

## 老舗は変化を恐れない

会社の寿命は30年と言われて久しいが、日本は創業から100年以上の老舗が約2万社もある老舗大国である。これらの企業は、関東大震災、昭和金融恐慌、第二次大戦の波を乗り越えてきている。

1912年（明治45年）までに創業した企業について、814社のアンケートから浮かぶ、震災・戦災を乗り越えてきた企業の特徴を著したのが『百年続く企業の条件』帝国データバンク史料館・産業調査部編（朝日新聞出版）である。

人が集い、雇用労働力を活用する組織形態において、継続していく力は何であろうか。アンケートでは「老舗の強みは何か」との問いに対し、回答率の高い上位3項目は、「信用」「伝統」「知名度」である。一方、「弱み」については、「保守性」「社員の高齢化（あるいは後継者難）」「設備の老朽化」となっており、老舗の歴史に安住することがリスクと認識されている。

また、「今後も生き残るために必要なもの」については、同じく「信頼の維持、向上」「進取の気性」「品質の向上」である。さらに個別回答の中には、「変化への対応力」「新しい時代のニーズへの適合」「伝統はいらぬ、今までにとらわれない」と述べる企業もある。伝統を重んじて変化を避けていくのではなく、信頼と品質を重視して、進取の気性を持ち、時代に合わせて変化を続けていくことが、企業存続の秘訣だと伝わってくる。

老舗の創業年表を見ると、創業200年以上の老舗は幕末維新、450年以上の老舗は戦国時代を乗り越えてきている。そのような戦乱から生き残ってきた菓子製造小売の経営者が「伝統は革新の連続である」「昔の味を頑なに守っていくのではなく、今感じる一番いい味を主張していきたい」と、かつて語られたことが思い浮かぶ。

江戸時代もしくはそれ以前から続く農家では、家業としての農の歴史をつなぐと200年以上続いている方も多いと思う。その一方で、家族経営から法人経営・企業的経営への脱皮は、平成に入ってから大きく増えている。足もとでは、農業法人の設立のほか、後継者への経営継承も大きな波を迎えつつある。現地調査でお会いする年若い後継者の皆さんは、組織運営や現場改革など悩みが尽きないが、これからの年月をどのように積み重ねて、経営の舵取りをしていくのであろうか。小職も微力ながら応援していきたいと思う。

本号では環境変化と農業経営をテーマとしている。食品衛生の根幹を成すHACCPは、95年に食品衛生法を改正し、認証制度として法制化したのが日本におけるスタートである。20年を経て、食品販売額100億円以上の食品製造業では、9割の企業がHACCPを導入している。また、畜産業界でも、農場HACCP導入が実績向上につながる事例が出ている。折しも耐性菌問題やサステイナブルな畜産のあり方について、欧米で議論が深まっており、ますます防疫を含む生産プロセス管理の重要性が高まろうとしている。現在、食品業界ではHACCP義務化が打ち出されている。この方向性は、川上の生産現場へGAPを含めた認証取得を安全性の担保とする動きとして、波及してくるのではないかと。

（株）農林中金総合研究所 食農リサーチ部長 北原克彦・きたはら かつひこ