

事業承継を契機とした経営革新

- I. 本調査の問題意識
- II. 事業承継を契機とした経営革新への取組事例
- III. 事業承継を契機に経営革新を遂行した中小企業の特徴

はじめに

多くの中小企業では経営者の高齢化の進展に伴い事業承継が課題となっている。事業承継を計画的に推進することは、従業員の雇用や企業固有の技術・ノウハウの維持・確保など企業の発展において重要である。

中小企業の事業承継では、後継者への株式の移転、相続税対策など財産面の承継が取り上げられることが多い。その一方で、経営面に焦点をあてると、事業承継に関するさまざまな課題等を克服しつつ、事業承継を契機に経営革新を実現した企業が存在する。

本レポートは、「経営面の承継」に着目して中小企業の事業承継をとらえ、事業承継を契機に経営革新を実現した中小企業の成功事例の分析を通じて事業承継の多種多様なあり方を整理するとともに、後継者の経営力の形成・発揮のプロセスや、事業承継を契機に経営革新を遂行するためのポイントを示したものである。

本調査及びレポートの取りまとめにあたっては以下の点に留意している。

1. アンケート調査によって中小企業の事業承継の現状と課題を概観

本レポートでは、当公庫総合研究所「第194回中小企業動向調査」の特別調査として実施した、事業承継と経営革新に関するアンケート調査（有効回答企業数 5,778社、回収率 45.1%）の結果を分析し、中小企業における事業承継の現状と課題を概観している。

2. インタビュー調査に基づく詳細な企業事例の掲載

本レポートでは、事業承継を契機に現経営者が経営革新に取り組む企業17社に対してインタビュー調査を実施し、その結果を企業事例として詳細に紹介している。

企業事例については、事業承継を契機とした経営革新の取組内容や、承継時の問題点とその克服策などについて幅広く掲載している。

3. 事業承継を契機に経営革新を行うためのポイントを提示

本レポートでは、企業事例の分析を通して、後継者の経営力の形成・発揮のプロセスについて考察するとともに、事業承継を契機に経営革新を遂行するためのポイントを提示している。

なお、本レポートは、調査委託先であるりそな総合研究所株式会社と当公庫総合研究所の共同調査研究という形をとった。

また、本レポートの作成にあたり、東洋大学教授 安田 武彦 氏のアドバイスを受けている。

(総合研究所 久保田 典男)

要 旨

中小企業の事業承継やそれを契機とした経営革新の取組みは多様であるが、後継者の経営力形成・発揮のプロセスには共通点がみられる。

後継者の経営力の形成は、先代経営者から承継される経営力と、幅広い社内外の経験などを背景に後継者が独自に獲得する経営力とに大別される。いずれの場合でも、先代経営者が後継者と日常的なコミュニケーションを図り、後継者に重要な経営判断を任せて育成するなど、先代経営者の後継者に対する配慮やサポートによって経営力の形成が促進される。

後継者は、開かれた組織づくり、自立型社員の育成・活用といった「後継者特有のリーダーシップ」を発揮しており、特に社内外の説得、理解、合意形成や社内体制の整備において特徴的な取組みがみられる。

第 1 章

本章では、当公庫総合研究所「第 194 回中小企業動向調査」の特別調査として実施したアンケート調査「事業承継と経営革新」（有効回答企業数 5,778 社、回収率 45.1%）の結果を分析し、中小企業における事業承継の現状と課題を概観している。

アンケート調査によると、回答企業の代表者の年齢は、60 歳代以上が全体の 47.3%となっている。また、代表者の年齢別に後継者の有無についてみると、代表者が 60 歳代の 40.1%、70 歳代以上の 30.6%の企業の後継者が決まっていない。

事業承継の課題については、「後継者の教育（経営能力の承継など）」と回答した企業が、全体の 72.7%と最も高い割合を占める。また、「従業員などの支持、理解の確保」、「取引先、金融機関などの支持、理解の確保」といったステークホルダーの支持、理解の確保をあげる割合も高い。一方で「経営者の個人保証、担保」、「相続税対策」、「株式（経営権）の後継者への集中」等、財務、税制、金融面の課題をあげる企業の割合は、相対的に低い。

過去 10 年以内における経営革新への取組状況について代表者の就任時期別にみたところ、「新たな経営体制の構築（社内体制の革新、他社との連携等）」においては、創業者に比べて後継者の方が、取り組む割合が高い傾向がみられ、かつ代表者に就任した時期が新しいほど取り組む割合が高くなっている。このことから、事業を承継した後、比較的早い時期に何らかの体制整備を行っていることが推測される。

さらに、比較的最近に代表者に就任し、かつ、「新たな経営体制の構築」に取り組んだ企業では、他の経営革新への取組割合も高くなっている。

第 2 章

本章では、第 1 章のアンケート調査の分析結果を踏まえ、事業承継を契機に現経営者が経営革新に取り組む企業 17 社に対してインタビュー調査を実施し、その結果を企業事例として紹介している。事例企業の分類にあたっては、まず事業を承継した現経営者と先代経営者の関係に着目して、親族内承継、非親族承継、M&A に分類している。次に、親族内承継、非親族承継について、先代経営者の事業内容を基点に、先代の事業を踏襲した企業を「踏襲型」、先代の事業を転換した企業を「転換型」として分類している。

企業事例では、企業の沿革及び事業承継の背景、事業承継を契機とした経営革新の取組

内容、将来展望などについて紹介している。

第3章

本章では、まず、第2章で紹介した企業事例に基づき、タイプ別にその特徴を整理している。次に、後継者の経営力について、「経営力の形成」と「経営力の発揮」という視点から各事例を分析している。最後に、本稿のまとめとして、「事業承継を契機とした経営革新」を遂行するための要素や留意点を示している。

親族内承継では、①幼少期の経験、先代の下での勤務経験等により一族の経営姿勢が自然に浸透している、②関係者にも社長交代が自然な形で受け入れられやすく「人心の掌握」が図られやすい、③一族の経営理念、社訓などが企業ブランドとなり、経営革新に活用されやすいなどの特徴がみられる。

また、非親族承継では、①関係者への説得が、親族内承継よりも徹底して行われている、②異なる視点からの客観的な検証と試行錯誤が行われるなどの特徴がみられる。

親族内、非親族承継に関わらず先代の事業を転換した企業の特徴としては、①要因の一つに既存事業を巡る経営環境の厳しさがあること、②先代の事業を転換しつつも従来の事業の中から新事業の種（シーズ）を見出していることなどがあげられる。

M&Aによる承継では、買い手企業の事業性が最も重視される。また「企業から企業への承継」という性格上、組織文化の異なる企業同士が融合することによる組織的な軋轢が生じるリスクがある。一方で人心の掌握が重要な点は、一般的な事業承継と変わらない。

後継者の経営力の形成についてみると、後継者の経営力は先代経営者から承継（伝授・教育）される経営力と、後継者が独自に獲得する経営力とに分けることができる。

先代経営者から承継される経営力については、成功体験や厳しい時期を共に乗り越えるといった経営経験の共有や、先代経営者の経営を見ることなどを通じて形成されていく。

一方、後継者が独自に獲得する経営力については、幅広い社内での経験や、異業種での社外経験などを背景に、後継者が独自の問題意識を持つことによって形成されていく。

さらに、先代経営者が、後継者と日常的なコミュニケーションを図ったり、後継者に重要な経営判断を任せて育成したりするなど、先代経営者が後継者に対する配慮やサポートを行うことで、後継者の経営力の形成が促進される。

後継者の経営力の中でもリーダーシップに着目して、その発揮についてみていくと、創業者や先代経営者によくみられる「ワンマン」「トップダウン」といったリーダーシップとは異なり、①開かれた組織経営、②自立型社員の育成、活用を特徴とする「後継者特有のリーダーシップ」を発揮している。

後継者特有のリーダーシップを発揮するための具体的な取組みについてみていくと、社内外の説得、理解、合意形成においては、①経営方針、スタンス、ビジョンの明確化、②綿密な社内外とのコミュニケーション、③理論、数値など具体的な根拠の明示、④新規投資、撤退など形に示した行動などの取組みがみられる。また、社内体制の整備においては、①組織再編成、②意思決定や指揮命令系統の見直し、③従業員の育成、意識改革、④社内ルール of 明確化、⑤マネジメントシステムの認証取得などの取組みがみられる。

そしてこれらの取組みによって、組織としての競争力が高まり、様々な経営革新が実行されていく。

目 次

第1章 本調査の問題意識	1
1. 本調査の背景と目的	1
2. 事業承継が課題となる背景	2
(1) 中小企業の廃業.....	2
(2) 中小企業において事業承継への対応が進まない理由.....	3
(3) アンケート結果から見る中小企業の事業承継の課題.....	4
3. 事業承継を契機とした経営革新	6
(1) アンケート結果から見る事業承継を契機とした経営革新への取組状況.....	6
第2章 事業承継を契機とした経営革新への取組事例	9
1. 親族内承継（踏襲型）の事例	11
2. 親族内承継（転換型）の事例	39
3. 非親族による承継の事例	47
4. M&Aによる承継の事例.....	67
第3章 事業承継を契機に経営革新を遂行した中小企業の特徴	76
1. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容	77
(1) 事例企業における経営革新の取組内容.....	77
(2) 事業承継のタイプと経営革新への取組内容.....	78
2. 後継者の経営力の形成と発揮	88
(1) 後継者の経営力の形成.....	88
(2) 後継者特有のリーダーシップ発揮による経営革新の遂行.....	94
3. 「事業承継を契機とした経営革新」を導くもの	102
(1) 事業承継時や後継者の入社時の経営状況が経営革新のあり方に影響.....	102
(2) 後継者の経営力の形成要素.....	102
(3) 事業承継を契機に経営革新を遂行するための要素.....	103
参考文献	105
アンケート票（事業承継と経営革新について）	106

第1章 本調査の問題意識

1. 本調査の背景と目的

多くの中小企業では、経営者の高齢化の進展、少子化に伴う後継者難などを背景に、事業承継が課題となっている。事業承継が円滑に進まない場合には、本来、競争力のある中小企業までが廃業を余儀なくされてしまう恐れもあり、わが国経済全体の活力にも影響するものと考えられる。

かかる状況下、中小企業庁では関係団体とともに2005年10月に事業承継協議会を設立、2006年6月には同協議会において事業承継ガイドラインを策定するなど、中小企業の実業承継対策に力を入れている。

また、中小企業においては、後継者問題に対応する選択肢の一つとして、M&A、MBO等の手法が取られる例も見られるようになっており、従来の同族経営から新しい経営者に代わる事業承継も広まりつつある。

事業承継には、「株式・財産等」の承継と「経営」の承継の両面があると考えられる。ただ、これまで中小企業の実業承継問題を語るときは、同族企業が太宗を占めるという中小企業の実業承継の特性から、後継者への株式・財産の移転や相続税対策等が課題としてあげられることが多かった。しかし、「経営」の承継に焦点をあてると、様々な経営課題を抱える中小企業が、事業承継を契機として、直面する経営課題等の克服や経営体制、組織、事業の高度化、再構築、転換等を成し遂げるべく、後継者や次世代の経営陣による経営革新に取り組むケースも少なくない。

そこで、本調査では、事業承継を契機として経営革新(※)を遂行した企業に焦点をあて、「企業経営の能力をどのように獲得、承継したのか」「企業の変革を成し遂げる、または変革を円滑にする要素は何か」という問題意識を提示する。そして、具体的な事業承継に伴う経営革新の実例から、経営理念、経営資源、組織力等の後継者への承継や、後継者が独自の経営に対する考え方、発想、経験等を融合し、経営革新に結びつけるまでのプロセスなどの観察を通じて、企業経営の能力の形成プロセスや、事業承継を契機に経営革新を遂行するためのポイントを明らかにすることを目的とする。

(※)本調査における「経営革新」の捉え方について

中小企業金融公庫総合研究所「第194回中小企業動向調査」特別質問「事業承継と経営革新について(詳細は後述)」では、「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」、「新たな経営体制の構築」について、経営革新の具体的な取組状況として質問している。

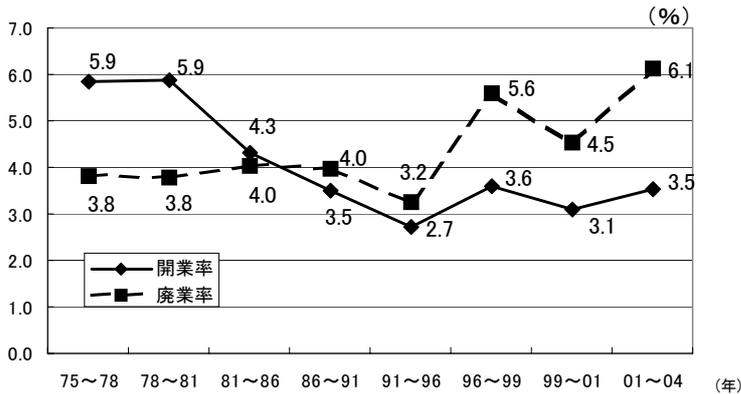
本調査においては、上記のような取組みを含め、事業承継時に直面している経営課題等の克服や、先代の経営体制、組織、事業の高度化・再構築・転換等を遂行しようとする中小企業の取組みを、広く(事業承継を契機とした)経営革新として捉えてみていくこととする。

2. 事業承継が課題となる背景

(1) 中小企業の廃業

総務省「事業所・企業統計調査」によれば、近年企業の廃業率の上昇が顕著にみられる（図表 1-1）。中小企業の廃業率の上昇は、事業存続を巡る環境が厳しくなっていることのあらわれであり、中長期的には経済の活力の減退につながることになる。

図表 1-1 開廃業率の推移（企業数ベース）



(出所) 中小企業白書 2007 年版

備考：総務省「事業所・企業統計調査」に基づいて作成されたもの

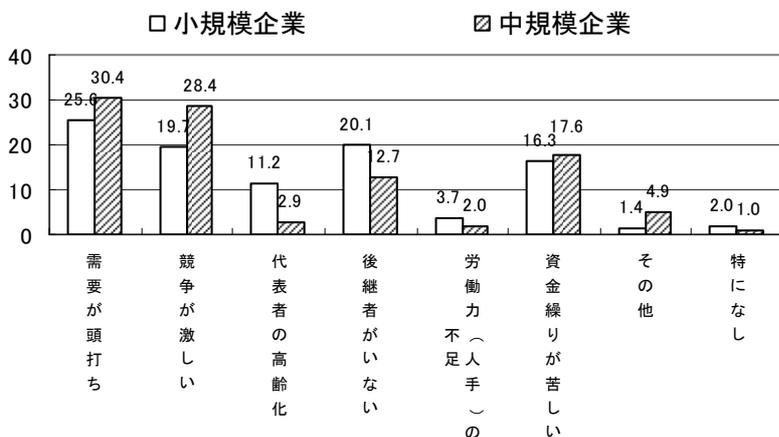
<廃業の理由の一つとしては、後継者問題が存在>

(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営実態調査」において、「事業縮小や廃業を検討している理由」をみると、「需要の頭打ち」「競争が激しい」「後継者がいない」が上位にあげられている（図表 1-2）。

長期にわたる事業の存続には、需要の確保、激しい競争への対応とともに後継者の確保・育成が課題となっている。このため中小企業の事業の存続を考えるうえでは、後継者問題を捉える視点が必要と考えられる。

図表 1-2 事業縮小や廃業を検討している理由

(今後の経営方針として「事業縮小」「廃業」をあげる企業におけるその理由)
～経営問題と後継者問題を理由の一つとしている～



(注) 1. 中規模企業とは、中小企業のうち小規模企業を除いたものを指す。

2. 複数回答のため合計は100を超える。

(出所) 中小企業白書 2007 年版

備考：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営実態調査」(2007年1月)に基づいて作成されたもの

(2) 中小企業において事業承継への対応が進まない理由

中小企業における事業承継対応は、一般的に以下のような理由から進みにくいとされている。

①現実問題として当事者が受け入れにくい。

現経営者が壮健であることを当事者の誰もが願っており、喫緊の問題として捉えにくいということがある。中小企業にとっては、経営者の体力、気力、バイタリティなどが競争力を支えている。現経営者の多くは、「体力が許す限り、経営者としてリーダーシップを発揮し、経営を続けたい」と考えており、また、家族や従業員も現経営者を頼りにしている。

その点で、事業承継は、現経営者の引退や生死にまつわるデリケートな問題を含んでおり、本人以外の口からは言い出しづらい、話しにくい、といった心情的要因がある。

②後継者が見つからない。見つかったとしても、その資質や能力が不足することが多い。

中小企業の太宗を占める同族経営の場合、親族に後継者がいても、「リーダーシップや適性に欠け、従業員や取引先の信頼が得られない」「本業の他、財務や法務を含む経営者として必要な知識、能力に欠ける」「そもそも本人が後継者となる気がない」等、後継者の能力や資質、志望の問題により、いつまでも事業承継が進まない場合がある。

また、「給与所得者の方が収入が多い」「企業経営で苦勞したくない」、といった現実的な問題から親族が後継者になることを選択しない場合もある。

後継者候補が親族に見つからない場合には従業員から後継者を選ぶケースもあるが、後継者の候補となるような従業員が少ないことに加え、特に、創業者の場合、ワンマン経営者が多く、創業者の強い影響力の下では、自らの問題意識をもって経営のリーダーシップを発揮する人材が育ちにくいともいわれている。

③関係者（ステークホルダー）の理解が得にくい。

中小企業では、経営者個人の人間性や長年にわたって築いてきた信頼関係によって、取引先、金融機関、従業員などの関係者（ステークホルダー）からの信用を得ていることが多い。そのため、経営者が交代する場合には、必ずしも従前の関係が維持されず、事業基盤が大きく揺らぐこともある。

金融機関からの借入について、代表者の個人保証や担保提供が多い中小企業では、後継者に承継する場合に、それが障害となる可能性がある。親族内に承継する場合でも、後継者の個人資力で、事業の債務を引き継ぐことには抵抗が大きい。まして、親族以外の従業員等に事業承継を行う場合には、後継者本人が、自身の家族の了解を取り付ける必要が出てくる。金融機関が、資産背景の異なる新経営者に個人保証や担保条件が引き継がれることについて難色を示すケースも多い。

また、後継者が従業員からの信頼を獲得することも必要である。創業者は、様々な困難を乗り越えて会社を支えてきており、従業員にとっても尊敬の対象であるが、比較的若く実績の無い後継者が後を継ぐ場合は、従業員の納得を得ることが難しいこともある。

このように、事業承継への対応が進まない要因は、複数かつ多段階にわたる。

(3) アンケート結果から見る中小企業の事業承継の課題

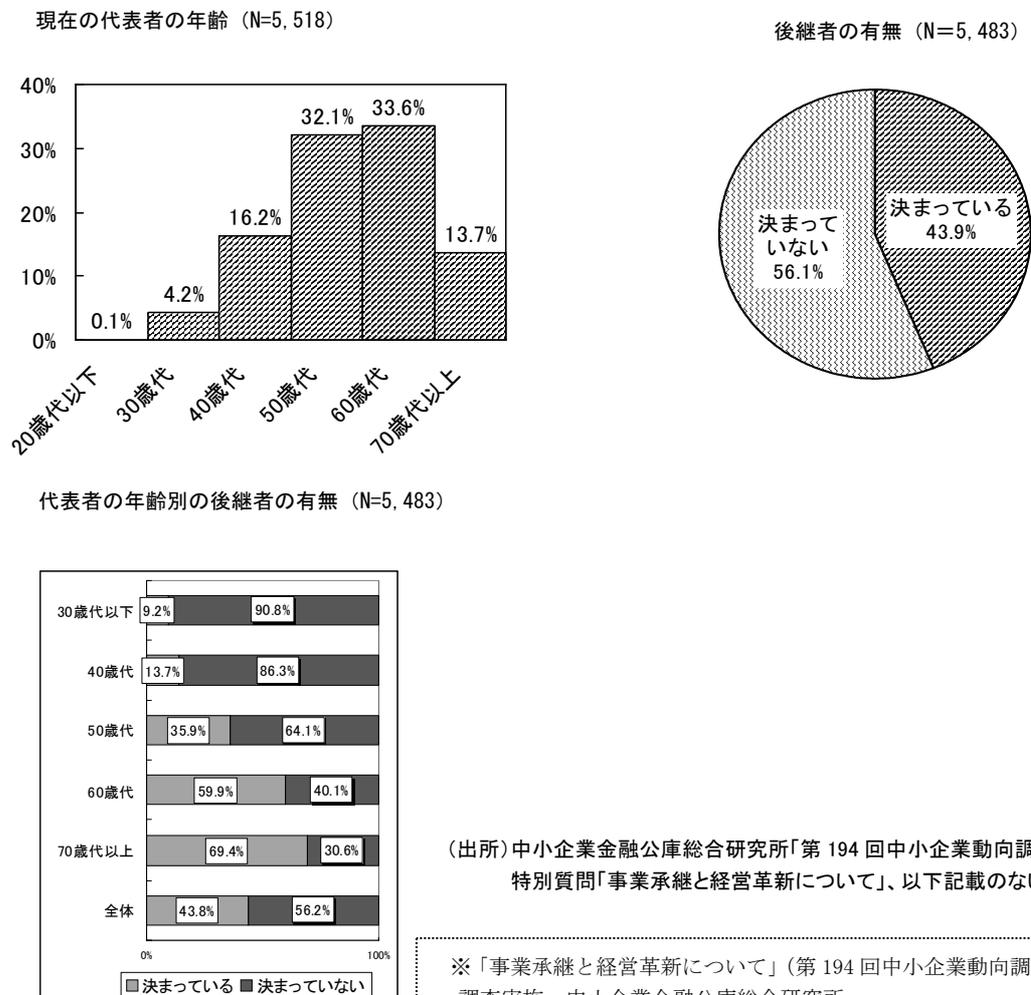
2007年に中小企業金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査（※「事業承継と経営革新について」（第194回中小企業動向調査の特別調査））の結果から、中小企業の事業承継の課題をみとめる。

①経営者が高齢であるにも関わらず、後継者は決まっていない企業も多い。

現在の代表者の年齢が60代以上である割合は全体の47.3%と半数近くを占めている。

また、後継者については、「決まっている」企業が43.9%、「決まっていない」企業が56.1%となっており、決まっていない企業が過半数を占めている。後継者の有無を代表者の年齢別にみると、代表者が60歳代の企業において、40.1%、70歳代以上であっても30.6%の企業の後継者が決まっていない（図表1-3）。

図表1-3 後継者の有無と代表者の年齢



(出所) 中小企業金融公庫総合研究所「第194回中小企業動向調査」
特別質問「事業承継と経営革新について」、以下記載のない限り同じ

※「事業承継と経営革新について」（第194回中小企業動向調査の特別調査）
調査実施：中小企業金融公庫総合研究所
調査時点：2007年6月中・下旬
調査対象：中小企業金融公庫取引先12,821社
有効回答企業数5,778社、回収率45.1%

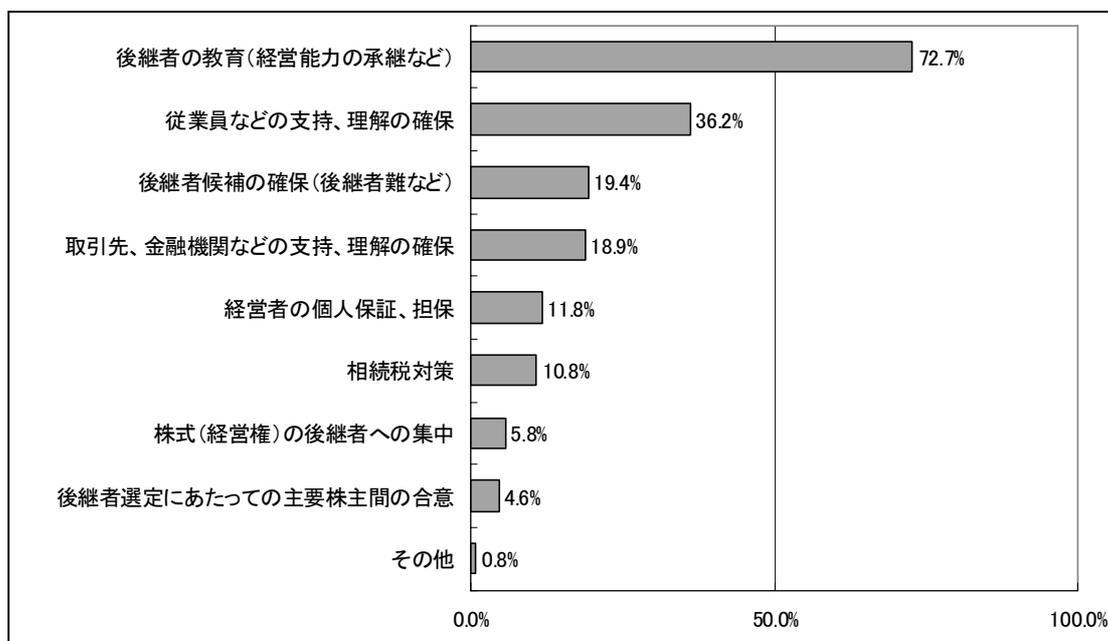
②「後継者の教育（経営能力の承継など）」を課題にあげる企業が特段に多い。

事業承継の課題としては、「後継者の教育（経営能力の承継など）」を課題にあげる企業が全体の 7 割強と多くを占めている。また、「従業員などの支持、理解の確保」、「取引先、金融機関などの支持、理解の確保」といったステークホルダーの支持、理解の確保をあげる割合も高い。

一方で「経営者の個人保証、担保」、「相続税対策」、「株式（経営権）の後継者への集中」等、財務、税制、金融面の課題をあげる企業の割合は、相対的に低い（図表 1-4）。

財務、税制、金融に関する事項は、事業承継にあたって重要ではあるが、これらの課題は実際に事業を承継する局面において顕在化する内容であるため、現社長が健在なうちは喫緊の課題として捉えにくい、という傾向を反映していると思われる。一方でこの結果は、経営能力の承継や社内、社外の関係者の理解の確保等、経営の本質的な側面で事業承継の問題に着目する視点の必要性を反映しているものと考えられる。

図表 1-4 事業承継の課題（N=5,778、3つまでの複数回答）



（注）複数回答のため各項目の合計は 100%を超える。

3. 事業承継を契機とした経営革新

中小企業を取り巻く経営環境、諸条件は、主力取引先の海外生産シフト、海外企業との競争激化、消費者ニーズの多様化、規制緩和、環境問題への対応など激しく変わってきており、柔軟に対応していく経営能力が求められる。

そこで、本調査では、事業承継を環境変化に応じた柔軟な経営能力を発揮する経営革新の好機と捉え、これに取り組む中小企業の姿に注目する。

(1) アンケート結果から見る事業承継を契機とした経営革新への取組状況

中小企業金融公庫総合研究所で実施したアンケート調査では、経営革新を「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」「新たな経営体制の構築」の4つに区分し、過去10年以内（1997年1月以降）におけるそれぞれの経営革新の取組状況について聞いている。

これを代表者の就任時期別にみると、「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」について、創業者と後継者を比べて、いずれも取り組む割合は大きく変わらない。(図表 1-5)。

一方、「新たな経営体制の構築（社内体制の革新、他社との連携等）」においては、創業者に比べて後継者の方が、取り組む割合が高い傾向がみられ、かつ代表者に就任した時期が新しいほど取り組む割合が高くなっている。1996年以降に代表者が就任した企業では、過去10年以内に「新たな経営体制の構築」に取り組む企業の割合が4割超となっている(図表 1-6)。このことから、事業を承継した後、比較的早い時期に何らかの体制整備を行っていることが推測される。

さらに、1996年以降に代表者に就任し、かつ、「新たな経営体制の構築」に取り組んだ企業（966社）が、他の経営革新について取り組んだ割合をみると、「新たな製品・サービスの開発・導入」70.6%、「新たな生産・販売方式、サービスの提供方式の開発・導入」64.9%、「新たな市場の開拓」72.5%となっており、事業承継を契機に後継者が組織改革に取り組んだ企業では、財・サービスの具体的な経営革新に取り組んだ割合が高い(図表 1-7)。

図表 1-5 過去 10 年以内に経営革新を行った割合（代表者の就任時期別、N=5,516）

◆新たな製品・サービスの開発・導入

	実施した(現在実施中を含む)	実施したが途中で断念した	実施を前提に検討中	検討したが断念した	検討したことがない	無回答
創業者である	52.1%	2.0%	7.5%	2.4%	12.9%	23.2%
1990年以前	52.5%	1.5%	8.5%	2.1%	13.7%	21.6%
1991年～1995年	50.9%	1.8%	8.7%	3.1%	14.0%	21.5%
1996年～2000年	52.2%	3.1%	9.1%	2.4%	11.8%	21.4%
2001年以降	52.2%	3.1%	7.4%	2.5%	14.6%	20.3%
総計	52.1%	2.3%	8.0%	2.4%	13.5%	21.6%

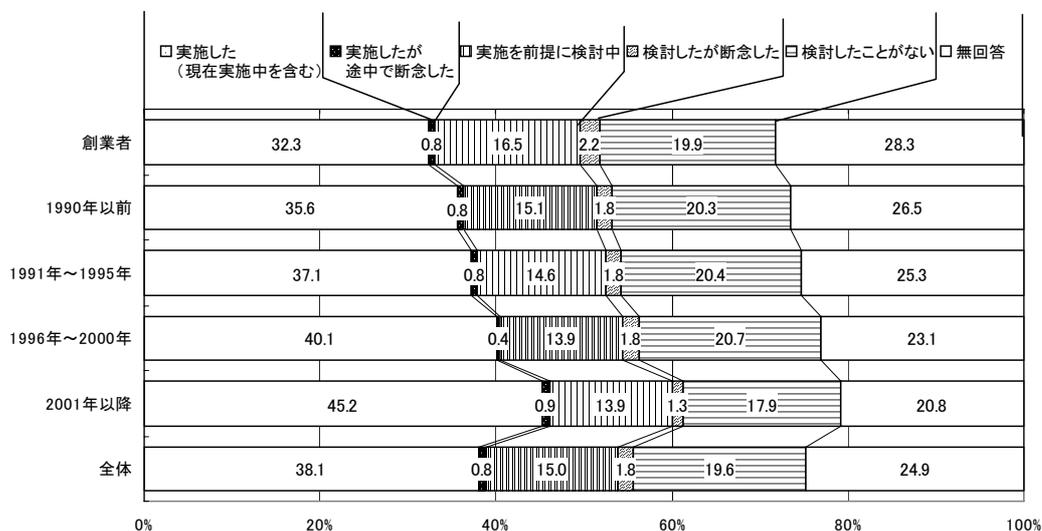
◆新たな生産・販売方式、サービスの提供方式の開発・導入

	実施した(現在実施中を含む)	実施したが途中で断念した	実施を前提に検討中	検討したが断念した	検討したことがない	無回答
創業者である	43.5%	1.2%	11.0%	2.0%	14.5%	27.9%
1990年以前	43.5%	1.8%	12.5%	2.5%	14.7%	25.0%
1991年～1995年	45.6%	1.3%	10.8%	2.8%	16.3%	23.2%
1996年～2000年	43.3%	1.8%	11.4%	2.5%	17.3%	23.6%
2001年以降	45.2%	1.2%	11.8%	2.0%	17.7%	22.0%
総計	44.2%	1.4%	11.6%	2.3%	16.0%	24.6%

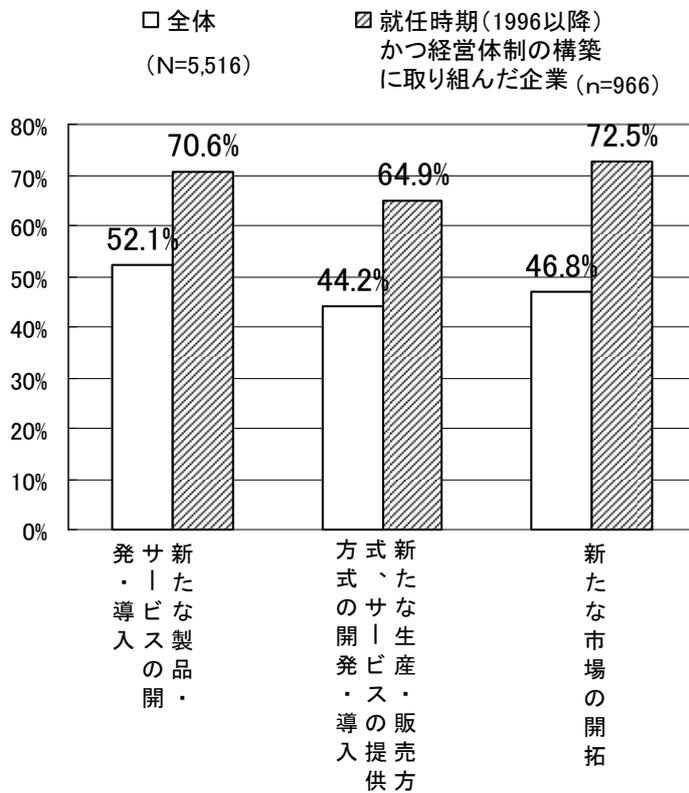
◆新たな市場の開拓

	実施した(現在実施中を含む)	実施したが途中で断念した	実施を前提に検討中	検討したが断念した	検討したことがない	無回答
創業者である	45.2%	1.4%	11.6%	2.9%	12.4%	26.4%
1990年以前	48.0%	2.0%	12.4%	2.4%	12.1%	23.2%
1991年～1995年	47.6%	2.0%	12.2%	3.0%	13.3%	22.0%
1996年～2000年	49.9%	1.4%	14.2%	2.4%	11.1%	21.0%
2001年以降	45.7%	2.1%	13.8%	2.5%	14.4%	21.5%
総計	46.8%	1.8%	12.8%	2.6%	12.8%	23.2%

図表 1-6 過去 10 年以内に「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）」を行った企業の割合（代表者の就任時期別、N=5,516）



図表 1-7 1996 年以降に就任した後継者のうち「新たな経営体制の構築」に取り組んだ企業（966 社）が、他の経営革新に取り組んだ割合



第2章 事業承継を契機とした経営革新への取組事例

第1章では、事業承継を契機に新たな経営体制を構築し、経営革新を実現しようとしている中小企業の存在が確認された。第2章では、事業承継を契機に経営革新に取り組む中小企業の実例を概観することとする。

