

# 長生きする日本の統治

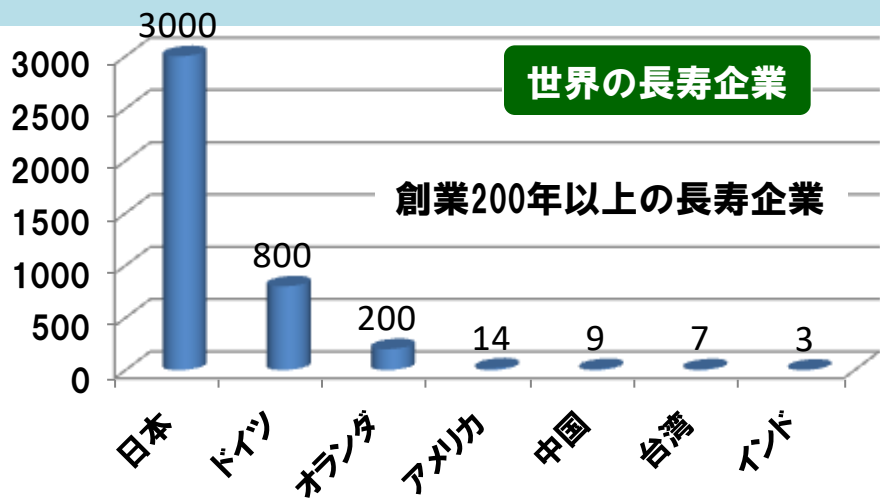
## 日本の中小企業の卓越性と企業統治モデル

JSSA内部統制研究プロジェクト

NPO法人ゴールデンアカデミー

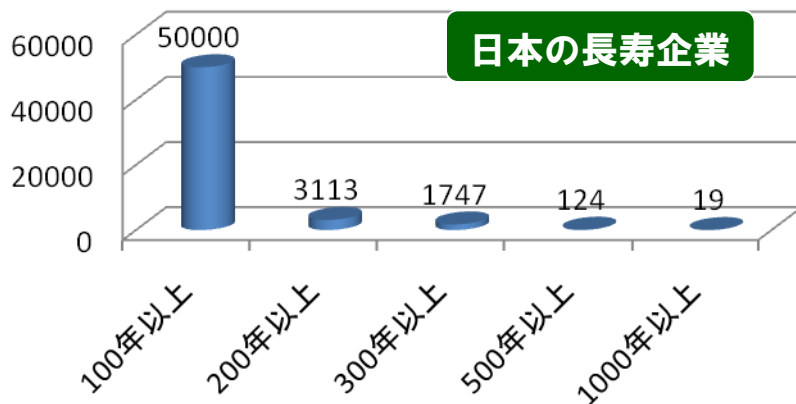
山下 幸三

# 世界・日本の長寿企業



2007年6月18日NHKスペシャル「長寿企業対国につぼん」より引用

- 日本の長寿企業数は、圧倒的に多い。
- イギリスの産業革命(1817年)が起こり、以降フランス、ドイツへと工業化が広がったが継続し現存する企業は少ない。
- ヨーロッパでは、王族と結びついたファミリービジネスが栄えたが、現存しているのは少ない。
- 韓国には100年以上は1社もないそうで、80年が3社のみ(朝鮮日報)という報告がある。
- 最近のフォーチュン500社の平均寿命は40年～50年で、現存する長寿黄綬にくらべてはるかに短命、人間の寿命(75年)より短くなっている。

