中小企業の事業承継における
情報が持つ価値と喪失のリスクについて

高知工科大学　経済・マネジメント学群　1210511　原澤　秀大

Ⅰ概要

近年、中小企業の統合が加速し、M&Aをはじめとした形での吸収合併が盛んに行われている。また、後継者のなり手がいないことや業界自体の衰退などの理由から、事業承継をあきらめ、休廃業する中小企業事業も多い。筆者の親族が営んでいる会社も創業８０年以上の中堅企業であるが、主力事業である鉄製品の需要低下や社員の高齢化による事業存続についての検討期にある。この会社には多くの「情報」が蓄積されている。それはデータベースとして存在するものだけでなく、社歴や社訓、経営者の経営方針や従業員の記憶など形に残っていないが今後の経営に生かすことのできる情報も含まれている。この研究ではそのような「形成には膨大な時間がかかるが、ほとんど継承されていない情報」を含めた情報が持つ価値とこの情報の喪失におけるリスク・デメリットをまとめていく。

Ⅱ研究背景と目的

１．研究背景

近年、全国的に中小企業の統廃合が盛んに行われている。総務省の「平成28年度経済コンセンサス」の報告によると、日本全国に存在する企業は約385万社であるとされている。このうち、休廃業した企業は帝国データバンクが2017年1月に公開した「全国休廃業・解散動向調査」によると、全国の休廃業数は2万4957件だそうだ。2020年は新型コロナウイルスの影響により、すでに多くの業界でこれまで叫ばれていた形以外での事業の休廃業が相次いでいるため、倒産件数はさらに多くなることが予想されている。また、2015年に実施された事業承継の総数は中小企業庁が管轄している事業引き継ぎ支援センターのものだけで209件あり、公表されていないものやM&Aを主力事業とするコンサルタント会社などの仲介で事業承継した会社などを含めると相当数の会社が事業承継を行っていると考えられる。

事業承継を行うことで、その会社の長年の技術の蓄積などが後世に引き継がれていくことになる。また、不動産などの金銭的な価値があるものを金銭に変換し、負債の返済や経営者の老後の資金とすることもできるため、近年ではM&Aをはじめとした事業承継は増加傾向にある。ただ、すべての会社が円滑な事業承継を実施できているわけではなく、先ほど紹介したように年間2万社以上が休廃業に追い込まれているのも事実である。

そのような社会情勢の中、筆者の父方の祖父である原澤昇一氏が経営している原澤鋼材株式会社も廃業するか事業承継を行うかの瀬戸際に立たされつつある。同社は鉄製品を扱っている専門商社である。

表１　原澤鋼材株式会社の概要

会社名	原澤鋼材株式会社
創業年	１９３６年（昭和１１年）
経営者	社長　原澤信介（叔父） 会長　原澤昇一（祖父）
創業者	原澤秀雄（曽祖父）
従業員数	３名
資本金	２０００万円
事業内容 （取扱製品）	巻き尺、焼入鋼帯、スプリング（ステンレス・カーボン）

売上高	約３億円（2020 年）

主力商品として、商業施設やコンサート会場で使用される誘導ポール内に使用されている金属製部品の取り扱いやのこぎりの歯などが挙げられる。会社の概要を表１に示す。売り上げは年間 3 億円ほどあり、ここ数年の売り上げは横ばいか若干の減少状態であった。しかし、昨今の新型コロナウイルスの影響により、自社製品の需要が急激に低下し、主要取引先の受注量が半減したため、売り上げは急激に減少することが見込まれている。また、新型コロナウイルス以前から業界規模の縮小や同業者の撤退･引退、金属製部品よりも安価で大量生産が可能な部品の登場による市場の変化、従業員の高齢化により、事業の継続が困難な状態になりつつあった。そのため、今後数年以内に会社を廃業するか、事業承継を行い、存続させるのかという局面にある。

ただ、このような状態において、経営者である昇一氏はある固定観念に縛られていると筆者は感じた。それは、「事業承継はうまくいかない」と強く思い込んでいることである。例えば、後述するが、同氏は、この会社がいまだに継続できているのは「人の信頼」が大きな要因であると認識していると思われる。具体的には、長年にわたり自身や創業者である原澤秀雄氏が自ら行動することによって取引契約を成立させ、その結果として現在の事業の仕組みが形成されてきたこと、取引企業がいまだに受注をしているのは自身が担当窓口となって各企業との調整役をしているからであること、したがって、これがほかの人材に変更された場合、先方から信用が得ることができなくなり、原澤鋼材の経営は立ち行かなくなること、という持論を持っているようなのである。

