

名うての創業者が集う「125だるまの会」

私のDNAを残すことに
力を入れる

家族だから子供たちの
能力と適性は分かっている

●「125だるまの会」の主なメンバーと創業企業

氏名(年齢)	創業企業名	子供の処遇
青木 弘憲 (78)	AOKIホールディングス	子供2人入社。うち1人が社長
池森 賢二 (79)	ファンケル	子供は入社せず
鳥羽 博道 (79)	ドトールコーヒー	長男が社長。次男は別のコーヒー店運営
似鳥 昭雄 (72)	ニトリホールディングス	長男は入社せず。長女が入社
村石 久二 (72)	スターツコーポレーション	子供が入社

富士ソフト 創業者

野澤 宏 会長執行役員

のぞみ・ひろし 1942年生まれ。70年富士ソフトウェア研究所(現富士ソフト)設立。一時は現場から退いたが、復帰。

カプコン 創業者

辻本 憲三 会長兼CEO

つじもと・けんぞう 1940年生まれ。83年カプコン設立。2007年長男に社長を譲った。米国にワイナリーを開設。

PART 3

その決断は「煩惱」か「最善策」か

跡継ぎ選び、私の理屈

創業家最大の悩み。それは後継者選びだと言っても過言ではない。

信頼できる血を分けた親族にするのか。それとも実力で選ぶのか。

「125だるまの会」。この風変わりな名称の会合は、セブン&アイ・ホールディングス名誉顧問の鈴木敏文が主宰した企業人向け勉強会「21世紀研究会」に参加していた起業家を中心となつて1999年に立ち上げた集まりだ。

メンバーの入れ替えはあるものの、AOKIホールディングス会長の青木弘憲、ファンケル会長の池森賢二などが中心人物。「だるま」の由来は、立ち上げた会社が危機に陥っても必ず復活す

るという意味を込めたとも、「鈴木敏文さんには手も足も出ない」という意味から付いたとも言われる。

多い時には月に2〜3回開かれていたが、最近は休眠状態だ。当初はメンバー全員が起業家として似たような境遇にいたが、今なお一線で指揮を執る者もいれば、代替わりした者もいるなど違いが出てきたため、会う機会が減った。

昨年までメンバーだった富士ソフト

会長の野澤宏(74歳)はこう言う。「同じ横浜にゆかりのある池森さんや青木さんに誘われて参加したんですよ。21世紀研究会メンバーが中心だから流通業の人が多かったですね。IT(情報技術)業界に身を置く自分にとって、皆さんの話は本当に新鮮だった」。

だるまの会が最も活発に動いたのは2008年ごろ。米カリフォルニアやハワイなどにあるメンバーの別荘を訪れたこともあった。「まくら投げはしなかつ

たけれど、修学旅行みたいな雰囲気だったな。いい大人がバスに乗り込み、メンバーの会社を訪問して好き勝手なことを言い合ったりしたこともあった」。

メンバーの主たる話題は何だったのか。「他人には言えない話が5割。3割は事業継承と相続の話。政治の話もちょっとした」とメンバーの一人は言う。

先の野澤は2001年、創業以来の右腕に社長を譲った。しかしトップとしては物足りず、ほどなくして社長に復帰。2008年、富士ソフトがもう一段高みを目指せるよう、米ハーバード大学でMBAを取得したみずほ銀行元常務を後任に据え、翌年、全てを委ねようと代表権のない会長に退いた。

「随分思い切ったことをやったな」「銀行から連れてきてもうまくいくわけがないよ」「他にいなかったの?」。だるまのメンバーは口々にそう言った。

2009年秋、リーマンショックが富士ソフトを襲った。2010年3月期の売上高は前期比14%減の1416億円、経常利益は45%減の36億円弱。「一大事」と見た野澤は2011年に再び社長交代を決め、長女と結婚した坂下智保(55歳)を後任にした。

