

低成長時代の企業経営
—長寿企業に学ぶ経営法則—

2013年3月

福井経済同友会
企業経営委員会

長寿企業に学ぶ経営法則

<長寿企業とは>

創業から100年を経過しているか、ほぼ達成可能と思われる企業で、事業内容に革新性があり、規模的拡大がみられる企業。

<長寿企業の経営法則>

■長寿企業の仮説（仮説と検証）

a. 外部環境への適合力

（時代を先取りし市場創造型企業へ…）



「企業トップのチャレンジ精神」の醸成

b. 内部の革新性

（人材育成、組織体制の充実…）



「大家族主義」による「総力経営」の実践

c. 業種、業態、規模を超越した企業の普遍的法則

（企業存続のための原理・原則…）



自社独自の「企業文化」の創出

<目 次>

低成長時代の企業経営 — 長寿企業に学ぶ経営法則 —

I. はじめに	1
II. 「長寿企業」の研究に関わる活動内容	3

企業ヒアリングの概要

■株式会社大津屋	9
■小野谷機工株式会社	11
■カラヤ株式会社	13
■株式会社コバード	15
■日華化学株式会社	17
■増永眼鏡株式会社	19

(五十音順)

提 言

III. 「長寿企業」の経営法則に学ぶ	21
1. 企業トップのチャレンジ精神を醸成しよう！	21
2. 「大家族主義」による「総力経営」を目指そう！	22
3. 自社独自の「企業文化」を創出しよう！	24
IV. むすびにかえて	24

I. はじめに

2012年の日本経済は、年初から復興需要に支えられ持ち直しの動きを続けていたが、海外経済の減速を背景とした輸出の減少や個人消費の息切れなどから、春過ぎには後退局面に入り、さらに、秋口には中国問題の発生などから悪化傾向を強めた。こうした中で、2012年7-9月期のGDP成長率が3四半期ぶりに前期比0.9%のマイナス（年率換算▲3.5%）となり、12月に公表された日銀短観でも、製造業の企業マインド（業況判断）が前期比9ポイントマイナスの▲12にとどまるなど、全国的にみて復興需要のある東北地域を除き、北海道から沖縄まで、総じて企業マインドの低下が顕著となった。

このように年末にかけ不況感が強まった日本経済ではあるが、2013年はこうした状況は長続きせず、徐々に持ち直しの動きを強めるとの見方も多い。ちなみに、国内需要については、エコカー補助金による自動車販売の反動減が薄れるほか、来年の消費税率引き上げを控えて耐久消費財や住宅投資が増加することが見込まれている。また、新政権の経済対策により公共事業などを中心に官公需が成長を押し上げるとの効果も期待されている。一方、外需も、海外経済の復調により輸出が持ち直すなどから、現状での景気後退局面は長続きせず、徐々に持ち直すとの見方が有力である。

ところで、戦後の日本経済を振り変えると、大きな事象のひとつにバブル崩壊以降の不況が挙げられる。その後、今日まで“失われた20年”と呼ばれるように、日本は経済の低迷に喘いだ。この間、日本企業では競争原理を基本とする欧米型の経営システムを導入する一方、政府は構造改革の名の下で市場原理主義を導入し、これらが日本の経済・社会システムを傷つけ、企業経営にまつわる様々な問題を引き起こした。例えば、石屋製菓「白い恋人」の賞味期限改ざん問題や、全国で食品偽装が露呈するきっかけとなった食肉加工販売会社「ミートホープ」の食肉偽装事件、食品偽装表示や料理の使い回しが問題になった高級料亭船場吉兆事件など、これらは法や企業モラル、社会的責任を無視した行動に走らせるまでの厳しい経営環境が生み出した企業行動の一例といえる。さらに、こうした価格競争段階にある企業群とは別に、世界に誇るブランド力を保持しながらターニングポイントに差し掛かった企業も少なくない。その一例を強電・弱電メーカーのパナソニック、シャープなどの企業行動にみることができる。特に亀山モデルに代表されるシャープは、価格競争時代の到来を目前にしながら、あくまでコスト度外視で品質に拘るといった経営の判断ミスから、今日の経営難を招いた。

図表 1. 我が国法人企業の実態

【単位：社、％】

区分	法人数					
	利益計上法人	構成比	欠損法人	構成比	合計	構成比
1955年分	266,887	68.9	120,378	31.1	387,265	100.0
1960年分	373,176	73.1	137,638	26.9	510,814	100.0
1965年分	453,517	64.0	255,287	36.0	708,804	100.0
1970年分	627,360	69.7	273,139	30.3	900,499	100.0
1975年分	690,170	57.0	520,830	43.0	1,211,000	100.0
1980年分	750,017	51.7	699,532	48.3	1,449,549	100.0
1985年分	739,205	44.5	920,805	55.5	1,660,010	100.0
1990年分	1,072,334	51.6	1,005,936	48.4	2,078,270	100.0
1995年分	853,980	35.5	1,550,047	64.5	2,404,027	100.0
2000年分	802,434	31.6	1,734,444	68.4	2,536,878	100.0
2005年分	849,530	32.9	1,730,981	67.1	2,580,511	100.0
2006年分	867,347	33.5	1,719,021	66.5	2,586,368	100.0
2007年分	852,627	32.9	1,735,457	67.1	2,588,084	100.0
2008年分	740,533	28.5	1,856,575	71.5	2,597,108	100.0
2009年分	710,552	27.2	1,900,157	72.8	2,610,709	100.0
2010年分	702,553	27.2	1,877,801	72.8	2,580,354	100.0

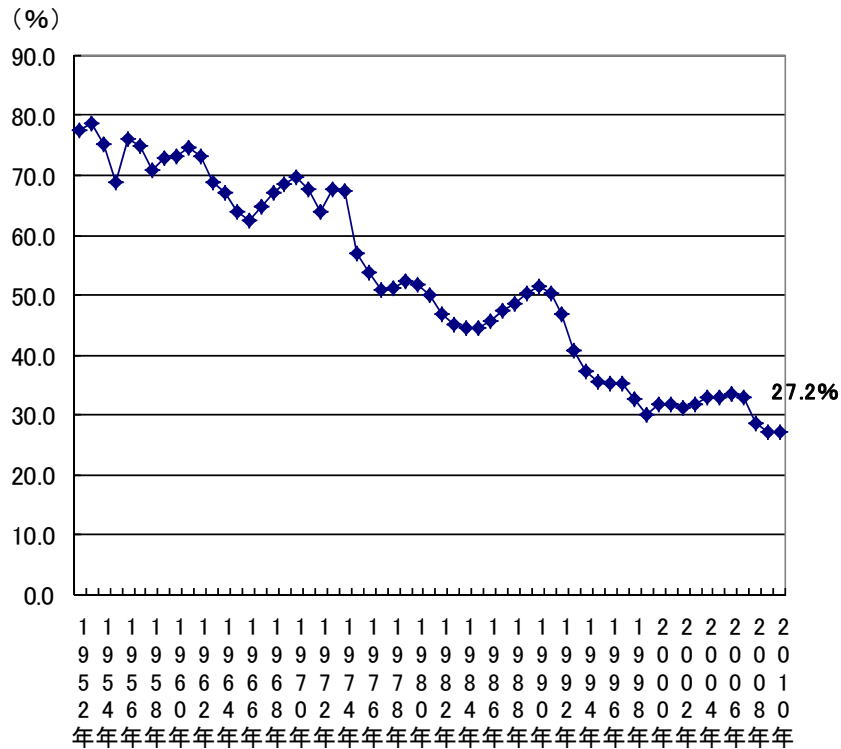
資料：国税庁国税庁長官官房企画課『税務統計から見た法人企業の実態（2010年分）』

