

中小企業の「継続力」を考える（総括編）

－ “ファミリービジネス” の経営が示唆するものは何か－

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）継続力、事業承継、親族内承継、後継者、ファミリービジネス（FB）、
長寿企業、世代交代、同族経営、長期的目線、相互信頼関係

（視 点）

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として『中小企業の「継続力」を考える』を設定し、そこで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、親族内承継を軸に事業承継をクリアし続けている全国各地の“ファミリービジネス”へヒアリング調査を実施してきた。

本稿では、これらをあらためて振り返りつつ、そのなかで圧倒的な存在感をもって浮上してきた“ファミリービジネス”というキーワードを軸に、その「継続力」の源泉などについての総括を試みた。

（要 旨）

- ヒアリング調査を実施したファミリービジネスの多くに共通してみられたこととして、①幼少のころより会社の現場は「遊び場のようなもの」だった、②回帰のきっかけの多くは「親が体調を崩したこと」だった、③さまざまな社外経験が糧となっている、といった話が多かった。
- わが国の長寿企業の多くがファミリービジネスであるという実態を踏まえれば、ファミリービジネスは、今日の長寿企業が共通してくぐり抜けてきたとされている4つのリスク（①人事リスク、②事業リスク、③天災地変リスク、④倫理リスク）を軽減あるいは回避していく仕組みのようなもの（いわば継続力）を何らかの形で備えていると考えることもできよう。
- 多くのファミリービジネスが共通して備えている「継続力」の源泉があるとすれば、それは「常に長期的な目線から企業経営に取り組んでいること」に総括できるとみられる。およそ30年ごとに繰り返される世代交代（事業承継）は、環境変化に対応したビジネスモデル転換の好機であるとともに、さらにその先をも見据えることで、取引先や地域社会など社外の利害関係者とも長期的な相互信頼関係を構築していける可能性をも秘めている。
- 欧米では、ファミリービジネス（同族経営）をポジティブに評価していることが多い。今後は、わが国においても、ファミリービジネスの「継続力」があらためて見直され、「ほんとうはすごい」という認識が広がっていくと考えられる。

はじめに

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として『中小企業の「継続力」を考える』を設定し、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、調査レポート4本（図表1）の作成過程では、親族内承継を軸に事業承継をクリアし続けている全国各地の“ファミリービジネス”22社へヒアリング調査を実施してきた。

本稿では、2019年度を通じて実施してきた「継続力」にかかる調査研究をあらためて振り返りつつ、そのなかで圧倒的な存在感をもって浮上してきた“ファミリービジネス”というキーワードを軸に、その「継続力」の源泉などについての総括を試みた。

1. ヒアリング調査を実施したファミリービジネスにみる共通項

以下では、ヒアリング調査を実施したファミリービジネス（以下、「FB」という。）22社の多くに共通してみられた事項等について、まずはその概要を整理してみた。

(1) 「幼少のころから会社の現場は“遊び場のようなもの”だった」

多くのFBの経営者やその後継者たちが語っていたキーセンテンスの一つに「遊び場のようなものだった」といったものがあげられる。すなわち、企業経営の現場（工場や店舗など）と生活の場である自宅が物理的に近接していることの多いFBでは、半ば必然的に、経営者の子供たち（＝後継者候補たる人材）にとって、企業経営の現場が幼少のころから生活空間の一部でもあったというケースは多かった（図表2）。

FBの事業を引き継いできた後継者たちの多くは、幼少のころから経営の現場（後継者たちにとっては「遊び場のようなもの」でもあった）で親たちが働く姿を身近に感じながら育ってきた。それによって本人が事業承継の意思を固めるに至ったかどうかは定かでないにしても、ヒアリングしたFBの多くでは、紆余曲折がありながらも“後継者候補”たる人材として、結果的に「遊び場のようなもの」たるFBの現場へ“回帰”していた。

また、単なる「遊び場のようなもの」にとどまらず、味や香りといった五感にすり込まれているようなケースもあった一方で、祖父

図表1 2019年度調査研究テーマ『中小企業の「継続力」を考える』にかかる作成レポート

通番	サブタイトル	掲載事例	信金中金月報掲載
①	“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神	5件	2019年8月号
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	6件	2019年11月号
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	5件	2020年2月号
④	ファミリービジネスにおける後継者育成	6件	2020年5月号

（備考）信金中金月報は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ（<https://www.scbri.jp>）にて参照可能

図表2 企業経営の現場が「遊び場のようなものだった」と語っていた事例

幼いころから店に出入りするなど、質屋業を身近に感じながら育ってきた（吉川商事㈱の吉川取締役①）
幼いころから遊び場として製造現場（酒蔵）に出入りし、従事する家族の姿や、杜氏など従業員たちの働く姿を身近に感じながら育ってきた（篠上清酒㈱の田村代表①）
幼いころから自宅に隣接した酒蔵に遊び場として出入りし、両親や従業員たちの働く姿を見て育つなど、常に生活の一部に家業があった（小澤酒造㈱の小澤会長①）
小学生のころまでは自宅裏に工場があったため、幼いころに工場敷地内で遊んでいた記憶がある。自宅庭で行われる社内イベント（バーベキュー大会）などにも参加し、従業員たちと触れ合う機会も多かった。自宅では海外取引先の訪問を受けるなど、父親の働く姿は身近だった（斎藤遠心機工業㈱の斎藤部長②）
幼いころは自宅の隣が会社だったため、会社は遊び場のようなものだった。会社へ遊びに行くと、当時同居していた祖父から「自分たちが生活できているのはここにいる社員たちのおかげなんだよ」ということを懇懇と教えられた（㈱ウノフクの卯野専務②）
幼いころから家業としてのバターやクッキーの香りには馴染みがあった（日東香料㈱の今井社長③）
父親のうなぎ料理の味を幼いころから美味しく感じながら育ってきた（㈱土用亭の福田取締役③）
工場敷地内で幼いころキャッチボールをして遊んだ記憶もあり、工場敷地は遊び場のようなものだった（萬国製針㈱の高橋社長④）
幼少のころから、学校が休みになると工場内で工作機械に触れながら父親の“手伝い”をしていた（㈱サトウ精機の佐藤社長④）

