

Contents *****

特集：環境変化と日本企業の行方	1p
<今週の”The Economist”誌から>	
”Risk on” 「日本の年金—リスクオン」	8p
<From the Editor> 長寿の理由	9p

特集：環境変化と日本企業の行方

今週の3月17日、世界経済評論フォーラム「グローバルビジネス環境変動と日本企業」にパネリストとして参加しました。このシンポジウムには過去に何度も出ておりますが、そのたびに新しい視点に出会うことができるという、筆者にとってはありがたい存在です。今回も「環境変化と日本企業」という新たなテーマを頂戴しました。

ところで今月末で、筆者は勤続30年目（ただし雇用形態の変更を含む）を迎えます。長い期間を日本企業の中で過ごしてきた者として、この機会に実体験に基づく日本企業論を語ってみたいと思います。本誌の昨年11月8日号では、「私的で体験的な総合商社論」をお送りしましたが、以下はその続編という位置づけです。

●日本はなぜ長寿企業が多いのか？

帝国データバンクが、毎年公表している「長寿企業の実態調査」というものがある¹。その2013年版によれば、**創業100年以上の長寿企業は全国に2万6144社**であるという。

さらに2013年には、新たに1410社がこの「長寿企業」の仲間入りを果たしている。その中には住友化学、岩波書店、ハウス食品、トンボ鉛筆、ダイヤモンド社などの有名企業も含まれている。

これらの会社が創業した1913年とは、バルカン半島で不穏な動きが続き、翌年には第1次世界大戦が勃発した年である。アメリカではウィルソン大統領が就任し、中国では袁世凱が大総統となった。日本では大正2年に当たり、桂太郎内閣が倒れて山本権兵衛が首相の座に就き、森鷗外が中央公論で『阿部一族』を発表した年である。それくらい古い。

¹ <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p130901.html>

同調査が初めて行われた 2010 年には、この数字はまだ 2 万 2219 社であった。「100 歳以上」の企業が、毎年約 1300 社のペースで増え続けているのだからすさまじい。わが国はとてつもない「長寿企業大国」ということになる。

さらに 100 年どころか、1000 年以上という超長寿企業も以下の通り存在する。

○日本における千年企業リスト

1 位：金剛組	木造建設工事	大阪府	578 年
2 位：池坊華道会	生花教授	京都府	587 年
3 位：西山温泉慶雲館	旅館経営	山梨県	705 年
4 位：古まん	旅館経営	兵庫県	717 年
5 位：善吾楼	旅館経営	石川県	718 年
6 位：田中伊雅仏具店	仏具製造	京都府	885 年
7 位：中村社寺	建築工事	愛知県	970 年

金剛組とは、聖徳太子が百濟から呼んだ工匠たちが設立した宮大工集団の末裔で、法隆寺などを建立したことで知られている。が、それ以外にも、全国各地にさまざまな種類の長寿企業が残っていることに驚かされる。

それでは、海外にはどんな長寿企業が存在するのだろうか。2008 年に韓国銀行が行った調査によれば、「世界で創業 200 年以上の企業は 5586 社（合計 41 カ国）で、このうち半分以上の 3146 社が日本に集中しており、続いてドイツ 837 社、オランダ 222 社、フランス 196 社の順となる」らしい²。つまり長寿企業の半分以上は日本ということだ。

もちろん大きな戦乱に何度も見舞われた欧州企業と、概ね日本列島の中だけで過ごしてきた日本企業を単純比較することには無理がある。ただし直近の 100 年に限っただけでも、関東大震災や昭和金融恐慌、太平洋戦争からリーマンショックに至るまで、企業の屋台骨を揺るがすような事件は数々あったわけで、それらの試練をことごとく乗り越えてこれだけの企業が生き残っていることには、何か特別な理由があるとしか考えられない。

少なくとも企業を営むという行為に対し、日本人が古くから熱意を持ってきたことは間違いないだろう。例えば「経営」という言葉である。筆者はてっきり、福沢諭吉あたりが「Management」の訳語として作ったものだと思っていたが、広辞苑を引いてみると平家物語や今昔物語にも用例があるというから驚いてしまう。

