

特集：診断士が手がける事業承継ケーススタディ

第3章

「後継者塾」がもたらす 後継者育成と事業承継支援 —マインドづくりと仲間づくりによる後継者のサポート



東條 裕一

東京都中小企業診断士協会城南支部

1. 企業の概要と承継の課題

(1) 沿革

A 株式会社（以下、A 社）は、昭和44年創業の工業用消耗工具製造業である。B 氏（A 社現会長）は東京都大田区にて、部品加工工場、組み立て工場向けに消耗工具を販売する事業を始めた。標準化された製品を仕入れて販売していくビジネスモデルである。

この製品が、アルミサッシの組み立てに不可欠な工具であったことから、建築ブームに乗って業績が伸び、商社として A 社は順調に成長していった。

しかし、営業をしていく中で、工場現場から「既成のものでなく、自分たちの作業に合ったものが欲しい」との要望が数多く寄せられ、当社で特注品の製造をしようと考えた。大手メーカーは「量産じゃなければ儲からない」と手を出さない分野であり、まさに中小企業ならではの隙間市場を狙うものであった。

そうは言っても、自前の工場があるわけではなく、知り合いの金属加工工場が休日のときに設備を借りて、B 氏自らが製造するものであった。

お客様の要望に合った工具が提供できることが評判を呼び、A 社の業績は急速に伸び、昭和50年には東京都下に自社工場を建設するまでになった。

昭和57年には、松下電器が産業用ロボット

を作る際に当社の工具が組み込まれ、当社の工具メーカーとしてのブランドが確固たるものになったのである。

「徹底的にユーザーを見る。ユーザーの言うことは、全部聞くことが一番大切である。それは、いまでもまったく変わらない」と B 氏は言う。

A 株式会社の企業概要

業種：製造業

所在地：東京都

会長：B 会長

代表者：C 社長

従業員：33人

資本金：4千万円

(2) 事業承継の課題

こうして業績を拡大させてきた A 社も、事業承継の時期を迎えた。当初は B 氏の子息が経営を引き継ぐ準備をしていたが、さまざまな理由により、従業員から登用することとなった。

候補の社員は数名いたが、時にリーマンショックの波に飲み込まれて業績が悪化する中、現場のかじ取りに奔走したのが、当時の工場長・C 氏（当時49歳）であり、試練を引き受けながら会社や社員を守る適任は C 氏しかいないと B 氏も考えていた。

そして何よりも、ほかの社員の信望と期待

が大きかった。「その期待に後押しされて、覚悟を決めた」と、後にC氏は打ち明けてくれた。

どの会社でも、創業者が偉大であればあるほど、引き継ぐ側には大きなプレッシャーがかかるものである。しかも、親族ではない従業員への承継である。

現場の事情、特に工場のご事情は知り尽くしていても、元はサラリーマンであり、会社経営はまったくの素人。自社株を買う資金も、金融機関から資金調達する際に担保となる資産も持っていない。これらの課題を解決することが、A社の事業承継においては避けて通れないものであった。

このレポートでは、特にC氏が経営知識、ノウハウを得るために、さまざまな企業の後継者が集まって切磋琢磨する場である「後継者塾」がどのような機能を果たしたかについて紹介する。

2. 後継者塾とは何か

(1) 後継者塾の概要

後継者塾は、文字どおり後継者が集まり、自分の会社を運営していくために必要な知識やノウハウを勉強する場所である。

講師が一方的に講義するスタイルではなく、塾生の主体的な参加を促す仕組みで、他者の意見を聞いたり、自ら主張したりしながら、たくさんの気づきを得られるスタイルとなっている。

これにより、経営者としてのマインドや経営知識、判断力を磨くと同時に、自然にほかの後継者と交流できる雰囲気が醸成されていく。そして、一生相談し合える、切磋琢磨していける仲間を得て、巣立っていく。

