合理化 2021年秋号　目次

巻頭言／「事業承継のジレンマ」 落　合　康　裕（静岡県立大学　教授） 2

特集／事業承継・事業継続でどうなる・どうする～M＆A、事業承継、後継者育成～

寄　稿　事業承継・引継ぎに向けた行動に移すために 中小企業庁 3

経営者座談会　私が選んだ、事業継続最善の道 11
～M&A、事業承継、後継者育成～

講演録　熱いハートを燃やせ～私のサッカー人生～ 釜　本　邦　茂（(公財)日本サッカー協会　元副会長） 7
（第59回総会 特別講演より）

協会トピックス 16

私の七転八起／出会いが育んだ「大松スタイル」 生　田　圭　一（㈱大松　取締役会長） 17
（第33回）

ハツラツ社長登場／熱応用技術を基盤に 伊　川　彰　三（㈱モトヤマ　代表取締役社長） 18
（第65回）　未知の領域へ挑む複合型企業

協会トピックス「第４回 学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞」 22

協会案内 23

第26回　名言・格言集 北　浦　愼　三（太陽シンクス㈱　社長） 16

ワイドレンズ 小　野　知　己（100年企業創り合同会社　職務執行社員） 1

◎合理化誌を社内で回読する際ご利用下さい。
（ワク内に押印）

表紙の説明

未来へと続く扉から、希望や可能性という光が差し込みその光によって変化していく大阪の街を表現しています。

ひろげよう創造と連帯

〈我々のクリード〉

我々は価値ある繁栄をめざす

- ●人類社会への貢献
- ●人間信頼の経営
- ●変化に対応する競争力
- ●創造性の開発

〈2021年 年頭方針〉

どうなる・どうする
“中小企業の生き残る道”

ワイドレンズ

100年企業創り合同会社
職務執行社員　小野　知己

【売り家と唐様で書く三代目】

「初代が苦労して作った家屋敷も３代目となると売りに出すことになる。商いをおろそかにし、中国風の書体などを凝って習ったおろかさが、『売家』のはり紙にあらわれていることを皮肉った川柳」である。（『広辞苑』）

一方で、

【てんびんの詩　第一部（原点編）】

「時は大正末期。滋賀県琵琶湖のほとりの五個荘町（現・東近江市）。小学校の卒業祝いに父から贈られたのは鍋蓋だった。売ってこいと父はいう。それができなければ、店を継がせることはできないと。旅がはじまった。商いの魂を探す旅が……。」（オフィスTENBIN）

この映画を見た方も多いと思うが、この映画の中には、「後継者の成長」に加え、[物事の本質]に気づかせるための「教えない教育」と後継者を育成する「待つ教育者（両親）」の葛藤が描かれている。コロナ禍の大変厳しい経営環境にある今だからこそ、あらためて後継者育成に正面から向き合いたい。

巻　頭　言

事業承継のジレンマ

静岡県立大学　教授　落　合　康　裕

中小企業の後継者難は、日本の喫緊の課題だ。行政や民間団体を中心に、M&Aや後継者のマッチングなどの事業承継施策が検討されている。しかし、施策を打てば万事うまくいくわけではない。理由は、企業は人と同じ生き物であるからだ。企業は人の集合体で、様々な感情や思惑がうごめいている。

著者は５年前に表題の実証研究書を書いた。事業承継が難しいのは、企業が生き物であることに加え、事業承継のジレンマ（相矛盾する事象が並立する状態）が生じるからだ。事業承継に伴うジレンマは、企業において様々な衝突や軋轢を生じさせる。例えば、承継プロセスにおける世代間のギャップだ。経営のバトンを渡す先代経営者とバトンを受け継ぐ後継者は、生きてきた時代環境が異なる。形成される価値観が異なるため、両者の対立も生じやすい。第二に、変えるべきものと変えてはいけないものとのギャップだ。通常、先代世代は組織の慣習を重んじやすく、後継者世代は習わしに囚われない発想をしやすい。このような新旧両世代の価値観の相違が、組織の緊張や分断を生み出し、組織の衰退を招くこともある。

しかし、事業承継のジレンマが、積極的な効果も生み出すことを忘れてはならない。幾多の経営環境の変化を乗り越え、数世代にわたって事業承継を成功させてきた老舗企業の事例がそのヒントを与えてくれる。事業承継とは、単なる経営のバトンの引き継ぎにとどまらない。各世代の事業承継者が、時代環境に応じた経営革新行動を担わねばならない。経済学者のシュムペーターは、イノベーションとは異質な価値観の組み合わせが新結合（革新）を生み出すと主張する。その意味で、先述の世代間の対立は、むしろ新しい価値観を組織に吹き込む契機であるとも考えられる。例えば、先代と後継者との間で、事業の存続成長を共通目的にしつつも、目的到達手段について喧々諤々の議論を推奨している事例がある。

他方、喧々諤々の議論の末、後継者によって新しい挑戦がなされても、商慣習を重んじる先代世代が後継者の行動を潰してしまうことも多い。著者の調査によると、スタートスモール戦略で、後継者に新規事業に挑戦させる老舗企業が多かった。例えば、後継者にプロジェクトチームを組織させて新規事業を担わせ、上手くいけば徐々に事業の権限を委譲する方法だ。この方法であれば、基幹事業を担う先代世代から受け入れられやすく、新規事業の実績が上がれば周囲の納得も得やすい。また、小さく事業を始めるため、撤退もしやすい。

企業は生き物であるからこそ、事業承継施策に即効性のある処方箋は存在しない。事業承継の政策の要諦は、多少時間をかけても、いかに承継に伴うジレンマから積極的な効果を引き出せるかにかかっている。

（参考文献）

落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房.

■寄稿■

事業承継・引継ぎに向けた行動に移すために

中小企業庁

■もはや待ったなしの事業承継・引継ぎ

我が国においては経営者の高齢化が大きな課題となっており、多くの企業が事業承継を経営上の問題として認識しています。しかしながら、事業承継は依然として後回しにされがちで、経営者の高齢化が止まらない状況です。経営者の平均引退年齢は70歳前後であるのに対して、足下の経営者の平均年齢は62歳との調査結果もあります。また、後継者確保の状況についても、改善はしつつあるものの、依然として後継者不在の企業が多い状況です。しかも、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、事業承継の時期を後ろ倒しにする企業も現れつつあります。実際、2020年度の事業承継税制の活用件数は、新型コロナウイルス感染症の拡大前の2019年度と比べて２割ほど減少しています。

経営に対する強い責任感故に、高齢になっても経営を継続されようとする経営者がいることは理解しています。しかしながら、若い経営者ほど新しい取組を行う傾向にあり、ウィズコロナ・ポストコロナ社会に対応するために事業再構築等の取組が求められている足下では、世代交代による若返りがますます重要になっています。また、取引先や従業員等のステークホルダーとの関係を含めて円滑に事業承継を進める上では後継者教育を行うことが重要であるところ、後継者教育には５年、10年といった長期間を要することもあります。できるだけ早くに事業承継に着手することが重要です。

また、後継者を確保できない場合には廃業を選択する企業も多いです。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、事業継続を諦める企業も少なくありません。これらの結果、廃業は増加傾向にあり、2020年の廃業件数は過去最多の５万件となりました。廃業をむやみに回避しようとすることは健全な新陳代謝を阻害することになりますが、廃業のうち６割が黒字廃業である現状を放置することは適当ではないと考えています。最近では、後継者不在の中小企業が社外の第三者に事業を引き継ぐ、いわゆるM&Aが広まりつつあります。かつては中小企業にとって、M&Aは馴染みの薄いものであり、「後ろめたい」という感覚まであると言われていましたが、そのイメージも大分改善しており、規模の大小を問わずに広く行われつつあり、年間３千から４千件程度実施されていると考えられています。技術や雇用等の経営資源が散逸することを回避するためにも、また成長の壁を乗り越えて新たな成長の途を歩むためにも、事業承継の選択肢の一つとしてM&Aを積極的に活用していくことも重要です。

こうした状況を踏まえ、中小企業庁では、事業承継・引継ぎに関する支援措置を急速に充実させつつあります。事業承継を検討している方、廃業を検討している方、企業の成長に限界を感じている方には、支援措置を十二分に活用いただき、早め早めに事業承継・引継ぎの準備を進めていただきたいと考えています。

