100年経営の会 × 大阪産業人クラブ　特別シンポジウム

長寿企業に学ぶ「持続可能な経営モデルとは」in 大阪

100年経営の会（事務局＝日刊工業新聞社）と大阪産業人クラブ（千歳喜弘会長＝KRI特別顧問）は5月28日、モノづくり日本会議と協力し、ホテルモントレラ・スール大阪（大阪市中央区）で特別シンポジウム「長寿企業に学ぶ『持続可能な経営モデルとは』in 大阪」を開いた。日本には100年以上続く企業が3万社以上あるとされ、その長期持続性の要因を学び、「これからの100年」を可能にする経営のあり方を探る。シンポジウムでは大阪の長寿企業3社の講演やディスカッションを通し、課題への取り組みなどを紹介。企業の長寿を目指す経営者らにヒントを提供した。

主催者あいさつ

大阪産業人クラブ 会長　千歳 喜弘 氏（KRI特別顧問）

大阪産業人クラブは2025年で還暦を迎え、発足60周年にぴったりなシンポジウムを開催できることに御礼申し上げる。世界の100年以上の会社のうち、50%弱ほどが日本に存在し、2000年となると65%が日本にある。ポイントは三つあり、まず家業である、次に地域密着、そして三方よし（売り手よし買い手よし世間よし）。欧州は家業、地域密着の企業が多いにもかかわらず日本にこれだけ長寿企業が多いのは、三方よし、特に世間よしのマインドが大きいと感じる。

本日は次の4点を聞きたい。まず今まさに経済環境の変換点にあるが、環境変化の感受性をどう維持し、情報を確保したか。次に平時、良い時からの準備。自社の強みの源流を掴み、次の時代へ向けどう用意できたか。さらに事業を転換する決断、そのトリガー。最後にイノベーションを起こした企業は先端を走ることになるが、業界を引っ張っていく力をどう持つか。明日からの長寿企業に向け、知識としたい。

日本に根付く「世間よし」のマインド

100年経営の会 会長　北畑 隆生 氏（元経済産業事務次官）

100年経営の会は日本の長寿企業を研究し、その良さを発信している。東日本大震災の後、関東大震災や敗戦などを乗り越え100年以上続く企業に知恵を学べば必ず危機を克服できるという趣旨で発足した。発足時のセミナーでキッコーマン、出光興産、神戸製鋼所はそれぞれ、存続の秘訣は顧客重視、資本は従業員、地域社会を普段から大切にすることが大事だと言った。100年続く十分条件はまだ不明だが、必要条件は分かってきた。持続的成長、むやみに拡大すると倒れる。そして守るべき伝統と変えなければならない革新の組み合わせが重要だ。

最近はコーポレートガバナンスコードへの対応に苦労する企業の話をよく聞くが、元は英米の制度で日本とは違う経営の形。米国では近年、性悪説に基づくコーポレートガバナンスや株主重視だけではダメでサステナビリティーが重要と言い始めた。我々の100年経営に近づいてきたわけだが、日本企業は対策を急いでほしい。

伝統と革新　組み合わせが重要

講演

感謝の言葉が飛び交う職場に

近正 社長　和田 祥一 氏

刃物で名高い大阪・堺で1910年に祖父が創業し、主な業務内容は園芸用の鋏（はさみ）の製造販売。社員55人、国内に3工場を持ち、海外販売も大きく増えた。だが4代目として私が入社した18年前は、十数人だった社員からやる気を感じられなかった。そこでまず実践したのが、5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）活動。私も役員も皆で毎朝10分の掃除をする。きれい、汚いという感覚を皆で共有することは製品の品質に表れ、美しさの表現につながった。

次に生産設備の自動化に取り組んだ。熱処理や研磨工程など、60台以上のロボットを導入。これにより残業を削減、夜勤もなくし社員の負担を軽減できた。メード・イン・ジャパンへのこだわりにも結びついている。

三つ目は、「社長塾」。社員が常にプラス思考でリーダーシップを取れるようになることを目指し、十数年続けている。上司・部下関係なしにお互いの良いところを褒め合うなどし、モチベーションアップを図る。今では、「ありがとう」の感謝の言葉が飛び交う職場になっている。

