

# (有) 志村プレス工業所の事業承継計画の策定

## ～見えざる資産の把握と課題～

1160433 志村雄司

高知工科大学マネジメント学部

### 1. はじめに

事業承継協議会発行の「事業承継ガイドライン」によれば、中小企業において会社を後世に引き継ぐ際に、後継者不足と、贈与税・相続税の税金対策の二つが主な課題となる[1]。後継者不足に関しては、親族の中で後継者となり得る子供がいなかったり、後継者がいたとしても能力や意欲がかけたりして事業を承継できないという問題である[1]。税金対策については、日本の税制上、生前の会社の受け渡しに対しては贈与税が掛かり、死後の受け渡しに対しては相続税が掛かる[2]。これらはどちらも会社にとっても負担となるのでいかにして少なくするかが事業承継時の大きな課題となる。税金対策に関して、私の事業承継では軽減できるので本論文では取り扱わない。

また、伊丹敬之氏の文献の中で、経営資源としてヒト、モノ、カネ、情報があり、特に情動的資産の中でも「見えざる資産」が重要性を持つと述べている[2]。

さらに著書の中で見えざる資産に関して次のような性質を持っていると述べている。

「技術開発力、熟練、ノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報、組織風土などの資産のこと。事業活動を上手くやるのに必要で固定性が高くまた、金を出しても買えないことが多く、作るのに時間がかかることが多い。見えざる資産は競争相手との差別力の源泉になりやすいので戦略を考える際最も基本に置かれるべき重要性を持っている。しかし、見えざる資産という最も大切な資源はそれが『見えない』だけに正確に把握するのが難しいので、戦略の実行時に資源の配分を誤ってしまう。」[2]と。

現在の(有)志村プレス工業所の社長は二代目あるが前回の事業承継ではこの見えざる資産の引継ぎは行われなかった。

本論文は、(有)志村プレス工業所の事業承継計画の策定を目的とし、特に志村プレス工業所（以下、志村プレスと略す）の経営で蓄積してきた見えざる資産の把握とその課題

について述べる。

### 2. 志村プレス工業所に蓄積された見えざる資産

まず、私が承継する志村プレスについて紹介する。祖父志村寿廣によって昭和39年愛知県小牧市で創業された。当時は、プレス加工をメイン事業として他社からの下請けの形で操業していた。そして平成10年に父の志村正廣が代表取締役社長に、正廣の弟の隆が専務取締役役に就任することになった。

現在の事業内容は次のとおりである。

- 創業当時より行っているプレス加工
  - ファイバーレーザー加工機を用いたレーザー加工、
  - プレスプレーキや溶接機器を活かした精密板金
- などとなっている。最近ではチタン加工にも乗り出し、アクセサリなどの小さなものやオリジナル表札なども手掛けている。また、他社と共同で製品開発にあたっており、例えば株式会社馬印とワンタッチ両面ホワイトボードを開発・販売している。

経営に関しては、現社長の正廣は平成に入ってから代表就任しているが、実質的にはその以前より正廣と隆に経営権が譲渡されている。正廣が経営を引き継いだ際に、祖父に経営に関する知識が無く経営に関する事業形態が主に下請けだったことから経営にまつわるノウハウなどの見えざる資産少なかった。しかし、時代の流れに伴い、正廣の代において経営手法や技術にまつわる膨大な量の見えざる資産が、蓄積されるようになった。現時点の代表的な見えざる資産を列挙する。

- 経営理念
- 品質管理
- ISO9001に基づいた品質改善活動
- 生産技術
- 人材の確保や育成方法
- 取引先との信頼関係

- 商工会や各種研究会で得た情報の活用

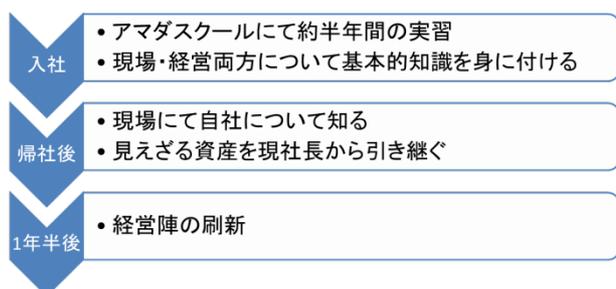
以上から、正廣の代で多くの見えざる資産を蓄積するフェーズであったといえる。しかしこれらの資産は会社の現場において組織的に蓄積されたものであり、社長だけが蓄積してきたものでない。従って志村プレスで事業承継したとしても会社のすべての資産を把握することはできない。

