



新世代のイノベーション ～若手後継者が取り組む経営革新～

- I. 中小企業の後継者を取り巻く状況
- II. 事例にみる中小企業の後継者の取り組み
- III. 課題別にみた取り組みのヒント
- IV. 事例集

はじめに

団塊の世代が2012年に65歳を迎えたこともあり、今後中小企業経営者の世代交代が大きく進むと思われており、事業承継は中小企業政策の重点課題ともなっている。

そのうえ、少子高齢化による国内市場の縮小やグローバル化する経済の中で、中小企業を取り巻く環境は激変しており、事業環境の変化に対応した事業の再構築が不可欠であるという意味において、過去の事業承継とは、本質的には大きな違いが出てくるものとみられる。

事業承継を契機に企業を取り巻く経営環境を把握・分析し、新たな経営戦略を構築・推進するといった取り組みは、新たに起業するに等しい労苦を伴う（創業に比して「第二の創業」と呼びならわされる）。新たな経営戦略を構築する際には、自社内では不足する経営資源をどのように調達するか、そのコストはどのように吸収するのか、不要となった経営資源をどのように再配置するかなど、これまでの歴史や有形無形の資産があるからこそその課題があり、ゼロから全てを生み出す創業者の経験が全て役立つとは限らないためである。

さらに、事業を引き継いだ後継者のうち、若手経営者は、年配者に比べ相対的に知識や経験に乏しい。彼らは、経営革新を遂行するための課題にどのように対処し、どのように会社をよりよくする経営改革に取り組めばよいのだろうか。

このような問題意識に基づき、本調査は、中小企業の経営を引き継ぎ、より優れた会社に転換させた若手後継者の取り組みを調査対象とし、若手後継者が事業を引き継いだ時点から、事業環境（経営環境）を把握分析し、新たな経営戦略を立案・遂行し、成果をあげるまでのプロセスごとに調査分析を行い、直面する課題をどのように乗り越えたかや経営改革を成功させるポイントを明らかにすることで、現状に悩む若手後継者への示唆を得ることを目指している。

本調査は2013年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。本調査及び本レポートの作成にあたり、三井逸友氏（嘉悦大学大学院教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 川澄文子）

〈 要 約 〉

I 中小企業の後継者を取り巻く状況

1～3では、中小企業の後継者を取り巻く状況について、先行研究や既存のアンケート調査結果等により概観している。そして、先行研究は、若手後継者による経営変革に着目したものではなく、また、経営革新としては、事業転換や多角化、再編など対外的な経営革新を遂行するための組織改革といった＜対内的な経営改革＞が中心となっている。したがって、「若手後継者が取り組む経営革新」に着目した本研究はこれまでにあまりみられないユニークなものであり、経営革新の中でも＜対外的な経営革新＞について取り組む際の課題や成功ポイントを明らかにすることが、経営改革をテーマとする研究をさらに発展させる上で有意義であると思われる。

II 事例にみる中小企業の後継者の取り組み

本調査が40代までの比較的若い時代に事業を承継した後継者を対象としたヒアリング調査であることや、事例として取り上げる10社の簡単なプロフィールを紹介した上で、2.において、具体的な事例を通じて、中小企業の後継者がどのような思いで事業を承継したか、承継後にどのような課題に直面し、その課題に対処するためどのような経営革新に取り組んだか等についてみている。取り上げた10事例は様々であるが、承継時の状況とその後に取り組んだ経営革新の内容には、ある程度のパターンもみられた。

- 危機的状況で承継した2事例では、まずは資金調達や財務整理に奔走しているが、その後は新たな顧客開拓や新分野進出など経営再建に取り組んでいる
- 承継時は比較的安定していたが、承継後に大幅な売上減などに直面した2事例では、経営安定のため脱量産・下請という経営革新に取り組んでいる
- 承継時は危機的状況というほどではなかったが、先細りで将来性に不安を感じていた4事例では、脱量産・下請（2事例）か、新分野進出・事業転換（2事例）という経営革新に取り組んでいる
- 経営が比較的安定した中で承継した2事例では、先代が着手した新分野進出や事業転換を引き継いで推し進めている

III 課題別にみた取り組みのヒント

III章では、経営革新の課題別に事例からみた取り組みのヒントを整理・紹介している。

① 経営革新の方向性をどのように定めたか

事例は大きく、①「既存事業を否定する」「既存事業の弱みを補強したい」など、ビジネスモデルや取引関係に係る「対外的な欲求」に発するものと、②「誇りを持てる仕事をしたい」「社員の生活を守りたい」など「対内的な欲求」に発するものの2つに分けられる。

② 資金の調達（債務圧縮）

事業承継に付きまとう課題の一つが金融機関との円滑な関係構築である。経営者が新

たに金融機関との信頼関係を構築し、資金面での協力を得ることが、経営革新を推進するための大前提になるためである。事例企業における資金調達の課題は、①新事業・サービスへの進出のための資金調達、②大規模設備投資のための資金調達に分けられる。一方、調達した時点では適正投資だったものが、時代の変化と共に過大な債務となって、事業承継のタイミングを迎えた場合は、③債務圧縮のための取り組みも必要になってくる。

③ 販売先・受注先の確保

販売先・受注先の確保という課題に対しては、①世間に対し、「取材等により知られる・情報発信する」「とにかく人に会う（新しい関係を探す）」「ビジョンを示す」、②潜在顧客に対し、「難仕事に挑戦する（できないといわない）」「一番を積み上げ、認知度を上げる」、③既存顧客に対し、「信用を守る」「評判を築く」、④社内外に対し、「ビジョンを示す」といった取り組みがみられた。

④ 技術・ノウハウの獲得

新分野進出などの経営革新を推進するには、①新たな設備投資、②新たな技術・ノウハウ、③効率的な事業運営に必要なシステムの導入を伴うことが多い。ここでは事例企業がどのように導入しているかを紹介している。

⑤ 経営革新に必要な人材の確保

①新しい取り組みに必要な知識や技術、ノウハウを獲得し、体現していく中核人材と、②経営革新に必要な経営に関わる知識や経験を持って経営者を補佐していく人材が必要である。

⑥ 変革に対する従業員の理解

①（変化や革新についてともすると身構えがちな）古参社員・先代からの役員である場合、②古参は古参でも熟練工である場合、③（中立的な）社員である場合のそれぞれについて、事例企業ではどのように理解を得たかを紹介している。

⑦ 経営者としての能力の獲得

先代社長の下などで経営について一通り学ぶ機会があった後継者のケースと、そうした機会がなく、独学で実践していった後継者とが見られた。一方、会社を継ぐことに対する意欲・覚悟といったソフトスキルの獲得については、「（継ぐことを）子供の頃から、いつの間にか刷り込まれていた」という後継者がいる一方、承継に対し前向きな意識を持ってずにいた後継者や、突然会社を継ぐことになった者もいる。ただし、そうした後継者も、どこかの時点で「腹を括り」「事業承継することを覚悟」した経験を持つものが少なくない。そうした覚悟・決意が、承継後に直面した経営課題に立ち向かう原動力ともなっている。

⑧ 先代経営者との関係

既存データによれば、後継者が経営革新に取り組む上で苦勞した課題として「先代経営者の理解を得ること」をあげる企業が少なくないが、本レポートで取り上げた事例企業では、先代は承継と同時に一線を引き、「よき相談相手」にはなっても、経営に関しては後継者に任せてくれているという企業が多くなっている。

目次

I	中小企業の後継者を取り巻く状況	1
1.	親の事業を継ぎたくない後継者	2
(1)	中小企業の事業承継は親子間が主	2
(2)	多い「後継者未定企業」	3
(3)	親の事業を承継するつもりがない経営者の子供が6割強	5
(4)	継ぎたくない理由は「現在の事業に将来性がないから」	6
2.	事業承継時の状況	7
(1)	先代経営者の高齢化、健康上の理由、他界による承継が多い	7
(2)	半数近くが「準備もないまま承継」	7
(3)	円滑な承継のために重要なこと	8
(4)	承継時年齢	9
3.	後継者による経営革新への取り組み	11
(1)	承継後に経営革新に取り組んだ後継者が大半	11
(2)	取り組んだ経営革新の内容としては「新たな顧客層の開拓」がトップ	11
(3)	経営革新に取り組む業績が改善した企業も	12
(4)	経営革新にあたって直面した課題	14
4.	既存調査から分かること、分からないこと	15
II	事例にみる中小企業の後継者の取り組み	17
1.	事例調査について	17
2.	事例にみる事業承継	19
(1)	承継の経緯と承継に対する意識	19
(2)	承継時の状況と直面した経営課題	26
(3)	経営革新への取り組み	33
3.	事例調査より——承継時の状況別 取り組んだ経営革新	44
III	課題別にみた取り組みのヒント	47
1.	経営革新の方向性をどのように定めたか	47
2.	資金の調達（債務圧縮）	50
3.	販売先・受注先の確保	52
4.	技術・ノウハウの獲得	54
5.	経営革新に必要な人材の確保	56
6.	変革に対する従業員の理解	58
7.	経営者としての能力の獲得	60
(1)	経営のハードスキル	60
(2)	経営のソフトスキル	61
8.	先代経営者との関係	63
9.	おわりに	64
IV	事例集	65
【コラム】	承継のタイミングは何歳くらいが適切と思うか（事例企業の場合）	46
【コラム】	自分の承継についてどう考えているか（事例企業の場合）	85

I 中小企業の後継者を取り巻く状況

中小企業の事業承継は、今ひとつの節目を迎えている。2012年に65歳に到達した団塊の世代が引退の時期を迎えており、経営者の世代交代が進むとみられるからだ。しかしながら、今日の中小企業の事業承継は、経営の安定した優良企業を引き継ぎ、それをより発展させていくことが求められるような、憂いのない事業承継ばかりではない。

中長期的にみれば、少子高齢化によって国内市場が縮小していくという構造は変わらず、代わりに海外市場を開拓しようにも、経営資源の限られる中小企業の多くにとっては、海外展開のハードルは高い。また、海外に出るということは国内に留まる以上に厳しい競争に参入することでもある。為替変動リスクや政治的リスクといった問題も抱えることになる。では、国内に留まればどうか。経済がグローバル化した今日においては、たとえ国内にあっても、安い輸入品との競争に晒されたり、取引先が調達先を海外に切り替えていくことで仕事を失うなど、グローバル競争の影響を受ける分野は少なくない。

環境変化の中で自社の強みが弱みに転じ、ビジネスモデルの転換が喫緊の課題となっている中小企業もあるだろう。地場産業の担い手企業等の中には、分業を担っていた協力会社の縮小・撤退や海外展開により、分業構造が崩れ、事業モデルを維持できなくなったところもみられる。そうした中小企業では、新たな経営戦略を構築し、推進していくことが喫緊の課題となっている。

また、優良企業を引き継ぎ、これまで培われた技術力や営業基盤をさらに磨き上げるといった、先代の経営をプラスの方向に推し進めていく場合でも、新たなステージや変化する環境への対応のため、新たな経営戦略の構築・推進が求められる場合も少なくない。

このようなことから、事業承継を契機に経営変革に取り組んだ、ないし取り組まざるを得なかった中小企業の例は少なからず見受けられる。しかしながら、事業承継を契機に企業を取り巻く経営環境を把握・分析し、新たな経営戦略を構築・推進するといった取り組みは、新たに起業するに等しい労苦を伴うものである（創業に比して「第二の創業」と呼びならわされる）。新たな経営戦略を構築する際には、自社内では不足する経営資源をどのように調達するか、そのコストはどのように吸収するのか、不要となった経営資源をどのように再配置するかなど、後継者は様々な問題に直面することになる。

中小企業を取り巻く経営環境は厳しく、事業承継と共に課題に直面する後継者は少なくない。そのこともあってか、「後継者塾」「経営塾」の講師を担当した経営者等からは、「後継予定者に元気がない」という言葉を聞く。『事業を継ぐと決めている人は手をあげて』といっても手があがらず、『では、継がないと決めている人は手をあげて』といってもほとんど手があがらない」「決めていない、考えたくないという若者が少なくないようだ」という。

だが一方で、事業承継の後に経営革新に取り組み、成果をあげている後継者も少なくない。そして、経営革新に取り組まなかった企業よりも、取り組んだ企業のほうが業績等のパフォーマンスが改善している企業が多いとの調査結果もある。

では、事業を引き継いだ若手後継者は、経営革新を遂行するための課題にどのように対処し、どのように会社をよりよくする経営改革に取り組めばよいのだろうか。

このような問題意識に基づき、本調査は、中小企業の経営を引き継ぎ、より優れた会社に転換させた若手後継者の取り組みを調査対象とし、若手後継者が事業を引き継いだ時点から、事業環境（経営環境）を把握分析し、新たな経営戦略を立案・遂行し、成果をあげるまでのプロセスごとに調査分析を行い、直面する課題をどのように乗り越えたかや経営改革を成功させるポイントを明らかにすることで、現状に悩む若手後継者への示唆を得ることを目的とする。

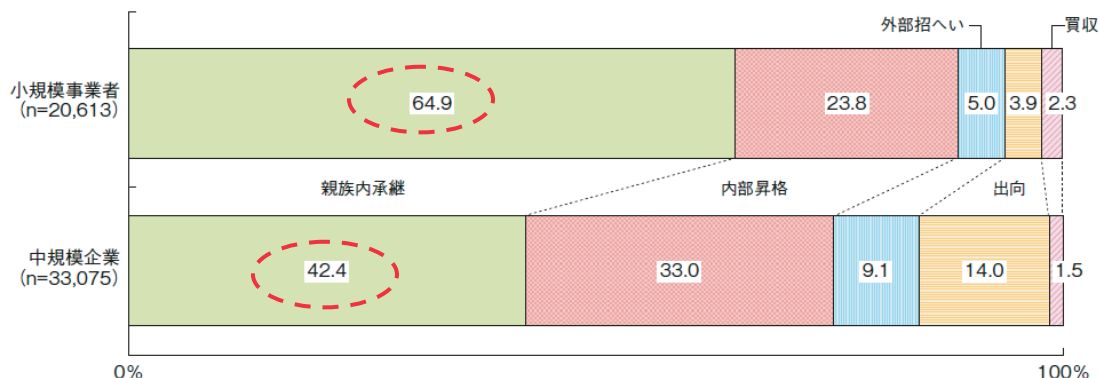
以下では、このような中小企業の後継者を取り巻く状況について、既存のアンケート調査結果等をもとに概観する。

1. 親の事業を継ぎたくない後継者

(1) 中小企業の事業承継は親子間が主

2013年版中小企業白書のために、帝国データバンクが過去5年間に社長が交代した企業（2012年末時点と2007年末時点のデータを比較し、社長が交代している企業）約56,000社について調べたデータによれば、親子など親族内承継しているケースが、小規模事業者では64.9%、中規模企業では42.4%を占めて最も多くなっている。（図表1）

図表 1 現経営者と先代経営者の関係（過去5年間に社長が交代した企業）



資料：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」、「企業概要データベース」再編加工

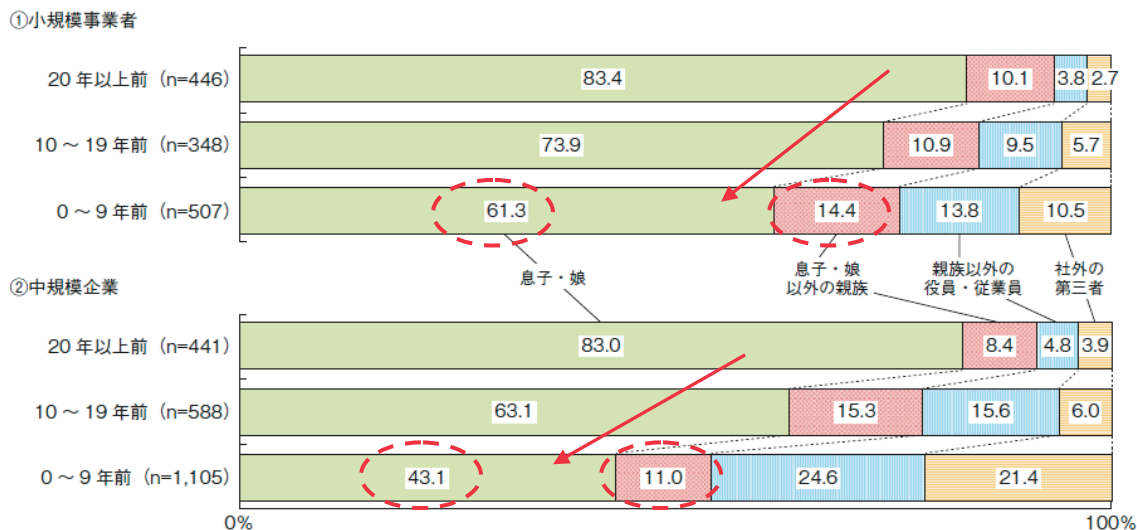
- (注) 1. 2012年末時点のデータと2007年末時点のデータを比較し、社長が交代している企業について承継形態を集計している。
 2. 承継形態が「創業者の再就任」、「分社化の一環」並びに「不明」の企業は除いて集計している。
 3. ここでいう「内部昇格」とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいう。
 4. ここでいう「外部招へい」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。
 5. ここでいう「出向」とは、外部（親会社等）から当該企業に受動的に経営者が送り込まれることをいう。
 6. ここでいう「買収」とは、合併又は買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。

(注) 中規模企業、小規模事業者の定義は、中小企業基本法に基づく。

(出所) 中小企業白書 2013年版

また、2013年版中小企業白書掲載の企業アンケート調査によれば、親族内承継の中でも「息子・娘」への承継が大半を占めていることが分かる。「0～9年前」の承継で見れば、小規模事業者では「息子・娘以外の親族」14.4%に対し「息子・娘」は61.3%、中規模企業では同11.0%、43.1%となっている。ただし、「息子・娘」への承継が占める割合は過去に比べれば減少傾向にあり、「親族以外の役員・従業員」や「社外の第三者」など親族以外への承継が増加傾向にある。(図表 2)

図表 2 現経営者と先代経営者の関係(事業承継時期別)



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

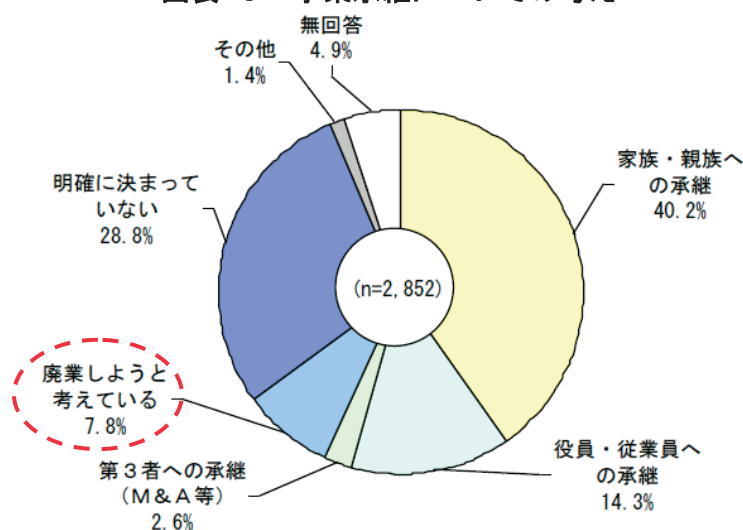
(出所) 図表 1 と同じ

(2) 多い「後継者未定企業」

一方、後継者難等を理由に「廃業しようと考えている」という中小企業や、事業は承継したいが「後継者がまだ決まっていない」とする中小企業も少なくない。中小企業基盤整備機構が2011年に全国の中小企業を対象に行った調査によれば、事業承継先についての問いに対し、「廃業しようと考えている」と回答した企業は222社(7.8%)あった。その理由としては、「事業に将来性がない」(60.4%)のほか、「適当な後継者がみつからない」(24.3%)、「後継者候補に継ぐ意思がない」(18.0%)など、後継者難を理由にあげる割合も高くなっている。(図表 3、図表 4)

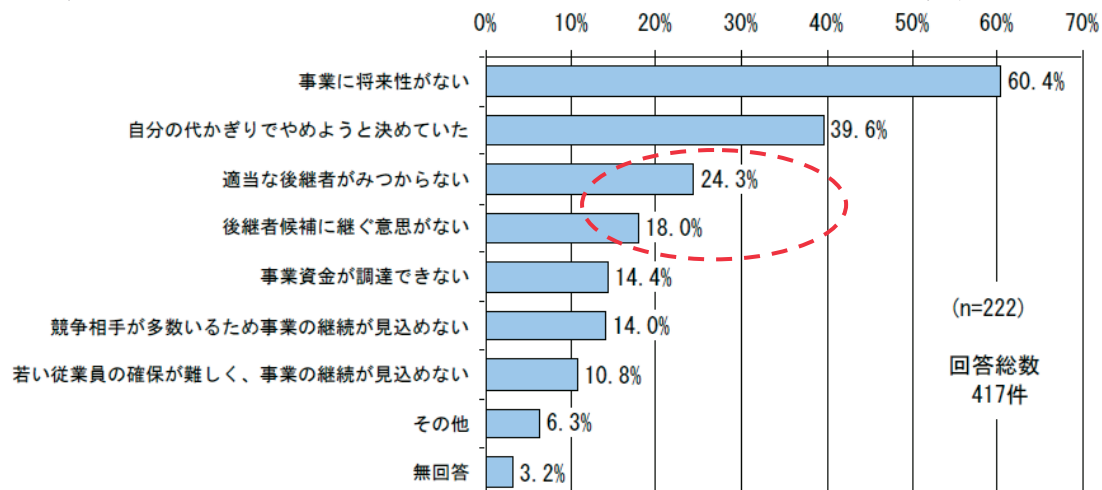
また、「廃業しようと考えている」企業を除いた2,489社に「現在、後継者が決まっているか」と尋ねたところ、約半数が「決まっていない」といい、決まっていない理由としては、「現在、後継者を探している」(29.5%)、「承継して間もないので時期尚早」(24.8%)が各2割以上と高いが、『後継者にしたい人はいるがまだ決定していない』(「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」「後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている」の合計)も2割強と高い割合を占めている。(図表 5、図表 6)

図表 3 事業承継についての考え



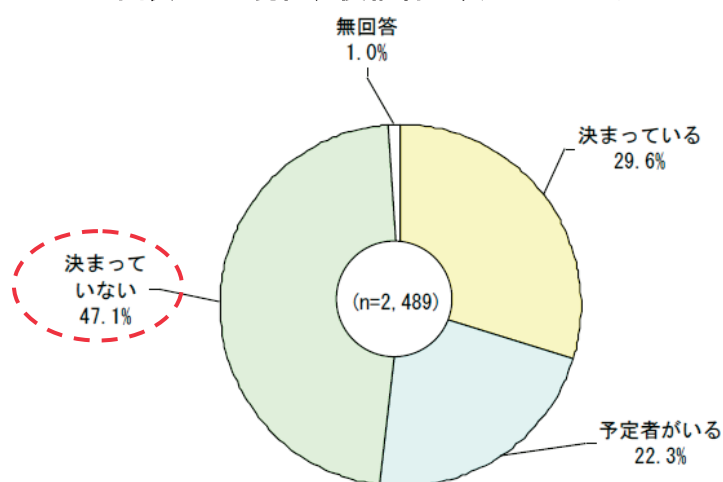
(出所) 中小企業基盤整備機構『事業承継実態調査報告書』2011年3月

図表 4 自分の代で事業をやめる理由 (廃業を考えている企業) (複数回答)



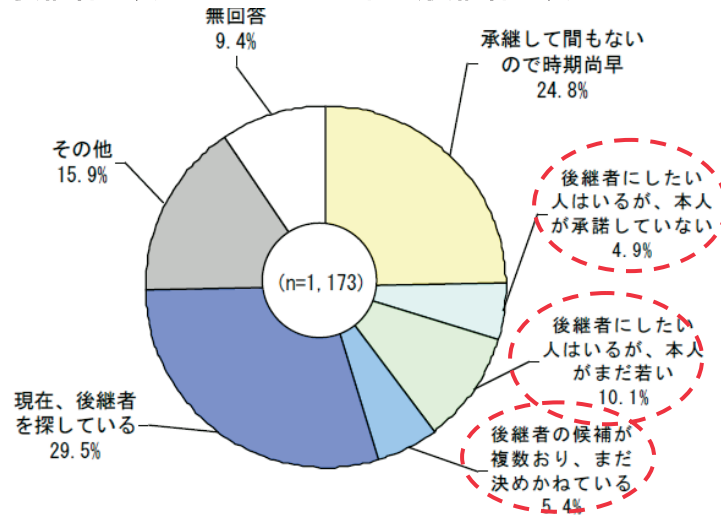
(出所) 図表 3と同じ

図表 5 現在、後継者が決まっているか



(出所) 図表 3と同じ

図表 6 後継者が決まっていない理由（後継者が決まっていない企業）

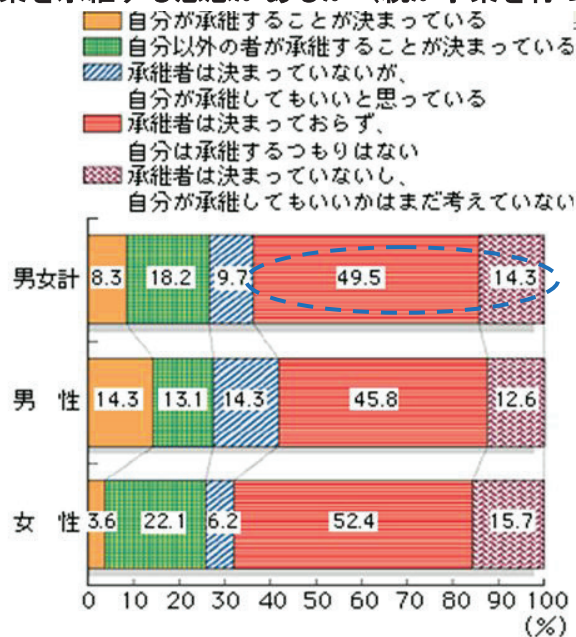


(出所) 図表 3 と同じ

(3) 親の事業を承継するつもりがない経営者の子供が 6 割強

事業承継の意思について後継者の側からみた調査は少ない。少し古いデータとなるが、2005 年版中小企業白書掲載のアンケート調査によれば、親の事業を承継するつもりがない者の割合が高くなっている。親が事業を行っている就業者（＝中小企業経営者の子供）に対し、「親の事業を承継する意思があるかどうか」を尋ねたところ、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」と考えている就業者が 49.5%であり、「承継者は決まっていないし、自分が承継してもいいかはまだ考えていない」14.3%と合わせると、親の事業を承継するつもりのない者が 6 割強を占めている。（図表 7）

図表 7 親の事業を承継する意思があるか（親が事業を行っている就業者）



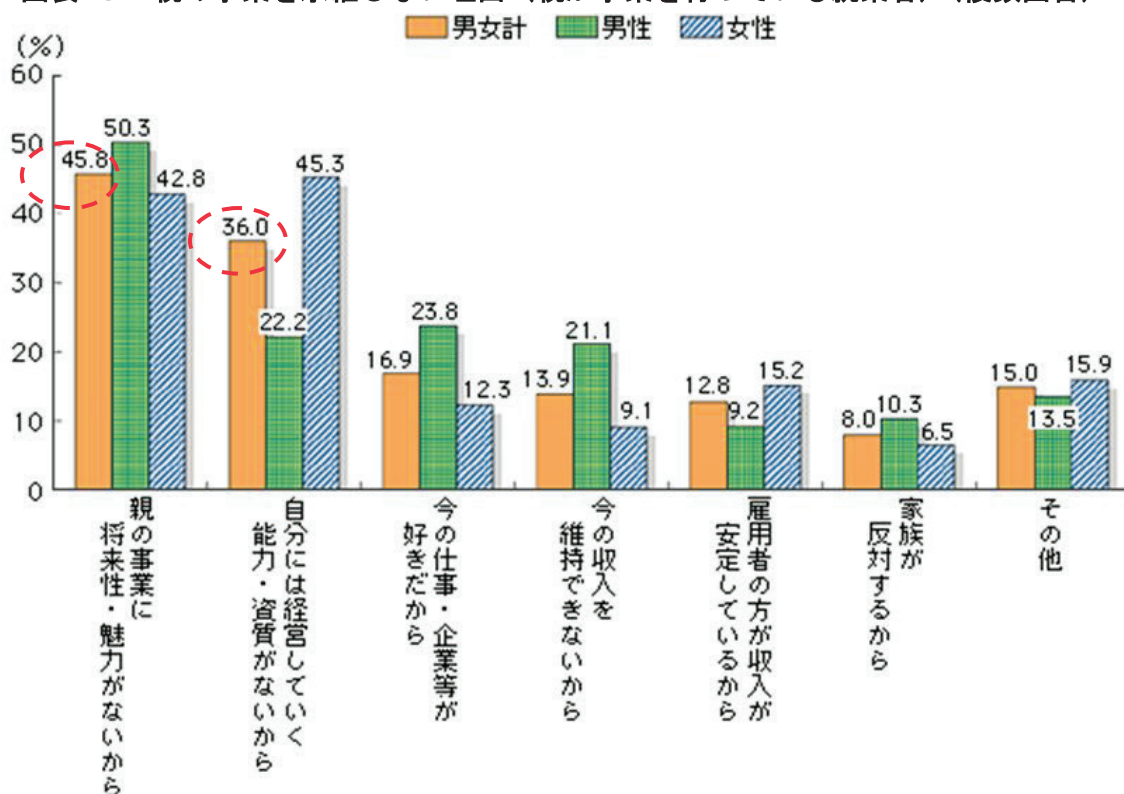
資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

(出所) 中小企業白書 2005 年版

(4) 継ぎたくない理由は「現在の事業に将来性がないから」

承継しない理由についてみると、「親の事業に将来性・魅力がないから」(45.8%)がほぼ半数を占めて最も割合が高く、「自分には経営していく能力・資質がないから」(36.0%)が次いでいる。「親の事業に将来性・魅力がないから」をあげる割合は男女共に高いが、「自分には経営していく能力・資質がないから」をあげる割合は男性では比較的低く、女性で高い点の特徴である。一方、「今の収入を維持できないから」や「雇用者の方が収入が安定しているから」をあげる割合は比較的低く、収入面への不安・不安というよりも、事業そのものの将来性や魅力に対する不安や不満が、承継しない大きな理由になっているといえる。(図表 8)

図表 8 親の事業を承継しない理由（親が事業を行っている就業者）（複数回答）



(出所) 図表 7と同じ

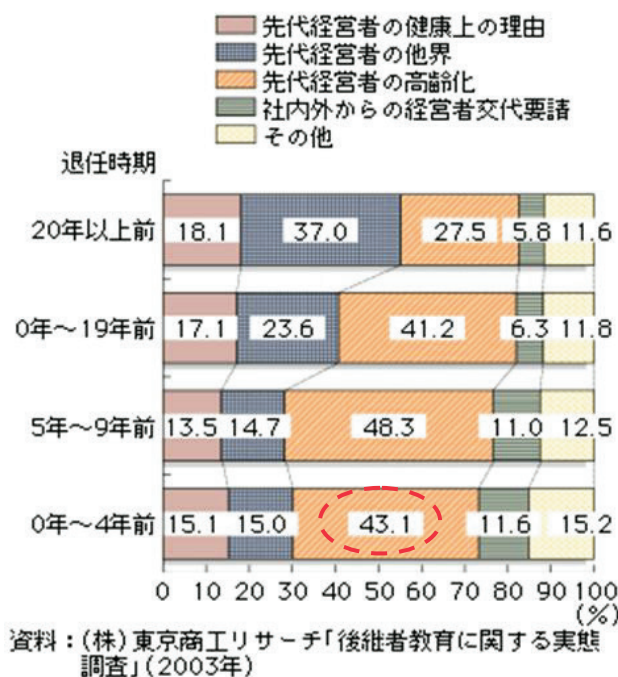
2. 事業承継時の状況

次に、実際に事業を承継した経営者について、承継時の状況をみていこう。

(1) 先代経営者の高齢化、健康上の理由、他界による承継が多い

先代経営者の退任理由としては、「先代経営者の高齢化」が「0～4年前」の承継では43.1%を占めて最も多く、「先代経営者の健康上の理由」「先代経営者の他界」がこれに次いでいる。(図表 9)

図表 9 先代経営者の退任理由



(出所) 中小企業白書 2004 年版

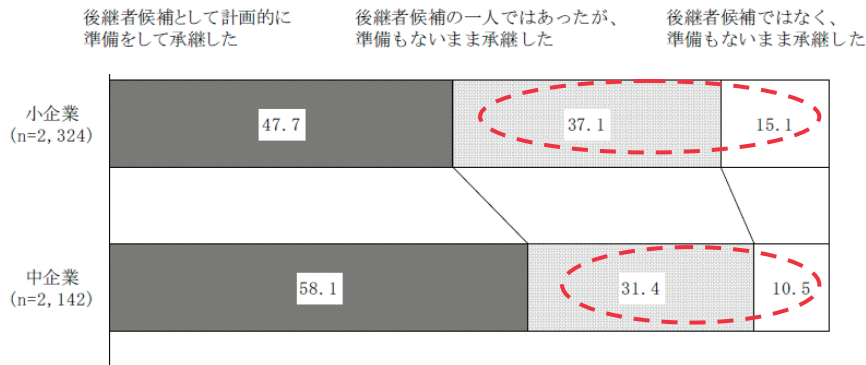
(2) 半数近くが「準備もないまま承継」

日本政策金融公庫総合研究所のアンケート調査によれば、承継準備については、「後継者候補として計画的に準備をして承継した」とする割合が、小企業では47.7%、中企業では58.1%を占めているが、一方、『準備もないまま承継した』(「後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した」と「後継者候補ではなく、準備もないまま承継した」の計)とする割合も、小企業では52.2%、中企業では41.9%と半数近くを占めている。(図表 10)

また、承継時のタイミングが「ちょうどよい時期だった」とする後継者では、「後継者候補として計画的に準備をして承継した」とする割合が小企業では65.5%、中企業では74.2%を占め、『準備もないまま承継した』とする割合は小企業では34.5%、中企業では25.8%にとどまるのに対し、承継時のタイミングが「もっと遅いほうがよかった」とする後継者では、『準備もないまま承継した』とする割合が小企業81.7%、中企業69.4%と高いという傾向もみられる。(図表 11)

図表 10 承継準備（2代目以降の経営者）

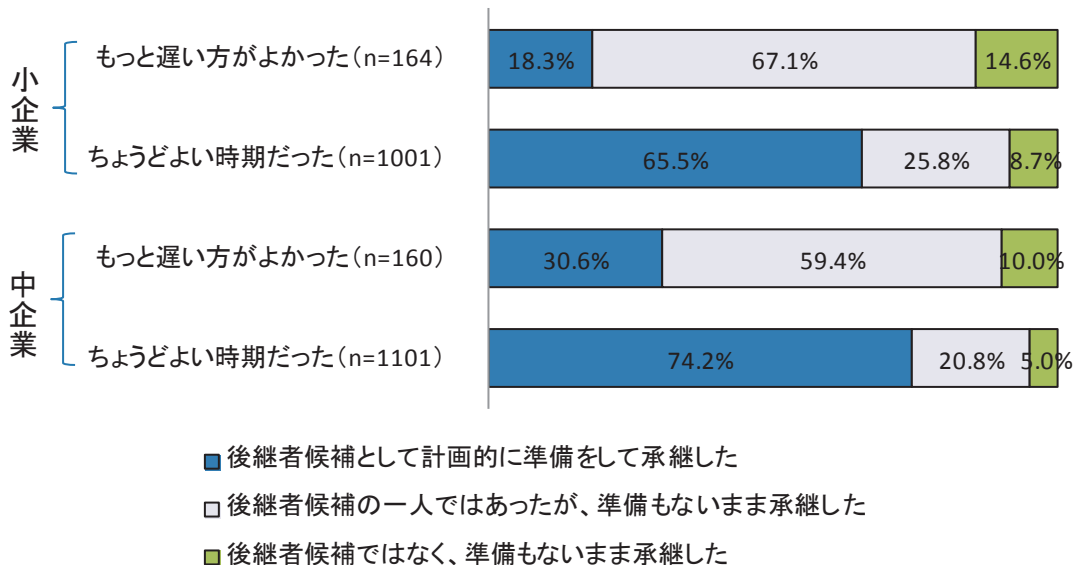
（単位：％）



（注）「小企業」は従業員 19 人以下の企業、「中企業」は同 20 人以上の企業

（出所）日本政策金融公庫総合研究所『中小企業の事業承継』（日本公庫総研レポート No.2009-2）、2010 年 3 月

図表 11 承継のタイミングについての意識と承継準備（2代目以降の経営者）



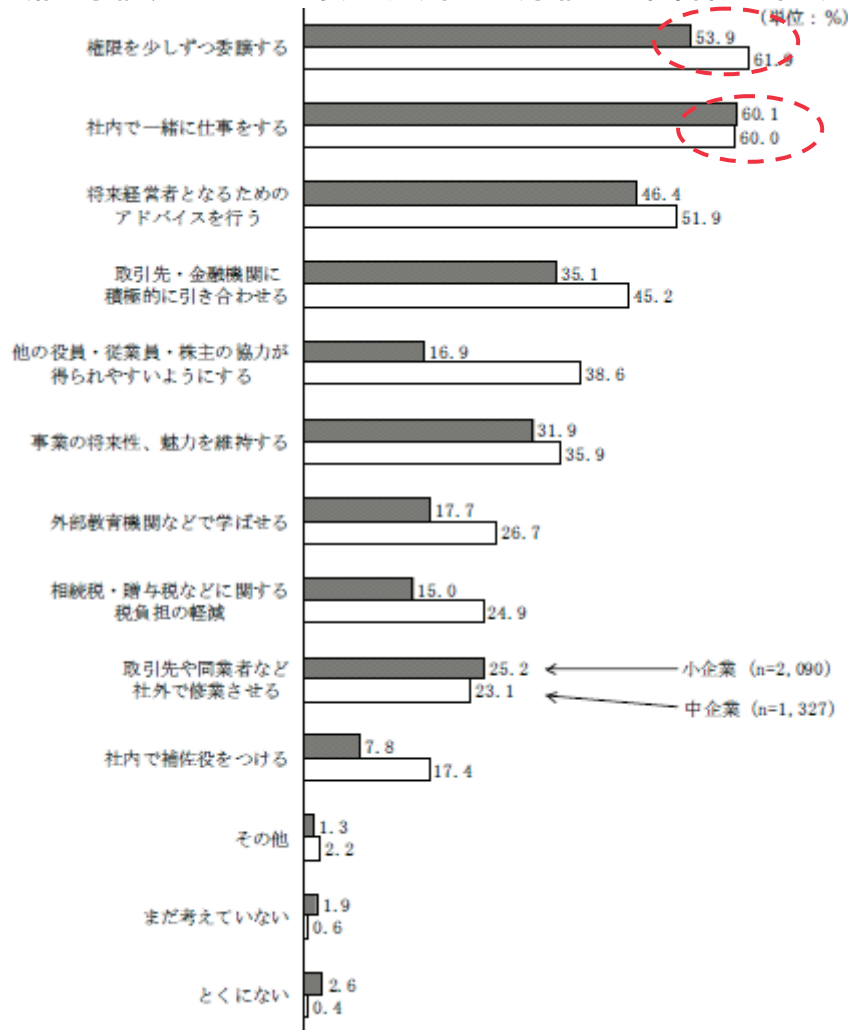
（出所）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」2009 年 7 月

