

第2部 組織WAYに関する事例研究

6章 ファミリービジネスの事業継承に関する一考察

—京都老舗企業の事例を中心に—

井上陽平・神永裕一・亀井彬・光岡佐知子

はじめに

第1節 ファミリービジネスとは

1-1 ファミリービジネスの定義と構造

第2節 ファミリービジネスの固有のメリット及びデメリット

2-1 ファミリービジネスのデメリット

2-2 不祥事を起こしたファミリービジネスの問題点

2-3 なぜ不況に強いと言われるか

2-4 ファミリービジネスのメリット

第3節 ファミリービジネスにおける事業継承

3-1 なぜ、ファミリービジネスにおいて事業継承が問題とされるのか

3-2 事業継承で受け継がれるものと、継承のときに起こる弊害

第4節 京都老舗企業における事業継承の事例研究

4-1 フィールドワーク先の選定理由

4-2 事例研究：福寿園

4-3 事例研究：土井志ば漬本舗

4-4 事例研究：七味家本舗

4-5 事例研究：松栄堂

第5節 事例研究のまとめ

5-1 老舗企業の共通点

5-2 ファミリービジネスの強みを発揮する条件

おわりに

謝辞

■ はじめに

ここ二十年、企業による不祥事が頻発している。最近でいえば、期限切れの材料を使用していた不二家の事件、リンナイのガス湯沸かし器による死亡事件、船場吉兆による賞味期限偽装や産地偽装問題など、多くの企業の不祥事が世間を騒がせた。これらはすべて特定の一族が経営を行っている企業が起こした不祥事であり、今まで以上に同族経営、家族経営に対する負のイメージを増長させ、人々の注目を集めることとなった。

ファミリービジネスとは、このような事件を起こした企業と同じく、同族経営や家族経営と呼ばれるものである。日本ではファミリービジネスに対して、一族による会社の私物化、閉鎖的な組織、ワンマンオーナーによる独善的な経営、不当な人事、能力の低い後継者が経営することによる低利益など、非常に否定的にとらえられているのが現状である。今回この論文でファミリービジネスに焦点をあてようとしたのは、こういったファミリービジネスが否定的にとらえられている現状への問題意識が出発点となっている。

なぜなら、そうした否定的なとらえ方がある一方で、ファミリービジネスの肯定的見方も存在するからである。欧米では、1980年代からファミリービジネスの研究が始まっていたが、近年新たな動きが起きている。2001年に株式市場を悪用して経営陣が巨額の粉飾決算を行い破綻したエネルギー大手のエンロン、通信大手のワールドコムなどから、今までの経営の在り方や短期的な業績を重視する考え方に疑問が起こった。本来ならば長期的成長に必要な投資として利益を内部留保すべきところでも、アメリカのような株式価値至上主義の中では、株主の利益最大化が重視され、なかなかそれが実現できない。それにより、短期的には利益を出せても、長期的には競争力をなくし、存続・維持が困難になってしまうのである。これに対し、一族が株式の大半を保有しているため、短期的な利益ばかりを求めず、長期的な視野に基づき投資を行えるファミリービジネスのガバナンスが新たに注目を集めている。

ヨーロッパでも、多くのビジネススクールでファミリービジネスの研究が盛んに行われており、1990年にはFBN（ファミリービジネス・ネットワーク）という非営利団体が設立された。日本でファミリービジネスを一つの独立した研究分野として研究していく動きが出てきたのは、つい最近であり、2002年にFBNの日本支部が設立され、2008年9月に甲南大学経営学部倉科敏材教授がファミリービジネス学会を設立するなど、まだまだ新しい分野だといえる。

先行研究においては、ファミリービジネスが強みをもっているにもかかわらず、事業継承で失敗し経営が立ち行かなくなるケースが多いことが報告されている。そこで、本研究では、ファミリービジネスの事業継承で起こる問題に焦点を絞り、ファミリービジネスの強みを活かすことが、企業の存続の明暗を分けるポイントと考えた。すなわち以下では、ファミリービジネスの実態、世代交代における事業継承の問題や課題、事業継承で重要な点、事業継承が成功するための条件を、先行研究のサーベイと京都老舗企業への聞き取り調査によって

考察していく¹。

■ 第1節 ファミリービジネスとは

1-1 ファミリービジネスの定義とファミリービジネスの構造

本節では、現在注目を集め始めているファミリービジネスの定義、ファミリービジネスの構造を今までの先行研究から考察していく。

まず、本稿の主たるテーマとなるファミリービジネスの定義から述べる。ファミリービジネスの定義というものは極めて曖昧であり、研究者の間でも見解は区々である²。広義では「ファミリーが所有権（株式）を握っている企業」と³定義される。表 1-1 からわかるように、その定義は様々だ。

また、富樫（2007）は、「創業者（一族）の築いた理念や価値あるいは創業以降長年の間に発展させ、社内で共有されるにいたった価値基準がしっかりと引き継がれているかどうか」⁴で、ファミリービジネスを定義している。ファミリーの経営への関与の度合いはそれほど重要ではないとしている。この考え方でいくと、例えばトヨタ自動車もまたファミリービジネスである。これらの考え方から、一般的に会社の所有、経営、継承に関して、一族が主導権を握っている企業をファミリービジネスととらえている。

表 1-1 ファミリービジネスの定義

広義
● ファミリーが所有権（株式）を握っている企業
ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスの定義
下記のうち、少なくとも1つが当てはまる企業
● 3名以上のファミリーメンバーが経営に関与している
● 2世代以上にわたりファミリーが支配している
● 現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる
ボッコニー大学での定義
下記のうち、少なくとも1つが当てはまる企業
● 取締役会の過半数をファミリーが占める
● 株式の過半数をファミリーが所有する

出典：デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード編、秋葉洋子訳
『ファミリービジネス永続の戦略 同族だから成功する』ダイヤモンド社、2007年

¹事業継承における自社株や財産相続に関わる問題は、非常に重要であり、軽視すべきでない問題である。しかし、今回われわれは組織実態の継承に焦点をあてるので、本稿では詳しく扱わないものとする。

² デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード編、秋葉洋子訳 富樫直記監訳
『ファミリービジネス永続の戦略 同族だから成功する』ダイヤモンド社、2007年 p.6

³ 同上、p.6

⁴ 同上、p.7

今回われわれの論文で使用するファミリービジネスの定義は、これらの先行研究を参考にして、以下の3つの条件すべてに当てはまる企業とする。

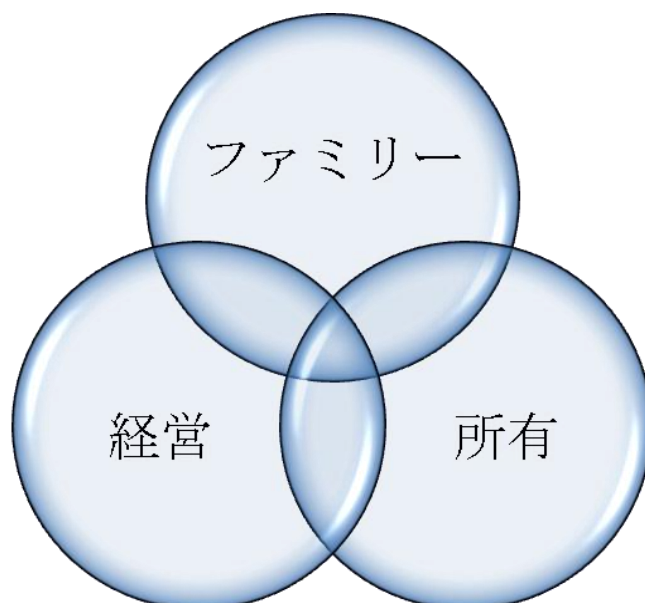
1. 規模の大小や業種には関係なく、企業全般が対象となる。
2. 企業の所有に関して、一族の複数あるいは個人が筆頭株主である。
3. 企業の経営に関して、一族が経営に参加し、取締役や経営トップに就任している。

さて、この定義によるファミリービジネスと一般企業では、どういった点で違いが生まれるのだろうか。ファミリービジネスの構造について述べる。

ファミリービジネスを考える上で最も基本的なモデルは、「スリーサークルモデル」と言われるものである。これは、「ファミリービジネスは相互に影響しあうサブシステムで構成されたシステム」⁵と捉えた考え方である。一般企業は「所有」と「経営」という二つの要素で分析が行われる。「スリーサークルモデル」とは、そこに「家族」という要素を加えたものである。

