

法政大学大学院 中小企業研究所 × アイエヌジー生命保険株式会社

中堅・中小企業の 事業継承に関する 調査研究

報告書 | 2014年 12月

中堅・中小企業の事業継承に関する調査研究委員会

法政大学大学院 中小企業研究所
アイエヌジー生命保険株式会社

はじめに

毎年多くの中小企業が消滅しています。しかも、その大きな理由の1つが、事業承継、つまり後継者の不在です。

業績が悪化し、倒産してしまう場合とは異なり、まだ力があるのに後継者がいないという理由で、廃業してしまうのは大きな社会的損失です。というのは、その企業が存続することにより、雇用の場が生まれるし、そればかりか、地域の賑わい効果、税収効果も期待できるからです。

一方、事業承継した途端、その企業の業績が急速に悪化してしまうケースもあります。中には事業承継を機に、内部抗争が勃発し、企業が分裂状態になってしまうケースもあります。

こうしたことが発生するのは、事業を承継した前経営者にも、事業の承継を受けた後継者にも問題があります。

もっとはっきり言えば、事業承継の仕方、後継者の選択、さらにはその準備不足もあるのです。

こうした状況を踏まえ、毎年、中堅・中小企業の経営革新に役立つ実践的な調査研究を共同で行っている「アイエヌジー生命保険株式会社」と「法政大学大学院中小企業研究所」では、今年度は「中堅・中小企業の事業承継」をテーマに共同調査研究を行いました。

研究の方法は、例年同様ですが、アイエヌジー生命は、社内公募で選抜された研究員と法政大学大学院の坂本光司研究室で「いい中堅・中小企業の経営研究」を学び研究している社会人大学院生等約20名が調査研究委員会を立ち上げ、共同研究を行いました。

調査研究は全国の中堅・中小企業に対する事業承継に関するアンケート調査はもとより、事業承継を行う上で参考になるとと思われる企業の現地ヒアリング調査も行いました。そして、それを基にした研究員同士の発表討論です。

本研究レポートは、こうしてまとめ上げたものです。

本研究レポートが、事業承継に関係する方々にとり、少しでもお役に立てれば幸いです。

最後になりますが、本調査のアンケート調査、さらにはヒアリング調査にご協力くださいました関係者には、この場を借り厚くお礼申し上げます。

また、毎年、中堅・中小企業の発展を願い、共同研究の場を提供して下さっているアイエヌジー生命保険株式会社の全スタッフにも厚くお礼申し上げます。

2014年12月

中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究委員会

委員長（法政大学大学院中小企業研究所所長）坂本光司

ごあいさつ

拝啓 平素は格別のお引き立てをいただき、心より御礼申し上げます。

今般 2014 年の研究で、法政大学との共同研究も 7 年間継続することができました。ここまで研究活動を継続することが出来たのも、日頃からご尽力頂いている坂本教授をはじめとする法政大学関係者の皆さまのお力添えのおかげでございます。弊社一同、改めて心より感謝申し上げます。

さて、この度研究報告書としてまとめさせて頂いた研究は「中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究」を新たなテーマに据えて、実施しました。

「事業承継」は中小企業経営者の皆さまの喫緊の課題といわれて久しいですが、今回の共同研究では、実際に中小企業経営者の皆さまに事業承継に関する現状や考えをアンケート形式で調査を行いました。また、各中小企業経営者の皆さまの個別の取組みについて、インタビュー形式でヒアリング調査を実施し、研究を進めて参りました。

こうした研究活動を通じて、事業承継を上手く行うためのヒントと具体的な解決策について、日本の中小企業経営者の皆さまや中小企業経営に携わる方々に対して提言をさせていただくことで、少しでも皆さまの中小企業経営のお役に立てることができれば幸甚に存じます。

弊社といたしましても、中堅・中小企業経営に関する最新のデータや企業様の取り組み事例といった貴重な情報を得ることができるうえ、研究員個人としても 1 年間の研究活動を通じて日頃の業務では決して得ることのできない貴重な経験を積むことができました。

この経験を糧にして、中堅・中小企業経営者の皆さまに対して喜んでいただける保険商品のご提供に加えて、全国約 5,500 店の弊社代理店様に対し、中小企業経営に関する役立つ情報提供を行ってまいりたいと考えております。

最後に、訪問調査などの場面で多大なるご協力をいただいた企業経営者の皆さま方には、心より感謝申し上げます。また今般、研究成果報告書という形でここにご披露できる運びとなりましたことを、弊社研究員を始め関係者一同大変嬉しく思っております。今後も継続して中小企業経営に関する研究を進めていきたいと考えておりますので、今後とも益々のご支援ならびに研究成果へのご期待賜れば幸いです。

本研究報告書に掲載されている多くの事例が、中小企業経営者の皆さまの永続発展に多少なりともお役立ていただければ幸甚に存じます。

敬具

2014 年 12 月

アイエヌジー生命保険株式会社

- 目 次 -

はじめに

ごあいさつ

．調査研究の概要	1
1．調査研究の目的	1
2．調査研究の対象	1
3．調査研究の方法	1
4．調査研究の期間	1
5．回収・回答状況	1
6．調査研究の内容	1
7．調査研究のスタッフ	2
．アンケート調査結果の要点と事業承継の成功パターン例	3
A．アンケート調査結果の要点	3
1．企業の概要	3
2．社長の概要	3
3．事業承継の認識	4
4．後継者の人選	4
5．事業承継の取り組み	5
6．後継者問題の相談	5
7．要望・意見	6
B．事業承継の成功パターン例	6
．アンケート調査回答企業の概要	7
A．企業の概要	7
1．業種	7
2．従業員数	8
3．従業員平均年齢	9
4．創業年	10
5．会社形態	11
6．業績動向	12
B．社長の概要	13
1．事業承継の立場	13
2．社長の年齢	14
3．社長の性別	15
4．社長の最終学歴	16
5．社長の就任年齢	17

6 . 社長就任の背景	18
7 . 社長の代数	20
8 . 社長の在任期間	21
9 . 社長就任前の他社勤務経験	22
10 . 勤務会社の業種	24
11 . 勤務会社の従業員規模	26
12 . 社長就任との関係	28
13 . 勤務理由 (社長就任と関係あり)	30
14 . 勤務理由 (社長就任と関係なし)	32
. アンケート調査結果の概要	34
A . 事業承継の認識	34
1 . 後継者の検討状況	34
2 . 後継者を意識しはじめた社長の年齢	36
3 . 後継者を意識しはじめた理由	38
4 . 後継者バトンタッチ予定の社長年齢	40
B . 後継者の人選	42
1 . 後継者の決定状況	42
2 . 後継者の指名意向	44
3 . 後継者の指名理由	46
C . 事業承継の取り組み	48
1 . 後継者育成にかける期間	48
2 . 経営者に求められる能力	50
3 . 後継者バトンタッチ時の重視事項	53
4 . 後継者バトンタッチに向けた取り組み	56
5 . 後継者バトンタッチの成功ポイント	59
6 . 後継者バトンタッチに向けた課題	62
D . 後継者問題の相談	65
1 . 後継者問題の相談相手	65
2 . 相談相手の選択理由	68
3 . 後継者対策で提供して欲しいサービス	70
E . 要望・意見	72
1 . 国・地方自治体・産業支援機関・大学等に対する要望・意見	72
. ヒアリング調査結果の概要	81
A . ヒアリング調査の対象企業	81
B . ヒアリング調査の結果	81

1 . 株式会社ウインローダー	82
2 . お茶の井ヶ田株式会社	84
3 . 株式会社協和	88
4 . 株式会社栗原弁天堂	90
5 . 株式会社小松製菓	92
6 . 三州製菓株式会社	94
7 . 三和建設株式会社	98
8 . 株式会社シュガーハウス	100
9 . S 株式会社	102
10 . 株式会社トコロ	104
11 . TOMA コンサルタンツグループ株式会社	106
12 . 富士見産業株式会社	108
13 . 農業生産法人 株式会社いづも屋	110
14 . 株式会社シンリョウ	113
15 . 十勝バス株式会社	116
16 . 日本食研株式会社	119
17 . 株式会社日本レーザー	122
18 . フンドーキン醤油株式会社	125
19 . 株式会社もちひこ	128
20 . 株式会社矢島防水布加工所	131
21 . 木村飲料株式会社	134
. ご提言	138
事業承継の効果的方策	138
1 . 事業承継者	138
2 . 後継者の方策	140

I. 調査研究の概要

1. 調査研究の目的

全国に所在する中堅・中小企業の今後の後継者育成に関する調査を行い、これにより中堅・中小企業の今後の後継者問題の解決に貢献することを目的とする。

2. 調査研究の対象

調査研究の対象は、全国に所在する中堅・中小企業のうち、原則として従業員数が10名以上1000名未満の中から抽出した。回答者は代表取締役社長とした。

3. 調査研究の方法

①郵送方式と②Web方式を併用し、アンケート調査を実施した。

①郵送方式では、企業データベースから抽出した対象者に対して調査票を郵送し、料金受取人払いにて回収した。また、調査票は、謝礼として報告書要約版を送付するため、記名式（記入は任意）とした。

②Web方式では、調査会社（楽天リサーチ）モニターから抽出した対象者に対してメールを送信し、サーバへのアクセス回答を依頼した。また、回答は無記名方式である。

また、企業データベースから事業承継を行う上で参考になるとと思われる企業を選定して③現地ヒアリング調査を実施した。

4. 調査研究の期間（実査）

①郵送方式：2014年7月15日～8月12日（調査票発信～回収締切）

②Web方式：2014年8月8日～8月12日（メール配信～回答締切）

③現地ヒアリング調査：2014年9月～11月

5. 回収・回答状況

①郵送方式：総回収数170件（うち有効回答数167件）

②Web方式：総回答数600件（うち有効回答数560件）

③現地ヒアリング：計21社

6. 調査研究の内容

（1）アンケート調査

①企業の概要

F1.事業承継の立場、F2.業種、F3.従業員数、F4.平均年齢、F5.創業年、F6.会社形態、F7.売上高経常利益率（過去5年間平均）

②社長の概要

問1.年齢、問2.性別、問3.最終学歴、問4.社長就任年齢、問5.社長就任背景、問6.社長代数（何代目）、問7.社長在任期間、問8.他社勤務経験（有無）、問9.勤務会社の業種、問10.勤務会社の規模、問11.社長就任との関係（有無）、問12.勤務理由（関係

あり)、問 13.勤務理由 (関係なし)

③事業承継の認識

問 14.後継者の検討状況、問 15.後継者を意識しはじめた年齢、問 16.後継者を意識しはじめた理由、問 17.後継者バトンタッチ予定の社長年齢

④後継者の人選

問 18.後継者の決定状況、問 19.後継者の指名意向、問 20.後継者の指名理由

⑤事業承継の取り組み

問 21.後継者育成の期間、問 22.経営者に求められる能力、問 23.後継者バトンタッチ時の重視事項、問 24.後継者バトンタッチに向けた取り組み、問 25.後継者バトンタッチの成功ポイント、問 26.後継者バトンタッチに向けた課題

⑥後継者問題の相談

問 27.後継者問題の相談相手、問 28.相談相手の選択理由、問 29.後継者対策で提供して欲しいサービス

⑦要望・意見

問 30.国・地方自治体・産業支援機関・大学等に対する要望・意見 (自由回答)

(2) 現地ヒアリング調査

①会社の概要、②会社の沿革、③主事業の特徴、④現経営者のキャリア、⑤事業承継の成功のポイント、⑥苦心談、⑦後継者問題、⑧要望・意見

7. 調査研究のスタッフ

No.	委員	氏名	所属
1	委員長	坂本 光司	法政大学大学院 中小企業研究所 所長 法政大学大学院 政策創造研究科 教授
2	委員	片山 大地	アイエヌジー生命保険株式会社 札幌営業部
3	委員	猿子 裕一	アイエヌジー生命保険株式会社 盛岡営業部
4	委員	生井 健夫	アイエヌジー生命保険株式会社 仙台営業部
5	委員	西出 達晃	アイエヌジー生命保険株式会社 東京西営業部
6	委員	安藤 陽介	アイエヌジー生命保険株式会社 横浜営業部
7	委員	豊田 元幹	アイエヌジー生命保険株式会社 立川営業部
8	委員	野見山 佳紀	アイエヌジー生命保険株式会社 熊本営業部
9	委員	岡田 保	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
10	委員	亀井 省吾	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
11	委員	小林 秀司	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
12	委員	今野 剛矢	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
13	委員	坂本 洋介	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
14	委員	笹尾 佳子	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
15	委員	佐野 智紀	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
16	委員	鈴木 良明	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
17	委員	田島 浩太	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
18	委員	知野 進一郎	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
19	委員	野口 具秋	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
20	委員	春木 清隆	法政大学大学院 政策創造研究科 坂本光司研究室
21	委員	平松 きよ子	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
22	委員	藤井 正隆	法政大学大学院 中小企業研究所 特任研究員
23	委員	三好 建太郎	アイエヌジー生命保険株式会社 営業戦略室(事務局)

II. アンケート調査結果の要点と事業承継の成功パターン例

A. アンケート調査結果の要点

1. 企業の概要

(1) 業種は製造業、サービス業、卸売・小売業が中心である。

①業種別にみると、「製造業」が約 30%を占め最も多く、これに「サービス業」が約 20%、「卸売・小売業」が約 18%で続いている。

(2) 従業員数は 10 名以上 30 名未満が 4 割弱で最多である。

①従業員規模別にみると、「10 名以上～30 名未満」が約 39%を占め最も多く、これに「30 名以上 50 名未満」が約 18%、「50 名以上 100 名未満」が 15%で続いている。

(3) 平均年齢は 30～39 歳、40～49 歳が中心である。

①平均年齢別にみると、「30～39 歳」が約 46%を占め最も多く、これに「40～49 歳」が約 43%で続いている。

(4) 創業年は 1944 年以前、1945～1964 年が半数弱を占める。

①創業年別にみると、「1944 年以前」が約 24%を占め最も多く、これに「1945～1964 年」が 23%、「1985～2004 年」が約 19%で続いている。

(5) 会社形態は同族経営が 7 割弱を占める。

①会社形態別にみると、「同族経営」が 66%を占め、「非同族経営」の約 33%を上回っている。

(6) 売上高経常利益率は 5%以上が 4 割弱、5%未満が約半数を占める。

①売上高経常利益率別（過去 5 年間平均）にみると、「3%未満」が約 29%を占め最も多く、これに「5%以上 10%未満」が約 22%、「3%以上 5%未満」が 21%で続いている。

2. 社長の概要

(1) これから承継を行う方が 5 割強、承継・創業から間もない方が 3 割を占める。承継が迫っている方は 1/4、承継まで間がある方は 3/4 である。

①「これから事業承継を行う」という方が約 53%、「ここ 5 年以内に、事業承継をうけた、または、創業した」という方が 30%を占めている。また、平均年齢は約 53 歳と推計されるが、後継者へのバトンタッチが迫っている 60 歳以上は約 24%、後継者へのバトンタッチまで間がある 60 歳未満は約 74%を占めている。

(2) 高学歴で若くして就任が主流である。

①最終学歴は 4 年制大学卒が 67%、大学院修了が約 9%を占めている。また、就任の平均年齢は約 43 歳と推計され、前回調査に比べて高学歴化や低年齢化が進んでいる。

(3) 予定どおり社内昇格または創業により就任が主流である。代数は平均 2.2 代目で、代替わりが進行中である。

①就任の背景は、「予定どおり社内昇格により就任した」という方が約 52%、「創業者として就任した」という方が 23%を占めている。「社外からの就任」は約 6%で少数派である。

- ②2代目が約29%を占め最も多いが、前回に比べて3代目・4代目が増えるなど、代替わりが進んでいる。
- (4) 在任期間は平均11年弱、キャリアは0年から42年まで幅がある。
- ①在任期間の平均は約10.8年である。5年以上～10年未満が約26%を占め最も多いが、最長は42年、最短は0年と幅が大きい。
- (5) 他社勤務を8割弱が経験している。ただし、社長就任とは関係なしが主流である。勤務理由は個人的に興味ある会社が主流である。
- ①他社勤務は約78%の方が経験しており、業種構成は現業とほぼ類似している。従業員規模は100名未満の中小企業が約34%を占め最も多いが、3,000名以上といった大企業も約26%を占めるなど様々である。
- ②勤務理由は、社長就任と関係なしでは、「個人的に興味のある会社であったため」が46%を占め最も多く、社長就任と関係ありでは、「類似業種で経験を積むため」が約39%を占め最も多くなっているが、全体から見ると少数派である。

3. 事業承継の認識

- (1) 後継者について考えている方は7割強であり、その理由は社長としての使命が圧倒的に多い。
- ①後継者について「常に考えている」という方が40%、「時々考えている」という方が約31%を占めている。また、意識しはじめた理由は「後継者を見つけて育てるのが社長の使命である」が約79%を占め圧倒的に多い。
- (2) 平均的には50歳から後継者を意識し、64歳で後継者にバトンタッチを予定している。
- ①後継者を意識しはじめた平均年齢は約50歳と推計されるが、最高は70歳以上、最低は30歳未満と幅が大きい。また、後継者バトンタッチ予定の平均年齢は約64歳と推計されるが、最高は70歳以上、最低は50歳未満と幅が大きい。

4. 後継者の人選

- (1) 後継者について、まだ考えていないが4割弱、概ね絞り込んでいるが3割弱、決定しているは1割強である。
- ①後継者の決定状況は、「まだ考えていない」が約36%を占め最も多い。また、「概ね絞り込んでいる」は約28%、「決定している」は14%を占めている。なお、「事業の継続を含め検討中のため決めていない」も約14%を占めている。
- (2) 後継者はふさわしい人物なら誰でもよいが親族（子供など）と同様に多い。人間力・経営能力が親族だからを上回り、脱親族のトレンドがうかがえる。
- ①後継者の指名意向は、「ふさわしい人物ならば誰でもよい」が約44%を占め最も多く、前回調査に比べて急増している。「子供」は約37%を占め2番手である。「親族以外の役員・社員」は21%にとどまっており、前回調査に比べて急減している。
- ②指名理由は、「経営者の親族だから」が約35%を占め最も多い。また「人間力・人格が優れているから」が約33%、「経営能力が高いから」が約29%を占めている。

5. 事業承継の取り組み

(1) 平均的な後継者育成期間は約**9**年である。

①後継者育成の平均期間は、約**8.9**年と推計されるが、最長は**20**年以上、最短は**1~2**年と幅が大きい。

(2) 経営者に求められる能力はリーダーシップが**7**割強で圧倒的に多い。

①経営者に求められる能力は、「リーダーシップ」が約**72%**を占め最も多く、次いで「事業に対する責任感」が約**41%**、さらに「戦略的発想力」が**39%**で続いている。新設項目の「人間力」は**5**番目に重視されている。

(3) 従業員のために会社を存続させるが**6**割強で圧倒的に多い。経営権譲渡先は身内と社内人材がほぼ同率である。

①後継者バトンタッチ時の重視事項は、「従業員のために会社を存続させる」が約**65%**を占め最も多い。また、「身内に経営権を譲る」(約**28%**)と「有能な社内人材に経営権を譲る」(約**25%**)がほぼ同率になっている。

(4) 取り組みは段階的な権限移譲が約**5**割、多様な業務経験が**4**割弱である。成功ポイントは後継者が明確な経営理念・戦略をもつが**6**割弱、社内・社外の人間とよく交流を持つが**5**割弱である。

①後継者バトンタッチに向けた取り組みは、「段階的な権限移譲」が約**49%**を占め最も多い。次いで、「自社内での多様な業務経験」が約**36%**、さらに「後継者自身に考えさせる」が約**33%**で続いている。

②後継者バトンタッチの成功ポイントは、「後継者が明確な経営理念・戦略をもつ」が約**56%**を占め最も多い。次いで、「社内・社外の人間とよく交流を持つ」が約**48%**で続いている。

(5) 後継者の経営能力向上・人間力向上が優先課題である。

①後継者バトンタッチに向けた課題は、「後継者の経営能力の向上」が約**37%**を占め最も多い。次いで、「後継者の人間力向上」が約**33%**、「後継者が未定(有力者が不在)」も約**33%**で続いている。

6. 後継者問題の相談

(1) 相談相手なしが**4**割弱を占める。相談相手は顧問税理士・公認会計士が主流である。選択理由は会社の内部事情に精通が**6**割弱、専門知識が豊富は**3**割強である。

①後継者に関し、「特に相談相手はいない」が約**37%**を占め最も多い。相談相手としては、「顧問税理士・公認会計士」(約**28%**)、「社内役員」(約**27%**)、「親族」(約**24%**)が**3**本柱となっている。

②相談相手の選択理由は、「会社の内部事情に精通」が約**56%**を占め最も多い。次いで、「専門知識が豊富」が約**33%**で続いている。

(2) 求めるサービスは的確なアドバイスをくれる機関が**3**割強を占め、情報交換会の開催ニーズも強い。

①提供して欲しいサービスは、「的確なアドバイスをくれる機関」が約**32%**を占め最も

多い。次いで、「経営者や後継者が集まる情報交換会の開催」が約 28%、さらに「後継者同士の情報交換会の開催」が約 19%で続いている。

7. 要望・意見

(1) 株式等の譲渡に伴う課税が事業承継の妨げとの意見が圧倒的に多い。

①自由回答内容を分類化してみると、3割強の方が「株式等の譲渡に伴う課税が事業承継の妨げとなっている」に類する意見を述べている。なお、「後継問題は国や自治体に頼らず自社で解決すべきである」との意見も約1割を占めている。

B. 事業承継の成功パターン例

アンケート結果より、事業承継後も売上高経常利益率が概ね10%以上の好業績企業に共通した特徴を、事業承継の成功パターンの1つとして捉えて、以下に記載する。

【現経営者の考え】

- ・ 経営者は早いうちから自分の後継者のことを考えている。
- ・ 後継者の育成は経営者の使命と考えている。
- ・ 自身が比較的若い時期（55歳～65歳）に後継者へ経営を譲る。
- ・ 後継者は親族にこだわらず、能力重視で選ぶ。
- ・ 事業承継の課題としては、経営権の円滑な譲渡など自社株式の譲渡に関する問題を抱えている。
- ・ 事業承継に関する悩みは「税理士や公認会計士」に相談することが多い。
- ・ 事業承継を上手く行うための具体的なコンサルティングを受けることを臨んでいる。

【後継者の属性】

- ・ 予定通り一定の時間をかけて育てられた後に、経営者として就任している。
- ・ 育成期間は約10年～15年と長いほうが良く、段階的に権限委譲を受けている。
- ・ 他社の勤務経験の有無はあまり関係ないが、金融業への勤務が効果的なこともある。
また、「異業種の企業への勤務や取引先企業への勤務も効果的である。
- ・ 会社は「従業員」と「顧客」のために存続させると考えている。
- ・ 後継者が明確な経営理念・戦略を持つことが重要と考えられている。

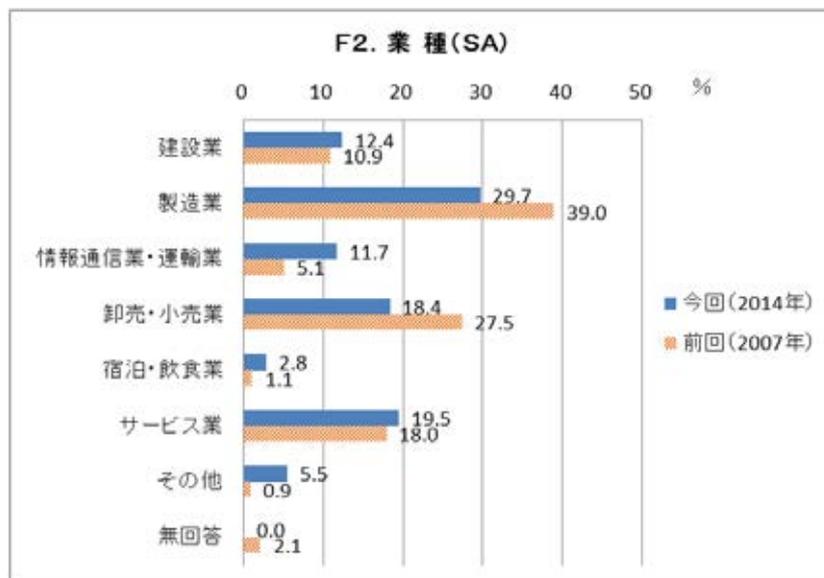
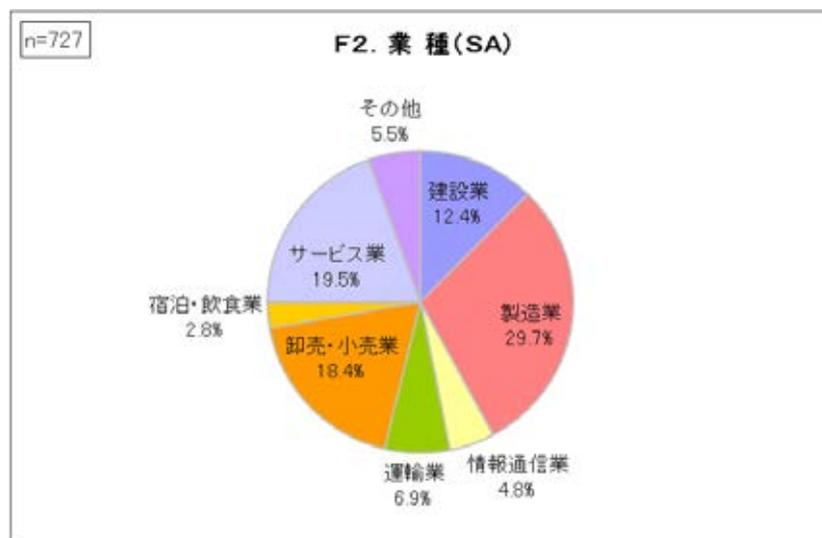
Ⅲ. アンケート調査回答企業の概要

A. 企業の概要

1. 業種

業種別にみると、「製造業」が**29.7%**を占め最も多く、これに「サービス業」が**19.5%**、「卸売・小売業」が**18.4%**が続いている。

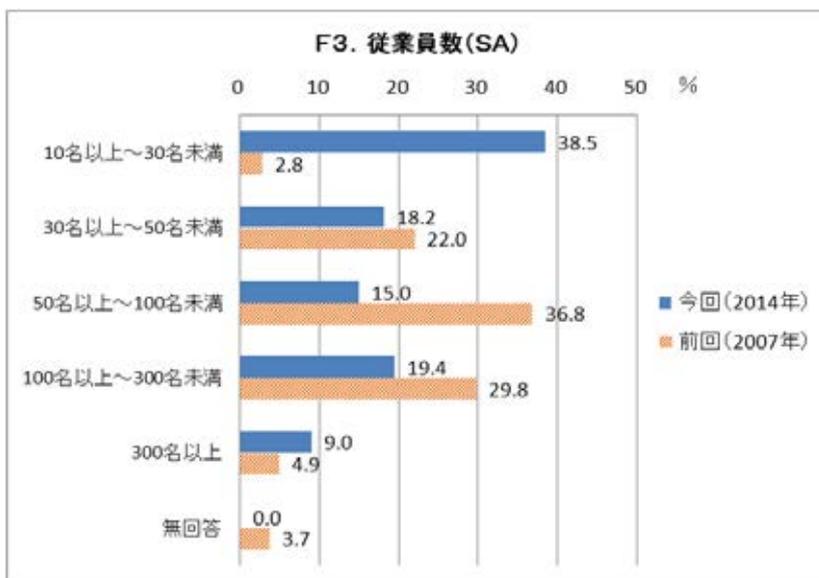
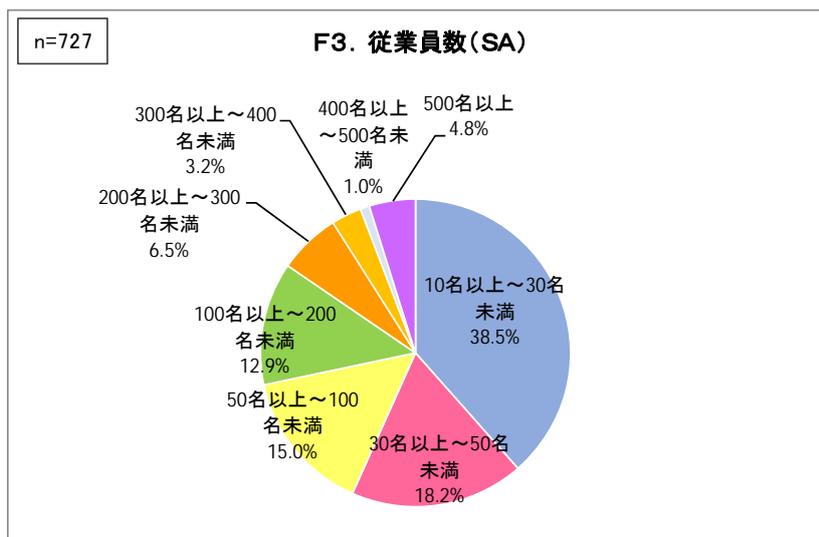
前回と今回を比べると、「製造業」（前回**39.0%**）や「卸売・小売業」（前回**27.5%**）が減少し、「情報通信業・運輸業」（前回**5.1%**、今回**11.7%**）がかなり増加している。



2. 従業員数

従業員規模別にみると、「10名以上～30名未満」が38.5%を占め最も多く、これに「30名以上50名未満」が18.2%、「50名以上100名未満」が15.0%が続いている。

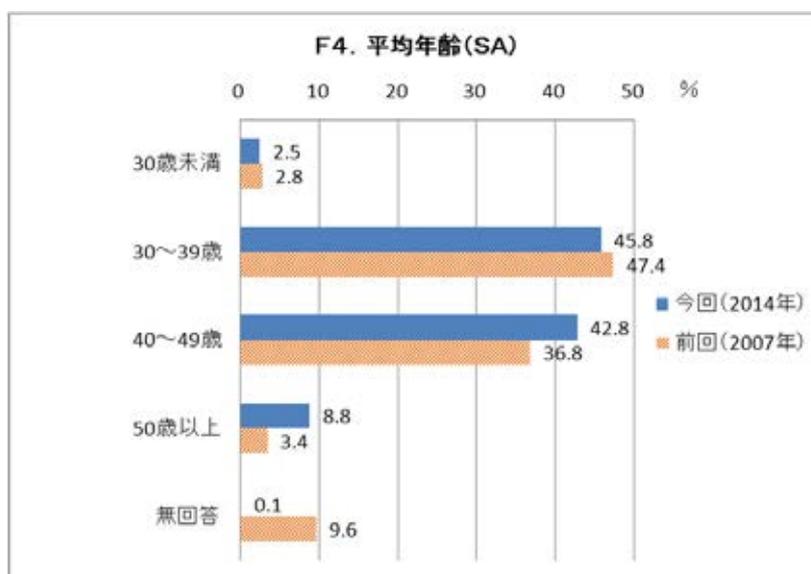
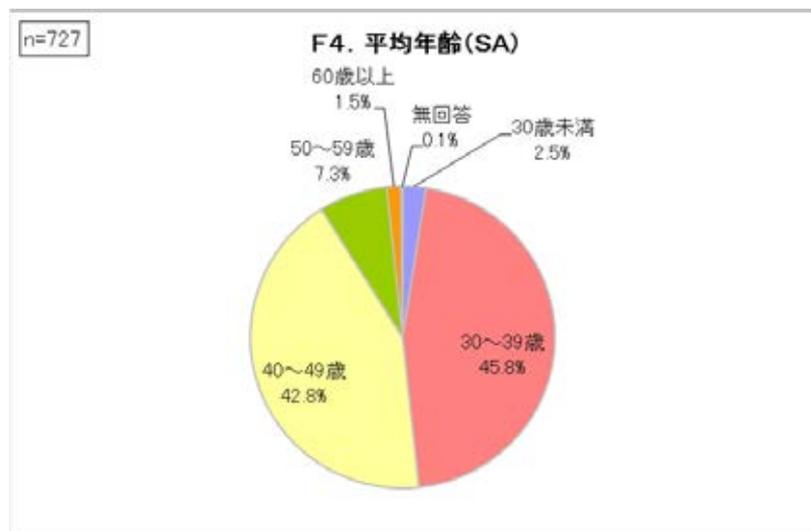
前回と今回を比べると、「50名以上100名未満」（前回36.8%）や「100名以上300名未満」（前回29.8%、今回19.4%）が減少し、「10名以上30名未満」（前回2.8%）がかなり増加している。



3. 従業員平均年齢

平均年齢別にみると、「30～39歳」が45.8%を占め最も多く、これに「40～49歳」が42.8%で続いている。

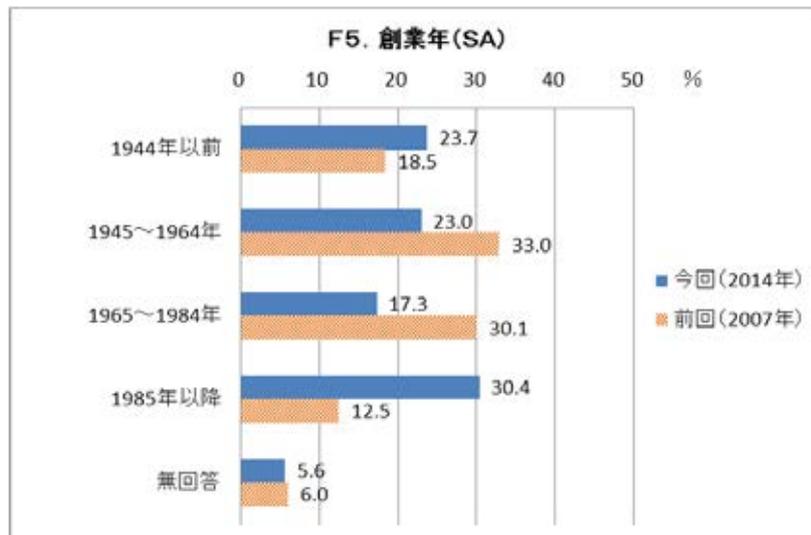
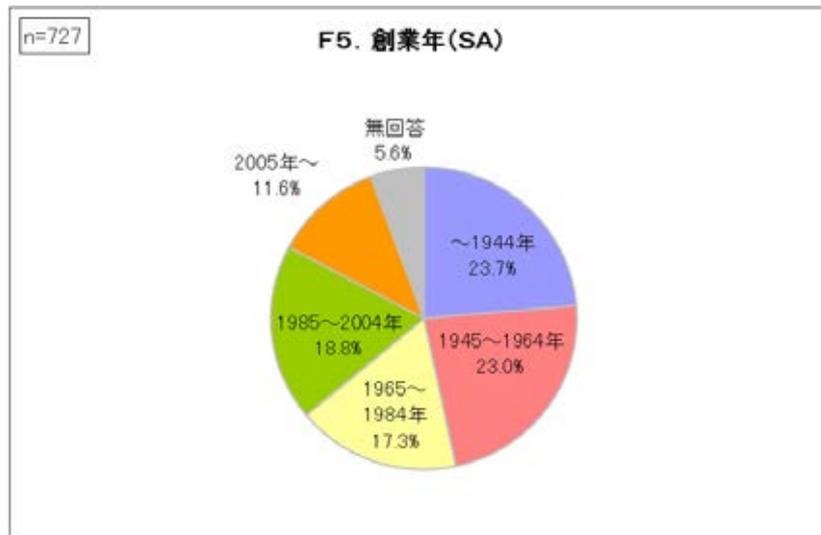
前回と今回を比べると、「30～39歳」（前回47.4%）がやや減少し、「40～49歳」（前回36.8%）や「50歳以上」（前回3.4%、今回8.8%）がかなり増加している。



4. 創業年

創業年別にみると、「1944年以前」が23.7%を占め最も多く、これに「1945～1964年」が23.0%、「1985～2004年」が18.8%で続いている。

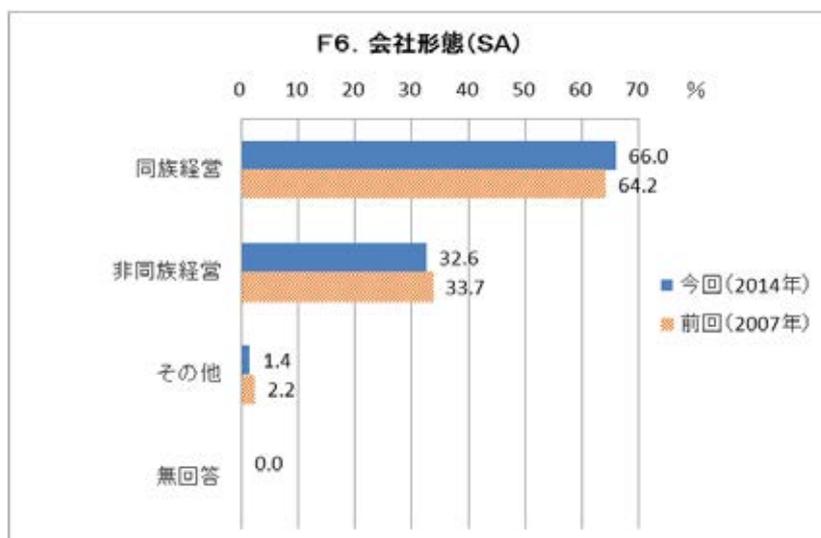
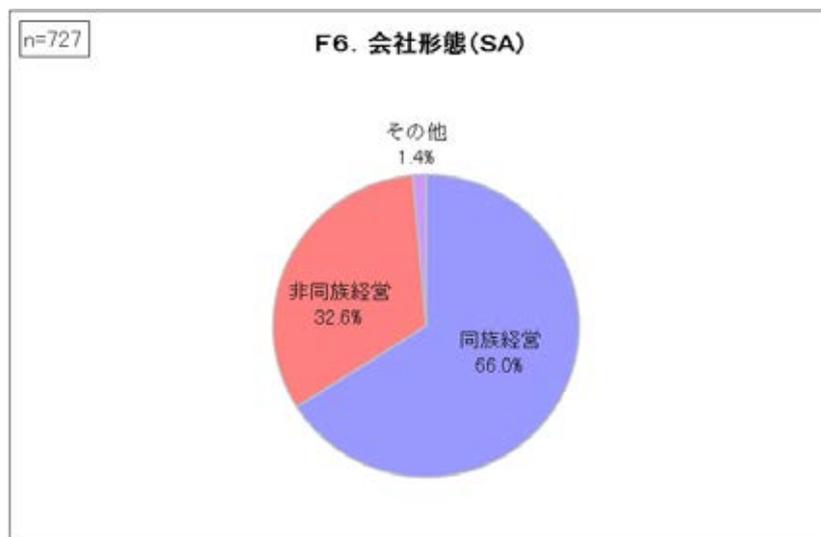
前回と今回を比べると、「1945～1964年」(前回33.0%)や「1965～1984年」(前回30.1%、今回17.3%)が減少し、「1944年以前」(前回18.5%)や「1985年以降」(前回12.5%)が増加している。



5. 会社形態

会社形態別にみると、「同族経営」が **66.0%** を占め、「非同族経営」の **32.6%** を上回っている。

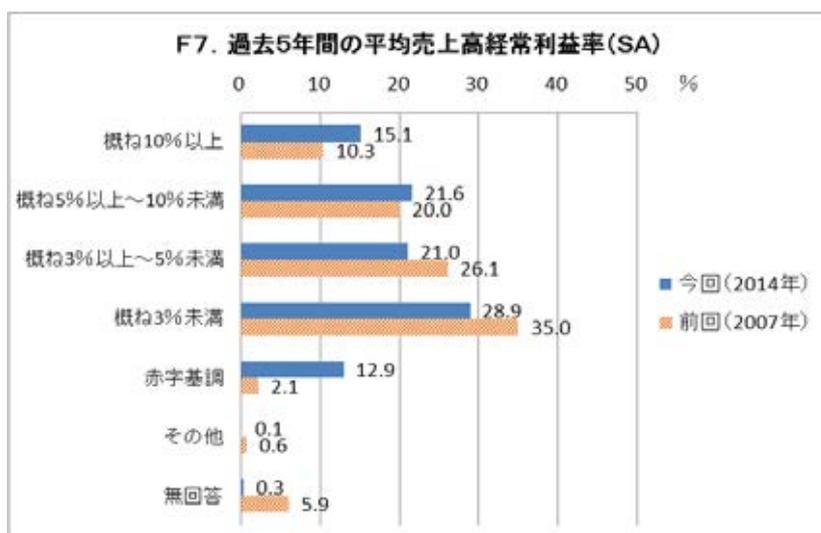
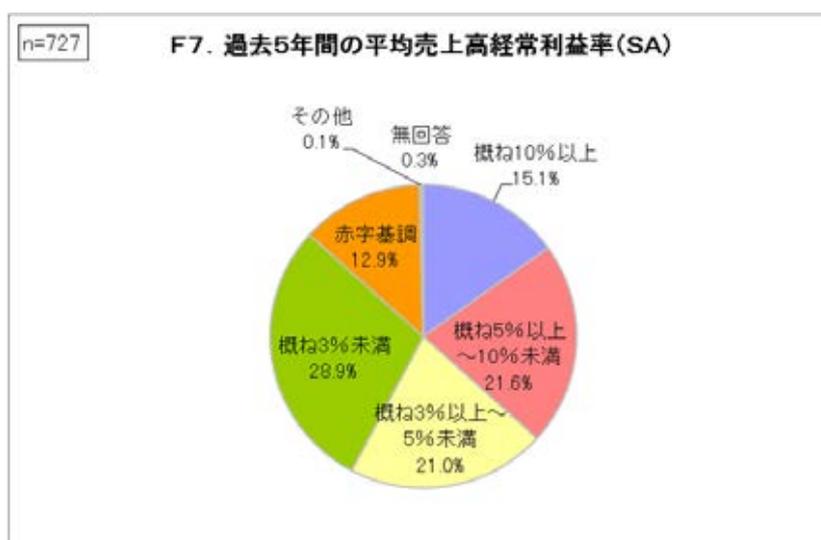
前回と今回を比べると、「同族経営」（前回 **64.2%**）がやや増加し、「非同族経営」（前回 **33.7%**）がやや減少している。



6. 業績動向

売上高経常利益率別（過去5年間平均）にみると、「3%未満」が**28.9%**を占め最も多く、これに「5%以上 10%未満」が**21.6%**、「3%以上 5%未満」が**21.0%**で続いている。

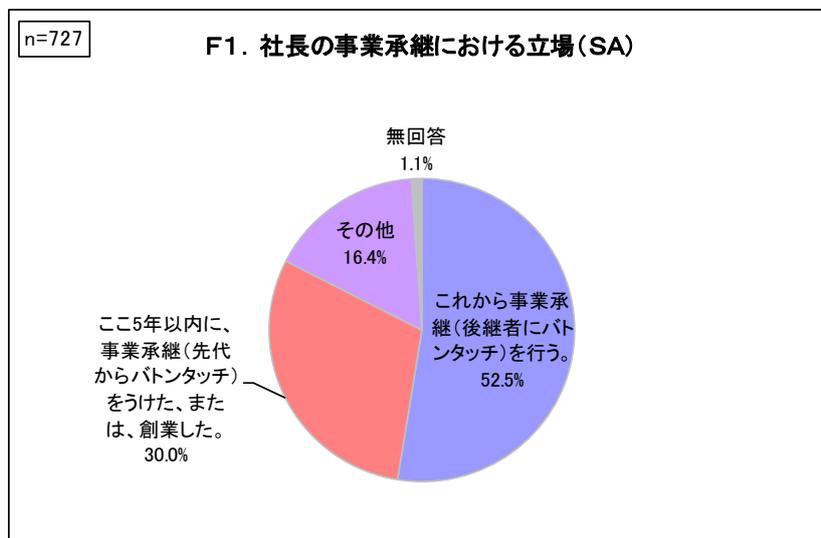
前回と今回を比べると、「3%以上 5%未満」（前回**26.1%**）や「3%未満」（前回**35.0%**）が減少し、「10%以上」（前回**10.3%**、今回**15.1%**）、「5%以上 10%未満」（前回**20.0%**）が増加している。また、「赤字基調」（前回**2.1%**、今回**12.9%**）がかなり増加している。



B. 社長の概要

1. 事業承継の立場

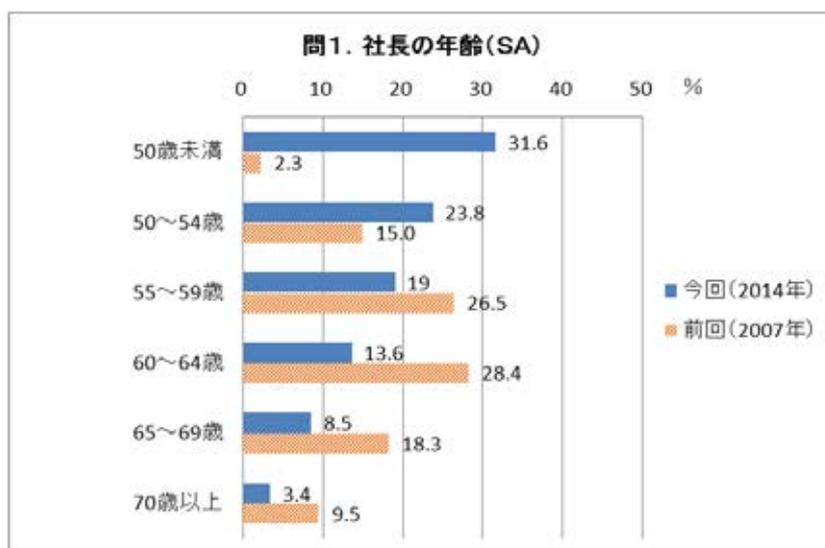
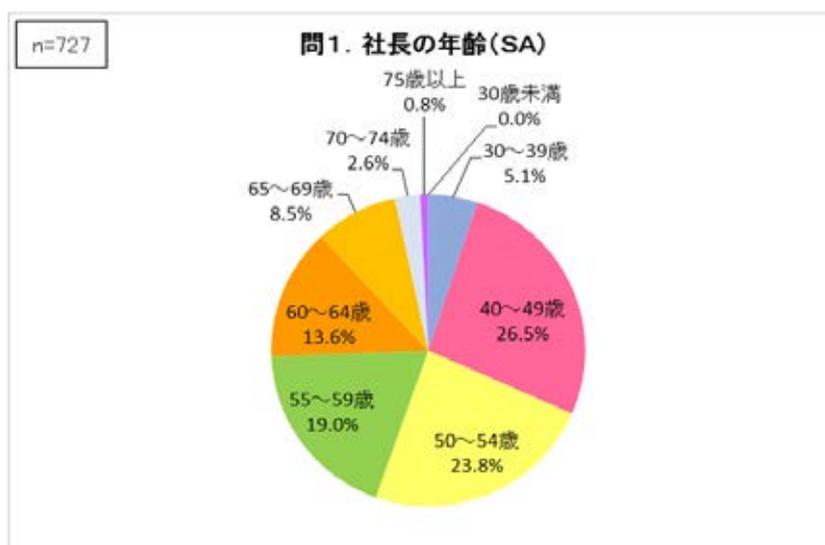
社長の事業承継の立場をみると、「これから事業承継を行う」が **52.5%** を占め、「ここ 5 年以内に、事業承継をうけた、または、創業した」の **30.0%** を上回っている。



2. 社長の年齢

社長の年齢をみると、「50～59歳」が42.8%を占め最も多く、これに「40～49歳」が26.5%、「60～69歳」が22.1%が続いている。50歳代・60歳代ともに前半が後半を上回る結果となっている。

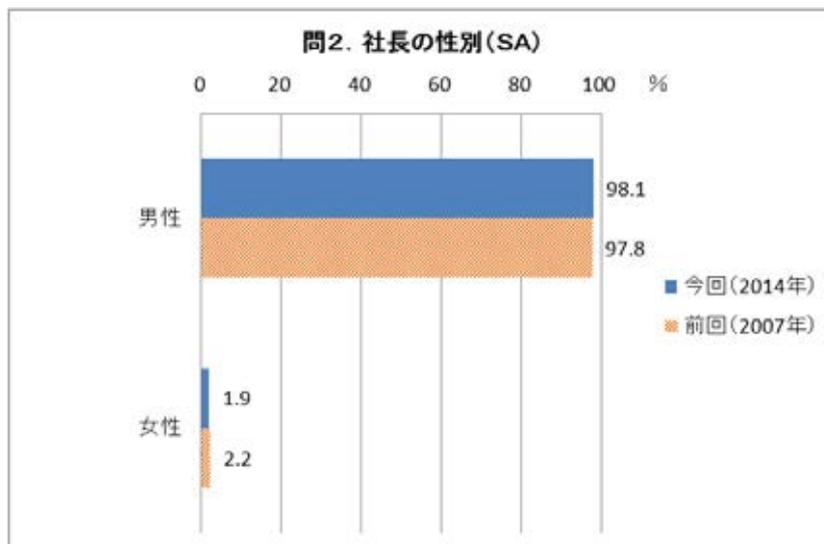
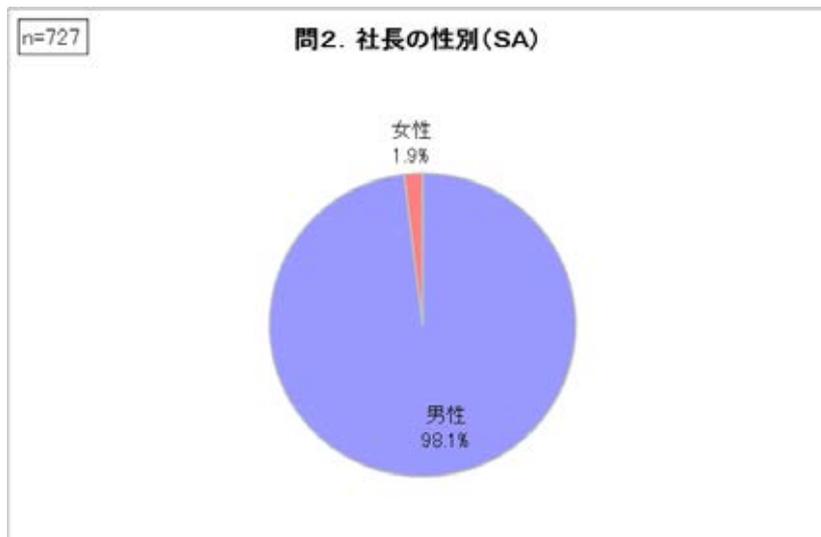
前回と今回を比べると、「55～59歳」（前回26.5%、今回19.0%）、「60～64歳」（前回28.4%、今回13.6%）、「65～69歳」（前回18.3%、今回8.5%）や「70歳以上」（前回9.5%、今回3.4%）が減少し、「50歳未満」（前回2.3%、今回31.6%）や「50～54歳」（前回15.0%、今回23.8%）が増加している。すなわち、調査対象は若い世代へとシフトしている。



3. 社長の性別

社長の性別をみると、「男性」が **98.1%** を占め、「女性」の **1.9%** を圧倒的に上回っている。

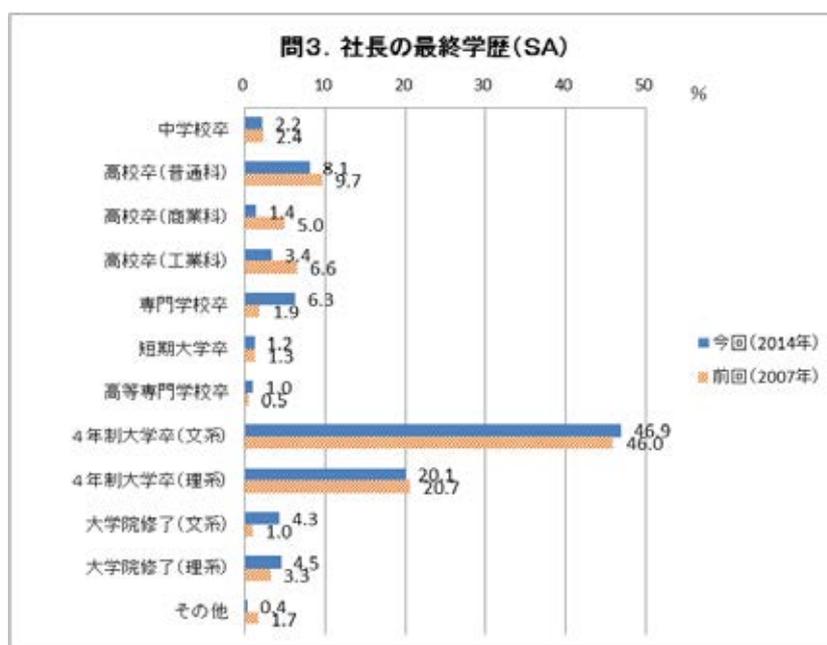
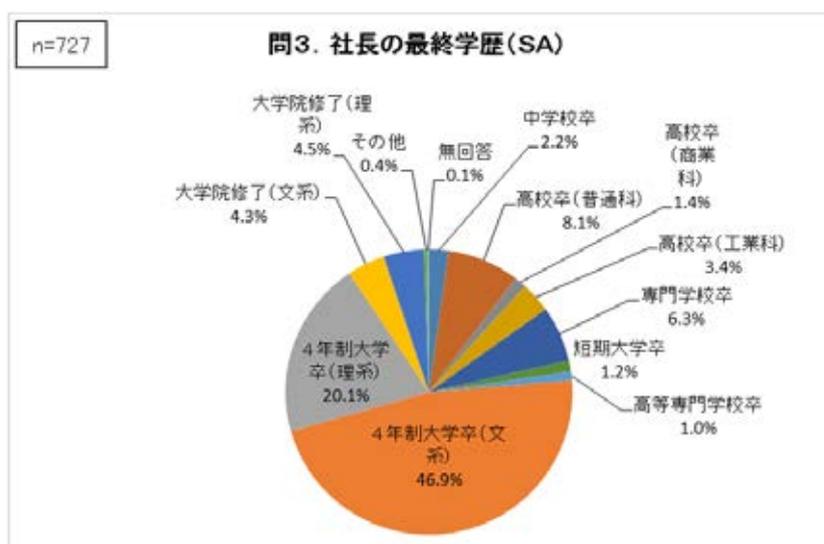
前回と今回を比べると、「女性」(前回 **2.2%**) が減少し、「男性」(前回 **97.8%**) が僅かながら増加している。



