京都老舗の会
NEWS LETTER

令和4年度京都老舗の会
パネルディスカッションを開催

Vol.37

京都老舗の会
Kyoto Company Century Club

京都老舗の会は、平成24年3月21日の発足以来、京都産業の発展に寄与することを目的に、
京都の老舗ならではの「知恵の経営」の普及・浸透、国内外への発信に産学公連携のもとで取り組んでおります。
昨年度は、令和5年1月31日にANAクラウンプラザホテル京都において開催された
京都老舗の会総会に併せてパネルディスカッションを実施いたしました。
100年以上に渡り経営を続けてきた老舗企業であっても、必ず巡ってくる課題である”事業承継”をテーマとし、
第三者承継を「した側」と「された側」の経営者様を招き、また府内大学の学生もディスカッションに参加し、
事業承継に係るそれぞれの経験や想い、承継において大切なことは何かについて議論しました。

株式会社丹後
取締役　丹後佳代

1980年愛媛県生まれ。兵庫教育大学卒業後、小学校教師になる。同郷の夫との結婚を機に故郷に戻り、夫の家業だった不動産・保険代理店の事務に就く。廃業目前の老舗タオル会社を事業継承し、2015年7月に株式会社丹後（今治市）を設立、取締役に就任。営業活動に奔走し、2016年に「OLSIA（自社ブランド）」を設立。現在、２児の母としても子育て奮闘中。

有限会社ニューホンコン造花
元経営者　岡田光司

1960年大阪府東大阪市生まれ。関西大学法学部卒。関西大学大学院在学中に入社した毎日新聞を退社後、米国留学。1991年、父の経営する造花の輸入卸売業、(有)ニューホンコン造花に入社。造花を飾る事で「暮らしの一瞬をお花で彩る」ことを使命とし、最善を尽くしてきた。専務取締役・代表取締役社長を経て、2022年１月20日にアクトホールディング(株)と資本・業務提携を行い、代表取締役を退任、顧問就任。2022年12月に顧問退任。

非血縁者への事業承継

山下：
京都府では100年以上続く府内企業に老舗表彰をしており、トータルで2000社を超える企業さんを表彰しました。みなさん代々経営を受け継いでおられ、そこには事業承継ノウハウなどいろいろなものが蓄積されています。今日は非血縁者の事業承継をされたお二人から、承継された理由や苦労されたことなどをお聞きします。

丹後：
愛媛県今治市でタオル製造に携わっています。「今治タオル」は有名になりましたが人口ピークは1980年代、過疎化・高齢化の波にのまれつつあるまちです。元々、夫の家業の保険と不動産業を継いでおりました。その家業を通じて空き家問題や事業承継問題など地域課題に深く関わり10年ほど経った頃、事業を畳むため不動産売却の相談がタオル会社さんからありました。そのやりとりをする中で、頼まれたわけではなかったのですが、90年続くタオル工場を引き継ぐ決心をし、職人さんたち5人の新会社としてスタートしました。今年の7月で8年目なので、98年目の歴史を継がせていただいていることに本当に感謝しております。

岡田：
1920年に造花製造業として創業。やっと100年を超え、今は大阪府八尾市の造花輸入問屋です。大学卒業後、毎日新聞の記者になりました。自身の健康問題や家族からの支援や友人の説得もあり、60歳の父親が交通事故を起こしたことがきっかけで家業を継ぐ決断をしました。そこから30年、娘は嫁いで息子は自分の好きな仕事に就いており、6年前に社員への社内承継を試みたものの、私と候補者の信頼関係や経営の覚悟が足りないと判断し、最終的に第三者承継を決断しました。

山下：
京都では廃業の6割から7割が黒字廃業で、事業は収益を上げているにも関わらず、跡取りがいないために廃業せざるを得ない状況があります。また、自社の従業員へ事業をバトンタッチしようとする際に大きな障害として浮上するのが個人での負債覚悟で、数千万円の負債を背負うことが珍しくないためハードルが高くなりがちです。
事業承継においては意見の対立や課題が発生することもあります。自身が築いてきた会社を守りたい思いなどがある中で、経営者と後継者との間でどのような会話や課題があったのでしょうか。

丹後：
私たちが継ぐ意向を示した際、先代からは将来が見込めないので辞めることを勧められました。当時は工場があり職人はいるが、廃業の意思を取引先にも既に伝えていたため引継げる仕事がほぼなく、売上もゼロ。先代はとても心配されていたと思いますが、それでも私たちの想いを受け入れてくださいました。模索する日々でしたが、その地域で90年続いてきた信頼やご縁のおかげで少しずつ仕事を得ることができました。

山下：
丹後さんの場合、承継より起業という言葉の方がふさわしいように感じます。私が主催している若手経営者の勉強会に参加する2代目、3代目を見ていても彼らが抱える責任の重さはよく理解できます。例えると、駅伝でタスキを次に渡せなかったときに流す涙は、勝てなかったことよりも責任を果たせなかったことの涙だと思うのですが、バトンタッチにはそんな重みがあります。一方、創業者はタスキを引き継ぐ重圧がなく自由に思い切った決断を行うことができますが、最大の困難は優れた人材を確保することです。丹後さんの場合、先代の時代の優秀な職人がおられクオリティが保たれていることが良かったのではないかと思いますが、いざタスキを受け取られてどうでしたか。

