

平成17～18年度

経営問題研究委員会 報告書

事業継承の課題と対策

—— 相続、後継者、M&Aの研究と活用 ——

社団法人京都経済同友会
経営問題研究委員会

平成19年8月

はじめに

俗に、我が国の企業社会では「3代続けば会社もたない」と言われるように、世代交代時の資産譲渡にかかる税対策は、事前の準備を余程しっかりしておかないと事業継承もままなりません。また、一方においては、後継者の育成や選任時期など、企業経営面での対応も十分に心しておかなければならない大きな課題であると言えます。

さらに近年では、世情を賑わせた“敵対的買収行為”の問題も、決して対岸の火事として見過ごせる問題ではないでしょう。

このような環境、状況下において、私たち京都経済同友会・経営問題研究委員会では、「事業継承の課題と対策」をテーマとして、“相続税対策”“後継者の条件”“M&A”を中心に、平成17～18年度の2年間にわたって計10回の委員会を開催し、勉強して参りました。

本報告書は、本会会員による自社の事例発表や、外部有識者の講演をもととする各委員会の内容を要約したものでございます。この報告書のとりまとめをもって本委員会の活動報告と致したく存じます。ご高覧いただければ幸甚に存じます。

平成19年8月

経営問題研究委員会
委員長 辻 理

目次

はじめに.....	1
第1回委員会／パネルディスカッション 「事業継承の諸問題——その実態を考える」	4
第2回委員会／講演 「事業継承と税——相続について考える」	9
第4回委員会／講演 「失敗事例から学ぶ事業承継対策」	14
第6回委員会／パネルディスカッション 「老舗企業にみる事業継承と後継者の条件」	18
第7回委員会／講演 「後継者の条件とその育て方」	24
第8回委員会／講演 「中小企業を幸せにするM&A」	28
第9回委員会／講演 「伝統を守る」	32
第10回委員会／講演 「事業継承」	36
平成17～18年度経営問題研究委員会 活動状況	42
平成17～18年度経営問題研究委員会 委員名簿	44

※本誌“平成17～18年度 経営問題研究委員会 報告書”における役職はすべて当時のものを掲載しています。

事業継承の諸問題——その実態を考える

平成17年 7月 1日(金) 17:00 ~ 19:00
リーガロイヤルホテル京都

コーディネーター

サムコ株式会社 代表取締役社長

辻 理 氏 (本委員会委員長)

パネリスト

ウライ株式会社 代表取締役社長

裏井 紳介 氏 (本委員会副委員長)

ムーンバット株式会社 取締役相談役

岡田 登史彦 氏 (本委員会担当幹事)

西村証券株式会社 取締役社長

西村 永良 氏 (本委員会担当幹事)



あいさつ

辻(委員長) 相続、事業継承の諸問題のテーマで2年間、10回の研究会を開催します。115名の委員が強い関心をもち、本日第1回委員会に53名が参加されました。今後、税制等専門的なことも出てくると推測しております。委員会の性質を考えて、いろいろな事例につきましても研究をして、具体的なテーマを取り上げ深く議論をしたいと思っています。



辻 理 氏

経営権と財産継承

辻 事業継承と後継者問題で、一つは事業をどのように継承していくか、一方、財産の継承があります。特に事業財産の継承では、自社株の継承が大きな問題です。経営権の視点でみると、M&Aによる会社売却、あるいは相続、株式の公開を経て事業を継承して株式市場から相続の資金化があります。さらに、税法との絡みで相続税、贈与税、譲渡などをクリアしないと同族者に継承できないのです。

次に、事業継承の問題で典型的な例がオーナー会社の事業継承です。上場企業を目指し、上場したから継承問題が解決するのではなく、むしろ大きな問題が発生します。また自社株を継承し相続することです。生前の贈与、または問題が起きたときに相続するやり方があります。そこで今日はいろいろな事業継承に関わる視点から3人のパネラーの方に意見をお聞かせいただきます。

裏井 私自身は2代目で当社は創業55年です。私が57歳になり次の後継者を誰にするか考える時期になりました。私は室町の呉服問屋の二世として育ち、反物の間で寝起きする少年時代でした。中学卒業までは従業員

と一緒に食事しました。親父が、従業員が好き嫌いしないように、私が好き嫌いを言うと従業員の前で私を殴るのです。私はほうれん草が嫌いだったので、「ほうれん草が食べられない」と言うと、「何を言うてんのや！」って私を殴るのです。私も少し根性があったから殴られても食べないのですが、次の食事に私だけほうれん草が出るのです。親父は、社員教育を、息子を通じてしていたのです。

当時、「問屋はクリエイターでなく、メーカーから1万円買って、それを1万2,000円で卸すという、人の道に外れることだから絶対に商売人にはなるまい」と思っていました。昔から歴史や文学が好きで、お袋も「あんたは商売人には向かない」と言い続けていました。また幼いころ、枕元で両親が「明日払う給料がない」という話を耳にしたり、親父が突然台所に勢いよく入ってきて、台所の財布までひっくり返して持ち出たりする光景を目の当たりにして、絶対に商売人にはなるまいと思っておりました。

しかし私はひとりっ子で逃げられません。当時の中小企業や京都室町の二世は、たいてい小学5年生になると同志社中学に入るため塾に行きます。同志社中学に受かると、中・高・大と同志社へ行き、2年ほど修業して帰って跡を継ぐ、というのがルートとして決められているのです。

私の最初の闘いは、塾に行かないことでした。代わりに逃げ出したつもりで東京の大学に行きました。大学で歴史を勉強していたので、歴史学者になることを考えていました。その矢先、唯一、「あんたは商売人には向かない、好きなことをしたらいい」と言っていたお袋が亡くなり、親父が一人になりました。それでも「大学院に行きたい」と親戚や会社の幹部に言いましたところ、東京へみんなが入れ替わり立ち替わり、「あのお父さんをそのまま一人にしておくのか」と説得に出てくるのです。それで悩みに悩んで、跡を継ぐことにしたわけです。

お袋をなくした親父が魂の抜けたような姿になっていました。「跡を継ぐ」と私が言ったとき、それまで何も言わなかった親父が涙を流したのを見て、正しい選択をしたと思いました。

そういう経緯で、私は嫌々継いだのです。39歳で社長を継ぎ18年になります。曲がりなりにも会社がやれ、比較的若い社員が元気に仕事をしています。なぜかと考えると、これは私が嫌々、会社を継ぎ、怠け者だからだと思います。今でも月曜日に会社に行くのが憂鬱です。社長の僕が「月曜日に会社に行くのが嫌だから、社員はもっと嫌なはずだ」と、朝礼で言うのです。その嫌な気持ちをちょっとでもいい方に向けてあげるには

どうしたらいいか、というのが私の経営者としての理論です。

創業者は会社と仕事が好きでしょうがない。好き過ぎて社員の怠け心がわからず、「俺がこんなに会社と仕事が好きなのに、なんで社員は働かないのだ」って言うのです。嫌々継いだ二世には社員の気持ちがよくわかるのです。親父に勝てることは何一つないのです。しかし、ある本で“優れた人は優しき人なり”という言葉に出会い、「あ、俺が親父に勝てるのは優しさしかない」と思いました。自分が始めたわけではなく継続しているだけですから、二世は非常に謙虚でなければいけない。1のものを100にしても1,000にしても、0を1にした人の方が偉いのです。二世は創業者を絶対に抜けない。それと親父の仕事を他人がやって潰せば、親父は残念がるけれども、息子が後を継いで潰すのだったら怒らないだろう、という開き直りの心、そのバランス感覚がよかったと思うのです。また、中学卒業まで従業員と寝泊まりしていたから、修業へ行っても帰ってきても、幼い頃、兄貴のように相手をしてもらった人が会社の幹部にいたわけです。

問屋でクリエイティブな技術の継承が要らなかったことも大きいです。例えば料理屋だったら、料理技術の継承が必要ですが、私にはその必要がなかったのも継承できている理由だと思います。

中小企業の場合、問題がない限り息子が継ぐ方が、社内が平和で波風が立たないと思います。また、社長が30歳くらい若返りますが、大企業では考えられないことです。それによって考え方も変わる、会社のモラルも変わります。幹部も当然入れ替わらなくてははいけない。これをうまく利用すればこんなにすばらしいことはないのです。日本史で、北条氏と足利氏と徳川氏が15代続いています。いずれも初代が創業して、3代目が根本を固め、8代目がリストラして15代続いたということです。家康が徳川幕府を築き、3代目の家光が鎖国や参勤交代をし、後々までの徳川幕府の骨格を



裏井 紳介氏

つくりました。しかし、8代目になるとそれが緩んできたので享保の改革を吉宗が行い、リストラをしました。それが15代までもったわけです。企業も同じです。

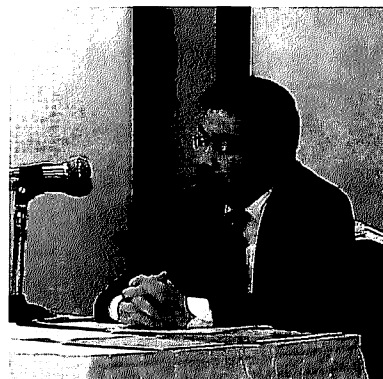
現在私には長女・次女・長男の3人子どもがおります。長女の婿が31歳で、実家が同じ商売をしていた関係で、うちの仕事を手伝っております。長男は京都銀行におり、会社を継ぎたいと意思表示していますので、2人後継者がいるわけです。後継者で一番問題になるのは、親父が十分話をしていないことです。息子から父が亡くなったときのことを考えるのはタブーです。親父が息子に思っていること、会社はこうあるべきだといったことを伝えるべきではないかと思います。

辻 裏井さんは歴史を勉強されているということで、歴史的な事例を語っていただきまして、大変よくわかりました。ただ、私は自分で会社を始めた人間ですので、「月曜日に会社に行きたくない」と言ったことがなく、大変新鮮に聞こえました。いろいろな経営手法、後継者育成があるなどおもしろく聞かせていただきました。それでは次に、西村さんからお話をお聞きしたいと思います。

家の誇り継承

西村 事業継承について、バブルの時代までは、大半が税金の話、どうやって財産を上手に分割して税金を安くするか、という話だったのです。しかし、昨今は人的継承の問題が中心になってきています。お金よりも人の問題、心の問題になってきているようです。事業継承は、商売、事業をどうやって継続させていくかということに加えて、その家の誇りをどうやって継承し守っていくかということが大きなテーマです。老舗は長い歴史のなかで非常に苦しい時期もあり、また常に長男が事業を継いだというわけではないのです。家筋が絶えかけたこともあり、また事業が厳しくなって血のにじむような努力をして立て直してきたのです。そういう歴史を語り継いで後継者にきちんと理解してもらう、そして家業がどういうもので重みのあるものかを認識してもらうことが、非常に大切なのです。

事業は時代によって変化していくものです。消費者、お客様は当然変わってきますので時代によって変化していかなければならないのです。例えば10年後にどういう形で商売をしていくのか、またその時代のお客様、消費者のことをきちんと考えていく。その積み重ねが何十年、何百年の歴史へと発展してきているのだと思



西村 永良氏

います。伝統は革新の積み重ねで、常に変化にうまく対応し、変化を自らつくり出すことで、商売が長続きしていると思います。

人事について、私も父と30歳離れておりまして、一気に30年若返りました。父と一緒にやってきた人たちは、ある程度の年齢になっているわけですが、社長が30年若くなると、その人たちをどう処遇していくのかを考えました。私と同世代の人たちとは仕事をしやすいのですが、真ん中の人たちをどう処遇して次の世代を支えていく会社にどうまとめていくかが課題です。後継者の人望、資質にも大きく左右されます。その後継者は本当に人間的に問題がないのか、社員や取引先から信頼されるのか、そして経営能力はあるのか、などは考えなければならない問題です。

私は株式市場に携わっていますが、新興企業と老舗のオーナーとの違いは、新興企業のオーナーは、基本的に株式公開を目的に事業を興されていることです。目的は資金の調達、自己実現であり、家族に事業を継がせる意識は、若いこともあって非常に低いのです。一方、老舗のオーナーはストックを重視し、資産保全を考え、事業の継続に重きを置いています。長男が継がれているケースがほとんどです。よほど資質のない息子は別にして、長男が後継者となることは会社内部を結束し、求心力をつけることでは一番優れている方法なのではないでしょうか。後継者の目途をつければ、教育を考えます。ご自身で教育をされる、また会社に入れて番頭や役員をつけて教育していく、一番多いのは他社で修業をするケースです。昨今では経営の専門学校に、MBA取得のために留学させることもあります。

次は財産分割、経営権をどう継がせていくかです。基本的には事業継承する人の経営権の障害とならないよう、会社の株式をうまく引き継いでいくことだと思います。株式は財産的価値に加えて議決権、経営の支配権がついています。そこでまず、財産の把握、相続税の試算、そして相続した後の会社の株主構成、順位

等、シミュレーションを繰り返していきますと、誰に継がせたいかという思いが現れてきます。その選定のポイントは、後継者の資質、直接ボタンタッチするか、そして、その次期後継者をどう教育するかということだと思います。最後の問題として、財産分割のポイントはまず、財産の全体を把握して事業継承に必要な資産と、他の資産に分けて考えることです。議決権では、普通決議は過半数の出席で過半数の賛成、そして特別決議は、過半数の株主または定款で定められた株主の出席で、2/3以上の賛成が必要になっています。これを考えれば、事業継承させる人には2/3以上の株式を所有してもらうことが望ましいのです。それから贈与税、所得税等、税の検討をしなければならないわけですが、一番難しいのはタイミングで、早く財産を分けてひどいことが起こったケースがありました。

株を実際に譲るときに株価の問題があります。未上場の場合には純資産方式、類似業種比準方式、配当還元方式の3方式がありますが、それぞれの適用の仕組みで、評価額をどう下げるのかを考えていかなければならないのです。ただし、あくまでも主眼は事業の継承ですから、税金にポイントをおいて策を講じては本末転倒です。

辻 おもしろいと思ったのは、未上場の企業、中小企業の場合、お父さんから息子さんに経営を移管されると、30年くらいの歳の差があり、大胆な転換ができるということです。大手の企業はせいぜい3～4歳の違いで順繰りにやっていて、ドラスティックな事業展開がなかなかできていないように思います。

相続税問題

岡田 私は5代目社長でしたが、初代以外全員が娘婿です。私の義理の父、河野卓男は、上場して資本と経営は分離していかなければならないという考えでした。現在、6代目は番頭、7代目は銀行から来ていただいて、河野卓男の思いのとおり、家業と分かれた形になっています。ただ、ムーンバットの支配権、つまり株式は一族で2割くらい持ち、資産持ち株会社で17%持っています。その方法で相続税をできるだけ少なくしてきました。

相続問題ではまず、相続人は何人いるかを押さえてはならないのです。私の結論は、もし子どもが2人いたら、継ぐ人に2人分渡せという考え方です。会社なり、家督を継ぐ人は大変だから、もし3兄弟だっ

たら4人いたと思って、その継ぐ人に2人分渡しなさいという考え方です。

ムーンバットは相続の保身、生前贈与をしませんでした。今の民法はフェアではないと思います。なぜ均等なのですか？ 3人いたら1/3ずつというのは、フェアじゃないです。家を継がなかった2人目、3人目の人が楽で、1人目で売れない土地、売れない株を持たされた人が一番大変だと思います。裁判では負けますので、負けないようにするには、決める人が生前から、遺産相続の中で「継ぐ人に2人分渡す」と言えばいいのです。上場会社になったら、いつでも乗っ取られるのだとわかった上で、遺産相続をしっかりしたらいいと思います。当然、後継者として適任は実力者がいい、長男とか次男とかということではなく、家業と相続人の仕事の関係で考えたらということです。

今、大学院で社会福祉を勉強しています。要は事業だけではなく、これから長生きするなかで、介護の問題が新しい問題として出てくると思います。多分これから老後の面倒をみる人には税制が優遇されてくると思うのです。継承するにあたっては、一族の中で絶対的に大きな地位をその方に獲得してあげないといけません。

私の場合は家内が持っているから、なんとかムーンバットに影響力があるのです。だから離婚ができないのです。彼女が持ち株会社の50%、私が5%持っています。もう一人が45%です。5%はあてないようなものですが、2人で55%です。私は他人でしたから生前贈与をできませんでしたが、次のような方法もあります。長期間、短期間で相続人に均等にするか集中するか、息子に渡していく場合、高校生だとしたら収入がないという問題はあります。相続人は収入がないといけないので収入をつくる問題にはなりますが、河野家の場合は持ち株会社から給料を渡していました。未成年でも取締役をやっていました。それから短期間だと一気に何億円というお金を調達するわけにはいかないので、引き抜くときに何億円という引抜料をつけ



岡田 登史彦氏

ばいいのです。それから遺産相続の場合、均等配分するか当該分の中低配分、あらかじめ生前、ないしは遺産相続のなかできっちり分配をしておけばわかってきます。事業継承するものに対して、長男でも娘婿でも生前より差別して贈与してください。また老後も面倒をみると約束させることです。“本当の事業相続人はその人柄により選ぶべし”とすることがすべてのポイントだと思うのです。

後継者の条件

辻 相続は必ずしも均等、等しくすべきではない、それも生前にきちんと創業者、あるいは事業の責任者が決めておくことが重要な仕事ではないかというご指摘でした。裏井さん、先ほどのお話で後継者の条件のようなものは、事業を継承するという意味で何かありますか。

裏井 中小企業の場合は社員に受け入れられるか、ということでしょう。息子が会社になじまないとか、息子の悪いところばかり見られてしまうなど、ただでさえ悪く見られがちです。それを本人がどう意識して変えていくかです。私は最初、跡を継がなくてはならないと思ったときに、いい格好をした時期がありましたが、これではもう疲れてどうしようもないと思いました。先ほど申し上げたように、弱みを逆にさらけ出して社員に身近な存在になるというか、そのままということですけど、「月曜日、会社に来るのは嫌だなあ」と朝礼で言えるくらいの関係をつくって身近な存在になることが大事で、どの規模の会社でも、社員とどう歩調を合わせられるかというのが大きなポイントでしょう。

辻 なるほどですね。開き直りというか、自然体というかそういうこともあるのでしょうか。創業者の場合はあまりないケースですね。それから、西村さんにですが、いろいろなケースはあるのでしょうかけれども、後継者としてはやはり血縁は重要なのでしょうか？

西村 その人の問題にもよるのですが、もし問題がない方たちが揃っているのであれば、やはり長男が継がれるのが一番スムーズに継承できると思います。けれども、均等に分けていった兄弟が非常にうまくいっているケースでも、後々にいろいろなトラブルが起こることもあるのですが、そういう意味では、や

はり誰が見ても問題がないのであれば、長男が主導権を握っていくのが一番うまくいくのではないかと思います。

辻 やはりそのタイミングがあるのでしょうか。すぐに社長にするとか、あるいは社内でも順番にあるステップを踏んでやっていくとかもありますね。

西村 “どこかで修業して、いきなり帰ってきてすぐに社長に”というのではなくて、やはり皆さんから、従業員から、周りないしはお客様から認められるようなステップを経て継承していくということだと思います。



