

中小企業の「継続力」を考える④

ーファミリービジネスにおける後継者育成ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

木船 貴之

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) 後継者育成、生得的地位、獲得的地位、社内教育、社外教育、対話、事業承継、親族内承継、ファミリービジネス、求心力、家庭内教育

(視 点)

近年、中小企業経営者の高齢化の進展や企業経営環境の不透明感が増すなか、円滑に事業を承継することの重要性が一段と高まっている。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”の力ー」(信金中金月報2020年2月号)に引き続き、ファミリービジネスにおける後継者育成に焦点を当てている。事業承継という局面において、後継者育成について悩みを抱える中小企業経営者も多い中、企業へのヒアリング調査も重ねながらファミリービジネスならではの方策などを探ってみた。

(要 旨)

- 一般に後継者育成には5～10年の期間が必要ともいわれるなかで、ファミリービジネスの場合は“後継者候補”たる人材が早い段階から身近に存在しているケースも多く、長期的視点から計画的に事業承継へ取り組みやすいという面がある。
- ファミリービジネスに入社する後継者候補は、生まれながらにして保有している「生得的地位」を有する一方で、その後の実績の積み重ねなどによって獲得していく「獲得的地位」を築くことによって周囲からの承認を得ていく必要もあり、そのための方策が重要なカギを握る。
- ファミリービジネスにおける後継者育成過程には、いわゆる入社以前からの後継者との密な対話や社内外の教育ばかりでなく、家庭内において経営に対する意欲的な価値観を与えることが、ファミリービジネス特有の“求心力”を生み出す源泉となっていると考えられる。

はじめに

大同生命保険㈱の調査によると、中小企業の事業承継にあたっての課題・障害として「後継者の育成」と回答した企業の割合は48%と、他の回答を大きく上回っていることが分かった(図表1)。事業承継問題といえば、一般的に「後継者不在」や「株式の相続」、「税金対策」などが問題視されることも多いが、ここで浮かび上がっているのは、すでに後継者候補はいるものの、その後継者候補をどのように次期経営者として育成していくかという、いわゆる「人材育成」の問題について、悩みを抱えている中小企業経営者が多いということに他ならない。

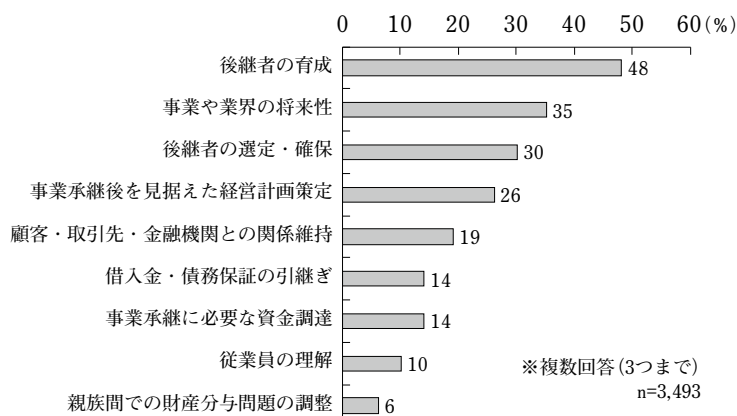
日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏監修の著書『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～(2017年)』によれば、長寿企業が100年、200年間存続するには、少なくとも4種類のリスク^(注1)(人事リス

ク、事業リスク、天災地変リスク、倫理リスク)を潜り抜けていくことが求められるとされている。多くの長寿企業がファミリービジネスであることを踏まえると、長寿企業はどのファミリーも必ず直面する最大の人事リスク(≡主として親族間の事業承継)を何度も潜り抜けて今日があるといえる。

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、とりわけ“ファミリービジネス”が有している継続力の源泉を探ることに焦点を当ててきた。

本稿では、「中小企業の「継続力」を考える③—ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力—」(信金中金月報2020年2月号)に引き続き、ファミリービジネスにおける後継者育成に焦点を当てている。事業承継という局面において、後継者育成について悩みを抱える中小企業経営者も多い中、企業へのヒアリング調査も重ねながら

図表1 事業承継にあたっての課題・障害



(備考) 大同生命保険㈱「中小企業調査『大同生命サーベイ』2019年1月度レポート」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 人事リスクは主にファミリー内部の事業承継のリスク。事業リスクは、業種固有の技術革新、規制、法制度等の変化のリスク。天災地変リスクは、地震、火事、戦争等の不可抗力リスク。倫理リスクは、法令違反や不誠実な行為による信用失墜のリスク。

ファミリービジネスならではの方策などを探ってみた。

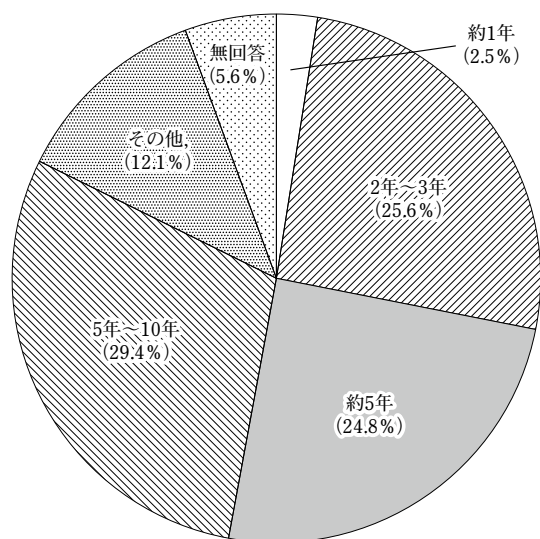
1. 「継続力」の源泉を秘めるファミリービジネス

(1) 長期的視点からの育成が可能なファミリービジネス

2016年12月に策定された中小企業庁の「事業承継ガイドライン」では、事業承継に向けた準備について、早期に取り組むことの重要性が改めて強調されている。例えば、同ガイドラインなどでも紹介されている「後継者の育成に必要な期間」についてのアンケート調査の結果をみると、「約5年」という回答が24.8%、「5年～10年」という回答が29.4%と、合わせて過半数を超える中小企業が“後継者育成には5年以上の期間が必要だ”と認識していることが示されている（図表2）。

いずれにしても、事業承継そのものが早期

図表2 後継者の育成に必要な期間



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

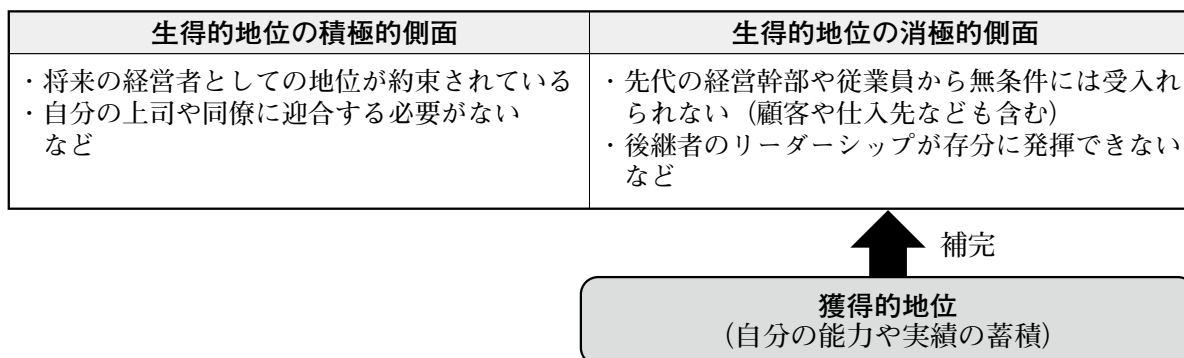
に(計画的に)取り組むべき経営課題のひとつとされている状況の中で、経営の中枢を担う“ファミリー”との距離感が近いファミリービジネスの場合は、経営者の息子・娘や兄弟姉妹など“後継者候補”たる人材が、早い段階から身近に存在している(ただし本人が事業承継の意思を抱いているかどうかは未知数)というケースも多いとみられる。

