

特集

だから税理士が必要なんだ!!

PART II

「勇気ある経営を支えた プロフェッショナル」

近藤宣之

(株)日本レーザー代表取締役社長

インタビュー 求められる税理士像

[Profile]

近藤宣之（こんどう・のぶゆき）

1944年東京生まれ。68年慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子㈱入社。72～83年日本電子連合労働組合執行委員長。その後、84年米国法人副支配人、89年取締役米国法人支配人、93年取締役営業副担当などを経て、94年(㈱)日本レーザー代表取締役社長に就任。95年日本電子の取締役を退任。2007年JLCホールディングス(㈱)設立と同時に、日本電子本社より独立。日本レーザー輸入振興協会(JIAL)会長。11年第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業庁長官賞受賞。12年「平成23年度新宿区優良企業表彰経営大賞（新宿区長賞）」受賞。

近著に、『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』（あさ出版）がある。

2011年5月に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞・中小企業長官賞に輝き、2012年10月に東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」大賞を受賞した(株)日本レーザー。1994年から当時親会社だった日本電子から出向して代表取締役社長を務め、会社の再建、黒字化を達成したのが近藤宣之社長だ。社長が断行した経営改革の中でも特に注目すべきなのが、親会社から独立を果たした2007年のMEBOだ。なぜ、MEBOだったのか、そしてどんな仕組みを考えたのか、またその際にアドバイスした税理士の役割は何だったのか、日本レーザーの財務戦略と併せてお聴きした。

【近藤社長・日本レーザーの歩み】

1968年	レーザーの輸入販売商社として設立
1971年	日本電子株式会社の100%出資子会社へ
1972～83年	日本電子労働組合執行委員長
1984年	日本電子アメリカ法人副支配人 (ニュージャージー支社再建) (ボストン支社再建)
1989年	(日本電子) 取締役米国支配人
1993年1月	取締役 営業副担当
1994年5月	日本レーザー代表取締役社長就任 (商権持ち出し事件)
1995年6月	日本電子取締役退任
1995年7月	本社を新宿区西早稲田に移転
1996年	3月期決算で累積赤字の解消、再建を果たす
2007年6月	JLCホールディングス株式会社を設立 (JLCHD株主構成：日本電子14.9%、役員持株会53.1%、社員持株会32.0%)
2007年7月	JLCホールディングス株式会社の100%子会社化

○ 世界でも例がないビジネスモデル

MBOではなくM「E」BO

会社の独立の際によく活用される手法がMBOです。MBOとは、経営者だけが、上場廃止するために株式を買い集める手法です。当然なるべく安くオファーし、一部の役員が私物化していくわけですから、株式の希薄化も避けられずあまり評判もよくありません。MBOにはそういった問題を感じていたので、独立するのであれば、従業員も巻き込んだMEBOにしようと考えたわけです。

ファンドの排除

MEBOの中にもいろいろな種類がありますが、当社のような形のMEBOは日本で全く例がない。そして世界に1社しかないビジネスモデルなんです。それはなぜか。

まずMEBOで会社を買うためには何億円とかかります。当然、社員の出資金だけでは買えません。

そうすると、ファンドや銀行借入金でまかなうことになります。しかし、ファンドが入ってくると、独立して会社が成長した時に、ファンドは、別の会社に株式を売るか、株式を公開してキャピタル・ゲインを得るか、そういう方向性でリターンを得ようとしています。このエグジット戦略でわれわれと利害が対立するわけです。

なぜなら、市場を見て動くファンドと、われわれのように社員・お客様、人を見て経営すると言うのでは経営の考え方方が根本

的に違うんですね。

私はお客様とか社員とか人を見て経営をしたかった。そのためにMEBOで、しかもファンドを一銭もいれないということにしたわけですね。

全社員出資型

もう1つは、MEBOをやる場合に、役員はだいたい全員出資するんですが、社員については、一部の社員が出資するのが普通で、全員が出資することはほとんどありません。

当社の場合には役員と正社員とそれから嘱託の再雇用社員、すべての社員が出資しているんです。

当社は60歳定年制です。60過ぎて他社を辞めた人を当社で再雇用するケース、社内で退職金払った後再雇用するケース、これが嘱託の再雇用社員です。ただ、現在は就業規則を改定して70歳まで、雇用延長しています。