以上のように、激変する経営環境の中でそのかじ取りを誤り、致命的な経営危機に陥る企業が増加しているわけだが、こうした状況下、日本企業の収益環境を国税庁長官官房企画課「税務統計からみた法人企業の実態（2010年分）」から眺めてみると、法人企業 2,580 千社のうち利益計上法人が 702 千社、欠損法人が 1,877 千社と、利益計上法人は全体の 27.2%に過ぎないことがわかる（図表 1）。確かに、利益法人のウエイトが最高となった 1960 年（利益系計上法人 373 千社）当時に比べれば実数は増えているが、そのウエイトは、1990 年の 51.6% をピークに年を追うごとに減少している（図表 2）。つまり、日本企業の経営環境は、好不況にかかわらず悪化しているのである。

また、今後の日本経済の成長に関しては、公益社団法人日本経済研究センターが 2012 年 3 月 2 日に公表した資料（「第 38 回」中期経済予測・最終報告 2011-2020 年度）によると、東日本大震災からの復興や消費税率引き上げなどの施策を織り込んだうえで、2011-2020 年度平均で 0.9%の成長予測にとどまっており、日本経済は、“失われた 20 年” から “失われた 30 年” へと、経済成長の低迷期が続くことが予想される。

こうした状況に着目し、本企業経営委員会では、この低成長時代を如何に生き抜くべきか、地域企業はいかなる手法で存続・成長を維持すべきか、その手

図表2. 利益法人の構成比の推移



資料：国税庁国税庁長官官房企画課『税務統計から見た法人企業の実態（2010年分）』

法を長寿企業の経営法則に求めることで、地域企業、特に中小企業の今後のあるべき姿を追求することとした。

なぜなら、帝国データバンクが企業概要ファイル「COSMOS2」（143 万社収録）をもとに毎年実施する創業 100 年以上の「長寿企業」実態調査（「企業の平均年齢と長寿企業の実態調査」）みると、2012 年現在、福井県内企業の平均年齢は 40.1 歳（全国 35.6 歳）で全国 5 位の高水準にあり、長寿企業のウェイトも全体の 2.5% を占めるなど全国平均の 1.7 % を上回っている。つまり、福井県は長寿企業が比較的多いわけであり、こうした企業、つまり幾多の試練を乗り越えながら経営を進化させる長寿企業の経営法則を学ぶことで、低成長時代を乗り切る手法、次代につながる企業のあるべき姿を学ぶことが可能と考えたからである。

Ⅱ. 「長寿企業」の研究に関わる活動内容

本研究活動を進めるにあたっては、1. 今、何故、「長寿企業の研究」なのか、その目的を明らかにし、2. 「長寿企業の研究」の考え方（長寿企業の進め方、「長寿企業」の定義）、3. 研究に関連する長寿企業の訪問先等を決め実施した。

具体的内容は、以下の通りである。

1. 今、何故「長寿企業」なのか、その研究目的

近年の地域企業を取り巻く環境をみると、地球規模でのグローバル化・ボーダレス化の進展をはじめ、国内では労働格差の問題や、企業規模・業種間での収益格差、国内市場の停滞など様々な構造変化が進み、その経営環境は一段と厳しさを増している。ちなみに、各年の労働力調査によると、正規社員の比率は、1990年に79.8%を占めたが、2010年には65.6%へと低下。また、企業の収益環境も、2011年の法人企業統計調査によれば、その売上高経常利益率が製造業全平均で3.7%ながら、業種別では化学の8.9%をトップに最低は情報通信機械の1.0%と格差がみられる。また、資本金規模別でも10億円以上の4.5%に対し1000万円未満の小規模企業は1.9%と、資本金規模の大小による格差が顕著となっている。

こうした中、地域中小企業が新たな活路を見出すには、進展する様々な構造変化への対処能力を構築することは無論、低迷する経済環境に果敢に立ち向かう経営スタンスを確立することが必要となる。とりわけ長寿企業は、これまで戦争、主力製品の売上減、資金繰り、災害、オーナーの死去、主力社員の退職、労使紛争、M&Aなど様々な危機に直面しながら、それを乗り越えてきた実績を有しており、本委員会が明らかにしたい企業の存続・維持・発展を可能とするヒントを与えてもらえるものと確信する。

こうした理由から、本研究は、今後の地域中小企業のあり方、企業存続・維持・発展の方向性を、これまで長期にわたり、それぞれの分野で自社の戦略・戦術を駆使し、経営基盤を強化してきた「長寿企業」の経営スタンスから学び取ろうと考えた。

2. 「長寿企業の研究」の進め方、「長寿企業」の定義

(1) 「長寿企業の研究」の進め方

本企業経営委員会では、「長寿企業」を研究するにあたり、以下の仮説を立て、検証を行うこととした。ちなみに、「長寿企業」の法則に関し、本企業経営委員会から出された仮説及びその仮説に対する検証の意見項目は以下の通りである。

<仮説（要因）と検証について（委員会でのブレインストーミングによる意見・要望より）>

長寿企業とは

- ・業種や業態が、時代に合わせて変革してきた企業で、その原動力は何か？
- ・業種の垣根を超えた普遍的な法則の存在を見極めた企業で、特に、そこに

根づく企業文化とは何か？

- ・ 未来永劫一貫した理念の存在があり、その内容は何か？
- ・ 倒産しない企業であり、倒産企業と長寿企業のその違いは何か？
- ・ 福井の場合、屋号（或いは名字）を企業名とする例が多いが、そこに先祖代々からの家訓の存在は無いのか？
- ・ 日本的経営の優位性が長寿企業をもたらすのでは？
- ・ 業種の特長として衣食住関連業種が多いのでは？
- ・ 日本的経営による人材確保（社員から社員へ暗黙知の承継）との関係は？
- ・ 地域の開廃業率、倒産の主要因としての内部抗争との関係は？
- ・ 内部崩壊しないシステム（の存在）の重要性は？
- ・ その企業が供給可能な需要の存在（過去・現在・未来へと続く、普遍的需要の存在）があるか？
- ・ ピンチのときの戦略（決断）にその秘密はないか？
- ・ 内部組織体制研究の必要性は？
- ・ 長期的な社員へのメッセージの必要性（ミッション・ビジョン＝理念）
例えば、若手社員の継続的雇用など？
- ・ 経営者本人の気質の問題はないか？
- ・ ナンバー 2 の存在は？
- ・ 時代の変遷（外部環境の変化）に合わせ、自社の立ち位置をずらす経営の必要性は？
- ・ トップの経営判断のすごさ、社員満足の実績は？
- ・ 世襲制の企業とそうでない企業（欧米型？）の類型による検証は必要ないか？
- ・ トップのカリスマ性は？
- ・ 長寿企業が経営理念を打ち立てるのは、いつごろか？

（2）「長寿企業」の定義

① 「長寿企業」とは何か

「長寿企業」といっても、業種、業態、規模、経営内容等様々な面で相違があり、存続期間や地域性によっても異なる。TDB「老舗企業」実態調査では 1912 年までに創業した企業を「老舗企業」（個人営業、各種法人含む）として、存続期間を重視した調査がなされているが、本委員会ではどのような「長寿企業」を研究対象とするか。「老舗企業」＝「長寿企業」と広義に解釈して、TDB 調査と同じ視点で「長寿企業」と定義するのか、それ以外の要素を考慮し「長寿企業」を独自定義するのかの検討が必要である。

例えば、TDB「老舗企業」実態調査では、存続期間のみを重視したため、「老

舗企業」の中には酒造業、呉服業、旅館業など生活密着型でかつ生業的色彩が強い小規模企業が多くみられる。しかし、本経営委員会の研究目的が、時代変化に適合し、恒常的に成長する地域企業の姿を研究することであり、言い換えれば地域企業に今必要な経営革新とは何か、存続は無論、持続的発展（＝成長）を目指すための条件とは何かを研究することであるとすれば、ただ存続期間のみに固執した「長寿企業」の定義はそぐわない。

