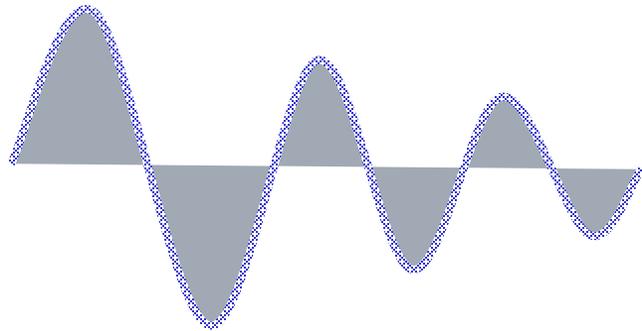


# 当社の事業承継



**(株)電子制御国際  
中村**

**所 在:東京都羽村市神明台3-33-6(準工業地帯)**

**創 業:1968年1月(昭和43年) ※現在57期**

**資本金:5千万円**

**社員数:43名**

**年 商:11億円(2023.9~2024.8)**



**上海依希奇電子有限公司 (子会社)**

**所 在:上海市閔行区虹井路368弄金俊苑1号101**

**創 業:1996年(設立29年)**

**社員数:14名**

**年商:3億円(2023.1~12)**

**日本より輸入・販売、現地製造は地産地消**



# 開発・標準機 (検査機)

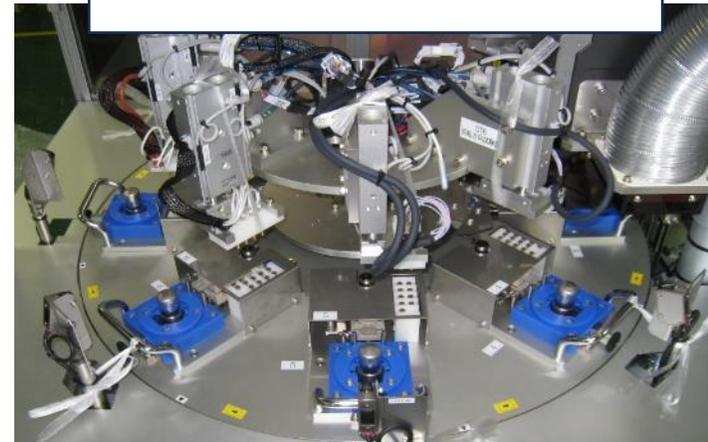
自社開発



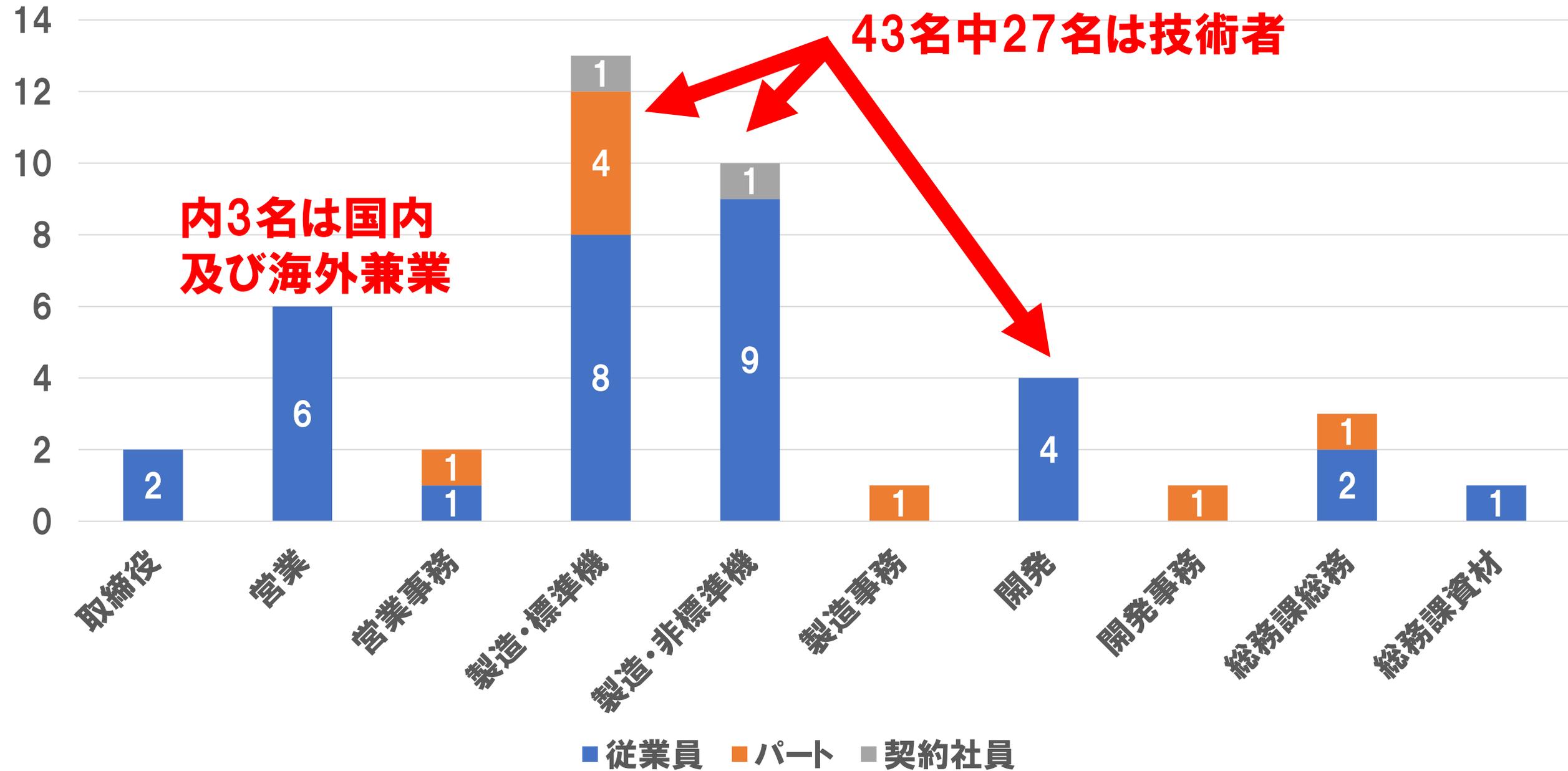
# 非標準機 (複合検査機)



