

PROLOGUE

「継がせるべきか否か」、創業

「僕 にとって事業承継はものすごく難しいんですよ。深い葛藤がある」

パソコンやスマートフォン関連の周辺機器・アクセサリを扱うエレコム社長の葉田順治は言う。

葉田が1986年に創業したエレコムは30年で連結売上高830億円(2016年3月期予想)、従業員数約800人の大手となった。東証1部に上場しているが、葉田とその家族が50%超の株式を持つ。外見上は既にフ

ァミリー企業だ。2人の息子に株を分けるうち長男が社内にいる。いまだ事業拡大に並々

エレコムを創業し、大手に育て上げた葉田順治社長は、息子に継がせるか否か、悩んでいる

ならぬ意欲を見せる葉田だが、「67歳で引退したい」とも話す。残された時間は、あと5年しかない。

さて、誰に継がせるか。

「僕は、ファミリー(同族)企業が大嫌いなんですよ」

葉田の怨嗟は社外ではなく、自身の過去に向く。ファミリービジネスの中で育ち、いわゆる「お家騒動」に巻き込まれた苦い過去に。

妻の実家がファミリー企業を営んでおり、葉田はそこで義理の父や弟に囲まれて経験を積んだ。しかし、関係が悪化した。

家電量販店を販路とするオフィス家具などの販売事業を立ち上げたが、「僕は創業家の人間から、すさまじい嫌がらせを受けてきた。気が狂いかけた。もう、ええかげんにしてくれ。親族とは縁を切ろうと覚悟をして、ひそかに独立を進めたんです」。

以降、葉田は「会社は他人の集まり」「会社というのは公私混同したらいかん」と自分に言い聞かせ、会社の規模拡大に執心してきた。が、こうも言う。

「次期社長となると、息子はまだ無理だと思います。でも最近、仕事ができるようになってきてね。徐々に教えていってやろうかなと思っています」

継がせるべきか、否か。その葛藤と

対峙するのは葉田だけではない。

「継がせる」とは言えない空気

事業承継。艱難辛苦を乗り切った社長が最後にぶち当たる、最大にして最難関の壁だ。

親族に継がせる、従業員に継がせる、売却する。事業承継の道は大きく3つある。最初の道はかつて9割を占めたが、今では6割を切った。このままでは親族内承継は少数派になるだろう。

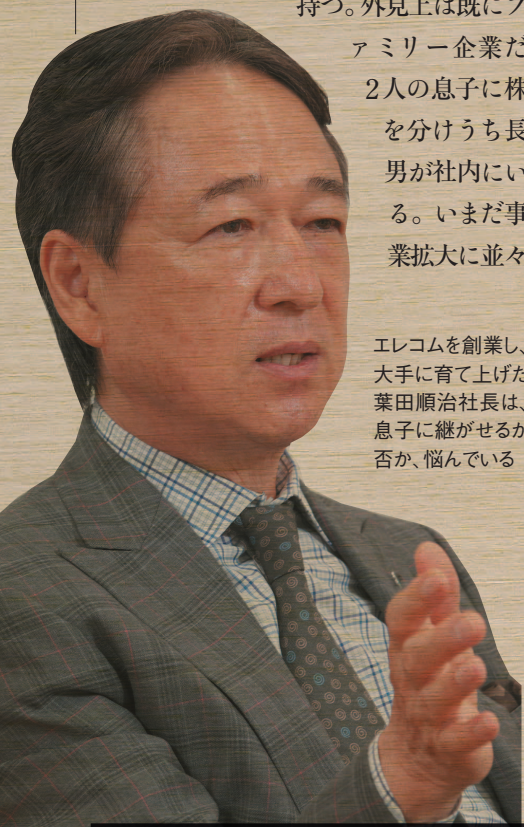
事業が大きくなれば、家業だった自らの会社は「社会の公器」へと姿を変える。株式を公開すればなおさら。

透明性、経済合理性、ガバナンス…。あらゆる責務が「枷」となり、「息子だから」という理由で承継するのは許されにくい雰囲気が日本にはある。

1代でテレビ通販の「ジャパネットたかた」を全国規模へと育て上げた高田明。昨年、持ち株会社のジャパネットホールディングス(長崎県佐世保市)と傘下のジャパネットたかたの社長を長男の旭人に譲り、今年1月、テレビ通販の番組からも姿を消した。

親族内承継が減る昨今、全国規模の会社に育てた創業社長が息子に継いだ、珍しい例と言える。だが、高田は「人物本位で決めた」と強調する。

「ファミリー企業であれ、サラリー



者の葛藤

マン企業（一般企業）であれ、企業の使命というのは同じ。だから誰が社長になるのか、ファミリーかどうかというのを前提に考える必要はないんじゃないかと思います」

では、なぜ息子の旭人に決めたのか。「社内を見渡してみると、中でも彼（旭人）は際立っていた。松尾芭蕉が言った『不易流行』の不易、理念という変えてはいけないものが人の生き方にも企業にもある。旭人とは、11年くらい一緒にやってきて、そこをすごく共有しているという自負があった。だから私は子供だからということで判断したんじゃないんです」

東京大学卒業後、証券会社を経て父の会社に入った旭人。確かに、企業統治の形態にメスを入れたり、父の触手が伸びなかった「ガスコンロ」「エアコンの掃除」といった商材で成功したりするなど、その能力を発揮している。

ただ、理念の共有を第一に掲げるのであれば、父の背中を見て育ち、社内でも側にいた息子に分があるはず。そこは高田も認める。しかもジャパネットホールディングスは非上場。親族で過半数の株式を保有している。それでも、堂々と「世襲」とは言えない。

