

THOUGHT LEADERS

「反アベノミクス論」の  
落とし穴

MONEY & INVESTMENT

成功する社長は  
「白い嘘」をつく

FORBES ARCHIVE

高度成長期をリードした  
商社魂

FORBES LIFE

ニッポンの価値を  
再発見しよう!

2014

12

No.05

定価 890円

# Forbes JAPAN

## AMERICA'S 50 RICHEST FAMILIES

ファミリービジネスに学ぶ  
「300年輝き続ける企業」

メロン家を築いた伝統と革新  
かくして名門ビール会社はすべてを失った  
名家エルメスの系譜を継ぐ者

COVER STORY

堀 義人

グロービス経営大学院学長

日本を変える  
「100の行動」

## 「独創的ビジネスモデル」の研究

コトラーの提言「ビジネスを「自己実現」にフォーカスせよ」 / 三木谷浩史「これが「楽天流・成功の方程式」だ  
米国最先端「シェア・エコノミー」とは何か / 「レンタルドレス界のアマゾン」全米席卷の秘訣  
「ファストフード型病院」逆転の発想とは

# CREATIVE BUSINESS MODELING



THERE'S NO BUSINESS LIKE FAMILY BUSINESS

THERE'S NO BUSINESS LIKE FAMILY BUSINESS

# THE SECRETS OF FAMILY BUSINESS LONGEVITY

## エノキアン協会「200年以上続く企業の秘密」

海外では後継者争いで殺し屋まで雇われる。ファミリービジネスにとって、とかく事業継承は頭痛の種だ。しかし、「エノキアン協会」に所属する長寿企業にその悩みはなさそうだ。彼らの歩みはビジネスの先生になる。東京で開かれた年次総会をレポートしよう。

text by Satetsu Takeda | photographs by Kenta Yoshizawa  
武田砂鉄 = 文 吉澤健太 = 写真



BANQUE HOTTINGUER

BANQUE HOTTINGUER  
1786年創業のフランスのプライベートバンク。

FRANÇOIS SAINT-BRIS  
フランスのクロ・リュセ城の城主。レオナルド・ダ・ヴィンチが1516年、国王フランソワ1世の招請でイタリアからクロ・リュセ城へとやってきて、死ぬまでの3年間過ごした。

VIELLARD MIGEON & COMPAGNIE

VIELLARD MIGEON & CIE  
1679年創業。フランスの金属加工メーカーとしてスタートして、現在では釣り用ルアー、医療機器など5つの子会社を所有するコングロマリットである。



POLLET

1763年創業。ベルギーの化学薬品メーカー。特に商業用洗剤分野で高いシェアを持つ。



FRATELLI PIACENZA

1733年創業。イタリアの毛織物メーカー。高級織物メーカーとして知られている。

C. Hoare & Co.  
PRIVATE BANKERS SINCE 1877

C. HOARE & CO.

1672年創業のロンドンにあるイギリスで最も古いプライベートバンク。





バブルや、世界最古の証券取引所アムステルダム証券取引所を襲った1763年の信用危機を経験したが、何といっても大きな出来事は、ナポレオンの登場である。

「ご存じのように、ヨーロッパの歴史は戦争があり革命があり、数々の困難を抱えてきました。しかし私たちの先祖には先見の明があった。フランス革命のあと、私たちの住む地域はナポレオンに制圧されましたが、私たちの先祖は幸運にも北米にいて、土地の開拓をしてタバコの取引事業を始めました」

ナポレオンがオランダを支配すると、地域経済は壊滅し、市民は貧困に苦しんだ。イーヘングループの資産はピーク時の4分の1にまで減るが、ニューヨークのパートナーと組んで、綿とタバコ事業で生き残るのだ。

「その後、バンキングのビジネスも始めました。債券をアメリカのオースロシティに売ることでも切り抜けたのです」

18世紀は戦争への危機感から海運のリスクが高まり、保険業が拡大する。そうしたなかで、同社は保険から不動産にまで乗り出した。ニューヨーク州やペンシルベニア州の土地を購入する「The Holland Land Company」

設立に関わったのだ。それがいまでは高齢化社会向けのサブプライムで時代を築く。激動の変化をバネにして、危機を創造のチャンスに変える底力。これこそ、ビジネスの「reinvent」といえるだろう。