しかし、企業活動において、たとえ同族企業であるといっても、後進の育成に努め、取引企業に対して信頼できるだけの人材を招聘することも可能であろうし、それ以外にも事業を継続していけるだけの土台はあると思われる。にもかかわらず、事業承継は難しいものと考え、これまで蓄積されてきた 80 年以上の情報を簡単に破棄してしまう状態であることに、親族の一人として、個人的に疑問に思ったのである。

２．目的

そこで、これまで「情報」の承継についての承継が重要視されてこなかった点について着目し、経営者である筆者の祖父に直接取材するとともに、取引先からの原澤鋼材に対する印象や取引を継続している要因・理由について聞き取り調査を行う。そのうえで、得られた各種情報をシャインの企業文化の階層的枠組みに沿って分類する。そして、原澤鋼材株式会社が保有する情報がどの階層に属し、それぞれの喪失における将来世代の抱えるリスクについて情報が継承された場合とされなかった場合とでどのような追加コストが発生するのかを分析する。そして、各種情報資産が後継者に継承されていく必要があることを理論的に説明することを目的としている。

なお、この研究においての「情報」の定義であるが、「情報資産」に分類される情報に視覚情報や概念的な情報を含んだものとする。具体的には、一般的に情報に分類されている「財務情報」「顧客情報」「企業概要」などの情報に加え、「経営者の経営に対する姿勢や決断における要因」「企業の歴史」「社内での社訓」「顧客からの評価や印象」といった文書化されていないものや概念的なものも情報として分類するものとする。

Ⅲ先行研究

中小企業の事業承継における各種情報が保有している価値の検証について扱った特定の論文は筆

者の検索では確認できなかった。しかし、事業承継や M&A における情報についての取り扱いについての記載がある論文がいくつか存在したので紹介しておく。

１．事業承継における経営資源の承継について

まず、事業承継や M&A における情報の承継割合などについて扱った論文として、日本政策金融公庫の井上考二主任研究員が２０１７年８月に発表した「中小企業における経営資源の引き継ぎの実態」が挙げられる。同論文内の３４頁「図１２　経営資源ごとの引き継ぎ割合」では、情報がどれだけ承継されているのかが示されている。例えば「特許・実用新案などの 知的財産」という項目は譲渡企業において「0.4%」、譲受企業では「0.9%」であった。(この割合については「事前調査における譲渡企業と非譲渡企業の構成比および、譲受企業と非譲受企業の構成比よりウェート値を算出し、重みづけを行った結果」を示している。）これらはほかの項目と比べても格段に低い数値である。本研究において情報と仮定している「販売先・受注先」「仕入先・外注先」と比べても圧倒的に少なく、「その他の経営資源」に分類されると考える情報においても「知的財産」と同程度の数値しかないことがこの論文からわかる。このことから、現在の事業承継において承継されている、または注目されている経営資源としてとしては、有形物や顧客情報などが挙げられる。社訓などの概念や社歴などは、金銭的な価値が無いものとして承継されてきてない可能性があると思われた。

２．その他の論文

ほかにも事業承継における情報を取り扱った論文が存在する。公立はこだて未来大学の安藤氏、大場氏が 2016 年に表した「企業内保有情報からの知識抽出に着目した事業承継支援システムの構築」では、経営者や対象企業の暗黙知をはじめとする情報の抽出方法についての検討がなされている。同論文では「事業の継承を技術・経験の伝承という観点から見ると、その部分が経営者に属人化していると考えられる。実際、中小企業自身が事業承継において認識している課題として、経営の能力などを含む後継者の育成が第一に挙げられていることから、経営者の持つ思想や技術をどのように後継者へ伝承するかが課題であるといえる」としている。このように、従来の事業承継や M&A において見落とされがちである暗黙知、企業理念の次世代への承継における課題、さらには各種情報の喪失におけるリスクを検討することは有意義であるのだ。

