

# 事業承継を機に後継者が経営革新を果たすための ポイントとその効果

日本政策金融公庫総合研究所研究員

鈴木啓吾

## 要旨

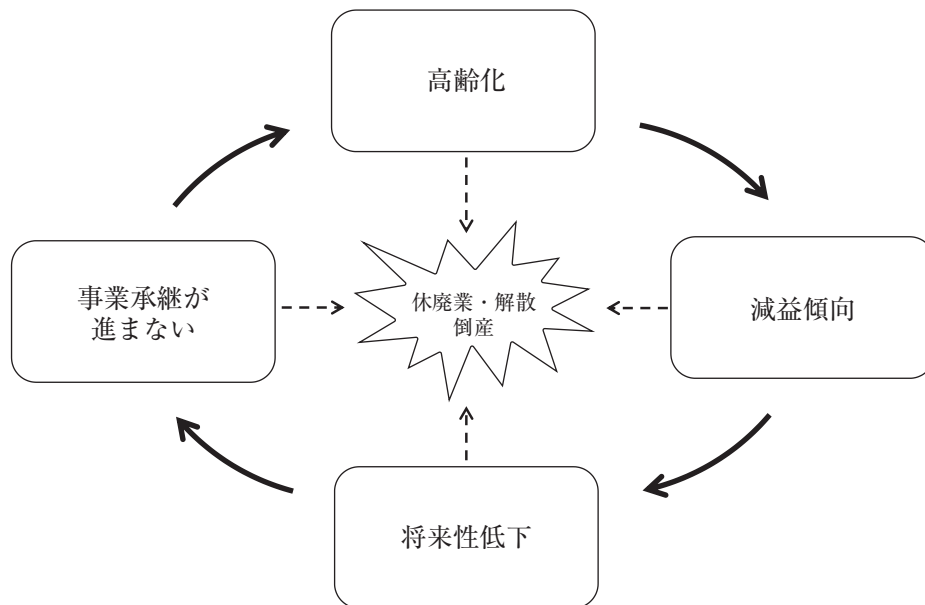
事業承継は企業が永らえるなかで、必ず直面する課題である。しかし、それを課題ではなく経営革新の好機ととらえ、最大限に活かすことで企業は大きく飛躍できる。そこで本稿では、事業承継を機に後継者によって経営革新を果たした企業へのヒアリング結果をもとに、そのポイントと効果について考察した。

まず、「先代がとらわれていたもの」に着目することが後継者による経営革新の糸口となる。着眼点は「プロダクト（商品・サービス）」「プロセス（製造方法）」「マーケティング（販売方法）」「組織」に分類できる。そのうえで、後継者の特性を活かすことがポイントとなる。後継者には「他社での勤務経験」「感性や考え方」「後継者同士のつながり」があり、先代とは異なるこれらの特性を活かすことで、後継者ならではのアイデアを生み出すことができる。

一方、後継者ゆえのハードルとして、いかにして先代や従業員の理解を得るかということが挙げられる。そこで、後継者は「実力や実績を示す」「説得する」「分業する」という手段を用いて、折り合いをつけている。

経営革新による業績の改善は先行研究からも明らかであるが、後継者による経営革新の場合、「従業員や社内体制の変化」「地域や産業への波及」「さらなる経営革新の誘発」といった副次的な効果も生まれている。

図-1 事業継続の負の循環



資料：筆者作成

## 1 多くの中小企業が抱える課題

### (1) 深刻化する事業承継問題

中小企業の事業承継問題が取り沙汰されて久しい。中小企業庁は『中小企業白書2004年版』で「中小企業の世代交代と廃業を巡る問題」を大きく取り上げ、「今後、経営者の引退後の企業のあり方という問題が浮かび上がってくることは大いに考えられる」と指摘した。

その懸念は現実のものとなりつつある。(株)帝国データバンク(2015)によれば、経営者の平均年齢は上昇の一途をたどっており、2014年に59.0歳に達した。年齢の分布で見ると、半数以上の経営者が60歳を超えている。今後、1947～49年生まれの団塊世代の経営者が70歳に差し掛かってくるため、事業承継はますます切実な問題となると考えられる。

では、なぜ事業承継が進まないのでしょうか。

まず考えられるのは少子化などを背景に、親族のなかに後継者がみつからないことだ。かつては子どもに継がせるのが王道だった。しかし、近年は子どもがいなかったり、いても継ぐ意思をもっていなかったりするケースが少なくない。2015年には、「地球ゴマ」を製造する(株)タイガー商会や「チョーク」のトップブランドである羽衣文具(株)が、経営者の高齢化や後継者不在などを理由に廃業し、ニュースになった。歴史と実績のある中小企業ですら廃業に追い込まれているのだ。

また、多くの中小企業が事業継続の負の循環に陥っていることも、事業承継を妨げる要因になっていると考えられる(図-1)。中小企業の場合、経営者の力が企業の力ともいわれ、経営者の手腕が経営状況を左右する。そのため経営者が高齢化し、体力や気力に陰りが生じると経営状況が悪化する傾向がある<sup>1</sup>。すると、事業の将来性に期待できなくなり、後継者だけではなく、経営者にも事業承継のモチベーションが湧かず、経営者の高

