

老舗企業の研究

望 月 和 明
(商工総合研究所)
主任 研究員

< 要 旨 >

- 日本には創業から100年以上を経過して事業を継続している老舗企業が2万社以上存在しており、諸外国と比べても高い水準となっている。また、こうした老舗企業の9割以上は中小企業で占められている。
- 創業者一族によって所有や経営が行われている「ファミリービジネス」は業績面でも一般企業より優れているという調査結果が出ており、近年、欧米ではファミリービジネスの経営手法への関心が急速に高まっている。日本でも企業数の約95%、雇用の70%以上をファミリービジネスが占めているといわれる。
- ファミリービジネスには老舗企業も多い。創業の精神を大切にし、次の世代へ事業を継承していくことが重視され、短期の業績にとらわれず、中長期的な業績の拡大、持続的な成長が追求されている。老舗企業の特徴の多くはファミリービジネスの持つ特性に由来しており、老舗企業はファミリー企業という側面を持っている。
- ファミリービジネスには事業承継における後継者選び、ファミリー内の紛争、縁故主義による人事の不平等、ガバナンスの欠如、企業の私物化、公私混同といった課題、リスクも同時に存在しているが、長い業歴を持つ老舗企業はこうした課題を克服し、ファミリービジネスの長所を十分に発揮し、プラス面を採り入れている。
- 事例の老舗企業はいずれも本業にこだわり、長期にわたって事業を継続している。また、長期的視点に立って、健全経営、人材の育成、新製品開発、新市場の開拓等に努めており、短期的な利益、売上の拡大に捉われることなく、量より質を重視し、自社のブランドを大切に育てていく方針を採っている。
- 老舗企業には堅実経営、社会貢献、顧客や社員との信頼を重視する経営理念を持ち、その共有と継承に力を入れている企業が多い。経営理念は必ずしも家訓、社是として文書の形で残されていないが、親から子への口伝、日々の生活、行動を通じて着実に理念の継承が行わ

れている。

- 顧客、取引先、従業員との長期的関係、信頼関係を重視し、中でも従業員との信頼関係構築、人材の育成に力を入れている企業が多い。人材の登用と権限委譲によって従業員のモチベーションを高め、同族経営が陥りがちな人事上の不公平、ファミリーによるポスト独占を防いでいる事例もある。
- 後継者の育成に関しては、祖父、祖母等からの教えや先代経営者（親）の事業に対する姿勢に触れて育つ中で自然に後継者としての意識を持ったという事例が多い。
- 事業を長期にわたって継続していくには、絶えざる環境変化への対応と改革、革新の取り組みが必要である。老舗企業は本業にこだわり、伝統の技術を守る一方で、先見性を持ち、変化する市場、顧客ニーズへの積極的な適応と革新を行うことで事業の存続と拡大を図っている。

目次

はじめに

- 1. 老舗企業の現状
- 2. ファミリービジネスとしての老舗企業
- 3. 老舗企業にみる経営の特徴

まとめ

事例

事例1. (株) セラリカNODA

事例2. (株) 印傳屋上原勇七

事例3. (株) ナベヤ

事例4. 福田刃物工業 (株)

事例5. 近江屋ロープ (株)

事例6. (株) ヒラカワ

事例7. 大七酒造 (株)

はじめに

日本には創業から100年以上を経過して事業を継続している老舗企業が2万社以上存在しており、諸外国と比べても高い水準となっている。また、こうした老舗企業の9割以上は中小企業で占められている。

このように、事業環境の変化、経営の危機を乗り越えて長期にわたって事業を継続させ、有形、無形の経営資源を蓄積している老舗中小企業の存在は経済活動の基盤維持と活性化、雇用確保の面からも極めて重要である。

本調査では老舗中小企業を対象とした事例

調査に基づいて、創業から長期にわたって事業継続を可能ならしめた要因を探り、中小企業が持続的な競争優位を確立していくために求められる経営のあり方について検討している。

1. 老舗企業の現状

帝国データバンクの調査によれば、2013年8月時点で同社の企業データベースに収録されている約144万社のうち、創業または設立から100年以上を経過している企業は26,144社であり、全体に占める比率は1.8%に達している。

これを規模別にみると、資本金規模別では資本金1億円未満、または個人経営の企業が92.7

%を占めており、従業員規模別でも従業員100人未満の企業が92.3%と中小企業の比率が高くなっている（図表1）。

業種別では清酒製造が最も多く、貸事務所業、酒小売、呉服・服地小売、旅館・ホテル経営等が上位に並んでいるが、いずれも構成比は小さく、事業の内容は多岐にわたっている（図表2）。

2. ファミリービジネスとしての老舗企業

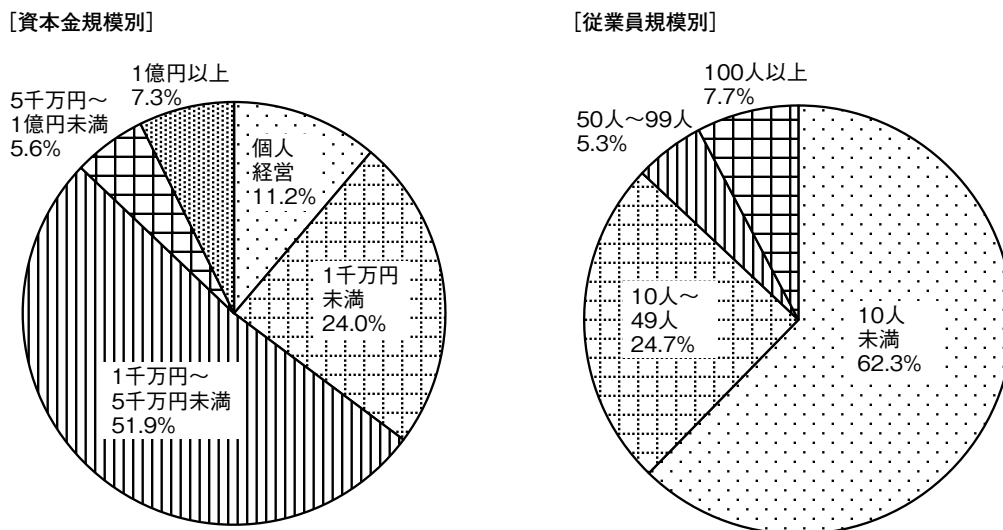
(1) ファミリービジネスとは何か

近年、欧米では創業者一族によって所有や

経営が行われている「ファミリービジネス」の経営手法への関心が急速に高まっている。日本では「同族経営」、「家族経営」はファミリーメンバー間の争いや企業不祥事と結びつけて語られることが多く、ファミリービジネスはそのマイナスの側面が注目されてきたが、欧米では以下にみるようにファミリー企業の高い利益率と資本効率、不況に対する強さ、雇用や地域社会への貢献といった面が評価されているのである。

日本では「ファミリービジネス」の定義は未だに明確にはなされていない。また、企業の経

図表1 創業から100年以上経過した企業の規模別構成



(資料) 帝国データバンク「長寿企業の実態調査(2013年)」から作成

図表2 創業から100年以上経過した企業の業種別構成（上位のみ）

	業 種	社数	構成比(%)
1	清酒製造業	707	2.7
2	貸事務所業	613	2.3
3	酒小売	596	2.3
4	呉服・服地小売	567	2.2
5	旅館・ホテル経営	531	2.0
6	婦人・子供服小売	482	1.8
7	酒類卸	408	1.6
8	木造建築工事	367	1.4
9	ガソリンスタンド経営	357	1.4
10	土木建築工事	348	1.3

(資料) 図表1に同じ

営と所有に関する基準は国によって異なるため、世界的に統一した基準も定められていない。日本の法人税法では上位3株主の持ち株比率が50%を超える企業を「同族会社」と定義しているが、一般的には出資比率が低くても、創業者ファミリーが経営に参画しているか、個人株主として相応の株式を有していればファミリービジネスとして扱われており¹、トヨタ自動車、サントリー、キッコーマン等もファミリービジネスとされている。

日本では企業数の約95%、雇用の70%以上をファミリービジネスが占めているといわれる²。また、ファミリービジネスには老舗企業、長寿企業も多い。日本の業歴100年以上のファミリー企業数は3万社と推測されており、欧州(6,000社)、米国(800社)を大きく上回っているといわれる³。

(2) 評価されるファミリービジネス

ファミリービジネスはその業績面においても一般企業より優れているという調査結果が出ている。米国企業を対象にした調査では、利益率(純利益率)、成長性(利益伸長率、売上高伸長率)、資本効率(株主資本利益率:ROE、総資産利益率:ROA)のいずれでもファミリー企業が非ファミリー企業に比べて高い値を示している(図表3)。

