

## 「事業承継」社長の英断と引き際(第44回)

### 引き継ぐ価値があるか、問い続けた鉛筆メーカー(後編)

2022.09.26

#### 北星鉛筆(鉛筆の製造・販売)

事業承継のヒントを紹介する連載の第44回は、前回に引き続き、東京・葛飾の鉛筆メーカー・北星鉛筆の杉谷和俊会長のケースの後編をお届けする。鉛筆の売り上げが落ち続ける中、杉谷会長は新商品開発や工場見学などを実施し、企業の存続価値を常に考え続けてきた。



杉谷和俊(すぎたにかずとし)

1947年北海道生まれ。1952年に家族で上京。1970年、拓殖大学経済学部を卒業後、北星鉛筆に入社。営業部長、専務を経て1994年に4代目社長に就任。2019年に長男の龍一社長に事業を承継し、非常勤取締役となる

1998年、大学を卒業した長男の龍一社長が北星鉛筆に入社した。杉谷会長は社業に全力投球する一方で、承継のタイミングに向けて、着々と準備を進めていた。「私が70歳になったら社長を退任して息子に譲ろうと考えていました。父がまだ社長を務めていたときに、私が役員退任規定を作ったんです。70歳になったら役員は退職金を受け取り退任する。規定がなければ、ずっと働くことになりますから。そうして、私も自分が作った役員規定にのっとって、70歳で退任しました」と杉谷会長は説明する。事業承継は2019年、龍一社長は43歳だった。

社長を引き継ぐにあたり、特に口頭で説明はしなかったが、必要な項目について説明を記した文書データを龍一社長に渡した。

「紙で残しても必要を感じなければ見ないだろうと思ったので、役員会議のやり方、株式の譲渡方法などを記録し、データで渡しました。何か分からないことがあったら、ここに載っているから調べなさい、と。どれだけ事前に説明しても、実際に経験しなければ必要性が分からず頭に入ってきません。必要なときに見られるようにしたほうがいいだろうと思ったのです」(杉谷会長)

社長を退任後、肩書は「会長」だが実際の役職は代表権を持たない非常勤取締役となった。今も毎日出社し、工場見学の案内などを担当し続けているものの、経営に関しては龍一社長に任せている。「時代が変われば、経営の手法も異なります。バトンを渡したあとは、なるべく口を出さないように心掛けています」と話す杉谷会長。口出しをしないため、経営に関して龍一社長と口論をしたこともない。

「新社長がやりたいと言ったものを反対しても仕方ないでしょう。彼が歩いて行った先にドブがあると分かっていたとして、私がどれだけドブがあるよと言っても、本人に見えていなければ納得しません。それなら進んで、一度ドブに落ちてみればよい。よほど致命的でない限りは、そのまま見守ります」という杉谷会長。



杉谷会長の後を継ぎ、5代目社長に就任した長男の龍一氏

「『いつまでも、老いを忘れて子を思う、親の心をくんで渡れよ』という北星鉛筆の家訓があります。親は子を思うあまり、つい言い過ぎてしまう。でも、いつも進む方向を指図していたら、自分で判断ができない子どもになってしまいます。相談をされたら、いいんじゃない？ あるいは、こんなやり方もあるんじゃない？ とアドバイスしますが、否定はしません」(杉谷会長)

事業承継から3年。「まだまだ足りないところはある」と言いながらも、「よくやっているんじゃないかなと思います」と杉谷会長は龍一社長を評価している。

公害となる企業は生き残れない… 続きを読む