

論文

老舗企業の事業承継とイノベーション経営

～京都生田産機工業の事例を中心に～

寶 少 杰*
喬 彬**

要旨

家族企業は永続経営を実現するためには、企業経営と家族経営、この2つの経営を重視しうまく行わなければならない。企業経営がうまく実施できなければ企業が傾いてしまい事業承継の対象が失ってしまう。家族経営がうまく行わなければ家族が減び、家族企業の存在もできなくなってしまう。日本は世界一の長寿企業大国であり、その長寿企業の多くは家族企業である。では日本の老舗家族企業はどのようにして企業経営と家族経営とをうまく行い、永続経営を実現できているのだろうか。

本稿はまもなく100周年を迎える生田産機工業の事例を取り上げ、そこで行われている企業経営と家族経営のあり方を考察した。

キーワード

老舗企業，家族企業，事業承継，企業経営，家族経営，イノベーション

目 次

- 1 はじめに
- 2 生田産機工業の概要
- 3 生田産機工業の創業と戦後の再建
- 4 突如やってきた事業承継
- 5 3代目社長のイノベーション経営
- 6 後継者教育：生田家の事業承継における最重要要素
- 7 天命に従い人事を尽くす：代々伝わる企業精神
- 8 おわりに

* 立命館大学経営学部 助教

** 株式会社京ウィンド・リーダー

1 はじめに

日本は世界一の老舗大国である。帝国データバンクが公開した「特別企画：長寿企業の実態調査 (2014)」によれば、現在、日本において 100 年以上続く老舗企業の数約 2 万 7335 社を数えるという (帝国データバンク・産業調査部 2014 年 9 月 18 日)。ただし、この数字には、帝国データバンクが把握できていない小規模な老舗 (個人経営など) の数が含まれていない。世界の老舗事情に詳しい経営学者、後藤俊夫の計算によれば、日本には約 5 万社の 100 年企業が存在しており、このうち 200 年企業は 3,113 社を数え、世界全体の 200 年企業 (57 カ国・地域に 7,212 社) の約 43% を占めるという (後藤 2009: 88-91)。さらに、やや古いデータではあるが、韓国銀行が 2008 年に発表した調査報告によれば、全世界には 200 年の経営歴史を有している企業数は全部で 5,586 社 (合計 41 カ国) ではあり、うち日本企業数は過半数の 3,146 社であり、堂々と首位となっている (韓国銀行 2008)。サーベイの方法やデータの採取ルートなどが異なるため、統計の数値にはバラツキがあるが、日本が長寿企業が一番多い国であることは確認できている。

では、日本のこれらの老舗企業の経営にはどのような特徴があるのか。前掲資料の韓国銀行 (2008) においては、①本業重視、②信頼経営、③透徹した職人精神、④血縁を越えた後継者選び、⑤保守的な企業運用などが挙げられた。そして竇少杰他 (2014) は、①しっかりした家訓や経営理念などの精神面における継承、②旺盛なイノベーション精神と実践、③危機への対応および強い再生力を挙げた。

2016 年 6 月 28 日、筆者は京都市伏見区に本社を置く生田産機工業株式会社 (IKUTA、以下では「生田産機工業」と略す) を訪問し、3 代目社長の生田泰宏氏にインタビュー調査を行った。本稿において、筆者は生田産機工業の事例を取り上げて、この企業の経営の中で行われている事業承継のやり方と永續経営の特徴を考察したい。

2 生田産機工業の概要

生田産機工業は、1919 年に京都の日本酒名産地である伏見区で現在の 3 代目代表取締役社長である生田泰宏の祖父生田捨吉 (1901-1974 年) によって創立された。現在、生田産機工業の資本金は 2000 万円であり、本拠地の従業員数は 80 人。主に銅と銅合金などの金属生産設備及び各種産業の自動化機械の設計製造と販売に従事し、主力製品の両面々切削ラインを含み、CNC カッター研削盤、超硬ミーリングカッター等、中でも両面々切削ラインの世界マーケットでの主要顧客による業績は国内、東アジア圏でほぼ 100% と広い市場シェアを占有して

いる。中小企業であるにもかかわらず、高い志により、早くも1970年代から世界に目を向け全世界に戦略構造を展開した：今後発展のカギとなる市場の将来性を考え、「世界の工場」と呼ばれる中国に2002年に進出し、後に中国江蘇省の蘇州市に「生田（蘇州）精密機械有限公司」、「蘇州伊庫達貿易有限公司」と「生和（蘇州）技研有限公司」を設立した。さらに長年にわたり創りあげた強力な製品と技術力をもって、2015年10月にはトルコの首都イスタンブールで「IKUTA MAKINE A.S.」を設立し、ドイツを中心とする伝統的な機械製造業の巨大マーケットであるヨーロッパ市場へ大々的に進出した。

生田産機工業の3代目社長である生田泰宏氏は1961年に生田家の4人兄弟の長男として京都で生まれ、現在は56歳である。日本の大学を卒業した後、アメリカのミネソタ州のセントトーマス大学での留学を経験し、経営学科を専攻した。その後アメリカから帰国し、はじめに同じ製造企業である京都の老舗企業株式会社インダに入社した。1989年、様々な実践経験を積んだ生田泰宏は家業へ戻り正式に生田産機工業に入社し、1999年、生田泰宏は社長へ就任した。生田産機工業のグローバルにおける戦略的布石は、生田泰宏の冷静な戦略思考と高い志とモチベーションによって実現されたのである。

