

## 千年企業の継続力

—なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 長寿企業、老舗企業、継続力、リスクマネジメント、事業承継、  
ファミリービジネス

(視 点)

近年、100年超の長きにわたって経営を継続しているような長寿企業の“継続力”を見直す動きが一段と広がっている。すなわち、わが国は長寿企業の数において世界一を誇るという「長寿企業大国」ともいうべき状況にあるなかで、それらの経営が示唆するものは何なのかという問題意識が各方面に広まりつつある。

そこで本稿では、数ある長寿企業のなかでもダントツに長い歴史を持つ“千年企業”へ訪問取材を実施し、その継続力の根幹にあるものについて考察してみた。

(要 旨)

- 長寿企業は、何十年あるいは何百年にもわたって長期存続してきた過程で、さまざまな“継続の危機”を乗り越えてきたことはいままでもない。具体的には、劇的な事業環境の変化への的確な対応、何代にもわたる事業承継、大災害や戦争などによる壊滅的なダメージからの復元（復興）、組織体としての健全な統治（ガバナンス）の維持、などがあげられる。
- わが国は長寿企業の数でダントツの世界第1位と、「長寿企業大国」ともいえる状況にあり、その継続力の源泉は何なのかという部分において、リスクマネジメントの観点も含めて各方面からの注目を集めている。
- 本稿で紹介した千年企業の継続力の源泉は、環境変化への対応力など各社さまざまではあったが、いずれも今日の中小企業経営に示唆する部分は大きいと考えられた。
- 近年では「長寿企業の多くは“ファミリービジネス”が占めている」という論調が定説となりつつある。長寿企業の継続力に対するさらなる解明に向けて、“ファミリービジネス”の継続力に関しても今後ますます議論が活発化していくことになるとみられる。

## 1. 近年あらためて注目される長寿企業の継続力

近年、100年超の長きにわたって経営を継続しているような長寿企業の“継続力”を見直す動きが一段と広がっている。

長寿企業は、何十年あるいは何百年にもわたって長期存続してきた過程で、さまざまな“継続の危機”を乗り越えてきたことはいまでもない。例えば、長期にわたって進展する構造的な“時代の変化”に合わせて、その事業内容も、その時代に相応しいものへと変化対応を繰り返しながら今日まで至っているという点は、まさに長寿企業の“継続力”を示す最たるものといえよう。また、何代にもわたって事業承継を繰り返してきたという厳然たる事実も、長寿企業の“継続力”のひとつとして、あらためて注目すべき何かを備えていると考えられる。

このほか、大災害や戦争などによる壊滅的なダメージからの復元力(レジリエンス)や、組織体としての健全な統治(ガバナンス)の維持など、長寿企業の“継続力”を構成する要素はさまざまあるが、それぞれが今日の企業経営者へ示唆するものであり、これらが今日あらためて注目されているという流れがある。

こうしたなかで、わが国が世界トップクラスの「長寿企業大国」であるという事実には大いに注目すべきものがあると考えられる。長寿企業やファミリービジネス研究の第一人

図表1 創業以来200年を超える企業数

順位	国名	企業数
1	日本	3,937社
2	ドイツ	1,850社
3	英国	467社
4	フランス	376社
5	オーストリア	302社
6	オランダ	296社
7	イタリア	192社
8	スイス	167社
9	米国	157社
10	ロシア	149社

(備考) 日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏による2011年5月時点の暫定値をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

者として知られる日本経済大学大学院特任教授の後藤俊夫氏の調べによると、わが国で創業200年を超えるとみられる長寿企業は3,937社(2011年5月調査時点)と、第2位のドイツ(1,850社)の倍以上にも及び、わが国が世界ダントツの「長寿企業大国」であることがあらためて明らかとなっている(図表1)。こうした“継続力”を備えた長寿企業が世界一多いという事実は、わが国経済社会にとっては世界に誇るべきことであると同時に、ここから経営的に学んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくことになると考えられる。

振り返ってみれば、わが国では2008年9月のリーマン・ショックなどをひとつの契機として、短期的な経済変動に翻弄されることなく長期的視点からブレない経営を実践している長寿企業(≡老舗企業)の存在をあらためてクローズアップする機会が急速に広まっていた<sup>(注1)</sup>。その後、東日本大震災(2011年3月)や西日本の豪雨被害(2018年7月)など企業経営の継続を根幹から脅かすような自然災害

(注)1. 当研究所においても、信金中金月報2010年8月号「老舗の経営が示唆するものは何か」、同2011年9月号「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」などで、長寿企業(老舗企業)の経営事例などを盛り込んだ調査レポートを作成・発信した経緯がある。

