

# 200年続くファミリービジネスを目指して

藤井まゆみ

キーワード：事業継承 200年企業 コミュニケーション力 組織力 女性の役割

## 1. はじめに

戦後の高度経済成長を経て、2度のオイルショック、バブルの崩壊、リーマンショック、金融危機、円高の再来、産業の空洞化、2度の大地震等、枚挙に暇がないほどの様々な困難を乗り越えて生き残った中小企業では、その3代目への世代交代の時を迎えているところも少なくない。こうした中小企業の創業者は、戦後の混乱の中で会社を起業し、高度経済成長の流れにのってその会社の規模を格段に大きくしたものもあるが、そのほとんどは、会社の規模を大きくしていくというよりは、事業を継続させることを望んでいるものであった。苦慮しながらも時代の流れに沿うように対応しようと努力してきているのである。かかる努力の甲斐あって、何の迷いもなく事業継承を自分の身内である息子等に継がせる中小企業も少なくなかった。このように継承された2代目経営者らの年齢も、現在では50代～60代になっている。また、その中小企業の多くでは、同業者らの経営破綻や廃業等、市場から淘汰されていくのを目の当たりにしてきているものも少なくない。そのため、先代から引き継いだ事業を、果たして何の迷いもなく（自分たちの場合と同様な状態で）次世代へバトンタッチすることは容易なものであるのか。

本稿では、中小企業、とりわけ創業者とその血族によって経営が行なわれているものをファミリービジネスとして捉える。そのため、かかるファミリービジネスを継承させられる子どもたち側では、事業継続の中断となる倒産ならびにかかるリスクについては極力回避したいと思っているに違いない<sup>1</sup>。したがって、今より安定的な状態への移行していく、つまり大企業や公務員関連への就職傾向が更に強まることは想像に難くない。かかる傾向の現れが、多くのファミリービジネスにおける後継者問題に尚

---

<sup>1</sup> ファミリービジネスは、わが国では株式会社の有限責任という基本機能がほとんど機能していない状況にあるため、事業を営む上では、必要な資金をすべて銀行からの融資で賄う無限責任となり、創業者の個人担保でかかる融資を受けることになる。よって、ファミリービジネスの事業運営では人生を賭けるほどのリスクが伴うのである。

いっそう拍車をかけていると言っても過言ではない。

少子高齢化、地球温暖化、近隣国との緊張など今後の社会情勢を考慮するとこれからの30数年は今まで以上に非常に厳しい道程であると予想される。ファミリービジネスの視点から言えば、筆者はその創業者の嫁であり、2代目社長の妻であり、これからの3代目後継者となっていく二人の息子の母親という立場である。筆者も関与するファミリービジネス（以降はF社と略称する）も、30数年後には創立100年を迎えることになる。かかる時点で、後継者となっている息子らの年齢はまだ60歳前後と働き盛りである。このことを考慮すると、むしろ100年というのは一通過点であって、是非とも100年以上続くファミリービジネス、できるならば200年を迎えることができるファミリービジネスになれることを強く願っている。

そこで、筆者が関与するF社を200年企業にするためには、如何なる状況、事態を想定し、それのための条件としては何が必要になってくるかを、F社のこれまでの事業経営の軌跡を振り返りながら、200年企業へ向けた新たなファミリービジネス事業のあり方（経営理念および経営戦略など）とともに提示したい。

## 2. 製造業が長寿企業になるためには

F社の業種は、小規模であるが製造業（家具製造）である。その製造業が、長寿企業を目指す際に一番大事にすべきことは何か。それは、自社の技術を守り抜き、しかしながら時代に対応した当該製造製品に変化させることを厭わずして、事業を発展させていくことだ、と筆者は考えている。

さて、岐阜の老舗製造企業に、(株)ナベヤ、(株)岡本という会社があり、何と1560年（戦国時代）にその創業は開始されている<sup>2</sup>。その(株)ナベヤでは、現在では精密ジグシステムなど作業工具の製造販売も行っている。また、(株)岡本でも、水道用異形管やマンホールの蓋など公共事業に関する製品の製造販売をしている。一般には、鋳物業界では下請けとして事業を行う業者が多い中で、かかる老舗企業は、現在も岡本家が経営し鋳物技術の伝承とともに、最先端加工技術を駆使し、研究開発・新製品開発・設計・製造・販売に至る「一貫生産メーカー」として、業界トップメーカーに成長するまで

---

<sup>2</sup> 株式会社ナベヤは岐阜市にある鋳物、精密治具メーカーである。1560年（永禄3年）織田信長の家臣で後に信孝（信長の三男）に仕えた岡本太郎右衛門尉（岡本良勝）が創業したとされ、これは商標を持つ日本の金属系製造業としては最古である（ウィキペディアより引用）。昭和22年2月21日(株)岡本鋳造より独立、社名を(株)鍋谷鋳造所と称し会社設立（昭和48年に社名(株)ナベヤに改称、現本社所在地は岐阜市若杉町25）（ナベヤHP企業情報より抜粋）。

