

〔研究ノート〕

中小企業の親子間親族内事業承継における経営面の一考察

——茨城県中小企業4社の事例から——

近藤 信一*

要 旨 中小企業にとって事業の継続性は大きな問題である。本稿は、中小企業の事業承継について、茨城県の中小企業の4人の後継経営者の事例を紹介した。各社の承継の経緯は様々であるが、いっぽうで①事業承継にあたってはスムーズな承継は先代とのコミュニケーションが欠かせないこと、②人とのつながり（ネットワーク）を大切にすること、③グローバルな新しい時代を迎えて、新たな経営戦略をふまえて考えなくてはいけないこと、④従業員の教育、従業員の幸せの追求をすること、という共通点も浮かび上がった。本稿は、中小企業の事業承継について、事業承継される側からの事例を紹介したに過ぎない。しかも、承継する側は父親、承継される側は息子という関係のみである。事業承継の対象範囲も、本事例では経営面での課題のみに焦点をあてている。しかし、4人の後継経営者は、日本のモノづくりの裾野を支える中小企業の今後を担う経営者である。その意味では、本稿が事業承継される側の若手経営者4人の事例をまとめて紹介できたことに資料的価値と意義があると考えられる。

キーワード 中小企業、事業承継、後継経営者（後継者）、先代経営者、茨城県

1. はじめに—問題意識と本稿の意義

中小企業にとって事業の継続性というのは非常に大きな問題である。多くの中小企業経営者が、事業をどうやって承継して続けていくべきか模索していることは想像に難くない。しかしながら、顧客である大手企業の海外進出が加速し、国内市場のパイが縮小するという時代の変わり目にあって、元気な中小企業となるためには他に類をみない行動性、高い技術力などが必要である。また、昨今はグローバリズム化の進展により厳しい動きが続いており、円安が進行しているとはいえ、先行きは不透明である。先行きが不透明なところで、後継経営者である息子に任せていいものか、悩んでいる先代経営者も多いと類推できる。こういった混沌とした時代に、どのようにして自社の事業を承継し発展し、しかも中小企業の大事な責務としての地域での雇用を創出して、地域と共に

繁栄するか、ということが後継経営者には課せられている。こういう重要な役割を担っているからこそ、事業承継に対して先代経営者は相当な責任感を持っているのではないだろうか。

しかしながら、団塊世代が大量に退職するという2007年問題が再雇用制度により2012年問題として先送りされたように、団塊世代の経営者の事業承継も近年先送りされてきた感がある。特に、2008年に発生したリーマンショック後の世界的な景気後退の中で、後継者に承継するタイミングを失った感がある。『中小企業白書』においても、2007年度版で「第2章 開業・廃業と小規模企業を取り巻く環境 第4節 中小企業の事業承継」として取り上げられていたが、2013年版でも「第3章 次世代への引継ぎ（事業承継）」として再び取り上げられていることから、問題が先送りされてきたことがうかがえる。したがって、

* 岩手県立大学総合政策学部 〒020-0193 岩手県滝沢村滝沢字菓子 152-52

団塊世代から団塊ジュニア世代への事業承継が急がれているのである。

このように中小企業の事業承継が先延ばしにされている背景には、大きく二つの背景があると考えられる。先代経営者が経営を担った90年代半ばまでの右肩上がりの経済成長であれば、先代経営者も親族内承継にこだわったと考えられる。しかしながら、バブル崩壊以降の「失われた20年」において、中小企業は右肩上がりどころか業績横ばいでも優良企業と呼ばれる時代であり、またITバブル崩壊、リーマンショックなど相つぐ経済危機に見舞われている。先代経営者としても、先行きが不透明の中で親族内承継、つまり「息子に苦勞をさせたくない」という思いが強くなって仕方がないといえる。後継候補者サイドでも、先代経営者が経営の舵取りに苦勞する中で、安定志向になり、サラリーマン人生を選択することの方がいいといえるだろう。右肩下がり経済成長というマクロ経済環境が親族内承継を減少させている一因と考えられる。筆者の前職の銀行の同僚も、経営者の父親が70歳台であるが現役であり、本人は順風満帆な銀行員生活を歩んでおり、承継するか悩んでいる。

そのようななか、本稿で取り上げる4人の後継経営者は、親族内承継を選択したのである。この混沌とした時代に経営の舵取りを担う責任を担う背景を知ることは、これから事業承継を迎える多くの中小企業の経営者、特に後継経営者になるべく模索する方々に参考になると考えられる。

本稿では、まず中小企業における事業承継の現状について、各種アンケート調査をもとに考察する。次に、中小企業の事業承継の事例として、茨城県の中小企業を中心とする経営者団体での講演会(2013年5月14日開催)でのパネルディスカッションの内容に、フォローアップ調査(企業ヒアリング調査)を加味したものを紹介する。講演会では、茨城産業人クラブが行った茨城県内の中小企業の若手の後継経営者4人(事実上の経営者を含む)が参加したパネルディスカッション「次代を拓くー若手経営者・後継者が語る事業承継」が

開催された。パネルディスカッションの目的は、次代を担う若手経営者が先代から事業をどのように承継し、今後の事業発展戦略についてどのように考えているか、を紹介することである。パネラーは株式会社アンテックスの安藤洋平・代表取締役社長、瑞井精工株式会社の井上雅弘・代表取締役社長、水戸精工株式会社の館祐一・専務取締役(事実上の経営責任者)¹⁾、沼尻産業株式会社の沼尻年正・代表取締役社長、コーディネーターはつくば市の森和男・産業振興担当理事である。

わが国のモノづくり産業を下支えしている機械関連中小企業の事業承継がうまくいけば、日本経済の本格的な成長に繋がると考えている。したがって、本稿で紹介する中小企業の事例は、茨城県内というよりも日本全国の機械関連中小企業の参考になるものである。

2. 中小企業の事業承継の現状

1) 事業承継の現状：承継の選択肢と課題

ここでは、中小企業の事業承継について、全般的な問題と課題、そして事業承継の選択肢、につ

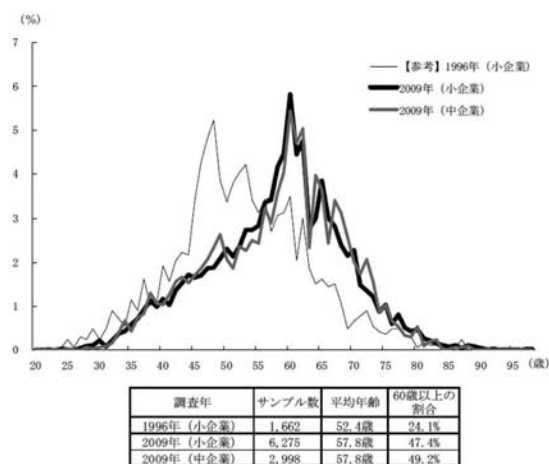


図1 中小企業の経営者の年齢分布

注) 小企業は従業員数19人以下、中企業は従業員数20人以上

資料) 国民生活金融公庫総合研究所「後継者に関するアンケート」(1996年)、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)

