

# 日本の百年企業

4

「つづれない会社」をつくるために  
100年続く企業の教え

## 人のせんごとをすしなはれ！ 現代に息づく船場商人の精神

大阪経済の中心地として古くから栄えてきた船場。この地で寝装品を扱ってきた和田哲株式会社は「最後の船場商人」と呼ばれた和田哲夫氏によって一九〇七(明治40)年に創業された。四代目の野村史郎社長は、機能寝具と機能素材に商品戦略を切り替え、「健康・快適創造企業」として時代の変化に対応してきた。創業者の精神とともに、野村社長のさらなる挑戦は続く。

取材／TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

養子や婿として  
後継者を迎えることで  
会社が続いてきた

藤間 野村社長は四代目とのことですが、現会長である三代目を書かれた創業者の追悼録『扇子商法』という本もあって、いろいろなお話も伝わっているかと思えます。まずは創業についてお話しただけですしょうか。

野村 創業は一九〇七(明治40)年です。創業者の和田哲夫は島根の大田市の出身で、実家のお父さんは地元で町長をしていたのですが、政治に一生懸命になりすぎて身上をつぶしてしまいました。そのような事情で、大阪の親戚、和田家へ養子に出されました。ですから小さいころは非常に苦労したと聞いております。

藤間 子どものころに養子に出されたのですか。  
野村 ええ。九歳で養子入りしたそうです。でも、ずっと和田家の世話になっているわけにはいかなかった。洋反物商の店に入って商売を覚え、二六歳で

独立しました。

ご存じかもしれませんが、大阪の商業中心地であった船場には全国から商人が移住してきています。一番多いのは滋賀県出身者で、島根県出身は少数派だそうです。いろいろな地域から来た商売人を受け入れていたので、今風に言うところインキュベーター(起業家支援者)みたいなかたちだったかと思えます。

藤間 船場は、商売のやり方を教えて起業支援するよきな土地柄だったわけですね。

野村 ここ本町には繊維関係が集まっています、創



## 和田哲株式会社

【和田哲株式会社の理念】

すべての人に健康で快適な寝(室)環境を提供し、  
人々の健康向上で世の中に貢献することにより、  
全従業員の物心両面の幸福を実現する

代表取締役社長

## 野村史郎

業者は高いに寝装用広幅生地(サラサ)を選びました。  
三代目である和田亮介氏(現・会長)の著書『扇子商法 ある船場商人の遺言』の初版本が刊行されたのは七六(昭和51)年四月。すでに絶版となっているが、現在もネット販売などの中古本市場で流通し、読み継がれている。  
本のタイトル「扇子商法」とは、創業者の経営哲学の根幹を表す言葉。普通なら好不況に合わせて商売を扇子のように広げたり締めたりするわけだが、哲夫氏は常に不況にピンチを合わせ、「人増やさず」「借金せず」「無駄せず」と扇子を締め通した。これが昔ながらの船場流であり、哲夫氏が「最後の船場商人」と呼ばれるゆえんのひとつだ。  
文庫版『扇子商法』あとがきで、亮介氏は以下のように評している。  
「和田哲夫は、二介の船場商人、とりたてて世に喧伝された人物というわけではなかった」「二見平凡で非凡の商人」「大真面目で、それでいて言うにいやぬユーモアを醸し出し、しかも中々に独創的な彼の経営手法は、不真面目な私には、到底真似の出来ないものであった」……。  
亮介氏は三二(同6)年に島根県で生まれ、島根大学卒業後、東レ株式会社に入社した。その後、

実父の強い勧めと哲夫氏の「執拗な催促」の前に白旗を掲げ、哲夫氏の孫娘と結婚。そして、和田家に養子入りし、東レを辞めて和田哲入社。という人生をたどる。  
晴れて後継者を得た哲夫氏は、命の火が燃え尽きるまでの九年間、日曜日ごとに亮介氏を自宅へ呼び、会社を潰さない経営者にするべく個人レッスンに努めた。  
生涯現役だった哲夫氏が七〇(同45)年に没し、長男の民平氏が二代目社長に就任したが、民平氏は五年後に六六歳で亡くなり、亮介氏が三代目となった。三〇年後の二〇〇〇(平成12)年に社長に就任した野村史郎氏は元銀行マンで、養子入りはしていないが亮介氏の娘婿にあたる。

