

～関西企業フロントライン～

第2回

関西長寿企業に学ぶ中小企業の持続的成長

平成**29**年**9**月**13**日
近畿経済産業局
中小企業政策調査課

はじめに

関西には、京阪神を中心に創業**100**年以上の長寿企業が集積しています（約**5,500**社、全国の約**19%**）。幾多の困難を乗り越えてきた長寿企業から学ぶ点は多いですが、こうした企業には、いくつかの共通点があります。

- ①「長期的な経営視点を持ち、良き伝統を大事にしながらも、環境の変化を先取りし、不断の革新を繰り返してきたこと。短期的な利益よりも長期的、持続的な企業の存続を基本とすること」。
- ②「何よりも顧客を大事にし、商品のブランドや企業のアイデンティティーを大切にすること。従業員を資産だと考え、教育、訓練や長期的な雇用を重視すること」。
- ③「株主だけでなく、顧客、従業員、地域社会などのステークホルダーにもバランスよく配慮すること」等。

【出所：「**100**年経営の会」事業報告書をもとに当局にて編集】

特に注目している点は、「環境の変化を先取りし、不断の革新を繰り返してきたこと（事業革新の連続）」。これは、関西の中小企業の持続的な成長のみならず、関西経済活性化の観点からも求められています。

今回のレポートでは、関西に集積する長寿企業のなかでも、「変化を先取りして、常に新しいことにチャレンジし続けている中堅・中小企業」に着目し、事業承継時にダイナミックな事業革新を起こしていることを明らかにするとともに、長寿企業といえども、企業が永続する環境が厳しくなっているなか、如何にして事業承継に対処しているかの実態について取りまとめました。持続的な成長を目指す中小企業にとっては大変意義深い内容になっています。

最後になりましたが、ヒアリング調査にご協力頂きました経営者の皆様には、心より感謝申し上げます。

構成

1. 要旨
2. 関西長寿企業の集積状況・ヒアリング企業の属性
3. 長寿企業の事業革新
4. 長寿企業が事業革新を繰り返し起こすことができる“礎”
～企業理念を土台とした強固なガバナンス～
5. 長寿企業の事業承継

【参考①】企業理念について

【参考②】上場企業の社長の在任期間

【参考③】ヒアリングにご協力いただいた企業一覧

1.要旨

- ①長寿企業は社長の在任期間が比較的長く、長期的な事業戦略のもと、繰り返し事業革新を起こしている。特に事業承継時には、問題意識の高い後継者（外部で経験を積む者が多い）が、外部の新しい知見を活かしながら、新事業展開や海外展開等のダイナミックな事業革新を起こしている。また、事業革新を継続することで、顧客や地域社会との信頼関係を構築し、その結果、ブランド力を向上させ、企業価値を高めている。
- ②事業革新の“礎”は、企業理念を土台とした“強固なガバナンス”。強いガバナンス体制のもと、自社技術・商品をベースに、顧客ニーズや社会の変化に柔軟かつ徹底的に対応し、新商品開発や新事業展開に取り組む。
- ③企業理念を土台とした強固なガバナンス体制を構築するには、社長自らが、企業理念を解き明かした上で、社員一人一人に浸透を図り、社風を形成する必要がある。
- ④一方、長寿企業と言えども、事業承継には苦勞している。しかしながら、社員や取引先に迷惑を掛けないという意識が強く、早い段階から後継者の確保・育成に取り組み、所有と経営を分離しても構わないと考える企業も多い。

2-1.関西長寿企業の集積状況（2016年時点）

- 全国の長寿企業（創業**100**年以上）の中で、トップ**10**に大阪（**2**位）、京都（**5**位）、兵庫（**7**位）。
- 明治維新（**1867**年）以前に創業した企業に限って言えば、京都が**1**位（大阪**4**位、兵庫**8**位）。
- 関西の長寿企業は**5,531**社（**2016**年現在）。全国の**19.1%**を占めている。
- 歴史的背景（古都、天下の台所等）からも、関西では他地域に比べ長寿企業が集積している。

【表①】長寿企業数Top10

（1916年までに創業/28,972社）

| 順位 | 都道府県名 | 長寿企業数 (社) |
|----|-------|--------------|
| 1 | 東京都 | 2,656 |
| 2 | 大阪府 | 1,532 |
| 3 | 愛知県 | 1,517 |
| 4 | 新潟県 | 1,319 |
| 5 | 京都府 | 1,255 |
| 6 | 静岡県 | 1,085 |
| 7 | 兵庫県 | 1,047 |
| 8 | 北海道 | 925 |
| 9 | 長野県 | 889 |
| 10 | 埼玉県 | 825 |

【表②】長寿企業Top10

（明治維新前までに創業/3,343社）

| 順位 | 都道府県名 | 長寿企業数 (社) |
|----|-------|--------------|
| 1 | 京都府 | 312 |
| 2 | 東京都 | 283 |
| 3 | 愛知県 | 165 |
| 4 | 大阪府 | 145 |
| 5 | 新潟県 | 138 |
| 6 | 山形県 | 128 |
| 7 | 長野県 | 119 |
| 8 | 兵庫県 | 109 |
| 9 | 埼玉県 | 106 |
| 10 | 静岡県 | 105 |

