

パネルディスカッション

事業承継のカタチと課題について

パネラー

有限会社カンノ・カンパニー

代表取締役 **菅野 契也**氏

有限会社谷治新太郎商店

代表取締役 **谷治 大典**氏

スナック水中

代表 **坂根 千里**氏

コーディネーター

法政大学キャリアデザイン学部

教授 **酒井 理**氏

パネルディスカッション

「事業承継のカタチと課題について」

帰山 皆さま、お待たせをいたしました。ここからは『事業承継のカタチと課題について』をテーマにパネルディスカッションをお聞きいただきます。まずは壇上の皆さまをご紹介します。有限会社カンノ・カンパニー代表取締役、菅野契也様。続きまして、有限会社谷治新太郎商店代表取締役、谷治大典様。続きまして、スナック水中代表、坂根千里様。以上のお三方です。本日はよろしく申し上げます。

本日のパネルディスカッションのコーディネーターをご紹介します。コーディネーターとして進行いただくのは、法政大学キャリアデザイン学部教授、酒井理様です。以降は酒井先生にバトンタッチして、進行いただきたいと思っております。酒井先生、よろしく申し上げます。



酒井教授

酒井 法政大学キャリアデザイン学部の酒井です。よろしく申し上げます。本日は3名の方が主役ということなので、可能な限り、このお三方のリアルな話を引き出せるように努めていきたいと思っています。時間も限られているので円滑に進めていきたいと思っております。本日のテーマは、『事業承継のカタチと課題』です。

先ほど来、控室でも、また先ほどの浦さん親子のお話を伺っていて感じたのは、事業承継の形は非常に多様であるということです。相馬光学の場合は親子での承継、また一定の規模感のある、技術力を持つ製造業でした。本日ご登壇の菅野さんの会社も親子で、ITプログラム関係の事業をされています。谷治さんは卒塔婆製造業といった、極めて文化的と

うか、社会的な文化に根差した商品の製造と販売の事業であり、坂根さんの場合は飲食サービスです。皆さん、それぞれ事業も異なれば、規模感も違い、その承継の形も違います。このような多様性は中小企業特有というか、大企業もそうではありませんけれども、やはり一つの形のみで話は終わらないというのがこの状況なのだろうと考えています。

今回、お三方にお話を伺いますけれども、それぞれお聞きになっている皆さんにとっても、今、置かれている状況や条件等は多様であると思っております。ぴったりそこに当てはまるというよりは、そこから何か含意を引き出させていただくという聞き方が適切なのかもしれません。特殊な話も、固有の話もありますが、可能な限り一般化して、共通する何かヒントになるものを引き出せればいいかなといった思いで進めてまいります。

後半に質疑応答の時間を設けるので、オンライン参加の皆さんはチャットで書き込んでいただければ、私のほうでピックアップし、パネリストの皆さんに投げ掛ける形で進めます。会場の皆さんは挙手いただければ、その場でお受けすることができます。ぜひ質疑応答の時間では活発な議論をしてもらえればと思います。

事前の説明はこの辺りにして、あらためて、今回のパネリストのかたがたにご自身の事業承継の経緯や、そこで起きた問題、あるいは考えたことなど、リアルなところをお話しいただければ幸いです。

まずは菅野さんから伺います。よろしく申し上げます。



カンノ・カンパニー 菅野代表取締役

菅野 よろしくお願ひします。カンノ・カンパニーの菅野契也と申します。よろしくお願ひします。今回はこのような機会をいただき、自己紹介を時系列でお話ししながら、その中で事業承継についてどのようなものだったのかという点も含めて紹介できればと思っています。

父の背中を見て

菅野 現在、私は34歳になりました。動画制作所といったサービスを事業としています。皆さんご存じのように、YouTubeなどがはやっており、さまざまな動画制作の形があると思いますが、私は中小製造業、中小のものづくり企業を魅せるための動画を制作しています。

私が父親の経営するカンノ・カンパニーに入社したのが2006年、18歳のときでした。父親の会社といっても父親が1人で営んできた小さな会社です。父親に、「これからどうするんだ」ということでいろいろと話した結果、「うちに来な」といった言葉をもらい、一緒に働くことになりました。父親の会社は創業時からシステム開発、ソフトウェアを作る仕事をしており、倉庫管理システムや商品管理データベースを開発していました。私もそこに加わる形でプログラマーとして4年半の間、働きました。この話は16年前です。

スクリーンをご覧ください。さかのぼること1991年、私が3歳のときにはこの写真のようにパソコンを触っています。パソコンというかコンピューターですね。まだ1991年であるため、Windowsもなく、AppleのMacintoshを触っています。ゲームやお絵かきソフトを使って遊んでいました。このような遊びができたのも、父親が常に家で仕事をしていたおかげです。今であると、コロナ禍で皆さんもリモートワークをされている方がいると思いますが、私からすると働き方にリモートワーク以外の何があるのだろうかといったほどの勢いで、最初から父親は家で仕事をしている環境でした。そこにはコンピューターがあり、私も触らせてもらえるわけです。

事業承継をいつ頃から意識したかという質問をされたりしましたが、このような環境で育ったため、職業と言われるとコンピューターを使った職業しか知らず、気が付けばいつかはコンピューターの仕事をするのだろうかといった感じで小さい頃は考えていました。コンピューターに常に触れながら育ってきて、インターネットの時代になってもコンピューターを使い、父親とのコミュニケーションもメールを活用し、家族内メーリングリストもありました。

10年以上前から家族のカレンダーはネットで共有するといった形で過ごしてきました。

さまざまな経験をする

菅野 プログラマーとして働き始め、自社サービスを作ろうということで、Twitterと連携するソフトなども作りました。この写真で隣にいるのは妹です。妹がそのソフトのデザインをして、私がプログラムを担当し、アメリカのTwitter本社へ行き、プレゼンテーションをする機会をもらったのもいい思い出です。2009年にGoogleの開発者会議というイベントへ行き、その場で偶然、Twitter社の方から、アメリカでTwitterのオフィスを開けるから、そこで自分たちのプレゼンテーションをしていいよといった話がありました。その中で、「誰かやりたい人はいるか」と聞かれ、「はい」と手を挙げ、2人でプレゼンテーションをしたといった流れです。この際も、父親から、「おまえら、Googleがなんかやるらしいから行け」と言ってくれて、飛行機チケットを取って行ったわけです。

私はプログラマーとして4年半の間、仕事をしていたのですが、その後、なぜか突然イタリアへ行き、料理をすることになりました。これは話せばまた長い話になるので割愛しますが、父親を含め家族から、「おまえはイタリアに行って料理をしろ」といった話があり、私自身も「え?」といったリアクションで、そのような経緯から始まりました。イタリアへ行き、最初は料理経験もない中で戸惑いながら取り組んでいたのですが、働いてるうちにイタリア語がベラベラ話せるようになり、結局、3年半の間、イタリアに住み、同じレストランで仕事をするようになりました。

実は、この経験が事業承継にあたって非常に生きることになります。18歳で入社してからの4年半、それまで、私は仕事というものを父親からしか学んだことがなかったわけです。完全に父親が知らない分野に行ったという経験は今も生きており、自分の自信になりました。イタリアでの経験がなければ、ずっと父親から学んだことしかないといった感じになるとは思いますが、自分は父親が知らない分野の仕事をしているといった自負があるだけで、少し違った部分はあと思っています。

