

PART

## 4

「大元方」「押し込め」…

いにしえ

## 専横を防ぐ古の知恵

創業家が会社を迷走させることがないようにするにはどうすべきなのか。  
日本の長寿企業はその方法を編み出していた。歴史に学ぶことは多い。

17世紀中ごろからしょうゆ醸造業を営む茂木6家と高梨家、堀切家の計8家が共同で設立したキッコマン。1917年の発足から現在まで13人の社長が就任したが、事業継承を巡るトラブルは一度も起きていない。創業8家が守り続けてきた不文律があるからだ。

会社に入るのは1家から1世代で1人だけ。役員になる保証はない――。

歴代社長13人の内訳を見ると8家のうち3家がそれぞれ2人を“輩出”。別の3家から1人ずつ、8家以外の準ファミリー企業から2人が選ばれている。非

創業家出身の社長も2人。社長が出ていない創業家が2家あるが、2代続けて同じ家から社長が出たこともない。

## 不文律でもめ事を回避

「創業8家からたくさん入社し、しかも必ず役員や社長に就くとすると、他の社員が嫌になっちゃうでしょ。会社の雰囲気も悪くなる。次の社長には創業・非創業家問わずその時点で最も優秀な人物が就き、人選については時の社長に任せる。先人の知恵が今も生きているからもめ事にはなりません」

1995年から2004年まで社長を務めた名誉会長の茂木友三郎はこう説明する。不文律が生まれた背景には、設立直後に起きた大規模な労働争議があった。218日間に及ぶストライキでキッコマンは存亡の危機に立たされた。その経験から、創業8家は自然と団結し、互いに張り合わないようになった。

キッコマンは2002年に社外取締役らで構成する指名委員会を設置。社長、取締役だけでなく、執行役員に就く段階から指名委員会が選考に関わる仕組みを導入した。現在、名誉会長の茂木、社長の堀切功章を除けば、創業8家出身の取締役はゼロだ。

「創業8家は互いに切磋琢磨しているが、最近是非創業家の優秀な社員が入ってくるので、競争は厳しい。8家から社長が出ない状況が続くかもし

創業  
350年  
以上

キッコマンの知恵

- 一 創業8家の入社は1家1世代1人に限定
- 二 役員への昇格は保証しない
- 三 創業家は社長交代に口出ししない



キッコマン設立当時の役員室の様子。創業8家の代表者らが一堂に会している

創業  
343年

三井家の知恵

- 一 「持ち株会社」を作り  
財産は分与しない
- 二 持ち株会社代表は  
自家の利益で動かない
- 三 無能な跡継ぎは首を切り  
「押し込め」て隠居

れない。入社試験の段階で落ちる可能性すらある」(茂木)。キッコーマンの不文律は創業家の専横を抑えるとともに、非創業家の社員のモチベーションを損なわないようにもしている。

### 創業家と従業員一体の綿半

スーパーマーケットと建設業を営む綿半ホールディングス。安土桃山時代の1598年に綿屋として創業した同社は「創業家と従業員は一体」との理念を守り続けてきた。

1949年の株式会社化に合わせてその理念を「従業員即持ち株制度」という形で具体化した。賞与の一部として会社の株を与える仕組みだ。その結果、2015年の東京証券取引所第1部上場後も創業家出身である会長と社長の持ち株比率の合計が1割に満たないのに対し、OBを含む従業員は40%近いとみられる。約30年前には、あるOBの持ち株比率が当時の社長のそれに並んでしまうという珍事も起きた。

「株式を保有しているのだから、社員は創業家と同じく会社への愛着が強い。その社員が多くの株式を握っている事実は重いですよ。創業家出身だからといって社長が独断で動かないように目を光らせているのだから」と社長の野原勇は言う。

2015年6月、日本版コーポレートガバナンス・コードの運用が始まった。上場企業は株主との対話や中期経営計画の策定、2人以上の独立社外取締役の選任が原則となった。欧米に比べて遅れている企業統治の仕組みを日本でも取り入れようという動きだが、歴史を遡ると、一部の組織では内輪の論理がまかり通らない仕組みが既に整えられていた。

「同族は決して相争うことのないように」各分家の営業より生じる利益は一

定の積立金を引いた後、各分家に分配せよ」

三井物産や東レなど今の三井グループにつながる旧三井財閥の家祖、高利と長男の高平は江戸時代初期に「遺訓」という形でいくつかの決まり事を残した。その一つが同族間の争いを防ぐ目的で作られた「大元方おおもとかた」と呼ばれる資産分配機能を持つ組織だ。

大元方が京都や江戸など全国の越後屋呉服店・両替商の財産と事業を一元管理する。大元方は各店から上がる利益の一部を集め、一定の比率に応じて各家に分配する。

大元方のトップである頭領は3人。各家の中で特に能力に優れた人材が就いた。頭領は各家の利益代表では

なく、三井家全体にわたる共同事業の代表者として業務に当たる仕組みだ。

旧三井財閥の歴史に詳しい三井物産人材開発社長の羽白剛は「大元方は経営と資本を分離するという考え方で、現在の持ち株会社制度に似ている。財産分与せず、相続を巡る同族間の争いが起こらないようにした」と指摘する。

また、三井高平が記した『宗竺遺書』では、創業家出身でもトップにふさわしくない者がいれば勘当した上で、別の者を養子に迎え、後継者とすべしと定める。封建的な体制を敷いていたと思われていた江戸時代に、創業家の暴走を防ぐ仕組みが存在していたのだ。

経営史を研究する和歌山大学経済学部教授の吉村典久は「三井家に限らず、無能なトップを隠居に追いやる『押し込め』は制度、手続きとして確立してい



左は、旧三井財閥家祖の三井高利夫婦像(山本宗川・画)。右は高利の長男、高平が記した『宗竺遺書』。2点とも財団法人三井文庫提供

た」と話す。本家のトップに対して分家・別家が、創業家に対して番頭たちが「NO」を突き付ける事例が複数見つかっているという。

商家だけではない。藩主は絶対的な存在で、君臣間の上下秩序は侵すことができないというイメージが強い武家でも、押し込めは確認されている。最初は無能な藩主に対し、家老たちが言葉でいさめる。聞き入れられなかったら座敷牢に監禁。それでも心を入れ替えられなければ、隠居させる——といった手続きも整っており、福岡藩黒田家、仙台藩伊達家といった名家でも押し込めが実践された例があった。

創業家と企業はどういう関係を築くべきかは、古くからの課題だった。先人たちは企業の永続性を確実にしようと様々な手立てを編み出していたのだ。