【参考①】長寿企業出現率Top10

（1916年までに創業/28,972社）

| 順位 | 都道府県名 | 出現率 |
|----|-------|-------|
| 1 | 山形県 | 4.87% |
| 2 | 京都府 | 4.75% |
| 3 | 島根県 | 4.49% |
| 4 | 新潟県 | 4.33% |
| 5 | 福井県 | 3.89% |
| 6 | 滋賀県 | 3.89% |
| 7 | 長野県 | 3.72% |
| 8 | 富山県 | 3.56% |
| 9 | 石川県 | 3.33% |
| 10 | 奈良県 | 3.27% |

【参考②】長寿企業出現率Top10

（明治維新前までに創業/3,343社）

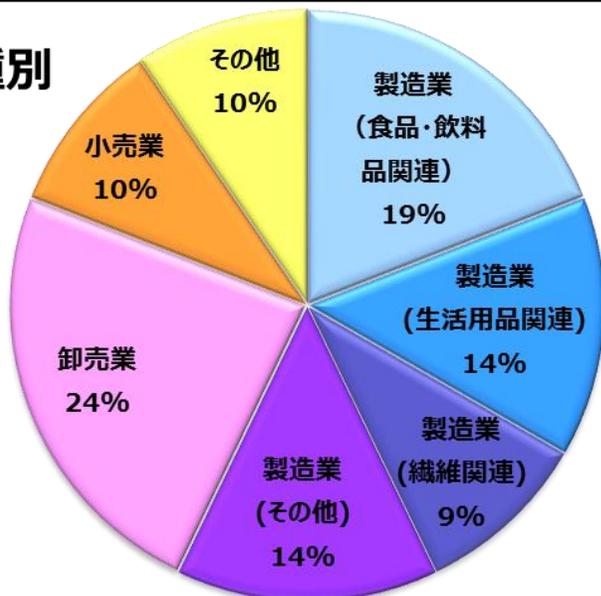
| 順位 | 都道府県名 | 出現率 |
|----|-------|-------|
| 1 | 京都府 | 1.18% |
| 2 | 山形県 | 0.88% |
| 3 | 石川県 | 0.71% |
| 4 | 滋賀県 | 0.63% |
| 5 | 福井県 | 0.56% |
| 6 | 長野県 | 0.50% |
| 7 | 島根県 | 0.49% |
| 8 | 奈良県 | 0.48% |
| 9 | 新潟県 | 0.45% |
| 10 | 佐賀県 | 0.43% |

