

基調講演

創業者、二代目経営者が本音で語る
事業承継と今後の展望について

講師

株式会社相馬光学 会長

浦 信夫氏

株式会社相馬光学 代表取締役

浦 明子氏

基調講演

「創業者、二代目経営者が本音で語る 事業承継と今後の展望について」

帰山 皆さま、本日は多摩・島しょ事業承継フォーラム、『事業承継の展望～いろいろなカタチと様々な課題～』にご来場いただき、誠にありがとうございます。私は本日、司会進行役を務めます帰山ゆかと申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本セミナーは、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響などにより厳しい経営環境下にある多摩・島しょ地域の中小・小規模企業の事業承継を促進するために開催をします。事業承継の方法や承継前後における課題などの経験談を交えながら、参加者の皆さまに今後に向けた準備などの気付きを与え、多摩・島しょ地域における事業承継を促進します。なお、本日は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を避けるため、会場参加とオンライン参加を可能とするハイブリッド方式で開催します。

プログラム開始に先立ち、主催者の東京都商工会連合会会長・山下真一からごあいさつをします。山下会長、よろしくお願いいたします。



東京都商工会連合会会長 山下

山下 東京都商工会連合会の会長、山下です。本日はわれわれ中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境が大変厳しい中、それに沿った講演ということでフォーラムを企画しました。現在、働き方改革、生産性の向上、経営のデジタル化、脱炭素、環境への変化等の大変難しい課題に直面しており、円安による原材料費の高騰、エネルギーの高騰などでも中小企業は本当に苦しい立場に置かれていると、私自身

も思っています。

このような中、われわれ商工会では、小規模事業者の事業承継・事業継続を支援するために多摩・島しょ経営支援拠点を平成27年より設置しました。多摩地域および島しょ地域の事業者におけるさまざまな経営課題解決に向けて、いろいろご支援をしています。本日は課題となっている小規模企業の事業承継を促進するため、実際に事業承継を経験された皆さんから貴重な体験談を直接お伺いする機会を設けました。ぜひ本日のお話から何らかの気付きを得ていただき、自社の事業承継に目を向けてもらえればと思います。私自身、娘2人がいますが、まだ事業承継が終わっておらず、今後はどうしようかと悩んでいる最中であり、自身にとっても大変タイムリーなフォーラムだと受け止めています。

結びに、本日のフォーラムがご参加いただいた皆さんの、円滑な事業承継の一助となり、今後、事業がますます発展されることをご祈念申し上げ、大変簡単ではありますがあいさつとさせていただきます。よろしくお願いいたします。

帰山 山下会長、ありがとうございました。ステージでは次のプログラムの準備をします。その間に配布済みの資料の確認をさせていただきます。会場でご覧の方は机の上に資料が置かれています。また、オンライン視聴の方は、昨日お送りしている案内メールに記載されたURLから進んでもらうと、資料一覧からダウンロード可能であるため、ご利用ください。

まず、本フォーラムのレジュメがあります。こちらでは、本フォーラムで実施する内容やタイムテーブルが確認できます。続いて、アンケート用紙です。こちらはフォーラム終了後、記入いただき、お帰りの際に回収します。続いて、この後に登壇いただく相馬光学様の紹介資料です。また、東京都商工会連合会より、専門家派遣事業、事業承継マッチング事業、事業承継セミナーのご案内を同封しています。以上、本日の配布資料になります。万が一、不足している資料がございましたら、お近くのスタッフまでお知らせください。

それではプログラムに入ります。初めに基調講演として、株式会社相馬光学会長・浦信夫様、株式会

社相馬光学代表取締役・浦明子様に講演いただきます。お二人には講演の最後に皆さまからいただいたご質問にお答えいただく予定です。オンラインでご参加の方はチャットでご質問をお寄せください。また、会場で参加の皆さまは挙手をいただき、こちらから指名をします。

講演に先立ち、株式会社相馬光学と創業者2代目であるお二人の歩みを紹介します。株式会社相馬光学は東京都西多摩郡日の出町に本社がある、光分析、分光技術など、光を利用した分析・測定・計測機器メーカーです。分光測定器の設計や相手先ブランドを供給するOEMなどを経て、1989年には高速液体クロマトグラフ装置を自社開発しました。その後は分光技術を核に、環境分野や農業分野に役立つ先駆的な製品開発にも成功しています。

