

# SMBC

# マネジメント

SMBC 経営懇話会

三井住友銀行グループ  
SMBC コンサルティング

# プラス

# 6

2014



特集

## なぜ、あの会社は100年続いたのか

浅田 厚志 株式会社出版文化社 代表取締役社長

アルスコーポレーション株式会社

アジア市場に挑む

小林ニットウエア株式会社

講演会サマリー

佐藤 一郎 国立情報学研究所 教授

挑戦する企業

シップヘルスケアホールディングス株式会社



# なぜ、あの会社 100年続いた

企業は存続しなければ意味がなく、「永遠」に続いてほしいと思うのがほとんどの経営者の願いだろう。ならば、どのようにすれば長く続けることができるのか。本特集では、概論で創業平均144年の長寿企業328社に対するアンケート調査をもとに、長寿企業の共通点を分析。そのうえで、実際の長寿企業の事例を紹介することで、自社を100年続く企業にするためのヒントを探る。



# は のか

写真 / Ario

# 300社余りの長寿企業に見る 「企業を存続させる条件」

## 浅田 厚志

青山学院大学総合研究所客員研究員  
株式会社出版文化社代表取締役社長

### Profile

1957年大阪府生まれ。青山学院大学大学院修士課程修了。専門社会調査士。84年出版文化社を個人創業。創業以来、多くの単行本、定期媒体の企画・発行、社史・記念誌の企画制作を手掛ける。東京商工会議所等で社史講座の講師を務め、SMBCコンサルティングでは社史に関するセミナーを開催。現在、経営のかたわら、青山学院大学大学院にて「成功長寿企業の経営スタイルと経営哲学」の調査・研究をしている。経営史学会、日本アーカイブズ学会、企業史料協議会の各会員、盛和塾塾生。「成功長寿企業への道」(出版文化社)など著書多数。

100年以上の歴史を誇る長寿企業は、なぜ長期にわたって生き残ってこられたのか。長寿企業の調査をまとめた著書『成功長寿企業への道』を持つ、青山学院大学総合研究所客員研究員で出版文化社社長の浅田厚志氏に、その理由をうかがった。

### アンケートから見えてきた 長寿企業の秘訣

会社を長期にわたって存続させることの難しさは、経営者の皆さんなら、誰しも実感していることでしょう。帝国データバンクの調査によると、創業した100社のうち半数は、26年以内に消滅しているそうです。私も、立ち上げた会社が今年で創業30年を迎えますが、やっとの思いでここまでたどり着きました。

もともと、世の中を見渡すと、創業100年以上にわたって続いている企業は少なからず存在します。

100年以上も事業を続けていれば、どんな会社でも、危機的状况に陥ったことが一度や二度はあるはずで

経営判断に大きなミスがなくても、戦争や自然災害など不可避の事態に見舞われれば、経営は簡単に傾きます。長寿企業は、どうやって数々の荒波を乗り越え、存続してきたのでしょうか。私も、経営者の一人として、大変興味を持っていました。

そこで、長寿の秘訣を探るべく、私は、東京商工リサーチの協力を仰ぎ、創業100年を超える非上場企業に、「経営スタイルや経営哲学」に関するアンケート調査を行いました。対象は、長寿企業のノウハウを普遍化するため、あえて従業員数名程度の零細企業を除き、売上高の高い順に、上位1500社をピックアップしました。業種は建設や食品製造、その他製造、流通、水産・鉱農業など、広

範囲にわたっています。なお、金融や保険を扱う会社は、その特殊性から除外しています。アンケートを送付した結果、328社から回答を得ることができました。回答企業の社歴は平均で144年、最も歴史の古い企業は450年の歴史を持っていました。平均従業員数は229人、平均売上高は138億5000万円。中堅規模の企業です。

これらの企業の回答を見ていくと、長寿企業には、経営スタイルや経営哲学において、複数以上の共通点があることがわかってきました。さらに、長寿企業と非長寿企業、合わせて21社にインタビューをすることで、長寿の秘訣がはっきりと見えてきました。以下で紹介していきます。