ソフト&ハード設計



# 部門と人員



空気清浄器用  
モータ



チルトステア  
リングモータ



サンルーフ  
モータ



ミラーモータ



サーボモータ



フロント  
ワイパモータ



車高調整モータ



アイドル回転数制御  
ステッピングモータ



アンチロック  
ブレーキモータ



ライトトラック  
ダブルモータ

高級車: 120~160個  
一般車: 80~100個



電動カーテン



リヤワイパ  
モータ



リヤワイパ  
モータ



テレスコピック  
ステアリングモータ



ドアロック  
アクチュエータ



.4WDデフ  
ロックモータ



ウォーターポンプ



エアコン用冷却ファンモータ



ヘッドランプクリーナ用  
モータ&ポンプ



ラジエータ冷却  
ファンモータ



オートドライブ  
モータ



フューネル  
ストップモータ



パワーシート  
ランバーサポート  
用モータ



パワーシートサイド  
サポート用モータ



パワーウィンドウ  
モータ



パワーシート  
モータ



オドメータステッ  
ピングモータ



エアコン用  
ブラシレスモータ

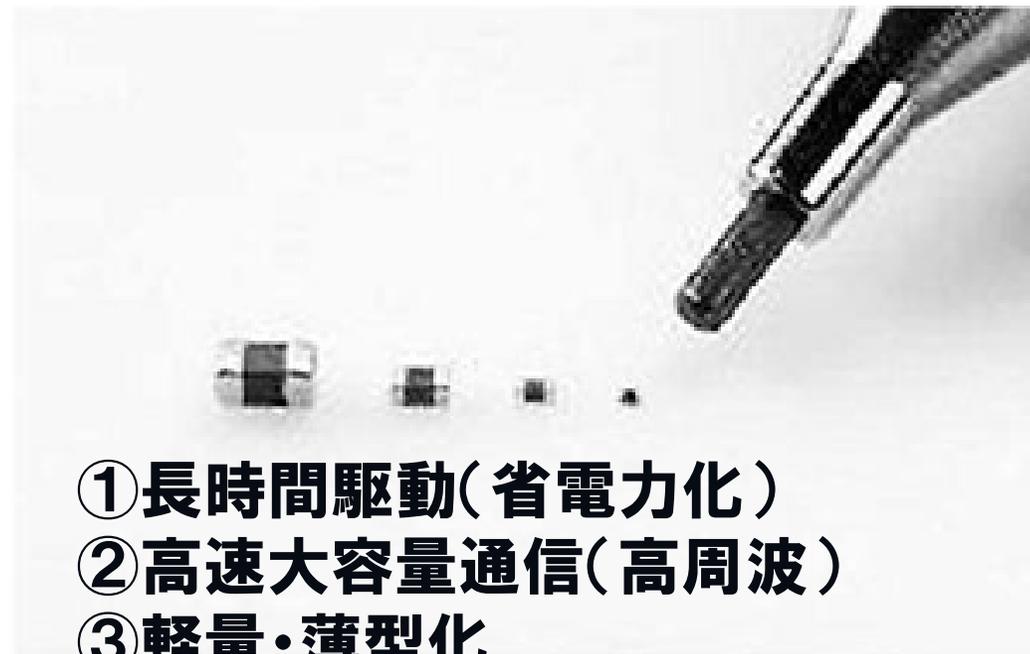
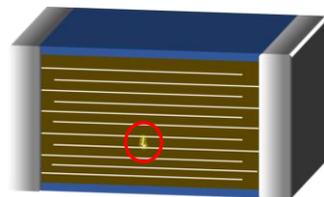
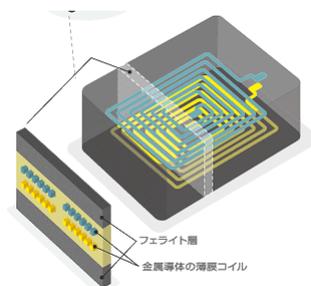


ブロワモータ



ウォッシュ  
システム

# 電子チップ試験



スマートフォンには、

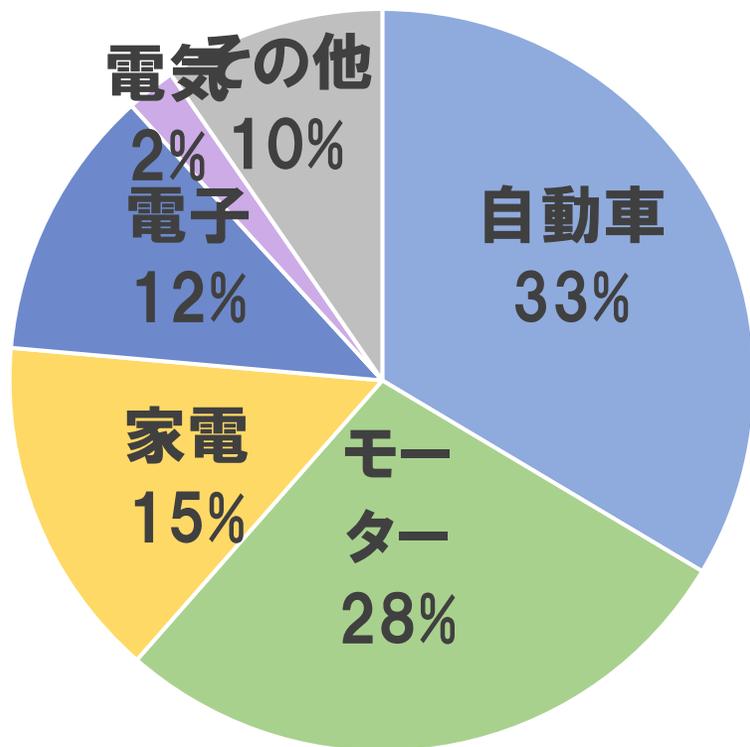
- ・インダクター(電子チップ巻線コイル)が100個程度
- ・MLCC(電子チップコンデンサー)が500個程度