<sup>1</sup> 中小企業庁『中小企業白書2013年版』。最近5年間の経常利益の状況についての回答で、経営者が高齢化するほど、経常利益が「減少傾向」と回答する割合が上がる。

齢化だけが進んでいく。最終的には、経営者や企業の体力が尽きた時点で、休廃業や解散、最悪の場合は倒産に至ることになる。

## (2) 企業に求められる不断の経営革新

事業承継をスムーズに行うためには業績が良いに越したことはない。後継者が事業を継ぐモチベーションを喚起できるからである。そして、業績を上げるための取り組みのキーワードとして、必ずといっていいほど出てくるのが「経営革新」である。

経営革新が企業業績にプラスの効果を与えることはさまざまな調査から明らかになっている。例えば、経営革新計画承認企業の業績を追跡調査した中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」によると、一般の中小企業に比べ、承認企業は付加価値額・経常利益の伸び率が高いという。また、日本政策金融公庫総合研究所(2013)において、最近10年間の新事業活動の有無と売上高の増減を尋ねたところ、新事業活動を行った企業のほうが「売上高が増加」と回答する割合が高いという結果が出ている。

ただし、経営革新のハードルは決して低くない。その要因としてよく挙げられるのは、ヒト・モノ・カネといった経営資源の制約である。しかしそれだけではなく、経営者自身がボトルネックとなっていることも多い。

その主な理由は二つある。一つは過去にとらわれることだ。日本には長寿企業が多く、2代、3代と続くうちに伝統や格式が積み上がる。それらにとらわれるあまり、経営革新よりも従来のやり方を磨くといった保守的な経営方針を打ち出す経営者は少なくない。また、経営者が過去の成功体験に基づくやり方を捨てきれず、新しい取り組みに踏み切れないというケースもあるだろう。

もう一つはアイデアの枯渇だ。キャリアの長い経営者は、すでに業績向上のアイデアをいくつも

生み出し、それに取り組んできたはずだ。さらに新しいものを考案するには、他社の取り組みを参考にしたり、顧客の要望を取り込んだり、最新の技術を導入したりしていくことになる。そのためには情報感度を高くしたり、新たな知識を吸収したりしなければならないが、一般的には情報感度や吸収力は年齢を重ねるにつれて下がっていく。経営者の高齢化が進むにつれて、革新的なアイデアを発想するのは至難の業となっていく。

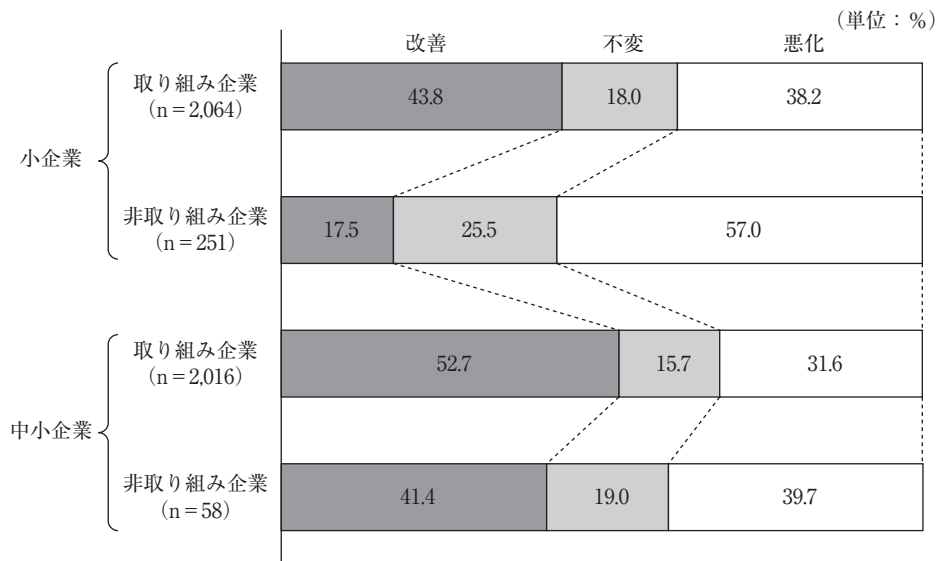
こうしたことがボトルネックとなり、経営革新に取り組めていない経営者は少なくないだろう。それでも、企業を発展させるためだけではなく、円滑に事業を承継するためにも企業には不断の経営革新が求められていることは間違いない。

## (3) 事業承継は飛躍の好機

2017年には団塊世代が70歳に達することから、今後は経営者の引退が増加するとみられる。これをうまく事業承継に結びつけることができれば、中小企業にとって飛躍の好機となる。日本政策金融公庫総合研究所(2009)によると、事業承継を行った企業について承継前後の業績を比較すると、約半数の企業が改善している。そのため、新たに後継者が就任するだけでも経営改善効果を期待できそうである。さらに、後継者が経営革新に取り組むと効果はもっと増す。承継後の業績を見ると、小企業、中小企業のいずれにおいても経営革新に取り組んだ企業のほうが取り組んでいない企業よりも改善した割合が高いことがわかる(図-2)。

