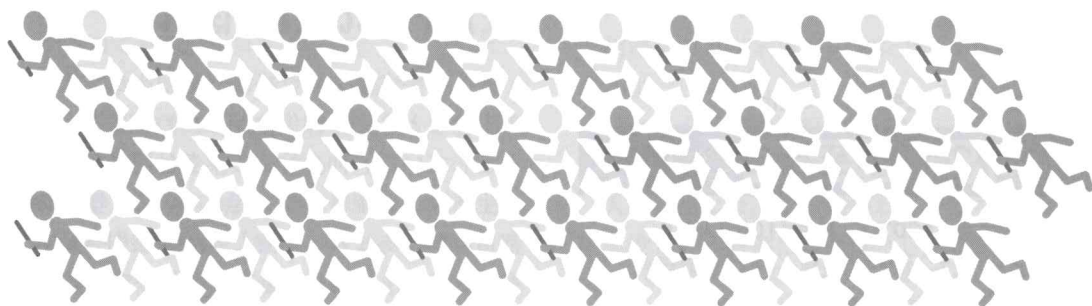


特別企画

中小製造業の 事業承継を 成功させるヒント

現在、高度経済成長期の前後に創業した多数の中小企業の経営者は高齢化が進み、多くの企業で世代交代を本格的に考えなければならない時期になってきた。経済産業省・中小企業庁の試算では、今後10年間で245万人の中小企業経営者が平均引退年齢である70代を迎えることが明らかになっている。雇用やこれまで培ってきたモノづくりの力を後世に残すためには早期から企業の将来を見据えた準備が必要だ。そこで本特別企画では「親族承継」「従業員承継」「M&A」の3つパターンから事業承継方法を紹介。事業を引き継ぐ上で起こりえる課題を捉え、その解決策を見出し、さらなる企業の発展につなげる。



総論

会社のバトンを 「渡す」・「受ける」・「つなぐ」 の意味を真剣に考えてみよう！

事業承継協会 内藤 博

なぜ今、事業承継なのか

いつまでも経営者が元気で、企業経営が順風満帆に進むことは喜ばしいことだが、常に考えなければいけないのは「会社のこの先」である。事業承継の準備不足は取引先や協力企業のすべてを巻き込み、大きなリスクもはらんでいる。

この機会にその意味をもう1度考え直し、事業承継を円滑に進めていただきたい。

今、政府は企業の事業承継を後押しするために、「事業承継集中支援10年間」を掲げている。どんな年齢の経営者も今、事業承継を考えるのは決して早過ぎることはない。最初に事業承継の全体を俯瞰してみる。第二次世界大戦が終わり、全世界で一斉にベビーブームが巻き起こったのが72年前の終戦後だ。その時期に生まれた団塊の世代が、戦後72年を経た現在の日本で、大量引退の時代を迎えている(図1)。

図1 戦後72年で社会は大きく変化

戦後72年。多死社会に突入！

年間の死亡者 130万人 誕生は100万人以下
毎年30万人減る、20年間以上続く→人口減少社会

1. サラリーマンの定年退職はピークを超えた
2. 団塊→経営者の世代交代がこの10年間に集中
3. 後継者問題→廃業+倒産=127万社が消える！
5. 次世代経営者の育成→国民の義務！

老害

高齢化=売上・利益ダウン！

さらに追い打ちをかけるように、少子化、高齢化が進み、新聞の見出しには「多死社会」という文字が躍るようになった。年間130万人近い人が亡くなり、98万人ほどしか子供が生まれてこない時代となった。人口減少社会が現実になる。ということは、企業・組織にも大きな影響を及ぼす。後継者がいないという事態が普通に起きることになる。国家そのものの課題にもなる。さらに男性の生涯未婚率が20%を超え、離婚率が33%に達している。つまり今は後継者がいても、その先で途絶えてしまうことがありうる。一族だけで、つないでいくのは不可能だ。昭和の時代には大多数が一族で承継していた。特に戦前は家父長制が残り、長男がすべてを掌握していった。ところが平成に代わるころから後継者は他人であるということが増えている。従業員や取締役から後継者を選び、会社を守っていくことが1つの選択肢になった。

事業承継で悩むのは 恥ずかしいことではない

そして平成も来年で終わりを迎える。天皇陛下の退位とともに、時代はM&Aの全盛期を迎えようとしている。仲介斡旋の業者は雨後の筍のように生まれ、覇権争いまで起きている。国が全国の都道府県にあまねく用意した「事業引き継ぎ支援センター」も、M&Aを主業務としている。

欧米諸国では多くのベンチャー企業の成功者は、若くして会社の売却益を手にして悠々自適で楽しんでいる。その仕組みがようやくわが国にも普及し始めた。現実には買い手が10社に対して、売り手が1社というようなアンバランスを生んでいる。

図2 経営者が高齢化することによるリスク

代表取締役の賞味期限が切れる
(二重のリスク)

経営者が高齢化すると 売上と利益が下がる！

- ①顧客が年をとる
- ②取引先の担当者が先に異動、子会社へ
- ③老害の発生に気がつかない
- ④リスクを取らなくなる
- ⑤借金返済が目標になる

その理由は「会社をモノのように扱い」、大株主や経営者が勝手に売りさばいて良いものかという「倫理観」があるからだ。企業は社会の共通財産で、従業員の去就が大きなネックとなる場合も多く、M&Aへ踏み込めない経営マインドがそこにある。

地域社会では特に守秘義務の点から、事業承継セミナーへの参加も躊躇され、専門家の指導を受けることも隠密のように行われてきた。

「事業承継で困っている、課題がある」ということは経営者の恥であるという文化的な側面があるのだろう。また、「親からもらった大事な財産である会社を私の代で他人に渡し、一族との縁を切ってしまうて良いのか」と悶々とする経営者もいる。

事業承継は「会社という個人の資産が経営者の寿命が尽きるときに、次の世代に円滑に渡って」行かなければならない。しかし、その人が創業者である場合には、会社と個人が一体になっており、引き離すことが容易にできないので、周囲は大変苦労するのである。

