

ファミリービジネスにみる「継続力」の源泉とは

～なぜ長寿企業の多くはファミリービジネスなのか～

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
主任研究員

鉢嶺 実

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、近年、調査研究テーマの一つに中小企業の「継続力」を掲げ、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、いわゆる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”に対して集中的にヒアリング調査を実施してきた。

本稿では、これをあらためて振り返りつつ、近年、ポジティブな存在として見直されつつある“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」の源泉について考察してみた。

1. ファミリービジネスとは

一般に、事業承継の局面において、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は“同族企業”あるいは“同族経営”と呼ばれることが多い。こうしたなかで、近年、わが国ではこれを“ファミリービジネス”（以下「FB」という）というポジティブな概念で捉えるケースが増えている。

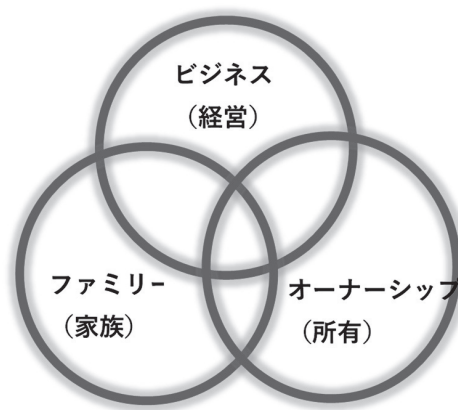
これまでわが国で“同族経営”といえば、不透明な経営によって不祥事が多発しがちといったようなネガティブなイメージを持たれることも多かった。しかし、欧米諸国では、同族経営による企業をFBという概念でポジティブに捉えているケースが多く、事業の「継続力」をも備えた存在として高い評価を受けている。こうしたなかで、近年のわが国においても、経済社会の喫緊の課題といわれている事業承継問題などを切り口として、FBの「継続力」などに対してポジティブに見直す動きが急速に広がってお

り、FBを研究対象とするような活動も活発化しつつある。

ちなみに、FBについての統一的な定義はないが、FB研究の領域においては、「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)」を基本的な枠組みとして用いるケースが多い(図表1)。おおむね「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)、FBと位置付けることは可能とされており、いわゆる“家族経営”よりも広い概念で捉えることが一般的となっている。

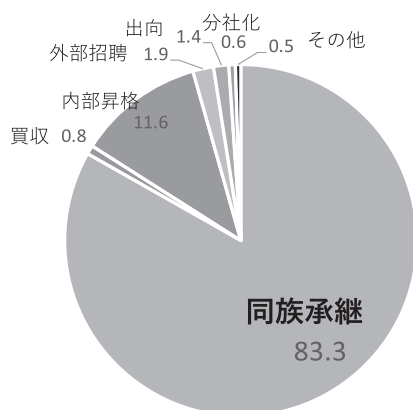
なお、わが国の全上場企業の中に占めるFBの比率は50%超に及ぶという調査結果もあり、FBが経済社会の中で大きなウエイトを占めていることは定説となりつつある。また、わが国が世界一の“長

(図表1) 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

(図表2) 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

寿企業大国”ともいわれるなかで、その多くはF Bが占めているという実態もあるといわれ(図表2)、F Bという概念はポジティブな観点から今後ますます注目されていく可能性が高いと考えられる。

2. 長寿企業がくぐり抜けてきた4つのリスクとファミリービジネス

前述してきたような状況を踏まえ、信金中央金庫地域・中小企業研究所では、F B特有の「継続力」の源泉を探るべく、2019年度を通じて全国各地の信用金庫と接点を持つ22社のF Bに対してヒアリング調査を実施してきた。

そこで顕著にみられた共通点としては、①「幼いころから会社は遊び場のようなものだった」、②「社長(親)が体調を崩したことが“家業”へ入るきっかけとなった」、③「“家業”へ入る前の社外経験が糧となった」、と回答する経営者(後継者)が多かったという点があげられる。

しかしそれ以上に、ヒアリングしたF B各社は、いわゆる長寿企業がくぐり抜けてきたとされる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)¹を、それぞれの「継続力」を発揮しながら巧みにかいくぐってきたという実態

を垣間見ることができた。

例えば、①人事リスクについていえば、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F Bにおいては、その後継者候補たる人材(子どもなど)が常に身近に存在し、無意識のうちに時間をかけて理念を共有することで、事業承継による世代交代を何度となくクリアして今日を迎えているとみられるケースが多かった。今日的な中小企業の事業承継問題に対しても、多大な示唆を与える存在であるといえよう。

また、②事業リスクという点では、数十年単位で進展する事業環境変化(いわば時代の変化)に合わせるかのように、「多くのF Bにビルトインされている30年に一度のビジネスモデル自動転換システム」(株星野リゾートの星野佳路氏)が効果的に機能するかのごとく、F Bの世代交代そのものが事業リスクの低減にもつながっているという面があった。むしろ、世代交代を変革の好機と捉え、いわば「第二創業」へ展開を広げているケースも多かった。