3 生田産機工業の創業と戦後の再建

ヒアリング調査によれば、1901年、生田捨吉は生田家7人の兄弟の長男として福井県東郷の農家で生まれた。家計を支えるため、生田捨吉は小学校を卒業すると同時に、単身で故郷を離れて京都の機械加工製造会社に丁稚として働き始めた。10年近くの努力を通じて、生田捨吉は、機械加工の様々な技術を身につけた。そして節約を通じて一部の資金も貯めた。1919年、19歳の生田捨吉は京都の伏見市で「生田鉄工所」という小さな町工場を設立し、酒造企業向けの機械製造、修理と保全維持などを主要業務とした。それが生田産機工業の始まりであった。京都伏見は日本酒の著名な産地であり、当時、大小企業を含め1,000社を超える日本酒蔵があった。日本酒製造には機械設備の製造、修理と保全維持などが不可欠であったため、生田捨吉は丁稚奉公時代に身につけた機械製造技術を生かし、各日本酒蔵を出入りした。数年が経ち、1920年代の半ばに入ると生田鉄工所の経営が安定し、生田捨吉は一家を福井から京都に呼び寄せ、家族の生活を安定させた。

しかし周知のように、1930年代に入ると日本は軍国政治により戦争への道に突入した。これにより中国を含め、アジアの国々に災難をもたらしただけでなく、日本国内の国民の生活にも大きな打撃を与え、苦しめていたことは言うまでもない。全面戦争が始まると、日本の軍国政府はすべての戦略物資となるものに対して厳格な戦時統制を行った。生田捨吉の生田鉄工所もこれを免れることがなく、1935年に日本軍国政府の強要を受け会社組織を改組し、会社名

も「京阪機工株式会社」へ変更され、主要業務も日本軍隊の軍需油送ポンプの製造と変更されたのである。



【図 1】生田産機工業創業者生田捨吉（右 4）と生田家一族

我が子のような会社が軍治統制されたのだから、生田捨吉の不満は少なくなかったが、理不尽な軍国政府の統制下ではどうすることもできなく、ただ黙々と耐え、内心では絶えずにこの戦争が早く終るよう祈っていた。やがて 10 年後の 1945 年、日本政府は無条件降伏を受け入れ、第二次世界大戦が終わった。終戦に伴い京阪機工株式会社も解散が宣告されるに至った。10 年の苦しい忍耐の末、生田捨吉は会社の所有権を取り戻し、企業名も以前の生田鉄工所へ戻した。

戦後混乱期の苦境を乗り越えるため、生田捨吉とその長男・生田宗宏（1930-1999 年、生田産機工業 2 代目代表取締役）、そして社員たちとともに新しい事業へ方向転換を狙い、さまざまな努力と試みを行った。1950 年、生田捨吉は伸銅機械の技師であった寺田正春（後に会長）と知遇を得て、生田鉄工所は伸銅設備機械の製造に着手し、さらに同年、銅水洗粉砕選別機を開発し、実用新案特許も取得した。社員との努力により、1953 年生田鉄工所は町工場から現代的企業へ脱皮でき、事業転換に成功した。会社名も正式に「生田産機工業株式会社」へ改名し、生田捨吉は新しい会社の初代社長に就任した。生田捨吉と生田宗宏のリーダーシップのもとで、危機を乗り越え、新しい姿へ転換した生田産機工業は、長年に渡って蓄積した機械製造に関する豊富な経験を生かし、絶えず努力を重ねることにより、着々と新製品と新技術の研究

開発を進めていた。1955年、生田産機工業は日本初の黄銅板面削装置の開発に成功し、日本の伸銅製品加工製造業に飛躍的な品質向上に大きな貢献を成し遂げた。1960年、生田産機工業は黄銅棒電流焼鈍矯正機の開発に成功し、実用新案特許を取得した。さらに1970年、生田産機工業は両面々切削装置を開発し、大々的に面削装置の効率を上げ、伸銅条板の生産歩留まり率を上げることに成功した。

1974年、生田鉄工所とその後の生田産機工業に生涯を注いだ創業者生田捨吉が病気により逝去した。享年75歳であった。初代社長の生田捨吉の逝去後、長男の生田宗宏が父の跡を継ぎ、生田産機工業の2代目社長となった。

4 突如やってきた事業承継

生田産機工業2代目社長の生田宗宏は、現社長の生田泰宏の父親であり、第二次世界大戦前の1930年に京都で生まれた。前記で述べたように、1935年、生田宗宏が6歳のとき、日本軍国政府は生田家が経営していた生田鉄工所を強制的に統制した。生田宗宏は戦時中の混乱と不安とともに幼少期の日々を送っていた。

