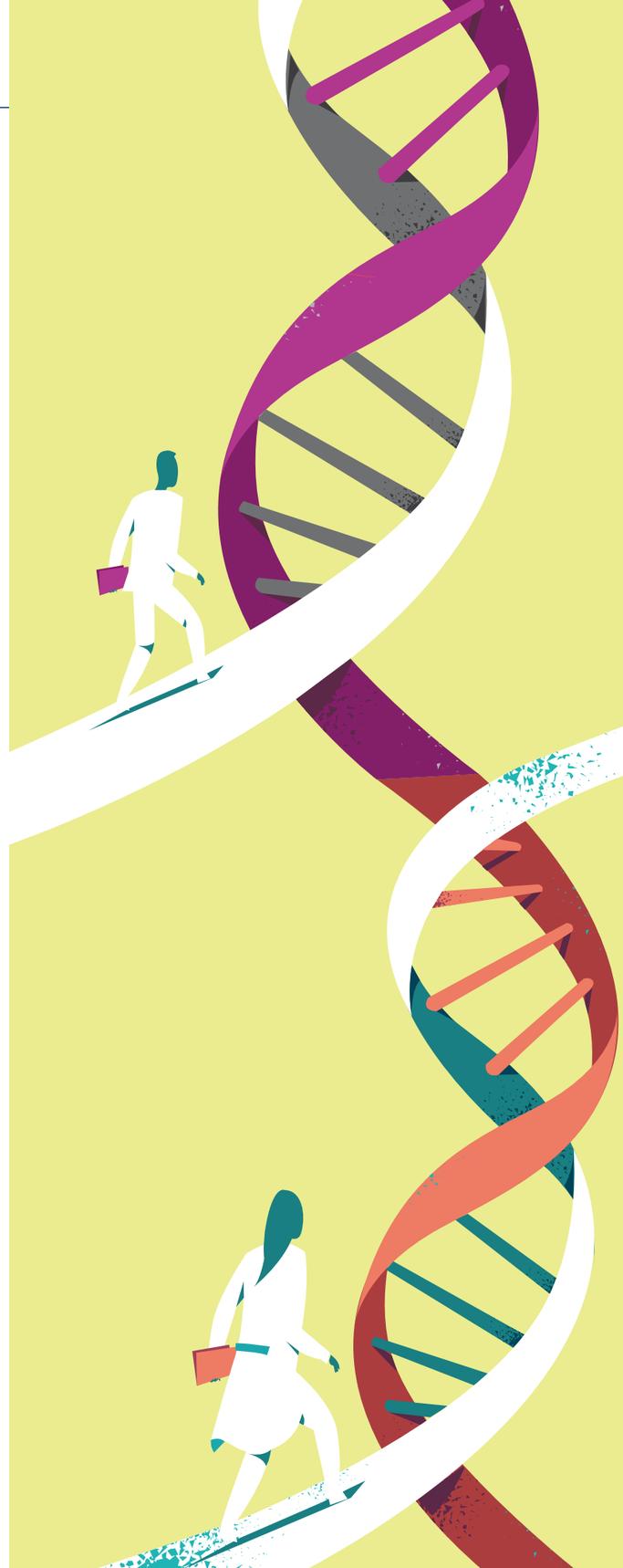
特集1

3つの「事例」で読み解く 事業承継の〝成功〟戦略

経営者であれば、誰もが避けて通れないのが事業承継だ。「まだまだ先」と、承継を先送りすることは廃業や従業員の雇用不安へとつながる大きな問題となる。しかし、さまざまな課題や悩みを抱えている経営者は予想以上に多い。そこで、専門家に歴史をからめて解説いただくとともに、事業承継に成功した企業を事例別に紹介する。



長期の安定経営を目指した直虎の覚悟、家康の知恵

鈴木 厚夫 歴史プランナー

すずき・あつお

泰平を実現した徳川家康に学び、また資産として活用していくことを提案。2013年の浜松商工会議所主催の商品開発プロジェクトへの支援を皮切りに、着地型ツアーなどを手掛ける。家康公・直虎公の実績から事業承継に役立つ知恵を読み解く講演が好評

