

社 長 相 互 の 交 流 誌

NENRIN

年 輪

2021.2.10

Vol.182

特集

役員・社員への

「親族外承継」という選択

～企業をつなぐ、未来につなぐ～

TOP INTERVIEW

伊東電機株式会社

企業紹介

株式会社 ニッカリ

ビジョン経営への扉

中堅・中小企業の成長戦略としての
M&Aの考え方

ダイワエクス株式会社は、工場やプラントの生産設備、コンピュータによる自動制御装置などの設計から製造、施工、メンテナンスまでを一貫して担っている。特に、生産設備の制御プログラミングを得意としているほか、特定メーカーに属さない独立系企業としてメンテナンスにも注力しており、機動性の高い対応に大手総合印刷会社など長年の得意先からの信頼も厚い。

家業でなく企業でありたいと 創業時から親族外承継を選択

自分一人で築いたものだから 承継の形は自分で決める

「子どもの頃から電気関係の仕事に就くのが夢だった」と語る園田敏明監査役（創業者）が、大学卒業後に入社した電気工事関連企業から独立する形で先輩社員と共同創業（ダイワエンジニアリング株式会社）したのは1987年、36歳の時だった。その後、園田監査役が得意とするモータードライブなどの制御技術を活かした事業を独立させる形で、1991年に現在のダイワエクス株式会社を設立している。2代目となる現在の福元重則社長は、当初から技術者として長く現場に携わってきた社員で、園田監査役が大きな信頼を寄せる一人だ。

「私は個人的な財産に対する執着

がなく、創業当時から経営を親族に承継するつもりは全くありませんでした。もし、これが代々営んできた事業を継承した身なら、次につなぐ責任があるので、他人には簡単に渡せませんが、自分一人で築いたものを潰そうが、誰に引き継ごうが、私が決めることだと思うからです。社長の奥さんが財布をしっかりと握っているような一人親方の“家業”とは違い、私は“企業”としてのあるべき姿を考え、家族の理解を得て、身内を社内に入れないことに決めたのです」（園田監査役）。

組織づくりに 国際標準規格（ISO）を活用

それにしても、園田監査役の経営承継に向けての準備は驚くほど早かつ

た。監査役が50歳の時に、10年後の経営承継を宣言した。その段階で、次期社長として福元社長を指名している。「当社の設立当時から会社の理念を共有し信頼してきた4人に、10年後には経営陣として迎えることを伝えました。そして、福元には『次の社長はお前しかいない』と言ったのです」。一方、福元社長は当時を振り返って「その時、私はまだ34歳でしたし、全く現実味がありませんでした。いよいよ本当なのかと覚悟を決めたのは、実は就任の半年前ぐらいです」と語っている。

しかし、園田監査役の承継に向けての基盤固めは着々と進められていた。「創業から私が一人で先頭を切って、営業面でも技術面でもがむしゃらに走ってきたので、親族外承継をするにあたっては組織作りが急務でした。そ



監査役
園田 敏明氏

1951年生まれ。滋賀県出身。1987年にダイワエンジニアリング株式会社を共同創業。1991年に現ダイワエクス株式会社を設立、代表取締役社長に就任。2011年に代表取締役会長に就任。2017年に監査役に就任。



代表取締役社長
福元 重則氏

1966年生まれ。鹿児島県出身。1992年にダイワエンジニアリング株式会社に入社。2004年にダイワエクス株式会社に移籍。2005年に部長、2007年に取締役部長を経て、2011年に代表取締役社長に就任。

所在地 滋賀県栗東市林570-3
TEL 077-552-4041
設立 1991年4月
従業員数 31名
資本金 4,000万円
年商 10億円（20/5期）
事業内容 制御装置の設計・製造
URL https://www.daiwa-elecs.co.jp



本社

れに役立ったのがISO9001の認証取得です。全ての業務に責任者をつけなければならなかったのも、その年に入社してきたばかりの社員にまで検査の責任者を担わせたりしましたが、人は責任を与えられると成長します。翌年には社員全員が反対しましたが（笑）、ISO14001認証も取得しました。認証取得は大変な作業でしたが、それが社内の仕組み作り大きく貢献しました」（園田監査役）。

4人の合議制による運営と 株主構成の安定化

ダイワエクスでは、園田監査役が役員に任命した4人が、福元社長を筆頭に合議制で経営を行っている。「創業者の私がやってきた全てをそのまま一人に背負わせるのは荷が重いと、福元には経営全般を、他の3人はそれぞれに財務、営業、技術のトップとして役割を分担させました」（園田監査役）。では、福元社長を後継者に選んだ理由は何だったのか。

「私は創業者だからトップダウンのやり方でも社員はついてきてくれますが、親族後の後継者が経営する場合には、そうはいきません。合議制による次世代の経営を考えた際に、大切なのは福元が得意とする“融和”だと思ったのです」（園田監査役）。

そして会社の設備や運営資金につ

いては、個人的な保証や担保の提供なく資金を調達した。資本政策については、共同創業者との株式持ち合いを解消するため株式を買い取り、それらは決算のたびに少しずつ、4人の新役員に譲り渡している。

「会社を次の世代に託す上では株式の承継が課題で、私の死後に私の株式を承継した親族が経営に口を挟むことのないようにしておきたいと考えていました。銀行や税理士にいろいろ相談しているなかで、投資育成会社から経営を安定させるための出資の提案を受けたのです」（園田監査役）。投資育成会社からの出資を受けて、結果的に、園田監査役の持株比率は低下した。さらに、例え親族であっても経営に関わることをしないような仕組みも作った。

ライフワークバランスと 教育を大切に経営へ

園田監査役は、いよいよ社長を交代する時、創業時からの得意先の反応が不安だったが、10年をかけて福元社長を後継者として認知してもらうように図ってきたことから思いの外スムーズに受け入れられたという。

「今から15年前に新社屋を建設したのは、当社を私の代で終わらせるつもりはない、次の世代にずっと継承させるんだ、という強い気持ちの表れでした。そして福元たちがきちんと継いで

くれたことに感謝しています」（園田監査役）。

カリスマ的な存在だった園田監査役の後を継いで、福元社長が重視したのは教育だった。「これまで園田監査役の個人的な魅力でお得意先を広げてきましたが、それに頼ることができなくなった今、大切なのは社員の一人ひとりが既存顧客だけでなく新規顧客の獲得にもつながる得意先との信頼づくりができるようになることです。そのため教育に注力していきたい。そして、社員が安心して働くことができる土壌を作るため、まずは家庭を第一に考えてもらえるよう、例えば最大9日間の計画的長期休暇の取得奨励や、育児・介護世代を支援する時間有給の導入などを進めています」（福元社長）。こうした取り組みは「ライフワークバランス経営」の取り組み事例として、滋賀県労働局にも取り上げられている。社員を大切にしてきた園田監査役のDNAも、福元社長を通じて確かに次代へ引き継がれているようだ。

園田監査役へ聞く
親族外承継 成功のツボ
全てを一人に
背負わせるのではなく役割を
分担する体制づくり

経営承継の流れ

