

『ファミリービジネス成功の秘訣』

演習問題 解答例

2025/6/08

1. 旅館業から業態転換をするときに、母親や先代社長（叔父）が、17代目社長に任せたのはなぜだと思いますか

藤屋御本陳の事例においては、17代目となる事業承継者が若い時期に事業承継に向けて、料理・宿泊業などに対して十分な準備を積んできたことと、先代社長（16代目・叔父）や女将（母親）の意向を十分に踏まえて共感を作り上げたことと、新たな時代の変化に向けて地域の経営者など周囲の協力者と業態転換に向けて準備を進めてきたことが最大のポイントである。

また、先代社長が経営をしてきた期間に培われてきた伝統を活かしつつ、外部の知見を取り入れつつも、先代・母親が全く思いもかけないようなアイデアに向けた事業転換（第二創業）を図ったことも重要なポイントといえる。旅館業では先代までのほうが詳しくても、新たな事業分野に対しては、一族の中で最も詳しいポジションになったことで、事業承継時にありがちな先代が過去の経験に基づいて、様々な意見を言うリスク（不協和音の発生）を下げられている。

いずれにせよ、300年の歴史を変える大きな業態転換であり、おそらくは母親も先代もいろいろな不安や心配があっただろうが、嫡男が継ぐと言っている以上、「任せる」という親子間の信頼関係や強い信念が成功につながったものと考えられる。（488）

2. 長野市の善光寺の門前地域を活性化するとき、何を一番大事にしたと思いますか

善光寺門前の地域の活性化に当たって、藤屋が事業転換をするに先立って、地元の有志の会が立ち上がってどうしたら活性化するかを検討するプロジェクトチームが立ち上げられていました。事業転換はそのプロジェクトチームの意向を継ぐ形で行われているため、周辺の景観やビジネスに影響を与えないように配慮しているとともに、協力が得られやすかったと言える。

業態転換に当たり、内部のリノベーションは行われているが、外観を変えずに取り組みられているため、客層が変わりつつも、周辺環境を見ると、周りの事業者に大きな影響を与えていない。その結果、従来の客層に新しい客層が加わる形での活性化という状態が作られたものと考えられる。そもそもサービス産業であることから、地元との連携が出来なければ集客力にはつながらない。当初は、PDS という外部の意見を取り入れながら、

その後、ゴホンジンが独自にマネジメントすることとなった結果、周辺に同様のイメージを持った店舗が増えたときの対応も協働できることとなっている。ヨソモノの知恵を借りながら、地域融和を意識した業態転換が行われたものといえるだろう。(474)

3. 株式会社藤屋の成長戦略として、小諸市への展開のほかにどのような取り組みが考えられるでしょうか

業態転換を成功させた藤屋御本陳として、新たな事業の方向性としてのキーワードは「地域との関係」「歴史的資産の活用」「客層の見直し」などが考えられる。小諸市の本陣跡の活性化は、このキーワードに沿った動きである。PDS との取り組みを通じて得られたノウハウを、地域活性化に活かすとき、長野県内で事業機会を探すところから始まるが、次の展開として、さらに地域を広げて北陸方面に向かって業態転換のプロデュースの機会を探ることは十分あり得よう。

宿泊業からレストランウェディングに切り替えたことで、顧客層は中高年から若年層に広がった。大正ロマンの建物の中で、イタリアンを食べるという経験は、日本人にとっては刺激的であり、ウェディング以外の客層も広がっている。さらなる拡大を考えたとき、東京周辺からの集客あるいは、海外観光客の集客ができるようになれば、同様のコンセプトで、長野の観光地（軽井沢、白馬・・・）への店舗展開が考えられる。一方で、多店舗展開をすることで、「希少性」が失われるリスクには目配りをする必要があるだろう。最後に、祖業である宿泊業への回帰をどのようにして実現させるかが、今後の藤井社長の悩みどころとなると考えられる。(504)

