



サントリーホールディングス創業家の3人

鳥井信宏 副社長

どい・のぶひろ 創業者・鳥井信治郎氏の長男の家系で、ひ孫に当たる。2011年サントリー食品インターナショナル社長、2016年から現職。50歳。

佐治信忠 会長

さじ・のぶただ 創業者次男の佐治敬三氏の子。2001年に4代目社長となり、2014年に創業家でない新浪剛史氏に社長を譲り、会長に専念。70歳。

鳥井信吾 副会長

どい・しんご 創業者三男の鳥井道夫氏の子。2003年サントリー副社長、生産・研究部門を統括、3代目マスターブレンダー。2014年から現職。63歳。

PART 5 もめない同族企業に学ぶ5つの作法 サントリーが動いた

非上場では日本最大級の企業であるサントリーの創業家が将来を思案している。同社や他の非上場企業の模索から、安定した事業継承のための5つの作法を学ぶ。

もめない作法 | 1

創業家が常に会い 会社への思い共有

「大切なのはみんなで集まること。やらんといけんなど、相談して始めたんです」。サントリーホールディングス(HD)のオーナー族の10人以上が集まる「勉強会」が昨年から定期的に開かれるようになった。副会長である鳥

井信吾(63歳)は、将来を案じる。「ファミリーがこれからどのようにものを考えていくか。ほったらかしにしたら、わけ分からなくなります」。

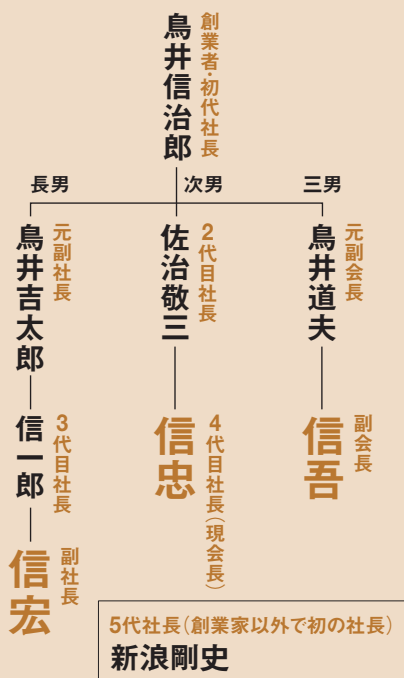
信吾はサントリーの3代目「マスターブレンダー」でもある。勉強会では信吾が若い世代に対して、ウイスキー造りへの思いを話すこともある一方で、会社法や企業財務もテーマになる。一族として会社との関わり方を改めて考えていこうという思いからだ。丁稚奉

公から身を起こした鳥井信治郎が大阪市に「鳥井商店」を開いてから約120年、今や日本を代表する創業一族となった。だが世代交代が進む中、サントリーは、かつてない転機を迎えているのだ。

同社はこれまで鳥井信治郎の3人の息子と、それぞれの子息が共同で経営を担ってきた。2014年には佐治信忠(70歳)が、社長の座を初めて社外の新浪剛史(57歳)に譲ったが、一族経営の基本は変わらない。

サントリーは3つの家系で経営してきた

● 鳥井、佐治家系図(敬称略)



注: 1963年に寿屋からサントリーへ社名変更。2009年にサントリーホールディングスに

今年、副社長となった鳥井信宏(50歳)は、信治郎の長男の家系で、ひ孫に当たる。「プリンス」と呼ばれ、次期社長への昇格が確実視されている。

一方、会長の佐治信忠は次男の家系であり、子供がいない。副会長の信吾は三男の家系で信忠のいとこに当たる。子供はいるものの、サントリーに入社していない。このため、長年の安定した成長を支えた、3兄弟の家系による共同経営は従来のようには続きそうにない。こんな危機感が、勉強会が始まった背景にあるようだ。

「一族が集まることが大事」。当たり前のような言葉には、創業者の強い思いが込められている。産業界を見渡せば、本家と分家、兄弟や親子など親族の争いで、経営が危なくなった企業はいくらでもある。日本有数の同族企業、

