

# 企業(特別)ヒアリングの結果について

---

老舗企業(創業100年以上)の長寿の秘訣  
～関西老舗企業 52社のヒアリング結果から～



平成24年6月5日  
財務省近畿財務局

(連絡・問い合わせ先)  
総務部経済調査課(地域情報統括PT)  
TEL: 06-6949-6377  
近畿財務局ホームページアドレス  
<http://kinki.mof.go.jp/>

# 1. 長寿の秘訣(調査概要)

大正元年(明治45年)以前に創業した52社について「長寿の秘訣」をヒアリングした。  
 なお、大正元年に創業した企業は、本年(2012年)に創業100周年を迎える。

## (1) 創業年代別

単位:社



□ 安土桃山以前(-1602)

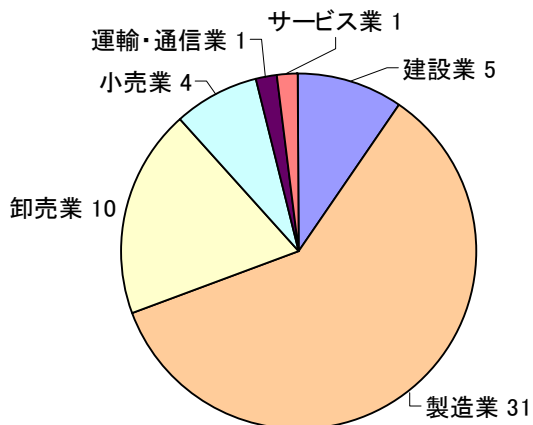
□ 江戸時代  
(1603-1867)

□ 明治時代  
(1868-1911)

□ 大正元年(明治45年)  
(1912)

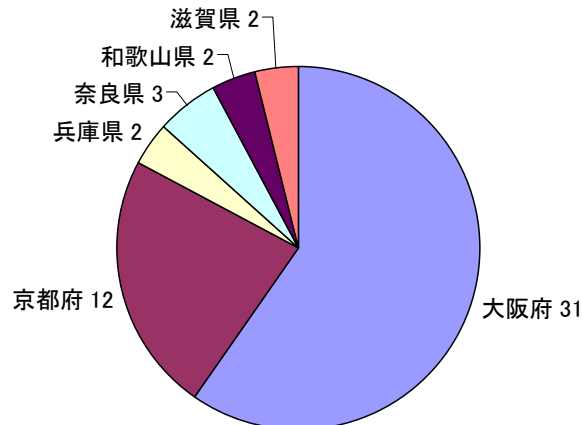
## (2) 業種別

単位:社



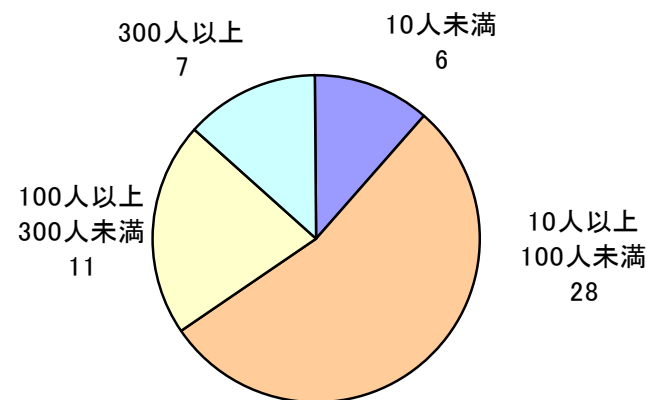
## (3) 地域別

単位:社



## (4) 従業員規模別

単位:社

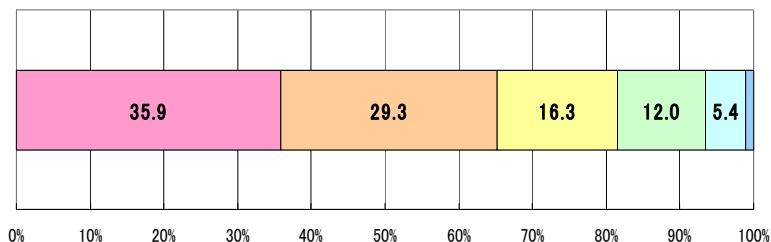


## 2—1. 長寿の秘訣（経営継続の要因）

### (1) 継続の要因

経営継続の要因は、  
 「本業重視の経営、品質の維持」が35.9%でトップ。  
 「堅実経営（身の丈経営）」(29.3%)、「顧客ニーズに合わせた既存商品等の改良」(16.3%)がそれに続く。