Ⅳ原澤鋼材株式会社について

この章では、原澤鋼材株式会社の歴史について概説する。

同社は戦前の 1936 年に創業した会社である。この会社は現在、東京都墨田区横網に本社を構えているが、戦前から戦中にかけては別の場所で商いをしていたようである。正確な位置は不明だが、銀座に貸店舗を借りて操業していたようである。詳細は空襲によって消失しているため不明とのことである。その後、昭和 26 年（1951）に現在の住所にて操業を再開した。祖父によるとそれまでは現神奈川県川崎市宿河原に疎開し、祖父の秀雄氏だけが東京銀座の貸店舗に仕事に出ていたとのことである。

その後、1950 年代から順調に売り上げや利益が伸び、最盛期である 1990 年代には売り上げが 11 億 5000 万円、純利益が 2100 万円ほどあった。しかし、それからは外国製品の台頭や国内の主要取引先の廃業や事業縮小、代替製品の登場などにより売り

上げが低下し、去年（2020 年）の売り上げは約 3 億円である。ただし、2020 年後半からは新型コロナウイルスに影響される業界における需要の落ち込みから脱却し、新型コロナウイルス前よりも受注が増えている商品も存在するようである。従業員は 3 人であり、全員が原澤家の人間である同族企業である。平均年齢は 82.3 歳である。創業期の 1950 年代の従業員 4 人、平均年齢約 30 歳と比べると社内の高齢化が進んだ形になる。主力製品の卸先には建設用ハンドツールなどにおいて高いシェアを保有している TJM デザインおよび TAJIMA グループや大同特殊鋼株式会社や開進工業株式会社、株式会社北陸ヨシナカなど鉄加工関連の会社との取引がある。また、近年、自社で保有する倉庫などの不動産を売却などによって得た現金で銀行からの借款を全額返済しており、財務体制は健全であるといえるだろう。

Ⅴ取材結果

ここから各関係者への調査によって得られた成果について述べる。

１．現経営者の経営について

現経営者がこの会社に正式に入社したのは大学卒業後のことであるが、高校生のころから会社の荷物の運搬などの雑用を手伝っていたようである。当時は朝鮮戦争勃発による特需が落ち着き、高度経済成長下にあった。もともと、原澤鋼材株式会社が主力として取り扱っていた製品であるばねや巻き尺は戦前から小銃に使われる部品であったため、需要が一定数存在していた。そして、戦争終結後、このばねを活用した各種製品が登場すると、そちらに対しての供給を開始したことによって、ばね自体の消費、需要が増大した。初期のころは手巻きと呼ばれる手法で製品が製造されていた。手作業で巻き尺を巻いていたものを原澤鋼材が主体となって自動巻き機を開発し、それを各工場に「独占的に」販売したことにより、業界全体が低い収益率ながらも好業績を上げていた。その後、時代が進むにつれて他社も自動巻き機を開発し、価格競争が激化したことから巻き尺関連の機械販売などを取りやめ、本格的に商社としての機能に特化させることで会社を存続させていくことになったという。これが 1980 年代のことである。その後、鉄や各種鋼を加工する会社との仲介役を引き受けることで 1980 年後半から 90 年代にかけて先述した売り上げを出した。

ここまでのインタビューで印象的だったのは「人と人との付き合いがビジネスにつながっている」ということであった。いくつか例を紹介する。取引先の TJM デザインの社長である田島庸助氏ら経営陣との間には長年の付き合いがある。田島製作所の創業者である田島氏の祖父の代からの付き合いがあり、知り合うきっかけとなったのは麻雀だそうだ。昇一氏曰く、当時の人脈形成において麻雀は一種のコミュニケーションツールであり、いくつかの取引先もこのような外交があったとしている。また、現社長の庸助氏との付き合いも長く、TJM 本社に挨拶に行く際には事前のアポイントの必要もなく社長と対談できる。同業者の社長から、「天皇陛下に会うかのような相手なのに、気軽に会えてすごいですね」といわれたことを自慢げに語っていた。実際 TJM グループは全体売り上げ 500 億円以上の中堅企業であり、原澤鋼材の会社の規模からいえば気軽に対談できる相手ではないと思う。しかし、それを可能にしているのは親子 3 代にわたり取引を続けてきたことや信頼できるだけの取引を着実に行ってきたことの表れであろう。

