

事業継承に関する事例研究 (1)

—西島株式会社—

馬 場 杉 夫

【キーワード】

ゴーイングコンサーン, 持続的発展, ファミリービジネス, イノベーション, 長期間存続

1. はじめに

企業の目的は、長期の維持発展にあるという（清水 [1984] p.4）。なぜならば、企業の存続は、企業を構成する多数の人間の生活に影響を及ぼすだけでなく、企業それ自体が、社会的性格をも帯びているからである。

現代企業は、その存続のために、さまざまな外部環境に直面している。持続的競争優位の議論は、そのような厳しい状況下における継続の秘訣に関するものである。昨今、この議論の焦点は、組織能力に当てられている。組織能力は、存続に不可欠なイノベーションを実現しうる能力のことであり、それが常に活力をそなえていることこそが、持続的競争優位の源泉と考えられる。そして、それを実現させることこそが、現代企業が社会の中で存在することの意義であるといえる（十川 [2005]）。

著者はそのような視点で、イノベーションを実現しうる企業に関する調査を行ってきた¹。しかしながら、一般的にイノベーションを実現した企業のインタビュー調査やアンケート調査は、ある程度の期間を前提にしている。すなわち、数年や長くても10年ほどの期間を前提にしている。

このような調査は、現実の企業に対して、この期間の継続性に向けたインプリケーションを与えることができる一方で、より長期の存続に向けたインプリケーションは弱い。より長期とは、30年、50年、100年といった期間である。

この点において、日本は長命企業の宝庫といわれる。とりわけ、同族企業やファミリー企業といわれる一連の企業群には、他国では見られないほどの継続性がある。

これらの研究は、ともすると財産の継承に関する実務やファミリーの存続といった内容が色濃い領域である。しかしながら、純粋な「事業の存続」にフォーカスを当てると、これまで持続的な競争優位の議論に欠落していた視点、すなわち、きわめて長期にわたる存続を実現するための取り組みに向けた努力が浮かび上がってくる。もし、研究の目的が、「事業の存続」すなわち、ゴーイングコンサーンとしての企業であるならば、その内容を見逃すことはできない。

このような趣旨で、日本でみられるファミリービジネスの中から、以下の点に注意しながら、今後、企業を調査していくこととしたい。

1. ファミリービジネスといわれる企業
2. 長期にわたり、イノベーションを実現させている
3. ある程度の規模をそなえている。

まだ、研究の途についたばかりである。現在のところ、「ファミリービジネス」についての厳密な定義づけは、研究の幅を狭めてしまう可能性があるがあるので、現段階では明記しない。ただし、ファミリーによる経営、ファミリーによる支配、ファミリーによる事業の継承²といった特徴のうち少なくとも一つはそなえていることを今のところの条件としておきたい。

持続的競争優位の議論との接点をさぐるためにも、「イノベーションの実現」は欠かせない要素である。ファミリービジネスの中には、必ずしも、目立ったイノベーションを実現させずに、存続しているケースもある。こ

これらのケースは、本稿の対象とはしていない。

「ある程度の規模」とは、企業が個人の所有物だけではなく、社会的存在であることを満たすための条件である。これについても現段階での明記は避けたい。いわゆる零細企業は対象外である。現段階では、従業員数20人以上、できれば、100人程度の規模を有している企業を探索していくこととする。

2. 西島株式会社

西島株式会社（以下、西島）は、1924年創業以来、「一流の製品は、一流の人格から」をモットーに、発動機・切削工具・高速旋削等の製品造りを経て、現在、専用工作機メーカーとして、世界的地位を築いている。取引企業は、日本の主要自動車メーカーをはじめ、世界中に及ぶ。ものづくり大国日本の呼び声が高いが、その中核技術の一つを担っていると言えよう。

西島は典型的なファミリー企業であり、現在、従業員数140名、資本金6000万円、売上高40億円（2009/3/13 HP参照）であり、インタビューを行なった2009年で創業85年を迎える。1995年に就任した現社長は、三代目にあたる。

今回のインタビューの焦点は、事業継承である。日本は世界的に見て、長期にわたり組織を維持しているファミリー企業の宝庫といわれている。その中でも西島は、ものづくりの中核技術を抱え、長期間に及ぶ事業活動の中で、様々な取り組みを行い、その維持発展に成功している。そこで、事業継承のポイント、事業継承をしていくために必要なマネジメント、そして、事業継承を志す学生に向けたアドバイスについて西島篤師社長にお話を伺った。