にも見舞われたことなどを受け、長寿企業の継続力を危機管理（リスクマネジメント）の観点から見直す動きもここへ来て急速に広がっている。さらに、近年では「事業承継」の問題を、対応を誤れば企業継続の危機に直結しかねないという危機管理の問題として認識する動きも着実に広まっている。

こうしたことを背景に、さまざまなリスクを乗り越えながら今日を迎えている長寿企業の継続力は、今後ますます注目されていくことになるものと考えられる。

## 2. 千年企業の経営事例

以下では、数ある長寿企業のなかでもダントツに長い歴史を持つ、創業以来千年以上が経過しているとみられる超長寿企業(以下“千

年企業”という。)3社の経営事例を紹介したい。

いかにわが国が「長寿企業大国」であるといえども、千年以上前にも事業を営んでいたという“痕跡”が確認できる企業(=“千年企業”)は、わずか20社程度に過ぎないといわれている。なお、世界に目を転じてみると、わが国以外で“千年企業”の存在が確認できるのはドイツの酒造会社(西暦746年創業)など数社に過ぎず、業歴が長ければ長いほど、わが国が「長寿企業大国」であるという事実が浮き彫りになっていくという構図があるのもまた事実といえる。

わが国に存在するとされている“千年企業”のうち、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が各方面の資料等から確認できた“千年企業”は10社程度に過ぎないが(図表2)、本稿

図表2 わが国で千年超の業歴を有するとみられる主な長寿企業

企業名 (所在地)	創業	概要
株金剛組 (大阪市天王寺区)	578年 (敏達天皇7年)	聖徳太子から招かれた百済の宮大工が四天王寺(大阪市)の建立に携わって以来、社寺建築を手がけてきた。長寿企業世界一とされている。
(一財)池坊華道会 (京都市中京区)	587年 (用明天皇2年)	「いけばなの根源」として、その振興と普及に取り組んでいる。六角堂とよばれる頂法寺本堂(京都市)の建てられた年が創業年とされる。
(有)西山温泉慶雲館 (山梨県早川町)	705年 (慶雲2年)	武田信玄や徳川家康の隠し湯といわれる山梨県の西山温泉で、旅館「慶雲館」を経営。世界最古の宿として2011年にギネスブック認定。
株古まん (兵庫県豊岡市)	717年 (養老元年)	兵庫県北部の城崎温泉で旅館「千年の湯 古まん」を経営。開湯の記録に残る「曼荼羅屋敷」がその前身とされている。
(有)善吾楼 (石川県小松市)	718年 (養老2年)	石川県西部の粟津温泉で旅館「法師」を経営。白山開山の祖・秦澄大師の命で建てた湯治宿がその前身。フランス・エノキアン協会に加盟。
源田紙業株 (京都市上京区)	771年 (宝亀2年)	平安遷都とともに京都に移転。戦前までは現在地で水引きを製造。現在は水引きを使った製品や結納などの祝儀用品等の紙製品を取り扱う。
五位堂工業株 (奈良県香芝市)	794年 (延暦13年)	東大寺の盧舎那仏像(大仏)の建立に携わったとされ、記録に残る梵鐘、半鐘も多数。現在は工業製品としての鑄造部品の製造・加工を手がける。
株田中伊雅佛具店 (京都市下京区)	885年 (仁和元年)	創業以来、ほぼ一貫して寺院向けの京仏壇・京仏具(華鬘、金幡、照明天蓋などの「莊嚴仏具」)の「美の本流」を極めながら製造販売に従事。
株中村社寺 (愛知県一宮市)	970年 (天禄元年)	初代当主が社寺造営のために京都より当地に招かれ、以来千年を超える歴史を重ねる。現在は金剛組の子会社として事業継続中。
一文字屋和輔 (京都市北区)	1000年 (長保2年)	西暦994年に創建された京都・今宮神社の門前で、つきたての餅を串に刺して焼き、きな粉と白味噌で仕上げた「あぶり餅」を提供。
株ホテル佐勘 (仙台市太白区)	1000年 (長保2年)	約千年前より主に材木業を生業としていたが、東北で人の往来が増えてきた600年ほど前より宿泊業(湯守)へ軸を移し温泉旅館へ本格展開。

