

# 事業承継・知的資産経営フォーラム2014

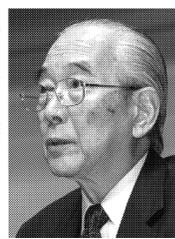
# 隠れた“強み”とその承継について考える



日本経済の屋台骨である中小企業・小規模事業者。その円滑な事業承継は国の活力や競争力に直結する大きな課題だ。そして受け継ぐべきものは、財務諸表にあらわれる企業資産だけではない。技術やノウハウはもとより長年培ってきた経営理念や顧客や地域からの信頼といった目に見えない「強み」をいかに次代に伝えていくかの視点も欠かせない。そこで中小企業基盤整備機構は2月7日、「事業承継/知的資産経営フォーラム2014」を開催。知的資産経営に取り組む経営者や経営支援の専門家を招き取り組みを紹介した。

## 基調講演

### 出光興産における経営理念の承継



出光興産株式会社相談役 田村 昭彦氏

出光興産の経営理念は人間尊重・大家族主義。若手とどうやら仕事を任せ自らの責任で完遂することを求める。全力で取り組んだものの失敗した際にはそこから多くのことを学ばせる。そんな風風がある。こうした理念を承継しながら、事業構造改革や株式上市など取り組んだのかお話しする。

### 実践され、理解されるからこそその理念承継

#### 主権者めいだい



独立行政法人 中小企業基盤整備機構理事 嘉村 潤氏

### 見えない資産の伝承こそ、重要

政府の「日本再興戦略」では円滑な事業承継を後押しすることを盛り込んでいる。事業承継は相続対策にとどまらず企業にとって経営課題。とりわけ長年培ってきた企業としての魅力や価値、ブランドといった財務諸表に表れない資産をどう次代に伝えるかは重要な課題。皆さまには知的資産経営の理解を深めて頂く今後の取り組みの弾みとしてほしい。

### 事業そのものが社会的価値を持つ

#### 中小企業庁あいち



中小企業庁 事業推進部長 松永 明氏

企業は単なる「器」ではなく社会的な価値を生み出す存在。米ハーバード大のマイケル・ポーター教授が「CSV(クリエイト・シェア・バリュー)」と指摘するように企業の事業そのものが価値を持つ。それだけに事業を円滑に次代にバトンタッチする場合は重要課題であり日本経済の活性化につながる。皆さまから寄せられた声に反映させていく所存だ。

「男」のモデルであるだけに「存じ」の方も多いかも。皇太子の御誕生、天照大神の3女神をまつる宗像大社がある福岡県に生まれ神戸高商(現神戸大)に学んだ強い意識や大家族主義の原点。創業以来資金繰りや様々な制約の中で石油調達の苦心した事業の軌跡や、投機的な資本家への反感が自主独立を貫く経営につながっている。私は1991年に取締役を経て部長に就任。出光の財布を預かることになったが、ほどなくして自社の経営理念に向き合うこととなった。

#### パネルディスカッション1

### 会社を継がせる覚悟、いかに決断したか

#### 対話で進める計画的な承継のススメ



株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



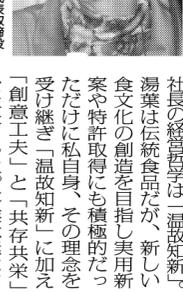
株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏

とになる。国内の政治、経済情勢が激変し個人商店的な経営の仕組みの限界が露呈。過小資本の解消は喫緊の課題であり財務基盤強化には株式上市が不可欠との結論に行き着いたが、上場は、創業以来資本金は0を理想とした当社において経営理念の根幹に係る問題であった。しかし上場の意義をあらためて考えてみると、それは出光の経営理念そのものであった。雇用を守り顧客や取引先の期待に応え、必要な設備投資を行い事業が継続できる適正な利益を得て、地域や社会・国家へ貢献できるような経営を続ける。まさに当社が創業来、実践してきたことである。上場しても理念は何ら変わらない(出光貯蓄会(株)時)の理解を得て2006年に上場を果たした。

