

中小企業の「継続力」を考える②

ーファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとはー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

松永 直樹

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、親族内承継、同族経営、ファミリービジネス、継続力、
後継者教育、家族経営、企業家精神、意識の醸成

(視 点)

近年の中小企業経営をとりまく事業環境の不透明感が増すなかで、事業を継続していくことの重要性をあらためて見直す動きが広がっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える①～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～」（信金中金月報2019年8月号）に引き続き、とりわけ近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”に焦点を当てている。後継者教育が重要視されるなかでファミリービジネスならではの、後継者としての意識が醸成されるプロセスなどについて、企業へのヒアリング調査も重ねながらその継続力の源泉を探っていくこととしたい。

(要 旨)

- 業歴100年を超える長寿企業のなかで、「同族承継」の企業が占める割合は8割超にも及んでいるというデータが脚光を浴びるなど、“親族間のバトンタッチ”に潜む「継続力」をあらためて見直す動きが広がっている。
- こうした中で、ファミリービジネス（同族経営）においては、入社前の段階から有形無形に行われる後継者候補への意識醸成により、後継者不在という状況が自然な流れの中で回避され、結果的に長寿企業への道を歩む秘訣となっている可能性もあると考えられる。
- 後継者がファミリービジネスへ入社する前の段階において、後継者としての意識が醸成されるプロセスはさまざまであるが、それぞれ形は違えど“親族間でのバトンタッチ”を成功させ、長寿企業へとつながっていくような「継続力」を発揮している。

はじめに

近年の中小企業経営をとりまく事業環境の不透明感が増すなかで、事業を継続していくことの重要性をあらためて見直す動きが広がっている。こうした背景のなかで、本年度は、年度間を通じて、「中小企業の「継続力」を考える」を調査研究テーマとして取り上げている。

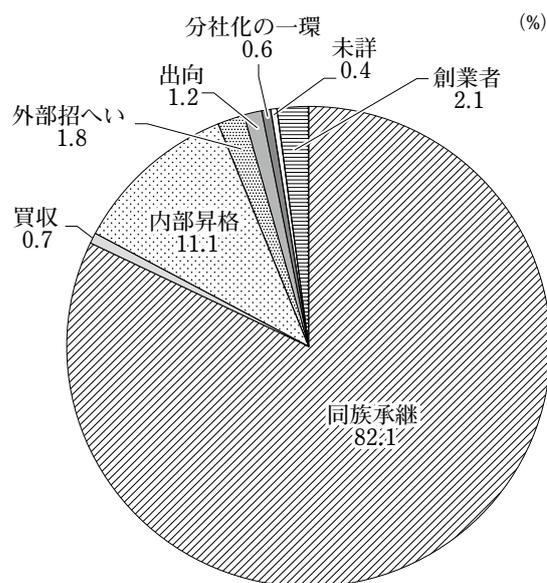
本稿では、「中小企業の「継続力」を考える①～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～」（信金中金月報2019年8月号）に引き続き、とりわけ近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”に焦点を当てている。後継者教育が重要視されるなかでファミリービジネスならではの、後継者としての意識が醸成されるプロセスなどについて、企業へのヒアリング調査も重ねながらその継続力の源泉を探っていくこととしたい。

1. ファミリービジネスに潜む“継続力”

(1) 長寿企業は同族承継での割合が高い

“世代交代”を主たるテーマとした2019年版の『中小企業白書』をみると、事業承継を果たした経営者と後継者との関係では、経営者の子供などへのバトンタッチに代表される「親族内承継」の占める割合は55.4%^(注1)にも及んでいる。一方で、帝国データバンクの調査では、2019年に業歴100年となる企業を含めた「長寿企業」が全国に3万3259社あるな

図表1 長寿企業の同族承継割合



(備考) 1. 日本経済新聞出版社が帝国データバンクの各種資料をもとに、社長の就任経緯が判明している企業のみで集計
2. 日本経済新聞出版社『100年企業強さの秘密』(2019)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かで、社長の就任経緯が判明した長寿企業の82.1%を「同族承継」が占めていることが明らかとなった(図表1)。これは、前出の一般的な事業承継での親族内承継55.4%を大きく上回っており、単純には比較できないものの、とりわけ長寿企業においては“親族間のバトンタッチ”を成功させている企業が多いことが推察される。このように親族間でのバトンタッチによって事業を継続している企業を、わが国では「同族企業」と呼ぶことが多いが、欧米諸国ではこれを「ファミリービジネス」という概念でポジティブに捉え、その継続力や優位性に対する研究も盛んに行われている。

(注)1. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の「継続力」を考える①」(p20の図表2) 参照

(2) ファミリービジネスの概念

わが国において、ファミリービジネスという用語は、「同族経営」あるいは「家族経営」という言葉で置き換えられる（読み替えられる）ことが多い。このように、同族経営や家族経営といった言葉は、しばしば混同されがちであるが、正確には少し異なると考えられる。例えば、ファミリービジネス研究などで知られる日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏は、ファミリービジネスについて「創業家など親族の影響下にある企業」と定義付けており、おおむね「同族経営」とほぼ同じ概念で捉えられているものと推察される（図表2）。

一方の「家族経営」とは、ファミリービジネスの中でもどちらかといえば「家族で経営している」ような企業に限定した概念と考えられる。ファミリービジネスの概念を示すス

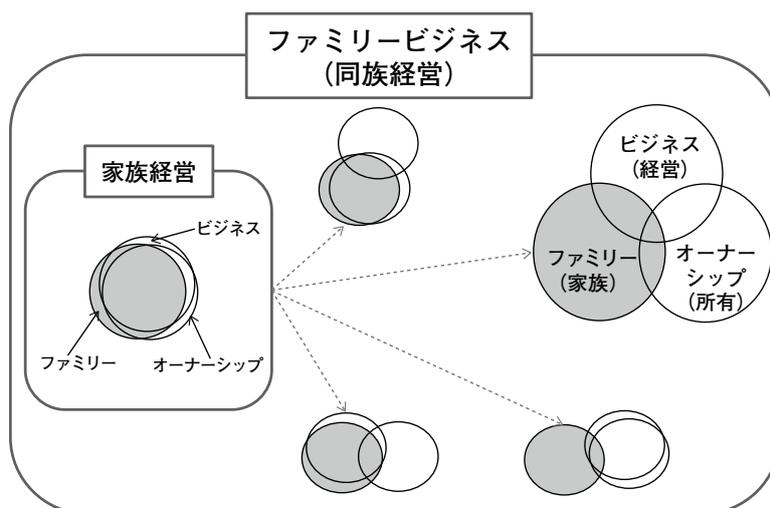
リーサークルモデル^(注2)においても、事業の拡大につれてファミリー（すなわち家族）の比重は低下するという特徴のあることが通説とされている。ファミリービジネス（同族経営）とは、創業家など親族が影響を持ち続けている企業であるとすれば、家族経営よりも広い概念として捉えるべきものであると考えられる。

