

〈共同研究〉

「長寿ファミリー企業の経営革新：日本・イタリア間の比較」

長寿ファミリー企業の国際比較

— エノキアン協会を中心として —

松 岡 憲 司

企業の経済研究は、バーリー＝ミーンズに端を発する所有と経営の分離という概念や、コースやウィリアムソンなどの取引費用という視点からの分析など、近代的な株式会社の分析が中心であった。しかしおよそ400万社ある企業の多くは、所有と経営が分離していないファミリービジネス（同族企業）である。たとえば、日本の上場企業の53.1%はファミリービジネスであるという。さらに全企業の96.9%はファミリービジネスとされる¹⁾。このような実態にもとづいて、ファミリービジネスに関する研究に注目が集まっている。2008年には「ファミリービジネス学会」が設立された。海外におけるファミリービジネス研究は、もう少し長い経験をもっており、学術雑誌も *Journal of Family Business Strategy*、*Journal of Family Business Management*、*Family Business Review*、*International Journal of Family Business and Regional Development* など、いくつも出版されている。研究機関もスイスIMDのGlobal Family Business CenterやフランスINSEADのWendel Centre for Family Enterprise、同じくフランスのビジネススクールEDHECのFamily Business Centreなど何カ所もある。われわれの共同研究グループはこれまで京都の老舗企業の研究を進めてきた。その一環としてアンケート調査を二回実施し、京都の老舗企業の現状について分析を行った。老舗企業の全てがファミリービジネスという訳ではないが、われわれの2016年実施の調査によると、回答企業366社の88.8%で現経営

者は創業者の親族であると答えている。前回（2011年）調査でも91.1%となっており、およそ9割の老舗はファミリービジネスと言っていいようである。それらは「長寿ファミリービジネス」とよんでいいだろう。

京都の老舗・長寿ファミリービジネスの分析を進める中で得られた結果が、全国的あるいは世界的な老舗・長寿ファミリービジネスの特徴であるのか、それとも京都の老舗・長寿ファミリービジネスのみに見られる点なのかを明らかにする必要が出てきた。そこで、老舗の地域間比較、長寿ファミリービジネスの国際比較という研究課題が生まれた。本稿は、長寿ファミリービジネスの国際比較研究の第一歩をまとめたものである。老舗の国際比較研究に当たり、まず老舗の国際的な団体であるエノキアン協会（The Henokiens Association）について調査を進めることとし、日本国内のエノキアン協会会員企業8社と、エノキアン協会会長 Wellem Eeghen 氏にインタビュー調査を実施した²⁾。

エノキアン協会とは、1981年にマリー・ブリザール社（Marie Brizard、仏、アニゼット醸造、1755年創業）のGérard Glotin氏の提唱によって創設されたファミリー・ビジネスの国際組織である。Gérard Glotin氏は商工会議所や大使館などの協力により74社を200年以上の歴史を持っていると認定し、厳しい審査の結果10社だけが承認された³⁾。エノキアンという名称は旧約聖書のノアの洪水の前の家長で、365歳までと長生きで多く

の子供を残したといわれる人物の名前エノク (Henok) に囚んでいる⁴⁾。その後日本を含むフランス以外の国にも拡大し、現在47社が加盟している。

1. 会員資格

エノキアン協会に加入するためには、参加資格を満たさなければならない。参加資格は、創業200年以上であること、創業者がはっきりしており今も創業者の一族が資本または議決権の半分以上を保有して経営の実権をもっていること、創業家の子孫が経営トップであること、そして経営状態が良好であることの4点である。入会審査は大変厳格で、創業200年以上であることやファミリービジネスであることを証明する証拠を出さないといけない。日本企業の場合には、200年前の証拠といういわゆる古文書となり、日本人でも判読が困難なものを英語やフランス語に訳して提出しなければならないという。経営状況が良好であることを証明するために、損益計算書、貸借対照表といった決算書を3期分送ったという日本企業もあった。日本から加盟しているのは、1984年加入の月桂冠をはじめ、法師旅館 (1987年加入)、岡谷不動産 (岡谷鋼機) (2004年)、赤福 (2005年)、虎屋 (2008年)、材惣木材 (2016年)、ヤマサ醤油 (2016年)、中川政七商店 (2016年) の8社である。この中でも法師旅館は創業が718年と、エノキアン協会の中でも際だって古く注目を集めている。

