



#03 従業員承継

株式会社サンキョウエンビックス



Company Profile

- 〔所在地〕 岡山県岡山市南区米倉66-2
- 〔従業員数〕 34人(2024年1月)
- 〔設立年月〕 1972年2月
- 〔業種〕 環境コンサルティング、環境サポート、環境管理支援
- 〔発信者〕 代表取締役 浅野 浩一

事業承継前の課題や解決すべき問題点

離職率高く不平不満が多い風土に

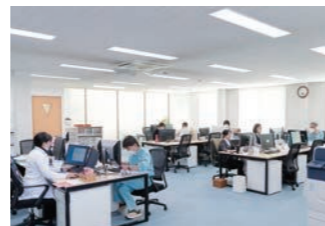
当社は、創業者が1972年に公害測定業務を展開する(株)サンキョウとして立ち上げました。1975年に環境計量証明業を開始し、社名を(株)サンキョウ公害技術センターに変更。2代目社長は親族が就き、3代目社長からはオーナー家が経営から離れ、専務を務めていた従業員が社長に就任しました。3代目社長は、営業と財務面に長けており、岡山県中小企業家同友会で学んで経営指針の先駆けとなる経営計画を立て、自己資本比率を60%に改善するなど安定した経営体質を作り上げたものの2001年に病気で他界。取締役がいない状態だったため、幹部5人の中で話し合った結果、4代目社長が決定しました。4代目社長は、2004年に現本社に移転して社名を(株)サンキョウエンビックスに変更するなどインフラ面を整備しました。



4代目社長は3代目社長に続いて、岡山県中小企業家同友会に入会し、経営の勉強を始め、改めて経営指針書を作成、現在も継続されています。しかし、導入時は積極的に実践されることなく、機能しているとは言えない状態で、私が5代目社長として事業を引き継ぐまでは、常に人手不足感があり、離職率も高く、ただ業務をこなすだけの不平不満が多い社内風土になっていました。

社長も60歳定年で5代目のバトン受ける

4代目社長体制では、トップ、マネジメント、営業、技術、それぞれの役割を担う役員を置き、チームで経営する方式でした。先代が定年の60歳を迎えるにあたり、その1年前の幹部会で「次は浅野君に任そうと思うから、みんなに言っていない?」と声をかけられて承諾し、2017年に48歳で5代目社長に就任しました。大学を中退し、働き口がな



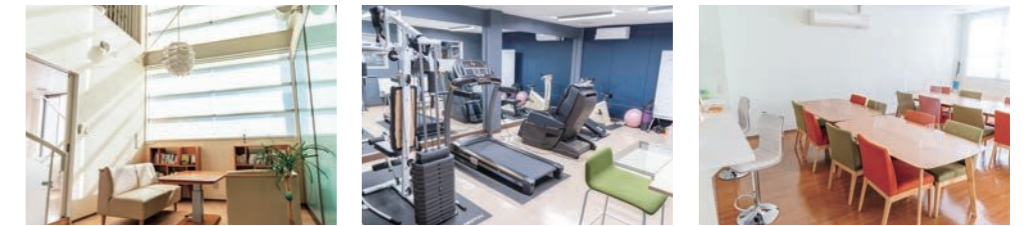
実際の取組内容その過程相談先等

く困っていたところを「煙突に登る仕事だけど、高いところが大丈夫ならどう?」と受け入れ拾ってくれた会社に私は恩義を感じていましたし、入社から5年後にはISOの勉強を始め、マネジメントに携わっていたことや、周りから「次は浅野さん」との声もあったことから継ぐことを意識していたので、大きな戸惑いはありませんでした。

人への投資に注力し定着率、売上高 UP

私は、変化を楽しむタイプで、いいことも悪いことも受け入れながら積極的に経営改善を進めてきました。3代目社長が「財務」、4代目社長が「インフラ」を整えてきていたため、私は「人への投資」に力点を置きました。若手の採用に注力し、新卒は延べ11人を採用。就任5年後には給与所得を13%増加、残業は減り、今日までに年間休日も15日増やし、従業員の定着に向けて大きく改善することができました。一方で、過去の体制に固執していたベテラン社員の多くが退職し、平均年齢は35歳に若返りました。人員拡充で多くの仕事がこなせるようになったため、今まで断らざるを得なかった案件を受けたり、既存客の信頼が高まったことで仕事量が増えたりと、売上高は順調に伸びています。反面、無理に仕事を取れば残業が増えてしまうので、CS(顧客満足度)とES(従業員満足度)のバランスをとることが重要です。また、当社は、資格取得者がいないと成立しない事業なので、「環境計量士」、「作業環境測定士」「土壌汚染調査技術管理者」などの国家資格取得者の育成が不可欠で、資格取得支援にも力を入れてきました。

経営指針書は、以前は経営陣で作成していましたが、社員が中心になって構築するように変更しました。自ら考えた計画のため行動が伴いやすく、計画がどこまで進んだかを振り返り、毎年ブラッシュアップしています。実践的な指針となったことで全社一丸体制により強靱な企業体質に変化してきたほか、社員教育面でも自ら考えて行動できる自律型人材を育成できるツールとなっています。



今後の課題・展望

次の承継見据え100年輝業目指す

経営者の新陳代謝があるから企業は続き、15年サイクルぐらいで交代するのがよいと考えています。親族内承継は、安定して引き継ぐことができる点や事前にシナリオが作れるなどの良さがありますが、親族外承継は失敗すれば解任されるので、常に真剣勝負、本気で経営に取り組めるのがメリットだと感じています。デメリットは、個人名義の借金を抱えるリスクや家族からの強い反対があることでしょうか。経営環境の変化が年々早まる中、次期社長は若い人でないと発想が付いていかないと考えています。しかし、私がトップとマネージャー両方の役割を担ってきたため、後継者として心に決めている社員はいても、マネジメントできる人材に育っていないのが課題です。



課題解決のために、オーナー家から筆頭株主となる株数を個人で購入した上で、円滑な事業承継の実現や事業成長の支援を目的に、昨年5月に金融機関が設立した特別目的会社を通じて全株式を譲渡しました。次の事業承継がスムーズになると期待しています。60歳の定年を迎える5年後に向けて事業承継の準備を進め、後継者を選任する責任があるため、承継後はサポートしていく必要があるかもしれません。「100年輝業を目指します」をスローガンに、永続する企業に向けて社内体制を整備していきたいと思ひます。