

平成20年9月修了  
修士（学術）学位論文

老舗企業を事例とした永続経営の研究  
A study of enterprise permanence as a case of  
Japanese company of old standing

平成20年6月11日  
高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号 1107007

井上兼吾

Kengo Inoue

## 目次

<b>第 1 章</b>	<b>序論</b>	<b>1</b>
<b>第 2 章</b>	<b>先行研究（組織の成長理論）</b>	<b>5</b>
2-1	チャンドラーの成長理論	
2-2	ガルブレイス・ネサンソンの成長理論	
2-3	グレイナーの組織成長の 5 段階モデル	
2-4	企業規模と企業家人材	
2-5	成長に伴うリスク	
<b>第 3 章</b>	<b>老舗企業の調査・分析</b>	<b>12</b>
3-1	老舗企業の定義	
3-2	各国の老舗企業	
3-3	日本の老舗企業	
3.4	老舗企業を特徴づけている経営戦略	
<b>第 4 章</b>	<b>山本貴金属地金株式会社の経営戦略</b>	<b>26</b>
4-1	企業の概要	
4-2	経営戦略	
<b>第 5 章</b>	<b>持続優先の経営</b>	<b>31</b>
5-1	欧米の優良企業における持続経営の思想	
5-2	老舗企業と欧米優良企業の経営戦略の比較	
<b>第 6 章</b>	<b>結論</b>	<b>38</b>
	<b>謝辞</b>	<b>39</b>
	<b>引用文献</b>	<b>40</b>

## 第1章 序論

21世紀の日本の製造業は、高い経済成長を続ける BRICs 諸国の消費拡大の恩恵を大きく受けた。輸出企業が中心となり日本国内景気も「いざなぎ超え<sup>1)</sup>」といわれる景気拡張期を生んでいる。2000年春頃に起きた IT バブル後も白物家電メーカー、自動車産業といった日本のお家芸とされる産業は依然として盛況である。世界最大の米国自動車メーカーであった GM 社を、2008年3月にトヨタ自動車は世界生産販売台数で抜き去りトップの地位を奪取した。これは日本の自動車産業の歴史に新たな 1 ページを記録する象徴的な出来事であった。

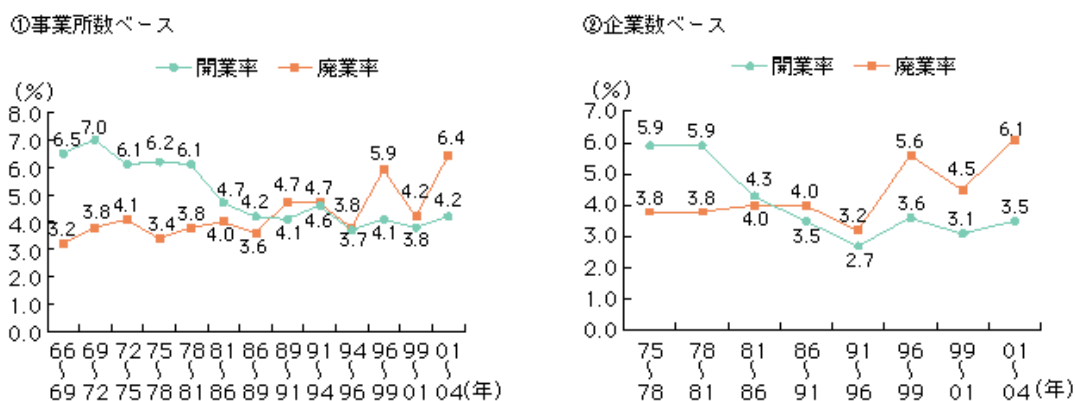
グローバル企業の盛隆が経済や産業の話題になるが、それらの企業を支えている中小企業がいることを忘れてはならない。現在の日本国内に存在する企業のうち、97%以上が中小や零細企業に分類される企業である。大企業の比率は1%に満たないが、その売り上げは50%をはるかに上回る。いかなる大企業の製品であっても、中小企業の工場で製造された部品が使用され大企業ブランドの一端を担っている。場合によってはその部品が手に入らなければ大企業の製品が商品価値を生まないことすらあるのである。日本の技術が世界中で高く評価されている隠れた主役は中小、零細の企業が持つニッチ技術やオンリーワン技術で、日本産業の屋台骨ともいえる。日本を代表する大企業の松下電器産業や SONY も、半世紀前は中小や零細企業であったのだ。

ニッチ企業やベンチャー、あるいは大企業からスピンオフを奨励し、日本の強みとなる事業の創成を目的とする政府系の投資銀行やファンドが生まれている。それらからの事業資金調達で、いくつもの企業が産声を上げた。代表的な成功例として半導体のファブレス企業が多く存在し、短期間に株式公開から上場を果たしている。

---

<sup>1</sup> 2002年2月から始まった景気拡張期。戦後最も長かった通称いざなぎ景気を超えて58ヶ月に達している。しかし、実質経済成長率の低さ、輸出と民間設備投資の主導、デフレーション下での景気拡大、格差拡大と貧困の増加が「いざなぎ景気」と大きく異なり、地方の企業や中小企業、家計には景気拡大の恩恵は及ばなかった。

図1に示すのは、中小企業白書2007年版における開廃業率の推移であるが、1991年以降は開業率よりも廃業率が上回っていることが分かる。



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

- (注) 1. 図①については、事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。  
 2. 1991年までは「事業所統計調査」、1989年及び1994年は「事業所名簿整備調査」として行われた。  
 3. 開業率・廃業率の計算方法については、付属統計資料の4表を参照。

図1 開廃業率の推移

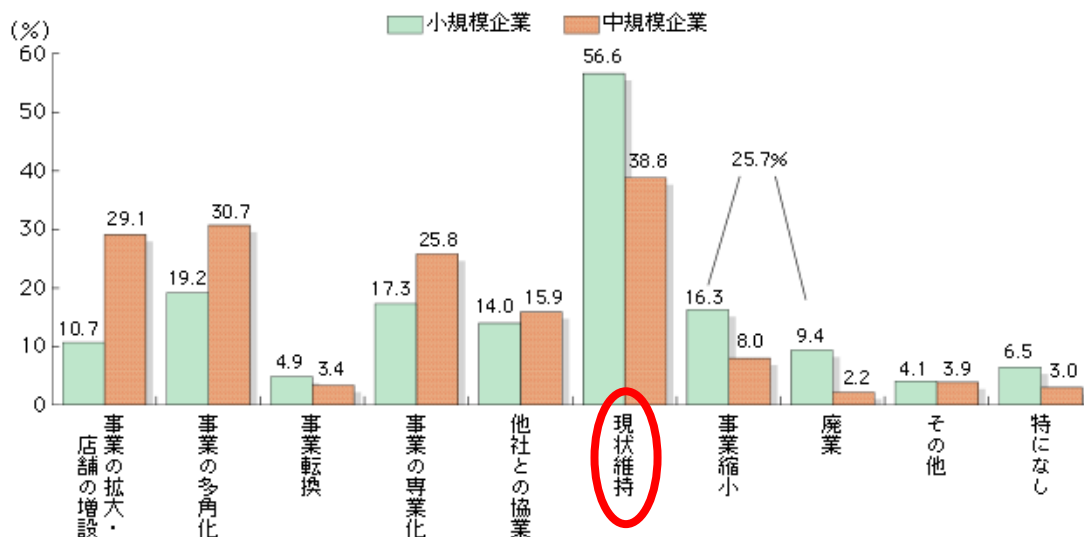
出典：中小企業白書2007年度版

中小企業白書2002年度版のベンチャーの退出率から推測すると3年目までの退出率が20~40%を示し、その後7~10年程度で10%前後の退出率となる。いかに企業を存続させることが困難であることを表している。成長も大事であるが、いかに持続させるかが企業経営の根幹であることは疑いの余地がない。

大企業が必要とする技術を持つ企業が中小や零細企業のまま、いつまでも企業規模が拡大しない、させないのはなぜなのかと疑問が生じる。図2で示した(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営実態調査」によると、現状維持を重要とした小規模企業が過半数を超えている。中規模企業においても4割弱が同様の経営方針である。規模の拡大を志向せず、現状維持を志向する企業が多い結果から、中小企業は規模の拡大を志向せず現状維持を好む傾向が強いことが分かる。

経営環境が厳しい中、相対的に経営資源が乏しい小規模企業は、現状維持で精一杯であるという実態もある。業種ごとに1994年と2004年で規模別の事業所数がどのように変化しているかを調べると、事業所数の減少幅は小規模企業が大きくなっている。事業所の統廃合や大規模化により、小規

模事業所は厳しい経営環境となっていることがその背景にある。



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営実態調査」(2007年1月)  
 (注) 1. 中規模企業とは、中小企業のうち小規模企業を除いたものを指す。  
 2. 複数回答のため合計は100を超える。

図2 中小企業の経営実態

出典：中小企業白書 2007年版

しかしながら、建設業や卸売業、製造業の一部業種においては、小規模企業の事業所数が微減にとどまっている。卸売業や家具・装備品製造業、衣服・その他の繊維製品製造業など、消費財の生産やその流通に関連する業種においても事業所数が微減であった。消費財を生産する産業は、多様化する消費者ニーズへの対応を迫られ、柔軟に経営方針を再設定することが必要である。ニッチ市場をターゲットとしやすい小規模企業に活躍の余地があると考えられる。企業が自社商品全体に目を配り、消費者各々のニーズに合った商品を提供するためには、規模が小さくなければ難しい。小規模企業から規模を拡大していくためには、ビジネスモデルの変更を迫られる。確立されたビジネスモデルを守ることは取引先との関係を守ることである。よって現状維持を選択しているケースも多いと考えられる。

企業は成長することで持続できる（成長が止まれば衰退が始まる）といわれるが、日本の老舗企業に多くみられるように、殆ど成長せずに長年にわたり存続している企業が多く存在する。筆者は、成長より持続を優先さ

せる経営戦略があるという仮説のもと、老舗企業を事例として成長より持続を優先させる経営戦略とはいかなるものであるかを本研究で考察した。

本論分では、第2章で先行の組織成長論のいくつかを紹介し、成長のためには多くのリスクが伴うことを明らかにする。特にグレイナーが提唱した組織成長の5段階モデルを取り上げ、成長の各段階で乗り越えねばならないリスクがあることを述べる。

第3章では老舗企業を取り上げ、殆ど成長することなく長年に亘って存続している企業の事例をいくつか紹介すると共に、成長を優先させたために破綻した事例も述べる。そして、まとめとして老舗企業に共通する経営戦略の特徴を整理する。

