

## 〔中小企業懸賞論文入選作品〕

## ISO9001の取得による後継者教育の可能性

北川裕太郎  
(慶應義塾大学)  
(商学部3年)

曾我壮志  
(慶應義塾大学)  
(商学部3年)

西河由美子  
(慶應義塾大学)  
(商学部3年)

若林雄大  
(慶應義塾大学)  
(商学部3年)

## ＜要旨＞

経営者の高齢化に対し、事業承継対策を行っているという企業は全体の約半分に過ぎない。このまま何も対策を講じなければ、円滑な事業承継が成されず、廃業にも繋がりがねない。事業承継は物的承継と人的承継に分類されるが、後者は後継者教育や周囲からの理解獲得が必要であり、5～10年ほどの時間を要する。経営者の高齢化という観点からも、後継者教育など時間のかかる事業承継対策を行うには、時間が差し迫っている。そこで我々は、多くの企業が課題としており長い期間を要する後継者教育に焦点を当てたい。

創業者と後継者の大きな違いは、創業者はゼロから会社を作り上げるのに対し、後継者は既存の人材や企業理念、経営資源等を受け継ぐという点である。そのため、後継者はすでに作り上げられた企業組織に関して理解を深め、その組織に属する人々との信頼関係を築く必要がある。多くの企業では、各部署の経験による社内把握に時間がかかっているが、三益工業株式会社の中西社長は短期間で社内全体を把握していた。

分析の結果、ISO9001の取得過程が社内の把握に繋がった大きな要因であると導いた。そこで、我々はISO9001の取得過程が社内把握のための後継者教育になると提案したい。

ISO9001の取得過程によって、後継者は自社の組織や業務について把握でき、さらに従業員との信頼関係も築くことができるであろう。ISO9001は約1年で取得することができる。我々は、後継者をISO9001の取得に携わらせることにより短期間で社内を把握させることが可能であると考えた。

企業とコンサルティング会社への検証の結果、ISO9001の取得過程によって社内把握は確かに可能とのことだった。よって、経営者交代までの時間が差し迫っているという、中小企業が直面している問題の解決策となるだろう。しかし、一方で、ISO9001の取得費用が高額であること、経営者のISO9001への意識によってはその効果が十分に得られない可能性があることが課題として残った。

目次

<p>1. 問題の所在と限定</p> <p>1.1. 事業承継とは</p> <p>1.2. 事業承継の現状</p> <p>1.3. 事業承継の一般的な課題</p> <p>1.4. 後継者教育</p> <p>1.4.1. 後継者に必要な能力</p> <p>1.4.2. 中小企業における後継者教育の現状</p> <p>1.5. 問題の所在と限定</p> <p>1.5.1. 短期間での承継 ～問題の所在～</p> <p>1.5.2. 問題の限定</p>	<p>2. 分析と提案</p> <p>2.1. ISO9001とは</p> <p>2.2. ISO9001の取得過程</p> <p>2.3. ISO9001が後継者教育に役立った要因分析</p> <p>2.4. 提案</p> <p>3. 提案の評価・検証</p> <p>4. 課題</p> <p>5. 総括</p> <p>6. 参考文献・参考資料・参考URL・訪問調査先・電話調査先一覧</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1. 問題の所在と限定

### 1.1. 事業承継とは

事業承継とは、企業の継続的発展のために不可欠なものである。事業承継は工場や土地などの資産を承継する物的承継と経営権の承継に代表される人的承継に分けられる（高沢[2007],p.147）（【図表1】参照）。その他、先代が後継者に対し残してほしいと期待するものとして、経営理念、暖簾、技術や従業員の生活の維持などが挙げられる。本稿では製造業について取り上げたが、ここで指す技術とは、製造業等における生産技術であり、必ずしも経営者が技術を習得することではなく、技術者が後継者に協力できるような環境を整えておけばよいとする。これらのことから本稿における事業承継とは、企業理念や暖簾など、その企業特有のアイデンティティーや経営資源を引き継がせ、会社の存続、発展を後継者に託すことと定義する。

事業承継には3つの方法があり、親族内承継と親族外承継、M&Aによる承継とに分けられ

る。M&Aによる事業承継は、企業を他者に売却することによる企業の存続であり、その方法では、経営理念、暖簾がうまく存続されない可能性がある。なぜなら、企業を他人に売却することによって、経営者が企業に対して何の影響力も持たなくなるためである。そのため、本稿ではM&Aについては取り上げないこととする。

### 1.2. 事業承継の現状

日本の中小企業経営者の平均年齢は年々上昇しており、2003年には58歳を超える事態となっている（【図表2】参照）。一般的に中小企業の経営者には定年がないといっても、高齢化によって判断能力の低下や死亡のリスクが高くなるのは自明である。また、中小企業白書[2006]