終戦後、生田鉄工所を建て直し、家族を支えるために、15歳の生田宗宏は中学校を卒業した後に家業へ入り、生田鉄工所で父親の生田捨吉と一緒に働くことにした。1974年、生田宗宏は2代目社長に就任してから、先代の生田捨吉と同様にイノベーションを積極的に取り込んだ。1978年、生田産機工業の両面々切削装置と自動溶接装置が韓国への輸出に成功し、海外市場進出への第一歩を踏み出した。その後、生田宗宏のリーダーシップのもとで、生田産機工業は優れた機械製品をもって香港、台湾、イランなど海外市場へ次々と進出し、1990年代にはドイツの主力伸銅会社にも面削装置を納入でき、ヨーロッパ市場でもデビューした。1985年、生田産機工業は1,500mmの大型両面々切削装置の開発に成功し、切削作業効率を大幅に上げた。さらに、1991年、生田産機工業はアルカリ脱脂洗浄ラインを開発し、1995年にもWindowsNTをベースとしたCNCカッター研削盤の開発に成功した。

社員数では100人に達しない少人数の中小企業ではあるが、生田産機工業のイノベーション力と技術力は人を驚かせるものである。これに対し、筆者のインタビューで、3代目社長の生田泰宏は以下のように述べている。

「父は中学校しか出ていなかったが、15歳から祖父と一緒に工場で働いたこと、特にあの第二次世界大戦の苦難の生活を送ったことで、柔軟に知恵を搾り出しながら方法を考えつくし、危機的局面を克服しました。このプロセスの中から父はイノベーションの重要性を学んだと言えるでしょう。これは父だけでなく、今の会社も同じで、弊社の多くの従業員はモノづくりが好きな産業機械の設計製造エンジニアであり、弊社の規模は確かに小さいが、職人魂を持った

塊であるとも言えます。… (中略) … 父の弟である私の叔父さんは卓越した機械設計のエンジニアであり、職人でした。叔父さんは父より 4 つ年下で、生まれていた時に確かに家業は厳しい環境でしたが、祖父の勧めで大学まで進学し工学科で機械設計を学ぶことができました。このようにして、卒業後はすぐに家業に入り、技術面と製品研究開発の仕事を叔父が担当していました … (中略) … もちろん、当時ほかの職人も、学歴で言うとは低いかもかもしれませんが、父とともに歩み、さらには祖父の世代からともに歩んできたのだから、実践経験上では彼らも一流の職人でした。」生田泰宏の話の通り、現在の生田産機工業の現場には、かつて 1 代目と 2 代目社長とともに働いてきた職人がいまだに健在している。一番年配の方は 74 歳の高齢ではあるが、依然として製造の第一線で活躍し、主な仕事は OJT 通じて弟子の育成であり、生涯心血を注いで身につけた経験や技術のすべてを次世代に教え込んでいる。

ところが生田産機工業の創業 80 周年となる 1999 年の 6 月 4 日、生田産機工業の 2 代目社長生田宗宏は急病により突然逝去し、享年 69 歳であった。身体はいつも健康であった 2 代目社長の突然の逝去により、生田家と生田産機工業は計り知れない空前の衝撃を与えられた。しかし家には大黒柱が必要であり、会社には社長がいなければならない。会社をなるべく早く正常な運営に戻すために、2 代目社長生田宗宏の長男である生田泰宏は父親を失った苦痛を伴いながらも、生田産機工業の 3 代目社長に就任した。まさに突如やってきた事業承継であった。

しかしそのとき、生田泰宏は確かに会社の 3 代目社長となったのだが、2 代目から 3 代目への受け継ぎは完璧にできたとは言えなかった。なぜなら、亡き 2 代目社長生田宗宏の弟である生田泰宏の叔父は、生田産機工業の株を相当数所有していたからである。

「叔父さんは当時、会社を退職していましたが、この問題は解決されない限り、会社の事業承継ができたとは言えなかったのです。けれど自分から言い出すことはなかなかできませんでした」と、生田泰宏はその当時の心境を筆者に語った。最終的にこの問題を解決したのは、生田泰宏の母親であった。「母は事理明白の人でした。今でもはっきりと覚えています。父が亡くなった 6 か月余り後の 1999 年の 12 月 30 日の夜、もうすぐお正月でした。母は小切手をカバンに入れて用意し、私を連れて叔父さんの自宅へ向かいました。あいさつを終えるとすぐに、母は単刀直入に話を持ち出しました。亡くなった前社長に免じて所持しているすべての株を私に譲渡するようにと懇願してくれました。おそらく叔父さんも亡くなった父のことを想っていたのでしょう。あまり躊躇せず、すぐに母の要求を受け入れて、書類に印鑑を押してくれました …」ところが、ここまで言うと、2015 年に癌の病魔にも勝ったこの男は涙をこらえ切れなかった。実際に生田泰宏の母親は息子の株の課題を年内に解決して後の 10 日を経た、明くる年 2000 年 1 月 10 日に脳内出血のため急逝した。落ち着きを取り戻すと、生田泰宏は筆者に対して母親についてこう述べた。「母は本当にすごい人でした。彼女は多くの苦労を経験しました。私たち従業員も含め全員の面倒をみながら、工場で働く父の手伝いもしてしまし

た。さらには亡くなる直前まで私のために事業承継の難題も解決してくれました。命の最後までに使命を果たし続けていました。」

5 3代目社長のイノベーション経営

前述した通り、生田産業機械の3代目現社長の生田泰宏はアメリカ留学から帰国後、いったん京都の株式会社インダに入社して働く経験がある程度積んでから1989年に家業に入り生田産機工業に入社した。1999年、父の急逝で準備も整っていない中で、慌しく家業を継ぎ、3代目社長となった。そして、受け継いだ当時は決して順調ではなかった。