日本だけでも創業200年以上の企業は多数ある。欧州にも多くの200年以上の企業はある。しかしその中で47社だけが会員となっており、エノキアン協会は世界でもっとも入会のハードルが高い団体という人もいる⁵⁾。入会を難しくしている要因のひとつは、現在も創業家が経営の支配権を握っており、経営者も創業家の一員でなければならないという点にあるという。

エノキアン協会に入るためには、自ら申し込むという手順ではなく、誰か会員の紹介がなければ入会することはできない。日本の会員企業も、最初に入会した月桂冠を除き、日本の会員企業の紹

介で入会している。日本企業の場合、元々エノキアン協会の存在を知っており、ある機会に会員企業から紹介を受けて入会した 경우가多かった。知っていたという経緯は、ヨーロッパの知人からの誘い、他の会員企業が入会したという新聞記事や飛行機の機内誌での記事、あるいは他団体でパリを訪問した際に知ったなどさまざまであった。

紹介制度について会長の Wellem Eeghen 氏に尋ねたところ、エノキアン協会ではどんどん会員数を増やして大きな団体にするとは考えていないということであった。というのも、会員相互が顔を知り交流するためにはあまり大きな会ではふさわしくないという考えが基本にあるという。会員数の上限については、明言されなかったが、年に2-3社ぐらいの新入会員ぐらいが適当で、その内の1社ほどは日本企業も考えているということであった。一方、会員資格を満たさなくなった場合に退会した企業もある。Parker (2005) のエノキアン協会の会員リスト (同書 p.131, Table 5.2) に掲載されている会員企業22社中、9社は2016年現在の会員リストにはない。最初の呼びかけ人であった Gérard Glotin 氏のマリー・ブリザール社も現在では会員ではない。第2代会長 Gérard Durand-Texte 氏の Griset 社も1998年に家族によって売却され、現在では会員ではない。このようにエノキアン協会の会員はある程度流動的であるようである。

会員リストを見ると、本当にファミリービジネスなのかと疑問を感じる企業もある。その代表は自動車メーカーのプジョーであろう。プジョーは1810年に Peugeot Freres によって設立、鋸の歯や時計のバネなどを製造していた。その後、19世紀終盤に自動車を作り始めた世界最古の自動車量産メーカーのひとつであり、2016年の世界での販売台数は約300万台という巨大メーカーのひとつである。2014年4月以降、自動車メーカーとしてのプジョー (PSA) の株式は中国の国営自動車メーカー東風汽車とフランス政府、プジョー家の持ち株会社 Etablissements Peugeot Freres (EPF) および EPF 傘下の投資会社 FFP が均等 (各 13.68%) に株を持っている⁶⁾。これでは先に示したエノキアン協会の条件を満たさない。実は

エノキアン協会の会員となっているのは、プジョー家の持ち株会社 EPF である。ここはプジョー家が支配権を持っており、エノキアン協会企業の条件を満たしているのである。日本の岡谷鋼機の場合も同様で、会員となっているのは上場企業である岡谷鋼機ではなく、岡谷家のファミリービジネスである岡谷不動産である。

日本企業の参加目的は多様である。実務的な面では、エノキアン協会に参加することの広報的な価値を言われる企業があった。入会が新聞記事に掲載されることで、会社の知名度があがったという意見もあった。海外取引に際しても、エノキアン協会会員であることが効果的にはたらく場合もあるという。ヨーロッパの老舗の経営や事業承継について学びたいという意見もある。広い意味でのネットワークを構築し、世界に情報収集のアンテナを張れるということは、グローバル化の現在、非常に意味のあることであるということであった。

