

事業承継と経営革新

～浅草・丸喜株式会社の事例～

落合 康裕

(静岡県立大学教授／(一社)100年経営研究機構顧問)

藤原 健一

(FBAA フェロー 執行役員)

1. 概要

本稿は、東京浅草の丸喜株式会社のケースである。同社は、明治28年(1895年)に初代・河原清臧によって創業された鼻緒・下駄製造販売業である。河原(2021)によると、河原家は、川口市領家に起源があるという。

同社の事業内容は、フットウェア専門商社であり、サンダル、シューズ、スニーカー、スリッパ、ビーチサンダル・特許ぞうりカバー「はつき」「ハイペットS」「ハイペットF」などの商品を取り扱う。主要取引先は、アパレル専門店チェーン、靴専門店チェーン、アパレル企業、GMSなどである。また、関連会社として、中国に皆喜貿易(上海)有限公司をもつなど海外展開も行っている(同社HP)。

以下、同社の歴代世代の経営行動を見ていくことにしよう。

2. 創業世代の経営行動

創業者である河原清臧は、埼玉県川口市領家に生まれる。15歳の時に、東京浅草の履物商店で下駄職人として修行した。1895年(明治28年)になり、清臧が24歳の時に花川戸にて鼻緒・下駄製造業として「河原商店」を設立する。日本だけでなく東南アジアにも展開した。昭和初期には、花川戸(東部浅草線江戸通り沿い)に約200軒程度の履物問屋があったという(河原, 2021)。

同社では、清臧のエピソードがかなり細かく生き活きと現世代に伝わっている。例えば、同社の家訓に「酒は飲んでも、飲まれるな」とあるが、これは初代の河原清臧が、取引先などの利害関係者からの信用が第一として作ったものであった。実際に、清臧は晩酌でも酒1合しか飲まなかったため、地元で大いに信頼され人柄もよく慕われていたという(河原, 2021)。

その後、清臧は、創業当時の製造業から製造卸業へと垂直型多角化を行なうとともに、鼻緒に集中特化を行なった。エピソードとして、鼻緒100ケース以上購入の場合に自動車をプレゼントするというキャンペーンも行なった。さらに、清臧は海外にも販路を求め、東南アジアに輸出を開始するなど新市場開拓戦略を行なっている。

二代目河原福松は、初代清臧の長男として浅草に生まれる。福松は、昭和初期の金融恐慌(1927年)や世界恐慌(1929年)をはじめ多難な時代をくぐり抜けた。1940年(昭和15年)に入り、福松が42歳の時に事業を承継した。幸い、八王子に疎開をしていたおかげで、東京大空襲を逃れることができた。第二次世界大戦後、福松はバラックで事業を再開した。

初代清臧と同様、福松のエピソードも現世代に伝わっている。福松はとても優しい性格だった。経営が厳しい時に借金取りが来ると福松はすぐ隠れて、福松の妻である「たゑ」が対応した。当時

の河原家は、妻によって支えられていたようである。また、同社は、戦後いち早く商売を再開したが、ある時に町会で懇願され、同社の隣の空き地を貸与したことがあった。しかし、結局、貸し手に居座られ、土地ごと取られてしまったという（河原，2021）。

1950年代に入り、日本は高度経済成長の黎明期を迎える。福松は、二代目女将たゑとともに家族主義的な経営を行なった。1960年（昭和35年）に店舗を新築する。また、当時では珍しい鼻緒のセルフサービスを導入した。セルフサービス形式は、当時、中内功氏（ダイエー創業者）らがスーパーなど新たな小売形態で採用された方法であり、福松の進取的な発想が見て取れる。

3. 中興の祖と企業成長

三代目河原啓介は、二代目福松の長男として浅草に生まれる。啓介は、同社で中興の祖とされる。明治大学を卒業する。若い頃から非常に負けん気の強い性格であったという。大学在学中から家業に従事した。啓介は、昼間大学で勉強し、午後から関西方面へ仕入れに行った。その後、夜行列車で東京に戻り、翌朝また大学に通うという生

