

日本の百年企業

6

「つぶれない会社」をつくるために
100年続く企業の教え

伝統に戻って「和」を目指し、 織物の文化と歴史を守り継ぐ

森秀織物株式会社(群馬県桐生市)は、需要が長らく途絶えていた最高級織物である「桐生御召」の再生を半世紀ぶりに果たした。桐生の町並みを愛して移住し、自ら進んで後継者の道を歩み始めた娘婿の長谷川社長は、日本の絹織物の需要が減少する中、着物文化の将来的な復活に夢を馳せる。

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

「半農半工」で始まり
工業化とともに、近所の人の
手を借りて会社組織へ

藤間 御社の創業は一八七七(明治10)年だそうですね。すでに一四〇年近く経っていますが、長谷川社長は何代目ですか。
長谷川 五代目です。
藤間 創業はどのように始まったのですか。

長谷川 もともとは「半農半工」で始めたようです。群馬県は昔から桑畑と養蚕農家が多く、明治時代には生糸を糸などにして納めれば税制上の優遇措置もありました。

藤間 優遇措置があったのですか。
長谷川 ええ。なるべく製品に近いかたちで税として納めたり販売した方が効率的だということでした。だんだん機械織りの方が忙しくなってきました。それで桑畑の横に納屋みたいなものを建てて、家族以外に近所の人たちの手を借りてということから、会社形態になっていったようです。



森秀織物株式会社

【経営方針】

地域に大事にされる。

日々、活動するこの地域に大事にされ、感謝される企業

お客様に愛される。

長年、愛してくださるお客様により満足され、家族のように信頼される企業

日本に残せる。

永年、日本人のこころを受け継ぎ、和の文化を継承できる企業

代表取締役

は せ が わ ひ ろ き
長谷川博紀

藤間 その文献が残っていますが、桐生には記録も何もありません。
藤間 そうですか。御社の家系図みたいなものは

あるのですか。
長谷川 ないですね。桐生はとても先進的な街だったようですが、「新しいもの」好きで「古き良きもの」を大事にしないというか、無頓着な土地柄な

国からの保護の廃止や
高品質な外国産の輸入により
危機に瀕するジャパンシルク

のです。震災にも遭っていないのに、市役所や織物組合に五〇年前、一〇〇年前の写真も文献も、何も残っていないのです(笑)。

藤間 創業時と今とで、桐生の織物文化はどのように変わったと思われますか。

長谷川 織物としての伝統や文化については、そんなに変わっていないと思います。ところが産業としてみると、まったく環境が変わりました。創業期は自分たちが着るものであり、税として納めたり販売することもできた織物や生糸が、今はある意味まったく必要とされていないのです。弊社は和装の中でも着物を中心に扱っていましたが、もはや着物は生活必需品ではなくなっています。国は戦後の洋風化が進む中、和装を正装と認めないという通達まで出したのです。

藤間 通達まで出たのですか！
長谷川 最上級の正装は燕尾服にネクタイといった通達が出たそうです。また、近年の変化としては、国の管轄で養蚕課というのがあったのですが、

十数年前に廃止され、養蚕に対する補助金もなくなりました。

藤間 役所がなくなつて補助金もなくなり、国は保護を一切しないということですか。

長谷川 はい。織物を織つたり企画したりはできませんが、養蚕農家の方が「後継者もないし、産業じゃないのでやめます」と言つたら生糸が作れないので織物業は終わります。だから、これは非常にまずいということで、群馬県と長野県だけは独自に県で補助をしています。しかし、これも予算不足の間もなく終了してしまいます。今残っている一〇〇〇軒ほどの養蚕農家がなくなつたら、日本



森秀織物参考館入り口。展示されている1200点もの資料が、織物の歴史や消えつつある古い染織技術、文化の発展の足跡を物語る

だ。

長谷川 中国の人たちが絶対に手を出さないような古い機械を使って、何をしようとしているかという「目指すところは」和です。価格競争や最先端競争は、それなりの規模がないとできませんので、伝統に戻つて、昔から一〇〇〇年以上、日本でやってきたことをやるしかないということですよ。

