

■ 研究ノート

ファミリービジネスの承継
—老舗における女性後継者事例の分析—

服部 利幸*

【要旨】

三名の女性老舗経営者に対するインタビュー記事を引用して、老舗の事業承継と経営全般に関する視点より事例分析を行った。記事は日本公認会計士協会京滋会の会報に2021年3月から特集として連載されている。分析方法としては、事業承継の経緯、老舗として守り続けたいこと、前職の経験の有用性、事業承継後に実施した経営全般での変更点の4つの視点ごとに各経営者の記事の該当箇所を抜き出し、その部分の考察を試み、今後の研究上の要点を抽出した。抽出した要点をまとめれば、事業承継機会の要素分類、事業の継続性確保のための顧客からの信頼の獲得プロセス、事業承継による多様性の確保、事業承継による組織文化の変化となった。

キーワード：事業承継，老舗，女性経営者，企業経営

はじめに

日本公認会計士協会京滋会¹⁾の会報、京滋会 CPA ニュースにおいて、京滋会所属の公認会計士²⁾により京都・滋賀地域にある老舗の三名の女性経営者へ事業承継を中心とした経営課題についてのインタビューが実施された。京滋会 CPA ニュースの記事は、インタビュー時における質疑応答にほとんど編集を加えることなく、掲載されている³⁾。また、記事は日本公認会計士協会京滋会の京滋会 CPA ニュースおよびウェブサイト⁴⁾に公表されている。本稿では、京滋会 CPA ニュースの記事より事例整理を行い、要点抽出を試みた。整理分析方法としては、以下の4つの視点ごとに各経営者の記事該当箇所を抜き出し、分析を試み、今後の研究上の要点を挙げた。視点は、事業承継の経緯、老舗として守り続けたいこと、前職の経験の有用性、事業承継後に実施した経営全般での変更点の4点である。

事業承継の経緯の視点では、三氏とも事業承継機会が訪れた際には自然に自発的に受け入れているという共通点がある。ここでの要点として、前任候補者の有無、事業承継決意時の年齢、両親など先代経営者からの依頼の程度、後継者の若年時青年時の育成環境を挙げる。

老舗として守り続けたいことに関して、三氏はそれぞれ、品質、酒造りの姿勢、味を挙げた。3点とも顧客からの信頼性の確保に関わる事柄である。これらは老舗が経営目的として第一に挙げる老舗の持続性の確保へと繋がる。要点として、この持続性確保に繋がる顧客からの信頼の獲得維持のための取り組みが長年の経営環境の変化の中でどのように実践されてきたのかという点を挙げる。

* 立命館大学政策科学部 教授

前職の経験の有用性とは事業承継前の前職の経験が承継後にどのように実家の老舗経営に有用であったのかという視点である。三氏の事例では、前職の経験は「他人の釜の飯を食らう」という修行の要素だけでなく、その経験の老舗への注入が老舗への多様性を高めている。要点としては、老舗への多様性の導入を挙げる。

事業承継後に実施した経営全般での変更点の視点からは、老舗であっても、後継者の特性に合わせた経営スタイルの変更や時代の変化に応じた経営理念の再解釈が行われており、時にその変更がその老舗の組織文化に影響を及ぼすと推測する。要点としては組織文化の変容の程度である。

本稿では、推測、推定、仮説など混在している状況であるが、今後も更に事例分析成果を蓄積し、精緻化を進める。なお、推測プロセスを可能な限り担保するために、京滋会 CPA ニュースの記事の該当箇所の引用を多用している。

今回、対象となる経営者と老舗（屋号）は、稲岡亜里子氏・本家尾張屋、鈴鹿可奈子氏・聖護院八ッ橋総本店、喜多麻優子氏・喜多酒造である。以下に三氏を紹介する（五十音順）。

稲岡亜里子氏・本家尾張屋⁵⁾

株式会社 本家尾張屋 取締役社長 16代目当主
15代目当主 稲岡伝左衛門 長女
創業 寛正6年1465年(16代目は1702年より蕎麦屋創業からの世代数)
所在地 京都府京都市

喜多麻優子氏・喜多酒造⁶⁾

喜多酒造 株式会社 専務取締役
代表取締役社長 喜多 良道 長女
創業 文政3年 1820年
所在地 滋賀県東近江市

鈴鹿可奈子氏・聖護院八ッ橋総本店⁷⁾

株式会社 聖護院八ッ橋総本店 専務取締役
代表取締役 鈴鹿且久 長女
創業 元禄2年 1689年
所在地 京都府京都市

I. 事業承継の経緯

三氏とも長女であり、女性による実家の事業承継はまだ少数派であり、事例に限られている。今後、社会の多様性や日本の少子化が女性の実家の事業承継に影響を与えるであろう。三氏とも事業承継候補者が他にいない中で強い依頼があった訳ではなく、自発的で自然な形で事業承継を決意したとのことである。