3つの円にそれぞれを当てはめ、ファミリービジネスを示した。「所有」と「経営」と「家族」という個々のサークルと、それらが重なり合う領域が存在することを示したものであり、ファミリービジネスの構成員がどの領域に属するか、あるいはファミリービジネスの

図 1-1 スリーサークルモデル



出典：デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード編，秋葉洋子訳

『ファミリービジネス永続の戦略 同族だから成功する』ダイヤモンド社，2007年

⁵ 同上，p.33

特質がどの領域に起因しているか、というように分析対象を明確化するのに役立つ⁶。このモデルを用いてわれわれの定義を表すと、それぞれ3つの円が重なり合う、図1-1の中心部分で示すことができる。この考え方では、ファミリービジネスではファミリーの視点が明確に存在し、重要な役割を果たしている⁷ことを示している。そして、この3つの円それぞれの領域で、独自のガバナンスの仕組みと目的が必要なのである⁸。またそれぞれが重なる部分において、うまくいくためになんらかの対応が必要であるとした。このことからわかるように、ファミリービジネスにおいては、一般企業には存在しない構成要素である「ファミリー」が存在し、この3つの要素が関係し合い、一般企業とは違った特殊性を發揮しているといえる。

また、このスリーサークルモデルとは別に、ファミリー企業の経営の課題として、ファミリーとビジネスとの矛盾する関係があげられる。ファミリービジネスは、ファミリーとビジネスが相互に影響を与えながら、会社を經營している。この共生関係がうまくいっているのか、これがファミリービジネスの成功を左右している点であり、ここがうまくいかなければ、世代を超えて經營を持続させることは難しい。ビジネスを存続させるために取るべき方法や信念と、ファミリーを存続させるために取るべき方法や信念というものは、それぞれを見ればまったく違うものである。例えば、ファミリーは、一人一人が平等であり、誰もが仲間として扱われ、互いを思いやる精神によって成り立っているが、ビジネスにおいては能力のあるものを選び、重く遇することが必要になる⁹といったことが言える。この二つの組織の信念やニーズをうまく一致させることができなければ、雇用や報酬、事業継承などといった、企業にとっての重要な意思決定において問題が生じることはあきらみかである。逆にいえば、ファミリーとしての結束を深め、ファミリーとビジネスの信念やニーズを一致させ、この矛盾をうまく解決することができれば、ファミリービジネスの強みを發揮できるといえる。

⁶ 谷地向ゆかり『ファミリービジネスの重要性と健全な発展に必要な視点－ファミリービジネスの事例研究を通じた考察－』産業企業情報 20-5 2008/10/8 p.2

信金中金総合研究所

URL : www.scbri.jp/PDFsangyoukigyou/scb79h20F05.pdf

⁷ デニス・ケニオン・ルヴィネ、ジョン・L・ウオード編, p.34, 「前掲書」

⁸ 同上, p.34

⁹ 同上, p.29

■ 第2節 ファミリービジネスの固有のメリット及びデメリット

表 2-1 ファミリービジネスの特性

潜在的なマイナス面	潜在的なプラス面
①ファミリーメンバー間の争いがビジネスに影響 ②会社の私物化、馴れ合い的経営 (企業統治・法令順守の意識薄弱) ③事業継承時の問題	①超長期的な視野に立った経営 ②所有と経営の一致による大胆な変革 ③後継者育成 ④家族的な経営によるサポート体制

出典：筆者作成

2-1 ファミリービジネスのデメリット

先にも述べたが、ファミリービジネスと聞くと、ほとんどの人が良いイメージをもたないだろう。それはファミリービジネスに対して「ファミリーによって私物化された閉鎖的な企業」というマイナスのイメージが先行しているためだろう。実際ファミリービジネスにはその特性から、企業経営に関して起こりうる問題が多く存在している。ここでは、そのファミリービジネスの持つデメリットを潜在的なマイナス面として述べる。

その要素は大きく分けると以下の3つがあげられる。第一はファミリーメンバー間での問題がビジネスに影響を及ぼすという点、第二にファミリーによる会社の私物化が進むという点（コーポレートガバナンス、コンプライアンスの問題）、第三が身内への甘さによって事業継承時に問題が起こる点である。

● ファミリーメンバー間での争いがビジネスに悪影響を及ぼす

上述したスリーサークルモデルように、ファミリービジネスは経営にファミリーの感情も大きく関与してくる。そのため、親族の紛争によって経営が危機にさらされることも少なくない。特に経営トップの権力が揺らぎ、家族の対立が表面化した時、企業の経営に大きな影がさす可能性が高い。そのために、企業は権力をある程度集中させ、強いトップを育成しておくことが大切になる¹⁰。

● ファミリーによる会社の私物化

広義の意味のファミリービジネスにおいても、経営者と株主が一致している場合が多い。その場合、企業像や企業目的は明確で、株主と経営者との利害調整は問題にならない。しかしそのことは、同時に経営者のワンマンが進むことにつながり、企業の私物化の原因にもなりうる。その結果、経営の規律を損なうことになりがちである。また金銭面での公私混同、最悪の場合には経営者の意向を受けた意図的な法令違反という事態にもなりうる。

● 事業継承時に生ずるファミリービジネス特有の諸問題

経営者がファミリーの意向を重要視するあまり、能力のない家族が継ぐことや、経営と

¹⁰ 北方雅人、池松由香『ファミリーが陥る3つの落とし穴 家族の暴走が会社を壊す』日経ベンチャー、2007/4、p.84～p.85

表 2-2 ファミリー企業の不祥事

大塚製菓	1998年11月	新薬開発を巡り名古屋大学医学部教授へわいろ7200万円を贈っていたとして、社長を収賄容疑で逮捕
日本ハム	2002年7月	BSE対策の国産牛買い取り事業に申請した牛肉の無断焼却が発覚。後に会長らが引退。
コクド・西部鉄道	2005年3月	証券取引法違反の容疑でコクド前会長が逮捕。東証はグループ中核の西部鉄道を上場廃止に。
パロマ工業	2006年7月	ガス瞬間湯沸かし器の一酸化中毒事故で21人の死亡が発覚。会長は全ての役職から退いた。
不二家	2007年1月	洋菓子に期限切れの材料を使用していたことが発覚。創業者の孫の6代目社長が退任し、創業以来初の創業一族以外の社長が誕生
リンナイ	2007年2月	ガス瞬間湯沸かし器の一酸化中毒事故で3人の死亡が発覚。創業者家族に権力が集中していたことが情報伝達を遅らせたといわれる。
赤福	2007年10月	売れ残り商品を冷凍保存し、解凍して包装し直した日を製造日として出荷。賞味期限の改ざん。風通しの悪い企業体質が問題といわれる。

出典：北方雅人、池松由香『ファミリーが陥る3つの落とし穴 家族の暴走が会社を壊す』日経ベンチャー，2007/4，p,84

所有の一致から来る高齢創業者の弊害など、事業継承に関してはマイナス面が存在する。これについては、次の節でふれる。

以上のように、ファミリービジネスはその特殊性から潜在的に企業経営においてマイナスに作用する可能性をもっているのである。そこで、次の項では実際に不祥事を起こしたファミリービジネスの例を取り上げ、その危険性を考察する。

2-2 不祥事を起こしたファミリービジネスの問題点

表 2-2 は、ここ 10 年で起こったファミリービジネスの不祥事の例を挙げたものである。ここから分かるように、近年ファミリービジネスの不祥事が相次いでいる。そのケースを見るとファミリービジネスの持つ潜在的なマイナス面が如実に現れていることが分かる。

期限切れの原料を使っていたというずさんな品質管理が明るみになり、ブランドが短期間で地に落ちた不二家もファミリービジネスである。創業者の藤井林右衛門氏から 6 代続けて藤井家は社長を輩出していた。

事件は起こるべくして起きたといえる。原因は藤井家の会社の私物化である。5 代目俊一氏は能力主義を掲げ、藤井家以外からも積極的に優秀な人材を役員に引き上げる方針をと