私の代はこうして蓄積された見えざる資産を生かして経営にあたるフェーズであるといえる。以下では志村プレスの事業承継の概要を示す。次いで、志村プレスに蓄積されている見えざる資産の把握と承継の課題について指摘する。そして、事業承継計画の一部を示す

### 3. 事業承継の概要

以下では志村プレスの事業承継の流れを図1において説明する。

図1 事業承継の流れ



まず大学卒業後に志村プレスに入社する。その後、志村プレスの製造機械のサプライヤーである(株)アマダの系列の職業訓練法人アマダスクールにて生産加工にまつわる基本的知識・技術を修得する。このアマダスクールは志村プレスの製造機械のサプライヤーである(株)アマダが創業以来工作機械メーカーとして培ってきた製造現場におけるノウハウなどを若手社員や経営後継者に伝えるための施設になっている。このアマダスクールで受けられる技能や講習は以下のとおりである。

- 最新レーザー加工機など機械の基本的操作方法
- 床上式操作式クレーン運転技能
- 玉かけ技能
- フォークリフト運転技能

これらの講習を受けると、現場に戻った時に即戦力となれる技術を取得できる。

また、アマダスクールでは、経営者の育成にも取り組んでおり、ものづくりの現場の経営者になるうえで必要な知識や実践的なロールプレイングを通して経営ノウハウを身

につけることができる。

アマダスクールにてこのような実習を約半年間受けた後、志村プレスに戻り、現場で働くと共に、見えざる資産を理解していく。ここからは、実際に働きながら、現場における見えざる資産の把握しつつ、志村プレスの経営のノウハウを現社長正廣から学ぶ。

アマダスクールより帰社した約1年半後に志村プレスを分社化、さらにはホールディング化し役員刷新を行う。販売部門を(株)シムラ販売に、製造部門を(株)テクノアルファとして分社化し私と従兄弟が取締役に就任する。2つの会社はホールディング社に統括され、現社長正廣が会長職に就任し両社の経営権を保有する。その後約5年で分社の経営権はホールディング社の二人の取締役に移譲される。そのタイミングで私と従兄弟は社長に就任する。こうして分社化することになるので、両社がどのような形で効果的に共働するかも課題である。

### 4. 事業承継計画の策定

上述した概要で述べた事業承継をスムーズに行うためには事業承継計画の策定が必要となる。計画が社長自身の中にあるだけでは後継者たちには分かりづらく、ひいては行動も起こしづらくなってしまふ。こうした問題を回避する為に事業承継計画として文書化することにより事業承継に関わるすべての人たちが共通した理解の上で行動する必要があるだろう。そして今回はこの事業承継計画の要素に見えざる資産の承継という分野を組み込み見えざる資産の継承にはどのような準備が必要なのかわかるようなものを策定する。

今回、事業承継の準備として事業承継計画を策定する。こうした計画では以下の事柄について記載する。

- 現在の会社の状況
- 今後の会社の経営方針
- 経営目標、
- 現社長と後継者が今後どのような順序で事業承継を行うか
- ステークホルダーに対する対応

この時点で想定できる問題を洗いざらい出すことによりいつまでにどのような対策を講じればいいのかわかるようになる。また、計画を実行していく中で新たな課題が見つければそのタイミングで計画の変更を行い最終的に事業