I.1 稲岡亜里子氏・本家尾張屋

稲岡氏は本家尾張屋の先代の長女である。米国に留学し、美大卒業後ニューヨークを拠点として写真家として活躍し、米国で結婚し家庭を築いていた。先代の長男であり、稲岡氏の弟が実家事業を承継しないということになり、その時に、家業の承継を決意し、京都に戻った。実家より何か依頼があったという訳もなく、自然な流れのなかでの決定であったようである。

「うちの両親も、弟が継がないとなっても、じゃあ長女の私がついていう感じでもなかったんです。で弟に対しても、その人自身にやりたいという気持ちがなかったら絶対ものごとにはうまく行かないから、弟が継がないっていうんやったら、父もまだ元気やったし、なんとかなるだろうみたいな。で私にもそんなプレッシャーは全然なかったんですが、父のほう私が継ぐって言ったときに、驚いていました。私の自分の意志で継ごうというふうに決意ができたから今の役割を楽しんで、大変なことがあっても楽しんで頑張っていると思いますね。」（鉤括弧内は京滋会 CPA ニュースの記事の引用であり、以下のこの資料からの引用は（京滋会 CPA ニュース 2021 年 3 月号 4 頁）などと引用先を引用箇所末尾に略す）

自然な事業承継の背景には、写真家としての活動や経験の影響を受けた、生まれ故郷の京都に対する想いがあり、この想いが徐々に明確になってきたと語られている。さらに米国人の配偶者の賛同も京都へ戻る後押しとなっている。決意時は先代が現役で経営を担っており、先代から家業の経営を学ぶことが可能であった。この点も異分野から企業経営への挑戦に対する不安を解消した。

「アイスランドの風景を毎年夏に行って、5年ぐらい撮ってたんですね。その風景写真が作品集になった時に、そのアイスランドの風景の中に、京都の記憶が写ってるなあ気づいて、で、京都の美しさというか、自分の中に眠る京都っていう特別な場所を意識し始めました。その頃に弟が跡を継がないということも出てきて、私自身がすごく京都というのに魅力を感じてたんですよ。京都に住むにしても、写真家で京都に住むってなかなか難しいし、じゃあ家の仕事は誰がするんだろうとか、主人がアメリカ人なので、京都に住みたいという彼の声とかいろんなことが重なり、「ああ、もしかしたら、私も家の仕事を手伝いながら京都に住んで写真家ができるのかなあ」っていう感じで家に入り、父もまだ元気でしたので、仕事を学びながらやろうみたいな感じだったんです。」（京滋会 CPA ニュース 2021 年 3 月号 3 頁）

I.2 喜多麻優子氏・喜多酒造

喜多氏の事業承継の経緯は後継者候補であった先代の長男である喜多氏の兄が実家事業を承継しないということになり、自らが家業の承継を決意した点、事業承継に際して両親から事業承継の依頼を受けた訳でもなく自発的なものであった点が先の稲岡氏のケースと概ね類似する。稲岡氏と異なる点としては、青年期に事業承継が決まり、大学卒業後も実家事業承継を前提に大手企業へ就職し、その後に実家に戻り事業を承継した点である。

喜多氏は幼い頃から酒蔵に併設される自宅で育ち、神聖な酒造りは永く守り続けるべきという教えを受けてきた。酒造りに対する家族の想いに日常的に接することで、事業承継への不安やハードルが解消されていたと推測する。

「男性の兄が継ぐだろうとみんな思ってたのですが、兄はもうちょっと違う道があったもんですから。私は子供の頃から、酒蔵では神聖なものを造ってるっていう教育はすごく受けてきたので、これを誰かが残さなければならないという思いはすごくありました。いざ自分が大人になってきて、これ残していきたいなあと思えるようになりまして。いざ私がやりたいって父に言った時に、「じゃあ麻優子がやりたいと思うなら、苦勞するけどやってみたらいいよ」と言ってくれたのがすごく思い出に残っています。」(京滋会 CPA ニュース 2021 年 12 月号 3 頁)

喜多氏の事業承継の決意は高校進路検討時、中学 3 年生時になされた。その決意にあたり、経営者である父親からの後押しがあり、その点が事業承継への不安解消につながっていると推測する。また、喜多酒造では、喜多氏の祖父の壮年期での他界後、現社長の父親はまだ若く、喜多氏の祖母が経営を担っていた。

「高校の時に進路決める時、中学 3 年の時にどういう感じで進もかなという時に、こういう方向で行きたいわっていう話しをした時に、そういうふうに言ってくれました。女性だからでもなんでもなくトライしてみたらいいよと言ってくれたのはすごく良かったです。今でもやっぱり酒蔵を女性が継ぐというのは珍しいのに、その時分に、女性だと苦勞するよとか否定されなかったことっていうのは印象深く、やってみたらいいよって言われた時は、ほんまかいなと思っていました。」(京滋会 CPA ニュース 2021 年 12 月号 3 頁)

祖母の経営者としての経験も喜多氏の事業承継と父である先代からの後押しに影響を与えていると推測する。家族内での事業承継では個々の家族構成員の経験だけでなく、家族全体として共有している経験も注目すべき要素である。

