

## 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 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

庄司 香織

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

(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。

とりわけ、今日的にクローズアップされることの多い事業承継問題という“人的リスク”を、長期にわたって“親族間のバトンタッチ”によってクリアし続けている長寿企業の持つ「継続力」には、今日の中小企業経営に示唆する部分も多いものと推察される。

そこで本稿では、今回より数回にわたって中小企業の「継続力」というキーワードを掲げ、上記のような問題意識の下、全国で“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続している企業へのヒアリング調査を重ねることなどによって、その源泉を探っていくこととしたい。

(要 旨)

- “世代交代”を主たるテーマとした『中小企業白書（2019年版）』をみると、事業承継を果たした経営者と後継者の関係は「親族内承継」が55.4%と過半数に及んでいる。後継者不在を解決する手段としてのM&Aが脚光を浴びるなど事業承継のあり方は多様化が進展しているが、その本流は今日においても“親族間のバトンタッチ”にあり、これを「継続力」の源泉として見直す動きが広がっている。
- “親族間のバトンタッチ”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。近年では、わが国でもファミリービジネスを研究する動きが活発化しており、企業の「継続力」の源泉を探る動きとして今後の動向が注目される。
- “親族間のバトンタッチ”を実現してきた事業者の事業承継への考え方はさまざまではあるが、代々の経営者たちの“企業家精神”を受け継ぎ、ダイナミックな時代の変化に適合しながら“革新”に挑み続け、事業の「継続力」を発揮している点では共通している。

## 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。

とりわけ、今日的にクローズアップされることの多い事業承継問題という“人的リスク”を、長期にわたって“親族間のバトンタッチ”によってクリアし続けている長寿企業の持つ「継続力」には、今日の中小企業経営に示唆する部分も多いものと推察される。

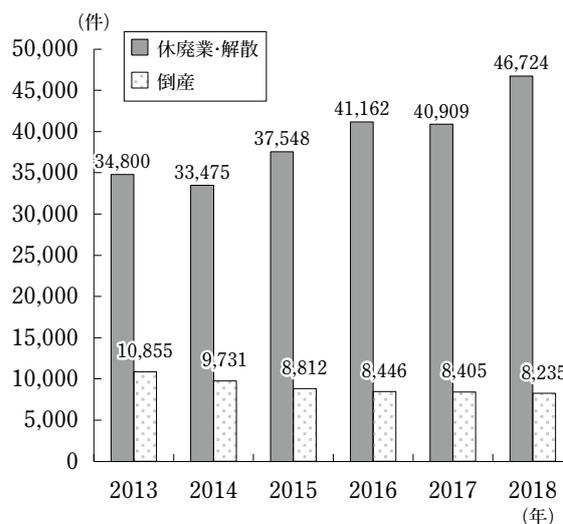
そこで本稿では、今回より数回にわたって中小企業の「継続力」というキーワードを掲げ、上記のような問題意識の下、全国で“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続している企業へのヒアリング調査を重ねることなどによって、その源泉を探っていくこととしたい。

### 1. 長寿企業の多くが“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続

東京商工リサーチの『2018年休廃業・解散企業動向調査』によると、近年の企業の倒産件数は、金融緩和の効果などにより減少傾向を辿っている。しかしその一方で、倒産までには至らないものの、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ケースは、一貫して高水準かつ緩やかに増加基調で推移している（図表1）。

その結果、これがわが国の経済活動の根幹を支える企業数そのものの減少傾向を招く要

図表1 休廃業・解散、倒産件数

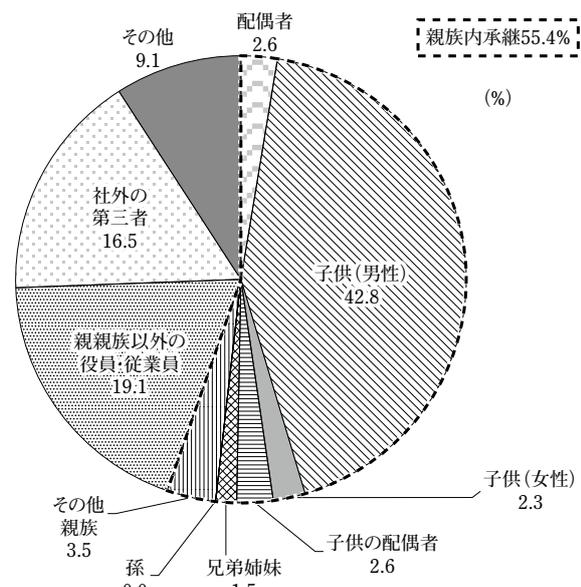


(備考) 東京商工リサーチ『休廃業・解散企業』動向調査(2018年)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

因となっており、地域によってはサプライチェーンの寸断や“買物難民”の増加など、基本的な経済活動の維持そのものにも大きな支障をきたすようなケースが出てきている。なお、休廃業・解散の件数が高水準で推移しているのは、中小企業経営者の多くが、高齢化の進展などにより“世代交代期”を迎えているにもかかわらず、後継者難などにより経営のバトンタッチ（いわゆる事業承継）が思うように進んでいないことが要因ではないかといわれている。

