

企業の持続可能性と消費者志向経営との 関係性に関する研究

－四国における老舗企業（創業300年以上）を中心として－

プログレッシブ・レポート
PROGRESSIVE REPORT

殿崎 正芳、組橋 美佳、徳永 美和子、金子 千紘、
峰 健司、楠 佑美、三谷 達也、小林 なずな、
木内 亮、樋口 真子、佐藤 直樹

2023年 3 月

消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター
International Consumer Policy Research Center (ICPRC)
Strategic Headquarters for Frontiers of Consumer Policy
Consumer Affairs Agency, Government of Japan

本プログレッシブ・レポートは、全て研究者個人の責任で執筆されており、消費者庁の見解を示すものではありません。
(問合せ先：088-600-0000)

本プログレッシブ・レポートは、新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センターの研究者等による調査・研究の報告であり、消費者行政における政策立案の基礎資料として役立てることを意図して発表しております。なお、全て研究者個人の責任で執筆されており、消費者庁の見解を示すものではありません。

企業の持続可能性と消費者志向経営との 関係性に関する研究

—四国における老舗企業（創業300年以上）を中心として—

殿崎 正芳^{1),2)}、組橋 美佳³⁾、徳永 美和子³⁾、金子 千紘³⁾、
峰 健司³⁾、楠 佑美³⁾、三谷 達也⁴⁾、小林 なずな³⁾、
木内 亮³⁾、樋口 真子³⁾、佐藤 直樹³⁾

¹⁾ 四国大学経営情報学部経営情報学科教授

²⁾ 消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター客員主任研究官

³⁾ 消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター特任研究員

⁴⁾ 消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センター特任研究員（～2022年3月末）

概 要

消費者庁では、消費者志向経営が基本認識となる社会の実現に向けて、事業者に対しては「消費者志向自主宣言・フォローアップ活動」への参加を推進し、消費者に対しては消費者志向経営に取り組む事業者の情報を発信するなど、環境整備に取り組んでいる。しかしながら、現状では消費者志向経営が社会の基本認識となるには至っておらず、特に国内の事業者数において高い割合を占める中小企業における意識の浸透度を高めることが課題となっている。

一方、日本は老舗企業が多いことで知られている。経営における極めて高い持続性を有している老舗企業であるということは、消費者のニーズに応えた商品・サービスを長期にわたり提供し、消費者からの支持を獲得し続けてきたことを意味すると考えられ、消費者志向経営が意識的に、もしくは無意識に実践されているものと推察される。そこで、老舗企業の事業活動を調査し、消費者志向経営につながる取組を探ることは、今後の消費者志向経営の推進にも寄与すると考えられる。

本研究では、四国に所在する創業300年以上を経過した老舗企業を研究対象に採り上げ、先行研究において老舗企業の特徴とされる事項を基にインタビュー等を行った。

本研究の特徴は、対象を四国に限定し、①これまで老舗企業の研究対象としてあまり採り上げられてこなかった「小規模事業者」を調査対象に含めていること、②老舗企業の事業活動を「消費者志向経営」の観点から考察していることにある。

本研究では、まず、当該調査から明らかになった老舗企業の取組を分類・提示した。さらに、消費者庁が作成した、事業者が消費者志向経営を認識・理解するためのガイドである「基礎編チェックシート」に基づき、その取組の中に消費者志向経営につながる要素を考察した。その結果、老舗企業の多くにおいて、事業活動の中で消費者志向経営へつながる取組が実践されていたことが分かった。

1. はじめに

近年、消費者政策の目標を実現する手段として、事業者への規制や消費者への情報提供といった伝統的な手法に加えて、消費者と事業者との自主的な協働を促進するという新たなアプローチが重要視されている。そのため、事業者に向けた取組として、消費者庁では消費者志向経営の推進に取り組んでいる。

消費者志向経営とは、「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」を向上させる経営であると定義され、事業者が消費者目線で「みんなの声を聴き、かついかすこと」、「未来・次世代のために取り組むこと」及び「法令の遵守/コーポレートガバナンスの強化をすること」の3つの活動に取り組むことが求められている。事業者は社会的に有用で安全・安心な商品・サービスを開発・提供し、消費者の満足と信頼を獲得して消費者との間に WIN-WIN の関係を構築していかなければ、事業活動の継続は困難である。したがって、事業者は積極的に環境問題への貢献、地域社会の活性化など、自社が本業を通じてどのような社会を目指したいのかを示し、消費者に共感してもらうことが必要となる。そして、目標とする社会を構築していくために、事業者は自らの社会的責任を自覚して事業活動を行わなければならない（消費者庁、2022b）。

事業者への消費者志向経営の推進・拡大・定着を図るためには、その取組が消費者を始めとしたステークホルダーから評価される必要がある¹。

しかしながら、現状では消費者志向経営という概念自体が定着したとは言い難いことが課題となっている。現状、消費者庁が推進している「消費者志向自主宣言・フォローアップ活動」に参加している事業者数は426社（令和5年1月末時点）であり、消費者志向自主宣言の裾野拡大は進んでいるものの、更なる拡大が求められる。特に、事業者のうち高い割合を占める中小企業への浸透度を高めることも課題となっており、推進方法の検討が必要とされている（消費者庁、2022a）。

一方、日本は世界でも群を抜く老舗企業大国である。株式会社日経 BP コンサルティング（2022）によれば、創業100年以上を経過した企業数が世界で最も多いのは日本（37,085社）であり、世界における創業100年以上の企業総数（74,037社）の50.1%を占める。その中でも本研究の対象とする創業300年以上の老舗企業は、元禄大地震（1703年）、関東大震災（1923年）、第二次世界大戦（1939～1945年）、伊勢湾台風（1959年）、阪神淡路大震災（1995年）、東日本大震災（2011年）、その他経済危機や政治体制の変化などを克服してきた極めて持続性の高い企業であるといえる。株式会社東京商工リサーチ（以下「東京商工リサーチ」という。）（2022c）は、「老舗企業になれるのは、わずか1%の狭き門だ。（中略）歴史の荒波を乗り越えるだけでなく、従業員や取引先と良好な関係を保ち続ける秘訣も老舗企業にはある」としている。つまり、老舗企業は、社会環境や消費者ニーズの変化に柔軟に対応するとともに、消費者だけでなく従業員や取引先も含めた周囲の信頼を勝ち得る企業行動を続けることにより、事業の継続を図ってきたものと推察される。これらを鑑みると、老舗企業の事業活動の中には、現在の消費者志向経営の「礎」になるような取組が存在するのではないかと考えられる。

本研究では、まずは、老舗企業の中でも四国に所在する創業300年以上の企業を対象とし、その過去から現在に至る様々な事業活動を調査し、事例として収集する。その上で、消費者志向経営の観点から定性的に分析することにより、その事業活動の中から消費者志向経営につながる要素を明

¹ 消費者庁においては、資金調達の円滑化その他企業の持続的な価値向上につながるよう、取組を進めている事業者の情報を発信するなど、環境整備に取り組んでいる（「消費者基本計画」（令和2年3月31日閣議決定））。

らかにし、最終的には今後の消費者志向経営の促進につなげていくことを目的とする。

なお、先行研究では、長寿企業、老舗企業、超長寿企業など様々な名称が使用されているが、本論ではこれらの総称として老舗企業という用語を使用するものとする。

また、本論においては、調査対象企業に小規模事業者が含まれるため、3. 研究の意義以降、企業ではなく事業者という用語を使用するものとする。

2. 先行研究と研究の意義

2-1. 消費者志向経営の先行研究

細川 (2016) は、「家族経営の限界や人としての判断と行動の重要性、消費者対応部門の役割について述べ、それを受けて、消費者志向経営とは何か」について言及している。

ACAP 研究所消費者志向経営を考える研究会 (2017) は、「消費者志向経営について、アンケート調査を実施し、正会員の意識や所属する企業等の現状」について示している。

小田 (2017) は、「①消費者庁が進めている消費者関連法の整備と消費者志向経営が消費者・事業者にどのように影響するのか、②日本生命における消費者志向経営の取り組みを通じ、今後の消費者や市場を取り巻く環境変化」について考察している。

清水 (2017) は、「企業の消費者志向経営への取り組み状況と、消費者相談現場からとらえた消費者行動の変化について整理し、消費者市民社会の実現に向けた消費者志向経営、消費者対応への課題」を明らかにしている。

馬場 (2018) は、「消費者志向経営に関して、企業の社会的責任を持続可能な社会と企業活動、B to B 企業、消費者対応部門等の観点」から言及している。

古谷 (2019) は、「あるべき社会像としての持続可能な社会を前提に、企業に求める消費者志向経営の在り方について考察し、環境や人権等も考慮した消費者志向経営」を提案している。

川口 (徳) (2019) は、「大学生に対して、消費者市民社会の実現に向けての講義を行い、その後、アンケート調査にて意識の変化や期待される行動を調査し、事業者 (企業) による大学生への消費者市民教育の評価と次世代の消費者と事業者の相互理解と協働の有効性の重要性」を探っている。

川口 (真) (2020) は、「消費生活アドバイザー有資格者には非資格者に比べて特徴的な消費者志向経営に関わる意識と行動が見られるか、また、資格制度は有資格者の消費者志向行動の促進に貢献しているか」について言及している。

竹内 (2020) は、「わが国における消費者志向経営の始まりの探求、概念や政策の変遷、社会的背景との関係」について明らかにしている。

太細 (2020) は、「事業会社による情報開示を消費者とのコミュニケーションのひとつととらえ、消費者志向経営＝サステナブル経営を効果的に推進する海外における代表的な政策の一つとして英国の CIC (Community Interest Company) 制度ではどのような情報開示を行っているのかを調査し、双方の情報開示を比較することから得られるメリットとデメリット」について述べている。

飛田 (2020) は、「金融業、不動産業、製造業においてそれぞれ行われている取り組みと考え方を整理して、企業が消費者経営を行うために目標をどのように設定するか、またどのような手法で実践するか」について示している。

奥原 (2022) は、「企業の取り組みが社会に与える影響度を評価する手法として、コーポレート・

ガバナンスの観点から市場評価の実証分析（定量分析）」を行うことで概観し、今後の取り組みを可視化する動きに向けたインプリケーション」を示している。

2-2. 老舗企業の先行研究

これまでの先行研究では、企業が長く存続する要因や事業承継に関するものが中心となっている（後藤（2019a）、横澤（2012）、落合（2019）、株式会社帝国データバンク（以下「帝国データバンク」という。）（2009）、日本経済新聞社（2010）、江成（2018）など）。大西編（2014）は、「老舗や長寿企業に関する先行研究は、1990年代から増加し、2000年代が967件でピークであった」としている。

前川・末包（2011）は、「長寿企業の先行研究を俯瞰すると、経営史の立場からの研究、長寿企業に共通する因子から屋号、暖簾、家訓の本質を探る研究、老舗がなぜ長寿なのかを戦略論や組織論から探る研究などがある」としている。

後藤（2019a）は、「長寿企業に関する研究は近江商人や京都老舗等を対象として戦前から存在しており、財閥研究も関連テーマに含まれる」としている。そのほか、ファミリービジネス・事業承継・リーダーシップ・創業家一族の世代間コミュニケーションなどの観点からの先行研究がある。

また、小沢（2018）は、「先行研究では、老舗や長寿企業が事業を永続させるための要件として、次の諸点が指摘されている。第一に、企業のアイデンティティの面では、経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承する。ただ掲げているだけではなく、組織内にも共有させ、その浸透を図っている。のれんやブランドのイメージを守り、家業の継続を優先している。第二に、経営スタイルの面では、本業を重視し、過度な売り上げを追わない。身の丈に合った経営を通して、適正な規模を守っている。その一方で、新規事業も開拓する。経営環境の変化には敏感であり、経営革新に取り組む。事業継承に際しては、後継者を育成する。第三に、財務の面では、好不況に関係なく投資には慎重であり、内部留保を厚くする。『万が一に備えて、バランスを保つ』であるとか、『事業で稼いだ金額以上には、資金を使用しない』というルールを守るファミリービジネスも存在している。第四に、組織の面では、従業員を大切にし、経営層や従業員を問わず、組織全体として親密な関係を構築する。従業員の各自が、役割の認識と自律的な判断ができるような風土を作る。そして、従業員も交えた参加型の経営を行う。第五に、対顧客という面では、顧客第一主義を標榜する。顧客のニーズに対応し続ける事で、顧客からの信頼を得ることを重視し、顧客との関係性を深める。その一方で、新たな顧客を開拓することにも抜かりがない。第六に顧客へ提案する価値（製品やサービス）という面では、品質本位とし、製法を維持・継承する一方で、新しい価値の開発をし続けている。創業時の提案価値に、拘らない。第七に、提案価値を届ける販売経路の面では、既存の販路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。第八に、対地域社会という面では、創業の地を大切にし、文化の継承と貢献で信頼を得る。」としている。

後藤（2019a）は、「長寿の最も重要な要因である価値観として企業の“社会の公器性”を指摘する」としている。

また、木原・奥田（2019）は、「長寿企業につながる家訓として『先義後利』『先用後利』『三方良し』が共通点である」としている。

さらに、調査対象を創業300年以上の老舗企業に絞った先行研究としては、グロービス経営大学院（2014）による調査研究がある。おおむね十代以上続く経営トップが受け継いできた300年以上

の歴史があり、なおかつ売上 50 億円以上の企業を研究対象とし、仕組みとしての企業経営を考察し、その特徴を明らかにしている。

2-3. 研究の意義

先行研究は、老舗企業の長寿要因を明らかにしたものが中心となっている。本研究は先行研究と比べて、四国地域に特化し、老舗企業を消費者志向経営の観点から考察するという点において新規性があるといえる。

加えて、本論で研究対象に含まれている小規模事業者は、経営的側面からの情報収集が困難と推察されることから、先行研究（特に定性的研究）において対象外となっているケースが多い。しかしながら、日本では中小企業が 99%を占め、その中で多数を占めるのが小規模事業者である¹。そのため、実態把握のためには、小規模事業者は重要な要素であると考え、本研究においては、小規模事業者を研究対象に含めており、その意味において挑戦的なものとなっていると考える。

よって、本研究は新規性、独創性があることから、学術的貢献に加え、中小企業への消費者志向経営の推進策検討の基礎的資料として社会的にも寄与することが期待されるものである。

3. 研究方法

3-1. 研究対象

「老舗企業」という言葉に対して創業からの経過年数の明確な定義はなく、一般的には創業から 100 年以上を経過している企業を指す²ことが多い。

本研究においては、より長期間にわたり事業継続をしている「創業 300 年以上」の事業者を対象とし、まずは「四国に所在する事業者」に焦点を当てて調査を実施することとした。

その中で、インタビュー等を快諾いただいた以下の 16 社（以下「対象事業者」という。）を研究対象としている。

¹ 2022年版 中小企業白書・小規模企業白書（中小企業庁）によれば、2016年時点における全国の企業数（会社数・個人事業者数）は3,589,333者であり、うち中小企業は3,578,176者（99.7%）。なお、小規模企業は3,048,390者（84.9%）である。

² 民間の企業信用調査会社である㈱東京商工リサーチ、㈱帝国データバンクともに「創業100年以上」を「老舗企業」と定義した調査結果を発表している。（㈱東京商工リサーチ（2022c）、㈱帝国データバンク（2022））

図表 1：対象事業者一覧

(五十音順)

