

特集：診断士が手がける事業承継ケーススタディ

第4章 事業を引き継いだ息子が行く、 親ができなかった経営革新



山口 亨

東京都中小企業診断士協会城南支部

1. 事例対象企業の概要・特徴



さくらがおか幼稚園

(1) 当社の概要

当社は、東京・多摩の京王線聖蹟桜ヶ丘駅近辺で3つの東京都認証保育所と幼児教室・短時間保育を手がける企業である。現会長である田中弘美氏が、昭和59年よりこの地で営業してきた保育園の園長として勤続後、当園の営業譲渡を受けたところより始まる。

銀行員であったご主人の助けを借りながら、平成13年7月に有限会社ウイズチャイルドとして法人成りし、平成18年に株式会社へと組織変更した。

設立以来、地域に根ざした民間保育事業者として事業を営んでいる。順調に成長を重ね、現在では聖蹟桜ヶ丘駅周辺に3園を構え、従業員も80名を超えるまでになった。

その築き上げてきた代表権を昨年4月に、

長年当社で取締役を務めてきた息子の田中铁太郎氏へ譲った。会長が築き上げた格調ある風土と、その経営理念を引き継ぎつつ、若い力でさらに発展させていこうと邁進し、昨年末には東京都より経営革新計画の認定を受けたところである。

(2) 当社の特徴

当社は、子どもたちの「生み出す力」を大切にしている。そのため、「自分で生み出せる環境」を提供し、その中で「秩序感」などを養ってもらっている。

子どもが憧れる素敵な先生たちの存在も、当社の強みである。その背景には、子どもの自主性、独立心、知的好奇心などを育み、社会に貢献する人物となることを目的とする「モンテッソーリ教育」の教員資格保有者も多数いることが挙げられる。

また、保護者からは「個々に手厚く丁寧で、1人ひとりを見てくれる」ところが特徴だと、お言葉をいただいている。

一方、行政機関からは「上品で品位がある園」として認知していただいている。これは、現会長が長年かけて築き上げてきた当社の企業風土であると認識している。

品位があると言われる理由の1つに、当園ではキャラクター物を一切置かないということも挙げられる。子どもたち自らが生み出せる環境を提供するには、質素な中からの発想を養う必要がある。しかし、キャラクター物

があると、その発想の邪魔をしかねないからである。

2. 先代経営者と後継者の経歴

(1) 保育の専門家である先代経営者

先代経営者の弘美氏は、もともと保育士として活躍され、保育の現場のスペシャリストとして職員からも慕われる存在である。しかし、保育園の経営となると、現場の保育能力だけでなく、別途経営能力も求められてくる。

そこは銀行員であったご主人が、事務長として会社に入ってくれたことにより、財務面から経営全般までを一手に引き受け、2人3脚で運営することで乗り切り、会社を順調に拡大させることができた。

(2) 異業種から来た後継者

一方の後継者である鉄太郎氏は、映像制作、外食産業といった畑違いの業界で修行を積んだ後、自身に子どもができたことを機会に当社へ入社した。

当初は、過去の経験を活かして子どもたちへの調理を担当していたが、その後、保育士資格、モンテッソーリの認定講師の資格を取得して、取締役として会社運営にも関与するようになっていった。

3. 事業承継の経緯・課題のポイント

(1) 代表権を奪い取る!?

先代の弘美氏は、歳を重ねるにつれ、会社の承継を考え始めるが、入社当初、鉄太郎氏に会社を引き継ぐつもりはなかったようだ。しかし、鉄太郎氏自身も保育業界に長年身を置いて、子どもたちの保育の現状を目の当たりにすると、さまざまな思いが芽生え始め、「自分の理想的な保育を実現するには代表になるしかない」と感じ、「代表権を譲ってほしい」と母に迫った。

しかし、ことはそう簡単には進まない。保育の現場の専門家である弘美氏と元銀行員で

経営全般を見ることができるとの2人3脚で運営してきた会社を、鉄太郎氏が1人で引き受けていくには、先代として不安が大きく残る。

「いまのままでは危なくてまだ譲れない」とはねつけた。外の世界から来た鉄太郎氏にとっては、保育内容について疑問に感じていたことも多々あり、新しい教育理論など日々勉強を重ねるほど、双方で意見の衝突が増えていった。

