

無形資産と事業承継

実録 事業承継の現場 シーズン2

300点超えエミリーの効果的ふぞろい学習法

業種別コンサルティングの手法
クリーニング店のコンサルティング

中小企業診断士試験 実戦 | 練成問題集

コンサルティング実務 / 診断士受験情報

企業診断

KIGYOSHINDAN

7

最新

営業力 強化支援

「よくある問題」タイプ別解決法



経営者成長の後押し力 特別編

毛利 隆雄 さん
パートナーのレジエント



UMANO!

木村 哲也 さん
旭鉄工 代表取締役社長

令和5年度 中小企業診断士
第1次試験(再試験)
経営情報システム

先代を追い出した後継者に起きた 大どんでん返し

金子 一徳

事業承継センター株式会社 代表取締役／一般社団法人 事業承継協会 理事
事業承継士／FP 技能士 1 級／中小企業診断士新連載 実録
事業承継Scene of business
succession

season 2

の現場

事業承継は、時に皮肉な結果をもたらすこともある。プライドや金銭欲、名誉欲、さらに好き嫌いや血縁関係が絡むと、意図しない方向へ進むことも多い。しかし、突発的な事件を契機に、「誰が後継者としてふさわしいのか」と経営者が冷静に大所高所から考え、腑に落ちた瞬間から一気に進む場合もある。

今回は3代にわたった数奇な事業承継のストーリーを紹介する。

1. 初代経営者の創成期

(1) 兄弟のどちらが後継者にふさわしいのか

当方らが執筆した書籍『これから事業承継に取り組むためのABC』を読んだという人から、ある日、相談の電話が入った。

「うちには長男と次男が入社しているが、どちらが後継者にふさわしいか迷っている」

A社の経営者からの相談だった。

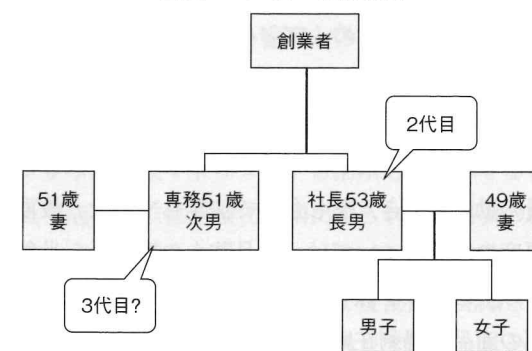
そこで会社を訪ね、状況を聞いた。人材派遣事業を夫婦2人で立ち上げ、地道な営業を積み重ねて、年商10億円まで成長してきたという。組織も大きくなりつつあったため、長男・次男に声をか

けたところ、2人とも意気揚々と入社し、今や欠かせない戦力になっているとのこと。

長男は、営業が得意で社交的、顧客からの信頼も厚く、何よりも行動力がある。社員からも信望を寄せられており、兄貴分的な存在。一方で次男は、緻密な性格であり、財務・総務・法務といったバックサポートが得意。頭が切れ、数字を扱わせたら抜群の能力を発揮する頭脳派である。

これだけタイプが違っていると、簡単に結論を出すのは難しかったが、「長男が社長としてリーダーシップを発揮し、次男がそれを支えるという二人三脚で事業承継すべき」として、それに向かってコンサルティングをスタートさせた(図表1)。

図表1 A社の家族構成



(2) 優秀な長男は性格も激しかった!?

しかし、当方らのコンサルティングに対して、長男は懐疑的だった。身内で事業承継するのに、なぜ第三者である事業承継士が入るのか理解できないという。当方から提案を出させておきながら、「後は自分たちでやる。おやじとおふくろは、俺に任せればいい。すぐにコンサル契約を打ち切ってもらいたい」と両親に強く抗議した。そこでコンサルティング契約の解除を、やむを得ず呑むこととした。

しかし、果たして事業承継が自前でうまくできるだろうかと思っていたら、突如、とんでもないニュースが次男から入ってきた。

「兄貴が両親を会社から追い出した! どうしたらよいのでしょうか」

聞けば、「これまでの功労を称えるために役員退職金を支給したい。それに感謝の意を込めて世界一周クルージングの旅もプレゼントしたい」と長男が言ったという。この提案自体は素敵なものだったが、その後が問題だった。