【インタビュー調査の概要】

●インタビュー先の選定方法

事業を引き継いだ現経営者が経営革新に取り組んでいる企業について、候補先企業¹をリストアップし、最終的に17社をインタビュー先として選定した(図表2-1)。

●インタビュー先の分類

ここでは17社のインタビュー先について、まず事業を承継した現経営者と先代経営者の関係に着目して、親族内承継、非親族承継、M&Aの順に分類している。次に、親族内承継、非親族承継について、先代経営者の事業内容を基点に、先代の事業を踏襲した企業を「踏襲型」、先代の事業を転換した企業を「転換型」として分類している。

図表2-1 インタビュー実施企業概要

	企業名	事業内容	従業員数	先代経営者との関係	先代経営者の事業からの変化(注)
1	砂山靴下(株)	靴下製造	22名	親族内	踏襲型
2	小原歯車工業(株)	歯車製造	90名	親族内	踏襲型
3	和光化学工業(株)	静電塗装	100名	親族内	踏襲型
4	内堀醸造(株)	食酢製造	100名	親族内	踏襲型
5	(株)比叡ゆば本舗ゆば八	ゆば製造	86名	親族内	踏襲型
6	(株)稲葉屋冷熱産業	環境試験装置製造	17名	親族内	踏襲型
7	A商事(株)	機械部品販売	60名	親族内	踏襲型
8	中川(株)	祭用品製作	30名	親族内	転換型
9	(株)渡邊製作所	コネクタ製造	61名	親族内	転換型
10	ラクナ油脂(株)	業務用洗剤製造	85名	非親族	踏襲型
11	ホシケミカルズ(株)	化粧品原料卸	42名	非親族	踏襲型
12	東海バネ工業(株)	バネ製造	78名	非親族	踏襲型
13	(株)B社	自動車部品製造	44名	非親族	転換型
14	ケージーエス(株)	点字セル製造	60名	非親族	転換型
15	(株)C社	粉砕機等の製造	120名	M&A	
16	(株)D社	印刷業	60名	M&A	
17	(株)E社	鉄鋼卸売	120名	M&A	

(注) 先代の事業を「踏襲」か「転換」かの判断については、レポート執筆者側の判断による。

¹ 候補先企業は、文献、資料、りそな総合研究所が主催する後継者育成講座である「りそなマネジメントスクール」の受講修了生、中小企業金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査(「事業承継と経営革新について」(第194回中小企業動向調査の特別調査))の回答企業等から選定した。

●インタビュー調査の内容

インタビュー調査では、企業概要、企業の沿革、事業承継以前の現経営者の経験、事業承継の経緯、経営革新への取組内容、経営革新への取組みによる経営体制・組織・事業の変化、従業員の人心掌握の方法、発揮されたリーダーシップの内容、今後の経営方針等について聴取した（インタビュー調査は2007年7月～10月にかけて実施）。

●企業事例の紹介方法

インタビュー調査結果に基づいて、各企業事例について「企業の沿革及び事業承継の背景」「事業承継を契機とした経営革新への取組内容」「将来展望」について紹介している。

特に、「事業承継を契機とした経営革新への取組内容」については、事業承継前、事業承継以降に分けて示すことで、先代経営者や現経営者の事業承継の前後における意識、経験、発揮されたリーダーシップ、具体的な行動等を紹介している。

1. 親族内承継（踏襲型）の事例

事例 1. 砂山靴下株式会社

■ 事業概要

企 業 名	砂山靴下株式会社
代 表 者	砂山直樹 代表取締役（CEO）
所 在 地	東京都葛飾区
創 業	昭和 35 年（1960 年）
従 業 員 数	22 名
現 在 の 事 業 内 容	靴下製造業
現 社 長 の 入 社 時 期	平成 6 年（1994 年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 16 年（2004 年） 38 歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→次男（三代目社長、創業者から二世代目）

■ 本事例企業のポイント

- 事業承継を契機に、中国工場を閉鎖するとともに、ニッチターゲット向けに自社ブランドの機能性靴下を展開する付加価値戦略、組織改革などを推進した。
- 中国工場の閉鎖は、父である創業者からのテーブルニッターとしての立ち位置を明確化するためのものである。また、自社ブランドによる機能性靴下の展開は、兄である二代目経営者の路線を引き継ぎつつ、更に発展させたものである。
- 組織改革の取組みは、創業者や二代目の力量に依存した事業運営から、組織として力を発揮するためのリーダーシップや組織運営に対する問題意識により、「砂山靴下を企業として発展させていく」との後継者の強い意思の下、推進されたものである。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

（1）企業の沿革

砂山靴下株式会社は、創業者（現社長の父）が縁戚から製造する靴下の営業を勧められ、靴下の営業を行う業者として昭和 35 年に創業した。営業活動をしていく中で靴下の企画や提案を行うようになり、製造工場を持たないファブレスな靴下製造業（テーブルニッター）としての原型を整えた。

昭和 50 年、大手繊維メーカーと海外の 2 つのブランドについてライセンス契約を結び、自社企画商品を OEM 生産した。当時、この 2 つのブランドは消費者の認知度が高かったこともあって、この時期に当社のピークとなる売上高をあげた。

平成元年に中国に自社工場を建設。業界の景気が非常に良かったことや、生産工場を持ちたいという創業者の思いがあったことによる。

平成 6 年に創業者の健康上の理由から現社長の兄が代表者に就任した。創業者の時代は、一般消費者をターゲットとした量販店向けに販売される OEM 製品を扱い、OEM 先に対し

て靴下の製品企画はしていたが、自社ブランドはなかった。これに対して、後を継いだ先代は、海外製品が台頭し始め価格競争が進む中、量販店向け製品のみを扱う事業モデルの将来性に疑問を感じるようになり、ターゲットを絞り込んだ付加価値の高い自社ブランド製品の開発に挑戦した。平成 10 年、絹素材の柔らかさを前面に出した「壮絹社」と足の健康を前面に出した「足健社」という 2 つのコンセプトの自社ブランド製品を開発し、カタログ通販などによる量販店以外の新チャネル向けに展開していった。

平成 16 年、現社長が社長に就任。まず、「砂山靴下は消費者のためのテーブルニッターである」という立ち位置を明確にし、その上で中国工場を閉鎖した。続いて、「コクーンフィット」「ケアランス」といった新ブランドを展開し、付加価値の高い自社企画製品の取り扱いを強化した。また、創業者や先代が個人として従業員や取引先に信頼されていたのに対し、「砂山靴下」が「企業」として信頼されるべきだとの考えに基づき、組織改革を進めている。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

①幼少期の経験

現社長は、自宅に近い会社にもよく顔を出していた。そのため、靴下の製造という家業を身近に感じており、特に反発することは無く、素直に後継者になることを心に決めていた。

②大学卒業後の経験

現社長は、大学を卒業後、繊維商社に勤務した経験を持つ。この繊維商社については、予め 5 年で辞めようとしていた。平成 6 年に兄が社長を継いだ際に、この繊維商社を辞し当社に入社した。

③入社後における先代社長との議論

現社長は、先代社長である兄と、「5 年後、10 年後の砂山靴下はどうあるべきか」、という議論をよく交わしていた。兄弟の間では、砂山靴下の将来像は共有されていたが、方法論は異なっていた。今の延長線上に未来があるというのではなく、未来からさかのぼると今があるという考え方に立ち、「将来に至る道筋、方法をどうすべきか」という議論を重ねた。こうした兄との議論は経営を学ぶ貴重な機会となった。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①突然の事業承継とその影響

平成 16 年に先代が病気により逝去したことに伴い、現社長が 38 歳で社長に就任した。兄の闘病生活は 1 年程しかなく、突然とも言える社長交代となった。

先代とのつながりが深かった取引先の中には、先代でないと取引しないとして、当社との取引を中止した会社も数社あった。また、従業員も数名が退社した。

②組織改革

現社長は、「会社は組織である」「砂山靴下は企業である」という点を強く意識し、自分で何もかも決めていた創業者、先代とは別の形で組織運営を行うことを心がけることとした。例えば、中間管理職（部長）には、経営データをオープンにして共有するとともに権限委譲を進めている。また、従業員には相談から承認のプロセスを明確にして、中間管理職に判断・意思決定を行わせている。

中間管理職（部長）へ実質を伴った権限委譲を進めたことにより、社長の判断に従うだけだった中間管理職の意識に変化が見られるようになった。意思決定の仕組みが組織的な形に変わってきた。

③新たな事業戦略の展開

イ. より絞り込んだターゲットへのブランド展開

創業者の時代には、海外ブランドとのライセンス契約自体がステータスの高い付加価値戦略だった。先代は、健康をテーマに悩みのある人に対する的確な商品を販売しようと考え、いわゆる「処方箋を付けたものづくり」という付加価値戦略をとった。

現社長は、こうした創業者が実施したブランドを冠した付加価値戦略や先代のニッチターゲット化という路線は引き継ぎつつも、事業承継を契機に商品構成を見直し、少数のニッチなターゲット層にさらに強く支持される自社ブランド製品の展開を図った。具体的には、「コクーンフィット」「ケアランス」といったブランドであり、例えば「コクーンフィット」は繭に護られている蚕を社会的弱者に置き換え、人に優しい商材をお年寄り、ベビー、マタニティ向けに企画開発し、ロハス、オーガニックといったトレンドにも標準を合わせたライフスタイル提唱型ブランドである。

こうしたブランド戦略については、協力工場からも評価されている。上述の商品群については、安定的な発注があり適正な価格で買い取ってもらえるため、信頼や満足感に繋がっている。

OEM先に対しては、OEM先と対象分野が重ならないよう予め配慮している。

ロ. 製造部門からの撤退

創業者が建設した中国の自社工場については、承継を契機に、改めてその位置づけを再考して、社長就任のその年に閉鎖し、同時に上海近郊に生産管理会社を設立した。

(2) 承継時の問題点とその克服

①承継時の問題点

現社長の父である創業者は、カリスマ的経営者であり、現社長の兄である先代も自分ですべて決めていくタイプであった。創業者や二代目を絶対的に信頼する取引先や従業員が存在していたため、社長交代時には、数社の取引先との取引中止や、数名の従業員の退職もあった。この時の体験から、「砂山靴下」が「企業」として、取引先や消費者にも信頼される「企業ブランド」でなければならないと考えた。

また、現社長は、創業者や二代目の自分で何もかも決めるやり方では、従業員が何もかも社長に判断を委ねるような組織になってしまうことを問題に感じた。

②克服方法

社長に就任してすぐに、「砂山靴下」としての当社の軸足、すなわち、「マーケットの視点に立ったテーブルニッター」としての原点を明確にするために、中国工場の閉鎖に踏み切った。当社では、製造部門を持ったために「作りやすい」ものづくりになってしまい、目指すべき「消費者サイドに立ったものづくり」ができなくなってしまっていた。そのことを社員の全員が再認識する必要がある。また、特定の消費者に安定的に支持される商品群として自社ブランド製品の展開を図った。それによって、高い付加価値を確保し、取引先や協力工場の支持も確保した。

さらに、社長が何もかも意思決定を行うのではなく、「企業」としての組織に変革するために、意思決定の仕組みを組織的な形に変化させるなどの改革を行った。

3. 将来展望

現社長は、消費者に「砂山靴下」という企業自体を認知してもらい、「SUNAYAMA といえば靴下メーカー」と認識してもらえるようにブランドイメージを浸透させることが必要と考えている。売上規模は大きくしなくてもブランド化はできるはずで、自社ブランドへの消費者の認知が、世代を超えて企業を永続させる鍵になると考え将来を見据えている。

事例 2. 小原歯車工業株式会社

■事業概要

企業名	小原歯車工業株式会社
代表者	小原敏治 代表取締役社長
所在地	埼玉県川口市
創業	昭和 10 年 (1935 年)
従業員数	90 名
現在の事業内容	KHK 標準歯車の設計、製造、販売業務、 各種オーダー歯車の受注、製造業務
現社長の入社時期	昭和 61 年 (1986 年)
現社長の就任時期	平成 13 年 (2001 年) 39 歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→次男→二代目の息子 (四代目社長、創業者から三世代目)

■本事例企業のポイント

- 四代目にあたる現社長は、創業以来の「標準歯車のビジネスモデル」を踏襲しつつも、事業承継を契機に、より細かく顧客のニーズに対応すべく、生産体制の見直しを図った。
- オープンで納得性のある組織づくりに取り組むため、積極的な経営方針の提示、データに基づく経営、人事規程の大幅な変更など、組織運営体制の見直しを強化した。
- 現社長の叔父にあたる三代目は、現社長やその補佐陣に経営経験を積ませ、次の「世代」づくりに尽力した。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

(1) 企業の沿革

当社は、現社長の祖父が昭和 10 年に個人創業、昭和 12 年に英式旋盤用の替え歯車の製造を開始、戦後になって法人化した。昭和 20 年代より、歯車を作って、すぐに納品するという即応体制を売りにしており、昭和 29 年には「KHK 標準歯車」として製品ラインナップを標準化した歯車の製造販売を開始、現在のビジネスモデルの原点はこの時期に出来上がった。

昭和 30 年以降は、大規模な設備投資(野田工場)や販路拡大(代理店制度)を実施し、企業規模を拡大していった。

昭和 41 年に現社長の父が二代目社長に就任した。創業者はカリスマ経営者で、ものづくりに取り組むだけでなく、様々な公職に就くなど地域貢献に積極的だった。しかし、無理がたたり身体を壊してしまった。これに対し二代目は公職には就かず、本業を重視し、創業者の意思を引き継ぎ、生産体制や営業を強化することで規模を拡大していった。

昭和 40 年代後半からは、営業展開を強化した。総合カタログの発行(その後シリーズ化)、

ナイロン製歯車の標準化、新製品（錆が発生しにくいステンレススチールの歯車、搬送装置に使われ設計自由度の高い歯研 CP ラック等）の展開、大阪や名古屋営業所の開設、海外展示会への出展などの拡大策を昭和の終期まで続けた。

昭和 63 年から現社長が就任する直前の平成 12 年までは、野田工場へ設備を集約した後に同工場を KHK 野田として分社独立させたことに加え、ISO9001、14001 の認証取得を進めるなど、生産体制や組織の見直し、強化を図った。また、歯車計算ソフトウェアの販売、電子カタログのリリース、業務用ソフトの導入、社内 IT システムの整備などの IT 化も進めた。この間、平成 10 年には、64 歳で就任した二代目社長の弟で現社長の叔父が三代目社長に就任した。創業者の長男・次男である二世代目は、三男を加えた三兄弟で、製造、営業、財務と役割を分担し、基本的に兄弟合議で意思決定をしていた。

平成 13 年には、創業者から三世代目に当たる現社長が三兄弟から事業を引き継ぎ代表者に就任した。

（2）事業承継に影響を与えた経験・抱いていた問題意識

①母親の影響

現社長は、母親から常日頃「お前が跡取りだ」と言われて育った影響により、小学校の時から経営者になることを意識していた。経営者になることに対して、当たり前だと感じていたし、反発心を持ったことも無かった。

②大学卒業後の勤務経験

大学卒業後、米国にある当社の得意先で働いた。そこで米国人の多様性を目の当たりにしたことで、人の見方について個を尊重し、他者を否定しなくなった。

③当社入社後の経験

昭和 60 年、23 歳の時に当社に入社。大阪営業所を 2 年、川口工場生産管理課を 5 年経験した。営業・生産の現場を経験したことで顧客や現場で働く人の気持ちを現場感覚で考えることができるようになった。その後は、取締役営業部長を 5 年間経験し、その後、常務取締役を 3 年間務めた。営業部長として会社の収益部門を担った後、常務取締役としては業務全般を担当した。経営全般を常務の立場で見ること、経営者としての経験を積んだ。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

（1）事業承継以後の取組内容

①事業承継の契機

三代目社長は、在任の 3 年間という短い期間の中で、現社長の他、一族を含む現経営陣を重責ポストに配置し、次世代の経営体制を整えていった。この間、現社長は常務として、経営の基本を三代目から教わった。現社長は、この 3 年が無ければ、今の自分になるまでにもっと時間がかかっただろうと振り返っている。

平成 13 年、三代目は、二代目が引退した同じ年齢で退き、現社長が 39 歳で代表取締役就任した。現在は、現社長、現社長の弟、従兄弟である三代目の子息という同世代で経営体制を敷いている。常務取締役を務める従兄弟は技術に強く、技術面から現社長をサポ

ートする体制となっている。

②事業承継以後の取組内容

イ. 川口工場を「歯車工房」として改修

標準歯車は、平成5年に株式会社KHK野田として分社独立させた野田工場が、専門工場として計画生産を行っている。しかし、現社長は、標準品だけを生産するのではなく、より顧客のニーズに応える必要性を感じて、社長就任2年目に本拠地である川口工場の改修を「プロジェクトK」として取り組んだ。これにより、計画生産で標準歯車を生産するKHK野田と、顧客の個別のニーズに対応する川口工場という二本立てとしようと考えた。

こうして事業承継から4年を経た平成17年に現在の川口工場は改修を完了した。KHK野田の5分の1程度の工場であるが、「歯車工房」という名称の標準歯車加工ラインを有しており、多岐にわたる顧客の加工ニーズを受け入れることを目的にしている。平成18年には「歯車工房」を商標登録し、経営革新計画の認定を受けた。

オーダー主体の川口工場を作ったことによる取組みの効果としては、例えば、顧客から短納期のオーダー歯車の発注が入っても川口工場ですべて対応できるようになり、計画生産のKHK野田の現場に混乱をきたさなくなったこと、「歯車工房」の推進により、標準歯車の追加工などのニーズに対応することが可能になったことなどがあげられる。更に顧客の利便性を高めるために、Webカタログも公開し、ネット上で顧客が標準歯車の検索、強度計算、図面出力などを出来るようにした。

ロ. コーポレートガバナンスの強化

現社長の体制の下では、社内組織体制についてコーポレートガバナンスの強化を進めている。

二代目の時代の経営は、三兄弟で相談して物事を決める合議制だったが、法規制、論理、社会情勢、数値などの根拠に基づかないものが数多くあった。

これに対して、現社長は、各部署の責任者である一族（実弟、従兄弟）や他の役員と明確に役割分担しつつ、経営面では、データに基づくオープンな組織運営を意識している。

現社長は、コーポレートガバナンスを「やっていることを公開して、皆に知ってもらい、幹部会議の内容や人事考課システムも公開して、勝手に決めない、オープンな意思決定のシステム」と捉えており、データをオープンにしていくことを重視した取組みを進めている。例えば、経営判断として決めたことは全社員の前で宣言（年3回）するように決めている。従来は会社全体の利益金額も明確にしていなかったが、部長以上には財務諸表（B/S、P/L、C/F）を示し、それに基づいた会議をしている。現社長は、「財務知識は、自分の考え方を支える基礎である。また、他の経営幹部や役職者に会社の状況を客観的に理解してもらおうツールである」として重視している。

また、自己満足に陥らないように、コンサルタントを入れるなど外部の目で客観的に経営を見るといった機会も設けている。

ハ. 地域貢献活動の推進

「歯車工房」は、顧客が見学できるように工場内をオープンにしておき、金融機関の研修や一般の方々の見学会（県民の日他）なども行っている。こうした活動は、顧客だけでなく地域との関係づくりに役立っている。

(2) 承継時の問題点とその克服

①承継時の問題点

当社は、創業者の世代から三世代目となり、親族も多く経営に参画し、まだ二世目の人材も残っている。前世代と現世代の考え方が違うのは当然のこととなる。また、会社規模が大きくなることにより、新しい考えをもった社員が次々と増えていく。このように同族経営は世代を経ると、社内の人間関係が非常に複雑になり、このため意思決定の透明性や納得性が求められる。

②克服方法

これらを解決するために、過去の経営の延長線上で物事を決定するのではなく、法規制や社会背景、将来の見通しを加味しながら、それに基づいた方針を立て明確に示すとともに、組織を重要視した経営を進めている。

事業承継を契機に、経営方針「信頼と満足の提供」の設定、顧客要求事項を最優先した「歯車工房」の推進、データに基づく各会議の実施、全社員を対象とする会社方針の説明会の実施、社員に対する社長面談などを行っているが、それらは、一族を含む全ての従業員の意識を根本に変えていこうという考えからの取組みである。

3. 将来展望

今後についても、聖域は設けず、創業者や二世目の時代から当たり前のこととして取り組んできたことを、原点から見直し、意識面から会社を変革させていきたい。

そのためには、データなどの根拠が必要であるし、外部の客観的な目も取り入れる必要がある。既に取組みを始めている部分もあるが、今後、さらに定着化させていく方針である。

事例 3. 和光化学工業株式会社

■事業概要

企 業 名	和光化学工業株式会社
代 表 者	米田禎孝 取締役社長
所 在 地	大阪市平野区
創 業	昭和 22 年 (1947 年)
従 業 員 数	100 名
現 在 の 事 業 内 容	ガラス容器等の静電塗装
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 52 年 (1977 年)
現 社 長 の 就 任 時 期	昭和 63 年 (1988 年) 40 歳
創業者と現社長の関係	創業者→娘婿 (二代目、二世代目)

■本事例企業のポイント

- 先代経営者の娘婿である現社長は、「他社に出来ないものを作ることこそ最大の営業」という考えを打ち出し、社内体制整備や生産体制の見直しに取り組み、大企業との新規取引開拓や、ガラス瓶塗装の領域を化粧瓶から酒瓶などへと広げていくという新市場の拡大につなげた。
- 事業承継を契機に経営革新を行った背景には、入社した当時の社内体制について、社長及び従業員間のコミュニケーションに乏しかったこと、工場での 5S が不徹底であったこと、仕事が属人的で、新しい人材が育ちにくかったことなどの点を、問題意識として捉えていたことがある。
- 社内体制の整備を行うにあたり、一人ひとり説得を行い、方針を徹底していった。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

(1) 企業の沿革

和光化学工業株式会社は、昭和 22 年に現社長の義父が、大阪市生野区において創業したもので、当初は「米田塗装工業所」という金属塗装の事業所であった。昭和 43 年に株式会社に改組した。同年、ある大手化粧品メーカーから依頼を受けてガラス瓶の静電塗装の開発に取り組み、2 年間の研究を経て、昭和 45 年に導電性の無いガラス瓶に帯電させて塗布することに成功し、その量産化技術も独自で開発した。この技術は他の化粧品メーカーからも注目され、同社は化粧瓶塗装で成長していった。

昭和 63 年、娘婿の現社長が 40 歳で社長に就任。ガラス容器塗装の領域を芳香剤、酒瓶などに広げており、近年は食品分野の容器など新分野への展開も視野に入れている。

(2) 事業承継に影響を与えた経験・問題意識

① 幼少期の経験

現社長は、米屋の息子として顧客に配達して回った経験を通して、心づかい、相手を不快にしない話し方、人を観察する力などを身に付けた。こうしたコミュニケーション能力

は、社長となった現在にも活かされている。

②入社当時に抱いた問題意識

現社長は、結婚後 2 年程して、当社に入社した。その時既に、自分が将来、経営者になるとの意識を持っていた。当社について、創業者からは良いイメージだけを聞かされていたが、実際に入社してみると、工場はラッカーの臭いが思いのほか強く、塗料の影響で湿疹もでてしまったほか、社員同士やお客様への挨拶もない状態で、いずれはそれを変えなければいけないと思った。

また、通常の仕事（デリバリー）を済ませた後、経理や夜 8 時以降に職人の手伝いをするなど下働きをしながら塗装の勉強をしたが、その際、職人は、教えると自分の仕事がなくなってしまうような考えから、積極的に教えてはくれないことに気づいた。これでは若い工員を育てる障害ともなり、その点も変えたいと思った。

③社内で身につけた技術、知識

入社 3 年目には取締役役に就任していたが、まだ会社の全容は把握できず、創業者や他の経営陣との話にも入れない状態であった。入社 5 年後には職人の技術を身に付け、財務内容も理解し、経営にも意見を出せるようになったが、自分が考える改革に取り組むことはできなかった。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

事業承継を迎える昭和の終わり頃には、ガラスの代替品として樹脂が台頭し、化粧瓶にもプラスチック容器が使われるようになり、売上は 1~2 割ほど減少していた時期で、経営状況は良くなかった。

後継者候補は他にもいたが、現社長は、「創業者から、商売人育ちの自分が結婚当初から後継者として目をかけられていた」と感じていた。また、工場長からの信頼も厚く、他の従業員ともコミュニケーションが良かったこともあり、従業員が、現社長を推してくれたことで、現社長への承継はスムーズに進んだ。

こうした社内におけるコミュニケーションの良さにより、社長就任以前から従業員の人心をつかんでいたのは、米屋での経験が大きかったと振り返っている。

②事業承継以後の取組内容

イ. 経営改革の視点、スタンス

現社長は、樹脂製品の台頭により売上が落ち込む中、小手先の営業力強化を図るのではなく、まず社内体制を強化することが大事だと考えた。品質、効率性の高い生産システムを構築し、技術力を高め、人材育成などを行えば営業力も向上するという考え方に立ち、社内体制の改革を進めた。

ロ. 社内体制整備の内容

社内体制の強化にあたっては、「工場がラッカー臭い」「職人が技術を隠すため人が育たない」「挨拶ができない。活気が無い」といった入社以来抱いていた問題意識に基づき、改革を進めていった。

(イ) マネジメントシステムの導入を契機とした技術の承継

◇ISO9001（品質マネジメントシステム）の導入を契機とした技術承継

職人が技術を持っており、その身に付いた技術を外に出したがるらない、教えようとしないう体質があった。現社長は、このことが従業員教育に時間がかかっている一因であるとして、仕事をマニュアル化しようと考え、ISO9001の認証取得に取り組み、平成12年に取得した。ISOの認証取得に取り組み始めた平成11年には初めて大卒を採用、その後、毎年新卒の新入社員を採用し、将来を担う人材の育成に努めた。

仕事のマニュアル化を図った結果、現場の技術の修得に5年近くかかっていたものが、わずか1年で可能になり、従業員教育と組織の若返りをスムーズに進めることができた。現在は、現社長が入社した当時の職人はほとんど残っていないが、マニュアル化により、技術が伝承され、さらなる進歩に向けてチャレンジする風土を継承することができている。「技術は日進月歩。人がやらないものを作れ。」という創業者の経営理念は変えずに、人材育成とともに次世代へ技術が伝承される仕組みが整った。

◇ISO14001（環境マネジメントシステム）の導入を契機とした自社技術のアピール

現社長は、社長就任時に「20世紀は品質、21世紀は環境」と宣言している。塗装会社では、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証取得に取り組むところは少ないが、静電塗装は環境に優しい塗装であることをアピールすることにもつながると考え、平成14年にISO14001の認証を取得した。

◇マネジメントシステムの統合（IMS：統合マネジメントシステム）

平成16年には、ISO9001とISO14001を相互のマネジメントシステムが連携して有効に機能するよう、両者を統合したIMS（統合マネジメントシステム）として運用している。

(ロ) 生産体制、生産技術の高度化

平成16年には、尼崎工場を新設、大ロット対応ラインを整備し生産効率もよく、臭気の発生なども少ないクリーンな工場が出来上がった。

また、独自性を発揮するために塗料を自社開発した。近年では、曲面であるガラス瓶に塗着した塗料をレーザーで剥離する技術（レーザーマスキング技術）を社内プロジェクトチームによって開発した。複数の塗料を塗ったガラス瓶を一行に並べレーザーを照射し、文字や絵柄を抜き出すもので既に実用・量産化されている。（特許出願済み）

環境マネジメントシステムの導入や、尼崎工場の建設により、女性も多く働き、臭気も少なく、塗料などの汚れも見あたらないクリーンな工場となっている。

(ハ) 第三者も交えた意思決定システム

同族会社では取締役会が機能せず、外部の客観的な意見が拾えないことを問題視し、税理士や元銀行員を顧問として迎え、6名で構成する経営戦略会議を平成17年度から設置して、重要な意思決定はここで行っている。

ハ. 新分野への展開

社内体制を強化しながら、現社長は、化粧瓶分野から、酒瓶や芳香剤瓶のマーケットの拡大を図ってきており、特に、近年は酒瓶の売上高が急増している。

これまで他の企業に塗装を依頼していた大手ビール会社とは、当社の提案を契機に取引が始まったが、それは、マネジメントシステム導入、効率的で環境負荷の少ない尼崎工場の新設などの取組みが評価されたことによる。

ニ. 組織風土の形成とリーダーシップ

創業者の目指したチャレンジする風土づくりを継承しつつ、「他社に出来ないものを作ることこそ最大の営業」という現社長自らの方針も加えて経営ビジョンとして従業員に示している。社長が何もかも指示するのではなく「こんなことができないか」という夢を語り、その夢の実現のために従業員が一生懸命に取り組む形を理想としており、実際に先にあげたレーザーマスキング技術などは社長の発想と従業員のチャレンジによって生まれたものである。

(2) 承継時の問題点とその克服

①承継時の問題点

事業承継時には、現社長が当社の製造現場の実態、財務などを理解した上で改革の方向性を示し、社内での了解を得ていったが、一方で、前向きな施策を推進しようとする時になると、ネガティブな方向の意見や反対ばかりする従業員もいた。

②克服方法

社長としての最初の仕事は、会社にとって、後ろ向きな発言や行動を排除することであり、前向きな発言、行動、アイデアが生まれるような風土づくり、人材の発掘やその見極めを行った。ネガティブな意見ばかり出す従業員とはじっくり話し合いをして、意識や行動を変えていくように指導した。中には、折り合うことができずに辞めていく者もいたが、仕方がないことであり、その場合にも、長年の労をねぎらい、円満退社の形をとった。

3. 将来展望

現社長は、創業者とお互いに遠慮があり適度な関係が保てる義理の親子であったことが良かったと振り返っている。ただ、自分のところは娘婿がいないので外の血を入れたい。そして、何のしがらみも無く変革の出来る人材（従業員）に継がせたいと考えている。

社長に必要な能力は、人を引っ張っていく能力で、人が付いてきてくれる能力があれば、年齢や学歴は関係ないと考えている。

事例 4. 内堀醸造株式会社

■事業概要

企 業 名	内堀醸造株式会社
代 表 者	内堀 泰作
所 在 地	岐阜県加茂郡八百津町
創 業	明治9年（1876年）
従 業 員 数	100名
現 在 の 事 業 内 容	家庭用、業務用、原材料用食酢の製造販売
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和56年（1981年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成8年（1996年） 38歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→長男→長男（四代目、四世代目）

■本事例企業のポイント

- 四代目にあたる現社長は、父の現会長、母の副会長、弟の常務との間で集团的な意思決定を行いつつ、自社製品の「デザートビネガー」などの製品開発や、酢の専門店「オクスハート」の展開による小売業への進出など、様々な経営革新を行っている。
- 現会長は、「酢造りは人が造る」、「日々が事業承継」と考えていて、現社長が入社した時点から、基本である酢造り、人造りをまじめに考えさせ、日々、努力させている。「社長は、従業員に生き様を示すこと」が絶対的に必要である、という考えを事業承継に込めている。
- 社長だけでなく、常務も含めて、一族が同じ酢造りを行う立場として従業員に信頼される存在となることで、組織の求心力を高めている。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

（1）企業の沿革

当社は、明治9年の創業以来、食酢の製造、販売を行っている。

三代目を継いだ現会長は、創業以来の工場では品質管理や生産量に限界があり、顧客の要望に応え続けることができないという危機感を抱き、工場を移転するしか将来に生き残る道はないと考えた。そこで、昭和56年に木曾川と山々に恵まれた現在地（岐阜県八百津町）に本社工場を移転した。

昭和56年、現社長が大学を卒業してすぐに当社に入社し、その後、商社に1年勤めた次男が加わった。現会長と当時副社長であった現会長夫人による二人三脚の経営に、息子二人が加わる中で営業や商品開発など組織体制が整備されていった。

平成8年、三代目が会長、副社長が副会長となり、長男の現社長が四代目として38歳で後を継ぐと共に、次男が常務取締役役に就任した。現社長が経営全般、常務取締役は営業面を担う体制となった。

平成15年に、ビネガー専門店「オクスハート」を名古屋駅前の百貨店にオープンさせ

小売業に進出し、現在では全国に 12 店舗を展開している。「オークスハート」の主力製品である「デザートビネガー」は、平成 18 年農林水産大臣賞を受賞した。

また、平成 18 年に長野県上伊那郡に新工場を稼働させている。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

◇先代（現会長）の時代に業容が拡大する中で、積んだ様々な経験

現社長は、社外での勤務経験を経ずに同族会社を継ぐことに特に抵抗は無かった。

現社長が入社した当時は、従業員は 20 人弱ぐらいだった。営業マンはおらず、外の顧客と接するのは現会長しかいなかった。現社長の入社後は、現社長も営業を担い、その後少しずつ営業担当者を増やしていった。営業体制が整うにつれて、顧客のニーズに対応するための商品開発が必要になり、また、商品の品質を目に見える形で顧客に示すために、品質管理の部署が必要となっていった。このように顧客のニーズに応えながら業容拡大していく中で、現社長は、製造、営業などを幅広く経験していった。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

平成 8 年に、現社長、会長（父）、副会長（母）、常務（弟）による経営陣で意思決定される組織体制に移行した。現会長は、「出来るだけ早くから社会的責任を負わせて修養に励むこと」が大事と考え、65 歳になったのを機に承継を決めた。

②事業承継後の取組内容

イ. 商品開発力の強化

現社長が就任した頃から、開発スタッフから実体的な商品開発の声が上がるようになってきた。このような中、現社長は、酢の専門家に求められるものは何かという意識で顧客と話をし、生産現場のスタッフと話をしている。これを繰り返すと、新しい果汁を使った酢があると良い、健康ニーズとマッチした飲みやすい酢があると良い、匂いがいい米酢があると良い、産地指定があると良い、といったヒントが出てくる。その中から優先順位をつけて、独創的発想で創造性の高い優れた製品を作り出すようになってきている。現社長は、「酢が魅力的な商品であり続けることが当社の生命線である」と認識している。

