

平成 20 年 6 月 20 日、TKP 銀座ビジネスセンターにて、『企業 100 年計画特別セミナー』第 1 弾「100 年企業になるための条件とは！」を開催しました。

全国各地の 100 年企業を取材してきた(株)産業タイムズ社の泉谷渉編集局長より、各社の事例を開陳してもらい、創業 200 年である櫻井精技(株)の櫻井社長に熊本よりお越し頂き、200 年の経営者マインドや革新性について、ご講演頂きました。

## 第 1 部 「100 年企業になれる会社となれない会社」



### 泉谷 渉 氏 プロフィール

神奈川県横浜市生まれ。

中央大学法学部政治学科卒業後、(株)産業タイムズ社に入社。

半導体・マテリアルの専門記者歴30年。

旺盛な執筆活動の他に、大型カンファレンス・各種研修会などで多くの講師を務める。

100年以上存続する企業カルチャーとは、どのようなものでしょう。言うまでもなく企業経営とは、本来的にひたすら利益の追求であり、社会的貢献などの要素はあるものの、その存続性ということにこれまではあまりスポットライトが当てられていませんでした。

100年以上の歴史を持つ企業は、韓国には5社しかありません。5000年の歴史を持つ中国においても1,000社しかありません。帝国データバンクの調べによれば、この日本には創業100年を超える企業が実に2万社以上あると指摘しています。全国各地にあるお煎餅屋さんや和菓子屋さん、さらには宿屋、そば屋の類まで含めれば、10万社に達するとさえいわれています。わが国においては技術、文化、人材が継続するという伝統的な概念があるのです。

さて、2007年10月10日に亜紀書房から「100年企業、だけど最先端、しかも世界一」という本を出しました。幸いにして10月第3週には紀伊国屋書店のビジネス書部門第3位、丸善本店ビジネス書部門第4位にランクされました。

今回の本のテーマは、我が国に特徴的な長寿企業の秘密を探るというものです。今回出版社からつきつけられたテーマは、

上場企業で100年以上の歴史を持つメーカーを30社ほどセレクトし取材すること

それら企業はすべて最先端技術を持っていること

どの分野でも良いから世界トップシェアを持っていること

というものでありました。これら企業を見つけ出すことは難しかったのですが、なんとか2カ月の取材で仕上げました。

100年を超える企業は大手企業ばかりではありません。中小企業においても伝統的な技を活かしつつ、先端ハイテクを追求する優秀なカンパニーは、この日本には数多くあるのです。今回は100年企業をテーマに日本の企業文化論の一端をお話したいと思います。

## 1. 老舗といわれる企業の脆さが露呈している

- ・バブル期OLの憧れの的である老舗の「船場吉兆」は、かくもあわれな存在
- ・老舗の「雪印乳業」は品質でつまづき一気凋落
  - ~ そのとき社長は「私は工場の現場に行ったことなんかない！」と叫んだ
- ・繊維の最古参「カネボウ」は伝統にあぐらをかき見事に破綻した
- ・あんなに美味しい「赤福」が古びたものの焼き直しとは思わなかった
- ・証券業界の雄であった山一証券は、司令塔不在でばらばらになり最高レベルの倒産

## 2 . 古くて新しい町「京都」は 100 年企業の宝庫

- ・ 明治 22 年創業で一介の花札屋に過ぎなかった任天堂は、ゲーム機で爆裂し、株式時価総額 10 兆円で世界の家電の王者ソニーの倍の価値を持つ
- ・ 明治 2 年創業の大日本スクリーン製造は、いまや液晶製造装置で世界トップ、半導体製造装置でも大活躍
- ・ 明治 8 年創業の島津製作所（祖先は井上という姓であったが豊臣秀吉の時代に薩摩の島津家から姓を賜る）は、教育向け理化学機械製造で身を起し、いまや半導体やバイオ、ナノテクなどの分析計測機器では最大手、2002 年には社員の田中耕一がノーベル化学賞受賞
- ・ 赤穂浪士の討入りの 2 年前に京都・室町で金銀箔粉の商いを始めた福田金属箔粉工業は、携帯電話の電解銅箔の約 4 割を製造、特に折り曲げ向けでは世界シェアの 9 割を占有、元禄時代の技術が 300 年間生存

## 3 . 100 年企業で最先端、世界一の会社はこんなにある

セーレン、ユニチカ、東洋紡、凸版印刷、大日本印刷、旭硝子、新日鐵、O K I、東芝、N E C、三菱重工業、川崎重工業、I H I、薩摩酒造、キリンビール、住友金属鉱山、三井金属、住友電工、日鉱金属、同和鉱業、古河機械金属、宇部興産