よって、本委員会が定義する「長寿企業」とは、以下の条件に限りなく近い企業とした。

- ・ 基本的に創立 100 年以上の企業であるが、ほぼ 100 年創業が達成可能な企業。
- ・ 世襲制とそれ以外の企業、あるいは同族企業。
- ・ 革新性の追求という意味で、同一事業或いは異事業へ参入するなどして、有効性（市場、顧客、技術、ノウハウ等）、効率性（人材育成、組織改革等）の面で、創業時と変化している企業。
- ・ 長期に存続する企業ではなく、成長を伴い現在に至った経緯を重視し、創業時と比較して規模的拡大がみられる企業。
- ・ 基本的には生業的色彩の強い企業以外。

以上を総括すると、同企業経営委員会が定義する「長寿企業」とは、「創業から 100 年を経過しているか、その期間がほぼ達成可能と思われる企業で、事業内容に革新性があり、規模的拡大がみられる企業」とした。

②仮説の絞込みと検証

前述したように、同企業経営委員会では、「長寿企業」に対する研究活動方針について、委員各位からブレインストーミングにより長寿企業に関する有意義な意見（仮説）をいただいた。

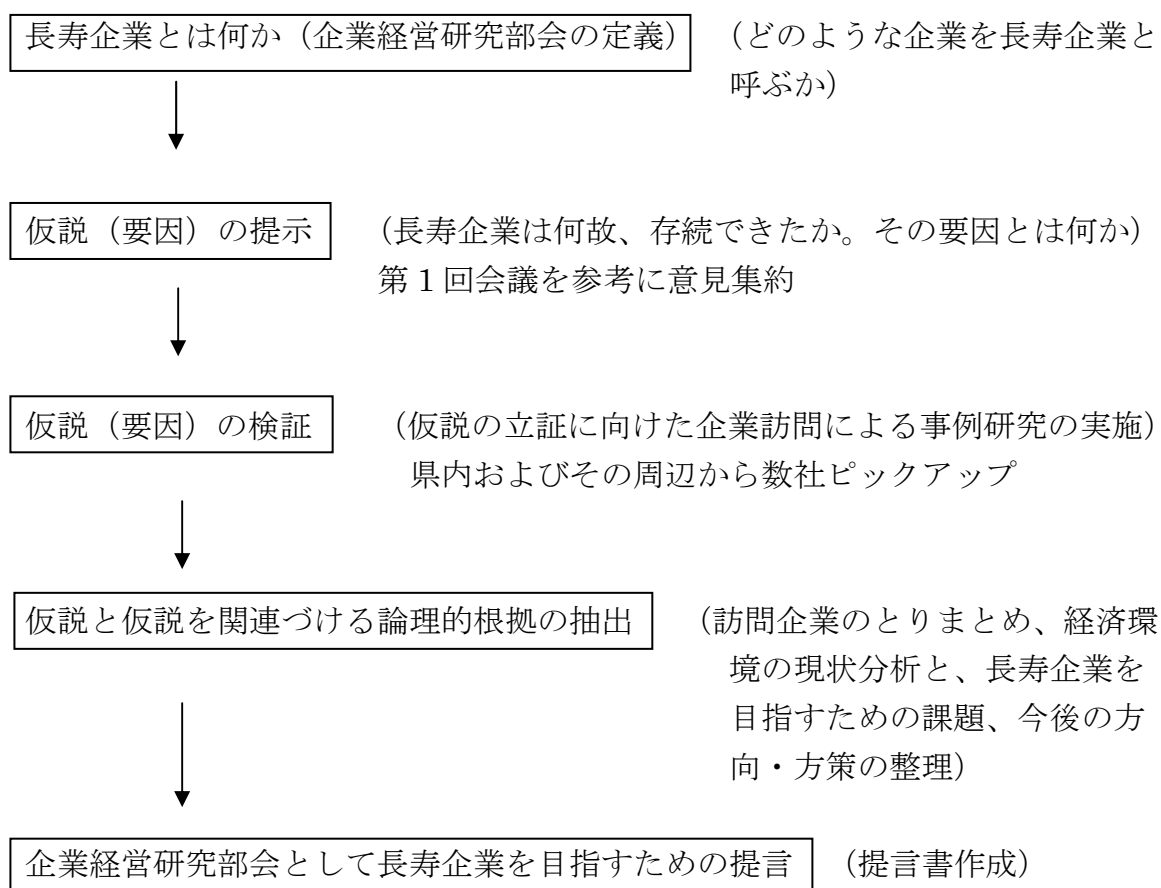
その意見を集約すると、大きく 3 つの型に類型化される。1 つ目は、仮説（企業が長期にわたり存続・維持・発展できた要因）を立てるにあたり、企業存続・維持・発展の要因を外部環境の適合力、すなわち時代を先取りし市場創造型への変革（有効性の追及＝時代変化に適合させるために、自社のポジショニングをどう変化させてきたか）に求めた説、2 つ目が、企業存続・発展の要因を内部改革・革新に求めた説（人材育成、組織体制の充実等）、3 つ目が、企業存続・維持・発展の要因を業種・業態の垣根を超えて、企業に求められる普遍的な法則性（企業存続・維持・発展のための法則とは、日本的経営の優位性の是非、理念の存在等）に求めた説である。

したがって、本研究では、「長寿企業」研究のポイントとして、以下の 3 点の視点を重視し、研究を進めることとした。

- a. 外部環境への適合力から
 - ・ 外部環境に如何に適合し、次代を先取りした市場創造型企業への変身を可能とする原動力がどこにあったか。
- b. 内部の革新性（内部改革・革新の方向性）から
 - ・ 人材育成、組織体制など、内部体制の充実に如何に努め、それがどのような効果をもたらしたか。
- c. 業種、業態、規模を超越した企業の普遍的法則（原理・原則）から
 - ・ 業種、業態、企業規模を超越した企業存続・発展のための法則とは何か。

3. 「長寿企業の研究」フロー

本研究は、2011年4月－2012年12月の期間、以下のフローを進めた。



以上の活動目標（仮説の設定、検証の内容、研究フロー）をもとに、全国約2万社あるといわれる長寿企業の中から福井県に存する長寿企業（推定約120社）6社に的を絞り、こうした長寿企業を訪問することで、長寿企業の法則を以下の

提言としてとりまとめた。

ちなみに、今回の企業ヒアリングでは、今後の企業経営のあり方について参考となる極めて興味深いお話を数多くおうかがいすることができた。その中から、ここでは同委員会の平成23年度－24年度活動方針に従い、

- a. 外部環境への適合力と時代を先取りした市場創造型企業への変身を可能にした原動力はどこにあったか。
- b. 内部の革新性、すなわち人材育成、組織体制など、内部体制の充実に如何に努め、それがどのような効果をもたらしたか。
- c. 業種、業態、企業規模を超越した企業の普遍的法則（企業の存続・発展のための）とは何か。

一等を中心にお話をお聞きした。以下は、訪問した企業ヒアリングの概要である。

企業ヒアリングの概要

■株式会社大津屋

創業	天正元年（1573年）
資本金	5,000万円
従業員数	正社員20名 契約社員、パートアルバイト社員250名
事業内容	コンビニエンスストア オレンジBOX、ダイニングコンビニ オレボステーション、米飯と惣菜ショップ オレボキッチン、酒の肴とごはんのお供 これがうまいんじゃ、教育事業 オレボビズスクール

－新業態の開発・人材育成に挑み続ける創造型老舗企業－

□同社の経緯

株式会社大津屋は、福井県内で初めてのコンビニエンスストア（以下 CVS と略記）を立ち上げた企業として名高い。常に大手フランチャイズ（以下 FC と略記）とは一線を画し、オリジナリティーのある CVS 経営のほか、新しい業態を開発するなど、様々な取り組みを展開している。

同社のルーツは非常に古く、1573年（天正元年）にまでさかのぼる。まさに老舗中の老舗である。ちなみに天正元年は、越前の一乗谷朝倉氏が織田信長に滅ぼされた年でもある。江戸時代には酒造業や両替商をしており、また、昭和に入っては戦争と福井地震の災禍の中から店を再興し、昭和51年まで造り酒屋を営んできた。その後は酒類の小売業に転換。そして、現社長の小川明彦氏が1981年（昭和56年）に、FCに加盟せず独自の経営ノウハウを駆使した福井型CVSをスタートさせたのである。