2001年に宮崎大学と連携し、国の農商工連携事業の認定を受けて開発した、食肉のうまみの指標となるオレイン酸を測定する食肉脂質測定装置は特にユニークであり、和牛のオリンピック、全国和牛能力共進会において公式測定ツールに採用されています。また、船の上や市場でマグロの脂肪を測定するPiPiTOROは親しみやすいネーミングが評価され、日刊工業新聞の読者が選ぶネーミング大賞にも選ばれました。さらに環境分野では太陽電池評価装置の開発にも取り組み、太陽分光放射計で東京都ベンチャー技術大賞優秀賞を受賞しています。

創業からのお二人の歩みは、福島県南相馬市出身の浦信夫会長が30歳のときに大手電子光学機器メーカーから独立して創業し、その後、光を利用した分析・測定・計測機器メーカーとして成長し、2000年代に市場が成熟化する中で、光分析技術を生かして環境分野や農業分野へと進出しました。事業承継に向けた後継者の育成については、光分析の技術的な知識を全く持っていない次女の明子さんが入社した後に、知識を身につける機会を得るため、薬科大学研究室へ3年間の派遣をしました。派遣が終了した後も明子さんは職員として3年の間、大学に残って勤務されました。その後も、お客さまの声を聞いて開発に生かすため、営業に戻って経験を積み重ねました。2006年、営業部長、2011年、常務取締役就任、そして、2013年に69歳の創業者から39歳の2代目経営者への経営トップの交代により事業承継が実現しました。現在、信夫会長は取締役を退任し、会長職のみを務めています。この間の詳しい経緯についてはお二人のご講演の中でお話をいただきたいと思います。それでは浦信夫会長、浦明子代表取締役にご講演をいただきます。皆さま、どうぞ拍手でお迎えください。

帰山 お座りください。よろしくお願いいたします。

浦明子 株式会社相馬光学2代目の代表取締役を務める浦明子と申します。本日はよろしくお願いいたします。



基調講演の様子

浦信夫 明子の父で、会長職を務めている浦信夫です。よろしくお願いいたします。このような場はわれわれにとっても初めての経験でもあり、われわれが出てよいのかどうか非常に逡巡しましたが、日頃、商工会を通じて商工会連合会に大変お世話になっており、会長とも顔なじみであるため、なかなか断り切れず、このこと出てまいりました。皆さんの参考になるようなことはそれほどないかもしれませんが、それは主催者の人選ミスだということでご了承、ご容赦をいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

浦明子 会長が申し上げたように、われわれは事業承継をしましたが、事業承継において同じ形は一つとしてないと思っています。会長とは、これまで家族としても過ごしてきましたし、会社としては、創業者と2代目ということできざまな経験をしてきました。われわれ自身は比較的スムーズに承継したほうだと見っていますが、本日はそのわれわれが経験してきたことを包み隠さず面白おかしくお話ししていきたいと思っています。よろしくお願いいたします。

創業、そして事業承継へ

浦明子 最初に父が創業してから私に事業承継をするまでの経緯についてお話しします。さかのぼること29年前、その頃はバレーボール競技に取り組んでおり、脳みそまで筋肉だったもので、短大卒業後は、NECの実業団に入る形で就職が決まっていた。ところが、あるときに大けがをしまい、就職先

がなくなり困った事態になりました。実は他にも何社か就職面接を受けていましたが、脳みそが筋肉なものでことごとく失敗していたわけです。当時は岩手県にいたのですが、会長のほうから、「俺の会社に来い」という話があり、致し方なく相馬光学へ入社したのが29年前になります。当時は、会長がどのような仕事をしているのか全く分かっていなかったため、会長から、会社を興した経緯と、それまでの歩みを話してもらおうと思います。

浦信夫 相馬光学という社名を掲げているとおり、私は福島県の南相馬の出身です。18歳のときに南相馬市の工業高校の機械科を卒業後、東京都昭島市に本社を置く日本電子に就職し、18歳から30歳まで勤めました。日本電子では、製造や生産管理、最後は開発関係の業務に就き、光計測機器の開発を3年ほど経験させてもらいました。光計測機器とは、物体に光を当て、その物体中に含まれる成分、あるいはどの程度の量が入っているか分析するような機器になります。製薬、サプリメント製造における非破壊分析をする上でなくてはならないツールと言えます。この開発経験がわれわれ相馬光学のベースになっています。

