



# 環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①（製造業編）

## － 変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

阿部 貫人

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、危機対応、製造業、サプライチェーン、BCP、リスクマネジメント

（視 点）

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）など、さまざまな形で突如襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げながら先行して発信している「導入編」（前掲）に引き続き、「製造業の危機対応」に焦点を当て、製造業分野の長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

（要 旨）

- 業種にかかわらず、業歴の長い企業（長寿企業）は、何十年あるいは何百年という長期にわたり事業を継続させてきたなかで、さまざまな危機に直面しながらも、それを乗り越えてきたという経緯がある。そうした長寿企業の「危機対応」の経験が、今日の中小企業経営に示唆する部分は多くあるとみられる。
- 本稿で紹介する製造業の長寿企業3社の危機対応の在り方は、各社さまざまではあるが、代々の経営者たちの企業家精神を受け継ぎ、時代の変化に対応しながら変革に挑み続けてきたという点では共通している。
- 直近の『中小企業白書（2021年）』では、感染症流行などの事業環境変化に対応し、新製品開発や新事業分野への進出など柔軟な対応ができていた企業ほど、売上回復も早いとの結果が示されており、目下のコロナ禍への危機対応に示唆する部分も大きいとみられる。

## はじめに

2020年以降の新型コロナウイルス禍の長期化によって、世界の経済が混迷を深めるなか、企業経営の視点からの「危機対応」の重要性が急速な高まりを見せている。企業経営上の危機は、新型コロナのような感染症に限らず、地震や水害などの自然災害や金融経済面での危機（ショック）など、さまざまな形で突如襲い掛かってくる。そういった環境激変に見舞われたとき、企業はどう対処し、それらの危機をどのように乗り越えていけばよいのだろうか。

そこで本稿では、年間調査テーマ「環境激変に挑む中小企業の『危機対応』」を掲げながら先行して発信している「導入編」（前掲）に引き続き、「製造業の危機対応」に焦点を当て、製造業分野の長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

### 1. 業歴が長ければ危機対応の経験も多い

何十年あるいは何百年という長い業歴を有する企業（長寿企業、老舗企業）は、その事業展開の過程のなかで、さまざまな危機を乗り越えてきた経験を有している。長寿企業にまつわる統一的な決め（定義など）はないものの、業歴の長さ按比例して危機対応の経験も多いとみられ、今日の新型コロナウイルス禍への対応も含めた企業経営における危機対応の在り方などに対しても、貴重な示唆を与えるものが少なくないと思われる。

ちなみに、帝国データバンクの著書『百年続く企業の条件』（2009年）の巻末資料「老舗の創業年表」をみると、製造業分野においては、1505年（永正2年）創業の剣菱酒造（兵庫県神戸市）や大永年間（1521～1528年）創業の虎屋（東京都港区）をはじめとして、清酒や和菓子などの食料品関連分野を中心に、100年単位の長い業歴を有する企業が多数存在していることを確認することができる（詳細は巻末の参考付表を参照）。

なお、帝国データバンクの最新データ（2021年5月時点）をもとに、製造業の業種（小分類）ごとの長寿企業（ここでは業歴100年以上と定義）の出現率（企業数全体に占める長寿企業の占める割合）をみると（図表1）、「清酒」「しょう油」「こうじ」「味そ」など、日本古来の醸造・発酵技術をベースとしつつ、さまざまな業界事情により参入障壁が高い（＝分母が増えない）といった業種が上位を占めるという傾向をみてとることができる。一方、今日のわが国産業をけん引している電機や自動車などの加工組立型の産業分野にかかる業種はほとんどみられず、100年単位の長いスパンで見たわが国の産業構造変化の一端を垣間見ることができよう。

なお、いわゆる「危機対応」に迫られる状況といえば、業種ごと、地域ごと、あるいは時代背景ごとに、さまざまな場面があるとみられる。しかし、事業継続の危機をもたらすという部分では共通するものがあり、それぞれの「危機対応」が今日の中小企業経営に示唆する部分は大きいものと思われる。

図表1 長寿企業の出現率（製造業小分類による上位30業種）

（単位：社、％）

順位	業種	老舗企業 (A)	企業全体 (B)	老舗出現率 (A/B)
1	清酒製造業	799	1044	76.53
2	しょう油・食用アミノ酸製造業	257	436	58.94
3	こうじ・種こうじ・麦芽・もやし製造業	19	38	50.00
4	味ぞ製造業	138	282	48.94
5	蒸留酒・混成酒製造業	144	307	46.91
6	精麦業	7	15	46.67
7	煙火製造業	31	68	45.59
8	普通れんが製造業	5	12	41.67
9	和たる製造業	5	13	38.46
10	製綿業	11	30	36.67
11	食酢製造業	33	92	35.87
12	ぶどう糖・水あめ・異性化糖製造業	10	28	35.71
13	綿紡績業	5	15	33.33
14	生薬・漢方製剤製造業	28	86	32.56
15	毛筆・絵画用品製造業（鉛筆を除く）	18	56	32.14
16	麻織物業	4	13	30.77
16	脂肪酸・硬化油・グリセリン製造業	4	13	30.77
18	セメント製造業	7	23	30.43
19	銅第1次製錬・精製業	3	10	30.00
19	金庫製造業	3	10	30.00
21	粘土かわら製造業	23	79	29.11
22	手すき和紙製造業	9	31	29.03
23	新聞業（新聞巻取紙を使用して印刷発行を行うもの）	40	144	27.78
24	石灰製造業	23	84	27.38
25	寒天製造業	6	22	27.27
26	小麦粉製造業	13	51	25.49
27	日本びょうぶ・衣こう・すだれ製造業	7	28	25.00
27	自動車タイヤ・チューブ製造業	3	12	25.00
29	毛織物業	24	97	24.74
30	その他の精穀・製粉業	60	244	24.59

（備考）1 母集団（B）が10以上となる業種を対象とした  
2 帝国データバンク提供のデータ（2021年5月時点）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. 近年の製造業に危機対応を迫った「リーマンショック」と「東日本大震災」の衝撃

本章では、近年のわが国の製造業に大きな衝撃を与えたさまざまな危機のうち、①2008年9月の米リーマン・ブラザーズ破綻を機に、外需の激減などで加工組立型の製造業を中心に大きな衝撃を与えた「リーマンショック」と、②同じく加工組立型の製造業のサプライチェーンにかかる復元力（レジリエンス）を

考えるきっかけにもなった2011年3月の「東日本大震災」、の2つの比較的最近の“出来事”について、多くの製造業が直面した「危機」という観点から取り上げてみた。

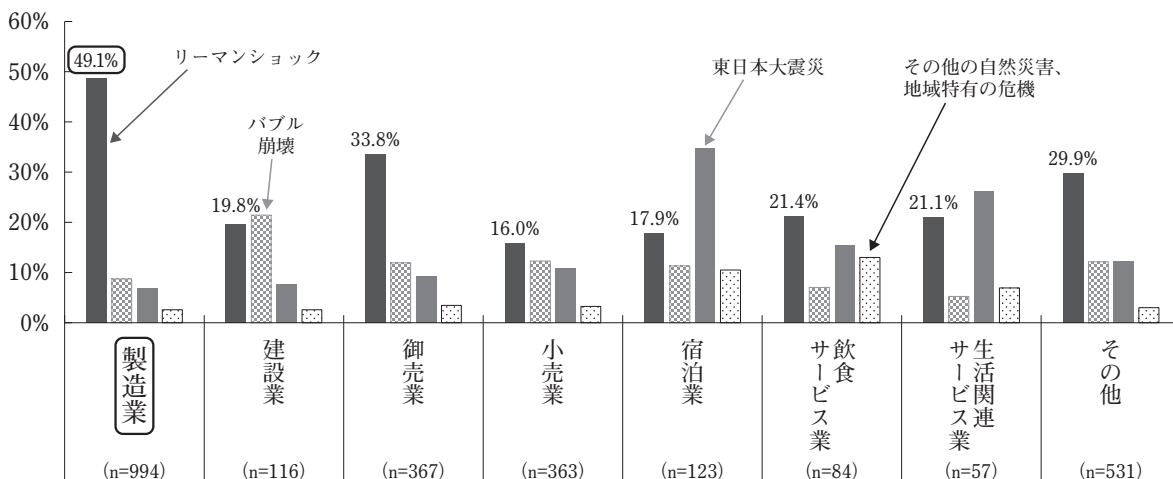
### （1）先行き不透明感が混迷を極めた「リーマンショック」の衝撃

2008年9月のリーマン破綻を受けて「100年に一度の金融危機」ともいわれた「リーマンショック」は、翌2009年にかけて世界の金融市場を大きく震撼させた。わが国においても、2008年末ごろから急速に広がる生産調整と人手過剰感を背景に「派遣切り」が社会問題化するなかで東京・日比谷公園内に「年越し派遣村」が出現したり、日経平均株価が2009年3月10日にバブル崩壊後の最安値（7,054円98銭）を記録するなど、先行き不透明感が混迷を極める一大ショック（危機）であった。