(備考) 各種資料やヒアリング調査などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

では、これらのなかから、仏壇・仏具製造販売の(株)田中伊雅佛具店（京都市下京区）、鋳物製品製造の五位堂工業(株)（奈良県香芝市）、“世界最古の企業”とされている社寺建築業の(株)金剛組（大阪市天王寺区）の3社のケースを取り上げた。いずれも長寿企業の“継続力”という面で今日の企業経営に示唆する部分が多く参考になろう。

### (1) 株式会社田中伊雅佛具店

(株)田中伊雅佛具店（京都市下京区、従業員約10名）は、<sup>にん</sup>和年間（885～889年）に創業したと伝えられる、寺院向けの京仏壇・京仏具（<sup>しょうごん</sup>莊嚴仏具<sup>注2</sup>）の製造販売業者である（**図表3**）。皇室とゆかりの深い<sup>にん</sup>和寺<sup>注3</sup>（京都市右京区<sup>おむろ</sup>御室<sup>もんぜき</sup>）の門跡<sup>注4</sup>より授けられた「伊雅」の名を守り継ぎながら、千年以上の長きにわたり、全国の真言宗の寺院向けを中心にほぼ一貫して仏壇・仏具の製造販売を手がけてきた、わが国屈指の長寿企業の1社である（**図表4**）。全国各地の寺院では、「田中伊雅」（伊賀・廃藩置県後に変更）の名前を記した数百年前の仏壇・仏具や鋳物製の装飾品などが多数散見され、同社の長い歴史を裏付けるものとなっている。

70代目店主と伝わる代表取締役社長の田中雅一氏（66）は、経済産業大臣指定の伝統的工艺品「京仏壇・京仏具」の業界団体である京都府仏具協同組合（販売業者約50社、

**図表3 株式会社田中伊雅佛具店の概要**



同社の概要	
社名	株式会社田中伊雅佛具店
代表	田中 雅一
所在地	京都府京都市下京区
創業	仁和年間（885年ごろ）
従業員数	10名
業種	京仏壇・京仏具の製造販売

(注) 写真（上）は金幡と田中雅一社長  
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

**図表4 同社の正面玄関に掲げられている「莊嚴」の文字**



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 莊嚴（しょうごん）とは仏教用語で仏などの徳を装飾品などで表すという意味があり、長じて本尊などが安置される場所に飾る品々を総称して莊嚴仏具と呼んでいる。

3. 真言宗御室派の総本山。「古都京都の文化財」のひとつとしてユネスコの世界文化遺産に登録されている。

4. 法親王の住む寺院を門跡（もんぜき）と称し、最高の寺格を示す称号とされる。

製造業者約130社で構成)の理事長も務めるなど、地域における業界のリーダー的な存在でもある。

同社の手がける仏壇・仏具(荘厳仏具)は、「京佛具の美の本流」を極限まで追求した独特の風格や美しさを備えていることに最大の特徴がある(図表5)。

同社の仏壇・仏具は、寺院の本堂などに納める大型の仏壇・須弥壇<sup>しゅみだん(注5)</sup>や仏像(本尊)あるいは梵鐘などの大きなものから、その周辺に備える金幡や燈籠などの小さなものまで、極めて多種多様にわたっている。一般に、仏壇・仏具の形状やデザインは複雑な曲面で構成されているものが多いが、同社ではこれらについて紙の図面のみならずコンピュータグラフィック(CG)なども駆使して蓄積している。同社では、総合カタログ「荘厳」(図表6)において、美しいカラー写真でこれらのラインナップを紹介しているが、同社ではこれをあえてカタログとはいわず「最新作品集」と呼んでおり、「京佛具の美の本流」を極める老舗企業ならではのこだわりのようなものが感じられる。

同社の仏壇・仏具は、寺院の本堂などに一式で納められることが多い。最近の主な納入実績は、同社ホームページで公開されているほか、前出の「荘厳」の中でも大きなカラー写真とともに紹介されている。なお、同社従業員がそれらを実際に寺院へ納めていくにあたっては、それぞれの宗派や寺院の背景にある「物語」をも読み解きながら、それぞれの空

図表5 同社店舗で保管中の京仏壇



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表6 最新作品集「荘厳」の表紙



(備考) 1. 左が表表紙、右が裏表紙  
2. 同社「荘厳」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

間にふさわしいトータル的なバランスを“匠の技”との連携の下で生み出すことで、最高品質の荘厳仏具を納めていくように心がけている。こうした伝統と格式のある同社の京仏壇・京仏具に対しては、提供価格面を超越して顧客の(寺院の)満足度は極めて高いものがある。

