

【研究論文】「ファミリービジネスのトロイカ体制による 事業承継」

—複数の共同経営者による企業統治の一考察—

仁科 丈彦

日本大学大学院総合社会情報研究科前期課程修了

"Business succession through the Troika system of family businesses"

—A analysis of corporate governance by multiple co-owners—

NISHINA Takehiko

M.A., Graduate School of Social and Cultural Studies, Nihon University

One of the key challenges for family businesses is business succession. Specifically, there is a high hurdle to succeeding a charismatic manager. This study focuses on succession by drawing on the Troika system as one method of succession.

1. はじめに

家族経営の会社と言うと、日本ではネガティブなイメージを持つ人が多い。それは、お家騒動や家族経営者による不正などといったニュース報道などが連日のようにあることが要因の1つである。また、家族経営を行っている会社はワンマンで社員との溝があると思われていることも要因の1つであろう。たとえば、中古自動車買取業のビックモーターは、創業者とその子供が強い経営手腕を発揮したが、現場との溝が大きく、利益のみを追求するために不正を行い、従業員は声を上げることが出来ずに大きな社会問題となった。

他にもネガティブな要因があり、家族経営を低く評価する風潮があるが、実際には日本の企業は、国税庁(2024)の統計では、「特定同族会社」と「同族会社」を足すと全体の94.2%にのぼる¹。法律上の同族会社がすべて家族経営の会社であるとは言えないものの、実際のところ、創業者やその家族が関わっている企業がほとんどだろう。家族経営がデメリットばかりであるわけではなく、メリットも多くある。

そう言う状況の中で、日本の長寿企業の多くはフ

ファミリービジネスであるか、またはかつてはファミリービジネスであったということも事実である。本稿では、それらの企業がどのように企業存続を行ってきたのかを、1つの考察として、複数の共同経営者による企業統治と創業家との関係を研究したい。

2. 先行研究

2.1 ファミリービジネス

日本国内企業の99.7%が中小企業であるという統計データがある一方で、ファミリービジネス企業が96.5%あるという推計もある。ファミリービジネス白書(2021)によると、日本国内の上場企業のファミリービジネス比率を見ると、東証一部では44.9%と最も低く、次いで東証二部の56.3%、新興企業の53.9%、地方単独の68.4%となっており、総計では49.3%と約半数がファミリービジネスを占めていることが示されている²。このように日本企業の多くがファミリービジネスであることから、この分野を研究するという事は、日本の多くの企業に当てはまることとなる。また、地方企業の多くがファミリービジネスであることから、その経営が安定すれば、

地域社会の貢献に大きく寄与することとなるだろう。

なお、ここで取り上げているファミリービジネスについて、その定義は法律上に定まった規定はないが、本論文では、奥村（2021）が定義している「ファミリービジネスとは創業者の一族がその企業の所有あるいは経営に携わる企業³」を対象とされており、本稿でもこの定義に基づき対象を取り上げる。

また、ファミリービジネスの理論的課題についても奥村（2021）は、「ファミリービジネスの不祥事は後を絶たない。マイナス面が際立っているのも事実である。ここでファミリービジネス研究の主要な理論的課題は、①永続性（伝統と革新）、②事業承継、③ガバナンスである⁴」と述べている。

日本におけるファミリービジネスの最大の課題は、その家や会社がいかに長く存続できるかについてであると考えられる。その手法や考え方は様々であるが、多くは家訓や遺言、口伝などの手法で残されているが、本論文では事業承継に焦点を当てている。

2.2 事業承継

事業承継においては、企業経営者の交代だけではなく、経営者の地位を裏付ける株式をはじめとした有形無形の財産の承継も重要である。また、承継後に、既存の事業そのものがこの先も大丈夫であるかという問題もある。

事業承継で現経営者と承継者の間に必要なことはコミュニケーションであり、承継間が親子となると、すれ違っていても、その必要性に気づくことが出来ずに、スムーズな事業承継ができないこともよくある。結果として、知的資産である、顧客関係、技術やノウハウ、営業力、伝統やブランドといったものに対する重要性の意識が希薄となると、事業も衰退してしまう。また、その事業が今後も存続できるかを検討する必要がある。既存事業が継続して維持することが難しいとなったら、新たな事業領域として、新商品やサービスの開発や組織を行う一方で、既存の店舗の効率化を考える必要が生じることもある。一連の施策を通じて、既存事業を廃止して新規事業を開始するという事業の再編成が求められるかもしれない。そのためには、既存の事業性評価を行い、事業が存続・成長できるか検討することを親子

が十分に対話を通じて意識を共有できれば承継しやすくなるだろう。

筆者の父親もファミリービジネスを経営しており、個人的な経験ではあるが、昭和50年代頃には正月やお盆になると従業員を自宅に招き、母親（社長夫人）が手作りの料理をふるまったりしていた。その時には、父親（経営者）は従業員と一緒に麻雀をしたり、今ほど豪華ではないが家庭用のカラオケを使って遊んだりしていた。従業員と経営者の子供たちが一緒に遊んだりすることで、従業員は後継者の存在を知り、後継者には自身が継ぐ会社の一端を知っていくことになった。このような公私の境があいまいな時代では、仕事を家業と考え、子どもは自然に親の後を継ぐのが当たり前感じていただろう。

そのような無意識のうちに事業承継が行われていた時代を経て、現在では筆者は親族内事業承継を行う上で、重要なステップとして3段階あると考えている。第1ステップは『事業承継の計画を立てる』ことである。誰に事業承継を行うかと同じくらいに大切なのが、現経営者の承継前後の立ち位置である。承継は10年20年と長い歳月をかけて行っていくが、承継しても経営にいつまでも口を出し続けている経営者もいる。これは事前の計画がなかったと同義になると考えられる。また、落合（2019）によると、親子関係であるがゆえに率直な意見交換が出来る一方で度を超えてしまい、禍根を残すような対立を引き起こしてしまうことがあると述べている⁵。