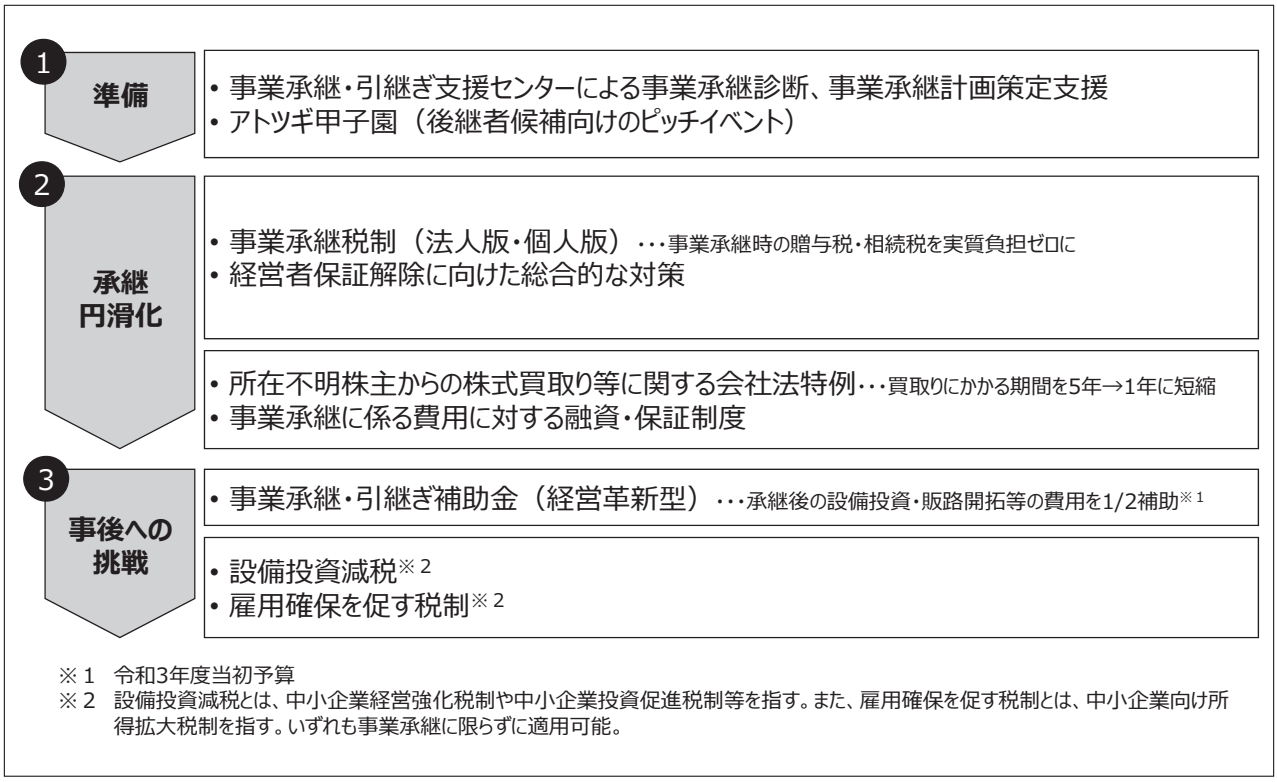
■事業承継に向けたステップと支援措置

中小企業庁では、円滑な事業承継を進めるための指針として「事業承継ガイドライン[i]」を用意しています。このガイドラインでは、事業承継（親族内承継）に向けたステップとして、①事業承継に向けた準備の必要性の認識、②経営状況・経営課題等の把握（見える化）、③事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）、④事業承継計画策定、⑤事業承継の実行、⑥ポスト事業承継（成長・発展）に取り組むことが必要とし、それぞれのステップについて具体的な進め方を提示しています。そして、事業承継に向けた「準備」（①～④）、「承継」（⑤）、「事後の挑戦」（⑥）の各ステップについて切れ目なく支援措置を講じています。

まず「準備」段階で注意していただきたいことは、家族内の問題として一人で抱えるのではなく、外部の専門家に早めに相談すべきということです。事業承継の準備段階で行うべき取組は、後継者教育を含め想像以上に多いものです。やっと事業承継の準備に着手し、専門家のもとを訪れた時には既に手遅れになっていたという事例も少なくありません。とは言え、誰に相談すればいいか分からないということもあると思います。その場合には、まずは国が全都道府県に設置している「事業承継・引継ぎ支援センター[ii]」にご相談ください。事業承継計画の策定など、秘密厳守、相談無料で対応させていただきます。また、全都道府県において、商工会・商工会議所、金融機関、士業専門家等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」によるプッシュ型の事業承継診断を実施しています。

次に「承継」段階では、税負担や法的手続が必要となる場合が多いため、専門家の協力を仰ぐことがより一層重要になります。また、税負担については、平成30年度税制改正において法人版事業承継税制の抜本拡充を行い、更に平成31年度税制改正では個人版事業承継税制を創設し、事業承継時の贈与税・相続税の負担を実質ゼロとしました。税負担実質ゼロという極めて異例の措置は、この10年間で事業承継を一気に

図表１　事業承継に向けたステップと支援措置



※１　令和3年度当初予算
※２　設備投資減税とは、中小企業経営強化税制や中小企業投資促進税制等を指す。また、雇用確保を促す税制とは、中小企業向け所得拡大税制を指す。いずれも事業承継に限らずに適用可能。

進めるという国の強い意思の現れです。法人版事業承継税制は令和４年度末に、個人版事業承継税制は令和５年度末に、それぞれ税制適用の前提となる事業承継に係る計画の提出期限を控えていますので、この機会を逃すことなく、期限までに計画を提出してください。

最後に「事後の挑戦」段階では、昨今の社会経済が大きく変化する状況下においては、先代が営んできた事業をそのままの形で承継することにこだわることは必ずしも正しい承継方法ではないということをご理解いただきたいです。ウィズコロナ・ポストコロナ社会においては、ますますそうだと思います。このため、平成29年度当初予算において事業承継補助金（※最新の名称は「事業承継・引継ぎ補助金」）を創設し、それ以降も、金額を拡充しながら毎年度切れ目なく補助金を措置し、事業承継を契機とした経営革新の取組（設備投資や販路開拓等）に係る費用を補助しています。また、足下ではウィズコロナ・ポストコロナ社会に対応する事業再構築を進めるため、事業再構築補助金も措置しています。これらの補助金も活用しながら、事業承継後の挑戦を果敢に進めていただくことを期待しています（図表１）。

■事業引継ぎ（M&A）に向けたステップと支援措置

社外の第三者への事業引継ぎ（M&A）については、中小企業庁では、「中小M&Aガイドライン[iii]」を用意し、中小企業の経営者の背中を押し、M&Aを適切な形で進めるための手引きを示すとともに、これを支援する関係者が適切にサポートするための基本的な事項を示しています。このガイドラインでは、事業引継ぎ（M&A）に向けた特有のステップとして、①M&A支援機関の選定、②バリュエーション（企業価値評価・事業価値評価）、③譲渡先の選定（マッチング）、④交渉、⑤基本合意の締結、⑥デューディリジェンス（価値・リスク等の調査）、⑦最終契約の締結、⑧クロージング（M&A取引の実行）、⑨クロージング後（ポストM&A）に取り組むことが必要とし、それぞれのステップについて具体的な進め方を提示しています。そして、M&Aに向けたそれぞれのステップについても切れ目なく支援措置を講じています。

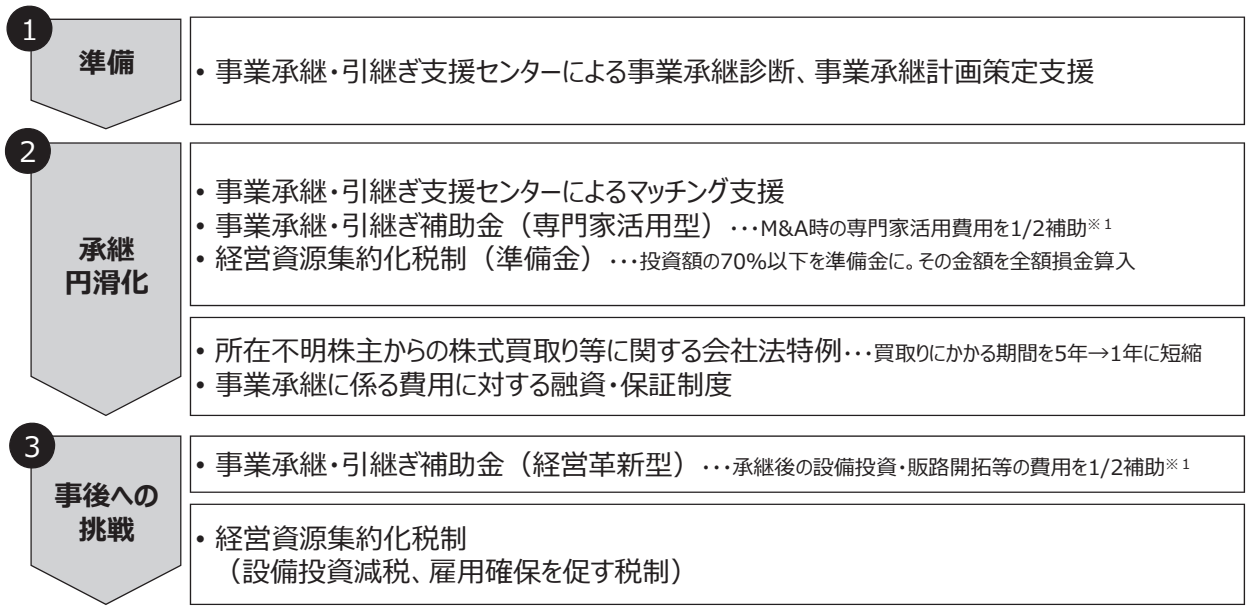
まず、M&Aは極めて機微な情報を取り扱う取引であるため、相談しようにも誰にも相談できないという場合も少なくないと思います。このため、中小企業が安心して相談をし、譲渡先を探せるよう、国は全都道府県に「事業承継・引継ぎ支援センター[i]」を設置していますので、まずはこのセンターまでご相談ください。成約実績は右肩上がりで増加しており、令和２年度には1,379件の成約を実現しています。なお、事業承継・引継ぎ支援センターは令和３年４月に発展的に改組し、親族内承継・親族外承継を問わず、あらゆる類型の事業承継・引継ぎを支援しています。

また、M&Aでは、既述のとおり、バリュエーションやデューディリジェンス、契約等の締結など、会計・税務・法令等の様々な分野の専門的な支援が必要となります。また、譲渡側と譲受側のマッチング等を支援する、ファイナンシャルアドバイザー業務や仲介業務を行うM&A支援機関も増加しつつあります。これらの専門家等の活用を支援するため、経営資源引継ぎ補助金（※最新の名称は「事業承継・引継ぎ補助金」）を平成29年度補正予算において創設し、それ以降も、金額を拡充しながら毎年度切れ目なく補助金を措置し、M&A支援機関を活用する際の費用（デューディリジェンス費用、ファイナンシャルアドバイザー費用、仲介費用等）を補助しています。

