

日本政策金融公庫 総合研究所 シンポジウム 報告書

『中小企業の事業承継』

～後継者の育成と第二創業の重要性～

2011 年1月

目 次

プログラム	3
開会挨拶	5
第1部 研究報告「中小企業における事業承継の現状と課題」.....	9
1. 後継者による第二創業	11
2. 後継者の育成	16
3. 総 括	22
第2部 パネルディスカッション	
「事業承継を企業の発展につなげるには ～後継者の育成と第二創業の重要性～」	
.....	53
全体総括	95
閉会挨拶	101

プログラム

当日プログラム

日時：平成22年11月12日(金)

会場：大手町サンケイプラザ4階ホール

13:30 ～ 13:40	開会挨拶	日本政策金融公庫 総裁	安居 祥策
---------------------	------	-------------	-------

<研究成果発表>

第1部 研究報告「中小企業における事業承継の現状と課題」

13:40 ～ 14:40	1 後継者による第二創業	日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員	村上 義昭
	2 後継者の育成	日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員	久保田 典男
	3 総括	東洋大学経済学部 教授	安田 武彦 氏

第2部 パネルディスカッション

「事業承継を企業の発展につなげるには ～後継者の育成と第二創業の重要性～」

14:50 ～ 16:20	パネリスト	マルキユー株式会社 社長	宮澤 政信 氏
		松山油脂株式会社 社長	松山 剛己 氏
		伊福精密株式会社 社長	伊福 元彦 氏
		日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員	久保田 典男
	コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員	村上 義昭

16:20 ～ 16:30	全体総括	横浜国立大学大学院環境情報研究院 教授	三井 逸友 氏
---------------------	------	---------------------	---------

16:30 ～ 16:40	閉会挨拶	日本政策金融公庫 副総裁	細川 興一
---------------------	------	--------------	-------

開会挨拶

開会挨拶

日本政策金融公庫 総裁 安居 祥策

ただいまご紹介いただきました、株式会社日本政策金融公庫総裁の安居です。本日はお忙しいところたくさんお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。日本公庫総合研究所によるシンポジウムの開催にあたりまして、一言、ご挨拶を申し上げます。

さて、この総合研究所のシンポジウムは2回目になります。昨年は「地域社会の活性化と中小企業の役割」として開催させていただきましたが、今年は「中小企業の事業承継」というテーマといたしました。

ご存じのように、企業が息長く維持発展を続けていくためには、次代を担う後輩や後継者の育成が必要ですし、あるいは経営を改革していくことはいつも必要なことですが、特に後継者の方が代わる時に、それを契機に経営を革新していくということが非常に重要であると思います。そうした課題を考えていく上で、今回のテーマは企業の経営者の皆さんにとって、あるいは中小企業問題を色々ご研究なさっている皆様にとっても、非常に実践的、かつ重要なテーマではないかと思います。

私ども日本公庫の総合研究所は、中小企業専門の研究機関ですので、日頃から、日本における最高の研究レベルを目指すよう頑張れと指示していますが、そのためにも、研究成果を今日発表させていただけるというのは非常にありがたいことだと思っています。特に、外部からきちんとした評価、あるいはご批判をいただくことがないと、独りよがりになりますので、そういう意味で本日はぜひご忌憚のないご評価、あるいはご叱正をいただければ、非常にありがたいと思います。少しでもレベルを上げて、将来の日本、その中の中小企業に成長していただけるための助けになればと願っているところです。

本日は誠ににお忙しいところ恐縮ですが、ぜひよろしく願いいたしまして冒頭の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。



第1部 研究報告

「中業企業における事業承継の現状と課題」

1. 後継者による第二創業

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 村上義昭

日本政策金融公庫総合研究所の村上です。
よろしくお願いします。

最初に今回のシンポジウムの趣旨と構成を説明して、その後で私の研究報告をします。

まず、このテーマを選んだのは、最近、中小企業の事業承継への関心が高まっているということが大きな理由です。

関心が高まっている背景には、経営者が高齢化し、近い将来に事業承継を控えている企業が増加しているということが一番大きいもの

のと思われます。それに加えて、2008年に「経営承継円滑化法」が施行されました。このことも中小企業の事業承継に対する関心の高まりに一役買っています。実際に経営承継円滑化法が施行されてから、解説書、あるいはセミナーなどが数多く見受けられるようになって

います。ただ、この円滑化法をきっかけに関心が高まったのは、事業承継の中でも資産、負債の承継に関わるのが中心ではないかと思います。経営承継円滑化法の内容を見ると、遺留分に関する民法の特例、あるいは相続税などの猶予制度、事業承継する際の金融支援といったところが大きな柱になっているからです。このため、事業承継といっても、多くは資産や負債の承継に関心が集まっています。

ところが、事業承継は単に企業の資産や負債などの所有権を後継者に円滑に移転することだけではありません。その大きな目的は、先ほど総裁も申し上げましたが、経営者の世代を超えて企業の維持、発展を図ることだと思っています。円滑に所有権を移転できたとしても、後を継いだ人が会社を潰してしまっただけでは元も子もありません。世代を超えて企業の維持、発展を図ることこそが、事業承継の大きな目的です。

この目的を達成するために必要なことは、2点挙げられます。第1は、経営を託せる後継者を育成することです。そして第2は、その後継者が承継後に経営を見直し、時には経営を大きく変えること、すなわち「第二創業」です。

そこで、今回のシンポジウムでは「後継者の育成」と「後継者による経営の革新、第二創業」にスポットを当てます。いわゆる資産や負債の承継に関する点についてはあまり触れないということが、今回のシンポジウムの大きな特徴です。具体的には、第1部で2009年度に私どもが行いました実態調査結果をもとに報告します。それから、第2部はパネルディスカッションです。実際に事業を承継した中小企業経営者の方3名をお招きしています。後継者の育成や、経営革新について具体的に議論をしていきたいと考えています。

以上が今回のシンポジウムの趣旨と構成です。

それでは研究報告に移ります。まず「中小企業における事業承継の現状」を簡単に説明します。



先ほど中小企業経営者が高齢化していると申し上げましたが、高齢化の現状を見たものがこちらの図（スライド4）です。横軸が1歳刻みの年齢、それから縦軸が構成比です。したがって、例えばこの緑の折れ線を全部合計すると構成比は100%になります。緑の折れ線は1996年度に私どもが小企業（従業者19人以下の企業）を対象に行った調査結果です。それから、赤と青の線が2009年度に行った調査結果です。赤い色が小企業、それから青い色が中企業（従業者20人以上の企業）です。

1996年調査時点では平均年齢が52.4歳、最頻値が48歳、60歳以上の割合は24.1%という数値でした。それが13年後にどうなったかと言いますと、同じ小企業で比較すると、平均年齢は57.8歳に、最頻値は60歳になっています。それから、一番大きな変化は、この60歳以上の割合が24.1%から47.4%と、倍近くになったことです。団塊の世代が60歳以上になったことから、60歳以上の割合が大幅に高まっています。

これは小企業だけの話ではなく、中企業であっても同じだと思います。2009年調査時点で平均年齢は、小企業、中企業も同じ57.8歳、最頻値も同じ、それから60歳以上の割合もほぼ一緒です。したがって、中小企業全体で経営者の高齢化が着実に進展していると言っても間違いのないと思います。

なぜこのように高齢化が進展しているのか。大きな要因は二つあると思います。一つは、新規開業が低調であるために若い経営者が供給されていないということ。もう一つは、既存企業で事業承継があまり活発に行われていない、経営者の若返りがあまり進んでいないということです。

高齢化が進展しても何も問題が起これなければ良いのですが、高齢化が進展すると二つの問題が生じます。高齢化に伴う第1の問題は、後継者不在によって廃業せざるを得ない企業が顕在化することです。

この表（スライド6）はアンケート調査をもとに、将来の事業承継の意向を分類したものです。

「決定企業」とは、後継者が決まっており、なおかつ後継者本人も継ぐことを承諾している企業です。

「未定企業」は現経営者に事業承継の意向はあるけれども、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業です。何らかの事情というのは、例えば後継者が見つからない、あるいは後継者に打診したけれども断られた、あるいは後継者がまだ若くて決まらない、そんなケースもあります。いずれにしても、継がせたい意向はあるけれども何らかの事情で後継者が決まっていない企業が未定企業です。

「廃業予定企業」は自分の代で廃業する予定の企業です。また、私どものアンケートは中小企業全般にご回答いただいていますので、まだ若い経営者もいます。そういう、事業承継をどうするかまだ決める必要がない企業は「時期尚早企業」に分けています。

これを見ると（スライド6）、廃業予定企業は小企業の2割に上っています。中企業はさすがにそんなに多くはありません。それから、決定企業は小企業で34.7%、中企業では45%ぐらいとなっています。後継者が決まっている企業の割合はあまり高くないということです。未定企業はどうかというと、小企業で26%、中企業で33%となっています。

ここで注目したいのは未定企業です。事業は承継させたい、ところがまだ何らかの事情によって後継者が決まっていないという企業です。今回の資料にはお示ししていないので

すが、現在の業績を未定企業と決定企業と比較しますと、あまり遜色がないのです。廃業予定企業はさすがに業績はあまり良くありませんが、未定企業は決定企業と比べて業績は遜色ありません。

未定企業は単に後継者が見つからないという理由だけで、将来、廃業するかもしれない。業績は決定企業とあまり変わらない企業が、後継者が見つからないという理由だけで廃業することになれば、これは社会的な損失です。廃業してはいけない企業が廃業せざるを得なくなる恐れがあるということ、これが第1の問題点です。

高齢化に伴う第2の問題は、経営者が高齢になると業績が低迷する恐れがあるということです。もちろんこれは人によって個人差はありますが、一般的に高齢になると、意欲や能力、行動力が低下します。その結果として、業績にも影響が及ぶということです。

実際に私どものアンケート調査をもとに、経営者の年齢別に「最近5年間の売り上げの変化」を集計すると、明らかに経営者の年齢が若い方が増加傾向であるという企業割合が高く、減少傾向であるという割合は低いです（スライド7）。年齢が高くなるにつれて、業績はあまり良くない方向になってくるということです。

このような傾向は、図には示してはいないのですが、従業者規模が少ない企業ほど顕著になってきます。規模の小さな企業は、経営者の占めるウェートが相対的に大きくなるからです。

廃業してはいけない企業が廃業してしまうかもしれないという懸念、年齢が高くなるとパフォーマンスが悪くなる恐れがあるということ、この二つの問題点は、後ほどコメントをいただく安田先生も、二つの事業承継問題として指摘しています。安田先生の言葉をお借りすると、①健全な市場淘汰機能が存在するか、②経営者の交代が事業のパフォーマンスを低下させないか、ということになります。

そして、これらの問題を解決するための課題は、まず第1点として、社会的には新規開業や事業承継を促進するために環境を整備することが挙げられます。どんどん新しい企業を生み出し、若い経営者を供給すること、そして既存企業でも経営者の若返りを図りやすくすること。これが社会的に求められる課題です。

それから課題の第2点は、個々の企業にとって、事業承継によって経営者の若返りを図ることです。もちろん経営者の年齢が若くなるだけでは、業績の改善には繋がりません。経営者の若返りを機会に業績を改善させるには、先ほど申し上げたとおり、経営者としてふさわしい後継者を育てること、それから事業承継を契機として後継者が経営革新に取り組むことです。

そこで、次に後継者による経営革新についてご報告します。

まず、後継者が承継後に経営を改善するためにどんなことに取り組んだかということについてグラフをご覧ください（スライド10）。ここでは「新たな顧客層の開拓」から始まり、「その他」までの13項目に加え「とくになし」という選択肢にしています。この「新たな顧客層の開拓」から「その他」までの13項目を広い意味で経営革新と見なしました。経営革新というにはやや範囲が広いと思われるかもしれませんが、なるべく幅広く経営革新を拾おうということで、ここまでの範囲を経営革新として捉えています。

こういう形で経営革新を定義すると、アンケート調査では88.5%の後継者が何らかの経営革新に取り組んでいたという結果になります。取り組んでいない企業は11.5%でした。

そこで「取組企業」と「非取組企業」の二つに分けて、業績の変化を見ると、事業承継後に後継者が経営革新に取り組んだ企業がその後、業績が「よくなった」「ややよくなった」企業の割合は41.7%に上ります（スライド11）。これに対して、事業承継後、後継者が経営革新に取り組まなかった企業では「よくなった」「ややよくなった」の二つを合わせて15.3%に過ぎません。明らかに後継者が経営革新に取り組んだ企業の方が、承継時と比べて現在の業績は良くなっています。

実際に事例調査でも、廃業寸前の企業が成長に転じたという極端なケースもありました。やはり後継者が事業承継後に経営革新に取り組むことは非常に重要だということです。

では次に、どういう条件が整えば後継者が経営革新に取り組めるのかという点について見ていきたいと思います。

経営革新に取り組んだ企業と取り組まなかった企業を比較しながら、経営革新に取り組んだ企業の特性を見ることでそうした条件を探りました。統計的にプロビット分析という手法を使っています。その結果、全部で三つのカテゴリーから六つの要因を抽出することができました。「後継者の属性」で一つの要因、「企業の属性」で二つの要因、それから「事業承継の実施方法」で三つの要因、合計六つの要因です。

第1のカテゴリー、「後継者の属性」に関しては、承継したときに後継者の方が何歳だったかということが重要です。これは若いときに事業を承継した方が、経営革新に取り組む確率が高くなるという結果になっています。グラフをご覧くださいますと、取組企業の方が若い時に承継した割合が高く、平均年齢を見ても明らかに若いです（スライド13）。年齢が若ければ発想が豊かで、新しい取り組みにも意欲的、さらに行動力もあるということで、経営革新に取り組みやすくなります。

第2のカテゴリーは「企業の属性」です。ここでは従業員数と、承継する直前の業績が重要だということが抽出されました。従業員数を見ると、取組企業の方が従業員規模の大きな企業の割合が高くなっています（スライド14）。経営革新に取り組むには様々な経営資源が欠かせません。お金もそうですし、人材もそうです。一般的に規模の大きな企業ほど経営資源が豊富ですので、経営革新に取り組みやすいということだと思います。

それから、もう一つの条件は、承継直前の業績です。私どもが事前に想定していたのは、ある程度業績が良い企業の方が経営革新に取り組みやすいのではないかと考えていましたが、結果は逆でした。取組企業のほうが承継直前の業績が良くない割合が高くなっています（スライド15）。

それから、第3のカテゴリー、「事業承継の実施方法」では三つの要因があります。一つは、後継者が他社で勤務した経験があるか。二つ目は、先代経営者が事業承継に向けて何か準備をしてくれたかどうか。三つ目は、承継後の経営に対して先代経営者がどの程度関与したのか。この三つが経営革新の取り組みを左右することになります。

まず「他社で勤務した経験があるかどうか」ですが、後継者に他社で勤務した経験があれば、経営革新に取り組みやすくなるという結果になっています（スライド16）。取組企業の方が、「他社での勤務経験あり」の割合が高くなっています。これは他社での勤務を経験することで、自社の経営に対して疑問を抱く、あるいは新しい発想が生まれる。さらには、勤務していたときに築いた人脈も経営革新に役立つ。そんなことが背景にあるのではないかと思います。

それから、二つ目の要因は「先代経営者が事業承継の準備を行っていたか」ということです。何らかの準備に取り組んでくれた方が経営革新に取り組みやすくなるという結果になっています（スライド17）。これは当たり前といえば、当たり前です。

三つ目は、「承継後の経営に対して先代経営者の方がどの程度関与したか」です（スライド18）。「経営判断の多くは先代経営者が意思決定した」「特定の経営判断は先代経営者が意思決定した」の二つに注目すると、取り組んだ企業よりも、経営革新に取り組んでいない企業の方がこの割合は高いです。逆に関与度合いの低い、「最終判断は後継者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた」「経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをした」については、取組企業の割合の方が高くなってきます。ですから、後継者の経営に対して先代経営者の関与は低い方が、経営革新に取り組みやすいと言えます。

以上の分析から指摘できることは四つあります。

第1は危機意識を持つことが重要だということです。これは承継直前の業績が悪い企業の方が、経営革新に取り組む割合が高かったところから導かれる結論です。業績が良い企業は経営を変えることに対してあまりインセンティブが働きません。せっかく業績が良いのに、経営を変えて失敗したら元も子もなくなるのでリスクが高いからです。むしろ経営状況の悪い企業の方が経営革新に取り組みやすくなる。おしりに火がついている、だから経営革新に取り組むことになるのだと思います。ここで重要なのは、当然のことながら業績が悪いことではなく、危機意識をもつことです。

第2は、新しい発想や人的ネットワークを社外から取り入れることが重要です。これは他社勤務の経験がある方が経営革新に取り組みやすいという点から導かれる結論です。

第3は、経営革新は事業を承継する以前から始まっているということです。これは後継者に他社勤務を経験させるか、どういうキャリアを積ませるかというところから始まります。そして、先代経営者は事業承継の準備を行わなければならないし、承継させた後は経営には関与しない方が良い。こういう一連の流れが経営革新に取り組みやすくなるということです。ですから、単に経営を譲る前後だけではなくて、一連の長いスパンで経営革新が行われるということです。

第4は、事業承継には適齢期があるということです。若いときに承継することが重要だと申し上げましたが、それと同様に、他社で勤務経験を積むことや、事業承継の準備を行うことも重要です。ですから、若いときに承継すると、他社で勤務経験を積むことができなくなったり、承継の準備もおろそかになったりします。要はこれらのバランスです。

それでは、事業承継の適齢期はどのような時期なのかということですが、私どもの調査では事業承継のタイミングに関して、後継者の評価を聞いています。「あなたが事業承継した時期はちょうどよかったかどうか」という聞き方です。「ちょうどよい時期だった」が44.1%、「もっと早いほうがよかった」が19.9%、「もっと遅いほうがよかった」が7.5%となっています（スライド20）。

それぞれの回答別に承継したときの後継者の平均年齢を計算すると、ご覧のとおりです（スライド21）。この結果に従えば、後継者が事業を引き継ぐタイミングとして「ちょうどよい時期だった」の平均が39.0歳ですから、40歳前後が良さそうということになると思います。実際に事例調査の中でも、「経営者として最もやる気のある30代後半から40代前半までに事業を引き継ぎたかった」と語る経営者もいました。だとすれば、次なる課題は承

継適齢期までに経営革新の担い手になる後継者を育成すること、それが経営者の世代を超えて企業を発展させることにつながるわけです。

そこで次に、久保田からもう一つの課題である「後継者の育成」に関して報告いたします。

2. 後継者の育成

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員 久保田典男

日本政策金融公庫総合研究所の久保田です。私からは「後継者の育成」についてお話しします。

後継者は「育てる」のではなくて、自分で「育つ」ものです。後継者が「育つ」とはどういうことかと言いますと、後継者が持つさまざまな能力、例えば本日のお話ですと第二創業を興す能力などですが、そうした能力を形成することです。

したがって後継者の育成とは、後継者が能力を形成することを先代経営者が助けたり、そのための環境を整備したりすることであると私は考えています。

今日はこのような考え方に沿ってお話しします。報告内容の構成ですが、まず日本政策金融公庫総合研究所が2009年に実施したアンケート調査に沿って、後継者育成の実態について概観します。次に、後継者の育成を考える上で典型的な事例を1社紹介します。最後に、後継経営者の能力形成プロセスの特徴を踏まえたうえで、後継者の育成に先代経営者がどのように関わっていけばよいかをみていきます。

まず、事業承継の課題について概観します。図1は、事業承継の課題を事業承継のステージごとに整理したものです。

事業承継の課題には、まず「後継者の選定」があります。次に、事業承継の課題としてよくイメージされる、相続税の問題や株式の移転などといった「資産、負債の承継」があります。しかしこれらの項目よりも「経営の承継」に関連する項目を課題としてあげる割合が高くなっています。とくに中小企業の中でも規模が大きくなると、「後継者を教育すること」「役員や従業員から支持・理解を得ること」を事業承継の課題としてあげる割合が高くなっています。

事業承継の目的は、経営者の世代を超えて企業の維持・発展を図ることにあります。そしてその目的を達成するには、経営革新の担い手となるような後継者を育成することが重



要になってきます。先ほども申し上げましたが、本報告では、後継者が経営革新を遂行できるような能力を形成することを先代経営者が助けたり、そのための環境を整備したりすることを「後継者の育成」と位置付けています。

その上で、本報告では二つテーマがあります。一つ目は後継者の能力形成プロセスにどのような特徴がみられるのかということ、もう一つは後継者の能力形成に先代経営者はどのように関わっていけば良いのかということです。

ここからは、後継者育成についてイメージを持っていただくために、アンケート調査の結果に基づいて、後継者の育成の実態について概観します。

後継者の育成方法については基本的に二つの柱があります。一つ目が社内で実務経験を積んでもらうこと、もう一つが、現経営者がサポートすることによって経営の経験を積んでもらうことです。図2（スライド4）は後継者の育成方法について重視することを、後継者を決めている経営者の方に聞いたものです。ご覧のとおり、社内での実務経験や、現経営者のサポートによって経営に関する経験を積んでもらうといった項目が大きな割合を占めています。

続いて、円滑に承継するための取り組みについてみていきます。グラフが二つ並んでいますが（スライド5）、これらは後継者を決めている2代目以降の経営者の方に聞いたものです。そして左側のグラフ（図3）は、現経営者が先代経営者にやってもらってよかったと思っていること、右側のグラフ（図4）は、現経営者が将来の後継者への承継に向けて重視していることを集計しています。

結論を申し上げますと、図3のとおり現経営者が先代経営者にやってもらってよかったと思っていることは主に三つあります。一つ目が社内で一緒に仕事をさせてくれたこと、二つ目が段階的に権限を委譲してくれたこと、三つ目が、将来、経営者となるためのアドバイスをしてくれたことです。そしてこうした先代経営者にやってもらってよかったと思っていることを、図4のとおり、将来の後継者への承継に向けても重視しています。

後継者には学校卒業から入社して、経営幹部就任を経て社長になるという段階がありますが、そうした後継者の段階に応じて育成方法はどうかをみていきます。

後継者の育成段階に応じて、育成のどの部分に重点を置くかは異なります。図5以降のグラフについては後継者を決めている経営者全般に聞いた結果を集計したものです。

図5（スライド6）のとおり、「学校卒業から入社まで」の段階では「社外での勤務経験」の割合が最も高く、「入社から経営幹部就任まで」の段階では「社内での実務的な勤務経験」の割合が最も高くなります。そして「学校卒業から入社まで」、「入社から経営幹部就任まで」、「経営幹部就任以降」となるにしたがって、「現経営者がサポートしながら経営に関する経験を積ませる」割合が高くなっています。このように後継者の育成開始段階に応じて、優先的に習得すべき能力が異なっている可能性が見てとれます。

