

コンサルティング実務／診断士受験情報

KIGYOSHIN **DAN**

企業診断

10

診断士の キャリア別研究

2026年10月1日発行(毎月14日発売) 通巻第73巻第10号

UMANO!

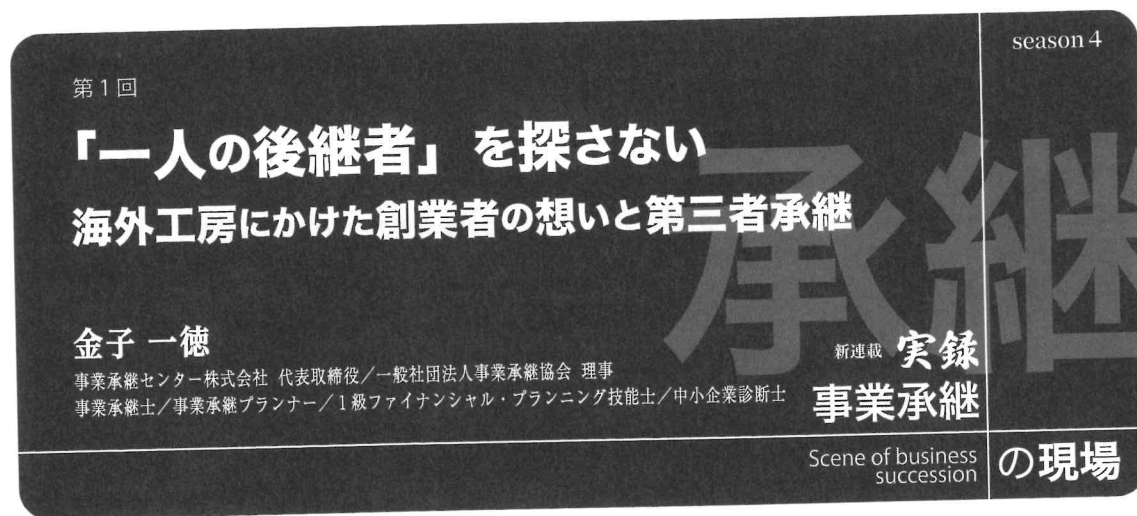


天野 太郎 さん

株式会社オフィスバスターズ
代表取締役会長

令和8年度 中小企業診断士第1次試験(前編) **問題・解説**

〈再編〉熊本での被災事業者支援の現場から／令和8年度2次試験 超直前対策／実録 事業承継の現場 シーズン4／ふぞろい流合格ゼミ2026 2次試験編／中小企業診断士試験 実戦問題集……etc.



計画的に海外へ行こうと思ったのではない。とある場所を訪ねるために東南アジア某国の首都へ渡り、そこから飛行機を乗り継いだ某島でさらにタクシーをチャーターして3時間余りかかる工房を目指した。

「こんなジャングルに、本当に工房があるのだろうか――」

目を疑うような光景が、車窓の後ろへ流れていったその時、工房が見えてきた。何人もの編み子が制服など着ずに地べたや椅子に座ったり、時にはおしゃべりしたり、おやつを食べたりしながら、しかし手編み棒だけは正確にそれぞれの目指す形へ向かって、製品が少しずつ形づくられていた。

この工房では、自生する椰子の一種である“ラフィア”の繊維を編み、バッグ・帽子・小物類を作るのだ。速さだけを競う仕事ではない。長く培われた技術が、人から人へ受け継がれていく仕事である。

私は編み子たちの手元を見ながら、数年前の相談を思い返していた。創業者が望んだのは、単に会社を売ることでなかった。商品とブランドを残したい。海外の編み子の生活とコミュニティの場を残したい。そして、自分も一定期間は引き継

ぎに関わりたい。会社を譲る意思と、容易には会社を手放せない責任感が、彼にはあった。

1. 誰に、この会社を託すのか

会社は、生活雑貨・工芸品のデザインを企画し、海外の工房で50人以上の編み子が生産していた。完成品は百貨店、通販、催事などを通じて顧客へ届けられていた。

だが、親族には興味を示す者はいても、デザインの素養と語学とコミュニケーションに長けている者はいなかった。また、工房には優秀な現地マネージャーが2人いたものの、日本国内でそれを統括できる後継者も見つからなかった。なぜなら、国内の運営は少人数で、企画や海外との調整は創業者への依存が大きかったからだ。

後継者がいないこともあり、利益、資金繰り、会計、在庫、生産管理には改善の余地があった。理念への共感だけでも、数字だけでも、この会社は引き継げない。後継者にはその両方を見る力が必要だった。

初回の相談で、私は「第三者承継」という選択肢を示した(図表1)。

図表1 承継までの主な経緯

前の段階		次の段階
初回相談	→	第三者承継を決断
複数候補と面談	→	有力候補と現地視察
契約直前に破談	→	別候補と再協議
実務責任者が参加	→	相続手続を経て承継

