

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****2021-9****(2021.12.28)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp>**環境激変に挑む中小企業の「危機対応」③（商業編）****— “不変の原理” を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例 —****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、世界経済が混迷するなか、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）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。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』」について、すでに発信している「導入編」および「製造業編」「建設業編」（産業企業情報2021-3, 4, 7）に引き続き、「商業分野（卸売業・小売業）の危機対応」に焦点を当て、それぞれの長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

要 旨

- わが国の商業（卸売業・小売業）は、江戸時代の初めごろより商取引を専門的に行う問屋として本格的に発展してきた経緯があり、食料品や呉服などの生活必需品関連を中心に、そのころを起源とする長寿企業も多い。
- 近年、中小規模の卸売業者・小売業者は、中長期的に進行する危機的かつ不可逆的な構造変化による地盤沈下の影響で淘汰を余儀なくされてきたケースも多かったが、最近では予測困難な自然災害（地震、水害等）や、主要取引先のアクシデント、後継者問題など、「危機対応」を要する場面も多様化している。
- 卸売業・小売業の「危機対応」の局面では、100年単位の時を経ても色褪せることのない「商人道」のごとく、代々の経営者たちの教えの中に潜む“不変の原理”がその拠り所となることも多いとみられる。

キーワード**長寿企業 危機対応 卸売業 小売業 商人道 近江商人 構造変化 自然災害
東日本大震災 経営理念**

目次

はじめに

1. 今日の企業の経営理念としても脈々と受け継がれている先人たちの「商人道」
2. 裾野が広がる卸売業・小売業の危機対応
 - (1) 危機的かつ不可逆的な構造変化への対応立ち遅れで失われてきた存立基盤
 - (2) 突発的な自然災害のみならず取引先のアクシデントなども固有の危機
3. 環境激変に挑む業歴の長い卸売業・小売業の「危機対応」事例
 - (1) 株式会社守半海苔店（東京都大田区、創業：1901年）
 - (2) 株式会社横田屋本店（宮城県気仙沼市、創業：1706年）
 - (3) アサヤ株式会社（宮城県気仙沼市、創業：1850年）
 - (4) 株式会社太陽（滋賀県彦根市、創業：1877年）
4. 代々の教えは100年単位で色褪せない「商人道」の“不変の原理”

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、世界経済が混迷するなか、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）、あるいは構造的・不可逆的に進展する事業環境の大転換など、さまざまな形で襲い掛かってくる。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』」について、すでに発信している「導入編」および「製造業編」「建設業編」（産業企業情報 2021-3.4.7）に引き続き、「商業分野（卸売業・小売業）の危機対応」に焦点を当て、それぞれの長寿企業の対応事例なども含めてとりまとめた。

1. 今日の企業の経営理念としても脈々と受け継がれている先人たちの「商人道」

卸売業や小売業に代表されるわが国の商業は、商人が誕生する古代・中世の時代を経て、貨幣経済が発展する戦国期にその端著をみることができる。織田信長・豊臣秀吉の時代には城下町の建設に始まり、商業を振興する政策が進められた。彼らの政策を受け継いだ徳川家康の時代に入ると、商業は本格的に発展することになった。商人たちの多くは商取引を専門的に取り扱う業者となる問屋へと成長し、卸売業務を中心とする商業活動が活発化した。とりわけ江戸の頃からは、“近江商人”など、わが国の卸売業や小売業の発展に大きな勢力を持った商人たちが台頭してきたこともあり、この頃を起源とする長寿企業も多い（詳細は巻末の参考付表を参照）。

なお、帝国データバンクのデータ（2021年5月時点）をもとに、卸売業と小売業について小分類ごとに長寿企業（ここでは業歴100年以上と定義）の出現割合を見てみると（図表1）、食料品や呉服の関連、あるいはそれらを総合的に扱う百貨店など、古来か

(図表1) 卸売業と小売業の小分類による長寿企業(老舗)の出現率(上位30業種)

【卸売業】				【小売業】					
(単位:社、%)				(単位:社、%)					
順位	業種	老舗企業(A)	企業全体(B)	老舗出現率(A/B)	順位	業種	老舗企業(A)	企業全体(B)	老舗出現率(A/B)
1	砂糖卸売業	67	188	35.64	1	百貨店	25	85	29.41
2	火薬類卸売業	53	167	31.74	2	宗教用具小売業(製造小売)	50	171	29.24
3	各種商品卸売業(従業者が常時100人以上のもの)	34	121	28.10	3	宗教用具小売業(製造小売でないもの)	114	509	22.40
4	酒類卸売業	508	2471	20.56	4	呉服・服地小売業	559	2646	21.13
5	味ぞ・しょう油卸売業	31	171	18.13	5	履物小売業(靴を除く)	7	34	20.59
6	生糸・絹卸売業	4	25	16.00	6	料亭	107	558	19.18
7	畳卸売業	41	269	15.24	7	畳小売業(製造小売でないもの)	5	27	18.52
8	米麦卸売業	281	1854	15.16	8	肥料・飼料小売業	122	684	17.84
9	和洋紙卸売業	155	1028	15.08	9	酒小売業	624	3516	17.75
10	漁網・漁具卸売業	33	224	14.73	10	米穀類小売業	203	1198	16.94
11	履物卸売業(靴を除く)	20	139	14.39	11	陶磁器・ガラス器小売業	82	490	16.73
12	荒物卸売業	143	998	14.33	12	畳小売業(製造小売)	94	579	16.23
13	繊維原料卸売業(生糸、絹を除く)	12	86	13.95	13	菓子小売業(製造小売)	439	2751	15.96
14	セメント卸売業	74	583	12.69	14	苗・種子小売業	54	341	15.84
15	陶磁器・ガラス器卸売業	120	991	12.11	15	茶小売業	132	838	15.75
16	雑穀・豆類卸売業	76	629	12.08	16	豆腐・かまぼこ等加工食品小売業(製造小売)	24	153	15.69
17	非金属鉱物卸売業(石炭、石油を除く)	21	181	11.60	17	書籍・雑誌小売業	229	1480	15.47
18	薪炭卸売業	9	82	10.98	18	寝具小売業	196	1273	15.40
19	乾物卸売業	192	1835	10.46	19	荒物小売業	37	266	13.91
20	コーヒー・茶類卸売業	107	1039	10.30	20	豆腐・かまぼこ等加工食品小売業(製造小売でないもの)	6	50	12.00
21	板ガラス卸売業	26	258	10.08	21	乾物小売業	33	280	11.79
22	肥料・飼料卸売業	169	1700	9.94	22	靴小売業	108	968	11.16
23	石炭卸売業	6	62	9.68	23	金物小売業	105	994	10.56
24	染料・顔料卸売業	21	218	9.63	24	家具小売業(製造小売でないもの)	194	1865	10.40
25	縫い糸・手編毛糸卸売業	12	132	9.09	25	骨とう品小売業	22	217	10.14
26	缶詰・瓶詰食品卸売業(気密容器入りのもの)	28	313	8.95	26	その他のじゅう器小売業	17	170	10.00
27	金物卸売業	313	3556	8.80	27	紙・文房具小売業	123	1285	9.57
28	織物卸売業(室内装飾繊維品を除く)	163	1942	8.39	28	がん具・娯楽用品小売業	79	912	8.66
29	文房具・事務用品卸売業	186	2253	8.26	29	たばこ・喫煙具専門小売業	25	299	8.36
30	その他のじゅう器卸売業	38	473	8.03	30	かばん・袋物小売業	40	482	8.30

(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をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ら日常生活に欠かせない商品を取り扱う業種が上位に目立つ状況にある。

ちなみに、江戸時代から明治・大正にかけて時代を形成してきた商人たちの思考は「商人道」などと呼ばれながら、現代の企業の経営理念などにも受け継がれているものが多い(図表2)。例えば、近年では“社会的責任経営(CSR経営)”が注目されているが、近江商人と呼ばれた人々は、江戸時代からすでに「三方よし」という表現で社会的責任経営の重要性を認識していたとみられ、現代に至るまでその考えは多くの企業の経営理念として脈々と受け継がれている。

(図表2) 商業分野をめぐる歴史上の人物等

近江商人 (江戸～明治時代)	江戸時代に、江戸・大坂・京都をはじめ各地に店舗を構え、商業界に大きな勢力を有した近江(現在の滋賀県)出身の商人達の総称。大阪商人、伊勢商人と並ぶ日本三大商人の一つである。売り手よし、買手よし、世間よしの「三方よし」という商人魂に基づき社会的責任経営の重要性を知っていたとされている。現代の企業のCSR経営に繋がる考え方の先駆けともいわれ、「三方よし」は今日でも多くの企業において理念として掲げられている。
石田梅岩 (1685～1744)	丹波国桑田郡(現・京都府亀岡市)出身の江戸時代中期の思想家。「道」の実践における万民平等と、経済の道徳の関係についての哲学的考察(石門心学)を説くことにより町人の代表的哲学となった。士農工商に関し、武士も庶民も職域の相違にすぎないとし、商いの利潤を武士の俸禄と同じく正当に請求できるものとする一方で、儉約や勤勉、正直など商人道徳をわかりやすく説き、その考え方は農村部や武士を含め全国的に普及した。代表的な著書である「都鄙問答(とひもんどう)」の中で“真の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり”という言葉がある。
渋沢栄一 (1840～1931)	明治、大正、昭和期にかけて活躍した実業家。「日本資本主義の父」と呼ばれ、合本主義(後の株式会社形態)に基づき500もの企業の設立に携わった。一方で、儒教の倫理に基づき、生活の苦しい人々のために養育院の設立、運営にも携わった。道徳経済合一説では、営利の追求も資本の蓄積も、道義に適ったものではなくてはならないと説いた。左手に論語、右手に算盤という宣伝文句で知られる著書「論語と算盤」は、今日まで読み継がれている。2021年のNHK大河ドラマ「青天を衝け」ではその生涯が描かれ、あらためて注目された。2024年度より市に出回る予定の新1万円札の肖像画となることが決定している。

