

特集：頼って良かった！ 中小企業診断士

——中小企業における中小企業診断士活用事例に見る成功の秘訣 Part1

# 第1章 【事業承継】 有限会社ゆう愛 経営者の想いをつなぐ ——振り向けば、そこに診断士



佐瀬 道則

秋田県中小企業診断協会

## 1. 企業の経営環境

有限会社ゆう愛は、高齢化率日本一の秋田県、その南部に位置する仙北郡美郷町（人口20,101人；平成27年5月1日現在推計）で介護事業を展開しており、創業した平成13年より確実に規模を拡大し、複数事業の併設により、利用者のサービス向上に努めている。地域柄、ここ数年介護事業への参入は多く、事業所数の増加による競合関係は激化している。

### 【有限会社ゆう愛 企業概要】

○介護福祉事業全般

グループホーム事業「サンピア（1号館、2号館）」、「あったか荘（1号館、2号館）」、小規模多機能型居宅介護事業「つばき苑」、「喜楽館」、サービス付高齢者住宅「ぬくもりの家」

○住所：秋田県仙北郡美郷町六郷字熊野118-1

○代表者：代表取締役 伊藤 郁美

○従業員数：67名（平成27年3月末現在）

○売上高：237,218千円（平成27年3月期）

○企業 HP：<http://www.akita-yuai.co.jp/>

### 【企業沿革】

平成13年9月 有限会社ゆう愛設立

平成14年4月 グループホーム「ひまわりの家」開業。その後、グループホーム、小規模多機能型居宅介護事業所、サービス付高齢者住宅事業所をそれぞれ開業

平成25年11月 企業買収により、グループホーム「あったか荘（1号館、2号館）」を開設

## 2. 同社との出会い

平成25年1月、美郷町商工会からの専門家派遣要請に基づき、当社の中長期経営計画策定を支援。その後、代表者からの依頼により、平成26年1月に顧問契約を締結した。

平成18年頃から複数の事業所を開設し、平成25年には他事業所の買収で事業が拡大してきたため、借入金の増加、資金繰りの逼迫、人材育成を含めた社内体制の整備の遅れが課題であった。



## 3. 支援内容などについて

### (1) 支援方針（当初）

顧問契約を締結し、定例的な訪問を開始した平成26年1月当初の支援方針は、次のとおりである。

- ①中長期経営計画（前年度策定済）について、企業買収による事業拡大を折り込んだ内容で修正計画を策定すること。

- ②借入金の増加に伴う返済計画の見直し、資金収支状況の整理による資金繰りの安定化など月次試算実績に基づいた経営判断の迅速化を行うこと。
- ③地域の高齢化進展による介護ニーズの多様化、介護事業所増加による競争の激化など外部環境の将来的変化に対応した強靱な経営基盤づくりを行うこと。
- ④経営基盤の安定化を図るため、3年後程度を目途にグループホームの2ユニット増設を標榜し、事業拡大に向けた準備を開始すること。
- ⑤代表者個人の所有不動産をはじめ、プライベート関連の諸整理を行うこと。

## (2) 支援実施の状況

上記支援方針に基づいて、経営計画の再構築、代表者と同行訪問による取引金融機関との折衝、マーケット分析に資する行政関連資料などの収集・整理、業界動向や競合他社動向の情報収集、個人資産を含めたプライベート課題の整理などを開始し、毎月の定例訪問時に、代表者とともに進捗状況の確認と喫緊の課題についての協議を重ねていった。



## (3) 支援方針の変更

上記方針に基づいて種々の支援活動を開始して約3ヵ月が経過した5月初旬、代表者からの連絡により、代表者本人（当時58歳）が体調不良を訴えて診察を受けたところ、末期がんに侵されており、医師より余命2ヵ月（当時）であると告知されたことが判明した。このため、上記支援方針を次のとおり、急遽変更することとなった。

- ①代表者本人の治療を最優先とし、早期の回復を目指すこと。
- ②経営に関する事項については、代表者の元へ諸情報を逐一報告し、病室からの判断を仰ぎながら動くとともに、必要に応じて顧問診断士へも並行して報告すること。
- ③月次試算表、月次資金繰り表、社内における要報告事項などについては、代表者と顧問診断士に同様に資料を提出するとともに、代表者の病状を含めた企業リスク情報の外部漏洩を最小限に抑えるようにすること。
- ④当社の現状について、所有不動産の権利関係、金融機関との状況、取引先との契約関係、入所者の状況、職員の状況など「あらゆる項目」について例外なく再度整理すること。
- ⑤代表者個人および家族や親類などに関して、個々人の所有資産および負債の状況を調査すること。
- ⑥顧問診断士が中心となり、司法書士、税理士、社会保険労務士、弁護士などの専門家とのネットワークを構築すること。
- ⑦最悪の場合も想定しながら、事業承継の準備と、日常的に緊急対応可能な体制を敷くこと。
- ⑧すべてのことについて内々のうちに進めることとし、情報の外部漏洩が生じないように、情報管理を厳格化すること。

