

ファミリービジネスに関する事例研究

～その「継続力」の源泉を探る～

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
主任研究員

鉢 嶺 実



— 目 次 —

1. はじめに
2. ファミリービジネスの継続力
3. ファミリービジネスに関する事例研究
4. 事業承継について

1. はじめに

今回は特にテーマがファミリービジネスということだが、ご存じのとおり、かつてファミリービジネスや同族経営は、ガバナンス上の問題があり、いろいろ問題を起こす存在と思われた時期もあったが、冷静に考えていくと、長く続いている会社が実は結構多い。継続をする力を持っているとすれば、それは何なのだろうということをおもひの研究所なりに問題意識を持って、実は本当はすごいのではないかと、ではなぜ長く続けることができているのかを探るといことでいろいろ調査・研究を進めてきた。今日はその一部をご報告させていただければと思っている。

資料1頁をご覧ください。信金中央金庫は、皆さま方はだいたいご存じかと思うが、信用金庫業界のセントラルバンクとして、全国の254の信用金庫と連携して動いている。私どもは、八重洲に本店を置いて1,200人ほ

どの職員が、信用金庫の余裕資金をお預かりしてまとめて運用するのがメイン業務ではあるが、昨今では全国の信用金庫が持つ情報を一旦東京のセントラルバンクに集めて、これを全国に展開する、あるいは人材を展開するという業務も今進めている。

資料2頁をご覧ください。私が所属している地域・中小企業研究所は、地域金融あるいは中小企業金融をキーワードに研究を行っている。特に私は中小企業関係を担当しているので、信用金庫と連携して、現場に赴いて企業経営者のお話をうかがいながら取りまとめるというスタイルで、かれこれ25年ほどこの研究所で研究をさせていただいている。

今回ご報告させていただくファミリービジネスについては、現場ではファミリービジネスという言葉そのものが十分認知をまだされてないという感触を持っており、家族経営のようなものとどうしても混同されがちである。資料3頁をご覧ください。じいちゃ

んと、ばあちゃんと、せがれでやっている会社と思われるというふしもあったので、あえてファミリービジネスという名前を前面に出さない中で、年間を通して継続力という別のキーワードを掲げて調査を進めてきたが、継続力というのは裏返せばファミリーのビジネスの継続力を探るということで、集中的にヒアリング調査をしてきた。2019年度1年間を通じて22社、信用金庫のお取引先の長寿企業と思われるファミリービジネスを中心に、なぜ長く続いているのかを探ってきたということである。

資料4頁をご覧ください。私もずっと前からいろいろ調査・研究を進めているが、こちらのデータは日本経済大学の後藤俊夫先生という方がカウントしたもので、日本は実は長寿企業は大変多い。2位のドイツを倍以上引き離して世界一の長寿企業大国ではないかと言われている。続ける力、やめない、いろいろな要因があって長く続ける会社がどうやら多いようだというのが今の実態のようである。企業数が2番目に多いドイツは、日本と産業構造が似ていて、マイスターの国で、ものづくり企業が多いというところがあるいは2番目に位置づけられているのかという感触である。

2. ファミリービジネスの継続力

資料5頁をご覧ください。長寿企業の中でもとりわけ千年企業と呼ばれる会社についてみると、資料に挙げているのは11社だが、実際には20社弱あるのではないかとされている。私も長寿企業の調査で、ここに挙げた千年企業11社のうち6社に対してヒアリングに行ったが、ふと見てみると、同族

何々家で続けている会社が千年企業の中には大変多いことに気がついて、何々家で経営をするということは長く続けられる何かが潜んでいるのではないかというのが、ファミリービジネス継続力の調査を進めていく出発点になっている。

表の一番上に出ている金剛組というのは、世界最古の企業とも言われている大阪の寺社仏閣の建築会社だが、創業が西暦578年、1400年ほど前に宮大工の方が百濟からやってきて四天王寺を建てたという記録があるというところを出発点としている。この会社でも金剛さんという方が継続して会社を運営していらっしやって、直近では経営の不振などもあって金剛さんの会社ではなくなっているが、1000年以上にわたって金剛さんの会社である。下のほうに出ている千年企業の多くも何々家で経営をして1000年以上ということなので、ファミリービジネスはやはり何か続ける力を持っているのではないかということである。

資料6頁をご覧ください。実際日経新聞が帝国データバンクの資料から、長寿企業のうちの同族で承継しているケースは8割というデータもあって、どうやらファミリービジネスというのは長く続ける力を持っているのではないかということである。

資料7頁をご覧ください。こちらの図はファミリービジネスの世界ではよく出てくるもので、スリーサークル・モデル、3Cモデルとも言われている。企業の経営は右のほうのビジネスとオーナーシップ、経営と所有ということで語られるわけだが、これにファミリーという円を重ねてスリーサークル。ファミリーというのは、もともとは永続性を前提とした集団、家族なので、これとビジネス

が重なり合うということでファミリービジネスというものが長寿というところにつながっているのではないかとされている。その議論の出発点となるのがこのスリーサークル・モデルである。

資料8頁をご覧ください。ファミリービジネスは、冒頭申し上げたように、家族経営とどうしても混同されがちな世界があるが、実はそれよりは概念としては広い。むしろ同族の経営というふうに読み替えていただくのがいいのかなと思っているが、もともとは家族でやっていた会社が、発展していくに従ってビジネスのウエイトを高めていくというイメージになっているのではないかと思っている。同族経営という表現が私たちは一番しっくり来ているかなという印象である。

資料9頁をご覧ください。後継者が家族の中において、いつか立ち上がってくるといのがファミリービジネスの世界である。このグラフでも、維持型の企業については後継者が継ぐ場面で、継ぎたいと思った理由の中には、家族が協力的だから、ファミリーガバナンスのようなものを協力してくれる家族の存在によって感じるというのが多く、ファミリービジネスの継続の一つの力になっていると思っている。

3. ファミリービジネスに関する事例研究

資料10頁と11頁には私が1年間取材をした22社をリストアップしている。信用金庫の取引先を中心に、長く続けているファミリービジネスを取材してきて、共通して見えるところはないかを探ってきた。業種はさまざまだが、先に共通点を、結論めいたところになるが、三つご紹介させていただく。

資料12頁をご覧ください。一つは、「幼少の頃から会社の現場は遊び場のようなものだったのです」と言う方がかなりの割合でいらっしゃった。要は子どもの頃から経営の現場に近いところに家族があって、従業員の働く姿、お父さんやお母さんが働く姿を小さい頃から見ていて、やがて自分はこの会社に入って経営をするのだということがどこかですり込まれていって、やがて後継者として台頭してくるという、遊び場だったという表現が大変多く見られた。これが一つ目の共通点である。

2点目は、やがて後継者が帰ってくる。復帰してくるという場面があるのだが、そのきっかけになっている多くが「親が体調を崩したのをきっかけとして戻ってきて経営に参画した」という方がかなりいらっしゃった。中小企業にとっては親が体調を崩す、社長の健康問題は事業継続上の大変な問題に発展することも多いわけだが、ファミリービジネスの場合は親が体調を崩した場面で、息子さん、娘さんがヘルプみたいな形で戻ってきて事業の継続をサポートする。ある意味セーフティネットとして家族の存在が機能しているということも継続力の源泉の一つになっているのではないかというのが、「親が体調を崩して」をきっかけに戻ったという方が多かったということである。

共通点の3点目は、「さまざまな社外経験を糧にして」。ファミリービジネスというのは子どもの頃から企業に組み込まれているケースも多いので、そのまま行ってしまえばその世界だけで完結してしまうが、実は一旦は社外へ出て、取引先や、同業者や、あるいは全然関係ない会社で経験を積んだ上で戻っているという方がかなりいらっしゃる。

あえてそうしているというケースも結構あって、一度は「社外の飯を食ってこい」という中で、すぐに会社に入れず、取引先等で修業をさせていただいてから戻る。親子代々同じ会社で修業をさせてもらっているというケースもあって、それを糧として、後継者教育のような形で社外の企業や取引先を教育の場面として使っている。こういう方が多いのもファミリービジネスに見られる共通点である。

資料13頁は遊び場のようなものだったと言っている方、資料14頁は親が体調を崩したことをきっかけとして戻った方、資料15頁はさまざまな社外経験を経て今経営をしているという方について、ポイントを抜粋している。今日は時間の関係もあるので、お時間のあるときにご覧いただければと思う。

資料16頁以降は22社のファミリービジネスのケースを1社ずつ1スライドで紹介している。今日は時間の関係で全てを紹介することはできないが、こんな方がいらっしゃったということで、かいつまんで実際の事例でご紹介をしていきたいと思う。

最初の事例は資料16頁の「(1) 江戸一飯田」である。築地の場外市場で煮豆・佃煮を売っていらっしゃるということだが、現在、右の写真にいる方が4代目の社長で、自分が高校生ときに先代が亡くなって、その後お母さんが後を継いで経営をしていらっしゃって、ご本人は好きなようにやれと言われていたので、会社に入らず、広告代理店に就職してプロモーションの仕事をしていた。

お母さんも順調にお店はやっている中で、この方は広告代理店でセールスプロモーションの実際をやってみたい。それを実際にやってみる場面は自分の家業ではないかと思立

って、お母さんから呼ばれたわけでもないのに家業へ舞い戻ってきて自分の会社へ入って、佃煮・煮豆の販売を展開された。自分が入ってから、販売だけではなく、工場もつくることによって生産から販売まで一貫してやるということをされて、自分の家業を自己実現の場として展開をしている方である。自分は同族の会社というつもりでやっているわけではないとおっしゃっていたが、結果的には自己実現の場を家業で展開するという方である。

資料20頁をご覧ください。「(5) 榊岩清」、静岡県の焼津で200年ぐらい塩鯖をやっている会社である。焼津から上がる鯖を目利き力で持ってきて、塩鯖に加工して主に関西方面に売っていくという会社である。6代目の社長、71歳が現在も社長だが、息子さんが専務として入ってやっているということだが、70代の社長の体調があまりすぐれなくて、息子さん頼みになってきて、息子さんは朝の競りから始まって、午後加工までやることが体に負担で結構大変だという状況になってきた。

右の写真の女性の方は7代目社長予定の専務のお姉さんにあたるが、東京で半導体の会社にお勤めだったが、家族の危機を察知して、呼ばれてもいないが、焼津へ戻ってきて会社のお手伝いをされている。外資のメーカーにお勤めだったので、システム関係を中心に商品管理などを自らやられている。またこの方の妹さんも、東京で法律事務所にお勤めだったのだが、また家族の危機を察知して焼津に戻ってきて会社に参画ということで、家族の危機を息子、娘たちが力を合わせて継続に持っていくという部分は、ファミリービジネスならではの継続力の源泉と言えるのではない

かと思った。

資料22頁をご覧ください。「(7) ㈱ウノフク」という会社である。兵庫県の豊岡というかばんの町として知られるところがかばんの製造卸売りをやっている会社だが、上の写真の方が3代目の現在の社長で、その下にあるのが専務をされているその息子さんと、4代目社長予定である。専務さんは、その東京支店の支店長をやって、東京はファッションの最前線ということもあるので、かばんを浅草橋で売っているということである。

