長寿企業であるための伝統の継承と革新の継続。

一般的に老舗と呼ばれる企業は、伝統を守るあまり発展性がないと思われがちである。しかし現実の老舗企業は、長きにわたって時代の激動を生き抜いてきただけに、伝統をしっかり継承しつつも、したたかな革新を続けることによって生き延びてきた。伝統の継承と革新の間の微妙なバランスこそが、長寿の秘訣といえるのかもしれない。
今回は100年を超える長寿企業の代表に、先代から受け継いだバトンを後代につなぐための、老舗の「伝統」と「革新」についてお話しいただいた。自社の強みを支えるDNA、そして「変えないもの」と「変えたもの」、さらに将来を見据えて「これから変えていくもの」。三社三様の姿勢と方法論、永続の秘訣には、変化し続けるビジネスの世界で、これからのものづくり企業が生き続けるためのヒントが散りばめられていた。

左から

貞徳舎株式会社
代表取締役社長
北村 公男氏

中川鉄工株式会社
代表取締役
中川 裕之氏

株式会社奥村坩堝製造所
代表取締役社長
原 英治氏

先代から受け継いだバトンを、後代に伝える努力。

——まずは創業からの歴史や沿革についてお話いただけますか。

中川　曾祖父が大正6年（1917）に創業し、今年100周年を迎えました。私で4代目です。最初は町の鍛冶屋のような存在で、戦前は軍需品の製造も手がけていたようです。戦後は焼け野原にバラック小屋を建て再出発しました。現在は汎用旋盤による丸物加工、ニッチな業界のステンレスや難削の丸物加工が中心です。

原　当社は大正元年（1912）に創業、今年で105年目です。僕は昨年11月に社長に就任したばかりです。亜鉛を溶かすための坩堝（るつぼ）製造からはじまり、坩堝製造、ガラス溶融業務、斎場に使われているバーナータイル等の特殊な耐火煉瓦製造が事業の三本柱です。

北村　明治18年（1885）に渡辺貞助と西村徳兵衛が、耐火煉瓦とガラス用坩堝の製造をはじめ、両者の名にちなんで貞徳舎と命名されました。明治24年（1891）に私の祖父に代替わりして、今年で126年目で私も4代目です。現在は特殊な異形煉瓦や、約30年前からはセラミックを使ったヒーターの分野が中心となっています。

——代々引き継がれた、経営のための「教え」はありますか？

北村　理念は3つあります。一つはコンプライアンスを意識して仕事をする。次にスキルアップをして、技術で食べていける会社であること。最後がささやかでも社会に役立つこと。それと若い人の自主性を尊重する社風です。社屋は古い木造ですが、最近はこういう工房で働きたいという若い人が増えてきました。

原　この建物は創業時のものですか?

北村　いつ建ったのか分からないんですよ。私は74歳ですが、生まれる前からありました。空襲の戦火も逃れて。

中川　それは羨ましい。うちは戦争で焼失し、創業時の書類が一部しか残っておらず、想像でしか創業者の想いが分からない。それでも「鉄工所は大きくするな」という家訓は守っています。

原　創業オーナーは「お客様第一」と言っていました。過去に火事で窯がなくなったときには、商品を岐阜まで運び、窯を借りてまで坩堝を焼成して納品をしたと聞いています。そういう信用はなかなか崩れるものじゃない。それと現在、廃業した同業の社長さんが3人働いているのですが、それもつながりを大切にする創業オーナーの人柄ですね。

——理念や教えとともに技術の伝承も大切だと思います。これはどのようにされているのですか。

原　坩堝はほぼ手づくりです。北村さんが言われるように、手づくりで物を生み出すことに憧れる若い人が増えていて、うちで今一番若い職人は26歳です。できるだけ早く技術を習得するために、各部署でミーティングし、ベテラン職人が手取り足取り教えています。彼らによく言うんです。「君たち坩堝職人はプロ野球選手より少ないんだから、自信とプライドを持って仕事をして欲しい」と。

長く続けていると必ずある浮き沈みと、どう向き合うか。

——これまで幾多の転機があったと思いますが、自社の転機と、それによる社内の変化を教えて下さい。

北村　転機は4回ありました。最初はオイルショック、次に煉瓦の発注が落ち込んだ時。このときは工業用電熱ヒーター分野に進出し、3年で主力製品になるまでに成長しました。その後のリーマンショックは強烈で、売上が約4割まで落ちました。そして4つめが新しい製品づくりです。

——それが現在の社風にも大きく影響していると。