イタリアには3年半いて、日本に戻ってきて以降、私が27歳のとき、2015年から現在のものづくり企業の動画制作を始めました。この帰国自体も、私が自分で戻ってくると言ったわけではなく、家族から、「そろそろおまえが戻ってこないやばいよ」と言われ、「そうか」と言って戻ってきたという流

れです。日本で料理もしようかと思ったのですが、これからの時代、動画が来ているから、おまえも動画を制作するのはどうかといった話で、ものづくり企業を応援する動画制作を始めました。

事業承継のタイミング

菅野 2015年から取り組み、それまで父親が社長で、自分が社員として働いている中で、新規事業でもあるため、社長を交代したほうがいいのではと話していました。別段、何か問題があったわけではありません。その際に、タイミングよく商工会からも声を掛けてもらい、多摩島しょ経営支援拠点の存在を知り、それならばぜひその支援を活用して事業承継をしようといった話になりました。これが2020年、2年前のことです。私が32歳のときに代表交代をしたわけです。後継者としての教育はあったのかといった質問もあったのですが、今、スクリーンで見ただいたように、生まれたときから後継者としての教育は始まっていたのかなと振り返ってみています。

現在、ものづくり企業を応援する目的で、会社紹介、あるいは製品紹介、取扱説明書等の動画制作を事業として展開しています。これからも、ものづくりを魅せるというところを念頭に、事業を進めていきたいと考えているところです。実は6人きょうだいの長男であり、下に5人のきょうだいがいるため、今後は彼らと連携して社員を増やし、会社と事業を拡大していきます。

酒井 ありがとうございます。質問したいところですが、ひとまずこのままパネリストの皆さんからお話をいただきたいと思います。谷治さん、お願いします。



谷治新太郎商店 谷治代表取締役

谷治 有限会社谷治新太郎商店の谷治大典と申します。私

は1999年に大学を卒業してからセブン&アイ・ホールディングスに入社しました。これは偶然ですが、会場のある昭島市で、現在はイトーヨーカドーになっている場所に、以前、エスパ昭島という店舗があり、私はそこへ配属となりました。その後、都内の店舗を数店舗回り、売り場のマネージャーや買い付け、教育担当も経験させてもらいました。

承継のきっかけ

谷治 もともと結婚する際には前提条件として婿入りをしてくれという話がありました。当時、付き合っていた際、妻がいわば彼女の状態のときに、日の出町に住むご実家へあいさつに行ったのです。私は東京出身ですが、日の出町を知らず、突然連れていかれたと思ったら、山の中にどんどん入っていくもので、このような所が東京にあるのかと思った記憶があります。向こうのお義父さんと初めて会った際に、突然、あきる野市にある黒茶屋という料亭に連れていかれ、そこでしこたま酒を飲まされ、断れる雰囲気ではない中で、初めて会ったにもかかわらず、「継ぎます」と酔っ払った勢いで言ってしまったわけです。

その後、間を置かず、セブン&アイ・ホールディングスを退職しました。もともと卒塔婆という単語を聞いても、ぴんとこないといった状態でした。卒塔婆とは何かと聞き、「お墓の後ろに立っている木の札だよ」と言われ、その卒塔婆が商売になるのだなと少し驚いた記憶があります。そもそもお寺で作っているのではといった意識があったため、卒塔婆を製造しているメーカーがあるのは全く知らなかったのです。修行として会社に入り、修行期間であるため向こう10年程度は下働き、小僧という状態で働いていくのだろうなと思ったところ、2年目から、おまえが継げという流れになり、2011年の10月入社から2013年には代表取締役役に就任したわけです。これは全く思いもしなかったことです。

会社を立て直す

谷治 私は会社の財務関係の数字も全く見ていない状態で突然に会社を渡されて事業承継したため、まずは数字を見ることにしました。古い企業のあるあるなのですが、一言で言えばどんぶり勘定でした。また、身の丈に合わない福利厚生を実施しており、いわば真綿で首を絞められているように、毎年少しずつ業績が傾いている状態でした。まさに、『おまえはもう死んでいる』という状態だったのです。

具体的に、例えばどんぶり勘定の点で言うと役員

報酬面です。役員報酬面では、その当時の社長は月200万円ももらっていました。ただ、結局は支払えないため未払い金で計上されており、例えば180万円の未払い金となり、実際は20万円しか入っていないにもかかわらず、それを毎年繰り返していました。正直に言ってあほかと思いました。毎月200万円ということは、1年で2000万円強になります。2000万円以上の役員報酬をもらっていれば、所得税はまともにかかってくるにもかかわらず、実際に支払われているのは20万であるために払えないのです。それが未払い金の形で、内部に何億とたまっている状態で、なぜ役員報酬を変えないのだろうと不思議で仕方なかった記憶があります。

次に、身の丈に合わない福利厚生です。当時、私が引き継いだ際は赤字決算を散発していたのですが、その中でも毎年、会社の持ち出しで社員旅行として海外へ行っていました。私も平社員のときは全く財務情報を知らないで、喜んで行き、小さい会社にもかかわらずこの待遇はすごいなと捉えていました。社員旅行は全て会社持ち出しで、下手すれば社員のお土産代まで社長持ちで出しているような状態です。財布も持ってこない社員もあり、パスポートのみ持ってくればいいといった感じでした。何を買うにしても会社が出すといった状態で、すごい会社だなと思っていたのですが、実際に事業承継してPL、BS、キャッシュフローを見ると、とんでもない財務状況だったことが発覚するわけです。

やるしかないと決意し、改革を断行しました。まずは帳票を全てひっくり返し、過去10年分を読み、無駄な福利厚生をカットしました。海外旅行も当然ながらやめました。役員報酬も大幅にカットです。業界のタブーを無視して、EC、インターネット通販を始めました。それらの改革を進めたところ、突然、今までとは違う環境になるため、当然ながら従業員やお客さんからは強烈な反発を食らいました。特にボーナスをカットしたときには従業員から呼び出され、「社長、ボーナス払いでタイヤ買ったんだ。車のパーツを。どうしてくれるんだ。払えないじゃねえか」と、めちゃくちゃに怒られましたね。お客さんからは、「おまえは守銭奴だ。もうけることしか考えてないだろう」と言われました。ただ、そのお客さんには、「社長がもうけることを考えなくてどうするんですか。従業員の未来もあるし、会社の未来もあるんですよ。そりゃあ、もうけることを考えますよ」と言い、少しけんかになった思い出があります。

業界初の試み

谷 治 生意気だなんだとさまざまな方からいろいろと言われ、長い間、お客さんや従業員と攻防する中で、従業員に対しては、「3年で立て直す」と伝えました。立て直せれば、今以上にボーナスを払うし、給料もよくするというので、ネットショップを始めると伝えたのですが、返ってきたのは、「ネットショップなんて売れるわけねえだろ」、「誰が卒塔婆をネットで買うんだ。そんなので立て直せるか」といった言葉で、従業員からは猛烈に反発されました。私もネットショップを展開するにあたり、本当に売れるか否かは自信がなかったのですが、そこしか道はなかったわけです。私自身もお寺回りや営業に行ったのですが、1件も注文が取れなかったため、ネットで売るしかないとは決断しました。

