

## 中小企業の「継続力」を考える③

### ーファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”のカー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

曾根 翔太

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、ファミリービジネス、ファミリーガバナンス、同族経営、継続力  
(視 点)

中小企業経営者の平均引退年齢が、後継者確保の困難性などを背景に長期的な上昇傾向にあるなか、事業を継続していくうえでの事業承継問題の重要性をあらためて認識する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とは～」（信金中金月報2019年11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”のガバナンス面に焦点を当てている。長寿企業が備えているとみられる“ファミリーガバナンス”という切り口を中心に、企業へのヒアリング調査も重ねながら「継続力」の源泉との関連性を探ってみた。

(要 旨)

- 一般に、ファミリービジネスのオーナー経営者といえ、すべて独断で意思決定しているのではないかといったイメージもありがちだが、実際には、経営に参画している親族役員や後継者なども含めた協議を経て一定のバランスを保ちながら意思決定を進めているといった、いわば“ファミリーガバナンス”ともいえるような状況が相応に機能しているケースも少なくない。
- 一方、「家族の協力」を重視するファミリービジネスの後継者は、経営の意思決定にかかるプロセスなどにおいて“ファミリーガバナンス”の存在を認識することができれば、次代を担う後継者は、それを「家族の協力」と受け止め、真の後継者としてのモチベーション向上という好循環へつなげていけるといえる面もあるとみられる。
- ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の存在は、次代を担う後継者を生み出す原動力であり、中小企業にとっての「継続力」の源泉のひとつであることは間違いないとみられる。

## はじめに

中小企業経営者の平均引退年齢は、後継者確保の困難などを背景に長期的な上昇傾向にあり（図表1）、事業を継続していくうえでの事業承継問題の重要性をあらためて認識する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とは～」（信金中金月報2019年11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”のガバナンス面に焦点を当てている。長寿企業が備えているとみられる“ファミリーガバナンス”という切り口を中心に、企業へのヒアリング調査も重ねながら「継続力」の源泉との関連性を探ってみた。

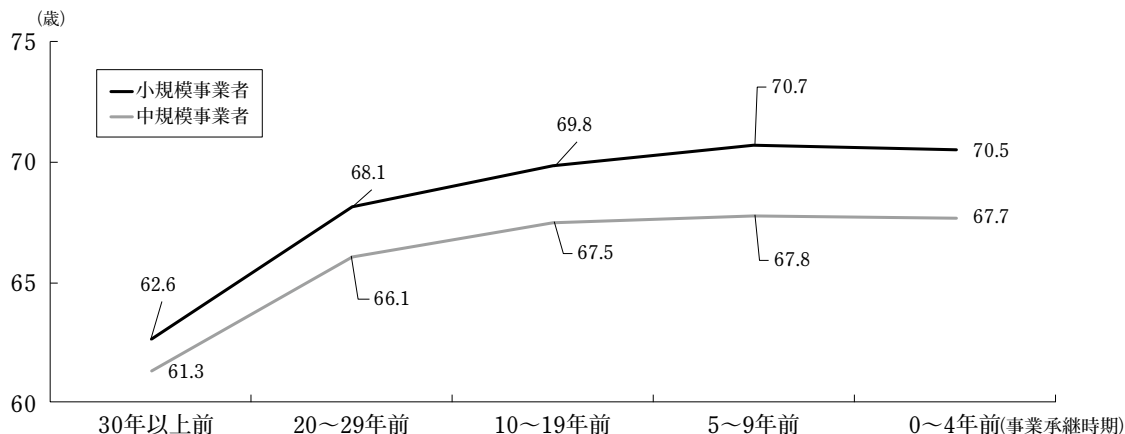
## 1. ファミリービジネスの継続力に繋がる“ファミリーガバナンス”

### (1) オーナー系企業の意味決定に垣間みえる“ファミリーガバナンス”

（一財）商工総合研究所の調査によると、中小企業の実質的な意思決定機関として「取締役会」と回答した企業の割合は67.7%と、「経営者のみ」という回答（20.0%）を大きく上回っている。また、これをファミリービジネスの概念に近い「オーナー系企業」に限ってみると、「経営者のみ」という回答は36.0%にも及び、「取締役会」（52.3%）を上回る状況ではないものの、オーナー一族の経営者が迅速に意思決定しているケースの多いことがうかがえる（図表2）。

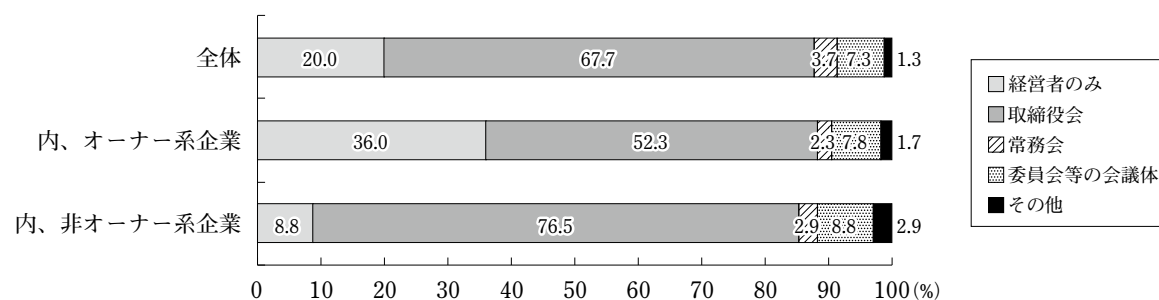
ところが、同じ調査で中小企業の意思決定の方法をみてみると、「経営者が単独で意思決定」という回答は、全体で5.5%、オーナー系企業に限っても8.7%に過ぎず、「意見を参考にして専ら経営者が決定」や「メンバーが議論後に経営者が決定」など、何らか

