

会社を「永続企業」に変える物差し



坂入 克子 コンサルティング部 上席主任コンサルタント

競争戦略中心の経営モデルで、目先の利益追求に追われてきた日本企業。リーマンショック後の世界的な金融危機を境に、国内外で企業経営のあり方や経営モデルを再考する機運が高まり、欧米の先進企業は付加価値重視型の経営に舵を切った。日本企業も、社内外の環境変化を克服して永続的に発展する企業の経営モデルを参考に、自らの価値観を高める経営の実践が急務だ

POINT

1. 欧米の先進企業は、高付加価値型でステークホルダー重視の経営モデルに転換。
2. 永続企業は、不変の経営理念をもち、身近なステークホルダーと共生関係を構築。
3. 「永続企業経営モデル」の実践により、財務・組織管理の面で安定した経営が実現可能。

日本企業がシフトする

「ワーキングプア型」経営モデルの限界

——みずほ総合研究所では、持続的に発展する企業の経営モデルを独自に調査研究し、その結果をベースにしたコンサルティング活動を展開しています。いま「永続企業」をテーマにしたきっかけは何ですか。

坂入 永続企業の研究に着手したのは2009年4月、ちょうどリーマンショックから連鎖して世界的な金融危機が巻き起こるさなかでした。危機の背景には、アングロサクソン型の経営モデル、すなわち株主価値の最大化を標榜し、高成長・高収益に向かって規模の発展を目指す経営モデルが、深刻な影を落としていたように思います。戦後、右肩上がりの成長を果たした日本の企業群も、同じような経営モデルに傾倒し、同じように危機に巻き込まれた。

でも、それを境に企業経営のあり方を再考する議論が国内外で出てきました。会社は何のためにあるのか、会社は一体誰のものなのか、と。競争戦略と

規模の拡大に軸足を置いた企業経営からの転換も示唆されるなかで、私たちは基本問題に立ち返り、社内外の環境変化を克服して永続的に発展する企業はどのような仕組みを持つのか、どうしたらそれを構築できるかを探り始めたのです。

——リーマンショックから数年経過しました。経営モデルを転換した企業は見られますか。

坂入 欧米ではリーディングカンパニーを中心に、「高付加価値型でステークホルダー（利害関係者）重視」の経営モデルへ転換した企業が見られますが、残念ながら日本企業は乗り遅れた感があります。

日本企業の多くは、経済成長の過程では「薄利多売型」の経営モデルで業績を伸ばしてきました。人口増大・内需拡大を背景として、いいモノ・サービスを安く、早く、大量に提供するモデルです。しかし、人口減少と内需縮小に直面し、日本企業の経営モデルは「ワーキングプア型」に移行しています。要するに、内需から外需頼みになり、成長市場を求めて海外進出を図るものの、そこには低賃金で競争優位

性を発揮する BRICS などの新興国企業も進出していて、厳しい低価格競争を強いられている。

実は、薄利多売型もワーキングプア型も従来の競争戦略中心の経営モデルであることに変わりありません。そこから脱却し、他者との比較ではない自らの価値観を高める経営の実現が日本企業にとっては急務と思いますが、そうした動きは進んでいません。

意外にも日本には永続企業が多い。東京商工リサーチの調査（2009年8月）によると、「創業100年以上の企業」は、従業員3,000人以上の大企業だけでも104社ある。小規模の企業も含めると2万社を超える。現在に至るまで日本経済を根幹で支えてきたのは、メディアを賑わすような急成長企業よりも、このような無数の永続企業ともいえる。

——競争軸の経営から脱却できないためか、自社が目指すものとして売上高や時価総額を前面に掲げる日本企業もあります。

坂入 売上高や時価総額は、経営の目的にするものではなく、一つの指標として扱うべきだと思います。ただ、私たちが永続企業の研究を通じて経営者の方々に提示したいのは、経営に自律的な目的を見出し、いつの時代にあってもぶれない企業のあり方です。数字を掲げなくても、自律的な目的に向かって価値創造を図ることができれば、経済的な成長も実現できるはずですよ。