* 出現率・・・都道府県別企業数に対する長寿企業数の割合

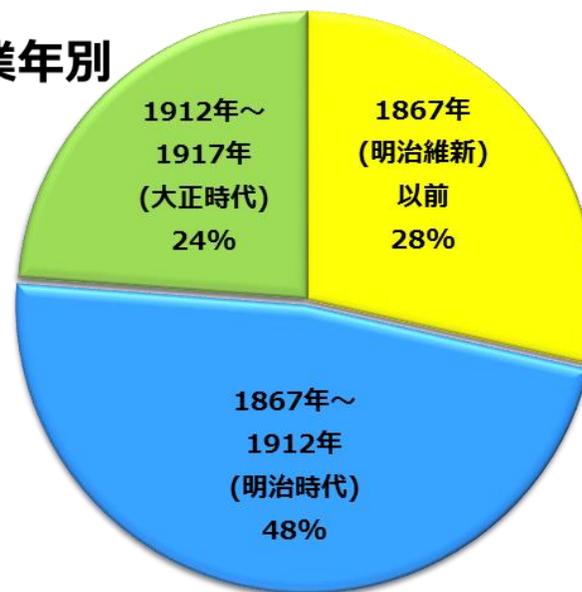
2-2.ヒアリング企業の属性

□今回、ヒアリングを行った企業群の属性分布は以下のとおり。

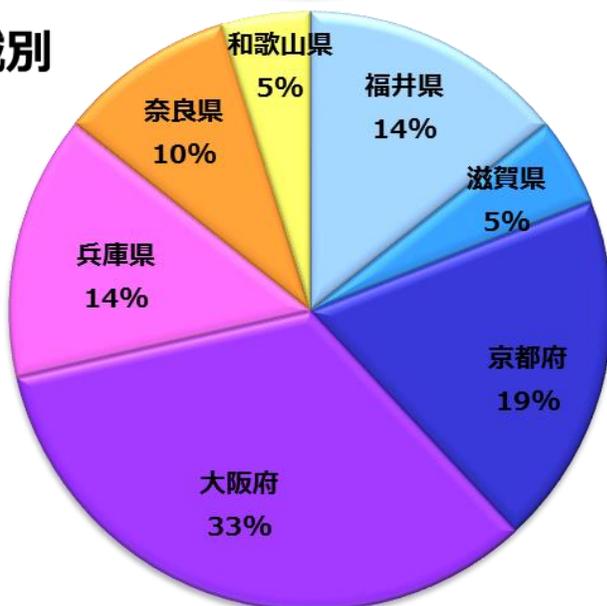
業種別



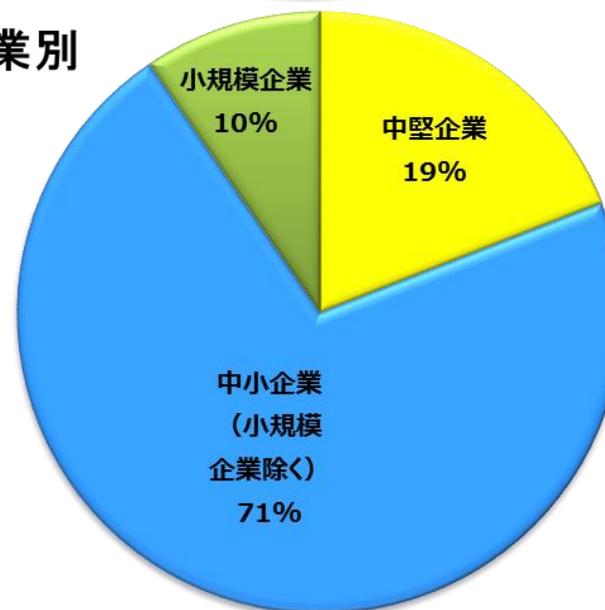
創業年別



地域別



企業別



3-1.長寿企業の事業革新～社長就任前の後継者が起こす事業革新の芽～

- 長寿企業の社長の在任期間は長い傾向にあり、また、早くから後継者が決まっている長寿企業が多い。そういった長寿企業では、後継者が、一定の制約のもと、他分野への進出や新商品の立ち上げ等ダイナミックな事業革新の先導役となることもある。事業を育てる中で、従業員や取引先等との信頼関係を構築し、円滑な事業承継が可能となる。
- 後継者が社長となる前に成果が出ることもあるが、多くのケースでは、後継者が社長に就任して以降、加速度的に事業化が進展し、事業革新へとつながる。
- 長寿企業が継続的に事業革新を起こしている要因の一つとして、このような連続性が挙げられる。

□社長就任前に後継者が起こす事業革新の芽（ヒアリング結果）

- 父である社長のもと、兄弟で協力しながら、新規マーケットへの進出を行った。
- 父の急死により、母が社長に就任したが、兄弟で力を合わせ、社長をサポートした。その中で、業界の中では比較的早い段階で、海外進出やオリジナルブランドの構築等の事業革新を起こした。
- 入社してから、業界の先行きを考え、新分野への進出を考えていたが、当時、社内には受け入れられなかった。社長に就任後、新分野への進出を果たし、現在では当社の収益の柱となっている。
- 先代からは主力製品以外は造るなと言われていたが、マーケットが縮小する中、主力製品だけでは当社の成長は無いと考えていた。社長就任後、周辺製品の製造を手掛けるようになった。社員とも話し合い、全社一致で取り組んだ。
- 大手との取引をする上で、現状の生産管理体制では受注に対応できないと考え、様々な業界の知人を訪ね教を請い、大手に負けない生産管理体制を構築した。

3-2.長寿企業の事業革新～事業承継時の社長のリーダーシップによる事業革新～

- 事業革新を繰り返し起こしている長寿企業において、事業承継時にはダイナミックな事業革新（新分野、新業態、新市場への進出、商流の変更等）が起こる可能性が高い。ただし、儲かるからといって本業から全く外れる分野に進出することには慎重な長寿企業が多い。
- 長寿企業の後継者は事業を引き継ぐ心構えを有しており、問題意識が高い。また、他社を経験してから承継する後継者が多いことから、外部からの新しい知見を活かし、事業革新を起こしている。
- 長寿企業では、企業理念の浸透が図られており、企業理念のもと社長と社員の間に関係が醸成されている。そのため、ダイナミックな事業革新にも全社一丸となって対応している。

□事業承継時の社長のリーダーシップによる事業革新（ヒアリング結果）

- 主力商品を取り扱っているだけでは、今後の成長が見込めないとの思いから、当時としては、新しい業態へと転換を行った。その後も主力商品の周辺領域へ進出を図っている。
- 主力商材のマーケットが縮小していく中、新しい事業を始めなければとの思いで、商社でありながら、メーカーとしての事業を展開した。当初は社員や取引先から反対意見が出たが、一つ一つ解決策を見つけ、最終的には全社員一丸となって事業化に取り組み、今では当社を支える事業となっている。
- 加工賃のみの商売から一部原材料仕入れから行う商流に変更し、売上の増強、収益幅の改善につながった。
- 国内のマーケットが縮小していく中、当社の成長が望めない状況を予見し、海外比率を高める経営判断を行った。
- 他業種との交流がなかった中、支援機関からの紹介で展示会に参加した。そのことがきっかけで他業種とのコラボが実現し、新しい商品が開発できた。