図表1 経営者の平均引退年齢の推移

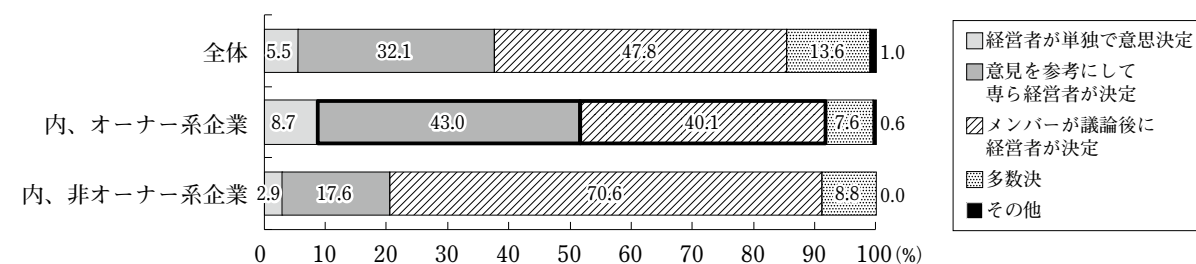


（備考）中小企業庁『事業承継ガイドライン（2016年12月版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 中小企業の実質的な意思決定機関



図表3 中小企業の意味決定の方法



(備考) 図表2とも (一財) 商工総合研究所『コーポレートガバナンスと中小企業』(2017年12月) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の形で“他者”からの情報のインプットも交えて経営者としての判断(意思決定)を下しているようなケースが圧倒的に多いのが実情となっている(図表3)。

一般に、ファミリービジネスのオーナー経営者といえ、すべて独断で意思決定しているのではないかといったイメージもありがちだが、実際には、経営に参画している親族役員や後継者なども含めた協議を経て一定のバランスを保ちながら意思決定を進めているといった、いわば“ファミリーガバナンス”ともいえるような状況が相応に機能しているケースも少なくないものと推察される。

(2) “ファミリーガバナンス”が生み出す後継者のモチベーション向上

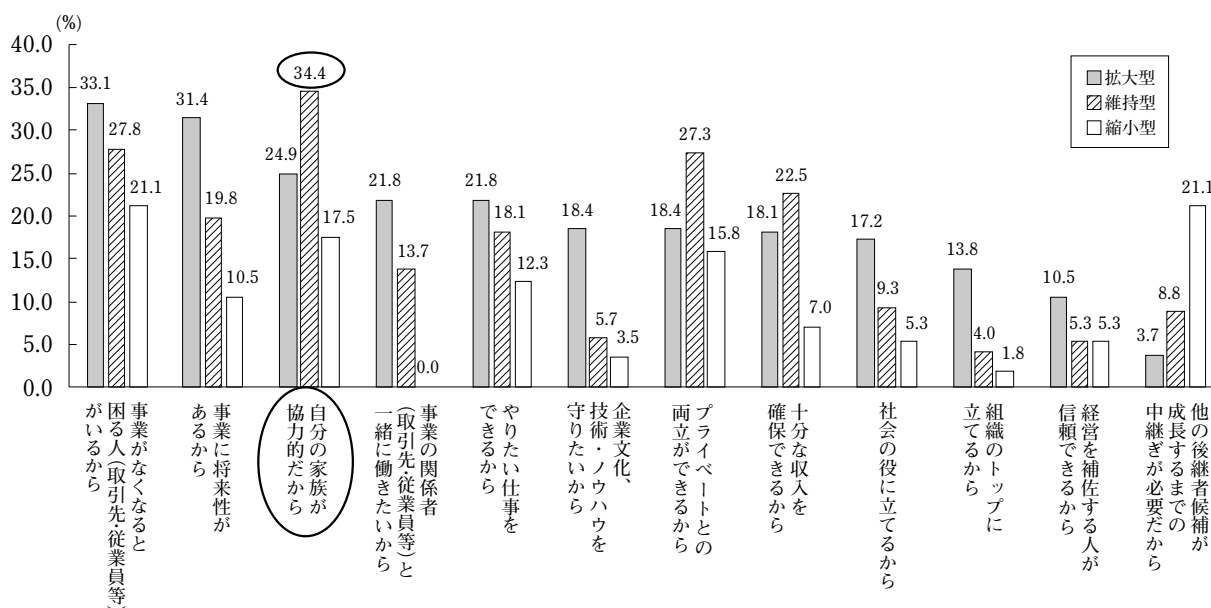
一方、「経営者の世代交代」に焦点を当て

た2019年版の『中小企業白書』では、事業承継を受ける側である後継者たる人材が、事業を「継ぎたい」あるいは「継いでもよい」と考える理由に着目した調査を実施している。

これをみると、事業の拡大を指向している「拡大型」の後継者の場合、「事業がなくなると困る人がいるから」あるいは「事業に将来性があるから」といったような、本業にまつわる理由が回答の上位を占めている。これに対し、現状維持を指向するタイプである「維持型」の後継者に限ってみると、一転して「自分の家族が協力的だから」という回答が34.4%と最も多く、他のタイプとは異なる傾向を示している(図表4)。

長期的な事業の「継続力」を備えた老舗企業(ファミリービジネスであることが多い)の多くが、「事業の成長・拡大」よりもむしろ

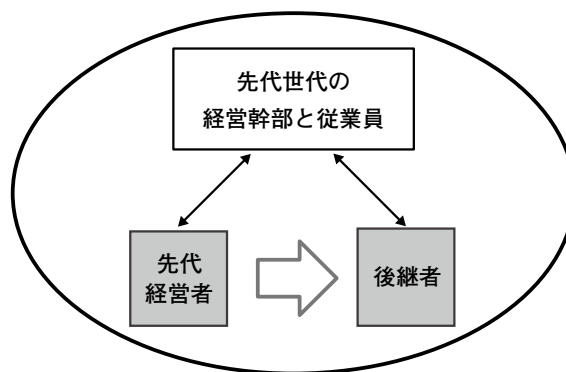
図表4 後継決定者が事業を継ぎたい・継いでもよい理由(事業承継後の事業規模に対する意向別)



(備考) 1. 事業承継後の事業規模に対する意向について、「拡大型」とは「新しい事業分野への進出・新商品やサービスの開発をしたい」又は「新しい顧客・取引先を開拓したい」者を、「維持型」とは「現状を維持していきたい」者を、「縮小型」とは「事業規模を縮小のうえ経営したい」者を、それぞれタイプ分けした。  
2. 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

