



# Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.3



## INTERVIEW

### 事業に成功するだけではまだ 50点 経営者は事業承継を成し遂げて 初めて100点がもらえる

中庭住宅 株式会社  
取締役会長  
中庭 護氏

## CONSULTANT VIEW

「事業承継問題」を乗り越えるための  
次世代経営者づくり

## CASE EXAMPLE

ファイブスタークラブ会員企業の取り組み事例

社員がやりがいと誇りを持てる  
企業成長を目指して

ワークライフバランスの追求で、  
社員自らが働き甲斐を見だし、  
成長を続ける組織体質を実現！

株式会社 小田原工務店

## 事業に成功するだけではまだ50点 経営者は事業承継を成し遂げて 初めて100点がもらえる

香川県高松市を拠点に年間100棟超の住宅を供給し、  
地場ビルダーとしては県内トップのシェアを持つ中庭住宅。  
昨年12月に創業20年を向かえたのを機に、  
現社長でありご子息の中庭公明氏に代表権を譲り渡す形で事業承継を実現されている。  
今回は、多くの住宅会社が事業承継という節目を向かえる中で、  
中庭住宅ではどのようにそれを成し遂げられたのか、  
事業承継の難しさとその対策について中庭会長に詳しくお話を伺った。



中庭住宅 株式会社  
取締役会長  
中庭 護氏



中庭住宅株式会社

事業内容	木造注文住宅販売施工	設立	平成5年12月21日
展開エリア	香川県全域	社員数	52名
グループ会社	株式会社 ベストホーム(企画住宅販売施工・リフォーム施工)		

■ 日本の倒産企業の平均寿命は23.5年というデータが示すように、企業が存続し続けることは容易ではありません。企業存続のため事業承継は乗り越えなければならない大きな課題の1つであると思いますが、事業承継に向けて中庭会長はどのように準備をされてきたのでしょうか。

**中庭取締役会長**(以下役職名略) 事業承継のことを考え始めたのは10数年ほど前です。あるセミナーに参加したときに、「きちんと利益を出し、社員に十分な給与が払えていたとしても、社長としてはまだ50点、事業承継を成し遂げて初めて100点だ」と言われたことがきっかけです。それまではただ事業を成長されることに注力してきたのですが、それだけでは十分でないと感じたのです。経営者として、事業承継を成功させなければ社員やお客様のことを守れない、と強い責任感が芽生え、真剣に事業承継のことを考えるようになりました。

もともと自分で会社を立ち上げたときも、経営者になりたくて会社をつくったわけではなく、様々な理由から独立せざるを得ない状況だったから、周りに背中を押されるようにして社長になったという経緯があります。

年齢もすでに50歳でした。そこから10年、ただただ愚直一筋にやってきましたので、事業承継のことなど考える余裕もなかったのだと思います。

とはいえ、できれば60歳ぐらいで経営をバトンタッチできればよいな、と考えていました。自分が60歳のとき、息子はまだ20代ですから、場合によってはリリーフと言いますか、繋ぎ役として幹部メンバーに一時的に社長になってもらうことも考えました。

しかし、「息子さんを次の社長にすることが自分たちの使命だと思っている」といった彼らの声もあって、もう少し自分が頑張って65歳になったときに、息子に社長の座を譲ろうと思直しました。

■ 実際、65歳で代表権を譲られたのでしょうか。

**中庭氏** 実はその計画も、見直しを余儀なくされました。ちょうどそのタイミングでリーマンショックが起こったことが原因です。自分では手堅く経営をしてきたつもりでしたが、それでも数億円の損失を出し、売り上げも7割ぐらいに落ち込んでしまったのです。

息子には、様々な実務を経験させ、部長、専務、副社長と徐々に経営に近い立場で経験を積ませてきてはいましたが、それでも経営者としての経験には乏しいわけなので、事業承継するには多少のハンディを与えてあげる必要があるだろうと考えていました。

そのために、無借金経営の状態を作ることはもちろんのこ

と、外部からの信頼を高めておくことにも注力してきました。ですが、このリーマンショックによって、それらのハンディが一気に吹き飛んでしまったわけです。

事業承継はいわば親と子の間の接ぎ木みたいなものだと思います。親が少しでも若いうちに接ぎ木をして芽を入れて育てた方が、すくすく育つのではないか、だから事業承継もできるだけ自分がまだ若いうちがよいだろうと考えていました。対外的にも65歳で息子にバトンタッチをすると言っていましたので、どうしようかと悩みました。