## 4. 支援実施の状況（方針変更後）

緊急事態を受けて、平成26年5月以降の顧問診断士としての支援実施状況は、次のとおりであった。

### (1) 日常的支援

月次の定例訪問日は従前どおりとしたものの、代表者本人（病室）と会社（事務所）の2ヵ所での打ち合わせを必須とし、代表者～診断士～幹部職員の意思疎通の円滑化を図った。

この結果、月次試算や資金繰り実績などの

計数把握を含めた経営状況が一定程度ガラス張りとなり、病床の代表者と現場との間で適時適切な経営判断を行うことができた。

## (2) 金融的支援への対応

運転資金調達をはじめとした金融機関との交渉については、金融機関側に代表者の病状や社内の動揺などのネガティブ情報が筒抜けになって対応に変化が出ることを避けるため、代表者の体調に配慮しながら、できるだけ顧問診断士が同行して交渉を行った。メインバンクに対しては、ちょうど納税資金を含めた運転資金の支援を要請していた時期であり、ネガティブ情報を一定程度コントロールすることで、最終的には融資対応がスムーズに行われ、金融機関側の不安解消と先行きの見通しの明確化が図られた。

同時に代表者個人の所有資産の整理にも着手し、診断士自ら所有不動産の権利関係などを調査することで、長年懸案事項となっていた個人所有資産整理のための資金調達や権利関係の見直しに向けた道筋をつけることができた。

## (3) 組織内に対する対応

必要に応じて幹部職員を集め、顧問診断士も関与しながら、代表者個人の体調情報はじめとした企業リスクの外部漏洩防止、経営状況の共有化、組織の規律維持に努め、組織内の動揺を抑えることができたことから、日常業務の遂行などに支障は生じなかった。

また、前述のとおり、幹部職員を通じて種々の情報を的確に伝えることで、金融機関などを含めた組織外に対するネガティブ情報をコントロールすることができた。

## (4) 専門家とのネットワーク構築

緊急の場合などに備えて、司法書士、税理士、社会保険労務士などの外部専門家が必要に応じて直接訪問し、当社とのネットワークを構築した。

司法書士には、ある程度の情報を提供し、

相続手続き、臨時取締役会、代表者変更などの登記関連事務処理の事前準備を進めておいていただいた。税理士には、相続税、法人税、固定資産税など事業承継時に発生すると予想される諸税の概略と対応策について事前に調査していただいた。社会保険労務士には、社内諸規定の見直しや緊急時の対応方法などについて事前相談を行った。

このほか、相続などで紛争が生じた場合なども想定して、事前に弁護士のリストなども作成しておいた。

## (5) 事業承継の準備

家族、親族、幹部従業員などの情報を収集しながら、できるだけ本人たちと直接話をする機会を多く作り、トップマネジメントとしての資質や可能性、本人の意向などを内々に確認、併せて他土業の専門家の意見も参考にしながら、緊急の場合における事業承継について、あらかじめ複数のシナリオを組み立てておいた。

事業承継については、複数の相続人の中における経営者としての適性や本人の意向なども、ある程度事前に把握するように努めた。また、場合によっては第三者承継の可能性についても検討した。

## 5. 具体的な支援活動

約8ヵ月間に及ぶ闘病の結果、平成26年12月28日未明に代表者が逝去した。この日から、事業承継に向けた具体的な支援活動に入った。

### (1) 社内体制の安定

緊急事態に備えてあらかじめ幹部会議を開催し、ある程度病状に関する情報を共有化していたことから大きな動揺などはなく、幹部職員を中心に社内体制は通常どおりの業務を遂行することができた。

## (2) 家族および親族への対応

事前に後継者選任を含めた後継体制について、家族および親族で内々に協議できたこともあって、後継者には次女（34歳）を選任し、途中入社した長男（36歳）はサポート役となって諸手続きを進めていくことに関して、特段の異論などは出されなかった。

## (3) 事業承継への対応

後継者を選任し、臨時取締役会の開催、議事録作成、代表者登記変更、役職員への周知、金融機関をはじめとした取引先などへの連絡など、事業承継に関する一連の事務的手続きに関しては、事前に構築していた司法書士など専門家とのネットワークを活かしてスムーズに運ぶことができた。

