

## 企業が永続的に成長できる秘訣 ～ 金の卵を産む鶏を手にいれよう ～

### (はじめに)

ジョンソン・エンド・ジョンソンの2006年12月末までの経営実績があるのですが、景気の変動があった中、売上高が連続74年間増収で、利益は連続23年間増益、配当は連続44年間増配です。しかし、この企業の優先順位は、1番はお客、2番は従業員、3番は地域社会。そして、4番が株主です。株主を最初にもってこないというのは、アメリカ企業の例外で、長期的に成長するには株主を最初にもって来てはだめだと言っています。それでも、ジョンソン・エンド・ジョンソンの株価は、株主を利害関係者の中で最下位にしているにもかかわらず高いのです。それは、44年間連続増配だからで、44年前に株を買った人は、仮に為替が今と同じで計算すると、配当利回りが何倍、何十倍にもなっています。そういう実績があるから、株主を最下位に置いても株価が上がるわけです。同社はその位成長している企業なのです。その最大の理由が「我が信条」という同社の経営理念を実践的な行動基準としている経営手法にあるのです。

上場企業とそうでない企業とは、経営のやり方が相当程度違っています。最近の上場企業は、物を言う株主の力が増し、企業側では敵対的買収防衛策などの対策が必要になってきています。上場企業は、機関投資家等の株主が財務的な視点から企業を評価するため、常に財務を頭で考えながら経営しなければいけない状況です。業績との関係で財務が影響を受け、それが株価を上げたり下げたりするのですから、株価の上昇で収益を上げなければいけない機関投資家の人たちにとっては、財務が関心の中心なわけです。そのような機関投資家の財務中心の考え方に翻弄されている日本企業もありますが、主体的に長期的経営をしようとしてしかも業績を向上させている企業は、短期的投資スタンスの機関投資家の影響を受けずに経営をしています。ジョンソン・エンド・ジョンソンもそうですが、日本の中にもそういう企業があるのです。そういう企業は、企業理念を大切にしていることが多いように見えます。

上場企業ではない中小企業は、ありがたいことに機関投資家の影響を受けないで、長期的経営の視点で経営者の主体的意志に基づいて経営ができる環境を持っています。ただ、それでも中小企業においても、自由競争が激しくなった現状では、2極化しています。成長を続けている企業もあれば、衰退している企業もあります。

去年の上場企業の株主総会で問題になったのは、株主にいままでよりも広い範囲で情報開示しようという会社法への対応です。たとえばエーザイの招集通知・その添付書類は、200ページ弱の索引付きで1冊の本のようになっています。それは、会社法・法務省令が要求したものより、はるかに超えたものが書かれています。それはなぜか。この点が中小企業の経営にも役立つ情報です。今日、お話したいのは、その部分です。

### (企業理念の重要性)

法律というのは、行動基準として高い位置にあるようですが、本当は低いのです。規制対象者にとって不可能なことは強くないのが、法律の鉄則で、通常の対象者が必ずやれることを標準に置いているのが法律です。それに対して、経営者は、会社の存続と成長という視点から、会社全体のことを見ていなければならないはず。これは、本来の経営者の目配りです。その対象には、経営に影響を与える法律も入っているはず。ところが、現実の経営者は、法律は自分たちには関係ないと思っています。経営問題となる法律に目を向けず、法律問題を法務担当や顧問弁護士などの専門家に任せとけばいいという形。それが原因で、法律を無視すると不祥事が起こるのです。この点を捉えて、最近、私は「経営者の法律の無知」が不祥事の原因だと主張しております。

実は、企業理念というのが、最も上位にある行動基準です。企業のとるべき行動というの

は社会の状況によって変化しますから、その変化に対応して適切な行動基準を作るのは容易ではありません。それを抽象的なことしか書いていない企業理念を用いて具体化することは大変です。そのため、ほとんどの企業は、個々の経営問題で、企業理念から具体的な行動基準を立てようとする事はしません。会社で、ある程度細かく行動基準を決め、それを守るように従業員教育をすることが多いのです。

ところが、ジョンソン・エンド・ジョンソンは、具体的状況下にある個々の問題において企業理念から具体的な行動基準を立てて行動しています。「我が信条」という企業理念の中に答えはあるという信念で経営をしているのですが、それが驚異的な経営実績をもたらしているのです。