出所) 久保田典男、「事業承継における選択肢と課題」(オーナー経営者のための事業継承セミナー、2013年5月30日)より抜粋

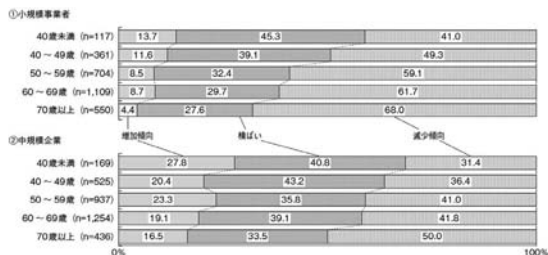


図2 規模別・経営者年齢別の経常利益の状況

注) 最近5年間の経常利益(個人企業の場合は事業所得)の状況についての回答

資料) 中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、株野村総合研究所) 出所) 『中小企業白書』(2013年度版)

いて述べたい。まず、中小企業の事業承継が、なぜ事業承継「問題」といわれるのだろうか。一つは、経営者の高齢化の問題がある。図1のグラフであるが、日本政策金融公庫(旧国民生活金融公庫)総合研究所が、1996年と2009年の二回に分けて行った経営者の年齢調査では、山(ピーク)が全体的に右にシフトしていることがわかる。

これは、経営者の年齢が高齢化していることを示している。小企業では1996年の平均年齢が52.4歳、2009年は57.8歳で、10年以上経って平均年齢が高くなっている。60歳以上の割合は1996年の24.1%から2009年は47.4%にシフトしており、高齢化が進んでいることを示している。

経営者が高齢化すると何が問題になるのだろうか。2013年版の『中小企業白書』では「第3章次世代への引き継ぎ(事業承継)」として事業承継問題について取り上げている。その中で「経営者の年齢別の経常利益の状況」を尋ねているアンケート調査があり、その結果から経営者が高齢であるほど経常利益は減少傾向にある(図2)。その中でも小規模事業者でその傾向が顕著である。確かに、経営者が高齢でも優秀な中小企業も多いが、一般的には年齢が高齢化になると、経営面で事業環境の変化に対応できないなどリスクが高まることが示されたといえる。

もう一つの問題は、経営者が高齢であっても後継者が決まっていれば問題はないが、図3のよう

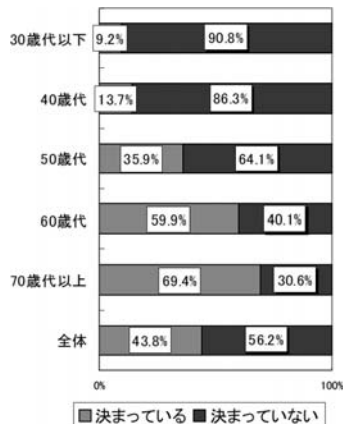


図3 代表者年齢別の後継者の有無

資料) 中小企業金融公庫総合研究所「第194回中小企業動向調査」特別質問「事業承継と経営革新について」『事業承継を契機とした経営革新』(2007年) 出所) 図1に同じ

に経営者が60歳代で約4割、70歳代以上でも約3割の中小企業の経営者の後継者が決まっていな

ことである。この段階で後継者が決まっていな

いと、平均寿命から考えると社長でいられる時間

は限られてくる。このような中では、中小企業にと

って存続リスクが大きくなるといえる。

つぎに取り上げるのは、中小企業の事業承継の

課題である。図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

図4は、中小企業の経営者が事業承

継の課題である。

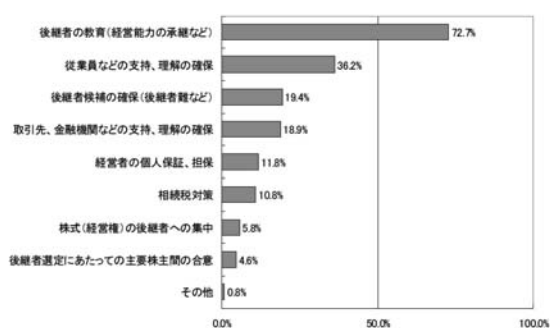


図4 事業承継の課題

注) 3つまでの複数回答のため各項目の合計は100%を超える

資料) 中小企業金融公庫総合研究所「第194回中小企業動向調査」特別質問「事業承継と経営革新について」『事業承継を契機とした経営革新』(2007年)

出所) 図1に同じ

継の課題で何を感じているかを示している。

事業承継の課題についての質問の回答で圧倒的に多いのが「後継者の教育」(経営能力の承継など)(72.7%)である。事業承継を実際に実行に移す際に課題になってくるのは相続関連税務(相続税、株式、金融資産)であるが、現時点で事業承継に直面していない中小企業の回答では後継者の育成が最大の課題になっている。続いて、「従業員などの支持、理解の確保」、「後継者候補の確保」(後継者難など)、「取引先、金融機関などの支持、理解の確保」が続いている。事業承継の課題となってくるのは、跡継ぎである後継者が社長になることが、いかに企業の内部、外部の利害関係者に理解をしてもらうか、支持を得るのかといったことが非常に大きな課題となっていることがわかる。

つぎは、後継者が決まった場合のその育成につ

いて述べたい。図5-1と図5-2は、「後継者が決まっている、自分が創業者でない社長」にアンケートしたものである。図5-1は自分が先代経営者からしてもらってよかったことを、図5-2は自分が後継者にどんなことをしたいか、をアンケートした回答である。両図を比較すると、上位の三つ、具体的には「社内で一緒に仕事をさせてくれた」、「権限を少しずつ委譲してくれた」、「将来経営者となるためのアドバイスをしてくれた」が先代からやってもらってよかったことである。いっぽう、自分が後継者にしたいことも同様に、「権限を少しずつ委譲する」、「社内で一緒に仕事をする」、「将来経営者となるためのアドバイスをを行う」となっている。つまり、先代経営者がしてくれた取り組みを、自分の後継者の育成にもしたいと考えている、ということになる。

