

京都・事業承継シンポジウム

本所は、一月八日、京都・事業承継シンポジウム2008を開催し、静岡大学教授の小和田哲男氏を講師に招いて基調講演を行ったほか、第2部のパネルディスカッションでは専門家によるディスカッションが進められ、京都の地域性を生かした事業承継などについて議論が交わされた。

2008

第1部 基調講演

戦国武将に学ぶ事業承継 〜 武将たちはいかに家を存続させたか〜

講師 小和田哲男 静岡大学教授・文学博士



家業を盛り立てる 有能なブレインを育成

同じ戦国大名でも、二代、三代で滅んだ家もあれば、何代も続いて近世大名へと発展した家もあります。動乱の時代、武将たちはどのように家を存続させてきたのか、現代風に言えば、どのように事業承継につなげたのか、歴史的

な視点で振り返ってみたいと思います。まず一つ目は、二代目または三代目に有能な補佐役をつけるということです。例えば、中国地方を治めた毛利元就は、嫡男の隆元を次男・吉川元春と三男・小早川隆景が盛り立てる。毛利両川体制を確立して、明治時代にまで至る毛利本家の礎を築きました。また、江戸幕府を開いた徳川家康は、自分の腹心を江戸城にいる秀忠のもとに派遣し、さまざまな面から將軍職を補佐させています。家康のすごところは、同時に土井利勝という若くて有能な人材を秀忠のブレイン役に任命していることでしょうか。『岩淵夜話』という史料によれば、家康自ら利勝に重臣としての心得を説き諭すなど、人材教育にも熱心に取り組んでいたことが分

失敗の歴史から学ぶ 事業承継の極意

かります。当主の地位を単に次世代に譲るのではなく、事業や宗廟（しゆんぼう）を支えてくれる人材を掘り起こし、育てていくことも事業承継の重要なポイントだと思います。二代目・三代目にどのような教育をほどこしていくかを考えることも大切です。かの北条早雲の事績を継いだ氏綱は、五箇条からなる遺言状を三代目の嫡男に残しています。その中には、「役に立たない人間は一人もいない。その人のどっぴろところを用いるのを見極めるのが、上に立つ者の役目」「後世に後指をさされるようなことをしてはいけない」など、当主としての心得が細かく記されています。現代の企業経営にも通じる内容も多く、武将たちが家を存続させることいかに緊張感をもっていったかが伺えるでしょう。

今までは事業承継の成功例を見てきましたが、失敗事例からも学ぶべき点がたくさんあります。

第2部 パネルディスカッション

京都の事業承継を支える



○コーディネーター

長谷川 佐喜男
日本公認会計士協会京滋会会長

○パネリスト

- 山下 晃正
京都府商工部長
- 古家 野泰也
京都弁護士会業務推進委員会委員長
- 篠田 展俊
近畿税理士会京都府支部連合会会長
- 内藤 卓
京都司法書士会常務理事
- 山崎 忠夫
(社)中小企業診断協会京都支部支部長

京都には、何百年も続く老舗や最先端のハイテク企業がたくさん存在している。だが、その一方で、かつて十数万件あった京都府の事業所はここ数十年の間に約十三万件に落ち込むなど、地域経済にとっては厳しい状況が続いているのが現状だ。その要因について、

後継者をその気にさせる 企業の魅力を磨く

「つまり、後継者不在が考えられます」と指摘するのは長谷川佐喜男氏。「特に、伝統職人の跡継ぎが不足しています。京都で培われてきた技術やノウハウを次代に伝えていくためにも、事業承継は重要な意味をもっています」と問題提起を行う。

経営者が自分の企業を継いでほしいと思っても、「よし、やってやろう」と後継者をその気にさせるような魅力あ

事業承継には 周到な準備が必要

る企業でなければ、事業承継はスムーズにいかないだろう。「自分たちの企業の付加価値がどこにあるかを考え、それをさらに磨き高めていく努力が必要だ」と山下晃正氏。「企業経営は方程式を解くようにはいきません。経営者はリスクを楽しむ余裕をもってほしいですね。自分が頑張っている姿を後継者に率先して示すことが、最良の後継者教育になると力説する。

「事業承継のポイントは、バトンタッチする側とされる側の息をぴったりと合わせる」と話すのは山崎忠夫氏。せっかく後継者が見つかったも、前オーナーが株式の五一％保有にこだわったり、銀行印を手元に置いたままにしているようでは、その後の経営に悪影響を及ぼす可能性がある。何のために事業承継を行うのか、その目的や意義をあらためて見つめ直してみたい。

では、事業承継における税制はどのようなになっているのだろうか。

「長期的には優遇の方向にあります」と説明するのは篠田展俊氏。スムーズな事業承継を実現するために税制上の支援が受けられるように、例えば、課税免除の適格要件として、企業の組織再編（合併・分割）が新たに定められたほか、非上場中小企業の株式などに係る相続税の八〇％の納税を猶予すると



例えば、北近江を治めた浅井長政は織田信長と同盟関係にありましたが、信長が越前の朝倉義景を攻めたとき、突然裏切って反旗を翻しました。これは、隠居していた長政の父・久政が家臣をたきつけたことによるのですが、当主である長政はその口出しを拒否することができなかったのです。歴史的に見ても、この謀反が浅井氏滅亡につながったのは明らかです。將軍職を退いて大御所政治を行った徳川家康の場合は、自分のブレインをしっかりと固めて政策を立案し、江戸の秀忠がそれを実行するといつ三元システムを確立しました。単なる隠居の口出しとは違うということがわかるでしょう。

もう一つ、兄弟による家督争いで家を滅ぼした例ですが、織田信長と嫡男の信忠が本能寺の変で倒れたとき、次男・信雄、三男・信孝という有力な後継者がいました。しかし、この二人は仲が悪く敵対したため、結果的に羽柴秀吉の台頭を許すことになってしまったのです。兄弟が手を取り合って協力していれば、歴史は塗り替えられていたかもしれません。

時代は変わっても、事業承継という角度から眺めれば、戦国武将と現代の企業経営に共通点が多いことに気づくでしょう。ぜひ、今後の取り組みの参考にしていただけたらと思います。

このような制度変更が予定されている。ただし、「税制は目まぐるしく変化するので、常に注意が必要」と釘を刺す。

一昨年五月に施行された会社法によって、より円滑な事業承継が期待できるようになった。「京都には歴史の長い会社が多いので、知らないうちに株式が分散していることがある。事業承継の前に、経営者に株式を集中させることが大切」と内藤卓氏。だが、すべての株式を後継者に相続させると、遺留分の侵害となってしまうかの相続人から減殺請求を起すられるかもしれない。そこで、会社法で定められた「種類株式」を事前に発行し、議決権のある株式を後継者に、議決権のない株式をそれ以外の相続人にそれぞれ譲渡することでリスクを回避する方法もある。

事業承継をスムーズに行うためには、事業承継計画を作成するなど周到な準備が求められる。会社法の施行により、企業の選択肢は広がったが、「その分、経営者の社会的責任は大きくなりました。企業の存在価値を踏まえて、事業資産の継承を視野に入れるべきでしょう」と古家野泰也氏。今年も、事業承継元年」と位置付けられ、国を挙げてさまざまな取り組みが行われている。この機会を利用して、自社の事業承継について、しっかりと考えてみてほしいかがだろうか。