

# 企業存続の共通項

## ( 経営の共通項の検討 )

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 会社は誰のものか

お金よりも人間。個人よりもチーム。会社の未来は、ここにある。

たしかに、CSRは一つの会社が単独で実践すると、その会社を競争のうえで不利にしてしまいます。しかしながら、一つの会社だけでは不可能なことで、多数の会社が同時に行えば不可能ではありません。もし多くの会社が同時にCSRを実践していくようになれば、一つの会社の競争上の不利は軽くなっていくはずで、CSRバブルとは、株式や土地のバブルと異なって、バブルが続いていけばいくほどバブルではなくなり、まさにファンダメンタルになってしまうという逆説をはらんだものなのです。それは、われわれ自然人においても、基本的人権という概念自体、はじめは少数の人間の間のみ通用するバブルのようなものであったのが、いつの間にか多数の人間に共通のファンダメンタル（基本）となったのと同じです。人間は、歴史の中で、徐々にそのファンダメンタルズを増して、少しでもまともな社会を実現しようと努めてきたのです。

ここで重要なことは、このような市民意識の成熟が、同じ社会のなかで法人として活動している会社にたいして、それをヒトとして承認するための社会的な存在理由として、たんなる利益の追求を超えた何か、法的な義務を超えた何か、要求し始めているという事実です。それが、現在、CSRに対する、全世界的な関心の高まりの背景であるのです。

岩井克人著 平凡社

## 第 章 企業存続の共通項（経営の共通項の検討）

第 章で「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して、第 章において、沖縄の（代表的）長寿企業の調査を行い「その結果、企業存続 6 つの要諦を得」、沖縄の長寿企業は地域発展の原動力となると結論した。第 章においては、その 6 つの要諦の有効性について検討することとした。その結果、企業存続 6 つの要諦は他の経営の共通項と整合しており、企業の強化と存続に必要な経営戦略であるとの結論を得た。そして「どうすれば沖縄を強くできるか」の回答は沖縄の長寿企業の強化と存続であるとした。

企業は日々経済活動を行っている。

一日一日の積み上げが事業の継続を支え、結果として長寿企業となっている。長寿、それは長期に続く企業の存在価値である。

企業の存在価値は、顧客への商品、サービスの提供、社員の生活の向上や働きがいの実現、環境や社会との共存である。このように価値の継続のために創業の精神や新商品の開発や適正な成長、革新が必要となる。これらを無理なく自然に実現できるのは成功したファミリービジネスと考えられる。

長寿企業の調査の結果、沖縄におけるファミリービジネスについて企業存続 6 つの要諦を得たが、その有効性を一般に言われている長寿企業の共通項と比較検討することにした。

4 月 18 日に、ファミリービジネス研究所主催の公開シンポジウムが東京・丸の内で開催された。

テーマは「理念の承継と社会システム」と題され、研究所の奥村昭博所長から、「経済危機で、資本主義や企業経営の在り方が問われている厳しい状況である。その中で、ファミリービジネスが着実に成長・発展しており、欧米、アジアでその経済発展の担い手として関心が高まっている。ファミリービジネス大国の日本において、企業の永続的事業発展のために、ファミリービジネスの叡智を学ぶ必要がある」との挨拶があった。

最初の講演者の徳川宗家第 18 代当主の徳川恒孝氏は、日本を支えてきた「家」を存続させるための「武家の家訓」を紹介され、その「家」を存続するための江戸時代の社会教育の仕組みなど、「家」や家族の力を認識し、ファミリービジネスの発展と地域の発展について話された。

次に、京都女子大の西尾久美子准教授から「ファミリービジネスにおける人材育成」として、350 年続く京都花街の外注方式によるビジネスモデルと芸妓、舞妓の育成方法や人材教育について講演があった。

最後に、ファミリービジネス研究所の小西龍治代表理事の「世界経済危機の状況 市場主義の再点検とファミリービジネスフォーカスの意味」というテーマの講演があった。

世界同時不況の分析の後、ファミリービジネスは、本当のリーダー（経営者）を育成する土壌を持ち、人間として大切な「理念」の継続を重視し、その多様性と地域性によって、これからの社会に欠かせない存在とされた。

講演にもあったように、日本はファミリービジネス大国であり、企業として、

短期的な売上や利益よりも事業の継続を重視し、事業の継続のために工夫するとともに、地域に根ざし、地域と共生し、地域経済や社会や文化に大きな貢献を果たしている。

市場主義は利益をあげること、儲けることを目的としてしまった。

株主価値を上げるという一点に特化して、企業の目的を成長と利益、競争と勝利という具合にすべての価値を金銭的利益の実現という一点に集約してしまった。

しかし、金銭的競争がすべてではない。金銭は単なる尺度であり、その尺度で測られる対象にこそ本当の価値がある。それは急成長ではなく短期的な利益ではない。もっと確かなものである。それでは財産なのか。財産とも言えない。財産は確かに企業の強固な経済基盤であるが、完全なものではない。不況が突然来れば、その評価額を大きく失うこともある。利益も財産も長期に持続する価値とは言えない。今、このような市場主義的な価値ではなく、長期に持続する価値を求める必要がある。

