

# 老舗の経営承継

## ～北九州の老舗企業の事例～

増田 幸一

### I はじめに

昨今の中小企業の課題として、「事業承継」がクローズアップされている。これを解決するには、何代も事業承継に成功した「老舗」企業から学ぶことが必要との論文がいくつかみられる。

平成21年度に東京商工会議所中央支部が実施した「中央区老舗企業塾」事業の報告書である「老舗企業の生きる知恵～時代を超える強さの源泉～」には、山本海苔店や千疋屋総本店など16社の経営者のインタビューを通じ、共通する「老舗の訓(おしえ)」を6つの視点(経営理念や人材育成、事業の承継等)で分析し、中央区内に数多く集積している老舗企業が、何故幾多の環境変化を乗り越え、現在まで営業を続けられたのか、その強さの源泉を検証している<sup>1</sup>。

そこで本研究では、老舗企業の経営の特徴や事業承継のあり方を整理し、これから迎える2代目もしくは3代目への事業承継を行う中小企業を支援する目的で特に重要と考える経営面に関する事業承継(以下経営承継とする)のポイントを考察する。特に経営者が経営承継の際に一番に悩む「誰を後継者にすべきか」と「何を承継すればよいか」を明確にし、経営承継を成功させるために必要な項目を検討する。

具体的には、経営承継に成功している老舗企業1社にインタビューを実施し、その承継のあり方を示唆すると共に、中小企業の経営承継に活かすためのポイントを明確にしたい。

### II 老舗企業の事業承継

#### 1. 老舗企業の定義と先行研究

「老舗」が何代も事業承継し、長年経営を続けられる秘訣は何かを明らかにするために「老舗」の定義を整理することから始めたい。帝国データバンクでは、「百年続く企業の条件」(2009年9月)の著書の中で「創業や設立から100年以上経った営利法人」を「老舗企業」としている<sup>2</sup>。

ウィキペディアでは一般に「老舗」というと、古くからある店舗やその店舗を足掛かりとして業績を伸ばし法人化して企業になったものを指し、その多くは豊富なノウハウと培われた信用、また人的資産にも拠り安定した顧客層を持っている企業としている。また、老舗と呼ばれる企業では経営者が何代にも渡って交代しながら経営を続けていたり、または着実な発展

の元で世代を超えて存続している企業を老舗といている<sup>3</sup>。

次に「老舗」企業の特徴についての先行研究をみても、今年の「企業診断」3月号で「こんなときこそ老舗に学ぼう！」との特集に興味深いものがある。その中で、大友 純(2010)は老舗が長期に渡り経営が継続できる秘訣は「企業のビジネスの永続は、顧客満足創造戦略が唯一のものであり、そのためには時代の価値観の変化に対応した経営革新の連続が必要」<sup>4</sup>であることを示し、企業の永続性は顧客の意思次第であることを指摘した。

また、老舗企業分析の3つの視点に注目した柳 義久(2010)は、企業分析の視点は「経営革新の視点」、「ガバナンスの視点」、「事業承継の視点」<sup>5</sup>が必要であることを述べている。

そこで、筆者は、老舗の定義を永きにわたる(100年を超える)企業の信用をもとに、「顧客満足」、「経営革新」、「経営理念」、「ガバナンス」、「リスク対応」を考慮した経営のもとに3代以上の事業承継を可能ならしめている企業と定義する。

特に長きに渡って永続企業であり続けるには、今回の研究テーマであるスムーズな事業承継を行う必要がある。そのためには、前提条件として優秀な後継者候補を選定すること。そして、後継者自身がマネジメントできる組織体制を構築し、老舗企業のよいところを継承する精神とやる気、時代に合った顧客満足を提供できる企画力、課題解決力が求められると考える。

しかし現実には、親族内に後継者候補がいなかったり、いても後継者承継の意思がない、あるいはその能力が欠如しているケースも多々見受けられる。

そのため、次の項で中小企業事業承継における課題を整理し、老舗の後継者選定や教育がどのように行われてきたのかを研究する。

## 2.老舗の事業承継

### (1)事業承継の課題

中小企業の事業承継の実態について中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」によれば、企業の代表者も高齢化が進んでおり、特に、規模が小さい企業ほど平均年齢が上昇しているという特徴がみられる<sup>6</sup>。このように経営者の高齢化が進む一方で、事業承継の対応はさほど進んでいない。信金中金総合研究所「産業企業情報(2008.2.13)」によれば、代表者が60代の中小企業でも約半数(46.3%)が着手していない状況である<sup>7</sup>。