その成果の一つとして、常務（現社長の弟）は「デザートビネガー」という新しいジャンルの商品群を立ち上げ、農林水産大臣賞を受賞した。

ロ. 酢の小売専門店の展開

平成 15 年に、酢の小売専門店「オークスハート」を百貨店に出店した。常務（現社長の弟）や当社の営業マンが、当社の酢づくりに対する姿勢や思いを店頭で顧客に説明している姿を百貨店の責任者に高く評価され、その百貨店側からの酢の専門店出店の提案がきっかけとなっている。

「オークスハート」では、「デザートビネガー」などの酢に関する新しい概念の商品を提供している。また、「酢造りは酒造りから」「微生物を考える」をモットーにした企業理念

を「日本で唯一の“酢ムリエ”」と自負する次男が店頭で販売スタッフに直接語りかけている。さらに、各店舗のスタッフの一部が工場にも来て研修し、当社の酢の作り方や会社の姿勢を理解し、商品に誇りを持って販売に当たっている。これにより、「オクスハート」の思いが消費者に伝わっている。「オクスハート」は、従来の顧客ニーズとマッチしているかを検証するアンテナショップやパイロットショップとしての機能だけでなく、当社の酢づくりの独自性を訴える店として機能している。

その効果としては、製品のイメージを消費者にダイレクトに訴求できるようになった点大きい。また、当社製品の独自性が印象づけられ業務用酢の売上にも好影響を与え、相乗効果で全体の売上高の増加につながった。

なお、平成19年10月には、新たな飲食店の業態として酢のカフェ「飲む酢エクスプレス・東京」を東京駅地下にオープンさせている。

ハ. 品質管理の強化

社長就任後、現会長の勧めもあり平成10年にISO9001の認証取得を行った。

ISO9001の認証取得によって、経験をもとに現場の課題を発見し対応してきた先代の方法とは異なる方法で、生産面での課題の把握等が可能になった。

二. 新工場の建設

平成16年には長野県において新工場の建設に着手した。現社長のリーダーシップの下、新工場は、衛生面の工夫、配慮を強化して、品質管理を重視した。同年にISO14001の認証を取得し、環境にも配慮した新工場が平成18年に稼動した。

現社長の「衛生的」というコンセプトが打ち出されたアルプス工場の新設により、生産能力、品質管理力が向上し、顧客のニーズに広く応えられるようになった。新工場の稼動により有力な顧客との信頼感が増してきている。

(2) 承継時の問題点とその克服

当社の事業承継は、スムーズに運び、特に問題点は無かったとしている。

スムーズに承継ができた理由の第一としては、既に形成されていた事業基盤の上で、現社長の入社時という早い段階から承継が意識されてきたことがあげられる。

現会長は、現社長が入社した時点から日々が事業承継であり、いつでも交代できる準備が必要であると考えている。また、「酢造りは人が造る」との思いから、現社長に対しても、酢造りを支える「人」として徳を高める努力を継続することを求めている。

スムーズに承継できた理由の第二としては、家族間の結束が強く、「酢づくりを愛する」ということが当たり前であった点をあげている。現会長は、「孫の世代が、“学校を卒業したら、私も酢をつくる。”と自然に言ってくれる。これが、事業承継がうまく行くということだ。」と語っている。

第三は、酢造りに注力する姿勢が従業員から評価されている点である。経営陣が、酢づくりに時間や資金などの全てを投入していることが従業員に伝わっている。現社長は、「社長が何を考えているか従業員にはすぐにわかる。ファミリーが金儲けに走っていれば従業員の支持は得られない」と副会長から良く聞かされたとしている。このように、従業員を大事にすること、ファミリーが同じ酢造りを行う立場として信頼されることを組織ガバナンスの基本にしており、こうした経営姿勢がスムーズな承継の理由であるとしている。

3. 将来展望

現社長は、自分の能力が真に試されるのは、会長が実質的に経営に関与しなくなった時ではないか、と認識している。

その根底には、これまでは先代社長の路線の上に立ち、大幅な変革を行う必要がなかったが、もし、大きな方向転換しなくてはいけない状況に陥った際に、同族会社でそれができるだろうか、との危機感がある。

顧客の声こそが経営判断の絶対の基準であり、酢の専門家として顧客の声に耳を傾けつつも、路線変更すべき時にはすることが必要であることから、ドラスティックな変革を必要とする際のリーダーシップが今後の課題と考えている。

事例 5. 株式会社比叡ゆば本舗ゆば八

■事業概要

企 業 名	株式会社比叡ゆば本舗ゆば八
代 表 者	八木幸子 代表取締役
所 在 地	滋賀県大津市
創 業	昭和 15 年 (1940 年)
従 業 員 数	86 名
現 在 の 事 業 内 容	ゆばの製造、販売
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 45 年 (1970 年)
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 6 年 (1994 年) 49 歳
創業者と現社長の関係	創業者→次男→妻 (三代目、二世代目)

■本事例企業のポイント

- 先代社長の突然の逝去により、その妻にあたる現社長が経営を承継した。
- 現社長は、「比叡ゆば」のブランド戦略、ゆばを用いた新製品開発などの先代の基本路線を踏襲しつつも、そこに女性の感性を加えて、「ゆばブーム」を興して、ゆばの需要を喚起し、品質面で優位性のある当社の商品の売上を伸張するという戦略を描き、会社の広告塔として営業活動に注力した。
- 現社長は、先代の遺志を継いだが、「マルチな能力を持った先代と同じ経営はできない」として、女性の視点からの経営を目指した。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

(1) 企業の沿革

当社は、昭和 15 年に現社長の夫（先代社長）の両親が創業した「ゆば八商店」が前身。当時は、自宅兼用の作業場と店で、ゆばを作り販売も行うという形態の個人商店であった。昭和 27 年天皇陛下の滋賀県行幸の際、滋賀県を通じてゆばを献上したこともある。

昭和 33 年に先代社長が入社した。次男であったが跡を継ぎ、「将来、日本一のゆば屋にする」との決意で入社した。

昭和 44 年、先代社長が代表取締役に就任。昭和 45 年、現社長が先代社長と結婚し、入社した。

先代社長（現社長の夫）は、「日本一のゆば屋になる」ことを目指したブランド戦略を推進した。先代社長が社長就任前からゆばを納めていた比叡山延暦寺に、「社長就任の折には比叡ゆばをブランド化したい」と交渉し、昭和 44 年の社長就任と同時に「比叡ゆば」を名乗った。その後、比叡山ホテルの料理長のアイデアもいれながら「比叡ゆば」ブランドの商品を次々に開発した。

先代社長は、事業形態も店頭販売に頼るのではなく、「比叡ゆば」ブランドのオリジナル

商品を珍味問屋経由で業務用に販売する形に変え、それを主力にして事業を拡大していった。珍味問屋には、ユニークなゆば商品を数多く卸して独占状態となり、栗東工場（昭和51年）、瀬田工場（昭和54年）、さらに本社新社屋も竣工（平成5年）する等、事業規模は急拡大していった。

昭和56年には、「懐石ゆば」が滋賀県知事賞受賞。同年「びわこ国体」の際、大津市を通じて天皇・皇后両陛下にゆばを献上している。

平成6年、先代社長の急逝に伴い、急遽現社長が代表取締役役に49歳で就任。「女性の視点」から、「ゆばブーム」を仕掛け、消費者をより意識した経営や市場戦略を進めている。

（2）事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

①現社長の独自の経験

現社長は、先代社長と結婚する以前は、金融機関に勤めていた。そこで商売への関心が生まれ、自分も商売をしてみたいという興味を持っていた。

昭和45年に先代社長と結婚した後は、子育てをしながら当社の経理を担当し、金融機関での勤務経験における基礎知識の上に、経営者向けの書籍や雑誌などで、経営やマーケティングの勉強をした。

②先代社長の経営の影響

温故知新の社是のもと「日本一のゆば屋になる」という目標、「比叡ゆば」という地域に根ざしたブランドづくり、オリジナル商品開発、業務用販売など、個人商店を変革して、当社のビジネスの根幹を築いたのは先代であった。その他、昭和48年のオイルショックの際の現金仕入への切り替え、週休二日制の導入、昭和51年の栗東工場の建設など、先代社長の取組みから、経営者としての判断、対応を学び、その影響は大きかった。

先代社長の失敗から学んだこともある。昭和54年に、ゆばの惣菜を別会社ではじめたが失敗している。その後は中食産業全体が伸長したが、世の中の動きより早すぎても失敗するということを学んだ。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

（1）事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

平成6年、先代社長の急逝による承継である。後継者選びについては、専務（先代社長の弟）が、辞退する意思をすぐに表明したため、現社長が就任することに決まった。

②事業承継以後の取組内容

イ. 先代が進めたブランド戦略を女性の視点で引き継ぐ

現社長は、自分には先代社長と同じ経営は出来ないので、先代の経営哲学に女性の感性を加えようと考えた。

(i) 「ゆばブーム」への仕掛け

当時、海草石鰯ブームが起こったのを見て、ゆばブームを起こそうと考えた。まず、従

業員を集めて「これからゆばブームを起こしていく」と宣言した。そして、まず始めに、比叡山ホテルでゆば料理講習会を開催した。以後、日本食糧新聞社主催で、バリ島、韓国等におけるゆばを用いた料理講習会、滋賀県人会主催のパリ世界大会においてゆばを使った晩餐会など、世界の食材となるよう力を注いだ。

また、先代の頃から 20 ほどの業界団体や異業種交流の団体に加えて女性経営者の団体等に加入していたが、そこで、自分が広告塔になろうと考え中小企業家同友会の女性経営者の会で講演をした。そのことがきっかけで全国行脚の講演を行うようになり、講演を機に、かなりの顧客が工場見学に来てくれるようになった。

その他、当社のゆばを使用する料理店には、「比叡ゆば」と明記するよう依頼し、「料理長のお墨付き」であることも宣伝に活用した。

こうした活動の結果、次第に「比叡ゆば」の知名度は向上し、百貨店の催事を追いかけてくれる顧客が増加した。また、業界新聞や料理評論家もゆばを取り上げるなど、ゆばブームが盛り上がっていった。

なお、「ゆばブーム」が起こると一方で競合先が増えたが、美味しいゆばを求める消費者に選ばれることで、美味しい「比叡ゆば」の価値が高まる機会となると、前向きに捉えている。

(ロ) 製品開発の強化

先代社長が開発した製品数は非常に多い。先代社長は、様々な製品開発を手がけ、その中で製法の特許を数多く取得した。現社長も、ゆば製造後に残った豆乳やおからを、うどんやお菓子等に加工して再利用するなど、「比叡ゆば」のブランド開発、製品開発を進める中で、新しい製法等の技術開発を進めている。平成 9 年には、現社長が「比叡ゆば」の商標登録取得が実現し、「比叡ゆば」ブランドの認知や他社との差別化に大きな役割を果たした。また、平成 13 年には「色つきゆば」を開発している。近年は、現社長がアイデアを出し、取締役営業部長が商品を開発する体制になっている。

(ハ) ブランド価値の維持・向上への取組み

◇販売チャネルの選定

先代の時代は、珍味問屋との強い関係を築き、そこに自社ブランドで開発した多くの製品アイテムを供給するビジネスモデルであった。一方、現社長は「ゆばブーム」を仕掛けて一般消費者にも訴求している。ただし、両者共に、需要を創出し、問屋を通じた販売を増やすという考え方に基づいており、基本的な路線は変わっていない。

なお、現社長は、「比叡ゆば」のブランド価値を落とさないように、新たな販売チャネルの選定を行う際には、慎重に検討している。例えば、ゆばと豆腐を主力にした、ある有名飲食店から、「比叡ゆば」の商品を販売したいという依頼があったが、その飲食店のブランドと当社のブランドとを消費者に混同される懸念があったため、丁重に断っている。

◇顧客や関係者に対する信頼の維持・確保

OEM 先に納めていたゆば製品の梱包用箱の蛍光染料が食料品梱包に不適切との指摘が保健所からあり、2 万件を回収するという危機に直面したことがあった。結果的に、乾物である当社の商品では安全性に影響はなかったため、その旨を記した上で謝罪広告を出し、真摯に対応した結果、顧客や関係者の理解を得て乗り切ることができた。この経験を通して、一瞬にしてブランド価値を損なう危険があること、感謝の念で真摯に対応することの

大切さを、身を持って体験した。

ロ. 組織づくり

(イ) 従業員の育成

従業員を大切にすることは先代から踏襲している。現社長になってからは、現場の活性化と同時に組織の若返りを目的に新卒採用を始め、人材育成も強化している。また、社長の席を社長室から出して、従業員に積極的に声を掛けるなど、コミュニケーションの活性化にも心がけている。

(ロ) 役割分担による組織運営

先代は、生産体制の整備、製品の開発、販路構築など、全てを自分で行っていたが、現社長は、社長が営業を行う一方で、専務（先代社長の弟）が経理と製品開発を担当するなど、自分の不得手なところは権限委譲し、役割分担を明確にした。

(2) 承継時の問題点とその克服

① 承継時の問題点

当時、現社長は経理業務や、ゆば製造に携わったりしていたが、先代の急逝による突然の承継であったため全く心の準備ができていなかった。また、トップとナンバーツーの違いを痛感し、周囲に相談することもできなかった。

② 克服方法

突然の承継であったが、葬儀からの帰り道に自分しかいないと思い直し、気を引き締めた。自分には男性の経営はできないので、女性にできる経営をしようと考えた。

また、先代が亡くなる1年前に副社長となって代表権を持ち先代の経営のサポートをしていたことが大きかった。今から思えば、先代は自分に万が一の時を考え、副社長として経営のサポートをさせるなど事前に準備をしていたのではないかと考えている。

3. 将来展望

突然の承継であったことから当初はとまどったが、先代経営者の取組みと体験をもとに、試行錯誤を重ねながら今日に至っている。先代と同じ経営はできないが、その先代経営者の優れた部分を間近で見てきたことが良かった。事業承継を契機に、先代の経営に女性としての視点を取り入れて、「比叡ゆば」ブランドを発展させている。

今後は、人材の育成が課題である。平成15年に現社長の子息が入社し、取締役として東京を拠点に活動しており、従業員の育成とともに、次世代の経営層の育成を図りたいと考えている。また、現社長は、自分の体験に基づいて、次世代の経営層にしっかりと引き継ぎを行うよう事業承継の構想を練っている。

事例 6. 株式会社稲葉屋冷熱産業

■事業概要

企 業 名	株式会社稲葉屋冷熱産業
代 表 者	稲田一也 代表取締役社長
所 在 地	大阪府大東市
創 業	昭和 48 年 (1973 年)
従 業 員 数	17 名
現 在 の 事 業 内 容	環境試験装置、冷凍冷却装置の製作、販売
現 社 長 の 入 社 時 期	平成元年 (1989 年)
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 14 年 (2002 年) 34 歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男 (二代目、二世代目)

■本事例企業のポイント

- 大口販売先の解散により売上げが激減した中で、先代経営者(現社長の父)が外部で経験を積んでいた現社長を後継者として呼び戻す。
- 厳しい状況下で、創業者の信念である顧客の要求に応える製品作りを、創業者と後継者の二人三脚で進め、自動車関連業界向け環境試験装置の分野に自社ブランド製品で進出、大型の受注を獲得し、業績を回復させたことを機に事業承継を実施した。
- 現社長就任後は、環境試験装置の分野に特化し、皆が意見を言いやすい雰囲気を作るという現社長のリーダーシップの下、ISO14001 を認証取得し、新規取引先の拡大を図っている。

1. 企業の沿革と事業承継の背景

(1) 企業の沿革

当社は、昭和 48 年に、現社長の父が、業務用冷凍機や冷水器(チラー)を制作する「稲田工作所」として創業、昭和 55 年には株式会社に改組している。昭和 50 年には、商社経由の案件で簡単な恒温槽(長時間温度を一定に保つように制御された装置)も作り始めた。これらの製品は大手メーカーも製造しており競合が激しいが、当社は、地元の市場、店舗、企業を主な顧客として、設置スペースの形状や使用状況に合わせて最適な設計、製造を行う特注品メーカーとしての道を選択し、大手が参入しないニッチな分野で実績を積み重ねていった。営業は特に行っていなかったが、「製品そのものが営業マン」という創業者の考えの下、事後のメンテナンスなどきめ細かい顧客の要望に対応することで、その技術力は高い評価を受け、口コミで受注を増やした。

冷水器の OEM 生産などにより売上高を伸ばし、順調に事業を拡大してきたが、昭和の終りにチラーの OEM 生産を行っていた大手取引先が解散し、売上高がピーク時の半分を下回るほどに一気に落ち込んだ。平成元年に東京の大手メーカーに就職していた長男(現社長)を呼び戻し、「稲葉屋ブランド」として自社ブランド化を進めた。平成 14 年、環境試験装

置の大型受注に成功したことを契機に業績が改善し、同年、現社長が34歳で代表取締役役に就任した。

以後、現社長の下、その環境試験装置を主軸に業容を拡大させている。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

① 大手冷凍機メーカーでの勤務経験

現社長は、工業高校に入ってから、東京の冷凍機・空調機関連の専門学校を経て、東京に本社を置く冷凍機等の産業機械を製造する大手メーカーに就職した。後継者となることに関しては、小学校の頃から、創業者である父親からたびたび言われていたこともあって、反感や拒否する気持ちは少なく、当然に継ぐものだと考えていた。どこかで使命感もあったし、事業に関連する分野を勉強して興味もわいていた。東京の大手メーカーでは、産業用冷蔵庫について、現場監督として協力工場に組み立てをさせるなどの経験を積むことができた。

② 当社で経営上一番苦しい時期を経験

就職先のメーカーには、10年程度は勤めたいと考えていたが、平成元年に当社の売上高が急減したことから、2年半で退社し、当社に入社した。

入社当初は、組立と修理を中心に一通り現場を経験した。最初は、大手メーカーと町工場のギャップを感じていたが、中学生の頃、工場に顔を出していたこともあって顔見知りの従業員もおり、比較的スムーズに馴染むことができた。しかし、常に資金繰りの心配もしなければならず、経営上、一番苦しい時期を経験し、先代社長が非常に苦勞していることを痛感した。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継過程に至る経営革新への取組み

イ. 取扱製品を技術的に高度なものにシフトし、自社ブランドで実績を積み重ねた

厳しい経営環境の中、取扱製品を技術的により高度なものにシフトしていった。具体的には、当初は冷水器が主力であったが、少しずつ恒温槽の技術を応用した大型装置や多機能システムを受注するように変化させていった。

大型装置の中に、試験時間を短縮させるために、温度と湿度、振動等を同時に試験することができる環境試験装置がある。過酷な状況下での試験状況にあわせた、耐久性などの安全確認試験を行う装置のうち、当社は温度帯を作る役割を担っている。こうした環境試験装置への高度な要求への対応を進めつつ、技術を蓄積していった。

OEM受注は行わず、「稲葉屋ブランド」として地道に実績を積み重ね、独力で出来ない場合には、他のメーカーと共同して開発に取り組んでいる。

ロ. 創業者の不得意な部分を後継者が助けながら、二人三脚で受注を確保した

創業者はどちらかといえば職人で、採算計算や見積作成等は弱い部分もあったが、現社長は、創業者と二人三脚で見積もりからシステム構築まで一緒に進めながら受注獲得にはげみ、長い苦しい時期を越えて、やがてコンスタントに受注が取れるようになっていった。

こうした取組みの中、平成14年、愛知県の自動車部品メーカーから、商社経由で、恒温槽を組み込んだ環境試験装置の大型受注を獲得し業績も改善した。この案件は従来に無い受注規模であったが、この際も創業者と二人三脚でスムーズに進めることが出来た。新工場にこの設備を入れた際には、その竣工式まで呼ばれるほど感謝された。

(2) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

平成14年の決算は苦しい時期を脱し、良い状態で経営を引き継ぎたいと考えた創業者から社長職を譲られることになり、現社長は34歳で代表取締役役に就任した。社長に就任後は自分の方針を打ち出した経営に取り組みたいと思い、創業者には代表権の無い相談役となってもらった。

②事業承継以後の取組内容

イ. 自動車業界向け環境試験装置の展開を強化

(イ) 自動車業界における環境試験のニーズを取り込む

大型受注獲得を契機に自動車のボディ、内装、エンジン部品等、様々な自動車部品の環境試験装置を受注するようになった。自動車業界も、様々な温度帯で耐久性等を測定する環境試験へのニーズが高かった。

こうしたニーズに対し、構造、機能、性能など様々な顧客のニーズに合わせた、環境試験装置を地道に開発していった。「製品こそが営業である」との考え方の下、その完成度にこだわった。

アフターサービスにも手厚く対応し、連絡を受けたらすぐに駆けつけ、遠方の顧客にも感謝されている。また、平成18年に、創業者がアフターサービス専門の企業を新たに立ち上げている。これらの取組みは、創業者が、創業時から地元の商店や企業に対して行ってきたことを、後継者が形を変えながら続けてきたもので、こうした顧客ニーズへの対応がノウハウとして蓄積されている。

こうしたニーズの変化と当社の戦略がマッチし、その機会を活かしたことで徐々に受注も増え、現在では、売上が落ち込む以前の倍以上の受注を安定して確保するに至っている。

(ロ) 自動車業界への「稲葉屋ブランド」の浸透

現在の販売先は、自動車メーカーや部品メーカーなど自動車関係の企業が95%以上となっている。これらの取引先との関係は、現社長になってから築かれたもので、現在でも新規取引先が増えている。

「稲葉屋」の名前は、当初は知名度は低かったが、顧客ニーズに応じた製品作りで、それが当社の技術力の高さとして口コミで自動車部品メーカーや機械商社等に広がり、今や愛知県の自動車関連業界で当社ブランドが浸透してきたと感じている。

ロ. 組織体制の整備

(イ) リーダーシップ

創業者はワンマンで、言い出したら頑固で考えを曲げなかったため、皆から怖がられていたが、それだけ仕事に誇りを持っていた。現社長は、皆が意見を言いやすい環境を作りたいとしている。

(ロ) 工場の拡張、外装の内製化

受注の増加に伴い、第二工場を増設。また、外注していた外装作りを内製するために第三工場をさらに増設した。将来的には、分散した工場を一箇所に集めたいと考えている。

(ハ) ISO14001 の取得

環境試験装置を作る企業として必要であると考え、平成 18 年に ISO14001 の認証を取得した。国際規格を取得したことにより、社内の自信も高まった。

(3) 承継時の問題点とその克服

事業承継にあたっての問題点は特になかった。創業者が亡くなり事業承継に非常に苦労しているという他の企業の話聞くことが多かったので、先代が「代替わりは元気なうちに行う」と以前から言っていた。「経営状態が悪い状態では引き継げないと考えた先代の強い意志」が、ついには会社を新しい軌道にのせ、スムーズな承継につながった。むしろ事業承継時よりも、事業承継に至る以前の経営危機を乗り越えることの方が困難で、ともに重い経験をしたことのおかげで、スムーズな承継ができた。

高い技能を有する先代社長と一緒に、難度の高い受注に対しても地道にこなし、特注品に強いという特徴を前面に出して取り組んできたことが新しい取引先の獲得につながった。その結果、経営状態が良好な状態で社長職を引き継ぐことができた。

3. 将来展望

事業承継前後の取組みを通じて、現在、愛知県の自動車関連のメーカーから「稲葉屋に」と言ってもらえるケースが増えるなど、特注を得意とする当社のイメージが浸透してきた。今後は、この「稲葉屋」のイメージをブランドとして確立し、それを全国レベルにして、「特注は稲葉屋が良い」と言ってもらえる会社になりたい。

事例 7. A 商事株式会社

■事業概要

企 業 名	A 商事株式会社
代 表 者	—（創業者は、現在代表権が無い会長）
所 在 地	—
創 業	昭和 38 年（1963 年）
従 業 員 数	60 名
現 在 の 事 業 内 容	機械部品、産業機械・設備、ケミカル品、重電機器、環境機械 並びに設備等の販売
現 社 長 の 入 社 時 期	平成 12 年（2000 年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 18 年（2006 年） 40 歳代前半
創業者と現社長の関係	創業者→長男（二代目、二世代目）

■本事例企業のポイント

- 現社長が社長に就任して 2 年目。先代社長（現会長）の下での事業承継の途上にある。
- 現社長は、独自の急進的な改革をするのではなく、先代のビジネスモデルを踏襲して持続継続させた上で、いずれは新しい取引先や仕事を増やしていきたいと考えている。
- 創業者である現会長は、現社長に対して厳しく接する一方で、自分の右腕である役員を「社長補佐」に任命して現社長が多方面から助言を受けられるよう体制を整えたり、現社長と同年代の従業員によるプロジェクトチームを立ち上げて現社長を支えていく中堅社員を育成する等、二代目の社内体制の整備に努めている最中である。

1. 企業の沿革と事業承継の背景

（1）企業の沿革

A 商事株式会社は、昭和 38 年に創業した産業用機械を扱う商社である。

創業者がそれまで勤務していた商社の組織変更に伴って異動となった際、後任者の対応に満足できなかった大手取引先に勧められ独立した。

創業当初は、建設機械の部品を大手取引先に卸していたが、その後徐々に取引先や取扱商品を増やしていった。また、当初は経営者と事務員一人で始めたものであったが、機械部品、産業機械等の営業に必要な人脈や知識のある人材を確保し、営業力を強化することで、事業を拡大していった。

現在、営業拠点は、本社の他に、大阪、長野、新潟、茨城、埼玉にあり、いずれも主要顧客の「門前」に構えて強い関係を結ぶことを基盤としている。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

①入社前の経験

現社長は、高校を卒業する頃には当社の跡を継ごうと考えていた。そのため、大学卒業後は当社の取引先である医療機器を扱う企業に入社した。その後、所属していた事業部が他社に売却される等もあり、3社に勤務した経験を持つ。

当社には、平成12年に入社。もう少し早く入社したいという希望もあったが不況の影響を受けて当社の受け入れ態勢が整わなかったことや、当時の勤務先の業務への影響といったことが背景にあった。

なお、現社長は当社への入社により、取引先勤務時代よりも給与は大幅に減少したが、それは創業者の「中小企業の厳しさを給与から教えたい」「息子だからという特別扱いはしない」との考えによるものだった。

②入社後の経験

入社後は、営業を担当し、平成13年に役員に就任。社内では役員の立場から全体を見るという経験を積みながら、社外向けには営業マンとして得意先への訪問を続けていた。

(3) 後継者に対する先代の配慮

①商社の経営者としての自覚を促すための工夫

創業者（現会長）は、事業承継に最も大切なのは後継者の自覚を促すことと考えており、事業承継以前から、そのために有効なツールを用意してきた。

例えば、当社では有価証券報告書を作成している。有価証券報告書は、本来株主への説明用であるが、後継者の受け止め方次第では、自ら経営方針や施策を打ち出し、株主でもある従業員と経営状況を共有する上で有効であると考え、後継者（現社長）に活用するよう求めている。

また、平成16年より立ち上げた中期経営計画プロジェクトチームに現社長を加えることで、経営者としての自覚を促している。その他、中長期の経営計画など経営状況が客観的に把握できるデータを整備し、次世代の経営のツールとしても活用できるようにしている。

②次世代を支える中堅社員の育成

中期経営計画プロジェクトチームの立ち上げには、現社長を支えていく中堅人材を育成するという狙いもある。プロジェクトチームには、現社長に加え、現社長と同世代の30～40代の中堅社員が各営業所から1人ずつ参加し、2～3ヶ月に1回の会合を重ねている。チームリーダーも同世代から選出している。将来の幹部候補生である中堅社員にこうした経験を積ませることで、経営陣が何をしているのか、企業を維持するために何をしなければいけないのか、自分達で考えられるよう人材育成を図っている。

中期経営計画プロジェクトチームを立ち上げた効果としては、情報交換が活発に行われ、営業所間で仕入先情報を共有できるようになったことがあげられる。これまで、当社では顧客に合わせて営業所間で異なる営業方法を取っていたが、この会議で活発な情報交換を行うようになった結果、現在では、営業所間で仕入先情報が共有されることで、会社全体の仕事が広がる等の具体的な成果が出始めている。

(4) 現社長に期待するリーダーシップ

現会長は、現社長に対して「社長として、リーダーシップを発揮するには、従業員の一人ひとり、取引先の一社一社を把握することが前提である。」と言い、従業員や顧客を良く知ることを求めている。

現会長は、後継者や次世代の人材育成を重視し、特に商社の場合、取引先との関係を十分に把握し積極的に外へ出て付き合いを広げて、人脈を作るとともに、従業員を知り、取引先を知らなければ、新しいことはできない、と考えている。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

事業承継の時期については、創業者の還暦に合わせて交代するという案もあったが、ちょうどバブル崩壊後の不況の時期と重なってしまった。承継のタイミングは、経営者の年齢だけではなく、世の中の動きを見て判断することが大切だと考え、不安定な時期に交代するのは当社にとって危険であると判断し、先延ばしとなった。

景気の回復とともに、当社の業績も好調となってきたため、内外の諸条件が整ったと判断し、平成18年4月に現社長が社長に就任した。

②現社長を支える組織体制

現会長は、現社長が、会社の顔として、幅広く取引先との関係を築くために、体制面からのバックアップを図っている。

具体的には、取引先を良く知る現会長の右腕だった役員を「社長補佐」と位置づけ、彼等が持つ人脈を引き継ぐとともに、同族外の役員から意見具申できるような雰囲気を作っている。

また、外部で多彩な経験を積んだ人材を顧問に招き、現社長を支えている。

③ステークホルダーとの関係

主要取引先との連絡会などの活動については後継者を同行させるなどして取引先との引き継ぎを図ろうとしているが、現会長が依然として当社の顔であり、大きく変化していない。現会長は、後継者に、自分とは異なる独自のネットワークを築いてほしいとの思いがある。

(2) 承継時の問題点と克服策

①現社長の問題意識

現社長は、社長に就任して間もないため、社長になり切れていないことが課題であると考えている。対外的にも、現会長の存在が信用に繋がっている面も大きいと感じている。

また、現社長は、現会長が築いたビジネスモデルや取引先との関係を維持していく方針である。ただし、当社のアイデンティティについては、もう一度原点に立ち返って整理したいと考えている。

②克服の方向性

現社長は、独自の急進的な改革を行うのではなく、「当社は、何を扱い、誰に販売するのか、どのような役割を担う会社であるのか」という経営方針を明確にした上で、その実現に向けたリーダーシップを発揮していきたいと考えている。

3. 将来展望

後継者である現社長は、現会長が行ってきた事業内容や社内体制の仕組みは、優れたものだと考えており、それを維持しつつ新しい仕事や仕入先を増やし、その上で社長として、競争力のある良い商品の仕入先を増やすようなシステムを作り、経営の基盤を強くしたいと考えている。

自ら、新たな顧客をつかみその顧客の取引を拡大させて、これまでの「顧客の『門前』に営業所を構える」という方針を継承していきたいと考えている。

2. 親族内承継（転換型）の事例

事例 8. 中川株式会社

■事業概要

企 業 名	中川株式会社
代 表 者	中川雅雄 代表取締役社長
所 在 地	東京都台東区
創 業	明治 43 年（1910 年）
従 業 員 数	30 名
現 在 の 事 業 内 容	祭用品の企画・製作・販売
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 62 年（1987 年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 15 年（2003 年） 48 歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→二代目の長男（三代目、三世代目）

■本事例企業のポイント

- 現社長は、先代までの経営を「商家の経営」と捉え、自分は「アパレルメーカーの経営」をするという問題意識をもっていた。そして、事業承継以前から、先代社長の下で自社ブランドの祭り用品を協力工場で生産し、店頭で販売するという「祭り用品の専門店」へのビジネスモデル転換という経営革新を行った。
- 社長就任後は、ルールに基づく管理・運営、幹部社員育成などによる社内体制整備を進め、「社長がルールであり経営方針」のような体質ではなく、明確なルールや経営計画に従った経営に努めている。

1. 企業の沿革と事業承継の背景

（1）企業の沿革

中川株式会社は、明治 43 年に創業し、当初は本所吾妻橋で洋品店を営んでいたが、戦後、現社長の父親である先代社長が浅草に進出した。

昭和 40 年代に祭り用品の取扱いを開始し、デパートの催事などで販売したが、浅草神社の例大祭である三社祭の際にのみ売れる季節商品でしかなかった。

昭和 62 年に現社長が入社した。二人の弟がいたが、既に公職に就いていたため、自分が跡を継ぐ気持ちで入社した。入社した当時は、繊維業界は慢性的な不況で、取引先の大手問屋の倒産などもあった。平成 3 年には、通信販売部を設けて祭り用品の通信販売を本格化するなど、現社長は先代社長の下で、一般の衣料品店から祭り用品のみを扱う専門店の業態へと変革させていった。

その後平成 15 年に現社長が代表取締役に 48 歳で就任した。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

① 学生時代の経験

現社長は、大学院時代（1970年代）に米国に留学した際に、日本よりも進んでいたアメリカのコンピュータ活用の実態に触れて、その利便性に感激した経験をもっており、以降自ら積極的にコンピュータ活用に取り組んできた。

② 異業種での勤務経験

大学院を経て出版社に勤務し、ファッション誌等を担当した。その時に、ラフォーレ原宿で開催するファッションショーを手がけるなどの経験の中から、アパレルメーカーのビジネスモデルを学んだ。アパレルメーカーのビジネスモデルとは、簡単にいえば、アパレルメーカーは自社ブランド製品を企画・デザインし、それを傘下のメーカーで製作させ、自社ブランドのタグを付して販売するという形態である。

(3) 先代社長から経営革新に自由に取り組める環境を与えられた

現社長は、入社後、営業部長、専務という立場で改革を進めてきたが、先代社長は、現社長が専務の時代から後継者として営業に関する全権を委譲し、経営革新に自由に取り組める環境を作った。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以前における経営革新への取組内容

① 「祭り用品」専門店へのビジネスモデル構築

イ. 取組内容

当社は、一般衣料品の店頭販売の他、催事販売も行っていたが、現社長は、催事販売で日本全国を回る中で、祭り用品に注目した。

まず、仕入販売の形態から、「浅草中屋」のタグを付した自社ブランドの祭り商品を協力工場で生産し、それを店頭や通信販売で販売する形態に変えた（現在では「浅草中屋」は商標登録している）。自社ブランド製品を企画・デザインし、協力工場で生産させるアパレルメーカーのビジネスモデルを取り入れたのである。