第 10 章 ソミック石川（曾根） p. 146

1. 株の集約に伴う困難さが指摘されているが、既存株主に具体的な説明はどう行ったのか？

当時の株主は、5つのファミリーグループメンバーのほかは、昔から関係のある個人・法人株主であった。株式を集約する先となる石川家3グループを代表する役員3人は、各関係者をつながりの深い株主を担当し、株主一人ひとりを訪問した。説明を行った内容は、経営全般であるが、特に今後のファミリービジネスとしての株式保有のあり方、および、今後の会社展望について考えていることを丁寧に説明して理解を求めた。困難と考えられていたが大きな混乱はなかった。過去から現在に至るまでの株主とのよいコミュニケーションがこの結果につながった。(254)

2. ファミリー内のコミュニケーションのために行われるファミリーマガジンの発行に伴う困難さとしてどのようなことが生じると考えられるか。

ファミリーメンバー内の編集員確保とファミリーマガジン掲載事項の確保が課題である。ファミリーメンバーには、協力の意思があっても、お互いが遠慮してしまうため、メンバー募集しても集まらなくなりがちである。そこでファミリー内で話し合った結果、編集員は4グループ（家）から1名ずつ参加してもらうことを「ルール化」した。発行に際しての困難はあったが、ファミリーマガジンを発行して良かったことは、編集活動を通して、ファミリー内に新たなコミュニケーションが生まれたことである。掲載事項は、各ファミリーからのデータ提供や、編集員から直接指名による記事提供もお願いしている。今でも掲載事項には苦勞しているが編集員と共に考えるようになっている。ファミリーマガジンは、文字通りファミリーがつくるファミリーのためのマガジンであるという考えを大切にして、ファミリーの歴史を知る、コミュニケーションに必要な情報共有となるようなものとして発行が続けられている。(414)

第 11 章 福井（上野） p. 163

1. 福井が第二創業に成功したのはなぜか？

一つ目は、業界全体において職人が不足しているという課題を明確に認識し、それに対する対応策として職人の自社育成に取り組んだことである。二つ目には、ブランド構築の重要性を理解し、社会的企業としての理念を社員と共有し、積極的な人材投資戦略により事業の海外展開を図るという明確な戦略を持ち、これまでの業界慣行にとらわれず大胆な改革や取り組みを行ったことが挙げられる。(179)

2. 事業承継の成功の秘訣は何か？

家族の血のつながりにこだわらず、その時々により優秀な人材を登用することが重要である。ただし能力と正当性のバランスが必要であり、本人や従業員の納得を得ることもスムーズな事業承継には必要である。同時に家族の結びつきも重要である。祖父から孫への経営理念の伝達など、家族のつながりを重視して、世代を超えて家族が一致団結して助け合いながら事業を継続していくという強い意志と覚悟が必要である。(188)

3. ファミリー企業としての福井の強みはなにか？

ファミリーとは何かについての深い理解と共有が、福井のファミリー企業としての強みである。福井にとってファミリーの概念は非常に広いものであり、場合によっては従業員や地域社会も含めた概念となる。福井にとって企業存続の目的は、このような広義のファミリーの生活の維持と豊かな生活であり、社会の発展である。(147)

第 12 章 石坂産業（井上） p.178

1. 石坂産業が工場見学用通路の建設、会社周辺の里山の保全、環境教育事業等の地域社会を意識した取り組みを進めた背景には、何があると考えられますか。

1999 年のテレビ局の誤報によって植え付けられたネガティブな会社イメージを払拭するためということもできるが、これらの取り組みを一時的な対応としてではなく、長期的な地域との関わり方を示すものとして捉えた場合、次のように考えることができる。工場見学用通路を建設した目的は、同社の環境負荷軽減の取り組みをオープンにすることによって、地域社会からの理解を得るためという側面があると考えられる。また里山の保全事業は、同社が地域社会に貢献し、共存共栄を図ろうとしていることを地域社会に示すためであると考えられる。さらに「循環型の環境を整備することの大切さを伝える」環境教育事業は、国内外から多くの見学者を呼び込むことによって、地域の価値を向上させることを企図していると考えられる。

