長寿企業イノベーション研究会　100年経営の会

「不変と革新」企業の成長戦略

モノづくり日本会議長寿企業イノベーション研究会と100年経営の会は5月22日、東京・一ツ橋の如水会館でシンポジウム「不変と革新」を開いた。企業が長期持続的に成長を続けることの重要さと、そのために必要な経営のあり方などについて、水野雄氏旭リサーチセンター社長と、海老澤栄一神奈川大学名誉教授の、長寿企業などの例を交えた講演を軸に多角的に検討した。来場者からの活発な意見により質疑応答も含め大きく盛り上がった。

グローバル視点でのモノづくりのあり方 ――今後の日本企業の成長戦略

旭リサーチセンター 社長　**水野 雄氏 氏**

地球規模でマトリックス

長寿企業が生き残ってきた秘訣を学ぶと、いくつかのキーワードが浮かぶ。「伝統と革新」「徹底した顧客志向」「堅実経営」など、決して老舗の名にあぐらをかかず、不断の努力を続けてきたと感じさせる。それらを踏まえた上で未来につなぐ経営のあり方について考えたい。

企業は発展を前提とした経営を目指すべきだと考える。「身の丈経営」、継続性を前提とする「ゴーイングコンサーン」といったこともよく言われるが、社会的存在としての企業は、やはりステークホルダーに対する責任がある。社会的役割を果たすには原資が必要で、それは利益から捻出することになる。企業が繁栄を続けるためには、利益を増やす成長戦略を取るべきだ。

利益増加のためには経費節減を行う一方で、売り上げ増加を考えなければならない。売り上げを増やすには既存商品を維持してさらに伸ばすのと並行して、新商品開発を行わなければならない。既存商品と新商品をバランスよく組み合わせて、その効果を最大にする成長戦略を持ち、戦略に基づいた経営を行うことが大切だ。自社のどんな製品を、国の内外や所得層、年齢層の異なる顧客に対して、直接販売するのか、店舗を通じてか、ネットを利用して売るのか、など数多くのパターンが考えられるはず。

それらの組み合わせの割合を最適化して、効率的な生産、販売を行う。そのためには自社の強みと弱み、自社を取り巻く事業機会と脅威から考えていかなければならない。自社の強みは例えば内部要因として研究開発に優れた社員がいること、といったよい機会は外部環境として新事業分野の今後の成長が見込まれること、といったようにいろいろと考えられる。

これらマーケティングリサーチをした上でオリジナルな戦略を立てることで、競合他社との激しい競争も回避でき、さらに利益を稼ぐことにもできるポジションに立てるはずだ。

さらに地球規模で開発、製造、販売の各プロセスを考えることが必要だ。地球規模でものを見るグローバル視点がモノづくりには欠かせない。もっとも利用者のニーズに合致した商品を、短期間に、かつ効率的に開発できる国・地域で展開する。配送も含むコストや品質保証の面も考慮して必要な時期に必要なだけ供給できるところで生産する。販売もトータルの収益を考えた国・地域で行う。

グローバル視点の「製造」について言うなら、「世界の工場」は歴史とともに変遷してきた。産業革命後の英国、さらに米国や第二次大戦後は日本、今では中国。技術や労働力、資本などさまざまな要因があり、地球規模でみると最も製造に適した国・地域は変わってきた。また科学技術力を表すひとつの指標として「ノーベル賞の国別の受賞者数」を見ても、戦前はドイツ、英国、戦後は米国と移り変わっている。

グローバル視点を持って差別化を図るには、産業、企業、商品ごとに、「誰がどこで、何を、どのように」「開発、製造、販売」するかのマトリックスを作成することが、経営戦略にとって有効である。例えば旭化成など化学メーカーを例にとってもわかるが、各産業ごとに条件は大きく異なってくる。他社との優位性、差別化を図るには自社仕様のカスタムメイドのマトリックスを作成しなければならない。

生命経営学への途 ――地球村時代の企業行動

神奈川大学 名誉教授　**海老澤 栄一 氏**

持続可能性を求めて変革

本日のテーマの一つである「不変」と「革新」はある意味矛盾するもので、それを結び付けていくところに経営学の面白さがある。また私は地元・神奈川の多くの企業とともに勉強会を続けているが、企業経営と生命学をジョイントすることによって、それぞれの企業が殻を破れるのではないかと考えている。いずれにせよ「確実性の終焉」と言われるような不確実な時代にあって、いろいろな場面において全体最適化できるような明確な「解」を見いだすのが難しいということは認識しておきたい。

まずグローバルということを考えると、言葉の意味の前提として球体としての地球（グローブ）がある。球体において我々は限られた資源を共有・共用していかなければならないし、企業も個人も相互支援するような認識が必要で、時には経済の理論を超えた思いやりが大切となる。ボーダーレスという意味では、企業のあり方も多国籍というだけでなく超国籍、あるいは無国籍といった風に変化すると考えてみても面白いかもしれない。

グローバル社会においては共益主義が基本であるべきだが、現代においては資源枯渇もあって国家間は利己主義的な覇権主義に傾いてしまいがちだ。個人や企業にとっては、技術革新もあって地球は「小さく」なっている。そのためローカル企業がそのままグローバル化する例も多い。

企業経営の問題に戻り、経営学になぜ生命学が必要かということを考えたい。私は企業が永遠に拡大・成長することは不可能ではないかと考える。ならば各企業には、展開（デベロップメント）や変態（トランスフォーメーション）が必要となる。その際は、不変と革新といったパラドックスを同時に進めることができるような、ある種のあいまいさを許容する姿勢が求められる。それは「異なり」の許容ともいえる。やや強引ではあるが、効率・能率・合理性を追求する方向と、あいまいさを認めて有効性を模索する方向とを両立させる考え方だ。多様性や、異質性、複雑性を認めて対応できるようにすることでもある。

