

## 基調講演

## 日本の将来を創る

## ～老舗・ファミリービジネスの実相～

李 新春 氏

(中山大学管理学院元院長, 中国家族企業研究所所長)

本書は、私と中山大学のチームと、日本の北九州市立大学の王孝平教授、古田茂美教授との共同研究の成果です。2016年10月30日から11月5日まで、2017年7月17日から8月5日まで、20以上の日本の百年企業に対して調査・インタビューを行いました。その過程で、京都府、地域企業連合、京都の老舗の会、帝国データバンク、立命館大学、大阪大学、ハリウッド大学院大学、明成社、そして特に取材した20数名の経営者の方々のご支援により、その無私の仕事ぶりと優れた企業文化からインスピレーションを得て、このように多くの優れた日本の百年企業へのオマージュとして、本書が完成しました。

私は中山大学管理学院の出身で、学科では機械製造を学んだので、企業そのものにも興味がありました。その後ドイツのフンボルト大学に留学し、博士課程を修了しています。その後中山大学に来てファミリービジネスとアントレプレナーシップに関する研究と教育に携わってきました。孫中山大学は、1924年に孫中山博士にちなんで命名され、中国南部の経済の中心地である広州にあります。2000年には、中国初のファミリービジネス研究センターを設立し、中国のファミリービジネスと起業家精神に焦点を当てています。中小企業やファミリービジネスの組織や経営、特に儒教文化のもとでの経営思想や近代的な展開に着

目しています。

日本の老舗企業の研究は、ドイツ留学や米国訪問で生じた企業制度の比較や文化に対する私の学術的興味から始まりました。欧米の大企業経営が支配するビジネススクールのパラダイムの中で、中国やアジアの経営思想や伝統にもっと注目したいとずっと思っていました。実際、1980年代以降の日本やアジアの経済発展、そしてその後の中国経済の世界的な台頭により、経済・経営学者はアジアの伝統や文化的価値を再認識するようになったと思います。

「日本の老舗 伝統と革新」は2020年に中国の社会科学文献出版社から出版されました。この本はもともと、中国の人たちに日本の100年続く老舗企業の優れた文化的伝統と革新的精神をよりよく理解してもらうために書いたものです。まさか、地元の日本で翻訳本が出ることになろうとは夢にも思いませんでした。しかも、日本の権威ある学者の方々や企業家の方々に認めていただけるのは、望外の喜びです。是非、皆様のご指導ご鞭撻のほどお願いしたいと思っています。

本来、本を出版した後に読者から批判的な議論を受ければ十分だと思っています。今日はもう、本当に何と言ったらいいいのかわかりません。横澤先生や皆様のご好意で、このシンポジウムで

は、日本の百年老舗を研究することの歴史的価値と現代的意義についてお話ししたいと思います。小早川会長、浜下教授の助言により本書の日本語版タイトルを「日本の老舗 - 伝統と革新の再発見」としたのは、まさに伝統文化や価値観の再発見、伝統の継承と革新的発展という百年老舗の価値を的確に指摘していると思います。本書によって、この分野の研究がさらに進むとともに、100年続く老舗への道筋が経営者とともに議論されることを期待しています。これは画期的な命題であり問題であり、企業とともに100年続く老舗のビジョナリーカンパニーに続くこの道について経営者と一緒に議論していけたらと願っています。

今日では、現代のグローバルな競争や経営におけるトピックとしての問題により注目が集まっています。デジタル経済ですとか、起業家精神、イノベーション、ベンチャーキャピタル、グローバルバリューチェーン、イノベーション・エコロジーシステムというところに注目が集まっています。主流の経営学は、大企業や多国籍企業、ハイテク企業やデジタルプラットフォーム企業という対象にしか注目しておらず、中小企業やファミリービジネス、老舗企業等にはあまり注意が払われていないと思います。

そういった意味からも老舗はとても重要視すべきものと考えています。この多くの人にとって、非主流と考えられていますし、多くの場合中小零細企業、家族経営となっています。しかも、人によってはこういった企業やお店は時代遅れですぐに淘汰される経済的にあまり意味のない存在だと思っています。実際に一部の老舗では、現代的な革新についていけずに深刻な状況に陥っている老舗企業もあります。伝統的な需要が減退して、例えば寺院建築の金剛組（1000年以上の歴史があ

りますが。）とか、我々が調査した筆作りの香雪軒などは規模を小さくすることで生き残っています。また、多くの老舗の産業というのは伝統的な製造やサービス業、例えば飲食店やホテル、温泉旅館、あるいは伝統的な食品、調味料、清酒といったものに限られていてなかなか新規市場への進出ができないというように見ている人も多いと思います。

