

## 第4章 事業承継とIT活用



岩崎 彰吾

東京都中小企業診断士協会城南支部

「働き方改革」を背景に、業務の効率化や製品・サービスの付加価値向上等にITを積極的に活用する企業が増えている。また、AIやIoT、ビッグデータなどの新しいテクノロジーを活用した多くのビジネスが生まれている。

さまざまな業界や産業においてITに注目が集まる中、事業承継を控える企業のIT活用について考えてみたい。

### 1. 企業を取り巻くIT化の流れ

#### (1) EC（電子商取引）市場の拡大

ECとはインターネットなどのコンピュータネットワークシステムを介して行われる商取引のことである。

消費者向けEC（BtoC）市場はスマートフォン経由の販売が伸び、市場規模は16.5兆円で近年増加の一途である。これはすべての消費者向け商取引の約6%に匹敵する規模である。

この傾向は消費者向けビジネスに限ったことではない。法人向けEC（BtoB）市場についても、取引データの標準化やインターネット技術の進展、最終消費者のEC利用者の増加などにより市場が拡大しており、市場規模は約317兆円、全取引の約30%が電子商取引に置き換わっている。

EC市場は今後も拡大が見込まれ、企業には販路開拓や取引の継続、顧客対応力の向上などの面からECへの対応が求められる。

#### (2) ITを生かした新たなビジネスの出現

ITを活用したさまざまなビジネスが拡大する中で、近年はシェアリングエコノミーと呼ばれる経済活動が拡大している。

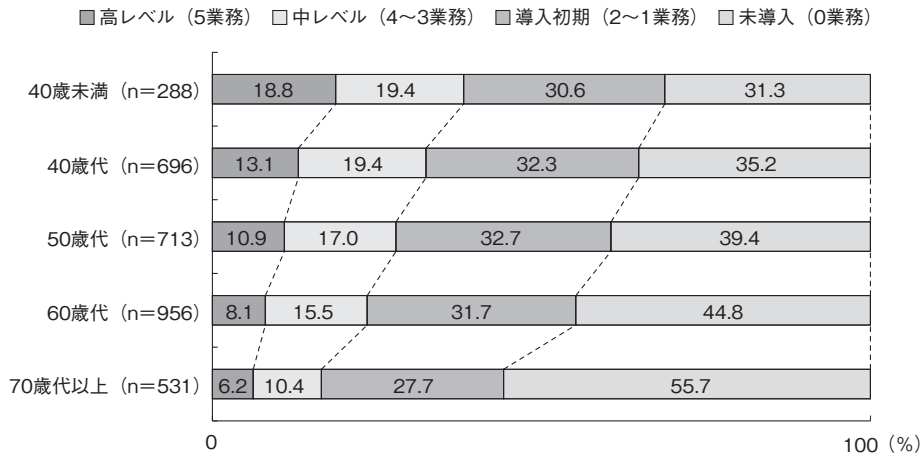
シェアリングエコノミーとは、「個人等が保有する活用可能な資産等（スキルや時間等の無形のものを含む）を、インターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」<sup>\*1</sup>のことで、アメリカ・シリコンバレーから生まれた概念である。

日本国内ではインターネットで空き部屋を貸す「Airbnb」や、空き会議室を貸す「Spacee」、空き駐車場を貸す「kippa」などのサービスがインターネットを通じて提供されている。ほかにも自動車や自転車、洋服やアクセサリ、雑誌や音楽、映画など、さまざまなものがシェアされている。消費者の意識は「所有」から「利用」に変化してきている。今後も提供されるサービスは増え、利用者も増加すると思われる。

また、ITの進展をさまざまな業種に活用するX-tech（クロステック、エクステック）という動きが活発化し、業種×ITの新たな製品やサービスが生まれている。

代表例はFinTech（金融）であり、決済や資産管理、資産運用など種々のサービスが提供されている。X-techの動きは、ファッションや不動産、スポーツ、教育、農業、医療など、さまざまな業種業界に広がっている。

図表1 間接業務のIT導入度（経営者年齢別）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)  
出典：「小規模企業白書 (2018年版)」(中小企業庁)

