

ファミリー企業が陥る 三つの落とし穴 家族の暴走が会社を壊す

パロマや不二家などファミリー企業の不祥事が相次いでいる。ファミリー企業は強さと弱さが大きくぶれやすい傾向がある。ファミリー企業が陥りやすい落とし穴の三大要素は、「会社の私物化」「身内への甘さ」「親族の紛争」。これらの防止策を知ることが、強さを維持する上で重要だ。

取材・文◎北方雅人、池松由香（ともに編集部）

「ファミリー企業はうまく機能すれば抜群のパワーを発揮するが、ひとたび悪い方向に走り出すと一気に弱体化する」

光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授は、ファミリー企業の「怖さ」をこう指摘する。強さと弱さが大きくぶれやすい理由は、ファミリー企業に「感情」が深く介在しているからだ。

ファミリー企業の従業員は創業者の精神や苦労話などに共感し、そのDNAを受け継ぐファミリーに忠誠心を抱く。そうした人間臭い感情がファミリー企

業の強さを支えている。

愛情が失われると 士気は大きく低下

だが、その愛情を失わせるような出来事が続くと、ちょうど恋人の感情のもつれのように、見る見る従業員とファミリーの関係は悪化する。

P 78以降で紹介する不二家でも、「創業者による会社の私物化が進む過程で、従業員はファミリーや会社に対して愛憎半ばの状態に陥っていた」（不二家元役員）という。

力不足の子供に社長の座を譲り、会社がおかしくなるケースもよく見られる。これも身内への甘さという「感情」が先に立つからだ。ファミリーの結束力という強さは、気を抜けばいつでも弱さに置き換わる。

この章ではファミリー企業が陥りやすい三つの落とし穴と、その防止策を考える。こうしたリスクを知り、排除に努めれば、ファミリー企業はその強さを維持できる。まずは左ページのシートで、現在の「同族危険度」をチェックしよう。

あなたの「同族危険度」が分かる オリジナルチェックシート

(チェック項目が多いほど危険)

<input type="checkbox"/>	創業者の理念や言行について、従業員にはあまり話し聞かせていない	私
<input type="checkbox"/>	ファミリーを役員に引き上げるとき、従業員に理由を説明しなかった	私
<input type="checkbox"/>	役員の給与や賞与の金額は、従業員にオープンにしていない	私
<input type="checkbox"/>	身銭を切ってつくったのだから、会社はファミリーのものだと思う	私
<input type="checkbox"/>	個性的な新入社員が入ってきても、半年もたつと大人しくなってしまう	私
<input type="checkbox"/>	日常業務をなぜそう進めるのか、従業員がきちんと理由を説明できない	私
<input type="checkbox"/>	創業者の墓参りや子供の誕生会などファミリーの行事に従業員を強制的に参加させている	私
<input type="checkbox"/>	創業者の名前を従業員が覚えていない	私
<input type="checkbox"/>	「最近、羽振りが良すぎないか」と友人にたしなめられた	私
<input type="checkbox"/>	会社が取引先や銀行に信用があるのは、正直、自分のおかげだと思う	私
<input type="checkbox"/>	従業員の総意より、ファミリーの意向を優先している	私
<input type="checkbox"/>	ファミリーの後継者の能力が足りなくても、社長にしてしまうかもしれない	甘
<input type="checkbox"/>	後継者候補の能力について、第三者に意見を求めたことはない	甘
<input type="checkbox"/>	ファミリーに対して、堂々と苦言を呈してくれる役員は一人もいない	甘
<input type="checkbox"/>	従業員の前で、ファミリーの陰口をたたいたことがある	対
<input type="checkbox"/>	何もかもさらけ出して相談できる相手が一人もいない	対
<input type="checkbox"/>	「兄派」「弟派」など社内でファミリーの派閥がある	対
<input type="checkbox"/>	おい、めいやいとこなど大勢のファミリーが経営に参画している	対
<input type="checkbox"/>	経営者と後継者が保有する自社株を合わせても過半数に達しない。	対
<input type="checkbox"/>	息子が新規事業をやりたいがっても、若いうちはさせない	対

※このチェックシートは、以下の方々の取材を基に編集部で作成しました。是松孝典・ベンチャー・テクノ・キャピタル社長／棚瀬桜子・東京商工リサーチ情報出版本部経済研究室室長／築達延征・広島大学大学院マネジメント専攻助教授／野口誠一・八起会会長