日本電子を30歳のときにスピアウトした理由ですが、ちょうど30歳になった年の3月に日の出町で自宅を建て、明子社長が6月に生まれ、8月に日本電子で希望退職の募集があったため、そこへ応募したという経緯がありました。30歳という年は私の人生にとっても非常に大変な時期であり、私の妻からは、「本当にとんでもない年だった」と今でも言われます。ただ、私にとっては一つのエポックというか、タイミング的にそのような時期だったのだろうと捉えています。もともと、私の母親の望みとしては、一生涯一つの会社で退職まで勤め上げ、退職金をもらい、自分の家を建て、子どもが生まれれば、その子どもと妻と一緒に仲良く暮らしていくような平々凡々たる人生を送ってほしいというものだったのですが、その望みはかなわず、30歳のとき、むちゃくちゃなことにしてしまったわけです。

独立したといっても仕事があるわけではないため、最初は自宅の2階で製図板を置き、あの頃はまだドラフターもない時代だったため、T定規、三角定規、コンパスと分度器を使って設計をしたものを製図にし、トレースをして、1枚何百円という工賃稼ぎをしていました。そのうちに、「せっかく設計ができるならば、それを自分で形にしたらどうだ」といったことを言ってくれる仲間がおり、製品作りはそこから始め、その製品を販売するにあたっては、自分が売ってくると言ってくれる人間が出てきまし

た。私の人生を振り返ると、自分一人の力でできたことは何もなく、周りのサポートに恵まれていたと思います。そのように取り組んでいるうちに少しずつ仕事が順調になってきたかといったところが、創業当時の話になるでしょうか。

浦明子 その後、大きい会社からのOEMで製品を手掛けていたようですが、その仕事が急になくなり、母も「オムツ1枚買えなかった」といった話をよくしていました。その当時の苦労話があればぜひお願いします。

浦信夫 会社始めて5年目辺りに、OEMでわれわれが光分析器の形式の部分を作っていたのですが、そちらが採用され、大手のアメリカ企業1社、日本企業1社にOEMで納品していました。その頃は本当に順風満帆といった雰囲気です。月80台程度の受注が3年ほど続いたと記憶しています。当時は国のほうで高額所得法人が公示されている時代であり、3年か4年ほど公示されていました。現在では個人情報の観点から、そのようなことは絶対にありません。気分的には、この好調な経営が一生続くのかなといったように、有頂天になっていた部分もあったと思います。しかし、ある日に突然、そのアメリカ企業、日本企業の2社から、今以上に安くできないかといった話がありました。その頃は生意気だったかもしれませんが、「それならば自分たちで作ってください」と強気な返答をしたわけです。向こうの反応としては、「それならば自分たちで作る」というもので、契約は打ち切りになりました。さすがに夜も眠れないぐらい相当に悩んだ時期でした。

いつまでもOEMなど下請け的な仕事のみをしていたのでは先はないだろうと自覚し、これからは自社ブランド製品に主体を置いた会社にしていかねばいけないだろうといった考えに至ったのが、この経験で得た大きな学びです。それ以降は、自社ブランド製品、自社のカタログを作って販売する業態で続けてきています。

浦明子 そのような折、創業者である父が50歳のときに私が入社しました。現在、私は48歳になりましたが、この年齢辺りのときに自分の娘が入社してくるということを考えると、会長も相当な決断をされたと思います。また、私が入社した当時は、会社の業績として絶不調の時期だったと記憶しています。先ほど会長から話があったように、OEMを打ち切られ、経営環境が非常に苦しい中で私が入社したため、最初、私がすぐ泣き言を吐いて辞めるだろうと思っていたでしょう。ましてや、今のように事業を承継するなどということは考えられなかったと思います。

私は3姉妹の次女であり、姉と妹がいます。なぜ私になったのか。会社に入れようと決断したとき、また、私を2代目にしようと決めたときの気持ちについては聞いたことがないため、本日、初めてその辺りを聞いてみたいのですが、いかがでしょうか。

浦信夫 昨今、事業承継という言葉が声高に言われています。いつかは誰かに事業を引き継いでもらうことになるのだろうと、会社を設立した当時からそのような思いがありました。承継する相手を身内にするのか、社員の中から選ぶのか、外部から招くのか等、いろいろ方策はあったかと思えます。明子社長が話したように、短大を卒業後、使い物になるかならないか分からない中で彼女が入社してきました。最初はどのようなかと思ひ、社内でうじうじとハンダ付けをさせる、あるいは設計の仕事をさせるといったことは、この子には絶対に無理だろうと考えました。どちらかという、外交的な面に強みを持っているのではないかと感じ、最初から営業に放り込んで何とかならないかと考えました。