すでに述べたように、過去にとらわれたり、アイデアが枯渇したりして、経営革新に取り組めずにいる経営者は少なくない。しかし、新たに経営に取り組む後継者であれば過去にとらわれることは少ない。また、これまでなかった感性や考え方などの特性を活かした斬新な発想が期待できる。事業承継は企業を存続させるためのものと考えら

図-2 経営革新への取り組み状況別、承継後の業績



資料：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」  
 (注) 小企業は従業員19人以下の企業、中小企業は同20人以上の企業。

れがちだが、それだけではなく後継者が経営革新を行うことで企業を飛躍させる好機となるものなのだ。

## 2 後継者による経営革新のポイント

では、後継者はどのように経営革新に取り組めば良いのだろうか。まずは後継者に限らず、経営者が経営革新を行おうとするときの考え方の基礎となる経営の基本構造を確認してみよう(図-3)。基本構造は①事業機会の認識、②供給システムの構築、③経営資源の調達で構成される。まずはそれぞれの活動において、どういったことが経営者に求められるのかを見ていこう。

### ① 事業機会の認識

ニーズ(市場から求められているもの)とシーズ(自社が提供する商品・サービス)をマッチングすることが事業機会の認識である。市場にはどのようなニーズがあるのか、それを満たすにはどのような商品・サービスを提供すれば良いのか。

その見極めが事業の成否を分ける最初のポイントであり、経営者には最善のマッチングを見出すことが求められる。

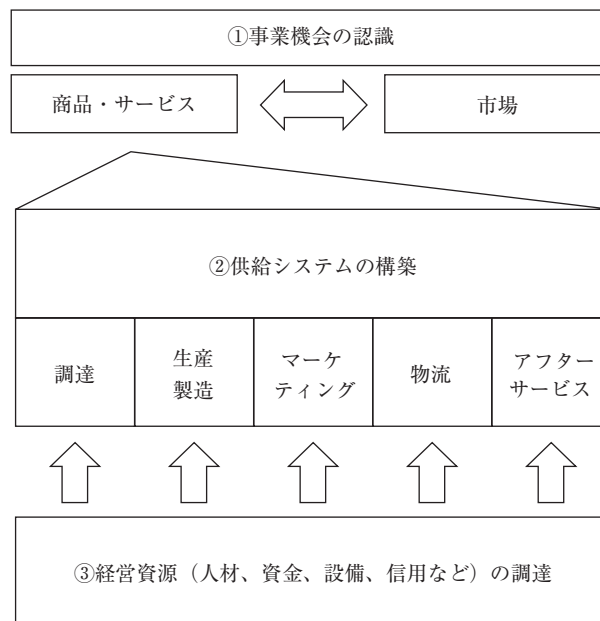
### ② 供給システムの構築

経営者には①で見出した商品・サービスを供給するために最適なシステムを構築することが求められる。供給システムは原材料の調達、生産・製造体制の確立、マーケティング活動、物流網の整備、アフターサービスなどで構成される。これらは一連のシステムであるため、いずれが欠けても機能しない。ただし、必ずしも自社ですべてを揃える必要はない。製造に特化し、それを徹底的に磨き上げることで強みとし、販売は委託するといった供給システムもありうる。

### ③ 経営資源の調達

②で示したような供給システムを構築するためには、人材、資金、設備、信用などといった経営資源を調達しなければならない。経営者は既存の経営資源をどうすれば有効に活用できるのか知恵

図-3 経営の基本構造



資料：高橋（2005）を一部加工

を絞ると同時に、不足するものがあれば外部から調達してくる必要がある。

①～③は、必ずしもこの順序で取り組むとは限らない。同時に進行することもあれば、相互に影響を与えて何度も修正を加えられることもある。例えば、あるニーズに応えようとして、供給システムを見直すと、それに必要な経営資源を調達することが求められる。また、ある経営資源を調達したことにより、当初とは異なる供給システムを構築することが可能になり、新たなシーズが生まれるといったこともありうる。

自社の内部、外部の環境を把握したうえで、新しい可能性や改善点をどこに見出すか、今ある供給システムをどのように改めるか、今もっている経営資源をどう活かすかを、経営者は考えに考えて経営革新を実現していくのである。

後継者が経営革新を行うときも、この基本構造を改善していくという意味では何ら変わらない。しかし、後継者ならではの成否を分けるようなポ

イントもあるはずだ。そこで、後継者が経営革新を果たした14社の企業事例<sup>2</sup>から成功のポイントを探った。その結果、①先代がとられていたものに着目する、②後継者の特性を活かしてアイデアを生み出す、③手を尽くして先代や従業員の理解を得るという三つの共通点がみられた（図-4）。以下ではそれぞれについて事例を交えて整理しよう。

