

理念を順守し、伝統と革新の両輪を バランスよく回せば企業は永続する

永続する企業になるためには――。長寿企業の研究者である久保田章市法政大学大学院客員教授に、「事業承継」をライフワークとする藤間秋男氏を聞き手に迎え、企業が永続するための知恵を語っていただいた。長寿企業から読み解く、事業承継や経営革新のヒントの数々。

聞き手／TOMACONサルタンツグループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

**日本は世界一の長寿企業大国
一〇〇年以上続く会社が五万社もある**

藤間 先生は創業一〇〇年以上の企業を長寿企業と定義され、学術的に研究されてきました。私自身、一八九〇(明治23)年創業の会社の経営者ということもあって、いろんな老舗企業の経営者の方にインタビューしてまいりましたが、体系立った研究をなさっている先生にお教えいただきたいことが種々あります。老舗とはどうい

う存在で、老舗になるためにはどんなことをしなければいけないか――。中小企業経営者の皆さんにとって非常に関心の高いテーマだと思います。私が聞き手として進行させていたのですが、よろしくお願ひいたします。

久保田 こちらこそよろしくお願ひします。

藤間 百年企業の経営的な特徴に入る前に、全体の概要をご紹介いただけますか。

久保田 ではまず、わが国に百年企

業がどれくらいあるかという数字的なものから入らせていただきます。創業から一〇〇年以上経った長寿企業を「百年企業」と定義すると、五万社ぐらいあるだろうと私は推計しています。現在の企業総数が約四二二万社ですから、一割強が百年企業だということになります。

藤間 そんなにありますか、創業一〇〇年を超える会社が！

久保田 はい。けっこう多いんだな、と意外な印象をもたれるかと思いますが、世界最古の企業は日本にあります。

が一六・六割、残る〇・六割が安土

桃山時代以前という調査結果が発表されています。業種別にみると、最も多いのが食品・飲料・酒、医薬、繊維などの製造業で、次に多いのが衣食住関連商品を扱う卸・小売業です。規模的には九六割が従業員三〇〇人未満の中小企業です。さらにいうと、その半分は従業員九人未満です。

藤間 なるほど。そうなんですね。
久保田 長寿企業というと皆さん、有名百貨店とか銀行、食品メーカーを思い浮かべられるようですが、二〇〇九(平成21)年に東京商工リサーチさんをお願いして調査しても

らったら、そんな結果が出ました。

藤間 私も今回、どちらかというところあまり知られていない、地方で頑張っている企業を取材していきたいと考えています。それが本当の百年企業の姿だと思えます。

久保田 取材の方向性として、私もそれには大賛成です。

**継続第一、規模は後からついてくる
理念を次代に伝えてしっかり順守**

藤間 取材の方向性が間違っていないということを意識しました。では、いかにして中小企業が長生きをしてきたかという話に進ませたい

できます。

久保田 私がこれまで百年企業にヒアリングしてきたかぎりでは、規模を大きくすることよりも継続することに意義を置いているところが多いですね。例えば一五六〇(永禄3)年創業の岐阜県のナベヤグループ(注2)には「むやみに大きくしてはならない」という家訓があります。

(注2)ナベヤグループ：梵鐘等の鋳物や精密治具のメーカー(株)ナベヤを核に、関連業種で分家したところを含めてグループを形成する。織田信長の三男・信孝に仕えた岡本太郎右衛門尉の創業と伝わる。当初の商号「鍋屋」は、朝廷から一七四九寛延2年に与えられた称号による。現在まで岡本家が経営。

「商いと屏風は広げると倒れやす

す。西暦五七八年創業の「燦金剛組」(注1)という大阪の建設会社です。世界最古のホテルも日本にあります。『ギネスブック』に認定されている山梨県の「慶雲館」の創業は七〇五(慶雲2)年、次いで石川県の「法師」は七一八(養老2)年創業です。こうした一〇〇年以上続いているようなところもあり、一〇〇年以上だと約五万社もあるのです。そういう意味で日本は、世界一の長寿企業大国と言えるとと思います。

(注1)燦金剛組：寺社仏閣建造物の設計施工等を得意とする建設会社。五七八年、聖徳太子が朝鮮半島の百濟から招いた三人の工匠が四天王寺を建立。工匠の一人金剛重光氏がつづいた組織が一四〇〇年以上にもわたって存続。2005年まで金剛一族が経営。現在は高松コンストラクシヨングループの子会社へ移行。

藤間 皇室の歴史でも日本は欧州、中国よりも格段に長い。日本はなんでも長く続けるのが得意な国なのかもしれません。その五万社にはどんな形態的な特徴がありますか。

久保田 創業期別にみた場合、明治時代が一・八割で、江戸時代

が一――上方商人の間で江戸の昔から言われていた言葉です。規模はむしろ小さくてもいいから、良い商品や良いサービスを提供して、地域や社会に貢献したい。そんな考え方をもっている長寿の中小企業が多いように思います。