【図表1】事業承継の分類

事業承継		
種類	人的承継	物的承継
経営課題	経営者の高齢化	非上場会社株式の評価
	後継者の育成方法	相続税納税資金の確保

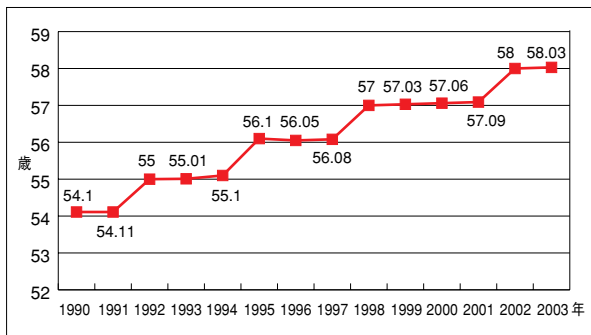
出所:高沢[2007],p.147より筆者作成

によると、経営者自身が予想する引退年齢の平均は64.5歳となっており、現在の平均年齢と照らし合わせれば、引退までの時間はあまり残されていないということになる。しかしながら、信金中央金庫総合研究所[2007]のアンケートによると、事業承継対策を行っているという企業は全体の約半分に過ぎず、残りの半分はまだ事業承継に向けての準備に取り掛かってはいない(【図表3】参照)。このまま何ら対策を講じなければ、円滑な事業承継が成されず、ひいては企業が廃業になってしまう可能性も考えられる。

### 1. 3. 事業承継の一般的な課題

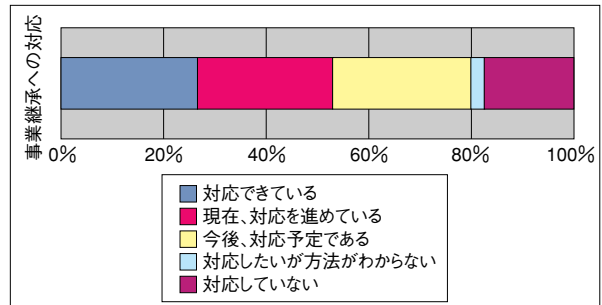
事業承継への課題としては、後継者不足という問題もあるが、後継者が決まっても、後継者の経営能力向上、従業員などの支持・理解の確保、相続税対策などの課題も存在する。その中でも、後継者の経営能力向上を事業承継における経営課題として挙げている企業が最も多い(【図表4】参照)。そして、一般的に後継者の経営能力向上のための後継者教育は時間を要すると言われている(事業承継協議会

【図表2】 中小企業(資本金5,000万円未満)の経営者の年齢の推移



出所:中小企業庁[2006].p.5より筆者作成

【図表3】 中小製造業における事業承継への対応

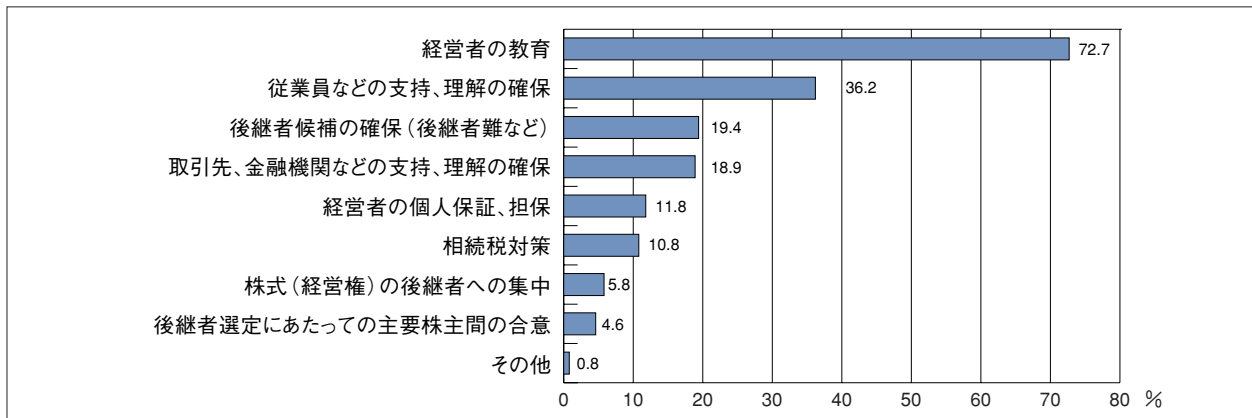


調査時点:2007年9月3日~7日

調査方法:全国各地の信用金庫営業店の調査員による「聴取り」調査  
標本数:15,918 企業(有効回答数 13,946 企業・回答率 87.6%)

出所:信金中央金庫総合研究所[2007]「第129回全国中小企業景気動向調査」より作成

【図表4】 事業承継の課題



調査実施:中小企業金融公庫総合研究所

調査時点:2007年6月中・下旬

調査対象:中小企業金融公庫取引先12,821社

有効回答企業5,778社、回答率45.1%

注:3つまでの複数回答可

出所:日本政策金融公庫[2008]「事業承継を契機とした経営革新」より筆者作成

[2006],p.27)。また、我々が事業承継コーディネーターへヒアリング調査をしたところ、「事業承継に係る相続税対策などの資産の承継、つまり物的承継に関する準備は1～2年で整えられるが、後継者教育や周囲の理解獲得などの人的承継に関する準備には最低でも5～10年の時間が必要である」とのことであった。準備を行っていない中小企業にとっては、経営者の平均年齢などの現状を踏まえると、事業承継に対して後継者教育など時間がかかる準備を行うには、時間が差し迫っていると言える。そこで我々は、事業承継の準備の中でも一般的に長期の時間を要し、さらに多くの経営者が経営課題だと認識している後継者教育に焦点を当てたい。