長期に持続する価値とは、顧客や市場への商品、サービスの提供、社員の生活の向上や働きがいの実現、取引先との共存共栄、新商品の開発や経営の革新、それらの企業の事業（営利）活動を通じて、認識されて来た環境や社会への配慮や共存の考え方、即ち、人間的な企業理念ではないか。

そのような企業理念は不況や突然の出来事に対してもその価値をひいては企業を毀損することは無いが、少ない。企業理念とその実践が企業の長寿の最大の要因である。

この企業理念を企業経営を通じて無理なく自然に実現できるのは長期に渡って経営を持続してきたファミリービジネスである。

### コラム どうすれば沖縄を強くできるか

循環論法ではなく、仮説の検証をしたかった。

（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...  
どんな企業が...  
ファミリービジネスでは...

ファミリービジネスとは...  
長寿企業の調査を行う...  
庁佐野結果をまとめる...

いろんなことを考えて、

仮説をたてて、

仮説の検証を行った。

## 1 長寿企業の共通項の検討

(長寿企業の共通項)

江戸時代の思想家 石田梅岩の言葉に、「武士は主君に仕えて俸禄を得る。商人は万人に奉仕して利益を得る。」という言葉がある。そして、社会は企業に対して奉仕(企業倫理と社会に対する有用性)を求める。この万人に奉仕して得る利益が長寿の秘訣である。

長寿関係の著作が多くある中で、読んでみて今回の調査報告に役立たせていただいたものの中に、日本経済新聞社の「200年企業」シリーズと拓殖大学 野村進教授の「千年働いてきました」(角川書店発行)があった。これらは統計数値や参考資料を主にして書かれたものではなく、著者等が実際に企業を訪問した生の記録であるから、読んでいて、興味深く納得のいく感じがしたからであると思う。

野村教授の本の中に、「老舗製造業五つの共通項」があったが、それは

- 第一に、血族に固執せず、企業存続のためなら、よそから人材を取り入れるのを躊躇しない。
- 第二に、時代の変化にしなやかに対応してきたこと。
- 第三に、時代に対応した製品を生み出しつつも、創業以来の家業の部分は、頑固に守り抜いていること。
- 第四に、それぞれの“分”をわきまえていること。
- 第五に、売り手と買い手とが、公正と信頼を取り引きの基盤に据えてきた。

今回の調査に当たっても、野村教授の「五つの共通項」は、長寿企業と大きな共通項があったように思えるし、また共通項を目指しているように考えられる。

### コラム 西尾久美子京都女子大准教授著「京都花街の経営学」

(東洋経済新報社発行)

西尾先生の著書は発刊されて直ぐに読む機会があり、とても面白かった。その後運良く、昨年11月と今年4月に2回ご講演を聴いた。長寿企業の経営的特性を述べたもので、350年も続く京都花街の経営学、その秘密は、「人材育成」と「外注方式」であるという。

「人材育成」とは学校教育に加えて、お座敷や先輩同輩と共に働きながら行儀やしつけなど、働きながら学ぶサイクルである。

「外注方式」とは、芸妓、舞妓、料理屋、花屋、道具屋...等目利きの厳しさと品質維持を通じた設備投資の軽さである。

(共通項とファミリービジネス)

長寿企業の共通項とファミリービジネスには深い関係がある。

共通項の維持と向上のためには企業が長寿でなければならず、そのためには長寿の環境が整えられている必要がある。ファミリービジネスには長寿の環境を整え易い条件があるように思える。

区分	長寿企業が少ない環境	長寿企業が多い環境
	(中国9社、インド3社、韓国0社程度等)	(日本3,000社、ドイツ1,500社、フランス300社以上等)
社会	男系社会 養子、従業員が経営に入りにくい	双系社会 養子、従業員が経営に入りやすく途絶えにくい
財産	個人財産的	法人財産的
組織	軍隊的企業組織となりやすい	機能的企業組織をとりやすい
労力	従業員とのタテの関係 従業員は労働力	従業員とのタテ、ヨコの関係 従業員も企業の一員
改革	オーナーの能力、決断	組織的決断の余地がある 細かい工夫 改善がやりやすい 時代の流れに対応しやすい
責任	リスクが集中 責任が集中 決断が集中 オーナー個人的責任	リスクが分散しやすい 責任が分散しやすい 決断がバランスをとりやすい 企業的责任
ライフサイクル	ライフサイクルをくり返さない	ライフサイクルをくり返しやすい

## (エクセレント・カンパニー)

1980年代の初頭、米国企業の競争力の低下の反省として出版されたエクセレント・カンパニー(大前研一訳 講談社)は超優良企業の条件、達人の研究であった。その研究の結果、企業社会における達人即ち超優良企業には、自由社会における組織の運営について一貫した共通項があるとしている。