No.	事業者名	創業年	所在地	主な事業内容	従業員数	訪問日
1	株式会社和泉商会	1633年 (寛永10年)	香川県高松市	石工品製造業	3名	令和3年8月6日
2	馬居化成工業株式会社	1599年 (慶長4年)	徳島県鳴門市	化学工業	72名	令和3年6月25日
3	太田石材有限会社	1644年 (正保元年)	香川県高松市	石工品製造業	4名	令和4年11月4日
4	叶石材株式会社	1617年 (元和3年)	愛媛県大洲市	石工品製造業	3名	令和3年10月25日
5	五色そうめん株式会社	1635年 (寛永12年)	愛媛県東温市	食料品製造業(麺類)	40名	令和4年1月17日 (オンライン)
6	佐藤阿波藍製造所	1700年頃 (江戸時代中期)	徳島県上板町	化学工業(天然染料)	8名	令和3年6月21日
7	株式会社シンツ	1580年 (天正8年)	愛媛県松山市	卸売業(建築材料・食料品)	74名	令和4年1月21日 (オンライン)
8	瀬戸久	1585年 (天正13年)	徳島県徳島市	小売業(菓子製造)	2名	令和3年7月12日
9	千代の亀酒造株式会社	1716年 (享保元年)	愛媛県内子町	酒類製造業	7名	令和4年8月8日
10	司牡丹酒造株式会社	1603年 (慶長8年)	高知県佐川町	酒類製造業	39名	令和3年11月22日
11	有限会社永木屋	1642年 (寛永19年)	香川県高松市	卸売業(木箱・厨房器具等)	2名	令和4年10月7日
12	有限会社西川屋老舗	1688年 (元禄元年)	高知県高知市	小売業(菓子製造)	29名	令和3年11月22日
13	西野金陵株式会社	1658年 (万治元年)	香川県高松市	酒類製造業 卸売業(化学品・飲料)	170名	令和4年2月7日 (オンライン) 令和4年7月15日
14	村田文福老舗	1624年 (寛永元年)	愛媛県大洲市	小売業(菓子製造)	4名	令和3年10月25日
15	名門サカイ株式会社	1592年 (文禄元年)	愛媛県宇和島市	卸売業(酒類等) 酒類製造業	7名	令和3年11月26日
16	株式会社若林	1633年 (寛永10年)	徳島県徳島市	小売業(かばん)	9名	令和3年7月26日

出所：(株)東京商工リサーチ (2017) (2019)(2020a～2020c)(2021a～2021i)(2022a、2022b)、竹茂和
(2012) を参考に筆者作成

3-2. 研究方法

本研究においては、以下の方法により「定性的研究」を実施した。

- ・（一次的情報源へのアプローチ）

先行研究において長寿企業の要因と言われる具体的な取組や創業精神の視点から作成したインタビューガイド（資料1）を参考に、対象企業からの回答に応じて質問を重ね、深掘りする「半構造化インタビュー」を実施¹。

- ・（二次的情報源へのアプローチ）

ウェブサイトなどの公開情報や東京商工リサーチによる信用調査報告書等のデータ利用

- ・（三角測量的アプローチ）

創業300年以上の企業が対象であるため、関係者からの口述での情報収集にも限界が生じることが想定されたことから、対象企業に残されている内部資料や伝記・史料などを可能な限り収集。

- ・上記方法により得られた結果について、消費者庁が作成した、事業者が消費者志向経営を認識・理解するためのガイドである「基礎編チェックシート」に基づき、消費者志向経営につながる要素を考察。

4. インタビュー等結果

3. 研究方法に記載の方法により実施したインタビュー等結果については、資料2のとおりである。

ここでは、資料2で設定している項目ごとに以下のとおり取りまとめを実施した。

4-1. 家訓・経営理念

家訓や経営理念については、明確に定めている事業者が多くみられたが、なかには受け継がれているものは特に存在しないとする事業者もみられた。家訓や経営理念については、明文化し、事業所内の目に付く所に掲示している事業者や、ウェブサイトへの掲載により社外に発信している事業者がみられた。また、明文化はせずに代々口伝えで引き継いでいる事業者もみられた。

家訓・経営理念の内容としては、「経営方針や経営者としての心構え」に関するものが9社と最も多く、「伝統文化の承継や地域社会への貢献」に関するものが4社、「商品・サービスへのこだわり」に関するものが2社みられた。

¹ 半構造化インタビュー：目的に合わせた大まかな質問を用意しておき、対象者の回答に応じて質問内容を重ね、深掘りするインタビューの形式。出来上がった質問だけを聞くのではなく、対象者から聞きたい内容を掘り下げるインタビュー手法。

■経営方針や経営者としての心構え（例）

「叶家の家訓として明文化したものはないが、『相手により品質・コストの飾りをしない』を先代から教わっている。」
【叶石材㈱、石工品製造業】

「経営理念は『信為萬事之本（信は萬事の本を為す）』である。創業1580年からの訓えであり、現在に伝わっている。商売でも何をするにも信用が大切であり、相手のことを考えながら商売をしている。」

【㈱シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

「父や祖父からも言われていることは『店を大きくするな』ということである。今から300年はできるかもしれないが、過去は取り戻せない。だから潰すわけにはいかない。」
【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

「家訓『^{ばんだいぎ}萬代記』について、先々代からも口酸っぱく伝えられた。『借金・米相場・押印（保証）』の3つを戒め、『仁・義・禮（礼）・智・信』の五常を守るように言いつけたものであり、時代に応じて訓えを柔軟に解釈している。」

【㈱若林、小売業（かばん）】

■伝統文化の承継や地域社会への貢献（例）

「『老舗としての本分を貫き社会のお役に立つ～日本のよき伝統食文化を通して心豊かな生活を提供したい～¹』を経営理念としており、日本の伝統食文化を大切にしたい。特に松山、愛媛、四国などの地域の食文化を後世に伝えることが重要と考えている。全体的に若い人でそうめんを食べる人が少なくなっており、夏になれば地元の人にはそうめんを食べていただけるよう働きかけていきたい。地域の伝統的な食べ物として伝えていくことが重要だと考えている。」

【五色そうめん㈱、食料品製造業（麺類）】

「地域の米を使うことは田園風景を守ることにつながる。儲けより地域の田園風景を残すために酒造りを続けている。契約農家からも決して買い叩いて仕入れてはおらず、無農薬の米などは他より高い値段で仕入れるなど、地域との共存に取り組んでいる。」
【千代の亀酒造㈱、酒類製造業】

¹ ㈱東京商工リサーチ（2021c,p5）。

■商品・サービスのこだわり（例）

「戦中・戦後は米が無くて酒が造れなかった。その頃は、背に腹は代えられないということで、酒蔵は金魚酒（金魚が泳げるほど薄い酒ということ。）を造っていた。しかし、曾祖父の源十郎は、売上が1/10に減少しても品質を落とさずに酒造りを続けていた。そのことは、古い社員からずっと言い伝えられており、当社が『品質至上』を実行していたことを示している。」 【司牡丹酒造(株)、酒類製造業】

事業者によっては、家訓や経営理念という整理はされていないが、受け継がれている「価値観」が存在していた。言葉として代々伝えられている場合もある一方で、言葉で伝えられてはいないが先代の働く姿勢から読み取っている場合もみられた。価値観の内容としては、「経営方針や経営者としての心構え」に関するものが11社、「商品・サービスへのこだわり」に関するものが10社、「伝統文化の承継や地域社会への貢献」に関するものが3社みられた。

■経営方針や経営者としての心構え（例）

「楽しんで儲けるというのは考えていない。」 【太田石材(有)、石工品製造業】

「華やかな生活を嫌い、質素儉約に努めてきた。いわゆる職人氣質が代々続いている。」 【叶石材(株)、石工品製造業】

「伝統のある仕事は金儲けに走ると信用を失いお客様が離れてしまうが、祖父も父もそういうことをせず、利益よりも品質にこだわってきた。」 【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

「当社は代々『進取の気性』を持っており、400年の伝統を守るだけでなく新しい酒造りにも積極的に取り組んでいる。」 【司牡丹酒造(株)、酒類製造業】

「『お客様第一主義』でやってきた。創業時は材木を取扱い、その後折箱の製造販売を始めた。現在では、厨房関係の物なら何でも取り扱っている。そのように変化していかないと生き残れない。顧客からの要望にはできることは取り組んでみる。」 【(有)永木屋、卸売業（木箱・厨房器具等）】

「『陰徳』を大切にすることが言葉として伝えられている。また、父や祖父を見ると、従業員を大切にしていると感じた。そのような考えもあり、現場判断は基本

的には従業員に任せている。」

【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

「常に時代や消費者が求める嗜好や価値観に対して何ができるかを考え、より多くの得意先に満足していただけるよう、地域に密着した販売活動を展開していくことだと考えている。」

【名門サカイ(株)、卸売業（酒類等）/酒類製造業】

■商品・サービスのこだわり（例）

「幕末から明治初期における製塩業の登録証には、品質へのこだわりや事業が長く続くことへの願いが言葉として記載されている。『品質、コスト、納期にしっかり応えること』は先代からも引き継いだポリシーである。」

【馬居化成工業(株)、化学工業】

「『清酒金陵』は従業員にとって精神的支柱である。『お酒は我が子を育てるがごとく』『金陵は我が子』と言われている。」

【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

「プロの目で厳選した自信を持って薦められる商品のみを取り扱う。物を売るということは、良い物を買いたいし、買ってもらって、使ってもらって、喜んでもらうのが商売の喜びである。」

【(株)若林、小売業（かばん）】

■伝統文化の承継や地域社会への貢献（例）

「地域の経済が今一番求めていることに応える形で事業を行ってきた。戦後は、過去にとらわれず、新しいことにチャレンジすることで復興に取り組んだ。また、明治時代には、藩札が使えなくなった際、新津家の先祖は私財を投げうって藩札の回収を行った。そういう取組で社会に貢献したことからも、地域と共に成長するという考え方がしっかり根付いていると考える。」

【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

経営理念や受け継がれている価値観を社内に浸透させるために、後継者や従業員などに対する代表者自らの発信のほか、朝礼での読み合わせ等がみられた。また、社外に対する発信として、パンフレットやウェブサイトを利用している事業者のほか、従業員が積極的に発信する機会を設けてい

る事業者がみられた。

■従業員が積極的に発信する機会を設ける取組（例）

「2020年に440周年を迎えた際に、記念ロゴを作成した。従業員の名刺に入れて配ることで会社の歴史を従業員から顧客に話すという機会を意図的に設けており、会社の歴史が浸透するような取組として行った。」

【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

4-2. 長年にわたり継続している取組

商品の品質向上・維持を目的に、伝統的な原材料や製造方法を受け継いでいる事業者が多くみられた。原材料については、改良を目的として変更している場合もみられたものの、長年同じ原材料を継続している事業者が7社みられた。特に、酒造業では地域の米や水をこだわって使用していた。また、時代の流れに応じて製造過程の機械化も進む中、伝統的な製造方法を固守している事業者が5社みられた。

■原材料（例）

「当家で栽培する藍『白花小上粉¹』は白い花が咲き品質は良いが、収穫量が少なく、栽培しているのは当家だけである。また、他の藍商が栽培する品種は真っ赤な花が咲き、真っすぐ伸び茎も太いので、機械で刈り取りしやすいが、『白花小上粉』は茎が細く横に広がるため、機械の刈り取りには適さず機械化するために畝作りなどの改良や工夫をしている。」

【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

「当店はあんこが命であり、小豆はずっと北海道産を使用している。一度、小豆や米、もち米といった原材料の値段が高騰して、売れば売るほど赤字になったこともあったが、変えていない。また、水は近所にある『錦竜水』という名水を使用している。」

【瀬戸久、小売業（菓子製造）】

¹ 佐藤（不明）。

■製造方法（例）

「昔ながらの製造方法を継続しているのは当家だけである。昔、一度火力乾燥を試みたが、やはり品質が落ちたので、天日干しに戻した。昔ながらの品質を維持するにはそれなりの取組が必要である。」【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

「あんこが秘伝で、製造方法は変えていない。また、餅が少なく、あんこが多いのが当店の特徴である。他店に行った客が『やっぱりここの焼き餅でない』と改めて食べに来た。」【瀬戸久、小売業（菓子製造）】

「ほとんどの作業を手作業で続けていることは昔から変わっていない。機械化することで効率的な生産が可能となり人件費の削減につながるが、当社では地域の雇用に貢献するという考えがあり、今でも手作業を続けている。」

【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

4－3. 地域社会への貢献

歴代の事業者の代表者のうち、寺社の世話役の立場である檀家総代や氏子総代を務めていたことがある場合が9社みられた。また、寺や神社に対する再建・修繕等の寄附活動をした事業者が11社、地域の祭りに対して寄附や支援などの協力をした事業者が10社みられた。

■檀家総代、氏子総代としての活動（例）

「祖父が寺や神社の最高責任者をしており、私も38歳から70歳過ぎまで最高責任者をしてきた。200軒の檀家の世話をしており、寄附を募るのが大変だった。また、寺の修繕にも最高責任者ということで一番寄附をしていた。そのほか、祭りでは総責任者として携わっていた。現在も寺や神社の復旧・改修等に寄附をしている。」

【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

「神社の阿吽に『永木屋』と記載されている。また、先代は寺や神社の総代をしていた。先代は多くの寄附をしており、できる人がしたら良いという考えであった。」

【(有)永木屋、卸売業（木箱・厨房器具等）】

「加藤家の菩提寺である龍護山曹溪院の総代もやっており、加藤家の菩提寺なので守らないといけないという使命感がある。和尚と檀家との調整、寺の運営や会計などの世話役をしている。」

【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

拠点となる地域に対する支援活動に関しては、各種行事や文化財への寄附や協力がみられた。地域の観光やイベントに対する寄附や商品の提供などの協力が11社みられた。学校への寄附や職業体験など教育現場への協力も6社みられた。また、伝統文化の発信に寄与するための取組が4社みられた。

■地域の観光やイベントに対する寄附や商品の提供などの協力等（例）

「大洲城再建に寄附した。また、地域の祭りにも積極的に参加している。」

【叶石材(株)、石工品製造業】

「宇和島市が行う行事に対しては支援を行っている。夏の花火大会や催し物に対する寄附などは積極的に行っている。伊達家は広大な領地を治めていたこともあり、宇和島市を中心とした南予地域でもできる限り支援をしていきたい。」

【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

「観光協会と連携し、外国人旅行者向けのパッケージ商品として、当社を訪れた人への升作り体験に協力した。」

【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

■教育現場への協力（例）

「地域の学校の総合学習などで依頼があれば酒蔵見学を受け入れている。小中学生は酒を飲んだことがないのでイメージしづらいといった印象である。しかし、長年地域で酒造りをしていること、米や水、麹菌の種類などを知ると驚いてくれる。」

【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

「戦前には返済不要の西野奨学金があったと聞いたことがある。」

【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

■伝統文化の発信に寄与するための取組（例）

「地域（高松市）にある石の民俗資料館に工具や資料を寄附している。」

【(株)和泉商会、石工品製造業】

「芸術家らの支援において、酒蔵はその最たるものであった。昔、芸術家らの求めに応じて、作品と引換えに一升瓶と交換していた。そのため、今でも色々な作品を当社の酒ギャラリー『ほてい』に飾っている。ゆくゆくは土佐の酒文化の発信基地にしたい。」
【司牡丹酒造(株)、酒類製造業】

「発祥の地である香南市赤岡町の本店を今後に残しておきたいとの思いから、歴史資料の保存や菓子文化を発信する資料館『西川屋おりじん』としてリニューアルした¹。」
【(有)西川屋老舗、小売業（菓子製造）】

「瀬戸大橋が開通した際、観光に注力するために資料館『金陵の郷』を設置したと聞いている。酒造りや食、地元の産業に関するイベントには『金陵の郷』の広場を積極的に貸出している。」
【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

■上記以外の地域貢献につながる取組（例）

「愛媛県剣道連盟の副会長をしており、社会活動として、小学生から一般も含めて、宇和島、松山、新居浜などの県下で剣道を通じて健全な青少年の育成を図っている。」
【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

