

## 共通論題：『老舗と企業家精神』

## 老舗と企業家精神

倉科 敏材 (Toshiki KURASHINA)

甲南大学経営学部 教授

## 1. 老舗と企業家精神は対立概念か？

老舗といわれると一般には保守的で、伝統の踏襲を尊重するイメージが強く、いわゆる企業家精神とは縁がないと思われています。しかし実際はどうでしょうか。伝統や歴史にのみ固執する老舗企業が何百年も永続することが可能でしょうか。否です。老舗企業の永続を可能にしてきたのは、時代環境の変化に応じて自ら大胆な変革を実施してきたからといえます。老舗と企業家精神は、対立する概念ではなく企業家精神があるからこそ老舗は永続するといえます。その理由を説明する前に、議論の前提となる老舗の定義に関して若干触れてみたいと思います。

「老舗」、「ファミリービジネス」、「同族経営」などそれぞれ厳密に言えば定義は異なりますが、実際にはあまり区別を意識せずに使われています。それぞれの国または学者により定義がさまざまであり、そのことが国際的な比較研究を困難にさせています。今から3年ほど前にフランスの大学とファミリー企業と専門経営者企業の企業業績がどのように異なるかの共同研究を実施しました。そこで大きな問題に定義の違いがあり、ファミリー企業の範囲の決定が困難であったことです。国情の違い、制度の違いを背景に完全に同じ定義で国際比較することは困難といえます。雑駁に定義すれば①創業者のファミリーが現在も経営に関与している、②大

株主であることが重要な二つの要件としてあげられます。しかし、例えば最初の要件でもどのレベルの経営層であれば経営に関与していると言えるのかまた何年以上永続していることが要件かは国によって異なっています。また欧米の場合大株主といえは上場企業であっても発行済み株式の30%から50%程度を所有することが一般的ですが、日本ではせいぜい数パーセントにすぎません。それは50%以上所有すると課税が強化されることと欧米の場合は、ファミリー企業は議決権なしの株式を上場し、経営を左右できる議決権株式の多くを手元に確保しているためです。さらに諸外国に比べて相続税が非常に高いため創業者のファミリーが代を重ねるに従い持ち株比率は急速に低下せざるを得ません。多くの国ではファミリー企業の定義として、25%以上の議決権株式を所有していることを挙げています。

欧米流の定義にしたがえば、日本には家業レベルではなく上場企業レベルでのファミリー企業は厳密には存在しないこととなります。実際には持ち株比率の多寡を問わなければ日本の上場企業(新興市場を除く)の約4割はファミリー企業といえます。

老舗といえファミリー企業といえその定義には悩まされますが、老舗とファミリー企業はどう違うのかという点では、一つは歴史の長さ、もう一つは企業規模にあるのではないのでしょうか。一般にはファミリー企業と欧米で定義されるためには創業から3代の継続が最低の条件に

なっています。すなわち創業から50から60年の歴史があればいいわけです。その点老舗といった場合は、最低でも100年以上と企業の永続性で長くなっています。次に企業規模の点では、老舗は家業的な色彩が強いのですが、その点ファミリー企業といった場合は、国際的な大企業も含まれます。たとえば自動車業界でいえばBMW、フィアット、フォード、プジョー・シトロエン、ボルシェ、フォルクスワーゲン・アウディ、トヨタ、スズキ、現代、タタなどはいずれも歴史が古いですが、ファミリー企業と呼ばれても、老舗とは言われません。

いずれにせよ確立された定義はありません。老舗とファミリー企業には異なるところもありますが、共通するところもあります。すなわち、企業経営を永続させるために必要な戦略をどう策定するかといったマネジメント 이슈ーについてはすべての企業に共通する課題です。これに対してどうやって企業経営に大きなインパクトを与えるファミリーの課題、例えば経営をめぐる親子や兄弟の争いを克服していくのかといったファミリー 이슈ーや誰が事業や資産を相続するのかといったオーナーシップ 이슈ーは老舗やファミリー企業に共通する問題です。

## 2. 老舗にとっての企業家精神の意味

それでは次に老舗やファミリー企業にとっての企業家精神とはどのようなものでしょうか。よく知られたシュンペーターは、「企業家とは、全く伝統も係累も持たず、あらゆる束縛を打破するための真の原動力であり、一度創造された企業を単に循環して経営していくようになると、企業家としての性格を喪失する」と定義しています。

シュンペーター流の定義に従えば、老舗やファミリー企業は企業家精神とは相いれない存在となります。彼が言う企業家精神とは、新人による新産業の創出を意味し、市場メカニズムから超越し、ブレークスルー型の革新を行うこ