「父の突然の他界からの衝撃はもちろん大変でしたが、もっと事業承継が大変だと感じたのは、会社の従業員が心から私を信じていないことでした。これによって従業員の心もばらばらで、みんな不安を抱えていました。よく考えてみると信じてくれないことは、簡単に理解できます。38歳で決して若いとは言えませんが、1989年に会社に入社して、10年しか社内経験していなくて、それに加えて特別な能力が持っているわけでもなく、それまでに会社の成長に大きな貢献をしたわけでもない。このような人がいきなり社長になったのですから、誰でも信用しないのはむしろ当たり前ですね。それからもう一つ、実際に当時、会社の経営は悪かったです。私が社長になった初年度に1億を超える赤字も出してしまいました。『富は三代を続かず』という言い伝えがあるように、3代目である私のプレッシャーは本当に大きいものでした。」

社内の散乱した心と向き合いながら、帳簿上の巨額の赤字とも向き合い、生田泰宏は当時の状況を分析し、死ぬ覚悟でイノベーション経営を決心したという。「会社はいろんな面を変えていかなければなりません。自らイノベーション経営を進んでいかなくては本当に倒産してしまうという状況でした。ところがイノベーションにはリスクが大きいですから失敗してしまうと家業はすぐに傾いてしまいますから『自殺』のようなものになってしまいます。3代目が家業をダメにするとよく言われていますが、私はちょうど生田産機工業の3代目です。失敗を恐れて何もしないのでは自死してしまうと考え、腹をくくりました。何もしないで負けるより会社の技術力や社員の力を信じて勝負にでる。」このような心構えで、生田泰宏はイノベーション経営に乗り出したのである。

生田泰宏のイノベーション経営には主に2つの内容があった。

1つは新しい製品と技術のイノベーションであった。この内容について生田泰宏はこう語る。「例えば弊社の主力製品の両面々切削装置について、この装置を利用するときには本体とカッター、そして研削盤とこの3つが揃えていなければなりません。しかし当時弊社はカッターの製造はできませんでした。ですから私たちはいつもまず不二越社や三菱マテリアル社などの

大手企業からカッターを購入して我々の装置本体にセッティングしてから、お客さんに納品していました。実際、装置本体は長く使用できますが、カッターは利用頻度に応じて定期的に手入れや新しいものの付け替えが必要です。つまり、プリンターとインクのようなものです。装置本体は品質が良いです。なかなか壊れたり新しいものに入れ替えたりしないですから弊社に入ってくる利益は限定的なものです。カッターは常に交換したり手入れたりする必要がありますので、利益は継続的に入ってくるものですからかなり大きいです。しかしお客さんは最初、弊社からセットで両面々切削装置とカッターを購入されますが、消耗品であるカッターが他社の製品であることを知ってしまうと、次から絶対、弊社を通らず直接にカッターの製造できる大手メーカーからカッターを購入するようになってしまいます。私はいつもこの問題に疑問を持ち続け、三菱マテリアル社などの大手企業を訪問して交渉しようとしてよく奔走していましたが、相手すらされませんでした。本当に計り知れないほどの喧嘩をしてきました。でもやはり自分たちは生産できないですから、セットで製品を納品するのであれば自分たちも彼らの大手企業に依存してしまっていました。ですから弊社にとっては、カッターを自社製にするしかありませんでした。」

ところが、「1年間をかけて大手にも負けないカッターの開発を遂行しよう！」と生田泰宏は社長命令を発表すると、社員たちの反応は冷ややかなものであった。先代社長の急逝と若き後継者の社長就任によって、社内の心は依然として散乱していたのである。「最初は本当に困っていました。製品開発に関する考えをいくら説明しても皆さんは黙って聞いているだけでした。無反応でした。『3代目が暴走し始めたぞ!』という声もちらっと聞きました。どうすれば良いのか、打つ手がなくて本当に困っていました。」

では、この難題をどのように攻略したのか。筆者の疑問に生田泰宏はこう話した。「私の話に耳を傾けてくれる人はほとんどいませんでした。正直、当時(会社の:筆者注)居心地は最悪でした。このままだと会社は危ない。どうすれば良いかなと悩んでいるうちに、戦術を変えようと思いました。弟2人が会社で技術者として働いていますので、まず弟の理解をもらおうと、時間を作って弟たちに私の考えと苦悩を話しました。最終的に弟たちは理解してくれて、役員会で承認を得てカッターの自社開発製造に舵を切ることになりました。彼らの懸命な説得と後押しにより、社員たちは次第にカッターの開発に取り組んでくれるようになりました。本当に良かったです。」努力は裏切らない。結局は予定よりやや長い1年以上の時間がかかったが、社員の懸命な努力により、生田産機工業は独自技術のカッター開発に成功したのである。

自社製の両面々切削装置に自社製のカッターを組み合わせたことにより面削技術で重要な表面品質要素となる装置本体、カッター、研削盤の3つの主要テクノロジーを弊社技術で実現でき、生田産機工業の両面々切削装置はさらに高い技術力評価を得る製品群となった。さらに、カッター事業も会社にもたらしたシナジー効果と利益が次第に現れてきた。こうして生田



