連載 継ぐこと，つなぐこと ── 承継後経営に見る，次世代経営者の形

第3回（最終回）

背負う者，拓く者

KMユナイテッドに見る，承継者と創業者の融合



◉ 秋田 舞美　秋田舞美のマーケ道 代表／千葉商科大学大学院 教授／中小企業診断士

事業承継という課題がタイムリーになりつつある今，まだ顕在化していない事業承継「後」の企業経営を扱う本連載も最終回を迎える。

今回は承継者であり，別会社の創業者でもある株式会社KMユナイテッド（以下，KMユナイテッド）代表取締役社長の竹延幸雄氏に話を伺った。

1．「人を活かす」経営

これは，KMユナイテッドの主力事業の一つである「建設アシスト」が掲げる言葉である。

建設現場では安全管理，法令対応，品質管理などに伴い，膨大な書類業務が発生する。同社が施工管理業務を分析したところ，現場監督の仕事のうち，監督業務以外の書類業務が55.8％を占めていた。

豊富な知識と経験を持つ現場監督が，仕事の半分以上を書類作成に費やしていたのである。

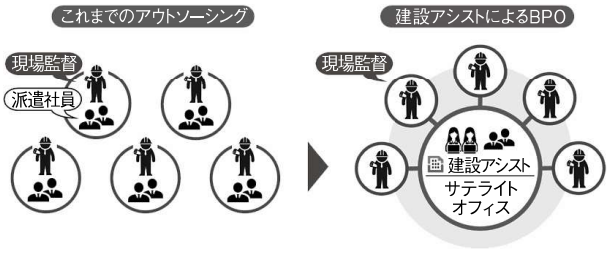
そこで生まれたのが「建設アシスト」。書類作成などのノンコア業務をサテライトオフィスに集約し，専門人材が担う建設業のBPOサービスだ（図表１）。

従来のように各現場へ人を配置するのではなく，一つの拠点から複数の現場を支援する。同一企業の業務をまとめて処理することで，効率化だけでなく，書類品質の標準化にもつなげている。

現在では売上18億円を超え，建設業界の人手不足の解消や，生産性向上を支える事業へと成長した。2019年には安倍晋三首相の施政方針演説でも女性活躍の取り組みが紹介されたほか，数々の受賞歴を持つ。

素晴らしい躍進を遂げるこの事業であるが，その背景には，竹延幸雄代表が妻の実家である塗装会社の株式会社竹延（以下，竹延）を承継し，そこで積み重ねてきた「人を活かす」経営がある。全国的にも評価される人材活用企業。その原点は，一つの中小企業の事業承継に行き着くのである。

図表１　建設アシストのイメージ



２．株と覚悟

⑴　見える景色

竹延代表に事業承継について尋ねた時，最初に出てきたのは「株」の話であった。正直に言えば，その瞬間，「聞き方を間違えたかな」と思った。承継の「手続き」ではなく，「経営」について聞きたかったからである。しかし，話が進むうちに，その認識は変わっていった。竹延代表にとって，株の話は単なる所有や手続きの話ではなかった。それは，経営者として会社をどこまで背負うのかという覚悟の話だった。

竹延代表は，事業承継でまず考えなければならないこととして，「最後に株を持つのか，持たないのか」を挙げる。中小企業では，大企業のように経営と資本が明確に分かれているとは限らない。誰が社長になるのかだけではなく，誰が株を持ち，会社の価値とリスクを引き受けるのか。そこまで含めて，承継を考える必要がある。

竹延代表は創業家の実子ではなく，娘婿として入社した。実子であれば，「いずれこの子が会社を継ぐ」という暗黙の了解が，親族の間にも生まれやすい。しかし姻族の場合，自分にとっては家族であっても，創業家の親族から見れば，もともとは外から来た人間である。だからこそ竹延代表は，先代に対し，早急に分散していた株を集めることを求めた。親族への株の分散は，経営基盤の脆弱性につながりかねないからだ。