### 長寿企業は 時代に応じて変化する

長寿企業というと、「創業当時から一つの商品にこだわり続ける」といったイメージがあるのではないかと思います。しかし、アンケートから見えてきたのは、長寿企業が、時代に合わせた、主力商品を変えていることです。まず、「創業時と現在の業種が変わっているか」について調べてみると、「食品製造業をやめて、流通業に転換」

などと業種を大きく変えたという回答した企業は、全体の16%に留まりました。多くの長寿企業は、業種そのものは変えていないことが分かります。

しかし、主力商品やサービスについては、創業当時から変えている会社のほうが多数派です。「現在の売上高のうち、創業時の販売商品が占める割合」に関する回答を見ると、「0%（全く扱っていない）」と答えた企業が31%、「25%以下」と答えた企業が35%に上りました。「創業時の販売商品が売上高の75%以上」という企業も18%あるのですが、全体の3分の2の企業は、創業当時から、主力商品やサービスを変えているわけです。

ただし、その変え方にこそ長寿企業の大きな特徴があります。それは、「全く新しい事業・商品には手を出さずに、従来の事業・商品と関連性の高い事業・商品に横展開している」とことです。

今回の特集の記事で取り上げているアルスコーパーション株式会社は、その典型です。同社の現在の主力商品は、園芸などで使う剪定鋏やのこぎりですが、創業当時の商品は、タバコの葉を切る包丁でした。いまや包丁はほとんど扱っていません。もっとも、剪定鋏やのこぎりには包丁づ

くりのノウハウが十分に活かされています。ほかにも、同社はさまざまな新商品を開発していますが、全て何らかの関連性を持っています。

少し遡りますが、日本経済新聞が1984年に掲載した「会社の寿命」という記事によれば、企業が旬を終える理由に、「経営者が目先の繁栄にとらわれて、変身努力を怠った」ということ、もう一つ、「経営者が無謀な多角化に走って失敗した」ことを挙げています。成長性に目が眩み、未経験の分野に飛び込んで失敗する例は、現在でも跡を絶ちません。そうした例をたくさん見ているからこそ、長寿企業は、無謀な多角化を避けて、関連性のある事業に取り組むようになったのでしょう。「最小額の変化に留めている」と言い換えてもよいかもしれません。

業種変更をした長寿企業を見ても、その大半はこれまでの業務と関連性のある業種に転換しています。

例えば、創業300年を誇る、大手食品総合商社の園分株式会社。同社は、創業当初は、茨城の霞ヶ浦のほとりで醤油を醸造しているメーカーでした。ところが、東京で醤油を販売するなかで、「塩やお酒も欲しい」という顧客の要望をきっかけに、「醤油の醸造よりもお客さまのオーダーに

応じて商品を仕入れて売ったほうが利益が出る」と考え、流通業に転換しています。

また、400年の歴史を持つ石川県の株式会社コメヤ薬局は、創業当時は酒造業を営んでいましたが、江戸時代後期になると、酒造技術を応用して、薬用になじみ入りの薬の製造を始めました。この薬を売るうちに、ほかの薬も他社から仕入れて売るようになり、薬の流通業へと業種を転換しています。いずれも、上手に業種を変えていった例といえるでしょう。

ただし、長寿企業は、未知の事業に全く手を出さないというわけではありません。挑戦するときには、会社に大きな損害が出ないよう、創業者やオーナーが自らの資産を投じて行うケースが多いようです。リスクはとんとん低く抑えるのが、長寿企業のやり方です。

### 過去の失敗を冷静に 直視し皆で共有する

関連性のある事業・商品に進出するほかにも、長寿企業は、あの手この手で、苦しい状況を乗り越えていきます。「いままでの経営において、経営を危うくする事柄は何だったか」を尋ねると、最多回答は「販売先の業

績悪化」で35%、次に多かったのは、「競合会社の台頭」で16%でした。その他、「競合商品の登場」「販売先の値引き要請」「お家騒動があった」「経営者が急に亡くなった」など、さまざまな回答が得られました。