そして福利厚生に特に力を入れた。がんで社員を亡くした辛い経験から、社員のがん検診やがん保険を会社負担にした。入学や誕生日など各種祝い金を充実し、社長から手紙を添え支給。作業制服のクリーニングサービス、昼食の完全無料化なども実施した。

また、委員会活動を社員全員参加で推進し、社内資格やレクリエーションの企画、工場見学などをそれぞれ担当し、社員が主体的に活躍している。こうした取り組みで残業は月2、3時間に減らし、有給休暇取得や年間休日も増やしたが、自動化などを計画的に考えることで生産数は維持できている。

講演

次の100年へ「六方よし」の精神で

関西金属工業所 社長　豊川 麻 氏

1932年創業、みがき棒鋼を製造し、商社などを通じ自動車関連など国内外500社ほどに販売している。

戦時中は弾丸や兵器に使われ、紡織機や農耕機具から家電、最近では半導体製造装置や医療機器と、産業構造が変わっても利用され続け、みがき棒鋼業界がなくなることはない。とはいえ危機と挑戦の繰り返しで、最初は人手不足や公害問題、輸出拡大で新工場を操業するも優秀な人材が流出し、新製品開発で持ち直したが、オイルショックで初の赤字決算など良い時、悪い時を繰り返してきた。

企業理念は「みがき棒鋼の可能性を無限に広げ追求する」。想像力を持ってあらゆる可能性を追求する。そして良い商品を作り、社会の発展と繁栄に貢献するということだ。そして創業時からずっと守ってきたのは「人を大切にする会社」であること。慰安行事や毎年の賃上げ、キャリアアップ支援などを充実。ノウハウや知識を教え合う形での社内研修は自分自身も参加する。社員の心身の幸福度を高める健康経営に注力し離職率は低い。

これから100年先に向けたビジョンとして、環境負荷を軽減した製品づくりに取り組んでいる。付加価値向上に向けて顧客のニーズを聞き、自社だけでなく同業者や顧客と協力して業界全体の活力を高めていきたい。また、幸福な人生の支援として高齢者の活用を考えている。退職で突然会社員人生が全て終わりでなく、働く時間を調節しながら経験や知識で貢献してもらいたい。時代に応じて目的を微調整しながら、三方よしにプラスして作り手よし、未来よし、地球よしの六方よしの精神で、次の100年を見据えてみがき棒鋼の可能性を無限に広げていきたい。

講演

感謝と顧客との共感を大事に

マツヤ産業 社長　玉西 陽二 氏

1924年に創業し、現在はガスや継手などの商社事業、製造卸事業、配管加工など自社製造事業の三つが柱だ。創業者の玉西義雄は家族を養うため溶接職人として独立したが、すぐに昭和の大恐慌、さらに妻と幼子2人を亡くし、どん底のスタートだった。その時に近くのお寺の「天地万物に感謝せよ」との教えに感銘を受け、後に企業のアイデンティティーとなる言葉「ありがとうございます　マツヤ産業です」が生まれた。訳すと、世間よしや顧客との共感力につながるはずだ。

大恐慌やバブル崩壊などさまざまな危機もあったが、ファミリー企業の良い面として創業者の子どもたちがそれぞれ耐えて踏ん張って今に続いている。一方、同族経営の甘えと慢心か、かえって危機に陥ることもあった。

最近は社内風土が変わり、女性や若い社員も増えた。共感できる人というのを大事にし、人としての温かみや共感できる力を育むよう心がけている。また、持続可能な社会への取り組みとして、カーボンニュートラルや労働時間目標の設定などを進めている。

昨年、創業100年を迎えるにあたり、私たちのパーパス、ミッションを考え直した。社内皆で議論し、「ありがとうございます」を事業活動で表現することが使命と再定義した。モノづくり現場の課題を解決し元気にすることが、日本の輝く未来にもつながる。

こうした考えのもと、最近は新しい取り組みも始め、モノづくりの人手不足解消として、大企業には組み立て代行サービス、中小企業向けにロボットを提案するロボットSI事業で省人化支援などしている。モノづくりのパートナーとして、自分たちが進化しながら日本のモノづくり発展に貢献していきたい。