とはいえ、“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%にも及んでおり、まだまだ主流を占めているという実態も明らかとなっている（図表2）。近年では、後継者不在を解決する

図表2 事業承継した経営者と後継者との関係



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

手段としての第三者への事業承継 (M&A) が急速に脚光を浴びるなど、官民を挙げて支援体制を拡充する動きは活発化しているが、事業承継の本流は今日でも“親族間のバトンタッチ”にあると考えられる。

ちなみに、当研究所が2018年7月に公表した調査レポート「千年企業の継続力」では、千年以上の超長期にわたって事業を継続している長寿企業(老舗企業)の多くが、その草創期から今日に至るまで、紆余曲折はありながらも基本的には“親族間のバトンタッチ”で繋いできた企業であるとみられることを指摘してきた(図表3)。

今日の経済社会においては、「中小企業の事

図表3 わが国で千年超の業歴を有するとみられる主な長寿企業

企業名(所在地)	創業	概要
(株)金剛組 (大阪市天王寺区)	578年 (敏達天皇7年)	聖徳太子から招かれた百済の宮大工が四天王寺(大阪市)の建立に携わって以来、社寺建築を手がけてきた。長寿企業世界一とされている。
(一財)池坊華道会 (京都市中京区)	587年 (用命天皇2年)	「いけばなの根源」として、その振興と普及に取り組んでいる。六角堂とよばれる頂法寺本堂(京都市)の建てられた年が創業年とされる。
(有)西山温泉慶雲館 (山梨県早川町)	705年 (慶雲2年)	武田信玄や徳川家康の隠し湯といわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブック認定。
(株)古まん (兵庫県豊岡市)	717年 (養老元年)	兵庫県北部の城崎温泉で旅館「千年の湯 古まん」を経営。開湯の記録に残る「曼荼羅屋敷」がその前身とされている。
(有)善吾楼 (石川県小松市)	718年 (養老2年)	石川県西部の粟津温泉で旅館「法師」を経営。白山開山の祖・秦澄大師の命で建てた湯治宿がその前身。フランス・エノキアン協会に加盟。
源田紙業(株) (京都市上京区)	771年 (宝亀2年)	平安遷都とともに京都に移転。戦前までは現在地で水引きを製造。現在は水引きを使った製品や結納などの祝儀用品等の紙製品を取り扱う。
五位堂工業(株) (奈良県香芝市)	794年 (延暦13年)	東大寺の盧舎那仏像(大仏)の建立に携わったとされ、記録に残る梵鐘、半鐘も多数。現在は工業製品としての鑄造部品の製造・加工を手がける。
(株)田中伊雅佛具店 (京都市下京区)	885年 (仁和元年)	創業以来、ほぼ一貫して寺院向けの京仏壇・京仏具(華鬘、金幡、照明天蓋などの「荘厳仏具」)の「美の本流」を極めながら製造販売に従事。
(株)中村社寺 (愛知県一宮市)	970年 (天禄元年)	初代当主が社寺造営のために京都より当地に招かれ、以来千年を超える歴史を重ねる。現在は金剛組の子会社として事業継続中。
一文字屋和輔 (京都市北区)	1000年 (長保2年)	西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を提供。
(株)ホテル佐勘 (仙台市太白区)	1000年 (長保2年)	約千年前より主に材木業を生業としていたが、東北で人の往来が増えてきた600年ほど前より宿泊業(湯守)へ軸を移し温泉旅館へ本格展開。

(備考) 各種資料やヒアリング調査などにも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業承継の問題は待ったなしの課題である」という認識が急速に広がっており、その解決へ向けての支援メニューも、M&Aにかかるマッチングサービスの拡充など著しく多様化が進展している。しかし、長期的な視点から見た場合、“親族間のバトンタッチ”こそが、事業の「継続力」の源泉たるものを備えている可能性は高く、こうした長寿企業の「継続力」を見直す動きがここへきて静かに広がっている。

## 2. 「継続力」にかかるキーワードとして関心を高める“ファミリービジネス”の概念

わが国では、“親族間のバトンタッチ”によって事業を継続しているような企業を“同族企業”と呼ぶことも多い。しかし、一般に同族企業というと、不透明な経営によって不祥事が多発しがちといったようなガバナンス上の問題を指摘されるなど、どちらかといえばマイナスのイメージを持たれることが多かった。

一方、欧米諸国においては、いわゆる同族企業は「ファミリービジネス」という概念の下でポジティブに捉えられていることが多く、事業の「継続力」をも備えた存在として、とりわけ高い評価を受けている。独フォルクスワーゲンや米ウォルマートなど、世界的に著名な大企業でもファミリービジネスという概念で括られるケースが多く、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。国によってはファミリービジネスの健全な発