4. 社長の最終学歴

社長の最終学歴をみると、「4年制大学卒（文系）」が46.9%を占め最も多く、これに「4年制大学（理系）」が20.1%で続いている。また、高校卒は12.9%、大学院修了は8.8%となっている。

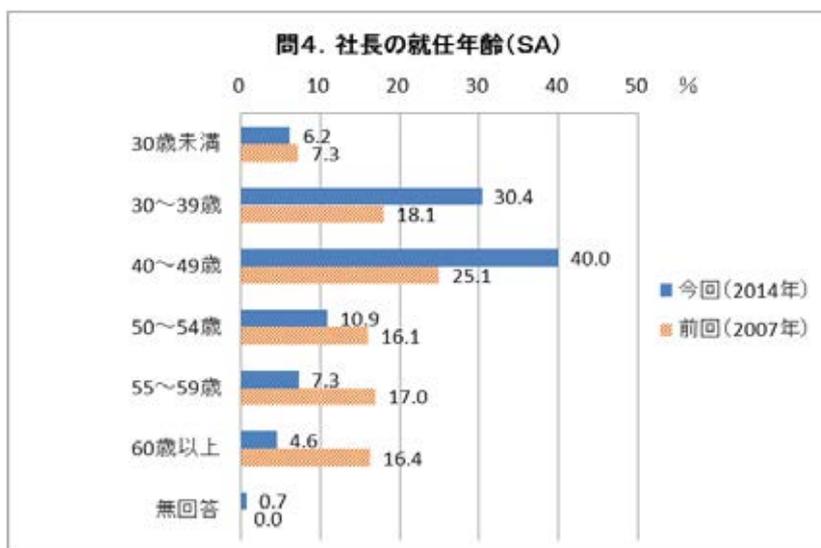
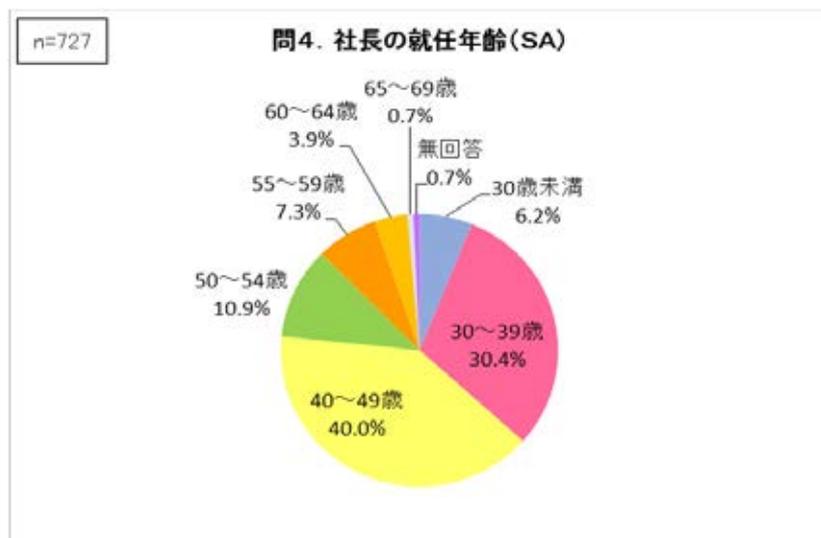
前回と今回を比べると、「高校卒」（前回21.3%）が減少し、「大学院修了」（前回4.3%）が増加している。すなわち、調査対象は高学歴化が進んでいる。



5. 社長の就任年齢

社長の就任年齢をみると、「40～49歳」が40.0%を占め最も多く、これに「30～39歳」が30.4%で続いている。また、「50～59歳」は18.2%となっている。

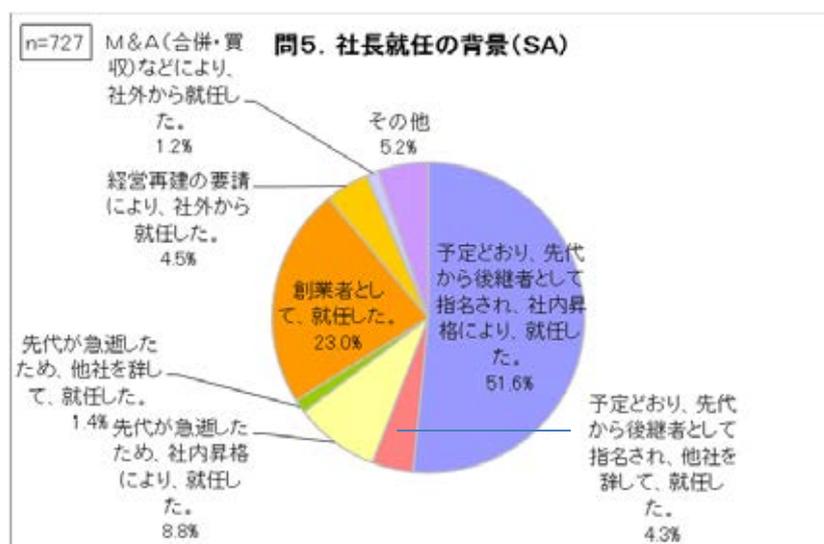
前回と今回を比べると、「50～59歳」（前回33.1%）や「60歳以上」（前回16.4%、今回4.6%）がかなり減少し、「30～39歳」（前回18.1%）や「40～49歳」（前回25.1%）がかなり増加している。すなわち、調査対象は、前回に比べて若い年齢で社長就任していることになる。



6. 社長就任の背景

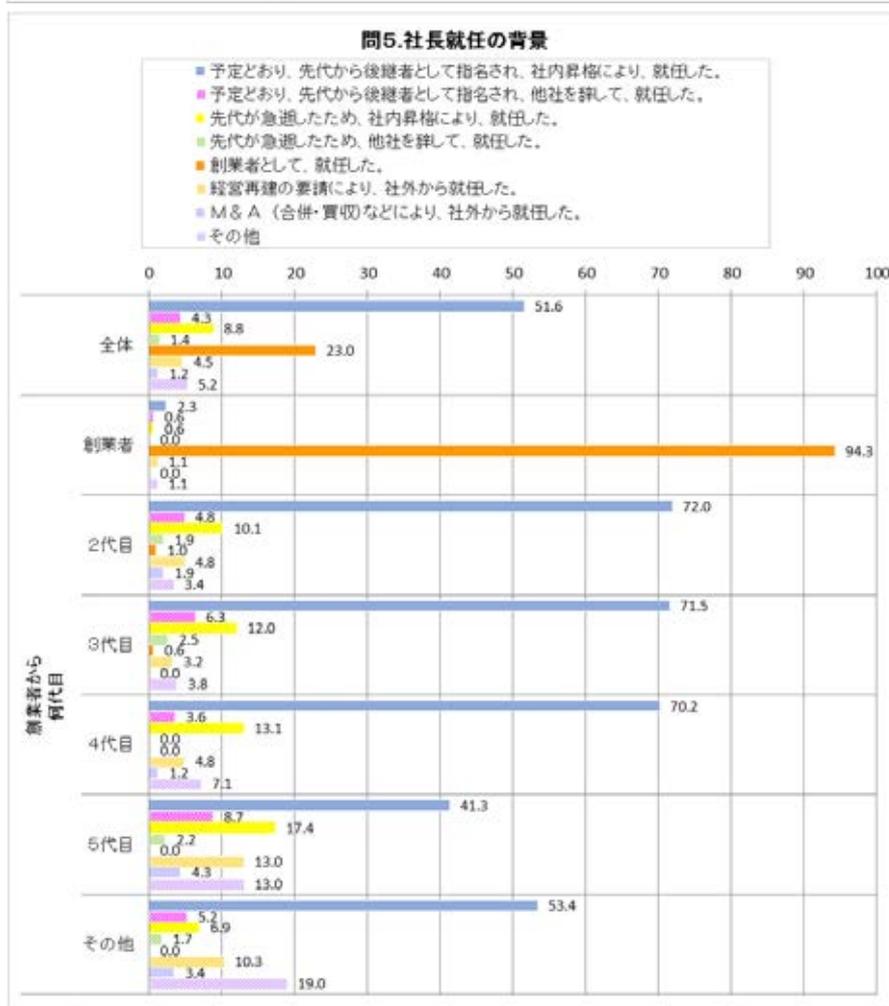
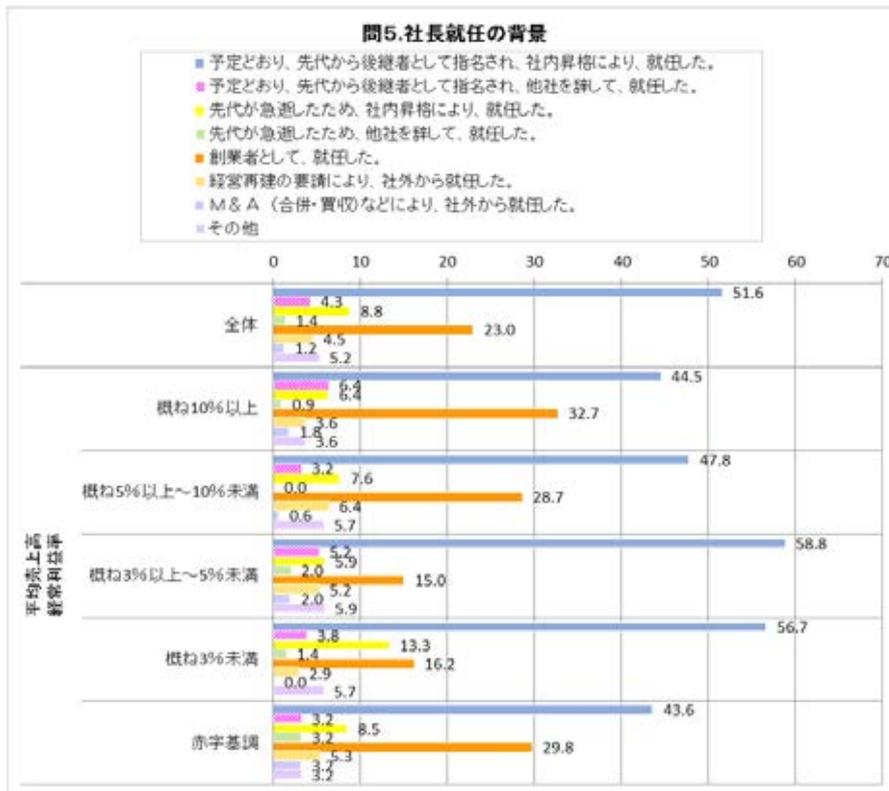
社長就任の背景にみると、「予定どおり、先代から後継者として指名され、社内昇格により、就任した」が **51.6%** を占め最も多く、これに「創業者として就任した」が **23.0%** で続いている。

他社を辞しての就任や社外からの就任は、少数にとどまっている。



平均売上高経常利益率でみると、5%以上および赤字基調のクラスでは「予定どおり、先代から後継者として指名され、社内昇格により、就任した」が5割弱で全体平均を下回り、「創業者として就任した」が3割程度で全体平均を上回っている。5%未満のクラスでは「予定どおり、先代から後継者として指名され、社内昇格により、就任した」が6割弱で全体平均を上回り、「創業者として就任した」が2割弱で全体平均を下回っている。

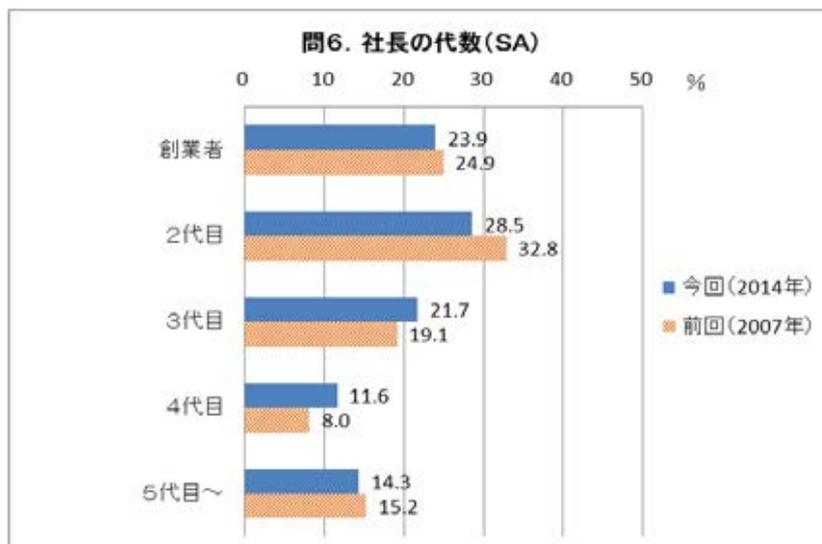
創業者からの代数でみると、2・3・4代目は「予定どおり、先代から後継者として指名され、社内昇格により、就任した」が7割強で全体平均を上回っている。また、代数を重ねるにつれ、「先代が急逝したため、社内昇格により就任した」や「経営再建の要請により、社外から就任した」が増加している。



7. 社長の代数

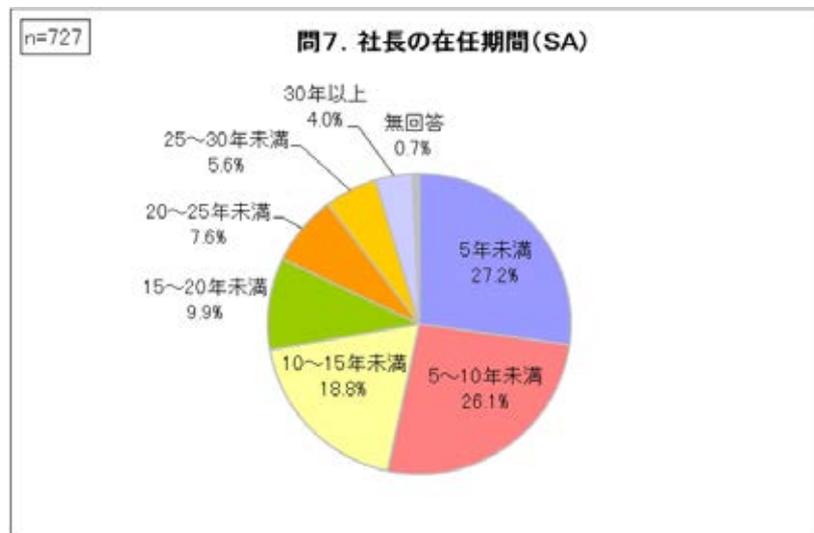
社長の代数（何代目）をみると、「2代目」が28.5%を占め最も多く、これに「創業者」が23.9%、「3代目」が21.7%が続いている。

前回と今回を比べると、「創業者」（前回24.9%）や「2代目」（前回32.8%）、「5代目以降」（前回15.2%、今回14.3%）が減少し、「3代目」（前回19.1%）や「4代目」（前回8.0%、今回11.6%）が増加している。



8. 社長の在任期間

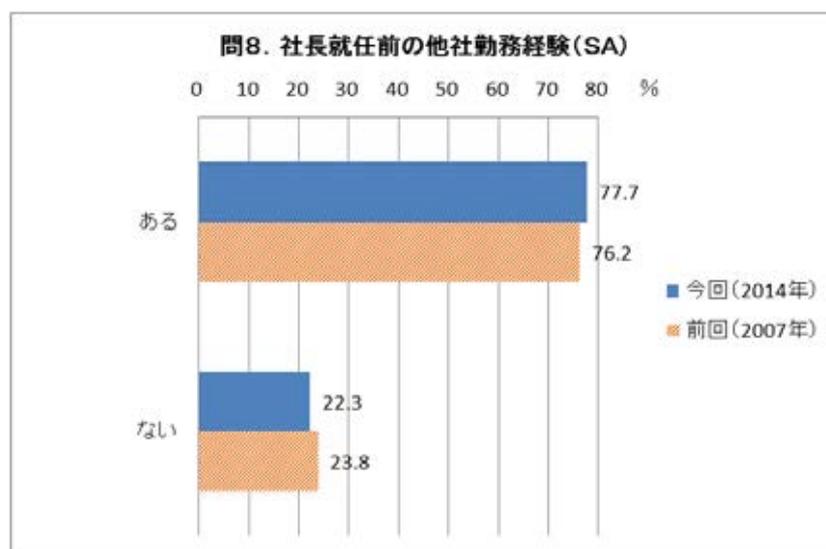
社長の在任期間をみると、「5年未満」が27.2%を占め最も多く、これに「5～10年未満」が26.1%、「10～15年未満」が18.8%が続いている。



9. 社長就任前の他社勤務経験

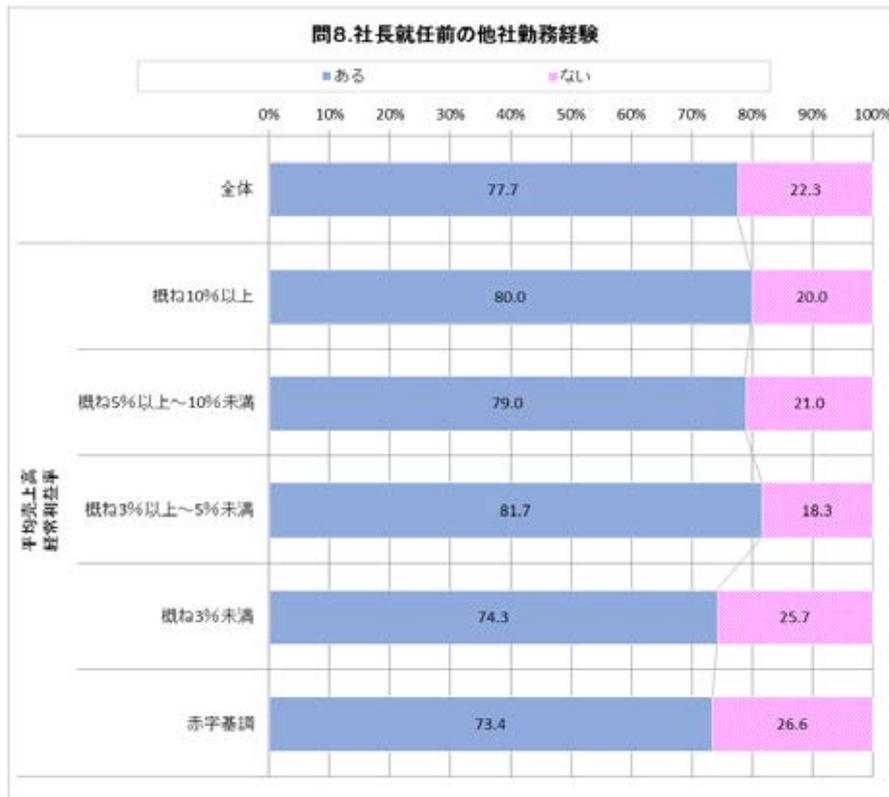
社長就任前の他社勤務経験をみると、「ある」が77.7%を占め、「ない」の22.3%を大幅に上回っている。

前回と今回を比べると、「ない」(前回23.8%)が減少し、「ある」(前回76.2%)が僅かながら増加している。



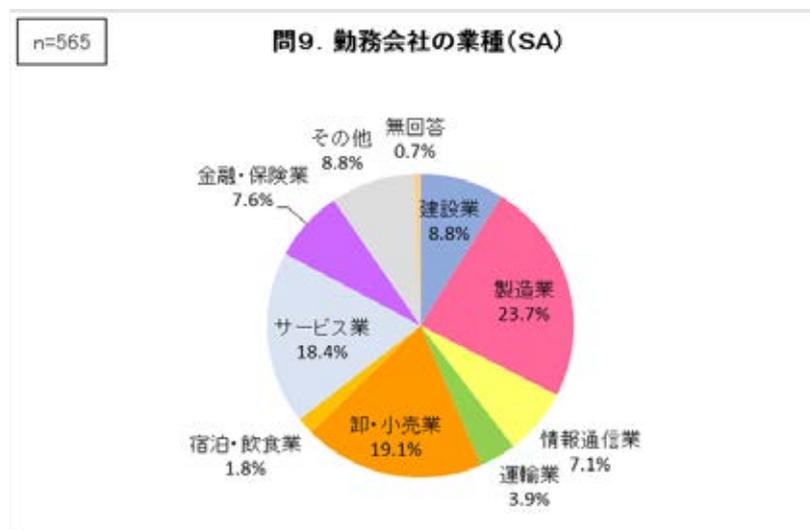
平均売上高経常利益率でみると、3%以上のクラスでは「他社勤務経験がある」が8割程度で全体平均をやや上回り、3%未満および赤字基調のクラスでは「他社勤務経験がない」が3割弱で全体平均を上回っている。

創業者からの代数でみると、創業者と5代目は「他社勤務経験がある」が9割弱で全体平均を上回り、2・3代目・その他(6代目以上)は「他社勤務経験がない」が3割弱で全体平均を上回っている。



10. 勤務会社の業種

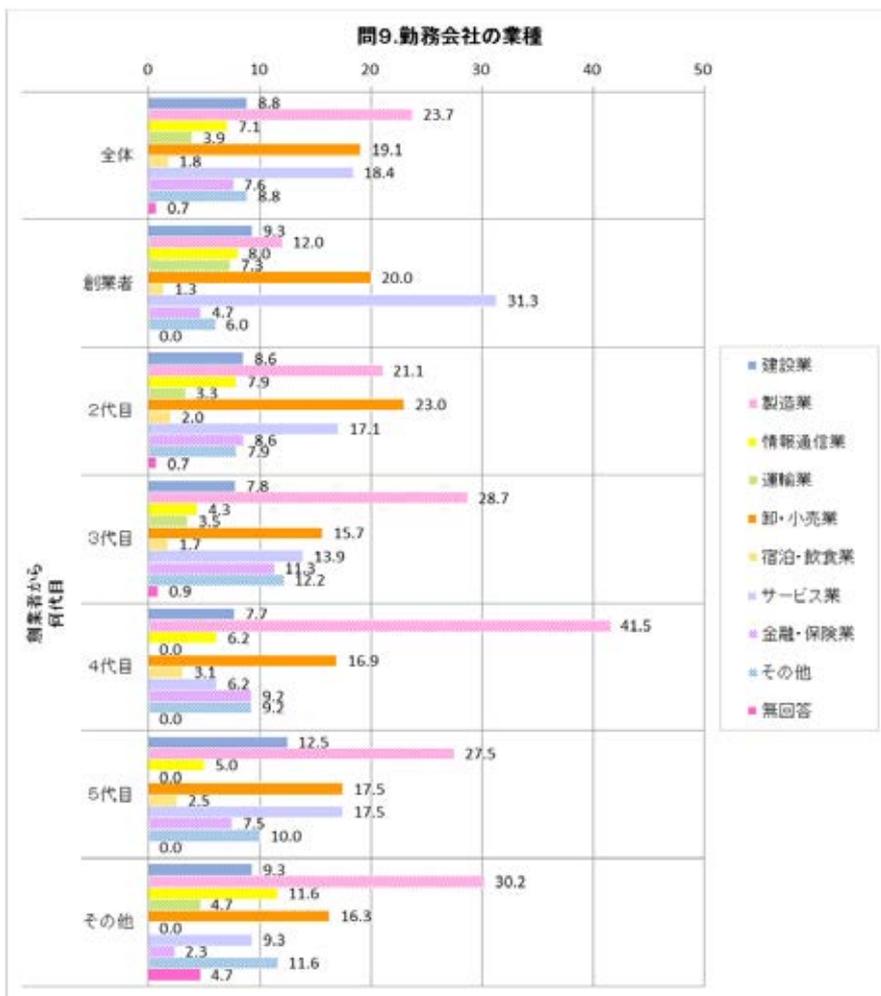
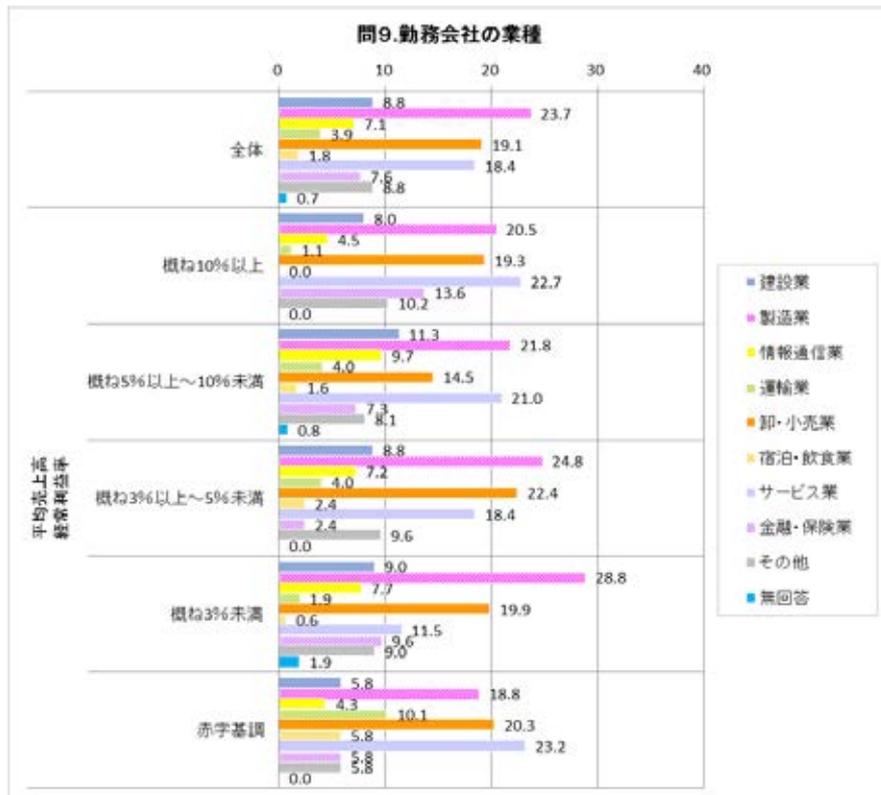
業種別にみると、「製造業」が23.7%を占め最も多く、これに「卸・小売業」が19.1%、「サービス業」が18.4%が続いている。



平均売上高経常利益率でみると、5%以上のクラスでは「サービス業」が2割強で全体平均を上回り、「金融・保険業」の割合が高いことも特徴的である。

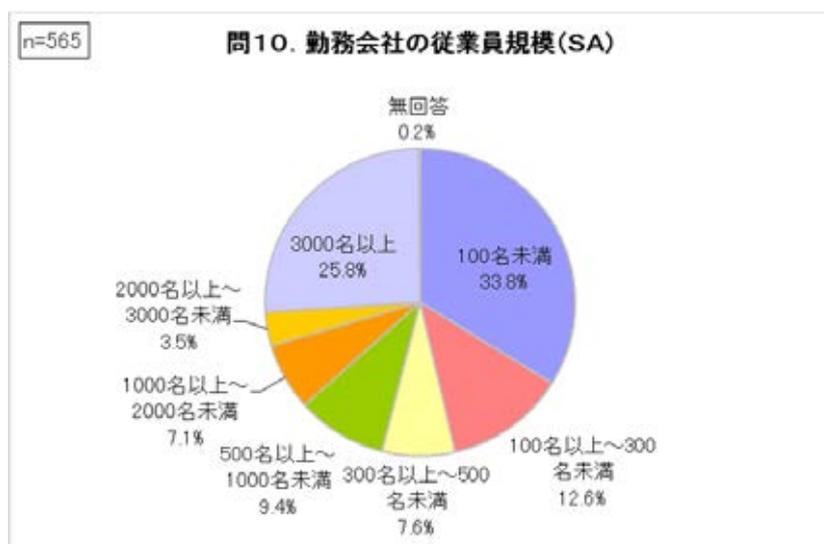
5%未満のクラスでは「製造業」が2割半ばから3割弱、「卸・小売業」が2割程度で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「サービス業」「卸・小売業」「運輸業」「宿泊・飲食業」が全体平均を上回っている。

創業者からの代数でみると、創業者は「サービス業」が3割強、卸・小売業が2割で全体平均を上回り、2代目は「卸・小売業」が2割強で全体平均を上回っている。3・4代目は「製造業」が3割弱から4割強で全体平均をかなり上回り、5代目・その他（6代目以上）は「製造業」が3割程度で全体平均をやや上回っている。



1.1. 勤務会社の従業員規模

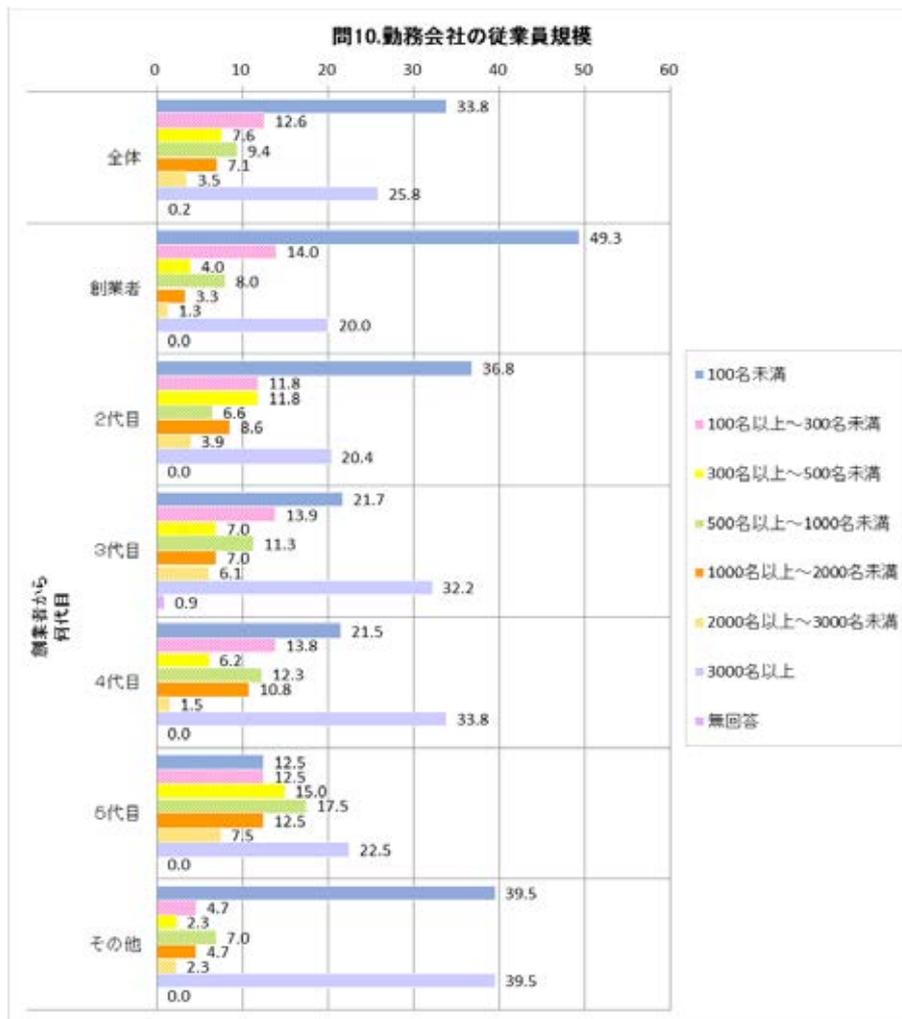
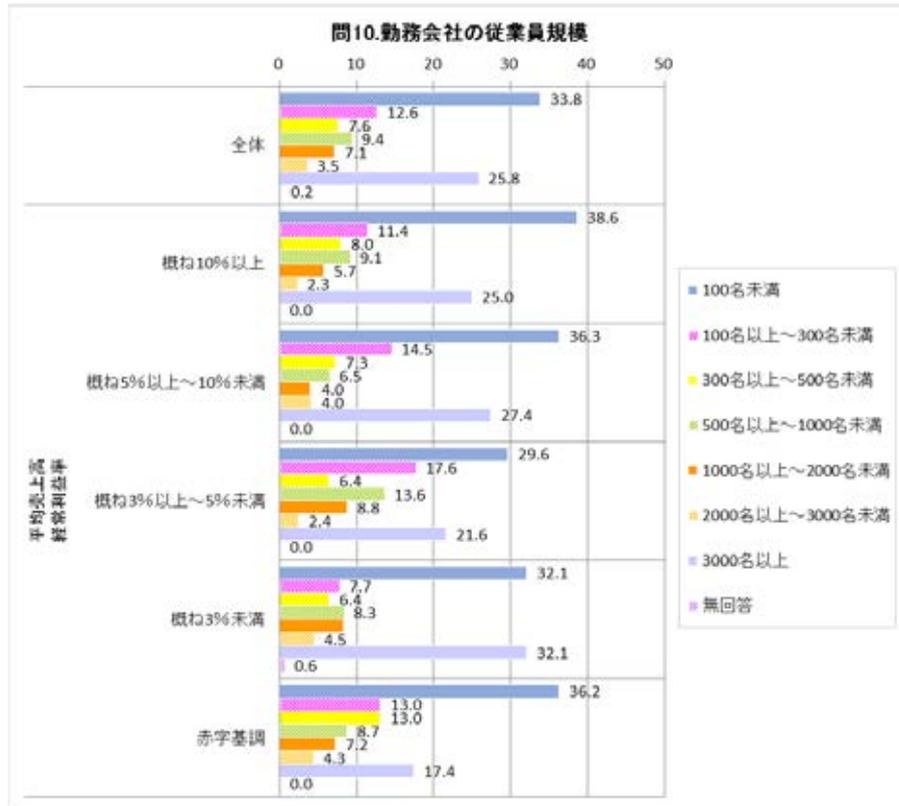
従業員規模別にみると、「100名未満」が33.8%を占め最も多く、これに「3,000名以上」が25.8%で続いている。社長就任前の勤務会社は、中小企業と中堅企業と大企業の概ね3分類になっている。



平均売上高経常利益率でみると、5%以上のクラスでは「100名未満」が4割弱で全体平均を上回り、3%以上5%未満のクラスでは「100名以上～300名未満」が2割弱、3%未満のクラスでは「3,000名以上」が3割強で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「100名未満」「300名以上～500名未満」などが全体平均を上回っている。

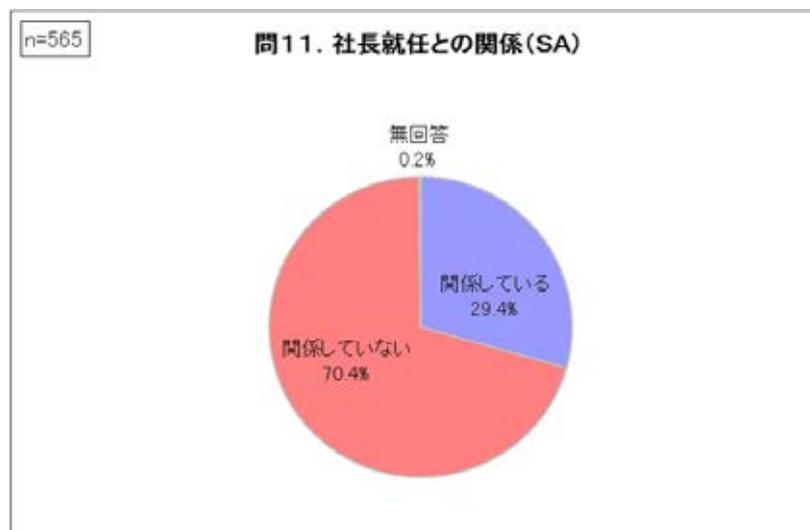
創業者からの代数でみると、創業者は「100名未満」が約5割で全体平均をかなり上回り、2代目は「100名未満」「300名以上～500名未満」が全体平均をかなり上回り、3・4代目は「500名以上～1000名未満」「3000名以上」が全体平均をかなり上回り、5代目は「300名以上～500名未満」「500名以上～1000名未満」「1000名以上～2000名未満」が全体平均をかなり上回っている。その他（6代目以上）は「100名未満」「3000名以上」が約4割で全体平均をかなり上回っている。

創業者は比較的小規模な企業が多く、老舗企業ほど比較的大規模な企業が多めであるが、6代目以降は小規模企業と大企業が二極分化している様子がうかがえる。



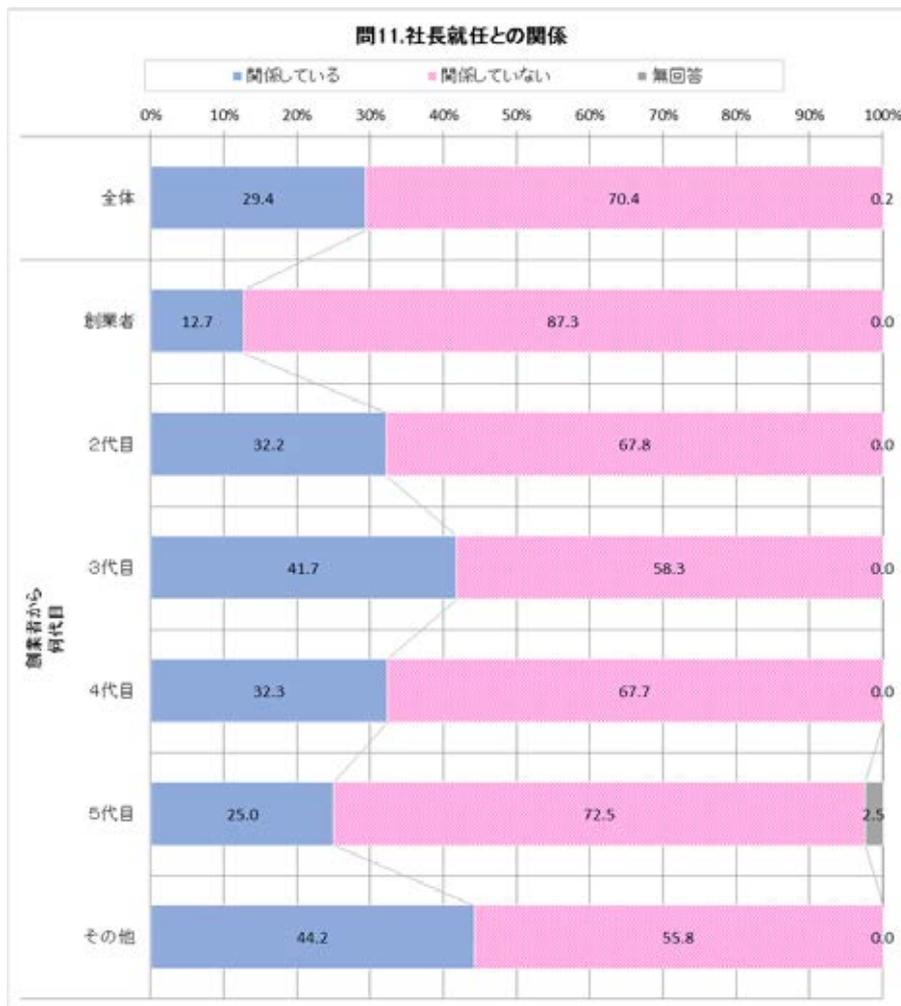
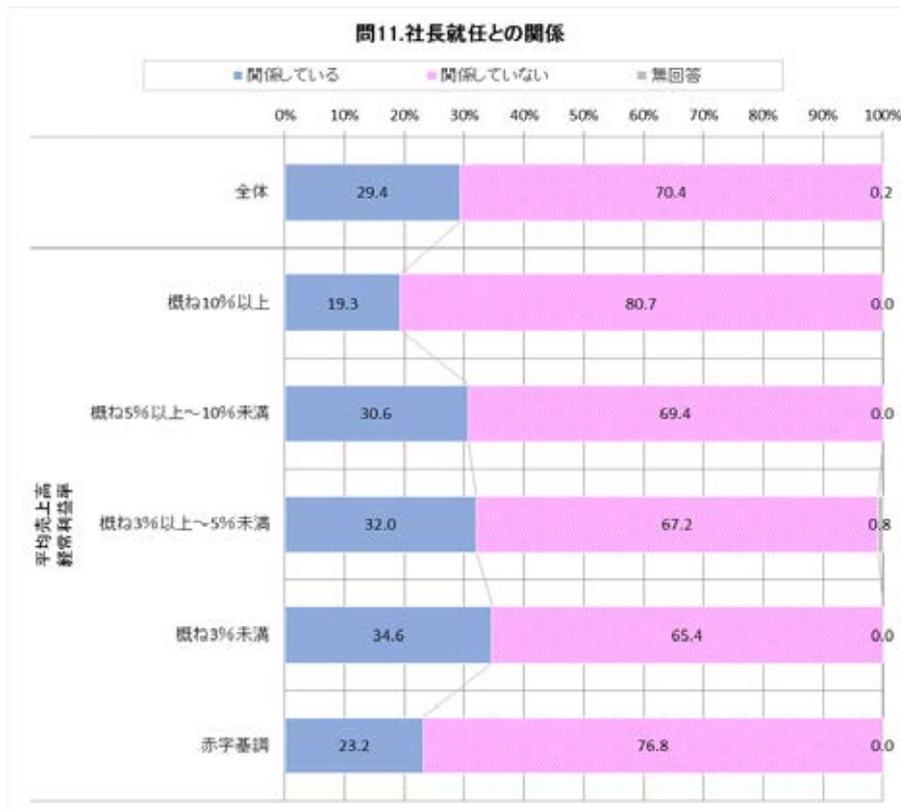
1 2. 社長就任との関係

他社勤務経験ありの方は、「後継者就任と関係していない」が **70.4%** を占め、「後継者就任と関係している」の **29.4%** を大幅に上回っている。



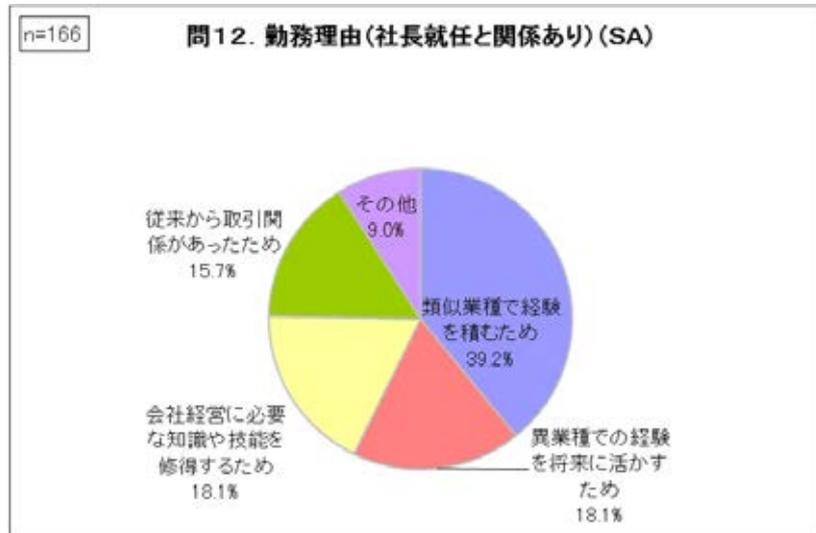
平均売上高経常利益率で見ると、10%以上のクラスでは「関係している」が約2割で全体平均を下回り、10%未満のクラスでは「関係している」が3割強で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「関係している」2割強で全体平均を下回っている。

創業者からの代数で見ると、創業者は「関係している」が1割強で全体平均を下回っている。2・4代目は「関係している」が3割強で全体平均を上回っており、3代目は「関係している」が4割強で全体平均を上回っている。5代目は「関係している」が3割弱で全体平均を下回り、その他（6代目以上）は「関係している」が4割強で全体平均を上回っている。老舗企業ほど社長就任との関係性が高い様子がうかがえる。



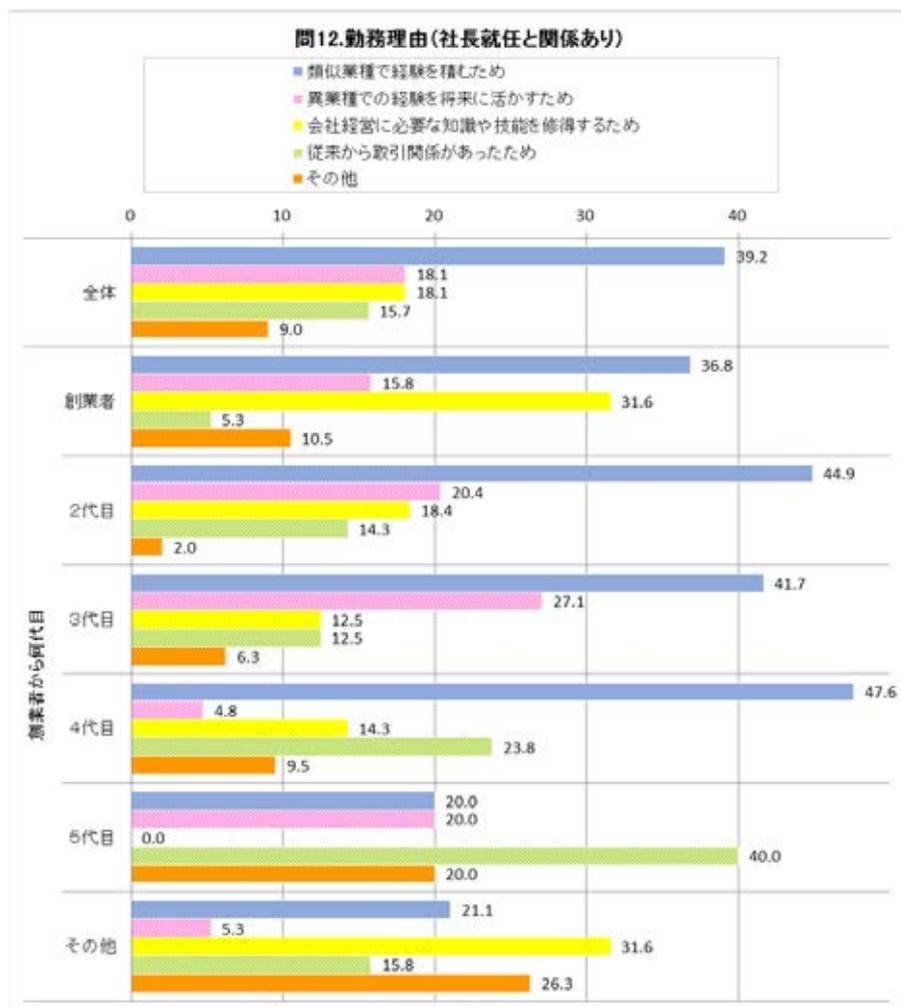
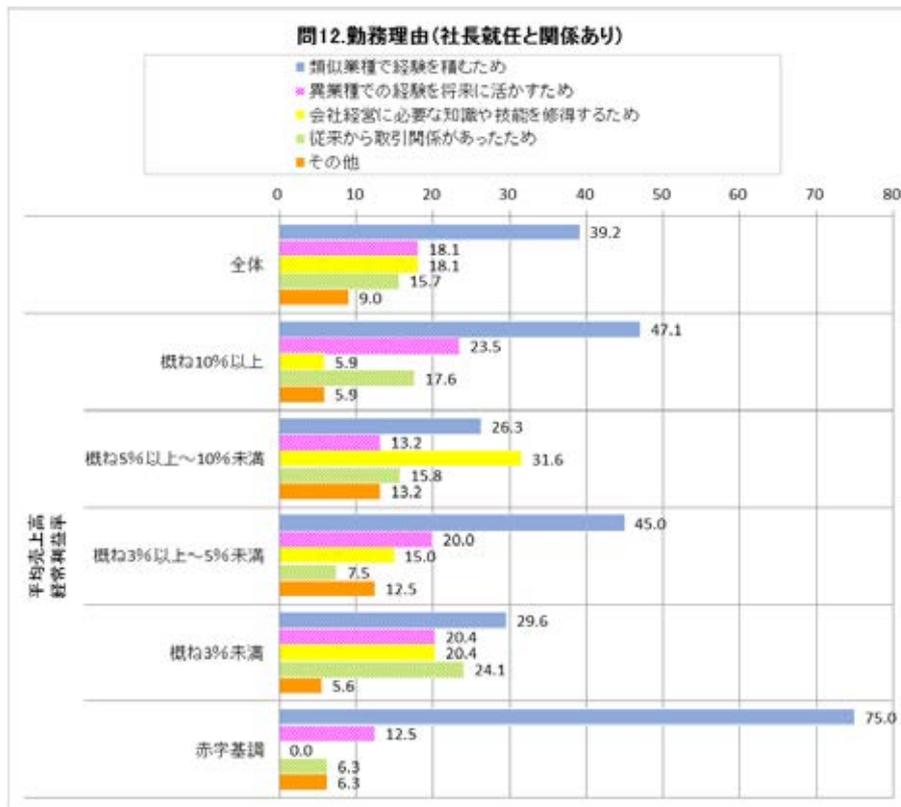
1.3. 勤務理由（社長就任と関係あり）

勤務理由をみると、「類似業種で経験を積むため」が**39.2%**を占め最も多く、これに「異業種での経験を将来に活かすため」と「会社経営に必要な知識や技能を修得するため」が各々**18.1%**で続いている。



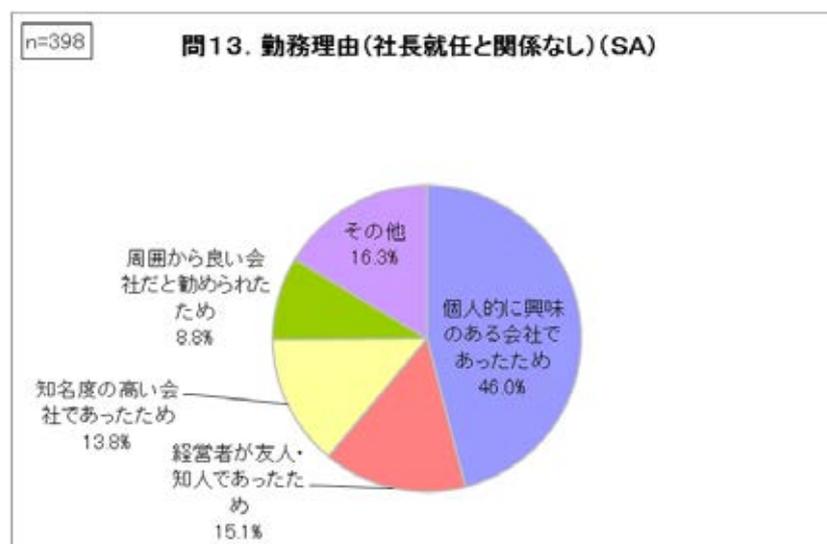
平均売上高経常利益率でみると、10%以上のクラスでは「類似業種で経験を積むため」が5割弱、「異業種での経験を将来に活かすため」が2割強、「従来から取引関係があったため」が2割弱で全体平均を上回り、5%以上10%未満のクラスでは「会社経営に必要な知識や技能を修得するため」が3割強、「その他」が1割強で全体平均を上回っている。3%以上5%未満のクラスでは「類似業種で経験を積むため」が5割弱、「異業種での経験を将来に活かすため」が2割で全体平均を上回り、3%未満のクラスでは「異業種での経験を将来に活かすため」や「会社経営に必要な知識や技能を修得するため」が約2割、「従来から取引関係があったため」が2割強で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスは「類似業種で経験を積むため」が8割弱で圧倒的に多くなっている。

創業者からの代数でみると、創業者は「会社経営に必要な知識や技能を修得するため」が3割強で全体平均を上回り、2・3代目は「類似業種で経験を積むため」が4割強、「異業種での経験を将来に活かすため」2割強から3割弱で全体平均を上回っている。4代目は「類似業種で経験を積むため」が5割弱、「従来から取引関係があったため」が2割強で全体平均を上回り、5代目は「従来から取引関係があったため」が4割で全体平均を上回っている。その他（6代目以上）は「会社経営に必要な知識や技能を修得するため」が3割強、「その他」が3割弱で全体平均を上回っている。老舗企業ほど、従来からの取引関係が影響している様子が見える。



