

有限会社 セマデンキ工業

たゆまず磨き上げてきた制御装置製造の技術は、父から子へと受け継がれた。若き経営者は、挑戦者の気概と鍛えた技をもって、事業のさらなる成長を目指す。

企業概要

所在地 群馬県富岡市
 創業年 平成元年
 業種 制御装置製造業
 従業員数 7人
 資本金 3百万円
 年商 約5千万円

事業承継図

- 親族内承継
- 親族外承継 (役員・従業員)
- 親族外承継 (第三者)

父親
 経営者
 瀬間 守雄氏 (当時64歳)

息子
 役員
 瀬間 誠氏 (当時33歳)

経営者交代



新工場の前に立つ瀬間誠社長(左)と瀬間守雄会長(右)

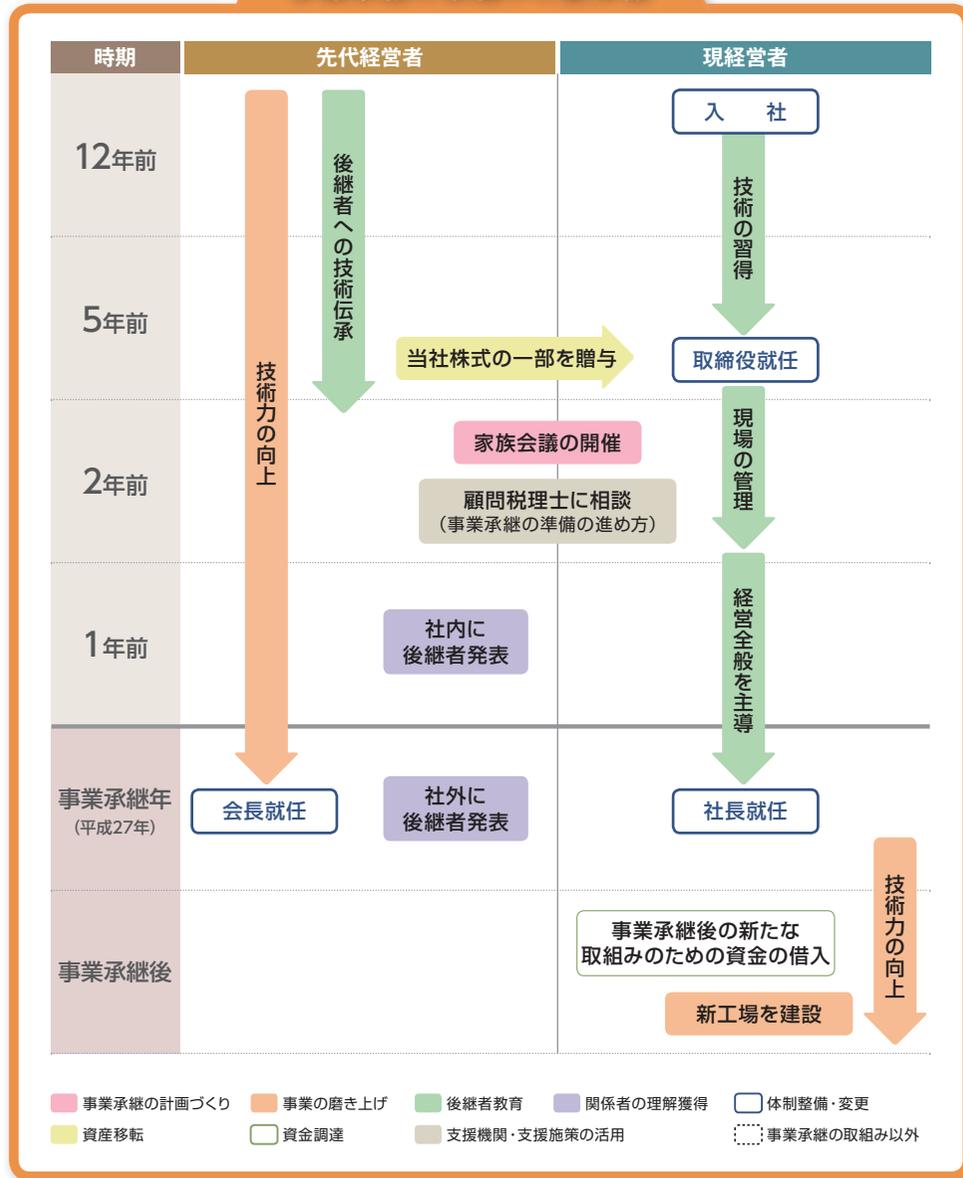
事業概要

■ 液晶ディスプレイ製造装置用制御盤や風力発電システム用制御盤等の機械設備等を制御する自動制御盤の製作や機械配線、メンテナンス等を行っている。精度の高い仕事振りは、国内大手メーカーの一次下請企業等、長年取引のある先から厚い信頼を得ており、受注状況は堅調。平成27年1月に、創業者の瀬間守雄氏から息子の瀬間誠氏へと事業承継を行った後も、業績は右肩上がりで推移している。

■ 同社の強みは、取引先のニーズに応じて、一つひとつ仕様が異なる製品を、手作業で製作する技術・ノウハウを有することである。同社は、こうした強みをさらに発展させ、製品の大型化や多品種小ロット化に対応した効率的な製作を行うことを目指し、平成29年8月に、製造スペースの広さが既存工場の約4倍の新たな工場を建設。今後は、エンドユーザーへのワンストップ納品を可能とするために、自動制御盤の製作だけでなく、製作に必要な図面の設計や、製作後の動作試験、調整等も自社で行う体制を整えていく。

