

老舗の新時代

岩 崎 尚 人

1. 光陰矢の如し

2025年、昭和が始まって100年目を迎える。「昭和百年」である。明治100年を記念した祭典が開催されたのが1968（昭和43）年であったから、明治元年から起算すると2020年は明治153年、2025年は明治158年ということになる。自身の余命を計算しているわけでも、先祖の年忌を数えているわけでもない。只々過ぎ去る月日の速さを心底実感しているのである。

図表-1 主な元号と西暦

西暦	明治	大正	昭和	平成	令和	備考
2025	158	114	100	37	7	昭和100年
2024	157	113	99	36	6	
2023	156	112	98	35	5	
2022	155	111	97	34	4	
2021	154	110	96	33	3	
2020	153	109	95	32	2	
2019	152	108	94	31	1	令和時代
2001	134	90	76	13		21世紀
2000	133	89	75	12		新千年紀
1990	123	79	65	2		
1989	122	78	64	1		平成時代
1968	100	57	43			明治100年
1927	60	16	2			
1926	59	13	1			昭和時代
1912	45	1				大正時代
1868	1					明治時代

つい先日、「新千年紀だ」、「21世紀のスタートだ」と騒いでいた気がする。あれから20年の時が過ぎ去ったのだから、今年成人を迎えた若者が生まれた年である。来るべき10年、20年はずっと先のことのように思われるが、過ぎ去った30年、50年は「光陰矢の如し」である。

戦後最大の自然災害といわれる東日本大震災から10年の月日が過ぎ去った。福島第一原発のメルトダウンの瞬間や、未曾有の津波被害を映し出していたテレビ映像は未だ脳裏から離れないし、電力制限によって昼でも薄暗かったJRや地下鉄の駅の記憶も鮮明である¹⁾。どう考えても、「十年一昔」という感はない。無論、記憶や思い出と違って実生活は、日々変化するから同じ場所に立ち止まって生き長らえているわけではない。10年後の自分がどうなっているのか、全くもって想像がつかない。

ところで、COVID-19の襲来は、「スペイン風邪」パンデミックの日本上陸からほぼ1世紀後のことである。今次のパンデミックの感染者は一年間で約1億人、死者が約230万人であるのに対して、100年前は死者だけで約4,000万人以上であった。世界の人口比で考えても、被害状況は酷かったに違いない。当時の人々もわれわれ同様、日々の感染者数に一喜一憂しながら、「ステイホーム」の不便な生活を強いられていたのだろうか。テレビもインターネットもなく、ほとんど庶民に情報が入ってこない中で、何を知って何を知らずに日常を送っていたのか。そのときの詳細な記録が残されておらず微細な状況は推測しかないようだが、今同様、外出の際にマスクを着用していたことだけは確かである。

パンデミックが落ち着く間もなく、大震災が関東地方を襲った²⁾。その復興の最中の1926年に、その後64年間続く昭和時代がスタートした。パンデミック、地震、経済恐慌、そして戦争という四重苦の中での幕開けであった。とはいえ、1945年8月のポツダム宣言受諾までの前半の20年こそ戦火に塗れていたものの、それ以降は経済的にも豊かで、社会的にも比較的安定した時代であった。

老舗の新時代

戦後の混乱期、ホンダやソニーなどその後日本を代表する企業が数多く立ち上げられた。また、1960年代の高度経済成長期を通して、世界市場を闊歩するようになる国際派企業を数多く輩出した³⁾。さらに、1980年代になるとそれら企業に支えられて日本は、世界経済のリーダーとしての役割を演じるまでになった。奇跡の復興劇を体現したのが昭和である。

新興企業が次々と表舞台に登場する一方で、日本文化や伝統を守り、それを後世に伝える「老舗」と呼ばれる長期存続企業も、不遇の時を乗り越えて生き残ってきた。それら老舗の多くは、江戸から明治、大正、昭和、平成、令和までの複数の時代に跨がって事業を継承し展開してきた。

昭和末期から平成初期の時代、100年以上の歴史を誇っていた「老舗」の創業はおおよそ明治時代である。また、平成後期に100年を超えた老舗の創業は、大正時代であった。小生のような昭和育ちの旧人類がイメージする老舗は、大正時代以前に創業された100年以上の歴史を持つ企業である。ところが、令和の時代では、戦前の昭和元(1925)年に創業された企業が100年企業に分類される。だとすれば、昭和ガラパゴス人の老舗感は、平成人や令和人の持つ老舗感とはかなり異なったものになる。そうになると、かのガラパゴス人たちもかつての「老舗」が持っていた意味や価値、イメージの変化を受け入れなければならないのかもしれない。

2. 老舗とは何か

本稿では、これらのことを足がかりにして、老舗とは何かから考えていくことにしよう。

(1) 老舗の定義

COVID-19のパンデミック騒動の中で日本政府2度目の非常事態宣言発出中⁴⁾、多くの飲食店が営業時間の短縮を余儀なくされた⁵⁾。しかしその一方で、客足が遠のいているのに補償金さえ支給されない中小零細規模の

事業者の多くが、「倒産か、廃業か」の選択を迫られていた。その最中、「老舗のコロナ倒産200件超」と報道された。

「帝国データバンクによると、新型コロナウイルスの影響による事業歴50年以上の企業倒産は2020年1~12月、全国で202件に上った。倒産前に自ら廃業を決断する場合もあり、市場から消えた老舗はさらに多いとみられる。」⁶⁾

パンデミックは、日本だけでなく多くの国々の経済活動を停止させ、多くの企業が経営危機に陥っている。もっとも任天堂やソニーのように史上最高益をあげている逆張り企業が少なからず存在していることも事実である⁷⁾。とはいえ、危機的な状況の中で従来通りのビジネスを従来通りのやり方で続けるしかない企業、とりわけ中小零細企業にとっては極めて厳しい状態である。悲しいかな、すべての休業店に対して補償を実施しているドイツ政府に比べて、日本政府の対応は鈍く全くもって頼りない限りである⁸⁾。

それはさておき、この記事で今一つ気になったことは、老舗企業の調査に長く取り組んで来た帝国データバンクが、老舗を「事業歴50年以上」として報道している点である。

それを是とすれば、1970(昭和45)年以前に創業した企業はすべて「老舗」の称号を手に入れることになる⁹⁾。それに対して、東京商工リサーチは、「設立年を基準にして、創業100年以上の企業」を老舗としてカウントして現状を説明している。

「2017年に創業100年以上となる老舗企業は、全国で33,069社あることがわかった。前回調査(2012年8月)より5,628社(20.5%)増加した。最古の老舗企業は社寺建築の(株)金剛組(大阪府)の578年創業だった。(中略)業種別では、「清酒製造業」(850社)、「貸事務所業」(694社)、「旅館、ホテル」・「酒小売業」(各693社)が上位を占めた。」¹⁰⁾

東京商工リサーチでは、老舗スタンダードを創業後100年以上としている

老舗の新時代

図表-2 老舗企業の数（2009年帝国データバンク社による調査）

	企業数（社）	構成比（％）
企業総数	1,188,474	100.00%
100年以上（老舗企業）	19,518	1.64%
うち200年以上	938	0.08%
うち300年以上	435	0.04%

（注）宗教法人、学校法人、医療法人等非営利法人を除く営利企業ベース。
帝国データバンク企業概要データベース「COSMOS2」による。

（資料）帝国データバンク史料館・産業調査部編「百年続く企業の条件」
朝日新書（2009年）

るのである。

帝国データバンクと東京商工リサーチ、どちらの老舗グループが正統派なのだろうか。どちらの調査結果もそれぞれが決め事をして分類しているのであるから、調査自体に間違いがあるわけではない。しかしながら、これらをない交ぜにして比較したり、共通の特性を導き出したりすることはできない。前者の「老舗」と後者の「老舗」とは、あくまで全くタイプの異なる「老舗」である。

以下では、「正統派」の老舗とは、どのような企業を示すのかを探っていくことにしよう。

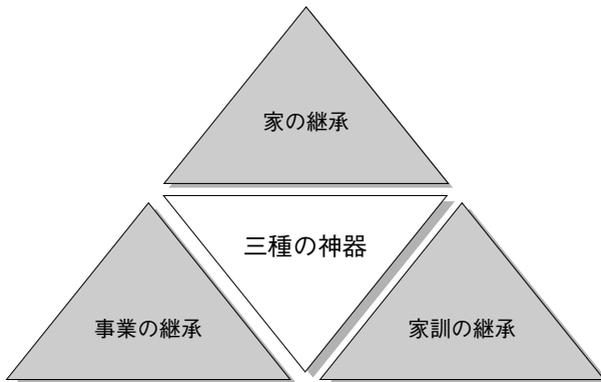
(2) 老舗企業の三種の神器

われわれが老舗企業の研究に取り組み、事例研究を重ねて数年を経た1996年、100年以上の歴史を有する老舗企業にアンケート調査をした¹¹⁾。そのとき真っ先に浮かんだ老舗のイメージは、「家の継承」「事業の継承」「家訓の継承」の、所謂「三種の神器」であり、調査結果でもその真偽が明確になった。そして14年を経て2008年に実施した調査でも、老舗のイ

図表-3 老舗企業の平均値

	1994年調査	2008年調査
年齢	198歳	143歳
継承	7代目	5代目
資本金	66百万円	62百万円
従業員	116人	126人
売上高	50億円	45億円

図表-4 老舗の三種の神器



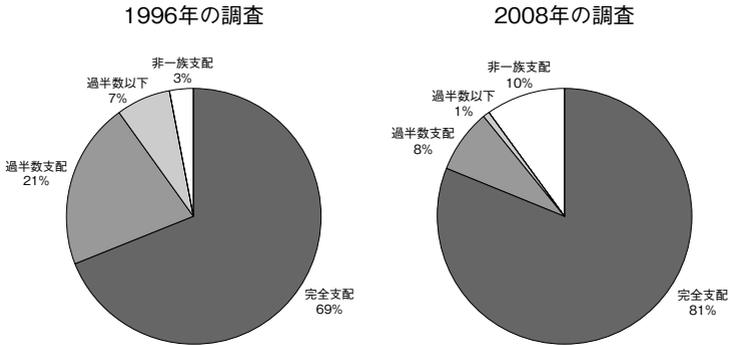
メージでやはり「三種の神器」が支配的であった¹²⁾。

その調査によれば、「家の継承」と関連して株式所有について、「完全支配」と回答した企業が81%、「過半数支配」と回答した企業が8%、「過半数以下」あるいは「非一族支配」と回答した企業はわずかに10%程度であった。つまり、「家の継承」といったイメージは、老舗企業の実態を反映していたのである。それについて1994年の調査でも、ほぼ同様の結果であった¹³⁾ (図表-5)。