永続を第一に考えて  
安定した高い品を選び  
周りの信用を借りてきた

野村 会長から聞いた話ですが、創業者がサラサを選んだのは「人間は寝る動物だ。だから、どういう時代でも布団はなくならへん」という理由だそうです。もう一つは用尺です。服に使う生地と布団に使う生地の長さを比べると、圧倒的に布団のほ

野村 立ち上がったことですね。

野村 おっしゃる通りに、今の会長が社長るときに、娘の婿探しをしていて、三井銀行の船場支店長に「お宅の銀行で、若いので適当な年代の、おらんか」ということを話したそうです。それで梅田支店にいた私のところに見合いの話がきて……というわけです。

野村 銀行の場合、ある年齢になると取引先や関係会社に出向していきます。だから若くしてそういう転籍のような私たちは、ある程度は想定しているのです。僕も見合いのときに「すぐに跡を継いでくれとは言わへん。出向なんかになるときにしっかりと考えてくれたらええ」というくらいニュアンスだったんですね。

藤間 うちの場合も、初代と二代目は血がつながっておりません。創業者に子どもがいなかったら、書生として住み込みでやっていた私の祖父が養子に入つて、会社を継いだのです。そういう意味では養子というのはありますね。だけど、今後はなかなか。

野村 私も、娘が二人いるんです。でも、今みたいに少子化になると、養子もなかなか難しくなりますよね。昔のように四人兄弟、五人兄弟が当たり前という時代と違いますから。

藤間 後継問題はやっぱり、永遠の課題ですね。

野村 そうですね。中小企業の場合、非常に大きな問題だと思います。

## 創業者の精神を受け継ぎ 寝装品からはみ出さず 新しいことに挑戦

野村 はい。もともとは寝具製品ではなくて、寝具用のプリント生地でした。昔は布団の巾着は木綿で、三〜四年ごとに打ち直して、そのときに古くなった側地も取り替えていました。その生地を商売していたわけです。ただし、創業当時の生地は着物のリサイクルが一般的でした。古くなった着物の糸をほどこいて三枚つなぎ、白い裏地をつけたものに綿を詰めていたのです。創業者がすこかったのは、着物を三枚くつつけた生地を作ったら売れるんじゃないかと考えたことです。また日本にはそういう広幅のプリントの機械がなかったので、最初はドイツから広幅の生地を輸入したそうです。それが非常に売れて、そのうち日本国内でも広幅のプリントができるようになり、東洋紡さんの製品を扱わせてもらうようになりました。

野村 ホームページをご覧くださいとわかるように、今は完全に機能寝具と機能素材に変え、デザインや商品企画を考えて製造販売をしています。これは、二〇一五年のことです。

藤間 グローバル時代を迎え、いずこの業界も経営環境が大きく変わってきているが、寝装用プリント生地業界も然り。一〇年前あたりから徐々に変わってきて、今や日本国内でプリントされているのは高級品のごく一部、中級品以下はほとんどが中国からの輸入品に取って代わられているそうです。

野村 和田哲では日本製のプリント生地を中心に扱っていたが、色や柄はすぐに真似されるので差別化ができなくなってきた。同じようなプリント生地をやっていたのは「食っていかれへん」ということで、野村氏が社長になってしばらくたってから商品戦略を変え、機能素材や機能寝具に力を入れ始めたそうです。

藤間 外国は真似するのが得意ですからね。同じようなものを低価格で出されたら勝負できない。

野村 その点、機能素材に関しては日本の紡績会社や合繊メーカーの開発力にはすごいものがある



【和田哲判じ社訓】

左下から右上に斜めに走る線は、創業者の志した「永続」を表します。創業者をはじめとする多くの先輩が血と汗とで100年の歴史を刻んで今日があります。私たちはそれを享けて、更に発展永続に努めることを目的とします。

感嘆符は「感動」のしるしです。新鮮な感動を失った時、企業は老化し消滅してしまいます。いつまでも創業の初心を忘れず、感動ある布創りを目指します。

疑問符は「革新」の鍵です。現状に甘んじていると進歩はありません。疑問を持つ限り停滞することなく、革新し続けます。その革新の連続が、伝統につながります。

△(人と一)は「人」が一番の以人为本主義を表します。人がモノを創り、人の信用がお金を産みます。組織の原点である人と、仕入先、販売先との三位一体のネットワークが企業の成長につながります。

「和」を象徴し、団結を表します。精神的合意を基に絆を深めていくことで、共に利益を追求し、企業の発展永続に努めます。

うが、用尺をたくさん使いますよね。ですから、ある程度量が動く商売だろうと考えたそうです。それに服と違って、流行の変化が少ないわけです。まったくないわけではないですが、ファッションのように、毎年のように変わることが少ないのです。

