世界遺産・日本長寿企業

舩橋晴雄

はじめに

皆さん、こんにちは。ただいま御紹介いただきました舩橋でございます。今日はよろしくお願いいたします。

今日は、「世界遺産・日本長寿企業」というちょっと大げさな題名でお話をさせていただくことにいたしました。

最近、世界遺産がいろいろな分野で登録されております。もともと自然遺産、文化遺産があったのですけれども、農業遺産とかで棚田なども指定される。それから先般は、筑豊の炭田の仕事のありさまをかいた絵が記憶遺産だということです。

そうであるならばということでもないのですけれども、実は日本に数多く残る長寿企業はそれに見合う価値のあるものではないかと私は思っております。いずれ世界遺産に指定されるかどうかわかりませんけれども、気持ちとしてそういう題名にさせていただきました。あえて言うと、世界経営遺産と言えるかもしれません。

世界遺産はすべてそうなのですけれども、人々

が保持して、他の模範となるようなものとして残していくという考え方があると思うのです。もしそうだとするのであれば、企業経営のあり方についても、これは我々が守り、かつそれを規範としていくだけの価値があるのではないだろうかということでございます。

只今御紹介を賜りましたが、私は二〇〇三年に「新日本永代蔵」という本を出させていただきました。「企業永続の法則」という副題がついております。これは、日本の長寿企業四〇社にお伺いさせていただいて、経営者のいろいろなお話を伺って、なぜこういう企業が長い歴史を続けることができたのだろうかということを考えてみた本でございます。

実は、日本は諸外国に比べまして長寿企業の大変多い国になっております。後で触れますけれども、中国なんかは日本よりも歴史が長いのですけれども、案外長寿企業が少ないのですね。それはなぜかということ。それから、その中でも永続している企業はどういう特徴があるのだろうか、どういうことができてきたから永続をしてきたのだろうかということをお話ししてみたいと思います。

そして、世界遺産と大げさに言いましたけれども、二〇〇九年に Tata-McGraw-Hill 社からこの本の英文訳が出ました。「Timeless Ventures」という本でございます。これが出版に至ったいきさつをお話ししてみたいと思います。

タタグループは、どういう企業集団なのか。そして、なぜこのタタグループが日本の長寿企業に関心を持ったのかをお話ししたいと思います。

実は、今日、間に合う予定だったのですが、今回中国語訳が出ることになりました。これが「日本長寿企業的経営秘籍」という題になっておりま

第1図

日本長寿企業を世界遺産へ

① 新日本永代蔵 ー企業永続の法則ー	②Timeless Ventures ー32Japanese Companies that Imbibed 8 Principles of Longevityー	③日本長寿企業的経営秘籍
2003年 日経BP社	2009年 TataーMcGrawーHill社	2011年 清華大学出版社
Q. 何故日本は長寿企業大国なのか Q. 長寿企業からみる企業永続の法則とは何か Q. 長寿企業の持つ世界的意味合いとは何か	Q. 何故タタグループは日本の長寿企業に関心を持ったのか	Q. 何故日本よりも長い歴史を持つ中国に長寿企業が少ないのか

すけれども、清華大学出版社で、今週もしくは遅くとも来週早々には到着する予定となっています。

そういうことで、第1図にあるクエスチョンに書いてあることをお話しして、最後に長寿企業の持つ世界的意味合いとは何かの順序でお話をしてまいりたいと思っております。

一、長寿企業の概要

なぜ日本は長寿企業大国なのかという前に、現実に今はどうなっているのかを簡単に触れてみたいと思います。

第2図に「長寿企業の概要」が簡単に整理してあります。

これは帝国データバンクが発表している資料から適宜抜き取って整理したものです。創業一〇〇

第2図

長寿企業の概要

社　数

創業100年以上	22,219社
うち、200年以上	1,191社
うち、300年以上	435社
うち、500年以上	39社

地域（老舗出現率）

京都	3.65%
島根	3.50%
新潟	3.37%
山形	3.25%
滋賀	3.11%

業種（上位5業種）

清酒製造	637社
酒小売	514社
呉服・服地販売	511社
旅館・ホテル	467社
婦人・子供服販売	425社

＜資料：帝国データバンク＞

年以上の会社は、社数で日本に二万二〇〇〇社余りある。うち二〇〇年、三〇〇年、五〇〇年とさかのぼるに従ってもちろん数が減っていくわけです。このようなサイズになっている。

私がこの本を書いたときには、一〇〇〇年以上の会社は六社と考えていたのですけれども、帝国データバンクの調べでは七社ございます。

非常に有名な最長寿企業として名高い企業が大阪の金剛組です。この本でもお伺いして、金剛組のお話を伺いました。五七八年、敏達天皇の時代なのですけれども、聖徳太子が四天王寺を建立しようという願を立てられまして、当時日本にはお寺をつくったり、仏像をつくったりという技術を持った人がいなかったものですから、百済の王様がそのための技術者を複数名、それぞれ三、四人ずつ派遣してくれたのですね。仏像彫刻にしてもあるいは寺社建築にしても、当時の最先端技術を

導入した。この百済の王様は非常に行き届いた方だったわけです。お寺をつくったら必ずそのメンテナンスが必要だ。台風があるかもしれないし、火事があるかもしれないということで、メンテナンスが必要だから三人のうち一人は日本に残ってメンテナンスに当たりなさいということまで指示してくださった。その残った方が金剛さんの家祖というか、祖先になるわけですね。そして、四天王寺にずっと宮大工としてつかず離れずという形で事業を行って今日に至っているということです。