これらのことを踏まえると、同社が地域社会を重要なステークホルダーと位置づけていることは明らかであり、そのステークホルダーによるガバナンスを受け入れているということができる。したがって、上記した三つの取り組みの背景には、ファミリービジネスによく見られる地域社会によるガバナンスというメカニズムがあると考えられる。ただしガバナンスといっても、この場合、株主総会における株主による議決権行使のような狭い意味ではなく、地域住民との交流の場において示される黙契のようなものによって経営者の意思決定に影響を及ぼすという広い意味でのガバナンスといえよう。(601)

2. 石坂産業の事例をもとに、長期にわたる事業承継期間中に先代と現経営者が協働したことのメリットを考察して下さい。

同社の事業承継は 10 年以上にもおよぶ長い時間をかけて行われた。現経営者の視点からすれば、事業承継中の先代によるサポートは大きな助けとなったといえる。例えば、現経営者が取引先との交渉力を高めるために、ISO 認証の取得に向けた取り組みを始めると、先代は現経営者の改革がスムーズに進むようにそれを後押しした。また焼却ビジネスの整理や新しいプラントの建設にあたり、先代の保有するノウハウや経験が役立ったことも事実である。

現経営者の「お試し社長期間」が終了した後も、現経営者から先代への毎朝 15 分のミーティングが 10 年間続けられた。そこでは現経営者から先代に業務報告と新規プロジ

エクトの提案がなされ、先代からは本質的な問いが何度も投げかけられた。先代からの問いは「会社が何のため存在し、何を指して、どうありたいか」を現経営者に深く考えさせるものであった。このようなやり取りは、現経営者が会社の進むべき方向性を理解し、先代と歩調を合わせてイノベーションを実現するのに大きく役立ったといえる。(435)

3. **石坂産業の事業承継、イノベーション創出の取り組みは、同社に何をもたらしたと考えられますか。**

石坂産業が達成したイノベーションは、新たな成長機会を同社に与えたといえる。同社が住宅の建設現場や解体現場で発生する産業廃棄物の処理に注目したのは、技術的な難易度が高く、他の産廃処理と比べて需給がひっ迫していたからである。このような需給バランスを前提とすれば、建材リサイクルに関わるイノベーションを達成することによって、同社は価格決定権を得ることができるようになる。また新たな建材リサイクルビジネスに参入する会社が増えた場合でも、同社はトップランナーとして先発優位を獲得することが可能である。すなわち、早期に参入したことで、依然として価格決定力は大きく、またブランド力を構築して中長期にわたる利益の確保をめざすことができると考えられる。さらにいえば、同社は廃棄物処理やプラント運営のノウハウの海外移転ビジネスという可能性を手にしたとも考えられる。

また設問1の解答例を踏まえれば、同社は地域社会からの事業継続の承認を得たということも可能である。(420)

第 13 章 合食（階戸） p. 192

1. 現ファミリー企業社長が次期 CEO を非ファミリー人材から求める理由につき、ファミリー内から適当な経営人材を求めることに伴う 3 つのリスクを述べよ

現社長が次期 CEO を非ファミリー人材から求める主な理由として、ファミリー内から適当な経営人材を求めることに伴うリスクがあげられる。このリスクとは、①ファミリー企業そのものの売上高や利益の大小、また経営上の複雑さ、②ファミリー企業と社員の関係性、③ファミリーメンバーの状況の 3 つである。

まず、ファミリー企業そのものの売上高や利益の大小についていえば、当社の置かれた地域経済における立場・重要性がある。当社の場合、売上が約 500 億円（グループ合算）あり、70 年以上の社歴と合わせ、当社の地域経済における重要度は高い。また経営上の複雑性も、不動産管理業のような単一かつ比較的シンプルな事業でなく、種類の違う 3 つの事業を営むなど経営上の複雑さはかなり高いと言えよう。このような状況下、次期 CEO には相当高度な経営手腕が必要とされる。このような手腕のある経営人材をファミリー内から求めるのはかなり困難であると考えられる。