「我が信条」という企業理念は、企業は社会的存在であり、社会的価値を実現し社会的責任を全うすることで企業は存続し、成長できるという経営哲学を示すものです。この経営哲学は、常に変化する社会の立場から経営をすることを要求しているため、常に社会の変化に適応しようとするため、景気の良い時でも、景気が悪い時でも、あるいは、大恐慌時でも、企業が成長することができる原理原則を示しているのです。その意味では、企業理念という人間の志、考えが、いかに素晴らしい創造力を持っているかを証明するものとして、見直されてよいものと思います。要は、人間の思考力の素晴らしさに、今一度、目を向ける必要があるということなのです。

企業はなぜ長期的に成長するか。それは、企業の構成員である経営者・従業員の人的成長があるからです。会社という組織は人間が創り、経営者・従業員という人間が動かすものであるため、会社の業績は、経営者・従業員という人間が成長し、その思考と行動の程度が高くなるかどうかで決まってくるのです。企業理念というのは、企業の存立の「目的」です。何のために創り、何のために運営していくのかという「目的」があり、財務は「目標」の数字でしかないのです。この「目標」を達成するためにはインセンティブが必要でしょう。米国の上場企業は、そのため、インセンティブを重視した経営をしています。分かりやすい言い方をすれば、お金で釣らないと動いてくれないから、ここで成果主義が出てくるわけです。「目的」で生きる会社と「目標」で生きる会社では、「目的」で生きる会社が勝つに決まっています。人間は「目的」で生きるときは、自分の行動に意義を感じていますから、金銭的要求を超えたところで行動します。家族、社会、国家のために、自分の命をかけることができるのは、正しい「目的」のために行動するからです。この人間の崇高な性質を経営に活用しようというのが、企業理念を重視した経営である、と私は理解しております。しかも、このような経営は、上場企業ではない、中小企業が実践しやすい考え方であると思います。ある意味では、中小企業ほど、最強の経営ができる立場にあるということです。日本の中小企業の経営者は、中小企業最強の長所を忘れてしまっているのが現状です。

ジョンソン・エンド・ジョンソンでは、3代目の社長が、大恐慌の時でも成長していける企業になるには何が大事なのかを徹底究明し、それを「我が信条」という企業理念に集約しております。そしてこの企業（経営）理念に基づいて経営するという考え方を実践しています。

なぜ、恒常的に成長を果たしているのか。大恐慌時は、誰もが、一歩先が読めない状況です。つまり、景気の成り行きは不透明です。その際、経営の方向性を景気から判断することはできません。数値目標などから何をすべきかの経営方針を導き出せません。そのため、大恐慌時は、経営の羅針盤がない状態となります。そのため、巨大な企業でも、経営方針を立てられず、あるいは、経営方針を間違えて、倒産する事態も稀でなくなります。しかし、こういう不確定で見通しの不透明な状況でも、経営の羅針盤となるものがあります。それは企業の存在の根本に立ち帰ることです。つまり、企業の存在理由である企業理念を羅針盤とすることです。この羅針盤は、企業が何をすれば、存続し成長するかを書いていません。つまり、企業経営の根本的な方向性を示すものなのです。社会に貢献し、社会に信頼して貰えば、企業は存続し成長することができるようになっていくことを示しているのです。大恐慌時でも、企業の存続と成長を支える社会は厳然と存在していますので、その社会をよ

く見て、自社の社会に貢献すること、何をすれば社会から信用されるかを考え、そこから回答を得れば、企業は必然的に存続し成長することができるのです。このような羅針盤を持って経営をする企業は稀であるだけに、このような企業は、景気が悪い時、とくに、恐慌時ほど、成長することになります。松下幸之助翁が、不況期の時ほど成長できる、と述べているのも、当時の松下電器が企業理念経営を実践していたからです。

経営者が高い行動基準を持たない、示せていない場合には、法律改正などがあると、それに適応しようとする現場は、「どこまで」やっていいのかわからなくなります。そのため、経営の高い基準を忘れ、「法律」というそれ自体低い基準に適応するしかないのです。法律は最低の行動基準ですから、法律どおりにやったとしても社会からは当たり前のことをやっているとしか映りませんので、特に社会貢献度が高まるわけでもありませんし、企業のブランドイメージも向上しないので成長するわけがないし、競争に勝てるわけがないのです。それにも関わらず、そういう低い所に焦点を合わせてお金を使っているから、内部統制の法律規律に対応するための行動が、コストの問題という話にもなってくるわけです。

