

長寿企業の代表者の意識調査

(企業存続 6 つの要諦)

この章の検討事項

地域発展の要因は経済であり、企業がそれを担う

それ故、企業の強化と存続が必要である

企業の強化と存続は、戦略次第である

戦略の実践状況を長寿企業で調査した

調査の結果、企業存続 6 つの要諦を得た

企業存続 6 つの要諦は、経営の共通項となるか

コラム 「リーダーの条件」とは何か、ローマ時代と 21 世紀に

塩野 じゃあ、なぜリーダーについて書くのか。それはリーダーが有能でないと誰よりも一番ひどい目に遭うのは、一般の庶民だからです。

.....西ローマ帝国は、蛮族の侵入によって潰れたと言われますが、ところがその時期でも、東ローマ帝国は生きのびることができた。なぜかというと、東ローマでは、リーダーがおり国家の防衛体制(安全保障と経済)が機能していたからなんです。西ローマ帝国で国家が機能しなくなり、だんだん安全が保障されなくなると、金持ちと高額納税者たちが国外へ、東ローマへ逃げ出して行くわけです。すると東ローマはますます潤沢に安全保障費を使えるわけです。.....この一例でもわかるように、指導者の能力は庶民にとっても他人事ではないのです。

特別シンポジウム 「新潮社」フォーサイト主催
塩野七生 水木楊 船橋洋一

第 章 長寿企業の代表者の意識調査（企業存続 6 つの要諦）

第 章において、事業所統計調査等から企業の平均年や業種等を検討して、「企業の存続は戦略次第である」、沖縄の発展のためには経済の核となる企業の強化と存続が必要であると結論した。次に第 章において、沖縄の（代表的）長寿企業（ファミリービジネス）の代表者に対して、アンケート調査を行った。調査の結果、沖縄の長寿企業は地域発展の原動力となると結論した。

この調査は沖縄の（代表的）長寿企業（ファミリービジネス）の調査である。

そこで、調査対象の企業の選定に当っては一定レベル（規模と質）以上の企業を選定することとした。その理由は、調査の目的が企業存続の要諦を検討することであり、発展をしている強い企業をイメージしており企業規模の小さいものや問題のあるものは除くことが必要であるからである。

また、ファミリービジネスの概念とは相容れない機関や会社等も除いて、沖縄の代表的長寿企業の抽出を行った。

沖縄の（代表的）長寿企業の抽出

抽出母体は東京商工リサーチのデータベースから創業年の古い順に抽出した 500 社から次の条件を付して調査対象 95 社を選定した。

沖縄における一定規模以上の営利法人（会社）	95 社
売上高 5 億円未満、又は従業員 25 名未満の会社は除く	361 社
2 期連続赤字又は巨額な赤字会社は除く	10 社
金融機関、マスコミ、非営利法人、協同組合等は除く	34 社
計	<u>500 社</u>

調査回答結果

調査対象	95 社（100%）
回答結果	43 社（45.3%）

コラム 沖縄の長寿企業（ファミリービジネス）のイメージ

ファミリービジネスの明確な定義はないようであるが、今回の調査においては次のようなイメージの会社であり、沖縄には 100 社程度存在していると考えている。

- 創業一族が経営に影響力を持っている会社
- 地域において長寿且つ代表的企業とされている会社
- 尊敬される企業（企業の社会的責任の認識）を目指している会社
- 経営人財の育成や経営の革新を行なっている会社
- 地域の発展に寄与している会社



同族企業の原理原則

おきなわFB短信(2)
(1分間で読めます。)

平成21年2月16日(月)

(P.F. ドラッカー)

中小企業、特に同族企業を支援し、その事業継承を容易にすることが、企業家精神の観点から重要である。

現実の問題として、多くの企業が、一人ないし数人の手によってつくられ、同族企業として発展を始める。

もはや、同族がよいか悪いかが問題ではない。個を重視するからには、個による起業を当然としなければならない。とすれば、同族への継承も当然としなければならない。

ここにおいて、同族企業のマネジメントについての原則を知り、その根底にある理念を理解しなければならない。

それは、同族企業にせよ、会社を所有する一族にせよ、一族が同族企業に奉仕する場合にのみ繁栄できるということである。

同族企業という言葉で鍵となるのは、前半の「同族」ではなく、後半の「企業」のほうである。同族以外の者並みの能力を持ち、同族以外の者以上に働く者でない限り、同族企業で働かせてはならない。

ハートフルワード Vol.294 (参考:「週間ダイヤモンド」2008年4月19日号)

1 調査方法等の概要

帝国データバンクが平成 20 年に全国の長寿企業の調査を行っている。

沖縄における長寿企業の特徴を調査するために、帝国データバンクの調査項目を加味して、地域活性化の視点から、長寿企業の企業継続のポイントは何か？というテーマで、長寿企業の代表者の皆様にアンケート調査を実施させていただいた。尚、アンケート調査を充実するために 20 社程度は直接訪問した。

アンケート調査の目的は、長寿企業の代表者への質問を通じて、長寿の要件、現状の検討、堅実的な経営の強さ、経営上の問題点等を検討することである。

調査対象として想定した企業像は、地域における、長寿企業であること、ファミリービジネス即ちオーナー企業であることなどである。

それは、地域経済の立役者であり、オーナービジネスとしての責任経営を行ない、地域の取引先と従業員を大切にし、利益を地域に還元し、地域において強力な存在感と生命力を持つ長寿企業である。

そのため、東京商工リサーチのデータベースから、上場企業、金融機関、第三セクター等を除き、売上高、従業員数について一定規模以上の長寿企業（会社）95 社をアンケート調査対象とした。抽出した調査対象の売上高 4 千 6 百億円は、県内営利法人企業の営業収入 5 兆円程度の 10%弱、売上高 100 社ランキング（会社のみ 83 社の計）1 兆 5 千億円に対して約 30%に当るレベルである。

アンケート対象会社の規模

		従業員 名	売上高 百万円	経常利益 百万円	平均年
H20 年	95 社	7,018	456,970	5,171	62 年
平均		74	4,810	54	
H19 年	95 社		447,432	6,143	
平均			4,710	65	

回答会社の平均

		従業員 名	売上高 百万円	経常利益 百万円	平均年
H20 年	43 社	3,301	249,937	2,483	64 年
平均		77	5,812	58	
H19 年	43 社		245,298	2,991	
平均			5,705	70	

アンケート企業 95 社の県内企業における売上高の位置付けを把握するために「2008 年売上高ランキング上位 100 社」と比較したところ、対象企業 95 社中の 24 社 (25.3%) が売上ランキングに含まれていた。

また、所得については、「平成 17 年高額所得ランキング 198 社」(平成 18 年より公表中止)に 95 社中の 21 社 (22.1%) が所得ランキングに含まれていた。

アンケート対象企業は企業としての存続年数も長い上に、売上高、所得においても、県内において上位のレベルにあると思われる。また、アンケート回答企業はアンケート対象企業より若干財務状況は上位にある感じであった。

調査対象企業の概要

調査対象会社と回答会社の概要及び抽出方法は次の通りである。

(表 14)