一方、実際に承継を実施した企業を見ると、近年の傾向として、まず買収、内部昇格および外部招聘など親族外承継の比率が高くなっているようである。また、先行研究や文献では、事業承継の課題として「相続税対策」や「株式(経営権)の後継者への集中」など「資産の承継」に重点を置くものが多いが、近年の中小企業向けのアンケート調査(中小企業金融公庫「中小公庫レポート(No.2008-1)」等)をみると、事業承継に着手する際の問題点および課題として、「事業の将来性」、「後継者の力量」、「後継者の教育」など「経営の承継」が上位に挙げられている<sup>8</sup>。

老舗の事業承継をみても、井上孝(2010)は老舗の特徴として、「理念・ビジョンなど残すものと、顧客ニーズを軸に変えていくものとの区分を明確にしていること」「無理をしない堅実・着実な経営に徹していること」「同属間の和を重んじて争いをしないこと」「適切に事業承継が行われてきたこと」を挙げている。また、事業承継には、「家の承継」「家訓の承継」「事業の承継」の3つの側面があるという<sup>9</sup>。

筆者は、事業承継を大きく資産の承継と経営の承継に分けて論じることが必要と考える。井

上が言う「家の承継」は事業用財産や株などの資産は、相続や税制を考慮した計画的な対策が必要であり、一方の経営承継が中小企業においては、理念や暖簾をいかにして守りながら時代の変化に対応できる永続企業がつくれるかが中小企業の大きな課題と考える。

## (2) 後継者の選定

増田(2009)の調査・研究では、先代から現経営者へと承継を行った企業へのインタビューをもとに、後継者のタイプを4つに分けて分析を行った<sup>10</sup>。

それぞれのタイプは、図表1のように縦軸に後継者の経営者としての「実務経験」を採り、横軸に先代の事業承継の「計画性」を採り分類した。

第一のタイプは、ユニクロの柳井正のように創業者である父親が放任的で権限委譲を早くから行い、後継者が独自のビジネス・モデルをつくったり、新規性のあるアイデアや自分の感性和経験を駆使した「第二創業タイプ」である。

第二は、トヨタ自動車のような大企業の同族企業の承継にみられるように子息が育つまで適宜、優秀な第三者を経営者に中継ぎさせ、子息はその間帝王学を学び計画的な承継を行う「プリンスタイプ」である。

第三は、中小企業に多いタイプで、先代や古参社員、兄弟などとの人間的不和は生じるが、自身のコミュニケーション能力とリーダーシップにより、時間はかかるが組織を軌道に乗せる「課題解決タイプ」である。

最後は第三のタイプと同じような環境の中、人間関係での課題解決が図れない企業や環境に適合できない企業、また最近多くみられるコンプライアンスやガバナンスが働かず、食品偽装などの不祥事が発生してしまう企業等の「環境不適合タイプ」である。

図表1 老舗への道

		事業の継続性	
		← 短い	長い →
環境適応力	↑ 高い	I 経営革新	II 老舗
	↓ 低い	III 創業	IV 倒産

(筆者作成)

このようにタイプ分けをしたのは、後継者を決定した後の分類である。今回の課題は、「誰を後継者候補にし、「何を承継するか」であるため、老舗企業の後継者候補の選定基準がどのよ

うな方法で行われているかを考察したい。

老舗企業では後継者を考える場合、一番多いのは子息であり、特に長男への承継である。しかし、老舗と言われる企業でも女系相続をうたっている企業もある。つまり、婿養子制度である。婿養子の選定には、上方商人の言い伝えにある「始末・才覚・算用」、「牛のよだれ」に秀でた者を、跡取りとして幅広い候補者の中から選ぶことができるからである。「始末」とは、質素儉約のことであり、「才覚」とは、創意工夫をする経営、経営革新である。「算用」とは採算性、合理性のことである。「牛のよだれ」とは、目先の利益に捉われず、長い付き合いを重視する考え方である<sup>11</sup>。

