

長寿企業の“継続力”を考える

－ 円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 長寿企業、継続力、事業承継、老舗企業、事業価値、後継者、駅伝ランナー
たすきの重み

(視 点)

近年、100年以上の長期にわたって事業を継続している、いわゆる長寿企業の“継続力”を見直す動きがわが国の経済社会に広がっている。

本稿では、その“継続力”の根幹のひとつである事業承継に焦点を合わせ、長寿企業における最近の事業承継事例（2件）なども交えながら、あらためて事業承継問題の本質について考察してみた。

(要 旨)

- 一般に、創業後20年でおよそ半数の企業が“退出”を余儀なくされているという実情のなかで、100年単位でダイナミックに変化していく時代の流れに適合しながら、事業承継問題をクリアし続けている長寿企業の存在が見直されている。帝国データバンクの調査によれば、創業から100年以上が経過している長寿企業はおよそ2万9,000社と、全企業数の2.2%を占めるに過ぎないという状況にあり、その“継続力”にはあらためて注目すべきものがあるとみられる。
- “継続力”のカギを握る事業承継問題に着目すれば、中小企業庁においても「事業承継ガイドライン」の改定が10年ぶりに実現するなど、その重要性への認識は着実に高まっている。近年では、親族内承継にとどまらず、後継者不在という問題をクリアしていくうえでの親族外承継（親族以外の役職員や第三者への事業譲渡）へ着目する動きも着実に広まっており、事業承継の在り方そのものは多様化が進展している。
- 長寿企業における事業承継の局面では、何代にもわたって受け継がれてきた駅伝ランナーの“たすきの重み”のようなものが「だれかが引き継がねば」という空気感を誘発し、それが既定路線かどうかにかかわらず、使命感に満ちた後継者の登場によって長い歴史が受け継がれていくという側面があり、こうしたことが長寿企業の“継続力”の根底にあると考えられる。
- 必ずしも長寿ではない一般の中小企業においても、さまざま形でその“企業価値”を高めることによって「だれかが引き継がねば」という空気感を醸成していくことは十分に可能とみられ、長寿企業の事業承継から示唆される面は多いとみられる。

はじめに

100年以上の長期にわたって事業を継続している、いわゆる“長寿企業”の“継続力”を見直す動きが広がっている。

すなわち、「中小企業白書（2016年版）」の中でも指摘されているとおり、創業後20年でおよそ半数の企業が“退出”を余儀なくされている（図表1）という実情のなかで、いわゆる“長寿企業”においては、10年あるいは100年という単位でダイナミックに変化していく時代の流れに事業を適合させ続けてきた一方で、その間に幾度にもわたって経営のパトタッチ（事業承継）を成し遂げている点などが、ここへきて“継続力”としてあらためて見直されている。

こうした状況を踏まえ、本稿では、100年以上にわたって事業を継続している企業体を“長寿企業”と捉えつつ、その“継続力”の根幹のひとつである事業承継に焦点を合わせ、長

寿企業の事業承継事例も交えながら考察を進めていくこととする。

1. あらためて注目される“長寿企業”の“継続力”

(1) 創業後100年以上が経過している“長寿企業”はおよそ2万9,000社

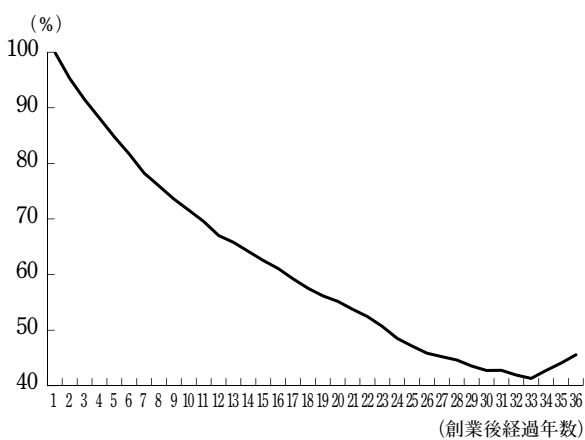
近年、経済社会の幅広い分野で“継続”というキーワードがあらためて見直される機会が増えている。例えば、最新の「小規模企業白書（2016年版）」において、その副題に“継続と挑戦”が掲げられるなど、さまざまな場面で“継続”に関連したキーワード（持続可能性、サステナビリティなど）を見かけるようになった。