更に、中小M&Aではかけられるコストやリソースに制約があることもあり、譲受側がM&A実施後に発生し得るリスクに備えることも重要です。このため、令和３年度税制改正において経営資源集約化税制を創設し、M&A実施に当たって投資額の７割以下の任意の金額を据置期間５年間の準備金として措置する場合、この準備金の額を全額損金算入可能とするなどの措置を講じました。また、事業承継・引継ぎ補助金において、令和３年度当初予算からは、

図表２　事業引継ぎ（M&A）に向けたステップと支援措置

1 準備	• 事業承継・引継ぎ支援センターによる事業承継診断、事業承継計画策定支援
2 承継円滑化	• 事業承継・引継ぎ支援センターによるマッチング支援 • 事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用型）・・・M&A時の専門家活用費用を1/2補助※1 • 経営資源集約化税制（準備金）・・・投資額の70%以下を準備金に。その金額を全額損金算入
	• 所在不明株主からの株式買取り等に関する会社法特例・・・買取りにかかる期間を5年→1年に短縮 • 事業承継に係る費用に対する融資・保証制度
3 事後への挑戦	• 事業承継・引継ぎ補助金（経営革新型）・・・承継後の設備投資・販路開拓等の費用を1/2補助※1
	• 経営資源集約化税制 （設備投資減税、雇用確保を促す税制）



※１　令和3年度当初予算

M&Aにおける表明保証[iv]の違反による損害をカバーする表明保証保険の保険料の補助も開始します（図表２）。

■事業承継・引継ぎをより一層推進するために

中小企業庁としては、中小企業が早期に事業承継・引継ぎに取り組めるよう、支援措置をより一層充実させて行きます。

具体的には、事業承継の準備を後回しにしている中小企業に対して、改めて早期の着手を促すため、「事業承継ガイドライン」について、中小企業が事業承継を進める上でつまずく点について対応策等の記載を充実させるなどの改訂を今年度中に行います。

また、中小企業が安心してM&Aに取り組めるよう、令和２年３月に中小M&Aガイドラインを策定したところです。更にこのガイドラインの徹底を図るため、令和３年８月にガイドラインの遵守等を要件とするM&A支援機関登録制度を創設し、この登録を受けたM&A支援機関による支援に限って、事業承継・引継ぎ補助金の対象とする運用を開始しました。

中小企業の経営者の方々におかれては、事業承継・引継ぎについて問題意識を持つだけでなく、ご紹介した支援措置も活用しながら、一つ一つ具体的な行動に移していただき、これまで培ってきた貴重な経営資源を将来につないでいただくことを期待しています。

---

i　事業承継ガイドラインについては、以下を参照のこと。
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei.htm

ii　事業承継・引継ぎ支援センターの連絡先一覧については、以下を参照のこと。
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/210401contact.pdf

iii　中小M&Aガイドラインについては、以下を参照のこと。
https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200331001/20200331001.html

iv　表明保証とは、譲渡側が譲受側に対して対象企業の財務や法務等に関する開示事項に虚偽がないことを表明、保証し、譲渡側が当該保証に違反した場合には、譲受側が被る損害に対して金銭的な補償を行う義務を負うことをいう。

熱いハートを燃やせ
～私のサッカー人生～

（公財）日本サッカー協会　元副会長
釜本　邦茂 氏

■野球少年からサッカー少年へ 親の反対にも負けない熱意で

私は京都の太秦で生まれ、高校卒業後に上京し、大学を卒業してからは関西に帰ってきて、55年間、大阪を本拠地にしています。現在も大阪にいるのに、なぜ大阪の聖火ランナーに選ばれなかったのか(笑)と、不思議でなりません。まあ、京都地区で選ばれているのですから、仕方がないですね。今回のオリンピック・パラリンピックは、コロナの影響で延期され、そして開催すべきかどうかと論議され、どちらにせよ歴史の大きな一ページに残るでしょう。

東京オリンピック・パラリンピック開催前に、私はテレビの取材を多く受けました。「なんで、サッカーを始めたのですか？」とよく尋ねられます。私は小学生の頃は野球選手になりたくて、太秦小学校ではずっと野球をしていました。まあ、野球といっても、昔の話ですから、軟式野球でなく、今で言うソフトボールです。中学校に入って本格的に野球部で活動しようと思っていました。小学校の卒業式の時に、ある先生が「釜本君、中学になったら何をするのか？」と尋ねられ、当然、「野球をやります」と答えました。その先生にもし会っていなかったら、私は野球界に進み、長嶋・王・釜本と呼ばれていたでしょう(笑)。ところが、その先生は私の答えに対して、「野球はアメリカ人と日本人しかやっていない。サッカーなら、世界中のどの国でもやっているので、世界のどこへも行けるし、オリンピックの種目に入ってるから、オリンピックにも出られる」と言われました。子ども心に、「へえ、外国へ行けるのか！」と思い、「じゃあ、サッカーをやろうか」ということになったのです。

中学校３年間のサッカーでは、京都府下の学校と試合をするぐらいでしたが、山城高校に進むと、全国の高等学校と戦うようになりました。山城高校の監督は、高校１年生で身長176センチの私に、「これから３年間、きみはセンターフォワードとして、とにかく点を入れることだけに集中してやりなさい」と言われました。そのうち、自分のレベルがどれぐらいのところにあるのかが、段々とわかってきました。例えば、フォワードの５人の中に入っているとか、ベストイレブンに選ばれるとか、18歳以下のアジア選手権代表の一員になるとか、そういうことで自分のレベルの地位を知らされたのです。

そして、「よし！この調子でいけばいいんだ」と思い、高校を卒業する1963年を前に、「大学はどこにしようか」と考えました。

当時、社会人のサッカーチームはまだ少なく、主力は大学のチームで、東京にはサッカーの強い大学が多くありました。1964年に東京でオリンピックが開かれるということですし、東京でサッカーに励んで、オリンピックに出場したいと思い、親父に「東京へ行かせてほしい」と頼みました。しかし、「関西にも大学はあるじゃないか」と、親父はなかなか首を縦に振ってくれません。話し合いをしても平行線でしたが、上の姉さんが「そんなにサッカーをやりたいなら、みんなで応援してあげなきゃ」と言ってくれて、やっと「よし、それなら行け」と、親父の許しが出ました。そうして早稲田大学に入ることができたわけです。

■点を入れることに集中し、二度の五輪出場を果たす

当時、早稲田大学はサッカーでは強豪といわれ、私が在籍した４年間に、リーグ優勝３回を果たしています。また、全日本サッカー選手権大会、いわゆる天皇杯でも、大学生が優勝した最後のチームとして早稲田の名が刻まれています。その早稲田でプレイしながら、もうすぐ開催される東京オリンピックの代表として選ばれるためには、何をしなければならないのかと考えていました。その結果、「最も得点を上げられるのは釜本だ」と、監督やコーチが認めてくれるような実績を残すことだという結論に達しました。だから、それまでの国内試合や海外遠征試合で蹴られて痛くても、「痛い」とか「しんどい」とか言ってられませんでした。そんなことを言うものなら、交代の選手を出されて、ハイおしまい。地元開催なのに、せっかくのチャンスの芽を摘んでしまいかねないからです。

それでも、私にとっては、サッカーをした時期が良かったなと思います。1964年東京オリンピックが開催され、それに出場できたのは、私が20歳の時でした。日本のサッカーを強くしなければならないと、1960年のローマオリンピックが終わった後、東京オリンピックに向けて、ドイツからデットマール・クラマーが招聘されました。後年、彼は“日本サッカーの父”と呼ばれるのですが、この人のおかげで日本のサッカーは大きく成長できたのです。それまでの日本サッカーの指導者は「行ってこい、ボールを蹴って、走って、点を入れてこい！」と言うばかりで、現在のサッカーのように、戦術的にどうだとか、フォーメーションがどうだとか、こういうフォーメーションの場合はどうすべきかなど、そういう観点からの指示はありませんでした。

ところが、クラマー氏が先ず言ったことは、「Look around!」（まわりを見ろ！）、そして次に「Think before!」（前もって考えろ！）でした。さらに、「ボールが来たら、パスして走れ！」、その繰り返しでした。だから、私も子どもたちに教える際には、同じことを言うようにしていますが、夏の暑い時には、まわりを見ることもしんどくなり、頭がぼーっとして考えることもできなくなります。そこで、大事なのが「集中すること」です。相撲でも、力士が「一日一番、集中してやります」と言いますよね。自分が何をしなければならないか、自分の役割をきちんと把握して集中する、これが鍵になります。

念願かなって全日本代表チームに入ると、錚々たるメンバーがいて、私は何をすればよいのかと思いましたが、「後ろからどんどんいいボールを配球してやるから、お前は点を入れればいいんだ」と言われました。世界トップクラスの選手が集まるオリンピックに、三流クラスの選手である私が日の丸をつけて出て感じたのは、「ああ、

釜本は一流だ」と言われるようになりたいということでした。では、どうすればいいのか。これまでやってきたこと、教わってきたことのおさらいです。高等学校の先生に「お前は点を入れろ！」と言われたことや、クラマー氏に教わったことをかみしめながらプレイしていました。憧れの1964年東京オリンピックに出場できましたが、結局、私の得点は１点だけでした。

大学を卒業した後、なぜ釜本が前年最下位のヤンマーディーゼルに入ったのかと不思議に思った人も多かったようです。でも、「このチームを強くしたい、そのためにあなたの力が必要だ」と、ヤンマーの社長に言われて意気に感じたというところがあります。その後、ヤンマーは力をつけていくのですが、私より４つ年下でブラジルからやって来てヤンマーに入ったネルソン吉村という当時18歳の選手が上手かった。一緒にサッカーをやりながら、どれだけ多くのことを彼から教わったことかと思うと、本当に有難いことだったと思います。

