

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① できるだけ早く後継者を決める。
- ② 後継者がやりやすいように準備する。
- ③ 長生きこそ事業承継の秘訣。

2007年6月号(第60号)

「経営を継承できて100%の成功」(タナベ経営副社長)

現在中小企業で、事業の継承が大きな課題となっています。60年代、70年代の高度成長期に創業し、日本を支えてきた多くの会社が事業継承に直面しているからです。

一歩間違えれば、次の代で途絶えてしまう。そうならなくとも事業継承をめぐる兄弟間で骨肉の争いになるという事態にもなりかねません。たとえば京都の老舗かばん店「一澤帆布」のように。また戦国時代の武田家。信玄のときには織田信長にも恐れられ、天下取りに一番近い戦国大名家になりながらも、信玄の死とともに内部崩壊していきました。その原因の一つが後継の失敗だといわれています。

「企業の目的の一つは永続にある」。そうであるならば、やはり事業承継を経営の最大の課題として位置づける必要があるのではないのでしょうか。

今回は、NHK 大河ドラマ「風林火山」から武田家を取り上げ、事業継承を学んでいきたいと思っています。

## 企業の目的は永続にあり

### できるだけ早く後継者を決める

「経営者として育成し、成長させるのは簡単ではない。それだけに後継者選びは早いほどよい」といわれています。では誰を後継者にするのか。家族の中から選ぶのか、社内の幹部を抜擢するのか、それとも社外から来てもらうのか。ファミリー企業の場合基本的には親子での承継です。

だが、この親子の継承も実に難しい。

武田家の場合も全くスムーズではなかった。晴信(後に信玄)は、無血クーデターを起こし、父信虎を駿府に追放しています。しかも正室の長男(義信)を謀反の罪で幽閉し死なせています。信玄は継ぐときも、継がせるときも泥沼の愛憎劇を演じています。

武田家の場合には極端ですが、しかし親である現社長に子である後継者が「反発」するケースは、現在でも多くみられます。とくに一代で築いた創業者や成功者は、子の努力をなかなか認めない。

「まだまだ」といいながら、いつまでも「自分でやろう」とする。後継者が不満と反発を募らせる。

たとえば、事務機器の販売やシステムの構築などを扱う大塚商会(東証一部上場)では、子(裕司 現社長)の退社そして事実上の離縁というところまで発展しました。結局、父親(実 現相談役名誉会長)が子の就職先に菓子折りを持ってもらい受けに行き、事態は収まったようですが。

親子でおおよそ30年の年の差があり、育ってきた生活環境もちがうわけで、ある程度の確執がでてくるのは当たり前かもしれません。だからこそ一番大切なことは、親子のコミュニケーションだと思います。「親子だからこそしっかりと話す機会をもつべきだ」といえます。

ファミリー企業の強みの一つは、長期的な視点で経営を考えられることです。継承についてもそうです。子供を大学卒業後10~15年かけて育てていけます。バトンタッチする時期を決めて育てていくことができます。もちろん子供ということだけで跡継ぎにするのではなく、実力あるものを後継者にします。これが公器としての会社の発展につながるのだと思います。

## 後継者がやりやすいように準備する

これもまた非常に大切なことです。

前述した「一澤帆布」。父親の死後、父親とともに長年会社の運営に携わってきた三男の信三郎が代表取締役となり、継ぐものと思われていました。一つの遺言状では会社の株の大半を信三郎夫婦が持つことになっていた。しかしもう一つの遺言状では父親の株の大半を長男の信太郎（銀行に勤務していた）に譲るとあった。ここから骨肉の争いが始まります。弟は「もう一つの遺言状」の真偽をめぐる裁判を起します。しかし敗北。逆に信太郎は弟を社長から解任、工場の明け渡しを求めます。職人と社員やく 70 名は全員、信三郎と行動をともにすることを表明。ついに工場明け渡しの強制執行から 1 ヶ月後に「一澤帆布」の向かい側に「一澤信三郎帆布」を立ち上げるというドタバタ劇を演じています。

こうした争いの大半の責任は父親にあります。株式を分割すれば「一澤帆布」のように会社そのものが機能しなくなるおそれがあります。そうであるならば、後継者に 100%譲るべきだと思います。これと連動しますが、この子に譲ると決めたら、子供を何人も会社に入れられないことです。もめごとの要因になるだけですから。

信玄もまた、最後まで家督を譲ろうとしませんでした。結局は諏訪家の御寮人由布姫（信玄が謀殺した諏訪頼重の娘）との間にできた勝頼が後継に指名されるわけですが、勝頼はずっと諏訪家の後継として育てられてきました。勝頼が武田家に迎え入れられたのは信玄の死のほんの 2 年前だといわれています。しかも勝頼に譲ったわけではなく、勝頼の子の信勝（信玄の孫）に家督を継がせ、勝頼はその名代になるという中途半端な継承を行った。これが勝頼と武田家臣団との不和を招く結果となり、内部崩壊していく大きな要因となりました。

もちろん甘やかしてはいけませんが、少なくとも後継者がやりにくい体制だけは残さないということをはかる必要があるのではないのでしょうか。

## 長生きこそ事業承継の秘訣

信玄の寿命は 53 歳。あの当時は人生 50 年といわれているので決して短命ではありませんが、しかしあと 10 年長生きしていたら歴史が変わっていたかもしれません。

その点、磐石の継承を行っている人はほとんどが長命です。北条早雲 88 歳、毛利元就 75 歳、伊達政宗 70 歳、その典型が徳川家康でしょう。75 歳の天命を全うし、磐石の徳川幕藩体制を築きました。

家康の健康に対する執念はすさまじいものがあったといえます。医学書を熟読し、薬草、薬木を栽培させるなど、医薬に対する熱意は半端ではなく、また豊富な知識を持っていました。例えば 3 代将軍家光がまだ幼少の頃にかかった病気、医者もさじを投げた病気を家康が治したといわれています。

また家康は、質素な食事を心がけています。「麦ご飯、具たくさん味噌汁、丸干しいわし」を好んで食べたようです。同時に馬術、剣術、水練、鉄砲などの武芸の達人で、絶えず体を動かしていたといえます。早起きして野山を駆け巡る鷹狩りに精を出し、足腰を鍛え、ストレスの解消に努めていました。

こういうエピソードもあります。あるとき季節はずれの高価な桃を信長から送られました。近臣たちは「この季節に、みごとな！」と驚嘆の声を上げたようですが、家康は観賞用に 1 個だけ手に取り、残りは近臣たちに与えたといえます。「奇異なるものには、奇異なる作用がある」。これほどまでに健康管理に留意していたのです。

「家康、天下を狙うか」後にこの話を聞いた信玄の言葉です。

心がけることは、暴飲暴食を慎み、粗食に努める。地産地消、できるだけ旬なものを食べる。適度に運動をし、医者の言いなりにならない程度に知識を身につけるということです。とくにタバコは百害あって一利なしです。健康のためにタバコは止めたほうがいいのではないのでしょうか。