

シンポジウム

京都の革新企業とその成長力

- 京都 100 年企業研究セミナー -

パネリスト：京都老舗企業 3 社

株式会社島津製作所、

株式会社 SCREEN ホールディングス、

月桂冠株式会社、

林廣茂教授（西安交通大学管理大学院、事業承継学会前会長）

コーディネーター：八木教授（同志社大学経済学部、事業承継学会理事）

シンポジウム趣旨：

創業後 100 年を超える老舗企業は、継続的にイノベーションを続けることにより、その価値を維持してきている。新技術、新しいビジネスモデル等を生み出し、社会的価値を高める努力を行うことによって、事業の継続が行われてきている。

外的環境の激変も、企業がイノベーションを進めるきっかけとなっている。コロナ禍による販売チャネルの開発もその例であろう。このようなイノベーションによって、危機はチャンスに生まれ変わる。しかし、老舗企業であるが故に生まれる危機もある。同族企業であるが故に生じたガバナンスの弱さが、危機を生んだ事例もある。老舗が長年受け継いできた家系・家訓・秘伝・強み・理念といったものを経営に活かしている場合には、危機をチャンスに変えることができると考えられる。

本企画では、新たな挑戦を続けることによって企業価値を維持している京都の老舗企業に、企業を長きにわたり存続させるために、どのように革新が行われてきたかについてお話を伺うことで、京都の 100 年企業の強さや魅力について深掘りすることを目的とする。

2. 登壇企業の概要（各社ウェブサイトより抜粋）

2.1 株式会社島津製作所

1875 年、京都で生まれた島津製作所は 145 年以上にもわたり、社是である「科学技術で社会に貢献する」という思いの下、世界に最先端の製品を提供してきた。このことは、実社会だけでなく、アカデミックの領域でも広く認識されている事実であり、経営史学会第 45 回全国大会の統一論題「伝統と革新—京都企業からのメッセージ」においては、島津製作所の成長が同社の「技術」によるものだと結論づけられている。

また、伝統と革新という観点では、島津製作所が 19 世紀末に操業し、多くの同業他社が廃業していく中で現在まで事業を継承することができた理由が島津製作所の「モノづくり」にあると指摘し、創業者から引き継ぐ伝統的知識や、創業当時諸外国から入手した最先端の技術を活用し、多種多様な製品の開発・製造を継続してきたことが重視されている。（龍谷大学京都産業学センター 2013）

現在、島津製作所の事業別売上比率の 65% を占めるのは、医療や食品、素材などさまざまな分野における研究開発や品質管理を支援する計測機

器であるが、鳥津製作所の操業目的も日本の科学教育を支援する教育用科学機器の製作であった。

明治維新後の京都は、東京遷都が行われ、人口は著しく減少し経済も衰退していた。そのような状況下で、京都の繁栄を取り戻そうと、1870年には京都舎密局（理化学研究所）が設立された。当時、仏具の三具足の製造を行っていた初代鳥津源蔵は、明治政府による仏教排斥運動が始まると、仏具以外の道を模索し舎密局に頻繁に出入りすることで、理科学分野の広範な知識と技術を習得した。

西洋技術や先端科学を体感した初代源蔵は、「日本の進むべき道は科学立国である」と感じ、京都にいた職人たちの力を借りながら、見よう見真似で外国製品に代わる国産の理化学器械製造業に取り組んでいる。これが、今日の鳥津製作所の始まりである。

このほか、初代源蔵は、理化学器械のカタログや科学雑誌の発刊などを通じて科学知識の普及にも力を入れていた。このカタログ『理化学器械目録表』の最終ページには、「御好次第何品ニテモ製造仕候也」とあり、「お好み次第で、なんでもつくる」という顧客第一の企業家精神と、「どんなものでもつくるだけの技術力がある」という卓越した技術力があってこそこの言葉がつけられている。

その後を継いだ、二代目鳥津源蔵は、日本十大発明家の一人に選ばれるなど、「発明の才」があったといわれている。二代目源蔵は、教育用科学機器という限られた市場から、事業の多角化を目指し、蓄電池の製造や医療用エックス線装置の開発などを行い、彼が生涯に生み出した178件の発明考案は、鳥津製作所だけでなく多くの日本産業が飛躍する契機となった。

