危機克服を考える

日刊工業新聞社は8月10日、東京都千代田区のホテルグランドパレスで「100年経営シンポジウム」を開いた。全国の長寿企業が集う「100年経営の会」の発足に向けたシンポジウムで、テーマは「危機克服を考える」。同会会長に就任予定の北畑隆生元経済産業事務次官、天坊昭彦出光興産会長、茂木友三郎キッコーマン名誉会長、佐藤廣士神戸製鋼所社長が登壇し、持続的成長を実現する経営戦略などについてそれぞれ講演した。会場には300人を超える聴講者が訪れた。

主催者あいさつ

日刊工業新聞社社長
井水　治博

今こそ産業界の力を結集

東日本震災の影響でわが国産業界は甚大な被害を受け、国難とも言える試練を迎えています。震災の直接的な被害に加え、急激な円高の進行、世界同時株安の不安も高まってきています。ここは何としても産業界の力を結集し、この試練を乗り越えていかなければなりません。

わが国産業界はこれまでも敗戦に伴う壊滅的な打撃や多くの天災、2度にわたる石油危機などを克服し、奇跡的とも言える経済成長を実現してきました。その主たる原動力となったのは持続的発展を続けてきた長寿企業であり、その経営手法を手本にした新興企業群でした。

そこで日刊工業新聞社は今秋に「100年経営の会」を立ち上げ、長寿企業を中心とした日本の優れた経営のあり方を体系化し、アジアをはじめ世界に向けて発信していきます。

あいさつ

元経済産業事務次官
北畑　隆生氏

長寿企業の経営理念を世界に発信

大事なもの守りつつ変革

日本は今内外二つの経済危機に直面している。一つは東日本大震災である。安心・安全な国、日本というイメージが大きく損なわれ、日本経済にボディーブローのように影響している。もうひとつは世界経済の変調に起因する異常な円高と株安である。この二つの危機を克服しなければならない。危機克服の方策を学ぶため、今回のシンポジウムは創業から100年以上存続し今なお発展を続ける長寿企業3社から講演者を招いた。関東大震災、金融恐慌、敗戦、占領政策、石油危機、バブル崩壊などの危機を乗り越えてきた企業のトップからその秘訣を聴くことにしたい。

日本には経営の基本を「存続」に置く企業が多い。100年を超える長寿企業は国内で2万社を超え、世界の半分以上を占める。長寿企業には三つの特徴がある。一つは、創業の精神や社是、社訓を持ち、それを社員が尊重し、一貫した会社のアイデンティティーがあることである。二つ目は、顧客や従業員、地域社会など株主以外のステークホルダーにも十分な配慮をしていることである。そして三つ目が経営革新である。同じ商品、同じ事業では100年は同じ商品、コアとなる技術など大事なものを守りながら、一方で新事業に取り組み、経営の改革を続けていることが長寿企業の特徴だ。

岐阜県に「創業450年」を誇る鋳物の中堅企業がある。1560年の桶狭間の合戦の時、雑兵に鍋を売ったのが会社の創業だそうで、鋳物技術を会社の基本に置いて発展してきた。今では精密治具・機械部品をつくる会社になり、ジェット旅客機の部品づくりにも挑戦するそうである。鋳物という基本技術を守りながら、経営革新を続け新商品に挑んでいる企業の例だが、同じような取り組みを続けてきた企業は日本に多い。

従業員を大切にすることは、100年企業に限らず日本的経営の特色ともいわれる。「わが社の労働者」と言う社長はいない。「わが社の社員」と言うはずだ。従業員は会社の重要な構成員だということが「社員」という言葉に込められている。社長は「会社の長」であると同時に「社員の長」であり、社員を含めた企業集団のトップということだ。

顧客、従業員、地域社会を大切にするのは日本だけかというとそうではない。欧州には、日本的経営に近い企業が多い。米国のエクセレントカンパニーを調べてみると日本と同じような経営理念を持つ会社が少なくない。例えばジョンソン・エンド・ジョンソンやIBMなどは顧客を重視し従業員や地域社会を大切にするなど日本企業との共通点がある。日本の長寿企業の誇るべき企業理念は世界に通用するグローバルスタンダードになり得るはずだ。