第4章では筆者が所属する山本貴金属地金株式会社を取り上げ、その経営戦略を分析することで老舗企業の経営戦略との共通性を検証する。

そして、第5章で、老舗企業の永続性の要因を分析し、成長より持続を優先させる経営戦略とは如何なるものであるかを考察する。また、欧米企業の経営戦略と比較することで、成長優先／持続優先という完全な対極関係にあるにも関わらず、意外と共通した考え方がベースに存在することを明らかにする。

第6章では本研究で得られた結果をまとめて結論とする。

## 第2章 先行研究（組織の成長理論）

成長とは、企業が長期にわたって持続、発展するための必須のマネジメントであるといわれている。

組織の成長は組織規模の量的な拡大で判断されることが一般的であり、売上高、経常利益、総資産、資本金、従業員数などの伸び率が尺度となっている。しかし、量的拡大だけでなく、組織の創造的能力向上や新たな組織構造の構築など、質的発展を伴わなければ成長とはいえない。

組織は経営資源のヒトの集まりであり協働体系である。ヒトが集まるには大義名分が必要である。中小企業において成果に対する評価報酬は当然必要であるが、ヒトを集めるための結果主義的な評価報酬であってはならない。報酬を目的に集まった人材は主観的評価しかできず、組織を動かす幹部にはなれない。部下が育つ土壌を作らなくなるからである。吉野浩行<sup>2</sup>によると企業である以上利益を目指すとしても、究極の目標がヒトを軸としているかが重要と指摘している。

組織の成長とは、比較的安定した状態で成長を持続できる期間と、大きな変化を迫られる期間の繰り返しである。この経営環境変化と経営戦略の採用が組織の成長にどのように影響を及ぼすか見出す必要がある。本章では、欧米中心に理論展開された成長理論を紹介し、成長には多くのリスクが伴うことを明らかにする。

### 2.1 チャンドラーの成長理論

チャンドラー<sup>3</sup>は、組織は単一機能組織から職能別組織へ、職能別組織から事業部製組織へと発展することを明らかにし、経営戦略と組織構造には深い関係性があることを提唱して以下の3つの結論を示している。

#### ①組織構造は戦略に従う

新たに採用された戦略を効果的に実行できるように組織は変革される。組織がやろうとすることを実行しやすい体制はどれかという視点で、組織の役割を分担すべきである。実際の組織は複雑で、その役割分担を決定するにはそれぞれの企業の特徴である企業文化を総合的に検討す

---

<sup>2</sup> 本田技研工業

<sup>3</sup> Chandler C.A 「経営戦略と組織」1967年

る必要がある。

### **②経営戦略と組織構造の間には段階的、逐次的な発展がみられる**

戦略が垂直統合、地域拡大や多角化と進化することで組織構造は段階的に成長する。企業の戦略プロセスを量的拡大、地理的拡散、垂直統合、製品多角化の4つの段階に分け、量的拡大による管理部門の発生、地理的拡散による地域ごとに立地する現業組織の発生、開発や生産などの垂直機能を統合化することによる職能制組織の生成、そして製品多角化の進展による事業部制組織の導入という一連の流れを明らかにした。

### **③組織の成長は何らかの危機的な状況を引き金として起こる**

企業は存続を左右しかねない深刻な問題に直面しなければ組織構造を変革しようとはしない。従来の流通システムが客観的に問題を抱えていても、その流通に係わっている組織は変革を望まない。抵抗組織が存在する。

## **2.2 ガルブレイス・ネサンソンの成長理論**

チャンドラーの結論に対し、ガルブレイス・ネサンソンは単一組織以降の組織の成長には複数の経路が存在すると主張している。図3の実線(赤)で示されているのはチャンドラーが提唱した組織の成長である。それに対して、単純組織の形態から成長をはじめ、規模の拡大から分業が起これ、分業された仕事を調整する管理者層が生まれる単一職能組織までは同じだが、それぞれの企業の戦略にあわせ、複数の経路が存在するとの主張である。

GM社が行った組織成長の一例は、買収した企業の統合から事業ごとに保有する経営資源の関連性を見極め、効率的な事業活動を行おうとした「持ち株会社から事業部制組織」の成長モデルであり、内部成長の強化を目指した事例である。

デュポン社の場合は多角化されるなかで、複数の職能別部門が類似の研究を同時に行っているなどが管理しきれなくなることで、「職能別組織から事業部制組織」に変革を行った事例である。



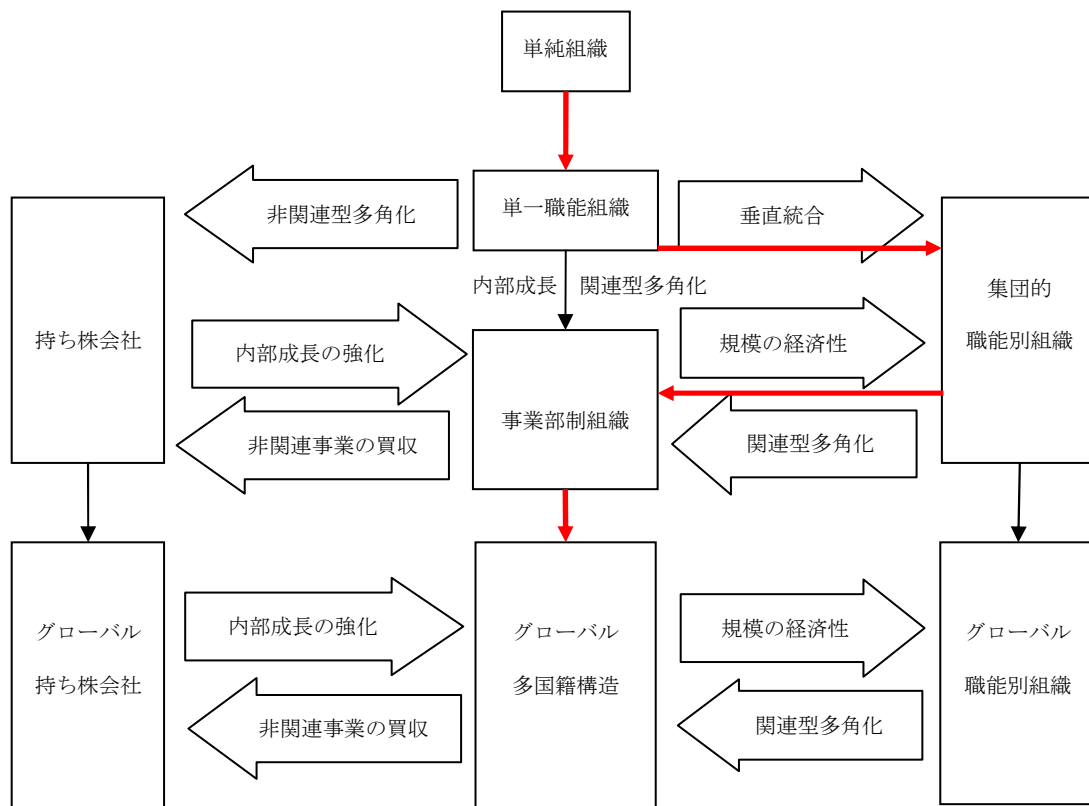


図3 ガルブレイス・ネサンソンの組織成長モデル「経営組織と組織デザイン」引用し筆者加工

### 2.3 グレイナーの組織成長の5段階モデル

チャンドラーやガルブレイス・ネサンソンのモデルは、戦略と組織の適合関係のあり方を示しているが、結果論に過ぎない。組織が成長するにはリスクが存在することが十分に説明されていないのである。グレイナーはチャンドラーの結論の一つである「組織の成長は何らかの危機的な状況を引き金としておこる」ことを発展させた議論を展開した。企業の成長には5段階あり、それぞれの段階で危機が存在する。その危機を乗り越えなければ、次の段階には行けないと考えるのである。

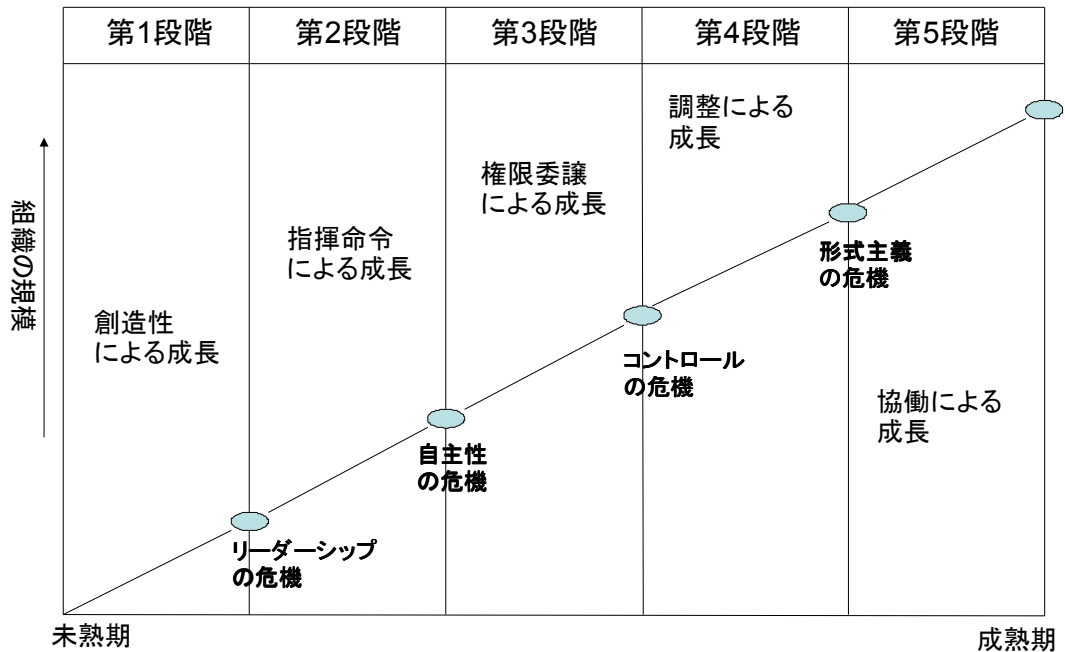


図4 グレイナーの組織成長の5段階モデルから筆者加工

図4に示すように、各成長段階にそれぞれの危機が存在する。この危機を乗り越える革命を経て組織は成長する。革命の実行にはリスクが存在する。つまり、組織の成長にはリスクが伴うともいえるのである。

### 第1段階－創造性による成長：リーダーシップの危機

従業員数の増加により、幹部社員が新たな管理手法を導入するなど、生産性向上が至上命題となる。創業者が一人で管理できる時期は過ぎ、効率的に運用できるマネージャーが必要になる。