二つ目の神器の「事業の継承」について、「事業が変わっていない」と

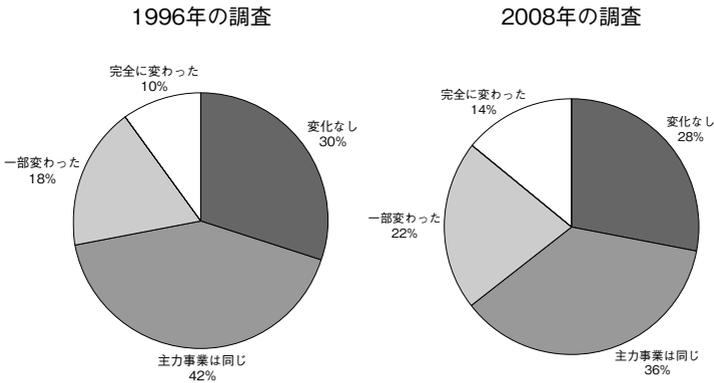
老舗の新時代

図表-5 家の継承



出所 『老舗の教え』および『中小企業の事業継続性に関する調査研究』より作成

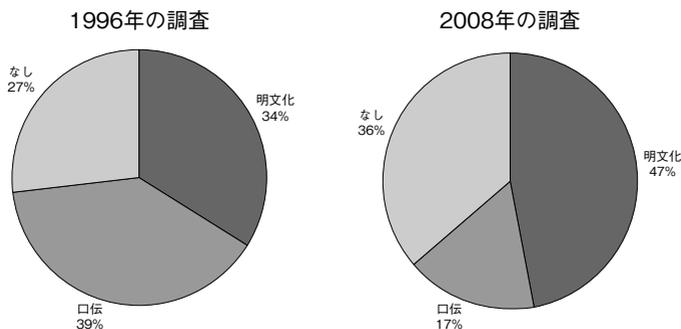
図表-6 事業の継承



出所 『老舗の教え』および『中小企業の事業継続性に関する調査研究』より作成

回答した企業が28%、「主力事業は同じ」と回答した企業36%であり、それらに「一部変わった」と回答した企業22%を加えると、事業構造を大きく変えていない企業が全体の85%以上を占めていた。ただし、2008年の調査は1996年実施の調査と比べて、「一部変わった」や「完全に変わった」企業の割合が微増傾向にあった。20世紀後半のICTの進化やグローバル化、少子高齢化といった経営環境の変化に左右されたのであろう（図

図表-7 家訓の継承



出所 『老舗の教え』および『中小企業の事業継続性に関する調査研究』より作成

表-6)。

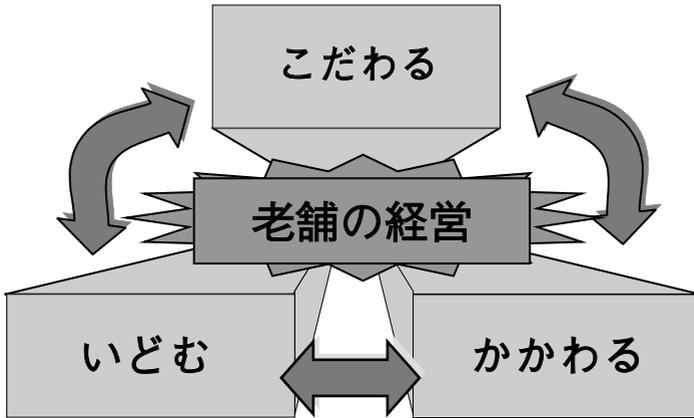
第三の神器の「家訓の継承」について、家訓の有無では「なし」と回答した企業が36%で、6割以上の老舗が何らかの家訓を継承し、そのうち47%が明文化した家訓を持っていた。1996年の調査に比べて明文化している企業が多くなっているのは、世紀の変わり目に家訓の明文化を進めた結果と推測される(図表-7)。

ともあれ、これら調査から明治や大正時代に創業された老舗企業の多くが老舗の三種の神器を経営基盤としてきたことは明らかである。次節では、これまでわれわれが積み上げてきた老舗企業の研究を振り返りながら、企業が長寿を保つための秘訣、すなわち「サステナビリティ・マネジメント」について考えていくことにしよう。

3. サステナビリティ・マネジメントのエッセンス

企業が長生きしていくためには、一時的に競争優位性を発揮するだけでなく、それを長期的に維持・強化するマネジメントが必要になってくる。本稿では、そうした長期存続企業の経営を、「サステナビリティ・マネジメント」と呼ぶ¹⁴⁾。

図表-8 老舗経営のエッセンス



持続的競争力の構築には、保有する経営資源とその活用の仕方が重要な要素となる。どのような経営資源を、どのように活用して価値を創出するのかが、企業の戦略行動の第一歩となる。また、競合他社が手に入れることのできない経営資源を手に入れるなど、競合他社が真似のできない資源活用の方法を考え出すこともポイントとなる。その際に、歴史的なユニークさ、つまり自社独自の歴史的資産とうまく連動させることができれば、他社が模倣することはより困難になる。さらに、長期に亘ってさまざまなタイプの変化を経験し、それを乗り越えてきた老舗企業は、相対的に選択肢や選択肢の組み合わせを多く持つことになる。そのため、新参企業に比べてより有利に事を進めることが可能になる。換言すれば、長期にわたって市場の表舞台で活躍してきた企業には、サステナビリティ（持続的競争力）を創出することのできるマネジメントが自発的にビルトインされてきたと考えることができる。

これまでの老舗企業の戦略行動に関するアンケート調査や数多くの事例研究から、われわれはサステナビリティ・マネジメントのエッセンスとして「いどむ・かかわる・こだわる」の三つの要因を抽出した¹⁵⁾。これらの

三つの秘訣について老舗企業の経営行動を踏まえた上で、「老舗の新時代」について考えていくことにしよう¹⁶⁾。

(1) いどむ

老舗企業が、持続的競争力を構築するための経営行動の最初のエッセンスのひとつは、「いどむ」ことである。

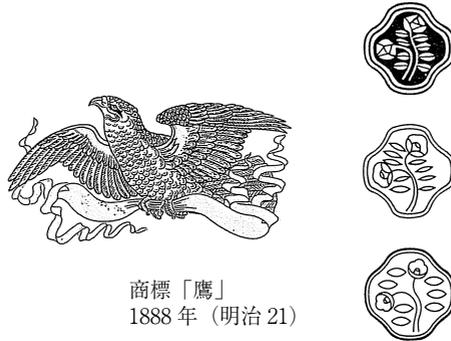
「いどむ」とは、市場・競争・技術の変化、経営体制・社内の常識に対する挑戦である。一見すると「三種の神器」を身に纏った老舗企業は、伝統を守り、歴史を継承して、長期的に存続している企業である。ところが、老舗はそのイメージに反して経営環境の変化に対応するために戦略発想を変え、製品やサービス、あるいはビジネスモデルの見直しを試みている。併せて、それにマッチするマネジメント体制の構築にも取り組んでいるのである。

例えば、医薬品メーカーとして明治時代初期に創業した資生堂は、今日、コスメティック業界のグローバル企業である。創業まもなく医薬品から化粧品へ事業転換を実現した際、商標を効能の強さを表す鷹マークから花椿マークへと変えた。「優雅でエレガント、銀座らしい気品」を醸し出す企業イメージへの転換を図って、基礎化粧品オイデルミンをヒット商品にしている(図表-10)。その後、関東大震災の影響で化粧品業界がダンピングで混乱すると、販売店を巻き込んでわが国で初めて連鎖店制度(チェーンストア制度)を導入した。また、1987年に創業家の福原義春社長(現名誉会長)が就任すると、コスメティック企業として世界的なブランド力の確立に向けて「企業文化の創造」を掲げ、トイレタリー事業を本体から分離するなど事業構造の転換を推進している。その結果、1990年代末までにグローバル市場でブランド力を高めることに成功して、ハイブランドのコスメティック企業の仲間入りを果たした。

こうしたブランド力強化の伝統と組織的経験は、「プロ経営者」として

老舗の新時代

図表-10 花椿マークの変遷



出所 おいでるみんな, vol. 6, pp. 14-15

評される、現 CEO の魚谷雅彦社長にも受け継がれている。2013 年日本コカコーラ（株）から転身した魚谷氏は、創業家とは血縁のない経営者である。ところがパンデミック下の危機の中での決断は、資生堂が創業以来積み上げて来た教訓と経験の組織的継承メカニズムをビルトインしていたこそその結果であろう。パンデミック下で売上収益を大幅に低下させる中、広がりすぎた事業の再編を図るべく「選択と集中」を掲げて、高級化粧品などの高価格帯のブランドを展開する「高付加価値スキンケアカンパニー」を打ち出した。そして、マス市場向けのドラッグストア事業や低価格帯のスキンケア製品などを切り捨てることを決定した。福原義男社長の再演にも映る。

同様の事象は、500 年近い歴史を誇る和菓子専門店の（株）虎屋にもみられる。移り変わる社会変化に合わせて数多くの挑戦を繰り返してきた。明治元年の東京遷都の時には、天皇家とともに創業の地である京都から新天地に本社を移転した。存亡をかけた大きな決断であったに違いない。朝廷や公家、御所や華族、政財界や軍部などの主要顧客のほか、東京では広告によって一般顧客の開拓にも取り組んでいる。

戦後の統制時代禁裏御用の老舗とはいっても原材料が手に入らず、喫茶

店経営で凌いだこともあった。1964年の東京オリンピック後にはデパートへの出店を促されて全国展開を図ったことから、和菓子だけでなく、日持ちする羊羹や最中、焼き菓子などを充実させた。また、増大する需要を充足させるために、生産体制の近代化にも取り組み御殿場工場を竣工して、京都・東京・御殿場の3工場体制を確立した。

代を重ねて新世紀を迎えた17代当主黒川光博現会長は、将来を見据えて新規事業を立ち上げた。それまでの和菓子専門店の領域を超える「TORAYA CAFÉ」である。1970年代に開店したバリ店での経験を生かしながら、餡や寒天などの和菓子に欠かせない素材と、チョコレートやリキュールなど洋菓子の素材を組み合わせた「とらやがつくる、もうひとつのお菓子」を創造した。新しいテイストを取り込んだ結果、女性や若者たちにも認知度が広まって、新しい顧客層の開拓と虎屋ブランドの拡散にも一役買うようになった。

