

随想 時代の継承

困難を乗り越える勇氣必要

（株）P P Q C 研究所 加藤 宏光

大塚家具の本質的な経営方針についての食い違いで父と娘のバトルが大きな話題を呼んだ大塚家具について、その後の経営状態が再びマスコミに取り上げられている。

その後の大塚家具についての特集記事が《週刊現代九月八日号》に掲載されていた。

二〇一五年、大塚家具の株主総会における委任状闘争で、現社長の久美子氏は創業者で実父の勝久氏を追放し経営権を奪取した。

バトルのあと久美子氏は《ノーサイド》との表現をしていたものの、久美子社長と実父勝久氏の関係は冷え切って、経営的な方針の差を越えた家族紛争の気配を振り撒いていた。

かたくなに勝久氏との交わりを拒否するだけでなくむしろつれなく当たることで、自分の正当性を主張しようとしていたのかもしれない。

一方勝久氏は、自己の過去の実績と経営哲学を無視され、大塚一族の資産管理を行う《ききよう企画》に社債変換を求め訴訟で久美子氏より一五億円（ネット情報では一七億円）の支払いを受ける。

そもその勝久氏と久美子氏の経営方針の差は以下のようなものである。父勝久氏は、高級家具を会員制を前提として特定の顧客に販売することで経営を安定させてきた。しかし、安売りが家具攻勢の影響でじり貧の傾向が明らかとなっていた。

一方の久美子氏は、前述の傾向に、対応するためには低価格帯の家具を不特定の客に気楽に購入してもらうことによる方向転換を選んだのである。

家具は高級なモノを…という古いタイプの経営者の信念と新しい経営で新天地を目指したいという新世代の経営者の気負いが折り合えるところがなく、前述のバトルを招いたのである。

この記事によれば、勝久氏が長男、勝之氏と新たに立ち上げた《匠大塚》は株式の売却で得た一七億円で春日部市に大型店舗を構えて、高級家具販売でスタートしたが、閑散としている、という。

また、久美子氏が率いる大塚家具では新体制に不審を抱く幹

第三者が評価することは難しい（私見は述べられても、正解は得られまい）。

経済の構造からして、耐久消耗品では使用する期間が長ければそれに応じて単位当たりの利益を大きくしなければ、成り立たないのは道理である。

ちなみに、宝石類はその典型でありアクセサリーに加工される前の石は、売価の一割以下である。たとえば一カラットのダイヤモンドのリングの売価は石の質にもよるが、良質なもので、通常一〇〇万円程度である。このリングの台が一八金で四割であれば、金の原価が一萬二、〇〇〇円、ダイヤモンドの原価が一〇万円、加工費を加えても一五万円程度が原価となる。

御徒町等にある大廉売ショップで五〇%引きといっても、三五万円の利益は確保できる。日常消耗品や食品とは世界の違う市場である。この境が不明確になつてくること事態が、現代の混乱の要因の一つであろう。

著者がこの例から学びたいの

は《事業継承の難しさ》である。

何もかもリセットされた戦後下の製造業界では、何をどのようにつけても市場が受け入れられなかった。とにかく多く造ればもうか

ある製薬会社は、戦後の皆が甘味に飢えていた時に、軍由来のサッカリン（人造甘味料）を販売。これをベースに化学薬品を合成・販売する道を開拓し、食品添加物メーカーの雄と成長した。現在も確たる経営で、三代目へと継承されている。また、著者の知る鉄鋼素材メーカーは、やはり戦後の復興期に戦前の技術で、画期的な製品を製造し、特徴的なメーカーの地位を築いた。二代目に子供がなく、大手メーカーが特許技術を継いでいる。

創業が容易な時代であったのである。わが採卵業界でもしかかりで、以前にも紹介したように、著者が小学五年生であった昭和二十九年、五〇〇羽の採卵農家（兼業で野菜と米をそれぞれ一反運営）で六人家族が楽に食べ

ていた。

さらに、鶏専門の臨床獣医師として開業して間なしの昭和五十七年にも、同じく五〇〇羽の採卵農家（専業）が、子供を大卒まで卒業させる、という生活を維持していた（この農家は直販を手掛けていたわけではなく、原料卵を卸販売するのみでクラシカルなスタイルを通じた）。

企業化しつつあったこの時期の、前述の零細採卵農家が、時代の幕を引く最後の役者であったように感じられる。

その後の規模拡大とゼロサム傾向は著しく、農場オーナーは経営を安定させ、また税制に対応するために生産母体を法人化（会社、組合）してきた。

そうした第一世代の経営者の多くは七〇歳代後半〜八〇歳代となり、世代の交代が迫らるつある。

改めて著者の周りを見回すと、第一世代〜第二世代のかかりの方々が著者と同世代若しくは年上で、現役で活躍されてい

る。こうした経営者は、本当に年齢を感じさせることなく、ハツラツと生活している。

業界の過去を知り尽くしているからこそ、将来も見える。しかし、過去を通して推察している未来が果たして正しい、という保証があるわけではない。

また正しく予想して、自分の組織をうまく運営したとしても、この先二〇年、三〇年を健全に生きていけるわけではない。

次の世代がうまく運営（経営）するために失敗は必要な肥やしである。失敗を前提としてなお世代を交代するには、勇氣が必要となろう。

親子の関係は、大塚ファミリの確執を見ても難しい。親しすぎるために、必要な遠慮が欠けることにもなる。

そのような困難を経て、組織は健全にヒトを養い続けられるのである。

は年上で、現役で活躍されてい