つぎに第2ステップは『事業承継計画を関係者と共有する』必要がある。親族内事業承継であるがゆえに、事前の同意が重要になってくる。承継者以外にも、承継者の兄弟や親族内株主など身内のステークホルダーに説明する必要があるであろう。そして、第3ステップとして、認識の共有と同時に重要なこととして『コミュニケーションを取る』ことが挙げられる。ファミリービジネスにおけるコミュニケーションの特徴について、落合（2019）は、「ファミリービジネスが世代間で思いを共有しやすくするのは、入社よりはるか以前、現経営者のもとに後継者が生まれてから開始されている。そのため、ファミリービジネスでは、事業承継のプロセスで現経営者と後継者が並走する期間が長くなる⁶」と述べている。

事業承継のうち、親族内承継は3つのステップをクリアすることができれば、創業の精神などの思いを長い期間継続していくには有効な手段といえる。

2.3 トロイカ体制に係る先行事例

2.3.1 トロイカ体制の語源 ソ連

トロイカ体制とは、三人の実力者が組織を指導し運営する、集団指導の仕組みを指す。その語源は、ソビエト連邦において、代表者である書記長に権力が集中しないように実力者3人で集団指導体制を組んだことをロシアの3頭引きソリのトロイカにちなんで呼ぶようになったとされる。木村(1985)には、ソビエト連邦でレーニンの死後スターリン、カメネフ、ジノヴァエフが「三人組」(トロイカ)を組み、ルイコフら党内右派とも組んで、トロッキーが代表する左派を失脚させた⁷ときに使用されたことが始まりだと述べられている。

レーニン体制のあとのように強い指導者がいなくなったあと、明確な後継者がいない場合は権力争いが始まりやすいが、その際に決定的な対立の構図を避けるべく実力が拮抗するように共同して組織統治が行われることで、抜け駆けや独裁を防ぐことができるという組織防衛的な知恵ともいえる。また、実力者が複数で権力を分担し、得意分野を監督することで安定した組織運営が出来るというメリットもあるだろう。

2.3.2 日本のトロイカ体制事例 三本の矢

日本におけるトロイカ体制の代表的な事例としては、戦国武将の毛利元就が三人の息子に説いた「三本の矢」がそれにあたる⁸と考える。岩下(1987)によると「三本の矢」の話自体、史実として文献の記載はない⁸と述べられているが、一方で、読売新聞には「実際に、元就が3人の息子に強い絆を求めた史料も存在する。元就自身が1557年にしたためた『三子教訓状⁹』と呼ばれる書状だ。長さ約3メートルに及ぶ巻紙に、3人に宛てた14か条にわたる教訓が示されている¹⁰」と原典に当たるものがあると書かれている。この『三子教訓状』口語訳を一部抜粋すると、下記の通りである¹¹。

- 一、幾度申すも同じことながら、「毛利」という家名をば、精一杯全力をあげて末代までも継続するように努力することが大切である。
- 一、元春・隆景の二人は吉川・小早川という他の家を相続せられているけれども、これはただ一時的のことであるので、毛利の二字を粗略に思い、忘却せられるようなことがあってはいけないことである。
- 一、事新しく申すまでもなく、三人の間柄が少しでも疎隔することがあれば三家は必ず共に滅亡するものと思われたい。他人とは異なり、元就の子孫たるものは殊更に請人から憎まれていようから、時に前後の区別こそあれ、一人も見逃がぬように滅ぼされることであろう。またかりに三人の内を身を維持することができたとしても、家名を失いながら、一人か二人が存続していられても、何の役に立つとも思われぬ。その結果の憂うべきことは申し表わせぬ程である。
- 一、毛利氏を相続している隆元は、隆景・元春を力と頼んで内外一切のことを申付けて執り行われたい。そうすれば何の支障も起こらぬであろう。また、隆景・元春は生家である毛利家さえ堅固であるならば、その威力によって各々の家中の者を思うままに動かされることのできるであろう。今でこそ元春・隆景は各々の家中を意のままに動かし得られると思っているであろうが、もし毛利家が弱くなったならば、人の心持ちは自ら変わるであろうから、兩人においてもこの心持ちは肝要である。
- 一、元春・隆景二人は勿論、孫の代まで、よくこの教訓をしっかりと、心に留めてもらいたいものである。そうすれば、毛利・吉川・小早川の三家は今後数代を保つことができるであろう。このようにして貫きたいと念願はするが、末世のことであるから、それまでは及びがたいことである。末世までは及びぬとしても、せめて三人の一代だけは確かにこの御心持がなくては、家名も利益も共に失われるであろう。

これを読むと、元就は毛利家を3人の力を合わせて守っていただけではなく、3人の中で長男(隆元)をリーダーとして決め、リーダーには残り2人の意見を聞き、少しのことに我慢することを述べ、残りの2人(隆景・元春)には、毛利家が大きくなれば自然と自分たちにもメリットがあり、もし反旗を翻して1人生き残っても意味はないことを告げ、孫の代までしっかりと次いで行けばあとは大丈夫となることを教訓として結んでいる。

ソ連、毛利家の例に共通して言えることは、トロイカ体制のパターンとして、1人のリーダーに2人の補佐役をつけるタイプである。毛利家の場合は強固の体制と他勢力の侵略を防ぐ目的があったと推察できる。