っていた。しかし、一族で会社を支配するという藤井家の利益に反するとして、事実上一族から解任された。その解任劇を裏で仕切ったのが 3 代目の総四郎氏だった。総四郎氏にとって、役員になるには力不足という評価を受けていた自身の息子を引き上げるために、改革派である俊一氏の存在が邪魔だったのではという意見もある。俊一氏は業績が低迷していた不二家にあつて「雇用は守る」と従業員に約束し信頼を得ていた。ところが、俊一氏の後を継いだ社長は、早々に大リストラを始めた。会社の私物化によるこうした一族の論理での役員人事によって、組織に不穏な空気がまん延し、経営と従業員の結びつきのもろさが如実に現れることとなった。結局全従業員の 2 割近い従業員が不二家を去った。その中には生産現場のベテラン従業員も多く含まれ、この時の人材流出が品質管理の低下につながったと言われている。その後も、元社長が最高顧問を名乗って役員に細かく指示し始めるなど、会社の私物化は進んでいった¹¹。

こうして一族の利害だけを考えた行動や世間一般のルールから逸脱した行動が従業員の士気を大きく下げた。結果企業ブランドを失墜させる問題をおかしてしまったのである。ファミリービジネスには、感情が大きく作用しているといわれる。そのため、ひとたび悪い方向に走り出すと一気に弱体化する。

しかし、前述のように、ファミリーの想いが共通なものとなり、企業がうまく機能し始めれば抜群のパワーを発揮することも忘れてはならない。次節では、そうしたファミリービジネスが持つ潜在的プラス面、強みを述べる。

2-3 なぜ不況に強いと言われるのか

上述したようなファミリービジネスの弊害が日本で注目される一方で、欧米ではファミリービジネスは賞賛の的になっている。ファミリービジネスの収益性の高さが各国の研究で証明されたからである。この項ではまず、そのデータをもとに、ファミリービジネスの強さを説明する。ここで述べるファミリー企業とは、『オーナー一族が支配、あるいは経営する¹²』企業のことをさす。

まず欧米のデータ¹³では、利益を比較すると僅差であるが、図 2-1 からわかるように明確なのが、ROE（株主資本利益率）、ROA（純資産利益率）の比較であり、ファミリー企業の方が明らかに高かった。このデータから「ファミリー企業は利益率が高い」、「資本効率が低い」ことが分かる。また、米国のデータからファミリービジネスの「不況に対する強さ」が見えてくる。米国経済が景気後退した 00～02 年。この間の売上伸長率はファミリー企業の方が高い。ところが、同時期の利益率を比べるとファミリー企業の落ち込みの方が非フ

¹¹ 同上, p.78～p.81

¹² 小野田鶴『データが証明 ファミリー企業は強い』日経ベンチャー, 2007/4

¹³ イギリス：非上場のファミリー企業と一般企業を比較（97～99年）

フランス：製造業 1000 社から業種と規模が類似するファミリー企業と一般企業 47 組を比較（82～92年）

アメリカ：S&P500 社から銀行と公益企業を除いた 403 社をファミリー企業と一般企業に分けて比較（92～99年）

図 2-1 欧米におけるファミリービジネスの強み

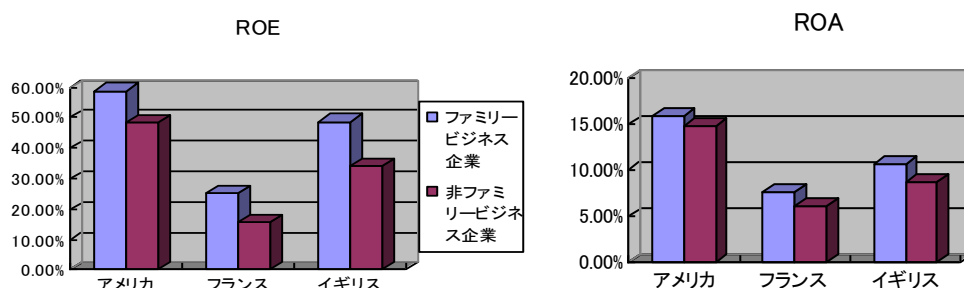
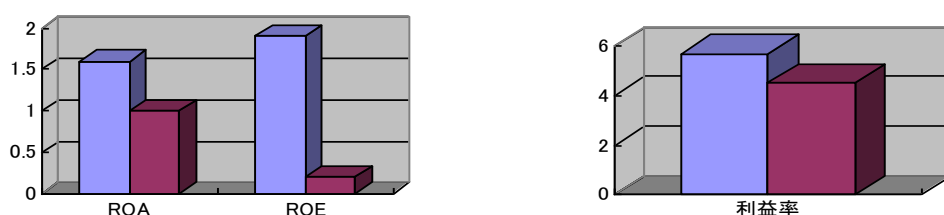


図 2-2 日本におけるファミリービジネスの強み



出典：小野田鶴『データが証明 ファミリー企業は強い』日経ベンチャー，2007/4

ファミリー企業より大きかった。それは、不況にも関わらず雇用を増やしていたためである。「不況期には優秀な人材を確保しやすい、いずれ不況は去る」という長期的な視野にたった経営を多くのファミリービジネスが行っていた。結果、この不況期を含む10年間の売上伸長率も利益率もファミリービジネスの方が高かった。

では、日本の企業はどうか。研究結果¹⁴によると、日本もファミリービジネスの方が売上高経常利益率は高く、経常利益率の上位20社のうち12社がファミリービジネスであった。さらに、ROA、ROE、ROIのすべてにおいてファミリービジネスが勝っていた。このように日本でもファミリービジネスが強いことが証明されている。成長率はファミリービジネスの方が若干低かったが、これは日本のファミリービジネスは「存続」のプレッシャーが強く、世界の中でも特に長寿企業が多く、持続力こそが持ち味ということと関係がある。実際、日本には創業200年以上の企業が3000社以上あり、2位ドイツ（1500社超）、3位フランス（300社超）を大きく引き離す「老舗企業大国」である¹⁵。

以上のようにファミリービジネスが一般企業より高い業績をあげていることが、日欧米ともに実証されており、グローバルに活躍する企業が多く存在していることは疑いようのない事実である。

¹⁴ 帝国データバンクから提供を受けた東証1部、東証2部上場企業（金融機関などを除く）の業績データをもとに、ファミリー企業と一般企業とに分類（02～06年）

¹⁵ 水野祐司『200年企業—成長と持続の条件1』日本経済新聞朝刊，2008/4/16

2-4 ファミリービジネスのメリット

このように、ファミリービジネスの弊害が存在する一方で、ファミリービジネスの強みがデータによって証明されている。では、ファミリービジネスであることのメリットとはどのようなものがあるのだろうか。それは、以下の3点があげられる。まず超長期的な視野にたった経営ができるという点。第二に大胆な変革を起こしやすい点。最後に家族や従業員によるサポート体制が存在し、後継者育成などを早くから行うことができる点である。

● 超長期的な視野にたった経営

ファミリービジネスでは、次世代に富と資産を引き継ぐためにファミリーメンバー規範と責任意識、存続意識が高い。そのため、短期的なトレンドに影響されず、超長期的な視野にたった戦略を重視している企業が多い。

竹中工務店、ヤンマー、サントリーなどは、非上場を貫きファミリービジネスを存続しているが、これは短期的な成果の還元を求める株主によって経営が左右されることを嫌い、長期的な経営を目指しているためである。実際長期的な視野での経営が要求される製薬業ではファミリービジネスの比率が格段に高い。また、最近ではワールドやすかいらーくなどが自社株の買い取りによって、株式の上場廃止、非公開化に踏み切ったのも、短期的な利潤追求や株価高と高配当を要求する多くの株主とは決別して、生き残りのために、長期的な観点から思い切った投資を行うという理由が大きい。

● 大胆な変革を行いやすい

ファミリー出身の経営者は内部昇進のサラリーマン経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすい。自分を選んでくれた前任者や同僚たちなど派閥の依存度が少ないためである。また、経営者自身が多くの株式を保有しているため、意思決定も速く行うことができ、大胆な変革を行う潜在能力を有している。

200年続く老舗企業は、時代にあった形で大胆な変革をおこなってきたケースが多い。むしろ、長い伝統を持つだけでは企業の強さにはならず、伝統と革新が結びつくことが大切なのである。ファミリービジネスのこの潜在能力を活かせるかは、企業の存続とも大きく関わっている。