2. ファミリービジネスの後継者としての意識が醸成されるプロセス

(1) 重要視される後継者教育

中小企業庁が2017年4月に策定した「事業承継マニュアル^(注3)」でも指摘されており、事業承継という場面において、次期経営者として必要な実務能力、心構えを習得するための後継者教育は大変重要である。経営者の世代交代を主たるテーマとした2019年版の『中小企業白書』では、事業承継の形態

図表2 ファミリービジネスの概念

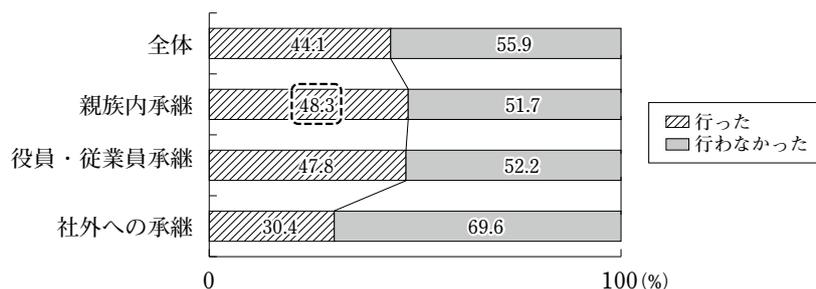


（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の「継続力」を考える①」（p22の図表4）参照

3. 中小企業庁ホームページ（<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.htm>）参照

図表3 事業承継の形態別、意識的な後継者教育の有無



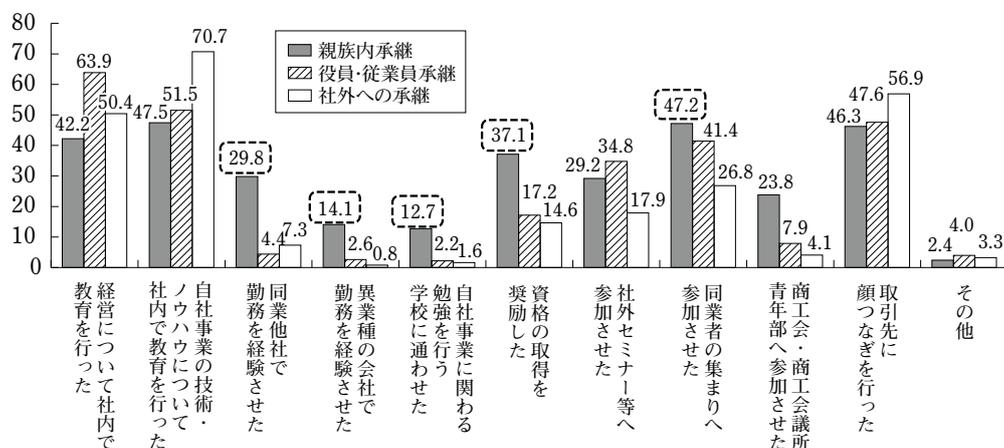
(備考) 中小企業庁『中小企業白書 (2019年版)』もとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

別に、意識的な後継者教育を行ったかどうかの調査結果が示されている(図表3)。これをみると、とりわけ、ファミリービジネスのバトンタッチでは一般的な「親族内承継」において、意識的な後継者教育を行ったとされる割合は48.3%にもおよび、「役員・従業員承継」や「社外への承継」と比較して高い結果となった。

また、事業承継の形態別に、実施した後継者教育の内容(図表4)をみると、親族外承継(役員・従業員承継および社外への承継)は、親族内承継に比べ、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハ

ウについて社内で教育を行った」など、社内の教育による技術やノウハウの承継を実施しているという回答が多い。一方、親族内承継の場合は、同業他社での勤務や資格の取得を含め、社外における教育を実施している割合が相対的に高かった。これはすなわち、ファミリービジネスのような企業における親族内承継の場合、後継者候補たる人材の成長過程が基本的に親族の中の世界で完結してしまうことを避けるため「一度は“外の世界”を見てきてほしい」という、ファミリービジネス経営者の意識が反映されているためではないかと推察される。

図表4 事業承継の形態別、実施した後継者教育の内容



(備考) 中小企業庁『中小企業白書 (2019年版)』もとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) ファミリービジネスにおける後継者としての意識醸成

前節のとおり後継者を教育することは重要であるが、一方で後継者教育は事業を引き継ぐ後継者が存在してこそそのものであり、そもそも後継者が現れない限り事業継続は困難となる。とりわけファミリービジネスにおいては、後継者として入社する前の段階において、ファミリー特有の“引き込まれる何か”があるのではないかと考えられる。

静岡県立大学の落合康裕准教授は、その著書の中でファミリービジネスにおける事業承継のプロセスについて、事業承継の段階ごとに「就業前段階」、「部分的就業段階」、「就業開始段階」、「職能段階」、「上級職能段階」、「承継導入段階」、「承継成熟段階」の7段階に区切ることが出来ることを指摘している(図表5)。この7段階の承継プロセスにおける世代間の重なり合いを通じて、ファミリービジネスの後継者は将来的に経営者になっていくわけであるが、とりわけ、後継者が入社

する前の段階において、一般企業には無いファミリービジネス特有の有形無形による意識の醸成により、その過程の中で後継者としての意志や自覚が芽生えるケースも少なくないものと考えられる。前回の「中小企業の「継続力」を考える ①～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～」(信金中金月報2019年8月号)の取材事例でも、後継者の自らの意志の下でごく自然な形でファミリービジネスへ加わり、事業承継を実現している企業も散見された。