展、特に円滑な事業承継を実現するためのさまざまな施策が進められていることもある。

こうした流れを受けて、近年ではわが国においても、事業承継問題などを切り口としてファミリービジネスの「継続力」に対して関心を高める動きが広がっており、ファミリービジネス学会の設立（2008年）や『ファミリービジネス白書』の発刊（2015年～）をはじめとして、各方面の有識者らを中心に立ち上がっている研究会などによる活動も活発化するようになってきている。

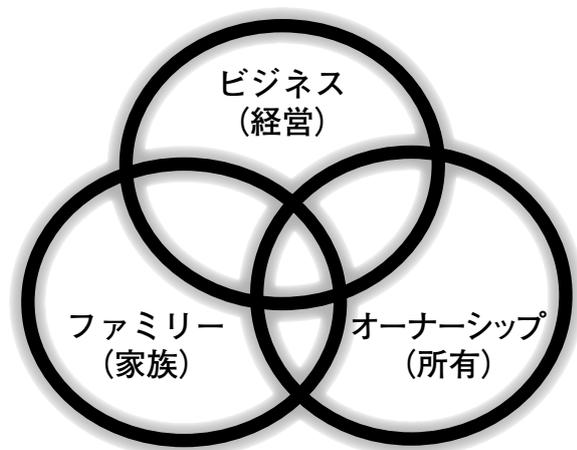
ちなみに、ファミリービジネスについての統一的な定義はないが、欧米のファミリービジネス研究では、個々の研究者がその目的に応じてファミリービジネスを定義付けしていることが多いといわれている。わが国においても、ファミリービジネスは、いわゆる“家族経営”よりも広い概念で捉えられており、どちらかといえば“同族経営”という表現に近似しているものと考えられる。おおむね、会社の「所有」か「経営」のどちらかで、一つの家族・親族が一定の支配権を握り続けていれば（一定の影響力を有していれば）、ファミリービジネスと位置付けることは可能とされている。たとえば、日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏が監修している『ファミリービジネス白書（2018年版）』によれば、3,500社超にも及ぶわが国上場企業全体に占めるファミリービジネスの比率は52.9%と、一定の条件の下であるとはいえ、過半数を占めているというデータも公表されており、ファミリービジネスがわが国の経済

社会全体の中で大きなウエイトを占めているという状況は、もはや定説となりつつある。

なお、ファミリービジネス研究の領域においては、一般企業の分析に用いられる「所有（オーナーシップ）」と「経営（ビジネス）」という要素に加え、「家族（ファミリー）」という要素を加えた「スリーサークル・モデル（3Cモデル）」を基本的な分析の枠組みとして用いるケースが多い（図表4）。

「所有」と「経営」だけでなく、そこに「ファミリー」という要素が重なることで、企業としての「継続力」のようなものが発揮されているとすれば、その源泉となっているものは何なのか。本稿では、こうした問題意識の下、“親族間のバトンタッチ”によって、広い意味での「ファミリー」が一定の影響を持ち続けているとみられる長寿企業へのヒアリング調査を実施し、近年脚光を浴びつつある“ファミリービジネス”というキーワードも念頭に置きながら、その「継続力」の源

図表4 ファミリービジネスのスリーサークル・モデル（3Cモデル）



（備考）『ファミリービジネス白書（2018年版）』などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

泉を探っていくこととした。

### 3. “親族間のバトンタッチ”で長期にわたって事業継続を実現している中小企業事例

#### (1) 株式会社江戸一飯田（東京都中央区築地、従業員45名）

同社は、東京築地の場外市場に2店舗を構える、1914年（大正3年）創業の佃煮・煮豆等の製造販売業者である（図表5）。同社に伝わる味と伝統を守り続け、製造から販売まで一貫した経営を行っており、職人たちが丹精を込めて作り続ける創業100年以上の歴史を有する老舗企業である。

同社は、現・代表取締役社長の飯田一雅氏（55）（以下、「飯田社長」という。）の祖父が、当時の魚河岸・日本橋で、豆や佃煮を煮炊きする「いいだ商店」として独立創

図表5 株式会社江戸一飯田の概要



同社の概要	
法人名	株式会社江戸一飯田
代表	飯田 一雅
所在地	東京都中央区築地
設立	1914年（大正3年）
社員数	45名
事業内容	佃煮・煮豆製造販売

（備考）1. 写真は飯田代表取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

業したことが始まりである。その後、関東大震災（1923年）によって日本橋の魚河岸一帯が壊滅状態となり、築地の地へと移転を余儀なくされつつも、戦後の1947年には飯田社長の父親が2代目社長に就任し、佃煮の販売業者として築地場外市場での営業地盤を固めていった（図表6）。

その後、飯田社長が高校2年生だった1981年に2代目社長が急逝、これを受けて飯田社長の母親・飯田陽子氏が急遽、3代目の社長に就任し、事業を承継するに至っていた。一方、大学卒業後の飯田社長は大手広告代理店に就職し、12年間、主にセールスプロモーションの分野で活躍してきた。そうしたなかで、そこで培ったセールスプロモーションや経営のノウハウを、「製造から販売まで一貫して手がける現場で実践してみたい。」との想いが日に日に募り、これを実現するため、自らの強い意志の下で、1998年に広告代理店を退社し、