そういった面では、ファミリービジネスの場合、非ファミリービジネスに比べて、早い段階から将来の事業承継への布石が打ちやすいこと、すなわち、5年あるいは10年といった相対的に長期的な目線から事業承継へ計画的に取り組める可能性を秘めている、ということはいえるかもしれない。逆にいえば、早期に取り組むことの重要性に鑑み、身近に存在する“後継者候補”たる人材に対して、長期的視点からの“後継者育成”など何らかのアクションを起こしていくことが、ファミリービジネスならではの「継続力」を発揮していくうえで、今後ますます重要になっていくものと考えられる。

(2) 「生得的地位」に加えて求められる「獲得的地位」

ファミリービジネスの後継者(候補)には、厳しい現実も待ち構えている。静岡県立大学准教授の落合康裕氏の著作「事業承継の経営学(2019年)」によると、長寿企業の後継者には、生まれながらにして保有している地位(生得的地位)があるという。一方でこの生得的な地位は、必ずしも後継者の実績や

図表3 生得的地位の弱点を補完する獲得的地位



(備考) 静岡県立大学准教授落合康裕氏の著書『事業承継の経営学』(2019年)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

周囲からの承認を伴うものとは限らないため、後継者は自発的に取り組んだ実績の積み重ねによって獲得していく地位（獲得的地位）を周囲に認めさせ、徐々に正当性を獲得することが求められると指摘する（図表3）。

ファミリービジネスにおける後継者と一般社員の内部昇格者との決定的な違いが、「生得的地位を有するかどうか」だとすれば、その後継者育成の方法も大きく異なるのではないかと考えられる。すなわち、非ファミリービジネスにおける後継者は、自身で社内実績を積むことで獲得的地位を築き、経営者として台頭していく。しかし、ファミリービジネスの後継者は、生得的地位を持った上で会社に入社しているため、出世競争等とは別の次元で基本的に後継者候補として会社人生を歩むことになる。そのような生得的地位を持った後継者が代々会社を継いでいるようなファミリービジネスに長寿企業が多いという実態があるとすれば、そこにはファミリービジネスならではの獲得的地位を築かせるための後継者育成面での秘訣があるのではないかと推察される。

2. 一般的なファミリービジネスの後継者育成とは

中小企業庁の「事業承継ガイドライン(2016)」によれば、親族内承継における課題と対応策について、後継者の選定・育成という場面では、早いうちから事業の実態や理念を伝えるなど「後継者（候補）との対話」を行いながら、社内での様々な部署を経験させるなどといった「社内教育」と、他社での勤務経験や外部セミナーへの参加などといった「社外教育」の、両輪による後継者教育の重要性を指摘している（図表4、5、6）。

また、島根県立大学教授の久保田典男氏は、三井逸友氏らとの共著「21世紀中小企業

図表4 後継者との対話

後継者との対話には、後継者に、事業を受け継ぐ者としての自覚を持たせ、事業承継に向けて経営者と二人三脚で準備を進めてもらう必要がある。そのためにも、早い段階から後継者との対話を重ね、事業の実態とともに、現経営者の想いや経営理念を共有していくプロセスが重要である。「以心伝心」や「阿吽の呼吸」と言えば聞こえはいいものの、何よりも「現経営者と後継者の対話」、これを通じた「事業についての認識の共有」を重ねていくことが重要である。

図表5 社内教育

社内での教育には、現場に関する知見や会社特有の運営方法を学ぶことができ、また他の従業員等との信頼関係や一体感を築くことができるなどのメリットがある。また、現経営者の目の届く場所で、経営理念を含めて経営者としての振る舞いや働き方を直接受け継ぐことができる点も重要である。

具体的には、営業や製造の現場、総務、財務、労務といった各分野を一通り経験できるようなローテーションを組むことが考えられる。併せて、経営企画といった経営の中核を担ってもらうことで、事業全体に対する理解を促しつつ重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与え、経営者としての自覚を育てることも検討すべきである。

図表6 社外教育

社外での教育には、他社での勤務経験を積むことと、セミナー等で体系的な教育を受けることの二つの方法がある。

取引先や同業種等の他社で勤務させることで、経営手法や技術、会社のあり方について多様な経験を積むことができ、また外から自社を客観的に見る視点を持つことができる。また、商工会・商工会議所や金融機関等が主催する「後継者塾」や「経営革新塾」等へ参加させること、中小企業大学校や大学等の教育機関で学ぶことも、経営に関する広範かつ体系的な知識を得ることが期待できる。

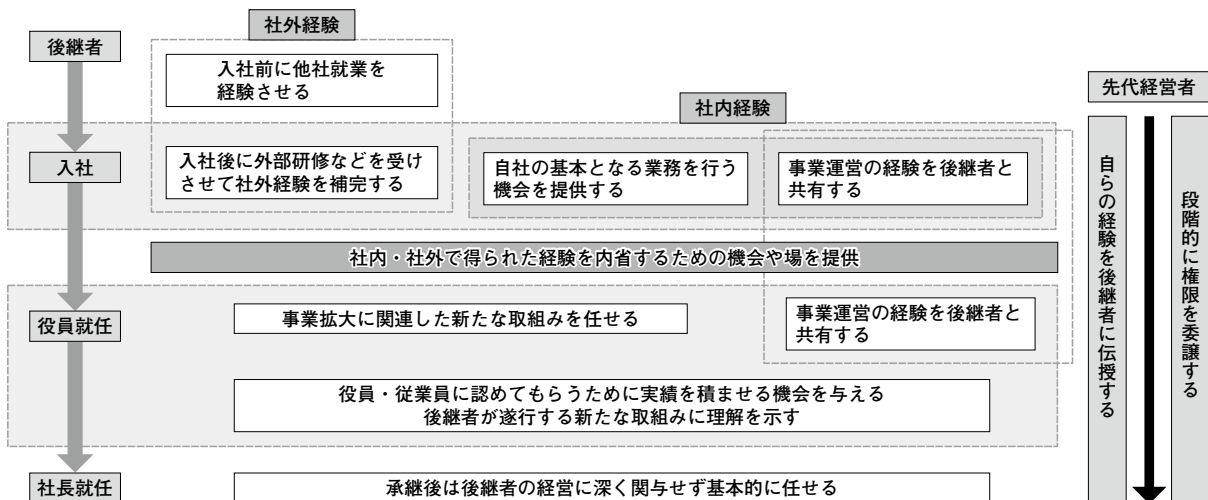
多様なツールを最大限活用し、後継者の資質や個性、中小企業の実情に適した育成方法を選択することが望ましい。

(備考) 図表4、5、6とも、「事業承継ガイドライン(2016)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の発展過程—学習・連携・承継・革新(2012年)」の中で、後継者育成のポイントを、①入社前、②入社後から役員就任前、③役員就任後から社長就任前の各段階に分け、社内経験や社外経験、また現経営者が入社前から社長に至るまでのプロセス全体において、自らの経験を後継者に伝授したり、段階的に権限を委譲したりすることの重要性を指摘している。さらに、社長就任後(④)に至っては、先代経営者は後継者による経営には深く関与せず、基本的に任せることが大切だとしている(図表7)。

これらを踏まえると、ファミリービジネスにおいて後継者を次世代経営者として育成していく過程では、体系的な事業の知識、経験の習得だけでなく、事業の実態やこれまで先代経営者から受け継いできた企業家精神などを、入社前から後継者と密にコミュニケーション(対話)を取りながら伝えていくこと、また入社後の社内では、先代経営者同伴

図表7 後継者育成のポイント



(備考) 島根県立大学教授久保田典男氏が、三井逸友氏との共著『21世紀中小企業の発展過程』の中で示した図表(P.247)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

