

平成 24 年大分県中小企業診断士協会度調査研究事業

長寿企業の事業展開に関する調査研究

平成 25 年 3 月 22 日

一般社団法人 大分県中小企業診断士協会

はじめに

「企業の寿命は30年」(*1)と言われます。創業して順調に事業が進んでも、時間の経過とともに内外の環境変化の影響を受け、業績が悪くなり廃業等に至るケースが多いものです。日本では創業以来百年以上事業を営む長寿企業が、他の国に比べ多いとされ、大分県内にも約350社の長寿企業が存在すると報告(*2)されています。百年以上の事業となると、その間に数代の亘り経営者が交代して、事業経営のタスキを繋いで事業継続していることとなります。また、それらの長寿企業は雇用維持だけでなく、地域に密着した事業を営むことを通じて、地域経済やコミュニティの活性化に大きな役割を果たしていると考えられます。

今般、大分県中小企業診断士協会平成24年度調査研究事業として、大分県内における長寿企業の動向を調査し、その事業を動かしている経営ノウハウ、経営資源、人材等について実地に調査研究を進め、長期に亘る事業継続の基盤となる知見や知恵を探ることとしました。折から、大分大学の本谷先生と大銀経済研究所による調査報告書が上梓され、その調査内容と知見を踏まえつつ、大分県内の長寿企業3社を実地に訪問し、お忙しいなか経営者の皆様に2時間の時間を割いていただき、直接お話を伺うことができました。歴史を背負いながらも、それぞれに前向き、且つ着実に事業を進めておられる長寿企業経営者の話のなかに、先行きが不透明な経済環境下、地域の中小企業の生き残りに向けて参考になることがないかと思案し模索しつつ、報告書にまとめました。

調査研究に参画した者は、いずれも大分県内において中小企業診断士として活動中で、それぞれが有する知見や専門性を基に、長寿企業の経営者にインタビューし調査した結果をまとめました。中小企業診断士は、日頃中小企業等の経営者と面談する機会が多く、クライアントの問題や可能性、リスク等を分析し、助言しています。今回の調査研究においては、インタビューを通して長寿企業の実態に迫るとともに、長寿企業に共通する実態や課題を探り、報告しました。皆様のご参考になれば幸いです。

平成25年3月22日

<目次>

はじめに	1
第1章 大分県内における長寿企業の動向	2
第2章 視察報告	6
おわりに	25

<参考文献>

- *1 「日経ビジネス 1983年9月19日号」
- *2 本谷、川野著「長寿企業にみる経営のあり方」(大銀経済経営研究所)

第1章 大分県内における長寿企業の動向 (川野恭輔)

1. 大分県内の長寿企業の現状

ここでは、大分県における創業100年以上の長寿企業の現状を把握します。調査にあたっては、株式会社大銀経済経営研究所と国立大学法人大分大学が2012年3月に調査した「長寿企業にみる経営のあり方」(以下、先進調査)を参考に取りまとめます。

(1) 大分県の長寿企業

先進調査によれば、大分県の長寿企業は2011年12月時点で357社あり、創業が最も古い時代は安土桃山時代で4社存在しています。長寿企業を個別にみると、1593年創業の「山本屋種苗店」(竹田市)が最も古く、次いで、1594年創業の「(有)藤野屋商店」(竹田市)、1600年創業の「可兒醤油(資)」(臼杵市)、1601年創業の「(有)塩屋産業」(別府市)、1609年創業の「(株)両筑屋」(玖珠郡九重町)の順となっており、この5社が業歴400年超となっています(図表1)。

この長寿企業の企業規模を従業員数からみると、長寿企業の65%が従業員10人未満の小規模企業で占められ、長寿企業の多くは家族経営を中心とした事業を営んでいます。全国と比較すると、大分県は小規模企業の割合が高く、小規模企業が多いことが長寿企業の特徴の一つとなっているといえます。

(2) 業種別の長寿企業

大分県の長寿企業をみると、「旅館・ホテル」が23社と最も多く、次いで、「酒類製造」が22社、「醤油・味噌製造」が18社、「菓子製造」が16社の順となっています。

上位20業種をみると、「飲食品関連」「衣料品関連」「住生活関連」の業種が多く、地域生活に密着した「衣食住」に関する地産地消型業種の長寿企業が多いことが特徴としてあげられます。

図表1 大分県の長寿企業ベスト10

順位	企業名	創業年	市町村	業種
1	山本屋種苗店	1593	竹田市	苗・種子小売業
2	(有)藤野屋商店	1596	竹田市	肥料・飼料卸売業
3	可兒醤油(資)	1600	臼杵市	醤油・味噌製造
4	(有)塩屋産業	1601	別府市	貸家業
5	(株)両筑屋	1609	九重町	旅館・ホテル
6	(医)杏林会	1640	中津市	一般病院
7	(株)加来商店	1645	杵築市	肥料・農薬小売業
8	(株)一丸	1652	大分市	婦人服小売業
9	(有)赤穂屋呉服店	1654	臼杵市	呉服・服地小売業
10	(有)割烹やまだ	1673	中津市	料亭

図表2 大分県の業種別長寿企業

順位	業種	企業数
1	旅館・ホテル	23
2	酒類製造	22
3	醤油・味噌製造	18
4	菓子製造	16
5	酒小売	11
6	呉服・服地小売	9
7	医薬品小売	8
8	婦人・子供服小売	7
	内装工事業	
10	畳製造	6
	印刷業	
	生鮮魚介卸	
	一般病院	
	料亭	
	ガソリンスタンド	

2. 大分県内の長寿企業の経営動向

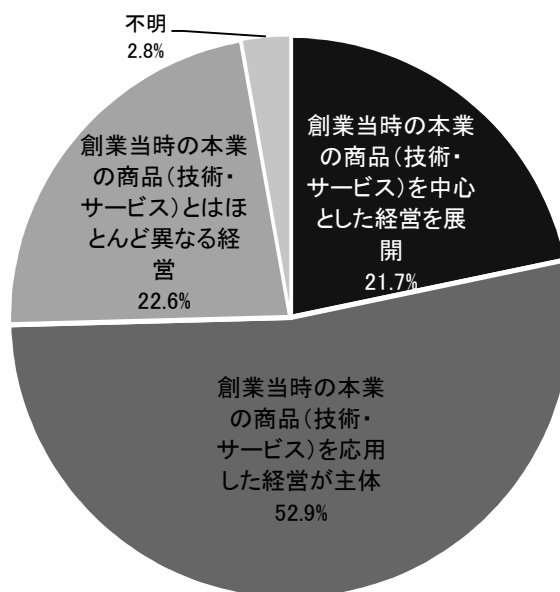
ここでは、先進調査で実施した長寿企業の経営に関するアンケート調査を参考に、大分県内長寿企業の経営戦略や重視しているポイント、事業継続してきた要因について取りまとめます。

(1) 長寿企業の創業時からの主力事業の変化

長寿企業の創業時からの主力事業の変化をみると、「創業当時の本業を応用した経営が主体」が52.9%と最も多く、「創業当時の本業を応用した経営が主体」が21.7%、「創業当時の本業とはほとんど異なる経営」が22.6%となっています（図表3）。

本業からまったく異なる事業ドメインに移った企業は約2割にとどまっており、長寿企業の経営タイプは創業以来の本業維持もしくはその応用が中心で、本業を重視しながら、事業の幅を広げているといえます。

