

兄弟経営が成功する確率は2割

事業承継の中でも失敗の確率が高いと言われる兄弟経営。どうすれば、兄弟の争いの種をなくすることができるのか。事業と家族の発展をスムーズに運ぶための5つの原則がある。

「兄弟経営が成功するのは2割」。過去30年間で1000社のコンサルティングを手掛けてきたタナベ経営の若松孝彦社長は語る。兄弟経営の成功確率が低いのはなぜか。同族企業では事業継承だけではなく、資本の継承がある。お金が絡むともめやすいからだ。

ある同族企業では事業承継を経て、長男が本社の社長に、次男と三男が子会社の社長となった。85歳の父と息子たちの家族会議はいつも和気あいあいとしていた。

やがて株の譲渡時期となる。若松氏が分配について説明するために次男の会社に行くと、長男のことを「あいつは」と呼び始めた。「あいつは将来性のあるいい会社をもらった。なのに、株の分配

比率までなぜ長男のほうが多いのか」。次男の会社は自身の采配が振るわず、業績が落ちていた。

父は、息子たちに別会社を割り振った時点で継承が終わったと考えていた。しかし資産の分配時期になれば、損得勘定が生まれ、新たな不満が勃発する。

「兄弟も結婚したら『赤の他人』で、兄弟を会社に入れる場合は、兄弟、親子の関係がなくなると思うくらいがちょうどいい」（若松氏）。

ただ、創業家ならではの覚悟は一般の社員には期待しにくいもの。特に困難な局面では兄弟の結束力は貴重だ。兄弟経営のリスクを減らし、プラスの面を享受するため、原則を若松氏は5つ挙げる。具体例を交えながら説明しよう。

1

適正と能力で後継者を選ぶ

まず後継者選んで最も大切なのは、長男・長女にこだわらず、兄弟の中から社長に適した人材に社長を譲ることだ。

「特に避けなければならないのは、どんなに適した人材でも、本人が家業を嫌っている場合。これだけは、時間がたつても変わる可能性が低いので、本人も会社も不幸になる」（若松氏）。

こんな事例がある。

パッケージ印刷を手掛ける中央製版（新潟県三条市）では現在、五男の小林吾郎社長（下写真）が

五男の社長です。兄弟がそれぞれ好きで、得意な分野にいるからこそ、活躍できる！





任せとけ！開発は頼んだぞ。いい製品を作ってくれよ

得意の営業はお頼みね。頼りにしているからね

2

兄弟の役割を明確に分ける

「兄弟は同じ社内ではなく、子会社や関連会社に入れるのが望ましい」と若松氏は言う。社内にいれば、互いの領域を批判したり、足を引っ張り合ったりと、もめる原因をつくりかねないからだ。

もし同じ社内でも働くなら、部門を分ける。「営業などの『攻め』の業務と、管理などの『守り』の業務に分けるとうまくいく確率が高い」（若松氏）という。

動画編集ソフトを開発するベンチャー企業、ロイロ（横浜市）では、

兄・杉山竜太郎氏（写真左）が企画・営業を、弟・浩二氏（同右）が技術開発を担当している。創業時に2人で相談の上、弟がトップを務めている。良好な協力関係が築けているのは、役割が明確にすみ分けられているおかげだ。

スピード重視で先頭に立つて切り込んでいくタイプの兄。どっしり構えて熟慮し、采配を振るう弟。タイプは180度違う。兄の竜太郎氏は「それぞれ得意なことをやっていてだけで、何ら違和感はない。

い。社長が常にトップセールスをするより、後ろで控えていたほうが動きやすいという戦略上の理由もある」と話す。

よい製品づくりのために意見はとことん戦わせるが、それぞれの領域を尊重し、必要以上に踏み込まない。兄弟でうまくやれているのは「同じ土俵に立たないので互いをライバル視して競い合うことがないから。あくまで対等な立場でいるのがいいのでは」と弟の浩二氏は分析する。

130人の社員を率いている。実は一度、三男が社長になったが、5年後に話し合いで社長を交代した。「長男が学生時代に会社を継がないと決めたため、次男が社長候補だった。ところが他社での修業中に次男の意思が変わった。そこで、もともと次男のサポート役を望んで会社に戻っていた三男が後継者となった」（小林氏）。

四男は幼くして他界。五男の吾郎氏と六男が会社に戻る。社長である三男と六男が営業を担当。吾郎氏が事業戦略や人事、財務経理など会社全体を見ていたという。

早々に社長交代を決めたのは適性を鑑みてのことだ。さかのぼれば、もともと三男は次男のサポート役を望んでいた。普段から社長としての業務より、さらに営業の

仕事に注力したいと感じていた。

2004年に、三男から五男に社長を交代する。「以来、兄は営業社員との戦略会議や外回りを増やすなど、より営業活動に奮闘している」。一方、吾郎氏は工場を2交代制へ転換し、生産能力を格段に向上させた。兄弟それぞれが力量を発揮し、縮小市場の中でも売り上げを伸ばしている。

タナベ経営の若松氏は「後継者を決めたら、後継者に株などの資本も集中させるべき」と強調する。兄弟で持ち株比率が同じだと、結婚後に配偶者がけしきかけ、争いに発展することもある。

株はできる限り集中させ、後継者以外の兄弟分を合計しても、後継者を超えないようにしておくことが肝要だ。

3

社長を支える兄弟、家族の教育をする

若松氏は「帝王学は後継者だけに必要な教育ではない。社長を支える兄弟たちも、トップと同じ目線で経営について学び、理解しておくことが大事」と指摘する。

成功する2割の同族企業は、身内で価値観の共有が図れている。一族のメンバーが会社の発展を第一に考える意識を強く持てば、それぞれの私欲を抑えられるだけでなく、事業に必要な協力体制を取ることができる。