業 種	上位 500 社		対象会社(95 社)		回答会社(43 社)	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
	件	%				
農林漁業	1	0.2	1	1.1	-	-
鉱業	2	0.4	-	-	-	-
建設業	72	14.4	18	18.9	7	16.3
製造業	76	15.2	20	21.1	11	25.6
電気・ガス・水道業	1	0.2	-	-	-	-
情報通信業	5	1.0	-	-	-	-
運輸業	16	3.2	6	6.3	4	9.3
卸売・小売業	244	48.8	44	46.3	17	39.5
金融・保険業	4	0.8	-	-	-	-
不動産業	23	4.6	-	-	-	-
飲食店・宿泊業	8	1.6	2	2.1	1	2.3
医療・福祉	4	0.8	-	-	-	-
教育・学習支援業	3	0.6	-	-	-	-
複合サービス業	17	3.4	-	-	-	-
サービス業	24	4.8	4	4.2	3	7.0
計	500	100.0	95	100.0	43	100.0

抽出の母体 (1) 東京商工リサーチのデータベース 10,384 社から創業年の古い順に「上位 500 社」を選定する。

抽出会社 (2) (1) の 500 社のデータから、上場会社、金融機関、マスコミ、第 3 セクター等を除く会社を抽出する。

(3) (2) の抽出会社から、2 期連続赤字、大幅赤字会社を除き、95 社選定して調査「対象会社」とした。

調査票

(1) 調査対象

東京商工リサーチデータベース（平成19年及び20年データ、平成21年4月入手）から創業年の古い順に500社を母集団として、次の選定条件を付けて、抽出した95社を調査対象とした。

- 1) 選定基準を沖縄における一定レベル以上の規模の長寿の営利企業（会社）を選定する
- 2) 売上高5億円以上、且つ従業員数25名以上を抽出対象とした
- 3) 金融機関、マスコミ、非営利法人、協同組合、補助金事業、第3セクター、上場会社及びその子会社、メール便未着先等を排除した
- 4) 2期連続赤字及び巨額な赤字企業を排除した
- 5) 東京商工リサーチデータベースの県内企業の登録社数の全体は10,384社である。

これは、県内国税所管法人数が約13,500社であり、東京商工リサーチ社の登録数から見て、県内営利企業の75%程度をカバーしているものと考えられる。また、平成18年事業所統計調査結果報告（沖縄県）の会社数は10,869社であることから同様のことが言えると考ええる。

(2) 調査方法

別紙アンケート用紙（おきなわ長寿企業の代表者様への質問）をメール便により送付し、10項目の調査事項と好きな言葉を記入していただき、FAXにより回収した。

また、回答は四問択一を原則としたが、複数選択、四問以外の回答（その他）も有効とした。

尚、調査票には帝国データバンクの長寿企業のホームページの一部を同社沖縄支店の了解を得て参考資料として同封した。

(3) 調査時期

調査票等の発送日：平成21年6月16日（火）

回収期間：平成21年6月17日（水）～26日（金）

(4) 調査回答

発送数95社 回答数43社（45.3%）

平成21年6月22日

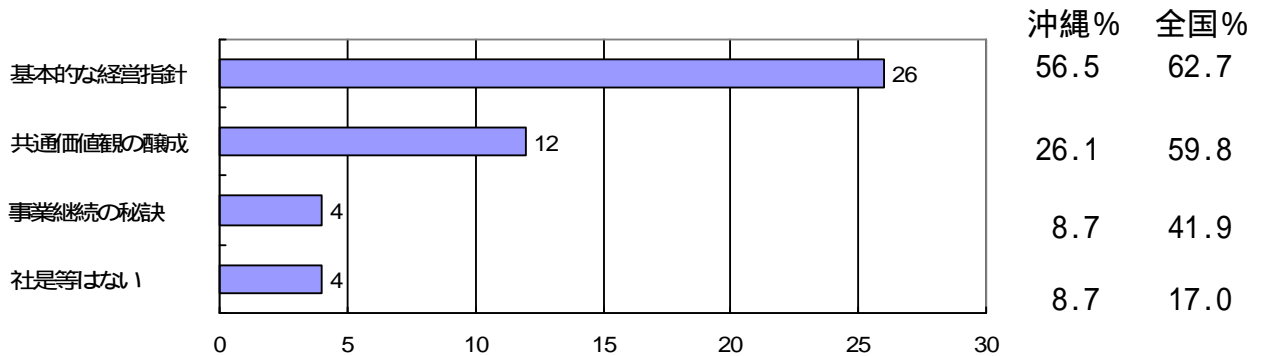
おきなわ「長寿企業」代表者様への質問

質 問	ご回答項目等	回答(四問択一)	その他のご回答
1 社是、社訓、家訓の意義 (企業経営上の役割)	基本的な経営指針の表現 共通価値観の醸成 事業継続の秘訣 社是等はない		
2 代表者の最重要役割について (リーダーシップとは)	スピード経営(不況の克服) 商品開発 顧客の開拓 人財の育成		
3 主力事業の継続と変化 (本業の比率の変化)	本業の変更はほとんどない 本業を全面的に変更した 本業比率の拡大があった 本業比率の縮小があった		
4 長寿企業の強みと思うこと (事業継続の価値は)	信用、信頼性 知名度、顧客の継承 地域との結びつき 技術、従業員の継承		
5 長寿企業の弱みと思うこと (改善を要する点は)	新規開拓、革新の気に欠ける 役職員の高齢化 設備の老朽化 社内の風通しが悪い		
6 今後も生き残るために必要なもの (経営上心がけていること)	顧客との対話 チャレンジ精神 商品、サービスの充実と品質向上 企業理念の徹底		
7 最重視している財務指標等 (強化すべき指標は何か)	採算性向上 人財育成と人件費 設備投資効率 自己資本比率		
8 創業以来の危機となった出来事 (乗り越えた経営危機)	主力製商品の売上減 設備投資、資金繰りの失敗 災害、先代オーナーの死去 主力役職員の退職		
9 CSRについて (企業の社会的責任)	関心があり取組んでいる 関心はあるが未着手である 関心はない 事業経営とは余り関係がない		
10 後継者について (事業承継に関して)	決まっている 検討している 適任の後継者がいない 成り行きに任せる		
11 好きな言葉をお聞かせ下さい	()		

2 調査の結果とコメント

沖縄：四問択一
全国：自由回答

(1) 社是、社訓、家訓の意義（不動の精神的基礎）



コメント

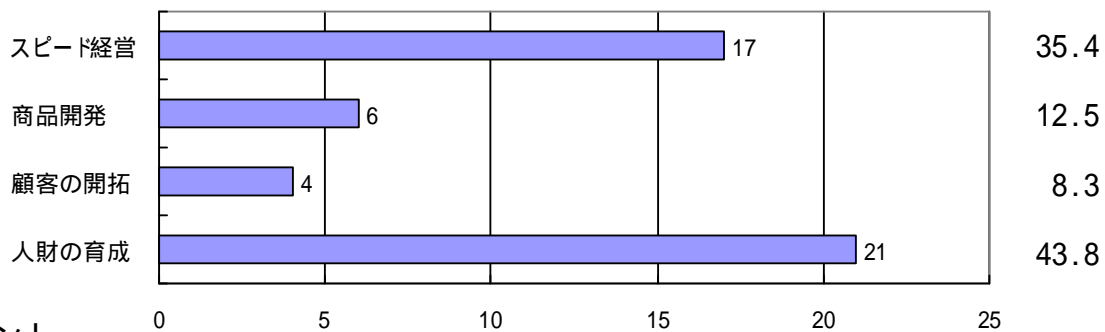
社是等という不動の方針を基礎にして、動という事業を展開しているのが長寿企業である。社是等は長期に存続する人間として大切な「理念」であって、その理念の上に日々の事業を長期間継続して行く、それがファミリービジネスという感じである。