【継続の要因】



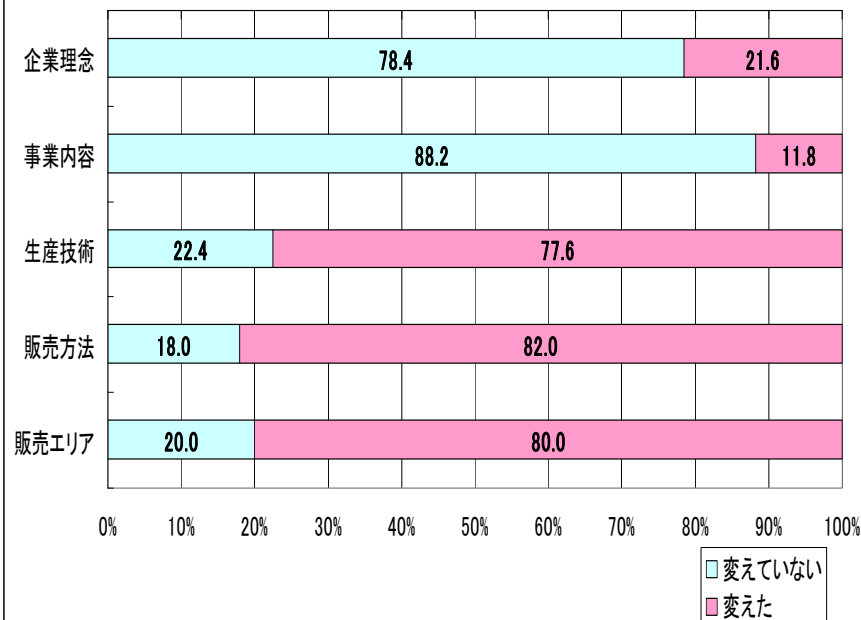
(複数回答あり)

- 本業を中心とした経営と品質の維持
- 堅実な経営（身の丈経営）
- 顧客ニーズに合わせた既存商品等の改良
- 企業理念の継承
- 経営者のリーダーシップの貫徹（経営者の手腕）
- 従業員の育成

### (2) 創業時から変えたもの 変えていないもの

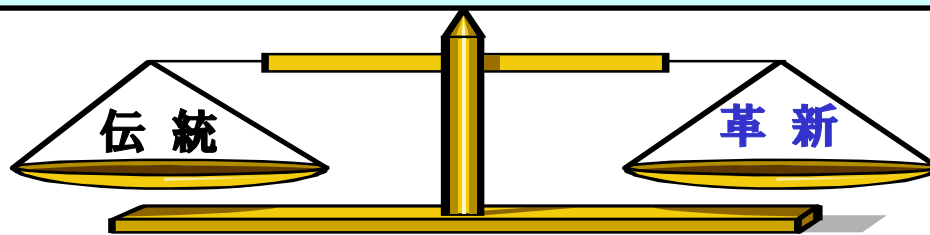
企業理念、事業内容は、約8割の企業が、「変えていない」。  
 生産技術、販売方法、販売エリアについては、ほとんどの企業が、時代の変化に応じて「変えた」と回答。

【変えたもの 変えていないもの】



## 2-2. 長寿の秘訣とは、

長寿の秘訣は、「伝統」と「革新」のバランス



堅実経営

本業重視の経営  
品質の維持

企業理念の継承

顧客ニーズに合わせた  
既存商品等の改良

- ・商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応
- ・販売チャネルを時代に合わせて変更
- ・時代の半歩先を歩く

## 2—3. 長寿の秘訣(経営者の声)

### 伝統

#### (1) 本業重視の経営、品質の維持

**「本業」であれば、どんな難しい仕事でも手を出し、「本業以外」は、どんなに儲かる仕事でも手を出さなかった。**本業を中心にしていれば、経営が傾いたとしても立て直せる可能性が高いが、本業以外で失敗した場合は、立て直し方がわからない。

本業重視という姿勢は、従業員にとっても仕事の判断基準が明確で分かりやすいというメリットもある。

(1892年創業・造園工事業)