実際この100年以上の歴史を持つ老舗の意義というのは、今日より多くの学者や経営者の間でますます認識されるようになっていきます。1970年代以降、経営学者や政策立案者が中小企業を見直すようになったのは経済における中小企業の重要性と価値が高まり、特にこの技術革新、雇用、輸出、税収などに寄与していることがわかってきたからです。そして新しい経済の重要な推進力は中企業からのみならず、スタートアップ企業やファミリービジネスである隠れたチャンピオンや老舗からも多く出ているんです。

この点については今日のテーマでもあると思います。では他の中小企業や隠れたチャンピオンなどと比較して100年続く老舗にはどのような独特の意義があるのでしょうか？この表（PPT11）では老舗を独自の歴史的価値と現代的な意義を示

百年老舗の価値 時空を超えた伝統と革新			
	時間（時代、世代）	空間（地域、国際）	核心的問題
イノベーションと起業	時代の変化における創業の機会と資源 常に時代の変化に適応し、 革新し、改革する。	伝統産業、業界の集積、 産業チェーン、地域を越 えた拡大。	機会、資源の発見 と世代を越えて継 り起こしていく。
創業精神	創立者の創業精神を如何に 継承するか？ 創業精神の喪 失を如何に防止するか？	地域創業文化	創業精神の伝承と 発展
商人精神と 産業精神	産業堅守、品質至上、設備 抑制、商人精神	地域を越えた拡大、国際 化	世代を越えた公的 事業、長期主義、 社会責任
伝統と革新	伝統を形作り継承する、不 断の改善、時代変化への適 応、次世代への伝承。	ローカルに根ざし、地域 を越えて拡大、グローバ ル知識の吸収とイノベ ーション	伝統を継承し、創 新のリズムを把握 。時代の機会を組 み合わせイノベ ーションを推進。

(PPT11)

すように努めました。これは時間と空間の二つの次元を表しています。

一般企業もこの二つの次元を共有してはいますが、100年以上続く老舗はその長い生存期間ゆえに、異なる時代と世代を超えた家族継承という歴史的次元のもとに存続し発展してきています。同時に、空間的な次元では老舗は特定の地域に深く根ざし、その地域の産業生態や文化伝統を構築し継承しています。また近代のグローバル化した経済発展の中で、老舗は特定の地域の枠を超えて地理的境界を越えて異なる文化や学習者の逃亡者となり、世界的に広がっています。老舗は何よりもまず様々な時代にまたがる企業だということです。様々な歴史的時代に埋め込まれた起業のチャンスと資源、そして課題を持つ企業であるということが言えると思います。

例えば、こんにちのデジタル経済やグローバリゼーションというチャンスがあります。しかしその一方で貿易戦争やグローバルバリューチェーン、新たな世界的コロナの流行などといった深刻な課題もあります。老舗にとって、それぞれの時代は再出発の新しい時代になります。一方世代を超えた家族の時代的遺産は起業家精神や産業伝統、家族文化が受け継がれ、継承されることも意味します。空間的に見ますと、100年続く老舗というのは一般的に特定の地域で起業し、その地域に深く根つき地域の文化や伝統に溶け込み、そして全面的世界的に拡大していつているという企業が多いと思います。

日本に戻りますと、なぜ日本は100年以上続く長寿企業が世界で最も多いのか。いくつかの重要な制度的文化的な要因が考えられます。まず日本は伝統を非常に大切にす国です。自国の伝統だけでなく、古くは中国から近大は西洋から学んで形成された伝統もあります。ケーススタディから

もわかるように、日本は学ぶことに長けています。老舗の事例のなかでもはっきりわかります。海外に向けて進んで積極的に学ぶ老舗もありました。

そして会社を、企業を社会の公器とする。これは利益追求の道具とする西洋とは一線を画しています。そして、実力主義としての疑似家族制度は血縁関係で結ばれた家父長制の家系を打ち破っています。これについて後ほどまた詳しく議論したいと思います。

日本は100年以上続く企業が世界で最も多いことは様々なデータでも裏付けられています。

この事実は明らかです。この事実に非常に興味を覚えました。本書では四つの点に注目しました。なぜ日本は世界で長寿企業が一番多いのか？この事実に基づいてこの事実を解明するためにはどのような要素があるのか私達は研究を行いました。これは日本独自の文化、制度、価値観とどんな関連性があるのか、多くの学者は多くの研究者は企業自体の経営管理に注目されてきましたけれども、私達の着目点は、この会社に置かれた環境、文化、制度、歴史的なこの要素に注目しました。そして老舗企業の特徴と性質は何か、ここにも注目しました。また最後に本書が注目する大事な言葉、この長い歴史と今日において、老舗企業はいかにして伝統と革新をうまく融合し成長してきたのかということです。伝統を守りながら革新をしていく、そうすることによって持続的な発展ができるわけです。

