

近代化過程における老舗企業の事業展開

On the business evolution of long-living firms in transition to modern Japan

岡山商科大学 岡嶋 隆三

Okayama Syoka University Ryuzo Okajima

要約

よく企業の寿命は30年といわれるなか、創業以来100年以上を経過して、なお活発な事業活動を展開している長寿(俗に老舗)企業群がある。これらの長寿企業は、業種・構造・行動もまちまちであり、活動の場も全国いたるところで知ることができる。その特性は、一部の(巨)大企業を除き、地域社会の中堅企業であるところにあり、big company よりは good company を志向するところに求められる。「100年(長寿)企業アンケート」(以下老舗調査)の結果にもとずき、長寿企業が明治期以降今日にいたるまで辿ってきた軌跡を明らかにすることが、小稿の目的である。

はじめに

明治維新を起点として日本経済は近代化をすすめ、約130年の歳月をかけてようやく先進諸国に追いつくことができた。この間、維新による新しい経済・政治・社会の改革をはじめ、松方デフレ、1890年の恐慌、米騒動(1918)、第1次大戦後の恐慌(1920)、関東大震災(1923)、金融恐慌(1927)、世界恐慌(1929~30)、農村恐慌(1931~4)、戦争経済(1937~55)、敗戦(1945)、戦後インフレ(1945~8)、特需景気(1950~)、神武景気(1955~)、なべ底不況(1957)、岩戸景気(1959~)など息つく間もないほどの景気変動・社会変動を経験してきた。この変動のなかを老舗企業は生き抜いてきたことになる。破綻する企業が多いなかで、なぜある企業群が生き抜くことができたのか?創業以来今日迄の軌跡を確認する意義はここにある。

その結果、老舗企業は「一業専心」・「多角化」という一見相反する二つの航路を辿って今日にいたっていることがわかる。そこには、「頑固一徹」であるとか、「黴のはえた古臭い」企業であるという印象はない。伝統を維持するために常に新しい挑戦を試みる姿勢がみられる。他方、老舗企業の有り様をすべて肯定的にとらえて紹介される類のものでもない。先祖から受け継いだ事業を営む営為そのものに、時代の流れをこえて伝えられる経営遺伝因子といった要素の存在を考えざるをえない。この遺伝因子の働きによりながら、同じような環境条件の変化に遭遇しても、ある企業は一業専心の航路をとり、他の企業は市場圏を拡大したり、製品・事業部門(以下事業部門)を多角化する方向をとっている。それが、次の時代に期待通りの成果にむすびつくかどうかは、経済社会の変化の予兆をどのように把握し、判断し、経営実践に活かしてきたかによる。

この130年間多くの企業が生まれ、ある企業群は世界市場で活躍する大企業に育った。

また、ある企業群は地域の中核企業としていまなお活発な事業活動を展開している。残る大多数の企業群は生業の段階にとどまったり、今日にいたる近代化の過程で消えていった。後の二つの企業群については基礎資料を入手することができず、老舗企業を支える条件の半分は不明のまま残されたことになる。したがって、以下で把握できたのは一部の成功しつつある企業群にすぎない。

1. 老舗企業の問題

1.1 老舗は「仕似せる」ことにある

日常よく「老舗」という表現が使われるが、はっきりした定義はない。新村出編『広辞苑 第三版』(岩波書店、1983)には次のように規定されている；

- ①先祖代々の業を守りつぐこと、
- ②先祖代々から続いて繁昌している店、また、
- ③それによって得た顧客の信用・愛顧。

ひとまずその意味はわかるものの、「先祖代々」とは何世代前のことか、「業を守りつぐ」とは、同じ業種を意味するのだろうか？「繁昌」とはどの程度栄えていなければならないのか？「顧客の信用・愛顧」をどのように把握すればいいのか、などなど不明なところが少なくない。