【西島の概要】

西島は受注後の設計・材料調達から組み立てまでの全行程の内製化による「自社一貫生産体制」を整え、各段階に多くのノウハウを蓄積しているとともに、技術の流出を防いでいる。その中核をなしているのがベテラン社員であり、「定年なし、学歴関係なし、技術に限界なし」を合言葉に、新しい分野へ挑戦し、顧客を満足させるモノづくりに日々研鑽している。多くの製造業において団塊の世代の定年退職による技能継承の問題が声高に叫ばれているが、定年のない西島には全く無縁である。

現在、自動車、医療、農業、造船、航空など多分野にわたる専用工作機械を製造している。

【柔軟な組織を実現する多能工】

自社一貫生産は、すべての部品を内製化しているため、外部の環境変化に対応することが困難な時がある。外部の環境変化に対応して、必要な技術を自社開発するには相応の時間を必要とするからである。また、主力事業は、オーダーメイドの専用機である。受注が多いからといって、著しく納期を遅らせることもできない。顧客のビジネスチャンスを逸してしまう可能性があるからである。更に、顧客の様々な要望に対して、すべて社内ですべてで応えなくてはならない。

そこで求められるのが、柔軟な組織であり、それを実現している仕組みが、非常に幅の広い多能工化である。通常、設計者は、営業からあがってきた顧客のニーズを元に設計し、開発生産現場へ図面を提供するが、西島では、設計者自らが顧客の注文を受け、納品し、その後のアフターサービスまで請け負うこともある。このようなサービスと設計業務だけではなく、設計者は時として現場に出向き、自ら開発生産に携わることもある。一方、開発生産現場の従業員も、複数の加工技術を身に付けるだけでなく、時として設計にも携わることとなる。すべての従業員が単一作業だけではなく、

複数の作業をこなすとともに、職務を超えて多能工化されているのである。

このことは、お互いのコミュニケーションギャップを埋め、開発期間の短縮化を実現するとともに、顧客の要望に対してきめ細かく対応することが可能となっている。同時に、チームワークの一助となっているのは言うまでもない。

【継承の経緯】

西島篤師氏（以下、篤師氏）は、43歳の時に先代より受け継ぎ、事業を継承した。先代からみると、娘婿にあたる。義父にあたる先代の次女と結婚したのが、事業継承のきっかけとなった。

西島は、創業当初、発動機メーカーであった。当初から、「品質は日本一」をスローガンとしてかかげ、徹底した品質管理を行ってきた。その後、オーダーメイドの専用工作機械を設計製造販売するようになった。その後、順調に事業を運営してきたが、1966年、先代が代表者の時に一度不渡りを出してしまった。その際、先代が強いリーダーシップを発揮し、難局を切り抜けた。

また、篤師氏が事業を受け継いだ1995年においても、平成不況の嵐が吹き荒れており、受注が激減していた。その際、主要取引先であった自動車メーカーからの受注に大きく左右される現状を打開するために、内需向けの新しい市場の開拓とともに、世界へ取引先を拡大することを目指した。

とりわけ内需向けに開拓した市場として、渥美半島の名産である電照菊の出荷作業を自動化したロボットがある。生産者の高齢化とともに、出荷に必要な、菊の下葉を取り、数本束ねる作業が大きな課題となっていたのである。今までは、硬い金属を対象に加工していたが、やわらかい菊を対象にしたロボットの開発には、いくつかの課題があったが、ベテラン社員が大いに活躍し、短期間のうちに開発することができた。この時も多能工化の効果が表れている。

また、西島はそのものづくりの経緯から、切削加工を得意としてきた。しかし、切削は、精度の高い単品を作り出すには適切な加工方法であるが、短時間でロットの多いものを生産するには、コストがかかりすぎる難点があった。そこで、近年には、圧力をかけて成型する転造加工も手がけるようになってきているという。

【二代目からの引継ぎ】

事業継承においてとかく先代とは比較されがちであるが、先代の時とは、時代が異なるため、先代とは比較の対象にはならないという。特に、西島では先代は、経営危機を強力なリーダーシップで乗り切ったため、ワンマン体制で運営されてきた。しかし、篤師氏は、自らの西島での経験から、現場こそが西島のノウハウ、活力の源泉であると察知し、一人が駆動するのではなく、皆が駆動する組織がふさわしいと考えたという。喩えるならば、先代が代表の時の会社は、駆動力が1つである機関車であるが、自分の時は、駆動力が複数ある新幹線であるという。そこで、就任直後に、原動力であるベテラン社員に対して、まず、勤続30年表彰を行なったという。当時勤続30年以上が34名在籍しており、1週間ほどのリフレッシュ休暇を順番に与え、家族旅行費用として20万円を支給し、30年間の働きに報いた。

