

「老舗企業大国ニッポン」世界に発信

TOMAコンサルタンツグループが「100年企業サミット」

「百億円企業より、百年企業に学べ!」という100年企業サミットを主催しているTOMAコンサルタンツグループは年内に、「100年企業サミット協議会」を立ち上げる。創業100年企業をたたえる表彰制度の創設や分科会としての研究会設置などを通して「老舗企業大国ニッポン」のすばらしさを再発見し国内外に情報発信する。目指すは老舗企業の世界遺産登録だ。

を模るセミナーなどを開催する予定。さらに長期ビジョンとして、老舗資料センターや老舗博物館などを設け、目標とする世界遺産登録につなげる。長期的視点に立ち、自社の強みに特化した持続的成長経営、社会の公

年内に協議会立ち上げ

TOMAグループの藤間秋男代表取締役は今年の100年企業サミットで、「企業の永続性を支えるため開催している。100年企業から『どうして』を学び、100年企業を目指してほしい」と述べた。基調講演を行った後藤俊夫・日本経済大学教授は「長寿企業は世界に誇れる日本の財産。100年を超える老舗企業、これから100年を目指す企業を支援する国民運動を展開したい」と訴えた。後藤教授によると、100年以上続く老舗企業は約5万2000社、このうち200年以上の長寿企業が3937社で、世界の半数以上を占める。

基調講演 後藤 俊夫 日本経済大学教授 長期的視点に立った経営



創業200年以上の長寿企業は、日本が3937社でトップ。2位はドイツで1850社、3位は英国の467社だから、オリンピックのメダルに例えると、日本は断トツの金メダル。遠く

同協議会の分科会の一つとなる出版部門がすでに立ち上がった。老舗企業のすばらしさを紹介するとともに、その意義と重要性を伝える書籍『100人が選ぶ百年商法』を出版する決起集会が10月15日、東京・丸の内TOMAグループセミナーで開催された。発起人代表の後藤教授は「老舗企業は身の丈経営に加え、公益を重視する特徴があり、これが幾多の困難を乗り越えて長寿を実現してきた重要な要因。海外からも注目を集めており、老舗企業に21

も分かる。震災直後の自己犠牲的活動や危機管理、地域貢献だ。「社会の公器」志向こそ長寿の秘訣といえる。つまり、長寿企業の成功要因は、江戸時代からの経済的ゆるやかな持続的成長に支えられながら、人事・教育や財務・会計、リスク管理といったマネジメントシステムをうまく使った。その上で、これが最も重要なことだが家業を継承、継承する強い意思があった。長寿企業になるための定石といえるものがある。まずは「短期10年、中期30年、長期100年」という長期的視点に立った経営。最初に聞いたとき意味が分からなかったが、短期とは経営交代の準備期間、中期は経営の任期、長期は3代先に向けた布石準備だという。2番目は持続的成長の重視。短期的変化に惑わされず、他人資本に頼らない。身の丈経営、ハイリターンより確実性重視。

3番目は優勢性の構築・強化。自社の強みを積極的に構築し強みを徹底的に強化する。しかし、ただ伝統を守るのではなく、時代に合わせて強みを生かして多角化に乗り出す。

「社会の公器」志向

老舗企業の特徴だが、①圧倒的にファミリービジネス②生活密着型業種が多い③有名ブランドが多い④事業継承の工夫が豊富でたくみ⑤業績優良企業が多い⑥合資・合弁会社が多い(資本金が過小)⑦地元への寄付など社会貢献に熱心⑧といえる。とはいえ、幾多の困難にも遭遇してきた。元禄大地震(1703年)、関東大震災(1923年)、第二次世界大戦(41~45年)、阪神淡路大震災(95年)、東日本大震災(2011年)に見舞われた。このほかにも社会・経済体制の崩壊、経済環境の変化などの困難を乗り越えてきたのが長寿企業だ。それは東日本大震災での対応から

☆パネルディスカッションがDVDに☆



TOMAコンサルタンツグループは、今年の第3回「100年企業サミット」で行われたパネルディスカッションをまとめたDVD=写真=を11月上旬から発売する(12,000円)。今回登場したのは亀屋の山崎正正社長、石川酒造の石川太郎社長、太田胃散の太田英明社長の3氏。老舗の成長戦略、経営理念、人材育成、事業継承、成功の秘訣などについて、グループの藤間秋男代表取締役が進行役となり熱く語ってもらった。問い合わせは同グループ総合企画部(東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館3階、☎03-6266-2555)。

2012.6に開催しました「100年企業サミット」が、Fuji Sankei Business i 11/5(月)号に紹介されました。

「100年企業サミット」パネルディスカッション



＜亀屋＞
 ▶創業=1783年(229年)
 ▶代表取締役=山崎正正氏(8代目)
 ▶従業員数=160人
 ▶所在地=埼玉県川越市 仲町4-1-3

＜石川酒造＞
 ▶創業=1863年(149年)
 ▶代表取締役社長=石川太郎氏(6代目)
 ▶従業員数=37人
 ▶所在地=東京都福生市龍川1

＜太田胃散＞
 ▶創業=1879年(133年)
 ▶代表取締役社長=太田英明氏(5代目)
 ▶従業員数=130人
 ▶所在地=東京都中央区 千石2-3-2

◇司会進行
 <TOMAコンサルタンツグループ>
 ▶創業=1890年(122年)
 ▶代表取締役=藤間秋男氏(5代目)
 ▶従業員数=150人
 ▶所在地=東京都千代田区丸の内1-8-3