80%以上の会社、特にアンケート回答会社は90%以上が社是等を有している。

社是等の役割の最上位は、「基本的な経営指針」を体現し、会社における共通価値観の醸成に役立っているものと思われる。沖縄の長寿企業においても社是等の果す役割は大きく、全国の企業においても、社是等と共に長寿、理念の継続があると感じられる。

社是等は会社が企業経営継続の方針として、全役職員に、更には取引先、社会に公開する経営理念としての企業の活動倫理であり、事業継続の秘訣として長寿企業の発展と存続に重要な役割を果たしているものと思われる。

(2) 代表者の最重要役割について（人財の育成こそ代表者の役割）



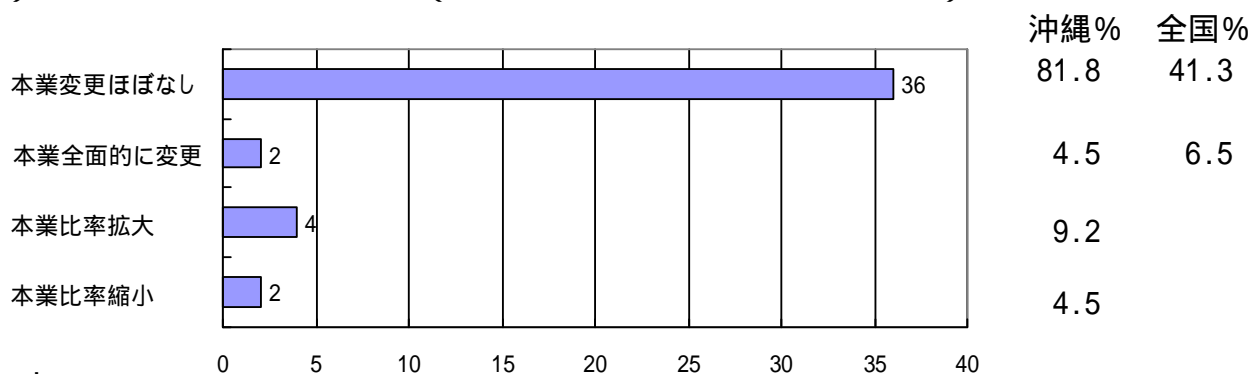
コメント

経営者の最重要と考えられる役割は「人財の育成」と回答した会社が43.8%と第一位である。人財の育成は単に儲けるという短期的な思考ではなく、続けるという企業の存続の視点である。また、第二位は「スピード経営」となっているが、経営者の決断の重要性、特に現在の景況における、経営者の即断即決、強いリーダーシップが要請される現況と符合する回答だと思われる。

長寿企業は、そのほとんどが同族企業と思われるが、会社経営には一族のメンバーのみでは不十分で、一族以外に広く人財を求める必要がある。この為、長寿企業においては、一族に固執せず、企業存続のために、より優れた人財を他から取入れ、育成する必要、或いは必要の願望があるものと思われる。これが本当のリーダーを育成する方法である。

（全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用）

(3) 主力事業の継続と変化 (本業の DNA は 100 年以上継続)



コメント

長寿企業の本業の継続についてを問うた。

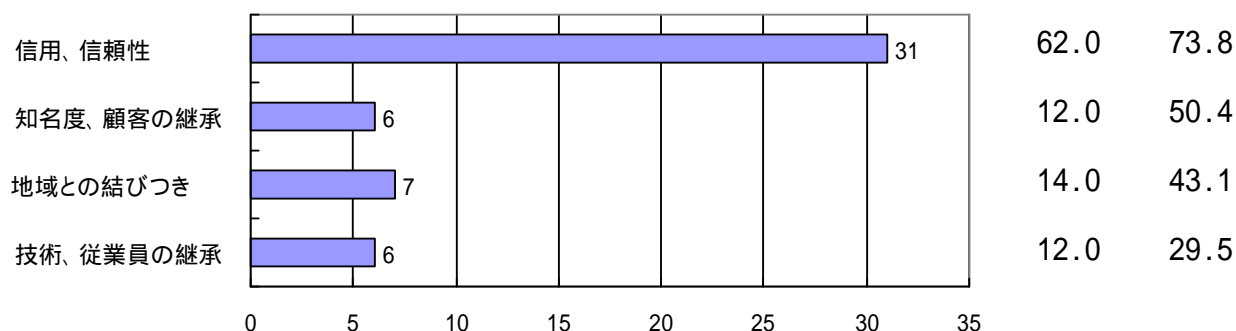
その結果は、「本業の継続」であった。継続できる本業であったから長寿であったことを表すとともに、本業が中心にあり、本業以外への進出が、ほとんど無いか、比較的少なかったことから窺える。本業力こそ企業を長期間継続する最も重要な要素である。

長寿企業にとって本業とは事業が社会に存続し続ける理由、企業の発展、拡大の基礎になった DNA である。本業の持つ DNA の強さが企業の長寿をもたらしていると考えられる。

本業を守るということは、危険な新規事業や投機等による弊害から企業を守るという利点がある反面、事業の発展には時に負の効果も及ぼすこともあるが、その中で、本業を大事にすることが会社の使命を果たし、事業継続の要因となるものと思われる。

本土企業の場合は創業年数が 100 年以上と長く、事業の見直しもあったと考えられ主力事業の変更は 60% 程度になっているが、それでも本業を全面的に変更した企業は 6.5% と少なく沖縄企業の調査と併せて考えると、本業の有効性は 100 年以上と考えられる。

(4) 長寿企業の強みと思うこと (長寿の価値とは目に見えないもの)