自動車には、MLCCが

- ・ガソリン車 3千~4千個
- ・プラグインハイブリット車 1万2千個
- ・電気自動車 1万8千個

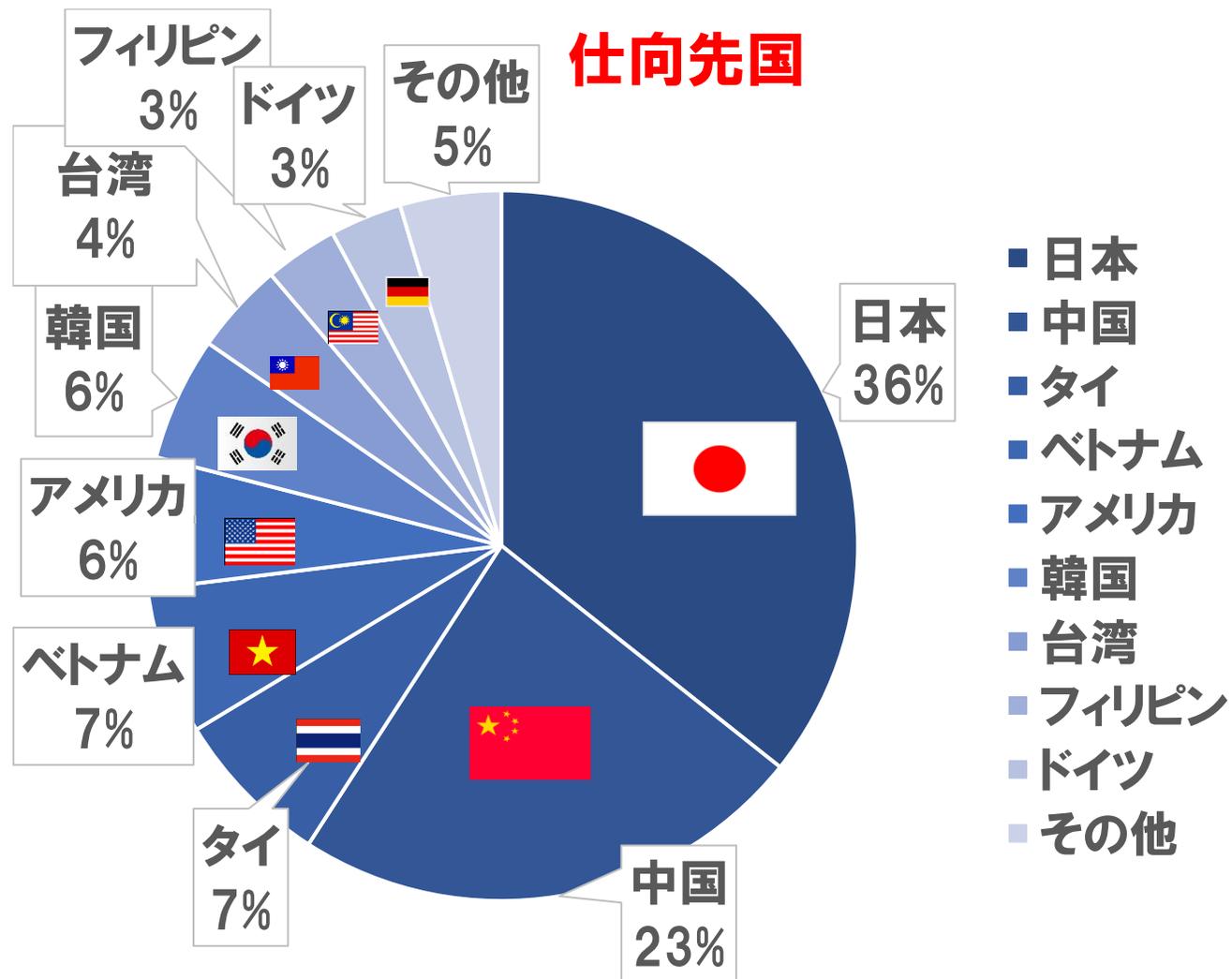
# 販売実績（業種・仕向地）

## 販売先業種



- 自動車
- モーター
- 家電
- 電子
- 電気
- その他

## 仕向先国

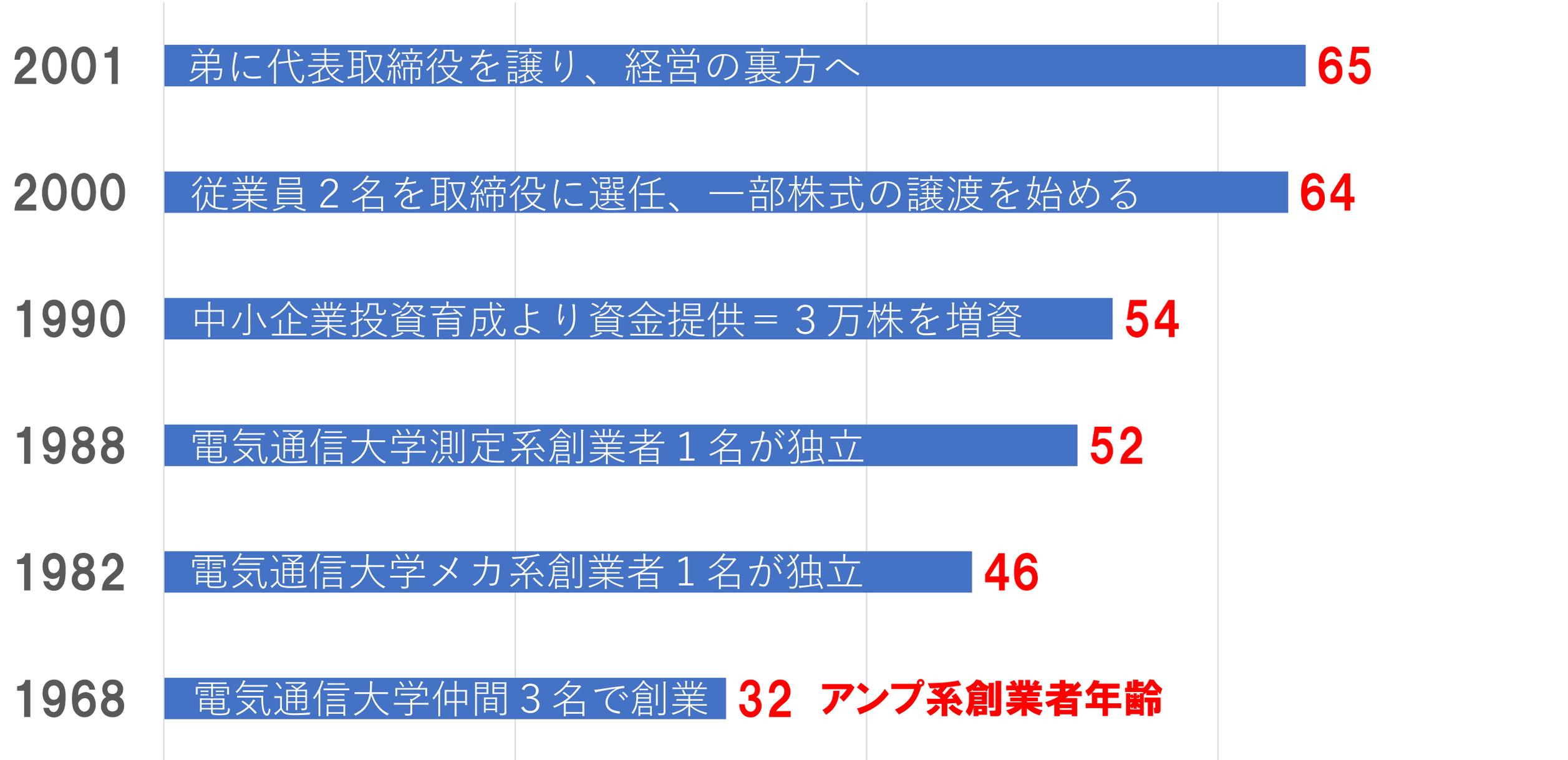


- 日本
- 中国
- タイ
- ベトナム
- アメリカ
- 韓国
- 台湾
- フィリピン
- ドイツ
- その他

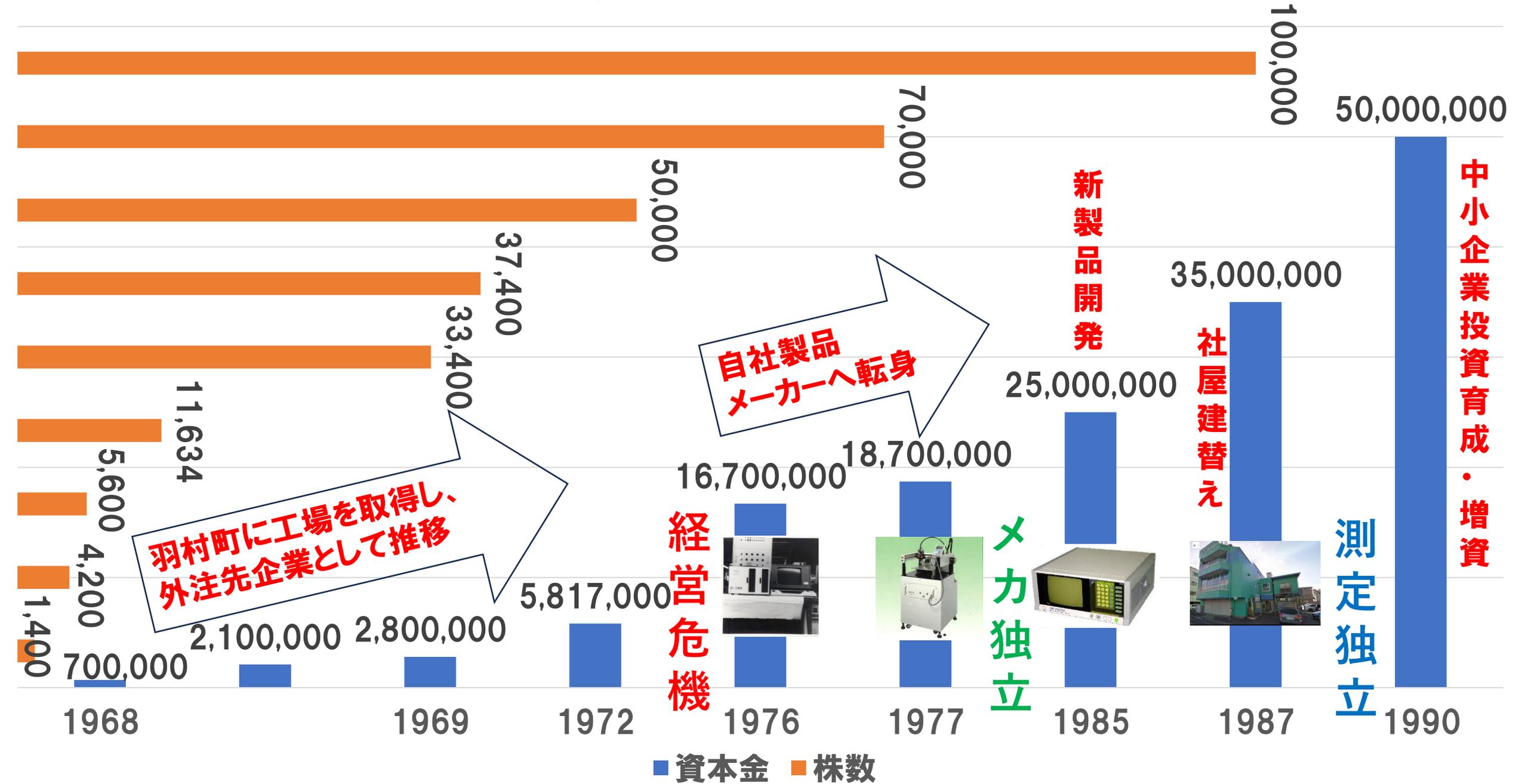
# 事業承継 創業～第1期事業承継を始めるまで

- 1968年、電気通信大学を卒業した仲間3人でものづくり事業を設立
- 一人はメカ系、一人は測定系、一人は音響・アンプ系を得意としていた
- メカ、測定を得意とした2名は支払い・費用＝金勘定が不得意で、音響・アンプを得意とした創業者が工場簿記を学び、経理を見始める
- 1982年、メカ系創業者が独立する
- 1988年、測定創業者が独立する→音響・アンプ系創業者1名が事業を継続
- 親しく付き合っていた取引先2社と、互いに株式を持ち合うなどしたが、2社とも代表取締役退任を機に持ち合い株式を解消となる ※後ほど説明
- 1990年、中小企業投資育成より資金援助を受ける(3万株増資)
- 2000年、製品開発と製造原価低減に功績あった従業員2名を取締役に選任し、株式の一部引継ぎを始める＝従業員事業承継(第1期)に取り組む

# 創業～第1期・事業承継



# 資本金と株式の推移



# 1990年 株式構成

100,000

株式総数

その他(3名)

