

イノベーション・マネジメントに基づく コーチング型伴走による経営革新



浜崎 義樹
東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

中小企業の廃業が年々増加している。廃業が社会課題と認識され、解決策の一つである事業承継M&Aは、年々増加傾向にある。

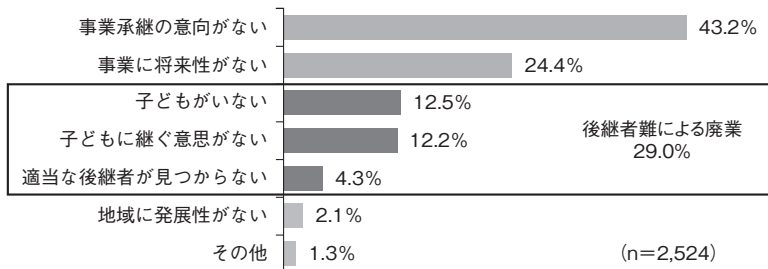
事業承継M&Aは、資本と経営の承継で構成される。前オーナー（概ね前経営者）から資本を承継した後、経営の承継を行う。

中小企業が事業承継される段階では、前経営者

が築き上げたビジネスモデルの陳腐化が進み、競争優位を失いつつあることは珍しくない。そのため、資本の承継以降、経営革新が必須となる。他方、中小企業の多くは、経営革新を単独で遂行できるだけの後継者が育っていないことが多い。

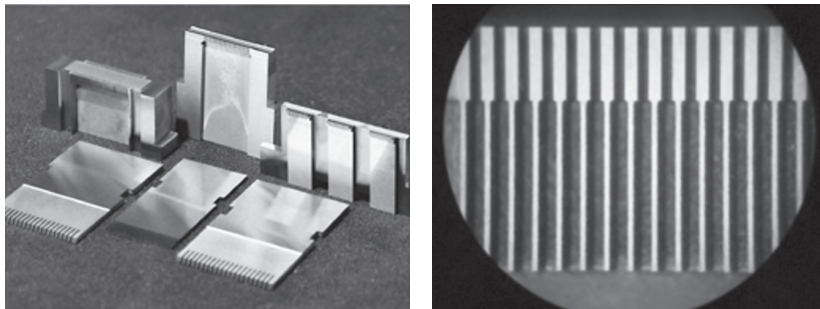
そこで、筆者は資本承継後、次世代経営者（後継者）に伴走し、共に経営革新に取り組むことで、経営の承継に挑戦した。

図表1 廃業予定企業の廃業理由



出所：令和4年3月中小企業庁「事業承継ガイドライン」

図表2 K社の代表製品



2. 経営革新事例企業の紹介

K社は、超精密加工を営む中小企業である（事業承継時の売上高約4億円、従業員数50名）。

創業経営者は優秀な技術経営者であった。高価な加工機械を購入せず、廉価な加工機械を導入し、コスト競争力を確保した。その上で、加工精度と品質を高めるために、独自の製造体制・プロセスを構築した。加工機械等の熱源を工場内から排除することで、年間を通じて22℃±0.3℃の室温環境を実現し、どの技術者が何度製造しても同じ品質となる製造治具を考案することで、独創的な競争優位を獲得した。その結果、国内外の取引先を増やし、着実に企業を成長させていった。

創業経営者が65歳を迎えた際、従業員の未来のために事業承継を決断した。筆者は、中小ものづくり企業を資本承継し、次世代経営者に伴走し経

営を承継する組織に所属している。当社は、K社創業経営者より2018年10月に資本を承継され、次世代経営者の育成を託された。

3. 次世代経営者と経営ビジョンの設定

経営はプロパー従業員に承継したい意向があるものの、経営者の選抜は慎重に行う必要がある。まず、次世代経営者候補として、資本承継時点での経営幹部の職にあった3名を選抜した（その後、数名を追加）。次に、彼らに経営承継までの道筋を示し、3年後（2021年度）の経営者交代を実現するため、何を行う必要があるかを整理した。

手始めに、創業経営者のみが知り得た経営に関するさまざまな情報の共有を進めた。その上で、経営ビジョン構築に向けて、自社の強み・弱みを明らかにするために、お客様へのヒアリングを行い、整理した（図表4）。