私のサッカー人生にとって一番大きな出来事は、なんといっても1968年のメキシコオリンピックで銅メダルを獲得したことです。このメキシコで私が初めて得点したのはナイジェリア戦で、前半の24分、左から来たボールをそのまま左インサイドに引っ掛けて入れました。２点目はやはり左から来たボールをヘッディングで、３点目はハーフライン近辺のところから40メートルくらいのシュートで得点しました。今でもよく覚えているのですが、こういう時にはこのように走る、こうなったらここへボールを放り込むというような話し合いを、杉山隆一さんをはじめ、仲間内で何度も行い、しっかり練習したお蔭だと思っています。決めたとおりにボールが来なかったり、人が動いていなかったりすると、「どうしてなんだ？」とお互いに指摘し合い、グラウンドの中でもコミュニケーションがとれていました。良い仲間、良い指導者、良いチームに恵まれていたなあと思っています。オリンピックに出場するということは、日本のサッカーが強くなったということを意味し、近年も出場していますが、メダル獲得はなく、2012年のロンドンオリンピックでもメキシコや韓国に負けてベスト４止まりでした。

■日本サッカーの向上のためにぜひとも伝えたいこと

その後、約250試合で202点入れたとか、1968年メキシコオリンピックでは７点入れて得点王になったとか、国際Ａマッチで76試合やって75点入れたとか、確かに得点を入れるための技術を磨き、それを示してきましたが、私が一人でやったわけではないのです。ここで点が欲しいなという時に、きちんと仲間がボールをパスしてくれた、そこから先が私の仕事。どこへ行っても、そうでした。大学時代も、ヤンマーディーゼルに入ってからも、全日本代表チームでも、絶妙のタイミングで絶妙のポイントに配球してくれる人が多くいたから達成できたのです。そして良いボールが来るような形をいかに作るか、それを仲間とともに練習の中でみっちりやってきたからです。

現在、日本のサッカー選手は非常に上手くなりましたが、見ていて疑問に思うシーンがあります。ペナルティエリアの近くでボールを持った瞬間、相手のディフェンスの選手がブロックしに来ますよね。すると味方の隣の選手にさっとボールをパスしてしまうのです。他人にボールを渡してしまったら、終わりです。どうして自分で何とかしてやろうと考えないのか。そういう時に何とかしてシュートまで持って行き、

得点に結びつけようとする、それがその選手のパフォーマンスなんです。もちろん、相手だって必死で守っているわけですから、そんなに簡単に得点できません。ですが、それをかいくぐっていかにゴールを決めるか、ヘッディングが弱ければ、どういう態勢で飛び上がったら良いのかと、我々の時代と比べ今の選手は時間があるのだから、一つ一つのことをもっと研究しなければなりません。

今、私がサッカーをする子どもたちに言うことは３つあります。先ず「ボールを思いのままにうまく扱えるようになること」。これはボールコントロールという技術に関することです。ボールを蹴る、ボールを止める、ボールを運んでいく技術を身につけるように言います。ボールを運ぶとは、いわゆるドリブルのことで、ボールを持ったら必ず相手の選手が来ますから、それをどうやってかわしていくかです。２つ目は「体を鍛えること」。サッカーやラグビー、アメリカンフットボールでは相手の選手とぶつかり合うわけですから、そこで倒れてしまわないように強い体を作らねばなりません。スピードも大事、90分という試合を乗り切るスタミナも大事、つまりボディバランスが不可欠なのです。そして、３つ目は「頭脳」です。例えば、１部リーグの選手と２部リーグの選手とでは、どこが違うのか。日本の場合はそう顕著に表れてきませんが、ヨーロッパの場合、ボールの扱い方も体もほとんど差はないけれど、頭脳という面で決定的に違うのです。頭脳とは、戦う上でのアイデアをいかに多く持っているかということ。皆さんご存じのように、イニエスタという選手がスペインからヴィッセル神戸にやって来ましたね。ケガをしたし、年齢もそこそこいってますが、日本の選手とは明らかに違う。スタミナやスピードは日本の若い選手のほうが上かもしれませんが、ボールを扱う技術やパスを出すタイミングなどにセンスがあり、日本の選手には及びもしないようなプレイをします。見ていて面白いし、やっぱり世界の一級品だなあと感じさせるのです。

日本のサッカーをもっと強くするには、「個の力」を大きくしなければなりません。自分の力のレベルがどれほどのものかを知るということはとても大事なことなのです。自分が他の人に比べ優っているところは何なのか、劣っているところは何なのか、それをどう解決してゆくのか、自分自身でとことん考えろと言いたいですね。「個の力」が大きくなれば、「組織の力」も大きくなっていきます。これは、経営者の方々も感じていらっしゃることではないでしょうか。

先ほど申し上げた「ボールコントロール」「体」「頭脳」という３つのことを大切に、自分の経験を重ねながら、今後とも日本のサッカーを強くするためにお役に立てれば、と願っております。

釜本 邦茂 氏　プロフィール

早稲田大学２年で東京オリンピックに出場。卒業後、ヤンマーディーゼルに入社。日本リーグ及び日本代表チームで数々の大記録を残す。中でも日本リーグ通算202得点、そして1968年メキシコオリンピックでは、同大会の得点王に輝き、日本チームの銅メダル獲得に貢献。現役引退後、ヤンマーディーゼル、ガンバ大阪で監督を歴任。1995年、参議院議員に当選。1998年から2008年まで（公財）日本サッカー協会の副会長を務める。2006年には、京都文教大学の客員教授に就任。2014年５月に旭日中綬章受章。

■特集■事業承継・事業継続でどうなる・どうする■

経営者座談会

私が選んだ、事業継続最善の道

～M&A、事業承継、後継者育成～

総合司会　本日は既に事業承継をなさったお三方にお集まりいただきました。決断された理由や背景などを率直にお話しいただきたいと考え、敢えて覆面座談会と致しました。司会進行は事業承継やM＆Aに詳しい税理士のT先生にお願いしました。匿名ではありますが、簡単に事業の概要をご紹介下さい。

K　某部品の加工を専業としており、社歴は80年、ルーツをたどると100年以上になります。

O　２つの会社を経営していましたが、１社については本日のテーマである事業承継、M＆Aを行いましたので、これについてお話をしたいと思います。M＆Aを行ったのは、某住宅関係の開発・企画・運営会社で、平成元年に私の父親が立ち上げ、関西を拠点に事業を行っていました。

2016年６月に某大手企業グループの子会社さんからM＆Aのお話がありました。

N　当社の創業は1949年、大阪で金属部品の加工を行ってきました。製造拠点は日本では１ヵ所、５年前からアジアで生産を開始しました。

司会　それでは本題の事業承継について伺います。

K　戦後、私の父が今の会社を任され、平成になるときに父から私に代わり、その後27年間、社長を務めました。６年前、私が70歳になったときに息子と交代しました。私の父も70歳で社長交代をしたのですが、そのとき私は42、３歳でした。私が70歳のとき、息子は38歳。年齢的にちょうどいいということもありましたが、私自身、時代の変化についていけないと感じたということもありました。IT化や働き方改革など、過去の経験だけで経営をしていける時代ではないことを痛感していました。息子も会社に入って15年。ちょうどいい時期であったと思います。

司会　社内での反応は？

K　ゆくゆく息子が社長になることを社員みんながわかっていたと思いますが、息子がどんな経営をしていくのか心配していたはずで、私も気にしていました。それで、ワインクーラーに喩えて、こんな話を息子にしました。ワインクーラーに残っている古いワインが私だと。それがカラになったので抜いて新しいワインを入れるとき、いきなり乱暴に入れると氷も水もハネて飛び散ってしまう。だから、ゆっくりゆっくり、まわりの氷が解けて中へ沈んでいくような感覚で物事をやるように、と話しました。突然、バンッと自分がやりたいことを打ち出して「こういう方針でやるんだ！」と言ったら、社員はついてこられないだろう。まず自分の考え方を幹部や社員に浸透させて、それから自分がやりたいことや方針を打ち出すようにすべきだと。その時間を経ずに急激に自分の考えを推し進めようとしたら、社員の反発を招くだけで、前に進めないよと伝えたつもりです。

司会　Ｎさんの場合はご子息がおられるのに、社員の方を社長に抜擢されました。なぜ、そういう決断をなさったのですか。

N　今から24年前、私が50歳の時に次の社長

を見つけようと決心しました。というのは、当社の創業者は私の父で、私は２代目で大学を卒業後、すぐに入社したのですが、「背中を見て学べ」という時代で、社長になってもなかなか自覚が持てず、「経営者として何をしたらいいのか」を見つけるまで長い時間がかかりました。ですから、次の３代目の社長にバトンタッチをするときは、継承期間を10年、私が社長として並走しようと考えました。計画は55歳で次期社長を見つけ、65歳で完全にバトンタッチをするという想定でしたが、現実は２年遅れました。従って、私が57歳の時に次の社長を決め、８年間並走しました。

次の社長をだれにするか、ということでは、私は世襲にこだわる時代ではないと思っていました。ですから、私なりにアンテナを伸ばして、社内・社外含めて候補者をピックアップしていきました。

その結果、社員の一人、Ｄが非常に性格的に好ましく、社長になる器を持っているということで、彼が26歳の時に私の意向を伝えました。

ここでもう一つ重要なことは、私自身、自己矛盾をずっと抱えながら経営をしていたということです。それは攻めるも守るも社長、すなわち私一人だということでした。私は守りに徹し、先行投資を含め、攻めが弱かった。ですから、攻めと守り、二人の後継者をつくるということが私の当時からの考えでした。社長は一人ですが、後継者は二人。それで、攻めをＤ、彼を社長とし、守りを私の長男、財務の総責任者で取締役としました。

