

%company%

%free1%

%free2%

%name\_sama%

\*著者: (株)I&C・HosBiz センター 編集長:岩下 一智

・取材インタビューして執筆後、米田氏に確認していただいています。(文責:岩下)

優良企業の社長に学ぶ、『経営の成功への道筋』シリーズの第3弾

時代の流れに翻弄され、先細りの家業のビジネスモデル転換に心血を注いだ  
4代目として事業承継を受け、5代目、6代目に事業承継をした男の  
想いと事業をつなぐ、100年経営を目指すものがたり

株式会社 日本工業社 会長 米田和秀氏

○第一回:必死で時代の変化に対応、現在6代目

○第二回:事業承継、受ける苦しさ\_\_リリーフで番頭さん

●第三回:事業承継、渡す難しさ\_\_リリーフは弟

○第四回:想いと事業をつなぐ、100年経営

---

第三回:事業承継、渡す難しさ\_\_リリーフは弟

■経営を持ち直したその後

2期連続で大赤字を出したあと体質改善を行い、早期に黒字化できたのですが  
その後もお客様のおかげで順調で、  
今までの赤字の倍以上の利益を出すことが出来ました。

結局私は社長として経営を26年間務めたのですが  
ビジネスモデルの大きな改革はできませんでした。  
時代の変化に対応してチューニングするのが精一杯でした。

世はまさに本格デジタル時代。複合機の多機能化とベンダーの熾烈な競争によりクライアント  
の内製化が進んできました。

そこでわが社の立ち位置を考え、ノンコア業務を取りまとめて仕事にしていけば  
まだ、わが社の有利性は確保できるだろうと予測し  
現在は「ビジスタント」と呼んでいる商品(サービス)を開発してきました。