【図2】 1999年父の突然の逝去により、生田泰宏は準備の整っていない中で急遽後継ぎをし、生田産機工業の3代目社長となった。社長を引き継いだ泰宏は、死ぬ覚悟で臨むと決心した。

泰宏は初戦で白星を飾った。会社の経営状況も好転し始め、生田産機工業の従業員の生田泰宏新社長に対する態度も変わり始め、「なかなかやる」と認めるようになった。

しかし、初戦白星の生田泰宏は、現状に満足せず、イノベーションの足を止めることはなかった。彼は勢いに乗り、すぐにもイノベーション経営の2つ目の内容、つまり生田産機工業のグローバル化へ踏み切ったのである。前述した通り、生田泰宏は日本国内の大学を卒業した後、アメリカへ渡航しミネソタ州のセントトーマス大学で留学を経験した。この海外経験は彼のグローバル視野を形成させたのである。これまで、生田泰宏は働きながら日本の国内市場と海外市場の状況を把握しつつ、生田産機工業のグローバルでの戦略的布石をずっと考えてきたのである。

具体的に、生田泰宏が踏み出したグローバル化戦略の最初の一手は「世界の工場である中国へ進出しよう」という社長ビジョンであった。ところが新社長に対してようやくほんの少しの好感をもつようになった従業員からすれば、この「無知愚昧」な社長ビジョンは「第2の暴走だ」と、またも彼らを仰天させていたのである。社員たちの中国進出に対して反対する理由は3つある。ひとつはリスクである。確かに中国は1978年から改革開放政策を打ち出し、かつての計画経済体制を打破しながら、自由競争の市場メカニズムを導入してきており、2001年にもWTOに加盟した。しかし市場の競争環境はまだまだ整っておらず、多くの法律や政策も整備されていなかった。このようなリスクの高く、不確定要素の多い中国市場で、トヨタや

パナソニックなどのような大手企業でさえ、きわめて慎重に中国進出を行っている。もうひとつは競争の激しさである。中国市場は確かに規模が大きく、成長スピードも速く、これからの成長性も巨大だと言えるが、世界諸国のほとんどの列強大手企業はこの巨大市場に進出しており、競争の熾烈さも予想をはるかに超えるほどである。それまでこの巨大市場を狙って、多くの日本企業も中国に進出してきたが、熾烈な市場競争に負けてしまい、毎年中国から撤退する企業、その数も少なくない。またひとつは生田産機工業の現実である。確かに新社長生田泰宏のリーダーシップのもとで、生田産機工業は両面々切削装置のカッター事業をうまく遂行できたが、100人未満の町工場のような無名の中小企業であることには変わりがない。それまで日本から多くの中小企業は中国進出に乗り出していたが、中国現地でうまく展開できている企業はごくわずかで、大失敗して元も子も失うという前車の轍は数多くあった。このような厳しい現実の中で、中国進出は生田産機工業にとってかなり無謀だと、社員たちは社長の暴走に対して猛烈に反対し、阻止しようとした。

しかし生田産機工業のグローバル布石を熟考した生田泰宏は今回も譲らず、全社員に対して懸命に自分の考えを説明し続けた。「反対の声は本当に強かったです。特に会社で長く勤めてきた方々から猛反発を受けていました。彼らの気持ちは理解できますよ。長年一緒にやってきた生田産機工業の運命と関わることですから。でもそれで私が負けるわけにもいけませんので説得し続けていました。『これまでの新製品開発にもみんなで努力した結果、成功したのではないか。中国市場を調べてきた。我々の製品と技術には自信を持っている』、『今回の中国進出も無謀だと言われているが、日本の市場は限られていて必ず飽和してくる。今我々は競合他社に比べて少し優位性を持っているかもしれないが、すぐにも追い越されるわけだからこのままだと我々は競争力を失ってしまう。そのときになってから危機を対応しようとしても手遅れになる。中国市場を開拓し、機先を制したい。リスクはあって当然。ましてやリスクが大きいからこそ、チャンスがあるのではないか』と。」

このように、繰り返して説得していく中、ある日会社の経営会議でようやく1人の最古参の役員が立ち上がり、発言したという。「『わかった。ここまで言うなら、支持しよう。これまではあなたのお祖父さんとお父さんから多くの面倒をみてもらい、第二の親だと思っている。その恩がある。だから生田家には本当に感謝している。どうしても中国進出をやりたいのであれば、社長の決定に従う。が条件が1つある。それは私が中国に行くことだ。中国の会社が足元を固めるまで見届けてやりたい。』この話を聞いて本当に感動しました。彼は会社の一番年長者であり前社長の右腕として勤続45年。全社員に尊敬されていましたよ。それまでは体を張って中国進出を阻止してやると、反発が一番強かったのですが、その発言で会社の風向きは一気に変わったのです。本当に助かりました。」と、生田泰宏は当時の様子を語った。長者の熱い言葉は社内の散乱した心をひとつにした。それから、生田泰宏の強力なリーダーシップ