お父さんが経営者で、ご自身は子どもの頃から豊岡のかばんの現場に出入りしていたが、お父さんは経営や地元の青年会議所のお仕事で大変忙しくていつもいない中で、専務さんの祖父にあたる方が専務さんを現場でつかまえて、おまえが食べていけるのは、ここで働いてる従業員の方たちのおかげからねということを経営者に伝えることで、会社とはこういうものだということを経営者に伝えていくという効果があるようである。やがてこの方も、継ぐように言われたかどうかははっきりしない状況ではありながらも、後継ぎとして台頭して、この会社で東京支店を切り盛るといってお仕事を今されている。

やがて社長になるかと思うが、東京支店では小学生でゲーム好きの息子さんを支店に連れてきたりしていて、おまえがゲームができるのは、ここで働いてる社員の方たちのおかげなんだからねということを経営者に伝える。こうやってつながっていくというのも一つファミリービジネスの力ではないかと思う。

資料25頁をご覧ください。「(10) ㈱橋本」は東京の大田区で紙の裁断などをやっている会社である。現在3代目の社長の長男が後継ぎで4代目の社長になる、あるいはもう既に

なっているかと思う。当然紙の大手の専門商社にもものを入れていくわけだが、実はこのお二人とも同じ大手商社で修業をしている。現在の社長も大手の専門商社で約3年間修業して、この裁断の橋本に戻り、息子さんも同じ会社で紙の品質管理などを学んだ上で戻ってきて橋本の経営に入っている。このように取引先等の協力を得ながら教育を行う。そういう信頼関係、取引関係を持っているということのも長寿企業、ファミリー企業の一つの強みになっているのではないかと考えている。

資料26頁をご覧ください。鳥取の米子の「(11) ㈱皆生つるや」という温泉旅館である。親子3代、おばあちゃん、おかあさん、お孫さんが女将さんとなっている。鳥取の皆生温泉というのは海に面した温泉街であり、資料の写真に写っている3人の左側の女性が女将で、真ん中がその娘さんである。女将がもともと始めた旅館だが、娘さんは最初からその旅館にいたわけではなくて、女将のご主人の体調が悪くなって運営が結構大変になってしまった場面で、遠くにいた娘さんは旅館に戻ってきて手伝いをしたのが一つきっかけになった。

娘さんとしては、お母さんがお父さんの面倒を見ながら経営も切り盛るといって姿を見て、私も経営をしなくてはと目覚めて、旅館の女将のポジションを引き継いでいくということになった。資料の写真にあるこの女将のご主人は学校の先生であったが、経営に参画することになり、今社長となっている。旅館なので現場は女将さんがキーパーソンとなって切り盛りをする。

その女将さんの娘さんは写真の右側の方であるが、別に頼んでもいないのにホテル関係の専門学校に進んで、若女将として現在展開

をしている。ファミリーの力は、体調を崩したことをきっかけにしている部分もあるし、親の働く姿を見て、頼んでもいないのに経営に参加するのが一つの継続の力ではないかという気がしている。

資料30頁をご覧ください。佐賀県の伊万里で砂利の運搬をやっている「(15) 株黒川商会・伊万里運輸株」である。2代目社長は資料の写真の方であり、娘さんが3人いらっしゃるが、土木建設や砂利の運搬の仕事は女性には少し向かないので、事業の譲渡も含めて検討せざるを得ないと考えていたようだが、長女があるとき「お父さん、私結婚します。この方を娘婿として迎え入れていただきたい」と突然言い出した。頼んだわけでもないが、長女の方はやはり会社の継続を気にしていたこともあって、経営者候補として自分の婚約者を連れてきて、後継者にしたいとお父さんに申し出て、お父さんは少し驚いたが受け入れた。

娘婿の方は中堅ゼネコンのエンジニアであったが、建設業のサラリーマンというのは経営者とはまた違ったポジションになるので、そういった意味では青年会議所の仕事や業界団体の仕事や地元の商工団体の方々の中で経営者として揉まれる経験を積みながら、やがて社長の座をバトンタッチしようと思ったようだ。

資料37頁をご覧ください。「(22) 株式会社清瀬」は、大井町にあるとんかつ屋さんで、ひろせという名前のお店である。この方も代々とんかつ屋さんだが、息子さんは自分はやらないと最初は思って反発していたが、お父さんが体調を崩して、それをきっかけにお手伝いをして、やがて厨房に入った。このとんかつ屋さんは都内の信用金庫のお取引先

で、信用金庫が後継者教育に力を入れていることもあって、お取引先の後継者候補を組織化しながら、教育の場面を作ることによって取引関係を継続していくということをしてきた。都内の信用金庫の後継者塾にこの方もご参加いただいて、後継者となっていいかなという迷いもある中で、最後に背中を押すという場面でその後継者塾が一つ役に立ったと言われていた。

資料38頁をご覧ください。このような形でさまざまなファミリービジネスにいろいろヒアリングをしてきて、それぞれにエピソードがあるが、ここで総括に入りたい。長寿企業というのは、それぞれそれなりのリスクを乗り越えて今日があるということは共通していると思っていて、事業承継を含めた「人事リスク」、あるいは事業継続のための「事業リスク」、それから「天災地変リスク」、あるいは「倫理リスク」がある。こういったものを全て乗り越えながら100年、200年と継続してきたのではないかと考えているが、特にファミリービジネスの場合だと事業承継をはじめとした人事を代々で乗り切るところが一つの共通点になっていたと考えている。

資料39頁をご覧ください。また、長期的な目線を持っているのが最大の共通点と考えている。30年後ぐらいをめぐりに、次の世代は自分だということを見据えながら常に経営をしていて、バトンタッチした後も常にその先の30年ぐらいはもう見えていて、100年ぐらい先まで展望しているというのがどうやら長く続いているファミリービジネスに共通する部分かと考えている。

30年というのはちょうど息子さん、娘さんにバトンタッチするタイミングだが、時代も

30年たつとだいぶ変わる。先代が築いてきた事業基盤も時代にやや合わなくなっているかもしれない場面もある中で、息子さん、娘さんの代で、同族で30年に一度大きく変える力を持っているというのがファミリービジネスとしては強みとなっているのではないか。

資料中央には利害関係者との長期的相互信頼関係とあるが、何々家で経営している会社だから永らく継続するというのは、周りの方々にとっても信頼関係を構築しやすいという場面があって、後継者候補の面倒は見てあげるみたいなことも含めて、取引先との信頼関係も構築ができていくというのがファミリービジネスの特徴かと思っている。

4. 事業承継について

資料41頁をご覧ください。最後に付加的な参考情報だが、長寿企業は何が長寿を支えているのか。いろいろ聞いていると、明らかに共通しているのは「事業の成長拡大」よりも、長期継続を念頭に置いていらっしゃる方が多いということである。リーマンショックの頃にアングロサクソンみたいな発想の成長拡大ありきではなくて、そこからむしろ長期継続を志向するという方が長く続いているということが見出されて、老舗企業が見直されるきっかけになったと考えている。二号店を出せば売り上げが増えるという場面でも、あえてそういうことをせず、一つのお店で、お客さまの満足のために継続するというのが長く続いている会社の特徴という感じがしている。

資料42頁をご覧ください。帝国データバンクによる調査であるが、老舗企業として

大事なことについてアンケートを行うと、信用の「信」が多く出てくる。つまり信用ありきだが、社風ということになると、信用の「信」ではなくて「和」という感じが一番に出てくる。やはり長く続いている会社は従業員を大切にするとところが一つの共通点であるのが特徴ではないかと考えている。

資料44頁をご覧ください。今日は親族内承継の話が中心であるが、実際は半分以上の会社は親族に後継者がいないので、親族外承継を模索せざるを得ない状況である。一番上のところには親族内承継と書いてあるが、そこから下は全て親族外承継のケースであり、従業員に承継する場面もあれば、今どきは第三者、M&A、事業譲渡を模索していくケースもあって、信用金庫でもその辺りには今注力しているところである。

親族外承継のうち「役員・従業員承継」となると株式の引き受けをするお金がない。保証人になるのが大変だということもあって、従業員承継はなかなかハードルが高いというのが現実である。資料46頁のSPCなどを使って、そこで一旦お金を借りて株を引き受けて、やがてそこを合併させるというウルトラなスキームでやっているケースもあるが、従業員承継という場面では株式の引き継ぎが大きな問題となることが多いようである。

資料47頁から48頁の会社も親族外承継のケースである。PEファンド（プライベート・エクイティファンド）と言って、事業承継ファンドと呼ばれるようなものだが、後継者がいない会社の株式を一旦ファンドで引き取って、ファンドがその売却先を見つける。その間に会社の磨き上げを行って、会社のいろいろな経営を立て直していくということで進んでいるケースがある。このプライベートエク

イティファンドというのは中小企業白書にも紹介されたケースがあって、このようなスキームでやっているということである。

資料49頁をご覧ください。親族外承継のM&Aというのは一般的にこのようなスタイルで進んでいるということである。

資料50頁をご覧ください。信金中央金庫は信用金庫のセントラルバンクということもあって、信用金庫が事業承継の支援に直面している中で、セントラルバンクとしては機能補完をしていて、いろいろな専門の業者と連携して、信用金庫からの相談事項に対して専門の方と連携していくスキームを作っている。

資料51頁をご覧ください。ネットで行うスモールM&Aというケースについて、「しんきんトランビプラス」と言って、「株トランビ」が立ち上げたプラットフォームに信用金庫が会社を登録していくことによって、ある程度信頼のおけるマッチングができる仕組みを提供して、信用金庫の現場の事業承継支援に役立っていただいているところである。

資料53頁をご覧ください。直近7-9月の調査で、事業承継について企業1万3,000件にアンケート調査をした結果である。意外と後継者が決定していないケースが非常に多いというのが実態で、70歳以上の経営者の方でも、半分ぐらいの企業が実はまだ決定

していない。事業承継問題は今日明日の問題ではないだけに後回しにされるケースがある。中小企業は目先的には今日の売り上げ、明日の支払いが重要なので、どうしても後継者問題はやや置き去りにされる傾向があるようである。

資料54頁をご覧ください。会社を誰に引き継ぎたいかということ、子どもに承継というのが一番多いが、数年前と比べると子どもという選択肢が減っている。少子化という問題もあるが、事業承継も選択肢が増えて、M&Aとか第三者というケースが増えていると思っている。

資料57頁をご覧ください。M&Aについての認識についてである。2007年にも同じ質問をしていて、M&Aについてどう思うかということだが、中小企業には馴染まないという回答が15年ぐらい前では39.3%とかなりのウエイトを占めていたが、直近の調査では13.3%と急速に減って、M&Aや第三者へ譲渡というのがだいぶ経営者の中で認識が広まっているということがこの調査で明らかになった。同族経営はM&Aをしなくて済んでいるが、一方で後継者がいない場合も、こういう形でM&Aという手法が着実に浸透しているということである。

私からの報告は以上である。ご清聴いただいて感謝する。

(はちみね・みのる)