「儲けを地域に還元させるとの考えから、当店の裏にある井戸を船乗りに無料で貸していた。井戸の水を使って御飯を炊く、洗い物をする等に使用していたと聞いたことがある。」
【(有)永木屋、卸売業（木箱・厨房器具等）】

「当社の提供でラジオ番組を制作している。当社の宣伝だけでなく、和菓子がどういうものなのか、和菓子を作る上での苦労話や、ある菓子の由来など、和菓子そのものに興味を持っていただけるような内容をリスナーに伝えることができれば、和菓子業界全体が浮揚するのではないかと考えている。」
【(有)西川屋老舗、小売業（菓子製造）】

そのほか、地域の第一人者として、地域における団体活動へ積極的に参加している事業者が多くみられた。商工会議所等や業界団体に所属、又は過去に所属しており、所属時には代表者が会長等の要職を務めている事業者が11社みられた。

¹ (有)西川屋老舗（2011）。

■地域の第一人者として、地域における活動状況等（例）

「創業家は、宇和島藩の御用商人として、年貢米を一手に扱っており、力のある名士であったことがうかがえる。現在も宇和島に残っている名の通った家と言われており、商工会議所の会頭人事でも幾度も人選されていた。」

【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

「昔は『五人組』という組織があり、殿様から認められて世話役をしていた。」

【(株)若林、小売業（かばん）】

4－4．顧客・取引先への対応

顧客の要望に応じた商品・サービスの取扱いについて、積極的な商品開発や改良などに取り組む事業者が多くみられた。特に、食品製造業においては、配慮が必要な消費者への対応もみられた。

顧客の要望については、電話や店舗で受け付けているほか、日々の営業活動を活用して要望を収集するなど、主体的に収集に取り組んでいる事業者がみられた。

■配慮が必要な消費者に対応した取組（例）

「色麺も開発当初から原材料を変更している。色素については、当初はクチナシやベニバナなどであったが、梅や抹茶などを使用している。黄色は卵、茶色はそばを使用していたが、アレルギーに配慮して、みかんやもち麦に変えている。」

【五色そうめん(株)、食品製造業（麺類）】

「大豆を使用していることもあり、27品目のアレルギーについては表示を徹底しており、細かく記載している。」

【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

■顧客の要望を収集する取組（例）

「SNSでのアンケートや当社主催の祭りなどで参加者にヒアリングしている。また、過去には、体制の見直しを図るために、現在の顧客との関係性について外部企業による覆面調査を県内の小売店で実施した。」

【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

「社長が、日本中、世界中の酒の会で一般の消費者と酌み交わしてきた。また、そのような会に当社の従業員や杜氏も行っていたし、直接ファンの人たちと酒を酌み交わしながら声を聞くというのは続けている。」 【司牡丹酒造(株)、酒類製造業】

「本店では古くからの馴染みの顧客が多いため、個別相談カウンターを設置し、顧客ごとにきめ細やかな対応を心掛け、アフターケアを含めて自信を持って薦められる商品を提案している¹。」 【(株)若林、小売業（かばん）】

また、同業他社や関係先と連携・協働した取組をしている事業者もみられた。なかには、同業者と材料を分け合ったことのある事業者が3社みられた。また、商品・サービスの開発時に、取引先等の関連する事業者以外の専門家や自治体等との連携を行っていた事業者が4社みられた。

さらに、石材業においては、採掘から加工、研磨、施工などの工程が分業制となっており、各工程で最適な技術を有する事業者と連携することで顧客の要望に沿った商品を提供していた。また、顧客の注文内容が自社で対応できない場合には、対応可能な他社を紹介する対応がみられた。

■同業者と材料を分け合った取組（例）

「第二次世界大戦時に、食糧増産のため、藍が禁止作物になった。藍は1年草なので、毎年種を採らなければ無くなってしまう。そのため、祖父が警察や憲兵隊に見つからないように人里離れた山中で藍を栽培し種を採り続けていた。終戦後、藍の栽培が認められたときは、その種によって当家だけが栽培することができた。後に他の人に種を分けてあげたと聞いた。」 【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

「店に入りきらないほど多くの客が訪れたときは、同業を営む隣の店を紹介した。しかし、その店であんこが足りなくなったので、当店のあんこを持って行った。」 【瀬戸久、小売業（菓子製造）】

「第二次世界大戦の終戦直後は、折箱の材料が手に入らず、同業者で分け合っていた。」 【(有)永木屋、卸売業（木箱・厨房器具等）】

¹ 徳島商工会議所（2019）。

■取引先等の関連する事業者以外（専門家、自治体等）と連携・協働した商品開発（例）

「土木関連の事業については、大学と共同研究している。仕事上の人脈により、こちらからオファーした。また、畜産関係の事業では、海外の獣医師とも連携した。」

【馬居化成工業(株)、化学工業】

「大学生と連携しての商品開発について、話があれば受けている。また、自治体から商品の要望があれば開発に取り組んでいる。内子町はもちろんのこと、近隣自治体からもふるさと納税の商品として取り扱いたいとの依頼があった。」

【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

「まんのう町から、ひまわり焼酎の製造について依頼があり、開発に取り組んだ。ひまわりオイルを採った後の搾りかすで焼酎を造った。」

【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

顧客や取引先との関係性においては、長期的な関係性が構築されていた。顧客との関係性においては、長年にわたり商品・サービスを提供してきた結果、特に食品製造業では、「地域のブランド商品」を提供する事業者として地域に根付いている事業者が存在し、事業者や商品に対する地域の顧客の認知は高い。

また、取引先との関係性においては、仕入先から不当に値引きをさせて購入しないといった適正価格での取引などにより信頼を獲得することで、長期的な取引につなげている事業者が10社みられた。

■食品製造業における顧客からの会社や商品に対しての認知（例）

「地元では古くからの企業としての認識は高い。また、年配の人は食べたことがあるので知っている人が多い。」

【五色そうめん(株)、食料品製造業】

「当社の酒のファンがいると思う。長年その味を好まれている顧客もいるので、それに応えて続けることが重要である。」

【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

■取引先との適正価格での取引（例）

「契約農家からも決して買い叩いて仕入れてはおらず、また無農薬の米は他社より高値で仕入れている。」
【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

「卸売業では、安定市場や適正価格を守る取組が重要である。そのため、取引先に対して、原価割れするような不当な安売りはせず、長期的な取引につなげている。」
【名門サカイ(株)、卸売業（酒類等）/酒類製造業】

「メーカーとは長きにわたり良い付き合いができています。支払いはきちりしているし、正当な取引を行っている。」
【(株)若林、小売業（かばん）】

そのほか、江戸時代に藩から重用され、藩へ商品を納める御用商人などとして特権が与えられていた事業者が10社みられた。

■江戸時代に藩から重用（例）

「加藤貞泰公¹が大洲へ国替えする際、石工として初代が推薦され移住したと考えられている。大洲藩の御用石工として、墓の施工等、藩からの要望に対応してきた。また江戸時代は当家以外の石工は認められていなかったが、当家が優秀な者には許可を与えていた。」
【叶石材(株)、石工品製造業】

「創業家は、宇和島藩の御用商人として年貢米を一手に扱っていた。江戸時代末期に整備された番所の管理を任され、伊達家から新しい港の意味である『新津』を拝名している²。」
【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

「松平頼重公の水戸から高松への国替えに伴い移住し、材木商を創業した³。屋号である『永木屋』は松平公から拝名したと伝えられている。」
【(有)永木屋、卸売業（木箱・厨房器具等）】

「土佐藩の御用菓子司として幕末まで保護され、灌漑用の水車を使って粉をひくなどの特権が与えられていた。商人という身分であったが、菓子を城下まで持っていく

¹ 叶石材(株)（2007）。

² (株)愛媛ジャーナル（2020,p.28）。

³ 高松商工会議所（不明,p.9）。

際は、二の丸まで入ることを許されていた。」

【(有)西川屋老舗、小売業（菓子製造）】

「加藤貞泰公の大洲への国替えに伴い移住した。第2代藩主加藤泰興公の御用菓子司として菓子を製造し、献上したのが創業である。また、現在も主力商品である『月窓餅』は泰興公が好んでいた菓子であったため、泰興公の死後に、第3代藩主加藤泰恒公が泰興公の号である『月窓』から命名したとされている。」¹

【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

「宇和島藩の御用商人として入国し、当初は金融や土木に携わっていた。しかし、宇和島地方には酒造業が無かったことから、酒造業を創業し、伊達家に献上酒を納めていた。伊達家からは重用されており、7代藩主伊達宗紀公から、香りの良い美酒を意味する『釀芳 明治己卯歳 九十翁春山』の扁額が贈られている²。」

【名門サカイ(株)、卸売業（酒類等）/酒類製造業】

4-5. 商品・サービスのこだわり

受け継いできたこだわりには、製造技術や原材料はもちろんのこと、商品・サービスに対する考え方に関することもみられた。4-2のとおり、「原材料の継続」とした事業者は7社、「伝統的な製造方法を固守している」が5社みられた。

一方で、品質の向上や顧客ニーズに対応するために、伝統を保持するだけではなく、原材料の見直しなどに取り組み、新たな商品・サービスを提供している事業者がみられた。製造方法においては、必要に応じて機械化を進めている事業者もみられ、特に、石材業においては、手作業中心から電動工具に移行するなど機械化が進んでいることが分かった。

■原材料の見直し等の取組（例）

「夏や冬の季節による温度や湿度の変化に合わせて原材料の配合を調整している。小麦の成分も種類によって全然違うので、硬さや質が変わってくる。現在の製造現場の環境に適した原材料を、いろいろなメーカーから吟味して取り寄せている。」

【(有)西川屋老舗、小売業（菓子製造）】

¹ (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

² (株)愛媛ジャーナル（2020,p.35）。

4-6. 事業者の持つ強み

事業者が自社の強みとして、「技術力（品質）」とした事業者が9社、「歴史によるブランド力」が7社、「顧客のニーズに対応する柔軟性」が6社みられた。

■技術力（品質）（例）

「硫酸マグネシウムの化学合成に日本で先駆けて取り組んだ。現在では生産・販売で日本一のシェアとなっている。また、消費者向け商品（入浴剤）の品質については、国内最高水準であり、この品質は世界でも当社でしか製造できないと思う。」

【馬居化成工業(株)、化学工業】

「取引先に対して、『他の藍商より品質が悪ければお金は要らない』と言っている。しかし、継続して注文があるので、他の藍より品質が良いのだと思う。」

【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

「あんこに使う砂糖の量や灰汁抜きタイミングは見て覚えた。焼く作業は、器用な人なら練習すればすぐ習得できると思うが、あんこは作れないと思う。」

【瀬戸久、小売業（菓子製造）】

「あんこも糖度計とかは使わず、見た目や季節で変えている。大きさは1g以上の誤差はなく、 $\pm 0.5g$ の範囲でぴったりと30gである。製造技術の習得には8年要した。以前、専門学校の和菓子の先生が訪問してきた際に挑戦してみたが、全く包めていなかった。包あんの技術はなかなか難しいものがあると思う。」

【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

■歴史によるブランド力（例）

「牟礼庵治の地域における石材業者では最古参である。」

【(株)和泉商会、石工品製造業】

「当社が製造する色麺について、他社と比較しても色合いは上品で、色落ちもしない。また、全国に先駆けて色麺の製造に取り組み、長年製造していることから、地域では老舗企業としての認知度は高い。」

【五色そうめん(株)、食料品製造業】

「一番はやはり歴史。要するに歴史上の偉人たちの名前が出てくるわけだから、坂本龍馬、吉田茂、浜口雄幸などの偉人に愛飲されてきたというのは、今更他社はまね

できない。」

【司牡丹酒造(株)、酒類製造業】

「360年続いた歴史が武器である。その歴史があるから今までの信用は大きく、それが取引につながることもあるし、基本的に門前払いされることはなく話を聞いてもらえる。」

【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

■顧客のニーズに対応する柔軟性（例）

「できないものはできないとはっきり言うが、できる限り再現できるように対応している。当社で対応しきれない場合は外注にけることもある。使用する石については、顧客の希望優先であり、予算に合った商品を提供するようにしている。」

【太田石材(有)、石工品製造業】

「代々伝わる訓えは何一つない。逆に解釈すると、時代や環境に合わせて自由に取り組むことだと思う。」

【(有)西川屋老舗、小売業（菓子製造）】

4-7. 大切にしている要素

事業者が大切にしている要素としては、「顧客」「従業員」「地域」といった、多様なステークホルダーの存在がみられた。また、事業を継続し今後も社会の発展に貢献したいとの考えから、地域の伝統文化として特に次世代に対する普及・啓発に取り組んでいる事業者が3社みられた。

■「顧客」「従業員」「地域」といったステークホルダーに対する取組（例）

「顧客の希望を優先しており、当社から石などに対して顧客に勧めることはない。石にもランクがあるので、顧客の予算に合った商品を提供するようにしている。」

【太田石材(有)、石工品製造業】

「一番大切にしているのは顧客の存在である。酒を飲む人がいなくなったら全てが終わるが、逆に飲む人さえいれば全部後からでも立ち上がることができる。顧客がいれば何もなくてもスタートできると思う。」

【司牡丹酒造(株)、酒類製造業】

「雇った従業員を自ら解雇するようなことはしない。過去には従業員の解雇を検討するほど厳しい経営状況であった際も、余剰人員を新商品開発の担当に配置転換する

ことで解決を図った。」

【馬居化成工業(株)、化学工業】

「当社ではもろみにクラシックを聞かせている。酒がまろやかな味になるという効果があると共に、従業員の疲労を軽減するといった効果もあるので、現在も続けている。」

【千代の亀酒造(株)、酒類製造業】

「地場産業(一次産業)を活性化するために生産者と連携して商品開発を行い、全国・世界へと発信していく。」

【名門サカイ(株)、卸売業(酒類等)/酒類製造業】

■次世代に対する普及・啓発の取組(例)

「年配の人は食べたことがあり知っている人が多いが、知らない子供もいる。そのような子供に食べてもらい将来のシェアにつなげたいと考えている。そのため、子供を対象とした商品開発に力を入れている。」

【五色そうめん(株)、食料品製造業】

「『本物の藍の色を後世に残したい』という思いから、地域の高校生や地域おこし協力隊員らに製造方法を指導するなど人材育成にも取り組んでいる。」¹

【佐藤阿波藍製造所、化学工業(天然染料)】

「新たにフルーツ大福の取扱いを始めた。みかん大福、はっさく大福といったフルーツ大福にアマビエどら焼きなどを販売すると、学生から30代くらいまでの若い人が来店されるようになった。」

【(有)西川屋老舗、小売業(菓子製造)】

4-8. 事業継続で重要としている要素

事業者が事業を継続するにあたり重要としている要素については、「事業の継続を目的とした安定や成長」がみられた。そのため、各事業者は、ノウハウの向上や維持に取り組み、常にその時代の顧客ニーズに沿った商品・サービスを提供していた。

その中で、自社の安定や成長のための取組として、過剰な投資や強引な事業拡大はしないというような「堅実経営」が6社、「経営の多角化や新事業への展開」が5社みられた。また、「海外への販路の展開」も2社みられたが、商品・サービスの販売を通じて、地域の魅力を海外に発信する意向がうかがえた。

¹ 松尾(2020)。

■堅実経営（例）

「石工としての誇りを持って仕事をしてきた。また、他業種に手を出さず、職業以外に専念しなかったことも長く続いた理由である。」 【叶石材(株)、石工品製造業】

「最先端は常に変化しているので、最先端を追いかけると大変である。一步引いて自社のペースで進むのが一番と思う。トップを目指さずに二番手、三番手での文化なのかと感じた。」 【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

「地域のスーパーのほか、駅などの主要なところは大体網羅している。それ以上周りに広げるのはしない方が良く思っている。急に取引が止まることもあるので、販路の拡大をあてにしているはいけない。」 【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

