

長寿老舗企業の特質

第2章 事例紹介

A社 ――高品質な商品創りによるブランドの形成

業種 : 繊維卸売業 資本金 : 4億円 従業員数 : 440名
創業年 : 1566 (永禄9)年

B社 ――小さなお客を大切にす

業種 : 製造・卸・小売業 資本金 : 1,200万円 従業員数 : 60名
創業年 : 1689 (元禄2)年

C社 ――オリジナル性への工夫の継続

業種 : 衣料品小売業 資本金 : 1,000万円 従業員数 : 31名
創業年 : 1764 (明和元)年

D社 ――昔ながらの炊き込み方法による高品質商品づくり

業種 : 食品製造・卸・小売業 資本金 : 3,000万円 従業員数 : 80名
創業年 : 1848 (嘉永元)年

E社 ――「知の共同体」による誠実、懇切、敏速な経営

業種 : 建設・工事業 資本金 : 100億円 従業員数 : 4,889名
創業年 : 1871 (明治4)年

F社 ――いつの時代も人々の健康な暮らしに役立つのを願う

業種 : 製造・販売業 資本金 : 9,660万円 従業員数 : 800名
創業年 : 1885 (明治18)年

G社 ――一貫して仕入先との友好関係を維持する

業種 : 情報サービス 資本金 : 1,000万円 従業員数 : 230名
創業年 : 1889 (明治22)年

H社 ――変化を先取りした絶えざる事業の再構築

業種 : 総合卸売業 資本金 : 57億9,100万円 従業員数 : 566名
創業年 : 1890 (明治23)年

I社 ――状況と情報を組み合わせ、編み込み、強調する

業種 : 情報サービス業 資本金 : 65億円 従業員数 : 838名
創業年 : 1892 (明治25)年

(創業年度順)

はじめに

本章では現在も活発な活動を続けている実在の長寿老舗企業の9つの個々の事例をとりあげている。それぞれの企業はその創業の生い立ちや業種、現在の事業規模において共通の要素はほとんどない。しかし、多くの企業が時代の変化とともに消滅していくなか、現在まで存続し続けているのである。企業の寿命は30年などとマスコミなどで取り上げられるように経営環境の変化のスピードは早まっている。これは企業の長期的な存続が益々困難な時代を迎えつつあることを予言している。

ところで、1980年にアルビン・トフラーは「第三の波」のなかで情報化社会の到来を予測した。第一の波の農耕社会、第二の波の産業社会を越えて押し寄せてくる第三の波は家庭生活から政治経済の構造までを一変させるといふ。彼の言うように情報技術の発展が世の中の仕組みを根底から変革させ、産業構造の主役の座を変えようとする現実が目前に迫ってきた。また、一方ではかつての一大変革期であった産業革命期において多くの企業家(entrepreneur)が輩出されたことはよく知られているところである。

時代の変革期に活躍する企業家の機能として、何をあげることができるか。種々のアプローチがあろうが、1800年頃のフランスの経済学者J・b・セイは「企業家とは資源を生産性の高いところへ移し、より多くの収益をあげる者のことである」と言っている。これらのことより企業家に求められる一般的な特徴として以下の3点をあげることができよう。

第一にあげられるのは決断力である。企業を取り巻く経営環境が変化するときほど不確実な要因は増加する。新しく異質のものを生み出すチャンスとなるのが変化である。しかし不確実であるからといって何も手をつけない人は企業家には向いていない。やるのかやらないのかの決断力が必要となる。

二番目は行動力である。企業家の特徴はその行動様式にみられる。企業家は直感的な行動ではなく理論的かつシステム的な行動をとる。すでに存在するものの修正や改善で満足するのではなく、新しい異質の価値や、欲求の満足を創り出す。素材を資源に変え、またはまったく新しい方法ですでにある資源を組み合わせることで資源の生産性を向上させていく。変化を探し、変化に対応し、変化をチャンスとして捉えて行動を起こす。

三つ目の特徴は情報収集力である。企業家はビジネスのチャンス探す情報収集力を持っている。多くの領域について絶えずアンテナを張り巡らせているのである。

今回、100年以上事業を継続してきた企業の調査分析を行うことで企業が存続することの意味を、事業が継続されることの価値を問い直そうと試み、その一環として個々の企業の「経営の特徴」、「成長、成熟、転機」、「変えない伝統と時代の流れに対応した変化」という三つの視点から第2章を整理してみた。

近年、グローバル・スタンダードという行動基準から短期での利潤追求が強く企業に求められる時代になってきた。このような時代であるからこそ、永年存続してきた「長寿老舗企業」の具体的な事例から学ぶべき点は多いと考えられる。

A社 ――高品質な商品創りによるブランドの形成

所在地 : 大阪市中央区
業 種 : 卸売業
資本金 : 4 億円
従業員数 : 4 4 0 名
創業年 : 1 5 6 6 (永禄9) 年
経営者の代 : 1 4 代目

1. 経営の特徴

A社初代は永禄9(1566)年、19歳のとき商売を始め、天正15(1587)年、近江八幡町に店を構えた。4人の息子を伴って北陸に奈良蚊帳を販売したのが最初と伝えられている。

近江八幡山に封ぜられた豊臣秀次により「楽市楽座令」が敷かれ商いが自由になった時代である。

A社初代は次に近江表(畳表)の販売をはじめ、美濃、尾張、遠江にまで販路を広げていった。そして、当時徳川幕府が開かれて一大消費地となりつつある江戸・日本橋に、蚊帳と畳表を専門に扱う支店を出店している。「機を見るに敏」な“カン”の冴えた創業者の卓越した先見性がそこにあった。

その後A社は「人々の眠り」を事業の中心としながら、商品は時代とともに変えている。取り扱う商品は蚊帳・畳表→夜具・綿・蚊帳→毛布・仕立て布団というように転換してきた。

近年はふとんの会社という印象から生活文化産業に脱皮しようとしている。企画・メーカー機能を持つ商社としてA社の創り出す製品・サービスを通して「ホームファッション」と「健康」を提供し、社会に貢献することを目指しているのである。

2. 成長、成熟、転機

(1) 創意工夫と体質強化による基盤形成

今日、蚊帳といえば、萌黄色に紅布の縁がついたものをイメージするが、これがいわゆる近江蚊帳であり、そのデザインを考えだしたのが二代目であった。緑と赤のこのモダンな色彩の近江蚊帳は評判を呼び、蚊帳全体の代名詞ともなりやがて広く普及していくことになる。アイデアマンである二代目がその後の繁栄の基礎を築いたといえる。