もちろん、それ以前も、そして今も世間の流れに身を任せているわけではない。大きな革新だけでなく、時代や原材料に合わせて味を変え、技術進歩とともに製造プロセスの改善にも取り組んでいることはいうまでもない。虎屋がさらなる市場開発やブランド強化に挑むのは、長引く不況で中元・歳暮などの贈答市場が縮小してきたことに加えて、ネット社会の進展で高級専門店ならではの懇切丁寧な接客ができなくなってきたことにも一因がある。「新しい日常」による時代の変化である。若き18代当主への世代交代も、「老舗の新時代」に向けた新たなチャレンジのスタートだといえよう。

ここで取り上げてきた規模の異なる老舗企業の二つの事例が示すように、変化の激しい経営環境の中で新たな価値を創造していくためには、事業構造の転換や革新を促進する知恵、そしてイノベーションを創出するメカニズムを組織にビルトインしていることが不可欠である。それが、老舗の挑戦を成功に導くのである。言わずもがなであるが、業界内部の競争だけで

老舗の新時代

なく、異業種との競争にも晒される中で企業が成長・発展していくためには、新たな価値を市場に提供していくことが肝要となる。競争に打ち勝ちマーケットを開拓していくためには、事業構造の転換を促進する知恵を創出するメカニズムをビルトインした組織体制の構築も不可欠である。要するに、革新と変革は、老舗経営のエッセンスなのである。

とはいえ、革新や変革というと、一般的にはまず手始めに何を変えるか、変えるべきかに焦点を置きがちになる。そのため、変えるべきことに目を奪われ、変えてはいけないものを見過ごしてしまうことも少なくない。闇雲なチャレンジは、無謀以外の何物でもない。というのも、老舗が築いてきた暖簾は、変えてはいけないもののコアである。無手勝流の改革は、顧客や取引先のロイヤリティを壊しかねず、ブランド力の失墜に直結してしまう。

老舗企業が長寿を保つことができたのは、変えてはならないものが何であるかを前提にした上で、変革や革新に挑戦してきたことにあるといえる。

(2) かかわる

持続的競争力を構築するためのサステナビリティ・マネジメントの二つ目のエッセンスは、「かかわる」ことである。

老舗企業の存続は、顧客や市場はもとより、取引関係、組織メンバーなどのステイクホルダーとの関係の中でしか維持されることはない。他者との相互作用は、老舗に限らず、いかなる企業の発展・存続にとっても不可欠である。しかし、時代を超え長期に亘って関係を続けていく老舗の関係は単なる依存関係や補完関係に留まるものではない。それは、両者の間の長期的な双方コミットメントを醸成する場となる。つまり、長い時をかけて作られた関係を通じて、他者の知識や経験を相互移転することによって、自らが学び育つだけでなく、知識や経験を伝えることでカウンターパートも学び育つことが期待される。異質な主体同士の探索的行動は、単独で

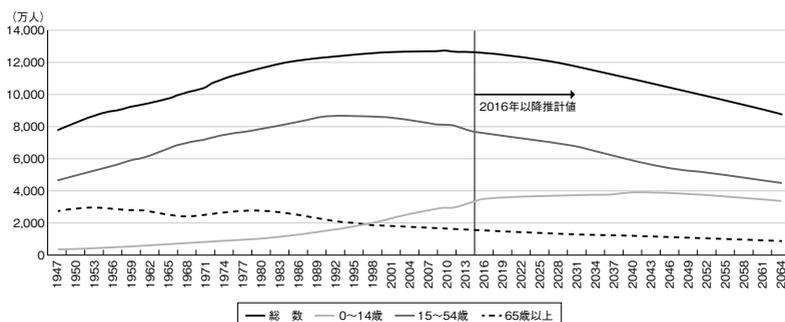
生み出すことのできない知恵や知識を創出し体得することを可能にする。すなわち、両者間で「共進化」が促進されるのである。

また、老舗企業の主要な顧客や取引先との互恵的な関係は、老舗の存続に寄与するだけでなく、競争優位性の源泉ともなる。自社だけで完結しない技術蓄積のメカニズムは複雑であるために、短期的に見ればコスト要因になるかもしれない。しかし、ノウハウ蓄積の方法が複雑であればあるほど、競合企業の模倣は困難になる。すなわち、模倣困難性は長期的にみて競争力を強化することになる。同時に、相互信頼をベースにした長期的関係が時間的・物理的な取引コストの低減にとっても有効となるのである。

さらに、少子高齢化が進む中で市場を育てることができなければ、それは縮小するだけである。その影響は自社だけでなく取引先にも及ぶから、ステークホルダーと共存共栄を図りながらコミュニティが協力して市場を育成していくことが長期的存続には不可欠である。

例えば、資生堂は、かかわり作りの中で事業拡大を図ってきた¹⁷⁾。同社最初の化粧品オイデルミンの誕生には長井長義博士との人間関係が不可欠であったし、その後の新製品開発でも研究者とのかかわりが重要であったことはいうまでもない。とはいえ、良好かつ有益で互恵的な人間関係が一

図表-12 人口の減少推移



※2018年以降：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月）」（出生中位・死亡中位推計）

出典 2017年まで：総務省「国勢調査」, 「人口推計（各年10月1日現在）」

老舗の新時代

朝一夕に構築できるはずもない。時代を超えて継続してきた優秀な研究者との人間関係づくりのノウハウが経営資産として蓄積されてきたのである。

その後誕生した既述の「チェインストア制度（連鎖店制度）」も、流通業者および顧客との新しい関係づくりであった。廉価製品や粗悪品が横行して業界全体が安易な安売り合戦に巻き込まれていたときに、高品質な製品を適正な価格で販売するための施策がこの制度であった。これによって、化粧品流通業者との間に共存共栄のコミュニティが築かれ、それを通して顧客との間にも信頼関係が確立されたのである。

虎屋もまた、かかわることで長寿を維持してきた。独自の和菓子に用いる白小豆や羊羹に使う寒天の生産を指定農場や指定工場に委託して、それら農場や工場に対して発展と存続を確保するための資金的・技術的支援を行ってきた。自社独自の味や品質を確保していくためには、原材料供給者の成長と存続は不可欠である。そして、新しい原材料や取引先のアイデアが新製品を生み出すこともある。取引先の成長支援も欠くことのできないかかわりである。

さらに、和菓子市場の維持・拡大を図るだけでなく、和菓子の文化や価値を市場に伝えるために、日本の伝統文化を紹介する展示会や和菓子セミナーなどを自ら開催して市場の育成に積極的に取り組んでいる。親が子に子が孫にと和菓子とのかかわりを紡いでいく仕掛けづくりは、極めて重要なマーケティング戦略である。

加えて、「おいしい和菓子を召し上がっていただく」という経営理念に併せて、「確立された個人が自由に意見を言え、誰もが未来の建設に参加できる、自由な民主的な会社を作り上げる」というビジョンを掲げて、社員と会社とのかかわりを明確にしている。企業の繁栄と個人の成長とを連動させるマネジメントの実現をベースにして、社員が会社の所有物ではなく、あくまでステイクホルダーであり、共存共栄するパートナーであることを明らかにしている。社員、取引先とのかかわりは、何にも増して重要

なものである。

このように、資生堂と虎屋、2社の老舗企業は共に、利害関係者との間に双方利益を生み出す関係を構築・維持することによって持続的競争優位性を構築してきた。互恵的関係を通じた相互学習のプロセスによって、企業自身が育ち、市場や顧客、取引先、そして社員も成長するはずである。

老舗に学ぶ戦略経営の第二のエッセンスの「かかわる」とは、ステイクホルダーとの win-win の関係づくりなのである。

(3) こだわる

老舗企業経営の三つ目のエッセンスは、「こだわる」ことである。

激変する経営環境に適応していくために「いどむ」ことは、過去の事業や成果のすべてを否定したり清算したりして、まったく新しい事業や文化的価値を生み出すことではない。「いどむ」ことは文化的背景や歴史的文脈を的確に理解して、守るべきものを守りながら変革を実現することである。老舗は、こだわることを忘れて、只挑んでいるわけではない。

こだわりは、時として保守的な行動を生み出す。老舗という変化がないものの代名詞のように思われるのも、そのためである。しかし、過去に安住して変化を拒んできたという理由で長く生き続けてきたわけではない。「こだわる」ことはいたずらに何かに執着していることを意味するわけではない。老舗独自の持続的競争力は、変えるものと変えないものとを識別し、自らのビジネスの本質にこだわることによって構築される。換言すれば、事業活動の拠り所、関わる事業や市場すべてに対して何らかの意味や価値を付与することが、こだわりの本質なのである。その種のこだわりを失えば、老舗としてのアイデンティティは消滅する。商売や屋号の継承、家訓、創業者一族支配といった老舗の三種の神器は、そうしたこだわりを体現したものである。もっとも真のこだわりは、三種の神器を守ることにあるわけではない。

老舗の新時代

こだわりは、ビジネスの中に脈々と流れている事業基盤を維持することであり、製品やサービスの根幹を為すものである。ただし、それは提供している製品やサービスそのものではない。これらを生み出すコンテキストやプロセスと深く関わるものである。老舗として事業ドメインの継続性や持続的競争力へのこだわりが、独自の製品やサービスを生み出すのであり、企業のレゾナートルにもなっているのである。

こだわりを強化するためには、自社事業の強みの源泉であるコアコンピタンスを明確にすることによって、企業としての事業構造や戦略行動に意味を与え、自社独自の経営資源の適正配分を実現する事業のコンセプトを描くことが必要である。老舗企業が掲げるスローガンやビジョンは、長い歴史の中で継承してきたこだわりを示すものである。「こだわる」ことは、自社独自の戦略の一貫性と独自の事業コンセプトを確立することと言い換えることができよう。

企業が成長・発展していくためには、何を変え、何を变えるべきではないのかの識別が重要な課題となる。自社のアイデンティティは何か、他の企業との差異をどこに求めるのか。これらの問いに対する解を見いだすことなくして、事業を拡大することも、また組織エネルギーを集中させることもできない。変えないものが何かがわからなければ、「いどむ」方向を見出すことはできないし、何故「かかわる」のかも、またその対象も明確にはならない。その意味でも、「こだわる」ことは、最も老舗企業にとって最も重要なエッセンスであるといえよう。

資生堂の福原義春現名誉会長が社長時代に、資生堂は長年蓄積してきた伝統と文化を経営資源として活用する「企業文化の創造」戦略によって、コスメティック事業を核にしたグローバル企業を目指して、トイレタリー事業を子会社化して本社から分離するなどブランド力強化に注力した¹⁸⁾。その結果、コスメティック業界のグローバル・トップブランド企業の地位を確立することができた。前述のように「選択と集中」を掲げた魚谷現社