る「事業の長期存続」を指向する傾向にあることを勘案すれば<sup>(注1)</sup>、この「維持型」というタイプの中にはファミリービジネス的な企業が相対的に多く含まれているものと推察される。こうした「維持型」企業の後継者の視点から見た「家族の協力」とは、前述したような先代経営者による“ファミリーガバナンス”と密接に関連しているのではないかと推察される。すなわち、経営の意思決定にかかるプロセスに対し、ファミリービジネスといえどもオーナー経営者の独断で決めているわけではなく、後継者本人はもちろんのこと先代世代の経営幹部や従業員も巻き込みながら進めているような状況がみられれば(図表5)、次代を担う後継者候補はそれを「家族の協力」と受け止め、真の後継者としてのモチ

図表5 先代経営者から後継者への事業承継



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

ベーション向上という好循環につながっていくのではないかとと思われる。

ファミリービジネスの「継続力」の源泉を探っていくうえで、“ファミリーガバナンス”の存在は、極めて大きなカギを握っているものと推察される。

(注)1. 信金中金月報2010年8月号「『老舗』の経営が示唆するものは何か ーなぜ『老舗』は長く存続できるのかー」を参照

(3) 規模の大きなファミリービジネスにも  
みられる“ファミリーガバナンス”

ファミリービジネスについての統一的な定義はないとされているが<sup>(注2)</sup>、仮にこれを「創業家など親族の影響下にある企業（同族企業）」と定義付けたとすれば<sup>(注3)</sup>、その対象は、中小企業・小規模事業者に限ることなく、わが国を代表するような大手企業もその範疇に含まれると考えることができる<sup>(注4)</sup>。

そうしたなかで、前述してきたような“ファミリーガバナンス”が企業としての「継続力」を支えているような状況は、中小企業・小規模事業者のみならず、“規模の大きなファミリービジネス”においても、その存在を認識することができる（図表6）。

例えば、“榎尾四兄弟”が1957年に設立したことでも知られるカシオ計算機株（本社：東京都渋谷区、東証第1部上場）の経営を引き継いでいる現社長の榎尾和宏氏は、日経BP社「日経ビジネス」の取材に対し、創業家がつくってきたものをいい形で継承しなければならぬという使命感を抱きつつ、「たまたま自分が代表して社長をしているだけという意識である」とも語っている。また、社外取締役を迎えるにあたって「経営のアドバイスももちろんのこと、自分が間違っただけでも代えてくださいということだ」なども語っており、前述してきたような“ファミリーガバナンス”の精神を自ら率先して実践しているような状況をうかがい知ることが

図表6 ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”（大手企業の事例）

|   |  |
|---|--|
| <p>カシオ計算機株<br/>(創業1946年)<br/>(設立1957年)</p>  | <p>現社長榎尾和宏氏は、創業家がつくってきたものをいい形で継承しなければならぬという使命感の下、親族が社内に複数名いる中で、「たまたま自分が代表して社長をしているだけ」という意識を抱いている。『ファミリービジネスオーナーが『裸の王様』にならないように自分が仮に間違っただとしても、正してくれる仕組みが必要である』と認識している。トップダウンの独断ではなく、一族で力を合わせて経営力を強化し、創業期から幾多の危機を乗り越えてきた。</p>  |
| <p>小林製薬株<br/>(創業1886年)<br/>(設立1919年)</p>    | <p>現会長の小林一雅氏は「同族同士で派閥ができる可能性がある」と指摘している。自身は弟である豊氏に社長業をバトンタッチして会長になったが、『絶対に派閥ができないようにものすごく気を使った』という。<br/>カリスマ性で経営を引っ張った一雅氏と、意見を聞くのが得意な豊氏は全く違うタイプの経営者。週1回1時間、一雅氏、豊氏、一雅氏の息子で現社長の章浩氏と役員1人を入れたミーティングを開き、重要な課題を話すようにした。感情的にも『お互いが立て合って、相手を傷つけないように気を付けていた』と話し、一族の団結力を最優先に考えていた。</p>  |
| <p>オタフクソース株<br/>(創業1922年)<br/>(設立1952年)</p> | <p>オタフクホールディングスの現社長・佐々木茂喜氏は創業者の孫にあたる。孫は21人（社内には8人）もいるが、『個の力は弱いから団結せよ』という意義でファミリー憲章を制定した。<br/>父は創業者（祖父）の後を継ぎ、父の後は父の弟である叔父3人が年長順に社長を務めた。<br/>1人目はコンピュータ導入の推進など進取の気性に富むタイプ。2人目は製造畑で職人肌。3人目は現在の会長で、営業出身で全国展開を推進した。兄弟の役割分担が明確で、ファミリービジネスの力を存分に発揮した。<br/>佐々木社長自身、従兄弟たちと『一人一人は大きな器ではないため、みんなで協力して頑張るしかない』と、年4回のファミリー会で食事会、勉強会を行っている。親族での初詣とお盆旅行は50年ほど続いており、創業以来、事業承継等での揉め事はなく一族の団結力を維持している。</p> |

(備考) 1. 創業、設立年はそれぞれの企業のホームページより引用。なお、オタフクソース株の創業・設立年は、グループを統括しているオタフクホールディングス株の創業・設立年を掲載  
2. 日経BP「日経ビジネス」(2019年6月10日号)「知られざる実像、同族経営」、同『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』(2019年11月)など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」(p21) 参照  
3. 信金中金月報2019年11月号「中小企業の継続力を考える②」(p34) 参照  
4. 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』によれば、ファミリービジネスの占める割合は東証第1部上場企業でも46.9%に及ぶとされている。

できる<sup>(注5)</sup>。

企業規模の大小にかかわらず、「継続力」を発揮しているようなファミリービジネスの多くは、先祖代々で継承してきた会社に対し、親族関係者が愛着や思い入れを抱きつつ、損得勘定を超越して、会社を存続、繁栄させていこうという共通認識が醸成されているなど、まさに“ファミリーガバナンス”を実践している状況にあると考えられる。