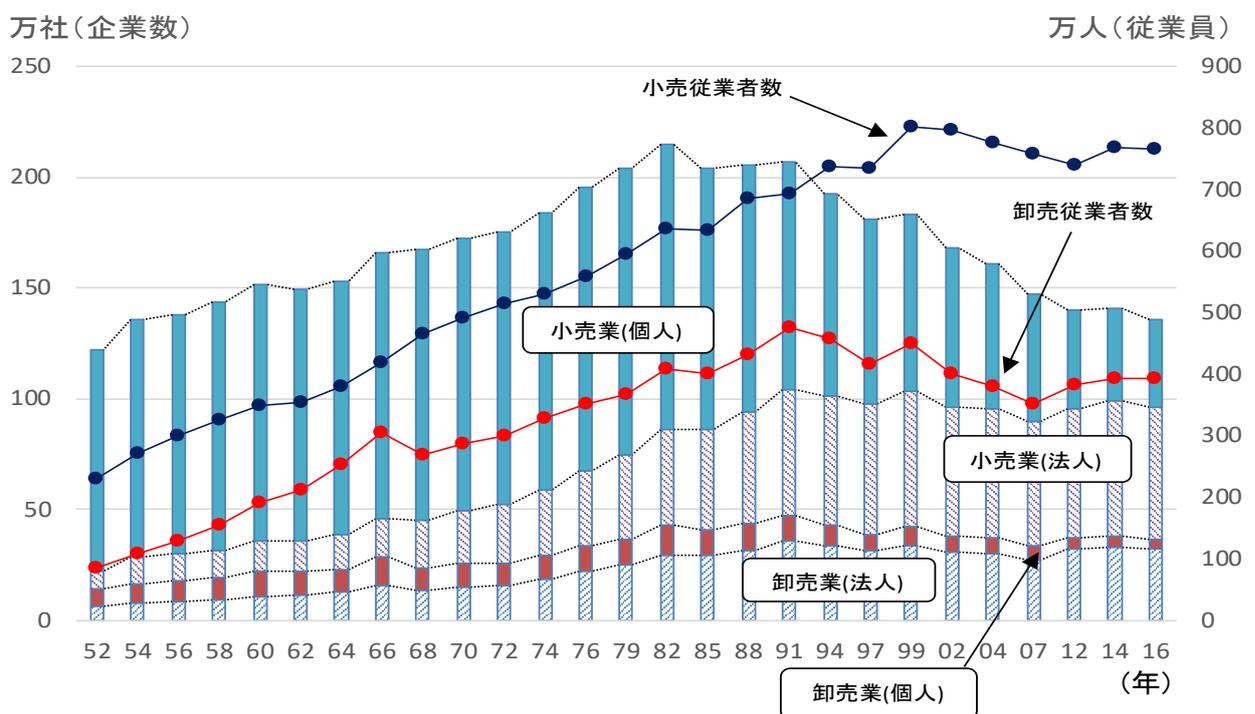
(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 裾野が広がる卸売業・小売業の危機対応

(1) 危機的かつ不可逆的な構造変化への対応立ち遅れで失われてきた存立基盤

江戸時代から本格的に流通を支配してきた卸売業・小売業ではあるが、昭和に入り資本の自由化が進むなか、高度経済成長期以降に急速に台頭してきたスーパーマーケットや大型商業施設から中小企業・小規模事業者を守るという考えの下に成立したのが「大規模小売店舗法（大店法）」¹であった。しかし、同法の厳しい運用がピークに達していた1980年代前半に小売店舗数はピークを迎え、それ以降は減少傾向が続いている（図表3）。これは、1980年代に入り急速に進展したモータリゼーション（車社会化）に対応した大

（図表3）卸売業および小売業の事業所数（法人・個人）と従業者数の推移



（備考）経済産業省「商業統計」、総務省統計局「経済センサス」をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

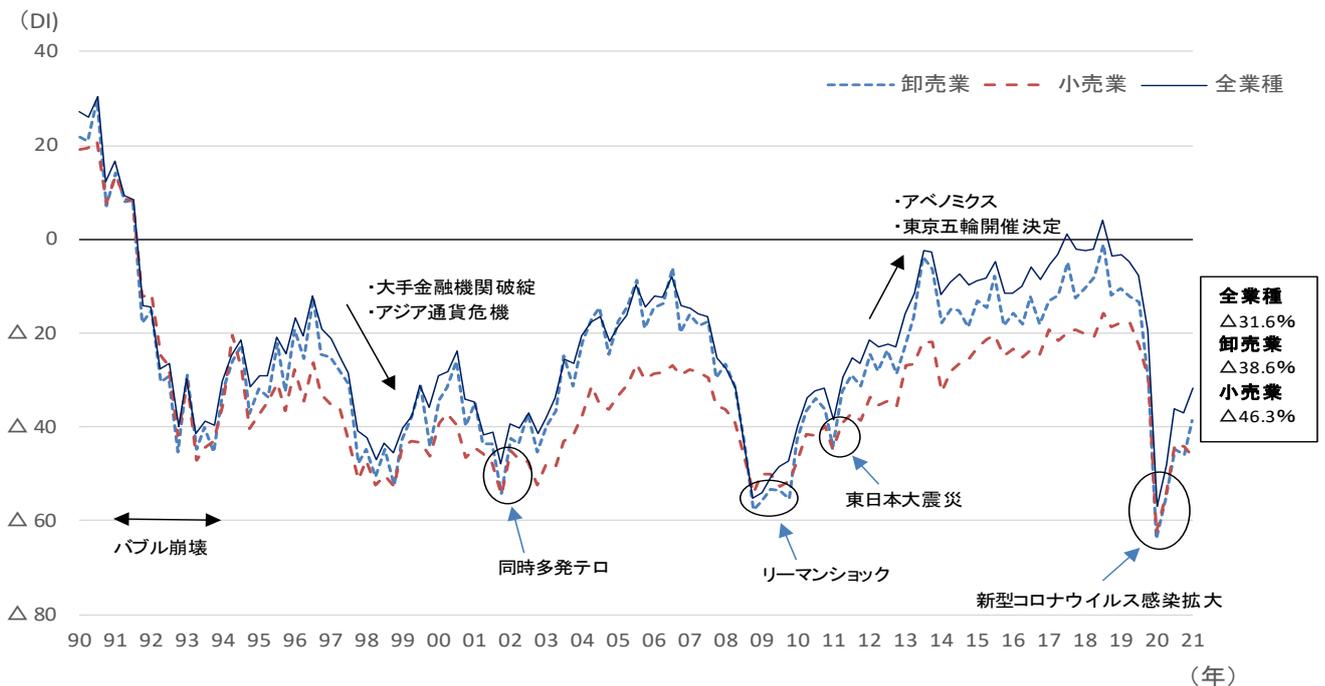
型店の郊外出店の加速で、商業立地そのものが変質し、中小小売業者の存立基盤となっていた商店街の“地盤沈下”という構造変化への対応が立ち遅れていたことが主因とみられる。しかし、さらにその根源的な要因を深掘りすれば、大規模小売店対中小小売店の対立構造によるものというよりは、後継者不足などの内部的な要因や、コンビニエンスストアの台頭、無店舗販売のような新たな販売チャネルの登場などによる競争力そのものの低下によるところも大きいと考えられる。このように、近年の中小卸売・小売事業者は、中長期的に進行する流通構造の緩やかな変化によって、存立基盤そのものが揺

¹ 中小小売業の事業活動機会の確保と小売業の正常な発展を目的に、旧・百貨店法に代わり1974年に制定・施行された、大型店舗の出店を規制する法律。調整対象は、店舗面積、開店日、休業日数、閉店時刻の4項目。日米構造協議における規制緩和の要請などに起因する運用適正化を経て、2000年、店舗周辺の環境や騒音対策などに力点を置いた大規模小売店舗立地法（大店立地法）の施行に伴い、廃止された。

るがされると同時に、こうした危機的かつ不可逆的な構造変化の波にのまれていったという状況をうかがい知ることができよう。

ちなみに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」をみると、バブル崩壊後の、卸売業・小売業の業況判断 D. I. は、徐々に全業種平均を下回るような形で推移してきた（図表 4）。これも、長い期間をかけて中小の卸売・小売業者の多くが、構造変化への対応に苦心していることを象徴しているものと考えられる。

（図表 4）卸売業と小売業の業況判断 D. I. の推移（1990 年 4 - 6 月期～2021 年 7 - 9 月期）



（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・中小企業研究所作成

（2）突発的な自然災害のみならず取引先のアクシデントなども固有の危機

卸売業や小売業に携わる事業者が直面してきた経営上の危機は、前述してきたような永年の構造変化ばかりではない。すなわち、近年では、予測困難な自然災害の発生リスクも上昇しており、地域社会レベルでの経済的ダメージが卸売業や小売業に携わる事業者の経営を直撃するケースも増えている。ちなみに、わが国の自然災害の被害額の割合は全世界の 14.3% を占め“災害大国”ともいえるほどの高い水準にあるのが実態となっている（図表 5）。

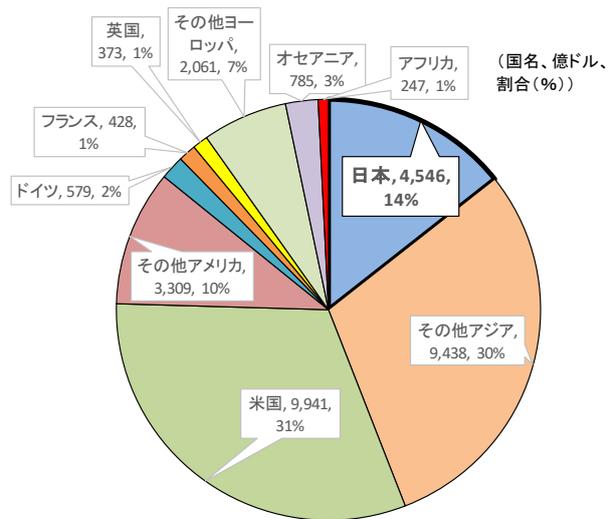
そもそも卸売業や小売業は、他業種に比べステイクホルダーが分散されているため、災害や経済危機に左右されにくい性質はある。しかし、2011 年の東日本大震災以降、地震や水害などによる自然災害が各地で頻発しており、こうした状況を受けて、事前の備えが事業継続に重要であるという認識は急速に広まっている。とりわけ、損害を最小限