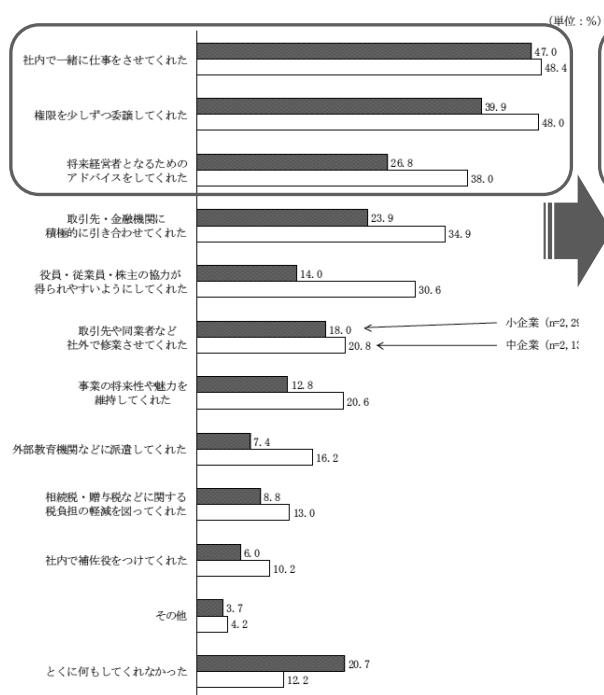


図5-1 円滑な承継に向け先代経営者が取り組んでくれたこと

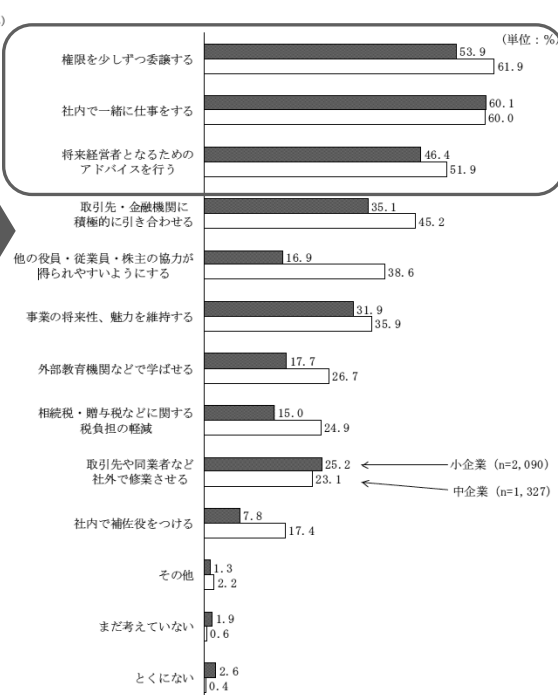


図5-2 円滑に承継するための重要な取組

注1) 決定企業(後継者が決まっており本人も承諾している企業)かつ「二代目以降の経営者」について集計

注2) あてはまる全てのものに回答してもらう方式のため合計は100%を超える

資料) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)

出所) 図1に同じ、一部筆者が加筆

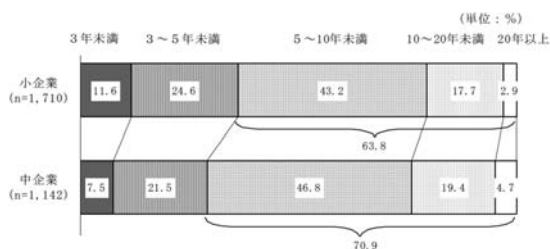


図6 後継者の育成期間

注) 小企業は従業者数19人以下、中企業は従業者数20人以上

資料) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)

出所) 図1と同じ

では、後継者の育成には時間がかかるということであるが、どの程度の期間が必要と考えているのだろうか。図6は、後継者の育成の期間を尋ねたものである。その結果、5年以上の期間かかると回答した企業が6割～7割くらいある。後継者育成には時間がかかるので、早めの対処は重要であると認識していると考えられる。

つづいて、事業承継の選択肢についてみていきたい。中小企業の事業承継では、圧倒的に親族内承継、特に実子(息子)が多い。非親族承継では従業員、社内役員が跡を継ぐ場合もある。それ以外では、取引先企業やメインバンクから優秀な方を迎え入れている場合もある。後継者がいない場合だと、M&Aなどの場合もある。最近の中小企業の事業承継の傾向について、前述の『中小企業白書』(2013年版)に現経営者と先代経営者の関係を聞いているアンケート調査が紹介されている。それによると、事業承継の時期が最近になるほど「息子・娘」といった実子の割合が減ってきている。いっぽうで、最近になるほど「息子・娘以外の親族」、「親族以外の役員・従業員」、「社外の第三者」の割合が増えている。特に、中規模企業では、20年以上前は親族以外の割合が1割弱であったのに対して、10～19年前だと2割、0～9年前では4割を越えている。中小企業を取り巻く経営環境が厳しくなる中で、親族内にこだわらず、優秀な人材を後継者として迎え入れるという

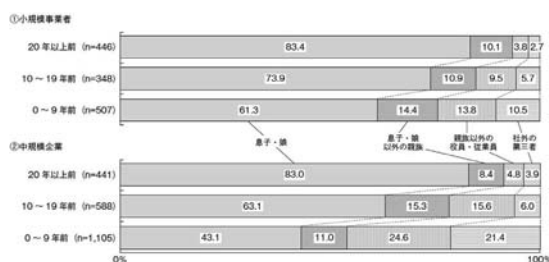


図7 規模別・事業承継時期別の現経営者と先代経営者の関係

資料) 中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、株野村総合研究所) 出所) 『中小企業白書』2013年度版

動きが高まっている。いっぽうで、実子であるからといって跡を継ぐか分からないといった両方の局面があることがこの図7から読み取れる。

つぎに、事業承継の選択肢のそれぞれのメリットデメリットについて述べたい。まず、親族内承継のメリットとデメリットである。メリットとしてはまず、息子・娘だとこの人が跡を継ぐのだろう、とイメージしやすい。これだと社内、社外の関係者から心情的に受け入れやすい。これは、正当性の確保により、人心の掌握が容易であり、事業承継をスムーズに進めることができる。二つ目は、後継者を早期に決定することで、後継者に必要な教育のための長期の準備期間の確保が可能になることである。三つ目としては、親族内だと、親の背中を見て育つことや、先代経営者の下での勤務経験等により、一族の経営理念、社訓が自然に浸透しやすいといえる。くわえて、相続により財産や株式を後継者に移転しやすいこともメリットとして挙げられる。いっぽう、デメリットは、親族内に経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らないことである。後継者がいない場合は、事業承継自体が課題となる。逆に、後継者候補が複数いる場合は後継者の決定、経営権の集中が難しくなる。つぎに、非親族承継のメリットとデメリットである。前述の親族内承継と表裏一体といえるがメリットの一つ目は、会社の内外から広く候補者を求められることである。また、

社内で長期間勤務している従業員に事業承継する場合は経営の一体性を保ちやすいといえる。さらに、後継者が親族内であると会社の理念をよく理解しているが、それに固執してしまう場合もある。しかし、非親族であると、異なる視点から企業を客観的にみることができる。中小企業の多くでは、「どうせ社長の息子が継ぐのだろうな」と社員が認識していることが多く、「どうせ自分は社長になれない」と感じている。これを、親族内親族外こだわらず後継者を選ぶと公言することで、「自分もがんばれば社長になれる」と従業員・役員の士気は高まることが考えられる。いっぽう、デメリットは、親族後の後継者が事業を引き継ぐことは社内外の関係者の支持・理解を得るのに親族内の後継者より時間も労力もかかり、非常にハードルは高いといえる。したがって、親族内承継以上に非親族の後継者候補が経営への強い意思を有していることが求められるが、適任者を見つけることは難しい。また、息子・娘と違い、関係者の支持・理解が得られにくいいため、その説得により多くの努力を要することになる。さらに、事業承継に関して、優良企業で株価²⁾が高い企業の場合ほど、従業員など後継者候補に株式を買いとる資金力がない場合が多い。くわえて、会社の債務における経営者個人の債務保証の引き継ぎに問題がある場合も考えられる。

つぎに、M&Aによる事業承継のメリット、デメリットである。メリットは、会社の内外から広く候補者を求められることがあげられる。また、優良な企業であれば、現経営者が株式売却の利益を獲得できる。デメリットは、非親族と同じで、売却相手（買い手候補）を見つけるのが困難である。買い手にとっては事業性が最も重視されるので、売りたい側の希望条件（従業員の雇用、売却価格など）を満たす買い手を見つけ出すことが困難であるといえる。もう一つのデメリットは、売却後に、二つの会社が一つの会社になることから、経営の一体性や従業員の融合が上手くできるかである。売却により、組織的な軋轢が生まれる可能性がある。