### 第2段階－指揮命令による成長：自主性の危機

効率化により組織は進化し、組織が複層構造になる。上位管理者への不満が発生し、分権化が解決手段となる。

### 第3段階－権限委譲による成長：コントロールの危機

分権化により、市場での活動が拡大する。経営者への現場情報が薄まり統率力が低下すると共に、組織全体で考えた場合の効率が低下する。

### 第4段階－調整による成長：形式主義の危機

統制のために本社にスタッフが増員される。経営資源の効果的配分がおきるが、統制のためのしきたりやプログラムが増加しすぎ形式主義に陥ってしまう。

## 2.4 企業規模と企業家人材

図5は企業の年商規模と企業家人材の関係を示す概念図であり、零細企業であればトップマネジメント1名だけでも十分経営が可能で組織を構築する必要はない。順調に年商3億円小企業に成長すると、幹部が企業家としての成長を始めていなければならない。ところがこの幹部の育成に関してはトップと企業経営に対するロマンを共有することが重要であり、零細企業のうちにロマンを共有する社員をどれだけ育てられるかが問題となる。その後の中規模、中堅企業に至る場合も同様であるが、企業の規模が大きくなるほど人材を育てるというリスクが大きくなる。

年商規模	トップマネジメント	幹部	中堅幹部
零細企業 (3億円以下)	トップ一人が企業家		
小企業 (3億円以上)	トップは戦略と戦術全体を担当	幹部に企業家が育ち始める	
中規模企業 (30億円以上)	トップは戦略に重点をシフト	幹部が企業家人材に育ちつつある	中堅幹部の企業家人材が生まれてくる
中堅企業 (100億円以上)	トップは戦略重視 一部幹部に委譲	幹部社員は事業部または分社の経営を担当	中堅幹部は部門経営者として活躍

図5 組織規模と企業家人材の概念(1)

出典：100億円企業を創る

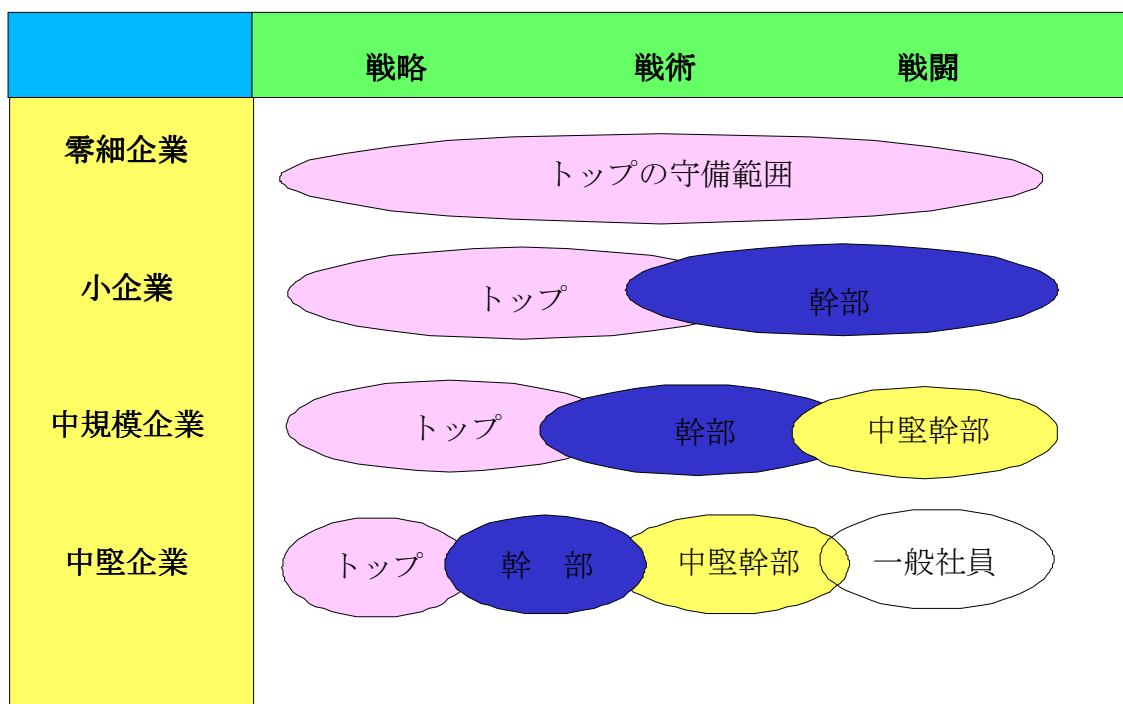


図6 組織規模と企業家人材の概念(2)

出典：100億円企業を創る

グレイナーの提唱した成長モデルによれば成長には革命が必要であるが、企業は危機を乗り越える革命のためにリスクを犯さなければならないことを述べた。組織が成長するには企業規模に係わらず人材が欠かせないが、トップは常に人材がないことを嘆いている。図6では、どのような人材が戦略と組織規模により必要とされるか、人材の守備範囲が大きく異なることを示している。組織の規模が成長し、グレイナーの成長段階に応じて権限委譲をしていく際の概念を示したものである。しかし、中堅規模に成長した企業トップでも必ず攻略しなければならない戦略に重要な影響を及ぼす商談は「トップ営業」をかける判断も時には重要である。企業が失敗する場合、戦略と戦術、戦闘の判断が十分でなく人材登用を誤るためである。組織の成長とともに、トップも企業人として成長していくのである。

## 2.5 成長に伴うリスク

成長のためにはリスクが伴うという考えは一般的である。売上や顧客数の増大に対応して、人員増や設備投資が必要となるからである。固定費の

増大は経営にとって大きなリスクである。

多くの成長理論も、成長に伴うリスクを示唆している。特に、グレイナーの成長理論において明らかである。組織の成長は 5 段階に分けることが可能で、各段階で危機が生じ、その危機を乗り越えるための革命に成功すれば次の段階に進めるとする。革命にはリソースが必要であるから、失敗すれば大きな経営的打撃を被ることになる。

成長を優先させるのであれば、敢えてリスクを犯さざるを得ない。しかし、それが本当にいつも正しいのであろうか？成長より持続を優先させる経営戦略というのはいり得ないのか？それが本研究のテーマであり、次章で述べる老舗企業の調査・分析が回答になると考えている。

### 第3章 老舗企業の調査・分析

日本の企業に着目すると、成長もせずに生きながらえてきた企業が数多く存在する。世界に類をみない数の企業が存在する。いわゆる老舗といわれる企業である。

永續経営の代表格として挙げられる「老舗企業」は日本国内企業において東京商工リサーチによると10万社を超えており、この老舗といわれる企業群は酒蔵、菓子製造、といった想像に容易い業種はもとより、半導体をはじめ最先端技術の基礎となる素材を開発、製造している企業を含んでいる。製造業に注目すればそのうち創業100年を超える企業は4万5千社超も確認できる。さらに創業200年を超える企業は3115社存在している。これは、ドイツの1500社超、フランスの300社超を大きく上回り、世界中でも突出している。日本は老舗企業大国なのである。

#### 3.1 老舗企業の定義

わが国の歴史を100年さかのぼれば、徳川幕府による鎖国政策から倒幕によって開国された変革の時代であり、イギリスの産業革命の影響から重工業を中心に日本歴史上この上ないスピードで成長と革新を繰り返していたのである。その変革の時代をも潜り抜け、巧みに時代と共に発展した企業こそが老舗企業である。先の大戦による戦火を乗り越え、持続していることは奇跡である。一般に老舗というと、古くからある店舗やその店舗を足掛かりとして業績を伸ばし法人化した企業のことである。豊富なノウハウと培われた信用、また人的経営資源と安定した顧客層を持っていることが特徴である。本研究では老舗企業を事例とするが「老舗」の定義を創業100年以上の製造業を指し示すこととする。

前川洋一郎<sup>4</sup>によれば「企業は儲けるだけが能ではない。組織は発展するだけが道ではない。要は社会と共生して持続し、社会に役立つ存在であり続けることが老舗の本質である」と指摘している。

「老舗」という言葉は日常のあらゆる場面で遭遇するが、日本経済新聞の見出しだけみても、「市立美術館攻める老舗…2007/6/7」、「会社とは何か、老舗に安住せず、スズキ会長の鈴木修の表情は…2007/7/23」…と多くの

---

<sup>4</sup> 老舗学研究会<sup>TM</sup>

記事が見受けられる。それぞれの業界の最古参企業が「老舗」であると認識されているようだが明確な定義が存在しない。書籍や論文の調査では、大半が創業 100 年以上の企業を「老舗」として扱い、老舗のネットワークも創業 100 年以上であることを加盟条件の目安にしている。

後藤俊夫<sup>5</sup>によると「老舗」の大半は酒蔵、和菓子製造、旅館や工芸品が中心であるとの調査結果もあり、業種、業態により実にさまざまな分析が必要であることがわかる。

IT 産業の場合、産業自体が 50 年の歴史を数える程度であるから、近年の産業の成長速度を考えれば社歴 50 年でも十分に老舗企業であるといえる。

### 3.2 各国の老舗企業

世界中に優秀な企業は数多く存在する。企業には組織が存在し、組織を構成するのは人材である。また、組織は有限性である。組織を構成する人材が成長し、脆さを転ずるリーダーが出現しなければ、組織は必然的に破綻する。

アジアでは植民地時代や世界大戦に前後する形で先進国や大国の意向に翻弄されたことで老舗企業を探すのは並大抵ではない。市場経済の成立が遅れた地域もあり企業自体が存在しないのである。しかしながら温暖多湿で食糧事情は豊かな地域という事情もあり、その地域に住む人々の歴史は古く連綿と続いている。

韓国などでは小売店や飲食業、製造業といった小規模事業者の社会的地位が低く見られていたため、これら業種には日本のように老舗を尊ぶという考え方がない。これは子孫に家業を継がせるよりも自分達の代で稼げるだけ稼ぎ、子供達は大学から大手企業へと就職させ、自分の代で家業を廃業もしくは、譲渡すればよいと考える風潮があるからである。しかし、このような背景がありながらも韓国企業にも創業 40 周年、50 周年を迎えた企業が生まれている。

代表事例として LG 電子は 1958 年 3 月に 300 人の従業員で創業した。1980 年を除いて毎年黒字を出し続け、現在社員数 8 万 2000 人、売上高 41 兆ウォン（約 4 兆円）の多国籍企業に成長した。「鉄鋼韓国」として隆盛したポ

---

<sup>5</sup> 光産業創成大学院大学

スコも、2008年4月には創立40周年を迎えた。1968年にわずか16億ウォン（現在のレートで約1億6000万円）だった資産規模は、現在30兆ウォン（約3兆円）、416億ウォン（同じく約41億円）だった売上高は22兆ウォン（約2兆1800億円）にもなった。現在の粗鋼生産能力基準では、世界2位の製鉄企業である。サムスン・グループは70周年を迎え、この流れで行けば、韓国企業にも老舗企業に仲間入りとなる「100年企業」がいくつか登場する。しかしビジネスの世界における現実は厳しく、昨日の優良企業が今日は消え去ってしまうというのもよくある話である。