走しながら経営者としての帝王学を学ばせ、新たなプロジェクト遂行やリーダーシップの発揮による経営の疑似体験を積ませるなど、先代経営者が親族だからこそ可能な後継者育成（社内教育）といったものがあると思われる。一方、社外では、様々な体験や人的な交流などを通じて広い視野の獲得や客観的な視点を養い、地域の経済社会に根差す経営者としての資質や能力を形成していくといった後継者育成（社外教育）もあろう。こうした過程を経て、先代経営者や従業員、取引先や地域社会などからも認められ、獲得的地位の確立につながっていくという面があると考えられる。このように、ファミリービジネスにおいては、ファミリービジネスならではの後継者育成によって事業承継という人的リスクを回避しているという側面がみられ、こうした取組みの成果が「継続力」の源泉になっているものと思われる。

以下、第3章では、後継者育成という観点を交えながら、地元の信用金庫が主催する「経営塾」への参加も経験し、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。

3. 後継者育成によって継続力を発揮するファミリービジネス事例

(1) 株式会社大野ナイフ製作所（岐阜県関市、従業員115名）

同社は、1916年（大正5年）創業の、家庭用、業務用刃物（高級包丁等）の製造を手掛

ける企業である。同社が事業を営む岐阜県関市は、鎌倉時代から伝統的な地場産業として刃物生産が盛んで、創業者の大野蓄次郎氏（故人）が個人事業主であった職人をまとめる形で創業したのが同社の始まりである。創業当初は、海外向けのポケットナイフ^(注2)の製造が主業であったが、100有余年の時を経て、現在では刀匠の職人技と高いデザイン性を兼ね備えた高級包丁（大手メーカーのOEM供給：ブランド名「旬」）（**図表8**）の製造へと主業を変え、世界のナイフ業界において最高の名誉とされる「Knife of the Year（包丁部門）」をここ10年連続して受賞するなど（**図表9**）、伝統を守りながら革新を図り成長している。2019年には、最先端のIoT技術を取り入れた生産現場の「見える化」な

図表8 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社大野ナイフ製作所
代表	大野 武志
所在地	岐阜県関市
創業	1916年（大正5年）
社員数	115名
事業内容	家庭用、業務用刃物製造

(備考) 1. 写真は同社の製造する包丁。うち右から2番目が「旬」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 折り畳み式ナイフのうち小型のもの。

図表9 Knife of the Year受賞の盾



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

どの取組みが高い評価を受け、経済産業省・中小企業庁の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」の1社に選出されるなど地場産業を牽引する企業の一角として躍進を遂げている。

現・代表取締役社長の大野武志氏（67）（以下、「大野社長」という。）は、1998年に3代目社長として実父である大野昭氏からバトンタッチを受けた。幼い頃は、家と工場が隣り合わせだったため工場は身近な存在であったという。しかし、当時の刃物産業の製造現場は、いわゆる3K（きつい、汚い、危険）的な職場だったこともあり、会社を継ぐことは全く考えていなかった。父からも会社を継いでほしいといわれることはなかったため、東京の大学へ進学し、卒業後も東京で電機メーカーの営業職に就職した。しかし、日々働く中で、サラリーマンの限界のようなものを目の当たりにし、このまま働き続けるより、“家業”に戻ることを考え始めた。大野社長は大学時代、アメリカ留学を経験しており、そこで富裕層の生活を垣間みていた経

験から、世界に1,500万人（0.5%）ほどいるといわれている富裕層に向けた高級包丁を作ればきっと売れると確信。新しい包丁作りへ挑戦するため、2年ほどのサラリーマン生活に終止符を打ち、関へ戻ることを決意した。関に戻ってからは、父の命を受け、1年間アメリカに再び留学し英語を勉強。帰国後は他社で1年間輸出入関連の業務等に従事し、1978年、26歳で同社に入社した。

入社後は、営業や製造部署を経験する傍らで、高級包丁の開発にも着手。試行錯誤を繰り返し、父とも衝突しながら、見た目と品質にこだわった包丁作りに挑戦した。完成した高級包丁は当初、誰にも相手にされなかったが、スウェーデン王室の料理長が採用してくれたことが契機となって、海外の富裕層を中心にたちまち人気となり、現在では高級包丁が同社の看板商品となっている。先代を支えていた叔父が亡くなった34歳の頃から、会社の実質的な舵取りも担うようになり、入社から20年後の46歳で3代目の社長に就任した。大野社長は、分業制が当たり前であった

図表10 大野武志社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

業界で、積極的に内製化を進め最先端技術の導入やIoTを使った生産管理システムによる「見える化」を進めるなどの革新に挑みつつも、職人の手作業が必要な部分は従来通りそれを守ること、伝統と革新の融合を図っている（図表10）。

大野社長には子供が3人おり、長女で現・取締役企画開発部長である大野^{あやこ}絢子氏（33）（以下、「大野取締役」という。）が“家業”を継ぐ意思を示している。大野取締役が幼少の頃は、すでに家と工場は離れていたが、小さな頃からモノづくりが好きで、家業に進んだことは「ごく自然な選択だったのではないかと大野社長は受け止めている。長男がすでに会社員として一般企業で勤務していたこともあり、大野取締役は大学卒業と同時に家業へ入る意思を示していた。大野社長からは、「一度は外の飯を食べてこい」と勧められ、地元の金融機関に2年ほど勤務した後、24歳で同社へ入社した。入社後は、様々な部署を経験し、現在では取締役企画開発部長という責任ある役職にも就き、会社を引っ張る立場にある。また、**関信用金庫**の取引先の経営者、若手経営者の会である「せきしん経済クラブ^(注3)」にも参加し、同じような境遇の仲間との関わりの中で、知識の習得や人的ネットワークの構築などに努めている。大野社長は、「社長になればあらゆる場面で、自分で考え、決断しなくてはならない。人より厳しく、自分で考え処理するよう指導してい

る」としながら、今後の成長に期待を寄せている。

同社は、創業から今日に至るまで一貫して刃物製造を主業とするも、ターゲットを明確化した新たな戦略で高級包丁へ大きく舵を切ったことで、価格競争や納期に左右されない包丁メーカーへと生まれ変わり、事業を発展させてきた。大野社長の次女も同社で活躍する状況の中、2年前に創業100周年を迎えた同社は、次の100年に向けて「世界一を作る100年企業」としてさらなる躍進を目指していく意向だ（図表11、12）。

図表11 同社外観



（備考）同社提供

図表12 100周年で作った包丁



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

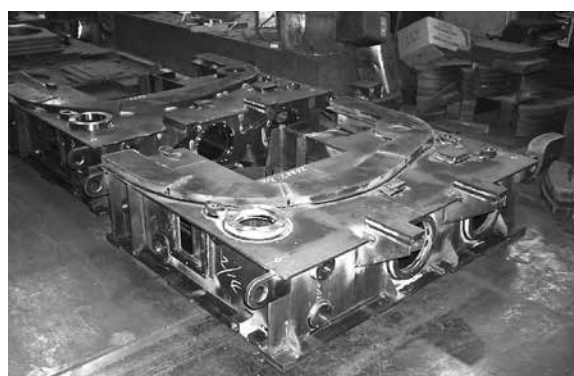
(注)3. 1983年結成。関信用金庫取引先の経営者、次代を担う若手経営者で構成され、年3回の経済・金融等の講演会と年1回の研修旅行を実施している。2020年1月現在の会員数は300社超にも及ぶ。

(2) 株式会社中野鉄工所（広島県広島市、従業員50名）

同社は、1938年（昭和13年）創業の、船舶用タービンベッド^(注4)、各種タンク^(注5)を中心に製造を手掛ける金属加工の企業である。創業者の中野信夫氏(故人)が広島市内にて木炭ガス発生炉製造業として創業したことに始まる。原爆投下(1945年)による事業所壊滅という窮地を乗り越え、戦後は製缶^(注6)部品の生産を開始。時期を同じくして地元の大手船舶部品メーカー（以下、「S社」という。）と取引を開始し、S社が需要拡大により請負業者を数多く抱えていた時代、他社からの粗悪品が納品されて困っているという悩みにいち早く応えた。生産能力を拡大するために、自動化機械を導入し生産ラインを増強する等、戦後70年以上に亘って協力会社のリーダー的な立場からS社の世界市場での躍進を支えてきた（図表13）。