コメント

長寿企業の強みは「信用と信頼性」との回答が圧倒的第一位であった。

長年、培ってきた信用と伝統を強みと考えている点は沖縄、全国とも共通している。

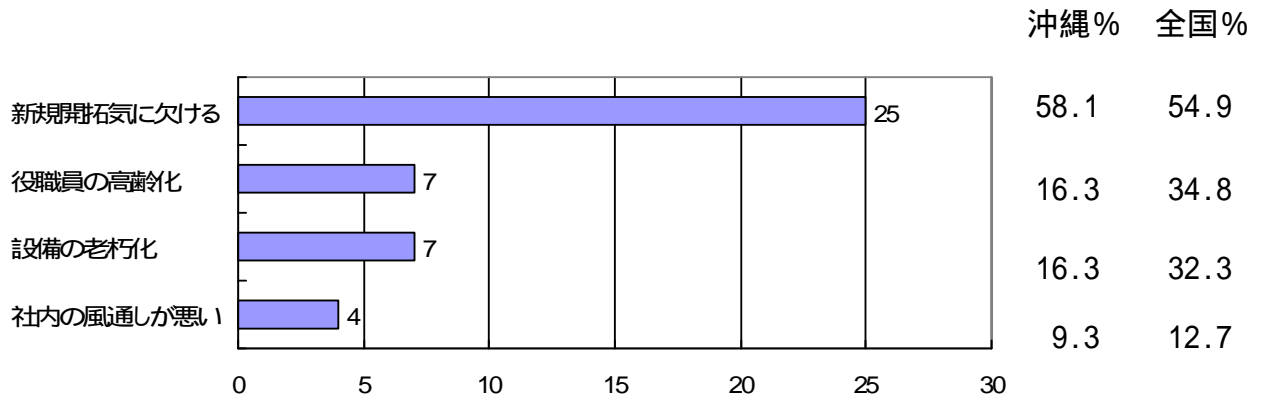
その他、知名度、顧客、技術、従業員等にも一定の役割を認めている。

調査回答会社の平均年は 64 年であり、37 年前の本土復帰という変化を乗り切り、平均的には三代目へと引き継がれて来ていると思われるが、その要諦が (1) 社是等、(2) 人材育成、(3) 本業の継続、(4) 企業の信用ということは、これらが、長寿の為の秘訣であり、結果であり、企業価値であることを示している。

また、質問項目には加えなかったが、調査対象の会社は上場会社とかではなく、同族的会社であり、代表者は任期に制約されることなく、長期的、安定的な基盤と視野に立って経営できることも強みにあげられると思う。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(5) 長寿企業の弱みと思うこと (環境変化への対応)

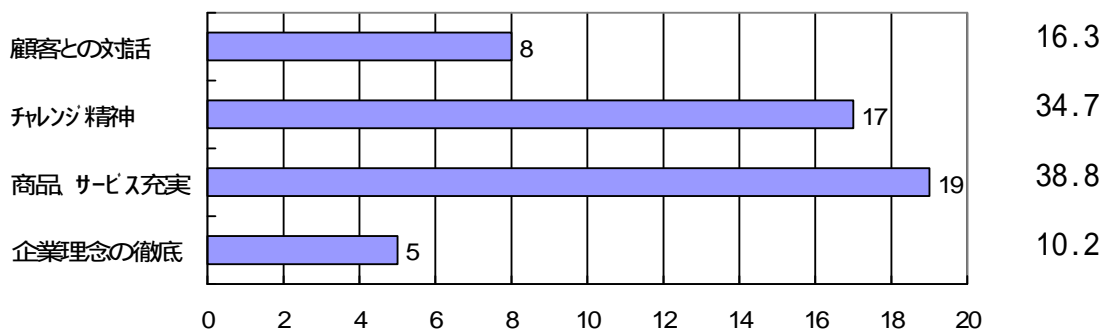


コメント

長寿企業が弱みと考えている点は、沖縄も本土も保守的で「新規開拓」の風に乏しいということが第一位であった。既存の安定した経営実績に依存し、冒険心等に欠ける点が問題で、併せて役職員の高齢化、設備の老朽化が進み、組織が複雑化し柔軟性を失いチャレンジや変化を嫌う社風を助長し「社内の風通し」の悪いことも長寿企業の弱みと考えている。

これらの事業環境との不具合が、会社の寿命を縮め、衰退へと導くものであり、逆に、これらの企業の閉鎖性から生じる弊害に適切な対応をして行くことが、企業存続の要件でもあり、長寿企業の戒めとすべき課題であると思われる。長寿企業の経営者はリーダーシップを発揮しこれらの弱みを克服する必要がある。

(6) 今後も生き残るために必要なもの (経営戦略の見直し)



コメント

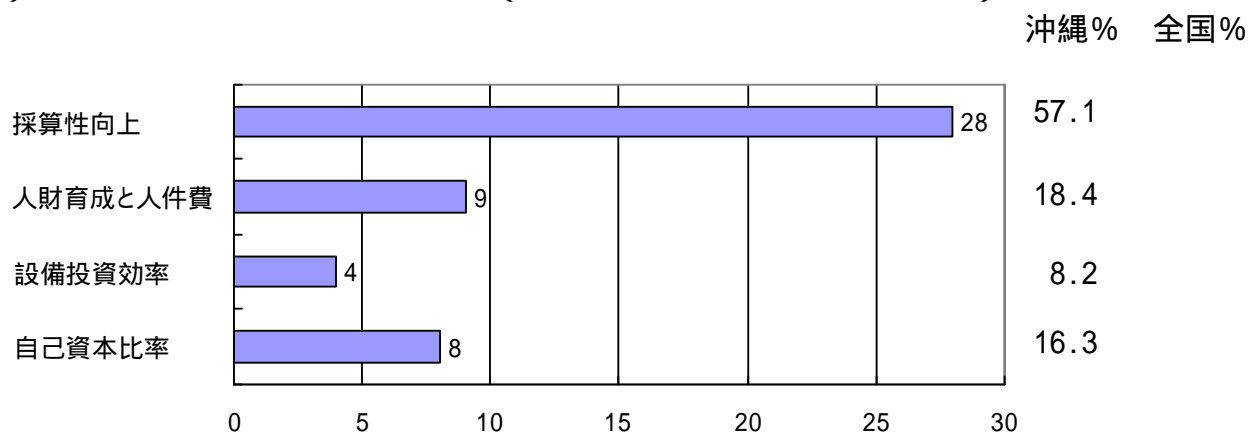
今後の会社継続の必要事項について問うたところ、「商品、サービスの開発や充実」が第一位であった。第二位は、「チャレンジ精神」であった。

これらの課題に対処するために、経験者がリーダーシップを発揮して、課題を克服してゆけることが、今後も生き残るために必要と考えられる。

(5) 長寿企業の弱みに対する対策が感じられるが、時代の変化に対応した本業の活性化、新製品の開発、サービスの充実、時代のニーズに対応する適応力などを中心に、長年の顧客との対話、企業理念の見直しなど変化に対する適応力も必要とされたと考えている。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(7) 最重視している財務指標等 (絶え間のない事業の見直し)



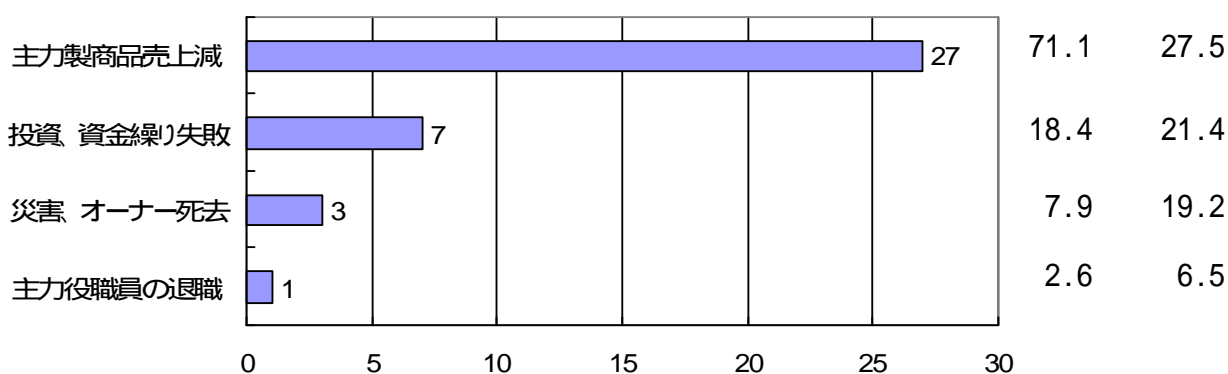
コメント

採算性の重視は、現下の景況によるところが大きいと思われるが、同時に継続して来た事業に絶え間ない見直しが必要ということであると考えられる。この場合、重要視している財務指標が第一位「採算性の向上」ということは一見、他の回答と矛盾しているようであるが、必ずしも金儲け第一という意味ではないと考えられる。