しかしながら、初代源蔵、二代目源蔵がいくら高い技術力を有していたといっても、新しいモノ

づくりには、異業種コラボの必要性が知られており、京都で育まれた職人技術や、舎密局や京都帝国大学において最先端技術や外国の情報を身近に感じられる環境があつてこそ、鳥津製作所の繁栄があると考えられている。一方で、知識も経験もないなか、当時の最先端の技術を用いた製品づくりに取り組んだ初代源蔵の挑戦する心や、二代目源蔵が語った「学理を教えられたらその応用を考える」という技術者としての信念は、今も鳥津製作所の中に受け継がれている。このような企業文化の下、新技術の創出に繰り返し挑戦してきた結果、高い信頼性の獲得と多様な事業ポートフォリオの構築につながったと考えられている。

2.2 株式会社 SCREEN ホールディングス

SCREEN グループは、1868年に京都で創業した石版印刷業の石田旭山印刷所を起源とする企業である。1934年に写真製版用ガラススクリーンの国産化に成功した後、研究開発部門がベンチャー企業として独立し、1943年に大日本スクリーン製造株式会社が誕生した。2014年には社名を株式会社 SCREEN ホールディングスへと変更しており、社名のSCREENはガラススクリーンに由来している。現在では、幅広い事業ポートフォリオを形成し、その一つである半導体事業では、半導体の生産に不可欠な洗浄装置の世界シェア No1 を誇っている。

SCREEN の前身となる石田旭山印刷所は、当時著名な銅版画家であった石田次次郎により創業された。国内で初めてガラススクリーンの生産に成功した研究開発部門が独立し、印刷関連機器に事業を展開することで写真製版機器総合メーカーとして知られるようになった。その後、フォトリソグラフィ技術（写真現像技術を応用してパターンを形成する技術）をベースに、細かい加工を行う蝕刻技術（化学薬品などの腐食作用を利用

した表面加工の技法)を応用し、ブラウン管テレビに必要なシャドウマスクの生産に成功するなど、社会の課題に自社の技術がどのように役立つかを考え、新しい事業や製品の創造と発展に挑み続ける「思考展開」の精神の下、事業領域を絶えず拡大させてきた。人工知能(AI)やモノのインターネット(IoT)などを活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)時代においても、創業以来の印刷関連事業を発展させることに加え、半導体やフラットパネルディスプレイ(FPD)をはじめとするエレクトロニクスへと事業範囲を拡大することで、世界の最先端領域において製造装置メーカーとしての存在感を示し続けている。

また、SCREENは、「国連グローバル・コンパクト」への署名や「SDGs」への対応、「SBT(Science Based Targets)」への参画などを通して、ESGへの取り組みを強化している。SCREENの企業理念「未来共有、人間形成、技術追究」と、創業の精神「思考展開」の実現は、SDGsとも重なる考え方だと認識しており、持続可能な開発目標17のうち8つを重点課題に設定し、創業から150年以上にわたる成長と多様化の歴史をさらに深め、社会の新たな課題に挑み続けている。

2.3 月桂冠株式会社

月桂冠は1637年創業の京都最古の日本酒メーカーであり、現在では日本酒に限らず、ビールやワインの輸入販売などほかの酒類や冷凍食品など幅広く事業を展開している。創業400年とはいえ、その経営環境は順風ばかりではなく、常に創造と革新を繰り返すことで度重なる苦難を乗り越え、伝統を継続し、勝利と栄光のシンボル「月桂冠」の酒銘に相応しい地位を確立してきた。基本理念には事業を継続する中で受け継いできた暗黙

知の価値観「QUALITY, CREATIVITY, HUMANITY」が明文化されている。そのため、月桂冠の歴史を振り返ることは、日本酒の歴史をたどることとすることができる。