このように、ファミリービジネスならではの、入社前の段階から有形無形に行われる後継者候補への意識醸成により、後継者不在という状況が自然な流れの中で回避され、結果的に長寿企業への道を歩む秘訣となっているのではないかと思われる。以下、第3章では、後継者として入社する前の意識醸成のプロセスも含めて、代々にわたって事業承継を成し遂げている“ファミリービジネス”の事例を紹介する。

図表5 ファミリービジネスにおける事業承継プロセス

就業前段階	部分的就業段階	就業開始段階 後継者入社	職能段階	上級職能段階	承継導入段階 世代交代	承継成熟段階
<ul style="list-style-type: none"> 組織や産業について意識し始める。 ファミリーメンバーによる後継者への指導は未計画か活発ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> パートタイム労働の経験もないのに、ファミリー構成員や従業員に晒される。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織にパートタイム労働者として就労する。 徐々に職務は困難さと複雑さを増す。 経営教育(経営大学院など)や他社での職務経験を積む。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織にフルタイム労働者として就労する。 非管理職での職務経験を積む。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理を司る職務を引き受ける。 将来の経営者就任を見据え、あらゆる経営管理に係る経験を積む。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の職務を引き受ける。 就任早々の後継者は、先代経営以上に実質的な組織のリーダーとなる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 実質上の組織のリーダーとなる。

(備考) 1. 静岡県立大学准教授の落合康裕氏が、Longenecker & Schoen (1978) の図を訳出して引用・作成
2. 落合康裕『事業承継のジレンマ』(2016)をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 中小企業事例紹介

(1) 齋藤遠心機工業株式会社（東京都大田区羽田、従業員33名）

同社は、中小ものづくり企業の集積地である東京都大田区で、1933年（昭和8年）の創業から今日に至るまで、遠心分離機^(注4)の製造一筋に事業を展開している。遠心分離機の用途は幅広く、食品、化学、製薬などさまざまな分野で活用されている（図表6）。

現・代表取締役社長の齋藤光生氏（62）（以下、「齋藤社長」という。）は、幼い頃から育っていく環境の中で、家と会社が隣り合わせだったため、工場は遊び場のようなものだった。またその当時よりまわりから「3代目」と呼ばれたり、同社の歴史の重みも感じていたことから、ぼんやりと事業を継ぐことは意識していた。大学卒業後は、他社で経験を積むため父親（2代目）より食品プラント会社を紹介され、そこで経験を積んだ後に同社へ入社。その後1995年に当時38歳で3代目社長に就任した。「現状維持は衰退」という考えのもと、1998年にはOEM生産の委託先であったデカンター（横型の遠心分離機）のメーカーを買収し横型のスクリュウデカンター（図表7）を独自で開発、製造できる体制を構築した。このスクリュウデカンターは主に食品業界（豆乳の分離、果汁ジュースのパルプ分離、ナノメーター微粒子の分離・分級^(注5)など）に使用され、高い評価を得てい

図表6 齋藤遠心機工業株式会社の概況



(備考) 1. 写真（上右）は齋藤光生代表取締役
写真（上左）は齋藤晃部長
2. 写真（下）は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7 同社で開発した「SID高効率スクリュウデカンター」



(備考) 同社提供

(注)4. 主に遠心力を使って混合液を分解する機械。混合液は混ざり合っている物質間の比重に差があり、底に沈むまでの速度が違うため、遠心力を掛けることで沈む速度を加速させ短時間で異なる成分を分離させることが可能となる。

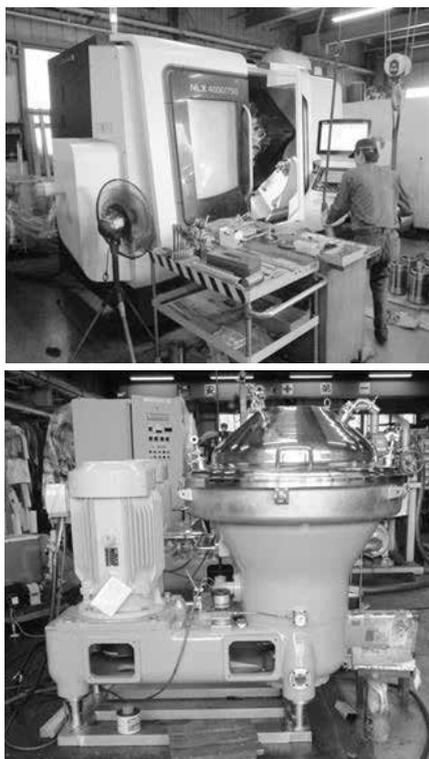
5. 大きな粒子のグループと小さな粒子のグループに分けること。

る。その技術力が認められ、東京都信用金庫協会の「優良企業表彰」に選出（2018年）、「おたネットワーク賞」の受賞（2017年）、日刊工業新聞掲載（2018年）および東京都産業労働局の「輝く技術・光る企業～世界に誇る東京のものづくり～」にインタビュー記事が掲載（2012年）されるなど、多方面より高い評価を得ている（図表8）。

また、4代目社長と目されている齋藤社長の長男で製造部部長の齋藤晃氏（30）（以下、「齋藤部長」という。）は、小学生の頃までは自宅裏に工場があったため、幼い頃に工場で遊んだ記憶があり、同社のイベントでもある自宅の庭先で行われていたバーベキュー大会などで従業員と触れ合う機会もあった。海外の取引先も仕事を通じてよく齋藤家に来訪しており、父親の仕事をしている姿を身近に感じてきた。高校生の頃には会社経営に興味を持ち始めるようになり、大学では経営学を専攻した。卒業後には齋藤社長と同じく、食品プラント会社で4年間経験を積み、その後自らの決断で2016年に同社へ入社し、一般社員、課長を経て現在は製造部長に就任している。齋藤部長は、次期後継者として経営に携わるという自らの意識の下、2017年に城南信用金庫（本店：東京都品川区）の若手経営者や次期後継者が集う「未来塾」に入塾、塾生として多くのセミナーや懇親会にも参加し、同じ境遇の仲間との関わりの中で、後継者としての自覚を高めている。

齋藤社長は、社長就任の直後から何度も困難に直面し、将来へ向けて事業を続けて行け

図表8 同社の工場内



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

るのかというネガティブな考えに陥りがちな時期もあった。しかし、長男の齋藤部長が事業を継ぐという意志をみせ始めた頃から、それまでのネガティブな考えは一切消えた。後継者の決定は、同社にとって大きなモチベーションになっており、今後は100年、200年続いていく企業にしていこう、という意識につながっている。4代目となる齋藤部長へのパトタッチへ向けて、今後も代々でつながれる企業家精神の更なる発展が期待されよう。