こうしたなかで、まぎれもなく“継続”を実現している“長寿企業”の存在が、あらためて見直されつつある。

帝国データバンクの調査によると、同社の企業概要データベース（約146万社）から宗教法人や社団、財団その他の公益法人等を除いた131万社余のうち、いまから100年前にあたる1916年（大正5年）までに創業した企業（すなわち創業から100年以上が経過している長寿企業）は2万8,972社と、全体のわずか2.20%を占めるに過ぎないという実態が明らかになっている。これら長寿企業が企業体として存続できている理由（秘訣）は各社さまざまであるが、事業の“継続力”のようなものを共通して持ち合わせていることに疑いの余地はないであろう。

なお、ここでいう“継続力”とは、①10年単

図表1 企業の創業後経過年数別の生存率



(備考) 1. データは(株)帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工
2. 中小企業庁『中小企業白書（2016年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

位あるいは100年単位という長いスパンで進展していく大きな時代の変化（=事業環境の変化）に的確に対応し続けてきたという意味での本業ベースの“継続力”と、②何代にもわたって経営のバトンタッチ（事業承継）を実施してきたという意味での人的側面からみた“継続力”、の2つに大別できるものと考えられる。

「本業あつての事業承継」であることを考えれば、何を差し置いてもまずは本業ベースの“継続力”が企業体としての存続の根幹を握っていることは言うまでもないであろう。しかし、仮に本業の“継続力”が優れていたとしても、その事業基盤を継承していく人材（いわゆる後継者）が存在しなければ（すなわち事業承継が成り立たなければ）、結局のところ企業体として存続し得ないということもまた事実といえる。そういった意味では、今日の中小企業の多くが“後継者不在”に頭を悩ませているなか、“長寿企業”が、なぜ事業承継という経営上の難題を次々とクリアしてきたのか、という部分には、今日の企業経営者にとって示唆に富む部分が多いものと推察される。

(2) “長寿企業”の分布状況は地域固有の歴史を反映

ちなみに、前出の長寿企業2万8,972社の本社所在地を都道府県別にみると、数の上では東京都や大阪府など、いわゆる大都市圏に多くの企業が存在しているが、これを出現率（全企業数に占める長寿企業の割合）でみる

図表2 都道府県別の長寿企業数と出現率

	長寿企業数	COSMOS2 収録企業数	長寿企業 出現率
北海道	925	63,042	1.47%
青森県	285	15,566	1.83%
岩手県	351	12,293	2.86%
宮城県	506	21,709	2.33%
秋田県	349	11,006	3.17%
山形県	706	14,493	4.87%
福島県	647	20,817	3.11%
茨城県	658	27,648	2.38%
栃木県	485	20,234	2.40%
群馬県	518	25,001	2.07%
埼玉県	825	56,427	1.46%
千葉県	718	45,573	1.58%
東京都	2,656	186,791	1.42%
神奈川県	762	64,111	1.19%
新潟県	1,319	30,478	4.33%
富山県	518	14,562	3.56%
石川県	473	14,205	3.33%
福井県	518	13,321	3.89%
山梨県	313	12,128	2.58%
長野県	889	23,876	3.72%
岐阜県	559	20,558	2.72%
静岡県	1,085	39,164	2.77%
愛知県	1,517	71,516	2.12%
三重県	624	19,351	3.22%
滋賀県	478	12,294	3.89%
京都府	1,255	26,407	4.75%
大阪府	1,532	93,582	1.64%
兵庫県	1,047	44,971	2.33%
奈良県	362	11,065	3.27%
和歌山県	339	11,103	3.05%
鳥取県	212	6,520	3.25%
島根県	367	8,179	4.49%
岡山県	583	21,449	2.72%
広島県	726	34,513	2.10%
山口県	349	14,611	2.39%
徳島県	254	8,620	2.95%
香川県	360	11,943	3.01%
愛媛県	346	15,908	2.18%
高知県	179	8,251	2.17%
福岡県	685	47,895	1.43%
佐賀県	324	10,167	3.19%
長崎県	325	12,479	2.60%
熊本県	376	17,028	2.21%
大分県	299	13,532	2.21%
宮崎県	168	12,595	1.33%
鹿児島県	183	14,666	1.25%
沖縄県	17	13,181	0.13%
合計	28,972	1,314,829	2.20%

(備考) 1. 帝国データバンクの企業概要データベース「COSMOS2」に収録されている約146万社のなかから非営利法人を除いた131万社を対象に分析
 2. 創業または設立から100年以上の企業を長寿企業と捉えて抽出
 3. 出現率=長寿企業数/COSMOS2収録企業数*100で算出