3-3.長寿企業の事業革新～長寿企業の社長在任期間と事業革新の関連性①～

＜ヒアリング企業の中から**HP**上で社長の在任期間が確認できる企業を抽出＞

| | | | | | | |
|--------------|--------|-----------------------|--|-----------------|------------|-----------|
| A社 【卸売業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | | |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子 | | |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 学卒後入社 | | |
| | 在任期間 | 46年 | 30年 | 29年目 | | |
| 事業革新 | 創業 | 新分野へ進出 (3代目主導) | 主要顧客の拡大・新業態へ進出、社内体制強化 | | | |
| B社 【卸売業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | | |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の娘婿 | | |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 他社経験後入社 | | |
| | 在任期間 | 50年 | 35年 | 22年目 | | |
| 事業革新 | 創業 | 新商品取扱い | メーカー部門を創設 | | | |
| C社 【製造業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | 4代目(d) | |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子 | (c)の息子 | |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 不明 | 学卒後入社 | |
| | 在任期間 | 1代目～2代目で77年 (平均38年程度) | | 25年 | 3年目 | |
| 事業革新 | 創業 | 製造技術の革新、製造形態の変化 | 自社商品からPB製造へ特化、それに伴う生産管理体制の再構築 (4代目が就任前に主導) | | | |
| D社 【その他業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | 4代目(d) | 5代目(e) |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子 | (c)の息子(兄) | (c)の息子(弟) |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 不明 | 他社経験後入社 | 他社経験後入社 |
| | 在任期間 | 44年 | 21年 | 38年 | 36年 | 1年目 |
| 事業革新 | 創業 | | 社内管理の高度化、新分野へ | 関連会社含め電算ネットワーク化 | | |
| E社 【製造業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | 4代目(d) | 5代目(e) |
| | 関係性 | 本人 | (a)の婿養子 | (b)の息子(兄) | (b)の息子(弟) | (d)の娘 |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 不明 | 他社経験後入社 | 他社経験後入社 |
| | 在任期間 | 42年 | 38年 | 12年 | 12年 | 8年目 |
| 事業革新 | 創業 | 工場再建、技術基盤確立 | 新分野へ進出 | | 顧客ターゲットの変更 | |
| F社 【製造業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | 4代目(d) | 5代目(e) |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の娘婿 | (c)の息子 | 取引銀行OB |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 不明 | 学卒後入社 | 他社経験後入社 |
| | 在任期間 | 46年 | 21年 | 7年 | 31年 | 3年目 |
| 事業革新 | 創業 | 新用途の商品開発、新工場建設 | | 新規主要顧客を開拓 | 主要顧客層拡大 | |

3-4.長寿企業の事業革新～長寿企業の社長在任期間と事業革新の関連性②～

＜ヒアリング企業の中から**HP**上で社長の在任期間が確認できる企業を抽出＞

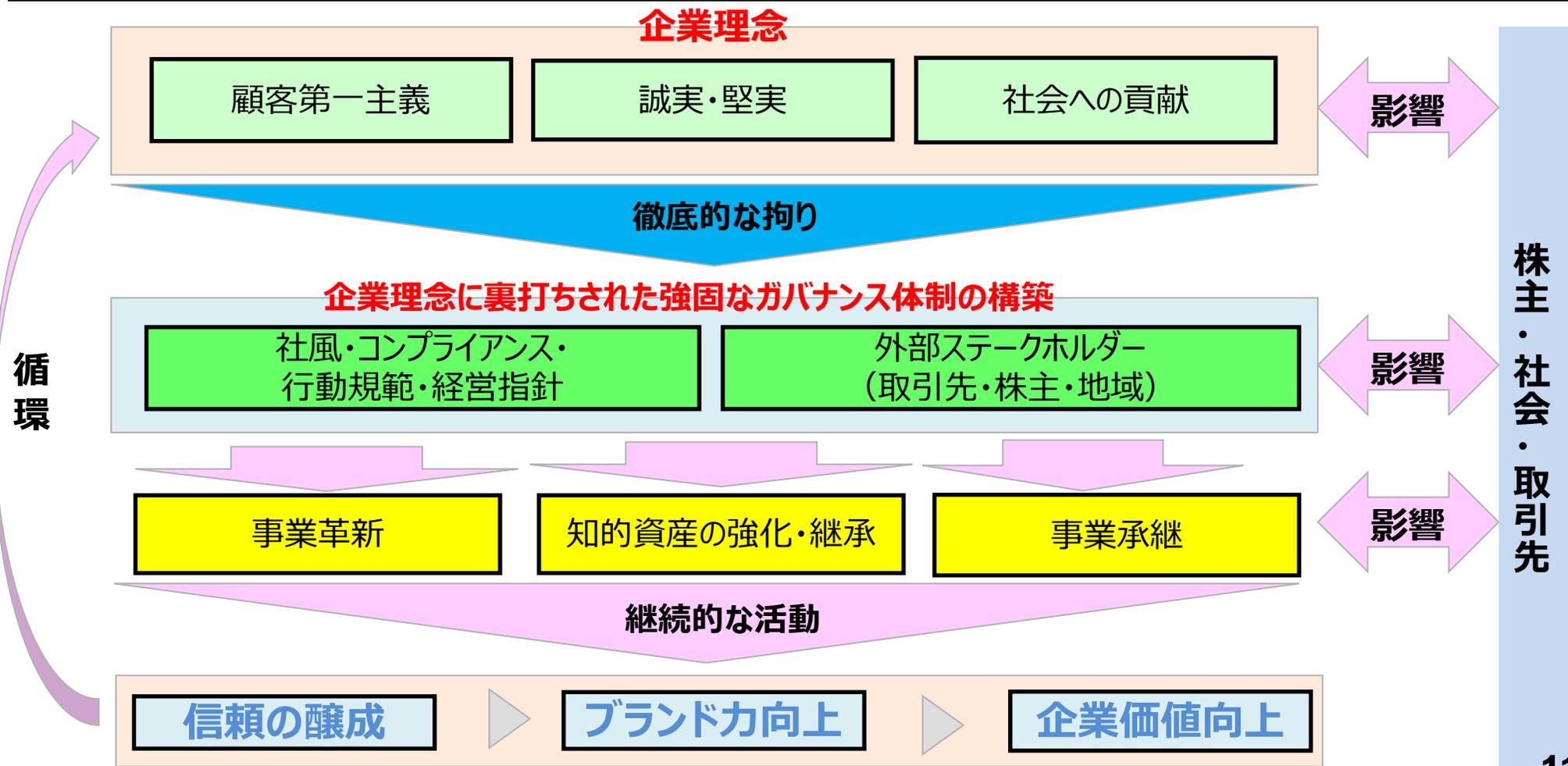
| | | | | | | |
|--------------|--------|--------|------------------|-------------------|------------|----------|
| G社 【卸売業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | 4代目(d) | 5代目(e) |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子 | (c)の息子 | (d)の甥 |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 不明 | 他社経験後入社 | 学卒後入社 |
| | 在任期間 | 21年 | 31年 | 40年 | 30年 | 1年目 |
| | 事業革新 | 創業 | 取扱い商材を拡大（新事業部設立） | | 海外比率の大幅向上 | |
| H社 【その他業】 | 世代 | 創業者(a) | 2代目(b) | 3代目(c) | 4代目(d) | 5代目(予定) |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子(兄) | (b)の息子(弟) | (c)の息子 |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 他社経験後入社 | 他社経験後入社 | 他社経験後入社 |
| | 在任期間 | 47年 | 25年 | 23年 | 10年目 | 承継予定 |
| | 事業革新 | 創業 | | 多角化（サービス、メーカー分野へ） | 関連会社統合 | |
| I社 【その他業】 | 世代 | N代目(a) | N+1代目(b) | N+2代目(c) | | |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子 | | |
| | 学卒or他社 | - | 学卒後入社 | 学卒後入社 | | |
| | 在任期間 | 30年 | 41年 | 12年目 | | |
| | 事業革新 | | 新分野へ進出 | 海外進出 | | |
| J社 【製造業】 | 世代 | N代目(a) | N+1代目(b) | N+2代目(c) | | |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の息子 | | |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 他社経験後入社 | | |
| | 在任期間 | 19年 | 34年 | 14年 | | |
| | 事業革新 | | 新分野進出 | 生産工程の大幅な見直し | | |
| K社 【製造業】 | 世代 | N代目(a) | N+1代目(b) | N+2代目(c) | N+3代目(d) | N+4代目(e) |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子(兄) | (a)の息子(弟) | 合併先出身 | (c)の甥 |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 不明 | 他社経験後入社 | 他社経験後入社 |
| | 在任期間 | 58年 | 33年 | 16年 | 10年 | 17年目 |
| | 事業革新 | 新技術開発 | | | | 新分野へ進出 |
| L社 【製造業】 | 世代 | N代目(a) | N+1代目(b) | N+2代目(c) | N+3代目(d) | |
| | 関係性 | 本人 | (a)の息子 | (b)の婿養子 | (c)の息子 | |
| | 学卒or他社 | - | 不明 | 他社経験後入社 | 学卒後入社 | |
| | 在任期間 | 21年 | 45年 | 23年 | 1年目 | |
| | 事業革新 | | 数社を譲受 | 新商品開発 | 外注先の内製化へ挑戦 | |

