

NBC Plus+

vol.83

親子 忬 度 経営

親父・ファースト

息子・ファースト

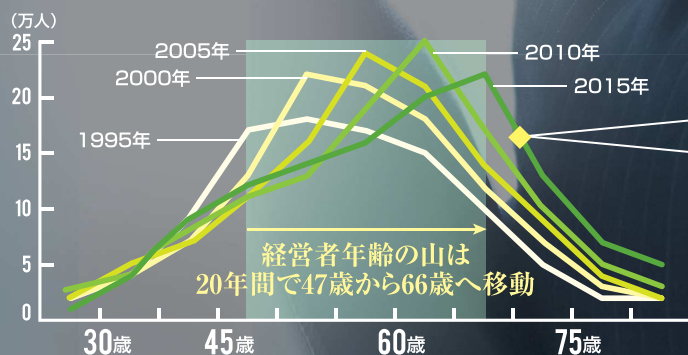
～父と息子の2,000日戦争～

息子・ファースト

～父と息子の2,000日戦争～

——プロローグ

図1 中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



出所：2017年版「中小企業白書」中小企業庁をもとに弊社にて作成

経営者の平均引退年齢は67～70歳。多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えている。

中小企業庁2017年3月発表によると、中小企業・小規模事業者の経営者のうち、65歳以上の経営者は全体の4割を占める。中小企業経営者の引退年齢は、会社の規模や業種にもよるものの、平均すると67～70歳。中小企業経営者の年齢分布を見ていただきたい。中小企業経営者の年齢の山は、1995年の47歳から2015年には66歳に移動。すなわち、ここ20年間で19歳も上がっているのだ。(図1)

言うまでもなく、中小企業・小規模事業者は日本経済の牽引役であり、その事業承継は喫緊かつ最重要課題である。国は、今後数年で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えるを見ている。

弊社にも日々たくさんさんの「事業承継」「後継者育成」「事業承継を前提とした社内改革」に関するご相談が寄せられている。

野太い親父と、か弱い息子

9月某日——。この日の大阪は朝から30℃を超える真夏日だった。『経営者・幹部と後継者の勉強会』の会場では、各地から集まりはじめた参加者が「今日も暑いですね。」「ホント、こ暑いとかかわないね。」「などと簡単なあいさつを交わしていた。

そこに、そんな穏やかな空気を射抜くかのような一際鋭い眼光の、色白で細身の男性が入ってきた。彼はほかの参加者には見向きもせず、自分の席を見つけて一直線に歩いていくと、ドカンと腰を下ろして微動だにせず、しばらく一点を見つめていた。何かを睨みつけるようなあまりにも鋭い視線に、私は身震いを感じた。

勉強会は参加者の自己紹介からスタートする。席次によりトップバッターとなった彼は、会社所在地や事業内容など、淡々とではあるがまずまず滑らかな口調で話しはじめた。一通り紹介を終えると「この研修には、社長に『行け』と言われたので参加しています。よくわかりませんが、よろしくお願いします。」と締めくり、再びドカンと腰を下ろした。

親父・ファースト

イメージとは裏腹に比較的滑らかな口調であったが、表情らしき表情は一切うかがえず、真っ白な仮面をつけているかのようだった。ほかの参加者が自己紹介をしても、あたかも何も聞こえていないかのように彼はただどこか一点を睨みつけたままだった。

彼は、近畿地方のとある有名企業の後継者(候補)である――。2年前まで別の会社で働いていたが、社長(実父)が彼(実息)への承継を前提に呼び寄せたという。37歳という年齢に対しても幼く見えるのは「そのくらいの年齢であれば当然備わっている」と誰もが期待する、いわゆる「社会性」に著しく欠けているからだろう。赤ん坊の人見知りならかわいいものだが、この年齢の度が過ぎる人見知りは厄介だ。世の不文律と言っても過言ではない「一定レベルの社会性」が欠如する人間を目の当たりにすると、多くの人は戸惑ってしまう。私が身震いを感じたのも、彼の排他的態度によるものだと思う。ましてや、これから経営者になる人々なのだ。2日間の研修は、戦慄の自己紹介からのスタートだった。