- （注）
1. 調査対象：日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）の融資先 24,569 社
 2. 調査方法：調査票を送付回収とも郵送、回答は無記名。回収数：9,397 社（回収率 38.2%）
 3. 図表 10 の出所と同じアンケート調査であるが、本レポートのために、今般、再集計を行ったものである。
 4. 小企業：19 人以下 中企業：20 人以上

（3）円滑な承継のために重要なこと

（2）でみたように、「準備もないまま承継した」後継者も少なくないが、では事業を円滑に承継するためには、どのような準備が必要なのだろうか。事業を継いだ現経営者に対し、どのような取り組みが重要か尋ねたところ、小企業、中企業のいずれにおいても、「権限を少しずつ委譲する」、「社内で一緒に仕事をする」をあげる割合が高くなっている。（図表 12）

図表 12 円滑に承継するための重要な取り組み（承継した経営者の考え）（複数回答）



（出所）図表 10 と同じ

（４）承継時年齢

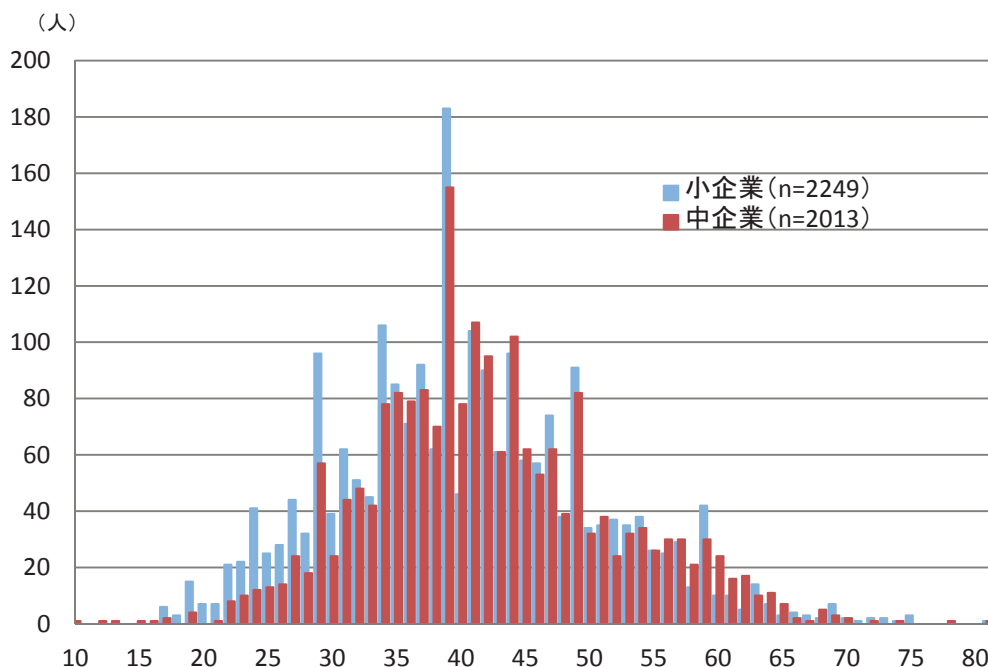
なお、承継のタイミングはいつ頃が適当なのであろうか。図表 11 と同じアンケート調査によれば、中企業の後継者の就任年齢は、小企業では平均 41.4 歳、中企業では平均 43.1 歳、最頻値は小企業、中企業とも 40 歳となっている。（図表 13）

また、承継時の年齢別に、後継者が承継のタイミングをどのように思ったかをみると、中企業では、承継時年齢が 30 代と 40 代では「ちょうどよい時期だった」とする割合が 6 割超を占めているのに対し、29 歳以下や 50 代以上の層では半数を下回り、29 歳以下の層では「もっと遅いほうがよかった」、50 代以上の層では「もっと早いほうがよかった」とする割合が相対的に大きくなっている。小企業では、30 代、40 代だけでなく、29 歳以下の層でも「ちょうどよい時期だった」とする割合が比較的高いが、「もっと遅いほうがよかった」とする割合も 2 割強を占めている。（図表 14）

日本政策金融公庫総合研究所（2010）は、同じアンケート調査のデータを使い、承継時年齢と承継後の経営革新への取り組み状況についてみているが、経営革新に取り組んでいる企業は非取り組み企業に比べて後継者の就任時年齢が若く、特に 39 歳以下で就

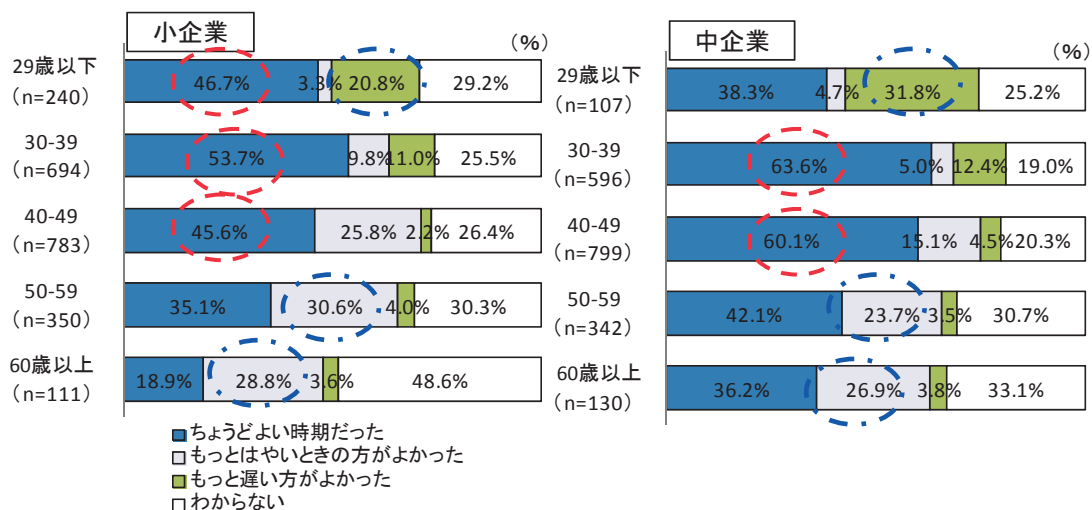
任している割合が高いことを指摘し¹、また、承継のタイミングについての評価と承継年齢の関係から「後継者が事業を引き継ぐタイミングとしては40歳前後がベスト」としている。

図表 13 承継時年齢（2代目以降の経営者）



(出所) 図表 11 と同じ

図表 14 承継時年齢別 承継のタイミングについての意識（2代目以降の経営者）



(出所) 図表 11 と同じ

¹ ただし、この分析は小企業（従業者19人以下）のみを対象としている。

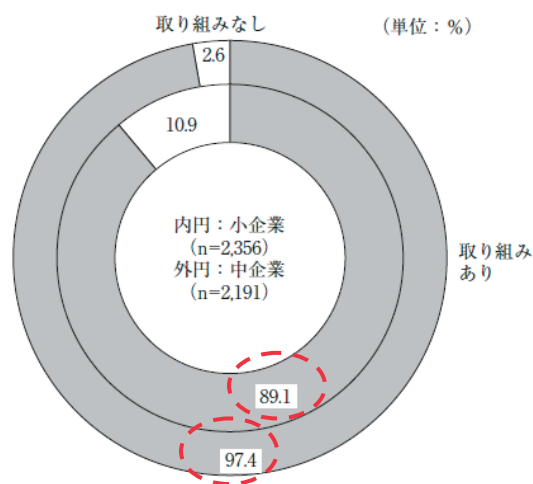
3. 後継者による経営革新への取り組み

1 でみたように、「親の事業に将来性・魅力がない」ことなどを理由に「親の事業を承継するつもりがない」とする者が少なくないが、実際に事業を継いだ後継者の多くは、事業を承継した後に、新分野開拓などの経営革新に取り組んでいる者が多い。

(1) 承継後に経営革新に取り組んだ後継者が大半

日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するアンケート」によれば、事業を承継した経営者のうち、小企業では 89.1%、中企業では 97.4%が、事業を承継した後に経営革新に取り組んでいる。(図表 15)

図表 15 事業承継後の経営革新への取り組み



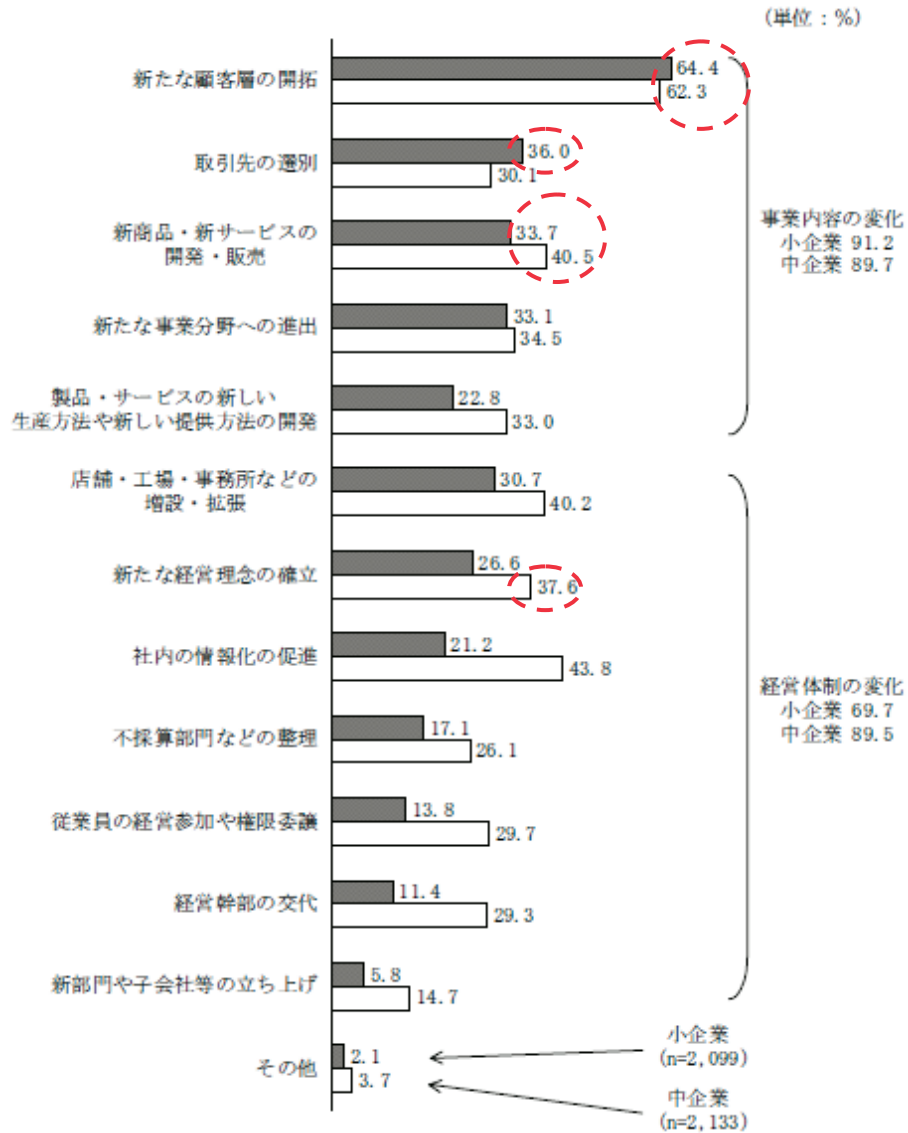
(注) アンケートでは「事業を承継してから経営を改善するために実行した取組はありますか」として図表 16 に示す選択肢を示し、ひとつでも実行していれば「経営革新に取り組んでいる」とみなしている。

(出所) 図表 10 と同じ

(2) 取り組んだ経営革新の内容としては「新たな顧客層の開拓」がトップ

経営革新に取り組んだ企業についてその内容を見ると、小企業、中企業とも「新たな顧客層の開拓」が 6 割強を占めて最も多く、小企業では「取引先の選別」「新商品・新サービスの開発・販売」、中企業では「社内の情報化の促進」「新商品・新サービスの開発・販売」が次いでいる。(図表 16)

図表 16 承継後に取り組んだ経営革新の内容（複数回答）



(出所) 図表 10 と同じ

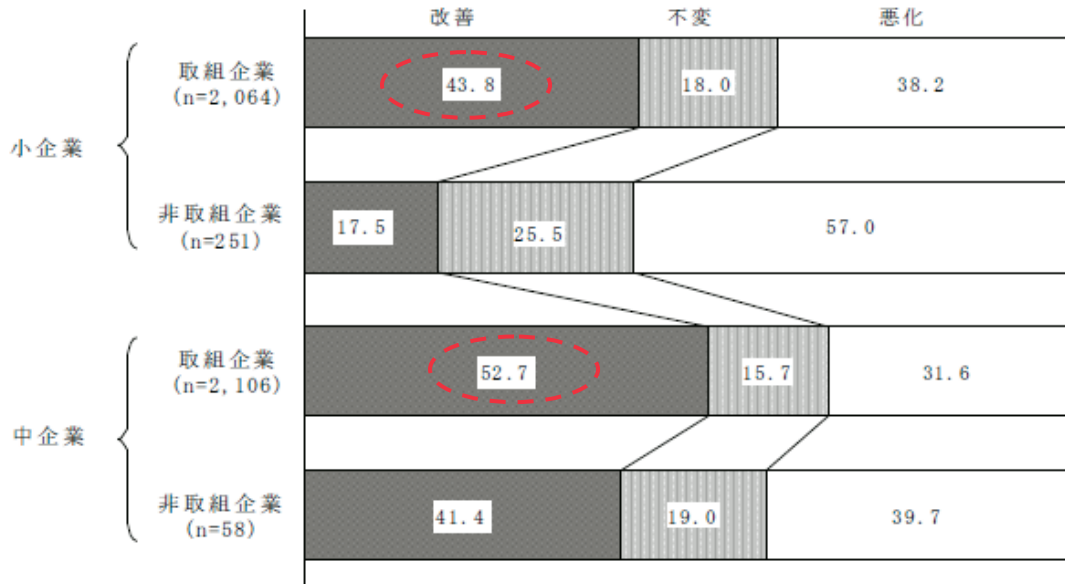
(3) 経営革新に取り組み業績が改善した企業も

それでは、経営革新への取り組みはどのような効果を生じたであろうか。経営革新への取り組みの有無別に承継後の業績の違いをみると、小企業、中企業とも取り組み企業のほうが非取り組み企業よりも業績が改善したという割合が高くなっている。(図表 17)

事業承継した企業に限らず、経営革新への取り組みは中小企業の業績改善のカギとなっている。中小企業白書のアンケートは、新事業展開の取り組みの有無別に経営パフォーマンスの見通しを尋ねているが、事業転換や多角化など新事業転換に取り組んだ企業のほうが非取り組み企業よりも、今後の売上高や経常利益、雇用について増加の見通しを有している。(図表 18)

図表 17 経営革新への取り組みの有無別 承継後の業績

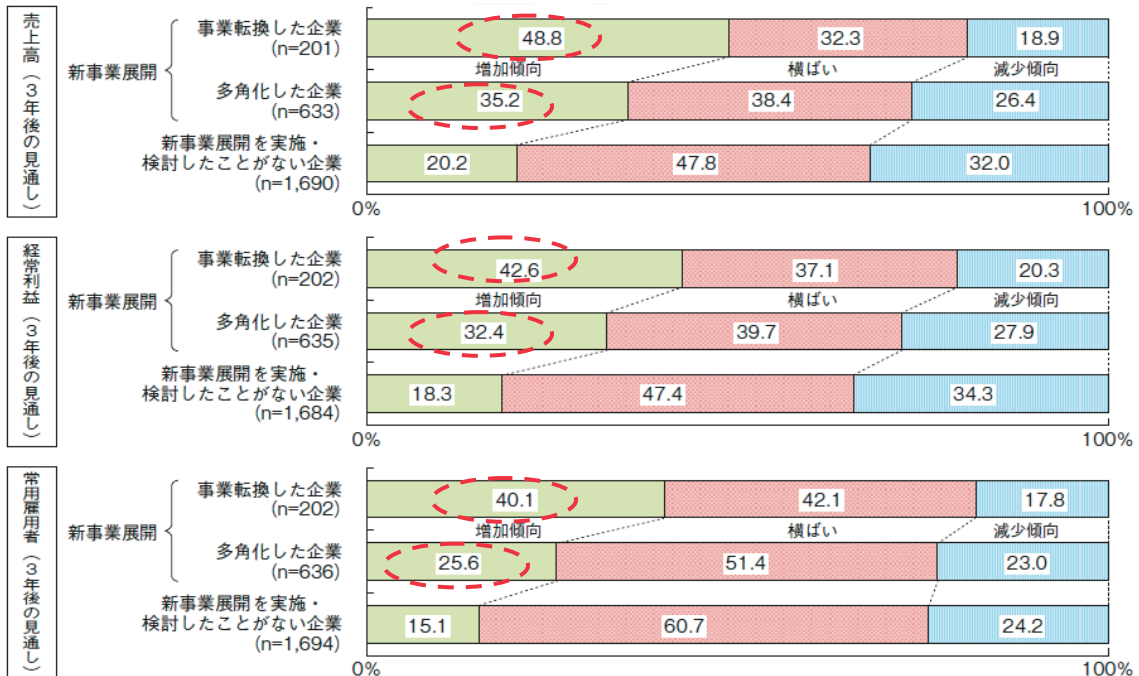
(単位：%)



(注) 1 事業承継前と比較した最近の業績をみたものである。
 2 「良くなった」「やや良くなった」を「改善」として、「やや悪くなった」「悪くなった」を「悪化」として集計している。

(出所) 図表 10 と同じ

図表 18 新事業展開の取り組みの有無別 経営パフォーマンスの見通し



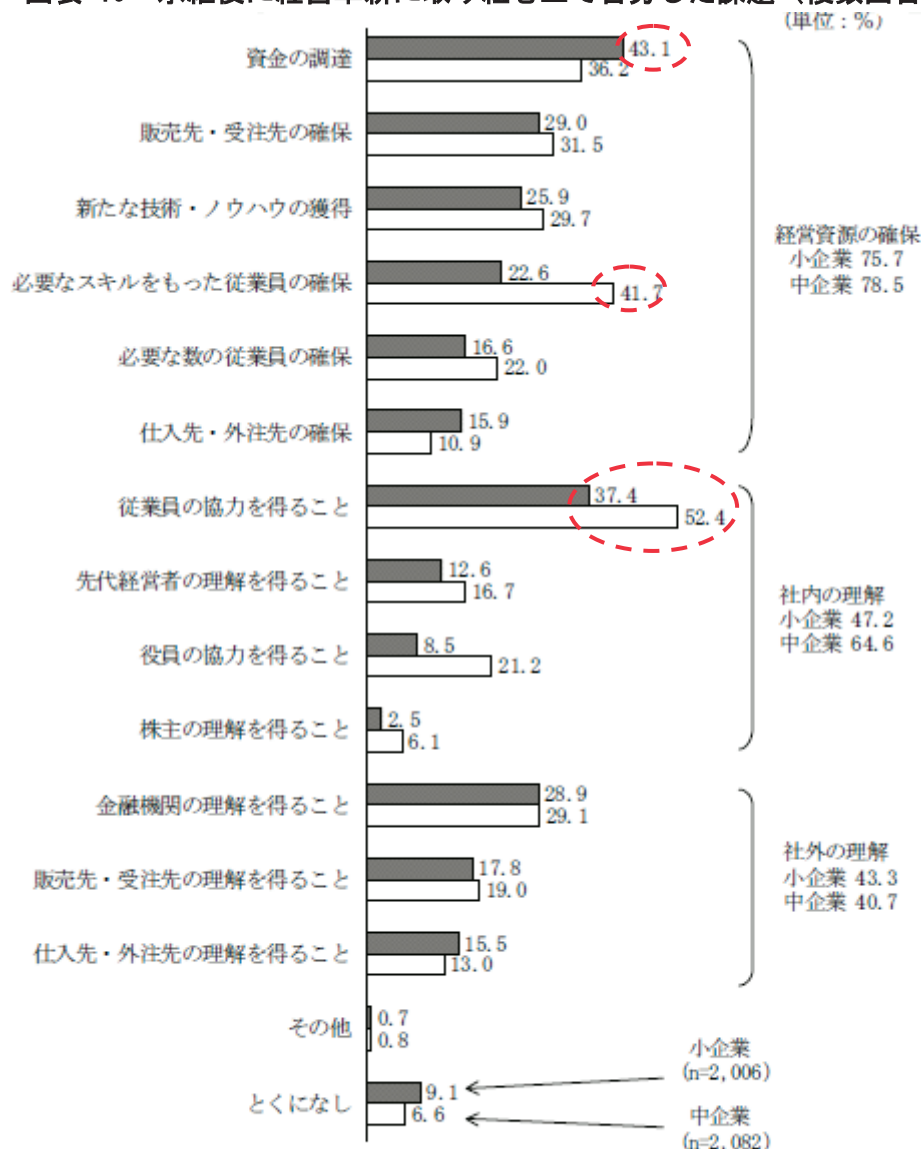
資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(出所) 図表 1 と同じ

(4) 経営革新にあたって直面した課題

このように経営革新に取り組んだ企業では、非取り組み企業に比べて業績が改善したり、明るい見通しを持っている企業の割合が高くなっている。ただし、経営革新に取り組むにあたっては課題やハードルに直面する後継者も少なくない。前掲の日本政策金融公庫のアンケートによれば、後継者が事業承継後に経営革新に取り組んだ際に苦労した課題としては、小企業では「資金の調達」をあげる者が最も多く、「従業員の協力を得ること」が次いでおり、中企業では「従業員の協力を得ること」が最も多く、「必要なスキルをもった従業員の確保」が次いでいる。(図表 19)

図表 19 承継後に経営革新に取り組む上で苦労した課題（複数回答）



(注) 「経営資源の確保」「社内の理解」「社外の理解」については、それぞれのカテゴリーで1項目以上回答した企業の割合である。

(出所) 図表 10 と同じ

4. 既存調査から分かること、分からないこと

「若手後継者が取り組む経営革新」をテーマとする本レポートに対して参考となる先行研究には、①事業承継に関するもの、②経営改革（新事業展開等）に関するものの大きく分けて二系統があり、事業承継を契機とする経営革新についての研究（「第二創業」といわれる場合を含む）は、①、②のいずれかに包含される形で行われている。しかしながら、①②のいずれにおいても、「若くして事業を承継した後継者」による経営革新については、調査対象や事例に含まれてはいるものの、これに注目し若くして承継したがゆえの課題や成功ポイントを分析したものとはなっていない。

また、経営革新には、「新たな製品・サービスの開発・導入」「新たな生産・販売方式、サービスの提供方式の開発・導入」「新たな市場の開拓」などの＜対外的な経営革新＞と、「新たな経営体制の構築（社内体制の革新、他社との連携など）」などの＜対内的な経営革新＞があるが、先行研究には、＜対内的な経営革新＞（組織改革等）に問題意識や成果のウエイトを置いたものが多いように思われる。事業承継についての先行研究も同様に、組織改革や、「いかにして後継者を育成（能力形成）するか」「いかに円滑に承継するか」など、分析の目は主として企業内部に向けられている。

その結果、経営革新のうち、＜対内的な組織改革＞の事例や、取り組みにあたっての課題、成功のポイントについては、若手後継者に注目したものではないものの先行研究によってかなり明らかとなっているが（図表 20、図表 21）、事業転換や多角化、事業の再編など、＜対外的な経営革新＞に取り組む上での課題や成功のポイントについては、十分明らかにはなっていない。「対内的な組織改革」や「後継者の育成・経営力形成」は、「対外的な経営革新」を遂行するための重要な要素ではあるが、いわば遂行を可能にするための環境整備であって、対外的な経営改革そのものの課題や成功ポイントではない。また、「新事業展開（事業転換、多角化等）」については多くの先行研究があり、＜対外的な経営革新＞の課題や成功のポイントについての分析も行われているが、それらは「若手経営者」「事業承継」という条件を満たすものではない。

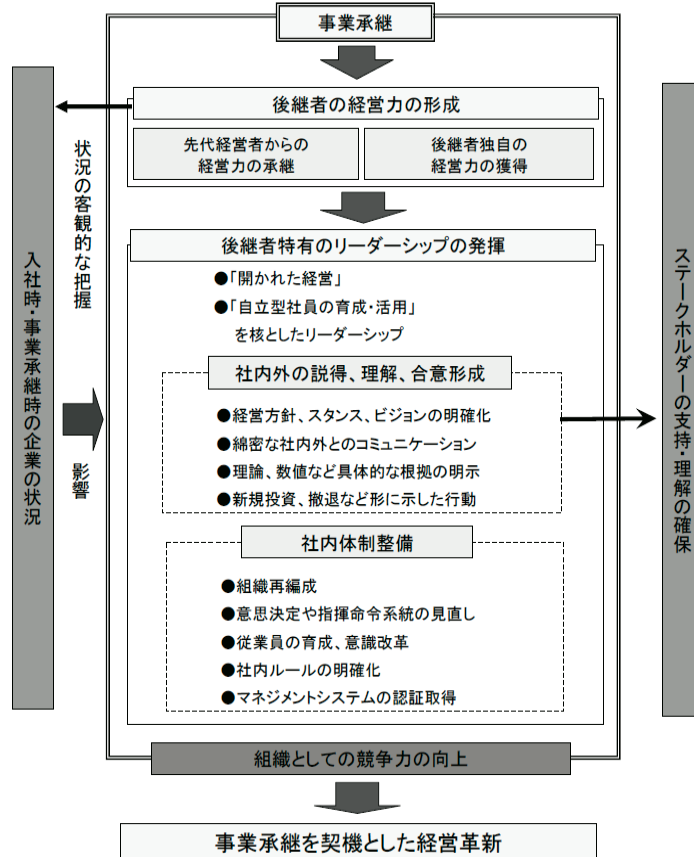
また、事業承継に関する先行研究は少なくないものの、その多くは承継させる側（先代経営者）の視点に立ったものが多く、承継する側（後継者）の視点によるものは少ないというのもひとつの傾向である。

図表 20 対内的な組織改革のポイント（先行研究からの示唆）

- 事業承継時や後継者の入社時の経営状況（安定的／危機的）が、経営革新のあり方（先代の事業を踏襲か／事業転換か）に影響する
- 後継者が経営革新を遂行できるかは、事業承継時や入社時の経営状況を後継者がどれだけ客観的に把握できるか（後継者の経営力）にかかっている
- 後継者の経営力（経営革新の源泉）の形成要素には、先代経営者とのコミュニケーションを経て承継される部分と、後継者が独自に獲得する部分がある（先代の急死等による突発的な承継か否か、他社での経験等）
- 開かれた経営、自立型社員の育成、活用を核とする「後継者特有のリーダーシップ」、経営方針の明確化とそれを徹底するための社内外のコミュニケーションなど「社内外の説得、理解、合意形成」、それをベースとした「社内体制整備」といった要素により、事業承継を契機とした経営革新が遂行される／等

（資料）中小企業金融公庫総合研究所『事業承継を契機とした経営革新』2008年

図表 21 事業承継を契機に経営革新を遂行するための要素



(出所) 図表 20 と同じ

以上みてきたように、先行研究は、若手後継者による経営変革に着目したのではなく、また、経営革新について、事業転換や多角化、再編など対外的な経営革新を遂行するための組織改革といった＜対内的な経営改革＞が中心となっている。

したがって、「若手後継者が取り組む経営革新」に着目した本研究はこれまでにあまりみられないユニークなものであり、経営革新の中でも＜対外的な経営革新＞について取り組む際の課題や成功ポイントを明らかにすることが、経営改革をテーマとする先行研究をさらに発展させる上で有意義であると思われる。

こうしたことから、本レポートでは、若手後継者の経営革新について、特に＜対外的な経営革新＞への取り組みについて、承継する側の視点に立ち、若くして承継したがゆえの課題等を意識しながら、経営革新に取り組む上での課題や成功のポイントについて、明らかにしていくこととしたい。

II 事例にみる中小企業の後継者の取り組み

I 章では、既存のアンケート調査等をもとに中小企業の後継者を取り巻く状況について概観すると共に、先行研究についてみてきたが、II 章では、具体的な事例を通じて、中小企業の後継者がどのような思いで事業を承継したか、承継後にどのような課題に直面し、その課題に対処するためどのような経営革新に取り組んだか等についてみて行きたい。

1. 事例調査について

先行研究のレビューから、事業承継に関する先行研究は、承継させる側（先代経営者）の視点に立ったものが多く、承継する側（後継者）の視点によるものは少ないこと、そのため、若くして承継したがゆえの課題等を意識しながら、経営革新（特に＜対外的な経営革新＞）に取り組む上での課題や成功のポイントを明らかにしたものはみられないことから、本調査では、40 代までの比較的若い時代に事業を承継した後継者へのヒアリング調査を行った。

主なヒアリング項目は以下のとおりである。

<主なヒアリング項目>

- 承継の経緯
- 承継に対してどのような意識を持っていたか（ネガティブかポジティブか）
- 承継を決意したのは、どのような時であったか
- 承継時の状況
- 課題への対応
- 取り組みの方向性
- 取り組んだ経営革新の内容
- 経営革新にあたっての課題
- 経営革新の効果
- 事業承継後に取り組んだ経営革新のポイント

本レポートでは、図表 22 に示す中小企業 10 社の事例を取り上げる。ものづくり製造業が 5 社（山本精工、最上インクス、日本電鍍工業、三共光学工業、マキノ）、食品製造業が 1 社（両口屋是清）、印刷業が 1 社（大川印刷）、小売業が 2 社（大都、生活の木）、情報通信業が 1 社（A 社）である。

事例の選定は、「中小企業であること」「20～40 代の比較的若いうちに事業を承継していること」「承継後に経営革新に取り組み、一定の成果をあげていること」という条件の下、「家業を継ぐことに不安や抵抗はなかったのか」という問題意識から、親子間承継を中心に採用した。親子間でない承継は情報通信業 A 社のみである。

また、事前に分かる範囲で、業種や地域、承継時の状況や取り組んだ経営革新のタイプのばらつきにも配慮した。

続く 2 では、各社の承継時の状況、承継の経緯、承継後に直面した経営課題、取り組んだ経営革新について次項でみていく。なお、各社の事例記事は第IV章に収録している。

図表 22 本レポートで取り上げる事例企業の概要

企業名	本社所在地	資本金 従業員数	先代との関係 承継年齢	承継に対する意識 承継時の状況
①山本精工(株) (現 HILLTOP(株)) (製造業)	京都府 宇治市	3,600 万円 65 名	次男 実質 20 代後半 (1980 年頃)	ネガティブ／後悔 先細りで将来性に不安
②(株)最上インクス (製造業)	京都府 京都市	4,600 万円 92 名	長男 36 歳(2010 年)	ネガティブ／後悔 承継直後に売上減
③(株)大都 (小売業)	大阪府 大阪市	1,000 万円 26 名	娘婿 41 歳(2011 年)	ネガティブ／後悔 先細りで将来性に不安
④日本電鍍工業(株) (製造業)	埼玉県 さいたま市	1,000 万円 68 名	創業者の長女 32 歳(2000 年)	突然 経営の危機
⑤A 社 (情報通信業)	—	1 億円未満 100 名未満	子会社役員 40 歳 (—)	突然 経営の危機
⑥三共光学工業(株) (製造業)	東京都 荒川区	5,000 万円 365 名	長男 37 歳(1995 年)	ポジティブ 先細りで将来性に不安
⑦(株)マキノ (製造業)	東京都 府中市	2,000 万円 45 名	長男 29 歳(2001 年)	ポジティブ 承継直後に売上減
⑧(株)大川印刷 (印刷業)	神奈川県 横浜市	2,000 万円 40 名	次男 38 歳(2005 年)	ポジティブ 先細りで将来性に不安
⑨(株)生活の木 (小売業)	東京都 渋谷区	1,000 万円 720 人	長男 33 歳(1994 年)	ポジティブ 比較的安定
⑩(株)両口屋是清 (食品製造業)	愛知県 名古屋市	2 億円 420 名	現会長の長女 (未承継)	ポジティブ 比較的安定

(注) 1.事例は、II 2.(1)「承継の経緯と承継に対する意識」の掲載順で並べている。

2.①は、2014 年 4 月に HILLTOP(株)に社名変更している。以下、本レポートでは旧社名で表記することとする。

(資料) ヒアリング等をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングにて作成

2. 事例にみる事業承継

(1) 承継の経緯と承継に対する意識

第1章で、「親の事業を承継するつもりがない」「自分が承継してもいいかはまだ考えていない」など、中小企業経営者の子供の6割強が家業を継ぐつもりがないこと、継ぎたくない理由としては「親の事業に将来性・魅力がないから」が最も多いことをみた。また、実際に承継したケースでは、「後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した」「後継者候補ではなく、準備もないまま承継した」など、『準備もないまま承継した』ケースが4~5割を占めていることをみたが、本レポートで取り上げる事例の中にも、承継に対し前向きな意識を持てずいたり、後継者候補ではなかった者が突然承継したケースがみられる。

①承継に対し前向きな意識を持てずいた／承継直後に後悔した事例

承継直後に後悔したという事例も含め、承継に対し前向きな意識を持てずいたケースとしては、山本精工、最上インクス、大都の3事例が該当すると思われる。

【事例1²：山本精工】「3Kの家業を継ぐのが嫌で仕方がなかった」

「承継が嫌で、若い頃は逃げるばかり考えていた」というのが、山本精工（製造業、資本金3,600万円、従業員数65名）の山本昌作副社長である。京都府宇治市に立地し、アルミ加工を得意とする同社は、いまでこそ「京都試作ネット」の立ち上げ企業の一つとして知られ、「多品種」「単品」「無人化」をテーマに脱量産に成功、徹底したIT化により「工場は夜間に無人で操業」「社員の大半はプログラマーをはじめとするオフィス仕事に就いている」というユニークなものづくり企業であるが、先代の頃は典型的な「3K」の鉄工所だった。

一承継の経緯／承継に対する意識

子供の頃に障害を負った実兄（現社長）に、将来食べていく手段を遺すため両親が立ち上げた鉄工所だったが、技術力などあるわけもなく、朝から晩まで機械のように油まみれで孫請仕事に働く両親の姿に、感謝はしても、絶対に継ぎたくないと思っていた。だが、大学を卒業し、大手商社から内定をもらっていざ就職というときに、「兄を見捨てるのか」と母親に泣きつかれ、しぶしぶ家業に就くことになった。