当社が手掛ける事業では、例えば薬学的な知識も含め、基礎的な知識が必要ですが、社内で教育するのは難しかったため、外部の大学などをお願いしたほうがよいと判断しました。私が創業して以降、長年懇意にしている星薬科大学薬学部の方にお願いをし、研究費のようなものも用立てた上で、迎え入れていただきました。そこで薬学、製薬の知識、また、われわれが手掛ける、分析機器の形式についての知識を彼女に習得してもらいました。学生、大学院生と一緒に勉強してもらった形になります。ただ、大学のバレー部のコーチなどもしていたようなので、本人としては勉強だけではなかったのかなとも思います。

その後、彼女は会社に戻って営業として仕事を始めました。将来がどのようになるか分からないけれども、経営的なところも少しは学んでほしいという思いがあり、りそな総研で提供されていた、経営者のための教育カリキュラムに1年間入ってもらいました。授業料は少し高めでした。その中では、彼女と同じような立場の人たちも多くおり、今でもその人脈が彼女の中で大きな財産になっているのではないかと思います。われわれの時代はなかなかそのような機会を得ることはできなかったのですが、彼女には、経営についての基礎的なところを学ぶ機会を与えられたのではないかと考えています。

浦明子 小学校からバレーボールに打ち込んできたため、20歳で相馬光学に入社した当時は、化学や分析、薬学などの知識には全くもって無縁でした。その中

で、入社した4月の中旬に、あってないような入社式を迎えるわけです。その後、恥ずかしいのですが、事務所に配置され、大事に大事に事務所で保管されるわけです。創業者の娘が会社に来たということで、社員の皆さんが何せ気を使い、私が何をしても無関心でした。無関心どころか話しかけてもくれません。社員に聞かれると怒られてしまいますが、世間知らずだった私の性格もあり、当時は毎日、PC98でソリティアというゲームをしていました。

ソリティアで遊んでいる画面は他の社員に見えていたけれども、誰も注意してくれない。本当に調子に乗っていたこともあり、誰も注意しないならばずっとプレーしておこうと考え、朝の8時45分に出勤し、昼食までは取りあえずソリティアゲーム、お昼にはちゃちゃっと社員にお茶を入れたふりをして、5時45分まで何となく1日が過ぎていく毎日だったのですが、私にもどこか申し訳ないという気持ちがありました。そこで、会長から、「星薬科大学でおまえの大好きなバレーボールのコーチを探しているから行ってこい」といったことを言われ、短大しか出ていない私にとっては、ラッキー、花の女子大生だ、星薬科大学は品川区で、近くには戸越銀座商店街もあり、出身が女子高校で短大も男性が少なかったもので、男子大学生もいるのではないかといった感じで、喜び勇んで私も行くわけです。星薬科大学では、会長の取り組んでいる仕事などにも何となく興味を示すきっかけになりました。

大学には計6年間行ったのですが、その間は父とはどこか顔を合わせづらいところがあり、家に帰らず夜の街へ遊びに出ていました。花の女子大生で、痩せていてかわいいし、少しぐらいはもてたわけです。家に帰らず、アルバイトなどもしてしまい、遊んでいた時期がかなりの間、ありました。そのような経験を通して、いろいろなことを教えてくれる方と知り合うような縁もあり、私にとっては非常に大きな人脈として今のお仕事にも生きているところがあります。「会長とこんなけんかをしたんだけど、どう思う？」などといった相談もできる仲間が、その大学時代にできたという経緯があります。

先ほどの会長の話は、なぜ私を後継者にしようとしたかという質問の答えになっていなかったのですが、私自身は意識し始めた時期があります。実は会社には会長の弟、私の叔父がいました。叔父は設計者だったので、営業であった私が、お客さまからこのような仕事を頼みたいという要望があったと持ち帰ってきたときに、技術者と営業の間でばちばちと言い合いになることもありました。親戚としては非常に仲がよいのですが、技術と営業という立場の違いで、けんかする日々が続いたのです。

そのようなときに、叔父が少し体調を崩したのですが、休みを取るのかと思いきや退職してしまいました。創業者の弟が会社からいなくなるということは誰が継ぐのかと、私としてはその瞬間に少し意識したところではありました。会長としてはそのとき、どのように思われていたのか聞いていいですか。