（2）株式会社ウノフク（兵庫県豊岡市、従業員32名）

同社は、1921年（大正10年）に、兵庫県豊岡市にて旅行具卸売業として創業したのが始まりである。現在は同地で、鞆の企画・製

造・販売を手掛けるファブレスメーカーとして、豊岡市内20社のほか、海外約10社の工場とも連携し、約500種類以上の商品を開発しながら事業を展開している（図表9）。

兵庫県豊岡市は、1000年の伝統をもつ「鞆の産地」として知られており、奈良時代から始まった「柳細工」をもとに、江戸時代には「柳行李^{やなぎこうり}（注6）」（図表10）の生産地として栄え、大正時代からは柳行李の生産技術を

図表10 柳行李のカバン



（備考） 同社提供

ベースに、ミシンによる縫製技術を加えることによって「鞆の街」としての今日の基盤を確立していった。同社も創業当時は柳行李が主流であったが、時代の流れとともに現在の事業へと変質を遂げ、今日に至っている。

同社では、3代目である代表取締役社長の卯野隆也氏（66）（以下、「卯野社長」という。）と、卯野社長の長男で代表取締役専務の卯野祐也氏（38）（以下、「卯野専務」という。）が“二人三脚”で同社の事業を支えている（図表11）。

卯野社長は、幼い頃は家の隣が会社で、自

図表9 株式会社ウノフクの概要



同社の概要

法人名	株式会社ウノフク
代表	卯野 隆也
所在地	兵庫県豊岡市
創業	1921年（大正10年）
社員数	32名
事業内容	鞆の企画・製造・販売

（備考） 1. 写真（上）は卯野隆也代表取締役
2. 写真（下）は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 同社の卯野祐也代表取締役専務



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）6. 兵庫県円山川（まるやまがわ）に多く自生するコリヤナギを用いて編み上げたもの。衣類や身の回りの品の収納、あるいは旅行用の荷物入れなどに用いられた。

分の遊び場でもあったため、家業が生活そのものだったという。2代目である父親の背中を見て育ち、大学では商学部で経営を学び、卒業後は2年間のアメリカ留学も経験している。そうした機会を与えてくれた2代目（父親）への感謝の気持ちが、「家業を継いで恩返しをしなければ」という気持ちにつながっていった。帰国後は、24歳で同社へ入社し、いち早く会社に溶け込むために、現場の従業員から積極的に仕事を教えてもらうよう心がけていった。当時は自分が最も若かったということもあり、卯野社長はこの頃から若手人材の獲得に力を入れはじめていた。こうした中で、豊岡青年会議所での活動が落ち着いた頃に2代目（父親）より事業承継の話があり、当時42歳で3代目社長に就任した。

一方、4代目と目されている卯野社長の長男・卯野専務は、卯野社長と同様、幼い頃は家の隣が会社だったため、会社が遊び場であった。父親の卯野社長が青年会議所の活動が繁忙で不在がちだったこともあり、会社のことは祖父にあたる2代目からよく聞かされていた。祖父からは、「社員を路頭に迷わすな、自分たちが生活できているのは社員のおかげだ」ということを懇々と教えられてきた。職場へ遊びに行くと、「自分たちはここにいる従業員や地域の人々に生かされてるんだ」と幼い心にも感じていたという。こうした流れもあって、将来、家業を継ぐことは自身の中では明確に描かれており、小学生の頃からすでに「大学では経営学を学びたい」との目標ができており、後日それは現実のもの

となった。さらに大学卒業後は、ファッション系のマーケティングを学ぶために渡米、26歳のときに日本へ戻り同社へ入社した。2012年の立ち上げ当初から東京オフィス（図表12）を任されており、「老舗なのにベンチャー」というコンセプトを掲げ、伝統を重んじつつも、将来の日本の靴業界はどうなっているのか、ということを中心に考え、ファッションの先端であるアメリカの動向も参考にしながら取り組んでいる（図表13）。

ちなみに、卯野専務には小学校低学年の長男がいて、将来的には“家業”を継いで欲しいという思いはあるとのことである。なお、現在の住まいが東京であるため、豊岡のように

図表12 東京オフィス内観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 同社の靴展示スペース



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

家と職場が隣合わせという環境はない。そのため、卯野専務はたびたび東京オフィスに長男を呼び寄せ、社員とふれ合う機会などを意識的に創出している。東京オフィスの営業担当が帰ってきたら「お疲れ様です」といった言葉をかけるよう教育し、「ここにいる従業員たちのおかげで今があるんだよ」ということを意識付けるなど、将来の“後継者候補”に対して緩やかにレールを引いている。創業100年を迎える同社は、これからも卯野一族を中核としつつも従業員や地域の人々とともに発展を続けていくものとみられる。

(3) 株式会社古まん（兵庫県豊岡市、従業員45名）

同社は、717年（養老元年）の創業から今日に至るまで1300年以上の歴史を誇る、兵庫県豊岡市の城崎温泉^{きのさき}に立地する老舗旅館である（図表14）。現在、従業員は45名（うち8名は外国人スタッフ）で、「千年の湯古まん」、「古まん別館」、「千年の湯権左衛門」、の3館を運営している。

城崎温泉の誕生は、708年（和銅元年）、城崎の住人であった日生下権守^{ひうげごんのかみ}が、夢のお告^{ししよじんじや}げで四所神社^(注7)（図表15）を建立したことに始まるとされている。その後、西暦717年にこの地を訪れた道智上人^{どうちしょうにん}^(注8)が、難病の人々を救うために四所明神の神託を受けて千日間の祈願の末、まんだら湯を湧出させた

図表14 株式会社古まんの概要



同社の概要

法人名	株式会社古まん
代表	日生下 民夫
所在地	兵庫県豊岡市
創業	717年（養老元年）
社員数	45名
事業内容	旅館業

(備考) 1. 写真（上）は日生下民夫代表取締役
2. 写真（下）は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社のルーツでもある四所神社