次に後継者の育成期間についてみていきます。図6は後継者の育成を承継予定時期の何年前から始めたらいいかについて聞いたものですが、「5年以上前から」と考えている経営者が大体6～7割います。このように後継者の育成には時間がかかるのです。

図7は、事業承継後の先代経営者の関与と、承継後の業績の変化とをクロス集計したものです。承継後の先代経営者の関与の度合いがこの図の縦軸にあたり、下にいけばいくほど先代経営者の関与が高くなっています。これによると承継後の先代経営者の関与が低く

なればなるほど、承継時と比較した業績が「良くなった」と回答した企業の割合が高くなっています。

このことから承継後は、なるべく先代経営者は口を出さないほうがよいということが言えるかもしれません。その一方で、承継前の後継者育成の段階でサポートをどのように行っていくかがポイントになると思います。

以上がアンケート調査の概要ですが、大体の後継者育成のイメージを持っていただけたかと思いますので、ここからは承継を契機に事業を発展させた典型的な事例を1社ご紹介します。

株式会社ディグは印刷業者で、私どもがインタビュー調査をさせていただいた企業の1社です。現社長の杉井社長は4代目で、3代目社長の娘婿にあたります。東京に本社があり、松戸に工場があります。現社長は、2003年に入社して2008年に社長に就任しました。

現社長の事業承継の経緯についてみていきますと、現社長は大学卒業後、電力会社に入社しました。その後1992年に先代社長の娘と結婚します。その時に義父である先代社長から将来的な入社を打診されました。しかしバブル崩壊直後で印刷業界が低迷していた時期ということもあり、一旦入社の誘いはなくなったのですが、現社長は、電力会社を退社したときの働き口として、当社への入社を想定することになります。

その後しばらく経ち、先代社長が改めて入社を呼びかけました。その時にちょうどタイミングが合い、現社長は2003年に電力会社を退社し、後を継ぐつもりで入社します。入社直後はシステム開発室長という肩書で入り、その3～4ヶ月後には取締役役に就任しました。その後先代社長が75歳となったのを契機に2008年に社長に就任しました。

現社長がどのように能力を形成したかについては、二つの特徴があります。

一つ目の特徴は、入社前の社外経験です。現社長は、電力会社入社後、電力設備の運轉業務部門を5年、研究部門で6年、新規事業開発本部で3年間勤務し、この時に幅広い知識・経験を習得しました。例えば研究部門では顧客に近いところで研究を実施したことから顧客とのつながりを学ぶことができました。新規事業開発本部では、ITを使ったエネルギーマネジメントを新規事業として推進しましたが、このときに顧客のエネルギー利用の知識やITの知識、マーケティングの知識・経験、プロジェクト遂行やリーダーシップ発揮の経験を得ました。

二つ目の特徴は、入社後・承継前の役員就任時に、新たなプロジェクトの遂行の担い手となったことです。一つには「環境経営」の担い手となりました。ディグでは2005年を「環境元年」として、環境省の「エコアクション21」の認証取得に向けた全社的な取り組みを、現社長が役員の時に主導して進めていきました。その過程で2006年には「エコアクション21」の認証を取得、2007年には環境省主催の「環境コミュニケーション大賞」の大臣賞を受賞しました。もう一つ、IT推進の担い手となりました。環境経営を全社的に推進する過程で業務の効率化を図るため、営業、製作、印刷等の全作業を一元管理できる「案件処理一括管理システム」を現社長自らの手で構築するなどIT化を積極的に推進しました。

そして、これらの環境経営、IT化の成果をコストダウンや業務効率化などといった顧客へのソリューション提供のためのコミュニケーションツールとして活用することで、本業の印刷業の受注拡大を実現したのです。

このように、現社長は、電力会社勤務といった入社前の社外経験や、環境経営、IT化

推進の担い手といった入社後・承継前の新たなプロジェクト遂行などを行ってきましたが、これらの取組をさらに詳しくみていくと以下のような特徴がみられます。

第一に、環境経営、IT化推進という取り組みにあたっては、電力会社勤務時代に得た知識や経験が役立っているという点です。

第二に、IT化の推進によって、業務が効率化し、それが業績にも反映するなど実績に表われてきたことにより、当初、抵抗していたベテラン従業員などの協力を得られるようになった点です。

第三に、新たなプロジェクト遂行を進めていく過程で組織として行動できる仕組みを構築した点です。先代社長のときはトップダウンで、個々の営業マンが個人として行動していたという印象を現社長は持っていました。これに対し現社長は、環境経営の推進にあたっての行動指針として「全員参加」を掲げつつ従業員をまとめていくとともに、IT化の推進によって全社的な情報共有を推進していったのです。

そうした現社長の取組に、先代社長がどのように関わっていったのかを一言で申し上げると、現社長が新しい取組を遂行しやすいような土壌を先代社長が整備した点があげられます。

例えば先代社長は、現社長が遂行した環境経営、IT化などの取り組みに理解を示しています。これには、先代社長自身が、かつて業界に先んじて積極的な設備投資を推進するなど新たな取組を行った経緯があり、このため後継者が行う新たな取組にも理解を示すことができたと考えられます。

また、先代社長は、方向性を示すアドバイスは行うのですが、その後は現社長に任せています。例えば、先代社長は、現社長の入社直後に、印刷業界に関する認証試験の受験を勧めました。実際に現社長は、入社してすぐに資格を取得したことが印刷業の知識の習得に繋がり、その後の業務遂行に大変役立ちました。先代社長が、なぜそういうアドバイスをすることができたかという、先代社長自身が、2代目社長であった実兄の死去に伴い急遽3代目社長に就任し、その時に印刷業界の知識がなくて苦労したという経験があったことによるものです。

また、「環境経営」の取り組みを最初に提唱したのは実は先代社長でした。ただ、その担い手となったのは現社長でした。先代社長はかねてより印刷業が環境に与える負荷について問題意識をもっていたのですが、将来的に現社長への承継を考えるにあたって、現社長がリーダーシップを発揮できるような場を提供したのです。

現社長の社長就任に伴い先代社長は相談役に就任しましたが、相談役就任以降は出社しなくなりました。現社長に一旦承継した以上は任せて、現社長が経営しやすい環境をつくったのです。

以上、典型的な事例を1社紹介しましたが、ここからは全てのインタビュー調査結果を総合して、後継経営者の能力形成プロセスの特徴を図8（スライド15）に沿ってみていきます。

黄色の部分は、後継経営者の能力形成に寄与した経験や取組を表し、ピンク色の部分は、後継経営者の経験や取組によって形成された能力や効果を表しています。

後継経営者の経験や取組及びそれらによって形成された能力や効果は、入社前、入社後～役員就任前、役員就任後～社長就任前のそれぞれの段階に応じて、以下のように整理さ

れます。

入社前の段階では、入社前の他社就業経験によって、広い視野、人的ネットワークに加え、入社後の経営革新遂行につながる知識や経験を得ています。

入社前に他社就業経験を積んでいない場合でも、入社後に社外経験を積むことは可能です。具体例としては、外部研修の受講や異業種交流会への参加などがあげられます。これらの取組によって、広い視野、人的ネットワークに加え、経営革新遂行につながる知識やアイデアを得ています。

社内経験についてみると、現場を起点とした幅広い業務経験を積んだり、先代経営者と一緒に事業拡大に取り組むなどの経験を積んだりしています。これらの取組によって、事業に関連する知識・経験や、役員・従業員・先代経営者などとのコミュニケーションの経験を得ています。

役員就任後の段階では、事業拡大に関連した新たな取組の担い手となっているケースが多くみられます。また、後継者単独で新たな取組の担い手となるのではなく、先代経営者のサポートを得つつ、事業拡大に関連した新たな取組を行う場合もあります。

いずれにしても新たな取組を遂行する過程で、リーダーシップ、実行力・営業力、長期的視野に基づく洞察力などの能力を得ています。また、役員就任後の段階では将来的に経営者になることをイメージしていますので、経営者になるにあたっての気概・覚悟といったマインドの部分も身につけていきます。さらに、新たな取組を遂行する過程で、役員、従業員との調整を予備的に行うことができることに加え、実績をあげることによって社内外のステークホルダーからの支持・理解を確保することができます。

こうした全体の流れの中でキーワードとなるのは、後継経営者が社内・社外で得られた経験を解釈するプロセスである「内省」です。後継経営者はこれらの取組や経験を経て「内省」を行うことによって、自社の事業基盤や問題点を客観的に把握することができるのです。

図8の後継経営者の能力形成プロセスのイメージ図を踏まえ、後継者の能力形成に先代経営者がどのように関わっていけばよいのかを示したのが図9（スライド16）になります。黄色の部分が「後継経営者の能力形成に対して先代経営者が関われること」を表しています。

後継者育成のポイントは、入社前、入社後～役員就任前、役員就任後～社長就任前の段階に応じて、以下のように整理されます。

入社前の段階で先代経営者が関われることとしては、他社就業を経験させることがあげられます。

入社前に他社就業経験を積んでいない場合もありますが、そうした場合には入社後に外部研修などを受けさせることで社外経験を補完することがあげられます。

また、社内経験については、入社後に自社の基本となるような業務を行う機会を提供したり、主に実務的な経験を後継者と共有したりすることがあげられます。

役員就任後の段階では、後継者に事業拡大に関連した新たな取組を任せたり、主に企業経営に関連した経験を後継者と共有したりすることがあげられます。その過程で、後継者が役員・従業員に認めてもらうために実績を積ませる機会を与えたり、後継者が遂行する新たな取組に理解を示したりすることが重要となります。

こうした入社前から社長就任に至るまでのプロセス全体においては、自らの経験を後継者に伝授したり、段階的に権限を委譲したりすることがポイントとなります。

以上の取組は先代経営者が、後継者に社内・社外で得られた経験を内省するための機会や場を提供することにつながっているのです。

社長就任の段階では、社内外のステークホルダーの支持、理解確保をサポートすることが効果的な場合もあります。そして社長就任後の段階では、先代経営者は後継者の経営に深く関与せず基本的に任せることが求められます。

最後に本報告のまとめとして3点示します。

第一に、本報告では後継者の能力形成に着目したわけですが、そうした能力形成の状況は後継者によって異なりますし、会社の置かれている状況もそれぞれ異なりますので、それらの状況を見極めつつ後継者育成に取り組む必要があるということです。例えば、後継者が入社前か入社後かという後継者のサイクル、企業が成長期なのか、それとも成熟期で新しいことに取り組もうとしているのかという企業のサイクルなどをいかにマッチングさせていくかがポイントになります。

第二に、後継者育成における先代経営者の環境の整備の重要性です。後継者育成というと、事業運営の経験を後継者と共有したり、社外経験を積ませたりするなどといった積極的な取組がイメージされがちですが、それだけではありません。例えば、後継者の入社後にプロジェクトなどを「任せる」、後継者に実績を積ませ役員・従業員などからの支持・理解を得るための「チャンスを与える」、後継者の取組に「理解を示す」、承継後は経営を「任せる」などの環境の整備を行うことも後継者育成においては重要です。

第三に、後継者の育成には時間がかかりますので、十分な準備期間をかけたほうが望ましいという点です。

本日は、後継経営者の方も出席されておられるかもしれませんが、後継経営者の方は、自分の能力をどう形成していくかといった視点から、先代経営者とどのように関わっていけばよいかという話としてご理解いただければと思います。

以上で、私の報告を終わります。ご清聴、ありがとうございました。

3. 総括

東洋大学経済学部 教授 安田武彦氏

東洋大学経済学部の安田と申します。私からは、二つの研究報告についてコメントとともに事業承継の経済学ということで、お話をさせていただこうと思います。

企業の承継問題というのは実は1990年代ぐらいからかなり問題になってきています。日本において高齢者の比率が全体の中の14%以上になったのが1994年ですから、もうその頃から事業承継の問題はそれなりにあったはずで



ところが、実際の政策の面で見ますと、そのころ事業承継について色々な政策が行われてきていたかという点、必ずしもそうではありませんでした。どうしても事業承継というと、先ほどからご指摘があったように、相続税の問題等の話になってしまいます。大体、相続税を払わなくてはならない人は、それほど多くありませんので、結局、金持ち優遇とか、そんな形でとりあげられることになり、なかなか政策的に進めていくという形にはいきませんでした。

事業承継の問題について、中小企業庁がきちんと取り組みを行ったのは、私の知っている限りでは2001年の「事業承継・第二創業研究会中間報告書」です。ここでは事業承継が税制面を中心にどのようにクリアされなければいけない点があるのかといった話をしています。ただ、この時もすぐにそれが政策に結びつくかといったら、そうではなくて、この後10年ぐらいかけて最終的には「中小企業事業承継円滑化法」が2009年にできて、税制面の支援が行われるようになりました。

もともとこの2001年の報告書を作る時には勉強会をしたのですが、最初の勉強会のメンバーを見ると、弁護士、会計士、中小企業団体の方、それから法律学者で、中に経済学者は一人もいませんでした。そういう具合に、事業承継イコール税制、相続の問題だと、ずっと語られてきたのです。

ただ、事業承継は必ずしもそれだけの問題ではないということは、今お二人のご報告の中からも見てとれると思います。承継のプロセスを見ていきますと、経営者が承継を行うには、承継者を決定し、そして承継にあたってどういう準備が必要かと考えていかなければいけませんし、それから承継が発生した後も経営権をどういう形で委譲するのか、この経営権の委譲というのはどのタイミングで、どれだけのものを譲るのか等があると思います。そして、最終的に承継後の企業の円滑な発展に結びつけていきます。

単に「承継者はお前」だと決めて、そしてその後しかるべく株主総会で社長に据えれば終わりというわけではなく、その間に色々なことが起こります。どういうことが起こるのかについて整理していくために、イギリスのデイビッド・ストーリーという人が考えた、企業についての整理を少し使っていこうと思います。

ストーリーは「経営者の属性」と「企業の属性」と「企業の戦略的属性」という三つの観点から企業というものを捉えて、その三つの集合の交わり、ちょうど真ん中のところが企業のパフォーマンスという形で表われると言っています。経営者の属性としては、年齢、学歴、プロフィール等があると思います。それから、企業の属性としてはどれぐらいの企業年齢の、どんな大きさの企業か、どこに立地して、何を業種としているのかがあると思います。それから、3番目に企業戦略の属性です。企業によって色々な戦略があります。最初から輸出をねらっていく企業もあれば、非常に研究開発的な企業、それからニッチをねらっていくとか、親企業というのを特定に持って、この下請けとしてやっていこうという企業があります。

こういう三つの観点から、デイビッド・ストーリーの場合には創業を捉えていったわけですが、創業だとどうなるのでしょうか。この三つの集合で見ると、経営者本人の属性というものがあります。創業者は自分で企業を作るわけですから、どんな企業をつくるか、企業属性を決めて、それから企業の戦略を決めていく。つまり、ゼロから1をつくるという話で、経営者自身は二つの残りのサークルを自分の裁量でというか、自分の考え方で決めていくことができます。いわば、経営者は好きなことができるというか、既存の色々な制約には囚われないということです。

第二創業といわれる事業承継はこの点が少し違います。第二創業になると、これは企業自身がもう既に一定の形で走っているの、戦略が決まっています。そして、属性も決まっています。変わるの何かといたら、経営者です。先代と全く同じというダミーみたいなことはないわけで、新しい経営者というのが入ってくると、今までとは違った要素が入ってきます。中小企業の場合は、とりわけ経営者の属性が企業のパフォーマンスに対して与える影響は非常に大きいので、ここの部分で一つ調整が必要になってきます。三つの集合間での新しい組み合わせというか、相互作用が作られていかなければならなくなるということになります。

そうすると、色々なことが起こります。最初に、承継に伴って組織内の調整という一定の逡巡が出てきます。一定の混乱のようなことが出てくるということで、『中小企業白書』2004年版の「事業承継後の経過期間と従業員成長率の関係」で、承継を行った企業が、そうでない企業に比べると成長率がどう違うのかを見ると、承継して1年目の企業は、他の企業に比べると従業員数の成長率が少し落ちてきます。4年目以降は統計的には有意性が認められず、3年ぐらいは影響があるのではないかということです。

かつて戦国時代の武将武田信玄は、自分が死んだ時に3年間は動くなと息子の勝頼に言い、そして3年間は死んだことも隠せと言いました。それは何かというと、3年ぐらいはやはり地固めしておいた方が良くのではないかということです。多分、事業承継のことを慎重に考えていたということなのかなと思います。

一方で、新しい要素が入ってくるということになってくると、これは第二創業のチャンスです。イノベーションはどういう時に出てくるかというと、「新結合」という言葉がまさに象徴しているように、新しい要素が入ってきて、それが新しいものをもたらす時です。つまり、経営者が変わるの企業にとってみたら、第二創業、イノベーションを生み出すという大変なチャンスになるということが言えます。

こんな観点から、今まで企業の事業承継の経済学は、色々な分析がされてきました。ただ、

アメリカやイギリス等を見ても、統計的に分析しているのはこの10年くらいだと思います。承継者の覚悟や準備が重要だとか、縁故主義的なのはマイナスだとか、子どもが継ぐのが良いのか、第三者が継ぐのが良いのか等、色々な議論が行われてきています。

その観点から見て、今回の村上氏、久保田氏の報告は、大量なデータによって事業承継についての分析を行ったということで、非常に貴重な一つの到達成果だと思います。たくさんの方のデータから見た結果としての承継者の覚悟や、準備の重要性、さらに準備の中身はどういうものかということまで、それによって分かってくるという非常に貴重な研究だと理解しています。こういう研究を進めていくと、後継者が40歳で承継するとして、それから準備期間10年として、自分の年齢はいくつか等、様々な具体的な承継の計画を立てることができるのではないかと思っています。

最後に、これは主に経営者の方に是非とも心しておいていただければと思うのですが、経営者の最大の責務は経営の存続です。その意味で、自分が前線を退いても、それでも事業が進んでいくというのは、これは経営者にとっての最後で最大の責務ではないだろうかと思っています。企業の方に色々お話を聞くと、自分が生きてきた証を残したい、そのために起業したとか、そんな方がかなりいます。そうだとすると、その中の経営的に一番重要なところとか、自分の経営者としての才覚を見せられる一番晴れ舞台は実は事業承継の時なのかもしれませんので、承継が間近に迫っているような経営者の方にはそういう期待をします。

以上で私のコメントを終わらせていただきます。

質疑応答

司会：

安田先生、コメントをありがとうございました。

これで第1部については一通り発表とコメントが終わりましたが、若干時間がありますので、第1部に関して質問を受け付けたいと思います

質問者1：

今日は貴重なご講演ありがとうございました。データで見られる機会はなかなかないので、ありがとうございます。

ご質問は村上さんと久保田さんに一つずつ、同じ視点であります。今、先生から企業の最大責務は経営の存続というお話をいただきました。今回のご発表の中でそれぞれの方のデータを見ると、取り組みはいつやるべきかというお話と、後継者の育成に関して大事という話はデータで説明されていますが、まず村上さんの方だと、経営の成功という観点で言うと、成功している企業と失敗している企業と、それぞれ半数ぐらい、同じぐらいあります。

資料には、取組企業でよかったところと悪かったところが半々ずつあります。取り組んだことがよかった企業と悪かった企業の差はどこにあったのかという点と、村上さんのお話でも同じですが、後継者の育成のところで、承継後の業績は先代の経営者の関わりがな

いとよかったという企業と悪かったという企業と、それぞれよかったほうが多いですが、悪かった企業も結構あります。その分かれ目は、何を留意点として押さえておくかということだと思います。

サポート役が良いというのは理解できますが、サポート役に徹してもうまくいかなかったケースが3分の1ぐらいあるということですから、こうならないためには何を留意して、支援すればいいのかということをお話いただければと思います。

村上主席研究員：

ご質問ありがとうございます。それでは、まず私からお答えいたします。

後継者が事業承継に取り組んだ企業においても、承継時と比較した現在の業績が悪くなっている企業が4割ぐらいあります（スライド11）。よくなった企業も同様に4割ぐらいあります。この分かれ目というのは、どういうことかという質問です。

確かに経営革新に取り組んだ結果、業績が良くなる確率が高いのですが、それでも悪化している企業もあります。

その大きな理由は、後のパネルディスカッションで多分出てくると思いますが、経営革新に取り組む際に、社内外との様々な軋轢が生じることがあげられます。具体的には従業員や先代経営者、銀行等との間に生じる軋轢です。そういう軋轢によって、残念ながらうまくいかなかったケースというのもやはりあります。経営革新に取り組んだ時に生じる軋轢を抑えられたかどうか大きな分かれ道ではないかと考えています。

久保田主任研究員：

ご質問ありがとうございます。

ご質問の趣旨は、図7（スライド8）で先代経営者が経営にまったく関与しない場合でも、承継後の業績が良くなった企業もあれば、悪くなった企業もある、その差はなぜ起こるのかという内容と理解しました。これはあくまでアンケートの集計結果ですので、事例と照らし合わせた分析が求められるかと思いますが、このアンケートが「承継後」の先代経営者の関与について集計したものである点を踏まえたと、「承継前」、例えば後継者が入社後とか役員就任の時期に何をしてきたか、ここで差が出ると思います。

研究報告でも申し上げましたが、入社してから役員に就任して社長になるまでの間に、企業経営に近いような経験や、今まで自分のやってきたことを内省できるような取り組みを行ってきたかどうか。また、先代経営者がいる場合は、先代経営者がそういう場を設定していたかどうか。その差ではないかと思っています。

司会：

よろしいでしょうか。まだご質問はあるかと思いますが、いったんここで第1部の研究報告は終わりとします。パネルディスカッションの後にもまた質問をお伺いしたいと思いますので、その際にまたご質問いただければと思います。

スライド 1

平成22年11月12日
日本政策金融公庫総合研究所
シンポジウム

第1部 中小企業における事業承継の現状と課題

1 後継者による第二創業

総合研究所 主席研究員
村上 義昭



スライド 2

1 シンポジウムの趣旨と構成

- 中小企業の事業承継に対する関心が高まっている
 - 経営者の高齢化
 - 経営承継円滑化法(2008年度施行)
- 事業承継の目的は、経営者の世代を超えて企業の維持・発展を図ること
 - たんに企業の所有権を後継者に円滑に移転することではない
- 事業承継の目的を達成するためには
 - ①経営を託せる後継者を育成すること
 - ②後継者が承継後に経営を見直し、ときには経営を大きく変えること