#### 1. 4. 後継者教育

##### 1. 4. 1. 後継者に必要な能力

経営者に求められる能力とは、一体どのようなものだろうか。実際ヒアリング調査先の企業に経営者に必要とされる能力を尋ねた結果、ケイディケイ株式会社の佐藤武志社長は「先見の明が必要」であるとし、日進工業株式会社の竹元盛也社長は「経営者に必要とされるのは決断力である」という。また株式会社タナカ技研の長谷川太刀夫社長も同様に「先見の明、決断力が大事」だと認識していた。これら先見の明、決断力はそれぞれ、企業のビジョンの明確化、社長が行う最終意思決定に関わる重要な要素であると考えられる。したがって、これら二つの能力は中小企業の経営者にとって重要であるということがわかった。

これらの能力の背景には経営者が社内の組織や業務の流れを把握していることが前提として

存在すると考えられる。社内把握とは、自社の業務内容やその流れ、組織構造などについて理解することである。経営者が会社の概要を理解していなければ、企業の将来構想を構築することも、適切な意思決定を下すこともできないだろう。実際、後藤精工株式会社の後藤秀隆社長や、タナカ技研の長谷川社長によると「社内把握は重要である」とのことだった。

また、創業者としての経営者と後継者としての経営者には大きな相違が存在している。それは、創業者は自分の思い描くようにゼロから会社を作り上げるのに対し、後継者は前経営者の作り上げた会社、つまり既存の人材や企業理念、経営資源を引き継ぐという点である。そのため、後継者はすでに作り上げられた企業組織に関して理解を深め、その組織に属する人々との信頼関係を築く必要がある。したがって、後継者にとって、社内の把握は会社を継ぐ際の重要な要件であると考えられる。自分でゼロから作り上げた創業者は当然会社組織について理解しているものだが、後継者がすでに作られた組織を理解するには、ただ経営者に就任することだけでは不可能だろう。

##### 1. 4. 2. 中小企業における後継者教育の現状

では、実際に中小企業では、後継者教育における社内把握についてどのような取り組みを行っているのだろうか。我々は実際に事業承継を行った中小企業の経営者に対し、ヒアリング調査を行った。後継者の中には、入社当初は会社を継ぐという意識はなかったという方もいらっしゃった。しかし、周囲からは後継者として認識されていた事例が多く、我々は後継者の入社

時を後継者教育のスタートと考える。

東栄工業株式会社、株式会社ケイディケイ、宮澤精機株式会社、後藤精工株式会社では、後継者候補は10年～20年もの長い年月をかけて、社内のような部署を経験し、その積み重ねによって企業のあらゆる業務内容などを把握していた。

また、株式会社ホッカイエムアイシーでは、後継者候補は技術畑での経験しかないが、その責任者を務めており、社長就任時には、技術の理解に関しては自信があったという。また社長就任前に、営業についての知識が足りないとの認識から、自分から営業の外回りや打ち合わせに積極的に参加することで把握に努めたという【図表5】参照。

このように、後継者教育における社内の業務の流れや組織内容などの理解、把握には、その企業の各部署での経験の積み重ねや長期勤務という長い年月がかかる傾向が見られた。

### 1. 5. 問題の所在と限定

ヒアリングを行った結果、多くの企業では、後継者に各部署で経験を積ませることで社内把握をさせており、長い時間がかかる傾向が見られた。しかし、その一方で、三益工業株式会社のように先代社長の急死という突然の事態で、

入社後わずか2年で社長に就任し、会社を存続させているケースも存在する。

では、短い準備期間での事業承継となった三益工業では、社長はどのように自社の全容を把握し、自ら意思決定を下せるようになったのだろうか。三益工業における成功要因を分析し、それが事業承継対策の短縮化に応用できるのなら、事業承継対策に長い時間をかけることが出来ないという中小企業が直面する現状を打開できるのではないか。

#### 1. 5. 1. 短期間での承継 ～問題の所在～

一般的な事業承継には、何年もの月日を要している傾向が見られたが、今回訪問調査をした三益工業株式会社では、社長の急死に伴う突然の事業承継に直面し、現経営者である中西永輔氏は入社わずか2年で社長に就任する事態となった。

同社では2001年に事業承継がなされている。社長は入社前、他の企業で営業職に就いていたが、1999年に先代社長の要望から自社に入社した。以前他の企業で担当していた営業職では製造の現場がわからなかったという反省から、入社後は自ら志願して生産管理部門に就いた。生産管理は営業と生産とをつなぐ中間の業務で

【図表5】ヒアリング結果（経営者が自社で長年経験を積み重ねた企業）

企業名	入社から社長就任までの期間	入社から社長就任までのプロセス
株式会社ケイディケイ	20年	製造部門→常務
後藤精工株式会社	20年	営業課長→業務課長→業務部長→工場長→専務
有限会社東栄工業	24年	製造、営業→専務
日進工業株式会社	15年	品質管理→工場長→取締役製造部長→専務取締役
ホッカイエムアイシー株式会社	12年	製造の現場、以後技術畑に12年間営業にも携わる
有限会社宮澤精機製作所	10年	営業→製造 零細企業のため様々な仕事を兼務していた

