

第 41 回フォーラム 中小企業の底力と弱さ

日時：H30 年 11 月 21 日 (水)

18:00~19:35 講演

講師

田野 通保 (たの みちやす) 氏

(株) データ・テック 代表取締役



1953 年栃木県足利市生まれ。1972 年東京都立大理学部卒。同大学大学院物理専攻を経て、1980 年東京大学物性研究所入所。1983 年(株)データ・テック創業。1998 年世界初のドライビングレコーダである「セイフティレコーダ SRI」のサンプル出荷開始。2007 年経産省「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業 300 社」に選ばれる。2011 年東京商工会議所「勇気ある経営大賞 優秀賞」を受賞。

概要

私は、生まれも育ちも北関東の足利市です。栃木県にある足利市・太田市・宇都宮市などの地名は、みな地元の豪族の氏名(うじな)から来ています。それぞれに一国一城の意識を持った、独立心の強いお国柄です。その影響なのか、私の家族にサラリーマンになった人は一人もなく、また勤めても結局は辞めて独立しています。私も後述するように、大企業への就職などは一度も考えたことがなく、中学生のときに母親に「独立したい」と云ったくらい自立心が強かったです。また足利という地は、昔から養蚕が盛んでした。養蚕業から発する繊維工業は、諏訪市や豊田市などのように精密機械産業へと発展するパターンがあるようです。足利市も然りです。また隣の太田市には、中島飛行機(現在スバル)や三菱電機といった大手の製造メーカーがあり、ものづくりの雰囲気がありました。小学生の頃のアルバイト体験などから、私もモノを作りたいという思いをもち、上京して東京都立大学に入りました。

東京都立大学(現在首都大学東京)には通算 6 年いました。2 年間は学生運動に集中し、後の 4 年間はみっちり勉強しました。大学から大学院時代は、少人数のゼミや自主ゼミなどを通して「量子力学」(ディラック)、「力学」(リフィッツ)、「個体物理」(キッテル)など、難解な古典的名著に取り組みました。また「好きなことをやっているのだから、少しくらい不都合なことは起こるものだ」「学問をするのは新しいことをやるためであり、そのためには古い知識を早く吸収せよ」といった教授からの言葉に鼓舞され、自主ゼミなどを通して「知らない世界を覗く快感」のようなものを味わいました。大学には勉強するために入ったのだと一途に信じ、就職活動などは全く眼中にありませんでした。その後、東大の物性研究所に籍を置き、研究の道を進もうと思いましたが、周囲の人を見て「本当に頭にいい人はいるものだ」という思いも強くなりました。一日 5 時間を集中して勉強し続けられる人には、それだけの才能があるのだと思い至りました。

1983年に株式会社データ・テックを創業しました。私と大田区役所を辞めた2人の3人が創業メンバーです。モノづくりをするからには、大手の下請けではなく、価格決定権を持つ自分の製品を世に出そうと思って始めましたが、暫くはやはり下請けがメインでした。休日が日曜日だけだった時代、土曜日の終業時から日曜日いっぱいかけて自分の勉強をするのが無上の楽しみでした。ラジオ雑誌などを参考にして、独学で8ビットCPUの設計図を手作りしたりしました。

当社の主力製品は車載搭載機「セイフティレコーダ」です。当社の売上げは年間15～20億円程度、しかしそのうち約2億円が開発費用です。新製品の開発には平均2年ほどかかり、しかもすぐに上市できる保証はありません。また当社は年間2・3件の特許出願をしています。現在7か国で特許を有し、その権利によるロイヤリティ収入もあります。ただ現在の日本において、知財の世界は中小企業にとって大変厳しく、特許侵害などで大企業と争っても勝率は1割に達しません。また特許を維持していく費用もかかり、あわせて登録商標もきちんと保持していなければなりません。

在庫も経営を圧迫する要因です。在庫には、実在庫と先を見越して発注することから生じる潜在在庫があります。現在部品の多くを中国から調達していますが、調達に要するリードタイムが12か月程かかることもあります。現在、実在庫は2億円以上抱えないようにしていますが、過去には在庫が7億円にまで膨らんだこともあり、資金繰りを圧迫していました。

