

[講演 (2)]

立命館大学経営学部講師 竇 少 杰

竇少杰です。まずは今日、事情があって会場に行けなくて申し訳ありません。オンラインで参加させていただきます。これまで10年以上、この研究に取り組んでまいりました。研究代表者として公益財団法人サントリー文化財団の研究助成、科研費を2回、いただきました。またこの拙著の出版にあたり、立命館大学の出版助成もいただきました。この場を借りて心から御礼申し上げます。ありがとうございます。

今日の発表内容であるケーススタディは8つの事例ですが、そのうち6つの事例を紹介させていただきます。この6つの事例に関して深く調査してまいりました。

松栄堂のケース

一番目の事例は「松栄堂」のケースです。「松栄堂」は京都にある老舗企業であり、これは明治時代の写真です。会社のプロフィールですが、具体的に「この年に創業しました」という記録が見つからず、史料でわかる範囲では創業は1705年頃とされています。所在地は京都。事業内容はさまざまなお香をつくられている。企業規模は年間平均の売上高が36億円。今の社長は12代目の畑正高社長です。

どの事例も「企業経営」「家族経営」「財産経営」の3つの内容

の側面から考察していきますが、「松栄堂」の「企業経営」に関しては「家族精神」を、この会社は大事にされています。「家族精神」とは「細く、長く、曲がることなく、いつもクスクスくすぶって、あまねく、広く、世の中へ」と。お香のような、線香のような存在であると。私がヒアリングをした時、記憶に残っているのが、畑社長がおっしゃった「お香は花火じゃないですよ。花火は打ち上げてきれいな色の景色になるが、一瞬で終わってしまう。お香はむしろ静かに、そこに存在して、気がつけば、お香の臭いがしているという存在である」と。それが実際に「家族精神」となり、「経営理念」にもなっており、「松栄堂」の会社規模に関しても、むやみに拡大しないことと直結しているのかなと思います。

「ピンチはチャンス」。この会社に限らず、日本のほとんどの老舗企業は、そういう精神、経営のあり方になっているかと思います。「松栄堂」に関しては特に戦後、日本は復興するのが大事であり、衣食住が重要となりますが、お香は嗜好品で必需品ではない。日本政府もお香に物品税、贅沢税を課した。売れない、販売チャンネルがなくなる時期があった。もう一つは原材料も仕入れも戦争が終わってアジア諸国と関係が切れていたこともあり、もともとの原材料の仕入れルートを確保できなかったわけですが、戦後初期、当時の経営者が、さまざまなイノベーションを起こして仕入れルートの再建、販売チャンネルを日本国内で再建したことが、今の「松栄堂」の成長、経営の支えとなっていることが明らかになっています。

「時代とともにイノベーションを」。ここに「環境保護」のキーワードがある。お香のパッケージにつきまして、先々代は桐箱、先代はプラスチック製のもの、今の社長は牛乳パックのような再生紙を使って環境に優しい材料を使い、その時代に合ったイノベーションが行われた。さらに香房と工場がありますが、香房は本社の二階で職人たちが手作業でお香をつくっている。高級品に限って。「松栄堂」は伝統産業でありながら、もう一つ大きな工場もある。ほとんど自動化した設備、機械でお香をつくっている。なぜこの二つももっているか。今の時代、大学卒業生が卒業していきなり「松栄堂」の香房に職人さんとして働くことはない。まず若い大学卒業生、新規大卒に工場に行ってもらい、そこで働いてもらって10年たつて30代になり、会社の文化やこの仕事の楽しさを知るようになったら、深みのある手作業、香房に入って修行する方も出てくるのではないかと、こういう工場生産体制のあり方も時代にあわせて行われたイノベーションだなと感心しました。

その次に新しい出会いのための「薫習館」があります。コロナ禍での新しい取組み、異業種とのコラボレーションとか。写真をごらんください。2棟のビルが建っています。左側が本店の入っているビル、右側は2018年に落成した新しい本社ビルで、新しい出会いをつくるために新しいイノベーションを実現する「薫習館」という建物です。「薫習館」の一階に入ると「香りのさんぽ」というスペースがありまして若者の間で人気があり、京都の観光スポットともなっています。

移動販売車。これはもともと東京五輪 2020 のためにワゴン販売を計画されていたのが、東京五輪が1年、延期となり、ワゴン販売も延期となり、しかもコロナがあって、お客さんが緊急事態宣言の中で来られない。お客さんが来られないなら私たちがお客さんのところへ行こうということでワゴンでの移動販売を実現しました。面白いのが、インスタグラムのアカウントがあって「今日はここに行くよ、明日はここに行くよ」と周知しながら移動しているのが今どきのあり方かなと思います。これを老舗がやっていることにびっくりしています。