2.3.3 日本のトロイカ体制事例 日産自動車

最近の企業事例として日産自動車株式会社(以下日産)を見る。同社では、2018年11月に金融商品取引法違反で逮捕され解任されたカルロス・ゴーン元会長に続き、2019年9月には西川廣人社長兼CEOが引責辞任することとなったことを受け、新経営陣は日産の未来を担う大事な局面で日産と大株主のルノーが歩み寄った「折衷案」のトロイカ体制が選択された。当時の状況は岸本(2019)によると、不正報酬問題で辞任に追い込まれた西川の後任のCEOとして、中国事業を統括する内田誠がトップに昇格するとともに、COO(最高執行責任者)には三菱自動車CEOのアシュワニ・グプタが就き、副COOとなる関潤を含めた3人の「トロイカ体制」が取られることとなった。これは対立回避を優先した日産とルノーが妥協を重ねた末の折衷案だったと述べられている¹²。その背景として、本来、当時の日産社内では、西川辞任を受けてCEO代行を務めていた山内康裕に期待する声も多かったようだ。その構想としては、山内がひとまず正式なCEOに就き、のちに次世代に引き継ぐといったワンポイントを入れるプランである。しかし、指名委員会は「新生日産」のイメージを重要視し、若返りを選んだ。岸本(2019)によるとその内幕について下記のように述べられている¹³。

最終候補に残ったのは内田、グプタ、関の3氏。指名委内の日本人の委員は日本人社長にこだわった。ルノー出身でフランス国籍を持つカルロス・ゴーン元会長が現在の混乱を招いた経緯から、外国人社長では社内の士気を高められないと判断したためだ。今後のルノーとの資本関係見直し交渉を見据えても、日本人のほうが都合よい。委員長の豊田氏は関氏を推した。一方、日産取締役で指名委員でもあるルノーのジャンドミニク・スナール会長はグプタ氏を推薦。ただ、外国人社長に対する日産のアレルギーに加え、グプタ氏のトップ起用に固執すれば日産との対立がさらに深まると考え、日本人社長を受け入れた。それでは、なぜ社長は年長の関氏ではなく、内田氏だったのか。ここでもルノーの意向が考慮された。内田氏は日商岩井出身で日産生え抜きではないうえ、日産とルノーの共同購買組織やルノー傘下の韓国合弁会社への出向経験もある。「ルノーにとっては、内田氏ならくみしやすいと考えたようだ」

このトロイカ体制は、タイプで例えるなら、同等型タイプである。同等型については、例えば、発言権は同等だが、営業、生産、経理などと言った社内の違う業務分野から経営陣が構成されるタイプである。なお、そのほかには、1人のトップに対して、2人のサポートメンバーが1つのチームとなって組織運営にあたるトップサポートタイプや、若い後継者を2人の先輩経営陣が一定の期間までチームとして育てながら経営していく後継者育成タイプなどが挙げられる。日産がトロイカ体制になった要因を考えると、指名委員会の思惑や関係企業間での主導権の取り合いに関する代理戦争のように考えられる。その背景として、このころには日産の業績が復調してきており、ルノーの発言権を減らして新たな道を進めようとしてきていたころであるからである。

しかし、このトロイカ体制は1か月も持たなかった。同年の12月末にトロイカ体制のナンバー3である関が、日本電産への移籍が表面化したのである。この時の様子を、ダイヤモンドオンラインでは、「年の瀬が押し迫った昨年のクリスマスイブに、関氏の

日本電産への“電撃移籍”が表面化すると、日産社内は上を下への大騒ぎとなった。わずか1カ月足らずで新体制が崩壊したのだから無理もない。3人の中では唯一の生え抜きであり、日産の求心力となる存在でもあったことから社員のショックは大きかった」と報道している¹⁴。

以上、先行事例を通して、一口にトロイカ体制と言っても、いくつかのパターンがあり、良いトロイカ体制と悪いトロイカ体制があるということがわかった。次章ではトロイカ体制の事例として、筆者がインタビューした事例を取り上げてその内容を紹介する。

3. ヒアリング企業紹介

3.1 新出光

3.1.1 企業・インタビュー概要

株式会社新出光（以下、新出光）は、1926年（大正15年）3月に創業し、資本金は1億円、社員数は361名、売上高は2,381億円の大企業として、現在はイデックスグループの中核企業となっている¹⁵。イデックスグループは18社で構成されており、グループ全体の社員数は1,545名で売上高は2,858億円になっている。

インタビューは新出光の代表取締役社長の出光泰典に2022年9月13日の14時00分から15時15分までの75分間に渡り、福岡市にある同社役員応接室にて実施した。以下の記載は、インタビュー内容とともに、新出光（2016）『新出光90年史（以下90年史）』も参照しまとめる。

3.1.2 企業創業

新出光の創業時について、90年史に基づきまとめると、創業者である出光弘は1893（明治26）年11月8日、藍問屋をしていた父藤六と母千代の六男二女の四男として福岡県宗像郡赤間村（現：宗像市）に生まれた。ちなみに、三男は出光興産を起こした出光佐三で、弘は佐三より8歳年下である¹⁶。出光弘の兄、出光佐三が1911（明治44）年に門司で起業した出光商会（現：出光興産）が1921（大正10）年に博多進出しているが、弘は1924年4月に博多支店に主任（支店長）として着任した。その後、1926（大正15）年3月13日に、

のれん分けの形で「太田鋳油店」の看板が掲げられ、のちの新出光の前身となる¹⁷。

泰典はこの時の事情について「旧日石の特約店だった出光商会では、当時品質の良かったミリー重油（シェル系）を取り扱えないため、佐三が弘に命じて独立させて船舶向けミリー重油の商売に取り組みせ、兄弟会社としてスタートした」と話している。

3.1.3 倒産の危機における出光興産からの支援

1954（昭和29）年に、石油の輸入規制が強化されたことで、石油業界の需給がひっ迫することとなり、新出光は借入金の金利返済に追われるとともに、資金不足はいよいよ深刻となり倒産の危機に直面する。手形を多発したため、不渡手形を出すのは時間の問題となっていた。まさに倒産寸前の状況だったといえよう。同年8月に新出光は出光興産に対して援助を要請し、出光興産は当社の支援要請を全面的に受け入れることとなる。その背景として表向きは「倒産すれば関係先に及ぼす影響が甚大で、従業員およびその家族、約1500人を路頭に迷わすことになる。また、九州地区におけるシェル石油の販売地盤の50%を一挙に喪失してしまう。座視するには忍びない」という出光佐三の企業経営者としての責任があるが、新出光の創業者弘と出光興産の創業者佐三が兄弟であるという家族内の恩情もあっただろう。支援に当たって出光興産からは次の条件が提案された。