現在、ネット販売は紆余曲折がありつつも売り上げは倍増し、本年度にはレガシーな、昔からのお客さんの売り上げ水準に並ぶ程度になりました。計画の上では、来年度は間違いなく昔からのお客さんの売り上げを超えます。当社の取引先はもともと400件程度であったのですが、現在はネット販売のおかげで全国のお寺と取引し、4200件まで数を伸ばしました。あとは後ほどまた話していければと思います。

酒 井 ありがとうございます。それでは引き続き、坂根さん、お願いします。



スナック水中 坂根代表

坂 根 よろしく申し上げます。スナック水中の坂根と申します。今年の3月に大学を卒業し、4月からスナック水中を開業しました。私はもともと八王子出身で、高校も立川で、国立に大学があり、多摩育ちといった感じがあります。事業承継について話させていただきます。恐らく、パネリストの皆さんの中で言うと、

第三者承継にあたります。特にスナックなど何を引き継ぐのかといったことを思われる事業なのではないでしょうか。ママさん1人による極めて属人的な事業モデルで、技術があるわけでもなく、非明文化されており、顧客リストもママの頭の中にあります。その中で何を承継するのか、一体、何をしたいのかといった感が皆さんにあるのではないのでしょうか。

お手元のパンフレットには、新しく起業したいのだけれども、事業承継のメリットを活用しながら承継できないかなと考えている、上を向く若者のような絵がありますよね。もしこの場にいる皆さんが事業承継を考えているという場合であれば、その承継をする第三者にどのような人がいるのかはそれほど見えてないと思います。本日のお話を通して、私が少しでもその部分の解像度を上げられればいいなと考えています。

■ 第三者が引き継ぐ

坂根 スナックは全国的に数を減らしており、衰退産業、斜陽の産業と言えます。私は、これまでは高齢の男性向けにつくられたビジネスだったものを、若手や女性にも届けられるようなサービス、要するに、ターゲットを変更してスナックの存続ができるか否か模索し、検討しています。若手や女性にも開かれた場として、これまでスナックが培ってきたコミュニケーションやコミュニティのようなものを残しつつ、いかにそれを次世代につなげられるかということを私のミッションとしています。このようなことを話すと、「はいはい、分かりました。打ち上げ花火的なプロジェクトなのでしょう」、「エモーショナルな事業承継なのですか」といったことをよく言われますが、既存の顧客をベースにしながら新しいお客さんともミックスさせて、売り上げを1.5倍にするような事業承継モデルをこの1年の間、試行錯誤しながら進めてきました。メディアなどにも少し取り上げていただいています。

冒頭に戻ります。そもそもスナックという引き継げるものがないものを、なぜ全く関係ない第三者の私が引き継いだのかということをお話します。私はもともと、すなっく・せつこというお店で2、3年程度アルバイトをしており、そこがせつこママとの接点でした。せつこママは本当に人の心をコロコロするのがお上手な方で、ある日、「そろそろ継いでみない？」と、大学3年生の私に言ってくるわけです。いやいや、私もこれからのキャリアもあるし、ママは何を言っているのだろうといったことを思いながら始まりました。ただ、よくよく考えてみると、これはそれほど悪くない話かもしれないと思い直

し、1年をかけて決断し、事業承継をしたという経緯があります。

続いて、自分の働き方、つまり、スナックを承継するのか、就職するのかという点と、なぜ承継したのか、新規出店でもいいのではないのかといった辺りのお話をします。まず承継したのは正直に言うとタイミングもあるかと思います。就職を検討する際、自分がこれからの人生を懸けて何をしたいのかと思いつかべ、私がスナックに2年ほど通っている中で、若手であり、女性でもあった私が、近くにこのような場があることでとても救われた経験があったため、これを引き継ぎたいと考えたのがまず一つの理由です。

もう一つは、自分的にはかなり決め手になったところだと記憶しています。スナックをやると決めた後に、商工会を通じて事業引き継ぎセンターや、M&AのプラットフォームであるBATONZなど、ネット上にあるようなプラットフォームにもアクセスをしてみました。ただ、金額が高すぎるといった点や、そもそもスナックを事業承継してほしいという手は挙がっていなかったこともあり、スナックの承継はどこでもできませんでした。さらに不動産屋へ行った際に、「私、スナックという飲食店を開きたいと思っているのですけれども」と相談したところ、「何か自分を証明できるものありますか」と返ってきて、「学生証しかありません」と言うしかありませんでした。当然のことながら、そのような信用のない私に不動産は借りられませんし、お金も借りられませんでした。

この社会的信用がない私が事業を始めるにあたっては、これまで、せつこママがあな場所でも25年の間、営業を続けてきて、家賃をしっかりと払い続けたという信頼をベースに不動産と契約ができました。同様に、金融機関からは、25年間、営業を続けられたところに信頼を担保してもらい、お金を借りることができたわけです。起業したい、開業したいといった思いを持ち、ビジョンなどはありつつもリソースがないために実現できない私にとっては、すなっく・せつこの事業承継は非常にメリットの大きいものでした。

■ ビジネスとして再構築する

坂根 また、スナックが斜陽産業だったことも自分としてはプラスに働いています。スナックのプレーヤーは本当に高齢化しており、お客さんも高齢化しています。もし自分がこのターゲットをしっかりと取っていき、一つのビジネスモデルを作ることができれば、横展開をしていけるのではないかと、斜陽産業だから

こそビジネスチャンスがあるのではないかと個人的に考えたことが飛び込む勇気につながったのだと自覚しています。

具体的に言うと、ママさんがこれまで頭の中でためてきた顧客情報をしっかりデータの形でスタッフ同士に共有する取り組みや、ママさんがこれまでの経験則でコミュニケーションや接客スタイルを確立していったものを、マニュアルまではいきませんが、日々、日報でスタッフに対して、「このような接客がいいよね」、「逆にこのような接客はよくないよね」といった形で蓄積していく作業もあります。つまり、個人的にはスナックママのDX化をしているようなイメージでいます。おかげさまで、現在、スタッフ13名となり、このまま次の店舗なども挑戦したいと考えています。1年かけていろいろと意思決定をし、リソースを集めたといった話をさせてもらいました。また後ほどいろいろとお話しできればと思います。本日はよろしくお祈りします。



パネルディスカッションの様子

といったところから入ったと思います。その中で、不安のようなものがどこにあったのか、あるいは、なかったのか。不安があったとすれば、どのように克服したのか。この辺りをそれぞれのお立場から伺いたいと考えています。まずは、菅野さんからお願いします。

さまざまな承継のあり方

酒井 ありがとうございます。この場にいる皆さんは、承継においては引き継ぐ、受けるほうのお三方であり、その3人が並ばれたところを一つポイントとして話を進めていきたいと思えます。承継させる側についての深掘りはできないかもしれませんが。

幾つか承継の話を切っていくときに、極めて多様な視点があると思えます。事業承継はビジネス的に引き継ぐということでもありますが、中小企業の場合、やはりそれぞれのキャリアの大きな転換点というか、交差点になり得るでしょう。お話を聞いていると、受けるほうの気持ちというか。菅野さんの場合は、ご自身が承継を当然のように『やるものだ』と考えられ、初めから何の疑問もなかったといった感を受けました。谷治さんの場合は、『やるしかない』といった表現になるでしょうか。坂根さんの場合は『やりたい』でしょうか。それぞれ気持ちに違いがあると思えます。引き継ぐほうとしては、事業を受ける不安というか、リスクというか、うまくやっけていけるのだろうかといった不安な部分がどこかしらにはあると思えます。そこをどのように克服されたのか。あるいは初めからなかったのかといった辺りも聞きたいですね。