「経営」への広辞苑の定義を見ると、「①力を尽くして物事を営むこと、②あれこれと世話や準備をすること、③継続的・計画的に事業を遂行すること」とある。現代風に言えば、①Execution（執行）、②Logistics（準備）、③Planning（計画）が経営の 3 要素と言えようか。Management の本質に迫るのに、必要かつ十分な説明と言えよう。

察するに「経営」とは、わが国における封建時代の始まりとともに、武士たちが荘園を管理するために開発した概念なのであろう。この伝統があるからこそ、今の日本でも膨大な数の中小・零細企業が存在し、同じ数だけの経営者が居るのである。

² <http://japanese.yonhapnews.co.kr/economy/2008/05/14/0500000000AJP20080514003900882.HTML>

●老舗企業は何をやってきたのか？

企業を新しく立ち上げるのは、個性の強い創業者であることが多い。しかしいかなるカリスマ経営者といえども、生きている時間は限られている。企業が生き残っていくためには、かならず次世代にバトンを渡さねばならない。

往々にして創業者を否定する「中興の祖」が出てくるようでないと、なかなか1世紀は越えられないものである。例えば松下幸之助翁という偉大な創業者を持つパナソニックは、歴史が100年にわずかに満たない。これからどんな風が変わって世紀を越えていくのか。今後の日本経済にとっても、興味の尽きないところである。

有力なコアビジネス、強靱な財務体質、あるいは優秀な人材の集積といった企業の比較優位も、1世紀を超える長寿を保証するものではない。強いて言えば、変化への対応力という目に見えない要素が重要になる。「強いものが生き残るのではなく、もっとも環境に適合したものが生き残る」というダーウィンの進化論通りである³。

長寿企業の一つに「とらや」がある。室町時代の後期（16世紀）に、京都で創業して今日に至っている。時代が変わっても「とらや」は昔の味を守り続けている、と誰もが思っているであろう。ところが実際には、健康志向の高まりなどによって、消費者の味の好みはどんどん変化していく。ゆえに「とらや」の羊羹が使う砂糖量は、昔に比べて半分くらいに減っているのだそうだ⁴。つまり長寿企業が長寿足り得るのは、伝統を守るからではなく、少しずつ変化を続けているからにほかならない。

今では日本の消費者の多くが、「外国のケーキは甘過ぎて食べられない」などと感じている。が、ほんの半世紀前には、日本製スイーツもかなり甘かったのである。消費者の嗜好の変化と企業の持続的な革新が重なって、いつしか品質と味覚がともに変わっていた（しかも消費者が気づかないうちに！）。逆にアメリカ企業は、「今売れているものをわざわざ変える必要はない」と考える。たぶんハーシーのチョコレートのような定番商品は、昔と同じingredientのままなのではないかと思う。

さらに余談ながら、ラーメン業界には「常連客に常に変わらず美味いと言ってもらうためには、常連客に気づかれることなく、微妙に味を変えていかなければならない」という「春木屋理論」なるものがある。荻窪の有名ラーメン店の先代が語っていた哲学で、「老舗とは伝統の味を守り続けるのではなく、いつまでも飽くなき変化を探求する姿勢を継承するもの」だという。さもないと、浮気な消費者はいつか店から離れて行ってしまおうだろう。

つまり単なる「現状維持」では長寿企業にはなれない。よく言われるように、「変わらないでいるためには、変わらなければならない」のだ。

³ 有名な言葉であるが、ダーウィンの『種の起源』の中にこの言葉は登場しない。原典不明である。

⁴ この話は、新潟で戦前からの歴史を持つ菓子メーカー「ブルボン」さんで伺った。

●”Trends & Shocks”で企業はどう変わる？

本誌は昨年 11 月 8 日号「私的で体験的な総合商社論」で、商社の変身（貿易会社から投資会社へ）について取り上げた。なぜ商社が変化してきたか、とえば、それだけ多くの環境変化に直面してきたから、としか言いようがない。