出所:ヒアリング結果より筆者作成

あり、その勤務の過程で、もの作りの流れは理解することが出来たが、経営や自社の業務全体の流れを把握することはなかったという。そして、入社してから2年後の2001年に先代の急死という事態に伴い、突然社長に就任することとなった。

社長は急な就任のため、当初は経営に関してわからず戸惑うことが多かったという。社内の全てを把握できていなかったため、設備投資などの意思決定に困ったと、就任時を振り返っている。しかし、「自分は経営に関して全くの素人だ」という意識を持ち、古参の番頭の方からの助言を素直に聞き入れることで、会社の方針や意思決定を行うことが出来たという。社長は古参の番頭の方と年齢がふた周りも離れているため、親子のような関係を築くことができ、積極的な意見交換が出来た。それによって、徐々に自社の経営に関して知識を深めることが出来た。また、先代の頃から付き合いのあった税理士から、財務上のデータやアドバイスをもらい、財務面の把握に役立ったということであった。

また、社長はかねてから取引先からの要求があり、先代も取得を目指していた、品質マネジメントの国際規格であるISO9001の取得に約1年をかけ取り組んだ。その取得によって会社の組織化が図られ、取引先との信頼関係の構築、新規顧客の獲得に繋がった。また、社長自身ISO9001の取得過程で、社長就任時不安だった社内把握が出来たため、経営者としての自信を持つことが出来たという。

## 1.5.2. 問題の限定

三益工業では、良好な人間関係、財務面でのサポート、業務内容の把握機会という成功要因が考えられる。

まず、社長が謙虚な姿勢で従業員の話を聞き、助言を素直に受け入れ、意思決定を行っていたことで従業員から信頼を得ることができたと考えられる。また、経営者の子息の入社は、同時に後継者としての認識を周囲に抱かせるため理解を得やすい。このことは、他のヒアリング先の企業でも同様の話を聞くことが出来た。しかし、人間関係構築における経営者の態度は、その個人の性格や人間性の問題であり、普遍的な解決策は見出せないだろう。よって本稿では取り上げないこととする。

次に、財務面に関して、社長は就任前には学んでいなかった。しかし、以前から付き合いのあった税理士からのサポートがあり、財務面の把握に繋がったのだと考えられる。財務については専門知識であるため、税理士や経理に強い人材の存在、外部機関のセミナー<sup>1</sup>への参加など、外部からのサポートによって解決可能であると考えられる。

最後に、業務内容の把握機会について取り上げる。社長は就任前の生産管理部門で、もの作りの流れについては把握していたものの、経営についてはよく把握できていなかった。しかし、ISO9001の認証取得の過程における業務内容のマニュアル化により、社長は自社の業務内容や組織運営の仕組みについて理解が深まったという。業務内容把握の機会については、他のヒア

1 中小企業大学校における財務管理のカリキュラムでは、企業会計の基礎から財務諸表の示す数字の意味と対策について学んでいる。また、自社の決算書などの分析から経営基盤の把握と利益計画等の将来予測を的確に行えることを目指している。



リング先では約10年以上の自社勤務経験があり、この過程によって把握ができていると考えられる。一方、三益工業の社長は自社での勤続年数も他と比較すると短く、その過程が存在していない。しかし、三益工業の現社長はISO9001の取得過程において自社の業務内容の確定、システムの構築がなされたことで、社内把握に繋がったと話していた。

よって、我々は、中西社長がISO9001の取得過程によって、他のヒアリング先企業では自社経験の積み重ねという長い時間を要していた社内把握の短縮が図れたのではないかと考えた。では、一体ISO9001とはどのようなものなのだろうか。

## 2. 分析と提案

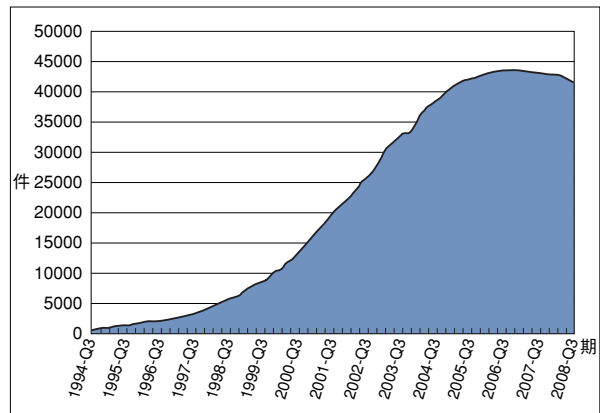
### 2.1. ISO9001とは

ISO9001は顧客要求事項を満たした製品を一貫して提供するための品質マネジメントの国際規格である。また、顧客要求事項を満たすことによって、顧客満足の向上を目指したシステム

である（大浜[2005],p.20）。そして、日本では企業の取得件数が増加しており、ISO9001が普及していると言える（【図表6】参照）。

品質マネジメントとは、品質保証や品質管理のために顧客志向で品質に関する組織全体の方針・目的を定め、その達成に向けた計画を実行し、改善を図ろうとする組織全体の活動のことである。品質マネジメントには、8つの原則（【図表7】参照）があり、ISO9001の規格はこの原則を考慮に入れ作成されている（大浜

