

前川洋一郎 著

『なぜあの会社は100年も繁盛しているのか
—老舗に学ぶ永続経営の極意 20—』

落合 康裕

日本経済大学 准教授

日本の老舗の永続経営の秘訣とは何か。この問いに対して、本書は著者の丹念なインタビュー調査に基づき、従来の人的資源管理論、生産管理論、会計学、経営情報論等の機能要素別に経営現象を捉えるのではなく、老舗学（商標登録済）という領域横断的な視点から答えようとしたものである。

本書は、次の10章から構成されている。第一章では、老舗の事業承継について、「駅伝禪経営」という概念を用いて説明がなされている。老舗では、創業経営者から現経営者にいたる全員が禪一本に集中して引き継ぐ。引継ぎ区間はルールで決められ、後継者は先代から引き継いで区間責任を果たし、次の後継者へ引き継ぐものである。禪という先代世代からの事業の引き継ぎとともに、後継者には区間責任という事業経営上の独自性が要求されるのである。

第二章では、「家伝社伝経営」が説明されている。先行研究によると、老舗は同族経営形態がほとんどであるという。そのため、老舗経営では同族の世界と仕事の世界との上手な利害調整が必要になってくる。同族経営は、一方で利害調整の問題を持つが、他方で戦前の「家」制度に基づく仕組みが所有と経営の両立や存続に大きな役割を果たしていた可能性が指摘される。その特徴的な機能が、「理の入口」と「情の出口」という概念である。同族企業であるが故に、後継者の選抜には非同族を含めた会社従業員や

取引先等に対しての合理的な理屈が求められる。他方で、世代間の衝突回避と円滑な権限委譲の仕組みとして、後継世代による去り行く先代経営者や先代経営幹部に対する配慮もまた肝心であるとされる。

第三章では、「暖簾資産経営」が説明されている。老舗の承継者には2つの相矛盾する役割の発揮と調整が求められる。第一に、先代世代から連綿と引き継がれてきた暖簾（製品サービスや信用等）を守り、無事に後継世代に引き継いでいかねばならない。第二に、他方で後継世代が自らの在任期間で時代に適合した独自性の発揮が求められることである。老舗の後継者は、先代世代からのレガシーの恩恵を忘れて、つつい自分の立場におごってしまう可能性を秘めている。本書では、後継者に対する戒めが述べられている。

第四章では、「木姿剪定経営」が説明されている。経営学では、E. ペンローズ以降、企業の成長について多くの議論がなされてきた。本書では、老舗に見られる成長のあり方について3つの論点から述べられている。第一に、樹木のように老舗も地域に根ざし新たな経営資源を取り入れながら製品サービスを産出するという、新陳代謝を通じた成長が見られることである。第二に、持続的成長を志向するが故に突出した成長を取って求めない姿勢である。第三に、老舗は規模は求めないが、盆栽のように小さいが

しっかりした木姿を持ちながら成長することである。

第五章では、「進化変身経営」が説明されている。先行研究では、先述の事業承継とともに伝統の継承と後継世代の企業家活動が重要な課題として議論されてきた。本書によると、老舗に見られる長期的な事業継続には、2つのイノベーションが必要であるという。第一に、顧客の反応や取引先との関係性を踏まえた、製品サービスの改善や改良をおこなう連続的イノベーションである。第二に、経営環境の変化に応じて、時に自社の事業や組織のあり方を根本的に変革するような非連続的イノベーションである。本書では、単発的なイノベーションだけではなく、イノベーションの連続こそが伝統の存続に繋がる可能性を示唆している。

第六章では、「番頭・女将の副の経営」が説明されている。老舗では長子相続制度を採用しているところが多い。例えば、直系長子として誕生した場合、その後継者は生まれながら承継者になる運命を有する。そのために、老舗の場合には競争原理に基づいて内部昇進者が後継者に指名されるわけではない。老舗では生得的な地位にある後継者をいかに次世代の経営者として養成するか（人材育成）が課題となる。そこで、本書では次世代育成にあたって、番頭や女将等の後継者の母や妻が重要な役回りをすることを指摘する。