このリーマンショックの衝撃は、世界中のあらゆる産業分野に及ぶこととなるが、とりわけ製造業（特に輸送用機器などの加工組立型の製造業）には大きな打撃となった。例えば、最新の『中小企業白書（2021年版）』において、近年で最も影響の大きかった経済危機や事業環境変化として「リーマンショック」と回答した中小企業の割合は、製造業で49.1%にも及び、他の業種と比べてもダントツで高い割合を示している（図表2）。

また、信金中央金庫 地域・中小企業研究所でとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の当時の結果を見ても、リーマンショック時の製造業の業況判断D.I.は、全産

図表2 最も影響の大きかった経済危機や事業環境の変化（業種別）



(備考) 1. ㈱東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」において最も影響が大きかった経済危機や事業環境変化について聞いたもの。  
2. 中小企業庁『中小企業白書 (2021年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

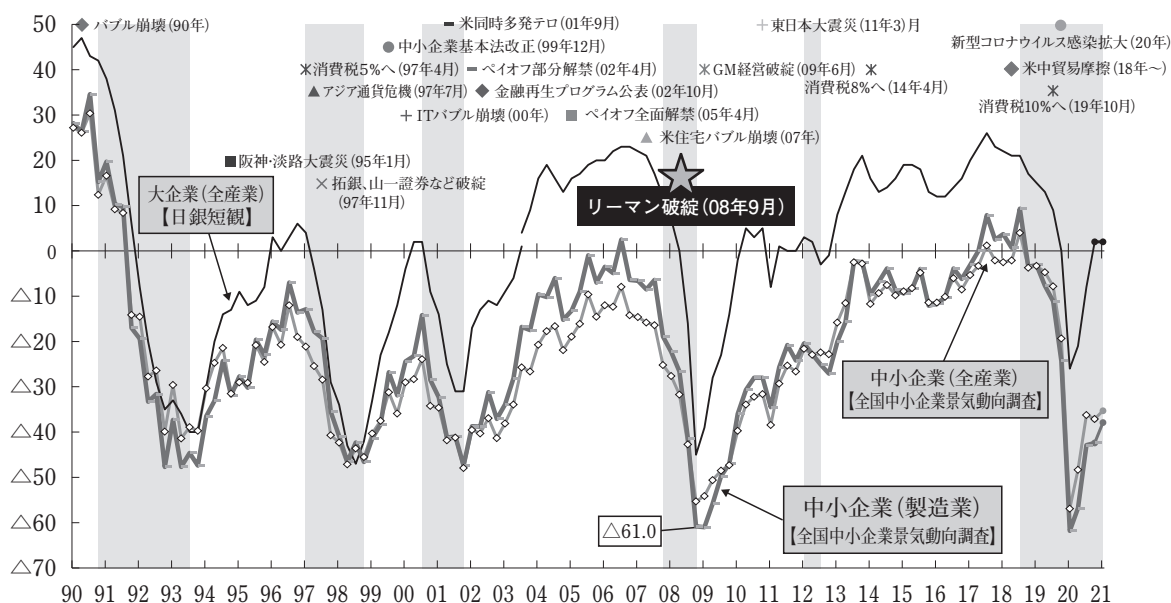
業と比べても一段と大きく落ち込む結果となっていた (図表3)。

また、それ以外の関連指標をみても、人手過不足判断D.I.や設備過不足判断D.I.は急速に「過剰」超へ転じ、資金繰り判断D.I.も大幅に悪化するなど、極めて厳しい状況に追い込まれていた様子をうかがい知ることができ

る (図表4)。当時のこうした状況を打開するため、政府は緊急保証制度・セーフティネット貸付などの金融支援策を次々と打ち出しており、こうした支援策によって事業継続の危機を乗り切った中小製造業も多かったとみられる。

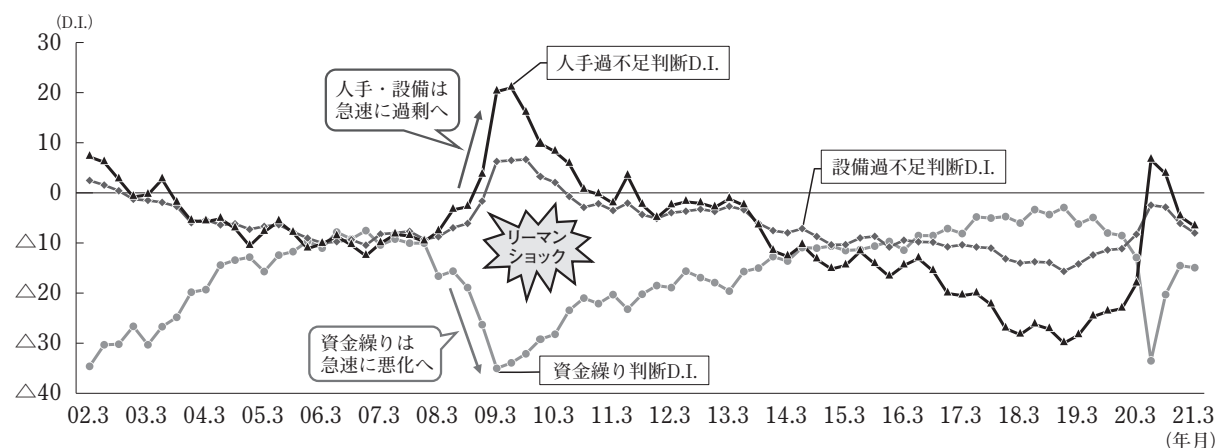
その後のわが国の景気は、このリーマン

図表3 業況判断D.I. (製造業および全産業)



(備考) 全国中小企業景気動向調査などをとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 リーマンショックが製造業の資金繰り・人手過不足・設備過不足に与えた影響



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究作成

ショック時を“どん底”に、長期の回復トレンドを辿っていくこととなるが、いずれにしても、当時のリーマンショックは、とりわけ製造業にとっては「危機対応」を迫られる衝撃的な“出来事”のひとつだったといえよう。

## (2) サプライチェーン寸断に見舞われた東日本大震災

2011年3月11日に発生した、東北地方太平洋沖を震源とするM9.0の巨大地震「東日本大震災」は、東北地方の太平洋沿岸部を中心に甚大な被害をもたらした。とりわけ、生産拠点の被災や道路網の寸断は、広域的なサプライチェーン全体にも大きな被害をもたらすなど、加工組立型の製造業を中心に、「危機対応」の要でもある事業継続計画 (BCP) の在り方を考え直す契機にもつながった。

前出の「全国中小企業景気動向調査」に付随して2011年6月に実施した特別調査「東日本大震災からの復興と中小企業」の結果を見ると (図表5)、東日本大震災により何らか

の被害を受けたという回答は製造業全体で68.0%にも及び、とりわけ東北 (88.1%)、関東 (79.0%)、東海 (73.8%) ではその割合が高かった。また、被害を受けたという回答の内訳をみると、東北や関東において「原材料等の不足」や「物流の遅延・停止」を挙げる企業の割合が高かったほか、被災地とは物理的に離れている東海においても「受注キャンセル」を挙げる企業の割合が高いなど、東日本大震災によるサプライチェーン寸断の影響は、被災地のみならず、広域にわたる製造業にも「危機対応」という面で大きな影響を及ぼしていたことをうかがい知ることができる。

なお、同調査結果を製造業の小分類別にみると (図表6)、被害を受けたという回答は、輸送用機器で81.3%と、とりわけ高い割合を占めていた。その内訳をみると、「受注キャンセル」や「物流の遅延・停止」などの回答割合が高く、自動車関連の製造業を中心にサプライチェーンの寸断に大きな影響を受けて



図表5 東日本大震災による直接的もしくは間接的な被害（製造業）

		被害を受けた										被害を受けず
		建物等の損傷	物流の遅延、停止	原材料等の不足	電力不足	消費自粛の雰囲気	原発事故	受注キャンセル	労働力不足	その他		
	全 国	68.0	6.6	28.9	29.6	9.2	19.8	4.9	19.4	0.6	2.0	32.0
地域別	北 海 道	61.4	5.9	34.2	23.9	0.6	20.1	5.3	13.3	0.0	1.8	38.6
	東 北	88.1	35.7	50.0	40.2	6.3	18.2	21.3	27.3	1.7	3.8	11.9
	うち岩手、宮城、福島	91.3	46.7	35.3	6.0	14.1	32.1	28.8	2.2	3.3	8.7	8.7
	関 東	79.0	11.6	34.8	40.2	21.6	17.4	6.4	22.3	0.3	3.0	21.0
	首 都 圏	69.9	6.7	25.7	27.9	20.2	20.2	4.0	16.5	0.8	1.1	30.1
	北 陸	58.9	2.3	26.5	21.5	2.3	22.4	5.9	14.2	0.9	2.3	41.1
	東 海	73.8	3.6	29.3	27.1	4.4	18.9	4.0	33.7	0.7	3.6	26.2
	近 畿	63.4	1.9	25.3	30.2	1.0	23.9	2.4	18.4	0.4	2.0	36.6
	中 国	57.7	1.9	25.0	27.4	0.5	11.5	2.9	25.0	0.5	1.4	42.3
	四 国	49.2	0.8	23.4	27.3	1.6	14.8	2.3	7.0	0.0	0.8	50.8
	九 州 北 部	58.1	2.4	26.3	31.7	1.2	15.0	1.2	12.0	0.6	0.6	41.9
南 九 州	62.5	1.0	27.5	34.0	1.0	21.0	2.5	14.0	0.0	1.5	37.5	

