
【特集】第7回
経営者インタビュー 株式会社シーウェル
西出 圭一 社長

今回は、ファッション業界でグローバルな展開を図っているファッションチェーンの卸会社である株式会社シーウェルの代表取締役 西出圭一社長に「お父さまが営んでいた事業をどのようにして引き継ぐことになったか」を中心にお話を伺いました。

◆株式会社シーウェル会社概要
所在地 : 東京都台東区元浅草 1-4-1
設立 : 2002年(創業:1982年)
URL : http://www.c-well.net/index.html
事業内容 : 装身具材料製造卸。OEMによる装身具及び販促品の製造卸。その他貿易業務。

★ 会社の特徴・西出社長の経歴

株式会社シーウェルは装身具の材料卸、主にファッション用のチェーンやパーツを取り扱っている。また、OEMによる装身具および販促品の製造卸なども扱い、海外にも拠点を持つ貿易会社でもある。

西出社長は高校卒業後アメリカの大学への留学を経験。貿易会社ということもあり、アメリカ留学は前社長である父の強い希望があったという。高校卒業してから1992年8月に渡米するまでの1年以上の間、父の経営する会社(シーウェル)でアルバイトをして過ごした。

「アルバイトとはいえ営業から雑用まで業務全般、幅広く手伝うことができた」と語る西出社長だが、これが後々の業務遂行のために大変いい経験となったという。

1年以上の準備期間を経て満を持しての留學生活だったが、留學期間中に前社長である父が突然倒れたとの連絡が入った。父はいつ亡くなくてもおかしくない状態だったという。決断を迫られた西出社長は、やむなく大学を中退し急遽帰国することにした。1995年4月のことだ。以降従業員として父の会社で社業に邁進することになった西出社長だが、その後父は入退院を繰り返し、結局営業の第一線には復帰できないまま2002年5月に他界することになってしまう。

正式に事業を引き継ぐのは、それから3カ月後の2002年8月。「社長に就任してから現在6年目、暗中模索の船出からやっと会社経営を軌道に乗せることができた」と語る西出社長だが、先代社長時代より企業規模も大きくなり、独自の路線を打ち出すことができている。

★ | _____
| 業界の現況と競合他社に負けない強みを教えてください。
| _____

アクセサリー業界はファッション業界ですので、景気に左右されやすいですね。率直に言って現況は下降気味です。また、当社は国内メーカーに卸しているのですが、中国その他アジア諸国の台頭によってメーカーの国内工場が減ってきていますので、市場も縮小してきています。現在はアクセサリー以外の業種に新たな販路を開拓しつつ頑張っている状況です。

競合他社に負けないための努力とか、他の会社との差別化など特に意識することは無いのですが、いつも気にしているのは「自分たちにできることをやろう」「お客さまに対して何ができるかを考えていこう」ということですね。この2つを実践するうえで、まず第一に気をつけているのが「スピード」です。具体的には、「納期を早める」「回答を当日中にする」などです。小さい会社ですので、小回りを利かせてお客さまに利便性をアピールしなくてははいけません。

また、当社は貿易会社でもありますので海外の会社を経由して取引することが多いのですが、海外の商品でも国内の商品と変わらないスピードで対応できるように心がけています。

もう一つは「数多くの媒体による情報発信」です。情報を発信していくことでお客様との接点を多くしていこうと考えています。広報ブログ、ホームページ、メールマガジン、それと毎週新聞を発行しています。新商品や会社の近況を伝えたり、展示会を開催したり、絶えず意識してさまざまな情報発信をしていこうと思っています。

★ | _____
| お父さまが亡くなられて、会社を引き継いだとお伺いしておりますが、
| どのように事業を引き継がれたのでしょうか？
| _____

私がシーウェルを引き継いで丸6年になります。父が亡くなったのは2002年の5月でした。私が現在のシーウェルの社長になったのがその年の8月でしたので、実際3ヵ月のタイムラグがあるわけです。

方法としては、全く別の会社を設立して父の会社から営業権を買い取る、という形をとりました。父が亡くなった時点で私は旧会社の社長に就任し、新たにその年の8月、現在の会社を設立して、旧会社の営業権を買い取ることにしたのです。

父が存命中の頃は、私自身将来の事を深く考えていませんでしたから、預金などはほとんどありませんでしたので、新たな会社設立の資本金は、相続財産をあてました。そして営業権の買取に関しては、その新会社の資本金を使いました。

新会社設立は、存命中の父の意向もありましたし、お世話になっている税理士先生のアドバイスなどもありました。

☆川村：新会社を設立して、営業権を買ったということですが、

その時に苦労したことはありますか？

父が亡くなって事業を継続しながらのことでしたので大変でしたが、会社の設立や営業権の買取といった手続は、税理士の先生のアドバイスをいろいろと頂いたので、特に問題はありませんでした。

当初不安だった事は、元々が「父の会社」であり先代社長の印象が強かったので、「お客さまが新しい会社について来てくれるのか」ということです。そしてこの不安を取り除くために相当新規開拓に力を注ぎました。

現在は、新規顧客と既存顧客との割合が7：3となっていることから、やはり事業継承時の顧客維持というのは大変なのだと思います。

もう一つ心配だったことは、「経営者としての責任の重さ」です。銀行さんとの付き合いとか、取引先とのお金のやり取りとか、社内の内装とかあらゆることがすべて社長である自分の責任でやっていかなくてはなりません。何をどうしていいのか、どうすればうまくいくのか、当初は自分でもどのように判断をすればいいのかよくわかっていませんでした。