一方、同社で請け負った仏壇・仏具の製造は、長年の取引関係にある京都市内の専門職

(注)5. 仏教寺院で本尊を安置する場所のことで、仏像等を安置するために一段高く設けられている。

人による“匠の技”との連携で生み出されている部分が多い。仏壇・仏具の製造は、細かい工程ごとにそれぞれの専門の職人（木地師、漆塗師、金箔押師、彫刻師、彫金師、鋳物師、鍍金師など）が存在し、千年を超える長い歴史のなかでそれらの職人たちによる分業体制が文化として確立されてきた。とりわけ、京都という土地柄は、1868年の“東京遷都”を経た今日においても、各宗派の総本山や茶道・華道の家元が多く存立していることもあり、現在でもあらゆる技術分野で最高レベルの職人が当地を地盤に活躍し続けている。こうした職人たちの存在こそが同社の強力な存立基盤にもなっている。

なお、一部製品の最終組立工程では、飾り金具の取り付けなどで同社従業員の“匠の技”が脈々と受け継がれている面もある。たとえば、複雑な透かし模様のある飾り金具では、模様に合わせて漆を均一に研ぎ上げるのは困難とされてきたが、それを可能とする手法を同社において考案、1998年にはこれを「金属薄板を使用した象眼細工加工品」という名称で実用新案登録している状況にある。

同社の千年を超える歴史を受け継ぐ“71代目店主”はまだ決まっていないとのことであるが、同社の歴史は最高レベルの品質を誇る「京仏壇・京仏具の歴史」そのものでもある。今後の新たな千年へ向けての同社の躍進が期待されよう。

## (2) 五位堂工業株式会社

五位堂工業(株) (奈良県香芝市、従業員約

30名)は、745年(天平17年)ごろに「奈良の大仏」として知られる東大寺(奈良県奈良市)の「盧舎那仏像」の建立にも携わったと伝わる、各種鋳物製品の製造業者である(図表7)。とりわけ、江戸時代(1603年～)に入るころあたりからは、当地に根ざした「鋳物師」として梵鐘・半鐘などの鋳物製品を手がけてきた記録が多数あり、前出の大仏建立のころより数えて千年以上の長きにわたって“大和の国”奈良盆地でほぼ一貫して鋳物製造に従事してきた、わが国屈指の長寿企業の1

図表7 五位堂工業株式会社の概要



### 同社の概要

社名	五位堂工業株式会社
代表	津田 家宏
所在地	奈良県香芝市
創業	天平年間(745年ごろ)
従業員数	約30名
業種	各種鋳物製品等の製造

(注) 写真(上)は津田家宏社長、写真(下)は葛城工場(奈良県御所市)全景(同社提供)  
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社である。たとえば、1614年（慶長19年）には重要文化財「国家安康の鐘<sup>(注6)</sup>」（図表8）で知られる方広寺（京都市東山区）の大鐘を、同社の鋳物師が11人の脇棟梁の1人として手がけたという記録もあり、わが国の鋳物の元祖の末流「正五位禁裏御用御鋳物師」の格式をもって、代々で鋳物製造業を営みながら今日に至っている。

代表取締役社長の津田家宏氏（66）は、江戸時代初期に朝廷から賜った呼名「津田大和大目藤原定次」の流れを汲みながら、1980年代半ば（33歳のとき）に先代（父親）から事業を承継して社長に就任して現在に至っている。津田家では、江戸時代より前の記録が火災により消失していることなどから、現社長が何代目に当たるのかは定かではないとのことであるが、先祖代々より長きにわたって鋳物業に携わってきたとされる家庭環境などを受け、「ごく自然な流れの中での事業承継だった」と津田社長は語っている。

図表8 京都・方広寺の「国家安康の鐘」



（備考） 同社提供

同社の事業内容は、鋳物製造業ということで千年以上にわたってほぼ一貫しているが、手がけている製品内容は、それぞれの時代の要請に合わせて大きく変化を遂げてきた。千年以上前の草創期は、鋤などの農機具や鍋釜などが主体だったもようだが、江戸時代以降は近畿地区を中心に全国の寺院の梵鐘・半鐘等を手がけてきた記録が数多く確認されている。ちなみに、2015年時点で記録が確認されている同社製品は95件（梵鐘43件、半鐘39件、鉄湯釜9件、燈籠ほか4件）にも及んでいる。

20世紀前半から半ばにかけての戦時中は、時代の要請に対応して砲弾などの軍需品を主に手がけていたが、戦後復興期に入ると工作機械や紡績機械の部品製造に転じ、今日の事業につながる基盤が構築されていった。1962年には株式会社に改組、近年では船舶エンジン用部品がおよそ6割を占めて主力事業となっているほか、工作機械部品や建設機械部品など、手がける分野も多岐にわたりにつつある。