【コメントと回答】

(コメント) 安田洋祐氏

私からはまず全体の感想、そして具体的に二つ質問、そして最後に私の専門と関連する簡単なアイデアをお話できればと思っている。



全体の感想についてであるが、資料22頁をはじめとして具体的な事例を、その一部においてはかなり細かくご紹介いただいた。ファミリービジネスもそうだが、事業承継の形は、われわれ経済学者はわりとシンプルな理論や要素に注目をして、統一的な見方で一般化したがる。事業承継に関してはこれが重要とか、ファミリービジネスで成功するためにはこういう要素が重要なのだというところに目が行きがちだが、細かい論点がそれぞれのケースによって何が重要かはかなり異なっていて、具体的なストーリーを押さえる大切さを強く感じた。今までの信託経済研究会でも、信託経済コンファレンスでも、こういった事細かなケーススタディをじっくり拝聴する機会がなかったので、非常に勉強になった。

二つ質問がある。一つは、今日のお話の中で言うと直接のポイントではないかもしれないが、冒頭で各国の長寿企業の比較が確かあった。200年以上続いている企業の数ということで、日本は圧倒的に多くて1番ではあるのだが、ヨーロッパの中で言うと、ドイツがかなり多くて1,850社と書いてあったと思う。日本の半分以下ではあるが、人口の違いなど

を考えると、ドイツもかなり多い。歴史・地理的に近そうなフランスやイタリアと比べて相当多い。ほかにも、例えばスイスなどは数自体は200弱だが、人口を考えるとかなり多い。

日本とそれ以外と比較すると、アジアだし、文化的な土壌もかなり違うので、日本は違うのだと言って終わってしまうかもしれないが、同じ大陸ヨーロッパの中でもこれだけ差異があるのはなぜなのかというのが素朴な疑問である。一つ思いつく仮説ないしはキーポイントとしては、日本、ドイツは伝統的に間接金融、銀行がビジネスに与える影響力が非常に強かった土壌があるので、銀行ないしは金融機関の強さ、存在感が関係していないかと考えたのだが、こういったことはあり得るのかということ。

二つ目は、今VUCA時代（「Volatility：変動性」、「Uncertainty：不確実性」、「Complexity：複雑性」、「Ambiguity：曖昧性」）と言われて、先行きが非常に読めない時代になってきている。ファミリービジネス、本業を大切に、鉢嶺さんの言葉でも事業の長期継続志向が強いと言われていたが、そういった時代背景の中で、とりわけ子どもたちが今のファミリービジネスを承継していく場合に、特に重要な要素やスキル、あるいは親目線で言うと、こういったことを子どもたちに学んでもらうとか、経験させておくと、今の時代の事業承継をうまくいくといったポイントがあれば教えていただきたい。

三つ目のアイデアに関して、鉢嶺さんのご報告をうかがっていて一番個人的に興味を感じたのは、なぜ長寿企業が日本に多いのだろうか。あるいは長寿企業が多くなる理由は何かということである。この点に関して、私自

身の専門であるゲーム理論、戦略的な読み合いとかかけ引きを研究する分野だが、それを少し使って何か説明できないかなと、ない知恵をひねり出したのがこの後の資料である。

今回は、ファミリービジネスを行う企業サイド、経済学で言うとサプライサイドに目を向けたわけだが、どういう企業が生き残れるかというのは、どういう企業の商品やサービスがきちんと売れるか、儲かるかという需要サイド、消費者の意向も同時に考える必要があると思う。ここでは、非常に単純なストーリーだが、経営側、あるいは企業側と消費者側でそれぞれ二通りの選択肢から自分の行動を決める。経営者側は本業一筋か多角化経営かを決める。

これは鉢嶺さんのお言葉で言うと、本業重視が長期継続、多角化経営が事業の成長拡大と解釈していただいても構わない。二つ経営のスタイルを選べるというイメージである。一方消費者のほうは、伝統を重視するタイプ、つまりちょっと保守的なタイプの思考を持つか、あるいはそういったものはあまり重視しない、新しいものには積極的に飛びつくといった2種類のタイプの消費者がいると想定する。

ここで今、一応説明の都合上は「決める」となっているが、例えば消費者が自分の思考を決めるというのは、そんなに主体的に選択しない人も多いと思うので、ひょっとすると家族の影響や、学校の友だちや、ご近所さんの見方とか、自分自身がこういった好みの人間になろうと思わず、周りから影響を受けているというケースもあるかと思う。そういった可能性や解釈も、今日は詳細はお話できないが、理論に含めていくことは可能なので、ここでは、やや非現実的かもしれないが、消

費者がどちらかのタイプに決める。企業もどちらかを決めるという形で説明は進めていきたいと思う。

資料の表には、企業側は本業一筋か多角化経営かの二通り、消費者側は伝統重視か伝統軽視かの二通りとそれぞれあり、 2×2 で4通りの可能性がある中で、本業一筋と伝統重視という左上のマスだと、企業側、消費者側それぞれ利得3 (3, 3) で満足度が高い。企業は伝統的な商品・サービスを提供して、消費者はそういった伝統を好むので、お互いに満足度は高い。右下、多角化経営型と伝統軽視型というのも双方に利得が3 (3, 3) と高い。こういう消費者の好みと企業の経営スタイルがお互いに選ばれ合うというか、共進化していくような状況がどちらも安定的な状況になるのではないかという話である。

ゲーム理論の専門用語では、こういう安定的な状況をナッシュ均衡と呼ぶが、この非常に単純化された状況を見ると、ナッシュ均衡はどうやら二つ存在しそうだ。なんとなくだが、日本にはこの左上の本業一筋が選ばれる本業均衡がたくさん存在していて、例えばアメリカや、ドイツを除いたほかのヨーロッパ諸国は、右下の多角化経営の均衡が強いと予想されるわけである。ここまでの話だと、本業に傾斜する経営スタイル、多角化に傾斜する経営スタイルそれぞれがある国、地域で支配的になり得るということはなんとなくわかるが、それと企業の寿命、長寿企業とどう関係があるのかはこの分析からはわからない。

次に用意した資料で、経営者が優秀か否か、あるいは市場の状況が何らかのショックによって変わったりすることで、先ほどの表の利得のこの数字は変化することはあるかもしれない。その際に、本業一筋の企業は、例えば

経営者が優秀であっても、そうでない場合であっても、作っている商品や提供しているサービスがそんなに大きく変わらないので、売り上げは変化しないのではないか。上側の表は経営者が優秀な場合であるが、本業一筋・伝統重視の均衡を見てもらうと(4, 4)、下の表の「経営者が残念な場合」は(2, 2)という形で、利得は変化するけれどもそんなにぶれが大きいという状況をイメージしている。

一方で、多角化型は経営者の質によってその企業の提供している財・サービスがよくなったり、悪くなったりする。この幅が大きいのではないか。いろいろなビジネスに手を出しているのだから、そういったリスクも大きいのではないかということで、経営者が優秀な場合には上の表の右下のマスの(8, 8)であるが、経営者が残念な場合には(-2, -2)になる。これくらい振れ幅が大きい。平均するとどちらも3, 3で、先ほどの黄色で色付けした数字に一致するが、いい場合と悪い場合でぶれがある。そのぶれが多角化経営型のほうが大きいのではないか。

マイナスのときには倒産する、あるいは倒産する確率が非常に高いと考えると、事前には、経営者の質がよくわからない場合には、本業均衡を選んででも、伝統均衡を選んででも、特に数字に大きい差はないが、多角化均衡のほうを選んでしまうと、うまくいったときにはものすごい儲かるけれども、失敗したときにはマイナスの利益になってしまって倒産する。

結果的に本業均衡を選んだ多くの企業は生き残りやすい一方で、多角化均衡を選んだ企業は一定の確率でかなり倒産をしていく。左上の均衡が支配的な地域、国においては、長

寿企業が増える一方で、右下の多角化均衡が多い地域においては、企業の寿命がそんなに長くない。多角化経営の成功、失敗は経営者の質に左右されていて、どれくらい上振れ、下振れするかは経営スタイルによってかなり違う。本業一筋とファミリービジネスにはかなり強い相関があると思うので、そういった要因があることによって、日本ではひょっとすると長寿企業が多いのではないかという仮説である。私からは以上である。

(回答) 鉢嶺実氏

ご質問について簡潔にポイントだけお答えしてみたいと思う。ドイツはご存じのとおりものづくり大国で、愚直な国民性というのもある。実はお酒をつくるとか、製造業が多いという特徴がある。こういったケースもあるので、産業構造が似ているということが一つドイツで長寿企業が多い要因ではないかと私は感じている。

あと金融という部分でいくと、ドイツは実は信用組合の母国とも言われていて、シュルツェ・デーリチュという方が手工業者や小規模事業者の方のための協同組織金融機関、フォルクスバンクをつくった。これは信用金庫と似ているところがあって、そういう金融面でのドイツと日本に共通点があるという部分もドイツに長寿企業が存在している一つの理由ではないかと感じている。

2つ目のVUCAの時代の事業承継は、これからの時代、先行き厳しいが、資料55頁に事業承継のアンケート結果があって、事業承継上の問題点は何かということをやると、必ず一番上に出てくるのは事業の将来性である。経営者として将来性を示せてこそ、あるいは将来性があるからこそ、後継者はそこに入

ってくるということなので、将来性が示せない、あるいはだめだという場合は、いくら後継者がいても後継者としての選択をしないということになってしまいがちかと思うので、やはり将来展望を描いていくことは、ファミリービジネスに限らずだが、事業承継問題に大事なことなのではないかと思っている。

【質疑応答】

(参加者)

鉢嶺さんに質問である。ファミリービジネス企業の継続力の話で、ポイントが三つあって、二つ目に親が体調を崩したというのが多いということだったが、親が体調を崩したときに後継者が継いでくれるかどうかは結構不安定なものだと思っていて、継続するにあたってこういう不安定要素はなるべくないほうがいいのかと思うが、逆に事前に後継者をきちんと決めたり、そういった対策をしておいたほうがいいのかと思うので、この辺りについて何かご見解があればお伺いしたいと思う。

(回答) 鉢嶺実氏

おっしゃるとおりで、きちっと後継者を決めておいた上で展開していくのが当然の対応

だが、親が体調を崩したというケースは、だいたい自分の会社を引き継ぐつもりはなくて、ほかで仕事をしていた方が結果的にその場面で戻るというケースが実は意外と多いということが聞き取りをしてわかったということである。はじめからこういうストーリーを描くことはきっと難しいと思うが、結果論になってしまうが、体調面でピンチに直面したときにファミリーの力が何らかの形で作用するということが起こっているということで、当然ながら事業承継というのは計画的にきちっとやっていくべきものでもあるので、本来は体調を崩す前にきちっと計画をもって進めていくのが本流ではないかとは思う。

(若杉敬明氏)

コーポレートガバナンス上は、大きな会社の場合には、CEOサクセッションプランニングと言って社内的にCEOの後継者をあらかじめ決めておく。アメリカではCEOの後継者を外から入れてくるのが普通だと思いがちだが、そういうのは20%もない。今は内部で育てるということなので、そこが中小企業のファミリービジネスの難しいところであろう。

一般社団法人信託協会
信託経済研究会
信託経済コンファレンス資料

ファミリービジネスに関する事例研究 ～その「継続力」の源泉を探る～

2023年11月18日(土)



