

特集

長寿企業をひもとく ～長く事業を続ける極意～

現在の経済情勢は先行きが不透明で、将来予測が困難な「VUCAの時代」と呼ばれている。Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）が高まり、経営の舵取りが難しい現代をどう乗り越え、事業を次代につないでゆくか。

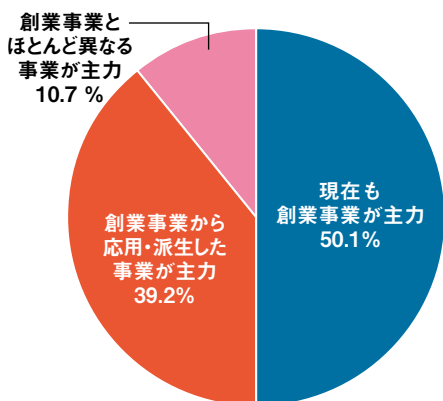
今回の特集では、戦禍や金融・経済危機、災害など、幾多の困難を乗り越え、脈々と受け継がれてきた長寿企業の取り組みをひもとき、長く事業を続けるためのヒントを探る。

長寿企業が多い福井県

一般的に、創業後10年で約75%の企業が廃業すると言われている。それでも日本は世界的に見て企業生存率が高く、2022年で業歴100年を超える企業は全国で約4万社といわれている。中でも福井県をはじめとする日本海側は、全体の企業数に占める業歴100年以上の老舗企業の割合、老舗出現率が高い地域となっている（図1）。福井県の長寿企業の内訳は清酒製造業、呉服・服地小売業、旅館・ホテルが多い傾向にあり、従業員規模では、4名以下の小規模企業が高い割合を占める。業績が100年を超える長寿企業へのアンケートによると、創業時と比べて主力事業が変わっている企業が約半数を占める（グラフ1）。創業してから時代に合わせた変化を続けてきたからこそ長く経営を続けることが出来ると考えられる。

今回の特集では、様々な困難を乗り越えた長寿企業の取り組みから長く事業を続けるヒントを探る。

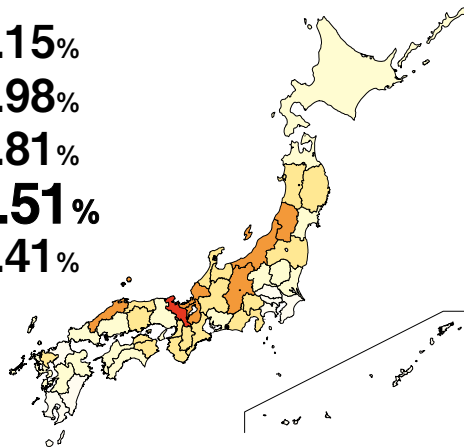
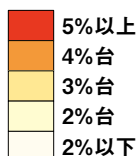
グラフ1 主力事業の創業からの変化



出典：帝国データバンク「100年経営企業」アンケート調査より

図1 都道府県別老舗（業歴100年以上）出現率

1位	京都府	5.15%
2位	山形県	4.98%
3位	新潟県	4.81%
4位	福井県	4.51%
5位	滋賀県	4.41%



出典：帝国データバンク全国「老舗企業」分析調査(2022年)より

福井を日本一有名なふるさとへ



(株)森八大名閣
代表取締役 森 雅信氏



(株)森八大名閣は福井県内で4店舗を運営し、和洋菓子の製造・販売を行う老舗和菓子屋である。1933年東京で創業。戦争の疎開で福井に移転し現在の電車通りに店を構えた。三代目の森雅信氏に同社の取り組みと事業への想いを伺った。

お客様のニーズに合った菓子作り

同社はぜんざいの販売から創業し、その後、饅頭や羊羹といった和菓子、ケーキなどの洋菓子、2019年にはチョコレート専門店と、時代に合わせて様々な菓子の開発に取り組んできた。同社の商品づくりの中でも大きな転機となったのは、越のルビーを使ったトマトゼリーの開発だという。それまで「良い菓子を」という思いから全国で評判の素材を取り寄せて作ったところ、良い商品は出来上がったものの、他店との大きな違いは打ち出せなかった。そこで、差別化のために福井ならではの素材を使った商品を開発したところ、全国でも話題となり、県民



福井のとみつ金時を使用した「大名芋」

にも愛される看板商品となった。この経験からお客様が菓子に求めているものはおいしさだけではなく「地元〇〇の素材を使った」というような親しみやすさや話題性のあるものだという気づきを得た。森氏は菓子屋のやりがいは素材選びなどの商品開発から、購入したお客様から素直な感想を聞くところまで全てに携わることでできる点だと語る。昔は高級品だった菓子が身近になり「おいしい」も当たり前になってきた現代、お客様と密な付き合いができるという強みを活かしてニーズに応える商品づくりに努めている。

活発なコミュニケーションを

商品開発の他に社内の交流にも注力してきた。店舗が増えるにつれて、社員間で考え方や意識の共有が難しくなると感じただからだ。具体的には、月に1度の研修会の実施とオンラインチャットツール「Slack」の活用で、コミュニケーションがとりやすく、風通しが良くなるよう環境を整えている。Slackでは様々な社員が自らのアイデアを自由に発信し、新しい商品の開発に繋がっているという。

次の代へ

森氏は祖父、父と繋がったバトンを受け継いだ三代目。「引き継いだ当初はバトンを途切れさせる恐怖があったが、社員・生産者・お客様といった地域に支えられて、やってこられた」と振り返る。この感謝の想いを糧に「福井を日本一有名なふるさとへ」というビジョンの実現に向け、四代目となる娘夫婦と理念を共有し、菓子作りに励んでいる。