講演

事業継承と税—相続について考える

講師

平成17年 9月 7日(水)
17:00 ~ 19:00
リーガロイヤルホテル京都

小谷野公認会計士事務所
所長 小谷野 幹雄 氏



デジタルとアナログ対策

私は証券、金融マンとして企業の所有権にかかる株式関連業務に長く従事して参りました。その経験の中からフィードバックできればと思っています。企業オーナーさんの事業承継で税金のみならず遺産分割という、人の心に関与する部分まで接してきました。

事業承継では相続税です。最高税率は50%、かつては70%と懲罰課税に近いものでした。現金があれば、納税でほとんど問題が起きません。事業承継で常に問題になるのが、財産が会社の支配権としての株式で、これは現金と違うということです。また税金対策以外に、遺産分割が重要な問題としてあります。

昨年、対策をしました企業は、家族の相続資産が約500億円でした。相続税は23億円ということで申告しましたら、国税局がすぐやってきました。相続申請して10カ月間、調査が入りましたが、修正ゼロと資産課税上歴史に残るケースになりました。普通、調査が入りましたらほぼ100%近く追加修正になります。これは悪意で隠すからではなく、重箱の隅をつつけばいくらでも税金が取れる仕組みなのです。

遺産分割は公正証書がないとトラブルのもとです。自書遺言はやめてください。大事なことは有価証券の扱いです。今回のケースでは1株も外部に流出しないようにしました。株式の行く末の道筋をきちんとつけなければなりません。相続を終わったあとの株主構成について遺言のなかに書き込んでおくことです。

規模にもよりますが、今回の場合、創業者の意向によって公益法人をつくり社会貢献を図ったのです。こうして事業承継しておきますと、安定株主にもなるわけです。また、生前に資産の移管をやりました。上場の機会はチャンスです。資産管理会社をつくって評価を下げて移動するようなことです。相続を待たずに資産移動を行うのです。直接所有でなく、間接所有により評価を引き下げることが可能です。

税金の話は数値ですからデジタル分野です。もうひとつアナログ分野の問題が遺産分割です。創業者だけでなく奥様にも同時に遺言書を書いていただきます。ここもひとつのポイントです。財産の半分は奥様に譲渡されるのです。それだけ税金が安くなるからいいということではないのです。つまりお母さんに一番うまく取り入った者が財産を多く所有することになります。メッセージがあれば、多少もめていてもそれを尊重することになります。それがありませんと奥様の意向で決まってしまう、創業者の意向が伝わらないことが起こります。ご夫婦そろって道筋を残すことが大事です。

平等意識は失敗のたね

それからお子様方の扱いをどうするかということが、常に議論になってきます。これはケースバイケースとして、理念にどう整合させるかということです。平等という意識をもたないことです。ところが、相談を受けますと、とにかく子どもは平等だという意識が強いのですが、こういう発想から抜けていただかなくてはならないのです。現金であれば平等でいいのですが、会社の支配権については必ずしも平等ではうまくいかないのです。

失敗の事例ですが、売上200億円の中堅の未公開企業ですが、長男と次男が50対50で完全に平等に分けてしまったのです。これは会社そのものでも、あるいは資産管理、保全会社の持ち分の相続でも同じことです。どういう弊害が出るかということですが、兄弟対立によって、経営、事業活動が止まり、何も意思決定できない組織になってしまったのです。決議無効の訴訟ばかり繰り返していました。

「うちの息子たちは仲がいいから大丈夫だ」ということをよく聞きますが、親父から子の兄弟間の仲の良さ、悪さについて見えていないのが現実です。同じ会社で兄弟で入っているケースは多いのですが、その

場合、主と副を明確にして支配権を示さないと、後でとんでもないことが起こります。金額評価でみると、会社を継ぐ人に極端に多いように見えるのです。これでは少ない子どもがかわいそうと思いがちですが、ここはドライに割り切らないといけないのです。相続する金額が大きくなっても、その数値は絵に描いた餅なのです。

公証人役場に行く前に、息子たちを呼んで遺言の内容を伝えるケースが多いようです。以前は「自分の胸の内を知られたくない」、あるいは「今言ったらダメだ」という方も結構、多かったのです。説明しても不平不満はありますが、株式は別次元の財産であることをきっちり説明しておく、後でトラブルにはならないのです。奥様もこのように、きちんと書くことによって承継の着地が定まります。

事業承継対策の全体像

レジュメに「事業承継対策の全体像」と書いていますが、経営者の問題はわれわれの踏み込めない問題です。まず、経営の人的な引き継ぎの問題です。だいたいの息子さんは「事業を継がない」と言います。男の子は、とくに20歳代であれば反抗します。30歳代になり結婚もしてお子さんが生まれてくると、親父の評価もできて引き継ぐ意識が出てきます。そうすると、お父さんは息子がかわいく思えて、いきなり役員、時には副社長で迎えるケースもありました。これは大失敗します。やはり現場からやらせない、従業員の方もついてこないです。

それから資産の引き継ぎで遺産分割対策について話をしました。自分の財産の内訳を書いていかなければならないのです。子会社とか、株式の持ち合いなど、次男に継がしたいと思っても、長男にしか継がすことができない場合もありますので、ポートフォリオを変えなければなりません。

バブルの時は、相続税対策の講演ばかりでした。納税資金の対策と、評価を下げる節税対策です。以前は税務当局も通達行政で税金の抜け穴が通っていた時代もありましたが、今は税務に関する環境がまったく違うということです。コンサルタントが「貴方の税金を1/10にしてあげます」という提案は、ウソだと思ってください。100億円の資産を1億円に圧縮して贈与できる時代では絶対にありません。節税と租税回避、脱税はすべて意味が違います。脱税は実在しない人への給与支払いなど、おおよそ5,000万円を超えると身柄拘束を受ける悪事です。

節税と租税回避の区別が難しいのです。明らかに脱税ではないが、租税回避していることがあります。か

つては通達行政で通りましたが、今は絶対に通りません。一般的な節税、例えば生前贈与とか償却の前倒しなど、いくつも節税の方法はあります。それに対して租税回避は、法律違反は一切ないのですが、問題視されます。例えば、「海外に財産を持ち出して議決権と財産権を分離して相続税評価ゼロ」というようなことは、租税回避だとみなされます。

税務は行政の立場ですから決着は司法の場になります。裁判官がみて、勝てると判断できるかどうかです。100億円のを1億円にすることですが、それはただ税金を減らすことだけでやっていたら、裁判でも勝てないです。経営上の課題を乗り越えるため、形、組織をつくって税金が3割安くなった例などは、経済的合理性が主張でき裁判でも勝てるのです。この境目が大事です。

税金については行政が変わったという認識が大事です。昔、うまいことやって逃れたという話が今は通らないのです。金庫に隠しておいたらわからないと思われても、国税局は徹底的に調査をします。少なくとも過去5年間のあらゆる銀行口座の資金出入りを追跡してその裏を取るのです。

それから節税については尺度をもたなければなりません。ビジネス倫理を相当きちんともっておかなければならないということです。それでも税金で不服のある方はどんどん争ってください。理論・常識でもおかしいものは司法の場で相当な確率で勝ちます。

納税と節税

納税対策と節税対策があります。納税対策は物納や会社所有の金融資産の活用などいろいろあります。ここは先ほどの遺言書を書くときに非常に大事なところです。節税については代表的なことを書きました。税金対策のテクニカルなスキームはあるのですが、今日は大項目を挙げることにとどめました。資産保全会社を設立して間接所有の形をとられる方は、結構多いですね。

もうひとつは株価が将来、必ず上がると自信をもっている方は、次世代になっての株式の移動をすすめます。株式移動といってもいろいろありますが、単純に息子さんに株式を持ってもらう場合もありますし、親の持っているものを贈与する場合もあります。また売買で子どもに買い取らせるケースもあります。もう少し複雑なことで言えば、息子さんが収益性の高い会社を経営していて合併比率を息子さんに有利な形で行うことで、息子さんの会社に対する支配力を高めることなども考えられます。

最近、特殊なものとしてはストックオプション、新株予約権という形で、例えば将来1万円になるかもしれない株式を、今の時価、1,000円を払い込めば、将来、

株式に変えられるものです。こうしたやり方で倒産や株価が下がったときのリスクを子どもはとらなくてすむのです。

自社株の移動につきましては、単純贈与だけでなく相続時精算課税というやり方が2年前から行われるようになりました。20%分の税金を払っておけば、全財産を息子に譲れるというようなことです。これを利用してまとまった株式数を移動するのです。

あまり節税対策などミクロの世界に入ってしまうと、今の経営上の大事なことを見失ってしまいます。税金が安くなるので不動産をどんどん買って、たいへんなことになってしまったケースがいくつもあります。納税資金がなくなってしまうことが起こります。全体像のなかで、会社は何を優先課題としてやるべきかをみてください。あとは税金だけではないということを忘れないでほしいのです。

コラム

1. “子どもは平等”——この常識的な親心が災いを招く

先ほどもお話したようなことです。ただ男女差別は一切ないのですが、株式を経営にタッチしない娘さんとかに譲渡しますと、後の買い取りで問題になるケースもあります。配偶者もおられますのでトラブルになりがちです。われわれも裁判所から第三者評価を依頼されるのですが、買い戻す側は安くもらったのだから、安く買い戻すということですが、売る方は高く売りたいと、その差が大きい場合、第三者評価を求められるのです。株式が分散していくことは間違いなくいいことではありません。

2. 遺言「何もするな」

経営の理念をメッセージとして語られる方はたくさんおられます。会社の理念から絶対に外れるなというメッセージを入れるのです。その極端な例では「何もするな」というものもありました。生活できる財産は残したので、それできちんと生活していきなさいということですね。財産を基にして借り入れて事業をしても失敗するだろうから、何もしなくていい。ここまで極端でなくとも、経営にタッチしてはならない人の名前を書くこともあります。

3. 遺留分の功罪

時々、ダメ息子には何もやりたくないケースもよく相談を受けます。遺留分は子どもとして生まれたからには、最低限、守られている遺産の部分があります。ここの扱いをどうするかという議論は相当あります。結論を申し上げれば、本当に財産を渡した

くないと思われたら、遺留分に侵害して遺言書を書いてもいいと思います。ゼロということは、さすがに書きません。それは争えば負けるに決まっているからです。仮に1/6でも株式を貨幣価値に換算しますと、相当な金額になります。そこを厳正に守って相続すると、金融資産的には長男より多く渡すことになってしまいます。ただし、遺留分の損害請求があった場合、誰に優先的に与えるかを決めておくことが大事です。

4. 老舗企業の詐欺被害

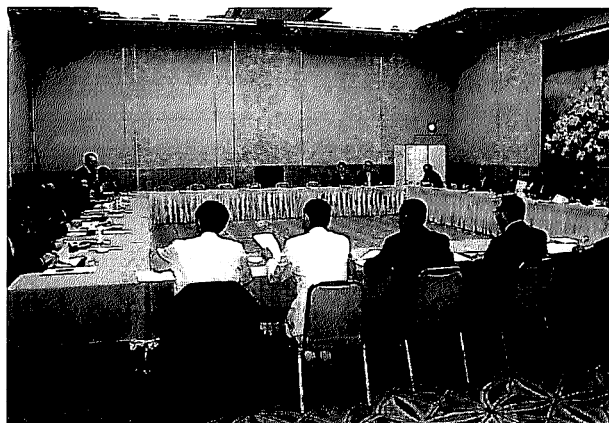
先ほども言いましたように、純粋培養の方はだまされやすいです。老舗企業の経営者は、さまざまな人間関係の距離感をつかむのが得意でない人も多いようです。

5. デジタルとアナログ

現在はアナログ相談重視の姿勢が必要です。少し前の話ですが、ある上場会社の一族の相続発生事案で、2次相続を含めた最も税金面で有利な承継プランを提示しましたが、提案書は紙くずとなりました。相続人同士の対立図を詳細に分析していなかったために起きた事案でした。つまり、提案内容は相続人の関係が正常で協力体制をとることが必要条件であったからです。投入された専門家の膨大な時間は何も生まない結果となりました。デジタルよりもアナログ怖し、のケースです。

6. 財産の落とし穴

財団などをたくさんつくってききましたが、それをファミリーがコントロールできないケースがたくさんあります。株式なら50%保有していれば、いつでも役員を入れ替えできますが、公益法人の場合は、一番口うるさい方が実権を握ることがあります。



辻（委員長） 公開企業の場合、株価が毎日変動しているなかで急逝したら、株価の評価はいつの時点でされるのですか。

小谷野 公開している企業の場合、いろいろな方法を選べます。今日の場合、今日の終値を選ぶこともできます。あるいは亡くなった月の平均株価を選ぶことも可能です。また前月や前々月の終値平均株価でもいいわけで、4つの時価から安いものを選択できます。単なる贈与の場合、前月の株価100円が急騰して200円になった場合、100円で申告できます。ひとつの事例ですが、オーナー企業がM&A（買収）を発表しましたら株価が暴騰したのですが、会長から社長への贈与を株価が上がった時点でしたのです。だけど申告の株価は暴騰する前のものでしましたから、安く収まりました。

勝見 昭 非上場会社の場合、税務当局の判定の流れを教えてください。

小谷野 未公開企業につきましては国税局方式と呼ばれるもので、細かく決められた方式で行われます。類似業種比準方式といいまして、業界の平均に比較してどのくらいの収益性があるかということ、1株当たりの純資産が同業者と比較してどの程度あるのか、また配当金が同業者と比べて多いのか、少ないのかといった指標を使って株価を算定するものです。そのほか純資産価格方式というもので時価の資産を株数で割ったものです。また例外的なものに配当還元方式があります。これはオーナーの方は使えませんが、利益や資産に関係なく、単純に配当をいくら出しているかで評価して決めるやり方です。この3方式がありますが、当局は会社の規模によって、事業承継の場合、方式を当てはめて決めています。“株式の額面価格は申告ではまったく関係がない”という認識はもっててください。株価評価は必ずやってください。対策はいろいろあります。類似業種比準方式と純資産価格方式によって異なる場合があるので、それぞれのケースで考えていきます。

辻 それは持ち株比率によって変わることはありませんか。

小谷野 持ち株比率が高い方は原則、高い価格になります。低い方は例外といいました配当還元方式で安い価格になります。今は株式の持ち合いは死語になって

いますが、未公開企業同士、持ち合いをしますと、相続税が安くなります。これは租税回避でやっているわけではないという主張が通っていますから結果的に安くなります。極論しますと、4～5社集まると、机上の計算では株価が極端に下がるケースも出てきます。取引先などとは実際に行われています。

松永（副委員長） 自社株買いがどの程度行われているのか教えてください。

小谷野 納税資金に会社のお金をどう使っているかということです。多くの未公開企業では会社のお金を納税資金に当てています。一番多いのが退職慰労金で出ます。これは保険で積み立てて、亡くなったときに、それで補填するケースです。所有の株式を会社買い取ってもらうケースもありますが、未公開企業での事例は少ないです。

岡田（担当幹事） 節税対策のひとつに“自社株の引き下げ策として金融商品の購入”とありますが、どういう商品か教えてください。

小谷野 これは株式の評価で類似業種比準方式をとる場合、収益が高いと評価が高くなるので、その場合、決算対策金融商品というものでオペレーティングリース（国内航空会社以外は4月から不可）などがあります。保険関係の商品で利益の繰り延べ的な商品もあります。これを使うことによって会社の利益水準を抑えることが可能です。相続の評価を下げたところで、次の世代に贈与するのです。

岡田 未公開企業では、順次、息子や娘に株式を譲渡していますが、亡くなってから譲渡する方法があれば教えてください。

小谷野 過去に贈与があったことにすることは、現実問題として非常に難しいです。例えば、不動産の名義変更は過去にしていたが、贈与税の申告はしていなかったケースでは、単なる名義借りという判断を当局はしました。会社の決算で株主構成を申告できますが、変更があれば「売買ですか、贈与ですか、また評価はどうしましたか」といった問い合わせが税務署からあります。見つかる、見つからない議論はあまりしてほしくないのです。あとで大きな問題になったら新聞に出て影響があります。5,000万円の評価差があれば、

マスコミ報道されます。身柄拘束になると、税務の世界では不起訴はないのです。株価が上昇すると自信があれば、20%まで仮払いで譲渡できる制度もありますので、株式譲渡ではこうした制度を活用してほしいです。先ほどの500億円を23億円で納税できたのも16年間の節税の積み重ねです。ぜひ、納税をして節税を図るという考えをもってほしいです。会社の場合、実行税率が3～4割の方が多くいわけで、その負担のなかでいかに合理的に節税するかを考えてほしいです。

小林（担当幹事） かつて景気が悪い時、「生前贈与を増やせば、消費も増える」と言われましたが、税収に占める相続税比率が少なかった。今後、どういう方向になっていくのか教えてほしいのです。

小谷野 確かに相続時清算課税制度ということで、2,000万円までは可能にして、若い世代に現金を渡して消費を喚起しようとしてしました。そうしたお金で株式を購入して証券市場を活気づけようと考えました。今、相続税はあまり議論がされておらず、所得税について

は議論がされています。控除についてはなくしていく方向です。この国は納税をしていない人が多過ぎる実態が、一番問題です。年収200万円の人には税金ゼロでいけるのです。これは控除が多いからです。広く薄く課税するような方向にいかねばと思います。相続税はあまり議論をしたがらない傾向が強いのです。ただ、基礎控除をどうするかという議論はあるかもしれません。1億円では税金がかからないので、96%の方は関係がないのですが、その裾野を広げることは考えられます。

辻 寄付金と相続の関係について、特に優遇があるのですか。

小谷野 中央官庁に税収が集まっているからダメなのです。それぞれの意思で寄付をしたいところへ拠出する仕組みができればいいのですが、そういう税の仕組みができていません。今は特例のものしか損金扱いできないのですが、これが広がれば税金の払い方も違ってくると思います。



失敗事例から学ぶ事業承継対策

講師

平成18年 1月11日(水)
17:00 ~ 19:00
リーガロイヤルホテル京都

TFPコンサルティンググループ株式会社
取締役／税理士 布施 麻記子 氏



税務調査の9割弱に申告漏れ

話の内容は、

1. 失敗事例から学ぶ相続対策
2. 失敗事例から学ぶ事業承継対策
3. 失敗事例から学ぶ相続税申告

ということです。これらは日々、各所で散見される失敗事例です。また、新・会社法のなかで未上場会社の事業承継で役立つものを紹介したいと思います。

まず一般的なことで気をつけていただきたいことです。相続税の税務調査では9割が申告漏れです。人生の最後に申告漏れがあると、有名な企業ほどマスコミ報道され晩節を汚されます。平成15年には1万2,791件が調査を受けています(国税庁調べ)。毎年、約5万件的相続税申告がありますので、2割強が調査の対象です。そのうち申告漏れがあったのが1万1,210件で、その確率が87.6%です。ちなみに平成16年は86%です。9割弱に申告漏れがあるということです。