SCB

信金中央金庫

地域・中小企業研究所

主任研究員 鉢嶺 実



信金中央金庫

SCB

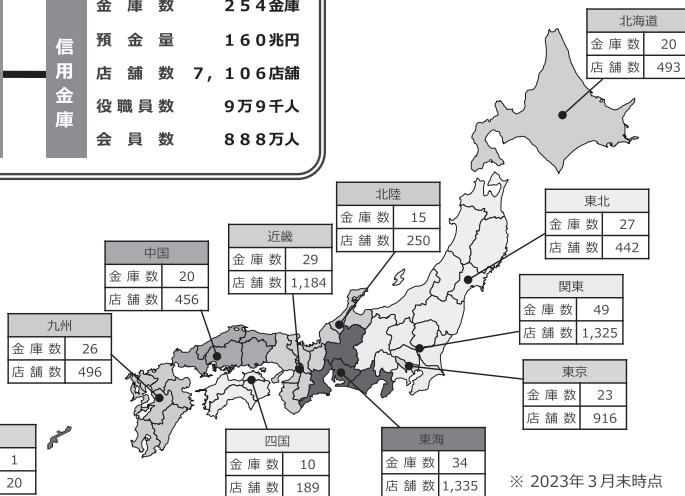
信用金庫のネットワーク



資 金 量	36兆円	信 金 中 金	信 用 金 庫	金 庫 数	254金庫
拠 点 数	国内14店舗 海外6拠点			預 金 量	160兆円
役 職 員 数	1,258人			店 舗 数	7,106店舗
会 員 数	254金庫			役 職 員 数	9万9千人
				会 員 数	888万人



信金中央金庫



※ 2023年3月末時点

SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所のホームページもぜひご活用ください！

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

レポート 刊行物・統計 研究所について 論文募集 お問い合わせ メルマガ申し込み

ご利用上の注意 サイトマップ

SCB

レポート

レポート検索 →

TOP > 刊行物・統計

刊行物・統計データとして、「信金中金月報」や「全国信用金庫概況・統計」を配信しています。

SHINKIN CENTRAL BANK

2

2019年度 年間調査研究テーマ 中小企業の「継続力」を考える

- 産業企業情報2019-1(2019.6.27) 中小企業の「継続力」を考える①
～“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神～
- 産業企業情報2019-5(2019.9.27) 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～
- 産業企業情報2019-7(2019.12.25) 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～
- 産業企業情報2019-10(2020.3.31) 中小企業の「継続力」を考える④
～ファミリービジネスにおける後継者育成～
- 産業企業情報2020-2(2020.5.26) 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～

3

SCB 信金中央金庫

日本は世界的にみても“老舗大国”

世界各国の創業以来200年を超える企業数

順位	国名	企業数	順位	国名	企業数
1	日本	3,937社	6	オランダ	296社
2	ドイツ	1,850社	7	イタリア	192社
3	英国	467社	8	スイス	167社
4	フランス	376社	9	米国	157社
5	オーストリア	302社	10	ロシア	149社

(備考) 日本経済大学後藤俊夫教授調べ (2011年5月時点の暫定値)

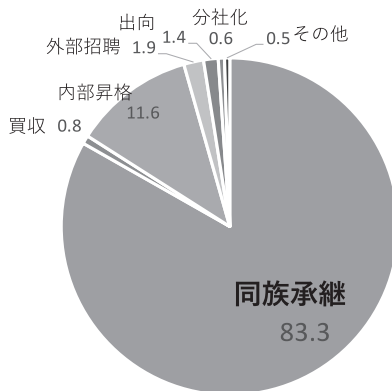
 日本の老舗企業は世界に誇るべき存在

千年企業にはなぜかファミリービジネスが多い

企業名 (所在地)	創業	概要
株金剛組 (大阪市天王寺区)	578年 (敏達天皇7年)	聖徳太子から招かれた百済の宮大工が四天王寺(大阪市)の建立に携わって以来、社寺建築を手がけてきた。長寿企業世界一とされている。
(一財)池坊華道会 (京都市中京区)	587年 (用明天皇2年)	「いけばなの根源」として、その振興と普及に取り組んでいる。六角堂とよばれる頂法寺本堂(京都市)の建てられた年が創業年とされる。
栴西山温泉慶雲館 (山梨県早川町)	705年 (慶雲2年)	武田信玄や徳川家康の隠し湯といわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブック認定。
株古まん (兵庫県豊岡市)	717年 (養老元年)	兵庫県北部の城崎温泉で旅館「千年の湯 古まん」を経営。開湯の記録に残る「曼荼羅屋敷」がその前身とされている。
栴善吾楼 (石川県小松市)	718年 (養老2年)	石川県西部の粟津温泉で旅館「法師」を経営。白山開山の祖・泰澄大師の命で建てた湯治宿がその前身。フランス・エノキアン協会に加盟。
源田紙業㈱ (京都市上京区)	771年 (宝亀2年)	平安遷都とともに京都に移転。戦前までは現在地で水引きを製造。現在は水引きを使った製品や結納などの祝儀用品等の紙製品を取り扱う。
五位堂工業㈱ (奈良県香芝市)	794年 (延暦13年)	東大寺の盧舎那仏像(大仏)の建立に携わったとされ、記録に残る梵鐘、半鐘も多数。現在は工業製品としての鋳造部品の製造・加工を手がける。
株田中伊豫佛具店 (京都市下京区)	885年 (仁和元年)	創業以来、ほぼ一貫して寺院向けの京仏壇・京仏具(華籠・金櫃・照明天蓋などの「荘厳仏具」)の「美の本流」を極めながら製造販売に従事。
株中村社寺 (愛知県一宮市)	970年 (天禄元年)	初代当主が社寺造営のために京都より当地に招かれ、以来千年を超える歴史を重ねる。現在は金剛組の子会社として事業継続中。
一文字屋和輔 (京都市北区)	1000年 (長保2年)	西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を提供。
株ホテル佐勤 (仙台市太白区)	1000年 (長保2年)	約千年前より主に材木業を生業としていたが、東北で人の往来が増えてきた600年ほど前より宿泊業(湯守)へ軸を移し温泉旅館へ本格展開。

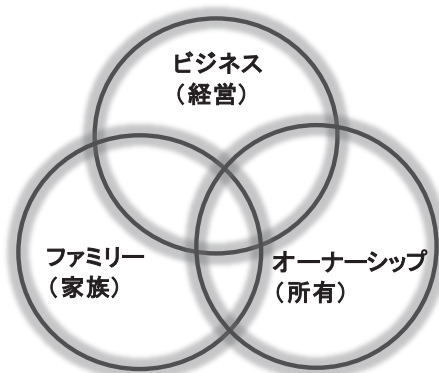
(備考) 各種資料やヒアリング調査などをもとに信金中央金庫 地域中小企業研究所作成

長寿企業の同族承継割合は8割超



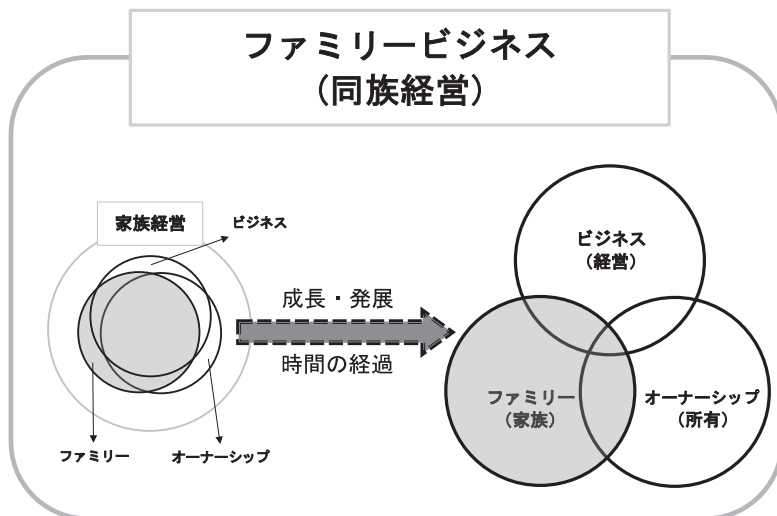
(備考) 1. 日本経済新聞出版社が帝国データバンクの各種資料をもとに社長の就任経緯が判明している長寿企業のみで集計
 2. 日本経済新聞出版社「長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密」(2020)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ファミリービジネスのスリーサークル・モデル(3Cモデル)



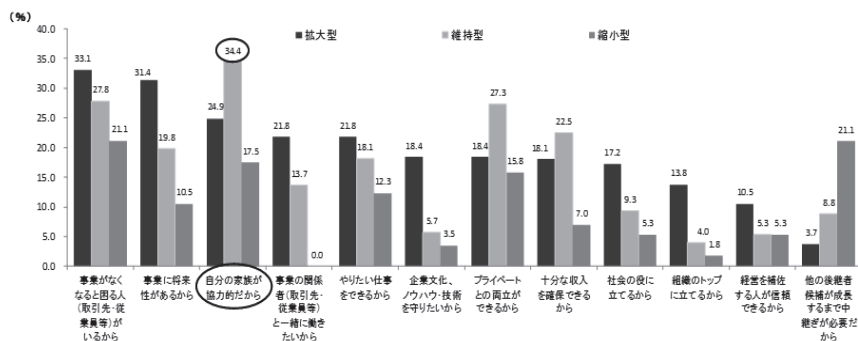
(備考)「ファミリービジネス白書(2018年版)」などをもとに信金中央金庫 地域中小企業研究所作成

ファミリービジネスの概念は「家族経営」よりも広い



(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

後継決定者が事業を「継ぎたい・継いでも良い」理由



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. 中小企業庁の「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

信用金庫取引先のファミリービジネスを中心に 22件の訪問取材を実施①

取材先ファミリービジネス一覧①

	社名	所在地	事業内容	創業	従業員数	掲載順
1	㈱江戸一飯田	東京都中央区築地	佃煮・煮豆製造販売	1914年（大正3年）	45名	①
2	吉川商事㈱	東京都港区北青山	質屋業、リユースショップ	江戸時代中期	4名	①
3	蔵上清酒㈱	島根県仁多郡奥出雲町	清酒製造業（玉鋼・七冠馬）	1712年（正徳2年）	24名	①
4	小澤酒造㈱	東京都青梅市	清酒製造業（澤乃井）	1702年（元禄15年）	80名	①
5	㈱岩清	静岡県焼津市	塩鱈等の水産加工品製造	1832年（天保3年）	14名	①
6	齋藤遠心機工業㈱	東京都大田区羽田	遠心分離機製造	1933年（昭和8年）	33名	②
7	㈱ウノフク	兵庫県豊岡市	カバン製造販売	1921年（大正10年）	32名	②
8	㈱古まん	兵庫県豊岡市	温泉旅館（城崎温泉）	717年（養老元年）	45名	②
9	澤井石油商事㈱	北海道留萌市	石油製品販売等	1891年（明治24年）	72名	②
10	㈱橋本	東京都大田区東糞谷	洋紙・板紙裁断加工	1930年（昭和5年）	65名	②
11	㈱皆生つるや	鳥取県米子市	温泉旅館（皆生温泉）	1961年（昭和36年）	30名	②