「私の祖父が 36 歳ぐらいで急死しましたので、その時父がまだ中学生で、後継ぎがないということで、祖母が一時的に女性社長という形になりました。当時酒蔵で女性が社長を務めることは本当に大変だったようです。社長であっても酒蔵に入れなかったり、昼だけでなく夜もやるべきことが結構ありましたので、今以

上にハードな仕事の中で、しかも男性が共同生活している中で女性が入っていく…酒蔵は神聖なところであるという考え方で、うちの祖母は、だいぶ苦勞したように聞いています。」（京滋会 CPA ニュース 2021 年 10 月号 2 頁）

1.3 鈴鹿可奈子氏・聖護院八ッ橋総本店

先の稲岡氏と喜多氏の事例とは異なり、鈴鹿氏は父であり現社長の一人娘ということもあり、兄弟姉妹など誰か氏より先の事業承継候補者は存在していなかった。氏の事例も両親からの強制や依頼があった訳ではなく、自発的な事業承継である。自然な流れの中での事業承継は、幼い時から家業への親しみがあつたが故の流れであると推測する。

「一人娘ということもあり、物心つく頃にはあとを継ぐと漠然と思っていたように記憶しています。「継ぎなさい」と両親から強制されることは一切ありませんでした。ただ会社の行事には、アルバムを見返すと1歳の頃から出ていたりもして、毎年参加するのが当たり前。社員の皆さんも自宅にお招きして新年会を行ったりなど触れ合うことが多く、社員さんたちからは跡継ぎさんという扱いを受けていたような気がします」。（京滋会 CPA ニュース 2021 年 7 月号 12 頁）

1.4 事業承継機会と決定プロセスのモデル化の可能性

三氏の事業承継事例より、その要点を洗い出す。ここでは、前任候補者の有無、事業承継決意時の年齢、両親など先代経営者からの依頼の程度、後継者の若年時青年時の育成環境を挙げる。

前任候補者の要点とは、明示的または暗黙的な家業の事業承継候補者の存在の有無であり、兄弟姉妹などその候補対象者の存在の有無、そしてその候補者の家業承継意思の有無に区分できる。稲岡氏や喜多氏の事例では、先に男性の兄弟の候補者が存在していた。一方、鈴鹿氏の場合、一人娘であり、その前任候補者は存在していなかった。今回の事例は経営者が女性であることより、前任候補者の存在が注目される。保守的傾向の強い老舗で男性である兄または弟が存在する場合は、その候補者の事業承継意思の有無が女性後継者出現の条件となる。また、伝統的に老舗では一人娘の場合、婿養子を迎えるケースも多い。鈴鹿氏の場合は、配偶者も他の老舗企業の後継者であり⁸⁾、夫婦別々でそれぞれの実家の会社の経営を担っている稀なケースである。兄弟姉妹の構成なども考慮し、男性後継候補者と女性後継候補者の事業承継条件の比較検討は社会的意義がある。

家業を継ぐという意思決定及びその承認時の年齢も今回の事例では三者三様である。自然と自発的に若年期には既に本人も関係者も後継を認識していた鈴鹿氏のケース、青年期に承継機会が発生した喜多氏、成人後一旦実家を離れた後に承継機会の発生した稲岡氏と様々である。

事業承継の依頼の程度とは、両親など事業譲渡権限者からの依頼であり、その強弱が要点となる。今回のケースでは自発的または自然にという表現がインタビュー資料に散見される。自発的または自然に事業承継を受け入れたという状況には、若年期青年期の育成環

境が重要な要点となるであろう。この後継者の若年時青年時の育成環境は、家庭内、家業内、親族間関係そして地域社会および学校教育に及ぶ要点となるであろう。

事業の収益性や安定性などの事業業績は事業承継の際の重要な要素である。ここでは産業や業界の一般的状況を示唆するのではなく、あくまでも承継事業個別の経営状況である。また、安定した業績が事業承継動機にプラスに働くとは単純に判断できない。実家の危機にビジネスの立て直しに実家に戻るケースも存在する。今回のインタビューになかった点であるが、要点として検討すべき点である。

II.老舗として守り続けたいこと

老舗として今後も守り続けたいことは何かという質問に、稲岡氏の「品質」、喜多氏の「酒造りの姿勢」、そして鈴鹿氏の「味」と回答する。表現は異なるが、その意味するところは顧客からの信頼の獲得維持、そして、それはそれぞれの老舗の事業の持続性に繋がる。

II.1 稲岡亜里子氏・本家尾張屋

稲岡氏は品質であると即答する。品質第一を企業理念に取り上げる企業は数多ある。16代と時代を経た老舗として、品質に関連する貴重な経験が蓄積され、語り継がれてきたと想像される。この品質第一という考えは、企業の規模に影響を与える。すなわち、身の丈に応じた規模、経営者の目の届く範囲の規模とその品質への責任である。引用の「世の流れに惑わされず」という言葉は、市場の勢いに乗った、身の丈を超えた規模拡大による品質低下の可能性を戒めている。