一方、婿にはあえて無能な人物を選ぶという老舗の社長もいたようである。それは、有能な人物は、自分の能力を過信して無謀な経営をして事業を潰してしまうことがあるからとの理由である。

次は、跡取りを親族の2系統から選出するものである。片方に男子が生まれなときは、もう一方の親族から養子を出して両家の維持・存続させるやり方である。

しかし、後継者選定に失敗したらどうしていたのだろうか。それには、跡取りの追放をする掟や家訓が存在する。例えば、服部紙商事(東京都中央区)では、「家訓に違反して悪所通い、不身持などの不行跡を重ねたときは、たとえ主人といえども隠居させられる」との不文律があったようだ。また、柏原紙商事(東京都中央区)では、「支配格の番頭には別家制度を設け、次期党首を選ぶとき、別家の番頭が全員賛成しなければ、たとえ当主の長男でも次期当主にはなれないという権限を与えている」ものもある<sup>12</sup>。

以上のように老舗企業は、家訓や定め、制度を利用して後継者を選定してきている。もし不適格な後継者、経営者であればその都度、追放することができる制度をつくり親族内承継を前提に長期に渡って事業承継を行ってきたようである。

このように老舗の後継者選定を参考にすれば、4つのタイプの後継者がどのタイプであろうとも駄目な後継者であれば追放できるシステム、制度を構築しておけばよいことになる。しかし、老舗の多くは、親族内承継で長期政権を維持している。

### (3) 承継すべきもの

後継者候補の中から後継者を決めた後は、老舗は何を承継してきたのであろうか。これを探るには、最初に定義した老舗のキーワードの中にある。それは、永きにわたる(100年を超える)企業の「信用」をもとに、「顧客満足」、「経営革新」、「経営理念」、「ガバナンス」、「リスク対応」を考慮した経営である。

最初のキーワードは、「信用」である。これは、顧客からの支持、「顧客満足」からくるものであり、顧客を裏切らない「ガバナンス」が徹底されてきたものである。つまり、提供する商品、サービスがブランドになり暖簾が信頼、信用をつくりだしているのである。

次は、「経営革新」である。一見、老舗は商品、サービスを守ることに全勢力をつかっているようなイメージがあるが、そうではない。信金中央金庫地域・中小企業研究所(2010.4.7)の『「老舗」の経営が示唆するものは何か』では、老舗は、何度もの成熟期、衰退期を乗り越えてきたからこそ成長発展を成し遂げることができたのであり、「リスク対応」をしながらダイナミックな環境変化への対応した経営革新があったことを証明している。

最後は、「経営理念・社訓」の承継である。帝国データバンクが2008年に実施した、老舗企業4000社へのアンケート調査によると、その約8割が社訓を制定しており、創業時から家訓を守る企業は4割であるが、商品や販売方法を変更した企業は7～8割に上る<sup>13</sup>。

また、東京都中央区内の老舗企業210社を対象にしたアンケート調査では、「老舗が後継者選出で重視していること」の中でも、「理念を理解し引き継げること」を求める経営者が54.2%もいる。これらを勘案すると、老舗は代々続いた経営理念や家訓を守ることが経営承継に重視されていることがわかる<sup>14</sup>。

一方、帝国データバンク「百年続く企業の条件」(2009.9朝日新聞出版)では老舗が今後とも生き残るために必要なものとして、「信頼の維持、向上」(65.8%)、「進取の気性」(45.5%)、「品質の向上」(43.0%)が上位に挙げられている<sup>15</sup>。これらをみると、老舗は経営理念を軸にした顧客からの信頼、信用を大切にす保守的な経営をするとともに時代の変化に積極的に対応する経営革新を行っていることがうかがえる。また後継者には、自らが積極的に率先垂範する行動力が求められている。