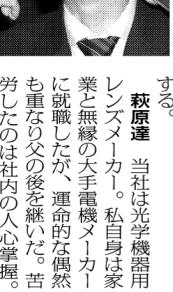
#### パネルディスカッション2

### 経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション

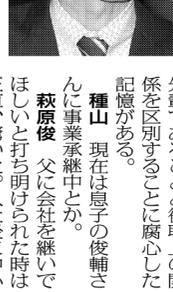
#### 企業価値を高め、つなぐ試み



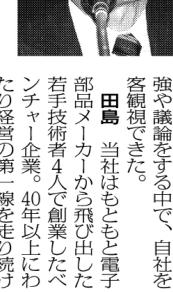
株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏



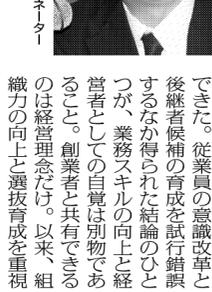
三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏

知的資産経営の輪、全国に波及を。経済産業省 経済政策局 知的財産室 課長 村山 達也氏

事業承継税制の見直しは実施される。中小企業の後継者が現経営者から非上場株式を承継する際の相続税や贈与税の負担を軽減する特別措置だが、現経営者の親族に限られていた後継者の範囲を親族以外にも広げるほか、雇用維持の要件も緩和し「5年間の平均で8割以上で評価する。これらは2015年1月以降の相続・贈与から対象となる。ほかにも要件を満たせば納税猶予が打ち切られた際の利子税負担を軽減する措置も講じられる。計画的な事業承継につなげて頂きたい。

税制の緩和を計画的な承継につなげて

中小企業庁 事業推進部長 財政部長 川越 敦史氏

#### パネルディスカッション3

### 経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション

#### 企業価値を高め、つなぐ試み



株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



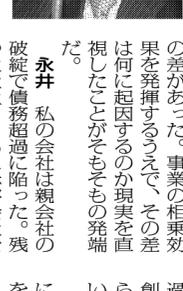
株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏

経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。

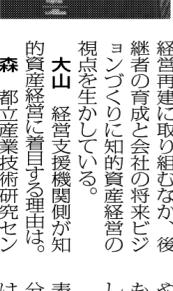
#### パネルディスカッション4

### 経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション

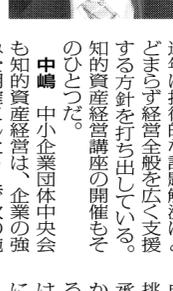
#### 企業価値を高め、つなぐ試み



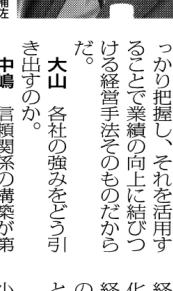
株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏



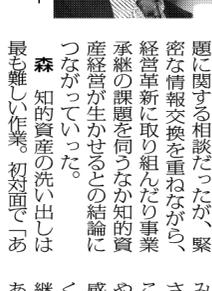
三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



三井光学株式会社 代表取締役 秋原 昌基氏



株式会社出光興産 取締役 山手 和生氏

経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。

種山 事業承継にどう取り組んできたのか。八木 当社「比較的本舗ゆば」は1940年の創業以来、湯葉づくり一筋。2代目社長だった夫の急逝で社長に就任し、現在は長男への事業承継準備を進めている。前社長は経営の「温故知新」が、湯葉は伝統食品だが、新しい食文化の創造を目指し美用新案や特許取得にも積極的だった。ただに自身、その理念を受け継ぎ「温故知新」に加え「創意工夫」と「共存共栄」を社是とした。事業承継はまさに「接ぎ木」であると実感する。

秋原 現在は長男への事業承継にどう取り組んできたのか。八木 経営者や後継者の関係が変わる中、円滑な事業承継を実現する力は、八木 自身の後継をどう育てていくかに尽きる。

秋原 会社を託すうえで以心伝心は無責任。思い切った覚悟を伝える努力も同時に必要だ。私には親戚の場合は、非日常の場を求め、セブ島でダイビングを楽しむながら胸の内を明かした。

秋原 会社を託すうえで以心伝心は無責任。思い切った覚悟を伝える努力も同時に必要だ。私には親戚の場合は、非日常の場を求め、セブ島でダイビングを楽しむながら胸の内を明かした。

秋原 会社を託すうえで以心伝心は無責任。思い切った覚悟を伝える努力も同時に必要だ。私には親戚の場合は、非日常の場を求め、セブ島でダイビングを楽しむながら胸の内を明かした。

経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。

経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。

経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。経営の見える化で進む社内外のコミュニケーション。企業価値を高め、つなぐ試み。