



矢崎総業の本拠地「Y-CITY」にある保育園は、同敷地内の社宅や寮から歩ける距離にある。児童全員が従業員の子供だ

YAZAKI
[矢崎総業]

創業1929年。自動車部品のワイヤハーネス大手。世界45カ国、476の拠点があり、海外含め約28万人が従事する。

第2章

「ノンフィナンシャルバリュー」に重き

ファミリー企業は、目先の収益だけを追わない。従業員の雇用や地域共生といった別の価値も重んじる。短期的にはコスト増となる。だが、長期的には企業へと還元され、持続性を高めている。

強さ 1 「家族経営」の 一体感 矢崎総業

2月下旬、静岡県裾野市のある保育園。午後3時になると園児の出迎えでにぎわう。ここは自動車部品大手、矢崎総業（東京都港区）の企業城下町。東京ドーム5個分の広大な敷地にグローバルの本社機能や工場、食堂、社宅、体育館、プール、ショッピングセンターなどが集結する「Y-CITY」の一角だ。保

育園も矢崎総業の運営で、47人いる園児の全員が従業員の子供である。

「社宅からこの近さですし、ママ友も同じ場所に住んでいますので、すごくありがたいです」。乳児をベビーカーに乗せ、2人の幼児を迎えにきた母親（31歳）は言う。社宅の家賃は給与の5%で数万円。保育園費は月7350円。社宅も保育園も待たずに入れた。

駐車場は無料。旦那はここから車で30分ほどの沼津の事業所で働いている。そこの社食は3食525円。考えられないほどの手厚い待遇だ。

だが、矢崎総業は収益度外視の牧歌的な企業、というわけではない。自動車に組み込まれる電線「ワイヤハーネス」を主力とし、米デルファイなどと世界シェアでトップを争うグローバル企業だ。非上場で利益は公表していないが、2015年6月期の連結売上高は前期比6.8%増の1兆6623億円。4年間で規模を1.5倍に増やした。

世界では、優良なファミリー企業としても名高い。世界トップクラスを誇るスイスのビジネススクール、IMDによる表彰「IMDファミリービジネスア

ワード」に選ばれた唯一の日本企業である(40ページを参照)。

収益だけではなく、ほかの価値、すなわち「ノンフィナンシャルバリュー」に力点を置くことで、結果として企業としての競争力をつける。それこそが矢崎総業の強さの源泉だ。

「工場より保育所を建てろ!」

従業員とその家族全体が、一つの家族のように生きることを是とする「家族経営」の礎を築いたのは創業者である矢崎貞美。その長男で、2代目の矢崎裕彦は、亡き父を「創業社長はもうすごかったですよ」と振り返る。

裕彦は父の急逝を受け1974年に社長に就き、2002年、弟の信二に後を託して会長となった。今回、8年ぶりにメディアの取材に応じた裕彦は言う。

「ワイヤハーネスというのは非常に人手を必要とするでしょう。後工程で作業する人を思いやらないと製品がうまくできないわけ。そういう、相手を

思いやるというのを一番大事にして、今日の矢崎総業ができた」

曰く、裕彦が工場長をしていた頃、父から怒りの電話がかかってきた。「おまえ、まだ保育所を建ててないのか! 工場を建てるのは後でいい」。保育園がまだ少なかった時代、ほとんどの事業所に保育所が設けられた。

売店も全事業所に作り、「タダで勝手に持っていけるようにしろ。従業員を信頼しろ!」と言われ、裕彦は面食らった。この制度はさすがに1年でやめたが、裕彦は従業員を家族のように思う父の思想を引き継いだ。

裾野市に広がるY-CITYには現在、社宅に541人、独身寮に152人が暮らす。そこから車で30分、2008年、静岡県御殿場市に竣工した「Y-TOWN」にはさらに快適な住環境がそろそろ。全国に散らばる事業所全ての周辺にも借り上げの社宅・独身寮が整備され、国内のグループ従業員約2万人のうち4分の1がその恩恵を受ける。月に数万円の家

賃負担で45歳まで住むことができるが、十分に蓄え、「社宅定年」を待たずに家を買う社員も多いという。

思いは従業員の家族にまで及ぶ。14歳になった従業員の子を海外拠点のある国に連れていく「サマーキャンプ」の参加者は4600人を超えた。従業員の子が矢崎総業に入りたいと言えば、喜んで受け入れる。裕彦は「うちに就職したいという子は全部採れ」と人事部に言いつけたこともあるという。

