



—— 2019年詞会講演会 ——

『一代一創業と事業承継』

【報告者】 チロルチョコ(株)／取締役会長 松尾 利彦氏

会社設立までの道程

創業は1903年、明治時代に遡ります。私の祖父が始めた町の小さな菓子屋が始りですが、1919年に松尾製菓(株)を設立。その祖父から事業を引き継いだ2代目の父が手がけたチョコレートの製造が大きな転換期になります。チョコレート製造には多額の設備投資が必要ですが、それに果敢に挑戦して「チロルチョコ」というヒット商品を生み出しました。これがなければ、わが社は会社として存続していなかったと思います。

次の節目は、オイルショックです。物価がどんどん上がっていく中で、1個30円だった「チロルチョコ」を世の中の流れと真逆の低価格戦略に打って出て、もう一度10円に戻しました。ただし、大きさは従来の3分の1にしたのですが、全て父の決断でした。

私が入社したのはその頃ですが、丁度コンビニがオープンし始めたときで、おそらく駄菓子屋が姿を消していくのではないかと直感し、駄菓子屋からコンビニにシフトする経営体制に取り組みました。これも非常に大きな変化でした。たぶん駄菓子屋さん相手だと、会社は消滅していたらと思うと思います。

2004年にチロルチョコ(株)を設立し、福岡の田舎から東京に出て行き、社員と一緒に営業活動を始めたのですが、お陰様で今日に至って何とか全国に「チロルチョコ」の名前を広めることができました。

今は、2020年頃にベトナムに工場建設予定で取り組んでいます。このように、社会の変化をとらえて、会社を変えていく積み重ねが、企業を存続させると、私は強く感じています。

事業承継について

事業承継で問題になるのは、親族や息子を後継者として事業承継させたいという、させる側の倫理について私の考えを少し述べさせてもらいます。

まず、現在も将来も赤字が続くような会社であれば、子どもに継がせるのはやめたほうがいいと思います。それからももちろん本人が継ぐ気がないのに、無理をさせては駄目です。決していい結果は出ません。ですから、事業承継の場合は、親孝行ではなく子孝行です。ただ逆の場合は別です。黒字で将来性があり、本人に継ぐ気があればぜひやっていただきたいと思います。

事業承継に大切なもの

企業は「ヒト」・「モノ」・「カネ」といいますが、事業承継の場合の「ヒト」は後継者の能力と資質。「モノ」は会社の業績。「カネ」は借金がなく、余力があること。それらが事業承継には必然的に絡んでくるので、そういうものについて私ができるように考えたいとお話します。

まず「ヒト」は後継者としての能力です。1目番は経理がわかること。これは必須です。基本中の基本ですから、経理のわかる

後継者に育ててください。2番目は頭がいいこと。人柄がよくて人気があっても、頭の悪い人は経営者に向かないと思います。多少クールでも頭のいい人になってもらわないと社員が迷惑します。

成功している経営者は間違いなく頭がいいので、そのところ

はよく見極めて判断してほしいと思います。

3番目はポジティブなこと。失敗の

原因をよくよくよしないことです。悲観的になりがちな人は

経営者には向いていません。心配事は一晩眠れば大抵のことは気分転換できることが

大切です。4番目はケチ・せっかち・小心であることです。ケチでせっかちで小心な

人のほうが間違いなく経営者に向いていません。

次は「モノ」ですが、あなたの会社が今の時代と合ってるかどうか。もし合っていないければどういうふうに合うようにするか。それを考えるのが経営者です。企業は変革の積み重ねですから、それをしっかりと見極め、考えなければなりません。

最後は「カネ」です。これは当然、後継者になる人に株の売買が発生します。個人財産は私の専門外ですが、株を売買するときが一番困るのは自社株です。安心して経営できるような株は承継すべきです。本人に株主の問題で苦労させてはいけません。私



の場合は、先

代から承継したときに、悩んだことがあったので、専門の税理士を見つけておくことをおすすめします。自社株等に対してスペシャリストの税理士を相談相手として見つけておいてほしいと思います。

私も、20数年前にそういう税理士と出会って大いに助けられました。出会うは事業承継セミナーに参加したときですが、本当に助かりました。例えば、こういう問題はどのようにして解決した事例がありますとか、経験豊富なのでどんな事柄にも対処できるわけです。経験のない税理士は、結局は法律上の対応しかできないので、いろんな機会での自分のよきアドバイザーを発見

して、片腕としてお付き合いすることをおすすめします。ちなみに私の場合は、ほぼ自社の承継を終わって、経理的な問題も負担もなく処理することができました。

後継者の入社後の育て方

あくまでも私の考え方と実践したことですが、息子が入社するとまず最初に、自分の後継者であることを全社員に知らせました。そのときに気を付けたのは、後継者にするかもしれないという言い方は絶対にしてはいけないことです。次に経理を学ばせました。どこからどういうお金が入って、どういう使われ方をして出ていくのか。まずお金の流れを1年かけて学ばせました。当然、その過程で簿記の知識を学ばせ、企業のE・S・P・M・C・Sを理解させました。その後、残った3部門の長に就かせました。例えば、販売部の部長にいきなり就かせるわけです。