□ **P8-9**の表から長寿企業の社長の在任期間と事業革新の間に以下のような関連性があるものと推測する。

- 創業者は在任期間が長い傾向にある。また、大半の長寿企業は創業者以外でも在任期間が**30年**を超える社長が**1人以上**存在する。在任期間が短いケースでも、夫婦間・兄弟間でバトンタッチしているケースが多く、そういった意味では**1世代で30年程度**の任期を担当している長寿企業が多い。
- 創業者、**2代目**の在任期間に法人化している長寿企業が多い。また、この時期に戦争を経験している企業も多く、**2代目**の在任期間前半は、会社組織としての基盤作り及び工場再建等企業としての体制作りに注力していると考えられる。**2代目**の在任期間後半は、再建していく過程の中で、設備等の刷新が行われ、新商材の開発や新業態への進出等事業革新が起きているものと考えられる。
- **3代目**、**4代目**の在任中にバブルの崩壊等外部環境の大きな変化が起こっている長寿企業が多い。そういった大きな変化に対応する中で、新事業展開や海外展開等のダイナミックな事業革新を起こし、長寿企業の持続的成長の基礎を築き上げている。また、他社を経験してから社長となっているケースが多く、事業革新を起こす上で、他社で身につけた知見を最大限に利用していることが窺える。
- 後継者が承継前に積極的に事業革新を起こしているケースもある。社長が後継者育成の訓練として行わせていることもあれば、病気等何らかの理由で社長が積極的に活動できず、実質的には後継者が社長の代わりを行い、事業革新を起こしているケースもある。

4-1.長寿企業が事業革新を繰り返し起こすことができる“礎”～強固なガバナンスがもたらす効果のイメージ～

- 事業革新を繰り返し起こすことができる“礎”は「企業理念を土台とした強固なガバナンス」。企業理念(*)に徹底的に拘ることで強固なガバナンス体制を構築している。(*)企業理念の詳細は**P19**ご参照
- 強固なガバナンス体制から、事業革新が起こり、知的資産の強化・継承が可能となる。また、事業承継にも影響を及ぼしている。
- 上記の継続的な活動が長寿企業のブランド力を向上させ、企業価値の向上につながっている。