同社に専務として入社した。その後、2006年には3代目社長（母親）の後を継いで4代目社長に就任し、現在に至っている。飯田社長は、当初から事業を継ぐことは考えておらず、また母親からも「継がなくてもいいと言われていた。」と振り返るが、結果的には“家業”を自己実現の舞台として選択したという形となっている。

なお、飯田社長が会社に入るまでは、主に佃煮の卸問屋として事業を展開してきたが、入社10年後に秋葉原工場を開設、念願だった佃煮・煮豆の製造から販売までを一貫して手がける企業として新たなスタートをきるなど、大きな変革をもたらして現在に至っている。時代が求める「味」を追求し、「風土を大切にしたものづくり」をテーマに掲げ、時代の移り変わりに柔軟に向き合い日々変革と挑戦により成長し続けている。

飯田社長が4代目社長に就任した後も、場外市場の火災による本社屋全焼（2011年）や築地市場の豊洲移転（2018年）など、幾度もの経営上の大きな課題にぶつかってきたが、その度にピンチを乗り越えながら課題を解決し、今日に至っている。とりわけ、築地場外市場は、市場の移転後も引き続きインバウンドで活況を呈している状況にあることから、同社では、これを大きなチャンスととらえ、外国人観光客をターゲットに取り込みを行っている。具体的には、佃煮文化が無い外国人でも商品を手にとってもらえるよう、海外でも通じる

図表6 同社の本店の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ことが増えたという「MUSUBI（むすび）」という言葉を使ったポップを作成し、“おにぎりの具材としての佃煮”を広く知ってもらうための様々な努力を行っている（図表7、8）。飯田社長は、築地場外市場という“地の利”を活かし、今後も社員一丸となって佃煮や煮豆の製造販売企業として躍進していきたいと考えている。飯田社長の次代を担う5代目社長は現時点ではまったく未定ではあるが、「家督に依存しない自立した会社」を目指して「顧客に必要な

とされる企業」として事業を継続していく意向である。

(2) 吉川商事株式会社（東京都港区北青山、従業員4名）

同社は、江戸時代中期より、東京・青山の地で質預かり、買い取り、リユースショップ等を行う「吉川質店」を主力とする質屋業者である（図表9、10）。近年、わが国の質屋業界の事業環境が年々厳しさを増している中で、創業から200年余り、

図表7 外国人にも分かりやすい英語表記



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 店内の江戸一提灯



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 吉川商事株式会社の概要



同社の概要

法人名	吉川商事株式会社
代表	吉川 雅春
所在地	東京都港区北青山
設立	江戸中期
社員数	4名
事業内容	質屋業

(備考) 1. 写真（上左）は吉川雅春代表取締役、写真（上右）は吉川元浩取締役  
2. 写真（下）は店舗外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 同社の案内看板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

質屋文化と地元・青山の営業地盤を長きに渡って、家族代々で守り受け継いでいる老舗企業である。

創業当時の同社は、青山通り沿いの蔵で着物や生活用品を売り買いする小間物屋として事業を営んでいた。当時の青山周辺は寺や武家屋敷が多くあったと伝えられており、市民の生活に必要なものを取り扱う小間物屋は地域住民が生活する中で必要不可欠な存在だった。

吉川家は青山周辺の土地を代々受け継ぎつつ、時代の流れと共に業態は質屋業へと変質を遂げてきたものの、今日まで家業を守り、家族経営のスタイルを維持しながら事業基盤を受け繋いでいる。

現・代表取締役社長で9代目の吉川雅春氏(81)(以下、「吉川社長」という。)は、幼い頃より先代社長(8代目)である父親の働く姿を見て育ち、「この吉川家に生まれてきたということは、いずれ自分も家業を継いでいくものだ。」という現実を自然と受け入れて育ってきた。吉川社長は物心ついた頃から、店頭で父親の仕事の手伝いを

しており、父親から質屋を学び共に歩んできた。1973年には吉川社長の父親が急逝したことを受け、35才の若さで9代目社長に就任した。

同社では、高額な品や大金が動くため、本当に信頼の置ける従業員のみを雇うなど、少人数で事業を行っている。血縁関係のない従業員も信頼できる家族同様だと考え、事業を存続していく上での必要不可欠な存在であると認識している。

また、次期社長(10代目)と目されている吉川社長の長男で取締役の吉川元浩氏(42)も、吉川社長と同様に質屋業を幼い頃から身近に感じて育ち、自然な流れの中で後継ぎになるべく事業承継に向けての心の準備ができています。大学卒業後には、宝石卸会社へ4年間勤務、その後、2005年に同社の取締役として入社した。世界的にも評価が高い米国宝石学会(GIA)の宝石鑑定士の資格を取得するなど、「質屋」として目利き力を磨き現在に至っている。