江戸時代の伏見は大坂、京、江戸を結ぶ交通の要衝として栄え、人口は3万人にも及ぶ、江戸・大坂・京に次ぐ町として伝えられている。酒の需要も高く、伏見の酒造家は1657年の時点では83軒も存在していた。しかし、その数は、1785年には28軒にまで減少している。その原因としては、①酒造りには火を頻繁に使うため火事が絶えなかったこと。②微生物学の知識がなかった時代であり、多くの酒屋で酒の腐造が頻発していたこと。③度重なる飢饉のため米を原料とする酒造りは度々制限されたことが考えられている。今でこそ、世界各地に清酒を供給する月桂冠であるが、創業以来250年は伏見の地の一酒屋であった。

受け継いできた事業を飛躍的に大きくしたのが、11代目当主・大倉恒吉である。13歳で当主に就いた大倉恒吉は、明治から昭和の激動の時代に数々の挑戦をし、事業規模を100倍に拡大させている。彼は市場を遠く東京に求め、1909年には清酒メーカー初の酒造研究所を設立、新しい技術の導入による品質の向上、「樽詰め」が市場の主流だった中で「壇詰め」を導入、「防腐剤なしのびん詰清酒」を初めて開発、商標「月桂冠」の採用、デザイナーを起用した斬新な意匠の採用など、酒の商品づくりを革新、月桂冠を日本有数の酒造家に発展させた。ここで書いた大倉恒吉のエピソードは、ほんの一部に過ぎず、彼の思いと功績は、月桂冠の発展だけでなく日本酒産業の発展にも大きく貢献したといわれている。

大倉恒吉の革新への意欲は、12代目以降にも引き継がれている。12代目の大倉治一・13代目の大倉敬一は、家庭向けの市場を開拓し市場を全国に広げるだけでなく、四季醸造など新しい技術

開発にも積極的に取り組み、高品質で多彩な商品が開発されるようになった。

そして、現在の14代目当主・大倉治彦は事業の多角化として、清酒を主力としてリキュール類も製造販売、また、ビールやワインの輸入販売にも力を入れている。また、酒類販売の規制緩和をきっかけに、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、ドラッグストアなど国内の販売網を強化するだけでなく、米国、カナダ、南米、欧州、アジアなどに清酒を供給し、グローバルな経営を目指している。さらに2014年には冷凍食品メーカーがグループ入り、主力の清酒事業に続く、第2の柱となる食品事業にも参入するなど、新たな領域における成長機会を探索し、事業化を進めるべく全社をあげて取り組みが行われている。

3. 林廣茂氏報告

(報告動画は <https://www.youtube.com/watch?v=kS3xZjTX3Rs> で視聴可能)

林でございます。私はこれから、今ご説明いただいた3社を例にとりまして、「老舗のイノベーション」というタイトルで説明をしたいと思います。この3社の老舗は、絶えずイノベーションを継続し、かつ伝統を守ってきた企業です。老舗とは、家業が100年以上続いたということが定義だと思いますが、ここでは100年以上続いている「島津製作所」(1875年、島津源蔵による創業)や「SCREEN(スクリーン)」(1868年、石田旭山印刷所創業)の大企業も含めて老舗というふうに広く定義して話をしたいと思います。

まず、老舗が革新を起こす、つまりイノベーションを起こす。イノベーションを起こす時・場面というのは、歴史の変化とか、業界における競争の激化など時代の大きな変化で、企業が立ち行かない時や苦しくなった時などのある節目で企業が変化を起こす、革新を起こす。そういう時・場

面というのが世の中にはたくさんあります。老舗企業は、文明システムという、政治や経済、社会/文化、技術が大きく変化する時代の大転換を生き延びるためにイノベーションを起こすというふうに捉えると、島津やスクリーン、月桂冠など京都の老舗企業の歴史から、老舗が伝統を守りつつ変化変身してきたことがわかります。

全て「御破算に願いましては」という形ではなく、それぞれの企業の哲学や存在する意味・伝統などを守りつつ革新する、イノベーションというのは革命ではありません。今あるものを全部潰して新しく作るという意味の革命ではなく、変革を意味します。緩やかな変革ですから革新ということが言えると思います。京都の老舗の皆さんは「伝統は革新の連続である」と例外なく思っていると思いますし、日本だけでなく世界的にも、特にヨーロッパ企業などは「伝統は革新の連続である」と言っています。