ましてヤカリスマでワンマンの経営であれば、従業員や取引先まで「引退しないで欲しい」と言ったことを口にするものである。

逆に後継者側から物事を見てみると、とんでもない事実がそこにある。

代表取締役が長くその地位を独占し、周囲から崇め奉られて、気がつく裸の王様のような状況も珍しくはない。

高齢の代表取締役が長く居座ることによるデメリットは何か。それは「老害が発生する」ことだ(図2)。後継者や従業員の「成長を阻害すること」

図3 経営者の高齢化は事業承継の当事者でない企業にもリスクが生じる

事業承継の当事者でない企業にもリスク！

- ①仕事のリスク→受発注・産業連環・調達リスク
- ②ヒトのリスク→技術・ノウハウ・伝統・智慧のリスク
- ③ソフトな経営資源のリスク→信用・人脈のリスク
1. 大切な協力企業が突然なくなる！
2. 発注先がお家騒動でもめて…
3. 頼りにしていた外注先、一人親方が廃業して…
4. 重要部品の供給元が仕事をやめてしまう…
5. 気づいたら従業員が高齢化…
6. 次世代の若手が育たないうちにベテランが引退…
7. 頼りにしていた金融機関が突然人事異動で…
8. 大切な街と地域経済が崩壊してしまう…

が最も大きな課題だが、よく観察するとそれ以外にもリスクが見えてくる(図3)。

とりわけ「守りの姿勢」が強くなり、投資に消極的になり、「無借金経営」が目標になりがちだ

無借金経営は高株価を呼び込む。そのため、後継者には納税資金の準備が不可欠となる。その負担が重くなるので、後継者は苦しむことになる。

それよりも必要な未来への投資を適宜行って、決算書の黒字幅を圧縮し、借入と資産をバランスよく保っておけば、後継者の苦労は大幅に減る。

贈与税、相続税は財産を受け継いだ個人が確定申告することが必要なのだ。その確定申告に基づいて、いったんは課税されるが、納税猶予という形式で支援するのが、「経営承継円滑化法」(図4)。

税金について相談したい場合は、税務の専門家の意見を聞くべきだ。顧問税理士に不安を感じる方は、無料で行われる商工会・商工会議所の専門家相談をセカンドオピニオンとして活用してみるのがよい。

ほかにも行政での経営相談のメニューに事業承継が追加されているので、足を運んでみよう。

人の人生には決まった終わり方はないが、代表取締役という肩書には歴然とした賞味期限があるのだ。

東京商工リサーチの「全国老舗企業」調査(2016年12月2日)によると、2017年に創業100年以上となる老舗企業は、全国で3万3,069社あることがわかった。前回調査(2012年8月)より5,628社(20.5%)増加した(<http://www.tsr-net.co.jp/news/>)

図4 経営承継円滑化法について

1・経営承継円滑化法

- ①…事業承継税制 取締役登記
3年
- ②…遺留分に関する民法の特例
- ③…経営承継円滑化法による金融支援

日本政策金融公庫などの融資
信用保証協会の保証枠の別枠整備

analysis/20161202_01.html)。

この調査は東京商工リサーチが保有する企業データ約309万社から、創業年が1917年(大正6年)以前の企業を対象に抽出した。この調査では、創業100年以上を「老舗企業」と定義している。

では、どのように後継者を鍛えて会社を未来へつなげれば良いのか。後継者に何を学ばせ、何を与えていけばより良い事業承継につながるのか。

事業承継は国家にとっても一大事!

経済産業省も全力を挙げて個別企業の事業承継を支援する体制を構築している。

- ・経営承継円滑化法の大幅改定
- ・支援組織の全国展開
- ・行政の現場支援の充実

具体的な支援手法としては

- ・事業承継セミナー
- ・専門家相談
- ・補助金、助成金
- ・株式にかかる納税猶予 など

中小企業庁の外郭団体〈中小企業基盤整備機構〉が運営する事業承継のポータルサイトを見てほしい。各種の専門家用のパンフレットや使いやすいマニュアル類も掲載されている(shoukei.smrj.go.jp/)。

そもそも事業承継とは どういうことか?

多くのセミナーや専門家の中で語られていることは、実は目に見える資産に偏っている。確かに税金や株式にまつわる争族トラブルは多発して

図5 事業承継をうまく進めるテクニック

自社株は分散から、集中へ

人生計画の最大の山場!
事業承継を上手にやり過ごすテクニック

経営承継円滑化法施行後

高株価対策は株式を集中させる

- ・できれば後継者が100%保有
- ・知人友人はもめる!
→知人友人、一族も相続が起きれば他人
- ・経営に参加していない親族ももめる!
→親族の減少
- ・従業員が保有するなら持株会で!
→従業員の権利意識の高まり、直接保有は危険

いる(図5)。しかし、一面ではそうした事件がスキャンダラスに語られており、人間の欲と権力志向が企業経営の健全性を破壊している局面もある。

株や実物財産の帰趨が一族を争いへと引き込んでいく。その財産争いの渦中に会社の株式が含まれているから厄介なのだ。株のシェアによって経営権が一緒に移行するからだ。

大きく分けて、株式の持ち高が1/3を超えると取締役の決定に対抗する拒否権ができる。出光石油の合併案に反対した株主の行動はこの権利に基づいている。中小企業でも同じ原理が法的に守られていて、兄弟姉妹で相続財産に含まれている株券を取り合うことにより、経営権が侵され、代表取締役が自由に経営を行えなくなる事態が生まれる。

さらに過半数1/2以上の株式を持てば、取締役の任命権が手に入る。つまり社長の首が取れるのである。

こうした株式の分割はできるだけ防がねばならない。すでに分散している場合は、株主の顔がわかっているうちに買い集めることが必要で、大いなる決意をもって株式の集約化を義務としている現経営者もいる。

そして65歳を過ぎた経営者には「事業承継計画表」の作成が義務付けられていく予定だ。中小企業庁が配布するパンフレットに「会社の10年先を考えよう」というものがある。その中ではプレ事業承継に重点が置かれている(図6)。

とりわけ目に見えない資産をどうつないでいくのか。先代が作り上げた会社の形を、受け継ぎやすいように「磨き上げをしてから」手渡してほ

図6 事業承継にはかかる年数はこんなに長い

3段階で10年かかる!