【図表6】ISO9001の取得件数の推移



注:Q3は6月から9月までの4半期を表す  
出所:日本適合性認定協会HPより筆者作成

【図表7】ISO9001の8つの原則

顧客重視	企業は現在および将来の顧客ニーズを理解し、顧客要求事項を満たし、顧客の期待を超えるように努力すべきということ
リーダーシップ	リーダーは組織の目的及び方向を一致させ、人々が組織目標を達成することに十分に参画できる内部環境を創り、維持すべきということ
人々の参画	全ての階層の人々は組織にとって根本的要素であり、全面的な参画によって組織の便益のために能力を活用できるということ
プロセスアプローチ	活動及び関連する資源が1つのプロセスとして運営管理されている時、望まれる結果がより効率よく達成されること
マネジメントへのシステムアプローチ	相互に関連するプロセスを1つのシステムとして明確にし、理解し、運営することが組織の目標を効果的で効率よく達成することに寄与すること
継続的改善	組織の総合的パフォーマンスの継続的改善を組織の永遠の目標とすべきということ
意思決定の事実に基づくアプローチ	効率的な意思決定はデータ及び情報の分析に基づいているということ
供給者との互惠関係	組織及びその供給者は独立しており、両者の互惠関係は両者の価値創造を高めるとのこと

出所:大浜[2005],pp.27-32より筆者作成

[2005],pp.28-32)。

また、ISO9001における品質マネジメントシステムが目標通りに行われているかを管理するためPlan、Do、Check、ActionからなるP-D-C-Aサイクルという手法が採用されている（【図表8】参照）（山田[2003],pp.19-20)。

そして、松尾[1999]によると、ISO9001には以下のようなメリットがあるという。

まず、作業工程をマニュアル化することで、以前は見逃していた無駄を省くことができ、業務の効率化を図ることができる。

また、企業の社会的地位が向上することで、ビジネスチャンスが広がることが挙げられる。具体的にはISO9001の取得を条件に取引を持ちかけてくる企業との取引や、ISO9001取得企業として信頼できる企業と見なされ新たな取引が生まれることもある。

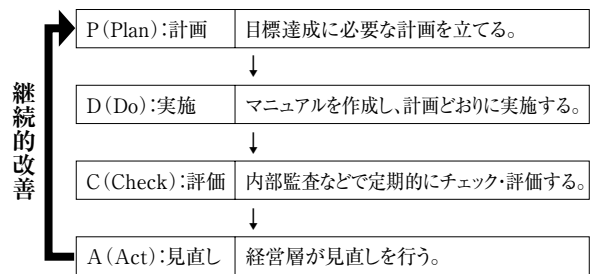
その他にも、ISO9001を導入することで自社の得意分野が明確になることを挙げている。これは、ISO9001の取得過程によって、自社の業

務内容が整理され、また、経営者自身に自社を客観視することが要求されるためである。これによって自社の事業領域を確定でき、今後の企業戦略の立案や経営者の自信にもつながる。

実際に、企業はこれらのメリットを享受することやこれによる社内の意識改革などをISO9001の取得動機として挙げている（【図表9】参照）。

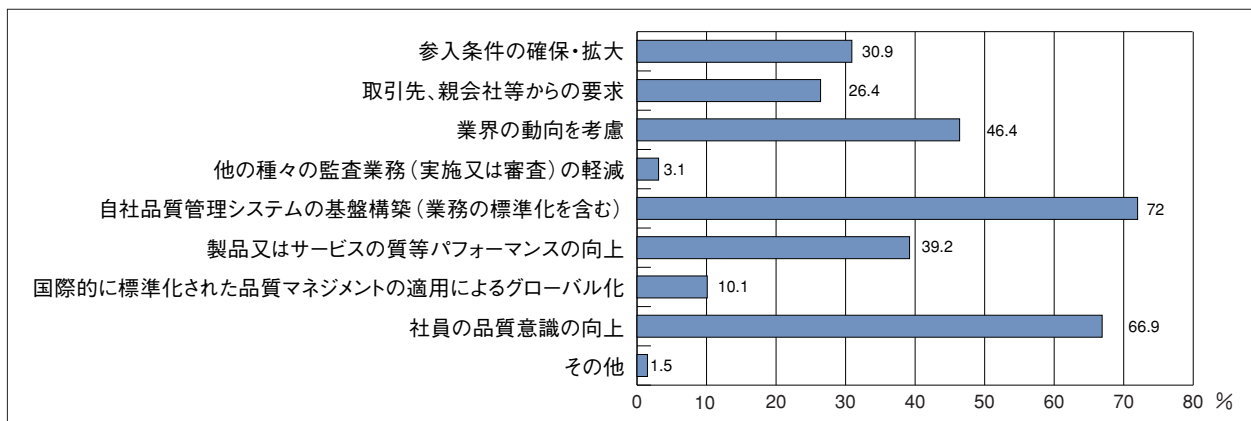
さらに、ISO9001の取得は事業承継対策になると主張されている。それはISO9001によって企業価値の向上が見込まれ、後継者にとって魅力ある企業、継ぎやすい環境となるためである