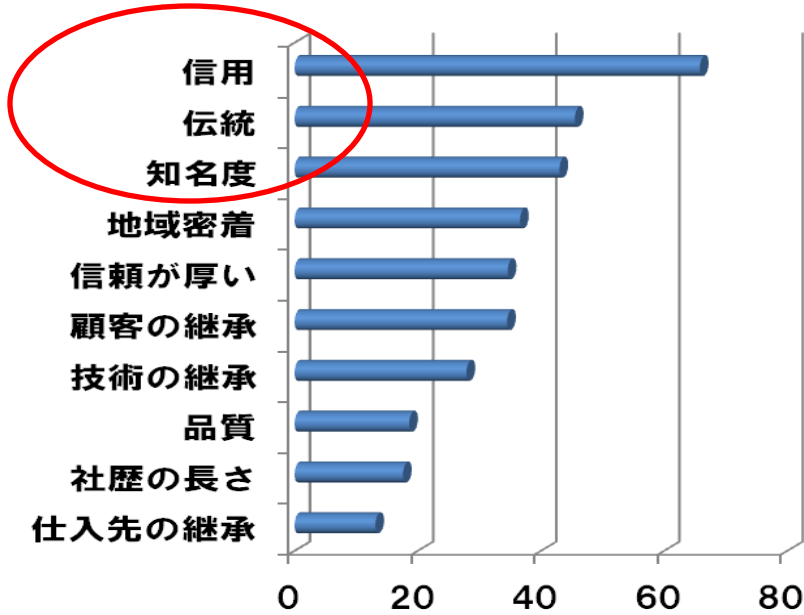


後藤俊夫教授(光産業創成大学院大学)講演  
「創業者精神と事業承継」資料より引用

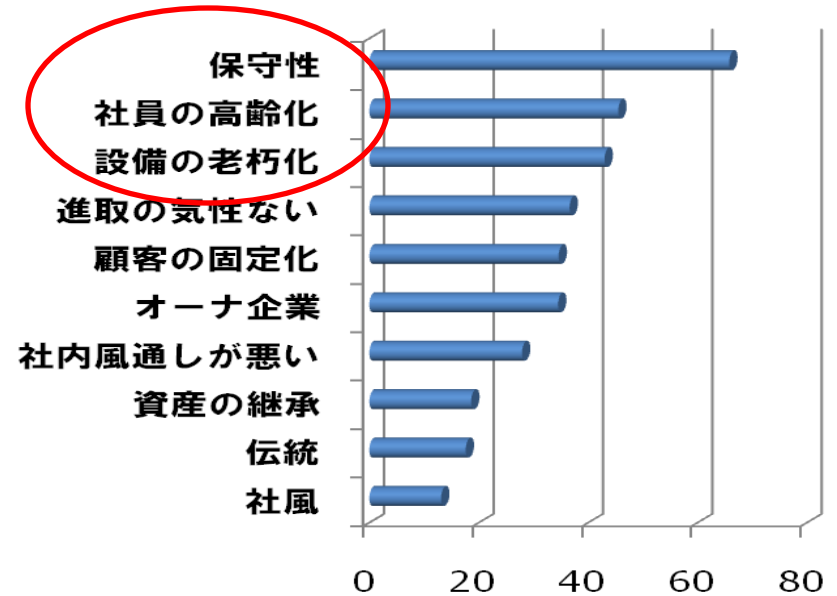
- 最長寿は飛鳥時代聖徳太子に命じられ四天王寺を完成させた創業1400年の大阪の金剛組
- 1000年以上の企業は、他に慶雲閣(山梨温泉旅館)、法師(小松温泉旅館)、虎屋黒川(京都和菓子)、京都仏具店、京都医薬品等
- 安土桃山から江戸時代までに、現存する素材・金融・輸送・流通サービス業が誕生した。
- 明治維新(1868年)に現存する多くの老舗企業が設立された。

# 日本の長寿企業調査データ

## 老舗の強み



## 老舗の弱み



## 変えていないもの変えたもの

	家訓・社訓・社是	主力事業の内容	製造方法	販売方法	商品/サービス
変えていない	◎	○	○	○	○
一部変えた	○	◎	◎	◎	◎
すべて変えた	△	△	△	△	△

◎：多、○：中、△：小

- 伝統の継承  
家訓・社訓・社是  
(感謝、勤勉、工夫、儉約、貢献)
- 変革  
主力事業、製造方法、販売方法、商品/サービス

帝国データバンク「百年続く企業の条件」老舗に関するアンケート調査データより引用

# なぜ日本には長寿企業が多いのかー日米比較

比較項目	日本	米国
構造変遷	<ul style="list-style-type: none"> <li>西暦593-622 聖徳太子（十七条憲法）</li> <li>同一言語</li> <li>宗教受容の自由</li> <li>庶民教育（寺子屋）の普及</li> <li>顔の見えるムラ社会</li> <li>共同体社会への発展</li> </ul> 2008-622=1386年	<ul style="list-style-type: none"> <li>異民族統合以前</li> <li>独立以前 原住民+移民</li> <li>西暦1776年アメリカ独立宣言</li> <li>この宣言を支えるための神の摂理への信頼</li> <li>法律を軸とした多民族社会の形成（不信の構造）</li> </ul> 2008-1776=232年