■経営の多角化や新事業への展開（例）

「石や歴史にとらわれていない。先代は石材業のみであったが、現在では運送業、縫製業へも多角化している。」 【(株)和泉商会、石工品製造業】

「エンドユーザーからの需要が無ければ製造することも無くなり、商品を改善する余地もない。そのため、現在では自社で開発力・製造力・販売力を持てるように転換している。今後は、消費者向け商品（入浴剤）の横展開をしたいと考えている。また、土木関連にも注力しており、老朽化するコンクリート建築物を延命する商品を開発したいと考えている。」 【馬居化成工業(株)、化学工業】

「関連会社があることで安定する。総合力でやっている。経済の状況が変化すると、単体ではマネジメントが難しくなる。現在は、トップダウンで明確な指示により経営を行うことを各社の社長にしっかり伝え、ベクトルを合わせ、情報交換を行い、顧客のニーズに応えることに注力している。」

【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

「現在は化学品事業本部と酒類部の2つが事業の柱であるが、もう1本立てないといけないと感じている。それに当たっては、代々蓄積した資産や信用を活用する必要があると考えている。」 【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売業（化学品・飲料）】

■海外への販路の展開（例）

「米国・中国・台湾・香港・シンガポールでの商標登録を行い、積極的に輸出を行う。」

【名門サカイ(株)、卸売業（酒類等）/酒類製造業】

5. 考察・結論

5-1. 消費者志向経営における評価項目及びチェックシートについて

消費者庁では、2021年度消費者志向経営推進に関する有識者検討会において、消費者志向経営の普及拡大に向けた、消費者志向経営の取組を客観的に評価するための評価軸を設定している（消費者庁、2022a）。当該評価軸を設定するに当たっては、①一般事業者向けの自主宣言事業者を増やすための裾野拡大（以下「裾野拡大」という。）及び②外部から評価されるための自主宣言事業者向けの消費者志向経営の取組の高度化支援（以下「高度化」という。）の両面から検討されている。

さらに、当該評価軸を活用した取組を事業者を実施してもらうべく、評価軸を用いたチェックシートも作成されている。作成に当たっては、目的別に裾野拡大を目的とした基礎編チェックシートと高度化を目的とした高度化編チェックシートの2種類を作成しており、基礎編チェックシートでは、各評価軸で取り組むべき必要要素と取り組まれていることが望ましい推奨要素に分類されている。

当項目においては、主に基礎編チェックシートを基に、インタビュー等結果からみえる消費者志向経営につながる取組について考察する。

図表 2：基礎編チェックシート（必須項目）

1. 理念/推進体制の構築	1	自社の理念・目的(志)が定められていますか。
	2	設問1の理念・目的(志)について、社内(従業員)に対して明確に示していますか。 ※社内(従業員)への示し方の例：企業理念やビジョン・ミッション、スローガン、行動憲章、指針、規範、企業の経営方針、事業の計画への反映
2. 消費者志向経営戦略の策定(Plan)	3	理念・目的(志)は、社会を良くすることにつながっていますか。 ※社会の事柄・課題の例：人々の不便な暮らし、生活にまつわる事故、健康寿命延伸、地域活性、環境問題
	4	社会を良くすることについて、未来・次世代のことを考えたものになっていますか。 ※未来・次世代の例：SDGsの取組、子供たちのための取組等
	5	社会を良くすることについて、何らかの数値目標を設定していますか。 ※目標の例：社会を良くすることを意識した商品・サービスの売上数や売上高、商品・サービスを通じた環境負荷の低減
3. 戦略の実行(Do) 消費者・取引先との取組	6	消費者・取引先が自社の製品・サービスを安全に、安心して利用できるような取り組んでいますか。 ※取組の例：品質・検査部門の設置、商品出荷前の検査の義務化、サービス提供前の第三者チェック
	7	商品・サービスについて、消費者・取引先の声を聴く取組を行っていますか。 ※例：お客様対応窓口の設置、取引先の問合せ窓口となる担当者や部署の設置
	8	消費者・取引先からの声を、商品・サービスの開発・改善等にいかしていますか。
	9	自社の製品・サービスは社会を良くすることにつながっていますか。
4. 評価・改善 (Check・Action)	10	設問5の目標値について、達成状況を把握していますか。
6. 法令遵守/コーポレートガバナンス	11	法令を遵守していますか。 ※消費者関連法規について：消費者庁の法律・制度について知りたい消費者庁を参照。
	12	コーポレートガバナンスの強化に向けた取組を行っていますか。

出所：消費者庁（2022b）

図表3：基礎編チェックシート（推奨項目）

1. 理念/推進体制の構築	13	設問1の理念・目的(志)を推進するに当たり、経営トップが責任者として積極的に関わっていますか。
	14	設問1の理念・目的(志)について、社外に対して明確に示していますか。 ※取組の例：広報の設置、統合報告書等開示資料、ホームページ、パンフレット、営業資料、名刺、CM、新聞、チラシ、顧客が自社に訪れたときに見られるポスターや看板への掲載など
	15	設問1の理念・目的(志)を推進するに当たり、担当者の設置や組織体制の整備を行っていますか。
2. 消費者志向経営戦略の策定(Plan)	16	自社が関わっている消費者・取引先以外の関係者（ステークホルダー）に配慮していますか。 ※ステークホルダーの例：株主・投資家、地域社会、NPO・NGO・業界団体、将来世代
	17	設問5の目標値の達成に向けて、具体的に何をするのが明確になっていますか。
3. 戦略の実行(Do) 消費者・取引先との取組	18	子供、高齢者、外国人、心身の障がい者等、配慮が必要な消費者・取引先のための取組をしていますか。
	19	未来・次世代のために取り組んでいますか。又は今後取り組む予定ですか。 ※未来・次世代の例：SDGsの取組、子供たちのための取組等
4. 評価・改善 (Check・Action)	20	目標値に対する進捗や実績を踏まえて、取組の見直しや改善をしていますか。
5. ストーリーの独自性	21	設問17の取組について、自社の強みをいかしたものになっていますか。 ※自社の強みの例：独自の技術やアイデア、専門性を有した人材、社外ネットワーク等

出所：消費者庁（2022b）

5－2. 消費者志向経営につながる取組について

（1） 理念・目的（志）について

理念・目的（志）（以下「理念等」という。）については、家訓や経営理念といった名で掲げているものに限らず、企業行動の礎となる価値観として受け継がれている場合も含めると、大半の事業者においてその事業者ならではの理念等が存在していた。

最も多かった内容は、経営方針や経営者としての心構えに関するものであり、次いで商品・サービスへのこだわりに関するもの、伝統文化の承継や地域社会への貢献に関するものの順であった。

経営方針や経営者としての心構えに関するものは、消費者、従業員、取引先などのステークホルダーに対して誠意を尽くして対応する姿勢を求めるものが多くみられた。その理念等の実践により、事業者はステークホルダーからの信用を得ることにつながったと考えられる。この信用に値する事業者が事業を継続することにより、消費者は常に安心して商品・サービスを購入することが可能となることから、消費者の満足度の向上につながるものと考えられる。

商品・サービスへのこだわりに関するものでは、古来の原材料や製造方法を代々堅持することにより、良質の商品・サービスを消費者へ提供することを目指している事業者が多くみられた。つまり、創業より300年以上にわたり消費者の支持を受け続けてきたということは、消費者ニーズを追求し、的確に捉えていたことを示すものである。また、これらの取組は消費者の生活の質の向上にもつながっているといえる。

伝統文化の承継や地域社会への貢献に関するものには、伝統食文化を守り、その食文化を通じて社会に貢献するなど地域に根ざしたものもあり、地域活性化にもつながるものであると考えられる。

したがって、これらの理念等の実践は、どれもが消費者の満足度や生活の質の向上、地域活性化といった社会課題の解決につながるものといえる。

加えて、これらの理念等を社内（従業員）に浸透させるために、朝礼等の機会を捉えて周知・教育を行っている事業者が多くみられた。そのうち、家族経営のような小規模の事業者においては、理念等を守るべき訓えとして、創業家が代々受け継いでいる事業者もみられた。

事業者によって、具体的な理念等の内容や社内（従業員）への明示の手法は異なれども、社会課題の解決につながる内容が織り込まれた理念等が社内で認識されている点は共通していた。さらに、理念等をパンフレットに記載して社外へ発信している事業者や、インターネットによる商品販売の際に消費者へ情報発信する事業者など、外部に向けても発信している事業者もみられた。

このように、社会課題の解決につながるような理念等を策定し、社内（従業員）や社外に対して明示することは、消費者志向経営の取組であるといえる。

一方で、明確な理念等は存在しないとしている場合にも「だからこそ従来からの方法にとらわれず、時代ごとに消費者のニーズに合わせて新しいチャレンジができる」との声も聞かれ、消費者のニーズに合わせて柔軟に対応している場合もみられた。

(2) 関係者（ステークホルダー）に対する認識

消費者志向経営における「消費者」とは、「事業者が提供する商品・サービスを現在、若しくは将来利用又は、関与する可能性のある主体」と定義されており、消費者のほか、取引先、従業員、地域社会、未来・次世代、業界団体など幅広い関係者（ステークホルダー）が含まれる（消費者庁、2022a）。

事業を行うに当たって重視している要素として、消費者や取引先を挙げた事業者が最も多くみられた。また、長年拠点としている地域社会の成長や従業員の雇用の確保を挙げた事業者も複数みられた。さらに、子供や若者に焦点を当てて商品の普及に取り組む事業者や伝統産業を絶やさないために若者との積極的な交流を行う事業者など、未来・次世代を重視している事業者もみられた。

このように、事業に直接関係のある消費者や取引先はもちろんとして、地域社会や従業員、未来・次世代といったその他の関係者（ステークホルダー）についても重要な関係先として認識していることをうかがうことができ、それは消費者志向経営につながるものであるといえる。

(3) 消費者と共創・協働の取組

商品・サービスに対する消費者の声については、対面で消費者の相談に十分応じることで要望等を引き出している事業者や日々の営業活動で顧客から声を聞き取っている事業者がみられた。そのほか、SNSを活用してニーズを探る事業者や電話により意見を受け付けする事業者など、対面・非対面を問わず様々な手法で、多くの事業者が情報収集に取り組んでいた。

消費者の問合せから潜在的なニーズの気付きを得て新商品の開発につなげた事例や、消費者からの要望に応じて取扱商品の品揃えを強化した事例など、収集した消費者の要望・意見は事業者の事業活動に直接的に役立てられていた。

このように、消費者とのコミュニケーションにより把握した消費者ニーズを商品・サービスの開発・改善等に反映する取組は、消費者志向経営における「消費者」と共創・協働した取組といえる。

(4) 未来・次世代に向けた取組

若者向けの商品の開発やラジオ番組による食文化の発信により、伝統食文化に対する消費者の興味を惹起する工夫をしている事業者のほか、資料館の設置により文化を発信している事業者もみられた。また、伝統産業を次世代に残したいとの思いから、取引先からの問合せにも積極的に対応している事業者もみられた。これらの取組により、地域の食文化や産業という伝統的価値が将来にわたって承継されることが想定されることから、消費者志向経営にもつながるものと考えられる。

また、多くの事業者が、体験学習や職場見学といった教育現場へ協力することで若者世代を支援しているほか、拠点のある地域の自治体や事業者団体等のイベントに対して寄附を含む連携を行うなど、企業市民としての役割を果たすことで地域活性化に寄与していた。これらの取組は地球規模の社会課題への対応ではなく、拠点のある地域におけるローカルな社会課題への対応が主となっているが、これも未来・次世代社会への貢献につながるものであるといえる。

グロービス経営大学院（2014）は「企業は地域社会に対し、生かされていることへの感謝の念を抱き、その気持ちにつき動かされ、地域社会へ貢献していく。一方、事業に関わりの深い地域社会は、企業への信頼感を増し、意図せずとも企業の恩恵となるような実利をもたらす。この感謝・貢献と、信頼と恩恵による実利という好循環（エコシステム）を長い年月の中で幾度となく繰り返し続けることによって、無数のつながりやしがらみが生み出され、共存価値になっていく」としている。

このように、古来より長きにわたって構築されてきた事業者と地域社会のエコシステムによる共存価値の創出は、「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」の向上を目指している消費者志向経営に通ずるものであるといえる。

このほか、例えば仕入先から調達する際は買い叩くことなく適正価格で購入するなど、公正な取引を行うこととしている事業者が複数みられた。さらに、原材料の調達について生産者（農家）と直接契約している場合、災害時には作物の質が低下していても全て買い取るなど、消費者ではない関係者（ステークホルダー）との共創・協働の取組がみられた。仕入先とも誠実に真摯に向き合うことにより企業としての信頼を築き上げており、それが将来的にも持続可能なサプライチェーンの構築につながっていると推察される。

(5) ストーリーの独自性

消費者志向経営を行うに当たっては、社会課題の解決に向けた取組を行う際は自社の強みをいかした独自性があることが望ましいとされている（消費者庁、2022a）。

多くの事業者が、代々受け継いできた高い技術力（伝統的な製造方法・工程など）や、それを継続していることを強みと感じていた。特に、手作業による伝統的な製造方法・工程は暗黙知として後継者に引き継がれていることが多く、模倣の困難性が高いと考えられることから独自性が発揮されているものと推察される。また、高い技術力を保有することが、新商品の開発や顧客ニーズに対する柔軟な対応を可能としている。

原材料についてもこだわりのある事業者が多くみられた。特に食品製造業では原材料が品質に大きな影響を与えるためか、古来の原材料を変更していない事業者も多く、なかには拠点となる地域の農作物や水を使うことにこだわりを持っている事業者もみられた。

一方で、より高品質な商品を目指して原材料を切り替えている事業者がみられた。季節による温度や湿度の変化により商品の硬さや質が変化することから、複数の材料を比較し配合を調整することなどにより昔と変わらぬ味を再現する工夫をしていた。そのようなこだわりがあるなか、食品アレルギーのある消費者が安心して商品を購入できるよう、アレルギー物質を排除した材料への切替えや、アレルギー物質に関する表示の徹底に取り組んでいる事業者も見られ、配慮が必要な消費者に向けた積極的な取組も見受けられた。

このように、高い技術力を保持すること、伝統的な製造方法を承継すること、原材料にこだわること、これらは全て消費者へ提供する商品の品質の確保を目的としている点で一致している。そのことが商品・サービスに対して消費者からの長年にわたる支持が得られている理由ではないかと推察される。

また、地域で有名な老舗であるというブランドや、多数の愛好者に支えられてきた歴史、それらの事実に基づく信用力、これこそが自社の強みであると考える事業者も多くみられた。

これらの強みをいかした事業活動により、現在だけでなく未来・次世代においても消費者に対して価値ある商品・サービスが提供され、消費者ニーズの充足につながると考えられることから、消費者志向経営につながる取組といえる。

経営的側面においては、安易に多角化を行わず、本業に経営資源を集中するとともに、過剰な投資や強引な事業拡大を避け、「店舗は増やさない」「販路は拡大しない」など堅実経営の実践がみられた。一方で、新規事業への進出や海外展開という新たな挑戦により収益の増加やリスク分散に取り組む事業者もみられた。

消費者志向経営を継続的・効率的・効果的に実施していくためには、必要な経営資源を十分に有し、適切に配分し続ける必要がある。そのためには、経営の安定性が不可欠であるため、それを確保するためにも、これらの取組は有効であり、消費者志向経営を下支えする取組であるといえる。