一承継の決意

だが、ただ肉体労働を提供し、対価を得るだけの仕事に喜びを見いだせず、与えられた機械設備でコストカット要請に応えるには、長時間延長して働くか賃下げしかないという状態に、先がないと感じた。そして、ついに25歳のときに、量産仕事を一切やめることを先代に進言。実質的な経営者として会社を任されることになった。

² 事例番号は、第IV章の事例記事にも対応している。

【事例 2：最上インクス】「継ぐ決心ができず、プレッシャーから一時は辞めることも考えた」

後継者ながら継ぐ決心ができず、一時は「辞めることまで考えた」というのが、36歳で事業を承継した最上インクス（製造業、資本金 4,600 万円、従業員 92 名）の鈴木滋朗社長である。京都市に立地する同社は、鈴木氏の父である先代社長によって、「薄板金属加工のコンビニ」という新業態を打ち出し、「普通の下請のプレス屋」から、「世界一の試作加工メーカーを目指す中小企業」として注目される存在に発展。さらには、機械金属関連の中小企業 10 社がインターネットを活用した新たな顧客創造の仕組みづくりとして構築した「京都試作ネット」の立ち上げ企業の一つとしても知られるようになった。だが、そのような先代を持ったことで、鈴木氏は承継前、焦りと苦しみを経験する。

一承継の経緯／承継に対する意識

別の中小製造業に 3 年ほど勤めて家業に入った後、社内のいろいろな部署を経験する中で会社のことを学んでいった。入社した直後から、周囲には「後継者だ」という無言の雰囲気があり、専務になった頃には取引先や周りからプレッシャーがかかるようになった。そして、その頃から先代と二人で定期的に話す機会が増え、先代からも「おまえはどうするんや」と聞かれるようになった。そうした周囲の眼に、鈴木氏は「自分を大きくみせないといけない」と焦り、それがストレスとなって心身に変調を来した。そして「一步も前に進めない」ような状態が 2 年ほど続き、仕事にも集中できなくなって、ついには「会社を辞めよう」とまで思い詰めた。

一承継の決意

結局、辞めると告げに行く直前に、「逃げたらあかん」と父の知人に説得されて思い止まったが、継ぐ決意はできずにいた。そんなある日、一緒に仕事をしていた先代社長から、「もう覚悟してくれ。このままでは、会社にもおまえにも迷惑がかかる」「継ぐ日を決めよう」といわれ、創業 60 周年を迎える約 2 年後の 2010 年 2 月に承継することを決めた。そのことで、継ぐ覚悟が定まった。そして、承継の 1 年前に、周囲や取引先にも宣言し、承継することを伝えた。

【事例 3：大都】「起業を考えていたので継ぐのは嫌でなかったが、実情を知って後悔」

一承継の経緯

結婚の条件が妻の実家の家業を継ぐことだったため、大手情報サービス会社を退職して大阪の工具問屋の世界に飛び込んだというのが、大都（小売業、資本金 1,000 万円、従業員 26 名）の山田岳人社長である。

一承継に対する意識／承継の決意

「いずれ起業しようと思っていた」ため、新しい仕事を始めることに抵抗はなかったが、入ってみて、工具問屋の旧態依然とした体質や商慣行に驚くと共に、将来性のなさを痛感した。会社の経営状況も悪化しており、大企業を辞めて中小企業を継いだことを後悔したこともあった。その後、山田氏は、先代に工具問屋を廃業するか業種転換するか迫り、37 歳で実質的に同社を任されることになる。

②突然承継した事例

後継者候補ではなかった者が突然事業を承継することになったケースとしては、日本電鍍工業、情報通信業A社の2事例が該当すると思われる。

**【事例4：日本電鍍工業】「父が創業した会社が倒産の危機にあるという電話で帰国」
「帰国して数カ月で、赤字会社を継ぎ社長となることを決意」**

一承継の経緯

日本電鍍工業（製造業、資本金1,000万円、従業員68名）は、埼玉県さいたま市に立地するめっき加工を専業とする企業である。現社長の伊藤麻美氏は、創業者である先々代社長の一人娘だが、父が逝去した際も家業を継ぐという意識はなく、その後渡米し、宝石鑑定士になるための勉強をしていた。だが、「会社が倒産の危機にある」という切迫した電話を受けて帰国。すると、かつては国内の一流時計メーカーのめっき加工のほとんどを請け負い、無借金の優良企業だったはずの会社が、10億円以上の借金を背負うまでとなっていた。「自宅も売らなければならないかもしれない」という切迫した状況の下、伊藤氏は会社経営に関わっていくこととなる。1999年7月に帰国して数カ月のうちに監査役から取締役となり、年明けには「自分が社長になるしかない」と決意することとなった。赤字会社の社長など誰も引き受けてくれなかったからである。

一承継に対する意識／承継の決意

事業承継することについては、周りの理解が得られるかという不安があり、また、個人保証の問題もあった。だが、会議のために何度か会社に行くうちに、社員たちの顔がみえてきて、路頭に迷わずことはできないと強く思うようになった。また、そもそも自分が今あるのは、両親がいて、会社があったからであり、その恩返しをしたい、父が作った会社を残したい、という思いがあった。そして、たとえ会社が潰れても、命まで取られるわけではないが、もし継がなかったら、死ぬときに後悔すると考え、社長になることを決意した。

【事例5：情報通信業A社】「先代の急逝で、財務に明るい子会社役員に白羽の矢。多額の借金に躊躇するも承継を決意」

一承継の経緯

A社（情報通信業、資本金1億円未満、従業員100名未満）は、ソフトウェアの開発・販売等を行う企業である。代表取締役のa氏は先代社長が急逝した際は40歳で、子会社の役員兼同社の非常勤取締役だったが、財務に明るいことから後継社長として白羽の矢が立った。同社は先代時代の多角経営の結果、金融機関からの多額の借入金が残っており、数々の事業のうち一つ間違えば返済が回らなくなる厳しい状況だったからである。

一承継に対する意識

先々代社長であり、自分を可愛がってくれた元上司のb氏より、「自分もサポートするから」と説得を受けたが、承継にあたってはいろいろと悩んだ。子会社については「ゆくゆくは継ぐかもしれない」と感じており、経営についても、子会社の社長の下で税務や会計の手ほどきを一通り受けてはきたが、同社の社長になるとは全く考えたことがなかった。また、承継すれば個人保証の問題も生じるため、家族も難色を示していた。

一 承継の決意

M&Aによる事業売却という選択肢もあったが、100名を超える社員のことを思えば会社を潰すわけにはいかない。先代時代はトップダウンで切りまわされており、社内には非常事態に指揮を執れる人材がいなかった。相談役として戻ってくれたb氏に代表権を返す案も浮上したが、もともと健康上の理由から社長を退いたという経緯もあり、ついにはa氏が「私がやります」と決意し、社長に就任した。

③承継に対しポジティブな意識を持って臨んだ事例

①②では、承継に対して前向きな意識を持てなかったり、後継者ではなかった者が突然承継することとなったケースをみてきたが、本レポートで取り上げる事例の中には、後継者候補がポジティブな意識で承継に臨んだケースもある。三共光学工業、マキノ、大川印刷、生活の木、未承継ではあるが両口屋是清の事例がこれに該当すると思われる。

そのうち、マキノ、大川印刷、生活の木は、比較的早い時期から後継者であることを自覚し、時間をかけて承継準備を行っているケースである。一方、三共光学工業は、先代の急逝で社長になり、「先代からも特に経営について聞かされたこともなかった」というが、中小企業大学校の経営後継者コースで1年学び、主力工場で10年経験を積んで本社に戻っているなど、先代の急逝で中断したのだとしても、時間をかけて承継準備をしていたケースとみなせよう。

【事例6：三共光学工業】「日本を代表する大企業から相談を受ける父の仕事を改めて見直すと共に、家業へ戻ることを決意」「父の急逝で37歳で事業を継承するも、状況をネガティブに捉えることなく承継と経営革新に同時に取り組む」

三共光学工業（製造業、資本金5,000万円、従業員365名）は、東京都荒川区に立地する、レンズを中心とした光学製品の製造・開発企業である。

一 承継に対する意識

現社長の萩原達俊氏は、大学卒業後、大手総合電機メーカーB社に就職。自由闊達な社風の下、仕事も面白かったので、辞めて家業を継ぐことなど全く考えていなかった。

だが、4年弱が経った頃、ガラス張りの部長室で父の姿をみかけて驚くことになる。そして、それがB社の新分野進出にあたって、光学技術、光学レンズについて相談するために呼ばれたのだと聞き、日本を代表する大企業から相談を受ける父の仕事を改めて見直すと共に、それまで全く接点のなかった「電機屋とレンズ屋」の出会いに運命的なものを感じ、家業に戻ることを決意した。

一 承継の経緯

B社を退職後、中小企業大学校の経営後継者コースで約1年間学んだ後、本社ではなく、同社のメイン工場である秋田工場に配属してもらい、レンズづくりを一から学んだ。周りからは「後継者が来た」と思われていたようだが、レンズについては一番の新参者なので、自主的に工場の掃除をするなど新人としてキャリアを始めた。また、役職についてからも、社内での立場・役割分担と、目上の人を敬うことは別だという認識から気を配った。秋田では生産の省力化に取り組んだり、マルチコート設計を手がけるなど

して10年弱を過ごしたが、「子供の教育もあるだろうから、そろそろ東京に戻ったらどうか」と周りにいわれて東京に帰ったところ、先代社長が突然倒れ急逝してしまった。69歳であった。そのため、萩原氏は37歳で事業を承継した。

一承継の決意

それまで経理は担当でなかったため、財務関係に関与したことはなく、また、先代からも特に経営について聞かされたこともなかったが、状況をネガティブに捉えることなく37歳で事業を承継した。

【事例7：マキノ】「入院を機に先代である父が承継を急ぐ」「本人としてはまだ学びたいことがあったが、29歳を目前に承継」

一承継の経緯

マキノ（製造業、資本金2,000万円、従業員45名）は、東京都府中市に本社を持つ精密板金業者である。承継のきっかけは、現社長の牧野挙一郎氏の父である先代社長の入院であった。牧野氏としては承継前にまだ学びたいことがあったが、「自分の頭が現役で、体力もあるうちに引き継ぎたい」という先代の意向で半ば強引に承継させられた。株の譲渡のための手続きなどで1年ほどかかり、承継したのは29歳11カ月のときであった。牧野氏は大学卒業後、同社に入社し、製造部門を3年、営業部長を2年半経験して社長に就任した。営業部長時代に工場の設備更新や増築等に関わり、その機会を通じてゼネコンとの交渉の仕方などを含め先代から一通りのことを教わった。

一承継に対する意識／承継の決意

家業を承継することについては、いつから意識したかは分からないが、小学校の文集には自分が継ぐであろうことを既にも書いていた。だが、現実味を帯びて「やらなくては」と感じたのは、大学を卒業し、同社に入社したときだったという。実は、牧野氏は大学3年生の就職活動の際、主要取引先だった大手メーカーの採用面接をキャンセルし、1年、海外留学をした。何か、予め敷かれたレールを辿ることに違和感を持ったからだだった。それによって主要取引先への就職という選択肢はなくなり、卒業と同時に父親の会社に就職した。家業を継ぐことに対しては「やりたくない」という気持ちは初めからどこにもなく、「やりたい」というポジティブな意識があるだけだったが、これにより継ぐことへの覚悟が定まった。

【事例8：大川印刷】「大学時代に父が急逝し母が中継ぎに」「同業他社での修行を経て家業に入り38歳で承継」

一承継の経緯

大川印刷（印刷業、資本金2,000万円、従業員40名）は、2011年に創業130年を迎えた横浜の老舗の印刷会社である。現社長の大川哲郎氏が大学に入学した直後に社長だった父が急逝。「大学を辞めて働かなくてはいけなかな」とも思ったが、母が中継ぎに立ち、卒業させてもらった。大学では意識的に経営法を専攻。卒業後は、父の旧知であった同業他社の社長の薦めで、その企業で3年ほど修行させてもらい、印刷の工程や管理の仕方、営業などを経験。その上で取締役・社長室室長という肩書きで入社した。

一承継に対する意識／承継の決意

高校生の頃に、父から「兄弟どちらが継ぐか」と聞かれ、兄は辞退し、大川氏は「自分が継ぐ」と宣言。そのときから後継者という自覚を持った。また、子供の頃から、父親の姿をみて、「社長っていいな」「社長になると、いいことがありそうだな」と思っていたという。このように大川氏は事業を承継することに対してはネガティブな見方をしたことはなかった。

【事例 9：生活の木】「学業の傍ら家業を手伝い、新事業の立ち上げにも関わって学校よりも面白くなっていた」「会社と家族全員の実印を渡されたのが、肝が据わった瞬間」

生活の木（小売業、資本金 1,000 万円、従業員 720 名）は、東京都渋谷区にあるハーブ・アロマセラピー関連製品の企画開発と製造販売を行う企業であり、全国に 120 店舗の直営店を展開している。いまでこそハーブやアロマセラピーで知られる同社だが、現社長である重永忠氏の祖父が創業した時は、当時のニュービジネスであった写真館であり、それを先代社長である父が、食卓の洋食化を見越して洋食器の企画・販売へと事業転換させ、その後、現社長も学生時代から関与する形で現在の事業へと、代々、時代に合わせて事業転換を行ってきた。

一承継に対する意識

現社長の重永忠氏にとって、家業を継ぐことは子供の頃からいつの間にか刷り込まれていて、特に抵抗を感じたことはなかったという。むしろ、「会社の経営なんて割に合わないよ。もらっている給料に見合わない。だが、やりたいことができる。おまえもいずれやれよ」といい、「商売って面白いぞ」という父の姿をみて、家業を継ぐことに対し「面白いこと」というイメージを持っていた。

一承継の経緯

18 歳頃から学業の傍ら仕事を手伝うようになり、新事業であるハーブ関連事業にも携わって、途中からは大学へ行くより面白くなってしまった。大学卒業後は、父とも相談し、小売店舗展開や情報管理システムなど最新の流通を学ぶため、大手コンビニエンスストアの本社に就職した。3 年で退職した後、中小企業大学校の経営後継者コースで約 1 年間学んだ後に、自社に入社した。後継者教育としては、中小企業大学校で学んだほか、20 代の頃に、父が毎週土曜日の朝 5 時ないし 6 時に自分と弟を自宅に呼んで朝食会を開き、会社のことや経営について話す機会を持っていた。大学進学や学部選び、就職活動、事業転換など「節目節目ではいつも先代と一緒に考えてきたことがプラスとなっている」と重永氏はいう。

一承継の決意

このように、早いうちから承継を意識し、家業にも関わってきた重永氏であるが、33 歳のときに会社と家族全員の実印を渡され、実質的に経営を任されたときが、会社を継ぐことについて「肝が据わった瞬間」だった（正式な社長就任は 38 歳）。

【事例 10：両口屋是清（未承継）】「無意識のうちに後継者としての意識を醸成されたのかもしれない」「継ぐことにプレッシャーや抵抗はない」

両口屋是清（製造業、資本金 2 億円、従業員 420 名）は、創業 380 年の名古屋の老舗和菓子屋。後継予定者の大島千世子氏は現会長の長女である。

（２）承継時の状況と直面した経営課題

次に、承継時の経営状況によって、10 事例をみていくこととしたい。承継時の経営状況によって、その後に取り組む経営革新の方向性に違いが出ると思われるからである。10 社の承継時の経営状況は、大きく分けて、①倒産目前など危機的な状況、②承継直後に大幅な売上減などの課題に直面、③危機的ではないが、先細りで将来性に不安、④比較的安定した状況での承継の 4 つに大きく分けられる。以下では、承継時の経営状況別に、どのような状況であったか、課題をどのように見定め、経営革新の方向性を見定めたかをみていくこととする。

①倒産目前など危機的状況で承継した事例

（１）でもみたとおり、日本電鍍工業、情報通信業 A 社の 2 社は、倒産目前であるなど危機的状況で承継した事例である。両事例とも、まずは資金繰りに奔走し、金融機関を説得して倒産を回避すること、次いで経営を立て直すことが課題であった。

【事例 4：日本電鍍工業】「承継後の最大の課題は資金繰り。お金を借りるためいろいろな人に頭を下げた」「新分野開拓や不採算部門の整理等で経営を立て直し、3 年で黒字化を達成」

－課題への対応

承継後の一番の課題は資金繰りであった。取引銀行に社長就任の挨拶をして回ったが、「ぽっと出」の、32 歳という若い女性経営者に対して極めて厳しい態度を取る銀行もあり、「あなたでは話にならない」「本当の社長を連れてきて」とまでいわれて悔しい思いもした。バブル時の一番高い金利のままの借り入れもあり、借り換えをしようと思ったが、債権の一部が債権回収機構に譲渡されていたため、難しい状態であった。ともかくお金を借りるためにいろいろな人に頭を下げた。関連会社に貸し付けていたお金を返済してもらい、手形もジャンプさせるなどやれることは何でもやった。

－取り組みの方向性

資金繰りに奔走する一方で、経営再建に取り組み、社長自ら営業して時計に代わる新分野を開拓したり、不採算部門の整理を行うことで、就任後 3 年で黒字化に成功する。

黒字化しても銀行の態度は変化しなかったが、承継して 4、5 年が経過した頃、中小企業金融公庫（当時）が「ここまで黒字化して努力されたので、新規の融資は無理ですが、せめて返済を止めましょう」「（借入が最も大きい）当行が返済を止めるので、他の銀行さんにも止めるようにいって下さい」といってくれた。

公庫からは次の宿題として、「資金繰りを円滑にするためには民間のメインバンクが必要なので探してください」といわれた。だが、当時の取引銀行からは、「うちはメインではない」といわれ、新たに相談した地銀や信金からも、債権回収機構が入っているので無理といわれた。しかし、積極的に参加するようにしていた社外の会合の一つで、偶然、ある銀行の社長と知り合い、「担当者が相談くらいはのってくれると思いますよ」といって、後日一番近い支店の担当者を寄越してくれた。決算書 10 期分を確認したり、現場をみてくれたりし、通常であれば過去があまりに悪く銀行は手を出さない状況であったのを、3 年での黒字化や技術力を評価し、取引を決断してくれた。

【事例5：情報通信業A社】「多額の借り入れを返済するため財務諸表をチェック、有価証券や不動産など売れる物は全て売却。本業を残して身軽に」「新規顧客開拓にも取り組む」

一課題への対応

社長になると決めてからの最初の課題は、事業を承継するために、金融機関を説得して相続対象になっていた先代社長の個人保証を解くことと、遺族と話し合っって株式の譲渡を受けることだった。また、それと並行して、財務状況の確認と金融機関との交渉にあたる必要もあった。同社は複数の金融機関から相当額を借り入れており、唯一実態を把握していた先代社長の急逝に、金融機関は先行きを相当心配したようである。しかも新社長は、子会社役員とはいえ同社の立場で会ったことはなく、40歳そこそこの女性社長。金融機関の側では奇異に思ったようで、就任の経緯を尋ねられもした。だが、先々代社長のb氏が金融機関回りに同行してくれたおかげもあり上手く収まった。b氏等と相談しながら経営革新を進めていったことは、社内外に安心感を与えたと思われる。

財務に関しては、財務諸表をチェックするため直近で数字を締めてもらい、一つ一つ状況を確認していった。資金繰り問題から抜け出すために換金できそうな資産の有無や、短期の借入金の担保状況を確認し、財務を整理していかなければならないと判断した。金融機関には「時間はかかるが資産を整理したい」と相談し、助けてもらった。多角化により不動産や異業種事業を多数抱えていたが、とにかく本業を残して身軽になりたいという一心で行動した。

一取り組みの方向性

財務問題だけでなく、リーマンショック等で仕事量が急減したことで社内的にも徹底した経費削減が避けられなくなり、翌年春、大規模なリストラに着手した。その一方で、取引先が4、5社に限られていたため、新規顧客開拓にも取り組んだ。

②承継直後に大幅な売上減などの課題に直面した事例

承継直後に大幅な売上減などの課題に直面したケースには、最上インクスとマキノが該当する。

【事例2：最上インクス】「リーマンショックで一時的に仕事が激減。勉強の年と考える」「自ら仕事を創り出す会社になろうと、開発支援型企业というビジョンを示す」

一承継時の状況

「約2年後に事業承継する」と決めた時点では過去最高益の業績を積み上げている最中であったものが、承継を決めた直後にリーマンショックが起こった。同社が得意とする試作の仕事は7割減となり、1年の間に天辺とどん底の両極端を味わった。

一課題への対応

会社として仕事を取る努力もしたが、日本全体が停滞しており、お客様もきつい状況にあるので、「無理に仕事をくれというな」と社員にいい聞かせた。覚悟して耐えようと決め、その代わりに将来に向けた勉強をしようと考えた。社内外の人を講師にし、新人に限らず、内容によっては元からいる社員も対象にして、日頃なかなかできないことを

勉強した。鈴木氏自身も、この時間を会社の将来の方向性を考えることにあてた。

一 取り組みの方向性

リーマンショックの影響は幸い1年くらいで収束した。特定の取引先に過度に依存することなく、業界、市場が結構分散していたことが幸いした。だが、こうした経験を通じて、国内企業が二極化しており、下請に徹していくか、仕事を与えられる側でなく、創る側となるか、どちらかを選択する分岐点に来ていると痛感した。

前者であれば、アジア諸国などに出て、徹底してコストを下げていく必要がある。だが、「経営者として、社員のために情熱を持ってできる仕事は何か」と考えると、行きたい方向ではない。1年考えた結果、後者の自ら仕事を創り出す会社になろう、それには試作のもうひとつ前の段階である開発をやろうと腹を決め、世界の開発を支援する開発支援型企業を目指すというビジョンを掲げた。

【事例7：マキノ】「IT バブル崩壊の影響で利益を失うほどの赤字に」「特定顧客依存をあらため新規顧客開拓をすると共に、自社の強みを伸ばすため新工場建設を計画」

一 承継時の状況

事業を引き継いだ年は、IT バブルの影響で業績がよかった。だが、翌年バブルが崩壊し、電機業界との取引が大半だったこともあり、利益を失うくらいの赤字を被った。

一 課題への対応

赤字は辛かったが、社員にも相談し、賃金を抑えるなどして乗り切った。その一方、取引構造を変えないといけないと考えた。売り上げの多くを特定の顧客に依存していたからである。そのため積極的にお客様を広げる努力をした。同時に、取引先に対しては事業所ではなく本社の口座を開いてくれるよう働きかけ、直接取引にしていった。

一 取り組みの方向性

自社の強みを考えたときに、先代が同社のビジョンとして掲げた「即日板金」が徹底できないのはなぜかと考えた。原因の第一は、製造のための段取りに時間がかかっているため、これを極力自動化できないかと考えた。第二に、お客様から夕方に注文が入った場合、材料屋や間屋は17時に閉まってしまうため、必要な材料が入手できないことがあった。そこで、社内で大量のストックが持てないか考えた。そして第三に、段取りに加えて、仕上げの工程に時間がかかっていた。そこで、熱によってひずみのでない最新の溶接加工機を導入し、後工程の時間を短縮しようと考えた。

突き詰めて考えた結果、こうした諸問題を解決するには、全工程をIT化し自動化する必要があると考え、中小企業金融公庫（当時）の担当者とも相談し、新工場建設を含む経営革新計画を策定した。

新工場建設のための資金調達は、意外とあっさり金融機関から貸してもらったことができた。借金が嫌いなため、承継後、繰り上げ返済していたことに加え、大手電機メーカーとの取引が始まったところだったことも幸いした。熱意があり親身になってくれる金融機関の担当者と信頼関係があったことが大きかった。

それでも承継直後に巨額の借金をすることには躊躇があった。だが、先代社長である父が「絶対にやったほうがよい」と背中を押した。それが、承継した途端に経営的なことは一切いわなくなった父の最後のアドバイスであった。

③先細りで将来性に不安を持ち承継した事例

倒産目前という危機的な状況ではないが、先細りで将来性に不安を感じたという事例としては、山本精工、三共光学工業、大都、大川印刷の4社が該当すると思われる。

**【事例1：山本精工】「毎年コストカット要求をされる下請の仕事に先がないと感じた」
「単純量産の仕事は一切やめてしまい、背水の陣で新規顧客開拓に取り組んだ」**

一承継時の状況

当時は危機的な経営状況というわけではなかったが、典型的な下請の鉄工所であり、貸与設備で毎年5~8%のコストカットの要求に応えていたのでは、「じり貧」で先はみえていた。

一課題への対応

脱量産を宣言した山本氏は、当時の売り上げの8割を占めていた自動車関係の下請の単純量産の仕事は一切やめ、親会社から借りていた機械設備も全て返してしまった。シャフト用の旋盤が数台残っただけで、お化け屋敷のようにがらんどうになった工場をみて、さすがに気が引き締まった。

当面は、背水の陣で新規顧客開拓に取り組んだ。新しいお客様の元に出向いたら、どんな難しい要求にも「大丈夫です」と大風呂敷を広げて答え、函面を1枚でも2枚でも取ってくるという気概で乗り切った。最初に得た仕事は、今までの職人のセオリーではできないような領域の仕事で、発注元も困窮しているような仕事であった。だが、素人だからこそ既成概念にとらわれない解決法を考えだした。そうした中で、徐々に量産から中量生産へ、難易度の高い少量生産へと、仕事の中身をシフトさせていった。

一取り組みの方向性

一方、山本氏は、苦しい中でも設備投資だけは「ケチらず」に、当時の中小企業としては手がでないようなNC旋盤やマシニングセンターを導入した。「この機械を入れれば絶対に勝てる」と思い、3年間無給で働くことを覚悟で導入に踏み切った。本当は、当時あった京都府の融資を活用したかったが、銀行から了解を得ることができず、リースにせざるを得なかったときは、さすがに情けない思いをした。

マシニングセンターを手に入れた山本氏は「高度なおもちゃ」に熱中し、マシニングセンターを使いこなすことにかけては京都の中小製造業の中で3本指に入るといわれるまで習熟した。そして、社内の職人技を数値化し、徹底したIT化を行っていった。

【事例6：三共光学工業】「光学大手が海外進出し仕事が減少。お客様からは海外進出を打診されていた」「海外に出ないと決断し、国内で生き残る方策を検討」

一承継時の状況

秋田工場から東京に戻った矢先に先代が急逝し、急遽、事業を承継したが、東京に戻る直前あたりから光学大手が海外に進出して国内の仕事が減り、同社としても人員削減を余儀なくされていた。一方、取引先からは、海外進出を打診されており、海外に出るか出ないかを決断する必要に迫られていた。

一課題への対応

海外現地工場を何カ所か視察してみたが、萩原氏としてはどうも肌が合わなかった。

そもそも自分自身が赴任したいとは思えなかった。海外へ工場を作るということは、海外に仕事を移すということであり、その場合、いまある工場や社員はどうなるのか。結果、海外と国内、2つの問題が同時に発生する。2つのことを同時にはできない。そう考えて、「我々は海外へは出ない」「今後、海外に出なくてはいけなくなったら廃業する」という決断を下した。

－取り組みの方向性

では、海外に出ないで生き残っていくためにはどうしたらよいか。当時、仕事の大半は量産で、試作は量産前提のものくらいしか手がけていなかった。だが、国内で仕事を取っていくには、多品種少量生産に転換する必要があると考えた。

【事例3：大都】「激しい価格競争と流通構造の変化の中で利益が減少、卸売業に将来性が感じられず、ひとりでネット通販に参入」「4期連続の赤字を記録し、廃業を建言」

－承継時の状況

大手情報サービス会社を辞め工具問屋の世界に飛び込んだ山田氏であったが、業界の旧態依然とした体質や商慣行には驚かされた。当時の工具問屋の商売は、同じ商品であれば少しでも安いところから仕入れる完全な価格勝負であり、提案力でいかに差別化するかに知恵を絞っていた前職と大きなギャップがあった。

さらに、ホームセンターが台頭する時期にあたり、小売業の主導権が強まっていった。改装を手伝わされたり、欠品ペナルティ（商品が欠品したら売価の何%かを支払う）をかけられたり、また、値札を付けて納品するという無茶な要求を呑まされたりもした。返品もあり、売り上げを計上しても決算書は真っ赤という状態で、会社の経営状況は悪化していた。

－課題への対応

「よくもこんな事業を継いでくれといったものだ」とさえ感じ、工具問屋の世界そのものに将来の夢や展望を描くことができずにいたが、問屋全盛時代を過ごしてきた先代や同業者たちは「景気がよくなれば、またよくなるさ」と考えていた。新しい顧客開拓もしたが、どんどん利益が減っていく中で、それを補う程にはならなかった。また、いくらよい店舗提案をしても、安値で売り込む業者に横から仕事を取られてしまう。価格で決まるビジネスには難しさを感じた。

－取り組みの方向性

4期連続の赤字に陥り、どう考えてもこのビジネスモデルではだめだと考え、小売業に参入することにした。ただし、店舗を持つての小売はリスクが大きいとため、知人からのアドバイスもありインターネット通販という形で2002年に小売業への進出を図った。

【事例8：大川印刷】「老舗に胡座をかき、構造変化の中、徐々に仕事を失っていった」「正しいと思うことを諦めず続けることで、改善への賛同者が少しずつ増えていった」

－承継時の状況

同業他社での修行を終え、大川氏が入社したときは、ちょうど売り上げの動きが踊り場に差し掛かっていた。バブルが崩壊し、世の中が価格志向になる中で、スピード印刷が台頭し、低価格化が急速に進んでいった。同社は老舗企業であり、営業も取引先に顔

を出しさえすれば自動的に受注が入ってくる部分があったが、それも激変していく。複数購買・価格競争が徹底されていった。だが、社内には良い時代しか知らない人ばかり。老舗に胡座をかき、徐々に仕事を失っていった。

一課題への対応

問題は山積していた。何よりも社内の規律が乱れており、定時前にタイムカードの前に行列ができ、就業時間中に帰宅してしまう社員もいた。赤字受注もかなりの数にのぼった。大川氏は営業会議も含めてあらゆるものに首を突っ込み、改善を提案したが、若い後継者のということなど誰も聞いてはくれなかった。

そのような中、大川氏はまず、コンサルタントの指導をきっかけに、クレーム対応に注力し、ありとあらゆる苦情に対し、トップが対応するという体制を作った。「何か起こったら、上長ではなく、まず自分に欲しい。そうしたら発生責任は問わない」「だが、もし報告をしなかったら報告責任を問い、賞与を0.1カ月カットする」ということを徹底した。一方、報告を受けたトップは、即対応することを社員に約束した。これにより、クレームを現場で隠蔽するようなことがなくなっていく。また、クレームを業務の改善に活かしていくことができた。

社員たちの態度が変わっていくきっかけとなったのは、外資系製薬メーカーから求められた出荷前検品への対応であった。工場長をはじめ誰も動いてくれないので、大川氏自ら早朝出社し検品作業にあたった。何回か続けるうちに、さすがに手伝ってくれる人が1人、2人と現れた。早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受ける中で信頼してくれる人が増え、「正しいと思うことを諦めずに続けること」で、改善に取り組む大川氏への賛同者が少しずつ増えていった。

一取り組みの方向性

仕事を取ろうと奔走する中で、「自分自身の仕事、使命は、印刷物の仕事を取って働くこと、売り上げを上げることだと錯覚してしまった」。そのようなとき、「ソーシャル・アントレプレナー」と接したことが転機となった。「喜びは金額の大小ではなく社会から喜ばれる事業をやることにある」「社会的課題を解決し、社会から喜ばれることをやってお客様に喜ばれ、それが社員の喜びにもつながるような仕事がしたい」。大川氏も、家業を通じて社会的課題を解決する事業に乗り出したいと強く思うようになった。

④比較的经营が安定した状況で承継した事例

生活の木、両口屋是清の2社は、承継時の経営状況が比較的安定していた事例であるといえる。

ただし、生活の木の場合は、各家庭には贈答品の洋食器が既にあふれており、また、安い輸入品が入ってくるであろうことが見越せたため、長い眼で見れば、洋食器の企画・販売事業は市場が縮小するであろうことが予想された。そのため、先代社長の時代から新事業であるハーブ事業を育て始め、その流れの中で、これに学生の頃から関わった重永氏の下、事業転換を成し遂げることになる。

【事例9：生活の木】「長い眼で見れば、洋食器の企画・販売事業は市場の縮小が予想された」「学生時代から関わってきた新事業であるハーブ事業への転換を推進」

(3) 経営革新への取り組み

図表 24 に示したように、本レポートで取り上げる 10 事例は、「承継後に直面した経営課題」と「取り組んだ経営革新の方向性」の組み合わせにより、5 タイプに分類でき、さらに大きくみれば「取り組んだ経営革新の方向性」から、「①経営再建」「②脱量産・下請」「③新分野進出・事業転換」の 3 タイプに分類することができる。

以下では、事例のタイプ別に、実際に取り組んだ経営革新の内容についてみていこうと思う。

①経営再建

「取り組んだ経営革新の方向性」のタイプが「①経営再建」にあたるのは、日本電鍍工業と情報通信業 A 社の 2 事例である。いずれも倒産目前という危機的な状況で事業を承継し、資金繰りに奔走するが、同時に経営再建に取り組んでいく。その過程で、両事例とも、特定の企業に依存した取引構造をあらため、取引先を広げるために新規顧客開拓に取り組んでいることから、「③新分野進出・事業転換」のタイプにも該当しているといえる。

【事例 4：日本電鍍工業】「ものづくり企業と知り合って知名度を上げるため、様々な会合に出席」「難しい開発案件をものにしたことが、新分野への進出につながり、社員の自信にもなった」

－取り組んだ経営革新の内容

資金繰りに奔走する日々であったが、経営を立て直すには新たな顧客開拓が必要であり、また、選択と集中をしたほうがよいと考えた。同社は国内の一流時計メーカーのめっき加工のほとんどを請け負ってきたが、売り上げの多くを同分野に依存し、国内の時計産業の縮小に伴って売り上げが減っていく傾向にあったからだ。

伊藤氏は、今後どの分野に進むか、会社のビジョンを明確にする必要があると考えた。当時ブームの IT 分野に営業をかけたが、儲かっているめっき業企業がどこ取引をしているかを調べたりもしたが、結局、売り上げが伸びている企業は量産ものの加工が主力で、設備投資が必要なため、自社には向かないと結論づけた。そして、不景気でも売り上げが激減しない分野がよいと考え、「医療」「健康」「美容」へ進むというビジョンを示した。ビジョンを示した途端、社員たちが実際の行動を伴って動くようになった。

営業活動は伊藤氏が自ら率先して行った。時計業界では有名でも、他業界では無名に近く、PR から手がけなくてはならなかった。そこで、メーカーの購買担当者がインターネット上で最適な発注先を検索して探せるサービスを提供している NC ネットワークに登録した。展示会に出店するお金もなかったため、会場に通い、来ている企業に名刺を配って回った。自治体のビジネス商談会にもできるだけ参加した。めっきはものづくりの後工程であるため、ものづくり企業と知り合って知名度を上げなくては仕事につながらないと考えたからだ。また、営業につながる情報もほしかった。それには人と会わないことには始まらないため、とにかく人に会って回った。経営が苦しいときも異業種交流会や同業種交流会、セミナーや勉強会など様々な会合に積極的に出席した。

NC ネットワークのホームページをみて、他社と組んだが何年もうまくいかなかった開発案件を抱えていた会社がアプローチしてきた。体内に入れる医療機器の部品へのめっき加工という非常に難しいものであったが、ここで「できない」といったらお終いだと思った。社員たちも要求に応じてくれた。結果、難しい案件をものにしたことが、社員たちの自信につながり、また、医療機器という新分野に進むきっかけとなった。

一経営革新にあたっての課題

倒産目前という危機的状況の中で、伊藤氏が社長就任後、最初に行ったのは社員とのコミュニケーションであった。一方、経営再建にあたって人員削減はしない方針であったが、プラズマ照射部門を閉鎖し、社員にはめっき部門に異動してもらおうとしたところ、数名が自ら退職していった。

一経営革新の効果

こうした取り組みが功を奏し、承継後3年で黒字化を達成した。時計分野に9割を依存していた売り上げも、今では医療分野や楽器、装飾品、筆記具などの新分野が増え多様化している。また、経営の数字を社員にオープンにしたことで、社員の意識も変わってきた。このように、経営再建に向けて取り組んできたことは、新規顧客開拓による特定分野への依存からの脱却や、社員意識の変革といった効果も生んでいる。

【事例5：情報通信業A社】「社長就任の翌年にリストラを実施。オフィスも郊外へ移転」「取引先が4~5社しかなかったため、新規顧客開拓にも努力」

一取り組んだ経営革新の内容

多額の借入れを返済するため、有価証券や不動産など売れる物は全て売却したが、リーマンショック等で仕事量が急減したことで社内的にも徹底した経費削減が避けられなくなり、翌年春、大規模なリストラに着手した。同社では、先代の時代まで仕事量に合わせて人を採り続けてきたため、ピーク時に合わせた人員規模となっており、リーマンショックで仕事が減ると、人員過剰が顕著な状態となった。