「それはやっぱり品質、クオリティでしょうか。お蕎麦でもそば餅でも、その商品とともに生かしてもらってる会社なので、その一つ一つの食材、素材は大切に守ってきていると思います。例えば父とか祖父の代とかは世の中が安くて大量生産がよい時代でしたけども、その時も世の中の流れに惑わされずに丁寧に会社の中で作れるだけの量を良いクオリティで作るというのを守ってきていると思います」。(京滋会 CPA ニュース 2021 年 3 月号 2 頁)

II.2 喜多麻優子氏・喜多酒造

喜多氏が守り続けたいことを記事より抽出要約すれば、それは「酒造り姿勢」であると推測する。その姿勢とは喜多酒造のファンで構成されるニッチ市場に経営者の目がしっかりと届く手作りの酒を提供することである。大量生産や多種ブランド展開という戦略とはまったく相容れない考え方である。

「この家業の面白いなと思ったところは、本当に手造りであるということですね。たぶんミツカンさんのような一般的なメーカーでは、100 人いたら 80 人 90 人が美味しいというものを作るのが面白さですけども、喜多酒造に帰って

くると、100人のうち10人でも5人でもいいんですよ。10人か5人がうちのお酒を気に入って飲んでいただいて、それが一定層いるだけで会社が続いていく。私達のベースにあるものは、どうしても継続とか継承となってしまうので、瞬間的に100人に増やしたり、いろんなブランドをガンガン立てるような形ではなくて、一つのブランドを擦り減らさないように、少しでもいいから価値をちょっとだけ乗せて、次世代に渡すみたいなのところがあると思います。」(京滋会 CPA ニュース 2021年10月号4頁)

老舗の多くは、経営の第一目的を収益性や企業価値の最大化に置かず、承継すなわち事業の持続性にもとめる。喜多氏は持続性をベースに置き、コアな部分を中心に事業を進めると話す。一時的な売上拡大策を採るのでなく、「コアな部分」すなわち、あるべき酒造りの姿勢を踏襲する。そのためにその達成は時間を要する。200年の歴史でその姿勢を見出した老舗には、じっくりと腰を据えた長期的思考の土壌または体質が存在するのであろう。

「私の代でバーンと売れて、ある程度ためて事業拡大しようか、日本酒以外もやってみようという方針は、おそらく取らないだろうという前提の元ですけど、ある程度継承をベースに置くと、すべきことというのは、やはりコアな部分、どうしても本質的な部分を中心にやるということかと思います。そうなると、なかなか結果は出づらいますが、その分ゆっくり時間をかけるだけの風土がこの会社にはありますので、200年やってきた歴史からすると。」(京滋会 CPA ニュース 2021年11月号3頁)

II.3 鈴鹿可奈子氏・聖護院八ッ橋総本店

鈴鹿氏は老舗として聖護院八ッ橋総本店が守りたいものとして「味」を挙げる。聖護院八ッ橋総本店の経営理念である「味は伝統」がその回答を裏付けている。その意味は「美味しい八ッ橋をつくる」ということである。ここで八ッ橋とは「米粉と砂糖と肉桂で作られたもの」であり、この定義は事業の足枷ではなく、八ッ橋の是とし、その事業領域において選択と集中経営を実践している。

「絶対に守りたいのは、味です。(筆者補足のため挿入: 聖護院八ッ橋総本店の) 「味は伝統」という企業理念ですが、これは「いつの時代も美味しい八ッ橋を作る」ということ。その上で、「八ッ橋とは何か」を次の世代に伝えることが私たちの使命だと思っています。残念ながら、京都土産として売れるからというだけで八ッ橋という名前が、八ッ橋と呼べないものにも付けられていることがあります。これがエスカレートしてしまうと、本当の八ッ橋が何かわからなくなってしまう。八ッ橋業界には組合があり、大きな目的はこうしたことを防ぐことなのです。八ッ橋には、米粉と砂糖と肉桂で作られたものという定義があり、生八ッ橋もこの定義に沿って生まれたもの。何でもありではなくて、定義を守った上でどのように変化をつけられるか、工夫していきたいです。」(京滋会 CPA ニュー

II.4 老舗として守り続けたい信頼

老舗が守りたいものとして、稲岡氏の「品質」、喜多氏の「酒造りの姿勢」、そして鈴鹿氏の「味」と三氏それぞれの表現であったが、三氏が守りたいものは共通しており、老舗の持続性のために最も必要とされる、老舗への顧客からの信頼の獲得維持へと行き着く。稲岡氏が言及した顧客の期待を裏切らない品質の維持は、その品質が付与された商品やサービスを媒介とし、顧客へと伝わり、信頼の獲得維持へと繋がる。喜多氏の話す酒造りの姿勢は、酒造りとしては手間が掛かる手作りを通じて、責任者の眼がその酒造りの工程に届くことで顧客の期待する品質を確保し、顧客からの老舗の信頼へと続く。鈴鹿氏の話す八ッ橋の味を守るということは、顧客が期待する八ッ橋の味の品質を逸脱することなく守り、さらに美味しさを磨くことで顧客の期待に添い、その信頼を獲得する。そして、これらの獲得し維持された信頼は老舗の持続性確保という目標達成に繋がる。老舗の持続性の確保においては、長い時間の中でさえ、ミスは許されない。故に慎重な経営姿勢が常々表面に現れる。この信頼の獲得維持のために、経営環境の変化を超えて、どのように経営者が育成され、従業員に周知され、経営理念から日々の業務に落とし込まれているのかというプロセスを要点として挙げる事が出来る。