読み方にもよるが、結局は、企業が他社より卓越する理由は、(1)組織の伝達の良さと単純さのようなもの、(2)組織における1人1人の人間の活性化であると思えた。

それが要領よくコラムに要約されており、エクセレント・カンパニーとは、これらを実行できるか否かにかかっている。

### コラム エクセレント・カンパニー

- 1980年代の米国における企業経営の反省は
- (1) 経営の現場から乖離した理論偏重経営
  - (2) 長期的競争優位の構築の欠除

であり、この2つの欠陥が米国企業の競争力の低下を招いたとしている。それは、企業の目的とは単なる儲けを超え、企業の根源的な存在理由を求めることであった。

当時、長期的繁栄企業研究の代表的な書である「エクセレントカンパニー」に、企業の長期的繁栄の条件として、8つの基本的特質が掲げられている。

- (1) 行動の重視 「やって見よ!」という実験的精神
- (2) 顧客に密着 お得意様から学ぶ
- (3) 自主性と起業家精神 リーダーと創意ある社長
- (4) 人による生産性の向上 末端の社員で品質と生産性の向上
- (5) 基軸から離れない 自社でわからない業務に手を出さない
- (6) 価値観に基づく実践 基本的考え方(フィロソフィー)の重視
- (7) 単純な組織、小さな本社 本社管理部門を小さく
- (8) 厳しさと穏やかさの両面 集権と分権の両面

(100年企業の研究 半田純一著 東洋経済新報社)

( 企業の永続発展の法則 )

「ハートフルワード」で有名な経営コンサルタントの佐々木直氏が、その著書「企業永続論」の中で、永続発展を目指す経営者の心得を論じておられる。

経営者に大切なことは、自然に考え、自然に生きることを本分とし、古典や人から学び、人格を陶冶することを旨とし、企業の永続発展の法則として次の諸項目を列挙されている。

- ( 1 ) いつの時代も、質素・儉約・勤勉を旨とし、額に汗して朝早くから夜遅くまで働く。
- ( 2 ) 売上だけ、利益だけのいわゆる数値のみを追い求めると、いずれ市場から消えていく。常に、経済的側面と同時に、広く社会に貢献する社会的側面を考える。
- ( 3 ) 常に古典に触れ、ものの考え方・見方の原理原則を学び、併せて人の上に立つ人の心得と徳を身につける。
- ( 4 ) 経営者として軸足である経営理念・経営哲学をしっかりと構築する。
- ( 5 ) 好業績が続いても、決して「楽しんで儲けたい」との「浮利」は追わないこと。「楽しんで儲けたい」と考えたその瞬間から、もはや志の高い経営者ではなく、社会から軽蔑を受ける「単なる物欲者」と呼ばれることになる。
- ( 6 ) どんな苦境に陥っても、決して諦めない強靱な精神力を養うこと。そのためには、日々古典を読むこと。
- ( 7 ) いい状態にあっても決して得意にならないこと。「得意の時、失意の悲しみが生ず」と自らに言い聞かせて、原理原則に基づいて冷静に淡々と経営する。
- ( 8 ) バブル期などに顕著となった「個人の尊重」は間違いである。あくまでも、「会社および顧客に貢献した社員を尊重する」ことを旨としなければならない。
- ( 9 ) 筆者が定義する「自立」とは、「一人で考えて考え抜く力」である。もはや、政や官に頼らない自立した経営者を目指すこと。同様に、経営者やブランドに頼らない「自立した社員づくり」に力を注ぐことである。
- ( 10 ) 衰退期に入って手を打っても後の祭りである。少なくとも成長期の後半には次の製品・サービスを市場に出せるよう、社内に革新性を浸透させる。
- ( 11 ) これからの時代は、不正・不祥事が生じれば倒産の危機を迎える。そのような事態に陥らないよう、顧客の要望と社長の動向はしっかりとつかんでおくことである。

( 企業永続論 佐々木直著 中央経済社 )

要は創業の精神を忘れず、更に高度化して企業のDNAとして守り、常に経営の革新を図り、社会的責任を認識して企業の永続を図っていることである。



## 2 沖縄企業の活性化とCSR

ファミリービジネスと企業の長寿とは、重要な共通項がある。

そして、CSRとファミリービジネスと企業の長寿とは有意な相関関係があるように思える。

CSR（企業の社会的責任）は、企業が社会に持続的に存在して行くこととの条件と思える。企業は社会から利益を得て存在している。

若干古いデータであるが、平成17年に山内公認会計士事務所が行った沖縄企業のCSR調査結果を引用しておく。

利益を計上し、事業を継続していくためには、市場、環境、人間、社会を最重要な経営環境と認識して、社会的責任を果たし得る経営組織（ガバナンス）を確立する必要がある。

企業は、社会の一員としての認識を明確にし、CSR（企業の社会的責任）を経営理念の構築の土台とし、その実践を行わなければならない。

現状における沖縄企業のCSR意識をまとめるために、2004年10月及び2005年10月に当事務所の顧問先企業（会社、平均年約30年、従業員数約70名、平均売上高約35億円）について、CSR意識の調査を行なった。その結果を経済同友会（東京2004年1月調査）と九州経済同友会（2005年3月調査）の調査結果と比較した。比較の状況は次の通りである。