こうした共通認識の下、親族関係者がそれぞれの得意分野を活かして経営に参画しながら力を合わせることで、事業の将来性を確かなものとしていくと同時に、事業承継を円滑に進めていける環境を作っているものと思われる。

以下、第2章では、一族の団結力で“ファミリーガバナンス”を発揮しているようなケースも含めて、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。

## 2. ファミリーガバナンスによって継続力を発揮する中小企業事例紹介

### (1) 有限会社岩切美巧堂（鹿児島県霧島市、従業員11名）

同社は、1916年（大正5年）に「岩切<sup>すざき</sup>錫器製作所」として創業したことに始まる、鹿児島県霧島市で業歴100年超に及ぶ老舗企業である。主力事業は鹿児島の伝統工芸品である

薩摩錫器（錫を原材料とした酒器、茶器、置物などの日用品）の製造販売で、本社・霧島市を中心に、同社製品は鹿児島市内、霧島市内、指宿市内などのホテルや旅館、道の駅のみならず、全国の百貨店、東京の「かごしま遊楽館」<sup>(注6)</sup>等、全国で広く取り扱われている。また、ふるさと納税返礼品として扱われる薩摩錫器の大半は同社によってまかなわれているなど、鹿児島の伝統産業振興の一翼も担っているような状況にある（図表7）。

図表7 有岩切美巧堂の概要



同社の概要

|      |             |
|------|-------------|
| 法人名  | 有限会社岩切美巧堂   |
| 代表   | 岩切 薫        |
| 所在地  | 鹿児島県霧島市     |
| 創業   | 1916年（大正5年） |
| 社員数  | 11名（パート含む）  |
| 事業内容 | 薩摩錫器の製造     |

(備考) 1. 写真（上）は岩切薫代表取締役  
写真（下）は薩摩錫器工芸館  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)5. 日経BP「日経ビジネス」(2019年06月10日号)「特集 知られざる実像 同族経営」参照

6. 東京・有楽町にある鹿児島県のアンテナショップで、薩摩錫器のギャラリー（販売所）も併設されている。

ちなみに、鹿児島県霧島市を代表する伝統工芸品で、鹿児島県の伝統的工芸品にも指定されている薩摩錫器は、明治以降どの家庭にも数種類の錫器があるといわれるほどに、伝統的生活文化の1アイテムとして、鹿児島の庶民に親しまれてきた経緯がある。鹿児島市内にかつて錫鉱山があったことから、錫器の製造を手がける事業者は最盛期に10件以上にも及ぶなど、地域の特性に根ざした産業を形成していた時代もあった。

同社においても、1933年のシカゴ万博への出品、1962年の皇太子両殿下への献上(図表8)、1984年の天皇陛下への献上などを経て数々の賞を受賞し、地域のトップ企業として、常に業界をリードしながら100年以上にわたって事業を継続してきた経緯がある。

現在、同地で薩摩錫器の製造を手がける事業者は、ほぼ同社のみとなりつつあるが、近年のわが国の伝統工芸品を見直す動きもフォローとなって、目下の業況は堅調に推移している。

現・代表取締役(5代目)の岩切薫氏(56)

図表8 皇太子両殿下(1962年当時)に献上された同社の錫器(レプリカ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(以下「岩切社長」という。)は、大学入学当時は教員を志望していたものの、就職活動時には一転して“家業”を継ぐ意思が芽生え、知人のツテを通じて関西の大手錫器メーカーに入社し、3年間、見習いとして勤務してきた。そこでは、錫器の製造工程などの基本的なことから、時間内に一定の品質、数量の製品を完成させるなどの生きた生産管理を学び、その経験は現在にも活かされている。その後、父親(3代目)の経営する岩切美巧堂に入社し、同社が脈々と受け継いできた製造のノウハウを修得していく傍らで、全国の百貨店や物産展、ホテル等への営業活動も行っていった。近年では、市や県の伝統工芸品としてのPRや、旅行会社の体験ツアーを通じて売上増大を実現するなど、同社の躍進に貢献している。2016年には、会社創立100周年を記念して同社敷地内に体験・体感型のミュージアムショップ「薩摩錫器工芸館」を開設、中学生の社会科見学や団体旅客の受入れなどにも取り組んでいる(図表9、10)。そうした新しい活動の軌道化が見えてきた2018年4月に、叔父(4代目)の跡を継いで代表取締役となり現在に至っている。

なお、現在の同社では、岩切社長を中心に事業を推進しているが、製造現場を得意とする岩切社長の実弟(52)や、ホームページ作成と営業活動を得意とする岩切社長の従兄弟(46)も経営に参画している。また、先代社長ら(岩切社長の父親など)も引き続き製造現場の一翼を担うなど、同族企業としての“チーム力”を存分に発揮している。岩切

図表9 薩摩錫器工芸館のギャラリー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 霧島市のメダル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社長の息子たち（大学生2名）も含めて、次代を担う可能性を秘めた人材が層を成す同社の躍進が期待されよう。

(2) 株式会社土用亭（栃木県鹿沼市、従業員14名）

同社は、1951年（昭和26年）に現社長・福田輝雄氏（77）、（以下「福田社長」という。）の父親・真澄氏（故人）が、栃木県鹿沼市の中心街で大衆食堂「ますみや」として創業以来、約70年を経て、現在ではうなぎ料理店「土用亭」を営んでいる老舗の飲食店である。本格的にうなぎ料理店を始めたのは1967年で、

愛知県西尾市一色町から仕入れた、裂きたて、焼きたてのうなぎの提供にこだわりを持っている。1990年に鹿沼市中心部から東北自動車道・鹿沼IC（インターチェンジ）近くの現在地へ移転し、同時に「土用亭」へ店名変更して現在に至っている（図表11）。

福田社長は、学校卒業後は、東京の証券会社に勤務していたが、当時65歳の父・真澄氏より店を継ぐよう懇願され、結婚を機に家業を継いだ。そうしたなかで、福田社長は証券会社在籍時に、勤務先の近くで食べたうなぎの

図表11 株土用亭の概要



同社の概要

|      |              |
|------|--------------|
| 法人名  | 株式会社土用亭      |
| 代表   | 福田 輝雄        |
| 所在地  | 栃木県鹿沼市       |
| 創業   | 1951年（昭和26年） |
| 社員数  | 14名（パート含む）   |
| 事業内容 | 飲食業          |

