

コンサルティング実務 / 診断士受験情報

令和6年度中小企業診断士
第1次試験(中編)
企業経営理論 / 運営管理 / 経営法務

論考 中小企業診断士養成課程の受講生に求められる条件
中小企業診断士試験 実戦! 錬成問題集

企業診断

K I G Y O S H I N D A N

11



カリスマ 診断士に 学べ

事業拡大と 価値創造

UMANO!



中村 圭志さん
Colorkrew 代表取締役

養成課程の ホントの話2024

最終回

2人の後継者と 2つの選択

東條 裕一

事業承継センター株式会社 常務取締役/事業承継士/中小企業診断士

連載 実録
事業承継

Scene of business succession **の現場**

season 2

1. 2つの会社の出来事

ここに、同じような境遇に置かれながら、正反対の道を歩み始めようとしている会社がある。

1つは創業60年の生活用品メーカーのA社、もう1つは創業100年の食品加工会社のB社である。両社とも業歴が長く、社長は創業者ではないこと、男女の違いはあれ30歳代半ばという年齢の後継者がいる(いた)ことも共通点である。

しかし、A社は長女が承継を拒んだことをきっかけとして、破産に向かおうとしている。一方、B社は長男が承継の覚悟を決めたことをきっかけとして、親子2人でファイティングポーズをとり続けている。何がここまで決定的に違う結果が出たのかを考察してみたい。

2. 「継がない」を決めた後継者

A社の社長は2代目で、親が創業した会社の、いわゆる良い時代を見て育った経営者である。つくれば売れるという高度成長期において、会社の売上はどんどん増えて組織の規模は大きくなり、

一時期は現状の3倍以上の従業員を雇う業容であった。勢いのあるうちに会社を引き継いだ2代目社長は、成熟した時代においてもかつてと同じ「つくれば売れる」やり方を踏襲してしまったため、会社の勢いはみるみる衰えていった。

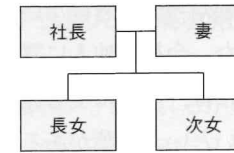
気がつけば、戦略や方向づけはそっちのけ。売上が上がらないのは営業マンの資質のせいと責め立て、根性論や精神論を語ることが社長業になっていた。とるべき手段を見いださずともせず、借金は膨らみ続け、コストはたれ流しで、膨大な時間が無駄に費やされていったのである。

後継者として期待されたのは、2人姉妹の長女である(図表1)。彼女の会社への思いや敬意は半端なものではなかった。幼少期、会社は遊び場であり、生活の一部であり、従業員は遊んでくれる良いおじさん、良いおばさんであった。自分を育ててくれた両親、そして会社に感謝し、将来は自分が会社を継ぐものと、心に決めていた。

彼女が会社に入社する頃は、業績がかなり沈んでいる状態であった。だが、持ち前のガッツと柔軟な発想、誰にでも教えを乞うことができる謙虚さ、そして会社への強い思いが通じ、業績は瀕死の状態から一時的に脱することができた。

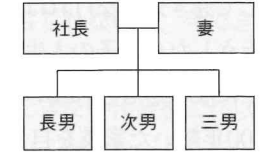
図表1 A社の概要

業種	雑貨卸売業
歴史	創業60年
現社長	2代目
後継者	長女



図表2 B社の概要

業種	食品製造加工
歴史	創業100年
現社長	6代目
後継者	長男



しかし、世の中は甘いものではない。社長の適切な指示命令機能が停止した会社に待っていたものは、競合他社の容赦ない攻撃、取引先からの度重なる価格要請、そして目の肥えた消費者の辛辣な商品の評価である。策なき経営における営業組織にできることは、価格要請にとことん応えること、対応が厳しい要求でも断らないことであり、利益度外視で売上をつくることが慢性化していた。

気がつけば業界平均を著しく下回る利益率で、営業赤字状態が何年も続き、借金による赤字補てんが恒常化。つなぎ融資なくしては回らない経営体質となっていた。当然、利害関係者も社長の経営能力に疑問の目を向け、社長が交代しなければ継続してかかわれないと圧力をかけ始めた。社長が出した結論は、能力のある娘に後を継がせ、自分は一線から完全に身を引くというものであった。