しかし、そんなことを言われていられる状況でもないな、社長、会長関係なく、手を取り合って全員で立て直すしかない、と思い至り、当面の間、社長と並走するような形で経営の舵を取っていこうと決意しました。結果として、5年間の期間を経て、70歳で代表権を完全に社長にバトンタッチすることが出来ました。

■ なかなか思うようにはいかないものですね。それでも、結果的に息子さんである中庭公明社長にバトンをつなげたことは、会長も肩の荷が下りる思いだったと思いますが、公明社長は初めから中庭住宅を継ぐことについて迷いはなかったのでしょうか。

■ **中庭氏** 息子は4人兄弟の末っ子で、上3人は全て姉です。そのせいか、子供の頃から大人しいとかやさしい性格で、決して強いリーダーシップを発揮するようなタイプではありません。ですから、社長になることに不安も大きかったと思います。

私自身も社長になりたいという気持ちから独立したわけはありませんでしたが、ある人から「迷うくらいならたとえ失敗したとしても進んだ方がいい。ハードルにぶつかるのは当たり前。前に木があるのなら、少しずつ木を切り倒して進めばいい。自分には無理だ、という観念こそが成功の妨げ

だ」と言われて社長になる決意をしました。息子にも、そんな気持ちでチャレンジしてもらいたいと考えていました。

とはいえ、経営者になる覚悟を決めるには時間も必要だろうと、一年間、外部の後継者養成塾に通ってはどうかと勤めました。その塾での経験が覚悟を後押ししてくれることにつながったと思っています。

ある時、息子から手紙が来まして、「研修を受ければ受けるほど、会社経営の難しさを実感し、中庭住宅という素晴らしい会社を自分が経営していかないといけないことへの不安がある。だが、親父が50歳で中庭住宅をつくり、家族や社員のために乗り越えてきた苦労を考えれば、大した苦労ではないと思うので、何とか頑張りたい」といったことが書いてありました。うれしかったですね。

■ やはり後継者にとっても大きな覚悟のいることなのですね。ちなみに中庭会長は後継者育成についてはどのようにやってこられたのですか。

■ **中庭氏** 一対一での経営指導というのは、あまりやっていません。それよりも、何かの事柄にあたる時に、その都度、判断の裏側にある考え方を出来るだけ詳しく伝えるようにしています。これは社長に限らず、社員に対しても同じです。想いを分かってもらうことが大事だと思うからです。

私が皆に唯一残せたかな、と思うものは、中庭住宅の「理念」なんです。そしてこれが、経営にとって最も大事なものだと考えています。

私は、例えば建築の技術ですごいものを持っているとか、特別なカリスマ性があるといったタイプではありませんから、会社を立ち上げる時、皆をまとめていくためには事業の目的なり大義が必要だろうと考えました。そこで掲げた理念が、「三つの志」で偉大なる会社の歴史、自分の歴史を作って行こう、というものです。

「志」を高く持って、偉大なる会社の歴史、自分の歴史を創って行こう。

「中庭住宅」は三つの「志」を大切にします。

- (一)現状では、マイホームに木造注文住宅を希望している人がほとんどですが、その着工比率はかなり低いものになっています。高音多湿の日本では木造住宅が良いのが分かっているが、業者等の力不足で他の工法で建築しているケースが多く見られます。「中庭住宅」は、お客様が第一希望の木造注文住宅で100%満足して頂ける住宅を提供する「志」の集団です。
- (二)住宅を契約するにあたり、お客様の悩みと不安は計り知れないものがあります。まして、人生の中で最高額の買い物であるため、団体信用生命保険に加入したり、長期の命がけの返済が待っていると考えると、それもしごく当然の事です。「中庭住宅」は、建築後のユーザーや関係業者、地域銀行等の信頼も高く、安心して任せられる「志」の集団です。
- (三)大きな本物の夢を買って頂くわけですから、「中庭住宅」の社員は、お客様と同じ目標に真正面から向かい、共々に協力し合い責任転嫁する事なく、各部署間の報告・連絡・相談を密に行い、お客様に喜んで頂けるため、思慮・工夫・努力する「志」の集団です。



中庭住宅では、この理念の浸透を徹底させてきました。社員だけでなく、協力業者に対しても同じです。共通の価値観こそが、人をまとめていく上で不可欠だと思ったからです。毎月一回は理念勉強会を開催し、日頃の行動を振り返って経営理念に対する理解を深めてもらっています。また毎年1月4日に開催する経営方針発表会には、社員、協力業者の総勢200名以上が集まり、経営理念に基づいたその年の経営方針、活動目標を発表します。今では社員だけでなく協力業者も皆、中庭住宅の理念を請んじることが出来ますし、考え方も浸透してきたと感じています。