一方近代的経営感覚を用いた体質強化は七代目のときに実施されることになる。手掛けられた第一の経営革新は「積立金制度の改革」である。

元禄時代は大火が多く、不慮の事故・災害などに備えて復旧費用を積み立てる必要から純益のなかから「普請金」、「仏事金」、「用意金」、の3名目の積立を行った。これら

の積立金は資金として運用され、元利が一定額を超えると土地・家屋が買い増されて蓄財に充てられた。

第二の改革は「三ツ割銀制度」である。それまでの利益配分方式を改め、年2回の決算を終えると純益の3分の1を従業員に分配した。現在のボーナスに当たるこの制度によって、従業員の勤労意欲が高まり、売上向上に貢献した。

第三の改革である「別家制度の法定目録」は従業員に分家の資格を与える別家制度に「本家・親類・別家」3者の共同責任と相互チェックに基づく運営を明確にさせた。

(2) ふとんの製造販売への着手

明治20（1887）年前後、A社はふとんの製造販売に着手する。それまでは「ふとん」は買うものではなく、各家庭においての自家製が普通であった。この「ふとん」を商品化し、商売の対象としたのである。

蚊帳のような季節商品ではなく、年中需要のあるふとんは売上を安定させる優良な商品として成長することになる。さらに明治45（1911）年にはモスリンの小売をはじめめるなど経営拡大策が講じられている。

(3) 海外への進出

大正6（1917）年、シンガポールをかわきりにした蚊帳の輸出は、その後韓国や東南アジア諸国向けも加わり順調に推移していった。昭和5（1930）年にはアフリカ、南米諸国にも輸出を行い、海外支店も次々に誕生している。このような背景から昭和4（1929）年に蚊帳の一貫生産をめざしての近江蚊帳製造株式会社が設立され、海外への進出に拍車がかかった。

(4) 洋ふとんの開発と小売店の組織化

第二次世界大戦後、合成繊維が開発され、A社では昭和33（1958）年に「合織わた」を使用した洋ふとんの商品化に成功した。戦後の生活様式の洋風化の動きと相俟ってこの商品は一大ブームを引き起こすことになる。真綿に似たやわらかな感触、打ち直しをしない手軽さ、さらに丸洗いできるふとんとして爆発的な売れ行きを示した。

一方、昭和36（1961）年、各地の有力寝具店120店を「A社チェーン」に組織した。小売店をボランティアチェーン化してその体質を強化する狙いがあった。商品供給、販売促進、共同商品開発を通して小売店を育てている。今ではフェアなどの催事の開催、店頭販売についての情報やソフトの提供、各種キャンペーンの手伝いなどきめ細かな販売促進活動を小売店と一緒に展開しているのである。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

A社の創業当時から変えていない伝統は高品質な商品創りである。どの時代においても業界をリードする開拓者であったがそのベースには高品質な商品創りがあった。いつ

の時代も誠実に商いをしてきた結果、振り返ってみるとそこにA社の歴史があったといえる。高品質な商品創りによるブランド力の形成で信用を重んじる伝統が形成されたのである。

(2)時代の流れに対応した変化

A社の時代の流れに対応した変化とは「眠り」を事業の中心に据えての「快適生活」や「豊かな眠り」をテーマにした製品開発を行ってきたことである。

それに伴い時代の変化に合わせた販売チャネルの開拓や新規取引先や顧客の開拓が行われている。

初代による一大消費地となりつつあった江戸・日本橋への出店、二代目による人々が快適な眠りを実現するための蚊帳デザインの考案があった。

わが国の明治への近代社会移行後まもなくは、自家製が普通であった「ふとん」をはじめ商品化し、商売の対象としている。大正年間には販路を海外にまで拡大し、戦後はいち早く合成わたを用いた洋ふとんの開発に成功して「寝具革命」を引き起こしている。

これらにみられるようにA社は人々の「眠り」を守るために、他にさきがけて新しい製品を作り続けてきた。今後も常に商品のライフサイクルを見極め、消費者の社会的なニーズに応じていく必要がある。

B社 ――小さなお客を大切にする

所在地 : 大阪市西区
業 種 : 製造・卸・小売業
資本金 : 1,200 万円
従業員数 : 60名
創業年 : 1689 (元禄2) 年
経営者の代: 十代目

1. 経営の特徴

B社は元禄2(1689)年、両替商鴻池分家の創始者が大阪堀江の地に仏壇店を開業したのがはじまりである。仏壇・仏具は仏教の伝来によりもたらされるが、本格的に仏壇が庶民の家で一般化したのは江戸幕府の宗教政策によるものである。宗門改めが厳しくなると、寺と庶民の関係が密接になり、檀那寺と檀家という関係ができ、所属する寺院の仏像と位牌を祀るために、それぞれの仏壇を持つようになった。

明治24(1891)年、八代目が全国にさきがけ、仏壇・仏具店を職から商に拡充し、近代化を推進して現在のB社の基礎を確立した。

戦後は仏壇に大量生産方式を導入して、唐木仏壇の一大革命を引き起こし、産地も四国をはじめにブラジルまで拡大していった。

近年は台北への進出、ならシルクロード博覧会ロードサットオアシス物語館への出展参加など仏壇文化や業界発展を目指している。

2. 成長、成熟、転機

(1) 八代目による基礎の確立

B社八代目は伝統的仏具産業を近代的仏具産業に転換させた。従来の仏壇・仏具の生産は、注文に応じて職人が作っていた。顧客の手元に届くのは何カ月もかかるのが普通であった。八代目は仏壇を一部製品化することにより、顧客が店頭で自由に選べるようにしたのである。

明治39（1906）年、第五回内国勸業博覧会が大阪で開かれたのを機に、ロンドン、サンフランシスコ、カナダなど海外博覧会に仏壇・仏具を積極的に出展した。これまで海外とは無縁であった仏壇・仏具もこれらのPR効果で売れ出したのである。

(2) 大量生産方式の開発

第二次世界大戦直後はGHQへの伝統的技術を生かした小物などの販売で食いつないだ。

昭和27、8年頃から高級仏壇も売れるようになり、仕事も徐々に増えだした頃、シャープの当時社長の早川徳次氏が仏壇を買いにきたのである。仏壇生産の話題時にB社十代目はシャープ工場見学の誘いを受けた。

十代目がそこで見たものはベルトコンベア・システムであった。生産分業のシステムが大量生産を可能にしていた。早川社長の教えを受け、仏壇量産化の確信を得て、徳島の取引先に量産工場を作ってもらい、操業を開始したのである。

これを契機に、徳島が全国最大の仏壇産地として成長していくことになる。その後、B社はブラジルにまで生産拠点を拡大させていく。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

1軒の家に必要な仏壇は1つである。買い替えも1代の間にはほとんどないといってよい。だから使う立場に立って売ることが大切である。十代目は「小さい買い物のお客を寧ろ大切に作る姿勢があったからこそ、商売が永続できたのではないか」と語る。