もう一つの視点として、私が興味深いなと思った点があります。菅野さんのように、親子の関係であれば先代を見ている時間がかなり長くあるでしょう。娘婿の谷治さんは、ある期間からのしばらくの間、坂根さんは1、2年程度でしょうか。極めて短い期間で意思決定というか、キャリアを決められる

菅野 事業承継するのは当たり前というか、何も疑問がなかったというご指摘はまさにそのとおりです。その中で心配事はないのかと聞かれると、心配というか、本当にやるしかないといった感じでしょうか。他に選択肢があるかということ、特殊なキャリアを歩んでいるため、あるわけでもない。イタリアから帰ってきて、あらためてどこかに就職することもない中で、これしかないかなといった表現になるでしょうか。

酒井 先ほども控室で話したのですが、その意味では、何を引き継ぐのかといった、そのようなところの特徴もありますよね。

菅野 そうですね。気が付けば父親は家で仕事をしており、カンノ・カンパニーという会社があり、そのおかげで自分は食べてこられて、ここまで成長させてもらったという部分があります。父親が始めたときから、1000年続く会社をつくるという思いで始めたと聞いています。父親が言うに、始めたときには事業承継を意識していたという話でした。

酒井 なるほど。

菅野 1000年続く会社、本当に社会に貢献できる会社をつくるという意味では、その意志を引き継いでいこう、そのビジョンを引き継いでいこうという思いがありました。

酒井 引き継いでいく事業についてのこだわりは、先代も菅野さんも特になかったということですか。

菅野 そうですね。私はプログラマーとして入社したため、既存の事業に入る形でした。ご存じのようにIT業界はますますスピードアップしており、今までの技術をそのまま持っていたからといってそれで食べていけるわけではありません。イタリアで働き、3年半たって戻ってきた頃には、システムの仕組みも全く変わっていたわけです。その中できっかけになったのは、妹が長い間、写真撮影に取り組んでいて、デジタル一眼レフカメラで本当にきれいな動画が撮れるようになったのを見たことです。その際も、父親が妹に、「写真から動画の時代になるから動画をやってよ」と言い、動画を始めたのです。妹のお客さんがますます増えてきて、毎日のように撮影と編集を繰り返していたときに、イタリアから私が帰ってきました。その流れで、「これほど盛り上がっているのだから、おまえもやれ」と言われた感じです。

酒井 ありがとうございます。この不安の有無や克服といった話題で考えると、私が最も興味深く思っているのが谷治さんです。不安やリスクなど、そのような部分はどのように感じていたのでしょうか。

谷治 まず先ほども述べたとおり、とにかく事業を承継するまでの期間があまりにも短すぎて、不安を感じる間がなかったというのが正直なところですね。とんとん拍子で今の会社に入社し、婿入りで名字も変わり、住む場所も変わり、会社も代替わりするという流れが1年の間に凝縮されて起きました。人間というのは、あまりにもそのようなことが起こると思考が停止するというか、実際に不安などは全くない状態でした。冷静になってから、代表に就任して会社の帳面などを見ているうちに、徐々に、これはとんでもない会社を引き継いだといった気持ちが湧いてきたわけです。特に、先代社長の未払い金や借金です。社内だから何とかできるのですが、そのようなものがかなり帳票に残っていたので非常に不安を抱きました。ただ、既に代表になってしまっているため、やらざるを得ない状況だったのだと記憶しています。

酒井 したいからするといった承継でもないわけですね。本当にやるしかないといったものだったと思います。ご自身でキャリアを決めていく中で、そのときはどのようなお気持ちや心境だったのでしょうか。

谷治 代表取締役の立場における一番の仕事は決断するこ

とだと考えています。それは自分の性に合っていたというか、自分でいろいろなことを自己責任で決められるのは、最初、魅力的に映りました。数字が悪いなりにさまざまな施策を採ろうとする際に、自分の決断で進められることは非常に興味深く、当時は寝る間も惜しんで仕事ができるほど楽しかった記憶があります。

酒井 菅野さんと異なるのは、親子か、義理の親子かというところですね。付き合う期間も菅野さんほど長くなく、いろいろなことを受け入れるという点に違いがあると思います。親子だから受け入れられるのか、受け入れられないのかという話もあるとは思いますが、その辺りで、義理の親子である谷治さんはどのように感じていますか。

谷治 義理の親子といっても、経営を引き継いだときには、先代は何をやっているんだといった思いが正直なところありました。帳票など含め、いろいろな面でやり過ぎだろうといった感じです。福利厚生にしても、社員を大事にするのは分かるけれども、そこまでしなくてもいいのではないかといった気持ちはありました。

ただ、私の場合に最も大きかったのは妻と義母の存在です。先代とは対立などする時期もあったのですが、妻や義母は常に私の味方でいてくれました。「そんなこと言っても婿で来てもらっているんだから、お父さんはもう口出さないで」、「やってもらっているんだから黙ってなさい」といったように、止めてくれる場面が数多くありました。義父にとっても、最初は訳の分からないやつが来て、突然、事業を取り仕切るということでもつまらないところもあったのでしょうけれども、ECサイト、ネット通販で実績が積み上がってきてからは、認めてもらったというか、そこからは良好な関係になりました。

酒井 ありがとうございます。坂根さんは就職をするか、事業を承継するかという、人生にとって非常に大きな岐路だったと思います。そこでの不安などはなかったのでしょうか。

坂根 不安はもちろんありました。ただ、積極的な理由と消極的な理由というか、決断できた理由が二つあります。まず消極的な理由から述べます。私自身、不安とは結局、見えないから不安というのだと思っています。

酒井 そうですね。

坂根 具体的に何があったらこれが始められて、どれほどのお金があれば取りあえずは食いつぶぐれないかといったところを考え、なるほど、このぐらいのお客さんがいれば大丈夫なのかと、数字で自身を安心させている部分もありました。私のキャリアで言うと、最初、2022年4月にスナックを開店しましたが、実は副業を二つ程度していました。具体的には出版社とM&Aの伴走支援の会社で副業をしている状態からスナックを始めたわけです。自分のスナックが駄目になるとキャリアも終わりではなく、抜け道がある状態を一つつくっていました。

楽観的に言うと、自分はそれこそ別に継がなくてもいいものを継いでいるため、なぜこの事業をするのかといったところを自身で決定できるのが自分の立場なのだろうと思います。自分の人生を懸けて何をしたいか考えた際に、やはりスナックの事業承継に大きな魅力を感じたのが一つあります。

酒井 なるほど。やりたいという気持ちが根底にあるということですね。

坂根 そのとおりです。

酒井 やはり他のお二方と違うのは親族ではないという点でしょう。先代が親族というのは、信頼や安心できる材料でもあると思います。坂根さんは、第三者というか、そのような親族の関係でない中で、信頼といったところをいかに培われたのか。あるいは、ビジネスライクなものだったのか。その点は少し興味があります。

