

## 討論会

# 老舗企業の環境激変時における危機対応能力と事業承継

発表者：大山 美和, 桐明 幸弘

内容監修：横澤 利昌

### 1. 環境の激変要素

(ア) なぜこのテーマを選択したかという点、現代の世の中においてロシアのウクライナ侵攻や3年に及ぶコロナパンデミックなど環境が激変しており、将来的には第三世界大戦やグレートリセッションの可能性も取りざたされていて、大きな危機意識を持っています。

(イ) 我々事業承継学会とは、過去を振り返り未来を作るというミッションがあると思いますので、このような環境の激変時に何か役立つことができるのではないかとという点で老舗の危機対応能力に学びたいと考えました。

(ウ) 環境の激変する要素というのは、① 自然環境変化（気候変動など）、② 感染症拡大などの厄災、③ 革命、政変、法規制の変化（民法の改正など）等がありますが、大きな要素として④ 経済変動があり、現在の急激な円安傾向など企業経営に最も影響のあるものです。過去の為替の動きをみると過去の経緯を学ぶことができると思っています。

(エ) 事業承継学会では著名な先生方が数百年、千年も続く老舗企業を研究しておられますが、その長い歴史のなかで老舗の危機対応能力、レジリエンスに学ぶものがあるのではないかと、現代の事業承継における大きなヒントがあるのではないかとということに着目して、横澤先生と私も事業承継学会東京事務局の2名でまとめたものを今回発表するものです。

### 2. 事業承継と歴史的動向の符合

(ア) 横澤先生が調べておられることで、起業から3代続く企業は少なく、3代目で減ってしまう企業が多いということです。初代はエネルギーにあふれており、2代目もなんとか創業の精神を受け継いで頑張るのですが、3代目になると慢心してしまい過去の資産を食いつぶしてしまつて没落するという流れですね。この流れが日本の過去の歴史の流れと符合するのではないかとこのことを横澤先生はおっしゃっています。明治維新が起業のスタートとすると、日清・日露戦争を経て大正デモクラシーあたりまでが初代で、大正時代から昭和初期が2代目ということになる。そして昭和初期に昭和恐慌というものが起こって、そこから太平洋戦争になり敗戦で終わるという3代目で減ぶ流れと見事に符合するのかなと思います。

(イ) ソニーフィナンシャルグループの菅野さんのレポートにあるのですが、明治維新の1968年から敗戦の1945年までが77年間、1945年から77年後が2022年にあたります。名目GDPに対する政府債務残高の割合をグラフにしてみた場合に、この先の77年と後の77年の政府債務の比率を表すグラフが見事に相似形を描いています。（図1参照）戦時国債は紙くずになりました。果たして現在の国債は紙くずにならないのか？大変危惧するところであります。

(ウ) 今回の学会の大きなテーマは、この歴史の相

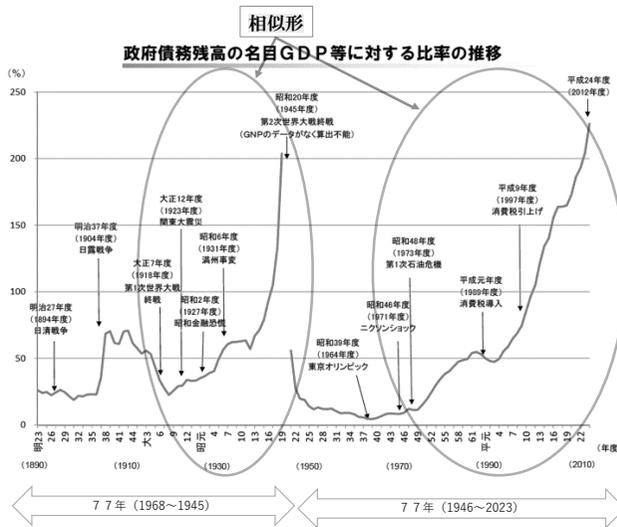


図1

似形から問題意識を持ちまして、現代を生きる我々が昭和初期から大戦後までの混乱期を乗り越えて事業を承継してきた老舗企業に学ぶことが多いのではという研究をしたという事です。

### 3. 昭和恐慌と老舗のレジリエンス

#### (ア) 昭和金融恐慌

第一大戦の好景気が終わり、不景気になったところに関東大震災が起こって、首都機能がマヒしたために、金融機能が不全となっていた。政府が日銀を使って震災手形の割引を行って金融を回そうとしたところ、当時の大企業である鈴木商店が倒産して、その影響から台湾銀行が倒産、都市銀行のいくつかも取り付け騒ぎを起こすという具合で昭和金融恐慌が1927年に起こった。この流れは何か似ていないだろうか？バブル景気が終焉したところに東北大震災が起こり、政府が日銀を使って市中に大量にお金をばらまいても大企業の倒産が相次ぎ、失われた30年と言われるように成長できない現在は、太平洋戦争前夜の状況に酷似しているように思われます。