数年前、会社更生のような形で、資本関係では今ある大手ゼネコンの傘下に入っておりますけれども、事業体としては金剛一族の方が今でも事実上経営の中心になっていらっしゃると伺っております。

これが日本で最も古い企業と考えられている金剛組の話でございます。一四〇〇年以上の歴史があることになろうかと思います。

業種ではどうかというのが、次の上位五業種です。帝国データバンクの資料では、お酒の関係ですね。清酒とお酒の小売が数からいって非常に多い。呉服、婦人・子供服販売、いわゆる衣類販売業。それから、温泉旅館が多いのですけれども、旅館関係。こういうふうに整理されています。

これを端的に言いますとファミリー単位でできるビジネスです。これが非常に多いです。清酒もそうなのですけれども、基本的にファミリーのサイズの中で事業経営が可能であるというもの。ここにはございませんけれども、例えば職人芸みたいなもの、紙すきとか、お釜みたいなものとかいろいろな工芸品といったものをファミリー単位でやっている事業が非常に多い。旅館も基本的にファミリー単位でされていらっしゃいます。石川

県粟津温泉の法師旅館をここでは取り上げさせていただいておりますけれども、帝国データの資料では山梨県の慶雲舘。これは七〇五年創業。それから、兵庫県の古まん、これは七一七年。法師旅館は七一八年ということで、さっき申し上げた一〇〇〇年以上七社のうちの三社が旅館になっているのです。そういったファミリー単位のビジネス。

それから、生活必需品。これは今申し上げたお酒を含む食品関係。和菓子とか、みそ、しょうゆ、お酢のたぐい。我々が地方を旅行して、門構えの立派な家で、何か古そうな事業をなされているなというと、大体、お酒、みそ、しょうゆ、お酢なんかが多いです。それから、薬品関係が結構多いです。御承知のように薬品は、宇津救命丸とか樋屋奇応丸とか越中反魂丹とか昔から続いている薬品独特の名前があります。もちろん漢方中心です。今の事業は漢方よりも広げていらっしゃるところも多いですが、基本的に薬品関係も生活必需品といえば生活必需品として多いわけです。

それから、日本でおもしろいのは、伝統文化と共存している事業が結構あるのです。先ほどの金剛組さんが宮大工ということで寺社建築、これも一種の伝統なのですけれども、一番顕著な例は、千家十職といって、お茶の千家に伴ってお茶をするときに必要ないろいろな道具類。その道具の種類に従ってそれを専門につくる家があって、それがずっとその伝統をつなげていらっしゃるという形での伝統文化と共存しているところも多くあると思います。

ですから、ファミリー単位でやるのと、生活必需品、そして伝統文化と共存しているのがビッグスリーではないかと思っております。

三番目の「地域」は、地域にある会社の中で何

第3図

長寿企業の存立を可能にした「外部」要因

要因	項目
1. 地理的要因・・・辺境の楽園	■ 絶海の孤島 ■ 複雑な地形 ■ 温暖多雨の気候
2. 歴史的要因・・・相対権力	■ 万世一系、摂関制、朝幕併存 ■ 三都（政治ー江戸、経済ー大阪、文化ー京都）構造 ■ 分権領国
3. 思想的要因・・・神儒仏混淆	■ 日本的霊性、「本心」思想、「道」の精神（仕事に法悦） ■ 多神教的世界観、「草木国土悉有仏性」（共生） ■ 「孝」的組織観、（会社は永遠） ■ 「商事之菩薩道」

パーセントぐらいが、ここでいうと一〇〇年以上の老舗となっているかがこの数字です。ここで見ていただいてわかりますように、京都、島根、新潟、山形などのかつて城下町が非常に盛えていた所、あるいは、港町です。新潟は港町でもあったわけですけれども、そういうところが多くなっております。このような一般的な傾向があろうかと思います。

二、長寿企業の存立を可能にした「外部」要因

さはさりながら、生き残ってきている企業は限られているわけです。そこで、次に第3図のところで、日本という国の持ついろいろな特色が日本に長寿企業が多いことの原因の一つになっているのではないだろうかと私なりに考えてみたのが、

「『外部』要因」と書いてあるところです。外部というのは企業を取り巻く環境という意味です。地理的なもの、歴史的なもの、思想的なもの。

(1) 地理的要因・・・辺境の楽園

地理的なものは、ここにございますように日本は絶海の孤島。これはどこと比較しているかというと、中国です。日本の歴史は、中国のように大陸で異民族があちこちから入ってきて、一たん王朝が倒れると皇帝から下は一般庶民に至るまでことごとく変革されてしまうという世界ではなかったということが第一点。

複雑な地形は、これも中国と比較していますけれども、国土が狭い割に真ん中に背骨の山脈があって、いわゆる表日本、裏日本でかなり気候が違う。そして、南北には結構長い国です。これは何を意味しているかというと、特に江戸時代なんかはそうなんですけれども、飢饉というのはイナゴの害があったり、水害あるいは日照りの害、こういう自然現象、気象条件といったものが非常に一律でないということですね。したがって、西日本でイナゴの害でお米が壊滅したけれども東のほうは全然平気だったとか。逆に東のほうが冷害であっても西のほうが豊作であったとか。複雑な地形であるがゆえに、その手の一種の保険がかかっている。そういうことで民族大移動的な形で根こそぎ社会が変わってしまうことが余りなかった。