新入社員参加型

さらに特筆すべきなのは、MEBO実施翌年以降に入社した社員も株主になれる制度にした点です。2007年のMEBO実施時には、役員持株会53.1%・社員持株会32.0%に加えて、旧親会社の日本電子が、連結対象にならない範囲の14.9%を保有していました。しかしそこにとどまらず、2008年以降に入社した全員が第2従業員持株会に出資するような仕組みをつくりました。

この3つの仕組みが揃っている会社はまずないと思います。ファミリービジネスで5人10人というケースであれば全員株主ということもあり得ますけど、当社のように

歴史45年・売上30億超で、従業員派遣パート嘱託技術顧問含めると約60名、常勤だけでも50名といった規模の会社でこの仕組みをつくっているところは世界でも1社しかないのではないかでしょうか。

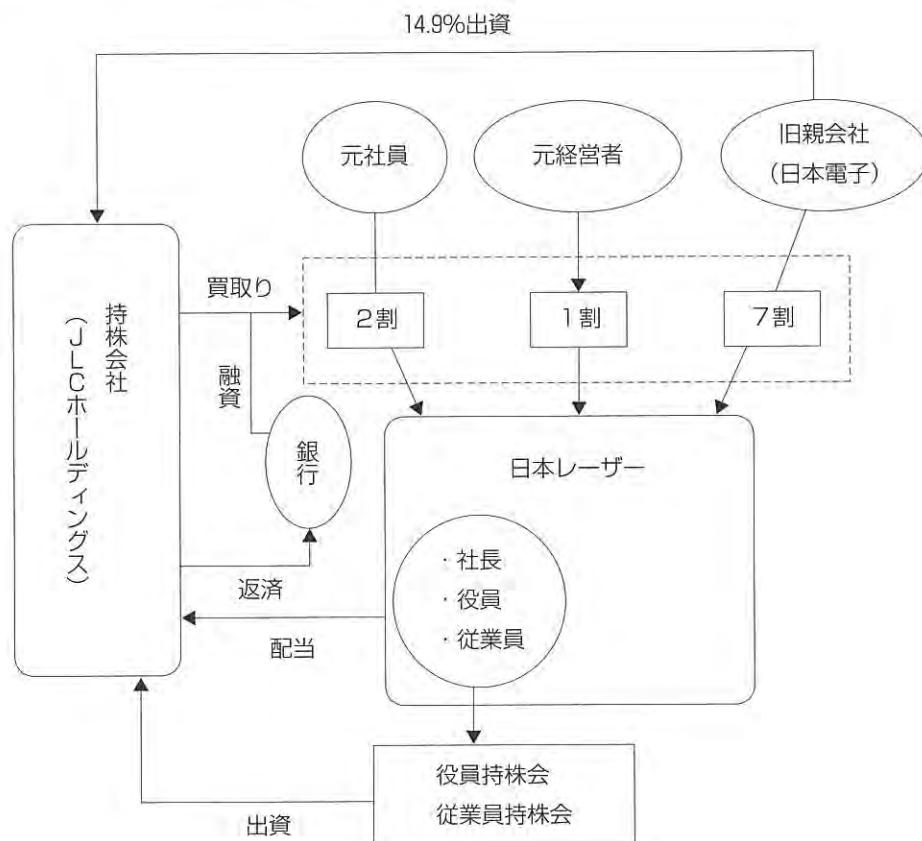
○ MEBO成功への道のり

1994年に私が社長になったとき、私の前に日本電子から出向していた社長と主力銀行出身の会長があわせて10%ほど株を保有し、それ以外の古参の社員が20%ぐらい保有しているという状況でした。あの70%

を保有するのは親会社の日本電子です。

当時はものすごい債務超過で、会社の再建が急務でした。債務超過の株ですから、本当はただでもいいようなところを、私は額面でその社長・会長から買い取りました。日本電子にただで譲渡すれば名義変更だけで済んだんですけど、個人株主もいるわけだから会社の再建にあたる社長が株を持たないというのは真剣味が薄れてしまう。あえて価値のない株を額面どおりで買い取って、300万出したんです。再建に失敗すればどぶに捨てるようなものですよね。そういうしたリスクは覚悟していました。