そこで、人事考課がD、Eクラスの社員と、入社後3年以内に情報処理資格を取得できなかった社員と面談し、15名程度に退職勧告を行った。一方で賃金制度を改定し、30代が旬のシステムエンジニア（SE）の特性に合わせ、一般企業よりも早めに賃金が上がり、早めに上がらなくなる賃金カーブに修正を行った。

また、再建には新規顧客開拓が必要と考えた。特定の取引先に売り上げが依存していることはリスクが大きい。官需、民需のバランスが取れていることも必要と考えた。仕事を取るために、入札要件であるISOの認証取得もスケジュール化して取り組んだ。

将来を睨んだ「攻めの経営」の部分として、人材育成にも力を入れた。以前は「勝手に自己投資してください」というスタンスであったが、成長分野の助成金制度等も活用し、今も社員に積極的に研修を受けさせている。

一経営革新にあたっての課題

経営再建にあたる中で一番辛かったことは、やはりリストラの実施であった。毎日のように社員から抗議のメールが届き、メールソフトを立ち上げるのも辛かった。だが、管理職には担当部門の収支状況を開示して理解を求めた。社員の大半はお客様のオフィスに常駐するため、頻繁にFace to Faceというわけにはいかなかったが、メールやレク

リエーションの開催など社員とはできる限りコミュニケーションを取ることに努めた。そうした中で、社員からも経費削減が提案されるようになり、コーヒーサーバーや観葉植物を撤去するなど、提案を受けて細かな固定費もどんどん削減していった。

一経営革新の効果

新規顧客開拓に努力した結果、承継時に比べ取引先は倍以上に増加した。また、地道な営業の結果、孫請仕事を直接取引に切り替えることができた案件もある。

人材育成に力を入れてきたことが、顧客からも評価されている。複数の顧客企業の役員から、「おたくはきちんと社員教育をしている。数年後になくなってしまいうような会社とは違う」といっていただいた。社内教育への注力は社員からも評価されており、そのためか離職率は業界平均よりも低い。このように、同社における経営革新への取り組みは、倒産の回避にとどまらず、人材力の強化や社員満足度の向上、新規顧客開拓などの成果につながっている。

②脱量産・下請

「取り組んだ経営革新の方向性」のタイプが「②脱量産・下請」にあたる事例は4社ある。そのうち、最上インクスとマキノは、承継後に大幅な売り上げ減となり、将来に向けた打開の道を探る中で脱量産・下請に取り組んでいった。一方、山本精工と三共光学工業は、①のように危機的な状況で承継したわけではないが、将来に対して「先細り」という見通しを持ち、脱量産・下請に取り組んでいった事例である。

【事例2：最上インクス】「海外拠点を閉めることを決意。国内で生き残るため開発支援型企业へと舵を切る」「社長責任で、新人社員に開発案件に取り組ませ成功」

一取り組んだ経営革新の内容

開発に取り組み始めたのは2年ほど前からである。技術開発をしたいといって入社してきた新卒の新人社員に、「失敗しても構わないから、やってごらん」といって開発案件に取り組ませ、社長直属のプロジェクトにして保護した。本人も必死で取り組み、開発上のボトルネックが分かっただけからは大手メーカーOBを付けて、2年くらいで形にした。そのようにして開発に成功したのが、日本初のフィン（熱交換機等に用いられる剣山状や蛇腹状の放熱部品）のプレス加工技術である。

ヒートシンクとして国内外の展示会で並べてみると、想像以上の引き合いがあった。調べてみると、応用が利くことが分かった。そこで、いろいろな部品に使わないかと提案するようにした。すると、お客様の側から「こんな形状に加工できるなら、触媒にしたい」「燃料電池のフィルターにしたい」「エネルギーの再利用にあたってのエネルギー変換装置に使えるそうだ」など、予期しない用途、機能で相談が来るようになった。

一経営革新にあたっての課題

国内で生き残っていくということを決め、開発支援型企业へと舵を切ると共に、海外拠点を閉めることを決意した。ただし、お客様に理解してもらうことについては、十分時間をかけて行っている。営業担当だけでなく鈴木氏も説明にまわり、納得して貰うと共に、引き継ぎ先を探して紹介するなど、極力迷惑をかけないようにしている。

「試作特化を目指す」という先代の方針から「開発支援型企業を目指す」という方針に舵を切ることについては、先代から引き継いだものをバサッと切るのではなく、「従来のものをどう新しい価値に結びつけるか」ということをやっていると考えている。

先代社長は、交代した日から一切経営に口を出していない。交代当初、誰かが意見を聞きに行っても「ここには決定権はない。社長に聞いてくれ」といつていたという。今も相談にはのってくれ、「よき相談相手」であるが、一線を引いている。

変革にあたり、従業員から強い抵抗はなかった。主立った幹部とは、後継者時代から一緒に新事業に関わってきたということもある。ブレーンは後継者時代に育てることが肝要である。

一経営革新の効果

フィン事業に取り組んだおかげで、創業以来 60 年間、お客様から図面をもらって試作品、量産品を作ってきた会社が、「一緒に開発しよう」「一緒にヒートシンクが入る装置を開発してもらえないか」などといわれるようになり、下請から試作へ、さらには「開発支援型企業」へという経営革新の一步を踏み出しつつあることを感じている。

【事例 7 : マキノ】「IT 化した新工場を建設し、先代の目指した「即日板金」を実現」

一取り組んだ経営革新の内容

先代が掲げた「即日板金」というビジョンを徹底するため新工場を建設した。職人の技能をパソコンに置き換え、手の技がパソコンに従うものに、ものづくりを変えていった。自動化と全工程をネットワークでつなぐ IT 化を進め、後工程の工数を削減する加工方法を編み出すことで、実加工の時間を平均 6 割、ものにより 9 割削減した。

また、先代のときは紙だった受注台帳を IT 化したことで、お客様からの進捗状況の問い合わせに対し、PC 画面をみながら即答できるようになった。

IT 化を徹底するには、社員の意識を変える必要があるため、徹底した「見える化」を行った。社員には、各人の目標もできるだけ数値化して「見える化」するようにしている。工業高校を出た若者もいるので、「寝坊しないように来ます」という目標もある。そして、達成状況がみえるように、月ごとに「一度も遅刻しなければ緑」「1 回でも遅刻すると黄色」「遅刻の回数が多いと赤」のシールを壁に貼らせる。1 年間緑でクリアすると 3 千~1 万円、赤だとマイナス 3 千円でボーナスを出している。

一経営革新にあたっての課題

技能をパソコンに置き換えていく際には、熟練者から反発が出ないように、ものごとの持って行き方を工夫した。「いま大変でしょう」「だから、楽にする方法を皆で考えましょう」といい、メーカーがお試し用に置いていった機械を使って、本当に楽になるか試してもらい、「使うと楽になるよね」となってから初めて導入するようにした。

一経営革新の効果

徹底した IT 化によって 24 時間運転を可能とし、世界に例をみないほどの規模で材料をストックできる材料自動倉庫「HYPER MARS」を備え、さらには精密清浄作業を内製化したことで、「即日板金」の阻害要因をクリアした。その結果、承継前に比べて売り上げ規模は約 2 倍に、従業員数は約 1.5 倍に拡大し、かつ一人あたり売上高も増大するなど、経営革新はプラスの効果を生じている。

【事例1：山本精工】「下請仕事を返上して難仕事の受注に努める一方、社内を徹底してIT化」「嫌で仕方がなかった単純作業の繰り返しではなく、人間らしい創造的な仕事へと家業を変貌させた」

一 取り組んだ経営革新の内容

NC旋盤やマシニングセンターに習熟した山本氏は、社内の職人の持つノウハウを数値化してベテラン職人に頼らないものづくりを可能にし、社内のIT化を徹底して進めた。その結果、同社では、ネットワーク上で生産工程や出荷工程が全て把握できるだけでなく、オフィス内には何カ所にも大型モニターが置かれ、どこにいてもオンタイムでコミュニケーションが可能となっている。そして、このようなIT化を背景に、仕事内容を量産から中量生産、さらには試作へと、より試行錯誤が多く創造的なものへ変えていった。

一 経営革新にあたっての課題

事業を新しい方向へ持って行くときにはどうしても効率が落ち、不平不満も出るが、「技術の蓄積や伝統などない下請」だったことで、かえって白紙からスタートすることができた。また、事業転換を決意した当時は社員10名に満たない小さな企業だったので、人員整理をすることなく、当時の社員には定年まで働いてもらった。

山本氏は経営について体系的に学んだことはなかったが、外部のコンサルタント等を活用することはせず、全て山本氏が自分で考え決断した。

山本氏が自ら構築し、同社の経営革新を実現したITシステムであるが、同社はそれを6～7年前に一掃し、新たなシステムに入れ替えた。同社ではメインとなるプログラマーも、定期的に入れ替えるようにしている。SEを代々採用し、「職人」にすることなく定期的に入れ替えることで、イノベーションを連鎖的に生み出す仕掛けとしている。

一 経営革新の効果

「人間が従事する仕事を、機械のように単純作業を繰り返すものから、創造的で知的なものへ」と変化させることを目指し、徹底したIT化を進めてきた結果、いまや同社のものづくりは、社員の大半は昼間オフィスで働き、常に試行錯誤する創造的な仕事に従事し、夜間に工場ロボットが無人運転するといった具合に、「人間は人間らしい創造的な仕事を行い、ロボットはロボットらしい仕事をする」ものとなっている。

また、顧客企業は現在600～700社。多品種小ロットでお客様の要望を受けた部品加工が中心で、大半が小ロット品だけ、プロトタイプだけというお客様である。量産を得意とする同業他社が苦境にある中、そうした部分に勝機があるとしている。

【事例6：三共光学工業】「『大きい、小さい、面倒くさい』を迅速に！を標語に、量産から多品種少量生産への転換を図る」「高額な測定器を一つ一つ購入。失敗を恐れず研磨機の自作にもチャレンジ」

一 取り組んだ経営革新の内容

「『大きい、小さい、面倒くさい』を迅速に！」という標語を作り、お客様に新しい経営方針を説明した。また、量産用の自動機は工場の外へ出して処分し、30～40年前の汎用機を改造し、多品種少量生産に対応できるようにした。

そうこうしているうちに、FAXでレントゲンに使うレンズの注文が舞い込んだ。形

状は普通であったが、大きさが「Φ360 mm」と通常よりも一桁多かった。だが、ここで「できません」といったら終わりだと思い、顧客には「多少時間はかかるとは思います、やります」と答え、秋田工場に飛んでいき、研磨機の製作から手がけた。この注文をやり遂げたことが口コミで伝わり、産業用途向けレンズの分野への進出につながった。

また、「大きい、小さい、面倒くさい」という仕事は、高精度のものが圧倒的に多くなることから、同社では、そのような加工に対応した研磨機の製作に取り組んだ。自作機械が使い物にならず、結果的に1,000万円以上の製作費を無駄にしたこともあるが、社長責任で取り組ませた。そのおかげで、今日、同社では研磨機の95%が自社製となっている。そのほか、高精度のものを品質評価するため、高額なため資金繰りにも影響するが、1台6,000万～7,000万円もする測定器を一つ一つ購入して揃えていった。

さらに、新しいことに取り組むにも人が全てなので、公正な評価ができる人事評価システム（職務評価）を作り、インセンティブのための業績賞与を導入した。

一経営革新にあたっての課題

経営革新を進める中で一番嫌な思いをしたのは、グループ企業を吸収したときだった。社長が退任したので、止む無く社長を引き継ぎ、再建すべく大幅な人員削減や給与カットをし、グループ傘下の工場とした。「量産から多品種少量生産に方向転換します」と挨拶した際に、「会社を乗っ取ったのか」などといわんばかりの反発を受けた。だが、量産の仕事は海外調達に切り替わっているので、国内では、小ロット品や海外ではできないことをやっていく必要があることを繰り返し説明し、「引き続き取引して下さい」と働きかけた。

一経営革新の効果

取り組みの結果、中小量生産体制を達成した。大量生産は1995年頃からその比率を下げ、現在の主力は、映像用レンズの中でも高級交換レンズの製作となっている。また、映像用レンズだけでなく、半導体製造装置のステッパー向けのレンズや、大型液晶テレビや高精細なスマートフォンの製造に使う液晶露光装置向けのレンズなど、産業用途のものも手がけている。さらには天体望遠鏡のレンズも手がけた。

分野によって浮き沈みはあるものの、このように「大きい、小さい、面倒くさい」仕事に軸足を変えることによって、同社は「海外に出ないで生き残っていく」という経営革新の目的を達成し、秋田に3工場を持って国内生産を続けることに成功している。

③新分野進出・事業転換

「取り組んだ経営革新の方向性」のタイプが「③新分野進出・事業転換」にあたる事例は4社ある。そのうち、大都と大川印刷は、①のように危機的な状況で承継したわけではないが、将来に対して「先細り」という見通しを持ち、新分野進出・事業転換に取り組んでいった事例である。一方、生活の木と両口屋是清は、他の事例に比べれば経営状況が比較的安定しているが、将来性を考え、先代社長の時代より新分野への進出や事業転換に取り組み、後継者がそれを推し進めている事例であるといえる。

【事例3：大都】「工具卸からインターネットを使った工具の小売業に業種転換」

一 取り組んだ経営革新の内容

インターネット通販という形で2002年に小売業への進出を図った。当初は山田氏一人だけ。PCを購入して「楽天」に仮想店舗を開設し、卸の配達の仕事が終わってから、一人でこつこつと作業した。2005年によりやく一人分の人件費が出せるようになって専属スタッフを1人採用した。それを機に売上げが急増し、月商1,000万円を突破した。

一方、工具卸のほうは、売上げは横ばいでも利益はどんどん減っていった。そこでネット通販の売上げが急増した2005年に「このままやっても先がない。廃業したい」と先代に申し出た。先代からは、「廃業だけは困る。近所にも顔向けできない。何をやってもいいから、会社だけは残してほしい」といわれ、経営を任された。社員には「今期も赤字だったら廃業する。そのつもりで仕事をしてほしい」と宣言した。だが、会社のカルチャーを変えることは難しく、結局1年後も赤字となり、約束どおり廃業することにした。社員はいったん全員解雇したが、利益から逆算して払える給料を算出し、「この給料でもよければ再雇用します」と提示した。全員が再雇用を希望したが、結局はその後1~2年のうちに大半が辞めてしまい、現在残っているのは2名だけである。給料への不満もあったと思うが、卸売業からネット通販業に転換する中で、仕事が合わず辞めていった社員もいた。

一 経営革新にあたっての課題

問屋が小売りを手がけるのはルール違反だと、通販参入時は同業者やホームセンター等から圧力を受けた。だが、インターネット通販の時代になることを確信し自社モデルを貫いた。インターネット通販は月商1,000万円台まで急成長した後、2009年頃に売上げが伸び悩んだ。停滞する中、打開策を探るため経営セミナーなどに参加し、そうした中でSWOT分析を学び、自社の強み・弱みを客観的に分析した。商品点数が10万点を超え、売上げが爆発的に増えてからは、いかに業務改善していくかに注力した。単純作業はIT化したり、通販カタログへの商品登録作業は中国、梱包作業は物流センターへ外注するなど、外部化を図った。また、SWOT分析により、工具メーカーとの直接取引という工具問屋時代からの資産こそが自社の強みであると再認識したことから、通販を「単なる問屋」から「DIY」という間口に絞り込み、かつメーカーとのネットワークを最大限に活かした業態を作り上げることで他社との差別化を図った。

システム構築に徹した1年は完全に投資の段階で苦しかった。社員にボーナスも払えなかったが、「10万点登録すれば、商品点数日本で絶対に売上げは伸びるから」と社員を説得した。成功の確信はあったが懐疑的な社員もいた。「変革に際しては、社員には夢を語るしかない」と山田氏はいう。

一 経営革新の効果

経営革新の結果、同社は卸売業から小売業への転換を完全に果たした。日本最大級の品揃えを持つDIY工具とガーデニングツールのオンラインショップ「DIY ツールドットコム」と、法人向けのオンラインショップ「モノトス」を運営しており、「DIY ツールドットコム」は楽天市場だけでなく、Yahoo!、Amazonにも出店。創業75周年にあたる2012年に楽天ショップオブザイヤー DIY部門大賞受賞、ヤフーショッピング年間ベストストア賞を受賞した。また、2013年3月には米国法人を設立。DIY大国であり、日本の3倍の人口規模を持つ米国で勝負していく計画である。

【事例 8：大川印刷】「待ちの営業からの転換を図り、売り上げ悪化に歯止め」「社内起業的に“ソーシャルプリンティングカンパニー”を目指す」

－取り組んだ経営革新の内容

ソーシャル・アントレプレナーと出会い、家業である印刷を通じて社会的課題を解決する事業に乗り出したいと強く思うようになった大川氏は、社内起業的に社会的課題解決プロジェクトを 4、5 年続けて立ち上げた。2003 年頃からは、「印刷を通じて社会を変えたい」「人と人とを繋ぐ情報の担い手になりたい」と、MUD（メディア・ユニバーサル・デザイン）に取り組むようになった。そして、2005 年に印刷を通じて社会的課題を解決し、社会貢献をしていこうと「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げた。印刷を通じて環境問題や CSR などに取り組むという他社に先駆けた大川氏の活動や考えは、メディアなどからも注目され各所で紹介されるようになった。

具体的な活動の例として、「オープントイレプロジェクト」がある。誰もが暮らしやすく、楽しく観光できるまちづくりの一環として、身障者や高齢者向けの多機能トイレの場所をインターネットで情報提供すると共に、ユニバーサル・デザインで作成したマークをあしらったステッカーを、マリントワーなど横浜市中区の観光施設や商店のまわりに貼るといった活動である。また、「横浜ひとまち百景」として、地元横浜の自然や環境など、地域の環境資源をイラスト化し、地域の誇りや自慢を再発見する「まちおこし」の活動を全国 50 カ所近くで展開している。

－経営革新にあたっての課題

大川氏が改善に乗り出した当初、改善を訴える言葉を誰も聞こうとはしなかった。そして、会社や社員によかれと思ってしていることが理解されず、むしろ敵意を持たれていたときは辛かったという。だが、早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受ける中で信頼してくれる人が増え、正しいと思うことを諦めずに続けることで賛同者が少しずつ増えていった。

－経営革新の効果

地域起こしのウォークラリーに参加した社員が「おたくの会社はいい取り組みをしていますね」と知らない人にいわれ、自分の会社や自分をはじめとする社員が「みられている」という実感を持ち、「スポーツゴミ拾い大会」などで表彰されることで、地域社会や地域住民との一体感を持ち、社員の幸福感や次の活動へとつながっていく。困っているお客様を助けることで、社員が「必要とされた」と感じ、その喜びが次のサービスにつながる。すなわち、まず ES があり、それが CS につながり、CSR にもつながるといった好循環を生んでいる。

また、売り上げに対しても多少なりともよい影響を与えており、メディアで取り組みが紹介され知名度が上がる中で、「価格だけではない」要素で同社を選んでくれるお客様も現れるようになってきているという。

【事例 9：生活の木】「従来事業の人や設備は活かしつつ事業転換」「少女雑誌と連携しポップブームを仕掛けるなど新市場創出を図る」

－取り組んだ経営革新の内容

80 年代は、売り上げに占める洋食器のシェアを徐々に落とし、ハーブのシェアを増

やしていった。既存店舗も人材も、陶器からハーブへと事業転換する形で活用した。

もともと陶器の生産も、自社では窯を持たず、試作はしても量産は外注という身軽な経営であったことが幸いし、大量の在庫を抱え込まずに済んだ。残った在庫は、ブランド力が落ちる「バッタ売り」はしない方針で、10年かけて売り払った。岐阜にある陶器の倉庫は不要となったが、そこで働いていた約20名の地元雇用も意思を持って維持した。ハーブやアロマをブレンドする工場兼流通センターに模様替えし、従業員たちも仕事は変わったが働き続けてくれている。ただ、社員のうち、「陶器が好き」「器が好き」ということで働いていた人の中には、辞めていった人もいた。一方、ハーブやアロマが好きになり、残って幹部になっている社員もいる。

先代が一から始めた洋食器事業からの事業転換であったが、父も祖父が創業した写真館を後継創業して別の事業を始めていることから、重永氏自身はあまり悩むことなく取り組んでいった。だが、そうはいっても、自分が築き上げた事業を削られて行くことは、ふつうは悲しく抵抗を感じるものである。それゆえ、先代とよく話し合った。

一経営革新にあたっての課題

ハーブ事業に取り組んだ当初、国内にはまったくといってよいほど市場が存在していなかった。陶器にポップリを詰めて店頭に置いてみたが売れない。ポップリを生活に取り入れて楽しむという文化、習慣がなかった。そこで、ポップリを売るのではなく、「ポップリを作ること」を広めようと戦略を変えた。小学生の少女向け雑誌でマンガとタイアップしてポップリブームを仕掛け、マンガで取り上げたポップリが作れるキットを雑誌で通販したり、ポップリコンテストを企画したりした。

だが、それでもハーブやアロマは一部の人の趣味の世界であり、銀行はビジネスになるとは思ってくれず、出店のための融資がなかなか受けられなかった。風向きが変わったのは、1990年代に竹下政権下の「ふるさと創生事業（1988-89年）」の影響もあり、ハーブを使った町おこしということでハーブガーデンが各地で盛んに作られた頃からである。また、アロマセラピーの知名度が上がってきたときに「アロマセラピー検定」試験を作ったところ、女性を中心に資格を取る人が増えていった。このようにして認知度が高まり、ビジネスとして成功の兆しが見えるようになると、銀行の側からお金を貸してくれるようになった。そこまで頑張ることが肝要だと重永氏はいう。

一経営革新の効果

このように同社はポップリブーム、アロマセラピー検定など、自らハーブやアロマでムーブメントを起こし、新しい市場を作ってきた。重永氏が家業に関わり始めた頃は、社員は約40名、資本金100万円の有限会社であり、「個人商店の域を出なかった」同社であるが、近年のアロマブームを機に一気に事業を拡大し、いまや全国に直営店を120店舗展開し、社員も約720名という企業に成長している。

今後について、ハーブ、アロマは外縁性のあるビジネスであり「やることはたくさんある」と重永氏はいう。今はようやく生活に溶け込んだところであり、今後は家庭の外へと需要が広がっていく可能性がある。すでに、病院や介護施設、商業施設等に「安らぎ」や「癒し」など香りの効果を取り入れ、環境をよくする「環境芳香」のビジネスが生まれつつある。また、化粧品店や薬局にハーブ・アロマセラピーの店を併設したいという話もあり、同社でもそれを支援していく計画である。

【事例10：両口屋是清】「老舗企業に『外』の視点を持ち込むことを意識。社内プロジェクトで新業態への進出を検討、新感覚の和カフェをオープン」

－取り組んだ経営革新の内容

老舗企業の後継者である大島氏は「外の世界、特に外資企業という違う世界を経験してきた自分は、違う視点を持ち込まないと意味がない」と考えた。また、「当社に染まらないうちが勝負」と思い、早くから「外」の視点を持ち込むことを意識して、自ら仕事を作り出していった。

そのひとつが、社内の若手を集めて、「もし新しいスタイルの店舗を出すことになったら、どんな店にすべきか」という、仮想店舗を軸に新事業を考える社内プロジェクトである。具体的な計画があつてのものではなかったが、ある程度の成果を上げつつあつたときに、「表参道ヒルズ」オープンの告知と出合い、出店店舗の募集に一般公募で申し込んだ。それが新感覚の和カフェ「Rstyle」出店へとつながっていった。

－経営革新にあたっての課題

出店計画は、一時はスペースの関係で取りやめになりかけたが、幸い再開となった。だがその代わり、ごく短期間で出店にこぎつける必要が生じた。過去に社内プロジェクトで検討を重ねた蓄積があつたおかげで間に合わせる事ができた。

「Rstyle」が提供するお菓子には、和菓子の命である餡にこだわったあんみつやぜんざいなどの「極味」、色や素材に折々の季節を取り入れ、できたてならではの味にもこだわった「暦味」と、「きんとんフロマージュ」や「わらびもちフォンデュ」など、伝統を超えた新しい素材と和菓子古来の技法を組み合わせたスタイリッシュな「好味」の3シリーズがある。「好味」は若手が中心になって企画した、同社の和菓子としてはかなり斬新なものである。「おそらく『えっ』と思うこともあつたと思うが、信頼して任せてくれた」「経営層だけでなく製造現場も意外なほど切り替えは早く、抵抗、反発はなかった」といい、「いいと思ったら任せてくれる」のが同社のよいところという。

－経営革新の効果

新業態への取り組みは、売り上げといった、数字に表れるような効果をすぐに生んでいるわけではないが、組織にとっても、大島氏自身にとっても学ぶことが多く、糧になっているという。たとえば、前述のプロジェクトチームに製造現場にいた若手を抜擢したことで、ふだん表にでることのなかった若手メンバーの意見を吸い上げることができた。その経験を踏まえ、同社ではその後、新店舗を企画する際にはプロジェクトが立ち上がるようになった。そのことは、職場の壁を超えたコミュニケーションが図れるようになるという効果も生んでいる。また、大島氏は、多くの取材を受ける中で、老舗といえども広報が重要であることに気づいたという。そして、そのことは、後の広報グループの設立につながった。広報グループでは、2008年に広報誌『いとをかし』を創刊。その後も年に3～4回のペースで発行し、2014年には20号を発刊するに至った。同誌では、和菓子文化にとどまらず、日本文化全般についての情報発信を行っているが、これは、現代の人たちに和菓子の魅力にもっと気づいてもらうには、和菓子を暮らしの中に取り入れ、愛でてきた日本の文化そのものについて、より深く知ってもらうことが必要ではないかとの考えによる。自社の商品が売れることも大事だが、和菓子文化全体がよりいっそう活性化することを願っているという。

図表 25 事例のタイプ：承継時の状況×経営革新の方向性

承継時の状況	経営革新の方向性		
	経営再建	脱量産・下請	新分野進出・事業転換
経営の危機	④日本電鍍工業 ⑤情報通信業A社		〔④日本電鍍工業〕 〔⑤情報通信業A社〕
承継直後に売上減		②最上インクス ⑦マキノ	
先細りで将来性に不安		①山本精工 ⑥三共光学工業	③大都 ⑧大川印刷
比較的安定			⑨生活の木 ⑩両口屋是清 (未承継)

(資料) ヒアリング等をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングにて作成

3. 事例調査より——承継時の状況別 取り組んだ経営革新

以上のように、承継後に直面した経営課題とその後に取り組んだ経営革新の方向性による事例のタイプ別に、経営革新の内容をみてきた。

本レポートで取り上げたのは 10 事例であるが、その中でも、倒産目前という危機的な経営状況で承継し、経営再建に取り組んだ後継者もいれば、経営が比較的安定した中で承継し、先代からの路線を引き継いでいる後継者もいるなど様々である。

だが、承継時の状況とその後に取り組んだ経営革新の内容にはある程度のパターンもみられた。

- ①危機的状況で承継した 2 事例では、まずは資金調達や財務整理に奔走しているが、その後は新たな顧客開拓や新分野進出など経営再建に取り組んでいる
- ②承継時は比較的安定していたが、承継直後に大幅な売上減などに直面した 2 事例では、経営安定のため脱量産・下請という経営革新に取り組んでいる
- ③承継時は危機的状況というほどではなかったが、先細りで将来性に不安を感じていた 4 事例では、脱量産・下請（2 事例）か、新分野進出・事業転換（2 事例）という経営革新に取り組んでいる
- ④経営が比較的安定した中で承継した 2 事例では、先代が着手した新分野進出や事業転換を引き継いで推し進めている

事例調査結果を、承継時の状況から取り組んだ経営革新のタイプまで整理すると、図表 26 のようにまとめられる。

図表 26 10事例の概要：承継時の状況（経営課題）と経営革新の方向性

承継時の状況	事例企業	承継の経緯（承継時年齢）	承継後に直面した経営課題	経営革新の内容	経営革新の方向性
承継直後に売上減	最上インクス (製造業、4600万円、92名)	内部昇進するも継ぐ決意ができずにいた。先代(父)に迫られ承継の日を決める。(36歳)	承継直後にリーマンショックで仕事が激減。業務減の時期に将来の方向性を検討。	海外拠点撤退を決意し、国内で生きるため、 開発支援企業 へと目標を定める。	脱量産・下請
	マキノ (製造業、2000万円、45名)	承継は意識していたが、入院を機に先代(父)が承継を急ぐ。(29歳)	ITバブル最中の承継から一転、翌年にはITバブル崩壊で仕事が激減。	IT化した新工場を建設し、先代の目指した「 即日板金 」を実現。	
先細り将来性に不安	山本精工 (現 HILLTOP) (製造業、3600万円、65名)	3Kの家業を継ぐのは嫌だったが、母親に泣きつかれ家業に。(実質20代後半)	下請・量産の仕事に将来への希望が持てず、このままではじり貧と認識。	下請仕事を返上し、難仕事の受注に努める一方、 社内をIT化 。脱量産を果たし、従業員は創造する仕事に従事。	脱量産・下請
	三共光学工業 (製造業、5000万円、365名)	突然の承継。内部昇進するも、先代(父)の急逝で社長に。(37歳)	大手取引先の海外移転で国内の仕事が減少。海外進出を打診される。	国内で生きるため「 大きい、小さい、面倒くさい 」を迅速に！」を標語に転換を図る。	
	大都 (小売業、1000万円、26名)	結婚の条件が妻の実家の家業を継ぐこと。将来性のなさに後悔。業種転換を先代に迫り承継。(41歳)	流通構造の変化で問屋業には先がないと認識。激しい価格競争。	工具卸をやめ、インターネットを使った 工具の小売業に業種転換 。	
比較的安定	大川印刷 (印刷業、2000万円、40名)	大学入学直後に父が急逝、母が間を繋ぎ、卒業後、同業他社での経験等を経て承継。(38歳)	老舗に胡座をかき、構造変化の中、徐々に仕事を失っていた。古株の管理職の反発にも直面。	待ちの営業からの転換を図り、売り上げ悪化に歯止め。 社内起業で「ソーシャルプリンティングカンパニー」 を目指す。	新分野進出・事業転換
	生活の木 (小売業、1000万円、720人)	学生時代から家業を手伝い、新事業の立ち上げに関与。(実質33歳)	洋食器販売からハーブ事業への転換を推進しつつ、新市場創出に苦労。	従来事業の人や設備は活かしつつ業種転換。少女雑誌と連携しポプリブームを仕掛けるなど 新市場創出 を図る。	
	両口屋是清 (製造業、2億円、420名)	外資企業の勤務経験を経て家業へ。内部昇進しつつ新事業に関与。(未承継)	和菓子離れによる市場縮小、法人需要から個人へとといった変化への対応。	老舗企業に「外」の視点を持ち込むことを意識。 社内プロジェクトで新業態進出 を検討、新感覚の和カフェをオープン。	
経営の危機	日本電鍍工業 (製造業、1000万円、68名)	突然の承継。父(創業者)の後継社長が経営を傾け呼び戻される。(32歳)	倒産の危機に直面。資金調達が必要。	資金調達に奔走 。関連会社や不採算部門を整理。一方、 時計依存から脱するため成長分野に進出 。	経営再建
	情報通信業A社 (1億円未満、100名未満)	突然の承継。先代が急逝し、財務に明るい子会社役員に白羽の矢。(40歳)	多額の借入金、先代の多角化のつけを抱え、 再建急務 。	不動産・有価証券の売却など 財務整理 に取り組み、リストラも実施。一方、 新規顧客開拓 に努める。	

(注) 事例は、「承継時の状況」と「経営革新の方向性」により分類し、順番に並べている。

(資料) ヒアリング等をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティングにて作成

【コラム】理想の承継年齢はどのくらいか（事例企業の場合）

事例で取り上げた後継社長に、「理想の承継年齢はどのくらいか」と尋ねたところ、「早いほうがよい」とする意見が比較的多かった。

実質 20 代後半で承継した山本精工の山本氏は、「理想の年齢というものはない」としながらも、「20 代で継承してよかったと思う」といい、「代表権をとるかどうかは別として、マネジメントに関しては 20 代、30 代から始めた方がいい」としている。大都の山田氏（承継時 41 歳）も、「特に理想の年齢はないが、早く実質的な経営を経験した方がよい」としている。

マキノの牧野氏（同 29 歳）や生活の木の重永氏（同 33 歳）も「若いほうがよい」といい、最上インクスの最上氏（同 36 歳）も、「承継は早くてよかった。若くして継がせてくれたことはありがたい」としている。

一方、唯一の未承継事例である両口屋是清の大島氏のみは、「2 番手、3 番手のほうがやりたいことがやれる」といい、「若いうちに承継したいという考えはない」としている。

Ⅲ 課題別にみた取り組みのヒント

Ⅱ章では具体的な事例を通じて、中小企業の後継者がどのような思いで事業を承継したか、承継後にどのような課題に直面し、どのような経営革新に取り組んだかをみてきた。また、経営革新に取り組む上で直面した課題についてもみてきた。ここでは、経営革新に際しての課題別に、事例からみた取り組みのヒントを整理・紹介したいと思う。

ここで取り上げる「経営革新に際しての課題」は、以下の8点である。

1. 経営革新の方向性をどのように定めたか
2. 資金の調達（債務圧縮）
3. 販売先・受注先の確保
4. 技術・ノウハウの獲得
5. 経営革新に必要な人材の確保
6. 変革に対する従業員の理解
7. 経営者としての能力の獲得
8. 先代経営者との関係

1. 経営革新の方向性をどのように定めたか

経営革新の方向性をどのように定めたのかという課題について、事例は大きく、①「既存事業を否定する」「既存事業の弱みを補強したい」など、ビジネスモデルや取引関係に係る「対外的な欲求」に発するものと、②「誇りを持てる仕事をしたい」「社員の生活を守りたい」など「対内的な欲求」に発するものの2つに分けられるように思われる。

「対外的な欲求」として、既存事業を否定し、なりたい姿を目指した代表が山本精工の事例だといえよう。山本氏は、経営革新の方向性の定め方について、「従来の否定から入るのもよいのではないか」という。山本氏は、単純作業の繰り返しである量産下請の家業が嫌でたまらず、下請仕事を返上して難仕事の受注に努める一方、社内を徹底してIT化し、人間らしい創造的な仕事へと家業を変貌させてきた。「本当に会社を変えたいと思うならば、自分がどう生きて、何をしたいのか、どうなりたいのか。10～20年後の自分の姿を思い描けるかどうか重要だ」と山本氏はいう。

「仕事を与えられる側ではなく、創る側となろう」と考えて、より上流工程の開発分野に乗り出したのが最上インクスの鈴木氏である。

日本電鍍工業の伊藤氏は、先細りつつあった主力の時計事業に代わる方向性を模索し、「不景気でも売り上げが激減しない分野がよい」と考え、「医療」「健康」「美容」へ進むというビジョンを示した。

ただし、日本電鍍工業のケースは、既存の主力事業に代わる新分野への進出ではあるものの、それを可能にしたのは同社が持っていた強いものづくりの基盤技術である。自社の持つ技術力を客観的に評価しつつ、新たな分野に挑戦したことが同社の経営革新を

成功させたといえる。

大都の山田氏も、「今ある会社の資産を活かすべき」という。同社は工具問屋から、日本最大級の品揃えを持つ DIY 工具とガーデニングツールのインターネット通販(小売業)への転換を遂げたが、卸売業から小売業に業種は変わっても、主力商品は同じ工具であり、仕入れ先も問屋時代からつきあいのある工具メーカーである。また、転換の過程で売り上げが停滞したときに同社は SWOT 分析を行い、工具メーカーとの直接取引という工具問屋時代からの資産こそが自社の強みであると再認識し、通販を「単なる問屋」から「DIY」という間口に絞り込み、かつメーカーとのネットワークを最大限に活かした業態を作り上げることで他社との差別化を図り、状況を打開した。

また、マキノも、先代が同社のビジョンとして目指した「即日板金」がなぜできないかを突き詰めて考え、諸問題を解決するには、全工程を IT 化し自動化する必要があると考えて、それを可能とする新工場を建設し、ビジョンを現実のものにしている。

最上インクスは、先代の「試作特化を目指す」という方針から「開発支援型企業を目指す」という方針に舵を切ったが、先代から引き継いだものをバサッと切るのではなく、「従来のもをどう新しい価値に結びつけるか」ということをやっているという。「後継者は皆、今まであるものを捨てるべきか、今に適應するよう変えるべきか」と考えると「時代が変わっても守るべき部分」があるといい、それは「会社に脈々とある DNA のようなもの」であって、同社の場合は「事業の根底にある仕事の仕方、創業者も大事にしてきたお客様との信用と信頼」がそうであるという。

DNA を守るという姿勢は、両口屋是清の後継者である大島氏や、生活の木重永氏にも共通している。両口屋是清は時代の変化に合わせた様々な取り組みをしているが、「和菓子の味でいえば、百年前と今では甘さも柔らかさも変わっているが、それは百年かけて変えたもの」であり、「急激な変化はうちらしくない」という。一方、生活の木は、先々代の写真館から先代の洋食器販売事業、そして当代のハーブ・アロマ関連事業へと、代々時代に合わせて事業転換を重ねているが、重永氏は「時代の先を読み、新たな事業に挑戦すること」こそが同社の創業以来の DNA であり、受け継いでいくものだとしている。