社会の構成	顔の見えるムラ社会(信頼を前提)	移民社会(不信の構造)
価値の中心	人間(世間)	神(契約)
人間(従業員)	成長する主体	部品
会社	価値共同体(従業員優先)	金儲けの道具(株主優先)
人生の目標	生きがい	成功(金銭で評価)
弁護士	1	23.5倍
公認会計士	1	9.6倍(税理士含む)
精神カウンセラー	1	50~60倍

# 家業が考え実践した企業統治

## 近江商人の「三方よし」

コーポレートガバナンス、コンプライアンス、CSRの三点セットは、なにも眼新しいものではなく、その基本はわが国で、江戸期の商家等、古くからそれぞれに家業が考え実践して来たものである。

<p>「売り手よし」</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 家業の「治め」の事</li><li>・ 家業の「締りの事（徳治）」</li></ul>	<p>⇒ コーポレートガバナンス</p> <p>商家の主と番頭との関係を規律する家法は、いわば株主又は取締役会とCEOとの関係に擬することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 役職毎に権限と責任とが明確にされている。</li><li>・ 当主が経営者としての的確性を欠いたり暴走して家業を危うくする恐れがある場合は、同族会議がこれを罷免する事の出来る仕組みを内臓している組織体も多く存在した。</li></ul>
<p>「買い手よし」</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 家業の「きまり」の事</li></ul>	<p>⇒ コンプライアンス</p> <p>江戸期の商家も熱心に取り組んできたもので、その家憲、家訓などにもまずこの事が定められている。また従業員の末端に至るまで、いかにコンプライアンスを徹底していたかを示す事例は枚挙に暇がない。</p>
<p>「世間よし」</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 家業の「仕置きの事（法治）」</li><li>・ 渡世の「掟」のこと</li></ul>	<p>⇒ CSR・コンプライアンス</p> <p>企業が地域や社会に対して今日で言うCSRを果たす事は、成功者として当然の事と考えられた。報恩、陰徳善事、寄進などの名のもとで地域の催しを援助し、飢饉や風水害のさいに施米救援活動を行ったり、寺社仏閣に寄進することがごく普通におこなわれた。人の世を渡る（渡世）に当たって他を支えることは人として踏み行う（掟）と考えられていた。</p>

# 商人が遺した世界最古の国際倫理規約

## ● 他者と共に生きる

江戸時代の初期「他者と共に生きる」を旗印に掲げ、実践した商人—朱印船貿易の船主たちは、今日の東南アジアで広く交易を行っていた。

## ● 公平な取引のための倫理規約「船中規約五箇条」

京都の豪商角倉素庵の持ち船には、当代の碩儒藤原惺窩の筆になる、規約「船中規約」が掲げられていた。今から400年前のことである。

- 第一に、取引の基本は、他人と自分を利することで、他人の利益を犠牲にして自分が利益を得ることではない。
- 第二に、相手が風俗習慣の異なる外国人であっても、人間の本性は同じだから、騙したり侮ったりしてはいけない。
- 第三に、天地の下、同じ人間として、遭難したり、病に倒れたり寒さや飢えに苦しんでいる人を救うのが人間のみちである。自分だけ逃げようとしてはいけない。
- 第四に、舟中では、利己的にならず、全員が苦勞を共にすることが肝要だと説き、酒色におぼれてはならないと戒めています
- 第五に、些細なことは、別の文書に記し、これを日夜「座右の鏡」とせよ。

# 変化への柔軟な対応ーリスクマネジメント

長寿企業は、戦国時代、明治維新、世界大戦、オイルショック、バブル崩壊等様々な危機を乗り越えて来た。リスクを生まずリスクに陥らない、攻めよりも守り、勝つことよりも負けないことというリスクマネジメントの基本となる仕組みを内蔵していた。自己資本比率が高く不況抵抗力が備わっていたので、バブル崩壊でも、売上急減・貸し渋りをしのぐ余力があった。