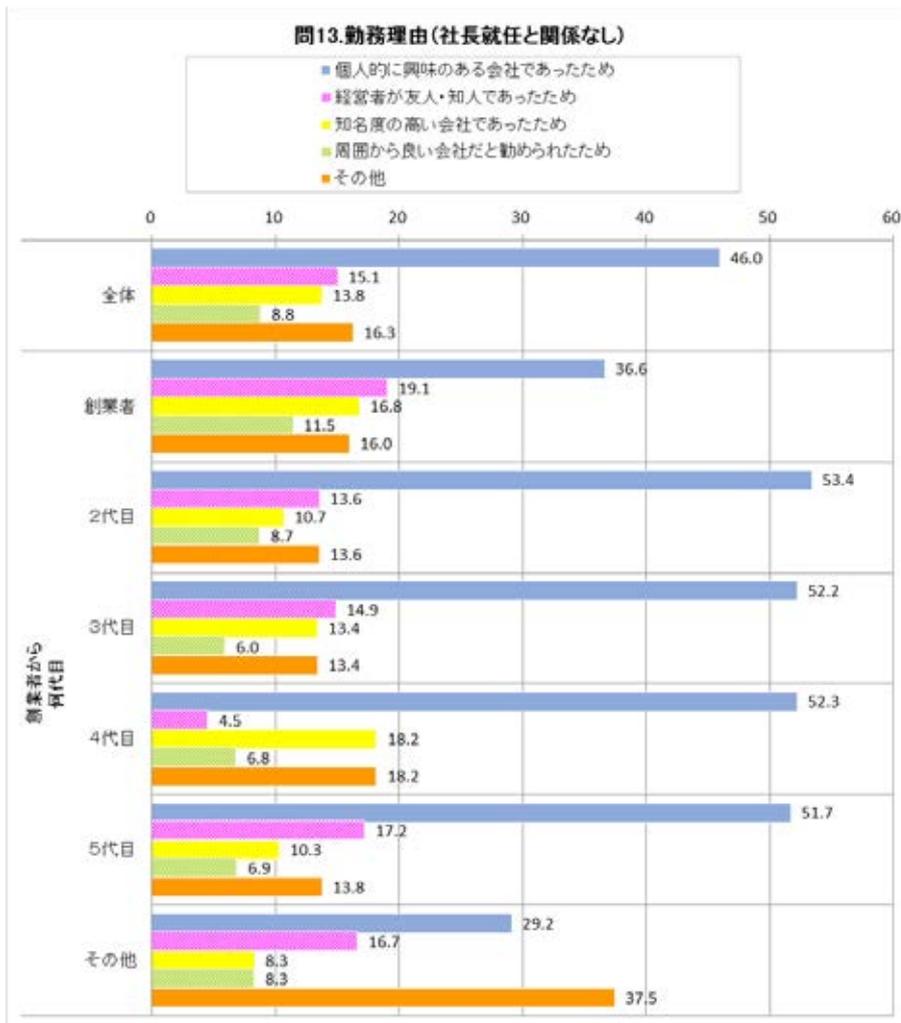
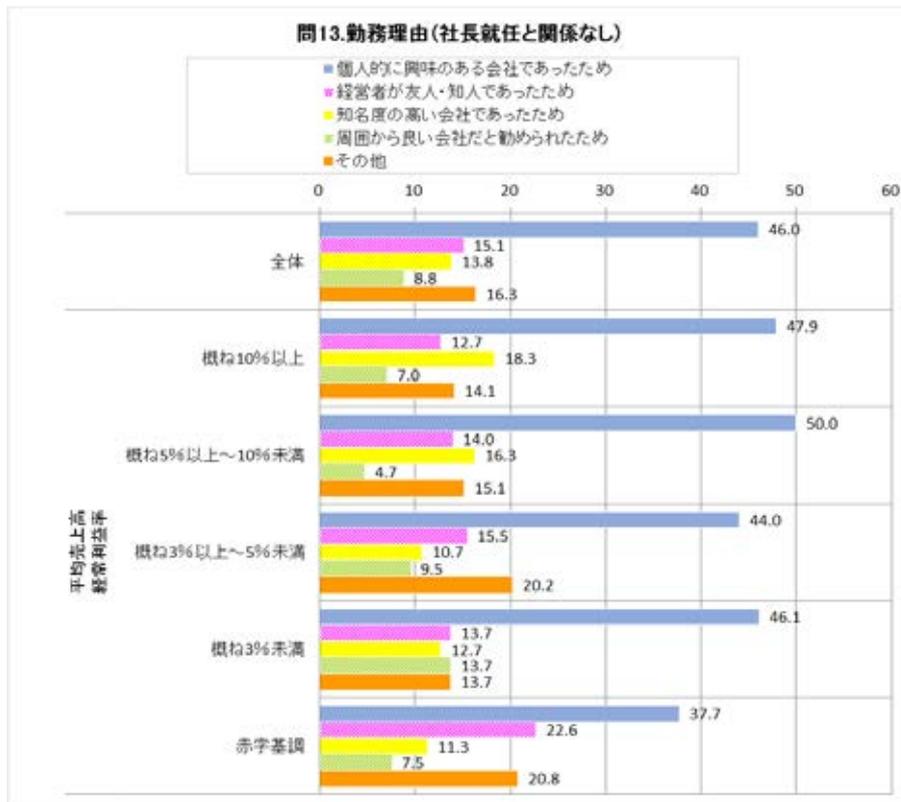
1 4、勤務理由（社長就任と関係なし）

勤務理由をみると、「個人的に興味のある会社であったため」が**46.0%**を占め最も多く、これに「その他」が**16.3%**、「経営者が友人・知人であったため」が**15.1%**で続いている。



平均売上高経常利益率でみると、5%以上のクラスでは「個人的に興味のある会社であったため」が5割程度、「知名度の高い会社であったため」が2割弱で全体平均を上回り、5%未満のクラスでは「周囲から良い会社だと勧められたため」や「その他」が全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「経営者が友人・知人であったため」や「その他」が2割強で全体平均を上回っている。

創業者からの代数でみると、創業者は「経営者が友人・知人であったため」や「知名度の高い会社であったため」が2割弱で全体平均を上回っている。2・3・4・5代目は「個人的に興味のある会社であったため」が5割強で全体平均を上回り、また4代目は「知名度の高い会社であったため」や「その他」が2割弱で全体平均を上回り、5代目は「経営者が友人・知人であったため」が2割弱で全体平均を上回っている。その他（6代目以上）は「その他」が4割弱で全体平均を大きく上回っている。



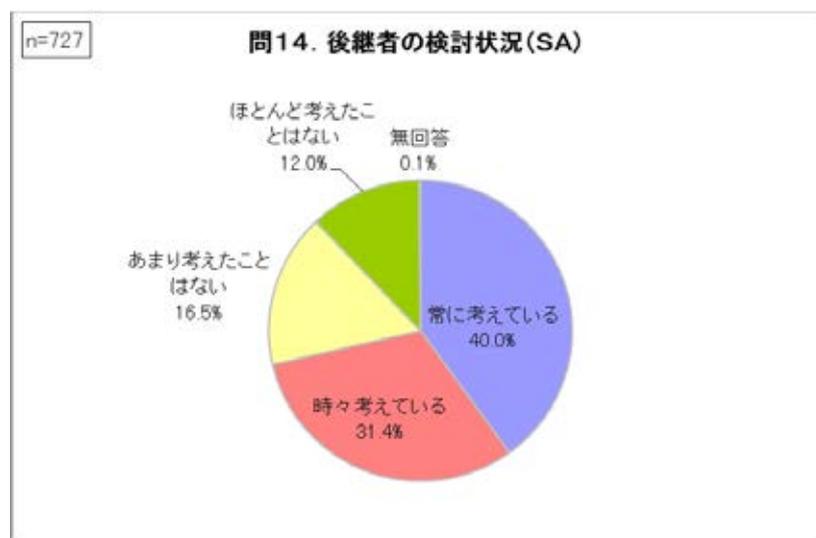
IV. アンケート調査結果の概要

A. 事業承継の認識

1. 後継者の検討状況

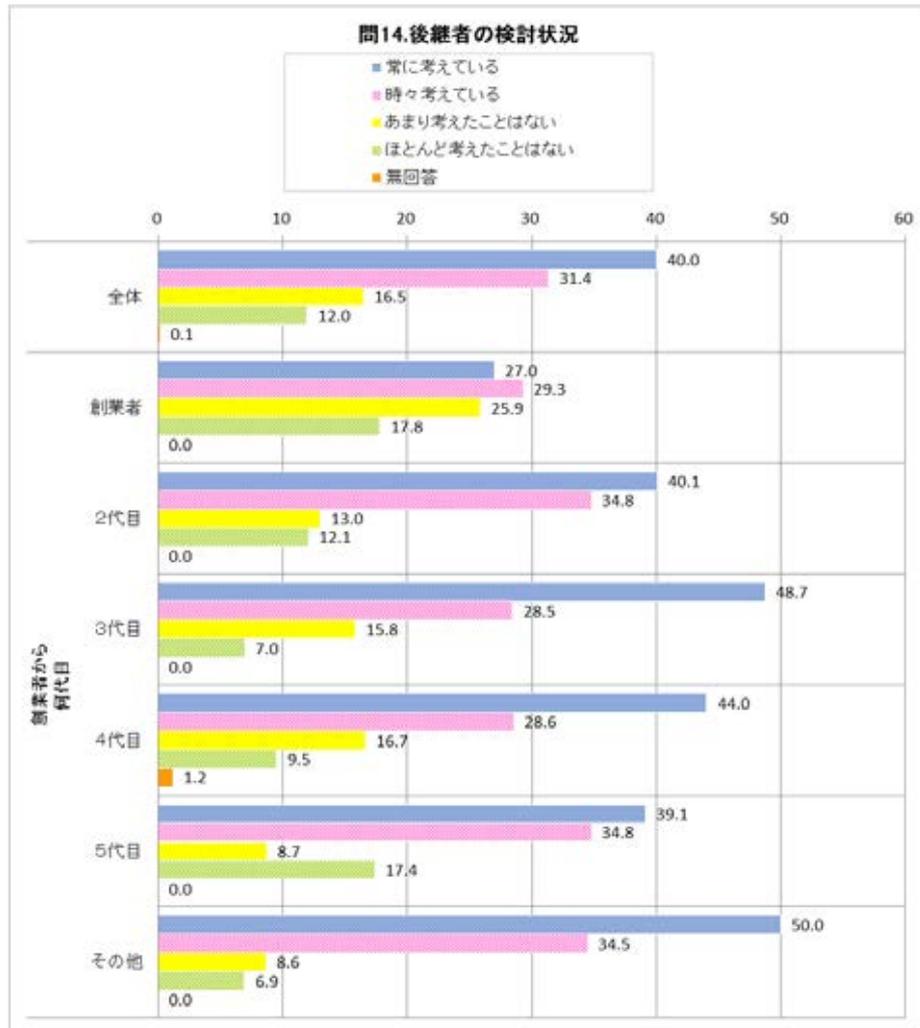
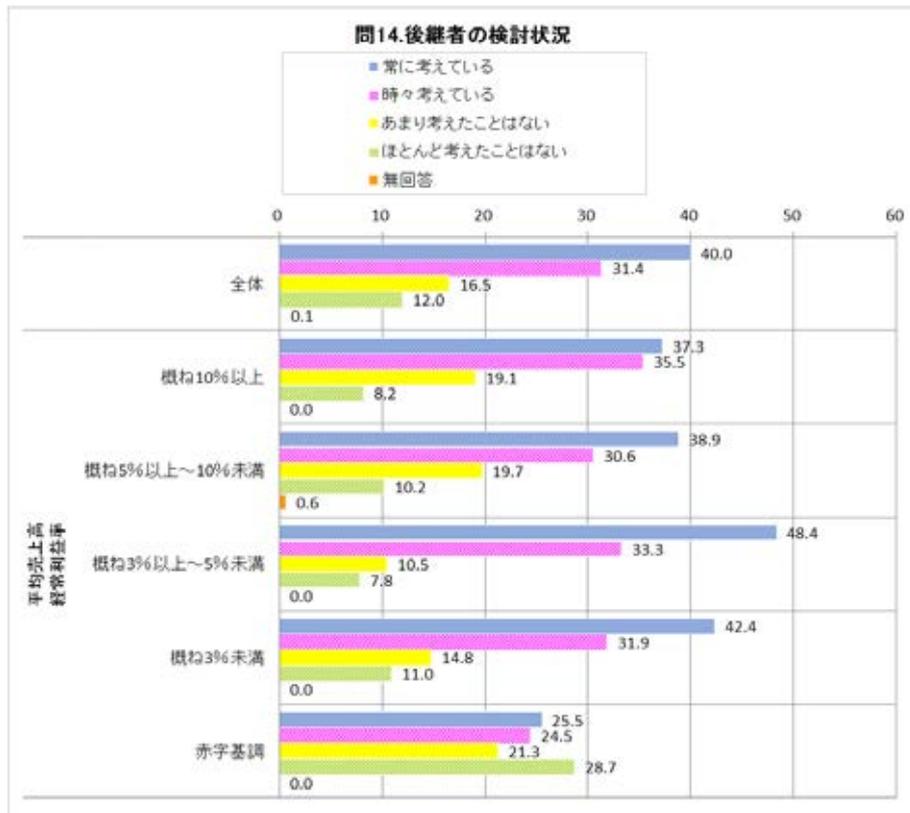
後継者の検討状況を見ると、「常に考えている」が**40.0%**を占め最も多く、これに「時々考えている」が**31.4%**で続いている。

一方、「考えたことはない」（あまり、ほとんど）は全体で**28.5%**と3割弱を占めている。



平均売上高経常利益率で見ると、5%以上のクラスでは「常に考えている」が4割弱、「時々考えている」が3割強から4割弱を占めている。5%未満のクラスでは「常に考えている」が4割強から5割弱、「時々考えている」が3割強で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「ほとんど考えたことはない」が3割弱、「あまり考えたことはない」が2割強で全体平均を上回っている。

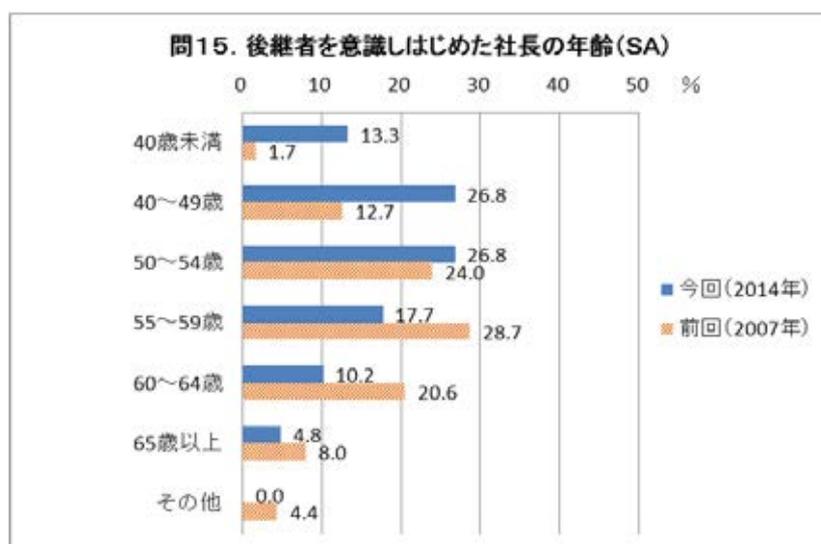
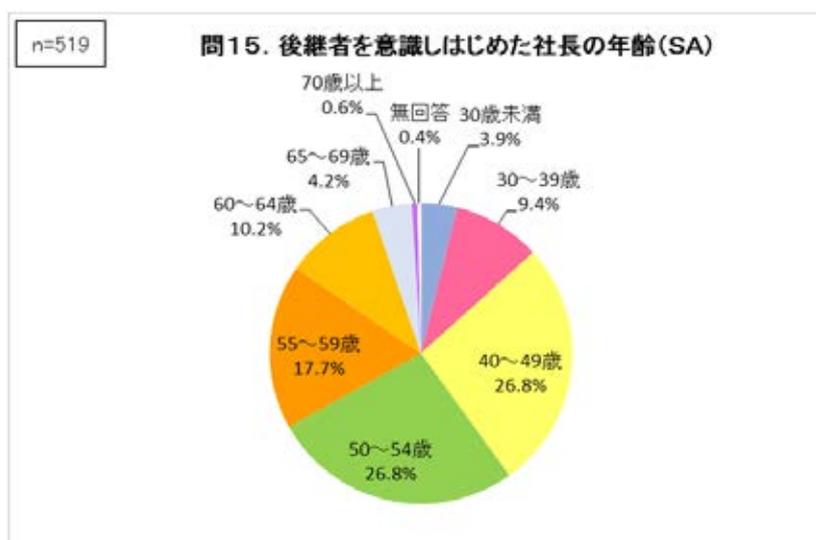
創業者からの代数で見ると、創業者は「あまり考えたことはない」が3割弱、「ほとんど考えたことはない」が2割弱で全体平均を上回っている。2・5代目は「時々考えている」が3割強で全体平均を上回り、3・4代目は「常に考えている」が4割強から5割弱で全体平均を上回っている。その他（6代目以上）は「常に考えている」が5割、「時々考えている」が3割強で全体平均を上回っている。老舗企業ほど後継者に関する意識が高い様子がうかがえる。



2. 後継者を意識しはじめた社長の年齢

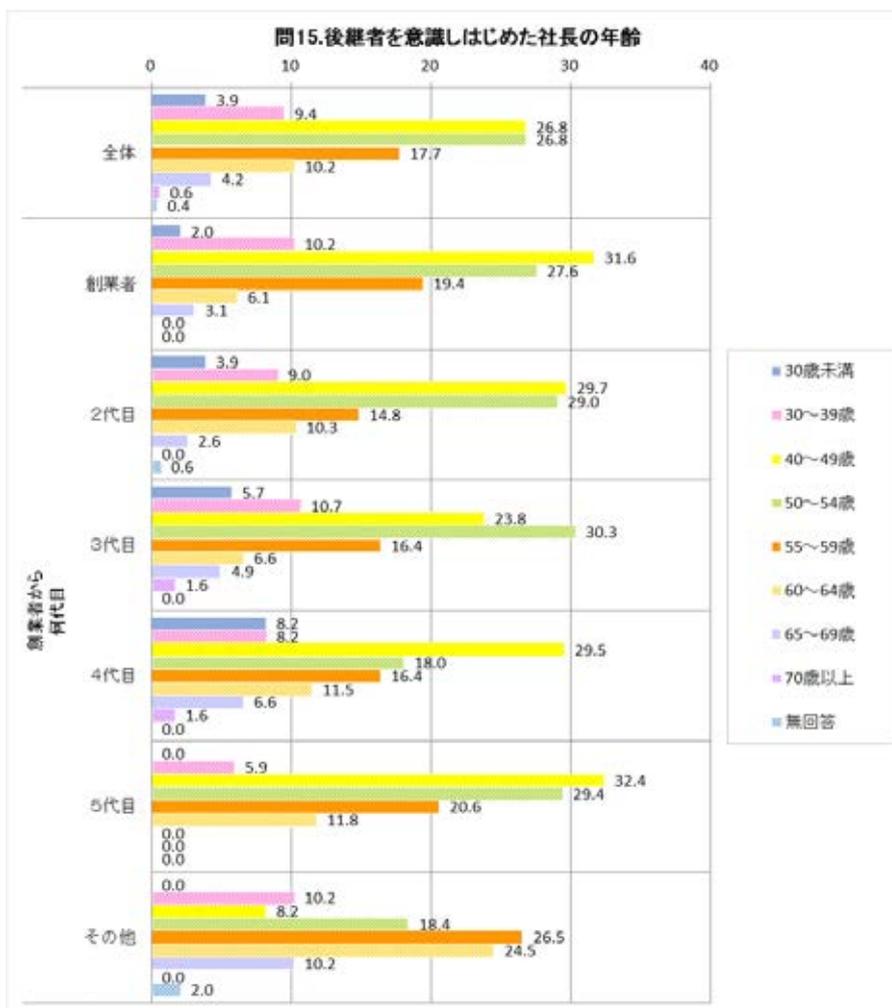
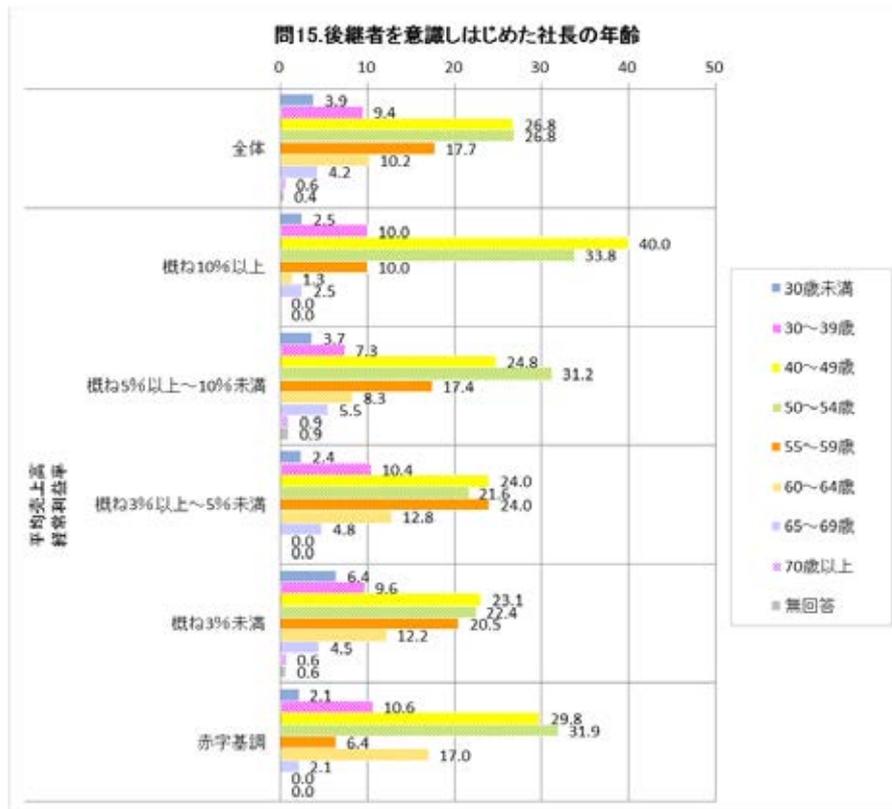
後継者を意識しはじめた年齢をみると、「50～59歳」が44.5%を占め最も多く、これに「40～49歳」が26.8%、「60～69歳」が14.4%が続いている。50歳代・60歳代ともに前半が後半を上回る結果となっている。

前回と今回を比べると、「55～59歳」（前回28.7%、今回17.7%）や「60～64歳」（前回20.6%、今回10.2%）、「65歳以上」（前回8.0%、今回4.8%）が減少し、「40歳未満」（前回1.7%、今回13.3%）や「40～49歳」（前回12.7%）、「50～54歳」（前回24.0%、今回26.8%）が増加している。これは、調査対象が若い世代へとシフトしている結果とみられる。



平均売上高経常利益率でみると、5%以上のクラスでは「40～54歳」、5%未満のクラスでは「40～59歳」、赤字基調のクラスでは「40～54歳」が中心になっている。高収益企業ほど後継者を意識しはじめた年齢が若いことがうかがえる。

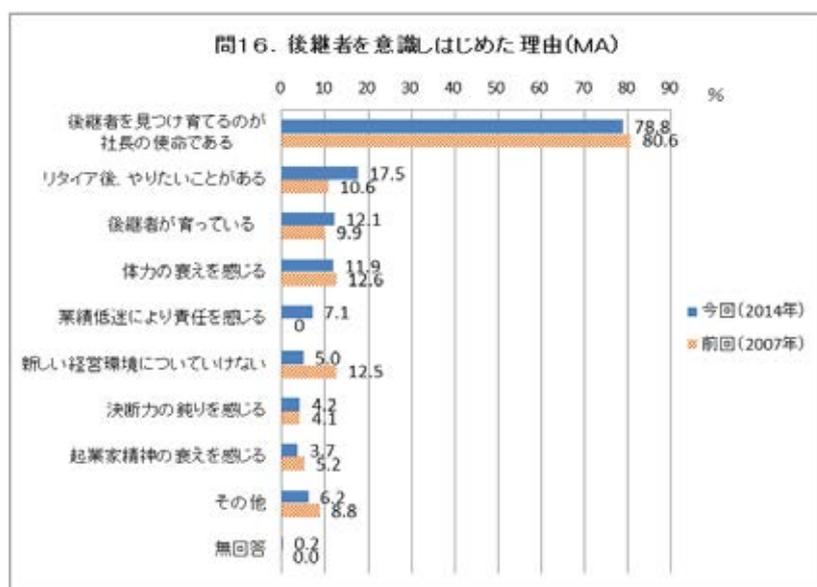
創業者からの代数でみると、創業者から5代目までいずれも「40～54歳」が中心となっているが、その他（6代目以上）は「55～64歳」が中心となっている。老舗企業ほど後継者を意識しはじめた年齢が高いことがうかがえる。



3. 後継者を意識しはじめた理由

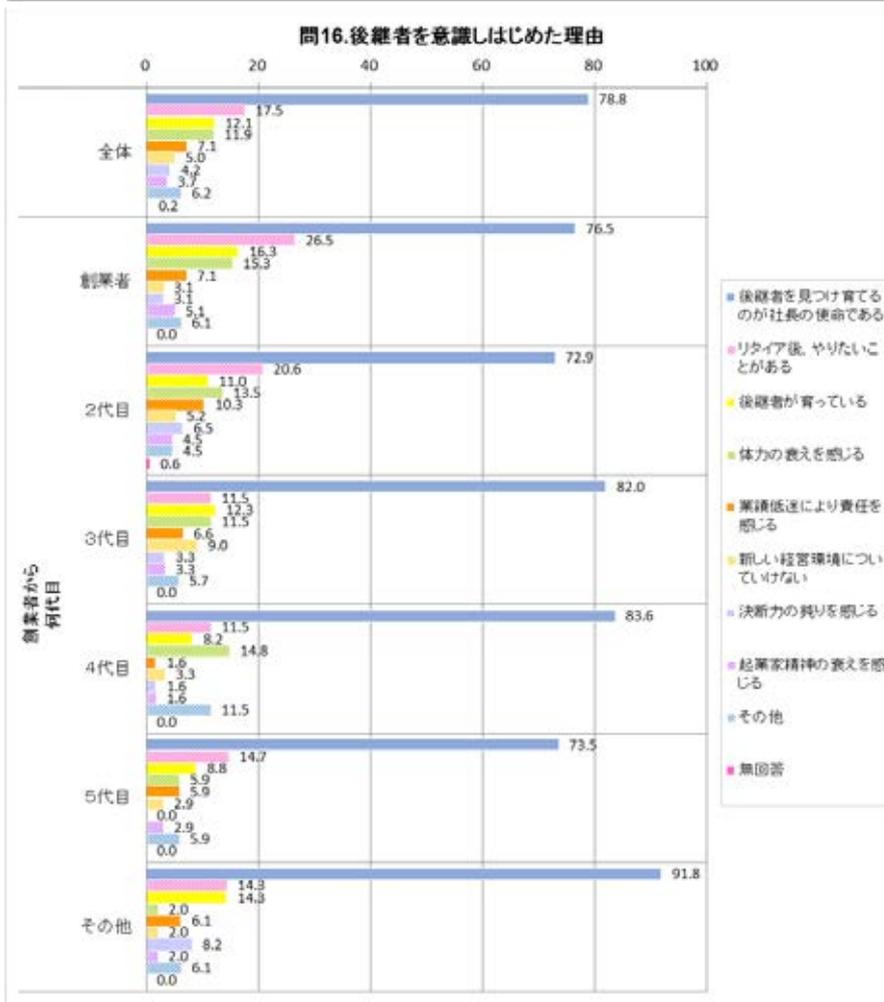
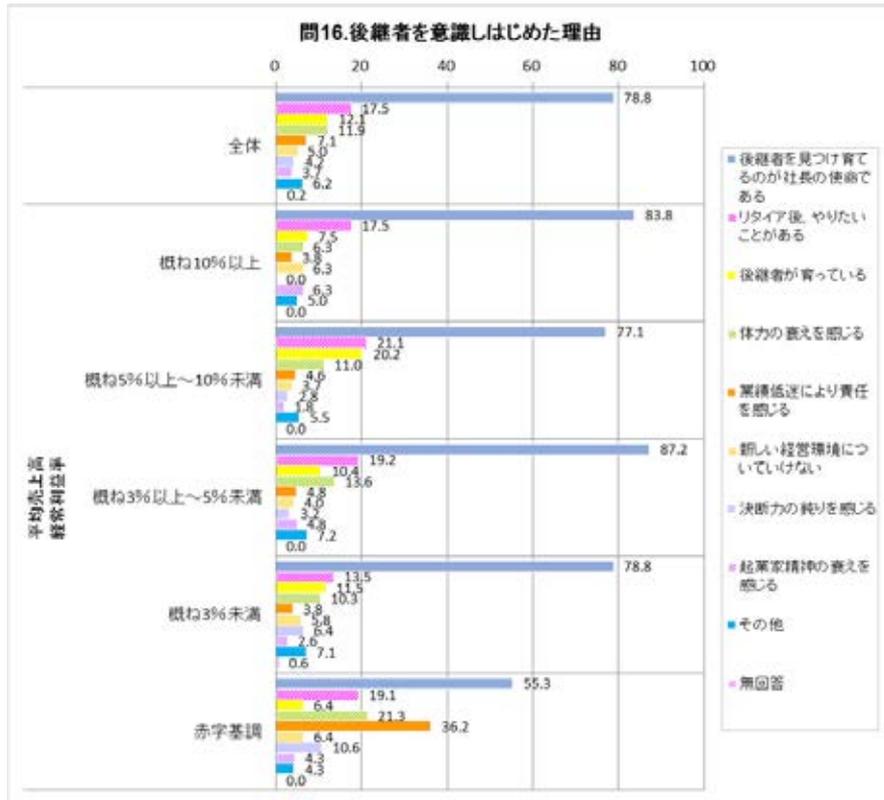
後継者を意識しはじめた理由をみると、「後継者を見つけ育てるのが社長の使命である」が78.8%を占め圧倒的に多く、これに「リタイア後、やりたいことがある」が17.5%、「後継者が育っている」が12.1%が続いている。

前回と今回を比べると、「後継者を見つけ育てるのが社長の使命である」（前回80.6%）はやや減少している。また、「新しい経営環境についていけない」（前回12.5%、今回5.0%）なども減少し、「リタイア後、やりたいことがある」（前回10.6%）や「後継者が育っている」（前回9.9%）が増加している。



平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「後継者を見つけ育てるのが社長の使命である」が8割弱から9割弱を占め圧倒的に多くなっている。なお、赤字基調のクラスでは「業績低迷により責任を感じる」が4割弱を占め全体平均を大きく上回っている。

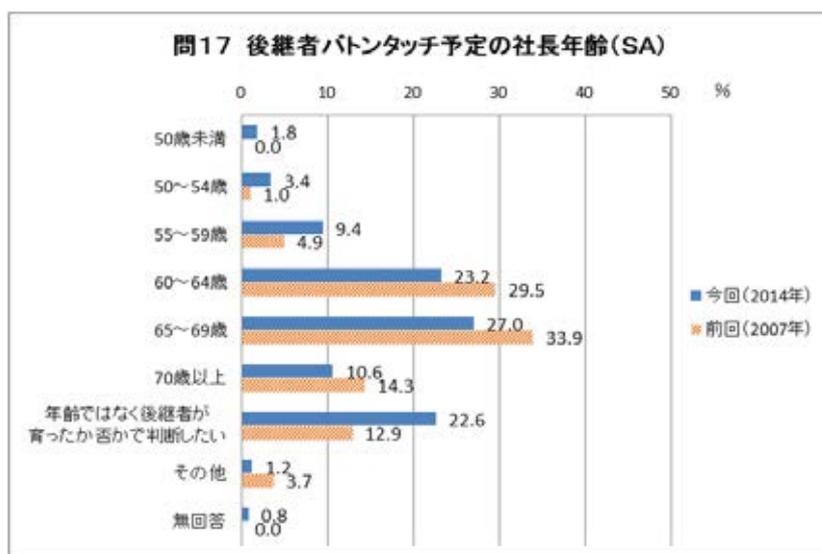
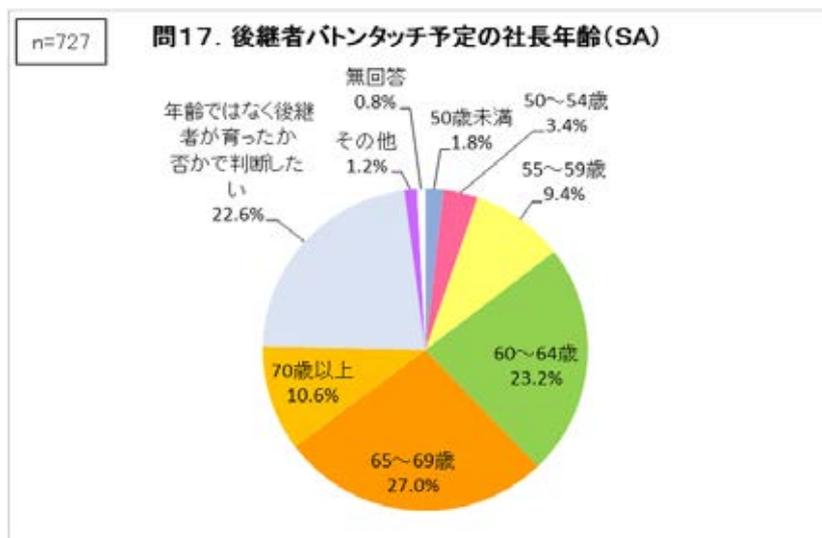
創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「後継者を見つけ育てるのが社長の使命である」が7割強から9割強を占め圧倒的に多くなっている。なお、創業者は「リタイア後、やりたいことがある」が3割弱を占め全体平均を上回っている。



4. 後継者バトンタッチ予定の社長年齢

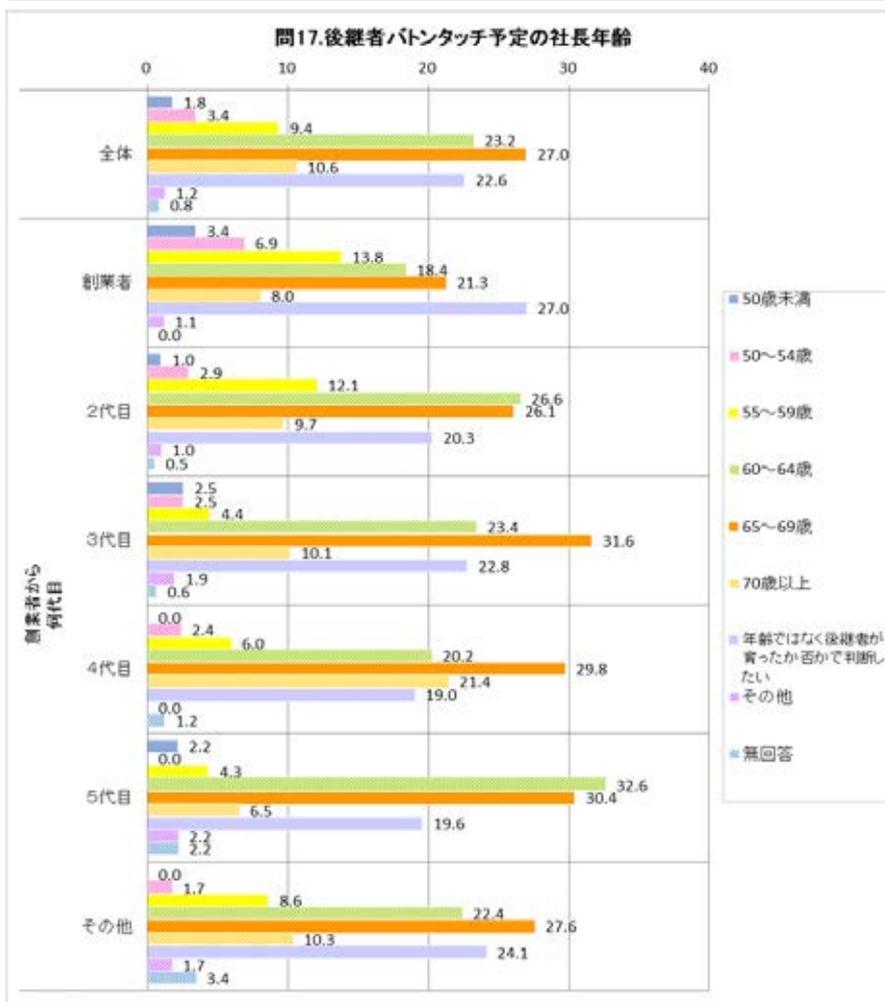
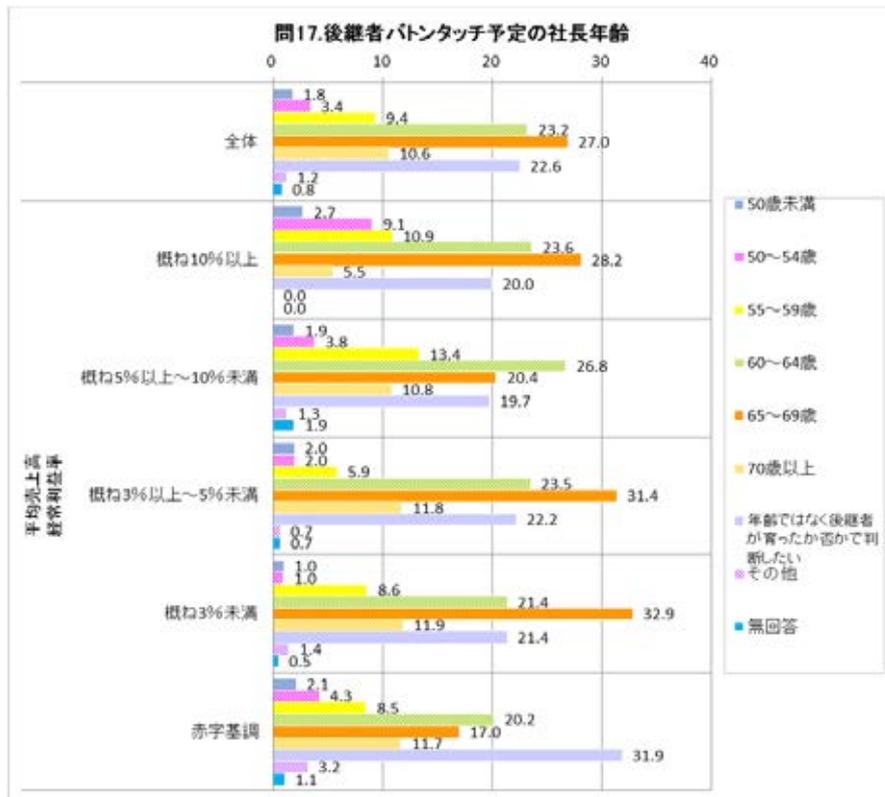
後継者バトンタッチ予定の社長年齢にみると、「65～69歳」が27.0%を占め最も多く、これに「60～64歳」が23.2%、「年齢ではなく後継者が育ったか否かで判断したい」が22.6%で続いている。50歳代・60歳代ともに後半が前半を上回る結果となっている。

前回と今回を比べると、「60～64歳」（前回29.5%）や「65～69歳」（前回33.9%）、「70歳以上」（前回14.3%、今回10.6%）が減少し、「50～54歳」（前回1.0%、今回3.4%）や「55～59歳」（前回4.9%、今回9.4%）、「年齢ではなく後継者が育ったか否かで判断したい」（前回12.9%）が増加している。



平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「60～69歳」が中心となっている。なお、赤字基調のクラスでは「年齢ではなく後継者が育ったか否かで判断したい」が3割強を占め、全体平均を大きく上回っている。

創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「60～69歳」が中心となっている。なお、創業者は「年齢ではなく後継者が育ったか否かで判断したい」が3割弱を占め、全体平均を上回っている。

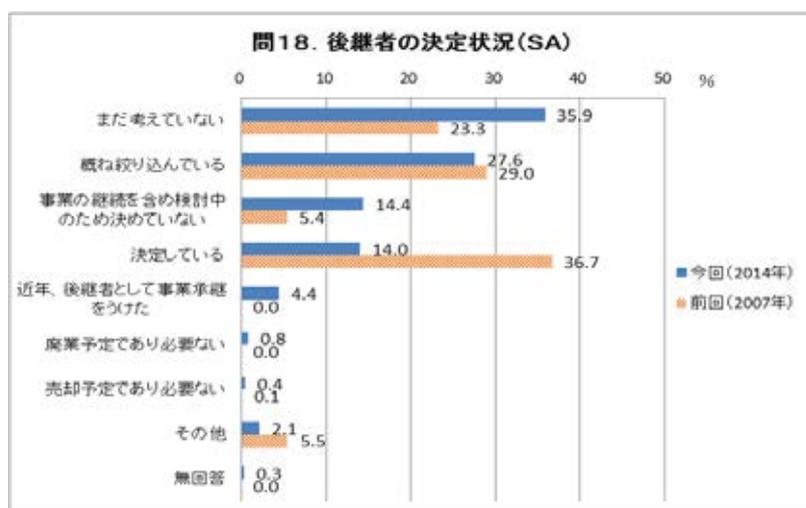
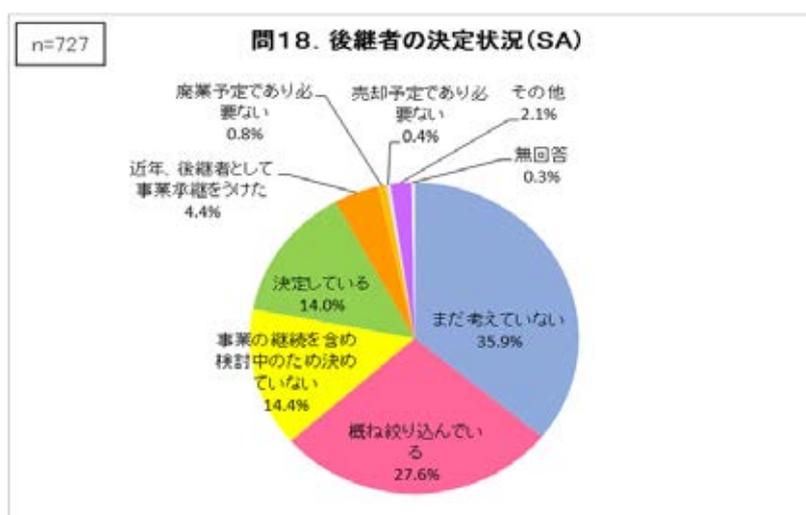


B. 後継者の人選

1. 後継者の決定状況

後継者の決定状況を見ると、「まだ考えていない」が **35.9%** を占め最も多く、これに「概ね絞り込んでいる」が **27.6%** で続いている。

前回と今回を比べると、「決定している」（前回 **36.7%**、今回 **14.0%**）や「概ね絞り込んでいる」（前回 **29.0%**）が減少し、「事業の継続を含め検討中のため決めていない」（前回 **5.4%**、今回 **14.4%**）や「まだ考えていない」（前回 **23.3%**）が増加している。



平均売上高経常利益率でみると、10%以上のクラスでは「まだ考えていない」が4割強、「概ね絞り込んでいる」が3割強で全体平均を上回っている。10%未満のクラスでは「まだ考えていない」が3割強、「概ね絞り込んでいる」が3割弱を占めている。赤字基調のクラスでは「まだ考えていない」が4割強、「事業の継続を含め検討中のため決めていない」が3割弱で全体平均を大きく上回っている。

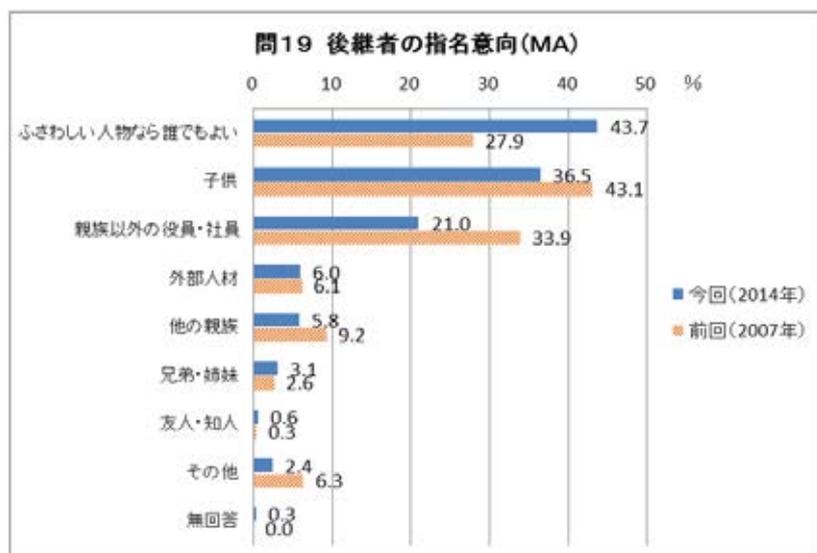
創業者からの代数でみると、創業者は「まだ考えていない」が5割強で全体平均を大きく上回り、2・4代目は「まだ考えていない」が3割半ばを占め、3・5代目は「まだ考えていない」や「概ね絞り込んでいる」が3割程度を占めている。その他（6代目以上）は「概ね絞り込んでいる」が約4割で全体平均を大きく上回っている。



2. 後継者の指名意向

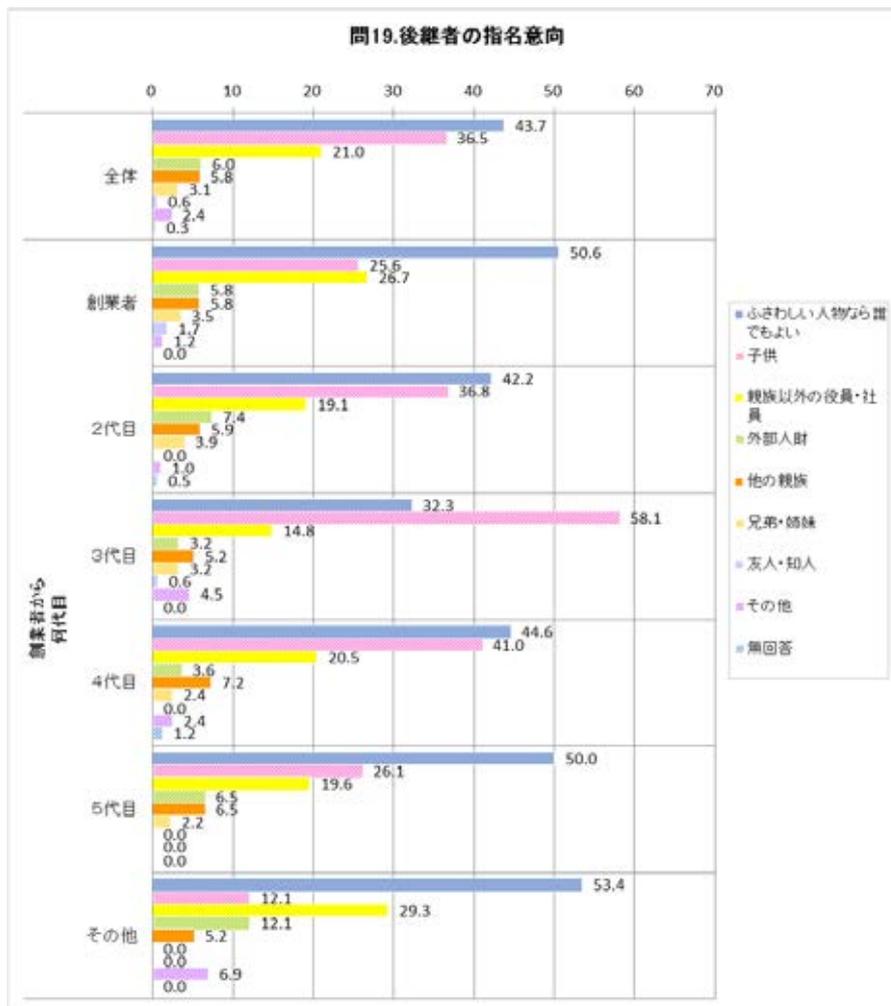
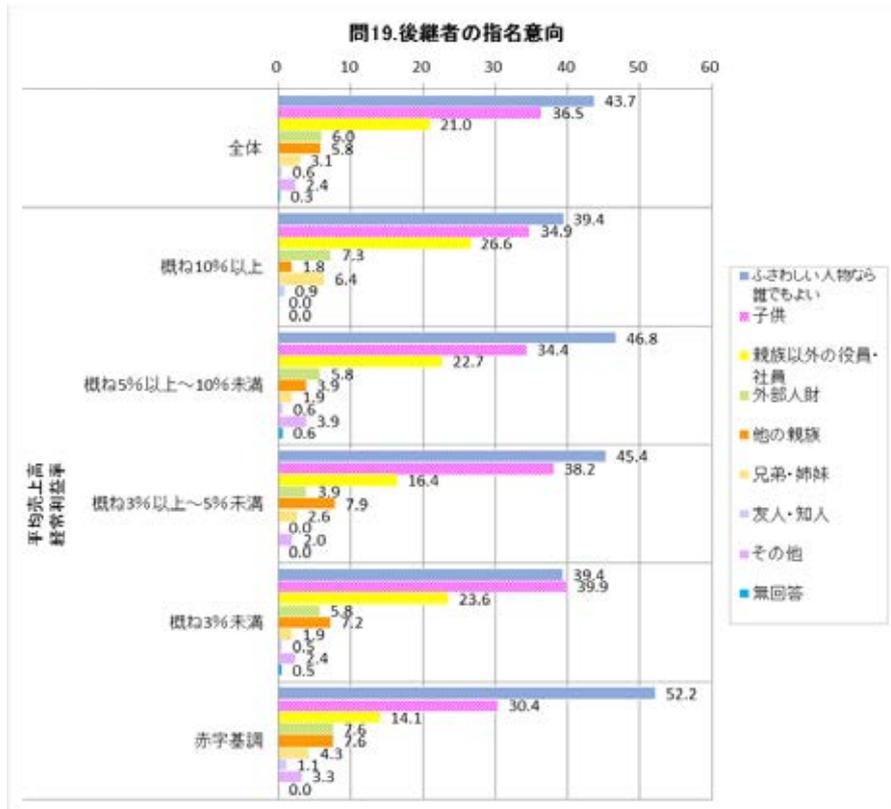
後継者の指名意向をみると、「ふさわしい人物なら誰でもよい」が **43.7%** を占め最も多く、これに「子供」が **36.5%**、「親族以外の役員・社員」が **21.0%** で続いている。

前回と今回を比べると、「子供」（前回 **43.1%**）、「他の親族」（前回 **9.2%**、今回 **5.8%**）や「親族以外の役員・社員」（前回 **33.9%**）が減少し、「ふさわしい人物なら誰でもよい」（前回 **27.9%**）が増加している。



平均売上高経常利益率でみると、10%以上のクラスでは「親族以外の役員・社員」が3割弱で全体平均を上回り、3%以上10%未満のクラスでは「ふさわしい人物なら誰でもよい」が5割弱で全体平均を上回っている。3%未満のクラスでは「子供」と「ふさわしい人物なら誰でもよい」が約4割を占めている。赤字基調のクラスでは「ふさわしい人物なら誰でもよい」が5割強で全体平均を大きく上回っている。

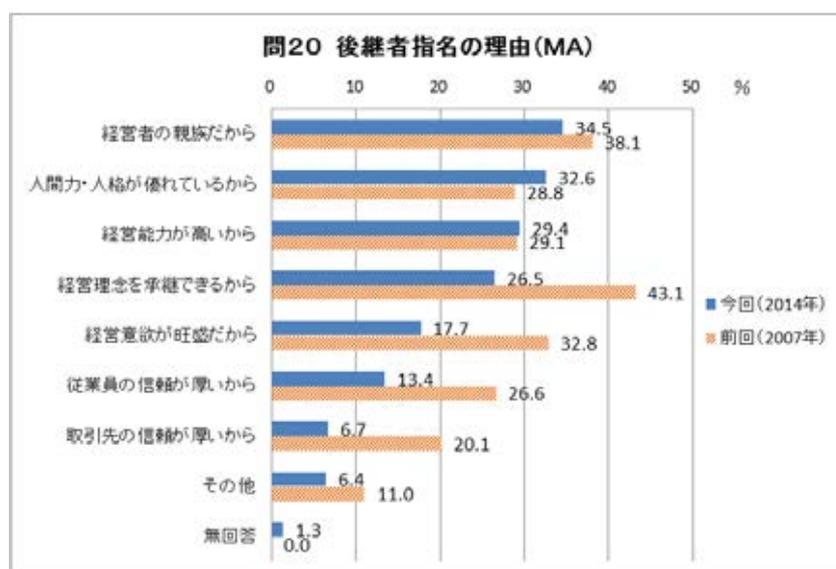
創業者からの代数でみると、創業者は「ふさわしい人物なら誰でもよい」が約5割、親族以外の役員・社員」が3割弱で全体平均を上回っている。2代目は全体平均に近いが、3代目は「子供」が6割弱で全体平均を大きく上回っている。5代目・その他（6代目以上）は「ふさわしい人物なら誰でもよい」が5割程度で全体平均を上回っている。なお、その他（6代目以上）は「親族以外の役員・社員」が約3割で全体平均を上回っている。



