

2010年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

中小製造業に従事する経営者の親族の経営に対する関わりと

経営者の意欲への影響について～東京都大田区を中心に～

研究指導 現代日本産業論

指導教員 鵜飼 信一 教授

学籍番号 35091029-1

氏 名 村上 浩章

本稿の概要

戦後、わが国の経済を主導してきた製造業の多くは中小企業であることが知られている。中小企業の評価には、大企業によって利益を収奪され、資本の蓄積が困難であると経営の脆弱性等を指摘する消極的な評価と、高い専門性と生産性を持つことで資本蓄積を行い、経済発展を支える活力ある存在であるという積極的な評価がある。

里見(2009)は、活力ある経営を行なっている中小製造業経営者の特徴として、一家と従業員の生計を立てるといった経済的な動機を持っているだけではなく、事業の経営を通じて自身の存在意義を示すということを描いている。中小企業では、経営者が企業の所有者であることが多く、経営者の姿勢が会社に与える影響は大きい。活力ある中小企業では、経営者が自身の存在意義を示すために、事業を継承させようという意欲を持っている。

中小企業では、創業や日常の経営、事業継承などの経営の様々な場面で、経営者の親族との関わりがみられる。そのため、経営者の親族には、経営者の意欲に与える影響があると考えられる。

先行研究の調査を行なったところ、中小企業経営者の親族について触れた研究は、事業継承を捉えたものが多い。しかし、事業継承以外の経営に対する関わりを対象とした研究はほとんどない。中でも中小企業経営者の家族や親族というテーマに絞って調査した研究は、今から 51 年前の 1960 年に明治学院大学近辺の中小企業経営者の家族の実態を調査したものしかない。そのため、中小企業経営者の親族が中小企業の創業や、日常の経営、事業継承、そして経営者の意欲に与える影響について考察することは有意義である。

調査は、経営者とその親族がともに働いており、意欲ある経営を行なっている企業を対象に行なう。意欲ある経営を行なっている企業として、大田区産業振興協会から、大田区優工場制度を受賞した企業の紹介を受けた。その中から経営者と親族がともに働いている企業として、株式会社橋本鋳造所、フジメタル工業株式会社、有限会社松浦製作所、ティヴィバルブ株式会社、株式会社飯山特殊硝子、有限会社関鉄工所、合資会社加藤研磨製作所、株式会社信栄テクノ、大日精機株式会社、協和工業株式会社、有限会社東新製作所、株式会社三輝、ケイディケイ株式会社、有限会社神永研磨、林総事株式会社、シナノ産業株式会社、株式会社マテリアルの 17 社を無作為に抽出した。同様に経営者と親族がともに働き、意欲ある経営を行なっている企業として、神奈川県川崎市の今野工業株式会社を抽出し、計 18 社にインタビュー調査を行なった。

インタビューは、経営者を含む親族従業員に、経営に対してどのような関わりを持っているか、その都度、話を掘り下げる形で行なった。

インタビュー調査の結果、中小企業経営者の親族は、中小企業の創業、日常の経営、事業継承、経営革新という4つの局面で、経営に対する関わりを持っていることがわかった。

それぞれの場面でみえてくるのは、経営者と血縁や婚姻という関係で結ばれていることが、重要な意味を持っていることである。

経営者の親族が経営者の意欲に与える影響は、どの時点を対象として捉えるかで異なっている。しかし、一貫して言えることは、経営者にとって親族は自分の理解者であり、痛みを分かち合う存在であるということだ。つまり、親族の存在は、経営者が意欲ある経営を行なう要因であるといえるのではないか。

中小企業は生業的な世界であり、親族の支えが経営にも大きな影響を与えている。親族は経営者の意欲ある経営を支え、日本経済発展の影の原動力となっている。

目次

1. はじめに	1
2. 先行研究	3
3. 実態調査	4
3-1. 株式会社橋本鋳造所	
3-1-1. 株式会社橋本鋳造所概要	
3-1-2. 親族従業員の詳細	
3-2. フジメタル工業株式会社	
3-2-1. フジメタル工業株式会社概要	
3-2-2. 親族従業員の詳細	
3-3. 有限会社松浦製作所	
3-3-1. 有限会社松浦製作所概要	
3-3-2. 親族従業員の詳細	
3-4. ティヴィバルブ株式会社	
3-4-1. ティヴィバルブ株式会社概要	
3-4-2. 親族従業員の詳細	
3-5. 株式会社飯山特殊硝子	
3-5-1. 株式会社飯山特殊硝子概要	
3-5-2. 親族従業員の詳細	
3-6. 有限会社関鉄工所	
3-6-1. 有限会社関鉄工所概要	
3-6-2. 親族従業員の詳細	
3-7. 合資会社加藤研磨製作所	
3-7-1. 合資会社加藤研磨製作所概要	
3-7-2. 親族従業員の詳細	
3-8. 株式会社信栄テクノ	
3-8-1. 株式会社信栄テクノ概要	
3-8-2. 親族従業員の詳細	

- 3-9. 大日精機株式会社
 - 3-9-1. 大日精機株式会社概要
 - 3-9-2. 親族従業員の詳細
- 3-10. 協和工業株式会社
 - 3-10-1. 協和工業株式会社概要
 - 3-10-2. 親族従業員の詳細
- 3-11. 有限会社東新製作所
 - 3-11-1. 有限会社東新製作所概要
 - 3-11-2. 親族従業員の詳細
- 3-12. 今野工業株式会社
 - 3-12-1. 今野工業株式会社概要
 - 3-12-2. 親族従業員の詳細
- 3-13. 株式会社三輝
 - 3-13-1. 株式会社三輝概要
 - 3-13-2. 親族従業員の詳細
- 3-14. ケイディケイ株式会社
 - 3-14-1. ケイディケイ株式会社概要
 - 3-14-2. 親族従業員の詳細
- 3-15. 有限会社神永研磨
 - 3-15-1. 有限会社神永研磨概要
 - 3-15-2. 親族従業員の詳細
- 3-16. 林総事株式会社
 - 3-16-1. 林総事株式会社概要
 - 3-16-2. 親族従業員の詳細
- 3-17. シナノ産業株式会社
 - 3-17-1. シナノ産業株式会社概要
 - 3-17-2. 親族従業員の詳細
- 3-18. 株式会社マテリアル
 - 3-18-1. 株式会社マテリアル概要
 - 3-18-2. 親族従業員の詳細

4. 経営者とその親族の経営に対する関わり	39
4-1. 創業および日常の業務における関わり	
4-1-1. 創業および日常の経営における資金調達先	
4-1-2. 経理業務の担当	
4-1-3. 緩衝剤としての意義	
4-2. 事業継承における関わり	
4-2-1. 後継者入社への関わり	
4-2-2. 後継者教育の実態	
4-2-3. 経営理念継承への関わり	
4-3. 後継者が起こす経営革新への関わり	
5. 経営者の親族が中小企業経営者の意欲に与える影響について	51
謝辞	54
参考文献	55

1. はじめに

戦後、わが国の経済が製造業によって主導されてきたことはよく知られている。その製造業を事業としている企業の多くは、中小企業¹である。総務省の平成 18 年「事業所・企業統計」でみると、従業者数 300 人未満の企業は 98.6%、資本規模 3 億円未満の企業は 98.5%を占めている。雇用者数では、資本規模 3 億円未満の企業に雇用されている者が 49.8%を占めている。経済産業省の平成 18 年「工業統計表」では、従業者数 300 人未満事業の製品出荷額は 53%を占めている。これらのデータから分かるように、わが国の製造業について議論する時、中小企業の存在は無視することができない。

中小企業の評価には、大企業によって利益を収奪され、資本の蓄積が困難であると経営の脆弱性等を指摘する消極的な評価と、高い専門性と生産性を持つことで資本蓄積を行い、経済発展を支える活力ある存在であるという積極的な評価がある。ある時点で中小企業の経営状態をみると、高収益で経営が安定した中小企業と収益性に乏しく経営の継続が危ぶまれ、姿を消す中小企業の両者が常に存在する。中小企業に対する評価に、積極的評価と消極的評価の両方があるのは、経営状況の多様性が一因とも考えられる。活力ある中小企業の特徴には、次のようなものがある。

里見(2009)は、活力ある経営²を行なっている中小製造業経営者は、一家と従業員の生計を立てるだけでなく、事業の経営を通じて自身の存在意義を示すということを指摘している。彼らは多大な時間と費用をかけ、創意工夫を凝らすことで、高度な加工を行うことや、高品質な製品を生み出すことを可能にしている。このような経営者たちの行動の源泉となっているのは、ものづくりを通して社会に貢献し、自身の存在意義を示すという「ものづくりの気概」である。中小企業では、経営者が会社の所有者となっていることが多く、経営者の姿勢が会社に与える影響は大きい。活力ある中小企業では、経営者が自分の存在意義を示すために、事業を継続させようという意欲を持っている。では、経営者の意欲³に影響を与えているものにはどんなものがあるのだろうか。

中小企業のスタートである創業をみると、その理由は様々である。1人前の職人となり独立することを夢見て技能や技術を磨き、その末に思いを実現したという積極的な理

¹ 中小企業基本法より、製造業を事業とする中小企業の定義は、資本金 3 億円以下または従業員数 300 人以下である。

² 資本あるいは経営資源の蓄積ができる程度の収益性があることを指す。

³ 本稿では、事業を継続させようとすることを指す。

由もあれば、勤め先の倒産を受けて創業したという消極的な理由もある。創業者の多くは、自分が労働の主体者でありたいという欲求と一家を養い、少しでもよりよい生活ができればという思いを持って創業する。また、中小企業では経営者とその親族が会社に資本参加し、有限ではあるが責任を負っている。中小企業庁が実施したアンケート結果によれば、中小企業経営者の27.9%が親・兄弟・親戚等の親族から創業資金の出資や借入れを行なっている。財務省の平成17年「社会標本調査」をみると、発行済み株式総数もしくは出資金額の50%以上を3人以下の株主およびその親族が所有する同族会社は、資本金1000万円未満では97.8%である。資本金規模が大きくなるにしたがい同族会社の割合は低くなり、10億円以上の企業では11.54%である。中小企業経営者とその親族にとって、会社の経営は生活の一部であり、会社は家産である。このように会社の経営が生活の一部である中小企業経営者にとって、親族が会社に資本参加することは、心情的に何か影響があるのではないか。

また、中小企業では経営者の家族や親族が共に働いていることもしばしば観察される。総務省の平成18年「労働力調査」をみると、製造業に従事する家族従業者⁴は非農林業の12.5%を占めている。しかし、この調査における家族従業者の定義は自営業主の家族でしかも無給で従事している者を指すため、有給の者や法人企業に勤務する者が入っておらず、実際にはより多くの経営者の家族が家業に従事していると考えられる。経営者の家族や親族がともに働くことで、経営者にはどのような影響をもたらしているのだろうか。

中小企業の多くでは、経営者の親族、特に経営者の実子へと経営が受け継がれる。日本政策金融公庫総合研究所のアンケート調査によれば、中小企業の93.0%は経営者の親族が後継者であると回答しており、後継者の78.1%は経営者の実子となっている。また、中小企業白書(2007)は、中小企業のおよそ3分の1で社長が個人資産を担保として会社に提供していることを指摘している。これは相続によって、経営者である父から子供へと事業が継承されていることを示しているのではないか。活力ある経営を行なっている中小企業経営者たちは、家産の相続という思いだけで自分の子供に経営を受け継ごうと考えるのだろうか。自分の子供に経営を受け継ぐことが経営意欲に繋がっていないのだろうか。

本稿では、中小企業経営の様々な場面で関わりがみられる経営者の親族、特に製造業に従事する者に注目し、中小企業の創業と日常の経営、事業継承、そして経営者の意欲に与

える影響について考察する。

2. 先行研究

中小経営者の家族や親族に焦点を当てた研究は、事業継承に焦点を当てたものが多く、それ以外のものは少ない。

館（1960）は、東京都港区に所在する明治学院大学周辺の中小企業に焦点を当て、経営者家族の実態を調査している。調査は中小企業経営者の家族構成や従業員関係、家族内の役割、親子および夫婦関係を対象としているが、中小企業経営者の家族や親族が、企業の創業と日常の経営にどのような関わりを持っているかについては触れていない。このほかに中小企業経営者の親族を主体とし、経営に与える影響を論じている論文はないため、中小企業経営者の親族が中小企業の創業や日常の経営、経営者の経営姿勢に与える影響について考察する価値がある。

吉見ほか（2009）は、経営者の子息が事業を継承するメリットには「経営者としての教育を早期から計画的に行なうことができる」こと、デメリットには「親族間での対立や反発が起きる可能性がある」ことを指摘している。

米村（1999）は、財閥を例に、継承財⁵が人々や家族を統合⁶し、家の存続に関わってきたことを指摘している。家の存続のために家訓や家憲を設ける理由は、家業経営体の存続を念頭に置いているからである。同じ家業経営体である中小企業では、経営理念が継承財に当てはまると考えられる。経営者が自分の子供に事業を継承する際に、経営理念の継承はどのように行なわれているだろうか。中小企業経営者が後継者に事業を受け継ぐにあたって、会社のあり方がどのように経営理念の継承や教育がどのように行なわれているか考察する価値がある。

鵜飼（2007）は、長い年月をかけて身体に蓄えられた技術や技能、知識やノウハウを総称して「身体化された知識」としている。中小企業では、経営者が身に付けている「身体化された知識」を付加価値の源として、経営を行なっている。そのため、経営者が後継者に「身体化された知識」を身に付けさせることは、事業継承の過程の1つになっているのではないか。

⁵ 土地や証券といった物財と家訓や家憲といった象徴財がある。

⁶ ここでは、家を存続するという意識の下に親族関係者の意識を集めることを指す。

久保田（2010）は、日本の中小製造業者の技能継承には、経営者と現場の従業員の間で綿密なコミュニケーションが行なわれることを指摘した。経営者と後継者の関係に置き換えて考えてみると、技能継承を通して経営者が後継者に「身体化された知識」を身に付けさせているのではないだろうか。

小林（2010）は、ファミリービジネスにおける企業イノベーションは、後継者への事業継承と密接に関係していることを指摘している。

小野瀬（2008）は、中小企業の事業継承における価値観の役割について指摘している。事業承継を成功させるには、先代経営者と後継者の間で事業に対する価値観の共有がされていることが重要だとする一方で、人間が異なるゆえに発生する価値観の差が、経営環境の変化に柔軟に適応する要因となっていることを述べている。経営者と後継者の関係が親族だから、受け継がれる価値観というのはあるのだろうか。また、後継者と価値観を共有し、受け継ぐことは経営者にとってどのような意味を持っているのだろうか。

このように、中小企業経営者の家族や親族に焦点を当てた研究は、事業継承を捉えたものが多く、中小企業経営者の親族の存在が、経営者の意欲にどう関わっているかを考察した研究は無い。そのため、中小企業経営者の親族が、経営者の意欲に与える影響について考察する価値がある。

3. 実態調査

本稿では、中小製造業に従事する経営者の親族が、中小企業の創業、日常の経営、事業継承などにおいて、経営者の意欲に与える影響を考察する。調査対象は経営者が親族とともに働いており、さらには意欲を持って経営を行なっている企業が適切である。調査対象を絞るにあたり、大田区産業振興協会から大田区「優工場」⁷制度を過去に受賞した企業の紹介を受けた。そこから経営者と親族がともに働いていることを条件に17社、無作為に抽出した。同じように経営者と親族がともに働き、意欲ある経営を行なっている企業として、神奈川県川崎市に所在する今野工業株式会社を抽出した。本稿では計18社を対象にインタビュー調査を行なった。それをまとめたのが表1である。インタビューは経営者を含む親