4-2.長寿企業が事業革新を繰り返し起こすことができる“礎” ～内部統制、外部監視～

□長寿企業の強固なガバナンス体制を担保する内部統制と外部監視についてその特徴を概観する。

<内部統制>

- 長寿企業の企業理念は、「遵守しなければならないもの」ではなく、当然「遵守すべきもの」であり「自然に」企業理念に照らし合わせて経営判断がなされている。
- 長寿企業の経営者はカリスマ的というよりは、社長単独での判断を自省する傾向にある。
- 監査役の地位を社内で高め、或いは社外監査役を設置し、牽制機能を高めている長寿企業もある。
- オーナー家と経営を分離させる長寿企業もある。オーナー家は経営に口を出さないものの、経営陣はオーナーの存在を常に慮るがゆえ、企業理念をオーナー家以上に意識する傾向にある。

<外部監視>

- 企業理念から、長寿企業は地域に根ざしていることが多く、地域との関わり合いが深い。このため、「地域の目」を非常に意識した経営がなされる。
- オーナー家一族で大半の株式を所有している長寿企業がある一方、従業員や取引先、金融機関等に分散している長寿企業もある。長い取引を前提とし、外部に対して迷惑をかけないインセティブが強く働き、外部監視の強化につなげている。

4-3.長寿企業が事業革新を繰り返し起こすことができる“礎” ～企業理念の解き明かし（ブレイクダウン）～

- 企業理念を解き明かし（ブレイクダウン）、社員へその意味を伝えていくのがオーナー家・社長の役割。社員へ直接語りかけるだけでなく、率先垂範して企業理念を追求する姿を見せ続けることで、社員へも浸透していきそれが社風となる。社風は新入社員等新しく入社した社員へも極めて強い影響力をおよぼす。
- 社風は取引先等にも伝わるものであり、良好な社風は長寿企業の信用力を高めていく。

□企業理念の解き明かし（ブレイクダウン）（ヒアリング結果）

- 経営理念、行動指針、営業指針に落とし込みを図り、全社員向けに社長が直接伝えている。
- お題目よりも、常日頃から言い聞かせることが大切。言い聞かせを続けていくことで社風が醸成される。社風は新しい社員にも浸透する。
- 先代は顧客に応えるための労を惜しまなかった。その姿を見ている社員一人一人に「己の為に財を希わず、客の為に責を辞せず」の企業理念が行き渡り、社風となっている。
- 社員に行動指針をまとめたカードを携帯させている。工場単位で、行動指針を日々の行動にどう落とし込んだかプレゼン大会を行い、表彰している。
- 方針発表会で、社員向けに1時間程度かけて三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）の理念・哲学を説明し、質疑応答がつきるまで対応。社員に理念・哲学を浸透させる活動に、社長業全体の3割程度の力をあてている。
- 企業理念を伝えていくには如何に解き明かし（ブレイクダウン）するかが重要。また、社員が理解するまで、繰り返し伝える必要がある。

4-4.長寿企業が事業革新を繰り返し起こすことができる“礎” ～社風、社員との接し方～

- 長寿企業は社員を非常に大切にしており、その社風は、風通しが良く、家族的な雰囲気醸し出している。また、企業理念がそのまま、社風を形作っているケースもある。
- 社長は社風を形成するために、社員とのコミュニケーションを意識的にとっている。企業理念だけでなく、社長の思いを伝える場を積極的に設定し、一体感を醸成している。

□社風（ヒアリング結果）

- 風通しが良く、やりがいのある職場環境であることから社員の定着率は高く、勤続年数も長い。
- 企業理念である「カスタマーファースト」の精神が遺伝子のようなものとして創業時より引き継がれており、それが社風になっている。
- 優秀な人材が重用されながら、代表者をもり立ていき、右腕人材が裏方としてそれを支えるという社風が長年の積み重ねの中で確立されている。
- ものづくりに対する意識が非常に強く、儲けることよりお客様に喜んでもらい共存していくといった考えが社風として染みついている。

□社員との接し方（ヒアリング結果）

- 積極的に社員からの話を聞くよう心掛けている。親子2代・3代で当社に勤めてくれる社員もいる。
- 厳しい局面を一緒に乗り越えてきた社員を大切にしている。毎年、社員旅行を開催しているが、参加率は高く、アルバムを作成し全員に配布している。
- 「社員が誇れる会社、社員を誇れる会社」をトップメッセージとして常に発信している。
- 会社は社員が幸せになるための道具であり、皆で立派にしていこうとの考え方を絶えず発信している。
- いろいろな会議に社長も出席し、日頃から社長の思いを伝えている。

5-1.長寿企業の事業承継～社長のなり手～

- 長寿企業と言えども、事業承継には苦勞しているが、社員や取引先に迷惑をかけられないという思いが強く、その時その時で後継者候補が現れた。
- 当初は承継対象者でなくとも、その候補となった場合、引き受けるマインドが醸成されている。
- オーナー家から社長候補がいなくとも、社員等から適切な候補が現れ、事業承継している。企業継続の必要性を社長のみならず、社員も共有している。