一方、ビジネスモデルや取引関係に係る会社のあり方についての「対外的な欲求」だけでなく、「対内的な欲求」も経営革新の方向性を定める原動力となっている。

試作から開発へ事業転換の舵を切った最上インクスの鈴木氏は、経営革新の方向性について、「経営者として、社員のために情熱を持ってできる仕事をやろう」ともいっている。そのことが、コストを下げるために海外に出るという選択肢を捨て、開発支援型企業を目指すことへとつながっている。

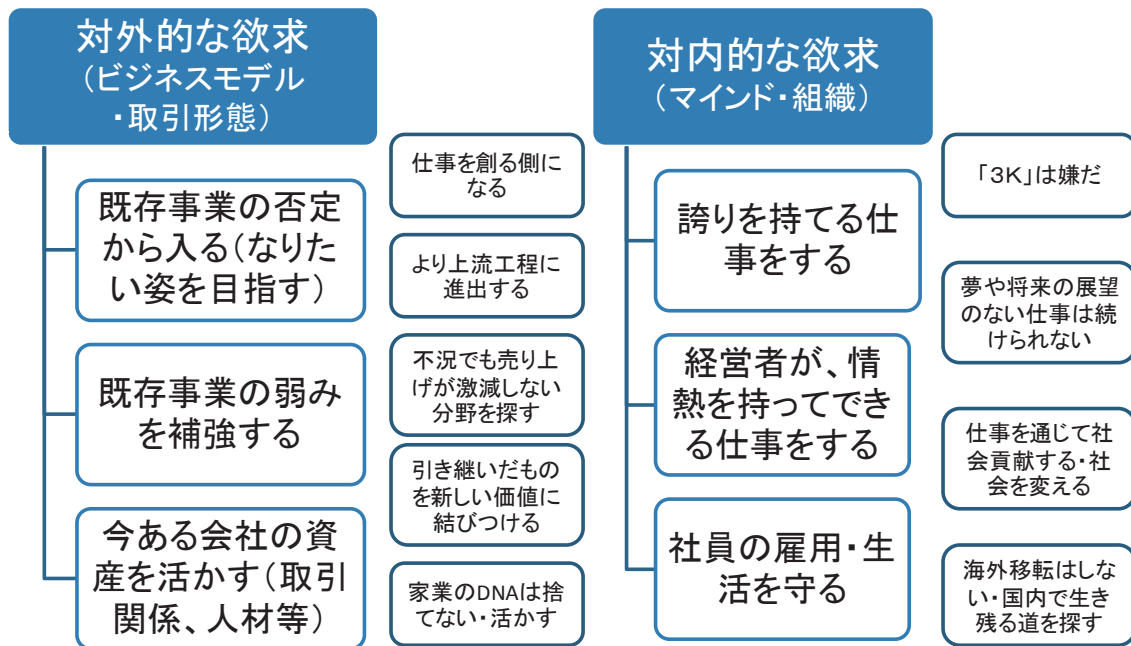
大川印刷の大川氏も、「自分自身の仕事、使命は、印刷物の仕事を取ってくることで、売り上げを上げることだと錯覚してしま」い、「何の喜びがあって仕事をしているのか」分からなくなってしまった。だが、ソーシャル・アントレプレナーから刺激を受け、「喜びは金額の大小ではなく社会から喜ばれる事業をやることにある」「社会的課題を解決し、社会から喜ばれることをやってお客様に喜ばれ、それが社員の喜びにもつながるような仕事がしたい」と、家業である印刷を通じて社会的課題を解決する事業に乗り出したいと強く思うようになり、「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョン

を掲げ、本業を通じた社会貢献という方向性を示している。

「もっと豊かになりたい」「もっとお金がほしい」という欲求が会社を運営する原動力となっていた親の世代と違い、そうしたことには「燃える」ことができず、その一方、「社会に貢献したい」という欲求が強く、こちらには「燃える」ことができるという発言は、複数の後継者から聞くことができた。本業を通じた社会貢献が、経営革新の方向性に結びつくことが、いまだきの後継者の一つの特徴といえるかもしれない。

一方、「社員の雇用や生活を守りたい」という古典的な欲求が、経営革新の方向性を定めていることも事実である。国内雇用の縮小につながる海外進出という選択肢を捨て、国内で生き残る道を探すということが、三共光学工業や最上インクスの経営革新の方向性を決めている。また、「社員たちを路頭に迷わすことはできない」という思いが、日本電鍍工業の伊藤氏や情報通信業 A 社の a 氏に赤字企業を継ぐ決意をさせている。

経営革新の方向性をどのように定めたか



- 見定め方は企業により様々。先代のビジネスの「否定」から入った事例もあれば、「今ある会社の資産を活かすべき」とする事例、変革にあたって「会社に脈々とあるDNAのようなもの」を大事にするという事例もある。
- また、新たに進むべき方向性については、「不景気でも売上げが激減しない分野がよい」と考えた事例、「仕事を与えられる側ではなく、創る側になろう」と考えた事例、「経営者として、社員のために情熱を持ってできる仕事をやろう」と決めた事例などがみられた。

2. 資金の調達（債務圧縮）

事業承継に付きまとう課題の一つが金融機関との円滑な関係構築である。経営者が新たに金融機関との信頼関係を構築し、資金面での協力を得ることが、経営革新を推進するための大前提になるためである。事例企業における資金調達の課題は、①新事業・サービスへの進出のための資金調達、②大規模設備投資のための資金調達に分けられる。

一方、調達した時点では適正投資だったものが、時代の変化と共に過大な債務となって、事業承継のタイミングを迎えた場合は、適正規模に再編成するための、③債務圧縮のための取り組みも必要になってくる。

新事業・サービスへの進出のための資金調達の例が、生活の木の実例である。同社がハーブ事業に取り組んだ当初、国内にはまったくといってよいほど市場がなかったという。前例もないことから銀行は「乾燥させた植物」がビジネスになるとはイメージできず、同社は出店のための融資をなかなか受けることができなかった。だが、ハーブ・アロマの認知度が高まって市場となる兆しがみえると、銀行の側から貸してくれるようになったという。「成功の兆しがみえるようになると銀行の側からお金を貸してくれるようになった。そこまで頑張ることが肝要」と生活の木の重永氏はいう。

大規模設備投資のための資金調達の例が、マキノの実例である。マキノの牧野氏は、先代が掲げた「即日板金」を実現するため新工場建設を計画した。承継直後に巨額の借金をしてもよいか躊躇もあったが、新工場建設のための資金は「意外とあっさり貸してもらえた」という。借金が嫌いなため、承継後、繰り上げ返済していたことに加え、大手電機メーカーとの取引が始まったところだったことも幸いした。タイミングにも助けられたが、円滑に資金調達できた「最大の要因は『人』であり、熱意があり親身になってくれる金融機関の担当者と信頼関係があったことが大きかった」と牧野氏はいう。

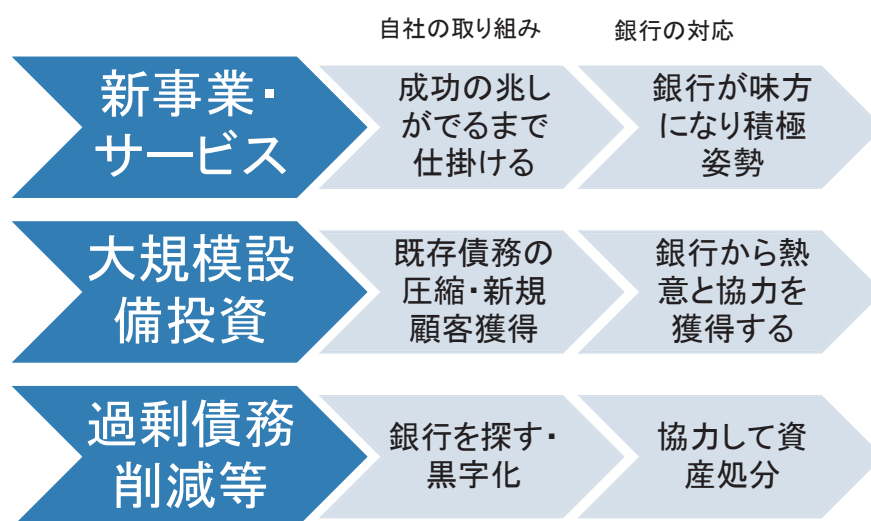
債務圧縮のための取り組み例が、日本電鍍工業の実例である。父親が作った会社を残したい、社員たちを路頭に迷わすことはできないという思いで経営の危機にあった会社を継いだものの、経営にタッチしたこともない「ぼっと出」の、しかも32歳という若い女性経営者に対して銀行の反応は冷たかったという。だが、再建に奔走し、3年で黒字化を達成したことで、中小企業金融公庫（当時）の担当者が、「ここまで黒字化して努力されたので、新規の融資は無理ですが、せめて返済を止めましょう」「（借入が最も大きい）当行が返済を止めるので、他の銀行さんにも止めるようにいって下さい」といってくれ、どうしても返済を止めてくれなかった銀行に対しても、信用保証協会に直談判して、信用保証協会から返済を止めてくれたりもした。「信用を得るには結果を出すしかなかった」と伊藤氏はいいい、結果を出したことが事態の打開につながっている。

同様に経営の危機にあった会社を承継した女性社長ながら、金融機関との関係を比較的うまく収めたのが情報通信業 A 社である。複数の金融機関から多額の借入金がある中で先代社長が急逝し、財務に明るいということで後継社長として白羽の矢が立ったのが、子会社の役員兼同社の非常勤取締役だった a 氏である。だが、それまで同社の立場で金融機関と会ったことはなく、しかも40歳そこそこの女性社長を金融機関の担当者

は奇異に思ったようで、就任の経緯を尋ねられたりもした。だが、先々代社長で、相談役として同社に戻ってくれた b 氏が金融機関回りに同行し、相談しながら経営革新を進めていったことが社内外に安心感を与え、金融機関との関係も上手く収まったという。

以上みてきたように、本レポートで取り上げた事例では、資金調達（債務返済）に際して、経営を立て直し黒字化させるという結果を示し、さらに情報通信業 A 社では全社で状況を説明することで、金融機関からの協力を引き出している。

資金の調達・（債務圧縮）



- 「意外とあっさり貸してもらえた」事例では、「借金を繰り上げ返済していたこと」「大手電機メーカーとの取引が始まったところだったこと」が功を奏したのではないかと自己分析。ただし、最大の要因は「人」であり、「熱意があり親身になってくれる金融機関の担当者と信頼関係があったことが大きい」とも。
- 出店のための融資がなかなか受けられなかった事例では、「成功の兆しがみえるようになると銀行の側からお金を貸してくれるようになった。そこまで頑張ることが肝要」とコメント。
- 多額の負債を抱えた事業を承継した事例では、若い女性ということもあり、「本当の社長を出して」などと金融機関に冷たくあしらわれた経験も。ただし、努力の末、3年で黒字化を達成したことで事態が進展。「信用を得るには結果を出すしかなかった」とコメント。
- なお、「多額の負債を抱えた事業を承継した女性社長」という点で類似する別の事例では、先々代社長が金融機関回りに同行してくれ、金融機関との交渉も相談しながら進めたことで、うまく収まったという例もみられた。

3. 販売先・受注先の確保

販売先・受注先の確保という課題に対しては、①世間に対し、「取材等により知られる・情報発信する」「とにかく人に会う（新しい関係を探す）」「ビジョンを示す」、②潜在顧客に対し、「難仕事に挑戦する（できないといわない）」「一番を積み上げ、認知度を上げる」、③既存顧客に対し、「信用を守る」「評判を築く」、④社内外に対し、「ビジョンを示す」といった取り組みがみられた。

①世間に対し、「取材等により知られる・情報発信する」「とにかく人に会う（新しい関係を探す）」という取り組みの例が、日本電鍍工業である。

日本電鍍工業の伊藤氏は、社長自ら「とにかく人に会って回った」という。めっきはものづくりの後工程であるため、ものづくり企業と知り合って知名度を上げなくては仕事につながらないと考えたからであり、また、営業につながる情報もほしかった。そこで、経営が苦しいときも異業種交流会や同業種交流会、セミナーや勉強会など様々な会合に積極的に出席したという。また、展示会に出店するお金はなかったが、会場に通い、来ている企業に名刺を配って回りもした。女性でめっき会社の社長は珍しいと覚えてもらいやすく、そうした中で、いろいろな人を紹介してもらったり、雑誌の取材を受けたりして、徐々に知名度が上がっていったという。

②潜在顧客に対し、「難仕事に挑戦する（できないといわない）」という取り組みの例が、日本電鍍工業や山本精工、三共光学工業などである。

日本電鍍工業では、他社と組んだが何年もうまくいかなかった開発案件を抱えていた会社がアプローチしてきたときに、「ここで『できない』といたらお終いだ」と思って取り組んだことが、医療機器という新分野に進むきっかけとなり、また、「難しい案件をものにしたことが、社員たちの自信につながった」としている。

山本精工は、自動車関係の下請の単純量産の仕事を一切やめたことで8割の仕事・お客様を失い、背水の陣で新規顧客開拓に取り組み、「新しいお客様の元に出向いたら、どんな難しい要求にも『大丈夫です』と大風呂敷を広げて答え、函面を1枚でも2枚でも取ってくる」という気概で乗り切ったという。そして、「徐々に量産から中量生産へ、難度の高い少量生産へと、仕事の中身をシフトさせていった」という。

三共光学工業も、国内で仕事を取っていくために量産用の自動機は処分してしまい、多品種少量生産への転換を図ろうとする中で、FAXで舞い込んだ、大きさが「Φ360mm」と通常よりも一桁多い難仕事の注文に対し、「ここで『できません』といたら終わり」だと思い取り組んだ。この注文をやり遂げたことが口コミで伝わったことが、産業用途向けレンズの分野への進出につながったという。

潜在顧客に対し、「一番を積み上げ、認知度を上げる」取り組みを行ったのが大都である。同社は、DIY 工具とガーデニングツールでは他社の追随を許さない40万点という圧倒的な品揃えを持つ日本最大級の通販サイトを構築することで他社と差別化を図った。また、「ニッチトップを取ることで、通販サイトへの消費者の認知度を上げる」という戦略を立て、社内コンペで「楽天ショップで小さな日本一を積み上げる」ためのアイデアを募集し、結果、ガーデニング・DIY 部門で、楽天市場のショップオブザイヤ

一大賞を受賞したりもしている。

③既存顧客に対し、「信用を守る」「評判を築く」ことが、新たな販売先・受注先の開拓にもつながったというのが、マキノや大都、最上インクスである。

マキノでは、売り上げの多くを特定のメーカーに依存していた状況からの改善に取り組んだが、新規開拓先は、既存のお客様からの紹介によるところがかなりあるという。また、取引先から転職した購買や資材の担当者が、「うちの仕事もしないか」と声をかけてくれたりもし、先代からの取引、信用が新しい顧客開拓にもつながったとしている。

大都も、先代が構築したメーカーとの直接取引や信頼関係という会社の資産が、経営革新に際しても強みとなっているという。同社は卸売業から小売業に転換したが、工具メーカーとの直接取引という工具問屋時代からの資産を最大限活かした業態を作りあげることで、他社との差別化を図っている。

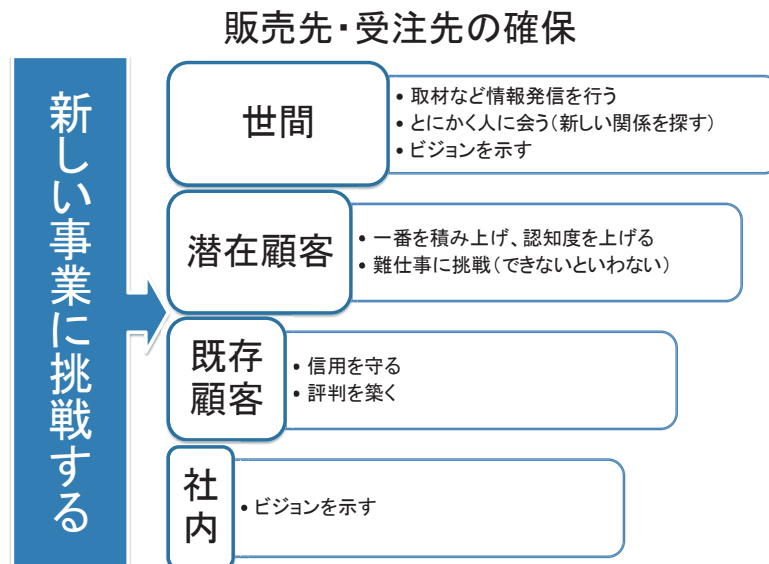
最上インクスも、先代の「試作特化を目指す」という方針から「開発支援型企業を目指す」という方針に舵を切ったが、「創業以来の信頼、信用は守り続けていく」といい、新分野においても、従来のお客様が「そういうこともできるなら、開発のお客さんを紹介するよ」といってくれたりもしている。

④社内外に対し、広く「ビジョンを示す」ことで、新たな販売先・受注先を開拓したのが日本電鍍工業、三共光学工業、大川印刷である。

日本電鍍工業は、時計部品へのめっきでは業界内で知られていても、他の分野では無名に近かった。だが、伊藤氏が「医療」「健康」「美容」へ進むというビジョンを示し、積極的にPRしたことが、医療機器など新分野の仕事の受注につながり、また、社員たちが実際の行動を伴って動くようになったきっかけとなっている。

三共光学工業の萩原氏は、先代の葬儀に参列してくれたお客様への挨拶回りに間に合うよう『『大きい、小さい、面倒くさい』を迅速に！』という標語を作り、量産から多品種少量生産への転換という新しい経営方針を説明して回っている。

大川印刷は、「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、「印刷を通じて環境問題やCSRなどに取り組む」という他社に先駆けた活動や考えがメディアなどからも注目され、各所で紹介されるようになる中で、「価格だけではない」要素で同社を選んでくれるお客様も現れるようになっていくという。



4. 技術・ノウハウの獲得

新分野進出などの経営革新を推進するには、①新たな設備投資、②新たな技術・ノウハウ、③効率的な事業運営に必要なシステムの導入を伴うことが多い。ここでは事例企業がどのように導入しているかを紹介する。

①新たな設備投資の導入の例としては、山本精工やマキノがあげられる。

山本精工の場合は、山本氏が3年間無給で働くことを覚悟で、当時の中小企業としては手がでないようなNC旋盤やマシニングセンターを導入したことが、同社の強みである他社に先駆けた工場の徹底したIT化につながっている。

マキノは、先代が掲げた「即日板金」というビジョンを名実共に看板とするために、新工場の建設に取り組んでいる。

三共光学工業の場合、高精度な加工に対応した研磨機の製作に取り組んだものの、自作機械が使い物にならず、結果的に1,000万円以上の製作費を無駄にしたこともあるという。だが、そうしたチャレンジがあってこそ自社で研磨機を作れるようになると社長責任で取り組みせ、そのおかげで、同社では今日、研磨機の95%が自社製となっているという。

設備導入と同時に、②新たな技術・ノウハウを社長が独学で習得したという例としては、山本精工があげられる。マシニングセンターを手に入れた山本氏は、「マシニングセンターを使いこなすことにかけては京都の中小製造業の中で3本指に入る」といわれるまで習熟し、社内の職人技を数値化して徹底したIT化を行っていった。

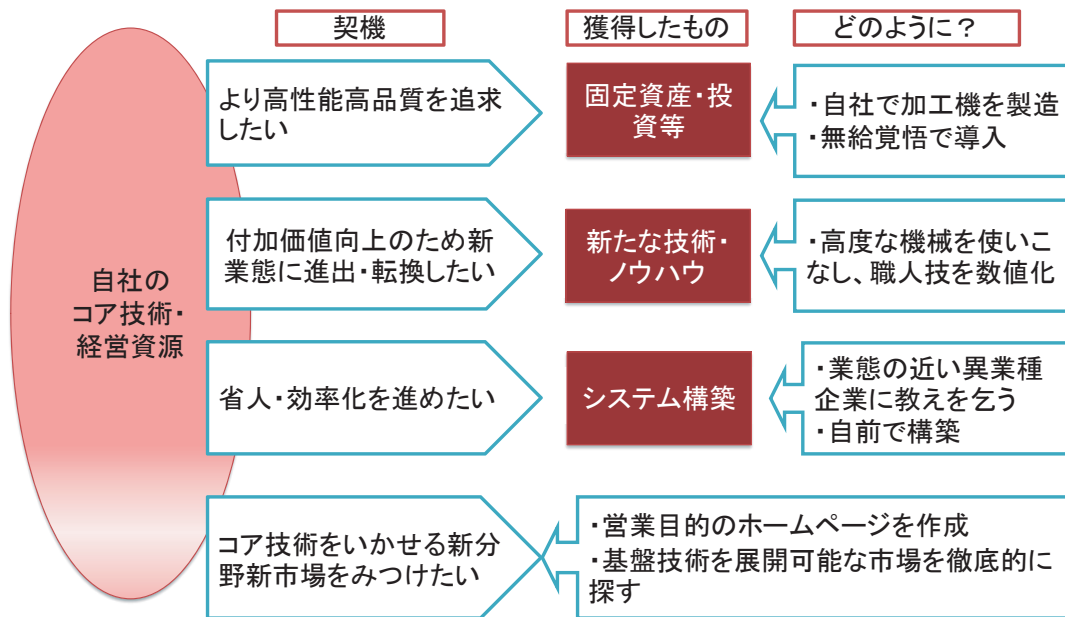
山本精工はまた、③効率的な事業運営に必要なシステムの導入の例にも該当する。③の取り組みとしては、社長が自ら独学で習得したり、分からないことは他業界のシステムに学んで導入した例がみられた。

たとえば山本精工では、社内をIT化するためのシステム構築やプログラミングを、外注したり専門家を雇ったりするのではなく、山本氏が独学で工夫して導入しており、山本氏は自身のことを「自分は当社の初代システムエンジニア（SE）だ」としている。

大都も、山田氏がインターネット通販の方法を独学し、試行錯誤して工夫を重ねた。どうしても分からないことは他業界の先進企業に飛び込みで教えてもらいに行った。そして、殺到する注文にも効率的に対応できるメーカー直結の受発注システムを構築し、他社の追随を許さない品揃えのオンライン通販サイトを実現している。

一方、新たな技術を獲得するのではなく、強いものづくりの基盤技術を持った企業が、自社の持つ技術力を客観的に評価しつつ新分野に挑戦している例として、日本電鍍工業があげられよう。

新たな技術・ノウハウの獲得



5. 経営革新に必要な人材の確保

経営革新に必要な人材とは、どのような人材であろうか。①新しい取り組みに必要な知識や技術、ノウハウを獲得し、体現していく中核人材と、②経営革新に必要な経営に関わる知識や経験を持って経営者を補佐していく人材であろう。

まず、①の中核人材の確保については、社内の若手やインターン研修生が中心となって社内プロジェクトを立ち上げ、知恵を出し合っただけでノウハウを独自に構築している事例が複数みられた（両口屋是清、大川印刷、大都）。

両口屋是清では、社内の若手を集めて、「もし新しいスタイルの店舗を出すことになったら、どんな店にすべきか」という、仮想店舗を軸に新事業を考える社内プロジェクトを立ち上げた。そこでの検討がベースとなって、表参道ヒルズへの新業態である和カフェ「Rstyle」の出店につながっている。このプロジェクトを通じて、ふだん表にでることのなかった若手メンバーの意見を吸い上げることができたといい、また、その経験を踏まえ、同社ではその後、新店舗を企画する際にはプロジェクトが立ち上がるようになったという。大川印刷では、社内起業的に社会的課題解決のためのプロジェクトを立ち上げ、「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンの下、社業である印刷を通じて社会的課題を解決していこうとする取り組みを行っているが、そうした活動は若手社員やインターン生中心で取り組ませているという。大都是、「楽天ショップで小さな日本一を積み上げる」という戦略で通販サイトの消費者への認知度を高めることに取り組み、結果、ガーデニング・DIY 部門で、楽天市場のショップオブザイヤー大賞を受賞したが、それを実現するアイデアは社内コンペで募集したものであった。

また、①に関連して、社内人材に知識・技術・ノウハウを獲得させるため、社員の教育に力を入れているというのが情報通信業 A 社である。同社では、以前は「勝手に自己投資してください」というスタンスであったが、将来を睨んだ「攻めの経営」の部分として、成長分野の助成金制度等も活用し、社員に積極的に研修を受けさせており、数十万円かかる SE 育成コースを会社負担で受講させたり、社員からの希望がきっかけで、Ruby 技術者の資格取得を支援したりもしているという。

新分野に進出するために新たに人を採用しているのが最上インクスである。同社では技術開発をしたいと入社してきた新卒の新社員に、「失敗しても構わないから、やっつけろ」といって開発案件に取り組ませた。本人が必死で取り組み、開発上のボトルネックが分かっただけからは、大手メーカーOB を付け、結果、日本初のフィンのプレス加工技術の開発に成功している。

一方、事例の中には、新しい取り組みに必要な知識や技術、ノウハウを経営者自らが獲得し、経営革新に取り組んでいる例もみられる（山本精工：社内を IT 化するためのシステム構築やプログラミングは独学で工夫、大都：インターネット通販の方法は独学し試行錯誤）。

②については、経営革新にあたり、コンサルタントなど外部の専門人材を活用している例は、事例企業においてはあまりみられず、むしろ「外部のコンサルタントは使わない」という考えを持つ企業が少なくない。

山本精工の山本氏は、「人には相談せず自分で考える。自分で決める質」としている。マキノの牧野氏も、「外部のコンサルタントは使わない方針」という。ただし、新工場建設を含む経営革新計画の策定にあたっては、「金融機関の担当者にはいろいろと相談にのってもらった」としている。大川印刷の大川氏は、「経営改革に際し、外部のコンサルタントも使ったが、9割はうまく行かなかった」といい、ただし、「2014 ビジョンの作成やクレド作成や研修など、新しい取り組み」の実施は「社会保険労務士と共に」行ったとしている。

このように外部の人材の活用はほとんどみられず、「自分で決めてきた」とする経営者が多くなっている。ただし、後述の「8. 先代経営者との関係」でみるように、先代経営者等が経営の「よき相談相手」になっている例が複数みられる。多くの場合、後継者があくまで主体だが、情報通信業 A 社の場合は、先々代社長等と相談しながら経営革新を進めていった事例となっている。情報通信業 A 社の a 氏は、もともと後継者候補だったわけではなく、子会社の役員兼同社の非常勤取締役であったが、先代社長が多額の債務を残し急逝したことで、財務に明るい a 氏に後継社長としての白羽の矢が立った。赤字企業の承継にあたっては、先々代社長であり、自分を可愛がってくれた元上司の b 氏より、「自分もサポートするから」と説得を受け、実際 b 氏は相談役として同社に戻ってくれた。先々代社長等がバックに付いたことは社内外に安心感を与えたと思われ、就任の経緯に疑問や不安を持っていたであろう金融機関との関係においても、b 氏が金融機関回りに同行してくれたおかげもあり上手く収まったという。

なお、経営革新の賛同者・フォロワーは、早めに育てておくことが必要との指摘もある（生活の木、最上インクス）。生活の木は、事業転換をした事例ながら特に古参社員の強い抵抗というものはないが、それは、新事業に乗り出したのは先代の時代からであり、まだ学生だった重永氏もこれに関与してきたこと、そして、主立った幹部とは「学生時代から一緒にやってきた」ことも大きいと思われるとしている。最上インクスも、変革にあたり、従業員から強い抵抗はなかったというが、それは「主立った幹部とは、後継者時代から一緒に新事業に関わってきた」ということもあるといい、「ブレーンは後継者時代に育てることが肝要である」としている。

経営革新に必要な人材の確保

中核人材	◎ 新人採用	◎ 従来にない発想でチャレンジ
	◎ 若手人材抜擢	◎ アイディアを社内コンペで募集 ◎ 新事業を考える社内プロジェクトメンバーに抜擢 ◎ 攻めの経営のため資格取得を奨励
	◎ × 開発経験のある退職者	◎ 開発上のボトルネックが分かってから、引っ張ってくる × 最初から開発にあたらせる
	◎ インターン研修生	◎ 「社会的課題解決」プロジェクトにあたらせる
経営人材	◎ × コンサルタント等	◎ 社会保険労務士と「ビジョン」「クレド」作成・研修 ◎ 銀行担当者に相談しながら経営革新計画立案 × コンサルに相談せず自分で決める
	◎ 経営経験者	◎ 元上司で先々代経営者が相談役に復帰 ◎ (承継とともに一線を退きつつ) よき相談相手
	◎ 賛同者・フォロワー	◎ 経営革新の賛同者・フォロワーを早めに育成 (ブレーンは後継者時代に育てる)

6. 変革に対する従業員の理解

変革に対する従業員の理解という課題に対して、①（変化や革新についてともすると身構えがちな）古参社員・先代からの役員である場合、②古参は古参でも熟練工である場合、③（中立的な）社員である場合ではそれぞれどのように取り組むべきであろうか。

①古参社員・先代からの役員に対して理解を得ようと努力した例が、大川印刷や三共光学工業等である。

大川印刷の大川氏は、学生時代に父を亡くし、母が中継ぎを務める同社に後継者として入社したが、「たった40人の会社に役員が7人。烏合の衆でまとまらず、しかも、平均年齢が50歳に近い会社の中で、息子のような歳の自分のということなど誰も聞いてはくれない」という辛さを経験する。経営を立て直すため改善を訴えたが、当初は誰も聞こうとはせず、会社や社員によかれと思ってしていることが理解されず、むしろ敵意を持たれていたときは辛かったという。だが、早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受ける中で信頼してくれる人が増え、正しいと思うことを諦めずに続けることで賛同者が少しずつ増えていったという。また、経営者が一方的にいい続けるだけでは、良い組織にはならず、改善には対話が必要ということに気づいたとしている。

三共光学工業の萩原氏は、大手総合電機メーカーを辞めて父の会社に入社したが、新人として自主的に工場の掃除などを行い、また、役職についてからも、社内での立場・役割分担と、目上の人を敬うことは別だという認識から気を配ったという。たとえば、古参社員と営業まわりをするとき、若輩の萩原氏が運転をして客先に向かい、取引先の門の前で運転を交代するなど、ベテランを立てるよう行動したとしている。

②古参社員・ベテランに対し、技術革新に際して理解を得ようと工夫した例が、マキノである。

マキノの牧野氏は、「技能をパソコンに置き換えていく際は、熟練者から反発が出ないように、ものごとの持って行き方を工夫した」という。自分の父親より年上の人たちで、社長だといってもいうことを聞かせるのは難しいと思われたからだといい、コンピューター制御の加工機を「これを使え」と無理矢理押しつけるのではなく、「いま大変でしょう」「だから、楽にする方法を皆で考えましょう」といい、メーカーがお試し用に置いていった機械を使って、本当に楽になるか試してもらい、「使うと楽になるよね」となってから初めて導入するようにしたという。同社では今でも、設備投資をするときには現場の意見を聞いて担当者を選定し、「今度この機械を入れたらあなたに担当してもらおうけれど、どう思う」と聞き、よい返事をもってから導入するなど、作業者を巻き込む工夫をしているという。

③（中立的な）社員に対しては、コミュニケーションの徹底とビジョンの提示が有効と思われる。

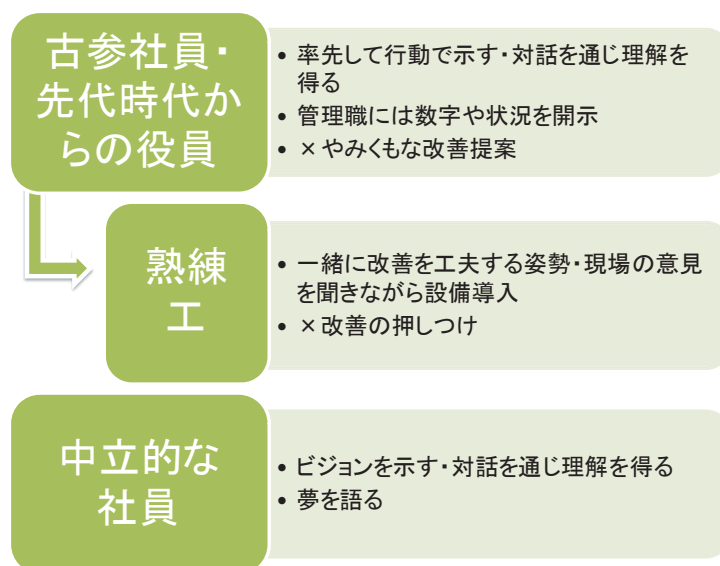
倒産目前という危機的な状況で承継しつつも、「社長就任後、最初に行ったのは社員とのコミュニケーションであった」というのは、日本電鍍工業の伊藤氏である。創業者

の娘とはいえ、社外からのいきなりの社長就任に反発を持つ社員もいたが、「創業者にはお世話になったから」といってくれる人もいた。一方、経営再建にあたって人員削減はしない方針であったが、プラズマ照射部門を閉鎖し、社員にはめっき部門に異動してもらおうとしたところ、数名が自ら退職していった。伊藤氏は、時計分野への依存を脱し、「医療」「健康」「美容」へ進むというビジョンを示し、成長分野の顧客を開拓することで突破口を開いた。「社内からも社外からも信用を得るには結果を出すしかなかった」といい、結果を出すことで信用を勝ち取っていった。

同じく、危機的な状況で事業承継した情報通信業 A 社の a 氏も、「社員とはできる限りコミュニケーションを取ることに努めた」としている。経営再建にあたる中で一番辛かったことはリストラの実施であり、毎日のように社員から抗議のメールが届き、メールソフトを立ち上げるのも辛かったという。だが、管理職には担当部門の収支状況を開示して理解を求め、また、社員とはメールやレクリエーションの開催などできる限りコミュニケーションを取ることに努めた。そうした中で、社員からも経費削減が提案されるようになり、コーヒーサーバーや観葉植物を撤去するなど、提案を受けて細かな固定費もどんどん削減していったという。

大都是、変革の過程では「社員にボーナスも払えなかった」ときもあり、山田氏には「成功の確信はあった」が、「懐疑的な社員もいた」という。「変革に際し、社員には夢を語るしかない」と山田氏はいう。

変革に対する従業員の理解



- 承継後に経営革新に取り組むにあたり社員とのコミュニケーションに努めている後継者は多い。「管理職には担当部門の収支状況を開示して理解を求め、また、社員とはメールやレクリエーションの開催などできる限りコミュニケーションを取ることに努めた」ことで、社員が協力してくれるようになった事例も。
- それでも変革に対しては社員から反発や不安の声はあがる。「社内からも社外からも信用を得るには結果を出すしかなかった」「成功の確信はあったが、懐疑的な社員もいた。変革に際し、社員には夢を語るしかない」とのコメントもある。

7. 経営者としての能力の獲得

ここでは、経営者としての能力を、会社経営を行うための知識・技術・ノウハウといったハードスキルと、会社を継ぐことに対する意欲・覚悟といったソフトスキルとに分けて、事例を通じ、どのように後継者が能力を獲得したかをみてみようと思う。

(1) 経営のハードスキル

ハードスキルの獲得については、先代社長の下などで経営について一通り学ぶ機会があった後継者のケースと、そうした機会がなく、独学で実践していった後継者とがみられた。

①承継前に一通り学ぶ機会があったケース

生活の木や両口屋是清、情報通信業 A 社、三共光学工業、最上インクス、マキノは、先代社長の下などで、経営について一通り学ぶ機会があったケースといえる。

たとえば、生活の木の重永氏は、学生時代から家業に関わっていたが、大学卒業後は大手コンビニエンスストアの本社に就職した。小売店舗展開や情報管理システムなど最新の流通を学ぶのが狙いであり、先代である父とも相談してのことであった。3年で退職した後は、中小企業大学校の経営後継者コースで約1年間学び、同社に入社した。後継者教育としては、中小企業大学校で学んだことのほか、20代の頃に、父が毎週土曜日の朝5時ないし6時に自分と弟を自宅に呼んで朝食会を開き、会社のことや経営について話す機会を持っていたという。大学進学や学部選び、就職活動、事業転換など、「節目節目ではいつも先代と一緒に考えてきた」といい、それがプラスとなっていると重永氏はいう。

両口屋是清の大島氏は、大学卒業後、独特の経営哲学を持つリーダーに興味を持って、外資系の大手電機メーカーに就職した。親しい上司には、いずれ家業に戻ることを相談し、そのために何が吸収できるか、も考えて営業や経理などの仕事を経験させてもらったという。家業に戻ってからは、仕事と並行して国内でMBAを取得する一方、東京支店の営業部に所属し、某百貨店内の店舗拡張に関わる中でデベロッパーとの折衝も経験し、キャリアを積んでいる。

情報通信業 A 社の a 氏は、社外からの承継に近いが、子会社の事業については「ゆくゆくは継ぐかもしれない」と感じていたといい、経営についても、子会社の社長の下で税務や会計の手ほどきを一通り受けている。財務に明るいことが、同社の後継社長として抜擢された理由であった。

三共光学工業の萩原氏の場合は、先代が急逝するまで財務関係に関与したことはなく、先代からも特に経営について聞かされたこともなかったというが、入社前に中小企業大学校の経営後継者コースで1年学び、主力工場で10年経験を積んだ上で本社に戻っており、先代の急逝で中断したものの時間をかけて承継準備をしていたケースとみなせる。

また、最上インクスやマキノなどのように、先代社長が元気なうちにトップを交代し、先代が経営に口は出さないが相談に乗ってくれる状態で承継している例もみられる。

後継者の中には、家業に入る前に、体系的に経営について学ぶ機会を持っている例もみられる。たとえば、家業に戻ってから仕事と並行して MBA を取得した両口屋是清の大島氏や、家業に入る前に中小企業大学の経営後継者コースで1年間学んだ三共光学工業の萩原氏や生活の木の重永氏などがこれにあたる。

一方、家業を継ぐ前に他社を経験し、意識的にノウハウや経験を吸収している後継者も多くみられる。前述の生活の木の重永氏、両口屋是清の大島氏のほか、大川印刷の大川氏、大都の山田氏もこれにあたる。

大川印刷の大川氏は、大学卒業後、父親の旧知の社長の勧めで同業他社で3年修業し、印刷の工程や管理の仕方、営業などを経験している。自社より規模が大きく、組織として整っている同業者をみたこと、何よりも、「外部から自社をみる眼が持てたこと」が他社経験の良かった点だとしている。

両口屋是清の大島氏も、「外」の視点を持ち込めたことを他社経験のメリットとしてあげている。老舗企業において、「外の世界、特に外資企業という違う世界を経験してきた自分は、違う視点を持ち込まないと意味がない」と考え、早くから「外」の視点を持ち込むことを意識して、新事業をはじめ自ら仕事を作り出していったとしている。

大都の山田氏は、家業のために他社経験をしたわけではなかったが、成長産業である大手情報サービス業会社に身を置いた経験があったからこそ、旧態依然とした工具問屋の問題点が分かり、新しいビジネスモデルを考える際の眼の付け所になっているという。

『業界の常識』は世間の非常識であり、他社経験を積むのなら絶対に異業種がよい」と山田氏は指摘する。

②承継後に独学で身につけたケース

一方、経営について学ぶ機会がないまま事業を承継し、独学で実践していったというケースも事例企業にはみられる。日本電鍍工業の伊藤氏や山本精工の山本氏の例がこれにあたる。

日本電鍍工業の伊藤氏は、会社を継ぐことを考えていなかったため、実際に承継するまで経営について学んだことはなかったという。だが、「会社経営が全く分からなかったから、逆に臆することなく経営再建に取り組めた」のだと伊藤氏はいう。

山本精工の山本氏も、学生時代から家でアルバイトをしていたが、経営について体系的に学んだことはなく、それでも「人には相談しないタイプ」であり、いろいろな人と話はするが、いつも自分で決断してきたとしている。

(2) 経営のソフトスキル

会社を継ぐことに対する意欲・覚悟といったソフトスキルの獲得については、マキノの牧野氏や大川印刷の大川氏、両口屋是清の大島氏などのように、「(継ぐことを)子供の頃から、いつの間にか刷り込まれていた」という後継者がいる一方、承継に対し前向きな意識を持てずにいた後継者や、突然会社を継ぐことになった者もいる。ただし、そうした後継者も、どこかの時点で「腹を括り」「事業承継することを覚悟」した経験を持つものが少なくない。そうした覚悟・決意が、承継後に直面した経営課題に立ち向かう原動力ともなっている。

最上インクスの鈴木氏は、家業を継ぐ決心がなかなかできずにいたが、先代から「もう覚悟してくれ」といわれ、承継の日を決めたことで「覚悟が定まった」という。その直後、リーマンショックの影響で、過去最高益を積み上げていた同社の業績は一転して激減するが、いったん覚悟を決めてからは継ぐ決心は揺らぐことはなかった。

生活の木 重永氏は、学生時代から家業に関わるのが楽しく、早いうちから承継を意識していたが、それでも会社と家族全員の実印を渡され、実質的に経営を任せられたときに、「肝が据わった瞬間」だったとしている。

しぶしぶ家業について山本精工の山本氏は、25歳のときに、量産仕事を一切やめることを先代に進言し、実質的な経営者として会社を任せられた。そして、売り上げの8割を占めていた自動車関係の下請の単純量産の仕事を一切やめ、親会社から借りていた機械設備も全て返してしまったが、がらんどうになった工場をみて、さすがに気が引き締まったといい、背水の陣で新規顧客開拓に取り組んだという。

突然承継した例では、情報通信業 A 社の a 氏は、多額の借入金を抱えた会社の社長に就くことについては、個人保証の問題もあり、家族が難色を示していることから躊躇もあったが、ついには「私がやります」と決意して経営の立て直しに邁進し、日本電鍍工業の伊藤氏も、「赤字会社の社長など誰も引き受けてくれなかった」ことから「自分が社長になるしかない」と決意し、「余程の決心を要したが、決意してからは迷いや躊躇はなかった」「会社を良くする、良くなるという信念があり、その前向きなパワーがあったから行動することができた」としている。

経営者としての能力の獲得

★ハードスキル(経営知識・技術・ノウハウ)は...