⁷ 1995年より、東京都大田区内で操業中の認可工場を対象に行なわれている工場表彰制度で、各工場が自主的に応募する。認定期間は5年。表彰基準には、「人に優しい」、「まちに優しい」、「経営や技術に優れている」の3つがあり、その中で特に優秀な工場は「総合、まちに優しい、ひとに優しい」と部門別に表彰される。

族従業員に、経営に対してどのような関わりを持っているか、その都度、話を掘り下げる形で行なった。以下にはインタビュー調査を行なった企業事例を、企業の創業年度順に掲載する。

表1 インタビュー調査を行なった企業

会社名	創業年	主な事業	従業員数	親族従業員数	親族従業員の属性	親族の担当業務
株式会社橋本铸造所	1912年	多品種少量鋳物の製造・販売	30名	4名	経営者、経営者の義兄、経営者の姪、姪の夫	営業・経理
フジメタル工業株式会社	1923年	ホワイトメタルとホワイトメタル製軸受の製造	21名	2名	経営者、経営者の長男	営業・経理・製造
有限会社松浦製作所	1940年	精密微細加工	6名	3名	経営者、経営者の父母	営業・経理・製造加工
ティヴァイバルプ株式会社	1940年	各種バルブの設計製作	32名	3名	経営者、経営者の長男、義弟	営業・経理
株式会社飯山特殊硝子	1941年	精密硝子成形・硝子研磨加工	61名	10名	経営者、経営者の長男、甥、姪の夫、義弟、経営者の兄、兄の長男と次男、経営者の弟、弟の義弟	営業・経理・製造加工
有限会社興鉄工所	1951年	機械加工・機械部品製造・機械装置の設計・組立・修理	15名	8名	経営者、経営者の妻、姉、甥、長男と次男、長男と次男の妻	営業・経理・製造加工
合資会社加藤研磨製作所	1954年	研磨加工・試作品の製造	41名	6名	経営者、経営者の父、弟2名、叔父、叔母	営業・経理・製造加工
株式会社信栄テクノ	1956年	精密微細加工	12名	3名	経営者、経営者の長男と次男	営業・経理・製造加工
大日精機株式会社	1961年	試作品を中心とした金属製品の加工・組立	13名	2名	経営者、経営者の長男	営業・経理・製造加工
協和工業株式会社	1963年	OA機器を中心とした精密板金加工	15名	4名	経営者、経営者の母、妻、長男	営業・経理・製造加工
有限会社東新製作所	1963年	溶接・板金による金属加工	14名	3名	経営者、経営者の長男と長女	営業・経理・製造加工
今野工業株式会社	1967年	へら絞り加工	9名	6名	経営者、経営者の母、弟、従兄弟3名	営業・経理・製造加工
株式会社三輝	1968年	流体継手の製造開発	29名	2名	経営者、経営者の次男	営業・経理・研究開発
ケイデイクイ株式会社	1969年	プラスチック材料の販売、精密切削加工	14名	4名	経営者、経営者の父母、妹	営業・経理
有限会社神永研磨	1979年	精密研磨加工	6名	4名	経営者、経営者の妻、長男と次男	経理・製造加工
林総事株式会社	1981年	鉄道保安装置の製造・開発	40名	4名	経営者、経営者の妻、長男と長女	営業・経理・研究開発
シノノ産業株式会社	1990年	プラスチックの精密加工	9名	2名	経営者、経営者の妻	営業・経理
株式会社マテリアル	1992年	アルミを中心とした機械加工・材料販売	29名	4名	経営者、経営者の妻、弟、従弟	営業・経理・製造加工

出所)平成16年度、17年度、18年度、19年度、20年度、21年度大田区「優工場」パンフレットと各社インタビュー、各社ホームページより筆者作成

注) 創業年順

3-1. 株式会社橋本鑄造所

株式会社橋本鑄造所では、先代経営者で3代目の橋本光藏氏にインタビュー調査を行った。

3-1-1. 株式会社橋本鑄造所概要

社名	株式会社 橋本鑄造所
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 鈴木 博
創業	1912年
従業員数	30名
親族従業員数	4名（経営者、経営者の義兄、経営者の姪、姪の夫）
事業内容	多品種少量鑄物の製造・販売
親族の担当業務	営業、経理

株式会社橋本鑄造所は、東京都大田区に所在する多品種少量鑄物の製造・販売を事業とする会社で、平成17年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。橋本鑄造所は、先代経営者の祖父である橋本光次氏が、1912年に東京都渋谷区で創業した。光藏氏の祖父は、最初サラリーマンとして就職したが、鑄物屋はいい職人を抱えていれば儲かるという話を聞いたことで、鑄造工場を始めた。光藏氏の父である多藏氏は、光次氏の長女の婿養子として橋本家の一員となった。橋本鑄造所は、1929年の昭和恐慌が起こった時に、鑄物の弱点である強靱性の改善に成功したことで製品の差別化に成功し、不況を乗り切った。恐慌を乗り切った橋本鑄造所は、業績を拡大し、1928年に大田区東六郷へと移転した。その後、戦争の影響で操業を一時停止したが、戦後、戦災を免れた大田区南六郷の分工場で経営を再開した。1970年代には、東京都公害防止条例と都民を公害から防衛する計画が制定されたことを受け、現所在地である大田区京浜島へと移転した。

橋本鑄造所の主な取引先は、大手ポンプメーカーである。先代経営者である光藏氏が、橋本鑄造所へ入社する以前に、この会社の子会社に勤務していたことから関係が深い。

橋本鑄造所の売上は、リーマンショックの影響で減少しているが、利益の確保はしてい

る。

3-1-2. 親族従業員の詳細

橋本光藏氏は、橋本鑄造所の3代目経営者で、現在は橋本鑄造所の取締役会長を務めている。光藏氏は、大学の文系学部を卒業後、橋本鑄造所の経営者を務めていた父親に、他社で修業してこいと言われ、大手ポンプメーカー子会社の鑄物会社へと入社した。この鑄物会社で、光藏氏は財務と生産管理を1年ずつ担当した後、父親の呼びかけによって1962年、橋本鑄造所に入社した。光藏氏は次男であるが、長男である兄が医者になったことから、将来は自分が家業の経営を引き継ぐことになるだろうと考えていたという。橋本鑄造所に入社した光藏氏は、橋本鑄造所の多品種少量生産への方向転換に尽力した。1970年代に東京都の公害防止条例を受けて、工場の移転問題が持ち上がった際には、移転に伴って発生するコストを軽減するために、同じ事業を営む中小企業と共同で工場を建設する計画を推進し、成功させた。工場移転を成功させた翌年の1979年に、光藏氏は代表取締役へと就任した。

鈴木博氏は、橋本鑄造所の現経営者で、現在、橋本鑄造所の取締役会長を務める橋本光藏氏の義弟である。鈴木氏は大学の文系学部在学中に、橋本鑄造所でアルバイトをしていた。そのことがきっかけで大学卒業後、橋本鑄造所に入社した。その後、光藏氏の妹と結婚し、橋本家と婚姻関係ができた。鈴木氏は、入社時から工場管理と営業を担当しており、2007年に代表取締役へと就任し、今に至る。

橋本光藏氏の娘は、大学の文系学部を卒業後、大手食品メーカーに入社した。そこで現在の夫とで出会い、結婚した。橋本鑄造所には2001年に入社し、現在は経理業務を担当している。

橋本光藏氏の娘婿は、大学の文系学部を卒業後、大手食品メーカーに入社した。そこで光藏氏の娘と出会い、結婚した。大手食品メーカーでは、営業職として7年間勤務した。将来、橋本鑄造所の経営を引き継いで欲しいという光藏氏の希望で、橋本鑄造所へと入社した。現在は営業を担当している。

3-2. フジメタル工業株式会社

フジメタル工業株式会社では、現経営者で4代目の梶弥一郎氏と弥一郎氏の長男である充博氏にインタビュー調査を行なった。

3-2-1. フジメタル工業株式会社概要

社名	フジメタル工業 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 梶 弥一郎
創業	1923 年
従業者数	21 名
親族従業者数	2 名（経営者、経営者の長男）
事業内容	ホワイトメタルとホワイトメタル製軸受の製造
親族の担当業務	営業、経理、製造

フジメタル工業株式会社は、東京都大田区に所在するホワイトメタルの製造・ホワイトメタル製軸受の製造を事業とする会社で、平成 20 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。フジメタル工業は、現経営者の高祖父である梶勝五郎氏が、1923 年に東京都墨田区で創業した。創業当初は、ホワイトメタルのインゴットを製造する会社としての出発だったが、1950 年からホワイトメタルを使った軸受の製造も始めた。1970 年代には、東京都公害防止条例と都民を公害から防衛する計画が制定されたことを受け、現所在地である大田区京浜島へと移転した。本社工場を京浜島へと移転する際には、移転に必要な費用が高額だったために、当時フジメタル工業に勤務していた先代経営者の兄弟が、移転費用を一部出資した。その時に彼らが取得した株式は、現在、彼らの子息たちへと継承されている。

フジメタル工業の主な取引先は、大手船舶メーカーである。船舶に積まれるディーゼルエンジンに、フジメタル工業のホワイトメタルを使った軸受が使用される。これは船ごとに設計が異なるそうだ。

リーマンショックの影響は、これまで発生していなかったが、船舶の生産が絞られた影響で、これから発生しそうだという。

3-2-2. 親族従業者の詳細

梶弥一郎氏は、フジメタル工業の4代目経営者である。弥一郎氏は、大学の工学部を卒業後、大手機械メーカーに設計職として入社したが、希望に合った仕事をする事ができなかったことから1年を待たずして退社し、1965年にフジメタル工業へと入社した。弥一郎氏は長男で、いずれは親の会社の経営を引き継ぐものであると考えていたという。フジメタル工業へ入社した弥一郎氏は、合金部門に配属された。入社して5年が経過する頃には、製造部長へと任命され、京浜島に移転した1979年には、専務取締役役に就任した。専務取締役役に就任してからは、営業と経理を担当するようになり、会計学を修める為に会計大学院へ通った時もあった。その後、1985年に代表取締役役に就任し、今に至る。

弥一郎氏の長男である充博氏は、大学の文系学部を卒業後、広告代理店で営業職として勤務した後、2004年にフジメタル工業へと入社した。充博氏はフジメタル工業の経営を引き継ぐつもりは全くなかったが、急病に倒れた弥一郎氏から「経営を受け継いでくれないか」と頼まれて、フジメタル工業へと入社した。現在は、合金製造と経理を担当している。弥一郎氏は、将来的には充博氏へ経営権を引き継ぐ予定で、会社がどのように動いているか、財務を通して見てもらいたいという思いから経理業務を担当させている。また、広告会社に勤務していた経験を活かし、ホームページの作成も行なっている。

3-3. 有限会社松浦製作所

有限会社松浦製作所では、現経営者で3代目の松浦貴之氏と先代経営者である貴之氏の両親にインタビューを行なった。

3-3-1. 有限会社松浦製作所概要

社名	有限会社 松浦製作所
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 松浦 貴之
創業	1940年
従業者数	6名
親族従業者数	3名（経営者、経営者の父母）
事業内容	精密微細加工

有限会社松浦製作所は、東京都大田区に所在する精密微細加工を事業としている会社で、平成 18 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。松浦製作所は、現経営者の祖父である松浦亨氏が、1940 年に東京都蒲田区（現在の大田区の前身）で創業した。その後、戦災によって操業を一時停止したが、1953 年に大田区でゲージ・型工場として再出発した。その後、業務拡大に伴った 2 回の本社移転を経て、1977 年に現所在地へと移転した。

松浦製作所では、主に生産ラインに組み込まれる機械の部品を製造している。バブル期までは鉄を素材とした部品を主に製造していたが、バブル崩壊後の 90 年代半ばには、鉄より加工の難しいステンレスやアルミといった素材の微細加工へと経営の舵を切った。

リーマンショックの影響で、一時売上が前年比 3 割まで落ち込んだが、現在は少しずつ持ち直している。

3-3-2. 親族従業員の詳細

松浦貴之氏は、松浦製作所の 3 代目経営者である。貴之氏は、音楽の専門学校を中退後、1990 年に松浦製作所へアルバイトとして入社した。2 年間アルバイトとして勤めたのちに、父親からの誘いで正社員として入社した。松浦製作所で働き始めた当初は、汎用機の使い方を学んだ後にマシニングセンタの使い方を学んだ。入社 5 年目に両親から将来、経営者として後を継ぐことを前提に専務職の打診を受け、専務取締役へと就任した。貴之氏は、父親同様、製品の出来映えの美しさのために機械を使う順序や使用する工具にこだわっており、積極的に新しい機械を導入している。また、経営方針についても意見が割れることはほとんどない。

貴之氏の父親である宏之氏は、松浦製作所の 2 代目経営者で、現在取締役会長を務めている。大学の文系学部を卒業後、資格試験を目指していたが、松浦製作所の創業者である父が倒れたことで急遽、松浦製作所を継ぐこととなった。松浦製作所に入社後は、近所の取引先へと修業に通い、腕を磨いた。松浦製作所では、バブル期まで鉄を主体とした金属加工を行っていたが、90 年代半ば、バブル崩壊後における業績悪化を受けて、「それまでの誰でもできる仕事ではなく、付加価値の高い仕事をしよう」という思いから、ステンレスやアルミの微細加工へと事業を転換した。宏之氏は「他人ができる仕事はしたくない」という気持ちを持っており、「出来上がりの美しさにもこだわった微細加工」を追求してい

る。息子である貴之氏と共に働くうちに、貴之氏には自分と同じものづくりへの向き合い方があることを感じ、後継者の打診を行なった。

貴之氏の母は、義務教育を終了後、大手食品メーカーでの勤務を経験し、松浦製作所に入社した。松浦製作所へ入社した時には、既に宏之氏と結婚していた。現在は取締役として経理・事務を担当している。経理業務は、松浦製作所に入社してから担当しており、簿記教室に通いながら実務をこなして覚えていった。銀行との交渉も担当しているが、少しずつ貴之氏に引き継ぐようにしている。

3-4. ティヴィバルブ株式会社

ティヴィバルブ株式会社では、現経営者で2代目の竹内栄多氏と栄多氏の義弟で常務取締役を務めている伊賀上敦志氏にインタビューを行なった。

3-4-1. ティヴィバルブ株式会社概要

社名	ティヴィバルブ 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 竹内 栄多
創業	1940年
従業員数	32名
親族従業員数	3名（経営者、経営者の長男、義弟）
事業内容	各種バルブの設計製作
親族の担当業務	営業、経理

ティヴィバルブ株式会社は、東京都大田区に所在するオーダーメイドバルブ・コックの設計製作を事業としている会社で、平成17年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。ティヴィバルブは、現経営者の父である竹内信栄氏が、1940年に東京都品川区で創業した。1952年には、現所在地である大田区大森へと移転し、1963年には手動で開閉するバルブから自動バルブへと事業の中心を転換した。1974年には、現工場の近辺にあった分工場が手狭になったことから、茨城県へと分工場を移転した。ISO資格の取得にも積極的で、2006