信用金庫取引先のファミリービジネスを中心に 22件の訪問取材を実施②

取材先ファミリービジネス一覧②

	社名	所在地	事業内容	創業	従業員数	掲載順
12	㈱岩切美巧堂	鹿児島県霧島市	錫器製造販売	1916年（大正5年）	11名	③
13	㈱土用亭	栃木県鹿沼市	飲食店（うなぎ等）	1951年（昭和26年）	14名	③
14	日東香料㈱	東京都目黒区五本木	香料製造	1969年（昭和44年）	7名	③
15	㈱黒川商会・伊万里運輸㈱	佐賀県伊万里市	骨材販売・土木建設・運送業	1954年（昭和29年）	160名	③
16	㈱大和三光製作所	東京都新宿区西新宿	乾燥装置製造	1915年（大正4年）	100名	③
17	㈱大野ナイフ製作所	岐阜県関市	家庭用・業務用刃物製造	1916年（大正5年）	115名	④
18	㈱中野鉄工所	広島県広島市	船舶用タービンヘッド等製造	1938年（昭和13年）	50名	④
19	萬匡製針㈱	広島県広島市	手縫い針・イカ針製造	1918年（大正7年）	40名	④
20	㈱おくやま	岩手県花巻市	時計・宝石販売	4719年（昭和22年）	10名	④
21	㈱サトウ精機	岩手県花巻市	金属部品精密切削加工・設計	1986年（昭和61年）	33名	④
22	㈱清瀬	東京都品川区	飲食店	1912年（大正元年）	20名	④



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

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。。」

※参照事例：2、3、4、6、7、13、14、19、21

2. 回帰のきっかけの多くは 「親が体調を崩して。。」

※参照事例：3、5、11、18、21、22

3. さまざまな社外経験が糧に。。

※参照事例：1、2、5、6、7、8、9、10、12、13、
14、15、17、18、19、20、21、22

共通項(1) “遊び場のようなもの” だった

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、社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 (鎌上清酒(名)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(パーベキュー大会)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」ということを懇々と教えられた (㈱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)

共通項(2)“親が体調を崩して”

<p>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『いま動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(名)の田村代表①）</p>
<p>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（榎岩清の岩崎取締役①）</p>
<p>父親が体調を崩したことをきっかけに、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（榎皆生つるや女将の宇田川智恵氏②）</p>
<p>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（榎中野鉄工所の中野社長④）</p>
<p>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、やがて仕事楽しいという意識が醸成され、さまざまな勤務経営を通じていずれは社長という意志が固まった。（榎サトウ精機の佐藤社長④）</p>
<p>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（榎清瀬の廣瀬社長④）</p>



共通項(3)さまざまな“社外経験”が糧に

<p>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（榎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（吉川商事の吉川取締役①）</p>
<p>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（榎岩清の岩崎取締役①）</p>
<p>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（斎藤遠心機工業の斎藤社長②）</p>
<p>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（榎まんの日生下社長②）</p>
<p>老舗企業での経験を横むことを念頭に、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（澤井石油商の澤井社長②）</p>
<p>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（榎橋本の橋本専務②）</p>
<p>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（榎岩切美巧堂の岩切社長③）</p>
<p>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）</p>
<p>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（榎黒川商会の黒川社長③）</p>
<p>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（榎大野ナイフ製作所の大野社長④）</p>
<p>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（榎中野鉄工所の中野社長④）</p>
<p>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（萬国製針機の高橋社長④）</p>
<p>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（榎おくやまの奥山社長④）</p>
<p>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（榎サトウ精機の佐藤社長④）</p>
<p>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「父親が元気なうちに」家業へ入ることを決意した（榎清瀬の廣瀬社長④）</p>



(1) 株江戸一飯田

【会社概要】

- 代表者 飯田 一雅 (55) (4代目)
- 設立 1914年 (大正3年)
- 所在地 東京都中央区築地 (場外市場)
- 秋葉原製造工場 東京都千代田区
- 江東集配センター 東京都江東区
- 従業員 45名

【事業内容】

- 佃煮・煮豆製造販売

【承継のきっかけ、経緯等】

大手広告代理店で培ったセールスプロモーションや経営のノウハウを「製造から販売まで一貫して手がける現場で実践してみたい」という想いで“家業”を自己実現の舞台とする

【事業の取組】

- ・秋葉原工場を開業し、佃煮・煮豆の製造から販売まで一貫して手がける
- ・外国人をターゲットとし、「MUSUBI (むすび)」という言葉を使いおにぎりの具材として佃煮をアピール



飯田一雅社長



(2) 吉川商事(株)

【会社概要】

- 代表者 吉川 雅春 (81) (9代目)
- 取締役 吉川 元浩 (42) (10代目予定)
- 設立 江戸中期
- 所在地 東京都港区北青山
- 従業員 4名

【事業内容】

- 質屋業、リユースショップ

【承継のきっかけ、経緯等】

幼い頃より父親の働く姿をみて育ち、「この家に生まれてきたということは、いずれ自分も家業を継いでいくものだ。」と自然に受け入れ育った。

【事業の取組】

- ・時代に合わせ、インターネットを利用した販売や買い取り事業をおこなう



吉川雅春社長、吉川元浩取締役



(3) 簸上清酒(名)

【会社概要】

- 代表者 田村 明男 (62) (15代目)
- 設立 1712年 (正徳2年)
- 所在地 島根県仁多郡奥出雲町
- 従業員 24名

【事業内容】

- 清酒製造業(主力銘柄「玉鋼」、「七冠馬」)

【承継のきっかけ、経緯等】

幼い頃より蔵を遊び場として訪れ、仕事をする父親や家族、杜氏や従業員の働く姿を見て育つ

【事業の取組】

- ・時代に合わせた情報発信や東京都内で開催される日本酒のイベント等に参加し、簸上清酒のブランドを地元だけでなく全国へ発信
- ・「ヒカミ新酒祭り」を地元で開催し、地域活性化へつなげる



田村明男代表



信金中央金庫

(4) 小澤酒造(株)

【会社概要】

- 代表者 小澤 幹夫 (34) (23代目)
- 会長 小澤 順一郎 (65) (22代目)
- 設立 1702年 (元禄15年)
- 所在地 東京都青梅市
- 従業員 80名

【事業内容】

- 清酒製造業(主力銘柄「澤乃井」)、澤乃井園(売店、軽食)、酒蔵見学、きき酒処

【承継のきっかけ、経緯等】

幼い頃から自宅に隣接していた蔵に遊び場として出入りしており、常に生活の中に家業があった。「家業(会社)イコール自分自身そのもの」

【事業の取組】

- ・澤乃井ファンを増やすため、酒蔵見学や澤乃井園の開設
- ・沢蟹をイメージしたロゴマーク作成
- ・契約制の杜氏や蔵人から社員に一から酒造りをおこなう社員杜氏制へと切替



小澤順一郎会長



信金中央金庫

(5) 株岩清

【会社概要】

- 代表者 岩崎 清司 (71) (6代目)
- 取締役 岩崎 智子 (43)
- 専務 岩崎 正 (41) (7代目予定)
- 設立 1832年(天保3年)
- 所在地 静岡県焼津市
- 従業員 14名

【事業内容】

- 塩鯖等の水産加工販売業

【承継のきっかけ、経緯等】

父親が体調を崩したことがきっかけとなり、「家族のピンチ」を察知し、自発的に私やらなければという想いで家業を支える

【事業の取組】

- ・ 伝票や在庫の管理、発注などを手作業から独自にシステム化
- ・ 「伝統と革新」をモットーとし、女性の感性を活かした商品開発



岩崎智子取締役



(6) 齋藤遠心機工業(株)

【企業概要】

- 代表者 齋藤 光生(3代目、総代)
- 製造部長 齋藤 晃(4代目予定、未来塾生)
- 創業 1933年
- 所在地 東京都大田区羽田
- 工場 東京都大田区昭和島
- 従業員 33名

【業務内容】

- 遠心分離機製造販売

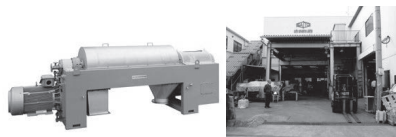
【継承のきっかけ】

現社長は、幼い頃は家と会社が隣り合わせで、工場が遊び場のようなものだった。またまわりから「3代目」と呼ばれたり、同社の歴史の重みも感じていたことからぼんやりと事業を継ぐことを考えていた。

4代目予定の部長(社長の長男)は、自宅の庭先で行われていたバーベキュー大会などで従業員と触れ合う機会があった。また海外の取引先も仕事を通じてよく家に来訪しており父親の仕事姿を身近に感じてきた。会社経営に興味を持ち、その後自らの意志で入社する。



齋藤晃 製造部長(左) 齋藤光生 代表取締役(右)



遠心分離機

同社外観

(7) (株)ウノフク

【会社概要】

- 代表者 卯野 隆也 (66) (3代目)
- 専務 卯野 祐也 (38) (4代目予定)
- 創業 1921年 (大正10年)
- 所在地 兵庫県豊岡市梶原
- 東京オフィス 東京都台東区浅草橋
- 従業員 32名 (内東京オフィス7名)

【事業内容】

- かぼん製造卸売業

【承継のきっかけ、経緯等】

現社長は、幼い頃は家の隣が会社で自分の遊び場でもあり、家業が生活そのものだった。育ててくれた父(2代目)や従業員への感謝の気持ちが「家業を継いで恩返しをしなければ」という気持ちにつながっていった。現在、3代目社長として歴史をつないでいる。

4代目予定の専務(社長の長男)も幼い頃は会社が遊び場で、当時祖父(2代目)から「自分たちが生活できているのは社員のおかげだ」と懇々と教えられてきた。幼い心にも感謝の気持ちを感じており、将来家業を継ぐことは明確に考えていた。現在は小学校低学年の息子をオフィスに呼び、社員とふれ合う機会を創出し、将来の次期後継者候補に対し緩やかにレールを引いている。



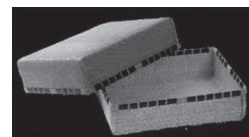
卯野隆也社長



豊岡市本社



卯野祐也専務



柳行李のバック

(8) (株)古まん

【会社概要】

- 代表者 日生下 民夫 (50) (22代目)
- 創業 717年(養老元年)
- 所在地 兵庫県豊岡市城崎町
- 従業員 45名

【事業内容】

- 旅館業

【承継のきっかけ、経緯等】

長男として生まれ、同社の長い歴史の重みもあってか、自然な流れとして旅館を継いでいくであろうということは子供の頃から意識していた。また先代からも次期後継者として示唆されていた。現社長は、自らの宿だけでなく、生まれ育った地域全体の更なる発展を願い、観光協会や旅行組合の役員を兼任するなど、地域経済の要としての役割にも尽力している。

【事業の取組】

・古まんの開祖、日生下権守が城崎温泉の開湯に大きく関わり、その後の代々日生下家が家業を繋いできた事で今日の城崎温泉があるとと言っても過言ではない。日生下社長は、自らの宿だけでなく、生まれ育った城崎温泉全体の発展を願い、観光協会の文化部部长と、旅館組合の副理事長を兼任し、尽力している。



日生下民夫社長



四所神社



古まん外観



古まん内観

(9) 澤井石油商事(株)

【会社概要】

- 代表者 澤井 篤司 (58) (5代目)
- 創業 1891年 (明治24年)
- 所在地 北海道留萌市
- 従業員 72名

【事業内容】

- 石油製品全般(ガソリン、灯油、軽油、重油等)の販売
建築資材、タイヤ、各種保険、車輛販売(新車、中古車、車検等)