とを意味し、伝統を尊重する老舗は当然のことながら該当しません。

これに対して、カーズナーは、革新とはあくまでも市場メカニズムに内在的なものであって、市場の変化を認識して、それに対応する存在であると言っています。したがって老舗における企業家精神というものは、その多くはシュンペーター流の創造的破壊といったレベルのものではなく、カーズナー流の革新レベルが中心であろうと推察されます。多くの老舗は連続性を有しており、いわゆる創造的破壊が実行できる老舗というのは、限られています。どちらが優れているということではなく、企業家精神にもさまざまなレベルのものがあるということです。

時代環境変化のレベルやおかれた企業の立場によってシュンペーター流の企業家精神を発揮するのか、カーズナー流の企業家精神を発揮するのかが決まってくるのでしょうか。

一般には老舗に企業家精神があるのかという疑問があると思いますが、最近の欧米の研究では、ファミリービジネス、ここでは老舗に言葉を置き換えますが、のほうが企業家精神に適しているという結果が出されています。

その第一の理由は、オーナー経営者は、長期的視点からの革新とそれに必要な経営資源の活用を通じてリスクテイクを可能にするリソースベースマネジメントをよく理解しているからです。第二の理由は、市場機会の認知に優れているということです。すなわち血縁関係の輪が広いほど関係者が多くなり、さまざまな市場機会の認知の機会を増大させることになるからです。第三の理由は、オーナー経営者は、企業の永続のためには新市場への進出や既存事業の活性化が不可欠であると十分に理解していることです。オーナー経営者は、当然のことながら専門経営者よりも自分の所有する資産の行方が高い関心を有しています。そのため自分の資産を維持または増大させるために必要な新規事業への進出、既存事業の革新には積極的といえます。

実際20年ほど前からファミリービジネスの研

究が盛んなアメリカの大学のビジネススクールではファミリービジネスを研究する附属施設を有しています。その施設の名前に“Center for Entrepreneurship and Family Business”（起業とファミリービジネス研究センター）とつける大学が多いことが注目されます。つまりファミリービジネスまたは老舗にとって企業家精神は、極めて密接な関係にあることを示しているのです。

それぞれの研究センターは、次に示す理由から企業家精神とファミリー企業、老舗の経営に関して同時に研究・教育を行っています。すなわち第一には革新が企業永続の必須条件であることを認識させるためです。革新は、技術や商品の革新だけでなく、経営システムの革新も含めています。ファミリー企業の創設者は、いずれも起業家であり革新の主導者です。第二に、起業家である創業者の考えをどう継承していくかを教えることです。起業家というのは極めて個性が強く、強力なリーダーシップをとっている人が多い。そういう人の考えの継承をうまく行っていくことを認識することは重要なことです。第三にベンチャービジネスもファミリービジネスも学問としては比較的新しい分野でありかついずれも従来のビジネススクールで教えるサイエンスで課題解決が出来る分野ではないという点で共通するところがあるからです。

欧米ではファミリービジネスと企業家精神との密接な関係が研究されていますが、残念ながら日本では老舗といえば伝統に固執するイメージが強く残っています。

日本で企業永続を果たしている老舗の多くは、創業の精神を忘れないための様々な仕組みを有しています。たとえば「代々初代」という言葉があります。先代から伝承を受けた者は、初代が起業した時と同じ挑戦的な姿勢で企業経営を行うことが奨励されています。これは特定の企業においてだけではなく、江戸時代においてはかなり多くの老舗で伝承されてきています。さらに「一人一業」という言葉にも代が変わった時に新しい事業を立ち上げるぐらいの新

たな気持ちで経営に望んでくださいという点で「代々初代」に共通するところがあります。

最近の例としてトヨタ自動車のケースが挙げられます。トヨタの初代は、自動織機をつくり、次の代は、自動織機の特許を売却し自動車事業に参入しています。次の代は、自動車作りの核心技術を活用した住宅や航空機分野への参入に備えています。また「襲名」という言葉も、ある意味で同じ流れになると考えます。襲名とは代代伝えられてきた技術や販売方法を踏襲するだけでなく、最初に名声を博した初代の所作を忘れずに、またそれを乗り越えるようにしなさいということの意味し、芸術の世界だけではなくビジネスの上でも行われています。ある程度名前に負けないで経営が出来るようになった段階で、例えば国分さんのように国分勘兵衛と襲名することは今でもあります。