3. 後継者の指名理由

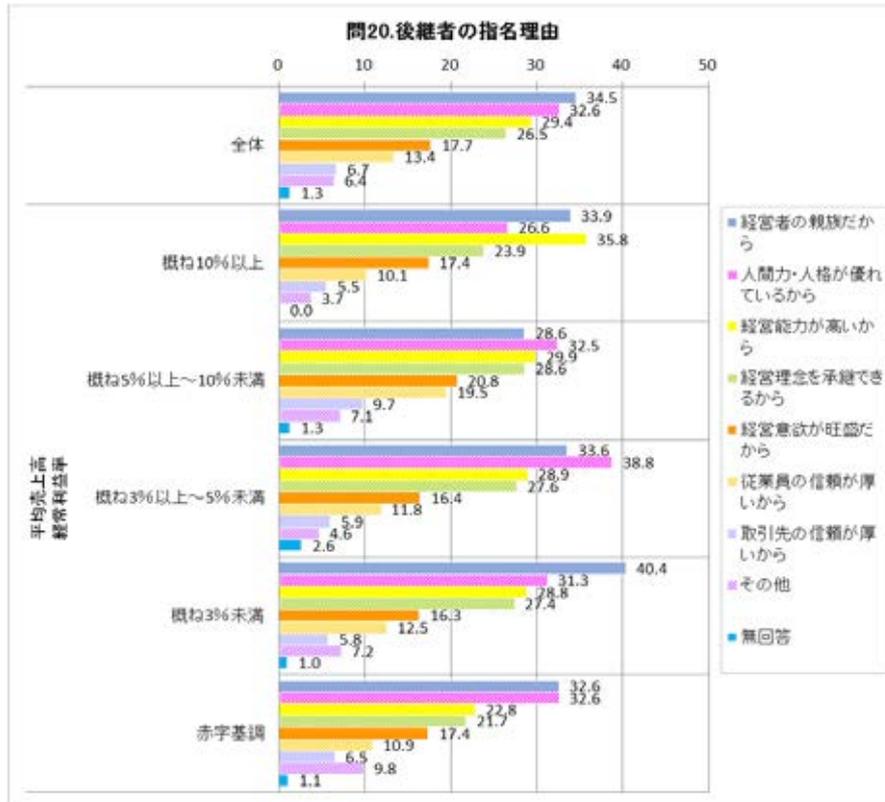
後継者の指名理由にみると、「経営者の親族だから」が 34.5%を占め最も多く、これに「人間力・人格が優れているから」が 32.6%、「経営能力が高いから」が 29.4%で続いている。

前回と今回を比べると、「経営者の親族だから」（前回 38.1%）、「従業員の信頼が厚いから」（前回 26.6%、今回 13.4%）、「取引先の信頼が厚いから」（前回 20.1%、今回 6.7%）、「経営理念を承継できるから」（前回 43.1%、今回 26.5%）や「経営意欲が旺盛だから」（前回 32.8%、今回 17.7%）が減少し、「人間力・人格が優れているから」（前回 28.8%）が増加している。



平均売上高経常利益率で見ると、10%以上のクラスでは「経営能力が高いから」が4割弱で全体平均を上回り、3%以上5%未満のクラスでは「人間力・人格が優れているから」が4割弱で全体平均を上回っている。3%未満のクラスでは「経営者の親族だから」が約4割で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスは全体平均に近い姿を示している。

創業者からの代数で見ると、創業者は「人間力・人格が優れているから」が約4割で全体平均を上回っている。3・4代目は「経営者の親族だから」が4割強から約5割で全体平均を上回っている。また3代目は「経営理念を承継できるから」が約3割で全体平均を上回っている。5代目・その他（6代目以上）は「経営能力が高いから」が4割から5割弱で全体平均を大きく上回っている。なお、5代目は「経営意欲が旺盛だから」が3割弱、その他（6代目以上）は「経営理念を承継できるから」が4割強で全体平均を上回っている。

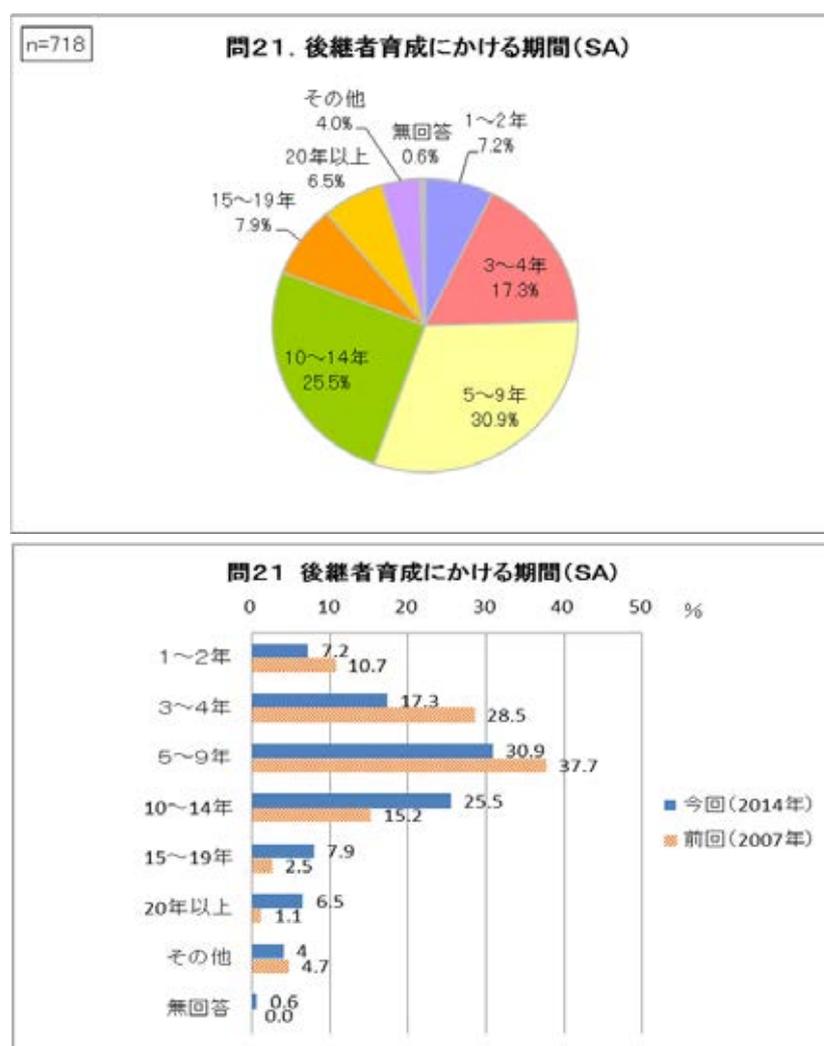


C. 事業承継の取り組み

1. 後継者育成にかける期間

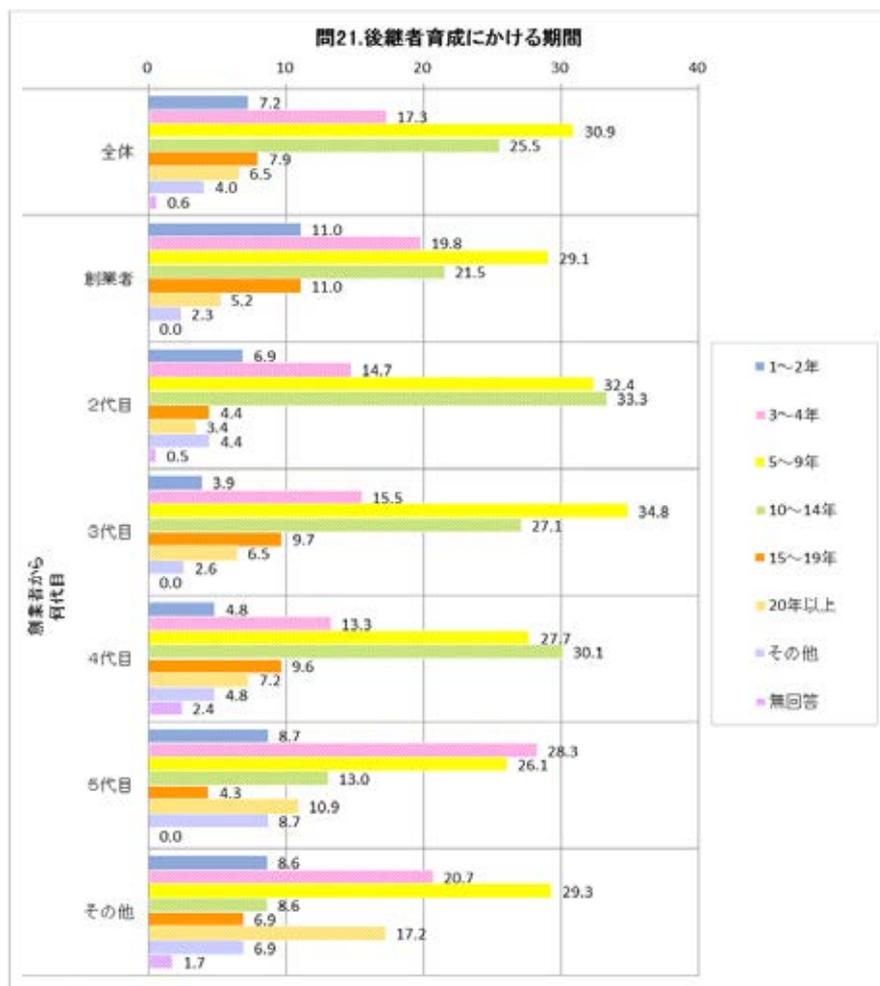
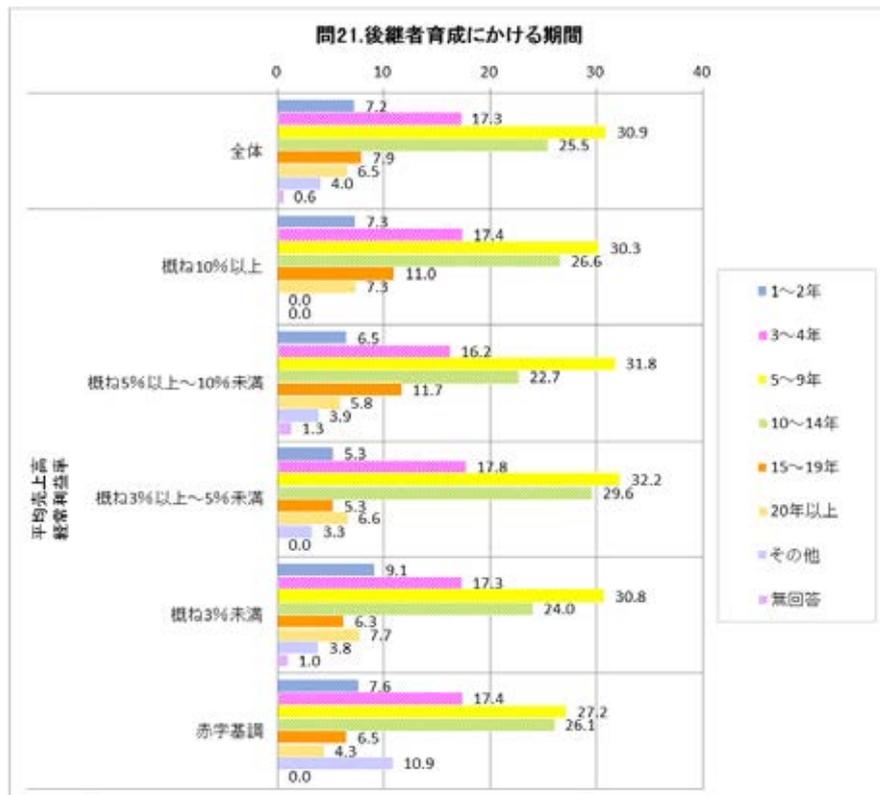
後継者育成の期間をみると、「5～9年」が30.9%を占め最も多く、これに「10～14年」が25.5%、「3～4年」が17.3%で続いている。

前回と今回を比べると、「1～2年」(前回10.7%、今回7.2%)、「3～4年」(前回28.5%、今回17.3%)や「5～9年」(前回37.7%)が減少し、「10～14年」(前回15.2%)、「15～19年」(前回2.5%、今回7.9%)や「20年以上」(前回1.1%、今回6.5%)が増加している。すなわち、育成期間の長期化が進んでいるものとみられる。



平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「5～14年」が中心となっている。

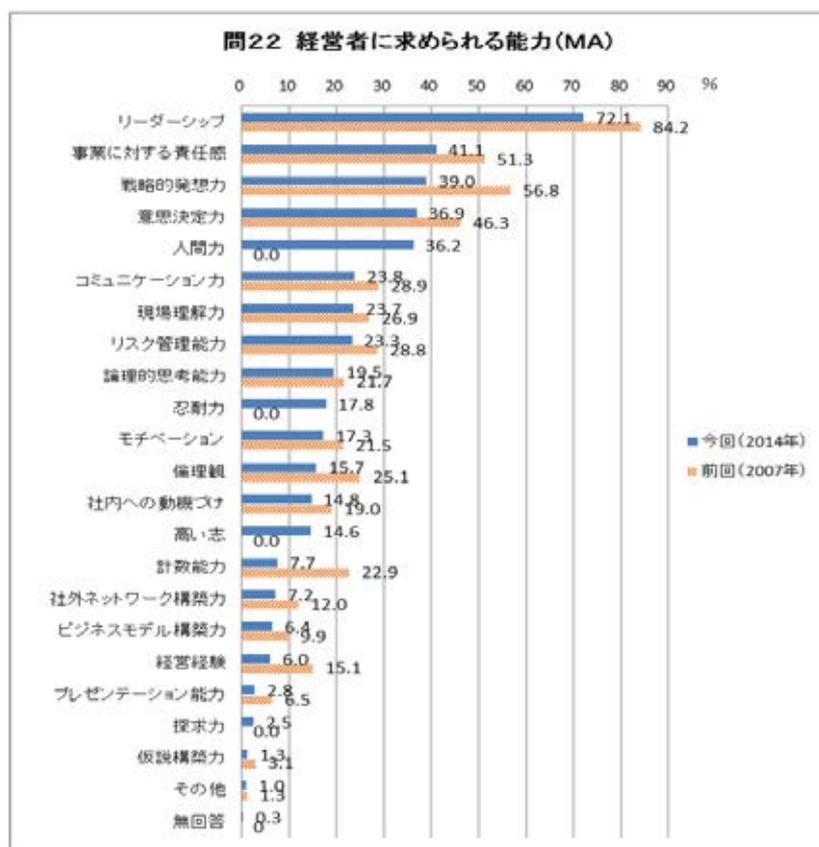
創業者からの代数でみると、創業者は「5～9年」が約3割を占め、2・3・4代目は「5～14年」が中心、5代目は「3～9年」が中心、その他(6代目以上)は「5～9年」が中心となっている。また「20年以上」も2割弱を占めている。



2. 経営者に求められる能力

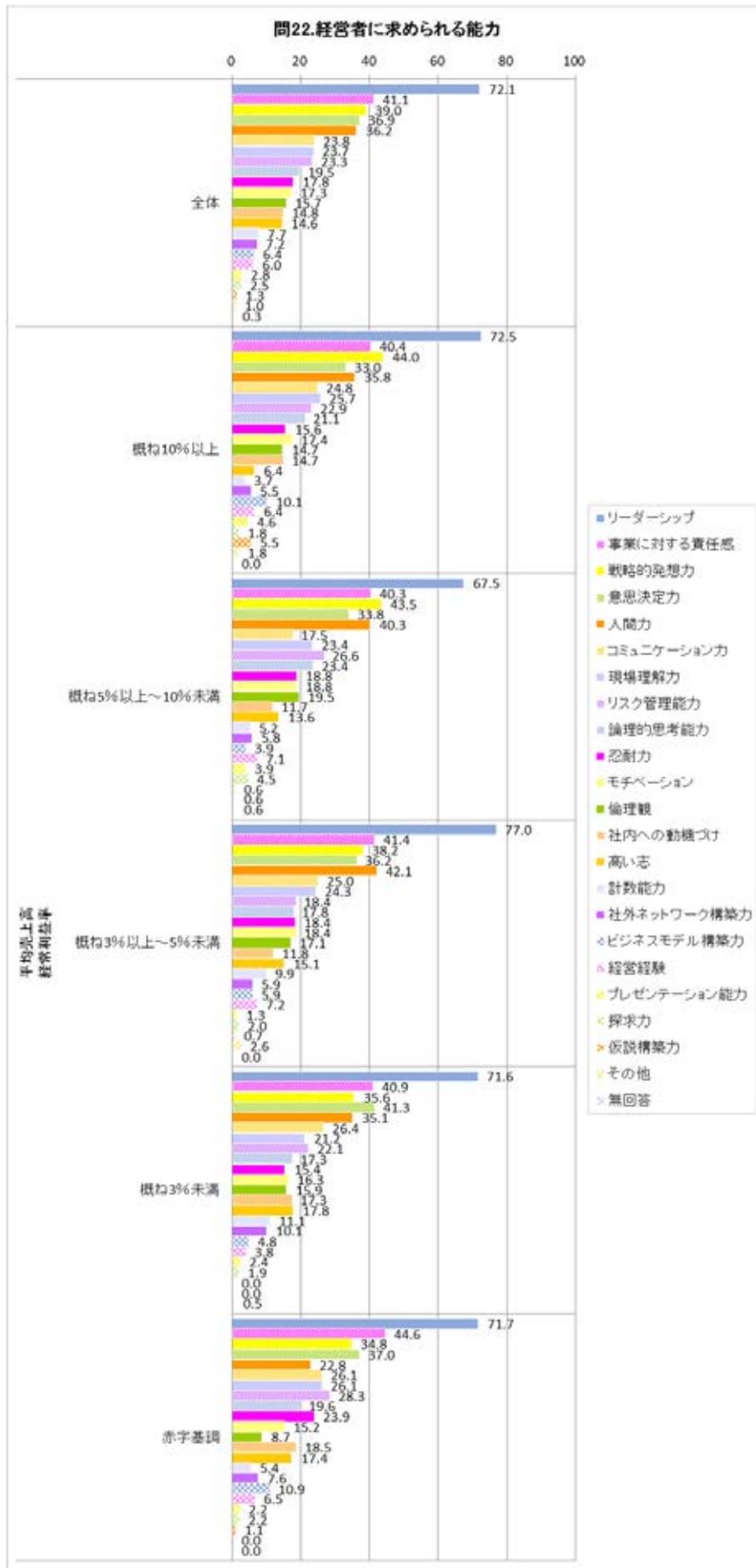
経営者に求められる能力をみると、「リーダーシップ」が72.1%を占め最も多く、これに「事業に対する責任感」が41.1%、「戦略的発想力」が39.0%で続いている。

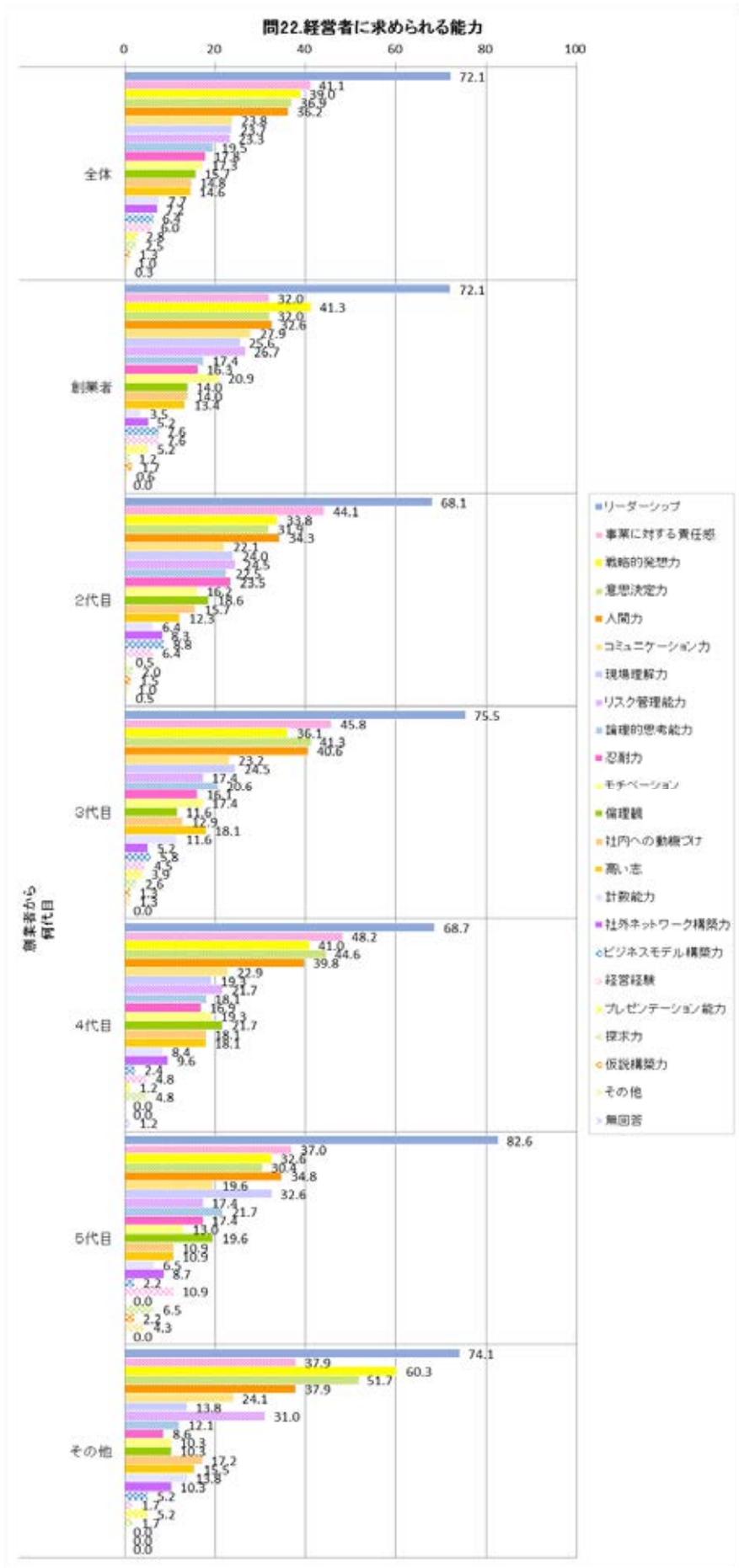
前回と今回を比べると、「リーダーシップ」(前回84.2%、今回72.1%)、「戦略的発想力」(前回56.8%、今回39.0%)、「事業に対する責任感」(前回51.3%、今回41.1%)や「意思決定力」(前回46.3%、今回36.9%)などが減少し、新設項目の「人間力」(今回36.2%)、「高い志」(今回14.6%)や「忍耐力」(今回17.8%)が増加している。



平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「リーダーシップ」が7割弱から8割弱を占め圧倒的に多くなっている。利益率5%以上のクラスでは「戦略的発想力」が4割半ばで全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「事業に対する責任感」や「リスク管理能力」「忍耐力」などがやや多めになっている。その他の能力については、各利益率クラスともに全体平均とほぼ同様の傾向を示している。

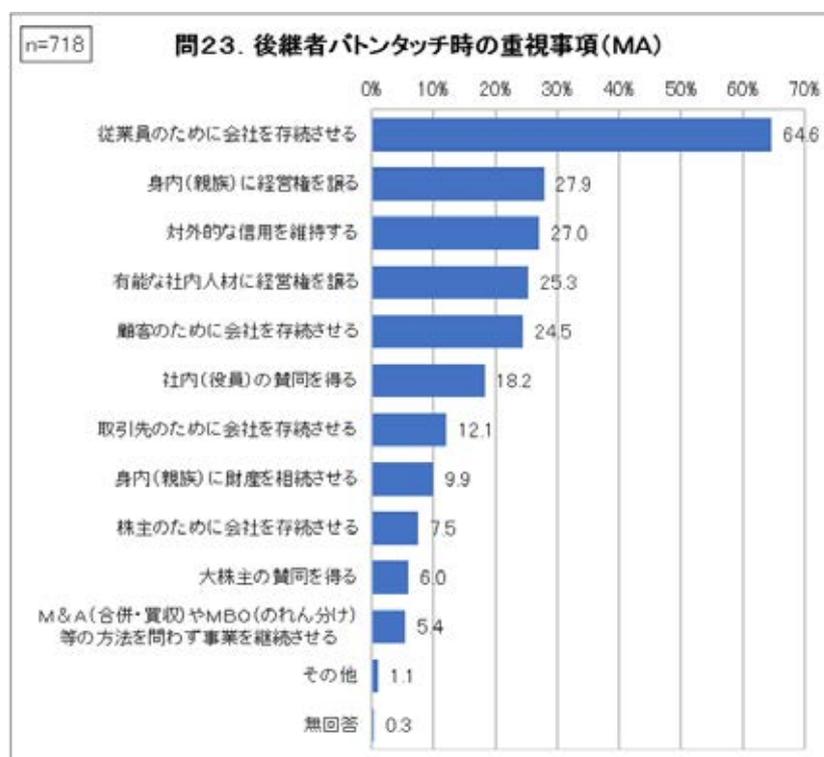
創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「リーダーシップ」が7割弱から8割強を占め圧倒的に多くなっている。2・3・4代目は「事業に対する責任感」が4割半ばで全体平均を上回っている。また3・4代目は「意思決定力」や「人間力」が相対的に多めになっている。その他(6代目以上)は「戦略的発想力」や「意思決定力」がかなり多くなっている。





3. 後継者バトンタッチ時の重視事項

後継者バトンタッチ時の重視事項をみると、「従業員のために会社を存続させる」が64.6%を占め最も多く、これに「身内（親族）に経営権を譲る」が27.9%、「対外的な信用を維持する」が27.0%が続いている。

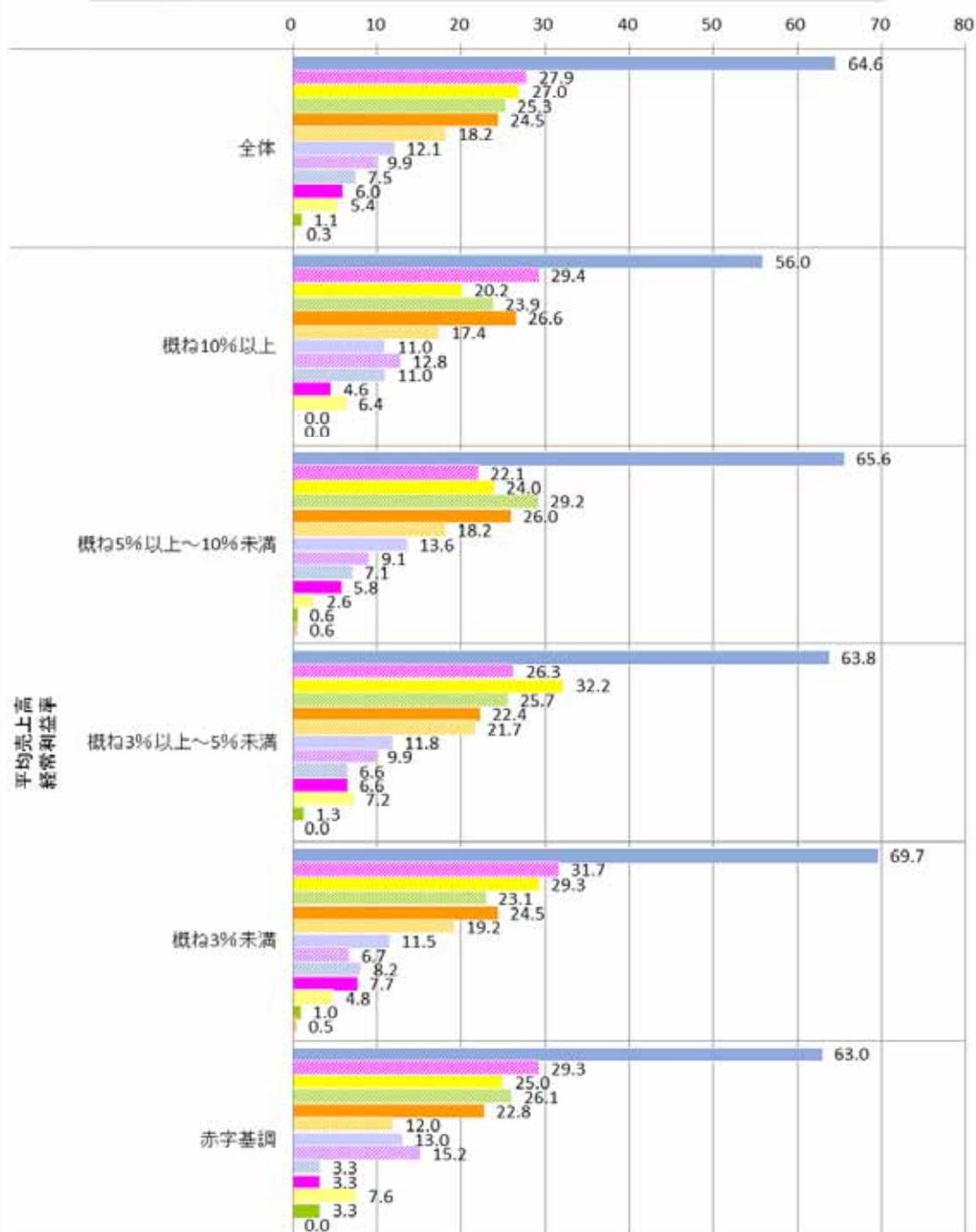


平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「従業員のために会社を存続させる」が6割弱から約7割を占め圧倒的に多くなっている。利益率10%以上のクラスでは「顧客のために会社を存続させる」が相対的に多めであり、5%以上10%未満のクラスでは「有能な社内人材に経営権を譲る」が相対的に多めである。3%以上5%未満のクラスでは「対外的な信用を維持する」や「社内（役員）の賛同を得る」が相対的に多めであり、3%未満のクラスでは「身内（親族）に経営権を譲る」が相対的に多くなっている。赤字基調では「身内（親族）に財産を相続させる」が相対的に多めとなっている。

創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「従業員のために会社を存続させる」が6割弱から7割強を占め圧倒的に多くなっている。創業者は「有能な社内人材に経営権を譲る」や「顧客のために会社を存続させる」が相対的に多くなっている。3代目は「身内（親族）に経営権を譲る」が相対的に多めであり、4代目は「対外的な信用を維持する」が相対的に多くなっている。その他（6代目以上）は「社内（役員）の賛同を得る」や「大株主の賛同を得る」が相対的に多くなっている。

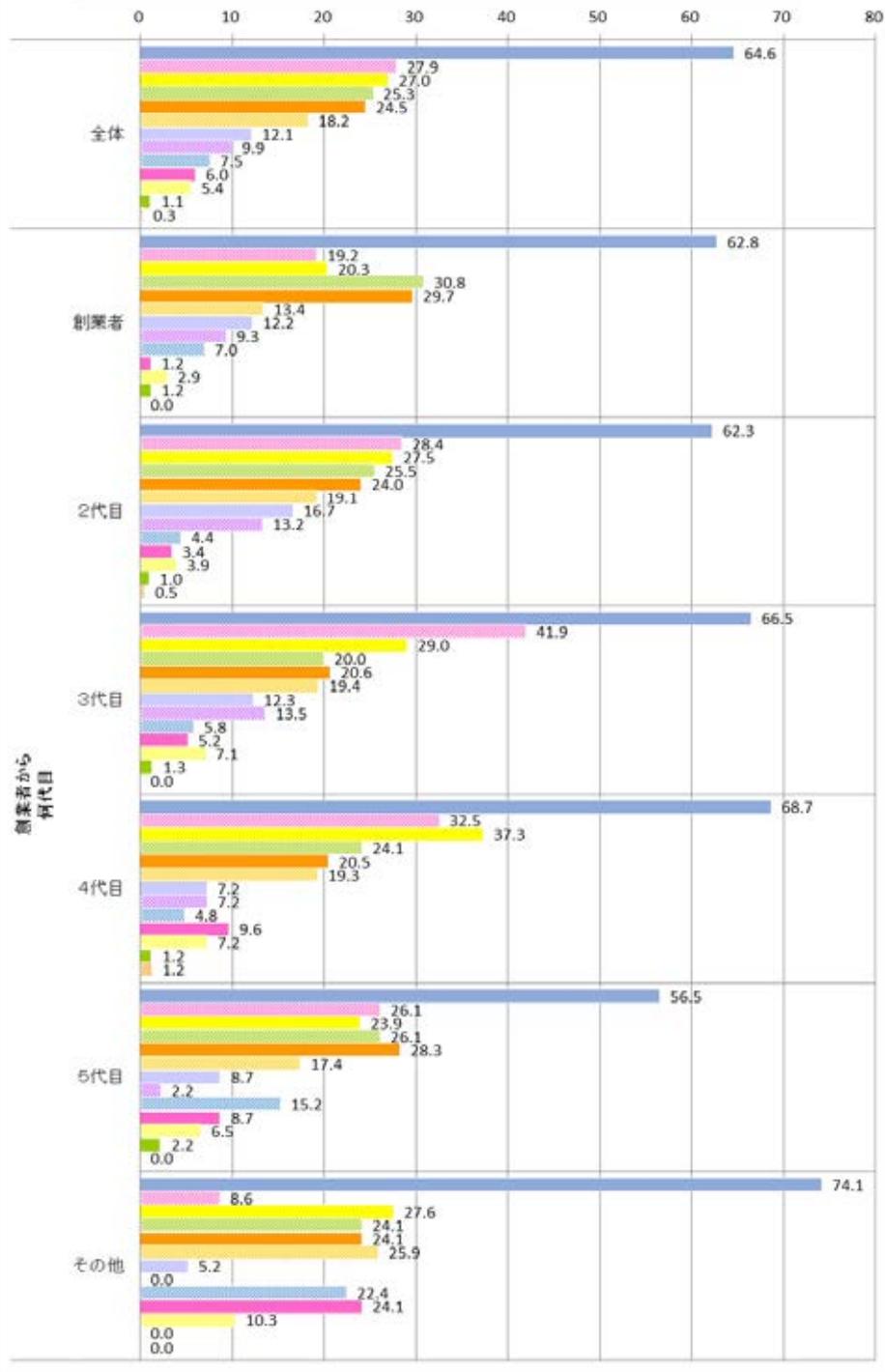
問23.後継者バトンタッチ時の重視事項

- 従業員のために会社を存続させる
- 身内(親族)に経営権を譲る
- 対外的な信用を維持する
- 有能な社内人材に経営権を譲る
- 顧客のために会社を存続させる
- 社内(役員)の賛同を得る
- 取引先のために会社を存続させる
- 身内(親族)に財産を相続させる
- 株主のために会社を存続させる
- 大株主の賛同を得る
- M & A (合併・買収)やMBO (のれん分け)等の方法を問わず事業を継続させる
- その他
- 無回答



問23.後継者バトンタッチ時の重視事項

- 従業員のために会社を存続させる
- 身内(親族)に経営権を譲る
- 対外的な信用を維持する
- 有能な社内人材に経営権を譲る
- 顧客のために会社を存続させる
- 社内(役員)の賛同を得る
- 取引先のために会社を存続させる
- 身内(親族)に財産を相続させる
- 株主のために会社を存続させる
- 大株主の賛同を得る
- M & A (合併・買収)やMBO (のれん分け)等の方法を問わず事業を継続させる
- その他
- 無回答



4. 後継者バトンタッチに向けた取り組み

後継者バトンタッチに向けた取り組みをみると、「段階的な権限移譲」が**49.3%**を占め最も多く、これに「自社内での多様な業務経験」が**35.8%**、「後継者自身に考えさせる」が**33.3%**、「社長の思い・志を機会あるごとに伝える」が**32.9%**で続いている。

前回と今回を比べると、「段階的な権限移譲」（前回**67.8%**）、「自社内での多様な業務経験」（前回**58.0%**）や「各種経営者向けセミナーへの参加」（前回**29.7%**、今回**10.7%**）などがかかり減少し、「後継者自身に考えさせる」（前回**28.8%**）が増加している。

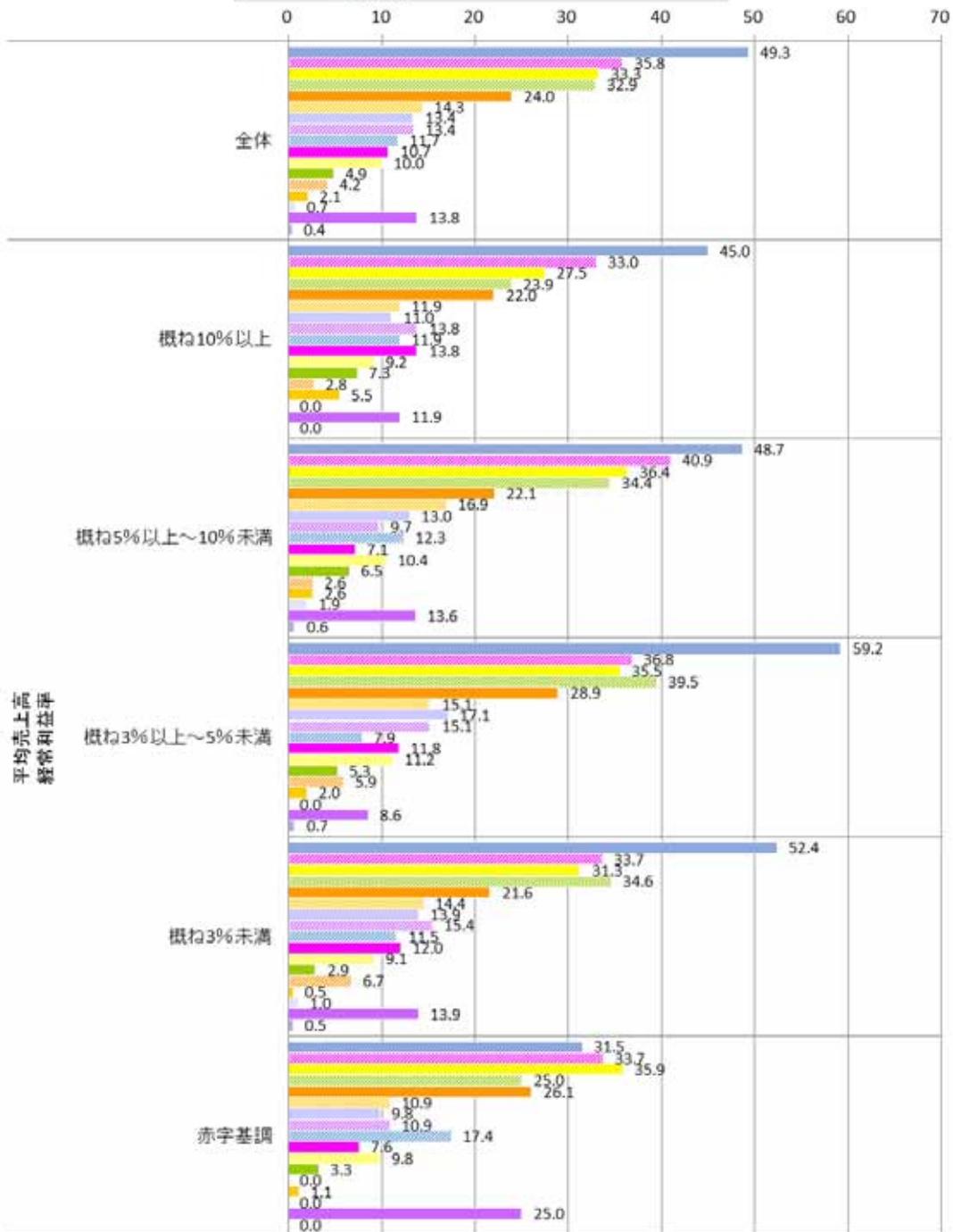


平均売上高経常利益率でみると、赤字基調を除いて、利益率の高低にかかわらず、「段階的な権限委譲」が5割弱から約6割を占め圧倒的に多くなっている。利益率5%以上10%未満のクラスでは「自社内での多様な業務経験」が約4割、「後継者自身に考えさせる」が4割弱で全体平均を上回り、3%以上5%未満のクラスでは「社長の思い・志を機会あるごとに伝える」が約4割で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「特に取り組みはしていない」が2割半ばを占め、他のクラスに比べ多くなっている。

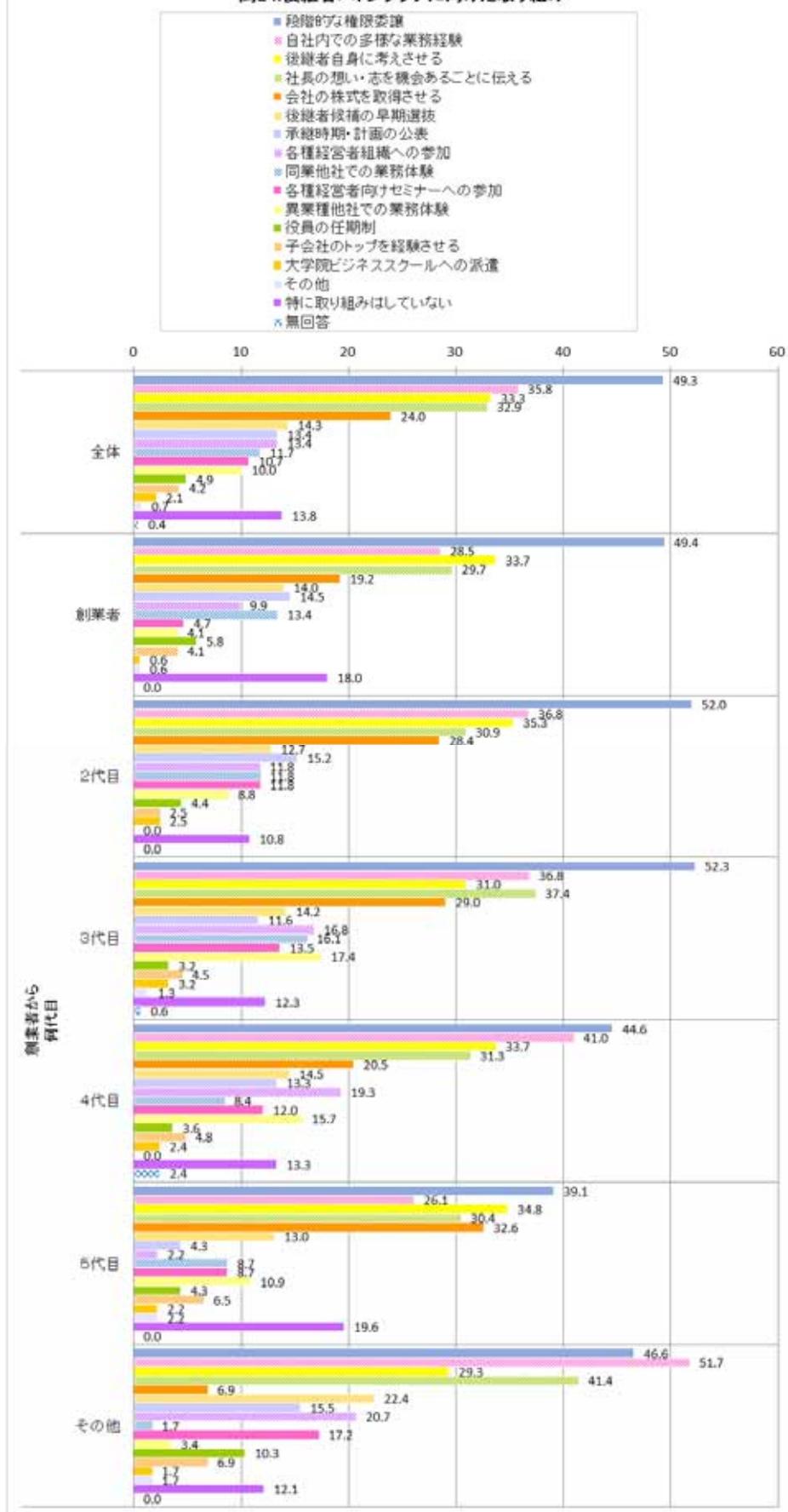
創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「段階的な権限委譲」が約4割から5割強を占め圧倒的に多くなっている。2代目は「後継者自身に考えさせる」が3割半ばで全体平均を上回り、3代目は「社長の思い・志を機会あるごとに伝える」が4割弱で全体平均を上回っている。5代目は「会社の株式を取得させる」が3割強で全体平均を上回る。その他（6代目以上）は「自社内での多様な業務経験」が5割強、「社長の思い・志を機会あるごとに伝える」が4割強で全体平均を上回っている。

問24.後継者バトンタッチに向けた取り組み

- 段階的な権限委譲
- 自社内での多様な業務経験
- 後継者自身に考えさせる
- 社長の想い・志を機会あるごとに伝える
- 会社の株式を取得させる
- 後継者候補の早期選抜
- 承継時期・計画の公表
- 各種経営者組織への参加
- 同業他社での業務体験
- 各種経営者向けセミナーへの参加
- 異業種他社での業務体験
- 役員の任期制
- 子会社のトップを経験させる
- 大学院ビジネススクールへの派遣
- その他
- 特に取り組みはしていない
- 無回答



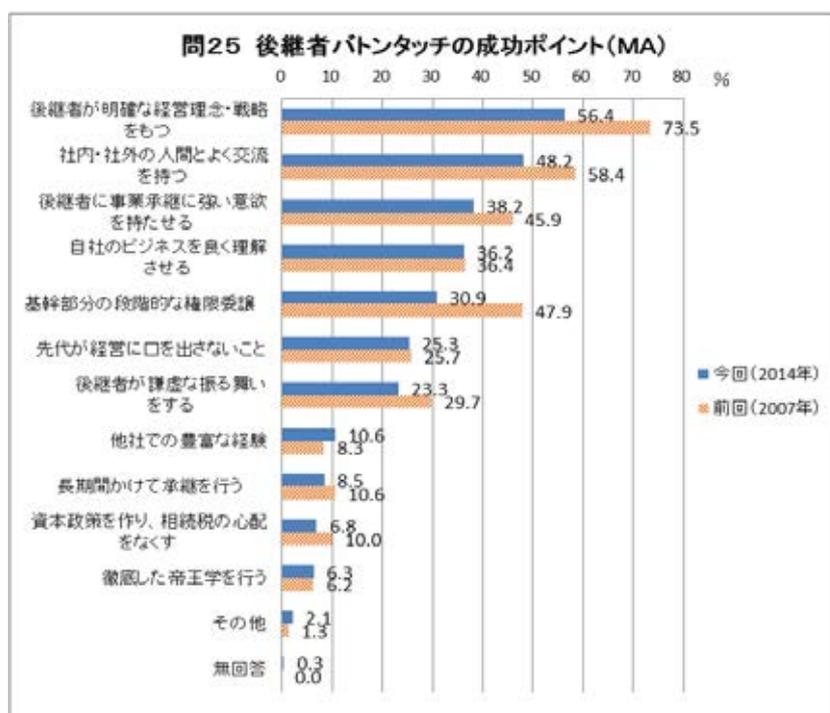
問24.後継者バトンタッチに向けた取り組み



5. 後継者バトンタッチの成功ポイント

後継者バトンタッチの成功ポイントをみると、「後継者が明確な経営理念・戦略をもつ」が56.4%を占め最も多く、これに「社内・社外の人間とよく交流を持つ」が48.2%、「後継者に事業承継に強い意欲を持たせる」が38.2%、「自社のビジネスを良く理解させる」が36.2%で続いている。

前回と今回を比べると、「基幹部分の段階的な権限移譲」(前回47.9%、今回30.9%)、「後継者が明確な経営理念・戦略をもつ」(前回73.5%、今回56.4%)や「社内・社外の人間とよく交流を持つ」(前回58.4%、今回48.2%)などがかなり減少し、「他社での豊富な経験」(前回8.3%、今回10.6%)がやや増加している。

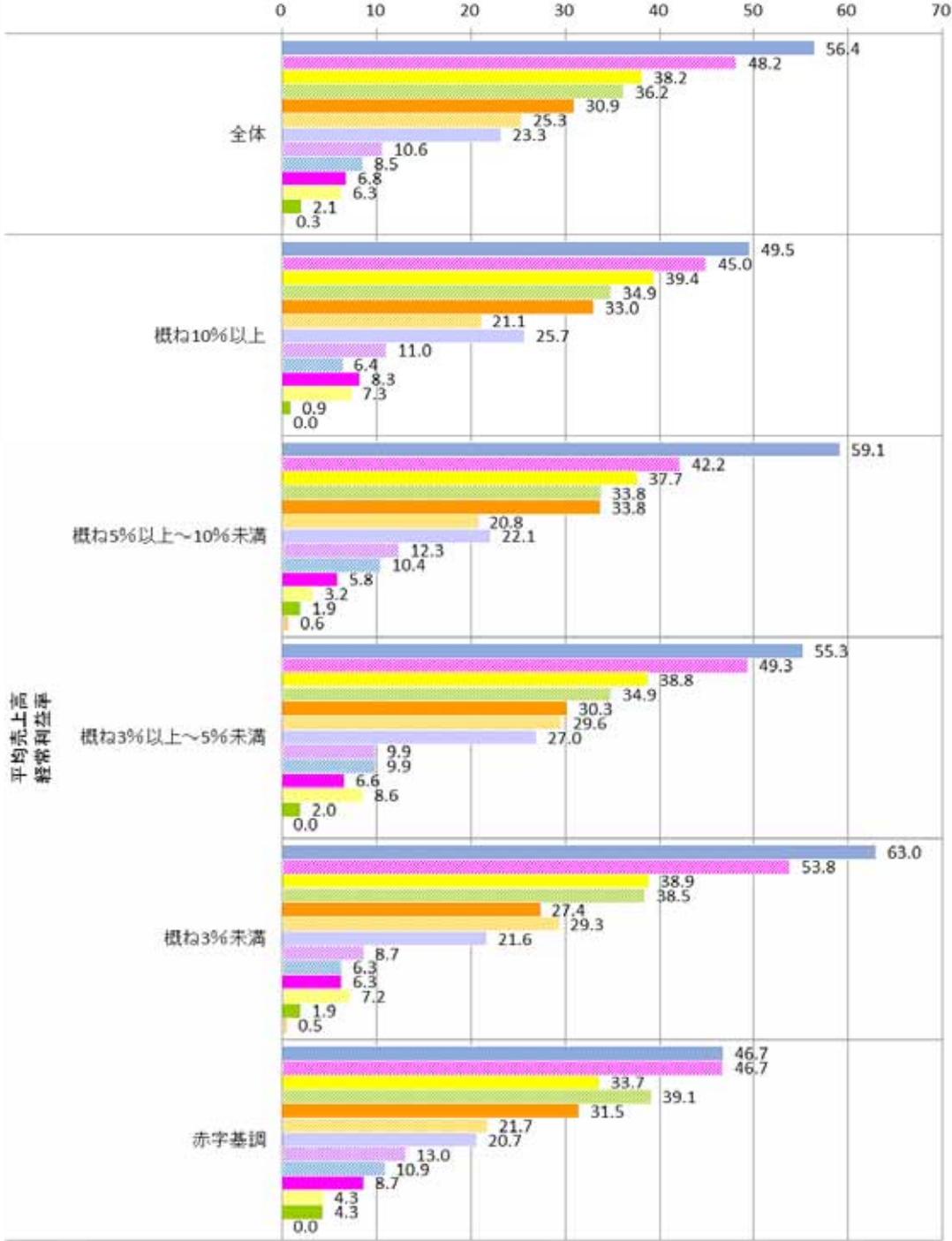


平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「後継者が明確な経営理念・戦略をもつ」が5割弱から6割強を占め最も多くなっている。各利益率クラスが同様の傾向を示しているが、利益率5%以上10%未満のクラスでは「基幹部分の段階的な権限委譲」が3割強で全体平均を上回り、3%以上5%未満のクラスでは「先代が経営に口を出さないこと」が約3割で全体平均を上回っている。3%未満のクラスでは「社内・社外の人間とよく交流を持つ」が5割強、「後継者に事業承継に強い意欲を持たせる」が4割弱で全体平均を上回っている。赤字基調のクラスでは「自社のビジネスを良く理解させる」が約4割で全体平均を上回っている。