温暖多雨の気候は米作中心に比較的多くの人口を養ってこられた一つのいい条件、いい環境として取り上げていいのではないだろうかということが地理的要因です。

(2) 歴史的要因・・・相対権力

歴史的要因はこれと関連がございます。ごく例

外は除いて中国の皇帝のような絶対権力は基本的になく、天皇家が万世一系ということですけれども、摂関政治にしても、朝幕併存にしても、権威と権力の分立という形で比較的安定した体制が維持されてきたのではないか。体制が変わるときも上のほうだけで変わって、先ほど申し上げました根こそぎ入れかわるような形にはなっていない。中国で異民族が王朝を交代したときのことを考えてみれば、これは明らかに違っているわけです。

それから、いわゆる三都構造、これは江戸時代からですけれども、政治は江戸、経済は大阪、文化は京都という形で非常に分散型の社会を築いてきた。これも今回の津波で改めて集中のリスクを我々思ったわけです。分散することにより生き延びていく一つの知恵があった。三〇〇諸侯がいて、それぞれの城下町で、加賀一〇〇万石と辛うじて一万石の領国では違いますけれども、基本的には同じパターンの城下町ができ、その中で人々が競い合うという非常に分権的な社会ができ上がっていたことが、長寿企業を育てて守ってきたことにつながってくるのではないかということを二番目に申し上げたいと思います。

(3) 思想的要因・・・神儒仏混淆

それから、三番目に思想的要因ということで書いておきました。日本人はある意味で仕事に非常に喜びを感じる。単に労働してその対価として賃金を得る、あるいはお給料をもらうことが目的で仕事をしているのではなくて、それぞれ自分の分野の仕事に打ち込んで、できるだけいいものをつくりたい、できるだけ世の中に評価されるものをつくりたいという強い意思があるのではないかと思っているのです。「仕事に法悦」と書いてあるところがそうなのです。これがどこから来ている

のかについて、後で改めてお話ししたいと思いますけれども、こういう部分が一つある。

それから、いわゆる共生的な、共に生きるという考え方。「孝」的組織観ということで、会社は永遠。これは最近大分変わってまいりましたけれども、基本的に会社はずっと続くのだという発想で今まで生きてきたと思います。この辺も後で、中国との関係でこの考え方について改めてお話をさせていただきたいと思います。

「商事之菩薩道」は、伊藤忠の創業者である伊藤忠兵衛さんが言っていた言葉であります。菩薩とは何かというと、お釈迦様が世に人間を救済するために遣わしてくださったものですね。それが菩薩なわけです。生きとし生ける者を救済するために遣わしたもの。従ってこの言葉を今風に訳すと、ビジネスは世のため人のためだと、伊藤忠兵衛さんは言っているわけです。

伊藤忠兵衛さんに限らず江戸時代の商家の家訓や家憲にはこのような考え方が非常に濃厚に出ています。恐らく、浄土教あるいは禅の影響の強かった地域でそれが濃厚だと思っております。伊藤忠兵衛さんの出身は近江ですけれども、近江は浄土宗の影響力が非常に強かった地域と伺っております。

同じような表現を幾つか挙げますと、「商家は財を通じ有無を達するの職分、その余沢を得て相続を立てるべし」（中井源左衛門）とか、「商人の使命は万物の有無を通じ、万人の用を弁ずるにあり。いたずらに私欲に走るは本末を誤り、身を破るに至る」（西谷小兵衛）とか、「他国へ行商するも、総て我がことのみと思わず、其の国一切の人を大切にして私利を貪ることなかれ」（中村治兵衛）とか、似たような考え方があります。

ひところ、まだ中国経済がこんな状況でなく

て、アジアの中で日本が非常に先行して経済発展を遂げた。その後、いわゆるＮＩＥＳというのがありました。韓国やシンガポールや香港といったところがその後を追っていくような形の発展を遂げていた。そういったときに、なぜこういう形のものが起こってきたのかをいろいろな方が議論なさられて、その中で日本資本主義の精神を指摘された方もいらっしゃったわけです。一番典型例で言えば、山本七平さんが鈴木正三という江戸時代初期の禅僧ですけれども、この人の「四民日用」という四民それぞれが守るべきことは何かを訴えかけた説教の文章が日本資本主義の精神だと指摘されました。「この身を世界に投げ打ちて、一筋に国土のため万民のためとおもい入りて、自国の物を他国に移し、他国の物をわが国に持ち来って遠国遠里に入渡し、（遠い国や遠い里に行ったり来たりして、）諸人の心にかなうべしと誓願をなして、国々をめぐる事は業障を尽くすべき修行なり」。これは禅僧の言葉ですから、今の我々には余り聞きなれない言葉ですけれども、考え方としては、事業というのはまさに修行なのだという考え方です。それが明確にあらわれていると思います。こういう思想的な要因を三番目に挙げておきたいと思います。

三、日本の長寿企業の八つの法則

さはさりながら、事業というのは、今回の津波がいい例ですけれども、天変地異だとか、あるいは戦乱だとか、先ほど申し上げました飢饉だとか、政治体制が変化する。あるいは経済の仕組みが変化する。それから、それぞれの事業として見ると、その商品やサービスに対するニーズが変化する。よくガラパゴスと言われますけれども、そ

第4図

Eight Principles of Long-Lived Companies in Japan

1. **Leadership by Well-defined Values, Vision & Mission**
2. **Long term Viewpoint and Strategic Approach**
3. **The Importance of People and Human Merit System**
4. **Customer Orientation and building the Economy**
5. **Socially minded and building the Nation**
6. **Continuous Innovation (Change) and Improvement**
7. **Frugality and Efficient Use of Natural Resources**
8. **Efforts to Embody and Create Culture & Legacy**