2) 先行調査研究

先行調査研究には、財団法人 岐阜県産業経済振興センターの『中堅・中小企業の事業承継とM&A 報告書』（2008年3月）、財団法人 商工総合研究所の『平成20年度 調査研究事業報告書 中小企業における事業承継』（2009年3月）、日本政策金融公庫総合研究所の『円滑な事業承継に向けての課題～企業規模別にみた事業承継問題』（日本公庫総研レポート No.2009-2）（2010年3月）、独立行政法人 中小企業基盤整備機構の『事業承継実態調査報告書』（2011年3月）、などがある。これらの先行調査研究の多くの事例は、事業承継する側の経営者のインタビュー調査や事業承継される側でも、事業承継が完了して既に長い経営者としての実績を持つ経営者であることが多い。これらの企業は、事業承継がうまくいきインタビュー調査時点で経営が軌道に乗り、優良企業として紹介されている。

いっぽう、本稿で紹介する中小企業の若手経営者4名は、リーマンショック前後に事業承継された（または後継指名された）経営者であり、現在事業承継後の真っ只中でもがき苦しんでいる若手経営者である。

3) 行政の支援

中小企業庁でも事業承継についてのサポートを行っているが、その中心は財務面でのサポートとなっている。（中小企業庁 Web サイト内の財務サポート「事業承継」³⁾）。また、中小企業基盤整備機構では、中小企業の円滑な事業承継をサポートするために、事業承継フォーラムやセミナーの開催、事業承継支援ネットワークの構築や、相談対応等を行っている。

中小企業支援サイドは、本稿で紹介する後継経営者が語っているように、社内的に孤独な経営者としての重責を担わなくてはならなくなった後継経営者の負担を軽くするために、社外的なネットワークに対する支援などをより積極的に行っていく必要もあるといえるだろう。

3. 茨城県中小企業 4 社の後継経営者の事例紹介

1) 事例企業 4 社の企業概要

①株式会社アンテックス

同社は、創業が1917年で、資本金5,000万円、従業員数255名(2013年5月6日現在)、事業内容としてリング鍛造品や旋回ベアリングの設計・製造・販売を手がける中小企業である。同社では、当初は丸いドーナツ状の鍛造品を作っており、そこから旋回ベアリングの製造に事業を展開させている。本社は東京都港区にあり、工場が茨城県高萩市にある。同社は、あと4年で創業100年を迎える老舗企業である。1980年に茨城県高萩市に工場を設立したのち、2004年には上海に工場を追加(アンテックス上海を設立)、2007年と2008年に生産増量があり、高萩市に第二工場(機械自動加工セル)、第三工場(全自動鍛造・熱処理ライン)を相ついで新設している。主要顧客は日立建機(株)で、続いてキャタピラージャパン、コベルコなど95%が建設機械業界である。残りの5%が産業機械向けの旋回ベアリングで、大型風力発電機の旋回ベアリングも手がけたことがある。同社のモノづくりの特色は、材料を購入してから、ローリング鍛造という方法を用いて、ローリング加工し、その後歯切加工し、高周波焼入、本体につける穴を加工、その後組み立てるという、鍛造から機械加工までの一貫生産を行っていることである。

②瑞井精工株式会社

同社は、創業が1967年で、資本金1,200万円、従業員数36名(2013年5月HP閲覧時点)、事業内容としては小径シャフトローラーの製造・金属切削加工・真空成形品の設計及び製作を手掛ける中小企業である。同社が考える存在意義・価値としては、ハード面としては切削を始めとする機械加工技術、ソフト面(サービス)については利便性、つまり技術とサービスの両面でのトータルソリューションを可能にしていることである。市場のニーズに適合したかたちで、価値を創出し、

マーケットに投入させることで、同社の存在意義、価値を見出しており、顧客感動を与えられるサービスを目標にしたこのビジネスモデルが同社の強みの一つであるという。価値の創出によって製造される製品は均一で高精度な技術であるのが強みである。同社は、一業種及び一社に対する依存から他業種にヘッジしているところも強みである。直近の売上構成は、自動車分野が24%、FA・半導体分野が18%、アミューズメント分野が15%、工作機械分野が10%などと、顧客を多様化させたポートフォリオとなっている。

同社の創業者は井上氏の父の井上新氏で、井上氏は2代目である。井上氏は、28歳の2006年6月時に、全く別業界(マスコミ業界)から転職した。そのときの入社動機は、「初めて工場見学した際、斜め45度に傾いた社員の姿⁴⁾を見て、モチベーションの低い社員達が自らががんばりたくなくなってしまような企業にしたいと思った」からであるという。続いて、「製造業の3K(きつい、汚い、給料が安い)を目の当たりにして、とにかく製造業らしからぬ、けれどコアな部分はどこよりも製造業に特化した企業にしたいと思った」というものである。三つ目に、「70歳の父親の姿を見て、何十年間赤字なしの堅実経営をしてきた父親を尊敬はしていたけれど、70歳の父親の経営スタイルが自分の目には限界に映り、何が出来るか分からないが、ただこの会社を何とかしたいと思った」のだという。井上氏は、入社2年後の30歳のときに、社長に就任している。

③水戸精工株式会社

同社は、創業が1967年で、資本金1,000万円、従業員数約60名(2013年5月時点)、事業内容としては医療分野や半導体向けの樹脂の精密切削加工を手掛ける中小企業である。同社は、茨城県ひたちなか市の山崎工業団地に所在している。通常の樹脂加工では金型を作り、その中に樹脂を充填して射出成形加工するが、同社は樹脂を削って穴を開けて部品を製造している。樹脂の機械加工を行っていることで、高精度に仕上がりに、1個か

らでも製造できることを強みとしている。同社では、医療の血液分析装置の中に使われる部品、半導体装置の中に使われる部品、さらにはプラスチックの溶接もを行っている。

館氏は2代目で、現在は専務取締役である。日本の品質の要求が上がってきた時代があり、その中で同社はISO認証取得（ISO9001を2003年に取得している）をして、うまくITと組み合わせている。このような、取り組みを父親から自由にやらせてもらったことが、現在の会社の成長にもつながっているという。

④沼尻産業株式会社

同社は、本社を茨城県つくば市に置く、創業が1962年で、資本金9,720万円、従業員数206名（2013年5月時点、グループ全体では約500名）、事業内容としては倉庫業、物流サービス業を手掛ける中小企業である。同社は、倉庫、物流のアウトソーシングサービス、運輸、国際物流、引越し、トランクルーム、物流に対するコンサルティング、情報システムの構築と多岐にわたって事業を展開している。同社の倉庫は県内に16箇所あり、トータル約5万坪の面積で展開しており、主にアパレル、工業製品、住宅関連、医療関連、機械関連、多岐にわたって物流サービスを展開している。

2) 事業承継の契機と決断：後継経営者の視点

まず、先代から会社を承継した決断の動機とその時の気持ちについて、4人の後継経営者に尋ねた。事業承継のきっかけは、4社それぞれの背景があることがわかった。

アンテックスの安藤氏は、2012年に事業承継している。したがって、承継後、まだ5ヶ月しか経っていない。承継のきっかけは、承継の3ヶ月前に先代から引き継ぎなさいと言われたため、「特にこれといった理由を言われることもなかった。」という。安藤氏が理由として推測するところは、「当社には建設機械業界の顧客が多く、今おかれている状況が、国内主体から海外主体に展開しており⁵⁾、今まで取り扱っていないような製

