

第2部 パネル・ディスカッション

パネリスト：古家野彰平氏（本学会常務理事・弁護士法人古家野法律事務所弁護士）

中野 雄介氏（本学会常務理事・中野公認会計士事務所所長）

笠原 和史氏（京都府ものづくり振興課副課長）

奥野 宏氏（京都中小企業事業継続・創生支援センターコーディネータ）

コーディネータ：林 廣茂氏（本学会代表理事・西安交通大学管理大学院客員教授）

林廣茂 パネル討議に入る前に、パネリストとしてご参加いただいている京都府ものづくり振興課の笠原さんと、京都中小企業事業継続・創生支援センターの奥野さん、のお二人に、京都府の事業承継に対する取り組み方とか、実際に事業承継のお手伝いをなさる中でどういうポイントに気を配ってらっしゃるとか、問題点はなにかというようなことについて、少しお話をいただければと思います。よろしくお願ひします。

京都府の事業承継への取り組み（概略）

笠原和史 京都府ものづくり振興課の笠原と申します。このような機会をいただきまして誠にありがとうございます。最初に、私ども京都府の取り組みの概略を説明させていただきます。後ほど実際にコーディネータとして企業様の相談に対応しております京都産業21の事業継続・創生支援センターの奥野コーディネータのほうから、お話をいただきたいと思ひます。

私ども京都府の取り組みですが、事業承継につきましては、平成25年度に、公益財団法人の京都産業21に事業継続・創生支援センターを設置いたしまして、こちらのほうで中小企業の経営者の方、後継者の問題に今悩んでおられる経営者の方に対する相談業務をスタートいたしました。当初

の事業のスタートのときは、企業創業を希望する方と後継者不在に悩んでおられる企業さんのマッチングが念頭にありましたが、事業を進めていく中で、今現在問題になっており、今日のお話にもありましたけれども、親族承継ですとか、あるいは第三者承継、最近ですと、M&Aといった事業承継の形態の多様化にも対応できるようなかたちで支援をさせていただいているところでございます。

実際、今現在継続している案件というのは大体100件ぐらいございますけれども、その中でやっぱり実際には、事業所数の減少をなかなか留められていないということがございます。特に京都府の場合は、北部地域でかなり顕著な事業所の減少が見られるという問題意識を持っておりまして、30年度ですが、知事が変わったということもありまして、6月補正予算を新たに組みまして、その補正予算の中で先ほど申しました北部、丹後ですとか中丹ですとかを特に対象とした事業を進めていこうということで、具体的には北部の巡回デスクというのを設置をしまして、北部地域6カ所に対しまして、こちらのほうから出向いていって、できるだけお近くのところで相談窓口を設けて、相談対応をさせていただいています。

北部の対応をするにあたりまして、われわれ行

政としていろんな支援をしていこうと、お題目はいいんですけども、なかなか実際に実態を把握できてないんじゃないかという問題意識もありましたものですから、先ほど申しました6月補正予算の中で実態調査の予算も組み込んでいただきまして、昨年12月に北部地域の、業種限定ではございますが、北部を代表する機械金属業と、それから織物業の事業所様を対象としたアンケート調査というのも実施させていただいております。今現在アンケートの結果を取りまとめている最中でございますが、今年度中にはこのアンケートの結果を分析しまして、また来年度に向けて取り組みを進めてまいりたいと考えております。

それでは、実際の相談の対応の中身等について、奥野コーディネータから説明させていただきます。

奥野宏 皆さん、こんにちは。私は京都産業21の創生支援センターでコーディネータを務めさせていただいております。仕事というのは、事業承継がミッションとなっております。何をやっているのかですが、事業承継全般のあれからこれまで非常に多岐にわたる話を捉えていっているのが現状です。事業承継という言葉も社会的にも浸透してまいりまして、その言葉自体にも非常に興味を皆様お持ちいただいているようにはなってきたと思っています。ただ、承継って何やといわれると、先ほどからの古家野先生、中野先生のお話しにもありましたが、非常に言葉的にも中身も非常に難しい。やはりそれが実情だろうと思っています。

後継者不在企業への事業承継支援

われわれの仕事は具体的に何をするかというと、一番は後継者の不在企業さんいかに後継者を見つけていくかということでもあります。一方で、私どもでは後継者人材バンクというのを国の事業の再委託事業として持っております。世の中

で後継者になりたというご希望をお持ちの方、起業をされたいというお方、今の職場より新しいものを求めたいというお方などが後継者を希望して登録される、年齢層も学生さんから中高年の方まで幅広いです。全国でもあまりやっているところが少ないようでございまして、今のところ仙台から九州まで、インターネットを通じてわれわれのほうにご連絡をいただいていると、こんな状況であります。ただ問題は、たくさんの後継希望者がおいでになるんですが、その方々をご紹介できる企業さんが非常に少ないということなんです。ただし、今の社会の現実からいきますと、後継者不足というのは当然のことでありまして、様々なデータに出ています。しかし、肝心の企業様がなかなか自ら名乗り出ることほとんどないという現状があります。それをどのように見つけ出していくのかということです。ただ、後継者問題を抱える企業のすべてが後継者を求められているわけでもありません。

先ほどの基調講演でもありましたけれど、当然親族承継が非常に多いわけで、親族承継で何を捉えるかといいますと、当然ながら資産の承継がほとんどでありますから、この資産承継については公認会計士、もしくは税理士、こういう専門家の先生と一緒にお客様のところへ訪問しまして、事業承継計画を立てていくと。これが一つの解決策としているところもあります。

まずその前に、後継者問題を抱えている企業さんについて、何をどうしてくのかということになりますと、方法論としましては、その事業の中身をどんどん掘り下げていって、経営課題は何やろと。その上で、経営課題に合った支援をやっています。この経営課題を捉えるのが非常に難しいことでありまして、どこまで掘り下げていったらいいのかわからない。その企業の財務から、従業員さんとの関係、取引先関係、経営者の考え方、最

後には後継者がおいでになるのかおいでにならないのか、そういったところまで非常に幅広い情報を捉えていかないと、われわれの求めている情報が得られない。

非常に時間もかかりますし、まずそれ以前にそれだけの情報を聞き出そうと思うと、やはり私どもと企業さんと信頼関係を作っていないとそんなとこまで入っていけない。その中で、本当に一番われわれが大事にしているのは、企業さんの立場に立ってどれだけのものを考えられているのか。一緒に考えていけるのかということになります。ここら辺のところはもう、公式も何もありません。出たとこ勝負でお客さんの顔色見ながらいかに聞き出してやるかというふうなところになります。

その承継に関してどういう方向で進んでいくかということになりますと、その事業を継続できるのか、承継に至ることが可能な企業かどうかという判断がまず第一になります。では、承継に至らない企業の場合はどうするのかとなれば、この場合は財務の中まで掘り下げ、特に収益力、借入金の存在もかなり問題になってきますし、こういったものを捉えての経営分析、経営支援、経営改善計画、こういったところまで進んでいきます。