かつて西鶴は、「家業は何にても、親の仕似せる事を替えて、利を得たるは稀なり」*1 と、先祖代々の業を守りつぐことの大切さを指摘し、家職一筋に生きることをすすめている。それを具体的に示したものが享保期(1716~35)に体系化された「家訓」といえよう。しかし、「いまでも高らかに[のれん]をかゝげ、成功して家々は決して、古い[のれん]にそのまゝしがみつぎ、それに拘束されてばかりはいなかった家々」*2 であるという意見もある。いはば伝統を守るべきか、革新をすすめるべきか、判断に迷うことになるが、現実には伝統を守るためには革新をすすめねばならず、革新をすすめるなかで伝統が新しくきずきあげられるというのが適切なようである。

老舗企業については、『暖簾』(嵯峨野書院、1996)、『老舗企業の研究』(生産性出版、2000)などがあり、米国ではArie de Geus "The Living Company"が長寿企業の特性を4点(環境に敏感である、強い結束力がある、自由度がある、資金調達で保守的である)あげて展開しているが、その他の資料は多くない。ただ、老舗の別称である「暖簾」については、売買の対象としての資産価値として米国・ドイツなどで活発な研究が展開されてきた。暖簾は、江戸時代以降商店が屋号などを染めぬいて使用するようになり、やがて商店の格式や信用を意味するようになったものである。ここから、「暖簾を傷つける」「暖簾にかかわる」「暖簾にかけて」といった用法がでてきた。いはば、老舗としての多年の営業から生ずる無形の経済的利益ともいえよう。他方、ランダム・ハウス英語辞典では、暖簾(goodwill)を「事業の評判と顧客との関係から生じる販売可能な無形資産」と説明している。販売可能な資源としての暖簾は、企業が市場においてきずきあげてきた評判にもとづくものであり、顧客との関係において把握されることが強調されている。

明治に先立つ江戸期商人に共通する特性として、「創業期における革新性と、経営が安定するにともなってしだいに現われた保守性」*3 が指摘されている。淀屋の「闕所」(1705)から「新興町人が学んだ教訓は、[拡大]よりも[安定]ということであり、[経営の多角化]よりも[一業専心]への徹底」*4 であった。ここから、「新儀停止」「祖法墨守」といった経営方針が家訓のなかで強調されるようになり、商業経営者の気風に明治期の企業家とは違った特性をあたえることになった。

1.2 老舗調査の対象

(1) 調査対象としての老舗企業

江戸・明治期に創業し、以後日本経済の発展とともに発展してきた企業は、今日では三つに分けることができる；

- (i)(巨)大企業に成長した企業群
- (ii)地域・業界の中核企業として活躍している企業群
- (iii)生業・家業的な企業群

この他に(iv)明治維新以降今日までの130年間に誕生し、消滅した企業群がある。このうち大企業は、「老舗」という概念ではなく、企業一般として考察されている。年間売上高5億円未満企業は家業的企業群と考えられ、中小企業とか地場産業として扱う方が適切と考え、今回の調査対象外となった。また、すでに消滅した企業については、基礎資料を集めることができず対象外とした。結局、いろいろな事例で次のような条件をみたす企業群*が老舗企業とみられている；

①老舗調査の対象；

(7)創業100年以上の業歴をもつ

(4)2001年度の売上高5億円以上、の2つである。

②大阪「NOREN」百年会(本部大阪、1990年設立、会員数71社)、

(7)創業以来100年以上の業歴をもつ、

(4)いまなお活発な事業活動を展開している

(9)大阪に100年以上にわたって事業活動をおこなっている、の3つである。

③エノキアン協会(本部パリ、1980設立、会員数25名)*6

欧州を中心に活発な事業活動を展開しているエノキアン協会(Les Henokiens)の要件は、

(7)創業以来200年以上を経過していること

(4)健全な財務内容をもつこと、

(9)創業者が明確で、常にその家系に属しその家系が経営していること。

アーリ・デ・グース*7によれば、英国にも創業以来300年以上の業歴を誇る企業を構成員とする Tercentenarians Club があるという。しかし、1996年ロンドンのアスプレイ(Asprey, 1781年創業)を訪問した際、そのような話はでてこなかった。日本では、東京・金沢・京都・大阪・長崎に老舗会が組織され、いずれも活発な活動を展開している。