また、季節商品である祭り用品を全国の祭りを対象として販売することで通年商品に転換できないかと考えた。そこで、全国の祭りのスケジュールをデータに落とし込むと共に、各祭り別に商品、顧客情報、購買記録などを連動して管理するデータベースを構築、別会社を設立し、運営管理するようになった。祭り用品の場合、必要とする商品、サイズ、色や、はっぴ、半纏、帯などの組み合わせも一人ひとり異なってくる。通信販売を効率的に行う上では、これらを管理するためのデータベース構築が不可欠である。こうしたIT投資、体制整備により季節商品であった祭り用品を通信販売にのせて年間を通じ販売する事業形態に変化させた。

ロ. 生じると想定された問題点への対策や影響

(イ) 職種、賃金体系の異なる人材を採用する際の懸念

データベースの構築にあたり、コンピュータシステムの構築や運用にかかるノウハウ、人材が必要になった。こうした従来の衣料品販売員とは異なる職種の人材を、ひとつの組

織内で雇用すると、賃金体系が異なり、従業員間に軋轢が生じるおそれがあった。そこで、当社は、システム開発を専門とする別会社を設立することにした。

(ロ) 既存店舗への影響

販売先は、通信販売の導入により全国に広がった。

店頭販売における祭り用品の取扱いも増えていき、現在では祭り用品の専門店となっている。現在は、インターネットによる販売も行っているが、インターネットで知っても、店舗で実物を確認してから購入するケースが多く、店舗の売上増加に結びついている。

ハ. 事業承継以前に実施した経営革新の効果

現社長は、先代社長が始めた祭り用品事業を「おしゃれに、スマートに、ラディカルにブラッシュアップした」としている。こうした経営革新の結果、1億円程度であった売上がピーク時には7億円超に伸びた。

なお、祭り用品というジャンルを先駆的に開発したのは当社であると自負しているが、近年は競合先も増えてきている。

(2) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

現社長就任の直接の契機は、先代社長が体調不良になったことである。社長という立場になると、自由な発言をしにくくなってしまうため、気が進まなかったが、平成15年、48歳の時に就任することになった。しかし、現在では、もっと早く就任しても良かったと感じている。

現社長が専務時代に行った経営革新の取組みを関係者が評価してくれており、メインバンクなどは経営者交代を快く迎えてくれた。

②事業承継以後の取組内容

イ. 社内体制整備

(イ) 明確なルールに基づく管理、組織運営

経営計画等を作成し、会計処理のルール化、規定の整備を進めることで、計画や数字による管理体制を築いてきた。その他、就業規則、退職金規定等の各種規定の整備、休暇制度等の人事制度の整備などを進めており、現在は賃金体系の見直しも図っている。

(ロ) 意思決定ができる複数の幹部社員の育成

月次の試算表を作り、それらを用いて経営会議を開催するなど、経営情報の共有化を進め、意思決定ができる幹部社員の育成を図っている。

ロ. 公的機関の積極的活用

先代社長は地元を大事にしており、現社長も地元の重要なイベントには参加するように心がけている。しかし、現社長が、地元の公的機関を積極的に活用する点が、先代社長の経営と異なっている。

現社長は、東京商工会議所の地区役員（台東支部のIT分科会長）をしており、東京商工会議所の関係者から様々な情報を得ている。例えば、経営革新支援法の認定を取る時には、東京商工会議所のエキスパート制度を利用し、事業計画の立案や申請書類作成の協力を得

ている。

ハ. 商標登録している「浅草中屋」のブランドイメージの浸透

最近、インターネット上の「ポッドキャスト」で「江戸東京セミナー」という番組を流している。これは、「ちょい文化（カル）親父」というコンセプトで「下町の老舗」を紹介するものである。ここでは「浅草」に限定せず、日本橋の老舗有名店の経営者などにも出演してもらっている。当社がプロデュースする番組に都内の有名店が出演してくれることにより、「浅草中屋」のブランドイメージを高めるという狙いがある。

(3) 承継時の問題点とその克服

①承継時の問題点

現社長は、先代社長の経営は、社長そのものがルールとして運営されていたと振り返える。売上規模が従前に比べ拡大してきたのに対して、計画にもとづく運営、数字による管理をする体制を伴っていないことが問題となっていた。

②克服方法

経営計画等を作成するなどの社内体制整備を進めると共に、自ら意思決定ができる複数の人材を育てていこうと現在も人材育成を続けている。

3. 将来展望

先代社長は、後継者に対しては、営業に関する全権限を委譲して任せてくれた。事業承継の過程で、先代が任せてくれたことが、思い切った事業の革新につながった。現社長は、社長に就任してからのほうが、財務、取引先、従業員など多くのことに目を配る必要があり、思い切って物事に取り組むことができなくなったと感じている。

今後は、事業を引き継ぐ人材の育成が課題である。現在の幹部社員は、現社長と同世代のため、現社長が引退する頃には同時に定年を迎えてしまうので、中堅社員をトレーニングしていきたい。「従業員持ち株会」を作って、従業員の忠誠心を高め、その中から経営を支える人材を作りたいと考えている。

事例 9. 株式会社渡邊製作所

■事業概要

企 業 名	株式会社渡邊製作所
代 表 者	渡邊伸治 代表取締役
所 在 地	埼玉県さいたま市
創 業	大正元年（1912 年）
従 業 員 数	61 名
現 在 の 事 業 内 容	モジュラローゼット、各種接続端子板、LAN 用コネクタ、 各種ネットワーク製品等製造
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 47 年（1972 年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 3 年（1991 年） 42 歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→二代目の長男→二代目の次男、（四代目、三世代目）

■本事例企業のポイント

- 主力事業であった電話機製造販売の不振により、業績が悪化している中で、二代目社長の次男である現社長が社長に就任した。現社長は、事業承継を契機に電話機事業から撤退し、新事業であるモジュラージャック事業に進出するという事業の転換を果たした。
- 事業の転換にあたっては、策定した経営計画のもとで、全社員と危機意識を共有した。
- 技術者の採用や、若手人材の育成に取り組み、研究開発型企业への展開を図り、10 年をかけて理想に近い体制を構築した。現在では、業界最先端のコネクタを開発、販売しており、業績を伸ばしている。

1. 企業の沿革と事業承継の背景

（1）企業の沿革

当社は、現社長の祖父が大正元年に赤坂にて創業。当初は、東京通信局（現在の NTT の前身）へ商品を納入する御用商人であった。その後、電話機取付けの需要が出始めたことに伴い、当社が取付工事に使用される工具類等を製造・販売するなど事業内容が変化した。戦後の昭和 23 年に、二代目（現社長の父）が代表となり、工具の他に配線用の部品（配電盤の端子）の製造も手がけ、事業を拡大した。

昭和 27 年に日本電信電話公社が設立され、当社はその指定メーカーとなり、部品納入を行う中小企業組合の理事として、業界で使用する部品の標準化に取り組んだ。

昭和 60 年、日本電信電話公社が民営化されたため、指定メーカーとして安定的な受注を確保できるという当社のビジネスモデルが通用しなくなり、受注が激減した。

そこで当時の経営陣である二代目と三代目の判断により、大手メーカーの OEM 製品として電話機本体の製造を開始した。技術者である現社長が中心となって開発、製造を担った。

しかし、電話機は市場が拡大したものの参入メーカーも増加したため、次第に市場価格

が低下し、OEM 供給先である大手メーカーは海外に生産拠点を移していった。さらに、技術革新により回路網が電子化されて使用部品が減少したことも、製造付加価値下落の要因となった。長年指定メーカーだった当社は価格競争に対応できる体質になっていなかった。平成元年には、それまで 3 カ所に分散していた工場を現在の工場に集約し、効率化を図るなどの対応も実施したが、次第に業績が悪化していった。

平成 3 年、兄である三代目の体調不良により現社長が 42 歳で社長に就任。電話機事業から撤退して、モジュラージャック事業を足がかりにコネクタ市場へ展開し、現在では、最先端のコネクタの自社製品を開発、製造、販売する開発型の企業への転換を果たしている。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

現社長は昭和 47 年に当社へ入社、技術者として製造部門に従事し、開発等を担当していた。昭和 57 年頃から日本電信電話公社の民営化を見据えて、現状のままで良いのかと問題意識を持っていたが、当社の事業拡大を導いた二代目（現社長の父）は、先行きについても楽観視していた。当時、三代目（現社長の兄）が社長を務めていたが、二代目の影響力は依然として大きく、現社長の意見は受け入れられなかった。現社長の電話機本体参入反対の意見は全く取り上げられず、決定した以上は父である二代目の方針を少しでも成功させる様行動するほか無かった。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

平成 3 年、三代目が病に倒れ、弟である現社長が社長に就任した。突然の承継だったが、現社長が開発部門を含めて中心的役割を担っていたため、社内外にも納得が得られ大きな障害はなく承継できた。

②事業承継以後の取組内容

イ. 事業再構築に向けた宣言、計画策定により、従業員と危機意識を共有

日本電信電話公社の民営化、電話機の自由化等により、当社は大きな打撃を受けていたが、それは事業を再構築するチャンスでもあると現社長は捉えていた。

そこで、平成 3 年の社長就任時に、電話機事業からの撤退を含めて、徹底的なリストラを行うことを宣言した。そして、資産処分等による徹底的なリストラや新事業としてのモジュラージャック事業への進出などを内容とする 5 年計画を作成した。

ロ. リストラの実施

リストラにあたって、社員は解雇しない方針であることを伝えたが、電話機事業から撤退する当社の先行きに不安を感じ、また、当時はバブル期で求人が多かったことも影響し、社長就任時に 100 名程いた社員が徐々に自主退職して 60 名程に減少した。

しかし、一方で、残った社員とは、危機感が共有され、例えば、不要な機械設備や土地などの保有資産の売却において、従業員が売却先探しにも協力してくれて、スムーズに進み、その売却により得た資金は新事業への展開の原資として活かされた。

事業承継のタイミングがバブル崩壊による資産価格の大幅下落前であったことが幸いした面もある。もし、社長交代が1年遅れていたら、こうした資産売却がスムーズに進まず、新事業への展開もままならなかったのではないかと現社長は述懐している。

ハ. モジュラージャック事業への転換

現社長の社長就任と同時期に、NTT が募集していたモジュラージャックの案件に応募し、当社の提案が採用された。

当時、電話機は家電量販店等で売られるようになっていたが、各家庭にモジュラージャックが普及しておらず、ユーザーが簡単に接続できるような状態になってはいなかった。こうした状況の中、NTT が電話機接続のモジュラー化を開始したことから、現社長は、モジュラージャック事業への進出が、大きなビジネスになると判断した。

5 年計画の策定段階においては、まだ採用が決まっていなかったが、実際に採用されたことで、以後、計画通りに、事業の主力をモジュラージャック事業にシフトさせていった。

その後の IT 化の進展により、モジュラージャックの活用範囲はさらに拡大し、その技術開発を進める中で、多様なコネクタ製品を扱うようになり、業績も回復していった。

二. 人材育成への取組み

(イ) 社員一人ひとりの能力向上

当社は長年、指定メーカーとして大きな苦勞も無く安定した受注を確保できていたことから、当時の社員は無意識に待ちの姿勢が身についていた。

現社長は、社員一人ひとりの積み重ねで企業が成り立つとの考えから人材育成を重視して取り組んだ。具体的には、現社長が講師を務める年数回の「道場村塾」を開催し、人材育成に努めている。「道場村塾」は、全社員を対象とした自由参加の講座だが参加率は高く、提出されたレポートには全て現社長がコメントを付けて返却している。また、イントラネットや社内報、社員パスポート、提案制度といった方策により情報共有を図っている。

さらに、当社が必要とする技術を持った人材を中途採用で確保し、技術面での充実も図っている。平成4年からは、新卒者の定期採用を開始。新入社員には、2カ月間の研修期間を設けるとともに、若手育成のために外部から採用した部長がコーチ役を担当している。さらに入社後2カ月経った段階で、現社長より新入社員の家族へ、配属や社内での様子を手紙で報告し、家族からもバックアップしてほしいと伝える等、きめ細かなフォローも行っている。

(ロ) 技術者の育成強化による研究開発型の企業への転換

平成4年から製造を開始したモジュラージャックは、電話機の技術の延長線上にあったため、当時、社内で一番の技術者だった現社長が中心となって開発に取り組んだ。しかし、開発トップでは自分以上の発想は生まれないと考え、NTT 採用後は、現社長の持つ技術を他の技術者に伝承し、社員に委任しその育成を図りながら製品開発を進めた。

一方、電話用モジュラージャックは量産品で、当社でも大量生産していたが、過去の電話機組立事業のようにコスト競争に陥るといった危機感もあった。そうした考えから、独自製品開発に取り組むべく、海外視察や人材採用等を行い、研究開発に力を入れ、開発や製造のスピードを速めるために、M&A により金属プレス金型や樹脂成形金型を内製化して一貫生産体制を構築した。

現在、当社の主力製品はコネクタ（モジュラーコネクタ、成端端子盤）であり、特に音

声系のコネクタでは、全国シェア 30%を占めるまでになっている。現在は、CAT6 と呼ばれる高速広帯域のモジュラーコネクタの成端方法と漏話減衰のコントロール技術という世界最先端技術の製品を開発している。

こうした他社に無い技術をもつ研究開発型企业に移行できたのは、事業承継から 10 年が経過した平成 13 年頃からである。現在では、電話用モジュラージャックの需要は減退しており、研究開発型への変革を行っていなかったら、承継以前のような業績悪化に陥っていたらと現社長は振り返っている。

(ハ)ステークホルダーとの関係

◇顧客の多様化と、財産としての NTT との取引

現在の顧客数は通信関連の約 700 社である。現在では、ガスや電気の検針においても、通信回線を使ってデータを取り込んでいる。ここでも当社製品の漏話率の少なさという技術力が評価されて採用されている。

ただし、現在でも NTT 関連製品は多く、NTT という顧客を創業者から引き継いでいることは、当社の大きな財産である。

◇複数の商社と連携

販売は、全国にある複数の商社を通して、代理店方式で行っている。商社を介している理由は、当社だけでは、各地にあるユーザーとの極め細かなやり取りが難しく、地元の専門的な商社のネットワークは優れており、ユーザーにとっての利便性は高いためである。また、様々な方面の商社より顧客情報を得る事も多く、商品企画、新製品開発に反映させることができる。

(3) 承継時の問題点とその克服

①事業承継時の問題点

先代である兄が病気で倒れ事業を承継することとなったが、影響力ある二代目が残ったままであると、情報の共有化などを図って大幅な改革を実行することは出来ないとして現社長は考えた。

②克服方法

承継する以上は自分の責任で経営するべきと考え、当時会長だった二代目には代表取締役を退いてもらうことを社長就任の条件とした。その上で、5 年計画の提示などによって情報の共有化を行い、従業員と一体となって改革を進めたことが、事業転換の円滑化につながったと振り返っている。

3. 将来展望

事業内容の転換以降も、地道に社員の能力を高めることで、経営体質を自社開発型の企業に方向転換させることに注力していく。その背景には、会社としての最終責任は同族で取るべきだが、会社は私物ではなく社員の生活の糧であるとの考えがある。

今後の経営については、資本と経営は分離しても良いと考え、同族以外であっても適任者が育てば、社長職を譲っても構わないと考えている。

3. 非親族による承継の事例

事例 10. ラクナ油脂株式会社

■事業概要

企 業 名	ラクナ油脂株式会社
代 表 者	小林章 代表取締役社長
所 在 地	東京都練馬区
創 業	昭和 28 年 (1953 年)
従 業 員 数	85 名
現 在 の 事 業 内 容	業務用洗剤・石鹼の製造・販売、クリーニング用資材の販売
現 社 長 の 入 社 時 期	平成 14 年 (2002 年)
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 17 年 (2005 年) 52 歳
創業者と現社長の関係	創業者→創業者の甥→創業者の次男→第三者 (取引先金融機関→当社役員)

■本事例企業のポイント

- 現社長は、取引銀行からの出向で当社に勤務していた際に、閉鎖的であったオーナー経営を改め、開かれた組織経営に変えるという大きな変革を行った。
- 創業者一族に後継者が見つからなくなったこともあり、現社長が社長に就任、創業者の思いを受け継ぎながら、従業員の能力向上と組織的な経営による改革を一層進めた。さらに、事業承継を契機に、①新製品の開発、②研究開発部門を活用した提案営業の実施、③リネンサプライや貸しおしぼり等の業界への進出、④ライバル企業との戦略的連携等の経営革新を実行した。
- 従業員の意識改革や組織改革が欠かせなかった理由は、創業者が長年に亘って経営に携わっていた企業であり、創業者に頼りがちな体質があったことにある。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

(1) 企業の沿革

ラクナ油脂株式会社は、昭和 28 年にクリーニング店を主な顧客とする業務用洗剤メーカーとして創業した。その後、関東地区のクリーニング業者の協賛を得て洗剤やクリーニング用機材等の諸材料の共同購入を開始するなど事業を拡大し、業務用洗剤・石鹼の製造とクリーニング用諸材料の卸売業という 2 つの事業を主力とする企業になった。

平成 14 年に現社長が取引銀行より入社。当時、社長は三代目で創業者の次男であったが、平成 17 年に健康上の理由もあり退任。現社長が 52 歳で代表取締役に就任した。同時に、創業者も会長職を辞任した。

以後、現社長は、創業者の当社への思いを引き継ぎつつ、組織改革、新商品開発、販売先の新規開拓等の経営革新を積極的に進めている。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

◇銀行員時代の経験とのギャップ

現社長は、当社へ入社（出向）する以前は銀行に勤務しており、支店長を務めていた。平成14年に当時の社長（創業者の次男）を補佐する役割を負って当社に入社したが、当初は営業日報が無く、「報告・連絡・相談」という社内のコミュニケーションの基本も無いといった組織間のギャップにとまどった。また、社長とともに高齢の会長（社長の父、創業者）が力を持っており、典型的なオーナー経営であることを感じた。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継前における経営革新への取組経緯

現社長は従業員から意見を出しやすい開かれた組織を目指して、少しずつ当社を変えていこうと取組みを始めた。そのためには外部から来た自分を理解してもらう必要があると考えた。

従業員や取引先等の当社の内外に自分の考えを浸透させるにあたっては、「逃げない、隠さない、嘘をつかない。」ことを心掛け、「自分は胸襟を開くから、あなたも開いて欲しい。」という気持ちで話をした。皆の理解を得るために、会合や飲み会等へも積極的に参加し、真剣だということを伝えた。

それまでのオーナー一族のトップダウン型の組織運営とは異質であったので、当初は当時の会長や社長から反目される面もあったが、次第に従業員にその考え方が浸透し、人心を掌握していった。

また、会長も、次第に現社長の考え方を理解し、従業員との信頼を築く現社長を信頼するようになっていった。

(2) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

平成15年に先代（創業者の次男）が体調を崩し、倒れたことで、会長から社長就任を正式に要請された。一族の株式を現社長に渡してまでも当社の健全経営を維持、継続、発展させて欲しいという会長の強い意志に動かされ、悩んだ末に承諾し、平成17年に社長に就任した。それまでの改革が社内に浸透し手応えが出始めていたことや、平成16年に中途採用した管理職層の人材が育ってきていたこと等も社長就任を引き受けた理由にあげられる。

②事業承継以後の取組内容

現社長は、「たとえ利益を失うとも信用を失うこと勿れ」という社是や、従業員を非常に大切にするという精神などの創業者の経営方針は尊重し、時代、状況に合わない部分だけを変えるという考え方に立ち、以下の改革を進めた。

イ. 個人経営から組織経営への変革

(イ) 改革に向けた宣言の実施

社長就任後に取り組んだのは、当社を個人経営から組織経営に変えることだった。それは、自分は創業者のようなカリスマ経営者ではないから、組織的に経営していく必要がある

るとの考えからだった。

まず、組織の運営のしかたを変えることを従業員全員に伝えるため、「これから当社は変わるから、皆も変わらなければ付いて来られない。自分は救世主ではないし、これから行う改革は必ずしも皆にとって好都合であるとは限らない。」と話した。そして、「For the Rakuna」「We Love Rakuna」をキーワードとして用いてロイヤリティを高めながら、全社一丸となって当社の改革に取り組んでいくことを内外に強く宣言した。

(ロ) 組織運営体制の強化

◇ 経営体制の再構築と経営を担う中核的な人材の育成

カリスマ創業者ではなく創業者一族でもない自分が経営するには、プロパーの責任者クラスの人材を役員に昇格させて、一体となって経営する必要があると考え、社長就任後、役員を10人以上に増やした。この中には、同じ銀行から当社に転籍した他の2名の人材も含まれている。

経営会議においては、将来ビジョンを伝えるとともに、開かれた組織づくりを意識し、利益率や仕入価格といった数値についても公開する等、経営の透明化や情報共有化を行った。また、幅広く権限委譲を行うことで、会社経営を担う中核的な人材の育成を図った。

◇ 組織、ルール、規定の整備などの社内体制整備とその効果

公正・公平・透明化を常に意識して、組織のルールを明確にしていった。現在、創業55周年に因んで「55計画」と称して、人事給与制度等の社内体制の整備に取り組んでいる。また、それまでの当社では異動がほとんど無かったが、役員も含めて異動を行うことなどもあわせて、現在は社内風土そのものが活性化しつつある。

ロ. 全員参加による組織的な製品開発

ランドリー用粉末洗剤「エグゼブライト」は、現社長の就任後初めての新製品である。この製品は、消費者のニーズが、輝くような真っ白を求めるようになった変化を捉え、新たに開発した製品である。

開発にあたっては、組織変革の取組みの一環として、商品のネーミングや箱のデザインも従業員から公募するなど、現社長の社長就任直後に全社的な取組みによって出された新製品は、当社の新しいイメージを内外に向かって発信していく上で有効であった。

ハ. 研究開発部門の活用による新市場進出

現社長は就任前後から研究開発部門活用の積極化を図ってきた。

例えば、先に示した「エグゼブライト」の製品開発にあたっては、日頃から研究開発担当者が現場に出向き、顧客の要望を把握してきたことが活かされている。

また、営業と研究開発部門が一緒に現場に行き、当社の洗剤に合わせて洗濯機、ドライ機のプログラムを変更することを提案し、効果を実証して見せるテストを行いながら売り込む提案型営業を開始した。顧客の現場に研究者が出向き、一緒に悩みを解決する取組みは顧客からの評価も高く、従来からの顧客であるクリーニング店において洗剤などの自社製品の売上を伸ばすことになった。さらには、研究者同行による提案型営業をリネンサプライや貸しおしぼり等の業界へも展開し、新市場進出を開拓していった。

二. ライバル企業との戦略的な業務提携

平成17年に、ハンガー等の製造業者であるT社と業務提携を結んだ。T社は同業者であるが、洗剤を製造していないこと、当社の商圏が首都圏であるのに対して全国を商圏としていること、といった点から良きパートナーになれると判断したためである。このような連携は創業者の時代には難しいものであった。しかし、現社長は、両社にとってメリットが大きいことを見抜き、最初は先方の商品を仕入れて当社で販売するなど、先方のメリットを明確に示しながら、連携を進めていった。また、創業者同士が、業界を代表する長年のライバルでありながらも、従前よりお互いに尊敬し認め合う関係にあったことも連携を成功に導いたと振り返っている。

(3) 承継時の問題点と克服方法

①承継時の問題点

社長就任の打診を受けた際は、非常に悩んだ。友人に相談すると勧める者もいれば「従業員全員の人生を抱えるのは大変だぞ。」と忠告する者もいた。家族については、会社の経営者であった父は理解を示したが、当初は妻も母も反対した。

②克服方法

最終的には、自分の意思で決定するしかなかった。社長就任の要請からしばらくして、「もし社長になるなら自分の考え方で経営したいので、全てを委ねてもらえないか」と会長に話した。すると、「経営権及び資本を含め、全て任せるので、当社の健全経営を図ってほしい」と言われた。そこまで信頼してくれるなら引くことはできないと、最後はビジネスライクな思考ではなく、当社を大切に思う創業者の思いに動かされて決心した。反対した妻も、最後は、「やりたいのなら」ということで認めてくれた。

3. 将来展望

当社の主力の販売先であるクリーニング業界は、少子高齢化やファッションのカジュアル化に伴って次第に縮小し、今後も漸減傾向が続くと見込まれており、厳しい環境も予想される。

事業承継されてまだ間もないが、組織としての体制が徐々に整いつつあると感じられるようになり、人材や業界とのつながりを見直すことで、T社との業務提携やリネンサプライ業界への販路など、新たな市場への足がかりも見えてきている。

事例 11. ホシケミカルズ株式会社

■事業概要

企 業 名	ホシケミカルズ株式会社
代 表 者	川島勝郎 代表取締役社長
所 在 地	東京都千代田区
創 業	昭和 50 年（1975 年）
従 業 員 数	42 名
現 在 の 事 業 内 容	化粧品原料の販売、容器・包装材料の企画・販売、 化粧品・健康食品受託製造
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 53 年（1978 年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 18 年（2006 年） 53 歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→長男の同級生（三代目、二世代目）

■本事例企業のポイント

- 創業者の下で会社を支えた長男（現会長）とその友人（現社長）の二人で役割分担し、事業を承継した。非親族の現社長は、事業承継を契機に現会長と共に研究開発部門の集約、持ち株会社の設立によるグループ力の強化など組織体制の整備を行った。また、現社長は、人材育成を含めた営業強化を推し進めた。
- 創業者は「任せる」タイプで、次世代とともに事業を展開してきたため、承継による取引先等の関係者への影響は少なかった。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

（1）企業の沿革

当社は、昭和 50 年（1975 年）に化粧品、医薬品、健康食品の原料を扱う商社として創業した。現社長は、創業者の長男で友人である現会長から誘われ、現会長と共に当社に昭和 53 年に入社、黎明期から創業者及び現会長とともに当社を支えた。

①創業から 10 年の赤字

創業から 10 年間は毎年赤字の状況が続いた。化粧品は既に成熟産業であったことから、化粧品のベースとなる原料は利益率が低く、大量に取り扱うか、利益率の高い商材を扱わなければ大きな利益を確保することは難しかった。

②OEM 生産を仲介する事業に展開

昭和 55 年半ばから、単に原料を売るのではなく、化粧品の OEM 製品の仲介を事業の柱として展開した。中小の化粧品メーカー（ブランド元）を主として、こんなものが出来な
いか、というニーズを聞き込み、仲介役となって OEM 先に製品を発注し、当社が化粧品メ

メーカーに OEM で卸すというものである。同時期に化粧品容器にも進出し、OEM 製品を容器の企画、製造業者の選定なども含めたパッケージで提案するようになった。また、OEM では、韓国の化粧品メーカーにも完成品を輸出している。

③添加剤材料の強化

昭和 60 年以降は、動植物を使った添加剤が化粧品の材料として使われるようになり、その販売を強化していった。ある植物エキスの輸入会社が 15~20%のマージンを設定して仲介業者を開拓して市場を拡大する戦略を採るなど、仲介業者の当社にとっては少量でも利益が確保できることから、段々と利益率の高い添加剤の取り扱いを増やし成長した。

④自由度の高い製造体制の構築

平成元年に、子会社として㈱コスメボーゼを立ち上げて製造に進出した。下請メーカーでは無理が利かず、自社グループ内に生産機能が必要だったことによるもので、その後も、㈱オーラコスメティックス、㈱エステノーバ、㈱スターパックといった製造子会社を立ち上げ、それぞれ、OEM の化粧品本舗の依頼に応じて開発する体制をとった。別会社とした理由は、異なる化粧品本舗の製品を同じ製造元で供給できないためである。㈱スターパックは、メイクアップ商品を専門に扱う会社で、他の 3 社は基礎化粧品、頭髮用品を扱っている。

⑤創業者の逝去と事業の承継

平成 6 年には創業者の念願であった東京都千代田区神田の現住所に新社屋を完成させたが翌平成 7 年、創業者の逝去により、それまで海外貿易を担当していた創業者の長男（現代表取締役会長）が社長に就任した。

創業者は、「社長業については、何も教えることがない。今後は、（現会長と現社長の）二人でやってくれ」と言って亡くなった。創業者の夢は薬剤商社が集積する神田に自社ビルを建てることであったが、平成 6 年にその夢を果たした直後の逝去であった。

新体制移行後は、化粧品容器の海外生産、研究部門の統合、営業人材の強化等の改革を進めた。

平成 17 年、先代は代表取締役会長となり、先代の同級生で当社の営業を統括していた現社長が 52 歳で代表取締役社長に就任した。平成 19 年に、子会社メーカーである㈱コスメボーゼ、㈱オーラコスメティックス、㈱エステノーバ、㈱スターパックの 4 社の持株会社として、㈱スターラボ・ホールディングスを創設。ホシケミカルズ㈱は、㈱スターラボ・ホールディングスの筆頭株主となっている。

（２）事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

①創業者一族との入社前の関係

現社長と現会長（創業者の長男、一人息子）は、高校の同級生であり、お互いの家を行き来する間柄だった。現社長は、大学を卒業する間に現会長から「親父がうちの会社に来てくれないかと言っている」と誘いを受け、当社に入社した。それまで創業者に会ったことは無かったが、現会長から話を聞いており魅力を感じていたことや、もともと商社希望であったことから、内定していた大手商社への就職を止めての入社となった。

②入社後の経験

事業承継以前から、内部の組織や財務面は現会長が、営業面は現社長が担当してきた。現社長は、創業者一族ではないが、対外的には当社の顔となり、取引先との関係を築いてきた存在である。

(3) 先代経営者による後継者育成

創業者は、事業承継以前から、現会長、現社長に経営を任せ、従業員を大切にしてい意見もよく聞いてくれた。二人は創業者の下で役割を分担しながら経営にあたり、創業者から「責任は自分が持つからやれ」と言われると本当に頑張らなくてはいけないという気持ちになり、厳しい状況も乗り切ってきた。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

①現社長の社長就任前の取組内容

イ. 化粧品容器の海外生産

平成 8 年、化粧品の容器の製造を行うためインドネシアに合弁会社 (P.T.STARPACK INDAH MAJU) を設立した。海外生産は、輸送コストや時間も勘案して小物に特化し、コンパクトと口紅の容器に集中して展開したため、それまでの仕入値の半値以下で製造できるようになった。

ロ. 研究部門の統合

平成 17 年、各生産子会社にあった研究部門を統合し、当社内に集約した。研究部門を統括したことにより、研究開発の成功率が高まった。また、開発において、同じ分析機器を別々の場所に持つという非効率性を排除することで、全体の利益を底上げできるようになった。

ハ. デザイン・企画会社の設立

デザインや企画制作などを行う会社として、(株)アジェナを設立した。これは OEM 先に、化粧品のターゲット、宣伝方法、包装などを含めて提案することを事業としている。これらをホシケミカルズで行うと提案事業に関する手数料が取れないため、新たに会社を立ち上げた。

②現社長の社長就任以降の取組内容

イ. 組織体制の変更 (二人の代表取締役の体制・持ち株会社の設立)

平成 18 年に、現会長、現社長の二人の代表取締役の組織体制に移行した。もともと、創業者が死去する前から内部の組織や財務面を会長、営業面を社長という風に役割を分けていたので実態に合わせたに過ぎず、その役割分担等に変更はない。

その上で、グループ力の強化を図ることを目的に、(株)スターラボ・ホールディングスを設立した。財務をグループで管理することで間接部門の人員を削減するとともに、創業者の時代には不明確だった資産管理も一元化した。またグループ企業間の人事交流が可能になり、ノウハウの共有化が図られるなど、グループ全体のレベルアップにつながった。

生産子会社には営業セクションが無いため、全てホシケミカルズが営業を代行している。ホシケミカルズが研究や営業を集中して行い、各生産子会社は生産や品質管理を行い、それをホールディングスとして機能させるという考えを浸透させた。

ロ. 営業人材の強化

これまで、体系的な従業員教育は実施してこなかったため、営業マンが自社の説明をしても人によって言うことが違うという問題が生じ、組織が大きくなると、その傾向はますます強くなった。

そこで、現社長が社長に就任した平成 18 年以降、営業ノウハウの集成と継承に取り組んだ。例えば、現社長は、当社の顔といえる営業マンでもあるが、現社長の営業方法を半年かけてインタビュー方式で部下に分析させ、現社長の営業ノウハウを組織で共有するというを進めた。また、社史「ほしのみち」を作るなど、会社の内容や歴史を整理し、全員が共通の理解を得るツールも作成した。

さらに、グループ全体での従業員教育を強化することによって、従業員の会社に対する理解が深まり、グループの一体感が強くなるとともに、目的としていた営業力の強化が図られた。

③経営革新の効果

従業員教育や研究開発力の強化、デザイン会社の設立等により、商品提案力が高まり、売上高は平成 7 年当時の 1.5 倍となった。

(2) 承継時の問題点とその克服

事業承継する以前から、外部向けの顔としての現社長と、内部の財務や組織を見る現会長といった役割分担による組織運営体制は出来上がっており、承継に際しての問題点は特になかった。

3. 将来展望

化粧品の企画から製造・販売に至る一貫体制等が整い、また、事業承継を契機に研究開発部門の集約などにより、利益を生み出すための事業基盤は整いつつある。

今後必要なのは、売るノウハウを高めることである。経営者には、第三者であっても、そのための能力の高い人間が就けば良いと考えている。現社長は従業員に対して、「自分は社長をあと 10 年もやらない。能力があれば、チャンスはある。勝ち取るものは勝ち取れ」といって育てている。

事例 12. 東海バネ工業株式会社

■ 事業概要

企 業 名	東海バネ工業株式会社
代 表 者	渡辺 良機
所 在 地	大阪市福島区
創 業	昭和 9 年 (1934 年) (会社設立: 昭和 19 年 (1944 年))
従 業 員 数	78 名
現 在 の 事 業 内 容	バネ製造
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 48 年 (1973 年)
現 社 長 の 就 任 時 期	昭和 59 年 (1984 年) 39 歳
創業者と現社長の関係	創業者→娘婿の弟