人とのつながりが財産



きものもたはん
四代目 酒井 康輔氏



福井市高木町のきものもたはんは、着物や和装小物の販売、手入れ、着方教室などを行う呉服店。同社の創業は1913年、今年で創業110年を迎えた。四代目として事業を承継予定の酒井康輔氏に話を伺った。

家業を継ぐ決意

酒井氏は、幼い頃は家業を継ぐ気がなかったという。就職活動中に父から家業以外の職業を勧められたことへの反発と、周りの人と同じ道を歩むより違った経験ができるのではないかと考えるから、大阪の呉服店に就職した。働く中で、呉服業界は縮小傾向だが、着物に興味がある人は潜在的に多くおり、将来性を感じたことが家業を継ぐ決断につながった。「興味も知識もなかった呉服業界の魅力に自分で気付けたことが良かった」と酒井氏は振り返る。

新しい取り組みが 経営を支える

呉服店という歴史ある業種の中で、酒井氏は新しい取り組み

を続けている。例えば店舗の改装や屋号の変更、福井産の素材を使った着物・和装小物作り、取扱う商品のラインアップを大胆に変更した。

特に取扱商品に関しては、これまでの冠婚葬祭や入学式・卒業式向けのフォーマルな着物に加え、「普段着として」楽しめるカジュアルな着物の取り扱いを始めた。地方の呉服店では珍しく、思い切った決断だったという。しかし、この決断があったからこそ、コロナ禍で行事が軒並み中止となりフォーマルな着物の需要が減少する中でも、売上を安定させることができた。



福井のメーカーのテープを鼻緒に使用した草履

「つながる」「つなげる」

酒井氏が大切にしているのはつながりだという。現在同店のお客様はリピーターが約8割を占め、県外からの来店も多い。お客様と世間話から身の上話まで長時間話し込み、深いつながりを持つよう心掛けていく。

また、SNSとブログを活用した情報発信にも力を入れている。そこでコンタクトをとったメーカーや職人の方などと、協働した商品の製作やイベントの開催を行い、新たなつながり創りにも積極的に取り組んでいる。

きものもたはんの通販サイトでは、商品はもちろん、素材の特徴や職人のこだわりについても詳しく紹介している。酒井氏は「福井はものづくりが盛んで、良いメーカー、良い繊維素材がたくさんある。商品を通してその良さを様々な人に知ってもらうことで、更なる結びつきを生む、つなげる存在になりたい」と抱負を語った。

地域産業論や中小企業経営論を専門としている、福井県立大学経済学部の杉山友城教授に事業を長く続ける秘訣を伺った。経営コンサルタンの経歴もある杉山教授によると大事なポイントは4つあるという。



福井県立大学経済学部教授 杉山友城 氏

「伝統」と「革新」

長寿企業には伝統と革新のバランスが良くとれているという共通点がある。いかに良い伝統があったとしてもそれを評価する環境は刻一刻と変わっている。ダーウィンの進化論で環境に適応できない

生物が淘汰されるように、時代の変化に合わせて適応ができない企業は生き残れない。経営理念など企業の背骨となる「伝統」を残しつつ、商品を作る過程、人材の育成や事業など、時代に合わせて「革新」してきたからこそ今なお存続できているのだ。

過度な成長よりも安定を

2つ目のポイントは「安定志向」である。具体的には左記のような点が挙げられる。

- ・ 自己資本比率が高い
 - ・ 適正な利益配分
 - ・ 急な拡大をしない経営
- 投資に対して慎重であり、内部留保を厚くする安定志向こそがリスクにも柔軟に対応でき、長く安定した事業を続ける鍵である。

経営理念の共有

経営理念の共有も重要なポイントだ。長寿企業はオーナー経営であり、家業を代々受け継いでいる場合が多い。その為、一族で繋いでいく意識が強く何十年先をも見

据えた長期的な視点で経営と向き合うことができるという利点がある。加えて、後継者が同族であれば若い頃から家業に触れているので経営理念や事業への理解が深いという強みがある。また、長寿企業は家族経営や小規模事業所が多く、社内でも経営理念の共有がされやすい。代を超えた縦の経営理念の共有だけでなく、社員・取引先・顧客との横の共有も強く、全員が同じ方向を向いた、ぶれない経営が続けやすい。

人を大切にす経営

最後のポイントは人を大切にすという点である。企業に関わる全ての人、社員・取引先・顧客・地域・株主（オーナー一家）との繋がりは企業にとって非常に重要だ。

杉山教授は「福井には規模が小さくとも企くたてが大きく特徴的という意味での大企業がたくさんある。そういった企業を支援する施策が、多くの長寿企業誕生につながるのではないか」と語った。

福井商工会議所は
経営に長く伴走します

取材先の2社は、いずれも長い時間をかけて培われたつながりとノウハウを活かし、新たな戦略に積極的に取り組んでいる。長く事業を続ける鍵は「革新」だ。長寿企業が多い福井県は、VUCAの時代に必要とされる適応力に溢れていると改めて感じた。

福井商工会議所では今月28日に、長年事業を続けている会員企業を表彰する式典「創業永年企業表彰」の開催を予定している。今後も多く長寿企業が誕生するよう、当所では経営相談、販路開拓など会員企業に寄り添ったサポートに取り組む所存であり、積極的に活用いただきたい。

経営に関するお問い合わせ

福井商工会議所

中小企業総合支援センター

☎0776(33)82002

HPIは
こちらから