大阪「NOREN」百年会は、地域とのむすびつきを強調しているが、エノキアン協会は創業者一族による経営が強調されており、ここにファミリー・ビジネスの伝統がみられる。大阪「NOREN」百年会では毎春「暖簾フェア」を開催し、市民との連帯をはかっており、エノキアン協会ではエノキアン賞を設け会員外の優良企業を表彰している。

老舗調査では、100年以上の業歴とは別に、2001年度の売上高5億円以上を要件にあげた。これは、「繁昌している」(『広辞苑』)「活発な事業活動」(大阪 NOREN 百年会)「健全な財務内容」(Les Henokiens)に通じるものといえる。老舗企業の事業行動は、いずれも市場での活動を通じて展開されることになる。

(2)老舗調査の調査項目

老舗企業の事業活動が営まれる市場は、空間的広がりからみて(i)地域経済、(ii)国民経済、(iii)世界経済という3層構造としてとらえられる。老舗企業が自己に有利な方途を選択するとすると、対象市場を選択するにあたっては、市場における好機をいかし、競争上不利な影響をもたらす脅威を削減しようと努力してきたにちがいない。その努力は、戦略の対象としての(i)市場圏と(ii)事業部門の選択を通じて実際の活動に移される。

このため、明治維新を近代国家建設の起点ととらえ、以後を明治期(1868~1911)・大正期(1912~25)・昭和戦前期(1926~37)・昭和戦後期(1945~88)・平成期(1989~)に5分割して、回答を求めた。したがって、経済史などでとられる理論的な時代区分とは一致していない。第二次大戦をはさんでいるため、過去の基礎資料を消失した企業が多く、ほとんどが口承による回答に頼らねばならなかったからである。なかには、戦災をまぬがれようと資料を蔵から出し、農村に送付しようとしていた矢先に爆撃にあって焼失した企業もある。

その際、時間軸のなかでの変容をとらえようとしたため、この5期すべてについて回答された企業のみが対象(有効回答516社のうち237社)となった。

2.老舗企業における市場圏の変容

明治期は、地域市場を主な対象とする企業が多く、一部が全国市場(21社、8.9%)・世界市場(9社、3.8%)を対象としていたにすぎない。回答企業が少ないため、業種・地域もさまざままで統一的な動きはみられない。また、「明治期」といってもいつを想起するかによっても、回答の内容が変化する。

明治維新に先行する江戸期において醸成された経営姿勢なり気風が、維新を機に一新されたとは考えられない。むしろ、環境が変わっても考え方や行動の様式は維持され、繰り返し現れることも指摘されている。反面、1895年頃の企業勃興時には時勢におくれないよう、新しい事業機会をとらえようとする気風が形成されたことも考えられる。たとえば、瀬戸内海のほぼ中央に点在する芸予諸島の一つである生口島でも、葡萄酒を醸造するために「有限責任・大日本葡萄会社」(1888~93、本社広島県瀬戸田町)が創設され、周辺農家は葡萄栽培にのりだし、多数の名望家層が同社に出資したほどであった。

対象企業237社のうち、明治期までに創設された企業は16社(6.8%)であり、221社は明

治維新以後に創設されている。創設当初は、経営資源、経営上の経験・知識、交通通信網の整備状況、取引きにもなう危険処理など、事業活動に対する制約条件も多く、いきおい地域市場を対象にせざるをえなかったものと考えられる。

5つの時期ごとにみた主要な市場圏の構成は、図表1で示されている。時代によって主

図表1:市場圏の構成(n=237、%)

時代市場	地域	全国	世界	計
明治期	207(87.3)	21(8.9)	9(3.8)	237(100.0)
大正期	190(80.2)	38(16.0)	9(3.8)	237(100.0)
戦前期	173(73.0)	36(15.2)	28(11.8)	237(100.0)
戦後期	152(64.1)	69(29.1)	16(6.8)	237(100.0)
平成期	119(50.2)	83(35.0)	35(14.8)	237(100.0)

