

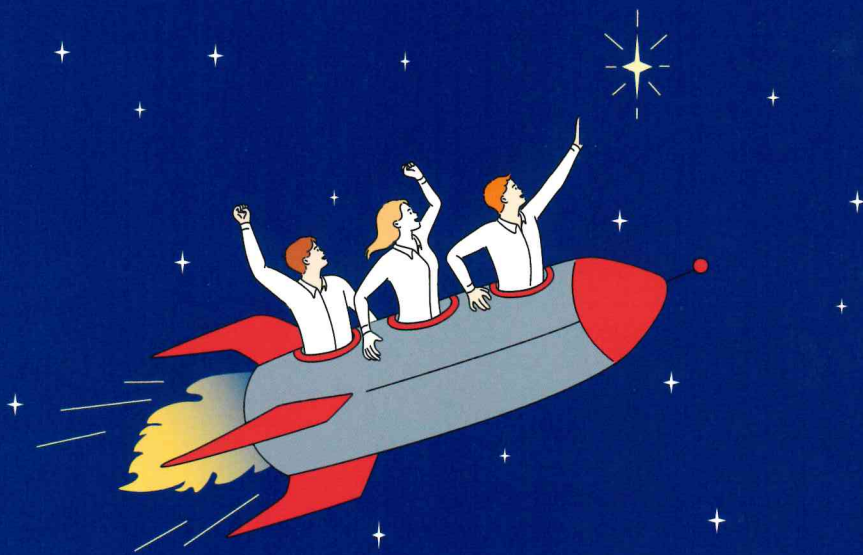


企業診断

KIGYOSHINDAN

8

August
2023 vol.70



社外役員になろう
中小企業診断士のキャリア

今から始める
2次試験対策
事例別学習ポイント



人材ビジネスをリードする
グローバルカンパニーの若き旗手

川崎 健一郎 さん

アデコ株式会社 代表取締役社長

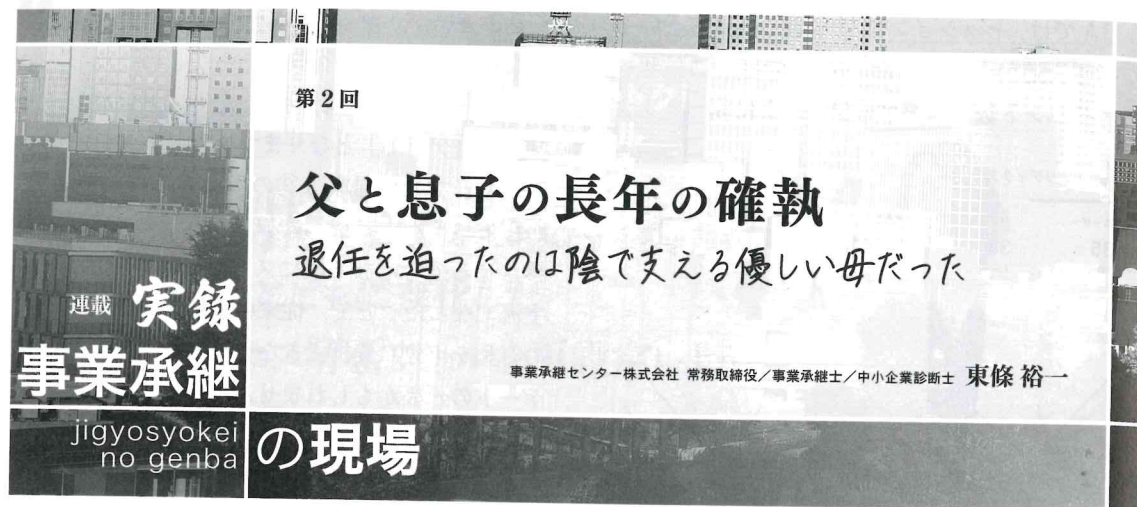
シリーズ

企業の魅力を引き出すシゴト
販売促進コンサルタントが行く!