図表3 長寿企業の創業時からの主力事業の変化



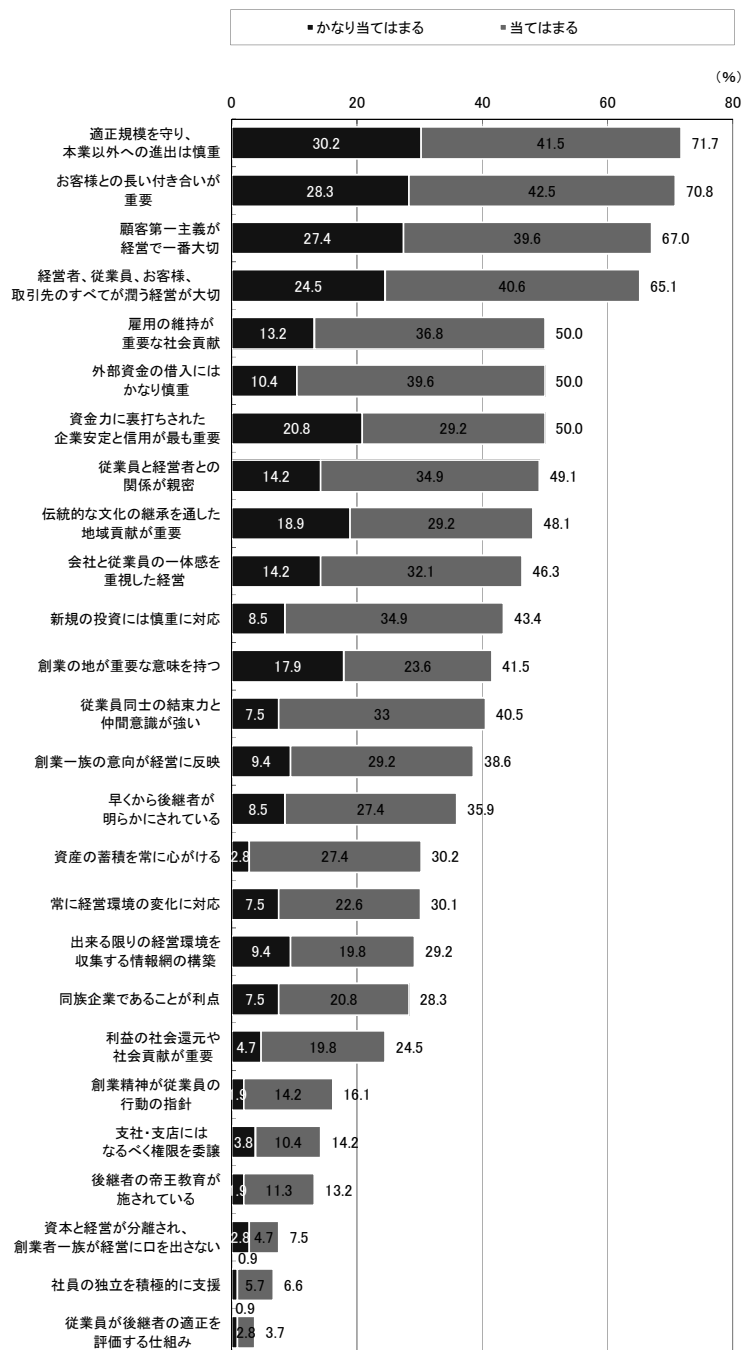
(2) 長寿企業の経営戦略

長寿企業の経営戦略をみると、「適正規模を守り、本業以外への進出は慎重」「お客様との長い付き合いが重要」が回答企業の7割超、「顧客第一主義が経営で一番大切」「経営者、従業員、お客様、取引先のすべてが潤う経営が大切」が6割超と回答が多くなっています（図表4）。

長寿企業が経営戦略で重視するキーワードとしては「本業を重視する身の丈経営」「顧客第一」「三方よし」といったことが考えられます。

また、上記以外に多い回答結果をみると、「従業員満足の向上」「地域・社会貢献」「安定・安全」といった回答が上位を占めています。長寿企業はステイクホルダーとの信用や信頼を重視するとともに、過度の成長を望まず、自社のリスクの取れる範囲を押さえながら、事業展開して様子うかがえます。

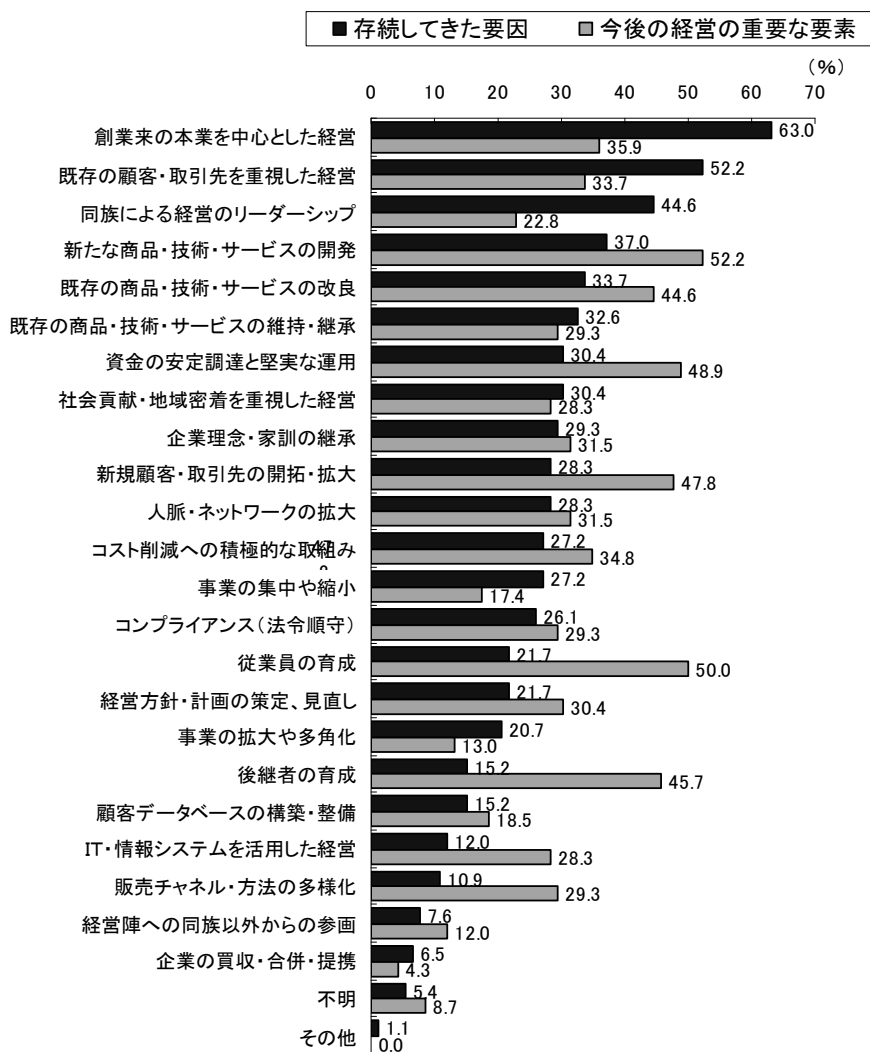
図表4 長寿企業の経営戦略



(3) 存続してきた要因、今後の経営展開における重要な要素

長寿企業の現在まで存続してきた要因、今後の経営展開における重要な要素についてみると、存続してきた要因では「創業来の本業を中心とした経営」「既存の顧客・取引先を重視した経営」「同族による経営のリーダーシップ」の順となり、事業継続の要因として「本業重視」「ステイクホルダー重視」「同族経営」をあげています(図表5)。一方、今後の経営展開における重要な要素については、「新たな商品・技術・サービスの開発」「従業員の育成」「資金の安定調達と堅実な運用」「新規顧客・取引先の開拓・拡大」「後継者の育成」の順となり、今後は「顧客・商品等の新規開拓・新規開発」「人材育成」「ファイナンス」を重視する姿勢がみられます。

図表5 長寿企業が存続してきた要因、今後の経営展開における重要な要素



第2章 視察報告

1. 視察報告 (藤田義範)

経営者としては、先祖から引き継いだ現在の会社をいかに次世代に引き継いでいくかが大きな課題であることは間違いありません。長寿企業は、過去のそれぞれの引継ぎ者がうまくタスキを渡し続けた結果、現在存続しているともいえます。また、現在の各経営者も次世代に引き継ぐ使命があります。

今回お会いした、経営者は、タスキを受けた後、現在に至るまで、新しい感覚で、経営の革新をおこない、時流にあわせた、経営をおこなっています。いわば、受け持ち区間を良いペースで走っている姿だと言えます。後は、受け持ち区間の残り、ベストを尽くして、次のランナーに負担をかけない環境をつくりバトンタッチしていくことだと思います。

そのためには、一般的に、次の項目に関してそれぞれどのレベルにあるのか、また、それに対して準備ができているのかが、重要な要素だと考えます。

(1) 経営者の年齢・健康、後継者問題・人材と相続

経営者の現在の年齢が幾つなのか健康なのか、また高齢であれば後継者問題はどのようなものか第一の課題です。年齢により、引継ぎまでの残された時間が異なってきます。後継者育成には時間がかかります。できれば、10年は必要と考えます。会社の状況次第とも言えますが、経験を積むことは大変重要です。計画的に経験を積めるように内容と期間を定め、実践していく必要があります。

健康につきましては、自分だけは大丈夫だと考えるのが人であり、健康管理には人一倍注意することが求められます。継続できる適度な運動と、信頼できる主治医、定期的な検査が必要です。体力・気力が充実してはじめて、率先し、積極的な活動ができることとなります。健康に不安があると判断力に変化がみられることも考えられます。

次に、後継者の育成ですが、20代後半までは、外部企業での経験が望ましいと思います。他人の飯ということ、以前から修行ということ、同業大手に勤務し、経験を積み、人脈もでき、自分の会社に戻るといった形が多く見られました。最近では、受入が少なく中々そういう経験を積みなくなっていますが、学校を出てすぐ入社というケースだと、業種により異なりますが、厳しさにかけるケースが見受けられます。

後継者が、長男なのか、また、それ以外なのか、現社長に兄弟はいるのか等それぞれ異なるでしょうが、後継者を誰にするのかについて、事前に話し合いで決めておくことが重要であります。長寿企業はその点うまく、事業の継承がなされてきたこととなります。