### Ⅲ 中小企業における事業承継の実際

#### 1. 事例の概要

ここでは、老舗の4代目の57歳の経営者で、自身の承継に成功している企業にインタビューした。

北九州地区で老舗企業を探したが、なかなか見つからなかった。この企業を取り上げて老舗企業の事業承継についての経営者の役割と後継者の育成について考察を進める。A社は、長男を次期後継者にする予定の企業である。

#### 2. A社の企業概要

A社は、日露戦争が終わり、エネルギーとして石油が重要視され始めてきた1905年(明治38年)に、北九州門司の地で創業した石油製品の販売会社である。創業時には国の燃料政策に関与する新潟鷺田製油所が生産する石油製品を九州・山口の需要家に供給を開始して以来100年を超える老舗企業である。

その間、第一次世界大戦、第二次世界大戦を経て石炭から石油への熱資源転換を政府が奨励するなど高度経済成長とともに業績を伸ばしてきた。

当社は、一貫して北九州地域のエネルギーの担い手として石油製品の販売に尽力してきた。この間、家庭、車両、船舶、企業への石油の納入、さらにはLPG、コークス、石炭へと取扱領域も拡大し、販売はもとより公害防止、産業廃棄物処理等を通じて、地域社会の発展、環境問題に寄与してきた。また石油製品の供給だけでなく、人と車のトータルサービスを目指して前進している。

父親である前社長の時代は、第一次・第二次の石油危機を乗り越え高度経済成長とともに当社も成長発展してきた。しかし、1986年の特定石油製品暫定措置法の施行から1996年の同法廃止に至ってガソリンスタンド業界は厳しい環境に陥っていった。

現経営者は4代目で大学卒業後、大阪の同業の会社に就職し、3年後の25歳で当社に入社している。最初はガソリンスタンドや納入先の営業を担当し現場体験をしたのち係長、課長を経

験し32歳で常務取締役、平成6年に40歳で代表取締役となっている。社長就任時は平成8年に特定石油製品暫定措置法の廃止もあり、価格競争が激化しガソリンスタンドは経営が悪化し廃業が相次いでいた時期であった。そのため、最初に行った改革はリストラであった。これまで続いた当社を存続しなければならないとの使命感と危機感を持って給油所の閉鎖と人員削減であるリストラを断行した。2年目の平成7年に4給油所を閉鎖、平成8年に2給油所を閉鎖、平成9年に1給油所、平成11年に堺営業所を閉鎖、平成15年に2給油所を閉鎖していった。就任時の売上高約50億円、従業員も130名いたのがリストラを繰り返し、現在資本金5000万円、関連会社2社、売上高約36億円、従業員数約70名(パート・アルバイト含む)の企業になっている。

それと並行して中古車販売、レンタカー事業を立ち上げ、成長・発展へ舵をきっていった。社長就任後今年で17年が経つが、現在は健全経営をしており毎年数人の新卒の採用もできるようになっている。

#### (1) 後継者の選定と後継者教育

当社の後継者は、代々長男が継承している。現社長も後を継ぐものだと子供のころから自覚していたし、周囲も暗黙の了解があった。これも業績がよい時代が長く、サラリーマンよりも事業を継ぐ方にメリットが感じられたからではないか。現在のように先行きが見えない時代では、長男に継がせた方がよいかどうか迷うことがあると述べている。

現在社長には大学2年の長男(20歳)と長女(23歳)の後継者候補がいる。子息が学生でもあるのでまだ事業承継についてはあまり考えていないが、長男が継ぐとしても中継ぎの経営者が必要になると考えている。その場合には、従業員か仕入先の企業からの出向者に社長になってもらい、その間で後継者の育成をしたいと考えている。現在、承継時期を13年後の70歳と考えている。

では次に、現社長はどのようにして今の組織を継承してきたのであろうか。上記の会社概要にあるように他社でのサラリーマン経験をしたことで世の中の仕組みや会社の流れ、業務のポイント、人脈の大切さなど多くのことを学べたことが大変有意義だったと述べている。その後実家である当社に入社してからいくつかのガソリンスタンドの現場や新日鉄への営業を体験し、実務の中から経営を徐々に学んだ。