■ 本事例企業のポイント

- 創業者には三人の娘がいたが、娘や娘婿の中に後継者候補がいなかったため、娘婿の弟にあたる現社長が後継者候補として入社し事業を承継した。
- 現社長は事業承継以降、「多品種微量のオーダーメイドバネ」のビジネスモデルのうえに、積極的に IT 活用を図り、生産性の向上を進めていった。また、自社の生産ノウハウや技術をインターネットを通じて幅広く公開し、Web 経由での受注を開始したことで販売先数を急激に拡大した。
- 現社長は、ほとんど第三者に近い自分が創業者一族から事業を承継するにあたり、創業者一族の財産と会社の財産を峻別し、所有と経営を明確に分離することで、オープンな経営を進め、従業員とのコミュニケーションを大切にして、従業員に任せてやらせる組織づくりに取り組んでいる。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

(1) 企業の沿革

昭和 9 年、創業者が当社の前身となるバネブローカー業の東海スプリングを個人創業した。先行のバネメーカーが取り扱わない、手間が掛かりロットの少ないオーダーメイドバネを扱う中で技術を高め、「多品種微量」のビジネスモデルの原型が出来上がっていった。昭和 19 年には、工場を持ち、株式会社となった。

現社長は、昭和 48 年に入社し、昭和 59 年、39 歳のときに社長に就任した。以降、「多品種微量」のオーダーメイドバネの事業に IT を組み合わせ、受注・生産・在庫・財務・社内コミュニケーション等をシステム化することで効率化や収益力の向上を図っていった。

平成 14 年末、事業承継以後 18 年間 IT 投資を続けながら培ってきた生産ノウハウや技術を、幅広く Web サイトで公開した。その結果、平成 15 年から平成 19 年までに約 1,000 社の新規顧客を獲得した。昭和 48 年の入社当時には成り立つかどうかさえ疑問視していたオーダーメイドバネ事業は、現在は、20 年以上続けてきた IT 活用によって、高い収益力を有

する事業へと成長している。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

①現社長の入社経緯

創業者には三人の娘がおり、その娘婿の誰か一人を後継者にと考えていた。しかし、娘婿にはそれぞれの事情があって跡継ぎがない状況であった。

娘婿の一人は、当社と取引のある鉄工所の長男で、その跡継ぎであった。創業者は、その娘婿の弟(現社長)に将来の後継者候補としての入社を申し入れた。娘婿の弟も取引上当社に出入りしており、お互いに良く知っていたことなどもあって、昭和48年、現社長が28歳の時に、将来当社を継ぐ予定で入社した。

現社長は迷いもあった。ほとんど第三者に近い遠い親戚という立場では気持ちを維持するのが難しいと感じ、複雑な心境であったが、最終的には自分自身で入社を決断した。

②入社時の当社の印象

既に創業から29年が経過し、技術があり、他社が出来ない製品を作るという評価が確立されていた。当時の取引先数は400~500社、従業員は50~60人であった。

組織としては、創業者の号令一つで動く典型的なトップダウン経営であると感じた。

③入社後：単品のバネづくりの将来性に抱いた不安

他のバネメーカーは量産を進めていたが、当社は平均受注ロットが5個であった。将来に不安を感じ、現社長が営業部長の時に、中量の注文を取り扱ったが、コストダウンが全く出来なかった。外部のコンサルタントから生産工数を減らすよう指導を受けても、「いい加減なバネを多く作れということか」と現場の職人の反感を買うだけで、量産バネへの転換は難しいと再認識した。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継前に現社長が実施した経営革新への取組内容

①「単品バネ」事業の将来性を見極めるための取り組み

(イ)ドイツの工場見学：原点である「単品のバネづくり」を通すことを決意

単品のバネづくりの将来性に疑問を抱いていた昭和50年代前半頃、ドイツのバネメーカーの工場を見学した。その工場も積算方式で価格を見積もることは当社と一緒にだったが、利益が出ないのであれば注文を受けない点が異なっていた。当社では、顧客から要請があれば利益を削って受注していたが、単品のバネで生き延びていくには「価格決定権を自社で持つ」ことが必要であると認識した。

(ロ)ITに可能性を見出す

日本に戻り若手従業員の間で「単品バネをどうすれば高く買ってもらえるか」を考えるプロジェクトを立ち上げるなど検討を進めるが、なかなか方法論が見つからなかった。

そんな時コンピュータのベンダーから、ある酒屋を紹介された。この酒屋はコンピュータで顧客の購入履歴を管理し、営業担当者の訪問予定、売込商品を提示するなど、顧客データの戦略的活用を図り、効率のよい注文を得ていた。

このシステムを見た現社長は、当社と共通項が多いと感じた。当社は、当時、北海道から九州まで400～500社の顧客があり、バネの形状、数量、発注時期などは個々の顧客ごとに異なる一方、年間1万8千件～2万件ある注文のうち8割はリピートオーダーで、3年前と同じものを作って欲しいという注文なども頻繁にあった。このため過去の購買履歴データの活用や図面管理のコンピュータ化により、相当な効率化ができると考えた。

(ハ) ITの活用を開始する

昭和53年、コンピュータを導入し、顧客の図面情報、受注情報、生産情報をデータベースに入れた基幹システムを立ち上げた。以後、毎年、情報化投資を続け、過去の受注や図面等の情報を追加していった。

(2) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

昭和56年に創業者が病気になり、現社長は、常務（社長代行）となった。昭和59年に創業者が逝去し、現社長が39歳で社長となった。

②事業承継以後の取組内容

イ. 情報技術関連投資の継続

事業承継以後、現社長は、他社に例が無いぐらいのIT投資を継続的に進め、社内の受発注、生産、情報伝達の仕組み等を変革し続けてきた。

平成14年、もうこれ以上のIT投資を続けても大きな成果は望めないと考えていたが、ある著名なITコーディネータが当社の工場、生産システム、ビジネスモデルを見て、「生産ノウハウや自社の技術を幅広く公開し、世間に東海バネ工業の存在を知ってもらえたら、いくらでも注文が来るだろう。Webで注文できるようにすればいい」とアドバイスしてくれた。半信半疑だったが、平成14年末にWebサイトを刷新し、生産ノウハウを全て公開してみた。

Webサイトリニューアル後アクセス数が急激に増え、平成15年には100社の新規顧客を獲得した。平成15年から平成19年までの5年間で1,000社の顧客が増え、単品のバネづくりメーカーとして生きていけるという確信を持ち、従業員のモチベーションも上がった。

ロ. 組織運営

(イ) ヒトを大事にして、任せてやらせる組織づくり

先代は、カリスマ的なオーナーで、自分で何でもやるスタイルであったが、現社長は「自分はバネを作れもしなければ売れもしない。だから、作り手と売り手の人材を活かして利益を生み出す仕組み、任せてやらせる仕組みを作る以外ない。」としている。

例えば、元パートの人材を部長職に昇格させたり、給与改定時や夏・冬の賞与時には、経営者自ら従業員一人ひとりと面談するなど積極的に従業員とのコミュニケーションを取り、自分の能力以上のことが出来たら評価することで、モチベーションを高めている。

(ロ) 技能承継

◇OB会の設置による「仕事の美学」の伝承

元気のいいOBに嘱託契約で定年後も指導してもらい、テクニックよりも仕事の美学やダンディズムを伝えるほか、若手の従業員に対する社内技能検定制度を作ることなどによ

り、当社の技能の承継に力を入れている。OB会をつくることで、現役の職人が退職後も会社とのつながりがもてることで安心して働けるようになり、東海バネ工業で仕事をして良かったと喜ぶ声も聞かれている。

◇機械化による技能の技術化

現社長は、技能として承継する部分と、技術に変化させる部分の両方が、競争力の基盤を維持していく上で大事であるとしている。例えば、2億円をかけて、ベテラン職人が巻くバネと同じ形状に巻けるコイリングマシンを開発している。バネを巻く技術は、これまでベテランの技能に頼ってきたものであるが、コイリングマシンの開発により職人技能を当社の独自技術に変えることができた。

(3) 承継時の問題点とその克服

①承継時の問題点

現社長は、娘婿の弟という立場で事業を承継するにあたって、創業者一族や他の役員に不信感を持たれないように、個人の収入、会社の収入、配当、社長への報酬などが誰の目にも明確になるように、個人の財産と会社の財産を峻別する必要があると考えた。同族経営の場合は、それらが不明確であっても一族内での話であり、大きな問題にはならないが、第三者が経営を行う場合には、それらを株主や関係者に説明する必要性が高まる。個人財産と会社の財産が混在しているような状況は改善すべきとの問題意識があった。

②克服方法

常務（社長代行）時代に、株式や財産を個人と会社に明確に峻別した。その上で、社長就任以降は、クリーン・フェア・オープンを信条にした経営を実施した。例えば、経営実績や決算については、東海バネ、東海商事、東海エンジニアリングのグループ3社の実績を毎月全社員に対して公開している。

このようにクリーン・フェア・オープンな経営の実践により、株式の多くを保有する創業者一族からは、配当を受け取るだけで経営に関しては一切口を出さないほどの信頼を得ている。今後の後継者の選択に関しても、現社長に任せるとしている。

3. 将来展望

事業承継にあたって、本当に単品のオーダーメイドバネの事業を受け継いで自分が社長としてやっていけるのか不安があった。その将来性を見極めるためには多くの人の意見を仰ぎ、自分の目で確認する作業が必要だった。結局、その将来性を確信し、IT化を進めることでオーダーメイドバネで収益を得るための社内改革に取組み、今後も、収益力の高い事業体質への変革を継続していく。

次代への承継については、次の経営者にはいつでも交代ができる。自らの承継の際に、個人財産と会社財産は明確に区分したことで、経営状況をオープンにできた。このため、現社長と役員の間には経営の状況についての認識に差異が無く、いつでも他の役員に引き継ぐことができる。次の社長は、出来る人がやれば良いと考えている。

事例 13. 株式会社B社

■事業概要

企業名	株式会社B社
所在地	-
創業	昭和 20 年代後半
従業員数	44 名
現在の事業内容	自動車機器、電力機器及びホイスト機器部品、機械加工部品の製造
現社長の入社時期	平成 12 年（2000 年）
現社長の就任時期	平成 13 年（2001 年） 60 歳代前半
創業者と現社長の関係	創業者→長男→創業者（再任）→第三者 （主力販売先→当社関連会社の役員～社長～顧問→当社副社長）

■本事例企業のポイント

- 創業者の長男が一度は社長職を引き継ぐも販売業を起業したため、主力販売先出身の現社長が創業者から経営力を評価され、社長就任を強く要望され事業の建て直しを図った。
- 現社長は、事業承継を契機に創業者が主体で進めた福祉機器から撤退する一方で、そこで得たものを既存事業に生かすという方針に転換した。営業活動の強化により取引先を拡大し、かつては地元大手電機メーカー関連の取引がほぼ 100%だったのが、現在は新規取引先からの受注が 4 分の 1 を占めるようになった。
- 現社長は、入社後 1 年間は副社長として勤務し、その間に具体的な方策を見極めた。そして社長就任後に方針を明確に打ち出して、従業員の意識改革等を積極的に推し進めていった。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

（1）企業の沿革

当社は、昭和 20 年代後半の創業である。創業以来、地元の手電機メーカーを主力販売先としており、売上高の大半を占めている。創業当初は、遮断機の部品を製造していたが、昭和 30 年代中頃に、自動車業界の発展が見込まれたため、自動車関連の部品の製造を開始、順調に事業が伸び工場も新設した。昭和 40 年代までは自動車関連部品が中心であったが、昭和 50 年代に入ると、地元中小企業 12～13 社で協同組合を作り、エアコン用コンプレッサーの部品を製造するようになった。

平成 8 年頃、中小企業 6 社、大学、公設試験場の連携で福祉機器研究の組合を作り、当社の創業者が取りまとめを行った。そこで、福祉機器を開発し、当社が 100 台程度を製造したが事業性が劣るものだった。

また、同じ頃から主力販売先である大手電機メーカーが海外生産等にシフトしていったこともあり、経営状況は厳しくなった。

現社長は、当社の主力販売先の手電機メーカーに勤務後、B 社の関連会社に勤務していたが、創業者から請われて、平成 12 年に B 社の副社長として入社した。

平成 13 年、60 代前半の時に社長に就任すると、福祉機器を大幅に減速し、取引先開拓等の取組みを進め、その結果、業績は回復し、当社の経営は安定的体質に変化した。

(2) 事業承継に影響を与えた経験・問題意識

①現社長の前職

現社長は、当社の主力販売先である大手電機メーカーに勤務していた。この大手電機メーカーでは、試作関係に 5 年、その後は、工場で 25 年間勤務し、自動車部品の板金プレス、冷間鍛造、アルミダイキャスト、表面処理等の製造などに関わり、現場の課長を 11 年間務めた。

②当社との関係会社での社長経験

その後、主力販売先から当社の関連会社（創業者は同じ、完全な独立採算制）の 1 社に転出し 4 年間常務取締役工場長として勤務した。その後、この関連会社の社長を 2 年務めた。ちょうど 60 歳となったときに退任したが、その後 6 ヶ月間、創業者から請われて顧問としてこの関連会社に勤務した。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

関連会社の顧問を務めていた頃から、当社への経営支援の要請があった。当時は、創業者が会長で、創業者の長男が社長だった。福祉機器の展開で行き詰まり、福祉機器を縮小する方向性は定めていたが、具体的な道筋は立てられずにいた。

現社長は、当初は、社長となるのではなく、スタッフ的な立場で手伝おうとした。福祉機器の状況を分析すると、製造コストがかかり事業性が劣るものであった。在庫が 100 台ほどあるため、生産をすぐにストップするよう助言した。ただ、福祉機器の技術、品質は高く、どこかに技術供与することも考えたが、うまくいかなかった。

現社長は、社長就任について悩んだが、1 年間副社長として勤務した。二代目（創業者の長男）は、別の会社を立ち上げ、当社の社長を退いた。創業者が一時的に社長に復帰し、1 年後の平成 13 年に現社長が就任した。

②事業承継以後の取組内容

イ. 福祉機器からの撤退

現社長は、福祉機器は事業性に劣ると判断していた。本製品は、品質、性能、デザイン面で高い評価を得ていたが、将来、生産台数が飛躍的に拡大したとしても、アフターサービスまで考えると現状の人員体制で続けることには無理があった。こうした問題点は、創業者も薄々感じていた様子だった。

社長就任後、福祉機器からの撤退を従業員に宣言した。マスコミに何度も取り上げられており、関係者も多方面に亘っている。在庫品を処分しながら徐々に撤退し、アフターサービスを除き撤退が完了するまでには 7 年を要した。

ロ. 本業の建て直し

3年間福祉機器に傾注している間は、主力販売先の海外生産シフトなどによって、既存取引先からの受注が大きく減少してきていた。現社長は、原点に戻ろうと考え、福祉機器の開発により蓄積した技術を従来の取引先や得意分野に活かすことを模索した。

まず、主力販売先である大手電機メーカーの大手自動車メーカー向け部品の試作に関する受注を獲得した。その後、その部品は使用車種が増え、一つの足がかりが出来た。

一方で、給与カットも実施した。実施する半年くらい前から、雇用を守るために必要だということを、経営状況を明らかにして説明し、従業員の理解を得た。「子供がいるから困る」と話す従業員もいたが、話し合いを重ねて納得してもらい実施した。

ハ. 新規取引先の開拓

新規取引先の開拓にも取り組んだ。商談会等にも出展したが効果は無く、こちらから相手先に出向いて顧客のニーズに応じた提案を行うことで取引開拓にこぎつけた。例えば、当社の汎用機（マシニングセンター）や NC 機械などの保有設備、稼働状況を説明し、顧客が満足できるような対応ができることを売り込んだ。また、チェンブロックメーカーのギア部品について、これまで全て機械加工された 2 部品を組み合わせていたものを、冷間鑄造による一体成形加工に切り替えることでコストダウンができることを提案し、受注獲得に結びつけた。その他、ハイテク部品、通信機器メーカー、電動工具メーカーからの直接受注など新規取引の獲得に注力した。

結果として、提案能力が向上し、取引先を開拓できたことが最も大きな革新となり、既存取引先からの受注だけではフル稼働しない設備の稼働率を向上させ、売上増加、利益の確保に大きく貢献した。

二. 人材育成、技能承継、意識改革等の実施

(イ) 属人的な技能の承継への取り組み

特定の人に技能が偏り、その特定の人に仕事が集中してしまうという現状があり、技能の承継を強化する必要がある。このため外部の公共団体等の研修に行かせたり、技術を持った人を招いて研修を受けさせたりして多能工の育成を組織的に強化実践した。また、現社長の大手電機メーカー勤務時の人脈を生かし、外部の 60 歳以上のベテラン技能者を積極的にパートで採用した。

(ロ) 意識変革、ルールの明確化

創業者は協調性を重視するタイプで現社長も同タイプである。

現社長は、普段の仕事の中から全員が納得するルールを設定してそれに基づく組織運営に取り組み、単に、ルールを決めて守らせるのではなく従業員の意識変革を図りながら定着させていくことを心がけた。

例えば、生産性を高める上では、整理整頓など身近な問題から取り組み、ムダを省く意識を植え付けながら、自社に合う生産管理システムの導入を図った。ISO9001（品質マネジメントシステム）の認証取得、最近では、KES（環境マネジメントシステムスタンダード）の認証取得などを進めた。

ISO、KES 等の認証取得等により、組織的に情報を共有化し、品質管理や新製品開発に取り組むような仕事を進める上でのルールが明確になった。

また、社内監査制度も取り入れ、間違った仕事には厳しく対処するようにした。

へ. ステークホルダーとの関係形成

(イ) 経営者と株主の関係

現在は、創業者の逝去に伴って、株式の大部分を創業者の夫人（現会長）が相続しているが、当社も含めて関連各社の社長には非親族の第三者が就任している。創業者一族は、第三者の各経営者を信頼して経営を任せており、大株主である創業者一族と各社の経営者の間に良好な関係ができている。創業者や創業者一族が、経営を任せてくれたことが、経営革新を実行できた大きな要因となっている。

(ロ) 従業員との関係

従業員に対して、給与カットなどを実施するにあたっては、従業員の雇用を守るという一線は死守することを約束した。業績が回復した現在は、従業員数も7~8人増加し、給与は給与カット前以上の水準に回復した。

③ 経営革新の効果

かつては、地元大手電機メーカー関連取引がほぼ100%であったが、現在は新規取引先からの受注が4分の1を占めるようになった。また、現社長が事業を承継した時には、年間売上高以上の負債があったが、現在では借入金の返済も進み、自己資本比率も高くなっている。

(2) 事業承継時の問題点とその克服

現社長は、創業者一族とは血縁関係はないが、福祉機器の不振や主力販売先の海外生産シフトなどによって経営状況が厳しかったこと、そのような厳しい経営環境下での創業者からの要請による社長就任であったことなどから、承継に際しての問題点は特になかった。

3. 将来展望

厳しい状況下で定年後社長を継いで建て直しに取り組み、経営を革新して業績回復を果たしてきたが、今後については後継者をどうするかが最大の課題である。人材育成の目的もあり、若い能力のある45歳のプロパー従業員を取締役に抜擢したところである。

また創業者同様、現会長（創業者夫人）も経営に関する良き理解者であり、今後は、現会長の考えを重視し、承継をスムーズに進める意向である。

事例 14. ケージーエス株式会社

■事業概要

企 業 名	ケージーエス株式会社
代 表 者	樽松健男 代表取締役社長
所 在 地	埼玉県小川町
創 業	昭和 28 年（1953 年）
従 業 員 数	60 名
現 在 の 事 業 内 容	①点字セル、点字ディスプレイ等の製造、②ソレノイド製造
現 社 長 の 入 社 時 期	昭和 48 年（1973 年）
現 社 長 の 就 任 時 期	平成 7 年（1995 年） 46 歳
創業者と現社長の関係	創業者→第三者（従業員→役員）（二代目、二世代目）

■本事例企業のポイント

- 現社長は、生え抜きの従業員であったが、主力のソレノイド事業の不振による非常に厳しい経営環境下で、創業者一族の経営権を買い取り、事業を承継した。そして事業承継を契機に収益力の高い点字セル事業を展開することで、事業の大幅な転換を図り、早期に事業を建て直した。
- 現社長は、経営上の問題を除去し抜本的に方向転換を行っていく上では、創業者一族の関与を一切断ち切る必要があると考え、経営権を買い取った。

1. 企業の沿革及び事業承継の背景

（1）企業の沿革

ケージーエス株式会社は、昭和 28 年に創業。以来、ビデオなどの家電向け等にソレノイド（磁力を垂直運動に転換する装置）を用いた部品を主力に製造していた。ソレノイド量産化の特許を早期に取得するなど技術力も高く、平成以前までは、このソレノイド事業を順調に拡大していた。

昭和 50 年代後半からは、点字セルの開発、販売を進めた。当社は工業技術院（現：産業技術総合研究所）にソレノイドを研究用に納めていたが、その研究の中で、金属以外の素材の開発が求められていた。そこで当社は、セラミックス系の素材を開発し、この技術を応用して点字セルを開発した。点字セルとは、ピンを上げたり下げたりすることにより、点字を浮き上がらせる部品で、視覚障害者用のコンピュータの入出力機器（点字ディスプレイ）に使われる。このピンの上げ下げにソレノイドの技術が応用されている。

昭和 59 年には、視覚障害者が指を使って情報を伝達できる手段として注目され、点字セルの欧州向けの輸出を開始した。

昭和 63 年以降、ビデオ規格の統一によりビデオ向けのソレノイドの受注がゼロとなった

うえに、ソレノイドは単純な構造であったため価格競争が激化し、採算が取れないにもかかわらず創業者は売上を伸ばそうとしたことから、急激に業況が悪化していった。

平成7年、創業者が病で倒れた際、当社の役員であった現社長が46歳で社長に就任。収益力の低いソレノイドで事業を立て直すことは困難と判断し、点字セルに活路を求め、点字セルを主力事業とする事業転換に着手した。

現在、点字セル事業は世界シェアの70%を確保し、当社の主力事業となっている。また、ソレノイド事業についても見直しを図ったことから、収益性が改善した。

(2) 事業承継に影響を与えた現社長の経験や問題意識

①特許関係の担当として当社に入社、36歳で役員就任

現社長は、大学で法律を専攻し、知人の紹介で昭和48年、28歳の時に特許関係の担当者として当社に入社した。もともと長く勤めるつもりはなく、特許関係のマニュアル策定などを行い1年で退社した。しかし、辞めた後も様々な特許関係文書の手続きがあり、他に対応できる者がいなかったため、頻りに連絡や相談が来る状態となり、当社から依頼されて30歳のときに再入社した。その後、半年で総務課長となり36歳で役員となった。

②事業承継以前の創業者に対する意識

現社長から見た創業者は人付き合いの良い営業マンタイプの人間で、安売りしてでも売上を伸ばすなど、悪く言えば“売上至上主義”の色あいが濃かった。

また、創業者はワンマン的などころがあり、現社長はそれを見ながら、「当社は、売上よりも利益を重視すべきであるし、事業や従業員のこともっと真剣に考える必要がある」と思っていた。

③訴訟による信用の失墜

昭和59年に点字セルを欧州に輸出し始めた当時、創業者の長男でもある役員が点字セルの営業を担当した。しかし、1年ほど経過した時に、オランダの販売代理店と訴訟になり、点字セルを販売できなくなった上に、当社の存続が危ぶまれる程の賠償金額を請求された。

総務の担当役員であった現社長は、自らオランダへ出向き裁判で争い、2年をかけて勝訴した。強制執行は解除されたものの、訴訟を起こされたことで信用を失い、欧州における点字セルの仕事は全く無くなってしまった。その後は現社長が海外営業を担当し、少しずつ取引を回復してきている。

2. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事業承継以後の取組内容

①事業承継の経緯

平成6年に創業者が病で倒れたため後継者問題が浮上した。売上高に匹敵する借入金がある状態で、最悪の時期であった。ソレノイド業界では、海外生産へのシフトも起こり、価格競争が激化していた。かつての協力会社が海外に進出して競争相手となったり、また、中国等の海外企業が台頭して、値下げ競争が激化する状況にあり、コスト競争に巻き込ま

れ利益が出なくなっていた。

こうした厳しい状況下で、欧州における失敗などで信頼を失っていた創業者の長男では、後継者として社内や関係者の支持は得られる状況ではなかった。他に後を継ぐ者もおらず、そこで現社長が推薦された。現社長は、背水の陣で、社長を引き受けた。創業一族の関与を絶った上で改革に着手する必要があると考え、創業者一族の保有する株式については、金融機関から融資を受けて、全て買い取った。

こうして、平成7年、現社長が46歳で社長に就任した。

②事業承継以後の取組内容

イ. 改革の方針を明示し、役員・従業員の支持を獲得

現社長は、収益性が低いソレノイド事業から、収益性や将来性の高い点字セルに事業に主力を移すことを基本的な改革の方針に掲げた。

この改革は、主力事業を転換させて利益を重視した経営に変化させる抜本的な方向転換であったが、社内は、新体制の下で「そうやるしかない」という気持ちになっており、反対はなかった。古参の役員も年下の現社長の方針を支持した。

ロ. 事業構造の改革

(イ) リストラの実施（ソレノイド事業縮小、本社工場集約等）

ソレノイド事業については、採算の良い案件に絞り込んで受注するようにし、事業規模を大幅に縮小した。千葉県浦安市の本社と埼玉県小川町の工場に分散していたソレノイドの生産拠点を、埼玉県小川町に集約してそこを本社工場とした。これを機に、本社の従業員の中には自主的に辞めた者も多かった。

(ロ) 点字セル事業への展開

点字セル事業を主力事業とすることを経営方針に掲げた現社長は、点字セル製品を低コストで量産化するため、すぐにフィリピンに新工場（KGS フィリピン）を設立した。

フィリピンの組立工場の設立については、他の役員などからの反対もあったが、事業採算を確保してとにかく収益を上げなければならないと説得し、設立に踏み切った。

(ハ) 産学連携による開発体制の強化

一方で、点字セルの設計・開発は、埼玉県小川町で行い、国内拠点では点字セルの小型化や製品開発に注力した。工場集約の際に浦安にいた開発担当者は2名を除いて辞めてしまい、開発・設計担当者は3人しかいなかったため、点字セル開発で共同研究していた産業技術総合研究所、NHK、東京大学等との連携を強化した。これらの機関のアイデアは、新たな製品開発等に活かされており、現在も一緒に研究開発を続けている。

(ニ) 事業転換の効果

現社長が事業承継後、点字セル及び点字関連製品の受注が伸びて、ソレノイドの赤字を補い、社長就任後3年間で黒字転換を果たした。その後も点字セル事業は成長を続け、現在では世界シェア70%を確保するに至った。国内市場では点字ディスプレイなどの製品も独占的に供給している。

ソレノイドの売上高と点字関連製品（点字セル等）の売上高は、ほぼ半々となり、今年度（平成19年度）決算期では、売上高で点字関連製品が55%、ソレノイドが45%の見込みである。ソレノイド事業は、受注を選別したことにより、近年になって単独でも黒字と

なり、また、借入金も、ほとんど返済することができた。

既存従業員の雇用を守りつつ、事業の転換を成功させたことに現社長は満足している。

ハ. 明瞭でオープンな組織運営

組織運営にあたって、現社長は明瞭性が必要だと考えており、過去 15 年間の売上高、営業利益、経常利益、借入金、支払利息などを記した経営指針を策定し、役員、従業員、金融機関など、幅広い関係者に毎年配布している。情報をオープンにすることで、方針について理解を得ることを重視している。

二. 視覚障害者との関係形成

近年は、「VIP (Visually Impaired Persons : 視覚障害者) にとって無くてはならない会社」としての責任を意識し、視覚障害者向けの各種イベントへの支援や資金提供を実施している。特に、「サイトワールド」という視覚障害者向けのイベントは、現社長が発案し実施しているもので本年度は 7,000 人が参加した。

(2) 承継時の問題点とその克服

創業者が病に倒れた時は、経営状態が最も厳しかったことに加え、創業者の子息が全く信頼されていなかった状況であり、厳しい環境を乗り越えるためにふさわしい後継者候補がないことに問題があった。

現社長は、「自分しかいなかったのが背水の陣で引き受けた。意地しかなかった。」と当時を振り返っている。社長就任時に打ち出した収益力の高い点字セル事業に特化するという抜本的な方針転換について、最も厳しい状況であったから、理解と協力が得られやすかった、としている。

3. 将来展望

事業承継時の最大の懸念であった事業の転換、財務状況の改善を果たしたので、今後は設備投資も実施していく方針である。現在、社屋を、視覚障害者向けの製品を製造する会社としてふさわしいようにハートビル法に基づいて建て替えている。また、今後の事業としては触覚装置を育てていく方針である。その他、次世代の経営者や経営幹部の人材育成にも力を入れている。特に 40 代の若い役員に期待をしており、部長職やプロジェクトリーダーを任せたりしている。そして事業を最適格者（同族にこだわらず）に承継できるような企業風土とする。

4. M&Aによる承継の事例

事業承継を行う一つの手法として M&A があるが、事業承継における経営面の承継に着目する本レポートにおいては、M&A の手法そのものに注目するのではなく、「企業から企業」にどのように様々な経営資源が引き継がれ、買い手企業側によってどのように持続的に活かされて経営革新へとつながっていくのか、また、M&A 後に生じる問題点の克服方法にはどのようなものがあるか、等の視点から観察していく。

M&A 事例 1 : C 社 (売り手企業)

事業内容 : 化学機器装置等の製造
創 業 : 大正 10 年 (設立 昭和 29 年)
従業員数 : 約 120 名

買い手企業 : 株式会社 H 社 (各種検査機器、分析装置等の販売、設置工事)

創 業 : 昭和 10 年
従業員数 : 約 320 名

■本事例のポイント

- 取引先であった H 社に株式を売却し、M&A によって後継者問題を解決した C 社は、一時、C 社と H 社の組織的な軋轢から事業存続の危機に陥った。
- 四代目社長の D 社長は、C 社役員、従業員と積極的なコミュニケーションを図り、現場の意見を吸い上げ人心の掌握を図りつつ、組織間の軋轢の解消に取り組んだ。
- この結果、C 社の業績は回復し、その後、D 社長は健康上の理由で辞任したものの、D 社長の掲げた方針を現経営陣が引き継ぎ、経営も安定しつつある。

1. M&A 以前の状況

C 社は、昭和 29 年に、初代社長の甲氏が父親の個人事業を継いで設立したものの、初代社長は技術者タイプで、営業面は副社長であった乙氏（非親族）が担っていた。甲氏には息子がいたが、後を継ぐ意思がなく、後継者問題が浮上した。

2. M&A の経緯

初代社長の保有株式の買取りには株価が高く多額の資金が必要となり、個人への承継は困難であるため、副社長の乙氏が売却先を探すことになった。

乙氏は人脈が広がったこともあり、業界関係者をあたる。C 社の取引先で研究機関、医薬品メーカー、化学メーカーなどに検査機械等の設置工事を主業とする大手企業の H 社が候補となった。H 社は、化学機器装置の製造ノウハウに乏しく、C 社買収により、そのブランド力とノウハウを自社内に取り込むことができるとの考えによるものである。C 社株式

の取得は高額な投資であったため、H社の社内には反対意見もあったが、最終的には、H社の社長がトップダウンで意思決定し、H社によるC社のM&Aが平成8年に実現した。

M&A後は、乙氏がC社の二代目社長として就任した。当時、友好的M&Aとしてマスコミにも取り上げられた。その後、平成12年までは、親会社のH社とは完全に独立した経営を行い、その間は業績も良く、配当も行っていった。

3. 親会社との軋轢の発生と経営の悪化

親会社のH社では年齢的な理由による社長交代が問題として浮上した。H社は同族会社であったが、社長の息子が若かったことから、上場会社の元役員である丙氏がH社の社長に就任した。

丙氏は、子会社であったC社の乙社長を辞任させて、C社の三代目社長に兼務で就任し、H社、C社の双方の社長となった。

丙氏は、手始めとして組織改定に取り組み、C社の部長クラスの管理職をポストからはずし、H社の管理職を重点的に配置したため、C社の生え抜き従業員との間に、軋轢が生じた。さらに、丙氏は、C社とH社の販売拠点の統合などを進めたが、H社の従業員には、「C社はもともとサプライヤーの一つに過ぎない」との意識が根強くあり、給与体系も異なることなどもあって、C社従業員とH社従業員の間組織的な軋轢が生じ、両者の融合は進まなかった。また、H社の社長がメインでC社社長を兼務することになった丙氏は、C社の常勤ではないため、ほとんどC社に顔を出す事は無く、人心が離れていった。

また、販売拠点の統合では、従来のC社の支社で行っていた研究開発、検査業務ができなくなり、遠隔地の拠点で対応せざるを得なくなるなど、顧客にも不便を強いる重大な影響を与えた。このため受注は大きく減少し、経営は急激に悪化の一途を辿ったが、丙氏の対応は縮小均衡のみで、さらに拠点を集約し他社の工場の一角を借りるという方針が打ち出され、C社の古参従業員はこの時もう先は無いと覚悟した。

4. 新社長による事業の建て直し

平成15年、急激に経営が悪化する中、親会社のH社幹部の中からも、C社の経営を見る専任の社長が必要という意見があがり、新たにC社の四代目社長に丁社長が就任した。

丁社長は、丙氏と出身は同じ上場会社であるが、人事の出身で人心掌握に長けていた。

まず、従業員全員と面接し、管理職に対しては、事前にC社の現状についてのSWOT分析を課し、さらに、現状を踏まえた上で将来どのようにしたいか、意見を求めた。また、その将来の姿を実現するために、自分が何をするのか、その上でネックとなっている事柄は何かを考えさせた上で面接を実施した。

また、丁社長は、C社とH社両企業の風土、組織文化の違い、そこから生じる壁、溝を問題とし、これを打開するための具体的な手法を施策として導入した。例えば、営業部隊の販売目標に両社の製品それぞれについて個人目標を掲げさせた。C社製品を販売すると、メーカーであるC社の利益と、販売、設置工事を行うH社の利益の両方が計上されることになる。一方で他のサプライヤーのOEM製品を販売すると、H社の利益しか計上されず連結の利幅が薄い。H社従業員もC社製品を売ったほうがグループ全体の利益が大きくなることに気づき出し、C社の製品を積極的に販売するようになった。こうした施策により管理職や従業員の意識が変わり、業績も回復していった。