藤間 私がお会いした老舗企業の経営者の方も「会社に合った規模を守る」とよくおっしゃいます。規模を守っているなかで良い商品、良いブランド、良い社風ができて、自然に規模が大きくなったという会社が多いのではないのでしょうか。ですから久保田先生がいま言われたような方向を指していくと、結果的には良い商品ができて、売り上げも増えていく可能性が出てくるように思います。

久保田 中小の百年企業の経営者の方は、長く続けるためには規模の拡大は狙わないと言われます。じゃあ、どの程度の規模が適正なのか。よく聞くのは、二〇〇人が三〇〇人ぐらいまでだなという声です。

藤間 なるほど。では、百年企業に共通する経営的な特徴としてはどんなことが言えるとお考えですか。



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

くぼた・しょういち
1951年島根県生まれ。島根県浜田市市長。東京大学卒業。法政大学大学院修士課程修了、横浜国立大学大学院博士課程単位取得満期退学。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。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)(旧・UFJ総合研究所)執行役員を務めたのち、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に転身して中小企業経営、後継者育成等を研究。昨春秋、故郷である浜田市の市長選に立候補し、当選。著書に『百年企業、生き残るヒント』(角川SSC新書)などがある。

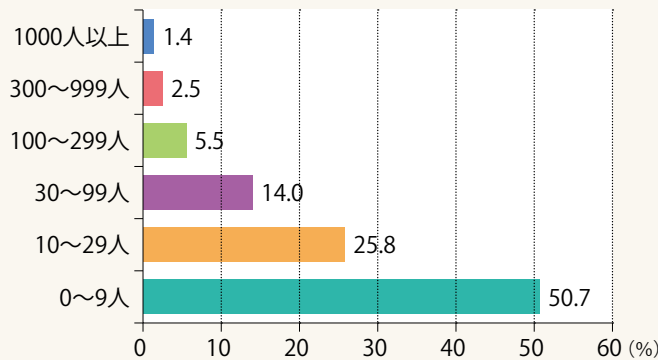
日本の百年企業

「つぶれない会社」をつくるために100年続く企業の教え

久保田 経営における特徴は多々ありますが、ここでは五つほど指摘しておきます。

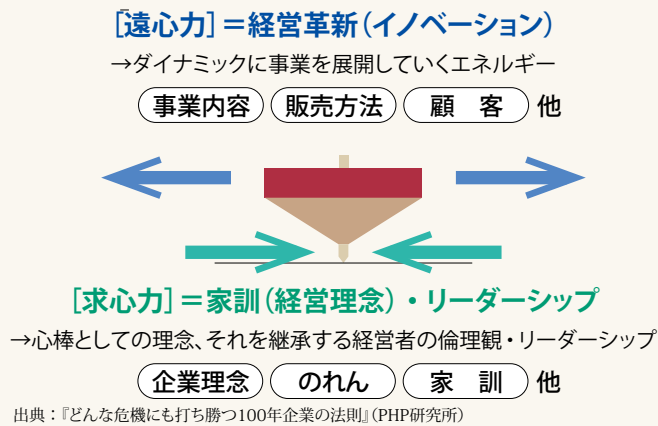
第一点は、**明確な企業理念、経営理念をもち、それを順守している**ということ。昔は家訓、社訓という言葉の方が使われていたが、このうち企業理念は、「自分の会社は何のためにあるか」と存在意義を示す概念です。経営理念は、経営にあたっての基本的な考え方、あるいは社員の行動規範

規模別の長寿企業数



出典：東京商工リサーチ(2009)『全国創業100年超え企業の実態調査』

コマ経営と結束力



出典：『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)

を示したものの。帝国データバンク史料館・産業調査部編の『百年続く企業の条件』朝日新書によれば、百年企業では、「家訓・社是・社訓」は、口伝を含めて約八割の会社に存在します。

藤間 そこで一番重要なのは、理念を次の代にきちんと伝え、それを守らせること。四代、五代続いて百年企業なのです。生産や販売の方法は時代の流れで変わるけれども、理念だ

けはきちんと守らせないと、企業としておかしなふうになってしまう、ということでしょうね。

「伝統とは革新の連続だ」 守りだけで企業は生き残れない

久保田 第二の特徴として長期的な視点で経営を行なっているということがあります。百年企業は、自らが何のためにあるのかというところが

しっかりしていらっしゃる。だから、社是・社訓や経営理念が語り継がれているわけです。短期的な利益より長期的な事業継続を優先するので、ヒット商品ができたとしても一気に設備投資をし、人を増やして売り上げを急拡大しようとはしない。

藤間 そうですね。パブルのときも百年企業は浮かれることがありませんでした。千正屋さん(注3)がその典型ですね。パブル期に投資をどんなに勧められても見向きもなかった。浮かれない企業