イーヘン協会長に、日本の長寿企業とヨーロッパの長寿企業の違いを問うと、「ヨーロッパの企業より、しっかりと丁寧にさまざまなことに取り組むところです」と、褒め言葉が返ってきた。エノキアン協会の加盟社はヨーロッパ以外では日本にしかない。その「丁寧に」の答えが、今回の総会で「第4回レオナルド・ダ・ヴィンチ賞」を受賞した貝印といえるだろう。

#### 利益は排泄物でしかない

レオナルド・ダ・ヴィンチが終の住処としたクロ・リュセ城とエノキアン協会が組んだこの賞は、「文化的価値や固有の技術を持続・継承するファミリー企業」に贈られる。社歴は2世代以上、売り上げは300万ユーロ以上が選考の対象だ。第4回にして初の日本企業、1908年創業の貝印が受賞した。1989年、わずか33歳で先代の事業を引き

継いだ現社長の遠藤宏治は、授賞式のスピーチで自らの事業を「折り返し鍛錬」という日本刀づくりの手法にたとえた。熱しては叩き、伸ばして、ふたつに折り返す。そして再び叩き、伸ばし、折り返す。これを何度も何度も繰り返すことで幾層にも重なり、強度が増す。同時に、重ねれば重ねるほど、不純物が取り除かれていく。地道な反復が刃物をどこまでも強靱にしていくというわけだ。

800年もの歴史を持つ刃物づくりで知られる岐阜県関市で創業した貝印にも、苦しんだ時代がある。商品そのものよりも、安さが優先され始めた1990年代だ。

海外に工場をつくり、安価な生産ラインをつくるものの、全体の価格が下がりがブーメラン現象が生じ、経営が悪循環に陥ってしまう。カミソリ、包丁、爪切りといった貝印の得意商品は消耗品ではないにせよ、価格破壊の煽りを受けやすい商品だった。遠藤はこれまでの家業の大きな流れを鳥瞰した。果たして、目の前にある急激な価格破壊に付き合うことがどこまで建設的なのか。安売りに競争に便乗しては、戻すばかりになる。

この悩みが行き着いた答えを、遠藤は、「商



オランダのファン・イーヘングループは、いまでは健康食品製造販売業だが、時代によって貿易、金融と業態を変えてきた。男性の早世が続いた時代は、各夫人が切り盛りしたという。

品に求められるのは「物語」だと気づいた。

もともと貝印には「D(デザイン)」「U(ユニーク)」「P(パテント)」「S(セーフティ)」というモットーがあった。この「S」を「ストーリー」としても兼用したのだ。「物語がないと商品が届かない時代」と強調する遠藤は、海外にターゲットを絞った高級包丁ブランド「旬=SHUN」を手がけて累計400万本のヒッ

トとなる。ミシュラン三つ星シェフのミシェル・プラスと貝印とでつくり上げた包丁「Michel BRAS」も、その新たな「S」の実例だ。プラスは、フランス中南部のオーブラック地方にある、人口たった1,200人の村・ライヨルに生まれた。ライヨルもまた、関市と同じく刃物の生産で知られる町。理想の包丁づくりのため、プラスと遠藤は幼少期に聞いた鍛冶場の音を思い起こし、共振させるように、妥協なき一品をつくり上げた。

遠藤から聞いた話の中で最も強烈だったのは、下記の言葉だ。

平均社歴321年——。

9月24日に帝国ホテル東京で年次総会が開催されたエノキアン協会の加盟企業の平均社歴のことである。日本の歴史でいうと、徳川第5代将軍綱吉の時代にまで遡ることになる。時は元禄、「天下の悪法」、生類憐みの令の時代である。

世界の長寿企業クラブ「エノキアン協会」は、1981年にフランスで設立された。「エノキアン」の語源は旧約聖書に登場するエノク(Henok)。アダムの孫にあたるエノクは、365歳まで生きた。「長寿の証し」というわけだ。同協会には、長寿であるだけでは加盟できない。創業200年以上、同族が経営権を持つこと、経営状態が良好なことなどが審査条件だ。現在、加盟しているのは現在、44社。平均社歴321年のすこみは、次のようなエピソードに表れる。

日本の加盟企業5社のうちの1社、和菓子の「虎屋」社長・黒川光博は、協会の過去の年次総会でこんな経験をした。ちょうどリーマン・ショックによる世界金融危機が起きていたころだ。世の中は「この先、どうなるんだ」という不安の声を漏らす経営者が