【日本レーザー MEBOイメージ図】



持株会社の設立とプロフェッショナルの知恵

そして、日本電子7割、私1割、社員2割という形でMEBOを実行しようということになったんです。ただ、最初にお話したとおり、私や役員が買い取ったらMBOになり、社員が出資できない。

当時、独立について銀行の支店長と相談していてもなかなか名案がないんですね、IPOかMBOかM&Aか…と。M&Aだと日本電子に変わって別のオーナーが来るだけだから意味がない。IPOだと市場を見ないといけないからこれもダメだ。残ったのはMBOだけど、これも具合が悪い…。すると、MEBOがある。でも、どうしたらいいだろうと。

そういうときにちょうど2006年の最後の仕事納めの日に支店長が同行の行員で本部の税理士の方を連れてきたんです。

僕はまず実現したいことやコンセプトを伝えました。すると、新しいスキームのアイディアが出てきたんです。それが持株会社、特定目的会社でやるという方法でした。

ちなみに、非上場株式の配当所得は、源泉徴収で20%カットされます。しかし、親子関係だと課税されません。いわゆる益金不算入です。税務的な観点からも持株会社のスキームは非常に有効なんですね。

持株会社の設立については、私が自分でつくってしまうのが早いということで資本金3,000万で登記したんですが、同時並行で、社員から出資の希望をとったら、なんと株の4倍も希望がありました。そこで、出資金合計5,000万の会社にして再登記したんですが、それでも株の2.4倍でした。

買取価格の算定で「商売」を語る

最大の問題は、株式をいくらで買い取るかでした。

親会社の日本電子で高額の手数料をかけてデューデリをやった結果、簿価純資産3億円で資本金が3,000万円ですから、15倍から20倍の企業価値があると算定されました。これではとても買い取れない…。

そこである税理士・公認会計士の方に、3倍から6倍の企業価値であるとお墨付きのレポートつくれてももらいたいと依頼したんです。しかし、簿価純資産でどうみたって10倍以上になるんですよ、本社の財務本部長には「近藤さん、とんでもない。簿価純資産よりも安いDCF（ディスカウント・キャッシュ・フロー）なんてあるか」と言われましたよ。ふつうDCF法で算定すれば増えますから。

そこで、どういう理屈で3倍6倍と証明することができますかと聞かれたので、過去の例を全部話したんです。

例えば、カリフォルニアにコヒレント社という世界最大のレーザーメーカーがあります。日本レーザー設立時から日本の総代理店をしていました。しかし、7年ぐらい経ったところで、一片の紙の通知でもって、もうお宅との関係は終結すると契約解除されてしまったわけです。

当時売上のなんと7割をコヒレント社に依存していたものですから、このままでは倒産してしまう。何とかそれに代わる商権をということで、生え抜きの当時の営業部長（その後副社長）が、新しい商権が見つかるまで日本に返ってくるなと言われてアメリカ中をさがしまわったんですが、まあ

無理ですよね。結局病気になって帰国しました。

そういう例があったから、現在のB/S上、簿価純資産がどれだけあっても、サプライヤーに契約を解除されてしまえば一瞬にしてP/Lはがたがたになるんだと説明しました。

実際、私が社長になつてすぐ、親会社から天下りで来たのがおもしろくないという幹部たちが海外のメーカーとつるんで、商権を持ち出して別会社を始めるといったことも起こった。こうしたことも話すと、簿価純資産より買取価格を下げてもおかしくないとお墨付きをくれたんです。そして、親会社日本電子と交渉した末に、6倍で妥協しようということになりました。

個人株主からの買取価格算定に配当率を使う

6倍で買い取るとすると、私の出資金300万が1,800万となり、出資していない社員から見るとちょっと公正さに欠けますよね。そこでもっと下げたいと言った。

それでまた先の銀行の税理士さんが調べてきてくれたんです。さすがプロは違う。

彼は当時の大蔵省の行政指導の中で、未上場株式の名義変更にあたって、個人株主の場合は配当期待株主に該当するから、配当率で算定してもいいというルールを見つけ出してきたんです。