(備考) 1. 写真（上）は福田桐子取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



味が忘れられず、大衆食堂「ますみや」を継いでから間もなく、近隣の川で獲った天然うなぎを使った料理も提供するようになっていた。

うなぎ料理を提供するにあたっては、父・真澄氏の弟にあたる叔父が東京でうなぎ料理店を営んでいたため、叔父から捌き方や焼き方、タレの調合など、うなぎ料理店についての基本的なことを学ぶことができた。その後、独自に研究を重ね、うなぎのタレと白米のタレを分ける等の工夫を加え、“秘伝のタレ”として今日の同店の人気を支えている。

1990年には鹿沼IC近くの現在の場所に、本格的なうなぎ料理店として移転し、新たな店名を「土用亭」と改称して現在に至っている。広い駐車場も擁している現在の店舗（60席）は、近隣のゴルフ場帰りの顧客や地元の常連客などを取り込みながら、業況は順調に推移している。

福田社長の次女で同社取締役の福田桐子氏（47）（以下、「福田取締役」という。）は学校卒業後、携帯ショップ勤務などを経て、25歳で今の夫を福田家の婿養子として迎える形で結婚すると同時に、夫（調理師）と共に家業に入り、現在に至っている。2008年、36歳で子育てが一段落したタイミングで、本格的に“若女将”としてホールを切り盛りする傍らで経営全般を担うようになっていった。当時、苦戦していた店の収益を建て直すため、テーブル席をメインにバリアフリーを取り入れるなどの大規模改装を行った（図表12）。家族連れを意識した小上がりや個室など、様々な用途にも対応できるように変更し、最

図表12 「土用亭」の店内



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 看板メニューのうなぎ



（備考）同社提供

大80人を収容できる宴会場を増築し、団体客も受け入れ可能とした。同時に、「うなぎ」の大きなイラスト入りの看板を通り沿いに立て、駐車場も広げることで鹿沼ICの利用者を着実に取り込めるようになっていった。うなぎをメインとしたわかりやすいメニューに変更し、ホームページも立ち上げな

から各種メディアの取材へも積極的に対応、地元ラジオでCMも流すなど、劇的に経営を好転させた経営手腕は内外から高い評価を受けるに至っている。

福田取締役は、学生時代から店を手伝っていた経緯もあり、厳しい環境下でも家業を何とか立て直したいという想いが人一倍強かった。また、「父親（福田社長）のうなぎ料理の味を幼いころから大変美味しく感じながら育ってきた」と語っており、この味をより多くの人に伝え、広めたいという強い想いが事業意欲を根底から支える原動力となっている。その活躍ぶりは「栃木県女性経営者100人すみれ会」のwebサイトでも紹介されており、近い将来の代表取締役就任（事業承継）も視野に入っている。

次代を担う福田取締役は、今後も調理人である夫や2人の大学生の息子たちとも適宜連携を強めながら、家族の力で繁盛店としての地位を確たるものにしていきたいと考えている。

### (3) 日東香料株式会社（東京都目黒区五本木、従業員7名）

同社は、1969年（昭和44年）の創業以来、約50年間、各種香料、シーズニング、食品添加物、食品素材の開発、製造及び販売を行っている（図表14、15、16）。

香料には大きく分けて天然香料と合成香料があり、複数の香料を独自の配合率で調合することによって、新たな香りを作り出す事ができる。同社は約50年にわたるノウハウの

蓄積によって開発された独自の調合香料を多数保有しており、これが同社の大きな強みになっている。食品に使用される「フレーバー」は実際の食品の香りをベースに創造したもので、菓子、飲料、パン、加工食品などに広く使用され、製造後長時間経っても新鮮な香りを保つ等、商品開発上欠かす事のできない原料となっている。一方、シャンプー、洗剤、芳香剤、香水などに使われている香料は総称して「フレグランス」といい、天然には存在しない空想上の香りを作り出すことも

図表14 日東香料(株)の概要



同社の概要

|      |              |
|------|--------------|
| 法人名  | 日東香料株式会社     |
| 代表   | 今井 佳代子       |
| 所在地  | 東京都目黒区       |
| 創業   | 1969年（昭和44年） |
| 社員数  | 7名（パート含む）    |
| 事業内容 | 香料製造販売       |

(備考) 1. 写真（上）は今井清会長（左）佳代子社長（右）  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社のエントランス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 同社の香料



(備考) 同社提供

可能である。同社はフレーバー、フレグランス双方の調香が可能であり、顧客の要望に合わせた繊細な調香と、小ロット短納期対応、確かな実績とノウハウによって支持を得てきた。付随サービスとして始めた香料以外の食品添加物や、機能的食品素材の卸売も好調で、大手食品メーカーから小規模メーカーまで幅広い顧客のニーズに対応している。

同社は現・社長（3代目）である今井佳代子氏（42）（以下、今井社長という。）の祖父・今井惣寿氏（故人）が当時の勤務先（大手化学メーカー）から分離独立し、香料メーカーとして創業したのがその始まりである。ちなみに創業者・惣寿氏は、会社設立当時の社長方針として「1、今日の仕事を明日に延

ばすこと勿れ 1、段取りを考えて計画行動せよ 1、見本の収集・迅速なる提出・連絡確認、中間報告、最終報告を怠ること勿れ

1、商品知識・努力・熱意・行動・反省・得意先への感謝が成功の鍵なり 1、友愛・愛社精神が即ち家庭の幸福なり」を掲げており、今日においても社訓として引き継がれている状況にある。

今井社長の父親でもある2代目社長（現・会長）の清氏（72）（以下、「今井会長」という。）は、大学在学中に人手が足りないことを理由に父・惣寿氏より懇願され、事業を父と共同で行うことになり大学を中退して家業に入った。学生時代よりおぼろげながら「自分が継ぐ事になるだろう」という意識もあったため、ごく自然な流れで家業の“手伝い”へ入っていった。その後、今井会長が35歳の時に父・惣寿氏が63歳で急逝したため、それをきっかけに事業承継することとなる。今井会長は、弟2人とも力を合わせて研究開発に注力することなどで着実に製品ラインナップを広げ、現在では名だたる大手食品メーカー等にとっても必要不可欠な存在となっている。