承継がスムーズに行えるようにしていく。

まずはこれに倣い見えざる資産の概念を抜いた、一般的な事業承継計画を策定した。

項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	7年目		
会社	定款 株式・その他							
現社長	年齢	63	64	65	66	67	70	
	役職	代表取締役		役員刷新				
	関係者の理解	役員会議		取引先、銀行紹介。会長職				
	株式財産の分配		製造を㈱から販売をテクノアルファに分社化					
	持ち株	50	50	0	0			
	その他		製版分割	ホールディング化				
後継者(庭司)	年齢	22	23	24	25	26	29	
	役職	社員		取締役			社長	
	後継者教育	社内		JMC講習				
		社外	アマダスクール	6ヶ月実技				
	持ち株							
後継者(清隆)	年齢	25	26	27	28	29	32	
	役職	社員		取締役			社長	
	後継者教育	社内		JMC講習				
		社外	アマダスクール	実技				
	持ち株							
関係者への対応	社長が当社で創業150周年の祝賀会を開催し時期後継者の紹介を取引先及び銀行に対し紹介							
補足	入社後アマダスクールにて2名6ヶ月の実技講習を受講。2年後アマダスクールで経営者対象にしたJMC講習を受講。28年9月30日で有限会社志村プレス工業所から株式会社ムリに変更しホールディング化。当面は現社長が代表権を保持するが70歳で両者の経営から引退をする。							
基本方針	顧客が当社の製品に満足し喜び感じて頂けるようなもの作りを目指す 品質方針 社内の意識改革により製品要求事項の適合及び品質マネージメントシステムの有効性の継続な改善を実施する							

### 5. 見えざる資産の把握と課題

以下では、情報の流れのフレームワークに沿って志村プレスの見えざる資産について整理するとともに、その承継の課題を指摘する。

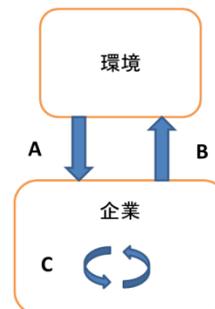
ここで、見えざる資産とは文献によれば「情報の蓄積と情報を伝え処理するチャンネルの性能」のことである。蓄積される情報の種類を図2に示す。これらは前述のとおり重要な経営資源になりうる情報であると述べられている。この情報の流れについて先行研究では以下の図3のように説明されている

図2 見えざる資産の種類 (文献2を基に筆者が作成)

- A 環境情報**
  - 環境に関する情報の企業内の蓄積量及びその取り入れチャンネルの容量
- B 企業情報**
  - 企業に関する情報の環境における蓄積量及びその供給チャンネルの容量
- C 内部情報処理特性**
  - 企業内部での情報処理のパターンや特徴

また、情報の流れのフレームワークとは、外部環境から環境情報を取り入れ (A)、企業の中でその情報を処理して (C)、企業内に蓄積または外部へと企業の情報として出す (B)、ということであり、この情報の流れを図式化したものが図3である。

図3 情報の流れのフレームワーク (文献2を基に筆者が作成)



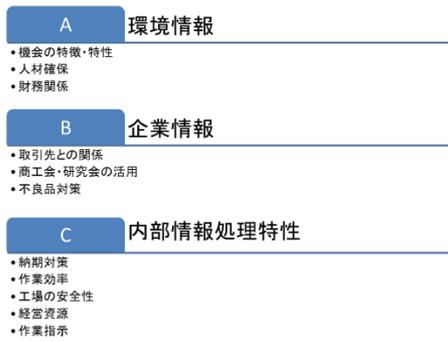
一方、志村プレスの見えざるを現場と経営の観点から整理したものを表1に示す。さらに志村プレスの見えざる資産を情報の流れのフレームワークで整理したものを図4に示す。

表1 志村プレスにおける見えざる資産

見えざる資産	
現場	機械の特徴・特性
	人員の配置
	作業効率
	納期対策
	不良品対策
経営	工場の安全性
	経営方針・品質管理
	経営資源
	取引先との関係
	財務関係
	作業指示
	商工会・研究会の活用

上の表1は現状把握できる当社に蓄積されている見えざる資産について洗い出したものであり、それぞれを (A)、(B)、(C) に分類したものが図4である。

図4



文献2を基に筆者が作成

現場における資産は (A) や (C) に多くは分けられ、経営における資産は (B) に多くが分けられる。上記のもの以外にも当社にはより多くの見えざる資産が蓄積され、活用されているはずである。これらをいかにして自分で見つけ出し、経営に生かすかが課題である。