事業承継について考える



相馬光学の浦信夫会長

浦信夫 いつの時期からかは分かりませんが、会社を始めた頃から事業承継について思っていたことはあります。事業承継を何のためにするのか考えたときに、当社のような企業が経営を続けていくことが社会にとって本当に必要なのだろうかと思問しました。やはり、皆さんのためというか、勤めている社員、取引いただいている外注業者の方など、本当に数多くのかたがたにお世話になっているわけです。そのようなかたがたのために、また、何よりもわれわれの取り組む事業が世の中のためになっているのだろうかといった疑問が常に頭の中にあり、この事業について深掘りしていった時期がありました。

当社は自社ブランド製品を世の中に出していますが、今後、続けていかなければどうなるのか。機器のメンテナンスは誰がするのか。そのようなことを思い浮かべると、今取り組んでいる仕事を改善し、新しいものにしていかなければ、社会全体に与える影響は非常に大きいのではないかと考えました。ノーベル化学賞や、青色LEDでノーベル物理学賞をとった先生がたはわれわれの製品を使って研究されたのです。少し生意気に聞こえるかもしれませんが、社会を形づくっていく上でのベースになっているのです。

何ととっても、非常に狭い範囲ではあるものの、絶対に必要な分野の仕事をしているのだといった自負はわれわれの業界にいる皆が持っています。よく

よく考えてみれば、私もそのようなことなのだなど自覚しています。社会にとって必要とされている事業であり、これは承継していかなければいけないといった思いが徐々に深くなっていき、後継ぎを考えるようになりました。優秀な社員がいれば、それでもよかったです。会社を承継するにはそれなりの資金は必要です。また、知識も当然のことながら必要ですが、それ以上に、世の中の人たちがその人を社長として認めてくれるのか否かという観点では、銀行や世間の見る目には非常に厳しいものがあります。簡単に言えば、親族に事業承継させることが最も手取り早いというか、一番の早道なのかなと思ったことは確かです。

そうはいつでも、入社してきたばかりの娘に後を譲り、それ見たことかといった事態になっても困るなという思いもありました。やはり勉強をさせたほうがいだろうと考え、りそな総研のマネジメントスクールや星薬科大学で学んでもらいました。そのような取り組みが徐々に実ってきたのか、当社に2、3人いた営業の中で彼女は成績が良いほうになり、薬科大学から新しい受注を3台ほど取ってくるなど、私に、「こいつ、やるな」といった思いを抱かせるようになってきました。そのような経緯があり、将来、娘に任せてもいいのかなといった思いが次第に強くなってきたといった感じでしょうか。

外で会う際に、「将来的にどうするの?」といったように聞かれたときには、なかなか難しいのですが、将来的に娘が継ぐといったことを言い出したならば譲ってあげてもいいのかなといった程度の軽い気持ちでいました。ある日に突然、何かの拍子で娘が、「じゃあ、私がやるわ」といったことを言ってきた時期がありました。外でよほど嫌なことがあったのではないかと思います。突然だったもので、「それじゃあ、やってみろ」となったのです。ただ、最初から社長の座というわけにはいきません。仕事では同じ部屋にいるため、少しずつ取り組んでみるということで、彼女もその気になってくれました。株主総会で決定した等、そのような正式なものではなく、自然とそのような流れになっていったのだと記憶しています。皆さんの参考になるような話ではないかもしれませんが、自然の成り行きでそのようななったという思いのほうが私としては強いと言えます。

浦明子 星薬科大学やりそなマネジメントスクールなどに行った後に会社へ帰ってきましたよね。ただ、父は私をすぐに役員などにはしないわけです。今思えば、この配慮がよかったなと感じます。父は、創業者として常に今まで頑張ってくれてきた社員の味方であ

り、私1人だけが外者、よそ者といった時期が何年かありました。だからこそ、私の持って生まれた反骨精神のようなものが芽生えてしまい、何とかしてやっつろかといった思いが生まれたのです。今にして思えばですけれども、あの当時、会社に戻って間を置かずに役員になっていれば、偉そうにし、社員は私の言うことを聞きなさいといった立場になっていたかもしれません。性格はそのような感じではありませんけれども。ただ、そのような下積みの時間を十分に与えてくれたのが、今になっても、働く社員の目線でものを見る考えを培えることにつながりましたし、恐らく会長自身は分かっていないと思いますが、その戦略的なところが自然とあったのだと考えています。

が体育会系の影響で「やっつろけ」と言った際も、「はいはい。明日からお願いします」と返ってきました。事業承継後は細かいことでいろいろと話し合うことはあったけれども、その瞬間に、株をこのように移動しよう、役員は2人のみであるため、明日、株主総会をしようといった話で、交代する流れになりました。これが真実だと思います。合っていますか。