当初、長女は継ぐ意思を持って、会社の現状を第三者的な観点で冷静に再検証してみた。その結果、「継がない」という決断を下した。

3. 「継ぐ」を決めた後継者

B社も100年の歴史の中で、高度成長期の良い時代、バブル崩壊以降の悪い時代を乗り越えてきた会社である。大稼ぎしているとはまでは言えなかったが、それなりの経営状態を継続してきた堅実な会社であった。現在の6代目の社長は生まれながらにして、家を継ぐことを宿命づけられており、本人もそれが自分の人生と覚悟を決めていた。

稼ぎより良いモノづくり、信念をもった商品提供をモットーし、そのためには妥協を許さない職人気質の社長である。すべて一人で決める典型的なワンマンで、社員には有無を言わせない自信と迫力があつた。当然、意見の合わない社員は辞めていくこともあつたが、自分の意思を曲げてまで迎合はしないという方針を貫いていた。

7代目となるべき後継者は3人兄弟の長男で、幼少期から、意志が強くて頑固で、自分の意見を押し通さなければ気が済まない父の姿を見て育った(図表2)。彼にとっても、会社は先祖代々の大切な宝物、自分を育ててくれた存在であることに感謝し、いつかは父のような経営者になろうと決めていた。やはり会社を継ぐことを宿命づけられていたと言える。大学卒業後、すぐに同業他社に修業に入り、職人としての技術やノウハウを身につけながら、後継ぎとしての準備を進めていた。

しかし、予想もしなかった外的な、極めて大きなトラブルが会社を襲った。自然災害が、社屋、工場をすべて奪ってしまったのである。これにより会社は瀕死の状態となり、膨大な借金をしなければ生き残れない事態となった。

社長は初めて迷い、苦悩した。何でも自分一人で決めてきたワンマン社長なのに、いくら考えても答えを出すことに躊躇してしまうのである。若かりし頃は、たいいていのことは乗り越えてきたし、苦難を打破する自信もあつた。最後は自分が責任を取ればよいという気持ちもあつた。

だが、今回の事態は自分の代では復活を完結で

きない。膨大な借金に関しても、息子を当事者として巻き込まなければ、この苦難は乗り切れない。そうしたら息子の人生は会社と心中の道を歩むことになるかもしれない。だが、ギブアップして、100年続いた家業を自分の代で終わらせたなら、のれんを守ってきた先祖に申し訳が立たない。

辞めるにせよ、続けるにせよ、早く結論を出さなければ傷口が大きくなるだけなのに、結論が出せない父の姿を見て、息子がそっと近づき、声をかけた。「やるっきゃないだろ」。その瞬間、7代目が生まれたのである。

4. 後継者2人の決断を分けたもの

会社がのっぴきならない状態で、続けるには膨大な借金を背負わなければならなかった後継者の2人。会社に育てられ、両親に感謝し、幼い頃から社長になることを運命づけられ、しかもそれを受け入れていた2人(図表3)。

図表3 2つの会社の類似点

- ①長い歴史がある
- ②現社長は創業者ではない
- ③後継者にとって会社は生活の場所の一部
- ④後継者は小さい頃から継ぐことを意識していた
- ⑤多額の借入がある

でも、結果として正反対の道を歩むことになった2人。何がそうさせたのか。ここで、継ぐ、継がないの決断をする場面において語られた、2人の印象的な言葉を紹介する。彼らの意思決定の引き金となった気持ちの揺れ動きを推察してほしい。

A社の後継者候補だった言葉は、以下である。「会社を立て直すのは自分の使命だと思っていた。だから、一度は人生をかけて会社を引き継ぐ

覚悟をした。しかし、社長である彼の態度はこの状態から早く逃げたいというものにしか見えなかった。会社を他人に買ってもらうことを検討した時には、すぐにでも売りたい様子だった。断腸の思いという言葉があるが、そのような感情は彼からは微塵も感じるができなかった。彼の会社への思いは、その程度のものだったのだ。莫大な借金を娘に負わせても、自分が楽になりたい、それが彼の本音だった。これから立ち向かう覚悟を決めたのに、後ろを振り返ったら誰もいなかった、そのような気分だった。その時、自分の気持ちがぷつりと切れた。もう会社のことも彼のことも、前のように見られなくなってしまった」

