



松田哲也氏

矢野俊郎氏

千田善博氏

東秀憲氏

香川重義氏

野田勝利氏

座談会

『香川シニア会部会に聞く!』

バブル崩壊とリーマンショックを乗り越えた 経験を今に生かすには?

【出席】※KDS…香川シニア会部会の略称

東 秀憲氏
KDS 代表幹事
東新電機(株)
代表取締役会長
(高松第1支部)

野田 勝利氏
KDS 専任幹事
ワイビー(株)
取締役会長
(中讃第2支部)

千田 善博氏
KDS 幹事
(株)ファミリーホーム
代表取締役会長
(高松第7支部)

矢野 俊郎氏
KDS 幹事
矢野団扇(株)
代表取締役
(中讃第3支部)

香川 重義氏
KDS 幹事
(株)香川フードサービス
代表取締役社長
(三豊支部)

【司会】

松田 哲也氏
副代表理事(広報担当)
松田哲也税理士事務所
所長
(高松第5支部)

司会 新型コロナウイルス感染症拡大により、日本及び世界の経済はいま、予測のつかない未曾有の危機の中にあります。今日お越しの皆さんは、かつてこのような危機を乗り越えてこられた貴重な経験をお持ちです。そんな皆さんから、バブル崩壊、リーマンショック等を振り返って、今まさにその荒波の真つただ中で悪戦苦闘中の同友会の会員企業を元気にするお話が伺えたらとお集りいただきました。本日はどうか忌憚のないご意見をお願いしたいと思っております。ではまずリーマンショック時の役割を教えてください。

矢野 リーマンショックの時も現在同様、団扇製造販売の会社の社長をしていました。

千田 当時私は、日進堂とファミリーホームの社長をしていましたが、今は両社の社長を退き、昨年暮れに別会社を立ち上げています。

東 創業48年になりましたが、約20年前からパソコンの専門会社を起こしています。本業は家電販売等、電気全般に関することと、最近では水回りのリフォームの事業が加わっています。リーマンショック当時のことで

すが、何とも記憶が定かでない、皆さんのお役にたつお話ができると思います。

香川 業種は飲食業で創業38年になります。リーマンショック時も代表取締役社長でした。

野田 私どもの業種はピザの宅配業です。会員歴は28年になります。リーマンショックのときは息子が社長で私は代表取締役会長でしたが、現在は代表権のない取締役会長です。

司会 続いて、皆さん方の会社における今回の新型コロナウイルス感染症拡大による影響についてお聞かせいただきたいと思っております。

矢野 私どもは団扇やカレンダー等扱っていますが、5月の連休明けから今年のまとまった案件の注文は全くありません。祭り等のイベントが全て中止になったため発注はゼロと言っても過言ではありません。本来なら6月のこの季節は目が回るような忙しさですが、今年には毎日が日曜日の状態で専務の息子と打開策を練っている最中です。こんな時だからこそやることをと思考しています。が、正直売り上げは8割減は否めないだろうと思えます。

千田 新しい事業を始めたばかりなので影響についてはあまりないように思われますが、住宅建築の日進堂のほうは中国で製造されている部品の入荷が困難で、住宅の完成が遅れるのではないかと懸念していましたが、幸いなことに何とか乗り越えることができました。

ただ、一番メインの春の売り出し等のイベントが開催できなかったため、その影響はありますが、売上自体は例年とあまり変わらなかったようです。ただ、これからいろんなところで影響が出てくるような気がします。私どもの取り引き会社の中でも数社が打撃を受けており、会社の存続が危うくなっています。**司会** この時期、中国から資材が入ってこなくて大変な業種もあるようですが、東さんのところはいかがでしょうか。

東 私どもは電機設備が主ですが、パナソニック、ダイキン、日立あたりは中国(武漢)ほかでの生産が多いと聞いていたので、商品が入ってくるかどうか心配でした。三菱電機は国内生産がメインなのでその懸念はなかったのですが、食洗機等、設備としての電気製品が商品不足

