



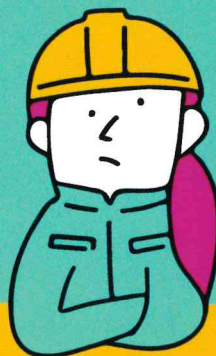
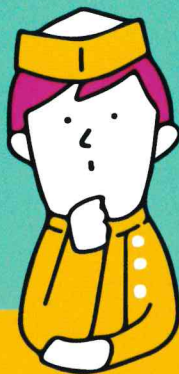
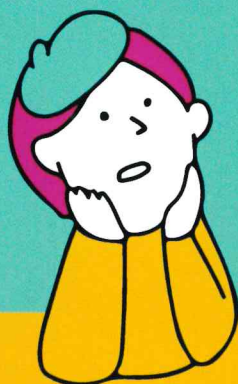
企業診断

KIGYOSHINDAN

10

October
2023 vol.70

インボイス制度総ざらい 中小企業診断士はどう支援すべきか



令和5年度 中小企業診断士 第1次試験(前編)

問題/出題の傾向と令和6年度の対策/正解と配点/試験合格者の統計

日本人とインドネシア人による
AI活用支援



株式会社ネクストクリエイション

代表取締役社長

副社長

清藤 貴博さん

ギラン・A・ブラダナさん

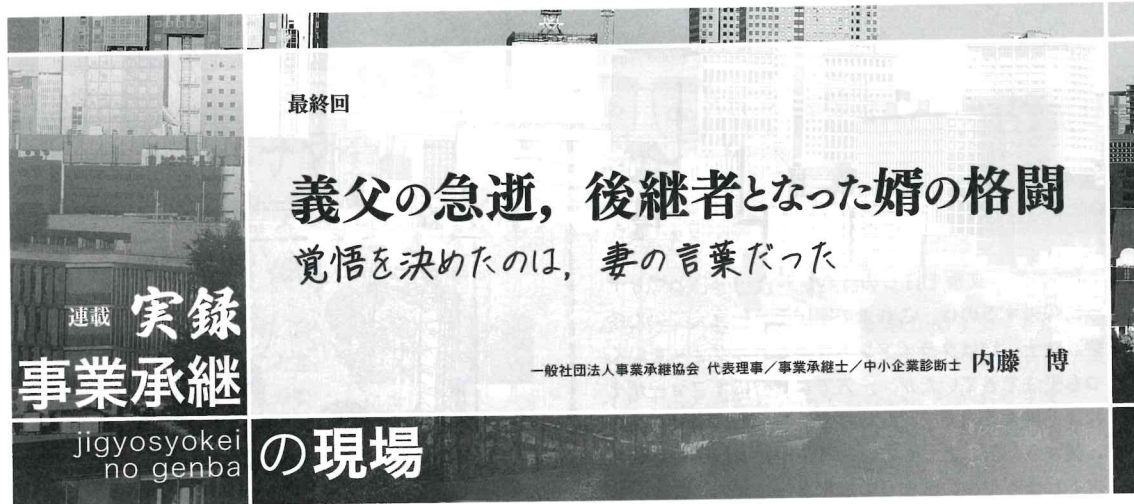
新連載

くいしんぼう診断士の冒険 シーズン3

さすらいの診断士が語る! 昭和プロレスの世界

講座

中小企業診断士試験 実戦! 錬成問題集



本件の主人公は、それまで大好きな舞台美術の世界で働き、趣味と実益を生かして暮らしていた。だが、妻の父親の死によって、畑違いの企業の後継者に指名され、そのまま経営者に就任。人生が思いもよらぬほうに向かうこととなった。

1. 大学発ベンチャーから成長企業に

話は、妻の父親（義父）の社長時代に遡る。社長は、もともと大学教授だった。教鞭をとる傍ら日夜、実験を繰り返し、プラスチック素材と金属を融合した、まったく新しい弱電部品の商業化に成功する。それを契機に50歳代で独立を果たした。