中小企業庁によると、今後5年間で30万人以上の経営者が70歳になるにもかかわらず、6割が後継者未定であるという。後継者はどう決めればよいのか。NHK大河ドラマ「おんな城主 直虎」を「事業承継の物語」と位置づけた講演が好評の歴史プランナーの鈴木厚夫さんに、直虎型、家康型の事業承継モデルを解説してもらおう。

どん底状態の井伊家当主に就任した直虎

浜松市が主な舞台となる「おんな城主 直虎」は、戦国時代、今川の軍門に下った井伊家の男たちが次々と戦死・殺害され、ひとり残された姫が「直虎」という男の名を名乗り、幼い次期当主・直政（虎松）を養育しつつ、お家を断絶の危機から救い、徳川家康の〝ケイレツ〟に入って再興させる物語だ。NHKらしい歴史に忠実なドラマだが、鈴木さんは「視点を変えると、倒産寸前の中堅企業を継いだ女性社長を主人公とした事業承継の物語」になると言う。

なぜ直虎は（当時の考え方では）女だてらに当主となったのか。現経営者と後継者候補が次々に死亡するという緊急事態が起こったからだ。直虎の父・直盛は桶狭間の戦いで討ち死に、直虎の元いいなずけの直親が井伊家当主を継ぐが、反今川の疑いを掛けられて謀殺され、主な重臣たちを遠州忿劇（えんしゅうそうげき）と呼ばれる混乱の中の戦で失うというどん底の状態で、直虎は井伊家領主となった。会社に例えるなら「名門だが業績不振、しかも後継者がいない井伊会社の社長に就任した」ということである。【図1】

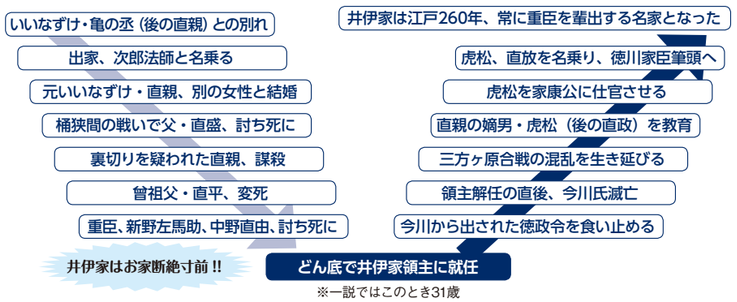
直虎が社長に就任した時点の井伊家はどん底で「三重苦にあえいでいました」。

苦難その①。主君だった今川義元が桶狭間の戦いで敗れて、井伊家の領地がある遠江国（とおとうみのくに）の支配力が薄れ、武田信玄、織田信長、徳川家康ら有力大名や遠江国人に狙われた。「大名たちの思惑が交錯して三すくみの状態となり、誰が勝つのか情勢が読みにくい状況でした。そのような中、情報を収集し展開を予測したのです」

苦難その②。井伊家には戦う力がなかった。男衆は死に、軍備に使える資金が底をついていた。「そこへ経済基盤の崩壊を狙って今川氏から領民の借金（豪商から借りた金）を帳消しにすることを目的とした徳政令の命令が下りました。徳政令を出せば経済を支える豪商が弱体化します。経済基盤は復活に不可欠なため、井伊家は徹底して抵抗しました」

苦難その③。前当主の直親が死んだとき、後継者となるべき嫡男の虎松はまだ2歳。直虎が後見人となった時点でも4歳だった。「しかも虎松は命を狙われていたため、直虎は命を守りながら、井伊家復活のための教育を施さなければならなかった。そこで当時の教育機関でもあった寺へ預けて、武将として育成したのです」

図1 井伊家、どん底の状況で領主に就任。V字大逆転の「事業承継」を成功させた



※一説ではこのとき31歳