そして、それぞれの理由に共通するのは「安全」です。創業者は、小さいころに実家が破産して辛酸をなめたゆえに、永続を第一に考えて会社を起したのです。もう一つエピソードとして聞いている

のは、中小企業というのは非常にはかないものだけど、創業者はそのほかない中小企業をいかに永く続けられるようになかたちにするかということ、一生懸命考えたらしいです。

藤間 事業を起したときから会社の永続を考えておられたとは、すごいですね。

野村 先ほど言ったようにサラサを選んだ発想もそうですし、さらに初代は中小企業のはかなさを補うために、周りの信用をお借りすることも考えた

ました。要するに、周りを一流で固めるのです。仕入れ先は当時ナンバーワンの紡績会社だった東洋紡さん。売り先も全国各地のナンバーワンの問屋だけ。取引銀行も当時一流だった第一銀行と三井銀行。考えてみたら非常に不遜ではありませんけれど、一流の問屋に売って、その手形を一流の銀行へ持つていくと割り引いてくれるのです。東洋紡さんへの支払いはその銀行の小切手なので、売ってくると。そういう循環をつくって真ん中にいけば、自分自身は小さくても信用ができ、やっていけるのではないかと考えたのです。

藤間 信用ができれば商売も永く続けられる、と。

野村 はい。だから、当社の場合、キーワードは「永続」なんです。

藤間 なるほど。それは素晴らしい。ところで、船場は男より女の子が生まれたら喜び、社内の優秀な人を養子にとるといような話をよく聞きますが。

野村 そう言いますけど、会長はもともと東に勤めていました。創業者が孫娘の婿探しということで見つけてきたのが同郷の会長だったのです。私も見合い結婚で、もともとは三井銀行(現・三井住友銀行)の梅田支店におりました。

藤間 すると、当時社長だった亮介さんが「いいの、いいないか」みたいなアタックをして白羽の矢が

## ■会社概要

創業 / 1907 (明治40) 年  
業種 / 寝具・寝装品の製造販売 従業員数 / 23名  
本社所在地 / 大阪市中央区本町 資本金 / 7,100万円  
ホームページ / <http://www.watex.co.jp/>

## ■会社沿革

- 1907 (明治40) 年** 和田哲夫が大阪市東区(現・中央区)に洋反物商「和田哲商店」を設立。当初は輸入サラサを寝装用広幅生地として販売。
- 1950 (昭和25) 年** 東洋紡績(現・東洋紡)と業務提携。
- 1970 (昭和45) 年** 和田哲夫が没し、哲夫長男・和田民平が2代目社長に就任。
- 1975 (昭和50) 年** 和田民平が没し、和田亮介が3代目社長に就任。寝装具素材のサラサー筋から、ベッド関連商品との二極展開へと移行していく。
- 1994 (平成06) 年** 開発部を開設し、機能素材の開発に注力。
- 2000 (平成12) 年** 和田亮介が会長に退き、娘婿の野村史郎が社長に就任。

野村 そうですね。そのとおりです。ですから、仕入れ先の数は増えてきています。ただベースというかメインはあくまでも東洋紡さんです。そこは変えないけれど、バリエーションは増やしていきたいですね。



どうま・あきお  
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数。

## 仕入れ先に感謝し 重視してきたことで 長く支援され続けてきた

藤間 御社の強みはどこにあると考えると考えておられますか。

野村 はい。従来は各地の一流の間屋、その先は専門店に卸していたんですけど、専門店が衰退しに合せて変わっていくと思います。創業者が考えたように、人間がいる以上、寝具はなくなりません。これは間違いのないと思います。でも、販売ルートは永遠に続くわけではなく、変わっていくでしょうね。

野村 創業から「人のせんことをしなはれ」という、一つのベースになる考え方があることです。これは大きな強みだと思います。もう一つは、これも創業者の考え方ですけども、仕入れ先を重視してきたことです。仕入れ先に素材を売っていただいた、初めて当社が商売できるということです。今までの供給過多の時代にはそぐわなかったのですが、ずっとメインの仕入れ先である、東洋紡さんとの関係を非常に重視してきました。ですから、しんどいときも東洋紡さんはずっと変わらず支援してくれました。他の仕入れ先も、東洋紡さんが支援しているんだからということで支援してくれた部分があります。仕入れ先が一つだ、と、そういう情報が入ってこないということがないので、いいですね。