スライド3

1 シンポジウムの趣旨と構成

■ シンポジウムの構成

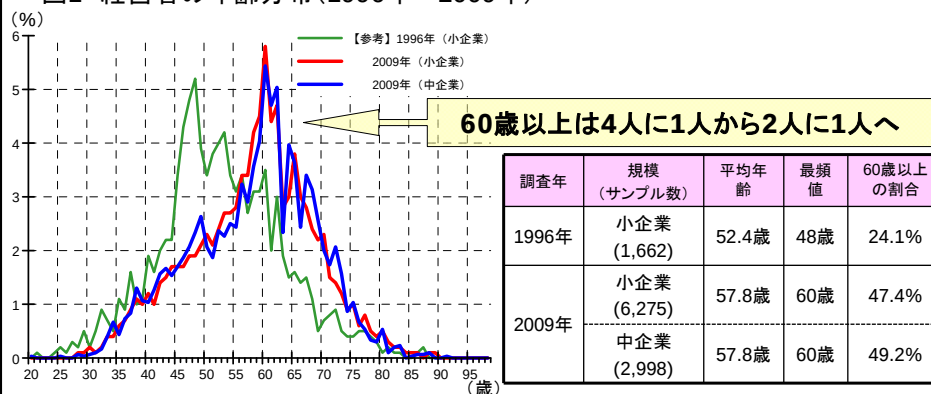
- ①後継者の育成と②後継者による経営の革新(=第二創業)にスポットを当てる
- 第1部 2009年に行った実態調査結果の報告
 - ✓ 事業承継の現状と課題
 - ✓ 第二創業に関する調査結果
 - ✓ 後継者の育成に関する調査結果
- 第2部 パネルディスカッション
 - ✓ 実際に事業を承継した中小企業経営者3名を招いて、具体的に議論する

スライド4

2 事業承継の現状と課題

■ 高齢化する中小企業経営者

図1 経営者の年齢分布(1996年→2009年)



(注)小企業は従業員19人以下の企業、中企業は同20人以上の企業である(以下、同じ)。

スライド5



2 事業承継の現状と課題

- 経営者の高齢化が進展するとどのような問題が生じるのか
 - 高齢化に伴う第1の問題
 - ✓ 後継者不在によって廃業せざるを得ない企業が顕在化すること

スライド6



2 事業承継の現状と課題

表1 将来の事業承継の意向

(単位: %)

未定企業
の業績は、
決定企業と
遜色ない

分 類	アンケートの回答による定義	小企業 (n=6, 231)	中企業 (n=2, 996)	(参考) 1996年 小企業 (n=1, 624)
決定企業	後継者は決まっている (本人も承諾している)	34.7	45.2	32.1
未定企業 (事業承継の意向はあるが、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業)	後継者は決まっていない			
	候補はいるが、本人がまだ若い	26.6	9.0	12.5
	後継者を探している	6.9	9.6	10.5
	候補はいるが、本人が承諾していない	5.3	33.7	5.0
	後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている	3.5	2.9	4.8
	その他	1.9	6.4	2.5
廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	20.5	2.2	3.6
時期尚早企業	自分がまだ若いので決める必要がない	16.3	18.6	16.7
無回答	無回答	2.0	1.4	23.3
合 計		100.0	100.0	100.0

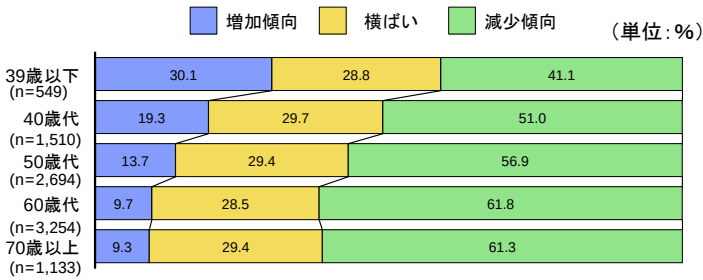
スライド 7



2 事業承継の現状と課題

- 高齢化に伴う第2の問題
 - ✓ 企業業績が低迷するおそれ

図2 最近5年間の売り上げの変化(経営者の年齢別)

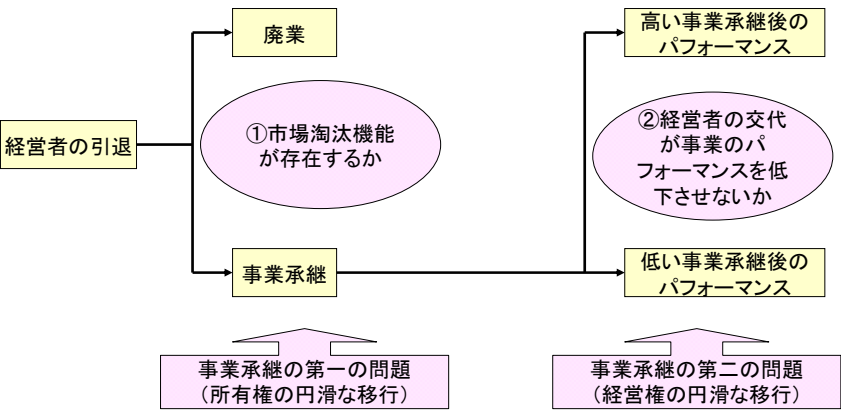


スライド 8



2 事業承継の現状と課題

図3 二つの事業承継問題



資料: 安田武彦(2008)「小企業の事業承継とその後のパフォーマンス」

スライド9

2 事業承継の現状と課題

■ 課題

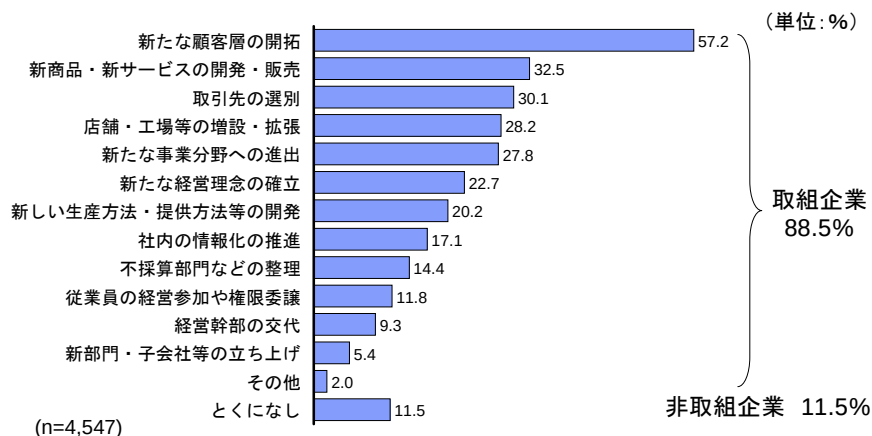
- 社会的には、新規開業や事業承継を促進するための環境を整備すること
- 個々の企業にとっては、事業承継によって経営者の若返りを図ること
 - ✓ ただし、経営者の年齢が若くなるだけでは業績の改善にはつながらない。
 - ✓ 重要なことは次の二つ
 - ①経営者としてふさわしい後継者を育てること
 - ②事業承継を契機として、後継者が経営革新に取り組むこと(第二創業)

スライド10

3 後継者による第二創業

(1)経営革新によって業績改善

図4 後継者が承継後に経営を改善するために取り組んだこと

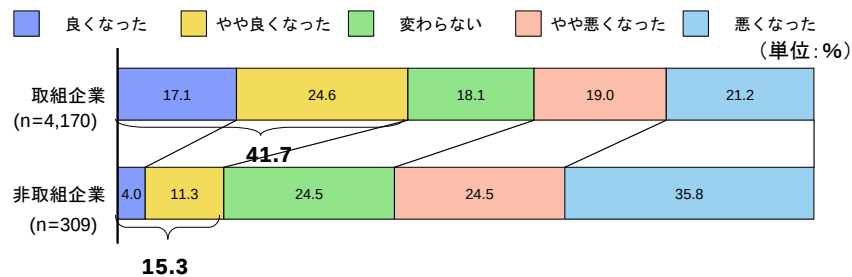


スライド11

3 後継者による第二創業

(1)経営革新によって業績改善

図5 承継時と比較した現在の業績(経営革新への取組状況別)



スライド12

3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

- どのような条件が整えば、後継者が経営革新に取り組めるのか
 - 後継者が経営革新に取り組んだ企業の特徴を探った(プロビット分析)。
 - 経営革新への取り組みを左右する要因
 - ✓ 後継者の属性(1項目)
 - ✓ 企業の属性(2項目)
 - ✓ 事業承継の実施方法(3項目)
- 合計6要因

スライド13

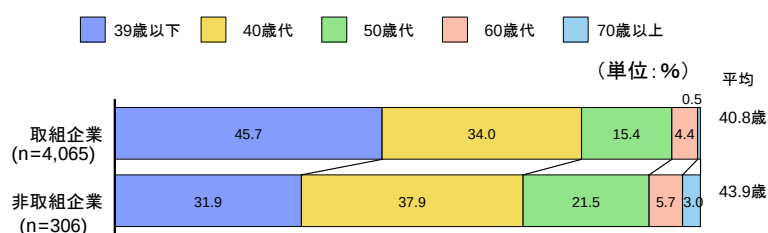
3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

■ 後継者の属性

■ 承継時の後継者の年齢

図6 承継時の後継者の年齢(経営革新への取組状況別)



スライド14

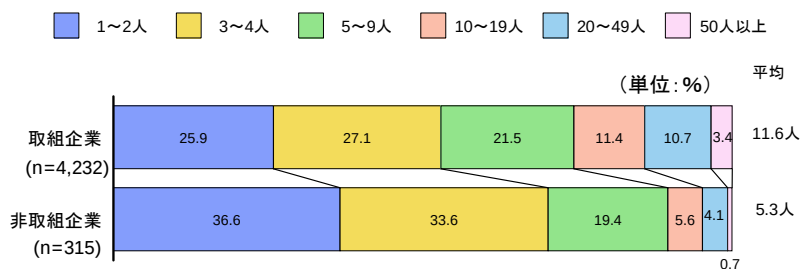
3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

■ 企業の属性

■ ①従業員数

図7 従業員数(経営革新への取組状況別)



スライド15

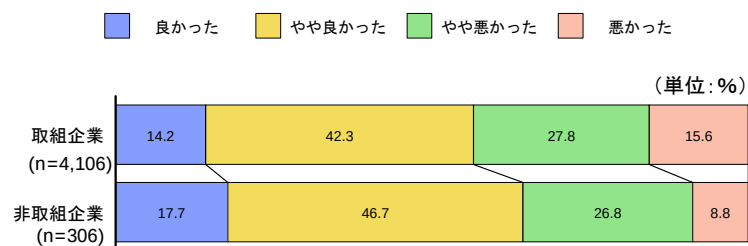
3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

■ 企業の属性

■ ②承継直前の業績

図8 承継直前の業績(経営革新への取組状況別)



スライド16

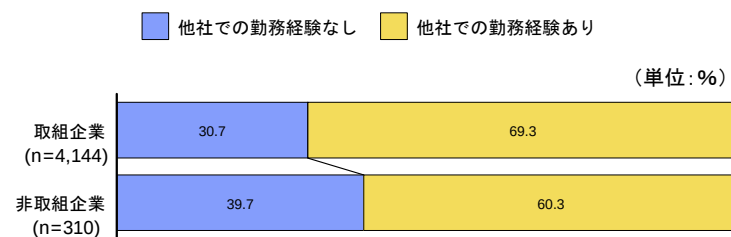
3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

■ 事業承継の実施方法

■ ①後継者が他社で勤務した経験があるかどうか

図9 後継者の他社での勤務経験(経営革新への取組状況別)



スライド17

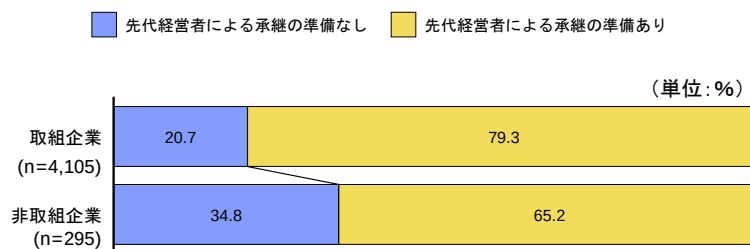
3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

■ 事業承継の実施方法

■ ②先代経営者が事業承継の準備を行っていたか

図10 先代経営者による事業承継の準備（経営革新への取組状況別）



(注)先代経営者が「社内で一緒に仕事をさせてくれた」「権限を少しずつ委譲してくれた」「将来経営者となるためのアドバイスをしてくれた」など13項目のいずれかに取り組んでいたものを、「先代経営者による事業承継の準備あり」とした。

スライド18

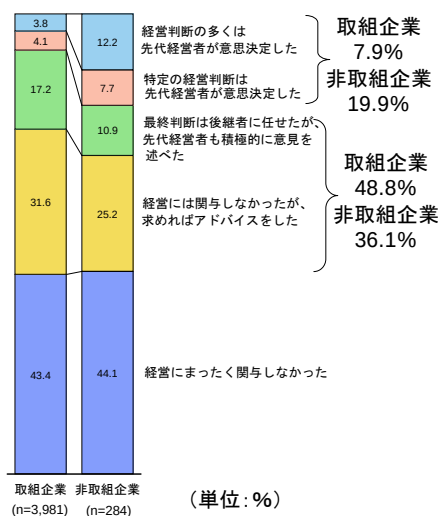
3 後継者による第二創業

(2)経営革新に取り組める条件

■ 事業承継の実施方法

■ ③承継後の経営に対して先代経営者がどの程度関与しているか

図11 承継後の経営に対する先代経営者の関与度合い（経営革新への取組状況別）



スライド19

3 後継者による第二創業

(3)適齢期をとらえて承継を

- 以上の分析から指摘できることは四つ
 - ①危機意識をもつことが重要
 - 承継直前の業績
 - ②新しい発想や人的ネットワークを取り入れることが重要
 - 他社勤務の経験
 - ③経営革新は事業を承継する以前から始まっている
 - 他社勤務の経験
 - 事業承継の準備
 - 承継後の経営への関与

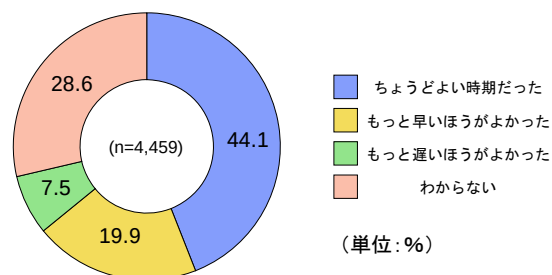
スライド20

3 後継者による第二創業

(3)適齢期をとらえて承継を

- ④事業承継には適齢期がある
 - 若いときに承継することだけではなく、他社で勤務経験を積むこと、事業承継の準備を行うことも重要。

図12 事業承継のタイミングに対する後継者の評価



スライド21

3 後継者による第二創業

(3)適齢期をとらえて承継を

表2 承継時の後継者の平均年齢(事業承継のタイミング別)

ちょうどよい 時期だった (n=2,168)	もっと早いほ うがよかった (n=734)	もっと遅いほ うがよかった (n=332)	わからない (n=1,125)
39.0歳	46.4歳	34.5歳	42.2歳

スライド22

3 後継者による第二創業

(3)適齢期をとらえて承継を

- ④事業承継には適齢期がある
 - 実際に、「経営者として最もやる気がある、30歳代後半から40歳代前半までに事業を承継したいと考えていた」と語る後継者も(37歳で承継)。
 - 承継適齢期までに、経営革新の担い手となる後継者を育成することが、経営者の世代を超えて企業を発展させることにつながる。

スライド23

(参考1)調査要領

①アンケート調査

名称	中小企業の事業承継に関するアンケート
調査時点	2009年7月
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
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名
回収数	9,397社(回収率38.2%)

(注) 1 図3以外の図表は当調査をもとに作成したものである。

2 図2以降の集計は、「事業所・企業統計調査」(2006年)をもとに業種および従業者規模に応じてウェイト付けを行っている。

②事例調査

2009年4月から2010年1月にかけて、アンケート回答企業を含め42社に聞き取り調査を行った。

スライド24

(参考2)事業承継後の経営革新への取組状況に関する推計

(プロビット分析による推計)		係数	Z値
被説明変数	事業承継後の経営革新への取組状況(あり=1、なし=0)		
説明変数	後継者の属性	承継時の後継者の年齢(歳)	-0.017 -4.92
	企業の属性	従業者数(人)	0.021 4.88
		承継直前の業績(「よかった」「ややよかった」=1、「悪かった」「やや悪かった」=0)	-0.258 -3.50
	事業承継の実施方法	後継者の他社勤務経験(あり=1、なし=0)	0.211 2.80
		先代経営者による事業承継の準備状況(準備あり=1、準備なし=0)	0.523 6.30
		承継後の経営に対する先代経営者の関与度合い(該当=1、非該当=0)	
		まったく関与しなかった	0.732 5.15
		経営には関与しなかったが、求めればアドバイスしてくれた	0.697 4.75
		最終判断は後継者に任せしたが、先代経営者も積極的に意見を述べた	0.730 4.51
		特定の経営判断は先代経営者が意思決定した	0.057 0.30
		経営判断の多くは先代経営者が意思決定した	(参照変数)
	定数項		0.789 3.35
疑似決定係数		0.102	
尤度比カイ2乗値		175.45	
観測数		3,939	

(注)1 は有意であることを示す(すべて1%水準)。

2 コントロール変数として業種ダミーを採用したが、記載は省略した。

スライド1

平成22年11月12日
日本政策金融公庫総合研究所
シンポジウム

第1部 中小企業における事業承継の現状と課題

2 後継者の育成

総合研究所 主任研究員
久保田 典男



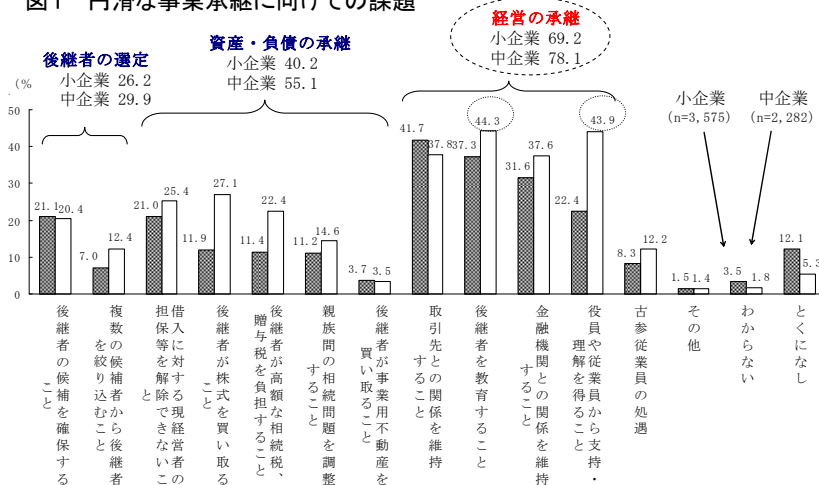
スライド2

1 問題意識～後継者育成の重要性

・「**経営の承継**」を事業承継の課題とする割合の高さ

⇒中企業では**後継者の教育、役員・従業員からの支持・理解の確保**が課題

図1 円滑な事業承継に向けての課題



(注1) 「決定企業」と「未定企業」について集計

(注2) 「後継者の選定」「資産・負債の承継」「経営の承継」の数値は、それぞれのカテゴリーに一つ以上回答した企業の割合を指す

スライド3

1 問題意識～後継者育成の重要性

経営者の世代を超えた企業の維持・発展



経営革新の担い手となる後継者を育成すること



後継者の育成とは？

後継者が経営革新を遂行できるような能力の形成を

先代経営者が助けたり、そのための環境を整備すること



①後継者の能力形成プロセスにどのような特徴がみられるのか？

②後継者の能力形成に

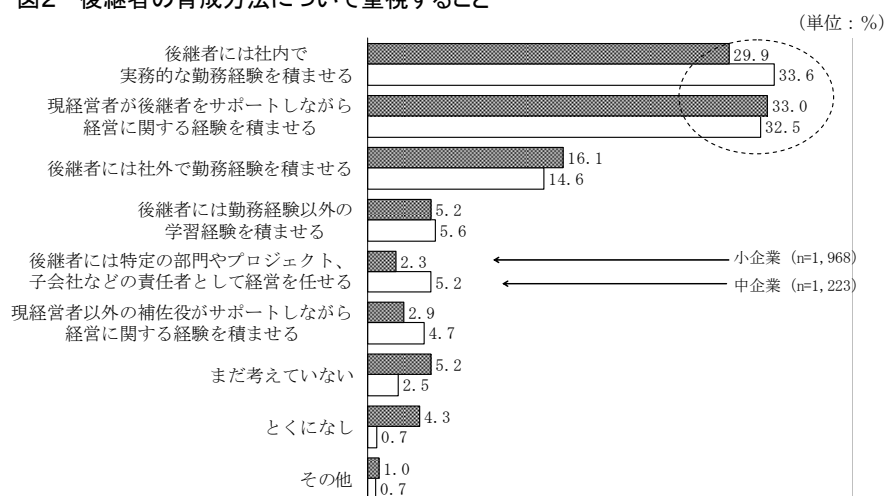
先代経営者はどのように関わっていけばよいのか？

スライド4

2 中小企業における後継者育成

・「社内での実務経験」や「現経営者のサポートによる経営経験習得」を重視

図2 後継者の育成方法について重視すること



(注1) 「決定企業」について集計

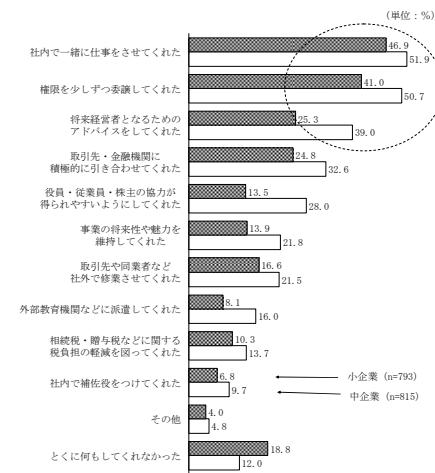
(注2) 最もあてはまるものに一つだけ回答してもらう方式である。

スライド5

2 中小企業における後継者育成

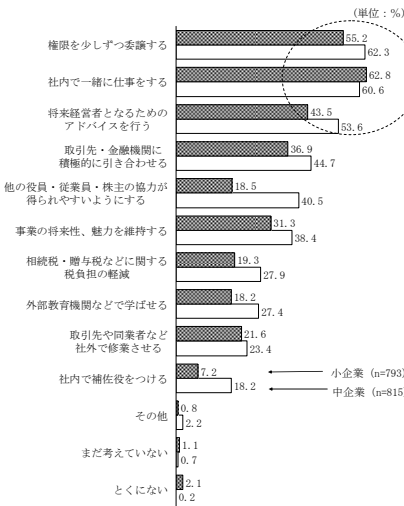
先代経営者は、**社内で一緒に仕事、段階的な権限委譲、アドバイス**などを実施
⇒上記の**先代経営者がしてくれた取組**を後継者育成においても重視