総会には社交的な面もあり、個人的な人脈を築かれている日本企業もある。しかし、フランスやイタリアの企業が多いため、言語という障害は少なからずあるようである。

2. 事業

現在エノキアン協会で行われている事業は5つある⁷⁾。第一に次世代のために既存のファミリービジネスの事例を提供し、家族の戦略と企業戦略、そして経営の継続性の統合が企業の長期存続の基礎となっていることを明らかにする。そのため、エノキアン協会では会員のファミリービジネスのケース・スタディを作っている。2017年3月現在で、我が国の虎屋、法師旅館、月桂冠を含む9社のケース・スタディが公開されている⁸⁾。

第二に各ファミリービジネスの将来をよりよく理解するための鍵を会員企業に提供することで、具体的には年次総会の際に会員企業の相互訪問などを行っている。

第三にファミリービジネスの重要性について識者（オピニオンリーダー）の理解を深めてもらう活動である。特にファミリービジネスが長期的視点に立つことによって、経済危機を乗り越えて存

表1 レオナルドダビンチ賞受賞企業

年	受賞企業	国
2011	Salvatore Ferragamo	イタリア
2012	OTTO BOCK HealthCare GmbH	ドイツ
2013	DAHER	フランス
2014	貝印株式会社	日本
2015	Bracco	イタリア
2016	Van Oord	オランダ

出所：エノキアン協会ホームページにより筆者作製。

続し続け、地域の投資や雇用を維持していることの理解を深めることである。たとえば2016年11月に中国・北京で開催された第3回ファミリービジネス事業承継フォーラム（China Family Business Succession Forum）に会長の Eeghen 氏が参加、講演を行っている。またパリ郊外のフォンテンブローにあるビジネススクール INSEAD で開催される Family Enterprise Day という国際会議にも深く関わっている。

第四は、ファミリービジネスの持続可能性を確実にするためにファミリービジネスの能力を強化する活動である。そのためにヨーロッパ各国のファミリービジネス団体の連合組織である European Family Business (E.F.B.) と連携し、事業承継時の課税制度の統一などに働きかけている。

第五は、ノウハウの伝授である。具体的には何世代にも亘って文化や人間価値、伝統や特定の技術を維持している企業を表彰する「レオナルド・ダビンチ賞」を贈っている。エノキアン協会のように200年以上という条件はないが、少なくとも2世代以上の歴史があり、所有者・経営者が個人的にあるいは創業家の一族で株式の過半を持っており、さらに年商300万ユーロ以上というファミリービジネスが対象である。2014年には日本の貝印株式会社に贈られた。

3. 活動

(1) 総会

エノキアン協会の重要な活動として年次総会が

表2 最近の総会開催地

年	国
2011年	フランス
2012年	ドイツ・ベルリン
2013年	フランス・アンボワーズ
2014年	日本・東京
2015年	イタリア
2016年	オランダ・ロッテルダム

2017年はウィーン、2018年はミュンヘンで開催されることが予定されている。
 出所：エノキアン協会ホームページから筆者作製。
 2017年以降の予定については Eeghen 会長へのインタビューに基づく

ある。2016年は現会長 Eeghen 氏の地元、オランダで開催された。日本でもこれまでに4回開催されている。1987年には京都で開催された。この1987年には11月18日から20日にかけて国立京都国際会館で「世界歴史都市会議」が開かれ、同じ期間に京都府総合見本市会館（パルス・プラザ）において、「世界歴史都市博」が「21世紀における歴史都市—伝統と創生」というテーマで行われた。その一環として「エノキアン展」という催しもたれ、エノキアン協会会員企業14社から製品やゆかりのある品物が展示された⁹⁾。その後、京都では1997年にも総会を開いている。2008年には名古屋で開催された。この際にはヨーロッパからも22-23社の参加があり、参加者全員で法師旅館にも宿泊し、名古屋ではトヨタ自動車の工場見学、京都では月桂冠の大倉記念館、伊勢のおかげ横町などを訪問している。2014年にも日本で開催され、このときは東京が会場となり、欧州からも含め55名が参加したという¹⁰⁾。御殿場にある虎屋の工場見学・野点や、文化事業として相撲の見物もしたという。