家業の老舗の基本は「祖法墨守、一業専心、身の丈経営」と言われ、家業の老舗にはコアコンピタンス(独自の強み)をしっかりと守る、その仕組みをさらに強くしていく、どちらかという成長よりも持続を大切にしてきたという特徴があります。これは日本では京都に強い傾向です。老舗の人口密度は京都が日本一です。老舗の数は江戸から続いてきた東京が意外と多いですが、東京の人口は京都の10倍ぐらいあり、人口1千人当たりとか1万人当たりの老舗の数では京都が一番多いです。そして、家業の老舗の基本は成長よりも持続を大切にし、そのために創意工夫を重ねてきたことです。

この創意工夫という古い日本語こそが、日本的なイノベーションの定義です。また、京都の老舗は地域のお客さまを大切に、地域と密着しているため、単に経済的なエンティティではなく、社会的文化的存在であるといえます。それから単に

持続が目的ではなくて、若い後継者を中心に第二操業という緩やかな成長を求めますが、急激な成長は意外と求めません。緩やかな成長を目指すということが京都の老舗の歴史から得られた教訓の1つだと思えます。

先ほどの島津やスクリーン、月桂冠の例で特徴的であったことは、京都はお茶お酒、和菓子などの文化商品だけではなく、金属加工や手工業品など文明商品においても日本の中心であったことです。明治維新以降は、西洋文明を取り入れた工業製品は東京に移ってしまいましたが、それ以前は京都が日本の中心であったため、3社ともそういった京都固有の歴史資源を踏まえていらっしゃると思えます。

イノベーションと言ってきましたが、イノベーションとは何かというその正確な定義は難しく、日本では、イノベーションとは技術イノベーションだというのが大部分の反応です。一方、ハーバード大学のシュンペーターが提唱した学術的な定義では、イノベーションとは企業が持っている経営資源の「新結合」、経営資源を新しく組み替える、新しい資源を付け加えるなどによって、新しい価値を創造することであるとされています。資源とはそれぞれの企業が持っている人材という人的資源、資本や設備、技術などの経済的資源、そしてお客様・サプライチェーンなどの社会的資源、さらには家訓や創業家の誇りといった社会心理的資源などを意味します。イノベーションとは、このような資源をどういうふうに組み合わせる新しい価値を生み出すかを考え、実行することだと考えていいと思えます。

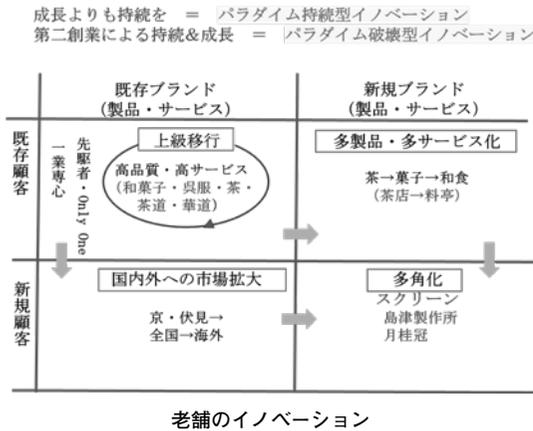
京都には1,200年の日本の文明・文化の歴史があつて、つまり、京都独自の固有価値があり、それをそれぞれの企業が自社の資源として取り入れて、それを組み合わせて新しい価値を創造していく。京都の老舗企業は10億円や20億円くらい、

あるいは5億円未満の企業も多く決して大企業ばかりではありません。それにも関わらず、お客さんは京都市内だけでなく全国にいます。京都の老舗は基本的には京都以外には店を出さないにも関わらず、京都の老舗には全国からお客さんが来ます。京都の老舗企業はこのような伝統を築き上げてきた珍しい存在だというふうに言えると思えます。