項目	本調査			東京同友会		九州同友会	
	05/10	04/10					
市場	9.7	8.2	/16	10.7	/16	5.2	/8
環境	7.3	7.6	/20	12.8	/20	5.3	/12
人間	11.5	10.5	/20	11.0	/20	5.6	/12
社会	2.6	2.4	/16	7.3	/16	1.2	/4
ガバナンス	8.4	7.9	/20	10.7	/20	5.7	/12
総合計	39.5	36.6	/92	52.5	/92	23.0	/48
評点百分比	(42.9%)	(39.8%)		(57.1%)		(47.9%)	
(対同友会比较)	75	70		100		84	

東京、九州同友会と比較して沖縄のCSRのレベルは低い状態にある。

日曜評論

一九七〇年にノーベル賞経済学者のフリードマンが、ニューヨークタイムズの紙上で「企業の責任というのは、利益を拡大することだ」と発言し、世界の企業、特に米国の企業は株主価値経営への途を進み、日本の多くの企業もそのような方向をとってきた。

一方、一九七二年には、ローマクラブが有名なレポート「成長の限界」を発表し、来るべき百年以内に地球上の成長は限界点に到達し、突然の制御不能な減退に見舞われるであろうと警鐘を鳴らした。この警鐘は広く知れ渡ったが、これに対応した経営を行う企業はほとんどなかった。

二十一世紀になって、株主価値経営の限界が見え、地球の有限と文明の成長の限界が明らかになり、突然の制御不

山内 真樹 (日本公認会計士協会沖縄会会長)



能な減退の予感が全世界に実感されたのであろうか。

CSR(企業の社会的責任)という言葉がとにかくに広まり、株主を超えて、社会というものが企業経営の重要なキーワードになった感がある。

企業の目的は、利益をあげることだ。

しかし、その前に、社会から支持されることが必要だ。

今や企業が重視すべき経営環境は①市場②環境③人間④社会であり、企業はこれらに對し⑤社会的責任を果たし得

沖縄企業のCSR意識

る経営組織を確立しなければならぬ。

即ち社会の一員として、その責任を果たしていくことが企業の持続的な成長・発展のための必要条件であり、社会価値経営を実践することが望まれる。

県内七十三社に対して、来たるべき経営環境である、これら五つの分野についてアンケート調査を行い、国内企業(経済同友会調査二百二十九社)と比較した。曰く、沖縄企業のCSR意識である。

①市場(顧客に対する誠実さ)に対するアピールという点では沖縄企業は国内企業と今一步の格差があり、市場、顧客に対して、もっと視野を広げ、顧客ニーズや苦情を、深く前向きにビジネスチャンスとしてとらえ、競争力を強化する必要がある。

②環境(環境保護を意識したムダの排除)に関しては、表面的な省エネ、省資源を超えて、環境問題を、自社の本業の中へ取り込み、企業価値の一環とする、そんな企業を将来の地元沖縄に期待したい。

③人間(労働に対する適切な理解)の面では、取引先や従業員に対する自然で風通しのよい風土を作ることが大切である。この点は情報化、機械化が進む中で、人間性との両立で苦闘している国内と比較して、沖縄は自然な形で強い人材力をつくるチャンスがある。

④社会(社会に対する誠実さ)に対する配慮では、従業員のボランティア活動や社会貢献などという点は国内企業と比べて大きな格差がある。しかし、国内大企業はリスト

ラの反動の中で社会貢献か、というような矛盾をかかえており、沖縄も国内も、これからの課題であろう。

⑤コーポレート・ガバナンス(視野の広い社会論理と経営理念の実践)において、大切なことは、国内においても、沖縄においても社会性のある明確な経営理念の確立とその実践である。

コーポレート・ブランド(評判)という言葉があるが、有名な大企業においても、それが消費者の「製品、サービスの選択動機」となるような企業を目指すことがCSRの目的とするところであろう。

こう考えれば、CSRは市場、企業の規模、地域の相違を超えて、自社の環境、能力に応じて実践し、自社を強化できるものである。

沖縄企業においてもCSR意識の向上が企業の利益の継続的計上を確実にし、事業の持続的発展に資するという基本的な考え方が必要である。

それには、CSRを自社レベルで消化することであり、CSRを何か特別のものとして考えることなく、前向きの姿勢で積極的に企業のレベル毎のターゲットを明確にして市場、環境、人間、社会に働きかけて行く姿勢が重要である。

企業価値の源泉は市場 環境 人間 社会にあり、これは企業収益の畑（資源）であることを理解し、その畑（資源）を耕すことが、企業の存続を保障するものだということを謙虚に受け止めるべきである。

CSRの要素には、定量的な面ばかりでなく定性的な面もある。また、企業毎の事情に応じて、強化し、選択すべきものが多い。これらを事業活動の中で正しく位置づければ企業の規模等に関係なく、企業を強化し、長寿にするといった点で、充分に対応できると考えられる。

## 沖 縄 企 業

## 経済同友会企業

### （CSRの理解度）

CSRを前向きにとらえ沖縄企業においてもCSRの有用性と必要性を認識する必要がある。CSRは企業を強化し、経営を持続させ、企業の長寿を促すものであり、今後の重要な経営課題である。