吉川社長は、「息子に事業を継いで欲しいとは直接言葉では伝えていない」としているものの、代々、家族の働く姿を見せており、後継者達の目には見えない思いや家業に対しての愛着という何かが作用をもたらしているものと推測される。

次世代を担う吉川取締役は、自分の体験した経緯を辿るように、すでに自分の幼い息子たちにも頻繁に質屋(図表11)に出入りさせるなどで親しみを持たせており、「ゆくゆくは継いでもらいたいという想い

図表11 同社の営業店内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

はある。」と語っている。吉川取締役は、インターネットを利用した販売や買い取り事業にも積極的にチャレンジし、時代に合わせたビジネススタイルを模索しながら、さまざまなことに挑戦するなど、常に変革をもたらすような努力を惜しまない。そこには、200年を超える歴史を次世代に継承させていこうという先祖代々の強い思いが受け継がれている。今後も「贅沢をせず、堅実に」をモットーに、東京・青山の地で質屋業を継続していく同社の今後が注目される。

(3) <sup>ひかみ</sup> 簀上清酒合名会社 (島根県仁多郡奥出雲町、従業員24名)

同社は、1712年(正徳2年)創業の、島根県奥出雲町に立地する清酒製造業である。ヤマタノオロチ伝説で知られる出雲神話とたたら<sup>ひかみ</sup>の里、奥出雲横田の地にて300有余年の歴史を誇る酒蔵である(図表12)。奥出雲一円の旧名である「<sup>ひかみ</sup>簀上三郡」から

図表12 簀上清酒合名会社の概要



同社の概要

法人名	簀上清酒合名会社
代表	田村 明男
所在地	島根県仁多郡
設立	1712年(正徳2年)
社員数	24名
事業内容	清酒製造業

(備考) 1. 写真(上)は田村代表社員  
2. 写真(下)は店舗外観  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

とった「簀上正宗」が、同社の根幹を支える代表的な銘柄となっている。同社の酒造りは、地元で収穫される酒造好適米を使用し、中国山地奥深く流れる斐伊川の伏流水を仕込み水としており、地元の風土に根ざした野太い味わいを酒造りの目標に掲げている。地元では定番となっている普通酒「簀上正宗」に加えて、近年では、「<sup>たまはがね</sup>玉鋼」(この地のみで操業される「<sup>ひかみ</sup>たたら製鉄<sup>(注1)</sup>」によりうまれる「和鉄・玉鋼」に由来)と、

(注)1. わが国において古代から近世にかけて発展した製鉄法で、炉に空気を送り込むために使われる鞆(ふいご)が「たたら」と呼ばれていたことから付けられた名称。奥出雲町では日本刀の原料になる「玉鋼(たまはがね)」を生産するため、たたら製鉄の炎が現在でも世界で唯一燃えているとされている

「七冠馬」(GIレース七冠を制した名馬・シンボリルドルフ号<sup>(注2)</sup>)のオーナーブリーダーであるシンボリ牧場主と、現・代表社員の田村明男氏(62)(以下、「田村代表」という。)が親戚となった縁から命名)が、現在の同社の主力銘柄となっている(図表13)。

1962年(昭和37年)に蔵での新酒仕込みにおいて、田村代表の父親である14代目の田村浩三氏と杜氏が、通常の酒造りでは真っ白な泡が発生するという状況の中で、時々泡の無いタンクがあることを確認し、これが「泡無酵母」の発見となり、以後、同蔵は「泡無酵母発祥の地」としても知られるようになっていく。

田村代表は、中学3年生の時に先代経営者で町長でもあった父親を亡くし、まだ会社を引き継ぐことが難しかったため、12代目であった祖父と、父方の親戚などが協力しながら会社を守ってきた。その後、田村代表は大学卒業後に入社し、38才の時に15代目の代表社員へと就任して

現在に至っている。

田村代表は、「先祖から代々伝えられてきたものは特に無かった」と語るが、幼い頃より蔵(図表14)を遊び場として訪れており、仕事をする父親や家族、杜氏や従業員達の働く姿を見て育ち、いつかは自分もこの会社を守り継いでいかなければという想いの中、育ってきた。ちなみに、田村代表の長男(32)も大学を卒業後、いずれこの会社を継ぐことを前提としてか、大手ビール会社へ入社、自らの意志で“修行”の道を歩んできた。ある時、田村代表が体調を崩したことをきっかけに、家族が集まる場において、田村代表の息子が勤めていた会社を辞めて家業を手伝うと申し出た。現在は一社員という立場ではあるが、後継者含みで会社を支える原動力となっている。

田村代表は、息子への事業承継のタイミ

図表13 主力銘柄「七冠馬」と「玉鋼」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 同社の酒蔵



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 日本の競馬史上で20世紀最強の牡馬と称される競走馬。1984年、当時の4歳クラシックレースの皐月賞、日本ダービー、菊花賞と史上初無敗での三冠を達成。その後も同年のグランプリ有馬記念、翌年の天皇賞、ジャパンカップなどを制し、GIレース七冠を達成した。