親族内承継

事業承継の取組みの全体像



一 経営者になるために、どのようなことに取り組みましたか。



瀬間 誠氏

振り返ってみると、経営者として必要なことは全て、当社で仕事をする中で学ぶことができています。私は、工業高校の電気科を卒業してから、他社で数年間勤務した後、当社に入りました。当社のような小規模の会社では、経営者は経営に専念していれば良いということはありません。上に立つ人間が一番の技術者でないと、下の者に示しがつかないのです。そのため、技術者として駆け出しだった私は、まず現場で技術を磨くことから始めました。

入社数年後には、管理職としての仕事も行うようになり、29歳頃には、工場全体を監督できるようになりました。社長に就任する2年前頃からは、経営者に近い立場で、経営全般に関わっていたほか、取引先との交渉も全て任されていたことで、多くの経験を積むことができたと考えています。欲を言えば、経営者になる前に、経理についてもっと学んでおけば良かったと思っています。経営者として、自分の会社の財務状況はきちんと把握できるようにしておく必要がありますからね。



瀬間 守雄氏

実は、後継者教育として、私が息子に経営ノウハウのようなものを伝えたことはありません。経営方法や経営者としての姿勢等は、私の背中を見て理解してくれたのだと思っています。



瀬間社長が技術を培った既存工場の内部



同社が製作する自動制御盤

一 経営者の交代は円滑に行うことができましたか。



瀬間 誠氏

後継者がいないという問題は別にして、事業承継の取組みの中でさまざまな課題に直面するのは、比較的規模の大きな企業ではないかと思います。当社の場合は、事業規模がそれほど大きくないこともあり、自分たちが解決できないような多くの課題を抱えてしまったことはありませんでした。事業承継に悩む経営者は多いのかもしれませんが、中には、事業承継を過度に難しいものと思込んでいる方もいるのかもしれないですね。

当社が、経営者の交代に際して特に気を使ったのは、従業員や取引先との信頼関係を維持していくことです。まず、従業員については、私自身が現場で長い間働き、技術力を養ってきたため、単に社長と従業員という関係ではなく、同じ技術者としての強い仲間意識を共有することができました。社長になった今でも、従業員とはお互いに名前と呼び合っていますよ。

また、取引先との関係については、経営者交代による不安を感じられないように、これまでの仕事を変わらずに行うことを重視しました。経営者になると、自分の力を示すために、仕事のやり方をすぐに変えようとする方もいると思いますが、これまでのやり方を守っていくことも大切です。そうした姿勢が評価されて、君だったら任せられるよと、取引先から言ってもらえました。



瀬間 守雄氏

当社のような下請企業は、親会社と良い関係を築いていくことが重要です。取引先の担当者も段々と若い方に代わっていき、付き合っていくのは私よりも息子の方が良いと思うようになりました。もう少し経営者を続けたいという気持ちもありましたが、息子は経験を十分に積んでおり、もう経営者としてやっていけると感じて、事業承継の時期が来たのだと理解しました。

一 事業承継後にどのような取組みを進めてきましたか。



瀬間 誠氏

経営者になった以上、当社をさらに成長させたいという気持ちは強いです。また、自分自身が挑戦者として、率先してやる気を見せれば、従業員の士気も上がると考えています。事業承継から2年が経過し、業績は順調に推移していますが、新たな経営課題も見えています。

一つは、製品の大型化や多品種小ロット化に対応するために、これまでよりも効率的な生産体制を構築していくこと。次いで、エンドユーザーまでのワンストップ納品を可能とするために、現在は主に取引先から提供されている制御盤図面の設計や、制御盤の頭脳部分であるプログラムの製作、さらには、製作後の制御盤の動作試験、調整までも自社で行えるようにして、業務の幅を広げること。そして最後に、熟練工から若手従業員への技術承継を進めることです。製造業であれば同様の課題を抱えている企業は多いと思いますが、当社は熟練工が中心となって製作するため、作業工程が細分化されておらず、現状は、若手従業員が技術力を向上させにくい作業環境になってしまっています。

こうした経営課題の解決に向けて、当社は、製造スペースの拡大や製品の動作試験エリアの確保を図った新工場を建設しました。今後は、業務を見る化し、作業工程のマニュアル化や技能の標準化に取組むことにより、若手従業員への技術承継も進めていきます。

事業承継後、当社が新たな経営課題に挑むことができた理由の一つは、先代が私を信頼して経営を任せてくれたからです。先代は今も会長という立場にありますが、経営者ではなく技術者に徹しており、経営方針を巡って対立するようなことはありません。私が経営しやすい環境をつくってくれていますので、先代には本当に感謝しています。



瀬間 守雄氏

事業承継後に、先代経営者が口を出し過ぎると、新しい経営者はやりにくいでしょう。息子とはずっと一緒にいますので、昔はよく仕事の進め方等でけんかもしていましたよ。ですが、事業承継後は、経営に関して、できるだけ口を出さないようにしています。もう自分は経営者ではないのだと思って我慢します。今の人と昔の人では育った環境も考え方も違いますし、以前の考え方が現在の経営環境に合うとは限りませんからね。経営を任せただけ以上に信頼すること。それが先代経営者として必要な心構えだと思っています。

一 日本公庫を利用した経緯を教えてください。



瀬間 誠氏

事業承継を機に新たな取引先が増え、既存の工場では手狭になってきました。また、今後、事業承継後の新たな経営課題に取組んでいくこともあり、より大きな工場が必要と考え、新工場の建設資金に充てるために、日本公庫を利用しました。大きな設備投資になりましたが、先代も私の考えに賛同してくれましたので、自信をもって踏み出すことができました。



同社の既存工場の外観



同社の新工場の外観