長寿企業の経営理論を発信

「100年経営の会」が1周年

活動2年目に突入

2011年10月17日に設立された「100年経営の会」が1周年を迎えた。この間、大分県臼杵市でのシンポジウム、会員企業トップらを招いての勉強会、日刊工業新聞紙面上での情報発信などを通じて、長寿企業の経営手法などを理論化する事業を進めてきた。現在会員は50社あまりで、今後も広く募り活動を活発化する。北畑隆生会長らに日本の産業界をリードする長寿企業の特徴や、100年経営の会の活動の意義などについて聞いた。

企業の存在意義・行動規範を明文化

顧問　久保田　章市氏
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

―人材・後継経営者育成の視点から、中小企業経営、長寿企業の研究をされていますね。

「創業100年を超える長寿企業は日本に5万社あると推計している。明治末年が1912年だから明治以前の創業はイコール100年企業。5万社のうち80%は明治期の創業だが、江戸時代が20%弱、それ以前も1%はある。1000年以上の歴史があるところも19社あり、長寿企業の多さは世界一だ。業種は衣食住関連が多く、中小企業が大半だ。明治以降の近代化で大企業となったところももちろん多いが、中小企業のまま持続的成長を目指しているところも数多い」

「多くの長寿企業を取材しているが、特徴として経営の理念を順守している会社が多い。企業の存在意義や、お客様本位といった行動規範を定めている。それを掲げているだけでなく社員に徹底している。口で言うだけでなく、会社のDNAとして浸透していないといけない。これらは会社の求心力を高めるのにも役立っているはずだ」

―長寿企業は急激な規模拡大を目指さないとも指摘されています。

「『商いと屏風は広げすぎると倒れる』というが、やはり急に大きくしようとすると無理やひずみが生じる。それより長寿企業に特徴的なのは、長期的な視点に立った経営を行っているということ。社訓、家訓といったものを守り目先の利益にとらわれず顧客、地域を重視し持続的な成長を目指す。会社経営をタスキを渡していく駅伝に例えることがあるが、一人のランナーがスピードを上げて飛ばしすぎて棄権してしまったらそれでおしまい。コンスタントに走り、駅伝大会でいうと毎年出場できるような成績をあげていくのが大切だ」

「一方で投資や人材育成に力を入れ、商品開発は常に行っている。つまり伝統の継承と革新という、企業にとっての車の両輪を並行して進めているということ。革新とはニーズに合った新製品の開発であったり、海外マーケットの開拓であったりする」

―そうした中でも人材育成に注目されていますね。

「人づくりが大切といわれるが従業員の確保・育成と、後継経営者の育成という面がある。日本の企業のあり方として特徴的なのは『長寿の中小企業』ということになるが、そういった会社が苦労しているのは後継者教育だ。中小企業の70%以上が世襲されるといわれるが、小さいころから父親の背中を見て育ってきた後継者には理念や伝統を引き継ぎやすいという面はある。早くから後継経営者を育てて、伝統などを教える必要がある。一方で時代の波に取り残されない経営革新も必要。そのためには新しい知識を社外できっちりと学ばないといけない。大学院で私はそういった教育にも取り組んでいる」

従業員・後継者育成　しっかりと

顧客重視・従業員大切に

理念共有へベンチャーも集結

会長　北畑　隆生氏
元経済産業事務次官

―日本には数多くの長寿企業があり、各業種で活躍していますね。

「日本には創業100年を超えるような長寿企業が非常に多く、世界的に見ても珍しい。300年、400年といったところも少なくない。100年経営の会がスタートしたのはリーマン・ショックから3年、東日本大震災の後のこと。リーマン・ショックは『100年に一度の危機』と言われたが、私はそんなことはない、必ず乗り越えられると言い続けてきた。思えば100年ということで日本の産業・企業を振り返っても危機と言われたものは何度もあったはず。戦前の金融恐慌、終戦、石油ショックなど。100年企業はそれらを次々と乗り越えてきた」

