

키코만으로부터 배우는 지속 경영

2019년 5월 30일

100년경영연구기구 이사 타카나시 이치로

TAKANASHI ICHIRO

1954년 효고현 태생.

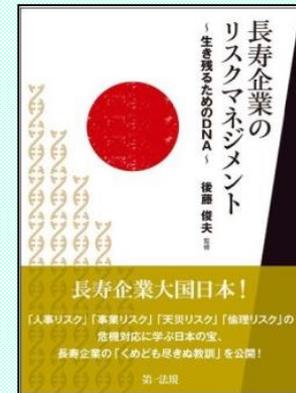
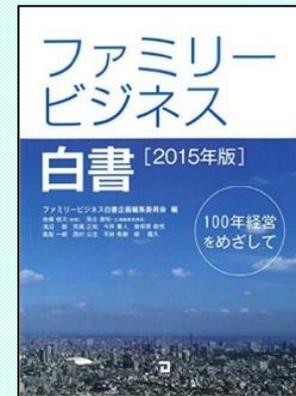
대학졸업 후, 토요 제관 근무를 거치고, 1981년 도쿄 코카·콜라보트링(현코카·콜라 보틀러즈 재팬)에 입사.

도쿄 코카·콜라는 숙부인 고) 樺배니사부로우가 창업. 그 후, 그룹 기업 및 그룹 기업의 지주회사인 환인홀딩스로 이사로서 근무, 현재 고문.

2007년에는 그룹 기업의 하나로, 프랜차이즈 비즈니스를 전개하는 비안의 대표이사 사장으로 취임해, 현재 상담역.

2002년, NPO 법인 FBN 재팬을 설립해, 현재 이사장. 2015년, 일반 사단법인 100년 경영 연구 기구 이사.

주된 저서에 「노포 기업의 연구 개정 신판」(공저 2012), 「패밀리 비즈니스 백서」(공저 2015), 「장수 기업의 위기 관리」(공저 2016)



TAKANASHI 家の 두 개의 기둥의 사업

◆ 키코망 주식회사

매상:4300억엔, 영업이익:365억엔



◆ 환인홀딩스(주) (도쿄 코카·콜라의 사업 분할에 의해 설립)

매상:250억엔, 영업이익:24억엔

도쿄 코카·콜라보트링(주)을 기반으로

오키나와 코카·콜라보트링(주), (주)비안, 중앙 빌딩 테크노(주), 호텔·키아오라 등, 8사를 통괄하는 지주회사.

TAKANASHI 家와 비즈니스

TAKANASHI 家は 1661년에 시모우사노쿠니
카미하나와마을(현재의 지바현 노다시 가미하나와)의
훌륭한 군주인, 19대樺배효우자에몬이 간장의 양조에 착수.



모기가는 초대 모기 시치자에몬이
1662년에 노다로 된장 양조를 시작해
5대 모기 시치자에몬이 1766년에
간장 양조로 변했다.

1917년, 근린에서 간장 양조를 영위하고 있던, 모기:6가,
호리키리:1가,樺이:1가의 일족 8가가 대동 합병해, 노다
간장(주)을 설립, 현재의 키코망(주)에 이르고 있다.

간장 사업의 변천(곤란한 시대)

합병에 향한 대화에 대하여, 최초의 상표의 평가로 대립한다.



나카노 사카에 사부로

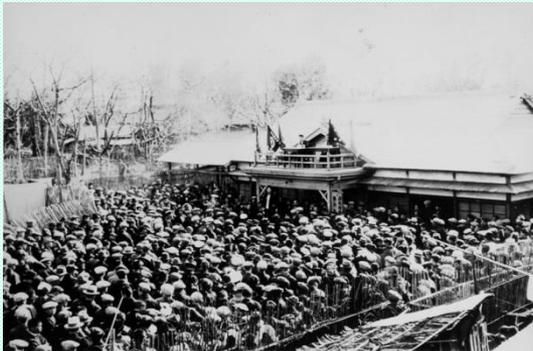
모기 사헤이치가의 「키코망」 표는 지명도가 높고, 유상으로 하고 있었지만, 금액의 격차가 크고, 파국이 될 우려가 있었다.
그러나, 일족이 설득에 의무 금액의 양보를 얻는다.

나카노 사카에 사부로(동사 4대 사장)는, 합동이 도착하는 곳(중)을 다음의 3점에 요약한다. (의역)

- 1, 친척 사이의 마찰을 제외해, 일족의 협력에 의해서 사업이 발전한다
일
- 1, 시대의 변화에 적응해, 통일한 경영하에서 사업이 계승
일
- 1, 일족의 합동에 의해서, 단결하고 나라(사회)를 위해서 다하는 것
「일본 양조 협회잡지」 1958. 53(2) pp.128-131

간장 사업의 변천(곤란한 시대)

개인경영 시대부터 일족의 합병과 근대 회사 경영으로 큰 변혁이 한 번에 떠났기 때문에, 1927년 역사에 남는 대노동쟁의를 경험한다.