株主重視の経営が重要であることは言うまでもないが、短期的な利益を追求することよりも、会社が長期に存続し発展することの方が本当の株主の利益につながるはずだ。

今秋には「100年経営の会」が発足する。大学などとも連携しながら長寿企業の理念を学問的に整理し、それを世界に発信していきたい。

講演

出光興産会長
天坊　昭彦氏

出光の経営理念とその実践について

社会的責任を果たすこと

出光興産は6月20日に創業100周年を迎えたばかりで、100年企業としては全くの新人だ。1911年、出光佐三の個人商店「出光商会」として事業を始めた。石油製品・潤滑油などを販売し、海上で漁船に燃料を給油する仕事に乗り出した。海外にも事業を広げ、生産者と消費者に直結する「大地域小売業」を展開した。戦後は海外資産のすべてを失い、国内も統制でほとんどの事業が取り上げられた。残されたのは250万円の借金と1000人の社員のみ。そこに海外から800人の従業員が引き上げて来ることになったが、佐三は「出光は人間が資本だ。大事な資本が帰ってくるのにどうして首を切ることができるか」と一人も解雇しない方針を貫いた。

戦後の復興が進むにつれ、工業生産も伸び、燃料の主役は石炭から石油に変わった。出光も石油精製設備の増強が必要になり、製油所を持たないと安定供給が困難な状況になってきた。日本の石油需要は73年と79年の石油危機で一時的に低迷した時期もあったが、おおむね右肩上がりに拡大し、出光も製油所の新設・増設、石油化学工場の新設など積極的な投資を行ってきた。

その結果、80年代後半から90年代前半にかけて有利子負債が急増し、93年には2兆5000億円に達した。私は91年に取締役経理部長に就任し出光の財布を預かることになり、財布のひもを締めることが仕事になった。バブル崩壊後は金融環境が激変した。不良債権問題で銀行の融資基準は担保より融資先のキャッシュフロー、返済倍率、自己資本比率などの財務評価に変わる。出光は多額の借り入れで財務体質が悪化していたので、自己資本の増強が急務になる。これを乗り切って将来の資本調達手段を強化するには、パブリックカンパニーとして株式上場するしかないと私は考えていた。問題は、佐三は株式上場しないと明言し、出光ではこの問題に触れることがタブー視されていたことだ。

しかし佐三は投機的な資本市場に上場し彼らの意向に経営が左右されるのは嫌だとは言っていたが、上場しないことが経営理念だとは言っていない。企業が事業を行うのは、社会的な責任を果たすためだ。社会的な責任とは、社員の雇用を守り、顧客や取引先の期待にこたえ、必要な設備投資を行い、事業を継続できる利益を得て、株主の期待にもこたえ、地域や社会、国家へ貢献できるような経営を続けることだ。よって上場することは出光の経営理念と矛盾しない。一方、出光が非上場にこだわって行き詰まれば、顧客や取引先に大きな迷惑をかけ、社員は路頭に迷う。顧客を混乱に巻き込み、日本のエネルギー安定供給に問題が起きるリスクは絶対に取ってはいけない。それこそ出光の経営理念に反することになる。

こう考え、私はオーナーに上場を提案する決心をつけた。時間はかかったが、06年に東証一部に上場することができた。事業規模の拡大によって個人商店的な経営の限界が露呈したが、大きな事業改革などに対し、ピンチになると力を発揮して惜しみなく働く出光らしさによって何とか乗り越えられた。

最後に今後日本が目指すべき方向について話したい。日本人の心をもって世界に貢献できないかと私は考えている。東日本大震災で被災された方々は自分自身が切羽詰まった状況に置かれたにもかかわらず、お互いに譲り合い、助け合うことで、何とか難局を乗り越えていこうという道を自然に選んだ。これこそ日本人がはぐくんできた心であり、日本の道徳観だ。日本のすぐれた技術を世界に広めるのと同時に、お互いに仲よく平和に暮らすために、日本人の心を世界に伝えていくことも、世界が抱える課題の解決に向けて日本が貢献できるやり方だと思う。

MONODZUKURI
モノづくり推進会議
モノづくりへの挑戦

モノづくり風土、文化の醸成
人口・環境・資源など制約への対応・・・

本会議は、わが国のモノづくりの可能性を再確認すると同時に、日本がモノづくり立国であることを国民の共通認識とし、人口、環境、資源などの厳しい制約に対応できるモノづくりのパラダイムシフトを促進、新しい価値創造に基づくMONODZUKURI文化の醸成を図ることを目的とします。
モノづくり推進会議は、モノづくりに携わるたくさんの方々をつなぎ、モノづくりの未来を展望、新たな価値を生み出すプラットフォームの役割を担います。「モノづくり風土、文化の醸成」「人口・環境・資源など制約への対応」…をテーマに、持続的に成長可能なモノづくり社会、世界から尊敬される日本ならではのモノづくり文化の醸成を目指します。

〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14番1号　日刊工業新聞社内　Tel.03-5644-7608　Fax.03-5644-7209　email:monodzukuri@media.nikkan.co.jp　www.cho-monodzukuri.jp