

特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

## 第3章

# 3代目社長に 社内から寄り添う —信頼関係の構築が必須—



八ツ本 泰之

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

本章では、筆者が2020年9月から3年間、オーナー企業（A社とする）3代目社長の右腕として、社長に伴走してきた取組みについて紹介する。

A社は1948年に設立され、今年で設立75年を迎える老舗企業である。事業内容は、乳酸菌やビフィズス菌などの益生菌（プロバイオティクス）を培養し、これらを用いた人体用医薬品、健康食品、動物用医薬品および混合飼料などの製造販売を行っている。従業員規模は200名である。

現社長は3代目で、2019年に2代目社長（現会長）から事業を承継し、社長就任から4年を経過したところである。

## 1. 支援のきっかけ

筆者は当時、東証一部上場製薬会社の常勤監査役をしていたが、任期満了が目前に迫っており、独立診断士を視野に次のキャリアを模索していた。

そのときに、前職で大変お世話になった先輩から、「製薬関係のオーナー企業で、事業承継した3代目社長をサポートして、会社の経営ビジョンを社長と一緒に作り上げられる人を探している」、「社内に入り込んで、より社長に近いところで一緒になって経営課題に取り組んでいく仕事は、社外から支援するのとはまた違うやりがいがあるのではないか」と紹介を受けた。

熟慮した結果、社内に入り込んで社長と一緒にビジョンを考え、経営課題に取り組んでいく仕事に魅力を感じた。

A社の会長（2代目社長）からも、「社長と一緒にビジョン策定に取り組んでほしい」という要請を受け、縁あって2020年9月に社長室長という肩書きでA社に入社することになった。

## 2. 伴走支援1年目の取組み

以下、伴走支援1年目（2020年9月～2021年8月）の取組みである。

### (1) アイデンティティを引き出す

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、社長が多忙な中でも比較的社内にいる時間が長かったことから、週に1回程度時間を取ってもらい、さまざまな話をした。

会社の沿革、経営理念、事業内容など経営に関する事柄だけではなく、社長個人の生い立ちを含め、パーソナルな部分にも細心の注意を払いながら、少しだけ踏み込んだ。そのようにして、社長の感情を伴う想いを聞き取っていった。

そして、社長との信頼関係が構築できた頃から、社長がA社の存在意義（アイデンティティ）をどう考え、どのような将来像を描いているのか、私から社長に次のような質問を投げかけ、時間をかけて対話と傾聴を重ねて

いった（図表1）。

図表1 社長に投げかけた質問

<p><b>■A社の存在価値(アイデンティティ)を特定するための質問</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の理想についてどのような想いをお持ちですか</li> <li>・自社の商品で社会がどう変わってほしいですか</li> <li>・社長の考えに共感してもらえる人は誰ですか</li> <li>・当社は何のために存在しているのか、と聞かれたら何と答えますか</li> <li>・売上だけでなくどのような会社になりたいですか</li> </ul> <p><b>■将来ありたい姿を描くための質問</b> (視点の時間軸を変える)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・10年後の社長は、今の社長にどのような夢を追求してほしいと思っているのでしょうか</li> <li>・100年後どのような会社になっていたら理想でしょうか</li> </ul> <p>(思考の壁を取り外す)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・もし何の制約もなかったら、どうしたいですか</li> <li>・もし社長が尊敬する〇〇〇(人物)だとしたら、何をしたいと思いますか</li> </ul>
---

筆者作成

対話を重ねた結果、他社では培養できない菌の培養に挑戦し、試行錯誤を繰り返しながら培養を成し遂げる中で蓄積した「高い培養技術力」が当社の強み、競争の源泉であり、「高い培養技術力を生かし、培養が難しい菌の培養に挑戦し実現すること」が当社の存在価値(アイデンティティ)であると特定された。

また、社長はプロバイオティクスの潜在力を確信しており、国内プロバイオティクス市場におけるプレゼンスを高め、将来は世界市場で戦えるようになりたいこと、加えて環境や農業といった新規分野にも事業展開を行い、これらの分野の課題解決に貢献したいことがわかった。