그 대노동쟁의를 통하고, 기업은 얼마나 있어야할 것인가를 인식하게 되어, 1928년 회사방침 「산업영혼」이 태어난다.

사진: 노다 간장(현키코망) 1천 노동자 216일간 스트라이크의 대쟁의

회사방침

「산업은 단지 이윤 추구를 목적으로 하는 것이 아니고, 임금 획득의 장소로서 존재하는 것도 아닌, 기업을 통해서 사회의 복지, 국가의 발전에 기여해야 할 공공의 의무를 진다」.

이 회사방침을 베이스로 그 후의 전시중, 전후의 기업 존망의 위기를 극복하며 갔다 .

통치

1917년에 노다 간장(주)(현키코망(주)) 설립 1946년에 주식 공개. 그 이후도 일족내로부터 사장을 선임. (2004년~, 일족외로부터 사장을 선임)

- 동족과 경영의 불문율이 존재한다
 1. 창업 8가의 키코망에의 입사는 1가에서 1명으로 한정한다
 2. 사장은 제일 경영 능력이 있는 사람을 선택한다
 3. 창업가는 사장 인사에는 말참견하지 않는다

일족중에서 많은 인재가 겨루는 것에 의해서 경영 능력을 기르게 했다.



<http://net.keizaikai.co.jp/archives/7272/3>

모기 토모사부로

1995~2004년
대표이사 사장
현재, 이사 명예회장

다각화와 국제화

다각화는 데르몬테의 쥬스나 케찹, 와인
코카·콜라(토네 코카·콜라)라고 하는 간장 이외의
식품 재료를 다루게 되어, 바이오 분야에도 진출.

국제화는 1957년경부터 미국에서의 마케팅을
모기 토모사부로가 스타트. 1973년 위스콘신에 공장 건설. 그 후,
네델란드, 싱가포르에 공장을 건설.

지금 매출의 57%로 영업이익의 70%는 해외라고
하는, 글로벌 기업이 되고 있다.

「기업의 수명은 30년이라고 말합니다만, 대개 30년에 한 번 정도는 큰
문제가 일어나는 것입니다. 기업이 장기간 살아 남을 수 있을지
어떨지는, 그것을 넘을까 하는 것에 걸쳐 있습니다. 단지 지키는 것
만으로는 안되고, 핀치를 적극적으로 타 넘는다. 그러한 의미로, 우리는,
적극적으로 직면하는 자세를 관철해 왔습니다. 여러가지 핀치를
그때마다, 노력에 의해서 넘어 온 것의 반복입니다」 (모기 토모사부로)

모키·樺이가의 가헌(통치)

행동 지침이 되는 가헌의 존재



주식회사 치아키사 사옥(구노다상유은행)

모키·樺이가에는 가헌이 많이 남아 있다.

각 집안에 있던 가헌을 심의해 성문화한 것이 치아키회, 현 (주)치아키사).

가헌은 1919년에 성문화 되어 그 앞으로 1926년에 새로운 신시대에 순응시켜 17조의 가헌으로서 편찬 되고 있다.

가헌의 1조는 쇼오토쿠 타이시의 헌법 17조에 모방하고, 화를 가지고 귀로 해와 하기 때문에 시작된다.

·조직 운영

「화」로 귀 해와 할 것

경쟁은 진보의 요인, 도덕 을 거역하는 경쟁은 피해서

독단을 가지고 착수하는 사물, 대사는 독단 방법으로부터 두, 반드시
사람들과 함께 론 해

사업의 근원은 사람이든지, ^{진심} 사정을 잡 거치지 않고 적재적소에 둘 것

·이익의 생각

덕은 책임든지, 재는^{아산} 끝물, 본말을 잘못하는 것그

·공생의 생각

사비를 생략해 사회 공공을 위해서 지출해

공에봉

·도덕 규범

신앙, 예, 자애, 검소 검약, 근면

사례로부터의 배움

◆ 회사의 위기, 핀치에 어떻게 대응하는 것인가

◆ 기업의 존속에는 이노베이션(innovation)을 빠뜨릴 수 없다

단지 지키는 것 만으로는 타목
적극적으로 넘는다



방비로부터 공격의 자세

지름길은 선택하지 않는다

기업으로서의 존재 의의, 원점을 재확인한다(가헌, 회사방침)

장수 기업의 영속성을 실현하는 6개의 요인

요인 1 : 장기 시점에 선 경영

요인 2 : 지속적 성장의 중시(신장 경영)

요인 3 : 우위성의 구축·강화 (이노베이션(innovation))

요인 4 : 이해관계자와의 장기의 관계성

요인 5 : 안전성의 준비와 위기 관리

요인 6 : 계속의 의사

감사합니다