従来日本の企業に欠けているコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスの反省に立った充足が先ず重要である。

### （CSRの問題点）

積極的で、計画的な取り組みに欠ける。企業の存立基盤は何かということを考え直すべきである。それは顧客であり、視野を広げると地域である。地域に対して、自社が何を出来るのか、何をしなければならないか、何をアピールすべきかを明確にする。そしてCSR的な活動が、どう自社を強化するかを検討する必要がある。CSRを利益的にマイナスなものとして短期的に考えず、逆に長期的にプラスとする工夫をすべきである。

流行的な取扱いが見られ、CSR報告書とか環境報告書といった形式が先行して、実態の整備よりも政府の規制的な取扱いに対応している風潮が見られる。不祥事を例外的な事象にとらえている傾向がある。その為、不祥事から、他山の石として学ぶという態度、再発防止につなげる反省がない。

### （CSRの将来展望）

CSRを応用し、実行する。経営理念を明確にし、企業全体（全従業員）で地域に有用な事業活動をするためのアピールと前向きの姿勢によって企業を強くしていく。自社の商品・サービスだけでなく、企業そのものとその活動を紹介、公開することによって、営業、人間、組織の強化につながり、CSRは強力なツールとなることを理解する。顧客、地域が自社の収益の畑であるという認識をし、その畑を耕すことが必要である。

社会に対して誠実であること、誠実であろうと努力していることが自然な形で現われるべきである。企業経営が社会に提供する商品・サービスを通じて、社会、環境に貢献していることを、企業の問題点を含め透明性をもって開示して行くことが当然とならなければならない。

### 3 近江商人の経営理念は経営の共通項の生きた実証である

近江商人の経営は地域や家族を核とし、伝統と個性のあるリーダーシップの下、事業を発展させ、従業員の教育や地域社会への貢献を行うファミリービジネスの経営そのものであり、その発展と企業の継続に欠くべからざる要素はファミリービジネスの経営に多くの示唆を与えるものである。

近江商人のルーツは、鎌倉、南北朝時代から交通の要所であった琵琶湖を中心とした近江（滋賀県）に開かれた多数の「市」にあるという。

これら初期の商人の特徴は、応仁期（1400年頃）の京都五山の名僧の日記に「荷を担ぐもの100余人、護衛の者60～70人、荷を積んだ駄馬はその数を知らず」と記されており、100人を超える大規模な隊商形態をとっていたと記されている。

その後、天下を統一した織田信長が近江に安土城を築城し、安土城下に従来の通行税を廃した楽市を定め、貨幣の換算統一を図るとともに、旅人が安土に寄宿することを命じ、これによって安土城下をはじめ近江の各地で楽市楽座が発展した。

そして江戸期に入り、そのような伝統と江戸と西国、京を結ぶ交通の要所という立地条件等を生かし、豊富な地元特産品を行商販売するなど、他国に勝る商業活動により成長し、近江商人の名を全国に広めることになった。

近江商人が他国で成功する方法、それは「三方よし」の精神で表現されている。売手よし、買手よし、世間よしとは、その取引が社会全体の幸福につながるものでなければならないという近江商人の到達した普遍的な経営理念を簡略に示している。

日本全国に活躍した近江商人は、自分だけの利益という低水準の目標や売買当事者の利益というレベルでは満足せず、社会の一員意識を持ち、社会の信用という目に見えない財産を築くことが、事業の永続と繁栄につながるということを事業活動のプロセスの中で実践したものと考えられる。

#### 人材教育

- (1) 成功者には武士出身者が比較的多く、一定レベルの教育水準及び知的環境があったこと
- (2) 寺子屋等が他国に較べて充実しており、識字率と算術の普及率が非常に高かったこと
- (3) 郷里の本宅（試用）からお店（他国出店先）へ行くことはエリートコースであったこと

#### 金融、相互連携

- (4) 北海道商業の開拓などベンチャー精神が旺盛であり、成功した商人が新規起業者にベンチャー・キャピタル的な支援をしていたこと
- (5) 街道ごとの定宿を設けそこを中心に相互協力と店舗展開と情報ネットワークを構築したこと

#### 新商品開発、顧客満足

- (6) 地元産品は勿論各地の産物を全国に広めるとともに、蚊帳(カヤ)の庶民化を図るなど商品開発に長けていたこと
- (7) 日本最初の百貨店「白木屋」を始め高島屋など近江商人の創設した百貨店が多数あること
- (8) 日常の生活を質素に、誠実な商売と薄利多売で信用を得たこと

#### 会計、利益分配

- (9) 合資制度による資金の融通(資本)と合理的な利益の分配方法(資本配当、役員報酬、資本積立)を持っていたこと
- (10) 合理的な会計システム(帳合法)の採用(商品と金銭の流れを別に記帳して、財産法による損益と損益法による損益の一致を検証していたこと)
- (11) 自己資本比率の向上を図るための支店、子会社等に対する利息の賦課

#### 社会的責任

- (12) 売り手よし、買手よし、世間よしという企業の社会的責任を優先した商い(三方よしの考え方)を行なったこと
- (13) 積極的な公共事業への出資(我家の財産は天に委託すべし)を行っていること