（備考）1. （ ）内の数字①～④は掲載レポートの通番を示す（図表3、図表4も同様）。
2. FB各社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

母の訓えなど家族生活の空間そのものも、後継者候補たちにとってさまざまな形で的人格形成（後継者教育）の場になっていた。このような企業経営の現場が幼少のころからずっと身近にあること（ビジネスとファミリーの融合）自体が、本来的なFBの強みの一つであると考えられた。

（2）回帰のきっかけの多くは「親が体調を崩して」

今般の調査で訪問取材したFB後継者の多くが「もともと事業を継ぐ気はなかった」と語りながらも、何らかのきっかけで、あたかも“吸い込まれていく”かのごとく、結果的にFBへの回帰を果たしていた。なかでも、多くのケースで回帰のきっかけとなっていたのが「親（先代経営者）が体調を崩して」というものだった（図表3）。

一般に、「親が体調を崩して」という場面は、家族にとっての一大事であり、状況次第では子供世代の本格的なサポートが必要となるようなケースも少なくない。とりわけ、FBのように家族と事業が一体となっているようなケースでは、親が体調を崩したことに端を発した家族のピンチは、そのまま事業継続の危機に直結する問題ともなりかねない。それだけに、その子供世代にとっては、事業承継の意思があるかないかにかかわらず、急遽、“ピンチヒッター”として回帰せざるを得ないことは、ある意味で必然といえるかもしれない。

ちなみに、野球の世界では、そのピンチヒッターがそのまま守備につくことも少なくない。これと同様に、経営者が体調を崩すというネガティブな出来事が後継者台頭のきっかけとなり、結果として事業承継につながっ

図表3 回帰のきっかけとして「親が体調を崩して」と語っていた事例

自分が体調を崩したことをきっかけに、家族が集まる場所において、息子が『いま勤めている会社を辞めて家業を手伝う』と申し出てくれた（篠上清酒(株)の田村代表①）
父親が体調を崩したことをきっかけに、後継者として孤軍奮闘する弟をサポートするため、東京の勤め先を辞めて自らの意思で家業を手伝うことを決断した（(株)岩清の岩崎取締役①）
父親が体調を崩したことをきっかけに東京から戻り、母親が女将として切り盛る温泉旅館を手伝っていたが、父親の看病と旅館経営に無我夢中な母親の姿を見て、女将を継ぐ決意を固めた（(株)皆生つるや女将の宇田川智恵氏②）
もともと事業を継ぐ気もなく東京の異業種で勤務していたが、父親より『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、そのころ母親が体調を崩したことも契機となって、広島に戻ることを決断した（(株)中野鉄工所の中野社長④）
地元企業で営業や事務に従事するなか、父親が体調を崩したことをきっかけに、家業を手伝うような形で入社した。その時点で事業を引き継ぐつもりは全くなかったが、やがて仕事が楽しいという意識が醸成され、さまざまな勤務経験を通じていずれは社長という意志が固まった。（(株)サトウ精機の佐藤社長④）
大学生のころ父親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』と自覚、いずれは自分が家業を継がなければならないという意識が芽生えた（(株)清瀬の廣瀬社長④）

（備考）FB各社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

ていくことが多いという現実、ファミリーメンバー間の調和というセーフティーネットの力によって支え合っていくという、FBならではのガバナンスに依拠した「継続力」の源泉の一つではないかと考えられた。

（3）さまざまな社外経験が糧に

今般の調査で訪問取材したFBの経営者や後継者の多くが、自社以外での勤務や海外留学など、さまざまな社外経験を有していた。後継者育成策の一環として、先代（親）の指示（紹介）の下で、あるいは自らの意思で、

主要得意先や同業他社などで“修行”の一環として勤務経験を積んだり、あるいはグローバル時代を見据えながら海外へ留学したりというケースは多かった。しかしその一方で、「もともと事業を継ぐつもりはなかった」との言葉どおり、まったく無関係の業界に勤めていながら、結果的に後継者として台頭したというケースもあった（図表4）。

ただ、いずれのケースにおいても、FBの後継者たちにとって、FBという限定的な空間以外での経験を積み、しかるべきタイミングで回帰したことが、実際にその後の展開の

図表4 他社での勤務経験等の事例

特に事業を継ぐ意志はないなかで、大手広告代理店でセールスプロモーションの仕事に約12年従事していた（(株)江戸一飯田の飯田社長①）
将来の事業承継を見据えながら、大学卒業後は宝石卸売会社で4年間勤務、そこで宝石鑑定士の資格を取得するなど質屋としての目利き力を磨いた（(株)吉川商事の吉川取締役①）
東京で半導体関連の外資系企業に勤務していた経験を生かし、伝票や在庫管理などのシステム化を推進した（(株)岩清の岩崎取締役①）
親子共に同じ食品プラントメーカー（得意先）での勤務を経験、開発業務などに相応の効果を発揮してきた（(株)斎藤遠心機工業の斎藤社長②）
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歳の時に日本へ戻り入社した（(株)ウノフクの卯野専務②）