経営者に求められる能力として大切なことは、人柄、先見性、リーダーシップ、コミュニケーション能力という。特に、人柄と強調する。信用を勝ち取るにも真摯な態度とコミュニケーションによりお客様との関係づくりができないといけないという。また先見性については、創業者が「これからは石油の時代だ。」との選択と集中がなければ当社はない。そのために、環境変化をつかむ情報収集と人脈形成が必要であり、変化に対応した経営革新を行える勇気と決断が求められる。

それでは、どのように教育するかであるが、現社長は各種の経営者セミナーを受講することにより財務、マーケティング、マネジメント、人事・労務を学んできたが、組織運営やリーダーシップのとり方などについては、JC(日本青年会議所)活動で学んだようである。

## (2) 承継内容

後継者に何を伝えて何を残したいかの質問に、経営理念、社訓の承継が一番という。当社の経営理念は「信用、信頼」であり、社訓は「企業は人である」。社訓を支えるものとして、人づくり標語がある。それは、「自らの仕事創りが会社を興す」「一人一人が責任感を持って仕事にあたれ」「無駄と思うな先ず実行」「古習にとらわれぬ人となれ」「人の和は最大の力なり」の5つがある。

経営理念である「信用、信頼」は、顧客第一主義を貫くことであり、経営の根幹は、取引先や消費者を裏切らない商品、サービスを提供することであるという。その結果、A社というブランド、暖簾ができたと強調している。

当社の経営で強みであり特徴的なのは、創業者が培ってきた新日鉄との取引関係にあるという。普通のガソリンスタンドであれば、もっと厳しい経営を強いられていた。つまり、先代達が築いてきた顧客からの信用があったからこそその存続であったと考えている。

また社訓である「企業は人である」は、代表者、幹部、管理者、従業員が一体となり経営を遂行している。具体的には、標語に表れている人づくりの原点は、「和」であり、責任感、実行力である。そして、それぞれの従業員の能力を活かした仕事そのものと時代に合った改革が会社の存続・成長につながるのである。そのため、先代は自身の退任とともに古参社員を引き連れて引退した。これは、和を保つためと経営革新を成し遂げるには後継者の体制をつくるのに必要と考えたからである。

一見「企業は人なり」と現社長が最初に行ったリストラが矛盾するのではないかとの質問に、従業員を大切にすることは必要であるが、企業の存続ありきであり、環境変化に対応したリストラ、経営革新がなくては企業は生き残れないという。

そのため、経営者が後継者に引き継いでもらわなければならないことは、経営理念や社訓であり、経営者は後継者に当社の経営理念と組織風土を残し、後継者に十分に理解させ、現業の業務を経験させること、そして人柄を磨く訓練をさせることにより取引先、従業員から信頼を得られることが必要である。その後、後継者がリーダーシップを発揮できるような組織体制の整備と経営権の譲渡を段階的に行う準備を進めることが大切であるという。

## 3.事例の考察

ここまで、A社の事例を通じて中小企業の事業承継についてみてきた。それでは、今後の中小企業の事業承継に失敗しないための経営者の役割と後継者に必要な能力、育成方法について考察してみたい。

事例にあるA社は、代々長男が事業を承継し100年を超える老舗になっている。ヒアリングからA社の成功要因を検討すると、一つは後継者の選定と後継者の事業への意欲、二つ目は後継者へのパトタッチの時期とその組織、三つ目はマーケティングと経営革新、リスク管理、四つ目は経営理念、社訓、ガバナンス体制の承継の視点が必要と考えられる。