この志があるからこそ、中庭住宅はやってこられたのだと思っています。それを痛感する2つの象徴的な出来事がありました。

一つは、先述したリーマンショックにより売上が3割近くもダウンしてしまったときのことで、かつてない厳しい状況に追い込まれたときに、協力業者の代表数人が訪れてきて「僕ら皆の手間賃や仕入れ値を5%ずつ下げてください。そうすれば復活できるんじゃないですか」と言ってくれたのです。この時の申し出ほど有難いものはなかったですし、協力業者の皆さんが中庭住宅の家づくりを支えたいと思ってくれたことが何よりうれしかったのです。ですから、彼らのためにも中庭住宅はぶれない家づくりを続けていかななくてはならないと改めて思いました。

もう一つの出来事は、入社して10年ほどたった女性社員からもらった言葉です。大変よく頑張ってくれていたのを給与をもう少し上げてあげないとね、と本人に話していたら、「私は中庭住宅の考え方が好きで、そこで働いているだけで

幸せなので、別に給料は上がらなくてもいいですよ」と言ってくれたのです。人間は本来、自分の存在価値を見いだせるところに生きがいを感じるものです。決してお金のためではない働き甲斐を感じてくれていることに、大変うれしい思いでした。

ですから、現社長である息子が経営を担っていく今後も、この大義、価値観さえぶれなければ、必ず皆はついてきてくれるのではないかと信じています。

■それは感動的な逸話ですね。中庭住宅さんがいかに理念経営を実現されているかを感じることが出来ます。中庭会長にとって事業承継とは、恐らく事業そのものを受け継いでいくというより、理念、志を受け継いでいくといった感覚なのではないかと思いました。それが円滑な事業承継につながるということなのでしょう。

**中庭氏** 事業の在り方やサービスは、時代によって変わっていくものだと思います。若い人には若い人のやり方というものもあるでしょう。しかし、会社として目指す方向性や価値観といったものは、そこで働く人々にとっての羅針盤のようなものですから、決してぶれてはいけないと思うのです。たとえ経営者が代わったとしても、理念や志が変わらず愚直に努力し続ければ、100年、200年続く会社になっていくのではないかと考えています。

一時的に大きな成果を上げることはそれほど難しいことではないと思います。しかし、線香花火のようにパッと散ってしまうような会社では、成功とは言えないと思うのです。あの松下幸之助さんが、「財を残すは下、企業を残すは中、人を残すは上」と仰っています。一時の成功による財よりも、存

続し続けられる企業や、そこで生き生きと働ける人財を多く残すことこそが、私や現社長が目指していることです。

75歳までは会長職には留まりながら、現社長をサポートしていこうと考えていますので、他の幹部メンバーとも力を合わせながら、中庭住宅をよりよい会社にしていきたいと思っています。

■中庭会長の想いが末永く受け継がれていくことを私も願っております。本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。



## 「事業承継問題」 を乗り越えるための 次世代経営者 づくり

住宅不動産事業本部  
本部長  
加藤 有  
Kato Yu

では「まだまだ当分先の話だ」と思われるかもしれませんが。しかし、実際のところ事業承継は取り組み始めてから完了するまで「一〇年(以上)」掛かると言われています。

喫緊の課題ではないように思われている会社様にとつても、承継問題を乗り越えられるような「次世代の盤石な経営体制を作っておくこと」の重要性は変わりありません。

経営者としての仕事の半分は「今の経営を良くすること」、もう半分の仕事は「次の体制を残していくこと」であると言えるでしょう。

さて、そう考えるとやはり難しいのは「誰に事業承継するか」「選んだ後継者にどのように承継していくか」という問題です。最近では親族外継承、つまり、身内ではない社員に経営を引き継ぐケースも増えてきているようです。

「親族だから継承する」という理由よりも「優秀だから継承する」「経営スキルが高い人に継承する」という方が合理的と判断されることが多くなってきたのでしょうか。

親族に継ぐにせよ親族以外に継ぐ

にせよ、次の経営体制準備に向けた「後継者選び」のポイントは以下の通りとなります。

- ① 後継者の事業センスを判定する  
準備期間を十分に持ち、評価すること
- ② 創業経営者と別の形の  
リーダーシップ発揮の仕方を  
設計すること
- ③ 新・経営チームを  
時間を掛けて作ること

特に問題となるのは後継者の「経営スキル」であり、その中でも「適切な経営判断ができるかどうか」は非常に重要なテーマとなります。これは教科書や研修を受けたりして一朝一夕に身に付くものではなく、実際に日々生じる課題に正面から取り組む中で培われるものと言えます。