## リスク対応の成功要因

- 安定地盤** : 安定した市場・製品の確保
- 信用** : 顧客・取引業者・地域からの信用・一体感の構築、支払い延期・取引条件の緩和など
- 家訓** : 危機からの教訓・2度と失敗しない歯止め・自戒
- 財務的保守性** : 質素・儉約、投機に走らない、自己資本比率が高い、利益でなく永続性重視の経営
- 相続・継承** : 後継者育成重視、一族同苗管理体制ー遺言・養子縁組

## 経営に組み込まれたリスクマネジメント

- 丁稚制度** : 20年年季奉公、24時間OJT、徹底した企業内教育  
→ 伝統の継承、結束力 社員との一体感維持
- 分権制度** : リスク分散、本家・分家、のれん分け、分散投資・借り手意識
- 会計制度** : 大福帳による備忘記録、計算能力の高さ・和式腹式決算簿記、三つ割(利益を内部留保・従業員への配当・本家の取り分に分割) → 従業員の士気向上策

# 長寿企業が重視する経営要素

---

## ● 高い経営目標・企業理念

家訓・ビジョン・のれんを継承し、会社のアイデンティティ・高い企業価値を一貫性して、これに基づいて経営して行こうという強固なスタンスを、顧客・社会・地域・従業員に向けて継続的に発信し続けて来た。