藤間 そうですよ。よく「コア・コンピタンス」と言いますが、それは企業の規模などによつて違いますので、中小企業は手織りや繊細さなど、勝負するところがきちんとしないといけません。着物の需要が減つていく中、経営危機というのはありましたか。

長谷川 先々が急死されたようで、先代に代つた途端、ある日突然、仕事がなくなつたそうです。先々の顔で仕事をしていたのでしょね。一、二年はまったく仕事がない状態で従業員は出社しては帰るということを繰り返していたと言います。

藤間 収入が途絶えて、それでも資金繰りはもつたのですか。

長谷川 そのときに莫大な借金をして、三〇年以上経つた今でもまだ返済が残っています。順調にいつて一〇年後ぐらいに完済する計画です。

藤間 売り上げ規模が縮小すると返済余力も小さくなるので大変ですね。銀行は温かく見守つてくれていますか。

の生糸、養蚕、ジャパンシルクは終わつてしまつたのです。この状況の中で富岡製糸場が世界遺産登録されたので、潮向きが少しは変わることを期待しています。

藤間 着物自体はなくなりますが、生糸が人工のものなどに変わっているのですか。

長谷川 もちろんポリエステルの着物はありますが、われわれが作る正絹の着物で用いる絹糸も、外国産はたくさんあります。純然たるジャパンシルクの着物は希少な存在になっていて、シェアは大体〇・〇〇一割しかありません。もともと蚕は中国から渡つてきたもので、中国産は日本のシルクと同じくらい品質が高く、しかも値段が格段に安いのです。日本人が多く移住して持ち込んだブラジルも同様で、海外からほとんど輸入されると、どうにもなりません。

藤間 生産者側は困りますが、着る側は困らないと思われませんか。

長谷川 それが、本当は困るのです。厳密にいうとブラジルで育つた蚕も日本の蚕と同じDNAをもっていますが、蚕はその土地の気候に順応する生き物なので、現地に順応してしまいます。中国産も、もともと蚕は中国の気候にあつた生き物なので大きく育ちます。日本では、日本の気候に合つた着物に一番いい、きめ細かいお蚕さんを作ってきたので、それがなくなつたら、本当にいい着物は作れ

長谷川 温かくとはいきませんが、何の担保もなく、こういう事業計画でやりますということでお貸してくれていますので、ありがたいです。地銀と信用金庫ですけど、意地になつて守つてくれているのだと思います。それに応えなくてはということも頑張っています。

藤間 そういった中で、御社が今やっているのはどういった事業ですか。

長谷川 着物関係は先ほど言ったように縮小しましたので、数十年着物自体を作らなかつた時期もありました。その中で帯や、ちよとした小物を作つたり、インテリア系の織物なども始めました。ここ二十数年間は掛け軸やカレンダーに日本企業のPR活動の一環として企業名を入れたものを海外向けに作っています。

藤間 それは織物の生地を使っているのですか。

長谷川 はい。掛け軸タイプだと完全に一枚つながつた布です。注文数によつて値段は変えますが、上代だと一点あたり二〇〇〇円前後で、大体、何百本とか何千本と注文をいただいています。日本的なものが海外では喜ばれるので、今度、台湾や中国の展示会にも出品しようかと、そういうアクションも起こしています。

藤間 やつてみなければ、何が当たるかわからないので、種まきは大事ですね。

長谷川 動かなければプラスになりません。国内

なくなります。純然たる日本産のお蚕さんは今、皇居で三代ぐらい続いていますけど、それがいなくなつたら一度は途絶えていました。

藤間 そういふものは、守るべき文化ですよ。

長谷川 はい。そこが一番大事でしようかと、声を上げたいですね。

古い機械にこだわって 外国が手を出せない 「和」を目指す

戦後の昭和二〇、三〇年代の呉服需要がまだあつた当時、森秀織物には工場要員だけで二五〇人、全体で二〇〇人以上の人が働いていたという。現在の二〇倍を軽く超える陣容だ。