私 → 会社を私物化

甘 → 身内への甘さ

対 → 親族の紛争

落とし穴1 会社を私物化

告白

不二家元役員が明かす「藤井家の内幕」 一族の論理で役員人事、人心離れる

期限切れの原料を使うという
ずさんな品質管理が次々と明る
みになり、短期間でブランドが
地に落ちた不二家。創業ファミ
リーである藤井家は初代藤井林
右衛門から今回の不祥事で退任
した藤井林太郎まで、6代続け
て社長を輩出した。

巨大ファミリー企業の中で何
が起きたのか。不二家で約10年
間、役員を務めたA氏が口を開
いた。

「事件は起こるべくして起きた
のです。藤井家の人々は気が付い
ていませんでしたが、従業員の
士気は落ちるところまで落ちて
いた。原因は藤井家による会社
の私物化です。始まりは、12年
前の社長解任騒動でした」

A氏が組上そとじやうに載せたのは、5
代目社長、藤井俊一が95年に、
代表権のない取締役に自ら退い
た一件だ。任期中での突然の
退任は社内外で様々な憶測を呼

んだ。表向きは「退任」だが、
実は一族による「解任」。真実
は一部の関係者にしか知らされ
なかった。

同族経営に異を唱え 一族から排斥される

「俊一がなぜ解任されたのか。
それは彼の父、五郎が兄弟の中
で一人だけ社長になれなかった
理由と同じです。」

創業者の林右衛門の後、息子
たちが年長者から順に社長を継
ぎました。名前の通り誠実な誠
司、兄弟で唯一の学卒者でイン
テリの総四郎、職人肌の和郎。
順番では総四郎の後はずぐ下の
弟、五郎のはずですが、五郎は
社長を飛び越えて会長に追いや
られたのです。

正しいと思ったことは何でも
ずけずけと発言し、社内で『カ
ミソリ五郎』と称された五郎は、
藤井家が絶大な権力を振りかざ



今年1月、消費期限切れの原料使用が発覚し、謝罪する不二家の藤井林太郎社長（当時、写真右）。その後辞任し、ファミリー外の櫻井康文氏が社長に就任した（写真提供・日本経済新聞社）

す会社のあり方に異を唱えていました。それが一族、中でも総四郎に煙たがられたのです」

3代目の総四郎は、チョコレート菓子などヒット商品を投入、洋菓子店やレストランのフランチャイズチェーン（FCC）も積極展開し、在任中に売り上げ1000億円を達成した。

このため、一族内での発言権が強く、95年の俊一の解任劇も裏で仕切ったようだ。当時の総四郎は80歳間近。隠居の身のはずだった。

「総四郎は一族と役員の合意を事前に取り付け、俊一に辞任するよう迫りました。俊一は父の五郎と同じく不二家の企業体質にメスを入れようとした。能力主義を掲げ、藤井家以外からも積極的に優秀な人材を役員に引き上げた俊一は、会社にとって良かったが、一族で会社を支配するという藤井家の利益に反したのです。」

その数年前に五郎が他界していたこともあり、総四郎が俊一を排斥しても口を挟める人はいなかった。そしてもう一つ、総四郎には双子の息子がいますが、自分の目の黒いうちに彼らを取締役に、ゆくゆくは社長に引き上げたいと焦っていた。

なぜ焦る必要があったのか。それは二人の息子が一族の目から見ても役員になるには力不足

という評価を受けていたからです。けれど子を思う気持ちには勝てなかった。息子を引き上げるには、改革派である俊一の存在が邪魔だったのです」

業績が低迷していた不二家にあって、俊一は「雇用は守る」と社員に約束し、信頼を得ていた。ところが、俊一の後を継いだ誠司の息子、林太郎はその約束をほごにし、早々に大リストラを始めた。