に抑え、事業の継続や早期復旧を図るためのBCP（事業継続計画）策定の動きも着実に広がりつつある。

こうしたなかで、2011年3月に発生した東日本大震災を機に復旧・復興のための様々な補助金等の支援策が政府によって創設されてきた。例えば、2011年に創設された「中小企業等グループ施設等復旧整備補助金（グループ補助金）²」は、その後、2016年の熊本地震や各地で頻発している水害等で被災した中小企業にも同様のスキームが適用されるなど、活用の裾野が広がっている。また、2019年に施行された「中小企業強靱化法」では、2020年10月以降、支援対象となるリスクを大幅に拡充し、それまで同法で想定していた自然災害リスク（地震、洪水等）のみならず、サイバー攻撃や感染症なども念頭に置いた自然災害以外のリスクも支援対象とすることとなっており、想定されるリスクの裾野は一段と広がっている。

信用金庫業界においても、信金中央金庫が中心となり、子会社の信金キャピタルとの共同出資により2011年12月から「復興支援ファンド『しんきんの絆』」の運営を開始した（図表6）。「しんきんの絆」は東日本大震災後、11信用金庫の取引先に対して、累計39先、総額20億400万円の投資を実行

（図表5）世界における自然災害被害額と被害額の割合

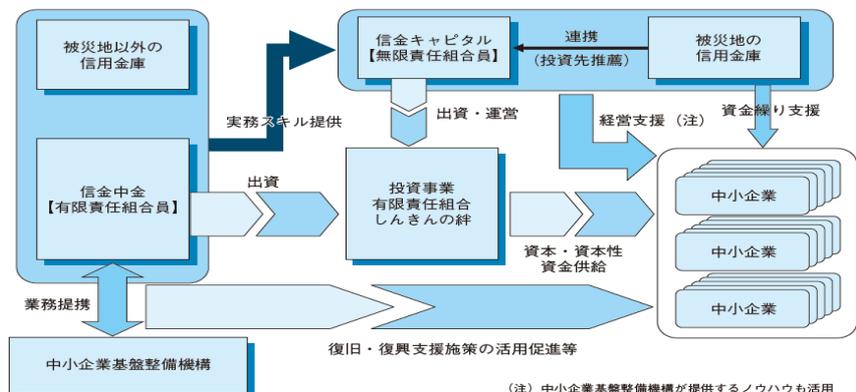


- （備考）
1. ルーバン・カトリック大学疫学研究所データベース（EM-DAT）より1985年～2018年の自然災害による被害額を集計、2018年12月時点でのデータを用いている。
 2. EM-DATでは「死者が10人以上」「被災者が100人以上」「緊急事態宣言の発令」「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。
 3. 中小企業庁「小規模企業白書（2019年版）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

するなど、業界特有の相互扶助精神の下で、被災企業の復旧・復興へ一定の役割を果たしてきた。

なお、「中小企業白書（2021年版）」において、事業継続上、近年で最も影響の大き

（図表6）「しんきんの絆」のスキーム図

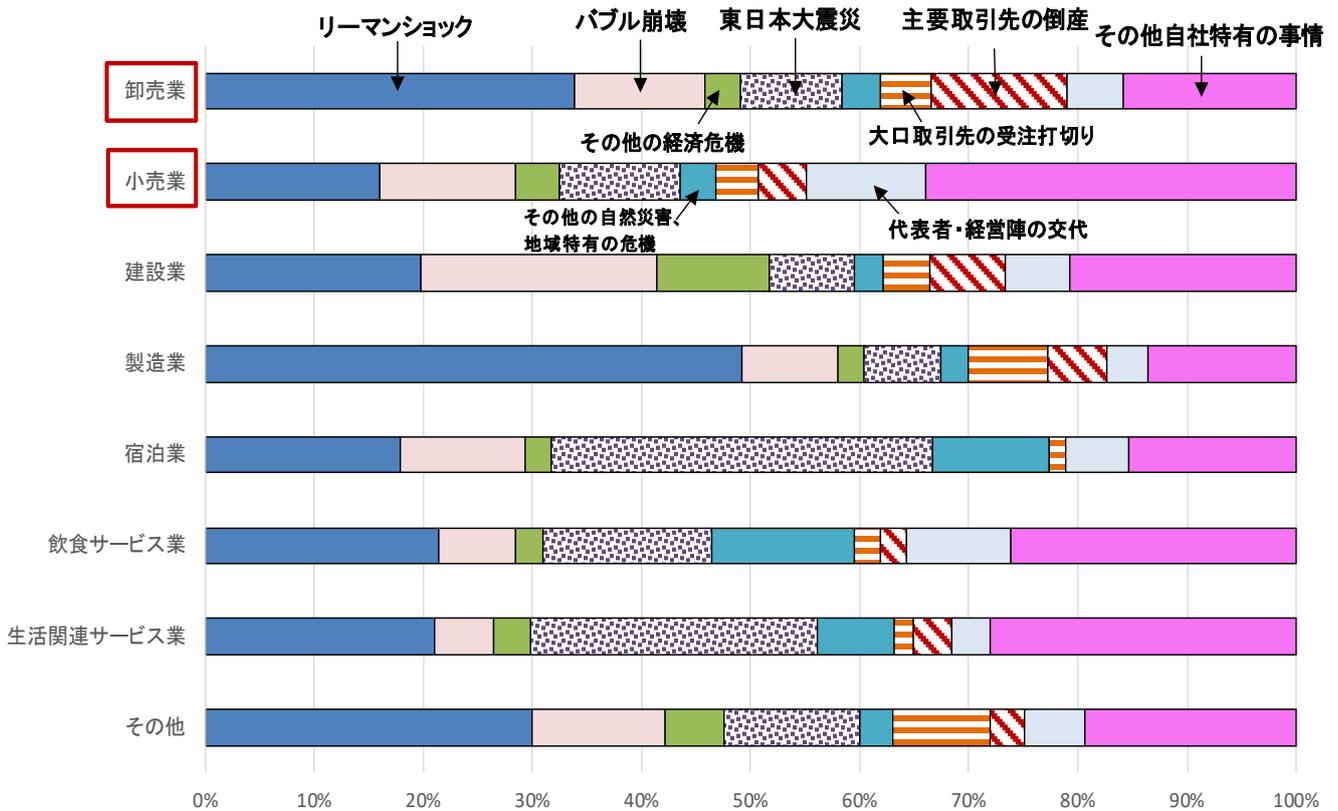


- （備考）
1. 現在は新規の投資は行っていない。
 2. 信金中央金庫ニュースリリース資料（2011.11.4）より引用

² 復興のリード役となり得る「地域経済の中核」を形成する中小企業等の2社以上がグループを構成して復興事業計画を作成、都道府県の認定を受けた場合に施設・建物の復旧にかかる補助金（補助率3/4）を受けられる制度。

かった経済危機や事業環境の変化（図表7）をみると、他業種に比べ、卸売業では「主要取引先の倒産」、小売業では「その他自社特有の事情」が目立っている。卸売業や小売業における事業継続上の危機は、中長期的に進行する不可逆的な構造変化や、東日本大震災のような突発的な自然災害のみならず、身近な取引先のアクシデントや、後継者問題など自社固有の事情によってもたらされる面も少なくないという実情を示すものといえる。

（図表7）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. (株)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

3. 環境激変に挑む業歴の長い卸売業・小売業の「危機対応」事例

以下では、環境激変に挑む卸売業・小売業の「危機対応」の事例として、長い業歴を持つ4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「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) 株式会社守半海苔店 (東京都大田区 創業：1901年)

①同社概要 (図表8)

同社は、1901年(明治34年)創業の、東京・大田区大森の海苔の加工販売事業者である。JR大森駅近くに本社兼店舗、加工場を構えている。年商約1億5,000万円で、贈答品を中心に、近年では店舗販売に加えてインターネット販売にも注力している。代表取締役の小谷千砂子氏(49)(以下、「小谷社長」という)は、さまざまな異業種経験を経て、「父親(三代目)の代で事業を閉じてしまうのはもったいない」との思いから一念発起し、2014年に四代目社長に就任し現在に至っている。

創業当時の品川から大森へかけての東京湾沿岸は、広大な海苔の漁場として栄え、大森界限にはひしめくほどの海苔問屋が軒を連ねていた(図表9)。同社の創業に先立つ1884年(明治17年)、同地海苔卸売業「守半本店」を開業した守屋半助が、その長女夫妻である守屋初重・みよに海苔の小売業として「守半海苔店」を開業させたのが同社の始まりとされている。

初重・みよ夫妻は、創業間もなく海苔を食べやすく便利に保管ができる販売商品を作れないかと考えた末に、「やきのり」を小さく切って茶筒缶に入れて販売した(図表10)。これは、日本で初めての試みともいわれている。

経営は順調に進んでいたものの、1923年(大正12年)の関東大震災では、社屋火災に見舞われ、さらには1945年(昭和20年)の第二次世界大戦中の東京城南空襲(4月15日)でも壊滅的な被害を受けてきた。こうしたなかで初重・みよ夫妻は、同地に残り再建に奔走。明確な記録は残っていない

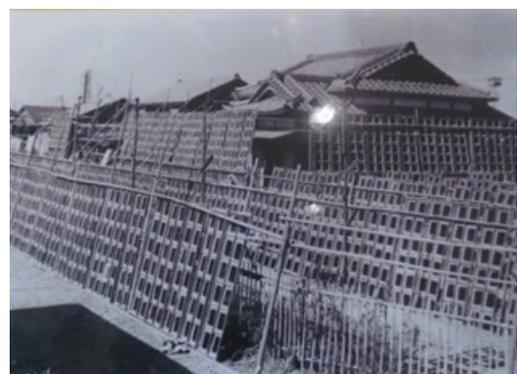
(図表8) 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 守半海苔店
代表	小谷 千砂子(旧姓:守屋)(四代目)
所在地	東京都大田区大森北
創業	1901(明治34)年
従業員数	12名
事業内容	海苔加工販売業