図表4（続き）

ホテル専門学校を卒業後は、父親の知人が経営する近隣温泉街のホテルで2年間の経験を積んだ後に入社した（㈱古まんの日生下社長②）
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思で入社し、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」を学ぶことができた（澤井石油商事㈱の澤井社長②）
親子共に同じ大手の紙専門商社（得意先）での3年間の勤務を経験、品質管理や設備更新などの重要性を学ぶことができた（㈱橋本の橋本専務②）
就職活動時に家業を継ぐ意志が芽生え、知人を通じて関西の同業大手企業に見習いとして3年間勤務した（㈱岩切美巧堂の岩切社長③）
学校卒業後、異業種で勤務していたが、夫（調理師）を婿養子として迎えたのを機に家業（うなぎ料理店）に入った（㈱土用亭の福田取締役③）
大学卒業後、いったんは家業に入ったものの、家業独特の“甘え”を断ち切るために2年後に食品素材メーカーへ転職、6年間の“修行”を経て戻ってきた（日東香料㈱の今井社長③）
大学の土木工学科を卒業後、いったんは中堅ゼネコンにエンジニアとして入社し3年間勤務した（㈱黒川商会の黒川社長③）
東京で大手電機メーカーに就職したが、サラリーマンの限界のようなものを目の当たりにするに及び、家業に戻る決断につながった（㈱大野ナイフ製作所の大野社長④）
家業を継ぐつもりはなく東京の小売業で勤務後、広島へ戻り社長指示で得意先にて3年間の修行を経てから入社した（㈱中野鉄工所の中野社長④）
大学卒業後、約5年間の地元金融機関勤務を経てから入社した（萬国製針㈱の高橋社長④）
もともとは小学校教員だったが、妻の実家に婿養子入りしたことを契機に入社（転職）した（㈱おくやまの奥山社長④）
短大卒業後は地元企業で営業や事務を経験、その後、親の体調不良を機に家業へ入った（㈱サトウ精機の佐藤社長④）
大学卒業後、父親が紹介する都内ホテル内の割烹で4年半修行、その後、いくつかの飲食店で調理人経験を経て「父親が元氣なうちに」家業へ入ることを決意した（㈱清瀬の廣瀬社長④）

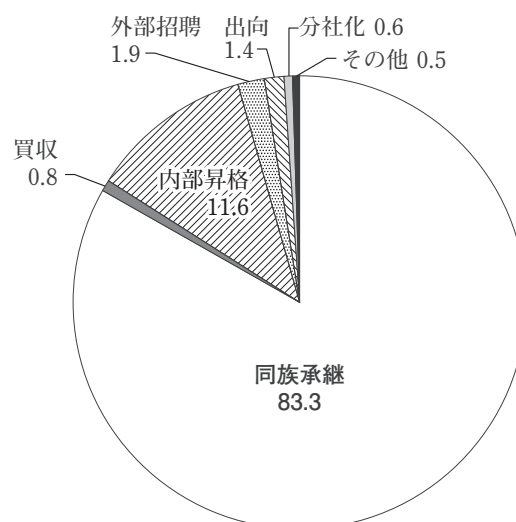
（備考）FB各社へのヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中で大きな糧となっていた。一般に、後継者育成という局面で、さまざまな社外経験が貴重なキャリア形成の機会となっていることは多いが、現実のFBにおいても、これが有効に機能しているという実態を垣間見ることができた。

2. なぜ長寿企業の多くはファミリービジネス（FB）なのか

わが国は、世界一の長寿企業大国ともいわれているが、それら長寿企業の多くはFB（同族承継）であるという実態もある（図表5）。それはなぜなのか。当研究所では、そうした問題意識の下に、FB特有の「継続力」の源

図表5 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長寿企業のみで集計
2. 日本経済新聞出版社『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密』（2020）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

泉を探るべく、2019年度を通じて全国各地のFBへのヒアリング調査を実施するとともに、各方面の有識者の方々と意見交換を重ねてきた。

以下では、日本経済大学大学院特任教授である後藤俊夫氏が、著書『長寿企業のリスクマネジメント』（2017年）の中で示した、長寿企業がくぐり抜けてきた4つのリスク（①人事リスク、②事業リスク、③天災地変リスク、④倫理リスク）を切り口として、なぜ長寿企業の多くがFBなのかを考察してみた。

（1）事業承継を世代交代と捉えながら長期目線で「人事リスク」を回避

数十年あるいは数百年以上の長期にわたって事業を継続している長寿企業は、一定の周期で訪れる経営者のバトンタッチ、すなわち事業承継の機会を幾度にもわたってクリアして今日を迎えている。いうまでもなく、準備不足などにより事業承継問題への対応を誤れば、いかに長寿企業といえどもたちまち存亡の危機に直面しかねない。そういった意味で、事業承継問題は、事業継続を目指す企業にとっては大きな人事リスクの一つであり、それを次々とクリアしてきた長寿企業にFBが多いという現実を踏まえれば、FBそのものに特有の人事リスク低減のための仕組みのようなものが備わっている可能性は大きいと考えられる。

一般に事業承継の問題は、早い段階から計

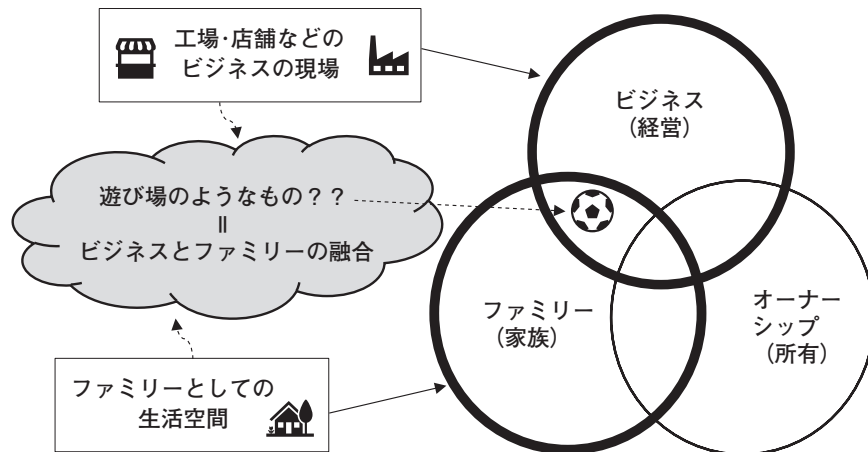
画的に取り組んでいかなければならない経営問題の一つとされている。こうしたなかで、家族（ファミリー）としての生活空間と企業経営（ビジネス）の現場に一体感を有することの多いFBにおいては、その後継者候補たる人材（経営者の子供など）が常に身近に存在し、幼少のころより祖父母をはじめとした多様なファミリーメンバーたちによる意識醸成が長期継続的に施され、やがては次代を担う後継者候補として台頭していくという基本的な流れがあると考えられる。前述してきたヒアリング企業の共通項の一つであった「遊び場だった」というケースの多くは、まさにFBならではの「人事リスク」を軽減する仕掛けの一つであったと考えられる。

