

日本の百年企業

5 「つぶれない会社」をつくるために
100年続く企業の教え

資源ごみの地産地消で目指す、 「三方よし」の資源循環型社会

「近江商人発祥の地」として知られる滋賀県豊郷町で、ガソリンスタンドを展開する油藤商事株式会社。四代目・青山裕史専務は「ガソリンスタンドはまちの「エコロジーステーション」というテーマを掲げ、資源循環型社会を志す。ガソリンスタンドのあり方に一石を投じる、老舗企業の挑戦。

取材／TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

「これからは車の時代だ」
二代目の先見の明で
ガソリンを扱い始める

藤間 創業が二八九七(明治30)年で、カンテラ油の行商から始められたということですが。
青山 青山藤八というのが初代で、藤八さんが売る油が村で評判になりそこから「油藤」という屋号になりました。カンテラ油とは明治の灯明の

油ですから、菜種油です。二代目はそのほかに「はら椿」という商標の整髪料(香油・ポマード)の椿油を販売していました。

藤間 そういつところからのスタートだったのですね。

青山 はい。二五〇二〇〇離れたお宅に、今でも灯油の配達をさせてもらっています。なんでそんな遠いところとお付き合いがあるのかと思って、そこのおじいさん、おばあさんとお話をすると、「初代からの付き合いで、行商に来はったからそのまま買ってるんや」ということでした。

藤間 そんな遠くまで歩いて行商をされていたのですか！すごいですね。

青山 そういう話を聞くと、創業者からの流れを今でも感じられます。

藤間 二代目というのは？

青山 初代の長男で、青山藤一と言います。その二代目が戦争を乗り越えて満州から帰ってきたとき「これからは車の時代が来るぞ」と、ガソリンをドラム缶で買い付け、小分けして売り始めました。

藤間 戦後の昭和三〇年ごろですよ。日本に車なんてまだそんなになかったでしょう。先見性があつ



油藤商事株式会社

【社訓】

常に自問せよ
『三方よし』の精神を
心がけているか

きれいに
早く
親切に
が当社の基本

専務取締役
あおやまひろし
青山裕史

たのですね。

青山 ドラム缶一本で二〇〇リットルですから、知れているといえは知れている量だと思えます。二代目・藤一は戦前から夫婦で満州に行き、そこで私の父が一九四〇(昭和15)年に生まれました。満州でのこ

とはよくわからないのですが、命からがら帰ってきてガソリンの商売を本格的に始めた、ということだと思えます。

藤間 二代目がガソリンの商売をしていくなかで、ガソリンスタンドという業態になったわけでは

か。

青山 そうですね。始めたころはお金を持っていかないとドラム缶の油が買えませんでした。それがツケでも大丈夫ということで、三菱石油系の大きな特約店と取引を始めたそうです。今でもそのお付き合いの流れでENEOSの看板を掲げています。

新しいことを始めた
のではなく、原点に
戻ったことに気づいた

藤間 ガソリンスタンドになったのはいつころですか。

青山 僕が生まれる前の昭和三〇年代後半からですね。

藤間 そのときは創業以来の油も扱われていましたか？

青山 扱っています。

藤間 それで、四代目の青山さんがガソリンスタンド経営というなかで新しい動きを起し始めた、と。こういう流れですね。

青山 はい。二〇一〇(平成14)年にバイオディーゼル燃料の販売を始め、翌年には自社敷地内にバイオディーゼル精製プラントを建設しました。家庭



バイオディーゼル燃料を給油に来た彦根市のごみ収集車。一般家庭で出た廃てんぷら油は、公民館やスーパーなど、滋賀県内140カ所に設置した回収ボックスでも集めている

などで使ったてんぷら油をリサイクルした燃料で、軽油によく似た品質の代替燃料をつくって販売しています。

藤間 そのてんぷら油はてんぷら屋さんから貰ってくるわけですか。

青山 ご家庭やレストラン、居酒屋、社員食堂というところです。この燃料を扱い始めてから取材や視察などに来ていただいて、けっこう注目されるようになりました。

世の中は今脱石油への過渡期なのです。なので、僕は今までどおりガソリンを売るのはなくて、ガソリンに代わる新エネルギーを扱いたいと思います。そのひとつの選択肢としてバイオディーゼル燃料に着目した、という事です。