- ①**プレ事業承継**…準備の手順をハッキリ意識
 - セルフチェック→気づきのためにも相談しましょう
 - 見える化→自社の本質をつかむ
 - 対策→修正点を発見
 - 磨き上げ→先送りしてきたことを解決
 - 事業承継計画表→スケジュール用にまとめる
- ②**事業承継のそのとき**…決算書2期分をかけて
 - 株価対策・家族会議・退職金…具体的な支援が必要
- ③**ポスト事業承継**…代表交代が新社長のスタート
 - 後継者の伴走者が必要

しいという記述がある。

現経営者の役割がプレ事業承継であるなら、後継者の役割はポスト事業承継で、1人で経営のハンドルを握るようになって、不安なく運営ができるように同業種異業種のネットワークを使い、専門家の支援を活用することを勧めている。

事業承継を控えた企業には、それぞれに違いはあるが、基本に流れる哲学がある。

それは先代の事業を絶やすことなく次の時代に伝えて行こうとする「思い」の承継が実現していることだ。人は「思う」ことにより、多くの現実をつくり変えてきた。

製造業の現場では、日々工夫と改善が進められているが、その方向性や大きな流れの向きは過去からつくり上げられた「目に見えない風土や職人の気持ちの動き」によって決まっている。

「うちの会社はこんな風土だから」「これがうちのやり方だから」という言葉が表しているのは「見えない技術要素」「職人の技」「受け継がれた設備や治具の使い勝手」「手に入れやすい素材や地場の産品」が形づくる、モノづくりの流れなのだ。その流れの中から生まれてきた「得意技」や「会社の強み」が競争に打ち勝って、会社を今日まで活かしてきた原動力なのだ。それこそが「創業者の思い」や「後継者の工夫」によって受け継がれてきた存在理由である。一見して会社は何も変わらずに、連続として受け継がれてきたことを繰り返しているように見えるが、実際は細かな変更がたくさん行われて、変化対応力を養ってきた。

これらを総称して「目に見えない会社の資産」

図7 経営革新は若手経営者の使命

今すぐ対策を考えよう!

- ①M&Aは成長戦略の1つだが…子会社として残せ
- ②人を探す・育てる・融通する…組合・組織の重要性
- ③地域ぐるみで人間関係を維持していく…町を守れ

1. 重要な取引先は、事業承継をチェック
2. 後継者が居ない下請けは、発注が切られる
3. 大切な部品は、内製化か子会社化
4. 調達が多様化は、ネットと組織の活用
5. 転換期を活かす経営戦略とは?

と呼ぶ。この力を後継者が受け継ぐことができなければ、事業承継は成功しない。単に財産や株式を受け継いでも永続する企業にはなれない。

後継者が自分の会社をしっかりと知ることが事業承継を成功に導く秘訣である。

そのためのツールとして筆者が挙げているのが、BCP(事業継続計画)を策定することと、知的資産経営報告書の作成である。ともに後継者がリーダーシップを取って現場の従業員をまとめていくことがつくり上げることになるので、経営者になるための訓練にうってつけである。従業員と一緒にチームを組んで作業を行うことで、互いの人となりを知ることにもなり、将来の幹部候補生として、後継者の右腕左腕をつくる機会にもなる。

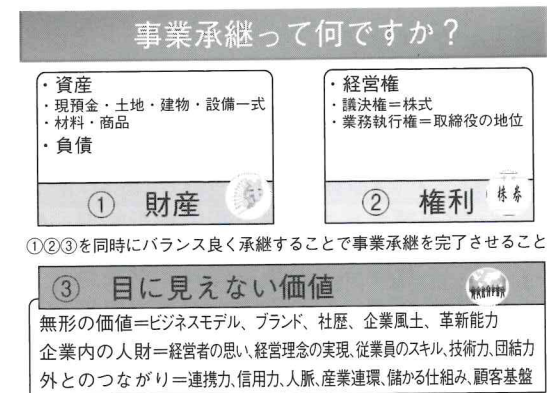
作成した資料は、全従業員を集めて行う発表会で発表することで、知識として共有することも可能。まさに実利と教育の一石二鳥がそこにあるのだ。老舗ほど目に見えない経営資産に着目していることがわかる。

こういう事実を家訓や社是として伝えて守るのが「長寿企業の秘訣」ではないのだろうか。老舗ほど「目に見えない経営資産」に着目している。

私たちは全国で後継者塾を受託運営している。今年も14カ所に上る。すでに卒業生は650人を超えている。後継者という人材は放っておいて育つものではない(図7)。しっかりと教育計画を立て、予算を用意し、時間を与えて未来のために人をつくるという気概が必要である。現経営者の最後に残された重要な仕事は後継者の教育にほかならない。

さて、ここで引退する現経営者への配慮につい

図8 事業承継を真剣に考えよう



て考えたい。会社と一体に生きてきた経営者が現場を見る目は、慈しんだ子供を見るような、慈愛にあふれている。毎朝、最初に出社し、工場のメイン電源を入れるのを役割としている現経営者がいる。

彼は、「生産現場こそ生き甲斐そのもので、自分の人生のコンテンツがすべて詰まっている」という。

モノづくりの工夫や治工具の形。さらに機械の配置や作業手順など、長年にわたって会社でつくり上げた「目に見えない財産」そのものである(図8)。

製造ラインを眺めながら、微妙に通路を変えたり、ワークの入る位置を動かしたり、生産性の向上と合理化に資する視点は、技術者や技能者だった自分ならではの知見を活かしたものであるだろう。