品の開発という話が多くあり、今までとは違った海外進出、新しい製品開発を行う必要が生じ始めていた。したがって、私を含め新しいスタッフで会社を運営していかなければいけないのではないかと思ったのではないかと推測している。安藤氏は、「それは私の使命であると思うのでそのようなかたちで承継した」と述べていた。

瑞井精工の井上氏が事業承継をしたのは、同氏が入社2年目の30歳のときである。承継にあったっては二つのきっかけがあり、一つは先代の急死によるものであったという。あまりに突然の死であったため、何の準備もしておらずに、まず社長選びから始まった。そのため、同社では約3ヶ月間社長不在という時期もあった。そのとき息子である井上氏が手をあげられなかった理由は、「そのとき私の立場は一番年下で、入社暦も一番浅くて、行っていた業務も一番末端の一社員に過ぎなかった」からだという。井上氏は、「顧客やサプライヤーの方も当時の私を見て社長になると思った方はいないのではないかと述べていた。では、このように考えた井上氏がなぜ、社長になったのであろうか。井上氏は、「トップがいなくなったことによって、トップでしか下せない決断がないまま方向性を見失っている当社の姿があった。このトップでしか下せない決断というのは、息子だから取締役だから株主だからではなく、正真正銘のトップでしか下せない決断というのがあると感じた。方向性を見失っている当社を見て、私は一日でも早く私がトップになって、このトップでしか下せない決断というものをしていかなければいけないという使命に駆り立てられた」のだという。そして、先代が社長になったのも30歳、当時の井上氏も30歳という運命的なものも承継する二つ目のきっかけであるという。ただ、「自社の社員であったり、顧客、サプライヤーがはたして自分についてくるのか、信頼していただけるのかという大きな不安があった」と述べていた。

水戸精工の館氏は、「入社へのきっかけは不純で、子供の頃は会社に魅力を感じていなかったが、ふらふらしていてお金に困った時期があり、アルバ

イトをさせてくれというのがきっかけである」という。そして、「実際入社して、マシニングセンターがあり、社員が一生懸命プロミシングしているのを見て、面白いと思ひ必死で機械を覚えて、早く使えるようになりたいと、特に私の大好きなバイクの部品を自分で作りたいと必死で覚えた」のだという。したがって、「当然、私がそんな感じでやっていたので、父親もそんなに私に目をかけずに当時は私も事業を承継するなど考えておらず、ただ現場で楽しく機械を動かしていた」のだという。そんな中で、20代後半の頃には、突然営業にかされ苦勞もしている。その後、同社でもISOを立ち上げなければいけないという話になり、「父は面倒くさがりで、そういったことを私に全部するように」と言われた。ISO認証取得のための活動を行っていく中で、「当時は町工場だったが、そんな中でIT化、組織化を進めて、顧客からうちの会社がどういう風に映るか、営業として少しずつ考えていって、徐々に中小企業として考えていって、私自身が変わっていった」という。館氏は、「私の父親のありがたいことは、私がやろうとしたことに、嫌味は言うが、一度も否定はされなかった。だから、私も自由にやって、今に至っている。今は会社を長く続けたい、従業員を守りたいと強く思う」と述べていた。

沼尻産業の沼尻氏は、2001年にアメリカに6年ほど修行に行っており、戻ってきている。そして、東日本大震災後に社長に就任している。沼尻氏は、「先代は私の父で、私は3代目で、実質的に父が企業を伸ばしてくれて、まず自分でトラックのハンドルを握りながらここまで会社を引き継いできた」と感じている。したがって、先代が大きくした同社は非常に強いワンマン、オーナー企業であり、「この10年間は非常にぶつかることが多くて、覚えているだけで5回ほど会社を辞めようと思った」という。そういう中で沼尻氏は少しずつ成長し、経営者らしくなったと自ら感じるようになった。なぜ父親がそういうことを言ったのかを振り返ってみると、自分の方が経営者として至らなかった点があると今では感じている。同

氏は、「ぶつかりながら、経営者のノウハウを学んでいった、お互いの経営者の価値観をすり合わせた10年間であった。喧嘩すると顔も見たくないが、常に報告・連絡・相談は欠かさずにやっていって、父もそのうちに『お前に任せる』と徐々にになっていった」のだという。

3) 先代経営者から後継経営者への言葉

つぎに、先代から譲られるときにどんな申し送りがあったのか、それを今どのように生かしているか、4人の後継経営者に尋ねた。

アンテックスの安藤氏は、「承継するとき、特にあれこれ言われなかったが、常に言われていたのは、人を大切にしなさいと小さい頃から言われていた。お客様は当然ながら、従業員、取引先、地域のみなさん、に助けられながら経営できているということをとにかく覚えておきなさいと言われていて、実は今日も言われてきた」という。同氏は、『人を大切にしなさい』ということを守り続けているという。

瑞井精工の井上氏は、「私の場合は入社して2年が経ち、そろそろ経営について学んでいこうといった時に、先立たれたので多くのことを学ぶことはできなかった」という。しかし、「偶然にも、先代が死去する前日に、私が社長になるつもりであるということ初めて言葉にした」のだという。井上氏が、その時に先代から教えられたことが二つある。一つ目は、「社長というのは社長であるという立場である以上、大きな取り返しのつかないような失敗は絶対にしてはならない。なぜなら社員と社員の家族を守る責任があるから。大きな失敗をする前に、小さな失敗で済ませろと。社長として、後に後悔するような判断は絶対にするなと教えられた」という。二つ目は、「経営というのはいいときと悪いときが必ずおとずれる、悪い時期をいかに早く切り抜けられるか、企業が負け癖をつけてしまうと勝ち方を忘れるから、その苦しい時期を社長としてしっかりと指揮をとって、存分に力を発揮できるような社長にならなければいけない」と教えられたのだという。井上氏

が社長に就任して2ヵ月後にリーマンショックに見舞われるが、「このときに先代からの教えが、私の心の支えとなってなんとか乗り切ることができた」のだという。

水戸精工の館氏は、「私の父親は自身の子供にどのような工場をやっているか詳しく話さないような父親であったので、残念ながらこれといった言葉を教えてもらっていることはない」という。また、「私が子供の頃はバブルがなんとなくあり、実感は出来なかったが、株をしたりして、大変派手な父親に映っていた」ともいう。しかし、「実際会社に入って、経営を一緒にやるようになって、財務諸表や決算を見るたびに、意外と固い経営をするんだ」と井上氏は強く感じたという。「一見派手であるが、いい意味でケチであり、私もそれはまねしようと思う」という。リーマンショックに見舞われた時も、東日本大震災の時⁶⁾も、これらを踏み台にして乗り切れたのは、社長が財務というものをしっかり考えていたからではないかと思うと感じている。