- (備考) 1. 写真(上)は社長の小谷千砂子氏
 2. 写真(左下)は店舗兼事務所外観
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表9) 1945年頃の大森における海苔乾かしの様子



(備考)大森海苔のふるさと館所蔵資料より

いものの、今日に繋がる同社の基盤作りはこの時期に行われたといわれている。

ところが、高度経済成長期まっただ中の1962年（昭和37年）には、東京湾沿岸部の埋立て計画に応じる形で大森の海苔養殖業者は漁業権を放棄することとなり、大森の海苔を仕入れることができなくなった。こうした状況を受けて同社では、全国各地を探し回った結果、香りやくちどけが大森産に似た佐賀・有明産の海苔を新たに扱うことで、事業の存続を図っていくこととなった。

同社では、2014年に小谷社長（創業者夫妻の曾孫）が四代目となり、時代に合った新しい取組みに次々と挑戦している。例えば、2020年からの新型コロナウイルス感染拡大の影響で売上激減に見舞われたことを受け、メディア露出やSNS（フェイスブック、インスタグラム）を通じた情報発信を増やすことで巻き返しを図る一方で、オンラインでの販売を本格的にスタートさせた。経済産業省が創設した「おもてなし規格認証³」の紺認証☆☆（独自の創意工夫が凝らされたサービスを提供している事業者としての認証）を取得するなど、積極的なPR活動も展開している。先祖代々から受け継いできた、「店舗をむやみに拡大しない」「質を落とさず販売し続ける」という教えを守りながらも、時代に合う柔軟な考えを取り入れ、“不易流行”を基に小谷社長は創業150年を目指している。

（図表10）看板商品のひとつ「やきのり」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②同社の危機対応（図表11）

●東京にある17の漁業組合の漁業権放棄の受け入れ決定による産地の変更

100年以上の歴史を有する同社であるが、組合の漁業権放棄の受け入れにより、大森産の海苔を仕入れることができなくなった局面では、大きな影響を受けた。

戦後の高度経済成長の影響を受けて東京湾の水質は悪化し、海苔の収穫量が減少。さらに1957年（昭和32年）、東京港湾整備に伴う埋立て計画が発表された。長い交渉の末、江戸時代から続いていた大田区の海苔養殖は1962年（昭和37年）に終わりを告げるようになってしまった。

このような厳しい状況に追い込まれた同社は、代々続いた会社を途絶えさせないという強い思いの中、今後も事業を継続させるために別の産地の海苔へ切り替えることを決意。前工場長が精力的に全国を飛び回り、香りやくちどけで大森産に似た海苔を探した結果、佐賀・有明産がベストであると判断、調達ルートを再構築することで、以後安定的に仕入れることができるようになった。現在でも、毎年1月頃には同社の職人が佐賀の海苔市場まで買い付けに出向き、一つ一つの浜の海苔を吟味しながら一年分を仕入れ

³サービス産業の活性化・生産性向上及び地域の活性化を目的に、経済産業省の主導で2016年より創設された制度

ている。

●新型コロナウイルスの影響を受け売上大幅減少

2014年に現社長が四代目として事業承継した後の、最大の危機が新型コロナウイルス感染拡大による売上激減である。企業の動きが軒並み停止し、盆暮れの挨拶等の贈答品としての需要が激減。売上げは通常の半分近くまで急減した。

このような厳しい状況で同社が利用したもののひとつが、小規模事業者持続化補助金だった。取引信用金庫を通じて補助金を申請、採択された後、ホームページを一新しオンライン販売を本格的にスタートさせた。その結果、新型コロナウイルスで来店できなくなっていた顧客からの受注が復活、最近では店頭販売よりもオンラインや電話注文が多くなってきている。とりわけ同社の看板商品のひとつである「特製海苔茶漬」は、一部メディアで紹介されたことなどからオンライン経由でも注文が急増、生産が追い付かないほどの人気ぶりとなっている。

なお、同社商品は“高級品”のイメージから気軽に手を出しにくいという面もあった。それ自体は決して悪いことではないが、こうした状況を受け、ワンコイン商品のラインナップも拡充させた。その結果、顧客層は着実に広がりを見せている。直近の売上もコロナ前に戻る勢いを取り戻しつつあり、危機に陥った際の素早い転換が功を奏したといえよう。

(2) 株式会社横田屋本店（宮城県気仙沼市 創業：1706年）

①同社概要

同社は、創業1706年（宝永3年）と、江戸時代から続く老舗の海苔、海産物の卸小売業者である。年商約40億円、大手流通業者や飲食店への海苔の卸売が9割を占めるほか、直営店舗が宮城県気仙沼市内に2箇所ある。磨かれた目利きが全国の産地を回り、厳選して仕入れた海苔を自社工場ですばやく丁寧に焼き上げる主力製品のひとつ「朝めしのり」は、全国レベルで根強いファンも多い。代表取締役を務める猪狩儀一氏（62）は、2010年より十二代目社長を務め、2011年3月の東日本大震災からの復旧・復興局面では、従業員と一致団結しながら陣頭指揮をとってきた（図表12）。

（図表11）同社の沿革

1884(明治17)年	守屋半助(創業者夫妻の父)が東京・大森で海苔卸売業「守半本店」を開業
1901(明治34)年	守屋初重・みよ(守屋半助の長女)夫妻により同地に海苔小売業として同社を開業
1923(大正12)年	関東大震災により社屋火災に見舞われるものの、再建
1945(昭和20)年	第二次世界大戦中の、東京城南空襲(4月15日)により大田区は壊滅的な被害を受け、当社も例外なく全焼する。子どもたちは全員長野へ疎開させ、守屋初重・みよの2人が同地に残り事業を再建
1962(昭和37)年	大森が漁業権を放棄し、海苔養殖の漁場は終焉を迎えたことを受け、仕入産地を佐賀・有明へ変更
2001(平成13)年	開業100周年
2014(平成26)年	現社長が事業承継し四代目に就任
2016(平成28)年	開業115周年を迎え、社内の組織改革を推進。社内に管理課、製造課に分けてメディア露出を増やしていく。大田区/大田区産業振興協会主催の「大田のお土産100選」に登録される。
2020(令和2)年	経済産業省創設「おもてなし規格認証」紺認証☆☆を海苔店で全国で初めて取得

（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

創業当時の横田屋は、気仙沼一の豪商と言われた三代目猪狩新兵衛を筆頭に廻船問屋として同地に根差していた。1843年（天保14年）、四代目猪狩新兵衛（後に猪狩神社⁴（図表13）に祀られる人物）の時代、順調だった事業が台風により積荷や船をすべて失うという危機に見舞われた。その時新兵衛は、そのまま立ち寄った江戸で日本橋の海苔商人に出会い、海苔養殖を強く勧められた。その後、本業である廻船業を立て直すのは厳しい状況であることを悟った新兵衛は、一転、江戸・大森の海苔養殖地を訪れ、門外不出とも言われていた海苔の製法を知る技術者8人を気仙沼へ連れ帰ることに成功した。これにより、新兵衛は一家の再生だけではなく、東北に海苔の養殖という新しい産業を生み出したと言われている。

1857年（安政4年）、技術を持ち帰った4年後には、海苔の定着に成功。販売は日本橋の海苔商が全面的に請負う形で、苦境からの脱却に成功した。以後、気仙沼では海苔養殖が新たな事業として根付き、生業にする漁民も増えた。その後の同社では海苔の卸小売りを中心としながら複数の海産物の加工販売も手掛けるようになり現在に至っている（図表14）。九代目猪狩儀兵衛は気仙沼信用金庫の初代理事も務めるなど、地域経済に密着した存在となっている。

なお、2011年3月11日の東日本大震災では、同社も甚大な被害を受けた。多くの社員も被災し壊滅的な状況の中ではあったが、震災の数日後には被災した店舗再開のために自然と社員が集まり出し、復旧・復興へ向けて動き始めることができた。これは「他利があり自利がある」という先祖からの教えを守りながら、目先の顧客だけではな

（図表12）同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 横田屋本店
代表	猪狩 儀一（十二代目）
所在地	宮城県気仙沼市八日町
創業	1706（宝永3）年
従業員数	81名
事業内容	海産物加工販売業

- （備考）1. 写真（上）は社長の猪狩儀一氏
 2. 写真（下段左）は店舗兼事務所ビル外観
 3. 写真（下段右）主力商品の「朝めしのり」
 4. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表13）四代目猪狩新兵衛を祀っている猪狩神社



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表14）明治末期の八日町店舗（現本社）



（備考）同社提供

⁴ 気仙沼市の五十鈴神社境内に1877年に建立された神社。海苔の養殖をはじめとした様々な事業で気仙沼の発展に貢献した四代目猪狩新兵衛の業績を称え、新兵衛の存命中に建立された。

く、社員も大事にする経営をしてきた同社だからこそその復元力（レジリエンス）の象徴といえよう。

時代の変化に柔軟に対応しつつ、時には大胆な施策も行いながら、今後も伝統の味と豊かな三陸の海の恵みを真心込めて届け続けていく意向である。

②同社の危機対応（図表 15）

●委託先の経営危機へ果敢に立ち向かう

2006年、岩手県盛岡市にあった加工委託販売先の企業が経営危機に陥り、同社にも大きな影響が及びかねない事態に直面した。資金繰りが圧迫されながらも同社は大胆に、M&Aを決断した。他行がやや及び腰な中で、地元・気仙沼信用金庫の資金支援を受けるとともに、社長の弟である専務を同地に派遣、外食産業を中心とした業務用食品卸売業についても学びながら立て直しの注力した。長い時間はかかったが、元の社員が残っていたこともあり、内製化を軌道に乗せることができ、利益率も向上した。現在は同社の盛岡支店として、業務用卸売に特化した拠点として機能している。同社の大胆ともいえる危機対応が、結果的に新事業拡大のきっかけとなり、現在では大型小売店舗との取引拡大を担う戦略拠点として機能するまでに至っている。