いずれも難しい問題ですが、特に対処が難しいのは、競合会社や商品の登場で、事業の先行きが厳しくなった時ではないでしょうか。その際に対処法を聞くと、最も多かった回答は「顧客ターゲットを変える」で、143社でした。売値や販売ルート、原価を変えろという選択肢もありましたが、長寿企業は、それらよりも新たな顧客にアプローチすることを選択してきたわけです。競合会社との消耗戦を避けて、新しい市場を探すことで、長く生き残ることができたのでしょう。

また、「過去の失敗事例を積極的に共有している」ことも、長寿企業の特徴です。「自社の歴史における失敗事例を社員と共有しているか」を尋ねたところ、「やや共有してきた」と答えた企業が45・7%で最多。「共有してきた」と答えた企業(14・5%)と合わせると、60・2%の企業が何らかの形で共有していることが分かりました。社内報や経営の年次報告などで、共有を図っているようです。

経営者にとって、失敗事例に触れることは、過去の傷をえぐられるようで、気持ちのよいことではないはず。しかし、長寿企業の多くは、同じ過ちを繰り返さないために、失敗事例を直視し、共有しているのです。

私が取材した創業397年を迎える会社では、397年間のなかで起きた失敗をすべて共有しているそうです。このような姿勢があるからこそ、会社が長続きするのでしょう。

### 売上高より利益を重視する

経営数値に対する考え方を見ても、長寿企業ならではの特徴が見られます。

一つは、売上より利益を重視していることです。

「損益計算書のどの数字にこだわって経営をしているか」では、1位に「経常利益」を選んだ企業が最も多く90社28・6%。次に多いのが「営業利益」で76社24・1%。3番目が「売上高」で58社18・4%という結果が出ました(図表1)。非長寿企業は、売上高にこだわる傾向が強いことを考えると、明確な違いがあります。

ここから分かるのは、長寿企業の多くは「成長」よりも「継続」を大



長寿の秘訣といえるでしょう。

### 業務知識よりも大切な会社の理念

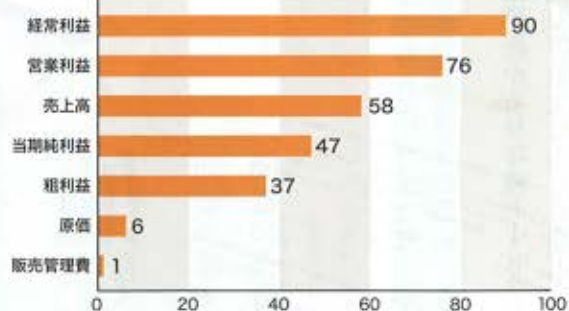
企業経営は人が命。いつの時代も、従業員が高いモチベーションを持って、一丸となって働く環境をつくり出せていなければ会社は長く続かないでしょう。従業員に対しての考え方についても聞いてみました。

まず、「御社は、家族主義と実力主義、どちらを重視しているか」という問いに答えてもらいました。すると、最も多かったのは、「やや実力主義」で36・6%。「家族主義」と「やや家族主義」は、二つ合わせても19・9%に留まりました。長寿企業は家族主義のイメージがありますが、意外な結果でした。ただ、「どちらともいえない」が33・8%に上っており、実際には家族主義と実力主義の間で揺れ動いている長寿企業が多いようです。

明確な特徴が見られたのは、社員教育に対する考え方でした。「社員を教育、研修するうえでどんな内容を大事に考えてきたか」という問いに対し、長寿企業が最も重要視していたのは、「会社の理念」を伝えることでした(図表3)。これが非長寿企業の場合だと、1位が「業務

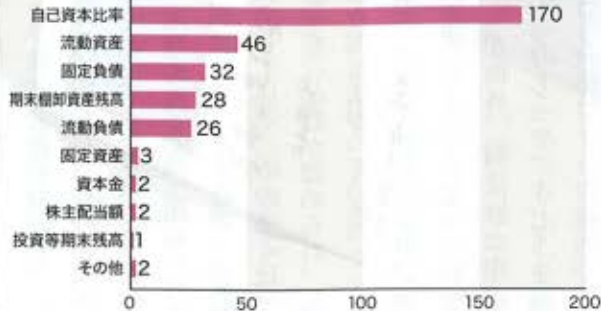
■図表1 こだわっている損益計算書の項目

単位:社(有効回答数315社)