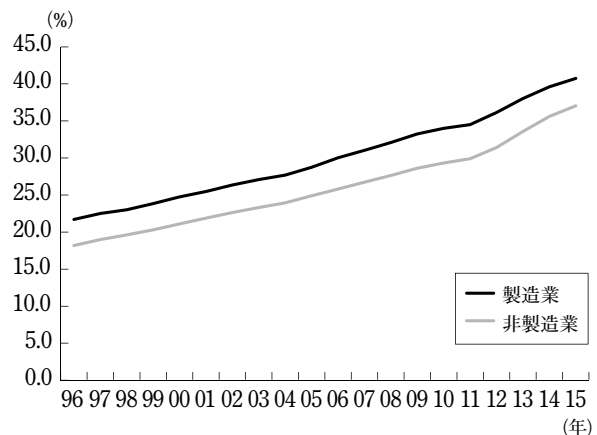
と、トップの山形県（4.87%）をはじめ、以下、京都府（4.75%）、島根県（4.49%）、新潟県（4.33%）、福井県および滋賀県（ともに3.89%）、といったように、日本海に面した地域が上位を占めるなど、数の面とはまた違った実態が浮き彫りとなっている（図表2）。

“千年の都”とも呼ばれる京都府は別格として、日本海に面したこれら地域における出現率が高い要因としては、わが国の物流の主役が船（北前船など）だった時代の名残り、戦争被害の少なさ、新設企業の少なさなど、諸説さまざまではあるが、いずれにしても“長寿企業”の分布状況に地域固有の歴史が深くかかわっているとみられる点には興味深いものがある。

2. 長寿のカギを握る事業承継のガイドラインが10年ぶりに改定

経済産業省・中小企業庁では、中小企業の事業承継における課題や事例などを記載した「事業承継ガイドライン（2006年策定）」の全面的な見直し作業を進めてきた。これまでの「事業承継ガイドライン」は策定後約10年が経過し、中小企業経営者の高齢化がその後一段と進展している一方で（図表3）、事業承継税制の抜本拡充などを定めた「事業承継円滑化法」の施行（2008年）といった制度変更、全国各地で事業引継ぎに関する幅広い相談を受け付ける「事業引継ぎ支援センター」の開設（2011年度～）など、中小企業の事業承継支援をとりまく環境整備は、この10年で着実に進展していた。こうしたな

図表3 中小企業経営者の65歳以上年齢割合の推移



(備考) 1. データは(株)帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工
2. 中小企業庁『中小企業白書（2016年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かで、2016年12月5日に新たに公表された改定版「事業承継ガイドライン」は、こうした環境変化も十分に踏まえたものになっており、事業承継問題に直面している全国の中小企業経営者にとって大いに参考となるものといえよう。

ちなみに、近年の事業承継問題のなかで注目されている動きのひとつとして、いわゆる親族外承継のなかでも「第三者承継」という選択肢がここへきて急速に脚光を浴びてきているといった点があげられる。

すなわち、事業承継は一般に「誰に会社（経営）を承継させるか（後継者の確定）」によって以下の3パターンに大別され（図表4）、それぞれにさまざまなメリット・デメリットが存在している。

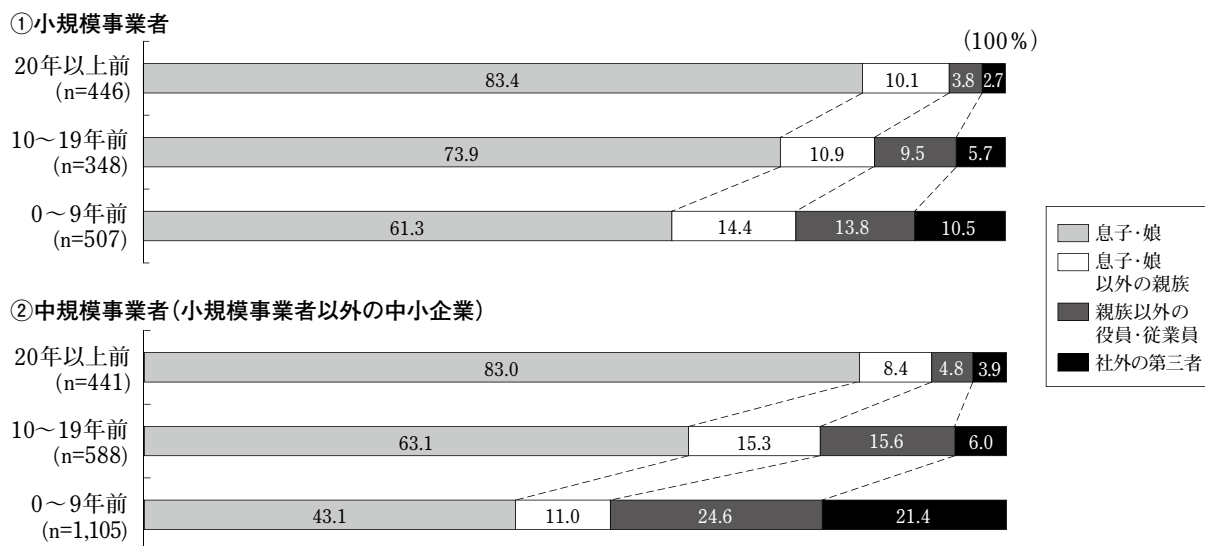
事業承継にかかる事情が各社さまざまであることから、一概にどれがベストな選択であるとはいえないが、最近の傾向をみると、かつては80%以上を占めていた息子や娘などへ