バイオディーゼル燃料は菜種とかひまわりなどを原料とした植物の油です。そう考えると、実は、初代が扱っていたカンテラ油や椿油と同じなのです。

藤間 なるほど。たしかにどれも植物由来の油で

なっていく。

四代目の裕史さんが油藤商事に入ったのはその時期だ。安売り競争に巻き込まれず、いかに他店と差別化を図りながら会社を存続させていくか。裕史さんは肩書こそ専務だが、先頭に立つてこの命題と向き合ってきた。

藤間 先ほど脱石油という話が出ましたが。

青山 はい。ガソリンを使わない世の中になっていくという事は、いかにガソリンスタンドを使わないでおこうかということですよ。だから、このままだと僕らの業界は必然的になくなっていく。

藤間 いずれはなくなっていくと覚悟せざるを得ないわけですね。

青山 だから、僕が目指すのはガソリンを売らないガソリンスタンドです。もともと僕は自分の商売があまり好きではないのです。ガソリンって環境に悪いじゃないですか。だから、いろいろな悶々とした時期がありましたけれど、バイオ燃料に出合ってから考え方が変わりました。ガソリンスタンド業界はガソリンを売ることしかしていません。また業界に染まっていなくて、少し離れたところから業界を見るとガソリンスタンドのポテンシャルの高さと、そのポテンシャルの高さに誰も気がついていないことに驚きました。これは、もしかしたらガラッと変えられるのではないかと、いつごろからいろんなことを

すね。

青山 みんなに「新しいことをやり始めた」と言われますが、よく考えると原点に戻っているのです。このことに気づいたときに「ぜったい間違っていない。これが油藤のやらなかんことや。これに賭けよう」と思いました。

藤間 それはすごいことにお気づきになりました。うちも、曾祖父が「うちには司法書士しかないのか」といった志を受けて、会計士、税理士、社会保険労務士、行政書士、コンサルタントの会社を僕はつくったわけです。

青山 「百年企業」とよく言われますけど、そのひとつのベースは「筋が一本通っている」ということだと思います。僕はガソリンも売っているけど、基本は油屋としてやってきたし、これからも油屋としてやっていくつもりです。別にガソリンでなくてもいいし、ガソリンへのこだわりはありません。

ガソリンスタンドの潜在性に気づいて エコ活動を開始

一九五〇年代後半に国産車として「コロナ」スバル360」が登場したが、大衆車の代表「カローラ」

始めています。そのひとつがバイオ燃料であり、資源ごみの回収です。

エコに役立つとなれば 業界の社会的地位も 上がるかもしれない

藤間 バイオディーゼル燃料より先に、資源ごみの回収を始められたとお聞きしています。ガソリンスタンドで資源ごみの回収というのは、どういうことですか。

青山 例えばアルミ缶やペットボトルです。ビールにしろお茶にしろ、三六五日、二四時間どこでも買えて便利ですが、これらをリサイクルしようと思つたときに、確実にリサイクルしてくれる場所が、身のまわりにはありません。そのことに気づいたので

藤間 ペットボトルのキャップを集めて送るとか、そのくらいですよ。

青山 はい。ペットボトルがリサイクルできるというのは小学生でも知っているのに、「このごみ箱に入れても最終的には燃やされたり、不法投棄されたりするのではないのか」と考えると、気軽に捨てられな

「サード」が発売されたのは六六昭和41年。日本のモーターゼーションの本格的幕開けはこのあたりからで、ガソリンスタンドも車社会の進展に伴って急速に増えていった。

油藤商店の二代目・青山藤一さんは、五九(同34)年にポータブル給油機を購入して本格的なガソリン販売に乗り出し、六三(同38)年にガソリンスタンド形式に転換したというから、早期参入組であったのは間違いない。

六八(同43)年に個人商店を法人化して「油藤商事株式会社」を立ち上げ、七二(同47)年には同業の株式会社江洲石油を買収。その二代目が、三階建ての本社ビルを新築した翌年の八〇(同55)年に亡くなり、跡を継いだのが青山裕史専務の父・金吾さんだ。九三(平成5)年には江洲石油と合わせ、たガソリンスタンド二店舗でのガソリン年間販売量が二〇〇〇キリを突破した。

