



CENTER FOR ADVANCED RESEARCH IN FINANCE
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS, THE UNIVERSITY OF TOKYO

C A R F W o r k i n g P a p e r

CARF-J-121

ファミリービジネス・ケーススタディ： 服部工業株式会社

柳川範之

東京大学

海出知穂

ファミリービジネス・インスティテュート

2026年1月

現在、CARF は野村ホールディングス株式会社、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友銀行、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井住友信託銀行株式会社、株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ、Brevan Howard Asset Management LLP、EY 新日本有限責任監査法人、株式会社かんぽ生命保険、住友生命保険相互会社、オールニッポン・アセットマネジメント株式会社から財政的支援をいただいております。CARF ワーキングペーパーはこの資金によって発行されています。

CARF ワーキングペーパーの多くは以下のサイトから無料で入手可能です。

<https://www.carf.e.u-tokyo.ac.jp/research/>

このワーキングペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿です。著者の承諾無しに引用・複写することは差し控えて下さい。

ファミリービジネス・ケーススタディ：

服部工業株式会社*

柳川範之（東京大学）

海出知穂（ファミリービジネス・インスティテュート）

2026年1月

要旨

本稿は、愛知県岡崎市に1885年創業の老舗企業、服部工業株式会社を題材としたファミリービジネスのケース・スタディである。同社は130年以上の歴史において、時代の変化に合わせて事業を変革してきた。本ケースの最大の特徴は、若い後継者が新規事業への進出を積極的に進めると同時に、先代も一部事業経営を継続する「並走する事業承継」にある。事業変革と承継の多様性を考察する上で、示唆に富む事例である。

* 本稿は、柳川範之・星野佳路・水谷公彦・海出知穂著『これからのファミリービジネス承継（仮）』中央経済社（近刊）のために作成されたものである。

1 服部工業の歴史と現在のビジネス

(1) 創業と発展の歴史

服部工業株式会社は、1885年（明治18年）に愛知県岡崎市で創業した、130年以上の歴史を持つ老舗企業である。創業者である服部太郎吉は、岡崎藩の御用鋳物師であった安藤家の世業を引き継ぎ、鋳物業を開始した。この伝統を基に、国内初となるアルミ製の大釜「三州釜」を製造・流通させることに成功。これにより、服部工業は国内だけでなく海外にも進出し、鋳造業の枠を超えた事業拡大を成し遂げた。

1941年には、社名を現在の「服部工業株式会社」に変更。戦後には鋳造業から業務用厨房機器の製造へと転換し、新たな市場開拓を進めた。この事業転換により、戦後の日本の産業と生活水準の向上にも貢献してきた。

(2) 学校給食市場への進出

1954年、学校給食法の施行に伴い、服部工業はガス回転釜やガス自動炊飯機などを開発し、学校給食市場へ進出した。この時期の製品開発は、業務用厨房機器メーカーとしての地位を確立する重要な転機となった。学校給食市場での成功を足がかりに、服部工業は業務用厨房機器市場において多くの革新的な製品を送り出し、その存在感を高めていった。

(3) クックチルセンターの運営と技術革新

服部工業は、給食センター運営の実績を製品開発に活用している。具体的には、クックチルシステムを導入した給食センター「岡崎クックチルセンター」を運営。この施設では、実際の調理現場で得た知見を製品やサービスの向上に反映させる取り組みが行われている。

また、近年ではエネルギー効率の向上や環境に配慮した製品開発にも力を入れており、2023年度には省エネ大賞を受賞するなど、技術革新の分野でも注目を集めている。

(4) 現在の主力事業とグループサービス

現在、服部工業の主力事業は業務用厨房機器の製造・販売である。特に代表製品である業務用回転釜は、累計出荷台数で世界一を誇る。これに加え、グループ会社と協働しながら、厨房設備の保守・メンテナンス、日常清掃、害虫害獣駆除、厨房の立ち上げ支援、人材育成といった包括的なサービスを提供している。

また、給食センターやカフェの運営を通じて、現場のニーズを把握し、それを製品開発にフィードバックする仕組みを整備している。これにより、顧客満足度の向上を目指すとともに、食品業界全体への貢献を図っている。

(5) 経営理念と未来への展望

服部工業の経営理念は、「社会のお困りごとをビジネスで解決する」というものである。この理念に基づき、製品の品質向上と顧客満足度の追求を重視している。企業としては、業務用厨房機器市場のトップランナーであり続けると同時に、社会的な課題解決や地域社会への貢献を積極的に進めることを目標としている。

2 服部工業の事業承継と挑戦

(1) 突如やってきた社長就任

2016年、現社長の服部俊男氏が30歳の時に、9月決算の場で、先代社長が顧問の会計士に「次、息子に渡すから」と発言し、その2ヶ月後の株主総会で正式に社長に就任が決まった。父親による事前の準備や説明はなかった。