図表4 事業承継における各種承継方法のメリット・デメリット

I. 親族内承継	II. 親族外承継 (従業員等)	III. 親族外承継 (第三者)
<p><メリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ・他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 <p><デメリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。 ・相続人が複数居る場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。 <p><留意点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校卒業後に他社に就職し、一定のポジションに就いている等の場合を含め、家業であっても、早めにアナウンスをして本人の了解を明示的にとりつける取組みが必要。 	<p><メリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。 ・業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。 <p><デメリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ・後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ・個人債務保証の引継ぎ等の問題。 <p><留意点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員は経営リスクをとる覚悟で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部等従業員が経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の了解を明示的にとりつける取組みが必要。 	<p><メリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ・現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。 <p><デメリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・希望の条件（従業員の雇用、売却価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難。 <p><留意点></p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社内に後継者がいない場合、検討することを先延ばしにしてしまいがちであるが、早めに事業引継ぎ支援センター等の支援機関に相談することが肝要。

(備考) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構『中小企業経営者のための事業承継対策 (平成28年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 事業承継における先代経営者との関係の変化



(備考) 1. 小規模事業者とは、常時雇用する従業員が、卸売業、サービス業、小売業で従業員5人以下、その他の業種で20人以下の中小企業
 2. 中小企業庁『中小企業白書 (2013年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 (データは柳野村総合研究所『中小企業の事業承継に関するアンケート調査 (2012年11月)』)

の「I.親族内承継」のウエイトが低下する一方で、これに代わって親族以外の役員や従業員へ承継する「II.親族外承継 (従業員等)」や、社外の第三者への事業譲渡などを指す「III.親族外承継 (第三者)」のウエイトが着実に高まりつつあるのが実態となってい

る（図表5）。こうしたなかで、「Ⅲ.親族外承継（第三者）」という選択肢は、各方面のマッチングにかかる支援体制が充実してきたことなどをを受けて近年では「M&A」というキーワードとともに定着しつつあるが、事業を譲り受ける側にとっても戦略的な事業拡張手段の一つとしての認知度が相応に広がっているものと考えられる。

100年以上の業歴を持つ“長寿企業”といえども、今後はさまざまな事情から「親族内承継」のみでは事業承継が困難化するようなケースも増えてくるものとみられる。それぞれの“長寿企業”が長きにわたって築き上げてきた事業基盤を次代へ継承していくうえで、事業承継問題を“継続の危機”としないためにも、今後は「M&A」も含めてこれまでの慣習等にとらわれない柔軟な発想で“長寿企業”としての“継続力”を発揮すべき場面もでてくるものと考えられる。

3. 長寿企業の事業承継事例

以下では、長寿企業における最近の事業承継事例として、多くの“老舗”が軒を連ねる東京都中央区日本橋で鰹節等の卸小売を手がける（株）八木長本店と、前出の長寿企業出現率で全国3位の島根県で石州瓦の製造を手がける亀谷窯業(有)の、長寿企業2社のケースを紹介する。

（1）株式会社八木長本店 【東京都中央区日本橋室町、創業：1737年（元文2年）】

①（株）八木長本店の概要

同社は、江戸時代中期の1737年（元文2

図表6 株式会社八木長本店



（注）写真（上）九代目の西山社長（下）日本橋の「八木長本店」外観（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