他社経験

・同業他社で製造・営業/総合電機メーカーで1年間現場実習+金型設計/大手情報サービスで提案力営業など

社内経験

・中小企業大学校受講/MBA取得/社内部署を一通り経験(営業・製造など)/経営者の薫陶

独学実践

・人と話をするが、自ら決断/×セミナーや本

・(特に異業種なら)
業界の問題点が明確に
・新しいビジネスモデルの
ヒントとなる
・「外部の眼」「異なる視点」を
持って組織をみる

★ソフトスキル(意欲・覚悟)は...

意識にインプット

・周囲が「踏踏き」と認識いつのまにか頭に入っていた

ある時点で「腹をくくる」

・承継の日を決める/実印を渡される

- ハードスキルについては、「先代社長の下などで一通り学ぶ機会があった」とする後継者が6社と多いが、「全くの独学」という事例も(2社)みられる。「家業を継ぐ前に他社を経験し、意識的にノウハウや経験を吸収した」「中小企業大学校の経営後継者コースなどで経営について体系的に学んだ」という事例も。
- ソフトスキルについては、「いつの間にか刷り込まれていた」とする後継者もある一方、何らかの時点で「覚悟を決めた」事例もみられる。

8. 先代経営者との関係

一般に、経営への先代の関与と、後継者の経営者としての能力の育成・発揮は、裏腹の関係にあると考えられる。既存データによれば、後継者が経営革新に取り組む上で苦勞した課題として「先代経営者の理解を得ること」をあげる企業が少なくない(図表 19)。だが、本レポートで取り上げた事例企業では、先代は承継と同時に一線を引き、「よき相談相手」にはなっても、経営に関しては後継者に任せてくれているという企業が多くなっている。

最上インクスでは、トップを交代した日から一切経営には口を出さず、交代当初、社員が意見を聞きに行っても「ここには決定権はない。社長に聞いてくれ」といい、一線を引いているとしている。マキノでは、「承継した途端に経営的なことは一切いわなくなった」が、新工場建設のため承継直後に巨額な借金をすることに躊躇した牧野氏に対し、「絶対やったほうがよい」と背中を押したのは先代であり、「それが最後のアドバイスだった」という。山本精工も、山本氏が「脱単純量産」を宣言して以降は、経営を基本的に任せてくれ、外部からの雑音に対しては、「おそらく先代社長である父が何もいわず受け止めてくれていたものと思われる」という。両口屋是清も、「おそらく『えっ』と思うこともあったと思うが、信頼して任せてくれた」といい、「いいと思ったら任せてくれる」のが同社のよいところだと後継者の大島氏はいう。

生活の木や大都是、先代の事業から事業転換を行った事例であるが、やはり先代は後継者に任せている。生活の木の重永氏は、ふつうは自分が築き上げた事業を削られて行くことは、悲しく抵抗を感じるものであることから「先代とよく話し合」い、先代からは「この新しいビジネスは、おまえがやっていくことになるから、責任を持ってやりなさい」といわれたとしている。大都是、先代が立ち上げた工具卸を業種転換した例であるが、廃業を迫り、会社だけは残すことを条件に事業を承継してからは、「約束どおり、本当に何もいわず、自由にやらせてくれた」としている。

本レポートにおける事例企業の社長と先代経営者との関係

		血縁関係		
		有		無
		親子	姻戚その他	
承継準備	社内経験あり			
	社外経験あり			
	両方経験あり			
	両方経験なし			

本レポートの事例企業があてはまる箇所を網掛け



9. おわりに

これまでみてきたように、課題への対応は後継者によって様々であり、中には全く正反対の対応をするケースもみられる。事業承継した企業・後継者が置かれた状況は様々であり、何をもって「成功」とするかも人によって異なる。それゆえ課題への対応に「正解」はないが、類似する要素を持つ先行事例から取り組みのヒントを得ることはできるだろう。

本レポートのこの章では、後継者が直面する課題別に、先行事例の取り組みにみられるヒントをあげている。また、第Ⅱ章の図表 26 を用いて、「承継時の状況」や「承継後に直面した経営課題」から、自社と似た状況にある事例を探し、どのように課題に対応し、経営革新に取り組んだかをみたり、あるいは逆に、「経営革新の内容」や「経営革新の方向性」から、自社が目指そうとしている方向性に近い事例を探して、それに至る経緯や取り組みをみることができる。

本レポートをそのような形で活用し、経営革新に取り組んでいる、あるいはこれから取り組もうとする若手後継者に、何らかの取り組みのヒントをみいだしてもらえれば幸いである。

IV 事例集

1. 山本精工株式会社（現 HILLTOP 株式会社）
2. 株式会社最上インクス
3. 株式会社大都
4. 日本電鍍工業株式会社
5. 情報通信業 A 社
6. 三共光学株式会社
7. 株式会社マキノ
8. 株式会社大川印刷
9. 株式会社生活の木
10. 株式会社両口屋是清

【事例1】山本精工株式会社（現 HILLTOP株） <http://www.hilltop21.co.jp/>

単純量産の下請仕事を一切やめて難仕事の受注に努める一方、社内を徹底してIT化。嫌で仕方がなかった家業を、人間らしい創造的な仕事へと変貌させた

【事例の概要】

○先代との関係	: 次男
○承継時年齢（年）	: 実質 20 代後半（1980 年頃）
○承継時の状況	: 先細りで将来性に不安
○承継に対する意識	: ネガティブ／後悔
○経営革新の方向性	: 脱量産・下請

【企業概要】

○所在地	: 京都府宇治市
○設立年	: 1980 年
○資本金	: 3,600 万円
○従業員数	: 65 名（2014 年 3 月現在）
○業種	: 製造業
○事業内容	: 精密機械部品等の試作加工・製造・販売（医療機器部品、科学計測器、航空機部品、特殊車両、真空機器等）、治具設計・製作、表面処理、等

※同社は 2014 年 4 月に HILLTOP 株式会社へ社名変更している。

- 京都府宇治市に立地するアルミ加工を得意とする加工業者。表面処理まで自社内で行う。
- 1961 年に「山本製作所」として従業員 3 名で創業。量産中心の生産から、アルミに特化した多品種小ロット生産に変遷し、現在は試作開発や装置開発まで手がけるようになっている。
- 「夢の工場を作ろう、社員が誇りに思えるような」「油にまみれるのではなく、白衣を着て働く場所にしてみせる」という思いを実現。



代表取締役副社長の山本 昌作氏



24 時間稼働する自動化工場(上)と
オフィスのような社内風景(右)



■承継の経緯

山本精工の山本昌作副社長は、承継が嫌で、若い頃は逃げるばかり考えていた。同社はいまでこそ「京都試作ネット」の立ち上げ企業の一つとして知られ、「多品種」「単品」「無人化」をテーマに脱量産に成功、徹底したIT化により「工場は夜間に無人で操業」「社員の大半はプログラマーをはじめとするオフィス仕事に就いている」というユニークなものづくり企業であるが、先代の頃は典型的な「3K」の鉄工所だった。

■承継に対する意識

子供の頃に障害を負った実兄（現社長）に、将来食べていく手段を遺すため両親が立ち上げた鉄工所だったが、技術力などあるわけもなく、朝から晩まで機械のように油まみれで孫請仕事で働く両親の姿に、感謝はしても、絶対に継ぎたくないと思っていた。だが、大学を卒業し、大手商社から内定をもらっていざ就職というときに、「兄を見捨てるのか」と母親に泣きつかれ、しぶしぶ家業に就くことになった。

■承継の決意

だが、ただ肉体労働を提供し、対価を得るだけの仕事に喜びを見いだせず、与えられた機械設備でコストカット要請に応えるには、長時間延長して働くか賃下げしかないという状態に、先がないと感じた。そして、ついに25歳のときに、量産仕事を一切やめることを先代に進言。実質的な経営者として会社を任されることになった。

■承継時の経営状況

当時は危機的な経営状況というわけではなかったが、典型的な下請の鉄工所であり、貸与設備で毎年5~8%のコストカットの要求に応じていたのでは、「じり貧」であることは明らかであり、先はみえていた。

■課題への対応

脱量産を宣言した山本氏は、当時の売り上げの8割を占めていた自動車関係の下請の単純量産の仕事を一切やめ、親会社から借りていた機械設備も全て返してしまった。シャフト用の旋盤が数台残っただけで、お化け屋敷のようにがらんどろになった工場をみて、さすがに気が引き締まった。

当面は、とにかく8割の仕事・お客様を失ったので、背水の陣で新規顧客開拓に取り組んだ。新しいお客様の元に出向いたら、どんな難しい要求にも「大丈夫です」と大風呂敷を広げて答え、図面を1枚でも2枚でも取ってくるという気概で乗り切った。最初に得た仕事は、今までの職人のセオリーではできないような領域の仕事で、発注元も困窮しているような仕事であった。だが、素人だからこそ既成概念にとらわれない解決法を考えだし、要求に応えることができた。

そうした中で、徐々に量産から中量生産へ、難度の高い少量生産へと、仕事の中身をシフトさせていった。

■取り組みの方向性

一方、山本氏は、苦しい中でも設備投資だけは「ケチらず」に、当時の中小企業としては手がでないようなNC旋盤を導入し、次いでマシニングセンターも導入した。先代には「そんな機械を買ったら給料がなくなるぞ」といわれたが、「この機械を入れれば絶対に勝てる」と思い、3年間無給で働くことを覚悟で導入に踏み切った。本当は、当時あった京都府の融資を活用したかったが、銀行から了解を得ることができず、リースにせざるを得なかったときは、さすがに情けない思いをした。

マシニングセンターを手に入れた山本氏は「高度なおもちゃ」を使いこなすことに熱中し、マシニングセンターを使い

こなすことにかけては京都の中小製造業の中で 3 本指に入るといわれるまで習熟した。そして、社内の職人技を数値化し、徹底した IT 化を行っていった。

■取り組んだ経営革新の内容

マシニングセンターに習熟した山本氏は、社内の職人の持つノウハウを数値化してベテラン職人に頼らないものづくりを可能にし、社内の IT 化を徹底して進めた。「鉄工所でコンピューターに目覚めたのは、うちが一番早かったかもしれない」との言葉どおり、1980 年代に社内の IT 化に取り組む中小企業は稀であった。

IT 化を進めた結果、同社では、ネットワーク上で生産工程や出荷工程が全て把握できるだけでなく、オフィス内には何カ所にも大型モニターが置かれ、社内の他の部署や工場の様子を映し出し、どこにいてもオンタイムでコミュニケーションが可能となっている。そして、このような IT 化を背景に、仕事内容を量産から中量生産、さらには試作へと、より試行錯誤が多く創造的なものへ変えていった。

■経営革新にあたっての課題

量産から撤退し当時売り上げの 8 割の顧客を捨てたときは、さすがに取引銀行などから相当いわれたはずであるが、おそらく先代社長である父が何もいわず受け止めてくれていたものと思われる。「脱単純量産」を宣言して以降は、経営を基本的に任せてくれた。

事業を新しい方向へ持って行くときにはどうしても効率が落ち、不平不満も出るが、「技術の蓄積や伝統などない下請」だったことで、かえって白紙からスタートすることができた。

また、事業転換を決意した当時は社員 10 名に満たない小さな企業だったので、人員整理をすることなく、当時の社員には定年まで働いてもらった。

経営革新にあたり、山本氏は学生時代

から家でアルバイトをしていたが、経営について体系的に学んだことはなく、それでも、「人には相談しないタイプ」であり、いろいろな人と話はするが、いつも自分で決断してきたという。外部のコンサルタント等を活用することはせず、全て山本氏が自分で考え決断した。「人には相談せず自分で考える。自分で決める質」「判断基準は自分が楽しいかどうか」という山本氏は、IT 化も、外注したり専門家を雇ったりするのではなく自ら手がけ、社内を IT 化するためのシステム構築やプログラミングも独学で工夫した。「自分は当社の初代システムエンジニア (SE) だ」と山本氏はいう。

山本氏が自ら構築し、同社の経営革新を実現した IT システムであるが、同社はそれを 6~7 年前に一掃し、新たなシステムに入れ替えた。「過去を引きずるのはよくない」と山本氏はいう。そのため、同社ではメインとなるプログラマーも、定期的に入れ替えるようにしている。プログラマーになると、そこに執着・固執して「職人」になりがちだからだ。SE を代々採用し、「職人」にすることなく定期的に入れ替えることで、イノベーションを連鎖的に生み出す仕掛けとしている。

■経営革新の効果

「人間が従事する仕事を、機械のように単純作業を繰り返すものから、創造的で知的なものへ」と変化させることを目指し、徹底した IT 化を進めてきた結果、いまや同社のものづくりは、社員の大半は昼間オフィスで働き、常に試行錯誤する創造的な仕事に従事し、夜間に工場でロボットが無人運転するといった具合に、「人間は人間らしい創造的な仕事を行い、ロボットはロボットらしい仕事をする」ものとなっている。

また、早い時期に量産から脱し、「多品種・単品・無人化」をキーワードにして

きた同社の顧客企業は現在 600~700 社。多品種小ロットでお客様の要望を受けた部品加工が中心で、大半が小ロット品だけ、プロトタイプだけというお客様である。量産を得意とする同業他社が苦境にある中、そうした部分に勝機があるとしている。

中小企業の経営革新は、まず経営者の

熱い思いがあって、そこを社員と共有できるかどうかポイントである。その思いとして、従来の否定から入るのもよいのではないかと山本氏はいう。本当に会社を変えたいと思うならば、自分がどう生きて、何をしたいのか、どうなりたいたいか。10~20 年後の自分の姿を思い描けるかどうか重要だと山本氏はいう。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 承継が嫌で仕方がなかった家業を人間らしい創造的な仕事へと変貌させた。経営革新は従来の否定から入るのもよいのではないかと

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 背水の陣で新規顧客開拓に取り組み、どんな難しい要求にも「大丈夫です」と大風呂敷を広げて答え、函面を取ってくる気概で乗り切った
- ✓ 経営者が 3 年間無給を覚悟で、当時の中小企業としては手がでないような NC 旋盤やマシニングセンターを導入した

【新たな技術・ノウハウの獲得】

- ✓ 経営者自らマシニングセンターの技術習得に熱中。独学で工夫し、徹底した社内の IT 化に取り組んだ

【経営革新に必要な人材の確保】

- ✓ 経営革新は自分で考えた。いろいろな人と話をするが、最終的な決断は自分で下す。判断基準は自分が楽しいかどうか
- ✓ システムエンジニアを代々採用し、定期的に入れ替えることが、連鎖的なイノベーションの仕掛けとなっている

【先代経営者との関係】

- ✓ 「脱単純量産」を宣言して以降は、基本的に任せてくれた。外部からの雑音に対しては、先代が黙って対応してくれていたと思われる

【事例2】株式会社最上インクス <http://www.saijoinx.com/>

継ぐ決心ができずプレッシャーから一時は辞めることも考えたが、承継の日を決めたことで覚悟が決まる。リーマンショック中の承継という逆風にめげず新事業展開に取り組む

【事例の概要】

○先代との関係	: 長男
○承継時年齢(年)	: 36歳(2010年)
○承継時の状況	: 承継後に売上減
○承継に対する意識	: ネガティブ/後悔
○経営革新の方向性	: 脱量産・下請

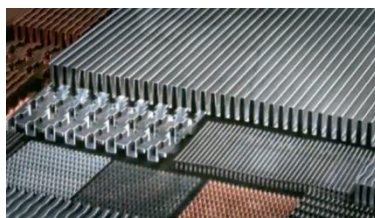
【企業概要】

○所在地	: 京都府京都市
○設立年	: 1965年
○資本金	: 4,600万円
○従業員数	: 92名(2014年3月現在)
○業種	: 製造業
○事業内容	: 開発支援サービス・精密薄板試作加工・試作成形加工、精密量産プレス、精密金型

- 京都市に立地する精密金型・精密金属加工業者。
- 先代社長の下、「薄板金属加工のコンビニ」という“新業態”を打ち出し、「普通の下請のプレス屋」から「世界の試作加工メーカーを目指す中小企業」として注目される存在に。「京都試作ネット」の立ち上げ企業の一つとしても注目。
- 承継直後にリーマンショックで試作の仕事が激減。新社長の下、新しい方向性を模索。独自工法によるフィンのプレス加工技術の開発に取り組み、成功。フィン事業をベースに、試作より上流の開発支援型企業を目指す。



代表取締役社長の鈴木 滋朗氏



鈴木社長が取り組む開発支援の
Fin 事業



社内風景

■承継の経緯

最上インクスの鈴木滋朗社長は、2010年2月に36歳で事業を承継した。

京都市に立地する同社は、鈴木氏の父である先代社長によって、「薄板金属加工のコンビニ」という新業態を打ち出し、「普通の下請のプレス屋」から、「世界一の試作加工メーカーを目指す中小企業」として注目される存在に発展。さらには、機械金属関連の中小企業10社がインターネットを活用した新たな顧客創造の仕組みづくりとして構築した「京都試作ネット」の立ち上げ企業の一つとしても知られるようになった。

だが、そのような先代を持ったことで、鈴木氏は承継前、「『父を超えないといけない』『少なくとも父と同じことができないといけない』と焦っては、実力がなないので上滑りし、また焦る」という苦しみを経験する。

先代から「継げ」といわれたことも、「継ぎます」と自分でいったこともなかったが、別の中小製造業に3年ほど勤めて家業に入った後、社内のいろいろな部署を経験する中で会社のことを学んでいった。入社した直後から、周囲には「後継者だ」という無言の雰囲気があり、専務になった頃には取引先や周りから「君が継ぐのだろう。次、頑張れや」などとプレッシャーがかかるようになった。そして、その頃から先代と二人で定期的に話す機会が増え、先代からも「おまえはどうするんや」と聞かれるようになった。おそらく先代も、自分が継ぐという意志や考えを早く表明してほしいと、イライラしていたのではないと思われる。

■承継に対する意識

そうした周囲の眼に、鈴木氏は「自分を大きくみせないといけない」と焦り、それがストレスとなって心身に変調を来した。そして「一歩も前に進めない」よ

うな状態が2年ほど続き、仕事にも集中できなくなって、ついには「会社を辞めよう」とまで思い詰めた。

■承継の決意

結局、辞めると告げに行く直前に、「逃げたらあかん」と父の知人に説得されて思い止まったが、継ぐ決意はできずにいた。そんなある日、一緒に仕事をしていた先代社長から、「もう覚悟してくれ。このままでは、会社にもおまえにも迷惑がかかる」「継ぐ日を決めよう」といわれ、創業60周年を迎える約2年後の2010年2月に承継することを決めた。そのことで、継ぐ覚悟が定まった。そして、承継の1年前に、周囲や取引先にも宣言し、承継することを伝えた。

■承継時の経営状況

「約2年後に事業承継する」と決めた時点では過去最高益の業績を積み上げている最中であったものが、承継を決めた直後にリーマンショックが起こった。仕事が激減し、特に同社が得意とする試作の仕事は7割減となり、1年の間に天辺とどん底の両極端を味わった。

■課題への対応

会社として仕事を取る努力もしたが、日本全体が停滞しており、お客様もきつ状況にあるので、「無理に仕事をくれというな」と社員にいい聞かせた。覚悟して耐えようと決め、その代わり将来に向けた勉強をしようと考えた。社内外の人を講師にし、新人に限らず、内容によっては元からいる社員も対象にして、日頃なかなかできないことを勉強した。

たとえば、いったん配属されると、管理的な仕事をする人はなかなか現場のモノづくりを学ぶ機会がなくなるが、あらためてお互いの仕事を知るための勉強をした。また、機械メーカーの人には機械の構造、材料メーカーの人には材料がどのようなものででき、どのように作られ

ているかについて、講義してもらった。

鈴木氏自身も、この時間を会社の将来の方向性を考えることにあてた。初代が創業し、二代目である先代は試作事業を立ち上げ軌道に乗せた。では三代目の自分は何を残して何をやるか、それを決めないといけないと専務時代から考えていたという。だが、実際は、承継1年目は社長の仕事を理解するので精一杯だった。専務と社長では目線が違う。専務は自由度が高いが、社長は小さいことから大きいことまで最終判断し、決裁しないといけない。そうしたことは社長になってはじめて理解できることである。1年経って一通りの流れが分かり、2年目からは手探り。自分が目指す姿、やりたいことが明確になったのは3年目からで、それをストーリーにして社員に語りかけながら、この1年、ビジョンを掲げてきた。

■取り組みの方向性

リーマンショックの影響は幸い1年くらいで収束した。特定の取引先に過度に依存することなく、業界、市場が結構分散していたことが幸いした。業界、お客様によってはリーマンショック後半年くらいで取引量が戻るところもあったが、同社は約1年で元の売上水準に戻った。

だが、こうした経験を通じて、国内企業が二極化しており、下請に徹していくか、仕事を与えられる側でなく、創る側となるか、どちらかを選択する分岐点に來ていると痛感した。

前者であれば、アジア諸国などに出て、徹底してコストを下げていく必要がある。だが、「経営者として、社員のために情熱を持ってできる仕事は何か」と考えると、行きたい方向ではない。

1年考えた結果、後者の自ら仕事を創り出す会社になろう、それには試作のもうひとつ前の段階である開発をやろうと腹を決め、世界の開発を支援する開発支援

型企業を目指すというビジョンを掲げた。そして、社員たちには「当社では営業マンというのはやめよう。顧客の『思い』の実現化を支援する、コンシェルジュ（総合案内人）になろう」と話をした。

■取り組んだ経営革新の内容

実際に開発に取り組み始めたのは2年ほど前からである。技術開発をしたいとって入社してきた新卒の新社員に、「失敗しても構わないから、やってごらん」とって開発案件に取り組みさせた。周りから不安の声は出たが、社長直属のプロジェクトにして保護した。本人も必死で取り組み、開発上のボトルネックが分かってからは大手メーカーOBを付けて、2年くらいで形にした。そのようにして開発に成功したのが、日本初のフィン（熱交換機等に使われる剣山状や蛇腹状の放熱部品）のプレス加工技術である。

ヒートシンクとして国内外の展示会で並べてみると、想像以上の引き合いがあった。調べてみると、ヒートシンク以外に様々な機能があり、応用が利くことが分かった。そこで、ヒートシンクに限らず、いろいろな部品に使わないかと提案するようにした。

すると、お客様の側から「こんな形状に加工できるなら、触媒にしたい」「燃料電池のフィルターにしたい」「エネルギーの再利用にあたってのエネルギー変換装置に使えそうだ」など、予期しない用途、機能で相談が来るようになった。日本だけでなく、ドイツやシンガポールなどからも問い合わせが来た。

■経営革新にあたっての課題

国内で生き残っていくということを決め、開発支援型企业へと舵を切ると共に、海外拠点を閉めることを決意した。中国・香港の拠点は、法人は作ったものの実際の加工は委託だったので、撤退の判断は比較的楽であった。ただし、お客様

に理解してもらうことについては、十分時間をかけて行っている。営業担当だけでなく鈴木氏も説明にまわり、納得して貰うと共に、引き継ぎ先を探して紹介するなど、極力迷惑をかけないようにしている。

「試作特化を目指す」という先代の方針から「開発支援型企業を目指す」という方針に舵を切ることについては、先代から引き継いだものをバサッと切るのではなく、「従来のものをどう新しい価値に結びつけるか」ということをやっていると考えている。後継者は皆、今まであるものを捨てるべきか、今に適応するよう変えるべきかと考えると思うが、時代が変わっても守るべき部分、会社に脈々とあるDNAのようなものがある。同社にとってのそれは事業の根底にある仕事の仕方、創業者も大事にしてきたお客様との信用と信頼がそれにあたり、創業以来の信用、信頼は守り続けていく。新分野においても、従来のお客様が「そういうこともできるなら、開発のお客さんを紹介するよ」といってくれたりする。

先代社長は、交代した日から一切経営に口を出していない。交代当初、誰かが

意見を聞きに行っても「ここには決定権はない。社長に聞いてくれ」といっていたという。今も相談にはのってくれ、「よき相談相手」であるが、一線を引いている。ありがたいことと思っている。

変革にあたり、従業員から強い抵抗はなかった。主立った幹部とは、後継者時代から一緒に新事業に関わってきたということもある。ブレーンは後継者時代に育てることが肝要である。

■経営革新の効果

フィン事業に取り組んだおかげで、創業以来60年間、お客様から凶面をもらって試作品、量産品を作ってきた会社が、お客様から「一緒に開発しよう」「一緒にヒートシンクが入る装置を開発してもらえないか」などといわれるようになり、下請から試作へ、さらには「開発支援型企業」へという経営革新の一步を踏み出しつつあることを感じている。

開発支援については、新たなものに広げていくのではなく、当面はフィン事業に注力し、開発支援型企業になるために、デザインやIT、マーケティングのための人材を新卒者中心に獲得してく方針である。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 仕事を与えられる側ではなく、創る側になろうと決める
- ✓ 経営者として、社員のために情熱を持ってできる仕事をやろうと考えた

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 先代からの取引、信用が、新しい顧客開拓にもつながっている
- ✓ 先代から引き継いだものをバサッと切るのではなく、従来のものをどう新しい価値に結びつけるかを考える

【新たな技術・ノウハウの獲得】

- ✓ 新分野に進出するため、新卒の新人に開発案件に取り組ませた

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 主立った幹部とは、後継者時代から一緒に新事業に関わってきたこともあり、新しいことに取り組む際に強い抵抗はなかった。ブレーンは後継者時代に育てるべき

【事例3】株式会社大都 <http://www.daitotools.com/>

妻の実家の家業を承継。起業を考えていたので継ぐのは嫌でなかったが、旧態依然とした問屋商売に後悔。工具卸からインターネットを使った工具の小売業へ業種転換を図る

【事例の概要】

○先代との関係	: 娘婿
○承継時年齢(年)	: 41歳(2011年)
○承継時の状況	: 先細りで将来性に不安
○承継に対する意識	: ネガティブ/後悔
○経営革新の方向性	: 新分野進出・事業転換

【企業概要】

○所在地	: 大阪府大阪市
○設立年	: 1952年(創業1937年)
○資本金	: 1,000万円
○従業員数	: 26名(2014年3月現在)
○業種	: 小売業
○事業内容	: 総合金物工具商社。DIY工具&ガーデニングツールのオンラインショップ「DIY ツールドットコム」および法人向けオンラインショップ「モノトス」の運営

- 大阪市生野区に本社を置くオンラインショップ「DIY ツールドットコム」等を運営する総合金物工具商社。
- 1937年創業の金物工具卸商であったが、同社を継いだ娘婿である現社長が小売業への転換を図る。
- DIY工具&ガーデニングツールのオンラインショップ「DIY ツールドットコム」および法人向けオンラインショップ「モノトス」を運営。創業75周年にあたる2012年に楽天ショップオブザイヤー DIY部門大賞受賞、ヤフーショッピング年間ベストストア賞を受賞。



代表取締役の山田 岳人氏



社内風景



オンラインショップ「DIY ツールドットコム」

■承継の経緯

現社長である山田岳人氏は、結婚の条件が妻の実家の家業を継ぐことであったことから、大手情報サービス会社を退職して大阪の工具問屋の世界に飛び込んだ。

■承継に対する意識／承継の決意

「いずれ起業しようと思っていた」ため、新しい仕事を始めることに抵抗はなかったが、入ってみて、工具問屋の旧態依然とした体質や商慣行に驚くと共に、将来性のなさを痛感した。会社の経営状況も悪化しており、大企業を辞めて中小企業を継いだことを後悔したこともあった。その後、山田氏は、先代に工具問屋を廃業するか業種転換するか迫り、37歳で実質的に同社を任されることになる（代表取締役就任は41歳）。

■承継時の経営状況

当時の工具問屋の商売は、同じ商品であれば少しでも安いところから仕入れる完全な価格勝負であり、提案力でいかに差別化するかに知恵を絞っていた前職と大きなギャップがあった。

当時、町の金物屋から午前中に注文を受け、1個でも毎日配達するような商売をやっており、非常に効率が悪いが、競合会社も同じようにやっているの、横並びでやるしかないという。

さらに、ホームセンターが台頭する時期にあたり、流通構造が変化する中で小売業の主導権が強まっていった。そのような中、ホームセンターから改装を手伝わされたり、欠品ペナルティ（商品が欠品したら売価の何%かを支払う）をかけられたり、また、値札を付けて納品するという無茶な要求を呑まされたりもした。

返品もあり、売り上げを計上しても決算書は真っ赤という状態で、会社の経営状況は悪化していた。

■課題への対応

「よくもこんな事業を継いでくれとい

ったものだ」とさえ感じ、工具問屋の世界そのものに将来の夢や展望を描くことができずにいたが、問屋全盛時代を過ごしてきた先代や同業者たちは「景気がよくなれば、またよくなるさ」と考えていた。新しい顧客開拓もしたが、どんどん利益が減っていく中で、それを補う程にはならなかった。また、いくらよい店舗提案をしても、安値で売り込む業者に横から仕事を取られてしまう。価格で決まるビジネスには難しさを感じた。

■取り組みの方向性

4期連続の赤字に陥り、どう考えてもこのビジネスモデルではだめだと考え、小売業に参入することにした。ただし、店舗を持つての小売はリスクが大きいいため、知人からのアドバイスもありインターネット通販という形で2002年に小売業への進出を図った。

■取り組んだ経営革新の内容

そうはいっても、当初は山田氏一人だけ。PCを購入して「楽天」に仮想店舗を開設し、卸の配達の仕事が終わってから、一人でこつこつと作業した。1年半で月商100万円ほどとなった。2005年には月商500万円台にのるようになり、ようやく一人分の人件費が出せるようになって、専属スタッフを1人採用した。それを機に売り上げが急増し、月商1,000万円を突破。しかし、今度は殺到する注文を捌ききれなくなり、FAX対応と梱包でスタッフが疲弊してしまった。

一方、工具卸のほうは、売り上げは横ばいでも利益はどんどん減っていった。そこでネット通販の売り上げが急増した2005年に「このままやっても先がない。廃業したい」と先代に申し出た。

先代からは、「廃業だけは困る。近所にも顔向けできない。何をやってもいいから、会社だけは残してほしい」といわれ、経営を任された。社員には「今期も赤字

だったら廃業する。そのつもりで仕事をしてほしい」と宣言した。だが、会社のカルチャーを変えることは難しかった。目標数字がないため営業担当も定時で帰ってしまう。結局1年後も赤字となり、約束どおり廃業することにした。社員はいったん全員解雇したが、利益から逆算して払える給料を算出し、「この給料でもよければ再雇用します」と提示した。部長職では半額になってしまう人もいたが、15名全員が再雇用を希望した。結局はその後1~2年のうちに大半が辞めてしまい、現在残っているのは2名だけである。給料への不満もあったと思うが、卸売業からネット通販業に転換する中で、仕事が合わず辞めていった社員もいた。

■経営革新にあたっての課題

問屋が小売りを手がけるのはルール違反だと、通販参入時は同業者やホームセンター等から圧力を受けた。だが、インターネット通販の時代になることを確信し自社モデルを貫いた。ある大手工具メーカーの10社にしか与えられない代理店もしていたが、メーカーが小売を禁じていたため、それも返上した。

インターネット通販は月商1,000万円台まで急成長した後、2009年頃に売り上げが伸び悩んだ。停滞する中、打開策を探るため経営セミナーなどに参加し、そうした中でSWOT分析を学び、自社の強み・弱みを客観的に分析した。

商品点数が10万点を超え、売り上げが爆発的に増えてからは、いかに業務改善していくかに注力した。業務を効率化しスタッフの負担を軽減するため、単純作業はIT化したり、通販カタログへの商品登録作業は中国、梱包作業は物流センターへ外注するなど、外部化を図った。