しかし、創業者の口から出てきたのは「こんな会社を継ぐ物好きがいるのか?」という言葉だった。私は普段、事業承継士として親族内承継と従業員承継の支援しかやっていないため、第三者承継を勧めるケースは稀だが、今回はどう考えてもM&A しかないと確信していた。

ただ、後継者を探す前に整理すべきことがある。何を残し、何を換えられるのか。創業者が持つ知識を、どの期間、どの権限で渡すのか。理念を経営条件へ翻訳しなければ、後継者との対話は始まらない。こうしたM&Aの前さばきは、近年の事業承継士には必須の能力である。

2. 候補者は、創業者を映す鏡

M&Aの買い手の探索を始めると、複数の企業・個人から関心が寄せられた。業界経験はあるが、日々の実務を誰が担うのか曖昧な個人。物流や資金面の改善策は具体的だが、仕事の文化との間に距離がある企業。経営基盤に安心感はあるものの、創業者の継続関与や報酬など、現実の条件が合わない個人。候補者にはそれぞれ魅力があったが、能力の比較だけでは答えを選べなかった。

候補者との面談は、創業者が自社を見直す機会にもなった。面談での回答を整理すると、重視する条件と受け入れにくい部分が具体化した。同時に、候補者へは会社の魅力と同じだけ、未整理の論点も開示しなければならない。海外工房のマネジメント、財務上の問題点、創業者に集中した取

引関係――。見せにくい情報を後回しにすれば、交渉は早く進むように見えるが、後で発覚した弱点は必ずより重い問題になる。私は事業承継士として、候補者を増やすことより、どの企業・個人が相応しくないかを早目に見切るようアドバイスした。

理念を守ることと、経営を変えないことは同じではない。管理体制に課題があるなら、承継後の改革は避けられない。一方、効率化の名の下に、編み子が集まり、教え合ってきた仕組みを切り捨てれば、商品の品質と事業の意味を同時に失ってしまう。問われるのは、何を守るために、何を換えるかである(図表2)。この点は、口を酸っぱくして創業者に伝えてきた。

図表2 理念を経営条件へ翻訳する

守りたい価値	契約・運営で決める事項
ブランドと品質	商品方針・品質基準・変更権限
編み子との関係	現地責任者・説明・生産／報酬制度
創業者の知見	役割・権限・期間・報酬・終了条件
事業の継続	資金計画・月次・在庫／生産管理

創業者が一定期間、関わり続けることも、単なる処遇問題ではなかった。蓄積した知識と信頼を、壊さずに承継者に渡すための時間である。だからこそ、役割、権限、期限、報酬、終了条件を契約前に決める必要があった。

ただ、候補者の数が多くなってくると、創業者は「意外と自社を欲しがめる企業は多い」と思ったのか、価格面でもやや吊り上げ、条件も引き上げようとした。私は「その条件だと、のんでくれるところはないでしょう。面談するだけ時間の無駄に終わりますよ」と冷静に警告した。彼はきょんとしていたが、後にその意味を知ることになる。

3. 契約直前の白紙

やがて、創業者が将来性を感じる有力候補が現れた。新しい発想と組織運営の経験を持ち、商品だけでなく、編み子の背景や顧客へ届ける体験まで含めて事業を構想していた。

創業者は第1候補として進めたい意向を示し、候補者といっしょに海外工房も訪れた。そこで見たのは、製品をつくる技術だけではない。創業者と編み子が築いてきた関係、現地責任者が支える日々の運営、手仕事を中心に生まれた共同の場である。条件協議は進み、承継は現実のものになろうとしていた。

しかし、私はどうも嫌な予感がしたので、「あの候補者はやめておいたほうがいい」と忠告した。なぜなら、創業者にとってあまりにも心地よい話ばかりが条件として提示されていたからだ。だが、彼は聞く耳を持たなかった。

案の定、契約の直前、双方が見ていた未来の違いが表面に出た。候補者から提示された最優先事項は、経営の最前線から創業者が退き、すべての権限を渡してほしいというものだった。それ以外にも、具体的な項目を挙げ出すたびに双方の意見は衝突し、交渉は白紙になった。

破談後、私たちは何が合わなかったのかについて、感情面においてではなく、理路整然と整理した。契約前の不一致は痛みを伴う。だが、契約後に同じ衝突が起きれば、会社、編み子、取引先のすべてが巻き込まれる。破談は、次の交渉へ持ち越す条件を知るための高い授業料になった。