開業にあたっては、父親の自宅の敷地と、わずかな資金面のサポートなどを受けた。徹底的に機能を追求し、研究室発の特許と実用新案で技術を囲い込んだ。同時に、試作品と金型に特化し、生産は外部に委託するファブレス型の多品種少量生産体制を確立したことで、事業規模は小さいながらも安定的な収益を生み出す仕組みをつくることに成功した。その結果、社長を含む役員3名、正社員8名、パート・アルバイト15名という少人数体制で売上高3億円、経常利益1,000万円を毎期積み上げるニッチ市場のトップランナーとして成長していった。

2. ワンマン社長に訪れた悲劇

創業から20年、営業や工場の現場を担う人員こそ増やしていったものの、技術開発・改良はすべて社長が一人で行っていた。社長の頭の中のアイデアやノウハウで会社が成り立っている、といっても過言ではなかった。

元大学教授という肩書と威光に加え、意見や提案は即座に論破されてしまうことから、物言う従業員はだんだんいなくなった。余計なことを言えば社長と衝突し、疎まれ、退職につながる。多少の浮き沈みはありながらも経営は至って順調だったし、言われたことを実直に守っていれば給料がもらえる社員の立場は居心地が良かった。

社長のワンマンは次第に強まり、従業員は指示待ち型になっていった。社長は年を重ね、従業員や取引先が健康を案じて、組織文化は簡単に変わるものではない。それでも特に大きな問題はなかったのだ。

ところが、社長が仕事一筋の過労が祟り、会社で倒れてしまった。医師から余命が長くないことを告げられた。だが、次代を担えそうな後継者にふさわしい従業員はいなかった。

社長は藁をもつかむ思いで、一人娘の婿に後継

者になってほしいと懇願した。

3. 異邦人が経営トップとしてやってきた

社長が倒れ、現場が混乱する中、急遽、放り込まれたのが、娘婿のA氏である。舞台芸術の世界で生きてきた畑違いの人間が、プラスチック部品の開発特化型企業の後継者としてやってきた。従業員にとっては異邦人だ。士気はさらに下がった。将来を憂いた営業マンが、1ヵ月で3名も退社する事態となった。

A氏は自分の置かれた状況をすぐに理解した。社長の容体が日に日に悪化していく中では当然、後継者教育は行われない。社長から下される目の前の業務指示をこなすことで精いっぱいだった。自分の味方となり、共にこの苦境に立ち向かってくれる積極的な従業員も見つけれない。唯一の救いは、経理をサポートすべく、妻が手伝ってくれたことだった。経験はなかったが、2人で協力して行う以外の選択肢はなかった。

まもなく社長は亡くなり、創業社長の相続で放置された2つの問題が浮上した。①工場敷地の共有名義と、②自社株式の分散である。

これまで事業は社長の父親（創業社長）の保有する広い住宅地の一部を借り受け、そこに工場兼社屋を建て、増改築を繰り返しながら行われていた。しかし、この土地は、社長とその姉2名、計3名の共有状態として、四半世紀の間、手を付けられることがなかった。そして、自社株式も同様、社長は50%しか保有しておらず、勤務実態のない名ばかり非常勤役員である社長の姉たち2名といとこに残りの50%が相続されていた。

工場の敷地と経営権を持つ社長の姉たちは経営に口出しこそしないものの、社長が亡くなり、経営の根幹が揺るがされる事態になって地代家賃をもらえるのが当たり前と想っていた。

果たして、社長の姉たちといとこはこの状態を良しとしていたのだろうか。親族は、社長とは別

の意見と感情を持つ場合が多いものだ。本件の親族関係も、やはりピリピリしていた。

他方、会社では将来への不安から重苦しい雰囲気、従業員からは笑顔が消えていた。目の前の業務、納期を守ることが最大の日課となり、その先に広がる未来など、考えられる余裕はなかった。A氏はそのような中でも、経営の舵取りをしていかなければならない。“娘婿”という立場で、たとえ1株も株式を保有できなくても、だ。彼は疲れ切っていた。

4. 周りが信用できない！

経営の素人とはいえ、従業員への給料を遅滞なく支払ってこられたのには、大きな理由がある。それは、これまでの好業績により年間売上高に等しい内部留保があったからだ。月末の資金繰りに苦勞することなく、心配された納税さえも、潤沢に用意された現金を流用すれば事足りていた。