年）の創業以来、およそ280年間にわたり一貫して日本橋で鰹節関連商品（本節、削り節、出汁^{だし}など）ならびに各種乾物（昆布、しいたけ、豆、ごまなど）の卸売業を手がけている“鰹節問屋”の老舗企業である（図表6）。売上のおよそ5割を占める主力の鰹節は、わが国有数の産地である鹿児島県枕崎産を中心に、厳選された“上物^{じょうもの}”を取り扱っており、素材の持つ味を大切にす

る。昆布やしいたけなど鰹節以外の各種乾物でも、持ち前の目利き力で産地等を厳選して扱うなど、同社ならではの素材へのこだわりを脈々と受け継ぎながら今日に至っている。なお、かつては“プロ向け”が売上げの8割程度を占め主流であったが、近年では本店や百貨店ルートなどで販売する一般消費者向けの商品開発にも注力してきた結果、現在の売上構成は一般消費者向けが8割程度を占めるまでになっている。

江戸幕府第八代将軍・徳川吉宗公の時代に創業したころの同社は、当時の魚河岸（現在の「日本橋」に近接）とはやや離れた日本橋小舟町に店舗を構えていたが、六代目長兵衛のころ（明治時代）には魚河岸に近接して「日本橋」を一望できる現在の場所（日本橋室町）に店舗を移転するなど、数々の経営改革を断行してきたと伝えられている。その後、関東大震災（1923年）や東京大空襲（1945年）で同社店舗も甚大な被害を受けてきたが、その都度、

不屈の精神で店舗を再興、現在では「日本橋に最も近い老舗」としても知られるなど、“鰹節問屋”としての地位を確立している（図表7）。

②九代目・西山麻実子社長への事業承継（2014年）

代表取締役の西山麻実子氏（以下、西山社長という。）は、いまからおよそ2年前の2014年11月に、父親である八代目主人の八木長兵衛氏（以下、八代目主人）から社長の座を継承、九代目の社長に就任した。西山社長は、八代目主人の2人姉妹の長女として生まれ、以後、「必ずしも自分が継承するわけではないようだ」あるいは「継承者としての娘婿が切望されている様子もなさそうだ」という環境のなか、鰹節とはまったく関係のない業界に従事するなど独自の道を歩みつつあったが、1986年には家業へ入るような形で当社へ入社、以後、約30年間にわたり同社の営業現場一筋で社業の発展に貢献してきた。とはいえ、2014年の事業承継直前まで、自らが九代目を継承するという確信があったわけではなかった。

そうしたなか、80歳代半ばを過ぎた八代目主人が、熟慮の末に、長女・西山社長への継承を決断するという局面が訪れた。西山社長は「先祖代々受け継がれてきた八木長本店の直系として自分ができることをやっぺいこう」という決意の下でこれを受け入れ、(株)八木長本店としての九代目社長に就任した。なお、同社では代々の社長が

図表7 八木長本店より臨む「日本橋」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「八木長兵衛」の名前を継承してきたが、女性である西山社長はあえて改名せずにこれを「預かり」、次代へバトンタッチしていく日がきたときに「八木長兵衛」の名前を復活させようと考えているとのことであった。

ちなみに、西山社長には同社事業と異なる職業に従事している長男がいる。本人には「好きなことをすればよい」と伝えているとのことであるが、そういった状況のなかで本人は「十代目主人」をどこか視野に入れているような様子もあるとのことであった。

③今後の展開

今後も同社の持ち味である“プロ向け”を原点とする高品質路線を堅持しながら、一般消費者向けの拡販を念頭に置いた本店の大規模リニューアルなどを敢行し、事業拡充を図っていく意向。また、目下の世界的な“和食ブーム”を同社にとってのビジネスチャンスと捉え、アメリカや香港などでの現地ワークショップの開催などを通じた「出汁文化」の普及拡大活動と併せ、海外売上げを着実に増やしていきたいと考えている。

(2) ^{かめだに} 亀谷窯業有限会社（島根県浜田市、創業：1806年（文化3年））

①亀谷窯業(有)の概要

同社は、日本三大瓦産地（島根県の石州瓦、愛知県の三州瓦、兵庫県の淡路瓦）の一角を占める島根県浜田市において、200年以上の業歴を有する石州瓦製造企業であ

図表8 亀谷窯業有限会社



(注) 写真（上）九代目の亀谷社長（下）本社工場外観（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

る(図表8)。江戸時代中期の1748年（寛延元年）に初代岩田清次が浜田藩の瓦師として瓦の製造をはじめたのが同社の起源で、その後、江戸時代末期の1806年（文化3年）には浜田藩より瓦株を受けて亀谷瓦工場として発足（同社創業）、以後、幾多の困難も乗り越えながら200年以上にわたって当地で石州瓦の製造を手がけ続ける長寿企業として事業を継続して現在に至っている。