筆者が入社した 1984 年以降のたかだか 30 年間でも、まことに多くの「変化」があった。以下にそのほんの一部を挙げてみよう。

○日本企業にとっての”Trends & shocks”

<Shocks>

プラザ合意（1985 年）
アジア通貨危機（1997 年）
9/11 同時多発テロ事件（2001 年）
リーマンショック（2008 年）
3/11 東日本大震災（2011 年）

<Trends>

バブル崩壊後の金融システム不安（1990 年代）
IT やインターネットの進化（1995 年頃～）
緩やかなデフレ経済（1998 年～2013 年？）
コンプライアンス重視（90 年代以降）
資源価格の高騰（2003 年～？）

環境変化を「トレンドとショック」に分類するのは、安全保障の世界で行われている未来予測の手法「シナリオ・プランニング」の知恵である。「トレンド」を所与の条件として捉えつつ、将来起こり得る「ショック」を想定し、なるべくそれを避けるように考える。「予想外のことが起こることは、それ自体が好ましくない」というのが安全保障の世界における基本的な考え方である。

ただしビジネスの世界の住人の感覚からすると、「ショック」は本質的に避けられるものではないし、また企業にとってかならずしも害をなすとは限らない。例えばプラザ合意後の円高によって、日本企業の製造拠点は一気に拡大したし、アジア通貨危機のお陰でリスク管理の手法が進化した。むしろ「サプライズがあったら、自分自身が変化するチャンスと受け止める」のが、ビジネスの世界における真つ当な感覚ではないかと思う。

まして日本企業は、この手の「自分が悪くない」問題への対応は得意である。「大変だ、たいへんだ」と騒いでいるうちに、社内の無用な対立などはどこかへ行ってしまし、組織全体でやるべき課題が明確になる。「3/11 震災」後のサプライチェーン問題への対応などはその典型で、驚くほど対応が早かった。

むしろ日本企業が対応に苦慮するのは、「トレンド」の方ではないかと思う。特にバブル崩壊後の不良債権処理問題のように、「自分が悪い」問題への対応が難しい。まず問題を直視するまでに時間がかかるし、さらに「ウチとソト」「本音と建前」の板挟みで苦労したりもする。

「急に変わるのは平気でも、ゆっくり変わるののは苦手」というのは、日本の組織にありがちな性癖である。むしろ日本企業は、「ときどき外部からショックを受けて、自己変革を迫られる方がいい」のではないだろうか。

●『会社は毎日つぶれている』？

今週 3 月 17 日には、当社双日の元社長西村英俊氏のお別れの会が行われた。昨年末に心不全で逝去されたが、筆者にとっても思い出深い経営者であった。が、ここでは西村氏が残してくれたユニークな著書、『会社は毎日つぶれている』（日経プレミアシリーズ・2009 年）について触れてみたい⁵。

本書には会社再建をめぐる苦闘の日々が描かれているが、社長になった人にしかわからないような実感がたくさん詰まっている。その中核となるのは、「会社はいつもつぶれかけているのに、そのことは社長にしかわからない」というパラドクスである。

「前社長からそんな話は聞いたことがなかった、とあなたは思うかもしれない」「しかし社長が、あれが危ない、これが危険だと言いまわっていたら、それこそ風評リスクで会社はつぶれてしまう。あるいは社員が逃げ出してしまう」、だから「社長は危機を察知しながらも、それを吹聴してはいけない」（社長の二面性）。

ゆえに社長の職責とは、四六時中の気配りと緊張感を受け止め続けることだ、と西村氏は説く。そして社長業の醍醐味については、「毎日毎日つぶれていく会社をつぶさない、こんな快感はありません」と語っている。

久しぶりに本書を読み返してみても気がついたのは、「なぜ会社をつぶしてはいけないか」という記述が全くないことである。アメリカのビジネススクールなどでは、「CHAPTER 11 は経営者の権利である」と教えると聞くが、西村氏にそのような考えはまったくなかった。当時、会社があまりにも多くの困難を抱えていた中で、「つぶさない」という目的はあまりにも自明のことであったのだろう⁶。