野村 そのとおりです。ですから、仕入れ先の数は増えてきています。ただベースというかメインはあくまでも東洋紡さんです。そこは変えないけれど、バリエーションは増やしていきたいですね。

り、海外では真似できないものもあります。そういうものを使って機能を前面に打ち出した寝具、および寝具素材を出しているところというふうな切り替えました。ただ、創業以来の寝装品というジャンルからは出ない、そこは変えていません。もうひとつは「和田哲らしさ」ということで、品質についてはこだわりがあります。「人のせんことをしなはれ」が創業者の口癖だったそうなので、その精神を受け継いで寝装品ジャンルのなかで新しいことにチャレンジしています。

藤間 家庭で丸洗いでできる布団もあるそうですね。

野村 そうです。そういう新しいものもやっています。

藤間 新しいことにチャレンジなさっている。これは素晴らしいですね。ただ、うちにも寝装品関係の顧客がありましたが、結局、廃業してビル管理業に変わりました。販売の面でも町の布団屋さんになくなってきていますよね。

野村 特に都会では、どんどんなくなっています。

藤間 いろいろなところが寝装品を売り出していますので、なかなか難しいですよ。また、御社も卸す先の市場が変わってくるので、難しくなっているでしょうね。

野村 はい。従来は各地の一流の間屋、その先は専門店に卸していたんですけど、専門店が衰退し

ていくと間屋も衰退していくという流れのなかで販路は変わってきました。訪問販売という業態もほとんどなくなっていて、どういうところへ当社が行きだしたかという通販です。テレビショッピングや、最近ではネット通販など、この業態がいいのは、誌面や画面など、いろいろなところで説明ができることです。機能寝具は説明してもらわないと売れません。そのほか、病院や介護老人保健施設向けにリネンサービス用の寝具も始めています。

## 徹底的な合理化に着手し

### 時代の変化に合わせて

### 戦略や販売ルートを変えた

藤間 長い間やっていればいろいろ危機もあったかと思えます。当社も最終後に危機がありました。危機に遭ったとき、どういう切り抜け方をされたかを、話せる範囲で結構です。お話しだけでもいいですか。

野村 当社は、創業者が考えたビジネスモデルが非常に強固なものであったがゆえに、会社自体、時代の変化になかなかついていけなかったように思います。特に人です。いろいろ新しいことをやろうとしても、それが末端まできちんと徹底できていない

と、トップの思いと現場の考えがなかなか一致しないですね。そういうなかで、先代の社長が「もう、がらっと変えなアカン」ということで、二〇〇〇(平成12)年に社長を交代しました。

藤間 社長になられたとき、おいくつでしたか。

野村 四四歳です。当時はまだ機能寝具に転換する前で、リネンなどへの販路も開拓する前です。だから従来の枠組みのなかでやっていました。ただ、次の攻め口がなかなか見えてきませんでした。そういうなかで主要取引先の倒産や廃業があり、取り扱っていた特殊な素材のメーカーの設備更新ができずに生産中止になるとか、環境変化が一気に起きたのです。

だから、私が社長になつてまずやったことは合理化です。必要でない不動産を売却して借入金圧縮するなどし、バランスをとりながら次の戦略ということで商品とルートの切り替えをやってきました。五期くらい売上げが減っていくなかでやりましたから、しんどかったです。ただ、ある程度の蓄えをしていくから業態転換等をする時間的猶予が得られたと思います。メガバンクとしか取引がない。これではいかんと、地銀や信用金庫との取引を開始するとか、そんなこともやりました。

藤間 セブナイレブンの鈴木さんの言葉に「競争相手は時代の変化だ」というのがあります。

野村 それは至言(しげん)ですね。これからも時代の変化野村 野村社長は今年五八歳で、二人のお嬢さんはすでに別の会社に就職している。社会人として経験を積んだあと、興味があったらぜひ継いでほしい——そんな意思はすでに伝えてあるが、強制する気はないという。

野村 僕はこれからの時代、経営者はべつに女性であつてもええんと違うかな、と思っています。うちの家内は婿をとって跡を継ぐというように育てられたらしいですけど、娘にはそういうことは言いたくありませんでした。でも、自分の経験からすると、経営者は大変ですけど、ぜったいにやりがいがあると思うんです。帰ってきて事業経営をやるという選択肢もあるよと、そういう話をこれから少しずつしていきたいと思っています。