また、同じ調査で2000年から2002年の不況期についてみると、ファミリー企業の利益伸長率は非ファミリー企業に比べて大きなマイナスの値を示している一方、雇用伸長率については非ファミリー企業(-0.22%)とは対照的に3.43%のプラスとなっており、ファミリー企業は不況期には利益を犠牲にしても雇用を守るといった傾向が示されている(図表4)。

図表3 米国におけるファミリー企業と非ファミリー企業の業績比較

(%)

項目	ファミリー企業	非ファミリー企業
純利益率	0.1	0.08
利益伸長率	49.39	36.24
売上高伸長率	14.02	9.35
ROE(株主資本利益率)	58.89	48.26
ROA(総資産利益率)	15.90	14.68

(資料)「日経ベンチャー」2007年4月号

(注1)S&P500社から銀行と公益企業を除いた403社をファミリー企業と非ファミリー企業に分けて比較

(注2)売上高伸長率、利益伸長率は92~02年の10年間、ROEとROAは92~99年

(注3)ROE(株主資本利益率)=当期利益/株主資本×100

ROA(総資産利益率)=当期利益/総資産×100

図表4 米国におけるファミリー企業と非ファミリー企業の不況期(2000~2002年)における業績比較

(%)

項目	ファミリー企業	非ファミリー企業
雇用伸長率	3.43	-0.22
利益伸長率	-27.36	-3.84
売上高伸長率	4.58	1.88

(資料)図表3に同じ

(注1)図表3に同じ

(注2)00~02年の伸長率

1 倉科(2008)、p6-7

2 後藤(2009)、p12

3 プライス・ウォーターハウス・クーパース社調査による。

日本についても、上場企業を対象とした同様の調査結果では、利益率、資本効率ともにファミリー企業の方が高くなっている（図表5）。

次に中小企業も含めたより広い範囲の企業についてみると、経済産業省「企業活動基本調査」と中小企業庁「企業経営基本調査」のデータを用いてサンプル企業約5,000社を対象に行った実証分析では、オーナー経営企業（ファミリー企業）は非オーナー経営企業に比べて、生産性（労働生産性、TFP（全要素生産性））上昇率は年率2%程度低くなっているが、6年後の企業存続確率に関しては10%程度高いという結果が得られている⁴。ファミリー企業は非ファミリー企業に比べて、成長性ではやや劣るも

の、存続性は高くなっており、成長よりも事業の継続を重視するという企業経営の傾向がうかがわれる。

(3) ファミリービジネスの経営課題

ファミリービジネスでは「所有」と「経営」という2つの要因に「創業者一族（ファミリー）」という第三の要因が加わっており、所有、経営とファミリーという3つの要因のバランスを取りながら経営することが求められる。如何にしてファミリーという要因をビジネスと均衡させていくかがファミリービジネスに特有の大きな課題である（図表6）。

ファミリー企業では経営と所有が一致してい

図表5 日本におけるファミリー企業と非ファミリー企業の業績比較

項目	ファミリー企業	非ファミリー企業
経常利益率	5.7	4.5
ROE（株主資本利益率）	1.9	0.2
ROA（総資産利益率）	1.6	1.0

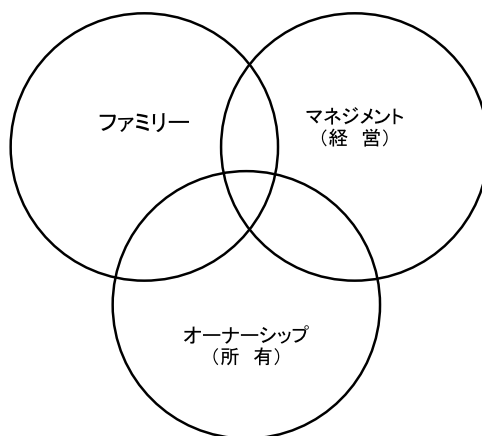
（資料）図表3に同じ

（注1）東証1部、2部上場企業における直近5期の経常利益率の平均

（注2）ROE（株主資本利益率）=当期利益/株主資本×100

ROA（総資産利益率）=当期利益/総資産×100

図表6 ファミリービジネスのスリーサークル・モデル



（資料）デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウオード
『ファミリービジネス 永続の戦略』（2007）、p34より作成

⁴ 森川（2008）

ることから、経営者と株主の利益相反は起きにくい。また、市場や株主の短期的な要請に左右されないため、迅速な意思決定や長期的な視点に立った経営が可能となるといった長所が指摘されている。

一方、ファミリービジネスはファミリーメンバー間の利益相反、オーナー経営者の独走、事業承継の失敗といったリスク要因も内包している。ファミリーの関与が円滑かつ有効に機能すれば、ファミリービジネスは優れたパフォーマンスを示すが、逆にファミリーの存在がうまく機能せず、事業との調整に失敗した場合には、そのパフォーマンスは大きく低下し、企業業績の悪化、不祥事の発生等も避けがたいものとなる。独自の経営哲学、リーダーシップ、固有の企業文化といった創業者ファミリーの支配下にあるがゆえの特徴はファミリービジネスの大きな弱点、失敗の要因ともなり得る。

このようなファミリーとビジネスの相克というジレンマを解決し、ファミリービジネスがその強みを発揮して事業を継続していくためには、ファミリーが持つべき使命感、価値観、行動規範等が明確に示され、ファミリーメンバー、従業員等によって使命感、価値観等が共有さ

れていることが必要である。ミラーは長期に成功しているファミリービジネスにはその原動力となる特徴的な「4つのC」が存在しているとしている⁵ (図表7)。

後でみるように、老舗企業においては家訓、社是、経営理念の形でこれらの項目が掲げられ、社内で共有され、継承されている場合が多いのである。

(4) ファミリービジネスの特性と老舗企業

ファミリービジネスでは先にみたように創業者ファミリーという要素が加わっている。創業の精神を大切に、次の世代へ事業を継承していくことが重視され、短期の業績にとらわれず、中長期的なスパンでみた業績の拡大、持続的な成長が追求されている。長期的な視点から企業の利益を追求する上では、顧客、取引先、従業員、地域住民といったステークホルダーと長期的、永続的な信頼関係を築くことも重要である。

ファミリービジネスには固有の企業文化を持つ企業も多い。こうした企業文化は創業の精神、経営理念に基づく価値観、目的意識が企業内に浸透し、共有されることで醸成され、模倣が

図表7 成功しているファミリービジネスにおける「4つのC」

Continuity (継続性) : 夢 (ミッション) の追求	永続的かつ本質的なミッションを追求し、それを実現するための健全で息の長い会社づくりを図る (コアコンピタンスのあくなき追求と組織の健全な存続)
Community (コミュニティ) : 「社族」を束ねる (従業員コミュニティの構築)	強いコミットメントとモチベーションを持つ人員によって、結束といたわりの組織文化を育む (明確な価値観と目的意識を示し、組織全体に浸透させる)
Connection (コネクション) : 良き隣人、良きパートナーであること	会社を長期的に支える永続的な「ウィン=ウィン」関係を外部の関係先と結ぶ (従業員のみならず、ビジネスのパートナー、顧客、社会一般とも永続的な互恵関係を結ぶ)
Command (コマンド=指揮権) : 自由な行動と適応	状況に即して勇気ある決断を下す自由と、俊敏な組織を保つための自由を維持すること (独立性に基づく自由で迅速な意思決定とたゆまぬ刷新)

(資料)ダニー・ミラー、イザベル・ル・プレトン=ミラー(斉藤裕一訳)『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社(2005年)p55-89から作成

5 ダニー・ミラー、イザベル・ル・プレトン=ミラー (2005年) p55-89

困難な競争力の源泉となるものである。

ファミリー企業の特徴は長所、プラス面だけではない。事業承継における後継者選び、ファミリー内の紛争、縁故主義による人事の不平等、ガバナンスの欠如、企業の私物化、公私混同といったファミリービジネスゆえの課題、リスクも同時に存在している（図表8）。

先に述べたように、企業数で見れば日本の企業の約95%はファミリービジネスである。当然のことながら、これらの企業の全てがファミリービジネスの長所、プラス面を活かして優れた経営パフォーマンスを示している訳ではなく、ファミリービジネスのマイナス面や弊害が表れている企業も多いと思われる。