- ① 経営を立て直すため出光興産から精鋭社員7人を出向させる。7人とは、稲用吉一、中野太平（のちに田尻輝範と交代）、小島重、丸谷英信、増岡義弘、片山正司、松田信夫の各氏。後に「七人のサムライ」と呼ばれる面々である。
- ② 当面の資金繰りに対する不足分の1億5,350万円を出光興産が融資する。さらに金融機関およびシェル石油に対する支払い3億3,000万円を保証する。

新出光は全面的にこの提案に従うとともに、経営責任を取る方体で、新出光の弘社長以下、全役員が辞任し、支店長クラスもほとんどが退社した。出光興産からの7人の派遣社員を中心に新たな役員人事

を行い、出光興産の支援のもと、会社再建に着手したのである¹⁸。

既存の全役員が辞任し、社員の整理を行った上で、再建のために出光興産からやってきた7人のサムライを迎えた人事が固まったところで、翌1955年3月30日、新出光の債務と不良資産の全てを継承した新会社、「新出光石油株式会社」が設立された。資本金500万円、従業員156名で、再生へ向けての新たなスタートである。社業として引き継いだのは石油とタイヤの販売部門のみで、車両部門については別途、再編成されることになった。

その後、事業は再生し、1961(昭和36)年12月、出光興産からの融資1億5350万円、支払保証3億3000万円の返済を完了した。出光興産からの借入金を、新出光社内で「恩借金」と呼んでいたことからもうかがえるように、苦しいときに助けてもらった恩義に報いようとする心が再建の大きな力となっていたのだらう¹⁹。

事業再生を経て、1966(昭和41)年3月13日、新出光は創業40周年を迎えたときに、「社是・社訓」と「商標」を制定した。「社是」は次の三条である。

- 社会がよりよく明るくなる為に
- 企業がよりよく繁栄する為に
- 社員がよりよく幸福になる為に

「社訓」には「国家社会の恵みに感謝し奉仕しよう」「自主自営の精神を貫き、より大きく成果を挙げよう」など10項目が掲げられた。これらの「社是・社訓」の精神は現在に受け継がれている²⁰。

3.1.4 出光豊社長就任とトロイカ体制

1987(昭和62)年3月24日の臨時株主総会と取締役会において、1970年(昭和45)以来、長く空席のままだった代表取締役社長に創業者、弘の次男で当時専務の出光豊が就任し、出光豊社長体制がスタートした。1954年に経営危機となり、出光家の社長が辞任した時から数えると、33年ぶりに創業家からの社長就任である。この期間、新出光はトロイカ体制で経営が行われてきた。すなわち、出光豊専務の上席として、出光興産から派遣されていた田尻輝範副社長と若杉健太郎副社長が在職していたのである。90年史には、社長空席のあいだ副社長として会社を支え

てきた田尻輝範は新出光石油会長に、同じく副社長の若杉健太郎は新光商事会長に就任したことが示されており、国際化、自由化という新しい時代に立ち向かうトップ人事の決定である²¹として、それぞれ関係会社のトップへと転出していると書かれている。

当時の印象を泰典は筆者とのインタビューのなかで、「昭和29年に新出光が倒産の危機に陥り、出光興産から7人の有能な実務者と資金を借り受けることで事業の立て直しが出来たが、自分の父親である出光豊は目障りと思われて、地方の支店長の地位で10年近く勤めていた。このときは自分が2才から11才の時である。本社に戻ると従業員の多くは豊が社長になると思っていたが、立て直しを行った2名の番頭の目もあり社長になれずに、十数年の間、社長不在の時代が続いたが、この時の判断として、トロイカ体制がベターだったのだと思う。」と言っていた。

3.1.5 出光泰典社長就任と経営姿勢

2011(平成23)年6月23日に開催された第58期定時株主総会で、出光泰典代表取締役常務が昇格した。出光泰典は出光豊取締役相談役の長男で、1962(昭和37)年10月14日生まれ、九州大学経済学部を卒業後、埼玉銀行(現りそな銀行)を経て1992年(平成4年)に新出光に入社した。今般のインタビューを受けて頂いた方である。泰典は入社までの経緯を、インタビューの中で「就職先は自分で決めて試験を受けた。埼玉銀行に合格したことを父親に伝えたときに言われたことは、埼玉銀行は地方銀行かということだけだった。私としては埼玉銀行に骨をうずめるつもりで入行した。」と新卒での就職先の事を語っている。

その後、新出光に入社することとなった経緯については、「もし、新出光を継ぐとすれば、ガソリンスタンドなので30才までに戻らないと身体がついていかないと思っていた。新出光に自身の需要があるか分からなかった。」と、入社直前まで決めかねていたことを語り、決め手は泰典の叔父で三代目社長の芳秀が「帰って来て、お前が継げ」と言われたことだと語っていた。

また、泰典はインタビューで、自身が常務時代の新規事業への思い「石油一本槍では今後立ち行かなくなることになりかねない。石油事業と非石油事業

を5対5の割合にする」と考え打ち出すことにしたと語り、「新規事業は生活に必要なものに限り、最初は自動車関連事業から拡げていき、ガソリンスタンドでも出来る事をやった」とのことであった。「新規事業は上手くいかなかった物も多いが、このままではいけないと社員の共通認識があったのでがんばったし、がんばってくれた。」と語り、実際に現在の新出光では、その苦労が実っている。

泰典は社長就任後、下記の経営ミッション・行動規範を制定した。これらは、出光佐三から繋がる歴代の経営者が泰典に伝え教えてきた家訓の思いを受け継ぐものである²²。

- 一、地味にして堅実、無名にして有力。浮利を追わず、堅実経営に徹す
- 一、お客様からの支持を頂くことがまず大切、その結果が利益に通ずる
- 一、小売(最終消費者との直結商売)を生業とし、現場を重視する
- 一、毎日「本日開店」の精神で、気づきのあるサービスを提供する
- 一、わが社の一番大切な財産は「人」であり、一番失ってはならないものは「信頼」である