経営とは環境の共生を前提とした資源利用によって何かをつくり、利用者に有形無形の製品やサービスを提供すること。さらに社会に何らかの貢献をし、長期存続を可能にしていく。あいまいさを許容するような広がりによって経営は、社会学や自然科学、工学、文学といった多様な要素が複合的に結びつく「生命科学」につながっていくはずだ。

また企業のパラダイムは、固定的で部品化でき減価償却の対象となるような機械（マシン）的なものと、主体性や人格を持ち自発行動や創出能力を伴う「生きもの」的なものとで考えることができる。企業においては、マニュアル化など「生きものから機械」への代替がある一方で、知性を持って考える「機械から生きもの」の流れもある。両方が循環して行われるのが企業のパラダイムシフトだ。

生命経営を支えるキーワードの一つとして「持続可能性」がある。企業が生き続けていくには、事業内容などについて大きなトランスフォームを繰り返す必要が生じる場合もあるはず。そこでは謙虚な「生きもの」としての姿勢が求められる。ほかにも処女資源の利用から再生資源を利用するような創意工夫も大切だ。

今回は長寿企業のあり方を考える場だが、企業が長期にわたって持続するのも、ただ漫然と生き残ってきたのでは意味がない。歴史があるだけではなく、自社を変えていくバイタリティーがある企業なら、それは若い人たちにも伝わるはず。虫やチョウが集まるように、その企業に人が集まるだろう。

それは企業の「年齢」には関係なく新参の企業でもよい。「長寿」はマストではないはず、バイタリティーある企業が集まって経営学を考えていってほしい。ただ、大学も同じだと感じることがあるが、企業も長い歴史を乗り越えてきたところは、自らを大きく変える動きが活発だ。

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議 NextStage―

モノづくり日本会議
実行委員会委員長
四釜 広幸

経営のあり方見つめ直す機会に

◇あいさつ◇

モノづくり日本会議長寿企業イノベーション研究会と、100年経営の会は、いずれも日刊工業新聞社が事務局を務めている。創業100年以上などといった日本企業は数多く、各社がいかに伝統を守り、同時に革新に取り組んできたかを学ぼうとしている。

今回は日本会議、100年経営の会の会員会社である旭化成のシンクタンク、旭リサーチセンターの水野雄氏社長と、生命経営学という考え方の研究を続けてこられた神奈川大学の海老澤栄一名誉教授をお招きした。企業経営のあり方を見つめ直す機会としたい。

上来場者との質疑応答で盛り上がった
下長寿企業の事例を交えた講演を軸に多角的に検討した

会員企業各社（五十音順）

岩谷産業株式会社 / キリン株式会社 / 株式会社積水インテグレーテッドリサーチ / 株式会社デンソー / 日本電気株式会社 / ファナック株式会社 / 三菱電機株式会社
アイシン精機株式会社 / 株式会社エイチアンドエフ / コマツ / 積水ハウス株式会社 / 株式会社東海理化 / 日本トムソン株式会社 / 株式会社不二越 / MUTOHホールディングス株式会社
アイダエンジニアリング株式会社 / 株式会社エジソン / サントリーホールディングス株式会社 / 株式会社ソディック / 株式会社東芝 / 日本航空電子工業株式会社 / 富士精工株式会社 / 株式会社安川電機
愛知製鋼株式会社 / NTN株式会社 / JX日鉱日石エネルギー株式会社 / 大同特殊鋼株式会社 / 東レ株式会社 / パナソニック株式会社 / 富士通株式会社 / 株式会社PFU
朝日エティック株式会社 / オーエスジー株式会社 / 株式会社ジェイテクト / 大日本印刷株式会社 / 豊田合成株式会社 / 日立金属株式会社 / 富士電機株式会社 / ヤマザキマザック株式会社
旭化成株式会社 / オークマ株式会社 / シャープ株式会社 / 株式会社ダイヘン / トヨタ自動車株式会社 / 日立建機株式会社 / 文化シヤッター株式会社 / 株式会社山田ドビー
アサヒグループホールディングス株式会社 / 株式会社岡村製作所 / 昭和リース株式会社 / 大洋技研工業株式会社 / 株式会社豊田自動織機 / 株式会社日立製作所 / ホーチキ株式会社 / ユニカホールディングス株式会社
株式会社アマダ / 花王株式会社 / 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 / 株式会社椿本チエイン / 豊田通商株式会社 / 日立ツール株式会社 / 本田技研工業株式会社 / 株式会社リコー
株式会社アルゴグラフィックス / 金子産業株式会社 / 新東工業株式会社 / 株式会社ディ・エフ・エフ / トヨタ紡織株式会社 / 株式会社日立ニコトランスミッション / 三井化学株式会社 / りそな銀行
アンリツ株式会社 / 兼房株式会社 / 株式会社スギノマシン / THK株式会社 / トルンプ株式会社 / 平田機工株式会社 / 三菱化学株式会社 / リンナイ株式会社
イグス株式会社 / キヤノン株式会社 / 住友化学株式会社 / DMG森精機株式会社 / 日特エンジニアリング株式会社
伊藤忠商事株式会社 / 京西テクノス株式会社 / 株式会社スリーボンド / TDK株式会社 / 一般社団法人日本エンジニアリングアウトソーシング協会

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議 NextStage―
事務局 〒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 http://www.cho-monodzukuri.jp