作る立場でも仏壇の表から見えるところだけでなく、見えない裏の部分の仕事を大切にする技術の伝承が行われている。

(2) 時代の流れに対応した変化

B社の時代の流れに対応した変化は、それまでは注文に応じて職人が作り、顧客の手元に届くのは何カ月もかかる仏壇を一部製品化することにより、顧客が店頭で自由に選べるように仏壇・仏具を「職」から「商」の領域へ移行した。また戦後は需要の増加に対応して、生産分業のシステムを採用し量産化を開発した。

企業PRでもそれまで同業界ではラジオ・テレビなどのマスメディアを用いた広告宣

伝は行われていなかった。テレビ・ラジオの普及率が向上したことを見極め、B社がさきがけとなり同メディアを活用しての広告宣伝を実施している。

C社 ――オリジナル性への工夫の継続

所在地 : 大阪市中央区
業 種 : 小売業
資本金 : 1,000 万円
従業員数 : 31 名
創業年 : 1764 (明和元) 年
経営者の代 :

1. 経営の特徴

C社の初代は明和元年、浪速高津の借家で古着商をはじめた。当時は織物類が少なかつたため古着類の需要は多く、一般の庶民は武家や上級町人の古着を着用した。この古着には季節おくれの新品や質流れ品も含まれていた。その後、順調に業績を伸ばし天明5 (1785) 年に菊屋町 (現心齋橋) へ進出し、呉服、太物の取扱もはじめた。

四代目が文政10 (1827) 年に古着商から呉服・太物商へ転換させ、「正札、現銀掛け値なし」の新商法を採用している。

その後C社では店舗の知名度が高まると、積極的な商圈の拡大に乗り出した。第一次世界大戦後にはその商圈は阪神間に伸張した。

近年は東京への進出を行うとともに、自社ビルの竣工をしている。特にこのビルは心齋橋にふさわしい、新しい名店街を演出するなど、伝統の蓄積の上に立って、時代に即応した複合経営の道を開くことになる。

2. 成長、成熟、転機

(1) 明治時代における取扱商品と商圈の拡大

C社の明治時代は六代目と七代目の営業の時代であった。当時の取扱商品は呉服物、同夏物、太物、同夏物、布類、唐物であったがその売上代金中呉服物のウエイトが一番大きかった。家賃収入も多く、明治13 (1880) 年の決算では収入の合計は5万9百余円に及んでいた。

明治36年の第五回内国勸業博覧会がきっかけで、阪神間への外商がスタートし、以来C社にとっての新たな営業分野が開けていくことになる。当時は飛脚による商品の配送も行われた。

(2) 大正時代の固定客の増加策と販売促進策

北船場をC社大番頭が担当し、ライバル呉服店は全く歯がたたなかったなど伝えられ

れるように、一流どころの客の呉服においてのC社の信用力は高まっていった。また当時の大阪の名家の嫁入りはC社と相場が決まっていたといわれる。大正4（1929）年の決算では呉服、夏物、布類、太物、夏物の合計で19万1,150円9銭に及んでいた。

誓文払や年の市で心齋橋筋は大いに賑わった。誓文払は10月19,20,21日の3日間行われ、C社では中身はその数十倍する商品や端切を入れた1円・3円・5円福袋を数百個用意した。前夜の宵から買い物客は増加し、夜半の零時頃に混雑はピークを迎えた。

(3)戦後の復興

昭和20年、戦災によってK社の店舗は焼失したが、22年には店舗を再建、開店と同時に有限会社とした。一時は売る物がなく、雑貨を取り扱うこともあったが繊維品の統制がはずされた昭和24,5年頃から事業活動も次第に軌道に乗るようになった。

昭和34年に心齋橋筋の完成した4年後の38年、C社ビルが竣工し、新たなスタートが切られたのである。このビルはC社の独特の好みを建物に生かし、5階建ての名店街を形成したのであった。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1)変えない伝統

江戸時代の呉服屋の「良賈は深く蔵してなきが如し」を理想とし、店頭に座して客の来るのを待ち、客が来るとおもむろに、その要求する商品を持ち出して見せる方法を明治、大正期になってもいつまでも温存し、変えなかった。そして「お屋敷派」の営業をC社はかたくなに行っていたのである。

選良、精選、洗練どこまでも吟味されていて、厭味がない、いつまでも飽きない商品を、信用をもって提供する。こうしたところにC社の特色があり、これが大阪の町人社会に受け入れられ、その暖簾が高められ、信用と名声が喧伝された。

さらに流行をリードしていくためにC社は問屋の作ったものをそのまま出すのではなく、色や柄に修正を加え、同じものを百貨店などでも流通させないというオリジナル性への工夫が継続しているのである。

(2)時代の流れに対応した変化

C社の時代の流れに対応した変化には販売チャネルの開拓や新規顧客の開拓がある。第一次世界大戦後、御影・芦屋などの郊外住宅が開発されるに及んで商圈を阪神間に伸長させている。また昭和37（1962）年には東京への進出も果たした。

従業員に対しては後日御大家に出入りする際、ものおじしないようにと食事にも気を配ったり、外出するときはC社に恥じないものを着用する配慮を継続した。同時に高学歴の社員を雇い入れることで新しい社風、店風づくりに努力している。

D社 ――昔ながらの炊き込み方法による高品質商品づくり

所在地 : 大阪市中央区
業 種 : 製造・卸・小売業
資本金 : 3,000 万円
従業員数 : 80 名
創業年 : 1848 (嘉永元) 年
経営者の代 : 7 代目

1. 経営の特徴

D社は嘉永元年、初代が髪油、鬢付などを扱っていた奉公先からのれん分けをしてもらい、22歳のときから大阪でも指折りの繁華街であった新町通りに店を持ったことからスタートする。当時の慣習として商標の使用はよいが奉公先と同じ商品を取り扱うことはご法度とされていた。

D社がなぜ昆布を扱いだしたかは定かではないが、初代の出生地に隣接する本村が高田屋嘉兵衛を輩出し、その活躍が影響を与えたと考えられる。蝦夷地から続々と塩干魚が大阪に陸揚げされており、その中の昆布に初代は目を付けた。

嘉永元年の20年後に明治維新を迎えるが、この激動の時期に初代は昆布商として時代の動きを敏感にキャッチして巧みに乗り切っていた。

後の四代目のときには昆布の小売業者のさきがけとして産地と直接取引に乗り出した。

その後D社では昆布の商品開発に努力が払われ、昆布だけの商品から、かずのこ、松茸、椎茸、鰹、ちりめん、山椒、ごま、しそなどが添加された特有の新しい味が生み出されている。