ングは自分の中で既に決まっているという  
 が、息子のやることにあまり口出しせず、  
 自由に多くのことに挑戦してもらいたいと  
 の考えだ。田村代表自身も、時代に合わせ  
 インターネットでの情報発信や東京都内で  
 開催されている日本酒のイベント等にも自  
 ら足を運び、籾上清酒のブランドを地元だ  
 けでなく全国へと発信し続けるなどの改革  
 に取り組んできた。こういった取組みが奏  
 功し、毎年地元で行う「ヒカミの新酒祭  
 り」には地元の人だけでなく遠方からの来  
 場者も数多く訪れており、地域経済の活性  
 化にも大きく貢献している。“家族の力”が  
 支えとなって、同社の歴史は今後も着実に  
 引き継がれていくことになりそうだ。

#### (4) 小澤酒造株式会社（東京都青梅市、従 業員80名）

同社は、1702年（元禄15年）の創業から  
 300年以上の歴史を誇る、多摩川源流に立地  
 する老舗の清酒製造業者である（図表15）。  
 主力銘柄「澤乃井」(図表16) は、秩父古  
 生層の岩盤を掘り抜いた洞窟の奥から湧き  
 出る仕込み水を使用しており（図表17）、  
 この奥多摩の名水で造り続けられている美  
 酒に根強いファンも多い。

22代目の社長を務めてきた、取締役会  
 長の小澤順一郎氏（65）(以下、「小澤会長」  
 という。) は、2018年12月に事業を息子の  
 小澤幹夫氏（34）へと引き継ぎ、現在は、  
 会長という立場から会社を支えている。

小澤会長の先代は、1970年代当時の大

図表15 小澤酒造株式会社の概要



同社の概要	
法人名	小澤酒造株式会社
代表	小澤 幹夫
所在地	東京都青梅市
設立	1702年（元禄15年）
社員数	80名
事業内容	清酒製造業

(備考) 1. 写真は小澤順一郎取締役会長  
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 「澤乃井」の酒樽



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 秩父古生層の岩盤を掘り抜いた横井戸



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

手清酒製造業者の攻勢に危機感を抱き、地域に根ざす地酒メーカーとして多くの消費者に「澤乃井」という名前を知ってもらいファンをつくろうと考え、1970年代当時から酒蔵見学や澤乃井園の開設などに同業他社に先駆けて取り組んできた。今では小澤酒造の定番マークとなった、沢蟹をイメージしたロゴマークをつくり、「澤乃井」の地酒ブランドと共に発信するなど、地道に「澤乃井ファン」を増やしていった。また、小澤会長の時代には、契約期間に酒造りのため新潟などから出稼ぎで来ていた越後杜氏や蔵人の技能承継問題や人材不足にいち早く対処するために、小澤会長の陣頭指揮の下、社員に一から酒造りを伝授させる「社員杜氏制」へ切り替えるなどの改革を遂行してきた。

なお、小澤会長は、幼い頃から自宅に隣接していた蔵に遊び場として出入りしており（図表18）、両親や従業員の働く姿を見て育ち、常に生活の中に家業があったという。

小澤会長は、この家に生まれてきた時点で「家業を継がないという選択肢はほぼな

かった」と語るが、酒蔵という“資産”を継承していくという概念は“一子相伝”（分けようがない資産）であり、自然と受け入れられたという。もちろん、経営者としてのさまざまな責任や代々受け継いできた地域の中での責任を引き受けるものでもあるが、「家業（会社）イコール自分自身そのものでもある」という想いの下で、事業の存続を積極的に担ってきた経緯がある。

小澤会長は、「次の後継者の選定（指名）こそが代表者としての最大の仕事である」と強く認識してきた経緯があり、その分、次世代へ託した現在は余計な口出しをせず、自由にのびのびと、様々なことに取り組み挑戦して新たな変革をもたらすことが、事業の継続と発展につながっていくものと考えている。今後も「澤乃井」の個性をこれまで以上に広く発信することで、300年を超える同社の歴史が脈々と受け継がれていくことを小澤会長は期待している。

#### (5) 株式会社岩清（静岡県焼津市、従業員14名）

同社は、1832年（天保3年）に水産業の盛んな焼津の地にて魚商・なまり節製造業として創業し、明治より鯖の加工を開始して現在に至るまで180余年の歴史を誇る、塩鯖<sup>さば</sup>を主体とする水産加工業者である（図表19、20）。現在は焼津・小川港<sup>こがわ</sup>で水揚げされる鯖を中心に、鮮魚の買い付けから、冷凍、製造、保管、販売まで全てを自社で一貫して手がけるスタイルに変貌を遂

図表18 酒蔵内のタンク



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 株式会社岩清の概要と同社の外観



同社の概要

法人名	株式会社岩清
代表	岩崎 清司
所在地	静岡県焼津市
設立	1832年（天保3年）
社員数	14名
事業内容	水産加工販売業

(備考) 1. 写真は岩崎智子取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 同社の大正初期の加工現場の写真