サントリーで激しい内紛が起きなかったのはなぜか。信治郎の孫たちには、忘れられない原体験がある。

信治郎の手に感じた思い

信治郎の自宅は兵庫県の雲雀丘という場所にあった。1962年に信治郎が亡くなるまでは毎週日曜日に必ず、次男の佐治敬三や三男の鳥井道夫の家族も、自宅に集めていた。孫だった信吾は「一族全て家族のように育てる。それが信治郎のやり方なんです」と話す。80年を超える人生を駆け抜けた信治郎は最晩年、脳梗塞になり動けず、話せなかった。それでも毎週2階の自室を訪れる孫たちの手を「ぐっと握ってくれた」ことを、信吾は鮮明に覚えている。

昔から「3代目が会社を潰す」という言葉があるように、事業に成功しても代々継承するのは難しい。生き馬の目を抜く大阪の商人として生きた信治郎は、親族の結束がいかに大切かを深く理解していたに違いない。

信吾らは、勉強会を始めるに当たって、北欧フィンランドの、ある食品企業を参考にした。創業者に血がつながる株主が60人いて、月に1回集まる会合を、50年も続けているという。同族企業が多い欧州の事例を研究しながら、創業者・信治郎の強い遺志を継いでいこうと、一族が動き出したわけだ。

サントリー創業家の懸案は、経営者の世代交代だけではない。2014年にはバーボン世界最大手、米ビームを160億ドル(約1兆6000億円)で買収した。その結果、銀行からの借入金負担が重い。前期末の純有利子負債は1兆5000億円を超えている。

2013年には傘下のサントリー食品インターナショナルを上場させたがHDが過半の株を握ったままだ。だが仮に、グループの稼ぐ力が衰えるか、新

たな資金需要が生まれた場合、HDを上場する必要が生じる可能性はある。創業家はどうか考えるのか。

「将来は分からない。だが上場した場合、企業理念を追求する経営が崩れてしまうかもしれない」と、信吾は慎重だ。「やってみなはれ」に象徴される挑戦する風土や、会社全体が「ひとつの家のような社風」が損なわれる恐れがあると感じている。振り返れば2010年、上場企業であるキリンホールディングスとの経営統合が破談になったのも、オーナー家の存在がある。一族の持ち株比率が下がり、経営の意思決定にかわりにくくなるような統合比率はあり得ないとの思いがあったようだ。

これからも非上場を貫くとしても、創業家が結束できるように、考えを合わせていかなければ、代を下るごとに将来は危うい。このため、勉強会では、ディスカウント・キャッシュフロー(DCF)法で企業価値を測る方法についても学んだ。上場企業ならば、時価総額が全てだが、非上場企業のオーナーとして、金融機関など外部の人の尺度を知る必要があるという考えからだ。

ウイスキー造りの総責任者であるマスターブレンダーは、鳥井信治郎、佐治敬三、鳥井信吾へと引き継がれてきたが、信吾は「技術的なことは全く教えてもらっていない」と語る。表面的な技術より、製品に対する創業者の思いを継承することが重要な役割だ。

買収した米ビームでも、やはり製造の全権をもつのは創業家だ。日本で強い求心力をもった、サントリーの家族経営は、海外の異質な企業文化と渡り合える度量の大きさも、問われている。

サントリーほど成功した非上場経営は少ない。手探りで前へ進もうとする創業家の姿は、多くの中小企業との共通点が少なくないはずだ。



ナベヤ創業家の岡本太右衛門会長(左)と、「番頭」の加藤昭彦常務

もめない作法 | 2

有能な「番頭」育成 円滑に事業継承

同族企業が長く栄えるには、「番頭」と呼ばれる古株社員の力が欠かせない。

「今年1年間ありがとうございました」。岐阜市の鋳物メーカー、ナベヤの会長で創業家出身の岡本太右衛門は謝辞を述べると、テーブルを囲んで上座に座る約25人の番頭格に次々と酒を注いで回る。ナベヤでは毎年12月第1土曜日に「恵比寿講」と呼ばれる行事を開く。ホスト役は岡本を含む創業家の面々で、豪華な料理でもてなす。