浦信夫 そのようなことにしておきましょう。私としては、70歳辺りまでで社長は降りたいな、誰かいれば後は任せたいなといった思いを会社設立後、何年か後には抱いていました。「うちの娘が後を継いでくれるから、よろしくね」といったことを少しずつ、何人かの方には話したと思います。

浦明子 実は、代替わりする39歳のときに妊娠をしていました。私も無計画ですが、妊娠している中でパトントッチをするわけです。いろいろと会長から教えてもらうこともあったため、出産後5日程度で会社に戻ったはずですが。当時は、仕事の部屋が別々であったのですが、私が会長の部屋に無理やり机を入れて短期間で話し合いました。例えばお金の借り方一つさえ知らなかったのも、どのようにお金を借りて、返済方法、株の譲渡方法、相続時精算課税制度の利用などについて話し合った記憶があります。その他にも、今まで会社が開発してきた製品についてどのように決断したのかといった話に至るまで、さまざまに学んでいくようになりました。

承継した後は、実はかなり背伸びをして、偉そうにしていた時期が私にもあります。勝手に同じ部屋へ机を運び、当時は会長も毎日出勤してくれている中で、かなりの言い争いをするわけです。今は、週1回か2回は来てくれています。当時は私の背伸びもあって、最初は気に入らなかったと思うのですが、いかがでしょうか。

浦信夫 そうですね。やはりあなたの気の強さなどは、私よりもむしろ妻に似ていると感じます。本日、妻は会場にいないので言いますけれども。注意や話をして、これからも気を付けてもらいたいと思うのですが、あなたはぱぱっと答えを返すわけです。相手の話をよく聞いて、「あなたはどう思う？」と返してあげるなど、年の功といいますか、ソフトに、聞き上手になってほしいという思いは非常に強く持っていました。ただ、この性格で、なおかつ体育会系であるため、とにかく何か言うと間髪入れずぱぱっと返すといった調子で、私と角を突き合わせることもあったのですが、社員と角を突き合わせるようなことも今後はあると思われるので、気を付けてほしいとこ

継ぐことへの決意



相馬光学の浦明子代表取締役

浦明子 少し時間が押しているため、話を詰めていきます。あるとき、外で、「次の社長はあなたなのでしょう。お父さまが言っていたよ」と、5、6人に言われることがありました。当時は、営業部長になったタイミングだったと記憶しています。父からは、営業成績が悪い、態度が悪いなどいろいろと言われていた時期です。社長室に行って、外ではそのようなことを言っているらしいではないかと聞いてみたところ、「え、俺、そんなこと言ったかな」といったリアクションが返ってきました。私は、こん畜生と思ひ、「やっつろけ。明日からやっつろわ」といったことを言ったのを覚えています。そのときに、それで変わったのです。

本日の話は参考にならないのかもしれませんが、譲る人と譲られる人の、あうんの呼吸などではなく、自然と培われていった考え方で、お互いのベクトルが合ったのがその瞬間だったのかとも思います。私

ろです。

トップに立つ人は常に健康面を気遣ってほしいと思います。リーダーが健康を害すると、会社全体が沈む形になってしまうため、本日まで参加の経営者の皆さんも健康にだけはお気を付けください。私もかつて、勤めていた頃は5月頃になると風邪をひくなり、頭が痛くなるなどもありました。ただ、自分で経営をするようになってからは、自分ではそれほど意識しないのですが、やはり気が張っているといったところがあるのか、そのようなことはありません。毎月、月末25日に社員へ給与を払い、外注業者へ支払い、その資金繰りに毎月追われる繰り返しになります。皆さんも健康にだけは本当に気を付けて頑張っていたらいいと思います。これは締めではありませんけれども。

浦明子 まだ締めないでください。対立というほどの対立ではありませんが、会長とは、ものづくりメーカーとしての、意見の相違などによる議論は多々ありました。褒めたくはないのですが、48年間、娘として見てきた中で、浦信夫会長からは、人の悪口や陰口、うわさ話、テレビに出てくる方の悪口なども一つも聞いたことがありません。そこは見習わなければならぬと思っています。仕事でもそうですよね。本来は言うてはいけないことを思わずこぼしてしまい、誰か1人に言った話に羽が生え、取引先との関係が悪くなるなどもあります。夫婦でも、家族でも同様です。対立していても致し方ないパターンもあるのでしょうか。私としては会長が興した会社に対して、また、会長に対して尊敬の念を抱いています。マネジメントスクールなどでも、創業者の方と対立してけんか別れる、あるいは、陰で本当は気に入らないといった話をしているのはよく聞きます。それはそれで致し方ないと思いますが、われわれの場合、私は会長を尊敬しています。人間としても尊敬しています。