「家族経営」に関して、私たちが「松栄堂」を訪問して一番関心をもったのが「世代間のコミュニケーション」を大事にされていることでした。「ガラス張りのコミュニケーション」、今の社長と後継者である13代目になる専務の親子間のコミュニケーションがガラス張りになっている。毎週月曜日に手帳合わせをされて、それが公式にルールになっていて親子での隠し事は一切しないことがお互いに行われている。びっくりすることでした。家族が世代間の関係をうまく維持していくためには、こういうルール、実践も必要ではないかと思いました。

「後継者の教育」ですが、「家庭内教育」と「職住一致」に関心をもちました。本店の上に3階が会議室で4階は畑家の家があります。今の専務、後継者も子どもの時、そこに住んでいた。こういう環境、店と家の「職住一致」の環境は「後継者育成」に関して大事だなと思います。

さらに「地域との連携」。京都、滋賀の地域では地域をあげて

後継者育成を行っているとの感想をもっています。特に京都では祇園祭がある。長い歴史のある祇園祭が京都のさまざまな商家の育成にどのように役割を果たしているかを研究する必要がありますが、こういう地域の特徴が大事だと思います。

さらに創業家の女性メンバーの積極的な役割もあります。「松栄堂」に話を聞いてみて、「薫習館」が落成した時、5階建てでスペースが確保でき、松栄堂だけでは、すべてが使えない。余ったスペースをどうするかを家族で議論して、ホテルにするとかの考えもありましたが、その時、「うちの本業は何か。ホテルの経営ができるのか?」。そういう発言をされたのが、2019年に亡くなられた今の社長の母親でした。後継者の母親、社長の奥さまである方は、会社においても親族関係においてもムードメーカーで、家族の関係、社員との関係を、うまくなされている「女将さん」のような存在であると感じました。

さらに「財産経営」に関しては「ガラス張りのコミュニケーション」を通じて相続税問題を解決することがありますが、日本では相続税を現金で払わないといけない。それをどう用意するかは重要なことであり、現金が用意できなかったら不動産、土地を売却して税金を納める会社もあります。現金を用意することも大事だと。先代と今の社長、11代目と12代目の間で行われたガラス張りのコミュニケーションは生命保険を用いて相続税金を用意した。何かあった時、直接、話しあうことができていることが「財産経営」にも重要だと思いました。ヒアリングを通じて感じたのは「畑家の誇り、松栄堂の誇り」があるのではないかと。

全員が「松栄堂を守っていこう」という思いが強いと思いました。

現在の株式所有状況、畑家が40%、持ち株会社が15%、社員が20%、他に25%。社長の話では「株式名簿が増えていくことは、できるだけ避けたい」と言っていました。分散することはあまり望まない。今の社長も70代で後継者も準備はできている。日本では「相続税」と「贈与税」がある。「贈与枠」には「免税枠」があって「免税枠」の中で毎年、少しずつ譲っていくやり方があるが、「松栄堂」の場合、「免税枠」より多く贈与しているという。納税して記録としても残るし、その方がいいと考えて毎年、「免税額」を超えた贈与を行っているという話を聞きました。これが「松栄堂」の事例です。

生田産機工業のケース

2社目の「生田産機工業株式会社」も京都の会社です。この写真が創業者です。新しい本社ビルができた時、社員とその家族が集まってお祝いして撮った写真です。この方は今の3代目の生田泰宏社長です。1919年創業、伏見区にあります。伏見区には酒蔵が多く、酒蔵の設備を修理したり、つくったり、創業者はそのような仕事をしていましたが、今の事業内容は金属加工の設備を生産している会社です。企業規模は約20億円、資本金は2000万円。企業経営に関して重要なことは「創業者精神」です。「天命に従い、人事を尽くす」が、この会社の「創業者精神」であります。これも「企業理念」となっています。

もう一つは「送恩経営」、この言葉は3代目の造語で「恩送り

の経営をしないといけない」と。この言葉を、どのように作りだしたか。中国事業を始めた時、もともとは「お父さんを超えたい」という思いが強く、3代目は「お父さんが進出できなかった中国本土に進出しよう」と彼がチャレンジしていく中で、「お父さんの恩恵を受けているな」と強く感じたため、「自分もしっかりと恩を次世代に送っていかないといけない」と思って、この言葉を作ったそうです。