坂根 どちらかというと後者なのかもしれません。せつこママにとってもメリットがあり、この承継が実現したということです。実を言うと、私はせつこママの事業を買っているのです。何万円を買っているという感じです。ママからすると、スナックは賃貸で入っていたため、スケルトンに戻さなくてはなりませんでした。スケルトンに戻す工事でマイナス100万円の赤字が出る状態だったわけです。なおかつ、ママ自身も年金が厚いわけでもなく、この先のお金などを考えた際にマイナス100万円は少し大きな、どうしようかなと逡巡していたときに、恐らく私に矢が立ったのではないかと考えています。ママからすればマイナス100万円だったところに、私に売却してプラス何万円といった感じで承継できたのだと考えると、恐らくビジネスライクだったのではないのでしょうか。

ただ、コミュニケーションの仕方は非常にウエットでした。ママと月1でランチへ行き、全く情報が

データ化されていない中で、ママから必要な情報を抜きつつ進めていきました。コミュニケーションの在り方は、世間話で30分ほど費やしてから、「ママさん、そういえばさ」といった切り出しで本題に入るようなイメージです。ビジネスライクを前提にしてお互いメリットがありながらも、承継のスタイルとしては極めてウエットな信頼関係があったのだと捉えています。

残していくもの

酒井 ありがとうございます。この話題では、本当に三者三様ですね。次の切り口で聞いてみましょう。私が皆さんのお話を聞いていて感じたのは、先代には限らないですけれども、創業者が事業を続けられてきた中で、次の選択肢は幾つかあったのだと思っています。その一つとして、承継を全く考えていないというケースもあるでしょう。もう一つは、やはり続けるためには承継しなければならない、売ってしまえといった考え。もう一つは、もうやめてしまおうといった考えもあるでしょう。

承継は承継なりの意味があるのではないかと考えており、その中で、残すべきもの、残したいと考えているものといった観点、あるいは何を引き継ぐのかといった観点でお話を伺いたいと思います。少し精神的な部分にもなるかもしれませんが、物質的、精神的なものも全て含めて何を引き継いでいるのかという辺りをお三方から伺えますでしょうか。菅野さん、いかがでしょうか。

菅野 何を引き継いだかということでは、志は最も大きいところだと思います。特にものづくり企業でもないため、工場があるわけでもなく、機械があるわけでもありません。先ほども話したように、極端な話をすれば、パソコンが1台あり、インターネットさえあれば仕事ができる状況です。

酒井 ある意味、別に承継する必要もないですね。新規事業でも構わないわけです。その辺りはどのようにお考えですか。

菅野 新規事業でも問題ないといえば問題ありませんが、先ほどお話ししたように、信頼関係の面や、先代が始めてちょうど30年のときに引き継いだこともあり、その30年間続いた会社を引き継ぐという点でビジネス的なメリットが大きかったわけです。当社は有限会社のままです。現在、有限会社は設立できないため、有限会社の文字を見れば、気付く人にはこの社長は有限会社を承継したのだと分かってもら

えます。それほど長く続いている会社なのだという信頼関係があるのも大きいのだろうと考えています。ただ、最も大きいのは志の部分で、何のために働いているのかという志は生まれたときから教えられてきたものです。

酒井 なるほど。ある意味、その考え方でいくと、菅野さんの取り組みは、承継前提というか、志を継がれているということは、菅野さんの次にも引き継ぐことが前提なのですね。

菅野 はい。会社を引き継いでからも、「次はどのようなか考えながら承継しないと駄目だよ」と父から言われています。それは創業者ではなく承継した側であるため、承継したということは次につながるという考えが選択肢として頭の中にあるのだろうといった部分はあります。先ほどもお話があったように、創業者は、次をどうするか考えていない、会社を売ってしまう、あるいは廃業などを考えるケースもあると思いますが、事業承継した側だからこそ、次の世代に何も考えずに承継するといったことは恐らくないでしょう。

酒井 なるほど。

菅野 当社の場合は非常にスムーズに承継できましたが、話を聞いていると、いろいろとあるところも存在します。スムーズといっても、事務手続きはあり、顧客との関係性もいろいろとあります。そのような点を考えた際に、承継というものは、簡単に、「明日から、はいどうぞ」といった形で済むものではありません。そのように考えると、やはり承継前提で次も考えていかなければならないというのは言われているところです。

酒井 ありがとうございます。谷治さん、残すべきもの、引き継ぐものに対しての考え方についてはいかがでしょうか。

谷治 まず私が引き継いだものは工場の設備や、社員、そして創業明治15年というブランド価値です。その辺りのものを引き継ぎ、志も引き継ぎました。私が行ったことは販売のチャンネルを少し増やした程度であり、今後どのようにして次へバトンを渡すかという観点ではさまざまな方法を実際に考えています。最初に、当然ながら継続するという点が挙げられます。現在、運よくEC、ネット通販の調子がいい状況はありますが、そもそも大本が斜陽産業であるため、長くは続かないと思う部分があります。今、

この調子いいときだからこそ時間稼ぎできているという考えで、もう一本、事業の柱を立てなければいけないだろうと強く感じています。

もう一つとして、会社の売却も視野に入れつつ、廃業の選択肢もあるでしょう。進んで廃業をしたくはないのですが、仮に廃業するといっても倒産と異なり、ソフトランディングを模索し、最終的には従業員の就職先も決めて、在庫もきれいにして、顧客にも迷惑が掛からない状態、自分たちの将来の食いぶちも残った状態できれいに廃業ができればいいなと、妻とは本音ベースで話しています。実際問題として、これから少子高齢化が絶対的に起きるわけです。日本の全体的なマーケットは間違いなく縮むと判断しており、当然ながら当社のような伝統文化産業も縮むでしょう。きれいごとではなく、今はさまざまなケースを想定して動いています。

酒井 ありがとうございます。坂根さんはいかがでしょう。残すべきものというところ、昭和の文化といったところなのでしょうか。

坂根 恐らく、それに近いものがあると思っています。スナックは全国に10万軒程度あり、コンビニエンスストアの5万軒の倍はあるわけです。スナック的なコミュニケーションという少し漠然としていますが、そのような場が近くにあり、その一つ一つにコミュニティが形成されている社会が残るべき、残るといいなと思っています。スナック文化という、「なんだそれは」となるのですが、概念としてそのようなものを継承したいと考えて取り組んでいます。

酒井 なるほど。今後の坂根さんの展望としては、このビジネスを広げていこうなど、そのようなイメージでしょうか。

坂根 そのような感じですか。店舗数を増やしていきたいと思っています。

酒井 分かりました。ありがとうございます。25分辺りから質問の時間にしたいと思います。オンラインでご参加の皆さんも随時チャットに入力いただければ、後でピックアップしますので、お願いします。

継承をするにあたって思ったこと

酒井 先ほど、皆さんからは、それぞれ承継するにあたり、あつれきや悩まれたお話などがありました。菅野さんの場合は至ってスムーズに承継されています。そ

の中でも、承継を阻むものとはまでは言いませんが、このようなところがどうだったなどのお話があればご紹介いただけますか。

菅野 承継するにあたり、会社自体は子どもの頃から見てきましたし、当社の場合、承継は絶対に楽だなといった感覚はありました。従業員が家族のみであり、本当に家族ビジネスであるわけです。従業員が1名でも2名でもいれば、また全く話は変わると思います。父を信頼してこの会社に入ったのだから、おまえは別にいいやといった話にもなりかねません。例えば従業員の方がプログラマーとして働いているところで、これからの事業を動画制作にすると伝えると、反発され退社される、といった話もあるでしょう。そのような意味では本当にスムーズだったのだと思います。