申告漏れのうち重・加算税があったのが1,894件、16.9%です。重・加算税は悪意があったので、相続税に加えて罰金的に追加税金を払うということです。申告漏れのうち8割強について悪意はなかったが、申告漏れが見つかったということです。課税当局が考えている相続税の対象財産の範囲が、一般の納税者と若干違っていたということです。

1. 毎年、コツコツと子どもや孫たちに贈与(年間110万円)して無税で移転できます。これは確実に無税にできます。ただし、多くの場合、子どもや孫に内緒で子ども等の名義で預金し、通帳と印鑑をお父様が持っているケースの場合、“名義は子どもだが、実際の所有権は父”ということで、相続税の対象になる可能性が高いです。
2. 10年前の贈与、例えば1,000万円贈与した場合、本来ならその時に申告すべきだったのですが、忘れていたケースです。すでに10年経ち時効が成立し

ていますから子どもの財産という考えもあります。多くの場合、税務署はそういう理解をしてくれません。税務署は10年前、子どもの名義を借りて預金したと考えます。そうすると、親の財産として相続税の対象です。

上記のケースが多いので、普通の家庭にも相続税の調査が入るのです。

次に遺言書ですが、中途半端な場合、失敗する例が多いです。最近、遺言信託などが流行っていますが、遺言書を残す場合、熟慮を重ねて書いていただきたいのです。死後、遺言の内容を知った家族が、それまでの父親に対する思いと違っていたことを知って心外に思い、トラブルのケースもあります。遺言はあらゆる角度から検討され、家族の方にも伝えておかれたらいいと思います。

また相続税は、自分の財産額が全部でいくら、民法で決められた相続人が何人いるかで決まります。その税金は受け取った財産額の比率に応じて各人が払うことになります。従いまして、相続税のことまで考えて遺産分割の方向性を決めておくのがよいでしょう。

相続税の節税対策

次に事業承継の話ですが、ここでは同じ親族内で承継するケースを想定します。最終的にいい会社で財務体力があれば相続税はなんとかなります。会社に元気がなくて、資金が充分ないケースが辛いのです。

未上場会社の自社株評価につきまして詳しくお話しします。どういうふうに決まるのかを知ってほしいのです。また、どういう時に株価が安く、逆に高いのか、どういう状態で承継したらいいのか、といったことを知っておくといいと思います。

企業は設備投資で株価が上がったり下がったりします。株価が安い時に気がつけば、その時、株式を贈与や譲渡すればいいのです。上場会社は株式の時価がす

ぐにわかりますが、未上場企業の株式時価は把握していないケースが多いようです。

例えば、資本金が1,000万円、相続税株価は50倍、100倍はざらです。100倍だと相続税株価は10億円です。資本金1億円なら100億円で、社長の持ち株比率が60%なら時価総額60億円です。これに自宅の土地、建物、預貯金、ゴルフ会員券などが入って、相続税の対象総額になります。上場株式なら一部を売却して相続税を支払うことができますが、未上場株式時価60億円といわれましても換金できませんので、別途、納税財源を用意しなければなりません。

M&Aの時の時価算定はできますが、それ以外で60%分所有株式の時価算定は難しく、それ故細かい評価ルールが決められています。実際にやってみなければわからないという側面があります。

まず、株価算定上の会社の規模を知ることです。従業員100人以上なら大会社、従業員100人未満の会社は、①取引高基準、②従業員数と簿価総資産の基準、でそれぞれ大きい方で会社規模を決めます。

大会社と中会社は大・中・小、そして小会社に分類されます。会社規模によって評価方法が異なります。未上場企業のオーナー一族にとっての株価は2つあります。1つは類似業種比準価額、他は純資産価額です。類似業種比準価額は、もし我が社が上場しているとしたら株価がいくらなのかということです。純資産価額は、今、解体したら株主に1株当たりいくらの分配があるかということです。

大会社の場合は、類似業種比準価額と純資産価額の両方を計算、いずれか低い方が会社の株価になります。中会社・小会社は、類似業種比準価額そのものは使えないのですが、折衷価格、つまり、類似業種比準価額と純資産価額の両方を計算し折衷します。会社規模によって折衷割合が異なります。小会社は50対50です。会社規模が大きくなるにしたがって類似業種比準価額の割合が大きくなります。

類似業種比準価額は、業種が類似する上場企業の株価を基準にして株価を算出するのです。上場企業と我が社の力の比較をします。その結果、上場企業の2倍の力があるなら2倍程度の株価になるとみるのです。力が半分なら株価も半分程度だと考えます。

類似業種比準価額は上場株価につれて株価が上下する事実があります。平成元年、あの超バブルの時に相続が起きたオーナーは悲惨でした。日経平均3万6,000円の時に相続税が計算されるからです。その当時、その企業も業績が良かったかもしれませんが、日経平均3万6,000円ほど潤っていたかどうかは疑問です。

日経平均株価が1万6,000円、1万7,000円、2万円と

上がったとすると、我が社に変化がなくとも相続税の類似業種比準価額は上がります。上場企業と我が社の力を比較する時にルールとして3つ指標があります。1株当たりの配当、1株当たりの利益、1株当たりの簿価純資産の3つを比較して会社の株価を算定します。利益を出して配当も高く内部留保も厚いと、倍率が高くなり株価も高いのです。逆の場合は低いことになります。類似業種比準価額は会社が元気な時に高くなるということです。たまたま取引先が倒産した時とか、いつもより業績が落ち込んだ時、自社の株価が下がることがわかります。

純資産価額は会社の解体価値です。貸借対照表の簿価資産5億円、負債2億円、簿価資本3億円とした場合、これを清算することで簿価資産5億円を相続税評価（会社の土地は路線価、株式は時価など）で引きなおします。簿価資産5億円が仮に時価15億円だと、みなし清算所得10億円が出ますので、その42%の税金を税務署に支払うと考えます。すなわち15億円から法人税4億2,000万円、負債2億円を返済、残り8億8,000万円が会社に残ります。これを発行済み株式数で割れば1株当たりの価値が計算できます。

純資産価額は今の業績に一切関係がありません。昭和30年代に一等地に土地を購入して本社ビルを建てました。ところが平成に入りバブル崩壊で業績が悪化、リストラを断行しましたが業績はなかなか回復しない。そういう会社でも本社ビルを所有していますので、その土地価格がもろに純資産価額に影響し高くなるということです。

みんなで渡れば赤くなる

以上が評価の原則ですが、“青信号、みんなで渡れば赤くなる”ということがあります。これは事業承継対策だけでなく、相続税の節税対策というのは、合法的な対策は一部の方がやっているときはOKでも、それが大流行してたくさんの方がやりだし相続税が激減すると、公平の観点から法律改正が行われるのです。

自社株のルールにもたくさんあります。先ほどの類似業種比準価額ですが、力を比較する時の指標を1株当たりの利益・配当・簿価純資産と申しましたが、今元気のいい会社が類似業種比準価額を下げようと、わざと赤字にして配当も出さないようにすると、立ち所に株価が激減します。そういうことをやって株価を下げて相続税を節税する対策が大流行しましたので、評価ルール改正がされました。

大会社は、類似業種比準価額と純資産価額を比較して安い方を使えるのですが、「類似業種比準価額が高いのでなんとか下げたい」と、例えば利益も配当も3年間

ゼロにすると、大会社といえども類似業種比準価額そのものは使ってはいけない、使えるのは折衷価額、その折衷割合も“下がった類似業種比準価額の25%しか使ってはダメです”となり、75%は含み資産を反映した純資産価額となります。つまり、下げた類似業種比準価額をあまり使えない規制が入っています。ところが、バブル崩壊後は各企業がたいへん苦しみ、節税のためでなく努力しても赤字・無配当が続き、その結果株価が高くなる企業も出てきました。「この規制に引かからないよう黒字化を」と指導しましたのがバブル崩壊直後です。

これ以外にもたくさんの規制が入っていますので、実際、株価評価をやってみないとわからないということです。株価評価をすると、我が社の評価額が高い理由も見え、どういう時に低くなるかを知ることができます。

行きはよいよい、帰りはこわい

役員、従業員に自社株をばらまいて節税を図ることがあります。持株シェア2/3強は社長や一族で所有し、残りを役員、従業員に渡すのです。しかし、相続が終わり、次期社長の長男が役員、従業員の株を買い戻そうという時に悩ましい問題が生じます。上場株式は一物一価ですから、どなたが持っていても株価は同じですが、未上場会社の株価は一物二価です。社長や一族にとっての株価は類似業種比準価額や純資産価額や折衷価額ですが、少数株主の株価は過去2年間の配当実績で決まる配当還元価額でよいとされています。1割配当されている企業のそれはいわゆる額面金額そのものです。無配の会社の株価は額面金額の半分です。

具体例で説明しましょう。D社の社長は100%の株式を所有していましたが、100%は必要ないということで、一般従業員、役員の方々に全体の20%の株をばらまきました。オーナー一族にとっての株価は1株10万円、一般少数株主の株価は配当還元価額で1株500円というケースの場合、オーナーが一般少数株主に売却する価格は1株500円です。その後、経営者が交代して長男がこの20%の株を買い戻す時に、いくらで買い戻せばいいかということですが、税務上はオーナー一族にとっての株価で買い戻さなければなりません。前と同じとしたら、1株10万円で買い戻さなければならないのです。500円で渡したものを10万円で買い戻すことになります。もし少数株主が「500円で買ったので500円で譲ります」と言ってくれても、10万円のものを500円で買い取ったわけですから1株につき9万5,000円贈与を受けたことで、長男には別途、贈与税がかかります。従いまして、10万円で買い取るか、500円で買い取って別途贈与税を払うかどちらかです。節税のためだけの

安易なばらまきはいかなるものかということです。

新・会社法

平成18年5月から“会社法”が施行されました。会社法は、未上場会社も研究すべきテーマです。事業承継で使い勝手のいいものもあります。最低資本金制度が撤廃され、資本金1円から株式会社を24万円の手続料で設立できます。定款に定めれば、会社はかなり自由に決められ経営の自由度を増します。

自由度が増した反面、未上場会社もコーポレートガバナンスが求められます。その1つが計算書類の信頼性向上です。上場会社の計算書類は多くの株主に公開しますので厳しいものがあります。それに対して未上場会社の計算書類、PL(損益計算書)、BS(貸借対照表)というものは、極論を言いますと、税務署申告用に作られている感があります。法人税のルールに従っている点では信頼性が高いのですが、会社の実態を表したPL(損益計算書)、BS(貸借対照表)ということでは、その信頼性は低いといわざるを得ません。その財務諸表を取締役と共同して作成する人として“会計参与”制度が設けられました。

中・長期的には会計参与がいて、きちんと財務諸表を作る会社と、そうでない会社に対して、世の中の見目が違ってくると思われます。信頼性の高い財務諸表を作成しており、かつ、その中身で優れた企業には有利な条件で積極的に融資をして、悪い企業には融資をしない動きが広がっていますので、有利な条件で融資を受けたいと思う企業は早めに対応することだと思えます。

事業承継

事業承継の課題としては、経営者を誰にするのか、自社株にかかる相続税、株主構成の3つがありますが、経営者を誰にするのかは、経営者の皆さまに考えていただくことです。自社株にかかる相続税については、売れない自社株に高い評価を受けて、どうやって相続税を払うのかという問題があります。それから株の分散の問題です。

自社株の相続税については、会社ごととして取り組んでいただきたい。その方法もいろいろあります。例えば、在職中にオーナー経営者が死亡しましたら死亡退職慰労金を会社が後継者に払って、その現金で相続税を払うやり方です。また、金庫株の解禁により、父親から相続した株の一部を会社買い取ってもらうやり方もあります。

金庫株買い取りの留意点としましては、

1. 財源規制があって、債務超過会社は買い取りがで

きません。剰余金に一定の加減算をした金額が買い取りできる枠の上限です。

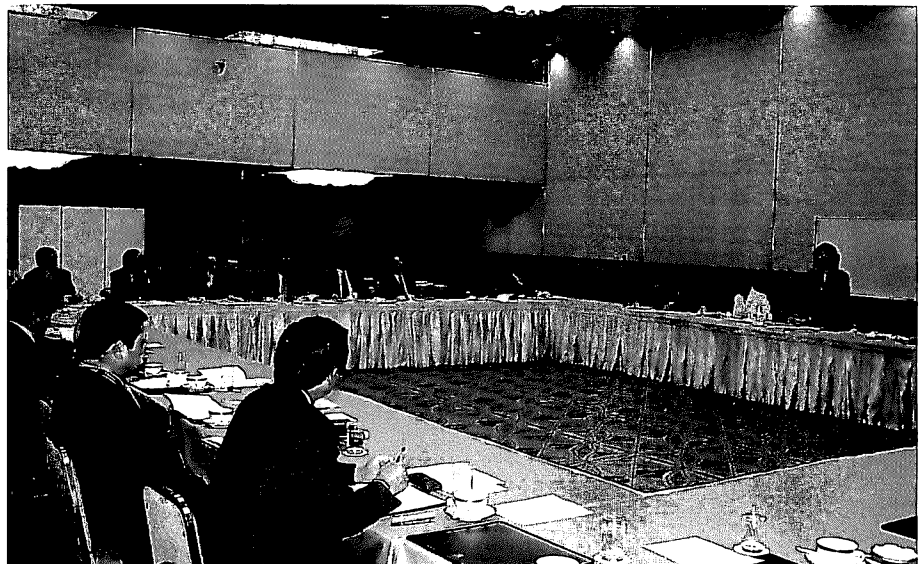
2. 財務体力をつけて元気な会社になることです。元気な会社になれば、株価は高くなりますが、会社にお金さえあれば、相続税はなんとかなります。

また、会社法では、株主に相続が発生した場合、株式を相続した人に対して会社は売渡請求できることを定款に定めることができるようになりました。会社が定款に定めておけば、元役員が亡くなり、その息子（ドラ息子）が相続した場合、その相続発生から1年以内なら会社が本人のところへ行行って強制的に買い取ることができます。分散してしまった株の対応策です。

今日、お伝えしたいキーワードは2つです。1つは分散より集中です。これまでは自社株対策として減らすために分散を積極的にしてきたと思います。目先はそれでもいいのですが、次の経営を考えると、分散してしまうとお金で解決できないのです。相続税のためだけの分散はやめた方がいいです。経営権の確保のためには集中です。

金庫株の買い取りが一番の得策

もう1つは、会社で財務力をつけることです。会社の財務体力をつけ、死亡退職金などを受け取って、死亡から3年10カ月のうちに相続した株の一部を金庫株として買い取ってもらうのが、税負担が少なく、自社株の相続税資金を会社が準備する方法です。



老舗企業にみる事業継承と後継者の条件

平成18年 5月24日(水) 17:00 ~ 19:00
ホテルグランヴィア京都

コーディネーター

サムコ株式会社 代表取締役社長
辻 理 氏 (本委員会委員長)

パネリスト

株式会社 ルシアン 代表取締役社長
野村 直史 氏

ムーンバット株式会社 取締役相談役
岡田 登史彦 氏 (本委員会担当幹事)

株式会社 井筒八ツ橋本舗 代表取締役社長
津田 純一 氏 (本委員会担当幹事)



あいさつ

辻 税制問題を一通り終えまして、事業継承と人材育成が重要ですので、今日は3人のパネラーの方をお招きしまして、“老舗企業にみる事業継承と後継者の条件”というテーマで、実りのある討論をしていただきます。



辻 理 氏

みんなに支えられて

野村 ルシアンは昨年、60周年を迎えましたが、先ほど頂戴した「繁盛している」という言葉が耳に痛いのです。私は4代目社長ですが、4年前は株価が額面割れの30円という恥ずかしい数字でした。大変な状況を経て、今日この場にいます。これまで皆さんに助けていただいて、ルシアンの現在があります。

私の父はワンマンの2代目経営者で、19年前に急死しました。「おまえのような能力の低い者は会社を継ぐことはできない」と常に言っていましたので、子どものころから事業を継ぐことは考えていませんでした。自立して、父とバッティングしない世界で生きていこうと理科系に進みました。

父は急死でしたので、3代目の社長は決まっていませんでした。「80歳まで社長をする」と言っていましたから、あと27年は社長をやるつもりだったのです。3代目の社長には私の伯父が就任します。父はワンマン社長でしたので、会社のビジョンや計画を周囲に話すことはなかったのです。ですので、その後のルシアンは大変でした。当時、いろいろな事業を手掛けていましたが、その事業の目的、意義、ビジョンを全く残さないうまま、3代目に引き継がれました。社員の皆さんは

さぞ大変な思いをされたことだろうと思います。文章などで後継者に残していくことがいかに大切かということ、身をもって体験しました。

20年前のある日、危篤の知らせがあり私が京都に戻りますと、父が亡くなるその日に書いた遺書、というより殴り書きのメモがありました。「今日、死ぬかもしれない。このまま死んだらやり残した事業が山ほどあるから、死んでも死にきれない。このまま最悪のことになれば無念だ。おまえは息子だからこの無念さを晴らす責任がある。おまえは社長をできるほどの能力はないが、手伝い程度ならできるだろう」というようなわがままなことが書いてありました。

当時私はソニーに入社してまだ1カ月のころでしたので、父の真意を理解することはできませんでしたが、メモの最後に「事業と会社がうまくいかないと幸せにはなれない」とありました。幼少期を思い起こすと、私は一度も父親に遊んでもらったという記憶がありません。そのころ「会社の仕事と家庭とどちらが大事だ？」と質問したことがあります。すかさず返ってきたのは、「会社に決まっている」ということでした。「家族は全員で4人だ。会社には2,000人いるんだ。4人の命と2,000人の命とどちらが重いと思っているのだ」というわけです。“家族の命より会社が重い”という言葉が今でも脳裏に焼きついています。つまり会社がうまくいかないと家族である私は幸せにはなれないのです。家族の私より大事な会社です。私がもしソニーに残り、自分の仕事がうまくいって、ボーナスが増えていたとしても、ルシアン^{ルシアン}の業績が落ちて株価が下がると、私は幸せにはなれないのです。

そして株価30円というどうしようもない状態で、私は4代目社長に就任しました。「なぜ、後継者になったのか？」と聞かれるのですが、答えはただ単純にそんなボロ会社を引き受ける人がいなかったからです。会社には私より優秀な人もいましたが、株価30円の会社です。株価30円といえば倒産寸前ですから、その責任だ

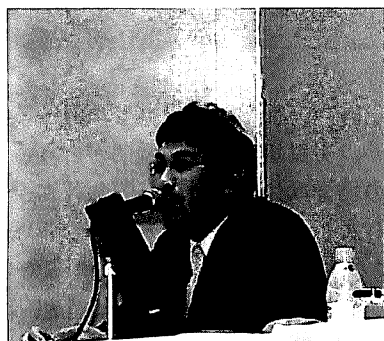
けを押し付けることになりますので、私以外やる人がいないと思ったのです。“これ以上悪くなることはない、いい方向に進むしかないのではないか”と前向きに考え引き受けました。私が祖父や父の子どもということで、周囲の方々には励ましや支援、助けをいただき、そのおかげで、今の落ち着いた状況があります。