服部社長は当時のことをこのように話す。

「会計士の先生に先に話があり、その横で私が聞いているという状況でした。私は事前に聞かされていなかったので、そうなの？と思ったのですが、覚悟としては、いつでも、と思っていたので、ついに来たかという気持ちではあります

した。」

「私の父親は、直接的に私に、何かをしろというタイプではなくてですね。どちらかというと、背中で見せてくるような、そんな感じの父親だったから。事業継承についても、はっきりとそろそろ頼むとか、来年くらいという話も全くありませんでした。」

「急に渡すからという話をされたというのが実は最初のタイミングでした。もちろん、子どもの頃や学生の頃に将来頼むと言われたこともありませんでした。」

(2) 家業を継ぐプロセス

—好きなことやれ！ そして責任も自分で取れ！

社長就任は、このように突然のものだったが、家業を継ぐことに関しては、どのようなプロセスだったのか。

事業承継のタイミングについては、何も言われてこなかった俊男社長ではあるが、それでもいつかは家業を継ぐんだなと根底には感じていた。

「家業を継ぐことについて何も言われてこなかったのですけれど、ただ言われてきたのは、『お前何でも好きなことやっていいぞ。その代わり自分でやったことの責任は自分で取れ』と。これだけは父親から言われていました。」

「それ以外のことは父親から何にも言われていないですね。帰って来てほしいとか、会社をどんなふうにやってとか、そんな話も全くなく、プライベートの家族間の中で会社の話題が出ることもまずなかった」と話す俊男社長。

しかしながら、俊男社長は、三兄弟で姉が二人、一番下ではあるものの長男なので、薄々はどこかで会社に戻らないといけないだろうとは考えていた。とはいえ、実際には、父親も母親もそのことについては何も言わず、好きにやっていいぞと言われていたので、24歳の時には大阪のホテルで働いていた。

その年、たまたま4連休をもらって実家に帰省した際、家族で一泊二日で岐阜に温泉旅行に出かけ、父親と露天風呂に入った。

露天風呂に入りながらお互い背中を合わせるような状態の際に、やはり唐突

に父親から、一言ポツッと「そろそろ頼むぞ」と言わされた。何の前振りもなく、「お前仕事どうなんだ」といった問い合わせも全くなかった。

俊男社長は、これを「会社に帰ってこいということか」と理解し、その場で「会社を辞めて戻ります」という話をした。すると、先代社長の父親は「でも英語喋れないだろう」と。

当社には、輸入業務もあるし、輸出業務もある。英語位喋れないと困るから、すぐに帰ってこなくて良いから、アメリカで英語を勉強してたらどうだということになった。その結果、俊男社長はホテルをすぐに辞め、英語の勉強と留学準備を進め、その後、アメリカ、コーネル大学のビジネススクールで学ぶこととなった。

(3) 自由な家風が特徴

このような、突然のプロセスに対して、俊男社長は、「あんまりはつきりとは言ってくれない父親であり、先代でありますけれど、それが私にとって良かったかもしれないですね。」と話す。

あまりあれやれ、これやれと言われると、やっぱり反発してしまうところがどうしてもある。それを分かった上で先代は何も言わなかつたのかもしれない。この点は、事業承継を考える際には、一つの重要なポイントだろう。

先代社長も、先先代の時にとにかく好きにやらせてもらっていたので、それがもしかすると服部家としての家風であり、「あまり縛らずにいろいろなことさせて、最後の、頼むぞ、というところだけは暗黙で分かるようにしてくる」というのが、方針だったようである。

「私もよくいろいろな方から、30代で社長というのは大変ですねと言われるのですが、大変さもあるけれど、喜びもたくさんあると思っているのは、それまで自由にさせてもらったという感謝がベースにあるからだと思うのです。」と俊男社長は語る。

自分でやってみるんだということを強く言われていて、経験の具体的な伝承は特になかったという。もちろん、早い段階で、若い息子に任せるという決断

は、それなりの心配も寂しさも裏側にあったと考えられるが、相互の信頼関係に基づいて、任せる割り切りを実行してきた。

(4) 並走する事業承継

服部工業の事業承継のパターンは、ユニークだ。グループ全体で、完全にすべてが服部俊男社長に承継されているわけではないからである。

服部工業というのがメインの会社であることは事実で、服部工業とアーテックという会社でグループの売り上げの7割近くは占めているという点で、確かに本業であり、株も経営も、祖業はもう承継が済んでる。

しかし、教育関連の事業は、先代社長である会長が理事長という形で残っていて、そういう意味で本業の方は渡したけれど、自分でまだ何か事業をしている形である。これは、特に早い段階で事業承継をして、まだ先代社長が元気な場合の一つの理念形を示しているとも考えらえる。