年には本社工場で ISO14001⁸を、2008 年には茨城工場で ISO14001 を取得した。

ティヴィバルブの主な取引先は、食品メーカー、化学薬品メーカー、プラントメーカーである。以前は新規で納品するものとは別に、メンテナンス品として納品することも多かったが、現在はメンテナンス品の納品も減少しているという。

リーマンショックの1年ほど前から、プラント向けの需要が減少していたが、リーマンショックを機に、他のメーカーからの需要も急激に落ちた。韓国の食品化学メーカーとの取引があったことから、経営危機を乗り切れた。2010年に入ってから、少しずつ業績が改善している。

3-4-2. 親族従業員の詳細

竹内栄多氏は、ティヴィバルブの2代目経営者である。栄多氏は、大学の理工学部を卒業後、中堅重機メーカー、大手プラントメーカーに勤務し、設計やプラントの検査業務に携わった。就職して5年程経った頃に、父より「営業職が不足しているから戻って来い」と言われ、ティヴィバルブに入社した。入社後は1年間で様々な部署を回った後に営業職を担当している。栄多氏は、1973年に建設した茨木工場の建設を主導し、1981年に代表取締役役に就任した。現在では、工業団体などとの付き合いを主に、長男へと経営の実権を移行している最中である。

栄多氏の長男は、大学の理工学部を卒業後、大手電子部品商社に設計担当として勤務した後、2001年にティヴィバルブへと入社した。ティヴィバルブへの入社は、栄多氏の義弟である伊賀上氏が仲立ちする形で実現した。現在は事業継承を踏まえて、営業業務を中心に担当し、取引先との関係作りを行なっている。

栄多氏の義弟である伊賀上敦志氏は、常務取締役として経理・総務を担当している。大学の文系学部を卒業後、大手メーカーに勤務していたが、妻の父親である信栄氏から信頼できる親族に経理業務をやってもらいたいと請われ、入社した。栄多氏の長男の入社には、義姉である栄多氏の妻の頼みで関わっている。

3-5. 株式会社飯山特殊硝子

株式会社飯山特殊硝子では、現経営者の兄で取締役会長を務める飯山晴彦氏と晴彦氏の姪の

⁸ 国際標準化機構が発行した環境マネジメントシステムの総称で、14001は環境マネジメントシステムを構築し、認証を得ている証拠である。

夫である島正知氏にインタビューを行なった。

3-5-1. 株式会社飯山特殊硝子概要

社名	株式会社 飯山特殊硝子
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 飯山 健二
創業	1941 年
従業員数	61 名
親族従業員数	10 名（経営者、経営者の長男、甥、姪の夫、義弟、経営者の兄、兄の長男と次男、経営者の弟、弟の義弟）
事業内容	精密硝子成形・硝子研磨加工
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

株式会社飯山特殊硝子は、東京都大田区に所在する精密硝子成形・硝子研磨加工を事業とする企業で、平成 17 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。飯山特殊硝子は、現経営者の父である飯山寿秋氏が、1941 年に東京都大田区で創業した。寿秋氏は埼玉の出身で、16 歳より 10 年間五反田のガラス屋で奉公していた。独立当初は、板ガラスの加工販売を行っていたが、戦後にガラスの穴明け加工始めたことを機に、加工業へと移行した。寿秋氏が創業に際して、人と同じ仕事をしていてもやっていけないから、他人の嫌がるような仕事をしようと考え、他所がやらないような仕事をしようと、創業時より多品種少量品の製造を志向している。

飯山特殊硝子の主な取引先は大手光学機器、医療機器メーカーで、試作品を主に製造している。取引は直接取引がほとんどである。

リーマンショックの影響で、年が明けた 2009 年 2 月にリーマンショック以前の半分まで売上が落ちたが、2009 年の 10 月頃からは少し持ち直している。

3-5-2. 親族従業員の詳細

飯山晴彦氏は、飯山特殊硝子の 2 代目経営者で、現在、取締役会長を務めている。晴彦

氏は、商業学校を卒業後、飯山特殊硝子へと入社した。飯山特殊硝子に入社した理由は、「いつも忙しく働いている両親を見て、自分が働くことで、一抹の助けになれば」という思いから入社を決意したという。晴彦氏が入社するまで、父である寿秋氏は営業活動をしたことがなかったが、晴彦氏が多品種少量加工を売りした営業活動を行ったことで、飯山特殊硝子は大手企業からも信頼を得て、大きく成長した。

飯山晴彦氏の長男は、情報処理系の学校を卒業後、情報処理関連の企業に2年半勤務した。工場が忙しく、人手が必要になったことで、晴彦氏より呼ばれ、飯山特殊硝子へと入社した。現在は、営業を担当している。幼少期、工場の上に住んでいた経験があり、「いつかは飯山特殊硝子に入社して働く」と思っていたという。

飯山晴彦氏の次男は、製造課で製造業務に携わっている。飯山特殊硝子には入社して5年目にあたる。

飯山健二氏は、飯山特殊硝子の現経営者で3代目である。飯山特殊硝子では、営業・材料調達を担当している。先代経営者である兄の晴彦氏の後を継いで、2007年より飯山特殊硝子の経営者を務めている。

健二氏の長男は、工場で製造業務に携わっている。飯山特殊硝子には入社して10年目にあたる。

健二氏の甥である田辺氏は、生産管理課で課長代理を務めている。飯山特殊硝子には入社して16年目にあたる。

健二氏の姪の夫である島正知氏は、業務課で課長代理として経理業務を務めている。「金銭に関わることは親族の者にやってもらいたい」という理由で会長に頼まれて入社した。飯山特殊硝子に入社して3年目にあたる。以前は建設コンサルタントとして、15年ほど土木建築の設計業務として働いていた。

社長の義弟である井上氏は、製造課で製造部長を務めている。飯山特殊硝子には入社して31年目にあたる。

健二氏の弟である専務は、工場長を務めている。飯山特殊硝子には入社して41年目にあたる。

専務の義弟である末次氏は、生産管理課で生産管理に携わっている。飯山特殊硝子には入社して21年目にあたる。

3-6. 有限会社関鉄工所

有限会社関鉄工所では、現経営者で2代目の関輝武氏と輝武氏の長男の英一氏にインタビューを行なった。

3-6-1. 有限会社関鉄工所概要

社名	有限会社 関鉄工所
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 関 輝武
創業	1951年
従業員数	14名
親族従業員数	8名（経営者、経営者の妻、姉、甥、長男と次男、長男と次男の妻）
事業内容	機械加工・機械部品製造・機械装置の設計・組立・修理
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

有限会社関鉄工所は、東京都大田区に所在する機械加工・機械部品製造・機械装置の設計・組立・修理などを事業としている会社で、平成20年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。関鉄工所は、現経営者の父である関松三郎氏が、1951年に東京都大田区で創業した。松三郎氏は北海道出身で、戦後、戦中お世話になった人を頼って上京し、機械加工・機械部品製造を事業とする会社へと入社した。そこで修業した後、独立し、大手容器メーカーの2次下請けとして、機械加工・機械部品製造などを行っていたが、関鉄工所の取引先だった1次下請けの会社が倒産することとなり、大手容器メーカーと直接取引をするに至った。大手容器メーカーと直接取引をするようになった後、松三郎氏はプラスチック素材に目を付け、ペットボトルの製造装置を開発し、飲料容器の中心がペットボトルに移り変わることに貢献した。

関鉄工所の主な取引先は、大手容器メーカーであるが、リーマンショックの影響で、取引が少しずつ減少している。それを踏まえて、現在では他の企業との取引を増やしつつある。

関鉄工所には、大田区に所在する本社工場のほかに、福島県伊達市に分工場を持っている。また、父親である松三郎氏から援助を受け、神奈川県座間市に現経営者の関輝武氏が

創業した株式会社関鉄工所という企業がある。株式会社関鉄工所は、有限会社関鉄工所と資本関係にある。

3-6-2. 親族従業者の詳細

関輝武志は有限会社関鉄工所の2代目経営者で、大学の工学部機械科を卒業後、有限会社関鉄工所へと入社した。輝武氏は、他社からの内定を得ていたが、両親の希望で内定先を辞退し、卒業と同時に関鉄工所へと入社した。これについて輝武氏は、「長男であったので、いずれは経営を受け継ぐとは思っていた」と話す。関鉄工所に入社して5年間は、現場で機械加工を学んだ。その後、先代経営者である松三郎氏の勧めで、神奈川県座間市に株式会社関鉄工所を創業した。株式会社関鉄工所の工場用地と建物の大部分と最初の機械は、輝武氏の父が用意したものである。株式会社関鉄工所は、それまで有限会社関鉄工所で行っていた仕事の一部を譲り受ける形で、輝武志が妻と2人で始めることとなった。輝武志は株式会社関鉄工所の経営者を務めながら、有限会社関鉄工所の取締役として籍を置き、株式会社関鉄工所で会社経営を経験した後、1996年に有限会社関鉄工所の経営を受け継いだ。

輝武氏の長男である英一氏は、工業系の専門学校を卒業後、関鉄工所の主要な取引先である大手容器メーカーの子会社に入社し、製品設計、製造機械のメンテナンス業務を担当した。幼少期より自分は将来、家業を継ぐものであると考えており、10年間勤務したことを節目に、2003年に有限会社関鉄工所へと入社した。入社直後は機械加工を担当していたが、以前勤めていた会社から、製造機械のメンテナンスをやって欲しいと頼まれたことで、現在は営業や作業段取りの手配を担当している。

輝武氏の姉は、有限会社関鉄工所の経理事務と作業の段取り手配を担当している。経理事務では、有限会社関鉄工所と株式会社関鉄工所の経理をまとめる作業を担当している。会社との関係は経営者である輝武氏より長く、結婚前にも関鉄工所で働いていたが、結婚を機に一度、退社した。子育てが落ち着いたことを機に復帰した。

輝武氏の妻は、株式会社関鉄工所の創業当初より、株式会社関鉄工所の経理業務を担当している。常勤として勤務しているわけではない。株式会社関鉄工所の創業当初は、輝武氏が製品の加工を行い、納品を輝武氏の妻が行っていたこという。

輝武氏の甥は、1985年に関鉄工所へ入社し、現在は座間工場で加工業務を担当している。

輝武氏の次男は、経理の専門学校を卒業後、ソフトウェア会社に勤務し、2006年に有限

会社関鉄工所へと入社した。現在は座間で加工を担当している。

輝武氏の長男と次女の妻は、座間工場で経理業務を担当している。二人とも常勤ではない。

3-7. 合資会社加藤研磨製作所

合資会社加藤研磨では、現経営者の弟である加藤清隆氏にインタビューを行なった。

3-7-1. 合資会社加藤研磨製作所概要

代表者	代表取締役 加藤 義弘
創業	1954年
従業者数	41名
親族従業者数	6名（経営者、経営者の父、経営者の弟（次男）、経営者の弟（三男）、叔父、叔母）
事業内容	研磨加工・試作品の製造
親族の担当業務	営業、経理、製品検査

合資会社加藤研磨製作所は、東京都大田区に所在する研磨加工と試作品の製造を事業としている会社で、平成21年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。加藤研磨製作所は、現経営者の祖父である加藤近之丞氏が1954年に東京都大田区で創業した。創業当初は車の部品製造を行っていたが、近之丞氏の息子で先代経営者の健氏は、利益を増やすためにはある程度、会社としてのスケールが必要で、そのためには大手企業との取引を増やさねばならないと考え、1987年に現所在地へと会社を移転した。現所在地に工場を移転してからは、それまで行っていた量産品の製造から、多品種少量品の製造へと経営を転換し、大手企業との取引を拡大していった。

加藤研磨製作所の主な取引先は、大手自動車メーカーで、試作品の製造や金型の研磨加工を行っている。

リーマンショックの影響で、業績が悪化し赤字を計上したことで、親族従業者の給与と株式報酬を一時削減し、親族外従業員労働条件を維持した。

3-7-2. 家族従業者の詳細

加藤義弘氏は加藤研磨製作所の3代目経営者で、大学の文系学部を卒業後、大手商社に勤務し、1997年に加藤研磨製作所へと入社した。幼少期から、加藤研磨の先代経営者で父親である健氏より、経営者は私腹を肥やすのではなく従業員が安心して働ける会社を作れるかどうか重要であると聞いて育ったことから、いずれは父親のような経営者になりたいと考えていた。

義弘氏の弟である秀規氏は、大学の工学部を卒業後、加藤研磨製作所に入社した。父親である健氏同様、機械いじりが好きだったことから工学部へ進学した。現在は、製品の最終検査工程を担当している。

義弘氏の弟である清隆氏は、大学の文系学部を卒業後、人材派遣会社に勤務し、2006年に加藤研磨製作所へと入社した。加藤研磨製作所へ入社した理由は、それまで経理を担当していた叔母の定年が近付いたため、経理業務の引き継ぎのためである。父親である健氏や兄たちの姿をみて、いずれは加藤研磨製作所で働くか、自分で会社をつくろうと考えていたという。現在は経理・総務を担当している。

義弘氏たちの父で、先代経営者である健氏と健氏の弟と妹の3名は、取締役として籍をおいているが、現在、実質的な経営にはほとんど関わっていない。

3-8. 株式会社信栄テクノ

株式会社信栄テクノでは、現経営者の高橋一康氏と一康氏の息子である健太氏と真澄氏にインタビュー調査を行なった。

3-8-1. 株式会社信栄テクノ概要

社名	株式会社 信栄テクノ
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 高橋 一康
創業	1956年
従業者数	12名
親族従業者数	3名（経営者、経営者の長男と次男）

事業内容	精密微細加工
親族の担当業務	営業・経理・製造加工

株式会社信栄テクノは、東京都大田区に所在する微細加工を事業とする会社で、平成 21 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。信栄テクノは、現経営者の伯父である高橋〇〇氏が、1953 年に東京都大田区で創業した。信栄テクノでは当初、タクシーメーターなど計器の部品加工を事業としていたが、〇〇氏の甥である高橋一康氏が、1990 年に代表取締役役に就任してからは、一康氏によって付加価値の高い微細加工へと事業の転換が行われた。

信栄テクノの主な取引先は、大手化学メーカーや大手計測器メーカーなどで、そのほとんどが直接の取引である。

リーマンショック直後、売上は大きく減少したが、赤字無しに切り抜けることができた。

3-8-2. 家族従業員の詳細

高橋一康氏は、信栄テクノの 2 代目経営者で、大学の工学部で経営工学を専攻後、信栄テクノの創業者である叔父〇〇氏の誘いで、信栄テクノへと入社した。〇〇氏には子供がおらず、一康氏に将来は信栄テクノの経営者になってもらいたかったのだという。信栄テクノに入社後、一康氏は機械加工を経験した。5 年ほど機械加工を経験し、技術を身につけた後は事務業務も担当するようになったという。現在は営業 8 割、加工を 2 割の割合で業務を行っている。1990 年に代表取締役役に就任した一康氏は、今までと同じ業務で今後も生き残れるのかと会社の事業に疑問を持ち、付加価値高いものを作ろうと微細加工へと事業の転換を行なった。信栄テクノの事業を微細加工へと転換した一康氏は、微細加工を追求し、この分野でトップになろうと考えた。2000 年に長男である健太氏が入社した時には、将来の事業継承も踏まえて、健太氏に微細加工の技術開発を任せました。息子たちを始め、従業員には、「信栄テクノは微細加工で No.1 になるのだという夢を持って欲しい」と話す。