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

げている。自社の冷蔵、冷凍倉庫と加工場が併設されているため、加工処理がスピーディーで鮮度が高く、安心と安全性が確か

である。現在の同社の主力製品である塩鯖は、押し寿司の原料として、京都や奈良、大阪などの主に関西方面で“老舗の一級品”として食されている。

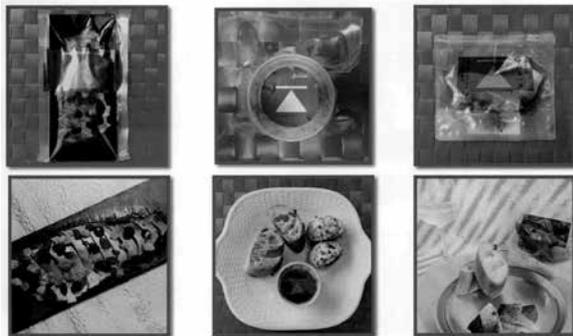
同社、取締役の岩崎智子氏（43）（以下、「岩崎取締役」という。）は、現・代表取締役で6代目社長の岩崎清司氏（71）の長女であり、主に企画や広報を担当している。岩崎家は長女・長男・次女の三きょうだいで、現在は三きょうだい揃って会社の中枢を担うなど、家族全員で家業を支えている。

岩崎取締役は、東京で就職し、半導体関連の外資系企業に勤めていたが、父親が体調を崩したことがきっかけとなり、今からおよそ4年前に自らの意志で会社を手伝うため家業に入ることを決断した。父親からは特に戻ってきて家業を手伝ってほしいと言われたわけではなかったが、「家族のピンチ」を察知し、自発的に私もやらなければという想いで戻ってきた。岩崎取締役の弟で7代目候補と目される専務取締役の岩崎正氏（41）は、それ以前から同社で働いていたが、仕入れのため早朝4時から競りに向かい、その後加工の仕事にも従事するなど多忙を極め、なかなか商品開発など経営全般のことまで手が回らない状況だった。それを見かねた岩崎取締役は、同社に入る以前よりホームページの作成を手伝うなど、側面的なサポートはしてきた経緯がある。

岩崎取締役が家業に戻ってからまず着手したことは、システム化と商品開発だっ

た。伝票や在庫の管理、発注などが、ほとんど手作業で管理されていた状態であり、効率が悪く手間もかかっていた現状を変えるべく、一人一人現場の声を聞きながら、前職で培ったノウハウを活かして独自にシステム化を実現させた。その結果、ロットの管理や冷蔵、冷凍倉庫の賞味期限管理等も“見える化”が進展し、顧客からの信頼も格段に向上した。冷凍冷蔵庫部門はシステム導入後毎年7%以上成長し続けている。また、商品開発面でも、「伝統と革新」をモットーとし女性の感性を存分に活かし、「パンやワインにも合う鯖料理」をコンセプトに、調理の手間が無く、開けてすぐに食べられる洋風の鯖デリカテッセン「鯖Deli」(図表21)を開発、現在はそのプロモーションに注力している。また、最近では鯖を粉末にして、麺に練り込んだ「鯖ラーメン」等のアイデア商品も次々と開発するなど、岩清ブランドを世に広め、時代の変化に敏感な消費者への直接アピールにも注力している。また、焼津の鯖をもっと身近に感じてもらう取組みとして、近隣の

図表21 洋風鯖デリカテッセン～鯖Deli～



(備考) 同社チラシをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

食料品加工業者と連携したPR活動にも注力している。

なお、同社事業は急速に多角化が進んでいるが、それらの根幹を支えるものは鮮魚の買い付けのための競りにおける“目利き力”にあると考えられており、それに従事している岩崎取締役の弟が、いずれは7代目社長に就任する見通しにある。昨年より法務に明るい妹(37)も家業に参画しており、きょうだい三人の力を合わせて「どんな時にでもひたむきに汗を流すこと」という家訓のもと、先祖代々受け継いできたこの歴史と伝統ある会社を家族の力で守り継いでいく意向だ。

## おわりに

長寿企業や老舗企業に関する先行研究は多く、経営理念の継承や地域社会との関連など、さまざまな要件等が各方面から指摘されてきた(図表22)。

こうしたなかで、本稿の中で紹介してきた“親族間のバトンタッチ”を実現してきた事業者においても、その事業承継への考え方は各社さまざまであったが(図表23)、創業者を筆頭として代々の経営者たちの“企業家精神”を受け継ぎ、事業の「継続力」を発揮している点では共通していた。さらに、事業を存続させていくにあたっては、よき伝統を引き継ぎつつも、ダイナミックな時代の変化に適合させながら“革新”に挑んでいるという要素も、相応に大きなウエイトを占めているように思われた。