近年は地下ショッピングセンターへの出店を行うとともに、モータープール事業、不動産事業、飲食事業への展開が図られ企業体質の強化を目指している。

2. 成長、成熟、転機

(1) 高級塩昆布の製造

D社では大正の頃から高級塩昆布をつくり始め、昭和に入ってから塩昆布の加工場(炊き込みの釜6個設置)を設けた。主に尾札部産の高級昆布をシーズンには山椒を入れて、醤油で炊きあげ、風味豊かな塩昆布をつくった。

第二次世界大戦前は塩昆布を商品として店頭に出している店は殆どなく、一般家庭でダシを採ったあとの昆布をお年寄りが3センチ位に角切りにして、醤油を入れてトロ火で長時間をかけて炊きあげていた。

他の昆布店でも切れ端がでると、塩昆布をつくっていたが、それは自家用であり、店頭に出すことはなかったのである。

(2) 近畿水産加工たべもの展での受賞と百貨店・地下街への出店

昭和26年から「家庭たべもの展」が開催された。D社は第二回展で『山椒昆布』が水産長官賞を、第四回展で『塩ふき昆布』が農林大臣賞を、第五回展でD社出展物に対して、大阪府知事賞が授与された。また昭和32年には全国水産品評即売会では『おぼろ昆布』と『塩ふき昆布』が農林大臣賞を受賞している。

一方、戦後の経済も回復にきざしを見せはじめ、昭和26年から28年にかけて実質消費は3割も増大し、缶詰の詰め合わせの販売数も1,000万箱を突破する状況下、D社の塩昆布やとろろ、おぼろ昆布などの詰め合わせにも人気が集まり、中元・歳暮時期には数多く出荷されるようになった。

昭和27（1952）年に阪神百貨店に出店したのをかわきりに、昭和32（1957）年なんなんタウン、昭和39（1964）年ウメダ地下センター、昭和43（1958）年アベノ地下センター、昭和45（1970）年なんばウオーク、昭和63（1988）年新神戸オーパへそれぞれ出店している。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

D社の変えていない伝統は釜を変えない昆布の炊き込み方法である。それは昔の炊きかたで高品質な商品づくりを現在にまで継承していることである。どの時代においても新たな商品開発の工夫はあったが、基本となる部分の釜や炊き込み方法は変わっていない。その結果、店舗自体がブランド化し、高級塩昆布の地位とイメージが形成されていたのである。

(2) 時代の流れに対応した変化

D社の時代の流れに対応した変化とは「昆布」を事業の中心に据えての「だし」、「おやつ」、「加工」分類におけるきめ細かい製品開発を行ってきたことである。

それに伴い時代の変化に合わせた販売チャネルの開拓や新規取引先や顧客の開拓、さらには新たな仕入ルートの開拓も行われている。

第二次世界大戦前は塩昆布を商品として店頭に出している店は殆どなく、自家製が普通であった塩昆布を商品化し、商売の対象としている。昆布加工小売業から自社製造体制の確立、さらに本業を中心にしての卸への進出があった。

これらにみられるようにD社は食生活における「昆布文化」を普及するために、他にさきがけて新しい製品を作り続けてきた。今後も常に商品のライフサイクルを見極め、昆布の食文化を発展させていく必要がある。

E社 ―― 「知の共同体」による誠実、懇切、敏速な経営

所在地 : 大阪市中央区
業 種 : 建設・工事業
資本金 : 100 億円
従業員数 : 4, 889名
創業年 : 1871 (明治4) 年
経営者の代 : 5代目

1. 経営の特徴

E社の事業創始者は明治4(1871)年、大阪府西成郡北伝法村(現、大阪市此花区伝法4丁目)の地において父から代々家業として続けられてきた廻船問屋を引き継ぐとともに、余力をもって土木や建築の事業場や製造工場などへ人員を供与するいわゆる労務供給業を起こした。これが今日のE社の発祥である。この頃大阪は徐々にではあるが、確実に変革の道を歩みはじめていた。

伝法の周辺には明治19(1886)年に浪華紡績、大阪敷布が、同24(1891)年に大阪毛糸が設立され、一躍工業地帯の様相を見せはじめていた。伝法は中津川、伝法川、青蓮寺川などの運河に囲まれ、大阪港にも近く、原材料の陸揚げや製品の積み出しに便利であるという立地条件に恵まれていたためである。

その後の大阪港勢回復工事はE社の事業経営上の転機となり、大正7(1918)年には関西の建設業界では最初の株式会社組織を誕生させている。

近年E社では特に研究開発部門と品質管理部門に重点がおかれ、拡大する工事量を「技術革新」と「経営管理体制」で確実にこなしてる。

2. 成長、成熟、転機

(1) 新淀川の開削工事と日本鑄鋼所の新築工事

明治30年代のはじめ、伝法周辺にE社の将来を決定づけるような大工事が相次いで着工された。1つは新淀川の開削工事であり、もう1つは日本鑄鋼所の新築工事であった。

新淀川の開削工事を含む淀川改良工事は、淀川の水源から河口にわたって施された空前の大河川改修工事であり、この種の土木工事に初めて大型機械が導入された点で、日本土木史上に残る画期的なものであった。

これがきっかけでE社は土木工事へ本格的に乗り出す一方、工場建設を主力とした建築事業への進出を図っていくことになる。日清戦争後、国内産業は繊維産業を中心に急速な発展の様相を示し、大阪においても重工業部門へ民間資本が台頭しはじめていたときでもあった。

日清戦争から日露戦争にかけて近代産業が形成されていく時期に、E社は土木と建築の2つによって新たな業容を切り開く第一歩を踏み出したのであった。

大阪港の港勢回復は、明治20（1887）年、オランダ人技師デ・ケーレ氏による「淀川改修を行わずしては大阪築港はできない」という内務省への具申が契機となった。これがE社にとっての転機となる。それは大量に、しかも長期にわたって仕事が確保できると同時に、近代的な土木技術を摂取できる、またとない機会となったのである。

(2) 組織づくり

E社創始者は各種の技能集団を再編し、労働力を確保し、材料を手配し、大量の人員と資材を一挙に投入して工事を進めた。その段取りをつけることにおいて、卓越した能力を示している。

創始者が近代土木工事や工場建設に卓越した能力を発揮できたのは、自らの統率力と指導力によるところが大きい。さらに自らの人脈による技能集団も擁しており、必要があれば専門技術ブレーンの招聘も行っていった。同時に、常日頃から技術者の養成にも力が入れられていた。

大正7（1918）年、事業目的を土木建築業とする株式会社Eが誕生した。わが国の重化学工業化が進み、近代国家が発展していくなかでE社が会社組織に改組したのは、大戦景気のもとで受注件数、受注工事高がともに大幅に増加したため、こういった急激な業容発展に対処するためには、個人経営形態よりも近代的な株式会社の方が適切と判断されたからである。このときに創始者より初代社長に事業が継承されている。