「すべてに親切」忘れずに 山崎氏 「地域の誇り」を持って 石川氏

藤間(進行役) 有名老舗企業3社の代表に、老舗の成長戦略や経営理念、事業継承などについて伺っていく。まずは事業継承について。山崎 父から「菓子屋を継ぐ」と物心が付いたころから言われてきたので継ぐのが義務と思うようになり、自然と菓子作りへの興味を持つようになった。若いときから父と会合に参加していたので、27歳の時に父が亡くなり後継を継ぐも自然とならした。大学生の息子は、菓子に興味を持っていないので、後を継ぐようになるだろう。石川 石川家では代々、日記をつけてきた。それが残っており、これに載っている失敗を生かすなど大変参考になっている。例えば、曾祖父がビールを始めたが失敗した。私が復活させたが、そのときの失敗の教訓を日記から学んだ。

り、自らの誇りである」というのが社訓。生きていく上で誇りは必要。朝礼と会議を始める前には、これより長いものを必ず読む。10年前に私が明文化した。代々の教えというのは、日記の中から2点ほどあげた。それぞれ後継へ息子に、父が亡くなった日に書いたもので、一つは「古きを言うな。人の悪を言うな。政治を言うな」といったもの。もう一つは「賢訳はするな。不自由はするな」。山崎 「すべてに親切」を経営理念にしている。会社が今あるのは、すべての方のおかげであるということを感じ

識し、感謝の気持ちを忘れず、公平な判断、お客さまのため、社会のためにすることを追求するという言葉を言いたいのだと思う。子供の頃、「すべてとは欲張りだな」と思っていたが、感謝の気持ちを忘れず、公平な判断を行うために必要なことだと思った。藤間 100年以上も続いた理由は。山崎 「家業は世の進歩に準ずべし」というもうひとつの理念があった。それが全て理由だと思う。明治維新、戦後と世の中はめまぐるしく変わった。その変化に対応してきたから続いた。人の生活様式、満足度の変化にも対応してきた。沢村栄一の「右手に算盤、左手に論語」の道徳経済一説の考えに基づき信用第一、利益の一部を社会還元ということを代々実践してきた。また家訓の「買菓、後約」を

守ってきた。経営が良いときも買菓後約に努め、お金を大切に使った。石川 とにかくにも日記。学ぶところが多い。昭和の戦後に書き残されたものに「人が良心的ならざるに、良心的になることが長い信用を確保する唯一の道だ」とある。これが要だと思っている。太田 企業が長くに欠かさないのがコンプライアンスの重視。これから脱税はしていない。社員に口うるさく言っている。ホウレンソウ(報告・連絡・相談)とコンプライアンスの重視が会社を横断にそらさない基幹だ。加えて「継続は力なり」。テレビCMにはショパンの曲を半世紀も使っているが、ブランド力の強化につながった。また、「経営については創業家に任せてほしい」と社員に伝え、信頼してもらい、製品への信頼にもつなげている。ファミリーな雰囲気経営に当たっていることも長く続く要因かと考えている。

ナンバーワンに徹する 太田氏 社員に夢を持ってもらう 藤間氏

藤間 時代の変化への対応は。石川 販売替えをしてきた。戦国の世の侍から徳川の時代は農家になり、幕末には危機管理から酒造りを始めた。当時は農家が本業で酒造りは副業だったが、戦後の農地解放で酒造りを看板にした。今では日本酒の消費が減少傾向にあるのでビール造りも始めた。かつて失敗した教訓を生かしての進出だが、レストランや蕎麦屋も経営しており、飲食業の売上げが酒部門を上回っている。4回目の販売替えといえる。太田 業界ナンバーワンを取ることに徹すること。一番高い山は富士山、一番大きい湖は琵琶湖と誰でもいえる。しかし2番は出てこない。1位を

取らないと生き残れない。もう一つは時代の変化を見極めて広げること。イノベーションが必要だ。新しい分野、例えば健康食品や医薬部外品に出ていく。時代の変化とともに変化していかざるを得ない。それが企業の継続につながる。山崎 当たり前のことだと思うが、祖父も父もよく「相談するように」と言っていた。私も日々実行している。いろいろ部署があり、ひとつも欠けるといけない。私が父から継いだとき、単独で行動する社員が結構いた。それが効率化を低下させていて安全・安心な商品が作りにくいという経験もしている。藤間 夢は。

山崎 社員が生きがいをもって働く会社にしていく。子供や孫の時代にも「菓子屋を継ぐ」といえるように事業継承をすることだ。石川 200年後がどうなっているか想像もつかず、何を怠っている会社か分からない。しかし、社訓・社訓の「地域の誇りであり、自らの誇りである」を守り、地域の核となって誇りを持って仕事をしているという状況を夢見ている。太田 現実主義的なで現実で見るところ。目の10年くらいをみて、そこに生き残るためにどうするかを思い描くようにしている。石川をたたきながら先を見据えた経営をしていきたい。藤間 閉塞感の強い時代だからこそ、社員に夢を持ってもらいたい。そうすれば企業も日本経済も生き生きとくるはずだ。