(5) にも見られるように、長寿企業にとって、既存の成功に依存（新規開拓等の不足）した成長に限界が見え、そしてそれは今や停滞傾向にある過去を引きずる傾向ともなるため、財務指標のうち採算面の向上ということが重視されるものと思われる。そして採算性の基礎である経営風土をいかに改善して行くかが(5)、(6)に見る課題となっている。

第二位は「人財育成と人件費」であり、(2)の経営者の役割として重視するところとも一致している。

(8) 創業以来の危機となった出来事 (企業の存続の条件は市場、顧客である)



コメント

創業以来の危機としては、「主力製商品の売上減」が圧倒的に多かった。

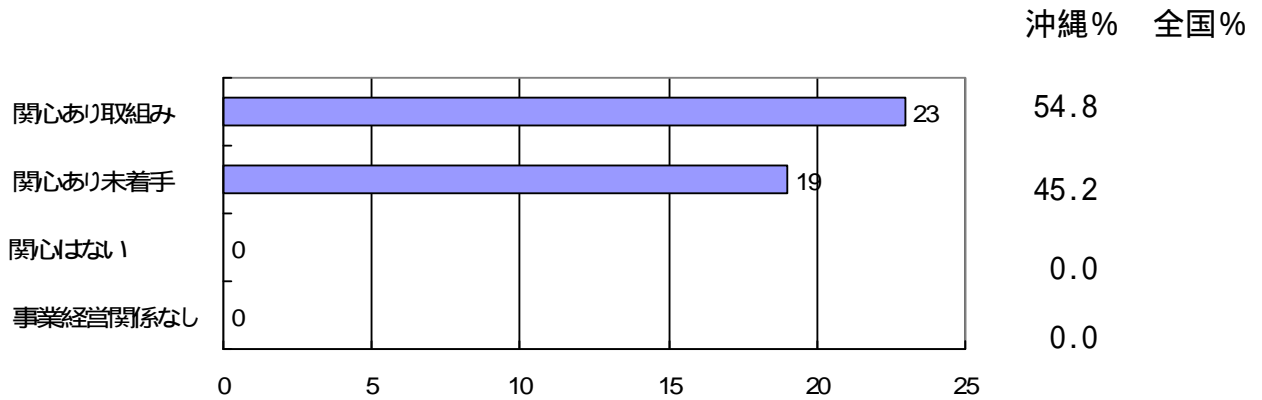
移りゆく経営環境や顧客ニーズへの対応が難しいものであることを示している。本土企業の回答によれば、新規事業の立上げ、販路開拓、新商品の開発などで対応している。

結局、長寿企業にとって、危機とは環境変化（それは本土復帰という社会変動であったかも知れない）よりも大なるものは無く、投資、資金繰りの失敗、オーナーの死去、主力役職員の退職等を大きく超える企業危機であった。

企業の存続の条件は、第一に顧客、市場からの必要性である。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(9) C S R について (世間よしは企業の心構え)



コメント

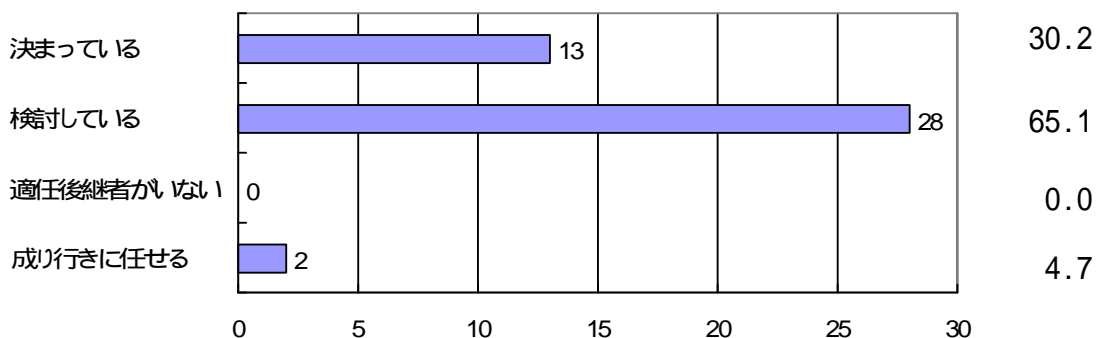
三方よしの言葉にもあるように、企業は世間よし、社会の役に立つことが存続の条件である。ファミリービジネスは株主価値の最大などという指標から離れて、本当の意味で、多元的に地域社会の経済や文化に貢献できるものと考えられる。

C S R について質問したところ、C S R に関心のない会社や、事業経営と関係なしと回答する会社は無かった。ただ「C S R への取組み」を行っている会社は 54.8% で、約半数の会社は関心はあるが、取組みはまだである。

C S R は、流行語或いは負担とかコストという性格のものではなく企業利益の源泉と考えるべきである。

会社の継続のための利益は、会社が営業活動を行う対象、即ちそこから利益を獲得する社会であり、社会に対する責任の認識が継続する利益の根源だと自然に考えていると思われる。しかし、そのための活動となると企業による差が大きく、沖縄企業にとっては、今後の認識と実行に課題が残る。

(10) 後継者について (円滑な事業の承継心配なし)



コメント

ファミリービジネスは同族的企業であり、同族の企業経営への協力と参加が重要な要素である。同族が事業の経営に協力するとともに、企業の存続に重要な役割を果たしている。

後継者について問うたところ、「決まっている」会社は 30.2% で、「検討している段階」が 65.1% と最も多かった。

現在、中小企業白書等において、後継者問題が大きくクローズアップされているが、調査対象会社については「適任後継者がいない」などの回答は無く、継続中の会社としては特に問題を感じさせるものではない感じである。

それは、調査対象会社が沖縄県における売上、財産、声望等が一定レベルの会社であることが原因であると思われ、社会的に問題となっている後継者不在等とはレベルの違った課題であると考えられる。