また別のイノベーションの概念として、「パラダイム持続型のイノベーション」と「パラダイム破壊型のイノベーション」というものがあります。これはクリステンセンというハーバード大学の教授が提唱した理論です。パラダイム持続型のイノベーションとは、テレビがモノクロからカラーになるようなイノベーションです。一方、2000年代にブラウン管からパネル型にテレビが変わりましたが、これはパラダイム破壊型のイノベーションです。今皆さんが使っているスマホも、固定電話がパラダイム破壊型のイノベーションを繰り返してきた結果、現在のスマホとなっています。スマホという言葉がふさわしくないぐらい、ハンディなコンピューターと言った方がいいかもしれないぐらいパラダイム破壊型のイノベーションを繰り返して現在に至るということができません。

最後のイノベーションは自己革新です。

人間が自己革新しなければイノベーションは起こせません。イノベーションによる価値創造のパターンですが、経営学の基本である成長戦略あるいは持続戦略の理論を使って老舗のイノベーションを下図のように「パラダイム持続型」と「破壊型イノベーション」に整理してみました。



図の左上は現在のパラダイム（現在のビジネス）で、それに改良・改善を加えて高品質・高サービスにしていくパラダイム持続型のイノベーションを表しています。先ほどの月桂冠の話にもありました、月桂冠ブランドの日本酒は大吟醸から普通の清酒までいろいろな日本酒があります。高品質・高サービス化で月桂冠の日本酒という商品の本質は変えずに改良・改善を重ねていく。その中で、常に先駆者でオンリーワナな月桂冠というブランドを確立しています。これはパラダイム持続型のイノベーションです。

一方、図の右方にありますようにパラダイム破壊型のイノベーションは、同じ市場で、先ほどのフルーティーな日本酒のように、既存の商品とは異なる商品を提供するというように、商品の中身を変えていくことを意味します。

図の左下のように、カリフォルニアで日本酒を造るというような、国内外へ市場を拡大し海外展開をするというのも今までにないやり方であり、パラダイム破壊型のイノベーションに該当します。

最後のパラダイム破壊型のイノベーションは多角化です。例えば、月桂冠で酒に関するビジネス以外にも、毛染め原料開発とか冷凍食品へ事業を多角化していくこともパラダイム破壊型のイノ

ベーションに該当します。

島津もスクリーンもすでに事業の多角化に取り組んでおられます。多角化の次は何をするのかと考えますと、別の分野、極端にいうとホテル事業や流通業に進出する可能性もあるのではないかと思います。韓国の財閥は、食品会社が商社の機能を果たし、電子や自動車の事業を展開するという事例もあります。このように、イノベーションにはパラダイム持続型のイノベーションとパラダイム破壊型のイノベーションがあります。

ビジネスにおけるイノベーションにおいては実践知が重要な役割を担います。公式化しますと、

$$\text{実践知} = \text{形式知 (合理性・科学知)} \times \text{暗黙知 (経験値)} \times \text{意欲}$$

または、

$$\text{実践知} = \text{論理的思考} \times \text{非論理的直観} \times \text{意欲}$$

実践知を磨くためには、形式知、暗黙知そして意欲=やる気が必要です。

「やる気」がある状況を想定し話を進めます。形式知とは学問をして身に着ける合理的、科学的に考えるための知識です。しかし形式知だけでは実践知とはなりません。暗黙知という非論理的直感を磨かないとイノベーションは絶対起きないと言われていています。この形式知と暗黙知の両方を持った個人が企業においても大発明、大発見を起こします。企業に科学的な合理性や知識だけを持った個人がどれだけいてもイノベーションは起きません。合理性に非論理的直感を組み合わせると共鳴場という場所で様々な個人が集まって、意欲を持って喧々諤々知恵を出し合うことで新しい創造、新しい革新が起り得ます。

実際、福井謙一さんやポワンカレ、岡潔さん、鈴木大拙さんのような人たちは、論理的な思考だ

けではなく非論理的直観をいろんな言葉で表現されています。それは、科学的直観や転移、宗教的、禅だとかということですが、実は老舗の革新にも科学的な知識だけではなく非論理的直観は必要であり、老舗のすごいところは両者を継承していることです。家業とその実践知を継承するためにも、もちろん意欲は必須です。

