

本業に徹し切る超長寿企業

経営指南

長寿企業に学ぶ『永続の法則8か条』

・シリウス・インスティテュート代表取締役 船橋晴雄

我が社の戦略Ⅰ

伝統の製法を守り続ける700年企業

・まるや八丁味噌

我が社の戦略Ⅱ

江戸の“粋”を世界に発信

・伊場仙

コラム

連載『囲碁棋士 武宮九段の“宇宙流”経営論』

最終回 伸びる経営者には素直さがある

経営者の 四季

12
2009



700年続く八丁味噌の製法

原料を仕込んだ大型の桶に、石積職人が一つ数キロから重いものと60kg以上もの石を円錐状に重ねてゆく。大きな地震でも崩れないこの石積みをもマスターするには、最低でも7~8年はかかるそうだ。愛知県岡崎市にある(株)まるや八丁味噌は、創業時から変わらないこの伝統の製法を、約700年にわたり守り続けている。(関連記事4-5頁)



税理士法人 東京中央会計

編集者
小林 克巳

〒171-0014 豊島区池袋2-13-2 金子園ビル7F

TEL (03) 3982-5633 FAX (03) 3983-5230

URL <http://www.tkcfn.com/tokyochuo>

長寿企業に学ぶ『永続の法則8か条』

©シリウス・インスティテュート代表取締役 船橋晴雄 Haruo Funabashi

日 本は千年以上の歴史を持つ企業もある、世界一の長寿企業大国。人間の寿命はどんなに延びても120歳くらいが限界らしいが、代々家業を継いで、綿々と事業を続けている数多くのファミリー企業が存在する。

企業を金儲けの道具と見る欧米 共同体・生き物と考える日本

日本の長寿企業の中には、建設業の金剛組、温泉旅館の法師のように、千年を超える寿命を保っているところもある。このことは諸外国と比較しても際立っており、ヨーロッパではかなり遡れるところでも、せいぜいルネッサンス期であるという。

どうしてこのような差が生まれるのか。様々な要因が絡み合っているものとみられるが、一点だけ挙げておくと、企業というものの捉え方の差があるように思われる。

即ち、それを金儲けの道具と考えるか、あるいはひとつの共同体、人間と同じような生き物と考えるかという差である。

前者の立場に立てば、それは手段であるから、他によりよい金儲けの手段があれば売ったり事業を罷めたりすることになる。後者の立場に立てば、その存続そのものが目的となるから、あだやおろそかに処分することはできない。

さはさりながら、企業というものは絶えざる社会の変化や厳しい生存競争に晒されている訳だから、誰もが長寿を享受するという訳にはいかない。

当たり前のことを続ける大切さ 『企業永続の法則8か条』

企業永続の法則とは何なのか。そのような問題意識の下に、私はかつて日本の長寿企業40社を訪ね歩き、代表者のインタビューや家憲・家訓などを学んだ。

そこで私の考えた『企業永続の法則8か条』とは、次のようなものである。

法則その1 明確な価値観やビジョンがある

事業の目的や組織のあり方について明快な指針があり、絶えずそれを反芻しているということである。

多くは、創業者や中興の祖の書き残した家憲や家訓、彼らが身をもって示した様々なエピソードに表れるその考え方、あるいはその価値観を共有するために行われる儀式などで、このようなものが何らかの形で組織に埋め込まれているのである。



法則その2 長期的視野を持っている

長寿企業の経営判断のスパンは長い。企業の存続を最優先することから、これは当然のことである。

100年続いた企業は100年先を、500年続いた企業は500年先を見ている。長寿企業の多くが非公開企業であることから、このことが可能となっている。目先の利益ばかりを要求する株主を気にすることなく、長期的視野に立った投資や人材の養成に邁進することができる。

法則その3 人間を大切にしている経営

経営とは経営資源、即ちヒト・モノ・カネをいかに巧みに組み合わせて利益を最大にすることだといわれる。しかし長寿企業の優先順位は人間第一である。人材を育て、その能力を見極め、適材適所へ配置する、この組織経営の基本に忠実である。

社員は搾取の対象ではなく、その成長が企業の成長につながるという信念を持っている。そのような企業の姿勢があるからこそ、社員も安心して働くことができ、十全の力を発揮することができるのだ。