今の業態をスタートさせた要因は、小川社長が慶応大学商学部で近代的な経営学を学んだ後、地元に戻り大津屋の跡継ぎになったおり、旧態依然とした酒屋の商いに先行きの不安を感じ、それが引き金となったという。小川社長はCVS事業の当初をこう振り返る。「ちょうどその頃CVSビジネスを知り、酒類を扱うCVSを自社独自にできないかと研究していた。ある時、FC5社に資料請求の手紙を出してみたところ、5社ともに北陸への出店は少なくとも5～6年先と返事が戻ってきた。よし、それなら5年の間に作ろうと決心がつき、そして翌年、『オレンジBOX おおつや』を出店した。当時、福井ではコンビニという業態に馴染みがなく、客足は今ひとつといった状況。そこで自分の貯金でTVコマーシャルを打ったところ、次第に売上げが伸び、日商8万円程度だったのが30万円になった」。こうして小川社長は、旧来の酒屋の事業に新しい風を吹き込み、さらに持ち前の研究熱心さで、『食』を切り口とした新しいスタイルの店を次々と作り出していった。

□ 長寿企業の秘訣

同社は、酒造業や両替商から酒類小売業、そして現在の酒類も扱う CVS へと業態を移行しつつも、一貫して一族での経営を続けてきた。戦国時代から続く家系の老舗は、まさにファミリービジネスの象徴的な存在である。先代から引き継いだものを守り、次の世代へ渡すことが重要であると同時に、永続させるためには、現社長のように、酒類を扱うというベースに軸足を置きながら、時代の流れを読み取り挑戦することも必要となる。

ファミリービジネスについて小川社長は「子どもが息子である場合と、娘に婿養子をとる場合、または子どもがいない場合もあるが、いずれも経営には跡を継ぐ人物の性格が大きく影響する。リスクを負いたくない者もいれば、多少のリスクは恐れずチャレンジ精神のある者もいる。要は経営のできる人物に育てることが不可欠」という。

そうした考えから、近年『オレボビズスクール』という名称のセミナーを開講し、『食』に関わる分野の人材教育を、新たな事業として立ち上げている。セミナーは一方的に教えるのではなく、自分で考え気づきに至るケースメソッド教育を行う。中でも最大の特徴は、実践を重要視していることにある。新商品開発から材料の仕入れ、原価計算、売り場づくり、決算まで全てを生徒が屋台で行い、実際に客の前に立ち、成功や失敗をしながら問題解決能力も養う。「総菜ビジネスの実店舗を経営する企業が行うセミナーは、全国でも我々だけと思う。このスクールでモチベーションの高い若者が育ち、地域の企業に就職して力を発揮すれば、それが地域全体の活性にも繋がる。そして、地域の役に立つことで自社も伸びる。地域が元気になれば当社の顧客が増える」と話す。

□ 今後の展開

『オレボビズスクール』については、平成 29 年（2017 年）に専門学校としての昇格を目指し、現在、準備が進行中である。将来は“あそこで学んだ人材ならぜひ採用したい”と言われる人材教育の場にしたいと情熱を燃やしている。この取り組みの土台にあるのは、かつて CVS に厨房を組み入れるという、当時では他所になかった取り組みによって培われた経験に他ならない。真似のできる事例がない中で、ひとつひとつを社長と社員が苦労をともにしながら考え、ある時は失敗し、また、改善に改善を重ねて成功したその経験に学ぶものは大きいと言えよう。まさに全体経営の実践である。

また、CVS 事業の今後については、「全国的に飽和状態にある中で、ピンポイントでの出店はあるかもしれないが、むしろ他所に打って出るよりも、現在の店において“食べていける・持って帰られる・総菜も買える”といった、外食と中食、肉食の 3つをカバーする店づくりに、力点を置いていきたい」と語る。さらに、オレボキッチン等で培われた美味しいものづくりのノウハウを活かし、高級食材として福井の食材を使った総菜商品の販路開拓も考えている。老舗であることに胡座をかくことなく、フロンティア精神と夢を持ち、意欲的にチャレンジするトップの姿が浮かび上がる。

■小野谷機工株式会社

創 立 昭和 36 年（1961 年）11 月 ※(株)小野谷屋として設立した後、昭和 46 年に同社より分離し小野谷機工株式会社を設立
資本金 6,800 万円
従業員数 120 名（グループ 合計 230 名）
事業内容 タイヤサービス機械製造販売・廃タイヤ処理関連機械製造販売

－オンリーワンの技術による開発型長寿企業－

□同社の経緯

小野谷機工株式会社は、国産初となった電動式タイヤチェンジャーの生産以降、タイヤ関連に特化した製品で、国内シェアトップを走り続ける企業として名高い。創業は、株式会社小野谷屋から昭和 46 年（1971 年）に分離、小野谷機工株式会社としてスタートを切ったのが始まりだが、ものづくりは戦前から行われていた。当時、大工であった先代は、大八車やリヤカーといった荷車も作っていたが、この頃の荷車は限られた運搬ツールの中で最も庶民的なものであり、商家や農家でも必需品として重宝されていたという。しかし、ゴムが戦時下の統制品であったことから、手に入れることができず、鉄輪の使用を余儀なくされていた。そこで先代は、飛行場の廃タイヤが活用できないかと考えた。そして、使えなくなったタイヤを集め、切ったり繋いだりして車輪にして荷車を作り販売した。それが同社のタイヤ関連事業の始まりとなった。戦後は、タイヤの製造過程で出る不良品をメーカーから 1 本 500 円ほどで買い、約 300 台の荷車を製造し、1 台 3～4 千円で販売したという。その後、モータリゼーションの進展とともに、事業は荷車から自動車へと移行し、同社はブリヂストンの福井県総代理店となっている。

戦後、自動車全盛時代に入ると、タイヤの売れ行きが良くなり、それに伴ってタイヤ交換が増えた。そこで考えたのが、缶詰の缶切りをヒントにしたタイヤ交換機であった。それを自社用に作り使用していたところ、同業他社から機械購入の申し出が相次ぎ、当時、タイヤ交換機のメーカーは他に存在せず、飛ぶように売れたという。しかし、特許を取っていなかったために、他社に真似され 4 千万円の損益を被るといふ、痛みを伴う学習も経験している。以降、特許を取り製品開発を続けた結果、今では国内シェア約 90%のメーカーに成長。現在までに取得した特許は 180 にものぼる。

□ 長寿企業の秘訣

現在、タイヤ交換機メーカーは、我が国に小野谷機工 1 社のみで、一部の製品がイタリアから調達されているものの、同社が大半の特許を押さえていることから、販売はできないという。国内オンリーワンを誇る同社のバックボーンには、こうした特許が重要な存在となっている。“特許は企業を救う”と社主の三村義雄氏は話す。「他人がつくったものと同じものをつくっても、儲けにはならない。当社の製品は“価値”を売るべきと考えている。他にないものを売ることが大切」。三村社主のこうした考え方が、研究開発を重視する土壌をつくり、数多くの特許取得という成果に繋がっているといえよう。

研究開発については、「会社の研究室でしか考えないのではダメ。たえず考えること、実際にやってみることが重要。ひらめく瞬間が必ず来る」とも話す。ちなみに三村社主は、平成 23 年（2012 年）、公益法人発明協会から発明奨励功労者の表彰を受けている。

同社最大の特徴は、何と言ってもタイヤに特化した事業展開であり、同一分野にパワーを集中させた研究開発や生産技術の向上が図られてきたこと。三村社主は“自分の道を一途に進むべき”という明確な考え方があり、「儲かったから他のことに手を出す企業や、本業がうまくいかないから他分野を目指す企業がよくあるが、100 年持たせようとするなら、止めた方がよい」と断言する。