今井会長の長女である今井社長は、大学卒業後、幼少期から家業としてなじみのあったバターやクッキー等の香りもイメージしながら、いったんは同社に入社したものの、家業独特の“甘え”を断ち切るため、その2年後には某食品素材メーカーに転職、約6年間の“修行”を経て32歳の時に同社に戻ってきた。その後、将来の事業承継も視野に入れ、

事業に従事する傍らで大学院（夜間）にも通いながら経営学を学び、2014年、開発・製造を担う3歳年下の弟との役割分担も意識しながら37歳の時に3代目社長に就任した。

ちなみに、勉強熱心な今井社長は、社長就任直前のタイミングで、取引金融機関である城南信用金庫の若手経営者育成塾「未来塾」にも参加、自分と同じような境遇にいる若手経営者との交流が、今日においても貴重な糧となっている。「未来塾」に参加していた時期は、まだ事業承継前であったため、他の参加者の事業承継時の苦労話なども大いに参考になった。今井社長は、自らの事業承継について、「未来塾への参加は、事業を引き継ぐ決断をする上で大きな後押しとなった」と語っている。また、「未来塾」の卒業生で構成されるOB会にも積極的に参加しながら交流を深める中で、経営者仲間との共同開発が得意先である大手企業との取引拡大につながるなど、ビジネスの面でも具体的な成果を上げられるような場ともなっている。今井社長は、今後も「未来塾」などで得た人的ネットワークをフルに活用しながら、グローバルなマーケットでの展開を一段と強めていく意向で、今後の更なる躍進が期待されよう。

**(4) 株式会社黒川商会・伊万里運輸株式会社(佐賀県伊万里市、従業員160名(グループ含む))**

同社は、代表取締役（2代目）である黒川隆太氏（68）（以下、「黒川社長」という。）の父親が、1954年（昭和29年）、コンクリート

用細骨材（海砂）の採取販売や土木工事などを手掛ける「黒川商会」を個人創業したのがその始まりである。その後、この「黒川商会」を軸として、同社の細骨材運搬を手掛ける伊万里運輸(株)の設立（1968年）、自動車整備業を営む(株)アイケイ自動車のグループ企業化（1994年）更に木材輸送の波多津運輸(有)の子会社化（2019年）など、企業グループとして発展を遂げながら現在に至っている。

現在の従業員規模は、グループ総勢で約

**図表17 株黒川商会・伊万里運輸(株)の概要**



**同社の概要**

|      |                    |
|------|--------------------|
| 法人名  | 株式会社黒川商会 伊万里運輸株式会社 |
| 代表   | 黒川 隆太              |
| 所在地  | 佐賀県伊万里市            |
| 創業   | 1954年（昭和29年）       |
| 社員数  | 160名（グループ含む）       |
| 事業内容 | 細骨材の販売、土木建設、運輸業    |

(備考) 1. 写真（上）は黒川隆太代表取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

160名にも及んでいる。その主な内訳は、細骨材（海砂）の採取販売と公共土木工事を手掛ける(株)黒川商会在が約25名、細骨材、重機、一般貨物、食料品などの運搬と給食配送事業を手掛ける伊万里運輸(株)が約95名、自動車整備、板金塗装、中古車販売などと併せて携帯電話代理店も営む(株)アイケイ自動車が約30名、波多津運輸(有)が約10名などとなっており、黒川社長が前出3社の代表取締役を務めている状況にある（図表17～21）。

黒川社長は、大学の土木工学科を卒業後、ひとまず中堅ゼネコンにエンジニアとして入社した。しかしそのおよそ3年後、結婚を機に父親（先代社長）の強い勧めもあって家業へ入ることを決断した。黒川社長は長男で、きょうだいは妹2人という状況にあったため、いずれは自分が家業を継ぐものなのだろうと考えていた。そのため、大学進学に際しても自らの意思で家業と関連した土木関係の学科を選択しており、卒業後の就職先が中堅ゼネコンであったことも「いつかは家業を継ぐ」という思いがあったのであった。

入社からおよそ20年が経過した1996年、当時77歳だった父親の後を受けて2代目社長に就任（当時45歳）したものの、土木建設業界をとりまく事業環境が極めて厳しい時期にあたり、就任直後の2年間は赤字を余儀なくされていた。バブル時代の営業手法で契約を取りに行くスタイルには限界がみられたこともあり、古参社員を中心にやむなくリストラを断行、経営の抜本的な立て直しを図っていった。今日に至っては同社と競合する企業

図表18 伊万里運輸(株)が取得しているISO 9001



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 同社の主力であるコンクリート用細骨材



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 伊万里運輸(株)のトラック



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21 企業理念

「いい仕事、味あるサービスで、  
地域と自分に誇れる会社を創る」

(備考) 同社ホームページを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

が少なくなっていることもあり、地域経済を支える企業グループとして事業基盤を着実に固めながら現在に至っている。

黒川社長は、社長就任の以前から商工会議所青年部の活動等にも積極的に参加し、そこで培われていく人々の「和」を重視してきた。また、それらの活動の一環で事業計画や経営計画を熱心に学んできたことを活かし、毎年度ごとに同社の経営計画を自らの手で作成、それを社員一人ひとりの目標と共有化していくなど、経営意識を高められるような活動にも精力的に取り組んでいる。ちなみに、伊万里運輸(株)では、運送業では珍しいISO 9001の認証を取得しており、黒川社長の経営意識の高さがうかがえよう。

黒川社長には3人の娘がいるものの、男性社会の色彩が強い業種でもあることから、娘たちへの事業承継は想定しづらいのではないかと考えていた。また、こうした状況下にあっても「事業を引き継いでくれる婿をもらってほしい」という話へは展開させず、事業の継続へ向けては、第三者への事業譲渡も視野に入れざるを得ないと考えていた。