しかし、次節でみるように、長期にわたって事業を継続し、着実な経営を行っている老舗企業の実態と各企業を老舗企業たらしめた要因について検討してみると、そうした特徴、要因の多くはファミリービジネスの持つ特性、長所に由来していることがみて取れる。老舗企業の研究において、ファミリービジネスという視点を持つことによって、より深い理解が可能となると思われる。老舗企業は成功しているファミリ

ー企業という側面を強く持っている。長い業歴を持つ老舗企業はファミリービジネスゆえの課題やリスクを克服し、ファミリービジネスの長所を十分に発揮し、プラス面を採り入れることで事業環境の変化、経営の危機を乗り越えて長期にわたって事業を継続させ、有形、無形の経営資源を蓄積しているといえよう。

3. 老舗企業にみる経営の特徴

本節では創業以来100年以上を経過し、資本金1億円未満の企業7社への事例調査に基づいて、事例企業が老舗企業となり得た要因を探り、中小企業が経営環境の変化に対応して生き残りを図り、長期にわたって事業を継続していくために求められる経営のあり方について検討したい。

(1) 事業の継続と伝統の重視

事例企業はいずれも本業にこだわり、事業を継続している。セラリカNODA（事例1）は1832年の創業以来、一貫して天然ロウの精製と天然ロウ製品の販売を行っている。1560年に鋳物業を創業したナベヤ（事例3）は450年以

図表8 ファミリービジネスの特性

長所・プラス面	短所・課題・リスク
①長期的視点に立った経営	①事業承継（後継者選び、資金対策）
②長期業績と持続的成長の重視	②ファミリー内の紛争
③継続性の重視	③人事の不平等
④ステークホルダーとの長期的関係の重視	④ガバナンスの欠如
⑤固有の企業文化	⑤硬直的、排他的な企業風土
⑥企業理念・目的の共有と承継を重視	⑥企業の私物化、公私混同
⑦雇用維持と人的投資の重視	⑦コンプライアンスの欠如
⑧ブランド、信用の重視	⑧伝統、既存事業への過度の依存
⑨迅速な意思決定	

（資料）各種資料に基づいて作成

上にわたって鋳物関連事業を継続しており、1805年創業、業歴200年以上の近江屋ロープ(事例5)も創業以来、綱、ロープとその周辺分野で事業を展開している。

明治時代以降に創業した企業についてみると、1896年に岐阜県関市で創業した福田刃物工業(事例4)では創業者が逸早くポケットナイフの製造から紙断裁包丁製造に転換、以後は一貫して工業用機械刃物を製造している。1912年創業のヒラカワ(事例6)も1922年にボイラーの製造を開始、以来90年以上にわたってボイラー専門メーカーとしての実績を重ねている。

印傳屋上原勇七(事例2)、大七酒造(事例7)は事業内容、分野だけでなく、伝統の製法を守り続けている事例である。印傳屋上原勇七(1582年創業)は江戸時代からの伝統的製法を守って甲州印傳製品の製造販売を行っており、大七酒造(1752年創業)は伝統的な酒造りにこだわり、現在では希少となった正統的な醸造法である「生きもと造り」によって全製品を生産している。

(2) 長期的視点に立った経営

事例企業はいずれも、次世代へより良い形で事業を継承していくため、長期的視点に立って、健全経営、人材の育成、新製品開発、新市場の開拓等に努めている。

長期的視点に立った事業経営は競争優位の源泉ともなっている。セラリカNODA(事例1)では工業用原料としての天然ロウに要求される供給量と品質の安定を実現するため、原料となる植物、昆虫の開発から取り組んでいるが、こうした取り組みには長期的な視点に立った事業の計画と運営が要求されるため、大企業等の参

入は困難である。

短期的な利益、売上の拡大に捉われることなく、量より質を重視し、ブランドを大切に育てていく方針の企業もある。印傳屋上原勇七(事例2)では伝統の技法を受け継ぐ人材の育成、技能の承継に力を入れるとともに、ブランドを大切にし、安売り、値引き販売を行わず、価格競争を避けている。ヒラカワ(事例6)では売上高や製品シェアの拡大にこだわらず、その中身にこだわって、顧客のニーズに応える製品、サービスを提供することを重視している。大七酒造(事例7)も生きもと造りにこだわることで付加価値を高め、量より質の経営を行っている。

事業の拡大よりも継続を重視する経営方針は堅実経営に結びつく。ナベヤ(事例3)や大七酒造(事例7)は堅実経営を説く家訓が引き継がれており、代々、堅実経営を実践してきた福田刃物工業(事例4)では今期に入って無借金経営を実現している。

長期の経営計画を策定している事例もある。ヒラカワ(事例6)では数年前に経営計画を3年毎の中期計画から20年の長期計画に変更し、長期経営計画に基づいて、設備投資、人材の運用・育成、技能承継と製品の世代交代を推進している。

(3) 明確な経営理念とその伝承

事例企業はいずれも堅実経営、社会貢献、顧客や社員との信頼重視といった経営理念を持っており、その共有と継承に力を入れている。経営理念は必ずしも家訓、社是として文書の形で残されていないが、親から子への口伝、後継者教育等で伝えられている。また、日々の生

活、行動を通じて着実に理念の継承が行われている事例が多い。セラリカNODA（事例1）では社長は祖父や父の働く姿を見て育つ中で、目先の利益を追い求めず、事業を通じて社会に貢献するという「利他の精神」を自然に受け継いでいる。印傳屋上原勇七（事例2）でも、社長は本店、工場に接した家で親の働き、職人の仕事を見て育つ中で、自然に事業に対する考え方を学び、後継者としての意識も持つようになったという。ナベヤ（事例3）では「本業以外の遊興の事業に手を出してはならない」、「政治に関わってはならない」、「番頭を大切にせよ」の3つの家訓が代々口伝の形で伝えられている。

福田刃物工業（事例4）、近江屋ロープ（事例5）、ヒラカワ（事例6）、大七酒造（事例7）でも先代社長（父）達の生き方、経営の姿勢を見て育つ中で、経営理念を自然に学んでいる。

こうした経営理念は各企業の社内でも共有されているが、印傳屋上原勇七（事例2）やヒラカワ（事例6）のように、代々伝えられてきた経営理念を明確にして、改めて社是として定め、徹底を図っている事例もみられる。

(4) 信頼の重視

老舗企業には顧客、取引先、従業員との長期的関係、信頼関係を重視している企業が多い。印傳屋上原勇七（事例2）では「人間尊重の事業経営」という経営理念を定め、社員、仕入先、販売先を大切にしており、なかでも社員との信頼関係を重視している。「信頼される会社」「信頼される人間」「信頼される製品」の3つの信頼を社是としているヒラカワ（事例6）では、製品・システムの開発、顧客対応等、すべての

場面において顧客からの信頼を第一に考えている。

近江屋ロープ（事例5）でもお客様第一、取引先との絆を大切にするという経営理念が継承されてきた。また、獣害防止ネットシステムの開発・販売という従来の卸売とは全く異なる分野への展開に際しては、社長がベテラン社員と腹を割って話し合い、社員の幸せを第一に考え、暖簾を捨てる覚悟で新製品の開発と市場開拓に取り組む決意を伝えることで社員との信頼関係を確立し、社内の風土を大きく変えることで、第二の創業を達成している。

(5) 人材の重視、育成

事例企業は長期的な視点から、人材の育成に力を入れている。印傳屋上原勇七（事例2）は伝統の技法を受け継ぐ職人を大切にし、時間をかけて職人の養成と技能承継を行っている。「番頭を大切にせよ」という家訓を継承しているナベヤ（事例3）では、グループ各社に番頭格の役員を置いて権限を委譲し、同族経営が陥りがちな人事上の不公平、ファミリーによるポストの独占を防いでいる。従業員全員が正社員である福田刃物工業（事例4）では、社員の自主性を重視し、売上や生産のノルマや目標を定めず、仕事の進め方については全てを社員に任せている。ヒラカワ（事例6）では先にも述べたように長期的な視点に立った人材育成を中心とした期間20年の長期経営計画を策定している。大七酒造（事例7）では伝統の醸造技術を着実に承継していくため、酒造りに従事する蔵人を季節労働から地元採用常勤社員への転換を進めている。

後継者の育成に関しては、親からは明確に後を継げとは言われなかったというケースもあるが、祖父、祖母等からの教えや先代経営者（親）の事業に対する姿勢に触れて育つ中で自然に後継者としての意識を持ったという事例が多くなっている。また、親子間の愛情、信頼関係の存在、良好な親子関係が円滑な事業継承の要因となっているという指摘もなされている。