この問いに答えるには個々の企業の研究にとどまらず、よりマクロ的な制度や文化の視点と歴史的な視野から考察する必要があります。ですから私達は企業を巡る社会や歴史、文化、経済、環境

にその根源を追求しました。一つ目は、日本の伝統と商人精神これは社会の面での焦点です。二つ目は老舗企業の産業精神、匠の精神、プロ意識。三つ目は、企業は社会の公器である、伝統と革新のダイナミックな関係ということです。企業がこの共同体としてそして社会の公器としての企業、これは他の国と大きく異なる点です。そして四つ目は伝統と革新のバランス、ダイナミックな関係はどんなものがあるのか。この四つの側面は互いに関連し、老舗企業の生存と発展を説明しています。そこには老舗企業の特徴と永続的な発展を遂げる理由が隠されています。以上、本書の考察を簡単に説明申し上げます。

(中略)

100年続く老舗の伝統的な価値観は基本的に社会的なレベルと企業的なレベルの二つで検討することができますと思います。社会的側面は、老舗は社会的歴史的伝統に深く根付いた組織であるということです。少なくとも三つの側面を含む社会的側面の影響が非常に重要だと思います。

まず、歴史的な発展です。どの時代にも深く爪痕を残し、歴史的資源、文化や産業の伝統を作り出しています。二つ目に、文化的伝統です。近年の日本の場合は独特の文化を発展させています。武士道、茶道、華道といった全文化といったものです。私達が調査した会社にも脈々と受け継がれている歴史文化の源がありました。三つ目は宗教倫理の影響です。日本では古くから日本の企業は神道と仏教、儒教が相互に融合し、企業家の実務や精神倫理に影響を与えているところがあります。老舗の中には独自の墓地や人家の法名や定期的な祭事や奉納があったりするところもあります。日本はこのような宗教文化を最もきちんと残し継承している国だと思います。

もう一つは企業産業レベルです。100年の歴史を持つ老舗とは一般的に特定の産業や市場のセグ

メントに長く焦点を当てて産業に深く関わり、産業精神・革新精神を基本とし、長期的に安定した協力関係のサプライチェーンと顧客を持ち、特定の地域で長期的な産業伝統と産業の集積を築き、地域の文化の顔にさえなっている会社もあります。例えば月桂冠の酒文化、福寿園のお茶文化、美濃吉の会席料理、川島織物の西陣織などがそうです。老舗の伝統が様々な形で継承され発展しているのです。創業の経緯や、創業者の精神、家訓、社史博物館、創業者殿など日本の老舗は私がかつて見てきた社史の中で最も保存状態が良くなっています。そのため私達の執筆も多くの歴史情報に支えられて描けたというところがあります。

現代的な意義としては時代への適応性と革新性にあります。老舗は歴史の遺物ではなく、常に進化と革新を続ける組織だと思うのです。日本の企業は明治維新以降、この近代化がとてども顕著に表れていると思います。それは主に次のようないくつかの点に反映されていると思います。

まず一つ目に日本の老舗は科学的で理性的な精神がある、合理的であるということです。日本は江戸時代から蘭学として西洋の制度や文化、製造技術を学び始め、明治維新でそれがさらに顕著になり、老舗の科学的合理性の時代が到来したといえます。

例えば月桂冠は1718年に11代目の大倉恒吉が西洋式の複式簿記を使い始めています。日本の商人の中でいち早く複式簿記を使い始めたところです。1906年には株式会社になり1907年に大倉酒造研究所を設立し、科学技術を行った戦法とも言えるでしょう。月桂冠はまた最も早い段階で近代的な広告やマーケティングを活用した企業でもあります。従来の経験主義的な経営に変わって科学的な経営が行われたのです。それから美濃吉は食

品食材加工工程や調理器具の近代化、従業員のトレーニング、店舗管理など技術工程システムの近代的な改造が行われました。次に家族経営の近代化です。伝統的な家族経営は比較的閉鎖的で、より多く強く成長する必要性になかなか適応することができません。

日本の老舗というのは長男の世襲、あるいは誰か優秀な人間を選抜するというを組み合わせた疑似家族制度というのを採用しています。多くの老舗の相続は養子・婿、娘の相続という割合がかなりあります。最近の日本の老舗を加え、株式会社や有限会社になっており、一部の家族は事業からフェードアウトし、銀行などの外部資本が参入して、プロの経営者を雇って発展しています。例えば島津製作所、川島織物です。