現・代表取締役社長である中野陽介氏(38)（以下、「中野社長」という。）は、2018年12月、3代目社長として実父である中野剛氏(65)（以下、「中野会長」という。）からバトンタッチを受けた。物心ついた頃より、会社を継ぐことは全く考えず、中野会長からも会社を継いでほしいという明確な意識づけもなかったことから、ごく自然な流れで東京の大学へ進学。そのまま卒業後は東京で小売業界に就職していた。ところが30歳を前に、中

図表13 同社の概要



同社の概要

法人名	株式会社中野鉄工所
代表	中野 陽介
所在地	広島県広島市
創業	1938年（昭和13年）
社員数	50名
事業内容	船舶用タービンベッド・各種タンクの製造

(備考) 1. 写真（上）はタービンベッド
 2. 写真（下）タービンベッドを自動溶接ロボットで溶接する様子
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

野会長より「30歳になったら広島に戻ってきてほしい」という意思表示があり、そこで初めて会社を継ぐことを考え始めたという。その頃母親が体調を崩したことも契機となり、広島に戻ることを決意、5年間勤めた会社を退職した。広島に戻ると、後継者として修行するべくまずは主要取引先のS社に入社。約3年間、様々な部署でのOJTによる幅

(注)4. 船舶搭載のポンプ駆動用タービンの土台部分のオイルタンクのこと。

5. 船内に設置する飲料水、清水用のタンクなど。

6. 鉄板などの金属を切断や曲げ・溶接などを行い、クレーンや船の部品、建物の骨組み等を作り出す加工のこと。熱による縮み、ひずみなど、金属の性質を熟知していることが求められる。

広い業務を経験させてもらい、人的ネットワークも構築されつつあった32歳の頃、同社に入社した。

入社後は、中野会長（当時は社長）と伴走しながら、経営者として一人前になるための準備を進めていった。得意先とのつながりや関係性を大切にするのはもちろんのこと、代が変わったことによって得意先への対応や関係性に変化がないよう、これまで長年に亘って中野会長が築いてきた伝統や理念等をしっかり受け継いできた（図表14、15）。

また社外においては、社長を引き継ぐ3年前より、広島信用金庫の勧めにより、同信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾^(注7)」に参加した。様々な業種の会員との交流や同じ境遇の経営者仲間との触れ合いを通じて、強固な人脈ができたこと、経営を体系的に学べたことなど、経営者になるにあたっての心構えができ、今、経営

図表14 同社の外観



（備考）本社前が通学路となっていることから、玄関上と屋上に“見守り役”としてヒーローの大型フィギュアを設置している。

（注）7. 1996年6月開塾。広島信用金庫の取引先企業の20～40代の若手経営者を対象に、年度で全8回、約25名（内2名が信用金庫職員）で開講する経営能力向上プログラム。経営活動に必要な諸問題についての研究、異業種交流、意見交換を行う。またカリキュラム修了生で構成されるサークル「ひろしんアドバンスクラブ」があり、企業視察や講演会、異業種交流等会員相互の親睦を図っている。2020年1月末現在の会員数は約460名

図表15 中野会長（左）と中野社長（右）



（備考）図表14、15とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

者になってからも当時学んだことがとても役に立っている。

中野会長は、かねてより自身が65歳になり、創業80周年でもある2018年のタイミングにバトンタッチをしたいと考えていた。ほぼその思惑通り、様々な経験を経て遅くなってきた息子に社長の椅子を譲ることができた（中野社長就任当時37歳、入社から約5年）。中野会長は、経営の実権はすべて中野社長に譲りつつも、S社の協力会社の会（約20社で構成）の会長としての役割は引き続き務めており、S社との関係性の維持・強化に尽力しながら、現在も会社を見守っている。

中野社長の弟も昨年入社し、人材も充実してきた。これから創業100周年を目指すにあたり、「金属の加工技術を通してものづくりに貢献する」をビジョンとして、①働きやすい組織づくり、②ものづくり技術の向上、③新規販路開拓の3つを目標に掲げ、社員一丸となって会社をつないでいく。

(3) 萬国製針株式会社（広島県広島市、従業員40名）

同社は、手縫い針（広島針^(注8)）の産地として300年を超える歴史を有する広島の中で、1918年（大正7年）に、現・代表取締役社長の高橋英和氏（49）（以下、「高橋社長」という。）の曾祖父・高橋誠太郎氏（故人）が創業した、手縫い針、釣り針（イカ針）等の製造を手掛ける企業である。創業当時に導入した専用の製針機械（ドイツ製）は、1945年の原爆投下によって消失してしまったものの、戦後復興という時代の流れの中で、手縫い針を製造するためのオリジナルの製針機械を代々の経営者たちが次々に開発しながら今日まで躍進を遂げてきた。現在、手縫い針では国内トップの生産量を誇る、業歴100年超の老舗企業である（図表16）。

高橋社長の父親で、現・代表取締役会長の高橋正光氏（82）（以下、「高橋会長」という。）は、幼少のころからすでに「ボクがやらないけん」という意識があり、1984年、46歳の時に父親の後を受けて3代目の社長に就任。以後、四半世紀にわたって同社をけん引してきた。地元ロータリークラブへの参加など、地域経済社会の中での自社の位置付けの再確認と、主要な構成員との人的ネットワークは、現在でも主に高橋会長がリードしており、会社の見守り役として高橋社長のよき相談相手となっている。

一方、高橋社長は、大学卒業後約5年間の

図表16 同社の概要



同社の概要

法人名	萬国製針株式会社
代表	高橋 英和
所在地	広島県広島市
創業	1918年（大正7年）
社員数	40名
事業内容	手縫い針・イカ針製造

(備考) 1. 写真（上）は外観
2. 写真（下）は針を製造する様子
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

地元金融機関勤務を経て、1998年に父親の経営する同社へ入社した。その段階では事業承継については念頭になかったものの、同社の工場敷地内が「幼少期から遊び場のようなものだった」ということもあってか、入社後は製造現場を中心に経験を積んでいった。入社して間もなくの頃に、広島信用金庫の若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」で経営を学んできた経験なども踏まえ入社から

(注)8. 約300年前の江戸時代、当時の藩主・浅野氏が長崎から連れてきた木屋治左衛門という針職人が、弟子をとって製針業を創設するとともに、下級武士の生計の足しになるようにと、内職として針の製造を教えたことが「広島針」の始まりといわれている。

数えて17年目の2015年10月に代表取締役社長に就任した。社長就任直後は、同社が2009年に設立したタイ現地法人（パッケージ工場）を切り盛りする役割を担い、およそ4年間の現地滞在を経て2018年末に帰国、以後、本格的に会社経営全般を切り盛りする役割を担いながら今日に至っている。タイで現地社員約50人を率いる“現場監督”を経験したことは、いま振り返れば経営者としての“疑似体験”として貴重な4年間であったと高橋社長は感じている（図表17）。

同社には、高橋会長の父親で2代目社長である高橋敏雄氏（故人）が作成したとされる5項目から成る「社是」（図表18）と、同じく5項目から成る「社訓」（図表19）がある。従業員の幸福を念頭に置いた「社是」の訓えは、現在も同社の経営理念的なものとして受け継がれている。一方、「社訓」について同社では「針五訓」とも呼んでいる。これは、戦国時代に豊臣秀吉の知恵袋といわれた黒田

図表17 高橋会長（左）と高橋社長（右）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18 同社の社是

社 是

一、幸福は、創造にあり
 一、幸福は、品質改善にあり
 一、幸福は、生産性向上にあり
 一、幸福は、常に他人を思うことにより生まる
 一、幸福は、社運とともにあり

（備考）同社HPより引用

図表19 同社の社訓

社 訓

一、針のように真直な人でありたい
 【公明正大の精神】
 一、針のように弾力のある人でありたい
 【順応同化の精神】
 一、針のように目的にむかって突き進む人でありたい
 【力闘向上の精神】
 一、針のように人のためになる人でありたい
 【感謝報恩の精神】
 一、針のようにほころびを直す人でありたい
 【礼節謙遜の精神】