長は、「高付加価値スキンビューティーカンパニー」を打ち出し、マス市場向けのドラッグストア事業や低価格帯のスキンケア製品などを切り捨てることを決定した。共に資生堂ブランドへのこだわりと、それを守り続けるための取り組みである。

同様に、虎屋も「高級和菓子専門店」という事業ドメインを掲げ、5世紀に亘る歴史と伝統、そして禁裏御用という格式に裏打ちされたブランドにこだわってきた。「虎屋文庫」や「とらや工房」などは、自社の歴史や和菓子の歴史だけでなく、千年を超えるわが国の伝統や文化の研究を通じて和菓子を持つ季節・儀式・謂れなど物語を市場に伝え、市場を育てる役割を果たしている¹⁹⁾。歴史と伝統へのこだわりとかかわりの伝承である。その一方で、味と品質にこだわるが故に近代的工場を建設しオートメーションでの羊羹づくりに取り組んだり、日本人のライフスタイルの変化を踏まえてパリ店での経験を活かして「TORAYA CAFÉ」を立ち上げている。これらの挑戦でも、何を変えずに、何を変えるのかを強く意識している。

このように、老舗企業経営のエッセンスは、ここであげた三つの要素に収斂される。歴史的な一貫性を実現するための「こだわり」、長い時間軸を考慮して少しずつ変化していく「かかわり」、そして、他社との関係を通して長期的な自社の強みを形成させていく「いどみ」、老舗は、この三つの要素を統合することによって、「サステナビリティ・マネジメント」を実現し長寿を維持してきたのである。

4. 老舗企業のタイポロジー

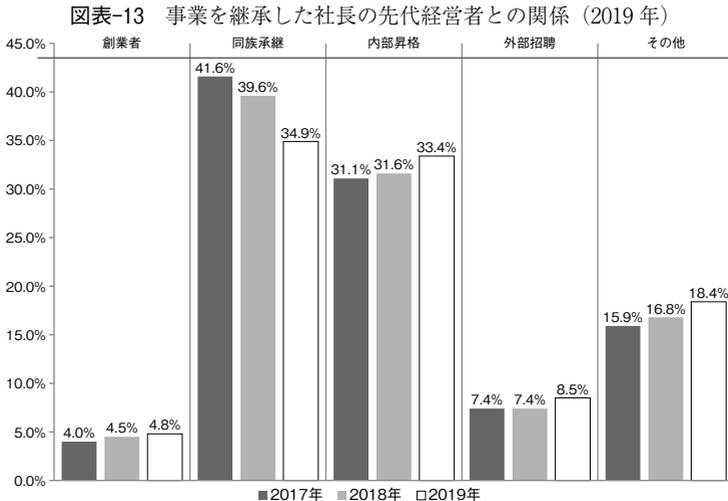
企業にとっての長寿、すなわち老舗と呼ばれるために必要な年数が何年かといった当初の疑問に答えることなく、老舗を測る新たな尺度に話を進めることに「やや勇み足である」との批判があるかもしれない。それを甘んじて受け、長期存続の時間軸とともに「老舗が老舗である」ことを確認できるもう一つの指標、老舗の継承代数すなわち継承者の数について考え

老舗の新時代

ていくことにしよう²⁰⁾。先に示した老舗の三種の神器の一つ「家の継承」である。

われわれの調査結果によると、経営トップ一代の在位期間はおよそ25年～30年で、過去2回の調査の間でほとんど差はなかった。仮に50歳で経営トップとして事業を継承した場合、凡そ25年で勇退すると75歳となる。それが45歳であれば30年で75歳となるから、老舗トップの在任期間がおよそ25～30年というのは妥当な線である²¹⁾。とはいえ、高齢者の長寿傾向や後継者不足によって中小企業経営者の高齢化が進んでいる状況を見ると、ここ10年ではそれが長期化していることも予想される²²⁾。また、継承者に関する過去の調査では、調査対象のおよそ80%の老舗企業が創業家による完全支配あるいは過半数支配であったが、それも近年大きく変容していることが考えられる²³⁾。

というのも図表-13にあるように、中小企業全体でみると現社長と先代社長との関係を直近の2017年調査と比較しても、同族継承の割合はおよ

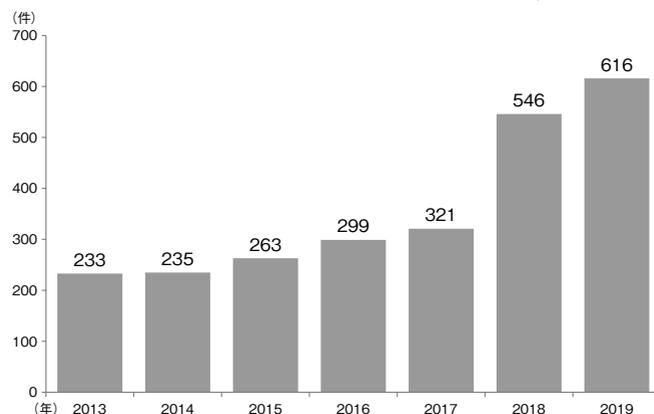


出所 中小企業白書 2120年版

そ7%減少している。それと対照的に、内部昇格や外部招聘の割合が顕著に増加している。さらに、事業承継系 M&A の推移でも、2019 年には2013 年の3 倍近くにまで増加している。老舗だけの調査データがないので、これをそのまま老舗にあてはめることはできないが、中小企業全体でみた場合に第三者による企業継承が増えていることは確かである。これまで大企業中心で行われてきた M&A を比較的低コストで活用できるようになったこともあって、事業継続の手段としてその活用が増えている²⁴⁾。加えて、2019 年12 月に経済産業省が打ち出した「第三者承継支援総合パッケージ」の影響も小さくない。2025 年までに後継者不在が原因で黒字廃業するかもしれない約60 万社の第三者承継を実現するために、予算や税制などでの支援を官民一体で進めていく政策である²⁵⁾。

以下、これらの諸点を鑑みながら、本稿では老舗企業のタイポロジーを試みることにしよう。

図表-14 事業承継系 M&A の推移（2019 年）



出所 中小企業白書 2120 年版

(1) 変わる継承パターン

三種の神器を老舗の支配的アイデンティティとしてきた時代、老舗を分類する際に欠くべからざる軸は、存続年数や継承代数であった。というのも、その昔、われわれがイメージしていた日本の老舗は、基本的に創業家の長子によって承継されてきた組織であり、承継する事業も創業時代からほとんど変わっていない組織であった。仮に長子相続でなかったとしても血縁や血族とみなされている人物によって継承され、完全に同じ製品やサービスでなかったとしても事業形態の多くはおおよそ従前のものに類することを前提としてきた。

ところが、ここ 50 年、すなわち 1970 年頃を境にして工業社会としての社会的基盤も整備され、技術が飛躍的に進歩して、世界的に産業構造が大きく変化してきた²⁶⁾。戦後間もなく新たに誕生した企業や、かつて小規模であった企業が 30 年の時を経て大企業に成長して、わが国経済で中心的な役割を果たすようになっていく。その代表格こそ、自動車産業とエレクトロニクス産業である。

創業当時スタートアップ企業であった企業も 2020 年には、創業 70 年を超える老舗企業になっている。しかし、大企業のトップマネジメントで創業家一族出身であるという企業は、それほど多くはない。まして、発行済株式の大部分を個人や一族で保有している大企業などほとんど存在していない。考えてみると、資本金わずか 5 億円の株式を長子が単独で相続した場合でさえ、支払い相続税はおおよそ 2 億 8,000 万円である²⁷⁾。それを個人で支払っていくためには、10 年延納でも金利を含めると、年間約 2,828 万円となる²⁸⁾。要するに、わが国の現行税制の下では、「家の継承」はかなり難しいのである²⁹⁾。

1937 年に設立されたトヨタ自動車は、その前身からカウントすれば 100 年以上で、いずれの基準に照らしても老舗企業の資格を充足している。今でこそ創業家出身の豊田章男氏がトップに就いているが、ここ 15 年間 3

代の社長は創業家以外の内部昇格者であった³⁰⁾。また、トヨタ自動車の発行済株式に占める創業家の占有率はわずかである³¹⁾。だからといって、豊田家の影響力は少しも減退しているわけではない。蛇足ながら、ホンダは創業者宗一郎氏の意味で創業時から親族が経営トップに就いたことはなく、本田家の影響力はほとんどないといわれている。

他方、エレクトロニクス産業に目を向けると、松下幸之助翁によって1918年に創業されたパナソニックも今や堂々たる100年企業である。その同社でも創業家出身者の経営トップは、近年登場していない。あろうことか、創業家出身ではない内部昇格トップの大坪文雄社長時代の2008年に、松下電器産業(株)からパナソニック(株)に社名変更が断行されている。その仇敵に追いつけ追い越せをスローガンにして、グローバル企業に成長を遂げてきたソニーも、1946年盛田昭夫氏と井深大氏に創業されて以来70年を超えているから老舗と呼んでもいいだろう。同社初の新卒サラリーマン社長の出井伸之氏の退任後およそ20年を経た2021年4月、祖業のエレクトロニクス事業を放棄するかのような大きな再編を行った。グループ全体の本社機能をもつのが新生ソニーグループ(株)である。

このように老舗であっても「家の継承」という神器は、姿を消しつつある。しかも、その傾向は大企業だけに限られたことでない。中小企業白書に示されていたように、近年、中小企業でも事業承継系M&Aの件数が増している。買収側企業の大小にかかわらず、中小企業の事業存続のためにM&Aが活用されるようになってきたのである³²⁾。中小企業白書のデータでは事業承継系M&Aの内老舗の割合が明確でないが、買収によって事業を継続している老舗の事例が少なくないことは確かである。無論、現在に至っても頑なに一族支配に固執している企業が多く残っているのも事実である。

日本M&Aセンターの江藤恭輔氏は、老舗企業のM&Aについて、次のような見解を示している。「休廃業企業の増加は、それだけ日本の伝統が

老舗の新時代

失われることにもつながるが、2018年は老舗企業の伝統の技や味・文化を後世に残すための進化した承継型 M&A が数多く実行された。(中略) M&A が老舗企業の存続と発展を実現する非常に有効な手段ということは、徐々に世の中に認知されてきているが、そのきっかけとなったのは2014年に実施されたなだ万のアサヒグループ HD による M&A であったと言える。なだ万は言わずと知れた日本屈指の老舗料亭であり、その起源は江戸時代にまで遡る。(中略) 今後も、後継者不在で継続困難な状況に陥る企業は増加の一途を辿るばかりであり、それらの企業を存続させて、伝統と文化、技術や味を後世に残すための M&A も増えていくだろう。」³³⁾
(図表 15 参照)