こうしたなかで黒川社長の長女・亜紀子氏が、結婚に際して自らの意思で「夫を婿養子とし、家業の後継者候補として迎え入れて欲しい」という旨を黒川社長（父親）へ打診、黒川社長はこれを受け入れることを決断した。娘婿（黒川淳一氏（43）現・専務取締役）は、もともと取引先の中堅ゼネコンに勤めていたエンジニアではあったものの、経営者としての能力が当時は未知数でもあったこ

とから、商工会議所や運送関係の業界団体の青年部などへ積極的に参画させることなどで“後継者育成”に努め、地元の経営者仲間との人脈が構築されていくなど、活動の成果も目に見えるようになっていった。

今日では経営計画の策定など中枢的な業務の引継ぎも順調に進んでおり、近い将来の娘婿への事業承継（実現すれば3代目）はほぼ現実のものとなっている。

今後へ向けては、次代を担う黒川専務を中心に、運送業で培ってきたノウハウを活かした物流業務の拡充を軸に、更なる業務の安定化を図っていく意向である。

#### (5) 株式会社大和三光製作所（東京都新宿区西新宿、従業員約100名）

同社は、現社長・大和輝明氏（71）（以下「大和社長」という）の祖父・大和哲三氏（故人）が1915年（大正4年）に創業して以来、ほぼ一貫して各種工業用の乾燥装置、熱処理装置、焼却装置および関連プラントの製造を手がけてきた、業歴100年超の長寿企業である。化学、食品、繊維、建材、電気電子、その他幅広い産業分野に納入実績があり、国内では累計で約7,000基、海外では累計約40カ国に約200基の納入実績を有している（図表22）。

例えば、同社の主力製品である乾燥装置は、食品関連では某有名食品メーカーのスナック菓子やあられ、ふりかけ、インスタントラーメン、農産物、ペットフードなどの製造工程で用いられている。また、食品や製紙

図表22 (株)大和三光製作所の概要





**株式会社大和三光製作所**  
YAMATO SANKO MFG. CO., LTD.

| 同社の概要 |             |
|-------|-------------|
| 法人名   | 株式会社大和三光製作所 |
| 代表    | 大和 輝明       |
| 所在地   | 東京都新宿区西新宿   |
| 創業    | 1915年(大正4年) |
| 社員数   | 100名(パート含む) |
| 事業内容  | 製造業         |

(備考) 1. 写真(上)は大和輝明代表取締役  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の工場などから発生する各種の産廃汚泥や下水汚泥等の熱乾燥処理も可能であり、シンガポールの汚泥処理場に納入した実績もあるなど、社会インフラの一翼を担っている。なお、日本初の本格的な器械製糸の工場である富岡製糸場<sup>(注7)</sup>(群馬県富岡市)(図表23)でも同社の乾燥装置が納入されていた実績がある。2014年に富岡製糸場が世界遺産に正式登録された際には、同社の乾燥装置7台も含

(注)7. 明治政府が掲げた「殖産興業」の一翼を担うべく、1872年(明治5年)に群馬県富岡市で操業した、世界最大規模の官営の製糸工場。国産生糸の需要減少などから、1987年には操業を停止しているが、2014年6月には主要な建造物等が「富岡製糸場と絹産業遺産群」としてユネスコの世界文化遺産に登録された。

図表23 富岡製糸場



(備考) 同社提供

めて世界遺産に認定されるなど、社会インフラを担う長寿企業ならではのエピソードも持ち合わせている。

ちなみに、大和三光製作所の「三光」には、創業者である祖父・哲三氏の「太陽、月、そして星の光」という意味が込められている。哲三氏は、これらの光が人間社会にもたらす深遠な意義を感じ取り、地球上の全ての生物に平等に与えられる大きな恵みの力を信じていた。そこで、社名に「三光」の名を冠し、自分たちの進むべき方向を定め、事業の運営を通して社会に貢献することが自分たちの生き方であるとの思いを表現した。

なお、創業者の哲学は社訓「熱・誠意・努力」として社内の各所に掲げられており、当社の社名「大和三光」とともに創業者の思いとして受け継がれている。

大和社長は、幼少期から工場が遊び場のよなものだったことに加え、創業者である祖父(初代)から、父(2代目)、叔父(3代目)と事業承継が行われてきたため、自身もいつか

図表24 同社が入居する新宿三井ビル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

は事業を継ぐのであろうとの思いをごく自然に抱いており、1971年の大学卒業後、そのまま当社に入社した。その後、本社経理や海外営業などに従事しながら、技術畑だった叔父の後を継いで1986年に4代目社長に就任した。社長就任当時は、自身を幼少期から知る大先輩たちに囲まれ“お手並み拝見”といった空気も感じられたが、結果的に多くの大先輩たちが“よき師”としてサポートしてくれたことは大きな心の支えとなっていた。

今後も引き続き大和社長体制の下で、当面は現在の経営体制を維持しながらも、次代を担う後継者については、海外事情に明るい大和社長の長男（39）や、次男（38）のみならず、従兄弟も含めて社内でそれぞれの得意分野を活かして活躍しているため、それぞれが候補者と言える状況にある。大和社長は、後継者を自らが指名するのではなく、できれば候補者間の合議で決定して欲しいとの思いを抱いている。同社では今後も同族での経営を軸としながらも、将来に向けてはおおよそ100名にも及ぶ全社員が力を合わせて事業を

図表25 同社の乾燥機



(備考) 同社提供

継続、発展させていくことが必要と考えている（図表24、25）。

## おわりに

本稿の冒頭でも指摘してきたような、ファミリービジネスの「継続力」を探っていくうえで極めて大きなカギを握るとみられる“ファミリーガバナンス”の存在は、今回の企業ヒアリングのなかでも随所にみられたように思われた。

例えば、(有)岩切美巧堂（鹿児島県霧島市）や日東香料(株)（東京都目黒区）あるいは(株)大和三光製作所（東京都新宿区）のケースでは、現社長を中心としつつも、代々の社長（父親や叔父）や社長の兄弟、従兄弟、息子たちなど、複数の親族がそれぞれの現場で活躍し続けており、一般の企業（非ファミリービジネス）にはみられない強い“団結力”のようなものが、事業の長期存続の原動力にもなっているように思われた。さらに、(株)土用亭（栃木県鹿沼市）や日東香料(株)のケースでは、現社長の娘が自らの意思で積極的に“家