受験 独学生の七転び八起き

講座

中小企業診断士試験 実戦! 錬成問題集



今回は親族内承継において、社員に慕われてきた高齢の経営者と理論派の後継者との間に対立が生じたケースを紹介しよう。当初、外部の専門家は、二者間の関係修復を企図し、後継者の意識変革のために支援に入ったのであるが――。これも事業承継の現場の実録である。

1. 一族の家訓

(1) 「みんな仲良く」が創業者の教え

印刷用フィルムの卸、加工販売を行っている、資本金40百万円、従業員36名の事業者である。ユニークなフィルムを仕入れることで、営業を行わなくてもお客様が注文してくれるというビジネスモデルを築き上げている。

家訓であり、社訓は「みんな仲良く」。お客様に感謝し、一緒に働く仲間にも感謝し、今に感謝することが、会社を成長させるという信念を、創業社長が打ち出し、その教えが現在も息づいている。

2代目の現社長・H氏は、創業者の命を守り、和を以て貴しとなす経営を継続している。就任以来、誰よりも朝早く出社し、社長自ら会社の鍵開けと掃除を1日も欠かさない。これも「仲良く」、「感謝」の表現の仕方である。

(2) 会社を成長させた2代目

H社長は80歳。妻の父の会社に入り、能力を見いだされて、直系親族を差し置き、社長に抜擢された。H社長は仕入れ先と頑強な関係性を作り上げたことが、盤石な経営基盤をもたらした。

単に商品を卸すだけでなく、工場をつくってお客様のオーダーを受けて加工できる体制も整えた。これにより、ワンストップでフィルムを提供できることとなり、40年間赤字がない。リストラを一度もしなかったことが、社長の誇りとなっている。

2. 事業承継の問題点

(1) 理論派の後継者

後継者であるM専務は50歳。20年前に入社し、後継者候補として10年間にわたり、役員の仕事をしてきた。

両親（社長夫婦）が教育に金を惜しまず、3年間の海外留学を経験したおかげで、語学堪能な国際派となっている。さまざまなセミナー、高額な経営研修にも参加し、流行りの経営論を語る理論派でもある。とはいえ、細かいところに気づくが、大所高所からものを見るのが苦手なタイプ。些末な問題で部下を責めたり、自ら決めた手続きを押しつけたりするので、社員からの人気はない。

(2) 社長のすべてが許せない

M専務が今まで学んできた経営理論から見ると、この会社はまったくダメな会社に見えるようであった。だが、理想を求めすぎるあまり、会社の現状と乖離することも多かった。

H社長も高齢のため、勘違いや物忘れが多くなり、判断ミスも増えた。それが許せず、「老害は早く引退して自分に道を譲るべき」と、周囲にもらすこともしばしばだった。入社して20年になるが、社長交代の手続きが進まないことへの不満も鬱積し、H社長との会話は事務的なこと以外ほとんどなくなっていた。社長への批判の態度を見て、部下もよりつかなくなり、次第に自分の世界に閉じこもるようになっていた。

3. 2人を近づけるには

(1) 会社があることへの感謝

H社長は今の地位にしがみつこうとしているのではない。M専務の能力や立ち振る舞いを見て、事業承継を進められないのであった。報告や連絡をせず、自分の殻に閉じこもって大局的に経営を見ようとしないうちに、息子といえども経営を継がせられないと感じ始めていた。よって、外部の専門家を活用し、M専務の意識を変革しようと考えた。それがダメなら、他の後継者を探すという最終の決断だった。

依頼された専門家がまず行ったことは、会社や社長に対するリスペクトの気持ちの醸成である。バブル崩壊やリーマン・ショックなどを経て会社が存在すること、苦労して荒波を乗り越えてみせたH社長の手腕、苦しい時も1人として社員を切り捨てなかった強い意思、そして引き継げる資産がたくさん存在していることに感謝するべきであると伝えた。さらに、最近では衰えているかもしれないが、社員に長年メシを食わせてきたという尊さ、実績は代えがたいものがあり、あなたが喧嘩をしても社員は社長についていくと訴えた。