しかし、それもいつかは底をつく。実際、先代が亡くなった時から、会社の経営は赤字に転落していた。経営のトップに立ち続けるプレッシャーと闘いながら、まったくわからない先代の残した技術を製品化して、取引先への納品義務を果たすことに、本当に自分が適しているのか。自問自答の日々が続いていた。

税理士は決算と申告しか行わず、頼れる専門家がそばにいない。一方で、一任していた証券会社からの節税・事業承継対策のHD化（ホールディングス化）提案をはじめ、不動産会社は工場の建て替えや不動産投資を促し、銀行や信託、保険会社は相続財産の活用を持ち掛け、果ては怪しげなセールスマンの投資話まで……。お金の匂いを嗅ぎつけた人たちだけは足繁くやってきたし、M&AのチラシやFAXは毎日のように届いていた。先代の葬儀を終え、会社の保有する上場株式の大部分を換金して巨額の相続税を何とか納めても、A氏の気が休まることはなかった。

妻はそのような夫の姿を見かねて、夫婦で自治体主催の事業承継セミナーに参加した。そこで私と出会った。そこから専門家派遣を依頼するには大きな勇気が必要で、自宅での面談を依頼することにしたのは、さらに数ヶ月後のことだった。

もうM&Aで、会社も従業員もすべて放り出して、好きだった舞台芸術の世界に逃げ帰ろう。自分たちなりに頑張ったじゃないか、と思いが大きくなった。A氏は専門家からの“許し”がほしかったのだ。

5. 妻の願いに現社長が肚を決める

事業承継士として、私はA氏と妻から、これまでの経緯や想いを丁寧にヒアリングした。

- ・父はほとんど研究室で暮らし、仕事に没頭し、家庭をあまり顧みなかったため、母は家を出ていったこと
- ・相続では大変な目に遭って、憎い気持ちもあるが、亡くなる日も仕事のことを心配していた父の姿が、あまりにも哀れに思えたこと
- ・新たな価値を続々とその手で生み出していく父が誇らしくもあったこと
- ・これまで世に送り出してきた発明品たちは父の形見でもあり、人生をかけてきたこの会社を守っていききたいこと
- ・でも、夫をこれ以上苦しませたくなくて会社の経営を維持してくれとは言いきらなかったこと
- ……などを対話と傾聴によって引き出した。

「妻が望んでいるのは、会社の維持存続」。運命から逃げることの許しをもらうのではなく、先代が残した会社を本気で経営するにはどうすればいいのか。A氏は専門家に相談しようという気持ちに変わった。

経験や知識がないという負い目があり、どうしても従業員に強く言えず、うまくコミュニケーションが取れずにいた。毎日をどう乗り切るかばかり考え、ややもすると現実逃避してしまいそうな

状況であった。だが、妻の想いを改めて確認したことで、経営者として肚を決めることができた。残ってくれた従業員に加え、新たに若い従業員が採用できた。自分を信じてくれる従業員と団結し、共に未来に進む真の覚悟を決めた。

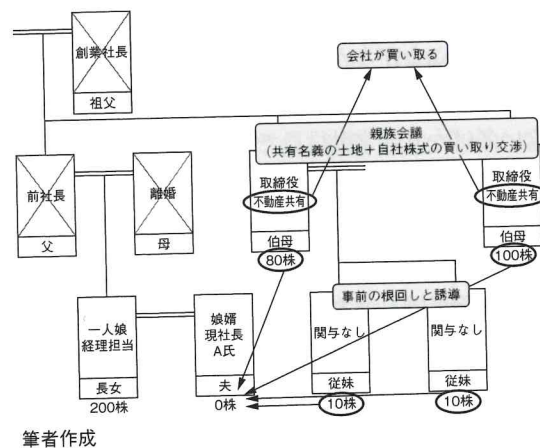
一方、妻には一人娘として、相続人としての存在感がある。そこで私は、伯母たちと親族会議の場を持つように助言した。後継者が自らの覚悟を表明し、自社株式と共有名義の土地の売却に応じてほしいことを伝えるのである。