およそ企業には様々な目的がある。資本主義の建て前からいけば、利益をあげて株主に報いることが最大目的であろう。会社は私利私欲ではなく、世のため人のためにある、という考え方で悪くはない。他社との競争に勝つとか、新しいビジネスをつくりたいとか、社員の自己実現のため、といった動機ももちろんアリである。

されど、“Going Concern”（会社を継続させる）原則はすべてに優先する。企業も人間と同じで、「生きているうちが花」である。各方面に迷惑をかけることがあったとしても、存続していればいつかお返しするチャンスがあるだろう。が、つぶれてしまったらそこでお終いである。西村氏の思いは、その辺にあったのではないかと勝手に推察している。

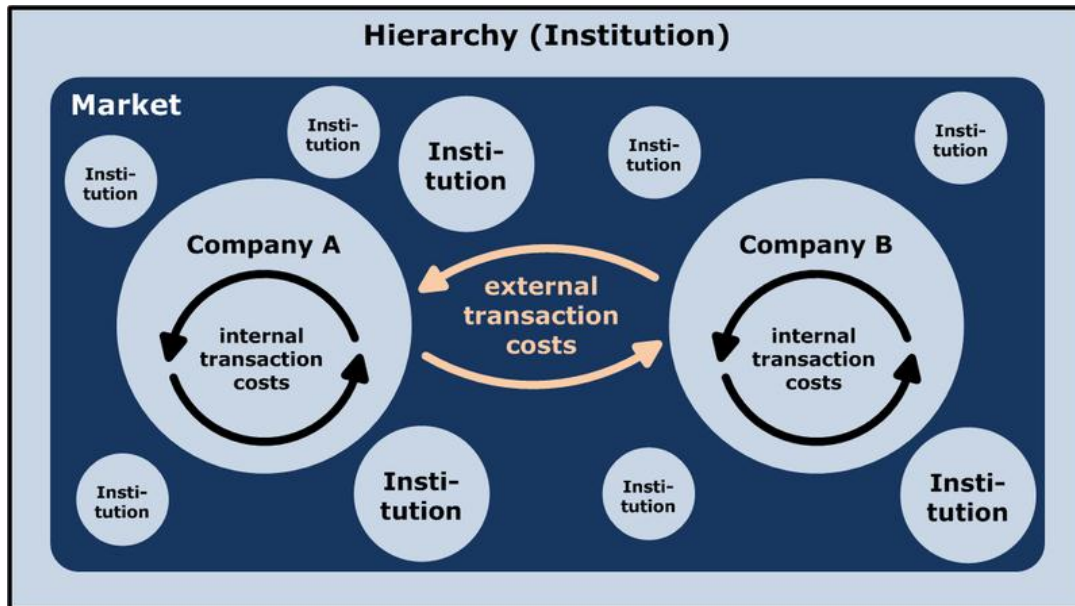
いずれにせよ本書は、「社長になると見えてくる途方もない景色」を、少しだけ（普通の社員にも）垣間見させてくれる。

⁵ 余計なことながら、西村氏が書き上げた分厚い原稿の束を、日本経済新聞出版社に持ち込んだのは筆者の仕事であった。「本当にいいんですか」と何度も確認したんですけどねえ。

⁶ 会社が本当につぶれていたら、筆者も路頭に迷っていたわけであるから、西村氏への深い感謝の念とともに、斯様な暴言を述べさせていただく。

● 「なぜ日本企業は存在するのか」？

ここで前回に引き続き、ロナルド・コース教授の議論を援用しよう。例の「**企業が存在するのは取引コストを減らすためである**」というセオリーである。



<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Market-Hierarchy-Model.png>

上図のように、企業は市場を通して取引を行う（External Transaction）。しかしすべてを市場で調達すると高くつくし、市場には失敗がつきものである。そこでコストの一部を社内化し、組織内の取引はタダであると思なす（Internal Transaction）。つまり社員を雇ったり、オフィスを定めたりする。ここに”Company”が誕生する。