(2) 無理やりコミュニケーション

さらに、H社長とM専務が定期的にコミュニケーションをとる機会を強制的につくった。週1回の朝のミーティングをルールとし、M専務が前の週の報告と今週の行動計画を発表することとした。また、M専務の経営力を向上させるために、専門家が支援して、中長期の事業計画を作成することとした。もちろん、作成の進捗は、週1回のミーティングで報告することにした。M専務には、会社そして自分の人生の大きな転換期であり、このチャンスを生かさなければ、次期経営者の道は閉ざされると警告した。

(3) 意識変革を妨げたもの

だが、まったく機能しなかった。顧客への値上げ交渉の時期と重なったことも災いし、M専務は資料づくりに忙殺され、「それどころではない」と、できないことを正当化しようとした。さらに「社長になってほしいと言われて会社に入ったが、もう我慢の限界である」、「社長の下では誰も社長が悪いとは言えない、誰かが鈴をつけなければこの会社はダメになる」、「自分は会社を出て行っても構わない」と言い始めた。

そこまで社長に歯向かって自分を見捨てられないという自信を、M専務は持っていた。それは、M専務の母、すなわちH社長の妻S氏の存在であった。S氏は創業者の娘であり、いわば家業の象徴的存在である。経営の支柱はH社長であっても、会社の支柱はS氏なのである。M専務は「母は自分を喧嘩別れで失うことを望まない、孫の悲しむようなことは絶対にさせないはず」と考えていた。

4. 方針を決める

(1) 従業員からのFAX

それと前後して、会社の管理職から社長にFAXが届いた。「M専務を社長にするのは断じて許すことができない。もしH社長がその意思を貫

くなら退職したい」という内容であった。実名も書いてあった。従業員のみで社長の息子を痛烈に批判し、家業の事業承継に口を出すとは、職を辞することもいとわないう覚悟をもった提言だと理解できた。従業員にこのような思いをさせてしまっていることに、H社長はショックを受け、いよいよ行動に移さなければならないと感じた。

(2) 従業員ヒアリングを実行

だが、たまたまM専務とそりが合わない一人が声を上げただけという可能性も否定できない。専門家は、社員に個別にヒアリングする機会を持ちたいと、社長に申し出た。目的はひとつ、M専務に事業承継することの是非を聞くことである。

結果は散々であった。実行力のない理想主義、仕事は経営者ではなく現場のワーカーが担っていること、社員とのコミュニケーションをほとんどとらず自分のやりたい仕事に固執する態度、人に厳しく自分の責任には逃げる姿勢など、M専務の孤立状態がはっきりと見えてきた。専門家もある程度は感じ取っていたが、まさかここまで社内から信頼が得られていないとは思っていなかった。

(3) 後継者の変更を舵を切る

M専務が社長になれば、組織を掌握できないことがわかり、会社のためにマイナスとなることがハッキリした。よって専門家は、どこかでまだM専務に期待している社長を説得し、長女でM専務の妹にあたるK氏を後継者にしようと提案した。

K氏は当社の実務経験はほとんどないが、聡明であり、考えの軸もしっかりしていることは知っていた。すぐにK氏を呼び、意思を確認した。迷いはあるものの、父と兄の確執は把握しており、自分が育てられた会社に報いたいという気持ちもあり、社長になることを承諾。K氏の夫も、将来的に会社に入り、K氏のサポート役をすることを承諾してくれた。

K氏が社長になるなら、M専務を会社に残して

おくことはできない。社員のためにも、そしてK氏の経営の自由度を確保するためにも、M専務の解任は絶対であった。残った課題は、H社長の妻であり、M専務の母親であるS氏の説得であった。

5. 運命の家族会議

(1) 息子の解任を審議

専門家のアドバイスのもと、臨時株主総会という名の家族会議の開催が決まった。出席者は株主である、H社長、妻のS氏、M専務、そしてK氏。オブザーバーとして、専門家も出席した。

株主総会の有効性を確保するため、全員に招集通知を出したのだが、M専務は通知をもらったことが初めてらしく、ただならぬ気配を感じたようである。会場に入ってきたときには、緊張した面持ちがハッキリと読み取れた。社長が議長となり、株主総会の成立を宣言、いよいよ議案の審議に入った。M氏の取締役解任の是非である。