図3 円滑な承継に向け先代経営者が取り組んでくれたこと



(注1) 「決定企業」かつ「二代目以降の経営者」について集計
(注2) あてはまる全てのものに回答してもらったため合計の割合は100%を超える。

図4 円滑に承継するための重要な取組

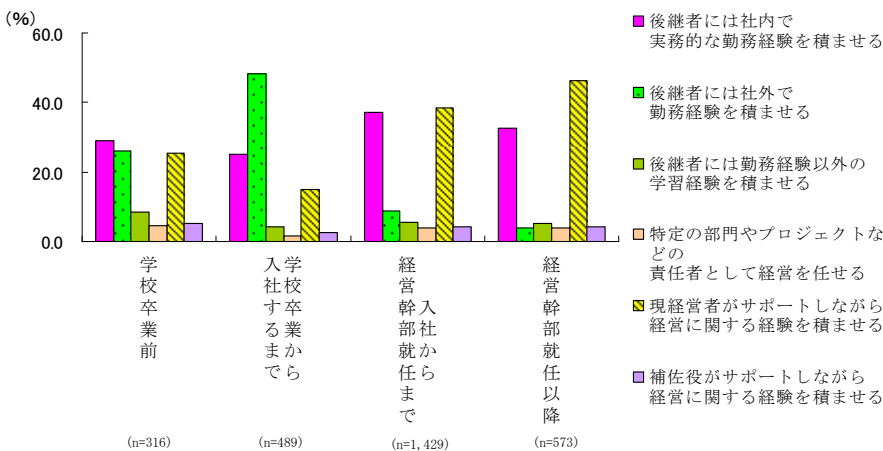


スライド6

2 中小企業における後継者育成

後継者の**育成開始段階**に応じて、育成の**どの部分に重点を置くかが異なる**。
⇒後継者の**段階に応じて優先的に習得すべき能力が異なる可能性**

図5 後継者の育成開始段階と後継者育成方法



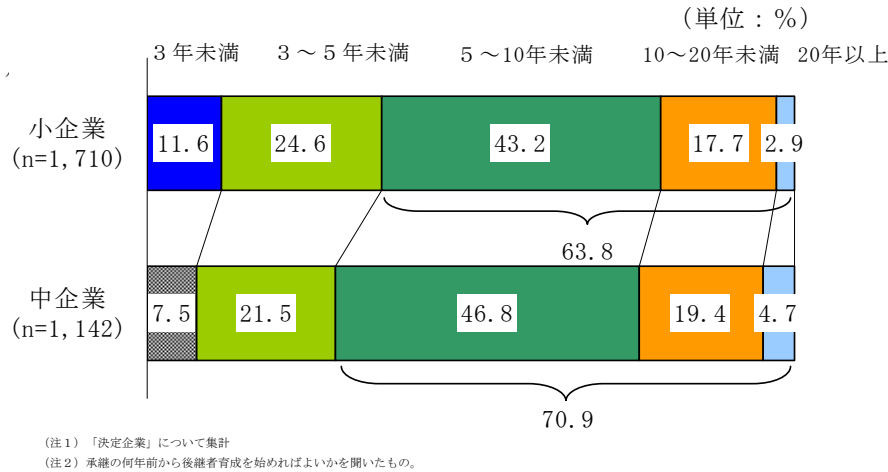
(注) 「決定企業」について集計

スライド7

2 中小企業における後継者育成

全体の**6～7割**の企業が、承継予定時期の**5年以上前から**後継者育成を始めたほうがよいと考えている。

図6 後継者の育成期間

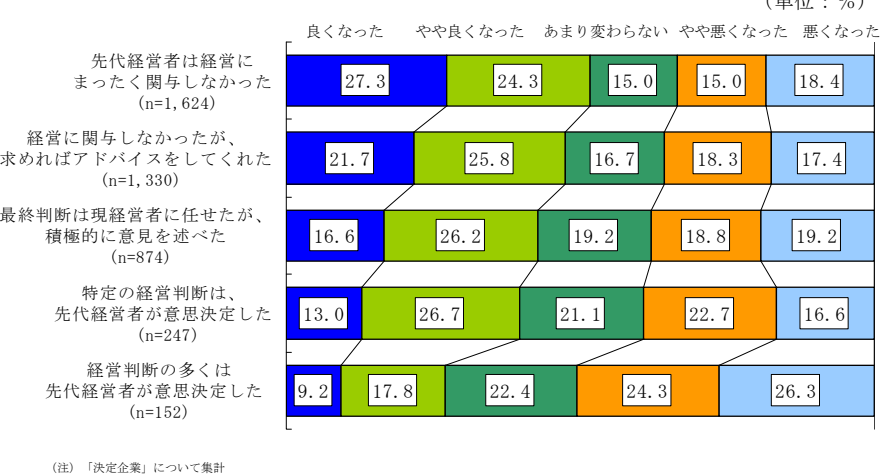


スライド8

2 中小企業における後継者育成

承継後の先代経営者の関与が低いほど、承継後の業績が「良くなった」割合高い。
⇒承継後の関与よりも、**承継前**の後継者育成段階での**サポートが重要**

図7 承継後の先代経営者の関与と承継後の業績



スライド9

3 企業事例～承継を契機に事業を発展させている中小企業

企業名	株式会社ディグ
代表者	杉井康之（47歳）
所在地	東京都中央区
事業内容	印刷業
創業	1921（大正10）年
従業員数	50人
現経営者の入社時期	2003（平成15）年
現経営者の就任時期	2008（平成20）年
創業者と現経営者の関係	創業者→長男→弟→3代目の娘婿

（注）日本公庫総研レポートNo.2009-2において実施した聞き取り調査42社の中から、とくに典型的な事例を紹介するもの



本社



松戸工場

スライド10

3 企業事例 ～株式会社ディグ

●事業承継の経緯

- ・大学卒業後、電力会社に入社
- ・先代社長（現相談役）には2人の娘
現社長はその娘の一人と92年に結婚
- ・結婚当初、義父の先代社長から将来的な入社を打診
→印刷業界の低迷により一旦入社の誘いはなくなる
→現社長も将来的な働き口として当社を想定
- ・その後改めて先代社長が現社長に入社を呼びかけ
現社長は後を継ぐつもりで03年に入社
入社直後はシステム開発室長
入社後3～4ヶ月後に取締役就任
先代社長が75歳になったのを契機に社長就任

スライド11

3 企業事例 ～株式会社ディグ

●現経営者の能力形成プロセスの特徴

入社前の社外経験

- ◎電力会社勤務時に幅広い知識・経験を習得
 - ・電力設備の運転業務部門5年
 - ・研究部門6年
 - ⇒顧客に近いところで研究を実施
 - 顧客とのつながりを学ぶ
 - ・新規事業開発本部3年
 - ⇒ITを使ったエネルギーマネジメントを新規事業として推進
 - 顧客のエネルギー利用の知識やITの知識を得る
 - マーケティングの知識・経験を得る
 - プロジェクト遂行やリーダーシップ発揮の経験を得る

スライド12

3 企業事例 ～株式会社ディグ

●現経営者の能力形成プロセスの特徴

入社後・承継前の新たなプロジェクト遂行

①「環境経営」の担い手

- ・2005年を「環境元年」とし、現社長が責任者となって環境省「エコアクション21」の認証取得に向け全社的取組開始
 - 2006年、「エコアクション21」の認証取得
 - 2007年、環境省「環境コミュニケーション大賞」の大臣賞受賞

②IT化推進の担い手

- ・環境経営推進の過程で、営業、製作、印刷等の全作業を一元管理できる、「案件処理一括システム」を現社長自ら構築
 - 経済産業省IT経営百選:2004年「IT活用賞」、2006年優秀賞



環境経営、IT化を顧客とのコミュニケーションツールとして活用し
本業の印刷業の受注拡大を実現

スライド13

3 企業事例 ～株式会社ディグ

●現経営者の能力形成プロセスの特徴

入社前の社外経験⇒電力会社勤務

入社後・承継前の新たなプロジェクト遂行⇒環境経営、IT化



- ①環境経営、IT化推進では、電力会社勤務時代に得たIT、マーケティングの知識や新規事業推進の経験が役立つ
- ②IT化の取組が実績をあげるにつれて、当初抵抗していたベテラン従業員の協力を得る
- ③組織として行動できる仕組みづくりの構築
先代社長の時代はトップダウン、個人として行動
⇒環境経営推進の行動指針として「全員参加」を掲げる
⇒IT化の推進によって全社的な情報共有

スライド14

3 企業事例 ～株式会社ディグ

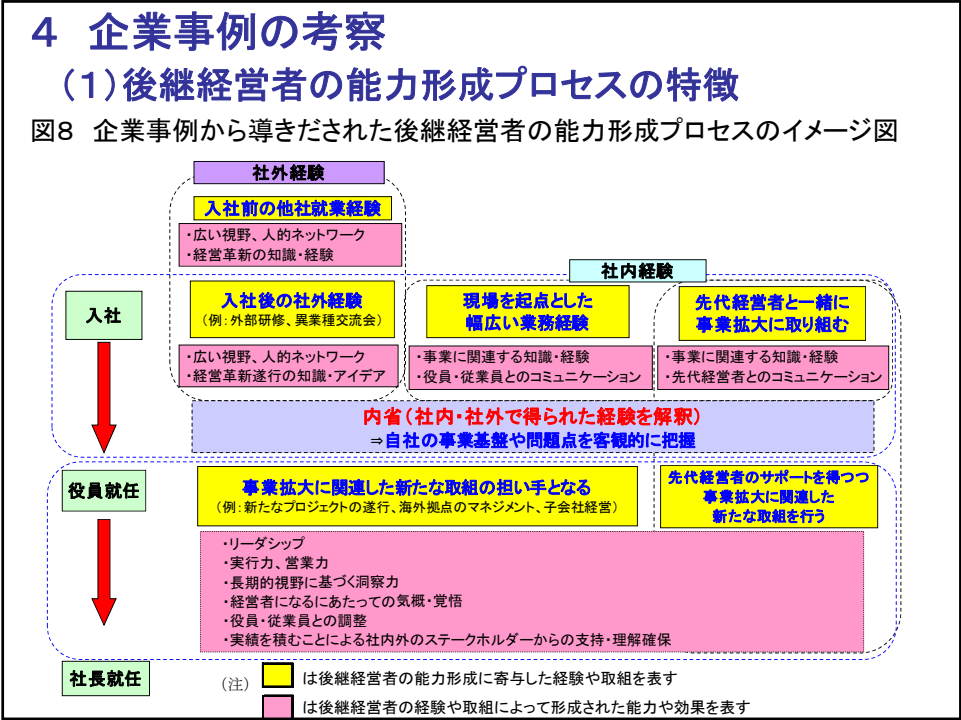
●現経営者の能力形成・発揮と先代経営者の関わり

先代社長は新しい取組を遂行しやすい土壌を整備

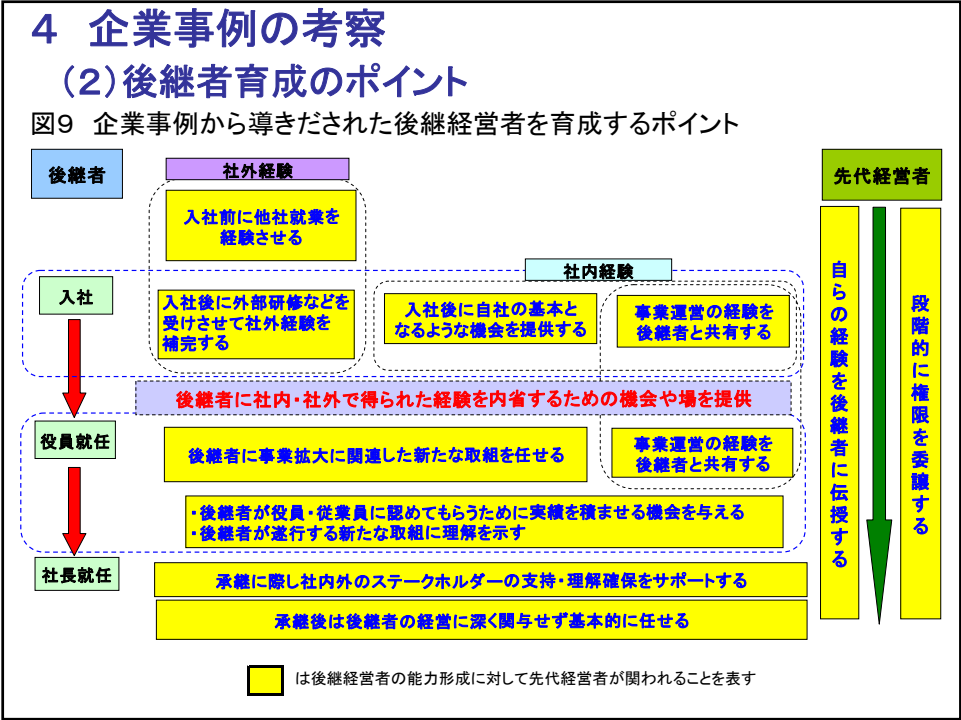


- 現社長の遂行する新たな取組に理解を示す
先代社長自身がかつて情報化時代に対応すべく業界に先んじて積極的な設備投資を推進→新たな取組の推進に理解
- 方向性を示すアドバイスを行い、その後は任せる
 - ・現社長の入社直後印刷業界に関する認証試験の受験を勧める
→先代社長は実兄の死去に伴い急遽3代目社長に就任
→印刷業界に精通していなかった苦勞に基づくアドバイス
 - ・「環境経営」の取組みを提唱したのは先代社長
 - ・「環境経営」の担い手となったのは現社長
→現社長がリーダーシップを発揮できるような場を提供
- 現社長就任後、先代社長は相談役に就任→以降は出社せず
→現社長に任せ、現社長が経営しやすい環境をつくる

スライド15



スライド16



スライド17

5 まとめ

① 後継者の能力形成の状況、自社の状況などを見極める必要性

- (例) ・後継者のサイクル (例) 入社前か、入社後か
・企業のサイクル (例) 成長期か、成熟期か

② 後継者育成における先代経営者の環境の整備の重要性

後継者の育成は事業運営経験の後継者との共有や、社外経験を積ませるなどといった積極的に働きかける取組だけではない。

- (例) ・入社後にプロジェクトを「**任せる**」
・後継者に実績を積ませ支持・理解を得るための「**チャンスを与える**」
・後継者の取組に「**理解を示す**」
・承継後は経営を「**任せる**」

③ 「育成」には十分な準備期間をかけたほうが望ましい 後継者の「育成」には長い期間を要する

スライド1



「事業承継の経済学」と2つの報告

2010年11月12日

東洋大学経済学部教授

安田武彦

スライド2



1. 後継者育成・確保 と事業承継に係る政策展開

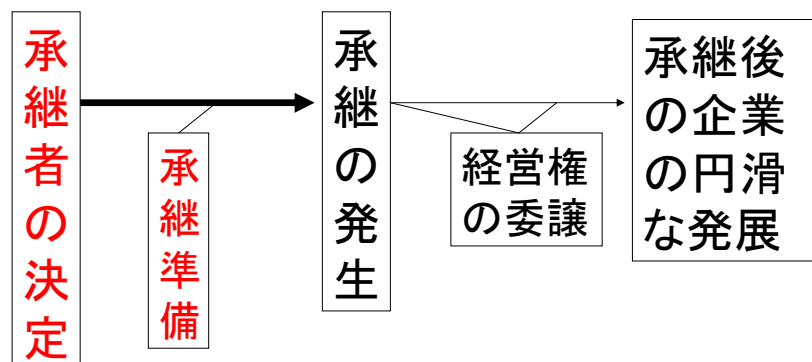
- (1) 20世紀－相続税制の問題としての扱い
政策支援の対象外(金持ち優遇)
 - (2) 中小企業庁『事業承継・第二創業研究会中間報告書
(2001)』
 - 政策の俎上に初めて登場
 - (3) 「中小企業事業承継円滑化法」(2009)
 - 税制面からの支援中心
- 但し、経営者にとっての問題はそれだけではない
- 「事業承継の経済学」の必要性

スライド3

2. 事業承継に係る法制以外の課題 —「事業承継の経済学」の課題—

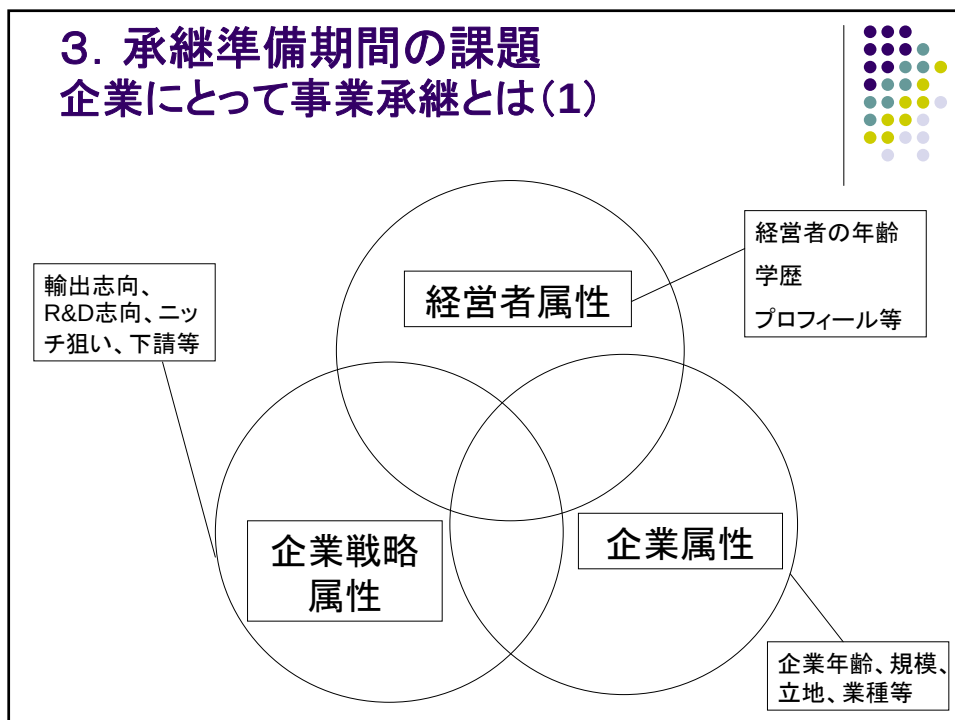


(事業承継のプロセス)

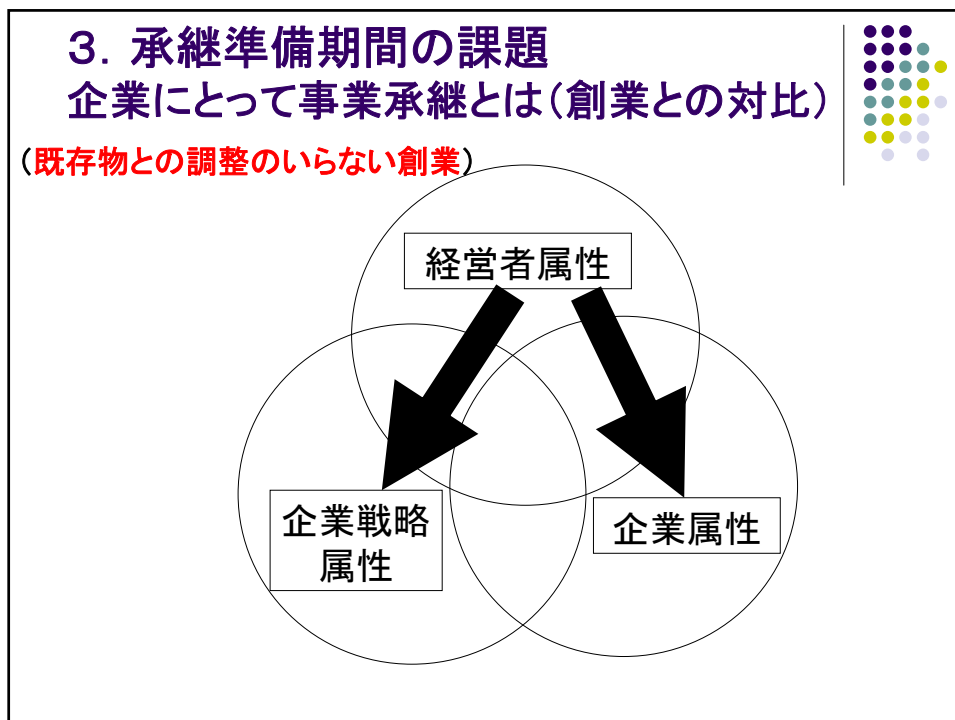


スライド4

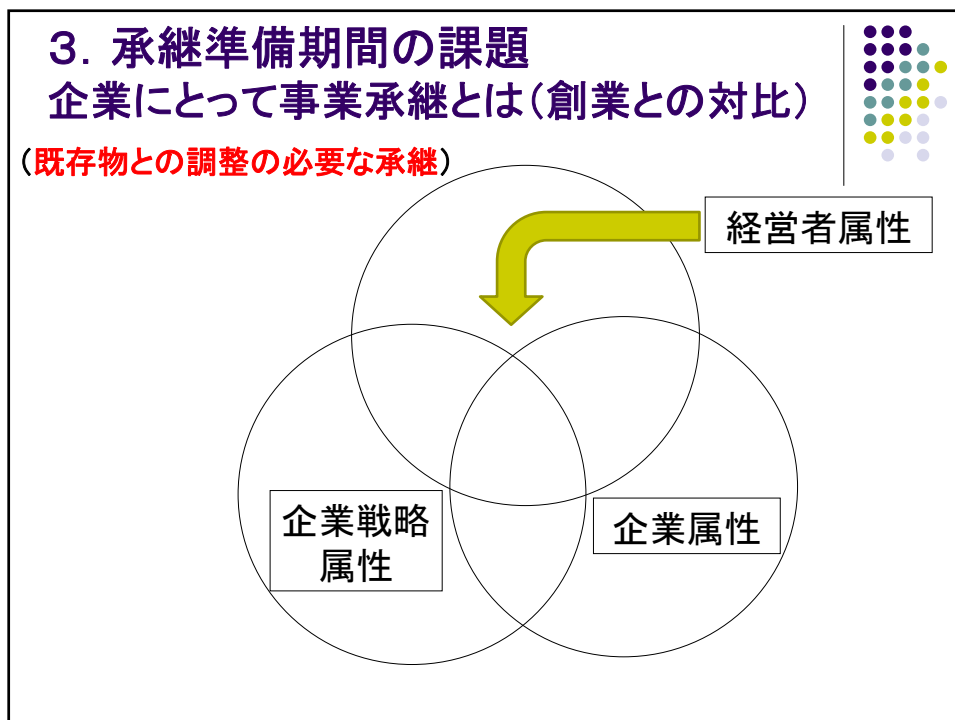
3. 承継準備期間の課題 企業にとって事業承継とは(1)