なお、近年の業容拡大を受けて、2010年には手狭になった本社工場（奈良県香芝市）を奈良県御所市の工業団地（葛城工場）へ移転、これによって生産能力を倍増させながら現在に至っている。新工場では、取引金融機関（大和信用金庫）の支援の下で「鋳造型用エコ・省力型ロボットミキサー（図表9）の導入による鋳型の試作開発と材料分析装置

(注)6. 1614年に京都・方広寺で豊臣秀頼が鋳造を命じたとされる梵鐘（重要文化財）。その鐘名に「国家安康」「君臣豊楽」の文字があったことに対し、徳川家康が「家康を2つに割いた（関東不吉の文辞）」と難癖をつけ、豊臣方を「大阪の陣」へ追い込んだという「鐘銘事件」でも知られる。

図表9 鋳造型型エコ・省力型ロボットミキサー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の導入による試作開発の基礎作り」という事業計画名で“ものづくり補助金”にも採択されている。さらに、生産ラインへのICタグ導入による製造工程の管理など、目新しい手法も積極的に取り入れながら自動化・省力化を実現しており、同業他社等の工場見学も積極的に受け入れていくような“先進企業”へと躍進を遂げている。

同社の今後は、同業他社でおよそ3年間の“修行”を積んできたうえで、今般、同社へ入社した津田社長の長男（30）へ引き継いでいくことがほぼ固まっている。現在、同社が掲げている3つの経営理念、すなわち、①受け継ぐべき伝統、②鉄を通じた社会貢献、③お客様の理想の具現化、の3点は、津田社長が社員と周囲の協力者の下で構築したもので

あるが、今後もこれを軸に鋳物製造企業としてさらなる発展を遂げていきたいと考えている。さらに、津田社長の長男は、海外事業展開へも積極的に取り組んでいるが、津田社長は「時代の要請に対応しながら発展を遂げてきた当社の歴史を顧みつつ、将来へ向けた鋳物業者としての当社のあり方については、若い感性に委ねていきたい」と考えているとのことで、次代を担う若手後継者によるさらなる躍進が期待されよう。

### (3) 株式会社金剛組

㈱金剛組（大阪市天王寺区、従業員約100名）は、飛鳥時代の578年（敏達天皇7年）に、聖徳太子<sup>(注7)</sup>による四天王寺<sup>(注8)</sup>（大阪市天王寺区）建立の命を受けて仏教の先進国・百済<sup>くだら</sup>（朝鮮古代三国のひとつ）から招かれた3人の工匠（宮大工）の1人である「金剛重光」が、その建立に携わったことを起源とする業歴1400年超の社寺建築業者である（図表10）。四天王寺の完成（593年）後も、3人の工匠のうち金剛重光のみが当地に残って寺を護り続けていくことを命じられ、以後、当地に根ざした“宮大工集団”として、今日に至るまで四天王寺とともに長い歴史を重ねてきた“世界最古の企業”である。

なお、同社は2000年代半ばに迎えた経営危機の局面（後述）で、高松建設<sup>(注9)</sup>（大

(注)7. 推古天皇の時代（飛鳥時代）に摂政として政治を整備した人物として知られる。名は厩戸（うまやどの）皇子。仏教興隆にも尽力し、法隆寺（奈良県）や四天王寺（大阪府）の建立を命じたとされている。

8. 大阪府大阪市天王寺区にある和宗の総本山。聖徳太子が建立を命じ、593年に創建されたとされる。

9. 関西地盤に全国展開する中堅ゼネコン。1997年の大証二部上場を経て2004年には東証・大証一部へ上場。その後、2008年には持株会社制移行に伴い、持株会社である㈱高松コンストラクショングループ（TCG、東証一部上場を継承）と、事業会社である高松建設<sup>(株)</sup>（金剛組<sup>(株)</sup>にとっての親会社）に会社分割されている。グループ傘下には土木・官公需に強い青木あすなろ建設<sup>(株)</sup>も擁するなど、戦略的M&Aをテコにグループ展開（21社）で躍進中。

図表10 株式会社金剛組の概要



同社の概要		
社名	株式会社金剛組	
代表	刀根 健一	
所在地	大阪府大阪市天王寺区	
創業	578年（敏達天皇7年）	
従業員数	約100名	
業種	社寺建築の設計・施工等	