**昔ながらの材料、製法で味を守ってきた。**贈答品は、購入した人と食べる人が違うため、味のクレームが発生することはない。それに甘えて品質を落とした企業は潰れていった。味の質を落とさなかったことが長寿の秘訣である。

(1864年創業・製造業(昆布))

#### (2) 堅実経営(身の丈経営)

**「背伸びをするような経営はするな」、「手形の商売はするな」ということを代々引き継いでいる。**これまでも不要な投資は行ってこなかったし、支払条件を明確に言わない先とは、過去に取引があったとしても止める場合もあった。手堅くやっているため、大きな貸し倒れも発生していない。

(1912年創業・卸売業(旗))

#### (3) 企業理念の継承

**創業時から「先義後利」という家訓を守っている。**金銭欲や出世欲によって商いをすると、「人を騙してまで儲けよう」という間違っただ道に進む。そうではなく、人様の役に立つ商売をし、それによって得た利益を世の中のために使うことが、正しい商いの道であるという意味である。

(1689年創業・製造業(麩))

### 革新

#### (4) 顧客ニーズに合わせた既存商品の改良

【商品・サービス等に関する顧客ニーズへの対応】

卸専門というこれまでのビジネススタイルに固執することなく、**目の前の一人のお客様が本当に満足できる製品を作ることに集中した。その結果、新商品開発に成功し、卸専門業者からメーカーに転換した。**

(1804年創業・製造業(綱))

【時代に合わせて、販売チャネルを変更】

販売方法については、問屋がどんどん潰れているということもあり、直接、書店や百貨店を通じた販売に変わってきている。

最近では、**ネットを使った販売にも注力し、販売エリアは全国に広がった。**

(1800年創業・製造業(玩具))

【時代の半歩先を歩く】

印刷の技術は、これまで活版印刷からオフセット印刷、CTPへと、大幅な進歩を遂げてきた。活版印刷の時代には、同業他社の足下にも及ばなかったが、その後の設備投資のタイミングで生き残ってきたと考えている。

**設備投資のタイミングは、「早すぎず」、「遅すぎず」である。**

(1912年創業・印刷業)