それぞれの専門家に対して、一定程度の情報を提供し、事前準備を進めておいていただいたことが迅速な事務処理完了に結びついたものと思われる。



## (4) 資産負債の承継などへの対応

所有不動産、退職慰労金、功労金、生命保険金などの資産、借入金などの負債について再度整理を行い、遺産分割協議、法人経理、個人申告などについて顧問税理士や司法書士とも協議しながら、最終的には故人の遺志と家族の意思を反映する形での着地点を見出すことができた。

とりわけ、死亡保険金や役員退職金の相続手続き、税務処理については、金額も多額で特例的な処理を行うことになるため、考え方やメリット・デメリットなどについてわかりやすく説明し、関係者全員が納得する形での

着地を目指した。

## (5) 企業業績

創業者の逝去に伴う緊急の事業承継という事態にもかかわらず、当社の当期（平成27年3月期）決算は、売上高、経常利益ともにピークを更新し、入所率も目標である98%をクリアするなど好業績を収めることができた。

これはひとえに、逝去された前経営者の人望と人心掌握能力の高さが全役職員に浸透していたことが、大きな変動を起こさなかった最大の要因と思われる。併せて、残された役職員がお互いに協力しながら、当面の危機を乗り越えるという集団の強い意志が働いたことも要因の1つである。

顧問診断士の役割は、日々の業績変化を注視しながら前経営者の意思を正確に伝えること、客観的な立場からできるだけ情報を収集し、諸事を判断することで、全体の動きを見守ることが主体であった。

## (6) 従業員のモラルなど

幹部職員を中心として、新代表の下に一致団結して事前事後の対応を行ったことで、動揺なども見られず、組織体制は盤石さを堅持している。また、代表者交代から4ヵ月後に、顧問診断士が講師となって、役職員を対象に「新たなる出発（たびだち）～前社長の想いを胸に～」と題したセミナーを開催し、前経営者の想いを踏まえながら、新経営者の下で一致団結して前進を続けるべく、当社の現状と将来ビジョンを改めて確認した。

## 6. 中小企業支援成功の秘訣と 求められるスキル

以上のように、創業者の急病、逝去、事業承継という当社にとっては創業以来の緊急事態であったが、スムーズな移行ができたことは、顧問診断士のフルサポート体制によるコーディネート機能が発揮されたことが大きな要因の1つであった。また、経営全般に幅広

く精通した資格である診断士のスキルが活きる結果となったとも言える。

そこで本稿を書いている現在、すなわち前経営者の逝去から丸1年以上が経過した現時点において、その後の状況も併せて、本事例を含めた中小企業支援の成功の秘訣や、診断士に求められるスキルについて改めて考察してみることにする。

### (1) 成功の秘訣

結論から言えば、「成功の秘訣」などは「ない」というのが正直な実感である。「こうすれば必ず成功する」という金科玉条的なものがあるのであればご披露したいところであるが、その類のものを導き出すことはできない。

日常から経営者および職員とどのような気持ちや考え方で接しているのか、緊急事態が生じた場合でも客観的で冷静な判断ができるのか（しかも最終判断は、あくまでも経営者である）、その判断に基づいて実行し、その結果を正しく評価できるのか、ということに尽きる。しかも、事例は個別企業ごとに異なり、千差万別でケース・バイ・ケースの対応となる。

現実的に、当社の場合も丸1年以上が経過した現在、日常的にはさまざまな問題や課題が生じており、その都度より良い解決策について、新経営者などとともに協議し、判断し、実行しているのが実状である。そういう意味では、本事例も「成功」と言い切れるのかどうかは明言できず、現在進行形としか言いようがない。

ただ、少なくとも言えることは、「信頼」という関係を構築できるかどうかということ、お互いが遠慮したり思いや意見を飲み込んだりしないこと、本音で明るく前向きな解決策を素直に検討できる関係であることがポイントの1つであることは間違いない。

### (2) 求められるスキル

診断士の守備範囲は、他の士業に比べても

かなり広い。私の場合でさえ、創業～経営革新～経営改善～経営再建～廃業といった企業のライフサイクルに応じた各ステージでの個別企業支援のほか、農工商連携・6次産業化、NPOや福祉関連事業、商店街活性化・まちづくり・地域活性化、東日本大震災復興などの支援、さらには地方公共団体関連諸施策の審査・選考委員などとなっている。