になった菓子の種類は三〇〇くらいあると聞いて驚きました。

(注4)虎屋：(御虎屋、室町時代後期、京都にて創業。後陽成天皇の在位期(1586~1611年)から御所の御用を承る。当時の店主黒川円仲を中興の祖として尊び、黒川光博社長はその一七代目。天正年間(1573~1595)年に策定された家訓を、九代当主・光利が店制改革に臨むに際して書き改めたという「掟書」が現存。

藤間 羊羹や餛飩も、時代の流れとともに徐々に変えてこられたそうですね。私も黒川光博社長から「伝統とは革新の連続だ」という言葉を聞きました。

久保田 黒川さんは、そうおっしゃっていますね。

藤間 くるくる回るコマの真ん中の芯が伝統で、芯を取り巻くコマ本体は革新。そんな例えで私どもでは「コマ経営」と言っておりますけれども、**伝統と革新がうまくマッチしている会社が生き残る**。守りだけでは絶対に生き残れないと思います。

久保田 そうですね。そして四つ目には、**従業員を大切にしている**という特徴があると思います。江戸時代の商家では、丁稚として働く一〇代

の子どもに夜間、読み書き算盤を教えた。その丁稚がやがて手代になり、番頭になっていく。そんなプロセスで長い時間をかけて人を教育していくという伝統が昔からわが国にはあったんですね。現代の百年企業も、従業員を大切に育てるという点では同じです。したがって、百年企業は**離職率がすごく低い**。

藤間 景気の変動にかかわらず少しずつコンスタントに採用した社員が定着し徐々に育っていくので、年代的にバランスのとれた従業員構成になっていく。

久保田 福利厚生が充実し、社員旅行を定期的にやり、社長主催で社員の誕生日を祝う会を催したりもする。一方で資格取得や語学学習などの自己啓発支援も手厚くやり、永年勤続表彰も続けている。長く勤めた人を敬い、たたえる。これも百年企業の特徴でしょうね。

藤間 安心して働ける。これも百年企業の一つのキーワードだと思えます。ただ半面、高齢化が進んでいるかもしれないという指摘はありますが、社員が肩叩きの心配もなく、自分の

人生を全うできる雰囲気があるような気がします。

久保田 そうでしょうね。最後の五番目の特徴ですが、実は長寿企業も多くは、**経営者の在位期間が長い**のです。だいたい二五年から三〇年くらい。長寿企業の多くは同族企業で、創業者の一族が、直系か親戚かは別にして長期にわたって経営をしています。先代が六五歳になったころ、三

五歳から四〇歳の子どもや婿養子にバトンを渡すというのが普通です。この繰り返しは何代にもわたって行なわれる。すると社長の在位期間が二五年から三〇年になる。先にあげた四つの特徴も、一人の社長が長きにわたって経営しているからこそできる

ところだと思えます。
藤間 長期間やっているから次の代も意識してつくれるわけですね。それが安定した経営ができる元になると思います。

久保田 欧米では、経営者が長くやっている企業を「ファミリービジネス」という視点で研究しています。ファミリービジネスだからこそ長寿になるのではないかと、日本で

と言いますか、そんな特徴が強いような気がします。

(注3)千正屋：(御千正屋総本店。一八三四(天保5)年、現・日本橋人形町にあたる地にて果物ほか野菜を商う店を開業。千正の名は、元侍の創業者大島弁蔵の出身地(埼玉郡千正の郷)にちなむ。一八六七(慶応4)年生まれの三代目当主代次郎が日本橋室町に店を移転。京橋と銀座の千正屋は明治期にのれん分けて誕生。

久保田 三つ目の特徴は、**伝統を継承すると同時に、革新にも取り組んでいる**ということ。顧客第一主義とか本業重視の経営、品質本意、従業員を大切に、地域や社会に貢献する。そういった伝統は、時代が変わり経営者が代わっても、しっかり守る。その一方で、顧客ニーズに対応した新商品・新サービスの開発とか新規事業、あるいはコストダウンや効率経営といった革新にも取り組む。伝統の継承と革新が、車の両輪のようにバランスよくしっかりとできていて、決して伝統だけではないのです。

長寿企業の研究をする前は、羊羹とかの和菓子なんて昔から同じ製法で味も一緒だろうと思っていましたが、そうではない。虎屋さん(注4)が五〇〇年近い歴史のなかでおつくり

の百年企業が世界的にも注目されています。

藤間 ドイツのBMWなんかも一族が七割くらい株を持っていたりしますよね。ファミリービジネスを掘り下げると百年企業にぶち当たるように思えます。

久保田 そうですね。以上、申し上げました五つの点が、百年企業の経営的な特徴だと言えらると思います。**藤間** なるほど。百年企業になるための筋道と言えるお話を聞くことができました。ありがとうございました。



とうま・あきお
1952年東京都生まれ。慶応義塾大学卒業。大手監査法人勤務後、1982年に藤間公認会計士税理士事務所を設立。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コンサルティンググループのルーツは5代前の先祖が1890年に創業した司法書士事務所にさかのぼる。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。