

あきた Biz⁺

9

2022
September
Vol.584

未来を見据えた戦略的事業承継
新しい時代を切り拓く後継者のアイデア



最新設備を活用し、県内の林業と木材加工をサポートする「㈱リチャードソンイトウ」/潟上市飯田川

事業承継は、事業を営む中で必ず直面する課題です。経営者の平均年齢は年々上昇しており、その中でも秋田県は64.91歳と全国一、高齢化が進んでおります。(帝国データバンクの調査より)

一方で、今後は経営者の引退が増加することが予想されております。これにより事業承継が進むことで、新たな取組や挑戦の活発化が期待されます。後継者による過去に捉われず新しい視点の新規ビジネスの開発が、従業員や社内体制の変化を促し、地域全体の経済活性化につながります。

このように事業承継は、課題ではなくチャンスと捉えることで、事業をこれまで以上に発展させる可能性が高まります。

本号では、後継者による新たな取組へのポイントと具体的な取組事例をご紹介します。

事業承継は“これまでのノウハウ”と “新たなアイデア”が融合するビジネスチャンス

事業承継を進めるには、経営者と後継者が、お互いの利害を一致させ、人、モノ、金を共有し、それを引き継がなければなりません。

事業承継後を見据えて経営者が持つ経営資源と後継者の特性を融合することで、新たな取組が期待できます。チャンスを捉え、成果へ導くためには、まずは自社の経営状況を見える化し、新たなアイデアを活かしましょう。

戦略的事業承継のステップ

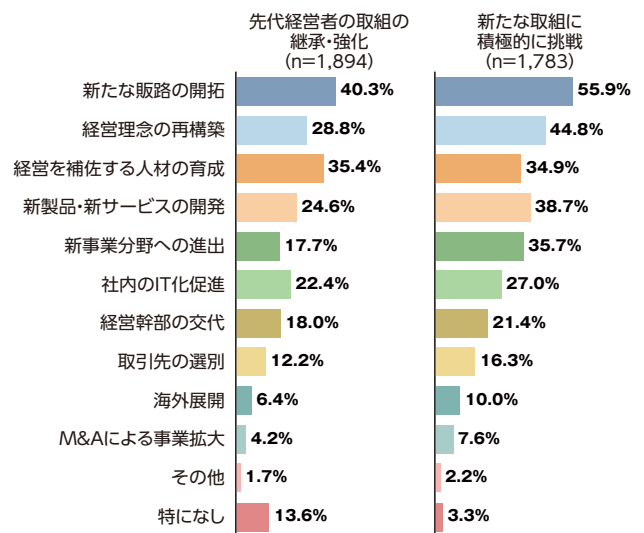
事業承継を見据えた中長期的な経営計画を策定しておくことで、どのようなタイミングでもスムーズな引継ぎが可能となります。また、後継者に自社を引き継ぐ必要性や魅力を感じて貰うためにも、承継前の経営改善や、後継者とともに将来を見据えた計画策定が重要です。

中小企業庁の「2021年版中小企業白書・小規模企業白書」によると、事業承継後は経営方針に関わらず新しい取組を実施していることがわかります。

事業承継の後には、先代が行っていた事業をそのまま継続するだけではなく、後継者ならではの新しい取組を考えることも重要です。



事業承継時の経営方針別、事業承継後(5年程度)に意識的に実施した取組



※2021年版中小企業白書・小規模企業白書より一部加工

後継者ならではの新しい取組は企業を大きくする飛躍のチャンス

後継者による新しい取組への糸口は、“先代が大切にしていたもの”に着目することです。また、後継者の“特性”を活かし、後継者ならではのアイデアを生み出すことです。

ポイント

1. 「先代が大切にしていたもの」を分類しましょう

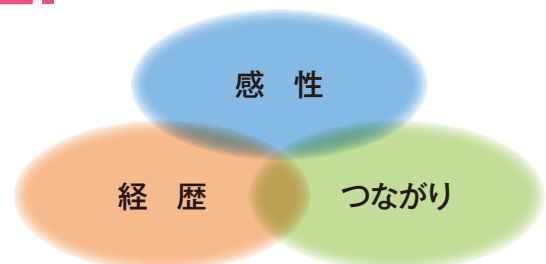
1 商品・サービス
 「手作りならではの製品？」
 「素早さが売り？」

2 製造方法
 「職人技を活かすには？」
 「効率的な方法とは？」

3 販売方法
 「宣伝方法は？」
 「顧客の様子を知るには？」

4 組織
 「雇用を維持するには？」
 「人脈を活かすには？」

2. 後継者の特性を活かしましょう



例えば…

- ・若者が注目する商品開発
- ・前職の経験を活かした業務改善
- ・青年部などのつながりによる企業連携

○事業者概要

主に、製材業者から帯鋸(おびのこ)の研磨加工・メンテナンスを請け負う鋸加工業者として、100年以上にわたって地域の木材加工業者をサポートしてきた。

現経営者は前職で、物流会社の営業職に従事。先代経営者の父親から業界を担う人材が少なくなっているという話を聞き、引き継ぐことを決意。

長きにわたり個人事業として営業してきたが、時代の変化や業務拡大を視野に入れ、平成30年7月、事業承継のタイミングで法人化し、「伊藤鋸加工所」から「株式会社リチャードソンイトウ」へ屋号を変えた。令和3年にはM&Aにより「フジタ刃物(能代市)」を吸収し、事業の拡大を図った。