沼尻産業の沼尻氏は、「父親からは常に『人に好かれなさい』と言われていた」という。

4) 事業承継後に再認識した自社の魅力

つぎに、事業承継し、経営者として立場が変わって改めて自社の魅力で感じたことについて、4人の後継経営者に尋ねた。

アンテックスの安藤氏は、「当社の工場は一貫生産を行っており、今では当たり前になっているが、創業当時は鍛造をやっていて、一歩ずつつぎの工程も積み重ねて、やっと一貫工程ができるが、そのときそのときで従業員、先人の苦労があって、私も今でこそ当たり前になっているが先人の苦労があったと思う。そういったことが魅力に思う」という。そして、「今後、つぎのステージに行くときは今まで通り、チームワークや輪を大事にしてやっていける会社でありたい」と述べていた。安藤氏は、改めて技術の深さそれに貢献してきた社員の偉大さに改めて気づかされたといえるだろう。

瑞井精工の井上氏は、「当社は先代の頃から、ものをつくる会社にとって技術革新は重要なファクターであるが、何よりも大切なことは商権の獲得である。なぜ商権の獲得が大切かと言うと、ものをつくる会社で工場にものがなければ、何も始まらない。とにかく仕事をとるということに貪欲な先代であった。今でもその魂はしっかりと受け継いでいる」という。そして、「そうやって魂こめて獲得してきた商権で、製造においてなかなか立ち上がらないものについては、朝3時に出勤して、何とかしようとする社員がいたり、お客様から無理難題、急激な増産といった要求により、間に合わなければ、日勤のみの会社であるが急遽夜勤シフトにし、なんとか間に合わせようとしようとしたりする、そんな製造である。管理部門でみると、お客様から、ノルマ軽くしたほうがいいのでは、と言われるがノルマは設けておらず、管理部門がとにかく仕事をとるということに本気でその思いがひしひしと伝わってくる。このような風土が私の自慢であり、先代であったり、当社の社員に感謝するべきところである。私はこのような考えを MIZUI イズム⁷⁾と呼ぶのだが、この MIZUI イズムをさらに発展させていくのが私の役割である」と述べていた。技術革新だけではなく、顧客の開拓、そして顧客開拓を支える製造を強みとする社風としている。

水戸精工の館氏は、「私の会社のいいところを一言でいえば、フラットな会社である。フラットな会社で非常にいいことは、私たちは技術系の仕事をしている。あまりに縦社会であると先輩にものも聞けない従業員もなかなか定着しない、ということで、弊社は技術の継承もすんなりと進んでいる。その結果、当社は離職率が低い。パートの方も長くやっていただいている、70歳になってもまだ働いている方もいる。長年働いてくれるというのは、非常に会社の強みになるし、フラットな会社というのは、いざ何かをやるうというときにすごく力になると私は思う」という。館氏は、「水戸精工を成功させて、私の考えを証明したい」という。フラットな社風が、社内の風通しをよく

して、会社を元気をしているということに繋がっているといえるだろう。

沼尻産業の沼尻氏は「当社は倉庫がメインであるので、地域というものに支えられている。倉庫は勝手に建つものではなく、地主であるとか『人の輪』というものがないと成り立たない。地域社会というものに支えられているというのが魅力ではないか。先代の郷土愛、家族を思う家族愛というものが、その原点ではないかと思う」という。沼尻氏は、地域に非常に根ざした企業ということから、郷土愛、家族愛というのが会社の中に深く根付いていた、と感じたのだろう。

4人の後継経営者は、事業承継をして、経営者となることで自社の魅力を再認識して、さらに発展させていきたいという想いを強くしていると感じた。

5) 事業承継後の苦労とその克服

つぎに、事業承継した際に苦労したことと、それをどうやって乗り越えてきたかについて、4人の後継経営者に尋ねた。

アンテックスの安藤氏「まだ、承継して5ヶ月ということで、小さい悩み、大きな悩みいろいろあるがよく分からない部分もある。お客様の会であるとか、協力会とか仲間の会の経営者もいろんなことで悩んで苦労している。それを先輩経営者は克服している。私は43歳であるが、事業承継した今年初めて経験することがいっぱいあって、先輩方からアドバイスをいただき、非常にありがたいと思う。リーマンショックの時は会社がなくなってしまうのではないかと考えていたが、先輩方が大変力になった」という。同氏は、協力会のメンバーの経営者の知恵を拝借するということで乗り切ってきた。前述で、経営者というのは社内的には孤独に決断をしなければならないと先代経営者からいわれていたが、そのいっぽうで社外的には人的ネットワーク、特に経営者間でのネットワークを構築することでリスク低減をする必要があるといえるだろう。

瑞井精工の井上氏は、「私の場合、社長になっ

て2ヵ月後のリーマンショックのときは、倒産という二文字が頭をよぎった。売上が半分になってどうしたらいいのかわからず、トップとしてどのような手立てを踏めばいいのかわからなかった。ただ、生きるために目の前のことをがむしゃらになって、取り組んでいた日々であった。そこから、徐々に景気も回復し、今後は目先だけではなく先々も見据えていかなければいけないと思い始めた頃、自分の思いと現実には大きなギャップがあり苦しんだ。この弱い会社をどう強い会社にしていったらいいのか、毎日悩んで葛藤した。会社を承継して、この会社をどうしたらいいかというのが一番の悩みであり、苦痛であった。そのときに、私が加入している未来研究会という県内の二代目、三代目が集まっている会があるが、先輩社長達に相談させていただいた。このときに教えていただいたことは、社長は悩みが多くて大変であるが、たいいていことは自分で決めていい、とにかくやりたいことをやり抜いていくのが社長であると、社長になって社長の特権を使わないのはもったいないと教えていただいた」という。やはり、アンテックスの安藤氏と同様に仲間の経営者からの知恵の拝借が大きな影響を及ぼしていることがわかる。さらに、「このとき教えていただいたのは、小手先の方法ではなく、社長は責任をもってすべてを決めていいんだというフレーズで一気に悩みが吹き飛んだ。それからは、夢であるとか思いを紙に書くだけでなく、とにかく声に出して発信した。最近であるが、ようやくその思いが社員にも伝播して、社員も同じように口ずさむようになった。私自身、この会社はまだまだであると思っているが、社長である私が熱い思いを持って、それをしっかりと言葉に出して、方向性を示していくというのが社長の仕事である」と述べていた。フォロー調査で井上氏は、「社長というのは夢をもたなくてはいけないし、社員とその夢を共有し一丸となってやっていく」という強い決意を述べていた。

水戸精工の館氏は、「私が一番苦労、不安に感じたことは、20代後半で経営側にまわると、気

負ってしまい、経営側と働く側のギャップを感じる瞬間があった。しかし、このギャップは永遠に埋まることのない。それではこのギャップをどう少なくしたらよいかということを考えるようになってから、楽になった。そう思うようになり、離れていった社員の距離も縮まったし、最近はやんちゃになった。私が経営側にまわってから、私とぶつかって辞めた社員は一人もいない。そう考えるとずいぶん我慢してきてもらい、感謝すべきことである」という。同氏は、経営者になることで生じた社員とのギャップについて、いかにギャップを縮めるかということでもいろいろ工夫し、今では円滑にやっているといえる。

沼尻産業の沼尻氏は、「私が承継してわかったことは、得と不得両方合わせて承継しなければ本当の承継にならないということを感じた。社長を就任する前に、代表取締役専務としていろいろ決裁をおこなってきたが、社長になったとたんに周りの見聞も変わり、環境も変わり、いかに仕事していかなかったかひしひしと感じて、社長と専務の差というのは計り知れないくらい大きいと実感した次第である」という。後継者であっても、社長と専務の差は大きく、それを乗り切るには相当の覚悟が必要といえる。

