

「見えざる資産」を

味方にする事業承継

企業の資産には「見える資産」と「見えざる資産」の2種類があります。事業承継の時に思わぬ伏兵となるのが「見えざる資産」です。若さに任せて一気に「経営革新」と意気込んでも、社員の心は、動かない風土に跳ね返されてしまいます。「事業は一人ではできない」と悟った承継者が外部のパワーを借りながら、「熱い集団」作りに成功した事例が数多くあります。その一部を本稿にてご紹介しましょう。

有限会社イー・エム・アイ
代表取締役
棚野 正喜

Special
Feature

5
May

URL <http://www.web-ami.com>

E-mail info@web-ami.com

「三代目の憂鬱」と
資産の関係

「事業承継」は継続事業体として重要な事柄ですが、その背景には様々なドラマが隠されています。多くの中小企業は戦後に生まれ、高度成長期の波に乗って栄えたという歴史を持っています。その中心的な存在として、カリスマ的な創業者が存在し、それをサポートする兄弟や地縁者がいる訳です。そして現在、すでにカリスマ的な創業者は他界し、二代目から三代目へのバトンタッチの時期に來ています。

カリスマ創業者と兄弟・地縁者の努力と我慢で内部留保を積み重ね、通常は土地や建物という資産となつて貸借対照表上に表されています。ちなみに中小零細企業は創業当時、個人経営で個人資産のケースが多いため、背負った借金をバネ

に創業者が無類のパワーを発揮して事業を伸ばし法人化して来たという経緯が見て取れます。したがって法人化後は、不動産を会社が個人から借りている形態なのです。当然、この個人財産は、創業者が他界すると兄弟が相続する訳です。

これは、厄介な問題をはらんでいます。というのは二代目の長男が継承する際に、創業者が意図的に株式の相続は議決権の優位を保つように生前に相続の配分を決めるケースがあるのですが、不動産は均等に分割したまま放置されてしまうのです。この放置された不動産から家賃（相当分を含む）収入を得ている兄弟がいるわけです。

●事例／その1

H社は、大阪府大阪市に立地しており食品メーカーとして製造・販売を手掛けている。創業当初は辺鄙

だったエリアの市街化が進み環境面から近隣とのトラブルが出ています。

この背景下で三代目が事業承継する場合、郊外の工場団地などへ転出して一挙に環境問題を含めて革新しなくなるのですが、不動産がネックになります。

郊外への工場移転計画は年齢が若いから考えられるもので、地域に根を下ろした叔父叔母を含めた古参社員にとっては、自分に不都合な点が多いので賛成しかねます。特に古参社員と叔父叔母が固く結ばれると頑固な抵抗勢力になります。

株式面では三代目に優位性があつても、不動産の面で古参社員の支持を受けた叔父叔母の抵抗が働くのです。問題解決には、叔父叔母が納得する金額で持ち分を放棄してもらう必要があります。仮に、不動産売上の代金で配分すると、その残額で郊外に移転すること



になると資金面で大きくショートします。

この資金を不動産担保で金融機関から調達するのがノーマルなのでしょうが、前述の通り、売却を前提としているので不動産担保ができないのです。以上のように創業者から兄弟へ、兄弟から三代目への時期になり個人資産の分配問題が起こったのです。

ちなみに筆者は、このような状況を「三代目の憂鬱」と呼んでいます。父親である二代目社長が兄弟と仲良くするに温厚な性格の方が多く、その人格で古参社員が残っていると見えるのですが…。

三代目が「経営近代化」という視点で色々考察しても、親である二代目が「その方向性は将来性がある」と認めてくれても、年配になつた叔父叔母や古参社員が抵抗勢力となってしまうのです。

このケースでは、叔父叔母が不動産の売買に押印してくれば計画が進められるので、対立の構造がより鮮明化します。二代目の親も古参社員を巻き込んでいるので、ジャッジしかねる状況が延々と続いてしまったのです。

「見えない資産」で悩む三代目

前述は「不動産」という見える資産の例です。一般的に貸借対照表に出る資産を「見える資産」、貸借対照表に現れない資産を「見えない資産」と言います。

例えば、土地は「見える資産」の代表例ですが、H社のようなバブル前に土地建物を購入しているケースでは、土地は実勢価格が上回るケースが多いので「含み資産」で評価されています。銀行融資などでは、この部分も評価されます。

図1は、一般的な「見える資産」と「見えない資産」をまとめたものですが、三代目の事業承継で悩む点は後者の「見えない資産」に多くあります。社外にある得意先、仕入先、金融機関などは、先人達が営々として築いてきた関係があるのですが、三代目さんの育成法を間違えると大きな壁が生じます。