なお、これをFBの「3Cモデル^(注1)」に照らし合わせてみると、ここでいう“遊び場”は、FB特有の機能の一つでもあるビジネス（経営）とファミリー（家族）の融合を象徴するものの一つと考えることができよう（図表6）。

もちろん、経営者の子供たちが身近に存在しているからといって、必ずしも後継者候補として台頭するとは限らないのも現実だ。実際に、後継者となるかどうかはあくまでその子供自身の“職業選択”に委ね、無用な縛りをあえてかけていない経営者も少なくない。しかし、結果的にFBの後継者として台頭していく“子供たち”の多くは、生まれたときから親の事業（すなわちFB）を身近に感じて育つことで無意識のうちに理念を共有しつ

(注)1. 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、FB研究における基本的な分析の枠組み。3つの円（Circle）で図示されることが多いことから「3Cモデル」とよばれる。詳細は、信金中金月報（2019年8月号）『中小企業の「継続力」を考える①』を参照のこと。

図表6 ファミリービジネス（FB）の「3Cモデル」における“遊び場”の位置付け



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

つ、事業継続に対して“使命感”を抱きながら抜群の“安定感”をもって台頭し、さらなる次世代も見据えながら経営の舵取りを担っているケースが多い。このような中長期的視点に基づいた人事リスクの回避システムこそが、FBの「継続力」の源泉の一つであるように思われる。

また、前章でも触れてきたような、親が体調を崩したことをきっかけに後継者候補が台頭してくるような状況は、今日的に経営者の健康リスク自体が取り沙汰されるなかで、健康不安による突然の戦線離脱リスクを軽減させるセーフティーネットとしても機能していたと考えることができよう。

このように、多くのFBでは、こうした人事リスクを軽減させるような仕掛けが機能しており、それが結果的に事業継続を長期にわたって実現しているという実態へつながっているものと推察される。

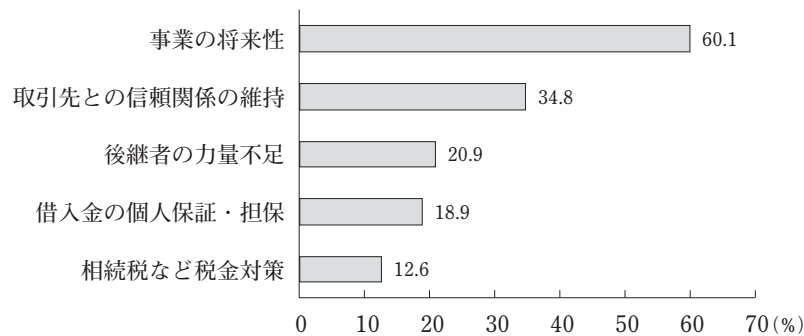
なお、事業承継による世代交代の問題は、

そうした人事リスクとしての側面を有する一方で、それをクリアしていくことによって、次世代経営者のリーダーシップの下で新たな躍進を遂げていくきっかけにもなり得るものである。これは、後述する「事業リスク」、すなわち事業の成熟・衰退を回避していくための方策と表裏一体であり、事業承継に象徴される「人事リスク」への対応と、事業の長期継続へ向けての「事業リスク」への対応とは、まさに車の両輪のようなものであると考えられる。

（2）次代を担う後継者が「事業リスク」をビジネスチャンスへ転換

一般に長寿企業は、手がける事業そのものが、中長期的に進展する構造変化に対応し続けながら今日を迎えていることが多い。いかに前述したような人事リスクへの対応を進めていたとしても、本業そのものが時代の要請に適合していなければ、企業としての存続が

図表7 事業承継を行う際に考えられる問題点（上位5項目）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（2016年1～3月期特別調査）』をもとに作成

危ぶまれるばかりでなく、局面打開を担うはずの後継者候補たる人材の散逸を招き、結果的に後継者不在という状況に陥りかねない。実際、事業承継の際の問題点として「事業の将来性」を挙げる経営者は多く（図表7）、実践できているかどうかは別としても、事業を環境変化へ適合させていくことの必要性自体は広く認識されている。

こうしたなかでFBの場合は、事業承継自体が親子間の世代交代と直結していることが多く、先代たちが築いてきた事業基盤を、若い後継者が自分たちの新しい世代感覚と融合させていくことで、展開次第では「第二創業」ともいえるような状況にまでつなげていける素地が備わっている。

なお、ヒアリング事例の中では、人材獲得難などを背景に越後杜氏から社員杜氏への全面切換えを断行した小澤酒造(株)（東京都青梅市）の小澤会長や、自身の海外経験から富裕層をターゲットとした高級包丁へ大きく舵を切った(株)大野ナイフ製作所（岐阜県関市）の大野社長のケースなどがこれにあたる。次代を担う経営者として「第二創業」を遂げてき

た好例といえよう。

ちなみに、気鋭の総合リゾート運営会社として知られる(株)星野リゾート（本社：長野県北佐久郡軽井沢町）社長の星野佳路氏は、自身がもともと軽井沢の温泉旅館の後継者（4代目）だったという背景からFB研究をライフワークとしていることでも知られているが、星野氏はその著書『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年）の中で、FBが持つ強さの一つとして「30年に一度のビジネスモデル自動転換システムがビルトインされている」という点を挙げている。FBの事業承継（すなわち世代交代）のサイクルをおよそ30年と捉えたとき、そのFBには、30年ごとに環境変化に適合すべく現場社員たちとともに変革を遂げていくなど、世代交代を通じて事業リスクを低減させていく仕組みが備わっているといえる。長寿企業へと変貌を遂げていくことの多いFBの「継続力」の源泉の一つとして、こうした事業リスクへの対応力が潜在的に備わっているという点を挙げることができよう。