● 後継者育成・サポート体制

事業継承に関わることだが、ファミリービジネスでは、早くから後継者が決まっており、幼い頃から計画して後継者としての教育を行うことができる。また、それにより後継者がその意識をもつことも大きなメリットとなりうる。次の時代の後継者に若い者を抜擢しつつ、その後継者のサポートを先代やファミリーが行うことができる。これらは、一般企業にはないファミリービジネスのメリットであると考えられる。

この節では、ファミリービジネスの固有の潜在的なマイナス面と潜在的プラス面をみてきた。大胆な変革を行うことができるのが強みであるが、一步間違えると、会社の私物化とも捉えられかねない。ファミリー間でのサポートもトラブルが起こると、企業経営に反映される恐れがある。強みと弱みの関係が表裏一体の関係にあることを忘れてはならない。

■ 第3節 ファミリービジネスにおける事業継承

3-1 なぜ、ファミリービジネスにおいて事業継承が問題とされるのか

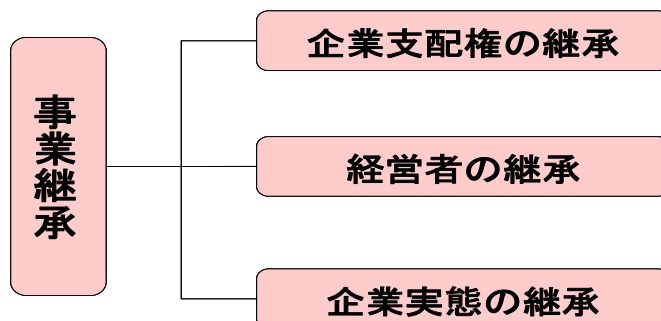
本節では、なぜわれわれがファミリービジネスにおいて事業継承に着目するようになったのか、その経緯を述べ、事業継承の重要性を述べる。第2節でも述べたように、昨今の欧米諸国の研究により、ファミリービジネスのメリットや収益面での優位性が明らかになった。その一方で、2代目、3代目に継承させた後に存続できなくなった企業は多い。日本におけるファミリービジネス研究が近年始まったため、正確なデータは存在しないが、「ファミリービジネスが3代で潰れてしまう」といった意味のことわざが、世界各地に存在している¹⁶ことからファミリービジネスは、いずれ衰退するといった認識が一般的になされていることが分かる。

そこでわれわれは、ファミリービジネスとして存続している企業には共通点があり、その共通点から「事業継承」の秘訣を見出せるのではないかと考えた。事業継承とは経営トップの交代であり、企業の盛衰を左右する経営トップに誰がつくかはファミリーのみならず、一般社員、株主および取引業者などあらゆるステークホルダーに影響を及ぼすため、非常に重要な事柄である。どんなに優れたカリスマ的な経営者がいようと必ず引退の時期が訪れ、次世代へのバトンタッチを行うことが迫られるが、その際に誤った事業継承を行うとそれまでに作り上げた企業の信頼や文化などの土台を大きく揺るがしかねない。特にファミリービジネスは一般企業に比べて、事業継承を断念させたり、誤らせたりする要因が多く存在する。このことから「事業継承」の重要性を認識し、着目するに至った。

3-2 事業継承で受け継がれるものと、継承のときに起こる弊害

ここでは、事業継承の内容を以下の3つに分けて説明する。図3-1にあるようにそれは、企業支配権の継承、経営者の継承、企業実態の継承の3つである¹⁷。

図3-1 事業継承とは



出典：大平吉郎『同族経営学』経営書院，2008年より作成

¹⁶ 「3代経つと手元にはシャツ1枚」(アメリカ)、「3代目は先祖の田んぼに戻って野良仕事」(中国)

¹⁷ 大平吉郎『同族経営学』，経営書院，2008年，p.259～p.263

● 企業支配権の継承

企業支配権の継承とは、ファミリービジネスの「所有」の部分にあたる自社株の継承である。自社株を、いつ、誰に、どれだけ、どんな方法で引き渡すか¹⁸がこれにあたる。この継承がスムーズにいかないと、後継者の安定的な企業支配権の確保ができなくなり、経営にも支障が出てくる。

例えば、創業者の没後に複数のファミリーメンバーに株式が分割され、2代目から3代目になるときに自社株を集めることができずに、継承を失敗するケースは少なくない。この安定的企業支配権の確保の問題のほかに、自社株の継承にかかるコストの問題もあげられる。本稿では、この問題に関して触れないが、相続時に発生する莫大な相続税は企業経営を圧迫し、場合によっては企業活動自体立ち行かなくなることも有り得るので、相続対策は事業継承で重要な部分を占めることはここで強調しておきたい。

● 経営者の継承

経営者の継承とは、経営者を“いつ”“誰と”交代するかをいう。¹⁹これが失敗すれば、会社を続けていくことはできない。ここでは、“後継者の確保、育成に関する諸問題”と、“経営者の交代時期に生ずる諸問題”がある。

➤ 後継者の確保、育成に関する諸問題

まず、後継者の確保、育成の問題は、①後継者の無関心、②血縁の希薄化、後継者難、③後継者との確執²⁰が挙げられる。①のケースでは、後継者が、学問の世界や本業と全く関係のない仕事に興味を持ち、事業継承を拒んでしまう。②のケースでは、後継者に男子がいない場合や後継者そのものがない場合に事業継承を断念してしまう。③のケースでは、後継者との確執により事業継承が不可能になってしまう。これらは事業継承を断念させるケースであり、偶発的に起こる問題で事前に対策することは難しい。

➤ 経営者の交代時期に生ずる諸問題

経営者の交代時期に生ずる諸問題は、①能力に欠ける後継者への継承、②親離れ・子離れの問題が挙げられる。①のケースでは、ファミリーに継承することに固執するあまり、能力に欠ける者を後継者にしてしまう。②のケースでは、親が子供に社長の座を譲っても、重要な意思決定権限は実質的に親が握り、せつかくの世代交代の機会を活かして企業の活性化を実現する機会が失われてしまう場合や、後継者に任せることができず、長期間にわたって経営者として活動する場合が挙げられる。このケースでは、結局のところ後継者は育つことができず、事業継承がいつまでたっても実現できない²¹。これらは事業継承を誤らせるケースであり、事前の対策により対処可能なものが多いと考えられる。

● 企業実態の継承

企業実態の継承とは、先代が築いてきた想いやビジョン、人脈、製造技術、販売方法な

¹⁸ 同上, p,261

¹⁹ 同上, p,262

²⁰ 倉科敏材, p,65「前掲書」

²¹ 同上, p,71~p,72

どの実際の仕事の部分を継承することである。これが継承できなければ、会社として収益を上げていくことが難しくなる。ここには、後継者と従業員との友好的な関係を作り、従業員が継続して勤務を続けてくれるかという点がある。製造技術、開発力、販売力を強化し、商品独自の価値を上げることによって、収益力を維持、向上することができるかという点などが存在する。

事業継承には、このようにさまざまな問題がある。次節では、実際に事業継承を繰り返してきた老舗企業への聞き取り調査をもとに、事例を述べていく。

■ 第4節 京都老舗企業における事業継承の事例研究

4-1 フィールドワーク先の選定理由

日本が老舗大国であることはすでに述べたが、その中でも特に京都は、ファミリービジネスとして100年以上存続してきた優良な老舗企業が多い。それは、京都が戦時中深刻な被害を受けなかったという外部的な要因も大きい。革新を続け人々に愛される商品を生み出し続けてきたことと、何より事業継承をうまく行ってきたことが要因と言えよう。

老舗企業は先祖代々から続いて繁盛しており、何度も世代交代を繰り返すことで、事業継承を経験し、そのノウハウを蓄積している。そうした老舗企業から、事業継承の困難さ、問題点、存続の秘訣を学びたいという目的から、今回の聞き取り調査を行った。

選定基準としては、第1節で述べた、われわれのファミリービジネスの定義と一致することに加えて、創業より100年以上続く企業であること、また、一般的にファミリービジネス比率が高いと言われる『提供する商品・サービス・機能の多様性が低く、かつ伝承すべき革新性が低い』²²業界にある企業であることとした。

その結果、調査先として株式会社福寿園、株式会社土井志ば漬本舗、株式会社七味家本舗、株式会社松栄堂といった業種や企業規模の異なる4社を選定した。

4-2 事例研究：福寿園

株式会社福寿園は、寛政2年(1790年)の創業以来210余年に渡り、茶商として営業を続けている。サントリーと共同開発したペットボトル緑茶飲料「伊右衛門」で知られる老舗企業である。創業家である福井家の家訓は、『無声呼人』。徳のある人のところには、呼ばれなくとも人が集まるという意味で、その家訓に従い、お客様に自然と選ばれる茶づくりに専念している。今回われわれは、取締役社長の福井正憲氏に事業継承に関してインタビューを実施した。