(3) IT化による産業の構造の変化

ITを活用したビジネスの進展は、既存の産業構造に影響を与えている。顧客の購買意識は変化し、新たな競争業者が突如市場に参入してくる恐れがある。

ターゲット顧客やビジネスモデルの違いなどから、大きな影響を受けない、当社には関係がないと考える事業者もいるであろう。

しかし、これらの外部環境の変化は既存のバリューチェーンの連鎖を崩し、新たなビジネスとして再生される。新しいテクノロジーへの追従は不要であったとしても、変化に気づくことは非常に重要である。

(4) 従来からIT化が求められている事項

取引のオンライン化 (EDI, EOS 対応)、インターネットによる情報開示やサービス提供、会計のIT化、電子決済対応、情報漏洩・セキュリティ対策、スマートフォン対応などは従来から企業での導入が進んでいる。取引先からの要請で導入を行う場合も多い。

これらは顧客維持・取引継続という面において重要であるが、自社内のIT化が進んでいないと、取引先ごとの個別対応業務になる可能性があり、本来の導入メリットが得られ

ず、業務負荷の増加などの問題を招く恐れがある。

2. 事業承継における課題とIT活用

(1) 事業承継を課題とする事業者の状況

中小企業経営者の高齢化が進んでいる。帝国データバンクの調査によると、1995年～2015年までの20年間で、経営者の年齢分布のピークは47歳から66歳へと上昇している。また、2015～2020年までに約30.6万人の中小企業経営者が新たに70歳に達し、約6.3万人が75歳に達すると言われている。

では、経営者の高齢化はIT活用にどのような影響を与えるのであろうか？

図表1は経営者年齢別の間接業務のIT導入度に関する調査結果である。これによると、間接業務のIT導入度は、経営者が若いほうが高く、高齢になるに従って低くなる。70歳以上の経営者では、半数以上がIT未導入となっている。理由として、従来からの手作業、紙ベースでの業務処理で問題がないと判断している、長年にわたってやってきた仕事のやり方を変えたくない、変えると効率が悪くなると考えている、業務が属人化、ブラックボ

ックス化しているなどが想定される。

また、特に小規模事業者では、経理や給与計算、見積・積算などの基幹業務を経営者自らが行っていることも多く、ITに苦手意識がある経営者は活用が不十分になると思われる。

## (2) 事業承継時における課題

事業承継において後継者が引き継ぐ資産にはハード面とソフト面がある。ソフトな資産とはバランスシートに記載されない人脈、ノウハウや経験、技能・技術などの無形の資産のことである。

これらのソフトな資産を先代経営者から後継者にどのように引き継ぐかが課題となるが、課題の解決にITを活用できる領域がある。以下に例を挙げる。

### ①経営スタイル

トップの強力なリーダーシップによるトップダウン経営を行っている場合がある。このような経営スタイルを後継者が引き継ぐことは困難であることが多い。従業員のトップへの依存度が高いと指示待ち傾向が高まり、自主性が低下している恐れもある。

IT活用の機会として、トップと従業員、従業員同士のコミュニケーションや情報発信、共有を活性化するグループウェア等のツールの活用による経営スタイルと組織文化の改革が考えられる。本件については4.(3)で事例を紹介する。

### ②業績管理

先代が長年の事業で培った経験やノウハウに基づく経営手法は経営者の頭の中にあり、見える化されていないのが一般的である。業績管理についても独自の着眼点を持っており、独自の管理資料を作成して業績を管理している場合も多い。

IT活用の機会として、管理会計領域のシステム化が考えられる。先代からの管理ノウハウを踏まえ、さまざまな角度で業績データを分析できるシステムが求められる。

### ③営業スタイル

少数精鋭で事業を行っている中小・小規模

事業者は、コスト面などから専任の営業担当者を配置することが難しく、トップセールスが営業活動の中心になっていることが多い。長年の取引で培った顧客との関係性は引き継ぐことが難しいのは容易に想像がつく。

また、営業スタイルは営業担当者の個性が大きく影響するものである。そのため、先代経営者とまったく同じスタイルを貫くのは難しい。後継者に営業経験がない場合はなおさらであり、トップセールスの実施そのものを見直す必要もあるかもしれない。