大手繊維会社は、シット機の機体なども手掛けるハイテク分野に活路を見いだそうとしているが、長谷川社長はそれとは正反対に「なるべく昔ながらのやり方にこだわろう」と努めているという。

森秀織物の事業規模では、とてもではないが最先端にはいけない。一台何億円もする織機を大量に買い付ける中国のメーカーと同じ土俵に立つ気はなく、五〇、六〇年前に使い古して仕舞い込んでいたような機械を引っ張り出して使っているそう

でも、私が個人で百貨店や展示会に行つて消費者と直接折衝して着物を作るといふことをやっています。ですが、年間数十反が精いっぱいなんです。なんとかが日用品にということも職人さんと話をしている。浮かび上がったのが、「御召」の残つた横糸を水に浸けて垢すりにするというものです。昔は着物の生地の切れ端を垢すりに使っていました。絹織物は水に入れると繊維が縮み、無数に凹凸が出て生地自体も丈夫になり、お肌がスベスベになるのです。手織りしたものをモニター販売したら、結構いいお値段なのに完売しました。これも伝統に戻つた商品です。こちらはアメリカの展示会に商品だけ出品するかたちで出したこともあります。

桐生の街と織物に惚れ 伝統と文化は残すべきと 勤めを辞め後継を決意

一九八二(昭和56)年五月、森秀織物の先代社長・森島純男さん(現会長。長谷川社長の義父)は、二棟あつた工場施設のひとつに「織物参考館紫」を開設した。その目的は、以下に掲げる三つの活動を通じて、桐生の伝統的染色織物産業に対する一般の理解と認識を深め、染色文化の一層の

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

■会社概要

創業/1877年
業種/織物製造業 従業員数/15名
本社所在地/群馬県桐生市 資本金/1,000万円
ホームページ/http://www.morihide.co.jp/

■森秀織物株式会社の概略史

- 1877 (明治10)年 初代・森島秀が、養蚕農家を営む傍ら生糸や織物の生産に着手。
- 1933 (昭和8)年 「御召」の製織に成功し、逐次各工程の機械化を図る。
- 1957 (昭和32)年 中小企業合理化モデル工場の指定を受ける。
- 1981 (昭和56)年 体験型博物館「織物参考館 紫」を開設。
- 2000 (平成12)年 生産が途絶えていた「御召」の再生に成功。国立文楽劇場の文楽人形の衣装や歌舞伎の装束に採用される。
- 2006 (平成18)年 工場等の一群の建物が国の登録有形文化財に指定される。
- 2010 (平成22)年 長谷川博紀が5代目社長に就任。

「まっとうに儲ける」「道を踏み外さない」という二つです。藤間 ぜひ成文化してくだささい。「百年企業の法則」というのがあって、その第一に出てくるのは「経営理念の確立と浸透」です。先代が言われている言葉、社長が言っている言葉、それをみんなにわかりやすく、後継者もそれを実践できるように伝えていくべきです。最後にありますが、長谷



（撮影 小川佳之）
とうま・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。

発展を願う、というものである。

一、染色技術、文化の発展の足跡を物語る貴重な資料や古器具、古織機等の散逸を防ぎ、これを蒐集、保全管理、公開する。

一、現在行なわれている、繭から糸をとり、染色して織り上げるまでの工程を一堂に展示する。

一、染色に関する各種催事を企画開催する。展示された過去の器具や織機等は、原則として実際に手で触れ、動かすこともできるように手入れされている。ガイド役の人が明治時代に使われていた手織り機を用いて糸を織ってみせてくれたりするのだが、見学者が望めば昔ながらの織物体験もできる体験型ミニシアターだ。