さらに、③天災地変リスクという点では、100年単位での事業の継続を実現しているようなF Bの多くは、今日の新型コロナウイルス感染拡大にも匹敵するような、事業継続を困難化しかねないさまざまな不可抗力(巨大地震や風水害、大火災などの突発的なものから、明治維新や世界大戦のような政治経済の大変革まで)に見舞われながらも、その未曾有の困難を持ち前の復元力(レジリエンス)で克服してきたという部分で共通している。そうした危機対応の経験が、企業や家族の中で「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F Bならではの「継続力」の源泉の一つになり得るものと考えられた。

最後の④倫理リスクについていえば、今日的にコーポレートガバナンス(企業統治)の重要性が高まるなか、多くのF Bでは“ファミリーガバナンス”と

1 4つのリスクの詳細については、日本経済大学大学院特任教授である後藤俊夫氏の著書「長寿企業のリスクマネジメント」(2017年、第一法規株)を参照のこと

もいえるような巧みなバランス感覚の下で、正しい意思決定を積み重ね、それらを先代たちからの教訓(家訓、社訓など)として継承していく力を備えているようなケースは多かったように見受けられた。もはや、不祥事件のイメージとは真逆の、正しい経営姿勢を貫徹していくFBならではのガバナンスの世界が存在しているといっても過言ではないであろう。

3. ファミリービジネスの継続力の源泉の一つとみられる「長期的目線」による経営

ここまで述べてきたことも含め、FBが備えている「継続力」の源泉をあえて総括するとすれば、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長期存続を念頭に、常に次世代へのバトンタッチを見据えて、100年先をも見据えるがごとく、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」の源泉の中核をなしているものと考えられる(図表

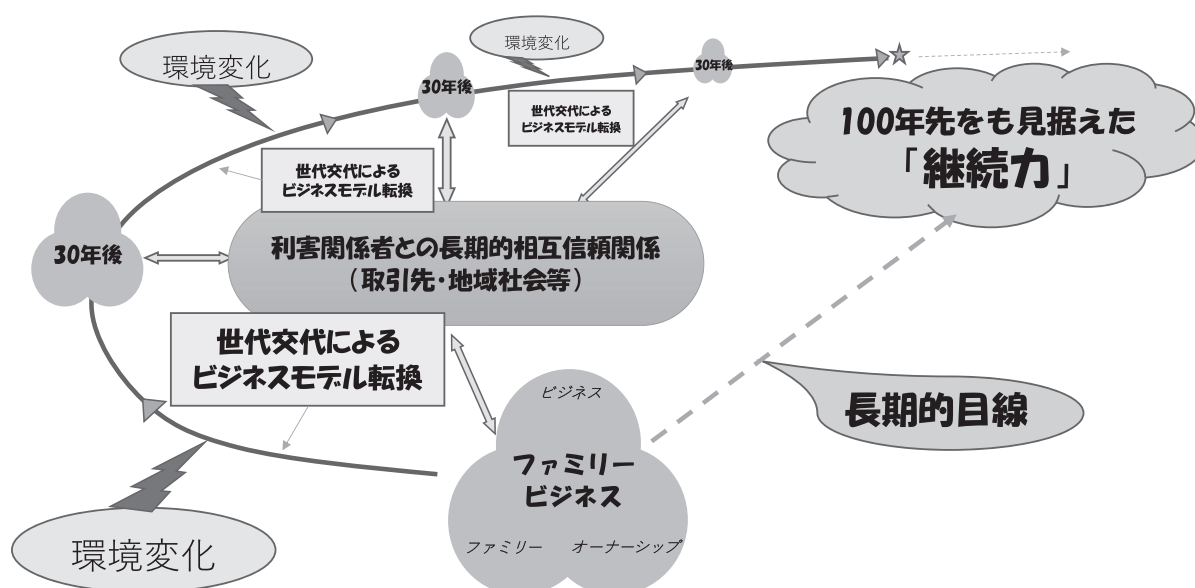
3)。

さらに、FB特有の長期的目線は、取引先や地域などさまざまな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す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(リレーションシップ)を構築している。

こうした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。そこから生まれる信用の積み重ねが、やがては“老舗企業”とよばれるような存在へ進化を遂げていくものと考えられる。

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

(図表3) ファミリービジネスの長期的目線



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の持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F Bの継続性にもつながっている。「長寿企業にはなぜF Bが多いのか」という問題意識から浮上した「長期的目線」という一つの解は、新型コロナウイルス感染拡大などで混迷の深まる経済社会のなかで、未曾有の困難を克服しながら事業の長期継続を目指す中小企業に対して、一定の示唆を与えるようなものと考えられる。

おわりに

近年、F B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」という文

脈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。一昔前までは、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見られがちだった「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F Bに対してポジティブなスタンスで評価している欧米のF B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、F B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。

《参考付表》ヒアリング調査を実施したファミリービジネス 22 社

A社（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。
B社（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。
C社（鳥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。近年では「玉鋼」や「七冠馬」が人気銘柄。
D社（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」。
E社（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。
F社（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。
G社（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。
H社（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1,300年超にも及ぶ。
I社（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。
J社（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。
K社（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。
L社（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。
M社（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。
N社（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。
O社（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。
P社（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。
Q社（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。
R社（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。
S社（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。
T社（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。
U社（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。
V社（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。

（備考）ヒアリング企業の詳細については信金中金月報のバックナンバー（<https://www.scbrj.co.jp/geppo.htm>）を参照のこと