

総論

日本の100年企業に見る人材活用術

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授

久保田章市

1

日本の長寿企業とその特徴

(1) 世界一の長寿企業大国・日本

人間の寿命と同じく、日本は長寿企業でも世界一である。世界最古の企業は、大阪の建設会社金剛組。創業は西暦578年、いまから1430年以上前の飛鳥時代。聖徳太子の命を受けて、朝鮮半島の百濟から寺院建築の技術を伝えるために招かれた3人の工匠の1人が創業したものである。

また、世界最古のホテルも日本にある。ギネスブックに認定された世界最古のホテルは山梨県にある温泉旅館「慶雲館」で、創業は

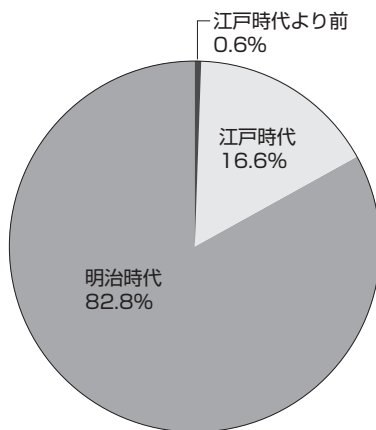
西暦705年、いまから1300年以上前である(注1)。後藤俊夫氏(日本経済大学教授)によると、日本にはこのように創業1000年以上も続く企業が19社、500年以上が124社、200年以上が3113社もある。

筆者は、創業100年以上の企業を「長寿企業」と呼んでいる。残念ながら、長寿企業に関する正確なデータはないので、東京商工リサーチが2009年に発表した「全国創業100年超え企業の実態調査」に基づいて推計したところ、日本の長寿企業はおおよそ5

万社であった。

世界を見渡してみても、長寿企業の歴史の古さ、企業数で日本を上回る国は他にはない。歴史のあるヨーロッパには、長寿企業の団体である「エノキアン協会」がある。入会条件は「創業200年以上、同族経営、業績良好」で、世界中で42社が加盟している(欧州37社、日本5社)。このうち、ヨーロッパで最古の企業はイタリアのベネチア・グラスのパロビエ・トーンズ社で創業1295年。それでもいまから717年前である。4000年の歴史をもつといわれる中国でも、最も古い企業の一つといわれるのが、漢方薬の北京同仁堂で創業1669年、いまから343年前。隣国の韓国では、俗に「三代続く店はない」といわれ、100年以上続く企業はほとんどない。

図表 1 創業年代別の長寿企業



東京商工リサーチ (2009)
『全国創業 100 年超え企業の実態調査』

図表 1 は長寿企業を創業年代別に見たものである。これを見ると、江戸時代以前（1603 年以前）の創業、つまり最低でも 400 年以上の歴史をもつ企業が 0・6%、長寿企業を約 5 万社と仮定すると約 300 社にのぼる。このなかには、先に紹介した金剛組、慶雲館も含まれる。

次に江戸時代（1603 年～1867 年の 265 年間）。この間の創業は全体の 16・6%、約 8000 社である。江戸時代は、農産物の

長寿企業を、世界で横断的に調査した結果はないので正確なことはわからないが、恐らく日本は、長寿企業の歴史の古さ、企業数でも世界一だと思われる。

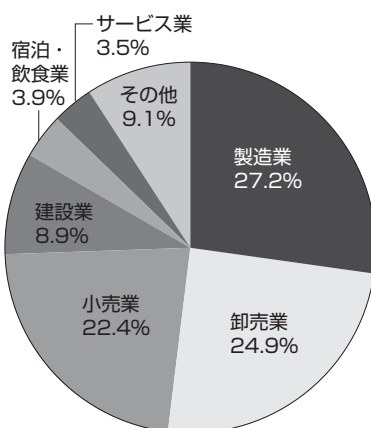
（2）中小企業が 9 割以上

ところで、日本の長寿企業とは、一体どのような企業なのだろうか。前述の東京商工リサーチの調査を使って、長寿企業（1908 年以前創業）の特徴を見てみる。

続いて、明治時代（1868 年～1908 年＝明治 41 年まで）の創業は最も多く 82・8%、約 41000 社である。明治時代は、維新の後、政府は「円」による貨幣制度を整え、銀行を設立し、軍需工場や繊維工場を設立するなど工業化を進め、鉄道、海運、通信、郵便などのインフラ整備にも取り組んだ。国民の事業意欲も高まり多くの企業が創業したが、そのなかの企業が今日まで存続しているのである。