(株)福寿園
業種：日本茶の製造販売
所在地：京都府相楽郡
創業：1790年
資本金：8600万円
売上：180億円
従業員：800名

表4-1 (福寿園の企業概要)

²² 同上, p.26

福寿園は、福井伊右衛門により始まり、代々家族によって受け継がれてきた。正憲氏の父である正巳氏の死去により、兄の正典氏が 7 代目社長に、正憲氏は副社長に若くして就任した。25 年経ち、正憲氏が 8 代目社長に就任。次の社長は、息子の副社長が就く予定であり、今後もファミリービジネスが続くことを願っているという。

正憲氏は、大学卒業後、静岡の間屋に見習いに行ったが、見習うものがないと思い、1 ヶ月で戻ってきた。その後、小売、仕入れなどさまざまな部門で仕事をし、常務、専務、副社長、社長の順に就任した。35 歳の頃はインドで、40 歳の頃には中国で茶づくりを経験してきた。福寿園には、特別な後継者教育があるわけではない。『とにかく若いうちに自分の足で歩き、自分の目を見て、聞いて、たくさん経験し、自分の心で感じる事が 1 番大事』というのが正憲氏の考えである。

福井家の住居は、職場の隣だったため、正憲氏は幼い頃から職場をみて成長してきた。中学生の頃から仕事を手伝い始め、大学に進学してから会社を継ぐことを決め、会社で必要な簿記などの知識を身につけていたという。入社後、他社に見習いに行ったものの、学ぶものがないと判断することができたのは、幼いころから職場をよく知っていたからだという。親の会社を継ぐ前に、他社で働いてから自社に戻ってくる場合には、自分の会社を十分知る必要がある。知っていれば、そこから何を学ぶべきかわかるため勉強になるという。幼い頃から仕事に触れる機会のあるファミリービジネスという環境が、会社の後継者になるという自覚をもたせ、入社後、自分の会社に何が必要かを図る尺度となっていたのだ。ここにファミリービジネスの強みがあると言える。

「事業や伝統は継承できない。育成するものだ。」と、正憲氏は言う。『育成』とは、実際に経験させることである。正憲氏も、副社長だった頃から実際に社長の業務を経験していたため、事業の引継ぎをスムーズに行うことができたという。また、次の後継者である副社長の正興氏にも実際に社長の業務を経験させている。ものやのれんは継承できるが、事業の中身は変わっていくものである。常に変革し、革新を繰り返していかなければならないため、そのまま引き継がせることはできない。

ファミリービジネスを長続きさせる秘訣は、その当主が『当番』であるという意識を持ち、常に将来を見据えた経営を行い準備することだという。『現代のために存在価値があるか』『明日のために何をしておいたか』。この 2 点を意識し経営を行うことが大切であり、バブル時の不動産投資など今だけ儲けることを考えてはならない。常に先をみて準備しておくことが必要だという。

また、消費者論理ではなく作り手論理でいくことも大事だという。安さを求める消費者の意見ばかりに耳を傾けていると、安価なものを追求しすぎ付加価値の少ない商品になり、いずれ消費者は飽きてしまう。自社のこだわりやアイデアを商品に込めることで、自ら発信し、その時代に価値ある存在になった会社こそが、存続するという。

このように正憲氏は、次世代に引き継ぐためにも、『当番』という意識を念頭に置き、守りに徹することなく、茶に関する様々な商品を開発し、戦略的挑戦を繰り返すことで、福

寿園を受け継いできた。そして、今もなお先代が築いてきた人脈や経営手法をどのように活用し、自社の価値を上げるかを考えながら経営を行っている。

4-3 事例研究：土井志ば漬本舗

京の街と若狭の小浜を結ぶ最も主要な道路の入り口である花尻の地で、ロードサイドビジネスとして食料品小売業をはじめたのが、創業 1901 年の土井の志ば漬本舗である。100 年以上大原の地で天然素材にこだわり名物志ば漬などのお漬物を製造している。今回のインタビューでは、現在専務取締役の土井崇裕氏にお話を伺った。

初代清太郎氏の死去により、長男の俊太郎氏が社長に就任。戦争という危機を乗り越え昭和 32 年有限会社を設立。俊太郎氏の亡き後は、長男である清一郎氏が代表取締役に

(株)土井志ば漬本舗
業種：野菜漬物製造業
所在地：京都市左京区
創業：1901 年
資本金：3500 万円
売上：18 億円
従業員：110 名

就任、次男孝雄氏が専務取締役として製造、総務、財務部門を担当した。役割分担を明確にし、互いにもっていない面を補い合い、その結果、より発展への加速が付き、高度経済成長と観光ブームも合い重なり売上を拡大していった。平成 3 年に孝雄氏が社長に就任したが、平成 13 年創業 100 周年を期に、現在の社長である健資氏が社長に、崇裕氏が専務取締役に就任した。

健資氏は、大学卒業後そのまま会社に入社、東京の百貨店での勤務に就くなどした。また、社業の基をなす紫蘇づくりに自ら畑に出て植え換えの指示に走り、かつ父と同じように、業界を越え多くの経営者と交流とモチ、視野を広げて、蓄積した知のネットワークを会社の経営に活かしているという。崇裕氏は学卒後、勤務していた銀行時代に身につけた財務、総務の知識を活かして内部の体制固めを担っている。会長である孝雄氏のサポートを受けながら現在の経営を行っている。

健資氏も崇裕氏も、幼い頃から家業の手伝いを行ってきたという。その中で伝統的な志ば漬の作り方を実際に知り、従業員の方とも幼い頃から接してきたという。そうした経験を通して、いずれは経営者として上に立つという自覚や心持ちを幼い頃からもってきたというところに、ファミリービジネスである強みが存在しているといえる。

土井志ば漬本舗の社風を一言で言えば、和気あいあい。ファミリー的な雰囲気が漂い、従業員が 100 名を超える規模になっても、良い意味での家業精神を受け継いだ大家族主義が貫かれている。これは幼い頃から共に働いて来たという従業員との家族的な意識が生んでいるに違いない。他企業を見れば廃止したところも多い社員旅行に従業員の 90% が参加していることから、コミュニケーションのとれた良き企業文化が根付いていると言える。

一方でファミリービジネスであることが、経営の弊害にならないような意識をもっており、ファミリー内での派閥ができることは大変大きな問題と捉え、会社に参画するファミリーの人数を制限。またトラブルにならないよう本家、分家の意識を共有させていた。崇

裕氏の父である孝雄氏は、3代目の兄、清一郎氏の後を継ぎ4代目社長に就任した。その際、「会社は本家のもの、当時若かった健資氏が経験をつむまでの預かり物である」という意識をもっていたという。

土井志ば漬本舗にはファミリーの中で共有された方針が存在する。『それは一族仲良く、従業員とも仲良く、本業のこと以外には手を出さず、身の丈にあった経営を行い、大原の地でしば漬けを中心としたお漬け物をお客さんに食べていただき、喜んでいただく。それと従業員が生活できるように、後は社会貢献をする』というものだ。

先代までの社長は、実質創業に近い形でやっていたという崇裕氏。これからは、よく問題にされる2代目社長という意識があるという。これまでの強いリーダーシップによるいわばトップダウンという組織ではない、新たな組織風土作りに取り組んでいる。土井志ば漬本舗には現在「15の志」というものがある。これは健資氏が社長就任時に作ったものである。これは、まったく新しく作ったものではなく、それまで企業の文化として根付いてきたものを明文化したものである。現在はこれまでの発展を支えてきたベテラン従業員が次々と退職する時期でもあり、商品開発、漬物研究、製造技術など専門職を中心とした人材育成が急務となっており、これまでのようなトップダウンによる従業員の待ちの姿勢を変え、組織的な人材の育成、そしてボトムアップによる組織へと変革をなそうとするねらいがある。

親子3代の葛藤の中から常に課題を見つけ、その課題に対し試行錯誤しながら、一つ一つ解決してきたのが、土井志ば漬本舗の歴史でありその姿勢は企業風土として、今もなお根付いている。この精神を次代に引き継ぎ、さらなる発展の礎にするための、新たな取り組みが行われている。