社長のなり手（ヒアリング結果）

- 次男であり、大学卒業後家電メーカーへ就職。当初は引き継ぐつもりはなかった。父が大病を患ったことがきっかけで当社へ入社し、数年後社長となった。家電メーカーでの経験が工程管理等に活かされている。
- オーナーが所有と経営の分離を決断。社内から後継者を抜擢した。**200**年以上の歴史の中で初のオーナー家以外からの登用となった。
- 子ども時代から事業を承継することは意識していた。大学生になり、自社製品に惚れ込み、自社製品を守るのはオーナー家以外では無理だと感じ、自分が継がなければならないとの思いを強くした。
- 社長は大手化学メーカーに入社。継がなくてもいいと言われ、約**20**年勤めるも、呼び戻され当社へ入社。大手メーカー時代の知見が社長業に活かされている。
- 社長一族は家業と違う業種を経験し、当社に戻ってくる。兄弟みんなで会社や社長をもり立てる思いが強い。
- オーナー家の先代が事故で急逝し、**No.2**であった現社長(非オーナー家、取引銀行**OB**)が承継した。

5-2.長寿企業の事業承継～次期社長の養成、オーナー家の役割～

- 次期社長の養成するには相応の時間を要する。計画的にいろいろな部門を経験させ、社員をはじめとするステークホルダーにも後継者として認知されることで、円滑な事業承継が行われる。
- オーナー家の存在は長寿企業にとっては大きい。責任を持って意思決定ができること、対外的な信用力の補完等企業の内外で影響力を持つ。そのため、オーナー家には求心力がある。

□次期社長の養成（ヒアリング結果）

- 入社から社長就任までの期間は**15年**程度。その間、当社のことを知るために管理部門含め各事業部を経験した。
- 取締役時代に新規事業の立ち上げを任されて、奔走したことがオーナーに認められ、非オーナー家から初の社長となった。
- オーナーは社長に判断を任せる。社長が迷い相談に来れば、経営者としての観点から適切にアドバイスをし、社長の成長をサポートする。
- 10年**計画で後継者の訓練を行っている。第**1**フェーズ（**3年**間）では現場を学ばせ、第**2**フェーズ（**4年**間）の前半で計数関係の把握、後半で、社内体制の見直しを検討させる。第**3**フェーズからは実際に社長業を行い、社長の「執念」を学ばせる。

□オーナー家の役割（ヒアリング結果）

- 法人との付き合いは非オーナー家である社長が担当できるが、個人や、業界団体等との付き合いはオーナー家が担当している。
- 新規法人（海外現法含む）の立ち上げには必ずオーナー家の人間が責任者となる。意思決定ができるため及びリスクを社員に負わせないためである。
- オーナー家には監査役としてあるいは大株主として会社に関わってもらう。

5-3.長寿企業の事業承継～事業承継の工夫～

- 基本的には後継者は長男と決めている長寿企業や後継者は**1**人しか入社させない工夫をしている長寿企業がある一方、親族で協力して企業経営していく長寿企業も多い。その際には、家訓等で相続で揉めない、企業継続を第一に考える等の教育が徹底されている。地域住民から跡継ぎだからと言われ続け、自覚を持つこともある。
- オーナー家から社長を出すことに拘らない長寿企業も多い。

事業承継の工夫（ヒアリング結果）

- 所有と経営を分けることも選択肢の一つ。企業を存続させ、従業員や取引先に迷惑をかけないことが重要。
- たとえ兄弟がいたとしても相続等で揉めないため、後継者候補は**1**人しか入社させない。
- 本家筋を中心に、分家筋や別家筋（番頭等）が経営を担当することもある。
- 兄弟が入社している場合、入社前から後継者を明確にし、他はサポート役となるよう常に言い聞かせている。
- 地域住民から、跡継ぎだからと言われ自覚が芽生えた。

5-4.長寿企業の事業承継～贈与税・相続税の問題点とその対応～

- 多くの長寿企業は経営の承継は比較的スムーズに行われているものの、企業価値を高めているが故に、株式の移転については他の中小企業同様、非常に大きな問題となっている。特に贈与税・相続税等の対応に苦慮している。
- 資産管理会社設立等の自助努力を行ったり、取引先や金融機関等の安定株主を確保するなどの対策を行っている長寿企業も多い。
- 社長の影響力が及ぶ範囲内に限り、親族内で株式を分散所有する長寿企業も多い。

贈与税・相続税の問題点（ヒアリング結果）

- 中小企業は頑張れば頑張るほど企業価値が高まり、後継者の負担が大きくなることに矛盾を感じる。
- 相続税に中小企業はつぶされてしまう。会社に財産を残しているが、相続税のことを考えると経営者のモチベーションが下がる。
- 株価に上限を設定するなどの施策等があってもいいのではないか。
- 流動性がない非上場株式に対し、今の株価算定基準は非常に高額となる場合が多く、配慮が欲しい。
- 相続税法上と法人税法上で株価算定方式が違うため、多様な事業承継検討の阻害要因となっている。

贈与税・相続税への対応（ヒアリング結果）

- 次代にどのように承継するのがいいかを社外監査役（会計士）、社外取締役に相談している。
- 資産管理会社を活用している。
- 金融機関や税理士等の士業に相続等の技術的な相談を行っている。
- 取引先や金融機関に安定株主になってもらっている。
- 第三者割当増資を行い、後継者が引受けし筆頭株主となった。購入原資は先代からの借入である。
- 株価が低い段階から継続的に暦年贈与の範囲内で移転を進めている。