図表6 東日本大震災による被害が大きかった製造業小分類業種

		被害を受けた										被害を受けず
		建物等の損傷	物流の遅延、停止	原材料等の不足	電力不足	消費自粛の雰囲気	原発事故	受注キャンセル	労働力不足	その他		
	製造業	68.0	6.6	28.9	29.6	9.2	19.8	4.9	19.4	0.6	2.0	32.0
	うち家具・装備品	74.4	4.4	28.9	40.0	6.7	30.0	2.2	13.3	0.0	2.2	25.6
	うちパルプ・紙・紙加工品	75.6	4.2	35.3	32.8	9.2	23.5	7.6	29.4	0.0	2.5	24.4
	うち化学工業	77.5	10.0	40.0	47.5	7.5	12.5	2.5	5.0	2.5	2.5	22.5
	うちゴム製品	79.2	12.5	35.4	37.5	12.5	12.5	2.1	25.0	0.0	0.0	20.8
	うち非鉄金属	74.6	11.1	30.2	25.4	15.9	12.7	7.9	20.6	0.0	1.6	25.4
	うち輸送用機器	81.3	5.7	33.7	26.4	15.0	7.3	1.6	45.1	0.0	1.0	18.7

（備考） 図表5、6とも全国中小企業景気動向調査（2011年4-6月期特別調査「東日本大震災からの復興と中小企業」）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いた様子がうかがわれる結果となっていた。

ちなみに、近年ではあらゆる産業分野の電子化が進んでいることなどから、サプライチェーン全体も相互に連動性を強めており、すでに東日本大震災の当時においても、自動車関係のみならず、液晶テレビやスマートフォン、家電・エレクトロニクス、産業機械など、多様な分野にも影響が及んでいた様子がうかがえる（図表7）。

直近でも、世界的な半導体不足が広範な産業分野の生産活動に大きな影響を及ぼしている状況があるなど、サプライチェーンを構成する製造業各社にとっては、安定供給にまつわる「危機対応」の重要性を再認識する機会

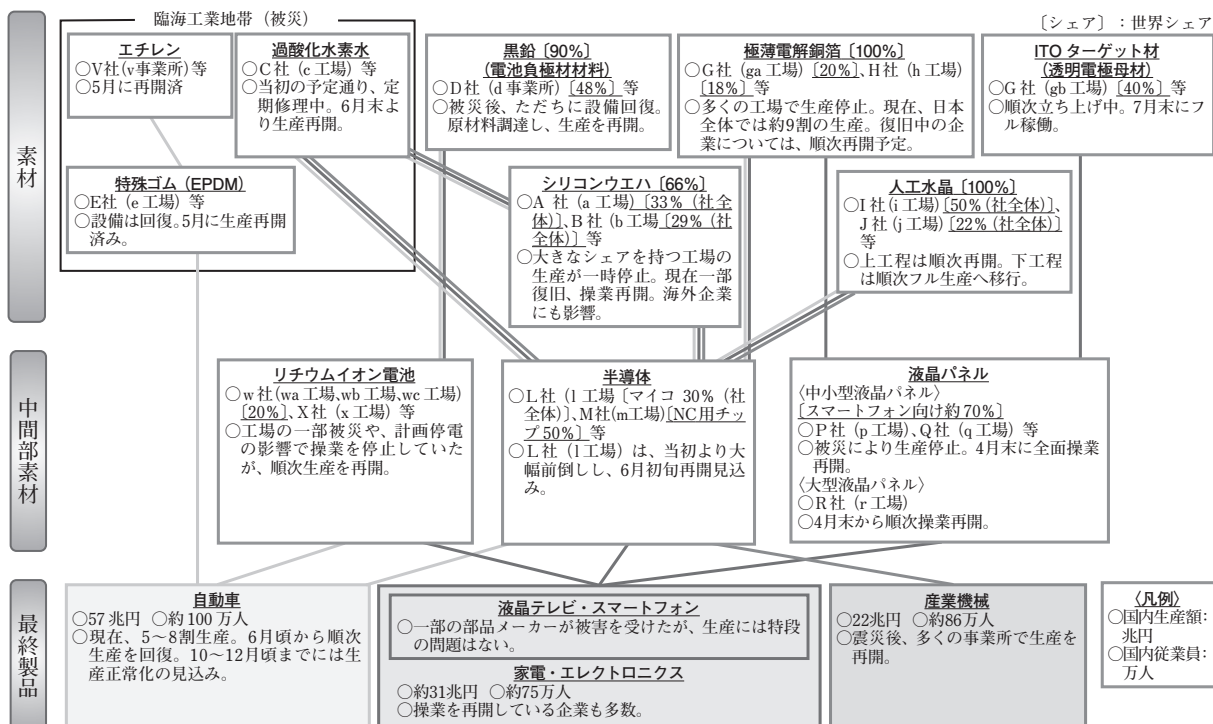
は増加している。

2011年の東日本大震災での経験も踏まえ、こうした被害を最小限に抑えていくうえでの事業継続計画（BCP）策定とその有効性の検証や、実際に危機に直面した際の復元力（レジリエンス）の発揮などの重要性は一段と高まっている。

### （3）業歴の長い企業ほど「危機対応」の経験も多様

以上、近年の製造業に大きな衝撃を与えてきた“出来事”として、「リーマンショック」と「東日本大震災」について述べてきた。これら2つの出来事は、発生からまだ10

図表7 サプライチェーン全体に波及した東日本大震災の影響（一例）



(備考) 1. 経済産業省「産業構造審議会基本政策部会（第3回）」における資料配布時点（2011年5月）の東日本大震災からの復旧状況を併記  
 2. 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書（2011年版）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

年余と日が浅く、現存する多くの製造業者が共通して直面してきた危機でもあろう。

しかし、本稿の「導入編」でも述べてきたとおり、企業は業歴が長ければ長いほど、乗り越えてきた危機の種類も当然ながら多様化していく。歴史を遡れば、バブル崩壊（1990年代前半）やオイルショック（1970年代前半）のように、経済社会全般に多大なる衝撃を与えたものもあれば、太平洋戦争（1941~1945年）のように、国民生活全体に壊滅的な打撃を与えてきたようなものもある。また、阪神淡路大震災（1995年）や伊勢湾台風（1959年）あるいは関東大震災（1923年）のように、局地的な大災害をもたらした出来事もあれば、取引先倒産や不祥事対応など、その企

業固有の危機もある。これらはいずれも、事業継続の危機をもたらすという意味では共通しており、業歴の長い企業ほど、「危機対応」の経験（危機を乗り越えてきた経験）も多様とみられる。それらの貴重な経験は、直接的に今日の経営に活かされているものもあれば、「先人たちからの訓え」として企業の中で、あるいは地域経済社会の中で、語り継がれているようなケースも少なくないと思われる。

近年、重要性を増している「危機対応」のあり方を考えるとき、こうした業歴の長い企業の貴重な経験の数々は、製造業に限ることなく、今日の中小企業経営全体に多くの示唆を与えるものと考えられる。

### 3. 環境激変に挑む業歴の長い製造業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む製造業の「危機対応」の事例として、長い業歴を持つ3社の取組みを紹介する。直面する危機の内容やその対応などについては各社さまざまではあるが、事業継続を念頭に置いた製造業の「危機対応」の在り方を考える上では、それぞれ示唆に富む部分も多く参考になろう。

#### (1) 株式会社吉田金属製作所（東京都大田区京浜島、創業：1948年）

##### ①同社の概要

同社は、1948年（昭和23年）に、ものづくり企業の集積地である東京都大田区にて創業し、板金加工からアルミの溶接・組立などを手掛ける企業である（図表8）。大手総合電機メーカーとその系列企業群とは50年以上にわたる取引があり、現在では、超大型ダンプトラックの冷却装置の土台部分の溶接加工・組立などを請け負っている。とりわけ、アルミ溶接の分野において、熟練の技術を有しており、軽量さが求められる新幹線の送風機向けのアルミ製インペラ（羽根車）の生産に携わっていた経験もあり、他社との差別化を図っている。またその傍ら、自社製品として、業務用食品加温・冷蔵機器の企画・設計から製造・販売までを一貫して手がけるメーカーとして、国内だけではなく、海外にも事業を展開している。代表的な自社製品としては、「中華まん蒸し

器」や「焼きいも機」などがある（図表9）。煮る、焼く、蒸すを得意としている。

同社では、先代経営者の時代より掲げている社是「信用を重んじ、确实を旨とす」の下、取引先に対し、ものづくり企業として“真面目に素早く”、“真摯な対応”ができるような体制づくりに注力している（図表10、11）。

図表8 株式会社吉田金属製作所の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 吉田金属製作所
代表	大宮 光太郎
所在地	東京都大田区京浜島
創業	1948年（昭和23年）
従業員数	約30名（グループ従業員を含む）
事業内容	板金加工、アルミの溶接・組立等