(6) コーポレートガバナンスの強化

対象事業者は、業種に関わらず地域の寺社との関係性が深く、その代表者が寺の檀家総代、神社の氏子総代を長年務めているケースが多くみられた。

それに伴い、神事・祭礼に対して出資や商品提供等の支援も行っている事業者もみられた。また、「昔は地域の『名士』と言われていた」としているところも多数みられた。

事業者の代表者が総代に任命されるということは、地域住民から人として信用・信頼を得ているということだけでなく、事業においても取引先や消費者に対して適正な取引を行い、信用・信頼されていたのではないかと推察される。このように、地域のリーダーとしての役目を担うことで、地域住民との間でけん制機能が働き、間接的ではあるがガバナンスの強化につながったと考えられる。

細川（2016）は「従来の日本の企業は『のれん』を大事にしてきたといえる。上方商人の典型的な言葉に『そないな商売したら先代が泣く』という表現がある。これは、先祖が築いてきた信用を傷つけてはいけないという思いの表現であり、こうした考えが日本の伝統的な企業活動を律してきたといえる。」としている。

これらは大企業のように組織体制を構築し、コーポレートガバナンスの強化を図っている直接的な取組ではないが、このような倫理観を有していることも老舗であるが故であり、縦の社会的な使命感として受け継がれ、内発的ではあるが、コーポレートガバナンスの強化に一定の効果をもたらしたと考えられる。

さらに、現在もしくは過去において、代表者等が地域の経済団体や業界団体、組合等の要職に就いていた事業者が多くみられた。長期にわたり地域の経済団体等の要職に在任している事業者については、周囲からの信頼が厚いことが見て取れる。老舗企業においては、地域・業界等からの信頼・期待を受けて倫理観に基づく内発的な統治機能を発揮するとされており（グロービス経営大学院、2014）、これらについても内発的なガバナンス強化の効果を生んだ可能性がある。

そのほか、DX化による社内コミュニケーションの円滑化やトラブル防止を目的とした日常的なコミュニケーションの深化に取り組み、風通しの良い企業風土を構築することで、消費者志向経営の取組であるコーポレートガバナンスの強化につなげている事業者もみられた。

5-3. 結論

5-2の各項目で考察したとおり、極めて高い持続力を有する老舗企業においては、その様々な取組が消費者志向経営やそれにつながる取組であることを明示した。つまり、消費者志向経営の取組が老舗企業の有する極めて高い持続力を構成する一つの要因であると言えるのではなかろうか。

6. おわりに

6-1. 総括

消費者庁（2022a）によると、「消費者志向経営は、『売り手よし、買い手よし、世間よし』の『三方よし』となる経営のための環境整備と軌を一にしており、その重要性は今後さらに増していくものと考えられる」としている。

田中ら（2019）は、「石門心学は、『売り手よし、買い手よし、世間よし』という近江商人の三方よしと関連が深い」とし、石田梅岩の『商人の道』について、以下のように示している。

- ① 顧客を粗末にすることなく大切にする売り手となる。顧客の心にあう商売に精魂込めて勤めれば、憂いなく世渡りできる。
- ② そのうえで、第一に儉約を守って費用を抑制する。抑制した費用の範囲内で売値を下げれば、商品の値段が高いと言われないので、心は平穏になる。
- ③ 難癖をつけて仕入れ先の売値を値切り、売り手には通常価格で売る等をしない、金銭勘定を明確にすること以外の無理をしない、装身具に凝らない、遊興にふけない、家屋敷の増改築を趣味としない。これらの類を控えれば、商品が想定以下の利益にしかならなくても家業は平穏である。
- ④ 目先の欲に目がくらみ、売買における不義によって微々たる金を儲けても、それ以外の正当な利益も全て不正による利益と見なされ、最終的に子孫が減びる。

田中ら（2019）は、「これらを換言すれば、顧客を大切にして最良客を得ること、取引先との信頼関係を維持すること、不要な経費を節減すること、下請いじめ、賄賂・リベート、乱脈経営を行わないことを意味する」としている。

これらは、石田梅岩によって江戸時代に説かれたものであるが、この時代に創業しているのが本研究の対象事業者である。

本研究では、チェックシートを基に老舗企業の消費者志向経営の取組について示したが、上記に該当する理念等や取組も多く確認できた。時代背景は異なるが、「顧客や取引先から信頼される取組を行うこと」や「自らを律した行動をすること」などの訓えとその実践は、現代の消費者志向経営につながるものであるといえる。

6－2. 研究における今後の課題

本研究は、対象範囲を四国地域に限定したことによる新規性はあるものの、それに伴い対象事業者数が少なくなり、業種も分散している。本来、地域や業種によって様々な要因があり、その地域や業種固有の特徴や傾向が存在すると推察されるが、本研究においては、それらを捉えるまでには至っていない。

また、創業 300 年以上を経過した事業者のみを調査対象としたため、創業年数の浅い事業者との比較を行っておらず、調査した結果が対象事業者固有の特性であるのかは判断できない。

さらには、インタビューは、本来であれば複数の者に複数回にわたり実施するなど内容の妥当性の向上に取り組むべきところ、一部を除いて代表者を中心に一回の実施となっていることから、収集した情報は、インタビュー対象者の個人的見解が主となっている。

そのため、本研究における研究成果は、収集した情報における「測定された現実」のみの提示としており、企業の持続可能性との関連性まで踏み込んだ分析はできていない。

よって、上記を踏まえ、規模、業種、地域毎に調査対象を拡大し、各々の特徴や傾向を明らかにしていくこと、ならびに、社長以外の役員・従業員や取引先など多面的にインタビューを行い研究の妥当性を高めること、企業の持続可能性と関連性についての分析などは、今後の課題としたい。

資料1 インタビューガイド

項 目	
1	家訓・企業理念・創業者の訓えは、どのようなものがあるのか。
	・ 家訓・経営理念等が明確に定められているか。
	・ 創業家（もしくは志を継ぐもの）が形成してきた価値観が引き継がれているか。
	・ 家訓・経営理念等を浸透させるために行っている取組はあるか。
2	長年にわたり継続していることは何か。
3	地域社会のために行っていることは何か。
	・ 神事・伝統を敬い、神事や祭事を重視しているか。（寺：檀家総代、神社：氏子総代）を任されているか。）
	・ 寄附や支援、協力などに努めてきたか。
	・ 地域の商工会議所や自治会に参加し、要職に就任しているか。（過去も含む。）
4	顧客のためにどのようなことを行ってきたか。
	・ その時代の顧客・取引先の要望にあった商品・サービスを提供してきたか。
	・ 顧客・取引先に役立つように努めてきたか。
	・ 同業他社、関係先と連携・協働しているか。
	・ 顧客・サプライヤー・地域との長期的な関係を構築してきたか。
5	商品・サービスへの伝統・こだわりはあるか。
	・ 受け継いできたノウハウや考え方などのこだわりはあるか。
	・ 受け継いできたノウハウで顧客価値を提供しているか。
	・ 組織的にノウハウの維持・改善（向上）を図っているか。
6	強みは何か。
	・ ブランド力、アフターサービス、技術力、信用力、商品企画力ほか
7	大切にしている要素は何か。
	・ 顧客、従業員、地域社会、株主、取引業者ほか
8	事業を継続するにあたり、経営で重要としている要素は何か。
	・ 重視している指標（成長性、収益性、安定性、その他）があるか。

資料2 インタビュー等結果

1. 家訓・経営理念

付表1 家訓・経営理念について

事業者	結果
(株)和泉商会	・「 ⑧ （マルトラ）の心条」（初代がその父の名前をもとに定めており、道筋を立てて考え行動する心という趣旨ではないかと考えられている）
馬居化成工業(株)	・経営理念「諸行無常 諸法無我 涅槃寂静」（世の中の変化に自らも変化していかなければならない。人は一人で生きていけず、企業も成り立つことはできない。この二つを理解することで穏やかな経営をすることができる）
太田石材(有)	・家訓などの存在は不明
叶石材(株)	・家訓「相手により品質・コストの飾りをしない」（明文化したものはないが先代から教わる）
五色そうめん(株)	・経営理念「老舗としての本分を貫き社会のお役に立つ～日本のよき伝統食文化を通して心豊かな生活を提供したい～ ¹⁾ 」（日本の伝統食文化を大切にして、特に松山、愛媛、四国などの地域の食文化を残したい）
佐藤阿波藍製造所	・災害により家系図等の資料を失ったため、詳細は不明
(株)シンツ	・経営理念「信為萬事之本」（信用こそが全ての基本である）
瀬戸久	・家訓などの存在は不明
千代の亀酒造(株)	・企業理念「いのちにこだわる酒造り」 ・企業方針「内子になくはならない蔵として風土文化を発信し続けます」
司牡丹酒造(株)	・経営理念「品質至上」 ・社は「源・和・創・献」（源：自分の根源とつながる、和：ジャパニーズ、バランス、ハーモニー、コミュニケーションの和を大切にする、創：需要の創造、献：地域や社会への貢献） ²⁾
(有)永木屋	・家訓などの存在は不明
(有)西川屋老舗	・訓えとして代々伝わる言葉はなし
西野金陵(株)	・経営理念「当社は、心を大切にし、食文化を通じて社会に貢献し、業界を代表する企業になることを目指す ³⁾ 」
村田文福老舗	・家訓「店を大きくしない」
名門サカイ(株)	・社は「品性・誠意・礼節・信義・意欲」
(株)若林	・家訓「 ⑧ 代記」（「借金・米相場・押印（保証）」の三つを戒め、「仁・義・禮（礼）・智・信」の五常を守ることが記載されている）

出所：筆者作成

¹⁾ (株)東京商工リサーチ（2021c,p.5）。

²⁾ 司牡丹酒造(株)ウェブサイトより：歴史と文化。

³⁾ 西野金陵(株)（不明）。

付表2 創業家（もしくは志を継ぐもの）が形成してきた価値観について

事業者	結果
(株)和泉商会	・職人気質であり、利益を優先しない
馬居化成工業(株)	・顧客の求める品質、コスト、納期にしっかり応える
太田石材(有)	・本業以外に投資などで楽して儲けようと考えない
叶石材(株)	・華美な生活を嫌い、質素儉約に努める。いわゆる職人気質が代々続いている
五色そうめん(株)	・安定的に品質が均一な商品を作る ・理念を承継する上でも時代の変化に対応できるよう心掛けている
佐藤阿波藍製造所	・伝統のある仕事は金儲けに走ると信用を失う ・良いものを製造するには昔ながらの教えを守る
(株)シンツ	・地域と共に成長するという考え ・一流の商品をより安く提供
瀬戸久	・味（あんの作り方、粉とあんの割合）を変えない
千代の亀酒造(株)	・地域ならではの酒を造る ・手作業へのこだわり ・利益だけでなく酒造りで地域の好循環につなげる
司牡丹酒造(株)	・品質至上主義 ・進取の気性（新しいことに取り組む）
(有)永木屋	・お客様第一主義
(有)西川屋老舗	・訓えとして代々伝わる言葉はなし
西野金陵(株)	・陰徳 ・質素儉約 ・従業員を大切にすること ・「清酒金陵」は精神的支柱であり、「お酒は我が子を育てるがごとく」「金陵は我が子」と伝える
村田文福老舗	・店の歴史を途絶えさせてはいけない
名門サカイ(株)	・その時代のニーズに合った酒造り ・地域への社会貢献
(株)若林	・プロの目で厳選した自信を持って薦められる商品のみを取り扱う ・顧客のニーズを察知し、時代に合った商品や販売方法に取り組む ・商品を使ってもらって喜んでもらうのが商売の喜び

出所：筆者作成

付表3 経営理念や受け継がれている価値観を浸透させるための取組について

事業者	結果
(株)和泉商会	・技術は口ではなく見て覚えるという職人が多いため、親子でもライバル関係になることで却って芯が入り、自ら知識を習得
馬居化成工業(株)	・品質へのこだわりや事業継続の願いが記載された製塩業の登録証を社内に掲示 ・ウェブサイトにより外部に発信
太田石材(有)	・幼い頃から現場に連れ出され仕事をする姿を見て覚える ・後継者には自分の将来は自ら切り開いていくようにと伝える
叶石材(株)	・石材加工はダイヤモンド製ツールにより大きく変遷したが、その時代の変化を進んで取り入れることでコストの低減を図る
五色そうめん(株)	・パンフレットなどの媒体で周知 ・生き残れるのは変化に対応できる企業だとの考えを従業員に伝える ・ウェブサイトにより外部に発信
佐藤阿波藍製造所	・小学生から作業に従事し、技術を習得
(株)シンツ	・創業のルーツや経営理念の由来となった会社の歴史について、後継者が実際に現地に赴き調査 ・経営理念に商売の根幹があること、しっかり利益を出して地域に貢献することを従業員に伝える ・ウェブサイトにより外部に発信 ・440周年の記念ロゴを作成し、会社の歴史について従業員から顧客に話す機会を意図的に設ける
瀬戸久	・製造方法を代々伝え守るが、小豆の灰汁抜きは見て覚える
千代の亀酒造(株)	・朝礼で従業員が企業理念、企業方針を読み上げる ・ウェブサイトにより外部に発信 ・インターネット販売の際、地酒を購入することが地域の田園風景を守ることを発信 ・マスコミのインタビューにより外部に発信
司牡丹酒造(株)	・社はやミッションについて記載した憲法（クレド）を制定し読み合わせ ・ウェブサイトにより外部に発信
(有)永木屋	・工場があり職人が大勢いた時代は、創業家が作り方を職人に教える
(有)西川屋老舗	・製造方法の明文化、データ化に取り組む ・子供の頃から店を営業している姿を見て育つ
西野金陵(株)	・新入社員へ西野家の歴史を伝える ・品質の重要性を認識させるため、「蔵清ければおのずと酒清し」「酒造りは人の輪」「商品もサービスも品質一番」「宇宙一の酒を造れ」と従業員に伝える ・後継者である自覚を促すため、子弟を会社のイベント等に参加させる ・先代から後継者へ方針等の具体的な引継ぎはなし ・ウェブサイトにより外部に発信
村田文福老舗	・家訓を代々伝え、守る ・製造方法は見て覚える
名門サカイ(株)	・地域のイベントへの参加 ・朝礼
(株)若林	・幼いころから家訓を見せて伝えることで肝に銘じる ・銀座のカバン店で修業をし、経験を積む ・顧客に合わせたものを提案できるよう従業員への教育を重視 ¹

出所：筆者作成

¹ 企業情報とくしま（2017,p.5）。

2. 長年にわたり継続している取組

付表4 長年にわたり継続している取組について

事業者	結果
(株)和泉商会	・庵治石の使用
馬居化成工業(株)	・品質へのこだわり
太田石材(有)	・庵治石の使用
叶石材(株)	・事業は本業の石材加工一筋
五色そうめん(株)	・ブランド商品「五色そうめん」は手延べにより製造
佐藤阿波藍製造所	・製造方法（手板法） ・白花小上粉 ¹ の栽培
(株)シンツ	・地域と共に成長するという考え
瀬戸久	・事業は本業の焼き餅の製造・販売一筋 ・製造方法 ・北海道産の小豆の使用 ・焼きたての状態を提供 ・錦竜水（地域の名水）の使用
千代の亀酒造(株)	・ほとんどの作業工程が手作業 ・地域の米や水の使用
司牡丹酒造(株)	・品質至上主義 ・地元の仁淀川水系の湧水を使用 ・麴米に山田錦を使用
(有)永木屋	・お客様第一主義
(有)西川屋老舗	・主力商品「ケンピ」「梅不し」の製造販売 ²
西野金陵(株)	・先祖代々の墓参りや行事 ・従業員を大切にする ・地域の米や水の使用
村田文福老舗	・製造方法 ・「月窓餅」「盤珪餅」の製造販売 ³
名門サカイ(株)	・酒類の製造販売を中心とした事業展開 ・良質な商品を円滑に供給するために日々努力すること
(株)若林	・袋物（かばん）の取扱い