## 2-4. 長寿の秘訣を漢字一字で表すと、

# 長寿の秘訣を漢字一字で表すと、「信」

### <信>

・のれん＝「信」であり、顧客の期待に応えるのも「信」、安全な商品を提供するのも「信」。どれか一つでも欠けてしまえば、「信」を失い終焉に繋がる。

・約束を守ること。謙虚であることも大事だが信用は絶対的。

### <誠>

・誠実に対応。自分の心に偽りはないか。この時々 to 誠実に対応。

・嘘をついて経営を行ってれば、ある時期はいいかもしれないが、いずれ継続することができなくなる。

### <和>

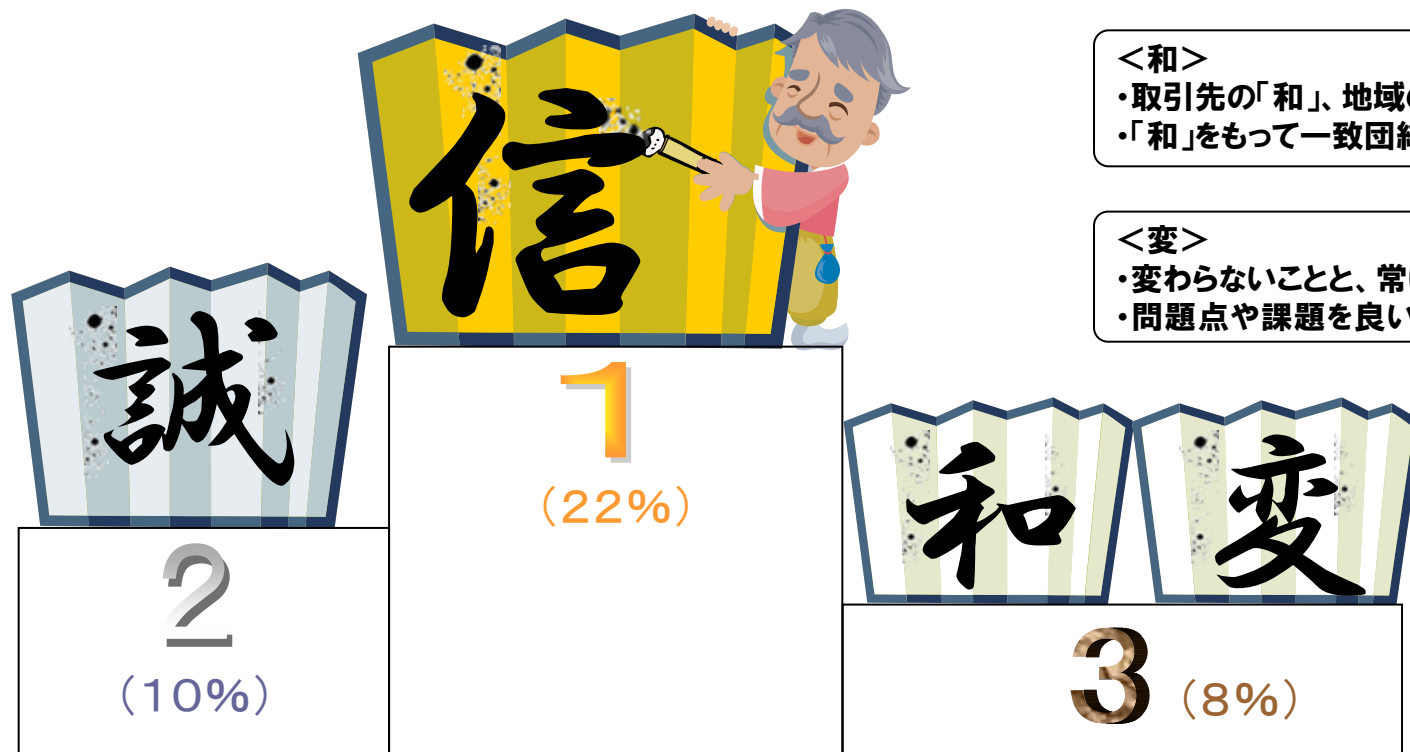
・取引先の「和」、地域の「和」、社員の「和」。

・「和」をもって一致団結

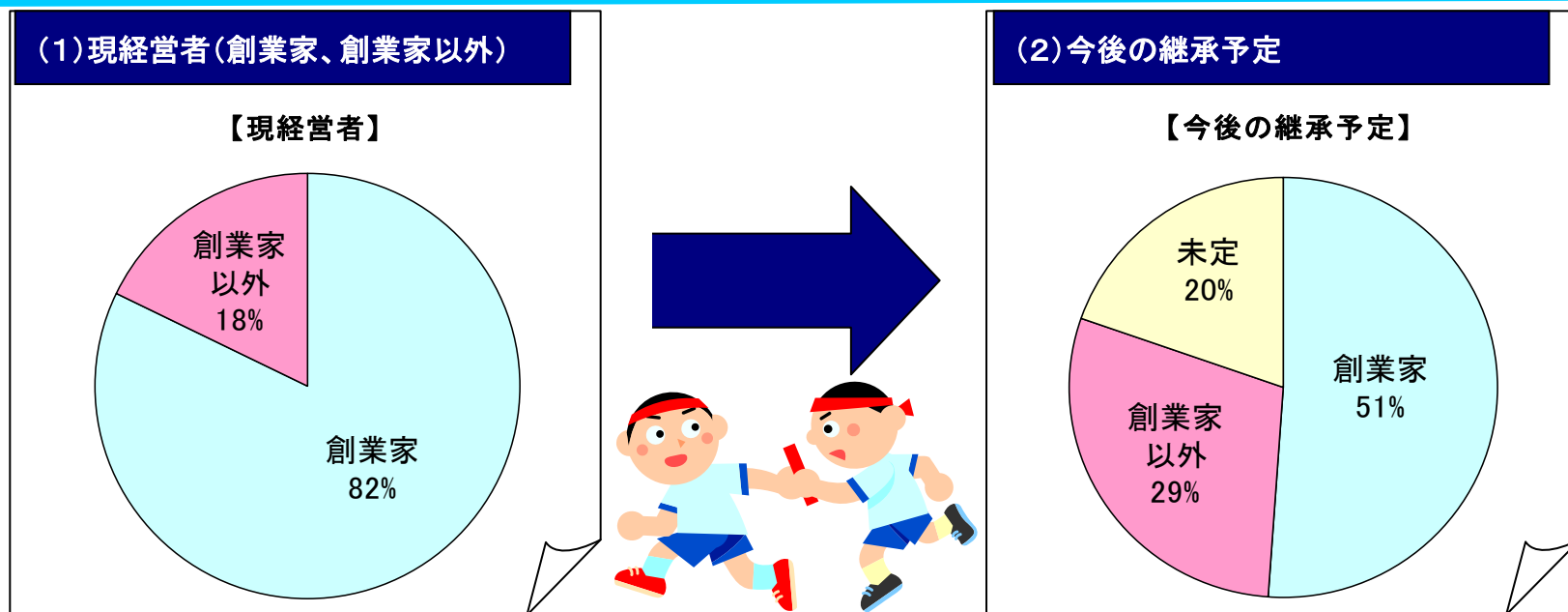
### <変>

・変わらないことと、常に変化すること。

・問題点や課題を良い方向に変えていくこと。



### 3. 後継者について



#### (3) 後継者について(経営者の声)

- ・最近は、優秀な人材も採用できており、必ずしも創業家にこだわる必要がなくなってきた。(1716年創業・製造業(繊維製品))
- ・社長自ら管理者研修を実施しており、この研修生の中から後継者を指名する。(1912年創業・製造業(袋))
- ・後継者の人選が課題である。創業家以外の専務を次期社長候補として考えているが、創業家で引き継いだ方が良いと固辞されている。(1887年創業・小売業(雑貨))
- ・原材料の調合割合などが書かれた調合帳を引き継いでいく関係から、直系親族を後継者に充てている。(1804年創業・製造業(薫物線香))