後継者がいる場合の事業承継支援

また、実際は後継者がおいでになり、承継者も後継者も事業承継に乗り気であるのですが、収益が伴わない。この場合は、中小企業診断士の先生をお願いし、売り上げ、利益をどのようにして上げるのか、現状で何ができるか、そういったところまで考えた経営支援を行います。その中で、先ほどもお話がありましたけれど、承継者と後継者が一緒になって企業の存続を考えていける一つのチャンスとなるわけです。現状が本当にいいのか、これからどうしていったらいいのかを双方で考えていただく。われわれが真ん中に立って、そ

れを進めていく。そうすれば、現状と、これから何をすべきでどうしたらいいのか、従業員をどのようにして取り込んでいったらいいのか、本当に経営そのものを双方で考えていただけるいい機会にはなっていくわけですね。そういたしますと、以降の承継作業についても非常に優位に働きますし、非常に有効であろうと考えております。

その次に事業承継で問題になってくるのは、後継者がおいでにならない場合です。その中でもご子息さんおられるのですが、これが継げない状況にある。われわれが直面する大半が、やはり他企業さんにお勤めなさっていて、後継者にはできない。

その原因を探っていきますと、やはり後継者さんの今の状況は、ちょうど後継時期というのは大体今の代表者さんが60から70才、ということは息子さんが30から40才と、息子さんはちょうど中堅どころにいるわけですね。そうなりますと、特に東京に行っている、大企業に勤めているとなると、年取を考えていくと引き継がすのが本当にいいのかどうか。生活自体の安定さはどちらがいいのかと考えていくと強制できない、これが現実の話だと思います。

ご本人さんにとっても、やはりリスク負ってまで帰ってこれない、これも現実の話だと思うんですね。それならどうしていくのかとなりますが、企業様に何を求めるかという、承継できるような企業に作ってくれ、何か自分の事業で息子に堂々と言えるようなもんを作ってくれとしか言いようがないのです。その中で、その承継に関して息子と経営者がちゃんとしたコミュニケーションを取れない、話し合いができていない、はっきり言うていない、これがやっぱり多いこととなりますね。

あるところでは、Uターン、息子のですけれど、これを支援したこと最近もあります、一番

問題だったのが、借入金の問題なのですね。息子は心配しているし、親も自分がした借金をどうすればいいかわからないと。この場合も、これは会計士の先生にお願いして一緒にやらしていただきましたが、精査すればそんなに大した借入金ではないのですね。普通に営業していったら何とかなるという水準であると、作成した分析データを息子さんに伝えて帰ってきてもらうことができたという案件もあります。

企業って大体一世代30年っていわれますよね。100年続く企業は3代続いていかなければならない。ただ同じことをやっていて3代続くわけではない、100年続くわけではない。事業承継というのは、その事業承継を通して新しいものがどれだけ生み出せるか、何か新しいビジネスチャンスをつかえていけるのか。こういったこともやっぱり大事になると思っています。それをいかに積極的にやっていただけるか、その経営者を説得し、それで後継者に自信を持たせるといふようなところの支援を、実際、精神的支援という中でやっていっております。

あとは家族という視点を随分お二方ともおっしゃっていましたが、確かにそうなのです。今経営者が何で引き継がせない、自信を持って言えないのかとなりますと、やっぱり子どもの意思を尊重するという建前があります。自分が苦労してきた経験を息子に味合わせたくない。これも当たり前のことやと思うのですね。あとは事業自体に自信がないのですね、引き継がせていく、成長させていく。しかし、結局事業の誇りであるとか、それから必然性とかそういったものが見いだせない。やはり最終的には家族の問題に立ち返っていくと、子供の時から事業に対する考え方、おまえ引き継ぐんやぞと、うちの会社こんないい会社やぞと、こういった、いわゆる子どもへの一種の教育というのがなされていない可能性があります。

後継者さんもそれを考える機会を失ってしまっている状況が生じている可能性も実はあるわけです。最終的にこういったことを考えていきますと、非常に承継というのは重いものでありますけど、その中でどうしたらいいかわからんという事業主さんも非常に多いです。また一方では相談する相手がいないというお話もよく聞きます。結局、承継というものが言葉は走っておりますけれども、実際どうしたらいいかという支援活動のPR不足っていうのも実はあるかもわかりません。

事業承継の必然性の醸成が課題

まだ承継事業も端緒に立ったばかりでありますので、今後こういったものが非常に大事になってくるかなと思っております。承継でやっぱり必要なのは、双方に承継する必然性がないという、この現実も忘れられないのですね。承継をする経営者さんについても、別に廃業する選択肢も実はあるわけなのです。自分の問題ですからね。先ほどおっしゃっている利己的な考え方もわからないです。社会性を持たない場合はそうなります。息子さんのほうも帰る必然性がない。だからこの必然性をどのようにして醸成していくのか、それをどうして説得していくのか。こういったところが承継が今立ち入っている一つの大きな点ではないかな、このように思っています。

林 承継の意味・必然性にふれていただいてありがとうございます。

パネル・ディスカッションに入りたいと思いますが、今日は古家野先生、中野先生、それから京都府と支援コーディネータの方々のお話を伺っていて、事業承継にまつわる論点をテンタティブに6つにまとめてみました。

1. 日本社会がファミリー・ビジネス（FB）にアンフレンドリーになっている。
2. 何を継承するのか、の理解が不足している

(人的資本・経済的資本・社会関係資本)。

3. 事業継承の3要素に問題がある(所有では「負債が多く引き受けられない」、経営では「事業に将来性がない」、家族では「子供に継ぐ意思がない」)。
4. 事業継承の危機の根本的な原因は「社会関係資本の内、FBの承継=家族の継承という価値観が欠如している」こと。
5. 事業継承のパターンの多様性の再考が必要ではないか。
6. 事業継承学会の役割。

以上の6つの論点について、これから会場の皆さん方とパネリストの間でディスカッションをし、できるだけ議論が拡散しないようにポイントを絞って深掘りができればと思います。後藤先生が先ほどおっしゃったように、事業承継というのは実はファミリー・ビジネス(FB)の承継とニアリー・イコールではないかと私も以前から思っていて、中野先生は「事業承継は中小企業の承継」ではないかとおっしゃっています。中小企業はほとんどFBです。

事業承継はファミリーの継続と不可分

実際には、大企業といましようか、上場企業も併せて日本の企業の事業承継というのは、FBによる継承が大変多い。最近の研究で、日本の上場企業の4割以上はファミリー承継で、近年はそれが増えているという実証研究データがあります。もちろん中小企業はほとんどファミリーの承継ですね。

なぜ事業承継の危機かという、承継がだんだんと難しくなっているというか、私は昨年12月の年次大会でも申しあげたのですが、日本の社会そのものがますます事業承継に対してアンフレンドリーになってきている。制度的には、中小企業の事業承継の意思がある方に対してはいろ

いろこういう支援をすとか、税制上の優遇を与えるとの話がありますけれども、現実の事業承継の危機というのは利益をあげている事業がありながら、それを承継する人間の意思があまりにも「ない・弱い」というのが一番の危機だと、私は思っています。