初代社長の手掛けた近代化の柱の第1は組織の刷新であり、第2は人材の登用であり、第3は設計・施工技術の向上であり、そして第4は近代的な会計制度の確立であった。従来の「店員」という呼び名はこのとき「社員」に改められ、外部からブレーンを迎え、「知の共同体」づくりを固めた。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

創始者の信条は「控え目に、堅実に、立てるべきは立て、進むときは思い切り進む」というものであった。昭和13（1938）年、初代社長は創始者の信条をE社の精神的遺産として簡潔に具体的に提示した。

- 誠実――誠実は人身の根本、百行皆是より出ず、誠実なくば才知恃むに足らず、努力また空しかるべし。
- 懇切――懇切を経とし、丁寧を緯として、相顧みて遺憾なきを期せるべからず。
- 敏速――巧遅拙速共に排すべし。

(2) 時代の流れに対応した変化

E社の時代の流れに対応した変化は創業時の近代的土木技術の摂取にみられるように、

時代の変化に合わせた技術の導入や応用である。さらに時代の変化に合わせてきめ細かい商品開発も行っている。機動力を発揮するためには実力が伴わなければならない。そのために研究開発部門による技術革新は不可欠となる。

めざましい進歩をみせる土木建設技術と技能職集団の技術水準の差をうめるために技術者の育成を行うとともに、専門技術を有するブレーンの招聘が行われた。後の株式会社組織時においても外部ブレーンの積極的な招聘が行われている。その時々自社にとって不足する知識や能力を有する人材の招聘が積極的に行われたのである。

F社 ――いつの時代も人々の健康な暮らしに役立つのを願う

所在地 : 大阪市西区
業 種 : 製造・販売業
資本金 : 9,660 万円
従業員数 : 800 名
創業年 : 1885 (明治18) 年
経営者の代 : 4代目

1. 経営の特徴

F社は当時24歳の創業者により明治18(1885)年、和歌山県有田郡山田原(現、有田市)で設立されスタートした。慶応義塾に学んだ後に郷里へ帰農していた創業者は蜜柑の輸出を考えていた。

当時、日本は生糸の輸出国として欧米各国に知られており、明治政府も輸出を奨励していた。近代化への道は欧米に習って新しい技術を取り入れることであり、その対価は輸出によって稼ぎ出す以外にないと考えられていたのである。

同年、サンフランシスコの植物会社社長H・E・アモア氏が来日した。恩師福沢諭吉の紹介でアモアに会った創業者は自家の柑橘園に案内し、柳行李に詰めた蜜柑に、竹、棕櫚、葉蘭、秋菊などの苗を添えて渡した。

後にそのお返しとしてアモア氏から種々の植物の種が送られてきた。その中に、ビューーハクというエフのついた1袋の種があった。「アメリカでは、この植物を栽培して巨万の富を得た人が多い」と注意書きがあった。これが創業者と除虫菊との出会いであり、わが国殺虫剤工業の始まりである。明治19(1886)年のことであった。

創業者が除虫菊の種を手に入れる前に、内務省衛生局の目黒薬草園や駒場の東大実習農園に試植したとの記録はある。しかし学術的な実験栽培に終わってしまったとみられ、普及するまでには至らなかった。結局、除虫菊は創業者の播種したアメリカ種だけが日本の地に根をおろすことになる。

後には棒状蚊取線香の開発に成功、明治35(1902)年には渦巻型蚊取線香の開発・発売を行う。

近年は使い捨て雑巾、衣料用防虫剤、使い捨てカイロなど商品開発を行い、ものにこ

だわらない総合健康産業を目指している。

2. 成長、成熟、転機

(1) 普及と実用化に向けて

創業者が全国行脚して除虫菊の栽培を奨励するのにも限界があった。そこで考えられたのが印刷物による普及である。

明治23（1890）年、殺虫剤としての除虫菊の効能、種播きから摘花、乾燥方法を詳述したB6版150頁の「除虫菊栽培書」を発刊、全国の関係者に無料配布した。以降この著書は毎年改良を加えながら版を重ね、大正12年には第29版に達した。その後は「日本の除虫菊」と改められ版が重ねられている。

明治23（1902）年、線香づくりをヒントに使いやすい、世界で初めての棒状の蚊取線香の開発に成功した。次いで明治35年、渦巻型が完成し市販された。棒状蚊取線香の寿命が約1時間と短いことや煙量の少なさがこれにより改良されている。

明治40（1907）年、創業者は蚊取線香、除虫菊粉、殺虫剤などのサンプルを、アメリカ、欧州、南米、アフリカ、インドなどの各地に送りつけて販路の拡大を図った。明治42（1909）年には世界への輸出を見越して日本貿易輸出合資会社を設立し、翌年にはF社ブランドを制定している。

(2) 健康生活への貢献

大正8（1919）年、個人商店から株式会社組織へ改組した。創業者が初代社長に就任した。このころ事業のすべては創業者から二代目に引き継がれつつあった。家庭常備薬などは創業者がはじめた薄荷（ハッカ）事業を1次産業から2次産業へと二代目が発展させた結果生まれたものである。

創業者が苦心を重ねてもものづくりに没頭するタイプなら二代目は優れたマーケティング感覚を持った人であった。大正から昭和にかけての多くの登録商標からもイノベーションの軌跡はうかがえるのである。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

研究実験機関ができなかった除虫菊の普及と実用化を民間の個人である創業者が成し遂げている。創業者の信条は「鶏口となるも牛後となる勿れ」である。業界の創始者であり、最先端をいく者の自負がある。これが後の総合健康産業を目指す上での様々な商品開発につながっていく。

創業者は福沢諭吉に薫陶を受けて以来、常に貿易立国に尽くすという理想があった。自署の冒頭には「殖産興業海外輸出をなすを最高の職務と思惟せり」と述べられている。

明治42（1909）年には世界への輸出を見越して日本貿易輸出合資会社を設立したことからも明らかなように、最先端の商品で世界を市場にしたビジネスが当時既に念頭に置かれていたのである。

(2)時代の流れに対応した変化

F社の時代の流れに対応した変化は、その時代が要求する商品の開発である。戦争中は家庭用殺虫剤、農薬としてのDDT粉末、水和剤、乳剤が手がけられている。終戦直後は農業用BHC粉剤が農家の食料増産に貢献した。

衛生環境が悪化していたとき必要とされたネズミ駆除剤、害虫駆除にはより即効性のあるエアゾール式液体殺虫剤などが開発され、家庭生活に貢献をしている。F社は常に最高水準にある品質の商品を開発することで人々の健康な暮らしに役立つのを願っているのである。