次に、ファミリー企業と社員の関係性であるが、良しにつけ悪しきにつけ、オーナーファミリーが経営者であることを当然のことと受け入れる文化が企業関係者の中にあるか、などが考慮すべき要因となろう。初代社長は社員を同志と位置づけ、積極的に自身の持ち株を譲り渡したり、関係会社は各社社長個人による出資を奨励したりするなど（100%子会社は私が作った 1 社のみであった）、脱ファミリービジネス化、オーナーシップを持った企業群による連邦国家型経営を模索していた経緯がある。

初代社長の時代は経済環境の良さもあり、社員の遣り甲斐や創意工夫を大切にする自主独立、連邦経営であった。しかしながら、二代目社長の時代は、厳しい経済環境もあり、経費の抑制を初め、グループ内での競争を煽ったため、全社で負のスパイラルが回り続けた。こうした経験を経た後の三代目現社長は「合食フィロソフィー」等を導入することで、企業と社員の関係性の改善を図ることとなった。ただ、二代目が経営した時の経緯を考えると、社員または経営陣がファミリー企業として会社を慈しむ社風が醸成されているかと問うと、良い状況になりつつあるものの、依然道半ばの感はあり、スムーズにファミリーが後継者となることを受け入れられるとも言い難い状況にある。

最後にファミリーメンバーの状況である。これはファミリーメンバー内の有為人材の有無や人間関係、持ち株比率などを指す。ファミリーメンバーはもともと少ないが、その中で経営に関心のあるメンバーもいる。非ファミリーメンバーも合わせて、経営人材も少しずつ育ってきている。ただ、一つ目のリスクに挙げた相当高度な経営手腕が必要な

事業内容から、CEOを育てるのは大変難しいのが実情である。ファミリー内の人間関係は良好で、現在、当社社長を含むファミリーの保有する株式比率を51%以上という状態を維持している。今後については、現在のファミリーの株式保有比率を維持していくか、将来的に株式公開を目指すかは、未定の状況である。非ファミリーメンバーがCEOとなってもファミリー家が株式を51%以上確保していれば、株式面からファミリー企業としての条件の一つは満たされるが、ファミリーのガバナンスをどうしていくか、など大きな課題は残る(1327)

2. ファミリーメンバーが経営を担う場合の留意点、教育と牽制の仕組みの必要性を述べよ

ファミリー内の後継者には経営を担う前からファミリービジネス論の教育が必要と思われる。また、ガバナンスの仕組み作りも必要となる。本件のように当社の地域経済における重要度が高い場合、所謂、ステークホルダー（株主、経営者、従業員、顧客など企業のあらゆる利害関係者）に対する企業としての責任が当然重くなる。経営上の複雑性も、不動産管理業のような単一かつ比較的シンプルな事業でなく、全く種類の違う3つの事業を営むなど当社の経営上の複雑さはかなり高いため、次期経営者は相当高度な経営手腕が必要とされるものと考えられる。このような手腕のある経営人材をファミリー内から求めるのはかなり困難であると思われる。ファミリーメンバーが将来経営を担うためには、幼少時からファミリー企業の将来の経営者として心構えからゆっくりと少しずつ教え込む必要性も出てこよう。ファミリービジネス論のように特別な教育も必要と思われる。そのように周到に準備したとしても、経営者として成功するとは限らないリスクは当然考えられる。

また、ファミリーガバナンスに繋がる牽制の仕組みを構築する必要性も出てくる。上場企業並みの内部統制に加えて、上場会社並みに株主やステークホルダーが経営者を監視・統制する仕組みや、必要に応じて経営者を交代させる仕組みを作っておくことも重要である。(561)