丹後：
ほとんどの職人さんは次の職場を既に決めており、私たちの会社に参加することは難しい状況でした。残っていただいた職人さんたちは、もうリタイア間近の方々で平均年齢は約68歳でしたが、その技術を尊重して新しいものを生み出したいと思いました。技術を受け継ぐために30代の新しい人材を雇い、一緒に学びながらスタートしました。元教師の私には営業も初めてで苦労しましたが、タオル作りに情熱を注ぎ、良いタオルを生み出すことを目指しました。
長く設備投資をしていなかったことを逆手に、古い織機ならではの柔らかいタオルができました。「しあわせを織りなすタオル」という意味を込めてブランド「OLSIA（オルシア）」を立ち上げ、タオルを通じて幸せを広げることを目指しました。
バイヤーへのアプローチも試みましたが、伊勢丹や阪急うめだ本店での常設展を持つまでには苦労がありました。タオルに込めた思いや職人たちの努力を伝え、信頼を築いて行動することが今に繋がっていると感じます。

山下：
岡田さんは「社内承継」「第三者承継」を模索されました。バトンタッチが行われるまで顧問として関わられたと思うのですが、その過程やバトンタッチの結果どのような変化があったのかお話しいただけますか。

岡田：
仲介業者を通じて4社が手を挙げられ、それぞれの社長と面談を行いました。
1社目は長い歴史を持つお花関係の会社で、社長と息子さんと面談。私どもの60年積み上げた貿易条件をお伝えした時、その社長さんが息子さんに「（うちはもっといい条件だと）教えてあげなさい」との言い方に違和感を覚えました。
2社目は紳士的な方で、海外展開の意欲がありました。業界に精通し、楽しい会話があり、良い関係を築けそうと感じました。
3社目は夫婦で経営する企業で、過去にM&Aを経験。傾きかけの会社を大きくする方針を持たれていましたが、状況が変わると私どもがリストラされる可能性を感じました。
妻の意見や社員の将来を考慮し、最終的には、4社目に面談をしたアクトホールディングスの矢野社長を選択。彼は「私は過去のあなたができなかったことも埋めていく」と言ってくれ、アクトホールディングスの強みのITを導入し、在庫管理から経理まで改善しています。
また、アクトホールディングの矢野社長と初めてお会いした際、彼は「私は御社の経営方針すべてに賛同して引き継ぎます」と話されました。営業方法、仕入れ、取引関係、社員の部署と給与など、すべてにおいて尊重するという意味でした。これによって社員は安心感を抱きました。更に、後継者がいない私たちの会社を受け継ぎ存続させることが地域貢献になると考えておられ、それをぜひ「お手伝いをしたい」ともおっしゃいました。
顧問になり、最初の3ヶ月は経営引継ぎに集中し、貿易部門の引継ぎに1年をかけました。引継ぎ終了の1～2ヶ月間は社員の主体性を尊重し、彼らの判断に任せました。最初は、離れることに寂しさも感じましたが、社員たちの成長と自己解決力を見る中で、安心を感じましたし、これからも発展して幸せになってほしいという思いです。

山下：
丹後さんは不動産・保険代理店の家業を続けつつ、新たなものづくりにも取り組んでおられます。丹後さんの今後のビジョンについてお話しいただけますか。

丹後：
地方では過疎化や高齢化が進んでおり、ものづくりに人材が集まりにくい現状がありますが、ものづくりから多くの学びがありました。
教育を通じて地域の課題に取り組むことやものづくりの魅力を伝えることに夢を抱いており、将来、働く場所として選ばれるような会社をつくりたいと思っています。
過去には外に出たいと思うこともありましたが、外に出てみてその地域の良さを再認識しましたし、それを受け入れて伝えていきたいと考えています。

学生登壇

佐竹:
老舗企業の問題意識に触れ、感銘を受けました。その中で、特に「決断力」というキーワードが浮かびました。丹後さんや岡田さんの大きな決断が事業承継に繋がっていると思います。
また、この1年で3社の老舗企業さんにフィールドワークをさせていただいたのですが、「しなやかさ」という言葉が印象的でした。確固たる軸の上に柔軟性を持ち、承継に関する意見が食い違った場合でも、お互いの折衷案を見つけることが大切だと学びました。

早瀬:
リーダー研修で学んだ「ゴールや目標の写真を作ることがリーダーの役割」という言葉が印象に残っています。誰がトップに立つかとか中身がどう変わるかということよりも、引き継ぐべきことをちゃんと引き継いでいけるなら、承継の方法自体は、あまり問題視しなくてもいいと感じました。

岡田:
私は経験を通じて、経営のつなぎ方は様々であると理解しました。どのような形でも大切に続けていく姿勢が重要だと思います。

丹後:
私も身内からの承継（夫の家業）も経験し、第三者承継も経験し、地域の企業さんたちのつなぐ選択も終わる選択もたくさん見てきましたが、正解はなく、どれもがひとつの決断なんだと感じます。今、自分がどうあるべきかに目を向けて、未来に向けて進んでいきたいと思います。