配当期待株主に対する配当はだいたい10%が相場です。そこで配当率が10%であれば額面どおり（1倍）でいい。当時当社は5割の配当していたのですがその年度はたまたま3割配当でした。だから3倍でいいということになりました。

日本電子は6倍、個人株主は3倍で買い取ることに

7割の株を持っている日本電子は支配株主で、銀行借入金に対しても債務保証しているわけですね。そういうリスクは負っています。だから、個人株主とは異なりその時点の会社の企業価値に応じた形で譲渡するのが相応であると。デューデリで第三者機関が算定し、当事者間も合意した6倍で算定することになりました。

そして個人株主は3倍でいいということになったんです。でも、これはたまたま3倍だった。もし、将来当社が5割配当をす

れば、100万出資した人は500万になる。あるいは日本電子のような支配株主がなくなり、みんなが平等に保有していると、配当期待株主には該当せず、その時点での企業価値で算定することになり、5倍どころじゃなくなってしまいます。個人株主は経営上あまりにもリスク一だと気づきました。

ということで、役員や社員について個人株主としてではなく持株会を通じて出資してもらう形態を採用しました。個人株主を残しておくと、その時点での企業価値に応じた価格で買い取らなくてはいけなくなります。例えば定年まで勤めた後に遺産相続で社員の家族に相続されても会社としては困るわけです。

持株会であれば、出資金は生協と一緒にで、10万円出資したら10万円返ってくる。どんなに儲かっていても儲からなくても、同じ額です。

銀行借入金は「コーポレート保証」で

とはいえる、役員、従業員の出資金だけですべての買収資金がまかなえるはずはありません。自己資本は5,000万ですから、残りの1億5,000万は銀行から5年間の長期融資を受けました。しかし、ポイントは個人保証も不動産という担保もない中で借りたということにあります。

どうやって借りたか。そこで考えたのが「コーポレート保証」です。これは、買収する日本レーザーが自らの銀行借入金を保証するという仕組みです。まさにアメリカで流行っているレバレッジド・バイアウトですよ。日本ではこういう発想がない。中小企業はみんな社長の個人保証がいいなん

て言うけど、それは違う。バイアウトの資金を個人保証でやるのは非常にリスクが高いんです。

社員に賭ける

1億5,000万を5年で返済するとなると、毎年3,000万の返済が必要になります。ところが問題は、日本レーザーという子会社が、3,000万の配当を出すために必要な経常利益6,000万以上を上げられたケースは何回あるかっていうことだった。私が社長になってからで3回しかなかったんです。よっぽど自信があるか、賭けですよ。そのときはモチベーションが上がればできるという確信と不安の両方で苦しかった。

余談ですが、そういう決断が評価されて勇気ある経営大賞になったんですよ。

じゃあ、どうやってモチベーションを高めるか。「近藤さんの会社は社員=株主、だから社員が頑張るんですね」とよく言われます。でも話が逆なんです。だって、社員がなげなしの貯金をはたいて2.4倍も出資希望があったのはモチベーションが高かったからですよ。

僕は、MEBOをやればもっとモチベーションが上がる。そうすれば業績は伸びる。これに賭けていたんですよね。そして結果的に、5年間で完済できたんです。

○ 3月決算は経営上のリスクだ！

利益のブレが深刻に

それまでは親会社の日本電子にあわせて3月決算でした。ところが3月という決算

期は、われわれにとって最悪なんですよ。なぜかというと、われわれのお客さんというのが、大学・官公庁・国・地方自治体・主要な大企業などで全部3月期なんです。

そうすると当然、期末の予算でモノを買うから、3月に受注と納品が集中してしまうんです。結果的に売上と利益も集中します。ところが、本当に3月にモノが納入できるか、もしくは納入してから作業して検収が終わるか、というのもわからないことが多い。商品が動作しなかったりしたために、たまたま売上が4月にずれるということもありうるわけです。