（備考）同社HPより引用

官兵衛（黒田如水）の訓えとして知られる「水五訓^(注9)」を展開したことに由来している。創業以来、“身の丈”に合った堅実経営を心掛けながら針一筋を貫いてきた同社の事業への想いが体現されたものとなっている。

今後についても、高橋社長の後を継いでタイ現地工場を切り盛りする弟(47)とも連携しながら、次なる100年へ向けて一族で力を合わせながら躍進を続けていく意向である。

(4) 株式会社おくやま（岩手県花巻市、従業員10名）

同社は、1947年（昭和22年）創業の、時計・宝石販売、メンテナンス、金地金取引を手掛ける企業である。「時計・宝石おくやま」の店名で、花巻、北上市内で計3店舗を運営している。創業者の奥山清氏（故人）が時計・ラジオの修理店を同地で創業したのが

(注)9. 水を通して人間としての生き方を教える言葉として知られる。一、自ら活動して他を動かすは水なり 二、常に己の進路を求めて止まざるは水なり 三、障害にあい激しくその勢力を百倍し得るは水なり 四、自ら潔くして他の汚れを洗い清濁併せ容るは水なり 五、洋々として大洋を充たし発しては蒸気となり雲となり雨となり雪となり雪と変じ霰（あられ）と化し凝（ぎょう）しては玲瓏（れいろう）たる鏡となりたえるも其（その）性を失はざるは水なり。

始まりである。その後、宝石、メガネと取扱い品目を増やし、1990年代中頃には、メガネの販売部門を分離、現在の時計・宝石専門店として今日に至っている（図表20）。

現・代表取締役社長である奥山雅史氏（49）（以下、「奥山社長」という。）は2014年2月、3代目社長として、義父である奥山隆氏（76）（以下、「奥山会長」という。）からバトンタッチを受けた。奥山社長は、奥山会長の娘婿であり、奥山会長の長女との結婚を機に同社の一員となった経緯がある。奥山

社長は実父が高校の教師であった影響もあり、幼少期より将来の夢は学校の先生であった。大学卒業後は教師として小学校に勤務。一方、妻は三姉妹の長女であったが同じく教師で、地域の教師同士という縁から27歳で結婚。その際、妻の実家が時計・宝石店を営んでいることは知っていたが、妻から婿に入って家業を継いでほしいと言われたわけではないという。しかし、奥山社長としては、家族になるのであれば周りが喜んでくれる形がよいと考えた。自身が6人兄弟の三男であったことで婿入りへの抵抗がなかったこともあり、ひとまず結婚を機に奥山家へ婿入りすることとした。奥山社長としては、「この時点でもまだ店を継ぐことを決めていたわけではなかった」ものの、教師として働き続ける中で、「仕事を変えるのであれば早い方がよい、いずれ家業を継ぐとすれば遅いと対応できない」と考え、6年間の教員生活に幕を下ろし、29歳で同社への入社を決断した。

入社後は、まず営業（外商）を中心に経験を積み重ねた。奥山会長からは、「商売は人を知ること、人とのつながりは大切である」、「人は人と揉まれることで成長する」との教えを受けてきた。教師として日々子供を相手に仕事をしてきた奥山社長にとっては、営業は全くの畑違いの職種であり、奥山会長や顧客から教えていただくことも多かったという。営業現場を中心に走る約11年、常務に昇格すると、後継者となる自覚が一段と芽生えたという。そして、常務という役職で会社全体を考える立場を経験すること4

図表20 同社の概要



同社の概要

法人名	株式会社おくやま
代表	奥山 雅史
所在地	岩手県花巻市
創業	1947年（昭和22年）
社員数	10名
事業内容	時計・宝石販売

- （備考）1. 写真（上）は同社本店1階
 2. 写真（下）は同社本店正面
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表21 奥山会長（左）と奥山社長（右）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

年、奥山会長からの後押しも受け、入社から約15年後の44歳の時に、3代目の社長に就任した（図表21）。

社外では花巻信用金庫の次世代企業経営者の育成塾である「花巻 夢・企業家塾^(注10)」に常務になる以前から参加している。塾に参加している経営者仲間は、「学ぼう」、「事業に活かしていこう」というエネルギーに溢れており、とても刺激を受けているという。また講演への参加は、自身の知識、アイデア等の引き出しにもつながっており、会社を運営していく上でとても有益であると話す。勉強熱心な奥山社長は、たとえ講演内容が重複するような場合でも、必ずその講演で新たに得るものはあり、学ぶことは大切だという考えから毎年継続して参加している。また、地元・花巻の商工会議所青年部や青年会議所（JC）の活動でも要職を務めるなど積極的に参加しており、地域の集まりを通じた地元経営者とのつながりを大切にしている。

(注)10. 2004年9月創設。次世代経営者の育成支援による地域活性化および塾生のネットワークの構築を目的に、企業家としての知識の習得やスキルアップ支援を図る学びの場。年間7回以上の講演と講演終了後は交流会を開催。受講生が塾生会を運営しており、講師は塾生会が決め、花巻信用金庫は事務局として塾生会をフォロー。2020年1月末現在塾生約90名

図表22 同社本店2階



（備考）同社提供

また、奥山社長は、「対話によって自分の器が成長すれば、周りの力を結集することができる」という考えの下、奥山会長夫妻を交えた親族内ミーティングの実施や、従業員とのコミュニケーションも大切にしている。奥山社長は、時計・宝石店を経営していくにあたり、「誰しも心の中に『幸せ』を秘めている。ジュエリー&ウォッチに込められた想いを大切にし、その『幸せ』を膨らませるのが私たちの喜びです」と語るなど、今後も「お客様の想い」を大切にしていきたいと考えている。1947年の創業から70年以上に亘って地域の経済社会に根差し、様々なご縁があってこの地にいることに改めて感謝しつつ、今後も地域の「お客様」とともに商売を継続・発展させていく意向である（図表22）。

(5) 株式会社サトウ精機（岩手県花巻市、従業員33名）

同社は、1986年（昭和61年）創業の、金

属部品の精密切削加工及び設計を手掛ける企業である。自動車の製造工程で使用される治工具^(注11)の部品設計及び加工、産業機器・電子機器部品加工、航空機器部品加工を主要な営業品目としている。創業者である佐藤勝憲氏（77）（現・代表取締役会長。以下、「佐藤会長」という。）が、経営不振に陥っていた地元の大手メーカーから分離独立し、汎用旋盤^(注12)1台を購入して金属加工会社を立ち上げたのが始まりである。いただいた仕事は何でもこなし、厳しい社内の審査基準を経て完璧なものを納期までに納品。「サトウ精機に頼めば何でもきっちりやってくれる」という口コミで徐々に顧客を増やし、信頼関係を構築していった。リーマンショックや東日本大震災による影響で苦しい経営が続いた際も、既存の得意先からいつでも仕事を受けられるようにと、敢えて営業活動は行わずに凌ぐなど、得意先との信頼関係を大切にしている。最新鋭の三次元測定機の導入などにより、従前よりモットーとして掲げている「『できたらいいな』をかたちにします」を実践するなど、技術力の高さにも定評があり、取引先から度々表彰も受けている（図表23）。

現・代表取締役である佐藤智栄氏（45）（以下、「佐藤社長」という。）は、2018年7月、2代目社長として実父である佐藤会長からバトンタッチを受けている。佐藤社長は幼少の頃から、学校が休みになると工場では

会長の“手伝い”をしていたという。佐藤社長は2人姉妹の次女で、長女は上京し、同社とは無縁の仕事に就いていたことから、佐藤会長は、次女である佐藤社長にいずれは家業を継いでもらいたいと話していたが、当初より、佐藤社長にはその気はなかったという。短大卒業後は、地元の企業に就職し、営業や事務を経験した。一時は別の会社へ転職を考