- ・創業者が、甲又は乙家のどちらかの長男が後を継ぐというルールを作り、これまでそのルールで後継者を選んできた。(1800年創業・製造業(玩具))

## 4-1. 老舗企業は、最大の危機をどう乗り越えたのか①

### ① 丁稚奉公の恩返し (第二次世界大戦中)

(1705年創業・小売業(医薬品))

くすり一筋300余年の老舗企業。戦時中、9代目当主が戦争に召集され、薬剤師の免許取得者がいなくなり、廃業の危機に。

この危機を聞きつけ、会社を救ったのは、一人の青年であった。彼は、4歳の時に丁稚奉公に入り、9代目当主と年齢も近く、兄弟のように大事に育てられた。大学までの学費などの面倒を見てもらい、その後は、国の機関で就職をしていたが、当主が、戦争に行くという話を聞き、勤務先に辞表を提出。これまでの恩返しとばかりに舞い戻り、廃業の危機を救った。人を大事にするという心が、企業の存続をつないだ歴史の一コマである。

### ② 2度の危機を救った大黒様 (第二次世界大戦後、阪神大震災)

(1805年創業・製造業(菓子))

天下の台所、大坂で、おこしを作り続けて200余年。本店に隣接する土蔵には、歴代がコレクションしてきた大黒像約3500体が収蔵されており、大阪空襲により店舗・工場が焼失した際も、その土蔵のみが奇跡的に残った。

戦後、店舗・工場の焼失と統制経済により、断腸の思いで一時休業することになったが、地元からの支援もあり昭和26年に念願の営業再開を果たす。また、阪神大震災の際は、西宮の生産工場が被災。大阪まで商品を船で輸送するなどの対応に迫られたものの、致命的な被害には見舞われなかった。

昔も今も大黒様は、当社を守り続けている。

### ③ 新世界の灯りを消すな (高度経済成長期)

(1912年創業・娯楽業)