会社の規模により、後継経営者を補佐する複数の人材育成が必要となります。プロパー社員を育成し成長してくれば良いのですが、必ずしもそうならないケースがあります。中途採用で会社に不足する人材を採用する必要があります。中高齢者の中途採用者を幹部社員として採用する場合には、前の会社の悪い点を持ってくるケース、社風に合わないケースがあります。慎重に行う必要がありますが、外部経験者の採用は社員活性化につながるケースが多いと言えます。

同族以外の従業員に対する育成も重要となります。社内の風土を向上心を高める方向に導く必要があります。相当のウェイトが必要となります。

相続に関しましては、早くから専門家に相談し対策を考え、早めに手を打つ必要があります。過去に、相続してきたわけですから、思った以上にストックが少ないケースも見られます。税法の応援もありますが、制約が多く、必ずしも使えるとは限りません。いずれにしても、長期的に考え節税策を講じる必要があります。

(2) 業界の成熟度

現在の会社の商材が、成長過程にあるのか、成熟、衰退にさしかかっているのか、現状がどの位置にあるかにより異なってきます。最近では、古くからの商品か、新しい商品なのかにかかわらず、それぞれに生き残る場合と、消えていく場合があります。又、最近長寿企業の、廃業、倒産も増加しています。わが社が、次世代につなげることができる、商売ぶりなのか。また、既存の産業は衰退し、新しい商材に取り組みしている最中なのか。いろいろと、手は打ってきたが、生き残りが厳しい状況なのか。

会社のおかれている状況は、経営者自らが一番ご存知だと思います。いずれにしても、うまく時流に乗る感覚が経営者にありませんと淘汰されていきます。世の中の変化をうまくとらえられるアンテナを持っているかが重要となります。

長寿企業には中興の祖と言われる方が多くいました。この方々がある時期に、うまく会社の方向を成長へと導いた人たちだと思います。

国内市場は、少子高齢化に伴い要求される商品群に変化が生じています。いわゆる、人口ボーナスが生じている中国プラスワンの東南アジアの国々、地政学的なリスクをどの程度とるかはありますが、今後の成長を考えると、中小企業が参入できる場所が多くあると感じています。国外にもアンテナを持つことも求められます。

同じく、重要なのは情報化社会でのビジネスチャンスです。これも大きく変化しています。継続的にウオッチしていく必要があります。

(3) 会社の規模はどうか、また株式の所有はどうなっているか

会社の規模により、経営方法が異なると考えます。

従業員も数人で家業的な、商売なのか？この人数であれば、いろいろな規則も多くはないでしょうし、一般的に賃金水準も高くなく社員も、家族同様な扱いをすることがよく見られてきました。仕事と個人を分ける最近の生活ではこの付き合い方も薄れてきています。賃金水準も地域、同業者の情報入手し支払能力と相談し、高賃金低コストを目指すことができれば、定着率、モチベーションも高くなります。

それとも、従業員が数百人以上の規模なのか？この場合であれば、組織が必要であり、規則も多くなりますし。身内のみでは経営できなくなり、他人にいろいろな業務を任せなければならない規模と

いえます。会社と個人の混同は、一番嫌がられる部分です。社員数の増加に伴い制度も多く制定しなければならなくなります。

労働組合との交渉も必要となるでしょうし、コンプライアンスについてもいろいろな制約を受けていく人数です。また、法人としては大企業と、中小企業の境目となり税法の扱いが大きく異なる限界的な規模といえます。

株式については、今回は聞いていませんが、長男が継いでいく方式の会社は株式がばらばらにならずに、小数の株主が所有している形があります。一方、各人平等ということになりますと歴史を積み株主数が多くなっていきます。上場しない場合には、株主数の増加は、事務に手間がかかってくることとなります。オーナーが、2/3以上所有すれば問題はないのですが、それ未満であれば、重大な議決に関して議決数が不足するケースが考えられます。経営権の問題は重要であります。株式に関しては、配当のみとするか、株式の種類をどうするかも協議しておく必要があります。

(4) 会社経営指標のハイライト

会社の経営の指標となる数値を把握しているのか、また、今後の3年程度の計画について毎年見直ししていく仕組みが出来上がっているのかがポイントです。必要な、数値については各社異なるでしょうが、上場会社の場合等を参考にして、わが社に必要な時系列でのデータを残していくことが望ましいと考えます。一部を示すと、業種団体の主要生産量、当社の生産量、販売量、売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、金融収支、フリーキャッシュフロー、商品単位当たり限界利益、固定費、借入金残高、実質金利、従業員数、年齢構成、人件費総額、平均賃金、減価償却費、退職給付引当金、純資産、申告所得、株式評価、預金残高、所有有価証券の時価評価。有資格者数。

(5) 専門家の活用

会社の規模により異なるでしょうが、弁護士、司法書士、行政書士、公認会計士、税理士、社会保険労務士、弁理士、ファイナンシャル・プランナー、それに中小企業診断士の外部有資格者をケースにより使い分けることで、知らないことにより不利益を減じることが可能となります。

中小企業のBCPが言われていますが、経営にゆとりがないと事前対応が難しい部分があります。いろいろと発生する問題に対し想定内であれば、対応できますが、なかなかそうはならないのが実情です。日ごろから専門家と触れ合うことにより不測事態発生時にも、即対処できる人脈作りが必要となります。

(6) その他

上記事項以外にも業種ごとに、求められる重要なことが数多くあります。

例えば、官公庁との関係、地域との関係、業界団体との関係、その他利害関係者との関係これらを、良好なものにしていくことが、長寿企業としてその地域に根ざすには、もっとも重要なことです。長寿であることは、これら関係者から信頼されている証しとも言えます。

以上の観点から今回お伺いした各社を見ますと、ヒヤリングの中には必ず、上記項目について、高く評価できる内容が含まれていました。今回、お会いした人たちは社長経験も長い人たちでしたので、幼少から現在までの話をしていただきましたが、真剣に語っていただきました。今後の経営についても、ビジョンを持ち目標に向かって進んでいる、非常に魅力的な人たちでした。共通していたのは、祖父母、両親から、さまざまな影響を受け先祖を大切にする気持ちをお持ちでした。日々熱い気持ちで仕事をしている姿を思い浮かべることができる人々でした。それぞれ、2時間から3時間にわたり、質問に丁寧に答えていただき誠にありがとうございました。

今後、機会があれば不足する部分の情報を加え、全体像を把握することで、強み、弱みの判断、今後の課題等を示すことができると思います。

2. 視察報告 (大友清貴)

○日 時：平成 24 年 12 月 8 日 (土) 13:00～15:30 大分県立総合体育館会議室

○事業者：御菓子司 高橋水月堂 4 代目社長 高橋幹雄 氏

(1) ヒアリングの概要

①事業概要

創 業：明治 39 年 10 月 10 日 (創業 106 年)

経営理念：真心と技術

従業員：2 名 (弟子 1 名)

店 舗：本店 大在支店 の 2 店舗

商 品：「関アジ、関サバ最中」「かぼす最中」「タイの最中」など

お茶席用の「上生菓子」

②創業時の事業と現在に至るまでの経緯

初 代 (末吉) 紅白もちの製造販売

2 代目 (市太郎) 長崎の佐世保の「水月堂」でカステラ修業

暖簾分けで「高橋水月堂」和洋菓子の製造販売 代表作：タイのあんこの落雁

商工会議所の会頭、県菓子組合の理事長など歴任

3 代目 (博美) 技術的には最高潮に達する 急逝したため技術の承継が出来なかった

4 代目 (幹雄) 京都の老舗和菓子店「千本玉寿軒」修業 2 年連続努力賞受賞

一級技能士の資格取得 (3 代目より 10 年早い)

職業訓練指導員の資格取得、商工会議所議員、青色申告会副会長、豊後竜馬の会会長

③事業の承継と変革

商品開発の考え…「遊び心」が大切。見本をたくさん作る。ネーミングも自分で考える

カビの生えないお菓子はだめ

国県の施策活用…国県などの施策を活用し、新たな事業展開に取り組む

経営革新計画の承認 2 回

平成 17 年 1 月 京都の伝統和菓子の技法を生かした大分特産和菓子の製造・販売

平成 23 年 2 月 テーマ：大分産食材を使用した朝生菓子の製造販売

“行政からは経営革新の優等生！！”と期待されている

大分県産業創造機構の地域資源活性化基金助成事業 (通称 はばたき) の認定

④経営者の承継と努力

・ 伝統は続けないといけないが、かたくなに守るだけでもいけない

・ 必ず守らないといけないものがある。それは、商品の作り方でありすべては基本習得から始まる。聞いて覚えるのではなく、見て覚える…目分量、あがり目

- ・「ヒト」「モノ」「カネ」プラス「技術」「創意工夫」

昔のような「修業」「育成」は出来ない。時代に合わせて取組む

弟子には、危機感を持たせる。向上心を持たせる

- ・食べる人の笑顔が見える商品でないといけない
- ・型にはめて作るものではない
- ・3店舗以上出してはいけない。味が落ちる。
- ・今のトレンドにマッチした商品を作ることも大切。伝統+トレンド
 - ・生菓子は自分が作る。まだ、譲れないところがある。
 - ・「こつこつ」していく職人を経営者は重んじる。その人にあったカリキュラムで育成