III.前職の経験の有用性

事業承継前の前職の経験をどのように老舗の経営に活かすことができたのかという質問がなされた。三氏の事例を分析すると、事業承継前の経験は老舗の経営において多様性の確保に繋がると推測できる。

III.1 稲岡亜里子氏・本家尾張屋

写真家としてニューヨークを中心に活躍していた稲岡氏は、米国のみならずアイスランドなどを写真家として巡っていた。この経験の存在が故郷の京都と他所の比較検討を可能とした。京都に限らず、その企業の立地する社会環境や文化環境の正確な理解は経営者の意思決定における重要な判断材料である。その際に比較することのできる他所の社会や文化に関する知識や経験の存在は判断の質を高める。本家尾張屋の事業は京都で行われており、この京都の理解が経営者の意思決定に役立つ。

「いろいろな場所に住んだというのは、すごく自分の力だなと思うんです。だからこそ日本の京都の良さというの分かるようになったと思うんですね。京都に帰ってきたときに、何か、私、私、私って言っていると、うまくいかないんですよ。やっぱりこうみんなと共に生きている街なので、いくら自分が正しいことを言っても、ただ先にそれを突っ走りすぎると、やっぱり叩かれるという...自分がうまく行かないというのを京都に帰ってきて感じて、はじめは京都の人は

分かりにくいと思ってたんですけど、いやでも、分かりにくいんじゃないくて、みんなの中での優しさであったり、一人では生きていけないから、この人はどう感じているか、どう考えているかというのも踏まえて話すことができることや、良くないと思ってた中にもちゃんと良さを見出すことができるのは、一回外に出たからなのかなと思っています」。(京滋会 CPA ニュース 2021 年 4 月号 3 頁)

保守的とイメージされることが多い老舗の中で、稲岡氏の海外での経験は貴重なものである。この経験が具体化され本家尾張屋の経営に実践された点として、例えば本家尾張屋のウェブサイトで連載されている「日々のこと」を挙げる⁹⁾。ここでは、本家尾張屋と代々取引のある老舗や人物、蕎麦や出汁を使ったレシピの紹介などが稲岡氏の独自の視点と表現方法で紹介されている。

「保守的な考えに囚われずに物事を見るっていう目は養われたかなと感じていて、それはすごく外国で現地の人々の生き方を目にして感じてきたからかなあと思います」。(京滋会 CPA ニュース 2021 年 4 月号 3 頁)

Ⅲ.2 喜多麻優子氏・喜多酒造

喜多氏は酒造りの姿勢を今後も変えずに伝えていきたいとする一方、その酒造りの姿勢を補強する手法として、事業承継事前の勤務先で「価格以上のものを、価格競争でない形で」提案する方法を学んだと話す。生活様式までに落とし込んで製品を提案する前勤務先の提案型営業を参考に、他社の日本酒との差別化を目指す。氏は例として「日本酒とのはじめの出会い」をテーマにした「喜楽長 First」という日本酒を挙げ、その品質とコンセプトは目標に達したが、さらにその飲用シーンの積極的な提案を行いたいと話す。このような提案は日本酒業界では少なく、他の日本酒との明確な差別化に繋がるであろう。

「継承に重きを置いている分、おいしい酒を造るで止まっていて、攻めの姿勢が足りていないかもしれません。例えばミツカンであれば、味ポンを売ろうってなった時に、おいしいポン酢があるっていうことが最低条件ですけど、その後、じゃあポン酢を使って鍋を提案したり、そのポン酢に合う鍋の種類まで提案をするというように、生活様式まで落とし込んでお客様にお伝えするというのはすごく良いなと思います。ですが私達はある意味小さな会社でやっていますので、いいお酒を造ることは熱心にやってるけれど、じゃあそれをどうお客様に、価格以上のもので、価格競争じゃない形でお伝えするっていうのはあまり出来ていないように思います。さっきの『first』もそうで、美味しいお酒としてそれ自体は出来たけど、その引用シーンまで提案できるかと言うと、日本酒業界にそれまでそういう感覚はなかったの、ミツカンからそういったところはすごく学ばせていただいたし、もっと取り入れていきたいかなとなりました。日本酒って大きく括られないように提案していけたらなと思っています」。(京滋会 CPA ニュース 2021 年 10 月号 4 頁)

Ⅲ.3 鈴鹿可奈子氏・聖護院八ッ橋総本店

鈴鹿氏は、前職の総務部門の経験を活かして、人事評価方法の改定を進めている。従来からの経営者が従業員のプライベートな部分までも考慮して働き方に考慮してきたという長所は継続し¹⁰⁾、客観的でオープンな人事評価制度を導入した。人員規模が拡大し、また時代に合わせた評価方法の導入が必要となった現在、鈴鹿氏は前職の経験を活かすことで人事評価の改定に取り組んだ。

