

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—

令和5年3月15日

消費者庁新未来創造戦略本部

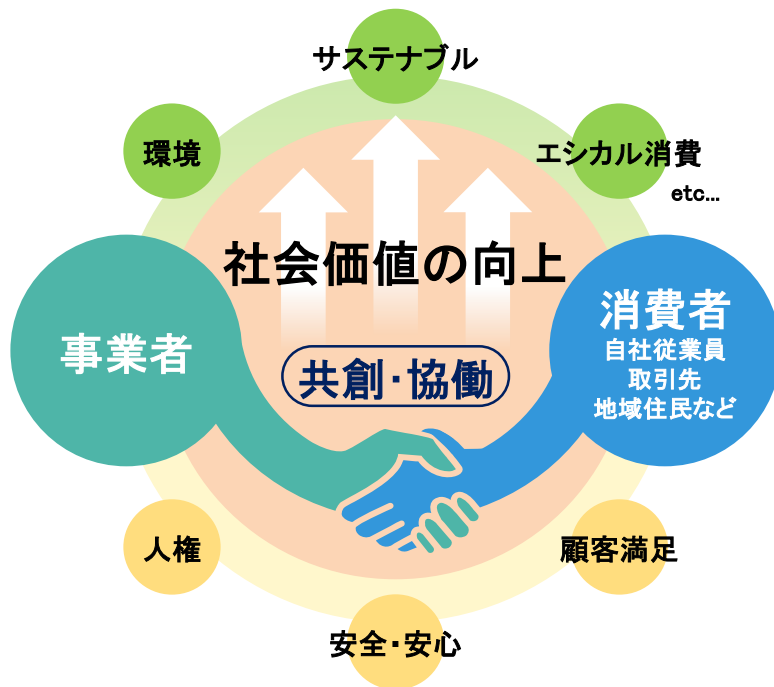


【はじめに】 消費者志向経営について



【定義】「消費者」と「共創・協働」して、「社会価値」を向上させる経営

目標 ▶ 持続可能な社会に貢献する



消費者 とは？

現在もしくは将来において、商品やサービスに関わる**全ての生活者**のこと

対象は幅広い！



共創・協働 とは？

企業と消費者の**双方向のコミュニケーション**により、消費者がわくわくする商品・サービス・体験を共有し、**WIN-WIN**の関係を構築すること



社会価値 とは？

本業を通じて、**地域や社会の課題解決に寄与し、社会全体の持続可能性の向上を目指す**ことから生み出されるもの



消費者志向経営の3つの活動

○みんなの声を聴き、かついかすこと

- (例)
- 消費者や社会の要望を踏まえた改善・開発
 - 従業員の積極的活動
 - 消費者への情報提供の充実と双方向の情報交換

○未来・次世代のために取り組むこと

- (例)
- 持続可能な社会の実現に向けた取組
 - 消費者や社会の要望を踏まえた改善・開発
 - 消費者への情報提供の充実と双方向の情報交換

○法令の遵守／コーポレートガバナンスの強化をすること

- (例)
- 経営のトップのコミットメント
 - コーポレートガバナンスの確保
 - 事業関連部門と品質保証。消費者関連部門等との有機的連携

【はじめに】 消費者志向経営の推進について



【消費者基本計画】

従来から実施している ①事業者に対する規制 ②消費者に対する支援 に加えて、今後は、持続可能な社会の実現に向けた社会的課題を解決する観点から、**③消費者と事業者とが共通の目標の実現に向けて協力して取り組むこと（協働による取組）**を促す必要がある

【消費者基本計画(令和2年3月31日閣議決定)】

消費者志向経営が基本認識となる社会の実現に向けて、取組を進めている事業者の情報を発信するなど、環境整備に取り組む

- 「消費者志向自主宣言・フォローアップ活動」を実施する事業者の取組内容を消費者志向経営推進組織のウェブページに掲載し広報
- 消費者志向経営優良事例表彰の実施（年1回）
- 自主宣言事業者を対象とした連絡会（月1回程度）