図表-15 M&A の事例 (食品業界)

時期	譲渡企業	譲受企業	特徴
2008年	井筒まい泉	サントリー	1965年、有楽町にて10坪のカウンターで創業したとんかつチェーン
2010年	紀伊国屋	JR 東日本	国内初のセルフサービス式スーパー
	シェ松尾	東京風月堂	高級フレンチレストランの先駆け
2011年	成城石井	丸の内キャピタル	輸入食料品を取り揃える高級スーパー
2012年	カルビス	アサヒグループ HD	1919年発売の乳酸菌飲料
	三浦屋	いなげや	都内で小型店舗を展開する高級スーパーの先駆け
2014年	なだ万	アサヒグループ HD	1830年創業日本を代表する老舗料亭
	旅がらす本舗・清月堂	ドンレミー	1927年創業の老舗和菓子メーカー
2015年	壺番屋	ハウス食品	国内最大手のカレー専門チェーン
	ショージ&ケー	バル、ジャパン	浅草で30年以上の歴史を誇る鰻店を経営
2016年	久保田水産	西原商会	創業100年超の水産加工会社、シラス・桜エビなどの加工販売を手掛ける
2017年	銀座田中屋	グルメ杵屋	銀座本店を中心に松屋銀座店、西武池袋店の3店舗を運営する創業50年の日本そば店
	千秋庵総本家	鈴木栄光堂	創業160年の老舗和菓子メーカー。創業140年、海外に販路を持つ和菓子店と資本提携
	五島製麺	西原商会	創業70年、九州北部で絶大なブランド力を持つ老舗製麺企業
2018年	浜田	レゾンディレクション	1866年創業 浦酒「沖政宗」やモンサンワインを醸造
	あわ家惣兵衛	洋菓子のヒロタ	1950年創業 名代和菓子「惣兵衛最中」を主力商品とする

出所：<https://reorganization.nihon-ma.co.jp/19022>

そして、老舗のもう一つのキーコンセプトが「事業の継承」である。

自動織機事業から分離独立したトヨタ自動車は、業績不振を乗り切るために製販分離を経験しているが³⁴⁾、基本的には自動車の製造販売が主力事業であり、自動車産業の世界一にもなっている³⁵⁾。それに対して、バイクメーカーからスタートしたホンダは自動車市場参入の国内最後発メーカーである。現在同社は、創業者の夢であった小型ジェット機の生産開発にも取り組むなど「モビリティ」全般を事業ドメインと位置づけている。もっともそれらすべては創業者の事業構想の中に組み込まれていたものであるというから、関連事業の範囲で継承されてきたといえるから事業が継承されてきたといっても良いだろう。同様に、パナソニックとソニーというエレクトロニクス・メーカーの2社についても、技術的な進歩の中で多様な製品を製造販売し、あるいは時にはそれにかかわるサービス事業を展開してきたという点でいえばこれまでは概ね事業が継承されてきたといっても良い。

しかし、長い年月の間に主力事業の市場が大幅に縮小したり、消滅したりすることも少なくない。とりわけ、戦後70年間の技術進歩がそうした事例を生み出している。その代表的事例が写真フィルム市場である。1990年代後半になっても市場拡大していた写真フィルム市場が、デジタルカメラの登場によって瞬間に消滅した。その波に飲み込まれて世界最大の写真フィルムメーカーの米国コダック社、そして米ボラロイド社が市場から退出した。わが国でもサクラカラーで名を馳せていた、小西六が姿を消している³⁶⁾。

それに対して、長年に亘ってこれらの企業と世界の写真フィルム市場で激しいバトルを繰り広げてきたのは、富士写真フイルム(株)(現在の富士フイルム・グループHD)であった。周知のように、同社だけが現在もグローバルな大企業として存続している。ただし、事業ドメインはかつてとまるで違っている。現在、同社は広範な分野の研究開発力を誇る世界的な化

学メーカーであり、電子機器メーカーである。1934年に大日本セルロイド(株)の写真フィルム事業の一部を切り出して設立された創業86年の歴史を誇る富士フィルムHDも、老舗企業といってよい。

こうしてみると、「事業の継承」も「家の継承」と同様、かつてほぼ同じ製品を同じ流通経路で市場に展開しているか、同じ事業が引き継がれているかに関係なく、長期にブランドを継承している企業は、概ね「老舗企業」と呼ぶことができるはずである。そこで、「家の継承」と「事業の継承」といった老舗の二つの神器を軸にして、老舗企業を分類することにした。

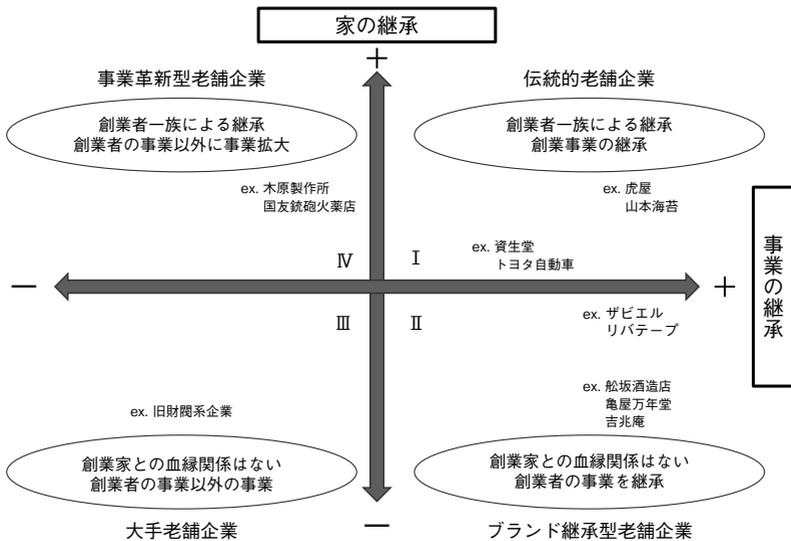
(2) 老舗企業の4分類

図表-16は、「家の継承」と「事業の継承」という二つの軸で老舗企業の分類を試みたものである。

縦軸の上方(+)は、血縁の関係の強い創業者一族によって組織が継承されている「家の継承」度が強いことを示し、その対極に組織の継承者が血縁関係のない人物乃至企業、すなわち「家の継承」度が低いことを示している(象限Ⅱと象限Ⅲ)。老舗企業に関するかつての多くの研究で、後者のような企業は老舗として取り扱われてきたであろうか。少なくとも、老舗企業のメインの事例として取り扱われることはあまり多くはなかったはずである。しかし、このタイプの企業を老舗企業ではないとして研究対象から排除すべきではない³⁷⁾。

他方、横軸の「事業の継承」では、右側(+)にいくほどコアビジネスが創業当時と同じで「事業の継承」度の強いことを示し、その対極で創業時とコアビジネスが異なることを示している(象限ⅠとⅣ)。「家の継承」とは違って、これまでの老舗研究においてコアビジネスが異なっても、屋号が同じであれば多くの場合、老舗企業として扱われることが一般的である。というのも、技術革新が進み製品・サービスの機能だけでなく、生

図表-16 老舗のタイポロジー



産プロセスや消費者の嗜好が変化する中では、これらも老舗企業として認識されるのが常識的な判断である³⁸⁾。

図表-16に従って、それぞれの老舗企業について検討していくこととする。象限Iは、創業者が立ち上げたビジネスと現在のコアビジネスの業種業態がほぼ同じであり、現在に至るまで創業者一族によって経営が継承されてきた企業である。従前から、これらは典型的な老舗と認識される企業であり、その多くが中小・中堅企業である。本稿で事例として取り上げてきた和菓子専門店の虎屋や、江戸時代あるいはそれ以前から家業を営んできた日本橋周辺に本社や店舗を抱えている企業、あるいは城下町周辺で古くから家業として地場産業を営んできた企業などである。それらをここでは、「伝統的老舗」と呼ぶことにする。

それとは対照的な老舗企業群は、象限IIIに分類される「大手老舗大企業」と呼ぶ企業群である。屋号や企業名は創業時代から引き継いでいるこ

老舗の新時代

とが多く、意思決定に大きな影響を及ぼす所有者や経営トップが創業家とは血縁関係がほぼなく、現在のコアビジネスが創業期のコアビジネスと異なっていることが多い老舗企業である。明治以降に当時の財閥一族によって出資・設立された旧財閥系企業から分離独立された企業や、明治時代以前から何らかの事業を手がけており、その蓄財によって事業を拡大し今日に至っている大企業がそこに分類される。例えば、ビールメーカーであるキリンはその一つである。また、トヨタ自動車や日産自動車、パナソニックやソニー、そして、老舗同士が合併した三越伊勢丹³⁹⁾や高島屋⁴⁰⁾などの有名百貨店もここに分類される。

象限Ⅱは、支配的所有者が創業者の一族や血縁関係者ではないが、創業期から受け継いできたコアビジネスに関わる事業を展開し、屋号や製品名などを継承している「ブランド継承型老舗企業」である。現在の所有者あるいは経営トップは、かつて当該企業の従業員が前オーナーの意向を受けて所有権を譲渡されたり、あるいは何らかの事情で前オーナーが所有権を他社に譲渡したことによって、オーナーシップを移転させた企業群である。また、近年増大している事業継承 M&A によって、有力企業グループの傘下に収まる企業も少なくない。前者の事例として大分県の銘菓であるザビエル⁴¹⁾や薬品メーカーのリバテープ⁴²⁾、後者の事例として、高級割烹であったなだ万⁴³⁾や東京土産の亀屋万年堂⁴⁴⁾、飛騨高山の船坂酒造店⁴⁵⁾などをあげることができる。

象限Ⅳは、所有者ないしは経営トップが創業者の血族あるいは血縁ではあり、屋号を継承しているが、創業期から受け継いできたコアビジネスと直接かかわらない、あるいは対象とする顧客が大きく異なっているなど、いわゆる新規ビジネスを展開している企業群である。そうした企業は、一族によって継承され順調に事業を拡大してきたにもかかわらず、社会状況の変化によって創業家が長きに亘って展開してきた事業の需要がなくなったために、それと異なる新しい事業や市場を開拓してきた老舗企業である。