話し合いの意図を知った時、M専務の口からは堰を切ったように不満と言いつつ諷刺があふれ出した。面と向かって言うことは控えていた社長への悪口も、怒鳴るような態度でとめどなく発せられた。専務の最後の岩は「会社から追い出すなら、家族の縁を切る」という脅しであった。「母親はそれだけは避けたいはず」と確信があったのである。

(2) 母の介錯

ほどなくして、S氏が口を開いた。

「私からひとつ言わせてください。『みんな仲良く』が当社の社訓です。経営者は、社員の人生を預かる者として責任を負っている。社員は貴重な時間を割いて会社に来ている。その社員を守ることが、『みんな仲良く』を実現することです。現社長はここで50年人生をかけて働き、この小さな会社を守ってきました。しかし、そのことに感謝できないのは異常です。最近のM専務は態度がおかしい。考え方が間違っていると思うように

なった。そのことが私のストレスにもなっている。会社のトップを務めるのにふさわしい人材と思えない。世襲でなくても良い。後継者は自由に選ばれるようになってもいいのです」

(3) 社長の総括

そして以下が、社長の総括である。

「社長になってもらうために、部門長会議の運営をM専務に任せた。それを取り仕切ってもらうことで、社長に近づけようとした。そのような機会を与えて13年間待った。しかし、社長らしい態度を取ることはできず、社員に信頼されていない。M専務に社長を譲ったほうがよいのか、社員に聞いたが、全員からNOと言われた。M専務が社長になるなら会社を辞めるという人も現れた」

「ここで採決する。第一号議案のM氏の取締役解任の決議について、賛成多数で解任は可決された。家族全員がバラバラになるリスクがあることを含んだうえでの結論とする」

(4) そして――

M氏の取締役の解任、後継者の立場のはく奪が決まった。M氏には、退職金と保有株をK氏が買い取ることで売却代金が払われることとなった。M氏は中小企業にはありえないほどの役員報酬をもらっていたため、退職金も多額となった。加えて、社員の福利厚生のために、高利で設定されていた社内預金も返戻されることとなった。また、保有株式数は少ないものの、好業績が続いていたことにより、株式の売却額も相当な金額となった。

在任中、これだけの素晴らしい会社に気づかなかったM氏。その解任の際に金銭面で救いがあったのは、H社長の経営手腕による賜物であった。そのことに、いつかM氏は気づいてくれるだろうか。

そして、後継者としてK氏の抜擢と、取締役の就任も同時に決まった。

最後にM氏が言ったのは、「1週間だけ待つ。

その間に撤回するのなら、今日のことはすべて水に流す」であった。最後まで自分の立場を理解できていないように見えた。

6. 本事例の支援のポイント

今回の支援は間違いなく失敗であった。H社長が望んでいた、M専務のマインドチェンジを実現できなかったからである。成功すれば、円滑にM社長が誕生していただろう。だが、M専務は会社を去ることになり、H社長一家に息子夫婦や孫たちとの大きな亀裂をつくってしまったのである。

振り返ると、M専務が言っていたことは、間違いばかりではなかった。H社長が言っていることが正解ばかりでもなかった。そもそも、会社の経営に正解も不正解もないのだと思う。完璧な正解がない中で、現経営者と後継者がぶつかり合い、互いに譲ろうとしないなら、どちらかを生かし、どちらかを介錯するのも、コンサルタント、支援者の役割である。

では、会社の過去を築いてきた社長、会社の未来を創る後継者。どちらの味方に立つべきなのか。それには、たしかな答えがある。支援者は「社長の味方」でもなく、「後継者の味方」でもない。「会社の味方」にならなければいけない。最後の最後は、「どちらが会社のためになるか」で判断することが原理原則である。今回の判断の決め手となったのは、従業員をまとめていけるかどうかという一点であった。その意味で、M専務の側に立つことは、会社のためにならないと確信したのである。

支援者は、生活の基盤を一瞬にして失ったM専務から一生恨まれるであろう。「お前たちが来たおかげで、人生が台なしになった」と言われた時は、本当にショックだった。それでも、この会社を守るために嫌われ者になったことに後悔はしていない。H社長の最後の言葉に救われた思いがした。「息子をうまく育てられなかった自分が一番悪いんだ――」と。