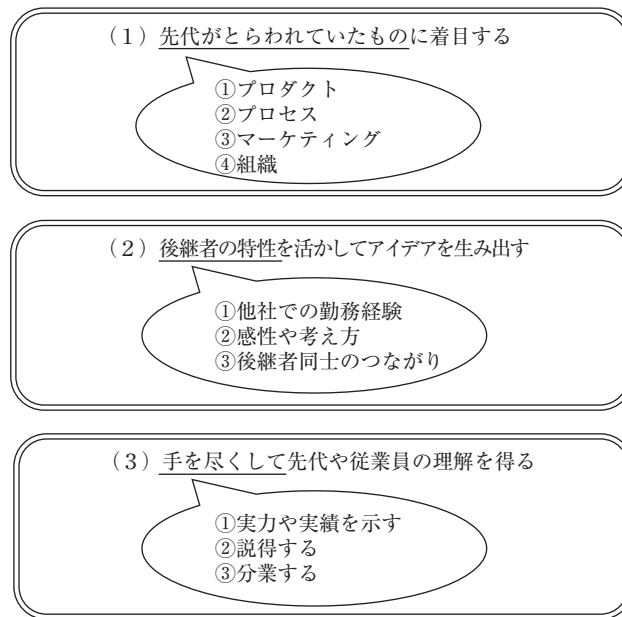
#### (1) 先代がとられていたものに着目する

後継者による経営革新のポイントの一つ目は、先代がとられていたものに着目し、それを変えることである。先代はこれまで苦勞して事業を築き、成果を上げることで会社を維持・発展させてきた。だからこそ、先代にはこだわりがあり、成功体験を捨てきれないことも多い。そこに後継者が新鮮な視点で切り込むことで、新たなイノベーションが生まれる。とはいえ、着眼点は実に多様だ。

経済協力開発機構（OECD）等の国際統計調査

<sup>2</sup> 各事例の詳細は日本政策金融公庫総合研究所（2015）を参照。

図-4 後継者による経営革新のプロセス



資料：筆者作成

では、イノベーションとはプロダクト(商品・サービス)、プロセス(製造方法)、マーケティング(販売方法)、組織を改善すること、と定義されている<sup>3</sup>。これに従い、着眼点を分類してみた。

① 商品・サービス → プロダクト・イノベーション

播州織の老舗である阿江ハンカチーフ(株)(兵庫県加東市、従業員数14人)は、ハンカチのOEM生産を行っており、日本を代表する大手ハンカチメーカーの1社から安定した受注を得ていた。先代はハンカチの製造に特化することで成長してきた経験があったため、5代目の阿江克彦さんが異分野へのチャレンジを進言しても、聞く耳をもたなかった。そうしたなか、タオルハンカチなどの競合製品が台頭してくるにつれて、同社のハンカチの需要は減退していったのである。

そこで、阿江さんは播州織の技術を活かせる異分野への進出を決意する。徹底的な事前調査を

行った結果、ゴスロリファッションの傘ならば既存製品よりも質の高いものをつくれると判断し、ゴスロリをモチーフにした日傘・雨傘などの新ブランド「ルミエーブル」を立ち上げた。ネット販売や専門誌への広告掲載に注力することで徐々に売上を伸ばし、今では同社の売上の15%を占めるまでになっている。

同社のケースでは、先代は過去の成功体験があったがゆえに、従来の市場や製品から脱却できずにいた。一方、成功体験をもたない阿江さんは先代にはない視点を持ち、新たな事業機会を認識できた。これがきっかけとなって、プロダクト・イノベーションが生まれたのである。

② 製造方法 → プロセス・イノベーション

プラモデルの金型メーカーである(株)秋東精工(東京都江戸川区、従業員数19人)は、設立以来、卓越した職人の手作業による精密加工技術を武器に数多くの受注を獲得してきた。ところが、価格

<sup>3</sup> 詳細は伊地知(2015)を参照。

競争が激化したため、単価を下げなくては受注をとれなくなった。売上を維持するため、多くの受注を集めたが、これによって従業員に連日遅くまで作業を強いるようになってしまった。

この問題を解決するために、2代目の柴田忠利さんが取り組んだのが3次元CAD/CAMの導入だった。手作業による加工こそが同社の強みだとこだわる先代や職人には思いつかなかったアイデアである。柴田さんは3次元CAD/CAMを導入し、一定の精度までの加工はコンピューター制御で行い、それでは対応できない精密加工は従来どおり職人が行う体制に変えた。その結果、製造コストを4割削減でき、従業員の作業負担も軽減することができた。

先代や職人が強みと認識し、こだわってきた製造方法に目をつけた柴田さんは、新たな経営資源を調達することにより供給システムのなかの生産・製造体制を改善し、プロセス・イノベーションを成し遂げた。

### ③ 販売方法 → マーケティング・イノベーション

(有)三谷製菓(広島県広島市、従業員数15人)は、最中の皮である「最中種」の老舗メーカーである。最中種メーカーは全国に点在し、それぞれの地元の和菓子店に卸していた。地域ごとに棲み分けがされていることによって、同社の取引は長らく安定していた。しかし、一部のメーカーが地域の棲み分けを越えて営業攻勢をかけるようになり、その影響などもあって同社の売上は落ちていった。それでも先代は、打開策を講じることができずにいた。

そこで、5代目の三谷憲生さんは、地域にとらわれることなく新たな取引先の開拓に乗り出した。しかし、三谷さんだけでは全国の和菓子店を回ることはできない。そのときに目をつけたのが、ホームページだった。当時、ホームページをもって