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)7. 日生下権守が神託をうけ四柱（四所）の明神を奉祀したことからはじまるとされる神社。四柱の神は、温泉守護神の湯山主神と水の守護神である宗像三女神

8. 地藏菩薩の化身といわれた道智上人という高僧が、現世で苦しみ悩んでいるすべての者を救済し、悟りへと導くために諸国を巡り、城崎の里にて四所神社に祈願を込めた。

とされている。当時、道智上人が滞在した屋敷が「曼荼羅屋敷」、すなわち現在の「古まん」の前身であり、その後代々に受け継がれる「曼荼羅記」と「日生下氏家宝旧記」にその名を記されていることが確認されている。つまりおよそ1300年前の、この“出来事”が城崎温泉の誕生物語とされているのである。

その後、曼荼羅屋敷から曼荼羅屋、古曼荼羅屋へ、そして古まんと名称を変えながら現在に至っている。先述の「曼荼羅記」の著者である日生下権守の末裔・日生下清彦を初代とし、現社長の日生下民夫氏(50)(以下、「日生下社長」という。)が22代目として現在の同社を引き継いでいる。

日生下社長は、日生下家の長男として生まれ、同社の長い歴史の重みもあってか、自然な流れとして日生下家の家業(旅館)を継いでいくであろうということは子供の頃から意識していたという。また、先代である父親からも次期後継者として示唆されてきた。日生下社長が育ってきた環境の中で旅館は身近な存在であり、小学生の頃は、城崎温泉の旅館の“後取り”と目されていた同級生がまわりに何人もいて、同じような境遇で育ってきた同世代も今、日生下社長と同じように旅館経営者として城崎温泉を支えている。

日生下社長は、大学卒業後、ホテル専門学校へ通い、その後は、父親の知人が経営する有馬温泉のホテルで2年の経験を積んだ後に同社へ入社した。その後40歳の時に父親より事業のバトンタッチを受け、1300年の歴史を引き継いでいる。なお、現在も先代経営

者は、1日1回、旅館に顔を出し、同社の歴史を側面から支えている。先代からは、「博打とゴルフはするな」という教えを言われ続けており、「おもてなしをする立場である自身が遊びに夢中にならないように」との戒めとして守り続けており、それが質の高いサービス提供にもつながっている(図表16)。

過去に城崎温泉は、1925年の北但馬地震により、街全体が焼失してしまったことがあった。最大の危機に見舞われた当時、焼け野原の中にも温泉は湧いていたため、温泉街が一体となって復興に取り組み、震災から1年後にはほとんどの宿が事業を再開したという。このように城崎には長い歴史と併せて地域の活力もあり、日生下社長は、自らの宿だ

図表16 同社の内観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

けでなく、生まれ育った城崎温泉全体の更なる発展を願い、観光協会の文化部部長や旅館組合の副理事長を兼任するなど、地域経済の要としての役割にも尽力している。

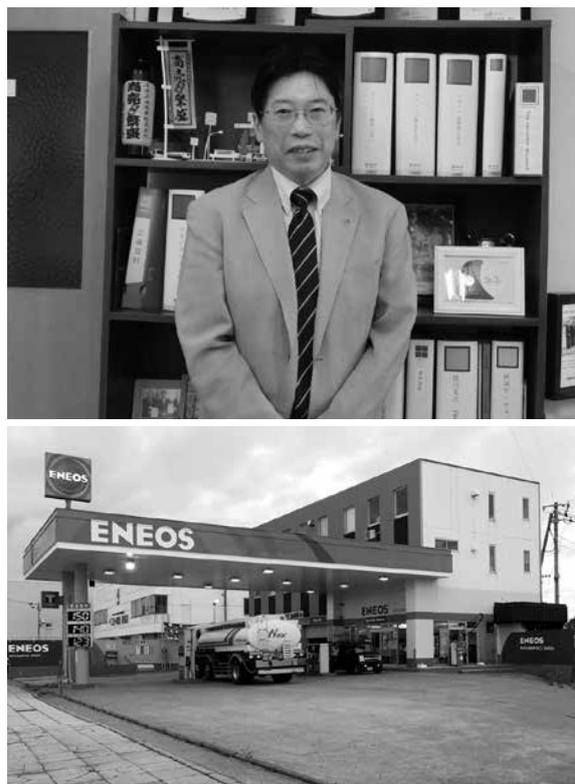
なお、日生下社長には小学生の長男がおり、「今の段階で特別な後継者教育や、後継者としての意識付けのようなことは行っていない。」とのことではあるが、これから城崎温泉という地域の中で日生下社長の背中を見て育っていく過程で、自然と後継者としての意識が芽生えていくような環境下にあるといえよう。日生下社長は今後も、1300年を超える同社の歴史を引き継ぎ、城崎温泉という地域の要として、事業を継続していく意向である。

(4) 澤井石油商事株式会社（北海道留萌市、従業員72名）

同社は、1891年（明治24年）に、当時ニシン漁が盛んだった留萌の地にて、人口が増加した留萌市民の生活必需品のニーズに応えるため、日用雑貨販売業として創業したのが始まりである。その後、自動車の普及を商機ととらえて石油業に軸足を移し、現在は留萌市を中心に旭川エリアまで事業所を展開しながら石油製品全般（ガソリン、灯油、軽油、重油等）の販売をはじめ、セメントなどの建築資材、タイヤ、各種保険、車輻販売（新車、中古車、車検等）と、時代のニーズに合わせて幅広い事業を展開する、128年の業歴を誇る留萌最古の老舗企業である（図表17）。

現・代表取締役社長である澤井篤司氏

図表17 澤井石油商事株式会社の概要



同社の概要	
法人名	澤井石油商事株式会社
代表	澤井 篤司
所在地	北海道留萌市
創業	1891年（明治24年）
社員数	72名
事業内容	石油製品等販売業

(備考) 1. 写真（上）は澤井篤司代表取締役
2. 写真（下）は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(58) (以下、「澤井社長」という。)は、2008年に当時47歳で5代目社長として先代（父親）から同社を承継した。代々澤井家でつなぐ同社の経営に求心力を感じ、また長男ということもあってか、澤井社長は幼い頃から同社で働くことを漠然と意識はしていた。澤井社長は同社の経営を引き継ぐ前に、“老舗企業”での経験を積むことを念頭に、業歴の長い大手の資源関連企業に自らの意志で入社し、そこで「古い文化と先端設備を無理なく融合さ