その結果、品質が良いのは当たり前であること、他社でできない加工が可能なこと（技術力）を評価されていることが共有化された。さらに、ヒアリングで把握した定性的な情報等を加味し、経営デザインシート（簡易版）を活用し、各人の構想する経営ビジョンを可視化した。

いずれは経営者を1名に絞り込むことから、各人の志向性・思考性を認知できるよう、作成した経営デザインシートを相互に共有した。

複数回の議論を通じて、全従業員の幸福を永続的に実現するため、超硬材の加工におけるニッチトップ企業を目指す方向性が定まった。加工業界は市況変化の影響を受けやすく、業績変動が大きい。そのため、不況時でも黒字を確保する強固な経営基盤を作るために、高収益化を目標とした。高収益化には、単位時間あたりの生産性を高める生産性向上（売上を増やす、費用を減らす、時間を短くする）が有効である。そこで、経営方針として「生産性向上」を掲げた。

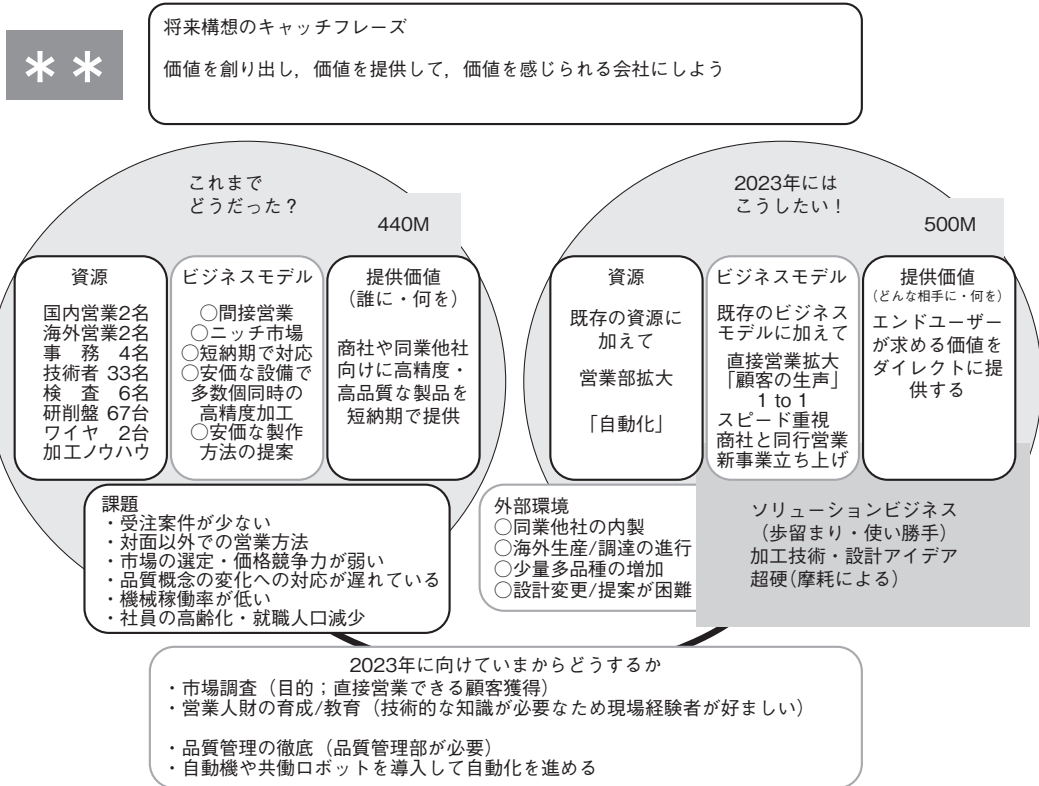
図表3 経営承継のためのロードマップ

主要項目	2018			2019							2020			2021	
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	10	10
経営目標															
人心確保															
経営理念															
社会貢献の決定															
経営ビジョン															
経営（役員）の明確化															
社長の権限・指揮・引継ぎ															
取締役の役割の明確化															
取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
経営（役員）の明確化															
社長の権限・指揮・引継ぎ															
取締役の役割の明確化															
取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
経営（役員）の明確化															
社長の権限・指揮・引継ぎ															
取締役の役割の明確化															
取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
経営（役員）の明確化															
社長の権限・指揮・引継ぎ															
取締役の役割の明確化															
取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															
社長と取締役の役割の明確化															

