創業社長の経験知と対峙する顧問業務

1　支援先企業の概略

① 成長分野に属するものづくり企業

② ２００５年に外資系企業の国内製造拠点撤収に伴い、製造事業をＭＢＯにて譲受け設立
資本金 2,500 万円　　年商１０億円弱

③ 従業員３０名（含 契約社員）、社長 77 歳（現時点では体力・気力・知力ともに十分に健常）

④ 5 期前に累損一掃し黒字基調。2 期前に大型設備投資により生産能力倍増も、売上に占める外注割合増で、生産能力を活かしきれない状況に。（昨期は僅かに赤字計上）

2　これまでの支援実績

顧問契約は社会保険労務士としての労務管理相談対応となっているが、相談内容には経営上のアドバイスも含んで対応しており、定期訪問のほか以下のスポット支援を実施している。

① 就業規則整備（４年前）

② 退職金制度構築（３年前）

③ 営業マニュアル整備（２年前）

④ 事業承継に向けた幹部社員とのミーティング参加（１年前～：現在は定期訪問時を含め、これが中心）

3　継続支援を通じて透けてきた課題

(1) 令和７年春頃より、訪問時は、現社長、次期つなぎ社長指名の工場長（６３歳）・営業部長（来年退職）・業務管理担当の社長長男・総務経理担当の社長長女（いずれも４０歳代前半）を加えた５名とのミーティングが定例となっている。

(2) 令和７年夏ごろのミーティングでは、それまで話題として登場した個別問題・課題を古川が整理して、以下のような「会社の課題と対応策」を提出



・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

＜某社に提出「会社の課題と対応策」＞

貴社の課題と対応策案【古川認識】

1　貴社の主な問題点とリスク

	主な問題点	もたらすリスク
①	経営目線を持った管理職者がほぼおらず、現社長の判断に依存した意思決定構造	社長の過負荷と社員の受身意識助長
②	貴社ビジネスモデル、利益の源泉についての社員理解が甚だ不十分	居心地が社業への貢献に優先し、社業績への無関心化が進む
③	売上優先の営業行動が招く御用聞き営業と外注仕入れの属人化	利益と自社製品営業の停滞、実質営業稼働時間の減少
④	生産能力を下回る工場稼働と製造担当者の危機感不足	労務費単価の実質上昇⇒賃上げ余力の減退
⑤	製造人財のスキルアップや多能工化が進んでいない	生産性が伸びず、需要増があっても対応が困難化
⑥	従業員の中高年齢化と40歳未満社員の不在（特に製造担当）	10年単位での企業存続に大きなリスク
⑦	社長の後継者補佐や業容・体制を変革・刷新できるキーマン候補が見当たらない	発展的な事業承継が困難
⑧	原材料仕入れが1社に集中しており、サプライチェーンが脆弱	特定仕入先依存リスクが常に存在

2　問題点・リスクの課題化

課題	留意点
(1)　問題点①，⑦に関して（経営・業務管理面）	
経営目線で判断できる管理職者人財や、事業後継者を補佐できる人財を育成又は外部調達（有期雇用又は業務委託）する必要	外部調達では年齢不問も、成否についてはギャンブル的取組（期待外れは1年以内で解約必要）
(2)　問題点②，③，④に関して（社員意識・行動面）	
社員の努力（営業行動や製造スキルアップ等）が数値化される経営指標を選択・共有化し、貢献・評価実感（発奮材料）を得させる必要	共有化するコア指標の選択と最低月1回の共有化機会確保が成否のカギ
(3)　問題点⑤，⑥に関して（社員教育体制面）	
製造・営業両面で指導効率向上施策（ドキュメント化、視覚化・映像化等）が必要。若年社員の受入体制構築が必要	指導教材は視覚化・映像化の徹底がカギ。若年社員受入成否は将来性説明と受入熱意が、受入後は指導体制がカギ
(4)　問題点⑧に関して　（サプライチェーン強靭化）	
企業活動継続のため、特定仕入先への仕入れ依存を50%未満まで低下させることが必要	バイイングパワーを維持するための必要ロット数を満たす生産力の向上がカギ