4. 急いで答えを出さない人が現れる

候補者探索を再開した。次に本格的な協議へ進んだのは、海外での事業経験があり、財務、管理、

業務改善にも通じた経営者だった。印象的だったのは、最初から解決策を並べなかったことである。創業者がなぜ事業を始め、何を守り、どこに不安を持つのかについて、時間をかけて話を聞いてくれた。

候補者は、会社のすべてを一人で引き継ぐ構想を描かなかった。財務と経営全体を担う役割。商品と現地関係について創業者の知見を生かす役割。日々の営業、語学、売上管理、海外との調整を担う実務の役割。それぞれを分けて考えた。

協議は一直線には進まなかった。候補者側の別事業の事情から、検討が一度保留になった時期もあった。一方で、創業者側も他の候補者とも面談したが、この相手との協議を忘れられずにいた。私は双方の状況を個別に確認し、再協議の意思があることを確かめ、候補者へ「あなたからのオファーを創業者は待っているから、ぜひ声を掛けてあげてほしい」と仲人役を務めた。

数ヵ月ぶりに再協議が開かれ、ようやく時計の針がまた進み始めた。

5. 「一人の承継」から「チームの承継」へ

再協議が始まって、すぐに候補者は海外工房へ行く決断をしてくれた。実は、今回の再協議が始まる同じタイミングで、語学、営業、数字の管理、現地との連絡を担う実務責任者 A 氏がたまたま入社したのである。創業者の頭と手に集中していた仕事が、少しずつ別の人へ移り始めた時期と重なった。

事業承継では、創業段階とは違い、株式を取得する人と現場を動かす人が同じである必要はない。今回のケースの結論から言えば、候補者が代表を務める企業が経営面と資金面を支え、実務責任者である A 氏が日々の運営を担うことで事業承継した。創業者は商品知識、品質、取引や現地関係

を引き渡し、現地責任者と編み子が技術と生産を守る。事業承継士の役割は、その間にある曖昧さを条件へ翻訳することだ。

事業承継とは、一人の万能な後継者を見つける仕事ではない。資本、経営、日常実務、技術、関係。それぞれを担う人を結び、意思決定の所在を明らかにする仕事である（図表3）。この役割分担が、後に事業を止めないための足場になった。

図表3 承継チームの役割分担

担い手	主な役割
後継企業の代表	資金・財務・経営判断・統治
実務責任者	営業・数値管理・海外調整・運営
創業者	商品知識・品質・取引／現地関係の引き継ぎ
現地責任者ら	技術・生産・品質・現地運営
支援者	条件整理・対話・役割の翻訳

契約が完了してから引き継ぎを始めるのでは遅い。誰が顧客へ連絡し、誰が発注し、誰が数字を確認するのか。日常業務の小さな受け渡しを先に始めたことで、承継は書類上の出来事から、組織の仕事へ変わり始めた。

6. 創業者の急逝も、承継が進む

承継条件は具体化し、創業者も実務責任者 A 氏を次代の担い手として信頼するようになっていた。交代時期を見据え、海外での引き継ぎや、会計、生産、報酬制度の改善も話し合わせ、条件がよいよ整った。

しかし、社長交代を数日後に控えたタイミングで、創業者が急逝したのである。創業者から直接渡されるはずだった知識や判断の一部は、永遠に失われてしまった。

ただ、後継者は創業者の生前に綿密なコミュニケーションを取っていたことが幸いし、「故人の遺志を引き継ぐ」と明確な意思表示をしてくれた。そこで、すぐに追加資金を用意し、株式と経営を引き継ぐ手続きが進められた。同時に A 氏もそれまで創業者の傍らで学んだことを生かし、日々迷い、手探りしながらも発注、販売、海外工房との連絡という実務を実直にこなした。

冒頭で触れた工房を私が訪れたのは、承継後のことだった。創業者は生前、「工房を金子さんに見てほしい」と強く望んでいたが、本人が亡くなってから実現した。結果的に彼の急逝で事業承継は進むこととなったが、工房に立つと、安心したような彼の満足げな表情が自然と心に浮かんできた。生前、私に見てほしいと彼が願っていたこの工房で、ようやくその想いに触れられたような気がした。

7. 本事例の支援のポイント

今回のケースを通して、中小企業診断士に伝えたいのは、以下の3点である。

- ①理念は抽象語のままでは引き継げない。具体的な言葉に翻訳する必要がある。
- ②破談を責任追及で終わらせない。不一致を次の交渉条件へ変える。
- ③承継を1対1のバトン渡しにしない。資本と経営、日常実務、技術と関係を複数の担い手へ配分する。

中小企業診断士が、事業承継において確認すべきは、「経営者しか知らない仕事は何か」「口頭だけで動く取引はないか」「判断を代行できる人はいるか」である。事業承継の準備とは、仕事を可視化し、担い手を作り、判断の所在を組織へ移すこと。これらのことを忘れないようにしていただきたい。