ヨーロッパで開催される総会に参加される日本企業も2-3社あり、ヨーロッパの老舗企業との交流や親睦を深めている。日本企業は、日常的にヨーロッパ企業の人たちと交流することは難しいため、総会参加が会員日本企業にとってエノキアン協会での中心的な活動となっている。

(2) 次世代

老舗企業にとって共通の重要な課題は、会社あるいは家の継続である。すなわち事業承継である。しばしば発生する経済危機、グローバルゼーションの一層の進展、競争の激化、環境変化といった経済面の変化の中で事業承継はますます難しくなっている。経済面の変化だけでなく、地震や台風などの天災、あるいは戦争や紛争といった障害を乗り越えなければいけない。外的な要因への対応だけでなく、企業や家の文化や哲学、顧客への対応姿勢、社会的貢献なども引き継いでいかなければならない。次の世代で経営を担う若い人たちが事業を継ぐためには、経済的な環境変化や社会の構造変化に対応するだけの能力を付けなければならない。エノキアン協会に属している企業も同じ問題に直面しているが、ファミリービジネスとしてファミリーの伝統も継承していかなければならない。しかし200年以上の歴史をもつ企業には多くの経験の蓄積がある。2008年にリーマンショックが起きた年、エノキアン協会の総会は名古屋で開かれた。その際に、リーマンショックについて、われわれの200年以上の歴史の中では、それほど大きな出来事ではないという意見を述べた経営者の方がいたという。そのような経験を次世代に引き継ぐために、エノキアン協会ではNext Generation Meetingという次世代経営者の会合を持っている。日本の会員企業の中にもこのNext Generation Meetingに積極的に参加している企業もある。この次世代の会合は、次の経営者にとって世界中にネットワークを拡げる絶好の機会となっている。

おわりに：残された課題

われわれの老舗あるいはファミリービジネスの国際比較研究はスタート地点に着いた段階でまだまだ多くの検討項目が残されている。

まず第一に検討しなければならないのは、ファミリービジネスという概念である。またその基礎にあるファミリーという概念である。一口にファミリーと言っても、国・地域や時代によってその概念は大きく違うのではないだろうか。たとえば、

我が国の老舗を含むファミリービジネスでは、経営者の長男が継ぐケースが非常に多い。われわれの研究グループが実施した京都の老舗企業に関する調査では、63.7%が先代経営者の長男であった。長男以外を含めると74.6%つまり四分の三が先代経営者の男子であった。このような事業承継パターンについて、エノキアン協会会長のEeghen氏に質問すると、ヨーロッパでもかつては、同じような傾向があったけれども、現在ではあまり一般的ではなくなったという。さらにファミリーの

絆の強さは、オランダを含むヨーロッパ北部では緩いのに対して、イタリアなどヨーロッパの南部に行くと非常に強いという。

このようにヨーロッパと日本の間だけでなく、ヨーロッパの中でもファミリーという概念には差があり、そこからファミリービジネスについての考え方にも違いがあるのではないと思われる。その検討が、ファミリービジネスの国際比較研究の出発点になるのではないと思われる。

付表1 エノキアン協会会員企業（2016年12月現在）

(1)