【承継のきっかけ、経緯等】

代々澤井家で繋ぐ同社の経営に求心力を感じ、また同族ということもあってか、幼い頃から同社で働くことを漠然と意識はしていた。同社の3階会議室前の廊下や会議室に掲げられている「歴代経営者の肖像」や「理念」、「言葉」などが求心力の源泉となっている。脈々と受け継がれてきた企業家精神は、更なる長寿企業としての飛躍が原動力となり、地域経済の活性化にも寄与していくことが期待されている。【事業の取組・特徴】

- ・50年以上連続して「優良申告法人」の称号を得ている=社会貢献。地域が元気であり続けなければ事業の永続性はない、との考えから、代々社会貢献、地域貢献を続けており、先代が残してきた「理念」や「言葉」を大切に、企業家精神を受け継いでいる。
- ・ガソリンスタンドでの売上は全体の2割程度であり、近年では従業員と顧客のコミュニケーションからニーズを捉え、車輛販売に繋げるなど様々な方法で事業を展開している。



澤井篤司社長



同社の128年の歴史が本社廊下に展示されている



同社外観

(10) (株)橋本

【会社概要】

- 代表者 橋本 彰 (78) (3代目)
- 専務 橋本 正彰 (47) (4代目予定)
- 創業 1930年 (昭和5年)
- 所在地 東京都大田区東糞谷
- 従業員 65名
- 2016年・2018年 よい仕事おこしフェア出席

【事業内容】

- 洋紙・板紙全般の断裁加工

【承継のきっかけ、経緯等】

現社長は、父親から「家業を継げ」と言われ続けていたが、どちらかというと祖父の影響が大きかった。プレゼントを買ってもらったり家族旅行に連れて行ってもらった経験を思い返すと「いつかは長男として家業を継いでがんばれよ」とすりこまれるような感覚があったという。4代目予定の専務(社長の長男)も幼い頃の記憶で創業者や2代目を身近に感じていた。長男として会社経営を担うための道筋を自ら描いていたこともあり自然な流れで家業へ加わっていった。

【事業の取組】

正彰専務は今後の同業他社との競争の中で『品質管理・設備更新・営業力』の3点で差別化するためISO取得をはじめ「シンクロブッシュ式カッター」の導入、「紙専館(ネット販売)」の立ち上げ等、家業の伝統を引き継ぎながらも時代のニーズに合わせて事業展開を行っている。



橋本彰社長(左)と橋本正彰専務(右)



同社機械設備



同社外観

(11) 株式会社 皆生つるや

【会社概要】

- 代表者 宇田川 英二
- 創業 1961年5月
- 所在地 鳥取県米子市皆生温泉
- 規模 67室、最大300名収容
- 従業員 30名
- 2017年 よい仕事おこしフェア参加

【事業内容】

- 旅館業

【継承のきっかけ】

女将(2代目)は、もともと旅館を継ぐことは考えていなかったが、家族のピンチをきっかけに自らの意志で女将を継ぐ決意をした。

若女将(3代目)は、育っていく環境の中で家業である旅館が身近であり、幼い頃から祖母の女将、母の女将の姿を見てきたことから、「いずれはこの旅館で働きたい」という気持ちがあったという。自ら進んでホテル専門学校へ進み、その後迷いなく同社にて女将の“後継者”としての道を歩んでいる。



女将3代(左から大女将、女将、若女将)



同社外観



宇田川社長



同社から眺める秀峰大山

(12) 有限会社 岩切美巧堂

【会社概要】

- 代表者 岩切 薫 (56) (5代目)
- 設立 1916年(大正5年)
- 所在地 鹿児島県霧島市国分中央
- 従業員 11名

【事業内容】

- 薩摩錫器の製造販売

【承継のきっかけ、経緯等】

・大学入学時は教員を目指していたものの就職活動時に家業を継ぐ意思が芽生え、大阪の錫器製造企業で修行し当社に入社して2018年に代表取締役となる。

・創業者から5代にわたり継承し、100年以上の歴史を誇る。

【事業の取組】

・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」等、全国で広く取り扱われている。



岩切薫社長(5代目)



(13) 株式会社土用亭

【会社概要】

- 代表者 福田 輝雄 (77) (2代目)
- 取締役 福田 桐子 (47) (3代目予定)
- 設立 1951年
- 所在地 栃木県鹿沼市上石川
- 従業員 14名

【事業内容】

- 飲食店 (うなぎ料理店)

【承継のきっかけ、経緯等】

・福田取締役は「福田社長 (父親) 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思いが事業意欲を根底から支える原動力となっている。

【事業の取組】

・「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り、繁盛店となる。



福田桐子取締役



(14) 日東香料(株)

【会社概要】

- 代表者 今井 佳代子 (42) (3代目)
- 会長 今井 清 (72) (2代目)
- 設立 1969年 (昭和44年)
- 所在地 東京都目黒区五本木
- 従業員 7名

【事業内容】

- 香料製造販売

【承継のきっかけ、経緯等】

・幼い頃より仕事場を遊び場として訪れ、仕事をする父親や家族、叔父達の働く姿を見て育つ

【事業の取組】

・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、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



今井清会長 (左) 今井佳代子社長 (右)



(15) ㈱黒川商会・伊万里運輸㈱

【会社概要】

- 代表者 黒川 隆太 (68) (2代目)
- 専務 黒川 淳一 (43) (3代目)
- 設立 1954年 (昭和29年)
- 所在地 佐賀県伊万里市
- 従業員 160名 (グループ含む)

【事業内容】

- 骨材の販売、土木建設、運輸業

【承継のきっかけ、経緯等】

・黒川社長は長男で、兄弟は妹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。

・商工会議所青年部への参加等で後継者教育を行い、娘婿が引き継ぐ予定。

【事業の取組】

・伊万里運輸㈱では、運送業では珍しいISO9001の認証を取得しており、黒川社長の経営意識の高さが伺える



黒川隆太社長



30



信金中央金庫

(16) ㈱大和三光製作所

【会社概要】

- 代表者 大和 輝明 (71) (4代目)
- 設立 1915年 (大正4年)
- 所在地 東京都新宿区
- 従業員 100名

【事業内容】

- 製造業

【承継のきっかけ、経緯等】

・大和社長は、幼少期から工場が遊び場のよう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、いつかは事業を継ぐであろうとの思いをごく自然に抱いた。

【事業の取組】

・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。



大和輝明社長



31



信金中央金庫

(17) 株式会社大野ナイフ製作所

【企業概要】

- 代表（3代目）：大野 武志 67歳
- 取締役：大野 絢子 33歳（長女）
- 創業：1916年（大正5年）
- 所在地：岐阜県関市
- 従業員：115名
- 事業内容：高級包丁等の製造

【家業に入ったきっかけ】

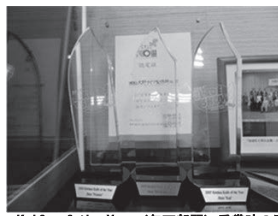
家業を継ぐつもりはなく、東京で就職するも、サラリーマン生活に限界のようなものを感じ、家業に戻って、これまでにない包丁を作ってやろうという自己実現的な思いから、24歳の頃家業へ。

【経営塾への参加】

大野取締役は、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」に参加中。



大野武志社長



Knife of the Year（包丁部門）受賞時の盾



同社外観



同社の製造する包丁

(18) 株式会社中野鉄工所

【企業概要】

- 代表（3代目）：中野 陽介 38歳
- 会長（2代目）：中野 剛 66歳
- 創業：1938年（昭和13年）
- 所在地：広島県広島市
- 従業員：50名
- 事業内容：船舶用タービンベッド・各種タンク製造

【家業に入ったきっかけ】

家業を継ぐつもりはなく、東京で就職するも、30歳を前に先代である父から広島に戻ってきてほしいという話があり、母が体調を崩したことも重なって、29歳の頃家業へ。

【経営塾への参加】

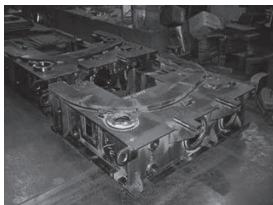
中野社長は、広島信用金庫が主催する若手経営者の会である「ひろしん青年経営塾」の卒業生



左が中野剛会長、右が中野陽介社長



同社外観



タービンベッド



タービンベッドを機械加工する様子

(19) 萬国製針株式会社

【企業概要】

- 代表（5代目）：高橋 英和 49歳
- 会長（3代目）：高橋 正光 82歳
- 創業：1918年
- 所在地：広島県広島市
- 従業員：40名
- 事業内容：手縫針、イカ針の製造

【家業に入ったきっかけ】

家業は継ぐつもりはなく、地元の金融機関に就職するも、5年半の勤務を経て、金融機関の仕事に限界のようなものを感じていたこともあり28歳の頃、家業へ

【経営塾への参加】

高橋社長は、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」の卒業生



左が高橋正光会長、右が高橋英和社長



同社外観



針を製造する様子

(20) 株式会社おくやま

【企業概要】

- 代表（3代目）：奥山 雅史 49歳（娘婿）
- 先代（2代目）：奥山 隆 76歳
- 創業：1947年（昭和22年）
- 所在地：岩手県花巻市
- 従業員：10名
- 事業内容：時計・宝石の小売店経営

【承継のきっかけ・経緯等】

子供の頃からの夢であった教師として小学校で勤務していた27歳の頃、同じく教師であった現在の奥様と結婚。奥様は三姉妹で家業を継ぐ者がいなかったことから、家族になるのであれば周りが一番喜ぶ方法を考え、自ら婿入りを決断。結婚当時は家業を継ぐことまでは考えていなかったが、継ぐのであれば早い方がよいと決断し、29歳の頃、家業へ。

【経営塾への参加】

奥山社長は、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」に参加中



左が奥山隆会長、右が奥山雅史社長



同社内観（1F）



同社外観



同社内観（2F）

(21) 株式会社サトウ精機

【企業概要】

- 代表（2代目）：佐藤 智栄 45歳（次女）
- 先代（創業者）：佐藤 勝憲 77歳
- 創業：1986年（昭和61年）
- 所在地：岩手県花巻市
- 従業員：33名
- 事業内容：金属加工

【家業に入ったきっかけ】

家業を継ぐことは全く考えておらず、地元企業へ就職するも、先代である父が体調を崩したのを機に26歳の頃、家業を手伝うようになる。仕事をしていくうちにこの業界で仕事を続けていきたいと思うようになり、30歳の頃常務になると将来的に家業を継ぐ意識が芽生え始めた。

【経営塾への参加】

佐藤社長は、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」に参加中



左が佐藤智栄社長、右が佐藤勝憲会長



同社本社内観



同社外観



同社工場内観

(22) 株式会社清瀬 (店名「割烹・とんかつ ひろせ」)

【企業概要】

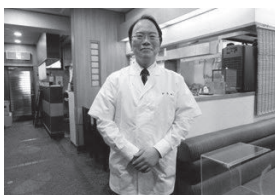
- 代表（5代目）：廣瀬 慶人 39歳（長男）
- 先代（4代目）：廣瀬 平二郎 72歳
- 創業：1912年（大正元年）
- 所在地：東京都品川区
- 従業員：20名
- 事業内容：割烹料理屋を1店舗経営

【承継のきっかけ、経緯等】

家業を継ぐことは全く考えていなかったが、先代である父の病気をきっかけに自分がいずれは家業を継がなければならないという自覚が芽生え、他社修行を経て、30歳目前で家業へ。