の影響で三菱の商品が品薄になり一時期どうなるか心配だったのですが、総じて大きな被害はありませんでした。ただ、不安感が大きく、2月頃から気持ち急いで資金手当ての算段に走ったのですが、3〜5月それぞれ月の売上が前年と比較して5パーセント以下に落ちていなければ対象にならないということに該当せず、国の資金は受けられませんでした。そのためメイン銀行で有利子の資金を段取りしました。

これまで私が大事にしてきたことは、とにかく普通の年のような気持ちでいこう。コロナ禍に左右されることなく平常心で仕事に取り組むことを社員ともども心がけてきました。それから、春の集客イベントも残念ながら中止せざるを得ませんでした。

が、お客様宅には、毎月1回は必ずお宅にお伺いすることにしています。ただし、訪問時はマスク着用を義務付け、玄関でお断りをしてからお邪魔させてもらっています。情報提供とメンテナンスが目的ですが、外出の自粛で自宅の修繕や家電の買い換えなどが少し増えたことは、思いがけないことでした。

司会 飲食業の香川さんのところは今回のコロナ禍で大きなダメージを受けられたと思うのですが。

香川 その通りです。1月の決算が絶対調だったので今年はと期待していました。2月は例年通りだったのですが、3月は2割ダウン、4月は階段を転げ落ちるように8割、7割、6割、最後は5割を切りました。持ち帰り弁当の売上は何とか順調でし

たが、焼き肉、焼き鳥、とんかつ、しゃぶしゃぶ、うどんが軒並みダウン。なかでも焼き鳥は8割減という惨たんたるものでした。5月に入って自粛が全面解除になりましたが、出足はいま一つです。戻りは遅いですね。

資金手当てですが、メイン銀行がいち早く手当してくれたので、3社それぞれ3000万ずつ段取りできました。ただ、今の状態が長く続くととても会社はもちませんから、8月に黒字浮上することを期待しています。

それから身近な手当として食事券を発行しました。これは、1万円分の食事券を8000円で買っていたくというものです。有効期限は来年12月末として、香川地区で600万円、愛媛地区で400万円、合わせて1000万円分の食事券を発行しましたが、有り難いことに香川地区はほぼ完売です。自分が弱い立場になると人の思いやりが身に染みます。皆さんの温かさを感じました。

私どもは接客業ですから、4〜5月は時給100円アップのコロナ手当を付けて現場の士気が落ちないようにしました。そ



れから、4〜6月は出資者の役員報酬を半分にしていきます。また、6月10日には賞与も出しています。4月10日に向こう4ヶ月の家賃値下げのお願いを出したのですが、快く受けていただいたところもあります。

野田 私の場合、いまは農業をやっているのほとんど影響はありませんが、ピザの宅配業のワイビー(株)の売上は驚くほどのアップです。大変な忙しさですが、それに応えられる体制が出来ていたのは、社長が時給アップでアルバイト採用に努めた結果のようです。人員確保が出来ていたために、毎日がクリスマスのような忙しさですが、対応が出来たということです。

今は平常に戻りつつありますが、それでも忙しさはまだ続いています。同業の他店舗の話を聞くと人手不足で大変な様子なので、その点は有り難いと思っています。

司会 確かに、人材不足で業績が悪化している上にコロナ禍で追い打ちがかかり、廃業に追い込まれている会社が増えていますが、そんな状況の中で野田さんのところは人材が確保出来ていたので対応出来たわけですね。



野田 幸いなことに人材が手当出来ていたからよかったわけです。社長が労使見解の経営を続けていたからだとは受け止めています。同友会の経営指針を創る会で経営指針の重要さを学び、経営に生かしていたので、そういう面では本当によかったように思っています。

司会 ありがとうございます。ところで矢野さん、新型コロナウィルス対策についてお伺いしますが、いかがですか。

矢野 極端な話になるかもしれませんが、社会の根っここの部分のところまできちんと見つめ直すチャンスだと受け止めています。それはおそらく死生観のところまでたどり着かなければ駄目だと思います。コロナのような事象はこれからも何度となく訪れるは