それぞれに求められるスキルは異なる部分もあるとは思いますが、根底を貫くいくつかのキーワードがあると感じている。

#### ① ネットワークをどれだけ持っているか

診断士資格だけで片づく業務は限られていることも確かであり、業務面、知識面、ノウハウなどでの不足部分は、人脈を含めたネットワークの力で補わざるを得ない。そのためにも、どれだけ広く深く強いネットワークを持っているかがポイントとなる。

#### ② どのような「引き出し」を持っているか

私の例を挙げれば、「引き出し」と言えるようなものは「旅、音楽、お酒、街歩き、寄り道、読書、映画、祭り、ドライブ、A-KITA（秋田県：Aクラス、Aランク、ALLの意味を込めて、こう呼ぶ）」くらいのものである。しかしながら、わずか10個の引き出しだけでも各々を普段からそれなりに深く掘り下げておけば、さまざまな切り口からのアプローチや会話や発想ができる。

仕事柄、コミュニケーション能力やコーディネート能力を要求される場面が多いが、瞬間的なひらめきや常識を超えた発想は、「引き出し」の多さと深さに比例しているのではなかろうか。

#### ③ 何をどれだけ続けているか

情報収集能力は継続と蓄積にある、というのが持論である。インターネット時代となり、検索機能が充実して、いつでもどこでも誰でもどのような情報でも、瞬時に調べることができるようになったが、本当に必要な情報は自身で能動的・継続的に収集・蓄積するもので、それが最後には生きてくる。

世にあふれる情報の洪水の中から、真に自

分に必要なエッセンスを選び抜いて蓄えること。小さなことを長く続けていくことが、誰も到達できない高みに至り、差別化になると思っており、そのために必要な能力は「好奇心を持ち続けること」であると感じている。

## 7. おわりに

本事例紹介のサブタイトルを「振り向けば、そこに診断士」とした。これは、診断士の本

### 【経営者の声】

代表取締役：伊藤 郁美氏



#### ①支援を受けるようになった経緯

先代社長である母が、商工会の専門家派遣事業での出会いをきっかけに、今後の事業展開などについて、経営や財務に強い診断士の先生から日常的にアドバイスをいただきたいという思いからでした。

#### ②診断士の支援を受けた感想

あのときのことを思い出すと、いまでも背筋が凍りつくような気持ちになります。母である先代社長の突然のがん宣告に、目の前が真っ暗になる思いでした。

そんなときに、冷静かつ的確にサポートしてくれたのが顧問診断士の先生でした。タイムリーに当初計画の修正を行い、緊急事態に備えて内々に諸準備に着手し、8ヵ月後に訪れた最後の別れの後も公私にわたって支援していただき、おかげさまで滞りなく諸事を進めることができました。

診断士という資格が、経営全般はもちろん、場合によっては個人のプライベートまでフォローできる幅広いスキルであることを知り、お互いに本音で相談し合える関係になることが、診断士のノウハウを活かす方法だと感じました。

いままでのご指導に感謝を申し上げますとともに、これからも孤獨な経営者の片腕的存在として、常にすぐ傍と一緒に伴走してくださる存在であり続けてほしいと願っております。

業は「支援」であると感じているためである。主役は経営者であり、診断士は脇役的存在である。

企業経営にあつては経営者が、まちづくりにおいてはそこに住んでいる方々が、各種連携事業においては連携体を構成する当事者たちが、それぞれリーダーであり、先頭を切って進むべき存在である。診断士はそれらの方々に寄り添って伴走しながらサポートをしていく役割、どのような事態が起きようと常に周囲や先行きを見通しながら、リーダーが下すべき最終決断に有効な材料を提供する役割だと思っている。

つまり、先頭には立たず、かと言ってはるか後方に行くものでもなく、必要なときに手の届く距離である「ちょっと後ろのあたり」にいて、ほかの誰よりも頼りになる存在になり続けていたい、という思いである。

### 佐瀬 道則

(させ みちのり)

M. S. コンサルティング代表。1955年秋田県湯沢市生まれ。1978年より旧羽後銀行（現・北都銀行）に勤務。2009年にプロコンとして独立。現在に至る

（1989年中小企業診断士資格取得と同時に中小企業診断協会に入会）。30年以上にわたる金融機関勤務を経て独立し、個別企業や商店街の経営実態分析・診断・指導、まちづくり・再開発事業、農工商連携事業などの研究・提言、経営革新、創業、経営改善・企業再生などに関する実務など幅広い分野で活動中。

<主な公職など>

一般社団法人秋田県中小企業診断協会会長、商工団体など登録専門家、秋田商工会議所および湯沢商工会議所商工調停士、秋田公立美術大学非常勤講師（「起業論」担当）、株式会社全国商店街支援センター支援パートナー、岩手県産業復興相談センター登録専門家など。