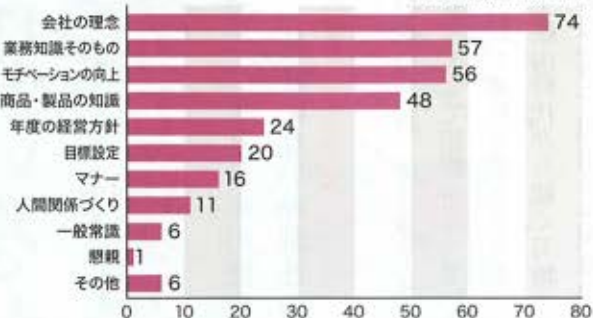
■図表2 こだわっている貸借対照表の項目

単位:社(有効回答数312社)



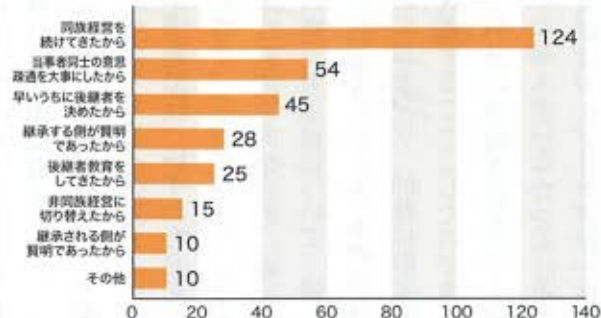
■図表3 社員の教育・研修で重要なこと

単位:社(有効回答数319社)



■図表4 経営の継承がうまくできた理由

単位:社(有効回答数311社)



2010年8月、浅田氏実施アンケート調査より

知識そのもの」2位が「商品・製品の知識」となります。会社に脈々と受け継がれてきた理念や経営者の考えを根気よく伝えることが、従業員をまとめていくうえでは何より大切だと、長寿企業は考えているわけです。

**経営者は早めに退いて後継者を見極める**

いくら有能な経営者がいたとしても、その人だけでは、100年以上も企業を存続させることはできません。有能な後継者にうまくバトンタッチをしていくことが必要です。長寿企業は、平均で6代続いています。どのようにな継承をしてきたのでしょうか。

まず一つは「同族経営を貫いていること」があります。今回の調査では、79・6%の企業が、代々の経営者を同族で継承していました。経営者の直系だけでなく、親戚筋を交えている会社もありましたが、同族であることには変わりないでしょう。外部の知恵を入れるためか、役員に同族以外の人材も入れる企業も多いのですが、多くは役員止まりです。では、いかにして経営の知恵などを継承してきたのか。その方法について、7割以上の長寿企業が「一緒に仕事をすることで継承した」と答え

ました。また、同族企業に「経営の継承がうまくできた理由」を聞くと、トップの「同族であるから」に続く回答として最も多かったのが「当事者同士の意思疎通を大事にしたから」(54社17・4%)と「早いうちに後継者を決めたから」(45社14・5%)でした(図表4)。

これらの回答をまとめれば、長寿企業は、「早い段階で後継者を決め、自分のそばで仕事をさせ、帝王学を学ばせている」といえるでしょう。

長寿企業でよく見かけるパターンは、早めした後継者を決めるだけでなく、先代経営者が元気なうちに、後継者に社長職を譲ることです。その理由は、本当にその後継者でよいか、見極めるためです。先代はトップを退いた後も、取締役や名誉会長などの役職で、会社に残っています。

そして、そばで後継者の働きぶりを確認し、「ふさわしくない」と判断したら更迭するのです。こうして、間違いない人にバトンタッチをしているわけです。

長寿企業の知恵に学ぶなら、「継承はまだ先のこと」ではなく、万全な継承には10年以上かかると考えて、早い段階から、誰にどう継承するかを考えることが大切でしょう。