設立当初から培ってきた技術と最先端の機器により、「品質の高さ」を武器に持続的な経営に努めている。

事業承継後、先代経営者は経営面にはあまり関与せず、一職人として加工業務に従事する傍ら、若手従業員の技術指導を行っている。また、長年の技術と業界経験を活かし、メーカーのサポートメンバーとして、県外各所でアドバイザーとしても活動している。



林業に欠かせない鋸の整備から帯鋸の販売まで実施



事業承継を経て経営者となった伊藤一貴さん(左)先代の伊藤正人さん(右)

○後継者のアイデアによる取組事例

丸鋸(まるのこ、チップソー)事業の拡大

▶丸鋸へ着目して新規事業の開発を目指し、商工会の支援により経営革新計画の認定を受け、ドイツ製の全自動研磨機を導入した。同時に、丸鋸研磨加工に高い技術を持つ「フジタ刃物」にM&Aを行った。その結果、品質向上と納期短縮を実現し、5年後の売上げ目標を2年で達成した。また、雇用面でも賃金引上げ、ノー残業、年俸制度などに取り組んでいる。

価格の見直し

▶製品ごとに材料費、加工賃を分析し、適正な価格へ見直した。その結果、全体的に値上げになったが、高い技術力が評価され、顧客は離れなかった。

○今後の取組

トレーサビリティの徹底

▶過去に、製品に関するトラブルを経験した際、ノートに製品情報を詳細に記載していたことで、トラブルを回避できた。今後は、扱う刃物製品全般の管理をDX化することを検討している。

物流の効率化によるコスト削減

▶製品の輸送コストが上がっているため、前職の物流会社での経験と青年部等で築いたネットワークを活かし、県内物流会社との連携を検討している。

○事業者の声

代表取締役 伊藤 一貴さん

研磨加工は、目で見て、触れて、研磨の音を聞いてと、マニュアルでは表現できない五感を重要とする仕事です。高精度の全自動研磨機も多く存在しますが、安定的な精度維持は機械の能力だけではなく、やはり職人の能力が大きく関係してきます。今後も積極的に設備の自動化に取り組めますが、職人という職業が少なくなっていく中でも、如何にして職人を育て、品質維持・向上に取り組むかも大きな課題となっています。

従業員が長く勤め、知識や経験が蓄積され、業界を担う人材を増やすことを目標に、これからも業務効率化や福利厚生の見直しなど、働きやすい環境整備に努めていきたいです。



業務を自動化しても職人の目は今後も大切

商工会創生プラン 戦略・施策・事業評価結果は「概ね順調」に終了

令和4年3月に5年間の推進期間を終了した「商工会創生プラン」について点検を行いました。プランに掲げる戦略・施策・事業のこれまでの取組実績について、共通の評価制度に基づき、必要性・有効性・効率性の3つの観点から評価を実施したところ、全体として「概ね順調」に終了したと判定されました。評価の詳細は、県内21商工会と県連合会のホームページに公開しています。



プランの取組を点検する
戦略・施策・事業評価委員会

県連合会の評価結果

<p>戦略評価 5評価</p>	<p>5つの戦略すべてがB評価となり、これまでの取組は「概ね順調」に進めることができたという結果となりました。</p> <p>令和元年度以降は、直面する新型コロナ対策支援と、将来のポストコロナを見据えた事業再構築支援の二極化となりましたが、プランの当初計画どおり巡回機能の質的向上を図ったことで、案件の掘り起こしからフォローまできめ細かく対応することができました。</p> <p>こうした商工会の個社支援が多くの事業者にも認知されたことにより、新規加入会員も増加し、平成29年度末には57%であった組織率が60%を超えることができました。</p>	<p>100.0% B (概ね順調)</p>
<p>施策評価 23施策</p>	<p>23の施策のうち、C評価が解消されたほか、A評価は令和2年度より3施策増加し、4施策となりました。</p> <p>中でも、「新たな可能性にチャレンジする創業・新分野進出の推進」では、新型コロナを契機に経営力向上計画や先端設備導入計画認定などの新分野等への取組件数が187件となり、目標の100件を大きく上回ることができました。</p>	<p>82.6% B (概ね順調)</p> <p>17.4% A (順調)</p>
<p>事業評価 52事業</p>	<p>52の事業のうち、最終年度はA評価が約50%となり、実りある事業を実施しました。毎年の事業評価結果を次年度へ活かして着実にPDCAサイクルを回し、特に「事業承継計画策定支援事業」では、青年部員を中心に策定支援を進めたことで、5年間の目標500計画に対して845計画もの事業承継計画の策定につなげました。</p>	<p>51.9% B (概ね順調)</p> <p>48.1% A (順調)</p>

評価結果の活用

この度の評価結果は、令和4年4月からスタートした「商工会成長プラン'22-26」において、今後の事業の企画・立案に活用します。



「創生」から
「成長」へ

広告

商工会員だけの大きな特典
商工会が提案する4つの安心サポート

商工貯蓄共済

経営指導
経営のトータルサポート

生命保障
万が一に備えた
リスク管理サポート

資金繰り
企業の資金繰り
サポート

貯蓄
資産の充実
サポート

どちらも毎月
2,000円
から

あなたも家族もまるごと守る!
頼れる補償の商工会の福祉共済

全国商工会会員福祉共済

「けが」の
補償

「病気」の
補償

「がん」の
補償



※この紙は再生紙を使用しています。

発行所／秋田県商工会連合会 〒010-0923 秋田市旭北錦町1番47号秋田県商工会館内 電話／018-863-8491(代)
購読料／1部10円(会費に含む)