に至っている。このように、鋳物という伝統技術を守る中で、常に時代に合わせてかかる技術を発展、進化させてきた(株)ナベヤ、(株)岡本は、F社の目指すべき理想的な長寿企業として位置付けられる。ところで、日本の老舗企業の上位20業種を見ると、その中で一番多いのは清酒製造業である(図1を参照されたい)。清酒の製造と販売は酒造免許法で規制されている規制業種であるが、清酒製造継続の厳しい環境は周知の通りで、その廃業も近年では多く見られるようになり、必ずしも特権領域だからというだけで長続きしている訳ではない。また、図1から明らかなように、上位20業種の中で、酒蔵製造以外に製造に関わるのは、12位の和菓子製造のみである。やはり、老舗企業の中でも製造業は少ないのが現状のようである。

順位	業種	数	順位	業種	数
1	清酒製造	637社	11	一般土木建築業	247社
2	酒小売	514社	12	生菓子製造	222社
3	呉服・服地小売	511社	13	金物卸	216社
4	旅館・ホテル	467社	14	印刷業	208社
5	婦人・子供服小売り	425社	15	生鮮魚介卸	198社
6	貸事務所業	403社	15	その他の食糧飲料卸	198社
7	酒類卸	336社	17	米穀類小売	188社
8	ガソリンスタンド	305社	17	燃料小売	188社
9	木材・竹材卸	266社	19	その他の小売業	183社
10	木造建築工事業	259社	20	その他の卸業	179社

図1：老舗企業の多い上位20業種（創業100年以上の老舗企業19,518社対象）

出典：（「百年続く企業の条件」帝国データバンク著 朝日新聞出版 P56 より抜粋して加筆修正）

何故、製造業種は老舗企業になりづらいのであろうか。それは、製造業なるものは技術の伝承が基本というところに原因があると思われる。例えば、和菓子業では、父・子の1対1での技術伝承がまさしく使命である。かかる技術伝承が実現されると、多くの和菓子店は直販システムが主流なので、事業の利幅はそれなりに確保することができ易い。したがって、和菓子業では、事業後継者が真面目で、仕事に励む性格であれば事業経営上のリスクは、他の業種に比較すると少ない方である。同様に、酒造業でも、その酒づくりにおいて、特殊な技術と能力を必要とされる。しかしながら、和菓子業との違いは、“杜氏”制度である。かかる制度によって、能力のある人を高給で

雇い、味や技術を継承していくことが確立されている。したがって、製造業でありながら両業種とも長寿企業へとなる確率はそれなりに高くなっていくものと思われる。

では、その他の製造業ではどうなのか。F社のような家具製造の場合は、わずか30人規模の工場生産で、流れ作業での製造が主であり、父から子への技術伝承という点では難しいものがある。つまり、創業者は家具職人であったけれど、その2代目・3代目は、もはや彼ら自身が家具を作ることはできない。木工業種には、酒蔵業のような杜氏制度はない。したがって、外から優秀な能力のある人を招いて技術を伝承していくという伝統的な習慣もない。そのため、常に社員の中から能力ある優秀な者を抜擢して、その会社の技術力を高めていくことが必要になってくるのである。

戦後から高度経済成長にかけては、長年人手不足が続いたためにレベルの高い社員の獲得は難しい状況であったようである。昨今、大卒レベルの社員でも、工場内の作業を抵抗なくするようなレベルにまで到達しているが、それまでは3Kの代表的な職場として敬遠されていたのである。社員の学歴や知識が高くなるにつれて、レベルの高い技術のマニュアルや作業標準を必要とするようになっていく。F社では、家具製造といっても、職人が一人でコツコツ作り上げていくのではなく、30人規模の流れ作業に基づく工場生産を行っている。実践的な経営理論上での工場長の資質としては、生産工程管理を任せられる技術センスと社員を統率するリーダーシップとを持ち、常にイノベーションを可能にする柔軟な頭脳および経営者に協力的な素直な心が必要になる。F社の現状は、10数名の若手社員の中に一人該当するものがある。その彼には、F社から一度も工程の機械操作を教えたことはないが、彼は全ての複雑な機械を使いこなす能力がある。また、コミュニケーション能力にも長け、トヨタ生産方式の「カイゼン」に意欲を燃やし、時には自分の意見を主張することもあるが、常に経営者の指示を真摯に受け止めることができる人材である。彼の採用は、7年前である。当時は、経済不況の煽りを受け、企業全般での採用が大幅に減っている時期であり、F社には偶然にも中途採用された形である。不況において、コンスタントに雇用を維持していくことは確かに難しいことではあるが、優秀な社員を採用するチャンスでもある。彼の採用を通して、改めて好不況に関わらずコンスタントに雇用することは、ファミリービジネスでも大事であることを再確認できたことには大きな知見である。同時に、能力ある社員を見分けられる力が企業に欠けていると、入社した逸材を幹部に成長（時には抜擢する）させることは難しいということになる。イエスマンや目立つ人を出世させてしまう可能性は否定できない。