⑤長きに亘り事業が続いた理由

- ・「損して得を取る」 自分の利益だけ考えるのではなく相手の利益を優先して考える
- ・お客様の笑顔が見れる商品を作れば、結果は自ずとついてくる
- ・伝統は守りながらも、その時に応じた時流に合わせて商品づくりに取組む

⑥過去の経営危機について

サブプライムローン問題に端を発した世界的不況の中、主力のデパートでの売上が大幅減になる。トップセールスにより、新規取引先を開拓し、売上の減少をカバーした。

⑦その他

- ・日本の文化を輸出したい。
- ・さまざまな人とのネットワークが大事。反面、いやな（美味しくない）お酒は飲まない

(2) ヒアリングを終えて

高橋社長の第一印象は、“かっこいいな〜”です。見た目も男前ですが、経営に対する考えも男前です。弓道や空手といった規律を重んじるスポーツに取組んだことや、職人の世界で子供のころから育ったことがそうさせているのかもしれませんが。

さて、今回お話を聞かせていただいたことで、「なぜ企業が長い間経営を継続できているか」その一端をあらためて理解できたように思います。それは、「伝統は守りながらも、その時代の潮流に合った商品づくり、経営をおこなうことだ」ということです。伝統だけにとらわれてもいけない、潮流だけに流されることもよくない。両方を経営の中にうまく取組むことが重要だということです。過去の成功体験が忘れられずに、時代の変化についていけずに消えていった企業はたくさんあります。

今一つは、「何事も基本が大切だ」ということです。特に職人の世界では、基本の習得がなしに質の高い商品づくりは出来ないということです。「目で見て覚える」ことが職人の世界では重要であり、他人の技術を盗んでやろうといった「ギラギラした若者が少なくなった」ということも現実的な問題です。昔のような厳しい修業では、今の若者を育てていくのは難しい面も多く、事業継続の最大のポイントになると思います。

(4) 今後の経営について

家訓に「3店舗以上出してはいけない。味が落ちる。」があります。自社商品の品質を守るための戒めです。そのことは、事業規模をどんどん拡大していくことではなく、安定した経営をどうやって図っていくかということに重点を置いた経営ということになります。一方で、高橋社長は、JR大分駅の「豊後にわさき市場」の開業に際して、和菓子売場の総合企画に取組んだり、中国企業の要請で商品制作の技術指導など新たな事業にも取組んでいます。本来の事業の経営は家訓を守りながら、一方で海外企業のパートナーとして新たな取組みにも挑戦してもらいたいものです。

後継者の育成がポイントになりますが、大変魅力のある若手経営者であり、今後も大分のトップランナーとして邁進していただきたいと思います。

3. 視察報告 (首藤 毅)

1. 長寿企業について考える理由

長寿企業に関する調査研究は数多く、各方面でその研究成果が発表されている。にもかかわらず、現在も長寿企業をめぐる研究は引き続き各地で行われている。なぜなら、企業の寿命が予測不能な時代だからである。大企業が史上最高の営業利益を上げたかと思えば、数年後には何千億もの大赤字を出して、人員削減を余儀なくされる。飛ぶ鳥を落とす勢いのあったベンチャー企業が数年で姿を消してしまう。このような現代において「企業の成功とは何か」を今一度問うところが人々の関心事である。

世界的には企業の寿命が30年や40年といわれる中で、100年以上の歴史の長寿企業が日本には数多い。現代の企業経営理論の多くが欧米の学者からの発信であるが、企業の永続性については日本にも誇るものがある。中小企業診断士は、企業の業務改善から経営の安定まで様々な視点で企業経営をサポートするが、この長寿の秘訣は何かを調査し整理することは今後の経営指導に役立つものと考ええる。

2. 長寿企業を視察して

今回、大分県下の長寿企業の中から高橋水月堂、ユワキヤ醤油、藤野屋商店のそれぞれの代表取締役直接向インタビューする機会を得た。先達の調査研究や文献を紐解くことも参考になるが、実際に長寿企業を視察することは現場の雰囲気や経営者の人柄など、その企業風土を直接感じることができる非常に貴重な体験である。

私は視察企業の経営者のインタビューから、長寿企業の経営者に共通する経営理念などを整理した。

(1) 高橋水月堂

①経営者のプロフィール

佐賀県にある和菓子造りの老舗の四代目である代表取締役の高橋さんは菓子職人の繊細なイメージとは違い、空手道などスポーツが大好きな体格のがっちりした人であった。高橋社長の菓子職人としての修業は大学卒業後からで、業界ではかなり遅めのスタートとなった。京都では、先輩は年下ばかりの中で、いち早く技能を習得しようと早朝から夜遅くまで修行に励んだそうである。元来、挑戦することが好きな性格であったため、何か変わったことをしようと努力した結果、京都の和菓子協議会では2年連続努力賞をもらうなどの成果を上げた。

その後、一級技能検定に合格し、今では新たな菓子職人をめざす人を指導する立場である。指導は、国内に留まらず、中国でも菓子作りの指導をしている。

②経営理念

1) 品質にこだわる

高橋社長の経営理念は「真心と技」である。これは、お客様が食べたときに笑顔になるようなお菓子をつくることである。和菓子の世界ではお茶席が大事で、そこでは基本的に忠実な伝統技術が求められる。そのため、型で作ることはせずに、一個一個の手作りで無添加にこだわる。現在、佐賀関本店と大在店、J R大分駅の夢咲広場の店舗を構え、毎日の菓子の味が一定の品質を保つように気配りしている。

さて、伝統的な和菓子造りの技術を高めることも大事だが、一方でその時代にあった仕掛けも必要である。それは何か。高橋さんの商品開発の基本は「遊び心」であると笑いながら答えた。茶道を嗜む人だけでなく、一般の若い人にも菓子を食べて笑顔になってもらいたい。そのような思いから試行錯誤の上で考案した「関あじ最中・関さば最中」は、上品な甘さとユニークなネーミングが若い人にも好評である。

2) 人材育成

菓子職人になる修行期間は洋菓子の場合は3年程度だが、和菓子の場合は一人前になるのに8年から12年はかかる。和菓子職人になるには努力と根気が必要で、若い職人には自分の技を見て盗めと教えるが、なかなか育たない。社長の後継者も含めてこれからの菓子職人は「菓子造りの伝統技術を守ること」と「その時代のお客様が求める菓子を提供する技も身につけること」の両立が必要であると考えている。しかし、職人氣質も変化しており、時代に合わせた教育方法を考えなければならないと人材育成の難しさを語っていた。

(2) ユワキヤ醤油株式会社

①経営者のプロフィール

大分市竹中にある当社は、江戸時代に酒屋でスタートし、明治時代から醤油、味噌を製造している会社である。現在の代表取締役である門脇さんは、活動的な若き経営者である。幼少期は従業員と家族のように付き合う環境で育ち、先々代の社長（祖父）に商売人の基本を教わり、将来、家業を継ぐことに抵抗がなかったそうである。

大学卒業後にイトーヨーカドーに入社し、コンビニを日本で初めて導入するなど、成長している会社の中で経営ノウハウを3年で学んだ。大分に戻ると父である先代の社長の下で専務取締役となり、堅実経営の先代とは対照的に、数々のチャレンジをした。まずイトーヨーカドー時代に導入されたPOSレジの効果を目のあたりにしてIT（情報技術）の重要性を確信し、九州の同業者の中でもいち早く会社にコンピュータの導入を行い、業務改善に努力した。

社長に就任すると会社の経営改革に乗り出した。古参の従業員との確執などもあったが、家内工業から会社組織に変化させた。かぼすドレッシングや赤しそ加工品の開発など農産物加工事業にも乗り出した。

②経営理念

1) お客様が抱える問題解決を支援できる会社でありたい

門脇社長が考える長寿企業とは、永くその地で事業活動を営み、信頼されているから継続しているのではなく、お客様が求めているものを提供できているから永く存在している会社であると語る。お客様に必要な会社になるには、お客様が抱える問題を解決する方法を提案する会社になることを目指している。

そのため、経営者として日々はクレーム対応やリスク管理を行っているが、経営セミナー参加や異業種の経営者との交流で見識を広め、さらにはお客様の所に出向き、一緒になって問題解決に取り組む経験を積み、周囲からの信頼を高めている。