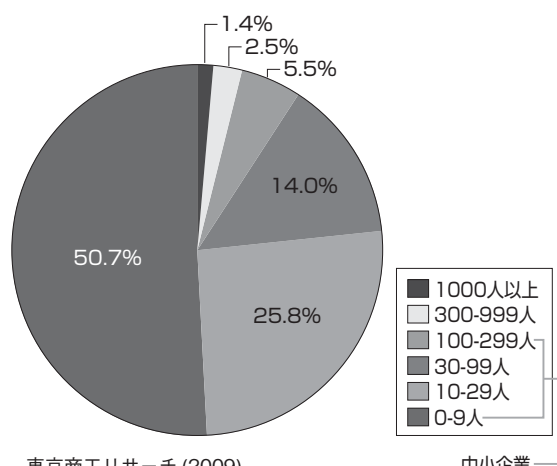
次に長寿企業の業種を見てみよう。図表 2 は業種別の比率である。最も多いのは製造業で 27・2%、次いで卸売業の 24・9%、小売業の 22・4%と続く。製造業をさらに細かく見ると、最も多いのは食品製造で、ついで酒

図表 2 業種別の長寿企業



東京商工リサーチ (2009)
『全国創業 100 年超え企業の実態調査』

図表 3 従業員規模別の長寿企業



東京商工リサーチ (2009)
『全国創業 100 年超え企業の実態調査』

中小企業

などの飲料、繊維、家具・木製品。卸売業で最も多いのは食料品卸、ついで建築・金物卸、繊維・衣類卸。また、小売業では繊維・衣類小売が最も多く、その次は食料品・酒である。つまり長寿企業の多くは、地域の人々の生活に密着した「衣食住」関連のモノを製造し、それらを売ることで地域の人々の生活を支えてきたのである。

では規模はどうだろうか。図表 3 は従業員規模別に見たものである。従業員 1000 人以上を「大企業」と呼ぶことにすると、大企業は 1・4%にすぎない。逆に従業員 299 人以下を「中小企業」と呼ぶことにすると中小企業は 96%にもなる。さらにその半分、

2 企業長寿の秘訣

50・7%は従業員9人以下の「小企業」である。

長寿企業と聞くと、全国的に名前の知れわたった百貨店、大手食品会社、製薬会社、銀行などの大企業を思い浮かべる人が多いかも

(1) 伝統的な「家」制度の存在

なぜ、日本には長寿企業が多いのであろうか。その理由の一つは、伝統的な「家」制度の存在である。日本の企業の多くは「家業」から始まり発展してきた。酒造業であれ、醸造業であれ、あるいは問屋や小売店であれ、もとはといえば〇〇家の「家業」であった。

家業で重要なのは「家」の存続。通常、男子がいれば、そのうちの長男が嫁をもらい、家を継ぐのが一般的である。ところが、女子しかない場合、あるいは子どもがいらない場合にも、「養子制度」によって、「家長」となる後継者を養子として迎えて「家」を存続させ、事業を続けてきた。血縁関係のない者が、養子縁組をして「家」に入って「家業」を継ぐというのは、世界的に見ても珍しい制度である。日本では、男子がいらない場合にも、「養子制度」のもとで優秀な養子が家業を継続、発展させてきたのである。

知れないが、大企業はごく一部にすぎない。データで見ると、実は96%は中小企業。しかも、その半数は地場で家族中心に営々と事業を行っている小規模企業なのである。

このようにして家業を継いだ養子の経営者が、企業を発展させた事例は数多くある。著名な企業では、大手ゼネコンの鹿島（1840年創業）、百貨店の伊勢丹（1886年創業）、自動車のスズキ（1909年創業）などがある。無名の中小企業においては、数え切れないほどの事例がある。ちなみに、筆者がこれまで行った長寿企業調査でも、何代も続いた企業にあつては、少なくとも1回は、どこかの代で養子が経営者として入っていた。