ほかにも、取引先の中に北陸ヨシナカという会社を紹介したが、この会社にも人と人との付き合いをしているという象徴的なエピソードがある。北陸ヨシナカは非鉄金属の熱処理を得意とする会社である。この会社は 1980 年代に現在でも大口取

引先である大同特殊鋼との取引を原澤鋼材に開拓してもらったという。というのも、非金属製品の焼き入れをできる工場を探しているという話を大同特殊鋼の担当者から聞いたことに始まり、ちょうどその当時、北陸ヨシナカに新しく工場長として着任した H 氏と交友があったことから仲介役として話をまとめて取引を開拓したというのである。さらに、前述した TJM との取引も原澤鋼材を通して始まり、北陸ヨシナカは、現在従業員 80 人を抱え、東京や大阪に営業所を構えることができるほどの会社に成長することができたのだという。

２．原澤鋼材に対しての社外の印象

次に、原澤鋼材の社外からの印象はどのようなものなのかを大同特殊鋼の R 氏、開進工業株式会社の M 氏にお話を伺うことができた。まずは R 氏についてである。R 氏は原澤鋼材の担当者となって 2 年半ほどの主任である。もともと海外担当であったが、この頃のコロナウイルスの影響もあり、国内の企業に対しての担当をしているとのことである。

ただ、直接会社に赴くのは原澤鋼材だけであるという。ほかの担当企業は銀行を通したやり取りをしていて、直接現金を回収しに来るのは原澤鋼材だけであるとのこと。そんな原澤鋼材だが、会社の印象を聞くと、「アットホームというか、皆さん優しくしてくださる。」とのことであった。自分が担当者になったとき、慣れていない業務により原澤鋼材に対して納期に関するトラブルをしてしまったことがあった。その時、会長をはじめとする社員から「まだ、慣れてないんだからしょうがない、無理しないようにね」と声をかけてくれたのだという。それ以外にもアドバイスを受けることもあるそうで、そこが他社との違いだと述べられていた。

原澤鋼材との取引を続ける理由を伺うこともできた。一言でいえば「昔から取引をしているから」である。「まぁ、なんていうか、私が始めたビジネスではないので、昔から続いていた取引ですしね、まぁ、難しいんですけれども、まぁ、一応商社マンですよね。原澤さんとの、ビジネスだけを見て原澤さんとの取引をしているわけではないんです。まぁ、なので原澤さんと仲のいい企業を紹介してもらってビジネスが始まるかもしれないですし、普通にそういう新しいチャンスを求めて動いているので、ちょっと答えになってないかもしれないですけれども、今後のビジネス拡販のために、しかもあの、取引歴も長いので、まぁ、未来を見ながら常に動いてるってことですかね。」このことからも原澤鋼材と取引を継続している要因として、昔から取引を続けていることから信用があり、かつ、各世代の担当者に対してのフォローがしっかりしているという点が挙げられる。

もう一人、原澤鋼材の関係者にお話を伺うことができた。開進工業株式会社の特別顧問である M 氏である。M 氏は会長の長年の友人かつビジネスパートナーである。本人曰く、すでに引退した身なので、たいしたことは言えないがとのことで、インタビューを受けてくださった。「開進工業が原澤鋼材と取引を継続している要因として、どのような点が挙げられるか」という質問に対して、M 氏は「人ですね。」と一言で答えた。大同工業の R 氏が挙げていたように、原澤鋼材は長年の付き合いのある会社であり、信頼も高く、開進工業が出した要望に対して忠実に、かつ親身になって相談に乗っていただいた。このことからも原澤鋼材との取引が継続していることの要因になっていると考えた。

3. ここまでのインタビューの中で、次世代の経営において継承が必要な情報、並びに、情報や表には出てこないものの実際に経営に関わる際に重要な判断材料になりえる暗黙知が浮かび上がってきた。まずは小さな市場（ニッチ市場）であるがゆえ