この4年間、つぶれかけでもあきらめない往生際の悪さと、責任感、というよりも「会社がつぶれたらどうしよう」という不安と恐怖に苛まれながらやっています。社長の条件はいろいろあると思いますが、私の場合は会社と自分のアイデンティティが一致していることだと考えています。会社と運命共同体になれる人を作っていくことが大事だと思っています。そして、皆さんから応援してもらえ、24時間、会社や仕事に対して熱意と愛情を持ってもらえる人に後継者になってほしいと考えています。

非公開型の企業は一族から

岡田 5代目の社長ですが、2代目から5代目まで娘婿でした。私の義理の父は日本興業銀行出身、私は住友銀行出身で見合い結婚でした。10年ほど経つと銀行の上司から、人事の季節になると「おまえ、どうするの？」と、たえず問いかけられていましたが、それは義父からの要請があったからです。私は選ばれて社長になり、業績が悪く株価が70円まで落ち、倒産しかけるまでいって引責辞任しました。現社長は7代目です。

義理の父も「上場したらオーナーシップと経営は分離すべきだ」と言っていましたが、私も同じ考えです。後継者の基本条件、後継すべき事業の業態、後継者が求められる負担の範囲が検討課題です。後継者の基本条件は家系なのか、事業そのものなのか。後継者の保持すべきものは何か。カリスマ性なのか、技量とか実力なのか。選考の手順は、義父が「おまえが社長だ」



野村 直史 氏

と上場会社であるにもかかわらず、実質、内定していました。これをX軸、Y軸に置いてみたときにどうなるのか。カリスマ性は人望とか優しさ、親しみやすさ、事業の方では経営専門家が乗り込んできたなら耐えられるかです。番頭を入れるのか、血統（子ども、養子など）、Y軸に技量、実力などの項目をI章限～IV章限まで分類して置くと、カリスマ性があるが血統を重視しているのは家元制度ではないのか。私の場合は婿養子型、こういうディメンションで判断基準があるのかなと思います。独断専行型か民主的になるのか、当社は血統重視で独断専行型でした。

業態についても検討すべきですが、公開企業か非公開か、従業員の規模、経常利益の多寡、オーナーが銀行保証していますが、巨大な負債を抱えている時に後継者はすべての責任を負うのか、といった問題です。また、社会的使命の役割、京都でも稲盛さんのKDDIは通信の大手です。一人の人の判断で事業を辞める、辞めないのレベルではないのです。親戚の米屋は、これだけ米が流通で売られているので、いつ事業を辞めてもいいわけで、公共性、民間性ということで継承する事業は何であるのかを基準になされるべきではないのかと思います。

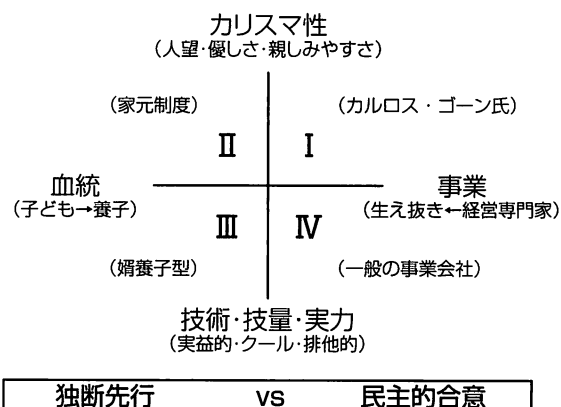
民間で公共性のある企業は、第I章限の多くの上場会社、普通の非公開企業は第II章限、非公開で公共性企業、第3セクターなどは第III章限、公共性で公開企業は鉄道、電力です。公開企業は平均的に従業員が多数、非公開企業は少ない。経常利益は民間のほうが高い。

次に後継者が求められる負担の範囲ですが、能力のすべて（計数的、非計数的）、それに対してリスク負担限度額、公開企業になるほど個人の債務保証は小さい。私はムーンバットで一度も債務保証していませんが、義父は非上場の時代、すべて保証人になっていたといいます。これは一族も含めてたいへんな負担だと思います。

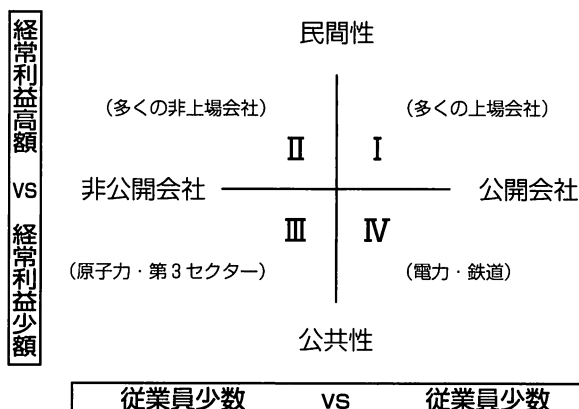
老舗ではないですが、家訓、忠誠度をY軸、X軸で示しますと、リスク負担の大小、計数的数値でとりますと、第I章限、第II章限、一般の小企業、商店は第III章限、IT企業は第IV章限、老舗企業は歴代受け継がれ資産がありますし、病院は医者の資格が必要なので計数力が高いことになります。

総合的には、自社の企業規模、育った力量、株式の

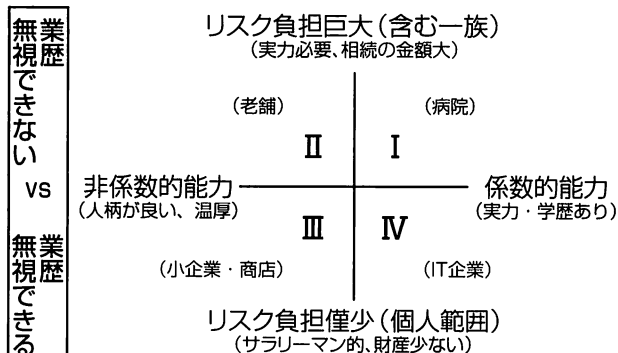
後継者の基本的条件とは



継承すべき事業の実態



後継者が求められる負担範囲



所有シェア、一族の所有数、従業員の後継者に対する忠誠度はどれくらいか、労働組合、金融機関がどう協力してくれるか、私の場合は住友銀行と三菱銀行が全幅の信頼で支えてくれました。だから住友銀行から派遣された方に経営者になってもらっています。

非公開型の企業は一族からの登用が一番いいと思っています。これは実力がなくても人望、血統があれば



岡田 登史彦氏

事業継承は可能だと思います。仕事そのものは他人でもできます。人望がない人は絶対にダメだと思います。公開会社は社の内外の有能な人を起用すべきです。ただし、オーナーは協力していくために、可能な限り所有株の比率を高める努力はすべきです。

小企業の場合は、後継者をとやかくいうほどの会社かどうかです。自分の息子が本当に会社を継ぎたいと思っているのかということです。問題の質は後継者よりも会社の将来性にあるのではないですか。会社の将来性を高めない限り、後継者の手を挙げさせることができないのではないかと思います。

後継者への株式譲渡対策、特に外部の方がこられた時に、遺産相続のなかでも重要な問題ですが、これを意識のなかにおいておかなければなりません。私が追い詰められ、株価が70円にまで落ちた時には、首をつろうと思ったほどです。それだけに後継者を軽々に選べないと思います。

辻 岡田さんのプレゼンテーションはポジショニングという手法でわかりやすく示していただきまして、よく理解できました。

無形の財産を継承

津田 最初にお話されたお2人は上場企業です。私は小企業で最も非公開性が高く、最も民間性の高い業種に属すると思います。私自身、将来的にも公開するつもりはありませんし、私自身がどこまでやれるかに挑戦したいと思います。

私の企業は昨年、創業200年を迎え、私が7代目ということにはなっていますが、実質、会社として設立されたのは、昭和30年代です。株式会社になりましたのは昭和34年。父が初代の社長ですから、私は社

長として2代目です。3代目が危ないといわれますので、私の後継者が一番、危ないことになります。

父が株式会社にしたわけですが、それまでは家業でありました。祖父は昭和28年に亡くなっております。父が30歳になる時期でした。一人で代表権のある社長として四十数年間やってきました。私が社長になりましたのは平成6年ですが、この12年間は父と2人で共同代表ということで並走してきました。実質、会長の方に実権があり、私は丁稚の社長という感じでした。

父が50年トップを引き受けてくれていることに対して、私は嫌だとは思っていません。むしろ感謝すべきで、そのおかげで私はいろいろなことができました。青年会議所活動も自由にできました。その後、商工会議所の青年部初代会長にも就任しました。私の父は青年会議所のOBですが、私の年齢のころには仕事で精一杯で、私のように青年会議所活動はととてもできる状況ではなかったと言います。「家族をかまうこともできなかった」と言いますように、私も父に遊んでもらった記憶はありません。夕食をともにしたことも、未だにありません。そんな父に一時は反発も感じていました。「こんな親父にはなるまい」と思っていたのですが、血は争えないという状態になってきております。

父は自分で「実質初代だ」と言い、「2代目はおまえだ」と言うわけですがけれども、実質的に、また時間的にも質的にも、父は二世代分の仕事をしてくれたと思います。私の分を半分以上やってくれ、私は楽しかったと思います。逆に言えば、私のできることは少なくなっていると思いますし、また逆に違うことができるのかとも思います。

父には、一生懸命働いてきたという自覚はあるのですが、財産をつくったという自覚がほとんどないのです。買うものといえば、土地、建物、店舗など営業資産です。自宅はほとんど直さずに、子どものころは庭にミゼットハウスがいっぱい建ち、そこでハツ橋をつくって売るという状態でした。家にお金をかけることを嫌



津田 純一 氏

いました。私も家族それぞれが一部屋に入る程度の家
にしか住んでいません。

自分には財産はないのだと思っております。私が
相続税のことを口に出したりしますと、「おまえは財産
が欲しいだけなんか」と言います。そして「法律で決
められた通り相続税を払うか、おまえがわしから買い
取れ」というのです。これは理屈ではありません。私
の父の実感ですから、なんともいたしかたない状態で
あります。

父が申しますには「本当に相続しなければならない
ものは、形のあるものではない」と。「今、いくらおま
えが社長として稼いでいても、それはまだ根っこで稼
いでいない。根っこは八ッ橋の流れのルーツであり、
そこから認めていただけるいい品質の商品なんだ」と
言う。そして「業界のために役に立ち、京都のために
役に立つ仕事をできる基盤をもっているということが、
大きな財産なんだ」と言います。そして「わしも会長
としてその根っこの部分を守っていくこと、それがわ
しの仕事だ」と言うのです。「おまえは社長として、一
つの機能として、それを支えるための稼ぎをすること
が大事だ」と言います。私はそれに反発した時期を通
り越して、今は納得してそういう棲み分けをしている
わけです。そういう父ですから、私に対する事業継承
ということを考えますと、たいへん遅れております。
遅れているのは、父がそういう意識をもっていたこと
と、もう一つは本当に私に渡してもいいのかどうか、
決めかねていたのではないかと思います。渡したいと
いう気持ちはもっているが、本当にこいつでいいのか
と、80歳になっても決断しかねていたように感じてお
ります。

それは私の不徳のいたすところですよ。それは時々
「あいつは旅行が好きで遊びが好きで、じゃらじゃら外
にばかり出ているが、本当に会社のことを思っている
のだろうか」と、父の親しい人に言っているようで、
それを間接的に聞きますと、57歳にもなろうとしてい

る自分が、父の求める後継者像として認めてもらえな
いのは、私の不徳のいたすところですよ。

しかしながら、私は私で、一生懸命やってきながら、
普通であれば、私が私の息子に事業継承を考えなけれ
ばならない年齢になってきていることに気がつきます。
そうしたときに、「いったいどうしたらいいのだろうか」
と思うわけですよ、私の息子は私以上に現代っ子であ
りますし、父は、まだ職人さんと一緒に工場をつくり、
品質も改良するなど執念を燃やすところがありまして、
品質については厳しく言います。自分で小豆の研究を
し、小豆の実験農場をつくり、丹波大納言の里帰りを
させられないか、このようなことに執念を燃やします。
しかし、私はどちらかというと、青春時代を内部のこと
でなく外での活動に重きをおいて、人とのネットワーク
をつくることに専念してきました。果たして、後継者
として充分なのかということを感じるわけです。私の
息子はさらに現場を知りませんでした。私もこのまま
ではいけないとある時気づきまして、「高校を出てから
工場で働け」と言いました。そして5年間働いてくれ
ました。工場で八ッ橋づくりをおもしろがってやって
くれるようになりました。その後5年をかけて大学も
卒業してくれました。

これは私の業界の習いですが、外部で修行するとい
うことで、外部に出しました。その後、まだ勉強が足
らないだろうということで、中小企業大学校の10カ月
間の後継者養成コースに入れました。これは東京校し
かりませんが、本当にみっちり仕込んでくれます。

後継者に対してどのようなことが必要だろうかとい
いますと、まず親子の問題があります。それから兄弟
の問題があります。それから親類縁者の問題もありま
す。そして事業を実際に支えてくれる社員のこともあ
ります。そういうことを考えますと、後継者自身は、
今の社長が自ら決めて、自ら仕込まないといけな
いと思います。しかもこれは厳しい選択で、しかも選んだ
以上は絶対にモノにしないとはいけません。

そういう意味では、後継者育成は社長にとって、一番大事な仕事です。それは頭で考えるのではなくて、実際に自分で手掛けてやらなければならないことだと思います。

そして自分自身が企業と一体になって、企業のあるべき姿を見つめ続け、そしてあらゆる責任を負うということです。岡田さんもお話されたように、債務保証の判子だけでも手が震えるような、万一、私に何かあったら、とても払えないような金額を自分自身が保証しております。これは小企業の宿命です。会社法の変更で保証のやり方が変わってくるかもしれませんが、現状は、非上場のオーナー企業であればオーナーが保証するというのは、仕方がないことであります。また、それをきちっと全うできるように自分自身も律しなければなりませんし、まるで宗教家や道徳家のようなことが求められる部分があります。自分の後継者に対してもそういう教育をしなければならないと思います。私自身が会社をどうしたいかという考えをきちんともたなければなりません。こうしたことでお役に立ちたいという思いをもたなければならぬし、お役に立てなければ家業として方向転換をせざるを得ないし、場合によっては辞めなければならないかもしれないところまで責任を負わなければならないのが、上場しない会社の社長にとっての責任だ、と私は考えます。私は未来永劫とは申しませんが、私の代で上場ということは一切考えませんし、先のお2人の企業は公的な意味合いの大きいオーナー企業です。私どもは公器にならないオーナー企業として生きていき、ダメなら辞めるという強い決意をもっているところであります。

そういうことで仕事をしておりますが、これから先

のことで2つ不安があります。父から私への相続です。父の退職金をもって考える以外ないと思います。退職金で会社の資産を買ってもらうことも考えております。私から私の息子へ移すということもさることながら、私の息子が事業継承して、そのときにどういうことが起きているかということでもあります。株は従兄弟たちの範囲まで広がっておりますし、それをどのような形で身内をまとめていくか、経営とオーナーの分離ということがジワジワとされていくかもしれませんし、また、オーナーが経営をするというのであれば、みんなの理解を得られるだけの人格、人徳を、たとえ能力が乏しくとも身につけておいてほしいという願いをもって息子と接しております。

老舗について委員長が言われましたが、2年前に私は次のように書きました。

1. しっかりしたのれんがあること、言い換えれば信用です。

その店ののれんは店の品物の品質を保証し、店の社員の信頼性を表現し、その店の経営姿勢を支えているものです。いわばその店の象徴、シンボルです。しかし、それはちょっとした不注意や気の緩みで破れてしまいます。いつまでものれんを守るために細心の注意と努力が求められるのです。

2. いつも繁盛していなければなりません。

あらゆる時代の変化に対応して革新をしていかなければなりません。

3. いつの時代も前向きで有能な人がいてもらえることです。最初から有能な人は多くいるものではありません。

そういうところを息子に継承していきたいと思います。



後継者の条件とその育て方

講 師

平成18年 7月 3日(月)
17:00 ~ 19:00
リーガロイヤルホテル京都

吉忠株式会社
代表取締役社長 吉田 忠嗣 氏



創業者の話から

吉忠は明治8年創業で今年131年です。創業者の吉田茂八は福知山の吉田家に養子で入りました。家は庄屋で子どもはいたのですが、“本家とは違った血筋を入れて家業を手伝わす”という斬新な考えで養子を求めました。

新しい事業で本家とかち合わないよう京都市内に会社を興しました。2代目の吉田忠三郎の時、大正6年に吉田忠商店株式会社になりました。昭和5年、脳溢血で60歳前に急死したので、父が満18歳で、大学に行く予定が行けずに会社に入ったのです。私は昭和62年、48歳で社長になりましたが、父は25歳の時社長になり、社長業53年、78歳まで社長をしました。

初代はどこでもそうですが、生涯仕事一本できた人で信仰深いところがありました。信仰の面では、私や息子まで少しは受け継いでいると思います。2代目は違った能力がありました。昔から、2代目は名誉職に走り、3代目は芸事などに興じて、会社は3代目ですぶれる場合が多いのです。4代目で会社がつぶれていませんので、また初代に戻ったらいようなものですが、そうはいかず中途半端だと思っています。私は会社を継承しながら、いかに後継者を育てるかが今一番の目的だと考えています。

初代は人を大事にするということに尽力し、それが経営理念として、今日までずっと続いています。「100人のすばらしい人を抱えることは100万円を持ったに等しい」と言います。今の100万円はたいしたことはありませんが、明治初期の100万円は大きなおカネでした。“ダメなら別人を雇ったらい”というのではなく、“大事に育てよう”という考え方でした。

吉忠の教訓、あるいは社是になっていることを残してくれました。「稔るほど頭をたれる稲穂かな」と、繁盛するほど謙虚であれということです。「胆大細心」は肝っ玉は太く、しかし行動する時は細心の注意を払っ

て行動しなさいということです。「事業というのは梯子段を上がるように、一段一段しっかり踏みしめて上がれ」と言われました。二段、三段跳びはダメで、着実にいいというものをつくって発展していきなさい、急激な成長はどこかで無理がくる、という考え方をもった人でした。

商売は大眾が好むものをメインビジネスにすることが大事だ、と初代は呉服業を選んだのです。それが大正から昭和へずっと受け継がれてきます。家業としてきもの事業部を残しておりますが、売り上げの1%です。洋装へ大きな転換を図ったのが終戦直後です。

2代目へ

そうした考え方を引き継いで、2代目は、業界をよくすることが吉忠をよくするとか、新しい経営のあり方とか、社員を大事にすることについて真剣に考え実行した人です。当時の室町には多くの呉服屋がありました。2代目の忠三郎は、東京へ行っては、新しい経理、外国から入った新しい経営方針などいろいろ勉強をして学校のようなものを開いて、仲間みんなに無料で全部教えました。時には偉大な学者や経営者を東京から自費で招いて、室町の人たちに連絡して聞いてもらうなど、吉田実業学校として長く続いたと聞いております。いわゆる企業の社会的責任をいろいろな形で実行して、金儲けに邁進するというよりは、業界や周囲の人がどうしたら幸せになるのかを考えました。