2) 家庭と従業員、そして地域社会の幸せづくりに貢献する

門脇社長のビジネスの根本は自分がされて嬉しいことを相手にしてあげることである。前述のお客様の問題解決の例として、竹中地区の農業実態を見て、農家の収入増加になればと取り組んだのが農産物加工事業である。これにより農家の収入増加と会社の売上増加を果たし、両者のWin-Winの関係を築いた。従業員の幸せを願うことはもちろんであるが、地域に貢献することがこれからの経営の主眼であるとまで言い切る。

(3) 藤野屋商店

①経営者プロフィール

藤野屋商店の代表取締役の甲斐さんはインタビュー中も笑みが絶えない温厚な人柄であるが、苦難の時を経験しながらも会社の規模を拡大し、後継者も確保し泰然とした雰囲気である。52歳の時、北九州のデパート勤務を辞めて稼業を継ぎ、その後、畜産配合飼料製造や畜産業へ事業を発展させた。

②経営理念

甲斐社長は、先代社長（父）からの2つの教えを守っている。一つは当たり前なことを当たり前にする。もう一つは相手との約束を必ず守るという教えである。さらに甲斐社長は自らの経験をもとに2つの経営方針を今度は後継者である副社長(甲斐社長のご長男)に教えている。それは「環境への柔軟な対応」と「身の丈経営に合った人材の育成」である。

1) 時代に合わせて柔軟に変化する

時代に合わせて変化するのは藤野屋の歴史そのものである。竹田岡藩のろうそく製造からスタートした当社であるが、明治になり、水力発電による照明が普及すると、ろうそく事業から食用油、茶、製粉、精米と事業を変化させた。昭和55年には離農する農家の事業を引き継ぎ、農場を直営化して餌、卵、養鶏、養豚事業へと展開してきた。それぞれの時代が求めるものを機敏に察知して、事業を柔軟に変化させて生き残ってきたのである。

2) 身の丈の経営をして、人を育てる

会社を継続するには、いたずらに規模拡大を追求するのではなく、適切な規模を維持し、人を育てることが最重要であると考え。重労働で長時間労働の印象がある農場の作業を交代勤務制にして会社勤務と変わらぬ待遇を提供し、優秀な人材の採用に力を入れている。さらには副社長の発案でiPadによる従業員からの作業日報に経営者がアドバイスすることで従業員のコミュニケーションの円滑化を図っている。

3. 長寿企業の共通点

(1) 調査研究にみる長寿企業の共通点

世界中で100年以上の歴史を持つ長寿企業の調査研究の成果をまとめた「リビングカンパニー」(日経BP社)によると長寿企業には4つの共通点があるという。

- ①環境の変化に対して敏感である。
- ②強い結束力があり、企業組織全体の健康状態を大切にす経営者に経営を委ねている。
- ③連邦型の経営を行って、現場の人々の判断を大切にしている。
- ④資金調達に関しては保守的で、質素節約を旨としている

この中で、②と③に注目すると、長寿企業の経営者はヒトを大切にしていることがわかる。ヒトは企業の宝だと言う経営者は多いが、一方で人を単なる経営の道具としてか見ていない経営者もいる。

神戸大学の加護野忠男教授によると、このヒトを大切にするには2つの意味があると指摘する。一つは予測不能な事態を解決するのは人である。長い年月の経営の中で何度も危機に見舞われても、最終的にはそれを乗り越えるのは強靱な人である。もう一つは、企業の技術やノウハウを生み出す源泉は人である。独自能力を残すためには人を育てなければならない。経営者も従業員の結束力こそが長寿企業のエンジンである。

(2) 視察企業から見る長寿企業の経営者の共通点

3つの長寿企業を視察して感じた経営者の共通点は「長期的な視点に立った経営哲学」と「環境変化へのチャレンジ精神」である。

①長期的な視点に立った経営哲学

長寿企業の社長の宿命は、企業を存続させることである。そのために、規模拡大をして5年後、10年後の利益を追求するよりも50年後、100年後と経営を永らえることを重視する経営哲学がある。

藤野屋商店の甲斐社長が「私は藤田屋の屋号を守らなければならない」という言葉は、単に持続的な経営をするということではなく、屋号が持つ伝統に対する取引先や従業員、地域住民など関係者の期待や信頼に応えることである。ユワキヤ醤油の門脇社長が、地域貢献こそ使命である

と考えるのも同じである。長寿企業になるには、効率化や利益拡大を図る経営手法にこだわるのではなく、次の時代を見据えての経営哲学が必要である。

②環境変化へのチャレンジ精神

会社が永く生きるためには、それぞれの時代の顧客と向き合い、何が必要なのか常に自問自答して答えをだすことが重要である。高橋水月堂のお菓子作りには、伝統へのこだわりと新規分野へのチャレンジの連続であった。老舗ブランドに安住することなく、イノベーションを起こしながら経営をしていくことが環境変化に適合する企業体質をつくるのである。

4. 今後の課題

今回の調査は、経営者インタビューであったため、経営哲学やチャレンジ精神の重要性などは認識できたが、実際に働く従業員の思いや活動については十分に調査できていないため、ヒトに関する調査には限界がある。

また、カリスマ経営者が一代で事業を起こし、拡大して大成功した企業もあるが、長寿企業は何世代にも渡り全く違うヒトが脈々と経営を継続している。経営者から後継者となる次世代へのバトンタッチはどのように行われたのか、つまりヒトからヒトへの継続の困難さを克服するために経営理念の浸透がいかに行われたかについては今後の研究課題としたい。

4. 視察報告 (池邊博史)

(1) 企業体として長く継続する秘訣は何か

企業が百年以上の長期に亘り事業を継続していくことは容易でなく、各世代の経営者の努力はもちろん、経営理念や経営方針、後継者育成の考え方など、長寿企業における共通的な事項があるものと考えられます。これらについては、既にさまざま研究が進められていますが、本調査研究においてご協力頂いた経営者の皆様へのインタビューをベースに、長寿企業における共通点は何か、企業体として長く継続する秘訣は何か、あらためて考察してみたいと思います。

(2) 長寿企業の共通点 (仮説)

長寿企業における特徴として、次のような共通の事項があるものと考えます。

① 地元密着・顧客第一を重要視する

業歴の長い企業は、地元密着の企業体である場合が多いものと考えます。そのような企業は、地域に暮らす人々に必要不可欠な商材を取扱っており、その地域においてなくてはならない企業として地元密着の商売をしてきていることでしょう。そのため、地元を根をおろした企業体として、地域貢献することを常に忘れません。つまり、地元を中心とした顧客のニーズを常に把握し顧客に奉仕することに努め、必要とされる商売をしていること、顧客に感謝される立場となっていることを重要視します。顧客のニーズを常に把握することが、飯のタネであり、そのニーズを満たしてあげることで、結果として顧客に感謝され、必要とされる企業として継続できるのではないのでしょうか。

② 商売の内容を時代の流れに応じて変化させていく

長寿企業といえば、創業以来変わらず一つの商売を一途に続けてきているようなイメージを持ちがちです。しかしながら、実際には、商売の内容（取り扱う商材や対象とする顧客、販売方法等）を時代の流れに応じて、常に変化させている企業が多いものと考えます。時代の移り変わりや科学技術の進歩等によって消費者が求めるものは変化していくため、それに合わせ取り扱う商材を変更したり、地域人口の減少に対応するため、地元中心であった商圏をその周辺まで広げたり、インターネット販売を行うといったような変化です。つまり、商売を長く何代にも亘り継続させるためには、経営者自らが商売をしている地域や顧客の状況の変化を常に把握し、先を見通す力を持つことが求められます。その経営感覚を後継者に引き継げなければ企業体としては存続できなくなります（ただ、商売の基本はしっかりと押さえ、経営理念等のコアの部分は変えないことも求められます）。つまり、時代の流れについていかなければ、顧客から必要とされなくなりますし、そうなれば、いずれ商売が成り立たなくなり、企業体としては成立しなくなるからです。

③ 企業規模の急激な拡大は追求しない

もともと生業（家業）として始まっていることもあり、企業体としての急激な規模拡大は追及しない場合が多いのではないかと考えます。経営資源のうち人的資源が一番重要であることや、経営者及びその家族で管理可能な企業の規模があることを理解しており、その範囲内で事業を行っていきます。

また、祖先から受け継いだ屋号を大事にし、経営者自身は中継ぎだと位置づけ、次の代に屋号をバトンタッチできることを重要視します。企業規模の急激な拡大など、リスクが高いことは極力避けることが、結果として家族や従業員を守れる方法だと考えます。企業体の規模の拡大を図るにはリスクがつきものであることを理解しているため、リスクをあえてとることはせず、その結果、倒産のリスクは小さくなるのではないのでしょうか。

