

30年に1度の世代交代が会社を変える — キーワードは「不易流行」 —

池山 健次
(株式会社ハナノキ)
代表取締役会長



人の働き盛りの期間はおよそ30年。従って、オーナー企業では親から子への経営のバトンタッチは普通約30年周期で行われる。この代替わりの時が会社を変える絶好のチャンスだ。実際に、100年以上の長寿を誇る中小オーナー企業の多くが、この30年に1度の機会を逃さず、会社を時代に適応させる経営刷新に挑戦し、それを積み重ねながら、事業の永続 (going concern) を果たしてきているのではないだろうか。私はそのように考える。

米を商う当社も、明治末期の創業以来、社会環境の変化に合わせて生き残っていくため、約30年周期で行われた世代交代に合わせ、3度その業態を変え、そして今、4期目の業態に取り組みながら、5期目の業態変更を目指している。

中小企業の大半を占めるオーナー経営者の方々に、改めて自らの強さを自覚し、後継者と共にこの厳しい時代を力強く生き抜いて頂きたく、当社の歴史を紹介し、思う所を書かせて頂く。参考になれば幸いだ。

時代は明治。年貢米の制度がなくなり、米の売り買いが自由にできるようになると、米流通は一気に活気づいた。そういった社会的背景の下、濃尾平野の一角で農業を営んでいた私の曾祖父（一代目）は、祖父（二代目）と共に、明治30年頃、半農半商の形で、近隣の農家から米を集め名古屋の米問屋へ運ぶ米集荷業を始めた。そのための店を持ったのが明治40年（1907年）。当社創業の年となる。

米の商いを本格的に始めた創業者親子は、その11年後の1918年に我が国を同時に襲ったスペイン風邪の上陸と米価高騰による米騒動も、1920年の世界経済恐慌による大不況も何とか切り抜けたが、1923年に初代が亡くなり、昭和に入ると、戦争の足音と共に、国による米流通の統制への動きが徐々に強まり、後を託された二代目の商いは次第に細くなっていった。そして1941年に太平洋戦争が勃発。その翌年に制定された食糧管理法の下で米流通が国の直接統制下に置かれると、約35年続いた第1期の業態・米集荷業は幕を閉じた。

こういった中、何としても米の商いの灯を消したくないと思った私の父（三代目）は、食糧管理法の下で1942年に発足した食糧営団の職員として米穀配給所（小売店）を営む道を選んだ。第2期の業態・小売業態のスタートである。この小売業態は、1952年の米流通の民営化、商圏のベッドタウン化と共に順調に業績を伸ばし、1966年に父は有限会社を設立、地域の大手米小

売と見なされる所まで成長した。

私は、1971年、その父の経営する米小売店に四代目として入社。高度経済成長は成熟期に入り、中小企業にもバラ色の夢を見させてくれる、そういう時代だった。米小売りの主役はやがて街の小売店からスーパーの米売場に移っていこう、街の飲食店は外食企業として成長していくであろう、と考えた父と私は、そういった所への供給ができる卸売業態への切替えを目指して、1972年に現在の会社・株式会社ハナノキを設立、同時に大規模精米工場を竣工させた。こうして第3期の業態・卸売業態がスタートした。小売業態は丁度30年で終わった。

しかし、米の卸売は薄利多売の世界だった。卸売業界に進出して徐々に売り上げは伸びていったが、米流通自由化の進行と慢性的な供給過剰の中、競争は年ごとに激しくなった。消費マーケットも成熟期を迎え、量より質の時代になりつつあった。そういった社会環境の中での試行錯誤の末、辿り着いた結論は品質と付加価値での勝負。そのためにはメーカーになること。私は精米工場を表舞台に出し、米商品の高品質化と高付加価値化の両方を目指すことを決めた。

長男が五代目として入社した翌年、2001年に本社工場で品質ISO9001を取得。2006年には、岐阜県瑞浪市に、高付加価値商品である無洗米製造ラインを主軸とした品質管理室完備の新工場を竣工。現在当社が置かれている第4期の業態・コメメーカー（製造販売）業態がスタートした。卸売業態に切り替えてから約30年が経っていた。

実は、瑞浪工場の操業開始の年に、長男は米のネットショップ・ハーベストシーズンを楽天市場に開店させたのだが、殆どの社員は関心を持たなかった。しかし、第4期の業態がスタートして15年経った現在、その活況を見ながら、第5期の新業態が、五代目（現社長）が牽引するインターネット通販ビジネスを軸とする業態になるだろうことを疑うものはもういない。

俳人・芭蕉が提起した不易流行という言葉がある。不易とは、時代を超えて変わらないもの、変えるべきでないもの、流行とは、時代の変化と共に変わっていくもの、変えていくべきものを意味する。顧みれば、米という土俵に拘りながら、代替わりをきっかけに、時代環境に合わせて業態を変更してきた当社の歴史は正に不易流行の歴史だった。冒頭で述べたように、多くの長寿中小企業も又、この理念に則り、世代交代を絡めながら、環境の変化に合わせ、業態や主力事業の変更、或いはそこまでいなくても、製造方法や販売方法の変更等を実践し、事業継続を果たしてきた筈だ。

かつて、「日経ビジネス」が、大企業であっても繁栄の期間は約30年という実態を明らかにし、社会や産業構造の変化に合わせて積極的に変身を果たしていかなければ永遠の繁栄は難しいという企業寿命30年説を唱え、その企業変身の主役は経営者という〈ヒト〉だと結論付けたことがあるが、大企業経営者が企業変身という大事業を決断するのは大変なことだ。

しかしオーナー経営の中小企業の場合は、話は違う。自社に対する思い入れが強い跡継ぎは、世代交代の前から経営環境の変化に敏感であり、危機意識も強く、事業継続のための改革意識も強い。しかも先代を乗り越えたいという気持も強く、それは経営刷新や企業変身の大きなエネルギーとなる。企業変身にはある種の〈クールさ〉も必要だが、事業継続という錦の御旗を前にすれば、世代を異にする親子が一致して私情を捨てられる強みもオーナー企業にはある。

30年ごとにやってくるこの世代交代は、企業刷新や企業変身の絶好の機会だ。これを見逃す手はないだろう。