両親の旅行中、長男は机や椅子、PCを撤去し、システムを入れ替えた。そして帰国後、出社しようとする両親に対して、「もう場所がないから来なくていいです」と言い放ったというのだ。怒った両親は、「あとはもう知らん。勝手にしろ!」と、完全に会社から離れる決心をしたのだった。

2. それでも長男は会社を成長させた

(1) 先代のやり方をすべてぶっ壊した長男

両親は、とにかく堅実に事業を拡大してきた。既存顧客を大事にしながら、値下げ交渉にも耐え、大手取引先からの無理難題にも応えて、下請けとしての人材派遣を貫いた。

それに対して、長男は新規先を開拓し、新しい顧客と対等の関係性を築いた。次男の理路整然と

した価格の提示や、人材の質の向上といった武器が功を奏し、新しい顧客の柱ができた。すると、既存顧客のうち取引条件の厳しい顧客をバツサリ切っていった。

一方、社内向けには給与を引き上げ、労働分配率を常に意識し、利益の一定以上は社員に分配するという方針に切り替えた。社員にとって給与水準が高く、モチベーションの高い会社に作り変えたのだ。

両親にしてみれば、これまでのやり方を全否定されたことになる。だが、売上高は倍増して年商20億円に達し、社員数も1.5倍に増えた。もちろん、利益率も向上した。これを両親はどのような気持ちで見ていたのだろうか。

(2) 虎視眈々と狙っていた次男

こうした会社の激変ぶりと、両親に対する長男の態度を、次男は冷静に見ていた。両親を追い出す時には、うまく間に入って両親を宥め、長男も立てた。そして、自分は恨まれないようにしながら、長男を補佐するという専務の地位を不動のものにした。

さらに、新システム導入にあたっては主導権を持ち、社員の能力、特徴、成績、取引先からの評価などを見える化し、それに給与を連動させるという仕組みを作った。そのシステムの下では、家族構成や居住地、長年の功績は無視され、システムチェックに評価する仕組みだけが動き、感情の付け入る隙はない。

長男は、人を見ながら柔軟に対応することを良しとしていたことから、当初は対立もあった。だが、システムについてはそれほど得意分野ではなかったため、次男の好きなようにさせていた。

ところが、この次男がとんでもないことを画策していた。それは、長男が社長として10年目を迎えるようとしていた矢先に勃発した。

3. 次男が社長解任を迫った裏側

(1) 長男からまさかの SOS

その日は突然、訪れた。「申し上げにくいことですが、次男のことで相談があります」と、長男から長文メールをもらったのだ。

『社長を解任する』と次男に突然、言い渡された。一瞬驚いたが、『何を言っているのだ。そのようなことできるわけないだろう』と一喝したところ、『会社法でどうこうする』とか、『解任動議を出す』とか言われ、不安になったので相談した』という。

株主名簿と定款を見せてもらうと、まずい事態であることが判明した。両親を追い出した時に株式も処理したものだと思っていたら、そのまま10年間放置されていた(図表2)。

図表2 家族の持つ株式数とシェア

株主	株式数	シェア
長男	15,000株	30%
次男	14,000株	28%
両親	21,000株	42%
合計	50,000株	100%

幸いなことに両親が議決権を行使することは、これまでなかった。しかし、両親と次男が結託すれば3分の2以上になり、会社をほぼ牛耳ってしまう。

両親は時間の経過もあり、長男への恨みや不満をもちらすことはなかったようだ。しかし、老後の心配から、この株式を換金できないものかと、ふと考え出した。そのきっかけが、B金融機関から次男への甘いささやきだった。

「弊社がお金を御用立てしますから、両親から株式を買い取ってはどうか」

次男がさっそくこの話を両親に伝え、すぐに飛びついた。実は、両親は長男に相談したものの、一笑に付され、次男に買い取りを持ち掛けようとしたタイミングだったのだ。次男は、B金融機関に新たに借金を背負うデメリットよりも、「ここで両親に恩を売っておけば、自分が経営権でイニシアチブを握ることができる」というメリットを重視したのだ。

そして、次男は何食わぬ顔で、自分が会社経営で考えている方向性、マネジメントのあり方、今後の経営戦略を長男に話しながら、長男のやり方を否定する行動に出た。「俺が経営者になったほうが会社は伸びる」とまで言い切ったのだ。