この二人体制は、彼らの能力・性格・興味を考えると、非常によい選択をしたと思っています。攻めの社長と守りの長男の連携プレイをどのように私がコントロールするか、アジャスト（調整）するかが私の課題でしたが、そこもほぼクリアできて、ひと安心というのが現状です。

司会　ＯさんのＭ＆Ａというのは非常に大きな決断であったと思いますが。

Ｏ　Ｍ＆Ａをするつもりは毛頭ありませんでした。しかし、メインバンクの方から話が来て、大手企業さんが私どもの事業領域に参画したいと考えておられて、関西で資本系列がなく独立独歩で運営をしているのは当社しかないということで白羽の矢が立ったと。この事業は独自の営業能力が必要でノウハウがなければできません。

Ｍ＆Ａの話が浮上したとき、私は自分の父親にも打ち明けませんでした。実は、私が父から引き継いだときには、恥ずかしながら社有車を買う現金もないような状態でした。私は別の事業の担当で、父親がどんぶり勘定で経営をしていたものですから、社長になっても私自身、営業はせず、もっぱら金庫番を務めていました。社長になって15年、少しずつ内部留保を増やし、財務面でもいい感じの会社ということで、Ｍ＆Ａの話がいただけたと思っています。

私が二足の草鞋で社長をしているより、大手企業の傘下に入った方が、社員も、会社としても将来性があると判断するに至りました。

司会　その話を聞いた社員の皆さんの反応は？

Ｏ　全然、話はしませんでした。最終の決断をして発表の日まで。財務担当の者は「何でこんな資料を出さなければならないのか」という疑問はあったでしょうが、顧問弁護士さんと私とで進めました。先方の顧問弁護士さんとの折衝で、あまりにも重箱の隅をつつくようことを言われ、「それなら会社を売らない」とちゃぶ台をひっくり返すようなことが、３回４回ありました。

司会　どのぐらいの期間で煮詰めていかれたのですか。

Ｏ　最短の期間でやりましたので、６ヵ月かかっていないです。その間に、Ｍ＆Ａに関する本を15冊ぐらい読み、セミナーにも行きま

した。専門家に間に入ってもらうという手もありましたが、あまりにもコミッション費が高いので、「俺がやる。俺一人でやる」と(笑)。最終的には顧問弁護士さんに入ってもらいましたが。象と蟻の戦いですが、「俺は別に売らなくてもいいよ」という強気の態度を押し通しました。だから、先方の証券会社の人が言われたのは、最初に提示した金額から下がっていくのが一般的なのに、このケースは逆ですと。つまり、大きい方が蟻の方の弱点をあげつらって、価格を下げていくのが常套手段なのに、うちは反対に最初の価格より高い金額で契約しました。

司会　創業者のお父さんにも話をされなかったそうですが、知らされたとき、どんな反応をなさったのですか？

O　「俺の会社を売りやがって」(笑)。しかし、それまでに父親の株は関連会社が引き継いでいて、父親は株を持っていなかったんです。関連会社がきっちり過半数の株を持っていて、結局、一番よい思いをしました。というのは、50%の株を所有しているということで、売ったのは子会社の株式ということで10億円のお金が転がり込みました。もともとは２千万円でスタートし、資本金４千万円。それが24億円の会社になったので、ざっくり60倍、しかも税金はゼロです。こんなにおいしい話はないです。社用車を買う現金もなかったのに…。

司会　息子さんにうまくバトンタッチされた成功要因は何だったと思われますか？

K　経営者として向いているかどうかが一番大きな要素だと思います。幸い、私の息子は向いていたと思います。息子は会社の経営に興味があり、性格的にも合っていた。それが私にとってはラッキーだったと思います。

司会　経営者としての一番の資質とは、具体的に？

K　人間関係が苦手、というタイプは、もしかしたら経営者には向いていないかもしれませんね。人と接することが苦痛だというタイプが経営者になったらシンドイかもしれません。私の息子は好奇心旺盛で、人間を含め、いろんなことに興味があり、人付き合いを楽しむようなところがあります。

司会　息子さんが社長を継ぐまでのプロセスは？

K　私は大学を出て、すぐに親の会社に入ったのですが、息子は某電気メーカーに就職、海外工場で２年間勤めさせてもらいました。エアコンを作っている会社でしたが、そこの現場を全部、経験させてくれるように頼み、３ヵ月程度のローテーションで、板金プレスから機械加工、最後の品質管理まで、研修というか経験をして帰って来ました。当社に入ってからも現場をやらせ、管理職にして、アジアの現地法人の社長もさせました。現地でのマネジメント経験で、だいぶ頭を打ったようです。そこの前任者が実績をあげたというか、成長していく段階で担当していたので、社員はその前任者との比較で息子を見ていたようで、息子なりにジレンマがあったようです。私には言いませんでしたが、「自分は経営者に向いていない」ともがいていたようです。

業績が伸びている時期は昇給もし、現地人の受けもいいのですが、そういう状況でなくなると、社長を見る目も変わります。現地の労働組合との団交が10時間ぐらいに及ぶなど苦労していました。通訳を介しての交渉だとなかなか意思の疎通も難しいですし。

息子なりにコンサルタントの先生から学ぼうと必死で勉強していた時期もありましたが、私は、理想論ばかり言うようになったら困ると心配していました。現実との乖離があったまま、机上の空論を社員に押し付けるような経営者になったら社員が付いてきませんから。

でも、自分で、もがいて勉強してという時期があったから、地に足のついた経営をしながら、自分の代になったら変えていかなければならないことは変えていこう、という意識が芽生えたというか、気づきがあったのだと思います。そういう自分の考えを熟成する年月がやっぱり必要だったのではないかと思います。

司会　Nさんの事業承継、攻めと守り、二人の経営者を立てるというのは理想的だと思いますが、どうやってそれを実現なさったのか、具体的にどう進められたのか、お聞きしたいと思います。

N　私好みの後継者を探しました(笑)。それは、人に好かれる人間です。この人の周りには人が集まって来るだろうというような人物が若いDでした。そして明るい。ポイントは本質を見抜く力があることでした。常に、私とは違う考えを持っていました。Dが24歳のときに営業部長に抜擢しておりましたから、当時の幹部と会話する機会が多く、聞いておりますと、私が学ぶことが多かったのです。１つの課題に対して、私の考えよりもDの考え方で解決した方がいいと思うことがよくありました。そのようなことを重ねているうちに、彼こそ社長の器を持っていると確信するに至りました。

統率力、人間力を彼はもともと持っていました。彼自身や高校時代の先生から聞いた話ですが、彼は相当やんちゃだったようです。仲間を引き連れて、わんぱくなことをしていたようですが、悪いことはしない。

そのころから、「こういうことをやりたい」というものがあって、そのためにだれを引っ張ってきたらいいのか、先生をどう説得したらいいのかを考えて行動する。そういう素地があったということです。

私はわんぱくな子が好きでしたから、彼の高校の進路指導の先生が「お前を受け入れてくれるのはこの人しかおらんデ」と私を紹介してくれて縁がスタートしたのですが、彼の良さは、私はすぐにわかりました。

26歳のとき、居酒屋でビールを飲みながら、社長にならないかという話をしたとき、彼は高校のときから事業家になりたかったと言いました。それがいいか悪いかは一概に言えませんが、事業家になりたいという青年は初めてでした。リーダーシップは群を抜いていて、行動力が優れ、まさに率先垂範。彼は私にとって、当社にとって、我が家にとって実にありがたい存在です。

司会　自分に息子がいたら、やはり息子に継がせたいと思う親が多いと思うのですが。

N　もちろん、いろいろ考えました。創業者である父は他界していましたが、自分の孫に継がせないことをどう思うだろうか？とも思いましたし、息子の嫁に息子が顔向けできないのではないか、世間に対して恥ずかしい思いをするのではないかということも心配しました。私も親ですから。しかし、そんな親心以上に大切にすべきだと思ったのは、私も息子も社員もその家族も当社で飯を食っているということ、会社の成長が息子をも成長させるということ、その会社の将来を決める権限は私が持っているということでした。だから、Dが攻め、息子が守りという会社にとってベストな選択を私がすべきだと考え、決心をしました。

守りに関しての息子の能力はトップです。攻めのDがいるから、守りの存在が必要になり、二人で議論しながら、会社がよりよい方向に進んでいけば、社員の給料や福利厚生などの待遇もよくなる。会社がよくなることが息子にとっても素晴らしいことなのだから、それを選択するのが先代としての私の仕事だと思ったのです。

K　Nさんは経営者として非常に立派だと思います。会社もそこそこの規模になったら、

「息子だから」という理由で後継者にするのは無理があるな、と思うケースが私の周りにもあり、親として甘いなと思います。親心より会社の将来性を最優先されたＮさんの決断は素晴らしいと思います。結果的に息子さんのためにもなるわけです。

Ｏ　株式はどのように？

Ｎ　Ｄを社長に抜擢する前から、私の株については息子に生前贈与するようにしていましたので、筆頭株主は息子です。Ｄが社員という立場でなくなるときに退職金を払い、退職金の一部でＤにも株を保有してもらうようにしましたが、圧倒的に息子の方が多いです。ただし、経営者として二人は同等で、社長はＤです。

司会　ＯさんのＭ＆Ａのその後は？

Ｏ　グループの傘下に入っていますから、私はノータッチです。まったく無関係。

　でも、社員の雇用は守られていますし、アルバイトを含めると100名ぐらいのスタッフも喜んでいると思います。大手企業の傘下ということで、安心感があるはずです。株主さんもよかったと思います。500万円分の株が６千万円に化けたわけですから。税金はかかりますが。「三方よし」であったと思います。Ｍ＆Ａの話は偶然に舞い込んで来たような感じですが、それまでに社員が頑張ってくれて業績も上がり、無借金で財務体質がよく、買収会社の精鋭部隊に負けない営業力があることなども評価され、条件が揃っていたということがあったと思います。