(備考) 1. 取材に応じていただいた大宮社長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 同社の製品



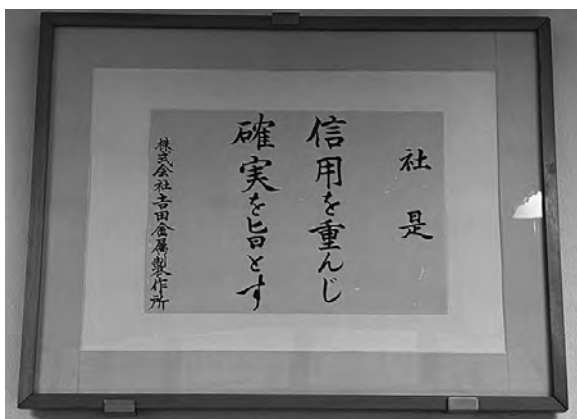
(備考) 同社提供



図表10 同社の工場内風景



図表11 同社の社是



(備考) 図表10、11とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

現在、自社製品の販売先は、海外向けが中心で、タイや台湾の日系のコンビニエンスストアなどが主なユーザーとなっている。製造については、台湾の協力工場に委託しているものの、販売前の仕上げ工程については、同社の国内工場が長年培ってきたノウハウのもとで行い、あくまでも“Made In Japan”として販売することで付加価値を高めている。

近年では、自社開発したスチーム装置（高圧蒸気は特許取得）を使い、“誰でもカ

ンタン・スピーディーに使える”をキャッチコピーとして、業務用冷凍食材解凍機「クイックスチーマー」を開発、主に国内のファミリーレストランや喫茶店などをターゲットに販売促進するなど精力的に活動している。今後の事業展開について大宮社長は、時代の移り変わりに柔軟に向き合いながら変革を行い、リスク分散として販売・商品チャネルの拡充を図っていくとのことである。さらに、これまで対応してこなかった個人向け商品の開発とインターネット販売などにも挑戦していく意向である。

## ②同社の危機対応（図表12）

### ●バブル崩壊時の経験を踏まえ、特定企業依存型からバランス重視型へ

1978年（昭和53年）に、現・代表取締役社長の大宮光太郎氏（66）（以下、「大宮社長」という。）が、家業を手伝うべく、勤めていた保険会社を退職し、先代（二代目）が経営していた同社へ入社した。この当時、大手電機メーカーの汎用送風機の溶接・組立事業を請け負うなど、品質・技術面が高く評価され、完成品外注先の認定工場となるまで成長していった。1983年には、優良企業として中小企業庁長官賞を受賞するなど、業績においても好調に推移していた。

ところが、90年代に入り、バブル崩壊に伴う電機メーカーの送風機事業の再構築（リストラ）をきっかけに状況は一変。具体的には、送風機専用の組立工場（千葉県）の受注がほぼゼロとなり、工場売却とそこ

図表12 同社の沿革

1948 (昭和23) 年	資本金30万円にて東京都大田区大森で創業。プレス板金、へら絞りにて、家庭金物や魔法瓶を製造販売
1957 (昭和32) 年	魔法瓶保温櫃、アイスクリーム店頭販売用大型魔法瓶等の製造を開始
1961 (昭和36) 年	二代目大宮正男氏が代表取締役に就任。アイスクリームの配送用各種コンテナの製造を開始
1970 (昭和45) 年	自社製品の営業部門を分離独立するため、(株)ヨシキン設立 (資本金1,000万円)。冷凍冷蔵ストッカーや肉まん、あんまんの店頭販売用蒸し器 (スチーマー) の開発、製造を開始
1971 (昭和46) 年	大手電機メーカーの新幹線用アルミ製インペラの製造を開始
1977 (昭和52) 年	本社工場を同じ大田区内の京浜島工業団地に移転
1981 (昭和56) 年	優良企業として東京都知事賞受賞。また大手電機メーカーの汎用送風機完成外注の認定工場となる
1983 (昭和58) 年	優良企業として中小企業庁長官賞受賞
1992 (平成4) 年 ごろ	バブル崩壊の流れから取引先の手電機メーカーが送風機の生産から撤退。専用工場の売却などで対処するとともに事業バランスを抜本見直し
2008 (平成20) 年	三代目大宮光太郎氏が代表取締役に就任 (現)。直後にリーマンショックの影響を受け海外での工事代金回収不能に直面、それまでの蓄積で対処するとともに本業専念の重要性を再認識

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で働いていた従業員 (約20名) の配置転換等を余儀なくされる事態となった。

こうした危機に対し、同社では、自社製品の製造・販売に一段と力を入れ、国内だけではなく海外にも目を向け、特定企業の下請け的な事業の依存度を低下させるべく、事業の幅を広げていった。これが現在の売上の柱である海外事業展開の足がかりになるとともに、特定企業依存のリスクヘッジとして自社製品事業とのバランスを重要視するようになった。厳しい状況下であるにもかかわらず、そこで立ち止まることなく、今後拡大が見込まれる市場へ積極

的にアプローチして事業ポートフォリオを構築していったことが、今日の事業基盤の安定につながっている。

### ●リーマンショック時の経験から本業に専念することの重要性を再認識

大宮社長が代表取締役に就任した2008年のリーマンショック時にも、会社存続にかかわる大きな危機に直面した。当時、同社では、台湾・タイを中心としたアジア各国へ自社製品を納入しており、コンビニエンスストアの新規出店などに付随した下水道工事についても依頼を受けるなど、本業とは異なる事業も一部で手がけるようになっていた。当時の新興国・途上国は経済成長や都市化によるインフラ需要が拡大しており、そのなかの1つとして、上下水道の整備や設備更新需要が高まっていたことも背景にあった。

そうしたなか、2008年秋のリーマンショックによる世界的な景気低迷が大きく影響し、海外での工事代金を回収できない事態が発生、最終的には、工事代金の大半を回収できず、貸し倒れとして多額の損金処理を余儀なくされた。それまでの蓄積があったことから、何とか乗り越えられたものの、こうした事態を受けてからは、本業に専念することの重要性を再認識するとともに、海外取引先の与信管理の徹底には改めて留意すべきであることを学んだ。その後、資金の備えはもちろんのこと、日々の金融機関との関係性の構築にも力を入れ、現在に至るまで

事業を存続させてきた。

目先の利益にとらわれず、長期的な視点で堅実経営を行っていることが、70年超にも及ぶ同社の事業継続の原動力となっているといえよう。

## (2) 株式会社若松（東京都港区芝、創業1812年）

### ①同社の概要

同社は、幕末の1812年（文化9年）に現在の東京都港区芝で「若松屋」として創業したことに始まる、業歴200年超に及ぶ老舗企業である（図表13）。現在、3つの事業（酒造業、雑貨小売業、不動産賃貸業）を行うが、現在の主力事業は都心では珍しい清酒の製造販売で、都内を中心に飲食店や酒屋、スーパーなどで取り扱われている。主力銘柄「江戸開城」（図表14）は、清酒業界の常識を覆し東京の水道水（清酒造りに適した成分であることを実証済み）を仕込水として使用するなど、その話題性から東京土産としても人気を集めている。

創業当初、酒蔵を営んでいた「若松屋」は、近隣だった薩摩屋敷の御用商人として仕えていた。ちなみに、東京湾に直接通じる水路があったともいわれる「若松屋」の奥座敷には、密談の場として、西郷隆盛や勝海舟などといった歴史に名を残す偉人たちが頻繁に訪れていたとも伝わっている。その後、明治に入り、時代の変化に伴い、酒蔵を一度廃業するも、飲食業、雑貨小売業、不動産賃貸業など、時代の変化に合わ

図表13 株式会社若松の概要



同社の概要

法人名	株式会社 若松
代表	齊藤 俊一
所在地	東京都港区芝
創業	1812年（文化9年）
従業員数	約4名
事業内容	酒造業、不動産賃貸業、雑貨小売業



(備考) 1. 写真（上）は取材に応じていただいた齊藤社長  
2. 写真（下）工場内風景  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 同社の主力銘柄「江戸開城」



(備考) 同社提供



せて業態を変えながら、現・代表取締役社長（七代目）の齊藤俊一氏（66）（以下、「齊藤社長」という。）まで事業を継続させてきた。

齊藤社長の代になってからは、インターネット時代の到来を背景に、先代の時から主業として行ってきた“物販業”の先行きに大きな危機感を抱くようになり、新しい事業の柱が必要であると考えていた。そうしたなかで、齊藤社長は、同社の祖業である酒造りに目をつけ、大手酒造メーカーでミニブリュアリー（小さい醸造所）経営を手掛けた経験を有する杜氏の寺澤善実氏（59）との出会いをきっかけに、清酒製造に再参入を目指すようになる。

まず港区・芝の自宅を醸造所に改装し、今の発展の足掛かりとなる「その他醸造酒」免許を取得、そして2016年には廃業予定の酒蔵をM&Aすることによって、苦難の末に念願の清酒免許を取得し、100年の時を超えて清酒製造に再参入を果たすことができた。こうした困難を乗り越えて、東京23区で唯一の酒蔵となった同社は、現在本社の軒先に「東京港醸造」の看板を掲げて、試飲もできる場を提供するなど、港区話題のスポットとなっている。“東京のどまん中で100年の時を超えて再興した酒蔵”という話題性もあって、その認知度は着実に向上している。