そういう危機を醸成したのは日本社会であって、極端な言い方をすると、民主主義、自由競争、技術革新というのは、すべて人間をばらばらにしたり、格差をつけたりします。都市化・核家族化というのは、家族がばらばらになる社会のことだと思いますね。血縁を離れ、地縁を離れ、最近では日本的経営のよさだった運命共同体という概念もほとんど失われています。

グローバル・スタンダードとかの掛け声で、利己的な短期利益追求とか株主至上主義だとか、人間をあたかも100%合理的な経済人間であるかのように扱う仕組みであるとか、事業承継、特にファミリーによる承継にものごくアンフレンドリーな社会になっています。中小企業・FBを「ださい・ふるい・きたない」と決めつけてしまう。その中で今日のテーマは、「何を承継するのが事業承継なのか」です。

古家野先生は所有・経営・家族というスリー・サークルでお話しになりました。FBの承継セオリーでは、アメリカのセオリーの受け売りですけども、人的資本、経済的資本、社会関係資本の3資本の継承で論じます。またFBでは、後藤先生がおっしゃった、Socio-emotional Wealth(社会情緒的資産:SMW)ですか、何となくこの英語がびんとこないのですが、大変重要な概念です。

日本語で言えば、SMWとは家業を継ぐ誇り、そして同時に、自分の先祖を引き受ける誇りというその誇りですよ。喜びともいいましようか。それを受け継いでいく使命感みたいなもの。私は家業の事業承継では最も大切な概念だと思います

し、それが事業承継の中で、実践でも学問的論議でも、一番欠けているというふうに思っているのです。哲学的というか倫理観といった中身を含むSMWという概念を、科学的に検証するのは容易ではない。だから学術的な議論が盛りあがらないのかと思います。

古家野先生の所有、経営、家族も、私が今、申しあげた人的資本、経済的資本、社会関係資本のアプローチとは異なります。どういうふうな経営の形態がここから生まれるのかという点では、所有、経営、家族のスリー・サークル・モデルは大変説明力があると思います。

それから次は事業承継のパターンと言えるのですが、家族間とか親族間、姻族間、第三者、それから最後のM&Aと。その事業を承継し、それから雇用を継続するという点でM&Aを否定はしませんが、M&Aとなると、これはもう家業とは言えなくなるわけで、そういう意味ではM&Aが増えれば日本の家業は減っていきます。家業が減るということは日本の家族関係がさらに大きくマイナスに変容するということだろうと思うのです。家業は、日本の家族関係の基本を支えているわけですので、家族関係の基本が崩れて家業がだんだんと減っていく日本社会っていうのは、殺伐とした社会になるのかなと思ったりします。

最後です。実はこれが一番大きいと思うのですが、後藤先生にもご発言願いたいのですが、根本的な原因というのは、やはり社会関係資本が劣化してると、そういう社会の中でFBの承継っていうのが、ますます苦しくなるというか、難しくなる。当然だったものが今当然でなくなっている。FBを阻害する要因はどんどん増えていくというのが現状だろうというふうに思っています。

私はたまたまこういうふうに論点をまとめてみたのですが、これからご自由にパネリストの方々

と皆さんとの間で議論とか意見交換をしていただければと思います。しばらく司会の役に徹してみたいと思いますので、よろしくお願ひします。では、どなたからでも結構です。…。

後藤俊夫（日本経済大学） 本質的な議論はこれから入ると思うのですが、その前に一つだけ日本における事業承継問題っていうのを、やっぱり歴史的な視点で見る必要があると思うのです。で、二つあります。

Socio-emotional Wealth（社会情緒資産）の継承が欠けている

一つは今、林先生が言われた非常に長いタイムスパンで見たときに、明治憲法のもとにおける事業承継と、今の日本国憲法における事業承継っていうのは極めて違うっていうことは、先ほども古家野先生も指摘されたわけですよ。それはやはり家督というふうな話があり、長男が相続するのが当然だというふうなことが法律的にもそうだったし、制度的にもそうだったというふうな昭和22年までと、それは明治憲法のもとですけども、それ以降とは基本的に違うということは、一つ押さえておくべきで、ただ、そのことについて、私の先ほどの発言に戻るんですけども、実はそういうふうになってよかったのかもしれないと思うんです。というのは、明治憲法のもとでは長男は義務であるから、嫌であっても継がなくちゃいけない。あるいは次男だとか、あるいはお嬢さんが非常にやりたかったとしても、なかなかしにくかったと。さっき私は三つに分けたけれども、義務でやってきたものから、束縛からは自由になったんですよ。自由になったんですけど、なったんだからもう嫌だよと長男が言うというふうなことで、そういうふうな亀裂が生じたわけですよ。ですから、今、林代表理事が言われたけれども、そういうふうな今の憲法のもとに、つまり誰

でも継げるのだよというふうなもとにおいて、子どもたちが、若い世代がどうやって先ほどの私の三つの区分で言えば、自分からやりたいと、このすばらしい家業を継いでいきたいんだというふうな方向に持っていくのかという気づきの問題なんですけどね。それがあつたらうと。その議論のちほどしていただきたいと思います。

主管官庁の認識不足があつた

それからもう一つは、もっと最近の短期の中における事業承継の私的な見方です。先ほど私はかなり過激な発言をしました。今の日本の中央官庁は間違っていると。なぜそうかということをし上げたいと思う。

日本の主管官庁がこの事業承継の危機に薄々気づいたのは2001年です。そこで初めて事業承継に関する研究会^(*)がもたれたのです。

(*)「事業承継・第二操業研究会」(中小企業庁長官の主催する研究会)。

そこに出席した委員の方が記録に残っています。そのときに主管官庁は、事業承継の本質は理解してなかつたと^(*)。すなわち、相続税問題に議論は集中していて、危機の本質には関心が注がれていなかった。それが2001年です。

(*) 日本政策公庫総合研究所(2011)「『中小企業の事業承継』～後継者の育成と第二創業の重要性～」日本政策金融公庫総合研究所シンポジウム報告書。該当箇所を引用しておく。「もともとこの2001年の報告書を作る時には勉強会をしたのですが、最初の勉強会のメンバーを見ると、弁護士、会計士、中小企業団体の方、それから法律学者で、中に経済学者は一人もいませんでした。そういう具合に、事業承継イコール税制、相続の問題だと、ずっと語られてきたのです」

そのあとようやく2009年に金融円滑推進法が誕生しました。その記録でも、ようやく成果物が出るまでに8年も要したとっているわけです。その時点においては、2000年代においては、要するに事業承継の本質は全然理解してなかつたということです。相続しか考えてなかつたということです。今日の古家野先生のお話を引用すれば、本質はCの部分、すなわち家族にあるのだ

けれども、それを認識していない。あるいは、その間にあるところの経営のことも全然議論してないということですね、それが第一の段階で、次の節目は2004年です。

2004年の『中小企業白書』だつたと思いますけれど、親族内承継の比率が20年前と比べて20%ポイント下がつたという事実に初めて言及しています。2004年の『中小企業白書』でいっている20年前、すなわち、1980年代には事業承継の9割以上が血族。血族には親族と姻族と両方を入れているのですけども、この20年間で20%ポイント下がつたと。それで初めて『中小企業白書』で危機感が示されたわけです。この白書は、われわれも何回も引用しているのですが、それからさらに状況が悪くなっているのは事実です。その次に起きたことが、ヨーロッパ2009年だつたと思いますけれども、リスボン宣言^(*)というのが出たわけです、それはEUで、多様な事業承継の推進が施策として示されました。