(2) 診断士によるコンサル開始

ダーウィンの進化論のように時代が移り変わる中では、環境変化に応じて経営方針も変化させていかなければ、企業も生き残っていけない。そのため、意見の衝突自体は珍しいものではない。

しかし、問題は、親子という間柄での意見衝突である。他人同士では絶対に口に出せないようなことも、感情が先に来て口走ってしまうこともあり、冷静な議論にならないことが続いた。

そんな状況下、金融機関経由で私たちがコンサルティングに入ることとなった。

4. 事業承継成功のポイント

コンサルティングは、常に年齢差のある診断士2名体制で行われた。先代社長と年齢の近い内藤博診断士が先代経営者側に付き、アラフォーの私が後継者側について、双方の意見を個別に聞くことにした。

(1) 先代の不安を聞く

先代は先代で心配ごとが尽きない。失敗して、会社がつぶれてしまうことは避けたい。しかし、2人3脚で行ってきた保育事業の運営を、経営経験もなく数字も苦手な息子が1人でできるのかと、任せたい気持ちと不安な気持ちが入り乱れる。

(2) 後継者の思いを感じる

後継者は、少子化に突入して厳しくなっていく今後においても会社を残し、夢と理想と行動力をもって、さらに会社を発展させるための方法を考えている。

①保育事業は頭打ち

今後の成長を考えたとき、既存の保育・幼児教育事業だけでは、他社との差別化を図ったとしても、受け入れ人数の制限により、売上の拡大は頭打ちの状態にある。既存事業の枠組みの中で売上拡大を図るには、高付加価値サービスの展開による保育料の高額化か、新規保育所の増設となる。しかし、今後の少子化を踏まえれば、さらなる保育所の増設は当社にとってリスクが高い。

②地域密着の理念と顧客志向

地域密着の当社の理念からは、他地域への進出も考えものである。また、保育料の高額化は既存利用者への負担増を伴い、これも地域利用者のことを第一に考えて行動する当社の経営理念に反する。

③高人件費体質とのジレンマ

一方で、質の高い保育を担保するためには、一定レベルの職員の確保・維持が欠かせず、そのための人件費もかさんでしまう。しかし、売上高の増加が見込めない保育事業では、少しの利用者減が一気に損益分岐点を下回らせる懸念が残る。

(3) 結果、思いはどちらも会社のこと

お互いに考えていることは、会社の将来のためであり、その方法論が異なっているだけで、目指しているものは同じである。整理して話をすれば、双方理解できる内容であるが、当初は後継者が考えている会社の将来への不安が先代にはうまく伝わらず、突拍子もない新規事業の構想が、とてつもない夢物語に感じられていた。

(4) 役員会という名の家族会議

そこで、双方が冷静に意見を言える場として、月次の役員会議を開催し、そこにコンサル

タントも同席することとした。家族だけの役員会議では、感情が先走る恐れもあるが、第三者を介在させることにより、感情を抑え、冷静な議論に努めようとする。双方がうまく言葉で伝えられない部分は、事前に話を聞いているコンサルタントが通訳をするような形で進めた。双方のやりとりの仲介をしながら、先代社長と後継者の気持ちの緩衝地帯として、診断士の役割を果たせたと思っている。

結果、1年間の準備期間を経て、昨年4月に無事に代表交代を済ませることができた。代表交代にあたっては、株の移転や退職金、保険などの事業承継におけるテクニカルな話を並行して実施してきたが、やはり重要なのは家族会議であり、親子だからこそ思うお互いのことであり、親子だからこそぶつかる衝突であり、それをいかに円満に解決していくかが、このような親族内承継のポイントではないかと思われる。