「地味にして…徹す。は子供のころから父親から良く聞いていた。特にバブルの時に舞い上がりながら堅実に経営をしたために、会社が安定した。」と父親とのエピソードを交えて語っていた。

3.1.6 現在の出光家親族の関係

最後に、インタビューの中で泰典が出光興産との関係について語った部分を記す。「出光興産の株を少しは保有しているが、経営とはまったく関係はない。出光興産の親族は東京に住んでおり、自分たちは福岡に本拠があるので交流もない。ただ、福岡に佐三の墓と弘の墓が並んであり、お互いどちらもお参りしている。父親と佐三の子は従兄弟であり、隠居後は父親がよく面倒を見ていた。」と語っていた。

3.2 バンザイ

3.2.1 企業・インタビュー概要

株式会社バンザイ（以下、バンザイ）は、1920年（大正9年）に創業し、資本金は5億5,900万円、社員数は464名、売上高は387億円の企業である²³。

インタビューは、バンザイの代表取締役で、第12代目社長の柳田昌宏に2023年4月18日の14時00分から16時30分までの150分間に渡り、港区芝にある同社応接室にて実施した。本稿の以下の記載は、インタビュー内容とともに、バンザイ(2022)『バンザイ100年のあゆみ(以下、100年史)』も活用している。

3.2.2 企業創業

創業者柳田諒三²⁴は、1883(明治16)年1月10日、長野県南佐久郡桜井村中桜井(現在の佐久市桜井)の旧家として代々続いた臼田家の3人兄弟の二男として生まれた。長兄は珍雄(代々の名である哲彌太を襲名)、弟はのちの萬歳貿易商会初代店主となる籌治である。諒三は村の小学校を出た後、15歳で小学校に教鞭をとり、17歳で上京し立教中学に入る。5年の過程を3年で修了したというから、秀才であったのであろう。ここで「小学校に教鞭をとり」とあるのは、当時は高等小学校を出れば代用教員として小学校で務めることもできたからである。

1902(明治35)年、第四高等学校(金沢)に入学するも家計の都合にて中途退学し、そののち苦学力行して専修大学経済科(当時は「専修学校」)に学ぶ。「家計の都合にて」また「苦学力行して」とあるのは、諒三の祖父に当たる五代哲彌太が株式投資に失敗し「産を傾けた」ことによる。東京での勉学中は横浜で生糸貿易商を営んでいた叔父の家で書生をしていた。

専修大学を卒業したのち、諒三は小諸の「柳田茂十郎商店」を営む柳田家に養子として迎えられ、当主の二代・柳田茂十郎の長女「志げ」と結婚する。柳田家は小諸では通称「柳茂」として知られる豪商であった。古くから金物、小間物、茶などを商っており、商人の間では信州一円はもとより、越後、関東、江戸にまでその名を知られていたと100年史には記されている²⁵。

日本が自動車社会の草創期を迎えていた1913(大正2)年、諒三が30歳の時に、現在の自動車部品・用品の大手商社エンパイヤ自動車株式会社の始祖であ

るエンパイヤ自動車商会を起業し、さらに7年後の1920(大正9)年、バンザイの基となる萬歳貿易商会を創業した。

3.2.3 バンザイの分社化

エンパイヤ自動車商会では「自動車のデパートメントストア」として幅広くパーツを販売していた。そのうち、フォード車とその部品を取り扱うため、1922(大正11)年に、日本におけるフォード代理店セール・フレイザー商会との間で副代理店契約を結んでいた。しかしセール・フレイザー商会との取引があまり円滑ではなかったため、諒三はフォードからの部品の直輸入を考えた。フォード側でも、1920(大正9)年頃からアジア進出を考えていたが、1923年の関東大震災後、日本からの自動車の発注が非常に活発化したことから、販売拠点を当初案であった上海から日本への変更することがほぼ確実だという情報を諒三はフォード幹部から得ていた。そして、エンパイヤ自動車商会がフォード車の販売代理権を獲得するために、「萬歳貿易商会」を1920(大正9)年に創立し、同社にフォード以外の自動車部品から雑貨までの輸出入を行う業務が分離された。萬歳貿易商会は、エンパイヤ自動車商会からこれらの事業を移管されるとともに、米国ゼネラルモーターズ(以下、GM)の「オーバーシーズ販売代理権」を取得し、GMの電装品などの販売を開始した。

諒三は、実弟の臼田籌治を萬歳貿易商会の店主として営業の実務を担当させた。臼田籌治は先で述べた佐久の臼田家の哲彌太を長兄とする3人兄弟の三男として1887(明治20)年7月4日に生まれ、地元野澤中学を卒業後、東京の陸軍經理学校に進み職業軍人を目指したが、1924(大正13)年に兄諒三の要請を受けて、軍備整理の機会に退役し、萬歳貿易商会の店主となり経営に専念した²⁶。

3.2.4 柳田勇彦社長就任とトロイカ体制

創業者の諒三が、1948(昭和23)年7月65才で亡くなったあと、事業としての萬歳自動車は自動車の普及と社員第一の諒三の信念とともに第2代取締役社長臼田籌治へ引き継がれたがわずか5年後の1953(昭和28)年に籌治も亡くなった。このあと、創

業家の柳田勇彦が事業を承継する前に、野村績、土屋一雄、柳田勇彦の3代表取締役によって経営が行われるトロイカ体制となり、社長不在の体制がしばらく続いた。

そのうち1964(昭和39)年から社長は復活するが、直ちに柳田家に承継されるのではなく、まず第3代取締役社長野村績が就任した後、1966(昭和41)年に第4代取締役社長土屋一雄、1973(昭和48)年に第5代取締役社長宮田一村、1981(昭和56)年に第6代目取締役社長村上邦彦へと、順番に古参の従業員へと社長が引き継がれていった²⁷。