(*) 2009年のリスボン宣言以来、EUでは親族外への承継が重視されてきた(『ファミリービジネス白書2018』p.136)。詳細は、後藤(2015)「親族内承継と親族外承継」『事業承継』4:53)。

M&Aは事業承継の解決策なのか

その中でEUの委員会がやったことっていうのは、その多様な事業承継の具体策としてM&Aがオープンなマーケットでできるように、そのデータバンクを作るとか、いわゆるマッチング施策などが確か2009年の宣言だつたと思います。日本の中小企業庁がそれを参考にしたかどうかはわからないけれども、こうした中で2010年代に入って多様な事業承継を言い出したわけです。

問題はここからです。私が言いたいのは。昨年の12月のこの学会の総会で、ある方のご発言^(*)がありました。

(*) 小林博之「『幸せなM&Aを行うための5か条』～事業承継M&Aが陥る危機と回避法～」詳細は本号の年次大会要旨を参照。

それはあまりにも主管官庁の政策がM&Aに偏っている中において、非常にいろいろな危機感を感じるという報告がありました。何が起きているのか。M&Aを推進している業者が何社かいるが、彼らのやっていることに危機感を感じたと。第1に、業者さんの中に全部ではないが、両方から手数料をもらっている。全部ではないですよ。全部ではないのだけれども、そういうことが起きていると。

第2には、やはり主管庁がM&Aを推進している中で、それは業者にとっては追い風ですから、営業活動が極めて激しいと。これも皆さんご存じだろうと思う。つまり電話攻勢するわけですよ。電話攻勢して要するに、営業をやるわけですよ。結果、何%が成約したかどうか知らないけれども、彼ら業者の関心は円滑な事業承継にあるのではなく、自分たちの手数料が増えればいいことだと考えているわけですね。何が起きたか。ご報告で、先生は品格、風格が疑われているっていうことを言われました。かなり激しい営業をやっているわけです。

そして、第3にその結果を示す数字があるわけです。何が起きたか。彼らM&Aの業者、それは上場企業を言っているわけですけども、彼らの従業員当たりの年収が極めて高いと。たしか平均が1900万円だったと思います。高いところはもっと高いところがあるわけですよ。平均ですから大変なことですよ。つまり極めてモラル・ハザードが激しいと。その中で、要するに事業承継に悩んでいる大切な企業、中小企業、彼らが更に悩んでいると。

私は今回のオープン・フォーラムを林代表理事が呼びかけられたときに、事業承継の危機と言わ

れた。当然そうだが、その危険には、私はこの政策の危機も入っていると思うんですね。

その中で実は話が元に戻りますけども、古家野先生の使われた言葉でいけば、またCの部分、家族の部分でもっとやれることがあるのじゃないかと私は思う。それには少し時間がかかるんだけど、それを本質的にどうするのか、どうやればいいのかを考えるのが、まさにこのシンポジウムなんじゃないかと。私が言いたいのは、そういう事業承継の本質については、主幹官庁は全然思いを馳せるところまでいかないで今に至っていると思わざるを得ません。

最後に一言申し上げます。しかしながら、主幹官庁もどうも問題が起きていることを気がついたようです。去年の12月の年次大会で正式な報告もあり、私も一つの報告をしておりますけれども、こんな中でやはりもっと声をあげるべきではないのかなと、一学者として思います。何かをきっかけにしてこれを正常な道のほうに戻すようにしないと、ますます本質から離れてしまいます。

事業承継の本質とは、先ほどの林代表理事が言われた、やはり家族内の承継、それは言い換えれば家族の復活なんですよ。日本の社会の根本であるところの家族の復活。それは具体的には家族内のコミュニケーションであり、最重要な両世代間の、親子のコミュニケーションをいかに復活するかと。そのためには第三者がいかに何をやるのか、そのところまでいくんですけど、そういうふうな問題の本質に一刻も早く主管官庁の施策に戻らなければいけないんじゃないか。そういう危機感を持って今日は参りました。長くなりましたけども、問題提起の追加であります。

林 ありがとうございます。個人的には大変強力な援軍が現れて(笑)、ただこればかりやるわけにもいきませんので、これも一つの大きな

ディメンジョンとして議論をしていきたいと思えます。

産業単位で事業承継するという考え方

大森晋（京都文教学園） この学会には5、6年前に入会させていただいております。同志社大学の総政（総合政策科学）で昨秋に学位を取らせていただいて、現在、京都文教大学に勤めております。

私の研究テーマは京都伝統産業の信用システムでありまして、西陣、室町の繊維産業の歴史的な視点から考察しております。極めて地域的な、ディテール的な考えになるのですが、何を継承するのか、あるいは事業承継を誰にするのかという先生のご指摘に対しまして、私自身の研究の中でいきますと、室町呉服でしたら「悉皆屋」という業界があります。そして西陣では「織屋」という業界があります。それぞれの業界を統括しているこういう業態の人が、糸から帯の製品まで、あるいは反物ができるまで、すべてを、この業界の業種、業態の方が管理しております。このような業界を管理するシステム、こういうところの業界承継をまずすることが重要ではないかなというふうに思っております。

先ほど、中小企業センターの方のお話を聞いておられますと、100件以上のM&Aとか、企業支援ができていてということをお伺いしましたけれども、実際には金融支援だけであります。ここでは先ほどお話には出ておりませんでしたけれども、この金融支援は京都府がされておりますので、保証協会が付保されていると思います。事業承継の費用、先ほど先生がおっしゃったM&Aの費用等も金融支援になりますと、この費用が余分な金融支援に追加されるのではないかなと思われまます。そうすると、利益償還できない企業への保証協会での支援ということは、すこし違うのではないかな

という気はします。そうすると、利益償還ができないと、実質事業承継できても、それがゾンビ企業になっていく可能性があるということも考えられます。

では、どうしたらいいのかなという、私の持論では、今言いました悉皆屋とか織屋とか、あるいはこちらに京仏壇仏具の若林さんがおられますけれども、そういう伝統産業をされているところの組合などに支援や協力をして、その業界全体の事業承継をするべきです。また、起業ってというのは起こす企業ではなくて、その業界が発展する第二起業的な部分に視線を持って行って、京都の伝統産業を継承していく方向に推進していくべきではないかなというふうに提言したいと思えます。このあたりについて、先生方のご意見をさせていただいたらと思えます。

林 どなたかパネリストご指名なさいますか。

大森 できましたら、もう一つ、悉皆屋とかかわるのは大きい意味では商工会議所とか、そういう部分が入っていただいたらと思えますので、京都府の方にできたらお願いします。