スライド5



スライド6



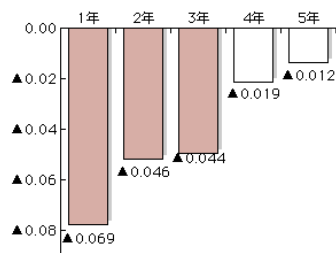
スライド7

4. 事業承継に伴う調整過程



①調整による「混乱」

事業承継後の経過期間と従業員数成長率の関係
～事業の承継は承継後の3年間、従業員数成長率にマイナスの影響を与える～



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
(注) 1. 承継後3年までは1%水準で統計的に有意であるが、4年以降は有意でない。
2. 推計については、付注2-3-3を参照。

②第二創業のチャンス

イノベーション(新結合)
→ 新経営者のもたらす新しい資源

スライド8

5. 既存研究の方向



既存研究の分野 承継後のパフォーマンスに係る研究

→ 承継者の覚悟、準備が重要、縁故主義はマイナス

中井(2009)、川上(2005)、安田(2005)、
(2007)、(2008)
Gonzalez(2006)、Sharma et al.(2003)

スライド9

6. 村上・久保田報告へのコメント



- ・ 大規模データによる「事業承継の経済学」の一つの到達成果
- ・ 承継者の覚悟と準備の重要性(準備の中身の考察)。
- ・ 事業承継までの具体的タイムテーブル作成の可能性

後継者が40歳で承継するとしたら……

後継者育成の準備期間は10年として

後継者の決定は30歳

自分自身の年齢はいくつか……等

スライド10

7. 最後に



- (1) 企業経営者の最大の責務は経営の存続
事業承継は、経営者の最後で最大の責務
- (2) 日本政策金融公庫のこの面で大きな役割
- (3) 承継間近な経営者の「冴え」に期待

第2部 パネルディスカッション

「事業承継を企業の発展につなげるには
～後継者の育成と第二創業の重要性～」

パネルディスカッション

パネリスト	・マルキユー株式会社 社長	宮澤 政信 氏
	・松山油脂株式会社 社長	松山 剛己 氏
	・伊福精密株式会社 社長	伊福 元彦 氏
	・日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員	久保田 典男
コーディネーター	・日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員	村上 義昭

コーディネーター：

村上です。それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。

第2部のテーマは、「事業承継を企業の発展につなげるには」です。最初に問題意識として申し上げました通り、事業承継で重要なのは単に経営権や資産・負債を移転するだけではなく、後継者が事業承継後に経営を発展させることにあります。この点をより明らかにするためのディスカッションです。

ディスカッションでは、第1部で報告した2人に加えて、実際に事業承継された3人の経営者の方にパネリストとしてご登壇いただいています。第1部で報告しました後継者の育成と後継者による第二創業、この二つの点につきまして、より具体的に考えていきたいと思っています。

それでは、まず3人のパネリストの方々、最初に自己紹介を兼ねて現在の事業内容についてお話しいただきたいと思います。

まずトップバッターは、今年創業 100 周年を迎えた「マルキユー株式会社」の宮澤政信社長です。よろしくお願いいたします。

宮澤社長：

こんにちは。一番年長者ということで、トップバッターを務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

私のプロフィールから入らせていただきます。私は1940年生まれで、明治大学付属明治中学校、そして明治高校、明治大学と進みました。学生時代は野球漬けの人生でした。特に思い出としては、高校時代、前のソフトバンク監督の王さんとは早稲田実業と明治高校ということで宿命のライバルでした。当時、王さんは全国優勝するぐらいの本当に大変なピッチャーだったのですが、1958年（昭和33年）、3年生のときに私が王投手から逆転の勝ち越しの一打を放って、甲子園大会に出場できたことが私の一番の思い出に残っています。



明治大学を卒業して1963年に大和証券に入社しましたが、第1次証券不況で野球部が解散してしまいました。当時、小口油肥という社名で、私の親父が社長をやっており、「帰って来い」と言うので退社して、現マルキユーに入社しました。そして、1978年代表取締役常務、1983年専務、そして2000年に代表取締役社長に就任しました。

現在、私どもの会社は埼玉県桶川市の東部工業団地内にあり、敷地5,000坪、建坪5,000坪、人員は正社員129名、派遣社員・パートが約20名です。大阪では寝屋川市に大阪支店、九州の鳥栖に九州営業所を構えています。また、岡山に西日本を主体とする製品を生産する生産工場と物流センターを構えています。

海外展開としては、近年、輸出に力を入れており、20年前に台湾への輸出を皮切りとして、韓国、中国へと順次広げていきました。2003年には、中国で生産した物を中国市場で販売することを目的に、天津に独資で工場を設立しました。現在はベトナム、オーストラリアにも広がっています。

また、2009年10月にはイギリスのウェールズに現地法人UKマルキユーを設立しました。イギリスを拠点として、ヨーロッパ各地もコイ釣りの大変盛んな場所ですので、何とか日本で培った製品をヨーロッパにも広めていきたいと、今は思っています。

私どもの発祥の歴史的背景を申し上げますと、発祥の地は長野県の岡谷です。諏訪湖畔の小口家が創業した小口製肥合資会社がスタートです。明治時代の日本の主要産業が生糸、その生糸のお蚕さんから必ずサナギが出るので、そのサナギに目をつけたのが小口家の先祖でした。当時から諏訪湖ではコイの養殖が盛んに行われており、サナギはコイのえさとして大変に貴重なものでした。

明治30年から40年代にかけて、製糸産業が大発展を遂げました。関東地方にも工場をどんどん進出して、最大手の片倉製糸工業が埼玉県大宮市（現さいたま市）に進出しました。その片倉製糸からサナギを引き取るために、隣接地に工場を設立したのが1910年（明治43年）です。大宮工場は小口製肥にとって第9番目にできた工場です。9番目ということから、現在のマルキユーの社名の由来になった次第です。今年100周年を迎えることができました。

時代は経過して、終戦直後の昭和20年代の物資欠乏の頃は、サナギ油は食油として結構売っていました。また、サナギ油から石けんもできました。そして、サナギを中心として養鶏、養魚飼料が結構繁盛していたのですが、昭和30年代から世の中が落ち着いてきますと、それらの商売も壁にぶつかってきました。そして、何か新しい事業を考えなくてはならないと、色々と試行錯誤しました。

1964年（昭和39年）の東京オリンピックが開催された年に、何か新事業を考えなくてはいけないということで三つの案が企画されました。1案は、地の利を生かしての倉庫業、2案は、今までの関連を生かしての畜産業、3案は、サナギを生かしての釣りえさ事業でした。そして地元の釣り具屋の親父さんから「これからはレジャーが盛んになる。それには老若男女幅広い層ができる釣りのえさの原料であるサナギを持っているじゃないか」という話があり、1967年（昭和42年）に釣りえさ事業を始めて現在に至っているのが私どもマルキユーです。以来43年間、釣りえさ一筋をスローガンとしてきました。現在は釣り文化の創造ということで色々ブランドを立ち上げ、マルキユーの総合メーカーとしての発展を願っている次第です。

コーディネーター：

ありがとうございました。宮澤社長ご自身も事業承継された後継者ですが、そろそろ次の後継者について考える時期になってきています。そこで、宮澤さんには後継者育成を中心にお話をお伺いしようと考えています。

続きまして、松山油脂株式会社の松山剛己社長です。よろしくお願いします。

松山社長：

皆さん、こんにちは。松山油脂の松山と申します。本日は私自身の事業承継の経験を、なるべく具体的に、時には生々しく皆さんにお伝えすることによって、皆様が事業承継を考える上での何らかのヒント、きっかけになればと考えています。よろしくお願いします。

それでは、松山油脂の会社概要について説明します。私たちは1908年（明治41年）に東京の墨田区で創業しました。最初は石炭の取り扱い、動植物油脂の精製加工といった商売をしていましたが、戦中に石炭統制があって石炭の取り扱いができなくなり、戦後、1947年から石けん作りをスタートしました。その後は、私が家業に戻る1994年まで、固形石けんの下請けメーカーとして堅実な経営をしていました。



現在、二つ工場があり、一つは東京の墨田区、もう一つは山梨県の富士河口湖です。

この右側（スライド5）に六つの写真が載っています。直径2メートルのステンレスの釜で石けんをぐつぐつ焚いて、作っています。これは戦後間もない頃の1947年以降60年間、変わらない製法となります。通常、石けんというのは脂肪酸と苛性ソーダを使い、約4時間で簡便に作ることができるのですが、私たちはこの釜焚きという製法で、約100時間の時間をかけて丹念に石けんを作っています。

石けんというと、洗い上がりが少しつっぱったり、あまりきれいに汚れが落ちなかったり、色々なことが言われますが、この釜焚き製法で作る石けんは汚れだけをしっかりと落として、つっぱることなく滑らかに洗い上げてくれる、そういう石けんであると考えています。この釜焚きという仕事が松山油脂の原点です。一言で私たちの企業文化を表すとすれば、「手間を惜しまず手仕事で作る。」この良き伝統を社員全員で守っています。

私は博報堂で4年間、三菱商事で4年間、サラリーマン生活をした後、1994年に家業に戻りました。単なるつくり手ではなくて、お客様、つまりつかい手とつながる仕事をしたという思いを持って、家業に戻りました。

工場の仕事というのは非常に暑くて、忍耐力が要求される仕事が多いものですから、同じ苦勞するのであれば、自分たちが考えて、自分たちが作った製品を、自分たちの名前でお客様に届けたいという思いがありました。働いてくれている社員にとっても、「これはパパが作った商品だ」「これはお母さんが作った商品だ」と家族に自慢できるような、そういった誇りのもてる商品を作りたいという思いから、自社ブランドの開発をスタートしました。

ここに並んでいる商品（スライド3）をはじめとして、現在 330 の自社製品があります。始まりは 100 グラム 150 円の無添加石けんでしたが、その後、ボディソープやスキンケア等、商品のアイテムを広げて、現在ではロフト、東急ハンズ、生協、あるいはドラッグストアといったところで広く販売していただいています。

自社ブランドを作る上で、中核に一つの軸を設けたいと考えて、私たちは安全性と環境性、そして有用性のバランスを常に意識しています。小さな中小企業が自社ブランドを作る、大手企業と同じ土俵で勝負するというのは大変な挑戦となります。そういったときにぶれない軸、何か迷ったとき、あるいは失敗した時に、立ち返ることができる軸を持っていることが自社ブランド開発に非常に有益だろうと考えています。この三つの要素にシンプルなデザインと適正な価格といったものを付与して、私たちはお客様に商品をお届けしています。

この右側の写真（スライド6）が5年前にできた富士河口湖の工場です。左下の写真は、社員と一緒に年2回富士山の森の清掃というボランティア活動を行っている時の写真です。右下の写真はグリーン電力、私たちの電力はすべて風力発電から供給していただいているのですが、こういった活動を環境への貢献ということで取り組んでいます。

下請けのメーカーから自社ブランドで自立する企業といったメーカーに脱皮する上で、こういった環境への配慮、貢献といったものが、社員の誇り、あるいは「この企業で働いて良かった」といった思いにも繋がっている、象徴的な活動になっていると思います。

最後になりますが、本日、私はこのシンポジウムに参加させていただいて大変良かったと思っています。私自身、中小企業の経営をしていく上で一番大事なことは、地域で働く人々に働く機会を提供することだと思っています。人は働くことによって輝いてくれます。働くことによって、自分の存在が確認できる。そういった雇用を守る上で、私たち中小企業が長期的な視点で、安定的な雇用を守りながら事業を承継していくことは大変重要だと思っています。

今日の私の拙い説明が、何らかお役に立てれば大変うれしく思います。

コーディネーター：

ありがとうございました。お話にもありました通り、松山さんの代になり、松山油脂は下請企業から自社ブランドを持つ企業に大きく姿を変えています。また松山さんが社長に就任された2000年には、別会社で株式会社マークスアンドウェブも設立しています。つまり、後継者による大きな経営革新が行われた企業、第二創業が行われた企業ではないかと思います。したがって、松山社長には第二創業を中心にお話をお伺いするつもりです。

では最後に、伊福精密株式会社の伊福元彦社長です。よろしくお願いいたします。

伊福社長：

こんにちは。神戸から参りました伊福精密の伊福と申します。私は今年 39 歳で、多分この中でも最年少かと思えます。神戸から来まして、かなり緊張しています。何か不適切な発言もあると思いますが、その時は笑って聞き流してください。よろしくお願いします。

弊社は神戸市西区にて、現在 27 名のスタッフで営業しています。主に自動車のオイルポンプ関係部品の試作開発、量産の機械加工を生業とし、1970 年 6 月より創業し現在に至ります。1970 年、私の父である現会長の伊福保が伊福工作所を創業しました。私は 1994 年に入社し、1999 年、代表者 2 名制にて私が代表取締役役に就任しました。2003 年 3 月に父が会長に就任し、私が社長に就任しました。

このスライドは（スライド 4）、我々の「お客様を中心に」という、加工業としての立ち位置の簡略図と創業者の加工への思いを込めて、ボトムアップの発想で作成した弊社の品質マネジメントマニュアルの簡略図となっています。「整理・整頓・清潔・清掃・しつけ」ここから品質を見直して行って、すべての品質を上げていこうということで、実現したシステムです。

ここからは、弊社の特徴のある加工システムをご覧いただきたいと思えます。今、スライド中で動いているのは（スライド 5）、二つのパレットを同時に、別々の物を乗せて、短時間で、効率良く生産していくシステムです。

こちらのシステムは（スライド 6）「ワイヤーカット」という毛髪と同じぐらいの太さの真鍮線で、水中に金属を置き、精度良く加工する設備にワーク自動供給ロボットを付加し、月平均稼働時間 650 時間に及ぶ不眠不休の生産システムです。650 時間の間、人間の必要な時間というのはほとんどなく、平均 20 時間ほどの人間の作業で 650 時間の稼働を可能にしています。

こちらは神戸市からも新しいプロジェクトの承認を受けた「三次元測定システム」です（スライド 7）。ドイツ製の測定機を使い、全ての品質をコントロールすることによって、お客様に安心して納品できるように測定を行っています。

こちらは（スライド 8）弊社独自の加工方法で、今このスピードで加工していますが、このスピードは早送りでも何でもなく、通常に加工しているスピードです。このスピードで加工しても加工精度は 0.005 ミリ、通常 5 マイクロメートルと呼ばれるほどの精度を実現しています。短納期、低コストの生産に対して、非常に有効な加工方法となっています。

こちらは（スライド 9）弊社独自のプログラミングで、特殊な動作により金属を高精度に加工する実例です。上下の動きと、形状輪郭を同時に行っており、このシステムによりかなりの精度の加工ができるようになっています。

こちら（スライド 10）は弊社において月産数量で最高数量となる、月産 20 万個を可能にしたシステムです。現在、このシステムでは、3 ラインが稼働し、このシステム内で加工、計測、測定、合格判定、全てを行っており、24 時間体制で稼働し、月産 20 万個を実現しています。



第2部 パネルディスカッション

次のスライドは、弊社の最大の特徴である、若い人材の育成、成長の簡略図です（スライド 11）。平均年齢 27 歳、幹部平均 45 歳、グループリーダー 30 歳、現場職長クラス 27 歳で構成されています。ヒト、技術、情報、この三つの資源をバランスよく成長させるのが、現在が一番の課題となっています。

こちら（スライド 12）は 2005 年 12 月、兵庫県経営革新事業の認定をいただいた時の認定プロセスの簡略図です。生産方法の刷新と社内品質管理システムの充実により、より競争力のある組織をつくり、お客様へより高いレベルの品質、コスト、納期を提供することを目指しています。現在、5 か年計画の 5 年目ですが、現時点で設定目標値の 117.6% を達成しています。

こちら（スライド 13）は弊社の従業員が勤務時間外での自由活動で作製したサンプルです。このサンプルはコンテストで表彰されました。勤務時間外に勉強することの大切さを社内ではかなり評価しています。

こちら（スライド 14）は神戸市から認定をいただいた、若手社員で考案していった検査サービスをプロジェクトとして承認していただいた時の認定証です。

コーディネーター：

ありがとうございました。技術のことはあまりよく分かりませんが、何だかすごそうだなというのは、スライドの動画をご覧いただいても伝わったのではないかと思います。

一つ教えていただきたいのですが、年齢分布の図がありました。今、27 人いらっしゃるということですが、その左側の図（スライド 11）では 1995 年時点で、「24 歳～29 歳」が 1 人となっています。これは伊福社長ご自身ですか。

伊福社長：

はい、そうです。

コーディネーター：

分かりました。後ほどお話があると思いますが、22 歳で大学を卒業されてすぐに入社されました。いきなり会社の経営に関与せざるを得なくなった。しかも、先ほどの年齢分布で言いますと、従業員は 40 歳代以上の職人です。そういう中で会社の経営にいきなり関与した。しかも、それで経営革新に取り組むということになると、様々な問題に直面したのではないかと考えています。その点に注目しながら、お話をお伺いしたいと思っています。

以上で、パネリスト 3 人の皆さんの事業内容は大体ご理解いただけたと思います。そこで、ここからが本題になります。最初に皆さんが事業を承継したいきさつ、それから二つ目は経営革新について、三つ目は最後に後継者の育成についてお尋ねするという順番でお話をお伺いします。途中で久保田研究員がコメントいたします。

それでは 2 巡目です。2 巡目では皆さんが事業を承継されたいきさつについてお伺いしたいと思います。先ほどと同様に、宮澤社長からお話をお伺いすることにします。

宮澤社長は創業者がお父様で、2 代目社長は創業者のもとで専務をしていた中村さんでした。そして、宮澤さんご自身が 3 代目と伺っています。簡単に宮澤社長の承継のいきさつをお話いただけますか。

宮澤社長：

先ほども申し上げましたように、昭和 30 年代後半、養鶏・養魚飼料が壁にぶつかった時、何か新しいことをしなくてはいけないということで、原料のサナギを持っているため、釣りえさ事業をやることに決定しました。その時、私の父である社長は「今までのお得意さんもあるし、迷惑もかけられないので、今までの仕事は俺一人でやっていく。しかし、新しいことは俺も分からないし、お前たち、若い者に全て任せるからやっていけ」と、全権を委任されました。

私はまだその頃、何の役にも就いていませんでした。そして、私の当時の上司で中村さんという方がおり、その人を中心として釣りえさ事業に取り組むようになりました。この中村さんという方はある縁があって、私の父がその人柄を見込んで、昭和 20 年代に、岡谷の本社の経理をしていたのを大宮に引っ張ってきた方です。

釣りえさ事業を始めた昭和 42 年（1967 年）当時、中村さんは 36 歳、私は 27 歳の 9 歳違いでした。そして、11 年後の昭和 53 年（1978 年）に私の父が急逝しました。私は親父の意思もよく分かっていましたので、釣りえさ事業を軌道に乗せてくれた最大の功労者である中村さんに社長に就任してもらい、私は代表権のある常務に就任しました。以来 22 年間、中村・宮澤コンビとして業界でも評判になるくらいの名コンビで、業績を伸ばしていくことができました。

そして、中村社長が 70 歳のときに、私に社長を譲りたいという申し出を受けました。その時、私どもは、まだまだ同族のような企業で、私と中村社長と二人で話し合えば決定していくような会社でした。二人でよく話し合ったところ、中村社長は「代表権のある会長にしてほしい」という話になりました。中村さんの性格は、私も一緒にやってきてよく分かっています。非常に気性の激しい、業界でも名うてのやり手の方です。そこで、私も話しました。「中村さん、二人が代表をやったら、今の社長と専務の関係と同じだ。もし私に譲ってくれるのだったら、私一人を代表にさせてほしい」。そうしたらすぐ納得してくれて、「そうだな、二頭政治になってはいけない。せっかく宮澤に譲るのだから、代表権のない会長でやらせてもらうよ」というようなことで、2000 年の 1 月に私が代表取締役社長に就任しました。

コーディネーター：

ありがとうございました。中村社長との関係では、事業を承継する時に、代表権を外してほしいと、そこまでお願いできるような、そういう良い関係にあったということですね。

宮澤社長：

事業については厳しい面がありましたが、私が子どもの頃から一緒にいましたから、何でも話し合える仲です。

コーディネーター：

お互いに言いたいことは言い合えるような良い関係にあったということですね。ありがとうございました。

宮澤社長は、社長に就任されたのは今から 10 年前です。就任するまでに 30 年以上、自

社業務に携わっていたというのが他のお二人と違う点です。

次は、松山社長にお尋ねします。松山社長はもともと事業を継ぐつもりではなかったそうですが、一転して引き継ぐに至った経緯をお話いただけますか。

松山社長：

サラリーマンの頃は、町工場は継ぐつもりがないということを両親に話していました。父親も自分の代で廃業しようと、新しい社員は雇用せず、新しい設備も入れないで、会社を堅実にやっていました。ところが、工場長をやっていた叔父が急に亡くなり、いよいよ2年で廃業にするという話が正月に父から出て、私の中で何か心の変化が生まれました。

特に父、祖父、曾祖父が養子で、私が69年ぶりの男の子だったということもあって、漠然とした気持ちながら、今は亡き母は私に継いでほしいと思っているのだろう、普段は強気なことを言っている親父も実は継いでほしいと思っているだろうと思い、その正月に家業を継ぎたいという話を父にしました。

私は当然喜んでくれるものと思っていたら非常に怒られまして、「そんな中途半端な気持ちで家業を継ぐなんて言うな。そんな甘いものじゃない。1年間よく考えて来い。来年の正月に気持ちが変わらなければ戻って来い」という話と、それから「条件は二つだ。給与は自分で稼げ。当初稼げないときは、今の給与、お前が三菱商事でもらった給与の半分しか与えられない」「夏は40度を超えるような釜場で1年間は修業しなさい。これが守れないようでは、戻ってくるな」という二つの約束があって、私は1年間色々考えた末、翌1994年の正月に家業に戻るようになりました。

今考えれば、その1年間は自分の中で色々考える時間、自分なりに退路を断って、何となく「継いでほしいのだろう、継いであげてもいいよ」という気持ちから、「自分を評価していただけるのであれば継がせていただきたい」という気持ちに変わっていく1年間でした。それと同時に、家業に戻った後では身内の発想で企業を見てしまいますが、外から松山油脂を冷静に俯瞰することができたので、日本における石けんのこれからや、業界の中の立ち位置、売上4億円だった松山油脂の現実を冷静に見るための価値ある時間となりました。そして、その経験を、その後の経営に生かすことができたと思います。

コーディネーター：

ありがとうございました。松山社長は、入社されてから社長に就任するまでに6年間、先ほどの宮澤社長が30年だったのに比べると短かったわけですが、1年間の修業の時期を含めて、経営者に就任するまでの間に何か努めてやっていたことはありますか。

松山社長：

1年間は約束どおり釜場で作業着を着て、ゴム長靴を履いて、朝はまず掃除から始めるような時間を過ごしていました。その間も「この会社の強みは何だろう」、自分は当時30歳でしたから、「30年間私が飯を食うのに、どこを伸ばしていけば良いのだろう」ということは考えていました。1995年に少し現場から離れて自由に動けるようになってからは、自社ブランドを作りたいという思いで色々動き始めました。