同社の手がける「石州本来待瓦」の特

色としては、①一般の石州瓦が1200℃程度で焼成するのに対して1350℃という超高温で焼成するため極めて硬くて丈夫なものに仕上がること（「世界一硬い」）、②地元・島根県で採掘される天然の「来待石」を使った釉薬（^{ゆうやく}うわぐすり）を使用することで、茶褐色を基調とする石州瓦のなかでも独特の高級感のある風合いを出していること、などの点があげられる。こうした特色を持つ当社製品は、各種の瓦の中でも“高級品”の部類に入るが、これまでの同社顧客の中では寒冷地・北海道江差市で120年以上にわたって凍害、塩害に耐え抜いている実例もあり、何十年単位の長い商品サイクルの中であえて同社の石州瓦を指定してくる“リピート顧客”も少なくないとのことである。

②九代目・亀谷典生社長への事業承継(2012年)

現社長の亀谷典生氏（以下、「亀谷社長」という。）は、創業200年目の節目の年にあたる2006年に、専務取締役として妻（先代経営者の3姉妹の長女）の家業である同社に入社、2012年に娘婿という立場から九代目社長に就任した。もともとは製薬企業のMR（医薬情報担当者）として活躍してきた同氏だが、一方で苦戦の続いていた瓦業界に対してある種の“勝算”も抱く中、「瓦の世界に身を投じるのは今しかない」という思いもあって、長寿企業である同社の“後継者”への転身を決断した。

転身当時の同社の経営状態には厳しいものがあったが、亀谷社長は「歴史と伝統の

風格を持つ「石州本来待瓦」の製造技術を次代へ残していくためにも、新しい製品分野へチャレンジしていかなければいけない」との思いから、石州瓦本来の伝統的な製造技術をコアとしながらも、次々と新しい製品分野へチャレンジしている。

例えば、入社後約1年が経過した2007年ころには、石州瓦の伝統的な趣などを活かしたタイルの製造にチャレンジした。高温で焼成する石州瓦は性質上、歪みや誤差が生じやすいため、大量生産のなかで一定の精度が求められるタイルにはなじみにくいのではと、当初は社員全員の反対にも直面してきたが、亀谷社長自らが業務時間後に試行錯誤を重ねることなどでこうした技術的な問題を克服してきた。今日では、東京ミッドタウンにオープンした高級ホテル「ザ・リッツ・カールトン東京」内の日本料理店の内壁に同社のタイルが採用されてそれが建築専門誌の表紙を飾るなど、目に見える成果をあげつつあり、現在では同社の収益柱のひとつとなっている。

また、2010年ごろからは、石州瓦の風合いを活かした食器類の製造にもチャレンジしている（**図表9**）。直火にかけても割れにくい食器としていくための開発には苦戦したが、島根県産業技術センターなどの協力も得てこうした技術的課題をクリアし、今日では全国各地の飲食店などで採用され、着実に広がりを見せている。当社が開発した食器瓦の一部は、経済産業省による優れた地方産品を発掘して海外に広めて

図表9 石州瓦の風合いを活かした食器類



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

いくプロジェクト「The Wonder 500」に選定されるなど、内外から高い評価を受けており、今後の一層の拡販が期待されている。

こうした積極展開が奏功し、現在の同社の売上構成比は、瓦：タイル：食器=1:1:1となるまで変化してきているが、亀谷社長によれば「タイルや食器への展開は、あくまで石州瓦のブランド力を維持・向上させるため」であり、高級品としての石州瓦の製造技術を次代へ継承していくための手段と位置付けているとのことであった。

③今後の展開

将来の事業承継を展望したとき、亀谷社長には中学生の長男がいるが、実際に事業を継承するかどうかについては「基本的には本人の判断に委ねたい」とのことであった。ただ、「事業承継の道筋がつけばもっと前向きな設備投資も検討したい」とも

語っており、当面の新規ビジネスが着実に広がりを見せている一方で、中長期的にも革新的な事業構想を持ち合わせているような面もある。島根県を代表する長寿企業の1社として、今後も同社の躍進が各方面から注目されていくことになろう。

4. 長寿企業の“継続力”が示唆するのは何か

(1) “たすきの重み”が生み出す「だれかが引き継がねば」という空気感

長寿企業は、なぜ100年以上の長きにわたって事業を継続していくことができているのだろうか。信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、これまでもこの“命題”を解明すべく、長寿企業と概念の近い「老舗企業」というキーワードの下で、数多くの経営者に対してヒアリング調査等を積み重ね、その“継続力”の源泉を探ってきた経緯がある。