法則その4 徹底して顧客志向である

お客様に喜ばれるモノを作る、サービスを提供する、そしてお客様の喜びをわが喜びとする。それに徹していれば、利益など後からついてくるのだという考え方である。商いの本質そのものである。

法則その5 社会貢献の意識を持っている

企業は社会と共に生きている、社会の福利に貢献し、人々に恩返しをする心を忘れない。陰徳善事、報恩行、菩薩道など言葉は様々だが、

◎プロフィール
ふなばし はるお ● シリウス・インスティテュート代表取締役。東京大学卒業後、大蔵省(現財務省)入省。国税庁次長などを経て2002年に退官し、2003年経済倫理・企業倫理を専門とする同社を設立。著書に『新日本永代蔵—企業永続の法則—』(日経BP社)とその英訳本『Timeless Ventures』(2008,Tata McGrawhill)などがある。



その基本は一つである。

法則その6 絶えざる革新を行っている

変転止むことなき世の中への適応を怠れば衰亡の道が待っている。老舗の新店、一代一業、むしろ積極的に変わることが生き延びていく道である。

法則その7 質素・儉約に励んでいる

長寿企業の人々は、少し金回りが良くなったからといって顕示的消費をしたりはしない。自らの生き方に自信を持って歩んでいるから、そのようなことに価値を見出さないのだ。

法則その8 法則を体得するための努力をしている

長寿企業の多くは、絵に描いた餅や神棚の訓言が何の役にも立たないことを知っている。大切なことは、これらを様々な仕掛けや儀式を通じて体得することである。組織はこの努力を繰り返し実践することによってつながっていく。

こうしてみると、みな当たり前のことだ。『ローマは一日にして成らず』なのである。



我が社の 戦略 I

—株式会社まるや八丁味噌
(愛知県岡崎市)

家康生誕の城として有名な、愛知県岡崎市の岡崎城。そこから西へ八丁(約870m)の距離にある旧八丁村(現八帖町)は、旧東海道と矢作川が交わる交通の要所だった。豊かな水と大豆が手に入るこの地に、今なお伝統の製法を墨守し続ける八丁味噌の老舗がある。



あさいのぶたろう
代表取締役社長 浅井信太郎氏

1949年生まれ。1978年に同社に入社、2004年から現職。
本社：愛知県岡崎市八帖町往還通52。従業員40人。
TEL：0564-22-0222。
ホームページ

伝統の製法を守り続ける700年企業

本物の八丁味噌を作る「まる」と「カク」

「現在も昔ながらの製法にこだわった八丁味噌を作っているのは、当社(まるや八丁味噌)と、向かいのカクキューさん(カクキュー八丁味噌)の2社だけです。お互いに良きライバルとして品質を高めあう努力をしてきたから、江戸時代より信頼を築き上げ2社とも生き残ってこれたのではないのでしょうか」

こう話すのは、八丁味噌製造の老舗、(株)まるや八丁味噌の浅井信太郎社長。「八丁味噌」と銘打つ商品は見かけるが、その全てが同じ品質というわけではないという。

八丁味噌の特徴は、水分含有量が少ないこと。大豆と塩のみを原料とし3メートルほどもある



熟成させた八丁味噌には独特の酸味と風味がある

大きな杉桶に仕込んだあと、重石として4トンを超す天然の川石を円錐状に積み上げる。こうして味噌に均一に荷重をかけることで、少ない水分を全体にいきわたらせることができるのだ。

だが大きさも重さも違う石を崩れないように円錐状に重ねていくのは至難の業。この製法には、熟練職人の高度な技術が不可欠である。

また熟成期間も二夏二冬(約2年)と、一般的な味噌の1~3ヶ月と比べると非常に長い。こうして手間を惜しまず杉桶の中でじっくりと熟成させることで、栄養価の高い、濃厚で独特の風味を持つ八丁味噌ができる。

このように、機械などの動力を極力避け、土壁・石・木桶などの環境を重んじる伝統製法にこだわり続けるまるや八丁味噌。その創業は1337年というから、すでに670年以上の歴史を持つ。カクキュー(1645年創業)と共に長寿企業と言えるだろう。