3　課題解決の計画化

売上・利益目標と、上記２の(1)～(4)の課題解決を目指す経営５か年計画等を策定し、会計毎度ごとの実施項目と実施可否・成果程度の評価指標を設定することが望ましい。

【5か年計画工程表の例示】

＜計画例＞

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td>令和８年</td><td>令和９年</td><td>令和10年</td><td>令和11年</td><td>令和12年</td></tr>
<tr><td rowspan="2">数値目標</td><td>自社製品総売上
対令和７年比</td><td>110%</td><td>125%</td><td>140%</td><td>160%</td><td>180%</td></tr>
<tr><td>税引前営業利益
対令和７年比</td><td>110%</td><td>110%</td><td>110%</td><td>115%</td><td>120%</td></tr>
<tr><td>情報共有</td><td>社業情報の社員共有化</td><td colspan="2">数値目標進捗、コア指標の月１回開示、ミーティング</td><td colspan="2">同左＋コスト・業務改善提案ミーティング</td><td>同左＋新事業・新業務プロセス提案ミーティング</td></tr>
<tr><td rowspan="2">製造</td><td>製造スキルアップ・多能工化推進策</td><td colspan="2">全製造工程のマニュアル動画化による複数工程受持ちの日常化</td><td colspan="3">動画マニュアルブラッシュアップ＋全工程受持ちの日常化</td></tr>
<tr><td>製造スキルアップ測定指標の設定・評価</td><td colspan="2">要員別作業時間・品質測定とフィードバック</td><td colspan="3">同左＋社内コンテスト実施</td></tr>
<tr><td>営業</td><td>営業行動指標設定・評価</td><td colspan="3">年度ごとの営業指標設定・測定・フィードバック</td><td colspan="2">同左＋ベストプラクティス共有</td></tr>
<tr><td>ＤＸ</td><td>製造・営業でのＡＩ活用</td><td colspan="2">製造トラブル・受失注事案データ蓄積みよるＡＩ師範の仕組み構築</td><td colspan="3">ＡＩ師範のブラッシュアップ・フル活用</td></tr>
<tr><td rowspan="2">業務管理</td><td>マネジメント人財の確保</td><td colspan="3">外部人財による社内人財育成</td><td colspan="2">同左＋社内人財登用</td></tr>
<tr><td>事業承継</td><td colspan="3">外部人財による後継者補佐・育成</td><td colspan="2">同左＋事業承継実施</td></tr>
<tr><td>採用</td><td>次世代人財の採用</td><td>若手採用活動</td><td colspan="2">年度ごとに２０歳代２名採用</td><td colspan="2">年度ごとに２０歳代１名以上採用</td></tr>
<tr><td rowspan="2">福利厚生</td><td>賃金引上げ</td><td colspan="5">年度ごとに埼玉県最低賃金上げ幅を上回る賃金改定率実現</td></tr>
<tr><td>ワークライフバランスの増進</td><td colspan="5">毎年、社員のワークライフバランス増進に資する施策を実現</td></tr>
<tr><td>仕入れ</td><td>３社以上仕入れ先の確保</td><td colspan="2">2社を実現</td><td colspan="2">3社を実現</td><td>同左＋特定社50%未満を実現</td></tr>
</table>

4 計画の詳細化（年度ごと）

策定した５か年計画（中期計画）について、初年度（本例の場合令和８年度）に向けて詳細化し、その実行のために必要な準備項目と準備スケジュールを設定する。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

(3) 現社長としては、(2)の提案に対してはまず社内の環境を整備と、短期的問題にも対処していく必要アリとの認識で、具体的な取り組みに至っていない。

(4) 令和７年末には、ベテラン営業社員の対取引先トラブルと本人の退職騒動

① 売上優先で外注工事割合高い案件を受注 ⇒
納品完了も、発注元企業からクレーム・工事やり直し（又は損害賠償）請求
← 発注元担当者はすでに退職。発注仕様書に今回請求が来ている措置との記載なし
（工事計画書、工事図面、施工図付完了報告書等は一切見当たらず）