にその市場で広く認知されており、かつ同業他社である競争者が少ない市場に新製品の開発と投入、その商品を使用する人たちへのサポート活動を行うことと、これに関連する情報である。これは原澤鋼材設立初期のビジネスモデルを分析することができる有益な情報である。例えば、新製品を必要としているゼンマイ、巻き尺の加工工場がどこに存在するのか（都内に何件あるのか、それ以外の近隣県にどれだけの規模の工場が何件存在するのか）などの基本情報とこれらへの商品の営業活動に対する基本情報である。それは、市場の環境が変化してしまった2021年の現在においても同様に必要となる情報であり、これをそのまま継承する、ないし、現在の外部環境に変換した形で継承していく際のヒントになる情報であろう。

次に、ビジネスにおける人脈の形成と自身を仲介者とするビジネスモデルにおけるの自身の身の振り方などの暗黙知と過去の記憶である。原澤鋼材においては先述したように途中でビジネスモデルが大きく変容している。それまでの付き合いがあった人々を巻き込んでビジネスを展開しただけでなく、新たなプレイヤーを巻き込むことでさらに多くの企業間取引を支援する専門商社の特性を持つようになった。そのことによって生じた仲介者足るための情報である。それはどうやって企業担当者と深い関係になるのかという戦略、さらには企業が求めているニーズに対して適切にこたえることのできる相手を紹介する選定眼も含まれるだろう。

Ⅵシャインの理論に適応した分析

それでは、シャインの組織論に当てはめて今回の調査で得られた情報の分類分けを試みる。今回社員の組織文化モデルを使用したのは対象とする情報に組織内部の環境を形成する暗黙知が多く含まれていると判断したからである。また、組織文化が長年の経営によって醸成される根底には多くの情報資源が主席されるのではないかと考えたためである。

１．企業文化のレベル

まず、シャインの組織経営論内の使用する企業文化のレベルについて説明しよう。ほとんどすべての企業には社風や社訓、企業理念といった「企業文化」が存在している。（ただし、中小企業には社訓などは存在しないこともあり、原澤鋼材には社訓は額縁に飾るなど目に見える形で存在しなかった。）そして企業文化をいくつかの階層に分類分けすることができる。

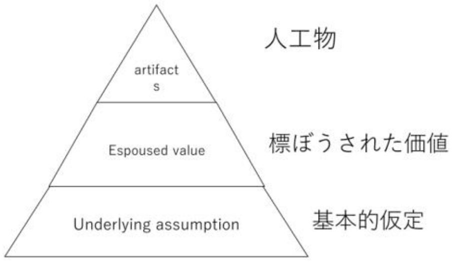

図１　文化のレベル（E. シャイン　第２章「文化に伴う３つのレベル」）

図１はE. シャインが提唱した「文化に伴う３つのレベル」を図式化したものである。一番上が「人工物（または文物）」である。これは目に見える組織構造を指し、事務所の中の様子や営業担当の営業回りの予定など各組織の表面上での雰囲気などの情報を指す階層である。一番目に見えてわかりやすい情報であるので、その組織を理解したように見ることができる情報が集まる階層である。しかし、企業活動は観察者の目に見えているだけでは成立しえない。さらに下の階層が存在する。これらを総合的に分析することで初めて企業文化の全容を理解することができ、収集された情報の分類と喪失リスクについて検討することができるのであ

る。

次の階層は「標ぼうされた価値」である。この階層には社訓やスローガン、経営理念などをはじめとする概念などの情報が含まれている階層である。そして、これを説明できる「情報提供者」を介さなければ容易に理解することができない階層である。今回の分析内容であれば、「多くの企業は銀行を介した取引に移行したのに、なぜ直接の現金授受にこだわるのか。」「どうして取引先の社長にアポなしで会うことのできる信頼を勝ち得たのか」などの企業理念や社風、パンフレットなどで公開されている情報が当てはまる。さらに今回の場合であれば、会長や先代の経営方針などの情報もここに含まれるだろう。

これを理解したうえで、最下層にあり、文書などの記録に残らない形で確かに存在している情報が「基本的仮定」である。それは原澤鋼材の会長である祖父の一個人の商売における価値観であり、その価値観を形成するに至った外的環境である。また、歴史的な背景に基づき、「当たり前の事項」として人々に認識されるようになった価値観や情報もここに含まれるのではないだろうか。「鉄や原材料の仕入れ価格がこの値段になるから、2 割の利益が出るように販売しよう。」などの当人にとっては当たり前の商売人としての感覚がその改装に分類される。