今は、ほとんどの経営者が法律に対し方針を出していません。それは、経営者が法律の問題も含む会社経営の全体についての目配りがなからずです。その意味では、経営者は法律のことに無知になっているのです。しかし、法律を基礎に自由競争社会となるこれからは、法律はルールとして活性化されていき、経営に重大な影響を与える時代に入りますから、経営者が法律に無知・無関心では、経営者として通用しなくなります。経営者は、こういう法律問題も経営者が関心を払うべき対象であるという所を押さえて、さらに、行動基準を企業理念等の上の方へ引っ張っていく経営をしなければなりません。経営者が法律に無知なために法律違反だと思わないで行動していて、後に法律から復讐され大変なしっぺ返しを受けているのが、今の一部の大企業なのです。中小企業でも、そのような状況があります。

成長するには何が大事か。

経営者が企業の存在理由を考えて経営することが、企業が連続的に成長できる秘訣ではないかと思います。企業の「金の卵を産む鶏」とは、創業の理念があることです。その中に、自分の自己実現的なものもあると思いますが、やはり利益を上げた形で志を達成する。経営者が人間として成長していかないと、企業は成長しません。「自分のため」、「会社のため」という内向きにはばかり発想するのではなく、「お客様や従業員等の利害関係者の利益」を優先するという考えにしてこそ成長できると発想するのです。不祥事を起こさないことが重要ですが、仮に、不祥事があっても、社会的責任を負える企業はそこで成長ができるのです。社会的責任感や危機管理感覚を常に持っている会社は、信用を取り戻すことも早くできます。そういう企業こそ、消費者が求めている企業ですから、成長を続けていけるのです。中小企業は、経営者の一存で社会的責任を果たす経営ができるわけです。そういう理念を持っている中小企業を社会が見捨てるわけではないということです。

### (事業承継の3層構造)

事業承継の3層構造は、一番上が企業（経営）理念です。社会でお客様を求めて仕事をしたいれば、必ず創業や経営の理念はあります。これが会社の遺伝子であり、事業承継のエッセンスは、本当はここにあるのではないかと私個人は思っています。

そして、企業理念に基づいて行うのが「事業」です。事業をやるなら赤字でないと発展しないので、利益を上げます。経営理念からすると、手段に過ぎないのですが、利益を上げることが最重要となっているわけです。その利益をもたらす資源となり、同時に、事業活動の結果として、様々な「財産」が存在します。

一番下にあるのは財産です。事業承継でいつも問題になるのが、この財産です。中小企業では、経営者が同時に大株主であるため、事業用財産を個人的に所有しています。株式・土地・建物など、これが相続問題になっていきます。そのため、相続問題が、中小企業の経営の存続問題に直結することになります。ここでの経営者とその家族の最大のポイントは、節税をどうするか、納税をどうするかという税金対策です。

事業承継を考える上で一番大切なのは、企業（経営）理念を考えるということです。経営理念が出発点となって事業を行い、事業用財産を増やしていくことになります。ところが、従来の事業承継では、事業用財産の方が税法の問題として取り上げられていて、そこに焦点が集中して本末転倒になっているのです。そういうことを明らかにした上で、事業承継を押さえる必要があるのではないかとということです。財産があるがために、それに捉われてしまっただけでは、その企業を将来的に大きくはできないのです。相続問題という守りに入っているために、将来の企業の成長という攻めの面が消失しているのです。これではいけない。後継者がいない場合は、一族でなくても役員をやられている方にMBOしてもらって続けてもらう、あるいは、第三者へ売却してしまっただけで事業だけは続けてもらう。とりあえず事業を残して、従業員やお客さんなど、利害関係者に迷惑をかけないことです。そういう社会的責任の果たし方があります。事業承継の時に一番欠けているのは企業（経営）理念です。そこが、皆さんが事業承継をお考えになる時に重要だと思います。

それに対して、遺言は何か。遺言の「遺」は、一番貴重なものを遺すということです。人生の、その最後の道で、亡くなる方が、自分が一番大事に思っていることを言葉で残しましょう、というのが遺言です。生きている者に対して、自分が一番貴重だと思っていることをわかってくれと、言葉にしてメッセージとして残す。遺言は亡くなる方の相続人へのメッセージなのです。

