

書評：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～』

末包厚喜

(関西外国語大学教授、高知工科大学名誉教授)



本書は、著者がおよそ8年間にわたって全国の老舗約750社を訪問し、そのうちの371社のトップ・マネジメントへの直接取材して得られた老舗経営のエッセンスから、永続繁盛の秘訣を明らかにし、それらを再構成して体系づけることを試みた書物である。著者は老舗企業、店舗の主人や女将と向き合う中で、家訓や暖簾といった受け継がれるシンボリックなものの奥に隠された真の教えや、伝承すべきことを巧みに引き出すことに成功している。

企業の平均寿命は、かつて30年とも40年とも言われていたが、『日経ビジネス』によると近年は18年という。言うまでもないが、企業経営はさまざまな環境の変化の中で行われている。現代の特徴は、この環境の変化が大きく、かつ速いこ

とにある。情報通信技術の飛躍的な発達は、環境の変化に関する情報を瞬時ともいえるスピードで世界中を駆け巡らせ、これが、さらに次の変化をもたらす時代である。企業の平均寿命の短縮は、このこととも深く関係していると考えられる。一方、長寿企業が多いことにも目を向ける必要がある。日本における老舗と呼ばれる企業は調査機関の発表で約26000社、学術研究の発表で約50000社である。日本が老舗大国といわれる所以である。100年以上に亘って経営を持続させてきた企業は、その歴史の中で、政治、経済、社会などの面で幾多の環境変化があったにも拘わらず、経営を持続させている。著者の関心は、この経営持続の秘訣を明らかにしようとするところにある。

坂下は経営学のグランド・パラダイムを「企業経営の仕組み」とよび、①戦略をたてる、②組織をつくる、③人を動かす（モチベーションとリーダーシップ）の三つのマネジメント活動からなる全体である、と捉えている（坂下2007：8-9）¹⁾。この坂下の主張のように、複雑な経営現象を捉え、且つ学問として体系的に学び、研究していく際には有効な捉え方である。事実、複合応用社会科学としての性格を濃厚にもつ経営学は、このようなマネジメント活動を理解し、現実の経営に資するために実に多くの研究成果を世に送り出している。そのために、経営学は経済学や、社会学、心

理学、統計学あるいは文化人類学など多くの周辺科学の知見を援用しつつ、複雑な経営現象を明らかにしようと取り組んでいる学問領域であるといえよう。たとえば、戦略論をとってみても、実に多くの学説が発表され、現実の経営に役立てられている。近代の経営学は組織の研究から始まったといわれている組織論をとってみてもしかりである。モチベーション研究やリーダーシップ研究も同様である。

一方で、実際の経営にあたる者は、このような体系の有効性を承知しつつも、現実には戦略論も、組織論もモチベーション論やリーダーシップ論も複雑に入り混じった中で経営が行われていることを主張するのである。経営学の体系の中で、縦割りの個々の研究領域を横串に捉えて考えることの意義と必要性もあるのではないか。老舗研究は、まさにこのような役割を果たそうとしていると考えることができよう。この課題については、加護野が「組織認識論」²⁾の中で、「日常の理論」と呼ぶ認識と符合する。少し長くなるが、彼の主張を引用したい。「現実の組織を経営するに行われる決定や判断、現実の経営制度の背後には、常にとはいわないが、多くの場合、経営者のある『考え』が存在している。このような『考え』は、いくつかの明示的なあるいは暗黙的な前提をもとに論理的に組み立てられている。理論を「論理的に組み立てられた議論」（新潮国語辞典）と定義すれば、経営者の『考え』は十分に理論としての性格を備えている。この『考え』は『現象や経験を法則的・統一的に説明しようとする原理的な認識の体系』（新潮国語辞典）としての学者の理論とは区別されるべきかもしれない。われわれは、経営の実践を支えている知識の体系を、学者の理論と区別するために『日常の理論』と呼ぶことにしよう。実務家の決定は、『日常の理論』に従って行われているのである」（加護野1998：3）。著者が、「は

じめに」の中で述べている、「家訓や暖簾といった受け継がれるシンボリックなものの奥に隠された真の教えや、本当に伝えたいことを探る」ことの意味は、この加護野の主張に近く、実務家出身でもある著者が自らのトップ・マネジメントの一員として取り組んできた視点も含まれていると考えられる。さらに、加護野の主張を借りて、本書の著者が取り組もうとしている姿勢を理解したい。「『現実とは理論どおりに運ばない』というのは、じつは『現実とは、学者のいう理論どおりに運ばない』という意味であって、『現実の決定の背後には理論は存在しない』ということの意味するわけではないのである。むしろ、経営の現実はこのように『日常の理論』によって創り出され、それによって維持されている」。また、「『日常の理論』は、たとえ一般化に限界があるとしても、経営の現実を理解するうえで、きわめて重要な役割をはたしている。経営の現実とは『日常の理論』と密接な関係をもっているからである」（加護野1983：3）。著者は、老舗企業や老舗店のトップへのインタビューをとおして、この「日常の理論」を引き出すことに挑んだともいえよう。この意味で、本書における個々のケースは、各章における著者の主張を支えている。