不二家労働組合が2001年に編さんした組合史『進化の刻印』は、当時の様子をこう伝えている。

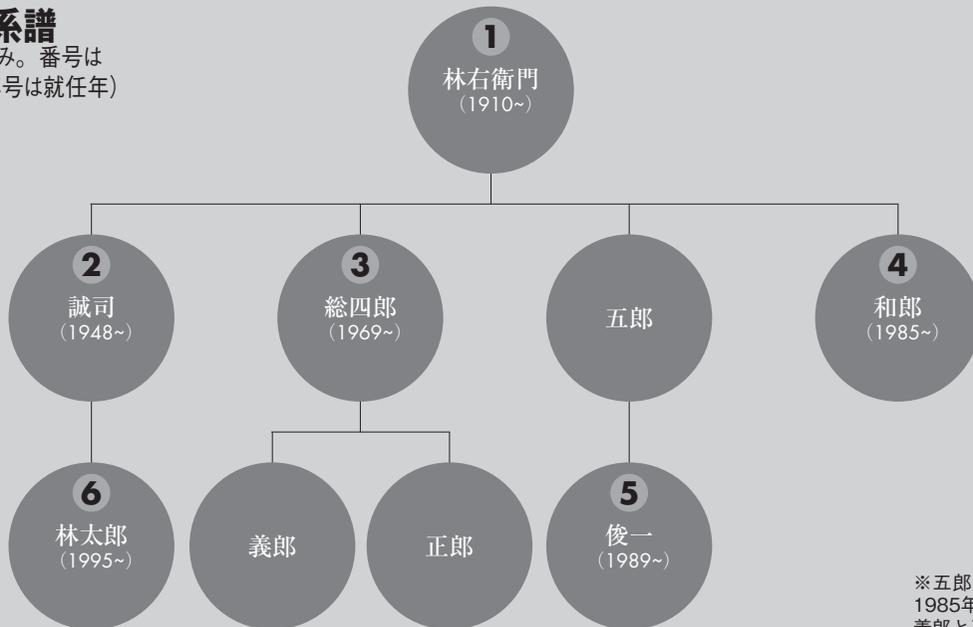
——社長が突然交代し、組織に不穏な空気がまん延します。（中略）希望退職には応募者が殺到し、面接なしで予定人員が集まってしまいました。沈みかけた船に愛想を尽かして避難するということなのでしょうか。経営と従業員の結び付きの弱さが、これほど如実に表れたことはありません。（抜粋）

最終的には、組合員と管理職を合わせて、全従業員の2割近い468人が不二家を去った。その中には生産現場のベテラン社員も多く含まれ、この時の人材流出が品質管理の低下につながったとささやかれている。

社長が突然解任されたのに、従業員には納得できる説明が全くない。そして平気で約束を破

不二家の系譜

（幹部経験者のみ。番号は社長就任順、年号は就任年）



※五郎は社長を飛び越えて1985年から会長職に就いた。義郎と正郎は双子の兄弟で、2003年に共に取締役に就任

る藤井家への失望。従業員の士気は大きく落ちたが、さらに輪をかけて藤井家は会社を私物化していった。

「最高顧問」と称して元社長が現場に指示

「解任された後一は、役員フロアの隅にあった4畳半の打ち合わせスペースに押し込められた。ついこの間まで社長を務めた人間が、座敷牢のような小部屋で何の仕事も与えられず、毎日を過ごしたのである。

しばらくすると、総四郎が頻りに会社に入りにするようになり、10年前に社長を引退してから肩書は何もありませんでした。勝手に『最高顧問』を名乗って役員に細かく指示し始めたのです。

果ては、コンビニエンスストアに低価格のデザートを提供する新プロジェクトのリーダーとして陣頭指揮を執り出す始末。『21世紀事業』と銘打ったこの試みは大失敗し、労働組合からの突き上げを食らってようやく会社に来なくなりまし

た。ただし、総四郎は新社長の林太郎のそばに、かつて自分に仕えた側近を配した。その人物は既に不二家を退社し、関連会社に移っていたのに呼び戻されるという強引な人事だった。その人物の力添えもあったの

か、総四郎の息子2人は2003年、ともに取締役に昇格する。

「従業員のことを無視した、あからさまに私的な人事によって、従業員の心は藤井家、そして不二家から完全に離れたのです」

定の人たちのものということになってしまいます。経営者と株主、そこに働く従業員の三者が共存共栄できる企業こそが求められているのではないのでしょうか。不二家という企業をもう一



洋菓子の販売休止に追い込まれ、「ペコちゃん」のブランドも失望した(写真提供・日本経済新聞社)

先の労働組合史の最後はこんな言葉で締めくくられている。

「企業は誰のためのものかという問いを常に持たなくてはなりません。アメリカ風に即、株主のものと言えるでしょうか。それでは不二家においては、特

度見直して、どのように継続継続させていくかが経営の役目です。(抜粋)

従業員は誰の願いもむなし、藤井家に食い物にされ続けた不二家は、膿を出せないまま今回の不祥事に至った。(敬称略)

不祥事を起こす企業は「集合近眼」の状態!?

