亀岡大郎のトップ対談

経済評論家 **亀岡大郎氏**

■プロフィール
★大正15年京城生まれ。新大阪新聞経済部長を経て経済評論家となる。文芸春秋、サンデー毎日など一流誌で、経済・財界問題を中心に、精力的な活動を続ける一方で「自動車戦争」「ゲリラ商法」「IBMの人事管理」などベストセラー多数。

地元の中小企業の後継者不足が社会問題化したことを受けて、経済産業省が「事業承継5カ年計画」を発表したのは今年7月の話。実はその数年前から事業承継に問題意識を持ち、「目に見えない資産を承継するアドバイスをしよう」という新しい取り組みを始めている会社がある。それが今回登場する事業承継センター（東京都港区）だ。元・出版社取締役という異色の経歴を持つ内藤博社長に、業界の問題点や取り組み内容などを話してもらった。

事業承継センター（東京都港区）
内藤博社長（65）

プロフィール

1952年5月23日生まれ。神奈川県横浜市出身。法政大学経済学部を卒業後、75年にモーターマガジン社に就職。二輪営業部、広告部長、取締役を経て、2002年に経営コンサルタントとして独立した。11年、事業承継センターを創業。15年には（一社）事業承継協会を創設し、代表理事に就いた。学生時代からバイクをこよなく愛し、オートバイは「旅の相棒であり馬に匹敵するもの」だという。65歳の今でも趣味のツーリングを楽しむ。

事業承継の新しい仕組みを全国に普及

実は難しい後継ぎ教育
経営理念、人脈も継承

内藤　事業承継センターという会社を6年前に立ち上げ、業種問わず事業承継のお手伝いをしています。

亀岡　事業承継のお手伝いとは、主に「後継者探し」ですか。

内藤　探すのではなく、つくるほうです。経営を引き継ぐ息子さんや社員さんをお預かりして、実務を通して次世代の経営を担うための教育をします。

亀岡　「後継者を育ててくれ！」なんて経営者はそんなにいますか。

内藤　実は多いんです。後継者塾という講座を主催していまして、6年間で350人の卒業生を輩出しました。例えば、町工場の社長が来られて、「うちの職人は現場は出来るようになったけど、経営が……」と相談をされることがあります。

亀岡　そうですか。組織をつくれるようになれば、後継者なんていくらでもできるように思えてなりません。

内藤　本来なら社長が自分でやるべきですよね。しかし、社長の中には教育をしたことがなく、わからない人もいます。昔は一族でつなぐことが圧倒的に多かったのですが、平成になってから、親族以外の長く勤めた社員に会社を渡す数が逆転した背景も関係していると思います。若者の大学進学率が上がり、経営者の息子も職業選択の幅が広がったのでしょう。

亀岡　亀岡大郎取材班グループでは、次々と新しい業界紙を立ち上げては、やる気のある社員を社長に抜擢しています。どうやって抜擢するかというと、権力闘争で決めています。取材がうまい、営業ができる、などの実績をあげさせます。そういう人材をうちはつくっています。

内藤　磨き合う相手がいないと駄目ですね。私たちも塾をやるときに、受講各社のナンバーツーを集めて、互いにぶつかり合って成長させる仕組みをとっています。自分の至らない点を勉強することができますよね。教師が一方的に「この本を読め」とか、「本田宗一郎の語録を覚えろ」と命じても、それは単に机の上の話です。亀岡先生がおっしゃるように、実務の中で人間同士がぶつかり合うのが一番効果的だと思います。

後継者塾で後継ぎ候補を育成
6年で350人の卒業生を輩出

◀社員の育て方について議論

そのものを立ち上げたのは、親が経営していた食用油小売店が事業承継に失敗して廃業してしまった経験があり、事業承継については人よりも関心が高かったからです。

亀岡　これからどう会社を大きくしていきますか。

内藤　行政と連携して、事業承継がうまく促せる仕組みをつくっていきます。後継者塾で後継者を教育するほか、事業承継のアドバイスができる専門資格「事業承継士」もつくっています。