ういう形での特異な進化を遂げることもあり得るわけです。産業構造や技術の革新。そういういろいろなリスクがある。そして、絶えず同業他社との競争にさらされているということです。そして、会社の中でも経営陣の不和だとか、社員が使い込んだとか、不祥事だとか、あるいは経営判断のミス、過大投資をした、売り掛け債権が回収できなかった、連鎖倒産だというようないろいろなリスクも一方で抱えているわけです。

そういう中で長寿企業は、何百年あるいは一千年を超えてどうやって生きてきたのだということを整理したのが第４図になります。これは先ほど御紹介した「Timeless Ventures」を書くときに、何が一番キーワードになるかと思って改めてまとめてみたものがこの八つでございます。それぞれに見合うというとちょっと失礼な言い方ですけれども、幾つか私がお伺いした企業の例を示しなが

ら御紹介してみたいと思います。

(1) Leadership by Well-defined Values, Vision & Mission

最初は、価値観とか、企業の使命とか、広く言えば企業風土まで含めて一種の理念的なもの。これは利益目標とかいうものとは全く違う、この企業は何を目指すのだ、何のために存在するのだという話です。これを前面に出して組織を引っ張っていくことが第一点です。

例えば、どこのお店でも一番よく見かけるのが日めくりカレンダーみたいなのがあって、そこにいろいろな標語が書いてあります。例えば、「信用第一」だとか、「正直正路」だとかいったものを掲げていつも目にしてはいる。しかし、一番大事なのはこれが形骸化しないための努力をどうしているかです。私はそういうふうに見ています。

これは多くの経営者の方々がおっしゃっていましたけれども、例えば一子相伝みたいな形で次代の後継者に伝えるべきことと、それから社員全般に伝えるべきことと、これは違うわけですけれども、最初の一子相伝みたいなケースは、いろいろな儀式あるいは機会を使って、これだけはおれの遺言だぞ、あるいは、うちの生き方はこうなんだということを伝えていらっしゃいます。例えば代がわりのときが一番典型例ですけれども、そうでなくてもいろいろな形で伝えておられる。そして、それを敷衍する形で社員に共有させる。このツーステップですね。これを心がけていらっしゃるなということを感じます。

私がお伺いしたところの多くはファミリービジネスなわけですけれども、ファミリービジネスは江戸期の初期あたりになるともう一六代とか一七代ぐらい、中期でも七代、八代とかいう代を重ね

ていらっしゃるわけですね。二〇〇年ぐらい前だと大体八代目とか、三五〇年ぐらい前だと一七代目とか一八代目だとか、もうちょっとになると二十何代目とかいらっしゃるわけです。そういうプロセスの中で、必ず同じような経営者が出てくる保証はないわけですね。ある代は非常にアグレッシブで、あちこち手を広げて、うまくいったものもあるけれども、失敗したものもあった。しかし、次の代は余り経営に関心がなくて番頭がほとんどやっていた。あるいは、その次の代になるとむしろ経営よりは社会貢献だとか、そういうことに熱心だったとか、みんなが同じような経営者ではないのです。僕はこのことが大事なことではないかと思っているのです。

こういう形で、二代か三代置きにいろいろなタイプが循環してめぐってくる。しかし、企業の基本理念は変らない。経営者らしい経営者ばかり求めている企業のほうがかえって長続きしていないのではないか。ちょっとこれは逆説的ですけれども、拝見していて思うことはそういうことです。それはどういうことかというと、それだけ経営に余裕を持っていないといけないし、極端に言うと毎日数字ばかり見ていては本当の意味での永続する企業経営はできないのではないかということです。

⑵ Long term Viewpoint and Strategic Approach

たまたま成功したのかもしれないけれども、長寿企業を拝見していて思うことはそういうことで、今みたいに上場会社ではそれこそ四半期ごとの決算をして、その成果によってＣＥＯの地位を追われたりするみたいな時代ではとても考えられないような長期的な視野で企業経営を考えている

ということです。また、それだけ余裕を持った将来に対しての投資をしてこられた方々が残っているのではないか。二番目の長期的な視野と戦略的なアプローチがそれに関連して申し上げたいことです。

よく聞く話は、一人一業。それぞれの代ごとに何か新しいことを一つやってみろという考え方があります。失敗してもいいのだ。しかし、新しいことを必ず一つトライしてみる。それは同じ業の中で、例えば酒造業なら酒造業の中でも新しい技術を使うとか、新しい酒をつくる。ただ酒造業は守っていくという形もある。それから、酒造業が別にお酢とか周辺の違うものに展開していくケースもありますけれども、何か新しいものを一つつくり上げていくことを後継者に課する企業も幾つかございました。

(3) The Importance of People and Human Merit System

それから三番目が、経営資源はヒト・モノ・カネとよく言われますけれども、我が社が最も重視しているのはヒトだと。ヒトは外からかき集めればすぐ仕事ができるようになるわけではなくて、育てていかなければいけない。長い間時間をかけて育てていくことによって、本当の意味での人材が生まれるのであって、それが経営そのものである。これは虎屋さんなんかよくおっしゃっているのですけれども、この会社に入ってよかったなと社員に思っていただく。それは、社員がみずから成長したことを実感できるときです。もちろん、給料もたくさんもらった、ボーナスもたくさんもらった、それから出世もした、それなりの仕事もさせてもらった。それは大事なことですけれども、やはり社員がこの会社に入って一番よかった

なというのは、自分が何か成長した、力がついたことを感じる。それを感じていただくためにいろいろな努力をする。それが経営者だとおっしゃられた。そういう会社であれば、社員はこの会社のために一生懸命働こうという気持ちになっていくわけです。だから、相乗効果でプラスになるわけです。