5. 現在

丙氏は、創業者一族に支持されずに平成 17 年に H 社社長を辞任し、H 社は創業者の息子の世代による経営体制になった。

一方、C 社の経営体制については、常務会を新設し、丁社長は今後の経営の舵取りを任せるとの方針を立てていた。平成 18 年に丁社長が体調を崩し辞任したため、M&A 直後から C 社の専務に就任していた H 社創業者の子息が五代目社長に就任し、丁前社長の方針を引き継ぎ、新社長と常務会で組織的に意思決定する体制となった。

C 社では、現在丁前社長の方針を踏襲し、H 社と連携して、C 社製品の生産率を高めていく施策を打ち出し、それを推進している。

常務会のメンバーである役員の一は、M&A について、「企業は人なりと言われるように、人の扱い方が非常に大切である。実態にそぐわぬ性急な組織変更や人事異動を強行し、各部の内容と人心を掌握している統括部長クラスの配置を誤れば必ず失敗する」と振り返っている。

6. 承継時の問題点とその克服

(1) 承継時の問題点

M&A の実施時は、親会社（買い手企業）である H 社との関係は良好で、業績も良かった。しかし、親会社の社長交代等によって関係が変化した。丙氏が H 社、C 社の双方の社長として就任した時に、H 社と C 社の間に組織的な軋轢が生じ、業績悪化の一途を辿ることになった。

(2) 克服方法

人事畑の丁氏が新たに C 社専任の社長に就任した。丁社長は、C 社役員、従業員とのコミュニケーションをとり、現場の意見を吸い上げ、人心の掌握を図った。C 社と H 社双方の組織文化の違いから生じる壁、溝を打開するための具体的な手法を施策として導入し、組織的な軋轢の解消に取り組んだ。

こうした取組みの結果、一時は危機的な状況に陥った C 社の業績が回復した。

M&A事例2：D社（売り手企業）

事業内容：印刷業
創業：昭和51年
従業員数：約60名

買い手企業：株式会社I社（印刷業）
創業：明治39年
従業員数：約360名

■本事例のポイント

- 後継者難に陥ったD社が、主力販売先のI社にM&Aを持ちかけ、M&A実施後、I社から就任した現社長が、D社の組織改革に取り組んだ。
- 現社長は、日頃の会話や会議の活発化など、社内コミュニケーションの活性化を図ることで、自らの考え方を浸透させ、ルールを定めたり、社内のレイアウトを変更する中にも、自分の考えを示していった。
- I社から就任した現社長は、I社での海外現地法人立ち上げ、福島やタイでの工場長時代など、長年組織人事の問題にあたってきた「人事のプロ」であるが、人心の掌握と従業員の特長を見極める能力がM&Aでも大事であるとしている。

1. M&A以前の状況

D社は、オフセット及びオンデマンドの印刷を行っており、小ロットの印刷を得意としている。また、封入作業などの面倒で細かい仕事も、昔ながらのベテランの職人によって素早く作業できる。さらに、従業員60名弱の中規模であるにもかかわらず、製本に至るまで総合的に1社でできることが強みである。

D社は、I社（グループ全体の国内従業員800人、海外従業員3,000人）の協力工場であった。I社は、大手電機メーカーや自動車メーカーなどからマニュアルや取扱説明書の印刷を受託している。長年、そのうちの小ロットの印刷をD社が手がけるといふ協力関係にあり、かつては売上高の全体の7～8割をI社が占めていた。

D社の創業者には親族内に後継者がいなかった。血縁の無い従業員で後継者に考えていた候補がいたが、借入金の多いD社の経営を引き受けようとはしなかった。

2. M&Aの経緯

平成15年頃、D社の創業者から主力販売先I社の会長に後継者に関する相談があった。I社のトップとしては、小ロット印刷及び首都圏への短納期生産について強みを有するD社が協力工場として無くなることに危機感を持ち、当初は経営トップ間で、I社がD社の株を取得する方向で話が進められていった。平成17年7月には、取締役限りの内々に情報を制限した上で、具体的な買収金額を検討するように経営トップから指示が下り、その後、

公認会計士も入れて株価算定と買収を前提に協議を行った。

平成 18 年 1 月、I 社が D 社の株式を取得し、D 社は、I 社の 100%出資の子会社となった。

代表者には、I 社から現社長が就任した。現社長は、大手企業 2 社で海外勤務や財務部門、総務部門を経験した後に I 社に入社、宮崎での制作会社の設立、マレーシア現地法人の立ち上げ、福島工場長、タイ現地法人の責任者等を歴任した。常に I 社において、人事・組織の課題が多い部署に配置され、その解決にあたってきた人物であり、「人事・組織のプロ」を自認している。

3. M&A を契機とした社内改革

(1) 現社長就任時の D 社の状態

現社長は、平成 18 年 1 月にタイの現地法人から日本に戻り、すぐに D 社の代表に就任した。D 社は、「創業者がルール」といっても良いオーナー経営で、就業規則等の社内規定もあるにはあったが、機能していなかった。経営情報は全く開示されず、一生懸命に働いても従業員にはその成果が全く見えない状態だった。また、会社レイアウトはデッドスペースが多く、食堂なども暗い雰囲気だった。

(2) 改革への着手

①従業員とのコミュニケーションと意識改革

現社長は、社長就任後すぐに全従業員に個別面談をした。また、4~5 人のグループごとに一緒に昼食を食べたり、キーパーソンと思われる人物を選んで酒席を共にすることなどで、自らの考え方を伝え、自然と伝達されるようにした。

レイアウトについても大幅に変更した。食堂と会議室をつなぎ開放して、全員が集まってミーティングもできるようにし、明るい雰囲気に変えた。

ミーティングでは、会社の資金が、何を目的としてどのようなことに使われたのか、説明するように心がけ、会社内容をオープンにして、一生懸命働いたら利益が出ることを話して社員のモチベーションを高めた。こうした取組みの結果として、それまでは、挨拶もなく話もしなかった従業員たちが、各部署で互いに仕事内容を話し合うようになるなど、意識や取組み姿勢に変化が見られるようになった。

② I 社人材の活用による仕事内容のレベルアップ

仕事の質のレベルアップを図るため、親会社の I 社から、8 名の従業員を呼び寄せ、当社の伝票、書類、規則等の整備を行っている。I 社から呼び寄せた人材は、以前 I 社において現社長の下で働いていたことがあり、自分自身の考えを持っており、納得しないと動かないため扱いが難しいが現社長が能力を認めている人材である。40 代~50 代の一癖あるが、将来の D 社を背負う人材と期待している。

③就業規則等の整備

就業規則を定めオープンにして、何でも社長が決めるオーナー経営とは一線を画した。

また、給与体系は、ベースを I 社に合わせるとともに等級を定めたことで、従業員の納得感が高まった。処遇については、かつては、創業者と総務部長によるその場の話し合いだけで決めていたが、現在は、自己評価、直属の上司の評価、総合評価の順に行い、最終評

価を本人にフィードバックするという仕組みに変えている。

4. D社とI社との関係と今後の方針

全株式を全てI社が持っており、D社決算は毎月I社社長に報告されている。I社社長はD社を月1回程度訪問し、将来の方向性等について協議している。D社は、職人による技能と小ロット対応が大きな強みだが、将来的にもその強みを失わないようにD社を戦略的に位置づけていく。例えば、オンデマンドはD社に集約するなどにより、グループ内で弱みを補完しつつ、小ロット印刷の強みをさらに強化するなど戦略的な位置づけを明確にしていく。

5. 承継時の問題点とその克服

(1) 問題点

M&Aの留意点として現社長は、「何もわからない人間が上に来るのだから社員に不安を抱かせないようにしなければならない。」「どんな会社にも、現場の雰囲気や方向を決めてしまうような核となる存在の人物がいる。彼らに最初にヘソを曲げられないように配慮する必要がある」としている。

(2) 克服方法

最初の段階でこうした核となる人たちと酒を飲むなどして身構えず腹を割って話すことが大事で、それを実施した。こうした人物を通じて社長の考え方が自然に組織内に浸透していった。

こうした現社長の手法は、I社でのマレーシア現地法人の立ち上げ、福島やタイ現地法人の責任者の時代から変わっていない。現社長は、人心の掌握と社員の能力を見極める能力がM&Aでも大事であるとしている。

M & A 事例 3 : E 社 (買手企業)

事業内容 : 金属材料卸売業
創 業 : 昭和 21 年
従業員数 : 約 120 名

売り手企業 : O 社 (厚板加工)
P 電機 (配電盤製作)
Q 製作所 (検査装置製造)
T 社 (金属材料小売業) 他※

※業績が芳しくなく、事業継続が困難になった中小企業や後継者難の中小企業を買収。
その他、倒産した企業の従業員のスポンサーになり、事業を存続させるケースもある。

■本事例のポイント

- E社は、業績が悪化した中小企業や後継者難の中小企業を M&A により買収し、時間をかけて業績を回復させて、自社の経営基盤の強化に活かすという戦略をとっている。
- E社社長は全ての買収企業の社長に就き、週に 1 度は各買収企業を訪問して、コミュニケーションを図ることで従業員の意識を変えている。
- 買収企業に対し、設備の更新や顧客の紹介を行うことで、買収企業の組織を活性化させている。買収企業の状況が改善してくると、買収企業の従業員に自信が生まれ、自ら変えたいという意識が生まれてくる。そのタイミングを待って、本格的な改革を行っている。

1. M & A 以前の当社の状況

E 社は、国内及び韓国、中国の複数の鉄鋼メーカーから金属材料を仕入れ、2 箇所のコイルセンターを核に、加工してユーザーに販売する流通加工業者である。

現社長は、銀行の出身で支店長も経験しており、昭和 60 年に父の経営する当社に入社した。当時は、在庫を持ち、それを右から左に流すだけの鉄鋼問屋のビジネスは斜陽で、先代社長は、仕入れた鋼板を切断して付加価値を付けて卸すコイルセンターの機能を強化していた。現社長は、入社すると営業担当の常務に就き、若い従業員を連れて自ら取引先の開拓に回った。最終ユーザー（例えば、金属プレスなどの金属加工業者）や金属材料小売業者を開拓し、営業エリア全体の最終ユーザーを囲い込む流通網を築こうと考えた。

さらに、金属加工を行うなどして付加価値を加えて販売するなど加工機能を充実させることにより、鉄鋼メーカーに対して情報提供や提案をしていくようにし、他の鉄鋼二次卸とは異なる面白い存在の企業になろうと考えた。

2. M & A の経緯

現社長は、入社した昭和 60 年から、自社に足りない流通網や加工機能を補完するために M&A を積極的に活用している。平成 6 年の社長就任以降も、その動きを一層強めている。

(1) 金属加工機能を補完するための戦略的M&A

プレスやシャーリングなど様々な金属加工機能を自社で保有し一貫加工ができる体制をもつことで、最終ユーザーに近い企業に一次加工した金属材料を提供し付加価値を高めることができるとの考えの下、加工機能を補完するためにM&Aを活用するようになった。

具体的には、昭和61年に厚板加工のO社を買収し、平成8年には、配電盤を製作するP電機を買収した。平成12年には、鉛フリーのハンダの強度検査や、自動車関連部品の最終検査装置を受託するQ製作所を買収している。

また、M&Aではないが、平成11年にR電機を新規設立し、グループ会社になっている。これは、大手産業機械メーカー向けに配電盤を製造していたメーカーが倒産し、その仕事を続けたいとする従業員のために当社がスポンサーになり新規設立したものである。平成18年にグループ会社となったS社は配電盤を作る会社であるが、一度倒産し、従業員だけで会社を立ち上げようとしていたところ、当社がスポンサーを引き受けたものである。

(2) 流通網強化のためのM&A

平成13年には、後継者問題を抱えていた金属材料小売店T社を買収した。T社は地域の小規模の金属ユーザーを販売先として抱え、エリア的にE社がカバーしていない商圏を持ち地域密着型であったことに魅力があり、当社から買収を申し出た。E社単独で250~300社の販売先を抱えているが、この金属材料小売店T社も同数程度の販売先を保有しており、その他のグループ会社で抱えている50~100の販売先を加え、地域全体を網羅できる販売網を築いた。

3. E社におけるM&Aの基本的な方針と方法

E社のM&Aにおいては、その企業について、負債も従業員も全て引き受けるようにしている。負債も引き受ける理由は、資産を買っているのではなく機能を買うという明確な方針があるからである。

4. 買収先の改革の方法

買収先を改革する方法としては、以下の様に、買収後は支援を惜しまず、業績が回復するまで辛抱強く待つことを方針とし、業績が回復したところで買収先の従業員の自発性を促しつつ、本格的な組織改革を行っていくという方法をとっている。

(1) 従業員の意識を変える。

E社の現社長は、買収した会社全ての社長に就き、各社へは1週間に1度必ず日を決めて朝に行くようにしている。訪問時には、自分で新規の顧客を獲得し、その顧客のためにもものづくりをすることの重要性などをE社での経験に基づいて話している。

(2) 設備更新をする。

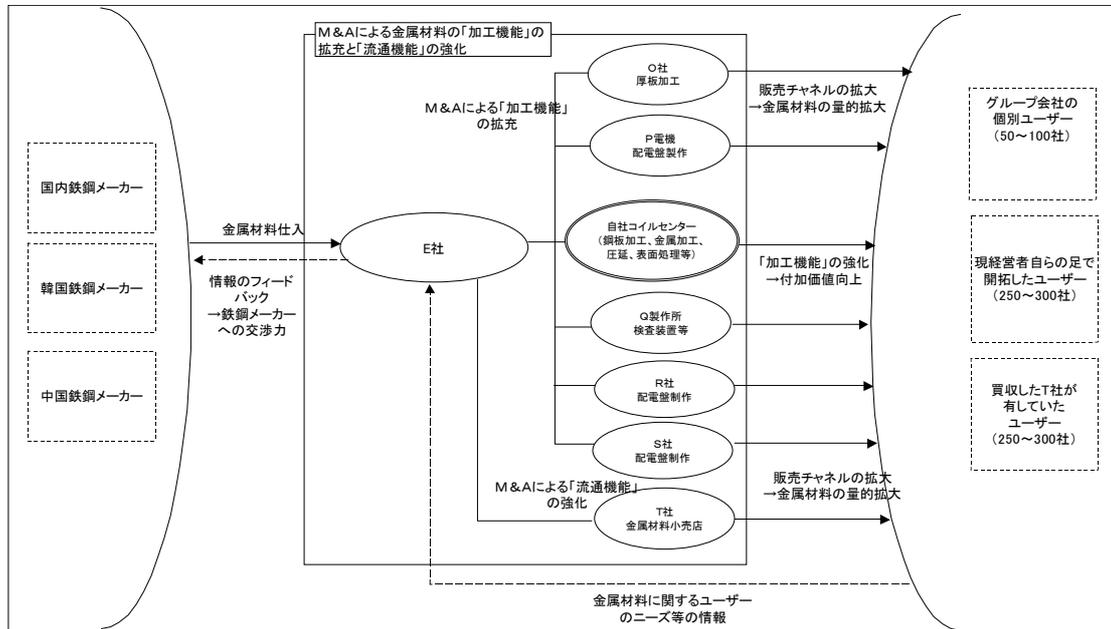
設備を更新するなど、新しい顧客から受注を獲得できる環境を整備する。

(3) 買収先に対して新たな顧客を提供する。

E社が、川下のユーザーを広く囲い込み、強みとしていることを活かして、買収先に対して新たな顧客を紹介している。

(4) 状況の変化を見て、組織改革に取り組む。

状況が良くなり、従業員に自ら「変えたい」という意識が生まれた時をとらえて組織改革に取り組む。大きな改革は、当事者がその気になった時に実施することが大事である。



5. M & A の効果

M&Aによりいろいろな金属加工の機能をもつことで、販売先に対して加工を施した商品の販売を提案できる。また、小売業者の買収によって流通網が強化されることで、金属材料の販路が拡大される。流通網の強化によって、エンドユーザーのニーズを捉えて、仕入先である大手鉄鋼メーカーなどに顧客ニーズなどの情報をフィードバックすることができ、仕入先との交渉力が増す。

自社で足りないところを一から立ち上げるのではなく、M&Aによって素早く広げることができる点が効果としてあげられる。

6. 承継時の問題点とその克服

(1) 問題点

E社が、M&Aを実施して買収する場合、その多くは、業績的には赤字を抱え、事業の存続が厳しくなった中小企業である。このため、金属加工機能や販売網の拡大などは得られても、買収当初はビジネスベースに達してないことが多い。

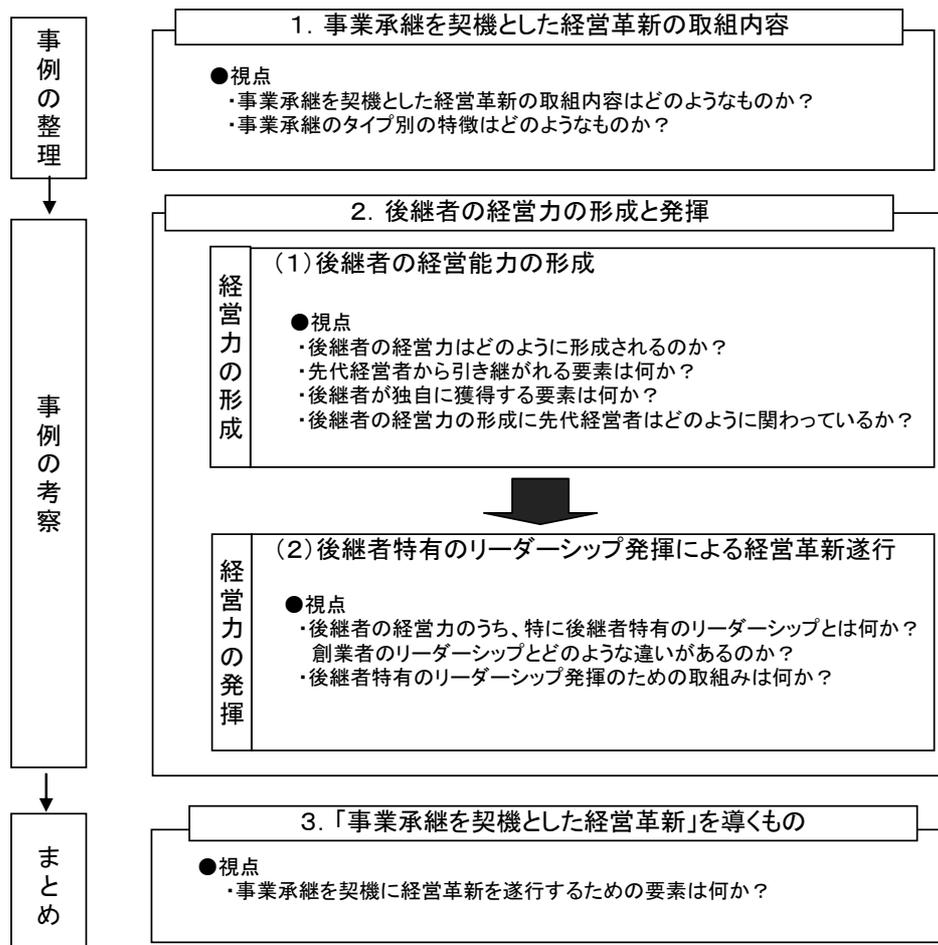
(2) 克服方法

現社長は、買収企業の問題点の多くは、設備更新が成されてこなかったことや販売先の選定にあるとしている。そこで、当社は買収すると、まず、買収先企業の設備更新を行う。そして、E社の流通網の顧客を新規顧客として紹介する。それによって買収企業の状況が改善し、従業員に自信がつくと、組織が活性化してくる、そうした手順を採ることで、買収先企業を改革していく。

第3章 事業承継を契機に経営革新を遂行した中小企業の特徴

本章では、第2章で紹介した企業事例に基づき、個々の取組内容を整理するとともに、事業承継と経営革新の関係をみていく（図表3-1）。

図表3-1 第3章の構成



(出所) 中小企業金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)作成

本章の構成としては、まず、先代経営者との関係に基づいたタイプ別の特徴や、先代経営者の事業を転換した企業の特徴などを整理しつつ、事業承継と経営革新の関係を示す。

次に、「経営力の形成」と「経営力の発揮」という視点から各事例を分析していく。

「経営力の形成」においては、後継者の経営力について先代から引き継がれた要素、後継者自らが獲得した要素、先代経営者が後継者の経営力に果たした役割等を考察する。

また、「経営力の発揮」においては、特にリーダーシップの発揮に着目する。

最後に、本稿のまとめとして、事業承継を契機とした経営革新を遂行するための要素を整理して示す。

1. 事業承継を契機とした経営革新への取組内容

(1) 事例企業における経営革新の取組内容

ここでは、事業承継を契機とした経営革新の取組内容について振り返ってみる(図表 3-2)。

図表 3-2 事例企業における事業承継を契機とした経営革新の取組内容

企業名	経営革新の取組内容	キーワード
砂山靴下(株)	・中国工場の閉鎖→自社製造は行わず、企画に特化 ・自社ブランド展開→付加価値重視、ターゲット絞込み	選択と集中 ブランド戦略導入
小原歯車工業(株)	・「歯車工房」を設置→より細かい顧客ニーズに対応	顧客本位の工場づくり
和光化学工業(株)	・クリーンで効率の高い工場新設→顧客に信頼される工場 ・レーザーマスキング技術等の新技術開発 ・酒瓶や芳香瓶等への新展開	顧客本位の工場づくり 技術革新 新分野進出
内堀醸造(株)	・「衛生的」という概念での工場づくりを実施 →食の安全を求める顧客ニーズに対応 ・「デザートビネガー」等、新製品開発を実施 ・酢の専門小売店を直営で展開	顧客本位の工場づくり 新製品開発 異業種(小売業)への展開
(株)比叡ゆば本舗 ゆば八	・「ゆばブーム」を仕掛け一般消費者へ訴求 ・「比叡ゆば」の商標登録→商品ブランド力の向上	消費者への直接 PR ブランド戦略
(株)稲葉屋冷熱産業	・自動車関連業界向けの環境試験装置分野への進出	新分野進出
A 商事(株)	(主要顧客の「門前」に営業拠点を設け、その関係を強化 するというビジネスモデルを継承、強化していく方針で、 現状はそのための人材育成、社内体制整備が中心)	-
中川(株)	・「祭り用品の専門店」へのビジネスモデル転換	選択と集中(事業の転換)
(株)渡邊製作所	・電話機事業から撤退し、不要資産は売却 →モジュラージャックやコネクタ事業に転換	選択と集中(事業の転換)
ラクナ油脂(株)	・新製品「エグゼブライト」を開発 ・リネンサプライ、おしぼり業界への新分野進出	新製品開発 新分野進出
ホシケミカルズ(株)	・グループの営業を集約 →不要なコストの削減、各生産子会社は製造に特化	選択と集中 (グループの全体最適化)
東海バネ工業(株)	・IT 投資の推進→多品種微量のバネづくりへの特化 ・Web サイトで自社のものづくりを公開し、受注先を拡大	独自戦略による差別化 ユーザーへの直接 PR
(株)B 社	・福祉機器事業から撤退し既存事業にそのノウハウを活用 ・新規取引先の受注拡大	選択と集中
ケージーエス(株)	・ソレノイド事業から点字セル事業へと主力事業を転換 ・日本の本社工場を縮小、フィリピンに生産工場を新設	選択と集中(事業の転換) (主要事業の変更、全体の 生産体制の最適化)

事業承継を契機とした経営革新については、不採算な事業等から撤退し特定の事業に特化したり、グループや全工場の配置状況などの最適化を図ったりして「選択と集中」に取り組む企業が存在する。また、「選択と集中」を進める中で、それまでの企業の方向性そのものを大きく転換する「事業の転換」を図る企業もある。

また、市場や最終顧客(消費者やユーザー)を意識した取り組みが見られる。「顧客本位

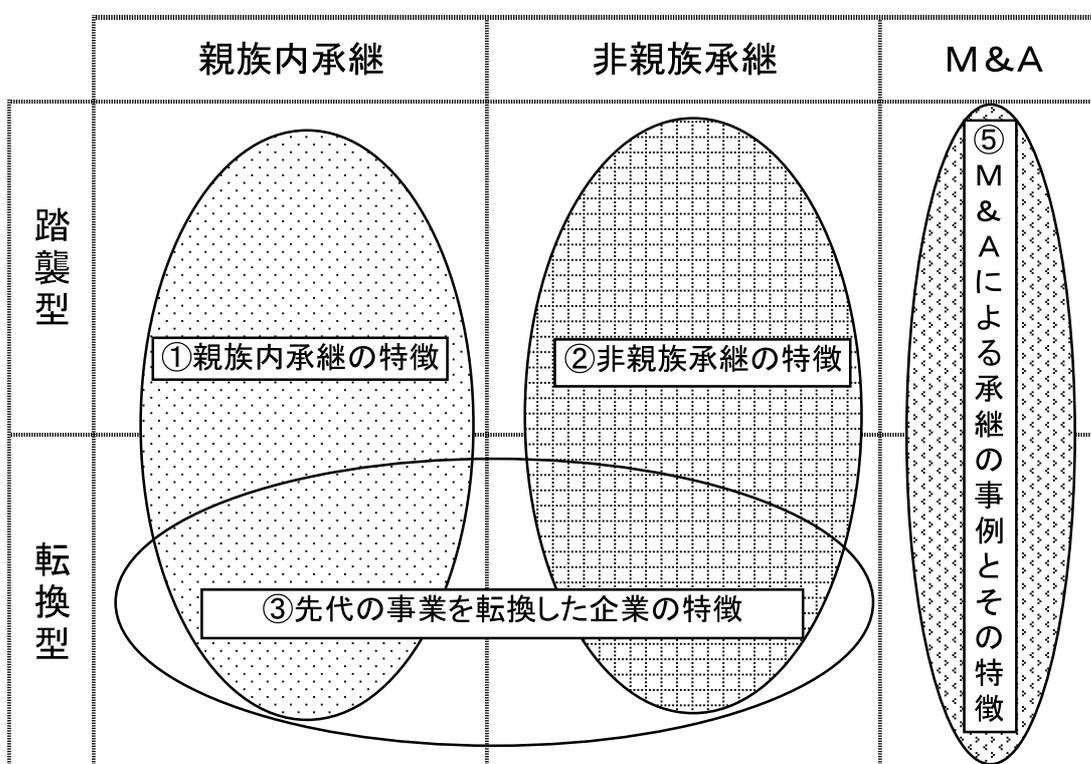
の工場づくり」、「ブランド戦略」、「消費者（ユーザー）への直接 PR」などがあり、市場や消費者の視点から川上のものづくりを見直す場合もあれば、従来は問屋任せであった顧客との接点を見直すような改革も見られる。

さらに、「技術革新」「新製品開発」を実施するケースがみられるが、製造業が小売業に進出したり、新技術を用い従来とは異なる異業種からの受注獲得に成功したりするなど、「新分野進出」につなげる取組みが多い。

（2）事業承継のタイプと経営革新への取組内容

ここでは、事業承継のタイプ別に事例企業における事業承継と経営革新の関係とその特徴をみていく。事業承継のタイプ別の特徴をみていくうえで、そのタイプの区分と範囲を示すと図表 3-3 のようになる。

図表 3-3 事例企業における事業承継のタイプの区分と範囲



（注）この表に記載された区分以外に、本レポートでは「④突発的承継、計画的承継」という区分でも特徴を整理している。

（出所）中小企業金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)作成

①「親族内承継」の特徴

「親族内承継」の事例としては、概ね、以下の事項が、共通点として見出せる。

- 幼少期の経験、先代の下での勤務経験等により一族の経営姿勢が自然に浸透している。
- 関係者にも社長交代が自然な形で受け入れられやすく、「人心の掌握」が図られやすい。
- 一族の経営理念、社訓などが企業ブランドとなり、経営革新に活用されやすい。

親族内承継では、多くの経営者が、幼少期から経営を受け継ぐことを当たり前のこととして受け止めていることが多い。また、多くの場合、後継者が先代経営者の下で業務や経営にあたっている。このため、創業者や先代経営者が打ち出した経営理念、社訓、企業風土、ビジネスモデル等が、自然な形で浸透しやすくなっている。

また、後継者が先代経営者の下で業務や経営にあたる中で、従業員や取引先に後継者として認識されることにより関係者にも社長交代が自然な形で受け入れられやすく「人心の掌握」が図られやすくなっている。

また、親族内承継が行われた先で経営革新を成し遂げた企業では、「創業者の理念や哲学」、「歴史」、「信用」、「社訓」、「企業風土」、「実績」などの「のれん」や「ブランド」とよばれるような無形資産が同族に引き継がれ、これらの無形資産の価値を経営革新の要素として活用していることが観察される。

なお、この中で、和光化学工業(株)では、現経営者が第三者の視点から従来の業務の問題点を冷静に観察しており、先代の経営を当たり前のものとしては受け入れていない。同族でも娘婿等である場合には、「非親族承継」に近い特徴が現れる。

図表 3-4 親族内承継の事例企業の特徴

企業名	「親族内承継」の特徴
砂山靴下(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・現社長は幼少期から家業を身近に感じ、後を継ぐことを素直に心に決めていた。 ・テーブルフッターとしてのビジネスモデルが創業者から息子の兄弟に受け継がれている。 ・自社ブランドによる機能性靴下に展開する付加価値戦略が、兄である二代目経営者から現社長に引き継がれている。
小原歯車工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・幼少期から母親に「お前が跡取り」と言われ、そのことを意識して育った。 ・「KHK 標準歯車」のブランド、ビジネスモデルが世代を超えて引き継がれている。
和光化学工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者の娘婿である現社長は後継者となることを意識して入社した。 ・入社後は、工場環境、社内のコミュニケーションなどについて問題意識をもち、社長就任後に社内体制の整備に取り組んだ。
内堀醸造(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・会長は、家族間の結束が強く、「酢づくりを愛する」ことが当たり前であった点をスムーズに承継できた理由の一つにあげている。 ・「酢づくり」に注力する姿勢が後継者に引き継がれるとともに、従業員、取引先にも理解されている。
(株)比叡ゆば本舗ゆば八	<ul style="list-style-type: none"> ・先代社長が打ち出した「比叡ゆば」のブランド戦略を引き継ぐ。
(株)稲葉屋冷熱産業	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者になることについて、反感や拒否する気持ちは無かった。 ・先代の下で、会社の一番苦しい時期を経験し、先代と後継者の二人三脚で、自動車関連業界向け環境試験装置の分野に自社ブランドで進出した。社長交代後は環境試験装置の分野に特化し、「稲葉屋」としてのブランド形成を目指している。

②「非親族承継」の特徴

「非親族承継」の特徴としては、以下のものがみられた。

- 関係者への説得が、親族内承継よりも徹底して行われている。
- 異なる視点からの客観的な検証と試行錯誤が行われている。

「親族内承継」に比べて、経営者の経営に対する考え方や姿勢を浸透させるための説得が、徹底して行われている。その背景には非親族の経営者に代わることにについて、関係者の理解が薄く、中には「処遇が変わるのではないか」、「取引方針が変わるのではないか」という懸念を抱かれることなどがある。そのため、「従業員や現場を良く見て理解している」「会社の歴史や姿勢を大切にしている」ことを関係者に知らしめ、「人心の掌握」を図る動きが見られる。

また、後継者が先代の経営の姿勢、ビジネスモデル等を引き継ぐにあたって、異なる視点から検証を行い、そのための試行錯誤が繰り返されるケースがみられ、こうした「見直し」や「検証」のプロセスが経営革新の源泉となっているとみられる。

このように、「非親族承継」においては、一連の過程を通じて、先代経営者の理念を活かしつつも、後継者の経営に対する考え方を色濃く反映させていることが特徴的である。

図表 3-5 非親族承継の事例企業の特徴

ケース	企業名	後継者の事業承継過程での行動	主な株式所有者
親族内に後継者がみつからず、非親族に承継するケース	東海パネ工業(株) (踏襲型)	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業者に三人の娘がいたが娘や娘婿の中から後継者候補が見つからなかったため、娘婿の弟が承継した。 ● 後継者は、社長就任前に、先代の築い「単品のパネづくり」の事業可能性を自らの視点で検討した。その後、先代の方向性を踏襲し発展させている。 	創業者一族 (創業者一族は経営に一切口をださない)
	ラクナ油脂(株) (踏襲型)	<ul style="list-style-type: none"> ● 一度は、創業者の息子が承継するが、健康上の理由で退任し、取引銀行の元支店長が承継した。 ● 後継者は、創業者の理念を継承しつつ、事業承継前、事業承継後において自らの考え方を従業員、取引先に向けて真剣に伝えている。 	後継者 (創業者一族から株式を取得)
能力ある従業員に承継するケース	ホシケミカルズ(株) (踏襲型)	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業直後から、営業を担当し創業者の長男とともに創業者を支えてきた当社の「顔」ともいえる社員が社長に就任した。 ● 社史をつくるなど、会社の内容や歴史を整理し、組織やグループの一体化を強く進めた。 	創業者一族 (財産管理、財務管理は会長。営業は、現社長)
後継者が存在するものの事業環境が悪化し、社内外から別の経営者を招請するケース	ケージーエス(株) (転換型)	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業者が病で倒れたが、創業者の長男は後継者として社内や関係者の支持が得られず、生え抜きの役員が承継した。 ● 売上高、営業利益、経常利益、借入金、支払利息などを記した経営指針を毎年配布し関係者の理解を確保。 	後継者 (創業者一族から株式を取得)
	(株)B社 (転換型)	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業者の長男が一度は社長職を引き継ぐが、取引先が海外生産にシフトする中、経営状況が悪化した。そうした中、関連会社の工場長、社長などを勤めた主力販売先出身者が社長に就任し事業の建て直しを図った。 ● 厳しい状況にあって雇用を守りつつ、事業性に劣っていた福祉機器事業から撤退し、本業回帰を進めた。 	創業者一族 (創業者一族は経営に一切口をださない)