ただし市場に失敗があるのと同様に、組織にも失敗があり得る。いろんなコストを内部に取り込んだ結果、組織がまともに動かなくなると、これは大企業病ということになる。**日本企業は往々にして市場（ソト）よりも組織（ウチ）を優先する**から、つい組織を大きく立派にしてしまう。換言すれば、経営資源を貯め込んでしまうのである。

およそ経営者として、次のような課題を目指さない人はいないだろう。

○経営資源の在り方

- ◇ 次世代の育成（ヒト）
- ◇ 最新鋭の設備（モノ）
- ◇ 財務体質の強化（カネ）
- ◇ 社風の伝承と再生産（ブンカ）

もちろん、どれもこれも真つ当な経営目標である。幾多の Trends & Shocks を乗り越えて、優れた経営資源を次世代に託することこそ企業人としての理想であろう。

●これからの日本企業の課題とは？

ところがひとつ間違うと、これらは「過剰雇用や過剰設備」を作ってしまう道でもある。本来は市場から買えばいいはずのものを、敢えて自前で用意しようとしていると、結果として取引コストはかえって高くなってしまう。つまり会社をビジネスの手段ではなくて、目的にしてしまっているのである。

1990年代の日本企業は、「3つの過剰」と言われる雇用と設備と債務の削減で苦しんだ。一度抱え込んだ雇用や設備をリストラするのは、しみじみ辛いものである。昨今の日本企業はそれに懲りて、「過度に美しい財務諸表」を作ることに躍起になり、今度は人材育成と設備投資がお留守になっているように見える。事もあろうに政府から、「賃上げせよ、設備投資が少ない」と尻を叩かれている現状は、日本企業にとってかなり不本意なことではないだろうか。

重要なのは、市場と組織のバランスであろう。特に昨今は、グローバル化とIT技術の進化により、市場の利便性が高まっている。企業が「なんでも自前主義」にこだわる必要は薄れている。むしろスリム化して身軽になる方が、長寿企業になる近道ではないかと思う。そしてまた、優良な経営資源が個々の企業に囲い込まれることなく、市場の中で多くの参加者によって活用される方が、日本経済全体のためにはプラスとなるはずである。

強いて言えば、前述の 4つの経営資源のうち、これだけは市場で買えないのが「ブンカ」である。すなわち、社風や企業文化と呼ばれるものである。これだけは自前で育てていくしかない。そして組織に求心力を持たせるのは、いつも「暗黙知」とか「思い」といった抽象的なものである。

「ヒト、モノ、カネ」が期間限定の経営資源であるのに対し、唯一、時代を超えて引き継がれていくのがこの「ブンカ」である。その割に、注目されることが少ないのは残念なことである。

もっとも筆者は、日本企業の未来をあまり心配していない。なんとなれば、今後もグローバルな環境変化が、ひっきりなしに日本企業を試すであろう。そのたびに企業は変化を迫られるし、それは確実にプラスの効果をもたらすはずである。実際に2万6000社の「長寿企業」の存在が、そのことを裏付けているではないか。

<今週の”The Economist”誌から>

”Risk on”

「日本の年金—リスクオン」

Finance and economics

March 15th 2014

*昔「ネンブク」と呼ばれていた年金福祉事業財団は、今は GPIF こと年金積立金管理運用独立行政法人。この眠れる巨人を The Economist 誌が取り上げています。

<抄訳>

ジョージ・ソロスは1月にダボスで安倍首相に会い、資産運用を講釈した。日本の巨額年金基金はリスクをとるべきだと。1.25兆ドルの資産を持つ GPIF は、世界最大の公的投資家であり、アラブの国富ファンドをも凌ぐ。だが事なかれ主義の官僚たちが資金を預かり、2/3を債券、そのほとんどを国内で運用している。海外ではほとんど冒険をしない。

安倍首相は基金の改革に着手した。昨年11月に委員会に答申させ、結論は今年中にも実行される。GPIFは債券投資を減らし、株やインフラ、ベンチャー投資へ向かえと言う。