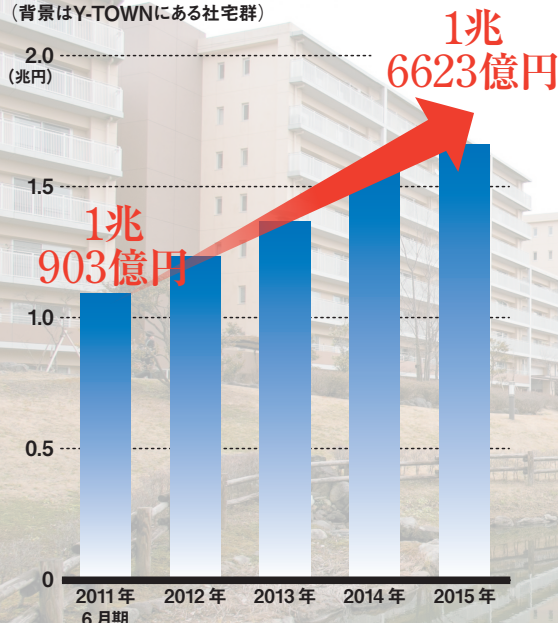
こうした家族主義が、結果として矢崎総業の競争力となっている。今では親子3代が矢崎勤務というのも珍しくはなく、貴重な戦力確保につながるほか、グローバル化にも寄与している。

矢崎総業の競争力は、世界45カ国・476拠点まで広がったグローバル網に大きく依拠している。約28万人に膨れたグループ従業員の9割以上が海外だ。

その網を築いたのは、僻地だろうが奥地だろうが果敢に飛び込んだ日本の社員の努力にほかならない。赴任者の

強さの裏に「絆」あり

● 矢崎総業の連結売上高の推移
(背景はY-TOWNにある社宅群)



● 「家族経営」を支える主な施策

その1

全国に独身寮(家賃は給与の2%)、と社宅(同5%)を整備。希望者はほぼ全員、入居可能

その2

裾野市の「Y-CITY」には、社宅や寮に加え、保育園、ショッピングセンター、プール、居酒屋なども

その3

新卒内定者は、海外拠点の好きな場所で1年間、自由に過ごす権利が与えられる

その4

従業員の子が14歳になると、タイやベトナムなどの拠点での異文化交流に参加できる

その5

海外移転などで工場を撤退しても、必ず介護などの新規事業で雇用を守る

会長
矢崎裕彦

家族がそれに理解を示し、支えたからこそ、28万人という巨大なグループが形成されたのだ。創業家と従業員が信頼関係で結ばれた一体感は、その海外の従業員にまで浸透しつつある。

例えば、中国の拠点では地方から出稼ぎにきた若い女性工員のために、寮や寮母、出身地別の料理、ネットカフェなどを用意し、厚遇している。かいあって労働争議が盛んになった2010年、ある工場ではストライキがわずか1日で収まったという。他の日系企業では鎮圧まで数週間かかった。

2013年に進出したパラグアイの拠点では、パラグアイが唯一強いとされるビーチバレーの支援をしている。監督を雇い、数人の従業員が午後に練習。裕彦も「2020年の東京五輪を目指せ」と激励した。その後、矢崎総業の競合企業もパラグアイに進出。高い賃金で引き抜きにかかったが、矢崎総業の現地社員のほとんどが断ったという。

家族主義の経営にかかるコストはやがて、長期的には業績として返ってくるのではないかと。そう裕彦に水を向けると、「恩を返してもらおうと思ってやったらダメ。本気で思いやってやらないと分かってもらえない」と答えた。

裕彦の目は今、社会全体との共生に向いている。例えば、小さな子供が森林で活発に遊び、自然と触れ合う「森のようちえん」を全国に作ろうと画策している。矢崎グループ以外の子供も受け入れる考えだ。

裕彦は「会長はそういうことを発想するのが仕事。もうけることは社長以下がちゃんとやるべき。使うのは俺に任せろ」と笑う。

強さ 2 「土着」の還元 鈴与グループ ツネイシ ホールディングス

地域社会との共生、永続的な地域社会への貢献。これらのキーワードでつながる2つの家がある。静岡県を地盤に物流や商社などを手掛ける鈴与（静岡市）の鈴木家。そして、広島県福山市を本拠地とする造船大手、ツネイシホールディングスの神原家だ。