「ビジスタント」とは、「ビジネス」と「アシスタント」をくっつけて作った造語で

BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)の一種。

お客様が本来の業務(コア業務)に集中できるように、

日々発生する庶務・雑務作業を基本オンライン上でアシストするサービス。

と、定義しているサービスです。

クライアントに、担当者レベル、管理者レベル、会社レベルでこういった付加価値を提供できるか

常に考えて改善してきた結果をまとめ、コンセプトを整理して商品化しました。

例えば社員証の制作管理業務でも、

クライアントにとっては価値を産まないノンコアの作業になりますし

ノンコアだから担当者が変わったら引継ぎはきちんとやれてない可能性もあります。

そこを当社に任せていただければきちんとプロの仕事を継続的に提供できますし

派遣を雇うより割安です。とやったわけです。

もちろん単なる安売りではありません。クライアントからしたら

派遣は、具体的にやることを決めて、その準備もしなければいけません。

それに対し当社は業務委託的にやりますから、丸投げができる。

ということで便利なんですよ、それに派遣はすぐ辞めてしまう。継続性がないんです。

そういうことでだんだん利益は逡減はしましたが、

当初から考えるとそれなりに形になったのではないかと思います。

そのおかげで、次の代にバトンタッチする事業承継するための原資が出来ました。

やはり自分が、父の急逝による事前準備の全くないままの事業承継で苦労しましたので

後の世代へのバトンタッチは常に考えていましたから、安心しました。

## ■会社の意識改革

前述のようにビジネスモデル自体はブラッシュアップにとどまり

大きく改革ができませんでしたが

会社のあり様についてはかなり大きく改革しました。

いわく、メイン銀行のチェンジ、本社ビルの売却、大手得意先との契約変更

そして CI の実施、新規事業構築を目的として経営企画室の設置

まだまだあります。中でも一番重要だったのが、「同一労働同一賃金」を見据えての給与体系

の2線化です。

このことによりかなりの社員の入れ替えが起こり

現在では息子より年上の社員は役員に1人居るだけとなっています。

このことはまた後でお話したいと思います。

それから重要だったのが、

全員が同じ価値観の元で、目標達成に向けて自立した行動ができるよう

当社の価値観構造の定義づけを行い

そういった価値観を持った社員をどう育てるか人事ポリシーを設定したことです。

その価値観構造は

1) コアバリュー:全てはお客様の笑顔(CS)と社員の笑顔(ES)のために

2) ミッション:確かな技術とサービスで、お客様に価値ある時間を提供し続けます

3) ビジョン:全社員が全ての期待に応えることへ挑戦します

4) 行動指針:HERO'S

H:Harmony 協調性ある行動

E:Energy 満ち溢れるエネルギー

R:Reallty 現実を見極める眼

O:Originality 個性豊かな人間性

S:Step by Step 一步一步、確実な成長を

特に行動指針の“HERO'S”は学生に受けが良く、

同友会の共同求人でもブースに学生が押し寄せました。

また社内においても

社員総会の時に、息子が社員にクライアントへの提供価値を聞いたところ

「価値ある時間(コア業務への集中による生産性 UP)の提供」

と答えられた折

「それだけでいいの、お客様の成長につながる価値を提供することが

自分の成長にもつながるんじゃないの」

とガイドしたことにより、社員のモチベーションが格段に上がったことがありました。

すなわち、「ビジスタント」と言っても、クライアントに価値を提供していても

作業自体は単純作業ですから現場はストレスを抱えており

意義を見いだせてなかったんですね

そこで息子は「成長」という今の若い子の心に刺さるキーワードを使って

仕事の意義を説明したんです。

HERO'SのSはStep by StepのSであり、成長のSなんですね

こういう価値観(理念)の構造や人事ポリシーの設定は社内のベクトルを合わせるのに非常に有効だと思います。

## ■事業承継での躓き

事業承継を常に意識していた私は  
2014年に同友会事業承継基礎講座を受講したのを皮切りに  
3年がかりで事業承継プロセスを発動したのですが

結局は1回失敗し仕切り直しすることとなりました  
(幸い準備してきたことが功を奏し1年で立て直すことが出来ましたが)

その原因となったのが今まで陰で私を支えて来てくれて、  
表に出ることのなかった5歳年下の弟に対して情が湧き

コンサルタントには、「兄弟承継は、すぐに次承継が来るのでお勧めしません」  
とアドバイスされていたにもかかわらず、  
永年私の下で頑張ってくれた功績も加味して、打診したところ

本人も一度はトップを務めたいと思っていたことが確認できたので  
兄弟承継を選択してしまった事です。

弟には中小企業振興公社の事業承継塾に参加させましたが、  
周りは若い世代ばかりで、また内容も期待できるものではなかったようです。  
もちろん年齢的に受け止め方の問題もあったようです。

私からは「“判断”と“決断”は違う」ことを言い聞かせておいたのですが  
後日談で、楽にできると思っていたが、結構しんどかった  
と吐露していました。

ナンバー2は、立ち位置を経営側にしっかりと置かないと、承継後に苦労しますね。

それに既存事業の延命をしながらの改革は、これまでの自分の否定を伴いジレンマも多く、  
想定以上の負荷があり、受け止めきれないことで体力的にも限界を感じ辛いものです。

弟は最後に自分の健康と人生を優先し早期退任の決断をしたのです。

弟の社長就任と同時に入社させた息子は、前職がIT企業で、  
スタートアップを経験してきたので「失敗＝死」という意識があり  
スピード感が全く違い、  
これまでの我々の経営判断に対する疑問点や感想をストレートにぶつけてきました。

これには、当初は詰問されているようでかなり自責の念に駆られました。

幸い他社の事業承継の失敗例も聞いていたので、  
他の役員や幹部は含めずに、一対一での形をとり、  
お互いに思っていることは全て吐き出すことができたことが唯一の救いでした(笑)

#### ◆◆◆CAPのワインポイント・レッスン◆◆◆

- 1) オーナー経営の中小企業では、トップが「不転の決意」で取り組みば  
乗り越えられない経営課題はないのです。  
トップの経営姿勢は企業の命運を決めますが、  
この点は素晴らしいと観じています。
  
- 2) 中小企業では、理念の共有できない人は経営幹部や監督者に据えないことです。  
人馬一体でないと機動力も強くなりませんので、  
人時生産性(一人当たり営業利益)は劣化していきます。  
幹部の登用には留意しておいてください。(コマ型企業論)
  
- 2) 動指針:HERO'Sについて  
提供している役務のサービスにふさわしい行動指針です。  
ポイントは、経営環境に適応するにはどう進化するかであり、  
時間ロス「ゼロ」を目指すことにより、それを実現しているのだと観じます。
  