□ 今後の展開

現在、同社は、電動式タイヤチェンジャー、ホイールバルンサー、リフト、ジャッキ、エア充填機、廃タイヤ処理機、更生タイヤ製造装置ほか、タイヤサービス機械の開発・製造・販売を一貫して行っている。その中の更生タイヤ製造装置による製品の製造販売については、グループ会社の一つ北陸リトレッド株式会社（設立は小野谷機工株式会社より数年早い 1967 年）が行っている。更生タイヤとは、寿命を終えたタイヤの表面に新しいゴムを貼り、再び使用できるタイヤに甦らせたものである。一度使用したタイヤを再利用するため、新品のタイヤ製造に必要な石油と比較すると、60%以上節約でき、また、更生タイヤ 1 本を作るのに排出される CO2 は、新品製造の 40%ほどに低減される。循環型社会の資源有効活用と、環境負荷の少ないタイヤとして注目されており、タイヤのエコ関連分野は、今後さらに発展が期待できる事業分野と見られる。

一方、そうした様々な製品の特許は、いつか期限が切れるものだが、同社では特許の継続にも工夫を凝らしている。三村社主は「継続は力」という言葉を用いた。そして、「あきらめずに考える。あきらめずに儲ける。価値を売れば感動するほど儲かる。それは顧客が価値を認めたことを示す。あきらめずに考え続けることである。」と続けた。その三村社主のパワーが印象的であった。

■カラヤ株式会社

創業	明治元年（1868年）
資本金	9,100万円
従業員数	176名
事業内容	鋼材・二次製品の販売加工、建設資材・機械器具・機械工具・電気器具の販売修理、水道用品・一般金物の販売、建築・土木工事の設計施工、冷暖房設備の設計、家庭用品の小売、建設機械のリース

－社員重視経営による地域密着型長寿企業－

□同社の経緯

カラヤ株式会社の本社がある越前市は、奈良時代に国府が置かれ、その後の時代も商いの盛んなまちとして発展してきたという歴史をもつ。そうした越前市で、戦国末期までルーツをさかのぼることができる商家が、同社社長の山本仁左衛門家である。その間には、呉服、油、紙、唐物（からもの）など、扱う商材が何度か変わった。また、“カラヤ”の名の由来は、中国からの貿易品、いわゆる唐物を商う唐屋（からや）とも、また、鋤や鍬の柄（え）を製造販売したことから柄屋（からや）となったともいわれ、多様な説があることも事実である。

ところで、現在に繋がる金物商となったのは、明治元年（1868年）のことである。明治20年（1888年）に発行された『福井県下商工便覧』に同社が掲載されており、そこからは、萬（よろず）金物、大工道具、西洋釘、洋鐵鋼の文字が見られ、広く鉄製品を扱う商店であったことがわかる。

この鉄に関わる商材は、創業から140年以上が経った現在も、同社の主力商材として扱われている。そして、全く異なる分野の業種にシフトすることはせず、鉄に関連するところで同社は事業領域を広げてきた。現在の事業を大別すると、鉄及び非鉄金属（アルミサッシ）関連、工具関連、水道工事関連に分けられる。「建設機械のリースについても、大型の重機ではなく、水道工事に使う小型のものを扱い、やはり金物に関連する業種のユーザー向けとなっている」と、同社社長の山本仁左衛門氏は話す。

□長寿企業の秘訣

山本社長の話を伺っていくと、同社の営業体制にはいくつかの特徴があることがわかる。その一つは、福井県内4市にそれぞれ複数の営業所を置き、事業種目別に営業所を分けていることである。その理由を尋ねると「営業マンが地元の顧客と信頼関係を築き、長いおつきあいを地道にやっていく形を大切にしたい」と答える。こうした商いは、専門性を持った営業マンが顧客との結びつきを深め、超地元密着と言える営業スタイルで臨むことが重要だが、同社では商いの基本ともいえるこのスタイルを貫いてきたのである。

二つ目は、営業マンが自ら仕入れを行う点にある。年商 131 億円（平成 24 年 1 月実績）の企業で、あえて仕入れ部門を担当分けしない体制をとっている。仕入れ先と売り先の両者を大切に信頼関係をもつことが、同社の営業マンには必須となっているのである。昭和 40 年代、前会長の時代には、役員全員が営業所の責任者となり、代表権付きで印鑑も手形も任せていたという。非常に大胆ではあるが、各営業所の地元との繋がりの中で、動きやすい体制を重視したものと推察する。

これが成り立つには、会社と社員の間においても強い信頼関係が大前提となる。会社は社員を信頼し大切にし、一方、社員は大切にしてくれる会社を大切に考え、仕入れから販売まで責任を持って管理し、利益を出そうと頑張るモチベーションに繋がる。例えば、お歳暮やお中元の品々は、会社に届く品だけでなく、かつては役員家庭に届いた品も会社に持ち寄り、全社員に均等に分けるそうである。些細なことでも、社員を大切にしていることが、何らかの形で伝わる。このあたりに、旧来、商家で行われてきた経営ノウハウの匂いを感じられる。おそらく同社には、何百年にもわたり受け継がれた旧商家独特の考え方が、今も企業経営の遺伝子として息づいているのではないだろうか。

□ 今後の展開

同社では、2005 年（平成 17 年）に、販売、財務、工事の管理システムを一新し、グループ全体の統制を図るシステムを導入した。各営業拠点のサーバをネットワークでつなぎ、システムを共有化し、膨大な数の取り扱い品目を迅速、かつ正確に受注、納品する体制を強化している。

「良い時、悪い時は必ずある。それに合わせて商売は、大きくなったり小さくなったりするが、何よりも続けることがお客様に迷惑をかけず、社員が安心して暮らすために大切。当社が 140 年以上も長く続けて来られたのは、一言でいうなら潰れなかったというだけ。要は安定経営ということ。今後も、その姿勢は崩してはいけないと思っている。“三步進んで二歩さがる”くらいがちょうど良い」と山本社長は、将来的にもやはり地道で息の長い商いを大事にしている。500 年以上の歴史に照らせば、一時の浮き沈みは、あって当然のものと言えよう。企業を取り巻く経済環境が高速で変化する時代にあって、社長以下従業員全員の地域にしっかりと根ざした人間力による商いが、この長寿企業の土台を支える力となっている。

■株式会社 コバード

創 業 明治 27 年 (1894 年)
資本金 8,500 万円
従業員数 106 人
事業内容 和菓子・洋菓子・パン・惣菜・冷凍食品 (農業・畜産・水産加工) ・
米飯・アイスクリーム等の製造機器の開発、及び販売

－開発・提案型長寿企業として「目指すは世界にないもの」－

□同社の経緯

株式会社コバードは、和菓子、洋菓子、総菜、パン、米飯の 5 ジャンルにわたる食品製造機械を開発・製造・販売するメーカーである。なかでもパン生地
に具材を包む機械 (包あん成形機) は、世界シェア 95% を誇り、スーパーやコンビニエンスストアに並ぶ “あんパン” のほとんどが、同社の機械で作られているといっても過言ではない。

社長の小林将男氏は、同社の前身、小林京鳳堂の三代目にあたる。かつて落雁などの押し菓子用の木型彫刻をしていた小林京鳳堂が、食品製造機械メーカーとなったのは、現社長の代からとなる。1962 年、小林社長は製菓機械に着眼し、開発に乗り出した。そして 9 年後、羽二重餅用の蒸煉機、かい式蒸煉機、
カッティングマシンの開発・商品化に成功した。その後も “伸ばす、切る、折りたたむ、包む” という機能をもつ機械を続々と開発。世界初となったコンピュータ制御による包あん機の開発・商品化にも成功するなど、小林社長の発想は、次々と新しい発明を生み出し、そして製品に具現化されていった。