藤間 本日はいろいろなお話を伺えました。ありがとうございました。

日本の百年企業  
「つぶれない会社」をつくるために  
100年続く企業の教え

企業永続の知恵①

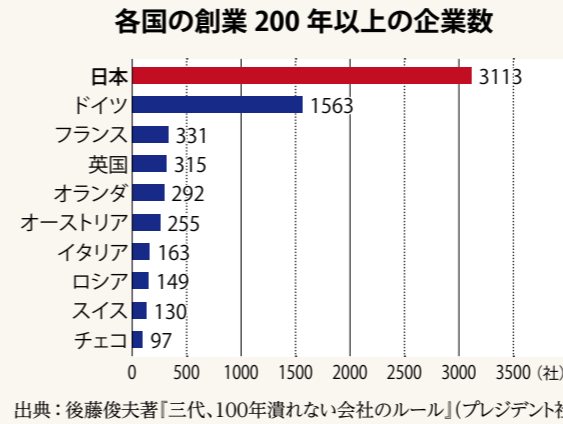
世界一！長寿企業大国、日本

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授 久保田 章市



(撮影 小川佳之)

後藤俊夫氏(日本経済大学教授)の研究調査によれば、日本には創業一〇〇年以上の会社が一九社、五〇〇年以上が二四社もあります。創業二〇〇年以上のタイムスパンまで広げればその数、実に三二三社だとか。こんな国は、世界



中どこにもありません。

二〇〇年以上企業が日本に次いで多いのはドイツで二五六社。以下、三位フランス三三三社、四位英国三二五社、五位オランダ二九二社……といった具合で、日本がいかに突出して多いかが、おわかりいただけるかと思えます。ちなみに、ヨーロッパ最古の会社とされるスウェーデンの鉱山会社「ストラー社」の創業は九世紀ごろで、世界最古のガラスメーカーであるベネチアングラスの老舗「バロビエ・トーンズ社」の創業は二九五五年です。

アメリカはそもそも建国が一七七六年と歴史の浅い国であり、創業二〇〇年以上の会社は八八社(第一位)あるだけです。ではアジアに目を向けて四〇〇〇年の歴史をもつといわれる中国はどうか。これ意外にもアメリカよりも

少なく六四社(15位)。中国で最も古い企業のひとつであり漢方薬の老舗ブランドである北京同仁堂は、一六九九年(清の第4代皇帝・康熙帝)の時代の創業です。

韓国は「三代続く店はない」といわれるお国柄で、二〇〇年どころか一〇〇年以上続いている企業はごくわずかです。

四月号掲載の対談で、日本の百年企業の九六割が従業員三〇〇人未満の中小企業であり、うち半分は従業員九人未満だと紹介しましたが、もちろん大企業、よく名を知られた企業にも一〇〇年以上、二〇〇年以上の歴史をもつところが相当数あります。その一例として酒造業界で最も古い一五五〇(天文19)年創業の「小西酒造株式会社」(兵庫県伊丹市)について紹介しておきましょう。

創業当初は滓をこさない濁酒製造でしたが、二六二(慶長17)年ごろに清酒造りを本業とするようになり、馬の背に酒樽を乗せて江戸への輸送も開始。始祖・小西新右衛門の後を継いだ二代目宗宅が、運送途中に雪をいただいた富士山の気高さに感動し、『白雪』のブランドを思いついたのだとか。一六九四(元禄7)年には江戸・茅場町に、清酒蔵(元初の出店として酒問屋を開業しています)。

生産品目を世の嗜好の変化に応じて転換し、魅力的なブランドを冠して大消費地の流通にも関わるといった具合に、創業初期に着々と変革の手を打って成長の礎を築いたことがわかります。

なお、酒造ははじめ醸造業界には、ほかに養命酒製造株式会社(1602年創業)、キッコーマン株式会社(1630年創業)、月桂冠株式会社(1637年創業)といった長寿企業があります。

\*長寿企業の世界比較については、後藤俊夫氏著『三代、100年潰れない会社のルール』(プレジデント社、2009年刊)を、小西酒造については同社ホームページを参照させていただきました。

くぼた・しょういち 1951年島根県生まれ。三和銀行(現・三菱東京UFJ銀行)に30年間勤務し、1,000人以上の経営者と面談。法政大学大学院教授に転身して中小企業経営、後継者育成等を研究。著書に『百年企業、生き残るヒント』(角川SSC新書)などが、島根県浜田市市長でもある。