G社 ―――貫して仕入先との友好関係を維持する

所在地 : 大阪市平野区
業 種 : 情報サービス
資本金 : 1,000 万円
従業員数 : 230名
創業年 : 1889 (明治22) 年
経営者の代 : 5代目

1. 経営の特徴

G社は明治22(1889)年に創業者が51歳のとき、大阪府下の住吉郡平野郷町で小間物商のかたわら、「大阪朝日新聞」ならびに書籍・雑誌の取り扱いをしたのがスタートである。

明治の始め頃までは新聞は書店や絵草紙屋などの店先で副業的に販売されており、新聞を専門に取り扱う店が大阪で誕生し始めたのは明治10年頃だといわれている。創業者が「大阪朝日新聞」の取り扱いをはじめた動機は、親類の漢学者に新聞の社会性と将来性を説かれたからだといわれている。

創業当初の取扱部数は100部程度で、一部1銭5厘、月極め25銭であった。当時はもりかけそば一杯の値段が1銭5厘であり、新聞は現在より割高であった。

初代は天秤棒を担いで新聞を取りにいつている。夕方5時頃、弁当を持って大阪中之島まで往復20キロを歩いて朝帰るという日課であった。自転車はまだ使われておらず、道は悪く、平野郷では明治43年まで電灯はなかった。汽車は明治22年5月に湊町～柏原間が開通したが、新聞輸送には役立たなかった。回数が少ない上に時間帯がかみ合わず、徒歩で行く方が早かったのである。

その後F社は「大阪毎日新聞」の取扱を加え、「大阪時事新報」と売捌契約を結んで取り扱うライン数を増加させていく。またそれまでなかった新聞の夕刊発行への対応で取扱部数の増加を実現した。

近年は月刊タウン紙を創刊して、地域の歴史・話題・生活情報の提供など、地域文化の育成にも努力が払われている。

2. 成長、成熟、転機

(1) 新聞販売の専門化

明治41（1908）年、五男が日露戦争から帰還した25歳のとき、二代目を継承した。二代目は最初から新聞販売を専門とする道をはじめた。このころには府下の義務教育就学率は95%に達していたのである。明治22年頃「大阪朝日新聞」の発行部数4万部程度のものがこの時期には17万部に、「大阪毎日新聞」もこれに迫る勢いで部数を伸ばした。

(2) 夕刊時代への対応と支店の新設

大正3（1914）年、バルカンの一角が導火線となり、第一次世界大戦が勃発した。ニュースを早く豊富に伝えることがさらに強く求められるようになり、「大阪朝日新聞」「大阪毎日新聞」の両紙は翌大正4年10月から夕刊の発行に踏み切っている。

その結果、それまで長く続いてきた10ページの新聞は朝刊8ページ、夕刊4ページの12ページ建てとなったが、定価50銭は据え置かれた。その日のうちに夕刊が配達できる地域は別配達し、遠隔地は朝刊と同送の抱き合わせ配達ができることになる。

G社でもこれまで経験のなかった朝夕刊2回の配達が始まり、要員その他で新たな対応が求められた。販売地区の広いG社ではまず足の確保が求められ、その結果店の前には自転車がズラリと並ぶようになった。当時、自転車は国産車で65円、輸入車で130円、男子工員の日給が61銭だったころである。

G社で大正元年には取り扱いが640部にしかすぎなかった「大阪朝日新聞」は大正15年には4,105部にまで増加し、その増加率は6倍半にも達した。この部数増加に伴い、大正11年、まず田辺と桑津に支店を設け、12年には矢田に、13年には天美に14年には松原に、15年には中野にそれぞれ支店を新設した。

(3) 「早い配達」サービスの導入と専売化問題への対応

昭和3（1928）年二代目はおよそ2,800円の自家用自動車を購入し、本社からの新聞取り出しをはじめた。当時同社への新聞は関西平野線おろしで送られてきていたが、このうちとくに配送の急がれる朝刊がその対象となった。新聞の企業化が一層進み、読者サービスとして迅速な配達が重視されるようになったため、本社と店舗間の新聞輸送の時間短縮が図られた。

昭和9（1934）年、新聞各社の競争は激化し、「大阪毎日新聞」本社から同社の専売店として立って欲しいとの要望あった。「専売化」問題が発生したのである。そこで「大阪朝日新聞」、「大阪毎日新聞」を一家で分離経営することになる。これが昭和16（1941）年の「共同販売制」まで続いた。この「共同販売制」は日華事変の拡大につれての国内の戦争協力の一環であり、このとき自由競争の幕が下ろされている。

第二次世界大戦後の昭和23（1948）年、「共同販売制」のために設立されていた「新聞共販連盟」が独占禁止法に抵触するため解散をした。

昭和27（1952）年、F社は再び「朝日新聞」専売店として自由競争の戦列に加わったのであった。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

G社の変えていない伝統は創業時から一貫しての仕入先新聞社との友好関係の維持である。初代の創業のきっかけ時から新聞社とのつながりを大切にしている。

「専売化」問題が発生時には信頼関係を断つことは損得以上の問題との認識から一家を分離経営することでの対応を選択した。また、戦後も同業者のリーダーをつとめるなど新聞社への支援や友好関係は維持し続けられている。

(2) 時代の流れに対応した変化

G社の時代の流れに対応した変化とは自社営業エリアにおける世帯数の増加や義務教育就学率の上昇に伴い取扱部数増加を見込み、積極的に支店を次々と開設していったことがまず上げられる。

次に配達のスPEEDをアップするために、朝夕刊2回の配達が始まったときには自転車の確保がなされた。新聞の企業化が一層進み、読者サービスとして迅速な配達が重視されるようになると自家用自動車を購入し、本社からの新聞取り出しをはじめている。

昭和58（1983）年から読者サービスのための月刊タウン紙を発行している。発行部数は1万7,000部で全世帯個別配布である。まず足もとを見なおそうという発想で作成された。地域に根ざした活動による各家庭からのより大きい支持の獲得を目指す再スタートが切られたといえよう。

H社 ――変化を先取りした絶えざる事業の再構築

所在地 : 大阪市中央区
業 種 : 卸売業
資本金 : 57億9,100万円
従業員数 : 566名
創業年 : 1890（明治23）年
経営者の代 : 5代目

1. 経営の特徴

H社は明治23年、初代が京都市の三条大橋東にて染料店を創業したのがスタートである。初代は明治10年に明治天皇の下賜金によって京都府から選ばれた8人の1人として渡仏し、リヨン工業学校で学ぶとともに、マルナス染工場で3年間徒弟として技術の研修を受けている。