図表4 お客様がK社を評価する項目

	提案	技術	品質	納期	価格
海外顧客	◎				◎
加工企業（非競合）		◎		◎	
加工企業（非競合）		◎		◎	
加工企業（競合）					◎
加工企業（競合）					◎
加工企業（競合）					◎
エンドユーザー		◎			
エンドユーザー		◎			
エンドユーザー		◎			
商社	◎	◎			
商社	◎	◎			

図表5 経営デザインシートでの整理



出所：平成30年6月内閣府「経営デザインシート」

4. 経営革新の取組みと次世代経営者の 絞り込み

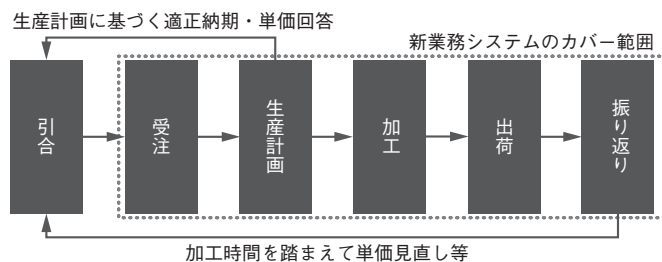
売上を増やすには、受注量を増やすか、受注単価を高める方法がある。K社は、受注能力に限度があると考え、加工単価を高めることを優先した。その手段として品質を向上する、納期を短くする、が考え出された。他方、K社のお客様にとって高品質は当然のことであり、これ以上の品質を求められていなかった。そこで、納期を短くする方法を検討した結果、業務システムに問題があり、業務の無駄が発生していることが判明した。

業務システムの課題を社内関係者で俯瞰整理し、システム開発業者と意見交換を重ねたが、K社の望む水準にするには数千万円の費用が見込まれた。そこで、有志の社員がプログラミングを学んで新システ

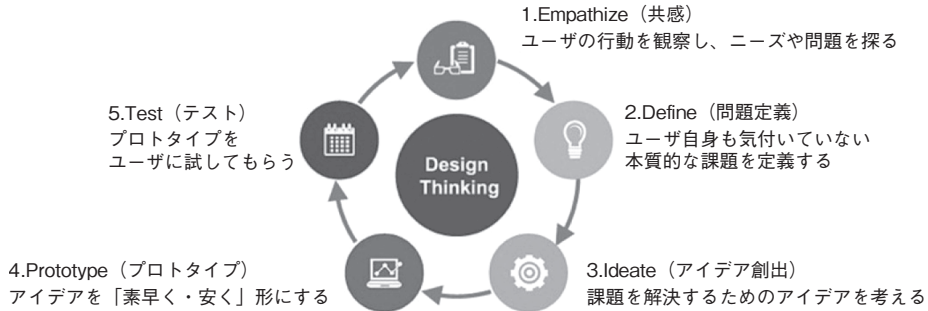
ムを完成させ、費用を大幅に圧縮した。自社に最適化されたため、従来に比べ劇的に使い勝手が向上し、業務の無駄が省かれた上、最適な加工スケジュールの策定が可能となり、納期短縮につながった。

また、残業が恒常的に発生していたため、割増賃金を支払って加工した製品の採算が悪く、収益を圧迫していた。そこで、デザイン思考のアプローチを参考に、加工の早い技術者と、そうでない技術者を観察し、問題定義を行った。

図表6 業務フローのDX化



図表7 デザイン思考のプロセス



出所：大阪工業大学ウェブサイト (<https://www.oit.ac.jp/rd/outline/design.html>)

その結果、技術者の加工時間に3倍近い差があることが明らかになった。そこで、動作解析を行い、加工の早い技術者の加工方法を作業手順書に落とし込み、そうでない技術者を教育したところ、加工速度が飛躍的に向上した。