法律は、最低限を決めるものですから、遺言を法律に従って作成すると、財産分配しか書かないのです。しかし、本来の遺言は、亡くなる方が最も重要と考えている何を残したいのか、残したい理由を言葉で書いて、それに財産を付けてやるのが正しい作成の仕方です。ところが、普通の遺言書は、誰にどのような財産を残すかのみを書いてあるから、結果として紛争が起きます。言葉を添えてやれば、それは緩和されるのです。法律を活かすには、法律の上の方へ行かないと駄目です。相続や遺言に関わってくる、3層構造を理解し、そこを少し調整するだけで生き方が変わってくるものですから、そこを見直していただきたいと思っています。

## （まとめ）

事業の承継というのは、結局、事業の存続と成長という目的があって、最終的には社会に貢献して成り立つものです。100年以上存続している会社は、いわゆる長寿企業と呼ばれます。経営者は、たすきをつないでいくランナーみたいな図式で、経営者間で、次から次へとたすきをつないで、自分の所でたすきを切らさない。こういう長期的な視点で経営をしています。

自分の利益を考えている人と、社会を意識している人では、どちらが成長をするか。自分の利益ばかり考えている人とは、付き合いたくないと誰もが思うわけです。これは、実は、経営手腕のある人の方が危ない、ということなのですね。能力が高いがために、社会のことを忘れてしまって、目先の利益で動いてしまう。それによって、伝統あるのれんに傷を付けてしまいます。最近の著名な地方企業での不祥事の原因はそこにあります。

事業の承継というのは、長期的な視野で、目的を持って挑まないといけません。その方が、長い目で見ると、企業の発展につながってくるのだと思います。事業承継というのは、もう一度、企業の原点に帰る所から考えるべきものではないかと思っています。

企業の経営者や従業員、こういう人たちの成長の度合いによって、会社の成長の度合いが決まってきます。自分と家族のことしか考えない人は、絶対に大きな企業は営めません。企業の規模が大きくなればなるほど、考え方は社会的なものになります。逆に言えば、企業を本当に伸ばしたいのであれば、自分の視野と従業員の視野を合わせて、お客さんのことも考え、更に社会全般のことを考えると、自分の考え方が変わってきます。そうすると、差別化しようとして意識しなくても、差別化できている会社になっています。企業理念に忠実なのは、私は最高のノウハウだと思います。人間の成長をどう考えていくか、経営者の方は、もう一度確認していただきたいことです。

事業承継では、お金だけではない、いろいろな財産があるわけです。財産というのは、目に見えるものだけでなく、目に見えないものも視野に入れることが大事です。財産の承継では、みんな自分が相続人だと思っていますから、必ず問題は起きます。なので、起きることを想定して、いかに事前に防止するかを真剣にご検討いただき、いろいろなことを想定して、どう対応するか、事前にやっつけていかなければいけない。本来、経営問題も、法律問題も、全部、先手必勝なのです。

大企業でも中小企業でも、税務署では、最終的には証拠で決まります。そういう当たり前のことが、当たり前にできていないのが、相続と納税です。法律が適用されるかされないかの決め手は、全部、証拠です。証拠のことをわからなくて、先手必勝で防止するのは不可能です。事業承継は、事前に話し合えば、同じ血をわけた兄弟でわざわざ喧嘩することもなく、仲良くやっつけていけるのです。できればオーナーと承継者は親子であってもきちんと話し合うべきなのです。事業承継に関しては、法律で新しい動きがあります。これは、平成21年の税制改正で詳細が決まるとされていることです。まだ決まっていませんが、今年の10月1日くらいに遡って適用させようという案です。自社株の80%の評価減をして、相続税の納税猶予を認めるというものです。

事業承継の支援を、職業領域として確立しなければいけないということを、本気で考える人たちが出てきています。そういう意味では、今後は対策が非常に進むと思います。その時に、本末をどうするかということは、経営者が決めなければいけないことです。経営者の皆さんが物差しをもって、どこが大事かということをお決めになると、事業承継を支援する私たちも自由の範囲が広く、そのために依頼者に有用性の高いことができる領域でやらせていただける。そういう有用な支援を最大限に利用していただいて、素晴らしい世界を築いていただきたいと思います。

(平成20年3月5日静岡銀行主催セミナーの講演録を、主催者のご快諾を得て掲載いたしました。)