売上高基準で1965年の韓国100大企業の中で、2004年にも生き残っていた企業はわずか12社だった。毎年5万以上の新しい企業法人が誕生するが、10年以上持ちこたえるのは16%、20年以上になるとわずか4%という。

米国の最古企業はファミリービジネス誌<sup>6</sup>によるとジルジャン・シンバル社<sup>7</sup>で1623年創業であるが、創業はトルコであり、1929年に米国に移住した企業である。そのため一部研究では米国の最古企業として認定していない。

イギリスからの開拓移民による歴史、文化であり、自然発生的に形成されたアジアやヨーロッパ諸国とは一部異なる。最古の職種には農業や農園が大半であり、葬祭業がいくつか含まれており、開拓時代の時代背景が克明に現れている。

米国の経済誌「フォーチュン」が発表する「世界の500大企業」リストでも、1955年から今に至るまで生き残っている企業はわずか71社で、生存率は14%でしかなく、経済大国のアメリカでさえ永続経営がいかに至難の業であるかがうかがえる。

本研究を終える直前に、サブプライムローン<sup>8</sup>ショックを発端とした世界

---

<sup>6</sup> “America’s oldest Family companies” Family Business, Autumn 2003

<sup>7</sup> 1929年に米国マサチューセッツ州に移住し、独自の合金技術を基にシンバル製造をはじめた。現在も同分野では世界的に著名である。

<sup>8</sup> 新興国や低所得者層など2次的貸出先のこと。リスク含みだが高金利を期待でき、近年成長してきた。住宅ローンがこのようなサブプライムローンとして融資され、当初5%程度の低金利から3年目から10%前後に貸出金利を引き上げられ高収益を期待できる。アメリカ国内の好景気を背景に住宅価格が上昇を続けることで、返済能力が低い層も住宅を購入しても売却時には購入価格を上回ることが前提となっていた。景気の減速傾向が見え始めるとこの仕組みは急速にひずみを露呈する。2007年8月に問題が表面化し、世界同時株安を巻き起こした。



同時株安による景気減速により、証券企業第 4 位であるリーマンブラザーズ社は 5 兆円を越す負債を抱えた。バンクオブアメリカとの分割買収が条件合意に至らず、連邦破産法 11 条（日本の民事再生法に相当）を裁判所に申請し、創業 158 年の歴史に終止符が打たれるというニュースが飛び込んできた。

伝統企業の国際組織としてエノキアン協会<sup>9</sup>が 1981 年に設立され、「創業 200 年以上の歴史を持ち、同族経営で、業績も良好」という三条件を満たすことを条件に老舗企業が加盟を認められる組織である。イタリア 15 社、フランス 10 社など EU 諸国を中心に現在 39 社で構成されている。日本からは法師（西暦 718 年創業、温泉旅館業）、月桂冠株式会社（1637 年創業、酒造業）、岡谷鋼機株式会社（1669 年創業、商社）、赤福（1707 年創業、和菓子製造・販売）の 4 社が加盟している。

エノキアン協会加盟の企業には、いくつかの共通点がある。危機に対して柔軟かつ創造的に適応し、品質に対するこだわりが強く、後継者の育成への努力を惜しまないなどである。これはまた、世代を越えて企業が存続する条件ともいえるものである。さらに、過度な成長やパワーを望まないという点も多く、加盟企業に共通しているとの指摘がある。

この協会は 51 項目の自己点検チェックリスト（下記）を公表し、ファミリー企業が持続的成長を実現するための経験則を共有している。戦略的計画、継承計画、資産継承、緊急計画に分類され、そのうち、6 割の項目で継承に係わる項目が取り上げられており、持続を優先した戦略であることが理解できる。

---

<sup>9</sup> 1981 年（昭和 56 年）、アニゼット（アニス酒）で名高いフランスのリキュールメーカー、マリー・ブリザール社の提唱により設立された。波乱の歴史を生き抜き守り育ててきた伝統の技術や家族のぬくもりが社会に欠かせないものであることを訴え、同時に若いアルチザン企業（＝職人的技術力をもつ企業）との連携を目的としている。会員企業にはワイン、ガラス製品、宝石などヨーロッパの伝統企業が名を連ねている。

## - エノキアン協会 51 項目の自己点検チェックリスト -

### 【戦略的計画】

1. 創業者一族の事業に関する目標ならびに期待が明確である。
2. 少なくとも1年以上に亘る長期計画が明記されたものが存在する。
3. 長期計画は事業目的と創業者一族構成員の個人的目的を統合している。
4. 長期戦略は創業者一族としての目的に加え、収益、投資収益性、資本増大、市場占有率ならびに売上収益率に関する目標を含んでいる。
5. 創業者一族構成員の業績を定期的に評価し、経営者としての資格要件と専門能力の向上を判断している。
6. 戦略計画は継承計画と連動していること。
7. 戦略計画は相続計画と連動していること。
8. 創業者一族以外の管理者が戦略計画で考慮に含まれている。
9. 事業に積極的に関与していない創業者一族構成員が、非参加者として役割並びに責任を理解している。
10. 創業者一族が事業の性格に関して合意している。
11. 創業者一族は、創業者一族の異議を収集するための方法ないし仕組みを所有している。
12. 創業者一族は定期的に会合し、事業に関する案件を討議している。
13. 創業者一族は外部顧問委員会を所有している。
14. 創業者一族は戦略計画の点検及び修正を定期的に行っている。

### 【継承計画】

15. 事業の所有権の継承が目標である点について創業者一族は意見が一致している。
16. 創業者一族構成員は、会社に関する肯定的イメージを持ち、ファミリー事業として恩恵を理解している。
17. ファミリー事業への参入がまったく任意である点について、全員が同意している。
18. 誰が継承者として資格があるかについて、創業者一族は決定している。
19. すべての可能性のある候補者が客観的に考慮され、評価されている。
20. すべての候補者に関して、キャリア上の選択肢、個人的関心と才能並びに家族的环境が考慮されている。
21. 後継者の正式な教育に関する期待が明示されており、その内容を全員が理解している。
22. 会社外における経験、又は社内における見習いに関する期間と継続に関する必要条件が決められ、明記されている。
23. 継承に要する引継ぎ期間が創業者一族によって認識され、同意されている。
24. 後継者に対する引継ぎ期間における業務並びに責任の委譲に関する日程を創業者一族として決定している。
25. 後継者に対する指導並びに監督責任の具体的内容が承諾されている。
26. 創業者一族以外の管理者が継承者育成プロセスに含まれている。
27. 後継者の業績を評価する方法が存在する。
28. 後継者の金銭的報酬、並びに社内における昇進及び昇給に関する規定と条件が存在する。
29. 退任する所有者がすべての主要な意思決定に関知することを保障すべく、信頼できる情報の流れが存在している。

30. 引継ぎ過程の速度、質的水準並びに結果を点検するための引継ぎ管理が存在する。
31. 創業者一族並びに会社は後継者が辞任あるいは更迭しなければならない場合に備えた対応計画を保有している。
32. 所有者並びに創業者は、有意義かつ能動的な引退計画を保有している。
33. 所有者並びに創業者は、希望する退任の時期並びに方法を決めている。

#### 【資産継承】

34. 所有者並びに創業者は、退社させられる時期並びに方法について決めている。
35. 所有者並びに創業者及び配偶者は、事業から引退した後の生活様式について話し合ってきた。
36. 所有者並びに創業者は、その生活様式を維持するために必要な所得額を算出してある。
37. 事業は、納税負担金額を可能な限り削減できるように組織されている。
38. 所有者並びに創業者は、課税対象所得を可能な限り遅らせる様々な方法を調査してきた。
39. 所有者並びに創業者は、生存中あるいは資産相続のいずれの方法で事業所有権を移すか決定済みである。
40. 所有者並びに創業者は、どの個人又は複数者が事業を受継するか、また所有権の構造はどのようにするかを決定済みである。
41. 所有者並びに創業者は、個人的及び事業上の目的に照らして最適の移管方法を検討済みである。
42. 所有者並びに創業者は様々な事業移管方法を検討済みである。
43. 妥当な金額の保険契約を入手済みである。

#### 【緊急計画】

44. 所有者並びに創業者は、期待通り移管できなかった場合に備えて、何らかの所有権管理権限を確保している。
45. 所有者並びに創業者は、期待通り移管できなかった場合に備えて、何らかの所有権管理権限を確保している。
46. 事業が価値付けられている。
47. 事業が固定通貨で価値測定されており、公式を用いていない場合は、不完全性を避けるため毎年点検する。
48. すべて計画は法的に妥当な文書を用いて作成されている。
49. 万が一、所有者並びに創業者に予期せぬことが起きて、彼らが日常的に事業を管理できない場合に備えて、緊急用計画が策定されている。
50. 遺産相続計画が毎年見直されている。
51. 遺産相続計画は、継承並びに戦略計画を支える内容となっている。

### 3.3 日本の老舗企業

#### 事例1ー金剛組（578年創業）大阪府

日本最古の企業であり、世界最古の企業でもある金剛組は四天王寺建立のために百済から招かれた大工の一人である金剛重光が始祖である。2006年には経営不振から高松建設の参加に入り、1428年続いた同族経営に終止符を打ち、再生された。100人を超える宮大工が離反せずついてきた。長年の社寺との関係を維持するために、創業家の金剛利隆氏は相談役として会社存続の象徴として業務にあたる。社寺の建て替えにも不況のあおりが出ており建て替えが先送りされたことなどが経営の判断を誤らせた。

#### 事例2ーカタニ産業（明治32年創業）石川県

金箔といえば、京都を連想するが、金沢の金箔産業が日本一である。世界一の金箔産業を誇ったドイツが第一次世界大戦で壊滅的な打撃を受け、いち早く箔打ち器械を導入した金沢の金箔業界に注文が殺到したためである。その中でも多くの箔打ち職人をかかえるカタニ産業は台湾のアルミ箔需要に着目し、アルミ箔製造を手がけることで最盛期にはアルミ箔需要の5割を製造した。

蚊谷八郎社長によると父である先代社長が養子であり、よそから来ると何かせなあかんということで変えられると、アルミ箔製造に取り組めた要因と分析する。

血がつながっていない引け目がある分、血族以上に暖簾を守ろうとした。一族経営でも、血族に固執しない柔軟性と他者を受け入れる許容性が企業の持続性に繋がっている。

さらに、決して金箔製造をやめるのではなく、現在、100人程しかいなくなった箔職人のうち、10人を雇い、職人の技能継承も行うことで産業の基幹である技術を守っている。

- \* 大阪商人には「息子は選べないが、婿は選べる」という言葉が存在する。長子相続にこだわり店をつぶすより、優秀な娘婿に継がせ商売を続ける方がいいと考えるのである。娘婿や養子も、血がつながっていない引け目がある分、がんばって暖簾を守ろうとする。

