

兄弟関係を良くする「家族会議」

兄弟が互いの力を発揮し合い、繁栄を続ける老舗企業がある。
「博多通りもん」で知られる菓子メーカー、明月堂だ。
創業以来88年、兄弟はどう団結を強めてきたのか。

兄弟、弟派などの派閥ができた
り、事業承継期に権力争いが勃発
したりと、兄弟経営は危険が多い。
ファミリービジネスに詳しい日本
経済大学の後藤俊夫特任教授は、
こう語る。

「100年以上続く老舗同族企業

は、兄弟経営のリスクを知り尽く
す。そのため、家族の和を実現す
る価値観の共有に心を砕く。時間
をかけて親から子へ伝えるだけ
なく、配偶者も含めた一族で常
に理解を深める努力をしている」。

後藤氏も注目する長寿企業があ

る。1929年創業、和菓子「博
多通りもん」で知られる明月堂（福
岡市）だ。

創業者の秋丸祐一郎氏が、4人
の息子たちに語り続けた一致団結
の精神は、2世代目、3世代目へ
と引き継がれ、今でも兄弟経営の
礎となっている。

祐一郎氏には、5人の息子と2
人の娘がいた。いずれ商売の役に
立つようと、商業高校に進学さ
せたり、卒業後に、菓子問屋や事
務職など、兄弟を別の職種で修業
させたりした。

修業を経て、5人のうち4人の
息子が明月堂に入社。唯一、四男
だけは家業に加わっていない。万
が一事業が失敗したときに血が途
絶えることがないよう、あえて菓

子製造とは異なる業種の仕事に就
いたためだ。

毎週、兄弟が集まり話す

入社後、長男の卓也氏はすぐに
経営を任された。次男の佳三氏は
製造、三男の武士氏は事務、五男
の純一郎氏は営業部門のトップと
なる。

秋丸家に明文化された兄弟間の
ルールはないものの、「とにかくよく
集まって話をしてい」と次男・
佳三氏の長男で、現在3代目社長
を務める秋丸真一郎氏は、振り返
る。毎週、兄弟が集まっていたとい
うなことを決めた。何よりも顔
と顔を突き合わせてコミュニケーション
を図ることを一番に考えて
いたのだらう。



2013年に就任した秋丸真一郎社長は3代目

祐一郎氏は、息子たちに、どんなときも思いを一つにすることを繰り返し伝えた。

「血縁が強いと、良くも悪くも事業に影響する。だからこそ兄弟は何かあっても仲良くしなさい。とにかく力を合わせて社長を支えなさい」。日々言い続けたというこの創業者の言葉は、兄を支えるべき弟たちの心構えを説いた教育と言える。

兄弟が仲良くするためには、自分たちだけでなく、妻や子供も頻繁に顔を合わせ、心を通わせることが欠かせない。秋丸家は創業以来、元旦、3月の創立記念日、春秋の墓参りと、毎年5回以上、一族全員がそろって機会を設けているという。

また、祐一郎氏は4人の息子の妻を集めた会食も開催してきた。この食事は「嫁連」と呼ばれた。日ごろの労をねぎらうだけでなく、彼女たちもまた明月堂を支える存在であることを理解してもらうための時間だった。

妻が会社のことに関心や興味を持って、夫の思いを知り、支える役割を果たせる。また、その母の言葉を、幼い頃から耳にする子供



1985年当時、二世代目の秋丸兄弟

たちにとつても、父を尊敬し、仕事に興味を抱ききつかけになる。兄弟経営を磐石なものとし、事業を発展させ、子供の後継者としての自覚を促すには、こうした時間が必要なのだ。

この習慣は3世代目にも継承され、現在は社長である真一郎氏の妻が中心となって食事が開催されている。

ピンチの後の経営理念

先代から2代目に事業承継して10年が過ぎたころ、それまで順調だった経営状況が一転する。

当時、主力商品だったカステラがぱたりと売れなくなった。75年に新幹線が開通し、長崎の老舗カステラメーカーの商品が福岡で販売されるようになったからだ。カステラに代わるヒット商品も生まれず、社内の雰囲気は荒れていたという。