京都の染料店は人造染料の直輸入を目的として開設され、フランス・サンドニー染料

薬品製造会社製品が取り扱われた。当時の貿易は、いわゆる居留地貿易であり、開港地の外国商館を経て取り引きが行われ、わが国商人による直接輸出入は殆どみられなかった。

明治27年東京に出張所を、30年には大阪に本店を、41年には中国大陸の天津に支店をそれぞれ開設している。営業品目も染料、工業薬品の外に、機械、金属、毛糸、葡萄酒、医薬品、香料などの輸入を手掛けた。染料店は直輸入貿易商店に発展していった。

近年は化学を中心に扱う商社としての豊かな経験と優れたノウハウは、多分野に向けて幅広く展開され、それぞれの分野に深く浸透している。

現在は国内関連会社64社および海外関連会社17社を有する総合商社として多角的な活動を展開している。

2. 成長、成熟、転機

(1) 設立期

第一次世界大戦がわが国にもたらした空前の好況の中で、H社も時代の恩恵を受け、個人商店を株式会社に発展させ、神戸と京都に支店を新設した。大正9年の「戦後恐慌」ではH社もその余波を受けて苦しい時期を迎えた。染料部門の縮小や神戸支店の閉鎖などの緊急措置でこの危機を切り抜けた。

大正11年には大陸の拠点天津支店を廃止し、翌12年には関東大震災で東京支店が焼失した。その後、機械やその他の貿易部門によって染料部門の低調をカバーしている。

(2) 復興、躍進期

昭和20年代にH社は連合軍による占領支配下、敗戦の荒廃から一路復興へのためまぬ努力を重ね、染料部門の復活、石油化学工業時代の萌芽期にいち早く取り組むなど、積極経営に乗り出した。

昭和30年以降、幾度かの景気の消長の繰り返しはあったが、日本経済は高度成長期に入った。特に石油化学を中心とする化学工業は、技術革新の進展によって飛躍的な発展を遂げた。H社は日本経済の成長に先行して積極的な事業展開を推進している。機械部門の復活、合成樹脂部門、建材部門の新設など業容を拡大して、消費革命と呼ばれた大衆消費社会の多様なニーズに即応し、化学品を主体とする専門商社として確固たる基盤を築いたのである。

(3) 転換期、低成長期

昭和46年のニクソンショック、昭和48年の第一次オイルショックの発生などでインフレが急速に進み、国際収支の悪化を招いた結果、長い間続いた高度成長は終息の時期を迎えた。しかしH社はこの間、本部制の実施など規模を拡大し、年間売上高1,000億円を達成している。

(4) 第三の創業期

昭和60年秋に始まった急激な円高によって、日本の産業界は輸出主導から内需指向への再編成、生産拠点の海外シフトの強化、消費の多様化に対応するソフト部門の重視など構造的な変革期を迎えていた。

長年H社と医薬品の総代理店として協力関係にあったS化学工業（株）との間に、両社の医薬事業を合体して分離、独立させる構想が浮上し、合弁会社の設立が実現した。これは医薬業界の厳しい変化に対応するには、研究開発、製造、販売を一元化した専業体制が最適であるとの判断によるものであった。この転機は「第三の創業」として位置づけられ、社員全員による明確な現状認識と旺盛な活力をもとに広範囲に亘る業容の再構築と新分野への取り組みが開始されたのである。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

H社は総合商社として広がり続ける業域とさらなる拡大路線の追求を行ってきた。しかし殆どが創業当時の本業から関連した内容である。創業時当時のわが国では商人による直接輸出入はみられなかったときに人造染料の直輸入を行い、先駆的染色技術の啓蒙を行っている。創業時から変わることなく継承されている伝統は、会社も個人も国際社会のなかでの一員であるという姿勢であろう。やがて取扱商品の増加や取引を行う地域は拡大し、多面体の商社へ変貌を遂げていくが、多文化の共生という指向は変わっていないのである。

(2) 時代の流れに対応した変化

H社の時代の流れに対応した変化とは創業以来の時代の変化を先取りした絶えざる事業の再構築である。外部環境の変化に対応しての積極的な業務の拡大や危機を切り抜けるための部門縮小・支店の閉鎖がタイムリーに実施されてきた。創業者が成し遂げた染料製造会社の再建もその一環とみることができる。

特に「第三の創業」では当時の売上高の3分の1の減少、人員の半数の移籍を伴った。この非常な決断により業容の再構築と新分野への取り組みの再スタートがきられたといえよう。

I 社 ―― 状況と情報を組み合わせ、編み込み、強調する

所在地 : 大阪市住之江区
業 種 : 情報サービス業
資本金 : 65億円
従業員数 : 838名
創業年 : 1892（明治25）年
経営者の代 : 5代目

1. 経営の特徴

I社の創業者は四国高松に生まれ、商業演劇「新派」や奇術師「松旭齋天勝一座」の道具方として、大道具・小道具の技法を身につけた。その後その技術を菊人形の舞台装置に導入し、独自の連続「段返し」を創っている。

「段返し」はもともと歌舞伎の舞台装置の手法であったが、1演目に対してせいぜい2場面か3場面が限度とされてきた。菊人形ではそれを次々と12回にわたって転換させて観客を熱狂させたのである。当時としての大衆の集客装置がその効果を発揮した。

このようにI社の創業者は自分の手掛けてきた技能に持ち前の器用な才質を発揮して「装飾」という仕事をつくり上げた。

その後I社は「モノを作って、それを人々に見せる」ディスプレイ業として多岐にわたり広がりを見せていく。日本型の世界一のディスプレイ会社へと成長を遂げたのである（日本では設計のみなどのソフト料は認められないためソフトとハードを一緒に販売しなければならない）。

近年ではショッピングセンターや専門店などの商業施設、展示会やショールームなどのプロモーション施設・イベント、過去にさかのぼっての文化開発ともいえる博物館などの文化施設、テーマパークに代表される余暇・レジャー施設、公共施設やオフィス、これらの複合施設にまでビジネスの領域は広がっている。

今後はデザインを単なるモノのデザインとして見ることにとどまらず、社会全体のシステムとして捉え、生活環境・社会環境・地球環境への貢献を目指そうとしている。また、個と全体という異質なものが集合しているにもかかわらず調和がとれるホロニック（全体的）な視点からの提案も目指そうとしている。

2. 成長、成熟、転機

(1) 博覧会の受注

I社は明治後期から大正前期頃に博覧会に関わり、活躍を始めた。博覧会は明治4年の京都博覧会以降、毎年のように全国各地で開かれ、そのテーマも時代とともに多彩なものとなり、規模も大型化して内容も充実されていった。当時博覧会市場に参入した装飾業者の数は極めて少なく、しかも限定されていたのであった。年2回開催されていた博覧会でそれぞれ1館を受注すれば1年間の売上高は十分に賄われた。

