

後継者の組織づくり：側島製罐の事例

落合 康裕

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科 教授)

藤原 健一

(一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会 執行役員)

1. 要旨

本稿は、側島製罐株式会社のケースである。同社は、愛知県にある創業116年のブリキ缶・スチール缶の製造・販売業である。1906年に側島佐兵衛がブリキ版を使った製造業として創業したのが始まりである。その後、カンパンの製缶や航空部品の製造などを経て、現在、乾物や菓子類の容器を製造している。

現経営者の子息である石川貴也は、政府系金融機関での勤務ののちに、同社に入社した。石川は、従来の容器としての製缶に加え、多様な形状や色彩の缶を制作し、同社の新たな付加価値を創造している。他方、このような新商品開発に至る道りは平坦ではなかった。本ケースでは、若い後継者による組織づくりについて取り上げる。

2. 沿革

側島製罐は、愛知県海部郡に本社を構え、進物用食品などの充填用缶容器、お土産や雑貨などの缶容器、工業用品充填用の缶容器の製造を手掛ける製罐業者である。創業116年を誇る老舗ファミリービジネスだ。1906年(明治39年)に、側島佐兵衛が養蚕業の孵化装置やそのための暖房器具等の蚕具を製造したことが同社の始まりとされる。その後、同社はブリキ缶の製造に特化した。戦前は、陸軍糧秣廠の指定工場として乾パンの缶

や航空機部品を製造し、戦後は、主に乾物・菓子類等の容器を中心に製造してきた。高度経済成長期には、お中元やお歳暮のほか結婚式の引出物として旺盛な缶の需要を背景に、業績を伸ばした。

1990年代後半からは、お中元やお歳暮の需要が減少したことに伴い、同社は、多用途の需要に応えられるよう生産体制を再構築した。具体的には、プレス加工に必要となる金型を多数保有するとともに、余剰生産設備を利用した小ロットによる短納期化により、各得意先からの多様な要望に対応できる仕組みを整えた。現在では、薬品や菓子類向けの缶を中心に、コンサートやスポーツイベント等でグッズを封入するための缶やレジャー施設などのお土産品を封入する缶容器、化学品などの充填用缶容器など多岐に亘る缶などの製造が可能となった。2009年(平成21年)からは、オーダーメイドではなく自社のオリジナル商品も展開し、これまで需要を掘り起こせなかった個人の洋菓子店の受注にも対応するなど、新たな市場の開拓も進んでいる。2020年には、現経営者である石川浩章の子息である石川貴也(以下、「石川」と表記)が入社した。

3. 困難を極めた入社後の後継者

最近、同社は従来の容器製造に加え、近年では多様な形状や色彩の製缶を制作するなど新たな付



Figure 1 石川貴也氏（6代目予定者）
（出所）同社より提供。



Figure 2 側島製罐のデザイン性豊かな製品
（出所）同社より提供。

加価値を提供したユニークな缶作りが脚光を浴びている。しかし、後継者にとって、このような新商品開発に至る道のりは平坦ではなかったようだ。新参者は組織の政治的、文化的な抵抗に遭いやすいからだ。そのような中、石川は、旧来の組織風土を変革すべく経営理念の策定に取り組む。

4. 全社を挙げての経営理念の策定

同社では、創業当時の資料やその後の記録が残っていない。本家と分家が争っている中、会社の工場の移転もあり、当時の資料や記録を全て廃棄されてしまったためである。そのため、ここ最近まで、「なぜ、社長が石川姓なのに、社名が側島なのか?」「創業当初の事業は何か?」「今まで、どのような仕事をやってきたのか?」という自社の歴史的な変遷について詳しく知る者はいなかった。

経営理念がなかったため、社員に求められることは、「できるだけ早くたくさん作る」ことだった。社内の雰囲気は、挨拶もほとんどなく、他の部署の人たちとは、仕事に必要な最低限の言葉を交わすだけの殺伐とした雰囲気だった。加えて、従業員によって仕事の考え方や進め方がバラバラであり、顧客対応の判断に困ることが多々あった。当時は、組織の風土に加えて、組織のオペ

レーション上の問題を抱えていたようである。石川は、入社時の同社の印象を以下のように語っている。

社内はバラバラ、全員が個人事業主のような感じで、挨拶もなかった・・・(中略)・・・上司の顔色だけを見て暗い顔で仕事をしている。

石川は、前職が政府系金融機関であった関係もあり、自分たちの存在意義や目標、理念を絶えず意識せざるを得ない状況であったようだ。自分の役割や行動指針を常に意識し、判断の基礎にしてきたという。そのため、理念がなく経営の軸が存在しない家業の実態に危機感を覚え、会社の軸となる存在意義や目標理念を具体化する経営理念の策定が喫緊の課題であると感じていた。

そこで石川は、入社後間もなく社員に「自分が働く会社がどうあるべきか、一緒に考えよう」と呼びかけて、同社のMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）策定プロジェクトを開始した。MVV 策定チームには、従業員の半数近い12名が集まり、同社の歴史や変遷、同社のミッション・ビジョン・バリューを1年がかりで作成した。

Figure 3 MVV (ミッション・ビジョン・バリュー)