永続企業で際立つ 「経営理念」の明確化・共有化

——研究は具体的にどう進めたのですか。

坂入 まず、実際の永続企業を研究対象に選定し、ヒアリング調査を行いました。一口に永続企業と言っても①家業型：老舗旅館や酒醸造など「家」を守りつづける、②製品密着型：しょう油のキッコーマンや羊かんの虎屋など、製品やのれんをしっかりと守る、③事業価値重視型：過去の事業や製品に固執

せず、時代の変化とともに提供する価値（コア技術など）を発展させて生き延びる、という3つのタイプに分類できます。このうち③のタイプが今後の日本企業の経営モデルとして最も参考になると考え、研究対象にしました。

——そのタイプに当てはまる日本企業は？

坂入 例えば、任天堂です。「娯楽に徹しろ」「独創的であれ」という創業者の理念を普遍的な軸に据え、花札からゲームソフトまでを提供して世の中の移り変わりに乗ってきた。そのように経営理念とコア技術に基づいて発展し、事業価値を向上させてきた企業にヒアリング調査を行ったのです。

選定したのは創業50年以上の中堅企業12社で、調査によって12社に永続性をもたらしている共通要素を特定し、「永続企業経営モデル」の仮説を立てました。そして仮説検証のために大企業も含めた1,400社にアンケート調査を実施し、さらにアンケート結果と財務指標の多変量解析も行いました。

永続企業を業種別に見ると、食品、小売、旅館などといった生活に密着したものが多い。帝国データバンクの調査による「老舗企業の多い上位20業種」では「清酒製造」がトップ。次いで「酒小売」、さらに「呉服・服地小売」「旅館・ホテル」「婦人・子供服小売」が続いている。

——研究の結果、どのような「永続企業経営モデル」が明らかになったのでしょうか。

坂入 主要要素として5つ挙げられますが（図1）、大きな特徴を言えば、永続企業は「何のために存在するのか」という経営理念や事業目的が明確で、それが経営上の重要な価値基準になっています。しかも、その経営理念が身近なステークホルダーにしっかりと共有されている。経営トップから部門長、現場の社員、協力会社に至るまで、「これは会社の決め事ではなく自分の価値基準」と経営理念をそれぞれの役割に応じて受け止め、業務上の重要な場面では必ずそこに立ち返り、判断の拠り所になっています。

——社長室に飾ってあるだけ、朝礼で唱和するだけの経営理念ではない。

坂入 経営理念に込めた価値観や思いを共有化するために、どの永続企業も絶えず「伝える努力」をしています。大塚製薬では新人研修を創業の地で始めるそうです。メニコンでは、周年記念行事を全社的に行き、その運営は比較的年次の若い社員が担当しています。1～2年かかる社史編纂を若手が担当するという永続企業もあり、そうしたことを通じて社員は創業者の思いや会社の歴史、成功体験などを追体験したり、共有したりするのです。

永続企業では、知識習得型の社員教育は外部サービスに任せても、価値観共有型の教育には経営トップ以下、自社で力を入れるケースが大半だと思います。協力会社などに対しても、経営理念を介して目的を共有し、共存共栄を図る姿勢が見られます。

坂入 経営理念が世の中に必要な役割をうたったものであれば、それを事業活動によって実践することで、人々からの支持も、利益もついてくるはずですが、理念先行の経営と利益は相容れない——そう思われがちですが、決してそんなことはありません。