#### (イ) 昭和恐慌

この金融恐慌を引き金として、1930年に昭和恐慌が起きます。このときの失業者は250万人、倒産した小売店舗が3万件とされている大不況になります。現代においては、コロナ感染が落ち着いた後に企業倒産が激増するのではないかと考えています。

#### (ウ) 老舗の危機対応

昭和恐慌から第二次世界大戦に連なる経済の大混乱期を老舗企業がいかに乗り越えたきたのかを見ていきたいと思います。この材料となるのが、横澤先生が2010年にテレビ朝日の番組企画のために行ったアンケート調査です。(表1参照)

このアンケートのなかから、昭和初期を混乱期としてそこをどのように乗り切ったかを明らかにしている3ケースについて事例を研究してみました。

### 4. 老舗に学ぶ危機対応能力 (事例研究)

#### (ア) 線香製造業

好景気に乗って業容を拡大し過ぎていたところ、不況に入って整理をつけるのに苦労した。そ

表 1

業種	創業 (西暦)	社歴(年)	社是・社訓など	危機の時期	危機(環境変化)のタイプ	当時の危機対応策
醤油醸造	1645	400	特になし	本業以外に多角化したとき	外部環境変化(顧客ニーズ)	時代ごとの顧客ニーズに応える
菓子	1872	150	誠心・研究努力・明るい心	戦中・戦後の混乱期	戦乱、戦争等	原材料の確保
線香	1804	200	細く長く・・・	昭和初期、戦後復興期、昭和40～50年	景気変動	本支店統廃合、移転、技術革新
旅館	718	1,300	誠実・奉仕・協力	昭和初期、戦中、平成14年ごろ	外部環境変化(顧客ニーズ)	古美術品の一部売却
酒造	1752	300	外に裸、内に花梨	戊辰戦争、大正初期(大正の大醸造)	政変、大事件	家族の支え、周囲の協力
仏具	1775	250	顧客と社員の幸せ	戦中・戦後(前社長シベリア抑留)	戦乱、戦争等	顧客利益優先の方針、寺院への販促
眼鏡	1615	400	誠意と奉仕精神	戦中・戦後・現在	戦乱、戦争等	誠意ある商品製造
置き薬	1319	700	誠心誠意	明治維新から大正、戦中、昭和52年	外部環境変化(顧客ニーズ)	同盟会結成、番頭の存在、技術革新
酒造	1666	350	強く正しく美しく	清酒の需要減少	外部環境変化(顧客ニーズ)	発酵、培養技術活用の多角化、開発
刃物	1792	200	伝統、誠実、研究	関東大震災、戦中・戦後(店舗喪失)	戦乱、戦争等	取引先、顧客の協力、信頼性
蒲餅	1688	330	目先の利益に走らず、信	戦時統制、平成大不況	外部環境変化(原料不足など)	あきらめない打開策模索
製鉄・鋳造	1604	420	次世代を考慮・行動	バブル崩壊から2005年ぐらい	景気変動	自社技術を生かした製品開発、販路開拓
線香	1657	370	特になし	太平洋戦争の大空襲(社屋、工場喪失)	戦乱、戦争等	ブランド価値利用の再構築
船具	元禄		取引先と顧客を大切に	苦しかった時代もある		兄弟姉妹、本家・分家の結束
和紙、不織布	1653	370	温故知新	関東大震災(本社喪失)、世界恐慌	自然災害	銀行を手放し、保有不動産売却、番頭が経営権取得
筆ペン	1902	120	創意と工夫・・・	創業時、90年代パソコンの脅威	外部環境変化(顧客ニーズ)	地方販売ルート開拓、多角経営
商社、航空	1801	220	共生(ともいき)	明治6年、第一オイルショック(昭和50年)	景気変動	事業多角化、労務体制や賃金制度の見直し
厨房器具	1684	330	特になし	戦後の欧米化、日本人の生活スタイルの変化	外部環境変化(顧客ニーズ)	商品開発、マーケット開拓
飲食店	1596	420	特になし	昭和50年ごろ(原材料不足)、現在	外部環境変化(原料不足など)	自然薯の自家栽培に成功、ブランドの再構築
刷毛、ブラシ	1718	300	誠実・良品・奉仕	戦後継業者喪失、11代目浜田花子氏が堅持	戦乱、戦争等	本業の重視
京織物	1720	300	慎莫墜祖業	1960年代からの需要低下、戦中の統制令	景気変動	ブランド力を背景とした新商品開発