のもとで、生田産機工業の全社員が力を合わせ、熾烈な競争が繰り広げられている中国市場に攻略し始めた。2001年に生田産機工業は上海営業所を設けた後、2002年に中国蘇州に単独出資子会社「生田（蘇州）精密機械有限公司」、2003年にも昆山に「昆山生田貿易有限公司」（現「苏州伊库达貿易有限公司」）を設立した。同時に、生田産機工業の主力機械製品も中国市場で着々と展開していき、現地を任された社長、社員の苦労は並大抵ではなかったが、全社員の一心団結と努力によって、生田産機工業は中国市場で足元を固めることができたのである。中国進出の成功はさらに社員たちの自信を高め、生田泰宏のグローバル的な布石は着々と進められてきた。前述した通り、2015年10月にはイスタンブールで「IKUTA MAKINE A.S.」を設立し、ヨーロッパ市場に対しても攻略し始めたのである。

また、中国進出を通じて、生田泰宏は中国市場の特徴を学習し、中国の人々のニーズの多様性や中国人の日本製品に対する関心の高さ、および中国人企業経営者が日本的経営を学びたいという熱心さを肌で感じた。「何かこれらのニーズに応えることができないか」と熟考した上、2009年に新しい会社「株式会社京ウインド」を生田産機工業の子会社として設立した。「京ウインドは、京都という古い日本の都から吹いてくる優雅な風というイメージがありますから、事業内容としてはまず日本製、特に京都の職人たちが作った高級な品物を中国の富裕層へ提供していくという貿易業務があります。そして日本的経営や日本の事業に関する考え方、文化などを世界へ新しい風のように発信し、諸外国の人々とコミュニケーションを推進し、相互理解を進めていくために、諸外国から経営者視察ツアーの受け入れや交流プログラムの企画と実施などの業務もあります。今は主に日本と中国との間で事業活動を行っております。」と、生田泰宏は説明する。実際にも現在、生田産機グループの中国事業もトルコ事業、京ウインド事業も国内外にかかわらず優秀な社員が主体的に運営できるように任せているのである。

社長就任当初、強いリーダーシップで会社を引っ張ってきた生田泰宏は生田産機工業の諸事業とも順調に成長している現在、事業に対する考え方にも変化が生じたという。「事業は社長がやりたいからやるのではなく、社員がやりたいから社長はその実現を支援する。」と生田泰宏は言う。また、「疑人用いず、用人疑わず」のように、生田泰宏は社員たちを信用してその適性と可能性を最大限に引き出そうとしている。実際に現在、生田産機工業の中国事業も、京ウインド事業も、優秀な中国人スタッフによる経営管理に完全に任せているのである。

「子曰く：知者は惑わず勇者は懼れず」。生田産機工業3代目社長の生田泰宏はまさに知勇兼備の賢者である。彼のグローバル的な戦略的思考、生田家で受け継がされている大胆なチャレンジ精神とイノベーション経営力、そして成功するまで諦めようとしない職人のDNAが組み合わせ、生田泰宏は20年にも満たない短い時間で、生田産機工業という小さな町工場を、世界の舞台で活躍するグローバル企業へ成し遂げたのだ。

6 後継者教育：生田家の事業承継における最重要要素

筆者との会話のなか、生田泰宏は何度も「日本道経会」と「モラロジー研究所」を言及した。この2つの組織はどのようなものか。

調べてみると、「モラロジー研究所」の英語名称は「The Institute of Moralogy」である。日本の千葉県柏市に位置する公益財団法人である。1926年、日本の著名な法学者であり歴史学者でもある廣池千九郎（1866～1938）により提唱され、倫理道德の研究と、これに基づく社会教育を推進するという目的で創立された組織である。日本の「道德教育」の提唱と普及を通じて、「日本人魂の再生」を実現しようとするものである。現在、「モラロジー研究所」は日本各地で計12の地方支部を有しており、生田産機工業が加入したのは、「モラロジー研究所の京都支部・伏見区事務所」である。「日本道経会」は「モラロジー研究所」の関連機関であり、「モラロジー研究所」とともに道德教育を普及するほか、会員企業に対して経営や管理などの諸方面で専門指導と支援サービスを提供している。では、生田産機工業はどのようにして、この2つの組織と出会い、加入したのか。生田家と生田産機工業から言えば、この2つの組織の存在はどのような意味があるのか。

「確かに第二次世界大戦の終戦後、お祖父さんの生田捨吉は、同じく企業経営者の友人を介してモラロジー研究所という組織を知りました。話によると、その友人に誘われて一度モラロジー研究所の公開講座を聞いたそうです。当時の講座内容とは、自分自身の道德育成を重視するだけでなく、身近の人、そして子供たちに対しても道德教育を重視すべきだといった内容だったようで、お祖父さんは感銘を受けたそうです。当時は終戦したばかりですから、アメリカが率いる連合軍の占領と統治のもと、日本社会には次第に大きな変化が現れていました。特に人々の考え方と価値観、西洋文化から多大な衝撃を受けていたのです。お祖父さんは典型的な伝統を受け継いだ日本人ですから、すぐにモラロジー研究所の虜となっていました。道德教育と道德科学をさらに深く学ぶために、モラロジー研究所に加入し、時間の許す限り公開講座に足を運んで熱心に勉強し、時々父もつれて参加していたようです。そして父も後には伏見区モラロジー事務所の責任者となり、生田家の家訓のように代々モラロジーに基づく累代教育をしていくようになりました。今、私は日本道経会の担当理事として、そして京都支部の代表幹事として、京都支部会の経営講座の運営を行っています。」