F社では、どのように逸材を見分けることに成功したのであろうか。それは、F社

が「カイゼン」を進めようとした時、他の誰もが尻込みをした「カイゼン」のリーダーに彼は立候補し、一番前向きに取り組もうとする実行力を示すことができたからである。そして、他の誰もが行くのを嫌がった「特訓合宿」においてさえも、最初に参加して後進の道を開くようにしたのである。しかしながら、F社が技術イノベーションの努力をしていなかったならば、かかる10数名の中から、彼を見出すことはほとんど皆無であったに違いない。当時、F社では、時代の変化に対応する取り組みを実現するための施策について色々と考えていたのである。そこでの大きな知見は、能力ある社員に、その生産工程管理を任せられる組織力がF社には欠如しているということであった。そのため、現在は他の数名の社員も加わって、経営者とともに組織力向上に向けた取り組みを色々実践しているところである。

かかる実践から一つのシステムが出来上がることによって、後継者の世襲がより安定的になるものと考えている。ファミリービジネス研究家の武井一喜氏によれば、後継者に創業者のようなカリスマ性を求める必要はないとのこと。後継者にとって必要なのは、明確な目標と目的を掲げ、チームワークを高めること。そのメンバーの意欲や創造性を最大限に高めるリーダーシップが必要になるのである<sup>3</sup>。

### 3. 戦後の家具業界の動向

バブル崩壊後、家具業界はいち早く不況業種に指定されている。バブル崩壊前後からの日本の家具売上の推移を見ていくことにする（図2を参照されたい）。

日本の家具総売上高は、バブル景気が崩壊した1991年から20年間下降の一途を辿っている。2011年の売上は、2兆4,900億円強と1991年から比べると58.6%減、およそ半分以下までになっている。しかも、この売上高は輸入家具を含めての金額であることに注意すべきである。一方、家具の輸入額は、1991年バブル景気崩壊後2年間はわずかに前年比マイナスだったが、1994年から2007年までは増加し続けて5,000億円を突破している状況である。その後、2008年のリーマンショック、2010年のゴールドマンショック等、世界経済の不安定な影響を受けることによって、輸入額はマイナスに転じるが、2011年には3,832億円と高水準を維持している状況である。家具の売上が6割減で、しかも輸入家具が増え続けているということは、国産家具が如何に痛手を負っているかを表していることに他ならない。国産家具は、戦後プラス成長路線を続け1991年には3兆円を超える出荷額を記録したが、1991年をピークにその後は下降

---

<sup>3</sup> 武井一喜, (2010)