第 14 章 井上本店（片上） p. 204

1. 若い世代に事業承継を行う時に必要な要素とは何か

事業活動に取り組む意義や事業そのものの楽しさを、現当主自身が背中で見せることが重要となる。そして、それらを見せるための様々な環境を整えることは、事業を承継する者に対して自身の将来の姿をイメージする原動力となり、そうしたイメージの積み重ねが、事業承継の意思を育んでいくことにつながる要素となる。(146)

2. 自社の事業活動にゆとりをもたせて、外部との交流を積極的に行うことの意義は何か

自社の事業活動のみに専従するのではなく、様々な考えをもつ同業者の中に身を置くことで、新しいアイデアやつながりを創出することができる。もちろん、それらは一朝一夕で創出されるものではないが、継続的に外部と交流できる環境を整えることによって、多種多様な情報に触れることができるため、その刺激が次なる展開を生む契機になる可能性を高めることにつながる。(171)

3. 木桶で天然醸造醤油をつくることの事業的な意義とは何か

社会の様々な場面において持続可能な取り組みが求められている。近年、家畜の快適性に配慮した飼育管理の実現を目的とした「アニマルウェルフェア」や、水産資源と環境に配慮し、持続可能な漁業によって獲られた水産物に付けられる MSC (Marine Stewardship Council) 認証ラベル (別名：海のエコラベル) といった取り組みが盛んになっている。こうした潮流において、循環可能な木桶で天然醸造醤油を造っていくことは、事業の展開において必要な要素の一つであるといえる。(208)

第 15 章 伊那食品工業（佐藤） p. 221

1. 伊那食品が短期的に大きな成長を追い求めることなく、少しずつでも成長を続けることを選択したのはなぜでしょうか。

社是「いい会社をつくりましょう」にも表現されているように、伊那食品では、社員の幸せを重要視している。短期的な利益や急成長を追い求めると、ノルマを強いる経営や過大な設備投資を行うこととなり、社員の暮らしや投資回収、資源・環境問題への対応などにも大きな影響を与える。そのため、同社では、ゆっくりでも時間をかけて右肩上がりの成長を続けていく「年輪経営」を実践することで、すべての社員が希望を持ち続けられる会社を目指している。(209)

2. 社員の処遇を、1年ごとの業績評価で見るとはならず、年功序列にしていることで、どのような効果を上げているのでしょうか。

社員が短期的な成果にとらわれずに、会社の長期的な成長に貢献する姿勢が醸成されている。また、「伊那食ファミリー」という言葉にも表れているように、家族的な組織文化が醸成されることで、競争よりも協力し合える経営組織の形成につながっている。(116)

1. 数百年続くファミリービジネスは、様々な危機に際して存続のためにどのような対応をしてきたのでしょうか？

豊島屋本店は、1596 年の創業以来、ファミリービジネスとして永続してきたファミリービジネスである。創業以来、創業家の吉村家はファミリーの価値観・理念を大切に受け継ぎ、それを経営に生かしている。

幕末期にお武家様からの債権回収ができなくなる事態が生じたが、蕎麦屋の開拓という新たなマーケットを開拓して危機を乗り切った。関東大震災や第二次世界大戦で店舗が全壊・全焼したときも移転することで、いずれも事業を再開させ存続させることが出来ている。また、近年は、国内における日本酒の需要が伸び悩むこととなるが、海外への販路を開拓する取組みを行うなど、事業環境変化を捉えた新たな事業展開を行っている。これは、「不易流行」の言葉が示すように、ファミリーとしての経営に対する価値観・理念を大切に守り（不易）ながらも、「流行」が示すように事業環境の変化に応じた事業転換を行ってきているものである。このように、老舗のファミリービジネスは、事業環境の変化に応じた事業の見直しを不断に行ってきたからこそ永続できているものと考えられる。(434)