活であったという（河原，2021）。昭和20年代から30年代にかけて、東京～大阪間の移動は夜行列車一般的な移動手段であった。

1960年代後半、日本でも洋装化が進み、河原商店では鼻緒以外のサンダルも取扱うようになっていた。1963年（昭和38年）、河原商店のサンダル部門が分離独立し、丸喜株式会社が設立された。同社の代表取締役社長には、啓介が就任している。しかし、同社にとって、サンダルは後発であったため、靴小売店などの専門店に対する営業活動において苦勞したという（河原，2021）。そのような中、啓介は世界流通業視察団（15名）の一人として、約一ヶ月間にわたり渡米する機会を得た。この視察団には、その後の流通革命を担うイトーヨーカ堂の伊藤名誉会長などが参加していた。啓介は、この渡米を機会に、イトーヨーカ堂、ダイエー、ジャスコなどの当時新進の大手小売業に販路を開拓することに成功する。

1964年（昭和39年）には、同社は鼻緒の市場シェア全国一位になるまでに事業が成長した。次のようなエピソードがある。河原商店の価格が全国の価格の基準になった。二代目の福松を軽視する会社はなくなったという。これらのエピソード

表1 歴代経営者の経営行動

歴代経営者	在任期間	経営実績
初代 河原清蔵 (1871年-1943年)	1895(明治28)年 -1940(昭和15)年	・「河原商店」創業 ・東南アジアへの市場展開
二代目 河原福松 (1898年-1979年)	1940(昭和15)年 -1963(昭和38)年	・第二次世界大戦からの事業復興 ・セルフサービスによる販売
三代目 河原啓介 (1934年-)	1963(昭和38)年 -2003(平成15)年	・大手流通小売業への販路開拓 ・「丸喜株式会社」設立(サンダル部門の分離独立) ・鼻緒の市場シェア全国一位 ・サンダルの市場シェア全国一位 ・経営理念と経営基本方針の策定 ・企画・製造・卸売業者として垂直型多角化
四代目 河原義朗 (1943年-)	2003(平成15)年 -2014(平成26)年	・中国上海物流センター設立 ・上海現地法人を設立
五代目 河原勢朗 (1966年-)	2014(平成26)年 -現在	・オリジナルブランド「Nuts world」「Camomile」開発 ・「B to C」事業＝「フットウェア製造企画卸」へ業態転換

(出所) 河原(2021)、同社HPに基づき、作成。

は、主に現社長の祖母のたゑが勢朗に伝えている（河原,2021）。1998年（平成10年）には、国内のサンダルの市場シェアが約11%となり、鼻緒に続き全国一位となった。当時のオペレーションとしては、朝に大量の注文が入り、その日の夕刻に大量に出荷するというものであった。

4. 経営理念を基本方針とした経営

通常、企業の売上高や規模が大きくなると、企業の価値観や哲学が末端まで浸透しにくくなる。啓介は、経営理念と経営基本方針を策定する。丸喜の経営理念には、同社が、顧客、取引先、地域社会、社員などの多様なステークホルダーによって支えられており、全てのステークホルダーに喜んでいただきたいという思いが込められている。また、同社の経営基本方針では、取引上の信用、自己鍛錬、参画的経営、現金主義などより実践的な日本型経営に関わる内容が示されている。

表2 丸喜の経営理念と経営基本方針

<p>経営理念： 会社を取り巻く全ての人・会社・社会から信頼され、喜ばれる会社でありたい。</p> <p>経営基本方針：</p> <p>①変化への即応と基本の徹底 ②信用第一主義⇒約束を守る ⇒ご縁に感謝し、長い付き合い ③仕事を通じて己を磨く ⇒（最後は「人間力」） ④一流主義（商品・お客様・社員） ⑤公開経営（社員の経営参画）と公平な分配 ⑥現金主義（手形発行しない）</p>

（出所）河原（2021）、同社HPに基づき、作成。

順風満帆に見えた三代目の時代であるが、2000年代に入り、同社を取り巻く経営環境の変化が起り始める。大手小売業者の中抜きが起こるなど流通の仕組みに変化が生じてきたのである。卸売を中心にする同社は、この環境変化において大きな影響を受けた。

2002年（平成14年）に、同社は従来の履物卸売業者からフットウェアの企画・製造・卸売業者

として垂直型多角化を行った。社内では、企画開発部を設立し、企画スタッフを新卒入社で採用した。また、商品展示のショールームを設けて展示会も開催して販売促進を行なった。このように、同社は、経営環境の変化を逆手にとって、垂直的多角化を行い、危機を機会に変えていったのである。

5. 経営環境の変化と海外事業への展開

四代目河原義朗は、二代福松の二男として浅草に生まれる。法政大学を卒業後、丸喜に入社し、一貫して営業部門に従事し、営業本部長を務めた。また、義朗は、海外関連事業にも取り組んだ。事業承継前に、米国企業の総代理店となる関係会社の社長を務めた。業務用クリーナーを国内ホテルやレストランに販売する会社であった。