一康氏の長男である健太氏は、大学で化学を専攻後に、2000 年に信栄テクノへと入社した。入社当初は機械の扱い方などものづくりの基礎を学んだが、一通りの技術が身についた後に、経営者で父親の一康氏から微細加工の技術開発を任せられた。健太氏が微細加工の技術開発を行なった結果、信栄テクノでは、アルミで $\phi 3 \mu m$ 、石英ガラスで $\phi 25 \mu m$ という業界トップクラスの加工が行なえるようになった。健太氏は「微細加工ではどこにも負

けられない」と話す。

一康氏の次男である真澄氏は、大学の文系学部を卒業後、資格試験の勉強をしながら信栄テクノでアルバイトとして働いていた。それまで経理を担当していた親族が退社することをきっかけに、2006年に信栄テクノに入社した。経理業務はそれまで経理を担当していた親族から教わった。

3-9. 大日精機株式会社

大日精機株式会社では、現経営者の平野和巳社長と和巳氏の長男である隼人氏にインタビューを行なった。

3-9-1. 大日精機株式会社概要

社名	大日精機 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 平野 和巳
創業	1961年
従業員数	13名
親族従業員数	2名（経営者、経営者の長男）
事業内容	試作品を中心とした金属製品の加工・組立
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

大日精機株式会社は、東京都大田区に所在する試作品を中心とした金属製品の加工・組立を事業としている会社で、平成18年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。大日精機は、現経営者の父である平野光一氏が、1961年に東京都目黒区で創業した。光一氏は栃木県出身で、大日精機の創業以前は大手光学メーカーに総務職として勤務し、住宅手当の整備など従業員の労働条件整備に尽力した。大手光学メーカーを退社して創業した大日精機は、その時の部下3名との創業だった。創業後、業務を拡大し、大日精機はいくつかの分工場を持っていたが、現在の場所に都営住宅が建つことになり、1984年に全ての工場を現所在地へと集約した。

大日精機の主な取引先は、食品メーカーや大手電気メーカーである。以前は半導体装置に関わるものが多かったが、最近では食品メーカーが中心になっている。

リーマンショックの影響で、売上が半減したことを受け、現経営者である平野和巳氏の長男である隼人氏が、新たな取引先の開拓を進めている。

3-9-2. 家族従業員の詳細

平野和巳氏は大日精機の2代目経営者で、大学の文系学部を卒業後、大日精機へと入社した。大学在学中は、会計資格の勉強をしており、機械や工場が好きではなかったことから大日精機の経営を継ぐことは、当初考えていなかった。しかし、大学在学中、母親が亡くなったことがきっかけに「大日精機の経営を引き継ぐことが、残った父親への親孝行になる」と考え、大日精機へ入社した。和巳氏は、入社当初から加工業務を担当している。和巳氏の父親である光一氏は、和巳氏がやってみようと思ったことは何でもやらせてみる人物であったという。汎用機を使いこなせるようになり、余裕の出てきた和巳氏は、「古い設備だけでは将来食っていきけるのか心配」とNC機器やCAD・CAMを導入した。その後、設備投資の結果が業績として出たことで、自分が経営を引き継いだ後の道筋がみえたそうだ。将来、大日精機の経営を受け継ぐ長男の隼人氏には、「父親が自分の好きなように経営をやらせてくれたように、隼人にも好きなように経営をやらせたい」と話す。

和巳氏の長男である隼人氏は、大学の文系学部を卒業後、商社の営業職や監査法人の事務職を2年半勤め、大日精機へと入社した。幼少期より毎日夜遅くまで仕事をする父親の姿をみて、「ものづくりには父親を夢中にさせる何かがある」と感じていたと話す。大日精機に入社後は、経理業務を中心に担当している。経理を担当し、大日精機の業績を目の当たりにした隼人氏は、新しい取引先を開拓する必要があると認識し、積極的に展示会へ出展し、新規顧客の開拓を行なっている。

3-10. 協和工業株式会社

協和工業株式会社では、現経営者の秋山隆彦氏にインタビューを行なった。

3-10-1. 協和工業株式会社概要

社名	協和工業 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 秋山 隆彦
創業	1965 年
従業員数	15 名
親族従業員数	4 名（経営者、経営者の母、妻、長男）
事業内容	OA 機器を中心とした精密板金加工
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

協和工業株式会社は、東京都大田区に所在するOA機器を中心とした精密板金加工を事業とする会社で、平成 20 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。協和工業は、現経営者の父である秋山建二氏が、それまで勤めていた会社の倒産を受けて、1965 年に東京都目黒区で創業した。板金業を始めたのは以前、購買課で働いていた際に、板金職人の技術を見て関心を持っていたからである。目黒で創業した際は、知人の材料商社から、工場用地を無料で借りることで会社を始めることができた。いつまでも無料で借りているわけにはいかないこともあり、1970 年代に東京都公害防止条例と都民を公害から防衛する計画が制定されたことを受け、1976 年に現所在地である大田区京浜島へと移転した。

協和工業の主な取引先は、大手 OA 機器メーカーである。

リーマンショックの影響で売上が一時、半分まで減少したが、リーマンショック以前から将来を見越して開拓してきた新規取引先の影響で、現在はリーマンショック以前の 7 割まで売上が戻っている。

3-10-2. 親族従業員の詳細

秋山隆彦氏は、協和工業の 2 代目経営者である。大学の生産工学部で管理工学を専攻後、父親の勧めで協和工業と関係の深い大手 OA 機器メーカーに勤務し、秘書として管理工学を学んだ。1976 年に工場移転にかかる費用の融資を、父親である建二氏から頼まれたことをきっかけに協和工業へと入社した。父親と一緒に過ごす時間があまりなかった隆彦氏は、学生時代に父親と一緒に車の免許を取りにいった際に、父親と一緒に時間を過ごす中で父親の思いや考え方に共感し、「将来は父親の築いた会社を相続したい、と思うようになった」

と話す。融資は、隆彦氏が妻の両親から譲り受けた自宅を担保に行なった。入社後 1 年は現場での加工を担当したが、その後はこれまで学んだ管理工学の知識を活かし、短納期の実現に板金の生き残りを模索し、国産一号機のレーザー加工機の導入、技術担当には大手 OA 機器メーカー時代の後輩を招き入れて事業の転換を行なった。1985 年には 2 代目経営者として、経営の代表権を受け継いだ。

隆彦氏の長男は、大学を卒業後、オーストラリアに渡ってジョッキーを目指していた。オーストラリアで実績を積んだ後、日本に帰国し、ジョッキーとなる試験を受けたが、日本の競馬騎手育成システムの問題から、ジョッキーになることができなかった。失意の中、父である隆彦氏から父の経営者としての夢を聞き、共感を得たことで協和工業へと 2005 年に入社した。入社後は、まずは協和工業の事業がどういうものか知ってほしいという父の考えで、加工業務を担当している。

隆彦氏の妻は、1998 年頃に隆彦氏の母より経理業務を引き継いだ。常勤ではなく週 3 回の出勤で、経理業務のほかに工場の掃除など、従業員が気持ちよく働ける環境づくりを行なっている。

隆彦氏の母は、取締役を務めているが、現在は、籍を置いているだけで経営には殆ど関わっていない。隆彦氏の妻が経理を担当するまでは、母が経理業務を担当していた。

3-11. 有限会社東新製作所

有限会社東新製作所では、現経営者の長男である石原幸一氏にインタビュー調査を行なった。

3-11-1. 有限会社東新製作所概要

社名	有限会社 東新製作所
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 石原 敏
創業	1965 年
従業者数	14 名
親族従業者数	3 名（経営者、経営者の長男と長女）

事業内容	溶接・板金による金属加工
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

有限会社東新製作所は、大田区に所在する溶接・板金金属加工を事業としている会社で、平成 21 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。東新製作所は、現経営者の石原敏氏が 1965 年に東京都大田区で創業した。創業以前、敏氏は大田区に所在する食品プラントメーカーに勤務し、食品機械に使う衛生タンクの製造を担当していた。敏氏が 30 歳になる頃、同じ会社で働いていた妻の妹の夫と共同出資で、東新製作所を創業した。2007 年に敏氏の長男である幸一氏が実質的な経営権を受け継ぐまでは、東新製作所の従業員の大部分は、経営者である敏氏の親族であったが、幸一氏が実質的な経営権を受け継いだ後、幸一氏は親族従業員が減らし、親族外従業員を増やしている。

東新製作所の主な取引先は、中小企業で、製品は公共事業に使われている場合が多い。

リーマンショック以前から材料の高騰による影響を受けており、リーマンショックの影響で売上が半分まで減少したが、2010 年度は回復傾向にある。

3-11-2. 親族従業員の詳細

石原敏氏は東新製作所の創業者で、現経営者である。敏氏は、千葉県出身で、プロスポーツ選手をしていたが、競技を引退後、大田区に所在する食品プラントメーカーで、食品機械に使用する衛生容器の生産に携わっていた。30 歳になる頃に、同じ会社で働いていた妻の妹の夫と共同出資で、東新製作所を創業した。創業当時加工業務を中心に担当しており、長男である幸一氏に実質的な経営を任せた後は、現場での技術指導を中心に行なっており、経営には口出しせず、幸一氏のやりたいように経営をやらせている。

敏氏の長男である幸一氏は、大学の文系学部を中退後、アルバイトとして 1994 年に東新製作所へと入社した。入社後は、現場で加工業務を担当した。高校生時代に東新製作所でアルバイトをした経験はあったが、自宅と会社が離れていたことや、両親が会社の話をしないこともあり、家業は必ずしも身近なものではなかった。東新製作所で働くうちに、ものづくりが秘める可能性を感じて、仕事として携わってみたいと考えたのが入社した理由だという。入社後も実質的な経営権を引き継ぐまでは一貫して、加工業務を担当した。幸一氏は、2007 年に事業継承を踏まえて、父親と専務を務める叔父の勧めで、社内の I T 化推進を行なった。レーザー加工機や C A D といったデジタル機器を導入し、詳細なコスト

管理と新たに設計業務が可能になった。幸一氏はこのIT化推進を契機に、経営の実質的な運営を受け継いだ。経営権を受け継いだ幸一氏は、今までの経験から「経営者としてカリスマである父親と同じ経営は、自分にはできない」と考え、親族経営からの脱却を志向し、親族従業者を減らして、親族外従業員を増やした。

敏氏の長女は、大手放送局で番組制作に携わっていたが、それまで東新製作所の経理を勤めていた敏氏の妻から経理事務を受け継ぐために、2006年に東新製作所へと入社した。現在は、取締役として経理を担当している。

3-12. 今野工業株式会社

今野工業株式会社では、現経営者の今野辰裕氏と辰裕氏の弟である靖尚氏にインタビューを行なった。

3-12-1. 今野工業株式会社概要

社名	今野工業 株式会社
所在地	神奈川県川崎市
代表者	代表取締役 今野 辰裕
創業	1967年
従業者数	9名
親族従業者数	6名（経営者、経営者の母、弟、従兄弟3名）
事業内容	へら絞り加工
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

今野工業株式会社は、神奈川県川崎市に所在するへら絞りを事業としている企業である。今野工業は、現経営者の父である今野辰五郎氏が、1967年に神奈川県川崎市で創業した。1970年に辰五郎氏が急逝したことを受けて、それまで専業主婦であった辰裕氏の妻であるタネ子氏が、経営を承継し2代目の経営者となり、現場では辰五郎氏の甥で辰五郎氏にへら絞り加工の技術を教わった鍵屋清作工場長が、今野工業を支えてきた。

今野工業の主な取引先は、電気装飾関係や医療関係である。

リーマンショック以前から原材料価格が上昇傾向にあり、売上が下がっていたが、リーマンショックを機に売上が大きく減少した。現在は徐々に戻ってきているという。

3-12-2. 親族従業員の詳細

今野辰裕氏は、今野工業の3代目経営者である。辰裕氏は高校を卒業後、今野工業に入社した。辰裕氏が家業を継ぐ決心をしたのは、高校2年生の時である。幼少期には、従業員が住み込みで働いていた事もあり、家業は身近に感じるものであった。父親が急逝した後に、母親や従兄である工場長が必死になって今野工業を支え、自分たちを育ててくれている様子に、「いずれは自分も入社して働かねばならない」と認識していたという。入社後は、手絞りによる作業を身に付けてからNC機での加工を覚えた。仕事を一通り覚えた後は、設備投資や人事など経営の中核に関わる意思決定にも参加するようになった。先代経営者を務めていた母親が70歳を越え、金融機関から融資を受ける際に、辰裕氏の保証が必要になったことを受けて、2009年に経営の代表権を受け継いだ。現在は営業と機械加工を担当している。2009年に経営の代表権を引き継いだ辰裕氏だが、今まで今野工業会社の中心で経営を支えてきた工場長の作った今野工業のカラーを大切にしたいと考えている。工場長が作った今野工業のカラーとは、「仕事に妥協しない」というもので、工場長にへら絞り加工を教わった辰裕氏にも仕事を教わる中で、この「仕事に妥協しない」という理念が受け継がれている。

辰裕氏の母であるタネ子氏は、今野工業の先代経営者で、現在は取締役会長を務めている。タネ子氏は元々専業主婦であったが、夫の辰五郎氏が急逝したことを受けて、今野工業の経営を引き継ぐことになった。経営を引き継いでからは、タネ子氏は事務を、現場での加工は夫の甥である鍵屋工場長が担当してきた。また、昼食には従業員へ汁物を振る舞うなど、アットホームな会社を目指して経営してきた。2009年に長男である辰裕氏に経営を受け継いだ後も、取締役会長として経理業務を中心に担当している。

辰裕氏の従兄にあたる鍵屋清作氏は、今野工業の工場長である。秋田県で義務教育を終えた後、伯父である辰五郎氏を頼って上京し、今野工業へと入社した。今野工業に入社以来現場での加工一筋で、へら絞り加工は辰五郎氏から指導を受けた。鍵屋氏は、「仕事に妥協しない」という考えを持っており、これが今野工業の経営理念となっている。この経営理念は、辰五郎氏からへら絞り加工の技術を教わる中で、鍵屋氏に身に付いたものだと考えられる。辰五郎氏が存命中、鍵屋氏が加工をしている時に、辰五郎氏が背後に立つと、

「背筋が伸びるほど緊張した」という。辰五郎氏が亡くなってからは、工場長として今野工業を支えてきた。辰裕氏と辰裕氏の弟である靖尚氏が入社してからは、2人にへら絞りの技術を教えてきた。

辰裕氏の弟である靖尚氏は、大学の文系学部を卒業後、今野工業へと入社した。現場での加工と経理業務の一部を担当している。兄の辰裕氏同様、工場長の鍵屋氏からへら絞り加工を教わった。

辰裕氏の従弟2名は、辰裕氏の母親の甥で、秋田県で義務教育を終えた後、上京し、今野工業へと入社した。現在は現場での加工業務を担当している。

3-13. 株式会社三輝

株式会社三輝では、現経営者で2代目の阿部雅行氏にインタビューを行なった。

3-13-1. 株式会社三輝概要

社名	株式会社 三輝
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 阿部 雅行
創業	1968年
従業員数	29名
親族従業員数	2名（経営者、経営者の次男）
事業内容	流体継手の設計・製造販売
親族の担当業務	製品開発、営業、経理