工場施設二棟のうち一棟は現在も稼働中で、受注があればここで「御召」に代表される桐生織の製品が生み出される。

ノコギリの刃のような三角屋根が続く二棟は、ともに明治に建造されたもので、二〇〇六(平成18)年に国の登録有形文化財に指定された。

戦前、桐生には機屋が二五〇〇軒以上あったという。そのうち「御召製造技術保存工場」に指定されたのは森秀織物を含めて三社だけ。その他の工場の多くは、戦間機や軍艦への鉄材供出を強いられて廃業せざるを得なかった。そして気がつけば、森秀織物は桐生の御召製造技術を唯一受け継ぐオンリーワン企業になっていた。

三重県生まれの長谷川さんは、桐生で生まれ

育った女性と東京で知り合い結婚。当時の長谷川さんはガス会社に勤務するサラリーマンで、結婚前の実家への挨拶で訪問した桐生という街がまず気に入った。

小京都のような町が北関東に残っているということに興味を覚え、いろいろ調べてみたら桐生の織物は千何百年という歴史がある産業だとわかった。伝統や文化という面から考えれば、その実家の家業は当然、誰かが受け継いで残していくべきだろう。

長谷川さんが、義父となる先代社長にその点で相談をもちかけると、「いや、儲からないし、私の代でやめようと思ってる。継がなくていい」という予想外の答えが返ってきた。それで長谷川さんは逆に、自分が継ごうという気になったそうだ。

長谷川社長によれば、桐生市内は「機屋さんを中心に縁戚関係でつながっている」という。先代は桐生織物のオンリーワン企業の矜持もあって「織物参考館 紫」の開設に踏み切ったのであろう。伝統産業の足跡を残し、少しでも絹産業のことを知ってもらいたいという想いは、五代目にして受け継がれている。なにしろ長谷川さんは、体系だったテキストがない桐生の織物の歴史をたどりつつ実技を学びとり、二二(同24)年に初受験で伝統工芸士の資格認定を得た努力家だ。

ちんとバトンタッチする、次の代がプライドをもって継げるようにするのが大切です。お子さんに男の子はいらっしゃいますか。

長谷川 はい、おります。

藤間 じゃあ、社長が生き生きと仕事をしていれば継ぐということもありそうですね。伝統を残すという誇りのある仕事だからぜひ継いでもらいたいです。同業の会社が少なくなればなるほど、逆に生き残ることもできるわけです。

御社に成文化された経営理念はあるのでしょうか。

長谷川 特に成文化されたものはありません。何があるかなと考えると、ごく単純なことですけど、

日本人みんなが自主的に着物を着ようと思うような空気や土壌になったらいい

長谷川 妻の実家のことにせよ、長く続けてきた家業をなくしてしまうのはもったいないし、悔しいじゃないですか。やるだけやって、駄目だったらあきらめようかなというぐらいのつもりで後を継ぎました。実際、群馬の方に移ると貰える給料は少ないし、織物業だと儲からないので食べていくのがやっとですけど、それでも暮らしやすいです。それに織物は一説によると二四〇〇年以上産業として成立していたので奥が深く、勉強しても勉強しても、学ぶことが尽きません。

藤間 織物業の魅力にとりつかれてしまったわけですね。

長谷川 はい。一昨年、やっと伝統工芸士になれたのですが、それでもまだヒョッコみたいなものです。教科書の一冊もない、二子相伝みたいに職人から職人に伝わってきた世界で、どこの会社も企業秘密で技をもっている、その企業さんがなくなると、その繊維は誰も作れなくなります。だから織物業は奥が深いのです。

藤間 今はどのぐらいの会社が残っているのですか。

川社長の今後の夢は何ですか。

長谷川 日本人がみんな、きちんと着物が着られるようになったらいいなと願っています。毎日着ていくのです。例えば元旦には着物を着る、結婚式には着物で参加するということのように、みんなが自主的に着物を着ようと思える空気、土壌になったらいいなと常日ごろから思っています。