## 4 . 100 年企業の社風とは

「おっとりしている」 / 「ロングレンジでものを考える」  
「原点に回帰しながらも常に革新を継続する」 / 「とにかく人を大事にする」

## 5 . ケーススタディー セーレン

- ・ セーレンが実現した完全一貫生産の繊維ビジネス
- ・ その会社は社長輩出数トップの福井県にあった
- ・ 繊維産業は明治の頃に大繁栄を迎え、70 年代から一気に凋落
- ・ 87 年にセーレンの累積赤字は膨大になり、企業存亡の危機
- ・ 現セーレン社長の川田達男氏はこう叫ぶ「やらなくても潰れるなら、やって潰れようぜ」
- ・ 名門カネボウ買収という離れ業
- ・ 私だけの水着を一着から注文できるという革命

## 6 . ケーススタディー 東芝

- ・ 創業者は福岡県久留米のからくり儀右衛門
- ・ 山口県岩国の藤岡市助が賭けた白熱電灯への情熱
- ・ 東芝は 10 年ごとに切ってみれば、すべて違うことをやっている
- ・ 石坂泰三、土光敏夫などの存在が大きかった
- ・ 西田社長ははてさて？
- ・ 大会社なのに自由にやらせる気風が特徴

## 7 . ケーススタディー 旭硝子

- ・ 三菱グループなのに三菱を名乗らなかった
- ・ 大正 14 年には早くも中国大陸・大連に工場進出
- ・ 売上 1 兆 6,000 億円のうちヨーロッパ 3,659 億円、アメリカ 2,054 億円、アジア 4,363 億円でグローバル化成功
- ・ 建築ガラス、自動車ガラス、プラズマガラスいずれも世界トップシェア、総合力で強味
- ・ エレクトロニクス&エネルギー事業部という戦略セクションは、2010 年 2,000 億円の売上を狙う

## 8 . ケーススタディー 宇部興産

- ・ 黒いダイヤ（石炭）は、かつて日本の基幹産業だった
- ・ 石炭産業は滅びず。沖ノ山炭鉱として創業した宇部興産は 110 年にわたる戦いを展開し、今日も最先端技術で世界と勝負
- ・ 創業者渡邊祐策が説いた「共存同栄」～企業の発展と地域の発展を同軸で捉える考え方
- ・ 大型ダイカストマシンは世界シェア 30%、セメント国内第 2 位、コールセンター国内第 1 位
- ・ 宇部マテリアルは合成マグネシア国内シェア 100%（PDP の蛍光体材料）、経常利益 7 年で 8 倍、株価 4 倍
- ・ 公害追放の金字塔「宇部方式」を推進した中安閑一
- ・ 徹底的な地域貢献 ～宇部興産中央病院、宇部カントリー倶楽部、ANA ホテル、高校や専門学校などを次々に建設。橋を 2 カ所架け、あろうことが宇部から美祢までの 30 キロの高速道路を自前で建設
- ・ 結果としてツケは大きい ～93 年には有利子負債は 6,620 億円、2002 年には株価が 100 円を切り、断崖絶壁の状況
- ・ その時、奇跡は起きた ～宇部市民は立ち上がり、あろうことが宇部興産の株を 5,000 人以上が買い出しに走る

市民の声「私は貯金をはたいて、100 万円を出しました。私の親族も虎の子の退職金を取り崩し、150 万円を支出しました。私たちは宇部興産とともにあるのです。どんなことがあっても、宇部興産を支えていきます」

## 9 . 中堅企業・小規模企業にも元気印の 100 年企業は存在する

- ・明治 35 年創業のブルドックソースは、従業員 250 名という規模の企業であるが、ハゲタカの買収を池田章子社長以下、社員が一丸となり跳ね返す
- ・文化元年創業のミツカン は 200 年企業であるが、ひたすらお酢を作り続け、昭和 39 年には大ヒット商品の「味ポン」でブレイクし、いまや国内シェア 6 割、最近では納豆部門に進出
- ・鹿児島の山形屋百貨店は、創業 247 年でいまだかつて一人の首切りもせず、事実上定年制なしで 70 歳を超えたおじさん、おばさんがバリバリで働く
- ・土佐日記で有名な紀貫之の時代に始まった土佐和紙の技法を持つニッポン高度紙工業は、コンデンサー用セパレーター材料の世界シェア 70%
- ・明治 15 年、静岡にちゃっちいブリキ細工の製造販売店を開設した村上開明堂は、いまや自動車のバックミラー生産で日本一
- ・広島の前田工業はベンガラの技術を活かし、クレジットカードのナノテク磁性粉でシェア 100%