これらを「事業革新型老舗企業」と呼ぶことにする。

例えば、種子島に伝来した銃を解体研究して日本初の銃製造を行った國友鉄砲鍛冶集団の末裔が1901年に創業した國友銃砲火薬店⁴⁶⁾は、現在も銃の輸入などを手掛けているものの、主力事業は花火大会や花火打上げの企画・現場設営・打上げ作業である。また、現在食品の乾燥事業をメイン事業としている木原製作所⁴⁷⁾は、かつて葉たばこの乾燥機製造を手がけていた。しかし、禁煙・嫌煙運動の高まりの中で、業績が著しく落ち込んだ。そのために、乾燥技術を活用した新製品を開発し、前社長の長子である現社長が大手顧客であった煙草メーカーのJTではない新規顧客を開拓した。そのおかげで、老舗企業の仲間入りを実現している。

5. 老舗といわれるのは、いくつから

近年、「十年一昔」が「一年一昔」に、「ドッグイヤー」が「モスキートイヤー」に変わってきた。それほどまでに、社会の変化スピードは加速している⁴⁸⁾。それが、さまざまなタイプの老舗企業を登場させるようになってきた。老舗も時代の流れには逆らえないのである。

扱、本稿を結ぶに当たり、当初のリサーチ・クエスチョンについて考えていくことにしよう。つまり、老舗と呼んでいいのは何歳以上からかについてである。

(1) 100年、50年、30年

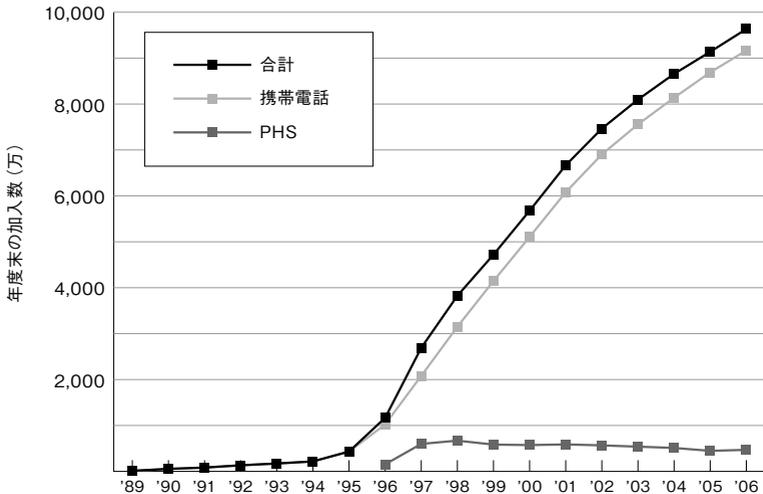
スペイン風邪が流行した1920年およそ18億人であった世界の人口は、100年後の2020年、77億人にまで増加している⁴⁹⁾。現在およそ195カ国といわれる独立国の数も、100年前は50カ国程度に過ぎなかった。世界の覇権も1920年を前後して、「汎ブリタニカ(パックス・ブリタニカ)」が「汎アメリカナ(パックス・アメリカナ)」に代わった⁵⁰⁾。もともと、今日の米国の経済的・政治的パワーが、第二次世界大戦直後に比べて著しく

減退している事実は否定できない⁵¹⁾。

同時代、プロレタリアートによるユートピア社会を目指したロシア革命（1917年）を契機に社会主義・共産主義国家が誕生した。ところが、20世紀最後の10年になって、その大半は民衆の意思とパワーで消滅し自由市場資本主義に改宗した。その中であって「共産主義」を標榜しながら市場開放政策で経済大国に成長した中国が、世界の中で経済的にも政治的にもパワーを強め、米国と覇権を競うまでになっている。驚くべきことに、21世紀最初の10年間という短い期間にである。

他方、情報通信分野に目を向けると、わが国で電話事業がスタートした1907年から全国の加入電話数が100万台に達するまでに30年近くの時を必要とした。その20年後の1955年に200万台となって以降住宅用電話の加入者数が大幅に増えた。ようやく4,000万台に達し、一家に一台に近づいたのは26年後の1981年である。それに対して、1993年にNTTドコモが2G（第二世代携帯電話）で本格的にスタートした携帯電話サービスは、3

図表-17 日本における携帯電話・PHS加入数の推移



出所 タイム <https://dime.jp/genre/697087/>

年後の1996年には契約数が1,000万件、3G(第三代携帯電話)がスタートした2001年には5,000万件を超えている。2019年時点で携帯電話の普及率は、139.2%である。25年間ほどで電話機は、一家に一台から一人一台半の時代変わったのである⁵²⁾。街中から電話ボックスが、姿を消すはずである。

ところで、今をとときめくイスラエルの歴史学者のハリリによれば、ホモサピエンスが登場して以来、最速で社会構造の変化を促したのはこの100年間である⁵³⁾。確かにこの間には、新しい産業が生まれては消え、消えては生まれた。その昔、時代の寵児ともてはやされた産業や企業で、姿をみせなくなったものも少なくない。サピエンスが登場して現代人らしくなるにつれて、衣・食・住に関わる知識や知恵、技能や技術が進歩し、協働や組織化も進み始めた⁵⁴⁾。旅館や飲食店、食品・衣料品製造や宗教関連の産業に、「伝統的老舗企業」が多くみられるのはその証左でもある。無論、創業当時から今のような企業形態を取っていたわけではない。

世界最古の企業といわれる寺社建築の金剛組が創業されたのは、西暦578年である⁵⁵⁾。わずか1500年ほど前のことであるから、人類史から考えるとつい昨日のことである。金剛組創業から第一次産業革命に至る約1200年間の科学進歩と、1920年から2020年までの100年間の科学進歩のスピードの比較は詮無いことである。20世紀最後の30年間と21世紀の最初の20年間の変化スピードの差を自分で体験してきたから、そのことにも十分得心がいく。

振り返ると、学生時代に住んでいたぼろアパートには、電話はもちろん、風呂もなかった⁵⁶⁾。待ったなしの急用は電報であった。また、風呂は近所の銭湯に通っていた。部屋には小さなブラウン管のカラーテレビはあったが、パソコンやタブレットはまだ世の中に登場していなかった。音楽はレコードからラジカセ⁵⁷⁾で聞いており、ウォークマンが誕生するまで数年待つことになる。しかし、それから10年も経たないうちに音楽用コンパクト

ディスク (CD) が誕生し⁵⁸⁾、時を同じくしてパーソナル・コンピュータ (PC) が登場している。その数年後には、携帯電話と小型のラップトップ PC やノート型 PC を常に携え、転送速度の遅かったインターネットに接続してメールでのやりとりをするのが日常となった。そのため、処理速度と記憶容量、通信速度が改善される度に、PC を買い換えるようにもなった。

また、ウォークマンから iPod に乗り換え、携帯電話をスマホに換えると iPod も不要になり、ノート型 PC も軽量のタブレットに換えた。ブロードバンドが普通になり 3G から 4G になると、新聞や雑誌はもちろん、読書も電子ブックを用いるようになった。その方が軽量だし価格も若干安価である。しかも欲しいと思う本は、専門書であれ、文学作品であれ、推理小説であれ、注文したら場所を選ばず瞬時に手に入れることができるのは何よりである⁵⁹⁾。しかも、運転中に audible で読書までできる⁶⁰⁾。

さらに、この 40 年間に電子の記録メディアも、カセットテープ、5 インチフロッピーディスク (FD) から 3.5 インチ FD, CD, ミュージック・ディスク (MD), メモリースティックやハードディスク (HD) などを転々とし、今ではクラウドでいつでもどこでもデータにアクセスすることができる状態になっている。21 世紀生まれの若者は、スマホがあればテレビやラジオ、PC なども無用の長物だという。確かに、彼らは昭和人よりも遙かに上手にスマホを活用してネット社会で生きる術を知っている。とはいえ、今時の後期高齢者クラスに入りたての昭和人たちは、若者ほどではないにしろ、それなりにスマホを使いこなしている。

昔の経験が今の時代に役立つかどうかは別にして、これまでに何かしら経験してきたという点で若者より秀でている部分があるに違いない。仮にそうではないとしても、若者と同時代を生きてきたわけで、多少コンテクストが異なっていたとしても、その時代の出来事や事象、技術を少なからず共有しているはずである。つまり、時々時代は、若者だけのものでは

ない。如何せん、加齢による老化は回避し難く、それに伴う生物的制約が決定的な弱点や劣位の原因になっていることは否定できない。加齢のための老眼や難聴、記憶力低下、手足の機能や運動能力の衰えは、何ともし難い。

それに対して、ゴーイングコンサーンである企業には、人類の如くの生物的制約は存在しない。

これまで事例として取り上げてきた、5世紀に亘って和菓子を作り続け一族経営によって繁栄を享受してきた典型的老舗も、薬局から化粧品メーカーに転じたグローバルな大手老舗企業も、幾度もの歴史の波を乗り越えてそれぞれの時代を生きてさまざまな変化を体験してきた。その点でいえば、戦後の混乱期にスタートアップ期であったホンダやソニーと同様、これらの企業もその混乱期を乗り越えてきた。1970年を前後してスタートアップした半導体メーカーも、20世紀後半のSNS企業も、老舗も、それぞれ同時代を共有してきた。その意味では、老舗といわれる企業は、それ以外の企業に比べて、より長期間に亘ってさまざまなタイプの変化を経験し、それに適応してきたという点では老舗の方に分がある。しかも、人類が老化するのに対して、企業には老化がない。場合によっては、「大企業病」と呼ばれる企業特有の疾病もあるが、長期存続企業がすべてこの疾病を患うわけでもない⁶¹⁾。

(2) 老舗の年齢

閑話休題、「老舗の年齢」に話を戻すことにしよう。

本稿で老舗の年齢を問題にしたのは、帝国データバンク社が老舗を「事業歴50年以上」、東京商工リサーチ社が「創業100年以上」の企業を、それぞれが老舗企業としてカウントしていることに発端がある。そこで、何歳以上の企業を老舗なのかということになったのである。