司会　時代が変わっていく中で、新しい事業承継についてのご意見を聞かせて下さい。

Ｋ　我々が若いころは残業が当たり前で、残業代が生活費の一部やローンに当てられ、「残業がないと困る」という時代でしたが、今は夫婦共働きで、男性も家事をするのが当たり前になって残業は敬遠され、有休をきちんと取ることなどが大切だとされています。世代が違うと社会の課題が違うとわかっていても、私の感覚では「え、そうなの？」という感じで、ギャップが大きい。デジタル化についても、体が受け付けないというか、「これは若い世代に託さなければ仕方がない」と思いました。ただ、たまに現場に行くと、すべてデジタル化で進め、現場で実際に起きていることを見逃すというか、乖離が進んでいるような気がします。センサーなどを活用することは当たり前で、よいことなのですが、人が働く現場を大事にしてほしいと感じます。新しい経営手法、管理手法一本やりで、足もとの現場を見ないということがあってはならないと思います。

司会　確かに、システムに頼ってしまって、経営者が自分の目で現場を見ないということは問題ですね。それとモノの承継と理念の承継があり、理念の承継が難しいと私は思っています。Ｎさんの今後の課題とは？

Ｎ　会社を今後どうしたいか、ということは私の仕事ではありません。後継者を含めて社員全員の課題です。ただ、彼らが、気がつかないところを私が気づいて意見することはあります。もっとも、私が社長で、Ｄが工場長だったとき、私の社長としての意向はすべてＤがみんなに伝えてくれていましたから、Ｄには伝わっています。ただ、私にとってのＤが、Ｄにはいないということに気がつきました。完全な補佐をしてくれて、あとを託していける人間です。それをＤに「自分で見つけなあかん」と言っていたのですが、Ｄの推薦でＹという者が取締役になりました。ますます風通しのよい会社になると期待しています。

司会　事業承継の好事例を伺うことができたと思います。貴重なご意見をありがとうございました。

株式会社久門製作所　会長
久門　敏男　氏
令和三年春の叙勲で旭日双光章を受章

令和三年春の叙勲で、当協会の会員である㈱久門製作所会長の久門敏男氏が、管工機材業界の振興発展に貢献されたことにより旭日双光章を受章されました。

今後ますますのご活躍と、社業のご発展をお祈り申し上げます。

「合理化」名言・格言集 {英和対比}

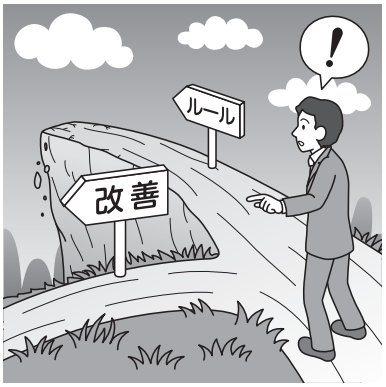
第26回

太陽シンクス㈱社長　北浦愼三（TEC幹事）

名言・格言の英和対比により、グローバルな視点でも日本の視点でも同じ意味の格言を掲載し、古今東西不朽の名言に触れたいものです。

The law is not the same at morning and at night.

「朝令暮改」



国や自治体の法律や条例は国民の権利義務を定めるもので一朝一夕に変えるものではない。
しかし会社のルール等は問題があれば「これを改むるにはばかること勿れ」である。

＊ 会員の皆様方から英和対比の「名言・格言」を募集し、掲載します ＊

私の七転八起

第33回

出会いが育んだ「大松スタイル」

㈱大松　取締役会長　生田圭一

子供の頃はやんちゃで負けず嫌い、野球が大好きだったが、高校は軽音楽部でバンド活動に熱中した。大学でもジャズベースの腕を磨き、学業の傍らプロとしても演奏する程だった。東京に出て音楽で身を立てるつもりだったが親の猛反対に遭い、ベーシストの口は少ないという先輩の助言もあって、断念した。

卒業後は興信所に勤める兄の勧めで家庭金物問屋の松茂実業に入社した。社長も可愛がってくれ、経理部では会社の仕組みを学んだ。営業に移った私は、社長の弟で住設機器販売部門のトップである松茂憲吾常務の世話になっていた。

憲吾氏が会社を去る時、悩んだ末についていく決心をして、恐る恐る妻に切り出すと「大丈夫」と背中を押してくれた。

会社を始めるには今までのノウハウを活かすのが最良と考え、昭和52年12月、憲吾氏と私との折半で大松を設立し、憲吾氏が社長になった。松茂実業と同じ商品を扱うのに遠慮がある私に対し、憲吾氏は兄の会社に負けないとの意気込みだ。仕入に苦労する中、憲吾氏の同級生が商社を通して取引をしてくれ、大手ハウスメーカーの下請けとして出発した。松茂実業の販売エリアと重ならないよう池田市を拠点として、事務所はプレハブ、廃車をもらい受けたトラックは、水漏れするものやらドアが片方壊れたものやら…。私は高級車にあやかり「リンカーン」と名付けた古トラックで、どんな商品でもいち早くお届けする心意気で得意先へ馳せ参じた。

３年目は社員も増えたのに売上がダウンして、私の兄に保証人になってもらい資金を借りた。危機を脱したところで翌年にもう一騒動。創業メンバーの一人が辞め、独立を志す者がそれに続いたが、会社は身軽になった。昭和54年には長居営業所を開設し、私が所長を務めた。

５年目の昭和59年は大きな転換点となった。池田本社と長居を一つにして吹田市豊津町に移転、同年に「第１回大松フェア」を開催した。まだ余裕はなかったが、古巣での経験もあり、会社を伸ばす自信があった。創業10周年は有馬温泉で決起大会を開き、売上50億を目標にした。

昭和61年頃から憲吾氏の体調が優れず、専務の私が兼務したが、闘病の甲斐なく、平成元年に44歳の若さで他界した。経理にいた憲吾氏の奥さんが社長に就いた後、私が推されて社長になった。

住設機器を工事付きで売ることは私の発案で、別途工事を手配すると利益が低くスピード感もない。そこで、経験者を採用して施工部門をつくり、社員教育も行って、外注なしで完結する体制を整えた。システムキッチンが好調で、平成元年に社員50名、翌年に売上50億円を超えて「近畿２府４県に営業所、売上社員１人１億円」の目標を達成した。

会社の発展には人が大事である。先代は社員旅行など人を楽しませる行事が好きだったので、私も社員を大切にしようと、クラブ活動や家族連れのイベントなど福利厚生を充実させた。採用にも力を入れた。経理の古参社員と大学を回ったが、学生を集めるのには苦労した。大卒が毎年入社するようになったのは私が社長になってからで、就職氷河期の時も、現場からは大変だと言われても新卒者を採用した。とはいえ雇用には責任が伴うので、売上目標を定め、達成率によって採用人数を決めるようにした。幹部や先輩社員たちも頑張って新人を育ててくれたのはありがたい。

また、メーカーとの直接取引に取り組み、10年以上かけて赤字にならない体質を作り上げた。

自社ビルの取得は、売上100億円突破を取得の目処にして、平成16年１月に念願の本社ビルを購入した。記念パーティーで「社員300人で売上300億円」へと、更なる飛躍を誓った。

平成20年からPR誌『DAIMATSU STYLE』を発行し、全国展開を見据えて平成26年に横浜営業所を開設した。平成30年度には社員256人、売上は260億円を超え、新社屋記念パーティーで語った目標も見えてきた。

こうして平成時代を社長として駆け抜け、新社長へバトンを渡した。今日の大松があるのはあらゆる方面から協力してくれた人達との出会いと、頑張ってくれる社員達のお陰と心から感謝している。まもなく創業50周年を迎える会社の成長を、会長として見守っていきたいと思う。

ハツラツ社長登場
（第65回）

熱応用技術を基盤に
未知の領域へ挑む複合型企業

㈱モトヤマ　代表取締役社長　伊　川　彰　三

所在地　〒530-0043　大阪市北区天満1-15-13
ＴＥＬ　06-6351-0461　　ＦＡＸ　06-6351-6612
設　立　昭和33年　　従業員数　140名　　資本金　8,500万円
事業内容　電気炉、乾燥器、制御装置、２次電池関連などの各種研究開発支援装置、生産設備の製造販売／環境試験器、計測機器、理化学機器、油圧関連機器等の販売
ホームページアドレス　https://www.motoyama.co.jp/

聞き手：(一社)大阪府経営合理化協会　経営支援部課長　大西尚道

―― まずは御社の事業内容についてお聞かせください。

伊川　当社の事業は、大きく分ければ、商社とメーカーの２つに分別されます。商社活動においての領域としては若干狭いのですが、「理化学機器の総合商社」として事業を進め、メーカー活動では電気炉を主とした加熱装置の製造販売をしています。売上比率で見ると、以前は商社が７割、メーカーが３割でしたが、現状ではほぼ５：５となっています。できれば、商社として扱っている商材をもっと増やして、商社６・製造４の比率に持っていければ旬の情報を入手し易い体質になると思っていますが、現在の時流というものを考えると、なかなか難しくなっています。商社活動は、創業当時から近隣の大阪の電機メーカー、例えば松下さん(現 パナソニックさん)、三菱さん、シャープさん、三洋さんなどをメインにお取引をさせていただき、現在は全国に拡げていこうとサテライト構想などを進めています。一方、メーカー活動は、創業当初は、大学に納めるような小さな電気炉などを作っていたのですが、1973年開発の超高温ケラマックス電気炉、1975年開発の超高速昇温電気炉(スーパーバーン)によって、電気炉に対する当社の目線が変わりました。