林 笠原さん、いかがですか？

笠原 私はものづくり振興課ですので、あまりダイレクトなお答えにはならないかと思うのですけれども、今お聞かせいただきました業界を管理するシステム自体を承継するというようなお考えは私ども本当に参考になるお考えで、アイデアであったと思いますので、特に伝統産業の組合さん、各種の組合さんいらっしゃると思えますので、こういった組合様を通じた業界発展につながるような支援ということで、私ども染織・工芸課もございますので、情報共有をさせていただきたいというふうに考えております。ありがとうございます。

林 このポイントに関してどなたか知見をお持ちの方が…、桐明さん、どうぞ。

各業態の経営を一つに、運営は各社で

桐明幸弘（インテグリティサポート） 学術的には多分知見を持っているとは言えないですが、事例としまして、私は地域一体再生というのを進めておりまして、これは旅館業の地域における事業承継のためのシステムですけれども、今おっしゃっていることまさにそのとおりでございます。要するに所有と経営と運営に分かれるのです、旅館業の場合ですね。不動産は所有者が持っている。それから、経営というのは従業員を雇い、お金を集め、投資をして、そして、運営というのは、お客さん呼んでサービスをしてお金もうけをすると、こういう三つに分かれています。

事業承継といったときに、この三つを一遍に承継する必要があるのかということを議論してみられたらいかかかと思っております。今のお話のように、実は業態を全部一緒にして、経営は一つにする。でも運営はそれぞれの職人さんがやるということがひょっとしたら可能じゃないかなと。そうすると、所有の部分、例えば公益が担うというような仕組みができるのではないかと。

そうすれば、一人一人の職員さんのモチベーションというのも維持されると、そういう方向性があるのではないかなと思っております。議論が拡散してしまうかもしれませんが、事業承継といったときに一つ一つの企業の問題ではなくて、実は産業の問題として捉える必要があるのではないかなということをちょっと提言させていただきます。

林 ありがとうございます。今のお話、所有、経営、運営を3つを一緒に承継するのではなくと、おっしゃったのですか？

桐明 ばらばらに、実は承継する方法もあるのではないかということですね。それを産業単位で考えることが重要じゃないかということです。日本

の企業っていうのは、今、生産性が低いって言われている原因が、やはり小さすぎて多すぎるからだと言われているわけですね。それを解消する方法として、大同団結して合併していくのも一つの手かもしれませんが、そうではなくて産業単位で見たときに、所有と経営と運営を別々に持たせるという方法があるのではないかなということ提言申し上げたということです。

林 そのコーディネーションをするのが、例えば業界団体であったりすると、こういうことでしょうか？

桐明 そうですね。そういうことが可能じゃないかなと思っております。

林 つまり業界団体にメンバーが各自の事業を委ねるといふか…。

桐明 皆さんで一つの産業を一つの会社のように経営するというようなイメージになるかと思いません。

林 全てのメンバーが横断的に協力しなきゃいけないということですね。

桐明 そうです、いがみ合うのではなくて、ですね。

林 これは地縁、血縁ではなく何になるんですか、運命共同体的ってことになるんですかね。

桐明 運命共同体的になりますね。それを地縁、血縁でやっていただこうとしているのが、私が推奨している旅館業の地域一体再生ですね。

林 はい、中野先生。

業界単位の再生と事業承継との違い

中野雄介 今のお話を聞いていると、業界団体で再生をすればいいんじゃないかっていう話があって、それを突き詰めていって、もっと大きなくくりで、例えば都道府県単位、あるいは国がそういう産業活性化のために事業承継をやるのだったということになると、国営の企業体、あるいは府が事

業承継を率先してやるっていうことになります。そこまでいくと事業承継とは言えないような気がするのですね。

やっぱり、その事業承継を民間がやるから、あるいは個人がやるから尊いのであって、今回、事業承継とは何を承継するのかという話の中で考えたときに、極端に考えるからこそ、浮き彫りになってくるものがあるような気がします。家族とか、さっきおっしゃっていたような承継の核となるものが何なのかっていうことに焦点を置かないと。

事業承継を応援しようっていうときに、国営でやっていることに対して、どうして我々が応援するのかって。個人とか、その単位、家業っていうか、でやっているからこそ、その事業承継に対して何とかできないだろうかと、今日のフォーラムで議論していると思うのですよ。だから、答えにはならないのですが、違和感があるなと感じます。

林 それも私は大きな視点の一つだと思っていますので、大いに議論を拡大してください。はい、山田さんどうぞ(笑)。

人口減少を踏まえた事業承継論議を

山田尚武(しょうぶ法律事務所) 名古屋の弁護士の山田と申します。貴重なお話ありがとうございました。先ほど、後藤先生がお話しされたことに若干関連すると思いますが、歴史的視点が重要だってことですが、私は、明治憲法下とか昭和憲法下とか、これは法制度のことだと思うんですけども、一番大きいのはやっぱり人口動態の問題だと思います。幕末には3300万ぐらいだった人口が終戦後には8000万から9000万になって、そして西暦2000年ぐらいには1億3000万になって、今から2050年ぐらいには9000万ぐらいになって、2100年にはまた明治維新の当時の3000

万から4000万に戻るという大前提、これ動かせない所与の前提です。

家族とか長男に継いでもらうとか、何か業界団体の発展を議論するという、そういうミクロな議論、内部的要因を議論するのはとっても大事だと思うし、今の人口動態は変えられないので、そういう人口動態にあって、それは変えられないという前提をわれわれがどれだけ踏まえて論じてるのかと、後継ぎを作りたいとか、大家族も大事だとか、いろいろなこと言ってるのですが、子どもは1.34人しかいないわけですし、もっとどんどん減っていくのは間違いのないわけです。高齢化率はどんどん上がっていくわけですので、どの先生のどの議論に絡むかわかりませんが、そういう大前提の人口動態が、われわれのやろうとしていることに、大きな影響を与えていて、われわれは動かせないものであるがゆえに、そこに目つぶっていつもしゃべってるんじゃないかなという、そんな気がちょっとします。

私はそういう人口動態について、結論はないけれども、こういう関心を持ってるみたいな、だからこうなってるんだとか、だからこう論じてるんだみたいなものがあれば、ご紹介いただければと思います。

林 その人口動態の変化は変えられないとすると、今後何が想定されるのか、一つ二つお考えになっているポイントをおっしゃっていただけませんか。

山田 やっぱり子どもがいなくなるのは間違いありませんので…

林 子どもがいなくなると…

山田 働き手がいなくなるわけで、逆にファミリービジネスは家族の中から優秀な人材を持ってこられるという意味ではすごく価値があるわけですね。ファミリービジネスというのは、ある意味優秀な血縁というものを取り込んでいくことに

よって、優秀な人材を中小企業に持ってこれるツールになるかもしれないです。

逆に言うと、こういう人口動態の中で、どんな業界も企業もまともには生きられないと、京都は国際的な観光都市で、インバウンドで大丈夫かもしれないけど、また、東京、大阪、名古屋、福岡とかの主要な軸、ベルトライン以外は、ほとんど業界や企業を維持できないんだという、そうなったらむしろリスクばかりになっちゃうんじゃないかとか、将来性ないんじゃないかとか。人口動態と事業承継の危機は、いろいろなところに展開しそうではあるんですけども、そういうことを意識した議論がないので、今、勉強しなくちゃいけないと思っています。