そういった人が工場を去らねばならないとき、いったいどんな思いが胸に去来することだろうか。そうした、「辞めていく社長の気持ち」を理解することも、事業承継で会社を次の世代つなぐためには重要なファクターとなるのだ。思いやりや共感を持たなければ、後継者が円満に先代から事業承継を受け取ることはできない。人として思いやりを持つことを最後の重要なテーマとして考えてほしい。

事業承継の3つのパターン

本企画では「親族内承継」「従業員承継」「M&A」の3つの事例を取材した。それぞれの承継の形式について留意しておくべきことを挙げる。

1. 親族内承継

親族内承継については、特に直系の長男に継ぐような事例が減少している。娘や婿、甥姪、孫などに承継する例が増えた。さらに増えているのが女性へつなぐ事例で、夫が亡くなって妻が継いだり、離婚して実家に戻った娘が継ぐこともある。

多様な親族間で事業承継が起きるのだが、そのために注意しなければならないことは、相続人としての財産をもらう権利に、自社株式が含まれている点だ。自社株は財産価値というよりも経営権の裏付けとしての部分が強い場合が多い。無配当の株式などはその典型だ。遺産でもらってもお金の換えるためには後継者などに買い取ってもらうしかないのだが、後継者が現金を持たない場合や、納税資金で苦しんでいるときには現金化が難しい。

そこで、有税での贈与により、現経営者が元気なうちに渡しておくことも必要である。経営承継円滑化法の利用が容易になった現在では、株にまつわる税金よりも、株をどう扱うか、一族の合意をしっかりと取っておくことが必要である。

長男に後継者を決めて、株式も全株渡しておけば、少なくとも経営権に関しては安心に思えるだろうが、相続のときには亡くなる3年前までに贈与した物は持ち戻しになるなど、遺産分割協議におけるトラブルが多発している。事前に慎重に決めて、一族の合意書を取り交わす用心深さが必要である(経営承継円滑化法の申請に必要とされている)。国は事業承継計画表を作成して、10年計画を立てて、株の移動や後継者の選定と教育を行い、代表交代を準備するように指導している。この計画表と家系図の作成、親子会談や家族会議の運営、式次第や必要な帳票、議事録などのドキュメントの作成と保存など、多岐にわたる手続きとその手順を、現社長が自分だけで行うことは不可能に近い。1日も早く専門家への依頼をすることを進めている。

2. 従業員承継

他人への引き継ぎの中で大きく増加しているのが従業員の昇格による事業承継である。

何しろ会社での実務経験が長く、仕事に長けており、現経営者との相性もある程度良いことから、事業承継の成功率も高く、社内もまとまりやすい。

課題は会社を買収する資金調達である。

従来は従業員として勤務していたわけだから、給与生活のため、資金負担できるほどの蓄えがない場合がほとんどだ。さらに経営経験がなく、会社運営の基礎知識から学ばねばならないことが時間的なネックとなっている。

そこで、後継者塾のような外部の研修会への参加が手取り早い。勉強の機会と費用は会社が負担して、1年程度の時間を与えて経営者としての心得から経理や法務を学ぶことが必要だ。

同時に資金調達を目指して金融機関との交渉にデビューさせたり、取引先からの信用と金融機関からの与信をもらうための準備も必要である。

結局、買収の資金繰りは会社が主体となり調達した資金から、新社長に内部で貸し付けを行い、その金で株主への代金支払いを行う。こうした金融機関の柔軟な貸し付けがようやく整ってきた。

また、株式代金以外にも退職金や会社と個人の間の貸借の解消や、土地と建物のねじれの解消など、渡す前の決算処理も含めて、実際は専門家の介在が必要となる。

とりわけ、価格の決定においては長年の人間関係にひびが入ったり、人の和が壊れてしまう事態も起きていることから、外部からの援助が必要である。従業員の側の準備次第であるが、意思決定から2年以内に渡し切るほどのスピード感が必要である。

3. M&A

大きく増加しているように見えるのがM&Aによる売却案件である。実態はマスコミで喧伝されている派手な動きとは異なっており、水面下で着実に行われている。売却側は秘密保持に異常なほど神経を使っており、従業員や幹部社員には極力情報を与えないで、一気にことを進めることが多い。

売却側の意思決定は、遅れると価値が大幅に棄損するケースが多く、一刻も早く手放すことを決めなければならない。匂を逃すと、売りにくく、安くなるものだと心得ておくことが必要だ。

最後に、考えてほしいことがある。

企業が買われてしまっても、現場や工場は残るが、経営の根幹は本社や親会社がある大都市に移

行されることが多い。

その結果、地元から雇用と利益が消えていく可能性もある。法人の意思決定は都会の本社で行われるので、地域の事業所は支店となる。

また買収先にすでにある部門は、人件費の二重化を嫌い、最初にリストラの対象になるものだ。経理部長は2人も要らない。

M&Aにおいて従業員の完全雇用という言葉は欺瞞を帯びてくる。人には職業選択の自由があるので、人材を目当てにした企業買収が、必ずしも成功といえない事態も起きている。有資格者や免許保持者がいることが条件で買収しても、難しいケースもある。最近では、丸ごと企業を売却するよりも、営業譲渡で会社の収益部分だけを切り離して売却するケースも多い。

後継者になる従業員が土地建物などの不動産は要らないといったときには、不動産賃貸業として旧会社を残していく手法もある。

究極は廃業という選択肢もあるが、黒字で廃業する企業はあまりにも、もったいない。

どうしても後継者が居ない場合は、早めに地域の行政機関へ相談してほしい。場合によっては同業者組合などでも合併や子会社化による事業継続が可能なケースもあり、自分だけで悲観的な観測による廃業をしないように専門家に相談してほしい。

会社は上手にリサイクルすれば社会にとっても、働く人々や関係者すべてにとっても、有意義な使い道が発見できる。廃業や清算は迷い始めた時点で専門家を連れて相談しなければならないが、最後に切るカードであることを忘れないでいただきたい。