難しいというか、株の譲渡など、手続き関係は挙げられるかもしれません。両親が株を持っていたため、その株の譲渡についてどのように対応するかといった話はありませんでしたが、そこはまさに多摩・島しょ経営支援拠点のほうで、株価の算出等含め、いろいろとサポートしていただきました。そこさえクリアになれば、志の共有は長い間してきていますし、実務面上ではそのみだったかなという思いはありません。

酒井 逆に、関係性の濃さがネガティブに生じるなどということはないのでしょうか。恐らく、そこには固有の問題と、一般化していい問題があるのでしょうかけれども、いかがでしょうか。

菅野 私の性格かもしれませんが、反抗期のようなものがなかったそうです。父親が本当にいろいろなことを知っているため、何か言われても、「ああ、そうなんだ」といった程度にしか思わない。極端な話、イタリアに行けと言われた場合、普通であれば、「ええっ?」というリアクションになりますよね。当然、私も全くなかったわけではありません。突然、イタリアへ行ってどうすればいいのだろうと思いつつも、父親が言うのだから、イタリア行くことにも何かあるのだろうと考えていました。実際に行ってみると完全にはまってしまいうわけです。やはりすごいなと感じます。しばしば、尊敬している人は誰かという質問がありますが、私は間違いなく父親だと言えます。親族であることによる関係性についての問題もなかったのだろうと振り返ってみて思います。

事業承継ではよく問題で挙げられますが、承継後にまたいろいろと口を出されることもありますよ

ね。そこでもめてけんかになるといった話です。私たちの場合は、いろいろ言いたいことは絶対あるにもかかわらず、父親は小言も何も言ってこないわけです。任せたら任せたといい感じにしてくれているのは非常に大きいと言えます。普通ならばビジネスといってそれまで続けてきた場合は、そのビジネスが自分とイコールになりますよね。

酒井 そうですね。

菅野 父の場合は、当然ながらその部分も大切にはしてきました。私の家族は私も含めてクリスチャンであり、父は会社を辞めて、母と2人で聖書の勉強をするのがライフワークになっています。そのライフワークに時間を注ぎたいので、逆に仕事は全て任せるからやってくれといった勢いなのです。従って、おかしな点もないですし、父が仕事を辞めた後にしたいことがあったのは非常によかった点だと思います。

酒井 なるほど。先ほど控室でもお話ししていましたが、菅野さんは非常にユニークな生い立ちというか、学校に行かれてないと伺いました。

菅野 はい。両親が結婚したときにクリスチャンになり、クリスチャンの教育を子どもに与えていくということで、私は積極的な不登校とでも言えばいいでしょうか、ホームスクーリングという形で小・中・高・大と、実は学校に行ったことがないという変な人間です。その中で聖書から教えられて育ってきて、仕事をする意味、生きる意味も聖書から教えられてきました。

酒井 事業を承継しているというよりは、人生観や生き方みたいなものを引き継いでいくといったイメージですね。お父さまも、菅野さんも、そのような感覚なのかなと感じます。

菅野 そうですね。事業承継はしましたが、今後、僕の展望の中では例えばイタリアンレストランを開くことも会社としてありだと思っています。飲食業に転換するのも考えているところではあります。これはいつになるか分からないですけども。たとえレストランを開いても、そのことによって全く事業と関係ないではないかといった話にはならず、働き方や働くことの意味ということにつながってきます。同じ名前でも全く違う事業を展開していても全く構わないのかとも考えています。

酒井 ありがとうございます。谷治さんはいかがでしょう。お話を伺っていると、いろいろなご苦労がありそうでした。

谷治 まず承継を阻むものという話ですが、当社のような中小零細企業であると、やはり先代に従業員がくっついていてという事例が非常に多く存在します。先代のためであれば付いていこう、若いとき、先代に助けてもらったなど、そのような恩義を感じている社員がいました。なおかつ、私、息子ではなく婿であり、よく分からない人間が突然来て、継いだとなると、その反発が起こります。実力や仕事を見て判断するなどではなく、まず嫌だ、とにかく気に食わない、なんだ、あの若造はといった反応になります。特に当社のような所であれば、古参社員で20年、30年選手が数多くおり、その中であつれき含め、最初の頃はいろいろとあったのは事実です。

私もその当時、IT化を一気に進めようということで、改革を早く進めたのもあり、やはりIT化に年配の社員が思うように付いてこれない場面がありました。会社のシステムも、今まで手書きで行っていた日報等を全て電子化して、端末を社員に持たせ、そこに打ち込むだけで日報が完成する状態にしたのですが、最初は、「こんなのやってらんねえ」と強烈に反発をされ、なかなかうまくいかないなと思った記憶があります。

私の場合は、そのような中でも、手書きも残してハイブリッド形式でやろうといった考えは一切なく、電子化すると決めたらするのだと、やると決めたらやる、付いてこれない人は辞めてくださいとまで言いました。これからの時代はIT化していかなければ生き残れないわけです。結局、導入してみると、最も文句を言っていた社員が端末を一番上手に使いこなしています。とにかく変化を嫌い、言いたいだけなのでしょう。実際にできないわけではなく、とにかく変わりたくないと考えの部分があるのではないのでしょうか。環境の変化を嫌うというか、その点が最も難しいと感じました。

酒井 なるほど。変わりたくないというのは確かに根深くあるのかもしれませんが、坂根さん、いかがでしょうか。

坂根 承継時のあつれきというか、壁であったのは、大きく三つ言えることがあると思います。一つ目は、ママさんとの間の話です。個人と個人の承継であるため、口約束になりがちな部分があります。いつに引き継ぐか口約束で話したはずが、全く話が違っていることも何回かありました。承継する際のお金に関

する話も二転三転することもありました。そこは商工会の方に仲介してもらい、2人で覚書を書くというように、第三者を入れて承継をスムーズにする工夫をしました。

逆に、うまくいったところもあります。引き継いだ後は屋号も変えるという話をした際に、ママは少し悲しい顔も見せたのですが、「あとは私のやりたいようにするからね」といったようにハンサムさも見せていただきました。今回、一連の事業承継の中でのヒーローはママだと考えています。引き際をしっかりと決めて、契約者を変更する際に「ここからは私の事業ではないから、あとはどうぞ」といったように手渡してくれました。その後は本当にノートタッチだったという話も一つあります。また、その関係性を築くために、月1のカフェのお食事会でしっかりと話をして信頼関係を醸成できたのも大事な要素だったのだろうと振り返ってみて思います。

現在、最も苦しんでいるのは顧客の引き継ぎです。スナックは本当にママさんに付いているような事業であるため、最初の頃はできるのかと思っていたところもありました。実際に3カ月ほどたってから離れていく人が明確に分かりました。3カ月たち、ママの時代に来ていたお客さんも来店してくれており、「嫌だ」といったことを私に直接言うてくるお客さんも数多くいました。その3カ月間はかなり苦しかったのですが、私は恐らく、先ほど谷治さんが述べられたようなことをお客さんに対してしていたのだと思います。私はこの方針で行くと強く決めており、それこそサービス業は個人のお客さんが一人一人いるからこそ成り立つのだと思いますが、この方針で行くと決めただけには、お客さんから言われることに揺らぎつつも、やり切ったわけです。3カ月後には逆に売上げが少し伸びたのは、そのようなことも背景にあったのかなと考えています。