(6) コア・コンピタンスの追求と絶えざる革新

事業を長期にわたって継続していくには、絶えざる環境変化への対応と改革、革新の取り組みが必要である。老舗企業は本業にこだわり、伝統の技術を守る一方で、先見性を持ち、変化する市場、顧客ニーズへの積極的な適応と革新を行うことで事業の存続と拡大を図っている。

天然ロウの精製とロウ製品の販売を行うセリカNODA（事例1）は情報記録材という天然ロウの新しい用途を開拓している。甲州印傳の伝統製法を守っている印傳屋上原勇七（事例2）では、一子相伝とされた秘伝の製法を職人（社員）にも公開することで技術の向上と量産への対応を可能にした他、製品販路の拡充、直営店の出店、新製品の開発、POSシステムの導入等の改革に取り組み、事業の着実な発展に結びつけている。

450年以上の業歴を有するナベヤ（事例3）では「堅実経営」、「時流適応」の経営理念の下、鋳物を中心とした事業を継続する一方、時代の変化に応じて製品と業態を変化させてきた。「他社と同じものを作らない」という方針に基づいて顧客ニーズに対応した独自の製品を持っており、製造技術に関しても、テクノロジー（ハイ

テク技術、デジタルエンジニアリングの活用）とクラフトマンシップ（技能の伝承と向上）を融合させた総合技術力「テクノクラフト」を掲げて、最新の技術を採り入れたモノづくりを推進している。

紙断裁包丁を主力製品として成長してきた福田刃物工業（事例4）でも、環境変化に対応して多様な用途の工業用機械刃物に展開しており、受注活動についても、営業活動を行わず、電話、FAX等で注文を受ける形態から、営業担当者が直接、全国の顧客を訪問してニーズを聞き出し、提案営業を行う形へと大きく変わっている。

綱やロープの製造販売から産業資材、農林機械、造園資材、省力機械の卸売、天井走行クレーンの設置工事業へと展開してきた近江屋ロープ（事例5）は、バブル崩壊後の公共事業の減少、ホームセンターの出現、輸入商品との競合、大手商社による直販等、長年構築してきた卸販売のシステムが機能しなくなるという環境変化に直面し、大きな経営危機を迎えたが、獣害防止ネットシステムの開発・販売という新たな事業に展開することによって経営危機を脱している。

ボイラー専門メーカーであるヒラカワ（事例6）は、ボイラーの国内市場が成熟化に向かう中で、顧客の個別ニーズに対応した製品を開発提供するとともに、ボイラーのメンテナンスや稼働状況を診断して最適な省エネシステムを提案するサービス等を行うソリューション型メーカーを目指している。

大七酒造（事例7）でも、伝統の生酛造りにこだわる一方で超扁平精米技術の独自開発、日

本で初の無酸素充填システムの導入、海外市場の開拓等の革新にも積極的に取り組んでいる。

まとめ

老舗企業はいずれも本業にこだわり、長期にわたって事業を継続している。また、次世代へより良い形で事業を継承していくため、長期的視点に立って、健全経営、人材の育成、新製品開発、新市場の開拓等に努めている。また、短期的な利益、売上の拡大に捉われることなく、量より質を重視し、自社のブランドを大切に育てていく方針を採っている。

老舗企業には堅実経営、社会貢献、顧客や社員との信頼を重視とする経営理念を持ち、その共有と継承に力を入れている企業が多い。経営理念は必ずしも家訓、社是として文書の形で残されていないが、親から子への口伝、日々の生活、行動を通じて着実に理念の継承が行われている。また、代々伝えられてきた経営理念を明確にして、改めて社是として定め、徹底を図っている事例もみられる。

顧客、取引先、従業員との長期的関係、信頼関係を重視し、中でも従業員との信頼関係構築、人材の育成に力を入れている企業が多い。人材の登用と権限委譲によって従業員のモチベーションを高め、同族経営が陥りがちな人事上の不公平、ファミリーによるポスト独占を防いでいる事例もある。

後継者の育成に関しては、祖父、祖母等からの教えや先代経営者（親）の事業に対する姿勢に触れて育つ中で自然に後継者としての意識を持ったという事例が多く、親子間の愛情、信頼関係の存在、良好な親子関係が円滑な事業

継承の要因となっているという指摘もなされている。

事業を長期にわたって継続していくには、絶えざる環境変化への対応と改革、革新の取り組みが必要である。老舗企業は本業にこだわり、伝統の技術を守る一方で、先見性を持ち、変化する市場、顧客ニーズへの積極的な適応と革新を行うことで事業の存続と拡大を図っている。

老舗企業はファミリービジネスゆえの課題やリスクを克服してその長所を十分に発揮し、プラス面を採り入れることで長期にわたる事業の継続と良好な経営パフォーマンスを実現しているといえよう。

事例

事例1. (株) セラリカNODA

設立	1956年（創業：1832年）
資本金	4,000万円
従業員	20名
所在地	神奈川県愛甲郡愛川町
事業内容	天然ロウ精製、ロウ製品販売
主力製品	情報記録材（トナー）、化粧品原材料、食品原材料等

1. 創業以来の業歴

1832年（天保3年）、藩政建て直しを図る有馬藩に木ロウを納入するため野田家8代目当主である野田常太郎が現在の福岡県八女市において野田製蠟を創業したのが当社の始まりである。以来、180年以上にわたって天然ロウの精製とロウ製品の販売を行っており、現社長の野田泰三氏は12代目の当主にあたる。

1956年に本社を東京に移し、(株)野田ワッ

クスを設立。1970年、本社工場を神奈川県愛甲郡愛川町の内陸工業団地に移転、1995年には(株)セラリカNODAに社名を変更している。

2. 事業環境の変化とその対応

ハゼの木から採れる木ロウは江戸時代にはロウソクや鬢付油の材料として使われていた。明治、大正時代になると男性整髪料はポマード、チックへと変わるが、これらも主原料は木ロウであったので野田製蠟は安定した経営を続けた。しかし、1960年代に入ると、ヘアトニック、ヘアリキッドといった液体整髪料が男性用整髪料の主流となり、原材料にも安価な石油系ワックスが使われるようになったことにより、当社の経営は大きな転機を迎えた。

11代目にあたる先々代社長(父)は、九州から首都圏への進出、蜜ロウや米糠ロウ等も扱う天然ロウの総合メーカー化、ロウの脱臭技術を応用した食品や香料の分野への進出等により事業の建て直しを図るが、1975年に道半ばで急逝。現社長の母(先代)が社長を引き継ぎ、大学で情報科学を学んでいた現社長も当社に入社して経営の再建に取り組むことになった(1988年に社長就任)。

情報産業の将来性を確信していた現社長は、情報分野で天然ロウの新しい用途を開拓できないかと考え、大手複写機メーカーに飛び込み営業を行った。そうした中で天然ロウの持つ溶けやすく、すぐ固まるという特性が評価され、複写機のトナーの添加剤として採用されることになった。現在、天然ロウの用途は熱転写インクリボン、感熱紙印字材、CDの記録保持能力を高める添加材等にも広がっており、情報記録材

は当社の主力分野の一つとなっている。

2000年には100%天然植物成分で作られたシックハウス症候群対応の室内用ワックスも開発。医薬品や食品のコーティング、高級化粧品の原料としての天然ロウの需要も順調に伸びている。

このように、当社は一貫して天然ロウを使ったビジネスを継続しており、1960～70年代の高度成長期にも石油系ワックスに切り替えることはなかった。現社長には売上や規模の拡大だけを考えるのではなく、天然ロウという自社の製品にこだわり、その長所を引き出し、良いものを作っていこうという強い思いがあり、天然ロウの生産を支えている社員、取引先に対する責任を果たすことを重視したのである。

一方、成長が期待できる情報分野への展開を図って成功したように、企業の生き残りのためには、時代の変化に対応した商品開発、新市場の開拓といった革新に取り組むことも必要であった。当社は天然ロウを使った新たな製品・用途の開発に力を入れるとともに顧客企業の目指している方向性に即した提案営業を重視している。

3. 事業の内容、特徴

天然ロウはその優れた機能性が評価されて情報記録の分野でも使われており、ハイテク原料となり得ることが証明されている。また、健康重視、環境配慮等の視点から天然素材へのニーズが高まっている。

工業用原料としての天然ロウには供給量と品質の安定が求められるが、その実現には原料となる植物、昆虫の開発から取り組む必要があり、

長期的な視点に立った事業の計画と運営が要求され、大企業等の参入が困難な分野となっている。当社では品質の安定、新たな用途の開発のために、研究開発にも力を入れており、大学や研究機関との産学官連携も行っている。