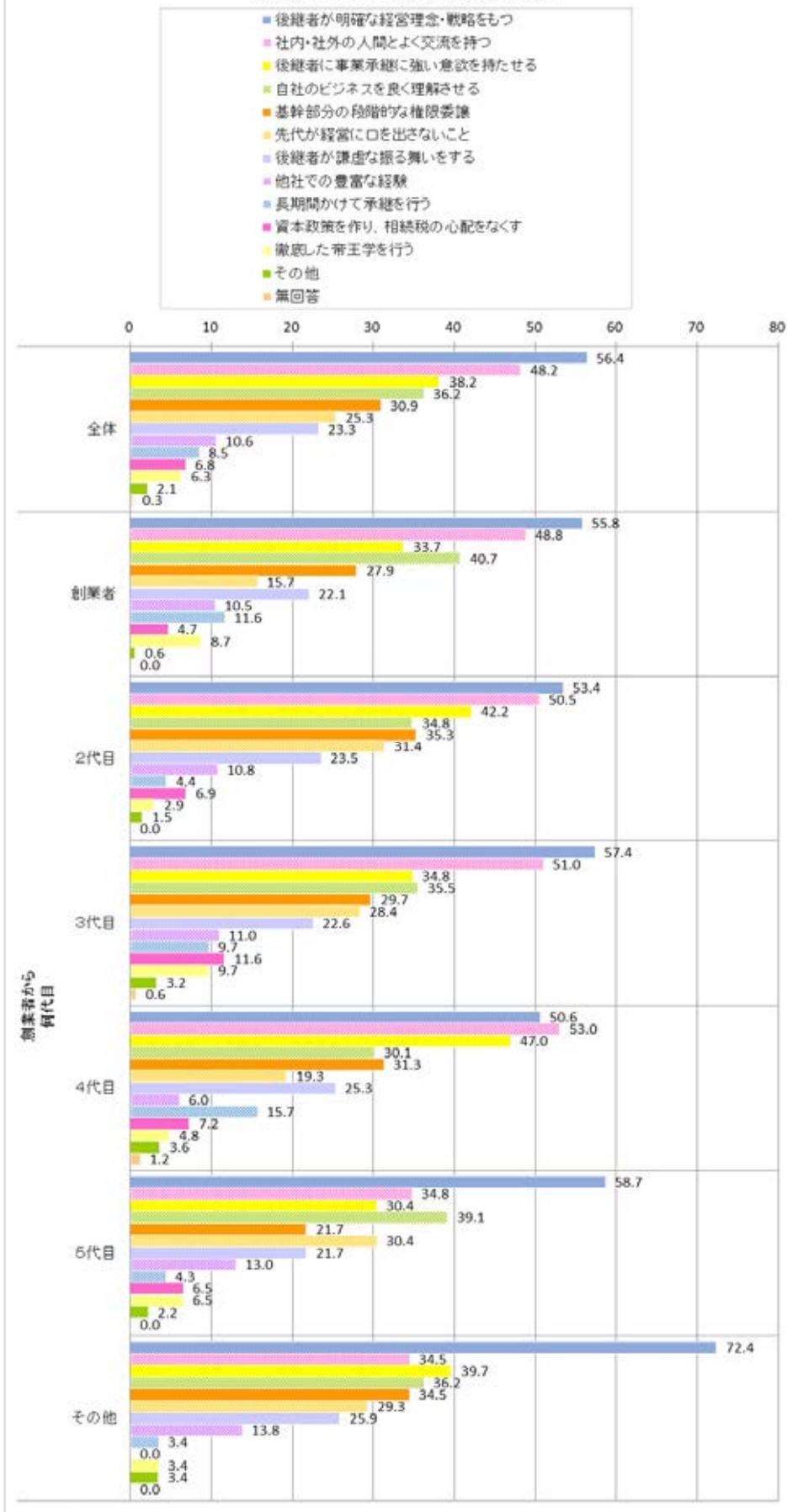
創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「後継者が明確な経営理念・戦略をもつ」が約5割から7割強を占め最も多くなっている。創業者は「自社のビジネスを良く理解させる」が約4割で全体平均を上回り、2代目は「基幹部分の段階的な権限委譲」が3割半ば、「先代が経営に口を出さない」が3割強で全体平均を上回っている。4代目は「社内・社外の人間とよく交流を持つ」が5割強、「後継者に事業承継に強い意欲を持たせる」が5割弱で全体平均を上回っている。その他(6代目以上)は「後継者が謙虚な振る舞いをする」が2割半ばで全体平均を上回っている。

問25.後継者バトンタッチの成功ポイント

- 後継者が明確な経営理念・戦略をもつ
- 社内・社外の人間とよく交流を持つ
- 後継者に事業承継に強い意欲を持たせる
- 自社のビジネスを良く理解させる
- 基幹部分の段階的な権限委譲
- 先代が経営に口を出さないこと
- 後継者が謙虚な振る舞いをする
- 他社での豊富な経験
- 長期間かけて承継を行う
- 資本政策を作り、相続税の心配をなくす
- 徹底した帝王学を行う
- その他
- 無回答

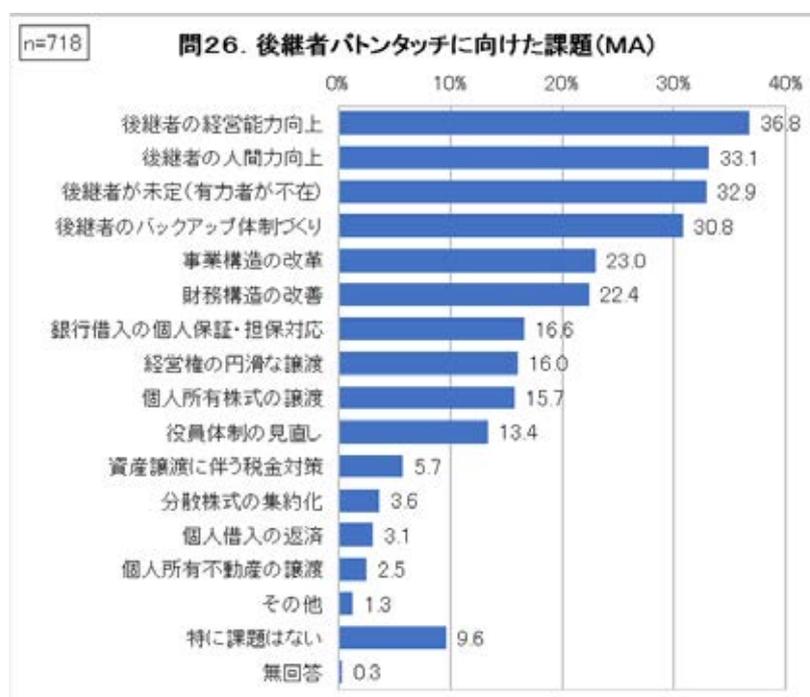


問25 後継者バトンタッチの成功ポイント



6. 後継者バトンタッチに向けた課題

後継者バトンタッチに向けた課題をみると、「後継者の経営能力向上」が**36.8%**を占め最も多く、これに「後継者の人間力向上」が**33.1%**、「後継者が未定（有力者が不在）」が**32.9%**、「後継者のバックアップ体制づくり」が**30.8%**で続いている。

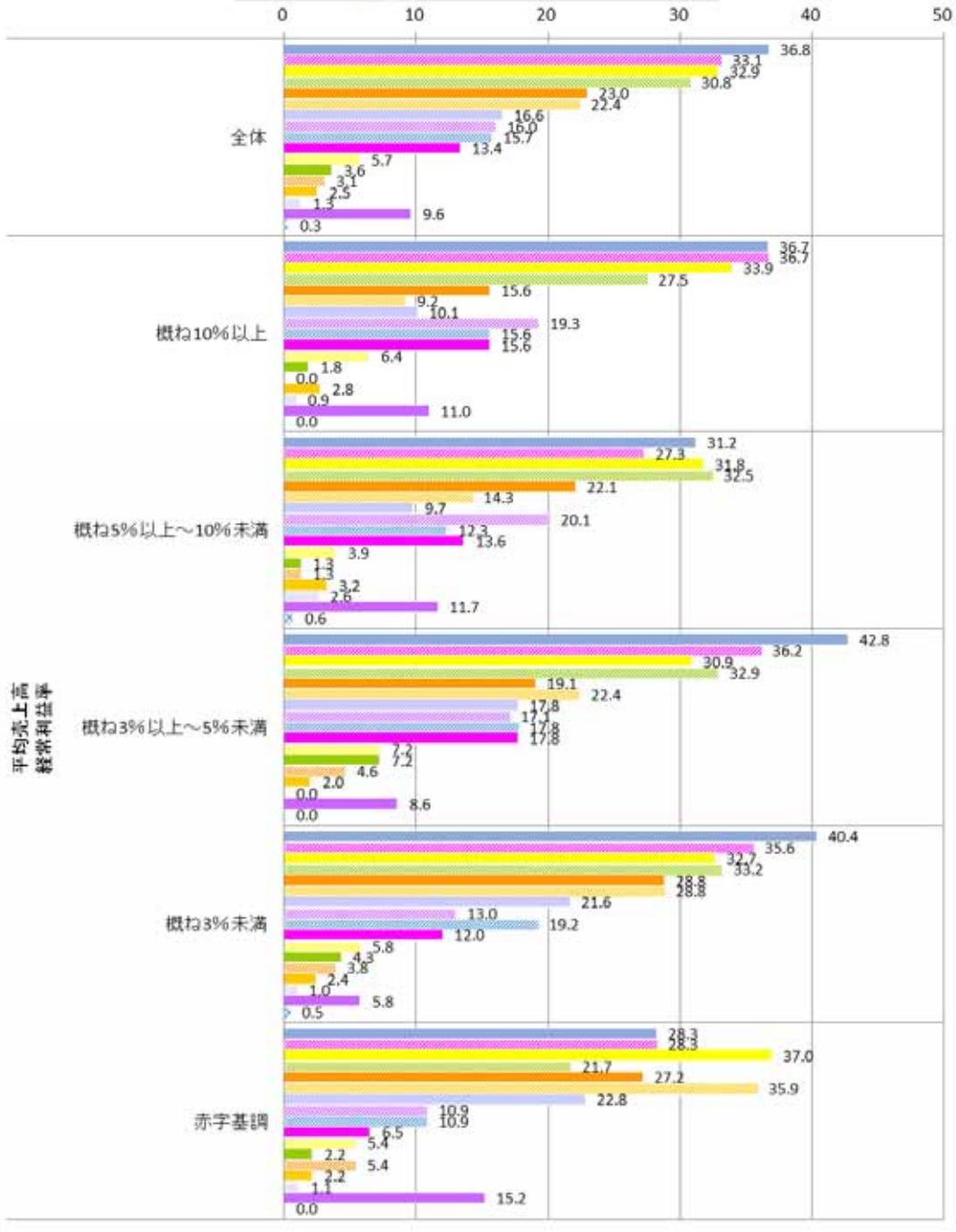


平均売上高経常利益率でみると、10%以上のクラスでは「後継者の経営能力向上」「後継者の人間力向上」「後継者が未定（有力者が不在）」がトップ3であり、5%以上10%未満のクラスでは「後継者の経営能力向上」「後継者が未定（有力者が不在）」「後継者のバックアップ体制づくり」がトップ3である。3%以上5%未満のクラスおよび3%未満のクラスでは「後継者の経営能力向上」「後継者の人間力向上」「後継者のバックアップ体制づくり」がトップ3である。赤字基調のクラスでは「後継者が未定（有力者が不在）」「財務構造の改善」がトップ2となっている。

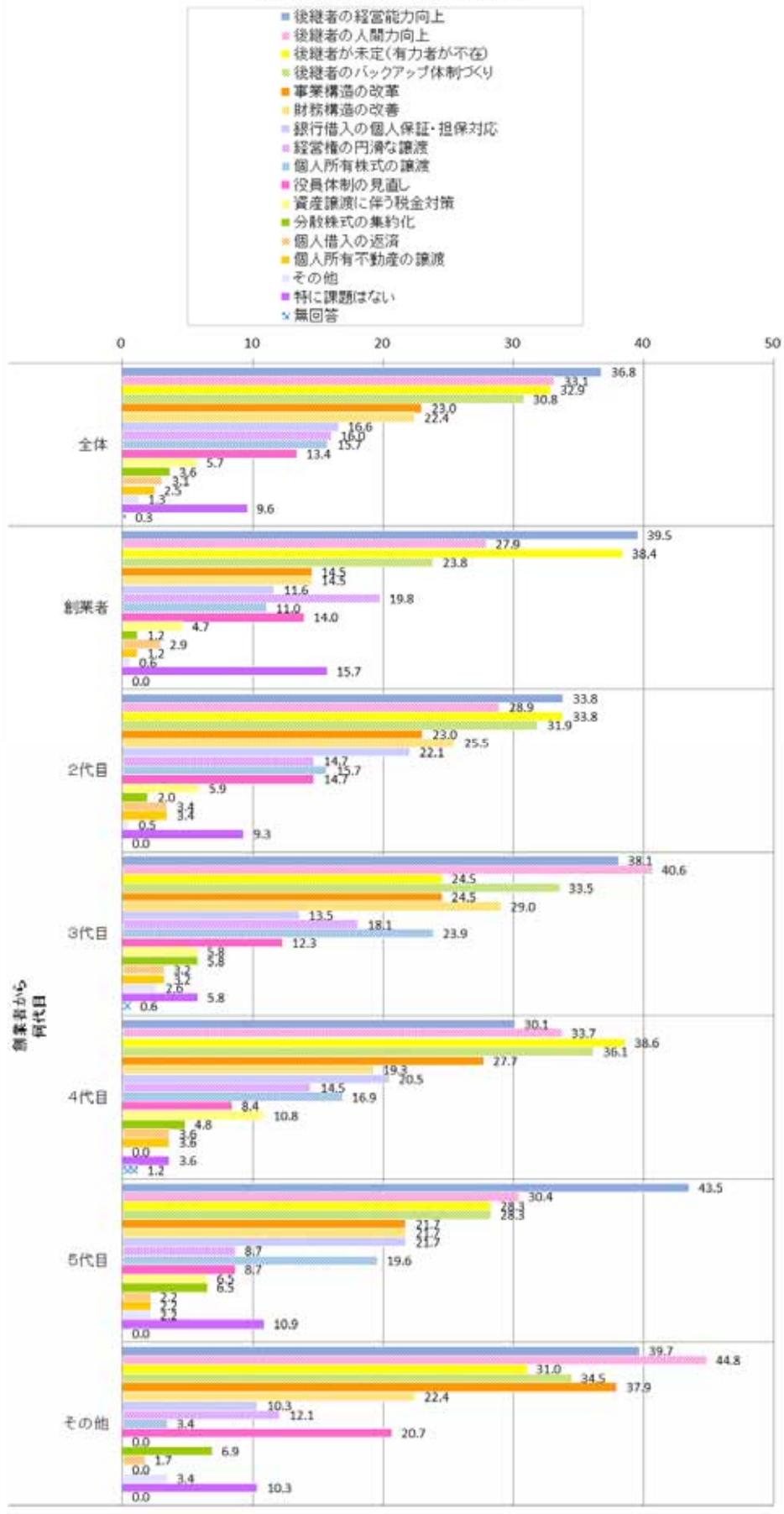
創業者からの代数でみると、創業者は「後継者の経営能力向上」「後継者の人間力向上」「後継者が未定（有力者が不在）」がトップ3であり、2代目は「後継者の経営能力向上」「後継者が未定（有力者が不在）」「後継者のバックアップ体制づくり」がトップ3である。3代目は「後継者の経営能力向上」「後継者の人間力向上」「後継者のバックアップ体制づくり」がトップ3であり、4代目は「後継者の人間力向上」「後継者が未定（有力者が不在）」「後継者のバックアップ体制づくり」がトップ3である。5代目は「後継者の経営能力向上」「後継者の人間力向上」がトップ2であり、その他（6代目以上）は「後継者の経営能力向上」「後継者の人間力向上」「事業構造の改革」がトップ3となっている。

問26.後継者バトンタッチに向けた課題

- 後継者の経営能力向上
- 後継者の人間力向上
- 後継者が未定(有力者が不在)
- 後継者のバックアップ体制づくり
- 事業構造の改革
- 財務構造の改善
- 銀行借入の個人保証・担保対応
- 経営権の円滑な譲渡
- 個人所有株式の譲渡
- 役員体制の見直し
- 資産譲渡に伴う税金対策
- 分散株式の集約化
- 個人借入の返済
- 個人所有不動産の譲渡
- その他
- 特に課題はない
- 無回答



問26.後継者バトンタッチに向けた課題

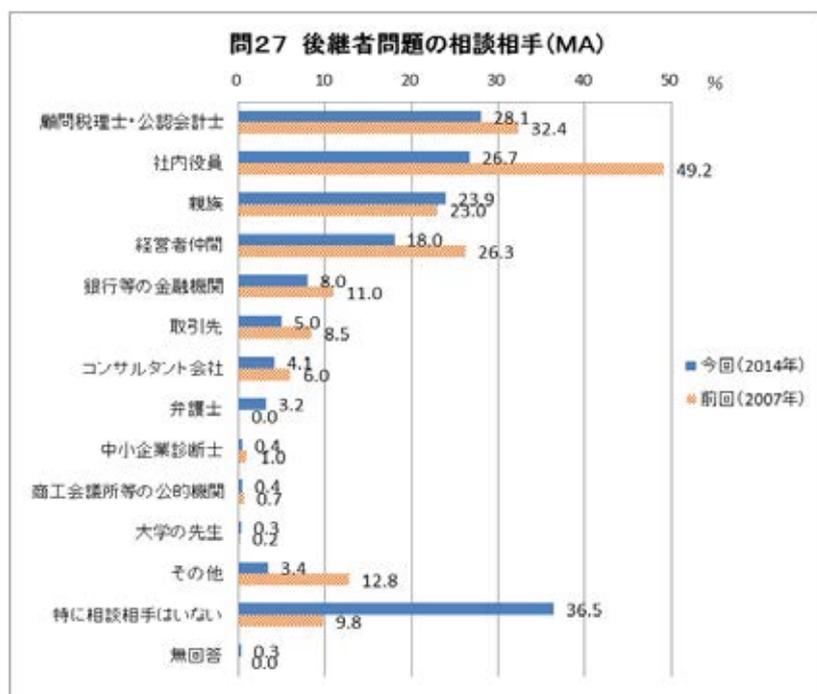


D. 後継者問題の相談

1. 後継者問題の相談相手

後継者問題の相談相手をみると、「特に相談相手はいない」が36.5%を占め最も多く、これに「顧問税理士・公認会計士」が28.1%、「社内役員」が26.7%、「親族」が23.9%で続いている。

前回と今回を比べると、「社内役員」(前回49.2%)、「顧問税理士・公認会計士」(前回32.4%)や「経営者仲間」(前回26.3%、今回18.0%)がかなり減少し、「特に相談相手はいない」(前回9.8%)がかなり増加している。

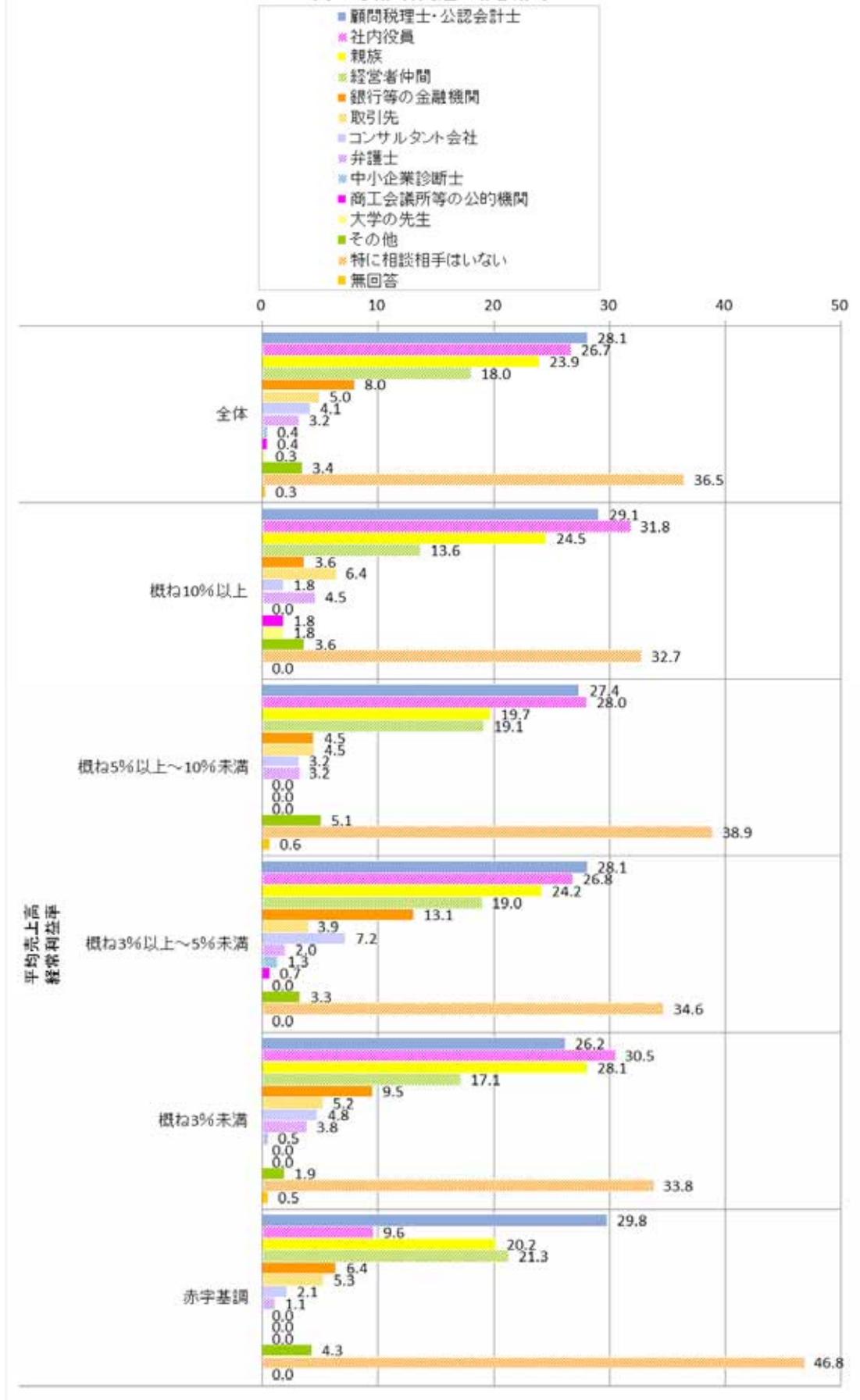


平均売上高経常利益率でみると、赤字基調以外では、利益率の高低にかかわらず、「特に相談相手はいない」を除いて、「顧問税理士・公認会計士」「社内役員」「親族」がトップ3を占めている。

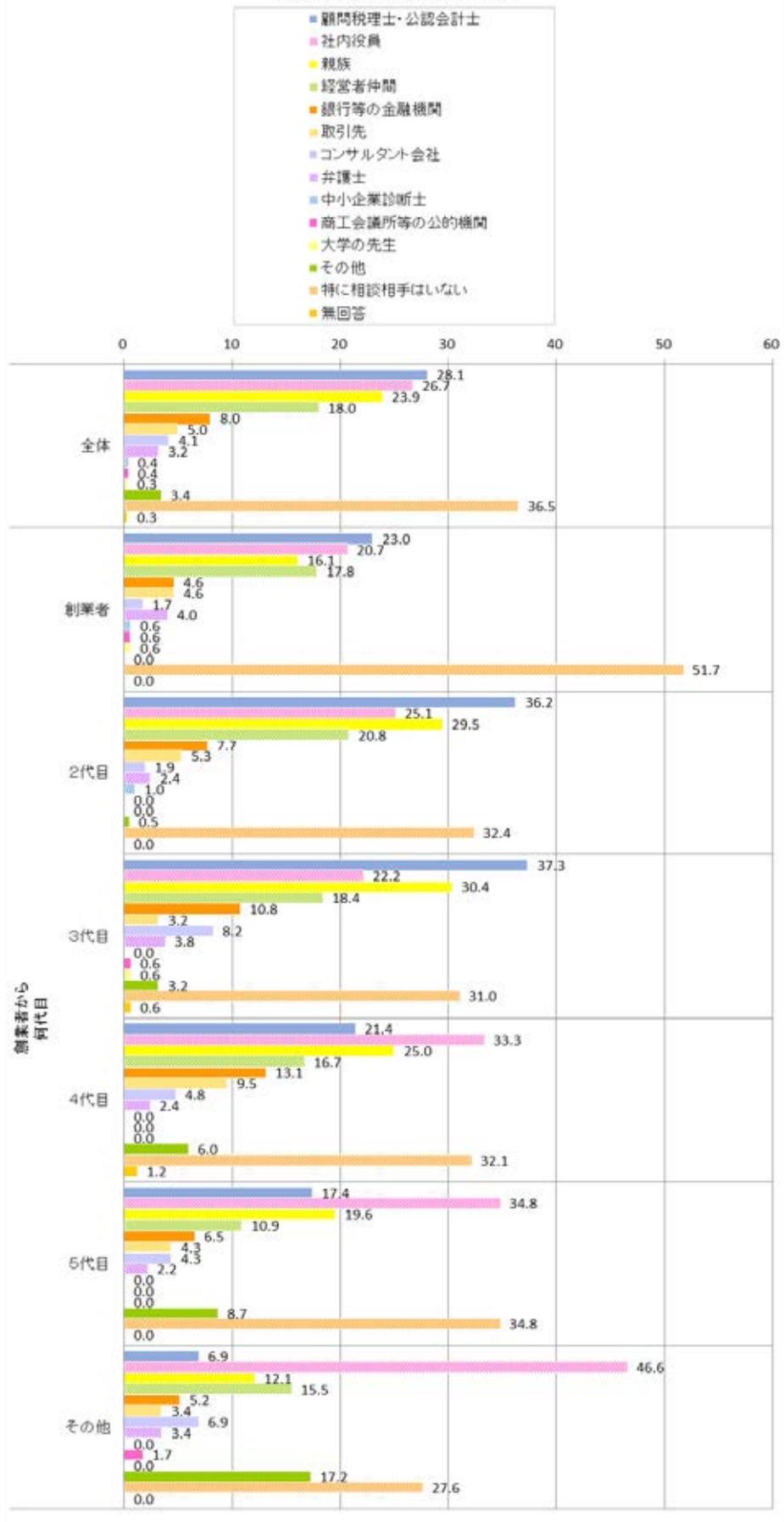
10%以上のクラスおよび5%以上10%未満のクラスでは「社内役員」が3割程度で最も多く、3%以上5%未満のクラスでは「顧問税理士・公認会計士」が3割弱で最も多く、3%未満のクラスでは「社内役員」が約3割で最も多くなっている。赤字基調のクラスでは「顧問税理士・公認会計士」が約3割で最も多く、これに続いて「経営者仲間」が2割強となっている。

創業者からの代数でみると、創業者は「顧問税理士・公認会計士」が2割強で最も多く、これに「社内役員」が約2割が続いている。2・3代目は「顧問税理士・公認会計士」が4割弱で最も多く、これに「親族」が約3割が続いている。4・5代目は「社内役員」が3割強で最も多く、これに「親族」が約2割から2割半ばで続いている。その他(6代目以上)は「社内役員」が5割弱で最も多く、これに「その他」が2割弱が続いている。

問27.後継者問題の相談相手



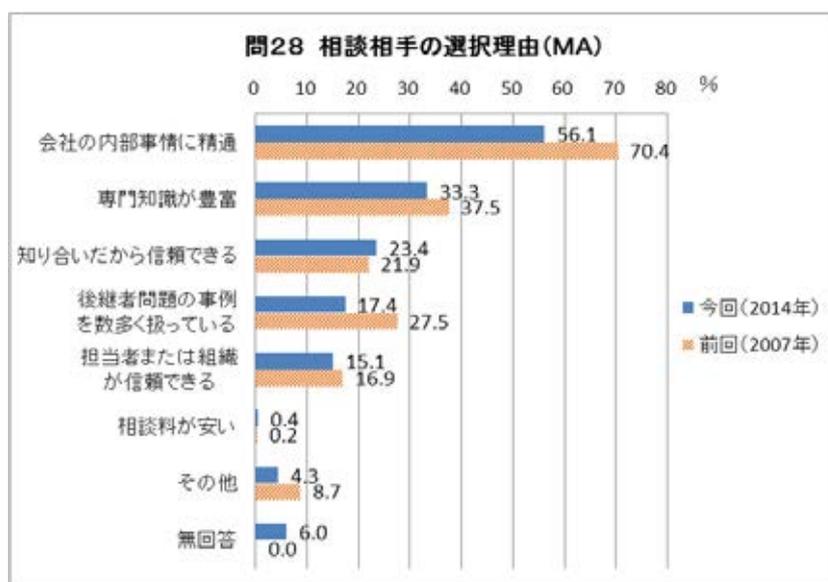
問27.後継者問題の相談相手



2. 相談相手の選択理由

相談相手の選択理由をみると、「会社の内部事情に精通」が56.1%を占め最も多く、これに「専門知識が豊富」が33.3%、「知り合いだから信頼できる」が23.4%が続いている。

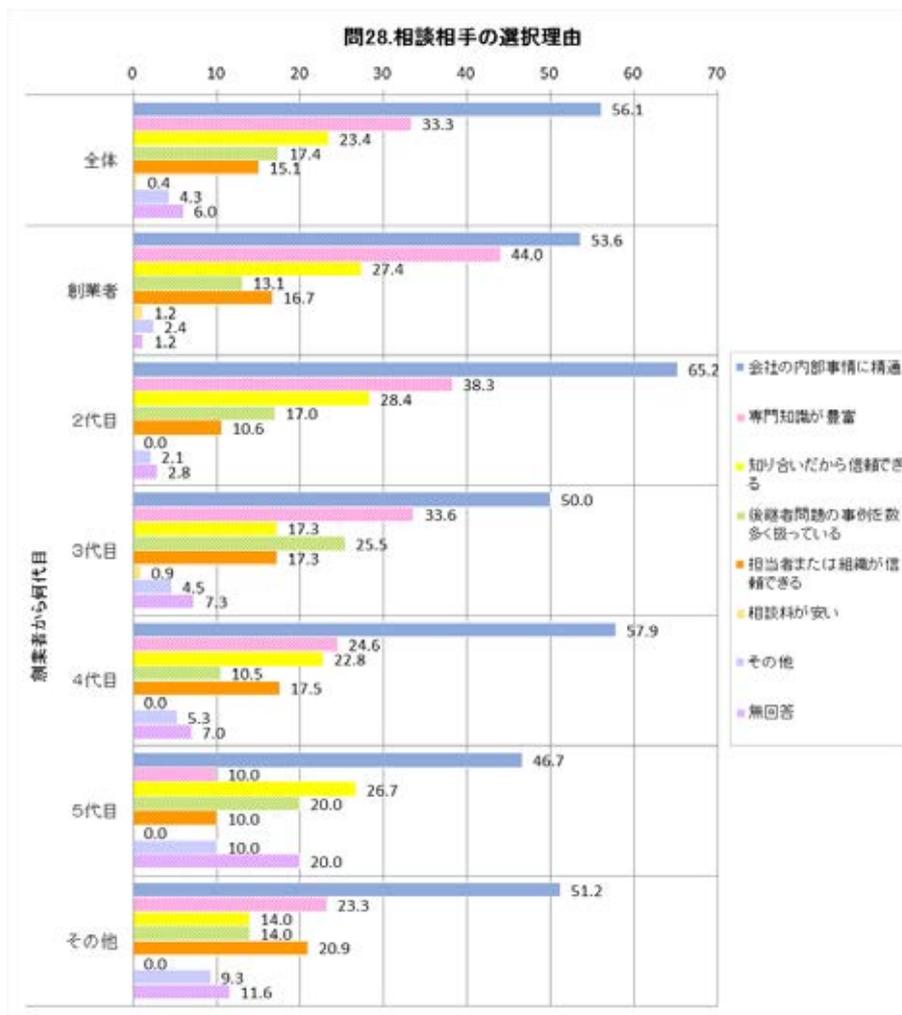
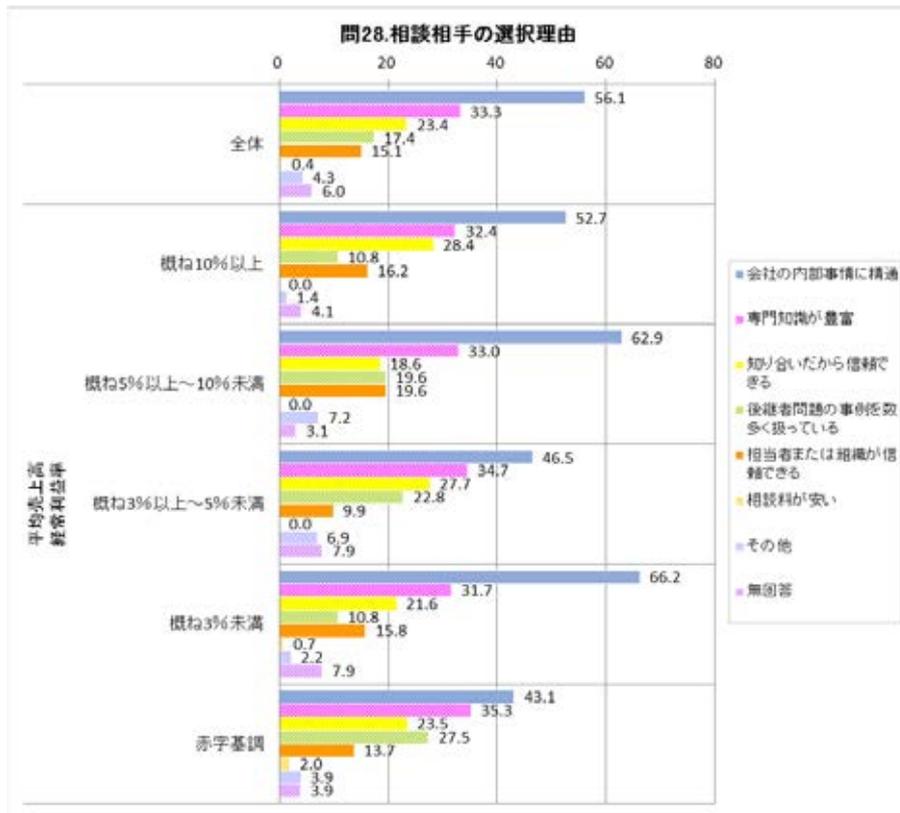
前回と今回を比べると、「会社の内部事情に精通」（前回70.4%）や「後継者問題の事例を数多く扱っている」（前回27.5%、今回17.4%）がかなり減少し、「知り合いだから信頼できる」（前回21.9%、今回23.4%）がやや増加している。



平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「会社の内部事情に精通」「専門知識が豊富」がトップ2を占めている。

10%以上のクラスでは「知り合いだから信頼できる」、5%以上10%未満のクラスでは「後継者問題の事例を数多く扱っている」「担当者または組織が信頼できる」、3%以上5%未満のクラスおよび3%未満のクラスでは「知り合いだから信頼できる」が3番目の理由となっている。赤字基調のクラスでは「後継者問題の事例を数多く扱っている」が3番目の理由となっている。

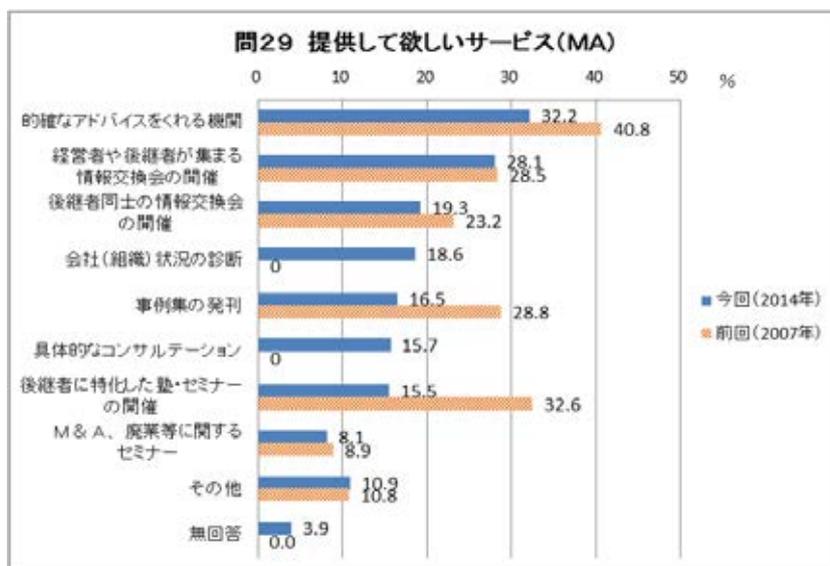
創業者からの代数でみると、5代目以外は、「会社の内部事情に精通」「専門知識が豊富」がトップ2を占めている。創業者・2・4代目は「知り合いだから信頼できる」、3代目は「後継者問題の事例を数多く扱っている」、その他（6代目以上）は「担当者または組織が信頼できる」が3番目の理由となっている。5代目は「会社の内部事情に精通」の次に「知り合いだから信頼できる」が続いている。



3. 後継者対策で提供して欲しいサービス

後継者対策で提供して欲しいサービスをみると、「的確なアドバイスをくれる機関」が**32.2%**を占め最も多く、これに「経営者や後継者が集まる情報交換会の開催」が**28.1%**、「後継者同士の情報交換会の開催」が**19.3%**で続いている。

前回と今回を比べると、「事例集の発刊」（前回**28.8%**、今回**16.5%**）、「的確なアドバイスをくれる機関」（前回**40.8%**、今回**32.2%**）や「後継者に特化した塾・セミナーの開催」（前回**32.6%**、今回**15.5%**）がかなり減少している。新設項目の「会社（組織）状況の診断」（今回**18.6%**）や「具体的なコンサルテーション」（今回**15.7%**）は、いずれも**15%**を超えており、上位3項目に次ぐ、ニーズ群（**15~18%**）を構成している。

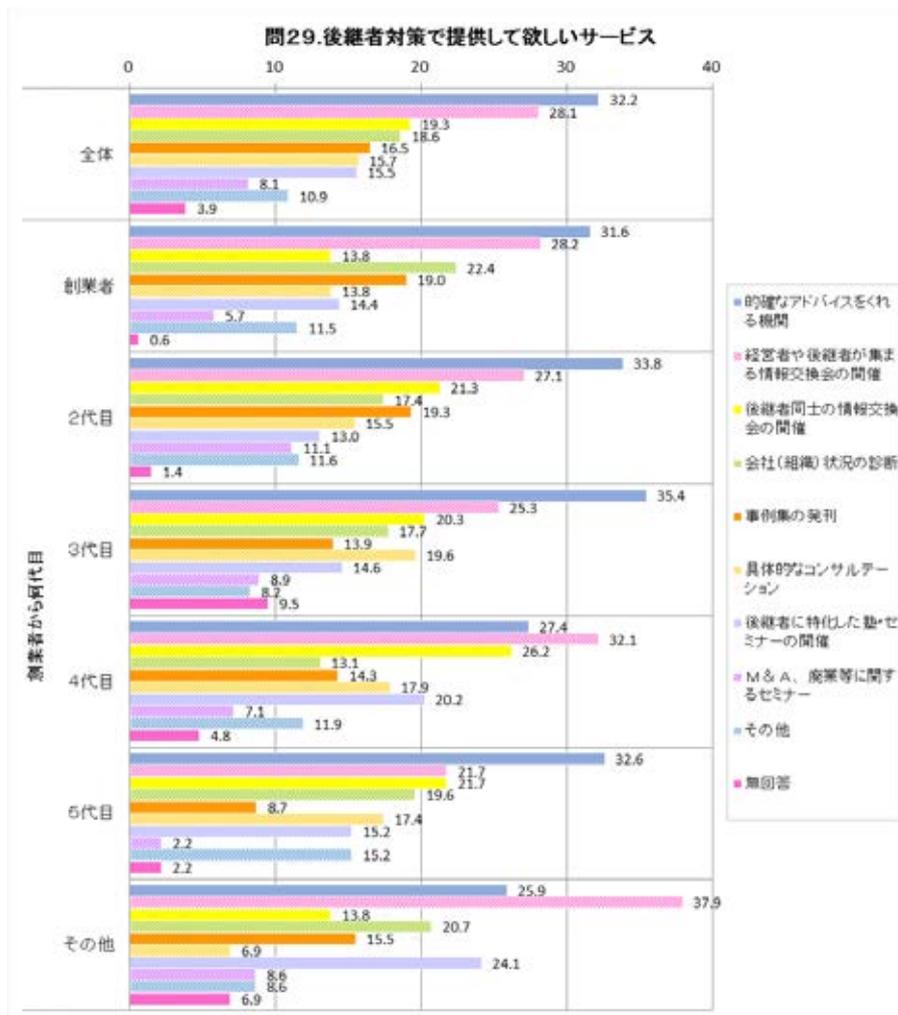
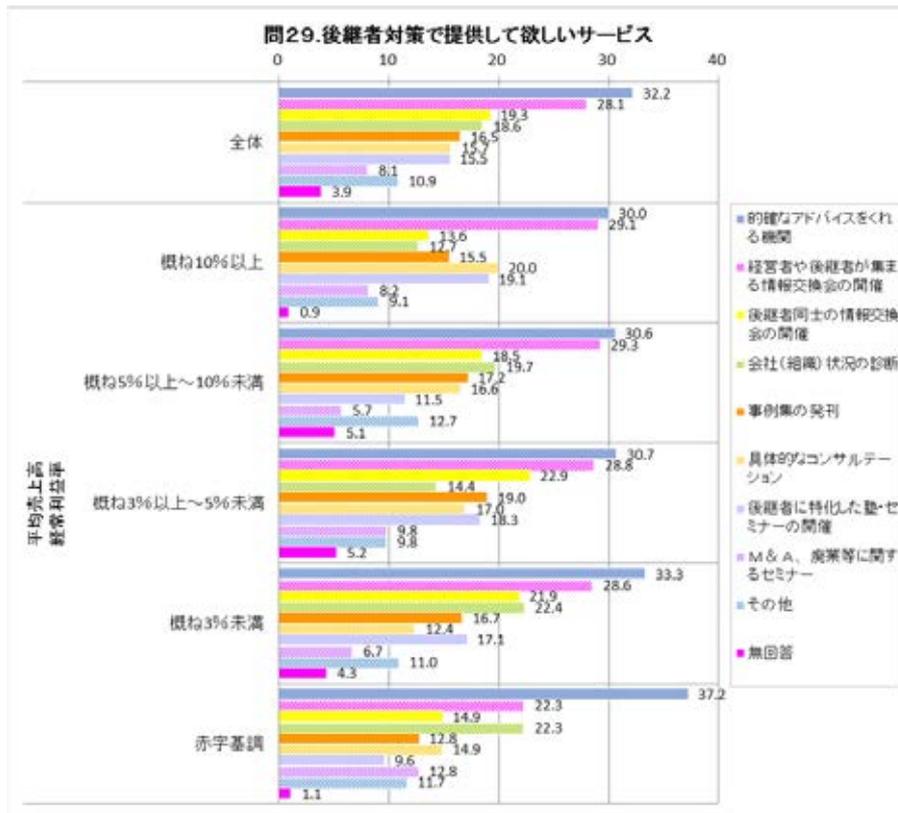


平均売上高経常利益率でみると、利益率の高低にかかわらず、「的確なアドバイスをくれる機関」「経営者や後継者が集まる情報交換会の開催」がトップ2を占めている。

10%以上のクラスでは「具体的なコンサルテーション」、5%以上10%未満のクラスでは「会社（組織）状況の診断」、3%以上5%未満のクラスでは「後継者同士の情報交換会の開催」、3%未満のクラスでは「会社（組織）状況の診断」が3番目の要望サービスとなっている。赤字基調のクラスでは「経営者や後継者が集まる情報交換会の開催」と「会社（組織）状況の診断」が同比率で2番目の要望サービスとなっている。

創業者からの代数でみると、代数の大小にかかわらず、「的確なアドバイスをくれる機関」「経営者や後継者が集まる情報交換会の開催」がトップ2を占めている。

創業者は「会社（組織）状況の診断」、2・3・4・5代目は「後継者同士の情報交換会の開催」、その他（6代目以上）は「後継者に特化した塾・セミナーの開催」が3番目の要望サービスとなっている。



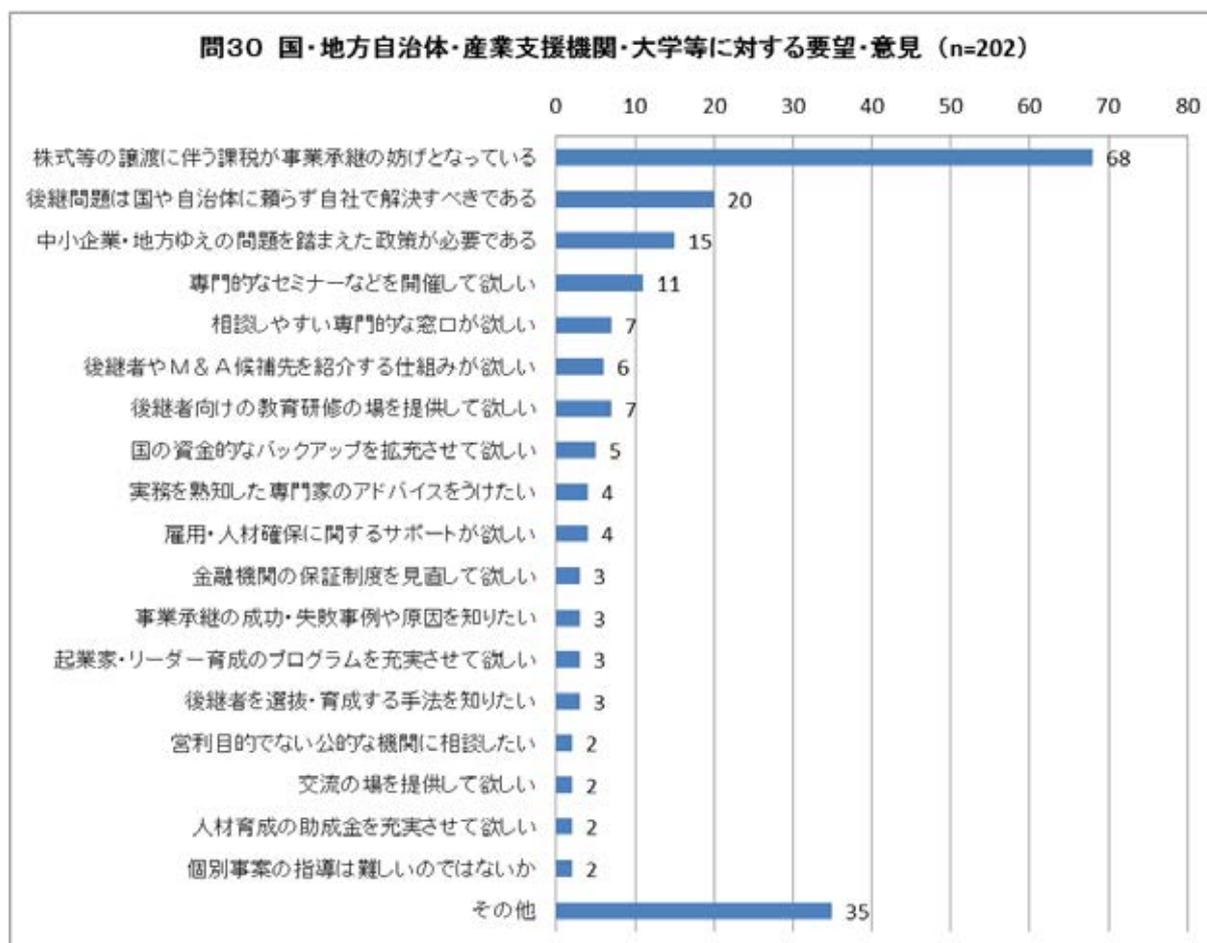
E. 要望・意見

1. 国・地方自治体・産業支援機関・大学等に対する要望・意見

国・地方自治体・産業支援機関・大学等に対する要望・意見を分類化（1名につき1件）した。

「株式等の譲渡に伴う課税が事業承継の妨げとなっている」との意見が 68 件（3 割強）を占め圧倒的に多くなっている。

これに「後継問題は国や自治体に頼らず自社で解決すべきである」との意見が 20 件（約 1 割）、「中小企業・地方ゆえの問題を踏まえた政策が必要である」との意見が 15 件（1 割弱）で続いている。



次頁以降は、これらの分類に基づいて、個別の要望・意見を掲載するので参照されたい。

■株式等の譲渡に伴う課税が事業承継の妨げとなっている

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
1	地方の中小企業の後継者問題として、現在は経営基盤がしっかりしている企業ほど相続関連の税により苦しんでいる。税制面でも「良い企業が後継しやすい環境づくり」をバックアップしてほしい。	10～29名	運輸業	同族経営	40～49歳
2	株の評価額の基準に融通を持たせて欲しい	10～29名	運輸業	非同族経営	40～49歳
3	株評価が高すぎる	10～29名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
4	中小企業(非上場・同族会社)の場合、株式の評価が高く、事業承継のハードルが高すぎる。事業承継税制(相続税・贈与税の猶予・免除の特例)の要件緩和を更に進めて欲しい。実感として、本業に励めば励むほど、株式評価が上がってしまい、相続税・贈与税納税に頭を痛めることになり、経営意欲が萎えてしまいかねない。	10～29名	卸・小売業	同族経営	55～59歳
5	税制を含め負担の少ない移譲が出来る仕組み。	10～29名	卸・小売業	同族経営	60～64歳
6	生前贈与税の軽減	10～29名	建設業	同族経営	50～54歳
7	事業承継税制の簡素化	10～29名	サービス業	同族経営	40～49歳
8	事業承継における税金対策。	10～29名	サービス業	同族経営	50～54歳
9	相続税が高すぎること。	10～29名	サービス業	同族経営	50～54歳
10	会社は永遠に継続させるための税金対策	10～29名	サービス業	非同族経営	60～64歳
11	相続税を安くしてほしい。	10～29名	製造業	同族経営	50～54歳
12	更に使いやすい株式相続の税制支援	10～29名	製造業	同族経営	55～59歳
13	事業譲渡の時の税金等の軽減	10～29名	製造業	同族経営	55～59歳
14	事業用資産の継承のための税制対策	10～29名	製造業	同族経営	60～64歳
15	相続税制の緩和	10～29名	その他	同族経営	40～49歳
16	自社株の低廉譲渡を法制化希望	10～29名	その他	同族経営	65～69歳
17	引継ぎだけでなく、相続についてもやり易くしてほしい	30～49名	運輸業	同族経営	40～49歳
18	事業継承時の税制優遇を さらに進めてほしい	30～49名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
19	株式相続の非課税	30～49名	卸・小売業	同族経営	55～59歳
20	自社株等の相続税等の軽減を強く要望したい。	30～49名	卸・小売業	同族経営	60～64歳
21	弱小企業の自社株の相続評価の減額	30～49名	卸・小売業	同族経営	70～74歳
22	株の相続に対する考慮	30～49名	建設業	同族経営	40～49歳
23	承継税制の抜本的な減税	30～49名	建設業	同族経営	55～59歳
24	税制面での優遇	30～49名	サービス業	同族経営	50～54歳
25	相続についての法整備が、役所の都合で徴税するだけになっており、中小企業の事業継続の大きなマイナス要因になっている	30～49名	サービス業	同族経営	55～59歳
26	事実上売却できない株式に対する相続税の廃止	30～49名	製造業	同族経営	40～49歳
27	税の軽減	30～49名	製造業	同族経営	40～49歳
28	相続税が上がるが、事業承継税制の拡充などしっかりやってもらいたい。	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
29	相続税	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
30	相続税の軽減	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
31	非上場株式譲渡の評価基準	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
32	自社株の譲渡に対しての税金緩和	30～49名	製造業	同族経営	55～59歳
33	事業承継は大きな課題で、解決できなければそれにより企業生命を終わりにしなければならない事も。やはり相続の負担減などスムーズな継承が出来るような法整備を期待したい。	30～49名	製造業	同族経営	55～59歳
34	相続等での税負担を軽減すべきと思う。	30～49名	製造業	同族経営	60～64歳
35	相続税対策支援	50～99名	運輸業	同族経営	55～59歳
36	中小企業の相続税の緩和	50～99名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
37	税金対策	50～99名	建設業	同族経営	40～49歳
38	相続に関する税制の軽減等、継続の支援策	50～99名	建設業	同族経営	55～59歳
39	相続税の低減	50～99名	宿泊・飲食業	同族経営	65～69歳
40	中小企業の事業承継に関しては、経営権の譲渡以外にも株式の譲渡や、事業不動産の譲渡等、相続税や贈与税など複雑な問題があり、総合的な観点での施策が必要と考えます。中小企業経営者にとっては個人の資産も事実上会社の経営資源であり、それらの経営資源に対しては、一般的な相続や贈与とは別の考え方も必要なのではないかと思えます。	50～99名	製造業	同族経営	40～49歳
41	後継者への税制優遇(株の譲渡や財産贈与)	50～99名	製造業	同族経営	40～49歳
42	相続にかかわる税金の免除	50～99名	製造業	同族経営	50～54歳
43	非上場の中小企業の事業承継には多額の税が重くのしかかる 又、個人的にも資産形成は容易ではなく、納税に苦慮せざるを得ない。政策的に真に有効な継承援助策を打ち出してほしい	50～99名	製造業	同族経営	65～69歳
44	事業承継において自社株の評価が高く、相続税の支払が心配である。	50～99名	製造業	同族経営	65～69歳
45	会社形態は同族経営としているが、現状経営と株主は非同族の関係にある。将来株委譲問題の心配がある。	50～99名	製造業	同族経営	75歳以上
46	株式に対する贈与税、相続税を引き下げてほしい。	50～99名	製造業	同族経営	75歳以上
47	事業継承時の税負担の軽減措置	50～99名	その他	非同族経営	50～54歳
48	非上場企業の株式の相続税評価額の見直しをしてもらいたい。資産としての流動性が低いにも関わらず評価額が高くスムーズな事業承継を阻害する一番の原因だとおもう。	100～199名	運輸業	同族経営	50～54歳