【図表8】PDCAサイクル



出所:山田[2003],pp.19-20より筆者作成

【図表9】ISO9001の導入目的



調査対象:2007年8月時点における国内のISO9001認証組織1,500箇所

調査方法:郵送によるアンケート調査

回収数・回収率:707件 47.1%

調査期間:2007年9月

注:複数回答可

出所:日本適合性認定協会[2008]「ISO9001に対する適合組織の取り組み状況」より筆者作成



(松尾[1999],pp.218-220)。

事業承継対策になるという松尾[1999]の主張は、ISO9001の取得後に得られるメリットによるものである。しかし、三益工業の事例では上記以外のメリットによって、後継者の社内把握に繋がったと考えられる。そこで我々は、取得後ではなく取得過程に注目し、ISO9001の新たなメリットを探っていく。

## 2. 2. ISO9001の取得過程

では、ISO9001の取得はどのように行われるのだろうか。ヒアリング調査に伺ったコンサルティング業の株式会社エルエーピー（以下、LAP）の青山氏は以下のようなプロセスが一般的だと言っていた。まず、経営者が企業の将来ビジョンを考慮しISO9001の取得の決断を下す。この時社内全体がISO9001という目標に向かって取り組むという意識が必要になり、経営者はキックオフミーティングを行い全社員にISO9001の取得を宣言する。そして経営者からのトップダウン方式で取得を目指さなければならない。次に社内に4～5名のISO9001のプロジェクトチームを結成し、さらに部門ごとに取得後の内部監査員候補となるISO9001の取得に向けた責任者を1～2名配置する。ISO9001については社内全体で勉強をし、部署ごとでも勉強しなければならない。そして、作業工程のシステム化、文書化を行う。その後、文書化したマニュアルを半年ほど試行し、その期間に修正、改善を繰り返す。そして経営者が自社のシステム化がしっかり構築され、運用されているか判断する。そうすることでその後の目標も立てやすくなる。その後の審査で認証されれば、

ISO9001の取得となる。上記のように経営者がISO9001を取ると決めてから、実際の取得まで約1年かかるとのことであった。

さらに、ISO9001は企業に継続的改善を求めている。取得企業は取得後も外部の審査機関から半年から1年ごとに定期審査を、登録継続希望の場合は3年ごとに更新審査を受けなければならない。さらに定期的に社内の内部監査員が客観的な視点で体制内での活動の実態を検証する必要がある。このようにISO9001では品質マネジメントシステムが実行されているか随時審査され、不具合が生じた場合はその都度問題の原因を探り、解決し、マニュアルの修正が求められる。そのため、継続的に改善していく姿勢が企業に必要となる（大浜[2005],p.15）。

## 2. 3. ISO9001が後継者教育に役立った要因分析

ISO9001の取得過程のどの要素が三益工業の中西社長にとっての社内把握に繋がったのだろうか。

ISO9001取得の過程では、まず経営者が取得の決断を下し、トップダウン方式で取得を目指さなければならない。中西社長も同様に旗振り役となってISO9001取得という目標に向かって取り組んでいた。ISO9001取得の中心となることで、リーダーシップを発揮することができたと考えられる。さらに全社員にISO9001の取得を宣言し、社内に4～5名のISO9001のプロジェクトチームを結成し、一丸となって作業を進めていくことで従業員とのコミュニケーションも図れたのであろう。

そして、自社の業務の流れや作業工程のシステム化、文書化の過程でそれらを見直していく

ことで、社内把握できたと考えられる。また、自社の情報を吸い上げてシステム化を図る必要があり、その点においても社内把握の一助となるだろう。

その他に、ISO9001では顧客満足要求という規定があり、顧客満足の向上のためには、顧客のニーズを捉えることが必要である。ISO9001の取得過程により、自社を客観視することでドメインの確定、すなわち自社で担うことのできる業務、強み、他者との関係を把握できるのである。それは、将来構想や戦略の構築に必要な要素であると考えられる。

#### 2. 4. 提案

我々はISO9001の取得に後継者が中心となって携わることによって、社内把握ができ教育の一環になるのではないかと考えた。その取得過程に携わることで、後継者の自社組織把握が可能になる。

また、ISO9001は取得認証で終わるものではなく、定期審査、更新審査があり、システムの継続的改善が求められている。そのため、既にISO9001を取得している企業であっても、後継者をその管理責任者などの役職に就かせることで、社内把握が可能であると考えられる。

後継者が中心となってISO9001取得を目指すこと、管理責任者の役割を果たすことによって、後継者は自社の組織や業務について把握でき、さらに従業員との信頼関係も築くことができるであろう。自社の理解が深まれば、経営者として将来構想の構築や戦略的意思決定も可能になる。ISO9001は約1年で取得可能ということであるから、後継者を決定したばかりの企業であ

っても、ISO9001の取得に携わらせることにより短期間で社内を把握させることが可能であると考えられる。

このようにISO9001の取得過程における自社把握という後継者教育の新しい可能性を提案した。教育に時間が十分に確保できない企業、また後継者の教育方法が分からない企業にとって、このISO9001の取得が、解決策になりうるのではないか。

### 3. 提案の評価・検証

我々はこの提案の有効性を探るために、中小企業の経営者の方とISO9001の取得を支援しているコンサルタント会社に電話調査を行った。

まず、ISO9001を取得していない企業に対してなぜISO9001を取得しないのか、電話調査を行った。すると、取得していない多くの企業ではISO9001を取得しない理由として「取得費用、維持費用が高いため」との回答が挙がった。