―100年経営の会にも危機を乗り越えた企業が参加しています。会の活動の意義をどう考えますか。

「長寿企業がなぜ多くの日本企業は経営革新に取り組んだが、一方で古くから残る良いものを再評価する必要もあるだろう。例えば3月に大分県臼杵市で開いたシンポジウムに登壇いただいたしょうゆメーカー、フンドーキン醤油には創業者一族で文学者の野上弥生子さんから伝わる社是があり社内のあちこちに貼ってあった。いわく『お醤油の味はよいのお給料は満足するようになっていますか　銀行の借入金は減りましたか』というもの。これはまさに日本の長寿企業の特色を典型的に表している。まず顧客重視であるということ、二番目は従業員を大切にしているということ。日本企業では従業員の益の拡大だけを追求するのではなく、多くの経営者は企業の長期的存続を目指している。しかし、これは日本だけの話ではない。米国のエクセレントカンパニーの一つであるジョンソン・エンド・ジョンソンは社是として、顧客重視、雇用安定・待遇改善、地域社会との共生、内部留保などを挙げている。内部留保は、将来のビジネスの開拓のため研究開発に投資しなければならないから必要。いずれも日本の長寿企業と同じ考え方だ。言いかえれば日本の長寿企業の理念は、世界に広めていく価値があるということ。これを100年経営の会の活動として進める。100年以上の歴史のある会社だけを会員として迎えるのではなく、こうした経営理念や哲学を共有する会社は、ベンチャーも含めて加わってほしい」

「日本ではともすれば、ウォールストリートでやっている資本主義が理想で日本の会社制度は遅れている、という考え方にとらわれがちだがそうではない。世界の会社制度にはそれぞれ違いがある。ヨーロッパ大陸の会社と日本の会社では共通する部分もけっこうある。会社はだれのものかという議論があるが、株主だけのものでもないと思う。やはり顧客や従業員、地域社会といったステークホルダーのバランスを取ることが大切だろう」

シンポ・地域フォーラム開催

経営手法を理論化・出版へ

100年経営の会は、世界的に見ても日本に特異的に多いとされる、創業100年以上などの長寿企業の経営手法などを学び、それらを理論化して発信することを目的に設立された。昨年10月17日に設立総会を開き、会長には北畑隆生元経済産業事務次官が就き事務局は日刊工業新聞社がつとめている。当初会員25社でスタートし、現在は入会手続き中も含め50社余りが加わっている。会員は創業100年以上のいわゆる100年企業を中心に、創業60年以上といった「100年を目指す」企業も。シンポジウムや、経営手法の理念化に向けた勉強会、日刊工業新聞紙面を通じて会員各社が経営理念などをアピールする情報発信事業などを展開し、2年目の活動も加速する。

シンポジウムはまず、設立前のプレイベントとし昨年8月に「危機克服を考える　100年経営シンポジウム」を都内で開催した。東日本大震災の衝撃も癒えぬ節電の夏に、それぞれ大きな危機を乗り越えて100年以上の発展の歴史を刻んできた3社のトップ（天坊昭彦出光興産会長＝当時、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）を招き、経営理念などを語っていただいた。3社は現在100年経営の会でも役員に就いている。同会についての問い合わせ受け付けもこれを機にスタートした。

3月には大分県臼杵市で地域フォーラムとして「100年企業に学ぶ日本の誇り・大分の誇り」を開催した。広瀬勝貞大分県知事、中野五郎臼杵市長の参加のもと、地元の100年企業（小手川強二フンドーキン醤油社長、飯倉里美みょうばん湯の里社長）が造船や食品などが古くから根付いた地元産業を紹介し、会員企業トップ（山本駿一昭和鉄工社長、野田泰三セラリカNODA社長）が講演した。次回シンポジウムは10月24日に都内で開催するほか、地方でも来年2月に開く予定（詳細は近日発表）。

都内で開催している勉強会は1回目に鈴木悌介鈴廣蒲鉾本店副社長を招くなど会員企業トップが講演し、比較的少人数の会員が囲んで経営論などを討議する場。顧問の久保田章市法政大学大学院教授ら学識経験者らも登壇している。これらのデータや日刊工業新聞社などの取材・調査をもとに、長寿企業の経営手法の理論化を進め、近く出版も計画している。

会員に加わった企業にはここ数年で100周年、200周年を迎える企業もあり、それらの記念事業についてのバックアップなども今後行う計画。また、会員の枠にとらわれずに優れた長寿企業、とくに中小企業にスポットライトを当てようという顕彰事業も検討中だ。京都、大阪などの老舗企業組織との連携も図るほか、日本貿易振興機構（ジェトロ）のネットワークに協力を仰ぐなどして海外情報の収集も進める。産業界に停滞ムードが漂うとされる中、日本の長寿企業の優れた伝統と革新を内外にアピールしていく考えだ。