このようなきれいな形で、横に事業を分けたのは、コロナ禍になって以降だという。その当時も、服部工業とアーテックという会社は俊男社長がトップで、残りの教育関係は会長がトップだったが、双方に理事や役員に入っていたため、互いに意見が言える立場にあった。

そのため、経営課題に対する対処の方法で、どうしてもぶつかることが増えてしまった。目指す山が違うわけではないが、山の登り方がどうしても違うということがあった。そのため、これ以上中がギクシャクしないようにお互い分けませんか、ということで、見ていく領域をはっきりと横に分けることになった。

この横に分けるという事業承継のパターンは、あまり日本では見られないが、先代の方が別の事業をやって、そこで事業欲を満たすというのは一つの承継の成功パターンではないだろうか。

「この横に分けるという形は、我々グループにとっては、すごく良かった」と俊男社長は言う。

(5) 積極的に失敗をさせる企業文化

30歳で俊男社長に継がせて早いですね、と言われた際に、先代社長は「いやいや違う、30年待っていたんだ」と答えたという。

そして、これを間接的に聞いた俊男社長は、「早いんじゃなくて、早くからどんどん自分でたくさん失敗した方がいいと思ってくれていたんだろうな」と理解したという。

このエピソードに服部工業の経営スタイルの大きな特徴が表れている。

俊男社長は、経営を継いだ際に、自信があったわけでもないし、今自分が継いで完璧な経営ができることなんて毛頭ないが、若い時であればいろんな失敗ができると考えたという。

若いメリットというのは、新しいことを恐れないことにあり、失敗を恐れないことにある。ベテランや経験値のある経営者のようなことはできないが、若さを生かした経営はできると。そのため、「新しいことをやってみたり、失敗を恐れないような企業文化を作ること、そこが自分の強みだと、考えた」と俊男社長は語る。

そして、この点が、ファミリーとしての家風としてだけではなく、服部工業というファミリー企業の理念であり、考え方にもなっている。

「私も結局自分が失敗してもいいと思っているので、社員の皆さんにも全くそこは一緒に、失敗なんか全然いいんですよと。それよりもやっぱり挑戦しようとしない、。変わろうとしない、現状維持というのはやめようね」と社員に語っていると俊男社長。

「できないことは全然いいと、でもやろうとしないことはダメだよ。とにかくやってみよう」という形を社員の方々だけでなく、自分の子どもにも伝えているし、社員の家族の皆さんにも伝えて欲しいと考えているという。

(6) 繰いた瞬間から、バトンを渡すことを考える

俊男社長が今でも記憶に残っているのは、継いた瞬間から、「次にどういうふうにバトンを渡すか考えておけよ」と言われたことだという。それは後継者

を、子どもたちに継がせるのか、そうではないにしても、自分のバトンを誰に渡すのか、というのを継いだ瞬間から考えろというアドバイスだった。

当時は「何言ってんだ、この人」、今からこっちがやろうと思っているのに、なんで次のことだと思っていたというが、最近になって、その言葉の意味をようやく理解できるようになったという。

それまでは、今の延長線上で頑張っていこうという意識が強かったのが、未来から逆算して考えるようになったからだ。こういう理想の会社にしたいとか、こういう社会にこういう日本になってほしい。そのためにうちの会社が何ができるかという逆算をするようになった。そうなると、自分ではなくて次の後継者にどう渡すかということが当然計算に入ってくることになり、どうやって次にバトンを渡すんだということを考えるようになった。

単に、後継者に渡すだけではなくて、この理想のこういう会社やこういう事業をやりたいということの逆算で、じゃあ今何ができるかということも一緒に考える、そういうスタンスの重要性に、コロナ禍になった後、特に、俊男社長は気が付くようになった。

それは、当然、次の世代つまり俊男社長のお子さんたちが事業承継をどう考えるかという話につながってることになる。

「私も父親にやってもらったように、子供に会社を継いでくれ等と押し付けるようなことは、やりたくないなと思っています」と俊男社長。ただどこかでは帰ってきてほしいという思いはあるので、この会社なら帰ってきてもいいなと思えるような会社にしておきたいと考えているという。この点は、ファミリー企業の事業承継が、長期的な企業経営に結びつく一つのポイントだろう。

結果として、自分が理想と思えるような会社を残すことが、子供たちがこの会社だったら自分も継ごうかなと思ってもらえるものにつながっていく、それが会社をより良いものにしようという原動力になっていく。

とはいっても、それを表にして子供にレールを引くつもりは、今はなく、子供にはいろんな可能性を持ってほしいし、世界にも飛んでいってほしい。もし継がないのであれば、その時はその時と思っているものの、「どこかで最後、帰