- 3) 「ビジスタント」について  
ノンコアの仕事の内でも、総務系や情報の管理は、  
ミスが起きると会社の信用に直結して、その対応にトップは振り回されますので、  
機会損失コストや引継ぎしないことによるロスの発生を防止することが大事です。  
技術系や営業系ではやれているところが多いですが、  
総務系は中小企業ではほとんどの企業はできていません。  
専門要員や情報資源・ノウハウのシェアリングをしないと生き残れませんので  
(自社だけでは解決しない。株式上場クラスでも・・・)  
ビジネスチャンスはその気になればまだまだあります。
  
- 5) 従業員のモチベーションについて  
役務サービス業としては、JOB]型の賃金体系にならざるを得ませんので、  
働き方改革のマルチタスクで、スキルアップや自己実現  
(進歩の実感と所得水準)の機会獲得等ライブプラン等の関係を織り込むことが  
必要になってくると想定されます。

いかがでしたでしょうか？

次回は

優良企業の社長に学ぶ、『経営の成功への道筋』シリーズの第3弾

時代の流れに翻弄され、先細りの家業のビジネスモデル転換に心血を注いだ  
4代目として事業承継を受け、5代目、6代目に事業承継をした男の  
想いと事業をつなぐ、100年経営を目指すものがたり

株式会社 日本工業社 会長 米田和秀氏  
4回シリーズ  
第四回:想いと事業をつなぐ、100年経営

をお届けしていきますので、楽しみにしてくださいね。

それでは次回、お会いしましょう。

著者: (株)I&C・HosBiz センター  
編集長:岩下 一智 MRC

本記事に対するご質問やご感想は下記アドレスまでお願いいたします。  
kazu\_zohan@hosbiz.net

理念に基づいた経営について知りたい方は  
下記の書籍が参考になると思います。

「アフターコロナの時代の生き方\* 理念経営実戦のすすめ」  
平本靖夫 著 HosBiz ミロク出版舎  
<https://kazuzohan.clickfunnels.com/sp1u35saqy2>

~~~~~

経営者の悩み・お困りごとを、全て解決！  
期間限定！ Zoom 無料経営相談:「経営・かかりつけ医」問合せコーナー！  
<https://kazuzohan.clickfunnels.com/copy-of-stm5jwovh8f>

~~~~~

バックナンバーは下記の URL を確認してください。

■ #562号・・・22・08・12(金)・・・バックナンバー・・・  
[https://rinenkeieishi.net/mail\\_magazine/hayabusa.php](https://rinenkeieishi.net/mail_magazine/hayabusa.php)

~~~~~ 次回予告 ~~~~~

皆様のコメントを励みにして、航海を持続いたしますので、重ねてご支援ご鞭撻を  
よろしく申し上げます。

◆次号 第564号 22・08・26(金)は、  
時代の流れに翻弄され、先細りの家業のビジネスモデル転換に心血を注いだ

4代目として事業承継を受け、5代目、6代目に事業承継をした男の  
想いと事業をつなぐ、100年経営を目指すものがたり

第四回:想いと事業をつなぐ、100年経営

をお送りいたしますので、ご期待ください。  
(予告なく変更する場合がありますので了解ください)

最後までお読みいただき感謝いたします。本当にありがとうございます。  
では、また次号で元気にお会いしましょう！

---

◆発信日……毎週・金曜日

◆発行責任者……Captain 平本 靖夫

◆編集長……岩下一智・(株)I&C・HosBiz センター 執行役員  
マーケット・クリエーター(MRC)……CST 開発推進責任者  
プロフィール

<https://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#inoue>

Facebook

<https://www.facebook.com/yasuo.hiramoto>

<https://www.facebook.com/MRCkazu/>

\*「理念営実戦のすすめ」特価(888円税込)で販売  
<https://rinenkeieishi.net/contact/form.php>

ご愛読ありがとうございます

著者:(株)I&C・HosBiz センター

Captain 平本 靖夫

プロフィールは

<http://rinenkeieishi.net/corporate/index.html#hiramoto>

◆お問い合わせ・質問は

メールアドレス:kazu\_zohan@hosbiz.net

発行責任者:Captain 平本 靖夫、

編集長:岩下 一智 MRC

\*配信解除URL:配信停止をご希望の際は、以下のアドレスをクリックしてください。  
%cancelurl%