(注) 写真（上）は社長の刀根健一氏  
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

阪市淀川区)の全面支援を受けることなどで、“継続の危機”を乗り越えてきたという経緯がある。現在は、(株)高松コンストラクショングループ(TCG)の一員として、“世界最古の企業”としての歴史と伝統が継承されている状況にある。

現在、同社の代表取締役社長を務める刀根健一氏(63)は高松建設の出身で、2011年に同社専務執行役員を経て2012年より社長

に就任。宮大工による社寺建築事業に“原点回帰”している同社経営の陣頭指揮を担っている。

同社の1400年以上にわたる長い歴史は、同社と同じく1400年以上の歴史を持つ四天王寺と極めて密接な関係にある。

たとえば、同社では代々の金剛家当主が四天王寺より「<sup>しょうだいく</sup>正大工職」という特別な役目(四天王寺を護り続けることを命じられた宮大工の称号)を与えられ、毎年1月11日に四天王寺の金堂(図表11)で行われる「<sup>ちよんな</sup>手斧始め式<sup>(注10)</sup>」という神事では、同社の正大工職が重要な役割を果たしてきた。ちなみに、現在の四天王寺の正大工職は、第三十九世正大工の金剛利隆氏(経営危機当時に同社の社長・会長を歴任、新体制下では同社相談役に就任していたが2013年に89歳で永眠)を最後に空席となっており、現在は四天王寺の権

図表11 1812年に再建された四天王寺金堂の立面図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)10. 正月に大工が行う仕事始めの行事。金剛組では宮大工の仕事始めの儀式として毎年1月11日に四天王寺の金堂で年中行事の一つとして執り行われ、そこでは同社の正大工職が重要な役割を担っている。

大工職（正大工職を補佐する役割）を務める同社の相談役（元役員）が「代務者」として「手斧始め式」を執り行っている。

ちなみに、大阪の中心部に位置する四天王寺は、五重塔（**図表12**）だけでも雷火を2回、台風による倒壊を1回、戦災による焼失を3回も経験している。その都度、歴代の当主（正大工職）が棟梁として配下の宮大工を指揮することでその再建を担ってきた。とりわけ、1934年9月の「室戸台風」上陸に伴う五重塔倒壊局面では、夫（第三十七世正大工職）の急逝により第三十八世正大工職を継承したその妻・金剛よし糸（前出の金剛利隆氏の義母）が「なにわの女棟梁」として立ち上がり、陣頭指揮を執ることで五重塔の再建を成し遂げてきたという記録も残されている。四天王寺1400年の歴史は、まさに同社の歴史そのものと言っても過言ではない。

**図表12 1840年に再建された四天王寺五重塔立面図**



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

578年の“創業”以来、1000年以上にわたって主に四天王寺関連の宮大工仕事を担ってきた同社であったが、1868年（明治元年）に明治政府が発した「神仏分離令<sup>(注11)</sup>」に伴い、四天王寺においても多くの寺領（寺院の領地）が失われるに及び、同社の仕事も大幅な減少を余儀なくされていた。同社では、これを契機に四天王寺以外の社寺建築も積極的に手がけるようになったといわれており、全国各地の社寺建築で広く活躍する今日の同社の事業基盤は、このような形で構築されながら現在に至っている。

なお、現在の同社の施工体制は、社員以外に8組で総勢110名を超える専属の宮大工集団（「匠会」という名称の協力組織）を擁し、全国各地の社寺建築の現場で“匠の技”を発揮しながら手がけている。ちなみに、匠会の宮大工は、関西6組、関東2組に分かれてそれぞれの「加工センター」（関西1カ所、関東2カ所）で木材を社寺建築の部材として加工し、最終的にそれらを建築現場に持ち込んだうえで組立てと調整までを行っている。その工程には1400年の同社ノウハウが凝縮されており、それが継続企業としての生命線のひとつともなっている。

現在の年商はおよそ40億円で、社寺建築がほぼ100%となっている。戦後の社寺建築は、1950年に制定された建築基準法などの関係で、構造上、木造だけでは完結できず鉄筋コンクリート造の部分も交えながら建てら

(注)11. 明治政府が1868年（明治元年）に発した、古代以来の神仏習合（日本古来の神と外来宗教である仏教を結びつけた信仰）を禁じた命令。これにより、全国的に廃仏毀釈（仏教を廃毀し僧侶を排斥する政策や思想）運動が巻き起こり、寺院や仏像の破壊活動を招いた。