新世界のまちを照らし続けて100年。時は、高度経済成長の真っ只中。日本経済の活気とは裏腹に新世界のまちを照らす塔の灯りには霞がかかっていた。オイルショックによるネオンの消灯、光化学スモッグによる眺望への影響から来塔客は激減。とうとう株式を担保に借金経営へ転落。この危機に立ち向かったのは、地元連合会の人々であった。他地区に移っていた株式を泣けなしのお金を叩いて買い戻し、傾きかけた経営に参画するも4000万円の累積赤字に右往左往。無一文の中、地元連合会の人々が個人保証で資金集めに奔走。地元・新世界のため、浪花っ子のために走り続けた人々の努力が実を結び、今では一大観光名所へ。そして、今日も新世界のまちに灯りを灯し続ける。

### ④ 温故知新による復活劇 (1985年プラザ合意後の円高)

(1615年創業・製造業(繊維製品))

390年の歴史を持つ綿織物商。戦後、タオル製造卸へ転向し、主にデパートとの取引により急成長。ところが、1985年のプラザ合意以降の円高を背景に海外ブランドのタオルが流行、売上は激減し、倒産の危機に。借金返済のため、本家の邸宅を売却、社員のリストラをするが、業績は回復せず。

そんな折、会社の倉庫を整理していた社長は、斬新なデザインの手ぬぐいを発見。それは、戦前この会社で作っていたものであった。社長は、390年の歴史と現代の技術を手ぬぐいに注入し、復刻版を完成させ、売り出したところ、見事大ヒット。業績のV字回復を成し遂げた。



## 4-2. 老舗企業は、最大の危機をどう乗り越えたのか②

### ⑤ のれんを捨てる覚悟 (バブル崩壊)

(1805年創業・製造業(綱))

ロープや産業用資材などの卸売業だが、バブル崩壊後大幅に受注が減少し赤字に転落。モチベーションの低下したベテラン社員を叱責したところ、「社長はもう私たちを見捨てているのでしょうか？」と指摘され、無意識のうちに暖簾を守るのを最優先にしていたことに気付かされ、強く後悔した。

それを機に何よりも社員を守るため、新製品の獣害防止ネットの開発を決意した。卸専門からメーカーへ、暖簾を捨てる覚悟でその社員と共に取り組んで成功。農家に大変喜ばれ若手社員も感動。各課の垣根を越えてその営業に参加し、業績は大きく回復。社内は活気に満ちている。

### ⑥ 飛鳥時代の原点に戻る (バブル崩壊)

(578年創業・建築工事業)

聖徳太子の命を受け、百済の国から招かれた工匠を初代とする世界最古の企業。四天王寺の建立に始まり、社寺の建築・修理を専門としてきた。昭和30年に株式会社となり、以後はマンションなど一般建築も手掛けるようになったが、バブルの崩壊や他社との競合などにより経営の危機に。

救いの手は、大手ゼネコンから差し伸べられた。1400年以上に亘り弟子から弟子へと技を伝承してきた宮大工も結集し、2006年、当社は一般建築から身を引き、社寺の建築・修理という原点に立ち返り、さらなる歴史を刻み始めた。

### ⑦ ウェブサイトによる販路開拓 (失われた20年)

(1864年創業・製造業(茶))

江戸時代の茶農家に始まる日本茶の製造販売業者。現在はアメリカの業者とも取引を行っているが、数年前までは大口先の廃業や競争激化による受注減などで、非常に苦しい時代があった。

先代の急逝によりバトンを引き受けた現若手経営者は、自分が事業を継続していく意義は何かを考え、それを企業理念として明文化する作業に着手。インターネットによるマーケティング手法を学び、自分たちのお茶に対する思いや価値観などを世の中に発信したことで日本国内のみならず海外からも注目され、新たな一步を踏み出すこととなった。

### ⑧ 町工場発の新製品 (リーマンショック)

(1907年創業・製造業(金属製品))

明治40年に村の鍛冶屋として創業し、金属加工業へと発展を遂げたが、リーマンショックの影響で受注がゼロに。

不安を感じ始めた社員に対し、「雇用調整は行わない」、「新しい商品を製造し、販路を独自に開拓する」という方向性を明確に示し、全社一丸となって新商品開発に取り組んだ。