(3) ヒトや地域の力で「天災地変リスク」を乗り越える事業継続のDNA

何十年あるいは何百年にもわたって事業を継続していれば、大地震や風水害など突発的な天災地変（不可抗力）に見舞われるリスクも想定される。また、大規模な戦争による経済社会の混乱や、明治維新に代表されるような政治体制の大変革、あるいは目下の新型コロナウイルス感染拡大による経済社会の混迷なども、不可抗力として企業経営に多大な影響を及ぼす面があることから、広い意味での天災地変リスクといえよう。

実際に何十年あるいは何百年にもわたって事業を継続している長寿企業の多くは、こうしたさまざまな天災地変リスクを乗り越えてきた経験を有している。例えば戦前から事業を営んでいるという企業であれば、少なくとも第二次世界大戦などによる経済社会の混乱を乗り切って今日を迎えている。さらに、創業が江戸時代（あるいはそれ以前）とされているような企業であれば、幕末から明治維新にかけての政治経済の大変革期をも乗り切って存続してきたということになる（図表8）。そのほか、大地震や風水害などの自然災害や火災などのアクシデントによって多くの長寿企業が事業継続の危機に見舞われてきた経験を有するが、それを持ち前の復元力（レジリエンス）で乗り切って今日を迎えている点で共通している。

不運にもこうしたリスクが顕在化してしまった際には、今後へ向けていち早く復旧へ取り組んでいくことが事業継続のカギを握

図表8 わが国企業の事業継続に大きな影響を与えたとみられる主な出来事など

1868年	明治維新（廃藩置県・地租改正・殖産興業）
1929年	世界大恐慌
1937年	日中戦争
1941年	太平洋戦争
1945年	各地で空襲、広島・長崎に原爆投下
1960年	池田内閣が「所得倍增計画」
1985年	プラザ合意（バブル経済の始まり）
1990年	バブル経済崩壊（失われた10年へ）
1995年	阪神・淡路大震災
2000年	ITバブル
2008年	リーマンショック
2011年	東日本大震災
2015年	熊本地震
2018年	西日本豪雨
2020年	新型コロナウイルス感染拡大

（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

る。とりわけ近年では、相次ぐ自然災害や“コロナ・ショック”などを受けて事業継続計画（BCP）の重要性があらためて認識されつつある。そこでは、復旧の方法やスピードが決定的に重要であることが周知されつつあるが、これをFBの「継続力」という観点からみた場合、どのようなことが考えられるのだろうか。

FBの場合、事業は家族の生活基盤そのものであり、たとえ壊滅的なダメージを被ったとしても、その生命線である事業は一日でも早く復旧・復興へ向けて自ら動き始めなければならない。ここで復旧・復興の鍵を握るのは「ヒト」や「地域」の存在だ。例えば、原爆投下（1945年）で壊滅的なダメージを被ってしまった萬国製針㈱（広島市）のケースでは、戦前に導入したドイツ製の最新鋭設

備は完全に消失してしまったものの、戦後復興の流れの中で代々の経営者たちがオリジナルの製針機械を次々と独自開発することで事業基盤の再構築を進めていた。事業継続のDNAは、最終的に「ヒト」に帰属しながら存続し、家族一丸となってFBとしての復元力（レジリエンス）を発揮していたように思われた。また、北但馬地震（1925年）で温泉街全体の焼失という大惨事に見舞われた株式会社古まん（兵庫県豊岡市）のケースでは、同社を始め温泉街が一体となって復興に取り組んできた経緯があり、それまでの「地域」の一員としての取り組みが、危機対応の場面での復元力の源泉となっていたように思われた。

何十年あるいは何百年にもわたって事業を継続している長寿企業の場合、こうした危機対応の経験が、代々の経営者に“訓え”として受け継がれているようなケースもあるようだ。時間の経過とともに地域社会のなかでは風化しつつある危機対応の経験が、企業や家族の中では「社訓」あるいは「家訓」として受け継がれているとすれば、それはまさしくFBならではの「継続力」の源泉の一つになり得るものといえそうだ。

（4）“ファミリーガバナンス”の力は「倫理リスク」をも克服

いうまでもなく、法令遵守の精神は、今日の企業経営にとっての大前提としてこれを重視する傾向が強まっている。法令遵守の精神に反した不誠実な意志決定が執り行われてしまったケースなど、正しい意志決定をしな

かったことが、結果的に企業の存亡を脅かすまでの事態に発展してしまうケースは後を絶たない。これらの動きは、中長期的な観点からコーポレートガバナンス（企業統治）を重視する流れにつながり、世界的にも定着している。つれて、企業経営の現場では、こうした倫理リスクの顕在化を未然に防止していくための体制作りの重要性が増している。

こうしたなかで、FBにおける倫理リスクといえば、かつて一部老舗企業による食品偽装問題等が相次いで表面化した“事件”が印象的だったこともあり、わが国ではFBや同族経営そのものに対して、そのようなことが起こりがちなのではないかというマイナスのイメージを持たれるようなケースも多かった。

しかし、そもそも不祥事件はFBであるか否かに関わらず各方面で起こっているのも現実である。こうした実情も勘案しつつ、本稿の問題意識である「長寿企業にはFBが多い」という実態も合わせて考えれば、倫理リスクという切り口においても、むしろFBは、先代たちからの教訓（家訓、社訓など）も支えとなって、こうした倫理リスクを回避していく力を相対的に備えているのではないかとみることができよう。

実際、ヒアリング企業の多くでも、直系親族のみならずその兄弟姉妹なども含めた同族社員が巧みにバランスをとりながら活躍する、いわば“ファミリーガバナンス”ともいえるような状況の下で、FBとしての強みを発揮しているケースが散見された。例えば、澤井石油商事株式会社（北海道留萌市）では、「同

族社員だからといって特別扱いは一切受けない（しない）」と明言しながら、FBだからこそその公正性を重視する代々からのスタンスを強調することで経営の透明性を高めていた。