筆者：ないとう ひろし
代表理事 事業承継センター(株) 取締役会長
中小企業診断士 事業承継士
所在地：〒105-0011 東京都港区芝公園3-5-8
機械振興会館518
TEL：03-5408-5534

事例 1

真面目に仕事をしてきた結果が社長だった

ダイニチマテニクス

台車やパレットなど物流機器の設計・製造を手掛ける専門メーカー、ダイニチマテニクス(埼玉県川口市)は、創業者の義理の息子が事業を承継した親族内承継のパターンだ。今年、創業50周年を迎えた同社を率いるのは根岸忍氏。3代目の経営者にあたる。実は創業者の知り合いである、取引先企業の関係者が2代目としてあとを継いだ。再度、自社のたたき上げである根岸氏が継ぐことになった。就任当初の経営状況は安定しているものではなかったが、独自の経営手腕を発揮。社員にコストやムダに関する意識を持つことを徹底し、顧客の工場や倉庫で、どんな物流ニーズや条件、環境があるのかを聞き取る地道な営業を展開。最適専用機器を提案・開発するソリューション型のビジネスを続けたことで業績が回復した。経営の舵取りを行いながら、次の経営者候補をつくることを常に意識している。

発想豊かな技術者が始めた物流機器の新ビジネス

「私は創業者である初代社長の娘の夫にあたるのですが、それが承継の直接的な理由になったわけではありません。経営を引き継ぐことになったの

はほかに適任者がいなかったからで、自ら望んだことはなかったですね」と根岸氏(写真1)は事業を承継した経緯を振り返る。

ダイニチマテニクス(写真2)の前身である大日パレット製作所が設立されたのは1969年。非凡な才能を持つ技術者だった日野清氏が、それまで勤めていた機械メーカーから独立して創業した。

「義父はとにかくアイデアに溢れた人で、翌年には搬送用コンテナの中にラックを設けたラックテナという製品を開発し、自動車部品メーカーから大量に発注があるヒット商品になったのです」(根岸氏)。

それまでのコンテナがただの大きな箱だったのに対し、輸送する部品に合わせたラックで内部を区切ることで効率的に運ぶことができるような製品を開発した。このようなオーダーメイド型のモノづくり(写真3)をダイニチマテニクスは得意とし、最近でも自動車のインパネ専用パレット(写真4)やプリント基板用フィルム専用パレット

写真1 根岸 忍氏



写真2 ダイニチマテニクス本社外観

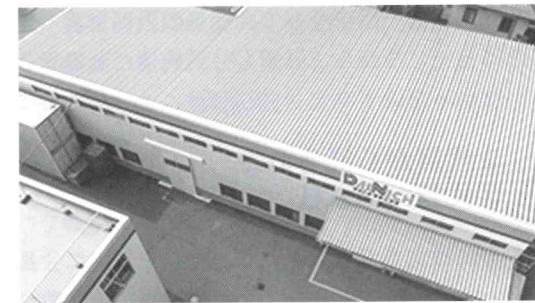


写真4 自動車部品専用パレット

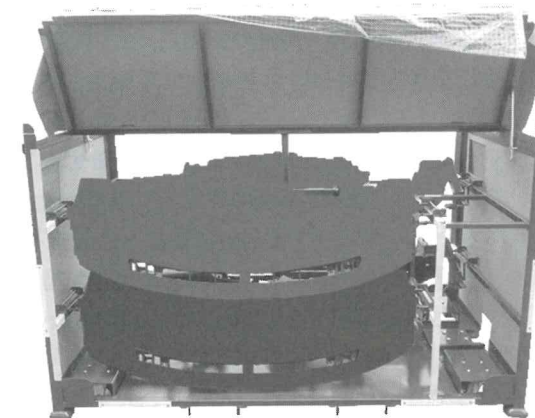


写真3 顧客の要望を取り入れて製品をつくりあげる



写真5 プリント基板フィルム用パレット



(写真5)、キノコ栽培用台車(写真6)といった製品を開発し、顧客の細かいニーズに答えている。物流機器を通じて社会に貢献する創造型提案企業という企業理念を実践してきた。

「工場の生産ラインでは部品や製品を移動させる作業が必ず生じます。汎用の輸送機器でも代用はできないわけではありませんが、用途や条件に合わせた専用の台車やパレットを使うほうが生産性は上がり、結果として物流コストの軽減につながるのです」(根岸氏)。

創業者はそこにビジネスチャンスを見出したのだが、そんな優れた経営センスは10年後に再び発揮される。

「現在の場所に新工場を建てる時、部品を製造してもらっていた協力会社に声を掛け、一緒に移転してもらったのです。それにより生産拠点の集中化が実現し、プレス加工や板金・溶接・塗装・組立の一貫生産体制が完成しました」(根岸氏)。

協力会社のいくつかとは工場が地続きでつなが

っており、仕事のやりとりはスムーズだ。ちなみに、同じように事業の承継を経験しているところもあり、そういった情報を共有できる点でも近くにいるメリットは大きいという。

「独自に製品を持ち、しかも開発と製造に強みがあったおかげで、会社は比較的、順調に成長していきました。もちろん、オイルショックなど景気の波の影響は受けましたが、経営が危機に陥るといったことはなかったのです」と根岸氏は自社の状況を説明する。

交際相手の父親が就職先の社長だった

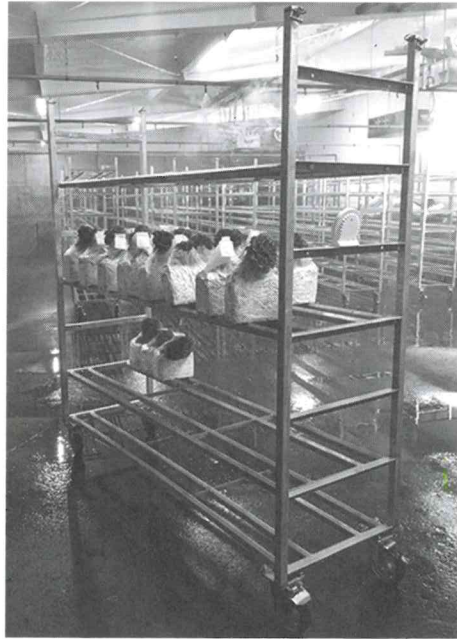
そんな優良企業であるダイニチマテニクスに根岸氏が入社したのは、創業から20年近く経った1987年だった。