金箔製造からアルミ転写箔に主力製品が移るが、本業の延長上にあることを崩していない。「儲かればいいと本道から外れたらあかん。なぜそういう商売になるか説明がつかない商売は潰れます。」老舗企業の多くに投機を戒める家訓が存在し、家業を理解し分をわきまえている。

\* 西川産業（寝具製造）には「諸相場或ハ是ニ類似之所業堅く禁止之事」を家の「掟」としている。

### 事例3ーセラリカ NODA（天保3年創業）東京都

ロウソクや鬘や日本髪を結う整髪料の原料であった木ロウをコピー機用トナーに応用する提案をキャノンなど大企業に売り込んだ。木ロウからにおいを取り除く技術からにおいを集める技術転用や、原材料の売り込みだけではなく研究者が興味を持つ技術の話題をきっかけに、木ロウの研究に興味を持たせトナーの添加剤に採用させた。

野田社長がもっとも好きな家訓は「私欲を起こせば家を破壊する」である。中国での拝金主義や権謀術策が渦巻くなかでビジネスを成功させるのは簡単ではない。しかし、JETRO を通じて木ロウ採取の産業を海外貧困地域で収穫型林業を定着させることで樹商と好感をこめて呼ばれるようになる。また、薪を得るために森林伐採をする現状に対し、力で止めさせるのではなく現金収入のある代替案を定着させることで環境問題にも取り組んだ。ドイツ企業が中国で成功しているのは人を育てようとする姿勢をもち進出してくるからであり、野田社長も文化の違いはあってもモノの本質、問題の本質を見極め、人の欲を認めた上で時代や環境にしなやかに対応することで成功したといえる。

老舗企業には「静」のイメージがわきやすいが、柔軟性と即応性にとんだ「動」の組織である。

#### 事例 4－呉竹（明治 35 年創業）奈良県

「くれ竹筆ペン」がヒットした最後発の墨メーカーである。奈良県は国内生産の 95%の墨を出荷しており、創業 400 年以上の老舗も存在する。液体墨も開発するなど、代々新しい物好きが高じて墨業界に新風を起こした。墨の製造について現在は機械化されていると想像されるが、煤を膠で混ぜ合わせ、練り上げたものを型に入れ乾燥させる工程は 7 世紀初頭から変わっておらず、呉竹も例外ではない。

アナログの世界にこだわり、墨（カーボン）の可能性を追求する姿勢を崩さないながらも、ゴルフ場の融雪剤として墨微粉末に加工、自発光式標識に用いられる高伝導コンデンサー用に微粒子分散技術を利用した塗料を開発している。

競争の激しい既存市場に飛び込まず、自社の強みを活かせる分野で商売し、経営資源の集中によるコアコンピタンス経営を実践する。墨職人の育成にも取り組み、現代の名工に表彰された人材も生んでいるあたりはカタニ産業と共通している。

#### 事例 5－DOWA ホールディングス（1884 年創業）

日本は世界有数の都市鉱山といわれ、電子機器類の基板には金、プラチナ、銀など希少金属が含まれており生活環境の中で広く利用されている。これを回収するのが小坂銅山を運営する DOWA ホールディングスである。携帯電話の廃品 1 トンから、金がおよそ 280 グラム回収できる。金鉱石を 1 トン処理しても、国内の高純度金鉱石で 50 グラム程度しか金にとれないことを考えれば、いかに回収率が高いかがわかる。これが都市鉱山といわれる所以である。

産業廃棄物の処理は周辺への環境問題などを想像してしまうが、もともと鉱山城下町として栄え、過去に環境問題が起きた際には誠意を持って対応してきた歴史が「DOWA がやることなら大丈夫」との信頼関係が地元住民との間に強く築かれており、反対運動にはあっていない。

小坂銅山で扱うのは複雑鉱であり、不純物が多い。ここから銅を取り出す技術をもつ精錬所は世界に 3 箇所しかない。不純物といっても金、銀のような貴金属であり、この分別に対する格闘の結果、国内では並ぶものが

ない技術水準を確立しているのである。現在、この異物除去技術は土壌汚染など環境問題を解決する技術となっている。

銅精錬技術を貴金属精錬、土壌汚染の有害物質除去へと発想の転換が行われた。この転換も閉山に追い込まれた小坂銅山の失業対策から始まった。また、環境問題も従業員が地元住民であり、環境汚染問題を隠蔽しようとしても出来るわけがないのである。常に企業を受け入れる町への信頼を優先したからこそ生まれた発想の転換である。

### 事例 6ー「町人の正義」

#### 「三方よし<sup>10</sup>」（さんぼうよし）

近江商人の行商は、他国で商売をし、やがて開店することが本務であり、旅先の人々の信頼を得ることが何より大切であった。そのための心得として説かれたのが、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」である。取引は、当事者だけでなく、世間の為になるものでなければならぬと強調した。

### 事例 7ー鍋屋バイテック（1560年創業）岐阜県

千利休に茶釜を作ったと伝わる鋳物メーカーである。江戸時代まで朝廷に灯籠を献上していた歴史を持っている。創業一族で工具製造のナベヤ、上下水道バルブなど製造の岡本、機械部品の鍋谷バイテックなどグループ企業を運営している。鍋谷バイテックは永続の源泉として新事業を創出することを促すために独立した。現在、プーリーといわれる部品では8割のシェアをもつ。

資本面で支配するのが一般的なグループ企業であるが、親子関係や株式持合いなどを採らず、それぞれの「家」に経営を委ねる道を選択している。ナベヤグループ間で役員の相互派遣も行われているが、自主独立性を保つために75歳で役員をやめる内規を設けている。長期間に亘り経営に過剰に干渉してしまうことはリスクを伴うことだと理解している。

---

<sup>10</sup> 「三方よし」の原典は、宝暦四（1754）年の中村治兵衛宗岸の書置きである。

総合化を急ぎ、グループ企業間のもたれあいを温存してきた大企業へのアンチテーゼである。「会社をむやみに大きくしてはならない」という不文律を企業グループ間で共有している。

### 事例 8-勇心酒造（1854 年創業）香川県

コメの新たな用途開発は近年ゼロに等しいとして、食文化以外の可能性があるかと確信し皮膚健全化の効用を確認した。コメからの抽出物として始めて 1987 年当時の厚生省（現・厚生労働省）に医薬部外品として認められる。西洋型の遺伝子組み換えではなく、日本古来の発酵技術の組み合わせで製品を開発したため、安全性は証明済みである。これが日本型バイオテクノロジーの特徴である。

日本酒産業は一時のブームがあったものの消費量は年々減少しているのが現状であり、徳山孝社長が引き継いだ当時も悪戦苦闘であった。何もしなければ存続が危ぶまれていたのである。コメエキスの用途研究は敗者復活をかけた研究成果であった。

徳山社長はいかに消費を拡大させるかという垂直思考から、コメの用途がほかにはないかという水平思考へと転換を行うことで事業領域の拡大に成功している。コメの消費に新しい用途を開拓するイノベーションであった。

### 事例 9-福田金属箔粉工業（1700 年創業）京都府

複雑な配線基盤には銅箔が用いられる。携帯電話の折り曲げ部分の配線基盤は国内のライバル 1 社との合計で世界の 9 割のシェアをもつ企業である。現在電解銅箔は世界の 4 割のシェアをもつ。

創業 300 年を超えているがコアミッションから離れないことを徹底している。バブル時も不動産投資には手を出さず身の程をわきまえてきたと福田誠治副社長は指摘している。

創業の福田家に「家の苗」という家訓があり、相場好きな人間や山っ気の多い人間は友として身の害なすべしと戒め、鈍き人にて誠有人を友とせよと勧めている。



### 事例 10－田中貴金属工業（1885 年創業）東京都

純金 1 グラムを太さ 0.05mm の線にすると 3,000m にも伸ばすことが出来る。半導体向けゴールドボンディングワイヤーである。現在は 10 マイクロメートルが主流で、世界の金極細線の大半を製造し世界一である。高価な貴金属が使われるのは加工性がよいだけではなく、ツタンカーメン像に代表されるように数千年腐食せず科学的にも安定しているからである。特に自動車用モーターなど炎天下から氷点下といった過酷な使用環境を想定している製品では必要不可欠である。

田中貴金属工業も両替商からスタートしたが、商売仲間であった安田善次郎（現・みずほ銀行）安田銀行創業者の胸像が社長室に飾られている。のちに取り先となり今日に至るまで恩義を表すため座布団があてがわれている。

### 事例 11－株式会社林原（明治 16 年創業）岡山県

トレハロース（多糖類）の量産化に成功したこの企業は同族経営・非上場を強みとし、株主の顔色を伺わずに、ハイリスクハイリターンの研究に取り組む。一つの研究テーマが 10 年、20 年に及ぶこともあり、1 期 2 年の任期があるサラリーマン社長の企業とは大きく環境が異なる。非上場ファミリー経営企業だからこそ、長期間の研究が必要なテーマに取り組める。儲かるかではなく、出来上がったときにどれだけ社会の役に立つかで研究継続を判断するのである。また、優れた人材の採用に躊躇せず、研究テーマの責任は社長がすべてを負う。

林原の強みは化学工業でありながら漆職人、刀鍛冶、霊長類の専門家、古生物学者と実に様々な社員が在籍していることである。社長自身も学生時代は天文学者を目指した経歴をもち、異分野の研究者がいざ一つのテーマに集結したとき様々な発見があるという。

この研究開発企業は研究者が経営資源であり、同族経営で経営環境を長期にわたり維持することで多くの優秀な研究成果を挙げている。企業存続のためならあらゆる人材を取り入れる企業風土が存在する。研究者がいなければ企業の存在価値がないといえるこの企業は、血族にこだわらず、公平な能力主義を徹底している。

## 事例 12－法師（718 年創業）石川県

エノキアン協会にも加盟するこの老舗旅館の当主は現在 46 代目である。法師のホームページを見ると、繁栄の三カ条として、① 時代の流れに浮つかず、常に足元を見る。② むり・むら・むだを楽しむ。③ 誠の心を持って、お客様にも社会にも奉仕し、そのために全社員が協力しあう。とあり、前述のエノキアン協会加盟企業の共通点である「危機に対して柔軟で創造的に適応し、品質に対するこだわりが強い」点が一致しているといえる。①については、常に顧客の声に耳を傾け、しっかりと足元を見た上で、時代に即した改革を施していく。守るべきものと、変えていくべきものを明確にする、という経営哲学を感じさせるものである。この「守るべきものと、変えていくべきものを明確にする」という経営哲学は、時代環境にしなやかに対応する文化と顧客との信頼関係を大切にしているのである。

### 3.4 老舗企業を特徴づけている経営戦略

以上、種々の分野における老舗企業を取り上げて、経営に対する考え方を中心に説明した。いくつかの共通した経営戦略が発見でき、これらが老舗企業を特徴づけているものと考えられる。老舗企業の永続性とも関連すると思われる特徴的な経営戦略を、以下の 4 項目にまとめる。

