

令和5年度 中小企業診断士
第1次試験（再試験）
中小企業経営・中小企業政策

論考 VUCA時代に役立つ演劇の知見
中小企業診断士試験 実戦！ 鯨成問題集

コンサルティング実務／診断士受験情報

企業診断

KIGYOSHINDAN

8

2024年版 中小企業 白書の 読み方



Interview



「喋り屋」

やまだ ひさし さん
ラジオ DJ・ナレーター

UMANO!



荻久保 瑞穂 さん
東洋食品 専務取締役

与件文の読解 を極める

ブリッチ社長の解消

— 子に継がせたいと思う親心への対応

内藤 博

事業承継センター株式会社 元会長／一般社団法人事業承継協会 代表理事
事業承継士／中小企業診断士

連載 実録

事業承継

Scene of business succession

season 2

の現場

私たちは「企業の存続を第一に考える」事業承継のコンサルタントである。しかし、事業承継では、企業を私物化するオーナー経営者が後を絶たない。本稿で紹介する会社は、親族承継を願う高齢化した創業社長が、自らが育ててきた有能な現場責任者に代表取締役社長を託し、会長職に就任していた。ところが、引退の日が近づくと、考えが変わってきた。今回は、ブリッチ（中継ぎ）社長の解消という事業承継のストーリーを紹介する。

1. 創業社長と息子たちの軌跡

(1) 会計処理の真意が見えた長男

会長は、前職の勤務先から独立し、無我夢中で働いてきた。それこそ寝食を忘れ、会社泊まり込むのも日常茶飯事だった。そのような夫を陰で支えてきた妻も、子供たちの食事の用意もそこそこに、仕事に没頭していた。それを見て育った子供たちは、家庭を顧みず、自分の好きな仕事に打ち込む父の背中に、大きな懐疑心を抱いていく。

僕たちよりも会社が大切なのか？ それほど従業員がかわいいのか？ 取引先のために奴隷のように働くのか？

そして、物心がつく頃には、中小企業のオーナー社長にだけはなりたくない、固く決心をすることになる。

長男は、会計士への道を志して大学で学ぶ傍ら、同社の会計資料を見る機会があった。学校で学んだセオリーとは裏腹に、会社の当座預金には大金が眠っていた。売掛金は多くないものの、設備投資に巨額の借入が発生していた。なぜか銀行から借りた金は、そのまま当座預金に残し、補助金とリース契約で機械の支払いを行っている。さらに運転資金が不足している場合には、社長の報酬を支払わず、ここでも当座預金には手を付けようとしない。

なぜなのか？ 資本効率を無視した母親のドンブリ勘定なのか？ 当時は、この会計処理の真意がわからなかった。やがて大学を卒業し、会計法人での勤務が始まった。そこで多くの中小企業の決算が赤字に沈んでいることに気がつく。同時に、資金繰りがとても危ういことも見て取れた。

「そうか、母が見ていた会社の会計は、手元資金を取り崩さずにメインバンクの信頼を厚くして、キャッシュフローをリスクにさらさないことを第一に考えてきたのだ」と真意が見えてきた。

(2) 不慮の事故で障害を抱えた次男

体型も考え方も、父親とウリふたつの次男はスポーツが好きで、勉強は嫌い。体を動かして、どろんどん前に出ていく積極的な活動タイプだった。スポーツを通じた人脉で、大学卒業後は先輩の会社で楽しく働いていた。

そのようなある日、会社での荷下ろしの最中にトラックが大きく揺れて、重量のある機材の下敷きとなる。背骨を損傷し、救急搬送された。典型的な労災事故として扱われ、会社も十分に補償したが、下肢にマヒが残り、車いす生活を余儀なくされてしまった。

その頃から、陽気な次男の顔から笑いが消え、沈鬱な表情で家に閉じこもりがちとなっていった。親としては生活の面倒は見ながらも、社業のこともあり、一人で放置することが多かった。

2. ブリッチ社長の誕生

ある日、両親から長男に「お呼び」がかかった。次男の暮らしを立て直し、会社の未来を作るためにも、長男に「実家の後継ぎとして戻ってきてほしい」という。長男にとっては、親の都合ばかりの、とても簡単に承諾できる話ではなかった。