「大学で電気工学を専攻していたため、モノづくりには興味があり、独自開発に力を入れる、面白い会社だと思ったのです」(根岸氏)。

会社概要

会社名: (株)ダイニチマテニクス
所在地: 〒334-0058 埼玉県川口市安行領家1212-1
設立: 1969年
従業員数: 20名
事業内容: 物流機器の技術開発・製造・販売

写真6 キノコ栽培用台車。水が棚骨の上に泊まらないようにキノコの苗があたる部分を点で支えた



それでも簡単に就職話を進められない事情があった。実は根岸氏が高校生のときから交際していた相手が創業者の長女だったからだ。

「そのおかげでこの会社を知ることになったのですが、普通に考えたら、逆玉で社長の座を狙っているように思われてしまいますよね」と根岸氏はざっくばらんに話す。

根岸氏自身にはそんな気はまったくなく、純粋に技術者としてこの会社で働きたかっただけなのだが、創業者からは「色眼鏡で見られるから苦労することになるぞ」と心配され、その後、結婚することになる創業者の長女からは「やめといたほうがいいよ」と反対された。しかし根岸氏は初心を貫いた。

「継続は力なり、努力・忍耐・根性だと信じたのです」（根岸氏）。

以来、25年間、根岸氏は1人の社員として働き続けた。顧客からの依頼内容を基に製品を開発し、製造して納品するまで、すべての業務をこなしていく。そうしているうちに社内における地位も上がり、有望なリーダーだと目されるようになっていった。

「評価してくれるのはありがたかったのですが、

社長を継ぐ気はなかったですね。だいたい、ほかの社員たちと一緒に会社への愚痴を言っていたほどでしたから、周囲も社長候補だとは思っていなかったはず」（根岸氏）。

2代目から託された3代目への就任

07年には創業者は高齢になったのを理由に会長に退いていた。このとき、2代目社長に抜擢されたのは、大手自動車部品メーカーの管理職だった人物である。

「前の会社では購買・調達の担当だったため、取引を通じてうちとは長い付き合いがあり、その縁で義父がスカウトして、来てもらった人でした。信頼できる人物だったので安心して後を任せることができ、私も『後継者問題が片付いてよかった』と喜んでいたぐらいです」（根岸氏）。

ところが、その翌年にリーマンショックが起きると、新社長は市場の変化に応じた戦略をなかなか打ち出せず、業績は低迷を続けた。

「時代が悪かったのに加え、やはり、大きな会社にいた人が中小企業の舵取りをするのは難しかったのだと思います。結局、5年間ほど務めたところで見通しが立たず、後任者を探すことになりました」（根岸氏）。

そのとき、白羽の矢が立ったのが根岸氏だった。「まさに寝耳に水でしたね。しかも、会社の経営状況が悪いと言われれば、誰だって尻込みしますよ」と当時抱いた率直な感想を明かす。

しかし、周囲を見回しても、ほかに適任者はいなかった。気がついたら、社員の中では自分が古株になっていた。幹部社員からの要望もあって創業者との関係がなくても、そう言われる可能性があるのだと思い、腹をくくることにしたのである。

社長に必要なことは外部支援機関で学んだ

決意はしたものの、徒手空拳では通用しない大役であるため、根岸氏は12年に事業継承センターの後継者塾に通い、専門的な教育を受けることにした。

「事業継承センターの第2期になります。もっと

も、前年の第1期は、ほぼテストケースだったので、実質的には最初の生徒ですね。それにも関わらず講義の内容はしっかりしており、ここに行っていなかったら絶対に社長は務まらなかったと、今でも感謝しています」（根岸氏）。

後継者塾の最大の特徴は、中小企業にとって有効な戦略や手法、人事・会計・法務などの基礎知識を学べるだけでなく、さまざまな実務的な教育を経て、すぐに役立つスキルを身につけられるところである。そしてその間に経営者としての覚悟を固めることができる。

「承継とは受け身の相続ではなく、後継者自らが会社の未来をつくり出していかなければいけないと教えられたのは大きかったですね」（根岸氏）。

そして13年6月、根岸氏は3代目社長に正式に就任する。

「前途は多難でした。調べていくうちに多くの問題点が浮かび上がり、かなり強硬に改革を進めないとならないとわかったのです」（根岸氏）。

経営者の視点で会社全体を見回したときに初めてわかったのが、社員の間に「悪いことは隠せ」という風潮が広がっていたことだ。そのせいで、発注ミスにより過剰な在庫を抱えていたり、納品できなかった製品を処分できないまま倉庫に放置してあったりと、看過できない問題が数多く起きていた。

その原因として、根岸氏は良くも悪くも創業者の時代が長かったためと考えている。

カリスマ的な創業者がいる会社では、その価値観がすべてになりがち。社員たちは腹を割って話すことができず、その結果、失敗しても素直に報告せず、良いところだけを見せようとしてしまっていた。同社の場合は2代目も外から来た人物だったため、このような状況が続き、知らず知らずのうちに膿がたまっていた。

そこで根岸氏は、社内の風通しを良くしようと、あらゆる手を尽くす。

「会社で責任を持って処理するので、とにかくどんな悪いことでも報告するようにと命じました。そのうえで、今後は同じことが起きないように、規律の強化と業務の見える化を進めたのです」（根岸氏）。

併行して工場や事務所のクリーン化も実施し、働きやすい職場づくりを進めた。

「3S活動や5S活動は、やはり経営の基本だと思っています。職場がきれいになり、ムダなものなくなると効率化が進み、自然に業績は上がっていきます。あとはそれを社員に還元していくことで、良いサイクルが生まれるのです」（根岸氏）。