もちろん何もわからないのですが、わからないなりにどこにどんな人間がいて、どんな能力があるか理解できますし、問題点や事案、どんな判断が自分に求められているかを自ずと会得します。同様のことを開発部や製造部の長として1年間ずつ就かせ、会社の仕組みが粗方わかった上でいきなり社長に就任させました。

もちろん、息子が入社すると同時に内部、外部問わずに私が間もなく退任することを言ってきたので、周囲はそれなりに受け止め、混乱はありませんでした。ですから、地慣らしは必要です。

後継者に求められるもの

後継者に求められるものは、ビジョンを持つ一代一創業です。企業の目的は、社員の雇用と社会に有益な情報またはモノを提供することです。それによって社会が豊かになります。

ただし、社会は当然変化していますから、求められるものは変わってきます。それに企業として対応することによって、有益なモノやサービスが提供できるわけです。そしてそのご褒美として、売上や利益があります。そういう考え方を私はやってきました。

私どもの企業理念は、「社会の一隅を照らす」ですが、これはひとりの人間、ひとりの組織だけでは、社会の片隅しか照らすことはできませんが、それが百や万集まれば社会全体が明るく輝きます。その中の一つの明かりになることであり、社は、「食べや

すいお菓子で世の中を明るく」ですが、これは時代と共に変わってきています。父がつくった社は「明るい職場 よりよい品をより安く」でした。これはものが溢れる前の時代です。さらにその前の祖父のときは、「お菓子づくりを通じて国民に貢献する」でした。このように新しい経営者、新しい思想のもとで時代と共に変化するものだと思います。

最後に

父がチョコレートをつくったときは、昔ながらの砂糖菓子からチョコレートという新しいものに変えたわけですが、私は売る場所を変えました。それまでは駄菓子屋がお得意様でしたが、私は場所をコンビニに変えました。では息子はどうするのか。事業承継の際、その点について息子と話し合ったのですが、彼のとりあえずの答えは、「ベトナムに工場をつくる」でした。これは、売る国を変えることです。

時代と共にどう変えていくか。どう対応して時代の変化に合わせていくか。これは経営者の最も大切な仕事だと思います。

経営者にはいろんな仕事がありますが、その中で一番大切なことは会社を変えることです。これは経営者にしかできませんし、経営者だけができる仕事ですから、最優先していただきたい大切な仕事だと思っています。一代一創業の精神の承継がなければ、新しい経営者にバトンタッチしたことになるかと肝に銘じています。

PHOTO DIARY



懇親会のもようをスナップショット!



懇親会開会の挨拶
香川同友会
代表理事/明石 光喜氏



来賓の挨拶
香川県
副知事/西原 義一氏



来賓の挨拶
高松市
市長/大西 秀人氏



乾杯の挨拶
株式会社百十四銀行
取締役常務執行役員/豊嶋 正和氏



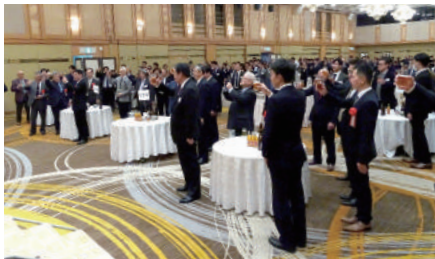
懇親会閉会の挨拶
香川同友会
副代表理事/黒川 保氏

ご臨席いただいた来賓の皆様



四国財務局/理財部長
香川県/副知事
高松市/市長
東かがわ市/地域創世課主幹
株式会社百十四銀行/取締役常務執行役員
株式会社香川銀行/取締役本店営業部長兼
兵庫町支店長兼本店営業部宮脇町出張所長
高松信用金庫/常務理事
観音寺信用金庫/専務理事
独立行政法人中小企業基盤整備機構/四国本部
企画調整部長

岩下 生知 様
西原 義一 様
大西 秀人 様
元綱 一広 様
豊嶋 正和 様
長町 亘洋 様
大橋 和夫 様
山本 重明 様
山添 望 様



乾杯



歓談



中讃第1支部・中讃第2支部・三豊支部合同例会PR

～各委員会委員長の今年の抱負とPR～



総務財務委員長
松川 博文氏



組織委員長
木村 裕士氏



広報・情報化委員長
渡辺 功一郎氏



政策委員長
本木 康仁氏



経営労働委員長(代理)
松野 誠之氏



社員教育委員長
田部 智章氏



共同求人委員長
三宅 慎二氏



障がい者問題委員長
福田 秀樹氏



女性委員長
中西 利枝氏



異業種交流委員長
井上 篤氏



国際交流委員長
森崎 博之氏



環境委員長
小林 耕司氏



青年部委員長
亀山 大輔氏



経営相談室長(代理)
和泉 潤氏