平成/明治 0.58 3.95 3.89

図表2:市場圏の動き

	縮小	同一	拡大
明治→大正	2	216	19
大正→戦前	2	206	29
戦前→戦後	19	179	39
戦後→平成	2	186	49
明治→平成	5	135	97

ただし、縮小□全国→地域、世界→全国・地域への移行

拡大□地域→全国・世界、全国→世界への移行

同一□地域→地域、全国→全国、世界→世界

な市場は、それぞれ少しずつ異なった動きをみせている。地域市場を主な対象とする企業の比重は時代とともに縮小し、全国市場・世界市場を対象とする企業は増加してきた。とりわけ地域市場は、戦後期から平成期にかけて14ポイントも低下し、119社(50.2%)にまで落ちている。第二次大戦後の高度成長過程で拡大してきた事業活動が、低成長期に転換する過程で事業の見直しがすすめられたものといえる。しかし、明治期から平成期まで一貫して地域市場を主な対象としてきた企業は116社(48.9%)を数える。これを多いとみるか、少ないとみるかは見解の分かれるところであるが、逆に市場圏を拡大せずに130年間持続してきたことは、マーケティングの通説を破るものといえる。それらは市場圏を固定することで、みえないところで経営革新がすすめられたのではないかと考えられる。つまり、創業時から地域市場を対象とし、地域社会での地位と名声を確立してきたものである。逆に、地域社会が企業の永年にわたる堅実な経営に信頼をよせ、育て上げてきたという側面もみられる。つまり、地域社会では中核企業として確立するのにあわせて、その経営努力を支援する特定の顧客層が形成されてきたことを意味する。この間市場圏だけではなく、事業部門も多角化してきた企業(後述)が多い。時代・地域の変化に対応しつつ約半数の企業群は、対象市場を地域から全国・世界に移し、逆に約半数が地域市場に絞り込む方針をとってきたことになる。

老舗企業が家業から企業へと変態をみせ、地域社会・業界での地位が確立し名声が広く周知されるようになったこと、交通通信網など社会資本が整備されたこと、日本経済の拡大につれて新しい需要者が形成されてきたことなどの要因をあげることができる。

全国市場を対象とする企業は、大正期・戦後機・平成期に増加してくる。いずれも、経済成長につれて都市人口が増大し、交通網が整備されたことによるものである。他方、世界市場を対象とする企業は戦前期に 8 ポイント増加したのち、戦後期に一時低下(−5 ポイント)したが平成期になると再び 8 ポイント増加している。なによりも、それまで流通活動を規定していた封建的な数々の制約が解かれ、自由に行動することができるようになった点と、交通通信網の整備をはじめ社会資本の整備が進んだことが指摘されよう。前述の芸予諸島の果樹栽培者は販売組合を設立(1911、生口果物組合)し、東京・名古屋・敦賀など国内の遠隔地市場だけではなく、ウラジオストック・大連・京城にも果物を出荷するようになった。

大正期から昭和戦前期にかけて、地域市場を対象とする企業が減少(73.0%)する反面、世界市場(11.8%)を対象とする企業が増加してくる。第 1 次大戦後日本の世界における地位が向上したこと、日本の対外政策の影響もあって中国・朝鮮半島・ロシア領アジアに居住する邦人も増え、明治後期以降それらの地域との間で人・商品・情報の交流が活発化するようになったからである。ただ、企業が世界を場として活動できるようになったとはいえ、今日からみれば決して安定した活動を展開できたわけではない。

敗戦を機に、企業活動は領土内に閉じ込められ、世界経済への復帰は 1952 年(IMF・世界銀行加盟)以降をまつことになる。したがって、老舗企業の対象市場も地域市場を対象とする企業が減少するとともに、世界市場を対象とする企業も減少(11.8%→6.8%)し、全国市場を対象とする企業の比重(29.1%)が高まってくる。1950 年初め戦争経済から平和経済に転換するにつれて経済活動も安定化し、製品特性から地域市場に絞り込んだ企業と、地域の枠をこえて全国市場に拡大していく企業の 2 極化がみられるようになった。