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
49	国に対しては、事業承継を円滑に進める為に、非上場会社の株式譲渡をしやすくして欲しい。株価の算定が高くなりがち。	100～199名	運輸業	同族経営	55～59歳
50	株式の相続税は非上場の場合いらない。	100～199名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
51	株式(個人所有)の譲渡に関する税制の検討を願います。	100～199名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
52	事業継承がしやすい環境づくり(税制・法整備等)	100～199名	卸・小売業	同族経営	55～59歳
53	相続税が高すぎる(自社株の評価)	100～199名	卸・小売業	同族経営	55～59歳
54	取得する株式の相続税又は贈与税の軽減	100～199名	卸・小売業	同族経営	60～64歳
55	同族中小企業の株式譲渡について、税制面でもっと優遇をはかってほしい。	100～199名	サービス業	同族経営	40～49歳
56	後継にあたり金銭面での負担が大きい。	100～199名	製造業	同族経営	40～49歳
57	税金優遇措置	100～199名	製造業	同族経営	50～54歳
58	相続税、特に売ることの出来ない自社株の問題を解決しないと、日本の中小企業は弱体化すると思います。	100～199名	製造業	同族経営	50～54歳
59	自社株の円満な承継が可能となるような制度の推進を希望します。	100～199名	製造業	同族経営	70～74歳
60	オーナー企業の持つ株に対する税金が高すぎるため事業を引き継ぐにあたり、金がかかりすぎる。オーナーは株を売ってもうけようと考えていない。相続税が高すぎる。国は上場や都会の大きな会社にしか目がいかない。日本は中小企業が多くまた税金もおさまられない会社も多い。税制改革が地方や中小企業に対してもっと行うべき。	200～299名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
61	税法。継承を難しくさせている。	200～299名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
62	相続税の優遇策	200～299名	サービス業	同族経営	50～54歳
63	相続税・贈与税の負担が重すぎる。起業家のモチベーションを高めるためにも、既存従業員の雇用の安定を重視するためにも、自分の親族以外の者への継承についても、税制の優遇措置を求めたい。	200～299名	サービス業	同族経営	55～59歳
64	株式委譲	200～299名	サービス業	非同族経営	40～49歳
65	自社株式(非上場)の評価方法を見直して欲しい。現状ではあまりにも高騰になり過ぎて相続税負担が限界を超えている。	400～499名	卸・小売業	同族経営	60～64歳
66	相続税の負担強化は円滑な事業承継を妨げ、中小企業の経営を不安定化する。	500名以上	卸・小売業	同族経営	40～49歳
67	相続税の緩和	500名以上	建設業	非同族経営	60～64歳
68	後継者(未上場、中小零細企業)への自社株式の譲渡が円滑にできる制度づくり	500名以上	製造業	同族経営	40～49歳

■後継問題は国や自治体に頼らず自社で解決すべきである

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
69	特に問題は感じていない。やるだけだ。	10～29名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
70	社内の問題なので外部に頼らず社内検討、善処します。	10～29名	卸・小売業	非同族経営	65～69歳
71	特に無い。自力で処理するつもりである。	10～29名	建設業	同族経営	40～49歳
72	特にない。と言うか言ったところで何もしてくれない。	10～29名	建設業	同族経営	50～54歳
73	期待できないところに、要望も意見もない	10～29名	サービス業	同族経営	50～54歳
74	それは自社でやること。	10～29名	サービス業	同族経営	50～54歳
75	公共団体等が口を出す問題ではない	10～29名	サービス業	同族経営	55～59歳
76	国や自治体には期待なし	10～29名	サービス業	非同族経営	55～59歳
77	特に要望は考えていない。自分自身で判断する。	10～29名	製造業	同族経営	55～59歳
78	中小企業の場合、お役人的発想は役に立たない。	10～29名	製造業	非同族経営	60～64歳
79	何も役に立ちそうに無いので、必要ない	30～49名	製造業	非同族経営	30～39歳
80	特にない。外部に期待していない。	50～99名	卸・小売業	非同族経営	60～64歳
81	基本的にはそれぞれの会社の問題であり、各社で解決すべきもの。	100～199名	運輸業	同族経営	40～49歳
82	海外との取引が多いため自治体や産業支援機関には期待していない。また、頭の硬い人間には理解できない産業のため事務的な杓子定規の機関のお世話になるつもりはない。	100～199名	サービス業	同族経営	60～64歳
83	国には期待していない	100～199名	製造業	非同族経営	55～59歳
84	後継者については、長時間かけて、その人柄について観察もして、育成していく事が大切だと思っておりますので、上記機関に相談、要望等はございません。	100～199名	製造業	非同族経営	70～74歳
85	この問題は基本的に自己責任だと考えています。	200～299名	製造業	同族経営	60～64歳
86	中小企業では、後継者は難しい問題です。自分達で結論を出すしか無いのかな、と考えています。	200～299名	製造業	非同族経営	55～59歳
87	デリケートな問題が多く、公的機関には相談しにくい。	500名以上	製造業	同族経営	55～59歳
88	後継問題は通り一遍なことでは進みません国や自治体は頼っても仕方がない。きちんと会社そのものを理解していかなくては無理です。永年一緒に仕事をして会社を育ててきた信頼関係が構築された人で、きちんとした自分なりの経営理念を持ち創造性豊の人がふさわしいですね	500名以上	製造業	同族経営	60～64歳

■中小企業・地方ゆえの問題を踏まえた政策が必要である

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
89	後継者教育のため中小企業大学へ10か月の合宿セミナーへ行くのは、ハードルが高過ぎる。	10～29名	製造業	同族経営	40～49歳
90	より積極的な支援を！	10～29名	製造業	同族経営	50～54歳
91	成長するまでの期間(もちろん限定)は税制面等で優遇がある。	10～29名	製造業	同族経営	50～54歳
92	景気が良くならないと解決できない問題が数多くある。国は地方の小規模企業に目を向けてほしい。国の機関は、大手にしか目を向けていない。経営規模が大きくなると一人前でないような社会は変と感じている。国内の90%は中小企業である。10年位の間と同業者の廃業(倒産)が続いたし、まだ続きそうである。国は東京だけで成り立っていないと思う	10～29名	その他	非同族経営	55～59歳
93	経営への参加意識の向上。意識レベルが低すぎる。経営者として、夢が持てるような、社会環境の整備。	30～49名	サービス業	非同族経営	55～59歳
94	ニッチな業態での製品搬出に対する責任を加味の上、業種への理解をお願いしたい。	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
95	中小企業に対する、金融資金を含めた支援制度の拡大	30～49名	製造業	非同族経営	55～59歳
96	大手や、献金の多い産業、企業にのみ援助せず日本の技術の養成を疎かにした事が今の世界に勝てない状態を産んだのを真摯に受け止め、様々な援助や指導を期待したい	30～49名	その他	非同族経営	55～59歳
97	国としての産業政策を明確にし、産業構造の緩やかな転換を促す為に廃業を促進する施策を取って欲しい。	50～99名	製造業	同族経営	40～49歳
98	個人の創意的形の親族経営から株式会社への遷移が難しく、創業者一族の個人的意向や思惑が強い場合が見られます。そういった点の不満を社内で解決する課題が大きいです。その様な個人と会社との葛藤が社長には重くのしかかります。公的機関はそういった内部環境をよく理解して教育や指導の施策を進めていただきたいと思います。	100～199名	製造業	非同族経営	60～64歳
99	様々な会社の業態に合った法整備を望む	100～199名	製造業	非同族経営	60～64歳
100	後継者の問題は非常に切実な問題である。同業、異常関わらず同族でも息子がいたとしても継ぎたがらない人が多い。上記した事で悩みが多い。相続の問題や企業間の競争により、あえて経営トップとして苦しみから逃げる、避ける人が多いと思います。大手優先で我々のような地元企業が全然守られてない現状が多い。働いている社員は地元出身者であり地元貢献しているにもかかわらず価格などで優先されてしまう。	100～199名	その他	同族経営	50～54歳
101	後継者へのパトナタッチを意味することは、事業の継続性を確実なものにすることでであると考える。当社は創業以来141年を迎えるが、今後の事業継続を考えた場合、新たな事業への転換も考えなくてはならない。即ち後継者の育成・パトナタッチとは、新たな事業転換と同義とも言えまいか？このような視点から御大字におかれては、後継者問題をとらえていただきたいと思います。	300～399名	運輸業	その他	60～64歳
102	経営者の負担(金融的、労務的)がリーマンショック以降、以上に過剰に責任が求められ、経営者の利点を後継者に説明しづらくなった	300～399名	製造業	同族経営	55～59歳
103	事業継承制度の拡充	500名以上	サービス業	同族経営	40～49歳

■専門的なセミナーなどを開催して欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
104	税制についてわかりやすい解説が欲しい	10～29名	製造業	同族経営	40～49歳
105	後継者の育て方のセミナーをぜひしてほしい	10～29名	製造業	同族経営	60～64歳
106	経営者セミナーへの無料参加企画など	30～49名	サービス業	同族経営	60～64歳
107	セミナーとかを開いてほしい	30～49名	宿泊・飲食業	同族経営	40～49歳
108	事業継承についての色々な知識や問題点等のセミナーの開催など	30～49名	製造業	同族経営	55～59歳
109	商工会議所でセミナーを	50～99名	運輸業	非同族経営	50～54歳
110	経験者の意見を聞きたい。	50～99名	情報通信業	同族経営	50～54歳
111	勉強会の開催	50～99名	製造業	非同族経営	55～59歳
112	セミナー開催	50～99名	その他	非同族経営	30～39歳
113	後継者問題について考える機会、場があればありがたい	100～199名	運輸業	同族経営	50～54歳
114	我国を担っている中小企業の発展のための人材育成を外部からの視点で専門性が高いセミナー開催を各自治体毎に開催してくれると地方自治体の発展に繋がると感じる	100～199名	サービス業	同族経営	40～49歳

■相談しやすい専門的な窓口が欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
115	会社の代表者になった場合の法律面、税金面、資金面、助成金などが1か所で相談できるところがほしい	10～29名	サービス業	同族経営	50～54歳
116	専門部署があればありがたい	10～29名	サービス業	非同族経営	40～49歳
117	まず、無償で相談に乗ってほしい。	10～29名	情報通信業	同族経営	40～49歳
118	中小企業で社内外での支援が得られない後継の為に困ったときの相談窓口、融資等の支援制度を作してほしい	10～29名	情報通信業	非同族経営	40～49歳
119	なかなか相談できる内容ではないため 個別に指導してもらえる窓口があればよい。	10～29名	製造業	同族経営	50～54歳
120	技術や技能、法律(規制)などの相談や教育、助成をして欲しい	10～29名	製造業	同族経営	65～69歳
121	気軽に相談できる窓口がほしい	30～49名	製造業	非同族経営	55～59歳

■後継者やM&A候補先を紹介する仕組みが欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
122	他人とのマッチング+面接+保証人	10～29名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
123	社長にできる人材バンクが必要	10～29名	サービス業	同族経営	50～54歳
124	現在の自社の状況では企業体としては面白くないので、M&Aにより組織力を強化しようと考えています。ある程度形ができれば、私は企業体のオーナーとして引退し、後進に譲るつもりですが、なかなか他社を買収するというチャンスがありません。そのような機会の場を作ってもらえればと思います。また、友人の話では社長を親族でない人に譲った場合、会社の信用を維持できずにうまくいかないケースが多いそうです。そういうこと成功事例、失敗事例について原因を分析したものがあれば見てみたいです。	30～49名	運輸業	同族経営	50～54歳
125	地方都市の中小企業の後継者がいないという問題は前々から議論されてますが全く改善していません。経営者として社外からも招きやすい形や流れを日本でも生み出していく必要を感じます。	50～99名	サービス業	非同族経営	40～49歳
126	事業を行いたい者を紹介してほしい。	50～99名	サービス業	非同族経営	40～49歳
127	後継者を探している企業などのデータベースがあると、企業同士の合併など補完しあう体制の後継企業が確立できるのではないかと思いますので、その様なDBが公開・管理されると良い。	200～299名	情報通信業	非同族経営	40～49歳

■後継者向けの教育研修の場を提供して欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
128	後継者が育つような環境整備、支援。	10～29名	建設業	同族経営	50～54歳
129	教育の充実	10～29名	その他	非同族経営	50～54歳
130	後継者を育てる機関を創ってほしい	30～49名	宿泊・飲食業	非同族経営	50～54歳
131	中小企業の後継者のためのセミナーや、税金等免除できるようにしてほしい。	50～99名	建設業	同族経営	40～49歳
132	後継者のみに絞った中小企業大学の設置。県の中小企業大学は後継者と経営幹部と一緒に学ぶため、ややピン트가ぼける感じがする。又、経営者の友人、相談は同じ立場の経営者仲間にしかなないので、そういう人間関係をつくる機会を設けて欲しい。	50～99名	製造業	同族経営	50～54歳
133	後継者本人の意識を高める研修等	50～99名	製造業	同族経営	55～59歳
134	製造業の後継者育成に関して、他社の後継者達との他流試合的な教育研修の場の提供を望みます	100～199名	製造業	同族経営	50～54歳

■国の資金的なバックアップを拡充させて欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
135	資金面での援助	10～29名	宿泊・飲食業	同族経営	40～49歳
136	金融が引き続き資金面でバックアップ欲しい。と言うか中小企業に対して国の制度でバックアップして欲しい。	30～49名	建設業	非同族経営	55～59歳
137	中小企業資金融資	30～49名	製造業	非同族経営	65～69歳
138	国の資金バックアップをもっともっと豊富にしてほしい。	50～99名	製造業	同族経営	30～39歳
139	低利息での借入	50～99名	サービス業	同族経営	55～59歳

■実務を熟知した専門家のアドバイスをうけたい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
140	後継者問題はその会社における情勢、財務、社内事情、身内の事情など相当多くのパラメータが複雑に寄与するので画一的なセミナー等で結論を出すことは困難である。信頼のおけるコンサルタントに中長期的に見てもらうことが肝要であると思う。	10～29名	建設業	同族経営	55～59歳
141	自分の子が一人っ子で、障害児のため、後継者にできないので、色々なアドバイスをもらえる機関があれば	10～29名	運輸業	同族経営	50～54歳
142	いくら悩んでもなるようにしかならないので、最善を尽くして全てを受け入れられるようなアドバイスをうけたい	50～99名	サービス業	同族経営	55～59歳
143	実務を熟知したコンサルタントの紹介、活用	100～199名	建設業	非同族経営	50～54歳

■雇用・人材確保に関するサポートが欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
144	お互いのふれあいの場が欲しい、労務者の減少、高齢化等々の問題が待ち受けてる。	10～29名	建設業	同族経営	60～64歳
145	トラック運転者の不足に、将来運送会社の継続は難しくなる。	10～29名	運輸業	非同族経営	50～54歳
146	後継者問題より人材の確保(人手)のほうが喫緊の課題	50～99名	サービス業	同族経営	55～59歳
147	雇用に対するサポート	100～199名	サービス業	非同族経営	50～54歳

■金融機関の保証制度を見直して欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
148	銀行の個人補償、根保証などの全てを縛るような保証制度の見直し	10～29名	製造業	同族経営	40～49歳
149	金融機関との話し合い(連帯保証)	30～49名	製造業	同族経営	55～59歳
150	個人保証の撤廃	30～49名	製造業	同族経営	30～39歳

■事業承継の成功・失敗事例や原因を知りたい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
151	後継事例の紹介	10～29名	製造業	非同族経営	60～64歳
152	同業の事例	30～49名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
153	5年計画で事業承継を行い、非常にスムーズな社長交替をお陰様ですることができました。私共のような方法もあるという一つの成功事例集のような書籍を発刊したり、セミナーを開催することも良いと思います。	100～199名	運輸業	同族経営	30～39歳

■起業家・リーダー育成のプログラムを充実させて欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
154	リーダーを育成するシステムを構築していけたら良いと思う	10～29名	建設業	同族経営	30～39歳
155	教育課程において、自工程内完結能力と目標達成能力と、忍耐力を身に付けてほしい	30～49名	製造業	同族経営	40～49歳
156	起業家を育成するプログラムの充実	30～49名	卸・小売業	非同族経営	50～54歳

■後継者を選抜・育成する手法を知りたい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
157	後継者の評価をして後継者に指導してほしい。	10～29名	製造業	同族経営	60～64歳
158	後継者の人材発掘方法を教えてもらえれば助かる。	10～29名	サービス業	同族経営	65～69歳
159	後継者の選抜について、どのような手法を使えばいいのか。	30～49名	宿泊・飲食業	同族経営	50～54歳

■営利目的でない公的な機関に相談したい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
160	銀行などではなく公的機関による事業継承に関するサポートが欲しい。銀行(信託含む)はどうしても自己の利益のためのアドバイスであったり営業があるため。経営者側にたったアドバイスが欲しいと思った。	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
161	M&Aを営利目的にしている会社からのさそいが多いが、本当の協力者がほしい 公共機関で相談にのってくれる部署があると助かる。	30～49名	サービス業	非同族経営	60～64歳

■交流の場を提供して欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
162	これと言った人材が参加する信頼できるコミュニティを教えてください	10～29名	情報通信業	非同族経営	55～59歳
163	一匹狼的な経営にならないように、JCや、YEGに入会して、同世代の経営者たちとの交流を深め、その土地に根づいた経営方法を考え、実践する方法等の案内を出す。	10～29名	サービス業	同族経営	40～49歳

■人材育成の助成金を充実させて欲しい

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
164	円滑な後継者継承を実施するために、相続等の税金を免除してほしい。教育等の経費として助成金制度を作成してほしい。	10～29名	製造業	同族経営	50～54歳
165	中小企業の育成を、補助金のみならず、人的育成をもっと進める	10～29名	卸・小売業	同族経営	70～74歳

■個別事案の指導は難しいのではないかな

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
166	個別事案に対しての指導が難しいと思われる	30～49名	製造業	同族経営	65～69歳
167	特になし、ケースバイケースが多すぎる	10～29名	建設業	同族経営	50～54歳

■その他

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
168	漠然としていて、具体的な意見がまとまらない。	10～29名	運輸業	同族経営	50～54歳
169	事業承継	10～29名	運輸業	同族経営	50～54歳
170	現在は、あまり実感が無い為、特に要望、意見はない。	10～29名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
171	中小企業に対する事業継承の必要性を提示してほしい。	10～29名	卸・小売業	同族経営	55～59歳
172	中小を生かしたいのか、殺したいのか	10～29名	卸・小売業	同族経営	60～64歳
173	特殊な会社ですので、一般企業の後継者には当てはまらない	10～29名	卸・小売業	非同族経営	50～54歳
174	まだ具体的に考えていないので要望・意見がまとまらない。	10～29名	建設業	同族経営	40～49歳
175	今考え中、模索中である	10～29名	建設業	同族経営	65～69歳
176	人口を増やして、経済を活性化。消費税をこれ以上増やされると、廃業したほうがよい。	10～29名	サービス業	同族経営	30～39歳
177	官報の公告料金を下げるべき、登記費用を下げるべき	10～29名	サービス業	同族経営	40～49歳
178	それぞれの分野でがんばってほしいと思います。	10～29名	サービス業	非同族経営	40～49歳
179	企業を創業者とコンサルタントが運営する違いを明確にして支援してほしい。コンサルタントは短期の間で最高益を作る事しか行わないので、企業・人を育てることには不向きな面があると感じている。	10～29名	情報通信業	同族経営	55～59歳
180	手続き	10～29名	製造業	同族経営	50～54歳
181	相続税を上げる前に、議員定数の削減や公務員給与の圧縮を即時願う。なぜこれだけの赤字国家の人事院が公務員給与の増額を勧告したのか、理解に苦しむ。このまま継承するに値しない国家なら継承はせずに他の相続税対策を考えたい。	10～29名	その他	同族経営	40～49歳
182	親族が引き継ぐのか他人に任せるのかの是非	30～49名	運輸業	同族経営	50～54歳
183	速やかな後押しを	30～49名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
184	自立と奉仕の教育を早いうちから国がするべきだと思います。加えてコミュニケーションの能力を強化すべきです。	30～49名	サービス業	非同族経営	50～54歳
185	過去に記載されているところの情報も得たが、全く信用できなかった。	30～49名	製造業	同族経営	50～54歳
186	雇用の受け皿としての企業の	30～49名	製造業	同族経営	55～59歳
187	経営全般についてシミュレーションを行った結果、財務による立て直し、人材による立て直しなどの要素ごとに学習する場を提供してほしい	30～49名	その他	非同族経営	50～54歳
188	人の問題なので、ベストな回答が得られないことが多い。一般論で応用していくのがベターなのかと思う。	50～99名	建設業	非同族経営	55～59歳
189	大企業の下請けが独自の路線で生き残る方法が知りたい	50～99名	サービス業	非同族経営	40～49歳
190	人材は大学院に眠っています。当社の様に、外国人社員が多いと、必然的にネイティブレベルの語学力が必要です。また、ヨーロッパが大きな市場で有るため、ドイツ語、フランス語のビジネス会話能力が必要です。こういう人材が眠っているのは大学院です。特に帰国子女・長期留学経験があり、英文・米語・ドイツ語・フランス語での論文が書ける能力が必要です。こういう人材が職がなく、喫茶店や居酒屋でアルバイト生活をしているのが勿体無いです。私は大学教授をつてに良い人材を探しています。	50～99名	情報通信業	非同族経営	55～59歳
191	人材育成の理念を明らかにしてほしい	50～99名	製造業	同族経営	55～59歳
192	民間仕事の邪魔をしないで欲しい	50～99名	製造業	非同族経営	30～39歳

No.	回答内容	従業員数	業種	会社形態	年齢
193	会社を続けるつもりがあまりない	50～99名	その他	非同族経営	30～39歳
194	廃業予定なので無い	100～199名	卸・小売業	同族経営	50～54歳
195	全体や実態に不理解なのに、一般論で経営を語って欲しくない。	100～199名	サービス業	同族経営	60～64歳
196	7月22日、この書類を見えています。発送が遅れずきてませんか！！	100～199名	製造業	同族経営	75歳以上
197	特にありません。研究結果を楽しみにしています。	200～299名	卸・小売業	同族経営	40～49歳
198	会社経営の責任と自覚、社員を守る事の重要性など。	200～299名	製造業	同族経営	50～54歳
199	リスク管理に伴う報道のやり方	300～399名	運輸業	非同族経営	55～59歳
200	資料有難うございます。小生は、関西で事業承継学会(同志社)に所属し、NPO三方よし研究所で、活動しています。先週は、上海で中欧国際工商学院のゲストスピーカーとして行って参り、感動しました。	300～399名	卸・小売業	同族経営	65～69歳
201	外資系企業であるため、今回のアンケートの回答は、アンケートの目的と合っていない所もあります。	300～399名	製造業	その他	40～49歳
202	独立した地場企業ではないのであまり関係ない	500名以上	卸・小売業	非同族経営	60～64歳

V. ヒアリング調査結果の概要

A. ヒアリング調査の対象企業

1. 株式会社ウインローダー 東京都杉並区 運輸業、その他（環境ビジネス産業）
2. お茶の井ヶ田株式会社 宮城県仙台市 製造業（お茶・茶菓子等）
3. 株式会社協和 東京都台東区 卸売業（鉄鋼 2 次製品）
4. 株式会社栗原弁天堂 埼玉県熊谷市 卸売業（農業用薬品・工業用薬品・肥料等）
5. 株式会社小松製菓 岩手県二戸市 製造業（米菓）
6. 三州製菓株式会社 埼玉県春日部市 製造業、卸売業（菓子）
7. 三和建設株式会社 大阪市淀川区 建設業
8. 株式会社シュガーハウス 静岡県浜松市 飲食業（洋菓子、ベーカリー、カフェ）
9. S株式会社 東京都 製造業（印刷業）
10. 株式会社トコロ 岐阜県岐阜市 卸売業（紙の専門商社）
11. **TOMA** コンサルタンツグループ株式会社 東京都千代田区 専門サービス業
12. 富士見産業株式会社 東京都中央区 ビルメンテナンス業、その他
13. 農業生産法人 株式会社いづも屋 島根県出雲市 製造業（健康食品等）
14. 株式会社シンリョウ 東京都豊島区 卸売業（OA機器等）
15. 十勝バス株式会社 北海道帯広市 運輸業（一般乗合旅客自動車運送業）
16. 日本食研株式会社 愛媛県今治市 製造業、卸売業（ブレンド調味料、加工調理食品）
17. 株式会社日本レーザー 東京都新宿区 卸売業（電気機械器具）
18. フンドーキン醤油株式会社 大分県臼杵市 製造業（醤油・みそ・ドレッシング等）
19. 株式会社もちひこ 静岡県静岡市 製造業、卸売業（産業用テント）
20. 株式会社矢島防水布加工所 埼玉県本庄市 製造業（防水布、特殊ゴムボート等）
21. 木村飲料株式会社 静岡県島田市 製造業（清涼飲料水）

B. ヒアリング調査の結果

次頁以降は、各企業からのヒアリング結果の要約を掲載するので参照されたい。

1. 株式会社ウインローダー

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社ウインローダー、 ・会長：高嶋 民雄 ・代表取締役社長：高嶋 民仁
- ・所在地：東京都杉並区
- ・創業年：1950年、 ・資本金：5000万円
- ・業種（主製品）：運輸業（一般区域貨物自動車運送事業）、その他（環境ビジネス業）
- ・売上高：14億円
- ・従業員数：計160名、（男子122名、女子38名、パートアルバイト含む）
- ・正規社員の平均年齢：約36歳、 ・経営形態：同族経営
- ・社是または経営理念：「良い会社になる！」
 1. 社員の幸せづくりを行う。
 2. お客様が満足する日本一のサービスを行う。

(2) 会社の沿革

- 1950年 荻窪小型運送株式会社として発足
- 1968年 荻窪高島運送株式会社に改称
- 1976年 高島運送株式会社に改称
- 1979年 初代社長急逝に伴い高島民雄社長に就任
- 1989年 創業40周年 社名をウインローダーに改称
- 2001年 粗大ゴミ収集・運搬・リサイクル・リユース事業参入
- 2009年 高島民仁 3代目社長に就任
- 2010年 創業50周年

(3) 主事業の特徴

運送業を主として展開しているが、家電メーカーや家具メーカーの下請け的要素が強い運送業では経営環境は非常に厳しい為、現社長の代から運送業を絡めた環境ビジネス産業（エコ事業）に移行した。今ではエコランド事業として、全体の売り上げの3分の1程の割合を占める。

(4) 現経営者のキャリア

<会長>

中央大学商学部卒業

先代が急逝に伴い33歳で社長就任

法政大学大学院イノベーションマネジメント科卒業

<社長>

1974年 東京都生まれ

1996年 慶応義塾大学法学部卒業

株式会社東海銀行入社

1998年 上記銀行退社
1999年 株式会社ウインローダー取締役環境事業部長に就任
2000年 アメリカ・ノースキャロライナ州 Waste Industries 社にてインターンを受ける
慶應義塾大学大学院経営管理研究科入学
2001年 有限会社リサイクルリンク設立 代表取締役社長に就任
2002年 上記大学院卒業
2004年 9月 エコランド事業スタート
2009年 株式会社ウインローダー 代表取締役社長に就任

(5) 事業承継の成功のポイント

- ・幼少の頃から母からお父さんの後を継ぐことは常に意識付けがされていた。
- ・大学を卒業し、どのような所に就職をしたら良いか先代（父）に相談した際、先代から多くの社長とお話し出来る機会が多い銀行が良いのではないかとアドバイスを受けた。
- ・先代からの計画的な段階を追った事業承継がある。
 - 1) 事業承継の10年前から世界情勢を見て学ぶと言う意味合いから、アメリカのみならずヨーロッパにも派遣し、インターンシップを実施
 - 2) 引き継ぎ8年前に慶応大学大学院にて修士を取得
1000万円を元手に自ら会社設立、運営失敗
 - 3) 引き継ぎ3年前に高嶋家の十訓を伝授
 - 4) 先代から1000万を渡し会社を自ら立ち上げ代表として起業、失敗
 - 5) 代表取締役引き継ぎ1年前に代表印受け渡し式を高嶋家墓前にて実施
 - 6) 承継1年前の1年間は、とことん意見をぶつけ合い徹底的に討論
- ・引き継ぎ後、先代は一切口を挟まず報告を待つのみ。
- ・先代は取締役も下り、株も全株譲渡し会長に就任。
- ・現社長の就任と共に力を入れているエコランド事業が粗利約50%を生み出す。

(6) 苦心談

承継前の数年間は業界的不況も含め、社員の不正、交通事故等、様々な問題に遭遇した。承継に直接関することでは無いが、1つ例を上げると当時日本一の大手家電メーカーとの取引を持っており、ウインローダーの大きな幅の売り上げを占めていたが、あまりにも横柄な相手側の対応が続き、社員から「もう我慢が出来ない！！」と言う申し出があった。業界的な体質の問題ではあったが、このままでは社員の心がすさんでしまう、と社内協議した結果、取引をお断りするようなことがあった。

次から次へと来るあらゆる困難に真っ正面から向かって取り組んだ結果、事業承継を済ませた後の現在までの5年間は問題も無く進んでいる。

以上
(田島 浩太)

2. お茶の井ヶ田 株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：お茶の井ヶ田株式会社、
（井ヶ田製茶株式会社 代表取締役社長、秋保ヴィレッジ株式会社 代表取締役社長
他 関連会社2社）
- ・取締役会長：今野 克二
- ・所在地：宮城県仙台市
- ・創業年：1920年、
・設立年：1920年
- ・業種（主製品）：製造業（井ヶ田製茶株式会社にて茶の製造・茶菓子の製造）
卸売業（お茶の井ヶ田株式会社にて茶・茶菓子・茶器茶具の販売）
- ・売上高：80億円（5社計）
- ・従業員数：計750名（正規・非正規社員 5社計）、
・経営形態：同族経営
- ・社是：自然の恵みと日本文化の香りを大切に
心豊かな和み溢れる絆を
作り続ける私たちでありたい
- ・経営理念：
（社員の幸せ）
社員の一人ひとりが長所を元に成長し、自らの夢を叶えられる和み溢れる
井ヶ田でありたい
（お客様の満足）
お客様の喜びそして感動のために和みに満ちたサービスと商品の無限の可能性を
追求する井ヶ田でありたい
（地域社会への貢献）
未来の地域・社会のために、和みの伝統文化を伝え続ける井ヶ田でありたい
それを実現させるものが秋保ヴィレッジである。
【秋保ヴィレッジの基本コンセプト】
美しい里山の田園風景を農家のみなさまとともに未来へ

(3) 会社の沿革

お茶の井ヶ田株式会社は主に茶および茶菓子の販売会社である。宮城県仙台市に大正9年11月に創業し、90年以上の歴史を誇る井ヶ田製茶株式会社の関連会社である。井ヶ田製茶株式会社にて製造された茶・茶菓子をお茶の井ヶ田株式会社にて販売している。

昭和42年に現在の場所、仙台の中心地である仙台市青葉区大町に本社・工場を完成させ、昭和46年には、仙台市郊外の卸町に大型の冷凍施設を完成させた。この冷凍施設により自社の大型冷凍施設で管理保管する荒茶を、出荷直前に熟練した技術者によって仕上げ、より新鮮で香り高いお茶を提供することが可能になった。

また、平成8年には、「食べるお茶」をコンセプトに、喜久水庵の1号店を仙台市郊外にオープンさせる。この頃より茶の製造販売だけでなく、茶菓子の製造販売にも力をいれるようになる。

平成 16 年からは、青森県五所川原市内への出店や東北自動車道 長者原サービスエリア(下り線)の出店を皮切りに、宮城県外にも出店・拡大をしている。

現在は宮城県内に 8 店舗、サービスエリアやイオンモールなどの出店を含めると 36 店舗、県外には 25 店舗(福島県以外の東北、新潟、埼玉、茨城、群馬、東京、神奈川、山梨)を運営している。直近では農家の六次産業化を見据えて「秋保ヴィレッジ」という道の駅のような商業施設を宮城県有数の温泉地である秋保温泉にて開発した。そこでは各農家が取れたて野菜や他食材などを直接消費者へ販売でき、その運営にも力を入れている。

(3) 主事業の特徴

創業当初は井ヶ田製茶株式会社の茶だけを製造・販売していたが、現会長の頃から茶菓子製造も行なうようになった。井ヶ田製茶株式会社で製造した商品を、お茶の井ヶ田株式会社にて販売し、売り上げはグループ内での中核を担っている。

お茶の井ヶ田では「喜久水庵」と呼ばれる店舗を中心に業績を伸ばしているが、これは現会長から始めた事業で、これまでの「飲むお茶」から「食べるお茶」をコンセプトにしたものである。現会長がより多くの人にお茶の文化に触れてもらいたいという思いから 1 号店を仙台市郊外にオープンし、店内では茶・茶菓子を購入できるだけでなく、食事もできる店舗として今では県外にも出店している。

また、特に若い年齢層にもお茶の良さを伝えたいという思いから抹茶パフェや大福など様々な茶菓子販売にも力を入れている。その中でも特に「喜久福」と呼ばれる大福は多くの人に親しまれている商品である。

(4) 現経営者(取締役会長)のキャリア

大学卒業後、昭和 51 年(当時 22 歳)七十七銀行へ入行後、6 年間従事する。入行時は定年まで働くつもりであったが、現在の配偶者である 2 代目ご息女との結婚をきっかけに、井ヶ田製茶株式会社およびお茶の井ヶ田株式会社へ両社の専務取締役として入社した。

入社後すぐに日本生産性本部経営コンサルタント養成講座へ 1 年間参加した。今野会長自身がキャリアを振り返ると、この講座で出来た繋がりが、その後の会社経営に大きな支えとなったと語っている。参加者が経営コンサルタントになる方が多く、困ったときは彼らに相談することがあったと話している。

入社後は営業部門や生産管理部門など様々な部署を経験後、平成 6 年(当時 41 歳)にお茶の井ヶ田株式会社、平成 8 年(当時 43 歳)に井ヶ田製茶株式会社の代表取締役に就任する。平成 23 年(当時 58 歳)秋保ヴィレッジ株式会社の設立とともに代表取締役に就任、翌平成 24 年(当時 59 歳)には、ご子息(当時 30 歳)がお茶の井ヶ田株式会社代表取締役へ就任するとともに、自身は取締役会長となり、現在に至る。

(5) 事業承継の成功のポイント

会長がポイントにしているのは、後継者(4 代目であるご子息の井ヶ田健一社長 2014 年 11 月末時点で 32 歳)に対して、出来る限り口を出さず、なんでも自分の頭で考えさせ、実践させるということである。これは 2 代目が過去に口を出さず、なんでもやらせてくれたという会長自

身の経験からである。会長自身が銀行出身であることから銀行対応については、たまにアドバイスすることはあるが、基本的にはすべて現社長に任せている。

そもそも会長にとって事業承継とは、「次の世代へのバトンタッチであり、バトンは自分の代を継続し、いい形で渡す一時預かりである。」と考えている。会長にとっていい形とは、その時代の消費者に喜んでもらえる会社運営であり、地域住民にとっても喜んでもらえる会社運営である。その時代に合わせて会社の舵を切っていくことが社長であると考えため、なるべく社長自身で経営判断を行うようにさせている。

会長曰く、成功のポイントを強いてあげるとすれば、ある経営コンサルタントのアドバイスである。それは「親が子供に対して、いい思いをさせる」ことであった。例えば、静岡にお茶の仕入れに行く際は家族全員で出向き、仕事が終わった後いい旅館での宿泊や美味しい料理を食べさせるようにするといったことだった。話を聞いた当初は半信半疑だったが、今思えば会社経営やお茶に携わることへのイメージを良いものするという意味であったと理解している。物心つく頃からそうすることで会長から働きかけることなく、気づけば後継者が自然と事業経営に興味をもつようになっていた。

(6) 苦心談

20～30年前は時代の消費指向の変化に伴い、お茶の製造販売だけでは経営的に苦しい時期があった。売上を伸ばそうにも現状維持が続き、今後売上が下がることも同時に懸念していた。

具体策を模索する中で、今野会長は全国の企業に年間 50 社訪問して経営者から話を聞いて回った。20 年間訪問し続けて見聞きしてきた企業の経営者の話を聞くと、経営者が新しい事業や商品など常に新しいことへ挑戦していることを知ることができた。そのような経験から自分たちの商材であるお茶で何か新しいことができないか、と考えるようになった。そうしてたどり着いたのが、日本の伝統文化を大切にしながら「お茶を飲む」だけではなく、「お茶を食べる」ことをコンセプトとした現在の「喜久水庵」である。

「喜久水庵」は、本店での試験的な導入が始まりだった。最初の商品は抹茶ソフトクリームであった。少しでもお茶の味を若い人たちに知ってもらいたいという思いで打ち出すと、初日から大盛況であった。会長は機械の購入などにかかった投資額約 1000 万も 1 か月半で回収できたことで確かな手応えを実感していた。続くシュークリームとどら焼きも好調であった。それは試験的に始まった販売から 1 年間という短期間でのご新商品であった。この成功体験が郊外への出店に拍車をかけることとなり、平成 8 年仙台市郊外へ 1 号店をオープンさせる。郊外への店舗へ出店をした背景は、客単価をあげることであった。会長は年間の 1 世帯ごとのお茶の消費量を計算した場合、お茶の販売だけでは店舗が運営できないと考えていたため、単価をあげるためにお茶菓子への参入を考えた。

苦労した点は、若い顧客層が来店するための新商品やお店の雰囲気づくりであった。具体的にはお客様からのモニター会（消費者約 15 名による品評会）を通して、お客様の声を直に聴くことで乗り越えていった。そうして常に新しいものを、そして、よりよいものを創り上げていくことを徹底してきた。会長が企業訪問した経験がこういったところにも活かされている。

現在では社員・アルバイトの境目なく毎月 30 個ほどの新商品アイデアが出るほど、新しいことへの挑戦が文化として根付いてきている。

(7) 後継者

後継者に対する期待も含めて、課題は自分自身の頭で考え、いつか来る事業の転換点に向けて会社のビジョンを育ててほしいということである。現在の実務に関しては、銀行対応も含めほとんど社長自身で判断し、運営できている良い状況である。

一方で、会長は10年以上先の事業の転換点に向けたビジョンを育ててほしいと期待している。ビジョンとは事業拡大案や大型投資判断、設備投資などである。その理由は同じ商材を30年売り続けて事業を存続させることは非常に難しいことだと考えており、必ず事業の転換点が訪れると考えているためである。今後日本の人口減少が分かっている中で海外戦略という考えもあるが、会長が重要視したのは地域住民に対しての今まで以上の貢献であった。

それが形となったのが、着想から15年経って平成23年に設立した秋保ヴィレッジである。地域住民にとって、お茶の井ヶ田が役に立っていると感じてもらえるようにという会長の思いから設立に至っている。会長自身にとって事業の転換点とは、この「秋保ヴィレッジ」であり、前述の「喜久水庵」である。今後どのように社会が変化するかはわからないからこそ、社長自身が自分の頭で考え、自分から見聞きして、次なる事業の転換点に備えてビジョンを育ててほしいと考えている。事業の転換点に大きく舵を切ることが社長の役割と考えるため、今から仕事の枠にとらわれず様々な経験から自らの糧にしてほしいと考える。

(8) 要望・意見

- ・共同研究や共同開発など産学連携を進めていくにはどうすべきかが知りたい。
- ・全国の優良企業への訪問が出来るようにしてほしい。
- ・市町村が六次化産業にするために農家への指導を行ってほしい。

以上

(生井 健夫)

3. 株式会社 協和

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社 協和、 ・代表取締役：河崎 東美彦
- ・所在地：東京都台東区
- ・創業年：1928年、 ・設立年：1949年
- ・業種（主製品）：製造業（鉄鋼2次製品・鉄工建設業界における快適住環境ソリューション）
- ・売上高：287億92百万円
- ・従業員数：正規社員300名、計300名
- ・正規社員の平均年齢：41歳、 ・経営形態：同族経営
- ・社是：K 感動の創造 Y 物心共に豊かな未来の構築 O 恐れず挑戦する熱意
W 広げる社会貢献の輪 A 安心と安全の実現

(2) 会社の沿革

1928年に荒川区小台で創業したが、戦争と同時に初代が徴兵されたため5年間の休業をやむを得ない状況になった。戦争も終わり上野駅前に15坪の土地を購入し事業を再開し、その後、常陽銀行が上野駅前に出店したいとのことで現在の所在地である同じ上野に社屋を移した。初代は昭和40年前半に亡くなり、2代目として当時の専務が社長として就任した。しかし、就任して間もなく癌が見つかり、2年という短い期間で亡くなり、1973年に3代目が就任しバブル時には過去最高の売上を記録した。2008年のリーマンショック直後の2009年に4代目として現社長である河崎東美彦氏が就任した。就任1年目はリーマンショックの影響で赤字を出してしまい、今思い返してもショックであると言う。2011年3月11日には東日本大震災が発生し、石巻営業所、宮古営業所、気仙沼営業所が被災した。幸い従業員とその家族約1000人は無事であったが、気仙沼営業所は津波の被害に遭い鉄など4000万円の損失があり、この年も2億円の赤字となった。4代目が就任後、この2期は赤字となってしまったが、現在は過去最高の利益を上げるに至る。

(3) 主事業の特徴

現社長の就任前より仕入先3000社より買った物を得意先5000社に卸している。就任後に一番の特徴となったのは、社員満足度を上げるために始めた自家商品比率を上げることである。10%であった自家商品比率を35%まで上げ、粗利は9%から11%まで上げた。Mクオリティ、Mセレクションという自社ブランドを作り、板金で使用するのこぎりや鉄板ビス、ダイヤモンドカッターなどをOEM生産し、ビスなどは通常のものよりも1.5倍の単価となったが使いやすい商品として開発したため価格に関係なく売れている。これらの商品は良い意味でのヤバイという言葉を使用し、のこぎりは「ヤバイヤイバ」、ビスは「ヤバイビス」という商品名を付け、ヤバイシリーズとして販売している。また、オンリーワンの屋根材を開発し楽天と契約することでオリジナル商品に付加価値を付け販売している。この屋根材は販売と同時に秋田、岩手、宮城、山形、福島、新潟、長野でテレビCMを流し、年々認知度も上がり売上を伸ばしている。このCMは社員の家族も見ていることから、協和で働いていることを家族に自慢できると好評を得ている。

(4) 現経営者のキャリア

入社19年目となる河崎社長は、26歳で入社後29歳までの3間は東京支店の営業をしていた。29歳から32歳の3年間は東京支店の支店長となり、32歳から35歳の3年間は平取締役として関東ブロックの責任者を任された。その後、35歳で専務取締役として関東、東北、信州ブロックの責任者となり、39歳の時に社長就任し現在に至る。

(5) 事業承継の成功のポイント

売上を伸ばそうとすると、どうしても利益が下がってしまい、労働時間も増えてしまうことから売上は伸ばさなくて良いという考えのもと、主事業の特徴でも書いた、社員を大切にするための財源を確保しようと始めた自家商品保有率を上げるために社内にプロジェクトチームを立ち上げた。立ち上げ当初はトップダウンという社員意識が強く意見を言えず戸惑う社員も多かったが、プロジェクトに参画し意見を出すことで仕事に対する意識が高まり、現在では1チーム10から12人のプロジェクトが12本まで増えた。自ら参加したいという社員が多くなり、プロジェクトメンバーを審査選考している。結果として、事業承継する以前より売上は下がっているが、利益率は過去最高となり、良くなった分は社員の給料へ反映させている。

その他にも、非正規社員は賞与時期になると、どうしても顔が暗くなってしまうことから、非正規社員と面談を行い、全員を正社員とした。

このように先代が築きあげてきた社内風土や社員意識を、いかに自分の思っているものへと変えていくかが成功のポイントとなる。

(6) 苦心談

2008～2009年リーマンショックの時、社員を守ろうと専務である自らの給料は半分にし、役員の給料は3割カットした。もちろん当時の社長である先代の給料もと話し合いをしたが意見の食い違いから関係が険悪になった。2009年に社長就任した後も、売上は伸ばさず利益を上げ、とにかく社員を大切にしようとする自分の考えと、180度反対の考えを持つ先代との意見の食い違いに苦勞した。確かに売上が伸びればよかった時期もあるし、東京五輪やリニア新幹線建設など短期では良く見えるが、人口の推移などを調べ、いずれは大変な時期が来ると社員教育を行い、売上を伸ばす時代ではないと意識改革を進めてきた。

(7) 後継者

経営者の仕事には大きく分けて、決断と後継者を育てる、の2つがあると考えている。そして、この経営者とは会社が一番ふさわしい人が経営し、誰よりもいちばん働く人でなければならない。河崎社長は、まだ具体的に後継者は決めていないが、最低60歳までは会社にふさわしい経営者であり続けると考えている。

以上
(今野 剛矢)

4. 株式会社 栗原弁天堂

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社 栗原弁天堂、
- ・代表取締役：栗原 秀樹
- ・所在地：埼玉県熊谷市
- ・創業年：1924年、
- ・設立年：1964年
- ・業種（主製品）：卸売業（農業用薬品・工業用薬品・肥料等）
- ・売上高：72億62百万円（2013年度）
- ・従業員数：正規社員52名、非正規社員15名、計67名
- ・正社員の平均年齢：40代後半、
- ・経営形態：同族
- ・社是または理念：農業生産者から「日本一、喜ばれる企業」になり、業界のリーディングカンパニーになる。行動指針は自律考動、共働意欲、外向思考。

(2) 会社の沿革

- 1924年 4月 熊谷市筑波に医薬品、農薬販売の弁天堂薬局創業
- 1954年 4月 株式会社弁天堂薬局に商号変更
- 1964年 12月 株式会社栗原弁天堂に尚号変更 本社社屋完成
- 2004年 4月 農薬事業主体の卸として新創業
- 2009年 9月 岩淵農薬(株)と業務提携
- 2010年 1月 岩淵農薬(株)と共同持株会社(株)アグネスホールディングス設立
- 2014年 3月 創立90周年

(3) 主事業の特徴

1924年に埼玉を基盤に医薬品、農薬を販売する卸として出発した。歴史を刻み、この春創立90周年を迎えた。熊谷市を中心に北関東を基盤とする農薬中心の卸会社である。

時代は今、何を求めているのか？を懸命に追い求めている。農業における日本の現状、将来を見つめ、エンドユーザー（農業従事者）に寄り添った「日本一、喜ばれる企業」を目指し、研鑽を重ね、人財育成に努力している。当社は21世紀の現在、内外の厳しい農業環境の下、生き残り、価値ある企業として存在するために社員にビジョン・行動指針を示して、継続的に人財育成に力を入れている。それは①問題意識を常に持ち、課題に自己解決を求める自律考動。②会社ビジョンとキャリアビジョンを重ね合わせ、共働と能力開発を促し、組織の最大化を期待する共働意欲を期待している。③社員の目線は常に顧客、市場に向けられる、外向思考であってほしいと全社員でビジョンを共有し、未来を展望している。

当社は人を大切にする会社を完成させると決意している。次の到達点「百年企業」の仲間入りの際、日本一の農薬卸を目指す情報発信する卸である。

(4) 現経営者のキャリア

代表取締役・栗原秀樹さん（60歳）は同族経営企業として3代目（実質は5代目）である。1924年、この地で事業をスタートさせた創業者・栗原正一さんは苦学、努力の末、薬剤師、医者であ

った。当初は医薬品と農薬販売からの出発であったが、秀樹さんは現業とは無関係の経済学部出身である。大学卒業と同時に当社に入社、若いころよりひたすら社業に邁進してきた。7年前、社長に就任後間もなく、子細に栗原弁天堂の強み弱み、将来当社の在るべき企業象、内外の農業状況の現在分析、予想される近未来から未来像を分析する。当社の強みに選択と集中を決断する。2010年1月、生き残りをかけ岩淵農薬と共同持株会社(株)アグネスホールディングスを設立した。

(5) 事業継承の成功のポイント

現経営者は己の定年をほぼ決定している。65~70歳時に経営権を後継者に譲渡するのだ。それに向かって準備を進めている。候補者は今2人である。1人は長男、現在、当社のもう一つの経営の柱であるドラッグストアの責任者であり、薬剤師でもある。もう1人は娘の婿である。農薬部門の営業マンとして、日々営業マンとして営業活動に励んでいる。現時点、次期経営者は誰になるか全く決めていないのである。これからの5~10年の間、ライバル同士、会社を日本で一番の卸にするために現場を知り、部下に愛され信頼される経営者になるために、現場を誰より知り尽くした帝王学を自ら懸命に学び、2人で競い合う必要がある。

(6) 苦心談

次期経営者は、これからの長男と娘婿の成長具合で決定されるようである。卓越した経営手腕が問われることは当然であるが、試される次期経営者像は常識にとられない発想と、敢然と現経営者と丁々発止やりあう気概が必要である。企業の成長は向うから勝手にやってくる時代ではない。自らが自分の松明に火を灯さなければならない時代である。強い意志と決断力、そして将来を切り開く強さが求められるのである。環境に簡単に順応するイエスマンはいらないのである。

(8) 要望・意見

国内農薬の市場規模は4000億円ほどと推定される。農業の衰退や高齢者問題、国際的に論議が高まっているTPP問題など問題は山積している。市場は大きく伸びる可能性はほとんどない。農薬は大手商社が半分の2000億円を取り扱う。全国展開をする大手商社を除き地域に密着した地方の中小卸・トップ卸は販売額200億円程度を取り扱う。当社は日本一喜ばれる会社にチャレンジ、日本一の農薬卸になることを最大目標としている。

2014年5月、GAPの導入で農業生産活動の各工程の正確な実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な農業生産工程管理が求められる新時代に入った。生産現場では従来からの農薬の慢性毒性試験に加え、食物に対する安全性の意識の高まりから急性毒性試験問題が遡上に乗っている。農薬メーカーは市場をにらみ、対費用効果から使用頻度の低い利益の上がらない製品の販売中止がされる農薬が出る可能性も指摘されている。

ユーザーから市場環境と農薬使用に関する適切な情報提供が要望される時代が近い。流通業としての存在だけでは生き残りは厳しい状況が迫っている。エンドユーザーに確実な情報を提供し、適切な提案ができ、単に商品を流通させるだけの流通卸であってはならない。農産物生産者に寄り添った、彼らに近いポジションが要望される時代であると思う。

以上

(野口 具秋)

5. 株式会社小松製菓

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社 小松製菓、 ・代表取締役：小松 務
- ・所在地：岩手県二戸市
- ・創業年：1948年、 ・設立年：1970年
- ・業種（主製品）：製造業（米菓・南部せんべい）、 ・売上高：31億50百万円
- ・従業員数：計260名
- ・経営形態：同族経営
- ・社訓：感謝と創造

(2) 会社の沿革

昭和23年に代表取締役小松務氏の母親である小松シキ氏が21丁の焼き型から小松煎餅店を創業された。昭和45年に小松煎餅店を株式会社小松製菓に改称、同年販売店である巖手屋1号店を仙台市に開店させる。現在、直営の販売店は岩手県、青森県、宮城県に7店舗あり、最近では駅ビル内への出店に注力している。

平成11年には和菓子・洋菓子など多種多様な商品を販売していた巖手屋盛岡本店を洋菓子専門店のタルトタタンに改称した。平成19年に法人成りをして、現在は岩手県内でのブランドを確立しており、量産工場をつくるまでに発展している。

また、同社では創業者小松シキ氏の「お客様は神様、従業員も神様」の思いを引継ぎ、従業員を大切にす経営を実施している。昭和62年に定年退職者の再雇用の場として自助工房「四季の里」の開店や、平成14年に定年退職を廃止している。他にも元社員もお客様との考えから、退職した社員に対して「幸せ年金」という80歳までの年2回数万円の年金を渡すという独自の制度も実施している。

(3) 主事業の特徴

南部せんべいの製造・販売では業界1位の企業である。販売では、大きく分けて贈答を中心とした「巖手屋」と姉妹店の「北家」、自宅向けを中心とした「小松製菓」で展開をしている。

小松製菓の1番の特徴は南部せんべいに常に新しい付加価値を持たせて販売していることである。お客様はずっと買ってくれるわけではない、という一期一会の精神をもって、お客様のニーズに合わせた新製品の開発やパッケージ変更を積極的におこなっている。また、近年では健康食品としての側面も注目されており、小松製菓の南部せんべいは更なる発展をみせている。

(4) 現経営者のキャリア

高校卒業後から小松煎餅屋（現株式会社小松製菓）に従事する。最初の仕事は出来上がった南部せんべいを近隣の商店へ配達することであった。1年半は自転車で、1年半はオートバイで、3年間は二輪車を利用して配達エリアを拡大しながら、その後軽自動車で地場商店への販路拡大にも努めていた。その後、東北自動車道の拡大や駅ビルの開発に伴い、営業・企画担当役員として

今までになかった取引先拡大に成功する。平成 12 年に 3 代目として代表取締役役に就任した。

(5) 事業承継の成功のポイント

初代経営者は小松實氏であるが、実質的な初代の経営者は小松シキ氏である。社長は創業時から会社の販売・営業・企画とあらゆる部署に携わっており、事業承継といった特別な考えは持っていなかった。小松シキ氏と二人三脚でやってきた「1.5 代目の経営者」という意識があったため、事業承継に関する苦労は少なかったと感じている。また、先代の小松シキ氏は 80 歳まで経営者を続けていたため、「頼れる存在が近くにいた」ことも事業承継の成功のポイントと考えている。

(6) 苦心談

今ではお土産品として有名な南部せんべいではあるが、創業当時は地元での駄菓子であり、全国的な知名度は皆無に等しかった。そのため、地元の商店を中心に南部せんべいをばら売りすることが主な販路であった。昭和 40 年代に全国でスナック菓子が発売された頃には全く商品が売れなくなり、打開策もなかったため廃業の危機であった。