⇒ 事案へのアドバイスとして、「発注仕様書の必要工事に記載なく、当方からの見積書にも記載していない事項についてクレームを受ける言われなし」と回答することを助言。

② 退職した営業社員は、在職中からⅰ)機密情報の目的外取得の疑いがあった一方、ⅱ)退職後は顧問先企業との代理店契約で独立したい旨の申し出があった由



⇒ 就業規則・誓約書で事故情報報告義務、機密情報の目的外取得禁止、退職後５年間の競業忌避義務のいずれにも違反する言動は、退職後も懲戒事由に該当するので、退職金大幅減額（場合により損害賠償請求）が相当と助言。

⇒ 後日報告として、退職営業社員には「代理店契約は拒否、未消化年休買取り、退職金全額支給した」とのこと。【逆恨みされると何かをしでかす恐れがあると思うので、当該営業社員の問題を引きずらずに社業に専念するため、手切れ金のつもりで払った】との社長説明あり

４　小規模企業の組織能力≦社長の考え方を実感

(1)集団指導体制を標榜も、決めるのは社長だけ

社長子息へのつなぎとして現工場長を後継社長に指名し、集団指導体制の確立に向けて昨年春以降幹部ミーティング開始も、ミーティングテーマは短期課題への対処(要員の中途採用、問題社員への対応など)がほとんど。それも社長が自身の経験知で結論を出し、他の幹部は追認状態。⇒　英知結集には程遠い



＊　近時は、顧問として時々の話題に沿って社長以外の幹部に発言を求めているが、結局は社長が持論を展開して終わる

(2)社内ルール整備に熱心も、運用は曖昧

スポット支援で策定した就業規則、退職金規定、営業マニュアルなど、社内ルール整備に熱心だが、社内浸透のための仕掛け(ルールの趣旨、狙い、例示等による反復教育)や状況モニターが緩いため、起きている事象の認知・対応が後手に回る。加えて、対人処分は最終的に不実施。(本人面談ではきつく説教している模様だが)

⇒組織規律の維持・向上に繋がらない



＊　処分の程度に情状酌量はあって良いが、「処分しない」結論は規律維持面で今後に良からぬ影響を懸念との顧問意見にも、「処分すると何をしでかすか分からない。面倒なので早く縁を切りたい」気持ちを優先

(3)企業存続のための環境整備は優先順位劣後

週１回の社長不在日を実施するなど事業継承への意識を持っているが、業務領域の一定範囲を丸ごと委ねる、外部から経営人材を招へいする、短期的利益を犠牲にしてでも人財投資を明確に打ち出す等の未来志向の実行意欲に乏しい

⇒事業継承のための磨き上げに着手できない

＊ 「このままでは、社員年齢が毎年１歳ずつ高齢化し企業存続困難になることを懸念」との顧問意見に反発はしないものの、企業の中長期的持続についての具体的な打ち手の話題はさりげなく避けている（ように見える）

(1)～(3)より、小規模企業の組織能力≦社長の考え方であることを改めて実感。

５　顧問業務としての今後の打ち手の選択肢（検討中）

成長分野に属しかつ地元で、事業承継に向けた磨き上げを行うべきフェーズにあると思われる中小企業なので、今後の動向は極めて興味深く、より深い関与の要請があれば他業務から稼働リソースを大幅シフトさせても取り組んでみたい。

一方、近い将来の事業承継を意識してもなお、創業社長と顧問の考え方(というより、むしろ「優先順位の付け方」というほうが適切か？)とのギャップが埋めがたければ、割り切った対応（淡々と問合せに回答するスタンス）で細いお付き合いを暫く継続するのも止む無しと考えている。