大正6年に株式会社組織にしました。今では株式会社は珍しくないが、そのころ「吉忠は着物を売るよりも株を売るようになった」と言われました。それくらい株式会社は珍しかったのです。これは東京での勉強の成果ですが、大きな目的として、吉忠という会社をガラス張りにすることでした。そのために社員に株を持たせ株主となってもらう。毎年、業績を社員にも株主として報告しようと決算内容を発表しました。社員

が株主になって経営への参加意識を強めていきたいと考えました。これも社員にボーナス代わりに無償で渡していったのです。

後々に考えますと、社員のためという考え方をしたことが、大正から昭和にかけて株が大暴落するという大恐慌があったとき、社員は「会社が倒産したら自分の株もダメになる」というので、昼夜を問わずがんばってくれました。これによって1年あまりで苦境を乗り切ったのです。株式会社にしていなかったら会社はなかったかもしれない。大正6年に株式会社にすることが、最初の苦難を乗り切ることになったのです。

2代目から3代目になると、今よくいわれる「現状維持は退歩につながる」と考えました。コンピュータはIBMしかなかったのですが、昭和40年に初めて導入しました。近所で「吉忠はソロバンで間に合わないほど多くの社員がいるのか」、あるいは「そんなにたくさん給料を出しているわけでもないのに、電気ソロバンでするのは前向きというよりも、うれしがりで変わった会社だ」と言われました。事実、そのころのコンピュータはたたみ3畳もあるほど大きなもので、役に立たなかったかもしれないが、新しい時代の到来を肌で感じる近代経営だ、ということを社員に覚えさせるために導入しました。それが後の吉忠計算センターになり、一部門になっています。

労働組合でもそうでした。昭和30年代というと、我々の業界ではほとんどの会社に組合はなかったのです。組合の良い面、悪い面を社員に説明して、良き組合は経営者も緊張して、またそれだけ社員にとってもプラスになるということで組合ができました。その結果いち早く週休2日制も導入しました。これは社員の要求を聞いたなら、もっともだと思ったからです。

それが昭和50年代のバブル期になると、室町の会社では、“週に1回本当に休みがとれているのか”“残業代は出ているのかどうか分からない”ということでは人は採れない、良質の社員は大企業に吸い上げられる心配がありました。各社は、入社してくれたら、土地をわけようとか、海外旅行させてあげようとか、好条件を並べました。学生は「困ったから優遇をするので、本当に社員のためにやっている会社はもっと前にそうしたことをすべきだ」と考えたようです。幸い、当社は昭和30年代から週休2日制を導入していたので、社員のことを思っているとみられ、多くの学生を採用することができました。

“協力和同を念ず(団体精神)”“誠意努力を重んず(向上発展)”“質素儉約を旨とす(自己節制)”——これは3代にわたってまとめた吉忠精神です。

私の時代

大正から昭和の大恐慌、終戦で着物から洋装への転換もたいへんでした。今、着物で繁盛しているところの一部の会社だけです。終戦後、モノのない時代ですから、うちも着物でメシは食えたのです。父が「現状維持は退歩につながるので新しいことに挑戦する」と洋装時代を予想して転換しました。そのころの洋装はアパレルでなく、テキスタイルです。昭和21年に統制経済が終わり、呉服へ戻るか、呉服と洋装の両方でもよかったのです。しかし、二兎を追うと一兎も得られないのではないかと考えました。元の着物をやるという社員は和装に残り、どうでもいい社員とか、新しく採用する社員だけで洋装をやるのは本当にたいへんで、一からのものは育つはずがなく、何かあったらまた和装に返ろうかということになるので、あえて和装を辞めたのです。洋装で失敗したら吉忠はなくなるというところまで追い詰めて、みんなの緊張感、意思統一ができたのです。もちろん、1～2年はうまくいきませんでしたでしたが、退路がないため2～3倍の力を発揮してがんばってくれたことで成功しました。

そのとき、和装を売っていた得意先にはずいぶん怒られました。「吉忠メインに仕入れているのに、うちに売りたいくないのか」、また仕入先からも「吉忠が辞めたら路頭に迷う」と言われたのです。仕入先に対しては「一緒に洋装をやろう」とプリント屋に転向してもらうなど、仕入先を一社もつぶしていません。得意先には洋装も一緒に置いてもらい、どうしても嫌だということには、同業者を紹介して大きなトラブルにはなりませんでしたが、父を尊敬している一つがこの判断です。経営者の条件として大事なことだと思います。

私が常務時代に、営業責任の専務が高度成長の波にのって、どんどん人も採用、在庫も適正の10倍にもなったのです。なぜ、それがわからなかったのかということですが、商社など取引先に抱えてほしいといえ、今までの人間関係からうまくいくのだろうと思うわけです。どんどん預かってくれるけれども、帳簿には載らないのです。2～3年たつと商社も困るわけです。そこへ在庫保管料や金利を要求されるようになりました。

そのころ、会社の能力以上に100人以上の学生を採用していました。社員はたくさん入ってくるは、売り上げは止まる、在庫は増える、ということで、たいへんなことになりました。ある時バスに乗っていて、バス1台経営が大事だと気がついたのです。バスは小型でも大型でも運転手は1人です。マイクロバスなら少々未熟な運転手でもやれると考え、それで会社を分割して、

10人から100人の会社を10社ほどつくりますと、トップはすべての責任を自覚します。理想論でしたが、社員にはそういう形でやって、昭和47年のオイルショック後、3年ほどかかりましたが、それで息を吹き返しました。

吉忠マネキンは昭和25年にでき、55年以上になりますが、現在の課題はテキスタイル8割の会社を2割まで減らして、吉忠マネキンにシフトすることをここ2年ほど前からやっています。テキスタイルから思い切ってシフトしないと経営資源的に問題があります。これをうまくやらないと吉忠の将来はないので、これをやって、次の後継者にバトンタッチしていかなければならないと思っています。

後継者問題

会社をいい状態にしてバトンタッチしたいのは親心です。後は「おまえの力でやれ」ということです。私のときもそうですが、昭和62年、バブルの真っ最中です。「おまえは何をしてもうまくいくだろう。アイデアは全部わしがやったのだぞ」と言われて譲り受けたのです。これはありがたい反面、いい迷惑です。うまくいったら、父の敷いたレールですし、うまくいかなかったら、「なぜだ?」と言われます。

自分のことではなく次の後継者のことを考えたら、頂点に近いところでバトンタッチするのではなく、悪いところからよくなっていくプロセスのところで、本人も自分なりにカバーできることが大事だと思います。問題が生じなかったら全面的にやらしたらいいのです。その間、問題が起これば、自分が失敗したからこうなったのだ、と自分が防波堤にならなければならないのです。そうでないと本当に安心して後継者に任せられないと思います。だからまだ社長をしていますが、本来ならずいぶん前に社長を辞めてもいい年齢だと思います。

父が教えてくれたこと

私の父が教えてくれ、ほぼ実行したのが、「約束を守り、ウソをつくな」でした。当たり前のことだと思いますが、長い人生で、約束を守りウソをつかないことはなかなかできないのです。誰に対してもどのような場面においても、守ることを父はやったと思います。少なくとも自分を守るためとか、自分の立場をよくするためにウソについては絶対にいけない、それは人間失格のようなものであります。

商売人というのは、「信用、信頼が大事だ」と言います。信頼は約束を守ることからきます。中小企業のオーナーは「銀行からカネを借りるとき個人保証しなければならぬのでたいへんだ」と言います。それだけ責任をもつことだからいいことだと思いますが、

大企業は責任をとって交替したらいいのです。我々のバトンタッチはそういうわけにはいきません。このため長期的な視野に立って経営をするので、臭いものに蓋をしておいたら気になるのです。大企業は4年とか6年の任期中うまくいったらいいのです。だから次の経営者がたいへんなことが多いのです。

それが父の愛情だったのかもしれませんが、私は父の代から会社の個人保証をいっさいしていません。それでも銀行が何十億円も貸してくれるのは信用だと思います。絶対、ウソをつかない、逃げないということを知っていますので、銀行は私が赤字を出そうが1回も個人保証を求めたことはありません。吉忠は、今、たいした会社ではないのですが、それでも銀行は「個人保証せよ」とか、「個人資産を担保に出せ」とは言いません。約束を守ることを持続すると信用が築けます。

それと父が言ったことは「人の道に反することは絶対にやってはいけない」ということです。法的に外れていなくて罰せられないことで、人の道に反していることは今の世の中たくさんあります。それと、経営者は健康に留意しないといけないということです。経営者が寝たきりであったら、会社の士気にも影響します。自分の体であっても自分の体でないと、会社の大小を問わず、公人だという意識が大事です。

会社を継げとは言わない

父は1回も「会社を継げ」とは言わなかった。しかし、うちの会社に関心をもつように考えてやってきたと思います。大学に通っているころ、役員会で会社の命運がかかっている重要な問題が議論されたことをテーマとして与えてくれました。「これに対して役員の意見を求めたが、おまえはどちらだと思うか?」と学生の私の意見を真剣に聞きました。こういうことが3~4年続くと、吉忠という会社にあ着を覚えるのです。これが一つの帝王学みたいなもので、会社に入れとか来いとかを言わずに、知らぬ間に私を会社へ入れても大丈夫かどうか、テストされていたような気がします。このことは私自身には役に立ったと思っています。

48歳で社長になったときに、「株主総会で認められたが、私はこれから2年間はおまえが社長であることを認めない」と言いました。「人前では社長と呼ぶが、おまえは社長として何一つやっていないのだから、この2年間でその成果をみて、社員もついてきてくれ、わしも理解できたら認める」というわけです。親子というのは微妙なバランス関係にあります。どこかに嫉妬みたいなものがあるのです。本当は息子だからよくやってくれたら喜ぶものですが、自分の存在価値がないと困るわけですが、これは親が亡くなるまで永遠

の課題でした。

息子は東京で当社に入っていますが、初めは「親父と違う道をいく」と言うので、大学も東京へ行きました。私は入社して営業からやりましたが、息子はコンサルティング企業におり、IT関係でコンサルタントとしてやってきました。今、大改革をしている最中なので、どうしてもそういうノウハウがほしいので、経営企画的な立場で仕事をやらせていますが、性格が違うということはいいいことだと思っています。



質疑応答

藤本（事務局長） それまでの番頭さんとの壁、確執の苦勞についてお聞かせください。

吉田 私自身は確執はなかったのですが、そういう可能性のある役員をうまく整理してくれていたのかもしれない。社長になったときに先輩格の役員は残しました。やりにくい面はありましたが、辞めてもらうよりはやり抜くほうがチャレンジだという思いでした。いい番頭はありがたいが、いい番頭はいるようでいないのです。

古橋 秀敏 ご子息を中学から手放されていることに対して不安はないのでしょうか。

吉田 私の父は「吉忠に入れ」とは言わなかったが、「アメリカに行け」と言われた。昭和35年当時、大学からアメリカへ行く留学生は一人もいなかったのです。それほど珍しかった。最初は喜んだのですが、そのうち不安になりました。父はもっと不安があったと思います。それほど当時のアメリカは文明が発達していました。自分で自分の世界をつくれる素晴らしさ、親や親戚がいらないなかで、過保護にはならないですんだのです。親は大学の博士をとるよりも、英語を話せることよりも、そういう経験をさせたかったと思います。親に感謝しています。息子は28歳で、遅い子で、一人っ子です。このままだと過保護になると思いました。小学校のころはかわいいのですが、今、手放さなかったら、自分がアメリカに行ったように、過保護になると考えました。小学校6年のとき、息子と話したら、本人も「東京へ行きたい」と言ったので手放しました。違うタイプの生き方を求めたが本当は行かせたくなかった。でも行かせたほうがよかったと思っています。その気持ちは親しかわかりません。

辻（委員長） 継承の時期は目鼻がついた時期がいいのだということですが、それを見極めるコツはいかがでしょうか。

吉田 コツなんかありません。私自身ができるできないは別にして、経営者の条件は、“時を見る目”“モノを見る目”、そして“人を見る目”の3つだと言われています。これがどれほど備わっているかが経営者の条件であり、会社が発展することだといえます。その条件すべてが一致する時にしか後継者を選べないのです。時を見る目というのは、今、伝えていいのかどうか、その人間を見るときに、上り坂だけどひと工夫もふた工夫もする能力があるかどうか、それによって自信ができるわけですから、全部、お膳立てしてからでは遅いのです。

小谷（副委員長） お父さまの健康についてお聞かせください。

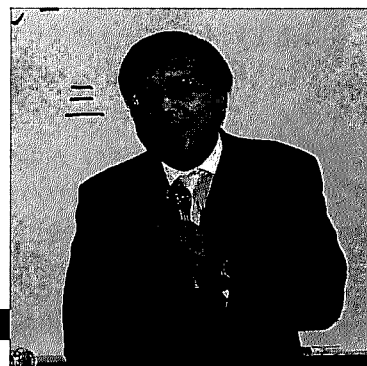
吉田 夜、テレビの2時間ドラマなどを見ていて、佳境のときでも、父は関係なく10時になったら寝るのです。それは健康のためです。そうしないと、毎回妥協することになり、朝は待ってくれないわけで、年をとってくると朝早く起きてしまい、睡眠時間が短縮されるというわけです。特技だと思うのは「60年、70年、80年生きてきて、1回として悩んで、夜、寝られなくなったことはない」と言うのです。本当の経営者はチャンネルの切り替えができなければダメで、今晚、考えてどうにもならないことは、くよくよ考えてもしかたがない。「心配で寝られないことはない、経営者は度胸がなくてはいけない」と言いました。

中小企業を幸せにするM&A

講師

平成18年11月29日(水)
16:00 ~ 18:00
リーガロイヤルホテル京都

株式会社 日本M&Aセンター
代表取締役副社長 三宅 卓 氏



後継者問題とM&A

中堅・中小企業の後継者問題では、①親族で後継者を育て親族に会社をゆだねる、②MBO(マネジメント・バイ・アウト)で従業員・幹部社員に会社を譲る、③M&Aで他社に会社を買っていただいて事業を継承してもらう——この3つしかシナリオがありません。

後継者不在企業が増加

売りたい理由は、後継者不在で出口が見えない中小企業が増えているからです。おもしろい仕事が増え、それに就く息子が増えたことです。次が、実家を継ぐのが難しい状況になっているケースで、経済的なメリットがなくなったからです。中小企業の多い東大阪の多くは、必ずしもきれいとはいえない環境で、社員10~15名で朝から晩まで、奥さんと一緒に一所懸命に働いて、連帯保証や担保をとられていますから1,000万~2,000万円の不渡手形をくらえば、連鎖倒産、自己破産になるぎりぎりの経営をしていて、夫婦で月に100万円以上の給料をとれている会社は35~40%しかないのです。今は創業者以上の才能と、努力をしようという情熱をもっている息子しか継げません。

先行不安

もう一つは先行き不安です。中小企業が先行き不安になるのは、規制緩和、自由化で競争が激しくなるためです。タクシー、ドラッグ(調剤薬局)、青果市場、酒屋、米屋といったところです。建設も競争激化でM&Aをしてほしい会社が増えています。また製造業では空洞化が深刻です。海外へ進出する親企業について行きにくいこともあり、M&Aで会社を譲渡する社長が増えているのです。

卸売業はもっとたいへんです。21世紀は卸不要の時代になりつつあると思います。これだけインターネットが発達し宅配が進みますと、メーカーと小売り、

メーカーと消費者が直結して、卸の存在価値が地盤沈下しています。

地元で3本の指に入る名門の酒問屋で年商200億円、創業80年、法人化して60年の社長が、「問屋の時代は20世紀でもう終わった」と会社を売却されました。ある酒造会社に16億円強で売れました。今なら菱食と国分が日本制覇をしましたのでほとんどタダ同然です。

先ほど規制緩和の話でドラッグストアと言いました。名古屋はドラッグストアの競合が激しい地区です。ここは薬局にティッシュペーパー、トイレットペーパー、生理用品などを扱っている問屋です。薬局が街から消え、スーパードラッグばかりになり、年商250億円があつという間に数年間で150億円にダウンした上に、有利子負債(借入)が90億円、年間赤字が4億円、債務超過が25億円と、誰がみてもつぶれると思われました。しかしその親会社のメインバンクが「その問屋をつぶすわけにはいかない」と言い、また社長も「自己破産するのは嫌だ」ということで、相談を受けました。

「自己破産したくない」と言いますが、難しいです。25億円の債務超過だけはなんとかしてもらいたい、また90億の借入から差し引いて収支トントンでないと困るわけです。すぐといっても3年は赤字が続くでしょうから、35億円の債権放棄してもらわないと、ダメだということになります。債権放棄なら金融機関は無税償却、つまり損金でおとさなければならぬ。そのためには連帯保証している社長に自己破産してもらわないとどうにもならない。自己破産してもらわない限り保証債権が残ってしまうので損金でおちない。それで困り、なんとかならないかということで政府の産業再生機構に持ち込み相談しました。いいスポンサーを探して再建のメドがたったら、自己破産を容赦するので、大阪のP社の社長に業界のために一肌脱いでほしいとお願いに行き、スポンサーになっていただき、債権カットをしたうえで自己破産を免れ再生しました。

問屋のように先行き不安のところも、気づくのが早ければ輝かしい未来が待っていますし、ちょっと気づくのが遅ければ、自己破産は免れたものの、たいへん不幸な最後の結末になるわけです。

売り手企業のメリット

譲渡企業のメリットは創業者利得が獲れるということです。M&Aの場合、株価を時価純資産＋営業権で計算することが多く、税金は20%しかかかりません。従いまして、手取り額がたいへん多くなります。例えば10億円の資産、8億円の負債で2億円の時価純資産を考えてみましょう。

製造業で純資産2億円あればすばらしい会社ですが、これをM&Aですと2億円＋アルファ、営業権がついて例えば2.5億円で売れる。20%の税金を払って2億円が手取りです。もしこれを清算しようと思ったら、負債8億円は現金で返済しなければなりません。銀行借入れ、買掛金、支払手形は退職金のようなものですから、現金で返さなければなりません。資産10億円すべてが現金ならいいですが、たぶん5,000万円か1億円しかないでしょうから、あと工場とか、仕掛品、材料および製品を売却して現金に換えないといけません。これは現金に換える途中でたいへん目減りします。10億円の資産があると思っていても、個々に資産を処分して10億円に換金できる会社はなかなかありません。

それに比べてM&Aはハッピーリタイアして創業者利得が残る。それから社員を継続雇用してもらえる。それに連帯保証、担保をはずしてもらえる。非常に身軽な体になります。自分が育てた会社がそのままの形で残る。99%は社名を変えない。社名そのものが営業権だから、社名も変えずに会社そのものが残って発展していく。こうなりますので、いいことづくめということです。