――【新未来創造戦略本部の主な取組】――

- 地方公共団体や事業者団体へ推進活動への協力を依頼
- 各団体の研修等において、事業者や関係者への講演を実施



令和4年5月24日
徳島県社会保険労務士会研修会



令和4年11月10日
徳島県産業資源循環協会講習会

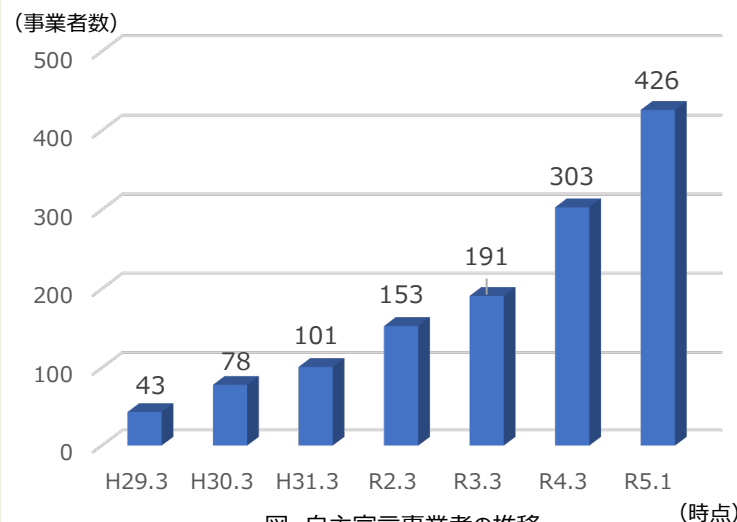


図 自主宣言事業者の推移

【課題】

- 現状では社会の基本認識となるには至っていない
- 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

【目的・意義】



四国に所在する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

▶▶▶ 消費者志向経営の推進策検討に向けた基礎資料として寄与

【日本企業の特徴】 ● 老舗企業が世界と比較して多い

経営における極めて高い「持続性」を有している老舗企業

Ⅱ

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、
支持を獲得してきた企業



**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
と推察**

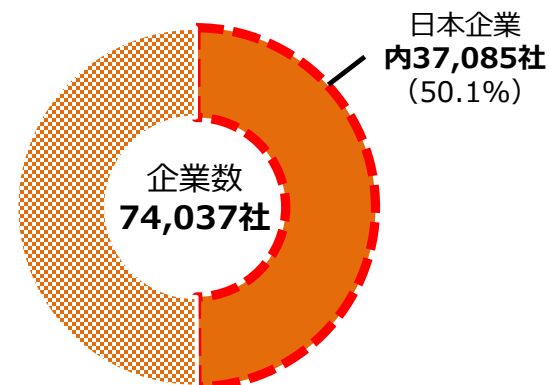


図 世界における創業100年以上の企業数

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』
を元に作成

【老舗企業に関する先行研究】

- 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
- 小規模事業者は、経営的側面からの情報収集が困難と推測されるため、対象外である場合が多い

【本研究】

- ・老舗企業を対象に消費者志向経営の観点から考察するという点で新規性がある
- ・小規模事業者を対象に含めており、独創性がある

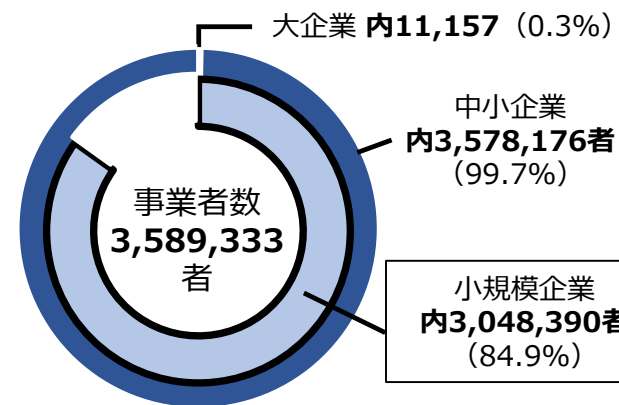


図 平成28年時点における全国の事業者数（規模別）

中小企業庁（2022）『2022年版 中小企業白書・小規模企業白書』を
元に作成

【研究方法】



以下の方法により「定性的研究」を実施

【調査】

調査対象	▶ 四国に所在する創業300年以上の事業者（うち、調査に協力が得られた16先）
インタビュー調査時期	▶ 令和3年6月～令和4年11月
調査手法	<p>▶ インタビューガイド（下記参照）を参考に、対象者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</p> <p>▶ ウェブサイトなどの公開情報や民間の信用調査会社の報告書の利用</p> <p>▶ 対象事業者に残されている内部資料、伝記・史料を可能な限り収集</p>
インタビューガイドの項目	<p>▶ 先行研究において老舗企業の要因とされる取組や創業精神の視点から作成</p> <div> <div>1. 家訓・経営理念</div> <div>2. 長年にわたり継続している取組</div> <div>3. 地域社会への貢献</div> <div>4. 顧客・取引先との関係性</div> <div>5. 商品・サービスへのこだわり</div> <div>6. 自社の強み</div> <div>7. 大切にしている要素</div> <div>8. 事業継続で重要としている要素</div> </div> <p>など</p>

