# 長寿企業 イノベーション勉強会

モノづくり日本会議は3月5日、東京・中央区の日刊工業新聞社本社で第1回長寿企業イノベーション勉強会を開いた。講師として、ノンフィクションライターで「千年、働いてきました―老舗企業大国ニッポン」の著者で、拓殖大学国際学部教授の野村進氏を招いた。演題は「長寿企業からみたイノベーションへの挑戦」。野村氏は長寿企業が長年培ってきた技術やノウハウを最先端のモノづくりで生かしている状況を示しながら、長寿企業の共通点などを解説した。講演後に、参加者からは多数の質問や感想が述べられ、長寿企業への関心の高さがうかがえた。

日本には創業100年以上の企業が2万5000社以上と数多く存在。長寿企業への関心が高まっている（講演会場）

ノンフィクションライター
拓殖大学国際学部教授
**野村　進氏**

## モノに魂見いだす

### 日本の価値観 世界に発信

### 携帯電話に老舗の知恵

世界最古の会社は日本にある「金剛組」で飛鳥時代の578年に創業した。創業100年以上の会社は、諸説あるが日本には10万以上あるとされている。創業200年以上の会社は朝鮮半島でゼロ、非常に歴史の古い国である中国で9社、インドで3社にすぎない。

一方、日本には200年以上の会社が3000社あり、世界で7000社あると言われているうちの半数近くを占める。1000年以上続いている企業は金剛組を含めて7社と世界で断トツだ。

老舗と言うと、同じモノをずっと作り続けているようなイメージがあるが、そうではない。例えば、二つ折りできる携帯電話。折り曲げる部分は何度も折ったり伸ばしたりするので、柔軟かつ強靱な材質でなければいけない。この材質をつくるために金箔などの「箔」の技術が使われている。薄い銅の箔を無数に敷き詰めることで、強靱かつ柔軟に折り曲げできるようにした。開発したのは京都で300年以上続いている福田金属箔粉工業だ。もともと仏壇や西陣織、金屏風など高価な物に金箔を用いる仕事をしてきたが、携帯電話という最先端の機器にその技術を生かしている。

### 逆転劇で復活した老舗

老舗企業の歴史は山あり谷ありだ。その中でよみがえった例をみたい。ひとつは秋田県の小坂製錬（現DOWAホールディングスのグループ会社）だ。廃棄された携帯電話を分解・処理して金の延べ棒を取り出す。3・5トンの携帯電話から1キログラムの延べ棒がとれる。

小坂製錬は明治、大正、昭和と銅山を経営し、銅の製錬をしてきた。しかし、海外の安い銅におされて今から20数年前に閉山し、製錬をやめた。当時の社長は廃棄された家電や自動車、携帯電話から金や銀、プラチナなど貴金属を抽出する事業に切り替えることを発案、V字回復した。

銅山から産出される銅鉱石には不純物が含まれている。小坂製錬はそこから純粋な銅を抽出する技術を明治、大正、昭和の3時代にわたって磨きあげてきた。この技術があるのは、日本では小坂製錬だけで世界では他に3カ所しかないという。

また、創業190年以上で広島にある戸田工業は、顔料である「ベンガラ」を取り扱って事業を拡大してきた。ところが、ベンガラの製造過程で排出する亜硫酸ガスにより、周辺の山の木は枯れ、川は工場から流れ出す廃液で赤く染まった。広島市から第一号の公害企業に認定されてしまった。

亜硫酸ガスを抑えるために京都大学の「柿右衛門」の研究者に相談した。柿右衛門の朱色はベンガラを使っている。硫酸鉄を焼いてベンガラを作ると亜硫酸ガスが出るので、焼かずに硫酸鉄の水溶液からベンガラを取り出す方法を開発した。

このとき副産物として磁性粉が生まれ、磁性粉によって戸田工業はよみがえった。磁性粉には情報を記録するという性質がありカセットテープやビデオテープに使用されたからだ。今でこそ廃れたが当時は記録メディアの主流でTDKと組んで事業展開した。