【経営塾への参加】

廣瀬社長は、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」の卒業生



廣瀬慶人社長



同社のお品書き（一部）



同社外観



同社内観

長寿企業が乗り越えてきた4つのリスク

1. 人事リスク

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

2. 事業リスク

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

3. 天災地変リスク

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

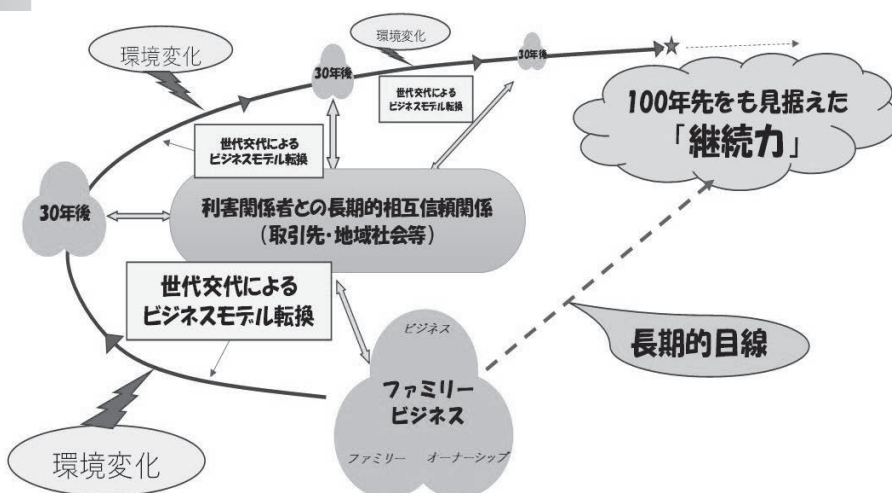
4. 倫理リスク

“ファミリーガバナンス”の力は「倫理リスク」をも克服



信金中央金庫

ファミリービジネスの最大の強みは長期的目線



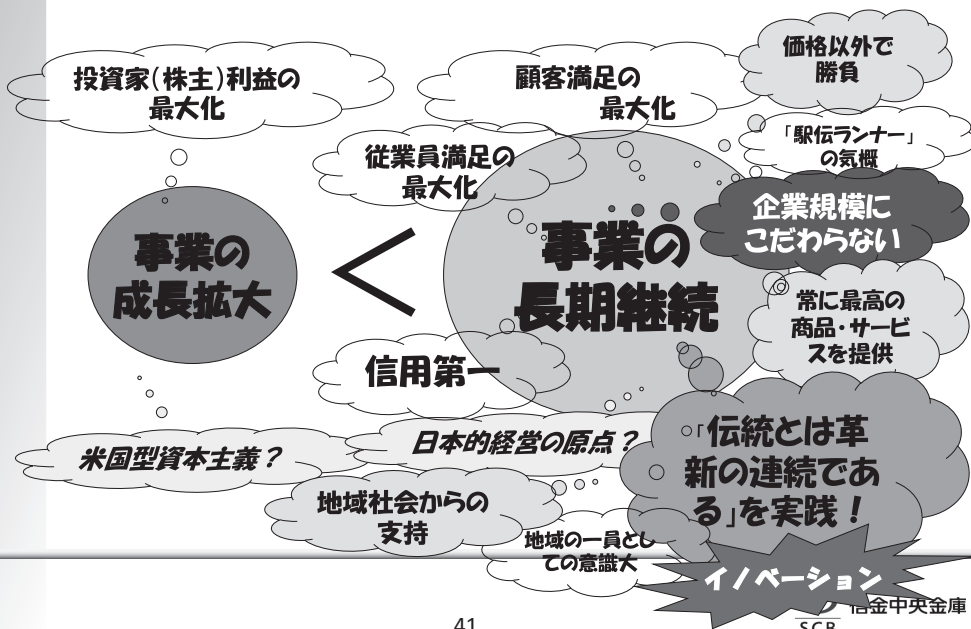
(備考)信金中央金庫 地域中小企業研究所作成



信金中央金庫

(参考1)
 “老舗企業”の長寿の秘訣

「老舗」の経営から何を学ぶのか①



「老舗」の経営から何を学ぶのか②

- ・ 老舗企業として大事なことを漢字一文字で表現すると…

信 誠 継 心 真

- ・ 社風を漢字一文字で表現すると…

和 信 誠 真 心

(出所) 帝国データバンク「百年続く企業の条件」

42



信金中央金庫

(参考2)

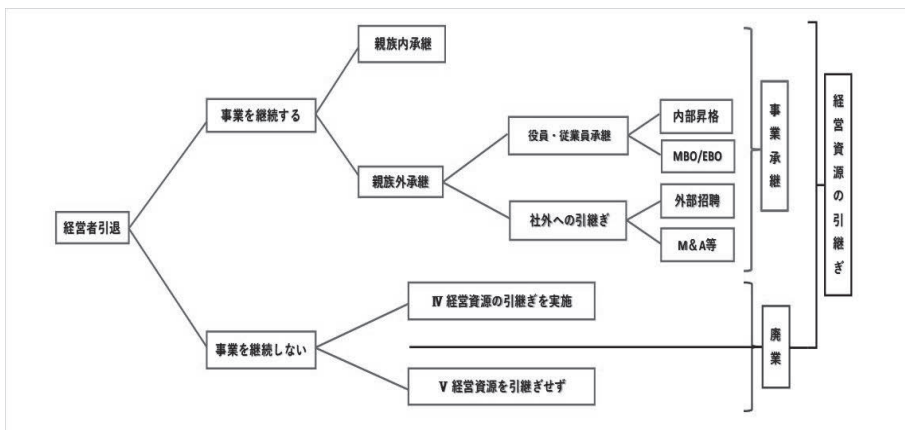
親族外承継への対応

43



信金中央金庫

(参考2) 親族外承継への対応①



(備考) 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

(参考2) 親族外承継への対応②

SPC活用で従業員承継:株式会社ファインズ

同社の概要	
法人名	株式会社ファインズ
代表	三輪 幸将
所在地	東京都渋谷区
創業	2009年(平成21年)
社員数	208名
事業内容	動画広告マーケティング事業等

【事業承継内容】

きっかけ: 創業者の引退。

当初から現社長である三輪社長を後継者として承継することが決まっていたわけではなく、第三者へ譲渡するM&Aを模索していくか、あるいは役員・従業員の中から後継者を選定するMBO・EBOを目指すのか、その両面から検討していた。会計士や弁護士などの外部専門家とも相談した結果、同社の場合、M&Aでは会社風土が変わってしまい、従業員への影響も大きいとの懸念があった。そういった意見を踏まえ、当時常務取締役であった三輪社長が経営権(株式)の引継ぎも含めて事業承継(MBO)する方向で固まった。三輪社長は、同社の創業メンバーの一人でもあり、長年にわたって営業現場を経験の中で会社の問題点とその解決策などについて一定の考えも抱いていたことから、従業員の思いもふまえれば、自分が代表になることで会社をより良くしていかなければならないとの使命感を抱き、事業承継を決意した。

課題: 数億円規模にも及ぶ株式取得資金の調達

対策: SPCを活用したスキーム。

三輪社長を株主とするSPCを設立、SPCを利用し資金を調達、その資金により創業者ら株主から株式を取得、その後(株)ファインズと合併し事業承継完了。
2018年7月に代表取締役社長に就任し、2019年3月にMBOを実行。



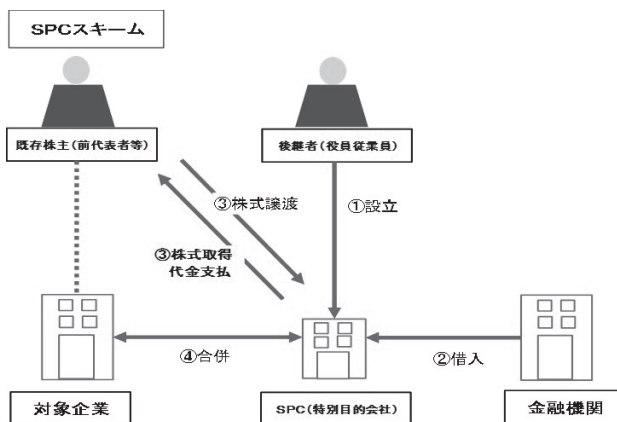
三輪社長 企業ロゴ



同社従業員

(参考2) 親族外承継への対応③

SPCを活用した事業承継スキーム



(備考)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

(参考2) 親族外承継への対応④

PEファンド活用で従業員承継: 株式会社アソシエ・インターナショナル

同社の概要	
法人名	株式会社アソシエ・インターナショナル
名誉代表	和田 恵里子
代表	内山 恵介
所在地	東京都目黒区
創業	1991年(平成3年)
社員数	約700名
事業内容	各種保育施設の運営

【事業承継内容】

きっかけ: 金融機関担当者からの一言。

一代で強固な事業基盤を築いてきた和田氏が事業承継を考えるきっかけとなったのは、融資相談で面談した信金担当者の「事業承継については、どのようにお考えですか」という一言からだった。それまでは、目の前の仕事に必死に取り組んでおり、事業承継について考えたことがほとんどなく、融資判断や会社の評価の指標は決算書だけで十分だと考えていた。自らホームページ等で事業承継について調べ親族内承継と第三者への譲渡の両方を模索していた。

課題: 長女と長男がいたが、どちらも承継する意思がなく、親族内承継を断念。

株式評価額が高額。

対策: 従業員を内部昇格させ、東京都が出資する事業承継支援ファンドを活用。

事業承継支援ファンドを運営している日本プライベートエクイティ機(JPE)の存在を知る。M&A仲介会社に紹介を依頼し、面談。当初は、ファンドというハゲタカのイメージだったが、面談時の真摯な姿勢に感銘を受ける。また、JPEが設立運営していた「TOKYO・リレーションシップファンド」は東京都が25億円出資しており、東京都内の中小企業の事業承継支援が目的。自治体が出資しているファンドであることから、中立性・公立性が保たれ、従業員や保護者の理解も得られるものだと考え、同ファンドを譲渡先に決定したものの。



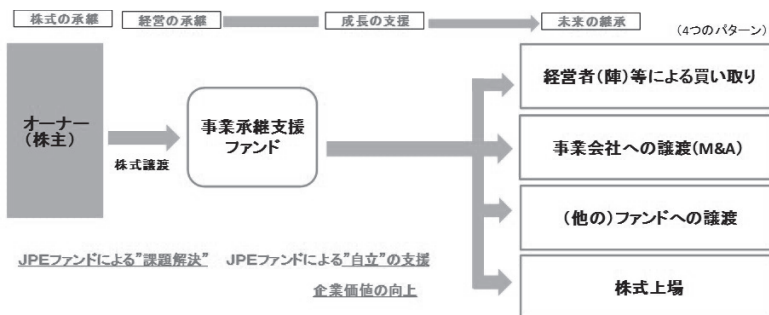
和田恵里子氏(創業者、名誉代表)