図1 「見える資産」と「見えない資産」

<p>●見える資産</p> <p>①金融資産：現金、預金、売掛金、受取手形、有価証券 etc</p> <p>②物的資産：土地、建物、棚卸資産、設備、車両 etc</p> <p>●見えざる資産</p> <p>①社内：商品・技術・サービス、人材、風土、経営者、データベース、実績 etc</p> <p>②社外：得意先、仕入先、金融機関、ビジネスモデル、ブランドイメージ etc</p>
--

●事例/その2
T社は、大阪府八尾市の加工メーカーとして活躍してきた会社です。同社では社外との関係がうまく行かず「三代目の憂鬱」が起こったのです。
僅か十数人の加工メーカーなのですが、三代目は高校卒業後に即入社したので社内での信頼関係は築けています。問題は外部の得意先や仕入先、金融機関との関係がうまく行かないという「憂鬱」でした。

三代目は現場で技術職人的に訓練・育成されたという背景があり、事業承継で社長になり、一挙に外部との関係性を維持する業務が降りかかってきたのです。
営業経験が少なく、得意先との関係構築がうまく行かず、次々と大手企業の受注先が他社に奪われるという状況が起こりました。打開策として営業を古参社員に戻して、自分は引きこも

り的に仕入先や金融機関の担当になろうとしたのです。ところが、一度、蹴躓くと悪循環が起こり、仕入先への発注漏れが発生し、金融機関との折衝も覇気がないので足元を見られる状態になったのです。

幸い二代目のリカバリーが早かったので、得意先や仕入先、金融機関との関係もすぐに回復できたのですが、三代目の自信喪失が今後の展開面で不安材料として残っています。
さて、「自信喪失」「不安材料」というキーワードは、健康面にも直結します。
中には、T社三代目のように順調で恵まれた環境下で事業承継をしながらも、本人の器量不足や不運もあり生活習慣が乱れてしまったり、健康を害して入退院を繰り返す状況になり、事業が悪化してしまい「自主清算」に追い込まれたという事例も多くあります。

「ICT」を 活用して活性化

●事例／その3

大阪府八尾市のM商事も三代目でドラマがありました。同社は商社ですが貿易業に加え、自社で材料加工も実施している会社です。

三代目のM氏は、学力優秀で国内の大学を卒業後、アメリカ留学しMBAの資格を取得した経歴をもち、業界関連の大手商社で活躍してから同社に入社した、跡取りとしては申し分のないパターンです。

M商事はニッチな材料分野でブランドを築き、表面上では素晴らしい中小企業なのですが、実際、M氏が入社してみると古い体質が蔓延していたのです。まず経営に大きく影響を与えたのは、叔父が担当する東京支店の存在でした。

以前から東京支店の赤字

が垂れ流し状態でしたが、バブル後の卸先のグローバル化など、変化する社会情勢に乗り遅れたため赤字が全社的に影響し始めていたのです。

必然的に金融機関からの借り入れが増えて、担保を超える水準にまで膨らんでいました。表面上の業績は大きく変化しませんが、叔父が経営する東京支店が癌化しています。M氏は入社間もなく、この事実に気づき社長である父に問い質しました。しかし、その返事は「弟の名刺代」と答えるだけだったのです。

とはいえ、借入金の額も膨らんでくると金融機関の声も厳しくなるので、自ら東京支店へ乗り込んで改善に取り組もうとしました。ところが予想以上に現場の反発が強く、「知」や「意」ではうまく行かないことを悟ったのです。

MBAまで取得したM氏

が「情」という点に気が付いたのは意外ですが、まず、現実の「やり方」を受け止めたのです。確かに当時は時代の変わり目で、過去の「やり方」も一部で通用する時代だったのです。

東京支店の「やり方」として風土化していたものを、「ICT」の活用、つまり経営の近代化という流れを八尾市の本社を中心にスタートさせたのです。そして、改善は順調に展開しました。

それは八尾市の本社で得た案件情報を、東京支店の若手に流すという単純な構図です。すると担当した若手が「やる気」を發揮して新規案件に情熱を燃やすようになったのです。

人海戦術的な東京支店の動きが、「ICT」(Information and Communication Technology)という切り口、情報通信技術によって動き方が変わったのです。ニッチ分野で実力