(2) 伝統の継承と革新

理由の二つ目は、「伝統の継承と革新」に取り組んできたことである。横澤利昌氏（亜細亜大学教授）らによると、長寿企業は、「変化しない伝統を継承すると同時に、時代に合わせた革新を常に行う」という二つの側面を持つており、この「伝統の継承」すなわち「変わらないもの」と、「革新」すなわち「変わるもの」との間の絶妙なバランスをとってきたのが長寿の秘訣である、と指摘している。

図表 4 長寿企業における「伝統」と「革新」

伝統	革新
- 顧客第一主義 - 本業重視の経営 - 品質本位 - 製法の維持継承 - 従業員重視 - 企業理念の維持、など	- 時代や顧客ニーズにあつた新商品、新サービスの開発 - 新規顧客、新市場の開拓 - 販売チャネルを時代に合わせ変更 - 新規事業の確立、など

横澤利昌編著『老舗企業の研究』（2000年）に一部、筆者加筆

「変わらないもの」とは、「顧客第一主義」「本業重視」「堅実経営」「製法の維持継承」「従業員重視」「企業理念の維持」などである。長寿企業においては、顧客第一主義の観点に立つて本業を中心に事業を行い、品質や製法を維持する。むやみに他の事業に手を出したりせず堅実経営を行い、従業員を大切にすることによって経営を行うことによって顧客や地域に貢献するといった企業理念を全うしてきたのである。

他方、「革新」つまり「変わるもの」は、「時代や顧客ニーズに合った新商品、新サービスの開発」、「新規顧客、新市場の開拓」、「販売チャネルを時代に合わせて変更」、「新規事業

の確立」などである。顧客ニーズに対応して商品・サービスを改善し、時代に合わせて販売チャネルを変更する。将来、本業の先行きが厳しくなることに備え新規事業開発を行うなど革新に取り組んでいるのである。

(3) 創業者一族が長期的視点で経営

さて、以上述べてきたように、日本に長寿企業が多いのは、この二つの理由が大きい。実はもう一つ、長寿企業を考えるうえで忘れてはならない重要な点がある。それは、長寿企業ほとんどが「ファミリー企業である」という点である。

ファミリー企業とは、「創業者一族の影響下にある企業」のことを指す。「家」制度によつて、実子だけではなく優秀な養子が一族に加わつて経営者につき、ファミリー企業を継承する。ファミリー企業においては、一般的に、1人の経営者が長期にわたつて経営に携わっている。その期間は、おおむね25〜30年といわれている。長期間経営に携わる代々の経営者が、「顧客第一」、「従業員重視」、「地域社会への貢献」などの経営理念を守り、長期的視点に立つて、短期的な利益の追求よりも長期的な事業の継続を優先し、顧客の求める品質のよい商品やサービスを提供し、適度な利益をあげ、従業員の雇用、納税などを通じて地域社会に貢献する。こうした活動を、長年にわたつて「続けている」のである。

3 長寿企業における人材活用術

(1) 従業員を大切に、人材を育成に

ここで、改めて「人材」に対する長寿企業の考え方を見てみよう。

「企業は人なり」といわれるが、昔から日本の企業は従業員を大切に、人材育成に取り組んできた。

江戸時代の商家では、10代前半の子どもを「丁稚」として入店させ、丁稚の頃から育成に取り組んだ。丁稚の主な仕事は雑用など、先輩の補助的な作業が中心であったが、夜になると読み書き、算盤を教え、社会人としての基礎を教育した。また、その上の「手代」になるとOJT教育で業務を教え、一人前の業務担当者になるように育てた。

こうした従業員教育は、現在でも多くの長寿企業で時間と金をかけて行われている。筆者のこれまでの調査でも、各社、従業員を大切に、従業員が働きやすいようにさまざまな工夫や施策を行っていた。自己啓発を奨励し資格取得費用を全額会社で負担している建設会社。社員だけでなくパートタイマーも海外旅行に連れて行き、パート退職金制度のある部品メーカー。技術系社員に「夏季1カ月休暇制度」を設けている酒造メーカー。「定