いる同業者は少なく、競合先に先駆けて作成すれば宣伝効果も高いだろうと考えた。同社の強みである製法と焼き型のデザインを前面に押し出したホームページを開設したところ、少しずつ全国の和菓子店から連絡がくるようになった。従前は県内の取引先しかいなかったが、今では県外の取引先が4割ほどを占めるまで増やすことができた。

三谷さんは業界慣行にとらわれず、地域の棲み分けを越えた販売促進に取り組み、成功を収めた。三谷さんが実現したのは供給システムのなかの販売方法を改善するマーケティング・イノベーションである。

### ④ 組織 → 組織イノベーション

大東印刷工業(株)(東京都墨田区、従業員数63人)は、パンフレットや報告書などの一般的な印刷物を手がけている。かつて、価格競争がそれほど厳しくない時代は、受注を確保すればよかったため、同社を含めコスト管理は大まかなものだった。しかし、2000年ごろから急速に印刷需要が落ちはじめ、各社は受注確保のため、単価引き下げ競争に突入したことで、採算が悪化していった。

この状況からの脱却を図ったのが、3代目の佐竹一郎さんである。独自に開発した業務管理システムを使い、見積明細書や作業指示書などを作成するだけでなく、製造部門で発生する紙代や外注費などもシステムへ入力することで、受注ごとの利益額を算出できるようにした。さらに、これらをどの端末からでも閲覧できるようにしたり、利益額を従業員の報奨金と連動する評価制度をつくったりした。こうした「見える化」を徹底的に行ったことで、現在、同社の利益率は業界平均を大きく上回っている。

佐竹さんは長年の慣行となっていたコスト管理の甘さに着目し、これを改めることによって供給システム全体を改善する組織イノベーションを果たした。

## (2) 後継者の特性を活かして

### アイデアを生み出す

ポイントの二つ目は後継者が自身の特性を活かすことである。他社での勤務経験、感性や考え方、後継者同士のつながりなどは後継者ならではの特性であり、これらは経営革新のアイデアを生み出す源泉となりえる。そこで、それぞれの特性をどのように活かしたのかについて、事例から見ていこう。

#### ① 他社での勤務経験

学卒後、すぐに家業に入るのではなく、他社で勤務経験を積んでから家業に入ったという後継者は多い。(株)東京商工リサーチの「後継者教育に関する実態調査」によると、事業承継の意志がなかった場合は約9割、あった場合でも約7割の後継者が他社での勤務経験をもっている。そこで培った技術や経験は先代にはない武器であり、市場のニーズと結びつけることによって革新的な事業のアイデアとなる可能性を秘めている。

(株)三勢(東京都文京区、従業員数5人)は、もともと医療機器の卸売り業者として創業したが、メーカーが直接病院に販売する「卸売りの中抜き」によって危機に瀕した。そこで、2代目の中川清人さんは、医療機関向けの遠隔画像診断サービスへと事業を転換させた。CT検査やMRI検査において撮影された体内画像は読影医と呼ばれる専門の医師が診断するが、専門分野は細分化されているため小さな医療機関では人材を揃えるのが難しい。そこで、低コストで医療機関と読影医をつなぐオンラインの仕組みを構築した。

この革新的なサービスを生み出す原動力となったのは、中川さんが同社に入る前に培ってきた知識・ノウハウである。中川さんは、シンクタンクでIT導入による業務効率化支援を行っており、顧客のニーズを洗い出したうえで支援内容を提案

することの大事さを徹底的に叩き込まれていた。その経験から同社の顧客である病院からの相談をふまえ、ITと医療機器を組み合わせたサービスを生み出したのだ。

#### ② 感性や考え方

革新的なアイデアを生み出す際に、後継者ならではの感性や考え方が基になっているケースは多い。

最中種メーカーの(有)三谷製菓を31歳の若さで継いだ三谷さんは、ホームページの開設によって販路を広げた後、最中種の可能性を広げるヒントを模索していた。あるとき、東京の百貨店でマカロンを目にする。売り場を見回すとマカロンの購入者は自分と同世代の若い女性ばかり。カラフルでかわいい洋菓子は若い女性に人気があることを知った三谷さんは、最中種に色をつけることで和菓子を手に取る機会の少ない若い女性の心をつかめると考えた。開発に当たっては、色だけではなく、食べやすいように小ぶりにしたり、かわいらしいハート型や丸型にしたりと、大きさや形にも工夫を凝らした。こうして開発した色つき最中種「モナロン」は洋菓子店で取り扱われただけではなく、洋食店でカナッペとしても採用された。モナロンの発想はターゲットとする層と年齢が近く、考えていることを理解しやすい若い後継者だからこそ生まれたといえるだろう。

また最近では、父の会社を娘が継ぐといったような、後継者と先代の性別が異なるケースもある。男性ならではの気づきが新たな取り組みにつながる。

(株)ベルディ(北海道札幌市、従業員数8人)の関本七重さんは、父が亡くなったことを機に家業の造園業を引き継いだ。父が元気だった時代には、地方自治体からの仕事を請け負ってれば事業は安泰だった。ところが、関本さんが代表になったころは、すでに公共工事が大幅に減少し、同社の