また、アンテナショップ「菓子処 花えちぜん」を県内 3 店舗開設し、自社が開発した機械による菓子製造の実演販売も行っている。

□長寿企業の秘訣

「最近 10 年を見ると、技術の発展が非常に速い。それは言い換えるなら、10 年経つと、作った製品がもう売れなくなるということ。また、特許を持っていても、それだけでずっと売れていくわけではない。ユーザーから改良を求められることもある」と小林社長は話す。改良の要望に機敏に対応し、開発する能力、技術力もメーカーに求められるのである。“必要は発明の母” というが、まさに同社は、食品の製造分野において “必要” を見つけ出し、そこに発明を生み出している開発型企業であり、さらにアンテナショップで、積極的なプレゼンテーションを行う提案型企業でもある。アンテナショップにおいてはニーズの把握という目的だけでなく、そこで実際によく売れる菓子という実績が、機械を顧客に提案するバックボーンになる。そして、ハードだけでなくソフトも提供する。菓子のレシピまで付けて販売するという戦略を編み出したのである。

こうした開発・提案型企業にとって、極めて重要なのが知的財産の保護であり、同社では、かつて一部上場企業に真似をされた特許紛争の苦い経験から、

自社技術の保護について、とくに力を入れているという。その特許紛争は、最高裁の結審でようやく勝訴を得たが、その多大なコストや時間を鑑みれば、費用がかかっても特許を細かく取得することが賢明と考え、近年は周辺技術に及ぶまで細かく漏れのない権利取得を徹底している。

また、そうした特許取得に至る発明を生み出すことにも力を入れている。発明や製品開発に必要な考え方を、小林社長が長年の経験から得た“発明の心得”として、20項目にわたってまとめ、毎日、社員全員が朝礼で唱和しているという。「日本は資源がない国、技術力がなければいけない。技術力は即ち発明」とも話す。

□ 今後の展開

一大発明となった同社の包あん成形機械は、今後の事業展開として、アジア諸国から、さらにパンを主食とするヨーロッパやアメリカなど、海外市場に向けた取り組みが勧められている。また、一度、完成した製品においても、完成してそれで終わりとするのではなく、顧客の声に耳を傾けながら、さらに新しい工夫を組み入れて、改良を重ねることを怠らない。

小林社長は“未完は発明に繋がる”という言葉が最近、筆で書いたそうである。“未完”というのは、努力すれば完成するということだが、小林社長の信条を表す深い意味を含んでいる。失敗作も直ぐ捨てず大切に保管しておき、また取り出して考えると、うまくいく可能性があるということである。小林社長の発明人生は、そうした“未完”を大切にしてきたことが、自身の40年の仕事だったと思うともいう。

それを象徴するような一つのエピソードがある。まだどこにもない形成フィラーを作ろうと考案していた時に、どうしても、生地にあんを包んで一個ずつ切る過程がうまくいかず、頭を悩ませていた。ところが、ある日、道を歩いている時、足元のカラー舗道のクローバーの模様を見て、フィラーの形か頭で浮かんだという。そして誕生した世界初の形成フィラーは看板製品となり、同社の発展に大きく貢献するものとなったのである。常にあきらめない姿勢と、世界のどこにもないものを作ろうという気概が、メーカーには不可欠であり、また、事業を展開する上で、将来にわたって受け継ぐべき普遍的な精神を伝えるエピソードでもある。

■日華化学株式会社

創 業	昭和 13 年 (1941 年) 9 月
資本金	28 億 9854.5 万円
従業員数	1,115 名
事業内容	繊維工業用界面活性剤の製造販売、金属・製紙・塗料・染料・合成樹脂用界面活性剤の製造販売、クリーニング、業務用洗剤の製造販売、化粧品・医薬品の製造販売

－世界を繋いだ旧商家の“大家族主義”－

□同社の経緯

日華化学の創業は、江守商店(現、江守商事株式会社)の 2 代目経営者江守清喜氏が、昭和 13 年 (1941 年) に、経営困難に陥っていた「宮下精練剤工業所」の再建に乗り出したことに始まる。以降、新製品開発と中国向けの輸出を柱に業績が回復し、翌年には、日本の『日』と当時の中華民国の『華』を合わせて、合資会社日華化学工業所と改称。そして創業 70 有余年の現在、中国を中心に海外 7 カ国 10 拠点に子会社および拠点施設を展開する世界企業となっている。また、その創業の母体である江守商事株式会社は、創業長寿を超え、江守グループ約 20 社の体制で幅広い商材を世界各国の拠点から提供している。

そうした両社を戦後から現在に至るまで、支え発展させてきた現会長の江守幹男氏は、江守商店創業者江守清氏から 3 代目にあたる。「入社当時は、日華化学が 70 人ほど、江守商事が 40 人程の会社であった。当時は、昔の商家の徒弟制度がまだ残る時代。社員教育は大変厳しく、月 3 回、経を唱えることが課せられ、正座で 40 分、長い時は 1 時間に及ぶこともあった。こうしたことを通じ、社員教育をしていた。それは、大切な社員をお預かりしているとのことから、親父の役割を果たすべき」と考えたことの現れであったという。また、独身者に対しては、貯金通帳を預かり結婚する際に通帳を返した。当時、「江守商事の社員は結婚する時に家が建つと言われた」と、江守会長は往時を振り返る。社員と経営者が親子関係のように家族的な繋がりを持つ会社であったようである。

実はこの家族的な関係性を大切にする社風は、昔と今で形態こそ異なるけれども、両社が今に受け継ぐアイデンティティであると同時に、発展をもたらす根源的な考え方だったのである。

□ 長寿企業の秘訣

「会社は“運命共同体”であり“大家族主義”と江守会長はいう。この考え方を根本として、海外でも展開しているというのである。そして、こんなエピソード

ソードも話した。福井市内の消防大会でのことである。参加した社員たちが、優勝を逃し 2 位になったことを会長は真剣に怒った。社員はそれで発奮し、翌年、優勝を手にする事ができ、ともに大いに喜んだという。情熱の伝播といったエピソードである。「これを会得したら長寿企業といった秘訣があるかどうかは、難しい質問であるが、経営者には、強い心、覇気、経営者魂というものが必要。頭の良い社員はいるが、経営者には頭の良し悪しよりも強い心」と言う。商品サイクルが短くなり、また、グローバル化時代を迎え、環境変化のスピードも速い時代だからこそ、なおさら経営者の気力や覇気が重要になるということである。「経営者がトップ外交をしなければ、業績は伸びない。経営者は体を酷使しなければ務まらない」とも話す。厳格な徒弟制度の社員教育のもと、下積みから経験を積み重ね、幾度も厳しい時代を乗り越えてきた経営者の言葉には重みがある。

□今後の展開

日華化学は、平成 12 年 7 月、台湾・桃園県に台湾子会社の新工場を完成させた。アジア全体の製品展開の拠点にもなる施設である。また、韓国には DEMI KOREA CO. LTD. を設立。海外 10 ケ所に拠点を置き、界面科学が持つ幅広い機能を組み合わせ、顧客のニーズに対応できる新技術の開発・既存技術の応用に力を注ぐ。

一方、江守商事も、平成 12 年 6 月、フィリピンに EMORI PHILIPPINES, INC. を設立。ケミカル部門では、特に中国、タイを中心としたグローバルな事業展開を図っている。また、米国や欧州にも拠点を構え、商社として、トレーディング・ネットワークを世界に広げ、顧客のビジネスを海外と国内でシームレスに繋ぐ役割にも重点を置いているという。

一つの根から大きく育つ 2 つの幹は、ともに、世界を商圏として枝葉を広げている。最後に江守会長はこう話した。「江守商店からの長い歴史の中で何が良かったかという、ここぞと言う時に素晴らしい人に会えたことである。仏教に“変化（へんげ）の人”という言葉があるが、そういう変化の人に恵まれたと言える。祖父も変化の人であった。素晴らしい人に巡り会い、その人の力を借りながら、会社は大きくなった。如何に変化の人に会うか、そして、会ったらどう接するのが大切である」。運命共同体、大家族主義を貫き、人と人との繋がりを重視する江守会長の思いが伝わる一言であった。

■増永眼鏡株式会社

創 立	1905 年（明治 38 年）
資 本 金	7,200 万円
従業員数	146 名
事業内容	眼鏡フレームの製造・販売

－「ぶれない」経営に徹す－

□同社の経緯

福井県で、世界に誇れる産業を一つ挙げるとすれば、それは眼鏡枠産業であろう。そして、この地に眼鏡枠の製作技術を持ち込んだ人物こそ、同社の創始者、麻生津村生野（現、福井市生野町）の富豪、増永五左エ門翁である。時は、明治 38 年（1905 年）6 月のことであった。