籌治の死後、社長不在のトロイカ体制が11年続くが、このうち創業家の跡継ぎで3人体制の一人である柳田勇彦について記す。勇彦は、当社ならびにエンパイヤ自動車の創業者諒三の第七子、次男として1929(昭和4)年、文京区弥生で誕生した。1947(昭和22)年に18才で当社に入社し、営業部門、管理部門を歴任した後、1983(昭和58)年に第7代目として取締役社長に就任した。在任中は、新たな自動車サービスや店舗戦略の提案などにより、変わりゆく整備業界をけん引した。社業では、社内の結束を図る社員持株会設置、企業組織を強化確立するための子会社化の推進、販社や物流の強化など100年につながる施策を採り入れている²⁸。

この時の事について昌宏はインタビューの際に「祖父から、父がバンザイを継ぎ、父の兄がエンパイヤ自動車に継ぐように言われていたと聞いている」と語っている。

100年史の「歴代役員任期一覧」をもとに、勇彦の時間軸(年齢)に基づきバンザイの歴代社長を見る。勇彦は入社年に取締役に就任している。翌年、19歳で父親の初代社長諒三が死去、2代目社長の叔父死去時で24歳である。その後11年間トロイカ体制の一角を担い続けて、35歳の時に3代目野村社長が就任、37歳で4代目土屋社長就任、44歳で5代目宮田社長が就任している。その後2年間6代目村上社長の時代を経て、54歳の時に7代目社長として就任し、以降10年間、社長業を行っている²⁹。こうしてみると勇彦が取締役就任時より前に、バンザイの取締役に就任している先輩が順番に社長を務めた後、勇彦が継いでいる。勇彦はバンザイの歴代社長の中でも最

長であり、その後会長を経て名誉会長を71才まで就任している。

こうした社長就任前の準備期間が長かったこともあり、勇彦の事を、現社長の昌宏は「父は自分自身をサラリーマン社長と言っていた。決してワンマンではなく、事業については担当役員と相談していた」と語っていた。

3.2.5 柳田昌宏が代表取締役社長就任

2015(平成27)年6月、バンザイが創業95周年を迎えたこの年に、創業者柳田諒三の子孫にあたる柳田昌宏が第12代代表取締役社長となった。昌宏は自身の入社の際を、「父の代にいた三人の役員にバンザイに帰って来いと言われた」と言っており、自身の父親である社長に「家業を継げと言われたことがない」と言っていた。「私は平社員で入社したので社長の息子が入社したことを知らない社員もいたと思う」と入社時の事を思い出しながら、「私が何処かのタイミングで社長就任すると思う人もいたが、社長は必ず柳田家がなると思っている人はいない」と語っていた。創業家でありながら、社員とともに成長し、満を持して社長に就任する、これがバンザイにおける創業家の事業承継スタイルであるといえるだろう。

4. 事例における共通項と考察

4.1 ビジネスを分社化、実弟に責任者機用

新出光、バンザイともに、第二部門を分社化し、その経営を実弟に任せている。会社を大きくしていく過程のなかで分社化したほうが、仕入れ先や顧客の幅が広がっていき高効率で発展できると思ったのだろう。

また、どちらも分社化された部門は、初期創業の会社と類似商品を扱っている。たとえば、新出光は親会社の出光興産と同じガソリンを販売したが、出光興産は自社製造販売に対して新出光は海外のメーカーからガソリンを仕入れて販売している。また、バンザイは、初期創業のエンパイヤ自動車商會がフォードの自動車とパーツを販売するのに対して、バンザイは米国ゼネラルモーターズの電装品などを販売した。仕入れ先との契約条件があったとはいえ、ライバル会社を自社で作っていく事はどのような思

惑があったのであろうか。

この事例について、筆者は「ライバル会社は何もしなくても出てくる。それなら自分で作った方が調整しやすい」との前提があったのだと考えた。その上で、一番のライバル会社の経営を両社とも実弟に任せている。たとえば新出光は出光興産とは違う油を売るためにのれん分けをして、ライバル会社になった。出光興産が油を作れなくなっても大丈夫なようにわざと分けたと考えられる。その後外国の大手企業にシェアを握られて国産の精油会社がほとんど潰れていった時代背景から考えれば正しい選択だったといえるだろう。

もう一つは、血の分けた兄弟に別会社を任せると言う事は、家の存続があったのだと推察できる。両者の創業期の約100年前は、「家」と「仕事」の距離が近く、農家の子供が当たり前のように農業を手伝うように、作業場や販売店舗と自宅が併設されていることも珍しくはなかった。そういった意味では、「家=会社」と考えることも難しくはない。一族の存続や発展のために考えたことだと思う。

4.2 実弟の次世代でトロイカ体制経営

実弟社長の子供は、創業時の社員からみれば三世となる。もし、実弟社長が自身の子供に会社を継がせるのか迷っていると従業員は敏感に察知するだろう。実弟の立場からすると、自分が創業者なのか兄から任されている番頭的な立ち位置なのか悩むのではなかろうか。バンザイは創業者の次男が会社を継ぎ、新出光は実弟の子供が継いでいる。こうしてみると、どちらのパターンも存在するが、これは実弟側のスタンスが兄の意向に影響されるからではないだろうか。

この「迷い」に対し、創業時社員や会社の低迷時の役員が、自身の待遇を社長級にするために事業承継の隙間に入ってくる。それらは必ずしも会社を我が物にしようとする思惑はないが、実際に現場の第一人者であったり、先代の右腕や頭脳であったりと社内の実力は皆が認めていた経営幹部である。

トロイカ体制が両社に共通する体制であるが、それでは何故トロイカ体制になったのだろうか。第1に明確に後継者を指名しなかったことである。新出

光の場合は、実弟経営者が兄から借りた七人のサムライの元で事業の立て直しを行い、その時に経営者を引退したことで出光家の家族内承継がはっきりと打ち出せなかったのではないだろうか。トロイカ体制の中に、創業家を入れることで、対立構造を減らしていく狙いや、後継者を自身の手で育てていくなどの思惑があったと思われる。第2にトロイカ体制の2人が先代経営陣の一角を占めている幹部社員であったということも特徴的である。2人が牽制しあうことで好き勝手に経営をさせずに出来たという効果があったのではないだろうか。