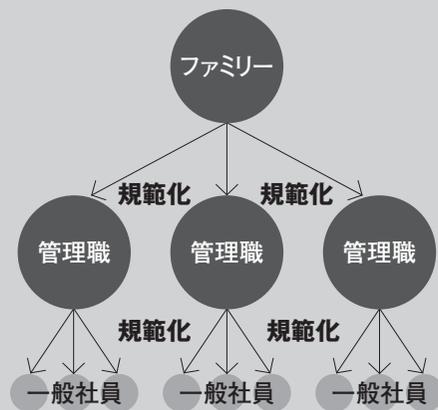
企業の不祥事は普通では考えられない行動に端を発することが多い。広島大学大学院マネジメント専攻の築達延征助教は、「組織が『集合近眼』に陥るからだ」と指摘。築達氏が語る。

本来、組織は多様な考えを持つ人々の集合体だが、次第に特定の価値観に収れん(規範化)することがある。

それが進むと、内部だけで通用する閉塞的な思考がはびこるようになる。そして組織外から見れば非効率、反社会的であることも、組織内の常識に適合するのなら、誰もが何の疑問を持たずに手を出してしまう。これが、「集合近眼」の状態だ。

会社の場合、規範化はまず上層部が部長など中間管理職の意見を遮断することから生じる。聞き入れられない状態が繰り返されると、中間管理職は意見を上げることがあきらめ、組織内で過ごしやすいように上層部との同質化を始める。同時に部下である社員に、自らが規範化の推進者となって異質な価値観を改めるように迫る。「集合近眼」を醸成するのは中間管理職なのだ。

中間管理職が「集合近眼」を推し進める



あきらめを学習

解説 愛情と私物化の線引きを明確に

「不一家再建のための企画提案をお願ひできませんか」

甲南大学の倉科敏材教授は十数年前のコンサルタント時代、ある銀行からこんな依頼を受けたという。そこで提案書をまとめて不一家に持ち込んだところ、「内容うんぬんではなく、『外部の人間にとにかく言われたくない』と、けんもほろろに追い

返された」と苦笑する。

不一家ほど排他的なファミリー企業も珍しい。元役員が明かした藤井家の専横ぶりには耳を疑いたくなる。

ただし、ファミリー企業の経営者なら誰でも、自分の会社に深い愛情を抱いている。愛情と私物化は紙一重。一歩間違えば落とし穴が顔をのぞかせている。

例えば、会社のためを思えば

こそと、強引に新規事業を始める。帝王学をたたき込むため、息子を若くして役員に引き上げる。そうしたことは、まかり間違えば私物化と取られかねない。線引きはどこにあるのか。

不一家のケースでは、一族の利害だけを考えた行動（俊一社長は解任騒動）や、世間一般の

ルールから大きく逸脱した行動（隠居したはずの人物が権勢を振るう）が、従業員士の士気を大きく下げた。

企業再生コンサルタントのは松孝典氏は、「『身銭を切って興したのだから、この会社はおれのものだ』とうそぶく経営者は、会社を経営する中で他人の力を借りてきたことを忘れてる」と指摘する。

従業員に対する感謝の気持ちをお忘れしたときに、会社は不一家と同じ道を歩むことになる。

ファミリー企業 不祥事の20年史

(社名、役職などはいずれも事件時)