会社の値段

会社の値段のつけ方についてお話をします。M&Aではいろいろな株価の評価のやり方があります。ディスカунテッド・キャッシュフロー(=DCF)とか、E-BITDA比重法などがあります。中小企業のM&Aでは時価純資産＋営業権、これが99%です。最近よくいわれているディスカунテッド・キャッシュフローは、言うのは簡単ですが、やるのはたいへんです。皆さんの会社でも20年間の事業計画をつくれないうのに、買収先の社員が20年、30年先の事業計画をつくってキャッシュフローを予測することは不可能です。中小企業の場合はこれが使われることは少ないのです。

時価純資産＋営業権の方法について補足します。時

価に直すとき、注意していただきたいのは退職金です。今日この日に、全社員が自己都合で辞めたらいくら退職金がかかるか計算して負債に計上します。今日この日までの退職金は経営者の責任ですので、その退職金を負債に計上してもらう。あとはモノを時価に直して負債を引くと時価純資産が出ます。営業権は税引き後の利益の3年分程度です。われわれ専門家は非常に難しい計算をしますが、だいたい税引き後利益3年分くらいです。ただ気をつけていただきたいことが1つあります。

●A社

年商10億円(経常利益 100万円)×3年の営業権で300万円

●B社

年商10億円(経常利益1,000万円)×3年の営業権で3,000万円

損益計算書をよくみていただくと、役員報酬があります。A社夫婦で1億2,000万、B社は建設業で入札が必要です。その時、赤字では入札できませんから、社長の給料を究極の400万円しかとっていない。こうなったら、営業権はどうなりますか。

年商10億円の会社を経営しようと思うと、2,000万円程度は給料をとらないといけません。ここは1億2,000万とっていますから、1億円とりすぎということになります。ここの実態収益力は経常利益1億100万円になります。一方、B社は400万円しかとっていないですから、経常利益1,000万円出ているといっても、実質は600万円の赤字ということになります。赤字企業には営業権がつきません。営業権は収益力につきます。営業権を経常利益の3年分とすると本当の営業権はA社の1億100万円、3年分で3億300万円、B社は赤字企業で営業権はつかない。皆さまが会社を買うとき相手側企業の本当の収益力を確かめる必要があります。

買い手企業のメリット

次は買い手企業ですが、これも希望企業が多い。なぜ、こんなに買い手企業が多いのか、それは閉塞感です。このままでは会社は成長できない。例えば、舞鶴で起業して年商1億円から3億円、そして10億円の規模までなった。しかし、舞鶴では10億円以上にはなれない。舞鶴から京都に出ていきたい。京都から大阪に出ていきたい。こういうことで、同業者を京都で買収、大阪で買収したい、こういう人が多い。閉塞感があってM&Aを考える会社が非常に多いのです。

買い手企業で一番多いのは、成長過程にあるオーナー企業です。シェア拡大をしたい、あるいは他地区

へ進出したい企業です。あるいは川下産業です。卸が小売りへ展開していくのが非常に多いです。それから一番シナジー効果があるのが隣接業種への展開です。近い業界へ展開していく場合、シナジー効果がある、たいへんプラスになるM&Aではないかと思います。

第2創業も増えています。2代目の社長です。創業者社長はカリスマ性がある、しかも高度成長の風も吹いていましたから、カリスマ経営＋高度成長の風で業績を伸ばしました。2代目の社長はカリスマ性がないので、この厳しい時代にカリスマ経営からマネジメント経営に移行しようとしています。それだけでもたいへんなのに、親父から引き継いだ事業は40年も前に起業した事業ですから、今の時代に通用する事業ではない。それを今の時代に通用するように一所懸命、リニューアルしてなんとかやっているわけですが、本当に20年後、30年後、夢とビジョンを従業員と金融機関に語り継げるかという、語り継げないというのが現状です。従業員と金融機関に夢を語れない経営者は経営者失格です。それではいけないとM&Aによって第2創業する社長も多いのです。

呉服問屋がケーキのチェーン店を買収したケースもあります。これも呉服問屋が厳しい状況だからです。この呉服問屋もなんとかしないといけない、と考えて、自社ビルを持っていたので廃業してビルの賃貸業をしようかと考えたのですが、幸いなことに先代がつくった日本舞踊、お茶、お花の稽古をやっている先生方のところに着物を持っていく販売ルートがありました。これをなんとか活用できないかと、ケーキ小売店を買って、宅配用のケーキをつくって、稽古ごとを教えている先生方のところにケーキを売って、しかも着物も持ってきて……ということになったのです。

最近、また増えているのが第2創業してから後継者に渡そうというところなんです。今のままでは、会社に将来性がないので渡すに渡せない。造船業の社長で過去2回、造船不況で修羅場をくぐった方です。今、造船は調子がいいですが、息子に造船業を継がすのは不安がある。造船業を継がしたら、不幸になるような気がする。また必ず造船不況がくる。その時、息子では造船不況を乗り切ることはいけません。自己破産して継がす不幸になる恐れがある。それほど魅力のある業界ではない。従って魅力のある業種をもう1つ買収して柱を2つにしてから息子に継がせたいというのです。

会社を買う人のメリットは、3つあります。

1. 時間を買う。これはどのようなM&Aの教科書にも書いてあります。例えば、後継者問題で、後継者に継がすに足る魅力のある会社にしよう、そのためには古い事業から脱却して新規事業を展開しよう、と

考えたときに、自分で考えてノウハウを蓄積して人を育成してやろうと思っても、2～3年はかかる。しかしM&Aですと、相手が見つければ6カ月から9カ月という短期間で、新規事業を展開できる。これが最大のメリットです。

2. 最近、これだけM&Aが盛んなのは、リスクが少ないというメリットがクローズアップされているからです。例えば、新規事業として飲食店、簡単そうやと実際にやってみるとたいへんです。レストランチェーン10店舗程度、銀行から10億円借入して新規にスタートしたとします。10億円借りて、10店舗展開するのは簡単ですが、それが本当に儲かるかの判断はたいへんです。10店舗のうち4店舗が赤字だと、6店舗が黒字でも、そこは立地がいいですからその隣にスーパーファミリーレストランがきて、赤字転落してしまう、とかなかなかうまくいきません。しかし、M&Aで買収しますと、すでに10店舗経営していて、年商が10億円あって利益が5,000万円出ていると、この会社はなんらかの理由があって、例えば社長が高齢だとか病気だとか、そのような理由で譲渡したいからまともな経営ができていない。でも、10億円の年商と5,000万円の経常利益がある。それを皆さまが買って経営すると、よくなることが決まっていますから、年商、利益とも増加する。リスクが少なく新規事業展開できるということが、今、M&Aが注目されている点です。

3. 十数年前のバブルのときも、新規事業をよくやりました。新規事業をやって、失敗しても「高い授業料を払った。それでも息子がそれで成長したからいい」と、笑ってすみしました。バブルのときは、笑ってすませました。それは本業が伸びていたからです。本業が伸びているなかで、その余力として新規事業をやったが、今は違います。今、新規事業をする理由は本業に閉塞感があるからです。このまま本業だけではダメだと、何かやらないといけないと川下産業にいたり、あるいは他地区へ進出したりする。こういうことですから新規事業展開で失敗したら本業まで痛手を負ってつぶれてしまう。新規事業展開で失敗はできない時代です。従いまして、リスクが少なく新規事業展開できるM&Aのメリットが、たいへん注目されています。

成功するためのポイント

これは譲渡する側も、買収する側も気をつけなければならないテーマです。1つはシナジー効果、相乗効果でしたが、2つ目は秘密保持です。M&Aは秘密保持に始まって秘密保持に終わるのです。この2つに気を

つけてもらったらM&Aの合格点70点はとれます。

漏れては困る譲渡企業側から漏れることが多いのですが、買い手企業にも、相当、厳しいことを言います。「検討の最中に漏れたら、一昼夜にして噂が広がり譲渡企業の会社存続を危うくします」と。

それから簿外負債ですが、帳簿に載っていない借入金がある。これは譲渡を希望する社長はきちんと整理しておいて貰わないと困りますし、買い手企業はこれに気をつけなければなりません。

それから税金問題です。利益がたくさん出ている会社の中には、脱税ぎりぎりの節税をしている会社もありますから、M&Aをして代表者の登記が変わると同時に税務署が入ってくることがあります。買った後、税務署が入りまして脱税をしていますと、これは重加算税の対象になります。これは犯罪ですから、上場を予定していたら最低でも2年間、延期になります。

今、一番怖いとされているのが公害問題です。製造

業ではとくに公害問題は非常に重要です。工場の土地の土壤汚染です。どのような業界が汚染している可能性があるかといいますと、表面処理工場、メッキ屋、食品加工業、印刷屋、IC製造業など、溶液とか洗浄液を使う業界です。優良企業が買収した後、地域住民から損害賠償請求の訴訟を起される可能性があります。

一番大事なこと

実は中堅・中小企業のM&Aで一番大事なことは人の問題です。空箱を買わないようにすることが一番重要です。買収先の従業員が一丸となってがんばる気持ちにならないとダメで、ヤル気を失くしたり、キーマンがいなくなったりした会社は空箱です。空箱の会社を買収しても借金の塊でたいへんなことになります。

そのためには、譲渡企業の創業社長のプライドと尊厳を充分に守って大事にして、その方の協力を得ながらやっていくことが大事です。



伝統を守る

平成19年 1月29日(月)
17:00 ~ 19:00
リーガロイヤルホテル京都

講師

財団法人 池坊華道会
理事 池坊 由紀氏



辻(委員長) これまでは事業継承やM&Aについて勉強してまいりました。本日は、これまでとは少し異なりまして500年余りにわたり45代目になる池坊華道会の池坊由紀様に、芸術・文化継承についてお話いただきます。

池坊 私のお話はこれまでの事業継承とは少し違うと思いますが、池坊は500年余りの歴史がございますのでお役に立てばと願っています。

池坊は一口でそう言っていますが、その内容は一般の企業とは異なると思います。財団法人池坊華道会があります。それから宗教法人頂法寺、株式会社日本華道社の3本立てになっております。

財団法人池坊華道会は、文字通り池坊の伝統を守るために華道の普及振興を目的にしております。財団法人ですので特定の営利事業は認めていません。純然たる文化を推進するためにさまざまな事業を推進しています。宗教法人頂法寺は池坊にとって一番大事なもので、起源といえる所であります。このお寺でいけばなが始まったのです。

株式会社日本華道社は、華道推進のため書籍の出版・販売、花器などの物品の販売を扱う収益事業を行っています。

草の根の広がりが大事

企業ですと、例えば、マクドナルドでも子どものときに食べたものを大人になって暮らしのなかに入れて、食文化を伝えていきます。ところが、池坊の伝統文化は先人たちの美意識や哲学がすでにありますので、新しいものをつくるというよりは、伝統をいかにして守り伝えるかが大きな使命となっています。生活文化というものは、全国北から南まで多くの人がいけばなに親しみ、発展しますので、草の根で広がり、生活に取り入れてもらうことが大事です。

いけばなをとりまく環境は相当変わってきました。こ

れまでは伝統文化を伝えようと叫ばなくても、自然におばあちゃんから子ども、孫へと伝えられました。今は環境が変わりましたので、同じことを同じようにしていても伝わらないのです。まず、原因のひとつに核家族化ということがあげられます。それまではおばあちゃんが着物を着て出かけて行く、おじいちゃんが花をいけている風景を子どものころから見ることによって、無意識のうちに織り込まれ、考え方や感性などが伝えられてきました。今は伝える人も機会もなくなってしまいました。

花をいける空間が消える

住空間が大きく変化したというのにも影響しました。これまでの日本家屋はたたみの部屋が多く、そこには床の間が必ずあったのです。その床の間に花を飾り、軸をかけるということをしてきましたが、その空間がなくなってきました。アンケートで「いけた花をどこに飾るのか？」と聞いたことがあります。60年前は「床の間」と答えておられました。それが「玄関の靴箱の上」という答えに変わってきましたが、さらに最近では、その靴箱も備え付けになり、花を置く場所もこれまでとは違う発想で考えなければならないのです。

女性が働くようになったことも大きな変化です。働いている女性が増え、時間的に忙しくなり“こころのゆとり”を持つことが難しくなってきました。バイオ技術が発達し植物の栽培についても変わってきて、それによって、いけばなが変化してきた原因の一つにもなっております。

従来は、いけばなをするときは野山や原っぱで木を切ってくるなど、“足でいける”ことをしたのです。それによって植物の性質を知り、自然のなかで採集して、風雨に耐えた深い味わいの植物に接することもできました。今は人工的に栽培されたものをいけばなの材料として使っているのが大半です。いけばなとしての風情を感じる事が難しい状態です。

日本人は季節感を失いました。いけばなは四季の季

節感で繊細な美意識を培ってきました。エアコンが発達して、いつも同じ気温のなかで花をいけましても季節感がピンとこないのです。日本人は経済的にも豊かになり恩恵を受けている面はたくさんあるわけですが、伝統文化を正しく伝えるには決してよいとばかりはいえない状況です。

伝統文化の継承

そういうなかで財団法人、宗教法人、株式会社はどういうことをして引き継ごうとしているかということです。宗教法人頂法寺のことを申し上げましたが、いけばなは仏前の供花から始まっています。お寺に行きますと仏さまの周囲にハスの器があります。もともと仏さまに添える花で始まったのです。

池坊でも遣隋使として小野妹子が中国・隋に渡り、帰ってきました。そのころの隋は先進的な都市でした。帰国して池のほとりの庵で花をいけ始めたのが最初といわれています。

仏教の影響が大きく、その信仰の表現としていけばながいけられたのが起源です。そうしたことから起源を大切にとの思いで、仏教伝来、小野妹子を大事にして頂法寺をお守りしていくことをしています。池坊を継いでいくものは、頂法寺で仏門に入って後を継いでいく慣わしになっております。頂法寺は池坊の起源を象徴するところで、存在として意義があるのです。

実際の振興を図っているところが、財団法人池坊華道会です。華道会はいろいろなセクションに分かれています。

まず研修です。いけばなは自分ひとりが理解しても伝承できませんので、講師による先生育成の学校を設けて人材育成を図っています。

海外普及活動も大切な柱です。海外には本部が認める支部が100支部あります。支部は自発的に活動している組織で、会計、事業計画も自主的にやっておりまして、それを大きく管轄しているのが華道会です。特に日系人の多い地、日本とのゆかりの深いところに多くあります。海外に対しては、いけばなを正確に認識してもらうために、講師を派遣、また展覧会を開くことをバックアップしています。国内では、いけばな展の開催をして、知らない人に見てもらふ必要がありますし、学んでいる人には発表する場を提供して向上心を支援する役割があるのです。花展は全国で定期的に開催しておりますが、大規模な花展では、一部の力量のある人しか参画できませんので、習いはじめの人や子どもも参加できるということでミニ花展を開き、奨励して補助金をつけたり費用負担をしたりして、皆さんに参加の機会をつくっています。

新しい様式や花形の発表も行っています。いけばなは500年間、同じことをしてきたわけではありません。

時代に応じた花のいけ方、花の形、花の捉え方の発表も大きな役目です。

これらの情報発信によって草の根レベルまで浸透させ底辺の拡大を図るのが使命です。いけばなに携わっていると、日本にはまだまだ格差があるということを感じます。今はTVやITで情報を入手できる情報化時代ですが、それは都市部のことです。都市部と田舎の考え方の違いを感じます。池坊もHPの教室案内からの入門者の受け入れもやっております。これまでは近所を見渡して、看板の掛かっている家を訪れて入門するのが当たり前でしたが、今はITによって、月謝や、どういふふうにやっているのかを知りたいという方が増えてきました。こうしたニーズに応えています。きめ細かいケアをしていかなければと感じています。同一の企画では文化の振興は図れない、やはり人と人、先生と生徒など人間関係が大切で、商品の販売のように、画一的で一筋縄ではいかない難しさも感じています。

将来は人材の育成にかかっている

華道会はお話したようにいろいろな事業をしていますが、その中で大切だと思っていることは若手の育成につきます。いけばなは、結局、いかに人を育てていくか、人につきるものが大きいのです。花展の開催や花器とか書籍を売るだけではなく、指導する先生が育ち、人が関わることによって、技術やモノが生きたものになって、いけばな精神が浸透していくことが重要です。

それぞれの地域に自然発生的に生まれた支部組織がありますが、その運営が非常に大切になっています。支部は一人のカリスマ的リーダーがいますとうまくなりますが、その人が引退したり亡くなったりしていなくなると、支部は崩壊してバラバラになります。その地域のいけばな活動が停滞してしまいます。カリスマ的リーダーに仕事が集中してそのあとに続く人材が育たないと、活動は低迷、組織はバラバラになります。

いけばなの文化意識向上のために役割分担させようとしていますが、人によってはその負担に耐えられないなど難しいことがあります。できるだけ多くの人に活動に参加してもらうことによって、池坊に対する愛着心をもってもらうよう、リーダーを育て、教育者や経営者となって地域ごとに活躍してもらおうとしています。

実務の担い手が地域を活性化することによって、池坊の本体が活発化していきます。いけばなは人と人の関わりが深い世界です。習っているうちに、この先生だからこそ学び、尊敬してきた、という情の部分があります。一方、先生も、いけばなの技術だけでなく、人間的な面で人生の先輩としてサポートしていくことが大切です。先生が高齢になって辞めるときに、生徒が辞めてしまう

ことがあります。人と人の関わりのなかで、どのように伝えるのか、ほかの先生を紹介するとか、催しものに呼びかけたりして対応しておりますが、人と人を繋いでいく、次代の人に伝えていく方策が重要になっています。

若手の育成ということを言いましたが、日本全体が高齢化になっておりますので、いけばな界でも当たり前のことです。伝統文化は一部の人だけではその文化は正しい形では伝わっていきません。

今では文部科学省が教育の一環で伝統文化を伝えようと取り組み、私も子どもを対象にしたいけばな教室もやっておりますし、教育基本法改正の中に伝統と文化を尊重しようという一文も加えられました。学校の授業の正課として、またクラブ活動の一環として、いけばなを加えてもらえないかと、働きかけています。

いろいろな方面から正しい形で広い層にいけばなが伝えられるようにしているところです。

年表に沿って

いけばなの歴史を振り返りますときに、いけばな自体が存続できない状況がいくつかありました。これからそのお話をしたいと思います。

538年の仏教伝来によって、いけばなが生まれました。それまでは自然信仰、アミニズムから花をながめることはありましたが、仏教の信仰心を表すために花が備えられました。これがいけばなの起源です。次に905年、『古今集』に「花がめに花を挿す」とあります。1140年の『鳥獣戯画』にいけばなとはいわないまでも、花をいけて楽しむ図がみられます。

1462年、池坊専慶が活躍するころに、いけばなという言葉が登場します。池坊専慶は文献上、最初に名前が出てくる人です。そのころ、書院造り建築が成立して座敷飾りが始まります。書院造りによって床の間という空間ができたのです。それまでは広いところに花をいけたのですが、書院造りによってできた床の間という限られた空間に、いけばなをどう飾るのか、また掛け軸や香炉を置いてそれらとの調和を図ったのです。空間の制約を受けたことが、いけばなの美意識を高めるのに大きな役割を果たしたのではないのでしょうか。