IT活用の機会としては、顧客管理のIT化が考えられる。同行訪問などを通じて、現社長から紹介を受けた顧客の情報をITツールで管理することで顧客データベースを構築し、事業承継後の営業活動や関係性の維持に生かすことが考えられる。

### ④業務管理

前項でも触れたが、長年の業務のやり方が常態化し、問題意識や業務改善意欲が低下している場合がある。これにより問題点が潜在化し、誰も気がつかないまま非効率な業務を継続している可能性もある。

また、経営上、重大な問題が発生するリスクに気づかずに業務を行っている恐れがある。さらに社長自らが担当する間接業務が存在し、後継者がその役割をそのまま引き継ぐ必要がある場合、その業務が経営に専念する時間を圧迫し、後継者の負担が増す可能性がある。

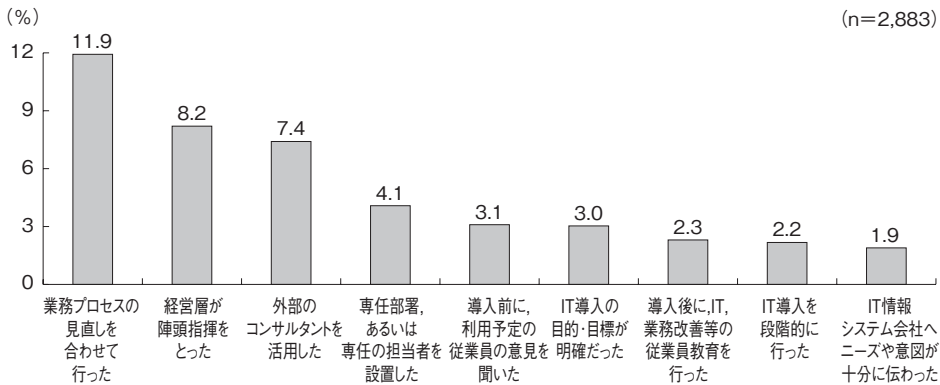
IT活用の機会としては、販売管理などの業務パッケージソフトやクラウドサービスの活用による間接業務のIT化が考えられる。現状の業務分析を十分に行い、業務改善を行ったうえで導入することで、業務の標準化や見える化、生産性の向上などの効果を期待できる。

## 3. IT導入の成功要因

### (1) 事業承継はIT化の機会

現状の業務のやり方に特に大きな問題はなく、業務も回っているため、IT活用の必要性

図表2 IT導入の効果がうまく得られた理由と労働生産性



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)  
 (注)1.本問における労働生産性は、3年前と比べて労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」と回答した企業の比率である。  
 2.各取組を行った場合と行っていない場合の、労働生産性が向上した企業の比率の差を求めている。  
 3.「その他」の回答は表示していない。  
 4.「財務・会計」、「人事・労務」、「顧客管理」、「在庫管理」、「受発注」、「企業全体での総合評価」の少なくとも1項目以上で、「ITを導入し期待した効果が得られている」あるいは「ITを導入しある程度の効果が得られている」と回答した者を集計している。

出典:「中小企業白書(2018年版)」(中小企業庁)

を感じていない場合がある。

また、ITを活用すれば便利になるのはわかるが、どの程度の効果があるかがはっきりしないため、投資の意思決定ができないケースもある。

前述のとおり、外部環境は大きく変化している。取引先や最終顧客からの要請で早急にIT化を検討しなければならないこともあるだろう。これまでITに投資を行ってこなかった企業にとっては、事業承継はIT化を考える絶好の機会となる。

## (2) IT化を成功させるポイント

図表2はIT導入の効果が得られた企業に対して、その理由を尋ねた結果である。

これによると、IT導入の効果がうまく得られた理由として一番多かった回答は「業務プロセスの見直しを合わせて行った」である。単にITツールを購入して導入しても効果は低く、業務の見直しを合わせて行うことで期待する効果を得ることができる。これは事業承継時に限らず重要である。