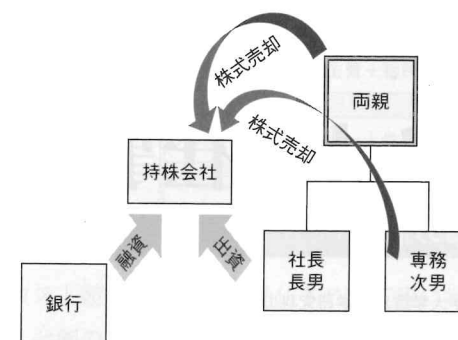
(2) 両親を説得するための当方からの提案

まずは、長男・次男の双方の言い分や主張をヒアリングするために、当方が仕掛けて話し合いの場を持つこととした。

現場第一主義で、営業力強化を目指す長男に対し、採算性の低い契約は更新せず、職場環境を改善していくべきだと主張する次男。どちらも正論であるし、この2人のアクセルとブレーキがうまく噛み合って、会社が成長発展してきたことがすぐにわかった。ここで仲違いを起こして、どちらか一方が離脱することが最も損失が大きいのではないかと伝えたが、それはあっさりと長男・次男から否定された。つまり、どちらか一方が経営を行い、行わないほうは会社から去る、というのが2人の出した答えだった。

当方としては、長男のほうが経営者にふさわしいと考えざるを得ないため、話し合いの後、さっそく長男と作戦会議を開いた。今なら、両親を直接説得し、先方よりも高い株価で買い取ることが可能だし、持株会社を長男が設立して買い取るというスキーム(図表3)を使えば、両親も手取りが増えるため、長男の提案を呑む可能性も高い。

図表3 持株会社を使った株式買い取り



- ①自己株式で買い取るよりも両親の手取りを増やせる
- ②長男が直接買い取るよりもファイナンスがしやすい

ついでに次男の分も買い取れば、文句はないだろう。株価も掛け値なしで第三者に正当に評価してもらえば、納得感も高まるはずだ。

この案でいけば、おそらく長男が引き続き社長として経営に安定して当たることができる。そのような構想を描いたのだが……。

(3) クーデターよりも深刻な悩み

ここで、時計を半年ほど前に戻そう。この時、2つの事件が同時進行で起きていた。

1つ目は、長男には子供が2人いたが(小学生の男の子と中学生の女の子)、男の子が交通事故に遭った。命はとりとめたものの、一生、車椅子の生活を余儀なくされることになった。

2つ目は、長男に肝臓ガンが見つかったことだ。手術ですぐに完治したものの、いつ再発するかはわからない。自身の体への不安と、万が一、子供が成人する前に死んでしまった時、残された家族はどうなるのかという不安がよぎった。

「何としてもガンの再発を避け、家族の面倒を一生かけて見ないといけない。社長業に忙殺されて、土日も帰宅できない状況を変えなければいけない」

長男は強く思うようになっていた。

(4) 長男の大英断、そして再度の提案へ

長男は、次男からの事実上の解任勧告を、運命として受け入れることにした。しかも、3ヵ月を目途にスピード退任の道を自ら示した。これには当方も驚いたが、一番驚いたのは次男だった。再度、長男・次男と当方で3者面談を行った結果、先述した提案とまったく同じスキームで、次男が長男の株式を買い取ることで話が進んだ。

コンサルティングの方針が180度変わったからには、当方としてはそれに沿った形で最良の提案をするしかない。そこで、株式買い取りと役員退職慰労金をセットで要求し、当面の家族の生活が困らないように、かつこれまでの功労に報いるような金額提示をシミュレーションして提案し、すぐに了承してもらった。次男としても、解任勧告があっさりと受け入れられるとは思っていなかったため、金額面の譲歩はお安い御用だったようだ。

4. そして社長から一人の父親へ

かくして長男は、社長の座をあっさりと次男に譲り渡した。そこには権利欲も金銭欲も名誉欲もなく、ただひたすら家族に寄り添って生きようという一人の父親がいた。もっと立派で尊厳のある退任の花道を飾ることができたのではないかと、当方は長男に進言したが、いつも返ってくる言葉は決まっていた。

「もう十分に経営はやった。あとは弟に任せて綺麗に身を引きたい。かつて両親を追い出した因果応報だろう。でも、今回の次男からの解任勧告は、天の啓示だと思っている。いいチャンスももらった。本当にありがたい」

この引き際は、見事としか言いようがなかった。地位や報酬、肩書にこだわる経営者が多い中で、次の人生を決めて、引退の花道を自分で作る。そのような人生も素晴らしいものだと思う。