6) 事業承継の際に経営面で重視したこと

つぎに、事業承継において経営面で重視したことについて、4人の後継経営者に尋ねた。

アンテックスの安藤氏は、「技術的なことだけでなく、従業員、お客様の接し方など、何を教わるというのではなく、チームワーク、つまり輪になって、DNAを引き継いで、協調して、前に進めていけるようなそういったことを大事にするべきである」と述べる。

瑞井精工の井上氏は、「現社長と後継者は考え方の相違によるぶつかり合いをよくすると聞きますが、当社でもそうであったが、そのときに私が思ったのが、両者のもっているものをうまくシナジーさせれば、大きなパフォーマンスに生まれ変わる」という。また、「私のような若い経営者と

熟練の技術者には大きな考え方の違いがあるが、その考え方の違いのあるものがあるというのは、会社の財産である。その考え方の違いをバランスよくミックスさせれば強みになる」という。

水戸精工の館氏は、「今は昔に比べて非常に経営環境は厳しい。エンドユーザーは巨大化して、半導体の製造装置は買うところは限られているし、まとめて買って、値下がりが厳しい、大手企業はどんどん海外に進出しているということで、単純に見ると、非常に厳しい。ただ、悪いところばかりではなく、いいところもあり、インフラ関係、ネットワーク、どこにいっても仕事ができる環境である。そのスピーディーな経営というのは、我々の世代がついていけるところではないか。今はアベノミクスが中小企業を非常に手厚くしていただいている時代である。その助成金を活用して若い経営者に一つまかせてみるのもいいのではないかと、思う」と、環境変化への適応が事業承継の契機であると述べていた。

沼尻産業の沼尻氏は、「事業承継は当然、息子がその気になっても、社長がその気にならなければ事業承継にはならない。経営者としての価値観を親子ですり合わせていくということが何よりも大事であるし、それには年数が必要であるということで、承継期間というものを設けて、承継していくのが一番大事である」と述べていた。

7) 先代経営者との経営環境の違い

つぎに、先代と自分では経営環境がどんな風に違うのか、これから経営していく上でどんなことが違うと感じるのか、4人の後継経営者に尋ねた。

アンテックスの安藤氏は「先代は国内事業主体であった。お客様が海外に工場を展開していく中でわれわれがどういった形でお役に立てるかということが明らかに今と前と違ってきている。また、スピードが速くなってきているというのも非常に感じる場所である」と感じている。したがって、「そうなる国内縮小というよくないことも出てくるが、それにならないようにわれわれが今まで培った工場、どんなものができるか今開発して

いくというのがわれわれの新たな挑戦だと思う」と述べていた。

瑞井精工の井上氏は「これからは社員にたいする位置づけ、価値をどのように変革させられるかが企業の力の見せ所になる」と感じているという。「自ら社員ががんばって働きたくなるような会社にしていきたい」と語っていた。

水戸精工の舘氏は、「経営環境が非常によくない中で、リーマンショック、東日本大震災と厳しい状況を何度も乗り越えてきた。さらに筋肉質な会社にしてちょっとやそっとじゃびくともしない会社にして、お客様にどういった形で価値を選んでもいただけるような会社にするかということを考えている」という。

沼尻産業の沼尻氏は「1962年の創業であったので、右肩上がりという外部環境だったが、これからは新しい市場を自分たちで作っていくということが、先代と一番大きな違いではないかと思う」という。

8) 後継経営者の経営戦略のポイント

つぎに、自分の経営者としての経営戦略のポイントについて、4人の後継経営者に尋ねた。

アンテックスの安藤氏は、「海外への部品の提供をどうしたらいいか、新たな製品開発をどうしたらいいか、常に考えていかねばならない。それを考えるのも従業員の方であるので、今いる従業員の教育もやっていかなければいけない。人に対する投資も増やしていく」という。

瑞井精工の井上氏は、「私としては当社を永続的に強い会社にしたい。そのためにも、裏切らないファン、浮気をしないファン、つまり当社の熱狂的なファンを作っていくべきである。それを提供するの自社の社員である。その社員に魅力的な方向性をしっかり示して、当社の理念をこだわりながらやっていきたいと思う」という。

水戸精工の舘氏は、「会社を安定成長させるということが、結果的に従業員の幸せと、雇用にも繋がる。そういったことをやり遂げるためには、筋肉質にしていかなければいけない」という。

沼尻産業の沼尻氏は、「やはり、企業の中心は人であるので、これから先代と大きく違うところは人材育成に力を入れていくところである。経営者感性を持った人材を育てていく、私自身そういった人材を一人でも多く育てていきたい」という。

9) 事例紹介のまとめ：茨城県中小企業の4人の後継経営者の視点からの事業承継

これまで、4人の後継経営者方から、事業承継にあたって、経緯、苦勞、改めて承継して分かったこと、それをふまえた経営の基本方針を聞くことができた。各社は、承継の経緯は様々であるが、いっぽうで共通点も見えてきた。

一つ目の共通点は、事業承継にあたってはスムーズな承継は先代とのコミュニケーションが欠かせない、ということである。沼尻産業の沼尻氏の『価値観のすり合わせ』、水戸精工の井上氏の『お互いのよさを理解し合って、それをうまくバランスしてやっていくことが大事である』ということに示されている。先代経営者としては、自社の良さ、魅力をきちんと作っておいて、後継経営者が理解できるようなかたちでコミュニケーションを常に取りながら、承継していくということが大事であるといえるだろう。先代経営者は、後継者に経営を押し付けるのではなく、魅力的な企業を自然に息子である後継者に承継していくというのが重要なのではないだろうか。それにあたっては、表層の魅力だけではなく、いわゆる社風や企業文化といった面もしっかりと作り上げて、魅力的なものにして、それをさらに受け継いで、それをベースして後継経営者が継続していくというのが、理想的な承継といえるだろう。

二つ目の共通点は、人とのつながりを大切にすること、といえるだろう。扱う業種、製品は違うが4人の後継経営者は同じことを先代経営者から言われている。協力会などの経営者ネットワークが孤独な経営者の経営判断をフォローしているといえるだろう。経営者は、自社の経営について判断をしなければならない。社内の多くに相

談をしすぎると「社長はぶれている」とか「当社の経営は大丈夫なのか」という不安を抱かせることになる。ある意味で、社長は孤独なのである。だからこそ、社外に同じ想いを共有している仲間、同じ想いをしてきた先輩、相談できる仲間を作ることは、経営判断の際に参考になるし、何より後継経営者の精神的な支えになるともいえるだろう。したがって、先輩経営者として、後輩経営者を育てるような機会・場所を提供することは、地域の企業の育成につながるとも言えるだろう。