【考察】

考察方法

- ▶ 調査結果について、消費者志向経営を認識・理解するためのガイド「基礎編チェックシート」により考察
- ・理念/推進体制の構築
 - ・消費者志向経営戦略の策定
 - ・戦略の実行
 - ・法令順守/コーポレートガバナンス など

基礎編チェックシート

（必須項目）

1. 理念/推進体制の構築	13. 自社の強み・競争優位性について、他社と差別化を図るための強み・競争優位性を明確にしている。
2. 消費者志向経営戦略の策定	14. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
3. 戦略の実行	15. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
4. 法令順守/コーポレートガバナンス	16. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
5. 商品・サービスの開発	17. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
6. 顧客・取引先との関係性	18. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
7. 地域社会への貢献	19. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
8. 事業継続で重要としている要素	20. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
9. 家訓・経営理念	21. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
10. 長年にわたり継続している取組	22. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
11. 大切にしている要素	23. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
12. 事業継続で重要としている要素	24. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。

（推奨項目）

1. 理念/推進体制の構築	13. 自社の強み・競争優位性について、他社と差別化を図るための強み・競争優位性を明確にしている。
2. 消費者志向経営戦略の策定	14. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
3. 戦略の実行	15. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
4. 法令順守/コーポレートガバナンス	16. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
5. 商品・サービスの開発	17. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
6. 顧客・取引先との関係性	18. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
7. 地域社会への貢献	19. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
8. 事業継続で重要としている要素	20. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
9. 家訓・経営理念	21. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
10. 長年にわたり継続している取組	22. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
11. 大切にしている要素	23. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。
12. 事業継続で重要としている要素	24. 経営の理念・目的・方針について、内外関係者に対して明確に示している。

【注意】調査結果については、事業者の取組内容を比較するものではない

【研究対象事業者】



【対象事業者一覧】（五十音順）

事業者名	創業年	所在地	事業内容	従業員数	訪問日
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
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
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
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
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）
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
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）
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
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
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
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
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
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
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
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
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

（本研究に協力いただいた事業者のみ）

【結果・考察】 1. (1) 理念・目的（志）について



<POINT>

- 理念・目的（志）（以下「理念等」という）が定められているか
- 社会を良くすることにつながる内容か

- ・ 大半の事業者において、様々な社会課題の解決につながる内容の理念等が策定されていた
- ・ これらの理念等の実践により、消費者からの信頼の獲得や、消費者の満足度及び生活の質の向上、さらには地域活性化への貢献にもつながっていると考えられる

主な取組

■ 経営方針や経営者としての心構え

- 消費者、従業員、取引先などのステークホルダーに誠意を尽くして対応する姿勢を求める

■ 商品・サービスのこだわり

- 古来の原材料や製造方法を守り、良質な商品・サービスを提供する

■ 伝統文化の承継や地域社会への貢献

- 本業を通じて、伝統文化の承継に取り組み、地域活性化に貢献する



■ 経営方針や経営者としての心構え

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】

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）】

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】

家訓「萬代記(ばんだいき)」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。

【(株)若林、小売業（かばん）】

「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。うちの先祖はずっとそうだが、このお客様はお金を持っているから値段を倍にするみたいなことは絶対にしない。

【叶石材(株)、石工品製造業】

「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）】



■ 商品・サービスのこだわり

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】

戦中・戦後は米が無くて酒が造れなかった。しかし、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、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】

「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」「（清酒）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（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、良い物を売りたいし、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

「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～」を経営理念としており、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後世に伝えることが重要と考えている。

【五色そうめん(株)、食料品製造業（麺類）】

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）】

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ならず、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(株)、酒類製造業】