後藤 ちょっとよろしいですか？

林 はい、どうぞ。

後藤 2つあります。一つは今の人口動態の話です。われわれが間違えちゃいけないのは、人口の予測は正確ではないということです。もっと正確に言えば、一般的にはたくさんの方の予測の中で、人口の予測は比較的精度が高いと言われているのですけれども、それは将来20年間だけの話です。20年を越えたところでは、大きく変わる可能性があるということ、ですから、人口はまた増える可能性があるということ、ぜひ頭の中に入れていただきたい。

私が小学校のときには、フランスの人口減少は有名でした。しかし今は、フランスの人口は増えているわけです。なぜか、人口の予測は20年間は変えられないけども、そこから先は、子どもを作っていく女性たちが新たに生まれていくわけですから、コホートといいますけども、政策さえしっかりすれば、人口は戻るということです。

二つ目、確か先ほどご指摘があったのとは全く別の話です。所有とそれから運営と経営の3つを分ける話はそのとおりですけども、つけ加えたい

話があります。先ほど、林代表理事のご発言の中で、日本の上場企業の中でもファミリービジネスの比率が高いというご指摘がありました。そのとおりです。私たちの『ファミリービジネス白書2018』では、上場企業3,800社の中でも52.9%の企業はファミリービジネスです。しかしながら、追加したいことがあります。これも事実誤認されると困るのですが、これらはすべて親族が、あるいは姻族が経営を承継しているわけではありません。

ファミリービジネスの所有は親族、経営は親族外

正確に申しあげるならば、私たちは『ファミリービジネス白書』で数字を示しておりますが、ある一年間（2014）にファミリービジネス上場企業の171社の社長が交代したんです。その新しい社長さんの3分の2は親族外です。元に戻りますけども、ファミリービジネスとして株式はファミリーが多数または一定程度承継している一方、経営については親族以外の優秀な人を、内部か外部は別として登用しているという事実です。ですから、その点、先ほどのご指摘があったように、株は、所有はファミリーが持ちながら、経営は外部に委ねていると、そういうふうな意味においては、先ほどご発言があったとおり、先ほどの古家野先生のスリーサークル・モデルから見てもわかると思うんですけど、多様な承継があるということです。

卸業の再生と中小零細企業の承継はつながっている

最後に申し上げたいことがあります。大森さんの京都の事例で悉皆屋、それから織屋の話がありましたね。これは私たちが中間組織と総称する組織です。その中に一つつけ加えていただきたい重要なものがあり、それは卸屋さんです。多種多様な業界がありますが、卸しというと、一般的には

私たちは流通あるいは金融の機能を思い浮かべますが、それだけじゃなくて、昔は彼らが製品企画をやっていたんですね。この中間組織としての卸しが非常に衰弱してきたのが大問題です。いろんな要因がありますけども、今までは卸しがやってくれていた新製品企画、それを誰もやってくれなくなったと。結果、零細、中小企業が自分たちで新製品を出せなくなって、そして非常に衰退しているんだという事実注目頂きたいと思います。先ほど、悉皆屋と織屋のことを指摘されたことは非常に重要でして、それに加えて中間組織として卸しも含めて広く考えていただくと京都だけでなく全国レベルで、ものを考えることができるのではないのかなと思います。ですから、そういうふうな意味では、先ほどお話があったように、個別の企業だけを考えるだけでなく、どうやって業界を盛り上げていくのかというふうなことまで考えていく。その中で、事業承継を位置づけるという問題の立て方は非常に正しい、そう思ってお礼申しあげたいと思います。

林 今、後藤先生がおっしゃったように、昔、江戸時代から明治・大正時代には大体卸しが商品企画をやっていたというのは、間違いのない歴史的な事実ですね。明治以降、産業革命が起こって工業製品を作るようになると、だんだんとメーカーが商品企画をやって、卸しからその機能を自分たちの、もともとメーカーですから、商品企画はメーカーの役目だと思うのですが、新しい経営理論というか、マーケティング理論では、メーカーが商品企画やらなくて誰がするかというような時代になったのですが、それはあくまで大企業レベルの問題でありまして、日本の中小企業は、今だって自分で商品企画ほとんどやらないですよ。そういう意味では、卸しの機能っていうのは重要なのですが、日本の卸し、最近さぼっていますね、商品企画を。スーパーの棚を確保するだけで精いっ

ぱいみたいなのがあります。

業界の再生とイノベーション

それは別にしまして、業界全体で新しい経営モデルを作って、その中に同じ業界の方々を取り込んで、ヴァリュウ・チェーンの中で役割分担してイノベーションを起こすっていうのは、実現すれば面白いと思いますけど、これまた旗振りを誰がするのか。

行政がしてくれるのかということになると、行政の方を横に置いて失礼ですが、大体行政っていうのは2、3年でころころ代わりますので、だからすばらしい企画を立てて、業界の人を集めても2、3年たつと、担当者も部長クラスまで全部転勤になったら、あとは知らないよ、みたいなのころがあって、どうも継続性がないとなると(笑)、やっぱり民間でやらなきゃいかんのかなって思います。ちょっと話が拡散しますので、また元に戻します。どなたか、また別の視点でご発言をいただけませんか。はい、古家野先生どうぞ。

川上・水平・前方統合による承継

古家野 先ほどの人口動態の変動のこともあるのですが、どちらかといえば、やっぱり国内の市場が小さくなっていくのに伴って、生産力が減る。一方では、人がいないよねというふうになってきたときに、もの造り企業だったら、外注先を一段と自分のとこに引き込むとかのアライアンスを広げていって、中には外注先で継承者がいないのであれば、わが社が引き継ぎますよというようななかたちでの、川上統合をして、そのもの造り企業が大きくなっていくっていう一つの方法もあるのかなと思います。

また市場が縮小すると、小さな小売業がつぶれて大型小売業に集約される水平統合とか、製造から販売まで1社で全部管理できるようなかたちで

垂直統合した製造小売業のようになっていくとか、そっちの方向での企業結合とか、わりと世の常で起きる話ですよ。

林 その点では、経済学と経営学の大きな問題になっています。今、古家野先生がおっしゃっているポイントというのは、実は日本の物作りはかなり国際競争力を失っている分野が多いということに由来します。

日本の中小企業が担っている物作りの多くの分野で、既にアジア諸国の企業のほうが強くなっている。技術的にも変わらないし、値段は安いし、そんな製品が日本にどんどん入ってきています。国際的に相対的競争力が、日本の中小企業は弱まっているのに、それにしがみついてもしょうがないだろうと。その競争力の弱体化をどうやって止めるかということになると、個々の企業単独では難しいから、業界全体で競争力どうやって高めるか・イノベーションをどうやって実現するのかというふうに動くのがいいなとは思っています。