株式会社三輝は、東京都大田区に所在する流体継手の設計、製造販売を事業とする企業で、平成17年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。三輝は現経営者の父である阿部務氏が、1968年に東京都大田区で創業した。務氏は、元々溶接業務に従事していたが、溶接に使用するガスが逆流すると引火、爆発して危険であることに注目し、この現象を防ぐ装置として流体継手を開発し、特許を取得した後に三輝を創業した。その後、業務拡大に伴った2回の本社移転を経て、2000年から現所在地で経営を行なっている。2008年に

は、流体継手の技術を活用した自社ブランドのエコ製品「詰め替えそのまま」の生産工場を同じ大田区に竣工した。

三輝の主な取引先は商社である。創業当初より同社の主力製品である流体継手は、OEM生産を行なって、商社を通じた販売を行なっている。新しい自社ブランド製品である「詰め替えそのまま」は、大手流通業者を中心に市場を開拓中である。

リーマンショックの影響は、原材料の高騰による影響で売上が減少したが、製品そのものの出荷量にはそれほど影響がないという。

3-13-2. 親族従業員の詳細

阿部雅行氏は、三輝の2代目経営者である。工業高校の機械科を卒業後、商社に営業職として勤務し、三輝へと入社した。三輝へ入社した理由は、完成品を売るだけの仕事は味気なく感じ、ものづくりを実際にする中でしか味わえない面白さを味わいたかったという点と、父親が将来、自分が家業を継ぐことを期待していた点の2点だという。入社後は、機械加工と組立を経験し、5年ほど経験を積んだ後は、製品開発を中心に担当するようになった。1993年に先代経営者である父親の務氏が亡くなったことを受け、代表取締役役に就任した。現在は、自社ブランド製品である「詰め替えそのまま」というエコ商品の製品開発と営業に力を入れている。これは、将来経営を引き継ぐ予定である次男に対して、「息子が経営を引き継いだ後も食っていける商品をもう1つ作っておいてやりたい」という思いから生まれた製品で、三輝の持つ流体継手のノウハウを活かした製品である。

雅行氏の次男である拓也氏は、製図の専門学校を卒業後、アパレルメーカーで仕入れ業務を経験し、三輝へと入社した。兄が別企業に勤務しているため、拓也氏が将来、三輝の経営を引き継ぐ予定である。現在は、三輝の自社ブランドである「詰め替えそのまま」の営業と経理業務を担当している。経理業務を担当する理由には、「将来、私の後を継いで経営者になるだろうから、財務を理解しておいて欲しい」という雅行氏の考えがある。

3-14. ケイディケイ株式会社

ケイディケイ株式会社では、現経営者の佐藤武志氏にインタビューを行なった。

3-14-1. ケイディケイ株式会社概要

社名	ケイディケイ 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 佐藤 武志
創業	1969 年
従業者数	12 名
親族従業者数	4 名（経営者、経営者の父母、妹）
事業内容	プラスチック材料の販売、精密切削加工
親族の担当業務	営業、経理

ケイディケイ株式会社は、東京都大田区に所在するプラスチックの精密切削加工および販売を事業とする会社で、平成 18 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。ケイディケイは、現経営者の父である佐藤定昭氏が、1969 年に神奈川県川崎市で創業した。定昭氏は、大手制御機器メーカーで樹脂を扱う営業職として勤務した後、親しかった取引先の間を間借りして、妻と以前の同僚の 3 人でケイディケイを創業した。その後、業務拡大に伴って東京都品川区、東京都大田区と 2 度の移転を行ない、1975 年から現所在地で経営を行なっている。創業者である定昭氏が経営者の頃は、事業の中心は材料販売で、加工の大部分は協力工場へと委託していた。売上も 7 割が材料販売で、残りの 3 割が加工という状態であったが、定昭氏の息子の武志氏が 2 代目の経営者に就任すると、武志氏は事業の中心を加工へと転換し、現在は材料販売と加工それぞれの売上が半分ずつである。

ケイディケイの主な取引先は、中小商社である。リーマンショックの以前から売上は減少傾向にあったが、リーマンショックの影響でリーマンショック以前の半分にまで売上は落ち込んでいる。現在は、少しずつ改善傾向にある。

3-14-2. 親族従業者の詳細

佐藤武志氏は、ケイディケイの 2 代目経営者である。工業高等学校の機械科を卒業後、情報処理の専門学校に進学し、専門学校の卒業後は 1 年ほどソフトウェアメーカーで情報処理業務に携わった後に、1990 年にケイディケイへと入社した。入社後、現場での機械加工を 1 年間経験し、その後は営業を中心に担当している。武志氏は、父親がこれまでやってきた材料販売中心のビジネスは、今後は通用しないと考えており、2004 年の取締役就任

後からケイディケイの事業の方向性を変えようとしたが、創業者である父親の定昭氏と衝突し、思うように事業の転換が進展しなかった。その後、2007年にケイディケイの経営の代表権を引き継いだことを契機に、定昭氏に経営から引退してもらい、事業の転換を進めた。

ケイディケイの先代経営者で創業者でもある佐藤定昭氏は、高校を卒業後、上京し、大手制御機器メーカーの営業職として7年間勤務した後、妻と以前の会社の同僚の3人で樹脂の販売、加工を行う会社として協和電材工業（現在のケイディケイ）を創業した。創業以来、一貫して営業担当していた。長男の武志氏がケイディケイの事業の中心を、材料販売から加工業務へと転換しようとする事に対し、反発していたが、武志氏の代表取締役就任を機に、隠居することを説得され、現在は経営にほとんど関わっていない。

武志氏の母は、ケイディケイの創業当初からケイディケイの経理業務を担当している。2008年に武志氏の妹が入社してからは、経理業務の引継ぎを行なっている。

武志氏の妹は、IT系企業でシステム開発を担当していたが、退社したのをきっかけに、これまで経理業務を務めていた武志氏の母の業務を継承するため、2008年にケイディケイへ入社した。ケイディケイへは、親族に財務管理をしてもらいたい武志氏の希望で入社した。

3-15. 有限会社神永研磨

有限会社神永研磨では、現経営者の神永正男氏と正男氏の妻、正男氏の長男と次男である弘氏と輝明氏にインタビュー調査を行なった。

3-15-1. 有限会社神永研磨概要

社名	有限会社 神永研磨
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 神永 正男
創業	1979年
従業者数	6名
親族従業者数	4名（経営者、経営者の妻、長男と次男）

事業内容	精密研磨加工
親族の担当業務	経理、製造加工

出所)インタビュー調査より筆者作成

有限会社神永研磨は、東京都大田区に所在する鉄・アルミニウム・ステンレス・チタン等の精密研磨加工を事業としている会社で、平成16年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。神永研磨は、創業者の神永正男氏が、1979年に東京都大田区で創業した。創業当初は、円筒研削のみを扱っていたが、顧客の持つ様々なニーズに答える形で平面研削盤、内面研削盤と加工の種類を増やしていった。現在、神永研磨では、1000分の1ミリという精度の研削加工をこなす技術力を持っており、経営者の神永正男氏の意向で、難削材への加工依頼も積極的に請け負っている。

神永研磨の売上のほぼ100%が中小企業である。これは研磨加工という工程が、ものづくりの最終工程であるという特徴からである。神永研磨で加工された製品は、半導体製造装置、印刷機械、トラック部品などに使用されている。

リーマンショックの影響で、一時は売上が6割ほどで落ち込んだが、現在は持ち直しており、リーマンショック以前の8割ほどまで回復した。経営者の神永正男氏は、「経営が厳しい時期は、家族一丸となって耐えなければならない。一方で、従業員にも家族がいるということを忘れてはならない」と話し、業績が悪化し、経営の厳しい時は親族従業員の給与を削減してでも、親族外従業員の労働条件を維持している。

3-15-2. 親族従業員の詳細

創業者で代表取締役を務める神永正男氏は、栃木県の高校を卒業後、上京し、大田区の研磨会社で加工業務に携わった。そこで10年ほど修業した後に、妻と2人で独立した。当初は円筒研削盤を使った加工が中心であったが、バブル崩壊後、それまで主要な取引先だった大手工作機械メーカーの仕事が激減し、平面研削盤、内面研削盤と加工の種類を増やした。現在では1000分の1ミリの加工まで手がける技術を持っている。「やってみなければわからない」という信念の元、初めて頼まれる素材の加工であっても、挑戦し、顧客の要望に答えることを大切にしている。近年は難削材を扱う加工が増えており、これまで積極的に様々な加工に挑戦してきた結果が、顧客から信頼構築に繋がっていると話す。

正男氏の妻は、神永研磨の創業当初から、神永研磨で働いている。商業高等学校の出身

で、創業以前にパートタイマーで会計帳簿をつける仕事に携わっていたことがある。正男氏と共に神永研磨を創業してから、独学で経理に必要な知識を修めた。将来的には長男か次女の妻に、経理事務を引き継いでもらうことを望んでいる。

正男氏の長男である弘氏は、大学の文系学部を卒業後、大手照明器具メーカーで1年半営業職を務めたのちに、2001年に神永研磨へと入社した。「工場の上に自宅があったことから、いつかはこの仕事（家業）をしようと思っていた」と話す。就職後も熱心に家業の良さを語る父親に、心を動かされて入社することを決めた。現在は加工を担当しており、仕弘氏は仕事をする上で、「お客様の要望にしっかり答える」、「お客様の話を聞いて、できるかできないか判断できない時は、それを話した上で仕事を請けるが、危険なときは加工を止める」ことに気をつけている。また、正男氏から急ぎの仕事を休日に頼まれても、積極的に対応するようにしている。神永研磨で一番の職人である正男氏を尊敬しており、父親に追いつくために技術を磨くことに余念がない。

正男氏の次男である輝明氏は、大学の文系学部を卒業後、派遣社員で営業職を経験し、2006年に神永研磨へと入社した。入社経緯は兄と同じ理由である。「幼少期から一番間近に見ていた仕事だから、いずれこの仕事をやるのだろうなと思っていた」と話す。業務も父や兄と同じく加工を担当している。仕事をする上では、自分に与えられた仕事を真摯にこなし、難しい仕事にも粘り強く取り組むことを意識しているという。兄同様、父を尊敬しており、父親に追いつくため、技術の向上に取り組んでいる。

3-16. 林総事株式会社

林総事株式会社では、現経営者の妻である林秀子氏にインタビュー調査を行なった。

3-16-1. 林総事株式会社概要

社名	林総事 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 林 源
創業	1981年
従業員数	40名

親族従業者数	4名（経営者、経営者の妻、長男と長女）
事業内容	鉄道保安装置の製造・開発
親族の担当業務	営業、経理、研究開発

林総事株式会社は、東京都大田区に所在する鉄道保安装置の製造・開発を事業としている会社で、平成18年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。林総事は、現経営者である林源氏が、1981年に東京都大田区で創業した。源氏は大学の工学部を卒業後、父親の経営する鉄道保安装置の会社で修業し、妻のほか2名と一緒に父親の会社から独立する形で創業した。1998年には取引先の業務を継承し、千葉県に所在する鋳物工場を系列化した。鋳物工場を自前で持つようになったことで、鉄のほかにもアルミやダイキャストといった素材を使用した製品も扱うようになった。特に、線路のポイント切り替えに使用する装置に実績がある。

林総事の主な取引先は、大手鉄道会社である。取引先とは、しばしば共同で製品開発を行っている。

取引先がインフラ関係であることから、リーマンショックの影響はほとんど受けていない。

3-16-2. 親族従業者の詳細

創業者で代表取締役を務める林源氏は、大学の工学部を卒業後、父親の経営している鉄道保安装置の会社で9年間修業した後、林総事を創業した。源氏は製品開発を担当しており、林総事の製品のほとんどは源氏が開発したものである。会社での勤務を終えて自宅に戻った後、仮眠し、起床後は明け方まで製品開発を行っている。理系には文系と違った感性がある、人間は皆最初に就いた仕事に戻っていくという哲学を持っており、自身の息子にも学生時代からアルバイトを経験させ、理系に進学することを勧めた。

源氏の妻である秀子氏は、林総事の創業当初から専務取締役として経理を担当している。従業員の良き相談相手として、社員が源氏に直接言いづらいこと汲み取り、源氏へと伝える役割も担っている。

源氏の長男である研之介氏は、大学の工学部を卒業後、大手鉄道会社に入社する予定であったが、父親の年齢と事業継承に必要な時間を加味し、内定を辞退して林総事に入社した。高校生時代からアルバイトとして林総事で働いており、実務をこなす中で家業に対す

る理解を深めていった。また、毎晩遅くまで働く父の姿を尊敬しており、林総事に入社することを決心した。現在は、鉄道総合研究所のOBで林総事の取締役である人物に付いて行動し、営業職を担当しながら鉄道業界のことを学んでいる。

源氏の長女である明日香氏は、大学を卒業後、台湾に留学後、広告会社に勤務していた。台湾から帰国後、林総事に入社し、現在は海外営業を担当している。

3-17. シナノ産業株式会社

シナノ産業株式会社では、現経営者の柳沢久仁夫氏と久仁夫氏の妻であるかおり氏にインタビューを行なった。

3-17-1. シナノ産業株式会社概要

社名	シナノ産業 株式会社
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 柳沢 久仁夫
創業	1990 年
従業員数	9 名
親族従業員数	2 名（経営者、経営者の妻）
事業内容	プラスチックの精密加工
親族の担当業務	営業、生産管理、経理

シナノ産業株式会社は、東京都大田区に所在するプラスチックの精密切削加工を事業としている会社で、平成 20 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。シナノ産業は、現経営者である柳沢久仁夫氏が、1990 年に東京都大田区で創業した。久仁夫氏は山梨県の出身で、シナノ産業を創業する以前は、プラスチック加工を事業とする会社で営業として勤務していた。営業として外注先を回った際に、職人が加工している姿を見て、自分もものづくりをやってみたいと思い、独立した。創業に際して借りた事務所が、3 年契約の更新なしという約束だったため、3 年間やってだめなら諦めようという決心で始めた。独立当初は経営に苦勞したが、創業 3 年目から経営が軌道に乗り始め、事務所の契約が切れる

のと同時に、同じ大田区の鶉の木へと工場を移転した。鶉の木へと移転後、マシニングセンターを導入したことで仕事が広がり、従業員を雇うことができた。その後も順調に業務を拡大し、2001年には大田区下丸子へと移転、更に2007年には矢口渡に本社工場を移転し、下丸子は分工場とした。

シナノ産業の主な取引先は、中小企業が中心で、同業者からの依頼が多い。また、取引先の半分は商社である。シナノ産業で加工された製品は、最終的には半導体関係や電気メーカー、食品メーカーへと納品される。