## ● 顧客・社会・地域との信頼関係維持

顧客の不変の信頼感・地域社会との共生を図り、従業員との一体感を通して強い結束力を強固にして来た。

## ● 顧客重視の経営

顧客のニーズへの真摯な姿勢を持って、顧客に満足され、顧客の支持を受け、顧客によって選ばれる商品やサービスを独自性を持って改良・開発する経営戦略をとって来た。

## ● 「知」の経営

技術の継承・蓄積を重視し、人材資源への投資・育成を怠らず、知識の共有化・有効活用を進め 環境変化を先取りし革新を行って来た。

## ● 人的資源優先

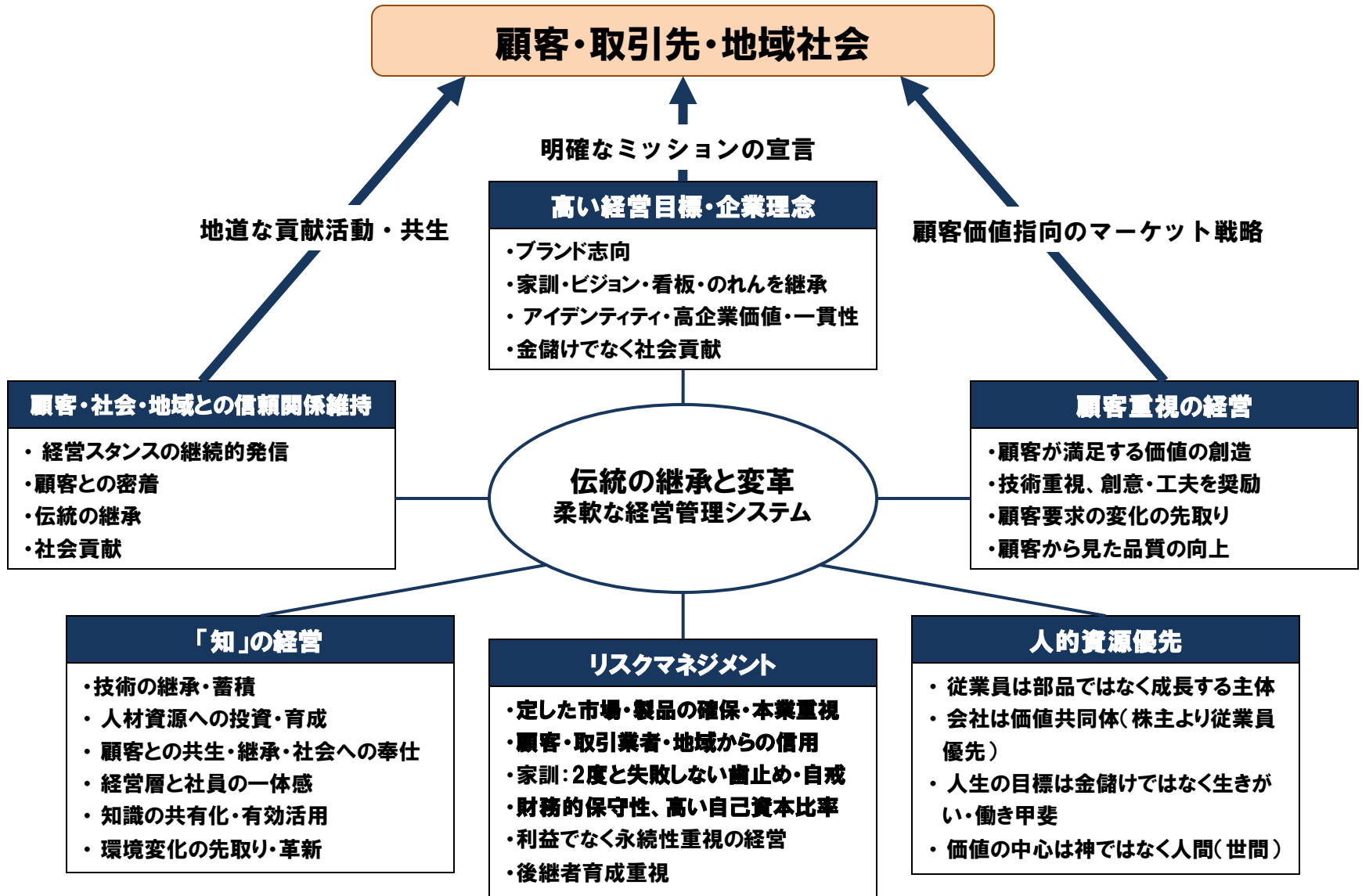
価値の中心を人間におく日本文化に根差した従業員との信頼関係に基づいて、会社を従業員との価値共同体として人的資源を最優先する経営を行って来た。

## ● リスクマネジメント

戦争、不景気、技術変動、政治の動きがどうであろうと、本業を重視しながら、常に触角を働かせ、時代の流れ・時流に合わせた、商品開発、技術開発、流通チャネル、顧客開発等を行って来た。不易流行



# 長寿企業から見えてくる統治モデル



# 日本型長寿企業モデルの評価

## 経営のクオリティの面からの評価

厳密な評価ではないが、参考として「日本経営品質賞」の評価基準を切り口にして、概略どの程度満たしているかの度合いを検討した。

日本経営品質賞の評価項目	長寿企業が重視する経営要素と強み・弱み	満たしていると思われる度合い
経営幹部のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高い経営目標・企業理念を明確にして社内外に発信、共有・浸透</li> <li>・柔軟な変化への対応の仕組みが備わっている</li> <li>・人的資源優先経営による社員のエンパワメント効果は高い</li> </ul>	◎
情報共有化と活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知の経営による情報の共有化と活用</li> </ul>	○
戦略立案マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客重視の経営戦略</li> <li>・組織的な戦略立案マネジメントの仕組みは弱い</li> </ul>	△
学習マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資源優先による学習マネジメント効果</li> <li>・知の経営による技術の継承、人材の育成</li> </ul>	◎
プロセスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客重視の経営戦略、顧客視点からの品種向上</li> <li>・組織的なプロセスマネジメントの仕組みは弱い</li> </ul>	△
顧客関係マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客・社会・地域との信頼関係維持及び顧客価値の創造による顧客関係マネジメント</li> </ul>	○
事業活動の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長寿企業として様々な困難を克服し生き残った</li> <li>・顧客・社会・地域との信頼関係維持による奉仕・貢献</li> </ul>	◎
顧客価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客重視の経営による顧客価値の創造</li> <li>・顧客・社会・地域との信頼関係維持による顧客重視文化の定着</li> </ul>	◎

日本経営品質の評価項目は、「経営の質を高める8つの基準—日本経営品質賞のねらい」より引用