前回の事業承継の際には前述したように見えざる資産の承継は行われなかった。故に会社を引き継ぐノウハウや税金対策などは税理士の方を活用しながらでも持っているが、見えざる資産の承継に関して前回行われなかったため今回は初めてとなりどのように行えばスムーズに進むのか、なにを準備しておく必要があるのか社長にも私にも不明な点が多い。今回の承継に際し、見えざる資産に関して社長と、一緒に会社を切り盛りすることになる従兄弟には概念自体を理解していないのでまずはそこを理解してもらうことから始まる。そのためにまず私が見えざる資産について理解をし、社長に対して説明できるようになる事が必要である。それと並行してこの資産の承継に際し必要な事柄を整理し現場におけるものなのか、それとも経営や販売に関するもの何か区別をつけておく必要がある。そしてどのような順序で引き継いでいけばスムーズに事が進むのかを考えなければならない。

また、将来会社を分社化することになるのでその際に見えざる資産をどのようにそれぞれの会社に引き継ぐかが課題である。またそれを私と従兄弟の二人に引き継ぐことも課題である。現在は製造をメインとしているため製造部門に関してはそのまま今の会社に蓄積された見えざる資産が利用できるが、私が担当する販売部門に関しては今の会社にも見えざる資産は蓄積されていますが製造部門に比べるととても少ない。今後に関してはこの少ない資産をいかに大きくするか、またほぼ新しいことにチャレンジすることに

なるので、メンバーに如何にしてこの資産を理解してもらい会社の成長のつなげることができるかが課題となってくる。この課題の解決のためにもまずは現場にて現状の資産についてきちんと把握し製造と販売のどちらに使える資産なのか。それとも両方で使えるものなのか見極めなければならぬ。

以上に述べたことをもとにして、策定した見えざる資産の事業承継計画は以下の図になる。

項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	7年目
年齢	63	64	65	66	67	70
役職	代表取締役社長		会長			
関係者の理解	役員会議		経営陣刷新			
株式財産の分配						
持ち株						
見えざる資産	見えざる資産の理解・洗い出し	見えざる資産の引き継ぎ				
年齢	22	23	24	25	26	29
役職	社員		取締役			社長
後継者教育 (運用)	社内	現場		現場・経営		経営
	社外	アマダスクール・JIC				
	見えざる資産	現場における基本的知識・技術の習得	志村プレスに蓄積された見えざる資産の把握・引き継ぎ		見えざる資産の運用	
持ち株						

今後、入社後まずは私、現社長ともども見えざる資産に対しての理解に努める。社長は概念に関して、私は社内で見えざる資産の把握に取り組む。2年目からは見えざる資産の引継ぎを行う。全てを一度にやろうと思うと無理が生じるので私が現場での仕事に慣れてきたら少しずつ引き継いでいく。役員刷新・分社後からは私が経営に取り組む。そしてそこからまた新たな見えざる資産の構築をしていく。引き継いだ資産と新たに生み出した資産をうまく活用してより大きな会社にしていくようにする。

## 6. 結論

志村プレスにとって当代の正廣から、我々の次世代への事業承継が2度目の事業承継となる。その事業承継では見えざる資産の承継が必要となる。把握するのが難しい資産でありながら他社との差別化には非常に有効的であり、この資産の活用が今後の企業の成長戦略のカギになってくる。

現社長正廣は私の入社後7年ほどは経営の指導をしてくれるようだが、その後は自分で経営に取り組まなければならない。この短い時間でできるだけ多くのことを学び引き継ぐことが当面の大きな課題である。

今後私が経営にあたる際にこの先の次の世代に交代する

頃にはまた時代も変わり新たな経営資源となる考え方が登場しているかもしれない。その時にはこの見えざる資産も引き継ぐことになる。今回継承を行うことにより次回はよりスムーズに行うことができるようその時にも今回活用した事業承継計画を利用していく。

そして、町の中小企業でも時代の先端に行くことのできる会社に育て上げることができるよう精進していく所存である。

- 
- [1] 伊丹敬之「経営戦略の論理 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム 第4版」日本経済新聞出版社（2012年）  
[2] 事業承継協議会「事業承継ガイドライン」（2006年）