２．収集した情報の分析

これに基づいて収集した特に原澤鋼材において価値がある情報の階層分けを行う。

表２　「人工物」に分類される情報

販売先・得意先（顧客情報）
仕入先・受注先（顧客情報）
企業概要
経営状態（財務状態など）
事務所内部のレイアウト
従業員の業務態度　　など

先ほどの「人工物」における例で紹介したように、この階層には従業員の仕事空間や従業員の日ごろの業務対応（接客応対）などが含まれる。これは目に見えやすい情報に含まれるため、会社の表面的な印象につながりやすい。大同工業の R 氏の証言にある「アットホーム」という雰囲気はここに分類されると考える。また、業務における各種アドバイスや事務所内における対話できるように配置されたデスクなどが挙げられる。

写真１　原澤鋼材の事務所の様子

この画像内で説明すれば、訪問者と従業員が正面で対面する形で協議を進めていくことになる。相手の表情を見たうえで的確なアドバイスや商談を進めているのを R 氏に取材した日にも確認をしている。この空間が原澤鋼材の信頼と情報の蓄積につながっているのだ。

表３「標ぼうされた価値」に分類される情報

取引先との関係構築方法
経営計画・経営方針　　　　　など

「標ぼうされた価値」に分類されるものとして以上のようなものが挙げられるだろう。主な特徴

として、会社全体の持続に関わる商品開発や顧客との関係性の構築についての情報が重要ではないだろうか。これらは観察者である我々にとって時代に即していないコミュニケーション方法も含まれるかもしれない。例えば、仮にも１つの会社の社長である田島氏の例をとっても、友人と話すような口調でビジネスをする会社は国内でそう多くはないと思われる。しかしながら、これを参考例として新時代のコミュニケーション方式の開発につながる可能性もある。また、地方を中心として昔ながらのコミュニケーション方法から抜け出せない「層」が存在すると筆者は考える。例えば、「接待は〇〇の料亭しかダメ」「大安吉日に契約を締結する」など特に若年層が対応に苦慮するだろう状況が発生しないとも限らない。だから、これらに類似される情報は標ぼうされた価値に分類されると考える。

表４「基本的仮定」に分類される情報

経営者の記憶
時代における外部環境
取引先との接待とセッティングに関する情報
経営陣の信念・価値観　　　　　　　　など

「基本的仮定」に分類される情報はこれら４つが主に上げられるのではないだろうか。これらは従業員や経営陣にとってしてみれば、もはや当たり前のこととして従業員内に共有されているものではないだろうか。それは「朝鮮戦争による特需が発生した」「安定成長期に入ったバブルから経営形態を変えた中でも安定した利益を出し続けることができた」という要因を当たり前に分析できるものとして処理をしているということになる。これ以外にも、当人たちにしてみれば数十年前の記憶であるが原澤鋼材において躍進を遂げることができた要因が存在する。商品開発や苦境に陥ったときの対処方法などその場にいた人たちでなければわからない情報である。これらの組織の沿革を語る上で外すことができない情報もここに含まれると解釈した。これは組織に蓄積された最も低層にあたる情報で、シャインの理論における「社内にて一般化され、もはや暗黙の了解として存在している暗黙知」であるのだ。

３．情報の喪失と承継による次世代への影響

これら３つの階層に各種収集した情報を分類したが、これらの情報が喪失し、次世代に継承されていかないとなるとどのような影響があるのだろうか。

表５・６情報の承継の有無によって生じる後継者たちへの影響

未承継の場合
・そもそも取引の継続が困難になる可能性が高い（個人に対しての信用を担保とする取引関係であるため） ・経営危機に対して後継者の地力でのみの対処になり、対処方針の限定化の危険性　等

承継された場合
・取引先の「担当者への順応における慣れ」に合わせた営業活動が展開できる期待 ・突発的な経営危機（新型コロナウイルスの流行や災害の発生、巨額の貸し倒れなど）への対処を前例を踏まえて行うことができる。また、これらの防止／軽減策の実施の可能性　等