図表23 同社の概要



同社の概要

法人名	株式会社サトウ精機
代表	佐藤 智栄
所在地	岩手県花巻市
創業	1986年（昭和61年）
社員数	33名
事業内容	金属部品の精密切削加工・設計

- （備考）1. 写真（上）は同社外観
2. 写真（下）は同社工場
3. 写真は同社提供

（注）11. 製造現場などで加工・組立のために使用されている器具で、特に作業位置がどのあたりなのか誘導・指示するために使用しているものの総称

12. 金属材料を切削加工して、ネジやボルトに代表される様々な部品を製作するための機械。職人が手作業で材料を加工するため、繰り返し試作を必要とする製品、小ロットだけを作る場合、特殊な材料を加工するケースなどに向いている。

えるも、佐藤会長の反対を受け断念。時を同じくして佐藤会長が体調を崩したのをきっかけに、家業を手伝うような形で2001年、当時25歳で同社へ入社した。

入社した頃も、家業を継ぐつもりは全くなかったものの、幅広い業務を経験していくうちに、お客様や従業員とのかかわりを通じて仕事が楽しいという意識が醸成され、この業界で仕事を続けたいと思うようになっていった。31歳の頃、常務に昇格すると、将来的に家業を継ぐことに対し明確な意識が芽生え始めた。常務として社長を支え、会社を切り盛りする立場でリーマンショックや東日本大震災による2度の経営危機を経験すると、より強固な経営基盤を作らなければならないとの強い思いから、いずれは社長となることを決意。そして佐藤会長が創業した年齢と同じ44歳（入社から17年目）となるタイミングで代表取締役社長に就任した。

佐藤会長からは、「お客様、従業員とよくコミュニケーションを取ること」、「お客様、従業員のために働くという利他の心を持つことは、いずれ自分の幸せにつながっていくんだ」と教わってきたという。また佐藤会長は、「いかなる時も社員を食べさせていく、そのために会社を維持していくんだ」という考え方を常々大切にしており、佐藤社長もこれから経営者として事業を継続していく上でも大切な指針として引き継いでいきたいと考

図表24 佐藤社長（左）と佐藤会長（右）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

えている（図表24）。

社外では、常務になる1年ほど前より、取引先の勧めで花巻信用金庫の次世代企業経営者の育成塾である「花巻 夢・企業家塾」に継続的に参加している。参加者のアンテナが高く、魅力的で、様々な業種の若手経営者と交流できることはとても勉強になっているという。また、「花巻 夢・企業家塾」の連携先の一つである東北大学大学院経済学研究科地域イノベーションセンターの「地域イノベーションプロデューサー塾^(注13) (RIPS) や、「モノづくりなでしこiwate^(注14)」への参画、あるいはJCへの参加など、経営者仲間との交流を通じた社外での経験も“後継者”としての自立を確かなものとしていく上で大いに役立っている。

佐藤社長は、会社の“灯火”を消さないためにも、事業として長く存続させていきたいと話している。2018年の事業承継の局面で、佐藤会長は「株式は潔くすべて譲った」と

(注)13. 東北地方に事業基盤をもつ特に中小企業の経営人材を対象に、革新的なイノベーションによる新事業の創出と、それら人材を育成するための学びの場。革新的かつ魅力的な事業プラン作りとその事業化に不可欠な基本的な能力を身につける。「花巻 夢・企業家塾」の塾生や花巻信用金庫職員も多数参加している。

14. 2012年2月結成。岩手県南広域振興局が旗振り役となり、同社を含めた3社の製造業の女性幹部等による産官連携組織の先駆的な存在で、共同研究や人材育成についてともに考えている。

語っているが、商工会議所などの主要な役職には任期を残しており、現場の経営は若い佐藤社長に任せつつも、引き続き“先代経営者”として会社を見守っている。

(6) 株式会社清瀬（東京都品川区、従業員20名）

同社は、1912年（大正元年）創業の、とんかつ・割烹料理店である。「割烹・とんかつ ひろせ」の暖簾にて、JR大井町駅前の商店街に立脚した店舗を構えている。創業者の廣瀬廣光氏（故人）が同地にて「荒川屋」の屋号で、和菓子等を販売する甘味処として創業したのが始まりである。第二次世界大戦の空襲による被害を受けて一時は休業に陥るも、事業を再開。その後、とんかつをメインとした割烹料理屋に事業転換^(注15)すると同時に法人成りし、今日に至っている。現在の店舗は1989年に新築したもので、2階には60名一間で対応できる座敷を構えるなど、「割烹・とんかつ」というユニークな業態で、親子3世代にわたる近隣住民のみならず、企業の幹部クラスから若手社員に至るまで、幅広い層からの支持を受けている。（図表25）。

現・代表取締役である廣瀬慶人氏（39）（以下、「廣瀬社長」という。）は、2018年10月、5代目社長として、実父である廣瀬平二郎氏（72）（以下、「廣瀬相談役」という。）からバトンタッチを受けた。廣瀬社長は幼少の頃から、先代や料理長等より「次はお前が

図表25 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社清瀬
代表	廣瀬 慶人
所在地	東京都品川区
創業	1912年（大正元年）
社員数	20名
事業内容	飲食店

（備考）1. 写真（上）は同社内観
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

継ぐんだぞ」という意識づけを受け続けてきた。その反動からか思春期になると店に寄り付かず、また、周囲からの意識づけもなくなり、家業を継ぐことは全く考えないようになっていた。しかし、大学1年生の頃、先代である父が急遽、体調を崩す場面があり、この時初めて「親というものはいつまでも元気というわけではないのが現実だ」ということを自覚し、周囲には話さないが、自分がいず

(注)15. 法人名「清瀬」については、開業時法人化するにあたり、若くして亡くなった親族の名前の一部「清」と、廣瀬の苗字の一部からとっている。

れは家業を継がなければならないという意識が芽生えたという。廣瀬相談役が約半年間の入院生活を送る中で、家業を手伝い、大学卒業後は廣瀬相談役の紹介で都内のホテルの割烹で調理場を4年半経験。その後、人的つながりなどから別の飲食店でも調理畑を経験するが、このまま続けるより、「廣瀬相談役が元気なうちに」家業へ戻ることを決意し、30歳目前で家業へ入った。

入社後は、調理場に立つ傍ら仲買（仕入先）との交渉の仕方、来店客との接し方や交渉の仕方、“ご縁”を大切にすることなど、店主として廣瀬相談役がこれまでやってきたこと、大切にしてきたことを学んだという。ちなみに、廣瀬相談役は、基本的に教えるというよりは、「見て学べ」「自分で学べ」というスタンスであった。これまで調理畑を中心に歩んできた廣瀬社長にとって、慣れない接客面ではとても苦労しつつも、廣瀬相談役の背中をみて多くのことを学ぶことができた（図表26）。

一方、社外では、城南信用金庫主催の次世代経営者育成のための経営塾である「未来塾^(注16)」に参加した。入塾経緯は、地元商店街の理事長からの勧誘であったが、経営について学んだのは未来塾が初めてで、経営者になるにあたっての心の準備をするよい機会となったと話す。同じ土俵で戦っている厳しい現場の後継者候補が集まっていることから共

図表26 同社のお品書き（一部）と廣瀬社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

感も多く、横のつながりができたことは大きなメリットであった。また入塾前から先代より「そろそろ5代目を承継しないか」という話もあった中で、「お金のことも全くわからない状態で引き継げるのか」という不安を払拭し、経営というものを体系的に学ぶことができたことは大きな自信につながった。実際、廣瀬社長は「未来塾」のカリキュラム修了の1年半後に、社長に就任しており（入社から約10年）、こうした学びの機会が事業承継へ向けて“背中を押す”ような役割を果たしたといえそうだ。

なお、地元との結びつきも大切にしている

(注) 16. 2012年4月開講。城南信用金庫の取引先企業の次世代経営者育成のための経営塾。年度で全8回、約25名（他入塾企業の支店役席者も各1名参加）で塾生同士の親睦、懇親を図りながら、対話中心の講義を通じて経営者としてのレベルアップを図る。カリキュラム修了生のOB会（＝未来塾OB会）にて未来塾卒業後の縦と横のつながりを強化している。2020年1月末現在塾生OBは200名以上