図表2 老舗から学ぶ事業承継のポイント

後継者の選定と 後継者の事業意欲	<p>長男がいる場合は、幼いころから後継者であることの自覚を持たせることが大切である。そうすれば自ずと事業意欲が芽生える。もし、いない場合は、事業意欲を持つ娘婿や親族の中から選定するのも選択肢ではある。</p> <p>しかし、前提は継ぎたくなる経営内容にしておく必要がある。また子息や親族内に後継者候補がない場合は、従業員や外部の人材を繋ぎとるか従業員や他社に譲る場合でも、後継者になる人材の人柄、意欲の判断が必要である。</p>
後継者へのパト ンタッチの時期と その組織	<p>後継者のやる気や経験、能力をみて承継時期を決めなくてはいけないが、現経営者の気力、体力、時代感覚が衰えた時期が交代のタイミングと考えられる。交代に際しては、経営者は、自身の役員も引き連れて退任し、後継者が第二創業、経営革新できる体制、組織をつくり、権限を思い切って渡す覚悟が必要である。</p>
マーケティングと 経営革新、リスク 管理	<p>顧客第一主義、顧客志向を貫く商品、サービスの提供ができる体制と時代の変化に対応できる経営革新を常に企画、実行できる執念と行動力が求められる。</p> <p>また環境変化への機敏な対応とともに常にリスク管理をしておかなければならない。</p>
経営理念、 社訓の承継、 ガバナンス	<p>会社によって経営理念、社訓はまちまちであるが、これらは企業存続の要であるため、幹部、管理者、従業員の隅々まで浸透させ、守り、受け継ぐことが求められる。そのためには、社会のルールを守ることとガバナンスが働く組織体制を構築しておくことが重要である。</p>

(筆者作成)

## IV おわりに

永続企業といわれる老舗の経営承継の成功のポイントを整理し、中小企業の経営承継に必要である「誰を後継者にするか」と「何を承継するか」を重点に述べてきた。事例企業でも100年もの長きに渡り、経営を存続できたのは、創業期の先見性、顧客との信頼関係、経営理念・社訓の継承のなかで生まれる従業員との一体感ではないだろうか。

今回は老舗企業の経営承継をインタビューを通して研究してきたが、後継者候補の選定は、子息がいる場合は、幼いころからの後継者教育が後継者の自覚とやる気を醸成することがわかった。また後継者に何を継承することが継続企業になる秘訣なのかの解答として、理念の承継、顧客満足の追求、ガバナンスやコンプライアンスへの対応、後継者に合った組織体制整備、

時代にあった経営革新は勿論であるが、リスク対応能力と課題解決力が老舗の経営承継には必要であることがわかった。

昨今の経営者の高齢化、後継者不足に対応した環境整備はまだ途上段階にある。しかし、現段階で中小企業の廃業率に歯止めを掛けるには、老舗企業の経営を学び、中小企業経営者が自身の承継経験を省みて、後継者の立場に立って、だれに、いつごろ、どのような組織にして継承するのかを計画的に進めることが求められる。

注)

- 
- <sup>1</sup> 東京商工会議所中央支部「中央区老舗企業に関する調査」 2009年
  - <sup>2</sup> 帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」朝日新聞出版2009年9月
  - <sup>3</sup> ウィキペディア「老舗」より
  - <sup>4</sup> 大友 純「老舗に学ぶ」同友館「企業診断」3月号 2010年
  - <sup>5</sup> 柳 義久「老舗企業分析の3つの視点」同友館「企業診断」3月号 2010年
  - <sup>6</sup> 中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」
  - <sup>7</sup> 信金中金総合研究所「産業企業情報(2008.2.13)」
  - <sup>8</sup> 中小企業金融公庫「中小公庫レポート(No.2008-1)」
  - <sup>9</sup> 井上孝「老舗企業の事業承継」同友館「企業診断」3月号 2010年
  - <sup>10</sup> 増田「中小企業の経営戦略」同友館 2009年
  - <sup>11</sup> 井上孝「老舗企業の事業承継」同友館「企業診断」3月号 2010年
  - <sup>12</sup> 同上
  - <sup>13</sup> 帝国データバンクが2008年に老舗企業4000社へのアンケート調査
  - <sup>14</sup> 東京商工会議所中央支部「中央区老舗企業に関する調査」 2009年
  - <sup>15</sup> 帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」朝日新聞出版2009年9月

#### 参考文献

- [1] 中小企業庁[2004]『中小企業白書』ぎょうせい
- [2] 一(2005)『中小企業白書2005年版』ぎょうせい
- [3] 一(2006)『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- [4] 一(2007)『中小企業白書2007年版』ぎょうせい
- [5] 一(2008)『中小企業白書2008年版』ぎょうせい
- [6] 中小企業金融公庫[2008]「中小公庫レポート(No.2008-1)」
- [7] みずほ総合研究所(2008)「オーナー企業の継続的發展に向けて」『みずほレポート』(2008年2月)