次にISO9001を取得している企業に対してヒアリング調査を行った。すると取得目的は、社内の体質改善や、品質の向上、取引先からの要求といったものであったが、総じて社内把握には役立ち、実際に経験するより早く把握できるとのことだった。後藤精工株式会社の後藤社長によると、社長は就任前ISO9001のプロジェクトチームの一員であり、ISO9001の取得によって社内の弱点が明確になったという。

コンサルタント会社の方によると、ISO9001の取得過程は後継者教育になり、ある程度の社内理解している人が主体的に取得に取り組むことによってその理解が深まるのは確実とのことであった。ただし、それはISO9001への取り組

み方によってその効果も得られないということであった。なぜなら、ISO9001の認証取得だけを目的とするなら、現在、決まった文書に自社を当てはめるだけでは認証されてしまうからである。したがって、このような取得過程では教育にはならないのではないだろうかということであった。さらに社内のコミュニケーションが不可欠との事であり、その存在も確認できた。つまり我々の提案しているISO9001の効果が十分あることが確認できた。

#### 4. 課題

我々はISO9001が社内の把握に役立つと提案してきた。そこでISO9001を取得していない企業に対してヒアリング調査を行った結果、企業がISO9001を取得しない理由として取得費用の大きさが挙がった。LAPの青山氏によると、ISO9001の取得費用は企業の規模によっても変わるが、100万から1000万かかり、維持するために毎年その3分の1の費用が必要との事だった。青山氏によると、取得によって費用以上のメリットが得られるというが、未取得の企業はそのメリットについて認識不足であるということもあり、取得に踏み切らないと考えられる。本稿ではこのような企業の認識不足について言及していないため残された課題と言えよう。

次に、コンサルタント会社への検証の結果、ISO9001を社内の把握に活用するためには、経営者がISO9001を活用しようという意識を持つ

ことが必要とされることがわかった。つまり、ISO9001をただ取得するだけでなく、それを活用していく意識が必要である。そのため経営者が、ISO9001は社内把握を行う手段であるとし、その機能をいかに活用するか考える必要がある。本稿ではこの意識を持たない企業への対策について言及していないので、今後の課題として残された。

以上、取得のための費用とISO9001を社内の把握の手段として利用するといった経営者の意識の問題という2つが本稿の課題として残った。

#### 5. 総括

我々は事業承継に関する後継者教育に焦点を当てた。すると、創業者と後継者の間にはゼロから企業を創り上げるか、すでにあるものを引き継ぐという点で相違があった。そのため、我々は社内の把握が重要だと捉え、ISO9001の取得過程によってそれを効果的に実現できるのではないかと考えた。その結果、確かにISO9001の取得過程が社内把握に役立つということが確認できた。しかし、ISO9001の取得に関して、費用や経営者のISO9001活用への意識などの課題が残った。この論文のように中小企業がISO9001の活用によって、円滑な事業承継をなすこと、ひいては日本の経済の基盤となっている中小企業を救える手立てとなることを願う。

## 6. 参考文献・参考資料・参考URL・訪問調査先・電話調査先一覧

### 【参考文献】

- 池松由香・中沢康彦 [2006] 「絶対に失敗しない経営継承術 わが子へ」『日経ベンチャー』日経BP社 (2006年2月号)
- 大沢武志 [2004] 『経営者の条件』岩波書店
- 大浜庄司 [2005] 「特集 これだけは知っておきたい完全図解ISO9001の基礎知識100」『ISOマネジメント』日刊工業新聞社 Vol.6 No.5
- 小椋康宏 [2000] 「第2章 経営者教育と管理者教育」小椋康宏編『経営教育論』学文社
- 清水龍瑩 [1995] 『能力開発のための人事評価』千倉書房
- 高沢修一 [2007] 「中小企業の事業承継と後継者育成のポイント」『税理』ぎょうせい vol.50 No.7
- 中小企業研究センター [2002] 『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』中小企業研究センター
- 中小企業庁 [2004] 『中小企業白書』ぎょうせい
- 中小企業庁 [2006] 『中小企業白書』ぎょうせい
- 中小企業庁 [2007] 『中小企業白書』ぎょうせい
- 中小企業庁 [2008] 『中小企業白書』ぎょうせい
- 中沢康彦 [2007] 「10年掛けて、子供を一人前の後継者に育て上げる」『日経ベンチャー』日経BP社 (2007年4月号)
- 西原美津子 [2005] 『ISO9001 本質と効用—過去から未来に続くQAの普遍性—』グローバルテクノ
- 萩原睦幸 [2004] 『本当に役立つISO』日経BP社
- 鉢嶺実 [2007] 「中小企業と事業承継～第二創業の契機としていくために～」『中小企業と組合』中小企業情報化促進協会 (2007年4月)
- 松尾茂樹 [1999] 『ISOで会社はこんなに変わる!』東洋経済新報社
- 松木謙一郎 [2007] 『中小企業のための事業承継の進め方』日本経済新聞出版社
- 宗像誠之 [2003] 「時流潮流」『日経ビジネス』日経BP社 (2003年1月13日号)
- 安田武彦 [2008] 「小企業の事業承継とその後のパフォーマンス」国民生活金融公庫総合研究所『小企業の事業承継問題—新たな支援の可能性を探る—』中小企業リサーチセンター
- 矢野友三郎 [2000] 『すぐわかる国際標準マネジメント読本ISOを理解するための50の原則』日科技連出版社
- 山田明穂 [2003] 『ISO崩壊』築地書館