出典：事業承継学会代表理事の横澤先生が、2010年にテレビ朝日と共同で行った老舗企業へのアンケート調査結果より抜粋

れを乗り越えた要因としては、老舗としての永年の顧客との信頼関係やしっかりした自己資本力であった。

#### (イ) 刃物製造業

震災や戦争によって、店舗消失の危機があった。しかし、ビジネスモデルとして店舗のようなハードの設備は必ずしも必要ではなく、取引先からの信頼があって業績をさほど大きく減少させることなく復活できた。そこには、オーナー一族・従業員に共通する代々続く商売を絶えさせずはダメだという強い意志があった。

#### (ウ) 紙卸業（現在は不織布が主流の上場会社）

大震災で社屋が全壊、昭和恐慌において多角化事業の一環としていた銀行業を譲渡、その他の不動産なども売却をして倒産を回避した。また、オーナーが退いて番頭に任せた。今で言えばマネージメントバイアウトという手法で危機を乗り越えたということになります。また、この会社のブランドが立派なものであり、そのブランドを守ったことによって事業が継続できたということです。

## 5. その他の事例（上記アンケート外の例）

### (ア) 玉川堂（新潟の銅器製造業）

昭和恐慌の不景気の時代においても、他の業者のように安価な製品に切り替えることなく高級品に拘って、技術を大事にしていたが故に、その技術を正当に評価する顧客の支援で不況期を乗り越えた。老舗としての技術の伝承と不易流行の精神で事業を遺したといえる。

### (イ) 鈴木商店

双日や三菱レーヨンのルーツのような会社。昭和金融恐慌で会社が倒産して台湾銀行が倒産するきっかけとなった。この倒産の状況において、番頭であった金子直吉氏がオーナー夫人から受けた恩を忘れずに奔走したことにより、金子氏の部下が独立する際に周辺の理解や応援を得て新規事業を創設することができた。鈴木商店は倒産しても、そこに居た人材が事業を起こすインキュベーターのような存在となったということです。これもひとつの事業承継の形ではないでしょうか。

## 6. まとめ

(ア) 時代の流れが過去に似ているために、老舗企業の危機対応能力や事業承継の知恵に学ぶことがあるのではないかと研究してみた。そのなかで得られた老舗の危機対応能力をまとめると以下になる。

### ① 信用・信頼・ブランド

永年培った顧客からの信頼がブランドとして困難な時代にも役立っている。今までの関係先が応援してくれる。地域的な支援もあった。

### ② 伝統と革新

伝統的な技術を守りつつ、新たな商材や商品の開発に挑戦する革新的な精神によって時代に適合した事業価値の創造ができる。事業承継が行われるたびに新規事業を開拓できる底力が老舗にあることがわかります。

### ③ ファミリービジネス（団結心と女性の力）

レジリエンスには従業員が家族的な団結心を持つことが重要であり、なかでも女性が果たす役割が大きい。女性は出産などを経て、子供のために家を守るという意識が強いと思われるため、その粘り強さと反骨精神をもって事業存続の確固たる意志を示すリーダーとなることが多いのではないだろうか。そして、ファミリービジネスだからこそ、オーナー家が事業を支える構図が成り立っており、事業存続が危ぶまれるときにオーナー家はその蓄えた資本を放出して危機を凌ぐということが可能であったと思われる。

### (イ) 女性が活躍した事例

① 昨年の事業承継学会東京研究会において女性の小川社長から講演していただいた株式会社ブルックスという会社の事例です。この会社は、2代目が米・大豆の商売で財産を築き、

当時は春日部における3大地主の一人となっていたが、3代目のときに昭和恐慌で没落し土地を全て失うという時期を迎えてしまいます。

② 廃業の危機を迎えた会社を再興させた中興の祖は、3代目の長男のお嫁さんである登喜さんで、新たにお茶の商売を始め、その息子さんの方がコーヒーの商売を新規事業として始めた会社を現在の小川裕子社長が継いでおられるということです。

③ この他にも、6月の研究会で基調講演を行っていただいた李新春先生の著書で紹介されている月桂冠や美濃吉という老舗においても女性の影響で事業を継続する意志を再確認するという事例がございました。太平洋戦争によって男性が少なくなった社会において、女性が活躍して事業を継続したという事例は多くあるのではないかと思います。

### (ウ) 環境激変の可能性と企業の危機対応策

現在差し迫っている環境の変化、危機としては大きな気候変動や大地震の可能性、現在も進行している感染症や世界大戦の予感など、急激な円安とハイパーインフレの進行などいずれも企業存続にとって非常に大きな障害となるような環境変化が予想されます。

このような環境変化による危機に対して、その対応策を老舗に学ぶということでまとめると以下のようなことが重要だと思われます。

① 信用・信頼・ブランドの構築

② イノベーションの連続（事業承継によって新しい事業開拓を行う）

③ ファミリーとしての団結力の再構築

④ 事業継続計画（BCP）と事業承継計画の結合