

SDNET-300 先見情報 No.92

「長寿企業の強さの秘密」

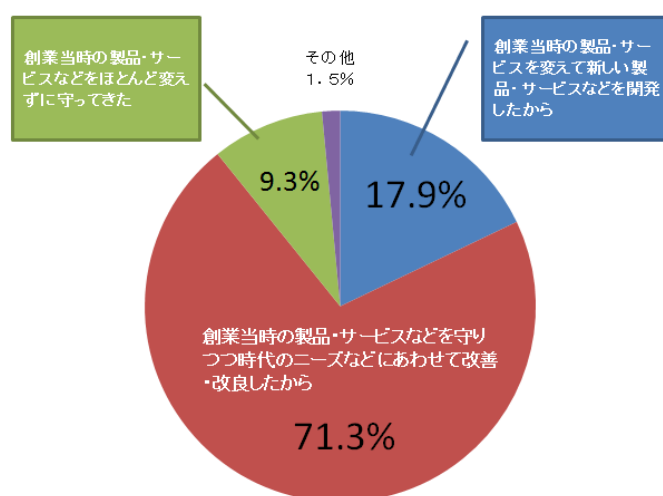
～日本商工会議所編「長寿企業の秘密」136社レポートより～

「長寿企業の経営者が家業を次の世代へとつなげるために必要なことは何か」ということについて、東京商工会議所が東京23区内の長寿企業（創業100年以上）について調査したアンケート結果は以下の通りである。

1. 存続してきた最大の要因

長く存続してきた要因に対して71.3%の経営者が「創業当時の製品・サービスなどを守りつつ、時代のニーズなどにあわせて改善・改良した」と答えている。アンケートによれば、自社の変革への積極性についての意識も62.1%が「はい」と答えている。

長寿企業とはいえ、現状に満足することなく常に変革への必要性を感じチャレンジしていることがわかる。



2. 当代が就任してから、変えずに守っていること

先代から事業を引き継いだ経営者が、変えずに守り抜いていることについては、「社名・屋号」が84.7%、次いで「本業・中核事業重視」71.9%、わずかの差で「信用第一・コンプライアンス重視」67.9%、「経営理念（社是・社訓）」65.3%と続いている。

項目	「変わっていない」及び「ほとんど変わっていない」の合計
社名・屋号	84.7%
本業・中核事業重視	71.9%
信用第一・コンプライアンス重視	67.9%
経営理念（社是・社訓）	65.3%
業種・業態	61.2%
資金調達・運用	56.9%
業界や地域での活動	55.8%
暖簾（ブランド）の価値向上	54.3%

3. 当代が就任してから、変化した・変化させたこと

項目	「完全に変わっている」と「かなり変わっている」の合計	「完全に変わっている」と「かなり変わっている」と「少し変わっている」の合計
インターネットや情報技術の活用	50.3%	79.3%
組織編成（部門配置や再編・統廃合）	39.0%	68.8%
人事制度や人材育成	33.3%	70.3%
販売先・顧客	32.4%	68.5%
商品・サービスの開発体制や価格体系	30.5%	69.6%
製造方法・販売方法	28.3%	63.7%
仕入先・原材料調達先	27.7%	65.2%

経営者になったことで変えたことは、「インターネット情報技術の活用」が79.3%と、社会の技術革新を積極的に取り入れている。事業の近代化に合わせた組織編成や人材育成が、次に続いている。

4. 長寿企業の条件

上記のアンケート結果と、日本商工会議所編「長寿企業の秘密」に掲載されている136社のレポートより、長寿企業は、外部環境に対して創造的に変化し適応してきたことが考察される。そのような企業における主要な特徴は、次の通りである。

・学習する組織である

組織のメンバーは新たな知識や技術だけではなく、現実の顧客や仕入先をはじめとして、取引先を通じて学習する姿勢が基本となっている。また、成功だけでなく、失敗の体験が共有され、引き継がれている。それができる信頼に根ざした意思疎通が行われ、メンバーが変化にも柔軟に対応できる職場性格をつくっている。

・軸がぶれない

経営理念を中心に価値を共有し、物の見方や仕事の進め方などの独自の行動様式や制度を形成している。経営理念に創業者の視点、精神が継承され、更に時代に応じて昇華され、現在の経営理念に継承されている。それは言葉だけでなく、経営者だけでなく、メンバーの行動様式や制度として活かされている。

・本業を深める

創業以来の本業を深めることによって、業界や地域における経営基盤を固める。同時に関連する事業をはじめとする新たな事業革新に取り組んでいる。事業を支える商品、技術生命や、顧客信用の創造が先行して、環境変化に創造的に適応する事業開発（イノベーション）は実現する。

・長期指向と現実直視の“もとで”の管理が行われている

企業経営を“たすけるもと”が資本であり、その資本の質はそれを提供する人（出資者）の意図に左右される。創業の目的とそれを共有する出資者の協力が企業の長期的発展を左右する。そして経営危機に対応して、健全な経営を可能にすることができるのは、出資者を始めとする顧客、仕入先、従業員から提供される創造資本と自己資本（成長留保）の充実からである。

・人が育つ職場と会社である

何よりも経営後継者群をはじめとする人が育つ会社には、良い人も集まってくる。物や金、そして事業が生み出されてくるためには、人が育つ活力ある職場と育成システムを始めとする人事システムがある。そして人材が集まり、育つ企業文化こそ、企業の持続的発展の源泉である、

創造経営では、永続企業への基本を3代75年経営として展開している。そこには、企業経営と同時に企業のメンバー一人ひとりの生活の創造性を基盤としている。メンバー一人ひとりの生活、企業経営と取引先、そして地域社会との共生共創が持続可能な未来を拓く。

以上