(1) 会社を支えた技術者集団

同社は東京・多摩地域に立地している。新天地を求めて移転してきた大手企業の工場から安定的な受注を受ける指名工場として、13期連続の黒字を上げるまでに成長してきた。

この経営成績の裏側には、社長が手塩にかけて養成してきた技術者集団がいた。彼らは職業訓練校から招かれて入社した、当時の先端技術を使いこなす腕利きだった。その中から社長のお気に入りの人材が、工場長として頭角を現してきた。仕事に対する考え方ばかりではなく、人生哲学をも

共有する相棒、愛弟子として入社20年を超え、今も勤務していた。

社長は、彼らに夢を提供しようと、組織の3原則に従って、共通目標と貢献意欲を高めるために取締役の地位を与えた。そして、コミュニケーションを図るための飲み会やゴルフといった交流も積極的に行った。そのかいがあつて、現場作業員の定着率も上がり、会社には腕の良い社員が定着していった。

(2) 社長が倒れ、工場長が経営の陣頭指揮に

ある日、社長に健康不安が広がった。不整脈があることは定期検査でわかっていたにもかかわらず、炎天下のゴルフ、取引先との宴会、深夜の残業と無理を重ねてしまったのだ。救急車に乗って、救命救急センターに担ぎ込まれた時、医師からはこう告げられた。

「このまま亡くなっても不思議ではありませんでした。運が良くて生き返った命です。大切にしてください」

1ヵ月に及ぶ入院期間に代役を務めたのは、工場長だった。そして時を経ず、彼が取締役となって、専務から代表取締役に指名されることになる。

3. 後継は長男かブリッチ社長か

(1) 家業に戻る意思を固めた長男

遅くに結婚した長男は、子供を持って初めて親の気持ちが理解できた。自分が会社を経営して、次世代のためにより良い形を残していこうと、会社へ戻ることを決めた。公認会計士資格の長年の受験勉強から解放され、会計事務所を辞し、親の家庭に自宅を建て、隣居することになった。

孫は子供より可愛い。高齢の父母は、隣居する長男一家に寄り添うように、孫の面倒を見ながら安堵の胸をなで下ろしていた。

(2) 外の世界を知って脱皮した次男

親と同居しながら仕事もなく、家に閉じこもっていた次男は、暗い目をして兄を見ていた。眩しい光の中で活躍する姿を、両親が嬉しそうに取り囲んでいる。嫁と孫も連れてきたのだから、長男の得点は高い。

わが身の凋落ぶりとは比べるまでもないことだ。弟として、このままパラサイトで人生を終わるわけにはいかない。そんな対抗心が燃え始め、職業訓練校に通い、障害者雇用を進める企業への就職を果たした。

ここから彼は大きく脱皮することになる。外の世界を知り、自分よりもっと重い障害を乗り越えている仲間を見て、俄然、やる気が出てきた。

そして、父にこう告げるまでになった。
「兄と一緒に働かせてほしい」
こうして兄弟は異なる道を歩みながらも、仲良く同社に勤務する身となった。

(3) コンサルタントの出番

会長の心に大きな変化が生まれるのに、それほど時間はかからなかった。ブリッジ社長を退任させ、そこに長男を座らせるという計画を実行したいと考えるようになったのだ。

図表1 三者三様の価値観

三者三様の価値観がぶつかる		
会長・母	長男	社長
1. 親子の愛情 2. 社長への配慮 3. 会社への心配 4. 世間への体面	1. 後継者として 2. 子供として 3. 未来を背負う 4. 社員の生活維持	1. 実力者として 2. 従業員として 3. 稼いできた自負 4. 教育者の役割

あれほど部下を信頼し、「将来は経営全般を任せる」とまで言っていたにもかかわらず、親子の情が心を占めるようになっていた。

揺れ動く自身の心と、喜々として働くブリッジ社長を見ながら、悶々とした日々を送っていた。だが、信用金庫の相談会で会った事業承継士に任せることを決断した。経営者が迷ったときほど、コンサルタントの出番といえる。