カッターを開発して世界一へ。この会社の事業の1つは銅の合金を加工する設備を作っている。銅の表面をできるだけ薄く削っていき、無駄を最小限にしていけないといけない。設備はあるが、カッターがなかった。お父さんの代ではできなかった。カッターと設備の関係はインクとプリンターのようなもので、プリンターはいつでも使えるが、インクは常に買わないといけない。設備は壊れないが、カッターは常にメンテナンスしないといけない。その当時、生田産機工業では設備はできていたが、カッターは、よそから買ってこないといけなかった。それを3代目が事業承継したところで「カッターの開発に取り組もう」と。「カッターをメンテナンスする設備」も同時につくったことで世界一となり、この3つのセットで製品をつくれるのは、世界でこの会社のみ、となっています。

中小企業でありながらグローバル化へ。本社の従業員は70名、中国に2000年、進出して、ものづくりを始めた。2015年にはトルコにも進出してグローバル企業になりましたが、日本も含めて150名くらいの社員がいる中小企業です。中国進出した当時は反

発も多く、社長以外はみんな反対していた。しかし社長の強い意思と取組によって中国を進出に成功し、2015年にはトルコにも進出してグローバル企業になりました。

「天命に従い、人事を尽くす」。企業経営に関しても重要ですが、家族においても同じ。「事業承継は私の天命だ」と今の社長は思った。「自分は学生の頃、生田家で生まれて長男として事業を背負っていかないといけない」という思いがあったと。

もう一つは「モラロジー（道徳科学）」を基盤としたコミュニケーション。創業者と2代目もモラロジーを勉強されていて「後継者教育」として社長の息子もモラロジーの勉強をされています。親子世代で同じ勉強をされ、世代間のコミュニケーションに役立っていると思います。

「創業家女性メンバーの積極的役割」。2代目が急病で亡くなった。その年末、会社の株を、今の社長の叔父がもっていたのを、お母さんが「お父さんが亡くなったので事業承継に、まずい」と、しっかりと株式を回収したことが重要だったと言っていました。しかし年が変わって新年早々に、役割をしっかりと果たしたお母さんも亡くなられた。

「財産経営」。2代目から3代目への事業承継は、おじいさんがもっていた株を集中できたことで無事に今の株式所有は現社長が90%をもっている。二人の弟に5%ずつ。もともと100%保有していたが弟たちに少し分けたと聞きました。理由として、二人の弟も海外進出の時に支えてくれたこと。二人とも会社の役員で二人への感謝と責任をもってもらうことで5%ずつ渡している。次

世代にバトタッチする時には回収する約束をしているので不安材料はないと。以上2つが日本企業の事例です。

方太グループのケース

中国の事例も2つ。一つは「方太グループ」(中国本土)のケース。2021年、コロナ禍の中でできた新しい本社ビルです。レンジフードを中心とする厨房用電器製品をつくっている会社です。創業者の茅会長です。隣は奥さん。今年6月、訪問した時の写真です。今の社長は会長の息子。2018年、同志社大学良心館で講演会を設定して話してもらった、その時の写真です。会社は1996年創業。浙江省寧波にあります。年間売上は3000億円。20年あまりで大企業になり、社員数は2万人を超えています。

企業経営の要点は「三度の失敗」があります。「方太グループ」が生まれる前の話ですが、茅会長は当時、中国の改革開放が始まった直後、80年代始めに会社をつくり、その頃は中国国内の政策はよく変わる。それに翻弄され、失敗もあり、3度目の失敗の後、息子といっしょに「方太グループ」をつくったのです。

「企業理念の明文化」。「ミッション」「ビジョン」「価値観」が会社経営では必須ではないかと現社長が主張して、この3つをつくりました。「価値観」は、人品、企品、製品の「三品合一」。人の品格は「経営者を含む全員の品格」で、「企業の品格」と「製品の品質」との3つが合致しないといけない。

この会社は2008年から現社長が「儒教文化」を導入しました。「儒教経営」とはどういうことか。「五つの一」というのがあり、

1 番目は「一つの人生目標を立てよう」。2 番目は「一冊のよい書物を読もう」。3 番目は「一つの誤りを改めよう」。人間は誰も誤りがある。一つずつ、それをなくしていこう。4 番目は「毎月一度、親孝行をしよう」。5 つ目は「毎日、一つのよいことをしよう」。小さなことでも、いいことをしましように。社員にも実践が求められています。社長を含めて全社員に、そうしてくださいと。

