

コンサルティング実務／診断士受験情報

KIGYOSHIN DAN 企業診断

11

診断士は どう稼ぐ？

タイプ別キャリア&
収益モデル

2026年11月1日発行（毎月1回11日発行）／通巻第73巻第11号

UMANO!



安田 大助 さん

Umios株式会社
代表取締役社長執行役員

養成課程のホントの話 2026

令和8年度 中小企業診断士第1次試験（中編） 問題・解説

事例 創業230年の金網屋、AIでシステムを自作／中小企業診断士試験 実戦問題集……etc.

間に合わなかった事業承継 80歳代社長の前に突然現れた“救世主”

堀 浩輔

事業承継センター株式会社 取締役／事業承継士／事業承継プランナー
1級ファイナンシャル・プランニング技能士／行政書士／中小企業診断士連載 実録
事業承継

Scene of business succession の現場

season 4

事業承継に締め切りがあることはあまり語られない。決めないでいることは、「何も決めない」という一つの決定である。そしてその決定の代償は、大抵一番守りたかったものによって支払われる。

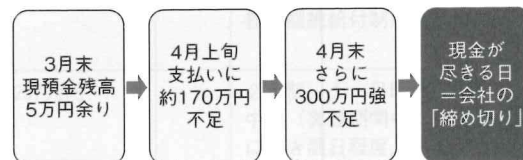
A社は都内で半世紀近く、印刷物の品質を最後に支える技術を守ってきた職人の会社である。私はその最後の数ヵ月に立ち会った。これは間に合わなかった現場の記録である。読者の皆さんに同じ轍を踏んでももらいたくない一心で、ここに書く。

1. 残高5万円の通帳

3月の終わり。私が見せられた通帳の残高は、5万円余りだった。半世紀近く、この町の印刷物を最後まで見届けてきた会社の口座に残っていたのは、それだけだった。残高の1行下にはただ余白が続いている。もう次の入金の手帳を書き込むための行は、そこになかった。

売上はピーク時から4割減って9,000万円ほど。最盛期には20名を超えた職人も、今は数名。借入と税・社会保険の滞納を合わせれば負債は1億円を超え、4月の支払いには170万円余りが足りない。月末には、さらに300万円強が足りないという状況だった(図表1)。

図表1 A社の「現金カレンダー」



筆者作成

区の経営指導員の見守りは4年に及んだ。私たちの関与は、それを引き継ぐ形で本格的に始まった。その時に、砂はもうほとんど落ちきっていた。

2. まだ自分で立て直せる！

社長は80歳代だった。夜も昼もなく働き、一代でこの会社を築いた人物である。背筋はまだ伸びていた。

私は面談のたび、話し方を変えた。一文に一つのことだけ。大事な決定は復唱してもらい、選択肢と数字は紙に書いて見せる。そうまでしても、話は前に進まなかった。

「まだ自分で立て直せる！」

社長はそう言った。かつてたしかに危機を越えてきた成功の記憶が、今は前を向くことを妨げていた。

紙にあえて書いて見せることは、事業承継士としてよく使う手法だ。何しろ事業承継支援で相手にするのは、高齢の社長が多い。AIだDXだと言っても、相手が本当の意味で理解して動いてくれる手段を探すのは、プロとして当然のことだろう。

意思決定の先送り、過去の成功体験への固執。客観的な判断や、親族間の冷静な対話が難しい状態——。私はこれらの言葉を、社長の前では一度も話さなかった。この人の50年を、数個の言葉で片づけたくなかったからだ。

3. 2億円の家と後継者のいない椅子

打ち手は一つ残っていた。社長一族が共有する本社兼自宅の不動産である。査定は約2億円。売れば、負債をすべて返してなお、家族の手元に3,000万円から4,500万円が残る計算だった。会社は失っても、暮らしは守れる。数字のうえでは、まだ間に合うはずだった。

だが、その決断をする社長の椅子に、次に座る人がいなかった。長男は50歳代。経営に関与しておらず、継ぐ意思は固まらなかった。残る一人は、親族ではない現場の責任者、工場長だった。