この場に呼ばれる番頭格は本体や子会社の取締役役に就く幹部社員。岡本は「会社を続けられるのは我々を支える番頭格の奮闘があってこそ。恵比寿講では無礼講で盛り上がる」と話す。

ナベヤでは創業家の社長が代替わりするのと同じく、番頭格も生え抜き社員で継承していく。後継候補の人は番頭格の「専権事項」だ。

「後継は単に仕事ができるだけでなく、『創業家の言うことを聞くイエスマンではない』というのも重視している資質です」と番頭格の一人、常務取締役の加藤昭彦は述べる。

会長の岡本は言う。「30代で社長になった時に鋳物の新設備の導入を決めたが、番頭に金額を抑えるよう強く言

われた。結果として彼の意見を聞き入れて正解だった。番頭は右も左も分からない新人社長の家庭教師。大切にしないといけない」。

もめない作法 | 3

結局は資本の論理 株式を集約せよ

創業家内、そして番頭と良好な関係を築くことは、円滑な事業継承に不可欠だ。ただ、最後に勝つのは「資本の論理」だという事実も肝に銘じておく必要がある。

事業継承に関して助言するTOMAコンサルティンググループ代表の藤間秋男は「子供2人に株を相続する際、五分五分ではダメ。できればどちらかに3分の2以上寄せることが望ましい」と強調する。

東京・蒲田で電子機器向けに超微細なバネを生産する小松ばね工業会長、小松節子の半生は株に翻弄され続けた。

短大1年生だった20歳の時、母が亡くなった。寂しさを紛らわすかのように、子供がいなかった小松ばね創業者、謙一の養子になった。バレエを好きで習うことができた生活とは一変。養母とともに工場に泊まる従業員の世界に追われた。

節子は、後継ぎを探していた謙一の勧めで見合い結婚をする。謙一は、節子の夫を一人前の経営者に育てようと、厳しく指導した。だが、すぐに社長になれると考えていた夫は不満を募らせた。

1980年、謙一の死去をきっかけに状況が変わる。謙一が所有する株式約51

%のうち、節子が3分の2、養母が3分の1を相続したが、実権を握ろうとした節子の夫が養母と共謀。弁護士の力を借りて持ち株比率を変え、節子の持ち分を大幅に減らした。「経営も株も分からない。はい、どうぞと手放してしまった」と節子は振り返る。

3年後には養母も亡くなった。遺書には、株を含めた全財産を養老院に寄付すると書かれていた。節子は資産を手放して株を買取ろうとしたが、取り戻せたのは半分ほど。すると、役員たちが養老院に渡った残りの株を買戻し、会社を乗っ取ろうと動き出した。

節子は既に、当時社長となっていた夫と離婚していた。節子の持ち分は5割超。役員たちは、大株主である節子の後ろ盾を失った社長を取締役会で解任。その上で、経営のことが分からない節子を社長に祭り上げ、実権を握った。だが、私欲に走った役員たちは、会社の業績を悪化させるばかりだった。

「ある時、私の全財産は会社しかないということに気が付いたのです。このまま役員たちに任せていたら、それを失いかねない。他人に潰されるくらいなら、自分で潰そうと、経営に乗り出した」。節子の経営者としての才覚が花開くのは、それからだ。「私もできない



小松ばね工業の小松節子会長(左)と、後を継いだ万希子社長(右)

けど、みんな、お願い」——。女性らしい気遣いで職人たちのモチベーションを高め、天皇陛下が視察に来るほどの優良中小企業へと変身を遂げた。

2014年、今度は節子自身が、会社を子供に継ぐ側となった。節子には、別れた夫との間に2人の子供がいる。後継者に選んだのは、年上の万希子だ。2人とも節子の会社で働いているが、実力に加え、「女性らしい社風」を継ぐには万希子がふさわしいと考えた。

2人にどう株を渡すかについて、節子に迷いはなかった。万希子に51%、息子の久晃に11.2%を分け与えた。「自分が株で苦労してきたから、万希子には絶対的な議決権を与えたかった。結局、最後は株の力。みんな、株に群がってきたもの」。