を發揮していたので、仕事量が増加することで本社同材料加工技術もレベル向上したのです。

このような相乗効果で収益性が高まり無借金化に成功しましたが、三代目のM氏は「実質的には入社後13年という年月がかかりました」と語ります。

「外部パワー」を 活用して活性化

●事例／その4

大阪府大阪市内でレンズ製造を営むO社は、三代目のT氏が入社してから大躍進しました。

T氏は、大手のレジャーボートなどを製造販売するメーカーで、マーケティング部門を担当し実力を發揮した経歴を持ちます。しかしそれは、レンズ製造という面では全くの門外漢を意味します。しかも業界的には、地域の同業他社が衰退

している状況下での入社でした。

ところがT氏は、零細レンズ製造業界の常識に縛られない発想力で次々と経営革新を実施したのでです。まず本業では、製造現場のことは門外漢なので深く関わらず、しかし、顧客からの試作依頼を歓迎し、その製造データを蓄積することに着手したのです。

試作とは失敗の連続が現実です。しかし、その失敗がどのような原料配合、温度条件、手順などで発生したかを事細かに記録するという基本作業を徹底したのです。その作業のために、試作班と製造班に組織分けすることに着手しました。

また、試作には科学的な分析が重要になるので公的な分析機関とのパイプを太くして、その人脈で大学との産学連携の技術交流も深まりました。解析データと試作結果の分析検討も専門





的な視野からのアドバイスが来るようになり、社外の高い水準との交流で試作班のレベルが格段に向上したのです。

「研究開発」とは、社会的要求をみたくことを目的とした応用研究と開発活動と辞書にはありますが、それは、企業においては顧客ニーズに合う製品を作るという「物づくり魂に火をつけること」ではないのでしょうか。何度と壁に跳ね返されながら、製品を産み出すという高い喜びが、さらなるレベルアップへ拍車をかけたのです。

さらに、試作班は実際の量産にも携わり、量産における諸問題の解決にも関わるような組織の流れを構築した結果、試作と量産のコミュニケーションがよくなり製造現場のモラールも向上しました。

そして、これにより高い歩留りを出すようになり、

原価低減の効果も着実に高まったのです。こうした一連の流れで「一人当たり付加価値」は、1千万円を超える上場企業並みの水準に到達しました。

また、試作の失敗におけるデータ解析結果は、直接的に顧客ニーズには合いませんでしたが、副産物として青色を透過しないレンズ製造に結び付きました。このレンズはPC用として大ヒット商品となり、同社の大躍進をさらに力強いものにしていきます。

最後に：「革新の4要素」

冒頭では「土地の遺産相続」「取引先との関係」「健康面から自主清算」の失敗事例を取り上げました。そして、成功事例として「見えない資産」をうまく活かした、以下の2つの会社の三代目を紹介しました。

・M商事はICTを取り入れて外部を利用した改革から始めて無借金経営に導いた

・O社は試作班と製造班に組織を分け、また、外部の試験機関との交流から改革し高い付加価値に導いた

さて、事業承継では様々な環境下で成功や失敗が起こっていることを示しましたが、概ね、三代目のときにドラマになるケースが多いと言えます。そのストーリーは、「創業者のカリスマ性で起業しその後を二代目が守るも、この間に時代が大きく変化する」として三代目になると古い体質が業績に影響し始める」という流れです。

この背景から、三代目が経営革新を志「見えない資産」と日々格闘をする中で、人材と風土を動かして、厚い「壁」を突破しなければ

ならないことが読み取れます。そして、その解決策としては、外的な要因を上手に活用して社内の風土を大きく変革させているのです。このように、中小零細企業の事業革新は、三代目の事業承継が一つの契機ではないでしょうか。

●もう一つの外部パワー

本稿で言う「外部パワー」には、もう一つの活用方法が含まれます。

それは、アドバイザーの存在です。筆者(当社)も、その一翼を担っていると自負しています。クライアントにおいては、「ICT技術に関連する事業の近代化を実現する」「それらを利用してムダを省き古い体質から脱却する」「最終的に納入品質を高める」という目標達成を現実のものとして、社員一人当たりの生産性を格段に高めています。

図2は、「革新の4要素」

図2 革新の4要素

- ①「とんでもない(良い)発想」を起す
- ②その発想が出来ると思ってくれる「同調する味方を作る」
- ③その出来るを「トコトン実践」する
- ④成果を「横展開」する

ですが、「良い発想」も自分一人では実現できないことを表しています。「同調する人」味方」作りがキーポイントであり、社内だけでなく外部の専門家の力を活用することも重要です。そして、「トコトン実践」するという固い信念が必要で、何度も壁に跳ね返されるほど実りが多く、その実りを一人占めにせず、広く協力者に行きわたるような「横展開」する精神が大切なのです。