そのため、自分の納得の行く仕事だけに絞って、事業を縮小しようと考えたのです。それまでいろいろ展開していた事業も、本来のファッションチェーンのみに特化して、集中的に展開しようと考えたことにしたのです。

父の残してくれた会社をそのままの形で引き継いでも父と全く同じようにすることは無理ですから、自分らしい会社経営の感触をつかむことから始めようとしたのです。そして感触をつかんでから徐々に企業規模を広げていけばいいと考えたわけです。

☆川村：頼りになったアドバイスで印象に残っていることはありますか？

母や取引先の社長などいろいろな方からたくさんのアドバイスを頂き

ましたが、一番頼りになったアドバイスはやはり顧問税理士の先生からのものです。

それは「使えるものは最大限に利用しよう」というものでした。

事業を引き継いだといっても別の会社を設立するわけですから、経営に関してもどの程度独自色を出そうかと考えていました。そんな私に対し、先生は「会社経営はそんなに甘いものではない」というのです。つまり、全く別の会社とはいえ、全くゼロから経営を始めるのではなく、父の築き上げたものは資産として利用できるものは利用すべきだということです。この「利用する」という言葉でかなり楽になったような気がしています。

父の残してくれたベースを活用しつつ、自分なりの経営をできるようになればいいと思えるようになったとき、とても楽になれましたね。結局会社名も父の会社と同じ「シーウェル」にしました。仕事を進める中で、父のやってきたことの大変さを知るたびにこのときの一言の有難さを実感しますね。

☆川村：今年の10月から施行される「経営承継円滑化法」、来年度予定されている「納税猶予制度」というものがあります。これら制度が、6年前のお父さまが亡くなった時にあったら、活用できたと思いますか？

事業承継について法律的な整備が進んでいることは聞いています。私が承継した6年前から比べても随分やりやすくなっているようです。実際、今回施行される「経営承継円滑化法」についても、私が事業承継した当時に施行されていれば、選択肢の一つとして検討したと思います。

しかし、やはり私は実際に行った事業承継方法を取っていたと思います。大きな理由としては、会社の規模があります。5年間で雇用8割維持が前提の納税猶予措置では、例えば社員4名の中小企業では一人欠けるだけでも維持できません。弊社のような従業員が少ない企業では、

雇用の維持より会社をどのように続けていくかのほうに目がいきます。確かに雇いを維持し続ければ相続税を免除されるというのはありがたい制度ですが、まずは会社が存続できないと雇用の維持もできるものではありません。

私が思う事は、事業承継をしたら前社長時代の経営方針にしばらく自分のカラーや力量にあった会社のサイズにすることがまず必要ではないかということです。私自身も事業承継後一時的に会社の規模を縮小しました。

会社はその時々時代のニーズで生き物のように変わるものでもあります。必要に応じて事業形態や規模を変化させていく必要がある場合もあるでしょう。ある一定の会社規模を継続させることが前提では経営に限界が生まれてくるように感じるのです。

★ | _____
| 今の税理士の先生で良かった点はどこでしょうか？
| _____

現在お願いしている税理士先生は父の代からお世話になっている方です。最初の出会いはお得意さまからの紹介だったようですが、いろいろお話を伺っているうちにやり方に賛同できる点が多く、もともと顧問だった先生から切り替えることになったようです。実際お願いしたのは、父が倒れた後だったと記憶していますね。

今の先生がとても良いと思うのが、毎月報告書をいただけることです。それまでの税理士先生とは、たまに来ていただいて話を聞いてもらったり、決算時に書類を作ってもらう程度のお付き合いでしたが、今の税理士先生は必ず毎月来てくれます。そこで、その月の売り上げや経費、損益計算書、貸借対照表、売り上げグラフ、キャッシュフローなどを明示してくれるのです。そして月間の反省点や今後の経営などについて話し合いの場をつくっていただいています。

小さい会社の場合、経営者は自分の会社の売り上げや経費くらいは誰でも把握していると思います。でも、細かな数字に関して客観的に指

摘してもらえることで自分の会社の状況を具体的に把握できるようになるのです。これは自身の経営判断をする上での考え方を整理するのに、大変役に立っています。

★ | _____
| 今後、税理士の先生に期待することは？
| _____

日本はグローバル化の波にさらされています。私どものような中小企業でもこれからは世界を意識した仕事をせざるを得ない時代になっているというのは肌で感じるところです。中小企業でも、中国を始め世界中の商品を扱っています。しかし、そんなグローバルな商品流通に関する的確なアドバイスをいただいている経営者はまだまだ少ないように思います。もし税理士先生にこれらの問題を的確に指摘してもらえ方がいらっしゃったら大変助かるだろうと思うことがあります。

会計事務所もまだまだ国内的なことが中心になっているように感じます。確かに国内的な税務事情は年々変化しますし、その点の対応はありがたいのですが、これからは取引や税務に関しても国際的な知識がかなり必要になってくるのではないかと思うのです。今後は、他国とのやり取りについて、取引や税務のアドバイスを的確にさせていただきたいですね。

| 取材を終えて |

穏やかで大変謙虚な語り口の西出社長、お父さまの事業を引き継いで6年目という。先代を見習ってさぞ上手に2代目社長をこなしているのだろうと思ってお話を伺っていると、先代の残してくれたベースをうまく活用しながらしっかり独自の経営方針を持って社長業をこなしていることが分かりました。