●東日本大震災による被災からの復旧・復興

2011年3月11日、東日本大震災が発生、東北地方の太平洋沿岸部は甚大な津波被害に見舞われた。本社兼店舗にも高さ2mほどの津波が押し寄せ、港近くの倉庫と工場に保管していた海苔原料も全て流出した（図表 16）。しかしながら、同社の被害状況を心配していた社員たちが、自身が被災していたにも関わらず数日後には本社に集まり出した。その結果、僅か2か月後には店舗を再開する一方で、店内に残っていた商品在庫のうち傷みの少ない缶詰等は綺麗にした上で地域住民に無償で提供するなど、地域貢献的な活動も惜しまなかった。一方、被災した工場は1年程度生産ラインが停止した状態であったが、岡山県などの遠隔の産地に保管してあった海苔原料については、千葉県や神奈川県などの同業他社の協力を得られたことで、物流を止めることなく出荷することが

（図表 15）同社の沿革

1706（宝永3）年	初代猪狩治兵衛政満が岩手県遠野より気仙沼へ移住。横田屋の屋号で廻船問屋を創業
1843（天保14）年	四代目猪狩新兵衛台風で難破し船を失う。その際たどり着いた江戸で日本橋の海苔商人・桔梗屋五郎左衛門と出会い海苔の養殖を勧められる。一回は断るも、本業挽回はままならず窮地に陥る。
1857（安政4）年	桔梗屋を訪ね援助を頼み、その足で大森の海苔場へ。当時海苔の製法は門外不出であったが、新兵衛は8人もの技術者を連れ帰り、およそ4年をかけて、海苔の定着に成功
1877（明治10）年	海苔養殖が気仙沼の新しい事業に根付き、人々は感謝の気持ちを込め気仙沼市内に新兵衛を祀る、猪狩神社を建立する。
1931（昭和6）年	合名会社横田屋本店を設立
1979（昭和54）年	株式会社横田屋本店へ組織変更
1992（平成4）年	昭和後期から衰退してきていた気仙沼湾の海苔養殖が途絶
2006（平成18）年	盛岡にある主要取引先の経営危機を自社への全面取り込み（M&A）で乗り越える。これを機に委託分野の内製化を実現
2011（平成23）年	3月に東日本大震災が発生。店舗や工場が津波により甚大な被害を受けるが5月には本社店舗を再開
2013（平成25）年	信用金庫業界の復興支援ファンド「しんきんの絆」を利用し被災した建物の修繕を本格化
2014（平成26）年	気仙沼「海の市」内の店舗が営業を再開
2020（令和2）年	補助金等を活用し、高台に赤岩工場を再興

（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

できた。また、仕入、販売を管理しているメインサーバーは幸いにもM&Aを行った盛岡支店が管理していたため、得意先との取引も今まで通りスムーズに行われた。さらに、経営陣の素早い判断で、他より一步早く本社店舗などの修繕を業者に依頼し、建設業の震災特需がピークを迎える前に工事に着手できたことが、早い再開に繋がった。建物等の復旧・復興局面では、信用金庫からの紹介で復興支援ファンド「しんきんの絆」やグループ補助金などの資金もフルに活用し、事業の再興を果たすことができた。

同社はこの未曾有の震災を経験し、改めて従業員の大切さと、同業他社との横つなぐりの大切さを実感したという。危機的な局面を振り返りつつ、「設備資金はもちろん大事だが、最終的に人である」と猪狩社長は語っている。どのような危機に面しても、柔軟かつ大胆に、周囲の協力も得ながら素早い対応ができることが、同社の強みといえそうだ。

(3) アサヤ株式会社 (宮城県気仙沼市 創業：1850年)

①同社概要

同社は、1850年(嘉永3年)、初代・廣野太兵衛によって、漁具商「廣野屋」として創業以来、150年以上にわたり漁業の盛んな三陸沿岸の宮城県気仙沼市を中心に漁網、ロープ、漁具、養殖資材などを幅広く取り扱う長寿企業である。

現在の年商約17億円の顧客別の売上構成比は、マグロ延縄船を中心とした漁船漁業向け、ホタテ・カキ・ワカメなどの養殖漁業向け、定置漁業向けがそれぞれ3分の1ずつとなっている。取扱う漁具の種類は、漁網(定置網の仕立て)、塗装(船舶の塗装)、鉄工(漁撈^{ぎょろう}機械⁵の修理)、染網(定置網の防汚加工)など3万点以上にも及び、「漁民の利益につながる、よい漁具を」をモットーに、あらゆる漁具を取り扱っている(図表17)。

江戸時代の同社は、気仙沼に一軒しかない漁具屋として大いに繁盛していた。麻でできた釣糸等を売っていたことから、漁師から「アサヤさん」と親しみを込めて呼ばれていた。その後、明治に入り商号を「麻屋」に変更。以後、200海里問題によるマグロ漁船減船や東日本大震災など数々の危機を乗り越えながら今日に至っている。現在では、気仙沼本社のほか、石巻(宮城県)、釜石(岩手県)、宮古(同)に拠点を構え、世界有数ともいわれる三陸の漁場を幅広くカバーしている(図表18)。

(図表16) 東日本大震災直後の同社の様子



(備考) 同社提供

⁵ 魚介類・貝類や海藻を捕獲・収穫する機械

代表取締役社長を務める廣野一誠氏(38)(以下、「廣野社長」という)は、大手ITコンサルティング企業や、知人の起業に合わせてその経営に参画するなど、多様な業務経験を経て2014年末に父親の経営する同社へ入社。幅広い現場経験も積み重ねながら同社経営の中枢を担い続け、2021年11月に父親の後を継いで七代目社長へ就任している。

代々受け継いでいる「漁民の利益につながる、よい漁具を」という経営理念に加えて、新たに「社員が主役になれる仕事」や「三方よしの三百年企業」といった新しい経営理念も前面に打ち出しながら、「漁業のあり方を変えていく」という立場から同社の躍進を担っている。ちなみに、廣野社長は、一般社団法人 気仙沼青年会議所の2021年度理事長も務めるなど、地域経済に根差した活動にも精力的に参画している。

近年の漁業の現場では、少子高齢化を背景に若年労働力不足や、高齢化による身体的負担の増加などの新たな課題に直面している。こうした状況を受けて省力化機械の販売やそのメンテナンスにも注力するなど、時代の変化に柔軟に対応している。創業者・廣野太兵衛が「人の役に立つ仕事をする」という志で事業を起こし、それは七代目まで脈々と受け継がれてきた。同社では三陸の漁業に寄り添いながら、今後も進化を続けていく。

(図表 17) 同社の概要



同社の概要	
法人名	アサヤ 株式会社
代表	廣野 一誠(七代目)
所在地	宮城県気仙沼市
創業	1850(嘉永3)年
従業員数	約100名
事業内容	漁具・漁網・船具修理販売業

- (備考) 1. 写真(上)は廣野社長(右)と藤野顧問
 2. 写真(下)は事務所内にある経営理念を記す屏
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②同社の危機対応(図表 19)

●マグロ漁船の減船による需要減の克服

戦後のわが国は、遠洋漁業の活発化により、1970年代半ばには世界の漁獲量の7分の1を占めるほどの漁業大国として発展を遂げ、気仙沼港もわが国有数のマグロ漁船の基地となっていた。しかしながら、オイルショック(1973年)や200海里問題⁶などの影響を受け、わが国の遠洋漁業は急速に事業の縮小、

(図表 18) 漁船の進水式の様子



(備考) 同社提供

⁶ 1977年頃、それぞれの国の岸から200海里(およそ370km)を排他的経済水域と定め、外国の漁船は勝手に入って漁をしてはならないという国際的なルールが制定され、わが国の遠洋漁業に大きなマイナスの影響をもたらした国際問題

統合、減船を余儀なくされた。さらに追い打ちをかけるかのように、昭和から平成にかけては遠洋マグロ漁船を2割減船する政策まで打ち出されるなど、全盛期で100隻以上あったマグロ漁船が10隻程度にまで激減してしまった。つれて2000年代半ばの同社の経営状況も極めて厳しい状況に追い込まれていた。

こうしたなかで、同社は取引金融機関等と連携して、顧客に代金支払いを早めてもらうよう依頼、不採算現場の閉鎖やリストラも行い、財務の建て直しを図っていった。賞与も削減する等、できることは全て行い、危機的状況を乗り越えるために社員全員で困難を乗り越えていく日々が続いた。こうした厳しいなかでも、同社では「人の役に立つ仕事をする」という創業の精神を愚直に実践し、外部専門家の助けも借りながら、数年の歳月をかけてこれらの危機を克服していった。

●東日本大震災による被災と急増する復旧・復興需要への対応

2011年3月11日、東日本大震災が発生。気仙沼本社を含む4拠点（石巻、釜石、宮古の各支店）すべてが被災、全壊した（図表20）。魚市場に隣接していた本社（当時）が津波によって流されていく様子を見ながら、当時の社長である廣野浩氏（六代目、現社長の実父）は、「明日から会社をやろう。マイナスからの出発だ！」と声に出し、「（会社を）潰してはダメだ。漁師さんが立ち上がるなら、アサヤも立ち上がらなくてはならない。アサヤにできる仕事があるはずだ！」と心に誓ったという。しかし、現実には社員の行方すら分からず、携帯電話も通じない。とにもかくにも、内陸部にあった工場（現在の本社）を拠点にすることだけを決め、人伝いに会った社員に声をかけていった。その結果、震災発生から3日後ぐらいから徐々に社員が集まり始めるようになった。