ずなので、しっかりした基盤の上で、私としてはこれでは駄目で、自分たちが住んでいる社会の仕組みそのものをしっかり見つめ直すある種の機会ではないかと感じています。繰り返しになりますが、認識するという意味ではないように思います。

司会 続いて、リーマンショック当手を振り返ってあの頃はどうかだったのかを皆さんにお話していただきたいのですが、ただ香川県はそんなに影響がなかったのではという声もあります。皆さんのところはいかがでしたか。

野田 香川同友会の場合、会員企業にサービス業が多かったた

めか打撃はあまり大きくなかったように聞いています。私どもは2割ぐらいの減少だったので役員報酬を減らせばいいのではないかと考え税理士さんに相談すると、「それは出来ません。罰金を取られます」ということでしたが、あえて減らしたため300万円ほど税務署に納めることになってしまいました。

司会 そのことですが、今は業績悪化に伴って役員報酬を下げるでもいいことになっていきます。

野田 話が少し異なりますが、リーマンショックと重なる時期に経営していた焼き肉店がBSEで客足が遠のいてしまい結局閉店に追い込まれています。

当時を振り返ると、各店舗の店長を集めた経営指針書の毎月の勉強会も経費削減のため中止をするなど、非同友会的な経営をしていたわけです。それから、安定化資金で保証協会100パーセント付の8000万円を借りようとしたのですが、社長だった息子は反対。それを押し切った彼のハンコで借入れをしたのです。当時、私は会長職でしたが、代表権を外して給料を貰わないようにしようと決意し、悠々自適の生活を始める予定

だったのですが、なぜか農業を始めてしまいました。そういうことでまさに反省しきりです。

司会 よくいえば、リーマンショックで自己変革されたわけですね。

野田 そういうことではないのですが、変わったのは確かです。

香川 私どもの飲食業はどちらかというと大衆的な業種なので、リーマンショックの影響をもろに受けることはありませんでした。ただ、平成20年5月頃からデフレの状態が起き始めて大変だった記憶があります。

例えば、400〜500円だった幕ノ内弁当が他店では198円で売り出しており、デフレが進んでいることを身をもって体験しました。また、リーマンショックの最中にもいくつか出店していたので、リーマンショックで困ったという実感はあまりないです。

司会 リーマンショック当時に影響を受けた業種と、今回のコロナ禍で影響を受けた業種は一部分重なるところがあります。が、全く異なるところもあるようです。デフレに入ったのは私の認識では、当時リーマンショックによる人員削減で生活



出来ない人が増え、消費指数がどんどん落ちていったためにデフレが始まったと聞いています。が、どうでしょうか。

香川 私どもの弁当店の隣に同業他社が次々に出店してきたのがこの頃です。むしろ、リーマンショックよりも身近な他店進出のほうの影響大で、競合にならないうように、いろんな知恵を絞りながら何とか切り抜けようとしたというのが実感ですね。

東 リーマンショックはサブプライムローンという業種業態が違ふところで発生したものでした。アメリカで優良客の手前の層、低所得者向けの高金利ローンの破綻なので、自分達にはあまり縁のない話だと思っただけ過ぎたという感じがします。

ですから、そんなに意識した覚えはないのですが、何となく設備投資をしなければという思

いで太田の店舗近くの土地を別会社をつくる発想で購入したものの、途中で気が変わり、建物は建てたのですが、テナントとして貸し出すことになりました。ところが、家賃収入だけでは借り入れが払えない上に、メンテナンスの経費がかさみ、結局損失覚悟で売却しました。これは大変勉強になりました。やはり、安易な気持ちで他業種には手を出すものではないと思います。

それから、10年ほど前から全国の共同仕入れの組織に加入していますが、結果的にはよかったです。利点は仕入れ選択の幅が広がったことです。また、私を含む3名の役員手当を月額削減して、社員の努力手当を増額したのですが、これはある意味プラスになったと思われま