今、老舗の危機と言われていますが、事業を承継する後継ぎの候補となる子どもや娘はいるが、事業を継承する意欲がない子供が増えており事業承継の危機となっています。その結果、老舗が続かないという事態となるため、意欲も含めた事業承継が必要だと私は学会でも長年申し上げてきました。

以下は世阿弥の言葉です。

「家、家にあらず、継ぐをもって家とす」

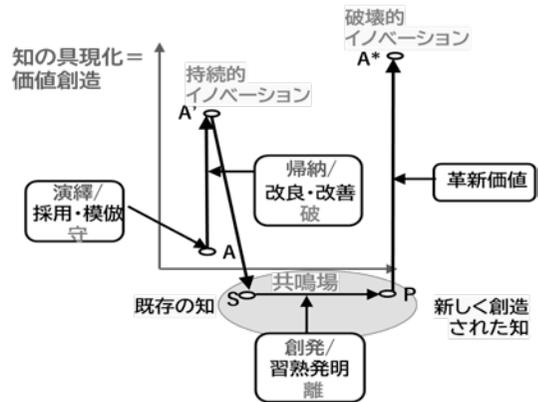
「人、人にあらず、知るをもって人とす」

家業が持つ実践知を引き継ぐということは、科学的知識と同時に非科学的な直感（暗黙知）も引き継ぐということです。

イノベーションが起こる場の「共鳴場」の理論化に取り組んだ方がいます。その一人は同志社大学ビジネス研究科から京都大学に移られた山口栄一教授です（次ページの図）。

山口栄一さんは「イノベーションプロセス」という理論を提唱しています。一言でまとめると、創意工夫は「演繹・帰納・創発」「守破離」で起こす、と言えます。図のA地点は演繹による知の獲得を表しています（つまり守=既存の知を採用して模倣する）。既存の知を元にそれを帰納して、つまり、応用して改良・改善していくこと（破）が持続的イノベーションです。持続的イノベーションは先ほどの例のように、ブラウン管テレビをブラウン管のパラダイムを変えないでモノクロからカラーテレビにすることです。一方で、薄型パネルのテレビにするためにはパラダイムを

変えるため、既存の知から新しい知を創発する必要があります（離=習熟して発明する）。知の創発を行う場所を共鳴場と呼び、そこでは科学的知識だけではなくて非科学的直観も持った人たちが集まって時間と場を共有し・切磋琢磨して新しく知を創造し破壊的イノベーションを起こします。以上のような、一連のプロセスが山口栄一さんのいうイノベーションプロセス理論です。



イノベーションの共鳴場

出所：山口栄一（2016）「イノベーションはなぜ途絶えたか」ちくま新書から

同様に、野中郁次郎さんと竹内弘高さんのイノベーション理論も経営の世界では世界的に知れ渡っており、広く一般化された理論です。時間の都合上図による説明は省略しますが、先ほどの山口モデルと同様のパターンで個人の暗黙知を共鳴場で組織の実践知・共通知にして新しい知識を創造する、(1) 個人の暗黙知を皆で共同化して、(2) 共感知にする、(3) 共感知を文字化して概念知・形式知にする、(4) 形式知を結合して体系知（文章化）にする、(5) 体系知を組織（企業）全体の操作知（実践知）にする。(3) ⇒ (4) のステップが「共鳴場」です。つまり、知識創造（イノベーションを起こす）の構造はこのように演繹（守）⇒帰納（破）⇒創発（離）のプロセスを辿

ると理解していいと思います。イノベーションというのは個人だけでなく、斯くして企業や大学でも起こせるのです。

最後になりましたが、学生の皆さんは自己革新に取り組んでください。大学は自己革新の共鳴場です。企業に入れば、自分が新しい価値を創造する役割を果たす。企業は価値創造の共鳴場である、という考えや思い入れが大切であり必要です。以上が最後のメッセージです。