1800

知人企業B

5,000

知人企業A

5,000

親しい友人企業と株式の持ち合いをしたが、2社とも事業主引退時、株式の持ち合いを解消となる

中小企業投資育成

30,000

54歳 創業者

58,200

0 20,000 40,000 60,000 80,000 100,000

# 2024年 株式構成

100,000

総数

その他(3名)

1,800 1.8%

取締役2名、従業員2名

13,730 13.7%

専務取締役

9,050 9.1%

代表取締役

13,600 13.6%

関係企業(1社)

10,000 10.0%

中小企業投資育成

30,000 30.0%

創業者

21,820 21.8%

従業員・株式数

36,380株  
7千万円

# 株式を持ち合いした会社の出来事

- 東京都A社(加振プローブを輸入・販売する商社)  
1996年ごろ、A社代表取締役より、会社(事業)を引き受けてほしいと話を受けるが、A社従業員が事業売却に反対し断念する  
当社とは、**2003年に株式の持ち合いを解消(2013年まで金庫株)**
- 茨城県B社(振動測定器の国内仕入れ・販売する商社)  
取引先企業の息子が優秀で、後継者にと迎え入れる。事業を譲るのに株式譲渡＝売却金額の話をするが、相手は無償で譲渡してもらえらると考えており、結局は上場会社に株式を売却する事となる。当社とは、**1990年に株式の持ち合いを解消**

# 第1期事業承継

- A社、B社と株式の持ち合いを行い、安定株主の確保に取り組むが、相手先企業で様々な事もあり、持ち株解消となり、別の方法を模索する
- 中小企業投資育成に株主になってもらう事により、安定株主を得る
