



新連載

事業承継後のハナシ

—— 新米経営者との並走物語

第1回 経営計画書

新居 智臣

中小企業診断士。有限会社シンプルマネジメント代表取締役。コンサルティング会社、IT系会社、飲食大手企業を経て開業。独立して20年。資金調達から人材育成まで、顧客の要望に応じて多彩にコンサルティング活動を行っている。

事業承継は時代の趨勢である。国も地方もどこでも、中小企業と言えば事業承継の話で盛り上がる。全国いたるところ、事業承継ありの時代となった。こうした中、昨今の状況のもう一歩先を行ってみたいというのが本連載の狙いである。事業承継が終われば、それで「良し」ではない。肝心なのは、承継後の事業にある。

本連載は、実例を基に私と事業承継後の新米経営者が繰り返す“よちよち歩き”の会社経営をモチーフにしたコンサルティング物語である。全6回、各々にテーマを決めて書き綴る。

1. コンサルティングの始まり

大手ゼネコンの下請けとして電気工事を行うY社が、事業承継を行ったのは2017年の秋。私が、創業者のK氏から事業承継のコンサルティングの依頼を受け、1年がかりで親戚のD氏に事業の引継ぎを行った。これで一安心と思っていたところ、K氏から新たな依頼を受けた。

「しばらく経営についてアドバイスをしてもらえないでしょうか」

Y社は、30年前にK氏が大手電気工事会社からスピンアウトして起こした会社であった。25年前、D氏が学生時代にアルバイトをしていたことから、卒業後、同社に入社。承継前は専務として現場の

采配をしていた。ナンバー2として一緒に会社を支え、従業員15名の規模まで成長させてきた功労者という一面も持ち合わせていた。

私は事業承継の業務を受けるにあたり、こうした内情はよくよく知っていたし、D氏が工事全般を仕切ることができ、従業員も彼が後継者になるのに何の疑問も抱いていないこともわかっていた。ただし、経営の側面については未経験で、これからは勉強だと思っていた。そこに、この話が持ち上がった。私は気持ちよく、しかしながら、気を引き締めてと心に誓って引き受けることにした。

2. 経営計画書を作るぞ！

「本格的に経営計画を作りましょう！」

事業承継を行うにあたり、後継者教育の一環として経営計画を作ってもらっていた。さまざまにアドバイスをしながら進めていったが、ともあれ作成する過程を実感してもらえればという次元で行った。そういったことから、実際にこれから経営を行っていくための指針として役割を果たせるほどの中身はなかった。

「また、経営計画ですか？」

「しんどい作業になります。しかし、今回は経営者として心を込めて作ってください。後継者教育ではありません」

面倒な作業になることは、わかっていたようであった。経営計画書は経営の一丁目一番地。やや強引ではあったものの、コンサルティングの開始は経営計画書の策定と決まった。

事業承継後の経営計画策定のポイント

事業承継後の経営計画にとって重要なことは？ コンサルタントの皆さんには各々考えがあるのは承知で私見を述べれば、「新規事業」と言いたい。

事業承継後、その会社が今後も発展していくためには、心新たに新規事業を実践していくことが肝心だ。事業承継の怖さは、過去と今を引継ぎ、安心してしまうことではないか。前経営者からの成功体験をそのまま受け入れ、胡坐をかいてしまっているのだ。

また、経営計画を策定するにあたり、新規事業をテーマにするのであれば、自社の強み、弱み、外部環境の変化、さらに顧客や競合についてもよく研究する機会が生まれる。深く会社を観察し、より広範囲に世の動きを調べ、将来の飯の種を探す作業は創業者精神にもつながる。競争相手は既存の企業だけではない。新たに生まれてくる事業者の存在も含め、新規事業に挑んでいくことこそが、未来を拓くカギになるはずだ。

3. 悩む経営者、尻を叩く中小企業診断士

「これから電気関係の工事業界はどのようになっていくのでしょうか？ ある元請けの技術担当者が、『今は通信設備などもコンクリートで基礎を作り機械を入れて——となっていますが、今後は小型化が進んで、これまでのような大掛かりではなくなる』と話していました」

淡々と言われては困る！ こうした物言いこそが新米経営者ならではの感覚と思ったものの、口

には出さない。業界環境の変化に敏感であってほしい。「明日は今日の延長線上にない」と思うのがコンサルタントの視点。もっとも、経営者に響かないケースが多いのも実態だろうが——。

「競争相手と、その動きはどうでしょう？」

これもまた、大切な視点である。

「下請け仲間という感じなので、競合と言われましても……」

わからないでもないが、「ビジネスは戦いだ！」。これもまた、危機感のなさが垣間見れた。このような会話での尻の叩き方は、何と云っても難しい。本人が「ピン！」とこない、どうしようもない。さてさて、どうすべきか？ 悩みどころであった。

4. どうにか完成

「防災関係？」

D氏の発言を聞いたが、すぐには腑に落ちなかった。

「元請けの会社に行った際、『Dさん、防災設備の設置の仕事があるのだけれど、配電設備などの電気工事も含むのでやってもらえない？ 防災機器についてはこちらで手配するから』と……」

「強みをもって機会に向かう」はSWOT分析の基本。「強みをもって脅威に向かう」は挑戦。まだまだ「ピン！」が薄い新米経営者に、基本から伝えなければと思っていたところ、幸運であった。

「やりましょう！」

経営計画の柱である新規事業を「防災」とした。強みである電気工事をもとに、国も民間もこれから改めて益々、資金を投入するであろう防災関連の設備工事に焦点を当てることにしたのである。

防災を念頭に置いて全体の骨子を固め、パーツごとに作成し、全体像を見て整合性を考え、私が問題点を指摘するかたちで作業を進めた。

そして、2ヵ月後、初めて実際に使える経営計画書が完成した。「後は実践だ！」と思っていたところ、思わぬ事態が発生した。資金なくして事業なし——苦渋の金融機関交渉が待っていた。