成功者のあとの後継者

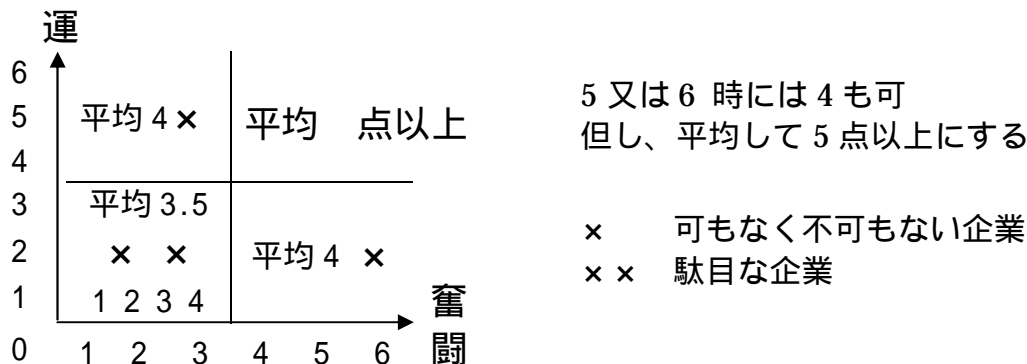
おきなわ F B 短信 (1)
(60 秒で読めます。)

平成 21 年 2 月 13 日

3 月 6 日 (金) のシンポジウムの参考のためにお送りしています。

企業の成功は「運」と「奮闘」であると言われる。

傑出した企業家が運と奮闘により「6」を出し、企業の経営を最高に導く。しかし、その成功の維持は難しく、後継者は常に企業を平均点「5」以上に保たなければならない。



サイコロを振ると 6~1 の目が出る。

何度も振ると確率論によってその平均は 3.5 に近づく。

これは偶然というものであり、受け取る側にとっては運ということになる。

他方、奮闘とは、將に日夜の努力であり、効率的な活動である。その差によって結果にも差が生まれる。

成功者はサイコロの「6」を出す。しかし二代目はそうとはいかない。創業者の頑張りと苦勞を見ていた二代目なら「6」は無理でも「5」を出す。三代目になると「貸し家」と斜めに書く「1か2」の者もおれば、創業者からの隔世遺伝によるものか、「6」を出す者もいる。

それでは、後継者が企業経営において、平均して「5」以上を維持する方策とは何か。

第一に奮闘である。これは言うまでもないことである。

第二には運である。運は良くできるのか？運を高める方法は無いではない。善行を行ない徳を積むことである。善い取引先と善い取引をすることである。良い友を得て悪に染まらないことである。不正を避けて正義を行うことである。運命の女神に愛されて、良い場、良い時、良い籤を得ることである。

それでも「6」は難しい。でも間違っても「4」以上は取らなければならない。そして平均点を「5」以上にするのが後継者の役目である。

要は、創業の精神を忘れず、それを高度化して企業の DNA として守り、常に経営の革新を図り、社会的な責任を認識して企業を永続させることである。

それが、奮闘であり、運である。

3 沖縄の長寿企業は地域発展の原動力となると考えた

(なぜファミリービジネスの調査か)

甲南大学の倉科敏材教授は、その編著「オーナー企業の経営」の第1章「オーナー企業は今」において、日本が長期にわたって飛躍するために必要なこととして、地域に根ざしたオーナー経営（ファミリービジネス）の活性化が必要とされている。

そして、世界及び日本の研究成果等を挙げ乍ら、ファミリービジネスの経営の次のような点を注目すべき優位点とされている。

経済回復の立役者
企業業績が優れている
アメリカ型資本主義への疑念
専門経営者企業の問題点

(オーナー企業の経営 倉科敏材編著 中央経済社)

地域の活性化を図るためには、このようなファミリービジネスの存在を地域も代表者自身も共に認識し、その経済活動を強化、拡大して行くことが必要である。

沖縄においても、代表的ファミリービジネスが地域において上記のような役割を認識し、果たす必要がある。今回の調査においては、そのような企業を想定して沖縄の代表的な長寿企業を調査対象とするとともに、経営戦略の重要対象(13頁)について代表者の認識を問うた。そして調査の結果を企業存続6つの要諦としてまとめた。(31~32頁)

(アンケート調査の意味と結果について)

「どうすれば沖縄を強くできるか」

それには沖縄社会の基礎的部分を強化する必要がある。沖縄の基礎的部分は、政治か経済か、観光か交流か、文化か歴史か…。やはり、社会発展の基本的要因は経済であり、地域の企業がそれを担う。企業の強化に焦点を当てるとして、どのような企業にか。数年前、沖縄の金融特区推進運動において、地域強化の方法の一つとしてファミリービジネスに光が当てられた。そこで沖縄の長寿企業をファミリービジネスの核と考え、沖縄の長寿企業に焦点を当て調査をすることにした。

強化すべき企業のイメージは、100社程度の沖縄の代表的ファミリービジネスであり、売上高が県内シェアの10%以上、経常利益が20%以上、雇用が5%以上、卓越した依存心の少ない自立企業である。このような企業が、

- (1) 地域に産業を作り、地域を発展させ
- (2) 地域に仕事を作り、地域の活性化を図り、
- (3) その経営の在り方が、地域の企業の規範となる

調査対象はこのイメージに完全にあてはまるものではないが、近いものである。

このような沖縄の長寿企業の強化が地域発展の原動力となると考えた。

調査結果の概要と地域発展の視点は、

まず第一に、社是等の意義、企業経営上の役割ということについて問うた。

90%以上の会社が、社是等を有し、代表者は「社是等」を経営の基盤と認識しており、その存在意義は重いものがある。

訪問して代表者と面接した会社もあるが社是等は、形式的なものではなく、それを社内外に公表しており、経営の中に生きている。

社是等の重視は、人間として大きな「理念」の継続を表しており、それを内外に示し、責任感のある経営を行う企業であってこそ地域の中で活動し、地域の活性化に資することができる沖縄を強くする企業である。

第二は、代表者の最重要役割、リーダーシップとは何かを問うた。

代表者が最重要と考えている役割は「人財の育成」である。併せて現在の経済情勢から見て、素早い決断力であり、会社の進む方向をタイミングを失することなく、明確に示すことである。

地域にとって最重要課題の一つは、雇用の確保と人財教育である。地域の企業が一定の規模で雇用を促進し人財の教育を行うとともにリーダーの育成にも責任を持つことによって沖縄を強くすることができる。

第三は、主力事業の継続と変化、本業比率の状況について問うた。

調査回答会社の平均年は64年であり、代表者の交代もあり、創業から3代目あたりになると思われるが、95%の会社が本業を維持している。

これは本業の有効性、即ちDNAが、まだ十分に力を持っているということである。今後も本業のDNAの強さが、企業の存続と発展をもたらすとともに地域の発展につながるものと思われる。

第四は、長寿企業の強み、事業継続の価値について問うた。

長寿企業の強みは62%の会社が「信用、信頼性」と回答しているが、それは上記の「社是等の重視」、「人財の育成」、「本業の継続」と相通じるところがある。沖縄の長寿企業（ファミリービジネス）の強みは、公開企業などと比べて経営の自由度があり、地域に根ざして地域の利益を重視して経営が行えるため、沖縄を強くすることができる。

第五は、長寿企業の弱み、改善を要する点について問うた。

長寿企業の弱みは、社内の風通しが悪くなりがちで、保守的、「新規開拓の気風に欠ける」点が第一である。

チャレンジ精神に欠けるのは、役職員の高齢化や設備の老朽化の影響もあり、長寿企業には、古き良さを残すと共に、地域において旧弊を排し新しい試みに挑戦し、自らも地域も強化する必要がある。それは企業のためでもあり沖縄のためでもある。