廣瀬社長は、法人会や商工会の青年部をはじめ、警察協議会や商店街の行事にも積極的に参加、代々で築いてきた地域とのつながりを身をもって継承している。また、2019年1月からは城南信用金庫が事務局を務める「よい仕事おこしネットワーク^(注17)」の紹介で、福島県矢祭町の新鮮な野菜を料理で提供^(注18)する取組みもスタートさせている。「福島の地元紙で紹介されたその情報を頼りに、福島からわざわざ足を運んでくれた親子がいた。こういったご縁を大切にしていきたい」と話している。

廣瀬社長には中学生以下の子供が4人いる。自身の子供たちに“後継者”としての意識づけをしているわけではないが、子供たちは「自分たちが食べていけるのはお店があるからだ」という自覚もある様子で、自然な形で後継者教育ができていくのかもしれないと語っている。

廣瀬社長には100年を超える老舗料理店の店主として事業継続への思いがある。すなわち、「これから和食をやっていこう、長くやろうという人が出てこないのではないかという危機感がある中で、実際、長く続いているお店が少なく、減っているという現状がある。こうした実態をみると、ただ美味しいものを提供するだけでなく、大井町という街の歴史の中に存立する店として和食文化を後世に残していきたい」と語っている。今後の新

たな100年へ向けて地域とともに歩む同社の躍進が期待されよう。

4. 後継者を育てるとは

(1) ファミリービジネスに潜む“求心力”

親は子を選べないように、子も生まれてくる家族を選ぶことはできない。しかしながら、これまでみてきたファミリービジネスの後継者は、先代経営者と伴走しながら、それまで先代経営者が受け継いできた価値観や守るべき伝統といった“企業家精神”を自らの中で昇華させながら、しっかり継承し、様々な形で社内外での経験にも鍛えられながら、企業家として自立している。そこには、先代経営者をはじめファミリーが見守る環境下で後継者育成が成されてきたという、ファミリービジネスならではの強みが発揮され、「継続力」を生み出していることがうかがえた。

本稿で取り上げた6つの事例を振り返ってみると(図表27)、例えば、**(株)大野ナイフ製作所**の大野社長は、高級包丁の製造に挑戦し、家業を発展させるといった実績を築いたことで獲得的地位を築き、34歳で実質的な会社の舵取りを担ってきた。また、**(株)中野鉄工所**の中野社長は、取引先に3年間修業に行くことで、幅広い知識・経験を得、後継者として逞しく成長する機会を得た。さらに、**萬国製針(株)**の高橋社長は、タイ現地法人の現場

(注)17. 全国の信用金庫が連携し中小企業の販路拡大や新事業展開を後押しするビジネスマッチングサイト

18. 矢祭町特産品開発協議会では、2009年よりスーパーなどで取扱われない規格外の野菜を首都圏で「もったいない市場」として販売。城南信用金庫品川支店、大井支店の駐車場スペースでも市場を開催している。同社とは、城南信用金庫が間を取り持ち「よい仕事おこしネットワーク」を通じて協定を結び、こうした取引の実現に結びついている。

図表27 ヒアリング企業にみる「継続力」の源泉

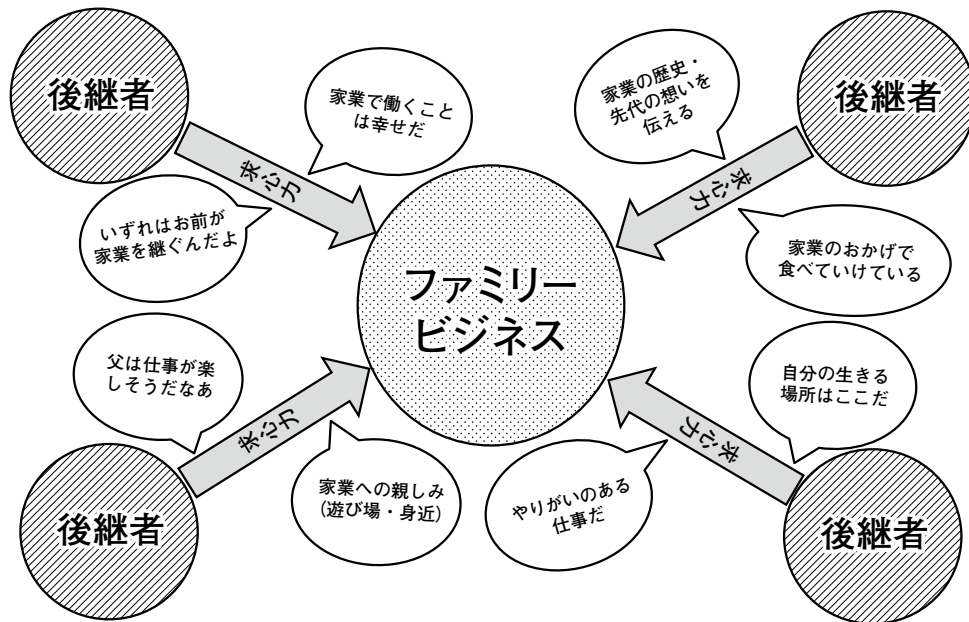
	「継続力」の源泉 ～ファミリービジネスにおける後継者育成～
株式会社大野ナイフ製作所 (高級包丁等の製造)	大野社長は同社入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。26歳で入社後は、営業や製造部署を経験する傍ら、高級包丁に挑戦し、同社の主力商品へと成長させたことで、家業を発展させる実績をつくる。34歳で会社の実質的な舵取りを任せられ、以来、社員をリードしてきた。長女が家業を継ぐ意思を示しており、金融機関勤務を経て入社。社内での様々な部署を経験し、若くして責任ある部署を任せられる。現在、関信用金庫の取引先の経営者、若手経営者の会である「せきしん経済クラブ」にも参加し、知識・人的ネットワークの構築に努める。大野社長と伴走しながらも、自分で考え処理することで成長する機会を得ている。
株式会社中野鉄工所 (船舶用タービンベッド・各種タンクの製造)	中野社長は同社入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。3年間、取引先に入社し、幅広い業務を経験させてもらい、広い視野と人的ネットワークを構築。32歳で家業に入ってから、同社の基本となる事業を学びながら、先代と伴走し、伝統や理念をしっかり受け継いできた。社外においては、広島信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」に参加し、同じ境遇の経営者仲間ができ、経営を体系的に学んだことで、経営者になるにあたっての心構えができた。
萬国製針株式会社 (手縫い針・イカ針製造)	高橋社長は同社入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。30歳を前に入社後は、製造現場を中心に事業に関連する知識・経験を積みながら、先代である現会長と伴走し、理念や方針を学ぶ。社外では広島信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」に参加し、経営を学ぶ機会を得た。社長就任直後にはタイ現地法人(工場)を切り盛りする役割を担い、現地社員約50人を率いる現場監督を経験したことは、経営者としての疑似体験として貴重な経験となっている。
株式会社おくやま (時計・宝石販売)	奥山社長は同社入社前、教師として小学校に勤務しており、社外経験がある。29歳で入社後は、営業現場を中心に幅広い業務経験をし、先代である現会長と伴走しながら商売で大事な教えを受けてきた。社長就任前には、常務という立場で会社全体を考える立場を経験し、経営者になるにあたっての気概・覚悟を身に着けた。社外では、花巻信用金庫主催の経営塾「花巻 夢・企業家塾」に参加し、知識・アイデアを習得すると同時に、経営者仲間からもたくさんの刺激を受けている。また地元の商工会議所青年部やJCでも要職を務めている。
株式会社サトウ精機 (金属部品の精密切削加工・設計)	佐藤社長は入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。25歳で入社後は、自社の基本となる幅広い業務を経験し、先代である現会長と伴走しながら、経営者になるにあたっての教えを受けてきた。31歳で常務に昇格すると、先代会長(当時は社長)を支え、会社を切り盛りする立場で、2度の経営危機を乗り越えた。社外では、花巻信用金庫主催の経営塾「花巻 夢・企業家塾」に参加し、経営者仲間との交流は勉強になっている。また、東北大学大学院の経営人材向けの塾や女性幹部による産官連携組織、JCへの参加などを通じて経営者としての成長の機会を得ている。
株式会社清瀬 (飲食店)	廣瀬社長は入社前、他社勤務の経験があり、同社を客観的にみる機会を得た。30歳を前に入社後は、店主になるにあたって、先代である現会長と伴走しながら、先代がこれまでやってきたこと、大切にできたことを背中をみて学んだ。社外では、城南信用金庫主催の経営塾「未来塾」に参加し、経営を体系的に学び、経営者になる心の準備をする機会を得た。法人会や商工会の青年部をはじめ、警察協議会や商店街の行事にも参加し、先代が大切にしてきた地域のつながりを身をもって継承