当社は世界各地から天然ロウを輸入するだけでなく、天然ロウの生産を通じて発展途上国の産業振興と環境保護の両立を図るという「セラリカ構想」を掲げて事業を展開しており、天然ロウの原料開発から関与し、産地での技術指導、植林活動も行っている。中国では国家林業局との共同プロジェクトとして福建省等の山間部でハゼの木の植林を行った他、害虫とされていたカイガラムシの分泌物から雪ロウを生産するための研究開発（特定の樹だけに付く種を育てることで他の樹木に被害を及ぼさずに収穫することを可能にした）やカイガラムシが好むモチの木の雲南省、四川省等への大規模な植林を中国林業科学研究院と共同で行っている。この他にもキューバ（砂糖キビロウ）、ブラジル（カルナウバロウ）、メキシコ（キャンデリアロウ）等において原料開発プロジェクトを実施している。

4. 経営理念の伝承

野田家に伝えられている家訓の中に「人は常にはだかで人の為め働くべし。人を助くれば我が身も助かる。私欲を起せば家を破壊する。」「事業については原料を高く買い製品を良く造り安く売ると云う気持ちで進むべし。」というものがある。先々代社長（父）はこうした家訓を踏まえて、「一、異体同心－多くの人間が心を一つにして、同じ目標を持って仕事に取り組む。

一、自行化他－自分たちの日々の行いによって、周りの環境を変えていく。一、利他為本－関わるすべての人たちと社会が豊かになるような仕事をする。」という社是を定めている。祖父や父の働く姿を見て育った現社長は、目先の利益を追い求めない利他の精神、事業を通じての社会貢献という経営理念を自然な形で受け継いでいる。

5. 将来に向けての経営方針と課題

地球環境の保護、製品の安全志向等の気運の高まりを背景に、持続可能な天然・生物資源活用の重要性は一層高まっていくと予想され、当社は今後も天然ロウを使ったビジネスを継続していく方針である。新しい天然ロウ原料の開発にも力を入れるとともに、天然ロウの長所を引き出し、より安全・より高性能・よりアーティな（美しい）製品を開発していくことが重要になると考えている。

事例2. (株) 印傳屋上原勇七

設立	1953年（創業：1582年）
資本金	4,000万円
従業員	89名
所在地	山梨県甲府市
事業内容	甲州印傳革製品製造販売
主力製品	ハンドバッグ、財布、名刺入、小銭入、ベルト等

1. 創業以来の業歴

印傳とは鹿革に模様を付けた工芸品である。奈良時代に仏教とともに伝わったといわれ、千

年以上の歴史を持っている。印傳は甲冑等の武器にも使われ、戦国時代には武将たちの雄姿を飾ったが、江戸時代に入ると巾着、煙草入れ、信玄袋、革羽織といった粋と実用性を兼ね備えた製品が甲州で作られるようになり、「甲州印傳」として庶民に愛好された。

江戸時代に遠祖上原勇七が鹿革に漆付けする独自の技法を創案したのが甲州印傳の始まりとされ、唯一、江戸時代から現在まで印傳の製造を続けている当社の歴史は甲州印傳の歴史そのものとなっている。なお、代々の当主は上原勇七を襲名しており、現代表取締役会長の上原勇七氏は13代目に当たる。

当社は現在も伝統の製造方法を守り、巾着、合切袋から、印鑑入れ、名刺入れ、パス入れ、財布、ハンドバッグ、ポストンバッグといった小物・袋物類を製造し、甲府本店、東京青山店、大阪心斎橋店、名古屋御園店の直営4店舗と全国のデパート、専門店で販売している。

2. 事業環境の変化への対応

当社は創業以来一貫して甲州印傳の製造と販売を行ってきた。当社の印傳製品の全ては、染色した鹿革に型紙を重ね、へらで漆を摺り込んで模様を付ける「漆付け」、タイコと呼ばれる木の筒に鹿革を張って、藁や松脂を使って燻し、色を付ける「ふすべ」、一色ごとに型紙を変えて色を重ねていく「更紗」という3つの伝統の技法を用いて作られている。

これらの技法は門外不出の秘伝として、代々の当主だけに口伝で受け継がれるという一子相伝の形で伝えられてきたが、1955年に13代勇七を襲名した現会長は印傳の普及、発展のため

に従来の方針を変更して職人（社員）にも技法を公開することを決意。職人と技術を共有することによって技術の向上と量産への対応が図られ、顧客の要望を反映した製品の開発も可能となった。

現会長は製造部門の改革と並行して、製品販路の拡充と新商品の開発にも取り組んだ。当社は全国のデパートに販売網を広げ、1981年に東京青山に直営店を出店するとともに、1983年には新たな顧客層のニーズに対応すべく、伝統の技法を駆使しつつ、従来の和装小物とは一線を画し、洋装に合わせたオリジナルデザインのブランド「Carray（キャレー）」を発売。以後、毎年新作ブランドを発表し、新たな市場の開拓に努めている。

また、当社は直営店にPOSシステムを導入して在庫管理の効率化、売れ筋動向の把握に活用している他、自社のホームページを通じて海外展開を視野に入れた情報発信も行っており、こうした取り組みが評価され、2012年には中小企業IT経営力大賞優秀賞を受賞している。

3. 事業の内容、特徴

当社は印傳の伝統の技法を更に掘り下げて、レベルアップし、新しいデザイン・商品の開発にも力を入れている。新製品の開発は社長が責任者となって取り組んでおり、先にも述べたように毎年新作を発表している。商品開発には市場のニーズを的確につかむことが重要であるが、当社は早くから直営店舗（本店）を持つことで、需要動向を直接把握し、小売りのノウハウも得ていた。現在、国内4カ所の直営店には当社の全商品が置かれており、顧客のニーズ、

売れ筋情報の把握に重要な役割を果たしている。

顧客の要望があれば購入後何年経っても修理に応じている一方、安売り、値引き販売は行わず、印傳屋のブランドを大切にし、育てていく方針を貫いている。

4. 経営理念とその伝承

当社は「人間尊重の事業経営」という経営理念を掲げ、社員、仕入先、販売先を大切にしているが、特に重視しているのは社員との信頼関係である。印傳は伝統的な技法を用いた製品であり、機械による量産ではなく、人の手によるところが大きい。また、伝統の技法は簡単に覚えられるものではなく、職人の養成、技能の承継には長い時間がかかる。職人、社員を大切にする社風、伝統が醸成されたのは当然である。現会長が行った製法の公開という改革も従業員との信頼関係があったから可能となったといえよう。

14代目となる上原重樹社長は、親から家業を継げと言われた記憶はないが、祖母からは「お前は印傳屋の跡継ぎだ。」とよく言われた。本店、工場に接した家で親の働き、職人の仕事を見て育つ中で、自然に事業に対する考え方を学び、後継者としての意識も持つようになったという。後継者を育て、事業承継を確実に行っていく上でも、親の働く姿を見せ、息子が後を継ぎたいと思うような魅力ある会社にしていくことが重要であると考えている。

当社は地元への貢献にも力を入れており、地元山梨で行われる各種の文化・スポーツ事業への協賛、支援を積極的に行っている。また、甲

州印傳の歴史と技術を後世に伝えるために1999年には本店2階に印傳博物館を開設。江戸時代以降の印傳製品、道具、資料を収蔵、展示している。

5. 将来に向けての経営方針と課題

当社は今後も消費者に喜んでもらえる製品を提供するというメーカーの基本に則ってモノづくりを行っていく方針である。新製品の開発にも引き続き努力していく。新製品開発には手間もコストもかかるが、常に新製品を出していかなければ企業の発展はあり得ないと考えている。

直営店の出店は投資額が大きいのが、消費者のニーズを直接把握し、主体性のある商売を行っていく上で直営店の果たす役割は大きいと考えており、現在4店舗ある直営店についても少しずつ増やしていく方針である。

海外市場の開拓も行っていく方針であり、2011年から「INDEN NEW YORK」という海外市場向けのブランドを立ち上げて米国の展示会にも出展しているところである。

事例3. (株) ナベヤ

設立	1947年(創業:1560年)
資本金	9,800万円
従業員	160名
所在地	岐阜県岐阜市
事業内容	機械部品製造
主力製品	精密治具、精密マシンバイス、メカニカルパーツ、除振・防振エレメント、鋳造部品等