「人事評価の仕方、主にヒューマンリソースの分野が一番直接的に影響しています。当社は長年続いてきたという点で良い部分や恩恵を授かっている部分は沢山ありますが、習慣化してしまっていてそれで良いと流されていることもありました。一番その中で目についたのが人事評価システムで、評価の形が明瞭化されていなかったのです。・・・・・・・・・・・・・・・・（著者による省略）バックグラウンドを知った上での評価の大切さも感じています。例えばご家族の介護などで短時間しか業務に携われないけれども集中力が高い方は高評価になるなど、これを社長自身が全て把握し、行ってきていたのですね。ただ社長一人が全員を把握することが出来ない規模になってきてしまい、どうしても目立つ人だけが評価されるようになってきていて、逆に不公平が生じる原因になっていました。入社してくる新入社員さんの感覚も昔とは違いますし、モチベーションを落とさないためにも、きちんと計算式を作り給与や賞与に反映させることにしました。2人の上司がそれにあたり点数と文章で評価をしていきます。これまで直属の上司が評価する制度が無かったので、これによって単に金銭面の話だけでなく、上司が部下をきちんと見て育てていくという良い指針になったと思います。これらはアメリカで学んだこと、また前職で総務部配属時に感じたことを、応用しました。」（京滋会 CPA ニュース 2021年7月号9頁）

Ⅲ.4 事業承継前に培った多様性の導入

写真家としての海外での活動経験を有する稲岡氏の事業承継、調味料大手企業での営業企画経験を有する喜多氏の事業承継、そして大手企業での総務部門経験を有する鈴鹿氏の事業承継は、それぞれの老舗への多様性の導入でもある。通常、企業への多様性の導入は人材を通じて実践される。具体的には、多様性を意識した従業員の採用、従業員の多様性の活用環境、外部経営人材の導入などを挙げることができる。これらに対して、老舗における家族構成員の事業承継又は事業参加はその組織の多様性の機会を奪う単一化、同一化、画一化と見做されることが多い。しかしながら、家族構成員の後継者が老舗では経験できないことを外の世界で事業承継前に経験することにより、老舗はその後継者の経験を自社内に取り込み、それを活かすことにより、多様性の獲得が可能となる。いわゆる「他人の釜の飯を食う」とはその当事者の修行であるだけでなく、老舗にとっての多様性の獲得の一手段である。

次に多様な経験から派生したアイデアの実践スピードとその適切性を検討する。組織にしがらみのない外部人材の方が新しいアイデアや方針の実践にスピード感があるとされる。しかしながら、これは組織の明示的暗黙的な同意の有無を必要としない、たとえばリストラに伴う合理化や価格競争を勝ち抜くためのコストカットの場面において有効な迅速性である。家族からの後継者が老舗の歴史を否定するようなリストラやコストカットを迅速に実施することは簡単ではない。一方、攻めの経営の側面では家族からの後継者、オーナー経営者である方が外部経営人材よりも従業員を迅速に説得することが可能であると推測する。これは決して強引というわけではなく、オーナー経営者であるが故の従業員への説得力や、万が一の際は全責任を負うという責任感が従業員を納得させ、迅速な組織行動が可能となると想像する。実践するスピードはそれぞれの老舗の社風にも依るが、老舗の守るべき伝統と変えるべき伝統の判断を正確に行い、必要な手を迅速に打てるのは、多様な経験を有した老舗家族出身の後継者と考えられないであろうか。

IV 事業承継後に実施した経営全般での変更点

事例では、事業承継後の組織や経営理念など経営全般に関係する重要点の変更を行ったか否かを確認している。伝統を守ってきた老舗であっても、後継者の特性に合わせた経営スタイルの変更や時代の変化に応じた経営理念の再解釈は必要であり、それがその老舗の組織文化に影響を及ぼすと推測する。

IV.1 稲岡亜里子氏・本家尾張屋

稲岡氏は経営情報の幹部従業員との共有を実施した。稲岡氏の先代や先代前の経営方式はオーナー経営者を頂点としたピラミッド構造であり、トップの意思決定が組織に下される経営方式であったが、意思決定のための情報を幹部社員と共有する方式へと変更した。いや、変えざるを得なかったとも推測できる。稲岡氏よりも家業をよく知る古参人材の経験を経営に活かす。そのための情報共有である。また、社長一人の努力だけでなく、社員一人一人の力の発揮が本家尾張屋の成果に繋がり、そしてそれが一人一人に還元されるという意識づくりを進めた。

「家に入って、父がいる時から家業に携わって感じたのは、父とか祖父の代はどちらかというピラミッド式の、社長がいて、社長にすべての責任があって、会社があるという形でした。私は家に入って結構すぐに父を亡くしてしまったのですが、会社にいる80人の従業員を守るには自分も経験がまだ浅かったし、現場の人たちの方が私よりも知っていることが多い中、でも経営者として、その会社を守っていく責任は私にあるという中、新しく変えた点としては、会計士さんを変えて、もっとより良い会社のあり方、会社の全員じゃないですけど、上の10人ぐらいとは共有をするようにしました。会社というものがどういうふうに戻っているのか、良くなればみんなにもそれが還元されるということを伝え続けて、なんというか、社長だけの会社じゃなくてみんなの会社だという意識づくりをした