ラインを辿り、2011年には1兆1,175億円にまで縮小している状況である。

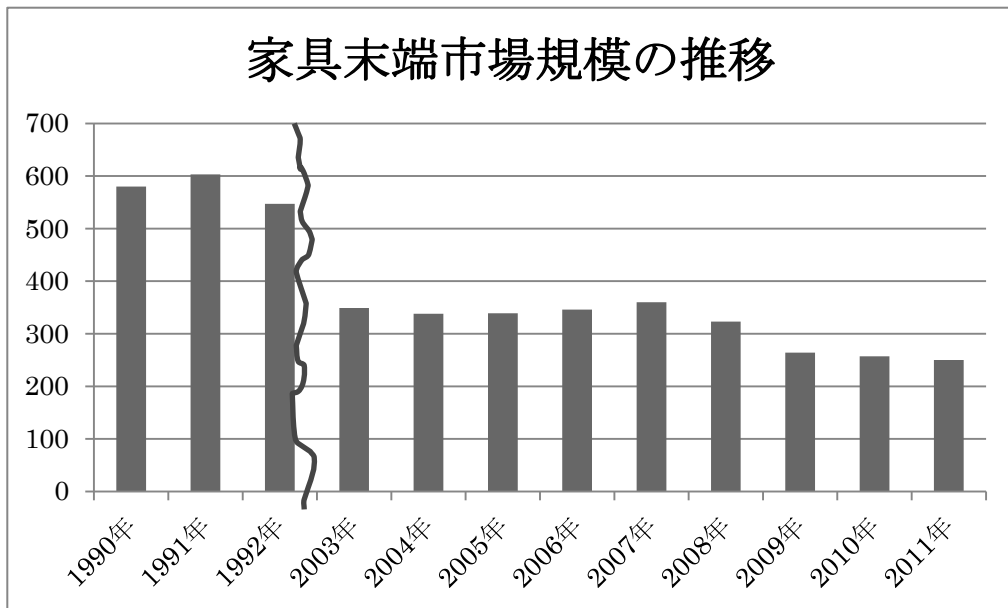


図2：国産家具末端市場規模の推移（単位：100億円）

（出典：ホームリビング H24.18.5号（アイク社）より引用）

#### 4. F社のイノベーションの軌跡

こうした中で、規模も小さく製造している家具も最安値の弱小であるF社が生き残っているのは奇跡だ、と業界の人からよく言われている。

F社の業歴を振り返ってみる。1989年（平成元年）株式会社設立に伴い、現社長が36歳で2代目社長に就任した。それまでは、3尺の洋服ダンスと整理ダンスの2種類のみを作っていた。戦後は、モノ不足からダンスは飛ぶように売れていたようである。社長就任前の1987年に、当初は凶面もなく職人が経験で作っていたために、専属デザイナーと契約して洗練された家具を作ることを目指すことになった。そして、3尺の洋服・整理ダンスと2種類だったダンスの種類を10種類に増加させ、ブランド名を付けてシリーズ化して売り出した。そのブランド名は「トラッド」と「ミラノ」である。そこでは、ブレザーダンス・ローチェスト・ライティングデスクなどを揃えることになった。静岡で写真撮りしたカタログは洗練されていて、その後3～4年は売上絶好調であった。

1992年の最大売上は6億を超え利益も3100万を計上、10億生産が可能になる新工場建設をスタートし始めていたが、設計図完成後、その建設を断念することになった。それは、安定しない合板価格でベニヤ価格が高騰し始めた翌年から経営に陰りが見え始めたからである。その当時、売れば売ほど赤字になり、家具の売り上げ自体も戦後初めて下降線を辿っていった。実は、この頃から中国から大量の安価な家具が市場を蝕み始めていたのである。売上減少に伴い焦って、次々と新製品を投入するが、凝り過ぎたデザインと市場での受け入れ体制が整っていなかったこと（安物の家具を作る会社というカラーを脱しきれなかった）が原因で全く売れず、高価な原材料の仕入れと余剰在庫がますます経営を圧迫するという悪循環に陥っていった。

1993年から、累積赤字（4期連続赤字）も銀行借り入れも一気に増えていった。家具が不況業種の代表に挙げられ売上減が続く中、当時絶好調だった建築業界から下請けの仕事がいくつか舞い込んできた。セキスイハイムの押入れパネル、ナスステンレスの吊戸等、出来る仕事は何でも請け負うことにしたのである。売れない家具を作り続けて在庫の山を築くより、利益率は低くても着実に注文の入ってくる建築関係の仕事と並行していくことに生き残る活路を見つけたのである。その中で、10数年間寿命をつないだ仕事になるものがある。それは、1993年スタートした積水ハウスのドアの製造である。そもそも地元の企業が積水ハウスの一次下請けをしていて、銀行を通じて、ドアの製造をして欲しいと頼まれた仕事であった。その頃、珍しかったNC機を中古で購入し、工業的な生産方法の指導を受けながら立ち上げていったのである。10年後には、F社の総売り上げの30%以上を占めるまでに成長することになった。

#### 4-1 技術イノベーション①

ドアの製造とともにF社の大きな転機となったのは、アパートのシューズボックスのOEM生産である。大手住宅メーカーのシューズボックスを生産するに当たって、取引開始にはISO9000の試験を受け合格しなければならなかった。木質の同じ素材を使った木工品でも考え方は全く違っていたのである。そのため、品質から価格にいたるまで徹底的に大量生産の基礎を学ぶ必要があったのである。年間出荷数何万台のシューズボックスの品質を均一にして、一つでも不具合があると5W4Hの方法で、かかる工程の改善を重ねていく必要があったのである。品質の均一化のために、業界の中では新型NC機械を早くから次々と導入し、毎年の価格値下げに対しても工程の工夫をすることによって、その対応に備えることを教えてもらったのである。これによって、大手企業の合理的な生産方式を取り入れ、高品質と低コスト化を実現することが

できる最初の技術イノベーションを確立したのである。その結果、売上は総売り上げの30%から多い時には50%にもなったのである。ドアとシューズボックスの2部門の売上は、総売り上げの60%以上にまで成長させることができたのである。

しかしながら、2005年頃から建築業界も未曾有の不況になり、熾烈な価格競争の波にのまれることになったのである。完全自動化の工場や海外生産の会社に敗れ、建築業界からの退場を余儀なくされドアからの撤退を決意する。しかしこの間、家具製造業界では、年々減少する市場に呼応して、多くの木工所も倒産、あるいは廃業に追い込まれていったのである。そうした会社の中には、かつて超優良企業と呼ばれていたのも多く含まれている。その中で、大手住宅メーカーへの参入は、技術革新のみならず嵐の吹き荒れる業界での避難場所ともなり、かかる進出によって家具メーカーとしては一番苦しい時代を何とか生き延びることが出来たのではないかと思われる。