すなわち、経営者として意思決定するときや組織を掌握するときの「武器」を得ると同時に、一生の仲間たちとともに高め合い続ける「きっかけ」を得る。それが後継者塾の本質である。

後継者塾のカリキュラム

回	テーマ
1	コミュニケーションを考える
2	経営理念を考える
3	経営戦略を考える
4	ビジネスモデルを考える
5	戦略と組織を考える
6	ITシステムと業務フローを考える
7	人を使うこと、労務管理を考える
8	税務会計と管理会計の違いを考える
9	自社の経営指標を考える
10	取締役の権利・義務・責任と法務・リスク管理を考える
11	企業風土、企業哲学を考える
12	運命に挑戦する後継者の持つべき精神論と哲学を考える

(2) 後継者塾の目的

①机上理論ではない実践的経営知識を学ぶ

ありがちな経営学についての講義ではない。また、大企業用のMBAの理論を教えるものでもない。

講師は全員が中小企業のコンサルタントとして身を立っており、経営者と寄り添いながら現場の実態を直視してきた者ばかりである。よって、あくまでも中小企業の経営者が、経営の判断をするうえで必要となる使える知識を伝えていく。

また、学習した内容を自分の会社に置き換える宿題が出され、経営的な視点で自社を見直すことができる。

②経営に必要な思考力を身につける

講義の半分は、ケースを使ったグループディスカッションとなっている。数ページにわたるケースを読み込み、情報整理の仕方、本質的な課題の見出し方、解決策の導き出し方などを習得していく。

また、他者とのディスカッションの中で多様なものの見方や考え方を知ると同時に、自分の意見を躊躇なくかつ論理的に話すプレゼン能力などを身につける。

③塾生同士で一居高め合う仲間を作る

ディスカッションが毎回行われるスタイルで、他者を理解し、自分を知ってもらう機会が常に発生する。その中で、他者が持っている自分に足りないものがわかり、刺激を受け合う仲間ができる。

こうした交流を通じて、後継者という境遇をともにする、社内や同業者の集まりでは得られない、友だちとも違う、一生涯切磋琢磨し合える仲間を作ることができる。

3. 後継者塾による効果

(1) 会社の DNA と新しい支柱の作成

A 社を引き継ぐ C 氏が一番重要と考えていたのは、会社の DNA を引き継ぎながら近代的な経営に転換していくことであった。

それにはまず、後継者塾で学び、会社の取り組んだ歴史の振り返り、経営理念やビジョンやクレドの明確化と組織への浸透が不可欠である。

言い換えれば、A 社は何を一番大切にしたい会社であり、これから何を大切にしていこう会社なのかを全従業員、主要取引先に明らかにすることである。

C 氏は、毎年全社大会で発表するその年の事業計画に、いままでの経営理念の下に新たに作成した A 社のイズム、スピリッツを付け加えた。

A 社イズム (主義・主張)

- ①社員・お客様全員が幸せになる
- ②明るく、笑いが起きる職場の雰囲気を大切にする。会社を楽しむ
- ③挑戦する風土を大切にする。チャレンジャーは英雄になれる
- ④常に改善。絶対に現状で満足しない
- ⑤ミスしてもしっかりとフォローできれば失敗じゃない
- ⑥全員がプロに徹する。価値の高いレベルで思考し行動する

A 社スピリッツ (魂・根性・精神)

- ①速さでは絶対に他社に負けない
- ②第3ラウンドでは、必ず相手(競合)を倒す
- ③引き受けたことは絶対に途中で投げ出さない。あきらめない
- ④公差外の加工は絶対にしない。見逃さない
- ⑤ちょっとぐらい仲間に迷惑をかけても、お客様には絶対に迷惑をかけない

これに加え、製造部、総務部、営業部の部署のクレドを現在作成中である。理念、イズム、スピリッツをもとに、各部署が自分たちの話し合いでクレドを作っているのである。

これらの取組みにより、会社として、A 社の社員として、いったい何をなすべきか、社員 1 人ひとりが理解し、共通の目的を見据えながら一体感を持って行動することができるようになる。