長い引用となったが、上記した生田泰宏の話から、モラロジー研究所と日本道経会は生田家の事業承継において重要な意味を持ち、とりわけ生田家の後継者教育に大きな役割を果たしていることがわかる。

まず、モラロジー研究所と日本道経会は基本的に生田家の親子三代がともに参加する社会的

組織である。実際に生田家にとって、これは世代間の経営思想と経営理念を効果的に統合する重要な意味を持っている。そして世代間のコミュニケーションを促進する橋渡しの役割も果たしていると言えよう。

次に、モラロジー研究所と日本道経会の支部活動には現地の多くの企業が積極的に参加している社会的組織であるため、会員企業の経営者たちと後継者たちは直接的に、あるいは間接的に教育し、監督できる作用をもたらしている。モラロジー研究所と日本道経会はそもそもセミナーや公開講座などを通じて道徳教育を行っているため、無論社会教育の効果がある。実際に2つの組織の内部では、一般部門と青年部門に分かれているため、青年企業家または若い後継者らが互いに比較的自由に切磋琢磨し、また互いに理解し合いながら経営実践の交流もでき、仲間同士の共同成長を促す効果もある。それと同時に、親世代の先輩経営者たちも2つの組織に加入し、活動に参加しており、若い世代の経営者や後継者たちへの指導・監督という作用もある。若い世代の経営者や後継者たちはしっかりしていなければ、先輩経営者からはもちろん直接的・間接的に指摘・指導することはあるが、それは結局、同じくこの組織にいる自分の先代の「顔に泥を塗る」ことになるため、若い世代の経営者や後継者たちも積極的に勉強し、成長しなければならないというプレッシャー効果ももたらしている。

またインタビュー調査を通じて生田家の後継者教育に関してもう1つ重要なことがわかった。それは生活の小さなことを利用して後継者教育を積極的に行っていたことである。現3代目社長の生田泰宏は中学卒業後、故郷を離れて、モラロジー研究所が運営する全寮制の麗澤高校へ進学し、さらに大学卒業後はアメリカ留学も経験していたため、常に父親のそばにいなかった。しかし2代目社長の生田宗宏はいつも日常生活の中で起きた小さなことを通して「事によせて自分の意思を述べる」といった教育を生田泰宏に対して行っていた。例えば、インタビュー調査のなか、生田泰宏は筆者に、以前2代目社長が彼に一通の手紙を寄こしたことを紹介した。

「中学校卒業後、一人で京都を離れ関東の千葉県にある全寮制の高校に入学しました。そして入学して間もない頃、父が私に入学祝いで買ってくれた腕時計を失くしてしまいました。当時は絶対に同じ部屋のあの人が私の腕時計を盗んだと疑い、腹が立って両親にも学校の先生にも自分の考えを伝えました。もちろん証拠もなかったのですが。それからしばらく経って、父から一通の手紙が届きました。手紙の中で父は、『腕時計を失くしたのは、まずは自分の管理過失によるものだ。学校の寮で集団生活を送るのだから、自分の物をしっかり管理することは最も基本的なことなのに、それをできていない。もし本当にその誰かが腕時計を盗んだとしても、それは自分の物をしっかり管理できていないから、このせいで、その人に罪をつくらせたことになる。もし自分は物をきちんと管理できていれば、彼の人生にはこのような汚点を残さなかったであろう。だから他人を責める前に、まず自己反省をしなければならない。自分が

すべて正しく、他人がすべて悪いと思うのならば、必ず心の狭い人になってしまう…』と書いていました。本当に良いことを手紙として残してくれました。会社のマネジメントも実に同じです。従業員が誤りや失敗する、その多くの理由は制度の不備にありますから。40年前に書かれたこの手紙は今でも大事な色褪せない宝物です。」



【図 3】新しい工場の建物が竣工したときの生田産機工業社員及び社員家族の集合写真

7 天命に従い人事を尽くす：代々伝わる企業精神

生田産機工業の社長室の壁に飾っている企業精神を表す言葉があり、「天命に従い人事を尽くす」である。中国の清の時代、著名な小説家李汝珍の著作『鏡花縁』のなかに、「尽人事、聽天命」という言葉があり、つまり「人事を尽くし天命に従う」である。この中の「人事」は人情道理を意味し、「天命」は自然法則を指す。全体的な意味としては「人間としてできる限りのことをして、あとは静かに天命に任せる」とし、要するに「森羅万象には変化が多く、予測することは難しい。人間は全身全霊で自分のやれることを成し遂げたとしても成功できるかどうかはわからない。天命に従わなければならない」である。ところが生田産機工業の企業精神は「天命に従い人事を尽くす」と、言葉の前後は逆となっている。この順番にはどのような意味があるのか。生田泰宏はこう語る。

「よく『この言葉が逆になっているのではないか』と聞かれています。なぜ『人事を尽くし天命に従う』ではなく、『天命に従い人事を尽くす』なのかと言いますと、私はこう理解して