司会 皆さんのお話を伺うと、

何かをきっかけに新たな取り組みをされておられるようですが、今はそういうことがとても重要なような気がしました。また、全体的なものも捉え方、考え方も必要ではないかと、皆さんのお話から強く感じました。

今回の様々な施策という対応は皆さんそれぞれ形は異なりますが、やはりリーマンショックの経験が生かされているからでしょうか。

東 私の場合はリーマンショックとバブル崩壊の両方の影響が大きく、あれから得た私たちの教訓は業種が違っても随所にあるように思います。

香川 バブル崩壊とリーマンショックはいずれも金融ですが、コロナはモノと人を止めてしまうので全てに被っています。

司会 千田さんは建築関係ですが、リーマンショック時と現在のコロナ禍をどう見えていますか。

千田 皆さん同様、リーマンショックの影響はほとんどなかったような気がします。当時、東京や千葉で分譲住宅を販売していましたが、東京近郊の工場とはありましたが、それほどの危機感はありませんでした。

土地の値上がりが激しかったので、ローコストの住宅を建て、ローンが払えなくなったら土地が値上がりしているので売れば却って儲かるような時代でした。昭和から平成に移る、丁度バブル景気で沸いていた時は、地方の人が子供が都会の大学に進学すると中古のワンルームマンションを借りるのではなく購入し、子供が大学を卒業すると売るわけです。それで儲かったという時代でした。その後リーマンショックが来たわけですが、バブル崩壊の苦い経験があるので、それほどの影響はなかったように受け止めています。

ただ、今回のコロナ禍はそれとは異なっており、先が見えないものなので、対処法はその都度考えながら、それにのっかっていくしかないわけです。会社としては素早い対応が求められますが、それが本当に正しいものかどうか判断しかねるというのが、今回のコロナ禍だろうと思います。

矢野 リーマンショックはバブル後に起こったもので、今回のコロナとは根本的に違ってきます。「コロナ騒動」は実は社会の仕組みの問題そのものと考えま

す。そのことを踏まえて今起こっている事態を見つめ直して見ませんかというのが、私の考えです。

リーマンショックは2008年ですが、日本に対する直接の影響は為替レートの問題です。円高になり、当時既に海外に工場が移転している企業がありました。が、とても大きな打撃を蒙っています。今回は流れの方向が逆で、実態経済がまずズタズタになってしまいました。

私たちは何をすればいいのかというと、わかり得る範囲で頑張るとすれば、やはり先ほど言ったように社会の仕組みづくりの再考です。緊急対策も含めてのことですが、これがいま出ることだと私は考えています。そして、リーダーシップの先頭に立つのは同友会でなければなりません。

司会 最後に、コロナ騒動の渦中にある若い経営者の方たちに一言ずつエールをお願いします。

矢野 これを機会に自分自身のことや世界のことについて、本質部分がどこにあるかを本気で考えてほしいと思います。きっと違う世界が見えてくると思います。

千田 リーマンショックとは少し内容が異なるかもしれませんが、我が社の場合、後継者にバトンタッチをする際も、その後も事業経営に私は一切口出しをしないという形を取ってきましたが、結果的にそれが成功したような気がします。

東 経営は経営者にとって自身の人生観の現れだと思えます。ですから、自分の理念がどこにあるかを確認し、反省しながらの経営であれば、目先の儲けや損に振り回されることもなく、

立ち位置を見失うこともないと思います。経営理念をもう一度噛みしめて確認していただければと思います。

香川 「思いは実現する」。これが全てだと思っています。正しい考え方を持って、目標設定し、頑張れば少なくとも思わない人よりは実現します。これが全てです。そういう思いで前向きに頑張っていたらいいと思います。

野田 若い経営者の会員さんは後継者の方が多いように思いますが、先代がまだお元気であれば、いろんな経験を聞くことが出来ると思いますし、越えられない困難はないという信念のもとに日々努力していただきたいと思えます。

司会 皆さんのご意見で共通していたのが、経験と先読み、即行動ですが、それに加えて社会の仕組みや世界の流れを学ぶ必要のあることを改めて感じました。本日はまことにありがとうございました。