酒井 なるほど。残すべきものと新しく加えるものといったような、そのバランスはどのように考えられたのでしょうか。前のママさんは自分が経営していた店をそのまま引き継いでもらいたいと、それがベストというか、そのような思いを持っていたのだろうと思います。お三方もそうですが、何かを変えていかなければならないわけですよね。

坂根 そうですね。

酒井 坂根さんは何を変えていくと考えたのでしょうか。

坂根 それは二つあります。一つは、スナックはママしか情報を持っておらず、他は誰も分からないという点

です。オープンソースになる必要があり、皆が管理できるようになる必要があると考えていました。今後、私が始めたスナック水中が100年続くためには、このままの男女観、男性をサービスするための女性といったものであると、女性のお客さんも若手の男性も取り込めないと判断し、そのサービスの仕方を変えよう決めました。今も模索中ですが、実はスタッフに女性・男性どちらも入れています。分かりやすいようなスナック接客をしているスタッフには可能な限り注意をしています。「それはうちのサービスじゃないから」というように伝えているわけですが、そのような改革を進めている部分が個人的にはあります。

継承して後悔したこと

酒井 ありがとうございます。お三方には一通り主要なところをお聞きしました。ここからは少し質疑応答を受けたいと思います。会場からあればご質問を受けます。挙手をお願いします。チャットでも幾つかいただいているので、ご紹介します。

『承継して後悔したことはありますか』という大変面白い質問ですが、菅野さん、いかがでしょうか。

菅野 後悔は全くありません。承継してから2年が経過しましたがけれども、全く後悔はなく、2015年から動画のビジネスを始め、7年間続けてくる中で、私が表に出て仕事をしてきました。それまでは名刺に肩書も何もなく、ディレクター程度なイメージでやって来たのですが、代表取締役になったことで、少し動きやすくなった感があります。その程度ですね。承継して良かったことしかありません。

酒井 なるほど。谷治さんはいかがでしょう。

谷治 私の場合は、先ほども話したとおり、最初の承継のタイミングではとんでもない会社を引き継いだといった思いはありました。ただ、引き継いで10年が経過しようとしているため、完全に自分の責任となり、今は全く後悔はありません。むしろ承継してよかったという思いと、自分の中で、楽しいと感じる部分があります。

酒井 坂根さん、いかがでしょう。

坂根 あえて言うとならば、価格変更がしづらいといった感じでしょうか。せつこママ時代からのお客さんとの兼ね合いもあります。新規出店をすれば、こちらが客単価を設定し、そこからメニューなども作れま

すが、先代のお客さん、特に常連さんであると、価格が100円上がっただけでも、「え？」といった顔をします。悔しく思いながらも、メニューにはかなり困っています。

酒井 なるほど。前の価格にアンカーされるという感じですね。

坂根 はい。まさにそのとおりです。

継承で最も悩んだこと

酒井 ありがとうございます。次に、これから承継する立場の方からの質問です。承継を決心したときに最も悩んだことはそれぞれ異なると思いますが、最も悩んだことは何になるのでしょうか。菅野さんは、そのようなことを言われてもといった部分があるかもしれません。

菅野 はい。そのようなことを言われても、何に悩んだか、その悩みを探すほうが大変です。あえて悩んだことを言うのであれば、今後どのような方向に持っていくかという点が挙げられます。承継したからには、1年、2年で終わる話ではないため、5年、10年、20年を考えた際に、今後どのように展開していくかという部分は悩みというか、考えているところです。

酒井 ちなみに、現在のようにファミリービジネスとして続けていく分には問題はないと思いますが、会社を大きくしていこうと考える場合、それなりに経験がないようなことも起きそうではないでしょうか。

菅野 はい。今までファミリービジネスとして続けてきたのはよかったのですが、社会に影響を与えていくためには人を雇わなければならないと思います。人を雇うとなると、本当に想像しただけでも大変であるため、実際はそれ以上に大変なことなのだろうといった程度しか考えつきません。ただ、1人だと常に1イコール1ですが、そこが増えていかないことには仕方がないなとも思っています。どのような人材を採用するか、どのような人が来てくれるか分からないといった話もあり、その点では今後の課題として、あえて言うならば不安なところかなとは思っています。

酒井 分かりました。谷治さんはいかがでしょう。

谷治 やはり最初は従業員、特に古参社員との人間関係を

上手に構築できるかという点でしょう。今まで平社員であった私の上に工場長という立場の人がいた状態から、それを越えることになります。下克上ではありませんが、それに近いものが起きるわけです。そのあつきは、最初、非常に悩むというか、心配でした。結局、私は決断する仕事であっても、従業員に実際の作業をしてもらわないと成り立たない仕事であるため、しっかりと動いてもらえるかという部分は非常に心配していました。

酒井 坂根さん、いかがでしょうか。

坂根 私の場合は、恐らくキャリアが一番の心配かもしれません。本日、皆さんのお話伺っていて、もちろん、事業承継とは本当に自由でいい、引き継いだ後にいろいろな形になってもいいというところは頭では分かっています。例えば、スナック経営が思うようにいなくなってきたときに、転職や、この仕事をやめるとなると、ママの顔に泥を塗るかもしれないといった思いはあります。結局は自分の人生だけなのですが、自分の人生だけであれば軽やかに転職すればいいものを、少し後ろ髪を引かれるだろうなと考えたときに、意思決定が少し複雑になるというか、若干重くなるだろうといった思いは浮かびました。この決断でいいのかという部分で悩みました。

酒井 なるほど。人によって異なると思いますが、やはり坂根さんは先代の思いなどが気になるほうでしょうか。

坂根 第三者であり、個人間の承継であるため、それほど負う必要はない身分だと個人的には思っています。

酒井 加えて、先代からお金で事業を買っていますからね。

坂根 はい。普通にビジネスライクで事業を買ったという点からいくと、恐らく、他の家族間の承継等に比べればそれほど考えていないのかもしれませんが。2年間、せつこママにいろいろとお世話になったことを思うと、気になるほうかもしれません。

酒井 なるほど。谷治さんはいかがでしょうか。先代の思いのようなものはやはり気になるものなのでしょうか。

谷治 そうですね。是々非々ではありませんが、良いところは良い、悪いところは悪いとかなりはっきり言えました。当然ながら、とんでもない数字の会社だなといった思いはありましたが、先代はお客さん思い

であり、従業員に対しての思いなど、その辺りの人間関係のつくり方は私より断然上手なのです。その辺りは引き継いでいくという思いはあります。何でもかんでもこれは駄目、あれは駄目ではなく、良いところは良いで認めるというか。認めると言うと少し上から目線ですけども。とにかく、ありがたいという気持ちを持つようにしています。

酒井 ありがとうございます。菅野さんは是々非々というより、非のところはあるのでしょうか。先代からのここは問題だろうと思われるところはありますか。

菅野 今、父もこのパネルディスカッションを見ているのであれですけども、先代も別に完璧ではないので、あえて言うならば、ここが足りないというか、自分の代ではもう少しここを強化したいといった思いはあります。先ほど述べた人を雇うという部分です。ビジネスとして社会に影響を与えていく取り組みに関しては、父もしたくなかったわけではなく、したかったのだけども、できなかったところでした。そこは、私が挑戦したいところだなという考えは持っています。