- 1996年に創業者の弟が入社し常務取締役就任する。ご子息はおらず、就任後2年程度して従業員事業承継の話が従業員にも聞こえるようになる
- 2000年、功績のあった従業員2名を取締役に選任し、事業承継に取り組む
- 2001年、常務取締役(前社長)から代表取締役へ、代表取締役(創業者)から会長へ

# 第2期事業承継(私の話し)

- 1989年～1994年 18～24歳  
高校を卒業し、知り合いのついでで入社する。製造として電気製品の組み立て、調整、メンテナンスなどを担う ※会社唯一の普通高校卒で入社、現在でも最も低学歴
- 1995年 25歳  
創業社長と面接し、将来やりたいことを聞かれ、特にないと答える。暴走族の方がましと言われる
- 1996年 26歳  
前社長が常務(創業者の弟)として入社し、人生が一変する
  - ①常務に**地獄の訓練**に送り込まれる→従業員の選別をする  
※拒否して退社する者もあらわれる
  - ②海外顧客訪問、メンテナンスをするよう言い渡される(25～45歳まで毎月訪問)  
※海外に行きたがらない従業員へ知らしめる**※私の上司も退職**
  - ③報告書を毎日書いて提出する→箇所の指摘はなく毎日再提出  
※一番仕事のできない従業員に課題をあたえ、他従業員にも業務命令に従うよう教育をしていった(当時は**技術・職人の集団であり、書類・文章を作成するものは皆無**)
- 1996年 26歳 あなたが想像する会社の未来を全社員に書かせ、最も内容が面白いと褒められる

# 第2期事業承継 1997～2018（21年間）

- 1997年 27歳 役職:営業課サブリーダー 貯蓄0円

※将来お前も取締役になるかもしれないので、株式を購入出来るよう貯金しろと常務に  
言われる。株式が1株いくらで総額いくら必要か分からないが、とにかく貯金を始める