レオナルド・ダ・ヴィンチ賞を受賞する貝印・遠藤宏治社長。過去にサルヴァトーレ・フェラガモも受賞した。競争力を保つための「イノベーションと現代性」も選考材料だ。

一カーFRATELLI PIACENZAは、アルプスの麓の小さな町で羊毛工場を始めた一族が経営する。羊毛加工の技術革新だけでなく、教育など地域貢献の役割を果たし、19世紀にはすでにグローバル・カンパニーに進化した。1763年に創業したベルギーの化学薬品メーカーPolletは、もとは石鹼を製造していた会社である。その後、石油化学の分野に入り、ベルギー初のエコラベル取得企業となった。

エノキアン協会には、欧州8カ国に加えて、日本からは5社が加盟している。虎屋のほか

多く、彼はエノキアン協会の総会で、「リーマン・ショックで、これからの経済はどこへ向かっていくのだろうか」と切りだした。すると、その場に集まったエノキアンの経営者たちは平然としたたずまいで、こう言ったのだ。「こんなことで大騒ぎすることはない。長いこと事業を続けていれば、この手の不況はいつの時代にもあるものさ」

「100年に一度の危機」と呼ばれたリーマン・ショックですらも、戦争、天災、疫病をくぐり抜けてきた長寿企業にしてみれば、「こんなこと」程度なのである。世の中とのあまりの温度差に呆気にとられながらも、黒川は「なるほど確かに」と頷いた。近視眼ではなく、200年、300年というスケールで経済を見つめれば、不況など定期的にやってくるものなのだ。

「とにかく、彼らは少しも動じていなかったのです。目先のことに一喜一憂してはいけないうのだと、つくづく思い知らされましたね」

#### 日本のファミリービジネス率は97%

実は、日本は長寿の同族企業が世界でも飛び抜けて多い国だ。国税庁の統計による

と、業歴100年以上の同族企業は3万社と推定される(ヨーロッパは約6,000社)。また、日本経済における同族企業の割合は、資本金1億円未満では97%。5億円超の企業でも65%だ。これは世界に類のない多さである。

同族企業は血の結束という見方もできるが、後継者や相続をめぐる「骨肉の争い」の舞台にもなる。近親憎悪のリスクをはらみ、栄枯盛衰のドラマの舞台となりそうな彼らが、長寿を保てる秘訣とは何だろうか。帝国ホテル東京で開催されたエノキアン協会の年次総会を覗いてみることにしよう。

左ページ写真のホーア家は、世界で5番目に古く、英国最古の歴史を持つプライベートバンクC.Hoare & Co.を運営する。イギリスでベストが大流行した後に設立され、その起源は、商人から金貨を預かり、預かり証の発行、積みました金貨の貸し出しを行う「goldsmith banker(金匠銀行家)」に遡る。顧客は、チャールズ2世の王妃に始まり、過去19人の首相を輩出したイートン校、詩人バイロン、作家ジェーン・オースティンなど、英国史の教科書に載るような名前が並ぶ。

また、1733年創業のイタリアの毛織物メ

に、創業順に石川県の法師(温泉旅館業/718年創業)、月桂冠(酒造業/1637年)、岡谷銅機(商社/1669年)、赤福(和菓子製造・販売/1707年)だ。総会の会場で、白髪の紳士、現・エノキアン協会会長のヴィーレム・ファン・イーヘンに話を聞いた。「reinvent(再発明)」

彼は繰り返しこの言葉を使う。長寿のファミリー企業に求められるのは、「新しい世代に価値をしっかりと提供していく、これには守るだけではなく、その先の再発明が欠かせない」と言うのだ。守り抜く、という意識ば

かりにとらわれて、発明を怠る企業はこのエノキアン協会にはふさわしくない。

協会長が経営するファン・イーヘングループは、1662年創業のオランダの健康食品メーカーだ。サプリメントを中心に幼児の離乳食まで幅広く手がけている。同社はまさに、歴史の大波を何度となくかぶっている。創業時、オランダは世界屈指の海上交易国として黄金時代を誇っており、イーヘングループも貿易会社として西インド諸島をはじめ、海上交易を行っていた。創業後にオランダの都市を経済的混乱に陥れたチューリップ・



「ある大学の先生から、利益だとか売り上げだとか、それはexcretion（排泄物）だと言われたことがあります。排泄物が大きいとかキレイだとか言っているだけでは、企業は長く続きません。この考えを、時代が求める素早い判断と同化させていくことが私の役目です。自分はいくまで歴史の過程の中にいる。その事実に関与して、経営に携わっていく」