会社を変えようとする経営者と，会社の外にいて株を持つ人とでは，見えている景色が違う。経営者にとっては，変わらないことそのものがリスクになる。一方，経営に携わらない株主から見れば，新たな挑戦こそがリスクに映ることもある。会社の将来を考え，変えるべき時に変える。その意思決定を担うのであれば，それを可能にする資本のあり方もまた，経営の問題なのである。



KM ユナイテッド代表取締役社長の竹延幸雄氏

竹延代表は社長就任時，複数の金融機関に対し，合計６億円の個人保証をしたという。当時，彼は大株主だったわけではない。つまり，他の株主が経営に口を出すこともあり得る。それでも，会社の借入に対する全責任は代表者が背負うのだ。

株の話は，単なる承継手続きの話ではなかった。誰が会社の未来を決め，リスクまで引き受けるのか。竹延代表が語っていたのは，経営者として会社を背負う覚悟についてだったのである。

⑵　承継者に求められるもの

竹延代表は，「社長は大将である」と表現する。周囲がどれだけ支えていても，最後に矢が飛んでくるのは大将だ。経営業務ができていることと，経営の覚悟ができていることは，まったく違う。だから後継者を育てるうえでも，子会社でもよいから，ただの役員ではなく，実際に「社長」にすべきだ。後継者を育てるとは，最終責任を負う経験をさせることである，と。

３．承継と創業

⑴　承継と改革

竹延代表は大手鉄鋼メーカー，広告代理店を経

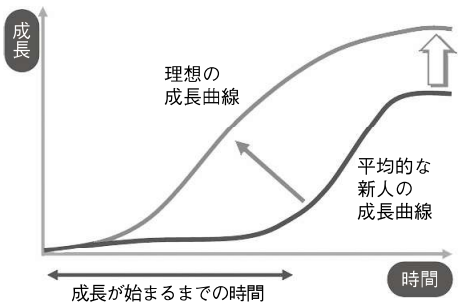
て2003年，妻の実家である建築塗装会社・竹延に入社した。異業種から入った彼にとって，当時の会社は驚きの連続であった。会社にメールアドレスはなく，書類も整理されていない。材料費の大きな割合を占める塗料も，見積もりを取らず，言い値で購入していた。そこで相見積もりを取り，適正価格表を作成。単に値切るのではなく，原価を把握しながら，価格交渉の手間も減らす仕組みに変えた。

現場の常識にも手を入れた。18リットルの一斗缶を12リットルの段ボール容器に替え，軽量化と事故防止を実現。「スプレーは下手な職人が使うもの」という慣習も見直し，スプレー塗装を導入した。こうした改革を重ね，粗利率20％あれば良いとされた業界で，30～40％を実現する。

さらに，ベテラン職人の作業を10分単位で分析し，難易度を３段階に分類。ベテランは高度な作業に集中し，経験の浅い職人は難易度の低い作業から習得する仕組みに変えた。１年以上かけて作業を洗い出し，職人の感覚に頼っていた仕事を「作業標準」として可視化したのである。これによって新人が学ぶべき作業も明確になり，成長の加速や離職防止にもつながった（**図表２**）。

その結果，竹延は西日本有数の塗装業者へ成長し，世界文化遺産の姫路城をはじめ，京都国立博物館，エスコンフィールドHOKKAIDOなどにも職人を送り出す企業となったのである。

図表２　新人の成長曲線と理想の成長曲線



⑵　ロッカールームからの起業

しかし，会社が成長しても，建設業界そのものが抱える問題は解決していなかった。

「3K」と呼ばれる労働環境もあり，若い職人が少ない。一方，高度経済成長を支えた名人級の職人は70歳代となり，その技術を次世代に伝えられる時間は限られていた。「背中を見て覚えろ」という育成方法では間に合わない。