出所：筆者作成

¹ 佐藤（不明）。

² (有)西川屋老舗（2011）。

³ (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

3. 地域社会への貢献

付表5 神事や祭事への関わりについて

事業者	結果
(株)和泉商会	・墓石を扱う業務であるため、各宗派に配慮し深く関わっていない
馬居化成工業(株)	・塩釜神社再建への協力
太田石材(有)	・寺への寄附 ・祭事の太鼓台への寄附、自治会への寄附 ・祭りでは地域ごとで当番を持ち回る
叶石材(株)	・専務総代 ・地域の神社等の石碑を制作 ・小彦名神社の復興支援 ・地域の祭りへの積極的な参加
五色そうめん(株)	・色麺を作るきっかけとなった伝承がある伊豫豆比古命神社を始めとする、ゆかりのある神社等への寄附やアプローチ
佐藤阿波藍製造所	・代々檀家総代、氏子総代 ・総責任者として秋祭りに携わる ・寺の修繕のために檀家から寄附を募る、生活困窮者の分を負担するなど一番多く寄附
(株)シンツ	・地元の祭りへの継続的支援
瀬戸久	・檀家としての寄附
千代の亀酒造(株)	・氏子総代 ・神社への酒の奉納 ・神社の玉垣に名前が残されている ・毎年安全祈願祭を欠かさず実施
司牡丹酒造(株)	・檀家総代（先代） ・寺や神社の改装への寄附 ・祭り等に対する支援
(有)永木屋	・檀家総代、氏子総代、寄附 ・金刀比羅宮の神事に使う道具を作る ・神社の阿吽に社名が記載されている
(有)西川屋老舗	・山内神社の氏子総代 ・地元の祭りでの菓子の提供
西野金陵(株)	・西野本家のある小松島市で檀家総代、氏子総代、寄附 ・地域の祭りへの支援、酒の寄贈 ・酒造りの開始・終了時での金刀比羅宮への参拝 ・酒造りの神様を祀る松尾大社（京都）への参拝
村田文福老舗	・加藤家菩提寺の檀家総代 ・花火大会や祭りなど行事の度に、事前に市役所から相談を受ける
名門サカイ(株)	・神社への御神酒奉納
(株)若林	・檀家総代 ・寺の世話、行事には出席

出所：筆者作成

付表6 寄附や支援、協力について

事業者	結果
(株)和泉商会	・地域（高松市）にある石の民俗資料館に自社の工具・資料の寄附 ・道路開通に際して記念碑を建立 ・牟礼ストーンフェア 2003 への参加、協力¹
馬居化成工業(株)	・地元高校の甲子園出場に対する寄附支援 ・従業員が自主的に周辺の清掃活動を実施 ・社会福祉法人と協力した介護施設の入所者との入浴を通じた触れ合い活動 ・各地域の小学生向けの租税教育活動²
太田石材(有)	・ダムの記念碑を建立したとされる
叶石材(株)	・大洲城再建への寄附
五色そうめん(株)	・キッチンカーで学校やイベント等でそうめんを提供 ・西日本豪雨災害の被災地での炊き出し支援
佐藤阿波藍製造所	・高校生や地域おこし協力隊員達に製造方法を指導³ ・地元生産者や連携し、工場見学や学生に向けた製造方法の指導⁴
(株)シンツ	・宇和島市やその周辺自治体への積極的な寄附、協賛等 ・宇和島観光物産協会の会合で意見交換 ・高校生の体験学習や特別支援学校の社内見学及び就職説明会への参加等 ・剣道を通じた健全な青少年の育成 ・明治時代になり藩札が使えなくなった際、私財を引換えに藩札を回収
瀬戸久	・花見や祭りに訪れた客に対して焼き餅を販売
千代の亀酒造(株)	・寄附の依頼があれば行い、断ることはない ・学校の総合学習で工場見学を受入れ、小中学生に大人になれば飲んでもらうようアピール ・蔵開きイベントの開催 ・地元観光協会との連携し、外国人観光客向けに升作り体験に協力 ・愛媛県酒造組合の「ほろ酔いフェスタ」に協力 ・創業者は教師でもあり、知識を地域住民に還元したとされる
司牡丹酒造(株)	・地域のイベントへの日本酒の寄贈 ・土佐の酒文化を発信するために、自社の酒ギャラリー「ほてい」を設置し、芸術作品等も展示 ・地元飲食店と連携した日本酒の体験イベント、新聞社主催のカルチャースクール等の実施 ・無償の酒蔵見学の実施
(有)永木屋	・地域の消防団への寄附 ・殿様から譲り受けた地区を運営する組織に携わる ・船乗りに井戸を自由に使わせる
(有)西川屋老舗	・旧本店を「西川屋おりじん」という資料館とし、歴史資料の保存、菓子文化を発信⁵ ・地元の観光関連イベントで菓子の提供 ・和菓子業界への関心を呼ぶため、会社の提供でラジオ番組を作成し、菓子にまつわる情報を発信 ・地元の行事は可能な範囲で協力

¹ 讃岐石材加工協同組合（2003）。

² 馬居化成工業(株)ウェブサイト：会社概要。

³ 松尾（2020）。

⁴ (株)東京商工リサーチ(2021h,p.9)。

⁵ (有)西川屋老舗（2011）。

事業者	結果
西野金陵(株)	・資料館「金陵の郷」を設置、広場はイベントなどに貸出 ・小松島港の整備 ・多度津工場の工場見学 ・地域のスポーツイベントへの協賛 ・戦前には返済不要の奨学金の支援 ・銀行の設立に携わる
村田文福老舗	・大洲城の再建への寄附 ・商工会青年部で観光のライトアップ事業への提言 ・ロータリークラブで献血の手伝い
名門サカイ(株)	・赤十字などへの寄附 ・宇和島祭りの運営に協力 ・伊達家にちなんだ銘柄を販売させていただくことで宇和島伊達文化を発信¹
(株)若林	・徳島青年会議所と東新町商店街との橋渡し役として「とくしまeスポーツフェスティバル」に協力² ・大型ショッピングセンターの誘致に協力

出所：筆者作成

¹ (株)愛媛ジャーナル（2020,p.39）。

² 徳島商工会議所（2019）。

付表7 地域の商工会議所や自治会への参加、要職への就任状況（過去を含める。）について

事業者	結果
(株)和泉商会	・石翔会 ¹
馬居化成工業(株)	・鳴門法人会副会長 ²
太田石材(有)	・高松市牟礼庵治商工会 ・法人会 ・庵治石振興会 ・異業種から成る組合
叶石材(株)	・青年会議所、商工会議所青年部、商工会議所の理事 ・同業組合長 ・地区長 ・先祖は代々地域の世話役 ・ライオンズクラブの一員としてのボランティア活動
五色そうめん(株)	・創業家は地域の名士であり、県物産会会長や社会奉仕団体役員等を歴任
佐藤阿波藍製造所	・阿波藍製造技術保存会会長 ³ ・地域の名士
(株)シンツ	・本社機能は松山市へ移したが、登記上の本店は創業の地である宇和島市に残しており、商工会議所や金融機関との付き合いは基本的に宇和島市が中心 ・商工会議所会頭、評議員、その他数々の公職的役職を歴任 ⁴ ・従業員へ自治会や消防団等への積極的な参加を呼びかけ ・創業家は地域の名士
瀬戸久	・町内会の活動には一部参加
千代の亀酒造(株)	・法人会 ・愛媛県酒造組合 ・創業者は地域の有力者
司牡丹酒造(株)	・高知商工会議所の副会頭（先代） ・土佐学協会、高知県酒造組合の理事長等 ・事業者団体等に所属
(有)永木屋	・香川県連合自治会会長 ・商工会議所の要職 ・組合長 ・地区長 ・民生委員
(有)西川屋老舗	・全国名産菓子工業組合 ・県内の菓子工業組合
西野金陵(株)	・香川県酒造組合会長 ・経済界や商工会議所の代表等

¹ 石翔会（2013）。

² （公社）鳴門法人会：情報公開。

³ 川人（2015,p.98）。

⁴ (株)東京商工リサーチ（2020b,p.6）。

事業者	結果
村田文福老舗	・大洲本町一丁目商店街振興組合理事長¹ ・愛媛県菓子組合幹事² ・商工会議所議員 ・地区長 ・消防団 ・ロータリークラブ ・保護司
名門サカイ(株)	・四国卸酒販組合理事長 ・愛媛県酒造組合理事 ・宇和島商工会議所卸売商業部会会長 ・商工会議所議員 ・地域の諸団体 ・伊達文化保存会評議員
(株)若林	・徳島県商店街振興組合連合会副会長³ ・徳島商工会議所議員⁴ ・東新町一丁目商店街振興組合副理事長⁵ ・徳島法人会理事、新町・西富田地区支部長 ・日本青年会議所シニアクラブ徳島ブロック担当世話人 ・「五人組」として殿様から認められて世話役を務める

出所：筆者作成

¹ (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

² (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

³ 徳島商工会議所（2019）。

⁴ 徳島商工会議所（2019）。

⁵ 徳島商工会議所（2019）。

4. 顧客・取引先への対応

付表8 その時代の顧客・取引先の要望に合った商品・サービスの提供について

事業者	結果
(株)和泉商会	・石材加工では採掘から加工、研磨、施行などの工程が分業制であるため、各工程で最適な会社を選定することで顧客の要望に応じる ・顧客の予算や技術に対応できる他社を紹介 ・手彫りの注文に応じる
馬居化成工業(株)	・消費者からの問合せが発端となり、消費者向け商品（入浴剤）を開発・販売¹ ・老朽化した橋脚などのコンクリート構造物の延命化に取り組むための、コンクリート改質劣化防止剤の開発² ・クリーンディーゼルに必要な NOx 還元剤の製造³ ・乳牛の乳房炎予防剤などの動物用医薬品の製造⁴ ・高度経済成長期に、プラスチック樹脂の生産に必要な硫酸マグネシウムの製造
太田石材(有)	・顧客の予算に応じたランクの庵治石を提供 ・顧客の要望をできる限り再現するよう対応し、対応できない場合は外注する場合がある ・墓のリフォームでは、顧客のニーズがあれば庵治石でなくても請け負う
叶石材(株)	・最初に顧客からの相談に十分にに応じることで、予算やデザインといった要望に沿う商品を提案 ・400 年間石材の需要に対応
五色そうめん(株)	・アレルギーへの配慮 ・顧客や取引先の意見を反映した商品開発
佐藤阿波藍製造所	・高品質な阿波藍の提供
(株)シンツ	・戦後は地域の復興に携わるため、インフラ整備に必要な建築・土木資材、燃料・米以外の食糧の販売など、地域が求めている商品・サービスの提供
瀬戸久	・味（あんの作り方、粉とあんの割合）を変えない ・焼き立ての状態で提供
千代の亀酒造(株)	・地域の米と水で精一杯の酒造り ・消費者からの声を反映して商品のラインアップを見直す等の改良
司牡丹酒造(株)	・戦時中の物資不足の際には、売上を落としてでも品質を貫く ・地元の軟水での酒造りに対応できる杜氏を呼び寄せる ・地元出身声優とのコラボレーションによる酒の製造
(有)永木屋	・現在は厨房関係のあらゆる商品を販売 ・顧客からの要望はできることであれば対応を試みる ・木箱の大きさや形、数量は取引先の要望に応じる ・地域に多い木具職に対して材料を卸す ・戦前は、四国中の JR の駅弁、本州との連絡船の弁当箱の折箱を出荷 ・スーパーマーケット等がなかった時代は、地元の八百屋や荒物屋に商品を卸す
(有)西川屋老舗	・クレームを受けての商品の改善 ・若年層向けの商品開発 ・時代に合わせた柔軟な対応
西野金陵(株)	・会社としてこだわりを持たず、その時代の顧客や取引先の要望に応じる ・長く同じ味を好む顧客に応え続ける

¹ 畠山（2017）。

² 馬居化成工業(株)ウェブサイト：自社製品。

³ 馬居化成工業(株)ウェブサイト：自社製品。

⁴ 馬居化成工業(株)ウェブサイト：自社製品。

事業者	結果
村田文福老舗	・アレルギーへの配慮 ・地域の人向けに新商品としてフルーツ大福を製造販売 ・年中無休にすることで観光客の訪問に対応
名門サカイ(株)	・時代のニーズに合った商品開発 ・E C サイトでの販売 ・商品動画の制作
(株)若林	・プロとして良い物を厳選して顧客の話を聞きながら商品を勧める ・顧客のニーズを察知し、時代に合った商品や販売方法に取り組む ・限定商品の取扱い

出所：筆者作成

付表9 顧客・取引先に役立つような取組について

事業者	結果
(株)和泉商会	・石材加工では採掘から加工、研磨、施行などの工程が分業制であるため、各工程で最適な会社を選定することで顧客の要望に応じる
馬居化成工業(株)	・自社ブランド商品の販売には、対面でのコミュニケーションが必要との考えから、セレクトショップをオープン
太田石材(有)	・墓は見なければ分からないので、顧客には決める前に一度見に来てもらう ・在庫の中でも商品として扱えない石は、庭師などに無料で提供
叶石材(株)	・要望によっては、石工組合を通じて全国各地の対応できる事業者を紹介
五色そうめん(株)	・営業所や販売店、SNS などから顧客の声を拾い、商品作りにいかす ・日常的に購入しやすいよう、スーパーマーケットや百貨店以外にも販路拡大
佐藤阿波藍製造所	・全国各地の取引先から寄せられる問合せに応じる ¹
(株)シンツ	・戦後は地域の復興に携わるため、インフラ整備に必要な建築・土木資材、燃料・米以外の食糧の販売など、地域が求めている商品・サービスの提供
瀬戸久	・味（あんの作り方、粉とあんの割合）を変えない ・焼き立ての状態で提供
千代の亀酒造(株)	・イベントでの情報交換 ・SNS でアンケートを実施 ・体制の見直しを図るため、顧客や取引先との関係性について外部企業による覆面調査を小売店で行う ・社名を変更する際、スムーズに広まるように代表銘柄と同じにする
司牡丹酒造(株)	・社長、杜氏、従業員が、国内国外を問わず消費者と酒を酌み交わす場に出向き、直接消費者の声を聞く ・リーフレットやブログでの消費者向けの情報発信 ・電話等で消費者から寄せられる声への対応 ・ファンとのつながりを強化するため、無料情報誌「土佐発・オトナノ御馳走」の作成 ・酒屋に向けた情報誌の発行
(有)永木屋	・現在は厨房関係のあらゆる商品を販売 ・顧客からの要望はできることであれば対応を試みる
(有)西川屋老舗	・クレームを受けての商品の改善 ・若年層向けの商品開発
西野金陵(株)	・取引先とは基本的に長期的な関係性を構築
村田文福老舗	・アレルギーへの配慮 ・本店とは別の店舗を構えることで駐車場不足を解消
名門サカイ(株)	・顧客の状況については全従業員が必ず日報で報告 ・展示会で新商品を発掘
(株)若林	・本店に個別相談カウンターを設置し、顧客ごとにきめ細かな対応 ²