ことが、きっと父の代から私の代に変わって、結構力を入れて変えたところだったと思うんですね。そういう時代にも来ていると思いますし、一人ひとりがより力を発揮することで、より強く良い会社になるというふうに私は信じているので、そういうところに力を入れています。」(京滋会 CPA ニュース 2021 年 4 月号 2 頁)

IV.2 喜多麻優子氏・喜多酒造

喜多氏は父である先代と同様に酒蔵の蔵元（オーナー）として経営を担うと同時に、酒造りの責任者である杜氏のもとで技術者として酒造りも担っている。喜多酒造だけでなく、伝統的に日本酒業界ではこの二つの役割は分離されていた。喜多氏が経営と技術の二刀流を実践することで喜多酒造の新規の試みや新製品が生まれていると推測する。

「酒蔵は基本的にはオーナーとしての「蔵元」が、蔵の方針を決め、家業を守っていき、酒造りの専門家というか技術者である「杜氏」が、酒造りをします。父もそのようなスタイルでしたが、私の場合、父の蔵元的な要素も残しつつ、今能登杜氏という流派からの杜氏さんの元について半期は酒造りで、残り半期は経営や商品企画だったり、ある意味二刀流でやっているような形です。これは本当に新しいことです。」(注：京滋会 CPA ニュース 2021 年 10 月号 2 頁)

IV.3 鈴鹿可奈子氏・聖護院八ッ橋総本店

鈴鹿氏は聖護院八ッ橋総本店の経営方針表明のひとつとも言える社長挨拶の見直し作業で、今の聖護院八ッ橋総本店では伝統と革新が別に存在するわけではなく、それらの根本は同じものであることに気づいたという。経営上、老舗にとって伝統と革新という基本概念の解釈変更は経営理念の認識とその理念の実行に影響を与える。

「これにあたり（筆者補足のため挿入：ウェブサイト見直しにあたり）社長挨拶を社長と 2 人で見直しているのですが、今のサイトを作成した 13 年前は「伝統」と「革新」と題して二つのものを分けて表現していました。書き直していくにあたり、今は「ここは革新」「ここは伝統」というように考えているのではなく、根が同じものと思うようになったのが大きな変化かなと気付きました。」(注：京滋会 CPA ニュース 2021 年 6 月号 3 頁)

鈴鹿氏のいう伝統と革新の解釈は、「時代に合わせて穏やかに変わっている」に現れている。氏の話す「昔はこれを美味しいと思っていたけれど、今食べてみると古臭い味だね」とは、確かに昔はそれで成功し、顧客も獲得し、市場も開拓したが、時代すなわち人の嗜好の変化に従って味を穏やかに合わせる必要があるという指摘である。永く顧客に気に入られる八ッ橋を提供しているという伝統は味の穏やかな変化という革新の連続である。

「味は伝統」の企業理念には、八ッ橋を食べた皆がいつの時代でも同じように美味しいと感じ笑顔になる、その笑顔を同じにしていくという思いを込めています。よく、「この味この味！やっぱり美味しい」と懐かしいと思う味は、時代に合わせて緩やかに変わっているからこそだと言われます。全く同じだと「昔はこれを美味しいと思っていたけれど、今食べてみると古臭い味だね」となってしまい、これではなかなか継続して食べていただけない。」（注：京滋会 CPA ニュース 2021 年 6 月号 3 頁）

IV.4 事業承継と組織文化

稲岡氏は、企業経営面において、経営情報の共有化、幹部従業員の経營業務拡大そして従業員の参画意識の高揚を進めている。先代とは異なる経営スタイルであり、組織内における情報の流れを変えることで、最終的に組織文化へ影響を及ぼすであろう。この変更は先に述べたように、稲岡氏の企業経営経験の不足する部分の補完のため、稲岡氏よりも家業の現場をよく知る古参幹部への情報共有より始まった。

喜多氏は、伝統的に分離されていた、経営と営業を担う蔵元とその蔵元から酒造りを任せられ技術・品質を担う技術担当者という二つの業務を兼務する。市場開拓から酒造りまでと業務範囲は広がる。経営者の業務範囲の変更は先に稲岡氏の例と同じく、組織文化へ影響するであろう。

鈴鹿氏は社長と共に検討した結果、伝統と革新という概念の解釈を変更した。歴史を有する老舗において、伝統とは何か、革新とは何かという定義の変更は商品開発や品質管理から事業展開そして組織文化へ影響を及ぼすと推測する。

後継者が事業を引き継ぎ、その経営を進めると、老舗であっても後継者の特性に合わせた経営スタイルの変更や時代の変化に応じた経営理念の再解釈が行われ、それがその老舗の組織文化に影響を及ぼすと推測する。長い歴史を有する老舗の組織文化は岩のような存在ではなく、事業承継した後継者の経営活動を通じて変化していく。

[注]