それからもう一つ、物作りが標準化しますと、ますます小売業の力が強くなりますね。そうすると、小売業を全体の盟主と仰いで、その小売業にメーカーがくつつくみたいな、かつてのダイエーが志向したような状態になるかどうかと（笑）。分野によっては、僕はもうならざるを得ないだろうなど。消費者は小売業と取引するわけであって、標準化製品ではもうメーカーのブランドへの忠誠心をなくしていますから。

今日では、アマゾンのような恐竜のネット小売店と消費者は付き合い合う。そうすると、製造業が生き残るところっていうのは、役割分担ということにならざるを得ないと。それが嫌だったら、独自の技術とか、独自の商品とか、独自の事業を開発してよと、そういう時代にもうとっくにきているなと思いますね。

事業承継の危機は、技術伝承の危機

辻 理（サムコ株式会社） 私なりの意見をちょっと述べたいと思います。私どもは、今、林先生がおっしゃった物造りの製造業で、ちょうど中小企業を25年ほど経験して、そして14年前に上場しました。一応大企業の部類ですが、私自身は、社長職を経て会長になりました。

社内から次の後継者を指名するなど、一通り経験をした中で、最近強く感じていることがあります。その一つが、日本の物造り力は弱っている、それは多分事実だと思いますけど、その背景には大変深刻なことがあるんですね。それは技術だとか、技能だとか、情報の伝承、継承がうまくいってないことです。それはどういうことかといえますと、ちょうど30年から40年スパンぐらいで、人材の新陳代謝が、今、大きく起きているのですけれども、実は空白ができています。これは企業だけじゃなしに大学もそうですね。大学の先生方とお話をしていると、今の助手、助教、准教授ですか、昔でいう助教、講師、助手の方がものを知らんと。俺の書いた本を読んどらんのかと。実は、こういうことがあるんですね。

現在はデータベース化がどんどん進んでいますが、30年、40年前は残念ながらあまりデータベース化が進んでいなかった。今の若い研究者・技術者はが知らないことを知らしてあげるためにやはりデータベース化、IT化を進めてやっていけば良いのですが、私自身も企業の内部で同じような経験があります。昔、我々がやったことをうちの社員が同じことを言うわけです。で、私も昔出版した本を読んどらんのかと同じようなことを言ったわけですけども、それは大学も企業も同じことだと思いますね。

ですから、これを承継というのかわかりませんが、そこをやはり産業界も学界もよく考えないと、知識、情報の空白ができてしまっ

ているんですね。その承継、継承がうまくいっていないのが、産業競争力にちょっと陰りが見えているところではないかなという気がしますね。ここは更に考える余地があるんじゃないでしょうか。

林 ありがとうございます。はい、大山さんどうぞ。

事業承継を促す金融支援の必要性

大山美和（ネクストステージ・コンサルティング） 京都での取り組みで、あるのかどうか教えてください。我々は別の地域で、いわゆる伝統産業ですとかホテルや旅館とかの宿泊業の地域一体再生に絡む案件を先の桐明氏と一緒に手掛けています。二つあります。

一つはまず京都府の方です。今、問題点を色々な所でヒヤリングをされてらっしゃいますね。昨今、承継対策を後継者がいないなど何か問題があるその解決を、例えばM&Aに頼るなど安易な対策が取れています。私たちの経験上は、承継の課題を抱えている多くの企業さんは経営がうまくいっていない。バブル期に大借金をして債務過多の状態になっているケースも多い。その借金の減免をしてもらい、まともに本業を廻していける状態なしには承継もできない状況です。金融機関からの債務免除等による企業への支援の後押しについては金融庁の問題でもあり、企業の経営強化については中小企業庁の問題でもあり一緒にやらなくては企業が生き残れない状態です。そういう金融庁管轄と中小企業管轄の横断的な施策がされているでしょうか。

事業承継の意味・意義を気づかせるには…

もう一つですが、私たちが現場で手掛けていることがあります。「経営状況が悪いから承継する人もいない」「誰も継いでくれない」ということ

を良く聞きます。「子供が居ても、都市部の企業に勤めていて継いでくれない」ということも聞きます。現場で話をよく聞いてみると、実はコミュニケーションできていないだけなんです。私たちはデューデリ調査の一環でいろんな方にヒヤリングをする中で、「本当は継いでもいいかなと思っている」というご子息さんや親族さんの声を伺うのです。社長である親御さんの「継いでもらいたい」という本音も、実はうまく専門家とか外部の人に引き出してもらってないだけで、社長と後継者候補のご子息等とのコミュニケーションができてないばかりに、後継者がいないと言っているケースがあるのです。

他にも、社長が、「自分はもうこの会社やっていくのは無理だわ」「もうこれ以上売上上げられない」と思いこんでいるケースです。

我々が最初に伺う社長とのインタビューの中では、引き出し方次第で「ああ、もっとやれることがこんなにもあったんだ」「これならやれる。やってみようかな」となる感じでした。

実は、適切にその企業や承継の可能性を引き出す対話を、適切な人としていない。だからこそ後継者がいないということが多いものですから、最初の入り口で、そういう相談員として入っていく方たちが可能性を引き出してあげることがとても重要だと思っています。私たちは、その会話からスタートしているのです。何もいきなり後継者がいないって言ってから、じゃあ、リストアップをする承継候補がいるので、そこを紹介しましょうとか、M&Aの業者に紹介しますよってというのはすごく乱暴な話です。M&Aは色々検討をし尽くした上での承継の一つのツールとして使い方によっては有効だと思えます。

私たちは事業承継を支援する際に、まずはその企業・事業が本当にその地域にとって重要かどうかを見る必要があると思っています。それは、

例えば私たちがおつき合いしている中では、商工会議所の方々ですとか、地域的にその事業が重要だと思っている方々と一緒に組むこともあります。本当に重要な事業であれば、初動のそういう地域関連の方々とコミュニケーションをする必要があると思います。京都府の中でそのような取り組みをされているのかをお聞きしたいです。

あとは、事業支援において、多くの方は、バランスシート（BS）とかPLの問題を別々に考えていらっしゃるのですが、経営を底上げするには両方一遍にやらなくてははいけません。両方を一遍にとすると、先ほどお話しした（金融機関による債務免除等支援として）金融庁と（企業の経営支援として）中小企業庁と一緒に取り組むのが解決策になるのではないのでしょうか。企業経営をバランス良く調整し、底上げ、売上もアップし、家族間のコミュニケーションを引き出すような、そんな対策なんかを京都府でされていらっしゃるか、される予定があるのか、もしよろしければ教えてくださいいただけますでしょうか。よろしく願いいたします。

林 気づきだと思うんですね。気づいたら、気づくことによって芽づる式にいろんなことが本当は見えてくると。つまり、現実の事業承継の候補者も「心ここに在らざれば、視れども見えず、聴けども聞けず」であって、気づけば意外といろんなことが見えてきて、事業承継する気になる人もたくさんいるんだろうなおっしゃっているのかなと僕は聞きました。京都府の笠原さん、いかがですか。

笠原 ありがとうございます。アンケートのことについての質問についてお答えさせていただきますと、北部のほうでの今年度のアンケートにつきましては、丹後地域の先ほど言いましたように機械金属と織物業種の方、大体1400社ぐらいのところにアンケートを郵送で送っています。