本物志向のプライドこそ存続の秘訣

同社とカクキューは2008年、愛知県産の味噌を「八丁味噌」と呼ぶことを認めた同業者団体からの脱退を決意した。

原料や製法が類似しているだけで伝統製法に

扱らない愛知県産の豆味噌を全て八丁味噌と呼ぶことは、長い間取引をしている両社の顧客の誤解を招きかねない、という危惧があるからだ。

また同社には、伝統の製法を守ってきたことを示すこんなエピソードもある。

「世界大戦に入る直前の昭和16年頃、手間ひまがかかり生産性が低い八丁味噌は贅沢品と見なされていました。そのため政府から『水と塩をもっと多く入れて、時間も短縮して大量生産をしろ』と命令されたのです。でも、それではもはや八丁味噌とは呼べないと考えた当時の両社の当主は、製造自体を断念しました。それほど頑なに本物にこだわっていたのです」

同社では主力製品の「八丁味噌」と、それをもとに加工した「赤だし味噌」で売上高の9割を占め、新商品も滅多に作らないという。多角化経営や投資がもてはやされたバブル期にも、決して本業以外には手を出さなかった。

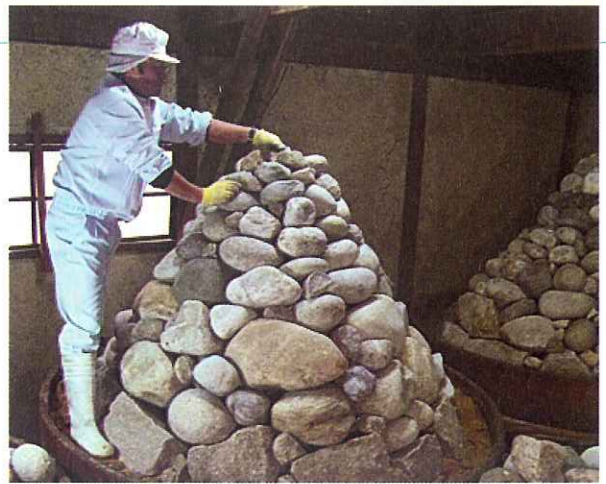
こうした同社の姿勢からは、“本物の八丁味噌だけを作り続ける”という執念にも似たこだわりを感じる。この本物志向、本業専念のプライドこそ、同社が700年近くも存続できた要因の一つと考えていだろう。

親族を優遇せず、後継者は柔軟に選ぶべし

このように、同社の徹底した本物志向が差別化要因となっているわけだが、当然、ブランドを知ってもらう努力も必要。そのために浅井社長は国内・海外を問わず飛び回り、八丁味噌をアピールする。

厳しい食品規律を持つユダヤ教の「コーシャ」やヨーロッパの「ECOCERT」^{*}の認証を受けるなど、海外にもその名は広まりつつある。

ところで、同社に家訓と言われるものは残っていないが、あえてそれらしきものを挙げるなら、



伝統の技を受け継ぐ石積職人

①質素にして儉約を第一とする
②事業の拡大を望まず継続を優先する
③顧客、従業員との縁と出会いを尊ぶ
の3つの信念があるという。儉約を旨とし、ある程度の蓄えがあったからこそ、幾多の経営危機にも耐え切ることができたのだ。

また、社員・職人を大切にする姿勢も見逃せない。伝統の製法を守り続けることは、そのまま職人の質を守り続けることに直結する。同社の石積み職人は親方が1人、その補助に十数人の弟子達が従う。一人前となるまでにおよそ7から8年かかるため、根気良く育てなければならない。

「社員みんなが満足感と公平感を味わうことが大切。特に社長やその親族だけが得をするようなことは絶対に避けるべきです。企業存続のためには、後継者を親族から選ぶことにこだわらず、相応しい人を選ぶことが重要です」と浅井社長は述べる。

初代は“大田弥右衛門”と伝えられているそうだが、近年の経営陣にその苗字は見当たらない。職人頭や番頭が当主を継ぐことも度々あり、浅井社長自身、前社長の親族ではあるが最初から後継者として入社したわけではない。

徹底した本業への専心と経営承継の柔軟さ。この鮮やかな対比は、他の長寿企業にも見られる特徴として非常に興味深い。

取材・文／本誌編集部

戦略ポイント

① 妥協のない本物志向を貫く

② 人を大切にする経営を心がけ、後継者は能力本位で選ぶ

^{*}フランスで設立されたオーガニック製品の認証団体。

我が社の 戦略Ⅱ

株式会社伊場仙
(東京都中央区)