鈴与は静岡では知らぬ者がいないほど著名で、歴史は古い。1801年、清水港で初代鈴木与平が船舶を利用した物流業「廻船問屋」を始めたのがルーツ。その末裔が、鈴木与平という名を8代にわたり襲名しながら、200年超の長い歴史を紡いできた。

現在では、国内110拠点、約4500台の大型車両を駆使した物流ネットワークを全国に築いている。物流・商社機能のほかに、建設、不動産、ガソリン、食品、IT、スポー

ツ、果ては航空と業容は幅広く、国内外に140以上の事業会社を持つ。そのほとんどが地元・静岡地域に集中しており、静岡では圧倒的な支配力を誇る。

非上場ながら矢崎総業同様、右肩上がりの成長。2015年8月期、物流事業の単体売上高は前期比5%増の1096億円、経常利益は同10%増の約30億円となり、6期連続の増収、3期連続の増益となった。グループ全体の売上高は非公表だが4000億円超と見られ、従業員数は1万人以上に膨れている。

「地域に生かさせてもらっている」

昨年11月、自身の長男である鈴木健一郎に社長を譲った鈴与グループ会長の8代鈴木与平は、現状を「地域から生かされている」と表現する。

「鈴与グループの一つひとつの事業会社を見ると、全国や世界に通用する特別なノウハウがあるわけでもありませんし、そう大したことはない。ただ、ローカルでは圧倒的に負けられないという部分が今のうちの強みだと思うんです。

地域とともに生きる

鈴与の企業城下町、
静岡県の清水港周辺

 **Suzuyo**

【鈴与】

創業1801年（享和元年）。静岡県の清水港周辺を地盤とする総合物流・商社。建築や航空など業種は多岐にわたる。

会長
鈴木与平

特に、私がやってきたこの何十年というのは、地域の中で生かさせてもらっている、仕事をさせてもらっているということで強くなってきた」

「ですから、この地域を除いてうちの会社の存在ってあり得ないと思いますし、その分だけ我々は地域に対して還元もしていかなきゃいけない。これは、経営のロジックじゃないんです」

鈴与は「共生(ともいき)」という企業理念を掲げている。200年を超える歴史を刻むことができた理由を、「常に地域社会から必要とされる存在であった」と考えているからだ。

だからこそ、必要とされれば手を差し伸べる。与平は「私はサッカーがあまり好きじゃなかったし、ビジネスにならない」と言うが、地元のJリーグチーム「清水エスパルス」の運営母体が経営難に陥った1997年、グループとして支援することを決めた。誰も引き受け手として手を挙げなかったため、「応援せざるを得なかった」。

航空事業も根底には共生の精神があ

る。「最後の地方空港」と言われる「富士山静岡空港」が2009年に開港するまで、様々な曲折があった。反対派の運動に悩まされ、計画から20年以上がたつての開港だったが、鈴与は一貫して県を支えてきた。

地元の静岡鉄道と共同でカウンターや機体誘導など地上業務を行う新会社を設立。さらに、AIRDO(エア・ドゥ)やスカイネットアジア航空(現ソラシドエア)が経営難に陥るなど逆風が吹く中、静岡空港を拠点とするフジドリームエアラインズ(FDA)を設立した。

就航時は、北海道や沖縄便などドル箱路線以外を嫌った日本航空と全日本空輸の2路線を超える、3路線を飛ばした。今では名古屋・小牧空港と静岡空港をベースに全国14都市、15路線を就航するまでに成長した。与平は言う。

「おかげさまで今、インバウンドで大化けしていますが、そもそも我々は、百年の計を考えたら静岡県に住む人にとって大変な財産になると思い、サポートしたわけです」

「特に地方の一番のネックというのは文化教育の問題なんです。文化というのは、人の交流で起こるんです。いつまでたっても羽田に行かなきゃ外国に行けない。それで静岡の自立なんかないじゃないかという話なんです」

もはや、自治体であるかのような振る舞いと発想。「いつかは国際線への挑戦もしてみたい」と夢は膨らむ。

ツネイシも鈴与と同じ価値観を抱く一社だ。

地を離れるのは「会社が潰れた時」

1903年、初代・神原勝太郎が帆船を3隻買い、海運業を興したのがツネイシの発端。1917年には瀬戸内海に面した旧沼隈町字常石の地(現・福山市)で造船業にも進出。以降、この常石工場を本拠地とし、主に大型のばら積み貨物船やタンカー、コンテナ船などの建造を手掛けている。

