

最終回

父と息子の確執

—— 妻の「離婚」という一言が開いた扉

堀 浩輔

事業承継センター株式会社 取締役
事業承継士／FP 技能士1級／行政書士／中小企業診断士

連載 実録
事業承継

Scene of business
succession

season 3

の現場

親族内承継は、中小企業における事業承継の王道である。しかし、その実現には、専門知識だけでなく、家族の感情や人間関係に深く踏み込む覚悟が求められる。

本稿では、10年前に担当したA社（金属加工業、従業員約40名）の親族内承継支援事例を紹介する。創業者である会長B氏から長男C氏への承継は、深夜のクレーム電話、妻の「離婚宣言」、家族会議での緊迫した場面など、ドラマチックな展開を経て成就した。診断士として、私がこの事例から学んだ教訓を共有したい。

1. A社との出会い

2015年6月、私たちの事務所に一本の電話が入った。金属加工業を営むA社の会長B氏（当時70歳代前半）からの相談だった。

「息子に会社を譲りたいと思っているのだが、どうすればいいか相談に乗ってほしい」

初回面談は、弊社代表の内藤が担当した。A社は会長B氏と後継者C氏の二人代表制を敷いており、C氏はすでに実質的な経営を担っていた。

B氏は夜間学校を卒業後、義父の会社で修業を

積み、独立してA社を創業した苦勞人である。会長夫人は経理を担当し、長女は事務職として勤務していた。

株式は会長が514株（57%）を保有していたが、経営承継円滑化法の認定を受けるには、後継者C氏が3分の2以上の株式を保有する必要がある。当時のA社の株主構成は、図表1のとおりだった。

図表1 当時のA社の株主構成

株主	株数	比率
B氏（会長）	514	57%
夫人	218	24%
C氏（長男）	62	7%
長女	30	3%
社外	84	9%
合計	908	100%

贈与による株式移転が不可欠であり、私が実務担当として関わることになった。

2. 株式譲渡への頑なな拒否

初回のヒアリングで、会長のこれまでの軌跡を丁寧に聞き取った。苦勞して築いた会社への愛着、

家族への思い。その言葉には重みがあった。しかし、具体的な株式譲渡の話になると、表情が一変した。

「株の保有割合が0%になるなんて、絶対に受け入れられない」

経営を譲ることは理解している。息子の力も認めている。それでも、514株を全部手放すことだけは受け入れられない。「気持ちの問題」だと会長は言った。

私たちは株式集約の重要性を何度も説明した。経営承継円滑化法を使えば、贈与税の納税猶予が受けられる。経営権を明確にすることで金融機関や取引先の信頼も揺るがない。長女との相続トラブルも防げる。理屈では理解できる。それでも、会長の心は動かなかった。

「再度、株式の比率を変えて企画書を持ってこい」

何度、提案を修正しても首を縦に振らない。その苛立ちは、私たちコンサルタントに向けられた。

3. 深夜のクレーム電話——弊社代表がメンタル疾患寸前に

会長の不満は、次第にエスカレートしていった。ある日の深夜、内藤の携帯電話が鳴った。会長からだった。

「お前たちコンサルは信用ならない。息子が暴走したら会社がつぶれる。家族全員が私を馬鹿にしている！」

電話は1時間、2時間と続いた。内藤はひたすら聞いた。翌日も仕事があるにもかかわらず、会長の言葉を受け止めた。

こうした電話は一度や二度ではなかった。内藤は次第に疲弊していった。「このままでは、メンタルがやられる」——そんな言葉がこぼれたこともあった。

私自身も、会社にかかってきた会長からの電話に1時間以上付き合わされた。同じ話の繰り返し。同じ不満と怒り。それでも、電話を切ることはできなかった。会長の言葉の奥に、誰にも言えない孤独と不安があることを感じていたからだ。

4. 家族の限界——妻の「離婚」という言葉

会長の抵抗が続く中、最も苦しんでいたのは会長の妻だった。彼女は会社の経理を一手に引き受け、夫とともに会社を支えてきた。しかし、長年の激務と夫との確執で、心身とも限界に達していた。うつ病を患い、体調も崩していた。

「来年に先延ばしするなら、私は離婚します」
家族会議の開催を打診した際、妻がそう言い切った瞬間、空気が凍りついた。これまで何があっても夫を支えてきた妻が、初めて「NO」を突きつけた。それは本気だった。

会長は動揺した。強がっていたものの、家族に見放されるという現実には耐えられなかった。特に自分を支え続けてきた妻の言葉は、どんな説得よりも重かった。

その後、会長の態度が少しずつ変わり始めた。「……家族会議をやろう」

会長がそう口にしたとき、私たちは驚きを隠せなかった。あれほど頑なに拒否していた会長が、ついに一步を踏み出すのか。

5. 家族会議当日——最後に登場した会長

家族会議の日程が決まった。2015年9月。しかし、私は内心、確信していた。「会長は来ないだろう」と。これまでの抵抗、クレーム電話、繰り返される拒絶。どう考えても、会長が素直に出席