れていくことが多い。同社でも、こうした時代の流れには対応していく必要があり、宮大工の“匠の技”に加えて、近年では一定規模の鉄筋コンクリート造に関する技術やノウハウも備えている。ただ、かつての経営危機を招いた遠因が、鉄筋コンクリート造の技術・ノウハウを応用した一般建築分野への傾注（→競争激化による工事採算悪化）にあったとされていることもあり、2000年代半ば以降の新体制下では、宮大工たちによる社寺建築へ“原点回帰”している状況にある。

ちなみに、2000年代半ばごろに同社の支援を検討中だった高松建設株式会社（当時）の高松孝育氏は、視察のために訪れた関西加工センター（大阪府堺市）で“匠の技”をもって部材加工に励む宮大工集団の迫力に強い衝撃を受け、「金剛組を潰したら、大阪の恥や！」という心意気（“ほんまのなにわ節”）の下、支援を決断したと伝えられている。その後の同社再建の過程でも、高松建設関係者のみならず、専属の宮大工集団や協力業者および取引金融機関、さらには厳しい環境下に置かれつつあった同社の従業員一人ひとりまでもが一丸となって、債権カットに応じるなどの形で同社を支える側に回っていった。「四天王寺を守り続けてきた金剛組の技術を、こんどは我々が一丸となって守り抜こう」という高松孝育氏の決断に、大阪中から激励の声が集まったと伝えられている。

1400年の時を超えて“世界最古の企業”といわれる同社の歴史と伝統は、このような展開を経て、さらなる未来へ向けて現在も継続し

図表13 1400年の歴史を重ねる金剛家の家系図（前方は刀根社長）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ている。

なお、同社では、飛鳥時代の草創期から、金剛家の直系もしくは婿養子が代々の当主を務めてきたが（図表13）、前出の金剛利隆氏（第三十九世正大工職）の死去により、金剛家による経営は一旦中断されている。ただ、四天王寺の正大工職は現在も空席のままであり、四天王寺の側にも何らかの想いのようなものがあるとも拝察される。これからの千年へ向けて“世界最古の企業”の動向が今後も注目されよう。

### 3. 千年企業の経営が示唆するものは何か

#### (1) 千年企業といえども継続力の源泉は多種多様

100年超の長きにわたって経営を継続してきたような長寿企業が、今日に至るまでに乗り越えてきた主な“出来事”を並べてみると、それはわが国の歴史年表そのものである

ことをあらためて認識することができる(図表14)。これらの出来事の一つひとつは、企業経営を進めていくうえでの事業環境変化という観点からも“劇的”といえるようなものが多いことはいうまでもない。こうした劇的な環境変化を乗り越えて事業を継続してきた長寿企業の“継続力”には計り知れないものがあるといっても過言ではない。

こうしたなかで、前章で事例紹介した“千年企業”3社のケースを振り返ると、それぞれ

に独自の“継続力”を発揮しながら今日を迎えている点があることは見逃せない。

例えば、**株田中伊雅佛具店**のケースでは、あくまで京仏壇・京仏具の「美の本流」を徹底的に追求していくことに主眼を置き、価格競争の世界とは完全に一線を画しているという部分に、長寿企業としての“継続力”の源泉があるように感じられた。もちろん、「美の本流」を極めた最高品質の京仏壇・京仏具の“価値”を支持し続けてくれる顧客(寺院等)

図表14 長寿企業が乗り越えてきた主な“出来事”



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の存在もあってのことではあるが、あくまで価格勝負（体力勝負）とは別次元で展開していく経営スタンスは、持続可能性という観点からも、今日の中小企業経営に示唆する部分は大きいとみられる。

また、**五位堂工業(株)**のケースでは、草創期からの本業である鋳物製造をコアとしつつ、“時代の要請”へ徹底的に対応し続けていくという変化対応力に極めて卓越したものがあつた。1200年以上前の創業当時の農機具や鍋釜から、江戸時代には寺院の梵鐘・半鐘へと展開し、戦時中には軍需品、戦後から今日に至るまでは各種の産業機械部品を手がけるなど、同社の主力製品の変遷は、百年単位で変化していく“時代の要請”を見事なまでに反映している。これを千年以上にわたって継続している同社の変化対応力は、まさに“継続力”の源泉であり、今日の中小企業経営に示唆する面も大きいといえよう。

さらに、“世界最古の企業”といわれる**(株)金剛組**のケースでは、社寺建築というわが国の伝統文化を、その構築を担う宮大工たちの匠の技とともに頑なに守り続けてきたことは特筆される。しかしそれ以上に、同社の“継続の危機”ともいえるような局面においても、それを回避すべく、同社の従業員や取引先（社寺）あるいは協力企業（宮大工等）のみならず、地域経済社会までもが一致団結して立ち上がり、「四天王寺を守り続けてきた金剛組の技術を、こんどは我々が一丸となって守り抜こう」という掛け声の下で同社を支える側に回っていったという展開は、まさに千