2017年には清酒「江戸開城」の品質面が高く評価され、東京国税局酒類鑑評会の清酒純米燗酒部門で優秀賞を受賞、さらに

2019年には、過去の実績にとらわれることなく、高い理想を追い求め、常識の打破に挑むなどの勇気ある決断とその取組みが評価され、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」で特別賞を受賞するなど、地域に根ざす企業の一角として躍進を遂げている。

目下のところは、新型コロナウイルス禍の影響で販売面の苦戦が続いているが、今後については、これまで以上にメディアでの注目度を高め、東京五輪や大阪万博などを契機に、東京の地酒を世界に発信していければと考えている。

## ②同社の危機対応（図表15）

### ●約100年前に事業環境激変を受けて酒造業を廃業、業態転換で企業として存続

同社は、初代・齊藤重三郎により、1812年（文化9年）に現在の東京都港区芝の地で酒造業（酒蔵）として創業するものの、四代目・齊藤茂吉の時、後継者問題や酒税法の大幅改正などの影響で事業存続が困難となり、1909年（明治42年）に酒蔵を閉じることを余儀なくされた。具体的には、三代目を引き継いだばかりであった齊藤茂七が若くして亡くなり、酒造りのノウハウを後継者へ引継ぐ体制が整えられなかったことや、酒税法の改正により、酒税の税率が大幅に上がり（当時国税の3～4割を占めていた）、酒類の製造販売を営む酒蔵にとっては、非常に厳しい事業環境に陥ったことが背景にある。四代目・齊藤茂吉は「東京酒造組合」を設立し、初代組合頭首



図表15 同社の沿革

1812(文化9)年	長野県飯田市の紙問屋若松屋 林金三郎と杜氏 齊藤繁三郎が江戸で酒造業として創業
江戸末期	薩摩上屋敷の御用商人として仕え江戸城無血開城にも貢献した
1890(明治23)年	酒税法の大幅改正などの影響を受け、酒造業を廃業
大正・昭和	酒類販売・飲食業に業種を転換。戦後は雑貨業
1952(昭和27)年	有限会社 若松屋として法人化し、金物・雑貨業として主に工場・船舶会社などへの外商業務を展開
1984(昭和59)年	不動産部門と小売部門を新設
1990(平成2)年	「BAY HOMES」の名称でファッション雑貨小売業を展開
1993(平成5)年	株式会社若松屋へ組織変更
2006(平成18)年	杜氏・寺澤氏との出会いで、酒造業再興の可能性が現実味
2010(平成22)年	酒造(その他醸造酒)免許取得に成功。
2016(平成28)年	清酒免許取得。株式会社若松へ社名変更し、清酒製造を開始

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に就任するなど東京の酒蔵の中心的な存在として功績を残していった一方で、自社の経営は親族のサポートのもとで何とか続けていた(図表16)。しかしそうしたなか、追い打ちをかけるかのように酒税法が改正

図表16 明治の頃の同社従業員



(備考) 1. 左奥の建物が、西郷隆盛らが立ち寄ったとされる「奥座敷」とみられる  
2. 同社提供

されるなど、外部環境は急速に厳しさを増し、それまで約100年続けてきた酒造業は廃業へと追い込まれることになってしまった。こうした危機に対し、同社では、それまで培ってきた酒の知識などを生かす形で、飲食業へと大きく業種を変え、事業体としての存続の危機を乗り越えていった。ちなみに、この飲食店は「若松屋酒場」として、地元住民に愛される店として戦前まで事業を営んでいた。このように、同社では、本業(酒造業)が継続困難(不可能)となるなかで、大胆な業種転換によって事業存続を図ってきたという経緯があり、100年以上前の出来事とはいえども、その“業種転換のDNA”は、今日に引き継がれていたものと思われる。

### ●100年の時を超えて、東京のどまん中で“酒蔵復活”へ挑戦

同社では戦後、外商業務(物販)などを経て、平成に入るところには東京都港区芝に雑貨店「BAY HOMES」を開業、地元商店街の一員としての存在感を強めていた。しかし、バブル崩壊後の長引く景気低迷やインターネット時代の到来を背景に、物販業そのものの先行きに大きな危機感を抱き始めるようになり、新たな集客の要となるような事業が必要であると考え始めていた。そうした危機に対し、齊藤社長は、同社が創業当時に当地で酒造りをしていたことに改めて着目し、話題性や集客力のある酒蔵(酒造業)を復活させることを決断し

た。この挑戦には数々の困難や試練が見込まれ、誰もが無謀だという反対意見を唱える状況にあったものの、齊藤社長は持ち前の挑戦意欲でそれらの困難を乗り越えて“酒蔵復活”を進めていった。具体的には、①大手酒造メーカーでミニブリューリー経営の経験を有する杜氏・寺澤氏への協力依頼、②免許取得にあたり酒造業を所管する税務当局への度重なる交渉、③廃業予定の酒蔵を見付け出し買収、④醸造所として東京・芝の自宅を全面改装、⑤法定酒造量（年間6万ℓ）をクリアするための多額の設備投資、などが挙げられる。

これらの困難を8年の歳月をかけて乗り越え、100年の時を経て“酒蔵復活”を果たすことができた。齊藤社長は、これらすべてを実現できたのは、“商店街を活性化させたい”、“地域を明るくしたい”という強い思いがあったからだという。結果として、諦めず果敢に挑戦し続けてきたことが実を結び、今日の事業基盤の“再構築”につながっていったといえよう。

### (3) 株式会社になべん（東京都中央区日本橋室町、創業1699年）

#### ①同社の概要

同社は、1699年（元禄12年）創業の、東京・日本橋にて鰹節及び加工食品の製造から販売まで一貫して手がける鰹節専門店

である。創業当時から伝わる“鰹節の価値”を伝承しながらも、新たな食文化を生み出すなど、「かつお節・だし」にこだわりを持ちながら“商い”を続けている、創業300年超の老舗企業である（図表17）。

同社では、半年間にわたり手間隙をかけ、熟成させて作られる“本枯鰹節<sup>(注1)</sup>”を中

図表17 株式会社になべんの概要



同社の概要	
法人名	株式会社 になべん
代表	高津 伊兵衛（十三代当主）
所在地	東京都中央区日本橋室町
創業	1699年（元禄12年）
従業員数	約200名
事業内容	鰹節および加工食品の製造・販売



(備考) 1. 写真（上）は取材に応じていただいた高津社長  
 2. 写真（下）主なヒット商品、（左）つゆの素、（右）フレッシュパック  
 3. （上）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影、（下）同社提供

(注)1. 原料魚（鰹）の頭と内臓部分を取り除き、煮て、骨を除き、燻して乾燥させた状態のものを「荒節」、荒節の表面を削り、カビ付けと天日干しを2回以上繰り返したものを「枯節」という。になべんでは、カビ付けと天日干しを4回以上行って芳醇な香りに仕上げた鰹節を「本枯鰹節」と呼んでいる。本枯鰹節は、完成までに4～6か月程度かかるため、鰹節の中でも高級品として扱われる。

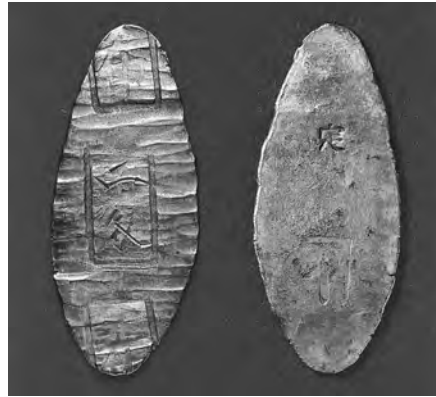
心に事業を展開しながら、今日に至っている。品質を守りながら、それまでの業界の常識を変える画期的な商品を世の中に多く生み出してきた。例えば、オレンジ色のラベルで馴染みのある「つゆの素」や、削り節を小分けに包装した「フレッシュパック」など、多くのヒット商品を輩出している。

同社は、もともと、伊勢（現在の三重県）出身であった初代・高津伊兵衛が、日本橋四日市土手蔵（現在の野村証券日本橋本社付近）で戸板を並べ「鰹節・塩干類」を売る店を開いたことが始まりとされている。その後、鰹節問屋として個人商店「伊勢屋伊兵衛」を開業、当時から良品廉価の商売を行っていたことから、世間の信頼も厚く、この頃から鰹節の販売業者としての事業基盤を固めていった。

以後、300年以上にわたる同社の歴史は、革新の連続であった。例えば、初代・高津伊兵衛は、「現金掛値なし<sup>(注2)</sup>」の現金正価商売を同業に先駆けて導入した。また六代目・高津伊兵衛の時代（天保年間、1830年代）には、現代の商品券の先駆けともいわれる、鰹節の恰好をした銀製の切手<sup>(注3)</sup>（商品券）を発行した（図表18）。