【継承にあたり心がけている点】

継承にあたり、篤師氏が心がけていることは、時代とともに変わって良いものと変わってはいけないものがある、という点である。特に変わってはいけないものが重要だという。その中核が、創業者精神であり、社風であるという。

創業者精神は、原点であり、これが変わることは、西島ではなくなることを意味するため、変えられないし、変えてはいけないものだという。これがゆがめられていくと、様々なところにひずみが生じ、事業の存続が危

ぶまれ、偽装を引き起こすことさえある。昨今問題となる老舗企業の偽装問題は、変えてはいけないものを変えたことが最大の問題となる。西島で言えば、品質への最大限のこだわりがそれにあたる。

このことは、NISHIJIMAX という、ブランドにも表れている。これは、NISHIJIMA と MAXIMUM を組み合わせた造語であり、「最大限の性能を目指す西島のものづくりの思想」と「最大限の性能を誇るハイクオリティな製品」というコンセプトに基づいている。

変わってはいけないもう1つは、創業者精神を受け継ぐ土壌である社風である。西島の社風は、現場重視であり、経営理念にも掲げている「一流の製品は一流の人格から」に色濃く反映されている。

創業者精神を変えてはいけないが、これを守り抜くための手段は変える必要があるという。これは、時代とともにニーズが変わるからである。最大限に品質を高める方法は、時代とともに変わる。それにともない、技術や技能、設備も磨き、生産性をあげなくてはならない。変えてはいけないものをしっかりと守るために、変わらなければならないものを素早く変えていかなければならないのである。現に篤師氏の代に先代からの機関車から新幹線への変換を遂げている。

【見極めには客観的視点が重要】

変えるべきものを変えるためには、その見極めが重要となるが、その際、重要な視点は、物事を客観視することができることだと、篤師氏は主張している。氏は、専修大学を卒業後、西島に入社するが、その翌年からドイツで6年間生活することとなる。最も多感な23歳から30歳まで、ドイツで語学と機械工学を学んだ。その経験から、日本を客観視することができ、日本で起きている様々なゆがみやひずみにも気付くようになったという。このゆがみやひずみこそが、変えてはいけないものを変えた結果なのである。

【判断は、損得ではなく善悪】

ゆがみやひずみが生じる判断は、損得を最優先に判断した場合に生じるという。もちろん、企業は経済主体であるために、長期の存続が危ぶまれるような判断はできない。しかし、目の前の利益に目がくらむと、共存共栄が崩れ、1回限りのビジネスとなってしまふ。

判断はむしろ善悪を規準で行なうよう心掛けているという。重要な技術提携に関する契約においても、互いの信頼を基盤としており、契約書1枚存在しないという。

このような判断ができるのが、ファミリービジネス（オーナー企業）の強みともいえる。大企業であれば、利害関係者が複雑になり、英断することは非常に困難である。

【創業者精神の存続とベテラン社員の活用】

創業時の精神を維持するために、西島では様々な工夫が見られる。その1つが、正面玄関に飾られている、創業時の主力製品である発動機である。当時の製品はすべて販売してしまい、手元になかったことから、写真1枚で昭和7年製の発動機を復元した。創業当時から、最高の品質を追求した証として、最も目につくところに飾ってあるのである。

また、その精神を体現するのが、ベテラン社員といえよう。最高の品質とは、1回、2回、あるいは1年、2年というタームで実現するものではなく、10年、50年というタームで実現するものであり、そのことを身体で覚え込んでいるのがベテラン社員なのである。

そのため、彼らが行動することが、創業者精神を体現することであり、それがまた、社風を醸成していくこととなる。彼らがいなくなれば、創業者精神は弱くなり、現場が弱体化し、精神の伝承もままならなくなる。90年代に多くの企業でリストラが行なわれた結果、企業力の低下が著しかっ

たことは、このことを物語っているという。

西島の特徴である、自社一貫生産とそれを支える多能工化のいずれもが、長期雇用の結果成立するものであり、これらもベテラン社員が支えているのである。自社一貫生産は、自社内に様々なノウハウが蓄積されてこそ可能であり、西島独自のノウハウは、」長期にわたり雇用され続けた結果、身に付くものである。また、幅の広い多能工も、長期間にわたり、ローテーションを繰り返すことによって育成することができる。

彼らの技能を継承し、創業者精神をさらに次世代へと伝えて行くために、ベテラン社員と比較的若手の社員とがチームを組んで作業にあたっている。また、多能工化に向けても同様に、複数のチームによって作業を進めている。チームの中で必要な技能の育成がはかられる。これにより、技能だけではなく、言葉では言い表すことができない精神も伝承されていくこととなる。