近江商人ものしり帖(NPO 法人三方よし研究所発行)

近江商人の理念、近江商人に学ぶ(サンライズ出版発行)などから

#### コラム 近江商人 てんびんの里訪問

今年の4月の初め、久し振りに京都へ帰った。

ところが4月の京都は観光シーズン(桜)の真っ盛りで、完全に満杯で泊まる宿は1軒もなかった。

そこで、高校時代の悪友たちに隣の滋賀県に宿を探してもらった。

琵琶湖の湖西の花街道という旅館に泊まることができた。

一日、琵琶湖周辺をドライブしながら織田信長や豊臣秀吉が駆け抜け、築城した近江の国についていろいろと思った。確かにここは古来からの交通の要衝であり、ここに楽市、楽座を設けた信長の先見に感心した。そして急に思いついて有名な近江商人の発祥の地五個荘「てんびんの里」を訪問した。

そこで感じたことは、近江商人の基礎は、単に貧農や生活苦からの出発ではなく、むしろ良家の出というか豪農、地場産業の問屋など、ある程度の資本的蓄積があったものと思われたことであった。

一定の経済的、企業的バックがあって、相応の教養を持って、理想を高くし、事業の成功のために努力した人物が多かったと思われる。近江商人の発祥の地域とその層の厚さは、歴史的背景とともに、その発祥地の人的、物的資源に依るものであると感じた。これこそファミリービジネスである。

ファミリービジネスを研究する時、一定レベルの企業を対象とすることの必要性があることと関係があるように思う。

#### 4 どうすれば沖縄を強くできるか（経営の共通項）

企業存続6つの要諦は経営の共通項となるか、否かについて、前出の既に公表されている経営の諸原則と比較検討した。

6つの要諦	バランススコアカード	老舗企業の共通項	エクセレントカンパニー
調査結果	キャプラン、ノートンによる戦略的なマネジメントシステム	野村教授の本の中の老舗製造業5つの共通項	エクセレントカンパニーの8つの基本的特質
ガバナンス		分をわかまえること	基軸から離れない 価値観に基づく実践
顧客の満足	顧客の視点	本業重視と時代への対応	顧客に密着
チャレンジ精神	プロセスの視点	時代の変化にしなやかな対応	自主性と企業家精神
人財の育成	学習と成長の視点	良質な人材の登用	行動の重視 人を通じての生産性向上
財務の充実	財務の視点		単体な組織、小さい本社
社会的責任		公正な取引	

6つの要諦	企業永続の法則	C S R	近江商人
調査結果	佐々木直氏の企業永続発展の法則	沖縄企業のC S R調査	近江商人の経営理念
ガバナンス	原理原則、経営理念、哲学	ガバナンス	金融、相互連携
顧客の満足	社会と顧客への貢献	市場	顧客満足
チャレンジ精神	強靱な精神力、自立 次の製品、サービス、革新性		新商品開発
人財の育成	自立した社員づくり	人間、労働者	人財教育
財務の充実	勤勉、誠実		会計、利益配分
社会的責任	社会貢献、浮利は負わない	社会、環境に対する責任	三方よしの考え

それぞれの経営の共通項は、企業経営を鳥瞰して、総合的な視点から企業経営の強化と存続を考慮して、重要原則とは何かということを示唆している。

それは相互に比較して見て、これらは企業経営上何が欠けているかということよりも、何に重点を置くかということであると考えられる。

すべてに共通している項目は、(1)顧客の視点(第1の戦略)、(2)人財の視点(第2の戦略)であり、明示的ではないが、結果としての(3)財務の充実(第3の戦略)であるということが出来る。

これは調査結果(31~32頁)と一致するものであり、企業存続6つの要諦は、経営の共通項となるものと考えられる。

調査回答結果からまとめた企業存続6つの要諦は、沖縄の(代表的)長寿企業にとって企業の強化と存続のために有効な方法(経営戦略)であると思われる。

「どうすれば沖縄を強くできるか」という課題に対する回答は、「沖縄の100社程度のリーディング企業の強化と存続」であるが、100社のリーディング企業として沖縄の長寿企業をあてはめて考えてみた。

沖縄の100社のリーディング企業と沖縄の長寿企業がぴったりと一致するか否かは若干の問題はあるが、企業経営における「依存心の少ない自立企業」、「経営の自由度と長期展望」、「経営の向上意欲と財務の充実」、「雇用の維持と人財の育成」、「地域に対する貢献と育成」など他の企業の規範となり、地域発展の原動力となる点においては共通するところが多いと思われる。