④ 後継候補者にその自覚を醸成させる

将来の後継候補者（経営者の子供など）に子供の頃からその自覚を促すことによって、自発的にその準備をさせることに繋がっているケースが多いのではないかと考えます。将来の後継候補者には、幼少の頃から商売の手伝いをさせたり、先代である祖父母などが大人になったら後を継ぐものとの意識を植え付けるなど、それとなく商売人としての自覚をうながします。その結果として、近い将来には後を継ぐことが当たり前という意識を持つようになり、それを前提に進学や就職をすることで、若いころから自発的に後継者として必要な知識・技術を習得していくケースが多いのではないのでしょうか。

⑤ 外部ネットワークを積極的に活用する

経営者や後継候補者は、各種セミナーや同業種・異業種の集まりに積極的に参加することで、商売に必要な人脈を得ているのではないかと考えます。社外の人脈を大切にすることで、そこから商売のネタも得、お互いに Win-Win の関係になれるよう連携して商売を広げています。また、社内にはない人的資源は、土業など外部の専門家を積極的に活用します。中小零細企業は人的資源が不足がちであるため、それを十分に理解した上で外部への人脈を広げることで、必要とする人的資源を獲得しているのではないのでしょうか。

⑥ ITを積極的に導入する

経営者若しくは後継候補者が、企業経営におけるIT活用の有効性をよく理解しているケースが多いのではないのでしょうか。以前勤務した企業における経験や社外の人脈の影響などにより、企業経営においてはITを有効活用すべきとの認識をもち、生産性の向上等を目的に積極的にITを導入し成果を出しています。いわゆる「見える化」を進めることで、その情報を企業経営に活かしているものと考えます。

(3) 調査研究における今後の課題

前述の仮説（長寿企業の共通点）は、3社の長寿企業の経営者に対するインタビューをベースにまとめたに過ぎません。また、インタビューでは分析できない財務面からのアプローチも必要であり、長寿企業における財務分析（長期における財務諸表の推移等も含む）や財務面での共通点の洗い出し作業等も実施する必要があるものと考えます。

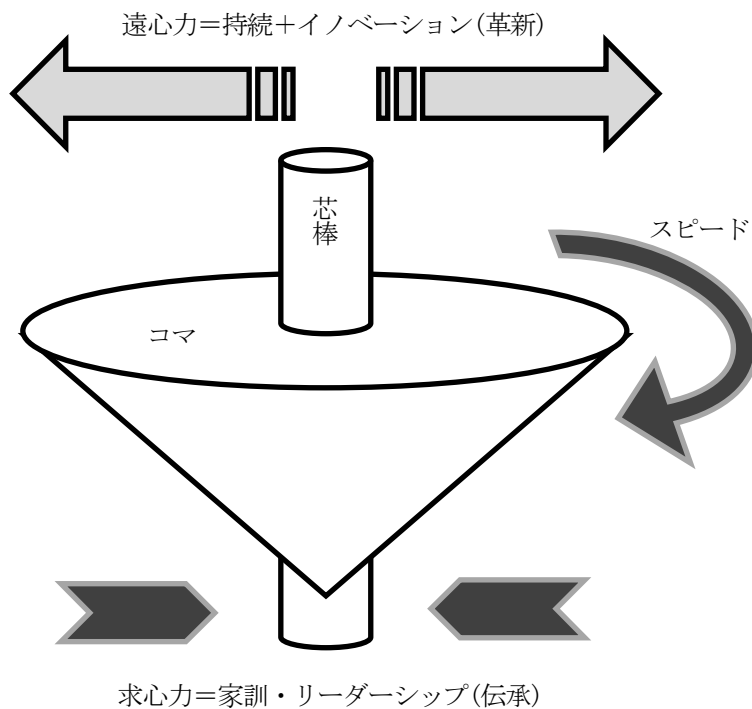
5. 視察報告 (吉松研一)

(1) 経営をコマにたとえて診る

日本経済大学の後藤先生は、老舗企業の経営はコマにたとえると理解しやすいと説かれています。いつまでも倒れない理想的なコマは、スピードと安定性のバランスがとれているものです。スピードは遠心力を生み、その遠心力が、ダイナミックに事業を展開するエネルギーになり、時代への敏速かつ鋭敏な対応力となります。一方、コマにはしっかりとした芯棒が必要ですが、芯棒は家訓であり、家訓を継承している経営者のリーダーシップとされます。これが求心力の源泉となり、安定性を生み出します。しかし、その芯棒は単に古い伝統を大切に維持してきた古色蒼然としたものではなく、世紀を超えて磨き抜いてきたもので、遠心力とのバランスをいかにして維持するかが焦点となります。

(下図参照、横澤利昌編著「老舗企業の経営 改訂新版」日本生産性本部より)

図表 5-1 コマに働く 2つの力のバランス



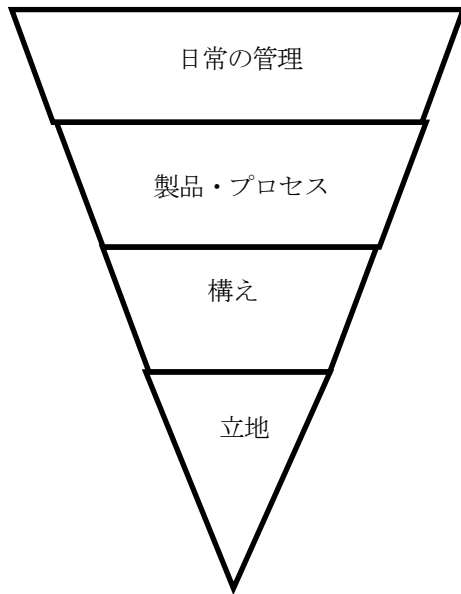
コマに働く遠心力と求心力という逆方向に働く2つの力を、どの水準でバランスさせるか、これが経営者の力量によるものだと考えられます。

この視点から今回視察した3社を診ると、「京都で菓子作り修業した上で、伝統を守るだけでなく、トレンドに合わせるようにしてきた」(高橋水月堂の高橋社長)、「地域に永年根ざした事業を継承しつつも、独自の視点で商機を迫及している」(ユワキヤ醤油の門脇社長)、「『石橋を叩いて渡る』という方針の下、外部環境の変化に応じて、果敢に且つ堅実に新事業に取り組んでいる」(藤野屋商店の甲斐社長)等、それぞれの経営者が事業活動のなかで、遠心力と求心力のバランスを強く意識しながら日々の企業経営に取り組んでいることが感じられました。

(2) 経営戦略の重層構造から診る

神戸大学の三品先生によると、企業の経営戦略は、下図のような重層的な構造を持つとされます。それは下層から、何処で誰を相手に何屋を営むかという「立地」、販売や物流を自社でやるか、外部に委託するか、自社で研究開発まで手掛けるか等の問いに応える事業の「構え」、個々の「製品」の仕様や工法や価格や販売促進方法を決める、納期管理、品質管理、原価管理、労務管理等の「日常の管理」と積み上げられた階層構造とされます。(三品和広他著「はじめての経営学」東洋経済新報社より)

図表 5-2 経営の重層構造



この逆三角形の階層のなかで、次元が浅い方が携わる従業員の数が増えるので、幅が広がっています。次元が深い「立地」や「構え」は経営者が携わるもので、全体の健全性が最も深い「立地」の健全性に関わるため最下層に位置しています。

この視点から今回視察した3社を診ると、高橋水月堂とユワキヤ醤油は「立地」を変えていませんが、「構え」はそれぞれ変えながら現在に至っています。藤野屋商店は「立地」、「構え」を共に変えて現在に至っています。いずれも経営者自身が、「立地」や「構え」に苦心していることが窺えます。ただ、いずれも中小企業であり、「製品・プロセス」や「日常の管理」の階層にも経営者が関与しつつ企業経営に努めているように感じました。

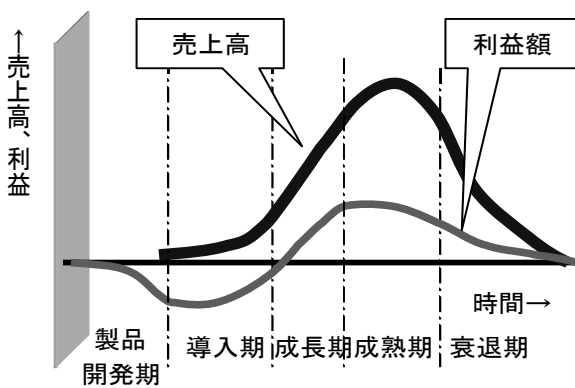
図表 5-3 視察3企業を重層構造から診る

階層	高橋水月堂	ユワキヤ醤油	藤野屋商店
日常の管理	経営者の目の届く範囲を意識している	市場、顧客、地域社会への目配りをしている	各現場に散在する社員とメールを使って情報交換
製品・プロセス	定番商品だけでなく、創作菓子にも展開	醤油からドレッシング関係、農産加工品にも展開	顧客、市場、地域のニーズを踏まえた展開
構え	職人として自社製造販売を維持しつつ、販売委託先は駅やデパートに拡大	自社製造販売から、新商品企画、販売に業域を拡張し、重心も移している	経済や物流の変遷、農家等の後継者難に応じて事業を多角化している
立地	大分市佐賀関(港町の商店街)で創業以来菓子店を継続	大分市竹中(河川水運の地)で醤油等製造販売で創業以来継続	竹田市内でローソク屋で創業、食用油、製粉業と事業変遷。現在同市菅生で飼料販売、畜産業を営む