亀岡　新しい分野の資格ですね。その点は後継者塾の卒業生にとって頭の痛い問題ですから、行政と組めることは信頼を得られる点で大きいかもしれません。

内藤　事業承継のワンストップ支援機関として、信頼をさらに厚くしていきます。また一昨年には、一般社団法人事業承継協会を設立しており、最近は上場企業のコスモスイニシアが賛助会員として加わっています。設立して間もない協会に、こうした上場企業が参加してくれることはありがたいことです。

亀岡　外から不動産業界を見て相談に乗り講演ができる専門家をどんどん輩出していきます。東京都、横浜市、品川区、調布市など多数の行政から事業承継支援を依頼されています。信用金庫を中心に7社の金融機関と業務提携しています。

亀岡　事業承継は経営者にとって頭の痛い問題ですから、行政と組めることは信頼を得られる点で大きいかもしれません。

内藤　事業承継のワンストップ支援機関として、信頼をさらに厚くしていきます。また一昨年には、一般社団法人事業承継協会を設立しており、最近は上場企業のコスモスイニシアが賛助会員として加わっています。設立して間もない協会に、こうした上場企業が参加してくれることはありがたいことです。

亀岡　外から不動産業界を見て保険の問題も複雑になります。

内藤　とりわけ不動産を所有する賃貸業にとっては、どのように税金対策を行って、次の世代に資産を減らさないで渡すことができるか、それが頭の痛い問題ですね。こうした資産税対策もベテラン事業承継士の相談対応で解決できる仕組みを全国に用意することが、私に課せられた使命と思っております。

オートバイ雑誌で27年
紙媒体全盛時代を過ごす

亀岡　内藤社長はもともと何をやってこられたのですか。

内藤　モーターマガジン社という出版社にいました。27年在籍して、広告部長、取締役を経験しました。

亀岡　モーターマガジン社は、ゴルフダイジェスト社と同系列の出版社ですよね。そこで長らく「財界カントリー倶楽部」の連載を任されていて、当時編集長の片桐達治さんと親しくしていました。同じ京城生まれであり、小学校の同級生でもありました。

内藤　片桐さんは、僕らが入社した昭和50年ごろには現役を退いていました。こっちの世界では本当にカリスマでした。まだ日本のゴルフが一般化されていないころでした。

亀岡　私の連載当時、ゴルフダイジェストは相当もうけていたはずです。

内藤　そうですね。当時僕らがやっていた『月刊オートバイ』という本があるのですが、「金を印刷するくらいもうかる」とオーナーが言っていましたね。一誌一号の売り上げが2億円を超えていました。まさしくバイクブームと高度経済成長がバブルを形成する時代でした。

亀岡　ブームに乗ると面白いことになりますよね。

内藤　実は今、この事業承継がブームなんですよ。地元の中小企業の担い手が圧倒的に不足しているのです。今年7月から、国が予算を組み経産省は「中小企業の事業承継に関する　集中実施期間について（事業承継5カ年計画）」という事業を始めています。

亀岡　応援しています。

内藤　本日はありがとうございました。

会社概要

所在地：東京都港区芝公園3―5―8　機械振興会館518
代　表：内藤博社長
設　立：2011年12月
資本金：1000万円
事業内容：法人・個人の事業承継コンサルティング、後継者の教育等

青色申告の多い不動産業
引き継ぐなら法人化推奨

亀岡　他にどんなことをやっていますか。

内藤　目に見えない資産の承継です。事業承継にたどりつくまでの「プレ事業承継」と、承継が済んだ後も経営指導をする「ポスト事業承継」の二つを得意としています。資産整理など数字が絡むことは税理士に依頼します。事業承継をワンストップで請け負えることが強みです。