アソシエ柿の木坂保育園

(参考2) 親族外承継への対応⑤

事業承継支援ファンドを活用した事業承継スキーム



自立を促し、経営陣とファンドが一体になって企業価値を高める
【変えるべきでないものは変えずに、変えるべきものを変えていく】

JPEファンドからの「卒業」

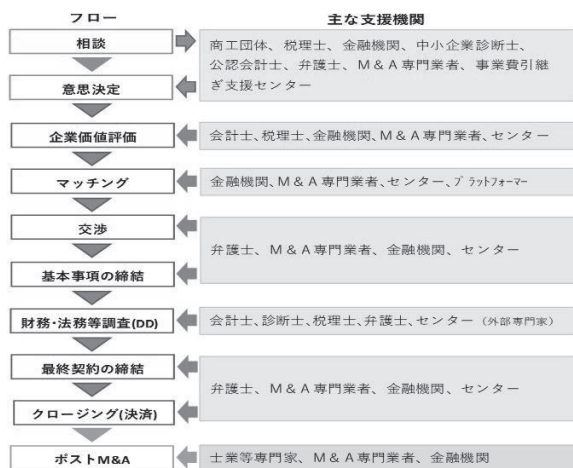
「企業価値向上」と「企業存続」の延長線上に次のステージを位置づける

次のステージに進むために必要な経営資源を持つパートナーに承継

(備考) 中小企業庁「中小企業白書2018年版」で紹介されたJPEの取組みにかかる図表をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(参考2) 親族外承継への対応⑥

中小企業におけるM&Aの一般的な進め方



(備考) 中小企業庁「中小M&Aガイドライン」(2020年3月)をもとに信金中央金庫 地域中小企業研究所作成

信用金庫と連携した 信金中央金庫の事業承継・M&A支援①

専門機関ネットワーク「しんきん事業承継コンソーシアム」

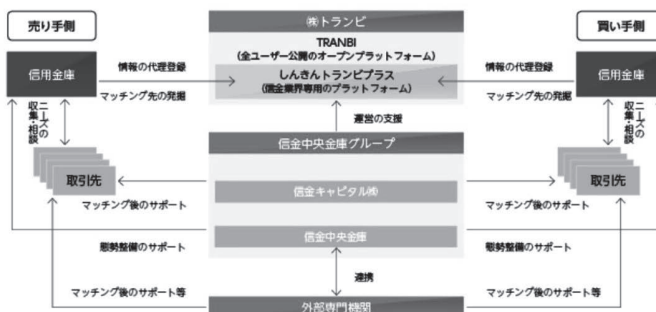
事業承継にかかる課題に関して専門的な知見を有する複数の外部専門機関と連携し、信用金庫取引先に対して最適な解決策を提案する態勢を構築しています。



信用金庫と連携した 信金中央金庫の事業承継・M&A支援②

信用金庫業界専用M&Aプラットフォーム「しんきんトランビプラス」


「しんきんトランビプラス」は、信金中金が㈱トランビとともに構築した信用金庫業界専用のM&Aプラットフォームです。信用金庫取引先が売り手および買い手となり、信用金庫が情報の登録からマッチング先の発掘までをサポートします。



(参考3)

特別調査「中小企業の将来を見据えた事業承継について」

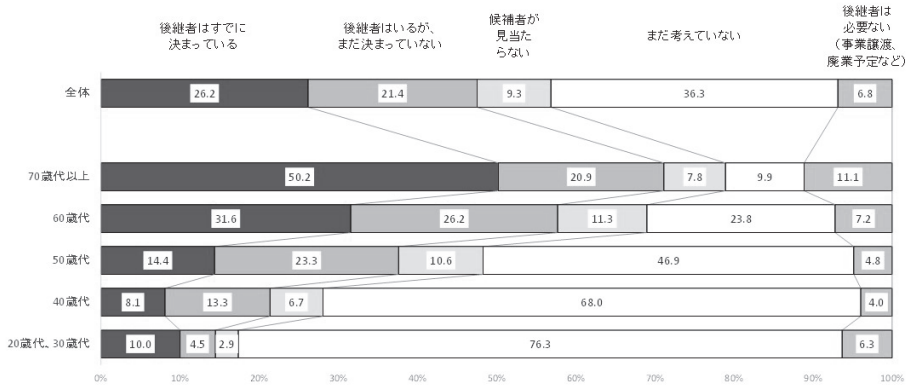
～信金中央金庫 地域・中小企業研究所
「全国中小企業景気動向調査」(2023年9月期)より～




(参考3) 中小企業の将来を見据えた事業承継について①

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」(2023年9月期特別調査より)

問1. 後継者の決定状況(経営者の年齢別)



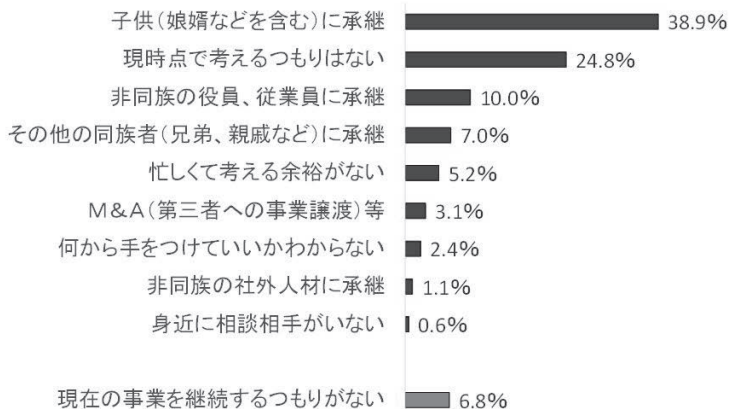
経営者の年齢別	後継者はすでに決まっている	後継者はいるが、まだ決まっていない	候補者が見当たらない	まだ考えていない	後継者は必要ない (事業譲渡、廃業予定など)
全体	26.2	21.4	9.3	36.3	6.8
70歳代以上	50.2	20.9	7.8	9.9	11.1
60歳代	31.6	26.2	11.3	23.8	7.2
50歳代	14.4	23.3	10.6	46.9	4.8
40歳代	8.1	13.3	6.7	68.0	4.0
20歳代、30歳代	10.0	4.5	2.9	76.3	6.3



(参考3) 中小企業の将来を見据えた事業承継について②

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」(2023年9月期特別調査より)

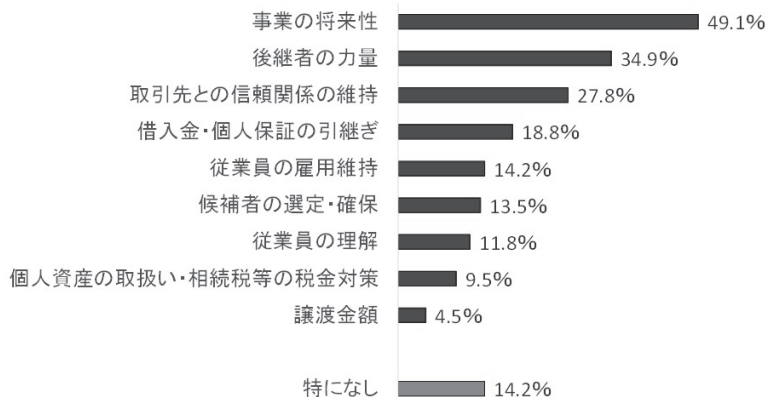
問2. 現時点における事業承継の考え方



(参考3) 中小企業の将来を見据えた事業承継について③

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」(2023年9月期特別調査より)

問3. 事業承継を行おうとするときの問題点

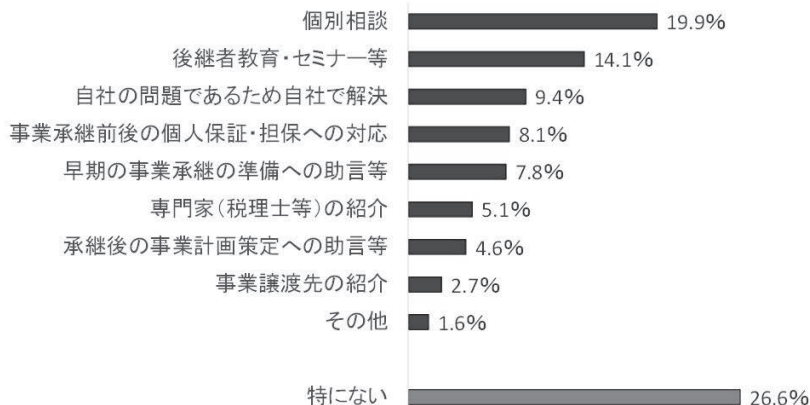


(備考) 最大3つまで複数回答

(参考3) 中小企業の将来を見据えた事業承継について④

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」(2023年9月期特別調査より)

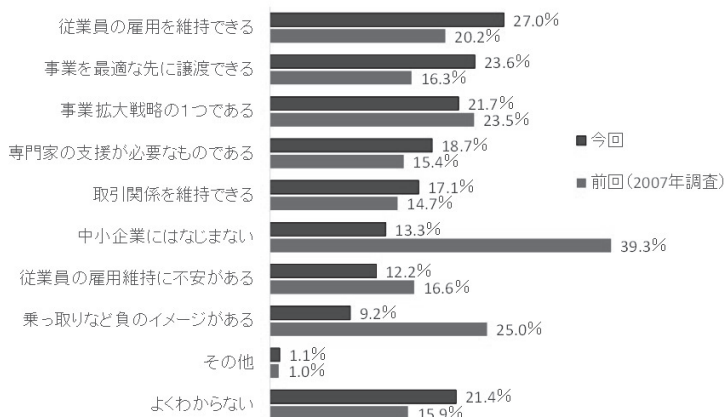
問4. 事業承継を進めるうえで信用金庫に期待すること



(参考3) 中小企業の将来を見据えた事業承継について⑤

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」(2023年9月期特別調査より)

問5. M&Aについての認識



(備考) 最大3つまで複数回答

おわり

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7

TEL : 03-5202-7671 / FAX : 03-3278-7048

信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ
(<http://www.scbri.jp/>)

鉢嶺報告へのコメント

① 全体の感想

② 質問

1. 実は老舗大国のドイツ

- なぜ人口、歴史、地理的に近いフランス、イタリアなどと比べてドイツは老舗企業が多いのか？
- 日本と共通する特徴として、銀行（間接金融）の存在感が挙げられるが、関係はあるのだろうか？

2. VUCA時代の事業承継

- 今後、子供たちがファミリービジネスを承継していく上で、最も重要なスキル・特徴は何か？

③ アイデア（ゲーム理論・ミニ分析）

- 日本に長寿企業が多い理由は「本業均衡」？

2023年11月

安田洋祐 | 大阪大学



安田洋祐
(大阪大学)

HPは→



1

複数均衡：本業均衡と多角化均衡

• 経営者

- 本業一筋か多角化経営かを定める

• 消費者

- 伝統を重視するか軽視するかを決める

ナッシュ均衡（安定的な状況）が2つ存在する！

企業 \ 消費者	伝統重視	伝統軽視
本業一筋	3, 3	1, 1
多角化経営	1, 1	3, 3

企業と消費者のゲーム？

2023年11月

安田洋祐 | 大阪大学

2

多角化経営は倒産が起こりやすい！

- 経営者が優秀な場合（確率50%）

企業 \ 消費者	伝統重視	伝統軽視
本業一筋	4, 4	2, 2
多角化経営	3, 3	8, 8

- 経営者が残念な場合（確率50%）

企業 \ 消費者	伝統重視	伝統軽視
本業一筋	2, 2	0, 0
多角化経営	-1, -1	-2, -2

多角化経営の成功・失敗は
経営者の質に左右される