まず、顧客情報などを適切に承継できなかった場合は、言わずもがなその後の原澤鋼材のビジネ

スモデルが崩れるなどが考えられる。一般的な事業承継においても継承されていく情報は喪失を許されないものであるのは言うまでもないだろう。

次に「標ぼうされた価値」にあたる情報はどうであろうか。これは次世代の経営者次第なところもあるだろう。会長への取材中にも出てきたものにヒントがあった。TJM デザインを経営する田島氏の先代社長はいわゆる「技術屋」であったそうだ。そのため、新製品の開発には余念がなく、確かに現在の TAJIMA グループの躍進を支えている。しかし、現社長は先代の方針を継承するだけでなく、自身が営業マンとして製品を売り込み、「利益」の獲得を目指す経営にシフトした。必ずしも先代以前の経営理念がそっくりそのまま引き継がれることはないのかもしれないという事例であろう。しかし、だからそれまでの経営理念等の情報を継承しなくてよいかといえばそれは「NO」である。将来の経営を見据えるには、どうしても将来の不確実性を考慮しなければならない。中期経営計画を立てても、その通りに事が運ぶとは限らない。ゆえに先代以前の経営スタイルから活路を見出すことにつながる可能性という「価値」をこれらの情報は保持しているのだ。

最後に「基本的仮定」の情報である。これは「標ぼうされた価値」よりさらに価値あるものが控えている。なぜなら、経営方針の決定のためには「その時の外部環境」や「社内で勘と経験によって遂行されている事象」を要素とするからである。現在の景気は良くないが中期経営計画ではここから景気が回復すると仮定する、そして、社内で新しい製品開発のプロジェクトが進行しており、これが実用化・市販されるのは数年ごと予測される・・・といった情報はすでに組織内では一般化された認識として定着しているが我々から見ればそれは一般化された情報ではない。後継者たちにとっても同様に彼/彼女らはこの社内における一般常識を継承されるべきである。経営計画の策定にとどまらず、組織内の人間関係・価値観といった情報も変わらず存在し続ける。ゆえに、原澤鋼材においても、上記で挙げた項目をはじめとした情報は次世代に継承されないと組織に溶け込むことができないだろう。社内の人間であれば問題だろうが、原澤鋼材の場合は事業継続に外部の人間は必須であるため、１から組織文化の創造を図るなどしなければ彼/彼女は社内外の人間関係の形成に苦労することだろう。

Ⅶまとめ

これまで原澤鋼材の「情報」が持つ価値と喪失によるリスクについて考察してきた。先述したシャインの組織文化モデルに照らした情報の階層化においてこの会社の特徴が見えてきた。それは「標ぼうされた価値」が極端に少なく、「人工物」と「基本的仮定」にあたる情報が密接に結び付いているということだ。

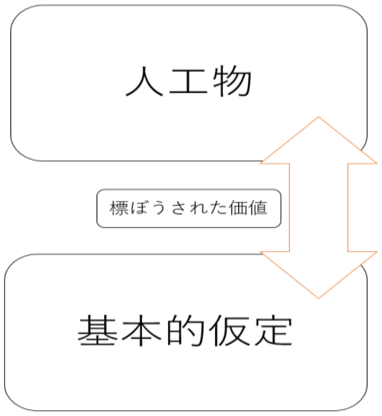

図２　原澤鋼材株式会社の情報分布図

このような形になった要因はいくつか考えられる。まず、同族企業であり、外部の人材が所属していた期間が短かったため標ぼうされた価値を明示化する必要がなかったこと。これに関連して、外部の人材が事業承継することを前提にした組織文化

形成がされてこなかったことだ。次に、標ぼうされた価値は社員内で基本的仮定の情報として変換された可能性である。先述した人材の流動性が皆無であったことから、「会社のありたい姿が社内で語らずともわかる」状態に変容していったということである。これによって標ぼうされた価値にあたる情報が希薄になり、人工物と基本的仮定が結びついたのではないかと考えた。また、インタビュー内で印象的だったのは「会長に対しての信用があるがゆえに取引を継続している」「長年付き合いがあり、従業員の皆さんがよくしてくださるから取引できる」という個人の信用が重要視されているということである。不況などによる受注量の増減はあっても、取引の停止などに踏み切られる可能性は低いと推測する。一方で、今回の事業承継に関しては個人の信用が重視されている点から困難性が高い。実際、会長が TAJIMA グループに対して息子である秀文氏に TAJIMA グループ間の取引を引き継がせたいと申し出たことがあるそうだ。しかし、「彼に対しての信用がないからそれはだめだ」と断られたそうだ。このことから、後継者には情報資産の承継と社外に対しての信用獲得活動を同時に行うことが求められる。