現経営者は日々の経営判断の中で成功と失敗を繰り返し、それを磨き続けているわけですからなかなかこの能力を継承するのは簡単ではありません。

経営者の「意思決定の仕方」は「過去

の経営経験」に基づいていることが多く、例えば「土地分譲で手痛い失敗をしている社長」は「在庫リスクを大きくとる経営判断をしない」とか、「信頼していた社員にお金を持ち逃げされてしまった(ー)社長は、経理担当者を重視する」などの傾向があります。まさに企業を存続・発展させるための生存本能とでも言うべきものと言えるでしょう。

経営者としてどういう経験を積んできたかで将来の経営判断も変わります。

今後の住宅不動産業界を考えると「バブル期右肩上がり時代の経営」とは全く違う景色が待っていることでしょう。現経営者の培ってきた「経営判断」は大いに参考にすべきですが、新しい経営者候補が新しい時代環境における舵取り方向性を考える経験値を今の内から積んでおくこと…これは非常に重要です。

ぜひ一〇年の準備期間が必要と言われている事業承継問題を乗り越えるためにも、次世代経営者の方に対して今から「経営判断」への積極的関与を促してみたいかがでしょうか。

先月(一月)、会員企業様にお集まり頂き少数人数にて「事業承継研究会」を開催いたしました。時代の大きな転換点を迎えつつある今、業界全体としても「事業承継」という具体的課題に直面している会社様が増えてきていると感じます。

ご存知でしょうか。企業の平均寿命は「二・三・五年」、一〇〇年以上存続する確率は実に「〇・二%」と言われています。つまり、一〇〇〇社あっても二社しか一〇〇年続かない計算になります。

倒産・廃業に追い込まれてしまう理由の大きな一つは「後継者不在」であり、事業承継の問題です。会社様によっ



## 社員がやりがいと誇りを持てる 企業成長を目指して

# ワークライフバランスの追求で、 社員自らが働き甲斐を見だし、 成長を続ける組織体質を実現！

### 株式会社 小田原工務店

事業内容 注文住宅事業/リノベーション/リフォーム

展開エリア 鳥取県米子市

設立 昭和41年(平成8年法人化)

売上高 6億(2014年5月見込)

1

#### 小田原工務店様 との出会い

小田原工務店様は、鳥取県米子市を中心に、「丈夫で上質な木の家・山陰の気候風土にあった住まいづくりの提供」を事業理念に掲げておられます。

出会いは、「ワークライフバランス」をテーマにしたセミナーにお越しいただいた事が最初のきっかけでした。

「より、働きやすい環境を社員につくってあげたい」

そんな小田原社長の熱い想いをお聞かせいただきました。

とはいえ、「課題を解決するための仕組み構築の必要性や緊急性は分かっているものの、なかなか社内で取り組むには人も時間を足りない」といったお悩みもお持ちでした。

そこで、「仕組みの早期構築」を外部の力を借りてでも進めていきたいといった社長の想いに応えるべく、「工事・設計部門の生産性向上プロジェクト」がスタートしたのです。

2

#### 現状を直視… 本質的な課題は 「曖昧な役割分担」

ご支援スタートにあたり、まずは、現状、どこに課題があるのかを見つめなおしました。

「誰一人、頑張っていないわけではない」でも「頑張っているのだから、至らない部分はしょうがない」と、ある意味「目を伏せていた課題」に対して、インタビュー、現場の皆様とお打合せを通して、一緒に見つめなおすところから始めました。

当初、見えてきたのは、

- 打ち合わせ回数の多さ
- 図面修正回数の多さ
- 現場訪問回数の多さ

といった問題でした。

また、「組織内のコミュニケーションのあり方」にも問題があり、

- 継続力の欠如(やりきれない)
- 報連相ができない

といった点が、生産性向上を阻害する要因となって浮き彫りになってきたのです。

浮き彫りになった問題は、わざわざ指摘を受けなくとも、皆、分かっていたものばかりでした。ですが、現状の「打ち合わせ回数」や「図面修正回数」、そして「現場訪問回数」の多さには、全て、「確かに必要な理由」があったのです。

「お客様にまだ合意いただいていない項目が出てくるから、このタイミングでの打ち合わせは“必要”です」

「図面が確定していないため、業者への調整、指示出しが直前になり、現場での調整が“必要”です」

「契約して、あるいは着工してからも、不確定部分があるから、図面修正が“必要”です」

実は、これらの理由は「役割の曖昧さ」が根本原因となっていました。

例えば「現場訪問」も、工務は現場を見るのが仕事だという責任感の良いのですが、「何のために訪問するのか」が曖昧なままで、とりあえず不安だから訪問するといった現状も見え隠れしていました。