1. 創業以来の業歴と現在の事業内容

1560年（永禄3年）、宗家岡本伊右衛門から分家した初代岡本太郎右衛門が岐阜の地で鋳物業を始めたのが当社の起源であり、現在の代表取締役会長岡本太右衛門氏は15代目、代表取締役社長岡本知彦氏は16代目にあたる。江戸時代には朝廷から免状を授かり御所に灯籠を献上する「御鋳物師」として、梵鐘や鍋、釜を作ってきた。明治時代以降も鍋、釜を中心に鋳物関連の事業を継続しており、現在では上下水道・ガス用異形管、マンホール等の公共設備向け鋳造製品を主力とする（株）岡本、精密マシンバイス（万力）、治工具等を製造する（株）ナベヤの2社を中核企業とし、精密機械加工の（株）ナベヤ精機、住宅設備機器販売の（株）サンアイ岡本等の関連会社を持つ企業グループを構成。この他に独立した分家の会社として鍋屋バイテック（株）（機械要素部品製造）、（株）岡本工機（キャスター製造）がある。

2. 事業環境の変化への対応と事業の内容、特徴

当社とそのグループ企業は一貫して鋳物を中心としたモノづくりを行っているが、時代の変化に応じてその製品と業態を変化させてきた。また、鋳造業には下請受注的な業態の企業が多いが、「他社と同じものを作らない」というポリシーに基づいて、独自の自社製品を持っていることが当社の特徴である。

（株）岡本は上下水道やガス本管用の異形管、マンホール、景観材料、ガス灯、金型部品等の分野で大企業と競合しない多品種少量生産の製品を生産。（株）ナベヤは戦後には万力（バイス）の製造を行い、米国に大量に輸出してい

た時期もあったが、現在は国内需要中心に精密加工治具、精密マシンバイス、除振・防振エレメント等を生産する傍ら、創業以来作り続けている梵鐘の製作も行っている。

両社とも開発、設計から素材（鋳造）、加工、組立、検査までの一貫生産を行い、自社の販売ルートを持つことで、時代の変化を捉え、顧客のニーズに対応した製品を作ることが可能となっている。製造技術に関しては、テクノロジー（ハイテク技術、デジタルエンジニアリングの活用）とクラフトマンシップ（技能の伝承と向上）を融合させた総合技術力「テクノクラフト」を標榜し、技術、ノウハウの蓄積を活かしつつ、最新の技術を採り入れたモノづくりを推進している。

3. 経営理念とその伝承

当主岡本家には文書の形で残されている家訓はないが、口伝という形で代々伝えられていることがある。それは「本業以外の遊興の事業（飲食や娯楽関連）に手を出してはならない」、「政治に関わってはならない」、「番頭を大切にせよ（番頭制）」の3つである。1、2点目は本業重視、堅実経営を説いたものであろう。3点目については、グループ各社に番頭格の役員を置いて権限を移譲しており、次の番頭を育てるのも番頭の仕事とされている。岡本家では経営に関与するのは会長、社長のみであり、他は全て生え抜きの人材で占められている。また、親族内で事業意欲のある者が出てきた場合は、鍋屋バイテック、岡本工機のように分家として独立させている。

こうした堅実経営の伝統に加え、先に述べた

ような環境変化に積極的に対応する経営方針も代々引き継がれており、「時流適応」は「堅実経営」と並ぶ当社の重要な経営理念となっている。

地域への貢献という面では岡本太右衛門会長は岐阜県交響楽団の理事長を務めており、当社グラウンドの一角に同楽団の専用練習場を整備して提供する等の支援を行っている。

4. 将来に向けての経営方針と課題

当社は今後も「堅実経営」と「時流適応」という経営理念を堅持し、鋳物、金属製品を中心に事業を展開していく方針である。新製品、新技術の開発が重要であるが、ナベヤの主力製品である治具についてみると、工作機械が高精度、高能率となる中で治具にもより高い精度、機能が求められている。こうしたニーズに対応し、開発、設計の段階での高付加価値化、差別化を図り、効率化、精度向上を実現する製品を提供していきたいと考えている。

事例4. 福田刃物工業（株）

設立	1949年（創業：1896年）
資本金	3,000万円
従業員	69名
所在地	岐阜県関市
事業内容	工業用機械刃物、工業用機械部品、治工具製造販売
主力製品	紙・段ボール加工用刃物、リサイクル粉碎用刃物、ゴム・樹脂加工用刃物、鉄鋼加工用刃物、食品加工用刃物、その他刃物、

1. 創業以来の業歴と現在の事業内容

1896年（明治29年）岐阜県関市において、刃物職人であった福田吉蔵が独立してポケットナイフの生産を開始。当時の関産地はポケットナイフ製造の全盛期であったが、初代吉蔵はまだ海外製品しかなかった紙断裁包丁に注目し、見よう見まねで試作を重ねて1921年（大正10年）に日本で初めて製品化することに成功。工業用機械刃物の専門メーカーとしての発展の基礎を築いた。1949年に福田刃物工業（株）を設立。以後も断裁包丁を主力製品として順調に成長を続け、1980年代からは特殊機械刃物、工作機械、産業機械向けの機械部品加工等の分野にも進出している。

当社製品の工業用機械刃物はその用途（切る素材、切り方等）によって多様を極め、顧客数700社以上、アイテム数は8,000以上、発注は数枚から数十枚単位という典型的な多品種少量生産となっており、全て受注生産である。また、当社では全製品について焼き入れ、ろう付け、刃付け・研削、切削加工まで社内での一貫生産を行っている。

2. 事業環境の変化への対応

創業者福田吉蔵が逸早く工業用機械刃物の分野に進出して以来、当社は一貫して工業用機械刃物を製造している。1970年代までは製品の殆どが紙断裁包丁であったが、市場の変化に対応して食品加工用、鉄鋼加工用、ゴム・樹脂加工用といった多様な用途の特殊刃物や各種機械部品の製造にも進出し、近年はPETボト

ルを始めとする廃棄物のリサイクル粉碎用刃物の受注が大きく伸びている。

受注に関しても、以前は営業活動を行わずに電話、FAX等で注文を受けていたが、20年ほど前からは当社の営業担当者が直接、全国の顧客を訪問してニーズを聞く形に変わっている。

3. 事業の特色、強み

関の刃物産地では工程毎の分業が一般的であり、当社のように一貫生産を行う企業は少ない。当社が大正時代に断裁包丁の生産を始めた当時、断裁包丁のような大きな刃物については熱処理等の加工を引き受けてくれる所がなかったため、独自に技術を習得し、全工程を自社で行うしかなかったのである。

当社製品の用途、形状、機能は多岐に亘っており、生産ロットは数枚から数十枚という典型的な多品種少量生産であり、大企業と競合する市場ではない。また、当社は顧客企業のニーズに的確に対応することで価格競争を回避している。受注生産であるが、製品には全て当社のマーク「GAKUTAI (楽隊)」を付けている。

効率的な多品種少量生産を行い、顧客の多様なニーズに柔軟に対応して、新たな市場を開拓していく上では一貫生産が有利である。また、素材から製品までの一貫生産を通じて多様な技術の蓄積と社員の多能工化が可能となり、収益率向上にも結び付いている。

当社は毎年新卒採用を行っており、当面、社員100人体制を目標としている。技能承継、人材の育成も計画的に行っており、技能士の資格取得も奨励している。

4. 経営理念とその伝承

当社には特に家訓、社訓といったものは伝わっていないが、代々の経営者は堅実な企業経営を旨としてきた。また、先々代、先代の時代から、当社は自由でのびのびとした社風を持ち、社員の自主性、判断を尊重し、権限委譲を進めて、何事も社員に任せるという伝統があったという。5代目となる現社長もこうした伝統を受け継いで、堅実経営を推進しており、今期は無借金経営を実現している。また、従業員全員を正社員とし、売上や生産のノルマ、目標を設けず、仕事の進め方については全て社員に任せている。

5. 将来に向けての経営方針と課題

当社製品の販売先は100%国内企業であるが、国内市場における販売シェアはまだ数パーセント程度で、ニーズを発掘して売上を伸ばしていく余地はまだ十分にあると考えている。

今後も受注生産を主体にして行く方針であるが、社内横断的な開発チームを作って、社員のアイディアに基づいたオリジナル製品の開発にも取り組んでおり、現在、5つの開発プロジェクトが進行中である。

事例5. 近江屋ロープ (株)

設立	1960年(創業:1805年)
資本金	3,800万円
従業員	30名
所在地	京都市下京区
事業内容	ワイヤロープ・繊維ロープ・安全保安用品の販売、天井走行クレーン等の機械器具設置工事、獣

害防止ネットシステムの開発、農
林機械・造園資材の販売

1. 創業以来の業歴と現在の事業内容

1805年（文化2年）、初代近江屋藤助が近江の国堅田から京に上り、麻縄、麻布、麻糸、綿布の販売を始めたのが当社の創業とされる。2代目以降は麻綱、綿綱の製造販売を専門に行うようになり、京都清水寺等に納める鐘の緒も製作している。