徳川家康とともに浜松から入府して以来400年。“伊場仙”の扇子と団扇は、今や江戸の文化を象徴する特産品としての地位を確立した。だが“不易流行”の言葉どおり、伝統に安住することなく、時代のトレンドを半歩先取りしながら“粋”を提案し続けている。品質へのこだわりと売り方の工夫に、老舗の智慧が光る。



取締役社長 吉田誠男氏

1948年東京都生まれ。71年、早稲田大学理工学部卒業後、ミノルタ(現コニカミノルタ)で研究開発に従事。83年から現職。
本社：東京都中央区日本橋小舟町4-1。TEL：03-3664-9261。
ホームページ【伊場仙】検索

江戸の“粋”を世界に発信

—400年超の扇子店に息づくベンチャースピリット

いい意味で顧客に媚びる流行色採用

店内に所狭しと飾られた扇子と団扇。東京・日本橋に店を構える伊場仙の商品は、絢爛豪華な京風のものとは異なり、むしろ質実剛健でシンプルな絵柄を旨とする江戸文化の象徴といっ

てよい。創業は1590年というから、すでに400年を超える歴史を誇る。
「最初は和紙と竹を商っていたそうです。やがて、それを扇子や団扇に加工して付加価値を高めたわけです。合わせて、絵柄としての浮世絵の版元も手がけるようになり、現在の専門店の形態になったのは、元禄年間以降と聞いています。新しい発想を取り入れた結果が、現在につながっているということでしょう」



シンプルながらも鮮やかな江戸扇子

数えて14代目に当たる現社長の吉田誠男氏は、伊場仙の歩みをこのように語る。江戸伝統工芸という分野は頑なに守りつつも、古い価値にしがみつくのではなく、常に新しさも模索していく。浴衣に合う花火の絵柄を入れたり草木染めの渋さを出したりと工夫を凝らしてきたのも、そうした姿勢の表れだ。

吉田社長は新商品開発に際し、フランスやイタリアの最新ファッショントレンドにもアンテナを張り、国内のビジネス情報もこまめに把握している。例えば、来年流行る色が明るい青とグリーンだとわかれば、それを扇子や団扇の配色の一部に生かすのだ。それはいい意味で顧客に媚びることでもあると吉田社長はいう。

「2」は持つな」本業専念の父の教え

事業経営には“不易と流行”という考え方がある。すなわち、絶対に変えてはならない原理・原則と、逆に変えなければいけない戦略・戦術だ。この2つが相俟ってこそ、長寿企業たりうる。前者でよく取り上げられるのが家訓だが、伊場仙にはそれがないと吉田社長は話す。

「当家には家訓や口伝はありません。ただ、私は父である先代から『“2”と付くものは持

ってはだめだ!』と教えられました。例えば2号さんとかセカンドハウス…。仕事でいえば副業のこと。つまり、余計な出費を控え、本業に専念しろということです。だからバブル絶頂の頃、多くの企業が不動産投資やマネーゲームに走りましたが、私はそういうことには見向きもしませんでした」

ヒト、モノ、カネという経営資源をすべて扇子と団扇に集中し、商品のクオリティを高めることに専念する。つまり、伝統工芸に不可欠の要素である“粋”を常に磨き上げてきたのだ。それが伊場仙の差別化要因となり、江戸庶民に受け入れられてきた。

ただし、その売り方は時代とともに変化する。江戸時代は呉服や小物を扱う大店に卸していたのだが、それが百貨店に移った。だが近年の百貨店の客離れは同社にもマイナスだ。そこで5年ほど前からホームページでの通信販売に乗り出した。結果、従来の30～40代が中心だった顧客層が若い世代にも広がり、ここ数年、売上高もおよそ3億円で安定している。

“Made in Japan”の強みを活かし世界を市場に

いま、吉田社長の目は中国に向いている。いうまでもなく、海外での新市場開拓の一環としてである。日本の伝統工芸や製品は西洋と東洋の美が融合した独特なもので、その質の高さは海外で高く評価されているのだ。

「そのひとつが唐草模様。ペルシャからシルクロードを伝わって日本に伝来しましたが、それが日本人の感性によってアレンジされ、形と色が進化したんです。その完成度の高さを欧米の人たちが認めました。日本独自のものづくりは、世界の普遍的な文化になったと言っても差