#### ①「事業継承について血族に固執しない。」

組織構築する上で公平な能力主義による後継人事を行う。カタニ産業にみられたように同じ一族経営でも血縁に固執しない柔軟性と、他者を受け入れる許容力が永続経営につながる要因である。

創業者一族の影響下にある企業は長期経営戦略を効果的に機能させることで収益性が高いとの分析もある。

#### ②「家業を継続する。分をわきまえる。」

コアコンピタンスを明確にする。ビジョンを従業員に浸透させる。カタニ産業の投機を戒める家訓、西川産業の相場を張ることを戒める家訓は身の丈に合わない戦略はリスクを伴っており不確実なリスクは負わないことをさしている。

### ③「時代、環境変化にしなやかに対応する。」

連続・不連続のイノベーションを生むために、革新を促すような仕組み、文化を醸成する組織を構築することであり、セラリカ NODA や呉竹にみられる天然素材を時代環境に合わせて利用価値を生み出した。それぞれのトップは自社の強みを活かすために新しいことに挑戦することを実践している。

### ④「町人の正義を守る。」

顧客との信頼関係を最優先する。CSR を実践し企業文化として従業員に植えこみ、企業理念とすること。DOWA ホールディングスは「従業員＝住民」であることで信頼関係を優先する戦略を実践したことで住民との摩擦を起こすことなく企業存在価値を認められた。認められたことにより失業対策を行った結果、企業の核となる事業が生まれた。

## 第4章 山本貴金属地金株式会社の経営戦略

永続経営を研究対象に、創業100年以上の老舗製造企業を事例としたが、今後老舗になりうる可能性を持つ企業を検証する必要がある。高知工科大学がある高知県下において成長と持続を続け、筆者が所属する企業でもある山本貴金属地金株式会社の経営戦略を以下に説明し、第3章で述べた老舗企業と良く似た経営戦略に従っていることを明らかにする。

### 4.1 企業の概要

商号：山本貴金属地金株式会社/Yamamoto Precious Metal Co., Ltd.

URL：<http://www.yamakin-gold.co.jp>

本社：〒543-0015 大阪市天王寺区真田山町3番7号

創業：1957年5月

設立：1976年7月

資本金：5,000万円

代表者：代表取締役会長 山本 裕久

代表取締役社長 山本 隆彦

仕入先：国内商社・国内鉱山

取引先：全国歯科材料小売店・全国歯科材料卸売商・全国地金商

社員数：255名（2008年6月現在）

売上高：年商201億4200万円（2008年6月期）

事業内容：1. 金、銀、白金、パラジウム及び各種貴金属地金の売買

2. 貴金属地金の加工

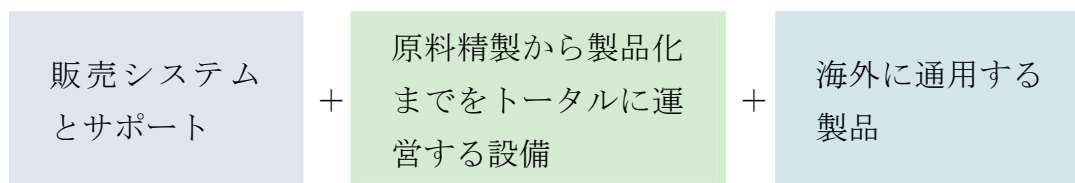
3. 歯科用貴金属合金の製造及び販売

4. 貴金属の精製及び分析

5. 歯科用貴金属及び陶材・レジンの研究開発

事業所：大阪本社/東京支社/名古屋支店/福岡支店/仙台営業所/高知製造工場/精錬工場/分析センター/研究開発センター/生体科学安全研究室（高知大学医学部 総合研究センター R I 実験施設内）

## 独自の事業システム



歯科用貴金属(歯科用合金)、セラミックス(歯科用陶材)など、歯科医療の現場で使われる材料(歯科材料)を製造・販売している。高知製造工場では「精錬」「製造」「分析」「研究開発」の設備が整い、原材料の精製から製品化まで一貫して行える体制をとっている。また、専門知識を持つ営業マンが直接ユーザー(歯科医院・歯科技工所)に技術的なアドバイスを行うと共に、ユーザーからのニーズ(クレーム・要望・質問)を的確に把握し、サポート体制や商品開発に反映出来るシステムを独自に考案、実施している。

## YAMAKIN 事業システム

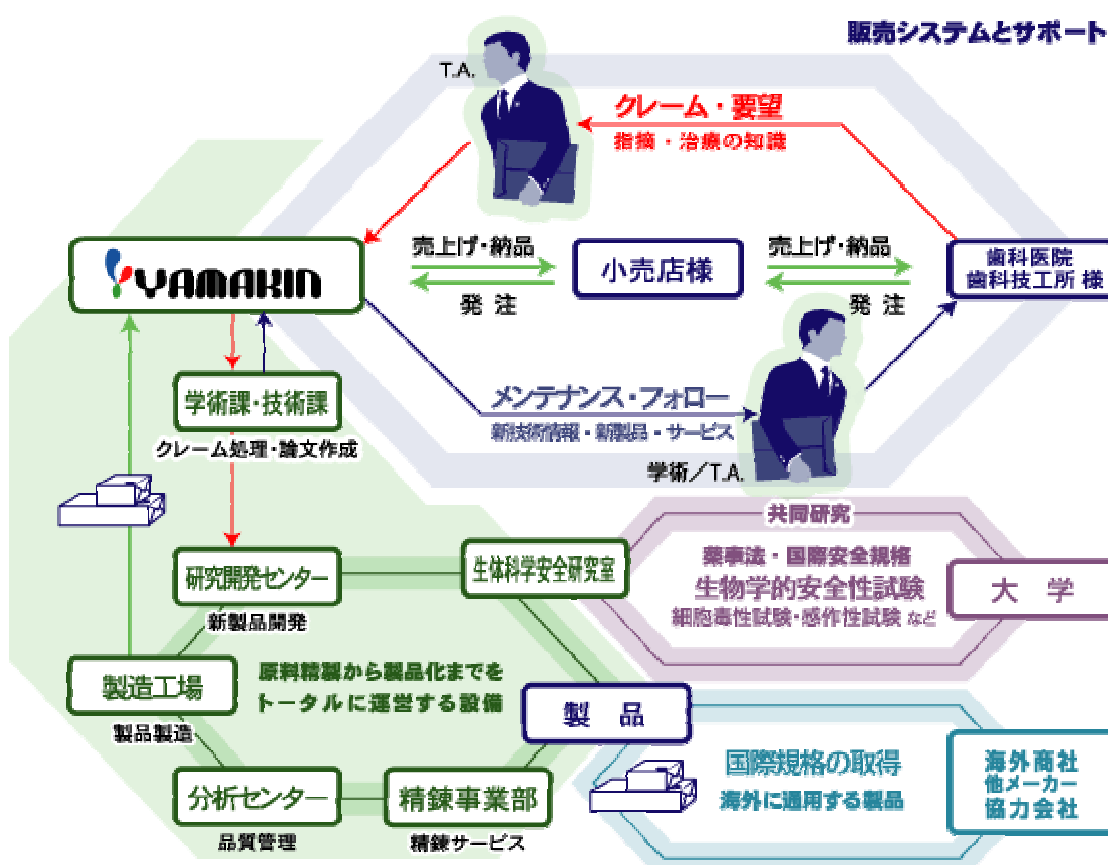


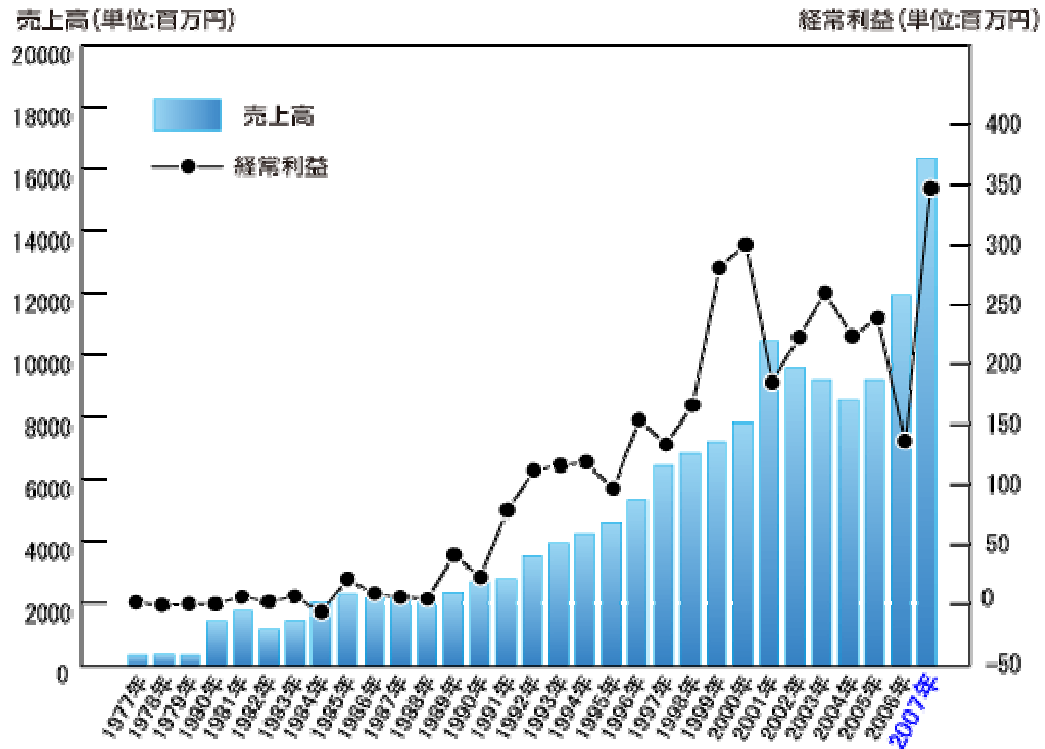
図7 事業システム概略図

出典：山本貴金属株式会社 WEB サイト

## 事業運営の結果

表 1 売上高と経常利益の推移

出典：山本貴金属株式会社



## ■ 陶材焼付用貴金属合金のメーカーシェア（出荷金額） ■

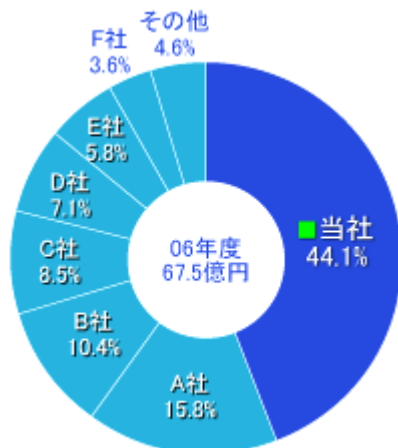


図 8 出典：歯科機器・用品年鑑よりグラフ化  
(株式会社アールアンドディ)