年なし、一生現役」でベテランの能力を引き出している機械メーカー。「社員は家族、首は切らない」、「儲かったときには社員から」の食品卸会社など、各社、さまざまな取り組みを行っていた。

また、多くの長寿企業ではいまでも、新入社員歓迎会、社員旅行、誕生会、もちつき大会など従業員同士の一体感をもたせるような取組みや、永年勤続者表彰といった長期勤務者に感謝するような行事も行われていた。

(2) 高齢者も積極的に活用

長寿企業は、高齢者の活用にも積極的に取り組んでいる。

長寿企業の存続要因に、「伝統の継承と革新」に取り組んできたことがある。このうち、維持すべき「伝統」には、「品質本位」、「製法の維持」などがあるが、これらには高齢者のベテランとしての技能が役立っている。例えば、和菓子の製造では、原材料や調味料の配分、熱の加え方、こね方、指使いなどでは、長年の経験がものをいう。また、金属加工でもベテランの技能が活かされている。金属の切削加工では機械で行うと千分の何ミリの精度しかでないが、それ以上の精密な加工を

4

長寿企業の課題と展望

行うには手作業しかない。その技能をもって
いるのがベテランの技能者なのである。

これらの技能はどのようにして継承するの
か。ベテランと若手が一緒に仕事をするこ
とによって、ベテランが若手に教え、あるいは
若手がベテランから見よう見真似で習得して
いくのである。このように長寿企業において
は、高齢者のベテランの技能が「品質」や「製
法の維持」に活かされ、「伝統」が維持、継
承されているのである。

一方、「革新」においてもベテランの力が

発揮されている。例えば和菓子で新商品を開
発する場合、アイデアは若者から出されたも
のかも知れないが、それを実際に作り上げる
にはベテランの知識と経験が活かされる。ま
た、機械製造でも同じである。顧客の要望に
応じて新製品や試作品を作る時にはベテラン
の技能が活かしてくる。

このように、長寿企業の存続要因、「伝統
の維持と革新」においても、高齢者が身につ
けたベテランの技能が大いに役立っているの
である。

(1) 今後は長寿企業にも厳しい時代は

ところで、今後、日本の長寿企業はどうな
っていくのだろうか。長寿企業は今後、ます
ます増えていくのだろうか。それとも、減っ
ていくのだろうか。これについて、筆者は、
幾分、厳しい見方をしている。

なぜか。その理由の一つは後継者の問題で
ある。日本に長寿企業が多い理由の一つに、
創業家一族の実子や養子が代々、後継者とし
て経営に携わってきたことを挙げた。しかし、
そもそも一族のなかに後継者として事業を引
き継いでくれる適任者がいない可能性があ
る。子どもがいても、他の仕事について後継

者になってくれないケースもありうるし、子
どもが女性の場合、昔なら婿養子を迎えるこ
とができたかもしれないが、若い人の結婚観
が変わりつつある昨今、以前と同じようにで
きるだろうか。もし、実子や養子が会社を継
がないならば、一般社員や外部の人材に経営
を任せるしかない。その場合、株式譲渡や債
務保証といった問題を解決しなければならな
い。

もう一つは、厳しい経営環境の問題である。
前に述べたように、長寿企業の大半は中小企
業である。中小企業を取り巻く環境は、特に
1990年代から厳しさを増している。その

背景には、円高に伴うグローバル化の進展や
少子化による人口減少があり、実際、東京商
工リサーチの調査でも、1990年以降、業
歴の長い企業の倒産件数が増えている(注2)。
今後も経営環境はますます厳しさを増すもの
と思われるが、長寿企業といえども企業の存
続のためにクリアすべき難問が山積している
時代になっているのである。

(2) カギは「人材」の育成と活用

では、長寿企業が、これからさらなる長寿
を目指すためには、何をすればよいのであ
ろうか。

図表5は、東京商工リサーチが2002年
に長寿企業に対して、「長期に存続してきた
要因と今後、重視したいこと」を尋ねた調査
結果である。この調査では、今後、重視すべ
きことの第1位は「従業員の育成」で、存続
要因の第6位から躍進していた。その他の項
目で大きく順位を上げたものは、「新規販売
先の開拓」、「コスト削減への積極的な取組
み」、「顧客ニーズに合わせた商品開発」など
の「経営革新」の項目と、「後継者の育成」
であった。