第七章では、「日本型理念経営」が説明されている。先述の馴伝禪経営における禪部分の議論が展開されている。老舗では、家訓、家憲、口伝のような形で、創業者や中興の祖の教えが現世代に引き継がれていることが多い。引き継がれてきた理念には、先代世代の経験からの教訓がちりばめられていることに加え、日本特有の文化的な影響が効いている可能性を本書は指摘する。筆者は、老舗の日本型理念経営を支えるものとして、「社会第一」「お客様第一」等の世代を通じた理念の共有をあげている。現世代を担う者たちが先代世代から引き継がれてきた理念を守り、腑に落としながら愚直に実践され

ることの重要性が示されている。

第八章では、「縁絆ネットワーク経営」が説明されている。老舗は老舗単体で成り立つものではない。製品サービスの提供先である顧客、原材料の供給元である取引先等との相互関係性が長期的な存続の要因であることが指摘されている。老舗は、自社を取り巻く複数の利害関係者に対してきっちりと責任を果たして行くことで存続が許されるのである。

第九章では、「地域おこし経営」が説明されている。老舗の特徴の1つとして、地域に根ざした経営スタイルがあげられる。地域に根ざした経営とは、地元の原材料の活用に留まるものではない。本書では、地域文化の担い手として老舗を捉えている。老舗は、地域の歴史、経済、生活のバロメーターとして、地域社会のシンボルとしての存在であることが示されている。

最後の第十章では、「守成繰り返し経営」が説明されている。老舗は、様々な時代を乗り越え、経営環境が大きく変化の中で生き延びてきた企業である。その要因はどのようなものなのか。本書では、老舗の生成、存続、消滅の要因として、マクロ要因、地域要因、マネジメント要因、ヒューマン要因を指摘する。マクロ要因とは、老舗単体では統制できないものを示し、地域要因とは老舗単体では創出や変更ができないが選択はできるものを示す。マネジメント要因とは老舗が意思決定できる要因を示し、ヒューマン要因とは家系や同族等の人的要因を示す。この4つの要因には相互に補完、牽制し合う関係があり、老舗に正に働く場合もあれば負に働く場合もある。老舗は、時にしたたかに、時にしなやかに経営環境の変化に対応する必要性が述べられている。

上記の通り、本書の内容を概観してきた。ここからは、本書の主要な3つの貢献を確認していくことにしよう。

第一に、老舗学という領域横断的な概念を用いて老舗企業の経営現象を捉えることで、読者に総合的な思考や議論の基礎を提供していることである。あらゆる研究領域において指摘され

ることだが、研究の蓄積が図られるにつれて理論や概念が細分化される。一方で、理論や概念の細分化は現象をより精緻に浮き彫りにすることができるが、他方で極度の専門化が経営現象に対する総合的視野の欠落という陥穽をもたらす可能性もある。本書は総論的に概念を用いる代わりに、多くの経営現象の中から老舗経営の現象に的を絞り詳説していることに特徴がある。

第二に、本書で登場する概念に駅伝禪経営、木姿剪定経営等の馴染みやすいメタファーが活用されていることで、読者に具体的な経営現象に対するイメージを喚起させる工夫がとられていることである。一般的に総論的な書籍では、様々な概念が登場することから、全体として抽象的な印象を読者に与えてしまうことが多い。しかし、本書では日本人に比較的に身近なメタファーを活用することでその欠点が補われている。

第三に、日本の老舗がどのように生成して発展をとげ現在に至るまで存続してきたのかという、歴史経路的な視点を提供していることである。老舗経営という現象が何から生み出され、次にそれが何を生み出すのかという時間的、空間的な広がりをも説明しようとしているところにその特質が見られる。

最後に、評者が考える本書の課題について述べておくことにしよう。本書では、その概念が日本に特有の現象を説明するものなのか、世界の長寿企業にも適用されうるものなのかという点が明確ではない。世界の長寿企業との比較研究が行われることで、本書の概念がより洗練されていくはずである。しかし、これはあくまでも望蜀の感というべきものであろう。著者の駅伝禪経営の概念が暗に示すように、これらの問いは我々若い老舗研究者に委ねられた禪なのかもしれない。

(PHP 研究所, 2015 年 1 月, 255 頁, 1,500 円 + 税)