### 【参考資料】

- ・大阪商工会議所 [2006] 『事業承継に関する調査報告書』大阪商工会議所  
[http://www.osaka.cci.or.jp/Chousa\\_Kenkyuu\\_Iken/Sonota/180316.pdf](http://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Sonota/180316.pdf)
- ・事業承継協議会 事業承継ガイドライン検討委員会 [2006]  
『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～』  
[http://www.jcbshp.com/achieve/guideline\\_01.pdf](http://www.jcbshp.com/achieve/guideline_01.pdf)
- ・信金中央金庫総合研究所 [2005] 『中小企業景況レポートNo.120』信金中央金庫総合研究所  
<http://www.scbri.jp/PDFtyuusyoukigyou/scb79h17M120.pdf>
- ・信金中央金庫総合研究所 [2007] 『中小企業景況レポートNo.129』信金中央金庫総合研究所  
<http://www.scbri.jp/PDFtyuusyoukigyou/release/release129.pdf>
- ・中小企業庁 [2008b] 『平成20年度中小企業施策利用ガイドブック』  
<http://www.scbri.jp/PDFtyuusyoukigyou/release/release129.pdf>
- ・日本政策金融公庫 [2008] 「事業承継を契機とした経営革新」『中小公庫レポート』No.2008-1  
[http://www.c.jfc.go.jp/jpn/result/c2\\_0801.pdf](http://www.c.jfc.go.jp/jpn/result/c2_0801.pdf)
- ・日本適合性認定協会 [2008] 『調査報告書 ISO9001に対する適合組織の取組み状況』  
[http://www.jab.or.jp/library/Report\\_Survey-QMS\\_2007.pdf](http://www.jab.or.jp/library/Report_Survey-QMS_2007.pdf)

【参考URL】

- ・ 中小企業大学校 東京校HP  
<http://www.smrj.go.jp/inst/tokyo/index.html> (2008年10月11日閲覧)
- ・ 経営戦略研究所HP  
<http://www.msi-net.com/04/index.html> (2008年10月7日閲覧)
- ・ 帝国データバンクHP  
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p040101.html> (2008年10月10日閲覧)
- ・ 日本適合性認定協会HP  
<http://www.jab.or.jp/> (2008年10月10日閲覧)

【訪問調査先】

企業名	資本金 (万円)	従業員 数(人)	業種	前経営者 との関係	事業承継のきつ かけ	訪問日
生田精密研磨株式会社	1,500	8	レンズ設計・製造、精密切 断加工	親子	先代の死亡	2008年8月21日
ケイディケイ株式会社	1,000	18	樹脂加工	親子	先代が65歳を機 に引退	2008年8月19日
後藤精工株式会社	5,000	129	半導体ハウジングプレス部 品、半導体レーザーシステム、 水晶体振動子システムなど	親子	先代の引退	2008年9月22日、 10月14日
株式会社タナカ技研	3,000	300	光学部品・マグネット部品 製造	親族外	先代が体調を崩 し引退	2008年8月8日
有限会社東栄工業	300	6	鍛造品・鋳鋼品	親子	先代70歳を期に 引退	2008年8月6日
日進工業株式会社	1,000	21	プラスチック形成品の製造・ 組立	親子	先代の引退	2008年8月29日
ホッカイエムアイシー株式会社	3,000	60	精密金型の設計・製作・販 売、超硬合金の製作・販売	親子	先代の引退	2008年9月22日
三益工業株式会社	1,000	50	精密機械加工	親子	先代の死亡	2008年8月5日、 10月7日
有限会社 宮澤精機製作所	1,500	4	プレス金型設計製作、金型 関連部品製作、プレス加工	親子	先代の引退	2008年9月9日
株式会社エルエーピー	1,000	20	コンサルティング業務			2008年10月9日

【電話調査先(製造業)】

企業名	資本金 (万円)	従業員 数(人)	業種
株式会社TSS	2,000	86	各種コネクター自動組み立ての開発。製造
東べ化工株式会社	4,500	120	プラスチック加工及び精密金属加工など
株式会社太陽機械製作所	6,900	175	電子ビーム溶接
A株式会社	3,600	94	大物までの様々な形状・材質の自由鍛造
株式会社 巧電社	1,000	11	精密試作品製造
B株式会社	1,000	80	プラスチック製品の金型からガスアシスト 成形。表面処理までの一貫生産とリサイ クルシステム
C株式会社	4,800	-	液体継手・管継手製造業
株式会社 マテリアル	2,001	20	アルミ材料販売及びマシンニング工業
株式会社 新井製作所	2,000	60	電気機器製造業

【電話調査先(コンサルタント業)】

株式会社 第三者評価
株式会社 湊屋総研
有限会社 竹内アイ・エス・オー技術事務所
株式会社 イーエムエスジャパン