さて、本書の特徴をいくつか挙げてみたい。まず、著者が述べているように、実に多くの老舗企業トップへのインタビューから得られた知見が盛り込まれている点である。本書は10章から成っているが、各章に事例研究が盛り込まれている。その事例は11に及ぶ。それらの事例は、著者が主張する老舗の知恵のようなものを支えている。例えば、第1章のタイトルは「駅伝櫓経営」であり、章の終わりに、著者の解釈が、第一則「老舗と経営者は駅伝の櫓の『繋ぎ役』である」。第二則「老舗の承継は『櫓』の中身で決まる」とある。これは、金剛組の事例研究を文献やインタビュー

を通して、著者がその意味するところを読者に分かりやすいように言い表した構成になっている。駅伝襷経営は、著者が老舗研究を始めた頃からの主張であるが、事業継承についての重要な姿勢が実に良く言い表されている。著者は、2007年に、企業家研究フォーラムの助成金を得て、同じ老舗研究者と共同で全国の老舗企業へのアンケート調査を行い、老舗を老舗として成り立たせている要因が少数でないことを明らかにしている³⁾。この詳しい内容は、その後に出版された「老舗学の教科書」⁴⁾にも紹介されているが、老舗を成立させている要因は、そのアンケート調査から得られたデータの因子分析によれば、少なくとも7つあり、それぞれの要因の大きさがほぼ同じという興味深い報告がなされている。本書は、そのベースに立っていると思われるが、著者の章立てはさらに細かく、第1章以降は、家伝社伝経営（第2章）、暖簾資産経営（第3章）、木姿選定経営（第4章）、進化変身経営（第5章）、番頭・女将の副の経営（第6章）、日本型理念経営（第7章）、縁絆ネットワーク経営（第8章）、地域おこし経営（第9章）、守成繰り返し経営（第10章）という構成になっており、それぞれに事例や経営トップのコメントが有意味性を伴って紹介されていて、大きな説得力を持つ。これが二点目の特徴と言えよう。三つ目の特徴は、老舗研究でよく主張されている、家訓や家憲といった理念の重要性に加えて、その理念を継承していくための要諦や日本の経営の特徴ともいえる番頭や女将といった「副」の存在の重要性を盛り込んでいる点であろう。さらに、地域と老舗との関係に言及している点は、これまでの老舗研究になかった点である。このような日本の経営に関する議論に加えて、第二創業をイノベーションの観点から捉えている点も特記してよい。書物として最後まで興味をもって読み進めていくためのサービス情報にあたるものが散りばめられ

ていることも特徴の一つとして挙げておきたい。それは、各章の終わりに、「老舗トップが多い出身大学」、「大阪船場の老舗にみる多様な後継選び」、さらに「知的資産経営のすすめ」など、コラムとして扱われているが、老舗を考え、長寿であることを志向する経営者にとっては、大きな刺激でもあり、また参考になる情報が盛られていることであろう。

最後に、マーケティングの観点から著者の今後の研究への期待を述べておきたい。石井（石井2001：iii）は「企業あるいはマーケティング担当者は、与えられた環境に単純に適応するのではなく、その環境をつくり出しながら適応するのがマーケティングなのだという優れた認識がマーケティングの出発点にすでにあった」と述べ、さらに「主体と環境との相互作用の中で生まれる現実こそがマーケティング研究者が扱うべき現象だ」とも述べている⁵⁾。老舗の研究は、経営についての本質に正面から切り込もうとする一面を持ちながら、従来の経営学のパラダイムでは捉えきれない経営の本質に迫る面も持ち合わせている。さらに、石井の主張のように、「環境をつくり出しながら適応していく」というダイナミズムの研究といった側面も持つといえるのではないか。著者のここ10年ほどの老舗研究から得られたものの第一段階のまとめともいえる本書は、よくまとめられ、読みやすい構成になっている。これは、読者にとって老舗経営や、事業承継について考える上で大きな示唆や洞察を与えるものである。欲張りな要求を承知の上で、今後は「環境をつくり出しながら適応していく」老舗の姿、あり様にまで踏み込んでいく研究に期待したい。石井は次のような興味深い類比を紹介している。「あなたが結婚したいと思ったからといって（あなたに）結婚という現実が生じるわけではない。マーケティングも同じで、管理者がいくら戦略を練っても、それ

でもってその現実が生まれるわけではない」(石井 2001: iii)。この類比は、マーケティングの領域だけでなく、そのまま経営についても当てはまると考えることができよう。企業が直面する現実にとどのように向き合い、どのように乗り越えてきたか、あるいは乗り越えようとしているかも老舗研究に求められることではないか。すなわち、「主体と環境の交互作用的関係を正面から深い理解のもとに取り組む」ことの意義と、「企業と環境という二つの主体間での影響し影響される関係を射程に入れ、さらには両者とともに進化するという関係を考える」(石井 2001: 11) 研究である。老

舗の経営者は、受け継いだ「日常の理論」や、自らの経験に裏打ちされた「日常の理論」をもって、環境の変化に適応していると考えられるからである。もっとも、これはこの領域を研究する者すべてが担うべき課題である。

注

- 1) 坂下昭宣 (2007)『経営学への招待』白桃書房。
- 2) 加護野忠男 (1988)『組織認識論』千倉書房。
- 3) 老舗学研究会 (2007)「300 年以上続く商売の秘密—企業の持続要因解明に関する基礎研究」老舗学研究シリーズ No.2。
- 4) 前川洋一郎・末包厚喜編著 (2011)『老舗学の教科書』同友館。
- 5) 石井淳蔵編 (2001)『現代経営学講座 11 マーケティング』八千代出版。