

## 随想

## 大塚家具お家騒動に思う

## 後継者への事業継承の難しさ

(株)PQC研究所 加藤 宏光

マスコミを騒がせた大塚家具のお家騒動は、株主総会(三月二十七日)で、娘である大塚久美子社長が六一%と、社長の実父・勝久会長に大差をつけて代表取締役社長を重任することで決着がついた。

大塚家具は創業一九六九年、先代の家具職人の店を勝久氏が買い取ったことに始まる。勝久氏は職人にはならず、もっぱら高級家具の取扱いでジャスダック上場のこの会社を育てた。ピーク時は年商七〇〇億円に達し国内最大を誇った。

勝久氏は六年前、長女の久美子氏を社長に据えた。彼女が最も有能と判断したからである。しかし昨年七月に久美子氏を解任し、自らが社長に復帰した。

次いで今年一月、今度は逆に久美子氏が勝久氏を解任し、社長に返り咲いた。この経過にはこれ以上は触れないが、ここでは事業継承の難しさについて考えてみたい。

まず、上場会社になった段階で、法人は明確に法人として確立し、個人のものではなくなっていることを、勝久氏は肌で感じていなかったのではないだろうか。法人とは組織に対して人格を認めるものであり、人格を尊重しなければならない。法人の人格とは株主の意向である。勝久氏の保有株式は二八%(インターネットの情報では二〇・〇八%)、一方久美子氏は二〇%(同じく一九・九九%)を保有しているとのことである。五〇

%以上を一人が保有している場合は個人経営であり、上場はあり得ない。その株主の意向ですべてが決定できるからである。五〇%を超えない株主の意思は、参考にはされても決定権はない。上場会社では勝久氏の二八%は大株主といえるが、それでも決定権はないことになる。

何かを決定するには、その他の株主の同意を得て五〇%以上を持つていかなければならない。ここで経過をたどれば、六年前に久美子氏を社長に任命することを考えた勝久氏に対して株主が了承したので、彼女が社長になった。五年後に勝久氏が彼女を社長から罷免することにも株主が同意した。それ故、ここまでは勝久氏の意思通りにこと

が運んだ。ところが、昨年一月にその勝久社長を更迭することに株主が同意し、久美子氏が再度社長になった。この流れを素直に読めば、久美子氏の会社運営に飽き足らなかった株主は、勝久氏の手腕に期待したのである。それが数か月で久美子氏の社長復帰が実現したのは、その間の勝久氏の経営手腕に不安を抱かれたことに他ならない。その事実を冷静に見れば、クーデターで経営権を奪われた等と泣きごとをいえるはずもない。

記者会見で、勝久氏は部長以上の役員を引き連れて「しばらくは自分に会社の運営を任せてほしい。そうでないと会社の先行きが危ないだけでなく、業界そのものがおかしくなる」と強

調していた。一方、久美子氏は「会長がマスコミに対して『クーデターで経営権を奪われた』等と言っているが、株主総会で選出された運びをこのような表現で公表されるのはいかがなものか」という穏当な答弁をしていた。取締役だけでなく部長まで記者会見の場に引つ張り出している会長と、単独で堂々と意見を述べる久美子氏との印象を単純に比較しても、経営者としての姿勢に大きな差を感じる。

今回の騒動で、経営者交代の難しさを実感した。先に述べたように、上場会社であれば経営者の方針について株主に同意を求めねばならない。五％以上の株を保有しながら株式上場を目指す目的としては、資本の増強が重要である。個人会社のままで資本を増やすケースでは、増資分を筆頭株主が引き受ければ構造は維持できる。

一方で「上場会社」という響きに引きずられて上場するケースも耳にする。こうした単純な動機で会社のシステムを変更し

たあげく、経営の座から退かざるを得なくなった例すらある。

中小企業のほとんどはオーナー会社で、経営権を譲るに当たって代表取締役（多くは社長）の一存で相手を選び譲ることができる。一代で会社を立ち上げ、育ててきた経営者にとつては、会社は人生そのものである。自分の意志や方針を踏襲できると思われる人材（大概是息子、時に娘）に経営を譲ることが多い。著者の周りでは経営者が次世代へ経営を譲る場合、その会社の代表者が死亡するか、あるいは経営の意志を明確にできない状態になってしまふ場合を除くと、名目上の代表取締役を次世代へ譲つても、先代がいわゆる院政を敷くケースも多い。

一方では、自分の目の黒い間に次世代に経験を積ませて経営感覚を育てようとの意向で、早めに経営を譲ることもある。しかしこうしたケースでは、譲った側はまだまだ自分の経営感覚（人生観）に自信があるため、次世代が思いどおりの考え方や

行動を取らないと違和感が大きなストレスになる。また、次世代が先人と同じ感性であることは少ないため、新しい経営者は自分を抑えて先代に合わせる。その方針が射ていけば会社の運営は順調に進むし、完全に世代が交代した段階で着実に来た道を先へ伸ばせるであろう。しかし世情は推移し、同じ信念と方針は通用しなくなる。

大塚家具を見直すと、勝久氏が会社を興した時は日本の高度成長期に重なっており、家具の粗利益は六〇％以上といわれた。最盛期の燃焼七〇〇億円を一、三〇〇人で支えていたとすれば、一人当りの売上は五、〇〇〇万円を超える。粗利益が少なくとも三、〇〇〇万円。しかし六年前の年商が五〇〇億円、全国展開一六店舗で従業員数一、七〇〇人とすれば、粗利益率が同じでも一人当りの粗利益は二、四〇〇万円で二〇％減、まして二トリやイケア等の低価格攻勢にさらされている現在では、良くて粗利益率自体が二

五〜三〇％に下がっている。一人当りの粗利益額が七五〇〜八〇〇万円程度となる。

久美子氏が勝久氏の営業方針である「会員制による結婚時のまとめ買い顧客の囲い込み」から「一点販売と低価格帯」へという思い切った方針転換を打ち出したのは、このような時代を背景としたものである。一度は勝久氏に預けようとした経営をやはり久美子社長に戻したのも、こうした時代の波を乗り切るためであろう。

大塚家具には家族的な内紛問題が表面化したことで市場から大きな不安感を突き付けられているため、この先どのような展開を取るのか、門外漢である著者にはわからない。

上場会社であれば、株主の冷静な目が経営の方針に対して是非を判定してくれる。しかしオーナー会社では、経営者自体が自分と後継者の資質を冷静に分析することが要求される。世代交代の難しさを改めて感じさせられた「お家騒動」であった。