業況は悪化していた。そこで、関本さんは住宅メーカーや一般消費者からの受注獲得を目指した。ほどなくして、住宅の造園工事の受注獲得には、女性へのアピールが重要であることに気がついた。夫婦で来店するお客の場合、妻が造園デザインの決定権を握っていることが少なくないからである。

そこで、イラストレーターを新たに採用し、イラストで完成イメージを伝えながら植栽デザインを提案するようにしたところ、成約率が上昇した。同社の取り組みは男性の多い工事業のなかで、女性ならではの視点を活かした例である。

### ③ 後継者同士のつながり

後継者同士のつながりから、新たな事業のアイデアが生まれることもある。年齢の近い後継者同士であれば、同じような悩みを抱えていることも多く、アイデアを実現するうえでの結束力も高まるだろう。

(株)千明仁泉亭(群馬県渋川市、従業員数28人)は、伊香保温泉で500年以上続く温泉旅館である。企業や町内会などの団体旅行が盛んだった高度成長期には、同旅館に多くの団体客が訪れ、受けきれない予約が他の旅館に流れるほど繁盛していた。しかし、バブル期を経て、団体から個人へと客層が変わった。加えて、海外旅行が一般的になって旅行先の選択肢が増えたことから、伊香保を訪れる観光客が減少した。

跡取り娘である千明恭子さんは、自らが若女将を務める旅館だけではなく、旅館のある伊香保の魅力を伝えたいと考え、伊香保の活性化策を話し合う会合に出席した。しかし、メンバーには年配の男性が多く、若い女性の意見には聞く耳をもってもらえない。そうしたなか、自分と同じく伊香保を盛り上げたいと考えている同世代の跡取り娘3人と食事をする機会を得た。そこで意気投合し、伊香保の魅力を高める取り組みを行う(有)伊香保おかめ堂本舗を設立。独自のお土産づくりやフリー

ペーパーの作成などの活動を行い、地域の魅力を発信している。この取り組みのいかいもあって、旅館の宿泊客も増えているという。

### (3) 手を尽くして先代や従業員の理解を得る

後継者が新たな商品やサービスなどを生み出したり、これまでの供給システムを変えたりするためには、先代や従業員の協力が不可欠である。しかし、そうした提案を行った場合、先代や従業員から反対されることは少なくない。先代がこれまで築いてきた自社の基本構造を変えることに対する抵抗感があるからだ。特に、当面は事業を続けられるだけの売上や利益を確保できているにもかかわらず、後継者がメスを入れようとする、猛烈な抵抗を受けることになるだろう。その場合、後継者は次のような手段を用いて先代や従業員の理解を得なくてはならない。

#### ① 実力や実績を示す

実力や実績を示して先代や従業員を納得させる方法である。「理解を得る」というよりは、「認めさせる」というニュアンスのほうがしっくりくるかもしれない。先代や従業員を納得させられるほどの実力や実績を後継者が示すのは容易ではない。可能だとしても相応の時間を要するだろう。しかし、うまくいけば後継者に対する信頼が高まり、後継者主導で経営を進められるようになる。

(株)岩寄紙器(長崎県東彼杵郡波佐見町、従業員数50人)は、創業以来、地場産業である波佐見焼を梱包・運送する段ボール箱の製造に特化し、波佐見焼とともに成長してきた。しかし、波佐見焼は廉価な海外製品にとって代わられることが多くなり、現社長の岩寄大貴さんが事業を継ぐために入社したころには、出荷量がピーク時の半分以下にまで落ち込んでいた。これに伴い、同社の売上もかなり減少していた。岩寄さんは段ボール箱以外のさまざまな紙器の受注に対応することで、波

佐見焼の窯元以外の取引先を開拓していった。しかし、一つの製品を大量につくることで会社を成長させてきた先代からは、「製品の種類は絞ったほうが良いのではないか」と言われてしまう。

それでも岩寄さんは製品の種類を増やして新たな取引先を確保したほうが将来につながると考え、自分の意見を押し通すことにした。懸命に営業に回って仕事を取るだけでなく、デザイン系の学校を卒業した従業員の登用、経験者の中途採用、新たな設備の導入などを行って体制を整えていった。果たして、岩寄さんが新たに開拓した取引先からの売上が、先代の時代の主力製品だった段ボール箱を上回るようになり、そのころから岩寄さん主導で事業を進められるようになった。

## ② 説得する

実力や実績を示す方法を選択した場合、成果が出るまで先代や従業員との軋轢が続くことになる。また、うまくいかなかったときのダメージも大きいだろう。このようなリスクを取らずにすむ現実的な方法として用いられているのは、それぞれの意見をすり合わせた案を用意して粘り強く説得する方法である。自分たちの意見がある程度取り入れてもらえたと感じてもらえれば、理解を得やすいだろう。

(株)千明仁泉亭の若女将である千明さんは、旅館の魅力を高めるため空きスペースにカフェとバーをつくるというアイデアを思いついた。しかし、女将である母からは難色を示された。旅館は大正時代に建てられたもので、建物がもたらす大正浪漫の雰囲気魅せられている常連客が多いため、カフェとバーなどそぐわないという理由だった。