情報資産の承継に関して、原澤鋼材株式会社以外にいくつか事例を紹介する。株式会社帝国データバンクが 2020 年 9 月に公開した「特別企画 ：事業承継に関する企業の意識調査（2020 年）」というものである。この中に以下のような記載があった。「企業からは、「後継者の育成は零細企業にとっては非常に大きな問題。勉強方法、経験など、後継者の育成が特に遅れており、危機感を覚えている」（塗料卸売、神奈川県）や「後継者を選任して教育を実施してきたが、経営者として納得がいくレベルまで到達させることができず、日々悩 んでいる」（給排水・衛生設備工事、長野県）、「後継者と予定している人材がまだ若く、今は仕込み期間でまだ時間がかかる。しばらく見守っていくしかない」（一般管工事、青森県）など、 後継者問題に対する懸念が多くあげられている。」ここで紹介されている企業は主に後継者の育成を社内に招聘したうえで経営者自らが後継者教育を施しているという事例である。これによって情報資産の後継者への円滑な承継活動を行うと同時に後継者として信用に足りる人物であることを内外にアピールできるのである。ただ、この帝国データバンクの調査によれば、現経営者は後継者の育成について苦戦を強いられているという回答をしている企業が多いようだ。情報資産の承継は現場で働きながら先代が納得でききまでのレベルになるまでは時間と労力がかかるのである。

原澤鋼材は非鉄・鉄鋼の専門商社であり、先述した工場とは違い、利害関係者の調整役に回らなければならい。だから、それまでの商売方法をしっかりと承継し、「事業理念」に基づく経営が後継者には求められるだろう。特に、売り上げベースでは、TAJIMA グループに大きく売り上げを依存し、他企業においても統計的に見ると受注量・取引数が減少しつつある。同社が８０年以上活動したことによって蓄積された情報が後継者に承継されることを切に願っている。同社がこの先、どのような展開を迎えるのか、今後の動向を注視する必要がある。

また、従来の M&A や事業承継において情報資産についての価値が見過ごされ、後継者たちにとって価値のある情報資産を先代たちが実は多く保有しているということを明示化した。先代が保有している記憶をはじめとする情報資産は先述したインタビューにあるように企業間取引における個人の信用を形成するために必要不可欠な要素を含んでいるのである。原澤鋼材株式会社だけでなく多くの会社の事業承継において「情報資産」

が継承されるべき理由の一つの見方としてこの論文を活用して欲しい。

最後にインタビューに応じてくださった大同特殊鋼 R 氏、開進工業株式会社特別顧問 M 氏、原澤鋼材株式会社会長も原澤昇一氏に感謝申し上げる。また、この論文を添削し、アドバイスをくださった渡邊恒美教授に感謝申し上げ、この論文を締めたい。

Ⅷ参考文献

平成 28 年度経済コンセンサス　総務省統計局　ホームページ（2017）

全国休廃業・解散動向調査　株式会社帝国データバンク（2017 年　1 月 31 日公表）

「中小企業における経営資源の引き継ぎの実態」井上　日本政策公庫論集　第 36 号（2017）

特別企画　：　事業承継に関する企業の意識調査　株式会社帝国データバンク（2020 年）

「組織文化とリーダーシップ」E.シャイン著　梅津祐良・横山哲夫訳　（2012）P27～38

「企業内保有情報からの知識抽出に着目に着目した事業承継システムの構築」安藤・大場　公立はこだて未来大学　大学院　（2016）P1~6

「事業承継企業のイノベーション創出活動」　文能　近畿大学経営学部開設 10 周年記念論文集（2013）　P289~302

「中小企業の親族外承継に関する事例研究」堀越　福山平成大学経営学部（2013）　P102～117

「親族外承継に取り組む中小企業の実態」　足立・佐々木　日本政策金融公庫論集　第 40 号（2018）P33~52