今年、創業50周年を迎えたのを記念した社員旅行やパーティーを行うことができたのも、経営改革による成果の一部だ。そして今後は「継続は力なり」の言葉通り、さらに働きやすい職場の実現に努めていく。その一方で、もうすでに次の承継のことを考えている。

「後継者塾では人生カレンダーをつくるという授業で自分のライフプランについて改めて考えることができました。そのとき私は70歳まで社長を務めることに決めたのですが、そうすると、もう15年しかありません。事業の承継とはリレーのバトンをつなぐのと同じですから、この間に次の有望な後継者を見つけ、4代目になってもらわなければなりません。そのためにはやることはたくさんあり、まだまだ気を抜くことはできないのです」と根岸氏は自分を鼓舞している。

（石川 憲二）



事例 2

覚悟を決めたことで 見えてくる未来もある

近江精機

スクリュードライバービットやインパクトソケットを製造している近江精機(東京都国分寺市)は、製造現場の責任者だった製造部長が事業承継した従業員承継のパターンである。承継者は創業者の親族のはずだったが、就任前に病死。白羽の矢が立ったのは、1人の管理職だった。自身が経営者になることをまったく考えていなかった、一社員は事業承継に向き合い、準備を進めて、自分と家族だけでなく、従業員とその家族を守ることを覚悟し、経営の舵取りを行う。手探りのことも多いなかでも現在は希望を見出して、経営と人づくりを進めている。

技術者として 人生をまっとうするつもりだった

創業者の望田均氏は工具を扱う商社で営業の仕事をしてきた。しかし、ユーザーが求める特殊品に対応できるスクリュードライバービットやインパクトソケット(写真1、写真2、写真3)のメーカーがなかったため、自分たちでつくることができれば、顧客に喜んでもらえると考え、近江精機

を創業した。

現在、同社を率いる社長の藤木研二氏(写真4)は「ねじを締めるという作業は簡単なように思えますが、ねじの大きさや材質、必要なトルクなどによって最適な工具は変わってきます。さらに作業の品質を優先するのか、それよりスピードを優先するかによっても微妙な調整が必要で、私たちはそういった細かい注文に応えられる会社として、弱電や自動車関係のメーカーに広く製品を納めてきたのです」と説明する。

技術者である藤木氏が入社したのは1992年の29歳のときのことだ。

「もともとモノづくりの職場でしたがその後、製造業ではない営業職を経て、やはり、モノづくりが良いと転職しました」(藤木氏)。

そんな藤木氏にとって、近江精機は理想の職場だった。

「創業者の人柄のおかげか風通しが良い会社でした。キャリアに関係なく提案ができ、評価されればちゃんと製品に反映されます。モノづくりにこだわりを持った職人肌の社員も多く、技能に敬意

写真1 スクリュービット



写真2 ソケット



写真3 ビットのアクセサリ関連製品



写真4 藤木 研二社長



を払いながら、新しい技術や方法にも関心を持つ社風を、すぐに気に入りました」(藤木氏)。

そのときには、まさか自分がこの会社の経営を任されるようになるとは考えもしなかった。

「昔から金勘定は得意なタイプではなかったのですが、経営者に向いているとは思っていませんでした。ですから、技術者として人生をまっとうしていくつもりだったのです」と当時考えていたことを話す。

創業者一族ではなく 社員からの後継者へ

当初、近江精機では後継者の目処ははっきりついていなかった。

創業者の望田氏には娘が2人いた。次女が社長になることを承諾していたため、望田氏の頭の中では、彼女をオーナー家の代表としてトップに据え、会社の運営は営業・製造・総務の責任者たちがタッグを組んで行うという計画があった。

運営を任される三役のうち、製造部長として、製造部門のリーダー兼工場長の役目を務めていたのが藤木氏だった。ただし、この段階では、まだそれほど具体的な話はされていない。

「次期社長を誰にするかといった説明はないまま、『これからは3人ががんばってくれ』と言われるだけでした。もっとも、私も社長になろうという気はさらさらなかったので、『わかりました』と答えるだけでした」(藤木氏)。

しかし、創業者の次女が30代で病死してしまうという不幸が生じた。それにより、後継者問題は混迷することになった。

「しばらくは創業者が社長を続けることになりました。本人はまだ元気だったので大きな問題はな

かったのですが、70代になるとスムーズにリース会社が対応しなくなり、業務上も支障が生じてきました。しかし、オーナー家の長女は社長就任にまったく関心がなかったため、ほかに人材を求めるしかありませんでした」(藤木氏)。

それでも他人事だと気にしていなかった藤木氏に対して、このころからアプローチが始まる。創業者からは何も言われなかったが、相談役のようにになっていた税理士から、話が出てくるようになった。

しかも、気がつくとはほかの候補者がいなくなっていた。

「本来なら私よりふさわしい営業のトップが、体調を壊して退職しました。年齢やキャリアを考えると、私しか考えられなくなっていたのです」と藤木氏は説明する。

製造の責任者として工場を支え、QCサークルや各種改善活動などの導入を率先して進めてきた管理能力の高さなどが評価されたようだが、当人は「工場の管理と経営はまったく違います」と最

会社概要

会社名: 近江精機株式会社
 所在地: 〒185-0014 東京都国分寺市東恋ヶ窪5-7-36
 設立: 1969年
 従業員数: 46名
 事業内容: スクリュードライバービット・インパクトソケット・付随するアクセサリの設計・製造・販売

後まで抵抗し続けた。

「うちの工場は借地・借家であるうえ、製造業ですから仕入れに必要な借入金もあります。しかも私自身、社長がどんな仕事をするのかまったくわかっていない状況で、そんな世界に飛び込む勇氣はなかったですね」と藤木氏は社長就任を断り続けてきた理由を明かす。