国	会社名	創業年	事業内容	都市
奥	A.E.Koechert Juweliere	1814	宝石	Vienna
白	D'leteren	1805	自動車流通、クルマのレンタル、ガラスの修理	Brussels
白	Pollet	1763	クリーニング機器、と製品メンテナンス	Tournai
仏	Banque Hottinguer	1786	プライベートバンク、商業銀行	Paris
仏	Catherineau	1750	豪華航空機用家具製造	Bordeaux
仏	Descours & Cabaud	1782	産業、建築部品	Lyon
仏	Editions Henry Lemoine	1772	音楽出版	Paris
仏	Hugel & Fils	1639	ワイン	Riquewihir
仏	Jean Rose	1756	絹織物	Saint-Avertin
仏	Louis Latour	1797	ワイン	Beaune
仏	Mellerio dits Meller	1613	宝石	Paris
仏	Peugeot	1810	自動車	Paris
仏	Revol	1768	台所用磁器	Saint-Uze
仏	SFCO (Societe Francaise Pour le Commerce avec l'Outre-Mer, ex Maison Gradis)	1685	資産管理	Paris
仏	Thierceelin	1809	天然アロマ植物	Combs-la-Ville
仏	Viellard Migeon	1796	釣針、ファスナー、溶接機器	Forges de Morvillars
独	Friedr. Schwarze	1664	酒類製造	Oelde
独	Gebr. Scholler/Anker	1733	フロアカバー製造	Dueren
独	J.D.Neuhaus	1745	クレーン製造	Witten-Heven
独	MoellerGroup	1730	クルマ内装、モジュール部品製造	Bielefeld

(2)

国	会社名	創業年	事業内容	都市
伊	Amarelli	1731	酒類製造	Rossabi-Scalo
伊	Augistea	1629	海運	Naples
伊	Cartiera Mantovana	1615	紙	Mantova
伊	Confetti Pelino	1783	砂糖付アーモンド	Sulmona
伊	Ditta Bortolo Nardini	1779	蒸留酒	Bassabi del Grappa
伊	Fabbrica D'armi Pietro Beretta	1526	武器	Gardone V.T.
伊	Fratteli Piacenza	1733	Wool mill	Biella
伊	Giobatta E Garbelloto	1775	樽、桶製造	Conegliano
伊	Guerrieri Rizzardi	1678	ワイン	Bardolino
伊	Lanificio G.B.Conte	1757	織物	Schio
伊	Monzino	1750	楽器製造、楽譜販売	Milan
伊	Stablimento Colbachini	1745	鐘鋳、物、ゴムホース、プラスチック製品	Saccolongo
伊	Vitale Barberis Canonico	1663	仕立て用高級布地	Pratrivero
日	赤福	1707	餅菓子	伊勢
日	月桂冠	1637	酒	京都
日	法師旅館	718	旅館	小松
日	中川政七商店	1716	家庭用品	奈良
日	岡谷不動産	1669	不動産	名古屋
日	虎屋	1600	和菓子	東京
日	ヤマサ醤油	1645	醤油	銚子
日	材惣木材	1690	木材	名古屋
瑞	Banque Lombardi Odier & Cie SA	1796	プライベートバンク	Geneva
瑞	Les Fils Dreyfus & Cie SA, Banquiers	1813	プライベートバンク	Basel
瑞	Banque Pictet & Cie SA	1805	プライベートバンク	Geneva
蘭	De Kuyper Royal Distillers	1695	蒸留酒	Schiedam
蘭	Van Eeghen & Co BV	1662	機能性健康食品製造	Amsterdam
英	C. Hoare & Co	1672	プライベートバンク	London

出所：Bennedsen and Henry(2016), Appendix 1.

注：国名について、奥はオーストリア、白はベルギー、仏はフランス、独はドイツ、伊はイタリア、日は日本、瑞はスイス、蘭はオランダ、英はイギリスをさす。

付表2 歴代の会長

代	苗字	名前	国	会社名	就任期間	
1	Glottin	Gérard	仏	Marie Brizard	1981	1986
2	Durand-Texte	Gérard	仏	Griset	1987	1990
3	Gussalli Beretta	Ugo	伊	Beretta	1991	1995
4	Piacenza	Riccardo	伊	Fratelli Piacenza	1996	1997
5	Mellerio	François	仏	Mellerio dits Meller	1998	2001
6	Amarelli	Pina	伊	Amarelli	2002	2005
7	Von Möller	Peter	独	Möller Group	2006	2009
8	Viellard	Christophe	仏	VMC	2010	2013
9	Van Eeghen	Willem	蘭	Van Eeghen & Co.B.V.	2014	