出所：筆者作成

¹ 松尾（2020）。

² 徳島商工会議所（2019）。

付表10 同業他社、関係先との連携・協働について

事業者	結果
(株)和泉商会	・同世代の石屋とは付き合いがある
馬居化成工業(株)	・小売店や雑誌関係者と連携して自社ブランド販売店を周知 ・土木関連では大学と、畜産関係では海外の獣医師との連携 ・地元の大学生が研究開発に携わる
太田石材(有)	・付き合いのある同業者に仕事を依頼 ・繁忙期には同業者同士で相互に応援
叶石材(株)	・石工組合を通じて全国各地の事業者を紹介
五色そうめん(株)	・生産量が需要に追いつかなかった頃は他社へ製造を委託していたことがある ・新商品は印刷会社などと協力して開発
佐藤阿波藍製造所	・戦後、藍の生産を始める人に藍種を提供
(株)シンツ	・地域や理念を同じくする企業の経営支援 ・業界の存続と安定供給を図るため、業界の旗振り役を担う
瀬戸久	・自店で捌ききれない顧客を他店に紹介 ・近所の同業他店へ手伝い ・他店であんこが不足したときは融通 ・焼き餅組合の立ち上げ
千代の亀酒造(株)	・作付け前には契約農家と米の品種について協議 ・事業者、自治体と連携した商品開発 ・他社と連携した販路の構築 ・ラベルには地元で生産された和紙を使用 ・大学生と連携した商品開発 ・酒造組合とインターネットを活用してPR映像を作成 ・酒造組合の一員として、各地の地酒を購入するよう呼び掛ける
司牡丹酒造(株)	・高知県工業技術センターが県内18の酒蔵の酒造データを取りまとめ共有 ・日本名門酒会や高知県酒造組合を通じて酒のデータを互いに公開 ¹
(有)永木屋	・終戦直後は不足していた材料を互いに分け合う ・地域に木具職が多く、競争と言うよりも地域で協働する雰囲気 ・他社の得意先に対しては営業を控える
(有)西川屋老舗	・全国名産菓子工業組合や、県内の菓子工業組合に所属し意見交換 ・販売店（卸先）と連携したクレーム解決
西野金陵(株)	・化学品事業本部と酒類部との連携 ・他社の技術者との寄合 ・自治体と連携し、ひまわり焼酎を開発
村田文福老舗	・市外の取引先は昔から付き合いがあるデパートのみであり、ここは取引をやめるつもりはない
名門サカイ(株)	・地元の一次産業生産者とともに商品を開発 ・遠路で配達に行けない場合などは代配 ・事業者と連携し、共同仕入れなどの実施を検討
(株)若林	・メーカーとは創業時から良好な付き合いが続いている ・メーカーとの密な情報連携に取り組み、商品を一早く展開

出所：筆者作成

¹ 高知県酒造組合ウェブサイト：TOSA NAKAMA 18。

付表11 顧客・サプライヤー・地域との長期的な関係性の構築について

事業者	結果
(株)和泉商会	・石材加工では採掘から加工、研磨、施行などの工程が分業制であるため、各工程で最適な会社を選定することで顧客の要望に応じる ・同世代の石屋とは付き合いがある
馬居化成工業(株)	・大手企業との取引を主体とした営業基盤を構築¹ ・阿波藩の製塩技術者として蜂須賀家正公に招かれ、明治末期まで製塩業を続ける²
太田石材(有)	・各工程が分業制であるため、各工程で最適な会社を選定することで顧客の要望に応じる ・先代のときに墓を建てた付き合いのある先から再度連絡が入る
叶石材(株)	・大洲市及び周辺的一般顧客や寺院を中心に受注基盤を構築³ ・加藤貞泰公とともに入国し、大洲藩の御用石工として仕える⁴ ・石工の総棟梁として、職人に食糧や給料を配り世話をする
五色そうめん(株)	・ブランド力による年配の方の高い認知度 ・地域の百貨店やスーパーマーケット、土産物店を中心に幅広い販路を構築⁵ ・松平定行公とともに入国し、素麺商を創業、参勤交代の献上品として扱われた⁶
佐藤阿波藍製造所	・昔から契約農家で栽培した「たで藍」を使用⁷ ・現在は原材料が少なく生産量が決まっているので、既存の顧客との取引を優先して継続 ・地域の人を雇用
(株)シンツ	・地域から信頼されて事業を行ってきたことが歴史に残されている ・創業家は、宇和島藩の御用商人として江戸時代末期には番所である港の管理を任され、伊達家から「新津」の姓を拝名⁸ ・伊達家や宇和島に育てられた会社という関係性から、今後も宇和島の発展に貢献
瀬戸久	・昔から注文のある得意先の要望に対応⁹ ・阿波藩主蜂須賀公の御用達であった「錦竜水」の使用を許可される¹⁰
千代の亀酒造(株)	・契約農家との適正取引、無農薬の米は他社より高値で仕入れる ・契約農家には必要となる量の米を生産してもらい、過剰生産になった場合は組合からの仕入れを減らすことで仕入れを確保 ・お客様や農家と顔つなぎ
司牡丹酒造(株)	・村米制度（契約栽培）により昔から取引を継続 ・災害により取引先の米が等外米となったときも全て買い取る ・ファンとのつながりを強化するため、無料情報誌「土佐発・オトナノ御馳走」の作成 ・土佐藩主席家老とともに入国し、御用商人として酒造業を創業
(有)永木屋	・地域に木具職が多く、競争と言うよりも地域で協働する雰囲気 ・他社の得意先に対しては営業を控える ・取引先のサービスを利用 ・松平頼重公とともに入国し材木商を創業、「永木屋」の屋号を拝名

¹ (株)東京商工リサーチ (2020c,p.12)。

² 石田 (2018,pp.220-221)。

³ (株)東京商工リサーチ (2021f,p.11)。

⁴ 叶石材(株) (2007)。

⁵ (株)東京商工リサーチ (2021c,p.11)。

⁶ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

⁷ (株)東京商工リサーチ (2021h,p.9)。

⁸ (株)愛媛ジャーナル (2020,p.28)。

⁹ (株)東京商工リサーチ (2021g,p.9)。

¹⁰ (株)東京商工リサーチ (2021g,p.9)。

事業者	結果
(有)西川屋老舗	・得意先への真摯な対応がゆくゆくは信頼につながる ・粉や砂糖を扱っている業者では、高知でも一番古いようなところとは付き合いをしている ・土佐藩の御用菓子司として長年仕える
西野金陵(株)	・長く同じ味を好む顧客に応え続ける ・取引先とは基本的に長期的な関係性を構築 ・従業員が顧客との関係性を構築することで信用を獲得
村田文福老舗	・顧客の大半が大洲市内¹ ・市外の取引先は昔から付き合いがあるデパートのみであり、ここは取引をやめるつもりはない ・加藤貞泰公とともに入国し、大洲藩の御用菓子司として仕える²
名門サカイ(株)	・安定した市場を構築していくために適正価格で販売する ・得意先とは定期的に懇親を図る ・従業員はほぼ宇和島市内在住で、勤続年数も長い ・伊達秀宗公とともに入国し、宇和島藩の御用商人として酒造業を創業、7代藩主伊達宗紀公から扁額が贈られる³
(株)若林	・正当な取引、支払でメーカーとの良好な関係 ・プロの目で厳選した自信を持って薦められる商品の扱い ・従業員の勤続年数は長い

出所：筆者作成

¹ (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

² (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

³ (株)愛媛ジャーナル（2020,p.35）。

5. 商品・サービスのこだわり

付表12 受け継いできたノウハウや考え方などのこだわりについて

事業者	結果
(株)和泉商会	・石材加工では採掘から加工、研磨、施行などの工程が分業制であるため、各工程で最適な会社を選定することで顧客の要望に応じる
馬居化成工業(株)	・製塩業や無機化学薬品の製造で蓄積した技術 ¹
太田石材(有)	・顧客の要望をできる限り再現するよう対応 ・墓は見なければ分からないので、顧客には決める前に一度見に来てもらう
叶石材(株)	・デザインへのこだわり
五色そうめん(株)	・自然素材と天然色素のみを使用 ・安定的に品質が均一な商品の製造
佐藤阿波藍製造所	・製造方法（手板法） ・希少な白花小上粉による製造
(株)シンツ	・一流の商品をより安く提供 ・過去にとらわれず、新しいことに挑戦
瀬戸久	・あんこの作り方 ・北海道産の小豆を使用 ・焼き立ての状態での提供 ・錦竜水（地域の名水）の使用 ・手の感覚で、ほぼ均等な大きさ・あんこ餅の割合で焼き餅を作る
千代の亀酒造(株)	・杜氏から技術を代々引き継ぐ ・原料の米は地元の品種「松山三井」を使用
司牡丹酒造(株)	・戦中の物資不足の折には、売上を落としても高い品質を貫いた ・歴史上の偉人が愛飲したブランドイメージ ・伝統に固執するのではなく、新たな製品も開発 ・永田農法を指導して、県内で山田錦を生産 ・地元の仁淀川水系の湧水を使用
(有)永木屋	・ほとんどの物を材木で造る
(有)西川屋老舗	・代々受け継がれる決まった製法はないが、職人は作業工程を見て習得 ・気温などの環境の変化に合わせて、原材料を調整し、味を保つ
西野金陵(株)	・酒造りでのこだわりは特になく、きちんとした品質のものを造る ・熟練の蔵人の間に新人を配置し、技術を伝達 ・地域の米や水の使用
村田文福老舗	・レシピ ・製造方法
名門サカイ(株)	・宇和島の郷土料理に合った商品開発 ・安心・安全な商品の提供
(株)若林	・品質については厳しくチェックし、良くないものは返品することや、顧客にアフターケアを行えないものは扱わない ² ・自信を持って薦められる商品のみを扱う

出所：筆者作成

¹ (株)東京商工リサーチ（2020c,p.12）。

² 企業情報とくしま（2017,p.5）。

付表13 受け継いできたノウハウによる顧客価値の提供について

事業者	結果
(株)和泉商会	・ 最高級の庵治石を使用した商品の提供
馬居化成工業(株)	・ 製塩業や無機化学薬品の製造技術を生かした消費者向け商品（入浴剤）の開発・販売 ¹
太田石材(有)	・ 墓は住宅と同じで効果かつ一生に一度の商品であるため、顧客のこだわりに応じた商品の提供
叶石材(株)	・ 最初に顧客からの相談に応じることで、予算やデザインといった要望に沿う商品を提案 ・ 顧客からの依頼には期待を上回る結果で応える
五色そうめん(株)	・ 商品のブランド力 ・ 地域の伝統食文化
佐藤阿波藍製造所	・ 高い品質の阿波藍を提供
(株)シンツ	・ 地域の成長
瀬戸久	・ 焼き餅のこだわり ・ 徳島の銘菓 ²
千代の亀酒造(株)	・ 地域ならではの酒を造る ・ 千代の亀らしい酒と言われる
司牡丹酒造(株)	・ 400 年の歴史、坂本龍馬等の歴史上の偉人が愛飲したとされるブランドイメージ
(有)永木屋	・ 現在は厨房関係のあらゆる商品を販売 ・ 顧客からの要望はできることであれば対応を試みる
(有)西川屋老舗	・ 高知県の伝統的な菓子
西野金陵(株)	・ 歴史と信用力 ・ 西野金陵のファン ・ 香川県、讃岐の日本酒
村田文福老舗	・ 大洲市の銘菓 ³
名門サカイ(株)	・ 地元の原材料を使用した商品開発
(株)若林	・ 限定商品の取扱い

出所：筆者作成

¹ (株)東京商工リサーチ（2020c,p.12）。

² (株)東京商工リサーチ（2021g,p.9）。

³ (株)東京商工リサーチ（2021e,p.10）。

付表14 ノウハウの維持・改善（向上）について

事業者	結果
(株)和泉商会	・技術は口ではなく見て覚えろという職人が多いため、親子でもライバル関係になることで返って芯が入り、自ら知識を習得 ・昔はくさびやのみで石を掘り切り出していたが、現在では電動工具を使用
馬居化成工業(株)	・蓄積した技術を駆使した新商品の開発に取り組む¹ ・全国に先駆けて硫酸マグネシウムの化学合成に着手 ・塩専売法の施行後、にがりを原料とした製菓業を開始² ・生産性向上への寄与を目的に DX 化による社内コミュニケーションに取り組む³
太田石材(有)	・昔は手彫りであったが、現在は機械化 ・特殊な形状の商品については、専門技術を持った人にアドバイスを求める ・人をよく観察する ・話があっても即答はせず一度持ち帰る
叶石材(株)	・デッサンから CAD、のみからダイヤモンドツールに変更するなど、時代に応じたノウハウを習得
五色そうめん(株)	・より良い原材料を使う ・顧客からの意見について、経営陣も含めて日報で情報共有
佐藤阿波藍製造所	・機械化を試みたが品質が低下したため、従来の乾燥方法に回帰 ・阿波藍製造技術保存会で技術の保存と発展に寄与⁴
(株)シンツ	・地域の特産を発信し地産外消に取り組む ・トップダウンによる明確な指示で情報共有を図る ・本社機能を情報発信に優位な県庁所在地へ移転
瀬戸久	・製造方法の維持 ・しっかり焼くためにガスで焼くことを継続
千代の亀酒造(株)	・従業員が契約農家の田植えや収穫に取り組み、米への理解を深める ・毎朝の朝礼でクレームやヒヤリハットについて情報共有 ・従業員への研修参加を促す ・従業員が退職する際は十分な引継ぎを行う ・もろみにクラシックを聞かせることで、他社との差別化や従業員の健康管理を図る
司牡丹酒造(株)	・地域の軟水に適応するために製造方法の改良 ・地域で酒米造りを開始 ・高知県工業技術センターが県内 18 の酒蔵の酒造データを取りまとめ、共有
(有)永木屋	・現在は厨房関係のあらゆる商品を販売 ・顧客からの要望はできることであれば対応を試みる
(有)西川屋老舗	・機械を導入 ・新商品の開発 ・環境に適した原材料の選定 ・地元の人に受け入れられる商品を作ることで経営の安定化を図る ・事業拡大のため、創業地から県中心地への進出、県内の観光地や県外の百貨店に卸す
西野金陵(株)	・現場を大切にする ・熟練の蔵人の間に新人を配置し、技術を伝達 ・上意下達の見直し、各自が思考できる組織への変革 ・正直な報告を評価するルール

¹ (株)東京商工リサーチ（2020c,p.12）。

² 石田（2018,pp.220-221）。

³ 馬居化成工業(株)ホームページ：採用情報。

⁴ 川人（2015,p.98）。

事業者	結果
村田文福老舗	・リスクを考慮し常に2先から仕入れる ・練る作業の機械化、焼く作業は炭からガスに変える
名門サカイ(株)	・毎日皆が発注内容を確認できるようにし、実際に寄せられた要望については具現化して、改善を重ねる ・社内の風通しが良くないとトラブルの原因につながるため、従業員と日常的にコミュニケーションを図る ・海外向け商品（現地で商品登録した商品に限る）の改良
(株)若林	・顧客のニーズを察知し、時代に合った商品や販売方法に取り組む ・顧客のニーズに合わせたものを提案できるよう、従業員への教育（商品知識・接客）を重視¹ ・ネット販売の開始

出所：筆者作成

¹ 企業情報とくしま（2017,p.5）。

6. 事業者の持つ強み

付表15 事業者の持つ強みについて

事業者	結果
(株)和泉商会	・牟礼庵治の石材店では最古参であることによるブランド ・最高品質の庵治石の取扱い ・運送業で培った発想力による石材運搬
馬居化成工業(株)	・高品質な無機化学薬品の製造技術 ・消費者向け商品（入浴剤）の販売により、会社に対して親近感を持たれることで採用が有利に働く
太田石材(有)	・顧客ニーズに応じて商品の提供 ・近年発注が増加傾向である墓のリフォーム業
叶石材(株)	・信用力 ・加工技術、デザイン
五色そうめん(株)	・ブランド力 ・地域に古くからある会社としての知名度 ・消費者の感想をいかした企画力 ・子供を対象とした商品開発
佐藤阿波藍製造所	・高い品質の阿波藍を提供できる技術力であり、取引先には品質が悪ければ代金は不要と伝える ・県無形文化財、現代の名工など¹
(株)シンツ	・事業の多角化による経営の安定化 ・顧客ニーズに対してリスクを事前に調査した上で変化に対応
瀬戸久	・あんこの味 ・同じ味、大きさの商品を造る技術力 ・他店に行った顧客が改めて来店
千代の亀酒造(株)	・昔から継続して商品を購入する顧客の存在
司牡丹酒造(株)	・400年の歴史、坂本龍馬等の歴史上の偉人が愛飲したとされるブランドイメージ ・新しいブランドの積極的な開発 ・品質を守ることによって得られた信用力
(有)永木屋	・現在は厨房関係のあらゆる商品を販売 ・顧客からの要望はできることであれば対応を試みる ・箱の形は相手の要望に柔軟に対応
(有)西川屋老舗	・長い歴史を持つことによるブランド ・その時代において求められるものを製造・販売する柔軟性
西野金陵(株)	・会社としてのこだわりがないことで変化に対応できる柔軟性 ・創業360年の歴史による信用力
村田文福老舗	・あんの味は糖度計を使わず見た目や季節で調整しており、包あんも目分量で作業するが、常に同じ味や大きさを作ることができる技術力
名門サカイ(株)	・地域の特産を活用した商品開発 ・ネットショッピングでの販売力 ・品評会での受賞
(株)若林	・プロの目で厳選した自信を持って薦められる商品のみを取り扱う ・かばん業界では現存する中で一番古く、メーカーも当社を立てる ・限定商品の取扱い