- ・ 社会で果したい役割・存在意義
MISSION：世界に can を
- ・ Mission を達成するためにあるべき姿
VISION：宝物を託される人になろう
- ・ Values
 - ① 「Be an Innovator 歴史を超える価値をつくろう」
 - ② 「Act with Passion 自分の言葉で熱く語ろう」
 - ③ 「Go with Integrity まっすぐやろう」
 - ④ 「Share to Evolve 高め合うために分かち合おう」
 - ⑤ 「Promise to Delight 笑顔に全力でコミットしよう」

(出所) 石川貴也 (2021) および向井 (2022) を参照の上、作成。

5. MVV 策定後の組織

MVV の策定後、同社は硬直的な組織風土の改革に大きく寄与したようだ。社内の声の多くは、「会社の一体感が醸成され始めている」「同僚の良い行動に気づけるようになった」「お互いを認め合う文化ができていく」「皆があいさつをするようになり、会社の雰囲気が目に見える形で良くなった」というポジティブな声が多くなった。これらからは、従業員が互いに認め合い、コミュニケーションする組織文化が醸成されてきた様子が窺える。

それだけではない。従業員からは、「5つのバリューがビジョンやミッションへとつながったときに、言葉の重みを感じた」「決められたルールを守ることへの意識向上につながってきている」「決められたルールがきちんと守られることで、以前よりも仕事がしやすくなった」という意見も提出された。従業員が自分の役割や責任を自覚するとともに、組織にルール遵守の意識が浸透し始めており、組織の活性化が促されていることが窺える。2021年度の売上が、20年ぶりに改善したことも、MVVの策定過程とは無縁ではないであろう。

6. 現経営者と後継予定者との関係

最後に、同社の現経営者と後継者である石川との関係についてふれておくことにしよう。ファミリービジネスにおいて、生きてきた時代の違いから、次世代の取組みを現世代が理解できず、抵抗されるケースが多い。同社のケースのように、入社間もなく、社内にサポートの基盤もない後継者が改革を起こそうとすれば、なおさらである。それでは、なぜ同社では、石川が現経営陣への批判とも捉えかねないMVV策定という改革を実行できたのだろうか。

石川は、入社する前の2019年（令和元年）6月、父であり現経営者である浩章と『念書的なもの』を交わしている。石川は以下のように語っている。

手紙に近いものでありながら、約束事が盛り込まれていることから、このような表現にした。

その内容は、下図（Figure 4）に示す通りである。石川は、金融機関勤務時代に、不必要な親子対立による事業承継の失敗事例を多く見てきたという。そのため、家業へ参加する条件として、自分の価値観を予め表明し、親子間で事前にすり合わせることを目的としてこのような取り決めをおこなっている。結果的には、MVV策定過程において、親との関係や社内の軋轢に振り回されることはなかったようだ。

Figure 4 親子間で取り交わされた『念書的なもの』

- ① 多様性や新たな価値観を認めること
- ② 後継者を不必要に非難しないこと
- ③ 楽しく仕事すること
- ④ プライベートを尊重すること

(出所) 石川貴也 (2022b) より引用。

7. 変革実行のための世代間の関係づくり

変革を成し遂げた最大の理由は、石川の変革に対する熱意であることは間違いない。しかし、旧経営陣との対立に事前に対応を図っていたことも、変革の成功要因の一つであろう。ファミリービジネスでは、組織経営の難しさの一つに世代間の二重の関係性が指摘されている。現経営者と後継者との間には、親子関係と仕事上の上司部下の関係が存在し、この二つの関係性をバランスよくマネジメントすることは非常に難しい。

親子間で、『念書なるもの』を交わすことに抵抗を感じる向きもあるが、本ケースでは、後継者が現経営者に対して入社条件を示すと同時に、入社を決意を表明する機会になっている。また、現経営者にとっても、後継者の経営へのコミットメントを確認し、今後のかじ取りを子どもに任せる契機になっている可能性がある。経営環境の変化に適応した改革を行いながら、スムーズな事業承継を実現させるためには、同社のように現経営者と後継者との間で各々の思いを交換する具体的な仕組みを作ることも必要かもしれない。

(参考文献)

- 石川貴也 (2021) 『100年以上経営理念が存在しなかった中小企業で社員と一緒にイチからMVVを作った話』 (アクセス日: 2022年12月31日).
<https://note.com/lwitbr1906/n/nadc68bc6b3ee>
- 石川貴也 (2022a) 『老舗企業の大改革について』 第48回100年経営研究会資料 (2022年7月19日一般社団法人100年経営研究機構開催 / 討論者: 落合康裕).
<https://100-keiei.org/report/20220719/>
- 石川貴也 (2022b) 『事業承継で父親と交わした念書について』 (アクセス日: 2022年12月31日).
<https://note.com/lwitbr1906/n/nd4de4cdfec21>
- 経済産業省中部経済産業局 (2021) 『-with コロナ- 製造現場のリーダーたち』 (アクセス日: 2022年12月31日).
<https://www.chubu.meti.go.jp/c31seizo/withcovid/7/index.html>
- 落合康裕 (2022) 「事業承継成功のカギ (3) 世代間の二重の関係性」 日本経済新聞 (2022/03/10付).
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD072VA0X00C22A2000000/>
- 向井裕人 (2022) 「創業100年超老舗製罐メーカーの職場活性

化」企業診断ニュース (アクセス日: 2022年12月31日).
https://www.j-smeca.jp/attach/article/article_2022_08_18-22.pdf

側島製罐株式会社 ホームページ (アクセス日: 2022年12月31日).

<https://sobajima.jp/>