創業以来の腹心、華やかな経歴を持つ元銀行マン、女婿…。背景の異なる人材が社長に就いた富士ソフトは今、再び2桁成長を目指せるようになった。顔をほころばせる野澤はこうも言う。「私1代で会社を終わらせたくないんですよ。今の社長もテスト中。合格は与えていません。私の役回り? それは私のDNAを残すことです」。

「DNAを残す」は最近になって野澤がしきりに口にするようになったセリフだ。むろん社員に自らの経営哲学を浸透させるという意味もあるのだろうが、字句通りに受け止める関係者もいる。「野澤さんの長男が子会社の副社長

にいる。いずれは彼に継がせたいという意味ではないだろうか」(関係者)。

だるまのメンバーの一人であるカプコン会長の辻本憲三は当初から子供に継がせることを決めていた。現在、長男は社長、次男はグループの資産管理会社社長、三男は「モンスターハンター」のプロデューサーを務める。

「子供たちはずっと私の商売を見てきた。だからゲームのことは誰よりもよく分かっている。三男は足だけで『インベダーゲーム』を操作できるんや。会社に入るのは自然だろう」

そう語る辻本は「家族だから子供たちの能力と適性は分かっている」として、事業継承についてだるまの会のメンバーに相談することはなかった。

だるまの前に付いている「125」は、人間の寿命の限界と言われる125歳を意味する。現在75歳の辻本は「できることなら50年後も自分が会社を見ていたい」と本音を語る。それが難しい以上、せめて血を分けた子供に継がせたいということなのだろう。

「勤め人に100年の計は無理」

経営の教科書に書かれている「会社は誰のものか」という定義に従えば、株式を上場した時点で、会社は創業家のものではなく、不特定多数の株主のものになる。富士ソフトもカプコンも創業家の株式保有比率は2割前後でしかない。だとすれば创业者の一存で世襲されるのはおかしいこと、ということになる。

だが、経営の現実教科書通りには動いていない。

「実態を無視して『株式会社はこうあるべき』と形だけ作ってうまくいくのなら、誰も苦労しないですよ」

ロート製薬の会長兼CEO(最高経営責任者)の山田邦雄(60歳)は話す。山田は創業家4代目として1999年から17年以上、トップを務めている。2009年には創業家出身ではない吉野俊昭を社長兼COO(最高執行責任者)に据えたが、長期戦略の立案は依然として山田の役目だ。創業家の持ち株比率は約16%にすぎず、教科書的には「オーナー」とは言えない。それでも、「経営に絶対コミットしているという意味では、実質的にはオーナーだ」と言う。

「创业者の子孫が経営にコミットするというのは、長期でものを考えるという点でメリットがある。僕は長男だし、生まれた時から後継者候補としての時間が動き出していた。僕には娘が1人いて、まだ結婚もしていないから、この先はどうなるか分からないけれど、子供世代のことを考えると、すぐに100年単位になる。勤め人では100年単位で考えられる人はいないでしょう」

事実、山田の長期視点に基づいた経

長期視点は創業家トップでなければ持てない

ロート製薬 創業家4代目社長 山田邦雄 会長兼CEO

やまだ・くにお 1956年生まれ。创业者山田安民氏のひ孫。邦雄氏までは長男が世襲してきたが、子供は娘のみ。99年に社長に就任して以降、化粧品事業を育て売上高を大きく伸ばした。2009年、非創業家の吉野俊昭を社長に指名し、自身は会長に。

営は実を結んでいる。2000年3月期には600億円に満たなかった連結売上高は、2016年3月期には1670億円に拡大。それは、従来からの目薬に代表される医薬品事業に加えて、山田がスキンケアを柱とした化粧品事業を新規に育ててきた成果だ。

創業家こそ、長期視点に立った経営を可能にすると信じる山田は、日本特有の相続税のあり方にも不満を覚えずにはいられない。

「日本の企業の大部分はファミリー企業。一族でリスクを負って経営している人が社会を支えている。それなのに、代替わりしたら税金を払って退場してくださいと。(課税価格の)半分以上を取ろうというのは、はっきり言って懲罰的だ。短期的な富の再分配にはいいのかもしれないが、長期的な社会の発展を考えると、僕は危ういと思う」

