

# 独立二元企業に対しては こんな本業支援を行おう

服部繁一 中小企業診断士／大阪経済大学専任講師

経営を支援してきた従業員が独立するという  
取引先をどう支援するか解説する。

**自** 行庫の取引先において、経営の核となるような従業員が独立する・もしくは独立した場合、行職員は①善後策の検討、②善後策の実施——に分けて支援することが求められる。

まず、①善後策の検討である。これは従業員の独立という情報に基づいて、経営者とともに対策を計画することである。担当者は事前に、先輩や上司などにも状況を伝えて経験談や支援のアイデアをもらうとともに、自らも公的支援機関等から情報を仕入れておく。そのうえで独立する従業員の仕事は誰に

引き継ぐのか、仮に引き継げない場合はどうするのかといった具体的な対応方法を経営者とともに検討する。様々な可能性を検討してアイデアを出し合い、善後策を計画しよう。

次に、②善後策の実施である。これは検討した善後策を具体化して実施することである。取引先にアドバイスするにあたっては、担当者だけでは難しい場面もあるだろう。自庫の本部にある専門部署の力を借りたり、公的支援機関の専門家派遣を活用したりして、課題解決の進行を支援していくことが大切である。

では、実際に経営の核となる従業員が独立した取引先をどう支援すればよいのか。具体的な事例を3社挙げて解説しよう。

## 事例① 金属加工業のA社 公的支援機関を紹介し 人材採用を サポート



**金** 属加工業のA社では、勤続15年のベテラン社員がプレイングマネージャーとして、工場長を務めながら現場作業にも従事していた。工場長は職人肌であり、質問をすれば親切に教えてくれるものの、基本的に

## 専門家派遣制度を活用

この事例の場合、2年後の独立という比較的時間のある状況での支援となった。取引金融機関の担当者はA社の月例会議に

も同席できるほどの関係ができ  
ており、早い段階で情報をキャ  
ッチできた。

担当者が「工場長が抜けた後  
はどうなるのでしょうか?」と  
経営者に問いかけると、経営者  
は「工程管理が行き届かず、部  
下育成にも支障を来す」とのこ  
と。工場の生命線が損なわれ、  
品質・コスト・納期に影響を与  
えるおそれがある。

担当者はこの情報を持ち帰り  
支店長にも相談したところ、支  
店長と縁のある公的支援機関の  
担当者との紹介につながった。公



的支援機関では、厚生労働省の  
助成金の活用に関する情報提供  
と、専門家派遣を通じてA社内  
の従業員が持っている技術・免  
許・資格の洗い出しを行い、ベ  
テラン工場長の退職後に誰がど  
の技術を引き継ぐのかの検討を  
促し、計画的な人材育成を実施  
するに至った。

## 事例② パレル製造業のB社 経営革新計画を作成し 中長期的な 成長を支援



**ア** パレル製造業のB社は、  
戦後間もなく創業した企  
業であり、一人前になった縫製  
職人を独立させるのれん分けの  
慣習があり、これまで多くの職  
人が独立していた。

しかし、最近10年は景気低迷  
の影響により新規採用を抑制し  
てきたため、入社する職人より  
も独立する職人のほうが多い状  
況が続く、生産力も低下し続け  
ていた。そんな中で今般、新た

に職人が一人独立することにな  
りB社は対策を求められている  
状況にあった。

B社ののれん分けの慣習は長  
く続いてきたもので、経験を積  
んだ職人の独立は妨げないとい  
う方針があった。経営者はこう  
した場合を想定した解決策とし  
て、設備導入による自動化とい  
う考え方を持っており、取引金  
融機関の担当者に設備資金面  
での支援を依頼してきたのであ  
る。

## 厳密な計画とするために…

ここで必要となるのが、該当  
する設備の導入に伴う事業計画  
の精査である。事業計画の見通  
しが甘いと、経営に悪影響を与  
えることになるからだ。

そこで担当者は、「経営革新  
計画」の作成をアドバイスし  
た。事業計画が経営革新計画と  
して認定されれば、金融面の優  
遇措置が受けられるほか、それ  
以上のメリットとして都道府県

## 事例③ 段ボール製造業のC社 自社の魅力を見直す ことで営業力を 高め受注増に



**段** ボール製造業C社は、長  
年、流通用の段ボールの  
製造・加工を手がけており、小  
規模ながらも安定した業況で財  
政状態は良好だった。

しかし今般、営業代行業とし  
て営業担当者が独立すること  
に……。C社としては、これま  
どどおり営業の仕事を任せて名  
刺もC社名で活動してもらおう  
としたが、営業担当者との関係は



は「技を盗め」といった教育方  
法で部下を育てていた。

そのため、社内には人材育成  
の仕組みがなく、また一人ひと  
りの持つ技能にも偏りがあつ  
た。しかし、今般、工場長が職  
人としての独立を希望し、2年  
後をめどに、のれん分け型の創  
業することになった。