亀岡　目に見えない資産とは、例えば「毎日大きな声で挨拶する」など、会社が大事にしている理念や習慣のことですね。

内藤　おっしゃる通りです。それ以外にも、会社の信用や取引先との人脈などが該当します。目に見えない資産こそ、事業を支える強みとなっています。

亀岡　どのようなきっかけがあって、「後継者の教育」という課題に気が付いたんですか。

内藤　独立する前に東京商工会議所の経営相談室で中小企業診断士として在籍していたのですが、当時の顧問先に「うちの倅をなんとかしてくれよ」と頼まれたのが始まりです。普段は税務面や法制面の対策のみでは不十分で、それらを補う事業承継の専門知識が必要です。30時間の講義を終えたあと、試験に合格すれば資格を取れます。

亀岡　その専門家は、今は何人いますか。

内藤　全国で約250人です。これからもっと増やし、現場でのものを立ち上げたときに、受講各社のナンバーツーを集めて、互いにぶつかり合って成長させる仕組みをとっています。自分の至らない点を勉強することができますよね。教師が一方的に「この本を読め」とか、「本田宗一郎の語録を覚えろ」と命じても、それは単に机の上の話です。亀岡先生がおっしゃるように、実務の中で人間同士がぶつかり合うのが一番効果的だと思います。

亀岡　これからどう会社を大きくしていきますか。

内藤　行政と連携して、事業承継がうまく促せる仕組みをつくっていきます。後継者塾で後継者を教育するほか、事業承継のアドバイスができる専門資格「事業承継士」もつくっています。

亀岡　新しい分野の資格ですね。その点は後継者塾の卒業生にとって頭の痛い問題ですから、行政と組めることは信頼を得られる点で大きいかもしれません。

内藤　事業承継のワンストップ支援機関として、信頼をさらに厚くしていきます。また一昨年には、一般社団法人事業承継協会を設立しており、最近は上場企業のコスモスイニシアが賛助会員として加わっています。設立して間もない協会に、こうした上場企業が参加してくれることはありがたいことです。

亀岡　外から不動産業界を見て思うことはありますか。

内藤　不動産賃貸業は、青色申告の個人が多すぎますね。本気で次の世代に残していこうと考えるのなら、きちんと法人にするべきだと思います。小さいところだと、一族だけでやっているところが大半で、奥さんや親戚が中途半端に会社に入ってくると、社員なのかパートなのかわかりづらいです。

亀岡　個人と法人がごちゃごちゃになっているのですね。社会保険の問題も複雑になります。

内藤　とりわけ不動産を所有する賃貸業にとっては、どのように税金対策を行って、次の世代に資産を減らさないで渡すことができるか、それが頭の痛い問題ですね。こうした資産税対策もベテラン事業承継士の相談対応で解決できる仕組みを全国に用意することが、私に課せられた使命と思っております。

オートバイ雑誌で27年
紙媒体全盛時代を過ごす

亀岡　内藤社長はもともと何をやってこられたのですか。

内藤　モーターマガジン社という出版社にいました。27年在籍して、広告部長、取締役を経験しました。

亀岡　モーターマガジン社は、ゴルフダイジェスト社と同系列の出版社ですよね。そこで長らく「財界カントリー倶楽部」の連載を任されていて、当時編集長の片桐達治さんと親しくしていました。同じ京城生まれであり、小学校の同級生でもありました。

内藤　片桐さんは、僕らが入社した昭和50年ごろには現役を退いていました。こっちの世界では本当にカリスマでした。まだ日本のゴルフが一般化されていないころでした。

亀岡　私の連載当時、ゴルフダイジェストは相当もうけていたはずです。

内藤　そうですね。当時僕らがやっていた『月刊オートバイ』という本があるのですが、「金を印刷するくらいもうかる」とオーナーが言っていましたね。一誌一号の売り上げが2億円を超えていました。まさしくバイクブームと高度経済成長がバブルを形成する時代でした。

亀岡　ブームに乗ると面白いことになりますよね。

内藤　実は今、この事業承継がブームなんですよ。地元の中小企業の担い手が圧倒的に不足しているのです。今年7月から、国が予算を組み経産省は「中小企業の事業承継に関する　集中実施期間について（事業承継5カ年計画）」という事業を始めています。

亀岡　応援しています。

内藤　本日はありがとうございました。