5月の某日、工場長ははっきりと辞退した。

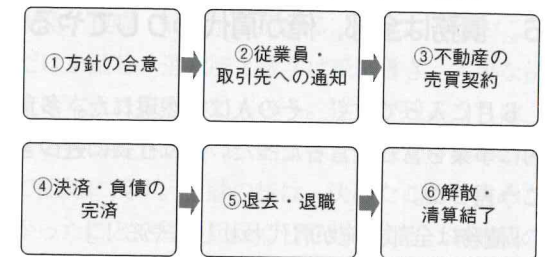
「この技術を生かしてよそで——っていう気持ちはないんですよ。良くしてもらったから、私はここにいる。別に印刷業じゃなくても良かった」

作業着の膝に手を置いて、彼は静かに言った。誠実な人が誠実に断った。彼を恨むことは誰にもできなかった。ただそれだけで、退路がまた一つ、音もなく閉じた。

4. 決めないでいることだけは——

残された道は計画的な廃業だけになった。その数日後、私は家族の前に「廃業ロードマップ」を広げた。半年で不動産を売り、負債を完済し、清算まで進める一枚の工程表である(図表2)。

図表2 「計画的な廃業」半年の工程表



家族の手元に3,000万～4,500万円が残る計画だった

筆者作成

事業をたたむ計画を希望として差し出す。矛盾しているようだが、これが唯一、家族に何かを残せる道だった。

「整理してからの廃業と、現金が尽きた後の廃業では、残るものが違います。決めないでいることだけは、選ばないでください」

社長は工程表の細い線をじっと見ていた。何かを言いかけて、やめた。夫人がその横顔を見ていた。だが、砂時計の砂は、決断を待ってはくれなかった。

5. 続いていく会社

同じ頃、私はもう一つの現場に通っていた。都内の木工所である。創業から60年。今の社長は20年余り前に2代目を継いだ。経営は順調そのもので、会社は就任時から大きく伸びた。その社長が回っている今のうちから承継の準備を進めていた。50歳代の社長は、65歳までに自分が引退しても発展し続ける組織にする——そう年限を切っていた。

前年の秋には、社内会議で「100年企業を目指す」と口にしたという。一番困っていないその時に、この人は自分がいなくなった後の100年を見据えていた。

私はA社の残高5万円の通帳を思い出しながら、その会議室に座っていた。同じ「承継」という言葉が、これほど違う音を立てるのか。そう思った。

6. 債務は全部、俺が肩代わりしてやる

6月に入ってすぐ、その人は突然現れた。多角的に事業を営む経営者だった。彼は社長に近づき、こう言った。

「債務は全部、俺が肩代わりしてやる！」
崖っぷちに立っていた社長にとって、それは天の声だったろう。負債は消える。廃業という重い決断をしなくて済むかもしれない。私もいったんは救われた気がした。

私たちは秘密保持契約や信用調査など、彼を正規の買手候補として扱う枠組みを急いで整えた。実在はしているようだし、重大な悪い情報は見当たらない——調査ではそう出た。区の指導員からも、過去に同様の形で同業の会社を引き取り、その事業は今も続いていると伝えられた。悪い話には聞こえなかった。突然現れた救世主——その言葉は、この時点ではまだ嘘ではなかった。

7. まだ契約してないんだろう？

歯車が軋み始めたのは、その直後だった。彼は私たち事業承継士を飛び越えて、社長と直接話を進めるようになった。ある日、私の電話が鳴った。受話器の向こうの声は落ち着いていた。

「お宅はまだ業務委託契約を締結してないんだろう？ だったら、自分たちが直接やってもいいよね」

たしかにそうだ。その落ち着きが一番怖かった。契約前の、あの空白。契約前に善意で支援を走らせていたことが、結果として法的に無防備な状態となり、そこを突っ込まれてしまったのだ。

6月の半ば、社長は私の会社とのアドバイザリー契約書に個人の実印を押した。朱肉を吸った印影が紙に沈む。決断の重い音がした。

だが、その数日後だった。「事業承継士が大勢で取り囲み、無理やり契約書へ押印させた」とい

う説明が窓口であった——そういう連絡が区の経営指導員から入った。同じ一つの出来事が別の言葉に書き換えられて、私の知らないところで語られている。

翌日には、相手方が弁護士を立て、あの契約は無効だと主張してきたのだ（図表3）。いずれも伝え聞く話ばかりで、確かめようはなかった。救世主だと思ったものが、私の中で救いとは違う何かに見え始めていた。断定はできないが、ただそう見えた、としか言えない。