当社は明治以降も麻ロープ、綿ロープの製造販売を手がけてきたが、第二次大戦後は製造から撤退して卸売専門となり、ワイヤロープ等の産業資材の分野にも展開。1955年頃より林業で集材に使われる索道資材（ワイヤロープ、集材機）の取り扱いを始め、チェーンソー、草刈機等の林業機械の販売にも進出した。産業資材の分野ではウィンチ、チェーンブロック等の省力機械の販売と天井走行クレーンの設置工事業にも事業を拡大。1980年にはジュート（黄麻）のヘッシャンクロスを利用した緑化資材の部門にも進出。近年は1996年頃から開発に取り組んできた獣害防止ネットの販売が好調であり、当社売上の半分近くを占めるに至っている。

2. 事業環境の変化への対応

当社は業歴200年以上の老舗企業として、綱、ロープとその周辺分野で事業を展開しているが、時代に合わせて様々な分野に挑戦することで生き残りを図ってきた。先にみたように、戦後は産業資材、林業機械、緑化資材の販売、天井走行クレーン等の機械器具設置工事の分

野を開拓。全国に販売店網を整備して業績も順調に推移していた。

しかし、バブル崩壊後は公共事業の減少によってロープ、産業資材等の需要が減少しただけでなく、ホームセンターの出現、輸入商品との競合、大手商社による直販等、当社が長年構築してきた卸販売のシステムが機能しなくなるという環境変化にも直面し、当社の売上は低下傾向を辿った。

このような状況下、当社は自社製品の開発、販売に取り組んだ。既にビルの建設現場で使われる落下防止の安全ネットを転用した鹿による食害を防止するための繊維ネット「グリーンブロックネット」を開発しており、1997年から発売して売上も順調に伸びていた。そこで、こうした獣害防止の分野を更に強化して事業の新たな柱とすべく、農作物、苗木をイノシシから守る金網防護柵「イノシシ」の開発に取り組み、2004年より販売を開始。柵の上部を電気柵としてサルの侵入を防ぐ「ビリビリイノシシ」も加えた獣害防止ネットシステムの販売は大きく伸びており、当社の主力事業となっている。

3. 新事業への展開

先にも述べたように、当社は獣害防止ネットシステムの販売によって経営危機を脱し、業績は順調に回復している。それまでの金網柵は重く、専門の工事業者に依頼して支柱を立てて張る必要があったが、当社の製品は持ち運びや組立が容易で、農家の人が自分達で設置することができ、工事費用が大幅に削減されるという特徴を持っている。こうした点が評価されて、各地の自治体での採用が増加している。

当社の新事業への展開は従来の卸売業とは全く異なる開発型企業への転換であった。これまで築いてきた地方の販売店網は使えず、独自に商品を開発して、獣害防止ネットシステムを採用してくれる自治体やユーザー（農家）という全く新しい顧客に直接セールスを行わなければならない。経営者はもとより社員にも大きな意識改革が求められた。野々内達雄社長（8代目）はベテラン社員と腹を割って話す中で、家業の存続に固執することなく、社員の幸せを第一に考え、暖簾を捨てる覚悟で開発に取り組むことの必要性を痛感し、その思いを社員にも伝えて共に新製品の開発、販売に取り組んだ。ベテラン社員も見違えるように元気になり、積極的に新製品の開発や販路開拓に取り組み、各地での採用に結びつけた。そして、こうしたベテラン社員の姿に刺激を受けて、若手社員も部署を超えて営業に積極的に協力するようになり、社内の風土も大きく変わったという。

4. 経営理念とその伝承

当社には家訓はないが、伝統を守って事業を着実に引き継いでいかなければならないという精神は一貫しており、代々の経営者は、如何にして時代の変化に対応して生き残っていくか、次世代に事業を引き継いでいくかについて真剣に考え努力してきた。

野々内社長は先代社長（父親）の生き方、経営の姿勢を見て育つ中で、お客様第一、取引先との絆を大切にするといった経営理念を自然に学んできた。社長は今でも父親は経営者としても家庭人としても素晴らしい人であったと振り返り、自分も親からは愛情を注がれ、大切に

育てられたという思いがある。幼少期の家庭での教育や親子間の信頼関係が重要であり、そうしたものがなければ、何代にもわたって事業を引き継いでいくことはできないという。

社長は先代から経営への姿勢は学んだが、事業のやり方については、先代と同じことをしているだけでは時代を超えられないという。獣害防止ネットシステムの開発への挑戦のように、環境が大きく変わる中では、暖簾を捨てる覚悟で変革に取り組み、今までのやり方を乗り越えて、新しいビジネスモデルを作り上げることが重要であると考えている。

5. 将来に向けての経営方針と課題

当社は今後も獣害防止ネットシステムの開発と販売に力を入れていくが、長期的には「安全」（安全保安器具、ロープなどの産業資材）、「省力」（物流設備工事業）、「環境緑化」（獣害防止ネットシステム、農林機械、造園資材）の3分野のバランスをとりつつ、ユーザー志向の開発型企業を目指していく方針である。

事例6. (株) ヒラカワ

設立	1947年（創業：1912年）
資本金	9,000万円
従業員	253名
所在地	大阪市北区
事業内容	ボイラーおよび周辺機器の製造・販売・メンテナンス
主力製品	蒸気ボイラー、温水ヒーター、周辺機器

1. 創業以来の業歴と現在の事業内容

当社は1912年（明治45年）初代平川種吉が平川鉄工所を創業。当初は舟釘等を作っていたが、1916年からタンク類を製造、1922年にはボイラーの製造を始め、以来90年以上わたってボイラー専門メーカーとしての実績を重ねている業界のトップリーダーである。

2. 事業環境の変化への対応

代々の経営者は「ボイラーを通じて資源の乏しいわが国の発展に貢献する」という当社創業の理念に基づいて、コスト削減、生産体制の拡大、省エネルギー、環境への配慮等、時代とともに変わるニーズに応える製品を提供してきた。汎用的な製品を作るより顧客の個別のニーズに対応した製品開発を重視してきた結果、当社の商品アイテム数はボイラーメーカーの中で一番多くなっている。

ボイラーの国内市場が成熟化に向かう中、当社はソリューション型ボイラーメーカーに進化しつつある。当社は全国13か所に営業所、メンテナンスの拠点を設置し、ボイラーの試運転・研究を行うデモセンター（ボイラ技術開発センター）も開設。デモセンターには常時10機種以上のボイラーが稼働可能な状態になっており、顧客による導入前の性能確認や顧客のニーズに合った製品の開発を行っている。2005年には独自の負荷診断装置を開発し、自社製品、他社製品を問わず、ボイラーの稼働状況を診断して最適な省エネシステムを提案するサービスも開始している。

3. 経営理念とその伝承

創業者は「他人に迷惑をかけてはならない。常に得意先、需要先の立場に立って、その利便、利益を考え、信頼に背かないこと。」という信条を持っていた。2代目平川久一社長はこの信条を「信頼される会社」「信頼される人間」「信頼される製品」の3つの信頼という形で明確化し、当社の社是と定めている。こうした理念は会社の基本方針、目指すべき目的として代々受け継がれてきた。4代目となる平川晋一社長も子供の頃から2代目社長（祖父）に経営理念を教え込まれたという。

当社では常にこの「3つの信頼」という社是の実現を目指しており、製品・システムの開発、顧客対応等、すべての場面において顧客からの信頼を第一に考えている。

戦後、当社はそれまで注文に応じて一つずつ作られていたボイラーを他社に先駆けて標準化、カタログ化し、自社ブランド（MPボイラ）を持つボイラーメーカーとなった。ボイラーを通じてわが国産業の発展に貢献したいという創業理念を継承していた2代目平川久一社長はボイラーの標準化、体型化を進める中で蓄積した技術資料を独占することなく、広く産業発展のために活用して欲しいと考え、1957年「平川ボイラ便覧」を作成し、10年以上にわたって全国の大学工学部の学生に無償で配布。便覧は各方面で活用され、現社長も「あの便覧はとても役に立った。」という感謝の言葉を幾度もかけられたという。

4. 事業の内容、特徴

売上高や製品シェアの拡大にこだわらず、中身にこだわるのが当社の経営方針である。売上

だけを求めると、短期的な売上実績に結びつく製品、売しやすい製品が優先され、顧客のニーズに応える製品、サービスの提供が疎かになる。そのことは当社の経営理念にも反することであると考えている。