通信が回復すると、「宮古の漁協から大量の注文

（図表19）同社の沿革

1850（嘉永3）年	初代・廣野太兵衛が廣野屋を創業。漁業者のために麻でできた漁具（釣糸）を仕入れて販売する事業を開始。麻を売っていることから商号を麻屋へ変更
1875（明治8）年	二代目廣野太兵衛が東京から鉄線の買付を開始
1945（昭和20）年	第二次世界大戦終戦。無条件降伏の調印により、一切の船舶の渡航が禁止されるが、マッカーサーラインの設定により12海里まで漁業可能に
1948（昭和23）年	四代目廣野善兵衛によって榎麻屋商店へ改組。その後、善兵衛は気仙沼市長を4期16年務める。
1952（昭和27）年	日米安保条約の調印によりマッカーサーラインは撤廃、遠洋漁業が活発化する。気仙沼はマグロ漁船の基地のひとつとして発展
1975（昭和50）年	世界の総漁獲量の7分の1を日本が占める。
1977（昭和52）年	排他的経済水域の設定により、200海里以内が自国の管理水域となる。
1988（昭和63）年	五代目廣野甚吉によりアサヤへと社名変更。甚吉は気仙沼信用金庫の理事長も務める。
1999（平成11）年	オイルショックや遠洋漁船減船の影響に加え、遠洋マグロ漁船を2割減船する政策が出され、当社の経営状況が厳しさを増す。
2011（平成23）年	東日本大震災が発生。気仙沼本社・石巻支店・釜石支店・宮古支店の4拠点が被災、全壊。内陸部の工場を仮設事務所として営業を再開
2013（平成25）年	気仙沼本社の新社屋が完成
2014（平成26）年	釜石支店・宮古支店の新社屋が完成
2017（平成29）年	石巻支店の新社屋が完成
2021（令和3）年	廣野一誠が七代目社長に就任

（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

（図表20）東日本大震災で被災した同社の本社（当時）



（備考）同社提供

がきているがどうでしょうか」という相談が舞い込み、その流れは瞬く間に全支店へ広がっていった。これほどの大量の注文をメーカーがこなせるのか、資金繰りは大丈夫なのか、といったこと以前に、「なんとか三陸の皆様のお役に立ちたい」という思いのみで業務に邁進していった。その後、被災を免れた内陸部の工場を活用し、業務を本格的に再開。常に顧客である漁師のことを気かけ、漁師に寄り添うという同社の信念の下、気持ちが折れないよう、陣頭指揮をとった藤野顧問（当時は常務取締役）と営業社員が現場を回り、声をかけながら歩く日々が続いたという。

その後の約3年間は漁業現場の旺盛な復旧・復興需要への対応から、想像を絶する忙しさに翻弄されつつも、「お客さんの顔を見ながら仕事をしているから、自然と馬力が働く」との言葉通り、メーカーと連携しながらのフル操業で、自らの復旧・復興はもちろんのこと、三陸沿岸の漁業全体の復興にも大きな役割を果たしてきた。同社では、東日本大震災という未曾有の危機を、社員一丸となって顧客とともに乗り越え、地域経済に根差す企業としての存在感を一段と高めることにつながった。

（４）株式会社太陽（滋賀県彦根市 創業：1877年）

①同社概要

同社は、1877年（明治10年）に滋賀県長浜市出身の表具師⁷である初代・中川松次郎が、古来より彦根城の城下町として発展してきた彦根市で「中川文松堂」として立ち上げたことに始まる、襖紙・壁紙・表装材料等の卸売業者である（図表21）。

現在の年商は約5億円（グループ会社含む）で、高級感のあるオリジナルブランドの襖紙や壁紙を中心に、全国の販売代理店向けの卸売が主力事業となっている。襖紙、壁装材、天井材から、インテリア照明、ルームアクセサリに至るまで、オリジナルな創造力を発揮しながら「日本の心」を伝える製品づくりに取り組んでいる。ちなみに、同社が存立している彦根市の周辺は、いわゆる「近江商人」たちの本宅や本店があったことから、襖や掛け軸、衝立^{ついたて}などに布や和紙を巧みに張り付ける職人（表具師）の技術は重宝されてきた経緯があり、同社の原点を支える存立基盤にもなっている。明治時代の

（図表21）同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社 太陽
代表	中川 寛之（五代目）
所在地	滋賀県彦根市
創業	1877（明治10）年
従業員数	20名
事業内容	和紙製襖紙製造卸売販売業

- （備考） 1. 写真（上）は社長の中川寛之氏
 2. 写真（下）は滋賀中央信用金庫彦根営業部入口にある同社の作品
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁷ 襖や巻物、掛け軸、衝立などに布や紙を張る職人のこと

初期に表具師としてスタートした同社であるが、二代目経営者のころにはすでに和紙の仕入と加工販売も手掛けるようになっていた。現在では、インテリア和紙の「燦」や越前和紙壁紙「耀」、インテリア・アートパネル「巨匠」など、高級感のあるオリジナルブランドの襖紙や壁紙を、全国の代理店を通じて、和室のある一般家庭や旅館、飲食店などへ納入している（図表 22）。また、その一方でニーズの多様化にも対応、量产品的な商品も取り扱っている。

代表取締役社長の中川寛之氏（47）（以下、「中川社長」という）は、飲食関連企業での勤務を経て 27 歳で同社に入社。その後、40 歳の節目で父親の後を継いで五代目社長に就任して現在に至っている。

中川社長は、父親の経営する同社へ入社後に現場経験を重ねるなかで“古いもののよさを活かせば新しいことにも挑戦できる”ということに気付き、現在では企業ポリシーとして「襖、和紙といった日本の伝統文化を、現代の暮らしに取り入れる製品を開発する」を掲げながら、時代の変化に合わせた商品開発に注力している。ちなみに、創業 140 年を超える同社には、代々で受け継がれている「社是七訓」（図表 23）があり、毎朝の朝礼で全社員が唱和している。なかでも五番目に掲げられている「和心協力」（われらは和の心をもって一致協力し全取引関係と協調し常に総力を結集して事業の限りない発展とお互いの幸福増進に努めます）は、地域経済の中核でも活躍してきた中川社長の祖父（三代目）からの訓え「常に相手の喜ぶことをしなさい」にも通じるものがあるとのことで、いわゆる近江商人の「三方よし」の精神が受け継がれているものでもあるといえる。

（図表 22） ショールーム内にある襖紙の見本帳



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 23） 社是七則

産業報国	われら産業人は事業を健全に推進し地域社会の発展に寄与し国民経済社会の隆昌に貢献いたします
創造開発	われらは旺盛な研究心をもち常に情報の蒐集に努め新しい技術と製品の開発に努力します
真剣勝負	われら常に真剣勝負でことに臨み全力を傾注して難事にも敢えて積極的に取り組みこれを徹底的に仕上げることに努めます
誠心努力	われらは公明正大を旨とし誠心誠意をもって人と事に当り正しい商道を守って社会の信用を高めるよう努力します
和心協力	われらは和の心をもって一致協力し全取引関係と協調し常に総力を結集して事業の限りない発展とお互いの幸福増進に努めます
礼節謙謙	われらは常に礼節を守り謙虚な心を忘れず互いに相手を尊敬し健康で明るい社会と職場を作るよう努力します
敬愛報恩	われらは父母を敬愛する心を職場と取引の場に生かし常に感謝と報恩の誠をつくすことに努めます

（備考） 同社資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

②同社の危機対応（図表 24）

●バブル崩壊後、所有していた卸売団地内の土地取得費用が資金繰りを圧迫

公共的な施設の移転計画へ協力する過程で、三代目・中川芳之助氏の時に取得していた卸売団地内の土地（約 1200 坪）の取得費用が、バブル崩壊とともに本業を圧迫するようになり、メインバンクとの関係が悪化した。こうしたことを受けて土地を取得せざるをえなかった経緯をよく知る信用金庫にあらためて相談、その後は継続して信用金庫からの支援を受けられることとなった。ちなみに、三代目・中川芳之助らが中心となって

1967年に立ち上げた「彦根百貨卸商業協同組合」は、2012年には四代目・中川明氏（中川社長の父親）が理事長を務め、2018年に開設50周年を迎えた。その後、同組合は時代の役割を終え、2019年に閉鎖されたが、1981年にはJR南彦根駅を誘致するなど、彦根市の経済へ大きな貢献を果たしてきた。

●襖や壁紙のある和室の減少

日本人の文化の構造的な変化が同社にも影響を与えている。生活スタイルの欧米化、間取りの少ないマンションが増えた結果、和室のない住宅が増え、ハウスメーカーなどからの受注は減少基調にある。このようななか、同社は時代に合わせた柔軟な対応の一環として、それまでは納入先にサンプルとして和紙の現物を貼り付けた見本帳を見て判断してもらっていたものを、IT導入補助金を活用してWEBカタログへの転換を促し、エンドユーザーの裾野拡大へも対応できるような体制へシフトしつつある。

また、昨今の新型コロナウイルス感染拡大局面では、渾身の想いで開発した和紙壁紙の新商品展示会は開催直前で中止となり、出鼻をくじかれるような形となってしまったものの、和紙をあしらった衝立は、アフターコロナの生活様式にマッチして受注が増えるなどの展開にもつながった。「今までは自分たちが良いと思ったものから作っていくことも多かったが、これからはもっとマーケティングにも力を入れなければならない。祖父から教わった『相手が喜ぶことをしなさい』、ということのをあらためて実感している」と中川社長は語る。足元のピンチをチャンスに変えるべく、ポストコロナ時代を見据えた同社の挑戦は今後も続いていくことになろう。

(図表 24) 同社の沿革

1877 (明治10) 年	初代・中川松次郎が滋賀県長浜市にて中川文松堂の屋号で創業。表具師としてものづくりをしていた。その後、二代目・中川美之助が現在の事務所がある彦根市へ移転。中川紙店の屋号で和紙の販売を開始
1949 (昭和24) 年	太陽紙業(株)として会社設立
1967 (昭和42) 年	三代目・中川芳之助が彦根百貨卸商業協同組合の初代理事長となる。
1970 (昭和45) 年	自社ブランド製品がヒットし高級襖紙メーカーとして全国展開。東京営業所を構える。
1991 (平成3) 年	四代目・中川明就任
1992 (平成4) 年	(株)太陽へ社名変更。ビニールクロスを取入れ内装品販売へと事業拡大する。
2014 (平成26) 年	五代目・中川寛之就任

(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

4. 代々の教えは100年単位で色褪せない「商人道」の“不変の原理”