こうしたなかで得られた“継続力”にまつわるヒントのひとつに、「老舗企業の経営者は“駅伝ランナー”のようなものである」という話があった。すなわち、「代々の経営者たちが脈々と受け継いできた“たすき”を、きちんと次の世代へ引き継いでいくことが自分の使命である」と語る、ある300年企業の経営者の話には独特の重みがあり、長寿企業の“継続力”の本質を考えるうえでも極めて示唆に富むものであった^(注1)。

業歴100年を超える長寿企業が、何代にも

(注)1. 詳細は拙稿『産業企業情報23-3「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」(2011.8.17)』を参照

わたって継承してきた“たすき”には、計り知れない“重み”があるという点で、たしかに競技としての駅伝における“たすき”との共通点は多いと考えられる。多くの駅伝ランナーは、この“たすきの重み”を受け取った瞬間から、「必ず次のランナーへ繋いでいかなければならない」という想いを胸に、次の中継地点へ向けて粘り強く駆け抜けていく。そのたすきの重みは、バトンタッチを繰り返すたびに増していく。そんなイメージだろうか。

そうしたなかで、例えば本当の駅伝競技では考えにくいことであるが、次のランナーをまだ決めていない中継地点があったらどうだろうか。事業承継問題に例えて言えば「後継者不在」という状況であろう。重みを増したたすきを持った前のランナーが中継地点へ近付くにつれて、中継地点では「“たすき”を途切れさせてはいけない」という空気が急速に強まっていくはずだ。その危機感が頂点に達したとき、「だれかが引き継がねば」という使命感に満ちたピンチランナーが満を持して登場して“たすき”を引き継いでいく。本当の駅伝競技のルール上では考えにくいことではあるが、長寿企業が繰り返してきた事業承継のメカニズムに当てはめてみたとき、この「だれかが引き継がねば」という空気感こそが、その“継続力”の根底にあるのではないかと考えられる。本稿の事業承継事例で紹介した(株)八木長本店や亀谷窯業(有)のケースでも、当初から後継者が明確に決まっているわけではなかった状況のなかで、それぞれの現・社長が「だれかが引き継がねば」という想い

(使命感)から満を持して登場し、200年を超える業歴の重みを携えた“たすき”を颯爽と受け継いでいった、という点で共通していたと思われる。

もちろん、前のランナー（すなわち先代経営者）がスタートした時点から、「次は自分だ」と認識しながら中継地点で控えている次のランナー（すなわち後継者）が存在しているケースが多いのも長寿企業の強みであろう

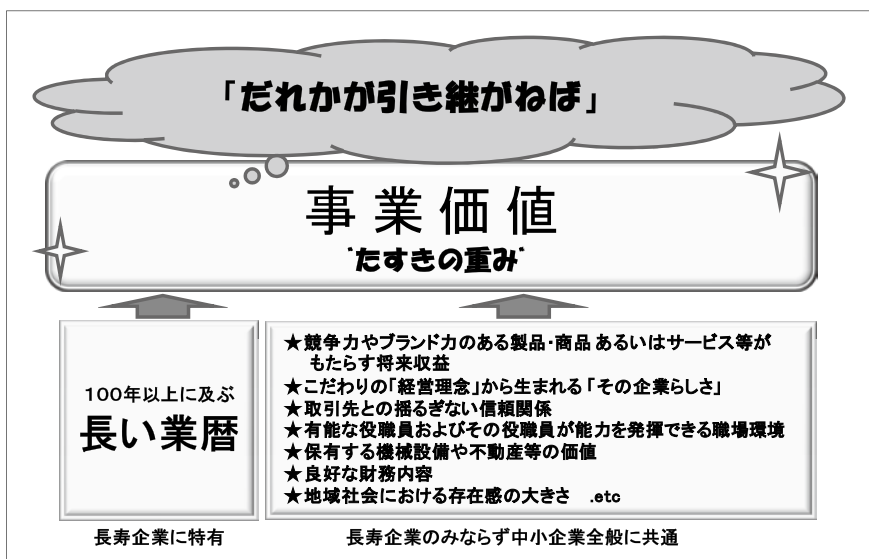
いずれにしても、長寿企業における事業承継の局面では、何代にもわたって受け継がれてきた“たすきの重み”が「だれかが引き継がねば」という空気感を誘発し、それが既定路線であるかどうかにかかわらず、使命感に満ちた後継者の登場によって、長い歴史が受け継がれていくという側面があるのではないだろうか。