当社の車載器は、すべて自社開発製品です。IoTやクラウドをいち早く活用して、営業車の動態管理（現在位置情報）を正確に把握する技術を、コンビニ（ローソン）に応用展開しました。日本通運の全車両には当社製品が搭載されています。また事故を減らす、事故を未然に防ぐための「運転診断」も、オリックス自動車と共同開発しました。大手自動車保険各社やカーナビデータ会社、自動車メーカーなどに当社のアルゴリズムを提供したり、ライセンス契約を結んだりして事業を進めています。現在も行っている東京大学との共同研究は、「いかに交通事故を未然に防ぐか」をテーマにしたものです。

現在私が、最大の課題と認識しているのは「後継者問題」です。当社は、モノづくりの会社であり、しかもコンテンツ事業を営んでいるので、関係先とのお付き合いの継続性が重要であり、自分勝手に廃業などの選択ができない立場にあります。事業継承の問題は、実は大田区の中小企業の多くが抱えている共通課題であり、これがうまくいかないと、日本が誇る精密で貴重な技術が失われてしまうことになりかねません。社内で後継者を育てるとともに、M&Aについても検討していますが、耳に入ってくるのは成功例ばかりで、なかなか実情がつかめないのが悩みです。せっかく培ってきた技術をうまく伝承していくにはどうすべきか、ご経験や知見をお持ちの方と情報交換をさせていただきたいと思います。

Q&A を通して出た意見

- ・いまのところ、子供への承継は考えていない。いかに経営状態がよくても、中小企業は多かれ少なかれ借金を抱えており、それを承知で承継してくれる子供はなかなかいないし、親としての葛藤もある。そのような状態で、本当に当社の事業を評価してくれる大手と組もうという意図で、M&Aを模索し交渉不調を経験している。現在別のM&Aを検討しているが、今後は社員にも相談しようと思う。（田野氏）

- ・中小企業の事業継承は、技術力を維持しつつどう繋げていくか、という面と、会社の財務状態をどうしていくかという、大きな二つの側面がある。M&Aの成功は実は難しく、成功率3%ともいわれている。財務面は、ファンドなどを活用して改善する手もある。技術力も含めて、会社を背負っていける人材を核に、いかに次に繋げていくかだと思う。
- ・経営者の責務は、企業規模にかかわらず「社員の生活を守る」ことと「よき後継者を育てる」ことにつくる。人材育成による後継者育成が、より企業価値を高める。
- ・2025年問題や2030年問題を背景に、中小企業の減少が予測される中で、中小企業の承継については税制面での優遇措置が適用される。またM&Aについても、ケースが急速に増えてきているため、マッチング率が上がってきているのも事実。事業承継には最低5年はかかると思った方がいい。
- ・(同友会内の部会で)事業承継の問題を、①親族内承継 ②親族外承継 ③M&A ④廃業 の4つのパターンで検討した。結局これという万能の解決策があるわけではなく、各企業毎に見合ったパターンを見出すしかない、という意見に落ち着いた。
- ・大手企業の人材不足、研究開発力不足は深刻で、実力のある中小企業をまるごと買ってしまおう、という傾向もある。中小企業がもつ技術力は、決して卑下するものではない。
- ・事業承継には、「MBO+持株会」を活用する手もある。社員に株を持ってもらい、配当も出すという状況をつくれれば、社員の経営に関する意識は確実に向上する。
- ・事業承継については、「相談相手がいない」という経営者も多い。事業承継は企業の相続問題で非常にナイーブな問題。都銀なども含めM&Aのコンサルティング部門に相談し、「痛い目にあった」「情報が漏洩した」といった話はよく聞く。
- ・共同研究している大学などの優秀な若手人材をリクルートすれば？
⇒近々出身大学の寄附講座で講義する予定だが、正にそういう機会があることを期待している。(田野氏)

19:35~20:55 懇親会

当日の概要 参加者：22名

アンケートよりの抜粋

- 講演内容について
 - ・今までにないテーマ「事業継承」で勉強になった
 - ・幅広い質疑（特に事業継承）が参考になった