本件で取り上げた4件の危機対応事例を振り返ると、①(株)守半海苔店では、先祖代々受け継がれてきた手法を守り続けながらも、新型コロナ禍に対応した持続化補助金などを活用した新しい販売チャネルを拡大したこと、②(株)横田屋本店では、委託先の経営危機に瀕した際に果敢にM&Aで立ち向かい、また、東日本大震災で被災した時も、同業他社・外部機関からの支援を受けながら地域貢献も惜しまなかったこと、③アサヤ(株)では、急速に厳しさを増す事業環境の中でも創業時の精神を忘れることなく外部専門家の支援などでそれらの困難を乗り越え、さらに東日本大震災で被災した時も、同様の精神で顧客に寄り添い続け社員一丸で乗り越えてきたこと、④(株)太陽では、近江商人の「三

方よし」にも通じる“和心協力”の精神で、時代の流れに柔軟に対応し、ピンチをチャンスに変えるべく挑戦し続けていること、などが特筆される（図表 25）。

（図表 25）取材先の危機対応事例

危機対応	
㈱守半海苔店	海苔の漁場閉鎖時にはすぐに産地変更で対応、新型コロナウイルス感染拡大に際しても取引金融機関の協力を受けながら新たな販売チャネルの開拓をする等、事業環境の激変に柔軟に対応してきた。先祖代々からの教えを守りながらも、常にチャレンジ精神を持ち合わせている。
㈱横田屋本店	委託先が経営危機に瀕した際は、思い切ったM&Aで立ち向かう。また、東日本大震災の際は同業他社や取引金融機関の協力を得ながら、社員総動員で復旧・復興に挑んでいった。
アサヤ㈱	事業環境の変化を受け経営状況が悪化しながらも、創業時の精神を忘れず実践し続け、外部専門家の協力を得ながら社員全員で困難を乗り越えた。また、東日本大震災の際は、企業理念にもとづき、顧客である漁師のことを第一に考え急増する復旧・復興需要へ全力で対応していった。
㈱太陽	襖や和室の減少という構造変化の影響を受けるも、時代に合わせた商品開発を厭わず、常にチャレンジ精神をもって危機対応へ取り組んできた。「社是七則」を常に念頭に置き、全社員で毎日唱和するなど理念の定着を図っている。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、すべての企業に共通していることとして、明確な“経営理念”が存在しており、常にそれらに基づいた経営をしていた、という点が挙げられる。独自の使命が明確に言語化されていることが企業の在り方を示しており、経営判断の軸になってきたといえる。㈱守半海苔店では「店舗をむやみに拡大しない」「質を落とさず販売し続ける」、㈱横田屋本店は「他利があり自利がある」、アサヤ㈱は「人の役に立つ仕事をする」「漁民の利益につながる、よい漁具を」、㈱太陽は「和心協力」など社是七則、があった。そしてこれらは、第一章の後半でもふれてきた「商人道」にも通じるものがあると考えられる。

卸売業や小売業のように、流通の“川中”から“川下”に位置しながら、一般の消費者をはじめ数多くの顧客を有する業種における「危機対応」の局面では、100年単位でも色褪せない「商人道」のような、代々の教えの中に潜んで“不変の原理”がその拠り所となる。こうした“不変の原理”が、さまざまな危機対応の局面では事業継続を根幹から支える原動力となりうるものであることを、混迷の時代を生きる私たちは、いまいちど認識しなければならないといえるだろう

以上
（新谷 春香、鉢嶺 実）

<参考資料>

- ・（一社）商工総合研究所 『平成 28 年度調査研究事業 中小卸売小売業の現状～商業統計調査を中心として分析～』
- ・近江商人ゆかりの町連絡会『近江商人 日野、東近江（五個荘）、近江八幡 学べるミニBOOK』（リーフレット）
- ・加来耕三『渋沢栄一と明治の起業家に学ぶ危機突破力』（2021年3月、大日本印刷株）
- ・グロービス経営大学院 『創業 300 年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』（2014年9月、東洋経済新聞社）
- ・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）
- ・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』（各回版）
- ・末永國紀『近江商人 三方よし経営に学ぶ』（2011年6月、株ミネルヴァ書房）
- ・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・産業調査部門編『百年続く企業の条件』（2009年9月、朝日新聞出版）
- ・日経MOOK『長寿企業逆境に勝つ強さの秘訣』（2020年4月、日経BP 日本経済新聞社出版本部）
- ・日本統計協会『新版日本長期統計総覧 第3巻』（2006年9月）
- ・彦根百貨卸商業協同組合『彦根百貨卸商業協同組合五〇年誌』（2019年3月）
- ・廣田誠、山田雄久、木山実、長廣利崇、藤岡里圭『日本商業史～商業・流通の発展のプロセスをとらえる～』（2017年9月、株有斐閣）
- ・森田健司『なぜ名経営者は石田梅岩に学ぶのか』（2015年10月、三省堂印刷株）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

(参考付表) 老舗(卸業・小売業)の創業年表

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1566 (永禄9) 年	西川産業	東京都中央区	寝具類卸	桶狭間の戦い (1560)
	京都西川	京都市下京区	同上	
	西川リビング	大阪市中央区	同上	
1585 (天正13) 年	メルクロス	東京都中央区	各種商品卸	慶長の役 徳川家康征夷大將軍に
1597 (慶長2) 年	桑名屋	岐阜県大垣市	菓子・パン類卸	
1603 (慶長8) 年				
1611 (慶長16) 年	松坂屋	名古屋市中区	百貨店	島原の乱
	ヒサヤ大黒堂	大阪市中央区	医薬品小売	
1613 (慶長18) 年	ペトロスター関東	群馬県前橋市	ガソリンスタンド	
1614 (慶長19) 年	炭平コーポレーション	長野県長野市	セメント卸	大坂冬の陣 大坂夏の陣
1615 (元和元) 年	丸栄	名古屋市中区	百貨店	
1629 (寛永6) 年	ホリグチ	群馬県渋川市	鉄鋼・同加工品卸	島原の乱
1637 (寛永14) 年				
1639 (寛永16) 年	九州東邦	熊本県熊本市	医薬品卸	
1648 (慶安元) 年	児島洋紙	福岡市博多区	和洋紙卸	徳川吉宗8代將軍に →享保の改革
1653 (承応2) 年	小津産業	東京都中央区	和洋紙卸	
1658 (万治元) 年	大木	東京都文京区	医薬品卸	
1661 (寛文元) 年	西野金陵	香川県琴平町	酒類卸	家具・建具卸
	浅香工業	堺市堺区		
	井上喜	福岡市博多区	化学製品卸	
1662 (寛文2) 年	東急百貨店	東京都渋谷区	百貨店	各種商品卸
	モリリン	愛知県一宮市		
1663 (寛文3) 年	森六	東京都港区	化学製品卸	
1666 (寛文6) 年	ユアサ商事	東京都中央区		
	マツモト交商	東京都中央区	染料・顔料卸	
	さとう	京都府福知山市	スーパーストア	鉄鋼・同加工品卸
1669 (寛文9) 年	岡谷鋼機	名古屋市中区		
1673 (延宝元) 年	三越	東京都中央区	百貨店	
1674 (延宝2) 年	三木産業	東京都中央区	化学製品卸	生類憐みの令發布
1687 (貞享4) 年				
1690 (元禄3) 年	山本山	東京都中央区	乾物卸	
1700 (元禄13) 年	大沼	山形県山形市	百貨店	婦人・子供服卸
	外興	大阪市中央区		
	材摺木材	名古屋市中川区	木材・竹材卸	
1688~1704				徳川吉宗8代將軍に →享保の改革
1712 (正徳2) 年	国分	東京都中央区	缶詰・瓶詰食品卸	
1716 (享保元) 年	カカシ米穀	埼玉県深谷市	米麦卸	
1717 (享保2) 年	廣屋国分	東京都中央区	酒類卸	生鮮魚介卸
	ぬ利彦	東京都中央区		
	紙安	石川県金沢市		
	本久	長野県長野市	セメント卸	百貨店
	大丸	大阪市中央区		
1726 (享保11) 年	中北薬品	名古屋市中区	医薬品卸	
1728 (享保13) 年	藤崎惣兵衛商店	埼玉県寄居町	酒類卸	百貨店
1749 (寛延2) 年	矢尾百貨店	埼玉県秩父市		
1751 (宝暦元) 年	タキヒヨー	名古屋市中区	婦人・子供服卸	
1752 (宝暦2) 年	山形屋	鹿児島県鹿児島市	百貨店	陶磁硝子器小売
	たち吉	京都市下京区		
	田村商店	新潟県長岡市	和洋紙卸	
1754 (宝暦4) 年	岩田屋	福岡県中央区	百貨店	スーパーストア
1758 (宝暦8) 年	イオン	千葉県美浜区		
	伊勢久	名古屋市中区	化学製品卸	
1751~1764	濱村屋	静岡県葵区	食料飲料卸	乾物小売
1764 (明和元) 年	山形屋海苔店	東京都中央区		
1772 (安永元) 年	松本米穀精麦	埼玉県熊谷市	肥料・飼料卸	
1774 (安永3) 年				解体新書 執筆される
1777 (安永6) 年	平成薬品	岐阜県岐阜市	医薬品卸	
1783 (天明3) 年	中庄	東京都中央区	和洋紙卸	
1787 (天明7) 年				天明の大飢饉 松平定信が老中筆頭に →寛政の改革
1790 (寛政2) 年	福寿園	京都府木津川市	コーヒー・茶類卸	
1792 (寛政4) 年	ライオン事務器	東京都中野区	家具・建具卸	
1793 (寛政5) 年	丸魚富山中央魚市	富山県富山市	生鮮魚介卸	各種商品卸
1789~1801	小倉貿易	東京都中央区		
1801 (享和元) 年	永井産業	兵庫県姫路市	和洋紙卸	
1804 (文化元) 年	小田島	岩手県花巻市	医薬品卸	医薬品卸
	岡野薬品	長野県松本市		
	ミツカン	愛知県半田市	食料飲料卸	
	テクノアソシエ	大阪市浪速区	金物卸	宗教用具製造小売
	浜屋	兵庫県姫路市		

