

日中経済交流研究会新聞

日中経済交流研究会 2022年6月例会報告

事業承継と海外展開という2つのビジネス課題に取り組む企業を探る

～社長の器以上に輝く会社にする唯一のチャンスは事業承継～

～人を育てることでビジネスモデルを実行～

報告者：(株) 中農製作所

代表取締役会長 中農 康久

(中河内ブロック/東大阪第一支部)

取締役社長 西島 大輔

日時 2022年6月15日(水) 18:30～

場所 道頓堀ホテル 及び オンライン (Zoom)

参加人数 48名



所在地：東大阪市足代北1丁目18番26号／創業：1949年8月／資本金：1,450万円／従業員数：本社75名(うち25名ベトナム社員・実習生)、ベトナム工場45名／事業内容：半導体製造装置／自動車／産業用ロボット／医療機器などの部品加工及び組み立て／自社商品：小型部品洗浄機(洗浄小町)の製造販売

大胆な事業承継と次から次へとビジネスモデルを実行している中農製作所の中農会長と西島社長。自動車部品から精密部品へシフト成功、オリジナル製品も海外展開しています。

事業承継のボタンを押すとは!?

創業者の父の後を継ぎ2代目として会社を引っ張ってきた中農さん。事業承継で最も大切なことは二つ。「継ぎたい魅力ある会社にしなアカン」「さらに利益を出せる会社にしなアカン」と思っていることです。日ごろからよい会社を作ろうと思っ

ていることこそが、事業承継のボタンを押していることだと思えます。中農さんが事業承継をしようと決めたのは、50才の誕生日。55才で社長を決め10年かけて併走して育て上げるという計画を立てます。実際57才の時、20代の社員である西島さんに社長をやってほしいと打診し、「考えさせてもらいます」という返答がかえってくるのかなと想定していましたが、わずか3分で「やります!」と快諾。なぜ受けてくれたかと聞くと、「以前から事業をやりたいかった。そして何よりも中農製作所が好きです!」と言ってくれました。



息子を社長にするか、西島を社長にするか

事業承継での大きな課題にすぐ悩みました。息子さんは西島さんより先に入社しており、先代や息子の奥さんの気持ちなど、いろいろ考えました。そして考え抜いて出した解決方法は「攻めの得意な西島、守りの得意な息子、お互いの強みを生かし相乗効果を発揮することがベストな選択である」。お互いに納得し、社員からの取締役を含めて3人で、本音を言い合える関係を構築していきました。

何を承継するのか

大きく分けて三つあります。一つ目は経営そのもの。ビジョン、方針、ビジネスモデル。二つ目は後継者になるための取り巻く環境の整備。三つ目は資産。

後継者を育てる過程で、過去、現在、未来を後継者と共有し、二人でSWOT分析を3日間かけてやりました。そして一緒に経営計画を作成し、西島さんが実行。人事権、組織構築も渡すと早い段階で社員、顧客、銀行などにも周知し、社内での求心力を高め、中農さんは良きメンターとして見守るというスタイルで承継をしていきました。

経営課題への取り組み

2003年当時は自動車部品が売上の80%を占め、長時間労働と単純労働が続き、社員が疲弊し、モチベーションの低下、定着率の悪化などの課題がありました。量産品から多品種少量で技術がいる難しい部品を移行していくことで改善していきました。その過程で海外人材も技能実習生から高度人材へと移っていきます。やっていくと次は技術がいる部品は外部への依頼が難しく、一定の売上以上にはならないという課題に直面します。

ひとづくりからの海外展開

ひとづくりの理念で育て、日本のものづくりを理解し、かつ技術力のあるベトナム人社員が増えました。彼らが現地ローカル企業に出向き、一緒に立ち上げていくことで、日本と同じレベルの仕事がベトナムで可能になりました。お客様、ベトナムローカル企業、そして中農製作所にとってもお互いメリットがあるビジネスモデルを作り上げてきました。2017年に現地法人化し、2年目から黒字化を達成しています。

海外進出から見てきた事業展開

現在OKRという経営手法を通して今までやっていなかったことが出来る取り組みを行っています。YouTubeなどのコンテンツを充実することで人材確保やベトナムでの知名度向上などの効果が出ています。今後の展望として、洗浄機などのオリジナル製品の海外販売、ベトナムを拠点に他の海外企業との取引などを行い、グループ全体で20億円の事業規模をめざしています。

報告を聞いて

中農会長の人を見る目とそれに応えた西島社長。お二人とも「ひとづくりの一流企業」という理念をめざし、立派な会社に育ててきたことがよくわかる素晴らしい報告でした。

文：日中経済交流研究会 広報委員会 勝井鋼業(株) 小島 広臣