### モノに「生かされる」

創業400年以上のヒゲタ醤油を何度か取材した。その時に職人が「自分たちは酵母菌に生かされている」という言い方をした。

## 老舗は化学変化起こさせる触媒

別の取材で四国の勇心酒造という企業を訪ねた。もとは造り酒屋だが「ライスパワーエキス」というアトピー性皮膚炎や胃潰瘍などに有効な液剤を開発している。その社長が「我々は微生物に生かされている」と言った。

製造業に携わる人が、「酵母菌」や「微生物」に生かされている、という言い方をする国が日本以外にあるだろうか。ほかにも、金箔職人が「金箔には心がある。機嫌が悪いと言うこと聞いてくれない」と言っていた。命がある微生物だけではなく、生命がない金箔などにも魂があるとみなしている。一つひとつのモノに魂を見いだしていく考え方は、日本から世界に発信できる価値観だ。

文化の循環という観点から老舗をみたい。筆ペンを作った会社である呉竹はもともと墨屋。炭素に徹した技術開発を続けながら、筆ペンをはじめとした新製品を開発してきた。また、「金鳥」の蚊取り線香は、創業者の上山英一郎が米国の農場主からもらった除虫菊の種子を生かし、世界で初めて開発した。

墨や筆は仏教とともに日本に入ってきた。蚊取り線香も、もともとはお香が元で仏教の伝来とともに入っている。

これらのオリジナルは中国やインドで、さまざまな経路を経てあるいは直接日本に入って留まった。日本ではお酒が熟成するようにオリジナルとは別の、しかも魅力的な製品に形を変化し、今度は世界中に送り返している。こうとらえると文化の巨大な循環が見えてくる。老舗は一種の化学変化を起こさせる触媒だ。

日本の技術には、海外から入ってきたものをコンパクトにして詰め込んでいく「縮み志向」がある。石川啄木の「東海の　小島の磯の　白浜に　われ泣きぬれて　蟹とたはむる」という歌に特徴が表れている。「東海」が一粒の涙にまで縮小した点であり、老舗企業にも縮み志向の特徴が見受けられる。例えば、発信器の回路を開発した創業120年ほどの企業があるが、発信器の超小型化に技術力を発揮している。

## 「伝統は革新の連続である」

### モノづくりを尊ぶ

どうしてこれだけ日本に老舗企業が集中しているのか。理由の一つとして、侵略されたり内戦に見舞われたりした期間が長い国ほど老舗は存在しないということがわかった。日本は過酷な侵略をされたことは一度もないし、国土全体を舞台とした内戦の経験もない。

他の理由として、日本では自分の手を汚して何かをつくる、それをずっと続けるという価値観は当たり前で、誇らしくさえ思われている。ところがアジアでは非常に少数派の考えで、尊いものとはあまりみなされない。

こうした価値観が日本に根付いた理由は諸説あるが、有力なのは農民だった武士が権力を握り、江戸時代の260年間にわたる平和な時代があったからだと考えられる。農民は自分で農具をつくっており、その農民が武士として権力を取っても、自ら手を汚してモノをつくることをまったく恥ずかしいこととはみなさなかったという意味だ。

### 本業重視と分相応

### 共通する三つの特徴

老舗企業には「適応力」「許容力」「本業力」といった共通する特徴がある。適応力とは自社の技術を時代に合わせて生き残ること。携帯電話に使われている金箔の技術は典型的な例だ。

許容力については時代の変化を許容する力と、他人を受け入れる力という意味がある。例えば、日本の老舗は養子をとっているところが非常に多い。長男が経営者として不向きであれば番頭に、あるいは娘に有能な婿をとってその婿に継がせる。一方、中国や韓国の企業ではまずあり得ない。長男がいたら絶対に長男に事業を継がせる。日本は「血族」ではなく「継続」を第一に考える。