長寿企業経営者が語るさまざまな秘訣に聴き入る参加者

パネルディスカッション

出席者
- 近正社長　和田 祥一 氏
- 関西金属工業所社長　豊川 麻 氏
- マツヤ産業社長　玉西 陽二 氏
- ■ モデレーター
- 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授（和歌山大学名誉教授）　吉村 典久 氏

モデレーター　吉村氏

心身の健康経営に注力 ／ 経営上の数字をオープン

吉村　5S活動はモノづくりの根幹。定着までの苦労は。

和田　26歳で入社し、社員を一本柱にできず悶々とする日が続いた。講演などを聞き、そこで始めたのが朝のトイレ掃除。一人黙々と続けて5年過ぎ、ようやく前社長から「皆もやらないか」という言葉が出た。今では朝から私も役員も全員で毎日1時間ほど掃除している。

吉村　効果は。

和田　鋏の製造で見本を置いても、きれい・汚れているは感覚の世界で人による。それを近づけることにつながっており、私はそれを〝目の保養〟と呼んでいる。

吉村　売り先の多様化をどう進めたのか。

豊川　複数の商社、問屋にお願いし、一体となって進めている。トップの営業マン2人をライバル会社に引き抜かれた時が一番苦労したが、そこからワイドフラットという新製品開発に成功して挽回した。ニーズを製品に落とし込めるのは、現場と営業の距離が近く、毎週の会議で互いの問題点を前向きに言い合い解決しているからだ。

吉村　マツヤ産業はいろいろと新分野に取り組んでいる。アイデアの種はどう見つけ、実にしているのか。

玉西　社長のトップダウンで進めるものと、長い付き合いの顧客の話から始まるものの2パターンある。後者の方が数は多く、明らかに見えたニーズがあるのなら挑戦しようと事業展開してきた。こうしたことを社員が聞いてきてくれるというのは、共感力や寄り添い力があるからこそだろう。

吉村　こうした人材が育つ秘訣は。

玉西　「ありがとうございます」というのが企業アイデンティティーで会社のあり方として、社員の価値観が共通しているからだろう。技術やスキルだけではない研修や体験の機会も増やしている。

吉村　新卒採用で苦労する企業が多い。取り組みや工夫は。

和田　福利厚生を手厚くして離職率を下げられた。育てた人が長くいてくれるのが一番だ。定年退職や役職定年もなくし、安心して続けてもらっている。

吉村　近正の「社長塾」について教えてほしい。

和田　皆を同じ方向に向けたいという思いで始めた。1回に15―20人ほどで、お互い褒め合ってもらう。褒めるというのは仕事の中ですぐにできないので、練習が必要だ。プラス思考を植え付ける。「ありがとう」が社内で飛び交うようにしたい。

吉村　人を軸にした経営で注力したことは。

豊川　幸福な人生の支援として、心身の健康経営に取り組んでいる。月の平均歩数のグループ対抗などゲーム性のあるものにすると健康活動に参加してくれやすい。また、定年で急に会社員人生が途絶えることへの社員の気持ちを考え、経験を生かしてもらえる取り組みを考えている。

吉村　ファミリービジネスの独特な部分は。

玉西　一般の社員だと辞めてしまう厳しい時も踏ん張ってどうにか会社を残そうという強い絆がある。一方で、取締役が必要以上に多いなどの問題もあり、私は社長を引き受ける条件として役員数を減らした。社員のための会社にすると掲げ、中期経営計画で経営上の数字などもオープンにしている。

会員企業募集中（入会資格は、創業60年以上）

「長寿経営」を理論・体系化し、国内外に発信

100年経営の会

国内には創業100年を超える長寿企業が世界の半数を超える4万社以上あります。当会は、これら長期持続経営を新たな企業価値として体系化し、国内外に発信するとともに、長期持続経営を実践する企業や、それを目指す企業の交流の場として、日本経済の原動力となるべく活動しております。

100年経営の会 会長（元経済産業省事務次官）北畑 隆生

- 勉強会事業
- 長寿企業の価値の普及活動（シンポジウムの開催・情報発信事業）
- 100年企業の顕彰事業（経済産業省・中小企業庁との連携）
- 海外長寿企業・団体との連携

お問合せ／お申込み先　100年経営の会事務局　〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1（日刊工業新聞社内）　TEL：03-5644-7608　E-mail：100nen@media.nikkan.co.jp