6. 心をつかみ、味方をつくる

親族会議に臨むにあたり、いとこをうまく味方につけた。いとこは身近で行われた巨額の相続税の支払いと、夫婦の苦労を目の当たりにし、明日は我が身であることを理解した。将来、換金性の低い共有名義のままの不動産や自社株式を相続し、面倒事に巻き込まれるよりも、目の前の現金化を望むように説いていった。

こうしたいとこへの事前の根回しが、大きな成功要因の一つである。結果として、親族会議という名の、老朽化した工場建て替えのための土地と、事業承継に必要な自社株式の買取交渉をうまく執り行うことができた(図表)。

図表 共有名義の土地と自社株式の買い取り交渉



筆者作成

もちろん、迷いを断ち切り、本気で覚悟を決めたA氏からの説得があったことは言うまでもない。A氏の強い思いが、不和が生じていた伯母たちの心を動かしたのだ。こうして資産の一本化が実現した時、A氏はやっと安堵した表情を見せるようになった。

7. 支援のポイント

今回のように、実際の現場では経営権や財産の移転問題以前に、心と頭の整理がついていない相談者も多い。途方に暮れていたり、自暴自棄になっていたり、他人を信用できなくなっていたりときまぎまだ。

そのような相談者には、まず自分の気持ちの整理をつけさせることが必要だ。相談者の気持ちや葛藤を受け止め、感情を分かち合い、対話と傾聴によって導くのである。

(1) 対話に必要な「きく力」

すでに先代が亡くなっている場合、すべきことを選択し、決断する強い思いが必要となる。そして、実行する際には後継者自身が腹落ちしていなければならない。支援者は対話と傾聴によって、後継者を腹落ちさせる状態にすることが求められる。自分が話をすることより、相手の話をきこうという姿勢から信頼関係はつくられる。

この「きく」には、「聞く」、「聴く」、「訊く」と3つある。「聞く」は、文字どおり耳で聞く、音や声が聞こえている状態である。「聴く」は、心で聞く。相手の想いやこだわり、心の叫びを目と耳と心で受け止めること。相手を理解したいという気持ちを通わすことで、信頼関係ができる。そして、最後に訊ねるといふ「訊く」。相談者に質問をすることで、気づきや思考を促し、お互いの目的をすり合わせる。

これら3つは、まったく意味合いが異なることがおわかりいただけるであろう。伴走支援で求め

られる“対話と傾聴”には、「聴く力」と「訊く力」を高めていくことが重要だ。

(2) 支援者は全体最適の視点で

私は「全体最適」を目指す事業承継士である。多くの人がかかわる相続と事業承継の場面で、誰か一人だけに富を独占させようとしたり、税金問題の解決を優先させようとしたり、法律による力の解決を押し込もうとしたり、自身の専門分野の知識と実績を優先して経営者を導こうとしたり……といった専門家の存在は、とても危険であると感じている。

本件の主人公であるA氏のように、途中から自分の存在意義に気がついたならば、過去のしがらみを脱ぎ捨て、後継者としての「学び直し」をすることも可能なのだ。他方で、70歳を過ぎたにもかかわらず、何ら事業承継の準備を行っていない経営者がいるのであれば、代表取締役の肩書には賞味期限があることを、支援者は勇気を持って伝えなければならない。

(3) 会社は公器である

多死社会、少子化、離婚増加と社会の様相も大きく変わっている。「おひとりさま」となってしまいう高齢者も多く、介護・相続と事業承継が表裏一体となって進行する。

企業は永遠のゴーイングコンサーンをめざして、後継者を直系尊属以外から求めるケースが激増している。本件の夫妻には子どもがいない。やがて来る次の相続と事業承継に向かって、どのような選択肢を用意できるのか。伴走する専門家の力量が問われている。

安易なM&Aによる解決ではなく、先代の人生を背負う覚悟を決めた後継者の新しい挑戦を見守りたい。

支援者は専門家としての役割をしっかりと意識しながら、全体最適な未来に向かって伴走していただきたい。