「ってきてくれればな、という思いだけはある」というのが、親としての俊男社長の正直な思いだ。

この辺りは、先に述べた先代の思いや行動とシンクロしてつながってくるファミリー企業の連鎖であろう。

(7) 子どもの頃から家業を見せる重要性

その一方で、子どもの頃から、家業を見て育つことで、家業に关心を持つという側面は、ファミリー企業における重要なファクターである。

俊男社長の子どものころにも、まだ自宅が工場の横にあり、休みの日等に忍び込んで工場を見ていた。そのため、うちのファミリービジネスとして何をやっているかというイメージが湧きやすかった。

しかし、今は自宅が違うところにあり、工場も別のところに移転してしまったために、今の子どもたちが会社というものを感じられない。そのため、できる限り会社のイベントに子どもたちを連れてくるようにはしているという。

この点は、社長の子どもだけではなく、社員の方のお子さんたちにも、自分のお父さんお母さんの会社は何やっているか見られる機会をつくり、会社という存在をできるだけ知ることができる機会となっている。

ファミリー企業が代々受け継いでいるものは、家訓等の形で残している会社もあるが、この服部工業のように、仕事ぶりや現場を小さい頃から見たり体感したりすることで、明示的に何か言われなくても、何をやっているのか、何が大事なのかを感覚的に理解していくパターンと両方が存在する。

3 服部工業の理念と社会貢献

(1) 時代に合わせて、社会の価値を実現する

服部工業は1885年創業だが、当時は、鉄の釜の家庭用の鉄鍋等を修理することから事業が始まった。当時は鉄鍋がとても貴重なので、今みたいに壊れたら新しいの買うというわけにはいかない。そのため、それを修理してまた使える

ようとする、というのは、おそらく当時、非常に社会で求められた事業であった。

ただひるがえって、130 年以上経った今、物はたくさん溢れていて、簡単に買うことができる。今の時代にとって本当に社会に求められる物は何だろうと考えると、当時は鉄鍋だったけれど、今は教育かもしれないし、あるいは別の何か違う物かもしれない。

そういう意味では、たまたま当時足りなかつた物が鉄鍋だったから、創業者はその鉄鍋からビジネスをスタートしたが、それを今足りないもの、たとえば、教育等の提供に広げていったとしても、それは創業の理念に沿つたビジネスだと考えられる。これが今の服部工業のスタンスである。

釜の製造と教育のビジネスとは、全く異なるものではなく、むしろ元々の服部工業の原点というのは、新しい事にどんどん挑戦していくことである。社会のためになることをやっていくというスタンスで、新規ビジネスをやっていくことが、服部工業の伝統となっている。

服部太郎吉の言葉として、俊男社長が意識しているのは、富は作るだけではダメで、その富をいかに使うかによってその人が立派かどうか決まるという言葉であったり、正しい事をしなさいと、正しければ余得があるよという言葉だという。この社会に対する正しさ、そして社会を考えるという意識が、おそらく創業の時からあったのだと俊男社長は言う。

それは明示的に文章化されてはいないものの、ファミリーの理念的な価値観として受け継がれている。

(2) 社会性のある活動の重要性

社会性のある活動の重要性に関しては、先代社長は、俊男社長に対して、間接的にかなり伝えようとしていた。どうしてもアメリカのビジネススクールを出しているために、ちょっと利益に走りそうな部分があった俊男社長に対して、直接ではなく、間接的に、経営会議の場などで、他の幹部の皆さんに話す形で、伝えていた部分もかなりあったと俊男社長は振り返っている。

そもそも服部工業が、公益財団を設立したのも、1919年とかなり早い。創業者の太郎吉もそのように、社会性のある活動の実践をずっとやってきたので、俊男社長としては、「私からすると創業者がそういう思いでやっているので、私の代でその思いを潰してはけないと。経営者として経営がダメなのは仕方ないとしても、その思いを止めてはダメだな」と強く思っていたという。

(3) 価値観の共有は難しい

ただ、このような価値観の共有は、なかなか難しい。親子の間でも、理解に何年もかかるし、その間、我慢していることもかなりある。そう考えると、親族まで含まれるとそこまでの理解、価値観の共有はなかなか難しい。

その点からも、事業承継において、どこまでの範囲で誰が株を保有するか、親族間でどのような意思決定ルールにするか等の、ファミリーガバナンスの重要性は大きい。

(4) ファミリーガバナンスの重要性

ただし、社長であっても、いわゆるルールや仕組みの中の一部でしかないのでは、自分がやりたいからやるんだということで通してはいけないと、俊男社長は意識しているという。

「私は服部俊男という個人である前に服部工業の社長を拝命して立場なので、服部俊男がいいと思っても服部工業の社長として良くなかったら、それはNOなんだ。そういうスタンスで、自分がいなければいけないというのは、自分で戒めているところです。」

この点は、ファミリーガバナンスのあるべき一面を表しているポイントと言えるだろう。