【結果・考察】 1. (2) 理念・目的（志）について



<POINT>

- 策定された理念等を推進するにあたり、経営トップが積極的に関わっているか
- 理念等を社内や社外に明確に発信（浸透）しているか

- ・ 理念等について、様々な手法で社内に浸透が図られていた
- ・ なかには社外にも発信している事業者がみられた

主な取組

■ 社内

- 代表者自らが、後継者や従業員に対して理念等について発信
- 朝礼で理念等の読み合わせを実施

■ 社外

- パンフレットに記載
- インターネット販売の際に、消費者へ理念等を情報発信

【結果・考察】 2. 関係者（ステークホルダー）に対する認識



<POINT>

- 自社にとっての顧客である、消費者や取引先を大切にしているか
- 上記以外の関係者（ステークホルダー）に対しても配慮しているか

- ・ 消費者、取引先、地域社会、未来・次世代、従業員、業界団体など幅広い関係者（ステークホルダー）を重要な関係先として認識

主な取組

- 消費者ニーズを的確に捉え、柔軟に対応
- 公正な取引により、取引先との長期的な関係性を構築
- 地域活性化につながる取組
- 雇用の確保
- 伝統産業・文化を発信して、次世代へ承継
- 子供や若者世代でのシェア拡大
- 非常時には同業他社と連携し、材料を分け合ったことがある



■「消費者」、「取引先」に対する取組

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。

【司牡丹酒造株式、酒類製造業】

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）】



■「従業員」「地域」に対する取組、子供や若者などの次世代に対する普及・啓発

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】

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】

「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。

【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

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】

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）】



■ 同業他社と材料を分け合った取組

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）】



<POINT>

- 商品・サービスについて、消費者・取引先の声聴いているか
- 消費者・取引先からの声を商品・サービスの開発・改良にいかしているか

- ・ 消費者の相談に応じることや、SNSを活用したニーズの掘り起こしなどにより、幅広いニーズの気付きを得て、商品の開発や改善につなげている

主な取組

- 消費者の要望を収集する仕組み
 - 個別相談カウンターの設置
 - 消費者との交流の場に参加し、意見交換
 - SNSによるアンケート調査などを実施
- 消費者の声をいかした商品開発・改善
 - 新規分野の商品を開発
 - 近隣自治体からの要望を端緒とした商品開発
 - 学術機関（専門家）と連携・協働した商品開発



■ 消費者の要望を収集する取組

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。

【㈱若林、小売業（かばん）】

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㈱、酒類製造業】

S N S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㈱、酒類製造業】



■ 消費者の声をいかした商品開発・改善

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。

【馬居化成工業(株)、化学工業】

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（化学品・飲料）】

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】

【結果・考察】 4. 未来・次世代に向けた取組



<POINT>

- 理念等については、未来・次世代のことを考えたものになっているか
- 未来・次世代のために取り組んでいるか。または今後取り組む予定か

- ・ 地域社会への寄附・支援を通じて、地域活性化に寄与
- ・ 教育現場への協力による若者世代の支援
- ・ 地域の食文化や産業について情報発信し、伝統的価値を将来世代に承継

主な取組

- 地域社会への寄附や支援
 - 拠点としている地域の自治体や業界団体の開催するイベント等への寄附、参加
 - 祭りへの支援
- 教育現場への協力
 - 全国大会出場チームへの寄附
 - 学生による工場見学や職業体験の受入れ
 - 奨学金
- 伝統文化や産業についての情報発信
 - 資料館の設置により、伝統文化について発信



■ 地域社会への寄附や支援 / 教育現場への協力

宇和島市が行う行事に対しては支援を行っている。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。

社会活動として、小学生から一般も含めて、県下で剣道を通じて健全な青少年の育成を図っている。

【㈱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。

【(有)永木屋、卸売業（木箱・厨房器具等）】

大洲城再建に寄附した。また、春、夏、秋の祭りの手伝いをしていた。

【叶石材㈱、石工品製造業】

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、麴菌の種類などを知ると驚いてくれる。

【千代の亀酒造㈱、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㈱、酒類製造業/卸売（化学品・飲料）】