そうした関係を構築すれば「親から子に株を譲渡・相続する段になって、バランスシートも組織のことも分かっている兄弟が、得だ損だと言いつけるというリスクも軽減できる」(若松氏)。

1926年の創業で、船舶用プロペラで世界市場の3割、国内で8割のシェアを持つナカシマプロペラ(岡山市)の本社には、2つの銅像が建てられている。

銅像の主は創業者の中島善一氏と、妻の松子氏だ。創業者の妻の銅像が建てられているのは珍しい。海外から視察に来た関係者は驚き、必ず写真を撮るという。

「祖母の松子は、子供を背負って自ら営業活動をするなど創業時から祖父を献身的に支え続けた。2代目となる4人の息子たちの結束を固める上で大きく貢献したのも祖母だと思う」(3代目の中島基善社長「上写真」)。

松子氏は、息子たちが幼い頃から毛利元就の「3本の矢」の話を例に「兄弟が仲良く力を合わせれば必ず事業は発展する。4人いるの

だから、3人よりももっと強い」と言い聞かせた。そればかりか、息子たちの結婚後も、何くれとなく世話を焼いた。

「妻同士の不仲が、兄弟の間に亀裂を生じさせる。それを心配して、4人の嫁を集め一緒に書道や茶道の稽古をしたり、食事を開いたりした」。こうした松子氏の心遣いもあって、4兄弟の妻同士は周囲がうらやむほど仲が良かったという。

長男が2代目の社長、次男が営業・総務、三男が製造、四男が技術・設計と役割を分担。「4本の矢」の結束で、中小型船舶用のプロペラから、大手が独占していた大型船舶用プロペラの生産に挑み、現在の規模につながる社業を発展させた。

気配りのある祖母松子の姿を幼い頃から見ていた中島社長は、祖母を最も尊敬していると語る。2016年、ナカシマプロペラ

は創業90周年を迎えた。都内で開催された周年記念式典では、裏方で働く従業員たちに気を配る元役員や現役員の妻たちの様子が見られた。

「みんなご飯はきちんと食べたの?」。それは創業当時、小さな食堂で食事を作り、声を掛けて回った松子氏の姿と重なる。



ナカシマプロペラ本社前に創業者夫妻の銅像が仲良く並んでいる

祖母の教えがあったから、兄弟の結束がより強くなった



4 同族間のルールを決める

8家が合同で設立し、創業100年を迎えるキッコーマンでは、8家から一代につき一人しか入社させない。しかも能力が認められなければ、役員になれる保証もない。長く続く同族企業には必ずルールがある。

兄弟経営においても、会社を永続することを考えるなら、一族の決めごとを明確にしておく必要がある。最も大切なのが事業承継に関するルールだ。

タナベ経営の若松氏は、ある同族企業の例を紹介する。

社内には、第一子の長女とその夫、第二子の長男がそれぞれ役員として働いていた。社長から相談を受けた若松氏が3人と会うと、後継者としてふさわしいのは長男だったという。

ところが、長女が社長に猛抗議をする。「なぜうちの夫を社長にしないのか」。一般の企業であれば、役員が自分の夫を社長にしろなどとは言わないが、そう

した分別を見失ってしまうのが同族経営の怖さだ。

こうした身びいきや私利私欲による誤った決定を防ぐためにもルールが必要だ。経営権の所在をはっきりさせ、兄弟で役割を分担し、万一のときにも会社傾かないように想定されるリスクを排除しなければ、社員までもが不幸になる。

では、どんなルールをつくればいいのか。一族のビジョンや価値観を明文化したり、意見の相違が出たときの調整方法や意思決定方法を決めておくといだろう。中には、一族の報酬や離婚した場合の対応、各家の資産情報を当主に開示することを定めている例もある。

メンバーの利害や関心はそれぞれ異なる。基本ルールは一族で決め、場合によっては第三者のアドバイスを受けるのもいいだろう。重要なのは、事業と一族の発展を軸とすることだ。

5 計画的に承継を進める

「社長が交代する事業承継のタイミングは、会社が最も弱くなるときだ。だからこそ、周り何重にも糸で巻き、ほころびが出たり、糸が切れたりしないように、準備しておかなければならない」(若松氏)。

若松氏が勧めるのが、事業承継期に向けた承継計画カレンダーの作成だ。社長交代の10年ほど前から、いつ、どのように何を教育するかといった育成方法や、株の譲渡計画、事業に対する役割の移行時期などの予定を

できるだけ綿密に立てる。

大切なのは、カレンダーを作る際に、社長と後継者だけでなく、兄弟の欄も設けること。

「内容をオープンにして、兄弟それぞれが互いに何をしているかを確認し合える状態にする」(若松氏)のがポイントだ。兄弟全員が歩調を合わせて学ぶことで、承継に向けた覚悟を定めていくことができる。

「子供たちは、いつ、誰がどんなポジションにつくのか分からないかったり、見えないところで競争させられたり、揚げ句の果てに社内から追い出されたりしたら、一気に気持ちが悪くなる」(若松氏)。

兄弟経営の成功率は2割と低い。しかし、こうした5つの原則にのっとり、準備、計画することで、理想的な兄弟経営が実現できるのだ。

兄弟での承継に向け、決めておきたいこと

☑ 社長交代の時期

社長の年齢、後継者の年齢

☑ 兄弟の育成方法

社長になる人、支える人

☑ 株(資産)の譲渡計画

お金でもめないために

☑ 事業の承継計画

誰にどの事業をいつ任せるか