「三河発祥ですから世襲です」

山田は、創業家が継ぐ正当性を、「長期視点」の経営に求めるが、そもそも世襲について、創業家だけでなく、周囲も当たり前のこととして受け入れている場合もある。愛知県に本部を置くドラッグストアチェーン・スギ薬局を傘下に持つスギホールディングス(HD)は、その一社だ。

創業者で会長の杉浦広一(66歳)は今年9月、37歳の長男・克典を、スギ薬局の次期社長に指名した。杉浦家は、スギHDの株式の4割強を握り、経営に大きな影響力を持つ。杉浦の妻、昭子(63歳)もスギHDの副社長だ。だが、杉浦が世襲をしたのは、創業の土地が深く関係している。

「三河の地で創業した会社は、トヨタ(自動車)さんもそうだけれど、創業家が継いでいくということとは常識なんです」

だから杉浦は誰に継ぐかよりも、どう継ぐかに腐心した。本当は60歳までに引退したいと考えていたが、そこで継ぐには息子は若く、経験も足りない。6年待つ中で、周到に準備を進めた。

まず、息子が継承の適齢期に達するまでは、「番頭」を中継ぎとしてスギ薬局の社長に据えた。2011年に就任した現社長の榊原栄一だ。克典が来年3月、社長に就任した暁に榊原は会長となる。

「彼とは古くから苦勞を共にしてきたからね。控えめの権化みたいな人で、サポート役なんです。息子たちが小さい頃からよく知っていて、彼がいなければ息子に100%譲るという決断もで

創業者とそれ以外では勝負にならないくらい差がある



テンポスバスターズ 創業者 森下篤史 会長

もりした・あつし 1947年生まれ。東京電気(現東芝テック)などを経て97年創業。2008年に社長を退任し子会社社長として新規事業を担当。2016年、会長に復帰。

きなかったでしょう。彼も、番頭としての自分の役回りをわきまえています。直接は言わなくてもね」

そして3年前、杉浦は次の行動に出る。社内向けに「世代交代」を宣言し、具体的に世襲の地ならしを始めた。

「第2世代に経営を委ねると宣言した時、社員も長男か次男に継ぐものだったでしょう。以来、自分はスギ薬局の役員会だけではなく主要な会議は一切出ないようにした。会社に出社するのも基本、月曜日だけ。半年間くらいは、もう気になってストレスがひどかったね。塗炭の苦しみですわ。でも、この苦しみを経て事業継承があるんじゃない」

「100歳まで引かない」

杉浦の場合、継ぐ息子がいたことは幸運だっただろう。だが、親族に継ぐ者がいなくとも、自らが死ぬまで事業に関わり続ける覚悟をしている創業者もいる。東証ジャスダックに上場している中古厨房機器販売のテンポスバスターズの創業者で取締役会長の森下篤史(69歳)だ。

森下は、「社長の椅子争奪戦」という

退くのは苦しいが、それを乗り越えるのが事業継承

スギホールディングス 創業者 杉浦広一 会長

すぎうら・ひろかず 1950年生まれ。76年創業。2001年、東証1部上場。2009年に会長兼CEO。2013年会長。2016年9月、中核子会社社長に長男を指名。



CoCo壺番屋、カルビーの創業家が語る 「会社は創業家のものではない」

「カレーハウスCoCo壺番屋」創業者の宗次徳二(68歳)は、53歳で経営から退き、現社長の浜島俊哉にバトンを渡した。以来、宗次の「仕事」は、私財を投じて音楽家の卵を支援することになった。

28億円をかけて名古屋の中心部にクラシックホールを造り、ほぼ毎日、コンサートを開く。年間約8万人が訪れるが、チケットは1枚数千円だから経営は厳しい。これまで230校に楽器を寄付。プロを目指す学生にはバイオリンの名器「ストラディバリウス」などを貸与している。奨学金なども含めれば、支出は年間数億円だ。