4-4 事例研究：七味家本舗

清水の三年坂を登りつめたところに1655年創業の七味家本舗がある。創業当時は河内屋という名で茶店を営み、清水寺の参拝客や音羽の滝で修行をする行者を相手からし湯などをふるまっていた。その後いつしか七味唐辛子を商うようになり、1817年に「七味家」と改名。現在では、14代目社長の福寫仁祠氏のもと、京都はもちろんのこと、全国からの注文を受け持つ人気老舗企業となった。この項では福寫仁祠社長の息子である福寫良典副社長に伺った話を記述していく。

(株)七味家本舗
業種：七味唐辛子の製造販売
所在地：京都市
創業：1655年
資本金：1000万円
従業員：40名

表 4-3 (七味家本舗の企業概要)

今回、われわれはファミリービジネスの強みはどのようなところにあると思うかを良典氏に尋ねたところ、「強みは特はないと思う。むしろ家族間でのいざこざや能力に欠けるファミリーの処遇の問題など弱み・デメリットとなる部分が多いのではないか」という他の訪問企業とは違った回答が得られた。そう言われた背景には、七味家本舗は良典氏が生ま

れるまで男子が 100 年近く生まれなかったこともあり、養子や婿に事業継承をさせることが多く、他の訪問企業に比べ、先代との血縁関係が薄い。そのため、あまりファミリーへのこだわりが強くない、同時にファミリービジネスへのこだわりは他の訪問企業と比べると低いように思われた。今後の事業継承も「人格・実力・情熱」を持つ人物をじっくりと選ぶと言われていたが、その言葉からはファミリーへの継承に固執した感覚は受けなかった。

しかし、これまでの良典氏の七味家本舗への関わり方を見ると、われわれは大いにファミリービジネスの強みを発見することができる。良典氏は七味家本舗に入社しようと思ったきっかけとして、父親からの教育を挙げられた。他の訪問企業で得られた回答と同じく、良典氏は幼少の頃から店の手伝いなどを通じ、仕事内容を覚え、父親の働く姿を身近に見ることができた。また、父親からの自社で働いて欲しいという熱心な教育により自分が七味家本舗を継ぐのだという自覚が芽生えたという。われわれはこの後継者の自覚の形成というものは前述した通りファミリービジネスを行う上での大きな強みの一つであると考えている。そしてこの自覚は現在、良典氏に根付く「ファミリーは一般社員の倍頑張り、周りを納得させなければいけない」という仕事を行う上での姿勢の基礎となっているという。

また、業績面で魅力を感じるような健全な経営を行っているということが、後継者に事業を受け継がせることにおいて大きな誘因となることが、今までの文献研究に加え、良典氏の発言から明らかになった。老舗企業だからといって、看板にあぐらをかいては競争の激しい現代で生き残ることは難しい。七味家本舗は、既存の商品、販売方法に固執するのではなく、新たな試みを繰り返している。例えば創業以来、顧客に慣れ親しまれてきた味、香りの土台である七味の配合は変えずに、その原料の品質をあげていく工夫や、インターネット販売、七味チョコや七味マヨネーズなど斬新な商品の開発、サンリオとの提携による七味家限定商品の販売など現代に合った商品展開を行っている。また、海外からの観光客の増加に対応するため、3カ国語で書かれたパンフレットを用意するなど新しい試みも行っている。

企業が存続していくには、現代に合った経営を行い、伝統に囚われることなく革新を繰り返すことで健全な企業状態を維持し、魅力ある企業でありつづけることが必要である。またそのことは、後継者が継ぎたいと思う重要な誘因となるが、七味家本舗はそれができていた。

4-5 事例研究：松栄堂

株式会社松栄堂は、初代畑六兵衛守経が暖簾をあげた宝永 2 年（1706 年）から 300 年余りに渡り「香り」の文化を育んできた業界屈指の京都の香老舗である。各種薫香類の製造販売の他、本社 2 階で昔ながらの製法をそのままに、職人達の熟練した技で線香を作っている。また長岡京の工場での製造も行っている。現在では、本店での店頭販売とともに、「感性との出会い」という新しいテーマでの出店や、香文化普及のため国内外で講演を行うな

ど、様々な活動を行っている。今回私たちは、代表取締役社長の畑正高氏に事業継承に関するお話を伺った。

正高氏は、11代目にあたる畑茂太郎氏から事業を引き継ぎ、現在12代目である。大学を卒業後、他社に入社することなく77年に松栄堂に入社。98年に社長に就任した。正高氏は、店舗兼工場で生まれ育ち、小さい時から事業に触れる機会と伝統に触れる環境をもっていた。正高氏自身は後継者教育に関して、「両親や周りの人々がうまくレールに乗せてく

れた結果、現在のように事業に携わっていった」というように、自然と事業に興味を持つような環境にあった。正高氏に、次の後継者育成をどう考えるかを聞くと、すごく難しいことだと述べ、「自分は先輩たちに機会や経験をさせてもらい、素直にやる気になった。次の世代になれば社会環境も変わる。その中で、事業の魅力やこの店に生まれたという縁を感じ、自分が踏んできたステップを同じように踏んでほしいと考えているが、そううまくいくとも限らない。自分の背中をみせ、感じてもらうしかない。あとは自由にやらせてもらおうと考えている。」と述べている。

このように、他のケースと同様に、正高氏も職住一致の環境の中で成長しており、早い段階で事業に触れている。正高氏は、職住一致がファミリービジネスの強みを生むと考えており、後継者が小さい時からビジネスに触れることができ、早い段階で事業に対する自覚を持つことができることを強みとして挙げている。それに加え、従業員との関係が親密になれることも強みとして挙げている。インタビューに同席された企画広報部の辻光一郎氏とのやり取りからも、従業員と社長の親密さを感じることができた。

正高氏は、ファミリービジネスという事業を継承し経営していくことを「大地」と「樹」の関係で例えている。ここでいう「大地」とは、「京都」や「日本」といった地理的要因や歴史的背景、ファミリーが行ってきた老舗の歴史やそこに生まれたという環境のことである。事業継承で引き継ぐものは、この「大地」の部分である。そういった様々な歴史を持つ「大地」の養分を吸収し、「樹」である自分を育てていくことが、伝統あるファミリービジネスを継承し経営していくことだとしている。ここで注目すべきは、その成長の最終段階は自分自身が土に還ることだと認識し、その豊穡な「大地」をさらに肥やし、次の世代にいかに残していくか、「次代に引き渡し存続させていくこと」を前提として自分自身を成長させていくことである。次の世代に渡すときに、「大地」自体が悪くなれば、次の樹が育つことはできなくなってしまうからである。

「大事なのはその枝葉ではなく、その枝葉を伸ばすための見えない根の部分であり、その栄養となる大地である」というように、「歴史」を学ぶことの重要性について触れている。歴史とは「過去におこった事象やその結果すべて」である。自分が直面する問題は、過去

(株)松栄堂

業種：薫物線香製造

所在地：京都市中京区

創業：1706年

資本金：6000万円

売上：33億円

従業員：167名

表 4-4 (松栄堂の企業概要)

を振り返れば様々な人が経験しており、そこからわかる解決策を利用しない手はない。一人の人間が生きる時間は限られているが、「歴史」を学ぶことにより、自分の人生だけでは知ることのできない多くのことを知ることができる。また、過去の事象を参考に決定を行うことにより、周りの人間に対して説得力を持つことができる。「根」とは、存在する「歴史」に触れる部分であり、自分自身が多くのものに興味や関心をもって、その歴史や伝統を知る「根」を広く張り巡らせ過去から学ぶことが大切である。「歴史」を知りそれを活かしていくことが、事業を展開していく上で重要であり、それは「革新」を行っていく上でも同じことがいえる。

正高氏は、他のケーススタディと同様、現在も時代のニーズに合うようなさまざまな取り組みをしている。ここで正高氏は、この革新をどういう観点で行っていくべきなのかということについて触れている。現在の消費社会では、新しいことをしようと革新ばかりに気を取られ、店の持つ伝統を新しく積み重ねることなく、今まで積み重ねてきた伝統の切り売りを、革新と勘違いしてしまう傾向が強いのではないかと。革新を求めるものこそ、今まで培ってきた伝統から学ぶことが大切になってくるのである。日常の中で伝統や歴史に触れ、そこから学ぶからこそ、新たな知があり、革新を可能にするのである。温故知新の精神こそ、伝統を育み、革新を生み出すことを可能にし、新たな伝統を積み重ねていく上で重要なのである、と述べておられた。