―― どのように変わったのでしょうか。

伊川　それまで電気炉の断熱材と言えば煉瓦で築炉されたものが主流であり、例えば1600度まで昇温するとなると、所要時間は６時間や７時間は必要でした。ところが、さまざまな情報をいただき、海外から入手した繊維質

▲ 超高速昇温電気炉　S6/S7シリーズ

のボード材を断熱材として使用するなどで、わずか15分間で昇温可能になったのです。そして製品化され、あまりに短時間で済むのでお客様には「ありえない」と思われたようで、１年間ぐらいは全く売れなかったようです。しかし、それが本当だと世に知れると爆発的に売れ、電気炉の業界では大きなヒット商品となりました。特許は取得しなかったのですが、当時これを採用したのは当社だけで、私も入社後すぐ全国を回って営業活動を行い、３分の２は出張という忙しい毎日でした。このような開発商品により、電気炉の小さな町工場が、幅広い製品づくりができる会社へと成長できたのです。

―― 創業時から製造機能を持っておられたのでしょうか。

伊川 いいえ、現会長の父親が商社として創業したのが79年前（設立64年）で、お客様から「こういうものを作れないか」というお話をいただき、電気炉を製造するようになったと聞いています。その後、研究開発向けでの製品をベースにしていましたが、私どものお客様が求められる試料は小さなものが多く、小型電気炉でも十分生産できる事が分かり、創業して18年ぐらいでかなりの台数のご依頼をいただくようになりました。その後、もう少し踏み込んだものづくりをしようと取り組み、㈱日本化学陶業（現 ㈱ニッカトー）様との協業で制作したケラマックス炉や、当社独自の超高速昇温電気炉スーパーバーンへとつながっていきました。

―― 社長になられた経緯についてお尋ねします。

伊川 私は、社長に就任して４年目なのですが、現会長の父親が創業者で、私が入社した時は創業者が社長でした。その後、現会長が跡を継ぎ、長く社長をしていました。お子さんは娘さんが３人で、皆さん嫁がれていき、後継者問題をどうするかという状況になり、オーナー株を社内持株会が買い取る形となり、「オーナー型経営」から「組織型経営」へと変わりました。今から10年ほど前に、創業家ではない野地が社長となり、その跡を継いで、やはり創業家ではなく、営業畑だった私が四代目社長となったわけです。「組織型経営」に変わったことで、誰もが社長になるチャンスはあるのだという意識の変化が社員の中に芽生えたように感じます。ただ、上層部というのは様々な指揮指導をしなければならないし、大変なことも多くありますから、若い人の中には、社長を目指すことに興味を持たないし、管理職にもなりたくない人もいるのではないかとも思っています。その為、やりがいや収入の面も含めて、職責に就くことの魅力をもっと発信し、興味を持ってもらえるよう努力したいと考えています。

―― 御社にとって大変な時期というのはありましたか。

伊川 勿論ありましたが、有難いことに当社は、創業以来一度も赤字を出していません。さすがに、リーマンショックの時には、売上が激減し厳しい時期を経験しましたが、そのような時でも、日本の企業は研究開発投資では先々の未来を見据えられ貪欲に動かれておりました。これまで当社が研究開発に力を入れ手掛けてきたということで、この低迷期に於いてもそれなりに仕事の引き合いがあり、確かに売上の落ち込みはありましたが、最低限の仕事はいただけました。しかしながら、いろいろな経費を削減せねばならない状況で、社員にも協力をいただくなどの対策を講じていました。その頃、私はまだ社長に就任

してはいませんでしたが、この経験を経て、大変な危機に襲われた時、経営の仕組みをどう変えていくか、それが肝心だと考えるようになりました。

―― このコロナ禍では、どのように対処されていますか。

伊川 やはり危機管理というものが大事だと考え、コロナ禍においてどんな問題が起きるかを想定するとともに、昨年２月からいろいろな企業さんに連絡をさせていただきました。大手さんではどんな対策を取られるのかなど情報収集し、その中から当社に合ったものを一つでも二つでも取り入れようとしました。経費節減も重要ですが、社員の感染や重篤化を招かないことが最も大事です。営業活動はもちろんのこと、ものづくりを行う事業所が感染のために閉鎖になっては事業がストップしてしまいますから、非常に気を遣って対策を進め、目標は達成できているのではと思っています。

―― 御社の強みとは何でしょう。

伊川 当社は熱・計測・制御を基盤とした『複合型企業』です。熱応用技術を活用し、いろいろなことにチャレンジ出来る事です。商社として熱関係の商材を多く扱い、メーカーとしても熱関係のものづくりを行っています。営業活動をしていると、例えば、「こんなものが欲しいと言われた」「他社ではあんなことをされている」など、いろいろな情報が入ってきます。その中で、商社として右から左に流せる商材なら通常の商売をさせていただくのですが、求められても、世の中に存在しないものも多くあります。それを当社内部で吟味し、時に研究開発や設計して、当社独自で創り上げるということを何十年にも亘って行っています。このようにして、お客様のご要望にお応えできるということが、当社の一番の強みだと思っています。また、たとえ新商品開発に結びつかなくても、お客様の声に対する情報提供という形でお役に立てることもあります。商社であり、メーカーであることのメリットを活用し、さまざまな対応を心がけています。

―― 営業の方には、お客様のニーズを吸い上げ、それに応えようという姿勢が求められますね。

伊川 そうなんです。当社の営業は、４つの営業部隊に分かれ、販売商品が全く異なっており、それを何とか交流させていきたいと考えています。商売の枠を広げるためには、従来の縦割りの組織体ではなく、横の連携をとって、いろいろな商材への理解を深めて行く事が先々で貢献出来る事だと思っています。事業領域の拡大を目指し、まだ見ていない世界を見てみたいという思いで活動を進めています。

―― 具体的には、どのようなことに取り組んでおられるのですか。

伊川 例えば、メーカー部門では、ヒーター加熱の電気炉を主体に製造・運営していますが、マイクロ波加熱を開発する事で新たな領域へ参入しようと思っています。また、制御盤など電気・電子機器では従来の大きなトランスを使わずに小型化・省エネ化できるものを開発しようとしています。その他、電子部品に於ける省エネ化や性能向上・時短を目的に過熱水蒸気というものが一つの大きなテーマとなっており、数年前から社内で開発を進めているところです。一人の人間が複数のプロジェクトに携わる場合もありますが、当社では、一つのプロジェクトを動かすために８名から10名程が開発に携わっています。

―― 御社の対象としておられる市場の成長性をどのように捉えておられますか。

伊川 海外関係は、現在、大口のユーザーが１社あり強固な関係を築いていますが、その他は今後の課題としております。海外の日系企業さんに納入するという例は多々ありますが、やはり国内が主流で、まだまだ市場は大きくなると考えています。５ＧやIOT・自動車など非常に進んできており､次は６Ｇだと、政府も後押ししていますし、各企業の投資も十分に見込まれます。私の認識では、こういう流れの中で重要になってくるのが、電気・電子部品です。そして、我々の熱・計測・制御の技術により、お付き合いを深めてきたお客様の多くが、電気・電子部品に関連する企業です。そういう意味で、我社のお客様がますます先端技術を必要とされ邁進される事は必至であると思っています。

―― 最後に、御社の今後のビジョンや夢をお聞かせいただけますでしょうか。

伊川 「顧客満足」と「社員満足」が、経営の一番のベースだと考えています。それを実現するには、誠実でないといけません。社長４年目に入り、お客様に喜んでもらい、売上を上げて社員やその家族を幸福にすることを目指すとともに、社会貢献もしていきたいと考えるようになりました。「モトヤマという会社が何のために存続するのか」､「当社はお客様にとって必要な会社であるか」ということを追究し、社会貢献できる会社にしていきたい。例えば、ものづくりであれば、世の中の先端技術に寄与できるものを作りたい、商社であれば、商品だけではなく情報もサービスとして世の中の発展のために寄与したいと思っています。最近、産業機器事業部(工場)でも「家族に誇れる会社を作ろう」と、社員自ら発するようになり、私はすごく感銘を受けました。世の中に貢献し、それによって利益を上げ、社員の皆さんが幸せになっていく、そういう流れを作っていきたいと思っています。

―― “誠実”でなければならないとのことですが、御社において誠実とは具体的にはどのようなことを誠実と捉えておられるのでしょうか。

伊川 社長に就任した時、“逃げない会社”であることが、私に誇りを感じさせてくれました。当社にとっては、逃げないことが誠実ということで集約されていると思います。これは、諸先輩の方々が繋いでくださった流れなのですが、ものづくりをしていれば製品に対するクレームは決して少なくありませんし、商社部門でもクレームは受けます。そういう時に､「うちの責任ではないですよ」と逃げてしまう会社であってはならない､「商品や対応に不備があり、お客様が不満をお持ちであることに間違いがないのなら、すぐに動きなさい」と、私たちは教えられてきたのです。お金のことは後にして、すぐに対応することが大事、お客様のほうに過失があるのなら、後で請求したり交渉したりすればいいという姿勢でやってきました。これが誇りなのですが、実はお客様から「モトヤマさんって、逃げない会社ですね」と言ってくださったことに由来します。今では、社員全員がこの姿勢で取り組んでいますが、次世代にも伝え、モトヤマらしさを大切にしていきたいですね。

―― 素晴らしい組織風土ですね。お忙しいなか、貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

第４回 学生に教えたい “働きがいのある企業” 大賞

９月14日(火)、一般社団法人 大阪府経営合理化協会主催の第４回 学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞の表彰式を行いました。