ファミリー企業に詳しい日本経済大学経営学部長の後藤俊夫は、その異

質性をこう指摘する。

「もともと、同族支配を続ける大財閥への一般市民の反感があった。会社は社会の公器であるべきという考えが根付くとともに、世襲は私欲であり良くない、という流れができた」

しかし、ファミリー企業やファミリービジネスは「悪」なのだろうか。

万能ではない「サラリーマン型」

後藤は自らの研究成果を持ち出し、こうも話す。「虚偽記載や粉飾などの不祥事発生率を調べると、ファミリー企業は一般企業の3分の2の水準にとどまっていた」。

非ファミリー企業という形態が万能ではないことは、経営不振に陥った東芝やシャープが示している。東芝の歴代社長は「チャレンジ」という悪しき慣例のボタンを渡し、シャープの歴代社長は液晶事業への過剰投資を継いだ。

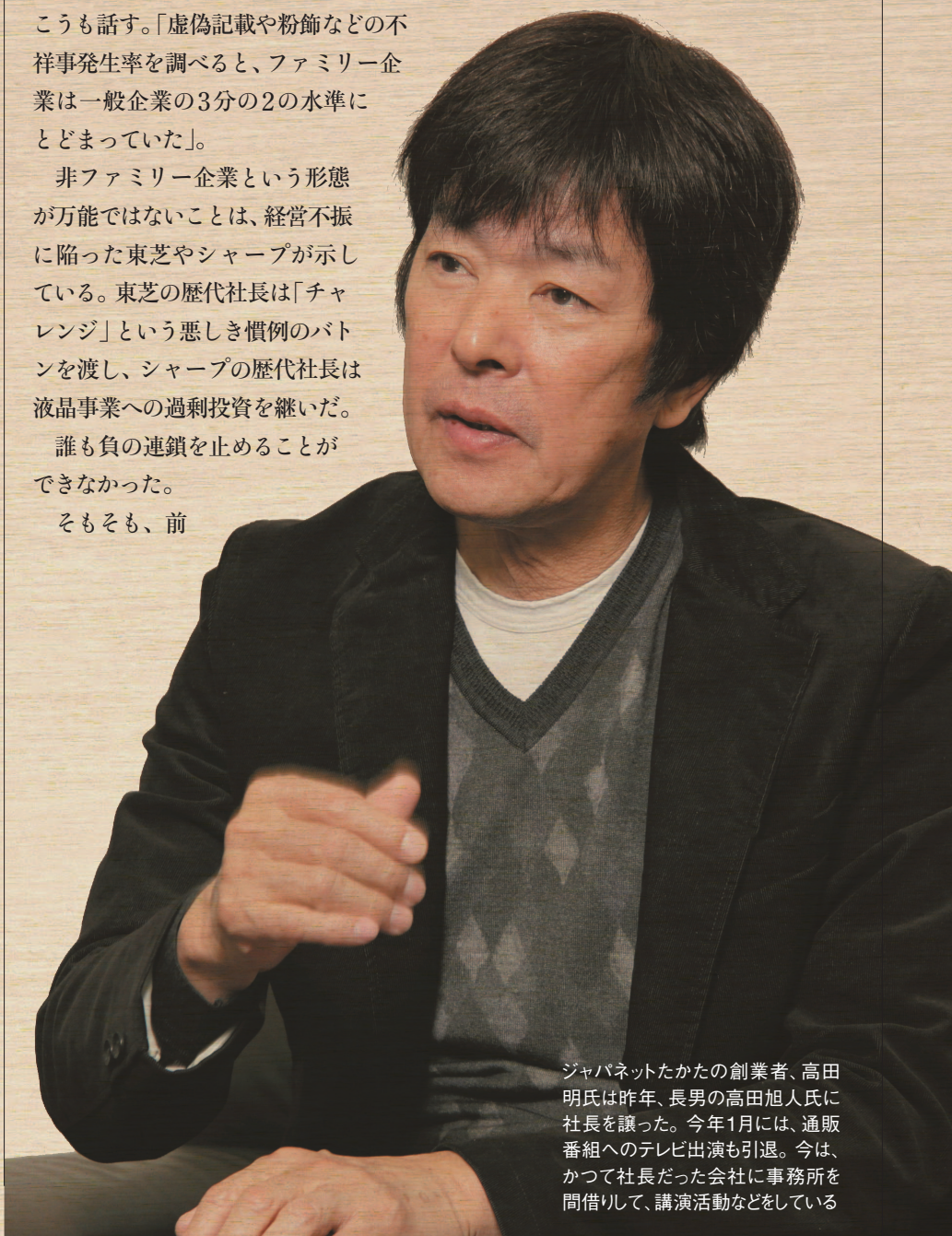
誰も負の連鎖を止めることができなかった。

そもそも、前

社長の機嫌をとり社長の座をようやく得たサラリーマン社長というのは、前社長の方針に背きにくい。前社長が、会長や顧問として居座り、「監視」を続けるからだ。

翻ってファミリー企業。お家騒動に加え、「ワンマン経営」といった負の側面もあるが、良い面もある。

その一つが、「変革に強い」ことだというのは、あまり知られていない。



ジャパネットたかたの創業者、高田明氏は昨年、長男の高田旭人氏に社長を譲った。今年1月には、通販番組へのテレビ出演も引退。今は、かつて社長だった会社に事務所を間借りして、講演活動などを行っている