近年では、1960年代に、醤油と昆布に初めて本物の鰹節だしを加えた「つゆの素」や、酸化しない小分けパックの削り節「フレッシュパック」を時代に先駆け発売する

図表18 銀製の切手



（備考）同社提供

など、同社の歴史は革新の歴史でもあった。

こうした功績が認められ、1979年（昭和54年）には、第18回農林水産祭・水産部門において「天皇杯」を受賞。そして1997年（平成9年）には、「本枯鰹節 フレッシュパック」が、第46回全国水産加工たべもの展で農林水産大臣賞を受賞するなど、鰹節業界を牽引する企業として躍進を続けている。

さらに、現社長で十三代当主の高津伊兵衛氏（51）になってからは、だしを身近で味わえる体験型店舗として、にんべん日本橋本店に「日本橋削り場」と「日本橋だし場」を併設（図表19）。さらに、だしの新たな魅力を引き出した料理を味わえる場として、旧本店跡地に飲食店「日本橋だし場はなれ」をオープンさせるなど、時代の変化に合わせたチャレンジを続けている。

今後についても高津社長は、鰹節専門店

(注)2. 当時は、商品の代金を盆と暮れにまとめて回収する掛売りが一般的で、また商品には定価がなく、もっぱら顧客との相対で値段を取り決めていた。こうした商習慣を改め、それぞれに正価を定め、その場で商品と代金を交換する新しい商売のスタイルを「現金掛値なし」と呼んでいた。

3. 表面に金額を記し、他面には発行店の刻印（カネにんべん）が記してあった。

図表19 にんべん日本橋本店／日本橋だし場



(備考) 同社提供

として安心して安全な食品作りを心がけていく一方で、だしの領域を一段と広げ、より多くの人にだしの良さを理解していただけるよう、さらなる挑戦を続けていく意向である。

## ② 同社の危機対応 (図表20)

### ●幕末から明治へかけての混乱期 (1867年ごろ) に御用金の未回収問題に直面

300年以上の長い歴史を有する同社ではあるが、幕末から明治にかけての混乱期には、御用金の未回収問題で創業以来最大の危機に直面した。

すなわち、幕末期のにんべんは、「徳川五人衆」とも呼ばれるほどまでに躍進を遂げていた江戸の大商人の一人として、幕府の財政を賄うため、勘定奉行を通じて、莫大な御用金を毎年上納していた。この御用金は、本来返済されることを前提として納めていたものであったが、1867年(慶応3年)、江戸幕府の“消滅”にともない、これまで長年に亘り、幕府や諸大名へ納めていた御用金や貸付金、売掛金の大半が回収不能に陥り、事業継続の危機ともいえるような状

図表20 同社の沿革

1699(元禄12)年	初代伊兵衛、日本橋の四日市土手蔵で鰹節・塩干類の商いを始める
1704(宝永元)年	当時の豪商たちが店を並べる小舟町三丁目に、本格的な「鰹節問屋」を開業
1720(享保5)年	瀬戸物町(現・室町)に移転し、本店とする
1830年代	銀製の薄板で作られた商品券を発行(商品券を広く市中に広めた最初の事例とされている)
1849(嘉永2)年	勘定奉行により御用達を請けたまわり徳川五人衆となり、名字帯刀を許される
1867(慶応3)年	<b>幕末から明治の混乱期</b> に、御用金等の未回収問題が発生
1904(明治37)年	商品券の取付け騒動が勃発
1918(大正7)年	個人商店の「伊勢屋伊兵衛」から、法人組織の「株式会社高津商店」(資本金100万円)となる
1923(大正12)年	<b>関東大震災</b> に伴う火災で創業来の店舗が焼失
1944(昭和19)年	<b>戦災</b> により店舗が焼失
1948(昭和23)年	店舗を新築
1960(昭和35)年	貿易業務を開始
1964(昭和39)年	「つゆの素」を開発し、発売
1969(昭和44)年	かつおぶし削りぶし「フレッシュパック」を業界に先駆けて発売(現在も同社主力商品の一翼を担うロングセラー)
1979(昭和54)年	創業280周年。第18回農林水産祭・水産部門において「天皇杯」を受賞する
1997(平成9)年	「本枯鰹節フレッシュパック」が、第46回全国水産加工たべもの展で農林水産大臣賞を受賞する
2003(平成15)年	ISO9001:2000-HACCPを取得
2009(平成21)年	代表取締役社長に高津克幸氏が就任する
2010(平成22)年	コレド室町内に本店を移転。「日本橋だし場」を開業
2014(平成26)年	日本橋室町一丁目に本社を移転。コレド室町2に「日本橋だし場はなれ」をオープン
2020(令和2)年	十三代高津伊兵衛を襲名

(備考) 同社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

況へと追い込まれた。しかし、こうした危機的な状況のなかでも、八代目・高津伊兵衛は、これらの危機を誰にも口外せず、し



かも土地や美術品などを手離すことも一切なく、自力でこの危機を乗り越え、明治の激動期へ適応していったと伝えられている。

歴史を振り返ると、この危機を乗り越えることが出来た背景には、大きく分けて2つの要因があると考えられる。ひとつには、前出の“商品券”の発行によって、潤沢な手元資金を確保できていたことが大きな支えになったといわれている。また、同時期に鯉節の付加価値を高めた本枯鯉節の投入によって、高品質で利益率の高い商売が軌道に乗っていたことも、混乱期の危機を乗り越えていく原動力になっていたようである。

同社では、手元に資金を蓄えておくことの重要性を創業当時からよく認識していたもようで、それは、現在の高い内部留保を心がける経営にも受け継がれているとのことである。

#### ●突然起こった商品券の取付け騒動（1904年）を同業者等の応援で乗切る

1904年（明治37年）、十代目・高津伊兵衛の時には、商品券（商品切手）の取付け騒動という大きな危機に直面した。同年6月16日午後、根拠のない中傷記事に先導された数千人の群衆が同社の店舗へ商品券を持って押しかけ、日本橋の交通が全面ストップしてしまうとともに、その行列は翌日まで続く騒動となった。同社では、これに対応すべく、同業者（十代目当主は東京鯉節問屋組合の頭取をしていた）や魚河岸の応援を得て全力で現物を取り寄せた。そ

の結果、袋入りの鯉節は路上に山をなし、1日で5万4,000枚もの商品券をすべて現物に引き換えることができた。また、現物との交換に際しては、上質品のみを量目以上に渡したこともあり、この騒動はかえって同社の信用を不動のものとし、その後の商品券の販売増加につなげることができたとのことである。

日ごろから同業者や地域との良好な関係を構築していたことが、突発的な危機に際しても、周囲の協力の下、ピンチをチャンスに変えられるような結果につなげることができたといえよう。

#### ●関東大震災（1923年）で初代からの店舗が焼失、1年後には同地で再興

1923年（大正12年）9月1日の関東大震災（M7.9、震度6）では、日本橋一帯が大火災に見舞われた。同社においても、1721年（享保6年）に初代が建てた堅牢な土蔵造りの店舗（図表21）が、多くの家宝・財産・貴重な美術品などと共に焼失してしまうという大惨事となった。とりわ

図表21 関東大震災前の店舗



（備考） 同社提供

け、店舗焼失のダメージは事業継続の危機ともいえる状況にあったものの、1か月後には近隣に仮店舗を設けて営業を再開、翌年には同地にて新店舗を再建、魚河岸全体が震災を機に築地へ移転していくなか、同社ではあえて日本橋にとどまって顧客の近くで再起を目指すことを、このときあらためて決断している。

#### ●東京空襲（1944年）で焼失した店舗を3年後に再興、社名も改め再起を目指す

太平洋戦争勃発後の1942年（昭和17年）には、同社店舗が統制物資の配給所として使われるなど、通常の商売ができない状態が続いていた。こうしたなか、1944年（昭和19年）11月29日の東京空襲によって店舗が消失するという惨事に見舞われた。