いる。まず『天命に従う』について、万象にはそれぞれ存在している意味があり、個々の人はそれぞれの個性がありまして全く同じのような2人は存在しませんから、天が与えてくれた使命も異なります。一人ひとりにはそれぞれ特別の使命を持っていますので、つまり天命ですからそれに従わなければなりません。そして『人事を尽くす』について、先ほど説明したように、天は知らず知らずのうちに我々一人ひとりの個人に専用の使命を与えてくれたのですから、自分だけに与えられたこの使命に全力で取り込んでいかなければなりません。ですから先に『天命に従い』、そして『人事を尽くす』という順番になります。」

『天命に従い人事を尽くす』、これは我が生田家の家族理念でもあります。この掛け軸はお祖父さんが社長の時からありました。お祖父さんはこの言葉が非常に好きだったようで、いつも自分の部屋に飾っていました。それから父も同じくこの言葉を大切にしていって、この掛け軸を大事に飾っていました。…（中略）… 私個人にとって言えば、長男として生田家に生まれたその瞬間から、私の天命はそのまま決まっていたと思っています。そして現在、生田産機工業の3代目社長として、もうすぐ100周年を迎える生田産機工業に対して私の責任を果たさなければいけません。企業の経営を安定して発展させて、従業員一人ひとりを大切にしていって、生田産機工業を順調に4代目社長の手に渡して事業承継を無事に成功させることは、天が私に与えた天命だと思います。これは天命ですから、必ず最善を尽くしていかなければならない。これが私の『天命に従い人事を尽くす』です。」

「天命に従い人事を尽くす」の文字は、金色の紙に黒い墨で書かれ、金色の額の中に収められている。午後の日差しが透明な窓ガラスを透過して部屋を照らし、金色の額がきらきらと光るなか、「天命に従い人事を尽くす」の文字は踊っているように見えた。

8 おわりに

老舗企業は必ず保守的である。このような偏見を持っている人はこの世の中に依然として多く存在している。しかし多くの日本の老舗企業に対して調査研究を実施してきた筆者は、老舗企業だからこそ保守的ではなく、むしろイノベーション精神が強く、この強力なイノベーション精神と行動力こそ、老舗企業が永続経営を実現する1つの不可欠な理由であると認識する。

家族企業が永続経営を実現するために、企業経営と家族経営、この2つの側面を重視しなければならない。企業経営について、本稿の事例企業である生田産機工業は、強力なイノベーション精神と行動力をもって創業してから多くの苦難を乗り越え、存亡の危機も乗り越えてきた。そして現在、3代目社長の生田泰宏の強力なリーダーシップのもとで、戦略的経営を取り入れ、新製品の開発のみならず、ビジネスモデルの再構築にまで成功させ、グローバリゼーションが急激に進む今日、グローバルで戦略的な布石を成し遂げた。また家族経営について、

生田家も効果的な後継者教育を実施しており、家族メンバーの間でも協力し合う強固な絆ができています。「天命に従い人事を尽くす」という企業精神と家族理念の指導のもと、高度な戦略姿勢と果敢なチャレンジ精神、イノベーション精神によって、生田産機工業の仲間思いのチームワークと、そして豊富で高度な技術レベルによって、我々は「IKUTA」ブランドがこれからも世界でさらなる活躍を成し遂げることを信じている。

謝辞

本研究は日本学術振興会の科学研究費基盤研究 (C)「家族企業の事業承継問題に関する日中台の国際比較研究」(研究代表者: 竇少杰, 研究期間: 2017 年度-2020 年度)とサントリー文化財団「人文科学, 社会科学に関する学際的グループ研究助成」(テーマ: 日本の老舗企業の事業承継とその特徴: 東アジアの共通性と特殊性; 研究代表者: 竇少杰, 助成期間: 2017 年 8 月~2018 年 7 月)の研究成果の一部である。また本研究の実施にあたって、生田産機工業株式会社の生田泰宏社長様と生田産機工業の皆様から多大なご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

<参考文献>

- 韓国銀行 (2008)「日本企業の長寿要因および示唆点」(<http://japanese.yonhapnews.co.kr/economy/2008/05/14/0500000000AJP20080514003900882.HTML>, 2017 年 8 月 4 日確認)
- 後藤俊夫 (2009)『三代, 100 年潰れない会社のルール』プレジデント社.
- 帝国データバンク産業調査部 (2014)「特別企画: 長寿企業の実態調査 (2014)」, 帝国データバンク
- 竇少杰・程良越・河口充勇・桑木小恵子 (2014)『百年伝承の秘密: 日本京都百年企業的家業伝承』, 浙江大学出版社

Old-established Companies' Succession and Innovation ～A Case Study about IKUTA～

Shaojie DOU*

Bin QIAO**

Abstract

In order to realize sustainable operation, family business must pay attention to two kinds of management: enterprise management and family management. If the enterprise management is not done well and the enterprise goes bankrupt, the family would face no succession to do. If the family management is not done well, and the family declines, the family business would discontinue. Japan is the largest century-old businesses country in the world. How do Japanese old companies run company management and family management?

In this paper, we did a case study about IKUTA, which will be a 100-year-old company in 2019. From this case study, we can learn some good ideas and practices on company management and family management.

Keywords:

Old-established Company, Family Business, Succession, Company Management, Family Management, Innovation

* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University.

** Leader, KYOWIND CO., LTD.