「誰が、どのタイミングで、何を、どういう状態を目指していくのか」といった「役割分担」が、明確に設定されないまま、なんとなくで業務を進めてしまう体質がありました。

今回、ようやくこうした体質にメスを入れ、全員で真正面からぶつかっていく事となったのです。

ところが、長年の「習慣」を変える事はそう簡単な事ではありません。誰も耳の痛い話には目を背けがちで、つい他人のせい(他責)にしてしまいがちです。



### 3

## 改善活動の始まり… あるべき姿から 考え抜く

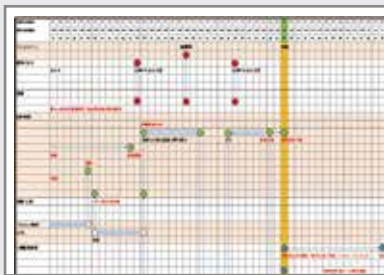
本質的な課題に目を背ける事なく、「あるべき姿(ゴール)」から逆算して考え抜く事から改善活動はスタートしました。

例えば、「着工」は「どういう状態」を目指していけば良いのか、といった各工程の再定義(理想の状態)を検討し、それぞれを実現するための前段取りを徹底して洗い出していきました。

### 実際の改善活動、検討の流れ

#### ● 業務フローの改善

- ・適切な役割分担の設定  
(曖昧排除の原則)
- ・引継から着工までの時間を確保し、前段取りを実施
- ・会社の大切なもの(コア)を残しつつ、要らないものは削る
- ・チェック機能をつける



▲業務フロー

#### ● 現場訪問回数

##### & 打ち合わせ回数の最適化

- ・現場訪問回数最適化
- ・打ち合わせ項目の適性化
- ・揃えるべき図面の整理

#### ● 工数集計、分析、アクションプランの PDCA サイクルの設定

#### ● マネジメントルールの改善

- ・会議ルール
- ・決定事項ルール
- ・報連相ルール

こうした取り組みを通じて、

リフォームアフター対応  
(監督がアフターまで責任を持つ)

リフォーム担当の設置  
(監督がアフターまで責任を持つ)

といった、自社の「これまでの在り方」は、分業制という形で削るのではなく、敢えて残したままにし、それ以外の部分で生産性を追求する、といった意思決定が目的的になされるようになってきたのです。

### 4

## 組織風土が変わる… 社員が自ら主体的に 考える組織へ

業務フローと、組織内でのコミュニケーション、実行力を高めていくためのルールなど「仕組みの整備」は、一つずつ確実に進んでいきました。

最初は、決められた事、これまでの習慣に対して自ら考えて改善提案を出すメンバーは限られていましたが、少しずつ理想の形が整備されていく中で、「自分達で自分達の組織をより良くしていこう」と、主体的に議論に参画し、本質的な意見が飛び交うように意識も変わってきました。

また、議論を重ねていく中で、「うちの理念から考えると、この業務はこう変えるべきではないか？削るべきではないのでは？」と、「会社の理念を考えて、どうすべきか」といったテーマまで、社員自らが議論を重ねていく機会が増え

てきました。

「役割分担の正しさを、どう考えるのか」という点に関して、「会社の理念から考える」といったように、議論を通して、「全社的な観点から考えられる社員、風土」が生まれてきました。

### 5

## 「小田原工務店で 建てたい・働きたい」 と言われる 企業を目指して

「まずは自分たちが変わらなくてはならない」という意識を持つ事から全ては始まりました。今では、自分たちが納得して決めた仕組み・ルールに対しては、「やりきろう」といった気持ち・風土が自然と生まれ、そのために「できること」のアイデア・議論が活発に行われています。

また、

#### ● やりきる組織へ

- そのためには、一つ一つの  
実施事項(ツール含む)の  
背景・意義・使い方が  
理解できなくてはならない

といった観点から、「スタッフの意識改善」のための「マインド研修」など、主体的に改善活動を進める組織体質へと変わってこれています。

これからも「ワークライフバランス」を追求した成長を続けられる組織体質を強みに、社員もお客様も幸せになる住宅会社として地域において、ますますの存在感を増していけることを信じています。

担当  
コンサルタント  
石井 祐季  
Ishii Yuki



発刊元 株式会社 リブ・コンサルティング Five Star CLUB運営事務局 連絡先 03-5220-2688