## 10 . 「100 年かけて勝負しようじゃないか」

～ 絶対多数の絶対幸福という追求のカルチャー ～

- ・敗者にこそ絶大な拍手を送る日本人の不思議  
～ チームが一丸という概念が最高価値
- ・終身雇用、年齢給こそ 100 年企業の秘訣  
～ 格差社会はノーという国民の声は大きい
- ・欧米のエコノミストや金融アナリストはこの慣習を諸悪の根源と言い切った  
～ 信越化学、SUMCO、JSR、日本ゼオンなど電子材料メーカーのほとんどは終身雇用、年齢給で大成功という例をどのように評価するのか
- ・環境に優しい企業でなければ 100 年は戦えない  
～ 十字架を背負ったチッソの歴史、環境対策抜群のNEC
- ・新日鐵の三村社長は、こう叫ぶ「非常に短期的な利益を狙った株主のために我々の会社は存在しない。従業員のために我々の会社は存在する」
- ・ある 100 年企業の幹部の言葉「10 年や 20 年の繁栄を築くことは誰でもできる。平家物語ではないが、その多くは一夜の夢に終わる。100 年を闘いぬき、現在も最先端技術で勝負し、しかも世界トップシェアを守る。これは並大抵のことではない」

## 第2部 創業200年に学ぶ「経営の目的と会社の財産」



### 【 櫻井精技株式会社 代表取締役 櫻井一郎氏経歴 】

- 昭和31年 熊本県八代市南荒神町に生れる
- 昭和56年 法政大学法学部法律学科卒業
- 昭和56年 (有)櫻井工業造船所に入社〔現：櫻井精技(株)〕
- 昭和63年 櫻井エンジニアリング(株)を設立
- 平成9年 櫻井精技(株)代表取締役社長に就任
- 平成16年 アドバンヘルス研究所(株)を設立
- 平成17年 (社)中小企業研究センターより、センター賞受賞
- 平成19年 (財)九州・山口地域経済貢献者顕彰財団より、経営者賞受賞
- 同 年 黄綬褒章受章 / 日本を元気にするもの造り300社に選定される

### 【 現 職 】

- ・ 櫻井精技株式会社 代表取締役社長
- ・ 櫻井エンジニアリング株式会社 代表取締役社長
- ・ 株式会社アドバンスヘルス研究所 代表取締役
- ・ 協同組合八代メカトロプラザ 理事長
  
- ・ 八代市工業振興協議会 会長 / ・ 熊本県工業連合会 幹事長
- ・ 熊本県産業技術センター工業技術振興協会 副会長 / ・ 熊本経済同友会 幹事
- ・ (財)くまもとテクノ産業財団 評議員 / ・ 熊本県中小企業団体中央会 理事
- ・ (社)九州経済連合会 会員 / ・ 九州半導体イノベーション協議会 理事(技術創造部会長)
- ・ 九州経済活性化懇談会 委員

## 1 . 会社概要

所在地：熊本県八代市岡町谷川135番地

資本金：3,000万円

従業員数：260名

創業：江戸時代

設立：昭和40年9月

売上高：約85億円（平成19年4月期）

事業内容：半導体／液晶パネル製造・検査装置の設計制作

ファクトリーオートメーションシステムの設計制作及びOEM製造

福祉・医療補助機器の開発設計製作



## 2 . 創業～経営を引継ぐまでの変遷

経営理念・経営方針

家訓・歴代の教えなど

技術者と技術革新

事業内容と企業規模

### 3 . 経営を引継いだ 10 年の歩み



### 4 . 今後の 100 年に向けて

#### 参 考 資 料

##### 環 境 理 念

未来のため、持続可能な社会をつくるため、社員一丸となって環境を守り、躰る。

##### 環 境 方 針

櫻井精技株式会社は、人間の精神を信頼し、地球のための技術を創造するとともに、次世代に引き継ぐ地球環境を守り、地域との共存共栄を目指すものである。

- 1 . 精密省力機械の開発設計から製作までの企業活動を通して、環境破壊の原因となる物質の排出を抑制する。
- 2 . 電力使用量削減等の省エネルギーを推進し、環境汚染の予防に努める。
- 3 . 関連する環境の法規制、当社が同意するその他の要求事項を遵守するとともに、自主基準・規定を整備し、管理の向上を図る。
- 4 . 環境マネジメントシステムに基づき、環境目的及び目標を定め、自主監査を実施し、必要に応じて見直しを行い、システムの継続的改善を図る。
- 5 . 廃棄物の分別・削減・再利用・リサイクルを行い、限りある資源の有効利用に努める。
- 6 . 製品アセスメントにより、省電力・省資源・リサイクルを推進する。
- 7 . この環境方針は、当社の活動、製品又はサービスに適用し、全従業員への周知徹底を図るとともに、一般にも公開する。