また、会長（先代経営者）夫妻を交えた親族内ミーティングを随時開催することで情報の共有化を進めているという(株)おくやま（岩手県花巻市）のケースや、後継者の決定を当事者間の合議に委ねてもよいという(株)大和三光製作所（東京都新宿区）のケースなど、経営者としての重要な意志決定を絶妙なバランス感覚の下で進めているケースもあった。

企業経営の法令遵守（コンプライアンス）が一段と求められる今日だからこそ、先人たちの“訓え”にも寄り添いながら、ファミリーメンバー間の「倫理リスク」の顕在化を巧みに回避し続けているFB特有の取組みには、あらためて注目していくべき部分がある

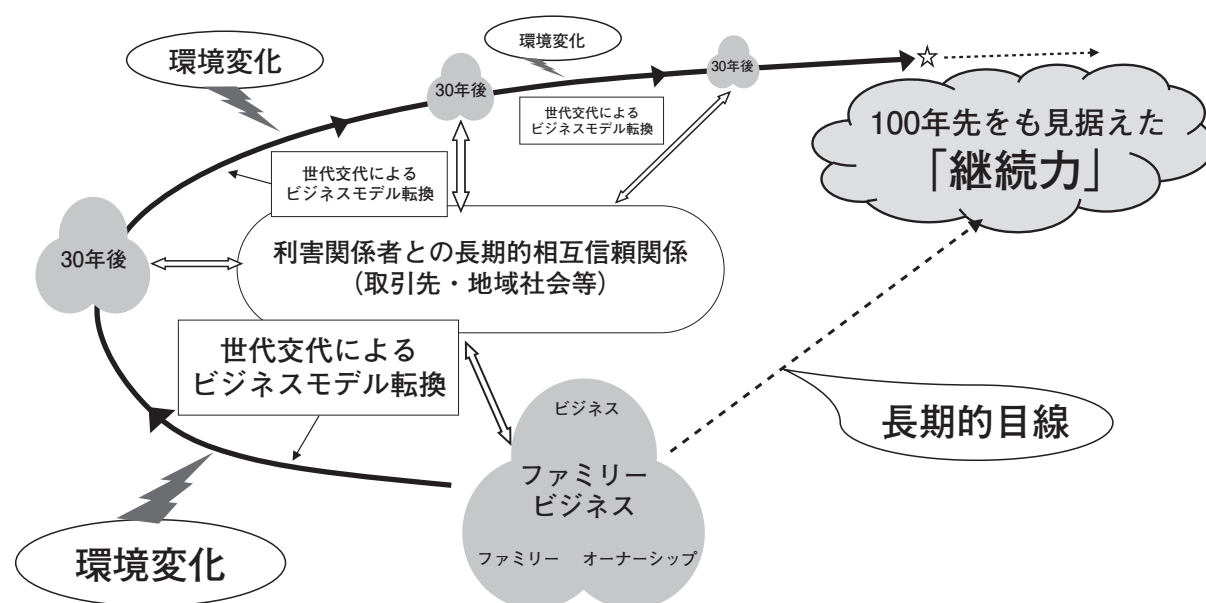
と考える。

3. ファミリービジネス（FB）に見る「継続力」の源泉とは何なのか

以上で述べてきたような考察も踏まえつつ、FBが備えている「継続力」の源泉があるとすれば、それは「常に長期的な目線から企業経営に取り組んでいること」に総括できるのではないかと考えられる。すなわち、FBの経営者たちは、代々より受け継いできた事業の存続を念頭に、常に次世代へのバトンタッチを見据えて、中長期的な目線からの経営を実践していることが多い。このことが、結果的にFB特有の「継続力」の源泉となっているものと思われる。

例えば、FBにとっての事業承継は、世代交代そのものであり、およそ30年のスパンで取り組むべき1大イベントである。先代経

図表9 ファミリービジネス（FB）の長期的目線



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営者の身近で長い年月をかけて台頭してきたFB後継者の多くは、先代経営者と理念を共有しつつ、バトンタッチの段階ではすでに30年後あるいはその先までをも見据えており、「一生をかけて取り組んでいく」という気概の下で長期的な目線から経営の舵取りを行っている。こうした長期的目線は、天災地変などの不可抗力による事業継続の危機を乗り越えていく復元力（レジリエンス）にもつながるものであり、本稿のメインテーマである「継続力」の源泉を解き明かしていくうえで重要なカギを握っていると考えられる。

また、FB特有の長期的目線は、事業承継の局面のみならず、企業経営のさまざまな場面でも威力を発揮し得る要因になっているものと考えられる。例えば、前章でも述べてきたように、FBにおける事業承継（世代交代）は、時代変化に適合した約30年に1度の事業構造大転換のチャンスに他ならない。構造的な時代変化の先の先を見据えた事業転換や、そのための設備投資などを大胆に行えるのも、長期的な目線を有するFBならではの「継続力」の源泉といえよう。さらに、その先30年の事業を担う次世代経営者（後継者）候補が身近に存在していたとすれば、意識の醸成や理念の共有も含めた後継者育成にも長期的な目線から計画的に取り組むことが可能となろう。

さらに、FB特有の長期的目線は、取引先や地域などの利害関係者との長期的な相互信頼関係の構築にも相応の威力を発揮し得る要

因になるものとみられる。一般に、中小企業はそれ単独では存立し得ないものであり、さまざまな利害関係者との関係性のうえで存立していることが通常である。特に、規模の小さい企業であればあるほど、永続を前提とした地域住民としての性格も帯びているケースが多く、同じ地域内に存立していることの多い取引先なども含めて、長期継続的な関係性（事業基盤）を構築している（図表9）。

こうしたなかで、FB特有の長期的目線（経営スタンス）は、さまざまな利害関係者に対して「常にそこに存在している」という安心感を与え、主要取引先や地域社会との世代を超えた信頼関係の構築に大きな威力を発揮している。取引先や地域など、利害関係者との長期にわたる相互信頼関係は、FBの「継続力」の根幹をなす要素の一つとみられる。そこから生まれる“信用”の積み重ねが、やがては“老舗企業”と呼ばれるような存在へ進化を遂げていくものであると考えられる。