その一方で金吾さんは、地元豊郷町の水道工事と下水道宅内工事の公認業者としての認可をとっているから、ガソリンスタンド一辺倒であつたわけではない。

ガソリンスタンド業界に大きな変動があつたのは九八(同10)年。消防法改正による規制緩和に伴つて危険物の規制に関する政令が改正され、セルフ式ガソリンスタンドが認可されたのだ。これによつてガソリン販売の価格競争が一段と激しく

ペットボトルの回収日があつても、その日に出不せないと二週間、一カ月と捨てられず家にためておかなければなりません。空き缶も同じです。だから、こんな便利な世の中なのに、資源ごみを出すというところにすごくストレスを感じてしまうのです。

藤間 ストレスだけでなく、再利用してもらわないといけないのに、それがちゃんと再利用されていないという問題もありますね。

青山 自分の家から出るごみは、できるだけリサイクルしたいという気持ちが強くて、ごみに持っているらリサイクルしてくれるかわからない。そこで僕はガソリンスタンドの特性に目をつけたのです。

ガソリンスタンドは入りやすく出て出やすいというイメージがあるし、ほどよく汚れているから一般の方がごみを持って来やすい。スタッフは普段からオイルやタイヤの交換、給油などで手が汚れる仕事をしているので、持ち込まれたペットボトルや空き缶、廃棄するてんぷら油ぐらい、平気で触ることが出来ます。そう考えると、ガソリンスタンドはごみを出しやすく、受け入れやすい場所です。例えばコンビニがモノを流通させる拠点網、動脈だと位置づけられれば、ガソリンスタンドはごみを集める拠点網、静脈。コンビニで買ってガソリンスタンドで捨てるという流れがあつてもいいのかな、と思つています。

藤間 ガソリンスタンドは減ってきているようす

■会社概要

創業/1897年 代表取締役社長/青山金吾
業種/ガソリンスタンド経営 従業員数/15名
本社所在地/滋賀県犬上郡豊郷町 資本金/5,000万円
ホームページ/http://www.aburatou.co.jp/

■会社沿革

- 1897 (明治30)年 初代・青山藤八が「油藤商店」の屋号でカンテラ油の行商を開始。
- 1959 (昭和34)年 2代目・青山藤一がポータブル給油機を購入し、本格的にガソリン販売を開始。
- 1963 (昭和38)年 ガソリンスタンド形式に業態転換。
- 1968 (昭和43)年 法人化し、油藤商事株式会社を設立。
- 1980 (昭和55)年 青山藤一、死去。3代目青山金吾が代表取締役に就任。
- 1997 (平成9)年 4代目青山裕史、油藤商事(株)に入社。
- 1999 (平成11)年 「ガソリンスタンドはまちのエコロジステーション」の標語を掲げ、空き缶回収活動を開始。
- 2002 (平成14)年 全国に先駆けて軽油代替燃料/バイオディーゼルの一般販売を開始。

青山 そういうビジネスモデルというか、スキームを今、いっぱいつくっています。例えば、高速道路のサービスエリアの廃油をいただいて、高速

藤間 廃てんぷら油でつくったバイオディーゼル燃料も、油をいただいた地元で消費され、地産地消になれば社会的にすごく意義もあるし、面白いですね。

青山 そうですね。か、アの廃油をいただいて、高速



（撮影 小川佳之）
どうも・あきお
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数。

藤間 売手よし、買手よし、世間よし。まさに「三方よし」ですね。いいお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

青山 「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

が、今、どのくらいあるのですか。

青山 全国に四万カ所あって、ENEOSがその四分の一を占めています。

藤間 ENEOSはそんなにありますか。

青山 はい。そうすると、オールENEOSあるいはオールガソリンスタンドのネットを考えると、全国にそれだけのインフラができていくということなんです。ガソリンスタンドがごみの回収システムティックにできれば、資源ごみの回収システムが劇的に変わります。

藤間 それが実現できれば、資源ごみのリサイクル問題の解決につながるでしょうね。

青山 職業に貴賤はないといっても、ガソリンスタンドの社会的地位はそんなに高くありません。それがエコに役立つとなれば、業界の社会的地位も上がるかもしれないです。業界を挙げて取り組むべきだと思います。

