

平成 19 年度 受託調査研究

## 地場企業の存在と持続的な地域システム形成に関する調査・研究(民間企業)＜公開可＞

本調査・研究は、新潟県を含む東北 7 県の企業、なかでも長きにわたり経済活動に従事してきた「老舗企業」に焦点を当て、その行動履歴(歴史＝時間と地域＝空間の関係性)や、その中で企業が選択した変化に注目した。

すなわち、創業や立地の経緯、「社訓」として守り続けられた経営理念、地域における物的・人的な関係性の中で、東北の老舗企業が環境変化にどのように適応し、さまざまな課題を克服してきたかについて、アンケート、ヒアリング調査により把握・分析した。

これらを通じて、東北における持続的な地域経済システムを形成するためのより効果的な産業経済施策の展開の必要条件を探り出し、東北における企業の持続的な発展に向けた提言を行った。

平成20年4月11日  
財団法人東北開発研究センター

## 調査報告書『東北における企業の持続的発展』の 発行について

財団法人東北開発研究センター（会長：幕田圭一）では平成19年度、東北電力株式会社からの委託により『東北における企業の持続的発展』をテーマに調査・研究を実施してまいりましたが、このほど調査報告書を取りまとめましたので、概要についてお知らせいたします。

本調査は、新潟県を含む東北7県の企業、なかでも長きにわたり経済活動に従事してきた「老舗企業」に焦点を当て、その行動履歴（歴史＝時間と地域＝空間の関係性）や、その中で企業が選択した変化に注目しました。

すなわち、創業や立地の経緯、「社訓」として守り続けられた経営理念、地域における物的・人的な関係性のなかで、東北の老舗企業が環境変化にどのように適応し、さまざまな課題を克服してきたかについて、アンケート、ヒアリング調査により把握・分析いたしました。

これらを通じ、東北における持続的な地域経済システムを形成するためのより効果的な経済産業施策の展開の必要要件を探り出し、東北における企業の持続的な発展に向けた提言を行っています。

当センターでは、本報告書が、東北における企業の持続的発展に向け、行政・企業・地域住民をはじめとする地域の多様な主体が連携した活動の端緒になることを期待しております。

なお、本報告書は、行政他の関係団体等へ配付するほか、当センターならびに関係諸団体が主催する勉強会・セミナー等で活用していくこととしております。

## 【報告書の概要について】

### I タイトル 『東北における企業の持続的発展』

### II 調査研究体制

(財)東北開発研究センターにおいて、各種統計、文献・資料の活用に加え、アンケート調査、および事例調査（ヒアリング）を組み合わせ、重層的な考察を行った。なお、東北大学大学院経済学研究科 大滝精一教授をはじめとする学識者、有識者で構成する勉強会を開催し、勉強会での議論を調査内容や進め方に反映させた。

### III 報告書の構成

#### 第一章 調査の概要

1. 調査・研究の背景と目的
2. 調査・研究の内容と方法
3. 調査・研究の体制

#### 第二章 近年注目されている老舗企業、同族企業

1. 我が国の経済の現状と中小企業の経営動向
2. 中小企業の経営動向
3. 厳しい経営環境の中でも生き残っている老舗企業、同族企業

#### 第三章 東北の老舗企業の現状と特徴—アンケート結果の概要

1. 属性
2. アンケート結果の概要
3. 過去—現在—未来にわたる東北老舗企業の存続要因
4. 行政支援策として何を望むのか
5. アンケート結果のまとめ～東北における老舗企業の姿

#### 第四章 事例からみた老舗企業

1. 東北域外の老舗企業  
(株)ミツカングループ
2. 東北の老舗企業  
(株)真壁技研、世嬉の一酒造(株)、(株)藤崎、安川建設(株)
3. 事例からみた老舗企業の特徴

#### 第五章 東北における企業の持続的発展に向けて

1. 企業存続の要因
2. 企業の自立、存続と持続的発展に求められるもの
3. 企業の持続的経営に向けた今後の課題と支援策

～地域システム形成の端緒として

### IV 別添資料 報告書要約

(本件に関するお問い合わせ先)

財団法人東北開発研究センター

〒980-0804 仙台市青葉区大町二丁目15-31 大町電力ビル別館

TEL022(222)3394 FAX022(222)3357

担当：調査研究部 木村、小川、野呂

## （別添資料）報告書要約

### 1. 近年注目されている老舗企業、同族企業

各種統計や、『中小企業白書』などの文献・資料をもとに、我が国の経済の現状および中小企業の経営動向を概観した上で、老舗企業、同族企業が近年注目されている背景とその特徴について考察した。

### 2. 東北の老舗企業の現状と特徴

東北に立地する老舗企業、新興企業を対象にアンケート調査を実施し、その結果をもとに、主に老舗企業における経営姿勢や地域社会との関係性等について分析・考察を行った。

#### ■調査期間

郵送、督促なしで10月19日発送、11月12日回収期限で実施。

#### ■老舗企業（2007年時点で創業から75年以上の企業）

発送数 2,379社（『平成18年版東商信用録』収録の東北老舗企業全数）

回収数 330社

有効回答率 13.9%

#### ■新興企業（2007年時点で創業から5年以内の企業）

発送数 309社（『平成18年版東商信用録』収録の東北新興企業全数）

回収数 38社

有効回答率 12.3%

\*新興企業は対象企業が少ないため、参考扱いとしている。

### 3. 事例からみた老舗企業

アンケート調査に回答した老舗企業のうち、東北の代表的な産業（業種）に該当し、かつ地域に根ざした経営を行っている特徴的な企業と、東北域外の代表的な老舗企業を取り上げてヒアリング調査を実施し、その結果から各々の事例にみる特徴について考察した。