イ. 非親族承継の要因

「非親族承継」のケースを整理すると、「親族内に後継者がみつからず、非親族に承継するケース」、「能力ある従業員に承継するケース」、「後継者が存在するものの、事業内容が著しく悪化し社内外から別の経営者を招請するケース」という「非親族承継」が生じた要因により、三類型に分類される。

このうち、「後継者が存在するものの、事業内容が著しく悪化し社内外から別の経営者を招請するケース」では、先代の事業からの転換が行われている。

ロ. 所有と経営の状況

(イ) 株式の所有形態と経営革新の関係

事業承継後における株式の所有形態に注目してみると、「非親族の経営者に創業者一族の株式全てが譲渡されたケース（非親族への承継後も所有と経営が一致）」と、株式所有については創業者一族が従前の持分を維持しつつ、経営は後継者に委ねられる「所有と経営の分離が行われたケース」がある。

「非親族の経営者に創業者一族の株式全てが譲渡されたケース」には、ラクナ油脂株、ケージーエス株が該当するが、これらのケースでは、後継者が自らの考えの下で経営を行うために、自ら株式を取得して所有と経営の双方を後継者に移し、経営の革新を実施している。

一方、東海バネ工業株、ホシケミカルズ株、株B社においては、事業承継後も株式の主要な所有者は創業者一族のままで、「所有と経営」は分離されている。しかし、創業者一族による経営への関与や影響がほとんど無い状態で、現社長に経営の重要な事項に係る意思決定や施策運営が委ねられており、そのことが経営革新を推し進めている。

創業者一族が経営に関与しない背景には、現経営者に対する信頼がある。過去に、現経営者が厳しい経営状況を乗り越えたという実績や、現経営者が経営状況をオープンにしていることなどが信頼の源泉になっていると考えられる。

このように「非親族の経営者に創業者一族の株式全てが譲渡されたケース」と「所有と経営の分離が行われたケース」のいずれにおいても、経営については、創業者一族が関与しない点が共通し、創業者一族の関与の程度を明確にすることにより、後継者が自身の考え方に基づく経営に徹する環境を築いている。特に、株式を移転しないケースでは、当事者間に確かな信頼関係が構築されていることが不可欠であり、このことが、その後の経営の建て直しや経営革新を円滑にしているものと考えられる。

(ロ) 親族内承継との対比

ここでは所有と経営の関係について、非親族承継のケースと親族内承継のケースとを対比して考えてみる。

同族経営では、一般的に、「所有と経営の一致」によって、経営者個人の資産を事業に活用する等の経営上のメリットがあるとされているが、一方で、個人資産と事業の資産の区分が明確でないことから、会計処理が不明瞭になりがちである。また、事業承継の際には、会社の経営に使用されてきた先代の個人財産が相続等の対象になり、円滑に事業に引き継がれない等のリスクがあると指摘されている。

これに対し、「非親族承継」においては、株式を譲渡する場合には、先代経営者個人の資

産と会社の資産の明確な区分がより求められる。また、株式を譲渡しない場合でも、明確に事業収支や利益を確定した上で配当を実施する必要が高まるため、個人財産と会社の財産を明確に峻別することが必要になり、同族経営に比べて財務の透明性がより求められる。そのため、非同族への承継が明瞭な財務処理を励行するきっかけとなることもある。

東海バネ工業(株)では、創業者の娘婿である現経営者は、事業承継以前から、創業者個人の財産と会社の財産を明確に峻別する作業を実施している。これにより、事業承継後は、オープンな財務管理を実施することが可能になり、創業者一族にも明確な配当を行うことで、その信頼関係の維持も図られている。

③「先代の事業を転換」した企業の特徴

親族、非親族に限らず、先代の事業を転換した事例企業の特徴についてみていく。

図表 3-6 先代の事業を転換した事例企業の特徴

類型	企業名	既存事業に対する評価	取組みの特徴
親族内承継	中川(株)	繊維業界が慢性的な不況の中、問屋から仕入れ、店頭や全国の催事で販売する一般の衣料品店であり続けることに危機感を感じていた。	後継者の視点で祭り用品に可能性を見出した。後継者の経験を融合させ、データベースを自社開発し、通信販売事業に展開、最終的に「祭り用品の専門店」に業態を転換した。
	(株)渡邊製作所	社長就任前から主力である電話機事業の将来可能性に疑問を抱いていた。長年の指定メーカー時代と同じ体質では、日本電電公社の民営化やそれに伴う価格競争といった環境変化に対応できないと考えていた。	社長就任後すぐに電話機事業からの撤退を決め、モジュージャックやコネクタ事業に展開した。同時に、M&Aにより、金属プレスや樹脂成型金型製造を内製化して一貫生産体制を構築するとともに、自社の研究開発力を強化した。
非親族承継	ケージーエス(株)	ソレノイドの量産化技術を強みにビデオデッキ向け部品として販売していたが、ビデオ規格の統一による受注減や、価格競争激化により業況が悪化した。	主力のソレノイド事業から転換し、点字セル事業を本格化した。
	(株)B社	創業者が主体で進めた福祉機器は、生産台数が伸びても、アフターサービスも含めれば事業性に劣ると判断した。	福祉機器事業から撤退し、本業回帰を進めた。

イ. 先代の事業を転換する要因の一つは、既存事業を巡る経営環境の厳しさ

事例企業では、後継者が抱いていた既存事業の将来性に対する疑問が、事業を転換する要因となっている。特に既存事業の状況が思わしくないケースほど、承継後すぐにその見極めを行い、転換を図る例がみられた。

(株)渡邊製作所、(株)ケージーエス、(株)B社の3社は、事業環境が厳しい状態で事業を承継している。

これらの企業の後継者が、厳しい既存環境の下でリスクをどのように分析したか、経営

資源の配分をどのように行ったか、従業員をどのように奮起させ意識改革を行ったかなどの点に着目してみると、以下のような特徴がみられた。

㈱渡邊製作所では、日本電信電話公社の民営化やそれに伴う競争激化により環境が激変する中、電話機事業の将来可能性に疑問を抱いていた。

また、ケージーエス㈱では、ソレノイド事業は、競合が激しく、収益性が低いと考えていた。

㈱B社では、福祉機器事業について、後継者は社長就任以前に詳細に事業内容を分析し、アフターサービスまで含めると事業性に劣ると判断した。

いずれも、事業を承継した後継者が、先代路線の延長では収益が確保できないと判断し、事業からの撤退を決め、リスクは大きいものの、将来のジリ貧を避けるために断行している。また、不要な資産を早期に売却するリストラを実施しつつ、捻出した資金を新事業へ投資することで、素早い転換を図っている。

これらの企業では、後継者が独自の経営判断を下して新たな取組みを進めることに対する従業員の理解、協力を得ることに成功している。

㈱渡邊製作所、ケージーエス㈱では、後継者が再生のための事業計画を策定し、改めて将来の方向性を明示した上で、役員や従業員の理解と協力を得て、改革を進めている。また、㈱B社では、後継者が社長就任直後に既存事業（福祉機器）から撤退することにしたが、同時に、既存事業を立ち上げるにあたって蓄積した技術を、今後も活かしていくことも併せて宣言し、社員の理解を求めている。

なお、中川㈱は、問屋から仕入れて販売する普通の衣料品店であったが、問屋を頼る特徴の無い小売店の生き残りは難しく、先代経営者は、外部経験のある後継者に営業の全権を委任し、改革を託したと見られる。

このように、先代からの事業を転換するケースでは、既に厳しい経営環境下におかれているにも関わらず、見直されることなく続いてきた事業に対して、経営トップの交代を機に対応を迫られたことが要因になっている。

ロ. 従来の事業の中から、新事業の種（シーズ）を見い出している

先代の事業を転換する一方、いずれの企業においても、先代の事業の中から新たな事業の種（シーズ）を見い出している。

中川㈱は祭用品、㈱渡邊製作所は主力販売先を同じくする通信機器関連のものづくり、ケージーエス㈱は点字セル事業、㈱B社はかつての本業への回帰を進めた。いずれも、先代が既に着手していたもの、あるいは関連する事業に着手していたもので、そこから将来の事業可能性を見い出したものである。

④「突発的な承継」と「計画的な承継」の特徴

承継が発生するタイミングによっては、当事者の十分な準備が整っていない「突発的な承継」と「計画的な承継」に区別される。

図表 3-7 「突発的な承継」と「計画的な承継」の事例企業の特徴

類型	企業名	特徴
「突発的な承継」	(株)比叡ゆば本舗ゆば八	<ul style="list-style-type: none"> ● 先代経営者の急逝により、全く承継の準備ができていなかった。先代社長の弟はすぐに辞退する意思を表明し、先代経営者の妻である現社長が後を継いだ。 ● 先代経営者の経営に女性の感性を加えた経営を従業員に訴えた。
	(株)渡邊製作所	● 先代の兄が病で倒れ、弟である現社長が突然に承継したが、開発部門を含めて中心的役割を担っていたため、社内外にも納得が得られ、大きな障害がなく承継できた。
	ラクナ油脂(株)	● 先代の経営者が病で倒れ、親族内に有力な後継者候補がない中、創業者が、従業員に新しい考え方を浸透させ求心力のあった非親族の役員（取引銀行からの出向者）を後継者に指名した。
	ケージーエス(株)	● 創業者が病に倒れ後継者問題が浮上したが、創業者の長男では、後継者として社内や関係者の支持を得られる状況ではなかった。他に後を継ぐ者もおらず、非親族の役員である現社長が推薦された。
「計画的な承継」	小原歯車工業(株)	● 幼少期から母親に「跡継ぎ」と言われて育ち、米国の得意先、営業及び生産の現場、取締役営業部長を経て、常務取締役として先代社長の下で3年間の経営経験を積んだ後に、社長に就任した。
	内堀醸造(株)	● 製造、営業など幅広く社内の業務を経験した後に社長に就任し、先代社長が会長に就きながら、後継者をサポートしている。

イ. 「突発的な承継」の特徴

突発的な承継の場合、「有力な後継者候補はいるが、承継準備が出来ていない」、「有力な後継者候補自体がない」というケースに大別される。

(イ) 有力な後継者候補はいるが、承継準備が出来ていないケース

(株)比叡ゆば本舗ゆば八では、先代経営者の急逝により、先代社長の妻であった現社長が後を継いだ。突然の承継であったことから全く心の準備ができていなかったが、先代経営者の経営に女性の感性を加えた経営を従業員に訴えて承継を進めた。

(株)渡邊製作所では、後継者候補が開発部門を含めて既に中心的役割を担っていたため、社内外にも納得が得られ、比較的スムーズな承継が行われている。

(ロ) 有力な後継者候補自体がないケース

ラクナ油脂(株)では、親族内に有力な後継者候補がいなかったため、会長の職にあった創業者が、求心力のあった非親族の役員を後継者に指名した。

また、ケージーエス(株)では、創業者が病に倒れたが、創業者の長男では後継者として社内や関係者の支持が得られず、もとは生え抜きの従業員であった非親族の役員が推薦され、社長に就任した。

これらのケースからは、一族に後継者候補がいる、いないに関わらず、最も求心力が高い人物から後継者が選ばれていることが特徴としてみられる。

突発的な承継の発生は、企業存続における一大事であり、当事者である後継者の動揺も大きく、従業員や取引先等関係者の受け入れ態勢も整っていない。このような背景から信頼して組織をまとめることは困難であると思われる人物、あるいは速やかに後継者としての自覚に乏しい人物では、危急の課題に対処できず、組織をまとめられない。このため、突発的事態を乗り切るために、求心力のある人物が選ばれるという特徴がみられる。

ロ. 「計画的な承継」の特徴

計画的な承継としては、小原歯車工業(株)、内堀醸造(株)が典型例である。

小原歯車工業(株)では、現社長が、米国の得意先、営業及び生産の現場、取締役営業部長を経て、常務取締役などの幅広い経験を積んだ後に社長に就任している。一方、先代社長は、同時にすべての経営から退いている。現社長は、「社長就任する以前の3年間の経験が最も大切な時期であった」と振り返っている。

内堀醸造(株)では、現社長が、幅広く社内の業務を経験した後に社長に就任し、先代社長である会長のサポートを受けている。A 商事(株)でも同様に、現社長が、先代社長である会長のサポートを受けている。内堀醸造(株)や A 商事(株)では、ともに先代経営者とともに経営を学ぶ時期を有するなど、先代とともに経営を行う時期が存在している。

これらのケースからは、後継者が入社後幅広い業務を経験していること、先代経営者が余力を残しながら、後継者のフォローや育成を行っていることが特徴としてみられる。

当然のことながら、「突発的な承継」に比べ、「計画的な承継」は後継者自身の心の準備ができており、従業員や取引先等関係者の受け入れ態勢も整っているため、承継も比較的スムーズである。先代経営者に余力を残しながら、新経営者のフォローや育成を続けている例も少なくない。このため後継者が、先代経営者の事業を踏襲しやすくなると考えられる。

また、計画的な承継においては、①後継者の育成状況はどうか、②承継のタイミングをどうするか、③先代経営者の経営関与の度合いをどの程度に置くかを見極めることが肝要と考えられる。

⑤M&Aによる承継の事例の特徴

「M&A」の特徴としては、以下のものがみられた。

図表 3-8 M&Aによる承継の事例企業の特徴

類型	企業名	M&Aの目的	事業承継後、発生した問題点	解決策、効果等
買い手	H社	メーカー機能の早期確保	販売拠点の統合などを性急に進めた結果、C社の事業が悪化した。	人事の出身である丁社長がC社の生え抜き社員や事業を活かす施策を推進し、業績が回復した。
	I社	重要な生産パートナーの維持	-	常にI社において、人事・組織の課題が多い部署に配置してきた「人事のプロ」を社長に任命し、軋轢の発生等を予め排除した。
	E社	金属材料の加工機能の拡充や流通網の強化	-	販売先に対して加工を施した商品販売の提案が可能になるとともに、金属材料の販路が拡大した。また、エンドユーザーのニーズを捉えて仕入先に情報をフィードバックすることができるようになった。
売り手	C社	後継者問題の解消	丙社長が人心を掌握しないまま組織改定を行ったため、C社とH社に組織的な軋轢が生じた。	人事業務経験の豊富な丁社長をC社社長に据え、C社の生え抜き社員や事業を活かす施策を推進した。
	D社	後継者問題の解消	D社は、典型的なオーナー経営で、社内規定が十分に機能せず、社員のモチベーションも高いとはいえなかった。	社長自ら社員とコミュニケーションをとるなどの対策を実施した。これにより従業員の意識や取組姿勢が変化した。
	O社 P社 Q社等	経営難(負債の解消)	業況の厳しい企業が多く、設備の老朽化と販売先の選定に問題を抱えていた。	設備を更新し、E社の流通網の顧客を新規顧客として紹介することで状況が改善した。
	T社	後継者問題の解消	-	E社の流通網として機能。

イ. M&Aによる事業承継の目的

M&A は企業から企業への承継であり、買い手企業にとっての事業性が最も重視される。売り手企業の事業や経営資源が買い手企業の経営戦略に合致するかが、M&Aによる事業承継が行われるうえで重要な要件となる。

事例企業の買い手側の目的をみると、C社の買い手であるH社にとってはメーカー機能の早期確保、D社の買い手企業であるI社にとっては、重要な生産パートナーの維持、E社にとっては、金属材料の加工機能の拡充や流通機能の強化となっている。

売り手側では、後継者難（C社、D社、E社が買収したT社）や経営難（E社のT社以外の買収先）が問題となっていたが、買い手企業は自社の経営戦略に則ってM&Aを行うことから、売り手側の問題は、買い手企業がM&Aを行ううえでの糸口であり、M&Aがまとまるための促進要因にすぎない。

ロ. M&Aによる事業承継のリスクと問題点

M&A 事例の特徴として、「企業から企業への事業承継」という性格上、組織文化の異なる企業同士が融合することによる組織的な軋轢が生じるリスクがある。

C社では、売り手企業の副社長が新社長に就任し、当初は買い手企業の経営への関与が少なかったが、やがて、買い手企業側から社長が就任し、C社の人心を掌握しないまま組織改定に取り組んだため、組織的な軋轢が顕著な問題となった。

ハ. 問題点の解決策

C社では、組織的な軋轢が生じた後、社長に人事業務経験の豊富な丁社長が就き、従業員全員と面接するなどコミュニケーションをとり、C社生え抜きの管理職を活かすなど人材の配置、活用方法を見直した。

また、D社では、人事に長けた社長が就任し、予め軋轢が生じないように、従業員の不安を回避している。D社社長は、M&Aの留意点として、「何もわからない人間が上に来るのだから社員に不安を抱かせないようにしなければならない。どんな会社にも、現場の雰囲気や方向を決めてしまうような核となる存在の人物がいる。彼らに最初にヘソを曲げられないように配慮する必要がある」としている。

M&Aは企業から企業への承継であるため、買い手企業にとっての事業性が重視されるなどの違いはあるものの、人心の掌握が重要な点は、一般的な事業承継と変わらない。非親族承継の場合、関係者への説得が、親族内承継よりも徹底して行われていることについて触れたが、部外者が経営に立ち入ることを考えると関係者の説得が必要な点は、M&Aの事例においてより顕著である。M&Aでは、求心力を得られる人物が買い手企業側から配置され、売り手企業側の従業員にとっても、納得性のある施策を行うことが重要となる。

2. 後継者の経営力の形成と発揮

前節では、実施した経営革新の取り組みや、事業承継のタイプ別の特徴について整理してきた。ここでは、事業承継を機に経営革新を遂行する要素として、後継者の経営力に注目し、その形成過程や経営力の発揮方法をみていく。

(1) 後継者の経営力の形成

後継者の経営力については、先代経営者から承継（伝授・教育）される経営力と、後継者が独自に獲得する経営力とに分けることができる。以下では、その形成過程をみていく。

①先代経営者からの経営力の承継

先代経営者との共同作業やコミュニケーションを通じて、先代経営者から経営力が承継された事例を、イ．先代と共同で経営革新に取り組み、その中から学び取っていくケースと、ロ．先代を見ながら後継者主体で経営革新に取り組むケースとに分けてみていく。

イ．先代との経営経験の共有

(イ)機能強化等の社内体制構築を共に経験

事業承継以前の時期から、入社した後継者と創業者が共同で経営革新に取り組むケースが見られ、後継者の経営力の形成にもプラスの影響を与えている。これらの典型的な取組みは特に親族内承継のケースでよくみられる。

内堀醸造(株)では、現社長の父である先代経営者（現会長）の時代に企業規模が拡大していく過程で現会長、現社長は、商品開発や品質管理を強化するなどの社内の改革を一緒に進めた。また、改革を進める過程で、現社長は、父である現会長から経営を学びつつ、自らの経営力を高めることになった。企業の成長期を先代経営者と共有し、経営改革への取組みを共に経験することで、先代経営者から経営力の承継が図られたケースである。

図表 3-9 機能強化などの社内体制構築を共に経験した事例

企業名	機能強化などの社内体制構築を共に経験
内堀醸造(株)	現社長が入社した当時は、従業員は 20 人弱ぐらいで、外の顧客と接するのは現会長しかいなかった。現社長の入社後は、現社長も営業を担い、その後少しずつ営業担当者を増やしていった。営業体制が整うにつれて、顧客のニーズに対応するための商品開発が必要になり、また、商品の品質を目に見える形で顧客に示すために、品質管理の部署が必要となっていた。このように顧客のニーズに応えながら業容拡大していく中で、現社長は、製造、営業などを幅広く経験していった。

(ロ)業況の厳しい時期を共に経験

事業承継以前から入社した後継者と先代経営者（創業者）が共同で経営革新に取り組むケースであるが、業況の厳しい時期を共に経験することで、先代経営者から後継者へ経営力の承継が図られるケースがみられる。

(株)稲葉屋冷熱産業では、経営の最も厳しい時期に、先代経営者が自らの信念を貫く姿勢

を後継者に見せながら事業の建て直しに成功した事例で、後継者にとっても、その危機を共に乗り越えたことが自信となり、経営力の承継につながっている。

ホシケミカルズ(株)では、創業間もなく、創業者の長男（現会長）と、その友人（現社長）が入社したが、創業から10年間は赤字が続くなど、厳しい時期を経験した。そうした経験の中で、生産・供給体制の見直しなどを先代経営者と共に実施し、そのことが先代経営者から後継者への経営力の承継につながっている。

図表 3-10 先代と業況の厳しい時期を共に経験した事例

企業名	先代と業況の厳しい時期を共に経験
(株)稲葉屋冷熱産業	経営が厳しい状況下、外部で経験を積んでいた現社長を後継者として呼び戻し、創業者（先代）とともに地道に受注をこなす中で、自動車業界向け環境試験装置を展開させ、業績を回復させたことを機に事業承継を実施した。
ホシケミカルズ(株)	創業者が立ち上げた化粧品卸売事業は、当初、利益率が低く薄利多売で、なかなか軌道に乗らなかった。創業者の息子である現会長とその友人である現社長は、そのような厳しい時期を創業者と一緒に経験する中で、OEM 仲介業のビジネスモデルや、生産子会社を含めた企画から製造、販売に至る一貫生産体制の構築を進めていった。

ロ. 先代の経営を見ながら後継者主体で行う経営経験

社長就任前の時期に、先代経営者の経営を間近に見たり、議論を重ねたりする中などの経験を後継者が主体となって積むことで、先代経営者から経営力が承継される例がみられる。

砂山靴下(株)、(株)比叡ゆば本舗ゆば八は、いずれも先代経営者が急逝し、突然の事業承継であったが、砂山靴下(株)では、兄である先代経営者と自社の経営について議論を重ねてきたこと、(株)比叡ゆば本舗ゆば八では、先代の夫の経営を間近で見られたことが自らの成長に有益であったと振り返っている。

図表 3-11 先代の経営を見ながら後継者主体で行う経営経験の事例

企業名	先代の経営を間近で見る
砂山靴下(株)	兄である先代経営者と将来の当社のあり方について議論を交わしたことが、経営を学ぶ貴重な機会となった。
(株)比叡ゆば本舗ゆば八	先代であった夫の取組みから、経営者としての判断、対応を学び、その影響は大きかった。

②後継者独自の経営力の獲得

ここからは、後継者による独自の経営力の獲得についてみていく。

イ. 事業承継前に形成される後継者独自の問題意識

後継者が経営力を獲得していくプロセスとして、経営者となる以前から、企業の経営方針、組織の運営体制、現場の人材等をつぶさに見ていく中で、自らの問題意識を形成していく例がみられる。

後継者が、社長就任後、経営革新に取り組むにあたっては、事業承継前に先代経営者と異なる独自の問題意識をもっており、このような問題意識の有無は、後継者の経営力獲得において重要な要素となると思われる。

代表的な例は、以下のとおりである。

図表 3-12 事業承継前に形成される後継者独自の問題意識の事例

企業名	先代経営者とは異なる後継者独自の問題意識
(株)渡邊製作所	量産品の生産に頼る経営ではコスト競争に陥るという危機感があった。 →研究開発型企业への転換
和光化学工業(株)	「従業員間のコミュニケーションに乏しい」「工場の5Sが不徹底」「仕事が属人的で新しい人材が育ちにくい」ことなどを問題視していた。 →クリーンで従業員も若く生産効率の高い生産体制構築
ケージーエス(株)	安売りしても売上を伸ばす“売上至上主義”的な先代のやり方に疑問をもっていた。 →利益率を重視した経営への転換
ラクナ油脂(株)	営業日報がなく、「報告・連絡・相談」という社内のコミュニケーションの基本がないことに違和感を覚えた。 →開かれた組織経営への転換

このように、後継者が独自に先代経営者と異なる問題意識をもった場合には、経営者が交代することを契機として問題解決に着手することになるため、経営革新につながりやすくなる。

ロ. 問題意識の背景となる経験

後継者が独自の問題意識をもち、経営力を獲得していく背景には、後継者による社内、社外での経験の蓄積がある。

(イ) 社内経験

後継者が入社後に幅広い社内経験をもつことが、後継者の独自の経営力獲得につながっている。幅広い社内経験は、特に親族内承継においてよくみられる。

小原歯車工業(株)では、後継者が入社後に現場を幅広く経験しており、現場感覚を身につけている。社長就任後は、顧客の立場に立った工場を立ち上げるなどの改革を進めているが、若い時代の現場経験が基礎になっているとみられる。

内堀醸造(株)では、後継者が入社後に営業、生産、品質管理など幅広い経験を積んでから

社長に就任した。全体を見ながら、営業面については弟の常務に担せるなど、人に任せることができるようになっており、こうした幅広い社内経験は、人心掌握、人材の適正配置、権限委譲の面においても有効であった。

図表 3-13 後継者の幅広い社内経験の事例

企業名	幅広い社内経験
小原歯車工業(株)	後継者は、大学卒業後、米国の得意先に勤務。当社入社後は、営業・生産の現場を経験した。その後は、営業部長を務めた後に、常務取締役を3年間務めた。 営業部長として会社の収益部門を担った後、常務取締役としては業務全般を担当した。経営全般を常務の立場で見ること、経営者としての経験を積んだ。
内堀醸造(株)	後継者の入社以降、顧客のニーズに対応するために、商品開発、品質管理へと業務の幅が広がる中で、後継者は、営業、製造などを幅広く経験していった。

(ロ) 社外経験

入社以前に、他社での就業を経験していたことが、後継者独自の経営力の獲得に活かされている。特にラクナ油脂(株)、(株)B社などのように異業種から入社した人物による非親族承継の場合は、前職での経験が独自の経営力の獲得や問題意識の形成につながっている。

また、和光化学工業(株)では、現経営者の米屋の経験が、コミュニケーション能力や人を観察する能力の獲得につながっている。

図表 3-14 後継者の社外経験とその効用の事例

企業名	経験した社外経験とその効用
中川(株)	入社前の米国留学時の経験(コンピュータ活用)や、他社における勤務経験(出版社でアパレルメーカーの経営を学んだこと)が、その後の経営革新に活かされた。
ラクナ油脂(株)	銀行員時代の組織運営の経験が、問題意識の形成や経営革新に活かされた。
(株)B社	後継者は、当社の主力販売先の大手電機メーカーで、試作関係に5年、工場で25年間勤務し、現場の課長を11年間務めた。その時の生産管理等のノウハウが、問題意識の形成や、経営革新につながった。
和光化学工業(株)	米屋の息子として顧客に配達して回った経験を通して、心づかい、相手を不快にしない話し方や人を観察する力を身につけた。

③後継者の経営力形成への配慮

イ. 後継者との日常的なコミュニケーション

先代経営者が、成長時期や厳しい経営時期などを共に経験することや、事業承継前に会社の方向性について後継者と議論を重ねたり、自らの姿を見せたりする過程などにおいて、日常的にコミュニケーションを図る例が多く見られた。

内堀醸造(株)、(株)稲葉屋冷熱産業、ホシケミカルズ(株)においては、先代経営者と共有した経営経験に基づくコミュニケーションを通して、経営力の承継が図られたとみられるが、そのコミュニケーションの中で、当然に「なぜ、今、この活動が必要なのか」といった経営における判断能力が後継者に形成されるとともに、従業員をまとめ、引っ張って組織を動かすといった能力も自然に体得したと考えられる。

また、砂山靴下(株)、(株)比叡ゆば本舗ゆば八では、先代経営者の経営方針や考え方を踏襲する一方で、自らの経営方針を新たに加えているが、そこでは、先代経営の観察や先代経営者との会社の方向性などに関する議論等のコミュニケーションを通じて後継者自身が先代の経営の考え方を理解し、異なる考え方との比較、検証を行っており、それが自らの経営力のベースとなっているとみられる。

このように、先代経営者の経営力が承継されたり、後継者独自の経営力が獲得されたりしているが、日常的な先代経営者とのコミュニケーションには、直接、承継に役立つ面と、経営者としての問題意識を喚起する両面があると考えられる。

ロ. 後継者に重要な経営判断等を任せて育成

先代経営者が、権限を委譲するなどにより、後継者に重要な経営判断を任せることで、後継者の経営力を計画的に育成するケースがみられる。

小原歯車工業(株)では、現社長は、社長に就任する三年前に三代目経営者の下で常務として経営全般に携わり、その経験が自らの経営力承継において重要な時期であったと振り返っている。

東海バネ工業(株)、中川(株)では、先代経営者が次世代を担う後継者に大きな裁量を与え、事業の方向性について検討をさせている。東海バネ工業(株)では、先代経営者から単品バネの販売のビジネスモデルの構築を任せられ、リピートオーダーへの対応などにおいてITの活用を開始した。中川(株)では、新事業である祭り用品の展開を経営者就任以前に実行に移し、成功させている。

図表 3-15 後継者に重要な経営判断を任せる事例

企業名	先代が後継者に重要な経営判断を任せて育成
小原歯車工業(株)	先代経営者は、後継者を経営陣に組み入れて、現体制の下地を作った。常務として、経営全般に携わった後継者は、この3年間に三代目社長の下で経営の基本を教わったことが自らの経営力形成の上で最も重要な時期だった、と振り返っている。
東海バネ工業(株)	後継者は、営業部長の時に、先代経営者から「単品バネづくり」のビジネスモデルの構築を任せられドイツへの工場見学を実施するなど、「単品バネ」の将来性について検討した。その結果、最終的にITの活用によるリピートオーダー対応に活路を見出した。
中川(株)	先代経営者は、後継者が専務の時代から営業に関する全権を委譲し、後継者が経営革新に自由に取り組める環境を作った。

なお、内堀醸造株のケースでは、先代社長(現社長の父)と後継者は、営業面について、常務(後継者の弟)に高い自由度を与え、それが製品小売への展開につながっている。

このように先代経営者が、後継者に対して配慮やサポートを行いつつ、後継者に意識的に権限を委譲して経営判断を要する場面を経験させることが、先代経営者からの経営力の承継と、後継者独自の経営力獲得に係る両方のプロセスにおいて、有効であると考えられる。

(2) 後継者特有のリーダーシップ発揮による経営革新の遂行

後継者が経営力を発揮して、組織の行動を変えていくには、リーダーシップの発揮が必要となる。以下では、後継者が持つべき経営力の中で、特に遂行能力としてのリーダーシップに注目してみていく。

事業承継を契機に経営革新を遂行した経営者について、そのリーダーシップの発揮の仕方を見ると、創業者や先代経営者が発揮したリーダーシップとは異なる側面が観察される。そこで、事業承継を契機に経営革新を遂行した経営者のリーダーシップを「後継者特有のリーダーシップ」として、創業者におけるそれと対比しつつ、その特徴をみていく。

①後継者特有のリーダーシップ

まず、後継者特有のリーダーシップについて、その特徴をみていく。

イ. 開かれた経営

創業者によくみられるワンマン的なリーダーシップが、二世帯、三世帯と続いていく例は事例企業には見られず、事業承継を契機にリーダーシップの型には変化がみられる。

以下に示す代表的な事例では、後継者は、方針等を明確に示し、経営情報を数値化し、数値化された経営情報を従業員などと共有している。そして重要な意思決定については、共有化された経営情報に基づき会議等で組織的に決定していくことによる開かれた経営を目指している。

図表 3-16 開かれた経営における後継者のリーダーシップの事例

企業名	開かれた経営における後継者のリーダーシップ
㈱砂山靴下	「会社は組織である」という点を強く意識し、自分で何もかも決めていた創業者、先代とは別の形で組織運営を行うことを心がけた。例えば、従業員には相談から承認のプロセスを明確にして、中間管理職に判断・意思決定を行わせている。
小原歯車工業㈱	二代目の経営は三兄弟で相談して物事を決める合議制だった。これに対して、現社長は、各部署の責任者である一族(実弟、従兄弟)や他の役員と明確に役割分担しつつ、経営面では、データに基づくオープンな組織運営を意識している。
ラクナ油脂㈱	カリスマ創業者ではなく創業者一族でもない自分が経営するには、プロパーの責任者クラスの人材を役員に昇格させて、一体となって経営する必要があると考え、社長就任後、役員を10人以上に増やした。経営会議においては、将来ビジョンを伝えるとともに、開かれた組織づくりを意識し、経営の透明化や情報共有化を行った。また、幅広く権限委譲を行うことで、会社経営を担う中核的な人材の育成を図った。

また、事例企業では開かれた経営に伴い、指揮命令系統も変化している。

かつては、オーナー経営者の考えが唯一の基準であり、その判断を確認し組織に伝達することが管理者の仕事であった。これに対し、開かれた経営では、各部署を所管する管理者が担当部署の環境や状況を把握し、他部署にも情報を提供することで情報を共有化している。また、自らが所管する現場の情報に加えて他部署の情報を踏まえて自ら判断、方針を決定し、その方針をトップに伝えコミットしている。

ロ. 自立型社員の育成・活用

事例企業の中には、経営者自らが全てを行うのではなく、「従業員に任せる」ことを信条にする経営者も見られる。

これは、自立型社員を育成し、ワンマン的な創業者の下で全て経営者の指示に従うような組織からの脱却を目指す「組織風土改革」であるとも捉えられる。

これらの企業では、経営者がビジョン、方針、方向性、アイデアを示し、それに従って、従業員が自主的に考え、動く組織づくりをすることによって、従業員からも新たなアイデアが生まれ、それが新たな経営革新の種となっている。

図表 3-17 自立型社員を活かす後継者のリーダーシップの事例

企業名	自立型社員を活かすためのリーダーシップ
和光化学工業(株)	社長に必要な能力とは、人を引っ張っていく能力で、人が付いてきてくれる能力である。社長が何もかも指示するのではなく「こんなことができないか」という夢を語り、その夢の実現のために従業員が一生懸命に取り組む形を理想としている。レーザーマスキング技術などは社長の発想と従業員のチャレンジによって生まれたものである。
東海バネ工業(株)	現社長は「自分はバネを作れしなければ売れもしない。だから、作り手と売り手の人材を活かして利益を生み出す仕組み、任せてやらせる仕組みを作る以外ない」として、カリスマ的で、自分で何でもやる先代とは違うスタイルをとっている。

このように後継者は、「開かれた経営」「自立型社員の育成・活用」などを核とした後継者特有の新たなリーダーシップを発揮して、それを経営革新の源泉としている。

後継者へのインタビューにおいて、創業者や事実上の創業者ともいえる二代目経営者のタイプを聞くと、「典型的なカリスマタイプ」「ワンマンなリーダーシップ」「トップダウン型のリーダーシップ」などの回答が多くみられる。