1486年、池坊が『花王以来の花伝書』を相伝、伝書ができました。これにはどういう花をいけていたかが細かく書かれています。それまでのいけばなは花瓶にただ入っているだけで、素朴なものであったといわれています。

1530年、“池坊、宮中で花をたてる”とあります。そのころ池坊専応、花伝を大成、花伝書『専応口伝』を著しました。“草木の風興”を説いたのです。

池坊専応は華道史の中で画期的な役割を果たした人物だと思っております。専応という人は『専応口伝』

を著しました。この著書の前後で状況は一変しました。この本に書かれたいけばなの理念が、その後のいけばなの精神として成り立つ基礎をなすわけです。

『専応口伝』について説明しますと、「昔から瓶に花をさすことは聞いているが、草木の姿をわきまえないで、ただ美しい花だけさしているだけである」と指摘しています。私ども池坊は、「野山にある花を居上に表し、先祖がさして以来ずっと広まり、みんなの愛好するまでになった」と言っています。専応は『専応口伝』の中で、従来のいけばなの概念である、高価な器に美しい花をいける考えを真っ向から否定します。それまでのいけばなは中国の影響を受け、高い花を立派な器にいけるということでしたが、専応は「それは本当のいけばなでない」と言い切りました。「本当のいけばなは、破れた瓶に古い枝をさしてもその生命の輝きが表されるものだ」と言ったのです。「古い枝をさしてもいろいろな苦勞の果てに生きようとしている姿を表現するのが、本当のいけばなではないのか」と説いたのです。花が散り、新しい芽が出て葉となる自然現象は、まさに人生そのもので、まさに世の移り変わりを表しています。「花は摂理を表している」と説き、「人は表面的なものだけを見るのではなく、花の散る姿、あるいは芽吹いていく姿から、生者必滅を感じとってほしい、いけばなも同じです」と説きました。

「松、竹などの常緑の木は生者必滅のなかにあって、真実は生きていることを示唆し、生命の美しさを尊重し花をいけることは、悟りのきっかけを得ること」と言います。中国からの価値観を単に受け入れるのではなく、どのような花からも宇宙の広がりを知る、という精神的なところまで知ることです。『専応口伝』の背景には応仁の乱があるのではないのでしょうか。たくさんの人が死んでいくのを見て、生きるということはどういうことかを探ったのです。

千利休が茶の湯によって説いたように、専応はいけばなによって説いたのです。このときの理論が今日まで続いています。江戸時代になると、権力者、天皇、宮中によって庇護されました。宮中でたびたび花会が催され、“池坊専好は、花をいけた”とあります。

いけばなは一つの教養であったのです。町人の力が増し、そうした層にも広がりました。そのころ、いけばなの手引書、技術書が出版されました。

江戸の後半になると、いけばなが存続するのに難しいことも起こってきます。江戸のころ、町人に広まり、また女性の稽古事として奨励されますが、明治維新になりますと「古い文化はいけない」といけばなも批判されるようになります。文明開化のなかで「いけばなの流行は不快のものである」と、書かれている本もありました。さらに1885年、文部大臣の森有^{もりありのり}礼は逆にいけばな

を推進するのですが、国家に対して尽くすことにいけばなが役立つと考え、良妻賢母を養成するために国家として推進、女子の教育に取り入れました。その後、また、いけばなは日の目をみて、戦争未亡人の自活の道として役に立つことになったともいえます。

1941年、太平洋戦争のころは、言論が制圧され、文化芸術どころではない時代でした。池坊華道会としては文化を守るために、飛行機や高射砲を献上することによって反体制でないことも示したのです。飛行機献上

によって国策に協力しているという姿勢をみせることで生きる道をつくっていったのです。1945年、敗戦によって、GHQは天皇制とともにが家元制度も好ましくないということで廃止しようとしたのですが、父が若かったこともあって後見人の山本総理事がマッカーサーに面会して、「いけばなは封建的な思想を背景としたものではなく日本人の心を育んできた大切な文化である」ということを説き続けたこともあり、天皇制の存続とともにその難を逃れることができました。

質疑応答

小林（担当幹事） いけばなの家元は分かれずに1本にまとまってこられたのはなぜだと思われますか。

池坊 流派は池坊から出たものです。いろいろな解釈をして流派が出ています。本家は、男の子は長男だけが池坊の姓を名乗って継いでいきます。あとの子どもは養子に出たり、あるいは小野妹子から始まっていますので、小野苗字を名乗っています。跡を継ぐ者とそうでない者を混同しないようにしています。

西村（担当幹事） 池坊を継ごうという思いはいつごろからですか。

池坊 小さいころからでした。周囲とか、先生、お弟子さんなどから、男の子がいなかったので、「あなたが跡を継ぐのですね」と言われていましたので、そう思いました。私には大きな葛藤がありましたが、父が11歳のときに親を亡くし、翌年に祖父も亡くしまして、比叡山に修行に出ていることを思いますと、自分が悩む期間があったことは恵まれていました。

辻（委員長） なぜ、日本で華道が継続して発展したのでしょうか。

池坊 花をいけることは、どこの国にもありますが、文化としてきたのは、日本人の哲学が背景にあって、いけばなによる人と人の関わりが大きく、人間関係が育まれてきたからだと思います。

津田（担当幹事） 明治以降、ライフスタイルが変わり、池坊も変わってきました。それで世界ということになりますと、どうでしょうか。たまたま台北でお会いした方が池坊の免許を持っておられましたが、国際化についてどう考えておられますか。

池坊 海外では日本の文化を知りたいという思いがあります。海外では材料も不足しておりますので、教授の派遣など協力もしておりますが、ビジネス上、黒字化できない問題もあります。

藤本（事務局長） 家元を引き継いでいくための家訓のようなものがあるのでしょうか。

池坊 『専応口伝』の精神を守っていくことです。家訓のようなものはありません。

藤井 美保代 時代とともに変わっていくということで、個々の感性が大事になると思いますが、それを磨く教育をしているのでしょうか。

池坊 伝統的なものを捨てたことではなく、伝統的なことを勉強したうえで、自分の感性で表現していくようにしています。いけばな以外の伝統文化にも接するために、異なるジャンルの人の講演会などもしていますが、あくまでもいけばなを重点的にやっております。

辻 500年間にわたり、常にイノベーションによって進化改善に取り組まれていること、また、人材育成、後継者の選び方、ブランド力を上手に継承され、事業として強力な免許制度を実施されていることがわかります。それらが伝統文化をしっかりと底流に据えられてやっておられるということです。



事業継承

平成19年 3月 7日(水)
17:00 ~ 19:00
リーガロイヤルホテル京都

講師

株式会社 堀場製作所
最高顧問 堀場 雅夫 氏



経営能力は後天的なもの

事業継承につきましては、正直に言いまして共通項はあまりありません。まったくケースバイケースで、同じことをやっても、あるところはどうまくいくことがあったが、あるところはどうまくいかない、ということがあるのです。

それでいつも思うのですが、ある業種、ある企業がこの時代にこういう継承が行われた、という事実はたくさんあります。それと同じことをやって失敗も、うまくいくこともあって、例えて言うなら富くじのようなものです。スピード違反でも同じで、前のクルマは捕まったが、後の方がうまくいったというようなことがあります。それではこの先話にならないのですが……。

事業継承といいますが、商法的には法人格が継承されることでしょう。本当は、人間が代わることです。そういうふうと考えていきますと、人間そのものを勉強する必要があるように思うわけです。

人間についてDNAを発見して以来、特に遺伝ということをよく言います。四十数年前、まだDNAが発見されていない時代に医学を勉強しましたが、その当時でも遺伝という言葉はあったのです。

動物のなかで完全に支配しているのが人間です。だから人間は有能で高級な動物であることは間違いがありません。遺伝的なところからみますと、高級な生物ほど先天的な遺伝は率的には少ないのです。低級な生物ほど遺伝は強いのです。単細胞的なアメーバは分裂していきますが、これは親と子どもはまったく同じです。

もう少し高級な、例えば、動物の中でポインターなど猟犬は、祖父母、父母の血統がきちんとしていたら生まれてくる子犬の値段もだいたい決まっているのです。馬も同じです。サラブレッドなら1回の種付で高額な費用がかかりますが、人間の場合、精子がそれほど高価ではありません。これは犬や馬の遺伝が確かだと

いうことです。

人間の場合は問題があります。結婚式の祝辞で「新郎のおじいさん、おばあさん、ご両親をよく知っていますが、素晴らしいお方ですので、この息子さんが素晴らしいのは当然のことです」と、多くの方が述べられます。私の番が回ってきますと「高級動物ほど親に似ない確率が高いのですが、その点新郎は確率的には低いですが、幸運にも似られたのです」と話します。女性もそうです。ある時、ミスワールドの方で本当に美人でしたから、その子どももさぞかし美人だろうと思いましたが、逆でした。これは高級動物の証左でもあるのです。

人間は先天の遺伝に対して、似ていることも似ていないこともあるのです。親がいいから子もいいことは絶対にありません。もし、親が良かったら必ず子もいい、逆に種の悪い家系はずっと悪いことになってしまいう、ということなら、社会が無茶苦茶になってしまいます。

ところが人間の場合、親がばくち打ちでもいい息子は生まれる、親が不細工でも美人が生まれるかもしれないので、みんな努力したら立派になれる可能性をもっており、後天的条件によって影響するから、人間は努力する事ができる。

経営者の成功

後天的な環境は人間を大きく支配するのです。よく遺伝と間違ふときがあります。音楽家は耳がいい、音階が正確です。お腹の中にいるときから正しい音楽を聴いているので、正しい音階が子どものときから身についています。よほど難聴でないかぎり、先天的なものというより後天的な環境によるものです。世界超一流になるかはわかりませんが、ある程度のレベルには達すると思います。

スポーツでもそうです。3歳ぐらいからゴルフクラブ

を握っているのです。ゴルフもうまくなるはずですよ。戦前、樺太は日本領土だったのですが、そこにいた友人が内地に来て、中学校のころからスキーがうまいのです。この人はスキーが身について体の一部になっています。職業的なスキーのコーチはうまいが、努力してうまくなったという感じです。その友人に教えを請うと、彼が言うには「道路を歩いていて曲がるときに、体の重心をどちらにかけて右、左、ゆっくり、早いなど考えるか？ そうではなくて勝手にいくだらう」というわけです。よちよち歩きのと時からスキーをつけているから、いちいち体重をどちらにかけるなんて考えないのです。

天才は特別ですが、子どものころからやっていたら、なんでもそこそこにはできるようになるのではないだろうか。語学でも、大学から勉強して「うまい」と言われても、アメリカのホームレスには負けます。ネイティブというのは赤ちゃんのときから聞いている人で、発音が全然違います。一番ははっきりしているのは、LとRを聞き分けることができるのです。現地の人にはあれほど違うものが、われわれには同じように聞こえるのです。

目に見えているものはほとんど後天的なものです。あるレベルを超えてその上を行ったときに、先天的なものが出るのです。事業継承も同じです。生まれながら優秀というよりも後天的なものだと思うのです。「親の背中を見て育つ」とか「一流の板前は一流のものを盗む」と言います。本当の味覚がわかる人は先天的なものがあるかもしれないが、腕前は後天的なものです。経営者もそうで、帝王学を勉強させていたら成功率が高いのです。

経営は、商売がうまいことを習うよりも、人間としての生き様、哲学を伝承すべきです。大企業で、よく「前社長の方針を受け継ぎ……」と言うが、同じことをするなら要らないと思う。前の社長はその時代はうまくやってきたのです。しかし、「私は私の価値観で経営し、新しい時代に対応していきます」と言ってくれたら譲渡した意味があります。ところが同じことなら前の社長の方が上手です。それならバトンタッチしない方がいいのです。

社長が代わるということは、新しいことをやってくると、社内も、お客さまも期待するのです。血縁として譲りたいという人もいるし、一方、こんなひどい仕事を子どもにはさせない、など好き好きです。

アメリカ人の事業継承

50年前のことですが、アメリカで60歳過ぎの創業者社長が「自分で始めた事業を自分で終わりにしたい」

と言っていました。息子は2人いたのですが、1人は音楽家、1人は教育者になりたいというので、どうするかと聞いたことがあります。「経営できる男を探してやらす」と言うのです。財産の大半はこの会社の株で、2人の息子に中小企業の経営を無理にやらせるのはかわいそうだと思っているのです。もし、息子に無理してやらして失敗したら会社の業績が下がるし、息子たちも好きなことを辞めさせられて悲劇になるのです。

その時はただ聞いていただけのことでしたが、周りにいろいろ事業継承のことがあったとき、このアメリカ人を思い出して合理的な話だと思ったのです。

私は自分で興した企業はもともと一代限りと考えていましたが、会社を閉めることは多くの人に迷惑をかけるので、優秀な人にやらしたらいいと考えました。その頃、息子が2人いて、うち1人は死んだのです。息子が「どうしてもやりたい」と言ったらやらしたらいいと思っていましたが、そのころ「アメリカへ行って学校に残って、自分がやりたいことをしたい」と話していました。

私の方から一度も「継げ」とは言いませんでした。今、社長をしていますが、それは自分で決めたことです。私の次の社長は大学の後輩です。社長は50歳定年と決めていました。

企業人として、人間は40代が企業経営には最高の年齢だと思いました。20代で仕事をして20年間で得たノウハウがあります。友人、商売、経営者としての信頼関係、さらに肉体的にもストレスに対する抵抗力も含めて考えると、40歳で社長になり50歳で辞める、次に40歳の社長を選んで絞り込んでいくことが最高の状態です。

50歳社長定年

私は自分で始めたので、社長を30年しました。企業経営についてだいたいわかったので、すると魅力がなくなりました。もう一つ引き金になったのは、京都には蜷川知事がいたことです。戦後、京大の教授だったが、初代の中小企業長官になった人です。彼は「中小企業を大事にすることが日本の復興に役立つ」と素晴らしいことを話していました。蜷川知事は3期ぐらいまでまともだったのです。京都は共産、社会党が強いところですがマルキストは多くなかったのです。京都の革新系は保守的でした。なぜかという、天皇が明治になって東京にお移りになり、上り・下がり逆になってしまいました。そういうことから始まって「東京けしからん」、つまり「中央が牛耳っているのは保守系の政治家だ」と、それはまさに自民党で、それ

に対抗しているのが社会党、共産党だから、それを応援しているというのが理由です。蛭川知事は社・共に応援してもらった方がやりやすいと考え、それに乗って社・共に傾いていったのです。

何度も辞めさせようとの思いで選挙に挑戦するのですが、いつも負けたのです。最近の選挙では、後援会の人に動員をかけるので、身内の応援演説を聞いてもおもしろくないのです。立会演説は敵に対して話すからおもしろいのです。当時は敵、味方交わっての応援戦ですから、ある時作戦を変えて蛭川知事をほめたのです。「有能だったが、長過ぎたために、とり巻きができて、正しい報告が知事まで上がってこない、機能していないので、このままだとかわいそうだからいっぺん休ましてあげるのが京都府民の礼儀ではないのか」と話したら、敵側からも拍手があったのです。

「知事を20年もやっていると問題がありますが、当社の社長も長いですね」と女性秘書が私に言いました。蛭川知事よりも自分の方が長いことに気づいたことも含めて、社長50歳定年を決めました。そのときは昭和47年に始まった石油ショックで大変だったときに、銀行に話したら「何を考えているのか」と批判されました。お客さまにも「いくら定年でも大変なときに何を言っているか」と言われ、結局、昭和53年、株式会社にして25年、53歳で譲ったのです。京都の社長連中からは「ええかっこうして」と言われ、なかには「50歳で社長になったのに」と文句も聞こえてきました。

次期社長として継いだのは技術者で、いまの主力製品の1つを開発した人です。ただ、その頃、私はその製品

の開発に反対していたのです。開発の禁止命令を出していました。それから1年後、工場を見ていたら見かけない機械がありました。その機械の中を見ますと、私が設計した肺機能を利用したガス分析器で、それを自動車の排ガスの測定に利用してたのです。通産省もこれを応援していたようです。私が禁止した開発を続けていたので「クビだ」と言ったのです。しかし、「日本では必要なもので、1年のうちに最低3台売ります」と言うのです。果たして2カ月目に3台売れ、私の怒りもとけました。その男が2代目の社長です。

創業者社長は本当に偉いのです。外部評価には全く通用しませんが、社内ではものすごい偉いのです。その社長の命令を聞かず自分の信念をもって、反抗ではなくロジックとしてもしっかりといて開発を続行、技術的にも評価できるところを見込んで社長にしたので、教科書に出てくるようなことを条件とはしていないのです。

2代目が60歳に近づくと、次のジェネレーションとしてたまたま息子を選んだのです。息子はアメリカの大学にいましたが、小遣いが不足していたのでアルバイト修理工として当社のアメリカの工場で働いたのです。

息子が社長になった理由

そうすると毎日のように「日本の本社はどうしようもない」と文句を言ってくるのです。

「修理するために部品を注文したら“在庫がない”とって納期は遅れるし、ついには“使い方が悪いからだ”と自分たちの責任を棚上げして、アメリカ人が苦労してメンテナンスしていることを無視している」と



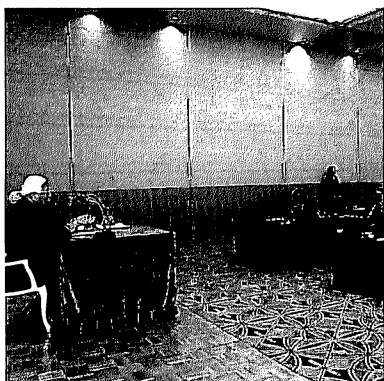
言うのです。「このようなことをしていたらアメリカの会社はもとより、日本の本社も潰れる」と連絡してきました。そんなに大変なことになっているのかと思いましたので、「帰国してその仕事をしたらどうか？」と提案しました。

ドクターコースを辞め帰国して海外の仕事をしました。その後、設計、製造、営業、ぐるぐる回って一通り勉強して2代目社長が「この人を社長にしたらい」と提案してきました。私は帝王学を授けていませんが、一番当社の欠点を知ったので大改革ができると期待を持ちました。

私は会長になってからは経営には口出ししない方針で、社長の話だけを聞くことにしています。サラリーマンは会長や社長の好き嫌いを知っていますので、使い分けられたらたまらんといい、社長の話だけを受けて社長以外は相手にしないのです。

ただし、重要な会議には出席しますから会社の欠陥もわかります。しかし、会社に悪いことがあるほど将来性があると思っています。何もかも完璧だと危ないです。これだけ悪い面があってもちゃんと企業としてやっているのではないですか。これ以上悪くならないと思います。悪いネタを一つずつ解決していけば、まだまだ良くなると思います。悪いネタは徐々に努力して解決すればいいので、一挙にやると大変です。

人間、個人でも自分がパーフェクトと思ってしまったら終わりです。体でも欠点があっても生きているのです。医者話を聞いておれば、とっくに死んでいるはずですが、機械でも80年使ったら故障はします。欠点がある方がかえって安全です。