ファミリーシステムで興味深いのは、日本の老舗のリーダーシップとマネジメントというのが東洋的な権威とカリスマ性を持ったリーダーの振る舞いとそれから社長が引退する、そして顧問になり次の社長に権力を譲り、もはや経営に直接介入しないといった近代民主主義の雰囲気両方を備えている点なのです。

これは現在のコーポレートガバナンスの仕組みに沿ったものです。三つ目はイノベーションと国際化を重視しているということです。私達が調査した老舗は早くから国際的な学習と協力を始めています。例えば古梅園は日本の鎖国時代にも家族経営者が海を渡って挑戦や中国に行って技術を学び、その記録も残っています。近代以降、老舗は海外へ進出し、世界的な業務を展開しています。例えば言及したいいくつかのケースもあります。しかもイノベーションを続け、市場の変化に対応したやり方は本当にとっても印象的でした。

次に老舗のもう一つの重要な価値として伝統の継承と絶え間ない革新発展ということです。伝統と革新の有機的な融合にあると思います。これは様々な形で現れてきます。第1に100年続く老舗は長期的な発展を重要視しているということです。瞬時の利益のための投機はせず、長期的な協力、自己管理等、倫理的な行動を社会的責任をその出発点としています。これがいわゆる商人の道です。例えば利益よりも正義、三方よしなどのビジネス概念は倫理とガバナンスの特質となっています。

それから学習しているということです。老舗は普通一般の家族企業とは違い、最も進んだ外からの文化や管理方法などを導入しています。日本の老舗は明治維新以後、伝統文化と西洋の経営学を有機的に結び付けています。これは老舗が発展しているとても重要なものだと思います。もう一つは産業精神、匠の精神、職業倫理を貫き、職人の伝統技術や文化を受け継ぎながらも時代の技術発展に適用することで老舗は優れた文化を継承しながら、同時に常に革新し発展も続けているのです。老舗はこの伝統も継承しながら時代に合わせ、発展しているという特徴が見られます。

(中略)

日本の老舗の文化の継承は、またファミリー事業の倫理的ガバナンスにも表れています。これは制度的なコーポレートガバナンスと一線を画しています。これは道徳上の制約を通じて企業統治を行うということです。三つの特徴があります。一つ目、老舗企業は家業を公の事業としています。これは、企業を利益追求の道具とする他国のものとは本質的な違いがあります。例えば、疑似家族制度、家族に跡継ぎの適任者がいなければ、養子縁組や婿取りなどの形で家業を継続させていきます。養子も社員も家族の一員であり、彼らは家業に対して忠誠心を持ち献身的に奉仕する。本書の

ケーススタディでもよく見られる現象です。

二つ目近代になってから多くのファミリー企業が武家を手本に家訓を定めるようになりました。それでも明文化された家訓のないファミリー企業も少なくありません。先代当主の徳や奉仕の精神を手本にする、いわゆる先代の背中を見るこういったファミリー企業が多く存在しています。月桂冠もその一つです。そして三つ目最後ですけれども、老舗企業は宗教や伝統価値を行動や意思決定の指針としています。印象深かったのはインタビューでなぜ老舗企業は腐敗や贅沢、責任感欠如といったことが少ないのかという質問の答えです。その答えはそのような経営者は従業員によって辞めさせられるか、同業者から非難を受けるということです。ここからもわかるように、3代目以降富めるものなしというこういったこの呪縛は日本には存在しません。そして四つ目の特徴は、一定の間隔を置いてイノベーションを起こすことです。イノベーションを探索型と開発型に分けて考えます。探索型イノベーションとは技術やプロセスのブレークスルー、市場や組織の変革などです。一方、開発型イノベーションとは既存のものに対する改良です。研究対象とした100年続く、この老舗企業はいずれも主にイノベーションを起こしています。ブレークスルーがあった代後は基本的にそれらを改善し、発展させるということです。例えば月桂冠、7代目11代目、13代目に大きなブレークスルーがありましたそれ以外の代はこうした技術を改良していくことです。

(中略)

それぞれ違う道がありますが、このように見てみると伝統と革新の関係を三つのモデルに分類することができます。一つ目は伝統を堅持し伝統的なこの工芸や文化を継承していく例えば古梅園、墨作りにこだわり、細分化した特定の市場戦略をとっています。二つ目は変わる環境の中で