三つ目の共通点は、グローバルな新しい時代を迎えて、新たな経営戦略をふまえて考えなくてはいけない、ということである。先代経営者の時との違いをまとめると、右肩上がり経営と、いっぽうで現在の不確実性、したがってより筋肉質な企業体質に、あるいは新しい経営の価値観を持ち、あるいは従業員のモチベーションを高めていく、こういったことを経営者として戦略にしていかなければといえるだろう。企業は継続することが大事であるが、そのためには、グローバルで変化する経営環境や事業環境を冷静に見て、自社の経営の舵取りをしていかなければならない。4人の後継経営者は冷静にみて舵取りをしているといえるだろう。これは、バブル以降の苦しい時期の中で、リーマンショック、東日本大震災という経営苦境を経験し、乗り切ってきたからこそ、冷静に、かつ客観的に経営判断ができるようになったのではないだろうか。

四つ目の共通点は、後継者としての経営戦略のポイントで、従業員の教育、従業員の幸せの追求、ということである。企業は、従業員の夢の実現の提供をする場というのが、企業の存続、継続のための一つの要因になっている。瑞井精工の井上氏の『熱狂的なファンを作る』に示されているように、従業員をはじめとする自社の多くのステークホルダーと、win to win の関係を作っていくことが必要といえるだろう。

4. 本稿のまとめ

「2. 中小企業の事業承継の現状」で示したように、中小企業にとって事業承継は、権限を少しずつ委譲するなど本来ならば時間をかけて行うべきものである。しかしながら、中小企業の事業承継は既に先延ばしにされてきており、経営者の高齢化もあり、中小企業にとってこれ以上先延ばしにできない課題となっている。

中小企業の事業承継については、事業承継協議会 事業承継ガイドライン検討委員会『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』（2006年）のように実務関連の報告書や書籍は多く出ているものの、中小企業の経営問題として捉えた調査研究はいまだ少ないといえる。その要因としては、個々の事業承継問題は個々の企業の特異性—特異性は、企業規模、事業内容などが複雑に絡む—により個々のケースで異なるからだと考えられる。しかしながら、本稿で明らかかなように、中小企業の事業承継には一定の方向性がみられる。

本稿では、「3. 茨城県中小企業4社の後継経営者の事例紹介」にて、事業承継される側の茨城県の中小企業の4人の後継経営者の事例を紹介した。各社の承継の経緯は様々であるが、いっぽうで①事業承継にあたってはスムーズな承継は先代とのコミュニケーションが欠かせないこと、②人とのつながり（ネットワーク）を大切にすること、③グローバルな新しい時代を迎えて、新たな経営戦略をふまえて考えなくてはいけないこと、④従業員の教育、従業員の幸せの追求をすること、という共通点が浮かび上がった。

5. 今後の研究課題

本稿は、中小企業の事業承継について、事業承継される側からの事例を紹介したに過ぎない。しかも、承継する側は父親、承継される側は息子という関係のみである（図8）。

事業承継の対象範囲も、本事例では経営面での課題のみに焦点をあてており、財務面や労務面（人材管理など）の経営における多面的な分析を行っ

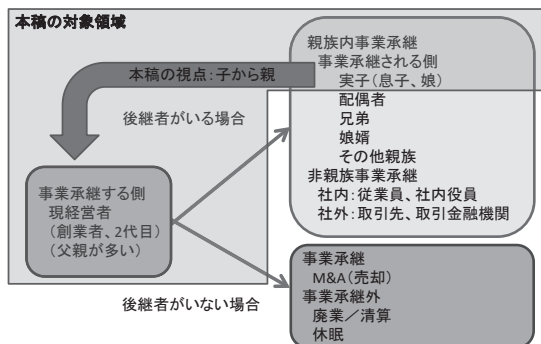


図8 本稿の対象領域と事例紹介の視点

出所) 筆者作成

ていない。また、事業承継に係わる実務的な相続や株式評価などの課題についても触れていない。

また、本稿は、事業承継される側の若手経営者の事例4社を取り上げたに過ぎない。今後の研究課題としては、事業承継する側の経営者の実態調査、事業承継する側でも、後継者がいない場合といる場合での相違など、多面的な一次情報の収集と、多面的な分析・考察が必要である。

中小企業の事業承継についての公的支援は、事業承継する側（現役経営者）へのサポートが中心となっている。しかし、事業承継する側とされる側の双方向からの取り組みが必要であるといえる。筆者が講演会後に行ったフォローアップ調査（本事例で紹介した4社の後継経営者と先代経営者）である後継経営者は、中小企業の事業承継は「親子のM&A」であると語っていた。M&Aであるならば、承継される側である子（後継経営者）がどのような思いで決断し、不透明な時代をどのようにして越えようとしているのかを研究する必要があるといえるだろう。彼らこそ、日本のモノづくりの裾野を支える中小企業の今後を担う経営者だからである。その意味では、本稿が事業承継される側の経営者4人の事例をまとめて紹介できたことに資料的価値と意義があると考えられる。

【注】

- 1) 同社の館氏は、肩書きこそ専務取締役であるが、代表取締役である父親に決裁と確認は取っているものの、否定されることもないので、運営の方は実質的にはほぼ任されているという。
- 2) 中小企業の株式評価方法には、DCF法（会社収益力、特に、その会社のキャッシュ獲得能力により会社の価値を評価する方法）、NPV（正味現在価値法：会社収益力により会社の価値を評価する方法）、類似会社比準方式（類似会社を選定して、その株価に各種比率の乗じる方法）、類似業種比準方式（評価会社の属する業種について、国税庁が公表している上場会社の株価平均値に上場会社平均と評価会社との配当・利益・純資産の比率を考慮して、株価を算定する方法）、簿価純資産価額方式（評価会社の帳簿上の資産から負債を控除した金額をもって、評価する方法）、時価純資産価額方式（評価会社の資産・負債を時価に換算して、その正味価値により評価する方法）などがある。
- 3) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/>
- 4) 「斜め45度に傾いた社員の姿」とは、当時の同社には活気がなく、社員が下を向いて仕事をしていたことを比喩した表現。井上氏は全く別業界である、マスコミ業界から転職したが、初めて父親の会社を見学したときに「製造業はこんなにひどいものなのか」と思ったのが第一印象であったという。その時に、「もしこの会社がとにかくいい会社で、手のうちようがないくらい、いい会社であったら、おそらく入社はしなかった」と思い、「26歳の力のない私であったが、もしかしら、この会社をよくできるんじゃないか」と思ったのが入社したきっかけである。井上氏は、当時から「社長になったらいろんなことをやっていきたい」と思っていたが、「あまりにも予知もしていない急死で、2年間という短い期間で、社長になるにはとまどいがあった」という。
- 5) 同社の主要顧客である日立建機グループはグローバルに事業を展開しており、海外売上比率は70%を越えている。建機業界では、需要地が海外で拡大するため、各社海外生産に力を入れており、中国はもとより、例えばコベルコ建機は2011年1月からインドで油圧ショベルの新工場の操業を開始したりしている。
- 6) 同社の東日本大震災の被害と復旧については、関満博、「特別寄稿2 震災、復興を契機に新たなステージに向かう一地域と海外を視野に入れる「茨城県日立地区の中小企業」」『常陽産研ニュース』2012/1月号、常陽産業研究所、2012年、24-29ページ、に詳しく紹介されている。
- 7) MIZUI イズムとは、同社の経営方針の一つで、「瑞井精工全社員は、『できませんと言わない』『約束が守れる』『最後まで諦めない』『主体性を持って行動できる』『人のせいにはしない』集団である」というもの。