こういった考えのもと、松栄堂では伝統の上に新たな伝統を積み重ねるべく様々な取り組みを行っている。先に述べた専門店の出店や、香文化の普及活動、インターネットでのウェブショッピングサイトもそういった考え方を体現しているのではないだろうか。企画広報部の辻氏に香房を案内していただいた際、働く職人は若い人が多く、次の世代に技術を引き継がせようという意志を感じた。また、お話を伺う中で、伝統を学び、革新を行っていくという精神が従業員である辻氏の中にもしっかりと息づいていると感じた。

■ 第5節 事例研究のまとめ

5-1 老舗企業の共通点

これまで老舗企業 4 社の事業継承の事例を見てきた。企業の規模や業態は異なっているが、老舗企業の特徴ともいえるべき興味深い共通点があった。それは以下の 3 点にあげられる。第一に、次世代に引き継ぐための超長期的な視野に立った経営を行っていること、第二に、ファミリーや従業員のサポート体制が整っていること、第三に早い段階から後継者育成を行っているということである。まずはその共通点に関して論じる。

● 次世代のことも考えた超長期的な視野にたった経営

どの企業も短期的な利益を求め、価格を下げることで企業ブランドを下げるようなことはしていなかった。こだわりをもち続ける姿勢をどの企業もとっており、これまでの伝統によって築かれたブランド・信頼を次世代に引き継がせている。また、商品や販売方法、

ブランド戦略などで、時代にあった方法を模索し、常に革新を行ってきていることが、次の世代の価値を高め、老舗企業の存続の要因となっていた。

- **ファミリーの関係がうまくいき、サポート体制が整っている**

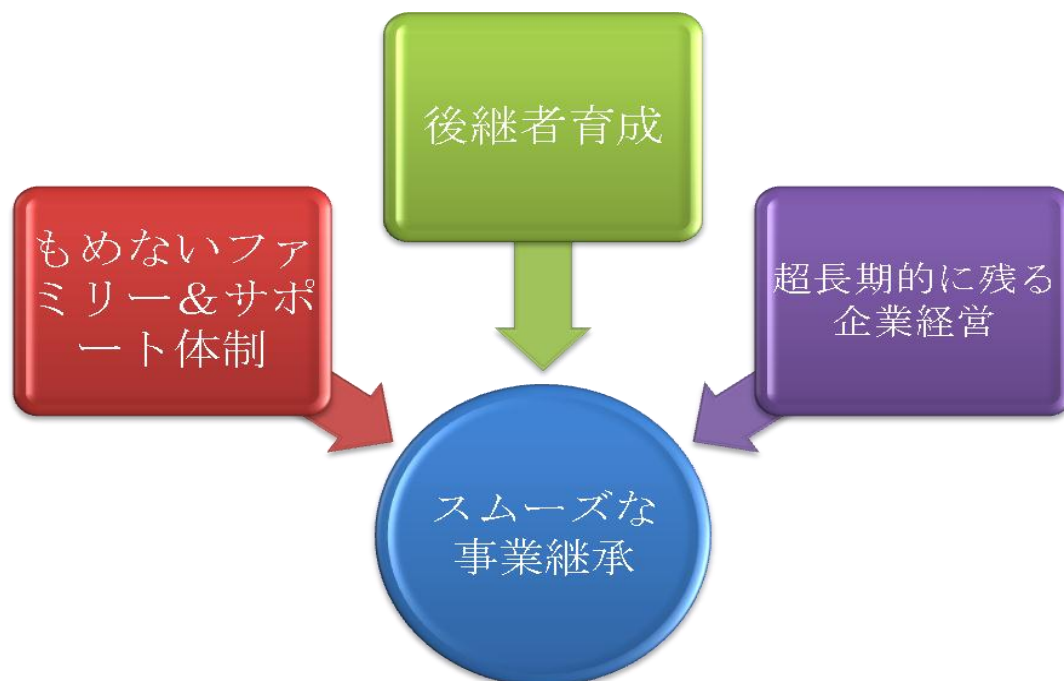
今回調査に行った企業は、ファミリーメンバー間の関係が良好で、ファミリーとビジネスの目的を同じくしていた。また、経営に関わるファミリーメンバー間だけでなく、従業員とも価値観の共有がなされていた。後継者育成では、現場を経験させながら後継者が十分に経験を積むまでサポートをして育成を行っていた。経営から退いてからも、先代はファミリーの精神的支柱として、助言を求める相手となり、ファミリーだけでなく一般社員も後継者を支えるような環境が出来ていた。

- **後継者の早期育成**

職住一致という環境のもと、後継者は若い頃から仕事に関わり、先代からのこだわりや理念、働く姿勢などを肌で感じ、その経験により早い段階から後継者としての自覚、心持ちを持つようになったと、どの方も答えていた。これは、企業に入る前から資格取得などのキャリアアップの形成や、会社に入ってからモチベーションにつながっていたという。

これらの共通点は第2節であげたファミリービジネスの特性のプラス面と重なる。つまり老舗企業が事業継承を乗り越え存続してこられた理由は、ファミリービジネスの特性を事業継承においても、うまく活かしてきたからなのである。以下の図は事例研究の共通点から、事業継承を円滑に行うための3要素を表したものである。

図 5-1 事業継承を円滑にさせる 3 要素



出典：筆者作成

5-2 ファミリービジネスの強みを発揮する条件

では、ファミリービジネスの特性を最大限に活かすためにはどうすればいいのか。今回の研究より明らかになった事業継承の共通点と文献研究を踏まえ、われわれなりの条件を考察する。この項ではそれらの条件を、老舗企業の取り組みを交えながら述べていく。

■ 超長期的に残る企業経営

1. 理念を明確化し、改善しながら、次代に伝えていく

松栄堂の「温故知新」、福寿園の「無声呼人」、土井の志ば漬本舗の「15の志」など強固で明確な理念をもっていることは、経営において大きな意味を持つ。正当な企業理念は企業が長期的視野の経営を行う上での道しるべとなる。企業統治や法令遵守の意思を理念に込めれば、ファミリービジネスの落とし穴である企業統治、法令遵守という問題を起こさないための骨組となる。

2. 次世代へとわたす存続意欲

訪問したすべての老舗企業が、将来にも価値ある企業であるために努力をし、自分たちの事業が次世代でも存続するよう意識した経営を行っている。事業に対する『当番意識』は、事業継承の早期の取組みや、長期的な視野での経営を可能にする。

■ 後継者育成

3. 後継者に、経営者としての自覚と責任意識をもたせる。

後継者を幼いときから仕事に触れさせ、経営者が仕事に励む姿を見せてその事業の魅力を感じさせることで、自覚や責任意識を芽生えさせる。そのことは、意識無意識を問わず、全ての老舗企業に共通していた。それにより、後継者の無関心や、能力に欠ける後継者への継承といったマイナス面を克服し、目的意識をはっきりもって早期教育でキャリアアップすることができる。

4. 後継者への権限委譲、経験させる場作り

後継者が自社に入ってきてからはさまざまな仕事に関わらせ、現場の仕事を経験させる。後継者はファミリーメンバーであることに甘えず、現場から様々な職場を経験し、人一倍奮闘すること。それがなければ、経営者として従業員から認められないだろう。また、社長であるファミリーと二人三脚で経営の経験を積むことが、後継者の飛躍的な成長につながる。こうした環境をつくることで、世代交代の企業実態の継承をスムーズに行うことができるようになる。

5. 後継者と従業員との友好的関係

新しい社長に交代しても、従業員の信頼を得ていなければ、社長のワンマンで終わって

しまう。後継者と従業員の友好的な関係を築くことができなければ、事業継承において企業実態の継承をスムーズに行うことはできない。職住一致の多い老舗企業においては、幼い頃から事業に触れさせることで従業員と家族的な関係を築いていた。そういった友好的な関係であることにより、後継者が経営者になってからも従業員の協力を得やすくなる。