4. パネルディスカッション

パネルディスカッションでは、次の3点について議論が行われた。

4.1 老舗企業における共鳴場と暗黙知

老舗企業であるが故に、共鳴場の設定が長い歴史の中で形成されてきたと考えることができよう。共鳴場が成立するための条件を考えた場合、創発を可能にする環境の存在が必要となる。この創発を生み出す企業文化は、社員がやりたいことをできる環境を持っており、未知のことにチャレンジする精神が共有化されていることであろう。新しい発想も、それを評価できる環境が存在しなければ、実を結ぶことは無いといえる。社員同士が、新しい発想を発言でき、それを受け入れてアイデアを具体化していく議論ができる自由な雰囲気を持っていることが重要となる。今回ご登壇頂いた企業の開発担当者のお話の中で、このような自由な研究環境が存在していると回答されている企業の方の発言もあり、老舗企業が固定的な古い考えに囚われているという見方は誤りであると判断して良いであろう。

共鳴場と暗黙知との関係はそれほど単純では無いと考える。老舗企業であるほど、暗黙知の形式知化といったナレッジマネジメントが行われてい

るのか、暗黙知の奥深さを形式知に置き換えることは困難であると考え、暗黙知を長年の経験の中で身につけていくことによって、暗黙知の最も重要な部分を理解できると考えるかは、それほど明らかでは無いと考える。暗黙知を形式知にすべて置き換えることができるのであれば、暗黙知の共有化はそれほど困難では無いであろう。しかし、暗黙知の形式知化を試みることによって、暗黙知の本当に深淵なる部分を理解できるという考え方も成立し得るのではないかと考える。

今回ご登壇頂いた開発担当者の発言は概ね、老舗企業においても、暗黙知の形式知化を進めているというものであった。老舗企業であるが故に、事業承継の重要性をより深く理解しており、長年に亘り暗黙知を形式知化する努力を積み重ねてきたことによって、事業承継が可能となってきていると理解できよう。

共鳴場は、開発環境における共通言語の存在を必要としており、暗黙知の形式知が進んでいる職場ほど、共通言語が存在していると考えて良いであろう。しかしながら、暗黙知が長い時間をかけて共有できている職場であれば、形式知では表現できない深淵な部分まで共通理解ができるが故に、本質的な開発アイデアの共有が可能となるという場合もありえるであろう。老舗企業の場合には、暗黙知と形式知を共に共有化できていることを示唆する発言があった。このような点が老舗企業のイノベーションを可能にしていると考えられよう。

4.2 老舗企業における ROE 経営に対する考え方と R&D 投資戦略への影響

2014年に発表された伊藤レポート1.0では、日本企業が高いイノベーション力を持っているにも関わらず、低収益が持続している点に焦点を当て、長期的なイノベーションに向けたR&D投資

と、投資家からの投資を呼び込むための企業価値向上とROE上昇が必要であることを主張している。ここで、ROE（自己資本利益率）とは、株主資本利益率ともいわれており、1株への投資がもたらす利益を表しており、株主から見た収益性指標となる。ROEの算出方法は、

$$\text{ROE}(\%) = \text{当期純利益} \div (\text{純資産} - \text{新株予約権} - \text{少数株主持分}) \times 100$$

で与えられている。会社の資本は、株主が出資した自己資本（純資産－新株予約権－少数株主持分）と、金融機関などからの借入金や社債などで調達した他人資本に分かれ、自己資本は株主の持ち分にもなる。自己資本を効率的に利用して利益を上げたかどうかを判断する数値がROEとなる。伊藤レポート1.0では、借入にかかるコストと株式による調達にかかるコストの加重平均である資本コストをROEが上回ることを要請しているが、具体的には欧米の投資家が要請する8%を超えるROEを達成することが必要であると言われてきた。

しかしながら、この8%を超えるROE要請に対しては、長期的競争力を軽視し、短期的利益を求める経営がもたらす弊害が大きいという理由で日本企業の反発は大きく、それが欧米の投資家離れを引き起こすという悪循環をもたらした可能性も否定できない。