口コミで集まった

良識のあるお客さんが 同社の支えとなっている

「ガソリンスタンドはまちのエコロジステーション」そんな標語を青山専務が掲げたのは九九

りがどう」と言ってくれます。小売業でそういうふうに感謝される商売って、そうそうないですよ。

藤間 ごみを捨てに来るだけではなくて、同じガソリンを入れるなら、社会に貢献しているところに入れてほしいという気持ちはお客さんにもあると思います。

青山 そういう意味でうちには、いいお客さんがたくさんいてくださっていると思います。「資源としてちゃんと役立ててくださる」と、ペットボトルや缶を洗ってきれいに持って来られる方もいらっしゃるんですよ。

藤間 それはすごいことですね。

青山 そういう方に口コミで広がっていただけるの

(平成11)年。決して急がず、できることから始める、そして従業員に負担をかけないという方針で、最初にやったのはガソリンスタンドに来るお客さんの車の中にある空き缶の回収だった。

続いて、スタンド敷地内に標語を大書したポスターを貼り、各種回収ボックスを設置して一般家庭の資源ごみを受け入れ、たまった時点で回収業者に届けるようにした。それが地域で評判となり、所定のごみ出し日に出せずペランダなどに置いていたごみを持ち込み、その際、給油していく主婦層などが増えた。エコ活動は新規顧客開拓と、売り上げアップにつながっている。

さらに、従業員のモチベーションも向上した。「助かっているわよ。いつもありがとう」とお客さんに感謝されることなど、それまでにないに等しかった。お客さんに喜ばれれば、従業員はやる気になる。自分たちの仕事に誇りと責任感をもち、生き生きとした表情に変わるし、パンク、バッテリーあがり、タイヤの側溝落ちなど運転中のトラブルで困っているという連絡が入れば、手の空いた者が自発的に支援活動に出たりもする。

回収ボックスの種類は、家庭ごみの空き缶(アルミ缶・スチール缶)、ペットボトル、牛乳紙パック、廃てんぷら油、乾電池、古紙・段ボールのほか、車関連の廃タイヤ、廃バッテリー、廃オイルなどにも広がっている。

で、いいお客さんが増えてきます。

誰でも真似できるような

仕組みをつくって

スタンダードにしていきたい

藤間 資源ごみ回収と業者さんへの引き渡しで収益なんてそんなに生まれませんよ。でも、それが再利用されるといつとどこに意義があるわけですね。

青山 「油藤さんはそういうことをやってはる」というのが伝わって、何かのときに二回、油藤に相談

してみようか」となったときに、

藤間 廃てんぷら油でつくったバイオディーゼル燃料も、油をいただいた地元で消費され、地産地消になれば社会的にすごく意義もあるし、面白いですね。

青山 そうですね。か、アの廃油をいただいて、高速

藤間 稲盛和夫さんや瀬戸内寂聴さんが言われているのは、人間は、人の役に立つというところで生きていて、それが人間としての喜びだと思います。最近、私も社員にそういう話をよくしますが、人の役に立つ仕事、必要とされる仕事だと実感できれば社員はプライドがもてます。社会の役に立てるとい

うのは、いいビジネスモデルになれるはずですよ。

青山 そうですね。今、ENEOSをはじめ全国から当社に見学に来られます。そういうとき、情報は全部出していきますが、僕はあくまでも「ガソリンスタンドのいちゃん」なので、このビジネスモデルを全国に広げるのが僕の仕事とは思っていません。

藤間 確かにそうですね。

青山 情報は提供しますが、広げるために時間を費やすことはしないし、そういうことに興味はありません。自分の会社の売り上げをあげる、社員を幸せにする。そこが僕のミッションだと思っています。

藤間 情報を得て実際にやっているところも出てきているのですか。

青山 広がっているのかな、という気はします。

藤間 社内については、社員さんにプライドが生まれ定着もよくなってくれば、胸を張って「うちはこういうことをやっている」と言える環境になるはずですよ。

青山 家庭で使ったてんぷら油や資源ごみの回収をやっていると、お客さんのほうから「助かるわ。あ

道路の維持作業車の燃料にするとか、大学の学生食堂の油をいただいて、大学のシャトルバスを走らせるとか、もともと取引のなかったところとお付き合いが始まった例もあります。僕のところだけじゃなく、いろんな方が真似できるような仕組みをつくって、スタンダードにしていきたいですね。ガソリンスタンドのやるべき、ひとつの油の仕事であるし、社会のためという大義もあると思うので、すごく楽しんでやっています。