事業継承に教科書はない

事業継承はケースバイケースということで、事実があったことだけは残ります。継承されることは歴史をつくっていくのであって、別に人の真似をしてもうまくいくとは限りませんということです。

事業継承には当然、経営者の資質をもたなければなりません。それは何かと言いますと、その人のモノの考え方、企業哲学を明確にもっている人だと思います。

時々、いっぱいしゃべっても基本的な価値観を明確にできない人がおられます。

1. フィロソフィーを明確にしてみんなに知ってもらう
2. 20世紀は勝ち負けがあった、経営者—労働組合、会社—取引先の関係のようにシーソー型
3. 21世紀はwin-winの関係

株主、経営者、従業員、お客さま、みんなが儲かる
そのためにみんな力を合わせて企業が繁栄する

私の好きな言葉を紹介しますと、アラン・ケイという男がおりまして、今のパソコンのコンセプトを1970年代、20歳代のころに発表しました。そのころのコンピュータは真空管方式で機能もパソコンの数分の一というものでしたが、彼は「20世紀末にはハンディタイプのパソコンが登場する」と予言したのです。

ところが「若い者が何を言うか」と、周囲から失笑を買ったのです。その後、1990年代の中ごろにパソコンが出現して、彼は一躍有名になります。この変化の激しいコンピュータの世界で20年先のことを予言したことはすごいと評価されました。

それで「2020年はどうなっていますか？」と聞いたのです。すると、彼は「先のことはわかりません」と答えました。「では、どうしてあの時にパーソナルコンピュータのことを予言できたのか？」と再度、聞いたのです。

「未来は予想するものではないし、予想できるものでもない。未来は自ら創り上げていくものです」と答えました。「私はこの25年間、パーソナルコンピュータを開発してきました。そして今世紀末に実現しようと考えました。だから今世紀末にパーソナルコンピュータが完成すると言ったのです」と話しました。

この考え方は素晴らしいです。時々、「私の将来はどうなりますか？」と聞いてくる人がおりますが、そんなことはわかるはずがありません。日本人はどうしようと思っているのか、どんな人も未来を予測できない、未来は創るものです。

質疑応答

裏井（副委員長） 後継者との性格の違いについて教えてください。

堀場 性格は同じようにならないでしょう。ただしネクラはダメだし、私は嫌いですから、理屈抜きで合わないのです。仕事について本質的に好きでないとダメです。儲けたいという次元でなくて、本当に仕事に溶け込むような人です。寝食を忘れるほど好きなことは上手になるのです。しかも疲れないのです。こういうところの共通点以外は、逆に違っていいと思います。

岡田（担当幹事） 経営者として社会貢献をどう考えればいいのでしょうか。

堀場 後継者も決まり、ある程度の年齢になりますと、「社会に役立つ」と言われたらボランティア的な仕事は断らずにやってきました。高齢になったので次世代に代わってほしいと思うが、この世界から足を洗うのが難しいです。後任を頼みに行っても引き受けてくれないのです。私の時代も仕事で時間が取れないと言っていました。今は大変さのレベルが違うように思います。私の会社も海外オペレーションが段々に増えてきました。従業員も日本人よりも外国人の方が多いということは、24時間動いているわけです。パソコンとか、携帯電話ができて、一見、便利そうですが、休まるヒマがないです。一度、パソコンを開けたらメールに返事をするなど、忙しくなるのです。

新幹線の“のぞみ”が登場したことで、東京出張は日帰りが原則になり、たまに泊まると言えば「何かいいことあるのですか？」と聞かれます。忙しいことは理解できるが、今のジェネレーションの人たちも社会

的貢献をもう少しは考えてほしいですね。メセナのような目に見えることでなくとも、職を通じて社会貢献することが大きいと思います。同友会やロータリー、ライオンズクラブに入って活動することでもいいのではないのでしょうか。また、自分の業界の役をしっかりと、win-winの関係を構築することに役立つことも大事です。社会に奉仕すると何らかの格好で必ず返ってきます。

事業継承を個人的に言いますと、相続です。資産相続は、それはそれでいいのですが、最大の相続は親として、企業も含めて世の中に尽くしたかということです。「あなたのお父さんに世話になったがお返しできなかったの、息子さんにお役に立ちたい」という言葉は、最大の相続です。逆は負の相続です。「お前の親父にはひどい目にあわされた。しかし、お前の親父には仕返しができなかったの、せめて息子にしてやる」というのは、最悪の相続です。

そう言いますと企業も同じです。「あの企業は自分の会社に本当に尽くしてくれた」と言われるのと、逆では大変な違いです。事業継承もそうなれたら理想的です。

小林（担当幹事） どういうことをしたら、先代からほめてもらえるのでしょうか。

堀場 「よくやった」とはなかなか口に出せません。心の中では業態が時代に即応して進歩し、社会への信頼も大きくなることは、先代にとってもうれしいことです。やはり事業は継続しないと、一番迷惑するのはお客さまです。だから顧客が満足していただきたいと思います。



平成17～18年度経営問題研究委員会 活動状況

(敬称略)
※役職はすべて当時のものを記載

平成17年度

回	日 時	会合名・テーマ	講 師	人数	会 場
1	平成17年 4月27日(水) 13:30～	第1回スタッフ会議 ① 運営方針について ・委員会の方向づけ ・委員会の持ち方 ・テーマの設定 ② 活動計画について ・年間スケジュール ・時間帯 ・開催会場 ③ 予算について		9	同友会事務局
2	平成17年 7月1日(金) 17:00～	第1回委員会 ① 事例紹介・問題提起 (パネルディスカッション) “事業継承の諸問題 —その実態を考える” ② 意見交換	○コーディネーター サムコ(株) 代表取締役社長 辻 理 ○パネリスト ウライ(株) 代表取締役社長 裏井 紳介 ムーンバット(株) 取締役相談役 岡田登史彦 西村証券(株) 取締役社長 西村 永良	47	リーガロイヤル ホテル京都
3	平成17年 7月26日(火) 16:30～	第2回スタッフ会議 ① 第2回委員会について ② 第3回委員会の開催方について ③ 今後のスケジュールについて		9	同友会事務局
4	平成17年 9月7日(水) 17:00～	第2回委員会 ① 講演 “事業継承と税 —相続について考える” ② 意見交換	小谷野公認会計士事務所 所長 小谷野幹雄	39	リーガロイヤル ホテル京都
5	平成17年 11月7日(月) 16:00～	第3回スタッフ会議 ① 第3回委員会について ② 第4回委員会の開催方について ③ 第5回委員会の開催方について ④ 今後のスケジュールについて		12	同友会事務局
6	平成17年 11月16日(水) 17:30～	第3回委員会(例会部会と共催) 講演 “事業継承の今日的課題”	中野公認会計士事務所 所長 中野 淑夫	107	リーガロイヤル ホテル京都
7	平成18年 1月11日(水) 17:00～	第4回委員会 講演 “失敗事例から学ぶ事業承継対策”	TFPコンサルティンググループ(株) 取締役/税理士 布施麻記子	26	リーガロイヤル ホテル京都
8	平成18年 1月11日(水) 19:00～	第4回スタッフ会議 “第4回委員会を終えて”		8	リーガロイヤル ホテル京都

回	日 時	会合名・テーマ	講 師	人数	会 場
9	平成18年 3月9日(木) 13:30～	第5回スタッフ会議 ① 第5回委員会について ② 次年度の活動について		6	同友会事務局
10	平成18年 3月22日(水) 17:00～	第5回委員会 講演 “イタリアの中小企業のあり方と その心理的背景”	東京大学 名誉教授 西本 晃二	22	リーガロイヤル ホテル京都

平成18年度

回	日 時	会合名・テーマ	講 師	人数	会 場
11	平成18年 5月24日(水) 15:00～	第6回スタッフ会議 ① 第6回委員会について ② 第7回委員会について ③ 第8回以降の委員会の開催内容について		7	ホテルグランヴィア 京都
12	平成18年 5月24日(水) 17:00～	第6回委員会 ① パネルディスカッション “老舗企業にみる 事業継承と後継者の条件” ② 意見交換	○コーディネーター サムコ(株) 代表取締役社長 辻 理 ○パネリスト (株)ルシアン 代表取締役社長 野村 直史 ムーンバット(株) 取締役相談役 岡田登史彦 (株)井筒ハツ橋本舗 代表取締役社長 津田 純一	32	ホテルグランヴィア 京都
13	平成18年 7月3日(月) 17:00～	第7回委員会 講演 “後継者の条件とその育て方”	吉忠(株) 代表取締役社長 吉田 忠嗣(本会特別幹事)	35	リーガロイヤル ホテル京都
14	平成18年 11月9日(木) 15:30～	第7回スタッフ会議 ① 第8回委員会について ② 第9回委員会の講師について ③ 第10回委員会について ④ 報告書とりまとめについて		9	同友会事務局
15	平成18年 11月29日(水) 16:00～	第8回委員会 ① 講演 “中小企業を幸せにするM&A” ② 意見交換	(株)日本M&Aセンター 代表取締役副社長 三宅 卓	34	リーガロイヤル ホテル京都
16	平成19年 1月29日(月) 17:00～	第9回委員会 ① 講演 “伝統を守る” ② 意見交換	(財)池坊華道会 理事 池坊 由紀	29	リーガロイヤル ホテル京都
17	平成19年 3月7日(水) 17:00～	第10回委員会 ① 講演 “事業継承” ② 意見交換 ③ 平成17～18年度本委員会の総括 ④ 懇親会	(株)堀場製作所 最高顧問 堀場 雅夫(本会特別幹事)	46	リーガロイヤル ホテル京都

●委員長

辻 理 サムコ(株) 代表取締役社長

●副委員長

裏井 紳介 ウライ(株) 代表取締役社長 松永 幸廣 みすず(監)京都事務所 パートナー
 小谷眞由美 (株)ユーシン精機 代表取締役社長

●担当幹事

岡田登史彦 ムーンバット(株) 取締役相談役 津田 純一 (株)井筒ハツ橋本舗 代表取締役社長
 小林 剛一 日本電気化学(株) 代表取締役社長 西村 永良 西村証券(株) 取締役社長
 小原 勉 (株)工進 代表取締役社長 古屋 元伸 (株)ニチダイ 代表取締役社長
 島田 啓司 (株)菊水製作所 代表取締役社長

●委員

荒木 陽治	テクノスタッフ(株)	代表取締役社長	葛城 隆之	トーア油業(株)	専務取締役
石田 明	大日本スクリーン製造(株)	代表取締役会長	加藤 道彦	(株)ワコールホールディングス	常任監査役
石田 武久	(株)イシダ	相談役	河内 誠	(株)ロマンライフ	代表取締役社長
石田 昌徳	(株)エスケーエレクトロニクス	常務取締役	河原 洋逸	TOWA(株)	代表取締役社長
磯橋 克康	(株)嵐山辨慶	代表取締役社長	北尾 哲郎	日東薬品工業(株)	代表取締役社長
伊東 宏樹	伊東公業(株)	取締役営業部長	北村 眞純	いもぼう平野家本家	主人
伊藤 芳康	三菱UFJ信託銀行(株) 京都支店	執行役員支店長	木下 博史	(株)ステップ	代表取締役
稲尾 秀雄	稲尾乳業(株)	代表取締役社長	木下 泰一	モリカワ商事(株)	代表取締役会長
今井 一雄	(株)三洋商事	代表取締役社長	木村 光博	(株)キャリアパワー	代表取締役
上田 裕彦	(株)三笑堂	代表取締役会長	杳掛 英二	野村證券(株)京都支店	支店長
内田 隆	京都青果合同(株)	代表取締役社長	久保 智暉	久保商事(株)	取締役会長
内畑 一	(株)内畑	代表取締役社長	蔵岡 一彦	ニシムラ(株)	代表取締役社長
江口 克彦	(株)PHP総合研究所	代表取締役社長	小島 滋人	京菓苑(株)花ゆう	代表取締役社長
大垣 守弘	(株)大垣書店	代表取締役社長	小寺 信義	ポウエイ(株)	代表取締役社長
大角 正幸	(株)大安	代表取締役社長	小宮山俊朗	湖睦電機(株)	代表取締役社長
太田 勝也	(株)松風	代表取締役社長	小山 政吾	(株)山政小山園	代表取締役社長
大槻 浩平	大槻ポンプ工業(株)	代表取締役社長	齋藤 茂	(株)トーセ	代表取締役社長
大橋 俊矢	(株)サンテ・クレール	代表取締役	齊藤 透	齊藤酒造(株)	代表取締役社長
岡野 益巳	(株)岡野組	代表取締役社長	坂田 基禎	(株)坂田基禎建築研究所	代表取締役社長
奥田 省三	ふくし事業協同組合	理事長	佐々木 健	ジャパンリスク マネジメント(株)	コンサルティング部 部長
奥田 誠	京都信用金庫	専務理事	佐々木喜一	成基コミュニティグループ	代表兼最高経営責任者
奥田 正義	(税)トーマツ 京都事務所	所長	佐藤総二郎	(株)さとう	代表取締役社長
鍵 圭一郎	みすず(監)京都事務所	パートナー	佐藤 文俊	(株)堀場製作所	常務取締役
影近 寛	影近設備工業(株)	代表取締役会長	左納 徹郎	大阪ガス(株) 京都・滋賀地区	理事統括地区 支配人
笠野 哲司	(株)日本医療	代表取締役社長	塩路 徹	(株)祇園マネジメントサービス	代表取締役
加地 保裕	加地織物(株)	代表取締役社長	嶋路 博昭	(株)井筒クラヤ三星堂	代表取締役社長
勝見 昭	丸近證券(株)	代表取締役社長	白崎 幸男	(税)京都合同会計	代表社員・所長
葛城 浩昭	トーア油業(株)	代表取締役社長			

●委員

鈴木 佳之	みずほ信託銀行(株) 京都支店	支店長	藤井 久嗣	(株)藤井大丸	代表取締役社長
藺口 頼之	(株)京都東急ホテル	取締役総支配人	藤井美保代	(株)ビジネスプラスサポート	代表取締役社長
高橋 信昭	(株)木乃婦	代表取締役社長	舟橋 良博	京都太陽合同事務所	所長
高橋 英明	(株)高橋本社	専務取締役	不室 嘉和	京都ステーションセンター(株)	代表取締役専務
高見 亨	高見(株)	専務取締役	古川 隆三	(株)渡月亭	代表取締役社長
竹内 正興	ジャパンリスク マネジメント(株)	代表取締役専務	古橋 秀敏	古橋産業(株)	代表取締役社長
田中 慶治	(株)タナックス	代表取締役社長	細見 壽彦	京都北都信用金庫	理事長
田中 豊弘	中信総合リース(株)	代表取締役社長	前川 重信	日本新薬(株)	常務取締役
谷 明憲	(有)タックス・プランニング	代表取締役社長	前田 豊宏	ディオニー(株)	代表取締役社長
塚腰 高秀	(株)塚腰運送	取締役労務部長	前野 芳子	前野公認会計士事務所	公認会計士
塚本 幸夫	(株)たけびし	取締役上席常務執行役員 経営戦略室長	牧草 弘師	牧草コンサルタンツ(株)	代表取締役社長
土井 茂	アークレイ(株)	代表取締役社長	松井 昭憲	(株)公益社	代表取締役社長
戸島 耕二	(株)増田医科器械	代表取締役社長	松芝 政雄	都証券(株)	代表取締役会長
永田 智之	(株)フジヤ	代表取締役社長	松田 映子	(株)ラ・フィーネ	代表取締役
中村 純三	大光印刷(株)	代表取締役社長	松原 勸	(株)京都東山テニスクラブ	代表取締役社長
中村 暢秀	(株)紅中	代表取締役社長	松本 誠	(株)オートハウス	代表取締役社長
中村 憲夫	平安建材(株)	代表取締役社長	水上 裕之	(株)舞扇堂	代表取締役社長
中山 健俊	(株)ジェイアール西日本 伊勢丹	代表取締役社長	水原 醇	水原司法書士・土地家屋調査士 行政書士事務所	所長
半井 隆利	ナカライテスク(株)	代表取締役社長	美馬 輝三	(株)関広	代表取締役会長
納屋 嘉人	(株)淡交社	代表取締役社長	美馬 芳彦	(株)ゼネック	代表取締役社長
西尾 為和	本家ハツ橋西尾(株)	専務取締役	宮崎 紀子	宮崎木材工業(株)	代表取締役社長
西田 隆夫	(株)マイツ	代表取締役社長	三輪 泰之	要建設(株)	代表取締役社長
西村 猛	(監)トーマツ	代表社員	村田秀太郎	ワタキューセイモア(株)	代表取締役会長
西村 俊雄	スター(株)	代表取締役社長	森瀬 正博	(株)京都銀行	常務取締役
布垣 豊	京都中央信用金庫	理事長	山河 豊	アテナ商事(株)	代表取締役社長
長谷川貴彦	(株)ワコールキャリアサービス	代表取締役社長	山田 昌次	花豊造園(株)	代表取締役社長
畑 正高	(株)松栄堂	代表取締役社長	山田 高士	(株)アイ・メディカル	代表取締役
林 克己	(株)パソナ京都	代表取締役会長	山田 拓広	花豊造園(株)	取締役
平井 義久	(株)京つけもの西利	代表取締役会長	山田 英夫	(株)山田松香木店	代表取締役社長
平林 幸子	京都中央信用金庫	常務理事	山仲 修矢	(株)山仲工業所	代表取締役社長
福嶋 猛	光伝導機(株)	代表取締役社長	山本 恵	(株)アクティブ ケイ	代表取締役
福山 隆夫	西日本旅客鉄道(株) 京都支社	執行役員支社長	吉澤 康雄	(株)クロバー	代表取締役社長
藤井 一郎	(株)フジックス	代表取締役社長	吉田 和子	(株)コスギ	専務取締役
藤井助三郎	京都帝酸(株)	代表取締役社長	吉田幸次郎	(株)美濃幸	代表取締役社長
藤井 敏二	(有)フジミ. オフィス	代表取締役社長	吉田 忠嗣	吉忠(株)	代表取締役社長
			吉野 郁三	(株)ちきりやガーデン	代表取締役会長
			藤本 圭司	(社)京都経済同友会	常任幹事 事務局長

●事務局

小段 慶一 (社)京都経済同友会	事務局課長	河野 祐子 (社)京都経済同友会	事務局員
------------------	-------	------------------	------

平成17～18年度
経営問題研究委員会 報告書

事業継承の課題と対策

—— 相続、後継者、M&Aの研究と活用 ——

発行日
平成19年8月

編 集
社団法人京都経済同友会 経営問題研究委員会

発行者
社団法人京都経済同友会
京都市中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル5F

編集・制作協力
アド・プロヴィジョン株式会社

平成17～18年度

経営問題研究委員会 報告書

事業継承の課題と対策

—— 相続、後継者、M&Aの研究と活用 ——

社団法人京都経済同友会
経営問題研究委員会

平成19年8月