このようなワンマンなリーダーシップやトップダウン型の指揮命令系統は、創業者が創造性、先見性を発揮し、その理念を組織に浸透させる上では合理的であると考えられる。

しかし後継者は、一から会社を興した創業者と違い、会社の全てを把握していないケースが多い。また、自分よりも会社のことをよく把握している古参社員などの従業員や、取引先、金融機関などの社内外のステークホルダーの支持、理解を取り付ける必要がでてくる。

このような理由から、後継者のリーダーシップのスタイルは、事業承継を経て指揮命令系統や組織体制の見直しが図られていく中で、後継者特有のスタイルとなるのである。

②後継者特有のリーダーシップ発揮のための取組み

これまでは、後継者特有のリーダーシップの特徴についてみてきたが、ここでは後継者特有のリーダーシップを発揮するための具体的な取組みについて、社内外の説得、理解、合意形成と社内体制の整備に分けてみていく。

イ. 社内外の説得、理解、合意形成

(イ)経営方針、スタンス、ビジョンの明確化（リーダーシップの源泉）

事業承継により経営者が交代することで、従業員、取引先、金融機関などの関係者は、経営方針が変化することによる影響を懸念する。

特に、非親族承継やM&Aにより外部から後継者が就任する場合や、経営状況が悪化するなど根本的な事業の立て直しが求められている状況下では、どのように経営方針が変わるのか、関係者の関心は強くなる。

後継者の経営方針が理解されない状況では、リーダーシップは発揮しにくい。後継者特有のリーダーシップの特徴の一つである開かれた経営を行うためには、まず自らの経営方針などを明確に示すことが求められる。経営者に就任した際に、自らの革新への強い決意を従業員や関係先に示すことが、リーダーシップ発揮のための重要な一歩となる。

事例企業の多くで、経営者に就任すると同時に、自らの経営方針を明らかにし、経営革新への第一歩を踏み出していることが確認されている。

図表 3-18 経営方針、スタンス、ビジョンの明確化の事例

企業名	経営方針、スタンス、ビジョンの明確化
㈱比叡ゆば本舗ゆば八	後継者は、事業承継直後に従業員を集め、「これからは『ゆばブーム』を起こしていく」と宣言した。
ラクナ油脂㈱	後継者は、社長就任直後に組織の運営のしかたを変えることを従業員全員に伝えるため、「これから当社は変わるから、皆も変わらなければ付いて来られない」と話すとともに、企業へのロイヤリティを高めながら、全社一丸となって当社の改革に取り組んでいくことを内外に強く宣言した。
㈱渡邊製作所	後継者の就任と同時に電話機事業からの撤退を含めて、徹底的なリストラを行うことを宣言し、それに代わる新事業(モジュージャック事業)への進出や資産処分などを内容とする5カ年計画を作成した。
ケージーエス㈱	後継者は、収益性が低いソレノイド事業から、収益性や将来性の高い点字セルに主力事業を移すことを基本方針に掲げ、役員、従業員の支持を獲得した。

(ロ)綿密な社内外とのコミュニケーション

開かれた経営のもとで、明確に示された経営方針を徹底していくにあたり、事業承継の前後において、従業員や社外の関係者との間に綿密なコミュニケーションを図る取組みが見られる。また、後継者がリーダーシップを発揮していく上では、単に方針を示すだけでなく、早い段階で形や行動で示すことで、浸透させていく取組みも多く観察されている。

図表 3-19 綿密な社内外とのコミュニケーションの事例

企業名	綿密な社内外とのコミュニケーション
株B社	福祉機器の開発により蓄積した技術を従来の取引先や得意分野に活かすことを模索するにあたり関係者の理解を得た。給与カットを一時的に行うことについては実施する半年くらい前から、雇用を守るために必要だということを、経営状況を明らかにして説明し、従業員の理解を得た。
ホシケミカルズ(株)	後継者が自らの営業方法を半年かけてインタビュー方式で部下に分析させ、営業ノウハウを組織で共有することを進めた。また、社史を作るなど、会社の内容や歴史を整理し、全員が共通の理解を得るツールも作成した。
ラクナ油脂(株)	後継者は事業を承継する前から、従業員や取引先等の内外に自分の考えを浸透させるにあたり、「逃げない、隠さない、嘘をつかない。」ことを心掛けて話をした。皆の理解を得るために、会合や飲み会等へも積極的に参加し、真剣だということを伝えた。
株D社(M&A)	M&Aにより親会社からD社の社長に就任した現社長は、社長就任後すぐに全従業員に個別面談をした。また、4~5人のグループごとに一緒に昼食を食べたり、キーパーソンと思われる人物を選んで酒席を共にしたりする中で、自らの考え方を伝え、自然と伝達されるようにした。

(ハ) 理論、数値など具体的な根拠の明示

社内外との綿密なコミュニケーションを図るうえで、理論、数値に基づく具体的な根拠を明示して、社内外に広く現状認識や将来の方向性を示すことで理解を得つつ、経営を実施する取組みが見られる。

図表 3-20 理論、数値など具体的な根拠の明示の事例

企業名	理論、数値など具体的な根拠の明示
ケージーエス(株)	後継者は、明瞭性が重要だと考えており、過去15年間の売上高、営業利益、経常利益、借入金、支払利息などを記した経営指針を策定し、役員、従業員、金融機関など、幅広い関係者に毎年配布している。情報をオープンにすることで、方針について理解を得ることを重視している。
株砂山靴下	後継者は、中間管理職(部長)には、経営データをオープンにして共有するとともに権限委譲を進めている。
小原歯車工業(株)	後継者は、データをオープンにすることを重視した取組みを進めている。例えば、経営判断として決めたことは全社員の前で宣言(年3回)するように決めている。部長以上には財務諸表を示し、それに基づいた会議をしている。
ラクナ油脂(株)	経営会議においては、利益率や仕入価格といった数値についても公開する等、経営の透明化や情報共有化を行っている。
東海バネ工業(株)	クリーン・フェア・オープンを信条にしており、経営実績については、毎月全社員に対して公開している。
A商事(株)	有価証券報告書を作成し、従業員と経営状況を共有するうえで有効であるとして、後継者にも活用するよう求めている。

これらの取組みは、後継者特有のリーダーシップの特徴の一つである開かれた経営を行うためには、経営情報を数値化し、従業員や外部の関係者などと共有する必要があることと関係している。

また、理論、数値などの具体的な根拠の明示によって、組織的な意思決定や、中間管理職への権限委譲が行いやすくなり、後継者特有のリーダーシップのもう一つの特徴である自立型社員の育成・活用が図られる。

(二) 新規投資、撤退など形に示した行動

後継者がリーダーシップを発揮していく上では、自らの決意を明確に伝えるために、目に見える行動や形で示す必要がある。

リーダーシップを形に示すために、「社内外とのコミュニケーションを密にする」という考えに基づき、「本社のレイアウトを変更」(株D社)したり、「社長室を移動する」(株比叡ゆば本舗ゆば八)といった社員との距離を物理的にも縮める工夫が、複数事例においてみられている。

さらに、設備投資や設備処分などを事業承継後早期に実行する例が多数観察されている。経営革新を遂行した企業は、早い時期に必要な投資の実行や不必要な設備の処分等を通して、改革の決意を関係者に強く示している。

後継者が社内に向けて意思や方針を示し、それを実現していく過程では、施策を自ら実行し、形にして示していく必要がある。特に、新規投資や不採算事業からの撤退などでは、決断・実行を明確に形に示すことが、重要な方策の一つとなる。

これらの取組みは、後継者特有のリーダーシップの特徴の一つである開かれた経営を行うためには、後継者の方針を明確に示す必要があることと関係している。

図表 3-21 新規投資、撤退など形に示した行動の事例

企業名	新規投資、撤退など形に示した行動
小原歯車工業(株)	後継者は、標準品だけを生産するのではなく、より顧客のニーズに応える必要性を感じて、社長就任2年目に本拠地である川口工場の改修に取り組んだ。
和光化学工業(株)	「コミュニケーションに乏しい」「工場の5Sが不徹底」などの後継者の入社後の問題意識に基づいて、平成16年に新設された尼崎工場は、大ロット対応ラインを整備し生産効率もよく、女性も多く働き、臭気も少なく、塗料などの汚れも見あたらないクリーンな工場である。
砂山靴下(株)	後継者は、社長に就任してすぐに、「テーブルニッター」としての原点を明確にするために、中国工場の閉鎖に踏み切った。
ケージーエス(株)	後継者は千葉県浦安本社を処分し、埼玉県小川町の現本社への集約を図る一方で、フィリピンに点字セル製品の組立工場を設立し、点字セルを主力事業として展開する姿勢を明確にした。
(株)渡邊製作所	後継者の就任と同時に、電話機事業から撤退や資産の処分の方針を明確に示したため、従業員との間に危機感が共有され、従業員が機械設備や土地などの不要資産の売却先探しに協力してくれるなど、スムーズに資産処分が進んだ。

ロ. 社内体制の整備

経営者が交代することで、新しいリーダーシップが発揮され、組織再編成、意思決定の仕組みや指揮命令系統の見直しなどの、社内体制の見直しが行われている。

第1章のアンケート調査では、「事業承継を契機に社内体制の整備などの改革に取り組む企業では、経営革新に多面的に取り組む割合が高くなっている」ことが示された（図表 1-7 参照）。第2章の企業事例においても、事業承継を契機に後継者特有のリーダーシップが発揮される中で、社内体制の整備などに取り組むとともに、新事業への展開や販路の開拓等の様々な経営革新を行っているケースが多く見られることから、ここでは、社内体制の整備に注目して事例企業の取組みをみていく。

(イ) 組織再編成

事業承継を契機に、これまでの事業構造を見直す中で、組織を再編成する取組みがみられる。

ホシケミカルズ(株)では、グループ全体の効率化を図るために、新たに持株会社として、(株)スターラボ・ホールディングスを設立した。

また、ケージーエス(株)では、事業承継を契機に、これまでのソレノイドを主力とした事業構造を転換するための組織の集約と新たな拠点の立ち上げを行うなど、組織再編成を進めている。

図表 3-22 組織再編成の事例

企業名	組織再編成
ホシケミカルズ(株)	グループ力の強化を図るために、(株)スターラボ・ホールディングスを設立した。ホシケミカルズ(株)は、研究や営業を集中して行い、生産子会社は生産や品質管理を行い、それをホールディングスとして機能させるべく組織を再編成した。
ケージーエス(株)	ソレノイド事業から点字セル事業に主力を移すという事業の転換を図るべく、ソレノイド事業縮小のため千葉の本社工場は売却し、埼玉の現本社に集約した。一方で、フィリピンに点字セル製品を低コストで量産することを目的とした新工場を建設した。また点字セルの開発においては、産学連携による開発体制を強化した。

(ロ) 意思決定や指揮命令系統の見直し（外部人材の活用なども含む）

事業承継を契機に意思決定や指揮命令系統を見直す取組みが見られる。

これらの取組みは、後継者特有のリーダーシップの特徴の一つである開かれた経営を行うためには、指揮命令系統を見直して、組織的な意思決定を行う必要があることと関係している。

和光化学工業(株)、ラクナ油脂(株)では、新たな意思決定機関を立ち上げている。また、外部人材も交えて活用している。

砂山靴下(株)では、管理職への権限委譲を進めることで、社長の判断に従うだけの管理職ではなく、自ら判断できる管理職の育成による組織的な意思決定を重視している。

ホシケミカルズ(株)、(株)比叡ゆば本舗ゆば八、小原歯車工業(株)では、役員の間で、意思決定における役割が分担されている。

図表 3-23 意思決定や指揮命令系統の見直しの事例

企業名	意思決定や指揮命令系統の見直し(外部人材の活用なども含む)
和光化学工業(株)	同族会社では外部の客観的な意見が拾えないことを問題視し、税理士や元銀行員を顧問として迎え、6名で構成する経営戦略会議を設置して、ここで重要な意思決定を行う体制に変えた。
ラクナ油脂(株)	プロパーの責任者クラスの人材を役員に昇格させて、一体となって経営する必要があると考え、社長就任後、役員を10人以上に増やした。この中には、現社長と同じ出身の銀行から当社に転籍した他の2名の人材も含まれている。
砂山靴下(株)	社長が何もかも意思決定を行うのではなく、「企業」としての組織に変革するために、意思決定の仕組みを組織的な形に変化させるなどの改革を行った。
ホシケミカルズ(株)	代表権を有する会長と社長の二人の経営者の間で、営業面を社長が、内部の組織や財務面を会長が行うという役割分担を図っている。
(株)比叡ゆば本舗ゆば八	先代は、生産体制の整備、製品の開発、販路構築など、全てを自分で行っていた。現社長は、自らが営業を行う一方で、経理と製品開発を専務(先代社長の弟)に任せるなど、自分の不得手なところは権限委譲し、役割分担を明確にした。
小原歯車工業(株)	現社長は、各部署の責任者である一族(実弟、従兄弟)や一族以外の役員と明確に役割を分担している。常務取締役を務める従兄弟は技術に強く、技術面から現社長をサポートする体制となっている。

(ハ) 従業員の育成、意識改革

中間管理職や中核となる技術者など、人材育成、意識改革への取組みが見られる。

これらの取組みは、後継者特有のリーダーシップの特徴の一つである自立型社員の育成・活用を図るために、従業員を育成し、意識改革を行う必要があることと関係している。

図表 3-24 従業員の育成、意識改革の事例

企業名	従業員の育成、意識改革
中川(株)	経営計画等を作成するなどの社内体制整備を進めると共に、自ら意思決定ができる複数の人材を育てるべく人材育成を続けている。
東海バネ工業(株)	OB会を設置したり、OBに嘱託契約で定年後も指導してもらうことで、「仕事の美学」の継承に努めている。
(株)渡邊製作所	長年、指定メーカーとして大きな苦労も無く安定した受注を確保できていたことから、当時の社員には無意識に待ちの姿勢が身についていた。 現社長は、社員一人ひとりの積み重ねで企業が成り立つとの考えから人材育成を重視して取り組んでいる。
和光化学工業(株)	創業者の目指した「チャレンジする組織風土づくり」を継承しつつ、前向きな発言、行動、アイデアが生まれるような風土づくり、人材の発掘やその見極めを行った。

(二) 社内ルールの明確化

創業者などに多くみられるワンマンなリーダーシップの下では、「社長がルール」といった風土があり、社内ルールが存在しなかったり、あったとしても機能していないことがある。これに対し、事業承継を契機に、後継者によって、ルールを明確化したり、ルールを徹底させるための仕組みを築く取組みが見られる。株B社のように意識改革とルールづくりを並行して取り組むところも見られた。

これらの取組みは、後継者特有のリーダーシップの特徴の一つである開かれた経営を行うためには、経営情報を共有して組織的な意思決定を行う必要があることと関係している。また、社内ルールの明確化によって中間管理職への権限委譲が行いやすくなり、後継者特有のリーダーシップのもう一つの特徴である自立型社員の育成・活用が図られる。

図表 3-25 社内ルールの明確化の事例

企業名	社内ルールの明確化
中川(株)	経営計画等を作成し、会計処理のルール化、規定の整備を進めることで、計画や数字による管理体制を築いた。その他、就業規則、退職金規定等の各種規定の整備、休暇制度等の人事制度の整備などを進めている。
ラクナ油脂(株)	公正・公平・透明化を常に意識して、組織のルールを明確にしていた。現在、人事給与制度等の社内体制の整備に取り組んでいる。
株B社	普通の仕事の中から全員が納得するルールを設定してそれに基づく組織運営に取り組み、単に、ルールを決めて守らせるのではなく従業員の意識変革を図りながら定着させていくことを心がけた。

(ホ) マネジメントシステムの認証取得

「社内ルールの明確化」に加え、社内体制整備・業務見直しの一環として、マネジメントシステムの認証取得への取組みが複数見られる。

代表的なものとしては、内堀醸造(株)、株稲葉屋冷熱産業、株B社などがあげられ、本来的な役割以外に、後継者の経営方針を内外に示したり、社内ルールを徹底するといった役割も果たしていることが確認できる。

図表 3-26 マネジメントシステムの認証取得の例

企業名	マネジメントシステムの認証取得
内堀醸造(株)	現社長が衛生面強化、品質管理重視の方針を示し ISO14001 の認証を取得した。
株稲葉屋冷熱産業	環境試験装置の分野に特化する中、ISO14001 の認証を取得した。
株B社	ISO、KES 等の認証取得等により、組織的に情報が共有化され、品質管理や新製品開発に取り組めるような仕事を進める上でのルールが明確になった。

3. 「事業承継を契機とした経営革新」を導くもの

最後のまとめとして、「事業承継を契機とした経営革新」を遂行するための要素を整理するとともに、そこから得られる示唆を探る。

事業承継は、全ての企業にとって、いつかは直面する課題である一方で、その態様は個々の企業によって様々である。また、経営革新が意図に沿って実現するわけでもない。

このような事情を踏まえつつ、事業承継を契機に経営革新を実現するための典型的な要素や留意点を抽出し、その全体像を示すこととする。

(1) 事業承継時や後継者の入社時の経営状況が経営革新のあり方に影響

事業承継時や、後継者の入社時の企業の状況が、経営革新のあり方に影響を与えていることが指摘できる。経営革新を遂行するにあたり、先代の事業を踏襲するか、転換するかは、事業承継時や入社時の状況が非常に大きなインパクトを与えている。

例えば、企業が安定的な経営状況にある場合は、当然のことながら、後継者が先代経営者の事業をそのまま踏襲しつつ、それを工夫、発展させるケースが多い。

一方で、事業承継時（または入社時）に企業が危機的な状況にある場合は、後継者が先代経営者の事業から大きな転換を行う傾向が強い。

また、突発的な承継については、それ自体が企業存続の一大事であり、緊急事態に対応でき、かつ、組織をひとつにまとめることのできる求心力のある人物が後継者に選ばれ、関係者の支持を獲得して初めて、その後の状況を踏まえた経営革新につながるものとみられる。

一方、後継者が経営革新を遂行できるかどうかは、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どうかにかかっており、そのために必要なのが後継者の経営力である。

(2) 後継者の経営力の形成要素

第2節で見てきたように、事業承継を契機とした経営革新を遂行する要素として、後継者の経営力があるが、それは、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に分けられる。

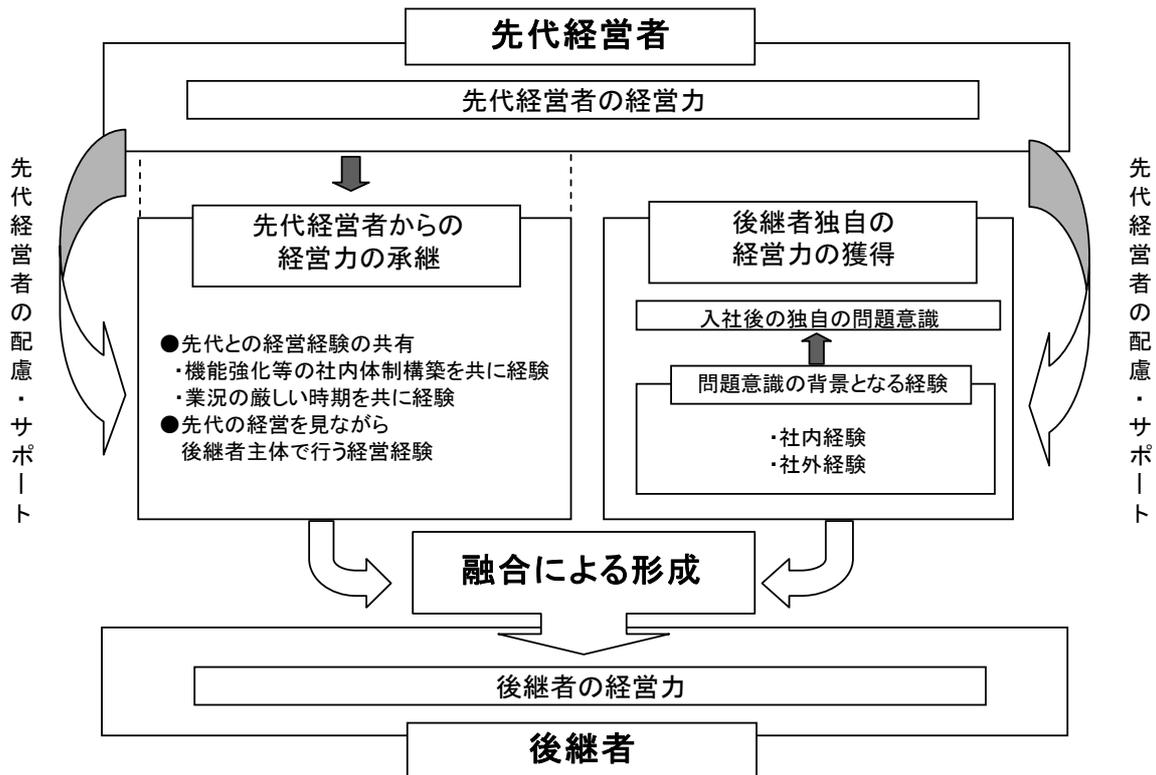
先代経営者とのコミュニケーションを経て承継される経営力については、成功体験や厳しい時期を共に乗り越えるといった経営経験の共有や、先代経営者の経営を後継者が見ることなどを通じて形成されていく。

一方、後継者が独自に獲得する経営力については、幅広い社内での経験や、異業種での社外経験、幼少期に培われた価値観などを背景に、後継者が独自の問題意識を持つことによって形成されていく。

さらに、先代経営者が、後継者と日常的なコミュニケーションを図ったり、後継者に重要な経営判断を任せて育成したりするなど、先代経営者が後継者に対する配慮やサポートを行うことで、後継者の経営力の形成が促進される。

そしてこれらの要素が融合されることによって、後継者の経営力が形成され、後の経営革新の源泉となっている（図表3-27）。

図表 3-27 後継者の経営力の形成



(出所) 中小企業金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)作成

(3) 事業承継を契機に経営革新を遂行するための要素

形成された後継者の経営力は、事業承継とともに顕在化する。

そのひとつが、「後継者特有のリーダーシップの発揮」という形で表される。後継者特有のリーダーシップは、「開かれた経営」「自立型社員の育成・活用」を特徴としている。

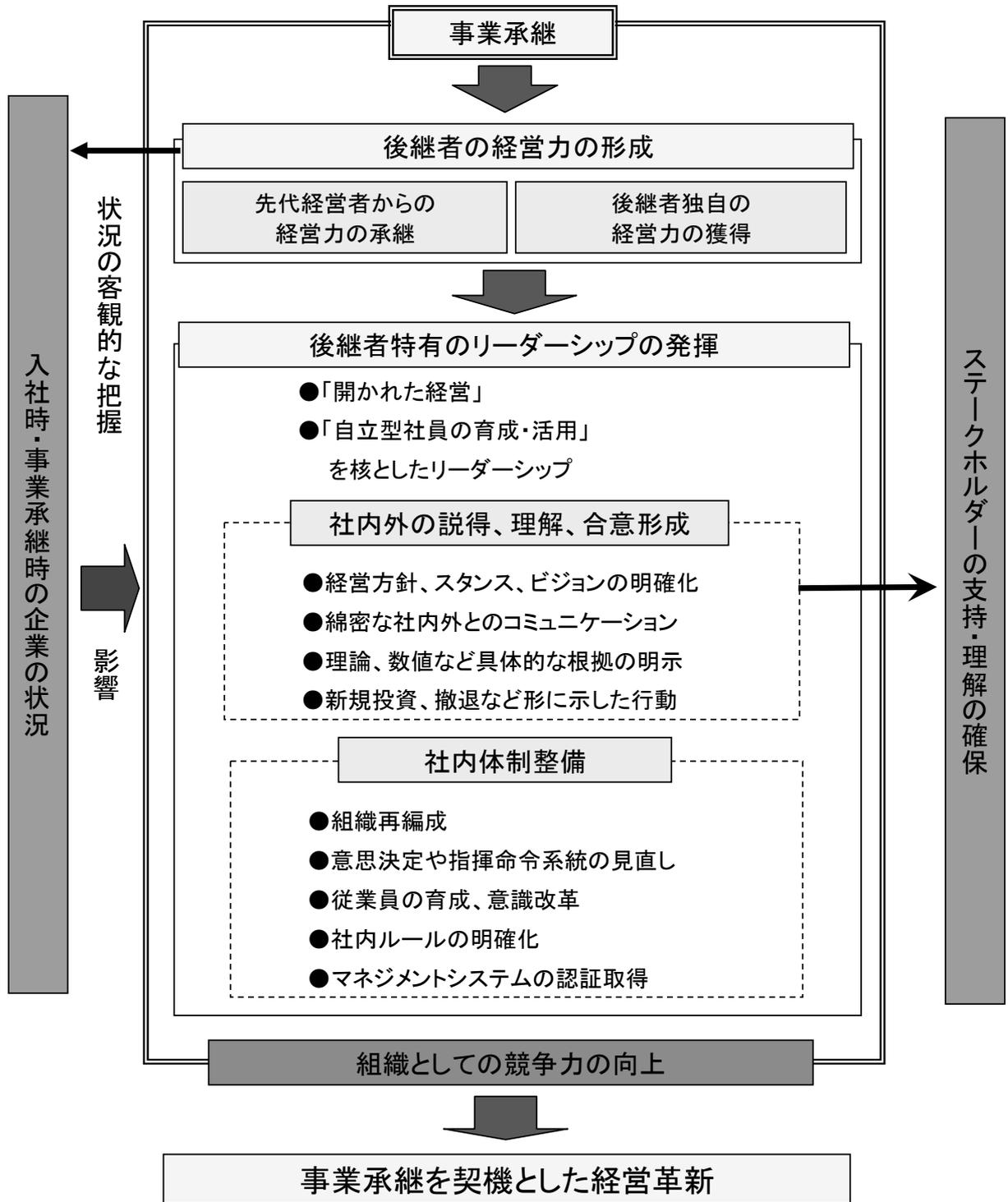
そのリーダーシップを発揮するにはまず、自らの経営方針、スタンス、ビジョンを明確にする。この際、経営革新を遂行した多くの後継者は、自らの問題意識などに基づき、事前に先代から引き継いだ経営資源、対象とするマーケット等を検証し、自らの信念として新しい経営方針を発信している。その経営方針は、先代の事業を踏襲、発展させる場合もあれば、事業を転換させる場合もある。

さらに、その経営方針を徹底させるために、社内、社外と綿密なコミュニケーションをとる。社内外とのコミュニケーションは、理論や数値など具体的な根拠を明示して行われる。また、新規事業への投資や不採算事業からの撤退など、方針に即して素早く行動をとることで経営者としての決断力や実行力を示し、社内外の多様なステークホルダーからの理解、支持、信頼を確保している。

次に、この社内外の支持、理解の確保をベースに組織再編成、意思決定や指揮命令系統の見直し、従業員の育成・意識改革、社内ルールの明確化、マネジメントシステムの認証取得などの社内体制の整備を進めていく。

そしてこれらの取組みによって、組織としての競争力が高まり、組織としての取組みと、後継者が形成した経営力に基づいて客観的に企業の状況を把握したものが合わさって、様々な経営革新が実行されていくことになる(図表 3-28)。

図表 3-28 事業承継を契機に経営革新を遂行するための要素



(出所) 中小企業金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)作成

参考文献

- ・ 事業承継協議会（2006）「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」
- ・ 信金中央金庫総合研究所（2005）「中小企業の事業承継問題の現状－世代交代を「第二創業」の契機としているか－」
- ・ 信金中央金庫総合研究所（2006）「中小企業における新「会社法」活用のポイント」
- ・ 信金中央金庫総合研究所（2007）「第129回全国中小企業景気動向調査 特別調査 中小企業の事業承継について」
- ・ 関満博（2006）『二代目経営塾』日経BP社
- ・ 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター（2007）「事業承継に関する研究～親族内承継における後継者の事業承継の円滑化の条件～」
- ・ 中小企業庁（2004）『中小企業白書2004年版』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁（2005）『中小企業白書2005年版』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁（2006）『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁（2007）『中小企業白書2007年版』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁（2006）「事業承継ガイドライン20問20答」
- ・ 安田武彦（2004）「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」『独立行政法人経済産業研究所ディスカッションペーパー』2005/04 05-J-018
- ・ 安田武彦（2005）「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因－中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意するべきか－」『中小企業総合研究』創刊号 pp. 62-85
- ・ 安田武彦（2007）「中小企業の事業承継問題－誰にどう継がせるか－」『中小公庫マンスリー』2007年8・9月号 pp. 6-11
- ・ りそな総合研究所（2007）「特集－これからの事業承継対策」『りそな一れ』2007年8月号 pp. 6-18
- ・ Kenyon-Rouvinez, D and J.L.Ward (2005) *Family Business. 1st edition* 富樫直記監訳、秋葉洋子訳、『ファミリービジネス 永続の戦略』2007年)

アンケート票（事業承継と経営革新について）

I. 事業承継について

問1. 貴社の現在の代表者(2名以上の場合は社長)の就任時期、前の代表者との関係、現在の代表者の年齢について、下記の中からそれぞれ一つだけ選び、回答欄にご記入ください。

(1) 代表者の就任時期（注: 創業者の方は就任時期に関わらず①にご回答ください）

- ①創業者である ②1990年以前 ③1991年～1995年 ④1996年～2000年 ⑤2001年以降

回答欄

(2) 前の代表者との関係（創業者以外の場合）

- ①子供(娘婿含む)・配偶者 ②その他の親族 ③非親族の役員・従業員
④非親族の社外の人材 ⑤その他

回答欄

(3) 現在の代表者の年齢

- ①20歳代以下 ②30歳代 ③40歳代 ④50歳代 ⑤60歳代 ⑥70歳代以上

回答欄

問2. 現時点で現在の代表者の後継者は決まっていますか。下記の中から1つだけ選び、回答欄にご記入ください。

- ①決まっている ②決まっていない

回答欄

問3. 問2で①「決まっている」と回答した方にお聞きします。後継者はどのような方ですか。下記の中から1つだけ選び、回答欄にご記入ください。

- ①子供(娘婿含む)・配偶者 ②その他の親族
③非親族の役員・従業員 ④非親族の社外の人材
⑤その他 ()

回答欄

問4. 問2で②「決まっていない」と回答した方にお聞きします。後継者が決まっていない理由は何でしょうか。下記の中から1つだけ選び、回答欄にご記入ください。

- ①候補者は複数いるが1名に絞りきれいなため ②適当な候補者が見つからないため
③まだ考える段階ではないため ④後継者は必要ないため(廃業予定など)

回答欄

問5. 問2で②「決まっていない」と回答した方にお聞きします。M&A(第三者への事業売却・譲渡)による事業承継に関心がありますか。下記の中から1つだけ選び、回答欄にご記入ください。

- ①関心があり現在検討中 ②関心があり過去に検討したことがある
③関心はあるが検討したことはない ④関心はない

回答欄

問6. 全ての方にお聞きします。後継者にはどのような能力を身につけてもらいたいですか。下記の中から特に重要と思われるものを3つまで選び、回答欄にご記入ください。

- ①戦略策定能力 ②決断力・実行力 ③将来に対する洞察力 ④構想力・創造力
⑤リーダーシップ ⑥営業力 ⑦コミュニケーション力 ⑧財務管理能力
⑨事業に関する専門知識 ⑩事業に関する実務経験 ⑪人的ネットワーク
⑫その他 ()

回答欄

--	--	--

問7. 全ての方にお聞きます。後継者の育成あるいは確保の方法として、どれが一番適切とお考えですか。下記の中から1つだけ選び、回答欄にご記入ください。

- ①現場での実務的な経験を通じて能力を身につける
- ②最初から管理者の立場において能力を身につける
- ③社外から能力を有した人材を招聘する
- ④その他()

回答欄

問8. 問7で①または②と回答した方にお聞きます。後継者育成のために同業、異業種の他社への勤務などの社外経験が必要とお考えですか。下記の中から1つだけ選び、回答欄にご記入ください。

- ①必要である
- ②必ずしも必要でない
- ③どちらともいえない

回答欄

問9. 全ての方にお聞きます。事業承継を行う上での課題は何でしょうか。下記の中から2つまで選び解答欄にご記入ください。

- ①後継者の教育(経営能力の承継など)
- ②後継者候補の確保(後継者難など)
- ③後継者選定にあたっての主要株主間の合意
- ④従業員などの支持、理解の確保
- ⑤取引先、金融機関などの支持、理解の確保
- ⑥株式(経営権)の後継者への集中
- ⑦相続税対策
- ⑧経営者の個人保証・担保
- ⑨その他()

回答欄

--	--

II. 経営革新について

問10. 全ての方に実施・検討されている経営の革新についてお聞きます。

回答欄A: 過去10年以内(1997年1月以降)に下記質問項目のそれぞれに該当する経営の革新について検討・実施の有無を、項目Aの中から1つだけ選びご記入ください。

回答欄B: 回答欄Aで①～④と回答した方(経営の革新を⑤「検討したことがない」と回答した以外の方)は、既存事業・組織との連続性の程度について項目Bの中から1つだけ選びご記入ください。

回答欄C: 回答欄Aで①「実施した(現在実施中含む)」と回答した方は、経営革新の効果について項目Cの中から1つだけ選びご記入ください。

質問項目	経営革新の有無 (過去10年以内)	既存事業・組織 との連続性	経営革新の効果
	回答欄A	回答欄B 回答欄Aで①～④ と回答した方のみ	回答欄C 回答欄Aで①と 回答した方のみ
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			
新たな経営体制の構築(社内体制の革新、他社との連携等)			

項目A

- ①実施した(現在実施中含む)
- ②実施したが途中で断念した
- ③実施を前提に検討中
- ④検討したが断念した
- ⑤検討したことがない

項目B

- ①連続性が高い
- ②ある程度連続性がある
- ③全く連続性がない

項目C

- ①大変効果があった
- ②どちらかといえば効果があった
- ③あまり効果がなかった
- ④全く効果がなかった

本調査は、中小企業金融公庫から委託を受けたりそな総合研究所(株)及び中小企業金融公庫総合研究所の共同調査研究という形で2007年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果をもとに中小企業金融公庫総合研究所において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2008-1

発行日 2008年5月2日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)