保険外製品出荷量は 1994 年以降国内シェアトップを維持し、06 年度には 40%越まで躍進した。歯科産業におけるアスクル方式の事業システムは単なるカタログ販売の延長ではなく、実際に営業マンが訪問することでマーケティングが成立している。この仕組みは発想を理解できても、既存組織が活動することは困難で、同業他社とのマーケティングの競争優位性である。

## 4.2 経営戦略

過去にいくつかの経営の危機があったが、老舗企業の経営戦略としてまとめた②項「家業を継続する、分をわかまえる」や③項「時代や環境変化にしなやかに対応する」と同様の考えで危機を乗り越えてきた。経営の危機とは、金の輸出入の自由化による競争激化やオイルショック後の貴金属相場の暴騰/暴落などである。現会長と常務が冶金学の専門家であったこともあり、常にコアコンピタンスを大事にしつつ時代にしなやかに対応してきたのである。在庫を持てなかったことが逆に幸いし、不良在庫がなかったことが幸運であった。

豊田商事事件を契機に金地金流通協会が発足し、正会員として加盟できたことで社会的信用が高まった。

開発資金が十分になかった時代を乗り越えたハングリー精神と、業界内のニッチ分野に経営資源を集中させ開発製造から販売、メンテナンスまでを事業領域とした独自の事業システムで発展してきたのである。

創業者は当時の倒産の危機の中でさえ、企業が存続する目的は組織の発展による社会的貢献であると考えていた。単なる利益追求で、国内市場が拡大することに合わせて事業拡大し、戦略なしに既存業態を続けていたならば競争激化の時代や貴金属相場の乱高下で過剰在庫を抱え、廃業も覚悟しなければならぬ事態に陥っていたと思われる。現に、貴金属商を営む同業社のいくつかは看板を下ろしたのである。

歯科業界には後発企業として参入したため、既存の流通に商品を取り扱ってもらえなかった。自らで販路を築くにあたり、ユーザーに直販するのではなく、図7で示すように情報コンテンツを直接ユーザーに流通させ、ユーザーからの逆指名で流通に乗る独自の仕組みを構築した。

常に時代やニーズへのベネフィットを考え、決して先行企業に真正面からぶつからない、商品性能だけの競争優位ではなく流通の仕組みまでの競

競争優位を編み出したことがイノベーションであった。仕組みを真似することは並大抵の努力でも出来ない。技術優位性ばかりを着目して起業を目指すのではなく、技術を含めた競争優位の仕組みを作ることが持続性に繋がる事例である。

金箔産業からアルミ箔の製造に事業拡大したカタニ産業や、墨作りから液体墨、筆ペンを開発した呉竹のように、業界からの反発が強く商品に対する陰口が聞かれたのも事実である。しかし、この反発に屈して旧来の流通のしがらみを踏襲する企業ばかりであれば業界は衰退するのである。独自の事業システムを構築するにはしがらみがない新しい組織を構築するしかないし、革命を起こさなければならない。後発で市場参入する場合は既存の流通構造を理解し、競争優位となるポジショニングが取れるかどうか成否の分かれ目となる。



## 第5章 持続優先の経営

第3章で述べたように、老舗企業を特徴付けている経営戦略は下記の4点にまとめられる。

①「事業継承について血族に固執しない。」

組織構築する上で公平な能力主義による人事を行う。

②「家業を継続する。分をわきまえる。」

コアコンピタンスを明確にし、無理な事業拡大をしない。

③「時代、環境変化にしなやかに対応する。」

連続・不連続のイノベーションを生むために、革新を促すような仕組み、文化を醸成する組織を構築すること。

④「町人の正義を守る。」

顧客との信頼関係を最優先する。CSRを実践し企業文化として従業員に植えこみ、企業理念とすること。

これらの経営戦略のうち、持続優先の考え方は②「家業を継続する分をわきまえる」と④「町人の正義を守る」の二つである。

持続優先の考え方は老舗企業だけではなく、最近の女性起業家の経営に対する考えにもみられる。萩原<sup>11</sup>は「行政による起業家セミナーは基本的に企業を拡大していくことが前提にあり、借り入れをしてまでの企業拡大を望まない女性起業家の実情に沿っていない」と指摘し、成長戦略を優先する経営モデルが女性起業家には適していないと述べている。

また欧米の優良企業においても、「分をわきまえる」や「町人の正義を守る」と合い通じる思想が存在し、これを以下の5-1節にまとめる。

---

<sup>11</sup> 北陸先端科学技術大学院大学 特別研究生萩原扶未子  
企業家研究フォーラム「生成期女性起業家と公的支援施策」

## 5-1 欧米の優良企業における持続経営の思想

### 事例その1 ウォルマートとアメス百貨店の事例

地方中小都市でのディスカウントストア戦略で急成長を遂げたアメス百貨店は、ウォルマートの創業者であるサム・ウォルトンが、「経営のノウハウと営業のやり方を参考にしなければ」と羨望の対象であった。

アメスの1972年から1986年の株価上昇率は市場の平均の10倍を上回っていた。ところがアメスは破綻し、現在では存在していない。

1988年に別の企業の無理な買収により、経営資源が分散してしまったのである。さらに経営者のバトンタッチにも失敗した。その間にウォルマートは経営資源を集中させ、無理のない漸進的な成長戦略で、売上高基準で世界最大の企業に成長させた。

ウォルマートはコアコンピタンス経営を実践し、長期的視野に立って組織の成長に見合わない無理な事業拡大をしなかった。アメス百貨店はドメイン拡大を目指す、組織拡大に必要な右腕を育てられなかったことが破綻の原因であるといえる。

### 事例その2 米国のニューコア鉄鋼とベツレヘム鉄鋼

1965年に破産直前となったニューコア鉄鋼に比べて強大な組織を誇ったベツレヘム鉄鋼は、放漫経営と内部の対立が原因で破綻してしまった。

一方ニューコア鉄鋼は革新的経営と内部の結束が実を結び、2007年は世界500大企業中151位であった。毎年の決算報告書には約1万8000人の社員全員の名前を記載し、経営資源が従業員であることを明確にして企業文化を醸成させてきた。

### 事例その3 ジョンソン&ジョンソン

欧米にはジョンソン&ジョンソンが「我が信条」<sup>12</sup>と題したA4用紙一枚の文書(図8)が存在する。この文書は顧客、社員、地域社会、そして、株主という四つのステークホルダーに対する責任を具体的に明文化したものである。起草以来65年に亘りこの企業の行動指南役として機能し、今後もその役割を果たし続けるように36の言語に翻訳されグループ企業の全従業員

---

<sup>12</sup> この文書は1942年三代目社長ロバート・ウッド・ジョンソン Jr.によって起草された。取締役会において「この文書はジョンソン・エンド・ジョンソンという会社の社会的責任(Company Social Responsibility)を記したものである。」として導入された。

員が受け継ぐ仕組みを提供している。

そして、1982年・1986年の二度にわたるタイレノール事件で、この真価が発揮された。この事件対応に関わった経営陣、現場の社員の誰もが、「我が信条」に込められた哲学に従って、数え切れないほどの意思決定を行なった。現在、このジョンソン・エンド・ジョンソンの対応は企業の危機管理の好事例として色々なところで取り上げられている。



図9「我が信条」

出典：ジョンソン&ジョンソン WEB サイト

#### 事例その4 リッツ・カールトン・ホテル

顧客満足 (CS=Customer Satisfaction) の優良企業はザ・リッツ・カールトン・ホテルである。たとえば、「傘をホテルに置き忘れたお客様を追いかけて、大阪から東京まで新幹線に乗って届けた」、「プールで失くしたお客様の指輪を探し当てた」などである。こうしたサービスは、同社の持つ、様々な仕組みが絡み合って実現されている。現場への権限委譲、CLASS と呼ばれる顧客情報システム、SQI という品質マネジメントの仕組み、5 スターと呼ばれる従業員報奨の仕組みなど。しかしながら、これらの仕組みの多くは、一流のシティホテルであれば何らかの形で持っているものが多い。

「クレド」などの「共通の価値観」なるものが極めて重要である。「ビジョンを実際のサービスに展開できているか」が CS 優良企業として実践することである。ビジョンの存在はきわめて重要であるが十分とはいえない。

クレドに並んで重要なのが、「ラインナップ」と呼ばれるミーティングと「QSP」と呼ばれる人材採用プログラムである。

CS 優良企業には、「従業員に共感を得ているビジョン」「ビジョンをサービス展開するプロセスを共有する場」「ビジョンをサービスに展開するのにふさわしい人材選抜の徹底」という三つの共通点があると考えられる（図 10）。

リッツ・カールトンは、まさにその CS の真髓をおさえている。さらにリッツ・カールトンでは顧客との信頼関係にだけでなく「感動」を与えることで真似の出来ない仕組みを文化として醸成させた老舗ホテルである。



図 10 リッツ・カールトンに見る CS 提供のポイント  
研究所

出典：三菱総合研

クレドとは「信条」といった意味の言葉で、リッツの従業員は、四つ折の小さなラミネートカードを常に携帯している。カードの表面には「クレ

ド」「従業員への約束」「モットー」「サービスの3ステップ」、裏面には「ザ・リッツ・カールトン・ベーシック」という行動指針が示されている。リッツではこの五つの内容を総称して、「ゴールデン・スタンダード」と呼んでいる。

部署ごとに毎日実施されるミーティング。この場で毎日、ゴールデン・スタンダードについて日替わりで全従業員から交代で自分の経験や考えを発表する時間となっている。全世界のリッツで共通の取り組みである。

QSP=Quality Selection Process とは、リッツにふさわしい性格や才能を持った人材を見分けるプログラムである。このプログラムに基づいて、入念な面接試験が行われている。

## 5-2 老舗企業と欧米優良企業の経営戦略の比較

ジム・コリンズ<sup>13</sup>は「企業間の競争は言い訳にすぎない。企業の盛衰を決めるのは外部の環境ではなく、内部での対応と結束力だ」と指摘した。

GEグループのジャック・ウェルチ元会長は、「危機に直面したときに、危機を克服するためのワクチンを開発できたかどうか、これが興亡のカギだ」と語っている。

100年を超える老舗企業が、実践すべき教訓である。世界中の優良企業は永続・存続・長寿など表現は多様であるが、生まれ育った国の文化から世界に共有できる文化を構築し、組織に属する人材を成長させた結果として持続可能な組織を作り上げた企業なのである。