しかも最大の売上利益が出るのが3月ですから、そのブレは非常に大きいわけです。例えば、3月に売上を必死に立てようとすると、決算をしめたらものすごい利益が結果的に出てしまうことだってあります。その利益は半分税金で持っていくかれてしまいます。

逆に、どうしても3月に立てないと計画達成できない時に、たまたま検収がうまく終わらずに4月にずれこんで赤字になったとしますよ。いくら4月に黒字を出すことができるとしても、3月の決算時に赤字だったら、銀行からの信用格付けは下がってしまうでしょ。

親会社がバックにある時には赤字でもそれほど大きな問題ではありません。しかし、独立した後は絶対赤字にできない。3月決算はリスクが大きすぎるんです。

決算費用や税務調査にも悪影響

もう1つの理由は税務です。3月に見かけ上一番売上が立って利益が出て決算となると、2か月後の5月に法人税を払い

ます。でも、5月に3月の売掛金はまだ入ってこないんです。そこで、利益が出すぎたために税金を納められず決算資金を銀行から借りるなんていう、バカな話がある。そういうおかしなことが起こる元凶も3月決算にあったんですよ。

税務調査でも、必ず4月の売上計上を利益逃れと指摘されることが多かった。われわれは、それは検収が上がってない、お客様の技術的な検収が終わってないと説明します。ところが、お客様によっては経理検収と技術検収を分けるお客様がいるんですよ。技術的な問題は残ってるけど3月の仕入れにしたいから、経理上検収しますなんてことをしているケースがあるんですよ。

そこで、われわれが4月に売上計上しているものについて、税務署は裏をとるためにお客様のほうに行って確認するんです。いわゆる反面調査ですね。すると3月に仕入れが立っている。これはおかしいと。そうして期ズレ認定されて追徴金を払うことになってしまうんですね。

12月に決算期変更！

そこで、独立後に、12月決算に変えたんです。今の問題が全部解決しました。

12月決算で1月からスタートすると、第1四半期1～3月に利益が集中しますよね。計上はなりゆきで3月でも4月でも問題ありません。税務調査の期ズレの問題も解決して、この4年間は来てないですよ(笑)。

第1四半期の段階で予想以上にものすごく売上が立ったとわかると、4月から社員に対して安心して昇給もできる、ボーナス

も払える、展示会もたくさんやれる!

逆に3月が通常予想されるよりも悪かったとしても、対応に時間を使えますよね。残り9か月間ありますからね。ボーナス抑制、社長の年収カット、海外出張や展示会も減らす、いくらでも経費カットできます。9か月もあれば、能力のある経営者なら赤字だけは避けられるのではないかでしょうか。

だから、この経験から中小企業の経営者にアドバイスしたいのは、一番利益が出る月を年度のスタートにするのが一番いいということです。少なくとも一番利益が立つ月を第1四半期に入れるべきなんですよ、それを最終クウォーターに入れるのは最悪です、最後にどうなるかわからないんだから。

○ 独立後の苦闘

初年度決算、4月から12月しかない!

しかし、MEBOをやった最初の2年間は地獄でした。財務的には本当に大変だった。12月決算に変更するといっても、親会社の日本電子の事情もあってMEBOの実施が2007年6月でした。すると、2007年3月期はすでに締めてしまっているため、2007年12月期は4月-12月の9か月間しかない。商売がない時期なんです。

でも、独立した初年度から赤字にするわけにはいかない。それで、なんとしても黒字にしようと。必死で、経費を削り注文をとり工夫して利益2,800万を出したんです。

2年目、非常事態体制で臨んだリーマン・ショック

2007年の夏にサブプライム問題が発覚しました。でも非常に小さな記事で一部の専門家以外問題視していなかった。弊社も2008年の3月までは絶好調だったんですよ。

ところがです、4月から受注がぱたっと落ちてるんですよね。そこで私は直感的にサブプライム問題が影響してるんじゃないかと思ったんです。世間で本格的に騒がれだしたのは、住宅供給公社の大赤字の発覚した7月になってから。