当時の生野は、戸数 36 戸に対し田畑はわずか 17 ヘクタール。これといった産業もなく、こうした貧しい村民の暮らしぶりをみかねた五左エ門翁は、冬場に利益の上がる手内職として眼鏡枠に着目したといわれる。地域のリーダーとして地域おこしの先頭に立った五左エ門翁は、自分自身が教育者でもあったことから、産業の育成のみならず、付近の若者、子供たちに「読み、書き、そろばん」までも教え込み、地域の人材育成にも注力したという。

当時の眼鏡枠製造業は、既に東京・大阪などに集積していたが、それが何故当地に根付いたか。その最大の要因は、五左エ門翁が導入した「帳場制」と呼ばれる生産システムにあった。この制度は、一期生を中心に厳しい徒弟制度で技を磨かれた親方数人が職人や徒弟を抱えて眼鏡づくりに取り組み、出来上がった製品を大将である五左エ門翁に納入、出来高に応じて手間賃を受け取るという仕組みである。これにより帳場間の競争は激しくなり、いきおい技術、品質の向上につながる。現在も製品のオリジナリティーを競い合う福井産地の特色は、同社が導入したこうした「帳場制」に由来しているのかも知れない。

□長寿企業の秘訣

さて、話は現代へとシフトするが、同社は、福井産地の中でも早くからマレーシア、中国、欧米などへ進出を果たしたグローバル企業としても名高い。現在では、売上の 5 割強が海外という。また、自社ブランドを保有する企業が少ない同業界にあって、同社の「KOKI /MASUNAGA」ブランドは、国から各種

の賞を受賞するほど品質、デザイン等あらゆる面で高い評価を受けている。その背景には、素材開発から製作まで、眼鏡づくりの各方面で職人技に裏打ちされた高い技術力を保有していることは当然ながら、それ以外に、現社長（代表取締役社長）である増永悟氏の時代を先取りする先見性と、思いこんだら梃子でも動かない強い意志力、職人氣質、こだわりがあつてのことであろう。「当業界は、マーケットのいいなりになりがちだ。しかし、それでは駄目で、あくまで自分の意思で動き、新しいものを考えていくことが肝要」と増永社長は豪語する。

そこには、自分自身の五感で市場のトレンドを読み取り「ぶれない」経営に徹する増永社長独特の経営哲学がうかがえた。その半面、増永社長からはこんな言葉も飛び出した。「自社ブランド 100%でいいかと言うと、そうでもない。理想的には 2 割ぐらい OEM も必要だ。その方が世の中の動きがわかるのではないか」。

□今後の展開

同社の本社工場を見学すると、金無垢などの高級素材フレームのほか、アンティークな雰囲気を出し出す丸型フレームに目が止まる。これは、1933年に昭和天皇が福井ご訪問のおり記念品として献上したフレームのリメイクモデルで、2005年、創業100周年記念限定モデルとして復刻したところ、このフレームが人気を呼び、今ではレギュラー品として製作されているという。同社が掲げるテーマは、「過去、現在、未来を語る商品づくり」を貫くこと。このフレームは、過去を語る商品の一つとして生まれたモデルである。

一方、同社では、未来を語る商品づくり、企画・開発にも余念がない。その一つとして開発されたモデルが、瞬きを感知するウインググラスである。フレームにセンサーを付け、5秒間瞬きしないと見えなくなる仕組みで、PC時代に生きる人間にとっては欠かせないフレームになるかも知れない。

眼鏡の機能は、視力矯正だけではない。「次世代の眼鏡とは何か、どんな機能が求められるのか」、増永社長の言葉には、常に未来に目を向け商品開発に取り組む未来に通用する、未来が求める眼鏡を追い求める姿勢が読み取れた。

現在、同社は、東京、名古屋に自社の直営店を保有し、市場のトレンドを読む仕掛けもできあがっている。「自社ブランドを持って、自社で開発し、自社で売っていく」、この戦略を貫くには、時代の変化にどう合わせていくか、そんな増永社長の経営姿勢も見て取れた。

提 言

冒頭では、1990年代以降の低成長時代、日本企業の経営環境が恒常的に悪化している事実を述べた。そして、本企業経営委員会では、その打開策の一つとして、これまで長期にわたり、好不況にかかわらず、それぞれの分野で自社の戦略・戦術を駆使しながら、経営基盤を保持してきた「長寿企業」の経営法則を研究することにより活路を見出そうとした。

ここでは、本企業経営委員会の意見や実施した長寿企業へのヒアリング結果を参考としながら、今後求められる経営スタイルに関し、目指すべき方向性やあるべき姿について、若干のコメントを付け加えた。

「長寿企業」の経営法則に学ぶ

1. 「企業トップのチャレンジ精神」を醸成しよう！
2. 「大家族主義」による「総力経営」を目指そう！
3. 自社独自の「企業文化」を創出しよう！

Ⅲ. 「長寿企業」の経営法則に学ぶ

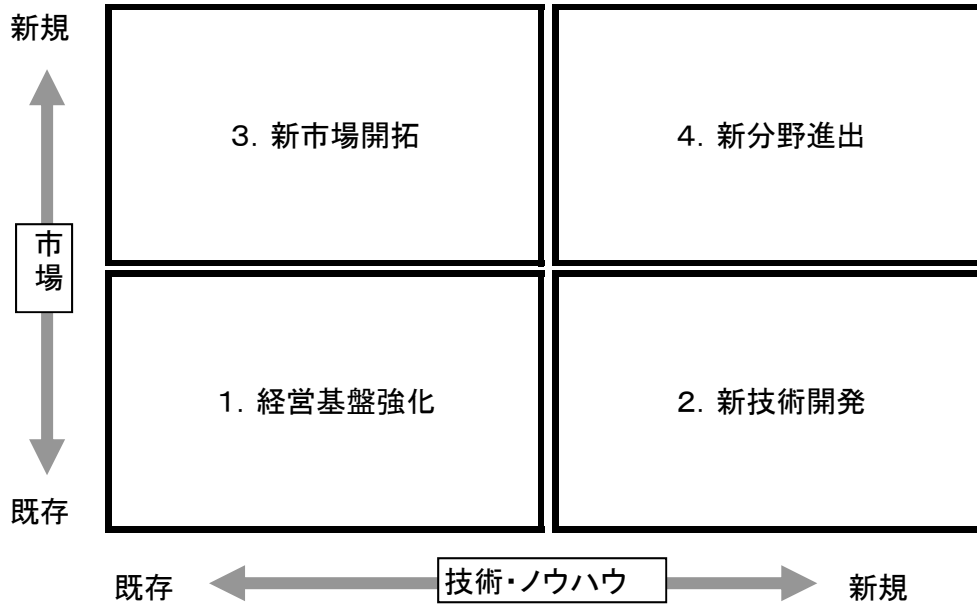
1. 「企業トップのチャレンジ精神」を醸成しよう！

企業の存続・発展の方向性を考えると、それは有望と思われる製品・サービスで出発し、当初はその分野で事業が成り立つものの、いつまでもそこにたじろいでいることはできない。何故なら、どんな製品・サービスにも寿命があり、それに依存していることが困難となるためである。そこで、次の段階として、新たな市場や顧客を求め、新たな製品・サービスの創出により永続性を維持していく。この場合、企業が存続・発展していく方向性には、どのようなものがあるか。これを分りやすく説明したのが、アンゾフの成長ベクトル（図表3）である。

しかし、こうした企業行動を実践するには、企業のトップ自らがチャレンジ精神を醸成し、新たなものへ挑戦する気概が求められる。言い換えれば「トップ自らの風土改革」を実践することが必要となる。