リーマンショックの影響で、リーマンショック以前の3割まで一時売上が落ち込んだが、現在はリーマンショック以前の水準まで回復してきている。

3-17-2. 親族従業員の詳細

創業者で代表取締役である柳沢久仁夫氏は、山梨県出身で、通信制の高校を卒業後、様々な職を経験し、独立前には大田区に所在するプラスチック加工会社で、営業職として勤務していた。営業として外注先を回った際に、自分もものづくりをやってみたいと思ったのが独立のきっかけである。創業資金の調達に苦労していた久仁夫氏だが、妻のかおり氏から出資を受けて1990年に創業した。シナノ産業は、かおり氏の出資なしには創業できなかったという。創業当初は、経営が厳しく苦労したが、空いている時間を活用し、機械加工の技術を磨いたことが今日の久仁夫氏の技術の原点になっている。独立当初は営業、加工、さらに経理を担当していたが、妻が入社したのをきっかけに妻へ経理業務を移管し、現在は営業や外注管理、材料の手配などを担当している。会社が成長してきた背景には、自分を支えてきてくれた妻と従業員の存在が大きいと考えており、「従業員の皆がいてくれるおかげで経営ができる」と話す。久仁夫氏には息子が2人おり、将来、シナノ産業の経営を引き継いで欲しいと考えている。

久仁夫氏の妻であるかおり氏は、専務取締役として経理を担当している。久仁夫氏のものづくりをやりたいという思いを叶えるため、かおり氏は、久仁夫氏がシナノ産業を創業するに資金を出資した。シナノ産業の創業当初は専業主婦であったが、子供の成長を契機に経理として働き始めた。シナノ産業で働く以前に勤務した会社で、顧客にはどう対応すればいいのか、ものごとには色々な側面があるという経験をしたことが、現在の経営者としての立ち回りの基本になっているという。また、夫である久仁夫氏同様に、周囲の人々への感謝の気持ちをいつも忘れないようにしている。

3-18. 株式会社マテリアル

株式会社マテリアルでは、現経営者の細貝淳一氏と淳一氏の妻である恵美子氏、淳一氏の弟であるにインタビューをおこなった。

3-18-1. 株式会社マテリアル概要

社名	株式会社 マテリアル
所在地	東京都大田区
代表者	代表取締役 細貝 淳一
創業	1990 年
従業者数	29 名
親族従業者数	4 名（経営者、経営者の妻、弟、従弟）
事業内容	アルミを中心とした材料販売、精密加工
親族の担当業務	営業、経理、製造加工

株式会社マテリアルは、東京都大田区に所在するアルミニウムを中心とした機械加工・材料販売を事業としている会社で、平成 20 年度の大田区「優工場」を受賞した企業である。マテリアルは、現経営者の細貝淳一氏が、1992 年に東京都大田区で創業した。淳一氏は、定時制高校に通いながら大田区の方法商社に営業職として勤めていた。顧客からちょっとした加工を付け加えた材料の納品を頼まれた淳一氏は、自分で加工し、納品すると共にこれはビジネスになると考えていたという。いつかは自分の会社を持ちたいと考えていた淳一氏であったが、勤めていた会社の社長に材料販売だけでなく、加工もビジネスになると取り合ったが、乗り気でなかったことをきっかけに妻と 2 人で独立した。独立当初は勤めていた会社の社長との約束で、付き合いのある会社とは取引することができず、そのために現在のマテリアルの主要取引先でもある大手企業を積極的に開拓した。業務が拡大するに連れ、付加価値の高い製品を納品するために、積極的な設備投資を行っており、特に高精度な測定器をいくつも自前で所持している。

マテリアルの主要な顧客は、防衛関係である。大手メーカーを中心に開拓し、納期と品

質を遵守する中で、現在の取引関係が構築されてきた。

リーマンショック以前は毎年、売上を伸ばしていたが、リーマンショックの影響を受けて売上が半減し、赤字を計上した。現在は、黒字転換して経営を持ち直している。

3-18-2. 親族従業員

創業者で代表取締役である細貝淳一氏は、定時制高校に通いながら、材料商社に営業職として10年ほど勤務し、1992年に創業した。淳一氏は、幼少期に両親が離婚した経験から、人間に一番大切なことは約束を守ることであると認識している。ここでいう約束を守ることとは、顧客と約束した納期と品質を守ることである。顧客の要望に応えるため、高品質な製品をつくることのできる機械や高精度な検査機器を積極的に導入している。また、淳一氏には自分の子息に経営を継がせないというポリシーがある。これは、自分と一緒に汗水垂らして苦勞した人間に会社の経営を引き継いでもらいたい、という淳一氏の考えによるものであるが、根本には幼少期の経験から、他人を大切にしたい、能力が無いのに自分の子供だからと無理に会社を継がせたくないという思いの表れである。

淳一氏の妻である恵美子氏は、マテリアルの創業当初から淳一氏と共に働いている。マテリアルへの入社以前は、編集社に勤めており仕事の割り振り担当していた。現在は、取締役として経理業務を担当し、普段、外回りの仕事を中心の淳一氏に会社の様子を伝えるフォロー役も行なっている。また、マテリアルの所持しているISO資格⁹の取得は、恵美子氏が中心となってプロジェクトが動いた。

淳一氏の弟である細貝氏は、屋形船の船頭をしていたが、兄である淳一氏の誘いでマテリアルへと入社した。入社後、5年間は加工業務を担当していたが、現在は専務取締役として営業を担当している。

淳一氏の従弟である須賀氏は、フリーターをしていたが、従兄である淳一氏の誘いでマテリアルへと入社した。入社から一貫して製造現場を担当しており、現在ではマテリアルの工場長を務めている。

⁹ マテリアルでは、ISO9001と14001資格の認証を取っている。ISO9001は品質、ISO14001は環境に関するもので、スイスのジュネーヴに本部を持つNGO機関の国際資格である。

4. 経営者とその親族の経営に対する関わり

3章では、事例企業において中小企業経営者の親族が中小企業にどのように関わっているかを観察した。本章では、3章で観察した実態調査の内容を中小企業の創業、日常の経営、事業継承、経営革新という4つの局面に分け、詳しくみていく。

4-1. 創業および日常の経営における関わり

本節では、創業および日常の経営における経営者と親族との関わりについて扱う。中小企業においては、経営者は資金調達先として親族を選ぶことが多く、経理業務担当者なども彼らを採用していることが多い。したがって経営者の親族であることが、それらとどのように関わっているかをみる必要がある。また、中小企業においては、企業の業績悪化時に、経営者が親族従業員の給与をカットすることによって、経営を維持する行動がしばしば行われ、親族従業員がいわば企業の「緩衝材」としての役目をはたしている。以上のことから本節では資金調達先、経理業務の担当、緩衝材の意義の3つの側面から企業と経営者の親族の関係を分析する。

4-1-1. 創業および日常の経営の資金調達先

経営者の親族の経営に対する関わりの1つとして、創業および日常の経営の資金調達先がある。この傾向は事例企業でもみられた。

溶接・板金による金属加工を手掛ける有限会社東新製作所では、創業者である石原敏氏が、創業前に勤めていた会社で同僚だった妻の妹の夫と、共同出資して東新製作所を創業した。妻の妹の夫は、東新製作所の先代専務を務めた。

プラスチック精密加工を手掛けるシナノ産業株式会社は、柳澤久仁夫氏が大田区で1990年に創業した。創業にあたって資金を必要としていた久仁夫氏は金融機関からの融資を受けることができなかった。しかし、ものづくりをやりたいという夫の思いを叶えさせたかった妻から出資を受け、創業することができた。

ホワイトメタルとホワイトメタル製軸受の製造を手掛けるフジメタル工業株式会社では、「東京都公害防止条例」を受け、1979年に墨田区の本社工場を大田区の京浜島に移転した。その際、当時フジメタル工業で働いていた先代経営者の兄弟が、移転資金の一部を負担するため、フジメタル工業へと株式出資を行なっている。この人物がこの時に取得し

た株式は、現在、彼の子息へと継承されている。

OA機器を中心とした精密板金加工を手掛ける協和工業株式会社では、「東京都公害防止条例」を受け、1976年に本社工場を目黒区から大田区京浜島に移転した。当時の経営者である秋山建二氏は、移転にかかる費用を自己資本だけでまかなうことができなかつたため、息子の隆彦氏に融資を申し出た。隆彦氏は自宅を担保に金融機関から融資を取り付け、それを協和工業の移転資金として提供した。この時担保になった隆彦氏の自宅は、隆彦氏が妻の両親から譲り受けたものである。また、これをきっかけに隆彦氏は協和工業へと入社した。

以上のケースにおいて、各企業の経営者は創業資金や移転資金を親族から調達している。これは民間の金融機関から融資を受けることは難しかったが、親族からは理解が得られ、資金を借りることができたのだと思われる。

4-1-2. 経理業務の担当

経営者の親族の日常の経営に対する関わりの1つとして、経理の担当がある。親族経営の多い中小企業では、金銭を扱う経理業務を親族が担当するケースが多い。今回インタビューを行なった事例企業でも、18社全てで親族従業員が経理業務を担当している。各企業で経理業務を担当している親族従業員は、表2の通りである。インタビューでは、親族が経理業務を担当していることで、会社の金銭について余計な気を使わなくていいという声が多々聞けた。

調査事例の中には、経理を経営者の子息が担当しているものもある。なかでも、フジメタル工業株式会社、大日精機株式会社、株式会社三輝の3社では、経営の代表権を引き継ぐ可能性の高い経営者の子息が、経理業務を担当している。経営者が子息に経理業務を任せる理由には、経理業務を通して会社経営の理解を深めて欲しい、という経営者の考えがあると思われるが、これに関しては後の「後継者の教育」の項目にて取り扱う。

表2 各企業の経理担当者

会社名	経理担当者
株式会社橋本鋳造所	会長の姪
フジメタル工業株式会社	経営者と経営者の長男

有限会社松浦製作所	経営者の母
ティヴィバルブ株式会社	経営者の義弟
株式会社飯山特殊硝子	会長、経営者の姪の夫
有限会社関鉄工所	経営者の妻、姉、経営者の長男と次男の妻
合資会社加藤研磨製作所	経営者の弟
株式会社信栄テクノ	経営者の次男
大日精機株式会社	経営者の長男
協和工業株式会社	経営者の妻
有限会社東新製作所	経営者の娘
今野工業株式会社	経営者の母と弟
株式会社三輝	経営者の次男
ケイディケイ株式会社	経営者の妹
有限会社神永研磨	経営者の妻
林総事株式会社	経営者の妻
シナノ産業株式会社	経営者の妻
株式会社マテリアル	経営者の妻

出所)インタビュー調査より筆者作成

注) 創業年順

4-1-3. 緩衝材としての意義

中小企業では業績が悪化した際に、親族外従業員の労働条件を維持するため、親族従業員の給与を一時的に削減するという行動がみられ、家族従業員はいわば企業の「緩衝材」の役目を担っている。ここでは、実際に家族従業員が「緩衝材」となっている事例を扱う。

研磨加工を手掛ける有限会社神永研磨では、2008年のリーマンショックによって業績が悪化した。それを受け神永研磨では、親族外従業員2名の労働条件を維持するために、親族従業員4名の給与を一時的に削減している。このことに関して、経営者である神永正男氏は、「経営が厳しい時期は、家族一丸となって耐えなければならない。一方で、従業員にも家族がいるということを忘れてはならない」と話す。

試作品の製造と研磨加工を手掛ける合資会社加藤研磨製作所では、同様にリーマンショ

ックによる業績悪化を受けて、親族外従業員 35 名の労働条件を維持するために、親族従業員 6 名の給与を一時的に削減している。これについて、経営者の弟で経理を担当している加藤清隆氏は、「人材の育成には時間がかかる。彼らにも家族がいる訳だから、不況時に彼らの労働条件を維持できるかどうか、優秀な人材の定着条件の 1 つになる。長期的に会社のためになるならば、経営者一族が負担を被る必要もある」と話す。

以上のように、業績が悪化した際、経営者は親族従業員の給与を削減し、親族外従業員の労働条件を維持していることが観察できた。その理由として、以下のことが考えられる。

優工場においては、熟練従業員の技能がその会社のコア技術であり、職人の育成に関わる時間および費用は多大である。そのため、親族外従業員の給与のカットや雇用の削減を行うなどの経営合理化を行うよりも、親族従業員の給与を減らし、熟練従業員である親族外従業員の労働条件を維持することの方が、経営上望ましいと経営者が判断していると思われる。そして、これは親族従業員が経営者の家族であるからこそ可能なのである。このように家族従業員が「緩衝材」としての役目を果たしていることは、中小企業が経営の長期的かつ合理的な判断を行うために欠かせないものとなっている。

その他にも、従業員の家族の生活にも配慮する必要があるとの旨を神永研磨、加藤研磨製作所の両社の経営者は共に発言している。このことから、経営者自身の家族の生活だけではなく、親族外従業員とその家族の生活も維持しなければならないといった、「従業員家族意識」¹⁰が、経営者に働いていると感じられる。

4-2. 事業継承における関わり

この節では、親族の経営に対する関わりの 1 つとして、事業継承における親族の関わりについて扱う。

事例を観察した結果、中小企業における事業継承は、後継者の入社、後継者の教育、経営理念の継承の 3 つの過程を経て行われていると考えられる。本節では過程の一つ一つと親族の関わり方に注目して分析する。

4-2-1. 後継者の入社への関わり

ここでは将来、会社の後継者となる人物の入社に、親族がどのように関わっているかをみてる。

¹⁰ ここでは経営者が親族外従業員とその家族も、自分の家族のように考えていることを指す。

企業事例で取りあげた企業のうち、シナノ産業株式会社と株式会社マテリアルを除いた16社では、先代経営者の親族が後継者となっており、次の後継者も親族従業員の中から選ばれる予定である。後継者の入社経緯は様々であるが、親や親族の手伝いをしたいと入社を決意した事例、経営者である父親に憧れや尊敬を持って入社を決意した事例、そして経営者である父親からの命令で入社した事例の3つに分類される。

最初に、親や親族の手伝いをしたいと入社を決意した事例を分析する。

ホワイトメタルとホワイトメタル製軸受の製造を手掛けるフジメタル工業株式会社の、現経営者の長男である梶充博氏は、大学の文系学部を卒業後、広告代理店に営業職として勤務していた。充博氏は、フジメタル工業の経営を受け継ぐ気はなかったのだが、経営者である父親が急病で倒れた際に、父親から「経営を受け継いでくれないか」と頼まれ、フジメタル工業へ入社した。

精密硝子成形・硝子研磨加工を手掛ける株式会社飯山特殊硝子の先代経営者で、現取締役会長である飯山晴彦氏は、商業学校を卒業後、飯山特殊硝子に入社した。工場の上に自宅があった晴彦氏は、「いつも忙しく働いている両親を見て、自分が働くことで、一抹の助けになれば」という思いから、入社を決意したのだという。

試作品を中心とした金属製品の加工と組立を手掛ける大日精機株式会社の、現経営者である平野和巳氏は、大学の文系学部を卒業後、大日精機へと入社した。和巳氏は工場や機械が好きではなく、当初、大日精機の経営を引き継ぐつもりはなかった。しかし、大学在学中、母親が亡くなったことがきっかけに「大日精機の経営を引き継ぐことが、残った父親への親孝行になる」と考え、大日精機へ入社した。

へら絞り加工を手掛ける今野工業株式会社の、現経営者である今野辰裕氏は、高校卒業後、今野工業に入社した。今野工業の創業者である辰裕氏の父は、辰裕氏が小学生の時に亡くなった。辰裕氏の父親が亡くなった後に、経営者として今野工業の経営を受け継いだのが辰裕氏の母親で、工場責任者として工場長に就任したのが辰裕氏の従兄である鍵屋清作氏だった。まだ幼かった辰裕氏は、タネ子氏と鍵屋氏に支えられて育ってきた。辰裕氏は、「父親が亡くなった後、家族を支え、自分を育ててくれた母親と工場長、今野工業の従業員に恩返しをしたい」という思いから、今野工業へと入社した。