2014年12月期、連結売上高は2899億円。4期前から約100億円が落ちたが、大型船建造シェアの約7割を中韓勢が奪い、日本から造船のともしびが消えつつある中、世界シェア7位を堅持。健闘している、とも言える。当然、ツネイシも製造の海外シフトが進む。2015年のフィリピン・

セブ工場と中国・秀山工場の建造数は34隻。本拠地、常石工場の13隻をしのぐ。従業員数は海外含め約2万3000人だが、うち本社がある常石工場は約4000人だ。だが、ツネイシグループの総帥、神原真人は、「創業の地を離れることは絶対にない」と言い切る。

ツネイシの本拠地「常石工場」がある広島県福山市

常石グループ

【ツネイシホールディングス】
創業1903年。福山市沼隈町を地盤とする、造船・海運会社。近年はフィリピンと中国の工場の建造能力が日本を上回る。

代表
神原真人

データが示すファミリー企業の実力

ファミリー企業は収益面でも非ファミリー企業より強い。昨年末、そんな調査報告がまとまった。

日本経済大学の落合康裕准教授らが中心となって実施した調査によると、ファミリー企業の自己資本比率の平均値は53.7%（5期の平均）。非ファミリー企業を約10ポイント上回る結果で、経営の安定性が裏付けられる。

経営資源をいかに効率的に活用して利益に結びつけているかを示すROA（総資産利益率）を比較しても、ファミリー企業は非ファミリー企業よりも優位に立つ。ファミリー企業の5期の平均値は5.9%と、非ファミリー企業の5.1%を上回る。

この調査を監修した日本経済大学の

後藤俊夫・経営学部長は、「研究が先行する欧米での調査で、ファミリー企業が非ファミリー企業よりも経営指標で勝っていることが分かっていて、日本でもそのことがデータで裏付けられた」と解説する。

こんな調査結果もある。クレディ・スイスは、時価総額10億ドル以上の世界の上場企業を対象に、創業一族の株式持ち分比率が20%以上のファミリー企業を洗い出し、920社をインデックス化した。これと、世界の上場企業のインデックス（MSCI ACWI）を比較したところ、1995年から2014年までの売上高成長率は、ファミリー企業が10%で、MSCI ACWIの7.3%を上回った。

その理由をクレディ・スイス銀行東京

支店の大橋雅英・プライベート・バンキング本部長は、こう分析する。「ファミリー企業の経営者は決断が速い。成長できる分野を素早く取捨選択し、資源を集中しているのだろう」。

とかくファミリー企業は長期的視点に立った経営をされると言われる。しかしデータを見る限り、非ファミリー企業よりも素早い経営判断をするという特徴もある。

●自己資本比率、総資産利益率の比較

	自己資本比率	総資産利益率
ファミリー企業	53.7%	5.9%
非ファミリー企業	43.6%	5.1%

注：対象は東証1部、2部をはじめとする全上場企業約2300社
出所：「ファミリービジネス白書 2015年版」

「沼隈で育って生まれた企業。それをどこかへ離れるということは、あり得ないですよ。僕が死んでもそういうことはあり得ない。会社が潰れた時でしょうね、離れるのは」

神原がメディアのインタビューに応じるのはこれが初めて。3代目の社長を務めた神原は、1992年に弟の治に譲り、2007年には取締役も退任した。だが、グループの人間は今でも神原を「代表」と呼ぶ。その言葉は絶対である。理由は、町とともに育った歴史があるからにほかならない。

貧しい漁村だった沼隈の地は、造船業とともに豊かになった。神原の祖父、初代は学校や育英会を作り、父の代では無医村だった沼隈に医者と呼び、障害者施設なども造った。人が増え、地元の協力会社を含め数千人、その家族を含めれば数万人をツネイシが支えた。裏を返せば、ツネイシも数万人に支え

られたからこそ、今日がある。

造船不況に陥り、造船工が若者から敬遠されるようになってもおお、ツネイシで働いた親の子息が雇用を連続させてくれた。この町とともに育った原体験は、海外にも引き継がれている。

セブ工場がある町では、学校や病院を支援するなど、利益を還元している。グループのオーナーである神原は言う。「僕は配当しろと言ったことは1回もないと思いますね、一生を通じて。だからその地域に再投資と言いますかね、いろいろなことを含めてしていけばいいんだと思っています」。