カリキュラムが進行しても、彼は鉄仮面のまま。ほかの参加者たちがどんどん打ち解けて意見を交わすようになってからも、彼だけはほとんど口を開かなかつた。促されるとおもむろに一言二言発するが、その声に力はなく、絞り出された言葉は当たり障りのないものばかりだった。しばらくして夕食になると、先輩の後継者や経営者が彼に気を配る。

「○○さんのところは、具体的にどんなものをつくっているの?」
「採用はしているの?」
「××地域だとこんなものが有名だよね?」

にこやかに、やわらかく、ゆったりと……決して答えを急かさず、彼のリズムに合わせてそれを一緒に刻むようだった。すると、頑なだった彼が少しずつ話し始める。ぎこちないもの、時折笑顔が見えてきた。

研修初日、実父である社長は取引先のトラブルでどうしても参加することができなかった。

44年前、社長は父親の突然の死を機に、父親が創業した金属加工会社を実兄と共に継ぐこととなった(当時

21歳)。それから今日までの間、実兄と二人三脚で会社を成長させてきたという大変な苦労人だ。「知識も経験もゼロだった……。」そう振り返る社長だが、同時に「物心ついた時から続けてきた新聞配達と新聞営業経験が自身を助けた。」と述懐される。突然の承継後、会社が小さいうちから東京に赴いては、1日に5〜6件の大手企業をまわる。最初は会ってもくれないが、相手を徹底的に調べ上げ、いつもさまざまに趣向を凝らした手土産(情報も含む)を持参し足繁く通うことで、のちにたくさんの商談が生まれ、今日の取引量が生まれたのだそう。今日の新聞配達やその営業は、社長の常人離れしたバイタリティーを育て、スツと人と打ち解ける人間性を身につかせたのだろうと思う。

さて、社長不在のまま、研修も2日目に突入した。前夜、若干心を開き始めたかに思えた後継者だったが、初日の夜に課された課題にはあまり真剣に取り組んでこなかった。表情も戻ってしまっている。周囲をすべて拒絶するような眼差しは、むしろ初日のスタート時よりも鋭くなっているよ

うにさえ感じられた。

2日目のカリキュラムの中には、各々が取り組んだ課題をほかの参加者の前で発表する時間がある。彼の発表の番は最後だった。順番を待つ間、彼の足もとは小刻みに震えていた。そして、落ち着かない様子で研修室の後方を頻繁に振り返る。ほとんど白紙に近い課題をどのように発表するかを考えているのか、緊張なのか……。いずれにしてもこれまでの彼とは少し異なる面持ちだった。

しばらくすると研修室の後方のドアから一人の男性が入ってきた。彼の父親、社長である。初日は参加できなかった社長だが、2日目の途中から

合流することになっていった。彼の足の震えや、後ろを振り返る仕草は、この父親の登場により明らかに説明づけられた。参観日の日に親の到着を待つ、落ち着かない子どもの様相であり、彼の場合その態度は親に対する「怯え」にも見えた。

社長は彼とは180度異なる人だった。細身で色白の彼とは対照的に、浅黒くドツシリとした身体つき、そしてなにより屈託のない笑顔でスタッフや講師に会釈をするさまは、まさにたたき上げ……。百戦錬磨の経営者の姿だった。進行中のカリキュラムに配慮しながらも、ドツシリと着座さ

れた社長の手には、深い皺が無数に入り、その指はとても太かった。若い頃からの筆舌に尽くしがたい苦労を彷彿とさせ、職人でありながらも剛腕経営者を思わせた。

社長は事前に渡された資料を鞆から取り出し、丁寧な手つきで大きなノートを開いてメモをとる用意をする、とても柔和な表情で参加者たちの発表に耳を傾けはじめた。その間も落ち着かない彼は、周りに気づかれまいとしながらも後方の父親の様子をチラチラとうかがうのだった……。

父親の突然の死から
若くして経営者になり、会社を大きくした
野太い二代目社長（親父）。



何かに怯え、
常に周囲に鋭い視線を向けてはそれを遮り
自身を守ろうとする、か弱い三代目候補（息子）。



彼らはともに事業承継の主人公であって、その道は始まったばかり。そして、誰の目にも終わりが見えずにいた。

「家業は三代で終わる」は本当か!?