業”を継承しに行くスタンスが明確で、そのような状況を生み出してきた親世代の経営スタンスの中に、後継者を生み出していく“ファミリーガバナンス”と呼べるような何かが息づいていたのではないかと思われた。また、娘婿への事業継承が視野に入っている(株)黒川商会・伊万里運輸(株) (佐賀県伊万里市) のケースでは、業種柄、現社長の娘が自らの意思で“跡継ぎを見つけてきた”という

ような形ではあるが、前出2社と同様に、社長の娘をキーパーソンとした展開によって「継続力」が発揮されており、ファミリービジネスにおける事業承継のカギを握る“ファミリーガバナンス”の存在を感じさせるものであった(図表25)。

近年、“ガバナンス”といえば、「管理・統治」という意味で使われることが多く、企業経営のキーワードのひとつとしてしばしば用

図表25 ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

|  | 「継続力」の源泉<br>～“ファミリービジネス”の強み～  |
|--|---|
| 有限会社岩切美巧堂<br>(薩摩錫器の製造)                         | 会社が健全で長く継続するためには、 <u>社長1人だけで判断するのではなく、複数名の親族経営者による合議制で決議することにより、互いが納得したうえで業務を行うことができる</u> 。さらには社長が会社を私物化しないことでガバナンスを効かせて、健全な経営を持続し長期にわたって継続可能な事業とすることができている。また、親族で得意分野を活かして力を合わせて経営を行うことで経営力、継続力の強化につながっていると感じられる。  |
| 株式会社土用亭<br>(飲食業)                               | 社長の次女・福田桐子氏は、幼少期から家業で苦労する両親の姿を見ていたこと、学生時代から店を手伝っていたことから、厳しい環境下でも家業を何とか立て直したいという思いが強く、結婚については婿養子をもらう覚悟でいた。桐子氏は父親のうなぎ料理を個人的にも大変美味しく感じており、この味をより多くの人に伝え、広めたいという思いも事業を継続させている原動力となっていたと思われる。桐子氏は父親の仕事を好きになろうと工夫する姿勢を感じさせ、職人気質が強すぎないことも事業承継のしやすさにつながっていると思われる。飲食業界という変化の激しい業界においても、 <u>家族で力を合わせて得意分野を活かして困難を乗り越えていることが継続力、経営力につながっていると思われる</u> 。 |
| 日東香料株式会社<br>(香料製造販売)                           | 事業継続の秘訣としては、創業者の急逝により、今井佳代子社長の父親が2人の弟と力を合わせて様々な市場競争力のある商品を開発し、大手食品メーカーや加工メーカーにとってなくてはならない存在となったことが大きく寄与している。<br>今井社長は、幼少期から父親と叔父が香料の開発を行っている際に出てくるバターやクッキー等の香料の匂いが忘れられないことや、祖父(創業者)に毎日が誕生日のように可愛がられていたことなど、 <u>事業承継については会社に愛着と強い思い入れがあるため、損得勘定ではなく一族で力を合わせて会社を発展させていきたいと語っており、それが今後の成長、発展の原動力になっていくとみられる</u> 。                              |
| 株式会社黒川商会<br>伊万里運輸株式会社<br>(細骨材の販売、<br>土木建設、運輸業) | 黒川社長は、 <u>事業計画や経営計画を熱心に学んできたことを活かし、毎年度ごとに同社の経営計画を自らの手で作成、それを社員一人ひとりの目標と共有化している</u> 。<br>黒川社長には3人の娘がいるが、男性社会の色彩が強い業種で、娘たちへの事業承継は想定しづらく、第三者への事業譲渡も視野に入れていた。しかし、 <u>長女・亜紀子氏から、結婚に際して自らの意思で「夫を婿養子とし、家業の後継者候補として迎え入れてほしい」という旨を打診され、受け入れる</u> 。婿養子を商工会議所の青年部などへ積極的に参画させることなどで“後継者育成”に努め、中枢業務の引継ぎを行い、近い将来事業承継予定。このように家族が力を合わせることが事業の承継、発展につながっている。 |
| 株式会社大和三光製作所<br>(乾燥装置等の製造)                      | 当社は代々、大和社長以外にも取締役や、技術者として親族が在籍しているが、製造工程、経営判断等については親族と血縁関係のない役員も会議で、全員が自分の考えや思いを主張し、方針を決定している。<br>このように、 <u>1人の事業承継者の独断ではなく、多くの経営幹部や一般社員が協力し、力を合わせ、風通しよく意見できることで、多角的に事象を検討することができ、ガバナンスが効き、経営力、継続力が培われている</u> 。   |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いられている。例えば“コーポレートガバナンス（企業ガバナンス）”といえは、統治面も含めた企業の管理体制のことを指すのが一般的である。

これに対して、“ファミリーガバナンス”というキーワードは、ファミリービジネスという概念が定まり切れていないのと連動して、まだまだ一般的には馴染みのない概念かもしれない。しかし、「継続力」を発揮しているファミリービジネスに出会うたびに、“ファミリーガバナンス”というべき何かがそこに存在していることを確信する。そし

て、その中心的な役割を果たしているのは、創業者を筆頭とした代々の経営者たちであり、その存在の大きさそのものが求心力を生み、一族としての“まとまり”につながっているのは紛れもない事実であろう。

ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の存在は、次代を担う後継者を生み出す原動力となっていることは間違いのない。今後も引き続き、中小企業の「継続力」というテーマを極めていくうえで、“ファミリーガバナンス”の存在も念頭に置きながら、その解明に努めていくこととしたい。

## 〈参考文献〉

- ・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）
- ・後藤俊夫『ファミリービジネスの視点から見た事業承継』（信金中金月報、2019年11月号）
- ・一般財団法人商工総合研究所『コーポレートガバナンスと中小企業』（2017年12月）
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン（2016年12月版）』
- ・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）
- ・日経トップリーダー・小野田鶴『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年11月、株日経BP）
- ・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『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）