- 2007年 37歳 役職:営業課リーダー 貯蓄680万円

※当時手取り25万円 毎月8万貯蓄 ※おおよそ年収400～450万

- 2013年 43歳 役職:取締役 貯蓄1,500万円

※会社株式を購入するには不足している感じる ※1株いくらか目安が分からない

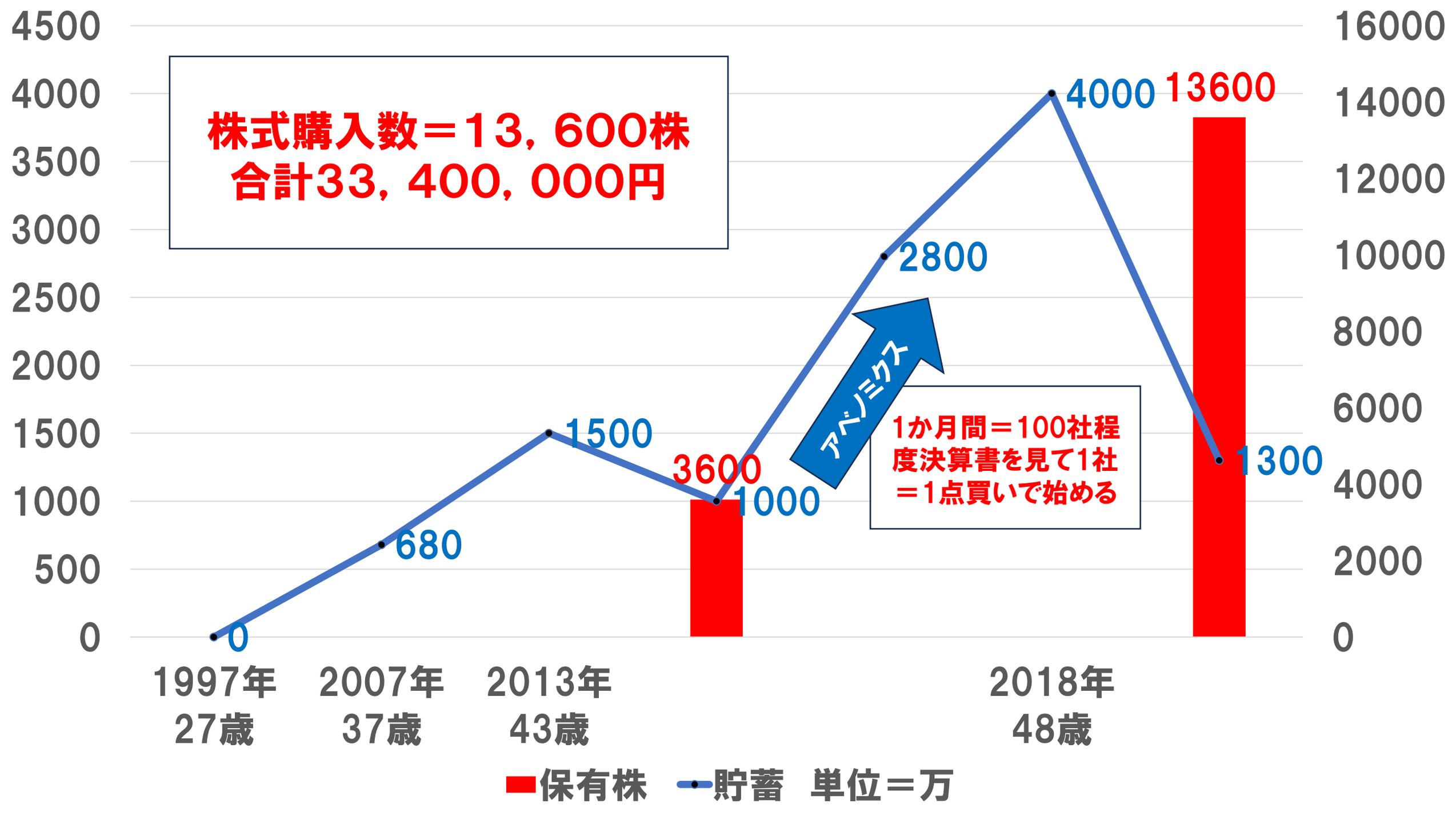
①創業社長に呼ばれ、アベノミクスについて説明を受ける→**株式投資を始める**

②A社金庫株3,600株購入=540万円使う 貯蓄は約1,000万円へ **※1株=1,500円**

③アベノミクス・株式投資で1,800万円利益を生む 貯蓄2,800万円

- 2018年 48歳 役職:代表取締役 貯蓄4,000万円

①代表取締役より、会社株式を10,000株購入=2,800万円使う **※1株=2,800円**



# 交代時の事

- 27歳から48歳の21年間、株式購入を模索する。代表取締役までなるとは思っていなかったが、株式購入には人生を掛けて取り組んだ
- 代表取締役に就任にあたり、高卒で学歴もないと固辞するが、あほなくらいで丁度良い、社長は遊んでいるくらいが会社がうまく回る、お金儲けは運と実力が必要、と言われる
- 退任の話を6月の中旬にされ、8月1日に交代する。引継ぎの期間は短かったが、交代後もあまり苦慮することはなかった。会社をどのように維持し、発展させていくか、常々教育されていたと知る事と、支える人材を育成してくれていたことを少しずつ理解する

# 創業者、前代表取締役からの教育

- 従業員として事業承継をするにあたり、
  - ①株式購入しなければ会社を売る、と言われ、何とかせねばと思い詰める
  - ②事業の将来性＝付加価値の創造を探して来い、と言われる
  - ③お金の流れ＝貸借・試算表について理解が足りないと叱咤される

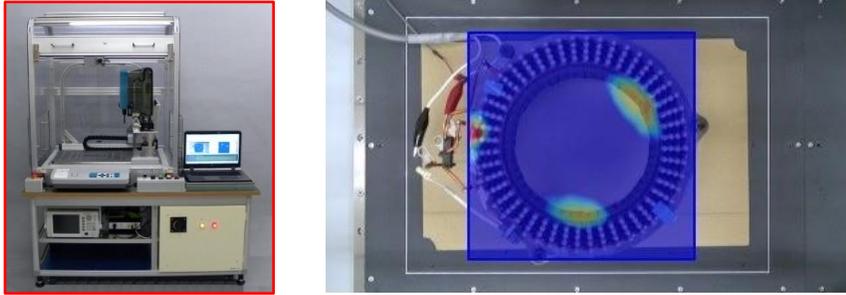
どれも大変であったが、様々な教育によりコロナ化でも赤字にならず事業に取り組めている