転機は昭和 50 年代に東北自動車道が盛岡まで開通したことである。それを機にサービスエリアで販売を開始する。また、昭和から平成にかけては仙台や盛岡の駅ビルが開店して、テナントでの販売を開始する。それまでは地元での駄菓子であったが、持ち運びしやすい新商品やパッケージを新しく開発し、営業努力によりお土産品としての知名度を上げていった。

(7) 後継者

社長としては、現経営者・後継者の両者から見て、経済・産業・時代によっても多少前後するが、5 年～10 年を事業承継にかけるのが理想と考えている。

後継者問題は、大きく経営面と金融機関対応の 2 つがある。後継者は御子息で、平成 16 年よりタルトタタンの代表取締役にも就任している専務の小松豊氏を考えている。これは 1 つ目の問題である経営面強化に対する現社長の意向であり、小松製菓をいきなり承継するのではなく、関連会社で経営を学んでから小松製菓を事業承継して欲しいという思いからである。

また、他人の影響が成長への大きなウェイトを占めるとの考えから、「良い出会いが成長につながる」と日本経営合理化協会に小松豊氏を 1 年間通わせた。その時に出会った講師陣や同期の後継者から良い影響を受けて、後継者として成長させてくれていると感じている。

もう 1 つの大きな問題が金融機関への対応である。当初は、タルトタタンで約 10 年経営面を学んでおり、事業承継はいつでもできると考えていた。しかし、今後大規模な設備投資による借入発生が見込まれるため、今事業承継をすると金融機関対応が難しいと判断して、自己資本比率の増加が完了するまでは事業承継を思いとどまっていた。その後、経営も順調に推移していることから、2015 年 3 月に事業承継を実施する予定となっている。

(8) 要望・意見

相続税の負担が大きいため、個人・法人の力が削がれて競争力も低下してしまう。 以上
(猿子 裕一)

6. 三州製菓株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：三州製菓 株式会社、
- ・代表取締役：齊之平 伸一
- ・所在地：埼玉県春日部市
- ・創業年 1947年、
- ・設立年：1950年
- ・業種（主製品）：製造業（高級米菓・高級和洋菓子）、
- ・グループ売上高：26億円
- ・従業員数：正規社員65名、非正規社員235名、計300名（グループ計）
- ・経営形態：同族経営
- ・社是または経営理念：社志 全てのものを真に活かす。
 - 経営姿勢 1.人が真に生きる経営を追求する。
 - 2.事業目的に基づいたビジョンを明確にする。
 - 3.常に研究を進め、特長ある商品を創造する。
 - 就業姿勢 1.お客様の満足を追求する。
 - 2.仕事を通じて人格と能力の向上をめざす。
 - 3.社内外に役立ち合う関係を築く。

(2) 会社の沿革

- 1947年 4月 前相談役 齊之平勇雄氏が東京都文京区で創業
- 1948年 現社長誕生
- 1950年 7月 法人組織として（三州製菓株式会社）本格的米菓の製造販売を開始
- 1961年頃より 大衆品から高級品に脱皮を計る。
- 1966年 3月 川口工場を増設し操業を開始。同時に工場、倉庫等関連設備を川口市に一本化し総合事業所として各部門の合理化も完了。
- 1968年 2月 失火により工場を全焼し2ヶ月間休業
- 1968年 4月 罹災後、社長以下全社員一念発起し、川口市前川町に仮工場を設け、少品種大量生産方式に基づき、「売れる商品づくり」の健全経営をモットーに飛躍的伸展を示す。
- 1970年 7月 埼玉県春日部市に近代設備の米菓モデル工場を新設する。
- 1972年 3月 東武線武里駅前直営店「武里店」を出店
- 1975年 3月 高級クッキー「豆菓せん」の新製品発売、洋菓子部門を新設
- 1976年 現社長入社
- 1981年 11月 北園店オープン（FC）。この年よりフランチャイズ店の拡大を計る。
- 1983年 6月 武里店を移転し、米菓、和菓子の総合専門店とし名称を本店と改める。同時に「揚げたて、焼きたて」の製造・実演販売を行う。
- 1984年 5月 お客様に喜ばれる商品づくりを更に徹底するため春日部市豊野工業団地内に敷地面積2倍強の新鋭工場を建設し移転する。
- 1988年 現社長、社長就任

1988年 8月	生産能力増強のため延床面積 345 坪の 2 階建の新工場倉庫を増築
1990年 9月	新工場倉庫を 3 階建てに 172 坪増床
1995年 7月	フランチャイズ事業部を独立、分社化する。
1996年 3月	百品の新しい特長のある米菓を創作、米菓文化を本格的に創造しようという計画「米匠百珍」をスタート
1997年 11月	武里店（直営店）新装開店
2002年 7月	米国カリフォルニア州及び東海岸の日系ショッピングセンターで炭火手焼きせんべいを実演し、米国人にも好評を得る。
2005年 5月	経済産業省推進事業 I T 応援隊 平成 16 年度 I T 経営百選 最優秀賞受賞
2006年 10月	経済産業省推進事業 I T 応援隊 平成 18 年度 I T 経営百選 最優秀賞受賞
2008年 4月	第 4 回「埼玉ちゃれんじ企業経営者表彰」特別賞受賞
2009年 4月	東京駅銘品館南口店内に「江戸菓子 東京ふみう」ブランドをオープンさせ、東京駅限定商品を展開
2010年 6月	「菓匠芋乃蔵」ブランドの旗艦店、川越本店を「時の鐘」近くにオープン
2010年 11月	第 4 回埼玉県あったか子育て企業賞 奨励賞受賞
2011年 3月	台湾台北、中国上海でも実演販売
2011年 9月	日本食糧新聞社 食品安全安心・環境貢献賞
2011年 11月	埼玉県 食の安心大賞
2012年 1月	埼玉県における働きがいのある会社 優秀賞
2012年	埼玉県多様な働き方実践企業ゴールド認定
2013年 1月	日刊工業新聞社「地域社会貢献者賞」
2013年 2月	埼玉県「渋沢栄一ビジネス大賞特別賞」
2013年 3月	経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」
2013年 9月	春日部市銚子口に第 2 工場を建設 事務部門も移転。米菓、洋菓子の製造を開始する。
2013年 10月	「均等推進企業部門」埼玉労働局長優良賞
2013年 11月	埼玉労働局「子育てサポート企業（くるみん認定企業）」認定
2014年 1月	埼玉県教育委員会 埼玉県 経営者協会「埼玉県キャリア教育実践アワード 最優秀賞」
2014年 2月	埼玉県における働きがいのある会社 優秀賞 2 回目
2014年	埼玉県多様な働き方実践企業プラチナ認定
2014年 11月	経済産業省「A P E C 女性活躍推進企業 5 0 選」に選定される。日本より 5 社

（3）主事業の特徴

- ・国産米 100% 原材料へのこだわり

主力商品は、吟味した国産米、国産丸大豆醤油等を使用。もち米は宮城県産の「宮黄金もち」、伯方の塩等を使用。

- ・自社製造設備

自社でお菓子の製造ライン・機械の設計、保守管理を行うことにより、同業他社が追従で

きない個性豊かな商品の開発。

・徹底された衛生・品質管理

検品作業もパッケージされた商品を一枚一枚確認し出荷。米菓生地の放射性物質の検査についても食品向けサーベイメーターを導入し、一層の安全性を確認。

・トレーサビリティシステム

原材料入荷から製造、包装、出荷の各工程での情報を記録し、追跡できるようにシステム化。第20回食品安全安心・環境貢献賞にて、当社の「情報通信技術を活用した生産管理とトレーサビリティの確立」が受賞。

(4) 現経営者のキャリア

1948年東京都生まれ。1971年に松下電器産業株式会社入社。本社勤務であったため、松下幸之助氏とも直接面談する機会にも恵まれ、その経験が後に会社を継いだときにプラスになった。5年の勤務を経て、1976年に父が創業した三州製菓株式会社に入社。1988年社長に就任する。経営革新に努め、2005年4月には経済産業省・IT経営応援隊によるIT経営百選・最優秀賞を受賞。2004年度埼玉県経営品質賞において埼玉県経営品質協議会奨励賞を受賞。

会社を継承した頃の売上は7~8億、業界大手の亀田製菓が700億の売上を上げていた。昼間は営業回り、夜はトラックの積み込みに追われていたが、なんとかしなければと日々考えていた。

『現場こそ、会社の主役』という企業理念の下に、全従業員の自主性を重んじたボトムアップ経営を展開。社長就任後今期まで、26年間黒字経営を実践中。

60歳からは社会への恩返しとして教育と福祉をテーマに元埼玉県教育委員会委員長を務め、近隣の児童養護施設の支援活動などを行う。

<その他>

埼玉県経営者協会 副会長、日本経団連中小企業委員会委員、社会福祉法人子供の町 専務理事、埼玉県立大学 理事、彩の国工場振興協議会 幹事、埼玉県物産観光協会 理事 元埼玉県教育委員会委員長

著書：『脳力経営』致知出版社

『3倍「仕事脳」がアップする ダブル手帳術』東洋経済新報社

(5) 事業承継の成功のポイント

①経営者の覚悟

齊之平社長は高校生の頃から父の創業した会社を継ぐと考えていた。

②3人のキーパーソン

創業者在籍時は、創業者・現社長・現社長の弟の3人が、現在は現社長が社業全般・専務（社長の弟）が営業・役員（親戚）が製造を担う。

③勤勉と実践

父の代から一倉定氏をコンサルに迎え、継承後は脳力開発の祖・城野宏氏に学ぶなど勉強熱心。学んだことを自社で実践。実践事例は i) 経営計画策定 ii) 卸しへの販売から直販体制への転換 iii) 昭和63年にそれまでの量産品市場から撤退し高級専門店市場へ iv) ボトムアップの組織文化「委員会活動」「一人一研究」「一人三役運動」など v) 逆ピラミッド型組織 vi) オーナー制度社

員持株制度がある。さらにパート従業員も含む従業員に対して少人数私募債の応募権が与えられている。

三州製菓の概要		正社員とパートタイマーに適用される制度	
		正社員	パートタイマー
本 社	埼玉県春日部市豊野町		
設 立	1950年7月		
資 本 金	8600万円		
社 長	斉之平伸一(58歳)		
売 上 高	28億円(2006年6月期)		
従 業 員	220人		
		月次の業績連動賞与	あり あり
		決算賞与	あり あり
		月次決算の情報開示	あり あり
		少人数私募債の応募権	あり あり
		優秀従業員賞/ミネト	あり あり
		「1人1研究」への参加	あり あり
		持ち株会への参加	あり なし

日経ビジネス 2007年3月5日号より

(6) 苦心談

卸しへの販売から直販への体制転換時、営業パーソンの離職、得意先の取引停止などで戦略的減収となったが黒字を保持した。

(7) 後継者

現社長は子供がいない。現経営体制は社長・専務(弟)・製造部門責任者(親戚)。専務の息子(28歳)が社内で働く。

(8) 要望・意見

中小企業の事業承継の課題は後継者問題であり、それに対する支援体制が望まれる。

以上

(春木 清隆)

7. 三和建設 株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：三和建設 株式会社、 ・代表取締役社長：森本 尚孝
- ・所在地：大阪本社・本店 大阪市淀川区、東京本店 東京都荒川区
- ・設立年：1947年、
- ・業種（主製品）：建設業（建設工事・開発・環境整備・その他建設に関する事業及びこれらに関する企画・設計・コンサルティング他一切の業務）
- ・従業員数：正規社員111名（2013年4月）、 ・経営形態：同族経営
- ・経営理念：「つくるひとをつくる」
建物をつくる、お客さまをつくる、仲間をつくる、技術をつくる、信頼をつくる、会社をつくる、価値をつくる、社会をつくる、歴史をつくる
すべてはひとがつくれます。だからつくるひとをつくります。

(2) 会社の沿革

昭和22年5月 終戦後の復興期に、森本多三郎（当時、鹿島組常務取締役）が三和木材工業を創立。昭和22年日立造船（株）工場の復興工事受注を皮切りに、総合工事会社として、昭和23年10月16日、社名を三和建設工業株式会社に変更。昭和25年、後の三和建設常務岡本定一が、親しかった多三郎に寿屋を紹介し、その後、信頼関係を築き、サントリーの発展とともに受注拡大した。多三郎は、社員の仕事に対する取組み指導を行い、与えられた仕事は、常に施主の立場になって、精神誠意取り組むように教育した。社員も素直に実践し、この社員の姿勢が当社の財産となり、広く長く得意先の信用を繋ぐこととなった。昭和31年 新鋼材軽量形鋼を使った日本最初の工場を施工。寿屋、山崎工場、製麦工場新築工事は、昭和34年度、日本建築学会賞を受賞。併せて多三郎は、竣工式で、後のサントリーの社長となる佐治敬三氏から感謝表彰を受ける。初代社長森本多三郎の長男である晴夫が社長に就任。創業以来の堅実経営から、攻撃的な体質を併せ持つべきであると考えて営業部の強化を図り新規得意先の開拓と、工事の獲得を最重点課題として取り組む。平成20年10月、31年間社長を務めた森本晴夫に変わり、森本尚孝が社長に就任、現在に至る。

(3) 主事業の特徴

100名強の建設会社ながら、サントリーだけでなく、パナマウントベッド他、大手企業の数多くの建築実績がある。建築の本来の機能と耐久性にこだわり、エス・アイ200といった200年経っても存続する建物基準をめざし、平成22年度第1回目長期優良住宅先導的モデル事業に連続採択されている。工場と倉庫における長年の数多い実績に基づいて蓄積したノウハウを生かし、現在は、海外移転が進み減少する工場や倉庫についても、鮮度の問題で海外移転が進みにくい食品工場にフォーカスして、平成24年高品質な食品工場づくりのためのFACTAS FOODSをはじめとするトータルブランドFACTASを立ち上げるなどの変化対応をしている。

(4) 現経営者のキャリア

昭和 46 年、京都生まれ。大阪大学工学部建築工学科卒業、同大学院修了。大手ゼネコン勤務を経て、平成 13 年、サントリー山崎蒸溜所(大阪府島本町)をはじめ大手企業の建物・工場等を 60 年以上にわたり建設してきた三和建设に入社。平成 20 年に 4 代目社長に就任。

(5) 事業承継の成功のポイント

事業承継で多くの会社が課題となる相続税については、譲与税の上限である 110 万円の範囲で計画的に譲与を進めているため、相続税は発生していない。

経営者としての自覚は、子供の頃から、三代目晴夫から意識づけがされていた。そのため、大阪大学工学部建築工学科への進学。鹿島建設への入社など、全て現社長尚孝の意思によるものである。特に、鹿島建設については、創業者が鹿島建設出身といったこともあるが、そのこととは全く関係なく現社長自身の選択により決めている。鹿島建設での経験が、三和建设においても、ゼネコンの本質を学ぶ経験として活かされたと振り返っている。

事業承継のパターンとして特徴的なのは、承継される側が自ら社長になる時期を申し出たことである。鹿島建設を経て三和建设に入り、しばらく経った時点で、建設業界の内外の変化と三代目晴夫のマネジメントを考えた時に限界であると感じ、現社長尚孝が 37 歳の時に、自ら社長になることを進言して就任している。当時、三代目晴夫は早いと思ったとのことであるが、尚孝の進言を受け入れて社長交代している。しかし、その後、建設業界が厳しい中でも安定的な利益を出し続けている上述の取組みを考えると、ベストなタイミングであったと思われる。

(6) 苦心談

2001 年、金融の引き締めで、財務的には厳しい時期があった。信頼していた当時の既存社員であった番頭に頼っていたが、裏切られた思いがあり、既に就職していた 4 人の息子を呼び寄せた。他者からは羨ましいと言われるが、必ずしもいい面ばかりではない。兄弟であるために、役職その他にも気を使わなければならないからである。

以上
(藤井 正隆)

8. 株式会社シュガーハウス

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社シュガーハウス、
- ・代表取締役：平松 成悦
- ・所在地：静岡県浜松市
- ・創業年：2014年、
- ・設立年：2014年
- ・業種（主製品）：飲食業（洋菓子、ベーカリー、カフェ）
- ・従業員数：計20名
- ・正規社員の平均年齢：30歳以下、
- ・経営形態：同族経営
- ・社是または経営理念：1人のお客様の喜びと1人の社員の幸せ

(2) 会社の沿革

2014年2月、現社長である平松成悦氏が株式会社たこ満を経て独立。たこ満からマリアツェルという洋菓子店を引継ぎ、洋菓子を中心にベーカリーおよびカフェを併設して運営している。

それまで、たこ満が経営していたマリアツェルは赤字であった。そこに現社長である平松氏が経営に携わりはじめてからは一転黒字へと転換する。それがきっかけとなり平松氏は株式会社シュガーハウスを立ち上げ独立会社として経営を開始する。

(3) 主事業の特徴

マリアツェルは、洋菓子、ベーカリーおよびカフェを併設して運営しており、顧客に喜んでもらえる商品・サービスづくりに徹底している店。

規模拡大は一切追わず、経営理念のとおり顧客の喜びと社員の幸せを第一に考える事業形態を実施している。

今後は、米をテーマにした店舗展開を計画中。顧客の健康に気を使い喜んでもらえる商売がしたい。社員と顧客が自然に交わり社員の自己満足にならず顧客に感動を与える店舗を目指す。

来店した親子が記憶に残る場面を提供し親子の楽しい会話に繋げたい。

(4) 現経営者のキャリア

大学卒業後、洋服店を約4年間経営。若者を中心とするファッションシーンに合わせた洋服を取り揃え地元で反響を得る。洋服店経営時にはブランディングや顧客の囲い込み方法などを学ぶ。

その後、父が経営する株式会社たこ満に入社。

当時、たこ満のグループ店であったマリアツェルという洋菓子店舗運営を任される。経営がうまくいっていなかった同店を数年の間に成長軌道に乗せ周囲が認める存在となる。

4年後、満を持してたこ満へ異動となり副社長を2年半勤める。それまでに様々な経験をすることで、平松氏自身が思い描く経営に対する理想像が構築される。そして、それを具現化するためシュガーハウスという独立した会社を設立。思い入れのあるマリアツェルを含む3店舗の経営を始め現在に至る。

黒字経営を続けながらも社員が働きやすい環境づくりに力を入れ、社員の幸せと会社の安定を両立させている。

(5) 事業承継の成功のポイント

平松氏は生まれた時から商売をする両親の姿を見て育ってきた。もの心つくころには、自ら独立することを当たり前のように感じており、経営における考え方は祖父や母の影響を多く受ける。

外出するにも家に帰る際も店舗を通るため、家族と商売に区別がほとんどなかったことで商売をすることについて違和感を覚えたことがなく、むしろサラリーマンになる気持ちはなかった。

最も大きな影響を受けたキャリアは、普段の生活で見る両親の仕事に対する姿勢。幼少期から特に教えられた訳ではないが、知らず知らずのうちに経営感覚が身に付き他人とは違う視点でものごとを受け取れるようになる。母はいつもお店から夕食の支度に戻り、またお店へ出かけていく姿が自分にも当たり前の光景となっていた。

(6) 苦心談

洋服店を4年間経営した際や現在の会社においても周囲からは「苦勞して大変だね」と声をかけられるが、好きなことをやっているため苦勞と思ったことがない。

自分が好きなことをやれば、他人からは苦勞と思うことでも前向きに進め、結果として成果に反映されることを常々感じている。

経営における計画も綿密に行うため、周囲が助言するほどの苦勞に陥ったことがない。しかし、洋服店の経営を始めて最初の週の休日、母の誕生日祝いがあり居酒屋でお祝いをしたが、経営のことが頭から離れずほとんど食べられなかったことが印象深く残っている。

(7) 後継者

自分の子供に会社を継承して欲しいとはあまり思っていない。しかし、後継者を見つけ育てるのは社長の責任である。

そして、後継者を決めるのは現社長の責任であるため全うするが、好きなことをすることで充実した日々と成果に結びつくという考えと経験から子供にも好きなことをして欲しいという思いがある。

父の会社であるたこ満へ戻るかは現在あまり深く考えていない。シュガーハウスで目指すべき経営ができているため、今はそれをさらに追求していきたい。その後のことは、状況により決断していくことになる。

以上
(佐野 智紀)

9. S株式会社

(1) 会社の概要

会社名：S株式会社

所在地：東京都

創業年：1903年、 ・設立年：1937年

業種（主製品）：製造業（高級印刷）、 ・売上高：30億円

従業員数：正規社員180名、非正規社員20名、計200名

正規社員の平均年齢：36.3歳、 ・経営形態：同族経営

経営理念：私たちは常にお客様の要求にこたえ、経験と独自性により、信頼と安心を戴ける製品を供給し、文化情報関連企業として明るい豊かな社会づくりに貢献します。

(2) 会社の沿革

明治 36 年 S氏がS商店を創業し、諸官庁出入の許可を得て印刷物の製造納入を行う。

昭和 12 年 S株式会社を設立。昭和 17 年には、全国銀行統制会及び地方銀行統制会の指定により全国各銀行の共同調弁用諸通帳、諸証書等印刷物の製造納入を行う。

昭和 21 年 大蔵省、日本勧業銀行発注にかかる宝くじ透視防止に関する実用新案を活用して、透視不可能な被封くじ製造納入を行う。

昭和 28 年 2代目社長に初代社長S氏の嫡子であったT氏が就任。昭和 29 年には、H株式会社を継承し、活版部門を充実させる。大蔵省印刷局より場外工場の指定を受け、各種印刷物の納入を行う。

その後、名古屋に営業所を開設、埼玉県に工場を建設、東京都に物流センター新設し、業容を拡大する。

平成 3 年 3代目社長にY氏が就任。

平成 13 年 4代目社長に2代目社長T氏の嫡子であるM氏が就任。平成 14 年に ISO9000 シリーズ認証、平成 17 年 プライバシーマーク取得。

平成 20 年 M氏の死去により5代目社長に非同族であるH氏が就任

(3) 主事業の特徴

1903年創業以来111年の歴史が培った先端技術を応用した偽造防止処理の開発など、精密印刷の極致といわれる技術力をもつ。証券印刷分野においては、通帳、証書、手形小切手、磁気帳票、振込カード等高精度を要求される金融関係の印刷物や重要印刷物と呼ばれる商品券・クーポン券・籤・ギフト券等厳重な管理体制を用意して提供している。また商業印刷分野においては、PR印刷物から高度の再現技術を要求される美術印刷物まで多岐にわたる。

(4) 現経営者のキャリア

4年制大学（理系）卒業後、新卒採用で入社。技術者として10年間工場に勤務。後に4代目社長となるM氏の経営を刷新したいという意向のもとで工場の組織改革などを行い、ドイツ視察等を経験した。その後、営業本部（セールスエンジニア）、外注・デザイン管理等工程管理をする業

務本部、財務本部の取締役を経験し、常務取締役となる。4代目が急死したあと社長に就任、現在に至る。

(5) 事業承継のポイント

初代から4代目までが親族であるが、現社長は親族ではない。4代目が亡くなったあと、常務であったH氏が昇格した形となる。税理士、弁護士等の外部関係者が、業界が低迷している中、会社の継続のために合理的な経営のできる人を後継にしていくべきだという意見や社内取締役の積極的な後押しがあったためである。その結果、理解のあるオーナーが資本とプロパーへの経営の分離を承認してくれた形となった。背景には、3世代にわたる継承により親族の株式が分散されていたことから、親族が経営に就きづらいパワーバランスがあったことも影響していると思われる。

(6) 苦心談

株式の調整、親族同士の意見の調整等、自分がコントロールすることができない世界であった。また、自分の考え方を株主に理解していただくことは難しく、外部関係者、社内取締役や管理職の意見をもとに、会社の存続のために何が大事かを判断していただくしかなかった。

(7) 後継者

社長就任後から後継者育成を意識していた。社長就任後、人事制度を大幅に変えた。管理職登用を従来の年功序列から面談や試験等を実施し、若手が昇格できるようにした。社長以下3名の執行役員の下に位置する7名のマネジャー、12名のチームリーダーは、新しい人事制度で登用してきたが、この中から、育てあげ、人選していきたい。育成に関しては、かなり力をいれており、社長が経営に関する考え方等を教える経営塾を年4回程度実施、マネジメント基礎教育研修をネット等活用し月1回、実施している。これからは今後の後任に道筋をつけていきたい。非同族の自分が社長に就任したことで、従業員のモチベーションは向上したと考えている。

以上

(笹尾 佳子)

10. 株式会社トコロ

(1) 会社概要

- ・会社名：株式会社トコロ、　　・代表取締役：所 章互
- ・所在地：岐阜県岐阜市
- ・創業年：1952年、　　・設立年：1963年
- ・業種（主製品）：卸売業（紙の専門商社）、　　・売上高：46億円
- ・正規社員の平均年齢：34歳、　　・経営形態：同族経営
- ・従業員数：正規社員64名、非正規社員（パート）9名、計73名
- ・経営理念：「同音同響＝同じ目的と目標を掲げて、みんなで“夢”と“希望”を実現しよう」

(2) 会社の沿革

- 昭和27年1月 先代（所 吉太郎）個人創業（岐阜市大正町）
- 昭和28年7月 合資会社 所洋紙店 組織変更
- 昭和32年8月 本社移転（現在の本社／岐阜市美園町）
- 昭和38年10月 株式会社トコロ設立（資本金500万円）
- 昭和42年2月 柳津町（当時）の流通センターへ進出
- 昭和61年10月 創業者より所章互に社長交代
- 平成4年3月 岐阜市三輪アピック印刷団地へ進出
- 平成5年5月 資本金5000万円に増資
- 平成6年8月 本巣町真正町エーエンド印刷団地へ進出
- 平成14年1月 創業50周年を迎える
- 平成24年1月 創業60周年（企業還暦）

(3) 主事業の特徴

同業他社は業界が古いだけに、例えば紙も手漉きの時代から1300年前から業界は続いていて長寿企業が多い。一昨年の我々の業者の老舗企業の体験発表があり、200～300年企業の代表が5社ほどパネルディスカッションをされて、幕末・明治維新、関東大震災、世界大恐慌、第二次世界大戦、など数々の過去の経験よりも今の時代の方が厳しいとの声が出ている。価格競争は限度があり、付加価値を付けた勝負に入っている業界である。

(4) 現経営者のキャリア

- 昭和14年 岐阜市生
- 昭和34年 (株)トコロ入社
- 昭和61年10月 創業者より所章互に社長交代
- 平成28年 後継社長予定

(5) 事業承継の成功のポイント

重要なポイントは3つである。

- ①バトンタッチする方（会長＝前社長）の問題が多い。
- ②実行は景気のいい時より、悪い時の方が問題になりにくい。慎重になる。
- ③小さな失敗を数多く経験させる。失敗の経験は非常に大切である。

(6) 苦心談

人材採用、育成には常に苦勞しています。社員一人ひとりが、自ら考え、自ら発言し、自ら反省し企業の存在目的のために使命を共有して働く集団づくりがなかなか難しいのが現状です。

(7) 後継者

企業にとって、ヒト、モノ、カネ、情報などの多くの経営資源があり、その中で最も重要なのはヒトである。人もただ採用していっただけではダメで、経営理念に合った人を採用し、如何に育てて成長させていくかが大事である。「トコロでは紙及び紙関連の商品を売っています。そして人も作っています」と松下幸之助さんの言葉を借りて使っています。「人材は人財」も会社のモットーで、社員に対し「時間とお金」を支援している。現在と同様に社員に考えさせて自分も考えて行動すること。100年企業のトップは大いに苦勞してもらいたい。苦勞しないと人の痛みが分からない。

(8) その他

私が所属している同業組合は事業承継については関知しない。私は人に恵まれて、札幌、仙台、新潟、高崎、京都、大阪、熊本、広島と同業者と社長同士の勉強会や部長・・・の勉強会を開催している。コンピュータシステムを共同開発している。地元岐阜では異業種の社長と情報交換をしている。取引先等とお客様クラブを作っている。

昭和61年に社長に就任した数年前から故・一倉定氏の研修会で出会った岐阜市の税理士と相性が良く何回か研修会に通うごとにお互いに腹を割って話し合えるようになった。社長就任後に会計事務所をその相性の良い会計事務所に替えた。相続税対策も10年前後かけてアドバイスしていただき相続税は0円だった。相続税が高額でという声も聞くがラッキーだ。

他社からも学びたいと思っている。他社のフィードバックをいただけたら幸いである。社内結婚が多かったり、子育てママが職場に戻りイキイキ働く等、前進はしているが、特に人材採用から育成し人財にしていく、働く集団づくりについて学ばせていただきたいと思う。人に優しい企業でトコロさんを訪問する会社も多い。

以上
(知野 進一郎)

11. TOMAコンサルタンツグループ株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：TOMAコンサルタンツグループ株式会社、　・代表取締役：藤間 秋男
- ・所在地：東京都千代田区
- ・創業年：1890年、　・設立年：1982年
- ・業種：専門サービス業（司法書士・税理士・公認会計士・行政書士・監査法人・社会保険労務士・経営コンサルティング）、　・売上高：約15億円
- ・従業員数：正規社員数110名、非正規社員数70名、計180名
（司法書士3名・税理士30名・国税局OB税理士7名・公認会計士7名・米国公認会計士1名・行政書士6名・社会保険労務士10名、計180名）
- ・正規社員の平均年齢：38歳、　・経営形態：非同族経営
- ・社是または経営理念：『明るく・楽しく・元気に・前向き』なTOMAコンサルタンツグループは本物の一流専門家集団として社員・家族とお客様と共に成長・発展し共に地球に貢献します
- ・ビジョン：日本一多くの100年企業を創り続け、1000年続くコンサルティングファームになります

(2) 会社の沿革

1890年、初代藤間秀孝氏が司法代書人(現、司法書士)として事業を始め、二代目藤間楠一氏が登記処理中のお客様の待合室として、飲食もできる「登記茶屋」を開設し、業務を繁栄させた。

その後三代目藤間秀夫氏、四代目藤間松男氏が継承した。「司法書士だけでなく、何人かは他の士業を目指した方が一族として広い分野で活躍できる」ということを常々言っていた二代目楠一氏の思いを汲み取り、四代目松男氏は長男である現社長秋男氏に「司法書士になるより、会計士になれ」と言い、公認会計士になることを促した。現社長藤間秋男氏が公認会計士となり、1982年に同社を設立している。

(3) 主事業の特徴

現在コンサルティング会社や司法書士法人、税理士法人、社会保険労務士法人、監査法人など10法人で構成され、顧問先数は約1,000社を誇る。顧問先約1,000社のうち、黒字企業は70%にも及ぶ。(国税庁データによると、全国の黒字申告割合は27.4%)

従業員180名のうち大半が国家資格保有者（上記資格保有者、FP1・2級保有者等）であり、本物の一流専門家集団としてお客様の幸せづくりを行っている。『明るく・楽しく・元気に・前向き』という経営理念を推進すると共に、上記グループ会社を通じた経営課題へのワンストップサービス体制の構築を行っており、毎年約100～150社と新規顧問契約を結んでいる。顧問先を100年続く企業に育て上げるとともに、自社では1,000年続く企業を目指している。

(4) 現経営者のキャリア

現社長の秋男氏は五代目である。慶応義塾大学商学部卒。大学三年時に父である四代目松男氏に公認会計士になるよう促され、公認会計士試験を受験、大学卒業の翌年に試験に合格した。その後約5年間の大手監査法人勤務を経て、同社を設立した。現在事業承継をライフワークとし、関連セミナーをこれまで1,000回以上開催している。現社長は現在62歳であるが、55歳の時に65歳での社長退任を社内で宣言している。後継者に事業承継を行った後は、会長として会社に残り、次期社長のお目付け役として助言を行っていきたいと考えている。

(5) 事業承継の成功のポイント

現社長の秋男氏は事業承継において重要なのは、いかに後継者を育成し、人を残せるかに尽きると考えている。財産、事業を幾ら遺せたとしても、自ら考えて行動できる集団を遺せなければ、事業承継・会社存続はなし得ない。後継者を育てる為には考えさせ、発言させ、行動させ、反省させるという一巡が重要であると考えている。

実際に現在の事業計画書（売上目標等）の作成は、全て4人の副代表、9人の部長、以下社員に任せており、現社長は口を挟まないという。その結果、副代表達には責任が生まれ、後継者が育ってきていると感じている。全社員を信じて、任せるということを実践し、後継者候補を含めた人材を育てている。

これまで数多くの顧問先を見てきたが、事業承継が上手くいっていない会社は、経営者が『我慢』が出来ていないからである。後継者を育てるには、『信じて任せる』しかないが、それには経営者に多大なストレスが生じる。そのストレスを我慢し、全てを信じて任せることが出来てこそ、後継者が育ち、満足のいく後継者育成、そして事業承継が行えるのではないかと考える。

(6) 苦心談

現社長の秋男氏は司法書士であった先代達とは違い、公認会計士として新たな道を切り開いた為、四代目からの実質的な事業承継は行われていない。四代目松男氏は長男である現社長に公認会計士となるよう促し、現社長は同グループをゼロから築き上げた。しかし顧客ゼロ・従業員ゼロからのスタートで、初年度売上はたった200万円、会計士としての顧問料はゼロであった。事業承継を経験していない為、その際の苦労はなかったが、一族とは違った新たな道を切り開き、同グループをここまで成長させるのは並大抵の苦労ではなかった。

(7) 後継者

現社長は3年後の65歳時点で社長職を退くことを決めており、現在後継者の選考を進めている。後継者は親族であるかは問わず、社内で皆がふさわしいと思う人物が良いと考えている。士業の場合、親族にこだわっていると将来事業を継続していくことは難しいという自論からである。

後継者になり得る者の資質としては、理念を守り、理念に命を掛けられること、そして素直で勉強好き、行動力があるということが挙げられる。常に何事も自分の責任として受け止められる気持ち、何事も学ぼうとする姿勢があり、明るく前向きに行動できれば後継者として成功すると考えている。

以上

(西出 達晃)

1 2. 富士見産業 株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：富士見産業 株式会社、 ・代表取締役：前田 賢一
- ・所在地：東京都中央区
- ・創業年：1968年（昭和43年）、 ・設立年：1970年（昭和45年）
- ・業種（主製品）：事業サービス業（ビルメンテナンス業、工場設備総合管理業）
- ・売上高：28億45百万円
- ・従業員数：正規社員 550名、非正規社員 350名、 計900名
- ・正規社員の平均年齢：50歳代半ば ・経営形態：同族
- ・社是：誠実（お客様に誠実、仕事に誠実、人に誠実、自分自身に誠実）

(2) 会社の沿革

昭和 43 年：故前田俊昭氏がビルメンテナンス業を創業。当時の従業員は 4 名。

昭和 45 年：富士見産業株式会社に組織変更。代表取締役に故前田俊昭氏が就任。

昭和 48 年：富士見商事株式会社を設立。富士見産業の資器材及び消耗品の仕入、販売を担当。

昭和 56 年：九州（苅田出張所・九州工場）を分離独立し、九州富士見産業株式会社を設立。

平成 9 年：富士見商事株式会社を株式会社ブルー・アンド・ホワイトに社名変更。

平成 14 年：前田賢一氏が、代表取締役社長に就任。

平成 24 年：警備業を分離独立し、フロントフィールド警備保障株式会社として設立。

(3) 主事業の特徴

主な事業内容はビルメンテナンス及び工場設備総合管理業務である。ビルや工場内外の「清掃管理」や「設備管理」を始め、貯水槽清掃や害虫駆除などの「環境衛生管理」、事業所内の「緑地管理業務」、さらには「産業廃棄物処理」までその管理業務は多岐に亘る。主要取引先は一部上場企業を始めとする大手企業の工場がメインであり、自動車工場、食品生産工場、精密機器工場、薬品工場など様々な分野を手がけてきたことから、その専門的かつ幅広い清掃技術においては高い支持を得ている。またその技術力を活かし、安全性、確実性を必要とされる原子力発電所関連業務も手がけており、東日本大震災時には放射能の除染作業を任されるなど、その社会的責任は大きく、現在もなお成長を続けている企業である。

(4) 現経営者のキャリア

現経営者の前田賢一氏は 2 代目で現在 48 歳である。大学卒業後は、創業者である父前田俊昭氏からの紹介により、取引先でもあった旧富士ゼロックスオフィスサプライ株式会社（現在は富士ゼロックス株式会社に吸収合併）へ入社。直販営業、代理店営業、本社スタッフなど 6 年半の業務経験を経て、29 歳の時に富士見産業株式会社に入社した。35 歳の時に当時代表取締役を務めていた父前田俊昭氏が膵臓がんで急逝し、取締役会の決議を経て当時取締役総務部長であった前田賢一氏が代表取締役に就任。

(5) 事業承継の成功のポイント

創業者の前田俊昭氏は膵臓がんが発覚してから僅か2ヶ月で亡くなられたこともあり、事業承継における準備期間など全くないまま前田賢一氏は後を引き継ぐこととなる。前田俊昭氏の病気が発覚してからも、何か特別な言葉を託されたり、経営に対するアドバイスを直接受けたりすることもなかった。そのような急な事業承継であったにも関わらず、売上を一切落とすことなく、これまで黒字経営を続けてこられたのは、従業員や取引先のお客様の支えがあったからこそだと前田賢一氏は言う。「お父さんには本当にお世話になった。これからもよろしく頼むよ」と励ましの言葉をかけてくださる方々の多さに、改めて父の偉大さを感じたとのこと。

決して計画的でお手本になるような事業承継ではないが、父がこれまで築いてきた多くの人々との“絆”こそが、父が遺してくれた最大の財産であり、自分自身もこの人々との“絆”を今後大切にしていきたいと前田賢一氏は言う。決して理屈だけでは語ることのできない、事業承継の成功要因が、前田賢一氏のこの一言に集約されていると感じた。

(6) 苦心談

急遽社長に就任することとなり、そのプレッシャーや不安は並大抵のものではなかったと想像するが、前田賢一氏曰く、色々な人々の支えもあり、業務自体は何の問題も起きることなくうまく機能していた為、当時それほど苦労したという実感はないと言う。

35歳という若さで急遽事業を引き継ぐことになり、恐らく色々苦労された点もあったと思うが、それを苦労とは言わず、常に出てくるのは回りの方々への「感謝」の言葉。そういった面では先代の前田俊昭氏と同様、現経営者の前田賢一氏もまた人格者であり、その根底にあるのは人を大切にする「人本経営」そのものであると感じた。

(7) 後継者

後継者においてどのような能力や考えが必要であるか前田賢一氏に聞いたところ、真っ先にでてきた言葉は「従業員を大切にしてくれる人」。お客様第一主義というのが鉄則かもしれないが、自分の中では第一に「従業員様」という思いが強いとのこと。星の数ほどある企業の中から選んで入社いただいたことにまず感謝するとともに、まずはその従業員とその家族を幸せにすることが経営者の使命であり、従業員を大切にしていれば、その従業員は自ずとお客様を大切にしてくれると前田賢一氏は言う。現在48歳という年齢もあり、後継者についてまだ具体的に考えたことはないようだが、現在大学生になる息子が小学校の時、卒業文集に書いた将来の夢が「富士見産業の社長になること」というエピソードを話す前田賢一氏の顔からは自然と笑みがこぼれていた。

(8) 要望・意見

人間は本来良い心根を持って生まれてきているのに、最近は個人主義や拝金主義などの風潮も強く、殺伐とした世の中になっている印象を受ける。国や教育機関だけに求めることではないが、もっと人間らしい気持ちが育まれるような、正直者がばかを見ないような世の中なることを望む。

以上

(安藤 陽介)

1 3. 農業生産法人 株式会社いづも屋

(1) 会社概要

- ・会社名：株式会社いづも屋、 ・代表取締役：吉岡 佳紀
- ・所在地：島根県出雲市
- ・設立年：1987年
- ・業種：製造業、卸売業（健康食品・無農薬自然農産物）、 ・売上高：1億円
- ・従業員数：正規社員6名、非正規社員12名、役員1名、計19名
- ・正規社員の平均年齢：45歳、 ・経営形態：非同族経営
- ・社是または経営理念：農業を中心に健康を追求し、お客様に感動を提供する

(2) 会社の沿革

1987年（昭和62年）、馬庭崇一氏により着物のクリーニング業として創業を開始したいづも屋は、1994年（平成6年）にはモロヘイヤの栽培、加工にも参入をしていった。着物のクリーニングに陰りが見え業績に伸び悩みを感じていたのがその要因である。

モロヘイヤは老化の原因である活性化酵素の働きを抑えるカロチンの含有量がトップクラスの野菜であり、またカルシウムも多く含んでいることでも有名で王様の野菜とまで言われている。高温・乾燥にも強く、刈り取っても次から次に伸びてくる元気な野菜なのだ。そんな利点の多い野菜なら仕事になると目をつけ始めた。しかし、モロヘイヤのブームは今から18年程前で、当時はまだまだ世の人々に知られておらず、苦難な船出であった。

2006年（平成18年）には血縁関係のない吉岡佳紀氏が社長に就任し、モロヘイヤの栽培、加工、販売を行っている。吉岡社長は安定した県庁職員を辞してまで、六次産業に飛び込んだため、出雲市では話題となっている。

(3) 主事業の特徴

モロヘイヤの葉を乾燥させ粉末のまま販売する商品、粉末をそのまま粒状に加工してサプリメントの状態の販売する商品、モロヘイヤの茎を加工してほうじ茶として販売する商品、の3種類を通信販売している。健康食品として販売することにより、多くの人を健康にしたいとの願いを込めた事業である。「食は感謝して食べることで人間の体を作っている。その感謝する気持ちが大切であり、モロヘイヤだけでなく健康食品を食の1部としたい」と熱い思いで仕事をしている。

6ヘクタールの畑は無農薬・有機肥料栽培をしているので、それが認められ農水省認可「有機JAS」を獲得している。消毒をしない大地では雑草との戦いで大変な作業となるが、健康食品を多くの人に届けたいと願う思いがその過酷さを克服させている。

(4) 現経営者のキャリア

島根県庁職員からの転身ということで、出雲の国ではちょっと有名な吉岡社長である。大社町出身の吉岡氏は「大社町を何とかしたい」との思いから大学卒業後ドイツに渡り入社した。6年間勤務し、その後島根県に戻り島根県庁に再就職した。県庁では産業振興課や県立中央病院

移転担当など 13 年間勤務し多くの経験を積んだ。

いづも屋の 2 代目社長と知り合ったのも産業振興課の健康食品産業創出プロジェクトで何度か顔を合わせたことがきっかけである。先代の社長が急死し、ご子息が後を継いでいた。吉岡氏が、農業から販売まで行う六次産業には夢があり、今後健康というキーワードで付加価値を付けて販売するいづも屋はやりがいのある企業だと話しても息子さんは一向に興味を示さない。しかし、息子さんは本業にはなかなか身が入らないが地元貢献の意欲は強く、一畑電車応援の為に NPO 法人を設立して代表に就任し、活躍していた。その間も吉岡氏は県職員として販促企画の相談に乗っていたが、徐々にこのままでは業績も落ち込み存続が難しいとも感じていた。

そうこうしているうちに息子さんは「自分の本当に好きなことをしたい」いづも屋を吉岡氏に託し、中国に渡ってしまった。引き継いでみると、財務は債務超過、銀行の評価はない。あるのは農業のノウハウ、通販のノウハウ、6 万人の顧客名簿。吉岡氏はこれを強みと考えた。農業への価値を強く感じていたこともあり、この大社町の雇用を守りたい、そして農業で飯を食うなら島根は最適と県庁職員からの転職を決めた。同時に、それほど強い思いはなかったが NPO 法人の代表も引き受けた。

(5) 事業継承の成功のポイント

5 年間はコストカットに力を注いだ。リストラはしない、CM はしない、売り上げ確保のためにリピーターを増やす事を寝ても覚めても考え続けた。財務体質を改善し借金を減らすことが生き残る道と考えた。銀行の信用はなく借入れはできない。救いは日本政策金融公庫だけだった。

やり方、見方の変更で可能性を見出すことが大切だと考えた。通販はキャッチコピーで売れ方が変わる。モロヘイヤのキャッチは薬事法があるので、その点を考慮して、心に届く CM を打てば売り上げは必ず確保できると考えた。

吉岡社長は、自分はゼロからの出発でなく幸せ者だと前向きに考えている。農業にミッションを見出し、自分のミッションと一致すればこれほど面白い仕事はないと思うようになったという。思いの深さで気づきは違う。そのような強い思いこそが底力を発揮し成功に導いたのである。

(6) 苦心談

本来、いづも屋というモロヘイヤの事業を継承したのであって、地域貢献の為に息子さんが立ち上げた NPO 法人までをも吉岡社長が引き受けるとは考えていなかった。しかし自分がこの任をけったら地域の人たちの信用を失うと考え 5 年間は頑張った。

そのかいあって、出雲市では菜の花電車として多くの人が春には訪れる観光スポットとなった。吉岡社長も NPO 法人の代表として名の知れるところとなり、その苦労は報われたのだ。そして、いづも屋のモロヘイヤも知れるところとなり良い結果につながった。

(7) 後継者

現在 49 歳の吉岡社長はまだ後継者について考えていない。今思っていることは血縁関係で事業継承はしないだろうということ。会社員から県庁職員、そして経営者となった自分を振り返り、中小企業家同友会や県の経営を学ぶ会など様々な会で多くの経営者と触れ合い、自分を見つめることは大切なことだと思っている。経営者としての経験、考え方を学びたいとの思いで多くの研

修会に参加している。経営者はなかなか変わらないので、そのような場が必要と考えている。

今自分は、いつ倒産しても良い会社を作ること、どこにでも通用する人材を育てることに尽力したいと思っている。どんな世界にしたいのか、どんな日本にしたいのか、どんな島根にしたいのか、どんな地域にしたいのか、どんな家にしたいのか、思いを持つことが重要だ。思いの重要性を考えるなかで、後継者は先輩を見られるので特権だと笑顔で話していた。

以上

(平松 きよ子)

1 4. 株式会社シンリョウ

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社シンリョウ、 ・代表取締役：鈴木 栄
- ・所在地：東京都豊島区
- ・創業年：1944年、 ・設立年：1950年
- ・業種（主製品）：卸売業（医療用印刷製品を中心にOA機器の販売）、 ・売上高：53億円
- ・従業員数：正規社員128名、計128名（男93名、女35名）
- ・正規社員の平均年齢：32歳、 ・経営形態：同族経営
- ・社是または経営理念：無限善循環

(2) 会社の沿革

1944年（昭和19年）2月、現社長の祖父（故）鈴木幸太郎氏が豊島区千早町に鈴木印刷所を開設し個人営業を始めた。6年後の1950年（昭和25年）組織を株式会社に改め資本金30万円で診療印刷株式会社を設立した。

幸太郎氏は、教育者の家庭に生まれ、戦後混乱期の中で社員に手に職をつけさせたいと願い創業したという。そのために社員教育にはとても熱心であった。会社が軌道にのってからも自らの生活は質素であり、会社の2階に家族全員で住んでいた。二代目になる息子の（故）鈴木幸一氏（現社長の父）に、「自分は沢庵たべても社員には豪華な料理を食べさせろ」と指示する徹底ぶりであった。

二代目の幸一氏の社長就任は1979年（昭和54年）。「現在のシンリョウの礎を築いたのは二代目です」と現社長・鈴木栄氏が言うように営業所展開、経営理念の制定など手腕を発揮し事業は拡大していった。

2003年（平成15年）自らの60歳を機に、社長を息子の栄氏に譲り会長職となるも、亡くなる2011年まで現場に立ち続け意欲的に経営幹部の指導にあたっていた。会社を大きくしたのは二代目であったが、創業者である父の精神を守り、社員を大切にし、生活はとても質素であった。

「利益を生まない社長室は小さい方が良い」と社長室もプレハブで冷暖房も簡易なものであったという。現社長の栄氏も、祖父、父の精神を守り、社員を大切にする会社として創業71年目を迎えている。

(3) 主事業の特徴

医療用印刷製品の製造・販売からスタートした当社は、その後、商品管理代行サービスや通信販売サービスなどメーカー企業の枠を超えた積極的な事業展開を行い、医療ビジネス総合サービス企業として成長を遂げている。現在では関東地区において、60%のシェアを獲得し、業界一位の実績を築きあげた。

医療分野に特化しているからこそ可能になる様々なニーズの実現。「直販」だからこそ行える製品開発。そしてスピーディーかつ低コストの商品提案。これらはすべて「顧客第一主義」の基本方針によるお客様の立場にたったサービスである。

主な顧客は病院や診療所、薬局等約7万軒。医療用印刷物（カルテ・お薬の袋など）・プラスチック製品（投薬瓶・軟膏容器等）や関連製品（トナー・白衣・スリッパ）を販売する。営業マンが提案・販売・納品するルートセールスが中心であり、顧客との関係性が強い。当社のアイテムを使えば集患・経費削減・業務効率アップに繋がることが顧客に提供している価値となる。

（４）現経営者のキャリア

鈴木栄氏は大学を卒業するとすぐに当社に入社した。当時新卒採用の3期目であり、バブル（後期）でもあって採用に苦労していたことが理由といえる。

入社後、営業一般職を5年経験し、課長職を2年、部長、取締役を経験し35歳で社長となった。先代は会長として残り会長が亡くなるまでの7年間、会長・社長の二人体制で役割分担をしていた。会長は経営・財務、社長は事業の担当であった。

（５）事業承継の成功のポイント

栄社長は小さな頃から先代より後継者指名を感じていた。子どもの頃から自宅と会社が密接していたために、先代の仕事ぶりを見て育ったことで会社を継ぐことに抵抗や迷いなどはなかった。他社での勤務経験がないのは先代の考えが大きい。「他社で働いて変な癖をつけて欲しくない」こんな言葉を先代は残している。

この考えは、先代の経験が大きいと推測される。先代が会社を受継いだ時は、創業者・幸太郎氏が亡くなった時だった。つまり、亡くなるまで社長であり、先代には譲ろうとしなかった。本心であったのかどうかは今となれば不明だが「息子には渡さない」と、ずっと言われていたくらいである。先代はこの辛かった経験により、栄社長には早い段階から後継者指導をしていたのである。

（６）苦心談

現在、社長になって10年経過しているが、前述の通り7年間は会長・社長の二人体制であった。3年前の68歳の時に病気で亡くなるまでは、本当に元気で「グループ内の3人の社長を指導していく」と意欲を示していた。あまりにも急に亡くなったので完全に引き継いでいない部分がある。もう少し色々と聞きたかったと言う。

栄社長は、先代が亡くなった後に会社の歴史や方針発表会や朝礼等で先代が話をしていたことを忘れないために、亡くなって1年間で6冊の本を作成し幹部社員に配布した。

（７）後継者

「後継者を見つけることが社長の最大の仕事」と常に考えている。今後10年以内に後継者を指名して指導役に徹したいと思っているが、現在は人選中。後継者像とすれば、経営理念を承継し、社員を大切にしてくれる人、人格的・人間力のある人であれば基本的には誰でも（身内以外）良いと考えている。更に期待することをあげれば「10年後を考える先見性」が欲しい。事業環境は常に変化しているので目先に捕われず「常に先を見て行く目」を求める。

社員育成のポイントは、部下に任せられるかである。放置ではない。どれだけ我慢できるか、成長を見守れるかと考えている。成長するまで面倒をみる覚悟が必要である。

(8) 要望・意見

事業承継時の税制は経営者の悩みの種。創業者一代で終わったら大きな損失ではないか。会社の継続的発展が雇用を生み経済を下支えするので、経営者が会社の継続的発展を望む場合、事業承継時の税の優遇制度があっても良いと考える。

以上
(岡田 保)

15. 十勝バス株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：十勝バス株式会社、　・代表者：野村 文吾
 - ・所在地：北海道帯広市
 - ・創業年：1926年
 - ・業種：運輸業（一般乗合旅客自動車運送業）
 - ・売上高：12億48百万円(2013年3月)
 - ・従業員数：250名、　・経営形態：同族経営
 - ・経営理念：私たちはいつも身近な存在として皆様に生活の安心を届けます。
- ① 安全で快適なサービスを提供します。
 - ② 感謝と思いやりの気持ちを育み真心で接します。
 - ③ 幸せでやりがいのある企業を作ります。

(2) 会社の沿革

北の大地、北海道の大平原を今日も乗客を乗せて走る黄色いバスがある。バス会社の従業員はその黄色いバスに誇りとやりがいを持って働いている。その会社が十勝バス株式会社だ。十勝バスのある帯広市は北海道の東部にある十勝地方の中心部に位置している街で、人口はおよそ17万人、農業を核とし食品加工が盛んな地域である。帯広市は十勝地方の経済中心地だが他の地方都市と同様に人口増加は足を止め、今後は人口の減少が予想される。十勝バスはその帯広市で乗合バスを営んでいる会社だ。

十勝バスもほんの数年前までは、全国の地方バス会社と同様に苦境に立たされており、従業員のモチベーションも低い、倒産寸前の会社だった。その十勝バスに奇跡のきっかけを作ったのが現社長の野村文吾氏だ。文吾氏の入社から長い期間をかけて十勝バスは生まれ変わった。

(3) 主業種の特徴

人口の減少が乗客数(売上)に直結する地方バス会社は衰退産業とされている。事実、地方バス会社業界では一般家庭でのマイカー普及に伴い乗客数は年々減少、国からの補助金を前提に事業継続しているのが現状である。