これらの施策で、売上高が増加する一方、残業時間は減少し、利益率は急速に改善した。元々評価を得ていた品質の高さに加え、納期の短縮という武器を得ることに成功した。

次世代経営者候補たちと共に経営革新を進めることで、リーダーシップを発揮する人物が自然と明らかになり、暫定的な次世代経営者としてR氏の昇格に至った。ただし、筆者は常勤でないため、180度評価を実施し、常時接する従業員の声も参考にした。客観的な根拠を集め、判断材料とすると共に、当事者たちの納得感を醸成していった。

5. 新分野への挑戦・事業再構築補助金の活用

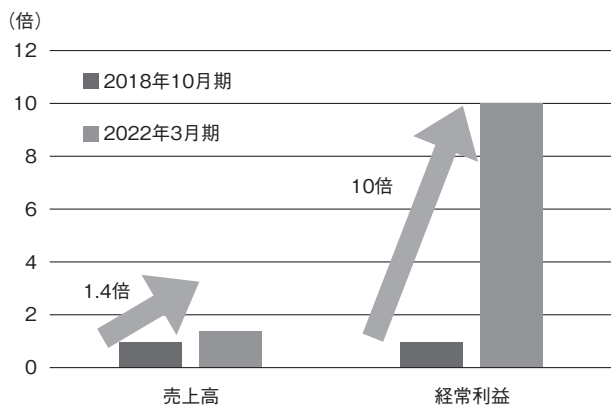
K社は、コロナ禍の影響が比較的小さく推移していたが、2020年11月、12月は前年同期比減収を余儀なくされた。R氏と改めて最重要経営課題は「経営の安定」であることを確認した。本業と異なる動きの業界を調査し、自社のコア技術（汎用加工機械と加工治具の組み合わせによる多品種少量生産力）を活かせる分野として、医療機器製造に挑戦することを決定した。設備投資等の初期負担を

軽減するために、補助金等を調査し、事業再構築補助金が最適であるとの結論に至り、共に申請準備に取り組んだ。筆者の中小企業診断士としてのネットワークを活用し、R氏と公的支援機関等を訪れ、支援制度の説明や事業計画に対する指摘等を受け改善を重ね、2021年6月、事業再構築補助金に無事採択された。補助金のおかげもあり、新事業は計画どおり順調に進捗している。



写真1 医療機器製造部門の様子

図表8 伴走期間の業績成長（資本承継時を1とした場合）



6. 経営者の交代

2022年3月末、3年半の伴走期間を経て、創業経営者よりR氏に経営者を交代した。2020年4月以降、R氏が実質経営者としてリーダーシップを発揮してきた結果、市況等の外部環境に恵まれた面もあるが、2022年3月期は、過去最高の業績（売上高、経常利益共に）を達成した。新事業の医療機器製造事業の売上計上も開始し、創業経営者に対して最高の饒となった。

7. 今後の課題と展望

技術者の高齢化が進み、聴力の衰えにより従来と同じ加工ができない問題が起き始めている。技術者は、加工機械で発生する接触音をヘッドフォンで聴き取り、加工を行っている。そこで、音をAI技術で可視化し、聴力が衰えても視覚的な認識でカバーする方法に行き着いた。自社だけでは対応できないため、東京のスタートアップ企業と連携し、AI技術を活用した試作品を開発している。K社は今後、本製品の外部販売を目指している。精密加工を行う事業者は同様の悩みを抱えていると想定され、商機があると考えている。

また、イノベーション発生確率を高めるために技術開発部を新設し、新事業の芽となる技術を探索している。

8. おわりに

中小企業の創業経営者は、アントレプレナーとして高い能力を有する方が多いと感じる。他方、KKD（経験・勘・度胸）の暗黙知経営になりがちでもある。暗黙知経営の承継は難しい。そこで、論理的な形式知経営に変容することで、経営承継のハードルを引き下げる必要がある。

中小企業診断士が、論理思考・俯瞰力等を駆使し、創業経営者と対話を通じて、経営の形式知化や競争優位の明確化を行うことは有効である。さらに、次世代経営者と経営ビジョンを策定することは、次世代経営者の成長を加速させる。

中小企業には経営者の資質を有する方がいる。だが、経験や研鑽を積む機会が少ないと筆者は考える。中小企業診断士が伴走し、次世代経営者の成長に貢献することで、日本の社会的課題である後継者不足を解決する一助になると確信している。