# 前社長の事業承継への取り組み（功績）

- ・ 常務として入社当時、技術者集団で文書を書かない我々にISO9000を取入れて報告・連絡・相談をするよう教育する
- ・ 従業員より役員を抜擢し、それぞれ課題を与える  
（一人は物作り、一人は総務・経理、一人は新規事業）
- ・ 各部門から年間の事業目標と半年後の経過報告を始める（マネージメントレビュー）

上記を取り進め、技術者集団の職人企業から各々が責任・役割・目標・実績を重視する企業へと変化した。これにより **人材育成が自然に行える企業** となった。これにより人材が育ち、従業員事業承継が出来る企業となる（事業は代表取締役一人ではできない）

- **政府及び東京都補助金にチャレンジ**



自社内の開発・製造の人員が少なく、製品開発にも限りがあった。そこで他企業と連携し製品開発に取り組むが、互いに利益が合わずやはり自社製品が最も儲かるとあらためて理解する。人員の増員を模索する

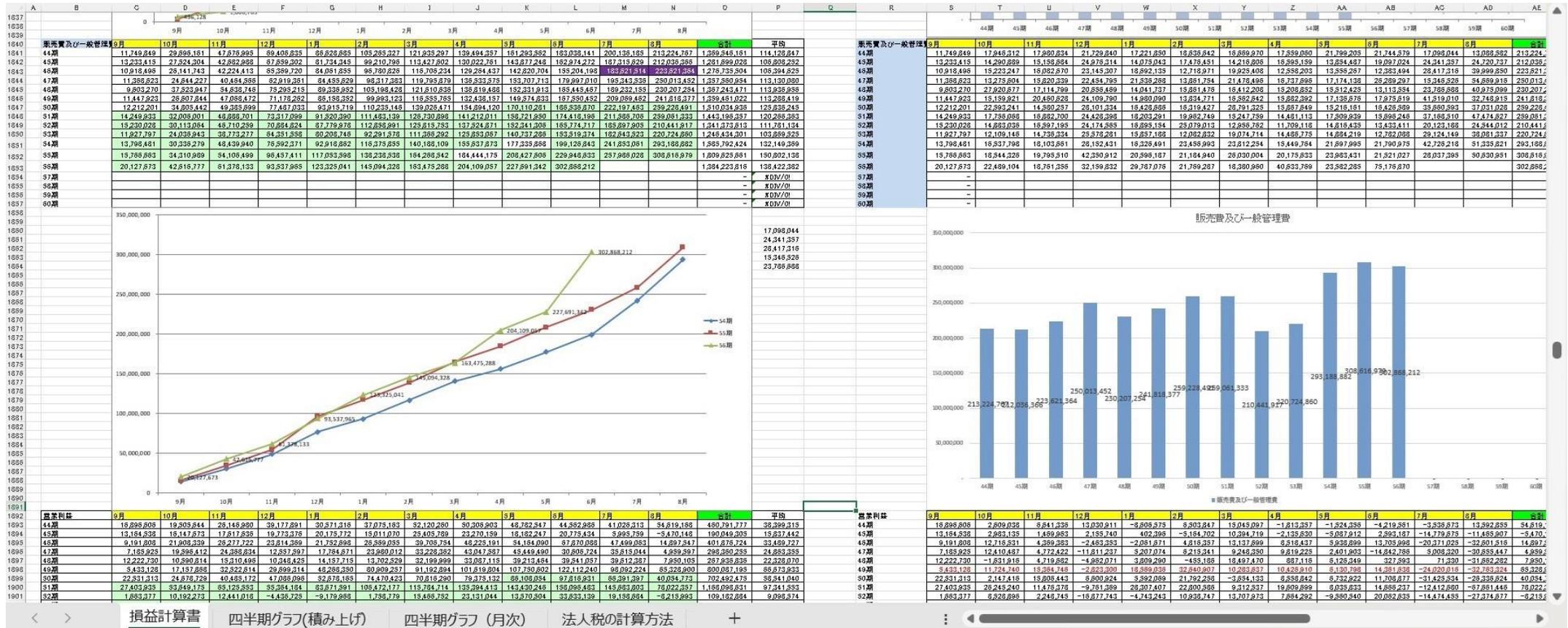
- **海外企業を定期訪問し、プレゼンを実施**

日本の名もなき企業の事業を聞いてもらい、3か月に一度訪問、少しずつ仕事ももらえるようになり、電子チップ試験を見つける



# ・試算表や貸借

従業員時代、販売費管理費や利益など、数字ついてしこたま怒られるが、お金の流れは経営者にならないと分からない面が多いと実感する  
 金融機関との付き合い方は、前社長と同席して経験を積む



# 受注高 年計

TPP、イラン核合意、パリ協定と脱退しまくり、アメリカファーストを掲げ、高い雇用率と低い失業率を実現  
任期中、戦争なし

49期 2016年11月  
トランプ大統領選挙勝利

51期 2019年5月  
米中貿易協定破棄

55期 2023年1月～  
中国・ゼロコロナ解除

49期 2017年  
8月代表交代

貿易戦争

環境/EV投資

不動産不況

52期 2020年1月  
ダイヤモンドプリンセス号  
未知のウイルス蔓延

53期 2021年2月  
ロシア、ウクライナ侵攻

2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024

47期 48期 49期 50期 51期 52期 53期 54期 55期 56期

2014~15

●— 受注高 年計

2023~24

1,400,000,000  
1,200,000,000  
1,000,000,000  
800,000,000  
600,000,000  
400,000,000  
200,000,000  
-