しかし、最終的には、トロイカ体制の生き残りが、会社の経営権を引き継ぐこととなっている。2社の場合は、1番若かった3世³⁰が会社の実権をとることとなったため、ファミリービジネスとして、現在も企業が存続している。

4.3 トロイカ体制のパターン

本研究に挙げた事例を通じて、トロイカ体制は以下の3つのパターンに分類できる。

4.3.1 同等格型

3人が同等の立場で仕事を進めるタイプであるが、仕事の内容や年齢の上下があるので、全くの同格ではない。このタイプは、意思疎通がうまくいかないことも多く、1対2になるとしこりが残りうまくいなくなってくる。今回の日産の場合は、日産内部的には、内田+関 対グプタの構図で、ルノーから見たら内田+グプタ対関の構図と考える。最初から対立構造がありきなため、短命政権だったことも理解できる。

4.3.2 トップサポート型『1-2型』

1人のトップに対して、2人のサポートメンバーが1つのチームとなって組織運営にあたるパターンである。毛利元就の事例では、後継者を指名してはいるが、残りの2人の兄弟にも同格に近い対応を望んでいる。2人のサポートになる弟たちに、兄を盛り上げれば自身も自然とメリットがあり、兄には、トップに指名したのだから、2人の弟のわがままくらいは聞いてやれと言っている。

その後の歴史でも、三原市観光協会のホームページには「秀吉も隆景の才能を見抜き、四国攻めで得

た伊予国を隆景に与えて、直属の独立大名にしようと画策しますが、隆景はあくまで毛利家の家臣であるという立場をわきまえ、褒美をまずは自らの主君である毛利輝元に賜るよう懇願したといえます³¹。」と紹介されている。この事例からも、1-2トロイカ体制での組織運営を行うヒントが歴史の中にもある。

4.3.3 後継者育成型『2-1型』

もう一つのパターンが、本研究においてインタビューした2社が当てはまるタイプである。すなわち、先代社長の経営陣からの2名と、後継者1名の体制である。先代経営陣からの2名は、お互いに独断や抜け駆けを監視しあっていたからこそ、会社の乗取りや社外売却を防ぐ事が出来たと考えられる。先代経営陣1名と後継者の2名であつたらそれを防ぐ事が出来たであろうか？両社とも、株式におけるファミリーの持ち分比率は公表されていないが、創業者の子孫が社長に就任しているということは、後継者本人の努力に対して報われた結果となったということだろう。

なお、トロイカ体制の分類はこの3つのパターンのほかにもある可能性があることに加え、良い結果をもたらすパターンと悪い結果につながるパターンがある可能性もある。もう一段深堀した研究は、今後の研究課題としていきたい。

4.4 現社長の事業承継 第三者の影響

今回、インタビューした2社の現社長とも、父親から会社を継げと言われたことがないといっているが、では何故会社に戻り社長となったのだろうか。それには、第三者の存在があると考えられる。新出光の出光泰典は、叔父である出光芳秀に「戻ってこい」と言われたが、泰典は「会社に自分の需要があるかわからなかった」と語りながらも会社に戻っている。バンザイの現社長柳田昌宏も自身の入社を経緯を、「父の代にいた三人の役員にバンザイに帰って来いと言われた。」と語っており、インタビューの中では、何度も父親に継げと言われたことはないと言っていた。

先に述べたように、昔は「家」と「会社」の距離が物理的にも精神的にも近かったが、高度経済成長で核家族化が進むとその距離は広がっていく。仮に孫

の代（創業者は兄弟と仮定）になると、親戚としての繋がりも希薄になり、別の会社として歩いていくこととなるのではないだろうか。

インタビューした両社とも社歴が 100 年に達する企業であるから、創業者からみると孫世代になっている。ファミリービジネスが続くことが企業にとってプラスに働くわけではないが、新たに創業されるほとんどの会社は、ファミリービジネス³²として生まれてくる。その企業の創業の思いは、創業者の子孫たちを中心に学んでいき、社是や教訓という形で残っていくが、その過程で事業承継は大きな問題となるであろう。

家族の距離や会社との距離が離れていくにつれて、ファミリービジネスとしての親族内承継は難しくなっていく、その時に重要な役割を担うのは第三者の存在であり、事実両社とも現社長の背中を押したのは、先代経営陣であった。

後継者や経営陣の人材決定プロセスに関与する思惑に左右させる第三者の役割については、今後の研究課題として本研究ではここまでの事実を述べることにする。

5 おわりに

私の研究に対して、インタビューを快く引き受けてくれた、株式会社新出光の出光泰典社長、株式会

社バンザイの柳田昌宏社長には心より感謝申し上げます。また、研究に対して助言を頂いた、日本大学大学院総合社会情報研究科の加藤孝治教授に御礼申し上げます。

¹ 国税庁 長官官房 企画課『令和4年度 会社標本調査』2024年6月 P181

² ファミリービジネス白書企画編集委員会『ファミリービジネス白書 2022年版 ー未曾有の環境変化と危機突破カー』白桃書房、2021年

³ 奥村昭博「ファミリービジネスの理論」奥村昭博・加護野忠雄『日本のファミリービジネス ーその持続性を探る』中央経済社、2016年 p.21

⁴ 奥村昭博「ファミリービジネスの理論」奥村昭博・加護野忠雄『日本のファミリービジネス ーその持続性を探る』中央経済社、2016年 p.20

⁵ 落合康祐『事業承継の経営学 企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房、2019年 pp.53-54

⁶ 落合康祐『事業承継の経営学 企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房、2019年 p.64