コーディネーター：

わかりました。続きはまた後でお願いいたします。

それでは、最後は伊福社長です。伊福社長はもともとプロゴルファーを目指していたっしやったということで、海外に留学する予定があったそうです。ところが、どのようないきさつで一転して事業を継ぐようになったのでしょうか。

伊福社長：

今から20年近く前になります。父親には「事業を継ぎなさい」と言われていたのですが、やはり自分の夢が捨て切れなくて、母親には話していましたが、父親には内緒で実はアメリカに行く予定をしていました。

ただ出発するほんの1週間前に、父親がクモ膜下出血で倒れてしまい、今までお話になったお二人と少し違って、強制的にと言いますか、父親が倒れたことによって、生死をさまよう父親のベッドの横で、当時、従業員7人、母親と幼い妹2人を養うために、やはり長男として、経営者の一族の長男として、どうしても不可避の選択でした。私自身には全く拒否権が無かったような状態で事業承継となったというのがいきさつです。

コーディネーター：

ありがとうございます。伊福社長は大学では理学部の生物学科の専攻です。全然、金属加工とは関係ないわけですし、入社されたのも大学卒業するかしないかの頃、22歳でした。全くの素人で、しかも周りは年上の職人ばかりです。そういう中で技術を習得したり、あるいは経営についても学んだりしなければいけないわけでしたから、最初は結構ご苦労されたのではないのでしょうか。

伊福社長：

今、指摘された通り、会社と言っても7人ほどの小さな工場で、自分より年上の職人さんばかりがいました。その方達との軋轢は、やはりありました。職人の世界ですので、父親からも幼いときから「猿山のボス猿は一番けんかが強くないとボス猿にはなれない」と幼い時からたたき込まれていました。そこで入社後の3年間は、昼間は父親のアドバイスをもらいながら経営の仕事と営業の仕事をして、工場が終業後、皆さんが帰った後に、カタログを片手に機械の勉強をしました。3年間ほどはそれに専念していました。

コーディネーター：

最初の3年間は職人さん達が帰った後、一人で機械をいじってその技術を習得していたのですね。伊福社長も入社してから社長就任までが5年間と、比較的短いです。実はこの3人の中では伊福社長が一番若いのですが、社長に就任されたのは一番早く、社長としてのキャリアが長いのは伊福社長です。

皆様、いずれも学生の頃には事業承継を想定していなかったということが共通しています。それでも様々な事情があって、父親の会社に入社し、やがて社長の座を引き継がれました。第1部でも申し上げました通り、事業承継の本質とは経営者の世代を超えて企業の維持発展を図ることにあります。承継をきっかけに、経営を変えるということも重要にな

ってきます。

したがって、3巡目では皆さんが取り組まれた経営革新についてお伺いしたいと思います。それでは、まず宮澤社長です。2代目の中村社長時代に、釣りえさ事業が拡大しました。これは中村社長と宮澤社長（当時の専務）が共同で、二人三脚で事業の拡大に取り組みました。それを踏襲しながらも、宮澤さんが社長に就任された後、経営を変えたと聞いていますが、どのようなことに取り組まれたのでしょうか。

宮澤社長：

まず、それまであった組織の改革に取り組みました。前社長の中村さんには取締役会長になってもらいましたが、もう1名、中村さんと同期で昭和24年（1949年）に入社した古い取締役の工場長がおり、その方も70歳になったので、退任してもらいました。

釣りえさ事業を開始した昭和42年（1967年）から、ちょうど右肩上がりの時代だということが一番大きな原因だと思いますが、年々、業績も伸びて、10年後の1977年には売上高も10億円を達成することができました。本当にその間は夢中で、中村さんと私ともう二人の4人で全国を飛び回っていました。

当時は人手不足になると、新聞の折込み広告で求人して新人を採用していましたが、1977年に初めてリクルートを利用して、大卒社員を採用しました。それから、毎年、大卒社員を2名ないし3名ずつ採用するようにしました。その第1期生と第2期生が非常に成長してくれて、マルキューの色々な地位を担ってきたものですから、私の社長就任とともに新取締役に抜擢しました。

そして、新社長として新たに取り組んだのが、「変化に挑戦をしよう」をスローガンに、今までは釣りえさ一筋のマルキューで、釣りえさ以外には一切目を向けなかったのですが、もっと枠を広げて「釣り文化の創造」にしようということを提唱しました。先ほど説明ができなかったのですが、「PRIME AREA（プライムエリア）」、「Fish League（フィッシュリーグ）」、「NORIES（ノリーズ）」と3ブランドを立ち上げ、釣り具関連商品を取り扱うようにしました。

そして、メーカーとしては何よりも独創的な製品づくりが大事だということで、研究開発にも一段と力を注ぎ、大学の水産学部出身の研究員が現在9名います。釣りは遊びみたいなもので、研究室の中では魚がえさを食べ慣れてしまっただけで参考にならないのです。そこで男女群島や佐渡ヶ島だとか、そういうところに皆行って、遊んでいるのか、研究しているのか分からないのですが、釣りえさの研究開発に従事しています。

コーディネーター：

ありがとうございました。それまで釣りえさ一本だったのが、多角化に取り組んだということですね。それを支えたのが組織を変えたことであり、あるいは研究開発体制を充実させたと、そのように考えてよろしいですね。

では松山社長も、先ほどのお話に出てきましたが、自社ブランドの立ち上げについてお話し願います。

松山社長：

先ほどもお話ししたように、私が戻るまでは、下請けのメーカーで、工賃仕事でした。原料と資材を支給いただいて、処方ファックスで届く。その通り作って、1人あたりの時給がいくらだから、何分かったから何円と足し上げて請求する。そういう仕事を同業の石けんメーカーに対して行っていました。私は自社ブランドで自立できるメーカーになりたいと思って会社に戻りましたので、それしか見えていなかった。それがやりたくて仕方がない。

ただ、古株の社員からすると、例えば58歳の方であれば、あと2年で退職金がもらえるわけです。そうすると、2年先のことしか基本的には頭がない。私が入った時に、一番若い男性の社員が47歳、それ以下の方はいないわけですから、そんなに革新的なことをやっても、リスクがあればついていけない、そういうムードがありました。なおかつ、自社ブランドに移行する上で、下請けと自社ブランドの両方は狙えないわけです。業界の中で、下請けもやりながら自社ブランドというわけにはいかないの、どこかで社員を本気にさせて、「自社ブランドで飯を食うんだ」という気持ちになってももらえない限り成功しない、そういう意識改革を行ってきました。

コーディネーター：

ありがとうございました。社員の意識革新に取り組んだということですが、具体的にはどういったことをなさったのでしょうか。

松山社長：

あまりきれいなことを言っても社員はついてきませんでした。最初は理念を語ったり、夢を語ったりしましたが、基本的には生活のために、経済的な理由が一番大きなウエートを占めて社員は働いているわけですから。私が当時、専務としてやったことは、小さい実績を積み上げて、「この専務についていけば食いつぶれない」「この専務についていった方が会社はつぶれないぞ」ということを認識してもらう以外になかったと思います。そのために、社員一人ひとりと話をして、自分の考えを理解してもらうことに努めました。

コーディネーター：

小さな実績を積み重ねて、社員に信頼させるということですね。あと、マネジメントに関して、勤めていらした時の経験で何か役に立ったことはありませんか。

松山社長：

博報堂、三菱商事の時には、正直言ってあまり優秀な社員ではなくて、その時の経験が生きたというよりは、「こういう部長は嫌だな」とか、「こういう役員にはついていけない」という気持ちが自分の中でありました。私有家業に戻ってからは、「こういうことをしたら社員は白けるな」「こういうことをしたらついてきてくれないな」という、当時の自分の思いを思い出して、それだけはしないということを考えました。

第2部 パネルディスカッション

コーディネーター：

つまり、マネジメントされる側の気持ちを理解することができた。それがその後の社員の方から信頼を得るときにもやはり役に立った、その気持ちが分かることで役に立ったということでしょうか。

松山社長：

そうだと信じています。

コーディネーター：

自社ブランドの開発といっても、今まで下請けの仕事しかしていなかったわけですから、製品の開発はできたにしても、例えば商品のデザイン、あるいは販路の開拓、そういったことは企業としてノウハウなり、販路なりが蓄積されていないわけです。その点については、どうやってクリアされたのでしょうか。

松山社長：

当時、社長であった父親は私の自社ブランドの開発を静観はしていましたが、認めてはいなかったで、「週に1回だけ外に出ていいぞ、あとは工場で働け」という方針でした。なおかつ営業マンは私一人、他に社員はいません。自分で全国を歩き回るわけにいけないので、どこかの店舗で実績を作って、その評判で問い合わせが来るような仕掛けを作らない限り方法はないので、その辺りだけは苦労しました。

具体的にいうと、ロフトの渋谷店、東急ハンズ渋谷店、ナチュラルハウス青山店と、3店舗だけに毎週営業に行って、そこでの実績を積み上げて、「ロフトの渋谷店では松山油脂のボディソープがすごく売れているようだ」という評判を作り、他の問屋さんや販売店から数か月後に問い合わせがくるような仕組みをつくりたいと考えました。その結果、大きな実績を上げることができました。

コーディネーター：

そういう営業方法については、三菱商事や博報堂にお勤めになっていたから、販路の開拓も結構お手の物という、そんなところはありませんか。

松山社長：

博報堂と三菱商事の経験で一番ためになったのは、物を多面的に見る、色々な角度からものを見るということだと思います。売り手だけの意識ではなくて、買い手の気持ち、あるいは代わりに売っていただく販売店様の気持ち、そういった色々な角度から物事を見る習慣は身についたのではないかと思います。

コーディネーター：

ありがとうございました。今のお話ですと、従業員の気持ち、あるいは買い手の気持ちが分かるようになった。それがお勤めになっていたときの経験が、自社開発するにあたって役に立ったことだと考えてもよろしいかと思います。

それでは、最後は伊福社長です。伊福社長の場合は、本格的に経営革新に取り組むきっかけになったのは、工場を郊外の工場団地に移転することだったそうです。工場移転に伴って、どんなことに取り組まれたのかをご紹介しますか。

伊福社長：

最初に着手したのは、工場移転の前です。実は古い職人さんには悪い癖があつて、自身がプログラムを作れるので、作ったプログラムをそのまま捨ててしまっているのです。それを、また別に何の苦労もなく次に作れるので、全く保存せずに、その当時は仕事をしていました。私自身がそのプログラムを勉強していたので、そのプログラムが実はものすごく欲しくて、もともととはそれを採取するために、プログラムを保存するというルールをまず作りました。

ただ、やはり職人さんはどうしても自分達の技術を人に教えるというのをものすごく嫌いますので、お願いしていてもなかなか作業してくれなかったり、ルールを守ってくれていなかったりということが、まず第1ステップの障害となりました。その時、色々なことを職人さんたちと話して、どう説明をしたり、どう自分の考え方を話せば、少しずつでも理解してもらって、方向性が決められるのかということをまず勉強させてもらいました。

その後、2000年の工場移転の時に大きく変わりました。旧来の町中にあった町工場ですが、神戸の大震災の後、ちょうど1年間弱ぐらいたった時です。周りの土地が平地ばかりだったのが、復興で家が戻り出す。そうすると、我々の工場だけが残っていたところに、騒音の問題や、工場の廃棄物、油、騒音、トラックの輸送等、色々な問題も出てきましたので、郊外に行きました。

そうすると、今までの職人さん達の通勤時間が長くなるという問題が出てきて、なかなか新工場に通えないということになり、逆に私としてはチャンスをもらいました。要は新しい若いスタッフを雇用する機会に恵まれたのです。そこで、今まで蓄積していたデータを若い従業員に使ってもらうということで、経営革新を進めていきました。

コーディネーター：

意図していたわけではないけれども、工場移転によって古参の職人の方々が辞めていかれた、それが大きなきっかけですね。具体的には情報の共有、データ、プログラムの共有を行って、従業員も若返りました。先ほどの通り、平均年齢27歳です。それから、いかに技術を高めるかということも重要になってくると思いますが、その点については何か取り組まれたのでしょうか。

伊福社長：

その点は兵庫県から経営革新で認定いただいた事業の中で実施した、500設問からなる500点満点のテストを用意しています。そして、部長職以下全員が年に2回そのテストを受けることによって、採点される形になっています。各設問に関しては、サーバーの扱い方や日常の作業の点検の方法等、500問にのぼる設問を作って評価しています。それを社内のサーバーに全て公開することによって、従業員の士気を高めて全員の理解を進めていくという形で教育を進めるようにしました。

コーディネーター：

オープンな形で従業員を評価する制度を設けたということですね。そういう評価制度を設けることによって、従業員も頑張ろうというインセンティブにもなるでしょうし、あるいは従業員の技術の得意なところ、苦手なところが会社全体で明らかになり、どのように補ってあげればいいのかということも考えられるようになるわけです。そういう形で個々の従業員の技術の向上を図りながらも、全社的な技術の底上げが図られたということですね。

伊福社長：

そうです。

コーディネーター：

ありがとうございました。そういう形で組織として技術力が向上した結果が、最初に説明いただいたような成果ということになるわけですね。

それでは、ここで久保田さんにコメントをお願いします。一通り皆さんの経営革新の取り組み内容を聞いてきました。例えば自社製品を作るといったことは事業内容の革新です。でも、皆さんのお話をお伺いしていると、それだけではないようです。この点について、整理して説明していただけますか。

久保田主任研究員：

皆さんのお話しをお聞きいただいて、経営革新といっても非常に幅広いということがご理解いただけたのではないかと思います。

例えば、自社ブランド製品や海外への展開などといった事業面の経営革新は分かりやすいのですが、経営革新を事業承継という観点から考えた場合に、事業承継で生ずるさまざまな課題を克服するような新しい取組はすべて経営革新と言って良いのではないかと思います。

その場合に経営革新を、事業面の経営革新と、組織に着目した組織面の経営革新の二つに分けて考えると分かりやすいのではないかと思います。新しい商品や新しいサービスの開発、新しい事業の開発等は、事業面の経営革新として理解できます。

一方で、例えば宮澤社長は、新しい理念を提唱するなどまさに組織の改革に取り組んだというお話をされました。また、松山社長は、ヒトのマネジメントをどうするかについて話されました。伊福社長は、データ、プログラムを共有するなど情報化の話をされました。このように事業承継ということをした場合、理念の確立、従業員等のヒトのマネジメントや権限委譲、情報化の推進などといった組織面の経営革新に着目する必要があるのではないかと思います。

なぜ組織面の改革が必要なのかという点ですが、事業承継をした直後というのは、古参の従業員など、自分よりも会社のことをよく知っている人がたくさんいます。そうした人の支持や理解をとりつけて、人心を掌握する必要があります。そこでカギになってくるのが組織面の経営革新ではないかと思います。

コーディネーター：

ありがとうございました。事業内容を変えるには、組織を変えることも重要になるということ、「新しい酒は新しい革袋に盛れ」ということだと思います。

それでは、4巡目に入ります。経営を変えようとする時には、様々な課題に直面します。社内外の関係者との間の軋轢等、そういうお話はよく聞きます。4巡目では、どのような課題に直面し、それをどのようにして克服されたかをお伺いしたいと思います。まず、宮澤社長をお願いします。

宮澤社長：

私が社長就任にあたって一番考えたことは、常務の処遇です。私と同年齢で、当時、私が代表取締役専務で、彼は常務をやってくれていました。昭和42年（1967年）の釣りえさ事業進出当初からのメンバーです。当時はなかなか一般からは来てくれるような会社ではありませんでしたので、中村前社長の親戚筋に当たる彼に来てもらいました。自衛隊の幹部候補生だったのを無理に引っ張ってマルキューに入ってもらったのです。本当にしっかりした人物で、釣りえさ事業を成功に導いてくれた恩人の一人です。

これから私が社長としてやっていくについては、彼をどう生かすか、どう協力してもらうかが一番のポイントだと思って、彼と二人でよく話し合いました。「立場上、私が社長職を引き継ぐが、あなたは私よりも能力もある。社長をやってもおかしくないが、どうしても私が立場上、社長をやるようになる。ついては、副社長をやってほしい。」と言ったのですが、「自分は専務で結構だ」と、その時には受けてもらえず、4年後にまた「もうそろそろ副社長をやってくれないか」と言ったら、「いや、私は専務で結構です」ということで、引き受けてくれませんでした。

役員報酬は私が社長として本当に少しの差をつけさせてもらいました。こんなことは言い訳ですが、年末決算の賞与は彼と同額にしていました。それで、私が主に営業面と社外の仕事をやり、彼には、総務、経理、人事等の社内の仕事をやってもらいました。私が社長を引け受けて、彼が専務として10年間コンビを組んできましたが、彼とは必ずしも仲は決して良くない、彼も私のことを同い年ですし意識していると思っていました。

しかし私に無いものを持っていて、非常に強気というか、技術畑の人間で、私は彼を尊敬していました。彼も私を引き立ててくれるという関係を持って10年間、2010年2月、100周年のお祝いの席で、彼も70歳になったのを期して、壇上で感謝状を差し上げて身を引いてもらいました。

これで釣りえさ事業を始めた当時を知る人間は私一人になったわけです。これからこの変化をどう受け止め、どう生かしていくか、若手の人材も育っていますので、その若手の力をどう発揮していってもらうかがこれからの私の数年間の務めであると思っています。

コーディネーター：

ありがとうございました。まず課題としては、その右腕となる人材をいかに処遇するかということが大事だったということです。それから、これは多分次の世代に繋がる話として、次世代につながる人材をいかに育てるかというのが今後の課題だということですね。ありがとうございました。

第2部 パネルディスカッション

では、次は松山社長です。松山社長の場合は、自社ブランド作りにあたって、先代経営者であるお父さんから反対というか、意見があったと聞いています。その辺りが大きな課題ではないかと思いますが、お話しいただけますか。

松山社長：

1995年から自社ブランドの開発を始めて、1、2年間は父親は静観をしてくれていたのですが、ある時に同業メーカー2社から、「これ以上専務が我々の業界を荒らすなら委託をやめるぞ。2社合わせれば3分の1の売り上げになるから、会社が厳しくなるのではないか」という連絡が父親にありました。それ以来、1年ぐらいは父親とかなりぶつかることがありました。

それまではコントロールできるリスクの中で新規事業をやっていたという位置づけでしたが、そのリスクを超える、許容できない範囲で、私の取り組みが広がっていたのです。かつ、既定の下請けの2社から仕事が来なくなると、経営的に非常に厳しい。そういった中で父親は既定路線の下請けを継続するか、あるいは自社ブランドに一気に出ていくか、非常に悩んだようです。

父親からすると、新しい化粧品の開発というのは全く分からないことのようにでした。石けんと化粧品は作り方も全く違いますし、得意先も違います。どんどん新しい社員も入ってくるし、工場もできる。そういった中で、これが私は最大の課題だったと思うのですが、父親自身が、自分が積み上げてきたものが壊されていく、あるいは自分の存在が軽視されていくように感じるということが非常に辛かった時期だったと思います。

父親が自分の価値観を否定される覚悟ができるのに1、2年かかって、その間のぶつかり合いを経て、今は非常に良い関係で話ができるようになりましたが、その克服が一番大変なことでした。

コーディネーター：

どういう形で、最後はお父様も自社製品づくりを認めてくれたのでしょうか。

松山社長：

端的にいうと、私が「墨田工場を閉鎖せず、継続する。釜焚きの石けんづくりは一生やりたい」という話を父親にしたことでしょうか。父親は、墨田はすべて閉鎖して、河口湖の新しい工場に移行すると思っていたのですが、私が石けん、それも釜焚きというものを未来永劫守っていきたい、これがこの会社の原点であるという話をしたところで、「ああ、それならば良い」ということになりました。

コーディネーター：

伝統を守るということで理解してくれたということですか。

松山社長：

そうですね。何を守り、何を捨てるかというところで、父親は私の考えに同意してくれたと思います。

コーディネーター：

それで同意はされたと思いますが、受託先からは取引を切るぞという通告があったわけです。そうなりますと、先代の社長さんもそこは腹をくくって、息子さんを信じるようになったのでしょうか。

松山社長：

そうですね、父親の言葉で思い出すのは、「ある舟からある舟に移るときが一番危ないじゃないか。いま当社はそういう状況にあるんだ」という話を朝礼で社員にしていたことです。下請けの主要4社ではほぼ9割を占めていた安定した仕事から、会社の状況が大きく変わったのです。実際に電話があった2社のうちの1社からは翌月以降仕事が一切来なくなりました。急に売り上げが減って大変な時期だけれども、みんなで協力して乗り越えようという話を父親が朝礼でしてくれたことをきっかけに、会社はうまく回るようになりました。

コーディネーター：

ありがとうございました。最後は息子さんのことを信じて、見守っていこうと腹をくくられたのでしょうか。

松山社長：

そうですね、「社員ひとりひとりが一緒に同じ舟に乗るんだ」という覚悟をしてくれたと思います。

コーディネーター：

ありがとうございます。

それでは、次は伊福社長です。古参職人の反発は工場の移転をきっかけに何とか良い方向に解決しましたが、他に何か問題というのはありましたか。

伊福社長：

ある金融機関から融資を受けて工場移転をしましたが、2002年ぐらいには景気の影響もありまして、メインバンクから貸し渋りを受けたり追加担保を要求されたりしました。

その時に、自分の事業を金融機関の方に説明して理解してもらうのがやはり経営者として一番必要な仕事ではないかと強く感じました。当時はまだ創業者である父親は今までの実績もあってそれなりに金融機関に信用もあり、話ができたのですが、私自身にはそれがまだまだ無かったということを反省しました。当時は取引していた金融機関が三つしかなかったのですが、現在は六つの金融機関とお取引いただいています。私のメインの仕事として、金融機関に常に状況を報告しながら、事業展開を逐次相談していくという形で、対応しています。

コーディネーター：

銀行からのいわゆる貸し渋り、貸しはがしの要求を受けた時は、結局はどう解決された

のでしょうか。

伊福社長：

その当時、商工組合中央金庫がすべて肩代わりするという形で決裁していただき、助かりました。

コーディネーター：

ありがとうございます。2002 年当時という、ちょうど公的金融が民業圧迫していると言われた時代ですが、その時によく商工中金が民間金融機関の融資の肩代わりに応じてくれたものだと思います。これは事業承継とは話題が違いますが、その点につきまして政府系金融機関の一員としてうれしい話だと思います。