図表3 買手候補の登場から紛糾までの時系列	
6月上旬	買手候補が突然登場（債務の肩代わりを提案）
直後	秘密保持契約など正規の枠組みを整備
6月中旬	社長が支援契約書に押印（個人実印）
数日後	一転、「無理やり押印させた」との説明・契約無効の主張
7月	会社の実権が移っていく動き

※下2段は関係者経由の報告（伝聞）を含む
筆者作成

8. 保留された免許証

7月に入ってからのは、すべて関係者経由の報告として届く。金額も条件も示されないまま、社長は相手方と何らかの契約に押印したらしい。相手がA社の取締役现就緒手続きを進めている、という情報も入った。初めは「自宅には住み続けられる」という話が、いつのまにか「退去が必要」に変わっていた。夫人は介入の排除を強く望み、関係者の間では、意思能力を争点に、弁護士を立てて一連の契約の効力を争うほかない、という方向で意見が一致した。

その頃、もう一つの事実を私は知らされた。社長の運転免許証の更新に医師の検査が必要と判断され、保留になっている——と。医師の診断が下されたわけではない。私はこの一事に、それ以上の名前を付けない。それでも、かつて印刷物の品質を見極めてきた人の決断力が、少しずつ遠のいていく気配が短い知らせの奥ににじんでいた。

3月の残高5万円の通帳から、この免許証の件まで4ヵ月も経っていない。通帳。紙に書いた選択肢。半年の工程表。実印。私たち事業承継士はずっと同じことを伝えてきた。「決められるうちに決めてください」と。

木工所の社長が100年先を数えている同じ季節に、この町の職人は免許証の更新日を待たされていた。間に合わなかった。私はそう認めるほかない。専門家として、その敗北をどこにも言い訳できなかった。

9. 本事例の支援のポイント

この現場は、事業承継士としての私に3つのことを教えた。

第1に、現金残高は「締め切り」である。会社を実際に殺すのは、債務超過の額ではなく、現金が尽きるその一日だ。見るべきは「現預金は何日でゼロになるか」というカレンダーである。決算書より先に通帳を見る。現預金と当月の支払予定を並べ、あと何日かを数える。残高5万円の通帳は、財務指標ではなく、砂時計だった。

第2に、正式契約前の「空白」が、最大の弱点になる。「まだ契約してないんだろう」——あの一言は支援の急所を正確に突いていた。支援者としての立場や権限が書面上、不明確になりやすい。事業承継士として現場に立つなら、誰のために立つのかを書面で固めてから、走る。守るべき相手がいるのであれば、契約の締結を決して後回しにしてはならない。それだけで、出来事は後から書き換えられにくくなる。

第3に、判断力が揺らぐ局面ほど、決定は「可視化・復唱・記録」で固める。一文に一つのことだけを話し、選択肢と数字は紙に書き、大事な決定は本人に復唱してもらう。迷いが残るうちは、署名押印はさせない。固まった意思だけをその場で記録に残す。面談の後は、決めたことと決めなかったことを短い記録にして共有する。本連載のシーズン3、最終回（2025年12月号）で「その場ですべての署名押印を完了すること」を鉄則と書いたが、その前提は本人の理解と納得がその場で確かめられていることにある。

木工所とA社を分けたものは、才覚でも運でもない。時間があるうちに決めたか——ただ、その一点だった（図表4）。

図表4 承継の「始めどき」が結末を分ける		
	木工所	A社 (印刷関連業)
着手の時期	経営が順調なうち	資金難に陥ってから
準備の中身	65歳と年限を決め、権限委譲・経理引き継ぎを計画化	「まだ自分で」と先送り
結末	「100年企業」へ	選択肢が手を離れる

筆者作成

本稿を書き終える直前、知らせが届いた。社長は家族に付き添われて病院を受診し、認知症の診断が確定した、と。私が名前を付けなかったものに、医師が名前を付けた。近く、夫人と長男は弁護士とともに、一連の契約の効力を争う話し合いを始める。

救世主は、待っていて現れるものではない。そして私たちが本当にすべきことは、制度の知識や査定額を伝えるだけではない。声が届くうちに、経営者の決断のそばに在り続けることだ。それが事業承継士の仕事の本質だと、私は今も信じている。