■ もめないファミリーとサポート体制

6. 家族の事情をビジネスに影響させないシステム作り

ファミリーとビジネスとの利害関係を一致させなければいけないということは、一節で述べたが、そのための取組みとしては、土井志ば漬本舗のケースが挙げられる。ファミリー内で共有された「ファミリー仲良く」という方針、企業に参画するファミリーの人数制限や、本家と分家の意識などである。経営が悪化したときにこそ、ファミリー間の絆が試される。その際に問題とならないような仕組みをつくっておく必要がある。

ファミリービジネスの事業継承を行っていくには、多くの阻害要因が存在する。しかし長期間存続している老舗企業を学ぶにつれ、そういった阻害要因を乗り越えファミリービジネスならではの強みを発揮することが出来れば、ファミリービジネスは一般企業以上に、革新を重ねながら事業継承の強みを発揮できることが明らかになった。上にあげた条件は、短期にできるものではなく、ファミリービジネスとして存続していく意識、次世代につなげる意識をもって経営を行うことが非常に重要になってくる。

■ おわりに

本稿では、まず第1節で、今回われわれが考察するファミリービジネスの定義を示した。第2節では、不祥事のケースや先行研究のデータなどから、潜在的なマイナス面と潜在的プラス面においてファミリービジネスの特性を明らかにした。第3節ではファミリービジネス存続の鍵となる事業継承において起こりうる問題・弊害を論じた。そして第4節は、京都の老舗企業である、福寿園、土井志ば漬本舗、七味家本舗、松栄堂の4社の事例を記述し、その存続の理由を探り、第5節にて、事例研究より明らかになった事業継承における老舗企業の取組みの共通点と、ファミリービジネスの特性を活かすための条件を明らかにした。

この論文では、「ファミリービジネスの事業継承」というテーマに関して、老舗企業の事例などから、ファミリービジネスの特性の強みを発揮することができれば、一般企業に比べて事業継承をよりスムーズに、また経営における有効な機会として乗り越える事ができるという事を論じることができた。

今回の論文では、条件を限定したファミリービジネスしか見ておらず、ファミリーが所

有し、専門経営者を用いるファミリービジネスへの考察はできていない。それに加え、事業継承に失敗しファミリービジネスを止めざるを得なくなった企業の具体的な事例は見る事ができておらず、その比較研究はできなかつた。また、今回提示した条件は、実際の企業へ導入しその効果を検証するまでには至っておらず、考察の域を出ていない。今回の条件を検証するには、ファミリービジネスへの長期的な観察が必要となるので、それは今後の研究に委ねたい。

■ 謝辞

この論文の出発点には、筆者がファミリービジネスを行うファミリーの一員であることと、筆者がファミリービジネスに参加し最初に直面する問題が世代交代であることも含まれている。京都老舗企業の経営者の方々にお話をうかがったことで、文献研究だけではわからない事業継承の実際を知ることができた。ここで学んだ多くのことは、将来ファミリービジネスを担うであろう筆者にとって大きな糧となるだろう。

株式会社七味家本舗の取締役副社長の福嶋良典氏、株式会社松栄堂代表取締役社長の畑正高氏、株式会社土井志ば漬本舗専務取締役の土井崇裕氏、株式会社福寿園取締役社長の福井正憲氏（五十音順）、調査に協力して下さったすべての方々に対して感謝の意を表し、各社益々の発展を願って、謝辞とさせていただきます。

『参考文献』

- [1] 大平吉郎『同族経営学』経営書院，2008年
- [2] 倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社，2003年
- [3] デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード編，秋葉洋子訳『ファミリービジネス永続の戦略 同族だから成功する』ダイヤモンド社，2007年
- [4] デビット・S・ランデス、中谷和夫訳『ダイナスティ』PHP研究所，2006年
- [5] 加護野忠男『経営学とファミリービジネス研究』学術の動向 2008/1
[URL:www.h4.dion.ne.jp/~jssf/text/doukousp/pdf/200801/0801_6870.pdf](http://www.h4.dion.ne.jp/~jssf/text/doukousp/pdf/200801/0801_6870.pdf)
2008年12月5日閲覧
- [6] 柴田高『“日本の経営”研究の系譜と今後の課題』
[URL : www.jape.jp/home.nsf/Soukai9Files/\\$File/2005-2-1.pdf](http://www.jape.jp/home.nsf/Soukai9Files/$File/2005-2-1.pdf)
2008年12月10日閲覧
- [7] 谷地向ゆかり『ファミリービジネスの重要性和健全な発展に必要な視点ーファミリービジネスの事例研究を通じた考察ー』産業企業情報 20-5 2008/10/8
信金中金総合研究所
[URL : www.scbri.jp/PDFsangyoukigyou/scb79h20F05.pdf](http://www.scbri.jp/PDFsangyoukigyou/scb79h20F05.pdf)
2008年12月2日閲覧
- [8] 西村鉄也『すぐれた企業経営者の資質とは 京都の老舗企業に学ぶ』
京都府中小企業総合センター【中小企業支援に関する研究】
- [9] 安岡重明『同族企業における所有と経営』
[URL:d-arch.ide.go.jp/je_archive/pdf/workingpaper/unu_jpn57.pdf](http://d-arch.ide.go.jp/je_archive/pdf/workingpaper/unu_jpn57.pdf)

2008年12月9日閲覧

- [10] 磯山友幸、江村英哲『家族企業の底力 矢崎総業、ミツカン、プジョーの教え』日経ビジネス, 2008/12/1
- [11] 小野田鶴『データが証明 ファミリー企業は強い』日経ベンチャー, 2007/4
- [12] 北方雅人、池松由香, 『ファミリーが陥る3つの落とし穴 家族の暴走が会社を壊す』日経ベンチャー, 2007/4
- [13] ジョン・エルキントン、イバナ・ガジバラ、伊藤和子訳『大きな変革になり得るファミリービジネスの社会貢献』日経エコロジー, 2008/9
- [14] 水野祐司、安西巧『200年企業—成長と持続の条件 第1回～第33回』2008/4/16～2008/12/3
- [15] 『食品偽装 赤福、白い恋人、比内鶏...同族・ワンマンでひずみ』読売新聞東京朝刊, 2007/10/23
- [16] 『不二家不正「組織ぐるみ」期限切れ、新たに18件 社長が辞意』読売新聞東京朝刊, 2007/1/16
- [17] 『パロマ事故27件に トップに情報届かず “同族”弊害「悔しい」』読売新聞中部朝刊 2006/07/19
- [18] ファミリービジネス・ネットワーク・ジャパン F.B.N Japan <http://www.fbni.jp/>

福寿園

- [19] 創業寛政二年福寿園ホームページ <http://www.fukujuen.com/>
- [20] 「日経ビジネス」『孤高の美学』(2004/10)
- [21] 「ビジネスサポート」『REAL FACE ロングインタビュー』(2007/4)
- [22] 毎日新聞『茶が食文化の中心にと革命目指す』(2004/7/31)
- [23] 毎日新聞『時を拓く 京都経営者列伝』(2000/2/22)

土井の志ば漬本舗

- [24] 土井の志ば漬本舗 <http://www.doishibazuke.co.jp/>
- [25] 小林泰伸『大原に生きて一世紀 株式会社土井志ば漬本舗創業百周年記念誌』2001年
- [26] 事例12 京都大原(株) 土井の志ば漬本舗
www.mtc.pref.kyoto.jp/ce_press/public/sugata/2004/PDF2004/2-3-12.pdf
- [27] 京・大原紫葉漬ものがたり1～10
http://www.wanogakkou.com/hito/0120/0120_sibazuke.html

七味家本舗

- [28] 七味家本舗 <http://www.shichimiya.co.jp/shouhin/index.html>

松栄堂

- [29] お香の松栄堂へようこそ <http://www.shoyeido.co.jp/>
- [30] 薫薫語録 伝統と革新の関係、その付き合い方(「かおり風景」第18回掲載)
<http://www.shoyeido.co.jp/kunkun/gionshoja.html>
- [31] 『リスン(香販売、京都市北区) 畑正高氏——伝統的製法で新機軸(元気の商店主)』日経流通新聞 1997/02/13
- [32] 『京都・お香 伽羅割る工房、芳しく(ぶらり技めぐり)』朝日新聞朝刊, 2002/4/13
- [33] 『松栄堂 畑正高さん:上(時を拓く 京都経営者列伝)』朝日新聞朝刊, 2000/5/16
『松栄堂 畑正高さん:上(時を拓く 京都経営者列伝)』朝日新聞朝刊, 2000/5/23