(2) 長寿企業の“継続力”が示唆するものは有形無形の“事業価値”の重要性

前述したような長寿企業の事業承継の局面で発揮されているとみられる“継続力”について、必ずしも長寿ではない一般の中小企業に置き換えながら考えてみたい。

すなわち、長寿企業の“継続力”の源泉ともいえる“たすきの重み”は、100年以上にわたる“長い業歴”あるいは“事業承継の積み重ね”によってもたらされている面が大きいとみられることは、先にも述べてきたとおりである。これは、逆をいえば、一般の中小企業においても、“長い業歴”や“事業承継の積み重ね”以外の要素で“たすきの重み”を創出して

図表10 円滑な事業承継につながる“継続力”の源泉



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いくことができれば、多くの長寿企業のケースと同様に「だれかが引き継がねば」という空気感を醸成していくことは十分に可能なのではないかと考えられる。

では、そもそも“たすきの重み”とは何なのだろうか。これを企業経営に置き換えて考えた場合、それは“事業価値”というキーワードに置き換えて考えることができるのではないだろうか。

長寿企業の多くが長い時間をかけて高めてきたこの“事業価値”について、一般の中小企業においては、長寿企業に特有の“時間軸”とはまた違った形で創りあげていくことにより、最終的には「だれかが引き継がねば」という空気感の下、円滑な事業承継を実現していけるものと考えられる。それは例えば、競争力やブランド力のある製品・商品あるいはサービス等がもたらす将来収益のみならず、こだわりの経営理念から生まれる「その企業

らしさ」であったり、取引先との揺るぎない信頼関係であったり、有能な役職員およびその役職員が能力を発揮できる職場環境であったり、保有する機械設備や不動産等の価値であったり、良好な財務内容であったり、地域社会における存在感の大きさであったりと、有形無形の、極めてさまざまな要素があるものと思われる（図表10）。

もちろん、“継続力”を発揮している長寿企業の多くは、“長い業歴”のみならず、こうしたさまざまな“事業価値”も創出しながら、代々の経営者がそれを引き継いでいる側面もあるとみられる。しかし、“長い業歴”を持たない一般の中小企業においても、何らかの形で自社に固有の“事業価値”を創出していくことができれば、親族内承継ばかりでなく、親族外承継（従業員等や第三者）も含めて、本質的な事業承継問題の解決につなげていけるようになるものと考えられる。

長寿企業の“継続力”が示唆するもの、それは、それぞれの中小企業が“事業価値”を高めていってこそ、将来的に円滑な事業承継が実現していく、ということに集約されるのではないだろうか。

おわりに

事業承継にまつわる一般的な経営課題のひとつに「後継者教育」の問題がある。後継者たる人材は存在しているものの、先代経営者から見れば“力量不足”と映ってしまうケースは少なくない。

こうしたなかで、地域経済社会におけるこうした状況の打開を支援する取組みのひとつとして、鳥根県浜田市に本店を置く**日本海信用金庫**では、2004年より後継者育成塾「せがれ塾」を発足させ、地元の鳥根県立大学などの協力も得て、今日に至るまで、地域におけ

る後継者教育や後継者同士のネットワーク作りなどで大きな役割を果たしている。こうした信用金庫による後継者育成への取組みの動きは、近年、着実に全国各地で広がっている。

100年以上の長きにわたって事業を継続している長寿企業といえども、「後継者教育」に課題を抱えているケースは多く、「自社の伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている」、「仕事の楽しさ・面白さも見せるようにしている」、「計画的にさまざまな部署を経験させている」、「社内だけでなく社外人脈の形成にも努めさせている」など、さまざまな試行錯誤を重ねているのが実情である。

企業経営の根幹は、最終的には人の成長に依存している。“継続力”のカギを握る事業承継についても同様に、人の成長があつてこそ、であることを忘れてはならない。

〈参考文献〉

- ・ 鉢嶺実 「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」『産業企業情報23-3』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 (2011年8月17日)
- ・ 中小企業基盤整備機構 『中小企業経営者のための事業承継対策』(2016年度)
- ・ 中小企業庁 『事業承継ガイドライン ～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～』(2006年6月)、『事業継承ガイドライン』(2016年12月5日)
- ・ 中小企業庁 『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・ 帝国データバンク史料館 『Muse (Vol.28)』(2016年9月)