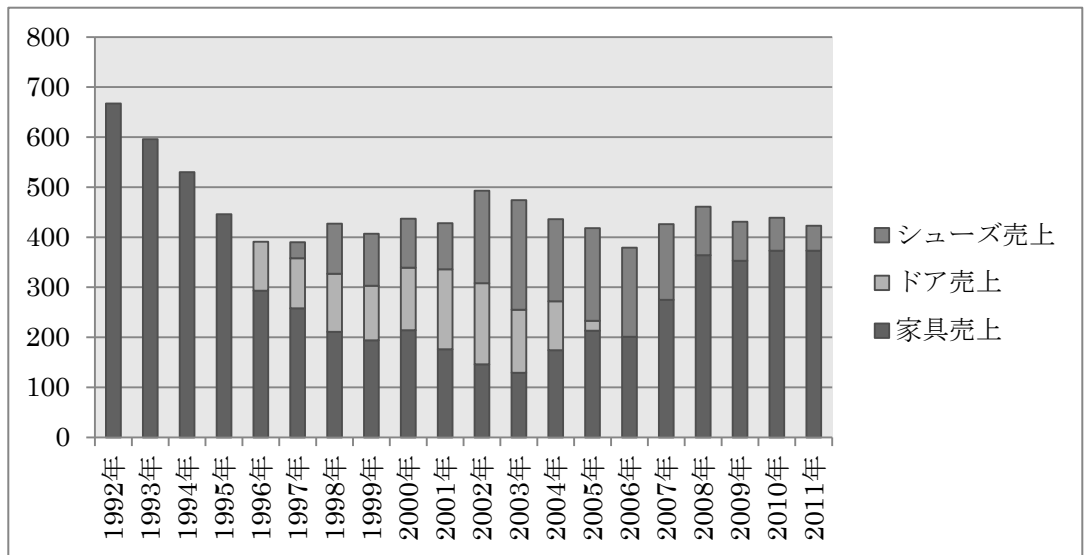


図3：F社の総売上に占める各部門の売上推移

(出典：1992年～2011年F社決算書より筆者作成)

#### 4-2 オンリーワンへの道

2005年、ドア製造は自らその撤退を決め、シューズボックスについては、2006年住宅メーカーから撤退までに与えられた猶予期間としてはわずか2年という短いものであった。建築業界から撤退するにしても、戻るところは細々と続けていた家具しか



なく、売上の60%を失った状態で仕方なく家具に専念することになったのである。

その後、こうした中で、大手家具チェーンから1cm間隔のサイズオーダーの隙間家具を作らないか、という依頼が舞い込んできたのである。それは、専門的に言えば、2パターンで、幅のみオーダー（15cm～45cm）とするセミサイズオーダー家具の製造を意味するものである。それまで、家具生産のロット数と言えば、数十本が当たり前の時代だった。したがって、1本ずつ違う家具を生産するのはまさに常識外れであったが、懸命に取り組むしか他に手立てはなかったのである。

当初、販売員の人達からも“15cmの柱みたいな家具は売れるのか”と疑問視される意見を受けていたが、意外にも需要はあったのである。とりわけ、関東地区では住宅事情が関西に比較して厳しいために、15cmの隙間にも収納できる家具は主婦層からの大きな支持を得ることができたのである。もともと、別注家具については、特殊な専門店を探るか、工務店でリフォーム時に大工さんに頼むくらいことのみで購入するしかなかったものである。よって、価格も既製家具に比べて2～3倍以上は高くつくものであった。しかしながら、かかるセミサイズオーダー家具を大型店舗に置くことによって、消費者は一般家具店と同様に気軽にオーダー家具を買えるようになったのである。また、価格も他のオーダー家具に比べて半額程度となって買い易いことが手伝って、その後毎年1種類ずつ種類を増やしていきようになり、7年の間にシリーズは1⇒7種類に増え（1年に1シリーズ開発）、アイテムとしては2⇒64アイテムに、色では1⇒12色と、取手についても1⇒5種類+取手なし対応までと、その組み合わせについても無限に広がっていく勢いを示すようになってきたのである。消費者にとって重要なポイントになる納期についても、その受注から納品までを3週間であったものを2週間にまで短縮することができるようになったのである。こうして、家具業界の中でも少しずつ注目され始めたのであるが、現在までに他社からの参入はない状況である。

他社からの参入がないのは、かかる家具の作り方にあるものと思われる。在庫を抱えず、完全受注生産という他社に真似の出来ない生産方法がネックになっているものと考えている。これによって、日本でセミサイズオーダー家具を工業生産する「オンリーワン企業」としてその第一歩を踏み出したものと言える。他社の参入がないので価格リーダーシップを取ることも出来きているので、今のところ全国统一価格を提示することができ、そのため限界利益は5.5%にまで上昇させることができている。かつて、OEM商品が中心の頃は3.5%だったので、それを大きく改善できるような状態になっているものとして評価できる。