ただ、一つ尊敬していないところもあり、父親としては最低でした。家におらず、運動会や授業参観、卒業式や入園式に一度も来たことがありません。その点については一つも尊敬しなかったけれども、経営者としては世界一尊敬できる経営者だと思っています。そのような気持ちをあえて自分に言い聞かせているというか。本当にそうなのですから、やはりそうでないと2代目としてここまで仕事してこれなかったと感じます。私の色はあるけれども、会長の色を損なわないようにこれまでの9年間を取り組んできた部分があります。社員の7割が技術者であり、彼らは作りたいといったものを実現してくれて、誠実で尊敬できる社員しかいないという点も

加え、会長の後を継いでよかったなと実感しています。褒めましたけれども。

浦信夫 心にもないことを言っているのではないかと思うのですけれども。

浦明子 そんなことはありません。

「承継するにあたって」

浦信夫 話にもあったように、何かあるとすぐに、「うちは母子家庭だった」、「うちにはおやじがいなかった」と責められます。それは致し方なかったということも私の言い訳として聞いてください。

相続の話にも触れておきます。事業承継で最も大事な話題として、株の問題などいろいろあると思います。当社の場合、株式会社として成立するための要件として7人以上の株主が必要だということから始まりました。当時は300万円の資本金でよい時代でした。その何年か後に、株式会社は1000万円の資本金に要件が変更されました。私は、7人の株主の株を途中で全て集約というか、自分のものにして、しばらく経営しており、途中で専務である弟が入ってきて、私が80パーセント、弟が20パーセントの株を持つ流れになります。

先ほど明子社長から話があったとおり、弟である専務が体を壊して退社する際に、その20パーセント持ってた株を、その当時に常務取締役であった彼女に無償譲渡しました。税金は、譲渡された彼女が払う形で税務署に納め、私が80パーセント、彼女が20パーセント持つ形で来ています。そして、一昨年だと思いますが、私が退社する段になり、退職金を取るということで、私が持っていた80パーセントの株式を彼女に譲渡したわけです。この際には、銀行や税理士とも相談し、相続時精算課税制度を利用しました。

事業の継続方法はさまざまにあり、その一つがM&Aです。同族で行うM&A、社員で行うM&Aなどもあるでしょう。当社の場合、ありがたいことにM&Aという形で、このような会社を買いたいと言っているがどうかといった打診メールをいただく機会もありました。その申し出に乗ったわけではありませんが、私自身も、自社の価値を金銭的数値に直すとどの程度になり、M&Aを通してどの程度の額で売却できるのか知っておく必要があると考え、調べてもらう作業もしました。

銀行という観点からも、どの程度の金利で毎月融資してくれるのかといった要素から、その会社の価値が推し量れると思います。会社の価値は1年、2

年で決まるものではなく、私も45年ほど経営に携わってきましたが、最初の頃は融資をお願いしにいてもけんもほろろの状態だったことを記憶しています。手形を割ってくれとお願いしに行く際、それが一部上場の会社、大手の会社の手形であっても、会社を始めた頃は「3年間分の決算書を持ってきてください」と言われ返されました。始めたばかりの頃は決算書などありません。最初の頃はそのような対応だったわけです。次第に金利面でも優遇していただけるような会社になり、今ではかなり良いほうのカテゴリの金利で、手形を割るにしても、毎月の返済にしても対応してもらっていると感じます。

事業を継続・承継する際には、M&Aの情報などもよく調べ、銀行や税理士とも相談する必要があります。また、本日のように、商工会連合会や中小企業振興公社をはじめ、さまざまな支援機関も数多くあるため、そのような所へ相談されることも必要ではないかと思えます。時代的には、われわれ中小の零細企業を支援する機関や制度が非常に増えていると感じています。ぜひそのようなものを利用して、これからも順調に会社を伸ばしていただきたいと思います。

次の事業承継へ



基調講演の様子

浦明子 実は私の後継ぎがまだ全く決まっていません。私もこの先どのようにしていくか考える必要があり、会長からお話があったような内容をM&Aも含めて検討しなければなりません。さまざまなお話をいただいています。2代目の考え方としては、3代目も4代目も長く続いてほしいと考えています。ただ、今のところは、私の子どもなどに継いでもらうなど、そのような考えではなく、この先もしばらく、私が60歳を過ぎる程度までは社長を務めたいという思いです。そのためにも、この今の辺り