老舗といえどももともとはある時代を切り開いたベンチャー企業の末裔であるわけですから、代々の経営者が創業の精神を発揮して挑戦し続けることが奨励されたわけですから。ただこうした変革を行う上で注意しなければならない点があります。それは変えるべきものと変えてはいけないものを峻別するべきであるということです。環境変化に適応するために新しいことに挑戦することはいいことですが、そのためにこれまで築いてきた資源や仕組みをすべて否定する愚を犯すことがままあります。欧米のビジネススクールを卒業した老舗やファミリー企業の跡継ぎが、張り切ってこれまで蓄積されてきたものを全て否定して全く新しいやり方を導入するケースがあります。いわゆるシュンペーター流の「創造的破壊」を実現しようとするわけですが。しかし老舗やファミリー企業のケースでは、失敗する確率がきわめて高くなっています。

伝統の継承と創業の精神を忘れず挑戦するという絶妙のバランスを日本の永続する企業が取ってきたことが、数多くの老舗を存続させた成功要因といえます。これに対し、皆さん御承知のように歴史の古いアジアには老舗といわれるものは極めて稀です。少ない理由の第一の理

由は、過度の血縁関係の重視にあります。日本の場合には息子がいない場合は、娘婿をとることに躊躇はありません。娘婿が新しい考えを主導し、内部にいい意味での混乱を惹起し革新をもたらす場合も数多く見られます。これに対して儒教思想のもとでは、血縁関係のない人が一族の祭祀を執り行うことなど認められないからです。そのためどんなに血縁関係が遠くても探せざるを得ないし、出来ない場合は途切れてしまうこととなります。第二は内乱の頻発です。特に中国では様々な内乱があり、富裕層であった老舗やファミリー企業は、政府からは課税の強化、内乱を引き起こした側による略奪などにより共産党の成立以前から壊滅状態になっていました。企業家精神を発揮して企業永続することも叶わぬ状態に陥っていたのです。第三は職人や物作りの軽視です。アジアの老舗の多くは商人です。“商人一代、職人三代”という言葉がありますが、商人というのは当人の知恵で伸びることはあっても、その息子以下にはなかなか商人の知恵というものは伝えにくいものです。それに対して物作りというのは、こつこつまじめにやっていたらノウハウが蓄積され代をつなげることが可能といえます。

こうした背景もありアジアでは、なかなか老舗といわれる企業は出現しません。4000年の歴史を誇る中国においてさえ、最古の老舗でも340年の歴史しかありません。北京にある同仁堂という漢方薬の老舗で、その規模は限定的です。

ようやく3～4年ほど前から中国でも徽商（日本の近江商人に当たる）に関する研究やその家訓や人生観を学ぼうとする動きが全国的に見られるようになりました。

### 3. 老舗におけるイノベーションのパターン

老舗が企業家精神を発揮するにあたってもっとも注意すべき点は、事業の非関連多角化にはきわめて慎重であるべきであるということです。非関連多角化の成功率合いは、専門経営者

企業においても低いですが、老舗の場合は特にそれが強く現れます。

“一業専心”という言葉は、この教訓を表したものと いえます。老舗の多くは、業界での革新の大胆さがそう高くなく、事業構造も複雑化していない業界に見られます。すなわち旅館、和菓子、醸造、小売り、建設、マスコミなどがその代表的な事業分野です。次に老舗やファミリー企業が多い分野は、革新性は高いけれども、事業構造としては単一の商品ラインを取り扱っている事業分野で、自動車、機械、玩具、医薬品、食品などがそれに当たります。自動車といえば多国籍化した巨大企業が多いだけに、老舗やファミリー企業の対極にあるように思われますが、前述したように実際はもっともファミリーが支配している業界のひとつといえます。

老舗やファミリー企業が永続してきた重要な要因としては、受け継がれた一つの事業を突き詰め、深化させてきたことがあげられます。事業を複雑化させ、市場も顧客もノウハウも異なる事業への展開は、チャンドラーの言を待つまでもなく専門経営者に任せた方が効率的といえます。

老舗やファミリー企業の変革のパターンには、次に示すようないくつかのパターンがあります。第一のパターンは、伝統事業のコア技術やノウハウなどの資源をベースに新しいマーケットを創出するケースです。その第一の例が林原グループです。林原は世界的なバイオ企業ですが、もともとは岡山の水飴の生産・販売の店舗でした。したがって澱粉に関する様々な技術を有しておりそれを活用してバイオ産業で発展を遂げているわけです。第二の例は星野グループです。星野さんはもともと軽井沢の旅館でしたが、今やヒルトンのような宿泊施設のチェーンオペレーターという日本にはなかったビジネスモデルを持ち込んで成功しています。第三の例は、売上高が400億円に達する京都の福田金属箔粉です。コア技術である金箔の技術を活用して今は半導体関連の会社として成功し