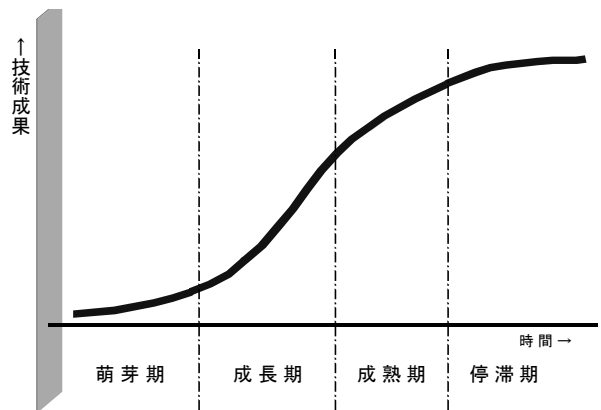
(3) ライフサイクルから診る

生物に寿命があるように、製品にも市場に導入されてから消え去るまでの寿命を表す製品ライフサイクルがあるとされています(大滝精一他共著「経営戦略」有斐閣アルマ)。また、技術にも図表5-5のようにライフサイクルがありますが、その変化は図表5-6のように不連続な形で発展が進んでいきます。企業についても、創業期、顧客に受け入れられた成長期、競争が出てきたり市場ニーズが変化してくる停滞期、そして持続、再成長、衰退に至るフェーズIIがあり、図表5-7のようなライフサイクルがあると考えられます。企業においては、停滞期に事業ドメイン(わが社の事業は何かを問うこと)を再定義したり、適切に事業継承することで、死に至らずに長寿企業として持続する可能性があります。企業は、外的又は量的な成長を通して規模の拡大を志向することも大事ですが、内的又は質的な成長のなかで持続を志向する途も視野に入れるべきです。

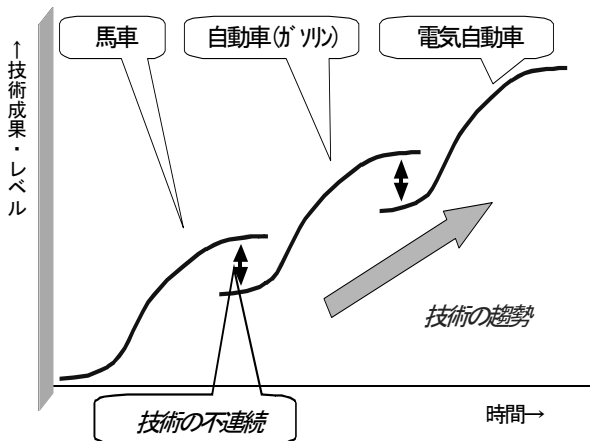
図表5-4 製品のライフサイクル



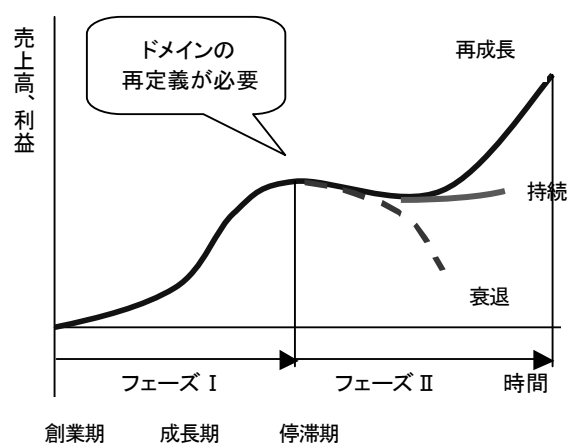
図表5-5 技術のライフサイクル



図表5-6 技術の趨勢と不連続



図表5-7 企業のライフサイクル



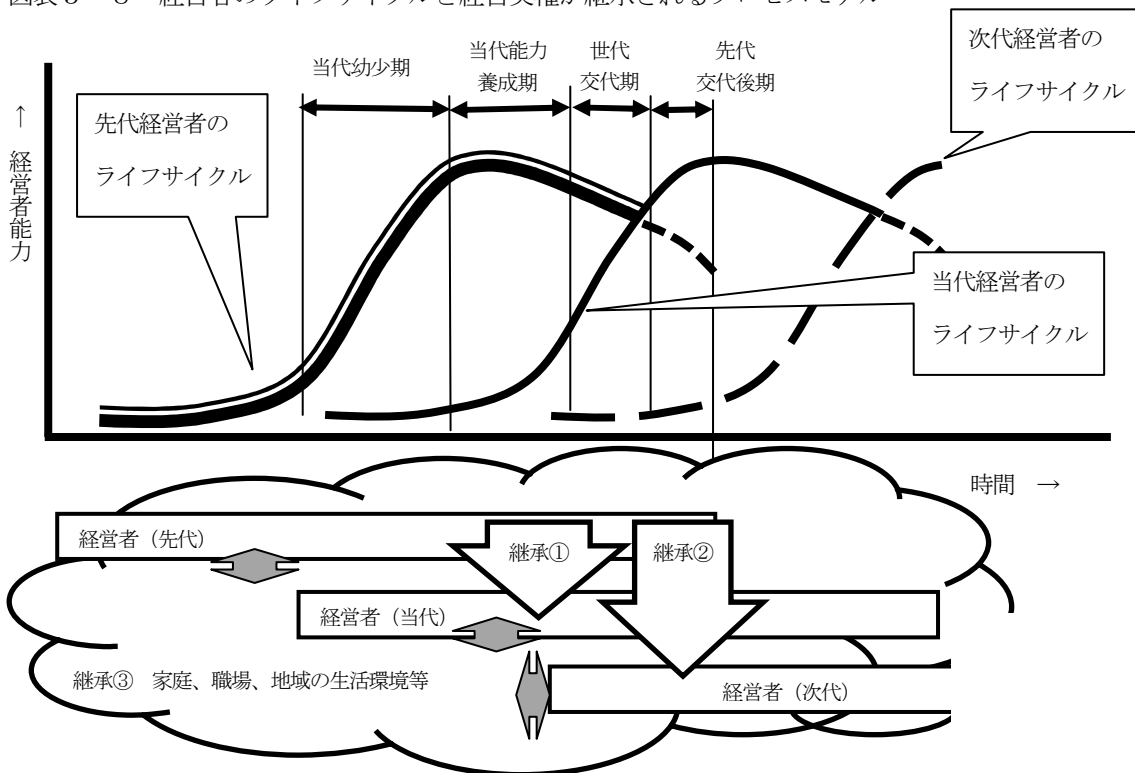
(3) 事業経営の継承から診る

新年に行われる箱根駅伝では、中継所で先頭走者から 20 分遅れたチームは、前走者が到着しなくても次の走者を出発させるというルールがあります。そこでは、それまで走っていた選手らにとっては自らの学校のタスキを渡せなかったという悔しさがにじみ出る光景が見られます。長寿企業においては、数代の亘り経営者が交代して、事業経営のタスキを繋いで事業継続されます。しかし、前の経営者が倒れたり、後継者がいないと継承できないという事態も発生します。

製品や技術、企業のライフサイクルについて上述しましたが、経営者にも同様のライフサイクルがあると想定し、その経営者間で経営実権が継承されるモデルを図表 5-8 のように仮定してみました。(中央農業総合研究センター山本氏の経営継承のプロセス図を参考にしつつ作成)

経営者のライフサイクルを当代の経営者を基準として考えてみます。当代幼少期は、当代経営者が子供、学生の頃に先代及び先先代(ライフサイクルは省略してあります)が経営のタスキを担っています。次の当代能力養成期は、当代経営者が社外で修行をしたり、社内等で試行錯誤を繰り返す時期で、先代の経営者が経営のタスキを担っています。次の世代交代期は、当代経営者が力を付けていく過程でタスキ渡しが行われる時期です。最後の先代交代後期は、当代経営者が経営のタスキを担い、先代経営者は「ご隠居」として地域社会貢献や職場や家庭内の長老として規律や融和の維持や、次世代経営者の育成に心を砕く時期と想定してみました。そして、世代交代時期と先代交代後期は、次代の経営者が幼少期にあります。