よって、「どうすれば沖縄を強くできるか」の今回の回答として「沖縄の長寿企業(ファミリービジネス)の強化と存続である」と結論することにする。

### 企業存続六つの要諦

要諦	外部環境との関わり	内部組織の確立と統制
ガバナンス	企業行動の開示性と明確さの認識 地域に対する役割と責任の認識	創業理念の維持と発展と責任感 経営の自由度と長期展望 経営者の誠意、ハードワーク
顧客の満足	市場、顧客の尊重 顧客満足度の配慮と向上 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	企業理念の実現と環境への対応 商品、サービスの研究開発	本業重視による企業の維持と発展 弱味の克服と永続への挑戦、革新
人材の育成	雇用の維持と拡大 人間、労働の尊重	従業員の確保と教育 企業内での人材の活性化
財務の充実	適正利益の確保 金融、財務の安定	企業基盤の維持と充実 浮利を追わない堅実な経営
社会的責任	三方よし、特に世間よし 企業活動の社会に対する責任の認識	企業の役割と社会的責任の認識 CSR体制の確立と実施

## 企業存続には「秘けつ」

### ビジネス研、要諦発表

#### 43社の実践策から導く

ファミリービジネス研究所  
沖縄本部(会長・比嘉正輝リ  
ウボウインタストリー会長)  
は24日、県内の「長寿企業」  
へのアンケートから導いた  
「長寿企業の存続の要諦」を  
発表した。

企業存続には①ガバナンス  
②顧客満足③チャレンジ精神  
④人材育成⑤財務の充実⑥社  
会的責任を重視した経営の  
実践が有効であるとし、それ  
ぞれの特徴を示した。比嘉会  
長は「長期的存続や地域貢献  
の大切さを学び、県内企業の  
強化に生かしてもらいたい」  
と話した。

ファミリービジネス研究所  
トについて県内長寿企業95社  
にアンケートを実施、43社か  
ら回答を得た。  
9割以上が社是を保有し、  
「基本的な経営指針」として  
生かしている企業が多かつ  
た。この点から、永続企業の  
ガバナンス面では「創業理念  
の維持、発展、責任感」を掌  
げ、企業行動を開示し、明確  
にする必要性を挙げた。

長寿企業の強みとしては  
「信用、信頼性」、生き残る  
ための課題については「商  
品、サービスの充実」「チャ  
レンジ精神」を挙げた回答が  
多かった。このため、市場や  
顧客を尊重し、販売・生産プ  
ロセスの確立や新商品開発な  
どで顧客満足を高めることが  
有効と指摘した。

代表者の最重要役割では、  
人材育成を挙げた回答が最多  
で、長寿企業が従業員の教育・  
確保に熱心で、雇用の維持・確  
保に努めている点浮かび上  
がったとしている。

最重要視している財務指標  
では「採算性の向上」を重視。  
企業基盤の維持に努め、適正  
利益を確保し、常に財務の充  
実を図っていることが重要と  
した。

同本部は全国のファミリー  
ビジネス企業や研究者らで構  
成するファミリービジネス研  
究所(岡村昭博所長)の地域  
支部で、長寿企業の研究やフ  
ァミリービジネスの課題解決  
支援などを行っている。



# 創立時の本業継続 8割

## 県内の長寿企業調査

### 「信用・信頼性」が強み

県内の長寿企業は8割が  
創立当初の本業を継続して

#### 沖縄の長寿企業アンケート

■長寿企業の強みと思うこと	沖縄	全国
信用、信頼性	62.0%	73.8%
知名度、顧客の継承	12.0	50.4
地域との結びつき	14.0	43.1
技術、従業員の継承	12.0	29.5
■長寿企業の弱みと思うこと	沖縄	全国
新規開拓気概に欠ける	58.3%	54.9%
役員の高齢化	16.3	34.8
設備の老朽化	16.3	32.3
社内の風通しが悪い	9.3	12.7

※全国は複数回答、沖縄は4択  
ファミリービジネス研究所沖縄本部まとめ

いることが、県内の同族企業について研究するファミリービジネス(FB)研究所沖縄本部(会長・比嘉正輝リウボウ会長)のアンケート調査で24日、分かった。長寿企業の強みとして「信用・信頼性」を挙げ

る半面、「新規開拓の気概に欠ける」など保守性が欠点に挙げられている。比嘉会長らは「県内長寿企業の特徴として経営指針となる社是を持ち、本業を継続する強さがある。厳しい時代に存続する企業を経営の参考にすべきだ」と述べた。

調査は県内企業を創業年の古い順に500社抽出

し、売上高5億円以上、従業員25人以上で、金融やマスコミ、医療法人などを除く95社にアンケート用紙を配布し、43社から回答を得た。平均営業年数は64年。卸売・小売業が最多の17社で、製造業11社が続いた。

全国との比較に帝国データバンクの老舗企業(創業100年以上)アンケート調査を使った。

県内長寿企業の81・8%が創業以来の本業をほぼ維持し、全国の41・3%の倍以上だった。全面的に本業変更したのはわずか4・5%。全国に比べ創業年数が浅く、事業見直しの時機に

来ていないことと、本業自体が強い企業が生き残っているからだとみられる。

長寿企業の強みは「信用、信頼性」が62・0%と過半数を占め、「地域との結びつき」14・0%、「知名度、顧客の継承」「技術、従業員の継承」が各12・0%だった。

逆に弱点は「新規開拓の気概に欠ける」58・1%で、「役員の高齢化」「設備の老朽化」各16・3%、「社内の風通しが悪い」9・3%。保守性や閉鎖性を挙げる企業が多かった。