から10年先、20年先を考えていかなければいけません。会長には変わらずお元気に、今後ともご指導のほどいただきたいと思っておりますので、よろしくお願い致します。

浦信夫 事業承継もそうですが、大きさに言うと自身が退くのだとも言えます。私の趣味はゴルフと囲碁で、毎週かなり忙しいのですが、考えてみると、私がお世話になってきた光計測分野をはじめとした分析機器分野とに携わる方はこの地域に多くいらっしゃいます。西多摩という地域は非常にポテンシャルが高く、日本電子やリガクをはじめ、日立製作所、東芝など、世界的に通用する技術を持った会社があります。大学も多くあり、1時間程度走ると産業技術総合研究所があり、東京都立産業技術研究センターがあり、畜産試験場もあります。そのような会社や研究施設に勤めていたかたがたも数多くいらっしゃいます。

日の出町にも数多くの方が住んでいることでしょう。そのような皆さんが年金生活に入って何もしていないというのは非常にざいたくだと感じます。そのような皆さんのお尻を引っぱたき、産総研の持っているシーズや、都産技研が持っている技術、各大学が持っているシーズなどをコーディネートする機関は、商工会連合会にもあるでしょうし、TAMA協会などにもいろいろとあるでしょう。ぜひそのような主体と連携できるようにしていただきたいと思います。私自身も、会社を退く者として、そのようなところに少しでも力を尽くしていきたいという思いも持っています。私の希望を述べましたが、余計なことを言ったかもしれません。

浦明子 時間を少しオーバーしたため、この辺りで皆さんにごあいさつをして終わりにしたいと思います。この1時間、皆さんの前でお話しさせていただいて分かるように、非常に真面目な創業者と、まだまだ頼りない2代目ですけれども、これからも会長が元気である限り頑張っていきたいと思っております。今後ともよろしくお願い致します。本日はご清聴ありがとうございました。

帰山 浦信夫様、浦明子様、ご講演ありがとうございました。引き続き、質疑応答の時間に移ります。ご質問がある方は挙手にてお知らせください。スタッフがマイクをお持ちします。

Q 本日はありがとうございました。株を譲渡するにあたっては、なかなか難しく、ご苦労もあったと思います。また、中小企業は金融機関との取引が極めて大事だと思います。浦会長が明子社長に会社を

渡す際に、金融機関とのバランスなど、その辺りはどのように考えられたのでしょうか。金融機関との話し合いについても、今後はこのような体制になるといった話をしなければ、融資もしてくれないでしょうし、今度の社長は大丈夫だということを認めさせなければならぬわけです。その辺りについては、ただ、「やります」と言ったのではなく、何か一苦労があったのだらうと考えているのですが、いかがでしょうか。

浦信夫 そうですね。当社は、りそな銀行がメインバンクです。先ほど述べたとおり、彼女はりそな総研のりそなマネジメントスクールで経営者としての教育を受けた関係で、そのようなつながりもあり、彼女自身の人柄を前からよく知ってもらっていたという背景があります。りそな銀行の担当の方からは、「彼女だったらいいでしょう」といった判断もいただきました。税理士にも、株は彼女にこのような形で100パーセント集中するが、問題あるだろうかといった相談をして、一応はクリアにしたつもりではありません。

相続については、姉妹がいるため、そのバランスといえますか、そのようなところも考える必要がありました。本当は姉妹にも相続させたほうがいいのかもかもしれませんが、会社を始めた当時から、株は散らすな、きょうだい結婚し、夫ができ、奥さんができると後で面倒なことになると聞いていました。そのように面倒な事態になると、やはり経営者として難しくなります。大会社ならば、サラリーマン社長として務めていくならばその辺りのことはそれほどめぐることはないのかもかもしれませんが、われわれは零細企業であり、同族会社です。株の譲渡については、彼女が今後どのようにしていくのか、社員に分けてストックオプションのような形で進めていくのか、いろいろな方法があるとは思いますが、私の気持ちとしては、それは社長の考えに任せるということで、とにかく彼女に100パーセントの株を集中させました。そのようにするために、金融機関にも具体的な方法を説明して納得いただいた経緯があります。回答になっているのでしょうか。

帰山 ご質問ありがとうございます。以上で質問タイムを終了します。浦信夫様、浦明子様、本日はご講演ありがとうございます。盛大な拍手でお送りください。