これは無記名で送っていますので、回答については通常無記名なのですが、その中で、いろんな問題を抱えておられて相談をしたいご希望の方、相談等のご希望の方については、お名前を開示してくださいというかたちで、名前記入する欄を設けてるんですね。そちらにご記入いただいた方については、こちらのほうからご連絡を差し上げて、ご相談対応に入っていくということで、いわゆる、どちらかといいますと、アウトリーチしたいというようなかたちで、今回この調査というのをさしていただいています。

その動機というのをやはり事業承継のこういった問題といいますのは、なかなか表面化しにくいというのが私どもの問題意識として持っておりますので、表面化しにくいから、なかなかどこに支援が必要な方がいらっしゃるかわからないということがありまして、今申しましたとおり、アウトリーチできる方法として今回の調査をさせていただいてということですよ。

あとコミュニケーションのことについては、実際にご相談入っていただいているコーディネータの奥野のほうからご説明させていただきます。

奥野 今、いろんな視点をご質問いただいているんですけど、一番大きいのが気づきという言葉だと思います。私どもは実際に仕事の中で捉えているのが、後継者募集企業という位置づけをします。後継者を募集しますか、どうしますかと、第三者承継の場合なんですけれども、これもいろいろ先ほどからのご論議ありますように、M&Aとは一線を画しておりまして、M&A以外すべて捉えています。その中で、事業を継続したいのか、したくないのか、後継者をどうしたいのかという話の中で、説得しています。本当にこの会社なくしていいんですか、それとも残すべき何物かがないんですか。それでは残すべき手段を提案します。その中の一つが後継者を探してくるというもので

す。もうちょっとよろしいですか。

林 はい。

需要がない・減っていく産業の事業承継

奥野 伝統工芸の話、随分ありました。私どもも伝統工芸に対する支援も、何社かしています。例えば室町、西陣、先ほどの北部の織物地帯にもあります。しかし、需要がないんです。いくら産業、人口動態がどうのといったところで、産業の需要がないものをどのようにするかがまず第一にありますね。現実に対応して、従業員の数を規定し、企業数を規定していくわけですから、むしろ産業政策に関するものが大事なと思ってます。

実際にこちらのほうの織物関係でありましたら、技術の問題は非常に多いですね。新技術を捉えて海外へ発展していくほんのわずかな企業さんの中にはあるわけです。それは誰がやるかという、過去からやってこられたお年寄りがやってくるんじゃなく、新しい事業者、後継者さん、事業転換してやっておられるようなところもあります。

伝統産業での事業承継の悩み

もう一点は、伝統工芸の場合、何が必要なのか。例えば、今、私どものほうでは陶器、京都の陶器ございますよね。それから、飾り金具といいますが、金属のきらきらした京都の伝統工芸があります。この問題は後継者を入れる必要があります。誰が後継者になれるかといえば、技術が承継ができてない限り無理なんです。誰でもできるわけやないんですね。

もう一点申し上げますと、議論に上がっている所々と経営ですよ、分けられるのかと言えば、よく中小企業の社長さんがおっしゃるのですが、従業員の承継はどうかという、経営の資質ある人

材はなかなか育てられないと。これが一つの大きな問題なんですね。特に伝統工芸の中において、いわゆる職人さんの世界なんですね。技術を専門に扱う職人さんが企業経営できるかという、なかなか難しいところがあるようです。これが実態なんです。だから、理論上は可能でも、実態は伴っていない。それには、まずその技術承継をどのようにして支えていくかが問題になるんですね。

中には仕事自体は順調でも、現状のままの経営が流されていく、実際には分離していかないと経営できていかないですね。一から十まで全部の承継は無理ですから。だから、どっちかといえば、その工場なり何なりを貸してあげて経営してもらうという、こういう一つの流れを今作ってます。これが一番具体的方法であり、そういった流れにあります。

林 職人・技術者の承継ってというのは、東京の中小企業にはちょっと思いつかない視点かもしれませんね。面白い視点です。

若林卯兵衛(若林佛具製作所) 奥野さんのご意見本当にそのとおりで、伝統工芸の悩みっていうのがあるんですが、今現在、京都府下に100年以上の企業が1944社存在します。それぞれ1944通りの事業承継をやってきたわけです。特に最近では女性の社長さんも増えています。だから、現場というのはもう1944社あったら、1944社通りの事例がありますので、しかも老舗の会という会ができておりますので、どうか皆さん方ご利用いただけたら、特に東京とか名古屋から調べに来られたら、データは山ほどありますので、どうぞよろしくお願いします

林 ありがとうございます。議論を拡散しないように努力したつもりですが…、かなり広がりましたね。何を結論にすればよいでしょうか…、一ついえるのは、事業承継学会はどこまでカバーす

る領域を広げるのかということになりますと、今日出てきた問題から言うと、家族をどういうふうにわれわれが学会として、理論的に事業承継とリンクさせられるのかと。この論点は学会でもほとんどありません。大きな問題として浮かび上がってきたと思います。

この「オープン・フォーラム in 京都」を開催した意味というか、その真意の一つは、家族の継承について考えるきっかけになると思っているからです。京都は老舗というか、100年以上続いた企業が日本で一番多いといわれるゆえんは、実は京都は戦争に遭っていませんので、応仁の乱以来遭っていませんって言ったほうがいいのかもかもしれませんが、血縁とか、地縁とか、運命共同体という日本の伝統的な世界が、今でもしっかり根づいて生きている社会なのですね。伝統工芸・伝統産業の技術やノウハウも、この世界の中で親から子へ、何十年もの時間をかけて継承されてきました。

人口150万、この京都という小さな街に、実は日本の歴史が全部重層的に積み重なって生きていると言えるでしょう。東京との比較でいえば、江戸はブランドだけど、では東京は日本全体を代表するブランドかっていうと、先進都市としてのブランド性はありますが、日本「らしい・ならでは」のブランド性という切り口では、東京と江戸

は切り離れているというふうに思えます。

日本の近代化は東京中心に進行してきました。近代化っていうのは、そういう意味では、地縁、血縁、それから運命共同体を壊して、こういう経済大国になっちゃったということで、地縁、血縁が壊れると家族の紐帯っていうのもやっぱり薄くなりますので、そういう中で家業の事業承継っていうのは並大抵のものではないとは思いますが、でも、やはり家族が社会というか国家の基本ですよ。国は、国民、領土、主権といいますけども、国民の基本って家族なので、やっぱり家族がスムーズに事業承継していくのが当たり前になるっていうか、なるように、もう一度、例えば学会に何ができるかとか、われわれ何しなきゃいけないのかっていうふうに考える必要があるのかなというようなことを、今、思っております。

これが結論になるかどうかわかりませんが、時間もまいりましたので、これで今日のオープン・フォーラムを終わらせていただきます。今日は、古家野先生、中野先生、それから京都府・支援センターのお二人、基調講演者とパネリストになっていただいて本当にありがとうございます。参加いただいた会員、非会員みなさま、ありがとうございます。では、これで終了します。(拍手)