(4) Customer Orientation and building the Economy

四番目が顧客志向。これはどの会社でも、我が社はお客様第一です、お客様あってのうちの会社ですと皆さんおっしゃいます。企業自体売り上げが立たなければ継続できないわけですし、売り上げはお客様がお金を出してくださることなのです。私が私淑している経営者にヨーカ堂の伊藤名誉会長がいらっしゃるのですけれども、お客様は買ってくださらないもの、そして銀行はお金を貸してくださらないものという気持ちを持っていなければいけないとよくおっしゃられて、なるほどそういう考え方が大事なのだなと、わきで伺っていて非常に感銘を受けたことがあります。この原点を簡単に顧客志向とかいう四字熟語で言ってはいけないと僕は思うのです。

僕が行った会社の中で、京都に松前屋さんという昆布をつくっていらっしゃる会社がありますけれども、自分が好きなのは「声なくして人を呼ぶ」という言葉なのだとおっしゃる。本当にいいものをつくって、お客様に喜ばれるものさえつくっていれば、自分から何か殊さらに宣伝なんかしなくても皆さんが来てくださるに違いないという自信を持ってお仕事をされていらっしゃいます。

平たく言うと、そういう言葉で顧客志向という

ことを自分なりにかみ砕いていらっしゃった。このプロセスがすごく大事だと思うのです。顧客志向が原点ですというのは、ある意味で学者の評論的言辞にしかすぎない。この方のように、こういう言葉が好きなんです、僕はこれにいわば命をかけているのですという自分なりの言葉をつくって、それを実践される。会社の中でもそういうことが恐らく大事なのかなと思っております。

(5) Socially minded and Building the Nation

五番目は、今でいうとCSRみたいな話。社会的貢献をする。そして、企業は公器であるという意識を持つということです。

私が参りました会社の中で、秩父に矢尾百貨店という会社があります。もともと近江の出身で、酒屋さんで秩父錦というお酒をつくっていらっしゃいます。酒屋さんから今はデパートと、両方経営なさっています。矢尾さんのお話の中で非常におもしろいなと思いましたのは、明治時代に秩父事件があった。松方デフレ財政があった時代に、秩父の地域で食うに食わずやという大変厳しい状況に置かれた人たちが困民党という自発的な団体をつくって、当時の豪農や商家の打ち壊しをして、社会的にも大変大きな事件になった。そのときに困民党のトップが、矢尾の家は打ち壊しはやめておけと言ったそうです。なぜならば、この秩父事件のあったときから六、七〇年前ですけれども、天保年間の飢饉があったときに矢尾の家は率先して蔵を開いて、いわゆる施米です。困った人にお金やお米を配って助けた。そういう御恩のある商家にそういうことをしてはいかぬということ。それは一種の記憶でしかないわけですけれども、恐らく日ごろの商いの仕方がそういう形であらわれたのだろうと思います。

今回の大震災の中で伺ったのですけれども、サプライチェーンの再建が各企業でも本当に死活を制するような大問題になりました。そのときに、自動車会社なんかでも何十段階にも及ぶサプライチェーンとなる訳ですが、日ごろどこまで親身に何段階もあるサプライチェーンの維持に心を砕いていたかが、今回のサプライチェーンの復旧する際のスピードにあらわれてきたそうですね。そういう話を伺いました。これは昔流の言葉で言えば、情けは人のためならずということですけれども、Socially minded。

⑹ Continuous Innovation（Change）and Improvement

それから、Continuous Innovation。絶えざる変革。ミツカンさんの家訓の一つが、「脚下照顧による現状否認」。足元をよく見て、かつ現状を変えていく。

お伺いした中でまさに現状を変える典型例は、明珍さんという平安時代に甲冑（武具のよろい、かぶと）をつくっていたファミリーで、明珍家はその後各大名家に専属のような形で甲冑師として散らばっていったわけです。

姫路の明珍さんは姫路の酒井家のお抱え甲冑師のような形で江戸時代の末まで続いた。甲冑といっても、さっきの金剛組ではありませんけれども、メンテナンスがあるわけです、錆びたとかほつれたとか、戦いがなくたって定期的にそういう形で修復したりしなければいけない。そういうのが長く続いていたのですけれども、江戸が終わって明治になってはたと困った。おれたちは何で生きていこうかとなって、そこで火箸をつくり出したのです。甲冑師は鉄を鍛える技術を自分の事業の中で保ってきました。この鉄を鍛える技術はだ

れにも負けない。そこで甲冑師から火箸職人になろうということで、火箸でしばらくやってまいりました。ところが、昭和三〇年代の後半から四〇年代にかけて、いわゆるエネルギー革命で火箸、火鉢なんか、ここにいらっしゃる方のうちでもほとんど使ったことがないという方もいらっしゃると思いますけれども、使われなくなってしまった。そこで今度はどうしたかというと、鉄を鍛える技術は守りつつも、これを一種の工芸品として使おう。現在、火箸を風鈴にして販売していらっしゃいます。それから、縦型プランターとか、置物とか、鉄を鍛える技術は守りながらそういった全然違う製品をつくっている。これなんかは、まさにContinuous Innovationと言っていいと私は思います。事業の中核は変えないけれども、つくり上げている製品はその時代時代のニーズに合わせたものをつくっているということです。

(7) Frugality and Efficient Use of National Resources

七番目は、節約、そして資源の有効活用。

(8) Efforts to Embody and Create Culture & Legacy

八番目は、先ほど申し上げましたけれども、特に1に書いてあるような使命とか理念とか価値観とかいったものを絶えず反すうして体得するような仕掛け、そして機会をつくり上げているということです。