2003年（平成15年）に、義朗は兄の啓介より事業承継を受ける。承継当時、同社の売上高は、過去最高となる約42億円にまで伸びていた。しかし、同社は、様々な経営課題に見舞われる中で更なる売上高の向上を図ることに苦心していた。例えば、輸入による仕入れ商品の品質劣化や納期遅延の問題であった。

義朗が社長に就任早々の2003年（平成15年）に、後の五代目となる河原勢朗により香港のGML社と業務提携を行い、中国上海の物流センターなどを立ち上げる。物流センターの稼働当時は、現地採用のスタッフの教育など困難を極めたが、オペレーション体制を整備することができた。2007年（平成19年）には、上海現地法人を設立している。義朗は、先代の啓介と同様、経営環境の変化の困難な状況を逆手に取り、海外での事業基盤を構築するなどの経営革新を担った。

6. 現世代による経営革新

現社長である五代目河原勢朗は、三代目啓介の

長男として浅草に生まれる。幼い頃から、一階が店舗、二階が住宅という、職住一体の環境で育った。また、食事会やお墓参りなどの家族行事や口伝を通じて、先代世代の話を聞く機会が多かったという。勢朗は、父の啓介より兄弟からは一人しか入社は許さないといわれていた。勢朗は、大学卒業時のキャリアの節目に、父から、就職するか、留学するか、進学するか、創業するかなどの選択を迫られた。勢朗は、この時に、丸喜の事業承継者となる覚悟を決めたという（河原，2021）。

1990年（平成2年）に丸喜に入社する。入社後、経理、総務を担当した。四代目義朗の取引先銀行への訪問時には、同席することが多かった。将来の事業承継にあたって、社外のステークホルダーとの取引のコツを学んだ。勢朗は、先代の背中を見て育ったといえよう。その後、管理本部長として輸入実務を担当し、この経験は、四代目による上海現地法人立ち上げに役立つことになった。

勢朗が丸喜に入社した当時、前年に日経平均株価が史上最高値（38,915円87銭）をつけるなど、バブル経済崩壊の足音が迫っていた時期であった。1990年代後半に入る頃、大手金融機関の破綻など日本経済は急速に景気後退に見舞われ始めた。2000年代に入り、高度経済成長期からバブル経済にかけて流通革命を担ってきた大手小売業の経営手法に綻びが見え始める。先述の通り、三代目啓介や四代目義朗によって、革新的な取り組みがなされたものの、勢朗が事業承継を受ける2014年（平成26年）頃になると、同社は再び厳しい経営環境に置かれていた。

勢朗は、就任早々に、小売業の下請けとしての卸売業を脱して、メーカーとしてオリジナルブランドである「Nuts world」「Camomile」を発表する。また、コロナ禍にあって、魔法のシューズを発売するなど積極的な経営革新に取り組んでい

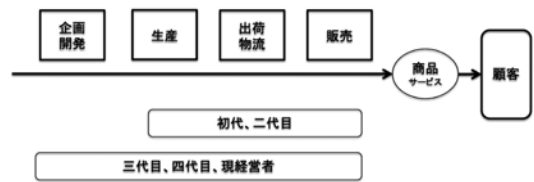


図1 丸喜のバリューチェーンの変化

（出所）筆者作成。

る。現在は、「B to B」事業から、「B to C」事業＝「フットウェア製造企画卸」への業態転換に向け、チャレンジを始めたところである。

五代目勢朗も、三代目や四代目と同様、環境変化に伴う経営危機をバネにして革新的行動に取り組んだ。丸喜では、経営革新行動が世代から世代へと連鎖している様子が窺える。

謝 辞

本ケース執筆にあたり、丸喜の河原勢朗氏には聞き取り調査にご協力、並びに（一社）100年経営研究機構には貴重な研究会アーカイブのご提供を賜るなど、多大なるご支援をいただいたことに厚く感謝を申し上げます。

（参考文献）

- 河原勢朗(2021)「200年企業を目指して 繋いできた命のバトン」100年経営研究機構オンライン研究会資料。
 丸喜株式会社 ホームページ（アクセス日：2022年1月30日）。
<https://maruki-net.com/company/announce/>
 Nuts world ホームページ（アクセス日：2022年1月30日）
<https://nutsworld.jp>
 落合康裕（2019）『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房。
 Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY*. New York: Macmillan Publishing.（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982）。