【定年制廃止と充実した福利厚生】

このようなベテラン社員こそが西島の生命線であるために、もともと定年がなかったところへ、「定年がない会社」と明言し、多くのマスコミに取り上げられている。

定年がないとはいえ、いつまでも働けるわけではない。若手からベテランまで勤務する職場には、公平公正な機会と評価が不可欠であるという。そのため、すべての社員に対して8時から17時まで勤務することが定められている。この勤務が事実上できなくなった時は、本人からの申し出により、西島を「引退」することとなる。このようなフェアな待遇があるからこそ、年齢を問わず働くことができるのである。

長期にわたり従業員を雇用し続けるために、西島では福利厚生も充実している。社員食堂で提供される健康を考え塩分を控えた昼食は、1食210円であり、赤だしと白味噌の2種類の味噌汁とご飯は食べ放題である。ま

た、工場内にある独身寮は格安であり、社宅も5LDKと破格の設備を誇っている。隔々にまで、従業員を大切にする精神があふれているのである。

【事業継承を志す学生に向けて】

これから事業継承を目指す学生に対して、篤師氏は、大きく2つの点を心掛けるようアドバイスした。1つは、何事にもチャレンジし、できるだけ多くの経験を積むこと。特に、自分にしかできない経験は、将来かけがえのないものとなるという。それにより、自分が気付いていない自分の可能性を試すことができる。すなわち、自分の選択肢が増え、チャンスがチャンスを生むことになるという。そのためには、できるだけ自分から外に出て行かなくてはならない。

もう1つは、客観視することである。外にでることによって培われるその能力により、自分も日本もどのような位置にいるのか、何が足りないのか、何が特徴的なのか、何がゆがんでいるのかが見えてこよう。自分が見えていなければ、大海の中で自分がどこに進むべきなのか、またどこに進んでいるのかわからず、ゆがみにも気付くことができないという。

【インタビュー情報】

インタビュー日時：2009年2月27日 10：40から11：40 於：本社（豊橋市）

工場見学日時：同日 11：45から12：00, 13：00から14：00

インタビューー：西島株式会社 代表取締役 西島篤師氏

西島株式会社 管理部総務課 課長 西島豊氏

インタビュアー：馬場杉夫

【参考資料】

西島株式会社ホームページ <http://nishijima.co.jp>

会社案内

3. まとめ

西島株式会社は、世界的にも注目されている工作機械メーカーである。長期にわたる経営の中から、獲得した顧客との信頼は厚く、また、西島篤師社長の創業者精神の実現に向けた熱意は、並々ならぬものであった。

ただ、単に創業者精神の追求だけでは、長期の存続はかなわない。そこには、いくつかの仕掛けがあった。時代の変化の中から、創業者精神の実現に必要なものは何かの判断を見誤らないための客観的視点や、意思決定の評価軸、さらには、これらを支える西島株式会社の社員を大切に思う気持ちとそれを具体化させた様々な取り組みである。これらが一体となって、存続を支えているといえよう。

今回は1社だけの調査で終わってしまったが、今後とも、調査を継続させながら、事業の存続に向けた仕組みを探っていくこととしたい。

※本研究は、平成20年度専修大学研究助成「組織変革を実現する個の働き」の成果の一部である。

注

- 1 例えば、インタビュー調査については、馬場 [2007] [2009] を参照とのこと。また、アンケート調査については十川, 他 [2009] が著者が参加している研究グループの最新論文である。
- 2 Kenyon-Rouvinez & Ward [2005] を参考にした

【引用・参考文献】

Kenyon-Rouvinez, Denise & ward, John L. Family Business, 1st edition, Palgrave Macmillan, 2005 (富樫直記監訳『ファミリービジネス 永続の戦略』ダイヤモンド, 2007)

- 清水龍瑩 『企業成長論』 中央経済社, 1984
- 十川廣國 『CSRの本質』 中央経済社, 2005
- 十川廣國, 青木幹喜, 神戸和雄, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 永野寛子 「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上—新たな競争優位の構築を目指して—」 『社会イノベーション研究』 第4巻2号, 2009, pp.1-25
- 馬場杉夫 「戦略経営に関する事例研究（1）—グンゼ株式会社とユニチカ株式会社—」 『専修経営学論集』 85号, 2007, pp.1-14
- 馬場杉夫 「戦略経営に関する事例研究（2）—江崎グリコ株式会社, 小林製薬株式会社, 株式会社パイロットコーポレーション—」 『専修経営学論集』 89号, 2009, pp.1-24