後継者塾で得た仲間で孤独を共有

それでも、最終的に承継を藤木氏が了承したのは、自分が働いてきた会社であり、モノづくりを支える製品を供給する社会的責任をまっとうしてきた自社を次世代につなぐことの意義は理解していたからだ。

「税理士の先生に、もし私が継がなかったらどうなるのかと聞いたところ、『後継者がいなければ会社を解散するしかない』という答えでした。それはさすがに忍びなく、妻にも相談したうえで覚悟を決めたのです」（藤木氏）。

しかし、そのころにはさまざまなタイムリミットが迫っており、社長交代までに必要な期間は1年ほどしかなかった。このため、目まぐるしい毎日が続く。

「やってみてわかったのですが、承継は譲る側の主導で行われます。譲られる側はそれに従い、動き回るしかないのです。正直言って、自分が何の作業をしているのかもよくわからない。それでも、個人保証などの書類に次々と拇印を押していったときには、『このままで本当に大丈夫なのだろうか』と心配になりましたね」と藤木氏は当時の様子を生々しく語る。

さまざまな手続きの合間を縫い、藤木氏は事業継承センターの後継者塾に通って、経営者に必要な知識を学んでいった。前の記事で登場するダイニチマテニクスの根岸忍氏とは同期であり、今でも親しくつきあう仲だ。

後継者塾の同期の多くはオーナー家の出身であり、藤木氏のようにまったく血縁関係のない後継者は少なかった。しかしそれでも、抱えている悩みは共通することが多く、すぐに意気投合し、相談しあえる仲間になれたことは心強かった。

「受講中は多くのことを学びましたが、このとき得た人脈が最大の収穫です。今でも何かあれば相談しあえる関係が続いているのですから」（藤木氏）。

一方で、この塾は経営者としての覚悟を身につける場でもあった。

「最終的な経営判断をするのはすべて社長ですから、経営者はいつも孤独です。そのことは、実際に社長になってすぐに実感しました。昔のように社員たちと同じ立場ではつきあえなくなるので、飲み会などに誘われることもなくなりました」（藤木氏）。

だからこそ、後継者塾で知り合った仲間は大切だった。

「孤独だし、覚悟もいる仕事をしているからこそ、お互い通じ合うものは多く、後継者塾に通っていたころ以上に深い話ができるようになりましたね」と藤木氏は心の支えになる存在の重要性を強調する。

事業の承継より難しい業務の承継

こうした経緯で社長に就任した藤木氏だったが、当初は苦労の連続だった。

「とにかく会社の現状を知ろうとさまざまな経営データを閲覧しましたが、実感として捉えることができません。たとえば、バランスシートの読み方は習っていても、即時に判断ができません」（藤木氏）。

そこで5年分ほどのデータをすべてエクセルに入力し、計算式も工夫することで、自分自身が理解できるよう一覧表にした。

「自分で集計作業を行うことで、ようやく頭の中に入ってきました。それでも、お金の計算は苦手ですね。技術者として働いていたころにはコマ何ミリといった小数点以下の数字ばかり扱っていただけに、違和感があります」（藤木氏）。

それでも少しずつ慣れ、社員たちとの距離もできるだけ近づけるように努力していくことで、創業者と違うカラーも出していた。

「相談しやすい経営者にはなろうと思っています。それが、創業者からバトンを受け取った私の役目だと思っています」

写真5 積極的に若い人材に仕事を任せて、管理者も育成する



一方で、事業の承継以上に苦労したのが業務の承継だった。

社長になってからも工場長を兼務していたが、就任直後はどうしても社長業に時間を取られて、工場への目配りが疎かになってしまったことを藤木氏は反省している。その影響は、品質の低下や納期の遅れといったかたちで、徐々に出てきてしまった。今は半分くらいの力を割り、工場の引き締めにかかっている。限られた時間と人材でやりくりするのは難しさがある。そのため、同社では採用に力を入れ始めた。現在は比較的若い、製造現場の経験者を採用することができはじめ、中堅社員に管理業務など教えながら任せることで事態の打開を図る。地道な取組みを続ける（写真5、写真6）。

経営者の経験ができるのは限られた人だけ

社員では考えもしなかったさまざまな懸案や大変なことを経験した藤木氏。社長就任から6年が経ち、心境に変化があった。現在は「承継してよかった」と思うことのほうが多いことを明かす。

「サラリーマンとはまったく違う覚悟で仕事をするのは大変ですが、自分が会社の舵取りをしているという実感はここでしか味わえません。人生において、そういう経験ができる人は少ないのですから、今はありがたいことだと思っています」と前向きに捉える。

仕事の内容に関しては後継者塾で学んだことが役に立っていて、そこで知り合った経営コンサル

写真6 製造現場での活躍する女性社員



タントにも、引き続き相談できることも心の支えになっている。

「創業者の人柄が良かったことも幸いでした。今でも困ったことがあれば話を聞いてくれますが、経営に関する口出しはいっさいせず、『おまえに任せただけだから』と言い切ってくれるのはうれしいし、会社の中も混乱しないので助かりますね」（藤木氏）。

事業を受け渡す創業者や前経営者にとっては、もどかしこともあるかもしれないが後継者が仕事をしやすい環境をつくるのが前経営者の役割であることを藤木氏は指摘する。

予定のなかった社長就任ただけに、その段階で藤木氏は会社の株を所有していなかったのだが、この点に関して退職金と会社への借入などを充てることで、大半を取得できるようにもっていた。つまり、サラリーマンからオーナーになれたわけで、名実ともに会社のトップとして舵取りができるようになった。

「社長になったことで70歳まで働かなければならなくなりましたが、社員だったときに比べれば収入は増えたので、退職後の計画はゆとりをもって立てられるようになりました。今の目標は優秀な3代目社長を育て、確実にバトンを渡したあと、旅行を楽しみながら悠々自適な生活を送ることです」と新たなモチベーションを見出し、近江精機の社員とその家族の生活を守る決意を持って進む。

（石川 憲二）