本業力については、例えば、セラリカNODAという企業はロウに特化してきた。江戸時代は鬢付け油、戦後はポマード、さらにプリンターやコピーのインクにロウを生かしている。つまり、本業を守りながら、その延長線上に自分たちの技術を生かして、時代に適応した製品をつくっている。

老舗の家訓を読み込んだ結果、共通点が二つあった。一つは本業の重視だが、もうひとつは分相応の思想だ。昔の人は事業を拡張して失敗するケースを随分見て学んだのではないか。老舗が倒産する最大の理由は事業の多角化だ。

### 老舗は日本文化

金沢の金箔屋さんは「伝統は革新の連続である」とおっしゃった。伝統は守るべきものと思われがちだが、むしろ攻めであり革新を続けることで伝統はつくられ、そして保たれていく。老舗は世界に発信できる日本文化であり、日本の価値観を代表するものだと思う。

**【設置の趣旨】**

日本には創業100年以上の企業が2万5000社以上（帝国データバンク調べ）あり、世界の半数以上を占めると言われるほど多く存在している。その長寿企業は創業から現在に至る歴史のなかで時代の変化に適応しながらイノベーションを繰り返し、危機を乗り越えて事業を継続していると考えられる。モノづくり日本会議はこうした長寿企業の特徴に着目し、「長寿企業イノベーション勉強会」を設置した。勉強会では、長寿企業のモノづくりを中心としたイノベーションの要素を中心に取り上げ、情報発信していく。


モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議NextStage―

# 「不屈のモノづくり」を募集します

わが国は戦後、飛躍的な発展を遂げました。これは、企業が機械・電機・自動車など優れた製品を国内外に送り出した結果であります。しかし、発展の中で完成品が脚光を浴びることはあっても、その機能の基となる部品や部材に光が当たることはありませんでした。

モノづくり日本会議と日刊工業新聞社では、わが国のモノづくりの強さを再認識し、わが国の産業・社会の発展に貢献することを目的として、「縁の下の力持ち」的存在である部品・部材に焦点を当てた「超モノづくり部品大賞」を実施しています。持続可能な社会システムづくりを目指すNPO法人ものづくり生命文明機構のご協力もいただき、対象分野は「機械」「電気・電子」「自動車」「環境関連」「健康・医療機器」「生活関連」の6分野で実施しています。
日本のモノづくりに寄与する部品・部材を幅広く募集します。

主催：モノづくり日本会議／日刊工業新聞社
後援：経済産業省／日本商工会議所

**募集期間**

2012年3月1日～6月1日
●審査期間　2012年7月～9月
●発　　表　2012年10月中旬

**応　　募**　下記①、②いずれかの方法で申請書をお取り寄せ下さい。

①ウェブページからダウンロード　本賞のウェブページ（www.cho-monodzukuri.jp/award/）から pdf、word形式でダウンロードいただけます。
②事務局から郵送　モノづくり日本会議事務局まで電話またはメールにてお問い合わせ下さい。

**映像制作**　2011年の映像はウェブページ上でもご覧になれます。

受賞部品の中から特に優れた部品を対象に、開発企業の想いや部品の特徴を紹介する映像を制作し、贈賞式やウェブなどで配信します。

2011年部品大賞
JX日鉱日石エネルギー
「パラフィン系潜熱蓄熱材エコジュール」

超モノづくり部品大賞

太古の時代から大地に根を張ってきた巨木。
黒風白雨、自然の猛威にさらされても
変わることなく立ち続けてきた。
大樹が豊かな自然を育み、
小さな部品が豊かな未来を築く。
自然から学ぶ不朽のモノづくりを。

MONO DZUKURI

支える

お問い合わせ　モノづくり日本会議 超モノづくり部品大賞 事務局　〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1（日刊工業新聞社内）
TEL.03-5644-7608　FAX.03-5644-7209　e-mail：buhin@media.nikkan.co.jp
http://www.cho-monodzukuri.jp/award/　部品大賞　検索