事業承継をきっかけにIT化を進める企業は上記に加えて、以下の3点が重要である。

### ①後継者がリーダーシップを発揮してIT化を推進する

IT導入という新たな取組みを、後継者がリーダーシップを発揮する機会ととらえる。トップの参画による意思決定のスピードアップもプラスに働く。後継者が自ら推進することでIT導入を成功させる。

### ②現状分析をしっかりと行う

業務改善に着手するには、現状を正しく把握する必要がある。IT導入が進んでいない企業では業務がブラックボックス化し、担当者以外に現状の業務内容を正しく把握している人がいないケースもある。現状分析を行うことで業務の見える化が実現できる。

### ③目的を見失わない

ITツールの導入を検討する際に、当初の目的、解決したい課題などを忘れ、導入すること自体が目的になってしまうケースがある。ITツールはあくまで手段であることを忘れないよう留意すべきである。

## 4. IT ツールの活用例

### (1) サイボウズ株式会社の取組み

サイボウズ株式会社は日本を代表するグループウェアである「サイボウズ Office」やビジネスアプリ作成ツールの「kintone」などを手がけるソフトウェア開発企業である。

今回、同社営業本部パートナー第3営業部部長の雲岡純司氏（中小企業診断士、事業承継士）に「事業承継とIT」というテーマで取組み事例などのお話を伺った。

### (2) 新社長の武器となるグループウェア

雲岡氏によると、「新社長である後継者の武器となるITツールを導入し、事業承継のキラーコンテンツにするのが成功の秘訣」という。ITツールを次期社長のアイコン（象徴・シンボル）として、自分なりのリーダーシップを発揮することが重要である。

後継者がITツールを利用して情報を頻繁に発信し、先代とは異なる開かれた経営を実践する。従業員とのコミュニケーションに活用し、関係性を強固なものにする。IT活用により働きやすい会社にする、これらの取組みにより、「新社長が真のリーダーとして周囲から認められるようになる」とのことである。

### (3) 事業承継にITツールを活用した事例

事業承継にITツールを活用した同社の事例として、佐賀県嬉野市にある老舗旅館「和多屋別荘」をご紹介いただいた。

同社は、事業承継前は先代の社長による強烈なリーダーシップで旅館を牽引してきたが、その結果、従業員に指示待ちの雰囲気が漂っていた。後継者の小原嘉元氏は新社長に就任後、これを払拭すべく組織改革に乗り出した。最初に着手したのはグループウェアの導入である。

具体的には、「社長の考え」や「業務日報」、「予約情報」、「売上情報」、「館内の修繕」、「投資の意見」などの情報をグループウェア

で共有し、社員間の情報共有・コミュニケーションのツールとして活用した。

活用にあたっては、社長が率先して情報発信やフォロー、「いいね」などを実施した。

また、社員が気軽に書き込めるような配慮も施した。これにより社員のグループウェア活用が進み、掲示板やメッセージでのやりとりが活発になった。

コミュニケーションの活性化により、社員1人ひとりが積極的に情報発信を行うようになれば、指示待ち状態から脱却し、1人ひとりが自発的に考え行動する組織に近づくであろう。

## 5. まとめ

「IT革新なくして、経営革新なし」という言葉がある。後継者が会社を承継し、事業を発展成長させるためには、後継者による経営改革、経営革新が必要となる。そのときに有効なツール、不可欠なツールがITである。

今後もテクノロジーは進化し続け、さまざまな新しいビジネスやサービスが生まれるであろう。時流やトレンドに流されることなく、自社の課題解決のためのITツール、ITサービスを活用することが必要である。

そして中小企業診断士は、企業と共に歩むというポリシーを持っている人が多い。ぜひ後継者に、ITという武器とその使い方を率先して教えてあげてほしい。

※1 内閣官房シェアリングエコノミー促進室の定義。

### 岩崎 彰吾

(いわさき しょうご)

中小企業診断士、事業承継士、ITコーディネータ。株式会社コンサルティングオフィス岩崎代表取締役。大学卒業後、IT業界で20年間勤務後独立。得意分野は事業承継・後継者育成支援、業務プロセス改善、IT関連全般の販路開拓・営業強化など。