このことから将来ありたい姿は、「グロー

バルプロバイオティクス市場において存在感のある企業になること」と導き出された。

## (2) 長期経営目標の設定

アイデンティティの特定と将来ありたい姿の導出を行った次のステップとして、長期経営目標と中期経営計画について、まず長期経営目標から社長との対話を進めた。

社長の想いは次のとおりであった。

「当社ではこれまで3年単位で中期経営計画を策定していたが、3年のさらにその先の長期目標を定めてこなかった」

「そのため、経営幹部も含め3年間でクリアすべき課題の抽出と課題解決のアクションプラン策定が中心となり、3年を超える長期で対応すべき課題設定ができていなかった」

「今回、社長として私がアイデンティティと将来ありたい姿を明確化したが、これを具体的な長期経営目標として設定し、それを達成するために次の3年間で何をやるべきかを自分も考え、経営幹部にも考えてもらい、ディスカッションを行って課題設定と課題解決のアクションプランを決めていきたい」

私からは、次の問いかけを行った。

「長期経営目標ですが、何年先に目標を設定しましょうか。10年先だと外部環境が大きく変化しているかもしれません。また、あまりに先すぎると経営幹部もピンとこないと思います。中期経営計画3年の倍の6年先で、目標を設定するというのはどうでしょうか」

社長の同意が得られたことから、引き続き6年後(2026年度)の売上目標設定に話を進めた。

社長の想いは、次のとおりであった。

「6年後の売上高100億円を目指したい。人体用医薬品では国内での市販薬強化、動物用医薬品では中国、インドの販売強化に加え欧州への進出準備を進めており、新型コロナの影響はあるが実現可能な数字だと思う」

私からは、続いて次の問いかけを行った。

「実現不可能ではないストレッチ目標としての100億円ということですね。わかりまし

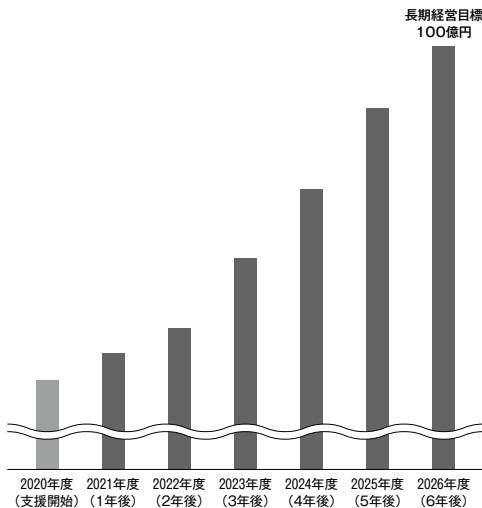
た。100億円という数字についてほかに理由はありませんか」

100億円の理由について社長と対話を重ねたところ、社長の回答は次のとおりであった。

「売上が小さいと対等なビジネスパートナーと見てもらえず、取引条件などについても当社の主張が通りづらいが、売上が大きくなると国内外の大企業からも対等につきあってもらえる。また、新規開拓や人材採用の面でも良い情報が他社よりも早く手に入るなどビジネスを優位に進めることができる」

「売上高100億円がその最低ラインだと考えている」(図表2)

図表2 A社の売上高目標



筆者作成

こうして「長期経営目標＝6年後の売上高100億円」と設定された。そして、管理、営業、製造、研究開発の各担当役員と部門長に対し、社長から100億円の意味を含めて説明を行った。

一部の役員や部門長からは、売上規模拡大ではなく、売上は現状維持で利益率向上を目指す考えはないのかとの質問が出た。社長からは「利益率向上も大事だが、当社の存続発展を考えると、現状の売上規模では不十分。まずは売上高100億円を最優先して取り組ん

でいきたい」と説明し、幹部全員の共有が図られた。ここまで来るのに4ヵ月が経過した。

### (3) 中期経営計画の策定

長期経営目標を設定した時点では、それ以前に策定した中期経営計画が進行していたが、社長および経営幹部と相談した結果、この計画はいったん終了し、6年後の長期経営目標達成に向け、次の3年間を対象期間とする中期経営計画を新たに策定することとした。

策定にあたっては各部門の経営幹部、部門長が一堂に会し、6年後の経営目標達成に向けた3年後(2023年度)の到達水準について数回ディスカッションを行い、以下のように段階的に進めていった。