5-1節で述べた欧米の優良企業の経営戦略は、老舗企業と合い通じるものがある。ウォルマートやニューコア鉄鋼の「コアコンピタンス」の考え方は老舗企業の「分をわきまえる」と一致するものであり、ジョンソン&ジョンソンやリッツ・カールトンの「企業理念」は老舗企業の「町人の正義」という考えと一致するものである。この関係を図11に示す。

---

<sup>13</sup> James C. Collins 「ビジョナリー・カンパニー2」 著者

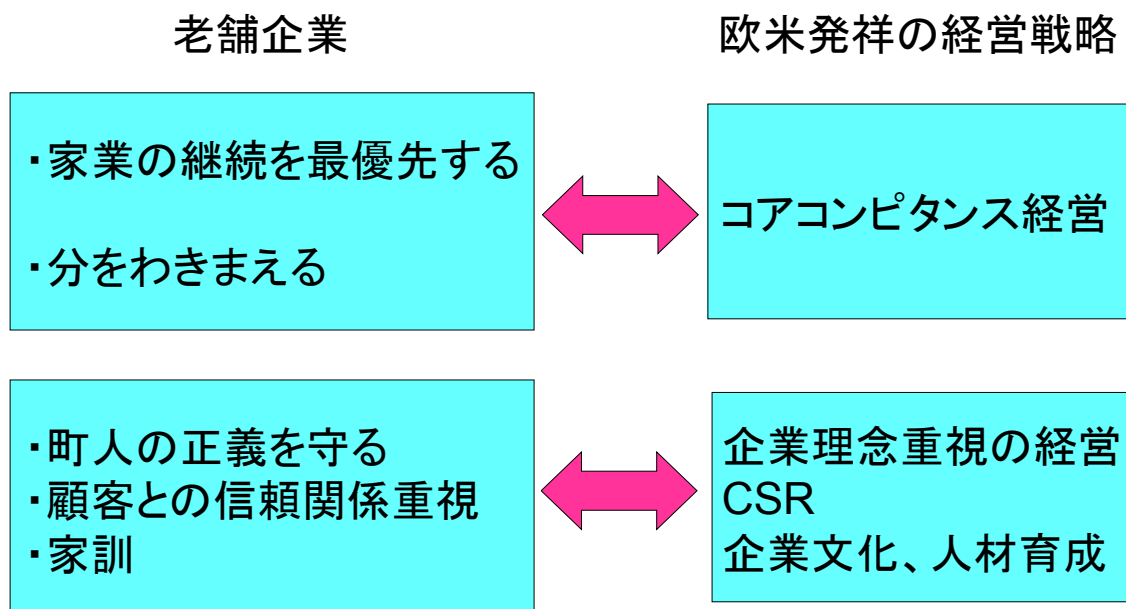


図 11 持続経営という視点での老舗企業と欧米優良企業の関係

#### 「家業を継続する、分をわきまえる」

先代から受け継がれてきた自社の強みを大事にし、会社に奉仕して家業の継続を第一と考える思想であり、コアコンピタンス経営と合い通じるものがある。

老舗の多くが「成長より継続、持続」を家訓や不文律により明確に謳っている。プリント配線基板の電解銅箔で有名な福田金属箔粉工業は金属箔や粉末加工品で生き残ってきた企業であり、相場好きや山っ気の多い人間を戒める「家の笛」という家訓が残っている。

寝具の西川産業には「本業で社会に貢献する、それに反することをやれば長続きはしない」という企業理念がある。

鋳物メーカーのナベヤの生き延びる知恵は鋳物へのこだわりであり、「会社をむやみに大きくしてはならない」という不文律がある。

### 「町人の正義を守る」

近江商人の「三方よし」に代表される会社は顧客との信頼関係を最優先する考えであり、企業理念、企業文化や CSR を重視する経営と合い通じるものがある。

埼玉県にある八尾百貨店には「地元とトラブルを起こしてはならない」という不文律がある。「三方よし」は単なるスローガンではなく、事業を継続・発展させるための現実的な課題と考えている。

西川産業には「別家制度」と「三ツ割銀制度」がある。「別家制度」は企業統治システムであり、のれん分けで独立させた「別家」に強力な権限を与え、本家当主を監督する役割を持たせたものである。「三ツ割銀制度」は利益を 3 等分し、1/3 を非常時の備え、1/3 を本家の事業資金として蓄え、残りの 1/3 を社員に分配して従業員の意欲、忠誠心を高めた。これは現在のボーナスに当たる制度である。

## 第6章 結論

本研究で得られた結果を以下にまとめ、結論とする。

1. 企業を持続させるためには成長が必要であり、成長が止まった瞬間から衰退が始まるという考えは欧米企業において一般的である。それゆえ、組織成長に関しては多くの研究があり、ほとんどの研究が成長のためには乗り越えねばならない危機が存在することを指摘している。危機を乗り越えるためにはリソースが必要になるし、もっと一般的に考えても成長のためには人員増や設備投資が必要になる。つまり、成長のためには固定費の増大が避けられないわけで、これは経営にとって大きなリスクである。
2. 一方で、日本の老舗企業に代表されるように、殆ど成長せずに永年に亘って生き延びている企業が存在する。それら企業では成長より持続を優先させており、「分をわきまえる」や「町人の正義を守る」という言葉でその思想が表現可能である。
3. 成長を優先する欧米企業と持続を優先させる老舗企業は、経営戦略という視点で対極に位置しているように思われる。ところが、欧米の優良企業の分析からは、「コアコンピタンス」や「企業理念」を重視する考え方が多くみられ、「コアコンピタンス経営」や「企業理念重視の経営」は老舗企業の「分をわきまえる」や「町人の正義を守る」という考え方と合い通じるものである。成長優先／持続優先という経営戦略の差があっても、長く生き残っている優良企業においては経営に関する考え方に大きな差がないことが分かった。



## 謝辞

本研究を終えるにあたり、多くの関係者に感謝の意を表します。主査である松本平八教授には多くの助言と筆者の至らない知識を多分に助けていただき、理解を深めるために、様々な文献、資料をご紹介下さり、本論文構成の表現方法など細部にわたり懇切なご指導、ご鞭撻を賜りましたことを謹んで感謝の意を表します。

山本貴金属地金株式会社代表取締役会長であり、本学の理事を務められる山本裕久会長には歯科技工士専門学校卒の私に、経営知識に素人同然の筆者に専門知識学習のチャンスを与えて頂き、深く感謝いたします。

また、高知工科大学大学院基盤工学専攻起業家コースのコース長及び教授の方々に深く感謝いたします。

また、ビジネス経験豊富な大阪教室の先輩やゼミの皆様に、いくつものアドバイスをいただいたことで論文の完成度が高まったことは言うまでもなく、深く感謝します。

ビジネスの作法も知らない筆者が大学院進学の機会を得たのは大阪支店長を任された1年目の冬である。支店長としての管理業務もまだ十分とはいえない状況で二足のわらじを履くことを誰の相談もなしに決意した。よいと考えられることには迷わず前にすすんだ。今思えば無謀な判断だった。

当時の筆者は部下に指示を出す前に自ら行動を起こさなければ人は動かないと信じていた。経験だけの営業部隊では組織成長に限界を感じた。大学教育を受けずに社会に出たことへの後悔の念に駆られ、夜間大学への進学を秘かに計画していた矢先のことである。

学問の世界に身を投じることで自身の環境を強制的に変化させた2年間はまもなく節を迎える。組織規模拡大の革命の始まりか、成長の段階を乗り越え新たなステージに立ったのか。企業家コースで学んだことを実践し継続していきたい。

最後になりますが、良き理解者でパートナーである勝代には、2年間の勝手をすることについて快諾がなければこの機会は生まれませんでした。本当に感謝します。

## 参考文献

中小企業白書 2002 年度版

中小企業白書 2007 年度版

新原浩朗「日本の優秀企業研究」日本経済新聞社 2003 年 9 月

クレイトン・M・クリステンセン「イノベーションのジレンマ」翔泳社 2001 年 7 月

T.J.Peters and R.H.Waterman 「エクセレント・カンパニー ―超優良企業の条件」講談社 1983 年

十川廣國「経営組織論」中央経済社 2006 年 4 月

大野和徳「100 億円企業を創る。」ダイヤモンド社 2000 年 11 月

Harvard Business Review 「組織変革のジレンマ」ダイヤモンド社 2004 年 11 月

半田純一「100 年企業の研究」東洋経済新報社 2004 年 6 月

野村進「千年、働いてきましたー老舗企業大国ニッポン」角川書店 2006 年 11 月

平松陽一「この老舗に学べ」フォレスト出版 2004 年 9 月

伊丹敬之「場の理論とマネジメント」東洋経済新報社 2005 年 12 月

P.F.ドラッカー「ネクスト・ソサエティ」ダイヤモンド社 2002 年 5 月

荒田弘司「江戸時代の商家の家訓に学ぶ現代の企業経営」産業経営研究第 25 号  
(2003)

後藤俊夫「ファミリー企業における CEO の継承：東アジアの知見」関西国際大  
学地域研究 2006 年

末廣昭「ファミリービジネス再論」アジア経済 XLIV-5・6(2003.5・6)

前川洋一郎「CSR 推進に番頭経営のすすめ」PHP 総合研究所 2007 年 4 月

前川洋一郎「300 年以上続く商売の秘密」老舗学研究会 2007 年 10 月

松下幸之助「指導者の条件」PHP 研究所 1975 年 12 月

加護野忠男「競争優位のシステム」PHP 研究所 1991 年 11 月

現代用語の基礎知識 2008 年版

日本経済新聞 紙面

齋藤憲「企業不祥事典 ケーススタディ 150」日外アソシエーツ 2007 年 7 月

James C. Collins「ビジョナリー・カンパニー」日経 BP 出版センター1995 年 9  
月

竹川勝雄「破綻する組織、永続する組織」中央経済社 2003 年 10 月

Alfred D.Chandler,Jr.「組織は戦略に従う」ダイヤモンド社 2004 年 6 月

事例で取り上げさせていただいた企業 WEB サイト (順不同)

山本貴金属地金株式会社 <http://www.yamakin-gold.co.jp>

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 <http://www.jnj.co.jp>

ザ・リッツ・カールトン <http://corporate.ritzcarlton.com>

株式会社セラリカ NODA <http://www.ceraricanoda.com>

西川産業株式会社 <http://www.nishikawasangyo.co.jp>

鍋屋バイテック会社 <http://www.nbk1560.com>

田中貴金属工業株式会社 <http://www.tanaka.co.jp>

福田金属箔粉工業株式会社 <http://www.fukuda-kyoto.co.jp>

カタニ産業株式会社 <http://www.katani.co.jp>

株式会社 呉竹 <http://www.kuretake.co.jp>

DOWA ホールディングス株式会社 <http://www.dowa.co.jp>

勇心酒造株式会社 <http://www.yushin-brewer.com>

法師 <http://www.ho-shi.co.jp>

エノキアン協会 <http://www.henokiens.com>