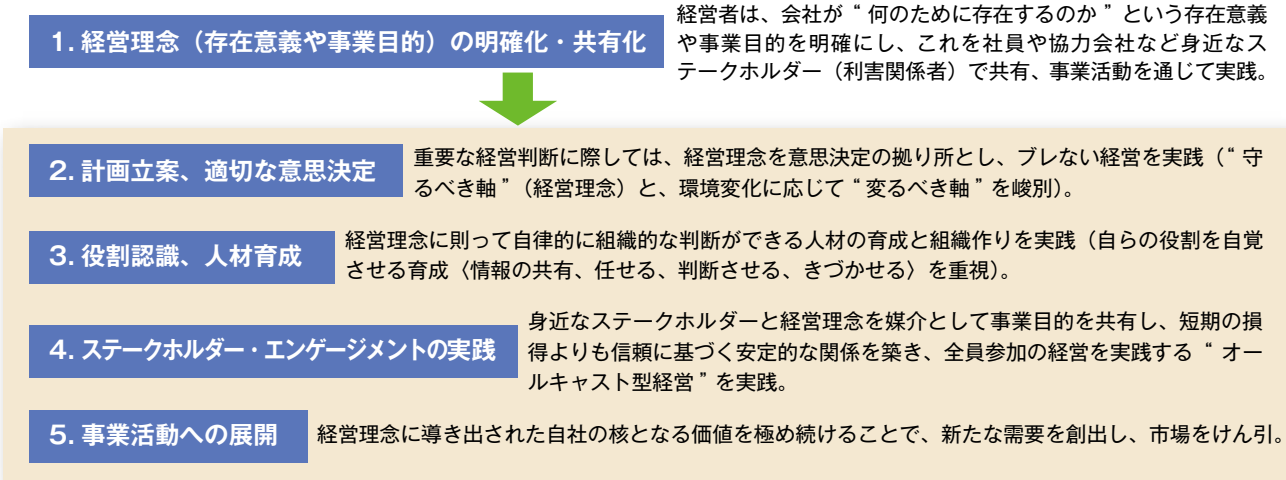
例を挙げましょう。角度センサや位置センサなどを戦前から手がける多摩川精機という永続企業が長野県飯田市にあります。同地域の貧困を救済しようという目的から創業した企業で、経営理念は「ものづくりをとおして地域の発展に貢献する」と、シンプルです。その理念を軸に同社は、時代と経済事情が移り変わっても飯田を離れず、むしろ飯田に顧客を引き付けるために「10年で製品の精度をひと桁向上させる」ことを志向し、実現してきました。他社に先んじて精度を向上させた結果、需要は自ずと広がっています。経営理念の実践が競争優位性の強化につながり、利益の拡大をもたらしたのです。

永続企業の研究で行ったアンケートと財務指標の多変量解析の結果を見ると、「永続企業経営モデル」の実践度が高い上場企業では自己資本比率に安定性がありました。同様に、上場・非上場ともに、実践度の高い企業では、総資本経常利益率が高いこともわかりました。つまり、経営理念を明確化・共有化

「永続モデル」の実践企業は財務指標も好パフォーマンス

——競争や経済的成長の視点を踏まえていない経営理念が何よりも先行すると、利益がないがしろになりませんか。利益がなければ企業は存続できません。

図1 「永続企業経営モデル」の5要素



永続企業（財務的・組織管理的に長期安定した経営）の実現

している企業は安定して利益が上がっている、ということ（図2）。

では、永続企業はどのような経営理念を持っているのだろうか。例えば、カゴメは「自然を、おいしく、楽しく」。調味・保存食品や飲料の開発だけでなく、工場での品質管理、食育支援活動なども理念に照らして進めている。また、参天製薬は「天機に参与する」。由来は中国の古典で、自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献する、という意味だ。

企業の永続性を支える 組織づくりや人材育成を支援

——「永続企業経営モデル」の主要素を備えていれば、どの企業もこれから50年、100年と永続することができますか。

坂入 「永続企業経営モデル」は十分条件というよりも必要条件ではないかと思います。社内外で激しい環境変化に見舞われたとき、あるいは不意の危機に遭遇したときなど、企業は「永続モデル」の要素

を充足しているかどうかを見極めてから動く、それらをかいくぐる出口にたどりつきやすくなると思います。ヒアリング調査した永続企業の経営者の方々は「きちんとした『物差し』を持たない企業は存続できないし、持っても見方を誤れば衰退する」と、異口同音に言っています。調査研究から私たちが独自に構築した、この「永続企業経営モデル」は、企業の「物差し」になり得ると自負しています。——実際の経営コンサルティングでは、このモデルをどのように活用していくのですか。

いま進めている私たちのコンサルティングでは、お客さまの経営課題を「永続企業経営モデル」に照らして診断します。そのうえで組織づくりや人材育成支援のソリューションをご提供することになります。お客さまの経営課題ごとにかかわるのではなく、その経営理念の実践から全社横断的・総合的な課題解決まで幅広くご支援しますので、これはコンサルティング活動のかたちとして「あるべき姿」ではないかと考えています。

図2 「永続企業経営モデル」のメカニズム