苦労して開発した商品ではあったが、販路の開拓に苦慮。なかなか光が見えない中、ある百貨店の特別展示での好評を機に徐々に販路が広がりはじめ、最近では、マスコミにも取り上げられることが増えてきている。従業員力を結集し、全社一丸となった成果が、今、ここに実を結んだ。

# 5-1. 老舗企業・経営者から若者(若手経営者)へのメッセージ①

## (1) 金儲けを目的にするな

- ・お金儲けを目的とするならば、商売はしてはいけない。起業することによって、社会や人様の役に立てると分かったら商売をしても良い。但し、正しい方法で適切な利益は求めて良い。  
(1689年創業・会長)
- ・儲けを考えるな。欲に走るな。利益だけに走ると目標を見失う。  
(1705年創業・会長)
- ・金儲けのために起業するのであれば、サラリーマンをやっている方が良い。やりたいという気持ちがなければ、長期間に亘って企業を継続させることは出来ない。  
(1805年創業・社長)

## (2) 信念をつらぬけ

- ・何が何でもこれをしたいという「思い」が大切。「思い」が本物であれば、たいていのことは出来る。出来ないということは、そこまでの「思い」がなかったということ。  
(1887年創業・社長)
- ・自分で厳しい道を選択したのであれば、自分の力で困難を切り抜けるよう力を尽くさなければならない。  
(1912年創業・社長)

## (3) 人との出会いを大切に

- ・営業は品物を売るのではなく、自分を売ること。人と人との関係がうまくいけば、自ずと商売につながる。  
(1830年創業・社長)
- ・苦しい時、人に助けられた。人とのつながりを大切にして欲しい。  
(1820年創業・社長)
- ・人の縁を大切にし、真摯に事業に向き合っていれば、困った時にきっと誰かが助けてくれる。  
(1864年創業・社長)
- ・人との付き合いが非常に重要。いろんな人との出会いから商機が生まれる。  
(1904年創業・社長)

## (4) チャレンジあるのみ

- ・やらなければ成功しない。失敗も一杯するが、失敗すれば「次にどうするか」を考えれば良い。  
(1716年創業・社長)
- ・チャレンジを続けて欲しい。続けるためには、工夫が必要。厳しい時も工夫をすれば、夢が膨らむ。  
(1775年創業・社長)
- ・勇気と決断力。失敗を恐れずにとにかくやってみること。  
(1912年創業・社長)

## 5-2. 老舗企業・経営者から若者(若手経営者)へのメッセージ②

### (5) あきらめないこと

- ・どこまでもあきらめないこと。うまくいなくてもそれが経験となり、お金で買えないものを身につけることができる。  
(1615年創業・社長)
- ・始めたのであれば、とことんやること。経済環境や価値観は時代とともに変わる。その時々を経営理念や経営者の思いというものを従業員と共有すること。  
(1844年創業・社長)
- ・駄目でも一定のところまでやり続けろ。「なぜ駄目なのか」が見える前に止めてしまうと、後に何も残らない。  
(1911年創業・社長)

### (6) 堅実経営

- ・大きな変化を起こそうとせず、細かな変化を積み重ねていき、儲けたお金をコツコツ貯め、本業以外では使用しないようにするべきである。  
(1804年創業・社長)
- ・返せないほどの借金をしてまでやるのではなく、身の丈に合った経営を心がけるべき。  
(1805年創業・社長)

### (7) 顧客第一

- ・中小企業は、どんな小さなマーケットでもニーズがあるなら飛び込めばよい。そして、そのユーザーが本当に喜ぶくらいのものであること。一人のユーザーが徹底的に満足するものを作れば、多くのユーザーに応えることができる。  
(1804年創業・社長)
- ・一人一人のお客さんにしっかりと目を向けること。お客さんからの要望やクレームには一番に対応することが大切である。  
(1800年創業・社長)
- ・客に支持され、喜んでもらえ、根強い信頼を得られるような経営を目指すべきである。  
(1566年創業・社長)

### (8) 品質本位

- ・どんな商売であっても、商売の質を落とさないことが大切。  
(1864年創業・社長)

### (9) 人材育成

- ・会社経営は、人の問題。良い人材を採用し、育成していくことが大事である。  
(1912年創業・社長)