良い企業には絆・理念・文化がある

100年経営会議議員　宇野　郁夫氏
日本生命保険相談役

1889年に創業した日本生命保険も戦後の混乱やバブル経済の崩壊といった逆風を乗り越えてきた長寿企業だ。100年経営の会会員でもある同社で長年経営に携わってきた宇野郁夫相談役は、事務局である日刊工業新聞社が取材した会員企業各社の経営理念やその実践方法などに目を見張る。会員企業にはそれぞれ独自の経営哲学や良き企業風土があることを指摘し、全国各地の中小企業に接してきた経験から、多くの中小に長寿企業の良き伝統が引き継がれているとみる。

「（企業で）働く人の志の高さ、情熱や学ぼうとする心が大切である。そこから顧客との良い関係が生まれ、会社も前進していく。良い企業にはある種の絆や理念、文化がある」という。経済は市場のためのものというよりも人間のためのものであるとの考えだ。一方で歴史の中で育まれた企業の良さというものが、大企業や欧米などの海外企業には薄れているのではないかとの懸念もあるという。「会社の規模が大きくなっても、その会社が必ずしも強くなるわけではない」とみる。

また「会社の本質は人材」とした上で、同社を含む100年経営の会会員企業それぞれが、いずれも人材育成に力を入れてきたはずであると考える。同時に社員一人ひとりが「自分から学び考え抜き答えを探すことが大切」という。そうした中から教養が身につき、直観力も養われるからだ。「経営には勘も必要」とも。長寿企業の良さは会社の中で自然に、そうした学ぶ心や上司・同僚をはじめとする相手への敬意が育つことだ。

こうして若き社員にエールを送るとともに「今の若者がダメだという人がいるとしたら、それはむしろ本人がダメなのではないか。若者を奮起させることこそが自分たちの仕事のはず」と、世の企業人に努力を促す。

100年経営の会　シンポジウム

不変と革新
長寿経営の秘訣を学ぶ

日時　2012年10月24日(水)
14:00～17:30(終了後別室にて懇親会)

会場　ホテルグランドパレス 2階 ダイヤモンドルーム
東京都千代田区飯田橋1-1-1　TEL:03-3264-1111(代)
アクセス　■地下鉄『九段下駅』東西線 7番口(富士見口)より徒歩1分　半蔵門線・都営新宿線 3a番口より徒歩3分
■JR・地下鉄『飯田橋駅』より徒歩7分　総武線・有楽町線・南北線・都営大江戸線

主催 100年経営の会　共催 日刊工業新聞社　協力 モノづくり日本会議

参加費 無料　事前登録制　懇親会(有料) 3,000円　※100年経営の会会員、モノづくり日本会議一般会員以上は無料

プログラム　14:00～17:30　会場 ホテルグランドパレス 2階 ダイヤモンドルーム

14:05～　挨拶　100年経営の会 会長 北畑 隆生氏

14:35～　講演1「日本橋と三越」　三越 元社長 中村 胤夫氏

15:40～　講演2「グローバリゼーション『企業は変われるか』100年企業の挑戦」　セーレン株式会社 会長兼社長 川田 達男氏

16:35～　講演3「京都企業の生い立ち」　株式会社島津製作所 会長 服部 重彦氏

17:30　終了

懇親会　17:50～18:50(予定)　会費 3,000円

お申し込み方法　※定員になり次第締め切ります。
下記URLの『100年経営の会 シンポジウム』「不変と革新 長寿経営の秘訣を学ぶ 参加申込フォーム」に必要事項をご入力の上、送信してください。お申込み完了後、E-mailで「参加証」をお送りします。当日は参加証を持参の上、ご参加ください。
URL http://www.nikkansc.co.jp/100years/20121024sympo/

お問い合わせ　100年経営の会 事務局(日刊工業新聞社内)　〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町 14-1
TEL 03-5644-7608 FAX 03-5644-7209 E-mail：monodzukuri@media.nikkan.co.jp URL：http://www.100nen-keiei-no-kai.jp/　担当:名取