日本のシルクできちんと作られた着物は、生地は丈夫なのに軽いし通気性もあって、夏場は汗をかかず、冬場は暖かいのです。そういう着物の良さを大勢の人が知って着てくれるようになれば、値段は安くなるし養蚕農家も商売として成り立つようになります。

藤間 今、和服を扱っている販売店で繁盛しているところは、定期的に和服を着る会を開いたりして、和服を着る機会を提供しているようです。着物の復活は険しいと思いますが、織物カレンダーなどを糸口にしてビジネスの展開を考えると、御社の事業に無限の可能性を感じます。

後継者育成は子どもが生まれた段階から

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)

大企業ならば経営革新に取り組むといつても、商品開発部門や事業開発部門が綿密な計画を練って、社長は経営会議でゴーサインを出すかどうかの判断を下せばよいのですが、中小企業はそうはいきません。経営者自らが人を採用し育てるところから始めないと経営革新はできない。それが中小企業の宿命です。

0歳	6歳	12歳	15歳	18歳	22歳	26歳	32歳	38歳	
誕生	小学校	中学校	高校	大学	他社就職	当社入社	内外留学 結婚	役員就任	社長就任
第1段階		第2段階		第3段階		第4段階			
学生時代教育 幼少期教育		社会人基礎 教育		内外留学 入社後教育		部門責任者 プロジェクト 責任者			

一代二五年として四代続かないと一〇〇年にはなりません。したがって、百年企業といわれるような存在になるためには、時代の変化に応じて経営革新のできる後継経営者をいかに育てるかという課題が非常に重要になってきます。

一九九〇年代以降の失われた二〇年間といわれる時代に、長寿企業はどんな経営革新に取り組んでいるかという調査をしたところ、三つの特徴が浮き彫りになりました。

- 一つ目は、経営者が危機感をもって経営革新に取り組んでいること。
- 二つ目は、経営革新に必要な人材を確保して育成していること。新製品を開発するにしても、新事業に進出するにしても、社長ひとりではできないので、従来から大切にしてきた従業員に加えて、新たな知識やスキルを有する人材

を採用する必要もあるということですね。

そして三つ目の特徴として経営革新に取り組んでいる、しっかりとした後継経営者がいるということ。

一つ目、二つ目の重要性は経営学の教科書を読めば書いてあります。しかし、先代社長の意を汲み、先頭に立って経営改革の実行部隊のリーダーになることができる後継経営者がいるかどうか。ここが肝心なところです。

対談4月号掲載で藤間さんも自らの体験を踏まえておっしゃっていました。が、中小企業の社長が自分の会社を長く継続させようと思ったら、極論すると子どもが生まれた段階から後継者教育に取り組む必要があります。物心がついて小学生くらいまでの幼少期に辛抱することや礼儀正しさ、社会人としての素養みたいなことを教え、

中学―高校―大学の進学についても、将来の事業承継を見据えて選択するのです。

経営者にとって人脈は重要ですから、できるだけ進学校に行ったほうがいいと思います。ただし、受験勉強だけでなく、クラブ活動や生徒会活動にも積極的に取り組ませ、勝つことの喜びや負けることの悔しさ、人を束ねることの難しさを経験させる必要があります。

そして、その間に親の仕事を見せるといふことも欠かせません。大企業レベルでは廃れてしまった社員旅行を継続し、そこに経営者が家族を同伴して交流させる中小企業もあります。親の職場に小さいころから自然に馴染ませるにはもつてこい方法でしょう。

昔は職住接近で、意識せずとも子どもは親の会社に普段から出入りしたものです。今どきそういう会社は少なく、子どもは親の背中を見ぬまま成長していきます。地方企業の経営者のなかには子弟を早い時期から大都市の学校に進ませる例もあるようですが、そういう場合は特に注意が必要です。後継経営者は自然にできあがるものではなく、意識してつくりあげるものだと思います。

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)などがある。島根県浜田市市長でもある。