本稿の結論は、老舗か否かは、年齢つまり企業が存続している長さによ

老舗の新時代

つてのみ決定されるものではなく、何歳から老舗であるということに殊更こだわる必要はないということである。

というのも、時間は極めて相対的なものであり、「〇〇年前」というのも相対的な概念である。繰り返しになるが、30年前にわれわれが行った調査の時点での「100年前」は明治時代であったし、「50年前」は昭和初期、「30年前」は高度経済成長期に合致していた。その意味では100年というのは時代区切りとして妥当性や納得感があり、誰もが意義を唱えない年数であった。また、「十年一昔」や「ドッグイヤー」などといわれた時代で、50年前という年数もそれなりに納得感があった。ところが、令和2(2020)年の50年前は1970年であり、昭和人にとって区切りとしては、今ひとつ納得感がない。近年の50歳は、かつてと比べると外見的にもかなり若作りで、自分が「老舗」であるといわれることに抵抗があると推察する。とはいえ、平成を一挙に越えて昭和の時代まで遡るわけで、「高度経済成長期→オイルショック→安定成長期→バブル経済→バブル崩壊→平成不況→令和時代」を超えてきたことを考えれば老舗の資格としての妥当性はあるだろう。当たり前だが「〇〇年前」というのは、個人の年齢や元号、時代背景などによって規定される相対的な概念であり、年々変わるものである。

もう一つは、老舗の年齢を決定する基準が、業種・業態、その裏付けとなる技術の違いによって大きく左右されるということである。世界最古の企業である金剛組は寺社建築であり、それは昔も今も存在している業種であり技術である。寺社建築事業が不可欠でその誕生が相対的に早かったことから、関連事業の中で時間的長短の比較が可能で、老舗とそれ以外の分類が容易である。しかし、ある時代に当該事業そのものが存在していなければ比較はできない。まして、現在その企業が存続していなければ、それは老舗ではない。長い歴史を乗り越え世界市場を制覇してきたとはいえ、写真フィルムのコダック社やボラロイド社もいまや老舗ではない。

その一方で、工業化社会が情報化社会、ネット社会へと変化したきたこ

の50年間に、さまざまなビジネスモデルを展開する企業が誕生してきた。広義に捉えたとき同じ業種業態に分類されたとしても、狭義だと異なる業種業態としかいえない類いの産業・企業の登場である。例えば、1975年に創業されたソフトウェア開発のマイクロソフト社やPC製作のアップル社をソフトウェア開発の「老舗企業」に括ることに抵抗感を示す人はほとんどいないはずである。これらの企業は、まだ働き盛りの45歳である。彼らが誕生する以前にもソフトウェア開発を手がけていた企業が数多く存在していたにもかかわらず、彼らはソフト開発の老舗なのである。このように、老舗の年齢は事業特性や技術特性とも関わる相対的な概念である。

さらに、老舗の年齢を存続している年数だけで決定できない理由は、本稿の老舗企業の4分類で示したように、近年企業の長期存続を可能にするさまざまな手法が出現してこともあって、さまざまなタイプの老舗が登場してきたことにある。確かに、100年であれ、50年であれ、30年であれ、いずれかの年数で長期存続企業を老舗と規定したとしても、これまでのように4分類中の「伝統的老舗」だけを老舗として特別扱いは意味がないし、100年を越えて存続してきた大企業を老舗企業ではないと断じることができない⁶²⁾。合法的な買収によって存続が確保された企業を老舗ではないと決めつければ、血縁維持にこそ第一義的価値があるということになる。そうすると、老舗の持つブランド価値も血縁だから生み出されたということになってしまう。それでは、長期存続企業経営の研究に意味を見いだすことが難しくなる。

それは考えられないことである。長期存続企業経営に焦点を当てた研究に、学問的にも実務的にも価値がないはずがない。それどころか指数関数的に変化する経営環境の中であって持続的競争優位性を構築するサステナビリティ・マネジメントを成功させている企業の経営特性や戦略的エッセンスを探究することは、益々重要になることは断言できる。

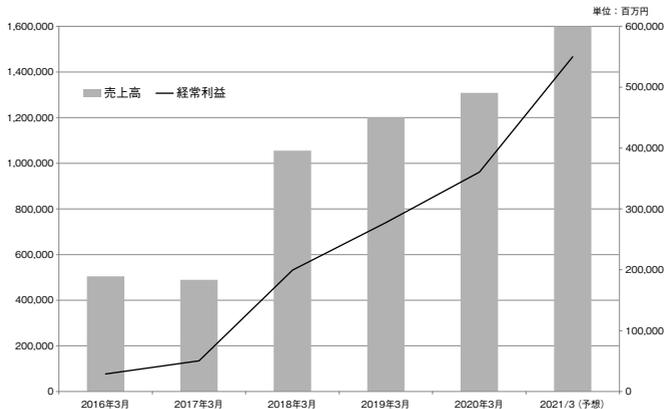
これをもってとりあえず本稿を結ぶことにする。リサーチ・クエスチョ

老舗の新時代

ンに対して明確な答えを出すことはできなかったことは甚だ残念である。その点は素直に認めることにして、これらの研究方針を再考することしよう。

<注釈>

- 1) 不幸にも被災者の中に未だ不便を強いられている人々がいることにも気を配るべきであることは重々承知しているし、できるだけ早く元の生活にも戻ることを願っている。
- 2) 1923年9月1日の関東大震災である。190万人が被災し、105,000人が死亡あるいは行方不明となった。
- 3) 1960年代にはセコムやウシオ電機、70年代にはキーエンスやDHC、日本電産、80年代にはHIS、ファンケル、ソフトバンクやユニクロといったベンチャービジネスが設立されている。
- 4) 第二回目の非常事態宣言は、2020年年末の若者の馬鹿騒ぎによって急増したとされる感染者増大によって政府が採用したものである。12月30日の感染者が3,000人を超え、それを受けて1月7日に発出され、3月21日に解除された。
- 5) 時短に応じた飲食店1店舗当たりは、一律1日＝6万円、最大180万円が補償されるらしい。小規模店舗の7割近くが補償金で黒字に転じたといわれている。もちろん、大規模なレストランでは全く割に合わないようであり、グローバルダイニング社が国に対して訴訟を起こした。
- 6) 日本経済新聞、2021年1月25日、朝刊。
- 7) 任天堂の直近の業績推移は以下のものであり、パンデミック下で史上最高の売上・利益を上げている。



- 8) 独メルケル政権は、中小企業の損失を完全に補償しており、ドイツの飲食店は休業に極めて協力的である。ただし、21年2月段階で感染者数は減って

- おらず、3月末までロックダウンは続いた。
- 9) 帝国データバンクは、一部の調査で老舗企業を30年以上の企業としている。
 - 10) 商工リサーチ全国「老舗企業」調査より抜粋。
http://www.tsrnet.co.jp/news/analysis/20161202_01.html
 - 11) 40年来の知己である明治学院大学教授神田良氏は、1990年代初頭より今日まで老舗企業の共同研究を行ってきた。共著『老舗の教え』, JMA, 1997年, その端緒というべき書籍である。
 - 12) (財)中小企業総合研究機構、『中小企業の事業継続性に関する調査研究』, 2010年, に詳しいので参照。岩崎尚人, 神田良は, そのプロジェクトでアンケート調査および事例研究を担当した。
 - 13) 1996年実施のアンケート調査結果に関しては, 神田・岩崎『老舗の教え』1997年JMAMに詳しいので参照。質問項目の一部や調査対象企業なども異なるため, すべてを併記して比較することはできない。
 - 14) 神田良・岩崎尚人, 「経営戦略と持続的な競争力」, 『経済研究(明治学院大学)』, 105号, 1996年, 59-85頁。Iwasaki, N. & M. Kanda, “Sustainability of the Japanese Old Established Companies”, 『成城大学経済研究』, 132号, 1996年, pp. 1-32に詳しいので参照。
 - 15) 二度のアンケート調査に加えて, 100社を超える老舗企業に対してインタビュー調査を行ってきた。
 - 16) 神田良, 岩崎尚人 前掲書を参照。
 - 17) 老舗経営研究会, 「コンシステンシー・マネジメントに向けて一資生堂の新・成長戦略」, おいでるみん vol. 6, 資生堂企業資料館, 1998年に詳しいので参照。岩崎は当該研究会の研究プロジェクトメンバーであった。
 - 18) 福原義春, 『文化資本の経営—これからの時代, 企業と経営者が考えなければならないこと』, 文化資本研究会, ダイヤモンド社, 1999年に詳しいので参照。
 - 19) 虎屋文庫は, 昭和48年(1973)に創設された。そこでは, 同社の歴史的資料を収集保管するとともに, 様々な菓子資料を収集して, 展示会の開催や機関誌の発行を通して, 和菓子情報を発信している。とらや工房とは平成19(2007)年10月, 「とらや工房」を開業した。1978年から富士山麓で羊羹を中心に製品づくりをしてきた御殿場工場から少し離れた山間の「東山旧岸亭(岸信介元首相の屋敷委)」に隣接する場所にある。ここでは, 大福や人形焼, だら焼きなどの菓子作りを見学することができる。
 - 20) 継承台数や継承者の数も, ある意味で時間軸と考えられる。
 - 21) 中小中堅企業に比べて, 上場企業の社長在任期間は一般的に6~7年と相対的に短い。
 - 22) 中小企業庁, 『2020年版中小企業白書』, 2020年, pp. 1-132。
 - 23) 中小企業庁, 前掲書, pp. 132-133。
 - 24) 中小企業庁, 前掲書, pp. 140-142。
 - 25) 木内登英の Global Economy & Policy Insight,
<https://www.nri.com/jp/knowledge/blog/1st/2020/fis/kiuchi/1106>
 - 26) 岩崎尚人, 『コーポレートデザイン再設計のエッセンス』, 成城経済研究第232号, pp. 61-99, 2021年に詳しいので参照。
 - 27) 計算式は, 「5億×50% - 4,200万 = 2億800万」である。
 - 28) 税理士の友人に計算を依頼した結果である。

老舗の新時代

29) 計算式は「 $28,000 \text{ 万} \div 10 \text{ 年} + 28,000 \text{ 万} \times 3.6\% = 2,828 \text{ 万} 8 \text{ 千}$ 」である。

30) トヨタ自動車の歴代社長

①豊田利三郎	1937～1941 年
②豊田喜一郎	1941～1950 年
③石田退三	1950～1961 年
④中川不器男	1961～1967 年
⑤豊田英二	1967～1982 年
⑥豊田章一郎	1982～1992 年
⑦豊田達郎	1992～1995 年
⑧奥田碩	1995～1999 年
⑨張富士夫	1999～2005 年
⑩渡辺捷昭	2005～2009 年
⑪豊田章男	2009～

出所 『トヨタ自動車 75 年史』より作成

31) 豊田家による株式所有率がどの程度であるか明確に示された資料は見つからなかった。しかし、金融関連企業を除いた大株主の中で、豊田自動織機の株式保有率が、2020 年時点で 6.9%であったことを考慮した。