1987年1月	小西六写真工業 総会屋に現金150万円を渡したとして福岡県警などが前総務部長らを商法違反の疑いで逮捕。同族経営の「事なかれ」主義の弊害といわれた
1987年4月	木村屋総本店 前社長が東京国税局に2億7000万円の所得隠しを摘発され、東京地検に告発されていたことが発覚
1993年11月	大昭和製紙 ゴルフ場や宅地開発を巡り前宮城県知事に1億円のわいろを渡していたとして、東京地検は名誉会長を贈賄容疑で逮捕
1996年10月	ツムラ 元子会社「ツムラ商事」を巡る不明朗な債務保証予約問題で、東京地検は前社長ら5人を商法の特別背任容疑で逮捕
1997年9月	ヤオハンジャパン 静岡地裁に会社更生法の適用を申請。負債総額は1613億円。後に過去の粉飾決算が明るみに
1998年10月	三田工業 会社更生手続き中に粉飾決算が見つかり、商法違反（違法配当）の疑いで大阪地検は社長を逮捕
1998年11月	大塚製菓 新薬開発を巡り名古屋大学医学部教授へわいろ7200万円を贈っていたとして、名古屋地検などは社長を贈賄容疑で逮捕
2002年7月	日本ハム BSE対策の国産牛肉買い取り事業に申請した牛肉の無断焼却が発覚。後に会長らが引退
2005年3月	コクド・西武鉄道 東京地検は証券取引法違反の容疑でコクド前会長を逮捕。東証はグループ中核の西武鉄道を上場廃止に
2006年7月	パロマ工業 ガス瞬間湯沸かし器の一酸化炭素中毒事故で21人の死亡が発覚。12月、会長は全ての役職から退くと発表。長男の販売会社社長は留任
2007年1月	不二家 洋菓子に期限切れの材料を使用していたことが発覚。創業者の孫で6代目社長が退任し、創業以来初の創業一族以外の社長が誕生
2007年2月	リンナイ ガス瞬間湯沸かし器の一酸化炭素中毒事故で3人の死亡が発覚。創業者娘婿の内藤家に権力が集中していたことが情報伝達を遅らせたといわれる

光産業創成大学院大学の後藤俊夫教授のデータを基に編集部で作成

落とし穴2 身内への甘さ

告白

和田一夫・元ヤオハングループ代表 情に流され、弟の社長交代遅れる

1995年3月期の連結決算。ヤオハンジャパンが上場以来初の赤字に陥り、私はようやく異変に気付きました。当時の私は香港に拠点を移し、国際流通グループヤオハンの代表として、中国事業に夢中でした。ヤオハンジャパンの会長も兼務していましたが、日本のことはすぐ下の弟、晃昌に任せきりでした。

私は5人兄弟の長男です。ヤオハンを年商5000億円の世界企業に育てられたのは、40年間にわたって私を支えてくれた晃昌の存在が大きかった。弟は実務能力にたけていて、上場の際も一切を取り仕切ってくれました。二人の息はぴったり合っていると思っていました。

長年の功労に報いるた



和田一夫
わだ・かずお 1962年、静岡・熱海で父母が経営していた八百半デパートの社長に就任。16の国と地域に約450店を持つ国際流通グループに育て上げ、時代の寵児になる。過剰出店で、97年ヤオハンジャパン倒産。現在は、中国と日本を行き来し、経営コンサルティングや講演活動に忙しい日々を送る。78歳

写真◎菊池一郎

め、一度は社長をやらせたい。私が60歳の時、弟にバトンを渡しました。弟は新しい戦略を打ち出すことがあまり得意でなかったのですが、不安はみじんも感じませんでした。これまでナ

ンバー2として立派な実績を残してきたのだから大丈夫だ、と。「俺はヤオハンジャパンにはタッチしない。すべてをお前に任せた」。こう言ったのは、私が口を出すとやりにくいだろうと

思ったからです。しかし、弟は、プレッシャーに感じたのかもしれない。「困ったらいつでも相談してくれ」と言えばよかったと今でも思います。

赤字は過剰投資が原因で、出店戦略の立て直しが急務でした。大胆に事業を再構築するには、私が陣頭指揮を執った方がいい。ヤオハンジャパンの社長に復帰することを決め、役員たちにも内々に伝えました。

「娘の結婚式に社長の肩書で弟から懇願されて判断誤る」

ところが弟から、「あと1年待ってくれ」と懇願されたのです。実は、弟は娘の結婚式を控えていました。会場は東京一流ホテル、名のある人たちも大

勢招待している。「娘の晴れ舞台にヤオハンジャパンの社長として立ちたい」と言う。

弟の切ない気持ちは痛いほど伝わりました。最後は、「必ず会社を立て直すから」という言葉を信じ、一度は決めた社長交代を白紙に戻したのです。情に流されたその判断が、ヤオハンジャパンの分かれ道でした。

やがて、香港にいる私の元に弟からその年の決算数字が送られてきました。数字は上向きに転じており、胸をなで下ろしたのですが、内実は違った。後に

知ったことですが、弟はあの手段で数字を繕い、粉飾決算をしていたのです。

97年に入ってから、晃昌を代表権のない副会長にして、3番目の弟、光正に社長を交代させたのですが、経営判断が2年近くも遅れたのは致命的でした。その年の9月、ヤオハンジャパンは会社更生法を申請します。今さら後悔しても仕方のない