東京商工リサーチの調査によると、

2017年に倒産した企業のうち、業歴が30年以上の企業の割合は31.2%。業歴が10年未満の新興企業の24.5%より高い。老舗企業のほうが新興企業より全体に占める倒産件数が高い傾向は、ここ14年間変わらない。

週刊ダイヤモンド2018年4月14日号では、同族企業は三代目ですまずくとされることにに対し、以下のようなことわざを紹介している。

The father buys, the son builds,
the grandchild sells and his son begs.

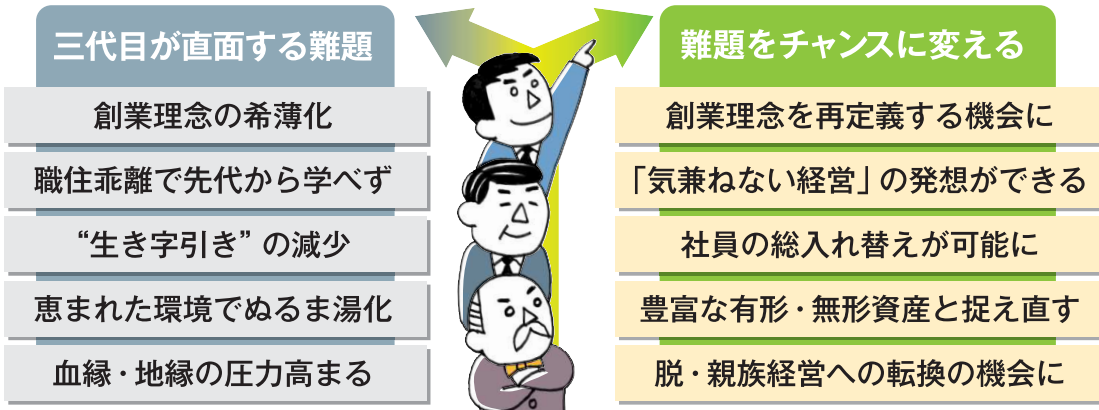
親が（土地を）買い、
息子が（そこに家を）立て、孫が売り、
ひ孫が物乞いをする。

あわせて江戸時代の川柳はこうだ。

売家を 唐様で書く 三代目

三代目になると家業は没落し、家を売りに出す。家に張られた「売家」の札は、芸事に凝って家業を傾かせた三代目によって唐様でオシャレに書かれているという皮肉だ。

運命は変えられるが、宿命は変えられない？ 三代目の悲哀と覚悟



出所：日経トップリーダー2018年8月号をもとに弊誌にて作成

図2は、日経トップリーダー12018年8月号(以下、TL)にて、編集部がまとめた三代目が直面する課題(衰退に向かってしまうリスク)である。

1つ目は、創業理念の希薄化。三代目自身はもとより、創業者から直接薫陶を受けた社員が減り、間接的にもその理念について学び取る機会や時間が減ってきているという指摘だ。それに対してここでは「三代目に求められるのは、創業理念を時代の変化に合わせて再定義し、社員に改めて浸透させることだ。」とし、創業者・

二代目の理念や意思を汲み取りつつ、それを現代風に組み替え、浸透させたことで業績を伸ばした会社を紹介している。シウマイで有名な『崎陽軒』三代目の野並直文社長による三代目イノベーションである。同社は1908年に祖父である野並茂吉氏が創業、1965年に父である豊氏が二代目社長に就任し、直文氏は19