図表22 老舗や長寿企業が事業を永続させるための要件

	要件等
企業のアイデンティティ	経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承する。ただ掲げているだけではなく、組織内にも共有させ、その浸透を図っている。のれんやブランドのイメージを守り、家業の継続を優先している。
経営スタイル	本業を重視し、過度な売り上げを追わない。身の丈に合った経営を通して、適正な規模を守っている。その一方で、新規事業も開拓する。経営環境の変化には敏感であり、経営革新に取り組む。事業継承に際しては、後継者を育成する。
財務	好不況に関係なく投資には慎重であり、内部留保を厚くする。「万が一に備えて、バランスを保つ」とあるとか、「事業で稼いだ金額以上には、資金を使用しない」というルールを守るファミリービジネスも存在している。
組織	従業員を大切にし、経営層や従業員を問わず、組織全体として親密な関係を構築する。従業員の各自が、役割の認識と自律的な判断ができるよう風土を作る。そして、従業員も交えた参加型の経営を行う。
対顧客	顧客第一主義を標榜する。顧客のニーズに対応し続ける事で、顧客からの信頼を得る事を重視し、顧客との関係性を深める。その一方で、新たな顧客を開拓する事にも抜かりがない。
顧客へ提案する価値（製品やサービス）	品質本位として、製法を維持・継承する一方で、新しい価値の開発をし続けている。創業時の提案価値に、拘らない。
提案価値を届ける販売経路	既存の販路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。
対地域社会	創業の地を大切にし、文化の継承と貢献で信頼を得る。

（備考）小沢貴史（2018）『ファミリービジネスの永続性—経営行動科学からの視座—』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表23 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”の視点から～
株式会社江戸一飯田 （佃煮・煮豆製造販売）	当初は事業を継ぐことは考えておらず、また母親からも「継がなくてもいいと言われていた」が、結果的には“家業”を自己実現の舞台として選択 「家督に依存しない自立した会社」を目指して「顧客に必要とされる企業」として事業を継続中
吉川商事株式会社 （質屋業）	幼い頃より先代社長である父親の働く姿を見て育ち、「この吉川家に生まれてきたということは、いずれ自分も家業を継いでいくものだ」という現実を自然と受け入れ 「息子に事業を継いで欲しいとは直接言葉では言っていない」が、頻りに質屋に出入りさせ、家族の働く姿を見せて親しみを持たせている
簸上清酒合名会社 （清酒製造業）	中学3年生の時に先代経営者であった父親を亡くし、まだ会社を引き継ぐことが難しかったので、祖父と父方の親戚などが協力をして事業を承継 幼い頃より蔵を遊び場として訪れ、仕事をする父親や家族、杜氏や従業員達の働く姿を見て育ち、いつかは自分もこの会社を守り継いでいかなければという想いの中で成長
小澤酒造株式会社 （清酒製造業）	幼い頃から自宅に隣接していた蔵が遊び場で、両親や従業員の働く姿を見て育ち、常に生活の中に家業が存在 この家に生まれてきた時点で「家業を継がないという選択肢はほぼなかった」 「家業（会社）イコール自分自身そのものでもある」という想いで事業存続に邁進
株式会社岩清 （水産加工販売）	父親が体調を崩したことがきっかけに、自らの意志で家業に入ることを決断 父親からは家業を手伝ってほしいと言われたわけではなかったが、「家族のピンチ」を察知し、自発的に私もやらなければという想いで家業を手伝い きょうだい三人の力を合わせて「どんな時にでもひたむきに汗を流すこと」という家訓のもと、先祖代々受け継ぎ、歴史と伝統ある会社を家族の力で守り継承

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当研究所では、今後も幅広い観点から“親族間のバトンタッチ”に焦点を当てた調査研究を重ね、近年脚光を浴びつつある“ファミ

リービジネス”との関連も含めて、その「継続力」の源泉を探っていきたいと考えている。

## 〈参考文献〉

- ・ Danny Miller, Isabel Le Breton-Miller 『同族経営はなぜ強いのか?』(2005年7月、訳者:斉藤裕一、(株)ランダムハウス講談社)
- ・ 小沢貴史 『ファミリービジネスの持続性—経営行動科学からの視座—』(2018年、大阪市大『季刊経済研究vol.38』)
- ・ 落合康裕 『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)
- ・ 中小企業庁 『中小企業白書』(2019年版)
- ・ 東京商工会議所中央支部 (中央区老舗企業塾) 『永続企業の条件—老舗の訓えが未来をつくる』(2011年10月)
- ・ 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)
- ・ 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)
- ・ 鉢嶺 実 (信金中央金庫 地域・中小企業研究所) 『千年企業の継続力—なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか—』(信金中金月報2018年12月号)
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 『ファミリービジネス白書 (2015年版)—100年経営をめざして—』(2016年1月、(株)同友館)
- ・ ファミリービジネス白書企画編集委員会 『ファミリービジネス白書 (2018年版)—100年経営とガバナンス—』(2018年5月、(株)白桃書房)
- ・ 屋号のまち焼津プロジェクト 『屋号のまち焼津—屋号と創業史—水産編—』(2014年3月、焼津信用金庫)