(5) 代表権の交代は気持ちの交代

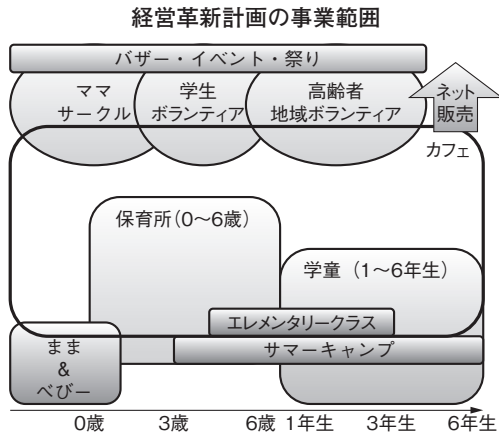
今回の代表交代では、従業員をはじめ関係者を広く集め、代表交代パーティを実施した。社内外に代表交代を正式に発表したことで、先代は肩の荷が下り、楽になったという。後継者は責任という重圧を直に感じ、改めて気を引き締めるとともに、父母の苦労を身をもって感じたという。

5. 経営革新へと一気に舵を切る

(1) 夢物語が現実味を帯びてくる

後継者自身も当初は夢物語だと思っていた「保育所に隣接した学童保育事業と地域コミュニティカフェの構築」について、コンサルティングを通じて、それは決して夢物語ではなく、同社の経営理念に即した新たな成長への経営革新であると感じるようになった。

そこで、単なる夢物語ではなく、先代にも金融機関などの第三者にも自信を持って説明できるように、事業の実現可能性を明確にした経営革新計画書を作成することとした。



①経営革新の新事業を取り巻く市場環境

実は、ここ数年は毎年のように、当園での「学童預かりを要望する声」が保護者から上がっていた（現状当園では0～6歳までの幼児保育を行っているが、小学生を対象とした学童保育は一切行っていない）。

そこで、実情を探るために、後継者自身が近隣の学童施設へ視察に行き、新制度の流れも含めて今後の必要性を検証した。

②待機児童問題は幼児保育だけではない

待機児童問題は、何も保育所に限ったことではない。学童保育施設もまた多様なニーズへの応答に乗り遅れている。平成26年4月、多摩市新設の多摩第一小の学童施設が定員100名で始動したが、ほぼ1～2年生だけで定員を満たし、待機児童が生じている。

また現在、当保育所は20時までの保育を受け入れているが、近隣の学童施設は延長しても19時で閉所してしまう。そのため、当園を卒園すると、途端にいままでの子育てへの支援が途切れてしまう。

③地域で継続して子どもを育てたい

在園時のみならず、卒園後も「より良い育ちへのケアを継続的に受けることができる環境」を作りたいと思ったのが、当事業「保育所連携型学童施設」への動機である。

また、既存の保育所とは別の事業として展開することで、既存の認定保育所としての制約を受けず、近隣の高齢者施設などと連携を

行うことなども可能となり、地域で子育てを行う環境が構築できる。そういった思いを胸に、経営革新計画を作成していった。

(2) 新たな融資の実現で事業化が加速

経営革新計画を作成し、事業の全体像が見えてくると、具体的に何をしなければならぬかが明らかになってくる。地主さんへの交渉に始まり、行政機関との調整、建築事務所を探して具体的な建築プランを作成してもらうことも必要となってくる。それらの段取りが、経営革新計画を作成する中で明確になってきた。

しかし、それもこれも先立つものがあってこそこの話である。金融機関に相談に伺った際に、経営革新計画があったことで、融資の話も具体化していった。

(3) 先代の理念を後継者が具現化する

代表交代から1年経たないうちに、経営革新計画の承認を受け、1年後の今年4月からは、経営革新計画で描いた新規事業がスタートする。

代表交代がなければ実現することのなかった新規事業、先代が掲げた「幸せを生み出せる環境づくり」といった経営理念を、しっかりと次世代が受け継ぎ、「地域で子どもを育てていく環境づくり」へと実現していく。まさに理想的な事業承継ではないだろうか。

山口 亨

(やまぐち すすむ)

中小企業診断士。愛知県一宮市出身。日々、中小企業の経営改善現場で活躍。特に、無料ツールを活用したITインフラ構築や販売促進支援と、創業や後継者の第二創業時における事業計画書作成支援に定評がある。著書に『ガンダムに学ぶ経営学—宇宙世紀のマネジメント・ケーススタディ』、『ドラクエができれば経営がわかる』(ともに同友館)がある。