72年に入社。10年ほど現場を経験し、常務・専務を経て1991年に三代目社長に就任。100年企業である。直文氏曰く「創業者と二代目は、存在そのものがいわば経営理念です。でも三代目になるとそうはいかない。象徴的な存在ではなくなる上、社内の人間の世代交代も進むからです。三代目は創業者や二代目と違い、何かそれまでと異なる精神的支柱となるものを打ち出さなければ、社員は付いてきてくれない。私はそれがそが理念だと考え、まずはそこから取り組むことにしました。」

2つ目は、代替わりが進むにつれ「職」と「住」が乖離しがちになること。1つ目の創業理念の希薄化にもつながるが、親の仕事を手が知らない(わかりづらい環境となる)ことで、事業基盤に対する理解が薄れがちになるといいう指摘である。しかし、見方を変えれば、過去すなわち創業者や二代目のやり方を盲目的に踏襲したり、そこにすがりついて、いつしか変化する時代から取り残されたりする

ようなことは回避できるかもしれない。脱・親族経営である。TLはこれを「過去のしがらみにとらわれず、気兼ねのない視点で経営を刷新できる好機」と表現している。

そして課題の3つ目が、生き字引の減少。これも1つ目・2つ目の課題に通ずる指摘でありながら、やはり同様に考え方や、動き方次第といえよう。「先代の頃はこうだった。」「それはやったことがないからできない。」と大した議論もなしに力づくで三代目を抑え込みにかかる古参の存在は、時として社員の柔軟な発想をなきものとし、三代目のオーナーシップを削ぐことにつながる。当然、生き字引の知る長い歴史や、経験に裏打ちされた感覚は、若い三代目の身を助け、利益相反となりかねない新規事業への参入や調子に乗った投資を阻止するなど、迷走しがちな三代目のストッパーになることもある。他方、変化を嫌い、創造性に欠け、伴走者としての役割を果たせない生き字引は、会社を現状維持という名の衰退に追いやる可能性もある。親(二代目・創業者)の目の黒い

うちは、三代目はある意味「かごの鳥」親の庇護のもと古参との直接的・決定的な対立を避けることもできよう。先代が存命で会長職や相談役などで会社にその名を残す限り、その理念や人徳による求心力をもって、世代交代の後もある程度社内での結束力は高く維持できるだろう。しかし先代の神通力は次第に落ちていく……。そして亡くなったあと、生き字引である古参はモンスタライズしないとも限らない。

4つ目に挙げられているのが、恵まれた環境でのぬるま湯化。「三代目ともなれば、主力の製品やサービスが確立し、顧客や取引先などの信頼関係が構築されているケースが多い。ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源がある程度整っている。これが『現状維持で何とかなる』という三代目甘えを生み、時代の変化に対応できなくなることがある。三代目が経営刷新している企業では、創業者や二代目が築き上げた有形・無形の資産を上手に生かしているケースが多い。」TLではこのように解説されていた。

先日、ある二代目社長が息子である三代目社長に送った手紙にこんな文章があった。

「お前に、人に対する感謝や尊敬の念がないのは、他人の世話になって窮地を脱した経験がないからだ。お前に『是が非でも何かを取りにいく、何とかしてやり抜こう』という気概を感じられないのは、何でも手の届くところにモノがあり、目の前にはいつも道があったからだ。そのことについて責任があるのは私だと思っている。」

社長としてというよりも、親として本当に子にしてやらなくてはならないのは、自分がこの世を去ったあとも、子が一人で立ち、生き抜く力をつけてやることだ。だから厳しく育ててくれないけない。そんなことはどんな親もわかりきっていることだと思う。ところが苦労した親に限って「子供にはあんな思いはさせたくない。」と躍起になって与え続け、しまうことがある。家庭でも、そして会社でも……。

一方、経営者の家庭に生まれたという抗えない事実「約束された承継の道(宿命)」を、世の後継者……と

りわけ三代目はどのように引き受けているのだろうか。スケールが違い過ぎると思われるかもしれないが、トヨタ自動車の豊田章男社長が2009年就任当初の記者会見で語ったフレーズを紹介したい。

「豊田の姓に生まれたことは私に選択権はなかったが、豊田章男として自分が信じることを、自分ができることに精いっぱい取り組んでいきたい。」
なお、同社は章男社長の持ち株が

オーナー企業はそんなに「悪」なのか!? ドロドロ血液のコレステロール経営?