「企業管理」に関しては積極的に海外の優れた経営管理法を導入する。「中学明道」は中国から優れた儒教文化の考え方を学ぼう。「西学優術」は海外から先進国から優れた管理手法を学ぼう。「道術結合、以道御術」は考え方とやり方を、うまく結合させて、優れた儒教文化をつかって経営管理法をコントロールしようというのが、この会社で実現されています。日本から「トヨタ生産方式」を導入して「職能資格制度」も人事管理の中で10年ほど前に導入された。ヒアリングした時、「この会社の強さ、よさ」を感じました。社長の「五つの一」が本社の目に入るところの壁に張り出して一部の高級管理職のところにも「五つの一」を張り出して社員が互いに、その内容を目指してがんばっている。社員全員でやっっていこうと。

「家族経営の要点」。家族経営が大きな特徴だと思いました。創業時の3回の失敗も、最初は奥さんが助けてくれた。2回目の失敗は長女、今の社長の妹夫婦が助けてくれた。3回目も今の社長が経営参加してのりこえ茅家が一つの家族として、いい関係を維持できていることがわかります。

「創業者による子どもたちへの早期企業家教育」。今の社長も妹さんも小さい時から「うちは将来、茅氏グループという大きな会社をつくっていこうよ」という夢を、創業者の若い頃から子どもたちに語っていたそうです。それが今の状況につながっているのではないかと。

「段階的かつ漸次的な事業承継計画」。3つの3年間を使って今の会長が後継者にバトンタッチした。

「世代間のオープンなコミュニケーション」。「松栄堂」の例ほどではないが、「方太グループ」も創業者と現社長の間で「何かあれば、すぐに話し合う、対等の立場で」。その中にも衝突はあるが、後継者の母が、その時、重要な役割を果たして橋渡しをして、うまくつないでいく。

「ネポティズムの否定」。家族メンバーを全員、高級管理職にするとかをせず、この会社は「家族経営の希薄化」をしっかりとやっています。家族ぐるみでやると優秀な人材が会社に入らない、会社が成長しないことを最初から創業家が、社長も含めて知っていて、今もそれが実現されている。

「財産経営」に関しては中国では子どもに対して平等に分けるのが慣例です。唐の時代、あるいはその前からもやっていたわけですが、株式を分けると事業承継に悪いと言われます。そこでこの会社は「ポケット原理」（きょうだい間で「ポケット」を分ける）を考えた。この会社のやり方は、2回目の失敗の時、娘夫婦が自分たちの仕事を辞めて会社をつくり、今はその会社を別の会社として成長させている。二人の子どもにそれぞれの会社、一つ

の「ポケット」を渡している。これによって、それぞれの会社の株式の分散を防げたのではないかと思います。

黛瑪詩のケース

4番目の会社は中国の「黛瑪詩」、婦人服をつくっている会社です。写真は創業者で、今の経営者でもあります。1998年、創業。河南省に高級婦人服のデザイン、製造と販売をしています。社員数1000人、売上高は100億円。

「企業経営の要点」。この会社は2015年頃、大きな壁を迎えます。なかなかさらなる成長ができないし、売り上げも上がらなかった。社長は眠れない夜が続いた。そこで抜本的な経営改革が、2015年に始まった。経営理念もなく、成長戦略に基づく組織構造もなかったのですが、重要な問題はワンマン経営だった。社員たちのモチベーションも低下していた。そういう一連の問題があり、2015年、それを改革して再び成長していった。

「家族経営」は今の社長の両親から「誠実」「勤勉」「愛」「善」を子どもの時から語られていて、ビジネスにも自分の成長にも役立っていると、社長と接する中で感じました。この4つを大事にされているなと思いました。

2003年、夫と二人の娘とカナダへ移住。当時、中国では海外移住が盛んでした。商売は中国でやるが、子どもたちは外国に移住させる。当時、社長自身はファッションのビジネスをやっているが、事業承継をどうするか。二人の娘はカナダの大学に入学したが、中退させてフランスに留学させ、ファッションデザインを専

攻させた。これは将来のバトンタッチ、事業承継に関係した取組だったと思います。

今は娘にも子どもが生まれ、将来、どうするか。「家族憲章」をつくらうと。社長の名字は陳、夫は鄭、娘も鄭だが、孫は違う名字になる。陳という名字は将来、この家族にはいない状況になる。どうするか。最終的に社名を入れて「黛瑪詩家族憲章」を制定した。中国人は名字を大事にする。日本とは違って養子文化がないのも理解できるかと思います。