「生きている間はやり続ける。お金は使いつけてもいい」

孤児として育ち、道端の草を食べるほどの極貧生活をしたからだろうか。「社会に恩返しをしたいと、経営

者の時から考えていた」と宗次は言う。

昨年、保有していた壺番屋の約23%の株式全てをハウス食品に売却した。経営から退いただけではなく、「オーナー」の立場も手放したのだ。

会社は自分のもの——。起業のリスクを冒し、人生をかけて育てた会社に、そんな思いを抱く創業家は多い。だが、宗次は、「その考えが間違いのもと。株式を公開したらなおさらだ。私の場合は、もう全力で悔いなくところまで走り切って、気が付いたら有能な人が後ろにいた。執着なく会社を譲れたのは、何もかもがラッキーだった」と振り返る。

カルビー創業者の三男で、現在は相談役の松尾雅彦(75歳)も、自分の代で会社を手放す決断を下した。1999年、創業50周年に売上高が1000億円を超えたとき、当時88歳だった創業者・松尾孝は子供たちに「上場」を託した。

3代目社長として、雅彦も同族経営の限界を感じていた。2000年代に入ると、雪印乳業が集団食中毒事件を起こし、

他社でも食品への異物混入が相次いだ。ひとごとではなかった。経営体質を強化する上でも上場は必要。そう考え、その任を2009年に招聘したプロ経営者、松本晃(69歳、会長兼CEO)に託した。

その松本は言う。「経営者としては創業家に尊敬の念を持つが、それでも彼らが持つ権利は株の持ち分だけ。しよせんは100分の20以下にすぎない」。

一般的な創業家なら憤慨しそうな物言いだ、松尾は意に介さない。

「創業家としては会社が永遠に生き続けてほしい。それには経営の近代化が必要です。創業者の息子だといっても、世代のつなぎ手でしかない。結局、会社はいずれ、社会に返さなければならないのですから」

カルビー 創業家3代目社長 松尾雅彦 相談役

まつお・まさひこ 1941年生まれ。創業者の三男。92年に社長。2006年に相談役。



壺番屋 創業者 宗次徳二 特別顧問

むねつぐ・とくじ 1948年生まれ。妻の喫茶店を手伝い、78年創業。2002年に引退。

社内プレゼン大会で後継者を決める仕組みを作ったことで知られる。投票するのは店長クラス以上の幹部社員たちだ。この仕組みを作った理由を森下に問うと、「販売店の店長を立候補制にしていたら、社員から『社長のポストだけが安泰で世襲制というのはあり得ない』と言われてよ。だったら、勝負しようじゃねえかと社長の椅子争奪戦を始めたんだ」と笑って答える。

だが、1回目の争奪戦は森下が圧勝。「やってみたら、全く勝負にならないんだ。創業者と社員じゃ、格が違いすぎる。だから、4年後の2回目は立候補

しなかった。そしたら、たまたま弟が勝った」

テンポス社長を辞した森下はその後、子会社の社長として新規事業を担当。買収したステーキ店のあさくま(名古屋市)の再建などを手掛けることになった。その間、テンポスでは再び社長の椅子争奪戦が実施され、非創業家出身の平野忍が社長に就いた。

だが、森下は引退する気がまるでない。今年7月、テンポスの取締役会長に返り咲いている。

「俺は100歳まで引かないよ。来年早々にも、テンポスを持ち株会社にし

て、社長に就任する。今の売上高は280億円くらいだが、10年以内に1000億円にしたい。事業の最前線に立ってリスクを取ることは、創業者じゃないとできないだろう。だから、『老害』なんて差別用語は、日本から撲滅してほしいね」

森下は一族でテンポス株の約5割を握る。長女も長男も会社には入っていないが、森下自身が「オーナー」として、肩書に関係なく同社に君臨し続ける。森下は言う。

「だって、それが俺の生きている実感そのものだから」