ことですが、私の判断が甘かったのです。あの時、弟の頼みを退けて、私がヤオハンジャパンの社長に戻っていれば倒産せず

に済んだかもしれませぬ。

結果的に、弟は経営者には向いていなかったと言えます。そのことに気付いていれば社長を任せなかったかもしれない。ただ、当時の私は、弟が一番社長にふさわしいと信じて疑わなかったのです。

長年力を貸してくれた弟に感謝すればこそ、彼の実務能力を最大限に引き出せるように、和田家以外にも目を向け社長候補を広く探すべきでした。身内のことを客観的に見る目の難しさをひしひしと感じています。

解説

身内には正しい判断をしにくい

「長男以外の息子の方がトップにふさわしいように思えるが、どうすればいいか」

1987年10月12日付の日経産業新聞の経営相談コラムで、中小企業の社長から寄せられた質問に、当時の和田氏はこう答えている。

「長男を教育・訓練しても駄目ならば、思い切ってあきらめるべきだ。身内に甘いのは経営者として失格で、逆に厳しくあるべきだと思っ」

頭でそう理解していても、実際に身内に厳しく接することが容易でないことを、図らずも

和田氏自身が証明した。と言っても、和田氏が常に身内に甘かったわけではない。

かつて2番目の弟にブラジルでのスーパー展開を担当させたが、失敗。責任を取ってこの弟はヤオハンを辞めたが、和田氏は恩情をかけていない。

和田氏が見落としたのは、「身内に対しては正しく判断できると限らない」（中小企業の経営相談を受ける八起会の野口誠一会長）ということだ。

晃昌氏の社長就任についても不向きと認めたら、違う判断ができた可能性はある。そうで

はなく、「不向きとは全く思わなかった」ところにファミリー企業の難しさがある。

「良い時が一番危ないと、倒産後に痛感した」と和田氏が述懐するように、晃昌氏にバトンを渡したころのヤオハンは飛ぶ鳥を落とす勢いで成長していた。

平穩無事の時ほど判断力が鈍るもの。情が先に立つファミリーのこととなると、よほど注意しないと正しい判断ができないのだから。

晃昌氏を後任に選ぶ時、和田氏は誰にも相談しなかったという。たとえ100%正しい判断

だと疑わなくても、やはり社内外の意見を聞くべきだった。あるいは、カリスマ経営者の和田氏に常に苦言を呈する番頭を置くべきだったかもしれない。

和田氏は言う。「織田信長は弟の首を切り、子煩悩の豊臣秀吉は息子の行く末を死の淵まで案じたという。徳川家康は家臣の中から優秀な人材を登用し、苦言を呈する側近をそばにおいた。私も家康のような判断ができていたならば……」

身内に甘いリーダーは古今東西どこにもいるが、甘さはいずれ身を滅ぼすことになる。

落とし穴3 親族の紛争

告白

ある中小専門商社の悲劇 親族とのあつれきに疲れ、清算

私が大学を卒業して父の創業した印刷機材商社「いませ」に入社したのは、1971年のこと。売上高は約10億円、社員は約30人。父の弟、父の姉の息子、父の兄の息子など総勢9人の血縁者がいました。

父の実家は貧しい農家。その中で一人成功した父に、親戚中が甘えていたのです。

業界では茨城県トップクラスの規模でも、実態は、親族の言い争いの絶えない「放し飼いの動物園」のようでした。

入社1年目のこと。営業会議で今後の戦略を話し合っていると、親族同士がたわいもないことでけんかを始めました。

「おいの分際で、おじのおれに向かって何を言うんだ！」

議題とは関係のない方向へ行く「家族げんか」。血のつながっていない社員は、それを冷ややかな目で見詰めていました。



今瀬保男

いませ・やすお 日本大学を卒業し、1971年に父の経営する「いませ」に入社。79年の商法上の会社整理手続き申請を機に社長就任。89年に会社を清算して独立、記帳代行サービスのリバティハウスを設立。ブログ(<http://blog.liberty-house.net/?pid=583>)では、自らの失敗談をつづっている