ファミリー（家族）とビジネス（経営）の融合を実践するFBにとっては、生活の最小単位であるファミリーの永続性と、その生活基盤を支えるビジネスの永続性とは一体不可分なものであり、それが長期的目線を備えたFBの「継続性」にもつながっている。「長寿企業にはなぜFBが多いのか」という問題意識から浮上した「長期的な目線」という一つの解が、混迷の深まる経済社会の中で事業継続を目指す一般の中小企業に対して、一定の示唆を与えるようなものとなれば幸いである。

おわりに

近年、FBとほぼ近似した概念である「同族経営」という形態に対して、「ほんとうはすごい」という論調の報道や調査研究を多く見かけるようになってきたことを実感する。一昔前は、ガバナンス上の問題点を抱えがちなネガティブな存在とみられがちだった「同族経営」は、ここへきてポジティブに見直される機会が増え、「ファミリーとビジネスの融合」や「ファミリーメンバー間の調和」など、むしろ一般企業にはない機能を有するユニークな存在としての認識が着実に広まりつつある。こうした動きは、もともとFBに対してポジティブなスタンスで評価している欧米のFB研究の流れにも合致するものであり、今後はわが国においても、FBをポジティブな存在として評価する流れが加速していくこ

とになろう。

2019年度を通じて実施してきたFBにかかる調査研究では、既存の調査研究で網羅的・データの的にカバーすることが困難な中小規模のFBに対し、各地の信用金庫の全面的な協力の下、個別具体的なヒアリング調査を積み重ねることで、その「継続力」の源泉を探ってきた。当方の力不足により、まだまだその真髄へ迫るまでに至っていない面はあるものの、FB経営者および後継者のみなさまの取材協力もあり、「ほんとうはすごい」と言われる所以の一端は垣間見ることができたのではないかと感じている。

今後も各方面でのFB研究が一段と進展することによって、「ほんとうはすごい」という認識の広がり大きな潮流となっていくことを祈念して、本稿の結びとしたい。

《参考付表》『中小企業の「継続力」を考える①～④』で掲載してきた事例企業

①	㈱江戸一飯田 (東京都中央区) 【創業：1914年】 	東京・築地の場外市場で2店舗を構える佃煮・煮豆等の製造販売業者。広告代理店に勤務していた現社長の飯田一雅氏が、母親の後を受けて2006年に4代目社長へ就任、工場開設によって製販一貫体制を構築。本社屋全焼（2011年）というアクシデントも乗り越えて躍進中。
	吉川商事㈱ (東京都港区) 【創業：江戸時代中期】 	江戸時代より東京・青山の地で質屋業を代々で継承。後継者の吉川元浩氏は宝石鑑定士の資格取得などで目利き力を向上。時代に合わせたビジネススタイルを模索し、インターネットを利用した販売や買い取り事業などにも積極的にチャレンジ中。
	籾上清酒(名) (島根県仁多郡奥出雲町) 【創業：1712年】 	創業300年の歴史を誇る酒蔵。定番「籾上正宗」に加えて近年では「玉鋼」や「七冠馬」が人気銘柄。「酒蔵は遊び場だった」と語る代表の田村明男氏だが、体調を崩したことを機に息子が大手ビール会社を退職して家業を手伝うと申し出て本格的に経営参画。
	小澤酒造㈱ (東京都青梅市) 【創業：1702年】 	創業300年の歴史を誇る東京・青梅の酒蔵。主力銘柄「澤乃井」。「常に生活の中に家業があった」「酒蔵の事業承継は一子相伝」と語る会長の小澤順一郎氏（22代目）は、自身の社長時代に、越後杜氏の技能承継問題等から社員杜氏制への全面切换えを断行。
	㈱岩清 (静岡県焼津市) 【創業：1832年】 	江戸時代末期より静岡・焼津で塩鯖などの水産加工品を製造。6代目社長の岩崎清司氏が体調を崩したのを機に、既に後継者として現場従事中の長男を助けるため「家族のピンチ」を察知した姉と妹も勤務先を退職し家業へ参画、前職経験も活かして活躍中。
②	斎藤遠心機工業㈱ (東京都大田区) 【創業：1933年】 	創業から今日まで遠心分離機の製造一筋で事業を展開。「工場は遊び場のようなものだった」と語る3代目社長の斎藤光生氏は、食品プラント会社での勤務経験を経て当社入社。後継者候補である息子も同様の社外勤務を経験。その後、信金の経営塾にも参加。
	㈱ウノフク (兵庫県豊岡市) 【創業：1921年】 	鞆のまち・豊岡で鞆の企画・製造・販売を手がけるファブレスメーカー。3代目社長の卯野隆也氏は、幼少期は家の隣が会社で「家業は生活そのものだった」と語る。後継者たる息子は、幼少期の祖父の訓え「従業員に感謝」を胸に新設の東京オフィスで活躍中。
	㈱古まん (兵庫県豊岡市) 【創業：717年】 	兵庫・城崎温泉で旅館「千年の湯古まん」などを経営。業歴は1300年超にも及ぶ。22代目社長の日生下民夫氏は、歴史の重みを感じながら自然な流れで家業を継承。入社前にはホテル勤務も経験。1925年の北但馬地震による温泉街全焼も乗り越えて事業継続。
	澤井石油商事㈱ (北海道留萌市) 【創業：1891年】 	留萌・旭川エリアで石油製品（ガソリン・灯油等）販売等を手がける留萌最古の企業。商圏の中心が旭川に移りつつあるなか「留萌あつての当社」と本社は留萌に固定。5代目社長の澤井篤司氏は「同族といえども特別扱いしない」という伝来の考え方を堅持。
	㈱橋本 (東京都大田区) 【創業：1930年】 	洋紙・板紙の裁断加工等を大手製紙メーカーより受託。首都圏最大級の加工関連設備で高品質の裁断加工を実践。会長（3代目）、社長（4代目）とも同じ大手の紙専門商社での社外勤務を経験。ともに創業者を身近に感じながら100年企業へ向けて躍進中。
	㈱皆生つるや (鳥取県米子市) 【創業：1961年】 	鳥取・米子の皆生温泉で旅館を経営。創業者で大女将の宇田川富美江氏を筆頭に、「父親が体調を崩したのを機に」戻ってきた娘と、自らの意志でホテル専門学校を経て入ってきた孫娘が、それぞれ女将と若女将を継承中。娘婿が経営者として社長に就任。