また、SWOT分析により、工具メーカーとの直接取引という工具問屋時代からの資産こそが自社の強みであると再認識

したことから、通販を「単なる問屋」から「DIY」という間口に絞り込み、かつメーカーとのネットワークを最大限に活かした業態を作り上げることで他社との差別化を図った。具体的には、ホームセンターが工具の売り場を縮小する中で、場を失いつつあるメーカーの商品をネット通販の特性を活かして全て登録し、売り場を提供する一方で、メーカー直結の受発注システムを構築し、殺到する注文にも効率的に対応できる体制を整えた。

インターネット通販の方法は山田氏が独学で学び、試行錯誤した。どうしても分からないことは、他業界の先進企業に飛び込みで教えてもらいに行った。それにより、殺到する注文にも効率的に対応できるメーカー直結の受発注システムを構築し、DIY工具とガーデニングツールでは他社の追随を許さない40万点という圧倒的な品揃えを持つオンライン通販サイトを実現した。

投資が先にあって、後から売り上げが付いてきた。システム構築に徹した1年は完全に投資の段階で苦しかった。社員にボーナスも払えなかったが、「10万点登録すれば、商品点数日本一で絶対に売り上げは伸びるから」と社員を説得した。成功の確信はあったが懐疑的な社員もいた。「変革に際しては、社員には夢を語るしかない」と山田氏はいふ。一方、先代社長は、承継してからは、約束どおり、本当に何もいわず、自由にやらせてくれた。

「楽天ショップで小さな日本一を積み上げる」という戦略を立て、アイデアを社内コンペで募集した。ニッチトップを取ることで通販サイトへの消費者の認知度を上げるという戦略は、参加したセミナーで学んだランチェスター戦略を自社流に応用したものである。その結果、ガーデニング・DIY部門で、楽天市場のショップオブザイヤー大賞を受賞した。

家業を継ぐ前に他社経験があったからこそ、旧態依然とした工具問屋の問題点が分かり、新しいビジネスモデルを考える際の眼の付け所となった。「業界の常識」は世間の非常識であり、他社経験を積むのなら絶対に異業種がよいと山田氏はいう。しかしながら、卸売業から小売業に業種は変わっても、同社の主力商品は工具であり、仕入れ先も問屋時代からつきあいのある工具メーカーであって、先代が構築したメーカーとの直接取引や信頼関係という会社の資産が強みとなっている。経営革新にあたっては「今ある会社の資産を活かすべき」である。

■経営革新の効果

経営革新の結果、同社は卸売業から小売業への転換を完全に果たした。日本最大級の品揃えを持つ DIY 工具とガーデニングツールのオンラインショップ「DIY ツールドットコム」と、法人向けのオンラインショップ「モノトス」を運営しており、「DIY ツールドットコム」は楽天市場だけでなく、Yahoo!、Amazon にも出店。創業 75 周年にあたる 2012 年に楽天ショップオブザイヤー DIY 部門大賞受賞、ヤフーショッピング年間ベストストア賞を受賞した。また、2013 年 3 月には米国法人を設立。DIY 大国であり、日本の 3 倍の人口規模を持つ米国で勝負していく計画である。

【経営革新の方向性】

- ✓ 転換の過程で停滞したときに、工具メーカーとの直接取引という工具問屋時代からの資産こそが強みであると再認識し、他社との差別化を図ることで状況を打開

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 先代からの取引、信用が、新しい顧客開拓にもつながった
- ✓ ニッチトップを取ることで通販サイトへの消費者の認知度を上げ、売り上げに上げた

【新たな技術・ノウハウの獲得】

- ✓ 新社長がインターネット通販の方法を独学し試行錯誤
- ✓ どうしても分からないことは、他業界の先進企業に飛び込みで教えを乞うた
- ✓ 小さな日本一を積み上げるためのアイデアは社内コンペで募集

【経営革新に必要な人材の確保】

- ✓ 業務を効率化しスタッフの負担を軽減するため、単純作業は IT 化したり、通販カタログへの商品登録作業は中国、梱包作業は物流センターへ外注するなど、外部化を図った

【先代経営者との関係】

- ✓ 廃業するか業種転換するかを迫り、会社だけは残すことを条件に経営を任された。承継してからは、約束どおり、何もいわず自由にやらせてくれた

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 「今期も赤字だったら廃業する。そのつもりで仕事をしてほしい」と宣言したが、会社のカルチャーを変えることは難しかった。いったん解雇した全員を再雇用するも、大半はネット通販業に転換する中で辞めていった
- ✓ 成功の確信はあったが懐疑的な社員も。変革に際し、社員には夢を語るしかない

【事例4】日本電鍍工業株式会社 <http://www.nihondento.com/>

父が創業した会社が倒産の危機にあるという電話で帰国。新分野開拓や不採算事業の整理等で経営を立て直し、3年で黒字化を達成

【事例の概要】

○先代との関係	: 創業者の長女
○承継時年齢 (年)	: 32 歳 (2000 年)
○承継時の状況	: 経営の危機
○承継に対する意識	: 突然
○経営革新の方向性	: 経営再建・新分野進出

【企業概要】

○所在地	: 埼玉県さいたま市
○設立年	: 1958 年
○資本金	: 1,000 万円
○従業員数	: 68 名 (2014 年 3 月現在)
○業種	: 製造業
○事業内容	: 電気めっき加工、無電解めっき加工、イオンプレーティング、 その他表面加工

- 埼玉県さいたま市に立地するめっき加工専門の中小企業。
- 精密な時計部品へのめっき加工で業界内では知られる存在で、かつては国内の一流時計メーカーのめっき加工のほとんどを請け負っていた。
- 現在は、貴金属めっきが売り上げの 9 割を占め、事業領域は、医療機器、管楽器、装飾品、筆記具等に広がっており、秘密保持契約を結び、何の用途に使われるか知らされていない開発案件等も請け負っている。多品種少量生産で、取引先は 2000 ~2500 社にのぼる。



代表取締役の伊藤 麻美氏



金めっき カテーテル 陽極酸化 医療用カンシ イオンプレーティング 義床

医療部品へのめっき例

■承継の経緯

2000年3月、伊藤麻美氏は、32歳で社長に就任した。創業者である先々代社長の一人娘だが、伊藤氏が23歳のときに父が逝去した際も家業を継ぐという意識はなく、その後渡米し、宝石鑑定士になるための勉強をしていた。だが、「会社が倒産の危機にある」という切迫した電話を受けて帰国。すると、かつては国内の一流時計メーカーのめっき加工のほとんどを請け負い、無借金の優良企業だったはずの会社が、10億円以上の借金を背負うまでとなっていた。「自宅も売らなければならぬかもしれない」という切迫した状況の下、新しい税理士や弁護士たちと会い、伊藤氏は会社経営に関わっていくこととなる。1999年7月に帰国して数カ月のうちに監査役から取締役となり、年明けには「自分が社長になるしかない」と決意することとなった。赤字会社の社長など誰も引き受けてくれなかったからである。

■承継に対する意識・決意

事業承継することについては、周りの理解が得られるかという不安があり、また、個人保証の問題もあった。だが、会議のために何度か会社に行くうちに、社員たちの顔がみえてきて、路頭に迷わすことはできないと強く思うようになった。また、そもそも自分が今あるのは、両親がいて、会社があったからであり、その恩返しをしたい、父が作った会社を残したい、という思いがあった。そして、たとえ会社が潰れても、命まで取られるわけではないが、もし継がなかったら、死ぬときに後悔すると考え、社長になることを決意した。余程の決心を要したが、決意してからは迷いや躊躇はなかった。会社を良くする、良くなるという信念があり、その前向きなパワーがあったから行動することができた。そうでなければ、

会社はなくなっていたであろう。

■課題への対応

承継後の一番の課題は資金繰りであった。取引銀行に社長就任の挨拶をして回ったが、「ぽっと出」の、32歳という若い女性経営者に対して極めて厳しい態度を取る銀行もあり、「あなたでは話にならない」「本当の社長を連れてきて」とまでいわれて悔しい思いもした。4%台というバブル時の一番高い金利のままの借り入れもあり、借り換えをしたいと思ったが、債権の一部が債権回収機構に譲渡されていたため、難しい状態であった。ともかくお金を借りるためにいろいろな人に頭を下げた。関連会社に貸し付けていたお金を返済してもらい、手形もジャンプさせるなどやれることは何でもやった。

■取り組みの方向性

資金繰りに奔走する一方で、経営再建に取り組み、社長自ら営業して時計に代わる新分野を開拓したり、不採算部門の整理を行うことで、就任後3年で黒字化に成功する。

黒字化しても銀行の態度は変化しなかったが、中小企業金融公庫（当時）は親身に対応してくれ、承継して4、5年が経過した頃、「ここまで黒字化して努力されたので、新規の融資は無理ですが、せめて返済を止めましょう」「（借入が最も大きい）当行が返済を止めるので、他の銀行さんにも止めるようにいって下さい」といってくれた。どうしても返済を止めてくれなかった銀行に対しても、信用保証協会に直談判して、信用保証協会から返済を止めてくれたりもした。

公庫からは次の宿題として、「資金繰りを円滑にするためには民間のメインバンクが必要なので探してください」といわれた。だが、当時の取引銀行からは、「うちはメインではない」といわれ、新たに相談した地銀や信金からも、債権回収機

構が入っているのが無理といわれた。しかし、積極的に参加するようにしていた社外の会合の一つで、偶然、A 銀行の社長と知り合い、話をするうちに「当行と取引はありますか」と聞かれたので、事情を話し「無理だと思います」と答えたところ、「担当者が相談くらいはのってくれると思いますよ」といって、後日一番近い支店の担当者を寄越してくれた。その後、A 銀行からは担当者と支店長が何度も来社し、決算書 10 期分を確認したり、現場をみてくれたりした。通常であれば過去があまりに悪く銀行は手を出さない状況であったのを、3 年での黒字化や技術力を評価し、取引を決断してくれた。そのおかげで、就任後 6 年で全てが正常化し、手形の振り出しも止めた。A 銀行の社長と巡り会えたのは、外に出て人と会わなくては何も始まらないと意識的に動いていたことが引き寄せたとはいえ、本当に幸運な縁だった。

■取り組んだ経営革新の内容

資金繰りに奔走する日々であったが、経営を立て直すには新たな顧客開拓が必要であり、また、選択と集中をしたほうがよいと考えた。

同社は時計部品へのめっきを主力事業とし、国内の一流時計メーカーのめっき加工のほとんどを請け負ってきたが、売上げの多くを同分野に依存し、国内の時計産業の縮小に伴って売上げが減っていく傾向にあったからだ。

伊藤氏は、今後どの分野に進むか、会社のビジョンを明確にする必要があると考えた。当時ブームの IT 分野に営業をかけたり、儲かっているめっき業企業がどこ取引をしているかを調べたりもしたが、結局、売上げが伸びている企業は量産ものの加工が主力で、設備投資が必要なため、自社には向かないと結論づけた。そして、不景気でも売上げが激減

しない分野がよいと考え、「医療」「健康」「美容」へ進むというビジョンを示した。すると、ビジョンを示した途端、社員たちが実際の行動を伴って動くようになった。

営業活動は伊藤氏が自ら率先して行った。営業職の社員にサポートしてもらいたかったが、時計事業のルートセールスに慣れ、他の業界のことをほとんど知らない状況だった。時計業界では有名でも他業界では無名に近く、PR から手がけなくてはならなかった。そこで、メーカーの購買担当者がインターネット上で最適な発注先を検索して探せるサービスを提供している NC ネットワークに登録した。その後、営業目的のホームページも作成した。ホームページは、外注費が捻出できなかったのもので社内の人材による自作である。展示会に出店するお金もなかったのも、会場に通い、来ている企業に名刺を配って回った。自治体のビジネス商談会にもできるだけ参加した。

伊藤氏は、ものづくり企業の人とつながりたいと考えていた。めっきはものづくりの後工程であるため、ものづくり企業と知り合って知名度を上げなくては仕事につながらないと考えたからだ。また、営業につながる情報もほしかった。それには人と会わないことには始まらないため、ともかく人に会って回った。経営が苦しいときも異業種交流会や同業種交流会、セミナーや勉強会など様々な会合に積極的に出席した。女性でめっき会社の社長は珍しいといわれて覚えてもらいやすかった。そうした中で、いろいろな人を紹介してもらったり、雑誌の取材を受けたりして徐々に知名度が上がっていった。

NC ネットワークのホームページをみて、他社と組んだが何年もうまくいかなかった開発案件を抱えていた会社がアプローチしてきた。体内に入れる医療機器の部

品へのめっき加工という非常に難しいものであったが、ここで「できない」といったらお終いだと思った。社員たちも要求に応じてくれた。結果、難しい案件をものにすることが、社員たちの自信につながり、また、医療機器という新分野に進むきっかけとなった。

■経営革新にあたっての課題

倒産目前という危機的状況の中で、伊藤氏が社長就任後、最初に行ったのは社員とのコミュニケーションであった。状況を打開するためには120%の力を出してもらいしかなかった。創業者の娘とはいえ、いきなりの社長就任に反発を持つ社員もいたが、「創業者にはお世話になったから」といってくれる人もいた。

一方、経営再建にあたって人員削減はしない方針であったが、プラズマ照射部門を閉鎖し、社員にはめっき部門に異動してもらおうとしたところ、数名が自ら退職していった。

■経営革新の効果

こうした取り組みが功を奏し、承継後3年で黒字化を達成した。再建の取り組み過程で新規顧客開拓に努めたことが功を奏し、時計分野に9割を依存していた売り

上げは、今では医療分野や楽器、装飾品、筆記具などの新分野が増え多様化している。

また、再建への取り組み過程で経営の数字を社員にオープンにしたことで、社員の意識も変わってきた。隠さず情報を出したほうが本気を出してくれるようだ。

このように、経営再建に向けて取り組んできたことは、新規顧客開拓による特定の分野への依存からの脱却や、社員意識の変革といった効果も生んでいる。

会社を継ぐことを考えていなかったため、実際に承継するまで、伊藤氏は経営について学んだことはなかった。だが、会社経営が全く分からなかったから、逆に臆することなく経営再建に取り組めた。社内からも社外からも信用を得るには結果を出すしかなかった、と伊藤氏はいう。

会社の規模も拡大し、社員数は承継時より20名増え68名となった。先代のときから勤め続けている技能者が教えられうちに技能承継しようと、新人を積極採用しているため人が多い状態だが、円滑に新陳代謝を促しつつ、難事に向けて右腕左腕になれる若手の育成に注力していく方針である。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 経営再建、新分野進出・新規顧客開拓
- ✓ 不景気でも売り上げが激減しない「医療」「健康」「美容」分野への進出というビジョンを示す

【資金調達】

- ✓ 承継後の最大の課題は資金繰り。3年で黒字化を達成したことで事態が進展

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 加工業なので、ものづくり企業と知り合って知名度を上げなくては仕事につながらないと、ともかく人に会って回った
- ✓ 難しい開発案件に対し、「できない」といったらお終いだと思って取り組んだ

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 危機的な状況で最初に行ったのは社員とのコミュニケーション
- ✓ 結果を出すことで信用を勝ち取っていった

【事例5】情報通信業A社

先代の急逝で、財務に明るい子会社役員に白羽の矢。多額の借金に躊躇するも承継を決意。多角化していた事業を整理し、新規顧客開拓にも努め、経営を再建

【事例の概要】

○先代との関係	: 子会社役員
○承継時年齢(年)	: 40歳
○承継時の状況	: 経営の危機
○承継に対する意識	: 突然
○経営革新の方向性	: 経営再建・新分野進出

【企業概要】

○資本金	: 1億円未満
○従業員数	: 100名未満
○業種	: 情報通信業
○事業内容	: ソフトウェアの開発・販売等

■承継の経緯

代表取締役のa氏は、先代社長が急逝した際は40歳で、子会社の役員兼同社の非常勤取締役だったが、財務に明るいことから後継社長として白羽の矢が立った。同社は先代時代の多角経営の結果、金融機関からの多額の借入金が残っており、数々の事業のうち一つ間違えば返済が回らなくなる厳しい状況だったからである。

■承継に対する意識

先々代社長であり、自分を可愛がってくれた元上司のb氏より、「自分もサポートするから」と説得を受けたが、承継にあたってはいろいろと悩んだ。子会社については「ゆくゆくは継ぐかもしれない」と感じており、経営についても、子会社の社長の下で税務や会計の手ほどきを一通り受けてはきたが、同社の社長になるとは全く考えたことがなかった。また、承継すれば個人保証の問題も生じるため、家族も難色を示していた。

■承継の決意

M&Aによる事業売却という選択肢もあったが、100名を超える社員のことを思えば会社を潰すわけにはいかない。先代時代はトップダウンで切りまわされており、社内には非常事態に指揮を執れる人材がいなかった。相談役として戻ってくれたb氏に代表権を返す案も浮上したが、もともと健康上の理由から社長を退いたという経緯もあり、ついにはa氏が「私がやります」と決意し、社長に就任した。

■承継時の経営状況

事業を引き継いだとき、会社は数十億円という多額の借入金があり、資金繰りは自転車操業のような状況だった。本業とは関連のない不動産や有価証券も多く、先代の不動産投資の実態については財務担当者でさえ十分把握仕切れていないという問題もあった。

■課題への対応

社長になると決めてからの最初の課題

は、事業を承継するために、金融機関を説得して相続対象になっていた先代社長の個人保証を解くことと、遺族と話し合っ
て株式の譲渡を受けることだった。また、それと並行して、財務状況の確認と金融機関との交渉にあたる必要もあった。

同社は複数の金融機関から相当額を借り入れており、唯一実態を把握していた先代社長の急逝に、金融機関は先行きを相当心配したようである。しかも新社長は、子会社役員とはいえ同社の立場で会ったことはなく、40歳そこそこの女性社長。金融機関の側では奇異に思ったようで、就任の経緯を尋ねられもした。だが、b氏が金融機関回りに同行してくれたおかげもあり上手く収まった。金融機関とどのように交渉するかは、b氏や営業取締役のc氏と3人で相談しながら決めていった。先々代社長等と相談しながら経営革新を進めていったことは、社内外に安心感を与えたと思われる。

財務に関しては、財務諸表をチェックするため直近で数字を締めてもらい、一つ一つ状況を確認していった。資金繰り問題から抜け出すために換金できそうな資産の有無や、短期の借入金の担保状況を確認し、財務を整理していかなければならないと判断した。リーマンショックと時期が重なっていたこともあり、帳簿上では5千万円となっている資産でも、売却時には大幅な安値になったり、市場では全く売れないものもあつたりと確認作業は大変であった。

金融機関には「時間はかかるが資産を整理したい」と相談し、助けてもらった。多角化により不動産や異業種事業を多数抱えていたが、とにかく本業を残して身軽になりたいという一心で行動した。有価証券や不動産は売れるものは全て売却し、異業種事業も二束三文で売り払った。

■取り組みの方向性

財務問題だけでなく、リーマンショック等で仕事量が急減したことで社内的にも徹底した経費削減が避けられなくなり、翌年春、大規模なリストラに着手した。その一方で、取引先が4、5社に限られていたため、新規顧客開拓にも取り組んだ。営業開拓についても、3人による合意の下、営業取締役のc氏が陣頭指揮をとるよう
に役割分担した。

■取り組んだ経営革新の内容

同社では、先代の時代まで仕事量に合わせて人を採り続けてきたため、ピーク時に合わせた人員規模となっており、リーマンショックで仕事が減ると、人員過剰が顕著な状態となった。そこで、人事考課がD、Eクラスの社員と、入社後3年以内に情報処理資格を取得できなかった社員と面談し、15名程度に退職勧告を行った。結果的には20名近い社員が退職していった。一方で賃金制度を改定し、30代が旬のシステムエンジニア(SE)の特性に合わせ、一般企業よりも早めに賃金が上がり、早めに上がらなくなる賃金カーブに修正を行った。

郊外へのオフィス移転も行った。賃料が半分になったことで、リストラと合わせ固定費をかなり削減することができた。

また、承継時には取引先が4、5社に限られていたが、再建には新規顧客開拓が必要と考えた。特定の取引先に売り上げが依存していることはリスクが大きい。実際、2009年の政権交代時には、官需につながる大型案件が動かなくなってしまったことから、官需、民需のバランスが取れていることも必要と考えた。仕事を取るために、入札要件であるISOの認証取得もスケジュール化して取り組んだ。

将来を睨んだ「攻めの経営」の部分として、人材育成にも力を入れた。以前は「勝手に自己投資してください」という

スタンスであったが、成長分野の助成金制度等も活用し、今も社員に積極的に研修を受けさせている。数十万円かかる SE 育成コースを会社負担で受講させたり、社員からの希望がきっかけで、Ruby 技術者の資格取得を支援したりもしている。

■経営革新にあたっての課題

経営再建にあたる中で一番辛かったことは、やはりリストラの実施であった。毎日のように社員から抗議のメールが届き、メールソフトを立ち上げるのも辛かった。だが、管理職には担当部門の収支状況を開示して理解を求めた。社員の大半はお客様のオフィスに常駐するため、頻繁に Face to Face というわけにはいかなかったが、メールやレクリエーションの開催など社員とはできる限りコミュニケーションを取ることに努めた。そうした中で、社員からも経費削減が提案されるようになり、コーヒーサーバーや観葉植物を撤去するなど、提案を受けて細かな固定費もどんどん削減していった。

■経営革新の効果

東日本大震災の直後も多くの案件がストップしてしまい大変な状況となったが、

今度は絶対にリストラをしたくなかったので、賞与等のカットと輪番休業を続けた結果、2012 年から売り上げが戻り始めた。課題や問題点について役員や社員と共有し、隠さずに話し続けたことが乗り切れた要因であろう。

新規顧客開拓に努力した結果、承継時に比べ取引先は倍以上に増加した。また、地道な営業の結果、孫請仕事を直接取引に切り替えることができた案件もある。

人材育成に力を入れてきたことが、顧客からも評価されている。お客様のオフィスに常駐して働くインソーシングの仕事が多いが、複数の顧客企業の役員から、「おたくはきちんと社員教育をしている。数年後になくなってしまいうような会社とは違う」といっていただいた。社内教育への注力は社員からも評価されており、そのためか離職率は業界平均よりも低い。「企業は人なり」といわれるが、社員を財産とみなして教育に力を入れている。

このように、同社における経営革新への取り組みは、倒産の回避にとどまらず、人材力の強化や社員満足度の向上、新規顧客開拓などの成果につながっている。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 経営再建、新分野・新規顧客開拓

【資金調達】

- ✓ 承継後、最初の課題は財務状況の把握と銀行との交渉。先々代社長が相談役として金融機関回りにも同行してくれたことでスムーズに

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 特定の取引先に売り上げを依存していることはリスクが大きいと、新規顧客開拓に努めた

【経営革新に必要な人材の確保】

- ✓ 先々代社長等と相談しながら経営革新を進めていったことで社内外に安心感

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 管理職には担当部門の収支の数字を開示して理解を求め、社員とはできる限りコミュニケーションを取ることに努める中で、社員からも経費削減が提案されるようになっていった

【コラム】自分の承継についてどう考えているか（事例企業の場合）

事例で取り上げた後継社長に、「自分の承継についてどう考えているか」と尋ねたところ、「早く承継させたい」とする意見が比較的多く、既に承継を見据えて動いている人もあった。

「自分としては、子供が継ぐといえは早くやってほしい」というのはマキノの牧野氏である。

山本精工の山本氏も、「事業継承は若い方がよいのではと考えている」という。そして、「既に次の事業承継も考えている」といい、リーマンショック後の一番厳しい時に組織を大変革した。20～30代の社員を中心に据え、次の世代を担う人材にポジションを与える一方、40～50代の社員は少しずつ若手をもり立てるほうへとシフトさせている、としている。

また、ある事例企業では、「子供が事業を承継することを考えると、子供の『幼なじみ』が社内には経営しにくいだろうと思う」といい、次の世代への人員配置への目配りも怠りない。

承継の話をして既に子供としているという企業もある。「親子となると、かえって面と向かって話をしにくい」という企業もあるが、共通の趣味を持つ中で、自然と話す機会が増え、承継についても話をしているという企業もある。

「これからの後継者教育は、ムードづくりが大事かもしれない」といい、「親子が一緒にいる時間をどう作るかが大事。一緒にいる時間が多いほど、話をするタイミング、チャンスがある」というのは、生活の木重永氏である。重永氏自身は、子供と「音楽」「野球」という共通の趣味を持つ中で、将来のことも含め、話をする機会があるという。また、三共光学工業の萩原氏も、海外でダイビングの免許を一緒に取ろうと子供を誘い、その道中で承継の話もしたことがきっかけで、他社から戻ってきたという。

一方、大都の山田氏は、「事業は継承することが良いとは限らない」「まず、市場から求められる会社になることを目指すべき」といい、事業承継をしない選択肢についても言及した。

【事例6】三共光学工業株式会社 <http://www.sankyou-kogaku.co.jp>

秋田工場から戻った矢先に先代が急逝。海外進出を打診されるが、国内で生き残るため、「『大きい・小さい・面倒くさい』を迅速に！」を標語に多品種少量生産への転換を図る

【事例の概要】

○先代との関係	: 長男
○承継時年齢(年)	: 37歳(1995年)
○承継時の状況	: 先細りで将来性に不安
○承継に対する意識	: ポジティブ
○経営革新の方向性	: 脱量産

【企業概要】

○所在地	: 東京都荒川区
○設立年	: 1949年(創業1929年)
○資本金	: 5,000万円
○従業員数	: 365名(2014年3月現在)
○業種	: 製造業
○事業内容	: 光学用レンズ(映像用、産業用、宇宙開発分野)

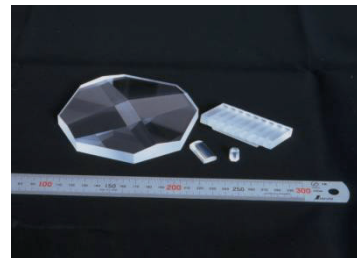
- 東京都荒川区に立地し、レンズを中心とする光学製品の製造・開発企業。オリンパス、キヤノン、ニコン、パナソニック、リコー光学等を主要取引先としている。
- 1929年に光学レンズ研磨で創業、当時は主に潜水艦等軍用部品などを手がけていた。1967年に秋田県の誘致企業として工場を開設。現在も秋田県内で3工場を展開する。
- 海外展開せず国内で生き残ることを選択し、「『大きい・小さい・面倒くさい』を迅速に！」を標語に高付加価値分野へシフト。映像用・産業用の光学レンズから宇宙開発分野まで手がけ、太陽観測衛星「ひので」に搭載された可視光磁場望遠鏡の補正レンズにも採用された。



代表取締役社長の萩原 達俊氏



同社外観



異型レンズ

■承継に対する意識／承継の経緯

現社長の萩原達俊氏は、大学卒業後、大手総合電機メーカーB社に就職。自由闊達な社風の下、仕事も面白かったので、辞めて家業を継ぐことなど全く考えていなかった。

だが、4年弱が経った頃、ガラス張りの部長室で父の姿をみかけて驚くことになる。そして、それがB社の新分野進出にあたって、光学技術、光学レンズについて相談するために呼ばれたのだと聞き、日本を代表する大企業から相談を受ける父の仕事を改めて見直すと共に、それまで全く接点のなかった「電機屋とレンズ屋」の出会いに運命的なものを感じ、家業に戻ることを決意した。

B社を退職後、中小企業大学校の経営後継者コースで約1年間学んだ後、本社ではなく、同社のメイン工場である秋田工場に配属してもらい、レンズづくりを一から学んだ。B社では金型設計の部署にいたが、現場を知らなくては設計できないと、丸一年間、現場実習で一通り経験させてもらい、現場の大切さが身に染みていたからである。

周りからは「後継者が来た」と思われていたようだが、レンズについては一番の新参者なので、自主的に工場の掃除をするなど新人としてキャリアを始めた。また、役職についてからも、社内での立場・役割分担と、目上の人を敬うことは別だという認識から気を配った。古参社員と営業まわりをするときは、若輩の萩原氏が運転をして客先に向かい、取引先の門の前で運転を交代するなど、ベテランを立てるよう行動した。

秋田では生産の省力化に取り組んだり、マルチコート設計を手がけるなどして10年弱を過ごしたが、「子供の教育もあるだろうから、そろそろ東京に戻ったらどうか」と周りにいわれて東京に戻ったと

ころ、先代社長が突然倒れ急逝してしまった。69歳であった。

■承継の決意

それまで経理は担当でなかったため、財務関係に関与したことはなく、また、先代からも特に経営について聞かされたこともなかった萩原氏であったが、37歳で事業を承継。状況をネガティブに捉えることなく、お客様への葬儀参列へのお礼の挨拶まわりを今後の経営方針についての説明の機会とともとらえ、承継と経営革新とを同時に進めていった。

■承継時の経営状況

当時の状況としては、萩原氏が東京に戻る直前あたりから光学大手が海外に進出して国内の仕事が減り、同社としても人員削減を余儀なくされていた状態であった。一方、取引先からは、海外進出を打診されており、海外に出るか出ないかを決断する必要に迫られていた。

■課題への対応

海外現地工場を何カ所か視察してみたが、萩原氏としてはどうも肌が合わなかった。そもそも現地工場の責任者として自分自身が赴任したいとは思えなかった。海外へ工場を作るということは、海外に仕事を移すということであり、その場合、いまある工場や社員はどうなるのか。結果、海外と国内、2つの問題が同時に発生する。2つのことを同時にはできない。そう考えて、「我々は海外へは出ない」「今後、海外に出なくてはいけなくなったら廃業する」という決断を下した。

■取り組みの方向性

では、海外に出ないで生き残っていくためにはどうしたらよいか。当時、仕事の大半は量産で、試作は量産前提のもの

くらいしか手がけていなかった。だが、国内で仕事を取っていくには、多品種少量生産に転換する必要があると考えた。

■取り組んだ経営革新の内容

そこで、先代の葬儀に参列して下さったお客様への挨拶回りに間に合うように、『『大きい、小さい、面倒くさい』を迅速に！』という標語を作り、新しい経営方針を説明した。

また、量産用の自動機は工場の外へ出して処分し、30～40年前の汎用機を改造し、多品種少量生産に対応できるようにした。

そうこうしているうちに、FAXでレントゲンに使うレンズの注文が舞い込んだ。形状は普通であったが、大きさが「Φ360mm」と通常よりも一桁多く、お盆くらいの大きさがあった。だが、ここで「できません」といったら終わりだと思い、顧客には「多少時間はかかると思いますが、やります」と答え、秋田工場に飛んでいき、研磨機の製作から手がけた。

この注文をやり遂げたことが口コミで伝わり、産業用途向けレンズの分野への進出につながった。その後、天体望遠鏡や太陽観測衛星のレンズなども手がけた。

また、「大きい、小さい、面倒くさい」という仕事は、高精度のものが圧倒的に多くなることから、同社では、そのような加工に対応した研磨機の製作に取り組んだ。自作機械が使い物にならず、結果的に1,000万円以上の製作費を無駄にしたこともあるが、そうしたチャレンジがあってこそ自社で研磨機を作れるようになると、社長責任で取り組ませた。そのおかげで、今日、同社では研磨機の95%が自社製となっている。そのほか、高精度のものを品質評価するには、測定器が必要となる。高額なため資金繰りにも影響するが、1台6,000万～7,000万円もす

るような測定器を一つ一つ購入して揃えていった。

さらに、新しいことに取り組むにも人が全てなので、人事評価システム（職務評価）を作った。従来の職務評価は、5段階評価でもだいたい3がつく。評価項目を非常に細かくして、ひとつずつ「できる」「できない」で評価し、「まあこれくらいだろう」という評価者の裁量を排して、公正な評価ができるようにした。賞与についてもインセンティブのための業績賞与を導入した。

■経営革新にあたっての課題

経営革新を進める中で一番嫌な思いをしたのは、グループ企業を吸収したときだった。社長が退任したので、止む無く社長を引き継ぎ、再建すべく大幅な人員削減や給与カットをし、グループ傘下の工場（大森工場）とした。得意先に行き「量産から多品種少量生産に方向転換します」と挨拶した際に、「会社を乗っ取ったのか」などといわんばかりの反発を受けた。だが、量産の仕事は海外調達に切り替わっているので、国内では、小ロット品や海外ではできないことをやっていく必要があることを繰り返し説明し、「引き続き取引して下さい」と働きかけた。

■経営革新の効果

嫌な思いもしたが、自分で決断したことであり、社員たちも「大きい、小さい、面倒くさい」仕事に軸足を変えろというビジョンの下で協力してくれたので、経営革新の取り組みに対してやりがいがあった。

取り組みの結果、中小量生産体制を達成した。大量生産は1995年頃からその比率を下げ、現在の主力は、映像用レンズの中でも高級交換レンズの製作となっている。また、映像用レンズだけでなく、

半導体製造装置のステッパー向けのレンズや、大型液晶テレビや高精細なスマートフォンの製造に使う液晶露光装置向けのレンズなど、産業用途のものも手がけている。さらには天体望遠鏡のレンズも手がけ、国立天文台ハワイ観測所すばる望遠鏡のレンズや、太陽観測衛星「ひので」のレンズも手がけた。

分野によって浮き沈みはあるものの、このように「大きい、小さい、面倒くさい」仕事に軸足を変えることによって、同社は「海外に出ないで生き残っていく」という経営革新の目的を達成し、秋田に3工場を持って国内生産を続けることに成功している。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 大半を占めていた量産の仕事をやめ、多品種少量生産への転換を図る
- ✓ 海外進出を打診されたが、国内で生き残ることを決意

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 『『大きい・小さい・面倒くさい』を迅速に！』という標語を作り、先代の葬儀に参列してくれたお客様への挨拶回りで、新たな方針を説明
- ✓ 「できません」といったら終わりだと思い、顧客には「多少時間はかかるとは思います、やります」と答え、難しい仕様の注文に取り組んだ
- ✓ 1,000万円以上の製作費を無駄にしたこともあるが、チャレンジがあっただけこそ自社で研磨機を作れるようになると、社長責任で高精度の加工に対応した研磨機製作に取り組んだり、高額な測定器を購入

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 入社した際、周りからは「後継者が来た」と思われていたようだが、レンズについては一番の新参者なので、自主的に工場の掃除をするなど新人としてキャリアを始めた
- ✓ 役職についてからも、社内での立場・役割分担と、目上の人を敬うことは別だという認識から気を配り、ベテランを立てるよう行動した

【事例7】株式会社マキノ <http://www.kk-makino.co.jp>

入院を機に先代である父が承継を急ぎ社長に。承継直後に IT バブル崩壊の影響に見舞われ、先代が掲げた「即日板金」を徹底するため新工場建設を計画

【事例の概要】

○先代との関係	: 長男
○承継時年齢 (年)	: 29 歳 (2001 年)
○承継時の状況	: 承継直後に売上減
○承継に対する意識	: ポジティブ
○経営革新の方向性	: 脱量産

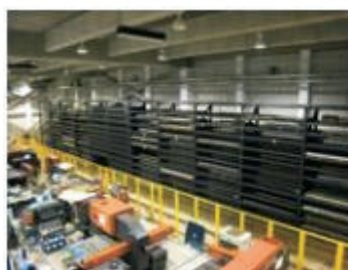
【企業概要】

○所在地	: 東京都府中市
○設立年	: 1969 年
○資本金	: 2,000 万円
○従業員数	: 45 名 (2014 年 3 月現在)
○業種	: 製造業
○事業内容	: 鉄・ステンレス・アルミの精密板金加工および溶接 (TIG・YAG・ファイバーレーザー溶接)

- 東京都府中市に本社を持つ精密板金業者。
- 創業以来、品質はもとより速さをモットーとし、「即日板金」という超短納期生産を実現。
- 後継社長の下、「即日板金」という強みを徹底するため町田市へ工場を移設。計画を開始して以来、工場内の各工程をどのように効率化していくかを中心的なテーマとして日々改善活動を進め、2013 年までに生産量を 2 倍 (2009 年度比) とする目標を掲げている。



代表取締役の牧野 拳一郎氏



24 時間稼働を可能にする材料自動倉庫と全自動マシン



生産管理や工場の稼働状況などを一元管理

■承継の経緯

承継のきっかけは、現社長の牧野挙一郎氏の父である先代社長の入院であった。牧野氏としては承継前にまだ学びたいことがあったが、「自分の頭が現役で、体力もあるうちに引き継ぎたい」という先代の意向で半ば強引に承継させられた。株の譲渡のための手続きなどで1年ほどかかり、承継したのは29歳11カ月のときであった。

牧野氏は大学卒業後、同社に入社し、製造部門を3年、営業部長を2年半経験して社長に就任した。営業部長時代に工場の設備更新や増築等に関わり、その機会を通じてゼネコンとの交渉の仕方などを含め先代から一通りのことを教わった。

■承継に対する意識／承継の決意

家業を承継することについては、いつから意識したかは分からないが、小学校の文集には自分が継ぐであろうことを既に書いていた。だが、現実味を帯びて「やらなくては」と感じたのは、大学を卒業し、同社に入社したときだったという。実は、牧野氏は大学3年生の就職活動の際、主要取引先だった大手メーカーの採用面接をキャンセルし、1年、海外留学をした。何か、予め敷かれたレールを辿ることに違和感を持ったからだった。それによって主要取引先への就職という選択肢はなくなり、卒業と同時に父親の会社に就職した。家業を継ぐことに対しては「やりたくない」という気持ちは初めからどこにもなく、「やりたい」というポジティブな意識があるだけだったが、これにより継ぐことへの覚悟が定まった。