【参考①】企業理念について

- 本レポートでは企業理念を「企業が最も大切にする基本的な考え方」、言い換えれば「企業の目的」「存在意義」「価値観」を表現したものとして定義する。
- 企業理念をベースに企業を経営する上での根本とする考え方を経営理念、経営理念を実践するための具体的な方針を経営指針とする。
- 従業員が企業理念・経営理念を実践するにあたり、具体的にどう行動するかを定義したものを行動指針とする。

□企業理念の類型（ヒアリング結果）

- 創業者から
創業来語り継がれてきた家訓等に由来するもの
- 教訓から
長い歴史の中、様々な失敗（家業と関係のない投機的な投資、コンプライアンス違反等）から教訓として
- 中興の祖から
企業を立て直しあるいは発展を支えた中興の祖の考え方に由来するもの

企業理念

経営理念

行動指針

経営指針

ブレイクダウン

□企業理念の例（ヒアリング結果）

- 私たちは誠実を旨とし堅実経営を目指します
- 「創意工夫」「無から有を生み出す」「現状否定」
- 儲けるな・損するな・お客様を喜ばせ
- 己の為に財を希わず 客の為に責を辞せず
- 私たちは食作りを通じて豊かな社会の実現に努めます
- 誠心誠意、感謝の奉仕
- 商品を通して京都の文化・伝統を伝える
- 公序の精神

【参考②】 上場企業の社長の在任期間

- 上場企業の社長平均在任期間は**7.1**年程度であり、その半数は**4**年未満である。
- 一方、創業者が社長を務めている企業では、社長の在任期間が長い傾向にある。上場企業の在任期間が長い社長ランキングトップ**20**（**2012**年時点）のうち、サンゲツを除く各社社長が創業者であった。

<在任期間の長い社長トップランキング>

| 順位 | 社長名 | 在任期間 (年) | 年齢 | 会社名 | 業種 |
|----|--------|-------------|-----------|-----------|-------|
| 1 | 藤井 實 | 54.3 | 79 | エスケー化研 | 化学 |
| 2 | 辻 信太郎 | 52.0 | 84 | サンリオ | 卸売業 |
| 3 | 島 正博 | 51.1 | 75 | 島精機製作所 | 機械 |
| 4 | 竹内 明雄 | 49.0 | 78 | 竹内製作所 | 機械 |
| 5 | 大村 日出雄 | 47.4 | 74 | 大村紙業 | パルプ・紙 |
| 6 | 日比 賢昭 | 46.8 | 83 | サンゲツ | 卸売業 |
| 7 | 寺村 久義 | 45.7 | 72 | ニチリョク | 小売業 |
| 8 | 大川 博美 | 44.7 | 81 | オリバー | その他製品 |
| 9 | 前澤 和夫 | 43.9 | 67 | 日本デジタル研究所 | 電気機器 |
| 10 | 金網 一男 | 43.5 | 72 | 新日本建設 | 建設業 |

| 順位 | 社長名 | 在任期間 (年) | 年齢 | 会社名 | 業種 |
|----|-------|-------------|-----------|-------------|--------|
| 11 | 宮崎 勝 | 43.3 | 73 | ソフトウェア・サービス | 情報・通信業 |
| 12 | 川崎 治 | 40.8 | 67 | カワサキ | 卸売業 |
| 12 | 平 辰 | 40.8 | 72 | 大庄 | 小売業 |
| 14 | 岩田 弘三 | 40.2 | 71 | ロック・フィールド | 食料品 |
| 15 | 水野 泰三 | 40.1 | 63 | アルペン | 小売業 |
| 16 | 遠藤 良三 | 40.0 | 69 | 遠藤照明 | 電気機器 |
| 17 | 山下 孝一 | 39.9 | 66 | 幼児活動研究会 | サービス業 |
| 18 | 藤井 徳夫 | 39.8 | 71 | イフジ産業 | 食料品 |
| 18 | 前田 征利 | 39.8 | 67 | 前田工織 | その他製品 |
| 20 | 平林 武昭 | 39.4 | 74 | 日本システム技術 | 情報・通信業 |
| 20 | 村山 義男 | 39.4 | 67 | タカラレーベン | 不動産業 |

(注1) 年齢、在任期間、肩書きは2012年8月末時点

(注2) 在任期間は現職の就任年月より12年8月末までを十進法で算出

【参考③】ヒアリング調査にご協力頂いた中堅・中小企業（五十音順）

□ 今回の関西企業フロントラインを作成するにあたり、ヒアリングにご協力いただいた企業のうち、社名公表を応諾いただいた企業の皆さまです。ご協力ありがとうございました。

株式会社栗田建設

株式会社井筒八ッ橋本舗

株式会社大津屋

角林商事株式会社

カワイ株式会社

株式会社カワタキコーポレーション

川原油化株式会社

剣菱酒造株式会社

株式会社後藤回漕店

サカイキャニング株式会社

株式会社品川工業所

大醬株式会社

株式会社武田晒工場

株式会社龍村美術織物

日本化学機械製造株式会社

株式会社枳儀

増永眼鏡株式会社

株式会社マックス

丸善薬品産業株式会社

三笠産業株式会社

平成**29**年**9**月

近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課

TEL.**06-6966-6057**