以上のケースにおいては、後継者が日常的に親の仕事ぶりを見ていたこと、仕事に従事していた肉親の死をきっかけとし、肉親や従業員への「恩返し」という気持ちから入社を決意している。先に指摘した「従業員家族意識」と同様、人間らしい温かみのある感情が

後継者を入社へと導いており、これは家族や親族であるがゆえに生じていると思われる。

次に、経営者である父親に憧れや尊敬を持って入社した事例を分析する。

試作品の製造と研磨加工を手掛ける合資会社加藤研磨製作所の現経営者である、加藤義弘氏は、大手商社での勤務を経験し、加藤研磨製作所に入社した。義弘氏は、幼少期より父親から「経営者は私腹を肥やすのではなく、従業員が安心して働ける会社を作れるかどうか重要だ」という話を聞いて育った。経営者である父親に、尊敬の念を抱いた義弘氏は「父親のような経営者になりたい」という思いから、加藤研磨製作所へと入社した。

微細加工を手掛ける株式会社信栄テクノの現経営者の長男である、高橋健太氏は、大学の理学部を卒業後、信栄テクノへ入社した。健太氏は、普段から父親より「後継者として期待している」と言われていた。父親が自分に期待する思いに「応えたい」と思い、信栄テクノへと入社した。

OA機器を中心とした精密板金加工を手掛ける協和工業株式会社の現経営者である、秋山隆彦氏は、生産工学部を卒業後、自社と関わりの深い大手OA機器メーカーに入社し、協和工業に入社した。そこで秘書として管理工学を学んでいたが、父親から隆彦氏の自宅を担保にした融資を頼まれたことをきっかけに、協和工業に入社した。幼少期から父親と過ごす時間があまり無かった隆彦氏だが、大学生時代、父親と一緒に車の免許を取りにいった時期があった。この時に父親と一緒に時間を過ごす中で、父親の思いや考え方に共感したそうだ。これをきっかけに「将来は父親の築いた会社を相続したい」という思いが強くなったのだという。大学を卒業後、隆彦氏は父親に薦められた企業に就職し、そこで修業を積んだ後、協和工業へと入社した。

鉄道保安装置の製造・開発を手掛ける林総事株式会社の現経営者の長男である、林研之介氏は、大学の工学部を卒業後、大手鉄道会社の内定を辞退し、林総事へと入社した。「毎日、夜遅くまで仕事に打ち込む父親への尊敬から、いずれは林総事の経営を引き継ぎたいと思っていた」という。大手鉄道会社の内定を辞退したのは、将来の事業継承を考えると父親の年齢に不安がある為、「早く入社し、継承の準備をした方がいい」と判断したからだそうだ。

研磨加工を手掛ける有限会社神永研磨の現経営者の長男である、神永弘氏は、大学の文系学部を卒業後、大手電器メーカーでの営業職を経験し、神永研磨へと入社した。弘氏は、「工場の上に自宅があったことから、いつかはこの仕事（家業）をしようと思っていた」という。就職後も熱心に家業の良さを語る父親に、心を動かされて入社することを決めた。

以上のケースでは、単純な父親への憧れや尊敬の思いが、親子という関係の下、日常生活の中で形成されている。企業の経営が、経営者の家族の衣食住にいたる日常生活にまで浸透しており、それゆえに憧れや尊敬が後継者を入社へ自然と導いていると思われる。

最後に、経営者である父親からの命令で入社した事例を分析する。

多品種少量鋳物の製造・販売を手掛ける株式会社橋本鋳造所の先代経営者で、現取締役会長である橋本光藏氏は、大学の文系学部を卒業後、大手ポンプメーカー子会社の鋳物会社で、財務と生産管理を経験した。その後、父親から「戻ってこい」と言われ、橋本鋳造所へと入社した。光藏氏は次男であるが、長男である兄が医師になった為、いずれは家業を継ぐものだと考えていたという。橋本鋳造所の入社以前に勤めていた鋳物会社も「先に他社で経験を積んでこい」と父親に言われて勤務していた。

各種バルブの設計製作を手掛けるティヴィバルブ株式会社の、現経営者である竹内栄多氏は、大学の理工学部を卒業後、中堅重機メーカー、大手プラントメーカーで設計やプラント検査を担当した。父親から「営業職が不足しているから戻って来い」と言われ、ティヴィバルブへ入社した。経営者の長男であったことから、いずれは家業の経営を引き継ぐことになることと認識していたという。

機械加工・機械部品製造・機械装置の設計・組立・修理を手掛ける有限会社関鉄工所の、現経営者である関輝武氏は、大学の工学部を卒業後、両親の意思で内定の決まっていた会社を辞退し、関鉄工所へと入社した。経営者の長男であったことから、いずれは家業の経営を引き継ぐことになることと認識していたという。

以上のケースでは、後継者は経営者である親からの要望を受け入社している。先の親孝行や尊敬の念においても共通して言えることであるが、両親が企業を営んでいることによつて、後継者となる息子は会社の経営を受け継ぐことを特別意識することなく自然なものとして受け入れている。そのことが親からの要望を素直に受け入れ入社するにいたった理由であると思われる。

後継者が経営を引き継ぐことになる企業に入社する理由には、親孝行、親への尊敬、親からの要望などのきっかけに分類される。このような分類によってそれぞれ固有の特徴を見出すこともできた。しかし、根幹部分には、中小企業では企業経営が経営者やその家族の日常的な生活の一部として溶け込んでおり、衣食住を含めた生活と企業の経営との明確な分離がなされていないことにより、後継者は親が経営する会社に入社することを自然なものとして受け入れていることがあると思われる。

このように後継者は、自分が将来、会社の経営を引き継ぐことを前提に入社する。その後、経営者の意向を受けた教育が、後継者が事業を引き継ぐまでに行われる。次節では経営者になるまでに受ける教育の分析を行う。

4-2-2. 後継者教育の実態

ここでは後継者である親族従業員が、どのような教育を受け事業を継承するのかを分析する。事例では、事業継承における教育の仕方に「業務を通じての教育」、「実際に別会社を経営させることを通じての教育」などが観察された。

業務を通して後継者に学ばせようとしている事例としては、フジメタル工業株式会社大日精機株式会社、株式会社三輝、株式会社信栄テクノがある。

ホワイトメタルとホワイトメタル製軸受の製造を手掛けるフジメタル工業株式会社では、経営者である梶弥一郎氏が、長男の充博氏と共に経理業務を担当している。弥一郎氏が充博氏に経理業務を担当させる狙いには、「将来、経営者になる人間として、会社がどのように動いているか、財務を通して見てもらいたい」というものがある。充博氏には、フジメタル工業入社以前に、経理業務の経験がない為、これまで経理業務を担当してきた父から、経理業務の指導を受けている。

流体継手の開発・製造を手掛ける株式会社三輝では、経営者の次男である阿部拓也氏が経理業務を担当している。三輝の経営者である父の雅行氏が、拓也氏に経理業務を担当させる狙いには「将来、私の後を継いで経営者になるだろうから、財務を理解しておいて欲しい」からだという。

試作品を中心とした金属製品の加工と組立を手掛ける大日精機株式会社では、経営者の長男である平野隼人氏が、父親から任されている経理業務によって、会社の業績を目の当たりにし、売上拡大の為に、営業活動へ力を入れている。隼人氏は、展示会を活用した新規顧客の開拓を行ない、新たな取引先を開拓しつつある。父親の和巳氏は、「息子のやりたいようにやらせる。失敗しても、成功しても得るものがある」と、考えている。これは和巳氏も、自身の父親から同じ教育を受けた為である。

微細加工を手掛ける株式会社信栄テクノでは、経営者の高橋一康氏が、長男である健太氏に微細加工の技術開発を任せた。一康氏には、「微細加工を追求し、この分野でトップになろう」という思いがある。健太氏が微細加工の技術開発を行なった結果、信栄テクノでは、アルミで $\phi 3\mu\text{m}$ 、石英ガラスで $\phi 25\mu\text{m}$ という業界トップクラスの加工が行なえるよ

うになった。健太氏も「微細加工ではどこにも負けれない」と話す。

以上のケースでは、フジメタル工業、三輝、大日精機においては経理業務を担当させることで、会社の経営の実態を把握させている。特に大日精機は後継者が実態を把握し、その上で事業の拡大にまで取り組んでいる。信栄テクノではコア技術である微細加工分野における開発を後継者に委ねている。財務管理やコア技術の開発は中小企業経営における根幹部分であり、経営者はそれを後継者に任せることで経営を行っていく上で必要な能力を獲得させようとしている。

実際に後継者に別会社を経営させることで後継者教育を行う事例には、関鉄工所がある。機械加工・機械部品製造・機械装置の設計・組立・修理を手掛ける有限会社関鉄工所の、2代目経営者である関輝武氏は、有限会社関鉄工所で、5年間修業を終えた後、父親の勧めで、神奈川県座間市に、株式会社関鉄工所を創業した。株式会社関鉄工所を作る際に、工場用地と建物、最初の工作機械を用意したのが輝武氏の父である。取引先も、有限会社関鉄工所の取引先を譲り受けて始まった。輝武氏の父は、将来、有限会社関鉄工所の経営を引き継ぐ輝武氏に、「会社経営とは何たるか」実際に会社を経営することで、学ばせようとしたと思われる。

以上の事例においては財務、開発、経営といった中小企業経営における根幹となる部分を後継者に経験させている。それらを経営経験の乏しい後継者に担当させることは会社経営にとってリスクを伴うものであるが、これは後継者が経営者の息子であること、つまり両者が親子関係であることが可能にさせている。そこには、フジメタル工業の梶弥一郎氏の言葉にみられるように、業務を通して経営者に必要な考え方、感覚を後継者に身につけて欲しいという経営者である親の子供への期待があると思われる。

中には業務を通して、経営理念の継承が行なわれていくものもあった。これに関しては、次項で考察する。

4-2-3. 経営理念継承への関わり

ここでは先代から後継者への経営理念の継承に、親族従業員がどのように関わっているのかをみしてみる。事例としては、有限会社松浦製作所、株式会社飯山特殊硝子、株式会社信栄テクノ、今野工業株式会社、有限会社神永研磨がある。

精密微細加工を手掛ける有限会社松浦製作所では、「ものづくりの気概」という経営理念が、先代経営者の松浦宏之氏から息子である現経営者の貴之氏に受け継がれている。ここ

でいう「ものづくりの気兼ね」とは、出来上がりの美しさにもこだわった微細加工をすることである。

宏之氏は、90年代半ばのバブル崩壊後における業績悪化時に、会社の存続が立ち行かなくなるといふ危機に直面した。その際、宏之氏は「それまでの誰でもできる仕事ではなく、付加価値の高い仕事をしよう」という思いから、従来の金属加工から他社の追随を許さないような微細加工への業務の転換を行い、会社を存続させてきた。つまり、この業務の転換は「他人ができる仕事はしたくない」という宏之氏の気持ちの表れでもあり、経営理念である「ものづくりの気兼ね」の原点である。そしてこの転換を息子である貴之氏は共に経験してきている。

現在、宏之氏から経営を受け継いだ貴之氏は、父親同様、製品の出来映えの美しさのために機械を使う順序や使用する工具にこだわっており、積極的に新しい機械を導入している。また、経営方針について宏之氏と貴之氏の意見が割れることはほとんどない。

以上のことから貴之氏は、父親がどのようにものづくりに向き合っているかを見て、感じながら育てており、日常の生活、会社での業務を通じて、貴之氏はものづくりに関して父親と似た考え方を持つに至ったと思われる。

精密硝子成形・硝子研磨加工を手掛ける株式会社飯山特殊硝子では、「他所がやらないような仕事をしよう」という経営理念が、創業者の飯山寿秋氏から息子で先代経営者の晴彦氏に受け継がれている。ここでいう「他所がやらないような仕事をしよう」とは、多品種少量品の製造加工をすることである。

五反田の窓ガラス屋に奉公していた寿秋氏は、10年間の奉公を終えて、1941年に大田区で飯山硝子加工所（現在の飯山特殊硝子）を創業した。寿秋氏が創業に際して、「人と同じ仕事をしていてもやっていけないから、他人の嫌がるような仕事をしよう」と考えたのが、「他所がやらないような仕事をしよう」という経営理念の原点である。創業当初は板ガラスの加工販売を行っていたが、戦後にガラスの穴明けを始め、加工業へと移行した。

晴彦氏は、毎日朝早くから夜遅くまで忙しく働いている両親の姿を見て、「親を手伝いたい」という思いから、飯山特殊硝子へと入社した。晴彦氏が入社するまで寿秋氏は営業活動をしたことがなかったが、晴彦氏が多品種少量加工を売りした営業活動を行ったことで、飯山特殊硝子は大手企業からも信頼を得て、大きく成長した。

以上のことから晴彦氏は、父親が創業当初から行ってきた多品種少量品の製造加工が、自身の営業活動を通して、大手企業からも信頼を得ることができたという経験から、「他所

がやらないような仕事をしよう」という経営理念を継承するに至ったと考えられる。

へら絞り加工を手掛ける今野工業株式会社では、「仕事に妥協しない」という経営理念が、今野工業の工場長を務める鍵屋清作氏から鍵屋氏の従弟で現経営者の今野辰裕氏に受け継がれている。ここでいう「仕事に妥協しない」とは、いい加減な仕事はしないというものである。

今野工業の工場長を務める鍵屋氏は、今野工業の創業者である今野辰五郎氏の甥で、義務教育を終えた後、秋田県から上京し、今野工業に入社した。へら絞り加工の技術は辰五郎氏から学んだが、加工を行う際に辰五郎氏が後ろに立つと、「背筋が伸びるほど緊張した」という。日常の加工業務を通して、鍵屋氏に自然と身に付いた仕事への向き合い方が、「仕事に妥協しない」という経営理念の原点である。

辰五郎氏が急逝した後、辰五郎氏の妻であるタネ子氏が今野工業の経営を継承し、現場での加工は鍵屋氏が担当することで、今野工業の経営を支えてきた。辰裕氏は今野工業へ入社後、鍵屋氏からへら絞り加工を教わってきた。鍵屋氏から加工業務を教わることで、辰裕氏にも自然と仕事への向き合い方が身に付いていったと思われる。辰裕氏は2009年に経営の代表権を受け継いだが、「工場長が作ってきた（仕事に妥協しない）カラーを大切にしていきたい」と話す。

以上のことから、辰裕氏は鍵屋氏からへら絞り加工を教わる中で、仕事への向き合い方を学び、「仕事に妥協しない」という経営理念が身に付くに至ったと考えられる。

研磨加工を手掛ける有限会社神永研磨では、「やってみなければわからない」という経営理念が、経営者である神永正男氏から長男の弘氏に継承されている。ここでいう「やってみなければわからない」とは、初めて頼まれる素材の加工であっても、挑戦し、顧客の要望に答えることを大切にするというものである。

高校を卒業後、栃木県から上京した正男氏は、親戚の勤務する研磨工場で修業し、1979年に大田区で神永研磨を創業した。創業当初は円筒研削のみを扱っていたが、90年代半ばのバブル崩壊後における業績の悪化を受けて、平面研削、内面研削へと仕事の幅を広げた。その時に正男氏は「いつまでも同じ仕事は続かない」と思い、その後は積極的に仕事の幅を広げるようになったという。これが「やってみなければわからない」の原点である。