「財産経営」に関しては社長が80%をもっていて娘たちは10%ずつ。カナダ国籍なので中国のルールで、それ以上、渡せない。しかし将来、どうするか。今の社長は「方太グループ」の「ポケット理論」を参考にして婦人服事業以外に関連する化粧品事業への進出を計画して、娘たちには、それぞれの事業を与えるのではないかと思います。

大甲化工のケース

台湾のケース。「大甲化工」という会社です。創業は1981年。台湾台中市。事業内容は工業用インク。資本金は2億円。社員数300人。息子と娘、二人の子どもがいます。今はバトンタッチをして現社長は息子であります。

「企業経営」の要点は「創業者の教え」。この会社の事例はうまくできていて、天の時、地の利、人の和に恵まれていて、順調に船出を実現できた。しかし経営する中で工業インクは商品に附属するものであり、品質問題が発生すると商品そのものがダメにな

る。そこで自分で稼いだお金は自分のものではない、単に預かっているだけだと。何かあった時には賠償を請求される。常に危機意識、慎重な経営意識を貫いているのが、この会社の経営の特徴です。

慎重な姿勢があったからこそ、海外進出も慎重になりすぎた。しかしグローバルイズムの波がやってきて、お客さんの後押しもあってグローバル展開になっています。今、ベトナム、中国本土にも進出しています。この分野では世界で25%のシェアを占めている会社です。

「家族経営」に関して創業者はお父さんに子どもの時から厳しく、しつけられて、「長男だから家に対して責任をもて！」と言われていた。今の会長は家族に責任感をもっていることがわかります。当時、父親からの献身的なサポートがあり、創業はスムーズにできた。弟も経営参加して中国事業を担当してくれて、親子だけでなく兄弟間の関係もよくできていて、会社もどんどん成長したわけです。妻の献身的なサポートも重要でした。創業時は夫婦で、いろんなことをやらないといけない。特に売り上げを払ってくれない業者に対して妻が「払ってください」としつこく請求しました。

創業者が大事にしている5つのポイントを、息子に小さい頃から言い続けてきた。「言伝身教」。①危機意識。②市場ニーズをしっかりと掴んで応える。③感謝の心。④自ら積極的に行動する。⑤社員に優しい経営管理。言うだけでなく、経営の中で実際に感じさせていった。しかしそれも裏目に出て、2015年、会社にバト

ンタッチしたところで危機が発生し、その一番の理由は後継者の経験不足ではありますが、社員に対して優しい経営管理ができなかった。成果主義を積極的に取り組もうとした後継者に社員が反発、製品の品質に大きな問題が発生した。結果、会社経営に危機がやってきて、当時、すでに引退していた創業者が現場に復帰して息子を支えたことで危機を乗り越えたわけです。

「財産経営」に関しては、もともとは「諸子均分」に基づいて創業者40%、弟が40%、親が20%もっていましたが、時間がたつにつれ、のちに創業者が100%保有することになっていた。現在は創業者が51%、後継者が49%。これからはどうするか。将来は長男には94%渡し、長女にも6%。長女は会社に入っていないが、6%を渡すのが今の創業者の考えであります。ただし創業者と息子と娘の3者で契約して娘が50歳になるタイミングで兄から妹の6%の株式を全部買い戻すと約束されています。妹の生活も保障できるし、事業承継に関して「株式分散リスク」にも対応できることになるかと思えます。

海天堂のケース

最後の事例。香港の「海天堂」。時間の関係で詳しくお話しできませんので事例をお読みいただきたいと思えます。「家族精神」は「本物は偽物にならない」とか、2回の存亡の危機があり、面白い事例でもあります。

「家族経営」に関しても両親からの教えで「正直であれ」「誠実であれ」「本物は偽物ではない」が家族経営の中に反映されてい

ます。この家族に関しては「一致団結」が、とても重要です。それも危機対応に反映されています。「家族精神」と「企業理念」は「真的假不了」、創業家の行動規範としては「一致団結」。そして「911事件」という危機の中で行われた事業承継は経営権が創業者から娘婿へとなっています。

「財産管理」に関しては、まだ創業者が、すべての株式を保有しているということなので今後、具体的にどのようなようになるか、今のところはわかりません。

以上です。ご清聴ありがとうございました。