さて、週刊ダイヤモンド2018年4月14日号では、ネガティブに捉えられがちなオーナー企業(※)こそ、実は一般企業と比較し財務的に優位であること(図3)、また外国人投資家に好まれ、さらにAIやIoTなどのテクノロジーの激的な進化によって破壊的イノベーションが起こる大淘汰時代には有利であることなどを指摘している。

※オーナー企業の定義

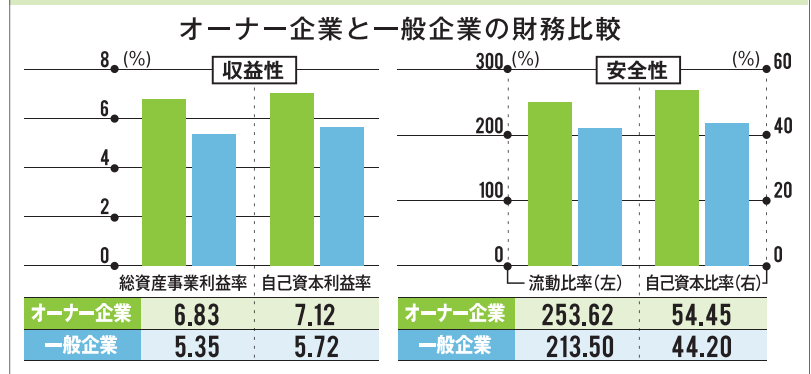
オーナー企業	
創業者もしくはその一族が経営の実権を握っている企業。企業への支配権をより厳密に定義し、会社の代表者と筆頭株主が同じである企業を指す場合もある。	
同族経営企業	単独経営企業
一族が同一時期あるいは異なった時点において役員または10大株主の2人以上を占める企業。(同族企業の定義は20以上存在するとの指摘もあり)	創業経営者以外に経営に参与している同族がいない企業。今後の事業承継などで、同族経営企業となる可能性が高い。

0・1%程度、創業家全体でも1%程度で、オーナー企業とはいえ、創業家の株式保有の影響はほとんどない。そして「豊田というよりも豊田章男」としながらも創業家の使命感を強く感じる言葉である。

5つ目の課題は、血縁・地縁でつながりのある関係者が社内によくいることで、調整に手間取って経営が前に進まないこと。これもよくあるケースである。

オーナー企業の良さについては、ほかにもたくさんの実例を交えながら紹介されているが、まず所有と経営の双方で強い影響力を発揮する点が挙げられている。早稲田ビジネススクールの入山章栄准教授はこれを「株主と経営者が一体なら、経営者はベストな方法を探るだろう。だが株主と経営者が別人なら利害が対立するリスクがある。」と指摘している。

図3 収益性・安全性はオーナー企業が優位



出所:週刊ダイヤモンド2018年4月14日号より弊誌にて作成

図4 オーナー企業に対する世間のイメージ

- ワンマン経営の社長に振り回されそう
- 社長の意向を「忖度」しながら仕事をしている
- 経営陣は創業一族ばかりで出世できない
- 相続争いなどのお家騒動で社内がドタバタ
- バカな二代目社長が経営ごっこしていそう
- 「女性はお茶酌み」的な古い企業体質

出所:週刊ダイヤモンド2018年4月14日号より弊誌にて作成

例えば、京セラの経営者は株式をほぼ保有しておらず、大株主は創業者の稲森和夫名誉会長である。すでに経営の一線から身を引いている稲盛氏だが、後任の社長に対しては「物言う株主」として絶大な影響を与え続けている。株主であることは大きい……。一方で所有と経営を分離してこそ企業の健全性がはかれると主