第六は、今後も生き残るために必要なことについて問うた。

今後も生き残るためには、弱みである保守性を打破するために、「商品サービスの充実」や「チャレンジ精神」が必要であり、時代や環境の変化に対する適応力である。自社の発展と地域に対する使命を自覚し、企業の革新と強化を図る必要がある。

第七は、最重要視している財務指標、強化すべき指標は何かと問うた。

回答は「採算性の向上」が第一位であった。

ファミリービジネスは、株主価値の重視など短期的な利益を優先した経営ではなく、地域の利益と企業の利益の調和を図る経営を目指すことができるが、それも一定の採算性が確保できての話である。採算性の課題は、財務及び営業構造の絶え間のない改善であるが、長寿企業として生き残り、地域において役割を果たすための必須事項である。

沖縄を活性化させる企業は、企業活動が地域に根ざしたものであるとともに収益性の高い企業であることも必要である。

第八は、創業以来の危機、乗り越えた経営危機について問うた。

過去の経営において、危機となった出来事は、「主力製商品の売上減」、即ち、製商品のライフサイクルの問題であり、これらの経営環境の変化は、今までの経営において克服してきたものでもある。

長寿企業とは、ある一定レベルの経営基盤の上ではあるが、絶え間ない課題の解決のくり返しであり、その都度の企業の活性化であり、地域で一定の役割を果たすためには同族の協力やオーナーのリーダーシップが欠くべからざる要素となる。企業の活性化が沖縄の活性化を促進するような企業であるべきである。

第九は、CSR、企業の社会的責任について問うた。

長寿企業にとってCSR（企業の社会的責任）は、「全ての会社の関心事」であった。その取組みを行っているところは約55%で、未着手のところは45%であった。会社はP/Lだけの利益では長生きできない。

CSRは、流行語或いは負担とかコストという性格のものではなく企業利益の源泉と考えるべきである。

ファミリービジネスは地域に根付いたCSR活動により、企業の利益をあげるとともに、地域に貢献すべきであり、そうすることで沖縄を強くすることができると思える。

第十は、後継者、事業承継に関して問うた。

後継者については、全ての会社が認識しており、「決まっている」が30%、「検討中」のところは65%と最も多かった。「適任な後継者がいない」との回答は0%であった。調査対象においては、会社の継続、承継ということは当然としている感がある。

これは企業の存続が次世代に渡って確定していることになり、安定的な企業の存続により沖縄を強くしてもらいたいと思った。

(代表者の好きな言葉)

アンケート対象企業について、経営者の好きな言葉を、四問択一とは別に、書いていただいた。味のある言葉が多く、沖縄を強くする長寿企業の役割を果すに十分な可能性を感じた。

「感謝！」 「元気を出せば何でもできる」 「虚心坦懐」 「誠実」
「人間万事塞翁が馬」「誠心誠意」「頑張る」「継続は力なり」「凡事徹底」
「信頼し向上する心」「地域とともに、地域のために」「為せば成る」
「和醸良酒」「意思の強さは、逆境を超える」「高下在心」「平凡な人生」
「成功も失敗も正々堂々」「努力」「人事を尽くして天命を待つ」「敬事而信」
「No.1」「石の上にも三年」「至誠」「和」
「誠意」「社業に誇りと使命感を持つ」

これらの言葉とアンケート結果から感じることは

ハードワークと依存心の少なさ
企業業績と品格の絶え間なき向上心
地域における 1 重要企業を目指す
企業の存続と地域に対する役割、貢献
経営活動の自由度と反面の企業責任
誠意がキーワード、誠実な経営
利益や儲け中心でない多元的な価値観
地域に根ざした健全な経営理念
リーダーとしてのスケールと頼もしさ
課題解決の方向と解決力

それは個人的にも社会的にも前向きであり、信頼と誠実であり、継続であり、地域であり、努力であり、誇りと使命感であった。

4 調査結果をまとめて企業存続6つの要諦とした

どうすれば沖縄を強くできるか

(回答の模索)	(仮説をたてる)	(調査を行う)
観光...交流... 文化...歴史... 経済...政治...	企業の強化か... どんな企業か... ファミリービジネスとは...	ファミリービジネスとは... 長寿企業の調査を行う... 疋佐野結果をまとめる...
いろいろなことを考えて、	仮説をたてて、	仮説の検証を行った。

調査結果によって企業の経営及び存続のために有効と考えられるイメージが浮びあがった。

企業の存続を考える場合に、先ず、企業の存在が必要であり、その前提条件は、市場と顧客(第1の戦略)が存在することである。市場や顧客の支持があって初めて、自社の商品やサービスを提供する機会が得られ、供給体制や創意工夫や研究開発が意味のあるものとなる。

これを支え事業を動かすものが人財や組織(第2の戦略)であり、企業は市場や顧客に受入れられるシステムとして機能し、事業となる。

そして、これらの事業活動が継続できるためには、売上>コストの採算計算ができ、商品とサービスに対する資金の調達と運用によって利益をあげ、財政的基礎の充実(第3の戦略)を図る必要がある。

これらの事業活動に資本を提供し、良好にコントロールするのが企業であり、長期的な展望によって企業を発展させることに責任、ガバナンスが必要である。

また、企業は効率的に経営されるだけでなく、併せて社会的責任を果たす必要がある。

要約すると、ガバナンス、顧客の満足、チャレンジ精神、人財の育成、財務の充実、社会的責任の6項目であり、これらを企業存続6つの要諦とすることにした。

今回の調査をまとめた企業存続6つの要諦は長寿企業が現状の経営において選択している経営方法(戦略)であり、企業経営の上で一般化する価値があり、また企業を評価する場合のポイントにできるとも考えた。

企業の評価の観点からは、長期的な視点からの評価がより重要である。それは売上高や採算の状況、或いは財産の状況から現在の収益性や安全性(表面ズラ)のみを評価することは誤りで、それらの収益性や安全性が、今後も継続するか否かの判断、即ち継続の可否(事業基盤)の評価が必要である。企業の存続性を問うことが企業評価の重要な視点である。

今回の調査は長寿企業の強化と存続に有効な原則(経営戦略)をまとめることである。調査の結果、企業存続6つの要諦が企業の強化と存続のために有効であるとの結果を得た。

企業存続6つの要諦

要諦(アンケート)	企業外部環境との関わり	内部組織の確立と統制
ガバナンス (1)(2)	企業外部に対する誠意 企業行動の開示性と明確さ 地域に対する役割と責任の認識	創業理念と本業の維持、強化 経営の自由度と長期展望 依存心の少なさとハードワーク
顧客の満足 (4)(6)	市場、顧客の尊重(第1の戦略) 顧客満足の配慮と向上 原材料、商品の安定供給	販売、生産プロセス等の確立 新商品の開発、競争力の強化 信用、対話、満足の持続
チャレンジ精神 (5)(6)(8)	企業理念の実現と環境への対応 商品、サービスの革新	本業重視による企業の維持と発展 弱みの克服と永続への挑戦、革新
人財の育成 (2)(10)	雇用の維持と拡大 人間、労働の尊重	従業員の確保と教育(第2の戦略) 企業内での人財の活性化
財務の充実 (6)(7)	適正利益の確保 金融、財務の安定	自己資金の維持と充実(第3の戦略) 浮利を追わない堅実な経営
社会的責任 (1)、(3)、(4)、(9)	三方よし、特に世間よし 地域に仕事を作る心構え	事業の遂行と地域の活性化 CSR体制の確立、多元性の尊重