せている企業風土」を学び、その経験を今の同社で活かしている。澤井社長は入社してすぐ給油所(SS)の現場を経験し、「同族だから」という特別扱いは一切受けず、入社したからには他の社員よりも人一倍頑張らなければという気持ちで、あくまで一般社員として働いてきた。澤井社長の中で、同社の経営に携わらないという選択肢はなく、現在まで続いてきた創業家の“苗字の重み”のようなものを感じながら尽力している。

同社の“長寿”の秘訣は、代々の経営者たちが残してきた「理念」や「先人からのメッセージ」にある。澤井社長は、「経営に奇策はなく、社歴は代々からの理念の体現である」といい、同社の3階会議室前の廊下には創業から128年の歴史や先代が残してきた言葉などが展示されている(図表18、19)。また、応接室や会議室には創業者をはじめ歴代経営者の肖像(図表20)が掲げられているなど、澤井家の“企業家精神”が有形無形に受け継がれながら今日に至っている。

また先代より、「地域の健全性をなくして事業の安定はない」との考え方を受け継いでおり、1967年から澤井社長の代である今日に至るまで50年以上連続して「優良申告法人」の称号を得ている。現在の同社の商圈の中心が旭川にありながら本社を留萌から動かさないのは「留萌あつての澤井商店、僅かであっても納税を通じて留萌に恩返しをしたい」という先代社長たちの方針を受け継いでいるためである。他にも地元紙における経済コラムの執筆、市内の若手経営者を対象とした経営

図表18 同社の廊下に展示される澤井家の歴史



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 創業当時の澤井商店



(備考) 同社提供

図表20 歴代経営者の肖像



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

塾の開催など、地域経済社会に大きく貢献している点は特筆されよう。

現時点で次の世代の後継者は未定であるが、同社には澤井社長の弟が常務、従兄弟が専務として働いており、次世代も一族の中から承継者が誕生してくる可能性は高いとみられる。しかし、澤井社長は、「あくまで同族

といえども一般社員と平等で特別扱いはない」という考え方はこれからも忘れず、意欲ある一般社員と同族社員とが切磋琢磨出来るような会社であれば、更なる発展につながると考えている。脈々と受け継がれてきた澤井家の企業家精神は、更なる長寿企業としての飛躍の原動力となり、ひいてはそれが留萌経済の活性化にも寄与していくことが期待されている。

(5) 株式会社橋本（東京都大田区東糀谷、従業員65名）

同社は、1930年(昭和5年)に台東区浅草にて屋号「橋本商店」として創業し、現在は大田区東糀谷にて、洋紙・板紙全般の断裁加工事業^(注9)を展開している(図表21)。創業当時は紙を断裁する機械を備えていなかったため、紙に定規を当てて、手包丁で切っていたのが始まりではないかとされている。1947年より大手製紙会社から仕事を受注するようになり、現在一部上場会社の首都圏における、各工場の仕上部門を担当している(図表22)。

現・代表取締役社長である橋本彰氏(78)(以下、「橋本社長」という。)は、1985年、44歳の時に3代目社長に就任した。伝統ある家業を引き継ぎつつも、橋本社長は「紙の断裁加工だけでは設備以上の利益を生まないが、営業販売は努力次第で伸びる」という考えのもと、1991年に同社の営業部門を子会社として分離独立させ、事業領域の拡大にも力を入れ始めた。現在は大型ディスプレイ・

図表21 株式会社橋本の概要



同社の概要	
法人名	株式会社橋本
代表	橋本彰
所在地	東京都大田区東糀谷
創業	1930年(昭和5年)
社員数	65名
事業内容	洋紙・板紙全般の断裁加工業

(備考) 1. 写真(上左)は橋本彰代表取締役
写真(上右)は橋本正彰専務取締役
2. 写真(下)は同社外観
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 同社の工場内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)9. 巻取(ロール)紙や平判(シート)紙を要望に合わせて適正なサイズや形状に断裁加工すること。

ポスター出力の提供（パチンコ店のポスターや看板、宴会場内に掲げる大型の看板など）、梱包用緩衝材、プリンター用トナーカートリッジのリサイクル、オフィス古紙の回収など、時代のニーズに合わせて展開を広げている。

橋本社長は、学生の頃から父親（2代目）より「家業を継げ」と言われ続けており、大学時代は反発していた時期もあったが、次期後継者となるための修行の場として大手の紙専門商社を紹介され、3年間の経験を積んだ後に、父親の下へ戻り働き始めた。橋本社長は、父親から「継げ」といわれた事よりも、創業者である祖父の影響が大きかったという。祖父は、よくプレゼントを買ってきてくれたり、家族旅行に連れて行ってくれたといい、思い返すとその頃から「いつかは長男として家業を継いでがんばれよ」とすり込まれるような感覚があったという。橋本社長は経営者になってからも、「誠実であるということ」「相手の立場になってものを考えること」をモットーに、会社のため、社員のため、今日まで尽力している。

橋本社長の長男で、同社の専務取締役である橋本正彰氏（47）（以下、「橋本専務」という。）は、近い将来4代目として橋本家の家業を継ぐことがほぼ固まっている。橋本専務の幼い頃の記憶では、創業者である曾祖父より直々にお年玉をもらっていた思い出があり、その頃より“創業者”を身近に感じていた。父である橋本社長からは「会社を継げ」とは言われなかったものの、長男として会社

の経営を担うための道筋を自ら描いていたこともあり、ごく自然な流れの中で“家業”へ加わっていった。父親の橋本社長と同様に、紙の専門商社にて3年の経験を積み、その後自らの意志で同社へ入社。橋本専務は「同業他社との競争の中で大切なのは、『品質管理』『設備の更新』『営業力』である」という考えのもと、2009年に橋本専務主導で「ISO 9001（品質管理）」を取得（図表23）、2017年に最新鋭の断裁設備（シンクロプッシュ式カッター）（図表24）の導入などにより、製紙会社から信頼を大きく得たという。そしてWebサイトで手軽に商品が購入できる「紙専館（SHISENKAN）」を立ち上げるなど、BtoC

図表23 同社が取得した「ISO9001」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表24 同社の断裁設備