- 長期経営目標を見据えたうえでの3年後の目標設定
- 3年間で取り組むべき課題の明確化
- これを達成するための各年度のアクションプラン設定

こうして、3ヵ月かけて計画をとりまとめた。計画策定のプロセスを通じ、社長は今回策定した長期経営目標および中期経営計画を全社員に公表し、皆が同じゴールを見て、共通の目的を持って仕事をしてほしいと思っていることがわかった。

そこで、私から新事業年度開始日に、長期経営目標や中期経営計画の骨子を社長メッセージとして全社員に伝えることを提案した。社長の賛同が得られたため、Web会議システムを活用して全社員に共有を図った。

### (4) 全社重点課題の進捗確認

中期経営計画策定において、「3年間で取り組むべき課題の明確化」と「これを達成するための各年度のアクションプラン設定」を行った。このうち、全社的に重要度の高い課題をピックアップし、四半期ごとにアクションプランの進捗確認会議を開催することとした。

社長、経営幹部間で進捗状況に加え、進捗が良くない場合のアクションプラン見直しが

共有されることで、PDCAサイクルが回らない、回りにくいという課題の解消につながった。

### 3. 伴走支援2年目以降の取組み

伴走支援2年目以降（2022年8月～現在）は、1年目に定めた長期経営目標を見据え、中期経営計画で明確化した経営重点課題について各部門が取組みを進めている。

業界他社の動きなど社長との日々の対話を進める中で、重点課題の進捗確認とは別に、会社が将来目指す方向性と大きな課題について、役員レベルでディスカッションを行っていききたいとの意向が確認できた。

そこで新たな取組みとして、社長、役員を固定メンバーとした月例の会議体設置を社長に提案し、了承を得た。私が事務局を務め、毎月のディスカッションテーマについては社長の要望を聞き、意見交換をして決定することとした。

現在、会議体を設置して1年ほど経過したところであるが、当社の強みである培養技術に関し他社に負けない本当の強み（コアコンピタンス）の明確化、人的競争力を担保するための当社なりの働き方改革の在り方など、経営の重要課題について経営幹部が共通認識を持って検討する仕組みができつつある。

### 4. 伴走支援の成果

対話を通じ、社長が潜在的に意識していた当社のアイデンティティが特定され、将来ありたい姿が導き出された。また、ありたい姿を長期経営目標として社長自ら具現化し、経営幹部の十分な腹落ちを得たことで、中期経営計画策定プロセスでの活発な議論とチャレンジングな課題設定につながった。

そして、これらが社長にとって内発的動機付けとなり、より能動的に経営課題解決に向き合うなど行動の変化が見られつつある。

### 5. 伴走支援のポイント

言わずもがなであるが、とにかく社長との信頼関係を構築し、高いレベルで維持することが何よりも重要である。信頼関係なきところに伴走は成立しない。

また、伴走は常に同じペースで走っていればよいというものではない。社長の目指す方向と今置かれている状況を踏まえ、自分が先に走って社長を引っ張ることも、また逆に、自分がゆっくり走って社長のペースを遅らせることも必要である。その時々状況に応じて臨機応変な対応が求められる。

今回の事例の場合、社内に入り込んで支援するメリットとしては、社長と対話する時間を多く取ることにより、信頼関係構築、認識共有がスムーズに進むこと、経営幹部を巻き込みやすい、などが挙げられる。

一方、デメリットとしては、自分の発想や考え方、行動が伴走者の視点ではなく、社員（社長の部下）の視点に向いてしまう可能性が否めない、といった点はある。しかし、総合的に勘案すれば、はるかにメリットのほうが大きいと言える。

社長による経営自走化が進展する中で、信頼関係を維持しつつ、社内伴走者としての立ち位置と支援内容をどう最適化していくかが今後の課題である。

#### ハツ本 泰之

(やつもと やすゆき)

大学卒業後、食品および製薬メーカーに30年間勤務し、経営企画、新規事業立上げ、企業買収およびPMIなどを経験。1992年中小企業診断士登録。現在はオーナー会社社長の右腕として経営をサポートするほか、中小事業者対象に事業計画策定支援や経営幹部研修なども行う。