■ 伝統文化の発信に寄与するための取組

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。

【(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（化学品・飲料）】

【結果・考察】 5. ストーリーの独自性（自社の強み）



<POINT>

- 社会を良くするための取組は、自社の強みをいかしたものにしているか

- ・ 強みをいかした事業活動により、価値ある商品・サービスを提供し、消費者ニーズを充足
- ・ 伝統的な製造方法や原材料を守り、消費者へ提供する商品の品質を確保
- ・ 経営の安定性を確保し、消費者志向経営を実施するために必要な経営資源を確保

主な取組

■ 強みをいかした事業活動

- 受け継いできた高い技術力
- 顧客ニーズへの対応力、柔軟性
- 老舗であることによる、ブランド力、歴史、それらの事実に基づく信用力

■ 伝統的な製造方法や原材料へのこだわり

■ 経営の安定性

- 堅実経営
- 経営の多角化
- 新規事業の展開



■ 事業者の持つ強み（技術力・柔軟性・ブランド力）

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）】

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）】

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があるし、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（化学品・飲料）】



■ 事業者の持つ強み（江戸時代に藩から重用：歴史・ブランド力）

加藤貞泰公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せ、伊達家から新しい港の意味である「新津」を拝名している。

【(株)シンツ、卸売業（建築材料・食料品）】

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）】

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。

【名門サカイ(株)、卸売業（酒類等）/酒類製造業】



■ 伝統的な製造方法や原材料へのこだわり

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）】

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。

製造方法は変えていない。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】



■ 事業継続で重要としている要素（堅実経営・多角化等）

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、三番手であるのも文化なのかと感じた。【西野金陵(株)、酒類製造業/卸売（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と思っている。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。

【村田文福老舗、小売業（菓子製造）】

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】

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）】

【結果・考察】 6. コーポレートガバナンスの強化



<POINT>

- コーポレートガバナンスの強化に向けた取組

- ・ 地域のリーダーや業界団体等の要職に就き、その役割を担うことで、地域・業界等との間でけん制機能が働き、間接的なガバナンスの強化につながっている
- ・ 風通しの良い企業風土の構築により、ガバナンスの強化につなげる

主な取組

- 地域のリーダーという立場にある
 - 代表者が寺の檀家総代や神社総代を長年務め、神事・祭礼への支援も実施
 - 地域の「名士」と呼ばれる
- 業界団体や地域の経済団体の要職に就く（現在、過去も含む）
- 風通しの良い企業風土を構築
 - 社内コミュニケーションの円滑化
 - 経営者による経営理念の社内への浸透



■ 地域のリーダーとしての取組

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として、200軒の檀家の世話をしていた。そのほか、祭りでは総責任者として携わっていた。

【佐藤阿波藍製造所、化学工業（天然染料）】

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）】

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）】

創業家は、宇和島藩の御用商人として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）】



老舗企業が行っている様々な取組の中には
消費者志向経営や、消費者志向経営につながる取組がみられた

		「消費者志向経営」につながる取組					
		理念・目的 (志)	ステークホルダー に対する認識	消費者と 共創・協働	未来・次世代 に向けた取組	ストーリーの 独自性	コーポレートガ バナンスの強化
「老舗企業」の取組	家訓・経営理念	●	●		●	●	●
	長年にわたり継続して いる取組					●	
	地域社会への貢献		●		●		●
	顧客・取引先との 関係性		●	●	●		●
	商品・サービスの こだわり		●			●	
	強み		●			●	
	大切にしている要素		●	●	●		
	事業継続で重要として いる要素		●		●	●	

推察

「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要因ではないか



本研究への御協力について感謝申し上げます

【調査対象事業者】

株式会社和泉商会
叶石材株式会社
株式会社シンツ
司牡丹酒造株式会社
西野金陵株式会社
株式会社若林

馬居化成工業株式会社
五色そうめん株式会社
瀬戸久
有限会社永木屋
村田文福老舗

太田石材有限会社
佐藤阿波藍製造所
千代の亀酒造株式会社
有限会社西川屋老舗
名門サカイ株式会社

【事業者団体】

内子町商工会
香川県商工会連合会
東温市商工会

宇和島商工会議所
高知県中小企業団体中央会
牟礼庵治商工会

大洲商工会議所
高松商工会議所

【地方公共団体】

愛媛県（県民生活課、経営支援課）
高知県（県民生活課）

香川県（くらし安全安心課）
徳島県（消費者政策課）

（五十音順）



御清聴ありがとうございました