伝統を継承しつつ、時代に合ったイノベーションを起こしていく。例えば美濃吉、高級懐石料理の伝統を守りながら、時代のニーズに合わせ、新しい商品とサービスを次々に打ち出していく。継承するのは日本料理の文化であり、イノベーションの原則は80%の伝統プラス20%の革新ということです。絶えずこの新しいサービスと経営手法も試みました。そうすることによって事業を進展させてきました。三つ目伝統に根ざしたイノベーション、伝統発展して新規ビジネスに参入する月桂冠は、日本酒の伝統を守りながらワインや果実酒の製造にも乗り出しました。川島織物は西陣織を基盤にインテリア、車用ファブリックなどの分野にも進出し、大きな発展を遂げました。他にも様々なモデルがあるかもしれませんが伝統とイノベーションの関係性を示す主な三つのこのモデルがあることは、この調査でわかりました。

伝統と革新はどのように融合されてきたのかケーススタディからいくつかのあり方が見えてきました一つは伝統の科学化です。伝統を科学していくということです特に明治維新以降テクノロジーやマネジメントによって伝統的な技法が改良され制度化された工程や生産組織が導入されました科学や実験に基づく知識と自動生産へと変わりました。例えば月桂冠が四季醸造技術を導入し従来の経験主義にとって変わりました。二つ目は伝統とテクノロジーとマネジメントの融合。デジタル経営、マーケティング、グローバルビジネスと融合する手法です。例えば美濃吉の伝統料理を現代風にアレンジする。またこの西洋の経営手法も取り入れました。三つ目は、伝統の再構築、あるいは破壊ということです。この再構築と破壊の中でイノベーションを起こしていく。島津製作所はまさに絶え間ないイノベーションによって成長してきた老舗企業です。以上この三つのモデルを申

上げました。

また老舗企業は価値の原則を守りながら選択集中をする組織であります。いくつかの目標の中から取捨選択を迫られることがあります。アンケート調査でわかったのが老舗企業の経営者は明確な価値体系と戦略的な選択集中を行っていることです。

こちら (PPT40) は重要な戦略をまとめた表です。平均値を示しましたが、例えばこの専門化か多角化か、支配圏拡大かなどです。この両方をどのようにしてバランスをとっていくのか、この戦略が右側によれば、プラスであれば戦略が右側に寄っているということ、マイナスであれば左側に寄っていることを表します。例えば、専門化か多様化では専門化の方に寄っています。支配圏か規模拡大かでは支配権の維持によっています。収益拡大化か、品質確保かでは品質確保を、また短期利益か長期利益かでは長期利益を、新製品の開発か既存製品の品質向上かでは既存製品の品質向上をより重視しているということがわかります。ここからわかりますように老舗企業は長期的な発展と品質志向が見られます。これも非常に興味深い特徴だと私は考えています。

以上、我々の研究で日本の老舗企業伝統と革新についての考察そして研究調査の分析結果をご紹介申し上げます。最後に老舗企業が持つ現代的な意味を述べます。老舗企業は歴史と伝統の申し子だけではなく将来の重要なビジネスパワーでも

## 特徴6. 品質革新が製品革新より重要

### ＞企業の戦略的選択

質問	観測データ	平均	標準偏差
<i>(-2, -1, 0, 1, 2)</i> 本業専守 VS 多様化	89	-1.07	1.02
経営支配権 VS 規模拡大、支配権を希釈	91	-0.78	1.30
収益拡大 VS 品質保証	92	0.24	1.05
短期的利益 VS 長期的発展	92	0.86	0.99
既存製品の品質改善 VS 新製品と新市場の開発	91	-0.43	1.01
縁故採用 VS 外部登用	91	0.30	1.09
コネ社会維持に資源投資 VS 研究開発に投資し人材育成に注力	92	0.22	0.90

(PPT40)

あります。利益追求を短期的な行動責任と規律が欠如した現代社会において、老舗企業は伝統価値と美德を守り抜いてきました。多くの優れた老舗企業がそういったことをやっています。そして、老舗企業は伝統を受け継ぎながら、時代の変化にも適応し常にイノベーションを起こしています。だからこそ、未来に向かって持続可能な発展をすることができているのです。

私達の研究はまだ始まったばかりです。この先たくさんの興味深い課題が私達を待っています。この本書の研究のきっかけ、研究の動機それから伝統と革新について現代的な意義について研究を試みました。このようなチャンスを与えてくださったことに改めて感謝申し上げます。言葉の障害がありよく日本語がわかりませんが皆さんの忌憚のないご意見をぜひよろしくお願いいたします。日本の老舗企業が永遠に輝きますようにそして皆様のご健勝祈って、私の講演私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。