なぜ私が気づけたか。毎年アメリカにも出張で何度か行っていたんです。通信バブルの崩壊後、行くたびに郊外に変なショッピングセンターつくるわ、傾斜地に住宅作るわ、日本の経験からこれは絶対住宅バブルだと思っていたんですね。

それで社内を締めたんですね。まず社長の報酬をカットする、役員もカットする、出張手当なども大幅にカットしました。3月は決算は絶好調だったわけですから、「社員のモチベーションもあがっている時期に何でそんなことやるんですか」って反発されましたね。

でも、締めてたからこそ、9月15日にリーマン・ショックが起こっても乗り切れたんですね。大企業も中小企業も軒並み大赤字。当然弊社も、前の年に比べて、20%ぐらい受注が落ちました。

それでも当社は3,200万の利益を出したんです。親会社から独立しているわけですから、絶対に赤字が許されない。当時、ストレスで弱り目に風邪がたたって、嗅覚を失ってしまいました。治療して4年経ちま



したけど、完全には回復していないですね。あれだけ好きだったブランデーやウイスキーも匂いが変わってしまいまづくて飲めないものです。それだけ無理をしたんですね。それでも黒字にしたんです。

引き締めを継続して史上最高益、債務超過から自己資本比率50%超へ

その非常事態体制を緩めることなく2009年、2010年もやりました。2010年は大爆発して史上最高の受注、売上、ほぼ40億円の売上を達成して、3億の利益を出したんです。2011年も史上最高益と2年続けて最高益更新しました。

この経験から学べることは、変化への対応を先取りして、社員の待遇や経営のオペレーションを非常事態モードにしておけば、平時に戻ったら必ず利益が出るということですね。

想定外というのは許されません。リスクに対して備えておき、可能性に賭けて決断する。決断っていうのは、つねにそのリスクと可能性のY字路なんですね。

結果的に、2012年6月に銀行借入金をすべて完済したんですね。そして、親会社に配当する必要性もなくなったことで、事業会社日本レーザーに内部留保できる。無借金経営どころか自己資本比率も上がります。債務超過から、MEBO直前の2007年3月期に自己資本比率が17.9%になり、2012年10月の月次決算で、50%超の自己資本比率を達成したわけです。

○ これからの経営とプロフェッショナルの役割

右肩上がりを前提としない

今の時代に右肩上がりの成長のビジョンを描く必要は全然ないですよ。うちも40億を達成したけれど目標は50億。普通の企業であれば次は100億だと絵を描くでしょ。そういうことはナンセンスです。

なぜかというと地球の経済が右肩上がりで発展する前提で日本も中国も伸びてきただけで、あの中国もすでに頭打ちなんですよ。資源はみな有限です。みんなが常に右肩上がりになるなんてことはあり得ない。そうすると右肩上がりではなくて、むしろ下山の時代、下山とまでは言わなくても維持をしていく時代だと思います。

ということはわれわれにとって目的は会社を大きくすることではありません。安心して生涯雇用をすることこそが経営者の目的なのではないでしょうか。

経営理念を支えるのが専門家

当社の場合、私のいろんなアイディアを就業規則などに落とし込んでくれる社会保

険労務士がいるから、65歳までの定年再雇用制、70歳までの再々雇用制などを実現させることができました。実際70歳まで働いた社員の実績もあります。

資本政策について言えば、同じようにコンサルティング会社、税理士、公認会計士が僕のアイディアを文書化してくれるんですよ。MEBOの最初のアイディアのところは税理士・公認会計士の資格を持つ主力銀行の本部のスタッフと話をしながらスキームをつくり上げました。

だから専門家は絶対に必要です。でも重要なのは、税理士・公認会計士・社会保険労務士といった専門家を経営者が使いこなせるかどうかなんですね。

まずそもそもその理念や経営方針・経営戦略は絶対経営者がつくるなくてはいけません。その後、専門的な法令に基づいてその理念を文書化・具現化してくれるのが税理士さんなどプロフェッショナルの仕事なんですね。

このように、大手企業の子会社である中小企業でも独立することはできるのです。そして、人を大切にしつつ業績を伸ばせる「進化した日本の経営」の理念がぜひ広まってほしいと願っています。

(2012年11月6日、(株)日本レーザーにて)