(備考) 1. 創業が江戸時代以前で、最新期(2009年)の年商が50億円以上の卸売業・小売業を掲載
2. 株式会社データバンク「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

(参考付表) 老舗(卸売業・小売業)の創業年表(続)

年	企業名	所在地	業種	主な出来事
1806(文化3)年	ヒキチュー	群馬県高崎市	各種商品小売	
1812(文化9)年	佐賀玉屋	佐賀県佐賀市	百貨店	
1813(文化10)年	ツカモト	東京都中央区	織物卸	
1819(文政2)年	芝翫香	大阪市中央区	宝石貴金属製品小売	
	藤崎	仙台市青葉区	百貨店	
	東朋テクノロジー	名古屋市中区	産業用電気機器卸	
	入交コーポレーション	高知県高知市	建設石材窯業製品卸	
1822(文政5)年	九州伊藤忠食品	熊本県熊本市	食料飲料卸	
1825(文政8)年	三木楽器	大阪市中央区	楽器小売	外国船打払令
1828(文政11)年	小西安	東京都中央区	化学製品卸	
1829(文政12)年	川清商店	愛知県豊橋市	酒類卸	
	天満屋	岡山市北区	百貨店	
1830(天保元)年	宮澤商店	岩手県花巻市	ガンソリンスタンド	
	土金	東京都文京区	セメント卸	
	秋田屋	名古屋市中区	酒類卸	
	そごう・西武	大阪市中央区	百貨店	
1831(天保2)年	高野	東京都千代田区	室内装飾繊維品卸	
	高島屋	大阪市中央区	百貨店	
1832(天保3)年	長瀬産業	大阪市西区	各種商品卸	
	中澤氏家業	高知県高知市	医薬品卸	
1833(天保4)年				天保の大飢饉
1835(天保6)年	タキイ種苗	京都市下京区	種苗卸	
1839(天保10)年	杉山商事	東京都中央区	砂糖卸	
	カネヒラ鉄鋼	大阪市西区	鉄鋼・同加工品卸	
1841(天保12)年	オギノ	山梨県甲府市	スーパーストア	天保の改革
	豊島	名古屋市中区	織物卸	
1843(天保14)年	岡島	山梨県甲府市	百貨店	
1845(弘化2)年	日本紙パルプ商事	東京都中央区	和洋紙卸	
	横手水産物地方卸売市場	秋田県横手市	生鮮魚介卸	
	とをしや薬局	長野県安曇野市	医薬品小売	
1848(嘉永元)年	河合産業	兵庫県高砂市	建設石材窯業製品卸	
1849(嘉永2)年	山本海苔店	東京都中央区	乾物小売	
1850(嘉永3)年	フレッセイ	群馬県前橋市	スーパーストア	
1852(嘉永5)年	三島石油	石川県小松市	ガンソリンスタンド	
1853(嘉永6)年				ベリー来航
1848~1854	サンゲツ	名古屋市中区	建築材料卸	
1854(安政元)年	森友通商	東京都中央区	各種商品卸	日米和親条約締結
	藤桂京伊	愛知県稲沢市	酒小売	
1855(安政2)年	田島屋	茨城県土浦市	米麦卸	
1856(安政3)年	尾賀亀	滋賀県近江八幡市	石油卸	
1857(安政4)年	広川	広島市西区	食料飲料卸	
1858(安政5)年	丸紅	東京都千代田区	総合商社	日米修好通商条約締結
	伊藤忠商事	東京都港区	総合商社	安政の大獄
	山中産業	大阪市中央区	非鉄金属卸	
	三谷屋	広島県世羅町	各種食料品小売	
1859(安政6)年	イリス	東京都品川区	特殊産業用機器卸	
	シマツ	愛知県刈谷市	機械工具卸	
1860(万延元)年	佐藤	福島県郡山市	各種商品卸	桜田門外の変
1861(文久元)年	堀田丸正	東京都中央区	織物卸	
	蝶理	大阪市中央区	各種商品卸	
1862(文久2)年	信友	名古屋市中区	糸卸	
	外市	京都市下京区	織物卸	
1863(文久3)年	相馬商事	北海道函館市	肥料・飼料卸	薩英戦争
	くろがねや	山梨県甲府市	金物小売	
1864(元治元)年	横浜松坂屋	横浜市中区	百貨店	禁門の変
	瀧定名古屋	名古屋市中区	織物卸	
	根来	大阪市中央区	装粧品卸	
1865(慶応元)年	日本シイベルヘグナー	東京都港区	各種商品卸	
	吉田興産	長野県長野市	ガンソリンスタンド	
	前田商店	大阪市中央区	製菓原料卸	
	えびす本郷	鳥取県鳥取市	菓子・パン類卸	
1866(慶応2)年	川徳	岩手県盛岡市	百貨店	薩長同盟が結成される
	高儀	新潟県三条市	金物卸	
	井澤金属	大阪市中央区	非鉄金属卸	
1867(慶応3)年	田辺商事	横浜市中区	砂糖卸	大政奉還
	豊島屋	長野県岡谷市	ガンソリンスタンド	
	ヒダ	静岡市葵区	建設石材窯業製品卸	
1868(慶応4)年	小島洋酒店	山形県米沢市	酒類卸	戊辰戦争
	糸庄	群馬県高崎市	建設石材窯業製品卸	明治維新
	オキナヤ	埼玉県熊谷市	産業用電気機器卸	
	内藤	埼玉県桶川市	石油卸	
	カワグチ	千葉市中央区	酒類卸	
	中沢乳業	東京都港区	乳製品卸	
	本間東邦	新潟県長岡市	医薬品卸	
	内藤倉吉商店	新潟県長岡市	石油卸	
	富山中央木材	富山県富山市	木材・竹材卸	
	カラヤ	福井県越前市	鉄鋼・同加工品卸	
	モリキ	長野県飯山市	医薬品小売	
	小浅商事	名古屋市中村区	乾物卸	
	峰澤鋼機	愛知県岡崎市	機械工具卸	
	浅野産業	岡山市北区	石油卸	
	石崎商事	愛媛県四国中央市	和洋紙卸	
	ハマモク	高知県高知市	木材・竹材卸	

(備考) 1. 創業が江戸時代以前で、最新期(2009年)の年商が50億円以上の卸売業・小売業を掲載
 2. 株式会社データバンク「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

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
2019-7	中小企業の「継続力」を考える③ ～ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力～	2019年 12月
2019-8	中小企業景気動向調査からみた2019年の回顧と2020年の展望 —調査員のコメントからわかる中小企業の生の声—	2020年 1月
2019-9	ゼロから考える「中小企業のSDGs」 —前向きな取組みで企業経営の改善と社会問題の解決を両立—	2020年 2月
2019-10	中小企業の「継続力」を考える④ ～ファミリービジネスにおける後継者育成～	2020年 3月
2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響 —調査員のコメントからわかる中小企業の現状—	2020年 4月
2020-2	中小企業の「継続力」を考える（総括編） —“ファミリービジネス”の経営が示唆するものは何か—	2020年 5月
2020-3	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか① ～多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢～	2020年 6月
2020-4	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響② —業況の急激な悪化の一方、新しい取組みも—	2020年 7月
2020-5	信用金庫の視点でひも解く2020年版中小企業白書・小規模企業白書 —新たな「価値」を生み出す中小企業、地域で「価値」を生み出す小規模事業者—	2020年 8月
2020-6	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか② ～適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継～	2020年 9月
2020-7	新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響について —全国中小企業景気動向調査から—	2020年 10月
2020-8	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響③ —業況はわずかに回復、様々な取組みを行う企業も現れる—	2020年 10月
2020-9	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか③ ～事業の「磨き上げ」が大きなカギを握るM&Aなどの「社外への引継ぎ」～	2020年 12月
2020-10	中小企業経営の注目キーワード10	2021年 1月
2020-11	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響④ —業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も—	2021年 1月
2020-12	新型コロナ感染拡大の裏に潜む中小企業の人手不足問題 —ダイバーシティ推進と生産性向上が求められる—	2021年 3月
2020-13	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか④ ～事業承継を模索するなかでの「廃業という選択肢」の可能性～	2021年 3月
2021-1	全国中小企業景気動向調査からみたコロナ禍における中小企業の動向 —業況は低水準ながら前向きな事業戦略を進める企業も—	2021年 4月
2021-2	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか（総括編） ～「早めの対応が不可欠」であることの再認識を～	2021年 5月
2021-3	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」（導入編） —数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは—	2021年 6月
2021-4	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—	2021年 6月
2021-5	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 —依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業も—	2021年 7月
2021-6	信用金庫の視点でひも解く2021年版中小企業白書・小規模企業白書 —新型コロナウイルス感染症拡大を受けた中小企業と小規模事業者—	2021年 8月
2021-7	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」②（建設業編） —同業者等との“連携”に活路を見出す建設業の長寿企業の危機対応事例—	2021年 9月
2021-8	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 —人手不足、仕入困難に悩まされる中小企業—	2021年 10月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年11月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.11.4	内外金利・為替見通し	2021-8	日銀は超緩和的な金融政策を継続すると見込まれる
21.11.9	ニュース&トピックス	2021-46	2021年10月末の信用金庫の預金・貸出金動向（速報） —預金は2.6%増、貸出金は1.2%増に—
21.11.17	経済見通し	2021-3	実質成長率は21年度2.6%、22年度2.8%と予測 —個人消費は回復に向かうも先行きの不確実性は高い—
21.11.25	ニュース&トピックス	2021-47	グローリー株式会社の英国 OneBanks 社への出資
21.11.25	ニュース&トピックス	2021-48	城南信用金庫瀬谷支店の移転出店

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.11.8	消費を中心とした今後の国内経済見通し	生活協同組合コープぎふ	奥津智彦
21.11.10	中小企業の継続力を考える—長寿企業の経営が示唆するものとは—	福岡信用金庫	鉢嶺 実
21.11.22	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」	留萌信用金庫	鉢嶺 実
21.11.29	昨今の経済状況について	東京シティ信用金庫ほか	角田 匠
21.11.29	信用金庫の店舗体制について	中国地区信用金庫協会	刀禰和之

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)