これに対して、千明さんは長年、女将として旅館を支えてきた母の気持ちを酌み、妥協案を探った。そして旅館の内装のみを改装してカフェとバーを設置するリノベーションを行い、旅館の風情を残すという案を示した。これが奏功し、母の

理解を得ることができた。実際にオープンしたところ、宿泊客のほか、日帰りの観光客や地元住人にも利用してもらうなど成功を取めた。

また、後継者の取り組みに明確なビジョンがある場合は、なぜそうしたいのか、そうすることによってどのようなメリットがあるのかを丁寧に説明し、納得してもらう方法もありえる。

平安時代に開湯した湯の沢温泉で唯一の旅館を営む(株)黄木コーポレーション(山形県米沢市、従業員数8人)は、観光客の減少を背景とする稼働率の低迷に苦しんでいた。マネージャーに就任した黄木綾子さんが集客を図るために打ち出したコンセプトは「お二人さま専用の宿」である。自然に囲まれた静かな環境にあるという特徴を活かし、大切な人と二人でゆっくりと過ごしてもらおうというものだ。しかし、コンセプトを従業員に伝えたところ、「対象を限定することで宿泊客がもっと減るのではないか」という懐疑的な意見が出た。

これに対し、黄木さんは「対象を限定したほうが、求められるサービスを絞り込める。そのサービスに注力すれば、来館したすべてのお客さまの満足度を高められ、リピーターになってもらえるはずだ」と粘り強くメリットを説明した。その結果、挑戦してみようという声を得られた。「お二人さま専用の宿」へのリニューアル以降、コンセプトの斬新さやきめ細かいサービスなどが評判となり、現在では数カ月先まで予約が埋まるほど人気の宿となっている。

## ③ 分業する

先代や従業員が大切にしてきた価値観を覆したり、従来のやり方を大きく変えなくてはならなかったりするケースでは、新しいアイデアに対する理解をなかなか得られないだろう。その場合には分業するのも一つの手だ。先代や従業員の居場所を侵さないで折り合いをつけやすいことに加

え、お互いの強みを活かせるというメリットもある。

(株)秋東精工の柴田さんは作業工程の省力化を図るため、3次元CAD/CAMを導入しようと考えた。しかし、手作業にこだわる先代や職人たちからは反対されてしまう。同社の最大の強みである精密加工技術は先代や職人たちの腕によるものであるため、彼らにそっぽを向かれては困る。

そこで、柴田さんは作業工程を分業することにした。新たに採用したオペレーターが3次元CAD/CAMを使って、一定精度まで加工を行う。先代や職人たちには精密さが求められる半製品の仕上げ作業に専念してもらうことにした。これによって、先代や従業員の理解を得て、3次元CAD/CAMの導入に踏み切ることができた。

### 3 経営革新の効果

経営革新を成し遂げた企業には、どのような効果がもたらされるのであろうか。ほぼすべての企業でみられるのは業績の改善だ。経営環境の変化によって売上の減少や利益率の低下に直面したことが経営革新の取り組みの引き金となっているケースが多いため、業績の改善はもともと想定されていた効果である。ただし、次のような意図していなかった効果も生まれている点に注目すべきだ。

#### (1) 従業員や社内体制の変化

まず挙げられるのは、企業内部の変容である。具体的には、革新に取り組む過程において、会社にもっと貢献しようという意識が従業員に芽生えたり、社内の体制が改善されたりする。

事務用品の卸売業者としてスタートした九州教具(株)（長崎県大村市、従業員数90人）は、3代目の船橋修一さんの主導により、顧客のオフィスに関する悩みを解決するソリューションビジネスへ

の転換、ホテル業へ進出という二つの革新に挑んだ。ホテルを運営する人材は、あえて経験者を採用せず、従業員から希望者を募った。経験者がいると頼ってしまうので、初心者だけのほうが自ら工夫して運営にあたるだろうと考えたからだ。オープン直後は赤字だったが、稼働率の向上、経費の削減などについて、皆でアイデアを出し合い実践した結果、黒字に転換した。

これを機に、職場の雰囲気が変わったという。以前は各従業員が淡々と仕事をこなすだけだったが、問題があれば皆で話し合っ解決しようという空気が流れるようになった。また、ソリューションビジネスにおいても、顧客との会話のなかから積極的に課題を見つけて解決方法を提案する意識が従業員に芽生えた。

船橋さんは従業員の自主性をさらに引き出すために、人事の立候補制を取り入れた。管理職への昇進、担当事務について希望を尋ね、できる限り受け入れるようにしたのである。その効果はすぐに表れた。好評を博しているホテルの「女性専用フロアの設置」というアイデアは入社半年でホテルの支配人に立候補し、実際に任せた女性従業員から出たものだった。

#### (2) 地域や産業への波及

経営革新の効果が現れるのは、企業内部だけにとどまらない。企業のある地域、企業の属する産業にも波及することがある。以前は個々で勝負していた企業が結束し、総力をあげて集団としての競争力を高めていくのだ。