年企業として備えていた“継続力”の真骨頂といってもよいだろう。地域経済社会から必要とされてこそ企業、という原理原則が今日の中小企業経営に示唆する部分はきわめて大きいといえそうだ。

## (2) 継続力の根幹に潜む“ファミリービジネス”の強み

以上、千年企業といえども、その“継続力”の源泉は多種多様であることを確認してきたが、今回紹介してきた千年企業3社に共通する部分もある。それは、いずれの企業も“ファミリービジネス”であった、という点にある。**(株)田中伊雅佛具店**では田中家が、**五位堂工業(株)**では津田家が、そして現時点では中絶してしまっているとはいえ**(株)金剛組**においても1400年以上にわたる業歴は直近まで金剛家が、それぞれ娘婿なども柔軟に取り込みながら、“ファミリービジネス”として脈々とつないできたという点で共通している。

“ファミリービジネス”とは、家族経営あるいは同族経営という点に着目した概念で、その統一的な定義はないが、会社の所有、経営、承継を一族でコントロールしているような企業を指すことが多い。わが国において同族経営というと、ネガティブなイメージを伴って論じられるケースも少なくないが、中小企業の多くは実態として“ファミリービジネス”であることに加え、わが国の上場企業をみてもおよそ半数は“ファミリービジネス”が占めるという調査結果もあり、経済社会において想像以上に大きなウエイトを占めてい

る。欧米においては1980年代ごろから“ファミリービジネス”の継続力などポジティブな観点からの研究が盛んに行われるようになってきている。一方、わが国でも、2008年に「ファミリービジネス学会」が設立されたり、2016年1月に初めて「ファミリービジネス白書」が発刊されるなど、“ファミリービジネス”を一つの独立した研究分野として捉える動きが定着しつつある。

“ファミリービジネス”についての各方面の先行研究を概観すると、その方向性は長寿企業の研究と重なる部分が多く、「長寿企業の多くは“ファミリービジネス”が占めている」という論調はもはや定説となっている感がある。本稿で紹介した“千年企業”3社がいずれもファミリービジネス性を帯びていたことは決して偶然ではなく、その“継続力”の根底には、“ファミリービジネス”ならではの強みがプラスに作用している面も大きかったのではないかと推察される。千年企業の継続力をひも解く重要なキーワードとして、今後のファミリービジネス研究の行方があらためて注目されよう。

## おわりに

近年、中小企業の事業承継にかかる問題を、喫緊の経営課題のひとつとしてクローズアップするケースが増えている。そこで指摘されているのは、“後継者不在”であったり、それを要因とした中小企業経営者の高齢化問題、すなわち、バトンタッチしたくても経営を引き継ぐ人材がいなかったために、結果的に企業存続の危機に直面している中小企業が多いのではないかという構造的な問題である。こうした現実があるなかで、本稿で紹介した千年企業がいずれも事業承継という“人的リスク”を長期にわたってクリアし続けながら今日に至っているという事実には、あらためて敬服に値するものがあると考えられる。

いずれにしても、企業としての継続力の源泉は何なのかという命題を今後も引き続き解明していくうえで、本稿の結び部分でもとりあげた“ファミリービジネス”というキーワードと合わせて、さらなる考察を積み重ねていかねばならないと考える。

## 〈参考文献〉

- ・後藤俊夫（日本経済大学大学院特任教授）「長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～」(2017年3月、第一法規株)
- ・金剛利隆（株金剛組 相談役）「創業一四〇〇年ー世界最古の会社に受け継がれる一六の教えー」(2013年10月、ダイヤモンド社)
- ・帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件」(2009年9月、朝日新聞出版)
- ・株東京商工リサーチ「全国『老舗企業』調査～創業100年超は2万7,441社、北海道が急増～」(2012年8月)
- ・鉢嶺実「老舗の経営が示唆するものは何か」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2010年8月号
- ・鉢嶺実「いまあらためて注目される老舗企業の“底力”」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2011年9月号
- ・鉢嶺実「長寿企業の“継続力”を考えるー円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”ー」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年1月号
- ・ファミリービジネス白書企画編集委員会「ファミリービジネス白書 2018年版ー100年経営とガバナンスー」(2018年5月、株白桃書房)