(4) 会長の背中を押した妻の一言

「私はすでに80歳を超えてしまった」
もう若くはない。この先のことを考えると、夜も眠れないと話す会長の背中を押したのは、妻の一言だった。障害者の次男を一生にわたって面倒を見られるのは、長男しかいない。「親は先に死ぬのが宿命」だと。

(5) 従業員にどう説明すべきか

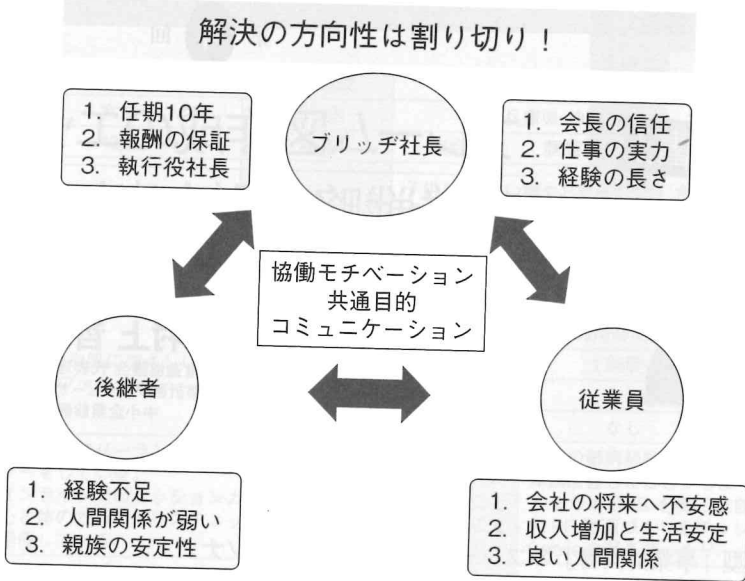
工場長を代表取締役にしたが、株は一株も渡していない。株主総会で解任決議をすれば済むことだ。しかし、それでは次に続く従業員たちの士気が上がらない。やがて幹部に登用される夢は、サラリーマンなら当たり前に持っている。それを考えると、どのように従業員に説明すればよいのか。

だが、会長が思うほど、従業員は経営トップの地位に固執しているわけではない。もとより会社の所有と経営は別に考えてきた。それが、息子たちの登場で現実になっただけである。

4. コンサルタントとしてのサポート

会社の創立記念日の祝いの席で、会長は、来年は息子が社長に就任し、代表取締役を継ぐことを伝えた。そして新たに副会長職が設けられ、ブリッジ社長は今までと変わらない処遇、報酬を得て継続勤務が可能となった。

図表2 事業承継の解決



その席で、ブリッジ社長は「私は創業者に取り立てられて代表取締役にしてもらった。これからは新社長の補佐役として頑張る」と言い切ったのだ。

コンサルティングは1年間の顧問契約による。親族間の感情のもつれや、ブリッジ社長の体面、従業員の将来不安に対応する情報の発表方法など、細かなコミュニケーション対策を実施した。

最終的に代表取締役社長が役職変更（代表権の返上と副会長という不安定な立場を承認すること）を受け入れたのは、十分な報酬額と既得権の維持（経費や社有車の継続使用）、そして、明確な取締役としての仕事配分を示すことであった。

また、将来の一族（株主）の相続争いを避けるためにも、経営承継円滑化法の民法特例を申請し、法定遺留分の放棄を同意書として取り付けたことが、大きなリスクヘッジとなった。

最終的に、会長は退職金を取って引退し、相談役に就任。妻は監査役。次男には株券は渡さず、取締役としての肩書きと役員報酬を用意した。株式は100%長男に贈与することとなった。

図表3 ブリッジ社長退任までのスケジュール

	親族間のコミュニケーション
第1期 3ヵ月程度	情報の収集と当事者の意思確認
第2期 3ヵ月程度	社内の状況を精査 実態はどうか、第三者の目で確認
第3期 3ヵ月程度	全体を見通す事業承継計画の作成 決算株主総会、取締役会などの「公式の場」で取るべき戦略と議事録、規定類の作成
第4期 3ヵ月程度 悩み多き決断を実行に移すべき時期を探る	「現社長対策」の実行計画を作成 具体的行動と着地点を見極めた和解を

今回の事例のような事業承継における人間関係の調整も、コンサルタントの大きな活躍分野といえる。