

◎一般社団法人全国伝統産業承継支援 代表理事 藤永悟志

戦国武将に学ぶ事業承継を成功させる五つのポイント

経営承継について戦国武将の事例から学ぶことは多い。まずはビジョンを明確にする、あるいはストーリーを描くことの重要性である。自分はいつ辞めるのか、誰に継がせるのか、円滑な事業承継を行うために具体的に必要なのは何か——この心構えは、事業承継計画の作成につながる。

このビジョンの明確さにかけて徳川家康の右に出るものはいないだろう。二代將軍秀忠はもちろんのこと、次の次の代の後継者まで決めていたからである。三代將軍家光には弟忠長がおり、幼少期は父親の秀忠と母親のお江ともに忠長のほうが後継者にふさわしいと考えていた。兄の家光ではなく弟の忠長を後継者に推す動きが強まっていることを察知した乳母の春日局が、お伊勢回りに行くとうそをついて家康に会いに行き直訴したのは有名な話である。

これを聞いた家康は素早く手を打った。駿河から江戸へ飛び三代將軍は家光であることを宣言。そしてまだ自分が現役のときから家光の後継者教育を行ったのである。家康は、兄弟間の上下関係をはっきりさせたことで、長幼の序が社会システムの基本であることを広く示した。この行動がなければ、これだけ長く江戸幕府は続いていなかったかもしれない。

逆に失敗したのは豊臣秀吉である。なかなか実子にめぐまれなかった秀吉は、姉の子供で養子にとった秀次を関白に承継することを決める。ところが承継からわずか3年後に実子秀頼が誕生したので、ここで秀吉は掌を返し、秀次を高山に追放して切腹させる。いとも簡単に計画を覆し、行き当たりばつたりの行動を見せる秀吉に周囲は不安と不信を募らせたに違いない。このころから秀吉の治世に



Profile

ふじなが・さとし

1966年3月生まれ。金融機関、コンサルティング会社を経て一般社団法人全国伝統産業承継支援を設立。中小企業の事業承継支援、後継不在企業へのコンサルティングを行っている。戦国武将を題材にした事業承継・経営戦略の講演も人気。

暗雲が立ち込めるようになる。この2人の対照的な事例から、事業承継に関するビジョンを明確にする重要性をはっきり認識することができる。

二つ目は、経営に対する心や思い、企業理念をしっかりと引き継ぐこと。全国には1000年企業が約3万社あるといわれているが、その共通点は企業理念が代々受け継がれていることだ。室町時代から500年を超える歴史があるところや、今でも「おいしい和菓子」を喜んで召し上がっていた「だく」という理念を守り続け、現在17代目が経営を担っている。

この話題がよく題材として取り上げられるのが上杉謙信だ。謙信

は何より人間としての正しい生き方、すなわち「義」を重んじた。自らの欲望に由来する戦は一切しなかったと伝えられている。有名な川中島の戦いも、武田信玄に領地を追われた村上義清を助けためだった。この理念を受け継いだ上杉景勝以降、上杉家は、米沢藩の財政改革を実現した上杉鷹山、沖縄県令を務め、私財を投げうって沖縄に尽くした上杉茂憲など不世出のリーダーが生まれる名門として幕府から一目置かれる家柄であり続けた。上杉家を模範に、私は事業承継を検討している社長に「事業を始めたころの思いを毎日繰り返し後継者に話してください」と伝えている。特に後継者教





育をあらかた終えたバトンタッチ直前にすると有効である。

重要なナンバーツの存在

三つ目は「争族」を防ぎ、お家騒動を起こさないようにすることである。このテーマでよく引き合いに出されるのは、隆元、元春、隆景の三兄弟が結束するよう言い含めた「毛利元就の三本の矢」のエピソードである。しかしここで注意したいのは、後継者はあくまで隆元ひとりであること。元就は元春と隆景の2人に力を合わせて隆元を支えていくように言った。

どんなに仲の良い家族でも、相続時には遺産に目がくらむものだ。たまに自社株をきょうだいで平等に分ける事例を耳にするが、これはよろしくない。ベストは後継者を1人に定め、少なくとも3分の2の議決権を持つ株式を渡すこと。遺産分割における均等は火種を

生むだけである。指揮系統の上下関係をはつきりさせるのが、お家騒動を起こさないために最も必要なことなのである。

家康も生前、尾張、紀州、水戸の御三家に対し「將軍家には絶対に逆らうな」と厳命していた。組織をうまくまわしていく規律としたのだろう。一方、反面教師となるのが上杉謙信だ。大酒のみだった影響か謙信の最期は突然死だったが、死後家督をめぐる2人の養子、景勝と景虎が争った（御館の乱）。

右腕となるナンバー2の存在も極めて重要である。ただでさえ経営者は孤独だ。後継者の大きな支えになってくれる側近がいるかいなかで承継後の経営はだいぶ違ってくるだろう。戦国時代でいえば、名参謀と呼ばれ上杉景勝を支えた直江兼続の名前がすぐに浮かぶ。関ヶ原で西軍についた上杉家

はお家取り潰しの危機に瀕したが、兼続はすぐに家康のところに出向き謝罪。知恵者の本多正信の次男と娘を結婚させ徳川家と友好的な関係を結んだ。米沢藩に移り120万石から30万石に石高は大きく減したが、当地で財政再建を実現。自分の給料を下げ、家臣の首を一人も切らず、紅花など特産品の振興にも成功している。

もうひとり、伊達家を救った片倉小十郎にも触れておきたい。小田原城の攻囲戦で有名な豊臣秀吉の「小田原攻め」で、参戦を要請された伊達家では、要請にすぐに応えるべきとする秀吉派と黙殺すべきとする反秀吉派の真つ二つに割れた。その一大事に、政宗に切腹覚悟で参陣を強く進言したのが小十郎である。すぐに小田原にかけつけた伊達家の評価は高まり、その後の隆盛につながった。経営でも同じように、トップを支える右腕の存在が企業の存続を左右することもある。

優秀なナンバーツが家を去って没落したのが豊臣家である。豊臣家では、弟の秀長が直感タイプ、秀吉の暴走を食い止め冷静にバランスをとっていた。秀長が元氣なころは問題がなかったが、彼が

病死した後に秀吉の行動に抑えが効かなくなる。死後わずか1カ月で目障りになった千利休を切腹させ、翌年には秀長が止めていた朝鮮出兵に踏み切った。前述した秀次事件も、もし秀長が生きていれば起こっていなかったかもしれない。秀頼が成人するまでのワンポイントとして秀次に跡を継がせるよう秀吉を説得できれば豊臣家ももう少し続いたはずである。

最後のポイントは、経営革新や新しいビジネスモデル構築の必要性である。「時代の変化に応じてイノベーションを生み出さなければ企業の存続はない、それが後継者としての役割だ」と諭し、経営革新の自覚を持たせてほしい。

毛利元就の後継者、輝元は安芸から長州に移り、石高が120万石から36万石に減少したが、次々と新事業を興し財政再建に成功した。家臣を農民や商人にして新田開発を奨励したり、紙の原料となるコウゾの栽培をはじめ上方に販売したりするなどしたのである。銅山開発にも注力し、長州藩の礎を築いた。これらの施策は広い意味でイノベーションといえるだろう。