(2) 百貨店装飾の受注

わが国の現在の有力な百貨店は明治後期から大正年間にかけて近代的な百貨店としてスタートをきっている。

百貨店では集客のための売場づくりや催事に力を入れ、特にショーウィンドーは百貨店の顔として大切に扱われてきた。装飾という販売促進の手法は欠かせない存在となっていたのである。

さらに洋風化が進むに従い、装飾技法はその変化を余儀なくさせ、需要を拡大させて

いった。

(3) 国際見本市への関わりと広告業界からの参入

第二次世界大戦後、欧米から移入された大量生産・大量販売システムの進展が、予想もしなかったディスプレイ市場を生み出すことになる。それが国際見本市であった。

昭和29年に大阪で開催された「日本国際見本市」がその起点となる。ここにおいてディスプレイが新しいメディアとして産業社会へ定着することになった。

昭和45年、アジアで初の「万国博覧会」が大阪で開催された。I社は会場最大級の政府館をはじめ海外の複数のパビリオンを受注した。そしてそのデザイン、制作技術において世界的水準であることが確認されたのである。

一方この「万国博覧会」をきっかけに広告業界が社外のプロデューサーやクリエイターなどの多彩なネットワークを活用して国際見本市市場に参入してきたのである。広告業界ではその組織のなかに専門部門を設けて活動を続け、地方博覧会、ショールーム、企業PR館や文化施設にまで業域を拡大している。

(4) 商業施設市場、ミュージアムへの進出

「万国博覧会」はI社の設備投資を増加させ、組織を拡大させた。それまで特需扱いに限定していた商業施設市場に進出する体制はそのとき既にできあがっていた。

昭和48年、百貨店法の改正により国外百貨店の出店規制が解かれた。国内百貨店の地方都市における多店舗化、量販店やショッピングセンターの多店舗化が始まった。また同時に欧米より移入された新業態の商業施設も相次いで登場したのであった。

I社はこれに対応して社内組織に商業施設専門部門を設け、マーケティング・リサーチを軸に同市場への参入に成功している。

一方I社は昭和40年後半からミュージアム市場へも参入した。昭和50年に入ると地方分権、市民自治、地方文化の重視などを掲げた「地方の時代」が提唱されるようになる。

その結果、地方ではミュージアムをはじめとする文化的公共施設づくりが盛んとなった。I社では郷土館、考古学博物館、民族博物館、美術館、水族館、資料館など多くの受注行っている。

3. 変えない伝統と時代の流れに対応した変化

(1) 変えない伝統

I社の広がり続ける業域とさらなる拡大路線の追求は一見無定見とも映るが、殆どが創業当時の本業から関連した内容である。創業時にみられた他の分野で身につけた技能を器用な才質で新たな分野へ応用して展開を行っている。その時々々の状況や情報を組み合わせ、編み込み、強調していく手法は変えない伝統といえよう。また、I社は菊人形で当時の大衆である観客を熱狂させたと同様にその時々々の大衆である一般人に提供する空間や作品、商品で魅了しつづけているのである。

(2)時代の流れに対応した変化

I社は時代の変化に合わせて新規取引先や顧客の開拓を行うとともに、時代の変化に合わせて技術開発を行い、商品に応用している。その商品は時代を先取りした提案型の商品である。

わが国においての大衆消費社会の出現時には百貨店への参入、その後には生活の洋風化への提案があった。わが国の国際化の進展時には国際見本市への参入を果たし、わが国が高度消費社会へ変貌を遂げるとき、商業施設の市場へ参入している。「地方の時代」が提唱された時期には、各地方の過去にさかのぼっての文化の開発も手掛けられた。

これらにみられるようにN社はいち早く、時代の流れから一般の人々を魅了するであろうデザイン、空間、情報を読みとり提供し続けてきた。今後も時代の変化への対応を可能にしていくのはI社の感性、知識、情報をベースにしたクリエイティブ力であろう。

まとめ

わが国の長寿老舗企業が創業した時代別分布は広範にわたっているが、今回の9つの事例は1566（永禄9）年から1982（明治25）年の中世から近代までの時代区分の範囲に属している。

長寿老舗企業の創業期は一般的に以下の四つの時代に区分される。

まず、大和から平安時代1192年までの古代である。この時代は武士による鎌倉幕府が成立する以前、氏族・家父長制の時代である。次が1192年から1573年の鎌倉から室町時代の中世である。この時代は封建社会前期で、織田信長が京都へ入京し全国統一に向かう安土桃山時代以前の時代である。次いで1573年から1868年の安土桃山から江戸時代の近世である。この時代は中央集権的な封建社会の後期で江戸幕府までの時代である。最後は1868年から1900年の明治から始まる近代である。そこで、第2章で紹介した事例企業の創業時代背景を簡単にみてみよう。

A社の創業した中世時代においても商品経済は未発達であり、経済圏は小さな領地内に限定されていた。しかし、中世後期には戦国大名の大領主化が進み、商品流通の必要性が生じている。戦国大名は国力を高めるために、広い領地で経済を発展させる政策をとり、領地内の交通路を整理して、特産物を奨励した。これらを基礎として全国各地に特産物が生まれ、商品流通と海陸運送が発達している。こうした戦国大名の政策は各地で都市経済を発達させ、長寿老舗企業を誕生させた。

B社、C社、D社が創業した近世後期には商品経済が著しい発展を遂げている。農業生産力は高まり、商品作物の栽培が盛んになった。幕藩体制の下で治水などの条件を整え、新田開発や特産品を奨励する領主の殖産興業策がとられたのである。これらの殖産興業策と東海道や海上交通などの全国的流通網の整備である社会基盤づくりが新たな創業を促進した。

E社、F社、G社、H社、I社が創業した近世末から近代にかけては、開国により本格的な貿易が開始された時期である。1868年にスタートする明治政府は、富国強兵ならびに文明開化をスローガンに掲げて、封建的な諸規制の廃止を断行している。同時に円による貨幣制度を整え、金融機関を設立するとともに、軍需工業および繊維工業を官営により設立した。さらに鉄道・海運・電信・郵便など交通・通信の近代化をはじめ、官営や政府の保護のもとでの殖産興業を進展させた。

特に1880年代後半には、官営事業の民間払い下げを本格化し、民間企業を多数設立させたのである。

以上長寿老舗企業の創業期における時代背景を概観した。このようにその誕生には、時代背景の影響が濃厚にみられるのである。以降それぞれの企業は「成長、成熟、転機」を経て事業を継続させていく。

100年以上継続している長寿老舗企業にはただ営々と存続することに意義があるわけではない。継続してその企業本来の役割を果たし、人々の生活に貢献するときに意義を見いだすことができる。いいかえると、長寿老舗企業は永年にわたってその時々

会における様々な機能を担い、その責任を果たしてきたといえよう。