京都に市原平兵衛さんというお箸のお店がありますけれども、その方のお話を伺ったとき、おれたちは箸で生きているのだと。ちょうど蕪村のころですね。明和・安永年間のころに呉春が描いた「白箸の翁」という絵がある。代がわりのときにこの絵にまず一礼して、箸商人であることの自覚

を改めてすることが伝統になっているのです。そういうのが一つの例。

また、金剛組の場合には手斧始めというのを代々の当主が必ずやることになっている。これは宮大工の家では多くのところで行われているようですけれども。「手斧」と書いて「ちょうな」と読みますけれども、Ｌ字型になったおののようなものです。それで木を削って、その日はいろいろな儀式があり、そして最後にみんなでお酒を飲んで、今年はこれでいこうという一種のセレモニーです。それなんかも一つのEfforts to Embodyなのです。こういう努力を必ず続けておられることを御紹介しておきたいと思います。

今申し上げた八つの努力あるいは生き方がそれぞれの企業を長続きさせているのではないかと思っております。

四、何故タタグループは日本の長寿企業に関心を持ったのか

(1) タタグループが共鳴したプリンシプル

次に、タタグループの話をしたいと思うのです。

この八つの中でタタがある意味で一番共鳴した部分は4、5です。結局、顧客を中心にした生き方によって社会が成り立ち、そして、その社会によって我々企業が生きていくという生き方。

タタは、ちょうど明治維新のとき、一八六八年に創業しております。創業者はジャムシェトジー・タタといいます。当時はイギリスの植民地時代ですからメインのところは全部イギリス商人がうまい汁を吸っていたわけです。最初彼は、昔のボンベイですけれども、ムンバイで貿易業を始

めて、それから次第次第にいろいろな事業に大きく広げていきます。御承知のように今はタタ製鉄、タタ自動車、それからタタ・コンサルタンシー・サービシズというＩＴの関係、これが三本柱になっています。インドはタタ以外にも皆さん御存じのミタルとか、そういう大きな財閥がありますけれども、タタは最古かつ最大の財閥と言っていいと思います。

タタは、タタ製鉄にしても、タタ自動車にしても、上場はしています。しかし、最終的にはタタのファンドがありまして、これがグループ全体を統括している。タタ・サンズという名前の一種の統括会社が事業全体をコントロールしているわけです。

ジャムシェトジー・タタの言葉の中に、私も行って教えていただいていい言葉だなと思いましたけれども、企業というのはコミュニティーそのものなのだと。コミュニティーを離れて企業はあり得ないし、コミュニティーのために企業は存在し得るのだと言っています。我々、コミュニティーというと、地域コミュニティーみたいなイメージが日本語にはあるのです。しかし、タタが言っているコミュニティーは、広く社会全体がコミュニティーではないかととらえているのではないかと、私はタタの残した言葉を読みながら思いました。

もちろん地域コミュニティーも一つのコミュニティーなのですけれども、むしろパブリック、ソーシャルにほぼ近い形でコミュニティーという言葉を使っている。これの対極にあるのが、企業はプライベートな存在であって、企業の目的はマネーメーキングである。だから企業は一種のマシーンであって、余計なことを考える必要はないのだと。そして、それによって得られた利益の大

きさがいかに社会に貢献したかなのだという考え方が一方にありますけれども、タタの考え方には一切そういう部分はございません。ある意味で理想論的で、そんなことで事業が成り立つのかという考え方もありますけれども、一四〇年以上持続し、かつインドで最大の企業グループを続けているという現実が、私はそれに対する答えなのではないかと思っております。

⑵　タタグループ自身のガイディング・プリンシプル

それから、タタの創業者の孫の世代に当たるのですけれども、Ｊ・Ｒ・Ｄ・タタという方がおられて、事実上この人がタタグループをここまで大きくしたと言えると思うのです。このガイディング・プリンシプルというのが非常にすばらしいプリンシプルで、余り我が国で紹介されていないので、ちょっと長いのですけれどもお話ししたいと思います。

ガイディング・プリンシプルは五つございます。

一つは、何事も価値のあるもので、深い思索と精励なしになし遂げられたものはない。

二番目の原則。我々は自分で考えなければならない。そして、決して表面上の価値やうたい文句、耳目を引く言葉を受け入れてはならない。残念ながら人というものは、そういうものに余りに簡単に影響されやすいものだからだ。

三番目。これが先ほど私が申し上げた日本人の道の精神に非常に近いのではないかと思っているのです。我々は絶えず卓越さを、そしてさらには完璧さを目指さなければならない。それがどんなささいな仕事であっても。そして、決してセカンドベストに満足することのないように。旧聞に属

しますけれども、蓮舫大臣が何で二番じゃだめなんですかっていうことです。決してセカンドベストに満足することのないようにと。僕は、これはすごく大事なことだと思いました。

四番目。物質的な意味における成功や達成が、国家や人々のニーズや利益に貢献することなく、また公正で正直なやり方で達成されたものでないならば、それは何の価値もない。

最後、五番目のプリンシプルです。よき人間関係は個人にとって大きな報酬をもたらすばかりでなく、どんな企業でもその成功に欠くことにできないものである。

家憲・家訓は、いろいろな思いを持ってこの長寿企業の人たちもつくっています。この中でも象彦さんの家訓とか、虎屋さんにも非常に懇切な家憲・家訓があります。昔の表現は候文で書かれていたりして難しいのもたくさんあるのですけれども、僕が今申し上げたR・D・タタのガイディング・プリンシプルにほぼ近いようなことが長寿企業の家憲・家訓に示されています。ですから、世界遺産ということもあれなんですけれども、仮に文章のような形のもので評価されるのであれば、大いにこういうこともこれから研究されて評価していただきたいと思っております。