- 1) 著者は会員である。
- 2) 京滋会会長 中野雄介氏 同会会報部長 川元麻衣氏
- 3) 各経営者に面談し、確認した。面談日：稲岡亜里子氏 2021 年 12 月 30 日、鈴鹿可奈子氏 2021 年 11 月 30 日、喜多麻優子氏 2021 年 12 月 10 日 さらに 2022 年 1 月 11 日に開催された第 2 回京滋会研究大会第 3 「京滋の老舗 伝統と革新」において著者がコーディネーター、三氏がパネリストとしてパネルディスカッションが実施され、この際も記事内容の確認を行なった。この時の記録は将来的に公開される予定である。
- 4) 日本公認会計士協会京滋会ウェブサイト, <http://www.jicpa-keiji.jp>
- 5) 京滋会 CPA ニュース 2021 年 3 月号 4 月号掲載 取材 2021 年 1 月 24 日
- 6) 京滋会 CPA ニュース 2021 年 10 月号 11 月号 12 月号掲載 取材 2021 年 4 月 6 日
- 7) 京滋会 CPA ニュース 2021 年 6 月号 7 月号 8 月号掲載 取材 2021 年 3 月 24 日
- 8) 京滋会 CPA ニュース 2021 年 8 月号 3 頁

- 9) 本家尾張屋ウェブサイト内「日々のこと」<https://honke-owariya.co.jp/stories/category/inspiring-chefs/>。
- 10) 「今述べた評価面、加えて年功序列での評価が強かったことに驚きました。ただ、初めは疑問に感じたりもしましたが実際に京都で働いているうちに長くその社にいることへの信頼感、また会社の社風への沿い方など、単に決められた業務だけでは評価出来ないことがあるのも徐々に気付いていきました。(筆者補足のため挿入：たとえば) 京都は地元で根差している人が多く、「だれだれさんは元気にしている？」と古参の社員さんの名前が出てきて、コミュニケーションが始まっていく。また今でも、だれだれの紹介ということが重視される。年数を経ていくにつれ、こうした良い部分も大切にしながら、若い世代も充実して働いて不満を感じないように、まだまだこれから変えていかなければならないことも多くあるなど感じています。」(京滋会 CPA ニュース 2021 年 7 月号 10 頁)

[参考文献]

- 日本公認会計士協会京滋会, 「京滋会会報部企画 女性経営者へインタビュー」(<http://www.jicpa-keiji.jp/josei/>), 2022 年 2 月 1 日最終閲覧
- 日本公認会計士協会京滋会, 「第 1 回 本家尾張屋 当主 稲岡亜里子様インタビュー (Vol.1)」, 『京滋会 CPA ニュース 3 月号 563 号』, 2021 年 3 月, (http://www.jicpa-keiji.jp/josei/interview_pdf/interview_202103.pdf), 2022 年 2 月 1 日最終閲覧
- 日本公認会計士協会京滋会, 「第 1 回 本家尾張屋 当主 稲岡亜里子様インタビュー (Vol.2)」, 『京滋会 CPA ニュース 4 月号 564 号』, 2021 年 4 月, (http://www.jicpa-keiji.jp/josei/interview_pdf/interview_202104.pdf), 2022 年 2 月 1 日最終閲覧
- 日本公認会計士協会京滋会, 「第 2 回 聖護院八ッ橋総本店 専務取締役 鈴鹿可奈子様インタビュー (Vol.1)」, 『京滋会 CPA ニュース 6 月号 566 号』, 2021 年 6 月, (http://www.jicpa-keiji.jp/josei/interview_pdf/interview_202106.pdf), 2022 年 2 月 1 日最終閲覧
- 日本公認会計士協会京滋会, 「第 2 回 聖護院八ッ橋総本店 専務取締役 鈴鹿可奈子様インタビュー (Vol.2)」, 『京滋会 CPA ニュース 7 月号 567 号』, 2021 年 7 月, (http://www.jicpa-keiji.jp/josei/interview_pdf/interview_202107.pdf), 2022 年 2 月 1 日最終閲覧
- 日本公認会計士協会京滋会, 「第 2 回 聖護院八ッ橋総本店 専務取締役 鈴鹿可奈子様インタビュー (Vol.3)」, 『京滋会 CPA ニュース 8 月号 568 号』, 2021 年 8 月, (http://www.jicpa-keiji.jp/josei/interview_pdf/interview_202108.pdf), 2022 年 2 月 1 日最終閲覧

Family Business Succession: A Case Study on Female Business Owners

Toshiyuki Hattori

Abstract:

This paper analyzed business succession cases from business succession opportunity and overall business management perspectives. This paper cited interviews with three female business owners. The interviews have been serialized as a special feature in the newsletters of the Kyoto and Shiga prefectures branch of the Japanese Institute of Certified Public Accountants since March 2021. The analysis was conducted from four perspectives: business succession circumstances, what the owner wanted to maintain in the well-established company, the business owner's previous experience, and overall management changes after the business succession. This paper discusses the following: elements of business succession opportunities, business continuity by gaining the customers' trust, business succession diversity, and organizational culture changes through business succession.

Keywords: Business succession, well-established company, female business successor, business management