また、どうすれば評価されるのか、されないのかがわかり、社員のモチベーションも向上するはずである。

(2) 経営の見える化

後継者塾における顧客の分析、競合社の分析、資金調達環境の分析、管理指標の分析などを通じて、C 氏は A 社の現状について、体系的かつ客観的に捉えることができるようになった。

特に、C 氏は長い期間、工場長であったため、顧客分析を A 社の営業担当者と共同で行うことにより、営業部署の考え方、顧客の求めるものが、いままでより身近に感じられるようになったようである。

そして、社長に就任してから最初に行ったことが、顧客の声を直に聞きに行くことだった。工場長時代もお客様先を回ることはあったが、社長という肩書きがつくと、お客様が抱えている経営的な課題やニーズを聞き出すことができた。

また、競合社の分析では、A社が差別化する点として、相手の立場に立った提案をやり続けることと、注文から納期までのスピードをこれまで以上に高めることを見出すことができた。これは、前述の主要顧客訪問で裏づけられた。

このようにして現状を見える化し、整理・検証することで、経営者として何をなすべきかを明らかにしていった。

(3) ライバルでありサポーターである仲間

後継者塾では、後継者という同じ境遇を持つ多くの仲間と知り合うことができた。そこには年齢の序列はなく、尊敬できる行為はリスペクトし合い、改善すべき行動は注意し合う環境がある。自分の会社に取り入れられそうなことは貪欲に吸収し合い、遊ぶときは徹底的に遊ぶ付き合いなのだ。

この関係性には素晴らしいものがあり、C氏にとっては、家族にも社内の人間にも言えない、相談できないことを、素直に話すことができる場となっている。心が休まるどころ、気持ちが奮い立つところ、負けん気もたげるところ、愚痴を言い合えるところであり、自分をリセットできる最高の場なのである。C氏にとって、一生付き合っていく仲間となるはずである。

4. 承継後の課題

(1) 次を育てる

一方で、課題も存在する。それは、C氏の工場長としての存在があまりにも大きすぎ、下が育っていないことである。すなわち、経営の事業承継は完了したが、工場長の承継はいまだにできていないのである。

前述のとおり、製造部にある3つの課のそれぞれのクレドを作らせて、社員1人ひとりに「何を大切に会社なのか」を自問自答させたり、次期リーダーを作るため、プロジェクトチームを組成して自立的な取組みを促したりしている。

また、お客様に接することがほとんどない製造現場に対して、顧客第一主義を浸透させるために、後継者塾の課題図書であった『デイズニー7つの法則』（トム・コネラン著、日経BP社）を1人ひとりに配り、感想を聞いて回ったこともあった。

(2) 承継後のテーマは次の承継

「自分が答えを出すことは簡単だが、それでは下は育たない。社員ができるまで我慢することの難しさを実感している」という言葉のとおり、いまが次期工場長を生み出す正念場であることは間違いないが、C氏の経営者としてのさらなる成長の場面なのかもしれない。

そして、そう遠くない将来、C氏は次の経営者にバトンタッチしなければならない。経営者となった者の大きな役割の1つは、次の後継者を選定し、育成し、自分の仕事を配分して、社内外に対して承継の準備をしっかりと行っているとアピールすることである。

息つく暇もなく、10～15年後にはそのときが訪れる。社長業に慣れるや否や、次の社長について考えることが、経営者には求められるのである。

東條 裕一

(とうじょう ゆういち)

事業承継センター株式会社取締役 CMO。中小企業診断士。東京都港区出身。経営の見える化、営業の標準化をテーマに企業を支援している。また、後継者塾においては、企画運営を行うだけでなく、講師として後継者と接し、卒業生は延べ



100名に及んでいる。平成26年度中小企業経営診断シンポジウムにて、中小企業庁長官賞を受賞。著書に『3か月で結果が出る18の営業ツール』（税務経理協会）がある。