(株)千明仁泉亭の千明さんは、自らが若女将を務める旅館に宿泊客以外の人や地元の人が気軽に立ち寄れるカフェとバーをつくらただけではなく、伊香保の魅力を高めたいという考えをもつ3人の跡取り娘と共同で(有)伊香保おかめ堂本舗を設立し、伊香保の魅力を発信した。こうした活動は伊香保の観光地としての魅力を高めるのに一役買っ

ている。(有)伊香保おかめ堂本舗の取り組みは地域に貢献したとして賞も獲得した。千明さんは「身内の視点だけではなく、外部とも協力して伊香保の統一されたイメージづくりを進めていきたい」と意気込んでいる。

竹政製陶(有)(三重県四日市市、従業員数15人)は、創業百年を超える萬古焼の窯元である。5代目の竹内理さんが専務として入社した当時、バブル崩壊による消費低迷などを背景に萬古焼の市場は縮小しており、先代や職人たちはライバルである他の窯元に負けまいと独自商品の開発に躍起となっていた。そんななかで竹内さんが考えた打開策は、萬古焼の他の窯元と連携して新ブランドを立ち上げるという、先代たちとは全く異なるものだった。

立ち上げ当初、職人たちは連携に消極的だったが、新ブランドの売上が増えるにつれて、他社をつくる製品に興味をもつようになったという。そして、他の窯元に向いて技術を教え合ったり、窯元の心臓部である窯の貸し借りをしたりするようになっていった。さらに、新ブランドのメンバー以外の会社とも共同で展示会に出品して萬古焼をアピールするなど、連携の輪が広がっている。

### (3) さらなる経営革新の誘発

一つの経営革新が、次なる経営革新を起こすきっかけになることも少なくない。一度回りだした歯車がその後も回り続けるように、革新は連鎖する。これによって、企業は絶えず変化する経営環境に適応しつつ成長していけるのである。

企業組合安東米店(静岡県静岡市、従業員数4人)は、かつては安定した業績を誇っていたものの、食糧法の改正に伴うスーパーマーケットの米販売業への参入を境に厳しい状況に追い込まれた。3代目の長坂潔暁さんは全国の農家を訪問して稲の生育状況などを把握し、生産農家や栽培方法などの情報を詳しく提供することで、スーパーマーケットとの差別化を図り、新たな顧客を獲得した。

生産者や消費者とのパイプをさらに太くするため、長坂さんは同世代の農業従事者と次なる革新的な取り組みに挑んだ。二人の知識をもち寄っておいしいお米の栽培にチャレンジし、その過程をホームページで発信する「アンコメ米作りプロジェクト」である。米作りへの熱意が伝わり、プロジェクトでつくったお米を食べたいという問い合わせが多く寄せられた。さらに、新しい米の栽培にも挑み、「カミアカリ」という新品種を生み出した。その価値を生産者や消費者に認めてもらうために勉強会を発足したり、食のイベントに向いておいしい炊き方を実演したりと、米の栽培から食事までトータルでプロデュースするまでになった。

## 4 おわりに

ここまで、中小企業の後継者が経営革新を成功させるためのポイントを見てきた。先代がとらわれていたものを乗り越え、後継者がおのおのの特性を活かした経営革新を行うことで、企業は再び活力を取り戻すことができる。

最後に、先代の心構えにも簡単に触れてみたい。ヒアリングを行った企業の多くに共通していたのは、先代が後継者の取り組みに干渉しすぎないことだ。先代が過度に口出しをすると、後継者は身動きが取れなくなり、取り組みが矮小化しかねない。中小企業は同族経営であることが多く、後継者にとって親でもある先代の言葉は非常に重いからだ。

このことを認識し、後継者の経営革新をうまく促しているのがガラス製品を製造する廣田硝子(株)(東京都墨田区、従業員数8人)だ。同社の3代目である廣田達夫さんは2007年に息子の達朗さんへ事業承継を行っており、事業を承継する側と承継させる側の両方を経験している。達夫さんは自らの経験から、達朗さんの新しい取り組みには口

出しせず、サポート役に回ることによって達朗さんの経営革新を促している。知識も経験も豊富な先代からすると、後継者の取り組みに疑問を投げかけなくなることもあるだろう。それを飲み込み、見守ることも先代の大切な務めである。

本リポートで何度も示してきたが、事業承継は経営革新の好機である。これから事業承継を迎える企業がぜひその機会を最大限に活かし、大きく飛躍することを願ってやまない。

<参考文献>

- 伊地知寛博（2015）「日本におけるイノベーション－国際的にみた現状と今後に向けた示唆－」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2015年1月号
- 高橋徳行（2005）『起業学の基礎－アントレプレナーシップとは何か－』勁草書房
- 中小企業庁（2004）『中小企業白書2004年版』ぎょうせい
- （2009）「平成二十年度経営革新の評価・実態調査報告書」
- （2013）『中小企業白書2013年版』佐伯印刷
- （2014）『中小企業白書2014年版』日経印刷
- （株）帝国データバンク（2015）「全国社長分析」
- （株）東京商工リサーチ（2003）「後継者教育に関する実態調査」
- 日本政策金融公庫総合研究所（2009）「中小企業の事業承継に関するアンケート」
- （2013）「中小企業の新事業展開に関する調査」
- （2015）『事業承継で生まれ変わる－後継者による中小企業の経営革新』きんざい