東京商工会議所中央支部が、老舗企業が集
まっている東京都中央区で、2008年に行
った調査でもほぼ同じ結果であった。

この二つの調査から長寿企業が今後、さら
に長寿になるために力を入れるべきことは、
次の3点である。

図表 5 長寿企業の存続要因と今後、重視すること

項 目	順 位	
	企業存続の 要因	今後重視 したいこと
本業を中心とした経営と品質の維持	1 位	2 位
既存の販売経路を主体とする堅実な経営	2 位	11 位以下
資金の安定調達と堅実な運用	3 位	6 位
顧客ニーズに合わせた既存商品の改良	4 位	5 位
同族による経営リーダーシップの貫徹	5 位	11 位以下
従業員の育成	6 位	1 位
企業理念（家訓、社訓、社是）の継承	7 位	8 位
時流に対応する事業の拡大や多角化	8 位	10 位
コスト削減への積極的な取り組み	9 位	4 位
新規販売先の開拓	10 位	3 位
後継者の育成	11 位以下	7 位
顧客ニーズに合わせた商品開発	11 位以下	9 位

注）創業 100 年以上企業へのアンケート調査。回答数 2624 社。
東京商工リサーチ『世紀を超えた企業たち 100』（2003 年）

① 従業員の育成
② 新規顧客の開拓、新商品開発などの経営革新
③ 後継経営者の育成

①の「従業員の育成」は、いうまでもないが企業はヒトで成り立っている。製品を作り販売する、あるいはサービスを提供するのはヒトである。新市場を開拓するのも、新商品や新事業を開発するのも行うのはヒトであり、業務の改善、コストの削減、経営効率化

の知恵を絞るのもヒトである。それらを行うヒト、つまり必要な人材を確保し、確保した人材をいかにして育成するかが、長寿企業において今後、最も重要ということである。

一般に中小企業は大企業に比べて人材の採用が難しい。大企業ほど知名度もなく、給与などの待遇も決してよいとはいえない。そうしたなかで、中小企業が人材を確保するためには、「仕事のやりがい」、「仕事を通しての成長」など、その仕事の意義を従業員にわかってもらふような努力と、従業員を大切にし、従業員がこの会社で働いてよかったと思うような経営をする必要がある。

高齢者の活用も重要である。いくら長寿企業でも多くは中小企業であり、若手の採用はそう簡単ではない。であれば、高齢者のベテランの技能を活かさない手はない。ベテランと若手を組み合わせて仕事をしてもらい、若手を教育し技能を伝承するのである。

次いで②の「経営革新」。時代や顧客のニーズにあった商品・サービスを開発する、新しい顧客を開拓する、あるいは厳しい業種にあつては思い切つて業種の転換を図るなどの経営革新に取り組まなければ、企業の存続は難しい。

ここでも高齢者の出番がある。特に商品開発にあたっては、高齢者のベテランの経験や技能が役立つ。ベテランには、原材料や製法に関する知識、加工の技術、微妙な調合や調

整ができる技能がある。彼らの力を活用することによって新しい商品の開発が可能になる。高齢者の活用は、これまでもそうであったが、これからは必要なことである。

そして③の「後継経営者の育成」。企業は経営者次第といわれる。特に中小企業においては、必要な従業員の確保・育成、新商品開発や新規顧客開拓などの経営革新は、経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組まなければならない。こうした経営を行ううる後継経営者をいかに育成するかが重要となる。

こうしてみると、結局、企業が今後、長寿を目指すためには、従業員だけではなく後継経営者を含めた「人材」の育成と活用が一番のカギということになる。

注 1 「慶雲館」は 2011 年 2 月、ギネスブックに認定された。それまでは、石川県の温泉旅館「法師」（創業 718 年）が、世界最古のホテルとされていた。

注 2 東京商工リサーチの調査によると、法人設立 30 年以上の企業倒産は 1990 年に 444 社、全倒産に占める比率は 6・1%であったが、2002 年には 4922 社、同 25・8%になり、その後、件数は減ったが比率は増加している。