1. 事業が継続できた要因は何か

自然災害に幾たびも見舞われたが、いくさや戦争の影響を受けるような場所ではないほどの山奥であったことが、継続出来た一つの要因といえる。立地として、他社の参入がないような場所だったことも大きい。しかし、それ以上に、創業家の人たちが事業を継承しなければという使命感を持っていたことの影響が大きい。さらには、この地域にとってなくてはならないものとして、地域の人たちを助け、時には助けられる関係性を大切にやってきたことが最も大きかったのではないだろうか。人は使命感をもつとそれを達成するために行動するものなので、事業の継続が出来たということだろう。

湯治宿として事業が行われるようになったところに「他の事業に一切手を出さない」という家訓が出来、それを頑なに実践してこられたことも事業の継続には大きく貢献した。その家訓を守り続けるためには、本家や分家という枠にとらわれず、相互に牽制したりすることがあった。長い歴史の中では、色々な事業や商売に手を出したい当主もいたであろうが、そのような時にも家訓を盾にして、周辺の親族が一族の道を外させないような働きをしてきた。そして、極めて地域性の高いエリアであることから、情報の伝達速度は早く、変な動きがあれば地域の人たちもどこからとなく知ることがある。親族だけでなく地域の人たちも地域の環境を守るため、変化を拒み他の事業をさせないような動きを取ったと想像できる。これらの要素が組み合わせられて長く事業を存続させることが出来たと言える。(629)

2. 創業家一族から事業承継者が出なくなった時の対応の考え方を述べよ

これまで事業の継続が第一であるという長年の歴史の中から受け継がれた DNA によって事業は受け継がれてきた。先代の当主は、若くして事業を引き継ぐことになり、苦勞もしてきたので自分の親族に事業継承者がいないとわかった時点から、プロパー社員から事業の継承者を選ぶことを選択した。当社が手掛ける温泉旅館は地域密着型の事業で、特に他の温泉地に比べて地域との密着度合いが強かったことから、地域の方々に受け入れられることが重要と考えていた。

承継に先立ち、数名の候補者の中から色々な仕事を任せて、時には無理難題を投げかけて反応や行動を見ることも行った。色々な仕事を任せて誰が最も事業を継承するのに相応しいかを試していた。従業員の多くは支配人や社長になりたいと思って仕事をしてい

るわけではなかったので、色々な仕事を任せている途中で退社を選択する従業員も出てきた。そんな中、最後まで残った支配人に継承することを決めた。

事業の継承者を決めてからは、極めて地域性が強いため、まず地域の人たちとの繋がりをよくするための取組みに時間とお金をかけた。次に業界との繋がりを強くし、今後新しい経営者として温泉旅館を仕切っていく上で助けてもらえるように、自分の持つ人脈から広げていけるように最初は同行させて顔を知ってもらい、先代の当主は徐々にフェードアウトしていけるように配慮をして取り組んだ。(576)

3. 長く事業を継続出来たことを振り返って今後の事業継承に活かすポイントは何か

温泉旅館の事業は、立地を移動することができない事業なので、拡大することを考えなければ、今ある地でやり続けることが必要となる。その地域でやり続けることの意味、それが事業継続の使命感である。地域の雇用や経済を守ることが使命感の一つであったが、地域の自然環境という財産を守ることが重要であった。今後は自然環境を守り、活かすことが重要な要件となる。この使命感に加えて、温泉旅館の経営には必要な能力がある。温泉旅館は製造業や小売業とは違う能力が求められる。湯治客からレジャー客への変化や団体客の減少、最近ではインバウンド需要の増加などの変化を読み取る洞察力。湯治宿から撤退して旅館業一本に事業を絞るような時代の変化と新しいニーズから事業領域を変える発想力。お客様のニーズの変化を捉えて「温泉力」を定義して、それを実現するために色々な打ち手を考える創造力。そして、他の旅館があまり取り組んでいないタイミングに一早く行動に移す行動力。このような能力を活かしていくことが、今後も温泉旅館を継続していく大事なポイントであり、今後事業を継承していくためには、事業継承者には、早い時点からこの能力を高めるための仕掛けをしていく必要がある。(508)