出所：Bennedsen and Henry (2016) Appendix 3

調査日

月桂冠株式会社 総務部広報課長 田中伸治氏 2016年8月10日
 有限会社善吾楼（法師旅館） 46代法師善五郎氏 2016年9月5日
 岡谷鋼機株式会社 社長 岡谷篤一氏 2016年9月6日
 株式会社赤福 執行役員 中西省三氏 2016年9月6日
 株式会社虎屋 社長 黒川光博氏 2016年9月14日
 材惣木材株式会社 代表取締役社長 鈴木龍一郎（2代目鈴木惣兵衛）氏 2016年10月7日
 ヤマサ醤油株式会社 代表取締役社長 濱口道雄氏 2016年10月28日
 株式会社中川政七商店 代表取締役社長 13代中川政七氏 2016年11月18日
 エノキアン協会 会長 Wellem Eeghen 氏 2017年3月26日

注

- 1) 『ファミリービジネス白書2015年版』。上場企業はp.13図表1-2-2①、全企業はP.34図表1-3-2①。
- 2) 調査日については、本稿の最後を参照されたい。
- 3) Bennedsen and Henry (2016), p.68, Appendix 2による。日本経済新聞1996年5月25日からの連載では、よびかけに応じた企業は174社、そこから約30社が選ばれたとなっている。
- 4) 日経産業新聞 1988年2月16日。
- 5) たとえば、ファミリービジネス関連の出版社であるFamily Capitalのサイトには、Henokiens: the world's most exclusive clubというページがある。
<http://www.famcap.com/articles/2015/1/28/the-worlds-most-exclusive-club> (2017年4月5日閲覧)
- 6) 残りは、個人株主7.5%、従業員2.37%、フランス

国内の機関投資家10.45%、国外機関投資家37.51%などである <https://www.groupe-psa.com/en/finance/peugeot-sa-share/> (2017年4月5日閲覧)

- 7) エノキアン協会提供の文書「The Member of the association the Henokiens represent, with nearly 150 centuries of existence cumulated an extraordinary model of longevity for the family business」による。
- 8) <http://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=en>
- 9) 世界歴史都市博開催委員会 (1988) 『世界歴史都市博——祈念写真集』、『太陽スペシャル、歴史都市』には「エノキアン物語」という記事が掲載されている。
- 10) 2016年9月14日虎屋本社でのインタビューによる。

参考文献

- Bennedsen, Morten and Ludo van der Heyden (2010) “When MBAs Meet Henokiens: What can we learned from long living family firms”, *INSEAD Faculty & Research Working Paper*.
- Bennedsen, Morten and Brian Henry (2016), *Hénokiens: The Families and Firms Who Made History*, INSEAD Case Study.
- O'Hara William T. (2003), *Centuries of Success, Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media.
- Parker, Barbara (2005), *Introduction to Globalization and Business, Relationship and Responsibilities*, SAGE Publications.
- 後藤俊夫 (2004) 「ファミリー企業における長寿性」『関西国際大学地域研究所研究叢書』。
- 岡島隆三 (2004) 「近代化過程における老舗企業の事業展開」『関西国際大学地域研究所研究叢書』。
- 日本経済新聞 (1996) 「日本の「エノキアン」①-⑨」

『日本経済新聞』1996年5月25日-7月20日。

ファミリービジネス学会編 (2016) 『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。

Web サイト

*The World's Oldest Family Companies: One Hundred
Lessons in Endurance from 17 Countries.*

[http://www.griequity.com/resources/
industryandissues/familybusiness/oldestinworld.
html](http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html) (2017年4月5日閲覧)