パネルディスカッションの議論では、林氏よりROE経営がもたらす弊害が紹介された後、老舗企業がROE経営をどのように考えているかについて意見が述べられ、それが老舗企業のイノベーションにどのような影響を与えたかについて意見が交わされた。この点に関して、老舗企業においてもROEを高い水準で達成する必要があるという認識はあるものの、長期的視点でのR&D投資の重要性についても認識されていると結論づけることができよう。R&Dへの資源配分は、短期的

利益と長期的利益とのバランスで決定されるため、長期的競争力を重視する場合には、短期的ROEはある程度犠牲にせざるを得ないという考えと理解できる。

伊藤レポートに関しては、2017年に伊藤レポート2.0が発表され、企業による投資においては、競争優位・イノベーションの源泉となるR&D投資が重要であると主張されている。この点を投資家に説明するために、価値協創ガイダンスが策定されている。この考え方は、老舗企業のR&D投資に対する考え方と整合的である。

2022年には伊藤レポート3.0が報告され、サステナビリティへの対応と長期的かつ持続的な価値創造に向けた事業変革（トランスフォーメーション）の必要性が提示されている。このレポートのポイントは、1) 社会のサステナビリティを踏まえた経営の明確化、2) 長期価値創造を実現するための戦略の構築、3) 長期価値創造を実効的に推進するためのKPI（key performance index）を用いた企業ガバナンス、といったようにまとめることができよう。しかし、興味深いことに、企業と社会のサステナビリティを重視することは、老舗企業が100年以上に亘って追求してきたことであり、長期的な価値創造を推進することによって、老舗企業は長い命脈を保ってきたといえよう。ある意味で、老舗企業は伊藤レポートの先を常に歩んできたと言えよう。

4.3 老舗企業の環境変化に対する対応能力

企業の寿命を伸ばすためには、時代の環境変化に対応し進化することが必要となる。老舗企業が100年以上の寿命を保ってきたのは、市場環境の変化にどう対応するかについての知恵と決断力を長い歴史の中で培ってきたことが大きいと言える。この意味において、老舗企業は、伝統に縛られて硬直的であるというイメージは誤りであり、

伝統を活かしながらも、柔軟かつ大胆な変革を進めてきたと考えることができよう。登壇企業の発言でも、この点に対して肯定的なものが多かったと言える。

しかし、伝統の本質を守りながら、柔軟かつ大胆に変革を行うことは容易ではない。伝統の本質を見失えばブランドを毀損し、老舗企業の強みを減じることになる。しかし、伝統に縛られれば大胆な変革を行うことは難しい。このことから、伝統の本質を老舗企業がどこまで理解し尽くしているかが重要となる。その基本は企業理念であり、社是であろう。企業理念は、その企業が社会のためにどのような貢献を目指しているのか、どのような社会を目指しているのかといった哲学的なものであろう。このような哲学を社員の間で共有することにより、社員の向く方向性は一致し、部分最適が全体最適と整合的となる。

理念を共有した上で、具体的な改革方向を決める上で重要となるのが、変革を行う基盤となるデータの共有化であろう。市場変化と企業の置かれているポジションを冷静に把握し、精度の高い分析を行うためには、精度の高いデータの共有化

を行うことであろう。このことを可能にするのが、オープンな企業環境となる。責任を回避するための隠蔽が行われれば、問題の所在を明確化できず、問題に対する適切な対応を行うことはできなくなる。エラーが起きないように制度を改善すると共に、エラーに対して迅速に対処できる体制を整えることが重要となる。

新しいことにチャレンジすることができる企業文化を醸成することも重要であり、それが経営革新を可能にする。この時に、企業が保有する人財、技術、ノウハウなどの経営資源をいかに有効に活用できるかが成功の鍵となる。これらの経営資源をいかに有効に活用できるかは、オープンな企業環境が醸成されているか否かにかかっているといつて良いであろう。適材適所の配置と有能な人財の活用が行われなければ、企業の革新はできず、既得権益に囚われることは革新のための障害となる。これらのことが、老舗企業には革新を進めるための英知として蓄積されてきていると考えられ、それが故に100年以上の寿命を保ち続けることが可能となっていると判断できる。