藤間 最後に、御社には経営理念がありますか。

青山 ここから三〇〇メートルほどのところに伊藤忠兵衛さんの生家があります。生粋の近江商人のふるさととして。私自身も近江商人をすごく意識しています。近江商人といえば「三方よし」ですね。「三方よし」は自分たちの目指すところでもあると思います。

藤間 売手よし、買手よし、世間よし。まさに「三方よし」ですね。いいお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

経営革新は時代とともに変化する

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授 久保田 章市



(撮影 小川佳之)

革新が国内での市場開拓型ないしは新商品開発型であったのに対し、第三期はグローバル化の進展に対応し海外に進出するような革新、異業種に進出するような新事業への取り組みも行なわれるようになってきたのです。

建設会社が環境事業や介護事業等に出ていくといった例もあります。将来的な業種転換を見据えたような新規事業進出もあれば、一方で組織改革や人事制度の見直し、コストダウンなど効率経営への取り組みもあります。こうした革新は第二期にはほとんど見られなかったものです。

藤間さんが言われていたことですが、虎屋の黒川社長は「四八〇年生き残っているからといって、来年も残る保証はない」と羊羹を世界の羊羹にしたこと海外戦略にも力を入れておられます。

伝統継承と経営革新はバランスよくやらないといけません。しかし、これからは百年企業といえども、革新に取り組まないと企業は生き残れなくなる可能性が高いような気がします。そのためにも、革新を担うべき後継経営者の存在が重要になってくると思います。

にも取り組んでいる

④従業員を大切にしている(したがって離職率が低い)

⑤経営者の在位期間が長い(25〜30年) このうち③については、とりわけ経営革新に特徴があるように感じたため、百年企業の直近一〇〇年間に次の三つの時期に区分し、どんな革新が行なわれているか調査して論文にまとめたことがあります。

・第一期：一九二〇(明治43)〜四五(昭和20)年
・第二期：四六(昭和21)〜八五(昭和60)年
・第三期：八六(昭和61)〜二〇〇九(平成21)年

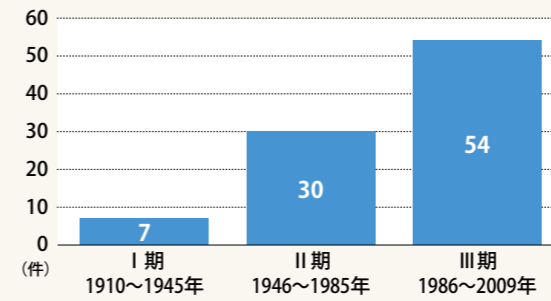
第一期は戦前、第二期は戦後の経済成長の時代、第三期はプラザ合意以降、グローバル化の進展で低成長のなか企業間競争が激化した時代、という区

分けます。

百年企業12社にヒアリングした結果わかったのは、第一期に行なわれた事業戦略上の経営革新の件数は少数(7件)で第一期に増え始め(30件)、第三期はさらに増えた(54件)ということでした。つまり、戦前は交通・通信手段もさほど進歩しておらず商圏も限られていたため、既存顧客に対し安定的に良い商品・サービスを提供していれば経営が成り立っていた時代であり、伝統にウエイトを置いた経営でやっていけたわけです。

それが第二期の高度成長期に入ると消費ニーズが高まり多様化したことで革新のウエイトが高まった。そして第三期になるとグローバル競争という要素が加わり、低成長でパイが拡大しないなか、さらに革新に取り組む企業が増えてきたということでしょう。第二期の

「事業戦略における経営革新」の時期別件数



藤間さんとの対談(4月号掲載)のなかで私が挙げた百年企業の経営的特徴をおさらいすると、以下の五点です。

①明確な企業理念と経営理念をもち、それを遵守している

②長期的な視点で経営を行なっている

③伝統を継承すると同時に経営革新

くぼた・しょういち 1951年島根県生まれ。三和銀行(現・三菱東京UFJ銀行)に30年間勤務し、1,000人以上の経営者と面談。法政大学大学院教授に転身して中小企業経営、後継者育成等を研究。著書に『百年企業、生き残るヒント』(角川SSC新書)などがある。島根県浜田市市長でもある。