五、中国では何故長寿企業が少ないのか

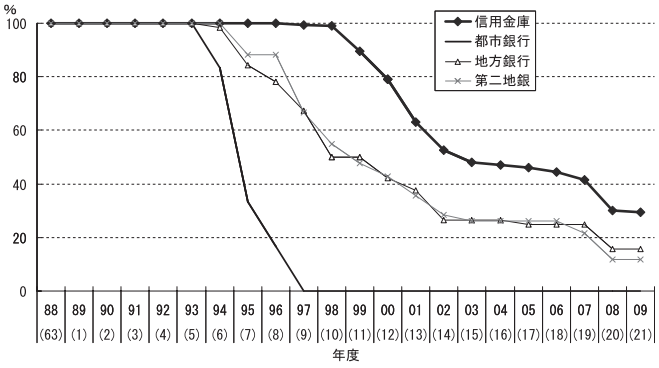
次に、中国ではなぜ長寿企業が日本のように数が多くないのかということです。中国人は家業を継ぐという発想がないというか、希薄であるところに一番大きな原因があると思います。先ほど外部要因のところの中国との比較で、地理的要因、歴史的要因、思想的要因ということを幾つか挙げ

ておきましたけれども、この中で日本は「『孝』的組織観、（会社は永遠）」。これに対して中国人にとっては血族こそが永遠である。孔子の七十何代の子孫がおられるわけです。それから、中国へ行きますと、諸葛孔明の子孫だとか、孫子の子孫だとか、どこまで本当なのかわからないけれども、そういう方がたくさんいらっしゃる。

中国人にとって大事なことは血族。そこに綿々と何千年と伝わっている、彼らに言わせれば「気」です。これが一番大事なことであって、どんな事業をしていようが、それに比べたら大事なことではない。我が国ではよく船場の商家の典型例がございます。優秀な番頭を婿に迎えて経営を継がせればいいのだ、息子はぼんくらでもそんなものはどうでもいいのだという生き方、これは中国ではあり得ないです。継がせる者は自分の血族だ。ですから、中国人が日本の養子を迎えるときの話を聞いて、非常に驚かれますよね。私も何人かから、いや日本に来てびっくりしたのはこういうことがあるんですってということを伺いました。中国では、基本的に自分の男系の血族、おいだとかが典型です。これが厳しくなると、韓国なんかはそうらしいのですけれども、男系であると同時に継がせるのはネクストジェネレーションでなければいけない。弟に継がせるのもあり得ない。あり得ないというか、それはよくない。弟はセイムジェネレーションですから継がせるのは次の世代、そして男性であるというのが徹底しているようです。最近は大分その辺は、そんなことを言っていると家がなくなってしまうということがあって、いろいろ変わってはきているようですけれども、基本的にそういうことを言われております。

第5図

黒字を続けている金融機関比率の推移



（備考）1. 各業態とも、1988年度以降黒字が続いた金融機関の割合

2. 途中で合併を経験した金融機関については、存続金融機関ベース。なお、現存する都市銀行6行の合併前の計数については、それぞれ以下の銀行を用いた。（みずほ銀行…第一勧業銀行。三菱東京UFJ銀行…東京三菱銀行、三菱銀行。三井住友銀行…住友銀行。りそな銀行…大和銀行。みずほコーポレート銀行…日本興業銀行。埼玉りそな銀行…あさひ銀行、埼玉銀行）

＜信金中央金庫資料より＞

六、黒字を続けている金融機関の比率（業態別比較）

やや話が飛ぶ感じになるのですけれども、第5図を見ていただきたいと思うのです。これは、この二〇年間黒字を続けている金融機関の比率の図です。

九七年に都市銀行がゼロになりました。これは、いわゆる金融危機のあった年ですね。北拓、山一、三洋という企業が破綻し、翌年長銀と日債銀が破綻したという時代です。

ここで信用金庫が、このあたりはまだずっと一〇〇パーセントに近いのですが、今日に至るもまだ三〇パーセントぐらいずっと黒字なのです。これは何を意味しているかというと、小なりとはいえ、先ほどの八つの原則で言うと4とか5の部分

の取り組み方が都市銀行と随分違うのだろうということを意味しているのではないかと私は思っております。

しかし、利益をマキシマイズするといっても、結局九七年の都市銀行みたいにゼロになって公的資金の投入を受ける。公的資金の投入を受けるというのは、いわば税金で補助してもらっていることです。そういうことを経験せずにずっと毎年黒字であるということ、これが実は利益を最大化することなのではないか。これが千年続いたら、まさに最も大きな利益を得た企業と言えることができるわけです。そんなことをこの図は示しているのではないかと思います。

七、長寿企業の世界的意義

最後に、長寿企業の世界的意義です。先ほどから何度か断片的に申し上げましたけれども、経営というものがヒト・モノ・カネを適切に配分して利益を最大化するマシーンであるという考え方。そして、企業は株主のものであって、売買の対象であるという考え方。これは一つの考え方ですが、機関投資家等には最も都合のいい考え方です。そういう尺度で見たときにどう見えるか、最近の会計基準などではそういうように見ることができるわけですから、機関投資家等には最も都合のいい考え方です。けれども企業の中で生きている人間にとっては、本当にそれが都合のいいというか、自分たちに適した尺度なのだろうかと考えずにはおられないわけです。

今申し上げたような一種の株主主権主義、企業マシーン論みたいなものが今回のリーマンショックであらわになったことは、実は持続可能性がないのではないか。その場限りのパフォーマンスを