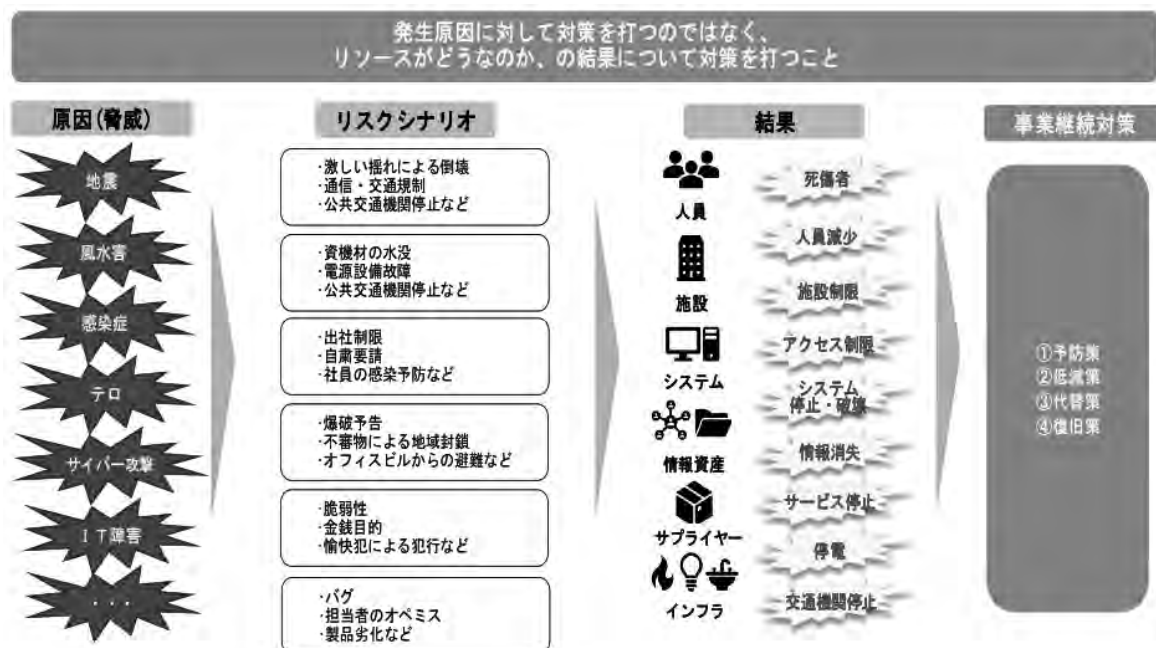
疎開先（神奈川県）で難を逃れることができた高津家では、戦後の物資不足の下、約30名の従業員とともに、鯉節のほかにも、鯉でんぶ、乾物類、国産ウイスキーまでさまざまな商品を販売しながら店の再興を目指していった。そして、終戦から約3年後の1948年（昭和23年）3月17日（初代の誕生日）に、社名をそれまでの高津商店から「株にんべん」に改め、創業の地・日本橋に再興した新店舗の下で、家業の再興を実現した。震災を機に、初代からつないできた志を受け継いでいく決意を新たにしつつ、今日に至っている。

## 4. 不確実性の時代を生き残るための取組み

近年、新型コロナウイルス感染症の拡大のみならず、世界レベルで進展する経済社会情勢のめまぐるしい変化など、中小企業をとりまく事業環境の不確実性は一段と高まりつつある。そのため、企業としては、日ごろから不測の事態に備えておくことの重要性が、近年ますます高まる方向にある。例えば、前述してきたように、わが国の製造業においては、東日本大震災を契機として、サプライチェーン寸断のリスクなどに備えた事業継続計画（BCP）の策定があらためて重要視されてきた経緯もあるが、有事を意識した運転資金の確保や各種保険への加入、BCPの策定やその実効性の検証など、平時から対応しておくべき事項も少なくないものと思われる。

ちなみに、直近の『ものづくり白書（2021年版）』においても、「今後世界的な不確実性の高まりが想定されるため、これまで以上にサプライチェーンの強靱化を図ることが重要である」と指摘している。具体的には、事業を着実に継続させていくために、危機の内容の違いに左右されずに事業を着実に継続していくことを目的とした「オールハザード型」のBCP策定も今後は必要になっていくとしている。さらに、リスクを起因とする従来のBCP対策に加え、人員・設備（リソース）が一部機能不全になったという「結果そのもの」に着目した対策である「リソースベース」のBCP策定も推奨されている（図表22）。

図表22 「リソースベース」のBCPの考え方



(備考) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書 (2021年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これまでサプライチェーンにおいて想定されてきた被害といえば、地震や台風などといった自然災害によるものが中心であり、BCPの策定においてもそれに沿ったものが推奨されてきた。しかし、近年の新型コロナウイルス感染拡大を契機として、国内における自社の被害想定にとどまらず、世界規模でサプライチェーン全体をも俯瞰するような対策が欠かせないものとなってきている。とりわけ、財務基盤が脆弱であるケースが多い中小企業にとって、事業の中断による顧客流出やマーケットシェアの低下は、自社の存続そのものにまで影響を与え得る事態にもなりかねない。そのため、これまで以上に実効性のある対策は不可欠であり、今後の生き残り戦略としてますます重要性を高めていくことになろう。さらに、製造業の場合は、こうした取組みを自社だけではなく、供給・調達先を

含めて連携しながら行うことにより、非常時の迅速な対応が可能となり、真のレジリエンス（復元力）にもつながるのではないかとと思われる。

製造業者として、想定される危機への対応のみならず、想定外の危機による被害を最小限に抑えていくためにも、これまで以上にリスクマネジメントを強化していくことが求められている。

## おわりに

本稿で取り上げた危機対応事例を振り返ると、例えば、(株)吉田金属製作所のケースでは、環境激変（バブル崩壊に伴う主要取引先の事業再構築）に対応するため、特定企業へ依存していた事業バランスを見直し、自社製品の販売拡大に注力していた。また、(株)若松のケースでは、時代の変化を事業再構築の機

会と捉え、既存事業を大胆に見直し、新たな分野（祖業・酒蔵の復活）へと展開していった。さらに、**株にんべん**のケースでは、日ごろより危機的状況を打破できるような体制づくりを構築すべく、時代や業界に先行して新たな商品やサービスの開発・提供を続け、安定した収益基盤を確立しながら危機を乗り越えていた（**図表23**）。

これらの事例企業に共通して言えることがあるとすれば、代々の企業家精神自体は受け継ぎながらも、時代の変化に対応し、積極的に新たなことに挑んでいることではないかと思われる。

ちなみに、目下のコロナ禍への対応について重点的に分析している2021年版の『中小企業白書』においても、感染症流行のような事業環境の変化に屈することなく、新製品の

開発や新事業分野への進出など、柔軟な対応ができていた企業ほど、売上の回復度合いが高いとの結果が示されている（**図表24**）。

事業環境が苦しい状況にあっても、あきらめることなく自ら変革に取り組み続ける企業には、新たな成長の機会が訪れることの証であり、厳しい状況のなかで事業存続を目指す多くの中小企業へ示唆する部分も多いとみられる。今後においても、新型コロナウイルス禍の長期化も予想されるなか、米中の覇権争いや自然災害など、不確実性の伴う事業環境は続いていくとみられ、事業環境激変への柔軟な対応力が中小企業経営者には今後ますます求められていくことになるとみられる。

当研究所では、企業経営の視点から今後も引き続き危機対応（リスクマネジメント）に焦点を当てた調査研究を重ね、近年のコロナ

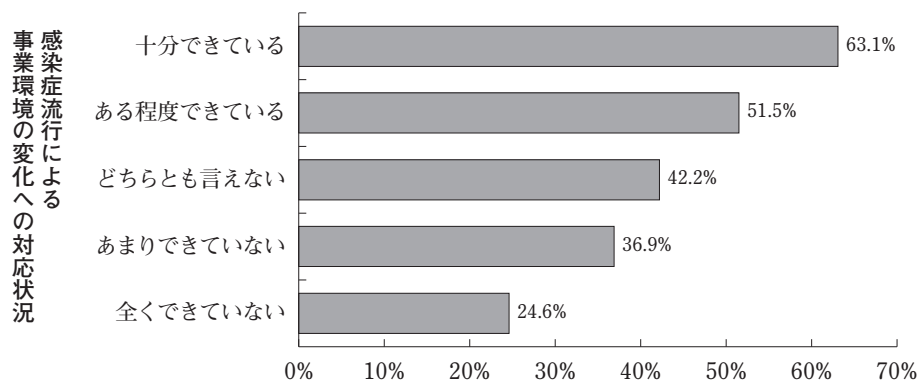
**図表23 取材先の危機対応事例**

	危機対応
株式会社吉田金属製作所 (板金加工業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バブル崩壊に伴う主要取引先の事業撤退を受け、受注がほぼゼロとなる⇒特定企業への依存体質から脱却。他の事業にも注力し、新たな市場（海外）へと販売拡大させていった。</li> <li>・リーマンショック時、本業周辺も一部手がけるが、海外での工事代金の大半を回収できない事態が発生⇒資金の備えや本業に専念することの重要性を再認識し、堅実経営を心がけていった。</li> </ul>
株式会社若松 (酒造業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者問題や酒税法の大幅改定などの事業環境激変を受け、酒造業を廃業⇒それまでに培った酒の知識などを生かし、飲食業へと大胆に業態転換し、事業体として存続させていった。</li> <li>・バブル崩壊後の景気低迷やインターネット時代到来を背景に、事業（物販業）の先行きに大きな危機感を抱く⇒既存事業を大幅に見直し、大きく業態を変え、新たな事業分野（祖業＝酒造業）へと（再）挑戦していった。</li> </ul>
株式会社にんべん (鯉節製造販売)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幕末から明治へかけての混乱期、幕府などへ納めていた御用金や売掛金などが回収不能に陥る⇒日ごろより、新たな商品・サービスの開発・提供を行い、資金繰り・収益基盤ともに安定させていたことが奏功。</li> <li>・根拠のない中傷記事に先導された大勢の群衆が店へ商品券を現物と交換するよう押しかけた⇒日ごろから同業者・地域との良好な関係を構築しており、ピンチの時も周囲の応援を得られ、何とか対応できた。</li> <li>・関東大震災により店舗が焼失⇒顧客の近くで再起を目指し、1か月後には仮店舗を設けて営業再開。</li> <li>・東京空襲により店舗が焼失⇒戦後の物資不足の下、鯉節以外の商品も販売しながら店の再興を目指した。</li> </ul>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