### 4-3 技術イノベーション②

10 数年におよぶ OEM 製品の生産によって、大量生産のノウハウを身に付けることはできたのであるが、家具を作る技術はその分だけ落ち込んだように思われる。大手住宅メーカーの商品はスマートであるが、家具の繊細という点は欠如しているものが少なくない。ドア製造の生産もしていたために、家具に回帰するには難しい点もあったように思われる。また、大量生産の手法を徹底的に学び、効率的に均一な製品を作る技術を身に付けることはできたが、1本1本違うサイズオーダー家具を作ることは全く正反対の領域に属するものである（非効率、コスト高が当たり前という世界）。

家具製造業界の現場が混乱し、効率性も通用しない状況に追い込まれる中で、機械メーカーの人から紹介されたのが PEC 産業教育センターであった。この PEC では、トヨタ生産方式による改善で徹底的にムダを省いて、小ロット多品種生産を進化させた1本作り生産を1から教えてくれるところである<sup>4</sup>。今後まだ多くの「カイゼン」は必要であるが、当初に比べれば随分とそのカイゼンも進んでいる。F社の工場の広さは、この7年間で1/3になり、今年度末には更にその半分の1/6にまでなる予定である。現在、毎日80本生産する中で60数種類の家具を生産するようになっている。これは、ほぼ1本作りといっても良いレベルになっているものと自負している。

### 4-4 人事イノベーション

大手住宅メーカーから撤退するときに、社員の30%近くは自主的に辞めていったことになる。会社が大きく変わろうとしている時は、人の動きも当然不安定になるものである。もっと多くの従業員が辞めるのではないかと不安に駆られたが、逆に会社のカラー（あるいはイメージ）を変えるには一つのチャンスであるように思われた。

2005年は、大卒者の就職難の年であったので、お陰で地元の優秀な学生を社員として数名雇用することができたのである。それ以降、若い社員が次の若い社員を呼び込むように次々と入社するようになり、現在では、ファミリービジネスとしては大所帯に近い30名の社員を抱えるようになり、その半数以上は20~30歳前後の若いもので占められるようになっている。社員募集をするとき、明るいコミュニケーション能力のある社員に絞って、会社の雰囲気を変えるように努力してきている。それは、ISO

---

<sup>4</sup> 現在 PEC 産業教育センターは、岐阜県羽島市福寿町1丁目5にある。「カイゼンの神様」(山田日登志(工場再生請負人))の下へ、ソニー、キャノン、パナソニックなど日本の主要企業的首脳陣がアジア製品と闘うために、頭を下げて自分たちの工場の生産性向上の指導を仰ぐ大先生こそが山田日登志氏である。山田氏の発案で有名なのが「一人屋台」生産方式であり、人間の持つ達成しようという意欲(これがたった一人で行う一人屋台である)によって生産に生かしていこうというもの。つまり、多能工の育成によって生産性向上を図るというものである。

の審査時に、社員のコミュニケーション力の大切さを痛感したからである。前述したように、工場長をはじめ幹部クラスは入社7年という若い力の数名で構成されているため、その組織力強化に邁進しているところである。

事業内容についても、大量生産からほぼ1本作り生産にスムーズに移行できているが、これも若い力に負うところが多いのは言うまでもない。ベテラン社員では最初から無理だと言って前に進もうとしないが、新入社員には先入観が全くないので、新たな取り組みでも、それが当たり前だと思って実行してくれる。そのため、作業標準を作り直してマニュアル化することになり、結果的に若い社員の定着率も上がってきている状況である。このように、技術イノベーションの陰には、人事イノベーションが大きな役割を果たしているのである。最新の機械やカイゼン計画があっても社員のレベルが低ければ、かかる効果は出にくいものになる。こうした人事イノベーションにこそ、他社が真似できないF社の一番の強みがあるものと確信している。

#### 4-5 新たな市場を目指して

セミオーダー家具が普及するにつれ、それをもう少し変えてほしいとか、フルサイズオーダーの家具を作ってほしいと、いう依頼は日々増加している。サイズオーダーが身近になったことやF社は何でも作ってくれるらしいと、いうイメージが定着してきたことによるものと思われる。ところで、国内で家具を作ることは、一つの強みになる時代になってきているものと考えている。どんなに難しい注文、採算の合わない商品に対しても、F社はできるだけその注文を受けるようにしている。それは、一つは技術を上げるためで、もう一つは別注家具の新しい分野を確立するためである。

それぞれの家庭の間取りにあった家具への需要が増加してそれに応えられるようにするには、今後は完全サイズオーダー家具の直販を目指すことも必要になってくるものと考えている。また、不要になった従前の家具の引き取りサービスを新たな商品開発と一しょにパック化する等、色々なアイデアで挑戦していなければ、F社の所属する小規模家具業界の明日はないものと同じである。