コラム 本調査報告書の言葉のイメージ、定義

要 諦：調査の結果得られた仮の原則、今回、企業存続6つの要諦とした
 企 業：一定レベル以上の会社等営利法人企業及び会社会的個人企業
 企業の存続：企業が世代交代を重ねて事業を継続すること
 事業の継続：企業が本業を初めとする事業を継続して行くこと
 事業の革新：企業における事業の見直し、再生、新たな発展
 長 寿 企 業：創業50年程度以上で一定レベル以上の地域の代表的企業
 本 業：企業が主力としている事業
 ファミリービジネス：創業一族が経営に影響力を持っている地域の代表的長寿企業
 沖縄の長寿企業とは：創業50年程度以上の沖縄の会社、沖縄のファミリービジネス、売上高が県内シェアで10%以上、経常利益が20%以上、雇用者は県内雇用の5%程度を占める沖縄の会社、現在沖縄に100社程度をイメージしている。結果として、これらを「(沖縄の)長寿企業」と言い、「(沖縄の)ファミリービジネス」と表現している。(調査対象はこれに達していない)



総合的な企業評価

おきなわFB短信(3)
(1分間で読めます。)

平成21年2月17日(火)

財務による評価が、企業評価の中心であることは疑いの余地はない。
しかしながら、財務は結果的な面が主であり、企業の活動時点及び将来の実質的な評価という点では充分とは言えない。従って、財務で表現できない部分も加えた総合的な企業評価が必要になる。

まず、BSC(バランススコアカード)の視点を加えることである。

横浜国立大学大学院教授 吉川武男先生の講義をITコーディネーター研修で聴き乍ら、企業の存続と発展には欠くことの出来ない視点であると考えた。

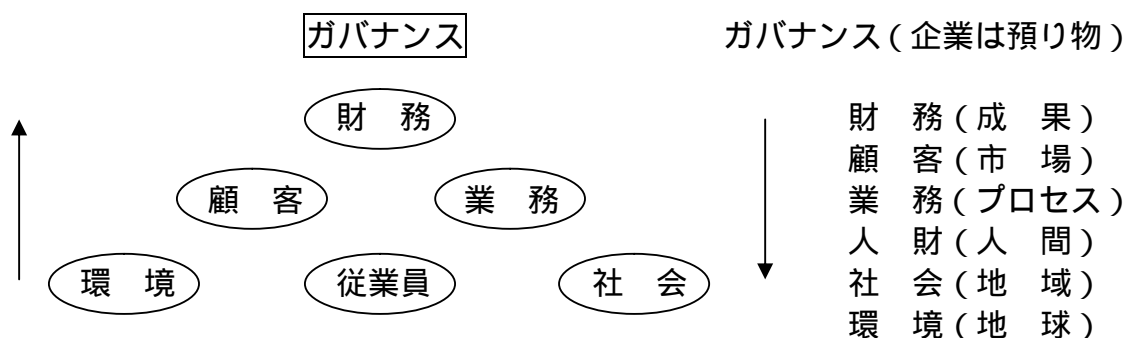
財務の視点はすでにあるので、企業の売を支える市場や業務プロセスの安全性、効率性、そして人的資源の活用度など、即ち顧客(市場)、業務(プロセス)、人財(人間)の視点の追加である。

更に進めて、企業の継続性に欠くことのできないCSR(企業の社会的責任)の視点が加わると企業の価値はもっと明確になる。

市場と人間はBSCで済んでいるので、企業の存立基盤である社会と企業の経営資源の源である地球、即ち社会と環境の視点を加え、そして企業ガバナンスで締めくくれば企業の評価は総合的なものとなる。

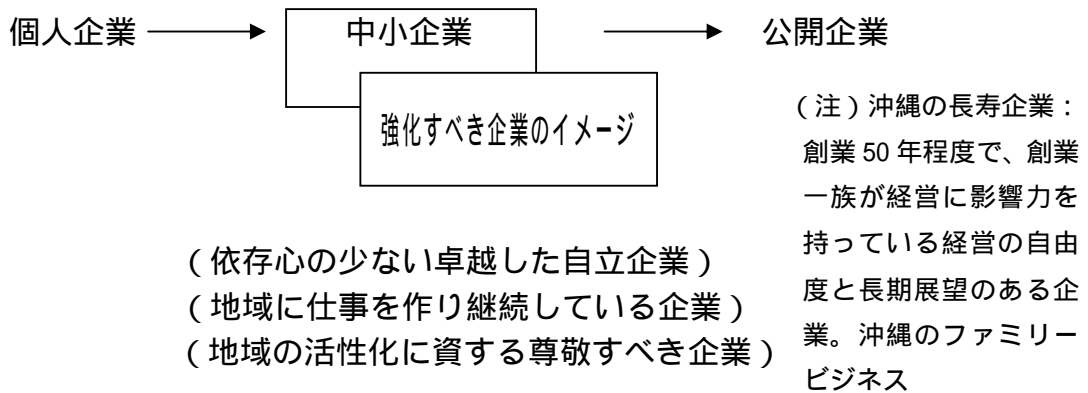
総合すると次のような図となり、これなら安心して企業評価を利用出来る。

企業評価の視点



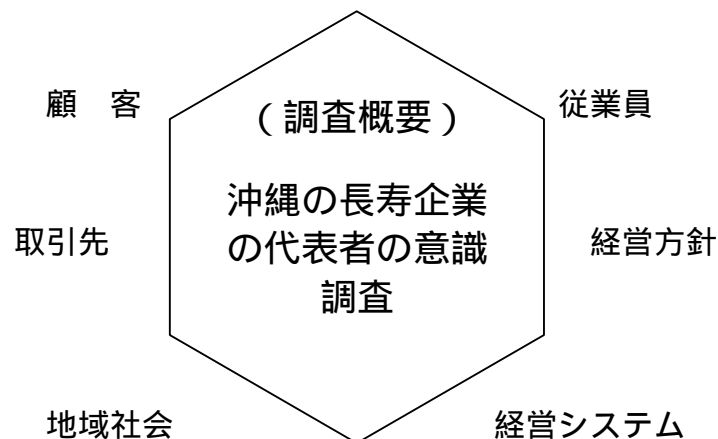
—— どうすれば沖縄を強くできるか ——

沖縄の経済発展の要因である企業を強化する



強化すべき企業を沖縄の長寿企業と仮定して調査することとした

その理由は数年前沖縄の金融特区推進運動の中でファミリービジネスに光が当てられたからである



(調査結果の特色)

社是を持ち実践している
本業のDNAの強さにより存続している
顧客重視と社業の発展意欲がある
人財の育成を重視している
財務の充実に配慮している
社会的責任の認識がある

なるほど、長寿企業の事業の特色を明確にして強化すれば企業は強くなる
長寿企業（ファミリービジネス）の強化と存続が沖縄を強くする