図表24 事業環境変化への対応状況別に見た売上高回復企業の割合



(備考) 1. 売上高回復企業とは、感染症流行後に売上高が落ち込んだ企業のうち、その後の回復幅が大きい企業のことを指す。  
2. 中小企業庁『中小企業白書 (2021年版)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

対応も含め、未曾有の危機に対して、企業が  
どう対処し、どのように乗り越えていけばよ  
いのか、業歴が長い企業の危機対応の経験な

どをもとに、今日の中小企業経営に示唆する  
ようなヒントを探っていくこととしたい。

#### 〈参考資料〉

- ・加来耕三『渋沢栄一と明治の起業家たちに学ぶ危機突破力』(2021年3月、日経BP)
- ・橘川武郎『ゼロからわかる日本経営史』(2018年10月、日本経済新聞出版社)
- ・経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』(各年版)
- ・後藤俊夫『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、第一法規株式会社)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』(各回)
- ・高津伊兵衛 (株)にんべん十三代当主『「だし」再発見のブランド戦略』(2020年5月、株式会社PHP研究所)
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』(2009年9月、朝日新聞出版)
- ・東京商工会議所『長寿企業の訓え 長寿企業における変革・革新(イノベーション)活動』(2015年)
- ・東京商工会議所中央支部『時代を超え 未来につなぐ 老舗の奥義』(2012年2月)
- ・富山和彦『コロナショック・サバイバル』(2020年5月、株式会社文藝春秋)
- ・仁木一彦『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』(2012年2月、東洋経済新報社)
- ・日本経済新聞社『200年企業』(2010年1月、日本経済新聞出版社)
- ・日本経済新聞社『200年企業II』(2012年11月、日本経済新聞出版社)
- ・日経MOOK『100年企業強さの秘密』(2019年6月、日本経済新聞出版社)
- ・日経MOOK『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘密』(2020年4月、日経BP 日本経済新聞出版本部)
- ・株式会社にんべん (300年記念社史編集プロジェクト)『一筋の道ーにんべん物語ー』(1999年、株式会社日本法令)
- ・ねじめ正一『商人』(2012年3月、株式会社集英社)

(参考付表) 老舗 (製造業) の創業年表

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1505(永正2)年 (1521~1528年) 大永年間	剣菱酒造 虎屋	神戸市東灘区 東京都港区	清酒製造 菓子製造小売	
1550(天文19)年 1560(永禄3)年	小西酒造 鍋屋バイテック	兵庫県伊丹市 岐阜県関市	清酒製造 動力伝導装置製造	桶狭間の戦い 本能寺の変
1584(天正12)年 (1573~1592年) 天正年間	ヤマトインテック 日本香道 ヒガシマル醤油	長野県塩尻市 東京都豊島区 兵庫県たつの市	銑鉄鋳物製造 線香・香製造 しょうゆ等製造	豊臣秀吉が全国統一 関ヶ原の戦い
1602(慶長7)年	養命酒製造	東京都渋谷区	蒸留酒・混成酒製造	徳川家康が征夷大将軍に ヨーロッパ船来航制限
1616(元和2)年 1624(寛永元)年 1634(寛永11)年	ヒゲタ醤油 カステラ本家福砂屋 両口屋是清	東京都中央区 長崎県長崎市 名古屋市中区	しょうゆ等製造 生菓子製造 生菓子製造	日本人の海外渡航禁止 高原の乱
1637(寛永14)年 1645(正保2)年 1659(万治2)年 1662(寛文2)年	月桂冠 ヤマサ醤油 菊正宗酒造 キッコーマン 宮坂醸造 辰馬本家酒造	京都市伏見区 千葉県銚子市 神戸市東灘区 千葉県野田市 長野県諏訪市 兵庫県西宮市 東京都台東区	清酒製造 しょうゆ等製造 清酒製造 しょうゆ等製造 清酒製造 清酒製造 めん類製造	生類憐みの令発令
1675(延宝3)年 1678(延宝6)年 1699(元禄12)年 1700(元禄13)年 1705(宝永2)年 1706(宝永3)年 1707(宝永4)年 1711(正徳元)年	田辺三菱製菓 にんべん 福田金属箔粉工業 IzutsuMother 井筒 大塚産業クリエイツ 赤福 大関	大阪市中央区 東京都中央区 京都市山科区 京都市下京区 京都市下京区 滋賀県長浜市 三重県伊勢市 兵庫県西宮市	医薬品製剤製造 水産食料品製造 非鉄金属製造 身辺衣料品製造 身辺衣料品製造 自動車部分品製造 生菓子製造 清酒製造	富士山大噴火 徳川吉宗が8代将軍に 享保の改革
1717(享保2)年 1725(享保10)年 1743(寛保3)年 1752(宝暦2)年 1753(宝暦3)年 1765(明和2)年 1772(安永元)年	小野薬品工業 沢の鶴 竹本油脂 白鶴酒造 カネダイ 東京風月堂 エスエス製菓 イチビキ	大阪市中央区 神戸市灘区 愛知県蒲郡市 神戸市東灘区 宮城県気仙沼市 東京都中央区 東京都港区 名古屋市熱田区	医薬品製剤製造 清酒製造 界面活性剤製造 清酒製造 水産食料品製造 生菓子製造 医薬品製剤製造 しょうゆ等製造	「解体新書」執筆
1781(天明元)年	武田薬品工業	大阪市中央区	医薬品製剤製造	天明の大飢饉 寛政の改革
1790(寛政2)年 1801(享和元)年 (1801~1804年) 享和年間 1808(文化5)年	伊勢半 丸栄陶業 鶴屋吉信 小山本家酒造 平岩鉄工所 塩野香料	東京都中央区 愛知県碧南市 京都市上京区 さいたま市西区 愛知県碧南市 大阪市中央区	仕上用化粧品等製造 粘土かわら製造 生菓子製造 清酒製造 自動車部分品製造 香料製造	
1815(文化12)年 1819(文政2)年	ナイカイ塩業 石塚硝子	岡山県玉野市 愛知県岩倉市	塩製造 ガラス容器製造	

(参考付表) 老舗 (製造業) の創業年表 (続)

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1823(文政6)年	戸田工業	広島県大竹市	無機顔料製造	外国船打払い令
1827(文政10)年	ヤマサちくわ	愛知県豊橋市	水産練製品製造	
1830(天保元)年	朝日酒造	新潟県長岡市	清酒製造	
1831(天保2)年	大和重工	広島県安佐北区	銑鉄铸件製造	天保の大飢饉 天保の改革
1842(天保14)年	川島織物セルコン 宝酒造	京都市左京区 京都市下京区	じゅうたん類製造 蒸留酒・混成酒製造	
1845(弘化2)年	ハチ食品 西酒造	大阪市西淀川区 鹿児島県日置市	調味料製造 蒸留酒・混成酒製造	
1847(弘化4)年	久光製薬	佐賀県鳥栖市	医薬品製剤製造	
1848(嘉永元)年	上村工業 帝國製薬	大阪市中央区 香川県東かがわ市	化学工業製品製造 医薬品製剤製造	
1852(嘉永5)年	柏屋	福島県郡山市	生菓子製造	
1853(嘉永6)年	IHI	東京都江東区	航空機エンジン製造	ペリー来航 日米和親条約締結
1854(安政元)年	マルコメ 津田電線 尾崎商事	長野県長野市 京都府久御山町 岡山市北区	みそ製造 電線・ケーブル製造 学校服製造	
1855(安政2)年	加島屋 イセト	新潟市中央区 京都市中央区	水産食料品製造 事務用紙製品製造	日米修好通商条約締結 安政の大獄
1858(安政5)年	かどや製油	東京都品川区	植物油脂製造	桜田門外の変
1861(文久元)年	フンドーキン醤油	大分県臼杵市	しょうゆ製造	生姜事件
1862(文久2)年	佐藤鉄工	富山県立山町	建築用金属製品製造	薩英戦争
1863(文久3)年	日立建機ティエラ	滋賀県甲賀市	建設・鉱山機械製造	禁門の変
1865(慶応元)年	鈴廣かまぼこ 明石被服興業	神奈川県小田原市 岡山県倉敷市	水産練製品製造 学校服製造	薩長同盟が結成
1866(慶応2)年	二階堂酒造	大分県日出町	蒸留酒・混成酒製造	大政奉還
1867(慶応3)年	日本コーンスターチ	東京都港区	でんぶん製造	戊辰戦争 明治維新
1868(慶応4)年	スギヨ マルハチ村松 杉治商会 イズコン カモ井食品工業 濱田酒造	石川県七尾市 静岡県大井川町 愛知県半田市 島根県出雲市 岡山県倉敷市 鹿児島県いちき串木野市	水産練製品製造 調味料製造 配合飼料製造 コンクリート品製造 水産食料品製造 蒸留酒・混成酒製造	

(備考) 1. 創業が江戸時代以前で、最新期(2009年)の年商が50億円以上の製造業を掲載  
2. (株)帝国データバンク『百年続く企業の条件』(2009年9月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成