■承継時の経営状況

事業を引き継いだ年は、ITバブルの影響で業績がよかった。だが、翌年バブルが崩壊し、電機業界との取引が大半だったこともあり、利益を失うくらいの赤字を被った。

■課題への対応

赤字は辛かったが、社員にも相談し、賃金を抑えるなどして乗り切った。

その一方、取引構造を変えないといけないと考えた。先代が大手電機メーカーから独立して会社を設立した経緯から、売上げの多くを特定の顧客に依存していたからである。そのため積極的にお客様を広げる努力をした。

新規開拓先は、既存のお客様からの紹介によるところがかなりある。また、取引先から転職した購買や資材の担当者が、「うちの仕事もしないか」と声をかけてくれたりもした。先代からの取引、信用が新しい顧客開拓にもつながった。同時に、取引先に対しては事業所ではなく本社の口座を開いてくれるよう働きかけ、直接取引にしていっていった。

■取り組みの方向性

自社の強みを考えたときに、先代が同社のビジョンとして掲げた「即日板金」が徹底できないのはなぜかと考えた。

対応できないケースでは、お客様が15時、16時になって、「どうしても明日の朝一番で使いたい」「それまでに仕上げてください」とFAXしてくる。「それに対して、なぜ対応できないのか」「それは時間がないから」「なぜ時間がないのか」と自問自答した。原因の第一は、製造のための段取りに時間がかかっているため、ものを作るのに1時間かかるとすると、実際に加工しているのは10分で、残り50分は段取り等であった。そこで、これを極力自動化できないかと考えた。第二に、お客様から夕方に注文が入った場合、材料屋や問屋は17時に閉まってしまうため、必要な材料が入手できないことがあった。そこで、社内で大量のストックが持てないか考えた。そして第三に、段取りに加えて、仕上げの工程に時間がかかっていた。そこで、熱によってひずみのでない

最新の溶接加工機を導入し、後工程の時間を短縮しようと考えた。

突き詰めて考えた結果、こうした諸問題を解決するには、全工程をIT化し自動化する必要があると考え、中小企業金融公庫（当時）の担当者とも相談し、新工場建設を含む経営革新計画を策定した。牧野氏は外部のコンサルタントは使わない方針だが、金融機関の担当者にはいろいろと相談にのってもらった。

新工場建設のための資金調達は、意外とあっさり金融機関から貸してもらえたことができた。借金が嫌いなため、承継後、繰り上げ返済していたことに加え、大手電機メーカーとの取引が始まったところだったことも幸いした。融資を受けた中小企業金融公庫（当時）は商工会議所から紹介された。工場建設用地を購入し、登記までの間、つなぎ資金が必要だったが、そこはメインバンクの信金が嫌だといわずにやってくれた。タイミングにも助けられたが、円滑に資金調達できた最大の要因は「人」であり、熱意があり親身になってくれる金融機関の担当者と信頼関係があったことが大きかった。

それでも承継直後に巨額の借金をすることには躊躇があった。だが、先代社長である父が「絶対にやったほうがいい」と背中を押した。それが、承継した途端に経営的なことは一切いわなくなった父の最後のアドバイスであった。

■取り組んだ経営革新の内容

新工場は構想から3年で実現した。

板金は、元々は職人が頭の中で治具を考え、手を使って何とか試作品を作るという世界だったが、職人の技能をパソコンに置き換え、手の技がパソコンに従うものに、ものづくりを変えていった。自動化と全工程をネットワークでつなぐIT化を進め、後工程の工数を削減する加工方法を編み出した。それにより実加工の

時間を平均6割、ものによっては9割削減することに成功した。

また、先代のときは紙だった受注台帳をIT化したことで、お客様からの進捗状況の問い合わせに対し、以前は台帳のページを繰り、現場に降りて確認し、回答に1時間かかっていたものが、今は品物番号を入力すれば、何がどの工程にあるかが分かる。PC画面をみながら「いま曲げが終わったところ」「出荷しているところ」などと即答できるようになった。

導入しているプレス機には元々、無線LANで繋ぐと、どの機械が何ショットしているか、全体でどれだけ稼働しているかが分かる機能が付加されていたが、さらに自分たちで汎用ソフトをアレンジし、工場の混み具合が分かるようにした。単に数字で示すのではなく、人間の感覚に合わせて、「混んでいる」「平常」「納期に間に合わない」というのが「見える」ようにしている。作業者のIDをバーコードで認識し、個人別の進捗率も分かる。

IT化を徹底するには、社員の意識を変える必要があるため、徹底した「見える化」を行った。社員には、各人の目標もできるだけ数値化して「見える化」するようにしている。工業高校を出た若者もいるので、「寝坊しないように来ます」という目標もある。そして、達成状況がみえるように、月ごとに「一度も遅刻しなければ緑」「1回でも遅刻すると黄色」「遅刻の回数が多いと赤」のシールを壁に貼らせる。1年間緑でクリアすると3千～1万円、赤だとマイナス3千円でボーナスを出している。誰にでも計算でき、目標を達成したかがみえる。

■経営革新にあたっての課題

技能をパソコンに置き換えていく際には、熟練者から反発が出ないように、ものごとの持って行き方を工夫した。移転前の現場にはベテランの職人が何人かい

たが、新社長の父親より年上の人たちで、社長だといってもいうことを聞かせるのは難しいと思われたからである。

コンピューター制御の加工機を「これを使え」と無理矢理押しつけるのではなく、「いま大変でしょう」「だから、楽にする方法を皆で考えましょう」といい、メーカーがお試し用に置いていった機械を使って、本当に楽になるか試してもらい、「使うと楽になるよね」となってから初めて導入するようにした。

同社では今でも、設備投資をするときには現場の意見を聞いて担当者を選定し、「今度この機械を入れたらあなたに担当してもらおうけれど、どう思う」と聞き、よい返事をもらってから導入するなど、作業者を巻き込む工夫をしている。

■経営革新の効果

徹底した IT 化によって 24 時間運転を可能とし、世界に例をみないほどの規模で材料をストックできる材料自動倉庫「HYPER MARS」を備え、さらには精密清浄作業を内製化したことで、「即日板金」の阻害要因をクリアした。そしてその結果、承継前に比べて売り上げ規模は約 2 倍に、従業員数は約 1.5 倍に拡大し、かつ一人当たり売上高も増大するなど、経営革新はプラスの効果を生じている。

超短納期の「即日板金」にはリスクもある。長くても先行き 2 週間の受注残しか持たないビジネスモデルなので、怖くて他社にはなかなか真似できないところもあるだろう。だが、同社は「すべてはお客様のために」を基本理念に、ものづくりの「お助け寺」として全ての製造業企業に認知されることを目指している。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 先代が掲げた「即日板金」がなぜ徹底できないかを考え、それを可能とする新工場建設に取り組んだ

【資金調達】

- ✓ 借金を繰り上げ返済していたこと等が功を奏し、意外とあっさり貸してもらえた
- ✓ だが、最大の要因は「人」であり、熱意があり親身になってくれる金融機関の担当者と信頼関係があったことが大きい

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 先代からの取引、信用が、新しい顧客開拓にもつながった

【経営革新に必要な人材の確保】

- ✓ 外部のコンサルタントは使わない方針だが、新工場建設を含む経営革新計画は、金融機関の担当者に相談しながら立案した

【先代経営者との関係】

- ✓ 承継したとたん、経営的なことは一切いわなくなった。承継直後に巨額の借金をすることをためらった新社長の背中を押したのが、先代社長の最後のアドバイス

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 技能をパソコンに置き換えていく際は、熟練者が反発しないよう、ものごとの持つて行き方を工夫した

【事例 8】株式会社大川印刷 <http://www.ohkawa-inc.co.jp/>

創業 130 年を超す印刷会社。老舗に胡座をかいたような体質からの転換を図り、売り上げ悪化に歯止めをかける。社内起業的に“ソーシャルプリンティングカンパニー”を目指す

【事例の概要】

○先代との関係	: 次男
○承継時年齢 (年)	: 38 歳 (2005 年)
○承継時の状況	: 先細りで将来性に不安
○承継に対する意識	: ポジティブ
○経営革新の方向性	: 新分野進出

【企業概要】

○所在地	: 神奈川県横浜市
○設立年	: 1988 年 (創業 1881 年 (明治 14 年))
○資本金	: 2,000 万円
○従業員数	: 40 名 (2014 年 3 月現在)
○業種	: 印刷業
○事業内容	: 企画・デザイン/制作、印刷、製本、自社製品 (エコカレンダー、森がよろこぶカレンダー等)

- 2011 年に創業 130 年を迎えた横浜の老舗の印刷会社。
- 文明開化が進む中、輸入医薬品のラベルの美しさに惹かれ、西洋の印刷技術に着目して創業。医薬品メーカーの医薬品ラベルや医薬品添付文書 (薄紙印刷) の技術を培いつつ印刷業を営んできたが、スピード印刷・短納期・低価格印刷という流れの中で、進むべき方向性を模索。
- 新社長が、印刷を通じて社会的課題に取り組む「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、地域や社会に役立つビジネスを推進していくことに会社をあげて取り組んでいる。



代表取締役社長の大川 哲郎氏



同社が手がけてきた老舗企業の印刷物



地域の清掃活動への参加



<http://www.open.checkatollet.com/>



「オープントイレプロジェクト」のためのオープントイレマーク(トイレ貸し出しサイン)ステッカー

■承継の経緯

現社長の大川哲郎氏が大学に入学した直後に社長だった父が急逝。「大学を辞めて働かなくてはいけないかな」とも思ったが、母が中継ぎに立ち、卒業させてもらった。大学では意識的に経営法を専攻。卒業後は、父の旧知であった同業他社の社長の薦めで、その企業で3年ほど修行させてもらった。印刷の工程や管理の仕方、営業などを経験。その上で、取締役・社長室室長という肩書きで入社した。他社経験は、自社より規模が大きく、組織として整っている同業者をみたこと、何よりも、外部から自社をみる眼が持てた点がよかったと大川氏はいう。

■承継に対する意識／承継の決意

高校生の頃に、父から「兄弟どちらが継ぐか」と聞かれ、兄は辞退し、大川氏は「自分が継ぐ」と宣言。そのときから後継者という自覚を持った。また、子供の頃から、父親の姿をみて、「社長っていいな」「社長になると、いいことがあるそうだな」と思っていたという。

このように大川氏は事業を承継することに対してはネガティブな見方をしたことはなかった。しかし、「たった40人の会社に役員が7人。烏合の衆でまとまらず、しかも、平均年齢が50歳に近い会社の中で、息子のような歳の自分のということなど誰も聞いてはくれない」という辛さを経験した。

■承継時の経営状況

大川氏が入社したときは、ちょうど売り上げの動きが踊り場に差し掛かっていた。

バブルが崩壊し、世の中が価格志向になる中で、スピード印刷が台頭し、低価格化が急速に進んでいった。同社は老舗企業であり、営業も取引先に顔を出しさえすれば自動的に受注が入ってくる部分があったが、それも激変していく。複数

購買・価格競争が徹底されていった。だが、社内には良い時代しか知らない人ばかり。老舗に胡座をかき、徐々に仕事を失っていった。

■課題への対応

問題は山積していた。何よりも社内の規律が乱れており、定時前にタイムカードの前に行列ができ、就業時間中に帰宅してしまう社員もいた。赤字受注もかなりの数にのぼった。

大川氏は営業会議も含めてあらゆるものに首を突っ込み、改善を提案したが、若い後継者のということなど誰も聞いてはくれない。

そのような中、大川氏はまず、コンサルタントの指導をきっかけに、クレーム対応に注力し、ありとあらゆる苦情に対し、トップが対応するという体制を作った。「何か起こったら、上長ではなく、まず自分にいって欲しい。そうしたら発生責任は問わない」「だが、もし報告をしなかったら報告責任を問い、賞与を0.1カ月分カットする」ということを徹底した。一方、報告を受けたトップは、即対応することを社員に約束した。これにより、クレームを現場で隠蔽するようなことがなくなっていった。また、クレームを業務の改善に活かしていくことができた。

社員たちの態度が変わっていくきっかけとなったのは、外資系製薬メーカーから求められた出荷前検品への対応であった。外資系メーカーからの要求に対応するには、品質管理、工程管理を見直す必要があったが、工場長をはじめ誰も動いてくれない。仕方がないので大川氏自ら早朝出勤し検品作業にあたった。何回か続けるうちに、さすがに手伝ってくれる人が1人、2人と現れた。

早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受ける中で信頼してくれる人が増え、「正しいと思うことを諦め

ずに続けること」で、改善に取り組む大川氏への賛同者が少しずつ増えていった。

■取り組みの方向性

仕事を取ろうと奔走する中で、「自分自身の仕事、使命は、印刷物の仕事を取ってくることで、売り上げを上げることだと錯覚してしまった」「手段の目的化が起きていた」と大川氏はいう。だが、それでは何のために、何の喜びがあって仕事をしているのか分からない。そのようなとき、2002年頃から青年会議所内で社会起業家の調査を担当し、「ソーシャル・アントレプレナー」と接したことが転機となったという。

ユニバーサル・デザインの思想の下で服飾デザインを手がけている人で、「障がいを持っている人でも着やすく、ファッションブルな洋服を作りたい」「洋服を通じて社会を変えたい」という考えに感銘を受けた。「喜びは金額の大小ではなく社会から喜ばれる事業をやることにある」「社会的課題を解決し、社会から喜ばれることをやってお客様に喜ばれ、それが社員の喜びにもつながるような仕事がしたい」。大川氏も、家業である印刷を通じて社会的課題を解決する事業に乗り出したいと強く思うようになった。

■取り組んだ経営革新の内容

そこで大川氏は、社内起業的に社会的課題解決プロジェクトを4、5年続けて立ち上げた。2003年頃からは、「印刷を通じて社会を変えたい」「人と人とを繋ぐ情報の担い手になりたい」と、MUD（メディア・ユニバーサル・デザイン）に取り組むようになった。そして、2005年に、印刷を通じて社会的課題を解決し、社会貢献をしていこうと「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げた。

具体的な活動の例として、「オープントイレプロジェクト」がある。誰もが暮ら

しやすく、楽しく観光できるまちづくりの一環として、身障者や高齢者向けの多機能トイレの場所をインターネットで情報提供すると共に、ユニバーサル・デザインで作成したマークをあしらったステッカーを、マリントワーなど横浜市中区の観光施設や商店のまわりに貼るという活動である。

また、「横浜ひとまち百景」という活動にも取り組んだ。地元横浜の自然や環境など、地域の環境資源をイラスト化し、地域の誇りや自慢を再発見する「まちおこし」の活動であり、既に全国50カ所近くで展開している。横浜のこの活動は、「呼び寄せ高齢者」問題に対応している。結婚して都会へ出た子世代が、高齢化した親を心配して呼び寄せるが、長年暮らしたふるさとを絶たれ、友だちをなくして引き籠もり、痴呆が進んでしまうという問題である。これにアプローチしているコミュニティー・カフェにふるさとの絵を展示し、絵をみながらふるさとの話をしてもらうことを通じて自分の重要感を呼び起こしたり、話をすることで元気になってもらうという「回想法」を活用した活動に協力している。

こうした社会的課題解決プロジェクトは、若手社員やインターン生中心で取り組ませている。印刷を通じて環境問題やCSRなどに取り組むという、他社に先駆けた大川氏の活動や考えは、メディアなどからも注目され、各所で紹介されるようになった。

■経営革新にあたっての課題

大川氏が改善に乗り出した当初、改善を訴える言葉を誰も聞こうとはしなかった。そして、会社や社員によかれと誤解していることが理解されず、むしろ敵意を持たれていたときは辛かったという。だが、早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受ける中で信頼し

てくれる人が増え、正しいと思うことを諦めずに続けることで賛同者が少しずつ増えていった。

また、経営者が一方的にいい続けるだけでは、良い組織にはならない。改善には対話が必要だと気づいた。

経営改革に際し、外部のコンサルタントも使ったが、大企業にやるようなコンサルティングをされて9割はうまく行かなかった。

■経営革新の効果

地域起こしのウォークラリーに参加した社員が「おたくの会社はいい取り組みをしていますね」と知らない人にいわれ、自分の会社や自分をはじめとする社員が「みられている」という実感を持ち、

「スポーツゴミ拾い大会」などで表彰されることで、地域社会や地域住民との一体感を持ち、社員の幸福感や次の活動へとつながっていく。困っているお客様を助けることで、社員が「必要とされた」と感じ、その喜びが次のサービスにつながる。すなわち、まずESがあり、それがCSにつながり、CSRにもつながるという好循環を生んでいる。

また、売り上げに対しても多少なりともよい影響を与えており、メディアで取り組みが紹介され知名度が上がる中で、「価格だけではない」要素で同社を選んでもくれるお客様も現れるようになっていくという。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 青年会議所での活動を通じ、ソーシャル・アントレプレナーと出会い開眼
- ✓ 家業である印刷を通じて社会的課題を解決する事業に乗り出したいと、「ソーシャルプリンティングカンパニー」という経営ビジョンを掲げた

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ活動していることが、「価格だけではない」要素で同社を選んでくれるお客様につながっている

【新たな技術・ノウハウの獲得】

- ✓ 社内起業的に社会的課題解決のためのプロジェクトを立ち上げ、インターン生や若手社員中心で取り組ませた

【経営革新に必要な人材の確保】

- ✓ 社会保険労務士と共に2014年ビジョンの作成やクレド作成や研修等、新しい取り組みを実施

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受け、正しいと思うことを諦めずに続けることで賛同者が少しずつ増えていった

【経営者としての能力確保】

- ✓ 大学卒業後、同業他社を3年経験。印刷の工程や管理の仕方、営業などを学んだ

【事例9】株式会社生活の木 <http://www.treeoflife.co.jp/>

学生時代から関わってきた新事業であるハーブ・アロマ関連事業を推進。新たな市場を創出する一方、従来事業の人や設備は活かしつつ事業転換を進める

【事例の概要】

○先代との関係	: 長男
○承継時年齢(年)	: 33歳(1994年)
○承継時の状況	: 比較的安定
○承継に対する意識	: ポジティブ
○経営革新の方向性	: 新分野進出・事業転換

【企業概要】

○所在地	: 東京都渋谷区
○設立年	: 1967年(創業1955年)
○資本金	: 1,000万円
○従業員数	: 720名(2014年3月現在)
○業種	: 製造業
○事業内容	: ハーブ・アロマテラピー関連商品の企画・開発・製造・卸売・小売業、ハーブ・アロマテラピー関連事業の企画・運営、カルチャースクール、アーユルヴェーダサロン、旅行業、ホテル業、等

- 東京都渋谷区にあるハーブ・アロマテラピー関連製品の企画開発と製造販売を行う企業。全国に120店舗の直営店を展開している。
- 戦後、現社長の祖父が当時のニュービジネスであった写真館を開業。それを先代である父が、食卓の洋食化を見越し、洋食器の企画・販売に事業転換。さらにそれを現社長も学生時代から関与する形で現在の事業へと、代々、時代に合わせて事業転換を行ってきた。



代表取締役 C.E.Oの重永 忠氏



様々なハーブ・アロマテラピー商品を販売する店舗



社内風景

■承継の経緯

現社長の重永忠氏にとって、家業を継ぐことは子供の頃からいつの間にか刷り込まれていて、特に抵抗を感じたことはなかったという。むしろ、「会社の経営なんて割に合わないよ。もらっている給料に見合わない。だが、やりたいことができる。おまえもいずれやれよ」といい、「商売って面白いぞ」という父の姿をみて、家業を継ぐことに対し「面白いこと」というイメージを持っていた。

■承継に対する意識

18歳頃から学業の傍ら仕事を手伝うようになり、新事業であるハーブ関連事業にも携わって、途中からは大学へ行くより面白くなってしまった。

大学卒業後は、父とも相談し、小売店舗展開や情報管理システムなど最新の流通を学ぶため、大手コンビニエンスストアの本社に就職した。3年で退職した後、中小企業大学校の経営後継者コースで約1年間学んだ後に、同社に入社した。

後継者教育としては、中小企業大学校で学んだほか、20代の頃に、父が毎週土曜日の朝5時ないし6時に自分と弟を自宅に呼んで朝食会を開き、会社のことや経営について話す機会を持っていた。

大学進学や学部選び、就職活動、事業転換など「節目節目ではいつも先代と一緒に考えてきたことがプラスとなっている」と重永氏はいう。

■承継の決意

このように、早いうちから承継を意識し、家業にも関わってきた重永氏であるが、33歳のときに会社と家族全員の実印を渡され、実質的に経営を任されたとき、会社を継ぐことについて「肝が据わった瞬間」だった（正式な社長就任は38歳）。

■承継時の経営状況／課題への対応

承継時の経営状況は特に問題はなく比較的安定していた。だが、各家庭には贈答品の洋食器が既にあふれており、また、安い輸入品が入ってくるであろうことが見越せたため、長い眼でみれば、洋食器の企画・販売事業は市場が縮小するであろうことが予想された。

■取り組みの方向性／取り組んだ経営革新の内容

そうした中、たまたま先代社長が米国視察でヒッピーが生活の中にハーブを取り入れているのを見、その話を聞いた当時の社員たちと、ハーブ事業をスタートした。当時、重永氏はまだ18歳の学生であった。

80年代は、売りにげに占める洋食器のシェアを徐々に落とし、ハーブのシェアを増やしていった。既存店舗も人材も、陶器からハーブへと事業転換する形で活用した。

もともと陶器の生産も、自社では窯を持たず、試作はしても量産は外注という身軽な経営であったことが幸いし、大量の在庫を抱え込まずに済んだ。残った在庫は、ブランド力が落ちる「バッタ売り」はしない方針で、10年かけて売り払った。岐阜にある陶器の倉庫は不要となったが、そこで働いていた約20名の地元雇用も意思を持って維持した。ハーブやアロマをブレンドする工場兼流通センターに模様替えし、従業員たちも仕事は変わったが働き続けてくれている。ただ、社員のうち、「陶器が好き」「器が好き」ということで働いていた人の中には、辞めていった人もいた。一方、ハーブやアロマが好きになり、残って幹部になっている社員もいる。変革にあたり、特に古参社員の強い抵抗というものはないが、それは主立った幹部とは、重永氏が学生時代から一緒にやってきたということも大きかったと思われる。

先代が一から始めた洋食器事業からの事業転換であったが、先代との関係においては、父も祖父が創業した写真館を後継創業して別の事業を始めていることから、重永氏自身はあまり悩むことなく取り組んでいった。時代の先を読み、新たな事業に挑戦することこそが創業以来のDNAであり、受け継いでいくべきものと重永氏はいふ。だが、そうはいっても、自分が築き上げた事業を削られて行くことは、ふつうは悲しく抵抗を感じるものである。それゆえ、先代とよく話し合い、先代からは「この新しいビジネスは、おまえがやっていくことになるから、責任を持ってやりなさい」といわれたという。

■経営革新にあたっての課題

ハーブ事業に取り組んだ当初、国内にはまったくといってよいほど市場が存在していなかった。

陶器にポプリを詰めて店頭に置いてみたが売れない。ポプリを生活に取り入れて楽しむという文化、習慣がなかった。

そこで、ポプリを売るのではなく、「ポプリを作ること」を広めようと戦略を変えた。小学生の少女向け雑誌でマンガとタイアップしてポプリブームを仕掛け、マンガで取り上げたポプリが作れるキットを雑誌で通販したり、ポプリコンテストを企画したりした。いまでも同社の会員の中には当時からのファンが少なくない。

だが、それでもハーブやアロマセラピーは一部の人の趣味の世界であり、銀行はビジネスになるとは思ってくれず、出店のための融資がなかなか受けられなかった。そもそも「乾燥させた植物」がビジネスになるということが、前例もないことからどうしてもイメージできず、将来性を感じてもらうことは難しかった。

風向きが変わったのは、1990年代に竹下政権下の「ふるさと創生事業（1988-89年）」の影響もあり、ハーブを使った町お

こしということでハーブガーデンが各地で盛んに作られた頃からである。また、アロマセラピーの知名度が上がってきたときに「アロマセラピー検定」試験を作ったところ、女性を中心に資格を取る人が増えていった。銀行の人にも「家に帰って妻に聞いたら資格を持っていた」といわれ、ハーブやアロマセラピーの認知度が一気に高まった。

このようにして認知度が高まり、ビジネスとして成功の兆しがみえるようになると、銀行の側からお金を貸してくれるようになった。そこまで頑張ることが肝要だと重永氏はいふ。

ハーブ・アロマセラピー関連商品のうち、95%は自社開発商品であり、化粧品を除き、エッセンシャルオイル、ハーブティーなど、ブレンドしたものは全て自社工場で作っている。同社には昔から、小売だけをするのではなく、小売の発想で企画・開発から手がける「川下の発想、川上の体制」での「オール自前主義」のところがあり、それが代々受け継がれているDNAのようなものである。ただし、アロマ芳香器の陶器の本体部分などは、同社で企画し、製造は外注している。洋食器を手がけていたときも、量産は外注に出しており、そのことが事業転換の際に幸いした。外注をうまく活用する「身軽な経営」も同社のDNAの一つである。

■経営革新の効果

このように同社はポプリブーム、アロマセラピー検定など、自らハーブやアロマセラピーでムーブメントを起こし、新しい市場を作ってきた。

重永氏が家業に関わり始めた頃は、社員は約40名、資本金100万円の有限会社であり、「個人商店の域を出なかった」同社であるが、近年のアロマブームを機に一気に事業を拡大し、いまや全国に直営店を120店舗展開し、社員も約720名と

いう企業に成長している。

今後について、ハーブやアロマセラピーは外縁性のあるビジネスであり「やることはたくさんある」と重永氏はいう。今はようやく生活に溶け込んだところであり、今後は家庭の外へと需要が広がっていく可能性がある。

すでに、病院や介護施設、商業施設等に「安らぎ」や「癒し」など香りの効果を取り入れ、環境をよくする「環境芳香」のビジネスが生まれつつある。また、化

粧品店や薬局にハーブ・アロマセラピーの店を併設したいという話もあり、同社でもそれを支援していく計画である。

また、同社は事業転換を果たすと同時に、社員満足も向上させている。重永氏は、「会社は社員が人生をかけて仕事で楽しみ、自分が豊かになる場」だといい、「申し訳ないが、お客様の前にまず社員の満足がある」という。社員満足度にこだわった結果、2009年には従業員満足度調査で関東第1位として表彰されている。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 海外視察でみたヒッピー文化から、ハーブ・アロマセラピーという新ビジネスのヒントを得る
- ✓ 時代の先を読み、新たな事業に挑戦することこそが創業以来のDNAであり、受け継いでいくべきもの

【資金調達】

- ✓ ビジネスとして成功の兆しがみえるようになると銀行の側から貸してくれる。そこまで頑張ることが肝要

【販売先・受注先の確保】

- ✓ ポプリを売るのではなく、「ポプリを作ること」を広めようと戦略転換。雑誌等ともタイアップ
- ✓ 国内にはまったくといってよいほどなかった市場を、自ら仕掛け、作り出していった

【先代経営者との関係】

- ✓ 事業転換することについては、先代の気持ちを考え、よく話し合った

【変革に対する従業員の理解】

- ✓ 変革にあたり、特に古参社員の強い抵抗はなかったが、それには主立った幹部とは学生時代から一緒に新事業をやってきたことも大きい
- ✓ お客様の前にまず社員満足度といい、事業転換を果たすと同時に社員満足度も向上させている

【経営者としての能力確保】

- ✓ 小売店舗展開や情報管理システムなど最新の流通を学ぶ狙いで、いったん大手流通業に就職。中小企業大学校の経営後継者コースで約1年間学習
- ✓ 20代の頃に、父が毎週土曜日の朝5時ないし6時に自分と弟を自宅に呼んで朝食会を開き、会社のことや経営について話す機会を持っていた
- ✓ 大学進学や学部選び、就職活動、事業転換など、節目節目ではいつも先代と一緒に考えてきたことがプラスとなっている

【事例 10】株式会社両口屋是清 <http://ryoguchiya-korekiyo.co.jp/>

子供の頃から自然に後継者であることを受容。老舗企業に「外」の視点を持ち込むことを意識。社内プロジェクトで新業態への進出を検討、新感覚の和カフェをオープン

【事例の概要】

○先代との関係	: 長女
○承継時年齢 (年)	: 未承継
○承継時の状況	: 比較的安定
○承継に対する意識	: ポジティブ
○経営革新の方向性	: 新分野進出

【企業概要】

○所在地	: 愛知県名古屋市
○設立年	: 1934 年 (創業 1634 年 (寛永 11 年))
○資本金	: 2 億円
○従業員数	: 420 名 (2014 年 5 月現在)
○業種	: 食品製造業
○事業内容	: 和菓子の製造・販売、和風喫茶店の運営

- 創業 380 年を誇る名古屋の和菓子の老舗。
- 「千なり」「をちこち」「二人静」などの銘菓で知られる。名古屋、東京、大阪、その他に店舗を約 110 カ所展開。
- 2006 年に表参道ヒルズに新感覚の和カフェ「R style by 両口屋是清」をオープンさせる。



13 代目となる取締役の
大島 千世子氏



表参道ヒルズにオープンした
R style by 両口屋是清



「きんとんフロマーージュ」(上)と
「わらびもちフォンデュ」(下)

■承継の経緯

後継予定者の大島千世子氏は現会長の長女である。

大島氏は大学卒業後、外資系の大手電機メーカーに就職。独特の経営哲学を持つリーダーに興味を持ってのことだった。

親しい上司には、いずれ家業に戻ることを相談し、そのために何が吸収できるかも考えて営業や経理などの仕事を経験させてもらった。

家業に戻ってからは、仕事と並行して国内でMBAを取得。東京支店の営業部に所属し、某百貨店内の店舗拡張に関わる中でデベロッパーとの折衝も経験した。

現在は専務取締役として、同社の新事業である和カフェの企画運営や新店舗開発等に携わっている。

■承継に対する意識／決意

父との間で「継いでほしい」「継ぎます」といったやり取りをしたことはないが、子供の頃から「両口屋のお嬢さん」「跡継ぎ」とみられ、自身としても後継者という意識を持ってきた。「無意識のうちに後継者としての意識を醸成されたのかもしれない」。継ぐことにプレッシャーや抵抗はないと大島氏はいう。

■承継時の経営状況

同社の経営は安定しているが、長期的にみれば少子高齢化と和菓子離れで市場は縮小傾向にあり、また、業界内では優勝劣敗が起こりつつあった。さらに、法人需要から個人需要へのシフトという変化も起こっている。

■課題への対応

こうした変化に合わせ、同社としても様々な取り組みを行う流れがある中で、後継者である大島氏は、消費者と接点を持ち、情報を収集するだけでなく情報発信の場ともなる「和カフェ」という新業態に取り組んでいくこととなる。

ただし、「急激な変化はうちらしくない」

と大島氏はいう。同社は時代の変化に合わせた様々な取り組みをしているが、「和菓子の味でいえば、百年前と今では甘さも柔らかさも変わっているが、それは百年かけて変えたもの」であり、大島氏が心がけるのもそうした変化である。

■取り組みの方向性／取り組んだ経営革新の内容

長く勤めてくれる社員が多く、良い意味でも悪い意味でも「うちの考え」になってしまう老舗企業の中で、後継者である大島氏は「外の世界、特に外資企業という違う世界を経験してきた自分は、違う視点を持ち込まないと意味がない」と考えた。また、「当社に染まらないうちが勝負と思った」と思い、早くから「外」の視点を持ち込むことを意識して、自ら仕事を作り出していった。

そのひとつが、社内の若手を集めて、「もし新しいスタイルの店舗を出すことになったら、どんな店にすべきか」という、仮想店舗を軸に新事業を考える社内プロジェクトである。具体的な計画があったのものではなかったが、ある程度の成果を上げつつあったときに、「表参道ヒルズ」オープンの告知と出合い、出店店舗の募集に一般公募で申し込んだ。それが新感覚の和カフェ「R style」出店へと繋がっていった。

新店舗のコンセプトは、作り手ならばよく知っている、作りたての和菓子のおいしさというものを東京のお客様にも楽しんでもらいたいということと、洋食化が進む中で洋菓子が身近になっている子供たちに、小さい頃から和菓子に出会う環境を作りたいというものだった。それには表参道という立地が適していると考えた。

■経営革新にあたっての課題

出店計画は、一時はスペースの関係で取りやめになりかけたが、幸い再開とな

った。だがその代わり、ごく短期間で出店にこぎつける必要が生じた。良くも悪くも「ガツガツしたところがない」同社がデベロッパーである森ビルのスピードに付いてくのは大変だったが、過去に社内プロジェクトで検討を重ねた蓄積があったおかげで間に合わせる事ができた。

「R style」が提供するお菓子には、和菓子の命である餡にこだわったあんみつやぜんざいなどの「極味」、色や素材に折々の季節を取り入れ、できたてならではの味にもこだわった「暦味」と、「きんとんフロマージュ」や「わらびもちフォンデュ」など、伝統を超えた新しい素材と和菓子古来の技法を組み合わせたスタイリッシュな「好味」の3シリーズがある。「好味」は若手が中心になって企画した、同社の和菓子としてはかなり斬新なものである。「おそらく『えっ』と思うこともあったと思うが、信頼して任せてくれた」「経営層だけでなく製造現場も意外なほど切り替えは早く、抵抗、反発はなかった」といい、「いいと思ったら任せてくれる」のが同社のよいところという。

「何をやっても迷うが、後継者がものすごく間違った方向に行こうとしたら、必ず誰かが止めてくれる。だから自分にしかできないことがあればチャレンジする。やってみてだめだったら戻ればよい」と大島氏はいう。

■経営革新の効果

新業態への取り組みは、売り上げとい

った、数字に表れるような効果をすぐに生んでいるわけではないが、組織にとっても、大島氏自身にとっても学ぶことが多く、糧になっているという。

たとえば、前述のプロジェクトチームに製造現場にいた若手を抜擢したことで、ふだん表にでることのなかった若手メンバーの意見を吸い上げることができた。その経験を踏まえ、同社ではその後、新店舗を企画する際にはプロジェクトが立ち上がるようになった。そのことは、職場の壁を超えたコミュニケーションが図れるようになるという効果も生んでいる。

また、大島氏は、多くの取材を受ける中で、老舗といえども広報が重要であることに気づいたという。そして、そのことは、後の広報グループの設立につながった。広報グループでは、2008年に広報誌『いとをかし』を創刊。その後も年に3~4回のペースで発行し、2014年には20号を発刊するに至った。同誌では、和菓子文化にとどまらず、日本文化全般についての情報発信を行っているが、これは、現代の人たちに和菓子の魅力にもっと気づいてもらうには、和菓子を暮らしの中に取り入れ、愛でてきた日本の文化そのものについて、より深く知ってもらうことが必要ではないかとの考えによる。自社の商品が売れることも大事だが、和菓子文化全体がよりいっそう活性化することを願っているという。

■事業承継にあたってのポイント

【経営革新の方向性】

- ✓ 新分野進出
- ✓ 急激な変化はうちらしくないと、100年かけて甘さも柔らかさも変わってきた和菓子のような変化を心がける

【販売先・受注先の確保】

- ✓ 新業態の「和カフェ」が、消費者から情報収集する場としてだけでなく、情報発信の場としても機能

【新たな技術・ノウハウの獲得】

- ✓ 社内の若手を集めて取り組んだ新業態進出を考える社内プロジェクトが、新業態である「和カフェ」の表参道ヒルズへの出店につながる

【先代経営者との関係】

- ✓ おそらく「えっ」と思うこともあったと思うが、信頼して任せてくれた
- ✓ 経営層だけでなく製造現場も意外なほど切り替えは早く、抵抗、反発はなかった

【経営者としての能力確保】

- ✓ いったん異業種の大企業に就職。家業のため何が吸収できるかも考えて営業、経理などの仕事を経験
- ✓ 家業に戻ってからは、社内でキャリアを積むと共に、仕事と並行して国内で MBA を取得
- ✓ 後継者がものすごく間違った方向に行こうとしたら、必ず誰かが止めてくれるので、自分にしかできないことがあればチャレンジする。やってみてダメだったら戻ればよいとチャレンジ

参考文献

- 中小企業庁（2013）「2013年版中小企業白書」ほか各年版
- 中小企業基盤整備機構（2011）「事業承継実態調査報告書」
- 中小企業金融公庫総合研究所（2008）「事業承継を契機とした経営革新」『中小公庫レポート』No.2008-1
- 日本政策金融公庫総合研究所（2010）「中小企業の事業承継」『日本公庫総研レポート』No.2009-2

- 事例企業各社のホームページ及び新聞記事など

本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJ
リサーチ&コンサルティング株式会社が、2013年度に共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート No.2014-4

発行日 2014年10月29日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)