今回のヒアリングでは、「羽二重餅用の蒸煉機、かい式蒸煉機、カッティングマ

図表3 企業成長の方向性



資料: 榊原清則著[1992]『経営学入門』日本経済新聞社

シンの開発・商品化、カラー舗道のクローバー模様から思いついた世界初の 形成ファイラーの開発など」を手掛けた株式会社コバードの小林社長、「同一分野に特化し、研究開発にエネルギーを注ぎ、高付加価値の開発によって利益を出し、そして、特許の継続にも手を打つことを怠らない、これら4つのポイントを実践するオンリーワン企業」小野谷機工株式会社の小野谷社主、「次世代の眼鏡とは何か、どんな機能が求められるのか、常に未来に目を向け商品開発に取り組む」増永眼鏡株式会社の増永社長、さらに「創造型企業としてCVSを基本とする新業態開発に挑む」株式会社大津屋の小川社長の生き様に多くを学びとることができた。つまり、外部環境の変化に適合するには、市場・顧客、流通、技術ノウハウなど経営資源の革新性は重要ながら、その原動力は、あくまでトップのチャレンジ精神にあること、「トップ自らの風土改革」を以下に実践し、チャレンジ精神を醸成することこそ、重要な要素となることを指摘しなければならない。

2. 「大家族主義」による「総力経営」を目指そう！

日本企業の経営スタイルを振り返ると、あの1960年代、高度成長期の「日本型経営システム」があげられる。当時、このシステムは、日本企業を有効に存続・発展させるためのシステムとして大いに機能したと言われる。具体的には、雇用面の特徴である「終身雇用」や「年功序列」、「企業別組合」は、雇用の安

定をもたらしたほか、企業への帰属意識を高め、企業内に技術やノウハウの蓄積を促した。また、企業関係面の特徴である「系列化」は、下請企業とその親企業の長期的・継続的な取引関係を安定化させたほか、「株式持合い」も、安定株主の存在を背景に、経営者は中長期的な観点から経営方針を決定することができた。また、資金調達面の特徴である「メインバンク制」は、主要金融機関からの資金配分により、安定した資金供給とそれによる高い成長を可能とした。

しかし、1990年前後の東西冷戦終結によるグローバル化の進展、会計基準や経営におけるグローバルスタンダードへの対応、規制緩和、IT社会の到来等、多様な構造変化の中で、「日本型経営システム」で対応することが極めて困難な時代を迎えた。例えば、「日本型経営システム」は、雇用面では従業員側からみて雇用の安定につながるが、企業からみれば、今、必要とする人材を、今求めることができない、雇用の弾力性がない。企業関係面では、「系列化」や「株式持合い」は、多様化する時代変化についていけない、柔軟な対応ができない。資金調達面での「メインバンク制」は、間接金融により安定した資金供給は可能だが、メインバンクの思惑が加わり企業の意思決定に影響を及ぼす、系列と同じように柔軟な対応ができない一である。

こうした中、日本企業は、世界的な構造変化への対応と経営のスリム化、効率化を具現化し、競争力を高めるため、欧米型の競争原理を最優先する経営システムを導入した。しかし、こうした経営システムは、総じてみれば帰属社会に慣れ親しんだ日本企業には到底適合しないシステムであったのであろう。それによりもたらされたものは、「失われた 20 年」に代表される低成長時代の延長であった。

こうした結果現象をみると、やはり求められるものは、「日本型経営システム」の一部機能を取り込みつつ、時代にマッチした経営システム、「ネオ日本型経営システム」の導入かも知れない。

今回の企業ヒアリングで学んだ「企業は大家族主義、運命共同体」と位置づける株式会社日華化学の江守会長の名言や、「社員重視、家族主義」をモットーとするカラヤ株式会社の山本社長のお言葉、或いは「自社だけでなくビジネススクールの開校により地域人材の育成」に挑む株式会社大津屋の小川社長、子供たちに「読み・書き・そろばん」を教え人材育成にも注力した増永眼鏡の創始者、増永翁の生き様に長寿企業のヒントが隠されているように思える。世界的な企業間競争が激化する中、トップやほんの一握りの頑張りだけでは困難な時代、社員一人一人が目標に向かって燃え、トップと従業員の立場を乗り越えた関係構築が必要であり、言い換えれば、かつての日本企業にみられた「総力経営」、「次世代の人材育成も視野に入れた経営」を今一度考慮することが必要なのかも知れない。

3. 自社独自の企業文化を創出しよう！

日本企業の競争力は何か。この質問に対し「独自の企業風土」と応える企業人も少なくない。企業風土、すなわちそれは企業文化と置き換えることも可能であろう。かつての日本企業は、この企業文化が最大の競争力となっていたのである。では、企業文化とは何か。それは、社員が持っている共通の理念や価値観であり、社員の行動を方向づけるものである。

今回訪問した企業をみると、新業態の開発や人材育成に挑み続ける株式会社大津屋、オンリーワンの技術開発・もの造りに邁進する小野谷機工株式会社や株式会社コバード、社員重視経営による地域密着型の経営スタイルを確立したカラヤ株式会社、眼鏡づくりそのものを地域に根づかせ、「帳場制」の導入など独自の経営により、常に市場ニーズを先取りしたもの造りに挑む増永眼鏡株式会社、そして、「企業は人なり」「運命共同体」「大家族主義」といった先代、先々代から引き継がれてきた企業文化を海外でも実践する日華化学株式会社など、各々の企業が独自の企業文化を持ち、それが最大の強みとなっていることがわかった。

そして、独自の企業文化が全社的な意思の統一を生み、いつしかトップと社員の心の繋がり、自社全体としての志、思いが共通する集団に変身する。それはやがて、取引先或いは顧客などのステークホルダーをも巻き込んだ体制の構築が、誰がみても、ひとつの思いを持つ集団、企業として、自社に対する熱い信頼に繋がっていくのかも知れない。

IV. むすびにかえて

本年度の企業経営委員会では、「低成長時代の企業経営」のあり方を追求するため、「長寿企業に学ぶ経営法則」と題し、長寿企業の研究から、求められる企業像、存続・維持・発展の方向性を追求した。

その結果、今後の地域企業の求められる姿は、時代変化に合わせて外部環境への適合力をつけること、それは時代を先取りした市場創造型企業へと変身することであり、さらに人材育成、組織体制の整備など内部の革新性を高めることと、業種、業態、規模を超越した企業の普遍的法則を見つけ出すことが重要として提示した。

具体的には、第1に、技術、ノウハウなどの経営資源の蓄積は無論、その基礎としてベンチャー精神の醸成と市場創造型企業への変身を目指し、そのためにまずは企業トップのチャレンジ精神を養うこと、第2に、大家族主義、運命共同体として「総力経営」を実践すること、第3に、トップは無論、社員一人ひとりに通じる自社独自の「企業文化」を創出することの3つを掲げた。

以上、本報告書で提示した 3 つの提言は、長寿企業を通じて経営理論と実践の両側面からアプローチした結果であり、地域企業はこれら提言を次代の経営手法と確信し、一刻も早く自社の企業行動へと繋げていただけることを期待するところである。

確かに、こうした姿は経営基盤強化策の基本的手法として、今までも述べられてきた事実は否めない。しかし、低成長時代、閉塞感が漂う時代だからこそ、それを乗り越えるためには、もう一度、企業経営の原点に立ち戻り、自社が保有するマネジメントの基礎的条件を再確認することが必要である。その事実は、今回訪問した長寿企業からも学ぶことができた。

企業にとってこれらの条件整備は必要不可欠である。その結果再構築された自社の経営スタンスが新たなビジネスモデルを産み、さらなる発展の可能性を生みだし、自社の夢、希望を実現する原動力につながっていくものとする。特に、福井県は勤勉な県民性、粘り強い気質、旺盛な独立心、優れたモノづくりの DNA を保有する地域だからこそ、長寿企業が育つ可能性も高い。そう確信し、今回の本報告を締めくくりたい。

なお、今回、企業経営委員会のヒアリング調査に際し、貴重なお時間をいただいたにもかかわらず、快く対応していただいた各企業のトップ、スタッフの方々に心から感謝する次第である。