# 売上(単位百万円)

製品開発＝物作りには人材が必要と痛感し、  
就任2年目に社屋の建て替えを始める。以  
前の社屋の2倍の面積となる



# 従業員社長になって気を付けている事

- 従業員の収入を増やす事、利益の還元を重視しています(年3回賞与を30年継続)
- 従業員に挨拶を強要しない→お客様に挨拶してくれればよい
- むやみに従業員に話しかけない、社内をうろうろしない→社長は従業員から見ればうっとうしい人間。自由にものづくりの才能を発揮してもらえば良い
- 部署ごとの取締役、リーダーがその部署の社長と従業員に説明している
- 意味のない出張や行動はしない→社長の日当は高いので、無駄な費用は使わない

従業員皆さんの収入が増え、余暇を楽しむ余力もできれば、職場環境は自然と明るくなり、社長として従業員の皆さんにも認めてもらえる。人に働いているもらい、自身が生きている事を常とする (働いてもらう能力)

# 人材求む

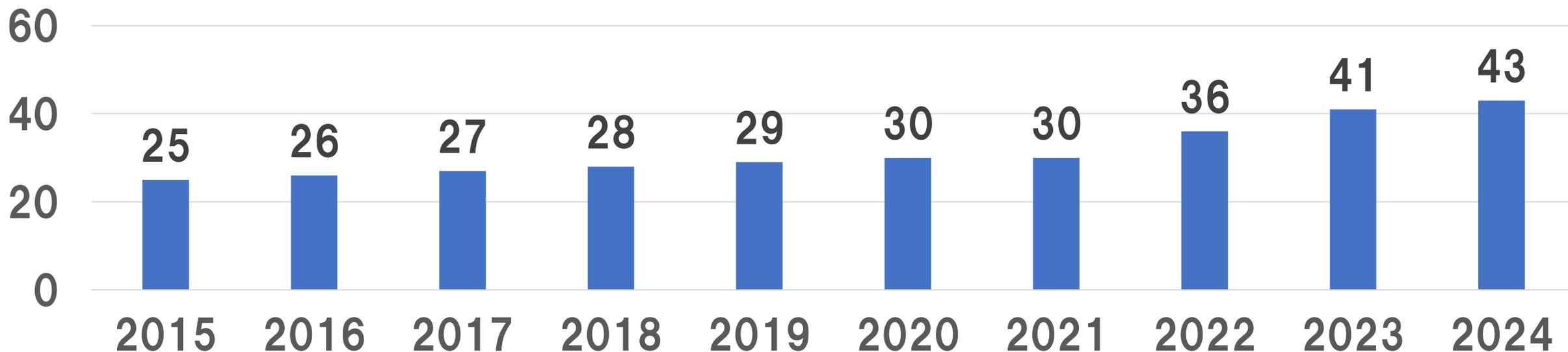


先從隗始 = 隗より始めよ (郭隗)

広く人材を求める意

まずはやってみる、前向きな人を広く世間に求む

正社員・パート従業員



# コロナ感染症と退職者

- 営業は在宅勤務、製造は雇用調整金を頂いての休業を実施する
- 在宅勤務中に外出し、コロナ感染症を発症する者、長引く休業により出勤をしなくなる方が数名
- 1名を除き、4名の方が退職される  
収入を増やすや福利厚生を安定させても、会社に合わなければいついてくれないと知る。

# 57期(2024年9月)~

- 10年間で、営業受注見込みが3倍になった  
**会社全体で真剣にモノづくりに取組んだ結果と感謝**
- 今後、先進国で人口減少 = **人不足により更に自動化が進む**  
欧米などは移民により人口を維持している  
2064年 = 97億人をピークと予測されている
- 地球温暖化による温度上昇、水不足、台風の大型化、災害などが多発するようになり、**物の耐久性の更なる向上**が求められる
- **自動化システムと耐久性のニーズ、これらの更なる追求が重要、AIとの融合に取り組みたい**

# 次期後継者への引継ぎ

- 次期後継者は決めています
- 次期後継者は、私が就任後、3年目に取締役を選任しました
- 保有株式は少しずつでも買ってもらえればとお願いしています
- 交代時期は6～8年後を目安にしています **※就任から交代まで13～15年**
- 交代後は会社には残りません→前代表が残ると・・・
- 経営思想は何も伝えません→従業員を守る選択を自身で判断すれば良い
- 自身を支える右と左の人材(取締役)は、自分で考えて選んでもらいます
- 交代時期と次期後継者は、金融機関や主な株主に私から説明済です
- 次期後継者は事業拡大には向かないが、事業の維持・継続するには私より優れています→攻めに強いのか？守りに強いのか？
- 過去に事業を他企業に売却する話が2度あった。自分は、会社を少しでも大きくし、一緒に会社を大きくしてくれた人たちに**ものづくり事業を引き継ぎたい**

# 株式の今後

- 創業者→ 今後(親族へ承継)
- 中小企業投資育成→ 今後(保持)
- 関連企業→ 今後(保持)
- 取締役2名→ 今後(親族へ承継)
- その他→ 今後(※買取希望の場合、当社購入)
- 代表取締役→ 今後(次期経営者へ売却→事業承継)

# 最後に

- **親族への承継も、従業員への承継も、**
  - ① **引継ぐ人材＝後継者**
  - ② **支える人材＝取締役な、管理職、次世代の管理職**
  - ③ **事業の将来性＝付加価値の創造**
  - ④ **資金＝株式譲渡、事業維持・継続、又は発展・将来への投資**
  - ⑤ **安定株主＝利益を出して配当で還元**

**様々な形の事業承継があります。時間も、労力も、お金も必要です。  
当社は、事業を継続して残すことを重視したのでは、と思います。**