原因は父です。社長なのに、

実務はおぼの長男Aに任せっきり。1年に1日も出社しないことすらありました。でも、そのことは誰もとがめない。何も言わない父が権力を握ったほうが、

ほかの親族もやりたいようにやれたからです。母だけが父に注文を付けていました。

そんなとき、悲劇は起こりました。古くから付き合っていた機械メーカーが倒産したので

す。父が保有していた債権は、総額4億4000万円。連鎖倒産は免れませんでした。

忘れもしません。その情報は、JR水戸駅近くの公衆電話で私に聞きました。父に伝えると、



茨城県では名の知れた印刷機材商社だった。最盛期には、顧客を温泉旅館に集めて機械の販売会を開いていた。印刷機械を開発して輸出もしていた

がつくりと肩を落としました。父の会社は商法上の会社整理手続きを申請し、再建を目指すことになりました。負債総額は11億円。会社としては、経営実務をやってきたAを新社長に推薦しましたが、債権者たちに「実態として変わりない。ダメだ」と却下され、私が選ばれました。私はまだ30歳で、経営経験もありませんでした。すると、親族たちは、機械メンテナンスのスタッフを連れて独立すると言いました。親族のリーダー

はA。結局、Aの急死でその話は立ち消えになりましたが、私は親族との関係に悩みました。それでも私は、人事制度を改革したり、会議を合議制にしたりと改革に乗り出しました。資金繰りは、会社が所有していた土地を売り、手形や小切手をパズルのようにやりくりして乗り越えました。そして、5〜6年後、すべての債務を返済することができたのです。しかし、ここからが本当の地獄でした。今まで会社を放任し

てきた父が、急に経営に口出しするようになったのです。『展覧のないまま 酒におぼれ』 負債の返済を終えたとはいえ、展望はよくありません。流通の仕組みが変わり、商社の役割も変わろうとしていました。私は抜本的な改革に取り組みもうとしましたが、父から「どうかして

を飲むようになったのです。そんな日々を3〜4年も続けたころ、私はあることに気付きました。「会社のために」と精一杯やってきたつもりでも、よく考えれば私は、親族とのしがらみの中で本心を見失っていただけでした。そして、本当に望んでいたのは、自分と妻と子供たちのために生きることだと分かったのです。社長就任から10年目、どんな非難も受けて立つ思いで、私は会社を清算しました。

解説 ボスの権力が弱ったときに争いは起こる

血は水よりも濃い。だからこそ、ファミリー企業が結束すると底知れぬパワーを発揮する。しかし、そのメリットがデメリットに変わる瞬間がある。経営トップの権力が揺らぎ、家族の対立が表面化したときだ。

企業再生コンサルタントの松孝典氏は、「ファミリー企業はサル山に似ている」と指摘する。「リーダーシップのあるボスが君臨しているときは一致団結するが、ボスの権力が弱まると途端に『無法地帯化』する」と言うのだ。実際、この印刷機材商社の二

代目、今瀬保男氏のケースがそうだった。創業者である父親が、経営を放棄してほとんど会社にも来なかったために、今瀬氏の母親とその他の親族との間で権力争いが起きていた。

業績が下降に向かえば話は違ってくる。今瀬氏のケースでも、会社の連鎖倒産が決まった途端、それまで今瀬氏の父親に迎合していた親族たちが反旗を翻した。では、落とし穴にはまらないためにはどうすればよいのか。

ただ、是松氏によると、業績さえ右肩上がりであれば、無法地帯化してもさほど問題はないという。カネが潤沢なうちは、同族からも非同族からも不満が露見しないことが多いからだ。しかし、

「ファミリー企業では、権力がある程度、集中させたほうがいい。『王位継承順位』を明確にして、強いボスを育成しておくことが大切だ。それが不可能なら、今瀬氏のように勇気を持って清算するのも一つの手段だろう」（是松氏）。

『華麗なる一族』に学ぶ 大義と正義を貫く大切さ

「テレビドラマも、きちんとした見方をすれば経営の参考になる」と話すのは、企業再生コンサルタントの是松氏だ。TBS系で放送が終了したばかりのドラマ『華麗なる一族』は、「大義と正義を貫く大切さを教えてくれた」（是松氏）。

舞台は1960年代の神戸。父、万俣大介は、会社が生き残るためならどんな汚い手でも使う。しかし、息子の鉄平は、会社を発展させることが日本経済の発展につながると信じる。時代の流れの中で父子は対決することに。社員を味方につけたのはどちらか。見逃した方は原作（山崎豊子著、新潮文庫）で。

大義のためなら
どんな苦勞もできる
子・万俣鉄平

汚い手を使っても
勝ってみせる
父・万俣大介