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

監督を経験し、経営者としての疑似体験をすることで、今日の経営者としてのリーダーシップを養う機会を得てきた。また、(株)おくやまの奥山社長や(株)サトウ精機の佐藤社長は、社長就任前の常務経験を通じて会社全体を考える立場を経験し、総合的な経営力を身につける機会を得る一方で、社外の勉強会にも積極的に参加し、人と採まれることで成長

する機会を得ていた。(株)清瀬の廣瀬社長は、先代である相談役の「見て学べ」、「自分で学べ」というスタンスを受け、相談役の背中から学びながら、経営者として自立している。事例企業の取材を通じてわかったことは、それぞれの現経営者が生得的地位の立場で入社しつつも、経営者として自立するまでの成長の過程は様々であった。歩んできた道は100

図表28 ヒアリング企業にみるファミリービジネスへの求心力の源泉



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社あれば100通りあるということの証でもあり、後継者育成に際しては必ずしも“定石”といったものは存在しないということがいえるのかもしれない。

後藤俊夫氏は「事業承継と地方再生^(注19)」において、後継者が事業承継するうえで「ファミリービジネスで働くことは素晴らしい、幸せだ」といったようなファミリービジネスに対する意欲的な価値観が、事業承継後の好業績にも影響しているという。こうしたファミリービジネスに対する意欲の醸成も含めて後継者育成と捉えれば、幼少期から家業で働いている姿をみせ、仕事のやりがいや楽しさを伝えること、また、「お前が食べていけるのは、ここで働いているみんなのおかげなんだよ」、「お前の生きる場所はここなんだよ」といったような日々の生活の中で、両親

や、祖父母、親戚など、幼少期から継続して受け続ける家業の“訓え”のような家庭内の教育を続けることも、結果として後継者の人間形成や人生の選択に大きく影響しているのではないかと思われた。

本稿の事例6社の現経営者も、「物心ついたときには家業を継ぐことは全く考えていなかった」と言いながらも、結果的にはそれぞれ30歳を前に家業に入社、“後継者”としての頭角を現している。常に人生の選択肢に「家業を継ぐ」ことが想定される中で、それぞれ転機があって、「そんな道もありかな」と家業へ“吸い込まれる”といったような特有の力が働いていたように思われる。ファミリービジネスの後継者育成には、ファミリービジネス特有の“求心力”の源泉が潜んでいるといえそうだ(図表28)。

(注)19. 日本経済新聞社「日経グローバル」にて2018年4月2日～2020年3月2日全23回にわたり連載された記事。ファミリービジネスの観点から、事業承継と地方再生についての成功事例と勝因、失敗事例と敗因などを記載

(2) むすびにかえて

2019年度は、主題に「中小企業の『継続力』を考える」を掲げ、「企業家精神」、「意識醸成」、「ファミリーガバナンス」、「後継者育成」という4つの切り口から、調査レポートを作成してきた。

それぞれのレポートで取り上げてきた事例を振り返ってみても、事業承継への考え方は様々であるが、ファミリーだからこそその強みが発揮され、「継続力」を生み出している点では共通している。そこには、身近な存在である家族の存在やその協力があって、様々な困難を乗り越えて事業を継続してきた面で共通していた。長寿企業へと進化を遂げていくファミリービジネスからは、こうした困難を家族の力で乗り越えてきた経験とノウハウがあり、そこにはこれからの時代を生き抜くためのヒントが隠されていた。そして、ファミリービジネスは「継続」という確かな“目的意識”の下、そのために必要な行為（企業家精神の継承、意識醸成される取組み、ファミリーガバナンス、後継者育成）を長い歴史の中で実践しているとも考えられる。こうした取組みの中に、“継続力”の源泉が潜んでいるのではないだろうか。

ファミリービジネスの経営者は、ファミリーの協力を得ることも多い反面、生得的地位を有するが故の、孤独な存在でもある。時に、家族にも相談できない悩みを抱え、それを自らの力によって乗り越えながら「継続力」の発揮という重責を担っていかねばならない。そうした中で、中小企業経営者

(または後継者) 同士が集まって、経営上の悩みを共有できる“コミュニティ”を提供できるのは信用金庫の強みといえる。ファミリーによるサポートとはまた違った、コミュニティという切り口から学びの機会を提供していくことが身近な存在としての信用金庫の役割ではないだろうか。

本稿をきっかけに、中小企業の事業継続のサポートの役目を、信用金庫がこれまで以上に果たしていくことを期待したい。

おわりに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2019年度を通じた年間調査テーマの一つに「中小企業の『継続力』を考える」を掲げつつ、解明すべきターゲットを“幾度にもわたって事業承継を成し遂げていく力”と捉え、100年単位で「継続力」を発揮していることの多い“ファミリービジネス”に焦点を絞り、信用金庫の現場と連携しながらヒアリング調査を重ねてきた。

振り返ってみれば、そもそも“ファミリービジネス”という概念が世の中の的には十分に認知されているとはいえない状況の中で、基本的な概念整理の段階から、訪問取材させていただくべきターゲットの絞り込みやヒアリングの実施とその取り纏めまで、日々の調査研究の現場は手探りの連続であった。今日に至っても「継続力」の源泉に対する明快な“解”のようなものに辿り着いたとはいえないものの、「企業家精神」、「意識醸成」、「ファミリーガバナンス」、「後継者育成」な

ど、自ずと浮上してきたそれぞれのキーワードには、それらの“解”につながる何かがあることについては、相応の確信を得ることができた。

なお、業務ご多忙ななかにもかかわらず取材協力いただいた全国各地の“ファミリービ

ジネス”の経営者およびその後継者の方々と、そういった機会を的確かつタイムリーに提供していただいた全国の信用金庫関係者には、この場をお借りしてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「中小企業の『継続力』を考える」の結びとさせていただきます。

〈参考文献〉

- ・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）
- ・落合康裕『事業承継の経営学 企業はいかに後継者を育成するか』（2019年9月、(株)白桃書房）
- ・久保田章市「中小企業の後継者育成についてのベストプラクティスの研究」（2005年、日本中小企業学会論集24）
- ・久保田章市「百年企業、生き残るヒント」（2010年1月、(株)角川SSコミュニケーションズ）
- ・久保田典男「中小企業の事業承継と後継者育成（「21世紀中小企業の発展過程—学習・連携・承継・革新」掲載）（2012年4月、(株)同友館）
- ・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）」（2018.4.2～2020.3.2、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）
- ・大同生命保険(株)「中小企業調査「大同生命サーベイ」（2019年1月度レポート）
- ・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）
- ・(株)帝国データバンク「百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない」（2009年9月、(株)朝日新聞出版）
- ・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）
- ・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）
- ・鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所）「円滑な事業承継に資する「後継者教育」—実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは—」（信金中金月報2017年6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（2018年版） 100年経営とガバナンス」（2018年5月、(株)白桃書房）
- ・三井逸友「21世紀中小企業の発展過程—学習・連携・承継・革新」（2012年4月、(株)同友館）
- ・三井逸友「企業家・後継者の能力形成と事業承継—「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究」（商工金融、2015年8月号）