#### 【ヒアリング調査対象企業】

企業名	所在地	業種
株式会社ミツカングループ本社	愛知県半田市	食品・飲料製造業（酢、納豆ほか）
株式会社真壁技研	宮城県仙台市	精密機械製造業
世嬉の一酒造株式会社	岩手県一関市	食品・飲料製造業、レストラン
株式会社藤崎	宮城県仙台市	小売業（百貨店）
安川建設株式会社	青森県弘前市	土木建築業

### 4. 結果の概要－東北における企業の持続的発展に向けて

これまでのアンケート調査や事例調査の結果をもとに、地域経済、企業経営の継続性、永続性と地域社会との関係性の観点から、企業がいかんして存続してきたのかを考察し、その上で、企業の持続的発展に向けた今後の課題と東北における経済産業施策の方向性について整理した。

アンケート結果を踏まえると、今後の企業の自立、存続と持続的な発展に求められるもの、持続的経営を行っていくためのヒントとして、次の三つを指摘することができる。

- ①企業理念・規範の制定と浸透、そして継承
- ②顧客重視
- ③人材の確保と育成

その上で、今後の環境変化に対応しながらさらなる飛躍をめざし持続的経営を図っていくためには、「人材の確保・育成」や「顧客・取引先の新規開拓」など、より一層の企業努力が求められるとともに、「分野横断的な関係の構築」など、現状、回答企業の多くが「弱み」として認識している部分を「強み」に変えていくための手段を積極的に講じていく必要がある。

さらに、市場の影響のみならず、立脚する地域社会が持つ特性（「強み」と「弱み」）の影響を良くも悪くも受け、地域社会と密接不可分の関係にある企業には、地域社会の視点に立った経営のあるべき姿をデザインすると同時に、経営の視点から地域社会の望ましい姿をデザインするという、両面からのアプローチが重要になる。そのため、上記のヒントなどに加え、以下に挙げた四つの要素が、今後の企業の持続的経営において不可欠になると考えられる。

- ①地域資源の利活用
- ②産学官連携、企業間連携の推進（異業種、農商工連携）
- ③企業ドメインの設定と明確化
- ④地域ブランドの形成と定着

ここで、上記四つの要素が企業活動の重要なファクターとなっている以下の事例を取り上げ、先に触れた五つのヒアリング事例と併せ、各事例と四つの要素を関連づけて考察した（各事例と四つの要素の相関は下表）。

- 事例1：次世代マイスターの育成と NAGAI ロボットプロジェクト（山形県長井市）
- 事例2：山形カロツェリアプロジェクトー山形工房（山形県）
- 事例3：特定非営利活動法人UD21にいがた（新潟県）
- 事例4：異業種交流活動「テクノネット駒ヶ根」（長野県駒ヶ根市）

事例と四つの要素との相関

事例	四つの要素	地域資源の利活用	産学連携・企業間連携	企業ドメインの設定と明確化	地域ブランドの形成と定着
(株) ミツカングループ				○	○
(株) 真壁技研		○	○	○	
世嬉の一酒造 (株)		○	○	○	○
(株) 藤崎		○		○	
安川建設 (株)		○		○	
次世代マイスターの育成と NAGAI ロボットプロジェクト		○	○		○
山形カロツェリアプロジェクト		○	○		○
特定非営利活動法人 UD21 にいがた		○	○	○	○
テクノネット駒ヶ根		○	○	○	

また、事例のいくつかには当てはまることとして、次のことがいえる。

一つは、横の連携を基盤にイノベーションを図り、老舗企業の再生、いわゆる“第二の創業”に向けた展開に資するものとなっている。

二つは、次世代の人材育成に資する取り組みで、そのためのプラットフォーム構築に向けたモデルとして位置づけられ、地域として自前の人材育成力を身に付け、そのノウハウを蓄積し、継承していくための端緒となる活動になっている。

これらの点を踏まえ、東北の地場企業が持続的経営を図っていくためには、地域の身近に存在する資源を希少価値のあるものと捉えた上で、これらを経営資源として取り込み、競争力の源泉として活用しつつ事業を展開していくと同時に、活動する地域に深く関わることで創出されるコアコンピタンス（他社に真似できない核となる能力、すなわち企業としての強み）を育てていくことが求められる。その際、一企業が単独で取り組むには制約もあるため、複数の企業による連携、あるいはセクター間を越えた連携による取り組みが重要となる。

一方、今後の行政支援のあり方、地域経済産業政策の方向性を考えると、以下のことがいえる。

- 長期的視点に立った人材育成支援策の推進
- 企業の「強み」を伸ばし、サポートする支援策
- 社是・社訓の精神を応用した支援策
- 企業の持続的経営に不可欠な四つの要素を組み合わせた支援策

これらの行政支援策、地域経済産業施策を実のあるものにするには、企業と行政、地域住民が、地域の理念・ビジョンと企業理念・ビジョン、地域資源と経営資源、あるいは地域の特性・課題と企業経営の「強み」「弱み」を互いに共有し、これらを有機的に連関させることが重要である。

そしてこれを土台に、地域社会において顕在化した諸課題について、行政や企業など地域内の各セクターに属する様々な担い手が連携・協働しながら処理し、当該地域における解決策としてアウトプットしていく、双方向や多方向のコミュニケーションとその実践を体系化させていくことが、地域システムの形成に結びつくといえる。地域システム形成の内容と方向とは、当該地域に蓄積されたストックの再編と地域経営におけるドメインの明確化、再定義化により、地域形成の主体を確立することであり、主体の一つとしてその役割を果たすことが、東北の企業が持続的な経営を行っていく上で、不可欠な要素になるのではないだろうか。