### 5. ファミリーとしての側面

ファミリービジネスは、【ビジネス】・【ファミリー】・【オーナーシップ】の3つがバランスよく機能してはじめて存続可能になるものと思われる（図3を参照されたい）。ファミリービジネスにとって、ビジネスとファミリーは切っても切れない関係にある。

ファミリーの揉め事で会社が左前になり倒産に至るケースは世間でも多い。ファミリーが結束するか、喧嘩するかでは 180 度結果が違う。オーナーシップやビジネスに関する文献は多いがファミリーに関する研究はまだまだ少ないと思う。筆者が最も難しいと感じているファミリーにテーマを絞って 200 年企業への秘訣を見ていく。

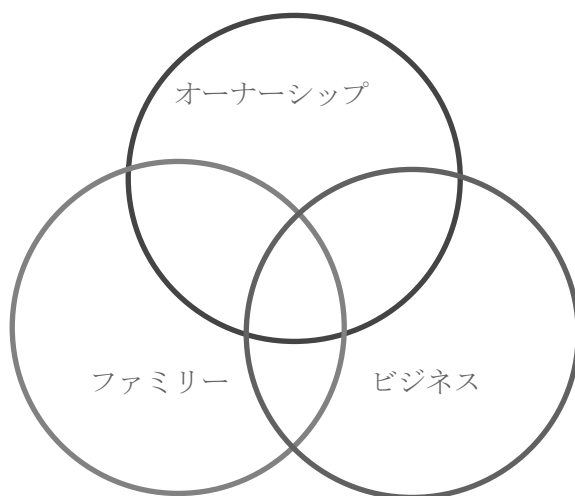


図 3 : 三円モデル

(出典 : 武井一喜著, (2010) P. 56 より抜粋)

ファミリーの最少単位は核家族、つまり父母と子供たちである。一番単純で仲が良く愛情が深いものと言われている。その子供たちが結婚すると、それぞれに配偶者ができ、やがて子供が生まれてくる。配偶者と元の家族は、舅姑・小姑と呼ばれる関係になり、人間関係はそこから一挙に複雑になってくる。

もともと家族なる概念は、深い愛情で結ばれていることを前提としているから、立場が変化し、人間関係が複雑になればなるほど、愛情の裏返しで、批判や不満が出易くなるものでもある。親族間でそれを、言葉にすると喧嘩になりかねないし、一度感情の行き違いがあると修復が難しい。そのために、心の中に留めようとする。しかしながら、それが積もり積もった時に、大きな亀裂となって現れることが少なくない。例えば、遺産相続の場面でよく喧嘩になるのは、日頃の鬱積が一挙に吐き出されることが起因しているのであるとよく言われている。それほどファミリー問題は古くて新しい問題であり、かつ難しい側面を含んでいるものである。その反面、ファミリーの

結束が強ければ強いほど、他社にない強みを発揮できる大きなチャンスに変わることも少なくない。では仲の良いファミリー形成には、一体何が必要なのか。

「ファミリービジネスの企業価値は、ファミリーのコミュニケーション能力で決まる」と一般的には言われている。ファミリービジネスでは、コミュニケーションをとる相手の数が多く、利害関係を調整する相手も多くなり、世代を重ねるごとに更にその数は増えていく。このように、創業世代よりも第2世代、第3世代の方がより高いコミュニケーション能力が必要とされる。

これらは生まれつき備わったものに頼ろうとすれば、必ずどこかの世代で苦手な人も出てくる可能性は大いにある。そのため、事後的に各人が努力して、学んで、かかる能力を高めていかなければならないのである。ファミリーの核となる人は意識して皆の集まる場を提供していくのもコミュニケーション力を高めるのに必要となるであろう。今回の研究で仲良のいいファミリーを形成していると思われる知人達にいろいろ話を聞く機会を得たが、その中で一つの共通点を見つけた。それは家風として、人柄が温厚であるということである。社会に対して貢献する、社員を家族のように大切にすると等といった優しい人柄が親族間においても発揮され、仲の良い良好なファミリーが形成されていることは大いに参考にしたいところである。ビジネスにおける伝統を大切にしながらも積極的に攻めていく姿勢と温厚な家風との両方が必要と思われる。

## 5-1 女性の果たすべき役割

ファミリー間のコミュニケーションに欠かせないのは、女性の役割であると言っても過言ではない。それは、女性の思惑一つで、敵対者にもなり、あるいは協力者にもなり得るからである。ところで、ファミリー内では、女性に対しては公平であることが前提になっているのだろうか。

戦後、創業したファミリー企業の第2世代の後継者は、戦前の考え方と戦後の平等主義の狭間で苦悩してきた人が少なくないと思われる。とりわけ、長子の配偶者で嫁と呼ばれる立場の人は、言うに言えない葛藤を抱えている人がほとんどであるように思われる（筆者自身もその立場であるから）。先代の創業者は、長男の嫁に対しては「イエ」の嫁であり、「イエ」のために舅・姑に尽くし働くことは当然と考えているために、嫁のプライバシーの内部まで関わってくる（プライバシーそのものを否定している場合がほとんどである）。