後継者は「検討している」65・1%、「決まっている」30・2%で、「適任後継者はいない」はゼロだった。大沢真ファミリービジネス研究所事務局長は「沖縄は長子相続の意識が伝統的に強く、FBの強みになっているのではないか。今後、地域との関連を含め研究したい」と指摘した。

### 沖縄県内の長寿企業

## 8割以上が「本業集中」

ファミリービジネス研究  
所沖縄本部(比嘉正輝会長)  
は24日、創業年数が平均64  
年の沖縄の長寿企業へのア  
ンケート調査結果を公表し  
た。本業の比率の変化の質  
問では8割以上が「本業の  
変更はほとんどない」と回  
答。また9割以上が経営の  
指針となる社是を保有して  
いることも判明した。  
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500社を選出。この  
中から売上高5億円以上、  
金融機関や巨額な赤字企業  
以外など一定の選定条件を  
基に95社を抽出し、調査を  
実施した。

### 民間調べ 9割以上に社是

今後も生き残るために必  
要なものは、との問いには  
「商品やサービスの充実」  
(39%)との回答が目立っ  
た。  
事業継承については「後  
継者が決まっている」「検  
討している」を合わせた回  
答が9割を超えた。  
同本部は「社是を実践し  
ながら本業に集中している  
点や人材育成の重視、充実  
した財務状況などが沖縄の  
長寿企業に共通している」  
と総括した。

## 沖縄の代表的長寿企業の調査

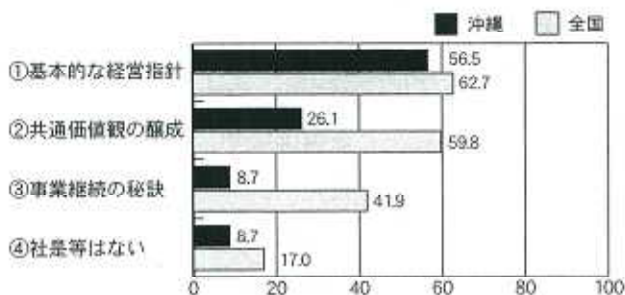
企業永続の原則を求め、ファミリービジネス（FB）研究所沖縄本部が2008年9月に立ち上がった。現代資本主義における長寿企業の要諦（仮の原則）をまとめたところ①ガバナンス ②顧客の満足 ③チャレンジ精神 ④人財の育成 ⑤財務の充実 ⑥社会的責任が有効であるとの結果を得た。会長はリウボウグループ会長の比嘉正輝氏。編集は山内公認会計士事務所の山内眞樹氏。事務局長はPwCアドバイザリー(株)の大澤真氏。8月24日（月曜日）に、県内の同族企業の存続について調査の説明会を行った。

県内の長寿企業は8割が創立当初の本業を継続していることが分かった。長寿企業の強みとしては「信用・信頼性」を挙げる半面、保守的で「新規開拓」に乏しく、安定した経営実績に依存していることが欠点として挙げている。チャレンジ精神と商品、サービスの開発や充実が課題となってくる。会長らは「県内長寿企業の特徴として経営指針となる社是を持ち、本業を継続する強さがある。厳しい時代に存続する企業を経営の参考にするべきだ」と述べた。後継者は「検討している」が65.1%

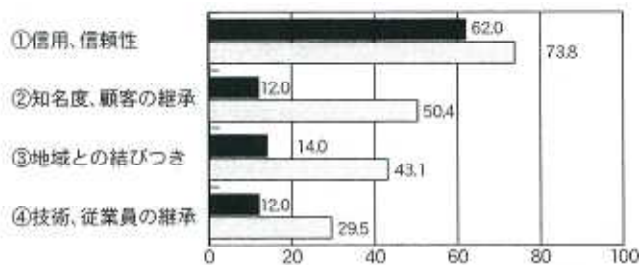


「決まっている」が30.2%「成り行きに任せる」が4.7%だった。大澤真氏は、「沖縄は長子相続の意識が伝統的に強く、FBの強みになっている」と述べた。しかし、伝統的に家族や親戚との助け合い精神が強い為、資金の調達容易で、安易に開業してすぐに廃業するケースが多く県民性の是非が問われるところである。今後の研究所の活動として、山内眞樹氏は「シンポジウムや地域独自の勉強会をし長寿企業の繁栄のために研究を深めたい」と述べた。

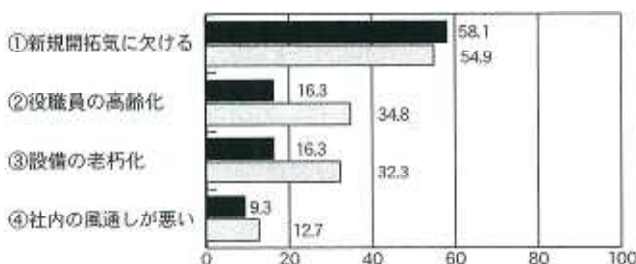
社是、社訓、家訓の意義（不動の精神的基礎）



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）



長寿企業の弱みと思うこと（環境変化への対応）



後継者について（円滑な事業の承継）