もめない作法 | 4

実績なくして 後継に納得感なし

資本の論理を押し通したとしても、社員に「納得感」がないトップの選定は、トラブルのもとだ。ものを言うのは、仕事の実績。社員から「失格」の烙印を押されれば、士気の低下は避けられない。

菓子などに使われる米粉の生産シェア全国トップの波里（栃木県佐野市）。社長の藤波一博は創業者の息子で2代目。一博の長男で3代目に就任予定の孝幸は専務で、営業・開発を担当する。

波里はこれまで食品メーカーに米粉を卸してきたが、10年前に入社した孝幸が新たに家庭用食品を扱う事業を立ち上げた。健康ブームから天ぷら粉などの商品が当たり、全体の売上高を30億円台に押し上げた。

孝幸は「会社の中では若い方で経験もないが、自分が始めた家庭用食品で

は誰よりも詳しい自信がある」と語る。創業家の威光だけでなく、「事業成功の立役者」という実績を伴うことで円滑な継承に道筋をつけた。

実績が必要なのは、親子間で継承する場合だけではない。パーテーション製造・販売のアイピック（埼玉県八潮市）。社長の石橋崇は子供が跡継ぎを拒否したことから、社員の中から後継者を選ぶことにした。

30代と40代の社員2人を社長候補とし、「決算書の読み方や作法を徹底的にたたき込む」（石橋）。同時に、2人をマーケティングと構造改革という花形業務の責任者に据えた。教えを實踐できるか確認するだけでなく、成果を上げ、「社長になって当然」という他の社員の納得感を引き出すのが狙いだ。

ファミリービジネスに詳しいFBマネジメント社長の山田一歩は「事業継承を円滑に進めるには準備に10年程度かけるべきだ」と説く。10年あれば、後継者の選定、教育から株の相続、そして実績づくりまで準備を整えることができるからだという。

もめない作法 | 5

持ち株会社化や 事業売却も選択肢

一族に経営能力に優れた後継人材が見当たらない場合はどうすればよいのだろうか。

一つの手段として持ち株会社化がある。TOMA代表の藤間は「子供を持ち株会社のトップに据え、事業は優秀な社員に任せてしまう。創業家の信用は高いので、子供は銀行からカネを借りる際の連帯保証だけやればよい」と話す。持ち株会社化が難しい場合には、企業売却という最終手段もある。

「一族への継承も考えたが、株の売却が最善策だった」。産業用設備の開発を手掛ける天竜精機（長野県駒ヶ根市）前社長の芦部喜一はこう振り返る。

创业者の息子として会社の経営と株式を引き継いだ。後継者は外部から招き、同時に約7割の株式も2014年に投資事業を手掛ける、セレンディップ・コンサルティング（名古屋市）に売却。経営の一線から退いた。

トヨタ自動車に在籍していた芦部が父親から株を譲り受けたのは47歳の頃。トヨタでの仕事はやりがいがあったが、天竜精機の番頭に会社を継いでほしいと請われたのがきっかけだった。

芦部の奮闘で会社は2000年代後半の世界不況を乗り越え、利益を伸ばした。だが、同時に株の評価額が6億円前後に膨らんだため相続と事業継承に頭を悩ませることになる。4人の娘は経営に興味を示さない。娘婿も、芦部が不況で苦しむ姿を見て尻込みした。数億円の相続税を用意するのは簡単ではない。「いくら会社の価値が数億円あるからといって、そこからキャッシュを生み出すのは至難の業だ」（芦部）。

最終的にファンドへの株式売却を決断。芦部は「ファンドを使えば、会社の名前も組織も、そして雇用も残る。唯一のマイナス面を挙げるとすれば、私が経営権を失うことだけ」と語る。ファンドが連れてきた新社長候補は日立グループ出身の営業のプロ。能力としても申し分ないと安心した。

国内大手ファンドのあるマネジャーは、この2年間で事業継承として企業を売却する例が増えていると指摘する。「创业者にとって企業売却は『人生の通信簿』。株高の影響で、自分の人生が高く評価された満足する人も多い」。

創業にドラマがあるように、締めくくり方も多様であっていいはずだ。 