出所：筆者作成

¹ 松尾（2020）。

7. 大切にしている要素

付表16 大切にしている要素について

事業者	結果
(株)和泉商会	・職人気質 ・石材加工では採掘から加工、研磨、施行などの工程が分業制であるため、各工程で最適な会社を選定することで顧客の要望に応じる
馬居化成工業(株)	・品質 ・開発力、製造力、販売力 ・従業員の雇用の確保
太田石材(有)	・顧客
叶石材(株)	・周囲からの信頼
五色そうめん(株)	・地域の顧客（特に子供）
佐藤阿波藍製造所	・阿波藍の品質 ・製造方法 ・次世代との交流¹
(株)シンツ	・地域の成長 ・脱炭素などのSDGsの取組を通じた社会貢献 ・従業員が長く働ける環境づくり
瀬戸久	・焼き餅の味 ・製造方法
千代の亀酒造(株)	・地域の活性化 ・地域住民の雇用
司牡丹酒造(株)	・顧客 ・従業員 ・品質 ・会社の歴史
(有)永木屋	・取引先 ・地域社会
(有)西川屋老舗	・顧客（特に若年層）のニーズ
西野金陵(株)	・従業員 ・顧客 ・取引先 ・創業360年の歴史
村田文福老舗	・地域の顧客、取引先
名門サカイ(株)	・社は「品性・誠意・礼節・信義・意欲」を大切に、顧客に役立つように革新へ挑戦 ・地場産業（一次産業）を活性化するために生産者と連携して商品開発を行い、全国・世界へ発信
(株)若林	・顧客 ・取引先

出所：筆者作成

¹ 松尾（2020）。

8. 事業継続で重要としている要素

付表17 事業継続で重要としている要素について

事業者	結果
(株)和泉商会	・石や歴史にとらわれず、本業の石材加工のほか、運送業や縫製業への多角化
馬居化成工業(株)	・開発力、製造力、販売力の強化 ・消費者向け商品（入浴剤）の横展開
太田石材(有)	・顧客ニーズへの柔軟な対応
叶石材(株)	・石工としての誇り ・後継者の育成
五色そうめん(株)	・次世代に地域の伝統的食文化の承継 ・贈答用の消費に加え、日常の食事用として消費の拡大
佐藤阿波藍製造所	・阿波藍の品質
(株)シンツ	・多角的な経営による安定性 ・地域の成長
瀬戸久	・焼き餅の味 ・製造方法 ・売上げが見込めないで他には出店しない
千代の亀酒造(株)	・地域の活性化 ・海外展開 ・過剰な生産や無理な投資をせず、経営計画に沿った返済
司牡丹酒造(株)	・安定性 ・黒字化
(有)永木屋	・安定的に継続するために蓄財 ・時代の流れに応じて事業を変える
(有)西川屋老舗	・顧客のニーズを捉えて、柔軟に商売を行う ・後継者の育成 ・顧客に対して商品の楽しさを伝え選んでもらう
西野金陵(株)	・最先端を追いかけず、一歩引いているものの前向きで慎重な経営 ・新事業の展開 ・酒造りを未来永劫続け、地域社会の情報発信の基地になる
村田文福老舗	・販路の現状維持
名門サカイ(株)	・商品の安定供給 ・地域での物流 ・アメリカ・中国・香港・台湾・シンガポールを中心とした海外戦略
(株)若林	・顧客の動向 ・メーカーとの密な情報連携に取り組み、商品を一早く展開

出所：筆者作成

参考文献

- 石田徹（2018）『長寿企業の秘密 [西日本編／69社]』日本商工会議所,pp.220-223.
- ACAP研究所 消費者志向経営を考える研究会（2017）「消費者志向経営に関するアンケート（ACAP会員調査）集計結果の考察」『ACAP研究所ジャーナル』No. 9,公益社団法人消費者関連専門家会議,pp.44-47.
- 江成健一（2018）『200年企業を目指して 会社を永続発展させるために経営者がすべきこと』ダイヤモンド社.
- 株式会社愛媛ジャーナル（2020）「トップに聞く」『政・経情報誌 月刊愛媛ジャーナル』第33巻11号,pp.26-39.
- 大西謙（編著）（2014）『老舗企業に見る100年の知恵』晃洋書房.
- 奥原早苗（2022）「消費者志向経営と企業価値評価」『消費者法研究』信山社,第12号,pp.105-150.
- 小倉榮一郎（2020）『近江商人の理念』サンライズ出版.
- 小沢貴史（2018）「ファミリービジネスの永続性 -経営行動科学からの視座-」『季刊経済研究』, Vol.38,No.12Winter,pp.51-71,大阪市立大学.
- 小田剛士（2017）「消費者を取り巻く環境変化と生保会社 -消費者関連法の整備、消費者志向経営-」『生命保険経営』Vol.85（4）,生命保険経営学会編,pp.48-63.
- 落合康裕（2019）『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房.
- 叶石材株式会社（2007）『石匠叶家三百九十年の歴史』.
- 川口徳子（2019）「企業による大学生への消費者市民教育の実践と評価」『消費者教育』日本消費者教育学会,第39冊,pp.201-210.
- 川口真理（2020）「企業の消費者志向経営における消費生活アドバイザーが果たす役割と有用性に関する研究」『消費者政策研究』Vol. 2,日本消費者政策学会,pp. 1 -11.
- 川人美洋子（2015）「阿波藍の製造（藍師・栽培・染料作り）とその染料液の作成」『特産種苗』第21号,公益財団法人日本特産農作物種苗協会,pp.98-102.
- 企業情報とくしま（2017）『徳島の企業 100年企業に学ぶ』No.409,pp. 4 - 5.
- 木原洋美・奥田由意（2019）「特集 超長寿企業の経営者が一番大切にしていること」『Squet』,pp. 6 -15, 三菱UFJビジネススクエア.
- 久保田章市（2010）『百年企業, 生き残るヒント』角川SSC新書.
- グロービス経営大学院（2014）『創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済新報社.
- 後藤俊夫（2019a）「長寿経営と異文化研究 -“社会の公器”志向を中心に-」『異文化経営研究』,第16号,異文化経営学会, pp. 1 -17.
- 後藤俊夫（2019b）「“社会の公器”論序説」『実践経営学会』No.56, 実践経営学会,pp.145-154.
- 佐藤昭人（不明）『資料 阿波藍づくり』佐藤阿波藍製造所.
- 讃岐石材加工協同組合（2003）『あじストーンフェア2003』.
- 清水きよみ（2017）「消費者行動の変化と企業の消費者志向経営」『消費者教育』第37冊,日本消費者教育学会, pp.21-31.
- 消費者庁（2020a）『消費者志向経営の推進に関する有識者検討会中間報告書（令和2年8月31

- 日)』.
- 消費者庁(2020b)『消費者基本計画 令和2年3月31日閣議決定』.
- 消費者庁(2022a)『2021年度消費者志向経営の推進に関する有識者検討会報告書』.
- 消費者庁(2022b)『消費者志向自主宣言のすすめ はじめての自主宣言ガイドブック』
- 消費者庁(2022c)『2021年度消費者志向経営の推進に関する有識者検討会報告書【概要】(令和4年4月21日)』.
- 末永国紀(2017)『近江商人入門』サンライズ出版.
- 石翔会(2013)『庵治石のひみつ』.
- 高松商工会議所(不明)『創業130年以上の事業所を紹介!今に伝える伝統と暖簾』,p.9.
- 竹内夏奈(2020)「消費者志向経営の歴史的変遷」『消費者政策研究』Vol.2,
日本消費者政策学会,pp.12-25.
- 竹茂和(2012)『創業、安土桃山時代の会社もーTSR120周年記念 香川「老舗企業」調査ー』香川ビジネス,p.7.
- 太細譲士(2020)「消費者志向経営の推進において英国CIC制度の情報開示から得られる示唆についての一考察」『消費者政策研究』Vol.2,日本消費者政策学会,pp.26-32.
- 田中宏司・水尾順一・蟻生俊夫(編著)(2019)『石田梅岩に学ぶ 石田心学の経営』同文館.
- 株式会社帝国データバンク編著(2009)『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新書.
- 株式会社帝国データバンク(2019)『特別企画:「老舗企業」の実態調査(2019) ー業歴100年以上の「老舗企業」、全国に約3万3000社ー』.
- 株式会社東京商工リサーチ(2017)『TSR REPORT』調査年月日2017年1月30日 [TSR企業コード84-008079-4].
- 株式会社東京商工リサーチ(2019)『TSR REPORT』調査年月日2019年11月28日 [TSR企業コード025640135].
- 株式会社東京商工リサーチ(2020a)『TSR REPORT』調査年月日2020年6月5日 [TSR企業コード820119954].
- 株式会社東京商工リサーチ(2020b)『TSR REPORT』調査年月日2020年6月23日 [TSR企業コード820000221].
- 株式会社東京商工リサーチ(2020c)『TSR REPORT』調査年月日2020年9月15日 [TSR企業コード840005628].
- 株式会社東京商工リサーチ(2021a)『TSR REPORT』調査年月日2021年1月25日 [TSR企業コード800054636].
- 株式会社東京商工リサーチ(2021b)『TSR REPORT』調査年月日2021年2月9日 [TSR企業コード830028501].
- 株式会社東京商工リサーチ(2021c)『TSR REPORT』調査年月日2021年4月9日 [TSR企業コード820092959].
- 株式会社東京商工リサーチ(2021d)『TSR REPORT』調査年月日2021年4月14日 [TSR企業コード830127933].
- 株式会社東京商工リサーチ(2021e)『TSR REPORT』調査年月日2021年4月16日 [TSR企業コード138563004].

株式会社東京商工リサーチ（2021f）『T S R R E P O R T』調査年月日2021年4月19日〔TSR企業コード820025429〕。

株式会社東京商工リサーチ（2021g）『T S R R E P O R T』調査年月日2021年4月20日〔TSR企業コード138501149〕。

株式会社東京商工リサーチ（2021h）『T S R R E P O R T』調査年月日2021年4月22日〔TSR企業コード138501319〕。

株式会社東京商工リサーチ（2021i）『T S R R E P O R T』調査年月日2021年4月30日〔TSR企業コード800093542〕。

株式会社東京商工リサーチ（2022a）『T S R R E P O R T』調査年月日2022年7月27日〔TSR企業コード802022359〕。

株式会社東京商工リサーチ（2022b）『T S R R E P O R T』調査年月日2022年7月29日〔TSR企業コード800152263〕。

徳島商工会議所（2019）「第48回徳島商工会議所賞」被表彰候補者推薦書。

有限会社西川屋老舗（2011）『西川屋ケンピものがたり』。

西野金陵株式会社（不明）『会社案内』。

日本経済新聞社編（2010）『200年企業』日本経済新聞出版社。

日本経済新聞社編（2013）『200年企業Ⅲ』日本経済新聞出版社，pp.166-169。

倍和博・坂入克子・吉田健一郎（2012）『永続企業の条件』麗澤大学出版会。

馬場新一（2018）「企業の社会的責任と消費者志向経営」『ACAP研究所ジャーナル』No.10,公益社団法人消費者関連専門家会議,pp.3-9。

飛田史和（2020）「消費者志向経営で企業は何をめざすべきか」『消費者政策研究』Vol.2,日本消費者政策学会,pp.33-40。

古谷由紀子（2019）「消費者利益と環境・人権の調和を求めてーこれからの消費者志向経営を考えるー」『ACAP研究所ジャーナル』No.13,公益社団法人消費者関連専門家会議,pp.4-8。

細川幸一（2016）「消費者志向経営の構築に向けて」『ACAP研究所ジャーナル』No.9,公益社団法人消費者関連専門家会議,pp.4-7。

前川洋一郎・末包厚喜（2011）『老舗学の教科書』同友館。

森田健司（2019）『なぜ名経営者は石田梅岩に学ぶのか』携書。

山本博文（2014）『江戸時代から続く 老舗の和菓子屋』双葉社,pp.44-45。

横澤利昌（編著）（2012）『老舗企業の研究（改訂新版）』生産性出版。

米田良夫（2015）『日本の長寿企業にみる事業の継続』大阪市立大学大学院創造都市研究科 修士学位論文。

<WEB>

馬居化成工業株式会社ウェブサイト：会社概要（<https://umaichem.co.jp/aboutus.html>〔検索日：2022年3月10日〕）。

馬居化成工業株式会社ウェブサイト：採用情報（<https://umaichem.co.jp/careers.html>〔検索日：2022年7月19日〕）。

馬居化成工業株式会社ウェブサイト：自社製品（https://umaichem.co.jp/products/mgso4_1.html）

〔検索日：2022年3月10日〕）．

高知県酒造組合ウェブサイト：TOSA NAKAMA 18
 (https://www.kbiz.or.jp/kumiai/sake/nakama/〔検索日：2022年4月7日〕）．

五色そうめん株式会社ウェブサイト：五色そうめんの歴史 (https://goshiki-soumen.co.jp/history/〔検索日：2022年4月5日〕）．

司牡丹酒造株式会社ウェブサイトより：歴史と文化「司牡丹の社は『源・和・創・献』」
 (https://www.tsukasabotan.co.jp/history_culture/syaze.html〔検索日：2022年4月7日〕）．

株式会社帝国データバンク（2022）『全国「老舗企業」分析調査（公開日：2022年10月12日）』
 (https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p221003.html〔検索日：2023年2月8日〕）．

株式会社東京商工リサーチ（2022c）『創業100年以上4万2,966社へ 最古は創業から1445年の金剛組 ～2023年の全国「老舗企業」調査～（公開日：2022年12月26日）』
 (https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20221226_03.html〔検索日：2023年2月8日〕）．

公益社団法人鳴門法人会：情報公開 (http://hojinkai.zenkokuhojinkai.or.jp/naruto/public/〔検索日：2022年7月12日〕）．

株式会社日経BPコンサルティング（2022）『世界の長寿企業ランキング。創業100年企業、日本企業が50%を占める（公開日：2022年10月20日）』
 (https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-06/〔検索日：2023年2月8日〕）．

畠山周平(2017)「売れる化学品 潮目読む 馬居化成工業、高級入浴剤で個人開拓」『日本経済新聞』2017年8月25日
 (https://www.nikkei.com/article/DGXMZO20357600U7A820C1LKA000/〔検索日：2022年3月10日〕）．

松尾俊二(2020)「本物の藍の色、後世に 阿波藍の伝統を継承する20代目」『朝日新聞デジタル』2020年11月29日 (https://www.asahi.com/articles/photo/AS20201128002077.html〔検索日：2022年3月5日〕）．