そこで竹延代表は，「一人前の職人」を早期に育成する「教育の時短」を目的として，2013年にKMユナイテッドを設立した。社員は竹延代表を入れて，わずか３人，最初の事務所は竹延本社のロッカールームであった。採用では「全員正社員」「週休２日制」「介護・育児による時短勤務」など，当時の建設業界では異例の条件を整えた。だが，好条件だけでは採用はうまくいかない。

そこで原点である「人材育成」に立ち返り，国籍，年齢，性別，学歴，経験を問わず，「やる気重視」を徹底した。育児や介護などで職歴が途切れた人にも門戸を開いた結果，女性も多数活躍する会社となり，2016年には「第３回女性技術者育成功労賞」を同社の執行役員が中小企業として初めて受賞した。

⑶　国の宝

KMユナイテッドで象徴的なのが，創業間もない時期に読売新聞全国版へ出稿した全面広告である。

「国の宝にならんか。」

これは単なる求人広告ではない。「人を活かし，技に生きる」という会社のビジョンを打ち出し，建設業を変えたいという想いを世の中に示す狼煙でもあったのである。

４．日常から変える

竹延代表の改革には，一貫した考え方がある。

それは「日常から変える」ということ。

新しいことに取り組む際，多くの企業では，大規模な組織改革を行い，社員のマインドを変え，行動を変えようとする。

しかし竹延代表は，その順番を逆に捉える。まず日常が変わる。日常が変わることでマインドが変わり，その結果として組織が変わる。そこから初めて，新たな戦略へ進むことができるという考え方である。

人材育成についても同様である。漠然と「良い仕事をしろ」と言うだけでは，人は育たない。「良い仕事とは何か」を具体的に定義し，評価軸を明確にする必要がある。竹延が手掛ける塗装ロボット「吹王（ふくおう）®」でも，伝説の塗装職人・福原好雄氏の技術を，壁からの距離，圧力，塗料の濃度など複数のパラメーターに分解している。職人の「勘」や「感覚」を再現可能なものに置き換える発想で，つまり，評価指標の可視化が同社の持つ大きな強みの一つでもあるのだ。

こうした作業分析と人材育成の思想が結実したのが，冒頭で触れた「建設アシスト」である。従来の単なる業務代行ではなく，新たな職域として事業を創出したことにより，「良い人材とは何か」という評価指標を，一から自ら構築。効率化によって生まれた余力は，顧客への還元だけでなく，社員の育成やリスキリングにも再投資できた。

KMユナイテッドは2019年に「Japan Venture Awards 2019」で中小企業庁長官賞，2025年には「日経リスキリングアワード2025」で企業・団体イノベーティブ部門で最優秀賞を受賞している。

斜陽業界での成長，女性活躍，リスキリング。一見すると別々の成果だが，竹延代表は，その根底にあるのは一貫して「人を活かす」という考え方だと語る。

始まりは，塗料の買い方や容器の変更といった小さな現場改善にあった。そこから作業標準化，



読売新聞全国版への採用全面広告

人材育成，技術伝承，シニア活用，そして建設業界全体の生産性改革へと広がっていったのである。

「人を活かす」ために，仕事のあり方そのものを見直す。ペンキ屋から始まった改革は，今や建設業，そして，ものづくり産業そのものを変える取り組みへと進化している。

５．承継者たる以上，創業者たれ

筆者は，2014年にも本誌にて「分岐点――マーケティング専門家から見た事業承継」という短期連載を行っている。承継とは，一時点の刹那的な出来事ではない。企業が永続するための一つの節目であり，その先の企業再構築の過程も含めて，事業承継なのである。

結びに，前回の短期連載，初回タイトルでもあり，メロディーロード事業でも知られる株式会社篠田興業・篠田静男代表の言葉を，もう一度記しておきたい。

「既に会社はあるとしても，承継することは一つの企業創造と等しい。『承継者たる以上，創業者たれ』」

〈参考文献〉
竹延幸雄『小さな三代目企業の職人軍団 教科書なきイノベーション戦記』日経BP