長寿の秘訣は、「もうかる」よりも「社会に役立つものをつくる責任」というわけだ。

遠藤は言う。

「私たちの故郷で使う方言に『ええか、ええか』という言葉があります。『よいか、よいか』という意味です。絶えず自問自答して、いまやっていることが道から外れていないか確認する。代々続いてきた社風と照らし合わせながら『ええか、ええか』を繰り返してきました」

それは今回の総会でホスト役を務めた加盟企業「虎屋」にもいえることだ。

いまから500年近く前、室町時代後期に京都で創業した虎屋は、後陽成天皇御在位中（1586～1611年）より御所の御用をして

いたとの記録が残っている。1869年の東京遷都に伴い、京都の店はそのままに東京へ出店する。他の菓子店は京都に残ったが、虎屋は引き続き御用を務めるために東京へ進出する決断を下したのだ。

ところが、関東大震災が起きて社会情勢が不安定になると、これまでの御用同いだけではなく、店頭販売や自動車での販売も行うようになる。広告やダイレクトメールも展開し、これまでの得意客のみを中心とした商いの方法を見直し、顧客拡大を図る積極的商法に転じた。

次に終戦後、一気に近代化を図るべく株式会社化する。高度成長期にはデパートの店舗を開拓していった。東京遷都や震災・戦争といった商売上のリスクとなりかねないタイミングを、むしろ新しいビジネスチャンスとして切り開いてきた。それが社会のニーズだと感じ取ったからだろう。避けられない変化を前に縮こまるのではなく、身の丈にあった形を維持しつつ、販路を広げる判断をしたことがいまにいたる虎屋の伝統につながっている。

虎屋の黒川は言う。

伝統的な同族企業の役割は、「reinvent（再発明）」にある。新しい世代に価値をしっかりと提供していくということが再発明には欠かせないのだ——。ヴィーレム・ファン・イーヘン

「これからのファミリービジネスは、こちから門戸を開いていかなければいけない。自分たちの伝統を守るために、自分たちの殻に閉じこもってはいないことは生み出せない。我々の知識や技術をこちらから開示する。開示したうえで、我々も新しい情報を受容し、自らどんどん動いていくのです」

そう言うと、黒川は、年に一度の限られた総会の時間に少しでも多くのエノキアンたちと交流すべく、会場内を忙しく歩き回るのだった。

エノキアン協会は、今後、アメリカやカナ

ダの企業を取り込んでいく。それが協会長の使命だとイーヘンは言う。

「そのために、常に新しいコミュニケーションに投資を惜しみません」

エノキアン協会は大学やビジネススクールに向けてワークショップを始めた。事業をどう継承していくかの戦略を、徹底的に議論しているという。

常に改良、常に改革。そして時代の要望を常に受け止める姿勢を崩さない。それが、平均社歴321年の歴史から学んできた長寿の秘訣なのだろう。①

## INSIDE THE FAMILY FORTUNE

ファミリービジネスに見る革新



1908年、貝印はポケットナイフの製造で創業した。47年にカミソリ、刃物類の卸売業を開始。98年には世界初の3枚刃替え刃カミソリを開発した。創業以来のカミソリや包丁といった刃物類の製造だけでなく、ビューラーや女性用レザーなどの商品開発、海外向けの包丁ブランドを立ち上げてヒットさせるなど、伝統と革新を融合させながら、多様なニーズに応えている。2008年、全米No.1ヒットとなった包丁「旬=SHUN」は、年間55万丁を売り、日本にも逆輸入されている。

貝印は、調理器具から美粧用品など商品量の多さが特徴である。1万点もの商品のうち1割から1.5割を毎年入れ替える。絶えず入れ替えるためには、絶えず新しいことが求められる。社長の遠藤は、「社員提案に対して、多少思うことがあっても、それが新しいことならばチャンスを与えてやらせてみる」と話す。

一方で、ミシェル・ブラスとのコラボレーションでは、「一切の妥協はするな」と技術者を励まし、何百本というサンプルをつくったという。結果的にできたのが、「宝石のような包丁」だったと自負する。国内では「スイーツ甲子園」を毎年主催。将来のパティシエたちに貝印の調理器具の商品性を理解してもらう工夫をしている。