相互に依存するファミリーと地域

地域を助け、地域に助けられる。地方活性化とファミリー企業の相関関係は、学術界からも注目を浴びている。

「肌感覚としては、地域活性化はファミリービジネスの振興と比例すると考

えている。地方名産品など、ファミリービジネス自体が地域資源化する事例もいくつもあり、両者は相互に依存関係にある」

慶応義塾大学教授で経営学を教える飯盛義徳は、こう話す。

「土着」は経済合理性にかなない、企業を強くするという話なのだが、ファミリー企業は論理でそうしているわけではない。宿痾のようなものだ。

自らが大切にする価値は自らが決める。多くのファミリー企業は、だからこそ株式を公開せず、持ち続ける。矢崎総業も鈴与も、ツネイシも、口をそろえて上場は「あり得ない」とする。神原はその覚悟をこう語る。

「同族経営というのは、本当に真剣に永遠に責任を持って経営していかなきゃいけない。やり遂げたことの満足度は高いけれど、つらいことも山ほどある。逃げ場がどこにもないですから」

強さ
3

「自己実現」に集う
虎屋

ファミリー企業はとにかく従業員を大切に扱う。特に「雇用の維持」は共通する。ただ、ほとんどの場合、どんなに努力をしても成果を出しても「絶対に社長にはなれない」。そこになぜ人が集まるのか。何をモチベーションとして働くのか。

和菓子の名店、虎屋（とらや、東京都港区）がその謎を解く。

虎屋の創業は諸説あるが室町時代後期とされ、以降、5世紀にまたがって黒川家が繁栄を続けてきた。現在の当主、17代目の黒川光博は「味だけではこんなに長く続きません。人を大切にしてきたという歴史がある」と言う。

それは昭和の時代に入ってから変わらない。先進的な人事制度を次々と取り入れていった。

「みんながみんな、社長になりたいわけじゃないですし、同じようにみんなが課長にも部長にもなりたくないんですよ。ただ、菓子を作りたいと。虎屋はそういう人に支えられてきた」

そこで、必ずしも管理職を目指す必要はなく、製造の専門職のままでよいとする職能制度を1976年に敷いた。評価されれば、「それはもう部長なんかよりよっぽど待遇がいい」（黒川）。

同時に男女、学歴問わず、全員の昇給曲線を一本化している。銀行勤務を経て69年に虎屋に入社した黒川は「男女雇用機会均等法が施行されるとしても、うちは何も直すものはなかった」と誇らしげに話す。

91年、社長を継いだ黒川は、通年採用を積極的に実施。年中、人が入ってくるようになった。「5月以降に入って



社長
黒川光博

とらや

【虎屋】

創業は室町時代後期。和菓子大手。1991年に父から社長を継いだ黒川光博社長は初代から数えて17代目。

くる人と公平でない」として、2005年には4月の入社式を廃止。2011年には「平日にやるのは企業の都合」とし、土日休日の採用試験を始めた。そんな土壌の虎屋は今、あらゆる従業員にとって「自己実現」の場となっている。

「洋菓子屋にしてもいい」

2006年に新卒入社した本田順子もその一人。お菓子作りに携わりたかったが、大学は栄養学部。和洋菓子の名店は専門学校卒を求めており、「大卒で経験ない人間を採ってくれるのは虎屋しかなかった」と振り返る。

希望通り、製造部門でイチから和菓子作りを学んだ。虎屋のパリ支店で数カ月、2度にわたって働いたこともある。「パティシエにも憧れがあってパリでお菓子を作るという夢がかなった」。

著名人と一緒に東北であんこを作るというイベントにも携わった。「虎屋という看板があるからこそ、得難い経験ができる。ここは、やりたいって思っていることができる会社」。

各自が自己実現することはすなわち

活躍することであり、それがいつか虎屋に返ってくればいい。そう考える黒川は、どこまでも人を思う。

「その人たちが生き残るために虎屋が洋菓子屋さんにならざるを得ないんだったら、それもありだと僕は思いますよね。変えたっていいじゃないですか。黒川家は和菓子にプライドを持ってきたけれど、そんなのはみんなをダメにするほどのものじゃない」

* * *

「ファミリービジネスは決して恥ずかしいものじゃない。日本経済を支える、主役なんだ」。一昨年、ファミリー企業のオーナーが集う会合で、日本経済大学経営学部長の後藤俊夫はこう言った。すると、オーナーの一人がすすり泣きながら、「自分の存在を日陰だと思っていた。肯定的に言われたのは初めてです」と話したという。

「日本における問題は、マスコミ、学術、そして行政のファミリー企業に対する理解が遅れていること」。後藤はそう指摘する。学びは欧州にある。