高齢化によって、その期間も昔に比べて格段に長くなり、50、60歳を超えてもまだ嫁の立場を要求され、介護でエネルギーを使い果たし、持ち味を発揮できないまま年

老いていく例も少なくない。法律的には、兄弟平等で遺産相続でもめたりすると、救いようがないほど心は疲弊していくことになる。このように、誰か一人が犠牲になってイエを守るとしても、それは何世代も長続きはしないだろう。こうした状況がある限り、農家や商家の嫁不足は、今後ますます深刻になっていくことは想像に難くない。女性の果たすべき役割を最大限引き出していくためにもファミリー内のそれぞれの立場の女性に平等ではなく公平であってほしいと願う。

## 5-2 女性が必要としているもの

ファミリービジネスのファミリー部分は、学問的に領域で言えば、経済、経営、心理学、社会学等、多義に亘り、ファミリーの抱える問題は“一家の恥”という無意識の概念から、誰に相談することも出来ず解けることのないものが少なくない。

ファミリーの基本は夫婦からと言うことで、夫婦の会話を増やしなさいと言われても、それまでの長年の葛藤やすれ違いは、1回や2回の会話で埋まるものではない。

ファミリー企業に位置する夫婦は、親世代との同居や兄弟との親戚関係以上の繋がりが等、他の人以上に人間関係が複雑で難しい立場にある。そのため、中途半端に口火を切ると、かえってお互いを更に傷つけかねないので、問題意識はあってもなかなか話し合うことが出来なかつたりするのである。世間には、財務や企業内容を相談できるコンサル会社は多くあるが、ファミリー間の問題を相談してコーディネートできる会社や人材は皆無と言っても良いであろう。

「ファミリーの問題を解決します」と正面から切り出すためのコンサルタントは難しいと思われるが、今後経営コンサルタントの一環として、家族や親族のポジションをきちんと把握し、それぞれの役割を尊重した関係に修正していくためのアドバイザーとなるコンサルタントの登場が望まれるところである。

## 6. むすびにかえて

本稿では、F社のケースを通して、ファミリービジネスを長続きさせる秘訣を一般化できるのではないかと思います。200年続くファミリービジネスを運営していくには、ある程度の「運」も必要になる。

F社では、かかる運も手伝って、危機的状況から何とか脱出する新たな事業との出会いによって、ファミリービジネスを継続することができている。しかしながら、一般的によく言われているように、「運」も実力のうち、であれば、かかる実力を付けて

いなければ、その企業を長く続かせることはできないはずである。幸いF社では、徐々にではあるが、かかる実力を付けてきているところも見られる。その一つの現れが、家具の1本づくりができるオンリーワン企業への歩みをはじめていることであろう。これまでの業界慣習や常識の壁を気にせずに、勇気を持って、それを破壊するだけの実行力がファミリービジネスをオンリーワン企業として再生させたという点では高く評価できる。しかしながら、かかる実行力を若い社員だから実現したのであるということにしてしまうのは、今後を考えるとむしろ危険であると思われる。

そのために、F社では、有能な経営者と社員を結びつけ、社会や経済の変化に絶え間なく対応できる事業価値観を持って組織を常に再組成できるだけの能力を有するものを「組織力」として定義し、それ構築をしていこうとする意識および意欲とともに構築される組織にしていくことを、200年企業の実現に向けた必要条件として考えている。さらに、かかる組織力の構築においては、ファミリービジネスならではの特質、すなわちファミリーの協力が大きな「カギ」を握っているのである。つまり、経営者から見たファミリーとは、業務や経営に直接関与する社員や取引先など、一般企業で言うステークホルダーに相当するものだけでなく、事業内容に関与する程度の差はあるが、家族・親族の存在である。経営理念を共有し、かかるファミリーの理解および協力ならびにそのファミリーに対する経営者のいたわり（思いやり）こそが、ファミリー力を高めていくものと考え、ファミリービジネスを長続きさせるための十分条件になり得るものと考えている。

このような必要かつ十分条件が整えることができれば、ファミリービジネスを200年続かせる可能性は高まるものと筆者は確信している。

## <参考文献>

佐竹隆幸，(2008)『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。

曾根康正，(2009)『自分の会社を100年続く企業に変える法』明日香出版社。

武井一喜，(2010)『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか？』クロスメディア・パブリッシング。

帝国データバンク資料館・産業調査部編，(2009)『百年続く企業の条件』（朝日新書）朝日新聞社出版。

平田雅彦，(2010)『ドラッカーに先駆けた江戸商人の思想』日経BP社

安田義郎稿(2012)「スモールビジネスの企業戦略とM&A」『商大論集』（兵庫県立大学）第63巻第3号。