大胆にも政府は、GPIFを厚労省から切り離そうとしている。リスク回避の元凶だからだ。過去12年で年率1.54%という低利率でも、受給者無視の厚労省にとって不満はない。安倍首相にとっては、これも日本再生の一助である。デフレを退治するとともに、リスク許容度を上げたい。日本企業のガバナンスの改善も求めたいところだ。

すでに市場はその効果を折り込みつつある。他の年金投資家たちも GPIF に追随している。日本国債の運用比率は、昨年3月の62%から昨年末の55%に低下し、8兆円分が内外の株式に向けられた。これも昨年の日本株高の一因であろう。GPIFの転換は日本株への追い風となる。今年の株価を思うと、安倍首相はますます改革意欲を高めるだろう。

他方、国債保有者は不安になる。日本の公的債務はGDP比240%になるが、外人ではなく地銀や年金が国債を保有し、政府の借入コストは安い。しかし退職者たちが貯金を引き出すにつれて、機関投資家の役割は増大する。しかも日本の経常収支は赤字化している。

しばらくは、日銀による金融緩和が国債売り効果を相殺するだろう。だから今こそ基金は安心して売れる、と有識者会議座長の伊藤隆敏教授は言う。いずれは基金が政府債務を引き受けるという義務を逃れるとして、いつの日か中央銀行が「量的緩和」政策を止めると問題が起きる。GPIFの部分的撤退は将来の危機を招くかもしれない。昨年12月、伊藤氏が債券比率を55%から35%に下げよと言ったとき、長期金利は一時的に上昇した。

基金の見直しはまさに必要だろう。高齢化の進展により、基金は既に受け取る以上に払いつつある。低リスク低リターン運用は変え難い。彼らは大胆なカナダや豪州の年金とは好対照をなす。GPIFが物言う株主になれば日本企業も変わる、との声もある。

今のところ GPIF も厚労省も安倍首相に抵抗している。安全な投資が必要だ、と三谷理事長は述べる。たぶん GPIF は債券投資を少し減らすだけで、官僚も気乗り薄だ。しかし政府は反対を乗り越える覚悟だと官邸筋は言う。去年、円ショートで10億ドルを稼いだソロス氏は、早くも次なる講釈の機会を求められるかもしれない。

<From the Editor> 長寿の理由

ということで、今月末に会社生活 30 年目の区切りを迎えようとしております。そこでふと気づいて我ながら愕然としているのは、「トータル 30 年のうち、後半の 15 年間にわたってこの溜池通信を書き続けている」ということです。

もともと会社の業務なんだか、個人の自己顕示なんだか分からないような代物でありますから、長いから偉いといった話ではありません。むしろ呆れるべきことでありましょう。とはいえ、ニューズレターとしてはかなり長寿の部類に属することも疑いありません。

理由は絞り込むと次の 3 点でしょう。

1. 諸般の事情により、サラリーマンとしてはめずらしいことに、筆者がほぼ「放し飼い」状態で日々を過ごしてきたこと。
2. 幸いなことに途中で病気もせず、スランプにも陥らず、なおかつ同じ仕事に全く飽きなかったこと。
3. 世の中の変化が激しくて、取り上げるネタにも困らなかったこと。付け焼刃の勉強をしながらでありましたが、いろいろ教えてくれる師匠や学友に恵まれたこと。

ダウンロードの数や転送数などから推計するに、毎号の読者数はおそらく 1 万人を超えるのではないかと思います。まだ飽きずに続けるつもりでおりますので、引き続きご愛顧のほどをお願い申し上げます。

さて、勝手ながら 4 月冒頭の 1 週間を「勤続 30 年休暇」を取得いたします。と言っても、個人的に勝手に有給を消化するだけではありますが。せっかくの区切りですので、どうか新たな仕事の注文はご遠慮くださいまし。

そうでなくても宿題は残っているし、消費税やら、ウクライナ情勢やら、気になることはいっぱいあるのですけれども……。

* 次号は少し間を空けて、4 月 18 日（金）にお届けする予定です。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記にてお願いします。

〒100-8691 東京都千代田区内幸町 2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com