また、会員企業の社員で顕著な実績を残された方を優秀社員として８名表彰しました。

	企　業　名	賞
1	ハンワホームズ(株)	大賞
2	(株)テクノフローワン	近畿経済産業局長賞
3	協和テクノロジィズ(株)	大阪府知事賞
4	(株)ファーマフーズ	産経新聞社賞
5	(株)シンコーメタリコン	審査委員長賞
6	英光ライティング(株)	特別賞(新しいものづくり企業賞)
7	昭和化工(株)	特別賞(ビジネス変革賞)
8	Earthink (株)	特別賞(幸せな働き方企業賞)

生産性向上支援訓練

一般社団法人 大阪府経営合理化協会

管理者のための問題解決力向上

限られた時間で成果を出すための優先順位設定力、判断力、問題解決力を習得します。

周囲を巻き込んでチームとしての解決策の立案、目標達成をするためのアクションプラン、仕事の進め方を学びます。

本訓練では、単なる講義だけではなく、インバスケットを使ったシミュレーションゲームで様々な業務課題に対し、問題の本質を捉え、管理者としての問題解決力を身につけます。

インバスケットは、まだ決裁がされていない書類が入った「未処理箱」を意味する。制限された時間内に、職場で起こりうるような問題を、的確に、かつ迅速に、精度高く処理を行うことで、問題解決力や洞察力を身につけることができるシミュレーションゲーム。

訓練プログラム

1日目	2日目
1．インバスケットとは リーダーに求められる行動、インバスケットについて理解する。案件の緊急性・重要性を考え、インバスケット演習を実施する。	**5．グループインバスケットとは** 周囲を巻き込む力、グループ・インバスケットについて理解する。グループ・インバスケット演習を実施し、限られた時間で周囲と合意形成を図る。
2．優先順位設定力の習得 優先順位設定の必要性を理解し、緊急度・重要度を用いて、グループワークを実施。軸を持つ重要性、計画の立て方を習得。	**6．周りを巻き込んでアクションプランの策定** 信頼関係構築・情報収集力・アイデア提案・調整・行動計画などをグループで振り返り、個人で抜け・漏れについてチェックを行う。
3．問題解決力向上 問題解決のプロセスを学び、優先順位の高い案件に対して、案件処理のグループワークを実施。問題発見、問題・原因究明、意思決定、対人関係スキルを発揮する。	**7．役割交換・自己チェック・まとめ** 役割を変えて、問題集の再挑戦し、チェックシートに基づき、自己チェック実施。グループ内で他者評価（良かった点１つ・改良点２つ）を交換行動目標の作成。
4．自己分析、PDCA チェックシートに基づき、自己チェック実施。問題解決におけるプロセスのヌケモレを理解し、行動目標の作成。	

開催要項

開催日時：**2021年11月10日(水)・11日(木)**　両日とも9：00～17：00
開催場所：**エル・おおさか**（大阪市中央区北浜東３-14　TEL：06-6942-0001）
対　　象：管理職・中堅社員
参 加 費：**１名 5,500円**（消費税込み・２日間）
講　　師：インバスケット研究所　インストラクター　岸本 昌也 氏

※本訓練は、厚生労働省所管の公的な職業能力開発施設であるポリテクセンター関西の生産性向上人材育成センターが、地域の中小企業の生産性向上に関する課題やニーズに対応した知識・スキルを習得するために実施する公的な職業訓練です。今回、(一社)大阪府経営合理化協会が、事業取組団体としての選定を受け、ポリテクセンター関西からの業務委託により会員企業の皆様のために実施するものです。
※本訓練では、検温・アルコール除菌等新型コロナウイルス対策を徹底いたします。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構大阪支部
関西職業能力開発促進センター
ポリテクセンター関西

お問い合わせ先

一般社団法人 大阪府経営合理化協会　　担当：高安
〒540-0029 大阪市中央区本町橋２-５　マイドームおおさか５階
TEL：06-4794-9090　　FAX：06-4794-9085
e-mail：takayasu@gourika.or.jp

“究極のニューマティックソリューション”を世界のお客様へ

TECHNO TAKATSUKI CO.,LTD.

静音・低消費電力かつコンパクト設計のエアーポンプ、浄化槽・燃料電池用ブロワ、医療機器製造

ハイブローグループ
HIBLOW group

HIBLOW USA INC.
HIBLOW FRANCE S.A.S
HIBLOW SPAIN S.L.
HIBLOW AUSTRALIA PTY LTD
HIBLOW GREINWORTH CO., LTD. (CHINA)
HIBLOW PHILIPPINES INC.
HIBLOW VIETNAM

本社
株式会社テクノ高槻
TECHNO TAKATSUKI CO.,LTD.

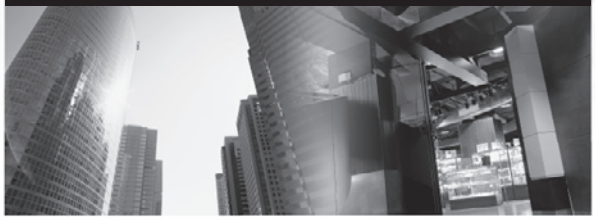
代表取締役社長　川﨑 正幸
〒569-0095 大阪府高槻市八丁西町8-16
TEL 072-684-0805　FAX 072-684-0807　HP https://www.takatsuki.co.jp/

常にお得意様の繁栄に貢献する企業でありたい。

スピード感と細やかなサービスで対応いたします。

➤ モータを主体にした各種電子デバイスの販売

➤ 照明・情報・電路機器・空調機器の販売



➤ 電気・空調設備の工事

➤ 海外IT/IoT商品の販売・設置

かんき 株式会社

取扱商品　産業用電気機器・建設用設備機器の販売と
電気・空調設備の工事、ビジネスコンサルティング
代理店　パナソニック(株)代理店／ダイキン工業(株)代理店

本　社　〒556-0011 大阪府大阪市浪速区難波中3-3-7
TEL.06-6631-7771(代表)／FAX.06-6631-7962
東京支店　〒141-0031 東京都品川区西五反田2-12-19 五反田NNビル 8F
TEL.03-5436-6226(代表)／FAX.03-5436-6652
https://kanki-corp.jp/

ADVICE & SUPPLY

OOYAMA

オオヤマはお客さまの
「困った」を**「よかった!」**という
満足度を提供したいと考えています。

ユーザーの**あらゆる**要求に
すべての英知をかけ
製品化を実現いたします。

品質マネジメントシステム審査登録
環境マネジメントシステム審査登録

JSA QMS.EMS ISO9001 ISO14001 JSAQ613、JSAE910

JAB MS CM001

締結部品他 金属加工部品の販売・製造管理

株式会社 オオヤマ

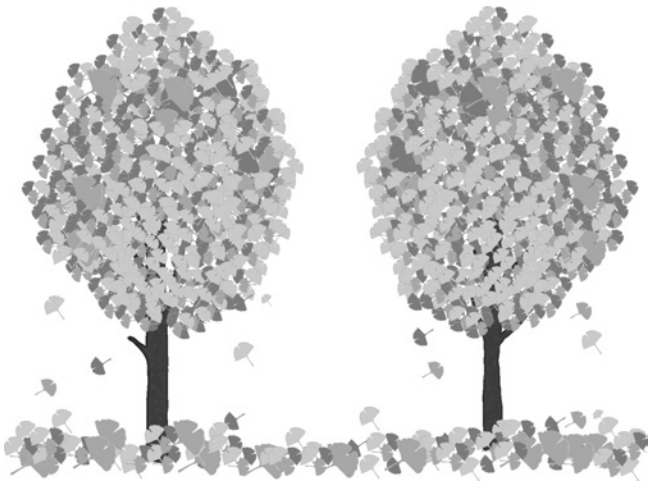
本社 〒578-0934 東大阪市玉串町西2-1-2 TEL072-962-2631(代) FAX072-962-2638
https://www1.e-ooyama.co.jp

明石営業所 TEL.078-942-4210(代)
高砂営業所 TEL.079-444-3577(代)
加西営業所 TEL.0790-43-1120(代)
八尾営業所 TEL.072-996-1905(代)
滋賀営業所 TEL.0748-25-2501(代)
伊賀営業所 TEL.0595-26-6222(代)
千葉営業所 TEL.04-7126-4071(代)
関東営業所 TEL.048-525-8839(代)
山陽営業所 TEL.0848-56-1801(代)
西神戸営業所 TEL.078-935-7120(代)
たつの営業所 TEL.0791-68-2233(代)
三重営業所 TEL.059-350-3511(代)
成田営業所 TEL.0476-90-5567(代)
奥亜馬(上海)精密機械有限公司
OOYAMA VIETNAM CO.,LTD.(ホーチミン)

編集メモ

中小企業にとって事業継続・事業承継は大きなテーマで、今号の特集として取り上げました。経営環境は激変しています。ビジネスチャンスでもあり、リスクでもある中で事業継続や承継の参考になれば幸いです。

働きがいのある企業大賞も４回目を迎え、今回８社表彰させていただきました。コロナ禍の中、いずれの企業も変化対応を怠らず業績を上げながら社員にも優しい両利きの経営を実践されています。成長と継続が幸福実現の近道かも知れません。　**（高安）**



合理化　**秋号**　（通巻549号）

2021年10月１日発行　一般：定価 1,100円(消費税込)(年間購読料 4,400円(消費税込)／年４回)
会員：定価　880円(消費税込)(年間購読料 3,520円(消費税込)／年４回)

編　集　**一般社団法人 大阪府経営合理化協会**
情 報 融 合 化 委 員 会
委員長 古 谷 勝 彦
(IFN) Information Fusing Network

発　行　**一般社団法人 大阪府経営合理化協会**
〒540-0029大阪市中央区本町橋2番5号
マイドームおおさか5階
電話06(4794)9090番　FAX06(4794)9085番
協会ホームページアドレス
https://www.gourika.or.jp

発行者　高 安 正 美

印　刷　**株式会社ケーエスアイ**
〒557-0063 大阪市西成区南津守７丁目15-16

禁無断転載