図表 5-8 経営者のライフサイクルと経営実権が継承されるプロセスモデル



そのライフサイクルのなかで、経営者は成長し、経営実権が継承される訳ですが、そのプロセスモデルとして3つの経路を仮定しました。①先代経営者や先達から当代経営者へ、日々の事業活動や職場のなかで、企業、事業経営の考え方やノウハウ等が、言動や後姿等を通して継承されるものです。先代経営者からの継承例としては、「3店舗以上店を出すな、味が落ちる」(高橋水月堂)、「若い頃は先代にいろいろ提案、説得しながら新しい仕事にトライしてきた」(ユワキヤ醤油)、「先代の背中を見ながら仕事をしてきた、飛行機乗りだった先代から水平飛行の難しさを教えられた」(藤野屋商店)等の話がありました。先達とは、他の人より先にその分野に進み、業績・経験を積んで他を導く人のことで、徒弟制度(手工業、商業他の職業や芸能等の活動において、親方または教師に指導されて実地の訓練を通じて積み重ねる学習の制度)において主役を演じます。先達からの継承例としては、「京都の老舗で年下の先輩たちから技能習得した」(高橋水月堂)、「イトーヨーカドーでコンビニ事業を立ち上げる経験をした」(ユワキヤ醤油)、「北九州のデパートで仕事をしていた」(藤野屋商店)という話がありました。

②先代経営者(祖父母)から次代経営者(孫)へ、家庭において生活や行動を共にしながら、先祖、家庭、地域、伝統、文化、社会、事業、生活等様々な内容が、世間話、内輪話を通して伝承されます。この一世代飛ばした経路の例としては、「代々、武道を通した人格づくりに取り組む」(高橋水月堂)、「祖父は、当時めずらしい3輪車で商品を配達したり、飛行機からチラシを撒いた」(ユワキヤ醤油)、「祖父母から先祖の墓参りの大切さを教えられてきた」(藤野屋商店)という話がありました。人生の年輪を重ねた先代経営者の、働き盛りの当代経営者にはない役割があると考えました。

③家庭、職場、地域の生活環境等の空間で、生活、仕事、遊びのなかで時間を過ごすことを通じて、無意識の領域も含めて双方向的に共感、学習しながら伝承の基盤ができます。今回の3社長が幼年の時代においては、職場、仕事場と家庭は近接し、そこは経営者の家族だけでなく、従業員、奉公人や近隣の人や顧客も入り込み、生活する空間でありました。この例としては、「家に菓子用の型があり、自分も菓子作りをやることに疑問を持っていなかった」(高橋水月堂)、「子供の頃から店が忙しい時には手伝っていた」(ユワキヤ醤油)、「人手が足りない時には、店を手伝ってきた」(藤野屋商店)です。

今回視察した3社は、いずれも比較的スムーズな事業継承が行われてきたことが推察されます。その要因として、次のことが考えられます。1つには、当代経営者が外部で修業、成長した後に、成熟期から衰退期を迎えた先代と現在の経営者が、ある時期共に事業を担いながら事業継承期を過ごしたこと。2つ目には、先々代である祖父母から、幼少期に家業、家族、地域との絆や仕事の面白さ、楽しさ、大切さ等を語り聞かされたこと。3つ目には、幼い時から家庭と不可分な環境で家業として営まれる事業、職場を、身近に感じながら成長する過程で、職業感、事業感を育ててきたことです。

継承というのは人から人への伝達であり、そこに身体性が伴うことが有効とされます。その意味で、「体で覚える」「手で考える」といった徒弟制度の大切さが説かれますが、中小企業は家庭、職場、地域等において時間を共有しながら、3つの経路で継承を進めることが大切と考えます。

おわりに

知識創造理論の観点から多くの先端的な企業を取材、報告されている野中郁次郎先生は、毎回取材後の帰路に「面白かったねえ」、「なかなかの人物だったね」といった会話をしながら、同行者と感動を確認しあう（野中郁次郎他著「イノベーションの知恵」日経BP社）のだそうです。我々も力不足ですが、今回3社視察するなかで、いずれも経営者の話を伺った後、「この会社、よくやってるね」、「この経営者、すばらしいね」、「興味ある話だったね」という印象を強く持ちました。これは、経営者の語るお話が面白い事によるのですが、話を聞いたり、読んだり、話したり、つくったりすることの面白さは、人間にとって根源的なもの（楠木建著「ストーリーとしての競争戦略」東洋経済新報社）という面もあります。お話、物語、ストーリーといったものが持つ面白さは、話す人だけでなく顧客、取引先、従業員、家族にも伝わり、わくわく感を生み出すと考えられます。

中小企業は、家族だけでなく従業員を雇いながら、顧客や市場のニーズに応え、取引先や金融機関や地域社会とも良好な関係を保ちながら事業を継続しなければなりません。時代や顧客の嗜好が変化し、新たな事業を考えたり、時には現事業に見切りをつけることも必要となります。どのような商品を、どのように売り売っていくのか、内外の環境を見極め、時には企業や事業の形を変えることは、先述した重層構造の「立地」や「構え」のレベルの問題であり、これは経営者層が担うべき問題といえます。

しかし、3人の経営者は、自らの「立地」や「構え」のレベルの問題を、いやいや考えているように見えません。それぞれご自分でも面白いと感じておられるようにストーリーを語られます。まず自分がわくわくしていること、これが物語（ストーリー）の面白さに繋がっていますし、本人だけでなく周囲や従業員の元気さに繋がると想像されます。

また、3人の経営者は、自ら顧客や市場、取引先、地域社会、従業員、家族等と、それぞれ正面から向かい合い、逃げたり後ろ向きにならずに、彼らの言葉や声なき声にまで耳を傾けているからこそ、自信を持って自分の言葉でストーリーを語る事ができるのだと感じました。

今回の視察を通して、長寿企業の一端を垣間見させていただき、いくつかの知見や継承プロセスモデルを考察、提案しました。それらを今後さらに検証する機会を得ることを希望しています。

最後に、今回の視察を快く受け入れていただいた3社の経営者の方々に御礼を申し上げますとともに、益々のご発展とご活躍をお祈りいたしております。

中小企業診断士 吉松研一

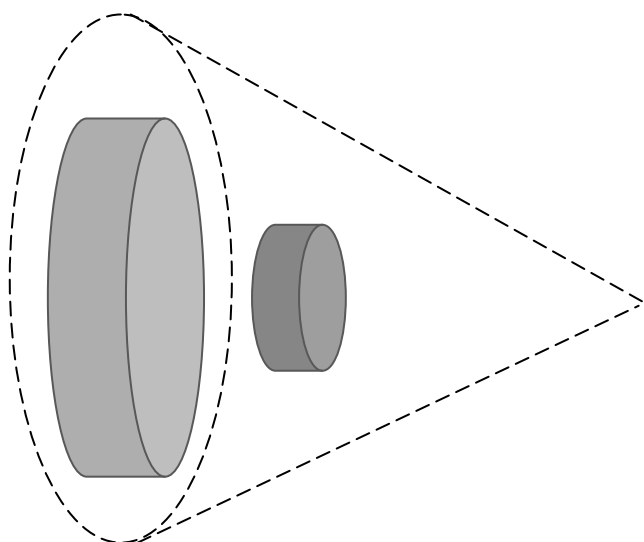
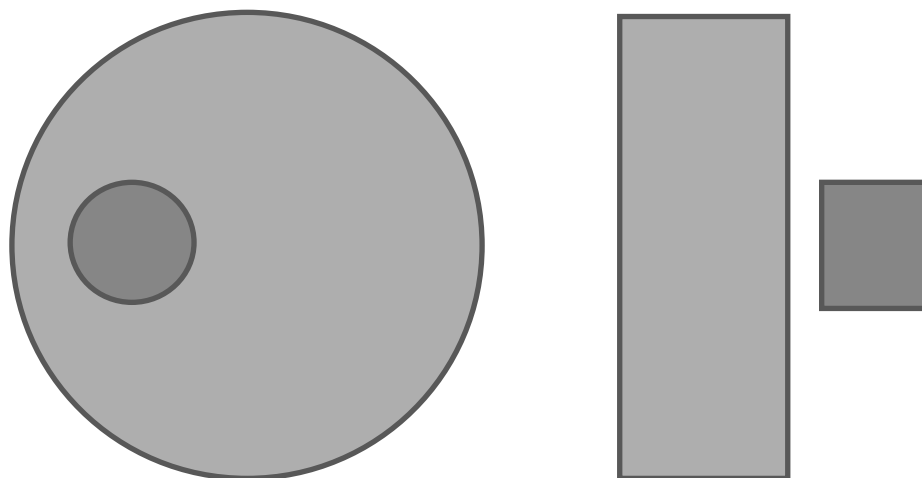
中小企業診断士 藤田義範

中小企業診断士 川野恭輔

中小企業診断士 大友清貴

中小企業診断士 首藤 毅

中小企業診断士 池邊博史



一般社団法人 大分県中小企業診断士協会

〒870-0851 大分市大字荏隈大石町5-3 メゾン荏隈101

TEL & FAX : 097-549-4050

本報告書に関するお問い合わせ等は、調査研究事業リーダーの吉松研一
(TEL:090-1162-1764、Email:yosimats@almond.ocn.ne.jp)までお知らせください