（備考）同社提供

にも目を向け時代のニーズに合わせ、次期後継者として革新的な事業を展開している。

同社は、創業から今日に至るまで紙の断裁加工を主とするも、時代に合わせた新たな戦略で躍進を遂げてきた。近い将来、親子間で3代目から4代目へとバトンタッチを控える同社は、創業100年に向けて更なる躍進を目指していく意向だ。

(6) 株式会社皆生つるや（鳥取県米子市、従業員71名（パート含む））

同社は、鳥取県米子市皆生温泉に立地する、1961年（昭和36年）創業の、温泉旅館である。皆生温泉は東に伯耆富士と称される秀峰大山、西に隠岐を遠望、白砂青松の弓ヶ浜海岸、海中から温泉を湧出する山陰地方屈指の温泉郷として知られている（図表25）。

現代表取締役会長で“大女将”である宇田川富美江氏（以下、「大女将」という。）が25歳のときに、皆生温泉の一角に『鶴の湯別館』という7部屋の小さな旅館を創業したのが始まりである。当初は本家『鶴の湯』の経営難など厳しい環境に置かれていた時期もあったが、大女将の手腕と周囲の協力などにより苦難を乗り越えてきた。1987年には6階建てに増築、1995年には9階建ての新館が完成して現在の規模（67室・最大収容300人）となり、山陰を代表する温泉旅館としての地位を確立している（図表26）。

現在は大女将の長女で2代目女将の智恵氏（以下、「女将」という。）と、大女将の孫にあたる3代目女将の育美氏（以下、「若女将」

図表25 株式会社皆生つるやの概況



同社の概要	
法人名	株式会社皆生つるや
代表	宇田川 英二
所在地	鳥取県米子市
創業	1961年（昭和36年）
社員数	71名（パート含む）
事業内容	旅館業

(備考) 1. 写真（左）は宇田川富美江氏（大女将）
写真（中）は宇田川智恵氏（女将）
写真（右）は育美氏（若女将）
2. 写真は同社提供

図表26 同社の外観



(備考) 同社提供

という。）の3代目で女将の地位を継承しつつ、女将の夫で現代表取締役社長である宇田

川英二氏（以下、宇田川社長）が経営者として「皆生つるや」を支えている（図表27）。

2代目の女将は大学卒業後、父が体調を崩したことをきっかけに東京から戻り旅館業を手伝っていたが、当時夫の看病と旅館の経営に無我夢中だった大女将の姿をみて旅館を継ぐ決意を固めた。また、1987年の6階建て新館オープンを機に夫である宇田川社長も高校教員を辞め、女将とともに皆生つるやを支えていく決意をした。

3代目の若女将は、旅館が身近な存在であり、幼い頃から祖母の大女将と母の女将の姿を見て育った。大学卒業後、旅館業の対応や専門性を高めるために「ホテル専門学校」に進み、女将の後継者としての道を歩んでいるが、現在は3人の子育てに奮闘中である。

同社では宇田川社長が策定した「行動の指針7ヶ条」を毎朝朝礼で唱和しており、更に「お客様の思い出の中にあなたの笑顔がありますか」という大女将の言葉も付加しサービスを重視した経営を徹底している。このよう

図表27 宇田川英二代表取締役社長



(備考) 同社提供

な“おもてなし”の精神を地道に実践し続けてきたこともあり、旅行新聞社の「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」や観光経済新聞社の「5つ星の宿とホテル」などを毎年受賞、また大女将は観光事業の功績により平成21年黄綬褒章を受章した（図表28、29）。また、米子信用金庫（本店：鳥取県米子市）と連携して毎年各地の信用金庫を訪問し、年金友の会・信金職員の親睦旅行などの誘致活動を実施しており集客面で相応の成果をあげてきた。

現在の「皆生つるや」に至るまでには波乱

図表28 同社から眺める秀峰「大山」



(備考) 同社提供

図表29 同社ロビー



(備考) 同社提供

万丈なドラマが沢山あり事業継続において越え難い多くの困難もあったというが、大女将は振り返れば「愛しき日々」であったという。旅館業の要といえる“女将”の地位を三世代でつなぐ「皆生つるや」の今後の躍進が期待される。

おわりに

近年では、事業承継の場面において、後継者不在という状況により休廃業や解散という形で企業としての存続を断念しているような

企業が、一貫して高水準かつ緩やかに増加基調で推移している^(注10)。こうしたなかで、本稿の中で紹介してきた事業者は、それぞれ形は違えど“親族間でのバトンタッチ”を成功させ、長寿企業へとつながっていくような「継続力」を発揮している。とりわけ、後継者としてファミリービジネスへ入社する前の段階において、後継者としての意識が醸成されるプロセスは様々であった(図表30、31)。また、取材先の6社に共通していることとして、入社する前の段階において、経験

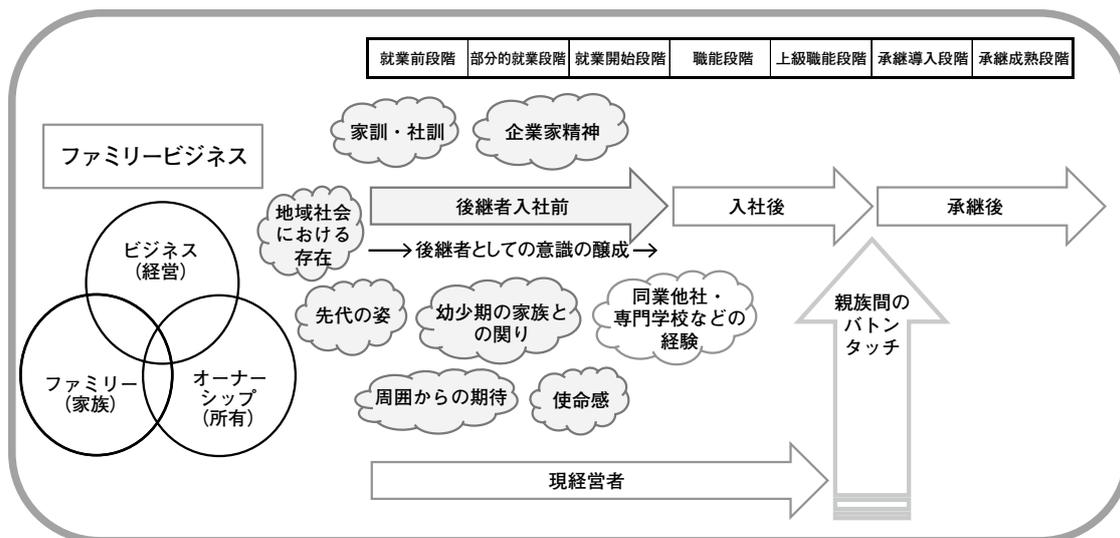
図表30 ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