⁷ 木村明生『クレムリン権力のドラマ レーニンからゴルバチョフまで』朝日新聞社、1985年 p.117

⁸ 岩下紀之「毛利元就の三本の矢の話」『愛知淑徳大学論集第十二号』愛知淑徳大学 1987年

⁹ 所蔵 山口県 毛利博物館 毛利家文書四〇五 毛利元就自筆書状 縦 28.9cm 横 285.4cm

¹⁰ 読売新聞オンライン「毛利氏『矢は3本束ねれば折りがたい』訓話、実は史実と違う…話を聞いたのは1人だけのはず」2021年9月16日 18:00

<https://www.yomiuri.co.jp/culture/20210916-OYT1T50120/> (閲覧日: 2024年7月12日)

¹¹ 中野グラニッドホームページ「錦帯橋-上巻-毛利元就三子教訓状」

<https://www.nakanog.co.jp/kintainakano06.html> (閲覧日: 2024年7月12日)

¹² 岸本桂司「日産のトップ人事が決着「折衷案」のトロイカ体制」『週間東洋経済 2019/10/26 第6887号』東洋経済新報社、2019年10月26日発行 pp.22-23

¹³ 岸本桂司「日産のトップ人事が決着「折衷案」のト

ロイカ体制』『週間東洋経済 2019/10/26 第 6887 号』東洋経済新報社、2019 年 10 月 26 日発行 pp.22-23

¹⁴ ダイヤモンド編集部「日産離婚」『DIAMOND online』2020 年 2 月 13 日 5:45

<https://diamond.jp/articles/-/228140> (閲覧日: 2024 年 7 月 20 日)

¹⁵ IDEX グループホームページ「企業情報・沿革」<https://www.idex.co.jp/company/outline/index.html> (閲覧: 2024 年 6 月 29 日)

¹⁶ 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.25

¹⁷ 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.24

¹⁸ 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.59

¹⁹ 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.60

²⁰ 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.71

²¹ 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.88

²² 新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年 p.143

²³ BANZAI ホームページ「会社概要」

<https://www.banzai.co.jp/company/outline.html> (閲覧: 2024 年 6 月 29 日)

²⁴ 最初は臼田諒三で、後に柳田家に養子に入り柳田諒三となるが、本稿では柳田諒三で統一する。

²⁵ バンザイ『バンザイ 100 年のあゆみ』萬歳パブリシティ・出版文化社、2022 年 p.17

²⁶ バンザイ『バンザイ 100 年のあゆみ』萬歳パブリシティ・出版文化社、2022 年 pp.27-28

²⁷ バンザイ『バンザイ 100 年のあゆみ』萬歳パブリシティ・出版文化社、2022 年 p.61

²⁸ バンザイ『バンザイ 100 年のあゆみ』萬歳パブリシティ・出版文化社、2022 年 p.61

²⁹ バンザイ『バンザイ 100 年のあゆみ』萬歳パブリシティ・出版文化社、2022 年 p.190

³⁰ この 3 世は、創業者、実弟、その後継者という意味であり、社長の就任順ではない。

³¹ 三原市観光協会ホームページ「【特集】毛利元就の『三矢の訓』と三原の礎を築いた知将・小早川隆景」『三原観光 navi』

<https://www.mihara-kankou.com/fp-sp-sengoku> (閲覧日: 2024 年 7 月 20 日)

³² ここでのファミリービジネスは、会社法人だけではなく、個人事業主も含んだ意味である。

引用文献

木村明生『クレムリン権力のドラマ レーニンからゴルバチョフまで』朝日新聞社、1985 年

岩下紀之「毛利元就の三本の矢の話」『愛知淑徳大学論集第十二号』愛知淑徳大学、1987 年

奥村昭博・加護野忠雄『日本のファミリービジネス—その永続性を探る』中央経済社、2016 年

株式会社新出光「新出光 90 年史」凸版印刷、2016 年
岸本桂司「日産のトップ人事が決着「折衷案」のトロイカ体制」『週間東洋経済 2019/10/26 第 6887 号』東洋経済新報社、2019 年

落合康祐『事業承継の経営学 企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房、2019 年

ファミリービジネス白書企画編集委員会『ファミリービジネス白書 2022 年版 —未曾有の環境変化と危機突破カ—』白桃書房、2021 年

株式会社バンザイ『バンザイ 100 年のあゆみ』萬歳パブリシティ・出版文化社、2022 年【WEB サイト】
国税庁 長官官房 企画課『令和 4 年度 会社標本調査』2024 年

<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaisahayohon2022/pdf/R04.pdf> (閲覧日: 2024 年 7 月 27 日)

読売新聞オンライン「毛利氏『矢は 3 本束ねれば折りがたい』訓話、実は史実と違う…話を聞いたのは 1 人だけのはず」2021 年 9 月 16 日 18:00

<https://www.yomiuri.co.jp/culture/20210916-OYT1T50120/> (閲覧日: 2024 年 7 月 12 日)

中野グラニッドホームページ「錦帯橋-上巻-毛利元就三子教訓状」

<https://www.nakanog.co.jp/kintainakano06.html> (閲覧日: 2024 年 7 月 12 日)

ダイヤモンド編集部「日産離婚」『DIAMOND online』2020 年 2 月 13 日 5:45

<https://diamond.jp/articles/-/228140> (閲覧日: 2024 年 7 月 20 日)

IDEX グループホームページ「企業情報・沿革」

<https://www.idex.co.jp/company/outline/index.html> (閲覧: 2024 年 6 月 29 日)

BANZAI ホームページ「会社概要」

<https://www.banzai.co.jp/company/outline.html> (閲覧: 2024 年 6 月 29 日)

三原市観光協会ホームページ「【特集】毛利元就の『三矢の訓』と三原の礎を築いた知将・小早川隆景」『三原観光 navi』

<https://www.mihara-kankou.com/fp-sp-sengoku> (閲覧日: 2024 年 7 月 20 日)

(Received: August 20, 2024)

(Issued in internet Edition: September 2, 2024)