当社は技術の蓄積、人材の育成にも力を入れている。従来、3年毎の中期経営計画を策定していたが、こうした計画の下では3年の間に業績を上げることが優先され、長期的な視点に立った人材の育成は二の次になってしまうということに気づき、数年前から中期計画は廃止し、人づくりを中心にした経営計画（20年計画）に変更。20年の長期計画を5年毎に分けて、設備投資、人材の運用・育成、技能承継と製品の世代交代を推進している。

5. 将来に向けての経営方針と課題

当社は今後もボイラー専業にこだわっていく方針である。市場は成熟化しているが、エネルギー問題、地球温暖化対策等が重要な問題となる中、多様なエネルギーの活用、エネルギーの効率的な利用が求められており、省エネルギー性能の向上と再生可能エネルギー活用によって一次エネルギーの消費量がネット（正味）でゼロとなるような住宅、ビルのゼロ・エネルギー化を推進する動きも具体化している。当社はボイラーメーカーとして、こうした動きを先取りし、対応する製品、ソフトの開発に取り組んでいくことが必要であると考えている。

より長期的な視点からは、将来、どのような事業分野、製品に展開していくかを考えるのは次世代に任せるべきであると考えている。先にも述べたように当社は20年先までの経営計画

を策定しているが、一番重視しているのは次世代を担う人材の育成であり、社長が70歳となる10年後には次の世代へ経営を引き継ぐことも計画に明記されているという。

事例7. 大七酒造（株）

設立	1948年（創業：1752年）
資本金	2,000万円
従業員	45名
所在地	福島県二本松市
事業内容	清酒製造

1. 創業以来の業歴と現在の事業内容

当社は1752年（宝暦2年）創業。3代目以降、当主は七右衛門を襲名しており、現社長の太田英晴氏は10代目にあたる。当社は伝統的な酒造りにこだわり、今や希少となった正統的な醸造法である「生きもと配造り」によって全ての製品を生産することで、量より質の経営を実践している。当社の製品は2008年の洞爺湖サミット首脳夫人晩餐会やオランダ王室主催の晩餐会に採用される等、国際的にも高い評価を得ており、日本酒の市場が低迷する中、当社は生配造りにこだわることで製品の差別化を図り、付加価値を高めることに成功しているといえよう。

2. 事業環境の変化への対応、伝統と革新

江戸時代元禄年間に完成された「生配造り」は、天然の乳酸菌に乳酸を生成させて雑菌や野生酵母を駆逐し、強い生命力と発酵力を持つ酵母のみを残して培養する技法であり、約1ヵ月という長い時間と高度な熟練が求められる。

明治時代に入り、自由に酒を作ることができるようになって酒造業界にも参入が相次いだ。が、熟練技術者を確保できなかった蔵元では酒を腐らせてしまうところもあり、全国生産量の約8%が腐造によって失われたという。当時、酒税は地租と並ぶ主要財源であり、酒造技術の向上、腐造防止は重要な課題であった。1909年(明治42年)国立醸造試験所によって人工的に乳酸を加える形で大幅に簡略化された「速醸^{そくじょうもと}配」の製法が開発されると、時間と手間がかかる生配造りは敬遠されるようになり、現在では殆どの蔵元で速醸配によって日本酒が作られている。

当時、逸早く新しい製法である速醸配による酒造りを試みた8代目(現社長の祖父)は合理化、省力化という面は評価できるが、味にこだわるなら生配造りで行くべきであると考え、以来、当社は生配造りのみで酒を造るという方針を守っている。

当社は伝統的な製法を墨守している訳ではない。先々代による生配造りの選択は新しい醸造法も試した上で品質重視の観点からなされたものである。また、当社は蒸し米の工程でもボイラーの蒸気を使わず、全国でも40年ぶりに製造された特注の大型和釜を使用しているが、これは話題作りや記念のためではなく、和釜を使うことで米を蒸すのに理想的な高温の乾燥した蒸気が得られるからである。

このように当社は生配造りならではの酒質、味わいを追求する中で、伝統の製法にこだわる一方、革新的な技術も導入している。精米に関しては「超扁平精米」の技術を独自に開発。清酒の原料となる米の表面にはタンパク質や脂質

等、雑味の原因となる成分が存在しており、表面を削って精米する必要があるが、米粒の形は楕円形かつ扁平であるため、球状に丸く削ってしまう従来の精米方法では長い部分は削り過ぎてしまい、扁平な部分は十分に削れないという問題があった。当社は独自に精米方法の改良に取り組み、3年がかりで米の表面から同じ厚みで削る技術の実用化に成功。開発を担当した当社の精米部長は精米技術者として初めて「現代の名工」の表彰を受けている。

瓶詰めについても、熟成によって深みを増すという生配造りの酒の特徴を生かすため、長期間の保存、熟成に適した日本初の「無酸素充填システム」をドイツのメーカーと協力して開発し、導入している。

海外への販売にも取り組んでいる。1996年国内地酒メーカー12社と日本産清酒輸出機構を設立して海外市場の開拓に着手。フランスで開かれる世界最大の酒の見本市ヴィネクスポにも大手メーカーに先駆けて1999年から出展しており、冒頭で述べたように海外でも高い評価を得るに至っている。

3. 経営理念とその伝承

当社の中庭には4代目七右衛門が殿様から賜った花梨の木が今も残っている。これは殿様の別邸にあった花梨が落雷で幹が真二つに裂け、半身になっても枯れずに生き残ったものを拝領し、「雷は一度落ちた所には二度と落ちない」という験を担いで庭に植えたものである。以前から門前には榎の木が生えていたことから、「外に榎(貸し)、内に花梨(借りん)」という堅実経営と社会貢献を説いた家訓が4代目以降伝わ

っている。「起きて造って寝て売れ」という家訓もある。早起きして一生懸命に酒造りをすれば、寝ていても売れる。酒造りに手を抜くと売る時に苦勞する、という意味だという。

こうした家訓は代々、親から子、孫へと口伝で伝えられ、現社長も祖父からこうした家訓を聞かされて育った。堅実経営、生酛造りへのこだわり、酒造りに対する考え方も「酒屋には見識が大切だ」という祖父、父の口癖や酒への批評を通じて自然に引き継がれてきたという。

4. 人材育成と技能の継承

当社の場合、歴代の杜氏は長年にわたって勤め、代替わりの際も自分が育てた頭（補佐役）を後継者に指名してきたことで、伝統の醸造技術は着実に伝えられてきた。しかし、今後も全てを杜氏、蔵人という農閑期の季節労働に依存していくことには安定性の面での懸念もあった。そのことは杜氏自身も感じており、季節労働から地元（常勤）社員への転換が進みつつある。しかし、酒造りは冬の仕事であるため、蔵人を全面的に常勤社員に切り替えた場合、冬

以外の季節の仕事をどうするかという問題があった。対応策としては、まず、地元社員の発案を受けて、夏の間は自社田での酒米作りを行うことにした。また、果実酒・リキュール類の製造に関する規制が緩和されたことから、夏場の商品として日本酒で漬けた梅酒「生酛梅酒」を製品化したところ好評を博し、ヒット商品となっている。

5. 将来に向けての経営方針

海外への販売にも力を入れていく方針である。海外への販売はまだ売上全体の数パーセント程度であるが、和食が世界文化遺産に認定される等、日本酒を海外に販売していくための環境は、予想以上に良いものになってきている。日本酒は世界的にみても優れた醸造製品であるが、フランス、ドイツ等のワインと比べると知名度にはまだ大きな差がある。そうした点を克服し、大七がフランスの有名ワイナリーのようなブランドとして認知されることを目指したいと考えている。

【参考文献】

1. 横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版(2012年)
2. 倉科敏材編著『オーナー企業の経営』中央経済社(2008年)
3. 帝国データバンク史料館・産業調査部編著『百年続く企業の条件』朝日新聞出版(2009年)
4. 後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール』プレジデント社(2009年)
5. デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード(秋葉洋子訳、富樫直記監訳)『ファミリービジネス 永続の戦略』ダイヤモンド社(2007年)
6. 森川正之「同族企業の生産性－日本企業のマイクロデータによる実証分析」RIETI Discussion Paper Series 08-J-029(2008年)
7. ダニー・ミラー、イザベル・ル・ブレトン＝ミラー(斉藤裕一訳)『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社(2005年)
8. アリー・デ・グース「リビング・カンパニー」『ハーバードビジネスレビュー』2010年9月号
9. 日経ベンチャー編集部「データが証明!ファミリー企業は強い」『日経ベンチャー』2007年4月号