

## 「事業承継」社長の英断と引き際(第1回)

### 息子の承継希望を2度断った運送業創業者の真意

2019.02.28

少子高齢化が進み、中小企業の事業承継が課題になっている。後継者が見つからず倒産してしまう事態に危機感を覚えた政府は、支援を強化している。ただ、事業承継の主役は経営者自身だ。自らが考え、動かないと何も解決しない。後継者はどのような基準で選ぶべきか。いつ、どのタイミングで承継するのがベストなのか。承継を決意した経営者に話を聞く連載をスタートする。

第1回は鳥取県倉吉市で「地域密着サービス業」をメインに事業を展開する流通。現会長の江原實(みのる)氏が1977年に創業した。後継者は、息子である剛(たけし)氏。親子の承継物語に迫る。

#### 借金を抱え、40歳で起業



江原 實(えはらのみのる)

1937年、鳥取県倉吉市生まれ。中央大学卒業後、日本通運勤務などを経て1977年、山陰流通センター株式会社(現:流通)創業。2007年、代表取締役会長に就任。12年、取締役会長(非常勤)となり現職

江原實氏は問屋を経営する両親の下、鳥取県倉吉市で生まれ育った。家業の後継者には兄がいたため、實氏は東京の大学に進学し、大手運送会社に入社した。しかし、5年務めた頃、会社員は転勤が多く大変だからと家族に呼び戻された。

10年ほど家業を手伝った頃、實氏にピンチが襲う。高校時代の友人が温泉旅館を立ち上げる際に、借入金の保証人を頼まれ、サインをしたのだ。結果、その旅館は倒産。多額の債務が實氏に降りかかった。家業の問屋で働きながら返済できる額ではない。そこで決意したのが、40歳での起業だった。

何の事業をすればいいのか。これまでの経験を生かすには、運送業しかなかった。このとき、實氏にはある戦略があった。それは「大手にはできないことだけをする」。これが、負債を抱えてマイナスからスタートする實氏が見いだした一筋の光だったのだ。

「小さなトラックでの短距離輸送は、手間がかかるため大手企業はやりたがらない」。こう狙いを定めた實氏は、1時間以内で運べる地元製造業の貸し切り輸送、コンビニチェーンのルート配送、地域の個人宅の引っ越しなどを積極的に請け負った。

事業が軌道に乗ってからも、トラックの大型化や、長距離輸送などで業績を伸ばすのではなく、あくまでも地域密着型のサービスにこだわった。その視点で實氏が選んだ戦略は、事業の多角化だ。地元企業や自治体の祭りやセミナーの会場設営から運営サポートを担うイベント事業、地元結婚式場や学校のバス送迎事業を立ち上げた。

## 息子の申し出を却下「お前には無理だ」

實氏は長女と長男の2人の子どもに恵まれた。後継者については、「どちらかと言えば、姉である娘のほうが勝ち気な性格。将来は娘の夫に会社を継いでもらい、夫婦で会社経営するのもいいかもしれない」とぼんやり考えていたという。

しかし、そんな父親の思いとは裏腹に、後継者に名乗り出たのは息子の剛氏のほうだった。東京の大学に進学し就職活動をしていた剛氏は正月に帰省したとき、真剣な表情で「会社を継がせてほしい」と訴えた。

息子からの思いがけない申し出に、「内心うれしかった」と話す實氏だが、口から出た言葉は、父親ではなく経営者としての厳しい一言だった。

「経営は甘いものではない。お前にはできない」。こう言って、その年は剛氏の申し出を断った。

翌年の正月、剛氏はもう一度實氏に訴えた。「やっぱり、後を継がせてほしい」

そんな息子の言葉にも、實氏は首を縦に振らなかった。「俺はものすごく苦勞して50人の会社のトップになったけれど、今だったら5000人や5万人の組織のトップをめざすこともできる。おやじの作った会社を継ごうなんて考えなくていい」と再度断った。息子の覚悟を見極めたかったのだ。それでも食い下がる剛氏に、東京で運送会社の修業先を見つけ、3年間働かせることにした。

承継後5年間だけ代表権を持つ… 続きを読む