酒井 事業承継の場合、先代が近くにいる、すぐ接触できる場合もあると思います。その心強さや、経営に関していろいろなアドバイスをもらえる部分など、そのようなメリットを感じていますか。菅野さんからお願いします。

菅野 非常にメリットを感じています。それは実務面も、今後の方針も含めてあります。最初に動画のビジネスを立ち上げるにあたって、父と共に営業へ行き、資料も作り、方向性の議論も散々重ねました。先日、展示会に出展したのですが、展示会の場合、私は基本的に歩き回って営業をしているため、父にはブースに立ってもらい、ブースに来た人の話を聞くなど、対応をお願いしています。別の人を雇って、アルバイトで立ってもらうとなかなか難しいのですが、父ならば、既に勝手は分かっているため、「明日はよろしく」と伝えればしっかりと対応してくれます。その心強さは大いに感じています。

酒井 近年、コロナ禍に入り、大きな環境変化がある中で、初めての経験は大変というか不安になると思います。そのようなときに、先代という存在はどのような意味を持っていると思われますか。

菅野 当社の場合は、コロナ禍でオンラインが当たり前

世界になったため、今までであれば対面営業こそがといったところがあったのですが、営業ツールとして動画が必要だということで、ニーズが一気に増えました。

酒井 むしろ増えたのですね。

菅野 はい。例えばコロナ禍で売上げが下がったとなっていればまた違っていたと思います。私が社長に交代したときがちょうどコロナ禍の真ただ中でした。その際に、さまざまな企業から、「動画をお願いします」と言われたこともあり、その意味でも首尾よくいっているのではないのでしょうか。先代とのけんかのようなものもないと思います。もし、コロナ禍で思うように業績が上がっていなければ、こうしたほうがいいのではないかといったことも言われるでしょうし、いや、自分は自分で何とかしようとしているといったやり合いになったかもしれません。本当にありがたいことに、ビジネスとしてようやく動画が軌道に乗ってきたという背景もあり、常にバックアップはしてくれていますが、そこまで頼る必要がない状況になれたのも確かです。

その他では、経理関係などではかなり助けてもらっているところはあります。

酒井 谷治さんはいかがでしょう。一つは先代が近い所におられるという点での良さ、また、コロナ禍という大きな環境変化で何か感じられることはあったか伺えますか。

谷治 正直に申し上げて、同じ家には住んでいますが、今はそれほど接点がありません。特に仕事に関する話はほぼしておらず、完全に任せてくれている状態です。基本的に、先代は会社には来ていません。家と会社がつながっているのですが、それでも任せてくれているのは、逆にいいのだらうと感じます。

酒井 ありがとうございます。コロナ禍ではいかがでしょうか。例えば先代がおられる中で、今のお話の中では完全に切り離してといった感じでした。

谷治 そうですね。コロナ禍だからといって特にはありません。

酒井 むしろ、谷治さんの会社はコロナ禍で伸びたといった面はありますか。

谷治 はい。コロナ禍で、特に当社が運営するECサイトは大きく伸びました。むしろ業績が良くなり、コロ

ナのおかげという部分があるかもしれません。当社の場合はほぼネットショップ化しています。

酒井 ありがとうございます。坂根さんは、このコロナ禍という環境変化の中で引き継がれて、かなり苦労もあったのだらうと想像しているのですが、いかがでしょうか。

坂根 はい。そもそもせつこママも心が折れたというか、もう事業をやめようと思ったのを後押しした、表現を変えれば、引き金を引いたのはコロナであったというのは一つあります。偶然、今年の4月には感染状況も少し収まってきて、皆さんも外で飲もうかなといった機運が高まってきたタイミングで私が始めたのもあります。タイミングは偶然ながらもよかったという点ではありますが、今後、引き続き怖いとは思っています。

最後に

酒井 なるほど。ありがとうございます。そろそろお時間となりました。さらに多くの切り口から聞いていきたい思いはありますが、時間も極めて限られた中でのパネルディスカッションになるため、この辺りでまとめに入らせていただきます。

ここまでいろいろとお話を聞いてきましたが、それぞれ多種多様というか、恐らくここに正解というものはないのだらうと感じます。背景も、環境も、さまざまな条件も異なり、それぞれの皆さんが、その場で、その条件の中で考えておられるということが一つ言えるでしょう。ただ、残すべきもの、残さなければいけない、残るべきものというか、先代から引き継ぐという部分は、事業承継において、他の企業買収・売却の文脈とは少し異なるものなのかなと感じました。世の中で残すべきものを残す。これは社会においては資本と言うのでしょうか。それを有効に活用するという視点からも、その辺りの考え方は非常に大事なのだと思います。やはり残るべきものでないものを引き継ぐ必要はなく、その場面でご自身が何を考えているかというところは、事業承継の中にしっかりと存在していると考えています。

テクニカルな部分は、お三方のお話を聞いていてもよく分かりました。その辺りに関しては、さまざまな機関を活用してもらい、サポートを受けてもらうのが大事でしょう。このパネルディスカッションとして皆さんに何かご提供できるかという観点では、いろいろなパターンがあります。それぞれの正解のようなものはないのでご安心くださいというわけではないですけれども、それぞれの立場で考えて

いただくのが最善かと私は思います。

本日のお三方は、それぞれ、『やるものだ』、『やるしかない』、『やりたい』といったお気持ちの上でも異なり、先代との関係性も各人各様でした。菅野さんのように、幼少期の頃から一緒にいる。谷治さんのように、一定期間一緒にいる。坂根さんのように極めて短い期間の関係性もありました。そのような期間の中でも考えられることは異なるでしょうし、引き継ぎに関しても、先代が承継を考えているのか、全く考えていなかったのか、あるいは承継することを随分長い間考えていたのか、もう売却していいや、事業をやめてしまおうと考えていたのか、多様なケースがあるでしょう。本日のお三方の先代は、そのようないろいろな選択肢の中から承継を選ばれています。パターンは数多くあるため、それぞれの状況に応じて考えなければいけないものだと感じました。承継といっても、物質的なもの、気持ち、志やブランドなど、何を引き継ぐのかという点でも多様な形もあるでしょう。その観点でも、「これから承継だ」といったところはないのだろうと、本日のお話を伺う中で私自身は感じました。

いずれにしても、多彩な切り口で承継を見ていくことはできるけれども、その形は本当に多様であり、これからもいろいろな方のお話をさまざまな場所で聞いていくことが今できる行動として大事なのだろうと思います。引き継がせる先代の気持ちも大事であり、受け取る側の気持ちも大事です。これは一つのキャリアの交差点でもあるため、ビジネスとキャリア、中小企業の承継の場合はこの二つの点が非常に重要な軸になってくるのかなと感じた次第です。

本日は非常に短い時間の中で皆さんにご議論いただきました。ありがとうございます。5分ほど超過しましたがけれども、以上でパネルディスカッションを閉じたいと思います。ご清聴いただき、ありがとうございました。

帰山 ご登壇の皆さま、ありがとうございました。いま一度、盛大な拍手でお送りいただきたいと思います。どうぞご降壇をお願いします。