東京・日本橋の店舗には多くの扇子が展示されている

し支えありません」

こう説明する吉田社長は、日本人が何気なく使っている“Made in Japan”のブランドが武器になるという。例えば昨年、上海森ビルが

竣工した時の記念品として、同社の扇

子が招待客に手渡された。中国では品質が確かな日本製品が人気なのだ。今後、海外への発信力をさらに高めるために、英語版に続いて中国語のウェブサイト制作中だ。

このような挑戦は、老舗に息づくベンチャー精神に端を発している。吉

田社長の祖父である12代目当主も、若い頃東北本線に乗って仙台や盛岡、青森と自社商品を売り歩いた。当時、それは江戸前の扇子や団扇として大いに珍重されたことだろう。今や舞台は国際的になったものの、未開の地に果敢に売り込みに行くスピリットは脈々と受け継がれているわけだ。

伊場仙のような老舗の永続・発展は、そのまま江戸文化の伝承につながり、世界に向けた日本からの情報発信にも寄与する。だからこそ、けっして無理な商売はせず、“細く長く”が同社のポリシーでもある。同業者とも奪い合う競争ではなく、譲り合う共存共栄の生き方を大切にしてきた。それもまた、暖簾を絶やさない秘訣なのである。取材・文/ジャーナリスト 岡村繁雄

戦略ポイント

①
全ての経営資源を本業に集中し、
商品のクオリティを高める

②
“細く長く”を旨とし、
同業者との共存共栄を図る

“宇宙流”経営論

■強い棋士の一手一手を感じ取れ

囲碁が強くなるための方法の一つに、棋譜を並べる、というやり方があります。“棋譜”というのは過去の対局を記録したデータで、その記録にしたがって実際の碁盤の上で一手一手を再現するのです。こうして強い人の棋譜を並べることで「こういう局面では、このように打つものだ」という感覚が身につきます。

しかし、同じ一局の碁を並べても、人によって感じ方が違います。強くなる人は、単に再現するのではなく、「これは良い手だ」ということを一手一手感じ取りながら再現します。この意識を持っている人と持っていない人では、何千局、何万局も並べると大きな差がつくわけです。

■対局後、“感想戦”で自分の誤りを知る

もう一つの囲碁の勉強方法に“感想戦”があります。これは、対局が終わったあとに最初から振り返ってお互いに反省点や感想を話し合うことで、テレビ対局などで見たことがある方もいるかもしれません。

勝っても負けても、完璧に打てたということはありません。感想戦をすることで、自分がどこでミスをしたのか、どこで方針を誤ったのかなどを知ることができ、今後に活かします。また、相手の考え方をすることで、それまで知らなかった手筋など新しい知識の発見にもつながるのです。

■人の意見を素直に聞き感性を磨く

こうした勉強をするときに大切なことは、人の意見を素直に聞く姿勢です。自分がそ

う思わないことでも、一度は受け入れる。そうすると、自分が正しいと思っていたことも、単に「一般的にそう思われているから」という理由だけで、確かな根拠がなかったことに気づくことがよくあります。

囲碁のプロは深く考えて打っているようですが、終局まですべてを読みきることはできませんから、最後は正しく打つための感性が大事になってきます。感性を磨くためには、まず素直な心を持って相手の意見を受け入れることも重要なのです。

■おおらかさと自然体こそ成功のカギ

もちろん、教わったことをすべて鵜呑みにするものではありません。自分で考え、判断することも必要です。

私は父から「人に迷惑をかけない範囲で、自分が生きたいように生きなさい」と教わりました。もしやりたいことをして失敗したら、そこでその人生観を反省すればいいのです。

私は囲碁を通じて人生についても学ぶことができました。そこで分かったのは、心に余裕を持ち、いつでもおおらかに自然体でいられれば、大抵のことはうまくいくということです。“宇宙流”は、“自然流”でもあるわけです。これは、経営者の心のあり方にも通じるのではないのでしょうか。



■武宮正樹(たけみや・まさき) 1951年東京都生まれ。日本棋院東京本院所属棋士。多くの棋戦で活躍し、24のタイトルを獲得、宇宙流と称されるダイナミックな棋風で多くのファンの心をとらえている。

伸びる経営者には素直さがある

最終回

『経営者の四季』 | 花咲き誇る春、生命が輝く夏、豊かな実りの秋、そして厳かな冬。自然の移ろいのように、事業にも春夏秋冬があります。誌名の由来 | 経営者の想いに寄り添い、経営者と共に歩むことを願って、本誌は『経営者の四季』と名付けられました。