それでは、久保田さんに伺います。先代経営者、従業員、銀行など社内外の関係者との間に生じる摩擦を最小限にとどめるにはどうすれば良いのでしょうか。

久保田主任研究員：

経営革新を遂行する過程では、周りを取り巻く色々な人に配慮する必要があるということがお分かりいただけたと思います。とくに宮澤社長の場合はナンバーツアの専務であり、松山社長の場合は先代経営者であり、伊福社長の場合は金融機関でした。社内外の色々な方の支持、理解をいかに取りつけるか、そのためには具体的にどうしたら良いかについて、2 点ほど申し上げたいと思います。

1 点目として、パネリストの経営者の方々は、かなり論理的な話し方でコミュニケーションをとられていると感じました。例えば松山社長の場合は、「変えていくものと、引き継いでいくもの」を明示しつつ先代経営者を説得しています。やはり次世代の経営者が周囲とコミュニケーションをとる時には、感情だけではなく、データや論理などを明示したうえでコミュニケーションをとることが重要ではないかと思います。

2 点目として、支持や理解を取りつける上で重要なのは、やはり実績を上げることだと思います。松山社長の話の中でも社員が本気になり、先代経営者も認めてくれたのは、松山社長が立ち上げた自社ブランド製品が実際に東急ハンズや、ロフトで販売されているという、実績として顕在化していることがあったと思います。

コーディネーター：

それでは5 巡目、これが最後です。経営革新と並んでもう一つのトピックスである後継者の育成についてです。松山社長と伊福社長はまだ後継者について具体的に考える時期ではないと思いますので、ここでは宮澤社長にお話ししたいしたいと思います。既に後継者についてはある程度決めていると聞いていますが、どういう基準で選ばれたか、どういう形で育成していらっしゃるのか等、お話しいただけますか。

宮澤社長：

私の場合は、新規事業の釣りえさに最初から立ち会っていて先輩社員は少ないし、どちらかというと、スムーズに移行させてもらったのではないかと考えています。

私には息子がおりまして、今 37 歳になります。息子が大学を卒業する前の年に、中村前社長から「息子さんをマルキューにどうだ」と勧めてくれました。そこで息子呼んで「今どんな気持ちでいるんだ」と言ったら、「何も考えてない」と言うので、「これからグローバル化の時代になる。20 歳代の面倒はお父さんが見てやるからどこか海外へ行ったらどうか」と話すと、「中国に行きたい」と言うものですから、中国に 3 年、中国から帰ってきたら翌年アメリカへ 3 年行きました。私は、これが非常に役立っていると思います。

その当時は全く予期していなかったのですが、たまたま 2003 年に中国の天津に工場を作ろうという計画が持ち上がり、そして本人も日本よりも中国が良いということでしたので、息子を副総経理として派遣しました。そして、中国工場も順調に推移していますので、昨年 10 月にはイギリスのウェールズに UK マルキューとして現地法人を設立し、そちらの責任者として派遣しました。

そして、息子と同時に中国に行ったある役員が、工場の立ち上げの責任者として非常に成功してくれたものですから、彼に専務になってもらいました。若手の取締役は 4 人いますが、特に海外での苦勞は大変な中、中国工場を成功させてくれたということで、そのうちの 1 人を専務に抜擢しました。

彼と私の息子とは、中国の天津工場で苦樂をともにしているので、非常に気が合っています。私は彼には一切何も言うておりませんが、彼は彼なりに私の息子を引き立ててくれるような感じがします。

ただ経営と言うと、昭和 20 年代に私どもの会社が壁にぶつかったときに、私の親父から言われたことを思い出します。「社長は、会社の業績が悪くなったら住む所も何も無くなる。それを覚悟しておけ」と言われたことが今、頭の芯に残っていて、だからいつも「明日のことはわからない」という気持ちで毎日の仕事に取り組んでいます。他にも、「一人で図るな、ちょっと聞け」とか、「現状に居ずして、現場を知れ」「社長は一人だから、全部行かなくてもわかるような努力をしろ」というような言葉を最近よく思い出します。

良い時の社長は良いですが、悪い時の社長は一番惨めです。だからそういうことも含めて、後継者はただ選べば良いというのではなくて、やはり人物本位です。私はもう決めています、欲得ではなく、人物本位だということをよく見極めてこれからも選定をしたいと思っています。

コーディネーター：

最後に久保田さん、後継者の育成について、コメントをお願いします。

久保田主任研究員：

先ほどの宮澤社長のお話では、後継者候補とされている方はいわゆる生え抜きの方で、専務になられたということでした。それとは別に息子さんがいて、息子さんもマルキューで活躍されているということでした。

後継者の選定については、人物本位という言い方をされてましたが、「息子だから」という同族にこだわらない、かなり視野の広い考え方をお持ちという印象です。

ただ、その専務とご子息の両者に共通するところもあると思います。それは海外拠点の立ち上げという非常に困難な取組を遂行しているということです。研究発表の中で、「後継

第2部 パネルディスカッション

者は育つものなので、育つような、能力を形成できるような場を先代経営者は与えるべきだ」という話をしましたが、まさに海外拠点の立ち上げは、そうした環境の整備に当たるのではないかと思います。海外拠点の立ち上げには、色々と予期せぬ困難等も起こりますが、そうした環境の中で専務、ご子息は能力を形成されてきたのだと思います。

また、承継後の体制づくりとして、二人三脚でやってこられた宮澤社長の右腕の方は、70歳の年齢を節目に退職されたようですが、次世代への承継にあたり、後継者をバックアップする補佐陣も含めた新しい人材の入れ替えにも配慮されていると感じました。それは宮澤社長ご自身が承継をしたときに、先代経営者からしていただいたことやその経験を、ご自身の後継者の育成にもうまく生かされているのではないかと、という感想を持ちました。

コーディネーター：

ありがとうございました。

それでは、以上で予定していたディスカッションは一通り終わりました。最後、わずかな時間しかありませんが、会場の皆様から質問をお受けしたいと思います。

先ほど第1部に関して質問をいただきましたが、第2部についてだけではなく、第1部に関する質問でも結構です。

質問者：

私も中小企業の2代目の経営者です。父が創業し、社長業を引き継いでから6年経ちます。年齢的にも松山さんと非常に近いという感じがするのですが、松山さんが今の時点で後継者についてどのような準備をされて、どういう考え方をされているのかということをお聞きしたいと思います。

松山社長：

二つの会社を経営しており、松山油脂は家業として経営をしていくつもりです。もう一つのマークスアンドウェブは事業として経営をしていきたいと考えています。両者とも売上は約25億円、利益もそれぞれ2億5,000万円です。

最近、家業というものも決して悪くはないと思います。長期的な視点、3世代先までを考えながら経営できるのは、やはり家業ではないでしょうか。石けん、化粧品というのはそんなに大きな革新があるわけでもなく、その割には装置産業で、実際に借入金のほとんどは私の個人保証がついているわけで、そういった松山油脂を継ぐのは息子か娘婿、そのどちらかではないかなと考えています。

一方で、マークスアンドウェブというのは色々な工夫ができるリテール、小売りです。現時点で直営店が全国に58ありますが、新しい発想と革新を忘れず、国内だけにとどまらず、海外展開も含めて経営をしてほしいので、家業ではなくて事業として、いまいる社員の誰かに承継していきたいと思っています。

コーディネーター：

他に、ご質問ありますか。

質問者：

宮澤社長にお伺いします。2代目の社長が中村さんという、いわゆる一族外の方であったということ、それとまた今、宮澤社長が後継者に考えておられる方が必ずしも一族であるとは決まっていないというお話だったと思います。

一族外の方に社長になっていただいて、かつリーダーシップを発揮していただくためには、株式の保有というものが支えになると思います。中村社長の場合と今後の場合と、一族外から社長を抜擢する場合にリーダーシップを発揮させるために株式の保有をどうしたらうまくいくのかということ、差しさわりのない範囲内で教えていただければ、ありがたいと思います。

宮澤社長：

私は親父の方針が良かったと、要は2代目を中村さんにやってもらったのが良かったなと、心の底から思っています。

親父は、「最後は株だぞ。株を持っている者に最終決定権があるんだぞ」ということもよく言っていました。でも、やはり経営というのは社員に働いてもらうのが大事ですから、その腹は持っていますが、振りかざすのではなくて、最終的には経営者の人間力というか、そういうものを磨く必要があります。そして社員から尊敬というとおこがましいのですが、そういう気持ちでやっていけば、私はおかしいことにはなっていないのではないかと、そう思っています。答えになったでしょうか。

コーディネーター：

よろしいでしょうか。他にありませんか。

質問者：

私から質問させていただきたいのは、いわゆるバックアップ人材、ブレーンの問題です。私は色々な後継者の方のご相談に乗るという仕事をしてしていますが、その中で先代の右腕ではなくて、自分の右腕やブレーンをどうやって見つけていくのかについて苦労されている方が多いです。

3人の社長さんのどなたでも結構ですが、「自分の場合はこうしてブレーンを探していった」というお話がありましたら、お聞かせいただけますでしょうか。

コーディネーター：

先ほどのお話ですと、宮澤社長は海外展開にあたって、のちに専務に抜擢した方が活躍されたということです。おそらく宮澤社長の右腕的な存在だと思います。今のご質問に何かご回答をいただけますか。

宮澤社長：

先ほども申し上げましたように、天津工場を立ち上げ成功し、そして今イギリスの方も彼が色々私の息子と共にやっているものですから、彼に全部任せるようにしています。

実は昨日も中国へ行って土地の契約書を交わしてきましたが、そこでも「思い切ってや

れ。全部代表して行ったつもりでやってくれ。あとはすべて任せるから」なんて。これは少し無謀ですが、そのように信頼しています。本人には言うておりませんが、信頼してそのつもりでいますので、今後もそういう感じでやっていきたいと思っています。

コーディネーター：

ありがとうございました。だんだん時間が迫ってまいりました。もうすぐ時間をオーバーしそうですが、ディスカッションというのは時間が迫ってくると盛り上がってくるものです。あれも質問したい、これも聞きたいと思っている方は多いと思いますが、そろそろまとめたいと思います。

このディスカッションで、皆様のお話を聞いて感じたことが2点あります。一つは第1部で私が申し上げました、経営革新に取り組むための六つの条件を統計的に分析して導き出したと申し上げましたが、これはあくまでも統計分析であって、やはりそれを乗り越えるケースが多々あるということです。

「事業承継適齢期は40歳前後」と申し上げましたが、宮澤社長は60歳で事業承継されています。それから、「他社経験が重要だ」と申し上げましたが、伊福社長は大学卒業後すぐに入社して、実質的に経営を切り盛りされました。最終的には、そういう条件などというものを超えた、後継者としての覚悟、あるいは人望、そういったものが実は重要ではないかという気がしました。これが第1点です。

それから、後継者育成というのがもう一つのテーマでした。育成や教育と言うと、先代経営者が後継者を育てるという意味合いが強くなってきますが、それだけではなく、後継者自らが能力を開発することも重要だということです。

これは久保田さんも何回か指摘しています。松山社長が博報堂、三菱商事で勤務したことが、従業員のマネジメントや、多面的な物の考え方として自社ブランドの開発に役立ったということです。あるいは、伊福社長も入社して3年間は技術を自分で学んだことが、その後の経営革新に繋がっています。そう考えると、ご自身は意図していなかったのかもしれませんが、後継者としての能力を自ら開発するという側面も重要だと感じました。

第1部、第2部を通して私達が主張したかったのは、経営者の世代を超えた企業の維持、発展を図ることが事業承継の本質だということです。この点については、3人のパネリストのお話からご理解いただけたのではないかと思います。会場にお越しの皆様方の中には、これから事業承継を控えている企業経営者の方、あるいはそういった方々にアドバイスする方々もいると思います。ぜひ事業承継の本質をご理解いただき、できることから実践していただければと考えています。それが日本経済の明日の活力に繋がると考えています。

そうなることを期待しまして、本日のパネルディスカッションを終わります。拙いコーディネートではありましたが、何とか無事にディスカッションを終えることができました。最後にパネリストの皆様には大きな拍手をお願いいたします。ありがとうございました。



スライド1

天然&食品素材100%

本品は天然も食品素材のみ使用しておりますので、水中で自然に分解されます。

マルキュー

優良 釣餌

マルキュー株式会社

平成22年11月12日

ついでにエサバリエーション
マルキュー  ECOGEAR  FishLeague.  PRIME AREA 

スライド2

宮澤政信プロフィール

1940年生れ
明治大学付属明治中学校
明治大学付属明治高等学校
明治大学法学部卒業
高校時代は野球部の4番キャプテンとして活躍

1958年
夏には、王貞治氏率いる強豪早実を
自らのバットで打ち破りチームを甲子園へと導いた
明治大学でも野球部主将として活躍

1963年
卒業後、大和証券(株)に入社
その年の都市対抗では東京都代表となる

1964年
翌年退社後、小口油肥(株) 現マルキュー(株)に入社

1978年
代表取締役常務

1983年
代表取締役専務

2000年
代表取締役社長
現在に至る



スライド3

マルキユー株式会社

社名： マルキユー株式会社
本社・桶川工場
〒363-8509
埼玉県桶川市赤堀2-4
TEL: (048)728-0909(代)
FAX: (048)728-3909(代)

設立： 1910年(明治43年)10月
マルニ小口製肥合資会社の
マルキユー大宮支店として開業

資本金： 9,600万円

代表者： 代表取締役社長 宮澤政信

従業員数： 129名

事業内容： 釣り用品の製造販売

取引銀行： 埼玉りそな銀行、日本政策金融公庫、八十二銀行、三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行、
三井住友銀行 武蔵野銀行



スライド4

海外展開

- ・平成15年(2003年)
中国の天津に生産工場を設立。
- ・現在、中国の加工エサ市場では、第二位のシェア。
- ・韓国、台湾、ベトナム、オーストラリアへ輸出を展開。
- ・平成21年(2009年)10月
イギリスのウェールズに現地法人を設立。
- ・鯉釣りの盛んなヨーロッパの淡水魚釣りにも注力。



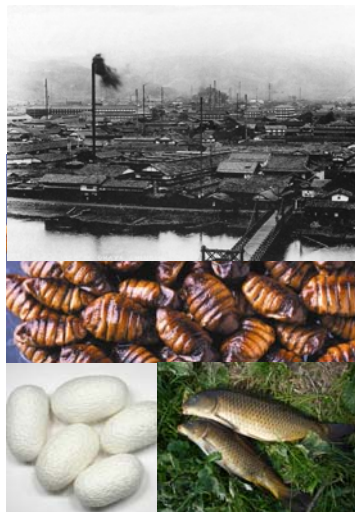
丸九(天津)釣具有限公司

マルキユーUK(英国)

スライド5

発祥

- ・発祥の地は、長野県岡谷。
- ・諏訪湖畔の小口家が創業
小口製肥合資会社としてスタート。
- ・明治時代の主要産業が生糸→製糸産業。
- ・おかいこさんの さなぎに着目。
- ・諏訪湖では、鯉の養殖が盛ん。
- ・さなぎは、鯉のエサとして大変に貴重なもの。



スライド6

明治30年代～40年代

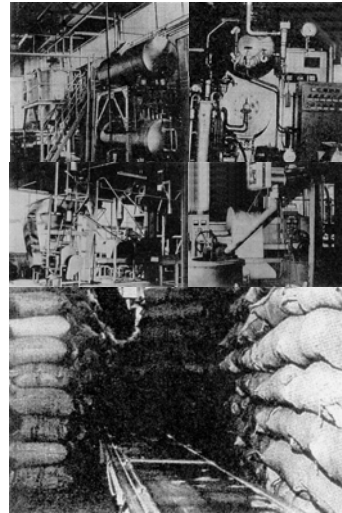
- ・製糸工業は大発展を遂げ、関東各地に工場を設立。
- ・最大手の片倉製糸工業が、現在のさいたま市に進出。
- ・明治43年(1910年)
さなぎを引き取るため、隣接地に大宮工場を設立。
- ・小口製肥にとって、第9番目の工場。
- ・9番目ということから、
現在のマルキューという社名に。
- ・平成21年(2009年)に、創業100周年を迎えた。



スライド7

昭和20年代

- ・終戦直後の昭和20年代は、物資が欠乏。
- ・さなぎ油は食油として、さなぎ油からは石鹼も。
- ・さなぎを中心として、養鶏、養魚飼料が繁盛。
- ・昭和30年代後半には、社会が安定。
- ・商売が壁に。
- ・新しい事業を・・・と試行錯誤。



スライド8

釣リエサ事業へ進出

- ・昭和39年、東京オリンピックの年にアドバイスを受ける。
日本もレジャー産業が盛んになる。
老若男女、幅広い層が楽しめる“さなか釣り”が最高だ！
さなか釣りのエサで、一番の原料でもある
“さなぎ”を生かさない手は無い！と

溪流、川釣り用から、
へら鮒、鯉、海釣り用・・・
などなど
加工エサが
約400アイテム

- ・昭和42年 釣リエサ事業へ進出。

爾来、43年間

丸 つれるエサづくり一筋
マルキュー
をスローガンとして進めてくる。



スライド9

平成12年(2000年)

・社長に就任。



- ・スポーツフィッシングであるルアー(擬似エサ)市場へ
釣りエサで培ったノウハウを活かし“味と匂い”を配合した海のソフトルアー
を中心とした「ECOGEAR(エコギア)」ブランドを立ち上げ参入。

- ・釣りの用品、グッズを中心とした「Fish League(フィッシュリーグ)」と
「PRIME AREA(プライムエリア)」を。



- ・ルアーフィッシング用のロッド(釣り竿)やハードルアーを扱う
「NORIES(ノリーズ)」と4つのブランドを立ち上げる。



- ・釣り具の総合メーカーとして
発展を目指している。



スライド10



本品は天然と食品素材
のみ使用しております
ので、水中で自然に分
解されます。



マルキュー



ご清聴いただきまして
ありがとうございました

マルキュー株式会社
平成22年11月12日



<http://www.marukyu.com/>



スライド1

松山油脂の概要

■社名/松山油脂株式会社 www.matsuyama.co.jp
 ■本社所在地/東京都墨田区東墨田2-17-8 代表03-3613-1334
 ■設立年月日/1930年6月27日(創業1908年)
 ■資本金/1,800万円
 ■代表取締役/松山 剛己
 ■事業年度/毎年4月1日から翌年3月31日まで
 ■売上高/2008年3月期 2,074,050千円
 2009年3月期 2,243,900千円
 2010年3月期 2,263,546千円

■業務内容/「無添加せっけん」をはじめとする、昔ながらの釜焚き製法でつくった化粧石けん・透明石けん・液体石けんの製造販売。アレルギーの原因になる可能性があるといわれる成分を使用せず、肌に負担をかけない基礎化粧品の製造販売。合成界面活性剤や、その他の余計な成分を添加しない、石けんでつくった台所用・洗濯用洗剤など家庭用品の製造販売。

■会社沿革/1908(明治41)年、東京都墨田区にて創業。1930(昭和5)年、法人組織に変更し、動植物油脂の精製・加工、石炭・タンニン材料・工業薬品を取り扱う松山油脂合名会社となる。1946(昭和21)年、石けん製造業へと生業を転換、OEM受託製造を軸に事業を営む。1995(平成7)年、釜焚き製法による「無添加せっけん」を中心に、自社ブランド「Mマークシリーズ」の展開をスタート。1997(平成9)年、スキンケア製品の製造を開始し、以来、洗うことから潤すことまでをトータルで考えた、ウオッシュ&ケア製品の企画開発・製造販売を行う。2002(平成14)年、組織形態を松山油脂株式会社に変更。2010(平成22)年現在、6つの自社ブランドを展開する。



松山油脂株式会社

スライド2

つくり手から、つかい手とつながる仕事へ

私が家業である松山油脂に入社したのは1994年です。当社ではそれ以前から、無添加の石けんをつくっていましたが、OEM、生協の下請けとしての仕事でした。私は学生時代から、自分のフィルターを通して、自信をもっておすすめできるモノをつくりたいと思っていました。そこで、1995年、はじめての「無添加せっけん」をつくり、自社ブランドをスタートさせました。現在では、自社ブランドの売上が70%を占めています。自社ブランドの醍醐味は、製品の企画・開発から原料調達、製造、お客様へのお届けまで、仕事を一貫してできることです。つくり手である私たちが、つかい手であるお客様と直接つながり、声をお聞かせいただく、それが製品づくりに生かされ、あらたなお客様とつながる、という循環が生まれます。また、工程が長い分、いたるところで利益を創出するための工夫を積み重ねられます。OEMに比べ、自社ブランドは不景気に強いといえます。何より大きいのは、自社ブランドは、「これが自分がつくった製品だ」と、社員が家族に胸を張れる仕事であることです。製品に愛着がもてるからこそ、社員も主体的に仕事をする。その結果お客様に喜ばれ、動機づけになる。製品の品質は、経営がもたらす環境と現場の意識によってつくられます。



松山油脂株式会社

スライド3

はじまりは無添加せっけん

松山油脂株式会社

 無添加せっけん 140g ¥178 純石けん分98%。昔ながらの製法で長時間かけて焚き上げました。製法で石けんは、乾燥やつばり感をやわらげる天然保湿成分グリセリンを含んでおり、洗顔にも使えます。	 海藻家せっけん 100g ¥231 「無添加せっけん」をベースに、洗浄力を適度にやわらげる海藻（褐藻類）の粉末を配合しました。泡立ちがなめらかで、洗い上がりもマイルド。身体用としてはもちろん、洗顔にも使えます。	 ローズマリーせっけん 100g ¥231 「無添加せっけん」をベースに、きりっとした草花の香りのローズマリー精油と、肌を爽快にするローズマリーエキスを配合しました。さっぱりとした洗い上がりで、身体はもちろん、洗顔にも使えます。	 シソの葉ハンドソープ 250mL ¥472 製法で焚き上げたバーム精油とべに花油の濃縮石けんベースに、保湿作用にすぐれたシソエキスを配合しました。豊かな泡立ちながら泡切れがよく、すすぎ後は洗浄成分も残しません。
 アミノ酸保湿水 180mL ¥945 角質層の水分保持機能を高める天然保湿因子と2種類のアミノ酸（プロリン・グリシン）を配合しました。潤いがよく浸透し、肌をみずしく整えます。洗顔で使えるシンプル化粧水です。	 アミノ酸保湿ローション 120mL ¥1,260 乾燥を防ぐマカデミアナッツ油とスクワランをベースに、天然保湿因子と2種類のアミノ酸を配合した乳液。さらさらとした感触で肌に広がり、柔軟性を高めます。身体はもちろん顔にも使えます。	 柚子(ゆず)ハンドクリーム 65g ¥735 天然保湿成分グリセリンと、肌の柔軟性を保つシア脂・カルナウバロウを配合。ベタつかないさらりとした感触で、携帯やタイピングのときでも肌に合います。柚子精油の自然な香りです。	 柚子(ゆず)のリップクリーム スティックタイプ 4g ¥735 柚子の果皮から抽出した天然精油の香り。植物性オイルをベースにした、こっくりしたつけ心地です。唇の荒れやひび割れを防ぎ、つややかに保ちます。口紅の下地としても使えます。