弘氏は仕事をする上で、「お客さんの要望にしっかり答える」、「お客さんの話を聞いて、できるかできないか判断できない時は、それを話した上で仕事を請けるが、危険なときは加工を止める」ということに気をつけている。また、正男氏から急ぎの仕事を休日に頼ま

れても、積極的に対応するようにしている。

難しい加工にも積極的に挑戦し、自分の技術を磨くことに余念のない弘氏の行動から「やってみなければわからない」という経営理念の継承がされているといえる。

以上の事例においては、先代経営者の仕事に対する向き合い方を、日常の業務を通して後継者が見て学び、実践することで経営理念の継承が行なわれている。

事例企業においては、経営者の親族である後継者は経営を受け継ぐことを前提に入社している。将来、経営者となる後継者に、経営者は自分がどのような理念を持って経営しているのか、日々の業務への向き合い方を通して後継者に伝えている。中小企業では経営資源に乏しく、人材の移動も激しいため、後継者になることを前提に入社する経営者の親族は、貴重な存在であると考えられる。

4-3. 後継者が起こした経営革新への関わり

ここでは後継者が起こした経営革新に親族従業員がどのように関わっているかについてみてみる。先代経営者の経営を間近で見ていた後継者は、今後とも会社を存続させていくためには、経営革新が必要と考える場合がある。後継者が起こす経営革新には、社内体制の革新など、新たな経営体制の構築を行なうことが多い¹¹。ここでは実際に、後継者が社内体制の革新を行なった事例として、有限会社東新製作所とケィディケィ株式会社を分析し、考察する。

溶接・板金による金属加工を手掛ける有限会社東新製作所では、経営者の長男である石原幸一氏が、親族従業員の多かった組織の変革を行なった。幸一氏が東新製作所へ入社してから13年目にあたる2007年に、経営者で幸一氏の父である石原敏氏は、幸一氏が将来、経営の代表権を受け継ぐことを踏まえて、社内のIT化推進を幸一氏に任せた。東新製作所では、このIT化の推進によって詳細なコスト管理が可能になっただけでなく、新たに設計業務ができるようになった。また、このIT化を終えてからは、経営の実質的な運営を幸一氏が担当するようになった。幸一氏が経営の実質的な運営を任されてから、敏氏は幸一氏のやり方には一切口を挟まず、加工の技術指導に当たっている。経営を受け継いだ幸一氏は、今までの経験から「経営者としてカリスマである父親と同じ経営は、自分にはできない」と考え、親族経営からの脱却を志向し、親族従業員を減らして、親族外従業

¹¹ 中小企業金融公庫総合研究所編（2008）『事業承継を契機とした経営革新』「中小公庫レポート」中小企業金融公庫、1、pp. 6-8。

員を増やした。

プラスチック材料の販売・精密切削加工を手掛けるケイディケイ株式会社では、先代経営者の長男で、現経営者の佐藤武志氏が、事業の中心を材料販売から加工中心へと転換した。武志氏は、ケイディケイへ入社して13年目にあたる2003年に、取締役へと就任し、ケイディケイの経営を継承する準備に入った。武志氏は、「父親がこれまでやってきた材料販売中心のビジネスは、今後は通用しない」と考え、取締役就任後からケイディケイの方向性を変えようとしたが、創業者で父親の定昭氏と衝突し、思うように事業の転換が進展しなかった。武志氏は、2007年にケイディケイの経営の代表権を引き継いだことを契機に、定昭氏に経営から引退してもらい、事業の転換を加速させた。その結果、事業継承前は7対3だった材料販売と加工業務の割合が、現在では5対5になり、加工業務が徐々に事業の中心へととなりつつある。

以上のケースでは、後継者は日常の業務を通して先代経営者である父親が行っていた経営に疑問を抱き、経営革新を行なうに至った。先代経営者にとって、会社を存続させるためとはいえ、それまで自分が行っていた経営を否定されることはそれなりの苦しみを味わうことであると考えられる。ケイディケイのケースは、東新製作所と異なり、先代経営者が後継者の経営に表立って不満をみせていた。最終的に後継者の言い分を受け入れたのは、息子の人生は息子に決めさせようという認識によるものではないだろうか。

5. 経営者の親族が経営者の意欲に与える

影響について

本稿では中小製造業を対象を絞り、経営者の親族が中小企業の創業や日常の経営、そして経営者の意欲にどのような影響を与えているかについて研究してきた。

事例企業において、血縁や婚姻という関係で結ばれていることが、中小企業の創業、日常の経営、事業継承、経営革新などにおいて重要な意味をもっているということが明らかになった。

創業や移転の際に経営者の親族が共同出資者として手を挙げるのは、親族が経営者にとって最も身近な存在で、よき理解者であるからだろう。有限であるとはいえ出資を行なうのは、ともに経営に対する責任を負う覚悟の表れである。

例えば、協和工業の創業者である秋山建二氏は、協和工業の工場を目黒区から大田区の京浜島へ移転する際に、息子である隆彦氏から移転費用の出資を受けている。隆彦氏の出資がなければ、協和工業は工場を移転させることはできなかった。また、隆彦氏は協和工業へ出資したことをきっかけに、協和工業へと入社した。これについては単に親族から出資を受け、それを励みに経営を行なったということに留まらず、出資者である親族が同じ会社に勤務していることによって、経営者がいい加減な経営を行なっていないかチェックするという親族による監視機能も備えている。

このように、経営者は親族から出資を受けることで、経営に対する意欲を高めている。

経営者の親族が経理業務を担当している理由は、経営者と親族が強い信頼関係で結ばれているからである。

経営者は、親族が経理業務を担当することで負担が軽減されて、より経営に打ち込めるのではないだろうか。

例えば、林総事では、経営者の妻である林秀子氏が、金融機関との交渉を行なっている。金融機関との手続きの最後だけは、経営者で夫の源氏が行なっている。普段の源氏は、帰宅後に仮眠を取り、起床後は明け方まで製品開発を行っている。妻という信頼できる人物が経理業務を担当し、会社の財務を把握していることで、源氏は製品開発に打ち込むことができる。

このように、親族に経理業務を任せることで経営者の負担が軽減され、経営者はより経営に打ち込むことができる。

事業継承では、経営者の多くが自分の子供を後継者に選ぶという特徴があるが、これは重要な意味を持っている。

本稿でみてきた中小企業経営者の多くでは親族、特に自分の子供に事業を継いで欲しいという思いを持っており、自身も親族のその思いを受け止めて事業を継承してきた。

経営者たちは自分がこれまで経営を続けてきたこと、そしてものづくりを追求する過程で築いてきたものに自信を持っている。だからこそ、それを誰かに、できれば自分の身近な人間に受け継いでもらいたいと思っている。

例えば、神永研磨の経営者である神永正男氏は、自分の息子たちに事業の良さを熱心に語り、息子たちの神永研磨への入社を動機付けた。正男氏が息子たちに熱心に語ったのは、自分が今まで事業を通して得たものを、息子たちにも感じて欲しいと思ったからだと考えられる。それは、ものづくりを通して正男氏が体感した充実感などである。正男氏は研磨

加工の技術を突き詰める中で、工作機械から加工品を取り外さなくても、測定が可能な治具を自作することで短納期を追求した。また、加工の難しい難削材にも積極的に挑戦することでも顧客の信頼を得てきた。日常の業務を通して得られた充実感を、子供たちにも分かってもらいたい、そしてできれば事業を受け継いでもらいたいという思いが、正男氏の経営意欲となっている。経営者は、自分がこれまで築いてきた会社の信用、ものづくりの技術、そして自分の生き様を後継者に受け継いで欲しいのではないだろうか。それは後継者が親族だからこそ、経営者の思い入れが一層強いのだと考えることができる。

また、フジメタル工業株式会社、大日精機株式会社、株式会社三輝のケースからは、将来の後継者となる人物が経理業務を担当することが、後継者教育の一環となっていることが観察できた。

中小企業経営者の子息が後継者となることが多いのは、親である経営者が、これまで事業を通じて得てきた充実感などを、子供に継承してほしいからである。経営者にとって、子供を1人前の後継者に育て、経営を受け継ぐことは、経営意欲の1つである。

経営者の親族が経営者の意欲に与える影響は、どの時点を対象として捉えるかで異なっている。しかし、一貫して言えることは、経営者にとって親族は自分の理解者であり、痛みを分かち合う存在であるということだ。つまり、親族の存在は、経営者が意欲ある経営を行なう要因であるといえるのではないか。

中小企業は、日本経済発展の原動力の1つだといわれている。中小企業は生業的な世界であり、親族の支えが経営にも大きな影響を与えている。親族は経営者の意欲ある経営を支え、日本経済発展の影の原動力となっている。

謝辞

本稿を作成するにあたり、ご指導頂きました修士論文指導教員の鵜飼信一教授、副査を務めて頂きました坂野友昭教授、花井俊介教授に感謝申し上げます。

インタビュー調査を行うにあたって協力して頂いた大田区産業経済部長の伊東博巳氏、財団法人大田区産業振興協会の手澤雅人氏、小林暁生氏に感謝申し上げます。

快くインタビューに応じて下さった 18 社の経営者とその親族の皆様に感謝申し上げます。

最後に多くの知識や示唆を頂いた鵜飼ゼミOGである清水さゆり講師、鵜飼ゼミの先輩である里見泰啓先輩、高橋達先輩、早稲田大学商学研究科鵜飼ゼミナールの皆様、そして早稲田大学商学研究科厚東ゼミに所属する同期の長地一紘君に感謝致します。

参考文献

中小企業庁『中小企業白書』（各年版）。

Collins, J. C. and Porras, J. I., *Built to Last Successful Habits of Visionary Company* (Curtis Brown Ltd, 1994); 山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則』（日経BP出版センター, 1995）。

Hamel, G. and Prahalad, C. K., *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1994); 一篠和生訳『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略—』（日経新聞社, 1995）。

半田純一『100年企業の研究』（東洋経済新報社, 2004）。

橋本光藏「我が人生、我が事業」『商工ジャーナル7、8、9月号』（商工中金経済研究所, 2010）。

井上孝二「小企業における事業承継の現状と課題」『政策公庫論集』第1号(日本政策金融公庫総合研究所, 2008, 11), pp. 1-24.

鄭賢淑『日本の自営業層—階層的独自性の形成と変容』（東京大学出版会, 2002）。

Kenyon, R. and Ward, *Family Business*, (Macmillan Publish Limited, 2005); 富樫直記完訳『ファミリービジネス永続の戦略』（ダイヤモンド社, 2007）。

清成忠男「中小企業—もう1つの日本的経営」『日本的経営の光と影』法政大学経営学部編(法政大学, 1990), pp. 237-245.

国民生活金融公庫総合研究所『自営業再考—自ら働く場所を創出する「自己雇用者」—』（中小企業リサーチセンター, 2004）。

国民生活金融公庫総合研究所『モノづくり次世代への飛躍—若手とデジタル化が支える中小機械工業—』（中小企業リサーチセンター, 2005）。

Kotter, J. P., *Leading Change* (Harvard Business School Press in Boston, 1996); 梅津祐良訳『企業変革力』（日経BP社, 2002）。

Kotter, J. P. and Cohen, D. S., *The Heart of Change* (Harvard Business School Press in Boston, 2002); 高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』(日経BP社, 2003).

久保田典男「主力販売先との取引様式の変化と生産技術の構成—中小金属プレス業者におけるケーススタディー」『日本政策金融公庫論集』第3号, (日本政策金融公庫研究所, 2009), pp. 25-49.

久保田典男「ものづくり基盤の強化のための技能承継のポイント」『中小商工業研究』第102号(中小商工業研究所, 2010a), pp. 36-45.

久保田典男「日本の中小製造業者の技能承継推進に向けた課題—中小鑄造業者の日独比較によるケーススタディーから見えてくるもの—」『日本地域政策研究』第8号(日本地域政策学会, 2010b), pp. 65-72.

三井逸友「事業承継と家族経営—その積極的・発展的位置づけのために」『中小商工業研究』第98号(中小商工業研究所, 2009), pp. 110-117.

日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート結果」(日本政策金融公庫総合研究所, 2009)。

野中郁次郎『日本の持続的成長企業—「優良+長寿」の企業研究』(東洋経済新報社, 2010)。

大田区産業振興協会「大田区 優工場」: http://www.pio-ota.jp/pr/41_yukojo.html

大田区立郷土博物館『工場まち探検ガイド』(大田区立郷土博物館, 1994)。

小野瀬拓「中小企業の事業承継における価値観の役割—まるは油脂化学のケーススタディー」『九州産業大学経営学論集』第19巻, 第1号(九州産業大学, 2008), pp. 17-35.

小澤慶和「中小企業の事業継続に関する今日的課題」『千葉経済大学短期大学部研究紀要』第6号(千葉経済大学, 2010), pp. 39-50.

坂口桂子「家族経営の尊属と家概念の有効性」『社会分析』第35号(日本社会分析学界, 2008), pp. 125-140.

里見泰啓「中小企業経営者は企業者か」『産業経営』第44号(早稲田大学産業経営研究所, 2009), pp. 39-52.

Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass Inc, 1985); 清水紀彦ほか訳『組織文化とリーダーシップ』(ダイヤモンド社, 1989).

Schein, E. H., The Corporate Culture Survival Guide, (Jossey-Bass Inc, 1999); 金井壽宏ほか訳『企業文化ー生き残りの指針ー』(白桃書房, 2004).

関満博・鶴飼信一『人手不足と中小企業』(新評論, 1992)。

杉本榮一「家族従業員の定義についてー賃金・給料の有無に関してー」『統計局研究彙報』第34号(総理府統計局, 1980), pp. 95-120.

館逸雄「都市における中小企業家族の実態ー大学周辺の調査より」『明治学院論叢』第56巻、第1号(明治学院大学, 1960)。

竹内英二「小規模における雇用の実態」『調査季報』第86号(日本政策金融公庫, 2009), pp. 1-18.

橋本俊昭ほか『企業の一生の経済学ー中小企業のライフサイクルと日本経済の活性化ー』(ナカニシヤ出版, 2006)。

谷地向ゆかり「ファミリービジネスの重要性と健全な発展に必要な視点ーファミリービジネスの事業承継事例を通じた考察」『信金中金月報』第8巻、第2号(信金中央金庫総合研究所, 2009)

鶴飼信一「地域社会の小規模企業がものづくりを支えるー生業資本主義の世界(特集 新・現場力の論理)」『一橋ビジネスレビュー』第55巻、第1号(東洋経済新報社, 2007), pp. 62-76.

山田伸顯『大田区から世界の母工場へー日本のモノづくりイノベーション』(日刊工業新聞社, 2009)。

山本真一「家庭経営と雇用形態の変化ー家族の役割機能を中心として」『島根大学教育学部紀要』第28号(島根大学, 1994)

米村千代『「家」の存続戦略』(勁草書房, 1999)。

吉田真理子「中小企業の事業承継とその対策－親族内承継問題を中心に－」『國學院商学』第19号(国学院大学栃木短期大学, 2010), pp.27-93.

吉見隆一ほか「中小企業における事業承継(上)」『商工金融』第59巻, 第6号(商工総合研究所, 2009), pp.28-64.