	「継続力」の源泉 ～“ファミリービジネス”における後継者としての意識が醸成されるプロセス～
齋藤遠心機工業株式会社 (遠心分離機の製造・販売)	現社長は、幼い頃は家と会社が隣り合わせで、工場が遊び場のようなものだった。また、まわりから「3代目」と呼ばれたり、同社の歴史の重みも感じていたことからぼんやりと事業を継ぐことを考えていた。 4代目予定の部長(社長の長男)は、自宅の庭先で行われていたバーベキュー大会などで従業員と触れ合う機会があった。また海外の取引先も仕事を通じてよく家に来訪しており、父親の仕事姿を身近に感じてきた。会社経営に興味を持ち、その後自らの意志で入社する。
株式会社ウノフク (靴の企画・製造・販売)	現社長は、幼い頃は家の隣が会社で自分の遊び場でもあり、家業が生活そのものだった。育ててくれた父(2代目)や従業員への感謝の気持ちが「家業を継いで恩返しをしなければ」という気持ちにつながっていった。現在、3代目社長として歴史をつないでいる。 4代目予定の専務(社長の長男)も幼い頃は会社が遊び場で、当時祖父(2代目)から「自分たちが生活できているのは社員のおかげだ」と懇々と教えられてきた。幼い心にも感謝の気持ちを感じており、将来家業を継ぐことは明確に考えていた。現在は小学校低学年の息子をオフィスに呼び、社員とふれ合う機会を創出し、将来の次期後継者候補に対し緩やかにルールを引いている。
株式会社古まん (旅館業)	長男として生まれ、同社の長い歴史の重みもあってか、自然な流れとして旅館を継いでいくであろうということは子供の頃から意識していた。また、先代からも次期後継者として示唆されていた。現社長は、自らの宿だけでなく、生まれ育った地域全体の更なる発展を願い、観光協会や旅行組合の役員を兼任するなど、地域経済の要としての役割にも尽力している。
澤井石油商事株式会社 (石油製品等販売業)	代々澤井家で繋ぐ同社の経営に求心力を感じ、また同族ということもあってか、幼い頃から同社で働くことを漠然と意識はしていた。同社の3階会議室前の廊下や会議室に掲げられている「歴代経営者の肖像」や「理念」、「言葉」などが求心力の源泉となっている。脈々と受け継がれてきた企業家精神は、更なる長寿企業としての飛躍が原動力となり、地域経済の活性化にも寄与していくことが期待されている。
株式会社橋本 (洋紙・板紙等の断裁加工)	現社長は、父親から「家業を継げ」と言われ続けていたが、どちらかというと祖父の影響が大きかった。プレゼントを買ってもらったり家族旅行に連れて行ってもらった経験を思い返すと「いつかは長男として家業を継いでがんばれよ」とすりこまれるような感覚があったという。 4代目予定の専務(社長の長男)も幼い頃の記憶で創業者や2代目を身近に感じていた。長男として会社経営を担うための道筋を自ら描いていたこともあり、自然な流れで家業へ加わっていった。
株式会社皆生つるや (旅館業)	女将(2代目)は、もともと旅館を継ぐことは考えていなかったが、当時夫の看病と、旅館の経営に無我夢中であった大女将の姿をみて、旅館を継ぐ決意を固めた。 若女将(3代目)は、育っていく環境の中で家業である旅館が身近であり、幼い頃から祖母の大女将、母の女将の姿を見て育った。大学卒業後、旅館業の対応や専門性を高めるために、自らの意志でホテル専門学校へ進み、女将の“後継者”としての道を歩んでいる。現在は3人の子育てに奮闘中である。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)10. 信金中金月報2019年8月号「中小企業の「継続力」を考える①」(p19の図表1)参照

図表31 ヒアリング企業にみる後継者としての意識の醸成



(備考) 各種資料と企業へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を積むために他社で修行したり、専門学校へ通うなどの経験をしていることが散見された。既にこの段階では、後継者としての意識が醸成され、将来事業を継ぐという目標設定がある程度確立されており、現経営者と後継者とのコミュニケーションが図られているなどといった特徴もみられた。このように、ファミリービジネスならではの入社前の段階から有形無形に行われる後継者への意識醸成により、後継者不在という状況が自然な流れ

の中で回避され、結果的に長寿企業への道を歩む秘訣となっていると考えられる。

本稿においては、入社前の段階で後継者としての意識が醸成されるプロセスを中心に考察を行ってきたが、ファミリービジネスという研究分野においてはまだまだ奥深いものがあると考えられる。引き続き、中小企業の継続力というテーマを探る上で、“ファミリービジネス”に焦点を充て、継続力の源泉を探っていくこととしたい。

〈参考文献〉

- ・荒井章治（編集人）『にぎやか談話室』（2016年春号）
- ・落合康弘『事業承継のジレンマ ―後継者の制約と自律のマネジメント―』（2016年5月、(株)白桃書房）
- ・後藤俊夫『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～』（2017年3月、第一法規(株)）
- ・後藤俊夫『事業承継と地方再生（「日経グローバル」連載記事）』（2018.4.2～2019.5.6、日本経済新聞社）
- ・ジャスティン・B・クレイグ、ケン・ムーア「ビジネススクールで教えているファミリービジネス経営論」（2019年6月、解説者：星野佳路、訳者：東方雅美、(株)プレジデント社）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2019年版）
- ・東京商工リサーチ『休廃業・解散企業動向調査』（2018年）
- ・日経ビジネス『特集 知られざる実像 同族経営』（2019.6.10、(株)日経BP）

- ・日本経済新聞社『100年企業 強さの秘密』（2019年6月）
- ・野村進『千年、働いてきました 老舗企業大国ニッポン』（2018年8月、(株)新潮社）
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会（2016）『ファミリービジネス白書 2015年版 100年経営を目指して』同友館
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会（2018）『ファミリービジネス白書 2018年版 100年経営とガバナンス』白桃書房