そんな厳しい環境の中、文吾氏は挫折、苦難の末、まず従業員を心から愛し、顧客別訪問という小さな取組み、改革を行うことで乗合バス会社として全国初である利用客の増加という快挙を平成22年に成し遂げた。続く23年、24年ともに乗客増加を果たし、この大挙は各マスコミに報じられることで十勝バスの名が全国に轟くことになる。

(4) 現経営者のキャリア

文吾氏は中学卒業まで十勝バスのある帯広市で育った。少年時代には学校の帰りに十勝バスを見かけて手を振り、家まで送ってもらうこともしばしば、将来は自分が社長になるのだと何となく意識をしていた。しかし野村家の会話の中では一切十勝バスに関する話は無く、父より常々「自

分の道は切り開け、自分で好きなように生きろ。」という言葉聞いて育った。父からの言葉の通り、文吾氏は自分の好きな道を進みプロテニスプレーヤーになるという志のもと、函館ラ・サール高校、小樽商科大学に進学、テニスで北海道チャンピオンに何度も輝いた。その後、父からの勧めもあり、西武グループに入社し企画宣伝に携わった。少年時代の十勝バスを継ぐという気持ちは一切無く、仕事に打ち込んでいた折に、父から会社を畳むという話を聞くことになった。

話を聞いた時は十勝バスが倒産する事をあっさり受け入れた文吾氏であったが、家に帰りふと考えた。「自分は本当に好きなことをして生きてきた。そんな自分勝手に生きてこれたのは、父親のおかげ、十勝バスという会社があったからではないのか、乗ってくれたお客様がいたからだ。そして、このまま潰れてしまえば、期待していた地元の友人を自分が継がないことで裏切ってしまうことになる。」「十勝バスを救えるのは自分しかない。」文吾氏は十勝バスを継ぐことを決意した。その後、断固として反対する父親をなんとか説得し、十勝バスへの入社を決める。その時、文吾氏は33歳であった。

(5) 苦心談

「お前が全責任を取るならやってみろ。」長い説得の末、父親から出た言葉により、1998年、文吾氏は十勝バスに入社した。経営に関する知識は無く不安もあったが、前職の西武グループで企画宣伝に携わり培ったスキルは必ずどんな仕事でも通用する、父親には出来ないことが自分にはできるという自信に満ち溢れていた。しかし、その自信は早々に打ち砕かれることになる。入社朝、社長である父に呼び出されると、会社の実印と金庫の鍵だけ渡されて「あとはお前がやれ」と一言いうなり父は社長室を出ていったのである。文吾氏は愕然とした。この後、父親である文彦氏は本当に一切口出しせず。文吾氏に社内で関わることは無かった。

そして、文吾氏を苦しめたのは、会社と従業員の関係性の悪さだ。十勝バスは経営側と従業員側に大きな溝があった。文吾氏は乗客数を増やす取組みとして営業強化していくべきだと提案した。しかし、従業員との関係も悪い中で、そして、老舗企業の変化を嫌う体質が顕著だった当時の十勝バスには改革を行う行動力のある人間はいなかった。文吾氏は苦しんだ。何か新しいことを試みると、必ず従業員は同意してくれない。文吾氏と従業員との温度差は広がる一方だった。

(6) 事業承継の成功のポイント

「今思えば、父のなにも口出ししない方針は良かったかもしれない。」と文吾氏は言う。当時はいきなり経営を任せ苦勞であったが、振り返るとそれが自分のために間違いなくなっているということだった。事業承継が上手く進まない理由の1つに先代が口を出して経営権が完全に移らないということがある。自分が後継者に引き継ぐと時はわかっている絶対口を出してしまうだろうと文吾氏は予想する。

当時の苦しい状況を変えるきっかけとなったのが、地域の若手経営者が集まる、帯広青年会議所(帯広JC)への入会であった。他の経営者と繋がることで違うアイデアを得ようとしたのだ。帯広JCの活動に意欲的に取り組んでいた文吾氏は、会社経営に関する相談相手が出来た。これが大きな転機となったのだ。

「頼むから従業員を愛してくれ」この先輩のアドバイスは、会社が上手くいかないのは従業員にやる気がないからだ決めつけていた文吾氏を動かした。文吾氏は他人のアドバイスを躊躇な

く受け入れ、そして実行に移せる人物である。「聞いたことは取り敢えずやってみよう」この考えでただ聞くだけでなく、自らあらゆる人にアドバイスを求めていった。文吾氏自ら話す、十勝バス入社後のはじめての大きな取組みが経営コンサルティング会社を十勝バスに入れるということだった。これもまた文吾氏の周りのアドバイスを受け入れるという姿勢の表れだ。

コンサルティング会社のアドバイスもあり、バス路線の優劣を決定し、路線数を絞る、また幹部との経営会議でPDCAサイクルを導入する等の取組みを行った。そして、この年、社長であった父、文彦氏に代わり、文吾氏が正式に十勝バスの代表に就任する。就任の年、コンサルティング会社との取組みが功を奏し、同社史上類を見ない利益の大幅改善が成された。文吾氏の周りのアドバイスを積極的に受け入れる姿勢が十勝バスに奇跡のきっかけを作ったのであった。この後、大躍進が始まるのである。

(7)後継者

文吾氏は現在51歳、「今のレベルのままの仕事が続けられるのは60歳までだな」と言う。残り期間を考えると後継者に関しても考え始めた。十勝バスでは、経営コンサルティング会社主導のもと若手5名をメンバーとする次世代の幹部を育てるプログラムを始動させている。月に1度、土曜日に丸一日かけての活動や、業務終了後ミーティング等で社内情報の共有や研修を行う。取組み当初は後継者を育てるという意識は無く、若手育成という目的で始めたが、後継者を意識した今後としては、後継者育成も視野にいった内容にしていくと話す。

文吾氏の思う、十勝バスの後継者の条件としてはまず絶対的な要素として「心底、従業員を愛せる人間であること」次点で行動力があることを挙げている。文吾氏の十勝バス経営の支えとなっている考えが色濃く反映されている。文吾氏には現在大学に通う19歳の息子がいる。本人の志望する道を行かせるという方針であり、文吾氏自身は同族で企業を存続したいという気持ちは薄く、公の使命を持ったバス会社だからこそ後継者には同族、非同族は関係なくふさわしい人間になるべきだという考えである。

文吾氏の思う良い事業承継のポイントは、いかに外部に経営に関して相談をする相手がいるかということだ。事実、文吾氏のアドバイスを受け入れる姿勢が十勝バスを生まれ変わらせた。経営をしていく上で自分1人の考えでは及ばないことが多く、相談相手が欲しくなる。文吾氏は自らがアドバイス相手を見つけたが、そう簡単な事ではない。そのため後継してすぐにでも相談相手がいる環境が望ましい。また、社内ではなく、外部に作るというのがポイントだという。いくら経営者に近い幹部社員であっても、ことあるごとに相談されては困るはず。外部で得た考えを自社に合う形にして最後に経営会議などで幹部に相談する形がいいと考えている。

(8)要望・意見

文吾氏としては後継者に関しての問題は自社の問題であるため、上記の通り後継する前に会社として事前に準備を整えてあげたいという考えである。そして、その前に、なにより十勝バスの社長を継ぎたいといってもらえるために、もっと良い会社にしていく必要があると語ってくださった。

以上
(片山 大地)

16. 日本食研 株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：日本食研 株式会社、 ・代表取締役：大沢 哲也
- ・所在地：愛媛県今治市
- ・創業年：1971年、 ・設立年：1973年
- ・業種（主製品）：製造業、卸売業（ブレンド調味料及び加工調理食品）
- ・売上高：880億円
- ・従業員数：正規社員3900名
- ・経営形態：同族経営

(2) 会社の沿革

1971年、大沢一彦氏が高松市に畜産加工研究所を4名の技術者と2名の女子社員の6名により創業。ミートミックス等ハムソーセージに必要な調味料及び器械器具を発売開始する。1972年には本社工場新設し、今治市へ移転。1973年、株式会社畜産加工研究所を設立。「大ちゃんの焼き肉たれ」発売。1975年2月、日本食研株式会社に社名変更。

1976年 業務用「から揚げの素」発売

1989年 「晚餐館焼肉のたれ」発売

2009年 日本食研ホールディングス株式会社を親会社とする持株会社体制へ移行

(3) 主事業の特徴

国内に100カ所、海外に11カ所の拠点を擁している。9割が業務用。同社の経営理念は「仕事で成功することは人類に最大の幸福（しあわせ）をもたらす」。全社員がこの理念を旨とし、お客様や仕入先様をはじめ地域の皆様、世界の人々の幸せづくりを目指し、「豊かな食シーンづくりに貢献する」「ブレンド調味料の無限の価値を創造する」を2大ビジョンに掲げ、食を通して人へ、社会へ貢献していくことを掲げている。第2回「四国でいちばん大切にしたい会社大賞」を受賞。

(4) 現経営者のキャリア

2009年、創業者から現在の大沢哲也社長に経営者が代替わり。当時の年齢は38歳。現会長は68歳。大沢社長は26歳のときに会長のご令嬢と婚姻。それと同時に同社へ転職をする。日本食研の将来の跡取りになるということについては会長、お嬢様、ご本人、そして社員もまた共通認識をもってのご成婚であった。事実上この段階から後継者養成が始まっていたということになる。社長に就任するまでの10数年間ですべての部署に配属され、同社の社員一人ひとりと交流を深め、現場の仕事を体感していく。全社員が自分の師匠だと大沢社長は語る。外からやってきて、ぽっと出で社長になったわけではなく、時間をかけて社員やステークホルダーの信頼を深め、なるべくしてなったという状態といえよう。

(5) 事業承継の成功のポイント

先代が業績軸で大成功させた事業を引き継ぎ、幸せ軸の経営に舵を切り、結果を出している。大沢社長は就任にあたって、今後は幸せ軸の人本経営を実践していこうということを全社員に向けて意思表示した。その時に作られたのが、「ENJOY! BUSINESS ～こころざし読本～」と銘打たれた冊子である。ここに大沢社長の思いを熱く反映していった。

- ①社員こそが主役となり、
- ②社会に貢献し、その中で社員が自己実現と成長を果たし、
- ③そして心から仕事をエンジョイする

このような仕事と企業のあり方、つまり『エンジョイ・ビジネス』こそが、私たちの目指すものであらうと確信している。

1 ページ目からこのように強く人本主義を志向していくということが伝わってくる内容となっている。それは、きれいごとのオンパレードといって差し支えない。当時は出来ていないことだらけだったそうだが、つくった以上は有言実行だと愚直に実践し、現在では、見本となるような人を大切にす人本経営が花開いてきている。

人本経営への舵をきった大沢社長は、早速、経営革新に取り組んだ。育児休業取得の積極推進や有給休暇の消化率の向上を図っていくような指示をしていった。

同社のホームページにその取り組み結果について以下の掲示がされている。

<2013 年度実績>

- ・ノー残業デー（18 時退社）実施率

【愛媛本社】26.5%（27.0%）、【千葉本社】40.6%（29.9%）、【営業拠点】36.8%（13.6%）

※営業拠点は、ノー残業開始から平均退室時間が 41 分改善（カッコ内は 2011 年実績）

- ・有給休暇取得率→52.1%（36.2%）

※リフレッシュ休暇導入後取得率が大幅アップ（カッコ内は 2010 年実績）

- ・育児休業取得者

【女性営業員】4 人（2011 年 2 人、2012 年 2 人）、【男性社員】6 人（2011 年 3 人、2012 年 1 人）

※男性社員の最長取得日数は 10 日間。女性社員は子が 1 歳に達するまでがほとんど。

確かに労働環境が改善されてきていることが確認できる。このような取り組みが実現してきていることについて大沢社長は、休日が増え、残業時間が少なくなっても生産性が落ちていないという事実があれば、だれも反対できないし、その方向で行くことの正しさが証明できると自信を深めている。会社がよくなるという事実を出し続けていくことが、後継者が人本経営を軌道に乗せる肝であると感じさせる。年間離職率もかつては 10%を超えていたが、ここ最近では 3%台にまで改善がみられている。これまた「ぐう」の音が出ない事実となっていた。

(6) 苦心談

業績軸をひた走ってきた先代が高齢となって会長職に退き、30 歳代、40 歳代の後継者が後を継ぐという企業は決して少なくないと思われる。次世代は幸せ軸の人本経営に成功するように会

社をリードしていくことがこれからの後継者の最大使命であり任務といえよう。

しかし、特に団塊の世代に育ち生きてきた先代に業績軸の価値観は強烈に根付いています。猛烈、厳しい、ハードワーク厭わず、社業優先、お客様は神様、株主優遇といったことが当たり前であるから、社員第一主義、思いやり、ワークライフバランス、モチベーション向上を掲げていく幸せ軸経営のあり方は、いかにも甘く感じられ、つい一言が多くなってしまい、後継者の人本経営にブレーキをかけてしまうことがままある。

日本食研ではどうだったのか。

大沢社長は、全社員に配布したいと考えていた、人本経営を目指すと宣言した冊子「ENJOY! BUSINESS」の原稿案を会長に持っていったという。甘いといわれる覚悟をしていたが、意外にも何の口出しもなく OK が出たという。

この時のことについて現在社長室長を務める宇野氏が語る。「会長には『やってみなはれ』の精神があるので後継者に対してもそう接したのではないかと推測されていた。それまでの 10 数年間の仕事をみてきたうえでの新社長への信頼も相当に厚くなっていたことで後継者に任せるということが実現的できたのである。また、食品業界ということもあり、現会長は、取引先でもあった伊那食品工業の塚越寛会長と交流があり、塚越経営哲学に触れていたことが大きかったのではないかと大沢社長は語られていた。積極的に賛同するところまではしていないものの、現会長は塚越経営哲学に一目置いていたそうである。

(7) 後継者

大沢社長はすでに子宝に恵まれ、ご子息がおられる。事業承継をしていく所存であるが、人本経営を引き継ぐのに他社にいったん就職することがいいのか思案しているとのことであった。普通の会社で社会人経験をさせることが、当社の企業文化の伝承に果たして役立つのか思案しているとのことだ。もっとも伊那食品工業や未来工業なら喜んで働いてもらいたいということであった。

(8) 要望・意見

株式に関する税制を改革してほしい。せっかく人本経営を実施して、あえて未上場を選択しているのに、現行では上場を選択しなくてはならない方向へ誘導される。それが不満である。

以上

(小林 秀司)

17. 株式会社 日本レーザー

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社 日本レーザー、
- ・代表取締役：近藤 宣之
- ・所在地：東京都新宿区
- ・設立年：1968年
- ・業種（主製品）：卸売業（電気機械器具卸売業（家庭用を除く））
- ・売上高：36億円（2014年12月）
- ・従業員数：59名
- ・経営形態：非同族経営
- ・社是または経営理念：『私たちは、世界の光技術を通じて、お客様やパートナーと共存共栄を実現し、科学技術と産業の発展に貢献します。』

(2) 会社の沿革

1968年4月に個人株主10名でレーザーの輸入販売商社として資本金500万円で設立された。1971年4月に日本電子株式会社の100%出資子会社となり、1983年のコムテックトレーディング株式会社と合併、資本金3000万円となる。バブル経済崩壊後、3年連続赤字となり債務超過に転落、親会社から近藤社長が再建のために派遣された。再建後、社員のモチベーションや事業経営の将来課題を考え抜いた末、MEBOにより親会社からの独立を果たした。独立後も同社の社長として経営手腕を発揮し、大いなる成功の礎を築いている。

(3) 主事業の特徴

メイン事業として、世界トップメーカーを始めとした最先端理科学用レーザーから汎用性の高いレーザー装置にいたる幅広い製品を展開、海外製品を安心して導入できるトータルな技術サポート体制を確立し、輸入事業を推進している。

また、商社でありながら高度なニーズに応えるため、他社に先駆けて「グローバル・コミュニケーション」を確立、企画・設計・開発を担当する技術部門の充実にも力を注ぎ、顧客のニーズに応じた自社ブランド製品開発も実現している。

(4) 現経営者のキャリア

近藤社長は、大学卒業後、新卒で日本電子株式会社へ入社した。入社後、28歳で労働組合の執行委員長に就任、事業構造不況によるリストラの際には、労組の立場から企業再建に取り組む。11年間の労組委員長を経て、米国法人副支配人、支配人として海外子会社経営に携わる。経営危機にも赤字を出さずに乗り切り、9年後、国内営業担当取締役に就任。その後経営破綻の日本レーザー社長に就任して再建を果たした。

(5) 事業承継の成功のポイント

当社は事業承継の方法としては珍しいMEBO(経営・社員が株式を取得し経営権を掌握する企

業買収手段)を選択した。

その他にも①IPO (株式公開) ②M&A (親会社の変更) ③MBO の3通りの方法が考えられたが、『社員を大切にする』という理念を念頭に考えた場合、①のIPOでは企業は株主のものとなり、利益追求が主目的となってしまう、②のM&Aでは親会社が変わるだけであり、現状と変わらない、③のMBOでは株主=役員は満足するかもしれないが、社員にとって良い環境とはいえないだろう、との近藤社長の考えがあった。

結果として、これまでの社内外の環境改善努力を通じて得られた社員への信頼や、社員の社業への貢献意欲向上といった観点から、MEBOを選択、親会社からの独立を果たすことに成功した。

(6) 苦心談

近藤社長が当社を引き継いだ当時、業績不振のため多くの社員が去り、新たに採用しても雇用は安定しなかった。親会社から再建社長が就任したことにも反発する社員も少なくなかった。近藤社長はさまざまな手法を使い、業績を単年で黒字転換させた。2年目には本社取締役を退任し、退路を断って背水の陣で再建に取り組み、年々業績は改善されていった。社内の雰囲気も闊達さを増していった。

MEBOを成功させるために重要なポイントとなったのは社員の独立意識である。その背景にはいくつかの原因があった。例えば、親会社の日本電子と合併で設立したレーザー顕微鏡メーカーは、親会社だけで経営した結果破綻したが、当社が経営参画できなかったにもかかわらず、負担した4割の出資金は返して貰えなかった。また、過去最高益を記録して親会社に50%配当し、10年振りの社員旅行を親会社の担当役員の下承を得た上で実行したにもかかわらず、旅行から帰った後、近藤社長は親会社社長から始末書を書かされた。このような出来事を経て、親会社に比べて福利厚生が整っていない上に、社員旅行すら自由に意思決定できないような状態を脱却しよう、という機運が社内に醸成された。

(7) 後継者

後継者候補は既にいる。後継者問題という意味では悩みはない。近藤社長に万が一ということがあったとしても、その後どのように対応すべきかは後継者候補には伝えてある。

近藤社長が後継者に求める条件は、①能力(交渉力、英語、マネジメント力など)、②担当分野での実績、③求心力を持てる人徳である。自身と同じような経験をしたうえで経営者になる人間は限られているであろうという考えから、自分の分身を求めてはいない。

①の能力のうち、英語についてはTOEICで一定の水準をクリアすると給与増額をする規定があり、900点を超える社員が複数存在している。そのような環境を準備することで、若くて優秀な社員が育ち、また新卒の学生も優秀な社員が集まる環境が作れている。②の実績については、仮に決算が赤字になりそうだという年があったとしても、役員報酬を0にするなど、なんとしても黒字を確保するという意思と覚悟が必要だとのこと。③の人徳については、全社員が株主であることから、この人についていきたいと思わせるような人柄であるか、ということが重要である。

後継者育成には、年間数百万円程度の費用をかけている。複数の経営コンサルタント企業を活用し、さまざまな考え方を身につけさせている。後継者は、経営者大学で1年を通じて2~3日程度の研修に毎月1回は参加しているため、年間30日程度は育成に費やしていることになる。

近藤社長のコンサルタントに対する信頼は厚い。後継者育成のみならず、経営アドバイスを得たり、あるいは新入社員の研修を依頼したりと、全面的なバックアップをしてもらっている。

(8) その他

当社では単純な事業承継ではないものの、近藤社長は会社の代表になるという行為のうち、連帯保証が一番大きな負担であると考えている。当社の社長就任時にもこの問題はもちろんあった。社長就任以前の経営状況から考えると引き受けするべきではない状態であった。しかしながら、今も付き合いのあるコンサルタントから背中を後押しされ、連帯保証を受け入れる決心をした。外部機関の積極活用も重要なひとつの選択肢である。その勇気ある経営が評価され、また業績も向上して今では無借金経営を実現している。

以上
(豊田 元幹)

18. フンドーキン醤油株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：フンドーキン醤油株式会社、　・代表取締役社長：小手川 強二
- ・所在地：大分県臼杵市
- ・創業年1861年、　・設立年：1931年
- ・業種（主製品）：製造業（醤油、みそ、ドレッシング等）
- ・売上高：150億円（2013年度）
- ・従業員数：正規社員500名、非正規社員200名、計700名
- ・正規社員の平均年齢：38歳、　・経営形態：同族経営

(2) 会社の沿革

古くより、水が美味しいことから醸造の町として栄えてきた大分県臼杵市。江戸時代末期の文久元年(1861年)、フンドーキン醤油株式会社の創始となる小手川商店が、醤油、みその製造・販売を目的として、小手川酒造より分家・創業された。現在の社名は、目方を量る際に使用する「分銅」(フンドー)と、初代社長 小手川金次郎氏の「金」(キン)とを繋いだ、分銅金(フンドーキン)に由来する。この「分銅」は、表裏がなく左右対称であり、ロゴマークのデザインの基として「企業の確かさ、製品の確かさ、偽りのないこと」を意味している。

大正から昭和の初めにかけて、近隣への自転車を使った小売や、開通した東九州幹線をつかった鉄道輸送、佐志生港からの船便輸送を取り入れるなど、積極的な販路拡大に努める。戦時中の原料・資材の国家統制において多くの同業者が廃業に至る中でも、九州から西日本へ販路を拡大することに成功、軍需を取り込めたこともあり、売上を伸ばす。しかし、敗戦の前後から、台風による浸水被害や工場倉庫の火災、軍需の消滅などに見舞われ、資金繰りが急速に悪化。工場設備の近代化や営業体制の強化などにより事業変革を模索するも、経営難が続いた。

苦心の中、当時新業態であった「スーパーマーケット」との取引が始まる。新興勢力であるスーパーマーケットとの取引開始により、他社に先んじた販路拡大を実現する。また、臼杵生協との縁が基となり、生協との取引が深化。生協自体の成長や、消費者ニーズを掴んだ新製品の開発、テレビCMをはじめとする積極的な販売促進活動によって、「フンドーキン製品」は全国各地に販路を広げる。

食の西洋化がすすみ、醤油・みその消費量が減少する中、ドレッシングが家庭の調味料として浸透するようになると、同社でもこの開発に着手、醤油屋ならではの味とこだわりで新商品を発表、売上拡大につなげた。以後も、現場・消費者の声に応える積極的な新商品開発、マーケティングによって、商品群や顧客層の拡大に成功。2005年には、醤油・みその売上をドレッシングなどの調味商品の売り上げが上回る結果となり、事業の多様化を実現している。

現在は、200周年へ向けた思いと、売上200億円達成への期待を込めた「Next Challenge 200」のスローガンを掲げる。売上、味や成分、つくり方、つくり手の正直な気持ちに至るまで、「どこを切っても九州一に！」の気持ちで、今後のさらなる事業発展を目指している。

(3) 主事業の特徴

醤油、みそ、ドレッシングの製造・販売を主な事業としている。

製造部門としては、本社工場・ドレッシング工場・ドレッシング新工場、グループ会社である大分醤油協業組合の醤油工場、大分みそ協業組合のみそ工場がある。「味へのこだわり」を原点とし、時代の先端を行く最新鋭のドレッシング新工場への設備投資や、効率性や生産性だけにとらわれない世界一の巨大木製醸造樽による醤油工場の建造などにより具現されている。また、「味へのこだわり」を消費者にも見えるかたちにするために、味覚センサーを導入。3年にわたる研究を経て、味の客観表示として甘味・塩味・うま味を7段階に設定、製品別にラベル表示している。

研究開発部門としては、食品科学研究所がある。時代のニーズを取り入れ、先進の技術で新商品開発に取り組む体制を整えており、営業現場の声を取り入れた製品開発を通じて、消費者の心をつかむヒット製品を次々に生み出している。

販売促進活動においては、テレビCMを積極的に展開しており、人気スポーツ選手や国内外の著名人を起用することで、幾度となく知名度と売上の向上を実現している。

(4) 現経営者のキャリア

強二氏は、創業から5代目、世代としては4世代目、前社長は実父である。もともと実父の兄(叔父)が事業を継いでいたが、男子に恵まれなかったこともあり、強二氏が事業を引き継ぐことを前提に、叔父が実父へ代表権を譲る。前代表は3年間の在任の後、当時32歳であった強二氏に事業を継承する。強二氏は、2014年で就任30年になる。

強二氏は、もともと政府系金融機関に勤務していた。上記事業承継の背景から、後継者としての認識のもとで、事業経営のために他社経験を積んだものではない。なお、前職の経験は、事業経営に活かされており、論理的思考と現場での検証、そしてフィードバックを繰り返すという一連の業務プロセスの習得に役立っている。

(5) 事業承継の成功のポイント

まずは、経営計画書を作成すること。それも、自らの言葉でわかりやすく。全部門に対して、経営方針を明確にすることが大事である。

次に、「いかに世代交代するか」が重要である。例えば、「就任後3年以内に、自分の名前で、全社員に対して辞令を出す」など、具体的な行動が重要である。目に見えるかたち、社員に伝わるかたちで、経営のトップが変わったということを明確にし、この人に評価され、また一緒に働いていくという認識を持ってもらわなければ、社員との本当の信頼関係は構築できない。

また、組織作りも意識的に取り組まなければならない。極論でいえば、誰が経営者になっても企業が存続できる体制を構築していく必要がある。そのためには人材に厚みを持たせ、信頼できる人材を充実させることが大切である。現在も、強二氏の実弟が副社長として技術部門を統括しており、強二氏が取引先などの渉外活動に注力できる環境が整っている。

(6) 苦心談

事業を引き継いだ時期(昭和60年前後)、国内の醤油・みその需要はピークを過ぎており、フンドーキン醤油としてもこれからの事業の方向性を模索する必要に迫られていた。就任の数年前

に、社内外から人員を集めて商品開発部門を発足させていたが、社員は全く新しいものを作ったり、売ったりすることには不慣れな状況であった。どうしても、「醤油やみそで、業界トップを目指したい」という社員・技術者が多く、抜本的な変革・新商品開発にあたっては、特にベテランの技術者たちとの議論があった。

市場はすでに成熟しており、更なる成長のためには新分野への挑戦が必要不可欠である中、こうした職人達の理解を得て、意欲的に商品開発・製造に至るためには、社内だけではなく、社外の知識人や技術者からの意見を得ることもあった。新分野での知識を取得してもらい、製品が売れば楽しくなる、そうすれば意欲的に取り組んでくれる。この循環を作り出す必要があった。また、実父である前社長は技術畑の出身で、新しいものが好きな性格であったため、強二氏の新分野への挑戦を好意的にサポートしていた。

また、当時は「良いものを作れば売れる」「根性と気合があれば売れる」という営業スタンスが強く、マーケティングのノウハウが十分でなかった。その中で、商品・流通・販売促進などのノウハウを蓄積していく必要があった。

(7) 後継者

実子への事業承継を念頭においている。候補者はまだ学生であり、数年間は他業界での経験を積んでほしいと考えている。在学中の学部・学科などについては、本人の意向によるものであり、事業継承を念頭にしたものではないが、今後就職する先については、強二氏の経験からも金融機関を勧めている。なお、承継のタイミングは7~8年後、候補者が32歳頃（強二氏が代表に就任した年齢）を想定している。

また、事業承継対策として、必要があれば社外の声を参考とする場面もある。その場合は、強二氏の前職時代の同僚や上司からアイデアを得ることもある。

事業承継は難しい課題であるとの認識もある。今現在、社内で一番の古株は強二氏になっており、必然的に最も社内の情報や歴史に通じていることになるが、これは良いこととは言えない。会社の沿革や商品の歴史だけではなく、個別取引先との出会いや関係など、細かな部分でも「フンドーキン醤油の歴史」を社内につないでいく必要がある。創業150周年を記念して発行した記念誌にもその思いを込めている。文字におこしていないもの、おこせないものを伝承していくことは、企業の存続にあたって非常に重要である。

以上

(野見山 佳紀)

19. 株式会社もちひこ

(1) 会社概要

- ・会社名：株式会社もちひこ、
- ・代表取締役：望月 伸保
- ・所在地：静岡県静岡市
- ・創業年：1987年、
- ・設立年：1987年
- ・業種（主製品）：製造業、卸売業（産業用テント）、
- ・売上高：18億円（今期見込み）
- ・従業員数：正規社員29名、非正規社員15名、計44名
- ・正規社員の平均年齢：38歳、
- ・経営形態：同族経営

(2) 会社の沿革

1987年10月、現社長である望月伸保の父である望月彦男が信栄工業株式会社を設立。1988年に株式会社「もちひこ」へ商号変更すると同時に、現本社所在である静岡市清水区由比町屋原340に移転する。資本金2200万円、工場数2か所、事業所数3か所（静岡、東京、名古屋）の産業用テントメーカーである。設立当時はN社の下請企業としてピーク時で売上5億円程度を計上していたが、バブル崩壊に伴うN社業績低迷等の影響により、1994年には売上が半減し、経営不振に陥った。会社の存続を考え1995年にメーカーとして独立。独立当初の顧客0の状況から2000年に売上10億円を達成、2006年には16億円を突破し、以降コンスタントに15億円内外を行き来している。

(3) 主事業の特徴

テント業界にあって、当社の主事業である産業用倉庫テントは、骨組膜構造建築物カテゴリーに入る。骨組膜構造建築物とは、鉄骨造などの骨組みに膜を固定的にはる方法でテント倉庫など主要骨組が鋼材でできており、屋根、壁を厚生繊維、または無機繊維で造られたものを指す。産業用倉庫テントは、ものを収容する大スパン（中に柱がないための大空間実現）を前提に、耐久性を重視しつつ短納期、コスト優位性が決め手となる。

また、産業用テントの施工工程は安全性を重視しつつも、短納期、コスト優位性が問われることから、その施工工程は(1)現地測量(2)基礎工事(3)鉄骨工事(4)シート取付(5)建具取付(6)設備工事(7)消防設備の7工程にモジュール化されている。このモジュール化により、建築確認申請から引き渡しまで約3.5か月の標準納期を実現しているのが特徴である。当該工程の確立により、当社は旭硝子グループ、日野自動車グループはじめ大企業からの安定した受注を獲得している。尚、最近では、浜松フルーツパークにおけるレストラン施設用テントや、清水エスパルスのフットサルコートスポーツ施設用テントなど用途拡大を推進している。

(4) 現経営者のキャリア

現社長である望月伸保氏は、1995年に専門学校を卒業し、当時N社の下請として売上数億円まで落ち込んだ状態の当社に入社、主に営業と製造を担当する。N社業績の低迷による業績不振にあった当社において、下請けから脱却しメーカーとして独立することを決意し、取引先0の状態

から、新規取引先企業開拓を目的に、飛び込み営業を繰り返し、徐々に信用を勝ち得て取引先を増やすことに成功。漸く軌道に乗りつつあった2001年に創業社長であった父親が急死し28歳で二代目社長に就任。以降、取引先を徐々に増やすと同時に職人工程を確立し、短納期、低コストの優位性を実現した。現在では、大企業の安定した受注の他、用途開発による飲食系、スポーツ系企業への新規開拓に成功している。

(5) 事業承継の成功のポイント

当社における事業承継のポイントは大きく以下の三点あると考えられる。まず、現社長が引き継いだ時点の社業は、最悪期を脱したとは言え漸く軌道に乗りつつある状態であった。言わば火中の栗を拾う形での社長就任でもあり、役員、社員としても、危機下において却って、新社長の下で結束した面が有ると言える。

また二点目として、現社長は入社以降、倒産寸前の同社において自ら飛び込み営業を先頭に立って推進した。つまり身を以て、待ちの姿勢の下請けから、攻めの姿勢の独立営業へ舵をきっている。それを見ていた社員が奮い立ち、現社長と共に失敗を共有しつつ学んでいった面がある。

三点目において、実直な現社長の人柄は、ベテラン経営層の支援を取り付ける要因となった。現社長は、ベテラン経営層を当社の顧問として招聘し、現在ではその数は20名に及んでいる。

(6) 苦心談

現社長によると、経営不振状況下で下請からの脱却を図った時は全てが苦労であったが、全社一丸となり無我夢中であった様である。それよりも安定した利益がコンスタントに計上できるようになった最近において、むしろ組織的な問題が顕在化し始めていると感じるという。創業社長以来、経営危機を共に乗り越えてくれた役員、従業員の中に、過去の成功体験が根強く残ってしまい、停滞感が出始めていることへの危機感である。

外部環境が変化しつつある中で、産業用中心に用途が限定されていたテントも、その用途を開発していかなければならない。つまり、これまで培ってきたモジュラー化工程に代表される製造を中心とした社内資産を、新しいサービス概念を付加した上で顧客に提案していかなければならない。「創業者から引き継いだ者としての事業承継は未だ完了していない」と現社長は言う。自分の役割は、創業した父親から引き継いだ事業を持続的なものとして初めて果たされるのだと。

経営危機を乗り越え安定期に入った今、社員を結束させるものは何か。その答えを探していた時、恩師である坂本光司先生の「その動機たるや善か」という言葉が脳裏に浮かんだという。同社では現在、障害者雇用を実現するための新事業を構築しつつある。「テントという事業で世の中の為に何ができるか、次の世代に何が残せるかを社員と共に考えていきたい」と望月社長。同社における真の意味での事業承継はこれからのようである。

(7) 後継者

現状の役員は実弟含め、創業社長時代からの人財で占められている。現社長は未だ42歳であるが、不確実性が進展するこの世の中で、自らの持つ危機感や価値観を共有できる人財が後継者になるべきと考えている。その意味では、自分がそうであったように、早い段階で社長を委譲し、トップを委ねることで後継を育成することも視野においている。

(8) 要望・意見

当社における過去と今後の事業承継を考慮すると、大学などの教育、研究機関並びに行政に対しては以下の要望がある。

① 教育、研究機関に対して

当社においては、危機から学ぶ側面が強く、逆に平時においての危機感を募らせている。一旦事業が確立した後に、持続可能性を維持するために企業はどのような事をすべきなのか。特に資源制約の有る中小企業における知見提供が求められている。

また、苦心談の中で、望月社長が「テントという事業で世の中のために何ができるか」を考えるに至った背景には、法政大学大学院における坂本光司先生からの学びが影響している。事業承継の成否は次世代経営者の価値観醸成による面も大きく、大学など教育機関のリベラルアーツに経営者が触れる機会を多くしていくことが必要と考える。

② 行政機関に対して

現社長が引き継いだ時点の当社における経営危機は、下請としての依存体質による所が大きい。その意味では、中小企業自体が下請からの脱却努力をする事は当然であるが、100%独立することは当社の経験上もかなりの努力を要する。それ故、行政による下請保護の一定のコントロールが望ましい。

以上
(亀井 省吾)

20. 株式会社 矢島防水布加工所

(1) 会社の概要

- ・会社名：株式会社 矢島防水布加工所、　　・代表取締役：矢島 淳一
- ・所在地：埼玉県本庄市
- ・創業年：1932年、　　・設立年：1959年
- ・業種（主製品）：製造業（救命筏、特殊ゴムボート等）
- ・売上高：78百万円（2013年度）、　　・従業員数：正社員16名
- ・正社員の平均年齢：40歳代、　　・経営形態：同族経営
- ・経営理念：
 - ①生命救助を主体とした事業であることを認識し、経営役員・社員、互いに和をもって製品に最善を尽くし会社を発展させ、国際社会・地域社会に貢献する。
 - ②社員とその家族が幸せで豊かに人生を送ることができるように最大限努力をしながら経営にあたる。
 - ③社長は技術力及び品質管理力が重要であることを認識し、経営者であることの前に技術者かつ職人であることを自覚し、誰よりも努力して①及び②の実現に向けて経営に取り組む。

(2) 会社の沿革

- 1932年 創業者 父・七瑯、目黒でゴム合羽製造開始「藤倉ゴム」と取引開始
- 1951年 現在地熊谷市に移転
- 1959年 株式会社矢島防水布加工所設立
- 1982年 現社長・淳一就任（当時27歳）
- 2001年 藤倉ゴム専属協力工場認定
- 2015年 常務取締役・豊（長男）代表取締役社長就任予定（1/1）

(3) 主事業の特徴

元々腕のいい職人であった社長淳一さんの父親であった創業者・七瑯さんが都内目黒区で創業したのが始まりである。ゴム合羽を製造し国鉄（現 JR）に納入していた。創業と同じくして、藤倉ゴムに製品の優秀性が認められ取引が開始された。以来、戦争で兵役に、そして無事帰還、一時的な中断を挟み、これまで一貫して藤倉ゴム第一次協力工場と連綿と80年間以上取引関係にある。藤倉ゴム認定の日本で唯一の協力会社である。主に生産物は船舶には必ず装備が義務付けられている救命筏を主に検査・収納一貫生産を行っている。従来は、救命筏本体は当社の群馬県・渋川工場で製造されていた。現在は製造拠点がベトナムに移されているが、生命を委ねる重要な役割を果たすため、日本に輸入され、検査等安全性を厳重な管理の下で出荷される。特殊な分野で極めてニッチな業種であるが、それだけに様々な技術や資格を要求されている。日本国内のシェアの70%を占める日本一の会社である。

(4) 現経営者のキャリア

社長の淳一さん（68歳）は後継者として、大学卒業と同時に昭和44年4月入社する。将来は後継者として、じっくり帝王学を学ぶ生活であったという。高度成長時代の昭和のご時世であり、経営は順調であった。しかし入社3年目、父の突然の急死に伴い2代目経営者に就任する。心の準備もないまま27歳で2代目社長に就いた。まだ独身であった。爾来40年間荒波にもまれ現在に至っている。地元本庄市経済界では最古参の経営者の一人として若手経営者の育成や相談に応じ、商工会など公職に就き地域発展に尽力している。

(5) 事業継承の成功のポイント

次期後継者は長男・豊さんと決定していて、継承日は2015年1月1日を予定している。温厚で職人気質の父が創業したこの会社は代々守りたい。技術の継承を含め家族で継承したいと社長は願っていた。

2014年冬季の最中、北関東を襲った大雪で渋川工場は大きな被害を蒙った。本格的な改修はこれからである。次への時代を考える際、時代は大きな転換期を迎えたのかも知れない。渋川工場の大幅修理と本社工場のライン整備と並行して視野に入っている。新たな発想で次世代を迎える必要な時期となった。

そして数年前に病に倒れ、リハビリ中で、車いすでの生活を余儀なくされている妻の介護の問題である。長男が大学卒業と同時に入庁した、慣れ親しんだ福島県庁の仕事を辞めてまで、父の事業を継ぐ決意をしたのは母の看病のこともある。本庄と渋川の往復、日常的な公職活動、地元経済界人との付き合いであまり家庭を温める暇もない父を見ていたからである。母の看病に専念してほしいと願っての決断だった。

(6) 苦心談

37歳になった長男豊さんが勤務していた福島県庁を辞め、矢島防水布加工所に入社して1年半が経過した。ようやく次期経営者に就任することを承諾したのである。

工場再構築の目途がついてきた。そして当初借入金を完済してから事業継承との腹積りが、退職金代わりに積み立てていた保険金解約で充当可能であると、後顧の憂いが一つ消えた。

40年以上経営してきたこの会社を、僅か1年半の経験者に託すことができるか。家族的経営を継続してきた、経営者はだれより優れた職人たれと理念に掲げた経緯があるのである。

継承後は、代表権は譲り、代表権のない会長に就任する予定だ。経営には一切口をださないことを明言している。相談があった際のみ、相談に乗ると決意している。その後は一介の職人として仕事に従事する。その一方で妻の看病に尽くす積りである。

(7) 後継者

次期経営者の豊さんが事業継承の条件として最初に挙げたのは、代表権を持つことであった。一切を任せてもらい経営に口を出さないことであった。公職や付き合いごとには関与せず、一途に経営のリストラクチャリングに取り組みたいという。

職人としての技術不足については、理工系の出身であるため、そんなに真剣に心配はしていない。精神的には負担感は少ない。時間が解決してくれると意にも解さない。

100%藤倉ゴムの下請けであり、生産拠点が国内から海外へシフトしている現状を冷静に判断している。受注高は漸次減少しているのである。次期経営者は社員と職人氣質を学び、職人になるため懸命に技術の修得に向けて、社員と会話を続けている。

(8) 要望・意見

社長の矢島さんは、ようやく事業を継承することを決意した長男の豊さんに感謝しているだろう。なかなか顧みようとしても、十分な世話ができなかった妻の看病にこれから相当時を割けることができるからに他ならない。代表権の譲渡と借入金の返済で次期社長も存分に力を発揮できる環境が整ったことになる。県庁職員で農業専攻・出先機関の職員であった。現仕事は全くの素人である。

技術の修得は最低 10 年は要するだろうし、継承準備期間は僅か 1 年半余り、常識的には最低 5 年は必要であろう。経営者としての資質を如何に上昇させるか、学び、気づきは本人の心掛け次第である。平均年齢 40 歳を超す社員との良好な関係は仲を取り持つ技術、匠の技の獲得が必要であろう。

当社の置かれている位置は微妙な位置にあると考えられる。大いなる発想の転換が必要なのではないだろうか。将来の展望は 80 年以上積み上げてきた技術と匠の技を後継者がいかに受け継ぎ、新たな画期的な製品を提供し、新たな取引と市場を開拓するかにあると思われる。

以上
(野口 具秋)

2 1. 木村飲料 株式会社

(1) 会社の概要

- ・会社名：木村飲料 株式会社、 ・代表取締役社長：木村 英文
- ・所在地：静岡県島田市
- ・創業年：1947年、 ・設立年：1953年
- ・業種（主製品）：製造業（清涼飲料、ラムネ・サイダー・サワー）
- ・売上高：20億14百万円
- ・従業員数：正規社員60名、非正規社員0名、計60名
- ・正規社員の平均年齢：30歳、 ・経営形態：同族経営
- ・社是または経営理念：大手に追随しない商品で勝負

(2) 会社の沿革・特徴

祖父が島田の地でラムネ屋を始めたのが最初です。当時は、従業員が10人くらいいました。

当時ラムネ屋は、各地域にそれぞれあり、島田市にも3軒くらいあったように記憶しています。

ところが、時代が進みスーパーなどが出現し駄菓子屋、お酒屋、お米屋が減少したことに伴い町のラムネ屋は減少していきました。従って、現社長が木村飲料に就職する頃には、3ちゃん（父ちゃん、母ちゃん、英ちゃん）ラムネ屋であった。また一方では、自動販売機の出現によりいつでも購入できることや商品アイテムの増加などに伴いラムネの需要は一気に減少していった。

当時サントリーがモンドセレクションを受賞しビールの売り上げを伸ばしたことから当社もモンドセレクションを受賞できるような良い商品を作れば売れるのでは、ないかと考え「元祖ビー玉ラムネ」でモンドセレクションに挑戦し見事金賞を受賞したが、当社の製品は全然売れなかった。むしろ売り上げを落としてしまった。当時を振り返って木村社長は、デザインもいいし、味もおいしいのに・・・広告宣伝費をかけられない中小企業は、大手に勝てないのかと本当にかっかりしたとの事であった。

(3) 主事業の特徴

社長に就任したころは、大手企業が作っている製品を見習い当社でも同様の製品を販売すれば売れるのではないかと考え色々な製品を製造販売したが、当社製品は売れなかった、新製品を考えても宣伝広告が出来ず、悶々とした日が続いた。

そんな時、当時営業部長の発案で売り出したのが「必勝合格だるまサイダー」である。地元の神社で祈祷してもらったサイダーをだるま型のボトルに入れたものである。これを受験シーズン真っ盛りの1月に販売したところ大当たりしたので、これはまだ売れるのではないかと思い、原料・材料・資材を大量に仕入れ販売しようとしたが、既に受験シーズンは、過ぎていて、大量の原料・材料・資材を抱えて大変な思いをした。このことから、商品は、時期などを見て適切に対応しなければいけないし、小さく生み大きく育てていく事をしないと大変だと反省させられました。

(4) 経営者のキャリア

静岡大学卒業後、木村飲料にそのまま就職し原料の仕込みから、販売先への配達、会社にある機械のメンテナンスまで清涼飲料水の製造に関するあらゆることを経験させられました。そのことが現在に役立っていると考えています。

2006年にモンドセレクションの金賞受賞、この後も飛騨湧水は、3年連続でモンドセレクションの最高金賞を受賞しました。2007年からはカレーラムネなどのユニークなラムネの販売をしている。

さらに各地の素材を使いオリジナル地サイダーの注文の受託に取り組んでいます。

(5) 事業継承の成功のポイント

事業継承というより現社長が入社した当時売り上げは、年商5千万円程度であったがこれを5億円にしたいと考えて、母親に言ったところ冗談に取られるような状況であった。この5億円の目標を達成するために、大手企業のヒット商品を見習い売り出したが、しょせん中小企業では、宣伝広告費などでとてもかなわず少しも売れなかった。

また35年前の入社当時は、自動販売機が出発点であったので当社でも自動販売機をレンタルしたことがあったが、レンタルだとレンタル先における自動販売機の管理がどうしてもずさんになってしまうこと、資金が少ないため保有台数が限られ、レンタル業はうまくいかなかった。

1960年代頃のラム・サイダーの販売方法は、ラムネ・サイダーを瓶に詰めて駄菓子屋やお酒屋などに販売し、ラムネ・サイダーの瓶がなくならないように瓶を販売先から回収し再度瓶にラムネを詰めて販売する方法が主流であった。従って、当時のラムネ瓶には製造会社名が印刷されていた。取引先も駄菓子屋、お酒屋、お米屋など地域の小売店が主流であった。1980年代になると、ペットボトルが出始めたので当社は、他の飲料メーカーより早くペットボトルに取り組むことによって、市場を確保すると共に人手が少なくて量産できるようになった。

(6) 苦心談

現在でもOEMにも取り組んでいるが、OEMだとどうしてもブランドオーナーの言うことを聞かなければならず、工賃の値段交渉が大変であった。このことから独自自社ブランド商品をあれこれ考えて製造販売してみるもののヒットと言えるような商品にはならなかった。

また、若者に商品開発の相談をすると多くの物は大企業がすでに販売しているようなものを考えてくるようなケースが多く画期的な商品とはならなかった。そこで、静岡県で有名なお茶ラムネやわさびラムネを考え、従業員に話をすると、従業員は、「社長これは売れませんよ」という答えが多かったが、商品の販売先を観光地のお土産店などに絞り販売してみると珍しがられて売れるようになった。そして次は、社長の好きなカレーラムネを販売しようと従業員に相談したところ、従業員からは、社長こんなまずいものは、売れませんよとの返事が多かった。しかし、いざ販売してみるとインターネット上では、プレミアがつくようなミリオンセラーの大ヒット商品となった。

スーパーやコンビニに商品を置いてもらおうと商品棚料金を付加されるため中小企業では資金的に大変であった。ですから現在では、地域の特産品を扱うお土産店などを中心に卸している。大量生産は、大企業に適していて、反対に中小企業は大企業と同じことをしてはだまどと痛感しま

した。

(7) 後継者…現社長に後継者問題について聞く

後継者問題は、少しは、考えているが、社長が若いのでまだ伝えるところまで行っていない。しかし、もうじき60代になってくるので少しは、考えていきたいと思っている。

(8) 後継者に求められる能力・バトンタッチの時期・成否の要因

現在息子は、他の会社に勤務しているが、楽しんでいるようなので、後継者問題について話をしていない。社長の気持ちが分かるように少し外に出して修行をさせているつもりでいる。

今後少しずつ会社の後継ぎの話をして行きたいと考えている。

(9) 後継者問題の相談先

今後検討していく。

(10) 要望・意見

社長の幼少の頃の遊び場といえば、零細企業のラムネ工場の中であった。今、振り返ってみれば、どのような色素を使用すればこのような色になる。この香料を混ぜればこの香りになるということを体感したことが現在に繋がっているように考えている。

(11) 他企業に対する提言

中小企業は、大手がやらないことをやらないとだめだと思う。地域にあるものを掘り起こしていけば、大手がやっていないことがたくさんあるのではないかと考えている。

OEMも業績を確保するためには、ある程度必要かもしれないが、OEMのみだと販売金額が大手の言うなりになり大変である。大手メーカーはなかなか儲けさせてはくれないです。

以上

(鈴木 良明)

VI. ご提言

事業承継の効果的方策

1. 事業承継者

(1) 多様な事業承継のパターンを理解認識する

事業承継イコール親族、とりわけ、経営者の子供に限定したり、決めつけている後継者選択は問題が多い。こうした考えを前提にすると、親族とりわけ子供がいないとか、継ぎたくないという理由で、廃業せざるを得ないからです。

企業は創業した瞬間、規模の大小を問わず社会的公器であり、事業の継続も多様な選択肢があることを理解認識すべきです。

多様な選択肢とは

- ① 経営者の親族
- ② 経営者の親族以外の社員
- ③ 経営者の親族でも社員でもない第三者
- ④ 事業の売却
- ⑤ 他社との合併

等である。

(2) 計画的・段階的事業承継

十分な準備のできていない後継者にある日突然、経営者に成れといっても、できるものではありません。経営者の使命と責任はそんな軽いものではないのです。そんなことをしたら、取引先はもとより社員からもそのリーダーシップを疑われてしまうのは目に見えています。

それゆえ、計画的・段階的事業承継が重要です。具体的には、最低でも指名してから5年から10年程度は必要と思われます。

(3) 後継者を発掘し育てる

企業経営者の最大使命と責任は3つですが、その1つが後継者の発掘・育成です。社員を育成するのは経営者の仕事ではなくミドルの仕事なのです。

このためには、親族社員はもとより、全ての社員に様々なチャンスを与え、その社員の可能性を見るべきです。後継者に考えている親族社員がいたならば、まさに帝王学を施すべきです。できたら本体に影響しない小さな失敗経験をさせるのも良いと思います。

(4) ふさわしい後継者に事業承継をする

いかに子供がかわいくても、事業承継は別物です。ふさわしくない後継者にバトンタッチしたならば、企業はたちまちおかしくなってしまいます。長男より次男が、あるいは娘婿の方が、さらには経営者の弟の方が・・・というケースは多々あります。ふさわしい人を後継者にするという原理原則はいつの時代も守られねばなりません。

(5) 専門家のアドバイス

後継者の選択をする場合、とりわけ親族への後継をする場合、専門家の声も聞くべきと思います。社内からは正直本音は出にくいと思います。それもそのはず、経営者と違う考えを口にするのは勇気と覚悟が必要だからです。少し辛口でアドバイスをしてくれる専門家を経営者はもつべきです。

(6) 事業承継のタイミング

事業承継はタイミングがあると思います。正直、経営者が知力・気力・体力が目に見えて劣ってきているときは遅すぎると思います。まだ起業家精神が旺盛でまだできるのに・・・と思われている時期が良いと思います。

それもそのはず、バトンタッチを受けたばかりの後継者が経営判断に困った時に適格なアドバイスをしなければならないからです。

経営者の年齢は大きな問題ではありませんが、筆者らの調査研究では、事業承継がうまくいっている企業においては、経営者が 60 歳から 70 歳前後、後継者が 35 歳から 45 歳程度が多い傾向があります。

(7) 事業承継後の立ち位置

事業承継をしたならば、前経営者は、最高経営者のような振る舞いをしてはいけません。もっとはっきり言えば、現業にはあまり口を出さないことです。

「社長と会長の最大の違いは我慢の度合いである・・・」という言葉がこのことを示しています。

こうしたことが行われず、後継者にバトンタッチしたのも関わらず、最高経営者然、とした言動をすると、その企業は二頭政治に陥ってしまいます。

2. 後継者の方策

(1) 尊敬される後継者になる

後継に指名された後継者は、おごり高ぶらず、全社員はもとより取引先からも顧客からも尊敬される経営者になるべく努力をすべきです。

リーダーシップは権威や権限ではなく、背中と心で示すべきなのです。

(2) 企業経営の使命と責任を忘れない

企業経営とは「その企業にかかわる全ての人々の永遠の幸せを実現するための活動」です。業績や成長は目的ではなく手段もしくは結果としての現象に過ぎないのです。長寿ができず哀れな幕切れをした企業の大半が、この最も大切なことを忘れた経営をやっているからです。

(3) 率直に意見を言ってくれる仲間を持つ

経営者はいつの時代も孤独です。それゆえ「いい情報」「悪い情報」を問わず、情報の受信システムを張り巡らしていない限り、「裸の王様」になってしまいます。

そのためには、社内においては、常に聞く耳を持ち言動するとともに、社外に率直なアドバイスをしてくれる、良い仲間を持つべきです。

中堅・中小企業の事業継承に関する調査研究

発行日 2014年12月

本調査研究レポートは、法政大学大学院中小企業研究所と
アイエヌジー生命保険株式会社が、共同研究成果としてまとめたものです。
本調査研究レポートについてのご質問・ご意見等ありましたら、
下記までお問い合わせください。

法政大学大学院中小企業研究所
(所長：坂本光司 法政大学大学院政策創造研究科教授)
事務局

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1 法政大学富士見坂校舎 1F
株式会社エイチ・ユー 教育事業部（法政大学関連会社）内
TEL：03-3264-6097 E-mail：info@hosei-web.jp