ています。

第二の変革のパターンは、受け継がれた資源や技術をベースに地域活性化を果たしていくケースです。その第一の例が赤福です。赤福は不祥事がありました。おかげ横丁の建設を通じた地域活性化には大きな貢献をしています。さらに長野の小布施堂は、辺鄙な町を毎年120万人が来訪する町に変身させています。地方の和菓子や日本酒メーカーが地域活性化の中心となって貢献しているというケースは、日本中で数多く見られます。こうした老舗が地域活性化に大きな役割を果たしているのは、やはり地域への密着性、地域へのコミットメントの強さがあると思います。地域にコミットし、地域を繁盛させることによって自分も繁盛するということは、専門経営者企業には出来ないことです。なぜならば地域の活性化には時間がかかります。20年から30年かかることも稀ではないからです。

第三の変革のパターンは、伝統的な事業をベースに経営戦略を深化させるケースです。

たとえば創業の精神を活かすためにサントリーのケースでは、マーケティングを深化させ、トヨタは物作りを深化させることにより企業体質を強化しています。月桂冠が、日本最大の清酒メーカーになったのもマーケティングの強化によるところが大きいと考えられます。

第四の変革のパターンは、伝統的な事業をベースにした関連多角化の強化です。ファスナーで世界的に有名なYKKは、アルミの精錬からファスナー用の繊維まで一貫して生産をし、品質の保持に努めています。世界的な食品会社のDOLEは、生鮮の果物だけではなく幅広い果実食品加工の分野にまで事業分野を拡大しています。

いずれにせよ老舗やファミリー企業で非関連多角化を積極的に実施して成功したケースは極めて少ないと思います。

#### 4. 永続する老舗やファミリー企業変革の成功要因

### 1. 継続性の重視

新しい事業や商品開発に乗り出す場合は、短期的にあきらめないことが専門経営者企業とは異なる利点になると思います。サントリーのビール事業が何十年ぶりに黒字に転換したとの報道が最近なされていますが、老舗やファミリー企業だからこそ可能であったと考えられます。

### 2. 地域との共生によるイノベーション

工業団地やショッピングモールを中心とした外来型発展ではなく地域住民を核とした内発型地域発展がこれからの重要な地域開発の手法として注目を集めています。こうした地域活性化におけるプロモーターとして、老舗やファミリー企業に新しい役割が期待されます。

### 3. 見えざる資産の重視

一般に専門経営者企業は、人・モノ・金といった見える（ビジブル）資産を重視しますが、老舗やファミリー企業は創業から受け継がれた風土、ブランド、信用、ノウハウといった見えざる（インビジブル）資産を重視する点に特徴があります。

新しい事業や商品開発に乗り出す場合には、見えざる資産の活用を決して忘れてはなりません。

### 4. 伝統的な資産の活用

最近多くの日本酒メーカーが保湿効果の高い化粧品の生産を始めています。日本酒作りにかかせない酵母に関連した技術の活用がその背景にあります。老舗には非連続なシュンペーター流の革新は一般的には適合せず、自社のもつコア技術をベースにした連続的な革新が必要とされます。

### 5. 女性の活用

最近刊行された「ファミリービジネス・レビュー」に将来注目すべきファミリービジネス

にかかわる課題の中に、女性の活用が挙げられています。アメリカでも大企業になるほど女性が経営トップになることは極めて稀です。アメリカで女性の起業が多いのもやはり男社会の中での昇進が困難であるからです。

日本でも九州の健康食品メーカー“やずや”，四国の醤油メーカー“かめびし”，東京の飲料（ハイサワー）メーカー“博水社”は、女性の経営者が活躍していることで知られています。

やずやの社長は、夫の死後単なる酢の会社から健康食品の会社に事業ドメインを転換し、積極的なマーケティングを展開し、地方企業から全国区の企業に転身しています。博水社は、古くからあるハイサワーという飲料の会社ですが、若い女社長に代わってから売り上げが3倍に増加しています。

かめびしという会社は、香川県の醤油メーカーですが、時代を担う常務が若い女性であることとフランスやイタリア料理に使われる醤油やデザートとしての醤油を生み出したことで注目されています。男性社会では発想できないような考えを若い女社長が行えるのも老舗企業やファミリー企業だからこそ可能といえます。

## 6. 親子のコミュニケーション

老舗に企業家精神が維持され、受け継がれていくためにはその前提として、親子をはじめとしたファミリー間のコミュニケーションが良好であることが必要とされます。そうでなければファミリーが力を合わせて新たな展開を実行することが困難だからです。