話の内容とともに、社長である父を「彼」と表現することにおいても、彼女の大きく傷ついた気持ちが表れていた。

それに対しB社の後継者の言葉は、以下である。「何でも1人で決めてきた親父(おやじ)が、ずっと迷い、悩んでいた。経営者として、6代目を引き継いだ者として、そして父親として、さまざまな立場が交錯して答えが出せなかったのだと思う。一番考えたのは、俺のこの先の人生のことだったんだろう。もしかしたら、俺に答えを出してほしかったのかもしれない。継ぐにせよ、辞めるにせよ、それをすべて受け入れるつもりで……。親父も歳を取ったってことだろう。借金なんて大きすぎてピンとこないし、そのような中でよく継ぐ決心をしたと言われるけれど、あの社長の息子だから、結局、俺にもこの仕事しかできないんだよね」

自然災害による業績の悪化は、経営者にも従業員にも責任はない。無傷の同業他社と競わなければならないことに、理不尽と思う気持ちもあっただろう。莫大な借金もある。しかしそれらをすべて受け入れ、一切の言い訳もせず、B社の後継者は会社を背負っていきこうと決めたのである。

5. 考察——後継者から見た事業承継

継ぐ側にとって、その権利が与えられるかどうかは、譲る側次第である。たとえ権利が与えられたとしても、継ぐ時期は自分では決められない。あくまで事業承継をリードし、意思決定するのは経営者である。よって経営者が本気にならなければ、いつまで経っても会社の経営は引き継がれていかないわけである。

後継者が唯一、決められること。それは「継がない」という意思決定である。この意思決定は「継ぐ」決断よりも大きな勇気がある。自分本位でドライに決める人もいるだろうが、会社に愛着があり、社員の生活、顧客の期待などを考えれば、大部分の後継者は苦悩するであろう。「重責から逃げているだけではないか」と、自分を責めるに違いない。その時に何を基準として判断すれば良いのだろうか。

「自分のこれからの人生を考慮すべき」という意見もあるかもしれないが、それではきっと自分自身に納得がいかないだろう。なぜなら大義がないからである。この場合の大義とは、「会社にとって、社員にとって良いことか」に尽きると思う。経営者や家族、自分のためでなく、会社や社員のために「継ぐ」、「継がない」を決めたのであれば、それは正しい意思決定ではないだろうか。

A社の後継者は、これ以上仕入れが増え、それに伴う借金が増えることに悩んでいた。今を逃したら、さらにたくさんの人に迷惑をかけ、結果として会社はもっともっと悪い状況に陥る。奇跡に賭けるわけにはいかない。だから会社のため、社員のため、仕入れ先のために「継がない」と決め、会社を畳む方向に導いたとも言える。最後にわずかではあるが、社員に退職金を支払うことができたのだが、もし1ヵ月遅ければ、それも叶わなか

ったことだろう。社員から「ありがとう」という言葉は得られなかったかもしれないが、今できる最大の感謝の気持ちを社員に示すことができた。仕入れ先にも、支払いができない代金をこれ以上増やさずに済んだ。それが「継がない」と決めた彼女の大義の果たし方であったのだと思う。また、大義を大切に思っているのが自分だけと知った時、彼女の失望感の大きさは想像に難しくない。

B社の後継者は「継ぐ」という決断をした。社長が権利を与えたのではなく、自ら意思を表明して承継が決まった非常にレアなケースと言える。とても優秀な後継者であり、自分本位で考えれば、借金を背負わず他の道を考えることも十分できたはずである。しかし、彼は継ぐことを選んだ。彼の大義は、先祖代々続くのれんであり、それを守り続けてくれている社員の生活である。この地域は雇用環境が悪く、すぐには職が見つからない場所である。会社のトラブルに際しても、誰一人として会社を去ろうとしなかった。「もう一度、みんな頑張ろう」と言ってくれた。その家族のような社員を路頭に迷わすことはできないというのが、彼の大義の果たし方だったのだと思う。

何が正しいのか、それは誰にもわからない。A社とB社の後継者が5年後、10年後にどうなっているのか、それも現状においては重要ではない。大切なのは、事業承継の場面において、後継者がとことん悩み、自分可愛さからではなく、会社のため、社員のためという大義をもって決断したことなのである。結果は正反対だが、2人の後継者が考えたことは同じだったのである。

経営に正解はない。事業承継にも正解はない。正解がないことに解を出さなければならぬなら、そこに至るプロセスが大切であり、大義が重要である。2人の後継者の2つの選択が、そのことを教えてくれている。