32) 2021 年までの 9 代の社長のうち創業者と 2 代目のみが創業家出身である。

33) 2000 年に松下電器産業の社長に就任した中村邦夫社長が、プラズマテレビ事業を推進して失敗して経営危機を招き、会長に勇退した後に、大坪社長が就任した。経営改革のリーダーとされる中村社長は、2012 年に同社会長を退任した。

34) 中小企業に M&A をためらわせる理由について、日経ビジネス 2021 年 2 月 15 日号に詳しいので参照。

35) 「2018 年食品業界 M&A の振り返り」、業界再編 M&A, 2019 年 2 月 2 日, <https://reorganization.nihon-ma.co.jp/190220>

36) トヨタ自動車は、1950～82 年まで、トヨタ自動車製造（株）とトヨタ自動車販売（株）に分離していた。

37) トヨタ自動車は、2007 年に販売台数で世界トップであった米 GM 社を抜き、自動車生産台数で世界一の座をついた。

38) 小西六は、ミノルタに吸収されて、現在コニカミノルタとなっている。

39) わが国では老舗に限らず、天皇家や将軍家においても血縁による相続が途絶えた場合には、養子・養女による承継が行われてきた。まして、少子高齢化社会の中で後継者不足の中で既存企業の存続を図る上で、血縁による「家の継承」を求めることに妥当性がなくなりつつあるからである。

40) 技術体系が大きく進歩するとともに、企業がバランス体制が変化する中で企業の前進を突き詰めること「事業の継承」とはいえない企業が多くなる。

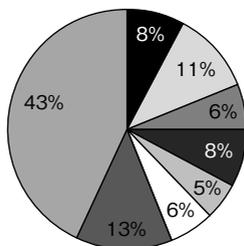
41) 三越伊勢丹 HD は、旧三越（株）と旧伊勢丹（株）を傘下に置く持ち株会社である。三越は、1673 年に三井家が出店した呉服屋越後屋に起源を持つ。他方、伊勢丹は、1986 年創業の伊勢屋丹治呉服店を起源としている。2008 年に両社によって、共同持株会社を設立して、その下で経営統合した。

42) 1831 年に大阪で創業された百貨店である。

43) (株)ザビエル本舗は、敗戦直後に設立された九州大分市の老舗菓子メーカーである。老舗菓子メーカーであったが、創業家が廃業後、営業担当の従業員が創業家に請われて 2001 年に再建に取り組んだ。

- 44) リバテープ製菓(株)は、1878年創業の九州熊本市の老舗菓子メーカーである。1967年関連取引先企業が共同出資で再建し、同社の役員に経営を委託した。
- 45) (株)なだ万は1830年創業の老舗料亭である。2014年にアサヒビールHDの傘下入りし、2016年に子会社化された。
- 46) (株)亀屋万年堂は、1938年に創業された老舗菓子専門店である。2021年シヤトレゼHDが全株式を取得し、完全子会社化した。洋菓子ナボナで有名であった。
- 47) (有)船坂酒造については、岩崎尚人、「老舗のイノベーター」、成城大学大学院経済研究、2019年に詳しいので参照。
- 48) 國友銃砲火薬店については、前掲書『中小企業の事業継続性に関する調査研究』に詳しいので参照。
- 49) 木原製作所については、岩崎、前掲書に詳しいので参照。
- 50) 犬の年齢を7倍すると人間の年齢に相当するといわれていることから、昔の1年が現在の7年に相当することから「ドッグ・イヤー」と呼んでいた。「モスキート・イヤー」は、著者の勝手な造語である。一般に、蚊の寿命は雌で10日ほどであるといわれている。
- 51) BC.1000年の世界の人口は3.1億人、1500年には5.0億人であった。それが、2000年には60億人に増大した。現在も人口増加が続いている
- 52) 世界の経済的・政治的覇権を第一次世界大戦まで握っていたのが英国であり、その後の覇権を握ったのが米国であった。それぞれの時代をこのように表現する。岩崎、2021年、前掲書に詳しいので参照。
- 53) 1960年の主要国のGDPシェアは下記のようなものである。当時、米国は世界の43%を占めていたが、IMFによれば2020年には24.6%にすぎない。それに対して、中国は16.4%を占めるまでになっている。

■CHN □DEU ■FRA ■GBR □ITA □JPN ■RUS ■USA



- (注) 1. ここで対象としているのは、米国、英国、ドイツ、フランス、イタリア、ロシア、中国の7国。
2. この図における各国のGDPは、MPD2018におけるcgdppc(国際比較用)で作成された一人当たり実質GDP)にpop(人口)を乗じて求めている。

出所 University of Groningen, Maddison Project Database 2018

- 54) 1981年当時の世帯数が約3,582万世帯である。2019年の人口が約12,500万人であることから、大きく実数とはずれていない。

- 55) Yuval Noah Harari, “Sapiens: A Brief History of Humankind”, Vintage, 2015/4/30 (『サピエンス全史』柴田裕之訳, 河出書房新社, 2017/3/27)
- 56) ibid
- 57) 金剛組については, 金剛利隆, 『創業一四〇〇年——世界最古の会社に受け継がれる一六の教え』, ダイアモンド社, 2011年に詳しいので参照。
- 58) 電話の普及率はまだ低く, 一人住まいで電話を持っていた学生はほとんどいなかった。
- 59) ラジオとカセットデッキが一体になった機器で, カセラジ(カセット・ラジオ)と呼ばれることもあった。
- 60) ソニーと蘭フィリップ社に共同開発された第1世代光ディスクのCDのソフトとハードが上市されたのは1982年である。
- 61) ただし, 現段階ではすべての書籍が電子化されているわけではないから, 本物の書籍を手にするには24時間ほど待たなければならない。
- 62) audibleとは, アマゾンが提供する音声図書のこと。
- 63) 大企業へと成長した企業が陥りやすいといわれる組織の老化現象である。組織の硬直化, リスク回避の風土, トップが現場を把握できない, 組織内ポリテックスの横行, 不要なポストの増大などの組織的課題がその兆候として指摘される。こうした組織では, 経営環境の変化に適應することができず, 企業の成長や進化を期待することができないといわれる。
- 64) 「老舗大企業」を老舗企業と呼べないならば, 長期に存続したとしても大企業と呼ばれるまでに成長することは, 企業存続という究極的目的と齟齬することになる。

<主要参考文献>

- 中小企業庁, 『2020年版中小企業白書』, 日経印刷, 2019年
- 福原義春, 文化資本研究会, 『文化資本の経営—これからの時代, 企業と経営者が考えなければならないこと』, ダイアモンド社, 1999年
- Harari Y.N, “SAPIENCE : A Brief History of Humankind,” 2011年, (『サピエンス全史』柴田裕之訳, 河出書房新社, 2017年)
- Iwasaki Naoto, Kanda Makoto, “Sustainability of the Japanese Old Established Companies”, 成城大学経済研究第132号, pp. 1-32, 成城大学, 1996年
- 岩崎尚人, 「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」, 成城大学経済研究第232号, pp. 61-99, 成城大学, 2021年
- 岩崎尚人, 「歴史に学ぶCS経営のヒント: 時代を伝え, 文化を創る」, 経営活力応援マガジン Do 2001年1月号, pp. 8-10, 第一生命(株), 2001年
- 岩崎尚人, 「活路を開く老舗の知恵」, フォーブス日本版 2007年11月号, pp. 55-62, (株)ぎょうせい, 2007年
- 岩崎尚人, 神田良, 「「バリュー・フォー・クオリティ」を生み出す人づくりを目指す」, 人材教育 Vol. 8 No. 7, pp. 52-65, 日本能率協会マネジメントセンター(JMAM), 1996年

- 岩崎尚人, 神田良, 「老舗経営に学ぶ(上)」, JMA マネジメントレビュー Vol. 2. No. 2, pp. 34-37, 日本能率協会マネジメントセンター(JMAM), 1996年
- 神田良, 岩崎尚人, 『老舗の教え』, 日本能率協会マネジメントセンター(JMAM), 1996年
- 神田良, 岩崎尚人, 「経営戦略と持続的な競争力」, 経済研究(明治学院大学)第105号, pp. 59-85, 明治学院大学, 1996年
- 神田良, 清水聰, 北出芳久, 岩崎尚人, 西野正裕, 黒川光博, 『企業不老長寿の秘訣[老舗に学ぶ]』, 白桃書房, 2000年
- 神田良, 岩崎尚人, 「美とともに文化的価値の創造をめざす資生堂」, 人材教育 Vol. 9 No. 2, pp. 60-71, 日本能率協会マネジメントセンター(JMAM), 1997年
- 神田良, 岩崎尚人, 「老舗経営に学ぶ(下)」, JMA マネジメントレビュー Vol. 2. No. 3, pp. 34-38, 日本能率協会マネジメントセンター(JMAM), 1996年
- 神田良, 岩崎尚人, 「老舗企業に学ぶ6回: 虎屋一伝統は革新の連続 上」, 製菓製パン 2000年7月号, pp. 154-156, 製菓実験社, 2000年
- 神田良, 岩崎尚人, 「老舗企業に学ぶ7回: 虎屋一伝統は革新の連続 下」, 製菓製パン 2000年8月号, pp. 156-158, 製菓実験社, 2000年
- 金剛利隆, 『創業一四〇〇年 世界最古の会社に受け継がれる一六の教え』, ダイヤモンド社, 2013年
- 黒川光博, 齋藤峰明, 『老舗の流儀 虎屋とエルメス』, 新潮社, 2016年
- 永井保, 高居昌一郎, 『福有信伝』, (株)資生堂, 1966年
- 老舗経営研究会, 『中小企業の事業継続性に関する調査研究』, (財)中小企業総合研究機構, 2010年
- 老舗経営研究会, 「伝統と革新の“矛盾”を乗り越える長寿経営の秘訣」, 商業界 第49巻第5号, pp. 64-67, (株)商業界, 1996年
- 老舗経営研究会, 「コンシステンシー・マネジメントに向けて—資生堂の新・成長戦略」, 資生堂企業資料館, 1998年
- 老舗経営研究会, 「欧米企業の長寿を支える「拘る, 関わる, 挑む」の根本精神」, 商業界 第52巻第5号, pp. 80-83, 商業界, 1999年
- 資生堂, 『資生堂百年史』, (株)資生堂, 1972年
- 虎屋文庫, 岩崎尚人, 神田良, 加藤博夫, 『虎屋の五世紀—伝統と革新の経営—』, (株)虎屋, 2003年
- ベンチャー・リンク, 「特集 老舗に学ぶ しなやかに時代を生きる柔軟経営」, 月刊ベンチャー・リンク 通巻149号第11巻第1号, pp. 6-24, (株)ベンチャー・リンク, 1996年