《参考付表》『中小企業の「継続力」を考える①～④』で掲載してきた事例企業（続き）

③	有岩切美巧堂 (鹿児島県霧島市) 【創業：1916年】		鹿児島の伝統工芸品・薩摩錫器を代々で製造。販路はホテルや百貨店などから、ふるさと納税返礼品の取扱いへも拡大。叔父から事業を承継した5代目社長の岩切薫氏を中心に、その弟や従兄弟に加え父親（3代目）も製造現場で活躍するなど同族社員が随所で活躍中。
	株土用亭 (栃木県鹿沼市) 【創業：1951年】		栃木・鹿沼のバイパス沿いに立地するうなぎ料理店を営業。「父親のうなぎ料理の味を幼少期から美味しく感じて育ってきた」と語る次女の福田桐子氏が後継者（若女将）として店舗経営を切盛り。活躍する女性経営者として県関連のWEBサイトにも登場。
	日東香料(株) (東京都目黒区) 【創業：1969年】		大手食品メーカー向けに香料を製造販売。父親から事業を承継した3代目社長の今井佳代子氏は、幼少期から家業としてのバターやクッキーの香りに馴染みがある中、家業入りを果たすもその後自らの意志で他社修行などを経験。信金主催の経営塾でも活躍。
	株黒川商会・伊万里運輸(株) (佐賀県伊万里市) 【創業：1954年】		コンクリート用細骨材の採取販売とその運搬や土木工事を展開。2代目社長・黒川隆太氏の3人娘の長女が連れてきた娘婿（中堅ゼネコンのエンジニア）を後継者候補として迎え入れ、商工会議所や業界団体の青年部へ参加させるなど経営者として育成中。
	株大和三光製作所 (東京都新宿区) 【創業：1915年】		各種工業用の乾燥装置、熱処理装置、焼却装置およびその関連プラントの製造業者。世界遺産の富岡製糸場にも納入実績。4代目社長の和和輝明氏には2人の息子たちを始め複数の後継者候補が存在、「できれば候補者間の合議で決定してほしい」と語る。
④	株大野ナイフ製作所 (岐阜県関市) 【創業：1916年】		刀匠の職人技と高いデザイン性を兼ね備えた高級包丁（OEM）の製造業者。3代目社長の大野武志氏が父親からの事業承継の過程で留学経験などを活かし高級路線へ転換、同時に製造現場の改革も推進。後継者として意欲をみせる長女が同じ職場で活躍中。
	株中野鉄工所 (広島県広島市) 【創業：1938年】		船舶用タービンベッド、各種タンクなどを手がける金属加工業者。創業以来、地元の大手船舶部品メーカーを得意先としながら共に躍進。3代目社長の中野陽介氏は、母親が体調を崩したことを機に帰省、得意先での社外経験を経て入社後、事業を承継。
	萬国製針(株) (広島県広島市) 【創業：1918年】		手縫い針（広島針）では国内トップを誇る各種針の製造業者。原爆投下で当時の製針機械（ドイツ製）は消失したものの、代々の経営者たちが次々にオリジナル機械を開発、事業基盤を固めていった。現社長の高橋英明氏は「幼少期は工場敷地が遊び場だった」と語る。
	株おくやま (岩手県花巻市) 【創業：1947年】		岩手県南部で「時計・宝石おくやま」を3店舗展開。義父（2代目）からバトンタッチを受けた現社長の奥山雅史氏は、元教師という立場から転じて妻の家業を継承。会長夫妻との親族内ミーティングを随時開催するなど「対話による力の結集」を目指す。
	株サトウ精機 (岩手県花巻市) 【創業：1986年】		主として自動車業界向けの金属部品の精密切削加工業者。創業者である父親の後を受け次女の佐藤智栄氏が社長に就任。「幼少期は学校が休みになると工場で“手伝い”をしていた」と語るなど、岩手県を代表する「ものづくりなでしこ」として幅広く活躍中。
	株清瀬 (東京都品川区) 【創業：1912年】		JR大井町駅前の商店街で「割烹・とんかつ ひろせ」を営業。とんかつが主力ながらも、店舗2階には60名収容の座敷を備えるなど大規模な宴会需要にも対応。5代目社長の廣瀬慶人氏は「親が元気なうちに」家業へ戻ることを決意。信金の経営塾にも参加。

（備考）役職は原則として取材当時のものを掲載

〈参考文献〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業の「継続力」を考える』より
 - ① “親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神（庄司香織・鉢嶺実、信金中金月報2019年8月号）
 - 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（松永直樹・鉢嶺実、信金中金月報2019年11月号）
 - 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（曾根翔太・鉢嶺実、信金中金月報2020年2月号）
 - ④ ファミリービジネスにおける後継者育成（木船貴之・鉢嶺実、信金中金月報2020年5月号）
- ・ 落合康裕（静岡県立大学准教授）『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）
- ・ 落合康裕（静岡県立大学准教授）『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（日本経済大学特任教授）『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）
- ・ 後藤俊夫（日本経済大学特任教授）『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（日本経済大学特任教授）『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）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』（2019年版・2020年版）
- ・ 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）
- ・ 日経MOOK『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密』（2020年4月、日本経済新聞出版社）
- ・ 日経MOOK『100年企業 強さの秘密』（2019年6月、日本経済新聞出版社）
- ・ 鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員）『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）
- ・ 鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員）『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）
- ・ 鉢嶺実（信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員）『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”―』（信金中金月報2017年1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）