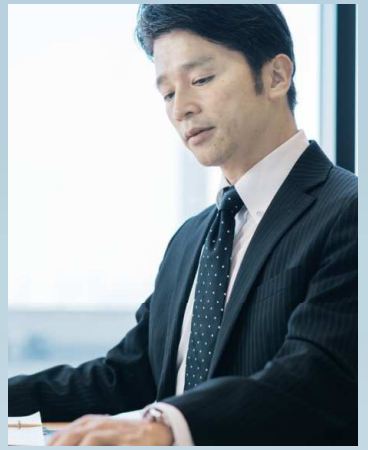
張する意見もあるが、それに対し週刊ダイヤモンドでは、大株主(創業者やその一派)のある種の暴走を雇われ社長が食い止めることはなかなか難しいと指摘する。それは中長期的な視点での経営判断にも言えることであり「雇われ社長の任期は4〜6年。だが、それでは20〜30年先を見据えた長期的な経営判断は難しく、「次の世代に任せたい」という先送りの発想や、リスクを取るよりつつがなく過ごそうとする動機が働く。」と指摘する。

また、オーナー企業は意思決定のスピードや大胆なリスクテイクにおいては、非オーナー企業よりも優れているとも指摘されている。中長期的な視点での新規事業参入、他方「ダメ」と思った時の撤退判断のスピードは、多数決での意思決定を前提とし「守り」に重きを置きがちな非オーナー企業に圧倒的に勝るとされる。撤退の意思決定の速さとして象徴的なのは、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長。英国の大量出店

の先行きが厳しいと判断すると損失計上してほとんどの店舗を閉鎖したほか、野菜事業からも1年余りで撤退した。逆に非オーナー企業の東芝が、米国の原子力発電事業の買収の失敗をいつまでも認めず、会社が傾くほど損失を膨らませる事態に発展したことは記憶に新しい。

中小企業においても、果たしてオーナー企業の経営判断がそれ以外と比べスピード感があるか……、大胆なリスクテイクをしているか……については、懐疑的に捉えなくてはならないが、意思決定のフローが比較的シンプルであることは容易に想像できる。





さて、大阪の研修会場――。

発表の順番がまわってきた彼は、やはり父親の存在をチラチラうかがいながらも「よろしくお願いします。」と発表を始めた。ほぼ白紙の課題シートを手元に、驚くほど滑らかに語る。その声は若干震えていたが、発表の様子にはさながら別人のようだった。同時に、彼にとって父親の存在がどれだけ絶大なものかを知ることになった。

研修の後半は、決算書の分析結果と社員へのアンケート結果を用いて、企業ごとに改善の方向性を話し合う。社長（父親）は、後継者（息子）と一緒に参加された同社の幹部を前に、立て板に水のごとくまくしたてる。「〜であるべき!」だからお前たちは!」と、その語尾はどれも強い。1時間近く社長の独壇場である。息子と幹部のふた

りが口を開く隙も与えない。「ああ、こうやって私が話してしまっただけじゃないね。」と、私には時折はにかんで見せるも、ものの10秒も我慢ができない。彼らが絞り出した声を遮り「だからな……!」と、また喋り出す。



社長はもう気づいている。「自分が引かなくてはいけない」「このままでは息子にはおろか、誰にも承継できない」「ことを。」でばってはいけない。「我慢しなくてはいけない。」「助けを求めてきたら存分に助けてやろう。」「でもそれまでは手も口も出さず見守ってやらなくてはいけない。」「か弱い後継者に自分の野太いスタイルを押しつけてはいけない。」「これからは彼を支える幹部を育てなければ。……」。

野太い社長——65歳。

中小企業経営者の中心年齢に近づいてきた百戦錬磨の経営者。

70歳になるまでの約2000日――。

かわいい息子に何でもしてやる

力強い親父から卒業しなくてはならない。

か弱い後継者——37歳。

強烈な父親の影に育ったもやしのような男。

親父が70歳になるまでの約2000日――。

庇護される立場、息子だからという甘えを

捨て去らなくてはならない。

親子はともに

「5年後の承継」を誓い、会場を後にした。

親父・ファースト × **息子・ファースト。**

親を想い、子を想うなら、向き合うのではなく、
同じ方に向けて歩みはじめる必要がある。