このままでは、家業が自分たちの代で潰れてしまう。とことん悩み抜き、いつにも増して話し合いを重ね、85年、カステラの生産縮小を決めた。そして、新たな材料を検討し、他社にはないオリジナル商品の開発に乗り出す。

何とか小さなヒット商品が生まれ、200万円の黒字が出たときには、全額を社員たちに還元した。社員はそれを意気に感じ、「頑張ります」と気持ちを新たにしてくれたという。

それでも経営状況は思うようには好転しない。

事業承継の方法を創業者にならうなら、そろそろ3世代目の息子たちが学校を卒業し、修業に出る時期だった。だが、戻ったところで会社は安泰ではない。3世代目は親たちに「明月堂に戻ることを考えるのではなく、『外で金の飯を食って来い』と言われた」（真一郎氏）。

そうした中、試行錯誤の末に93年、ついに念願の大ヒット商品が生まれた。高級バターを使った柔らかな生地で白あんを包んだ、西洋風の和菓子「博多通りもん」だ。

翌94年、秋丸兄弟はこの困難を乗り越えた経験に基づき、新たな経営理念を掲げた。

「私達は人格、品格、店の向上をはかり、お



福岡みやげの定番となった「博多通りもん」

客様に満足戴ける、業界一の商品づくりと真心込めたサービスで地域社会に貢献します」（原文ママ）

働く人としての格、扱う商品の格、そしてのれんの格を上げていく企業になる――。創業者の菓子への思いを明文化することで、兄弟は次の世代へつないでいく布石とした。

「博多通りもん」のヒットで利益が回復すると、3世代目が続々と明月堂に入社した。

つきっきりの教育

2代目社長の卓也氏には子供がいなかった。次男・佳三氏の長男である真一郎氏と弟の敏郎氏、三男・武士氏の長男の剛一郎氏と弟の健二氏、さらに五男・純一郎氏

の長男・洋一郎氏が3世代目として入社した。

入社後、現社長である真一郎氏と剛一郎氏には、教育係として創業者の五男で営業本部長の純一郎氏がついた。敏郎氏と健二氏にも次男で製造担当の専務、佳三氏がついて常に行動を共にし、考え方や業務を教え込んだ。2世代目とは異なり、役職なし、一社員からのスタートだった。

彼らには週に1度の役員会議への参加も義務付けられた。一つの会議室に2世代目と3世代目8人が一堂に会し、事業の話をしたり、価値観を共有したりする。「我々3世代目にとっては、前の世代の貴重な話を聞けるありがたい時間だった」（真一郎氏）。

真一郎氏の教育係を務めた純一郎氏は、経営理念策定の中心人物。人格、品格、店格を上げるため、純一郎氏が「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉を何度となく自身に問い掛けていた姿を見た。「そのおかげで、社長になった今も、常に私心を交えずに判断できているかを問う癖がついた」（真一郎氏）という。

前出の日本経済大学の後藤俊夫

特任教授は「創業家のDNAは放っておくと薄れていく。世代を超え、創業者精神をいかに浸透させるか。その工夫と努力を続けられるかが、兄弟経営の成否の分かれ目」と強調する。明月堂は初代から2世代目、2世代目から3世代目と、揺るぎない同族の強さを育んできたからこそ今がある。

兄弟といつの世代へ

2013年、2世代目から3世代目へと事業が引き継がれた。十分な準備期間を経てのバトンタッチだ。

社長就任後、真一郎氏は、一人ひとりの意見に耳を傾けて物事を決めることを強く意識している。兄弟と比べると、いとこの関係にはやや距離があるからだ。

また3世代目の総意で月に一度、企業理念をつくった純一郎氏に勉強会の開催を頼んだ。「会社に対して一番熱い思いを持っている人の言葉を直接聞くことが大事だと思っている」。

新たな世代の新しい仕組みを考える上でも、家族を一つにする言葉と思いを共有する時間が、大事な基本だと考えている。