最大化することには適切な物差しだったかもしれないけれども、持続可能性がない。結局、後は野となれ山となれみたいな話。リーマンショックのときも、結局はアメリカが公的資金で救済しているわけです。その後、巨額の役員報酬をもらった人たちがその国に弁済をしたという話も聞かないという世界なわけです。

ですから、今の信金の例と比較してみてもわかりますけれども、それは、人に迷惑をかけて知らぬ顔して、しりぬぐいだけだれかにやってもらって、自分だけぬれ手でアワの生き方をしているのを奨励するような理論なのではないか。理論がそのことを合理化しているという意味において問題があるのではないかと思います。

そして、タタのガイディング・プリンシプルと創業者のジャムシェトジー・タタのコミュニティーというお話をしましたけれども、企業の存在はコミュニティーそのものであるという考えに立ってこそ、初めて持続可能な企業モデルが形成可能なのではないか。そして、それを一千年、あるいは五〇〇年、三〇〇年、ずっと実践してきたのが日本の長寿企業ではないかと思うわけです。

アンガス・マディソンのＧＤＰ推計を改めて申し上げるまでもなく、二一世紀の二〇三〇年までには、アジア、インドから日本までの地域のＧＤＰは世界の過半を占めるわけですね。こういう時代の中で今申し上げたような企業観とか価値観とかいったものは必ずやこれからも一層注目され、また評価されていくのではないだろうかと思っております。そういう私の思いも込めて今日は「世界遺産・日本長寿企業」ということでお話をさせていただきました。

どうも御清聴ありがとうございました。（拍手）

東理事長　舩橋先生、どうもありがとうございました。

日本の長寿企業の多さ及びその背景について伺うとともに、タタのガイディング・プリンシプルが日本と極めて酷似しているということで大変驚きました。

それでは、少々お時間をいただいていますので、ここで皆様から御意見や御質問をいただければと思いますが、どなたかおられましたら、挙手をお願いいたします。

それでは、私から一つ質問させていただいてよろしいでしょうか。

先ほどの先生の著書がインドで翻訳され、今度中国でもと伺いました。タタのお話は極めて日本人の、あるいは日本企業の体質に近いものを感じたわけですが、一方、中国の企業のありようについては、むしろ利益極大化装置的な印象を受けるわけです。先程おっしゃられたこれから将来アジアを中心に、中国、インドがその中でも存在感を高めていくという時代の中で、企業のありようのせめぎ合いが起こるのかどうか、先生のお考えを伺わせていただければと思います。

舩橋　今日本の企業経営者の中国企業観は、理事長がおっしゃったように非常にアメリカ的な企業観を投影していますね。実際そういうところもないわけではないのだけれども、二つ申し上げたいのです。

一つは、中国の企業を今支配しているのは、言うまでもなく中国共産党です。そして、中国の企業は世界の時価総額何位といってトップのほうにたくさん載っていますけれども、事実上ほとんど国有企業です。この企業の持っている企業観は、実はパブリックにどれだけ貢献したかが一番期待されているのです。そういう意味で、彼らがどれ

だけ事業活動を展開し、かつ国に税金を納めたかが、この企業の実際の現場にいる経営者の評価につながっている。中国の今の企業が一見パブリックから非常に離れているように見えるのですけれども、事実上行われていることはそういった国営企業を中心としたパブリックへの貢献を目指しているということです。

それからもう一方で、全くプライベートな部分が大きくふえてきています。このプライベートな経営者たちがどう思っているか。私が何人かお話しした人の限られた印象ですけれども、このままでは我々は生き残っていけないのではないかという危機感を持っています。私は企業倫理問題を専門にしていますが、中国企業でも最近、企業倫理問題、そしてこういった企業の理念とか使命とかいったものを基盤にしていかないと企業は続いていかないのではないかという経営者の層も結構出てきているようですね。ただ、あれだけの国ですからもうやりたい放題かつ違法すれすれ。特に環境汚染だとかあるいはカウンターフィット、コピー商品といったものについて、日本から見ればすさまじいほどのやりたい放題が行われていることも事実です。一方で、持続して生き残っていこうという人たちもかなり出てきていると見ています。

東理事長　ほかによろしいでしょうか。

それでは、今月の資本市場を考える会を終わらせていただきたいと思います。

改めて舩橋先生に盛大な拍手をよろしくお願いします。（拍手）ありがとうございました。

（**ふなはし　はるお**・一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授／シリウス・インスティテュート株式会社代表取締役）

（本稿は、平成二三年七月一一日に行われた講演会の記録で、文責は当研究所にある。）

舩　橋　晴　雄　氏

〔一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授
シリウス・インスティテュート株式会社代表取締役〕

略　　歴

1969年	東京大学法学部卒業　大蔵省入省
1978年～81年	外務省在ベルギー日本国大使館
1984年	大蔵省広報室長
1989年～91年	外務省在フランス日本国大使館
1994年	大蔵省副財務官
1995年	東京税関長
1997年	国税庁次長
1998年	証券取引等監視委員会事務局長
2000年	国土庁長官官房長
2001年	国土交通省国土交通審議官
2002年	退官
2003年	シリウス・インスティテュート株式会社設立
2004年	一橋大学大学院国際企業戦略科客員教授

著書：「イカロスの墜落のある風景」（1983）、「鎖国の窓」（1986）
「日本経済の故郷を歩く」（2000）
「あらためて経済の原点を考える」（2001）
「新日本永代蔵」（2003）
「尾形光琳」（2004）、「企業倫理力を鍛える」（2007）
「古典に学ぶ経営術三十六計」（2008）
「Timeless Ventures」（2008）「荻生徂徠の経営学」（2010）
「経済六変」（2010）