

事例 2-1-2 ツジ電子株式会社

「早めに従業員へ引継ぐ方針を決め、時間をかけて従業員に事業承継を行った企業」

茨城県土浦市のツジ電子株式会社（従業員18名、資本金3,000万円）は、1977年に創業し、放射光施設向けステッピングモーター¹⁰など、主に研究所や大学で利用される特注の電子装置を設計製造している。

創業25年を迎えた2002年、創業者である辻信行社長（当時）は50代半ばとなり、先を見据えて、事業承継について考え始めた。辻氏の2人の娘は事業を引き継ぐ意思がなく、娘婿も関心を持たなかったため、親族以外への事業承継が必須になった。同社は、自由な社風で、従業員が裁量を持って研究に注力でき、顧客に無期限でメンテナンスを行うなど、従業員も顧客も大切にしていた。M&Aによる事業譲渡では、社風の変化、従業員の士気の低下、サービスの質の低下などを招きかねないとの懸念から、企業文化を十分に理解している従業員への事業承継が最適と考えた。辻氏は、従業員のうち指導力に長けている植松弘之氏（現社長）に後継者になるよう打診したが、植松氏はエンジニアとして働きたい、他に適任者がいるのではないかと、という思いから、後継者になることを辞退した。辻氏は、植松氏にまずは経営に触れてもらうため、植松氏を説得し2006年に取締役役に抜擢した。辻氏は、その後、植松氏の右腕になる人材として、経理を一手に引き受けISO9001の認証取得にも尽力した高野稔氏を2010年に取締役役に抜擢した。

2013年には、将来を見据えて、中小企業診断士の支援のもと、知的資産経営¹¹報告書を作成した。これにより、従業員全員が、自社の強みの源泉や経営方針を認識し、会社をより良くするための知恵を出し合える体制を構築できた。その結果、売上高、収益の向上につながっている。

植松氏は、同社が進むべき方向性が明確になったことが後押しとなり、他の従業員のためにも社長に就任することを決断した。2017年に、辻氏から植松氏に社長を交代し、辻氏は会長となった。株式については、2018年までに辻氏の株式を徐々に植松氏に譲渡し、現在では植松氏の持ち株比率が辻氏を逆転している。事業承継に十分な

準備期間を設けたこと、組織が成長できる土台を作ったことで、承継は円滑に進み、今後の発展を見据えて様々な取組を実施できている。

植松氏は、「これからも、従業員・顧客の両方にとって良い企業であり続けたい。知的資産経営報告書を軸に、成長に向けた取組を実施していく。」と語る。



植松弘之社長



同社の本社

¹⁰ 装置の位置決めを行なう場合などに用いられるモーター。

¹¹ 自社の強み（知的資産）を把握し、それを活用することで業績の向上に結び付ける経営をいう。