スライド4

安全性と環境性、そして有用性のバランス

松山油脂株式会社

デイリープロダクト(日常品)に求められる品質とは何か。松山油脂は、安全性と環境性、そして有用性のバランスを満たすことだと考えます。有用性をしっかり保ちながら、安全性が高く、自然環境にも配慮した製品。そして、使うたびに楽しくなるような心地よいデザインと安心して使える価格。これらを満たす製品を開発・製造し、お客様に届けることが、私たちの仕事であると考えています。松山油脂は、墨田工場と富士河口湖工場という2つの生産部門を中心に、生産管理部・研究開発部・品質保証部・営業企画部・総務経理部が有機的に連携しています。スタッフひとりひとりが、自分の仕事はもちろん、社内の仲間の仕事をお客様の視点で見ること、また、部門間や上下の垣根を越えて、気付いたことは伝える、主体的にコミュニケーションすることを心がけています。コミュニケーションの基本として、松山油脂には入社ときに3つの約束があります。社内では誰に対してもあいさつをする、人の話は相手の目を見て聞く、整理整頓をする。簡単なようでいて、意識しないと身に付けられません。そして、この3つの約束を自然に、意識せずに守れるようになる頃には、自分の仕事に自信をもち、仲間の仕事にも関心と敬意を払えるようになります。



スライド5

手間を惜しまず、手仕事でつくる

松山油脂株式会社

製品は、ふたつの国内自社工場で作っています。墨田工場があるのは、スカイツリーのお膝元、東京都墨田区。1940年代後半から釜焚き製法で固形石けんを、1996年からは液体石けんもつくっています。また、処方や製造工程を決める研究開発部門もあります。富士河口湖工場は、富士山の北麓、山梨県富士河口湖町にあり、化粧石けんの成型・包装、透明石けん・スキンケアの製造から仕上げ・包装までを行っています。釜焚き製法とは、昔ながらの石けんのつくり方のことです。釜で石けんを焚き上げることから「釜焚き製法」、または「酸化塩析法」とも呼ばれます。1回の酸化で約5トンの石けん煮地ができます。酸化用の釜の直径は2メートルもありますが、酸化釜としては小さな部類です。松山油脂では、機械では計測しきれない、微妙な反応状態を目で見て確認するためには、この大きさが最適な規模であると考えています。酸化の後は、食塩を加えて石けんの不純物を分離させる塩析・静置、さらに仕上げ塩析を行い、少しでも刺激になる要素を取り除きます。原料の仕込みから仕上げまで百時間。この工程を担っている作業場を、私たちは愛着を込めて「釜場」と呼んでいます。伝統の製法を守る釜場のスタッフは、松山油脂の誇りです。



スライド6

風力発電は象徴、環境貢献はまず身近なところから

松山油脂株式会社

松山油脂はグリーン電力証書システムに参加し、年間28万kWhの風力発電の普及に協力しています。原材料を仕入れる、製品をつくる、出荷するという日々の活動のなかで、無駄を省くということは、以前から行なっています。ホテルの使用済み石けんを回収してリサイクル石けんもつくっています。しかし、残念ながら安定的な回収・製造・利用には至っていません。また、固形石けんの原料の一部としては、国産牛脂も古くから使用しています。牛脂の石けんは低刺激で洗浄力にもすぐれているほか、「地産地消」という意義もあることなのですが、お客様のニーズは、おもに海外産である植物油の石けんに傾きがちです。そのようななかで、風力発電は象徴的です。風力発電というと、自然と風車が思い浮かびます。風車がまわる光景から、環境への配慮を連想していただく。言葉で説明されるよりわかりやすく、印象的です。さらに、「風力発電に参加しているからには、まず自分の身の回りをきちんとしなければ」という意識が生まれ、アイドリングをやめる、電気をこまめに消す、ゴミを減らすなど、スタッフが変わるきっかけにもなりました。



スライド1



スライド2

会社概要

社名 伊福精密株式会社

所在地 〒651-2124

神戸市西区伊川谷町潤和字西ノ口750-6

代表者 伊福元彦 代表取締役兼最高技術責任者

創業 1970年6月

設立 1980年8月

資本金 1000万円

従業員 27名

営業種目 各種試作品の製作

工法・加工技術の確立

治工具・金型の設計製作

難加工材の工法開発・新素材の加工方法研究

スライド3

沿革

- 1970年6月 神戸市長田区にて旋盤加工業「伊福工作所」を個人創業。
 1980年8月 資本金200万円にて法人組織に改組、社名を「伊福精密株式会社」とする。
 1994年11月 資本金を1000万円に増資する。
 1999年3月 伊福元彦代表取締役に就任。代表者2名制にする。
 2000年6月 本社工場を神戸鉄工団地に移転。
 2003年3月 伊福保会長に就任。
 伊福元彦代表取締役社長兼最高技術責任者 に就任。
 2003年5月 第二工場設立・稼働。
 2004年6月 海外技術指導事業開始。
 2005年11月 ベトナム人技術者受入事業を開始。
 2005年12月 ISO9001の認定。
 2006年1月 兵庫県知事「経営革新」事業所の認定取得。
 2007年11月 株式会社森精機製作所様主催「第4回切削加工ドリムコンテスト」にて金賞受賞。
 2008年8月 神戸市産業振興財団主催「KOBEDリムキャッチプロジェクト」にて「N-KOBE」認定取得。

スライド4

「伊福精密ではお客様が大切なパートナー」

We can do it and just do it..!

を合言葉にお客様と「物造り」をテーマに、両社の利益追求を求め、最高の「物造り」パートナーを目指します。お客様の安心できる「金属加工の駆け込み寺」です。

「5SからISO9001へ」

2000年より社内の体質を見直し「工場は手術室」を実現しようと5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）活動を進めてまいりました。

社内の「無理、ムラ、無駄」を排除する事から始めた活動ですが、進めて行く内に社内全体からISOの認定取得へと自然加速的に発展して行きました。「トップダウン」だけのISOでは無く「ボトムアップ」を基本に従業員全体が経営的センスを持った技術集団に適應する「品質マネジメントマニュアル」造りがスタートしました。外部組織は一切頼らずに社内で様々な作業を分担し自分たちの手で1から造りあげた品質管理マネジメントシステムを構築しました。

ISO 9001

安全第1
品質向上
コスト削減
短期間化
モノの品質・仕事の品質向上

5S 整理・整頓・清潔・清掃・躰 管理の基礎づくり

スライド5

パレット切削加工用治具交換システム

松浦機械製作所製（日本）
マシニングセンター（切削加工）

弊社にとって現システムの先駆けとなったものです。

2つのパレットを交互に機械の中へ送り込み、設備稼働時間を向上させる為に考案したシステムです。



スライド6

ワイヤーカットパレットプールシステム

ファナック社製（日本）
ワイヤーカット α -0ic
（電解加工）

当システムを導入する事により、
設備稼働時間は月平均650時間まで向上。

マンパワーを使う事無く、安定した生産量を確保する事に成功。



スライド7

スキャニング三次元測定システム

CARL ZEISS社製（ドイツ）
CONTURA HTG 三次元測定機
（VASTヘッド採用）

当機で測定したデータは、全世界
共通で信頼されるものです。

この測定器を使用した弊社の新しい
プロジェクトが認められ、「KOBE
ドリームキャッチプロジェクト」にて
「N-KOBE」の認定をいただきました。



スライド8

特殊な加工技術①

ソディック社製（日本）
マシニングセンター（切削加工）

超高速回転（30,000RPM）による
歯形輪郭加工。

リニア駆動により、輪郭度0,005
以内を実現しました。

また、加工時間も従来の2/3に短
縮する事ができました。



スライド9

特殊な加工技術②

松浦機械製作所製（日本）
マシニングセンター（切削加工）

弊社が独自に考案した加工技術。
チョッピング（主軸を上下運動させる）加工により、歯面のテーパー（直角）を抑える為に考案。

切削加工の泣き所である、刃物の逃げや摩耗を考慮した加工技術です。



スライド10

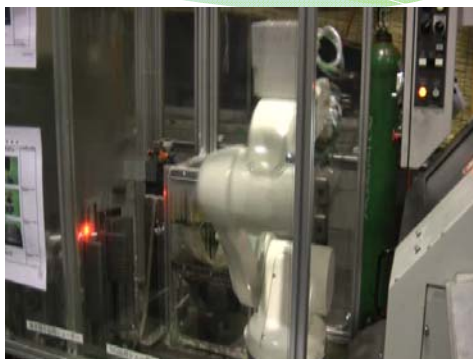
多関節ロボットシステム

株式会社滝澤鉄工所（日本）NC旋盤
株式会社デンソー（日本）ロボットアーム

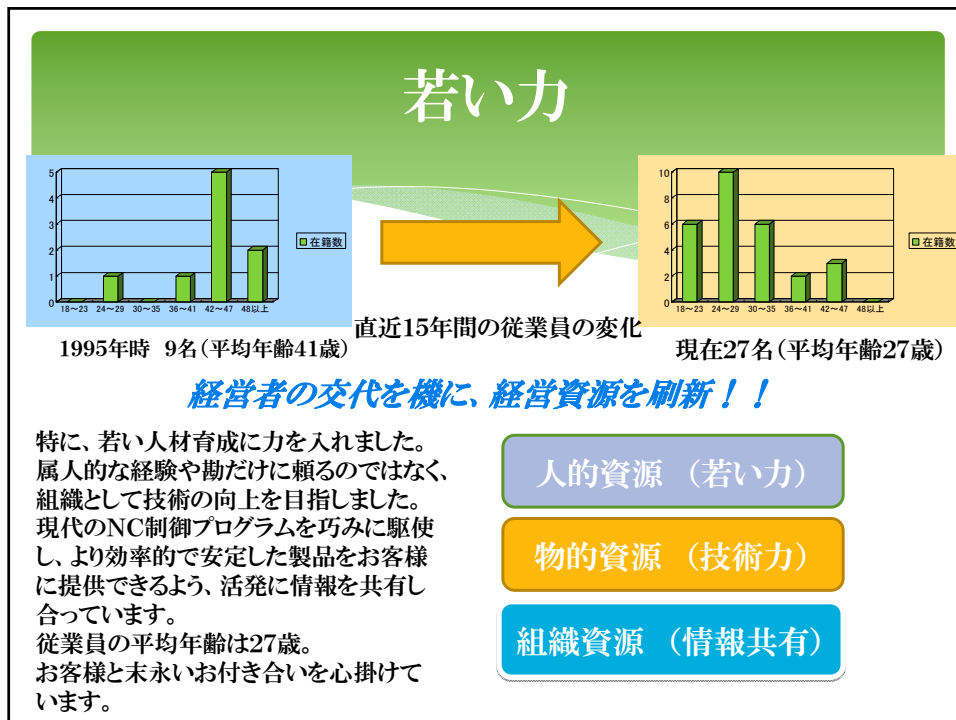
FNS株式会社・伊福精密株式会社
共同設計及び組み立てによるシステム。

加工部位 → 金型品の内径追加工
内径公差 → $\pm 0,012\text{mm}$
月間生産可能数 → 約80,000個

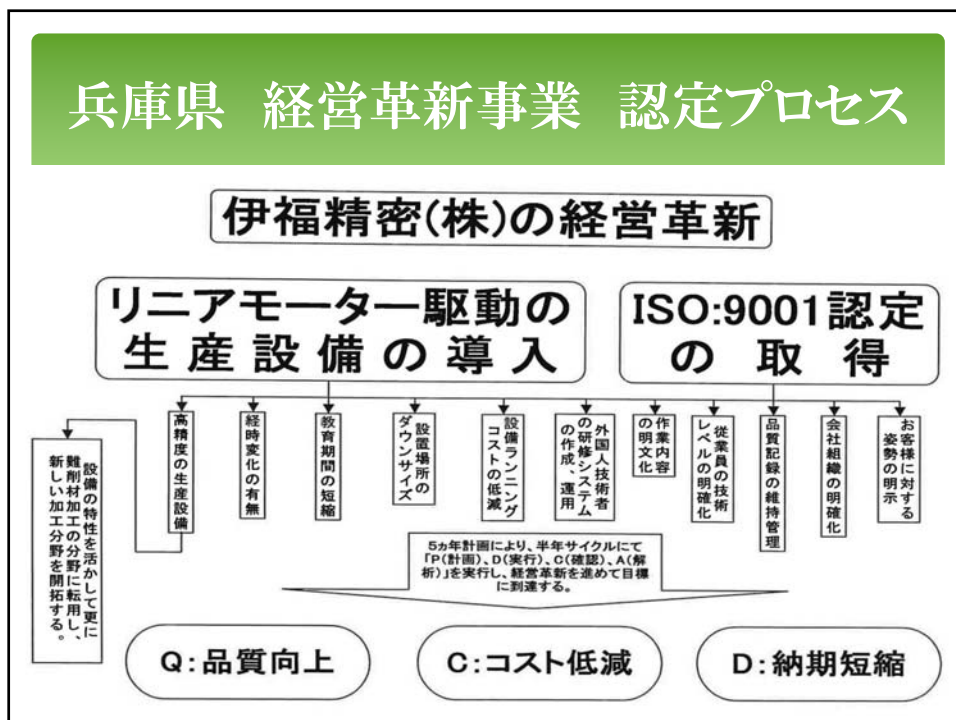
伊福精密は1品物の「試作品」加工から、
月産数万個単位の「超量産品」加工まで幅広く対応する事を実現しました。



スライド11



スライド12



スライド13

製作事例 金賞受賞作品「うすぴか」

株式会社森精機製作所様主催、
「第4回切削加工ドリームコンテスト」にて見事金賞を受賞。

☆使用素材 アルミ
☆使用設備 NC旋盤
☆加工時間 20分

☆加工内容
超薄肉加工に挑戦。
内外径の肉厚0.1mm、
鏡面加工に成功。

この技術が認められ、医療
業界から特殊加工の依頼を
いただく事に成功。



スライド14

KOBEドリームキャッチプロジェクト

2008年8月、「第7回KOBEドリーム
キャッチプロジェクト」に挑戦。

弊社若手社員が考案した、「最先端測定
機器を使用した検査成績書作成サービ
ス」にて見事「N-KOBE」の認定取得。

社内及び対顧客に対しての品質保証、
すなわち非生産部門からの独立を実現。

弊社独自のシステムで、顧客のニーズに
合わせた品質保証を実現し、毎月の売
上を確保出来るようになりました。



スライド15



全体総括

全体総括

横浜国立大学大学院環境情報研究院 教授 三井逸友氏

ご紹介いただきました、三井です。もう大分時間が押していますし、そろそろ皆様の顔にも疲れの色が見えるところですから、簡単にまいりたいと思いますが、かく申す私自身が今週はくたびれています。いきなり余計な件で恐縮ですが、今週私は、ヨーロッパの中小企業の国際化、その中で特に日本における事業展開ということ进行调查に来たオランダの研究者と一緒に駆け回り、ほとほとくたびれています。



しかし、格好良く言えば、私はヨーロッパの企業のお助けをしようという以上に、日本の中小企業が新たな事業展開で飛躍発展を遂げ、また国際化を積極的に生かしていくことを願っています。その上でも今日の本題であるように、まさに人間の命に限りがある以上は、企業が存続発展していくことが何より大事である、この趣旨が実によく分かるわけです。

それから、私は10月末まで日本中小企業学会の会長でした。その最後となった9月の全国大会は、今日ご出席の安田武彦先生が開催準備にあたってくださり、東洋大学で開催しました。この大会の統一論題がまさに「世代交代期の中小企業経営」ということで、今日のテーマとほぼ重なるところが語られました。

先ほど安田先生が、事業承継の経済学ということをお話してくださいました。従来どちらかと言えば、事業承継は、国の政策等を含めて、制度論や政策論という次元で語られています。もちろんそれにはお金の問題、税制や債務の問題、色々なものが絡んできますのでこれも避けられないところですが、しかしそれだけで良いのかという意味から経済学的な見地のお話をされ、例えば調整の役割や、結合の重要性といったことを安田先生は語ってくださいました。また他方におきまして、いわば事業承継の経営学というものが大きくクローズアップされたと思います。これは具体的にどのような組織の発展を期するか、どのように新たな戦略を立て、あるいは新しいマネジメントのあり方を追求するか。こういった問題が、実際の企業経営者の方々の豊富な経験から教訓を頂戴できたと思っています。

若干、私の独断ですが、私はさらにこれにもう一つ事業承継の人間学論というようなものを加えてみたいと思います。企業というものの、とりわけ中小企業というものは経営者の方々ご自身という、非常に一人ひとりの人間力が大切だと先ほど来語られました。この人間力によるところが大きいし、またそれだからこそ、色々な魅力、色々な個性を持つてくるのだと思います。

しかし、それは企業を興された方がゼロからチャレンジをして新たなものを構築してきたのに比べ、安田先生がお話しされたように、逆に受け継ぐものがあればこそ色々難しい

ものもあります。経営者であれば、単に継ぐということでは今の時代に生き残れません。積極的に新しいものをつくり、挑戦していくという姿勢と、その実践方法を実行していくことが何より欠かせません。ですから私は、その主体の形成とともに、学習と成長の問題というものを改めて問うているのではないかという気がします。

さらに、本日の村上さん、久保田さんのお話、さらに3人の企業経営者の方々のご経験からよく分かることは、そうした学習と成長というものは単なる知識の注入や、あるいは予定されたレールの上を着実に勉強して、受験勉強のようにゴールにたどり着くということではなく、やはりある意味、紆余曲折があって不思議ではないと思います。

むしろ、事業を興された創業者の方は本当に色々予期せぬ苦労を越え、困難を越えて事業を存続、発展させてこられた。そうだとすれば、後を継いだ者は、何もそれと同じことを繰り返す必要はなくても、少なくとも自ら困難を克服し、新しいことに挑戦し、企業全体、取引先金融機関、色々なところを動かしていく、そうしたことに非常に大きな人間力を発揮せねばならないと思います。

今日のお話は皆さん大変良いお話でしたが、逆の話を色々耳にすることがあります。先代、親御さんが立派過ぎて、偉大過ぎるお父さんの背中に隠れて後継者が小さくなっている。あるいはまた、世の中ではよく「親の背を見て子は育つ」、「無理やり言わなくても親を見ていれば育つ」と言いますが、私は今の時代は逆に親の背ばかり見ていると、それしか見えなくなると考えています。

つまり、新しい知識と経験を生かしていかないと、今の時代、企業は飛躍できない。それが存続そのものにも関わる。後を継いでいれば良いというものではない時代だと思うのです。その決め手とは、本質的な意味での良い環境を整えてあげることに尽きるのではないかと。もちろん、先ほどお話があったように、海外で勉強させてやろう、海外事業経験をさせてやろう、これは素晴らしいことですが、そのような外形的環境が全てではなく、その中で後継者の方々が実践し、自らの頭を使い、手足を動かし、経験を積み、それを我が知恵としていくことが何より大事だと思います。

したがって、実践の場をどう作れるのか。それは企業の中においてももちろん必要でしょう。先ほどの伊福社長が若くして何も知らずに入社して、現場の経験も3年間こっそり夜中にやっていたというお話をされました。こういう話は私もよく聞きます。企業のこと、仕事のこと、技術のこと、経営、営業のことを勉強することはやはり何より必要です。

同時にまた、外で色々な良い経験をする、例えば武者修行であるとか、あるいは学生時代に学んだことも決して無駄ではないし、非常に大きいと思います。またそういう新しい知識が無いと今の時代、イノベーションはできないと思います。しかし、それが必要十分なのではなくて、その場において自身がどのような経験を積み、場合によっては様々な逆風を乗り越えていく。そうした、まさに人間を鍛える、こうした場の経験こそが実に大きいと思うわけです。

ですから今、事業承継を考えている方、あるいは後継ぎの方々は、親御さんが用意してくれた、一見良い環境というものに甘んじてはいけなく、むしろ場合によっては背水の陣の構えを持って、自分の力で社員全体、取引先、金融機関も説得しなくてはならないと思います。そうした経験により、人間の力をさらに二乗三乗に高めていくことができる。こうしたことこそが、今の厳しい環境の中で、何より大事になっている事業の承継を果た

していくために、ぜひとも考えていかねばならないことだと思います。

少し乱暴な議論であることは私自身も重々心得ていますし、「じゃあ、やってみろ」と言われると私も非常に困るのですが、私が見聞きしてきた少なからぬ経験、色々なお話等から感じたこと、それらから、人間の成長、学習ということに重きを置いた考え方も一つ必要ではないかと思っていますところ。

先ほど申し上げましたEUの動きでも、たまたま同じような話を聞きました。課題は世界共通です。やはり欧州諸国においても、世代交代、事業承継は大きな課題で、ディスカッションの機会を開いたという話も耳にしました。世界中、企業の経営は同じ問題を抱えています。それだけに私ども研究者を含めて、何かお役に立てることは少なからずあるのではないかと、改めて感じたところ。

以上、少し長くなりましたが、ご清聴ありがとうございました。

閉会挨拶

閉会挨拶

日本政策金融公庫 副総裁 細川 興一

総合研究所を担当しております、細川です。

ただいま三井先生から全体総括のお話を頂戴しました。大変ありがとうございました。全体を通じて、本日のシンポジウムが大変実り多いものであったのではないかと実感しています。

まず第1部の研究報告では、私どもの研究員の研究発表に対して、安田先生から貴重なご意見をいただきました。ありがとうございました。



次に第2部のパネルディスカッションでは、経営者それぞれの方から、例えば「次世代の人を育て、人物本位の選択で後継者を育成されている話」、それから「下請け企業から自社ブランドを持つ企業へ転換された話」、あるいは「若くして事業を受け継ぎ、経営資源を刷新されて、新たな物づくりを目指された話」など、経営者それぞれの方々の生々しい体験やご苦労話を交えた、大変説得力に富むお話を伺うことができました。感激いたしました。まことにありがとうございました。

日本政策金融公庫総合研究所は発足当初から中小企業専門のシンクタンクとしてフィールドワークを基本にしながら、高いレベルの研究成果を発表していくことを目指しています。そうした意味で、今回このようなシンポジウムを通じて専門の先生方や、経営者の方々のご協力を得ながら、広く皆様に発信することができたことは大変意義深いものがあったと思います。皆様方のご協力に対して、改めて御礼申し上げます。

最後になりましたが、本日は2回目のシンポジウムでしたが、昨年を上回る約190人の方々にご来場いただきました。皆様方におかれましては、ご多忙の中お運びいただきまして、誠にありがとうございました。今後とも日本政策金融公庫、ならびに総合研究所へのご支援、ご協力を引き続きお願いしまして、閉会のあいさつといたします。ありがとうございました。

日本政策金融公庫 総合研究所 シンポジウム 報告書

2011 年1月

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1-8-2(新公庫ビル)

TEL 03-3270-1270

URL <http://www.jfc.go.jp/>