以上の動きを、縮小(下位市場への移行)と拡大(上位市場への移行)に分けてみると、図表 2 のようになる。明治期から大正期にかけては、縮小(全国→地域、世界→全国・地域)は 2 社にすぎず、拡大(地域→全国・世界、全国→世界)は 19 社に達する。大正期から戦前期にかけても縮小が 2 社にすぎないのに対し、拡大は 29 社に増加している。ところが、戦前期から戦後にかけては、一転して縮小(19 社)、拡大(39 社)ともに増加している。このうち、全国市場から地域市場に転換したところが 10 社、地域市場から全国市場に 33 社が拡大しており、戦争の影響をみることができる。その後、平和経済に復帰し、高度成長を経た平成期に入ると縮小(2 社)より拡大(49 社)する企業が増加している。なかでは、地域市場から全国市場へ 28 社、全国市場から世界市場へ 16 社が移行している。

明治期と平成期とを比較してみると、市場圏を縮小した企業が 5 社であるのに対し、拡大した企業が 97 社に達し、日本経済の成長とともに対象市場が拡大していく状況をみることができる。この動きは、事業部門の多角化、あるいは絞り込みを通して実現された。

3. 老舗企業における事業部門の変容

事業部門の変容は、図表 3 のようになる。創業時は 1 部門で出発するところが多く、2 部門までで 83.5%に達し、3 部門まででは 94.5%と高い比率を占めている。明治維新による解放的な雰囲気の中に、なお江戸時代の「一業専心」の気風が残っていたものとみられる。

図表 3:製品・事業部門の広がり

	1 部門	2 部門	3 部門	4 部門	5 部門以上	計
明治	139(58.6)	59(24.9)	26(11.0)	7(3.0)	6(2.5)	237(100.0)
大正	132(55.7)	58(24.5)	26(11.0)	14(5.9)	7(3.0)	237(100.0)
戦前	124(52.3)	57(24.1)	35(14.8)	9(3.8)	12(5.1)	237(100.0)
戦後	85(35.9)	56(23.6)	40(16.9)	28(11.8)	28(11.8)	237(100.0)
平成	85(35.9)	53(22.4)	34(14.3)	36(15.2)	29(12.2)	237(100.0)

図表 4:事業部門の変容(n=237,%)

	縮小	同一	拡大
明治→大正	18(7.6)	187(78.9)	32(13.5)
大正→戦前	20(8.4)	177(74.7)	40(16.9)
戦前→戦後	23(9.7)	113(47.7)	101(42.6)
戦後→平成	36(15.2)	150(63.3)	51(21.5)
明治→平成	27(11.4)	93(39.2)	117(49.4)

ところが、1885 年頃からいろんな産業部門で企業が誕生し、「工業化が軌道にのっていわゆる[テイク・オフ]の時期」*8 をむかえることになった。老舗企業においても事業部門を多様化する兆しがみられるようになった。さらに第一次大戦(1914~8)前後になると、欧州からの輸入が激減または途絶したことに加えて、欧州やアジア諸国への輸出が急増して、国内生産が成長した。つれて国民所得も上昇し、都市・農村をとらず生活水準が向上し、工業化をおしすすめる推進力となった。このようにして、第一次大戦中に日本は農業国から工業国への転換をとげることになった*9。

日本経済の成長の波にのって、傾向としては老舗企業も市場圏を拡大するかたわら事業部門を拡大させてきた。一つの事例として、「寿司屋」として出発した企業は、地域市場での競争に対応しているうちに、しだいに寿司以外の品目が増え、やがて串かつやおでんなども含む居酒屋に転換してしまったところがある。このように、顧客の需要に对应しているうちに企業そのものの性格が不鮮明になってしまったり、業態転換をせまられる事例は少なくない。そのままの路線ですすむところと、ある時点で出発点にもどり事業の再構成にとりくむところに分かれるが、その成否については経営者の判断力・経営力・環境条件など多くの要因によって規定されることになる。

老舗企業を律する基準として、「新義停止」「祖法遵守」「一業専心」という姿勢が維持されているとすると、「1 部門」の企業が大きな比重を占めていなければならない。実際には、明治期より平成期まで「1 部門」を守っている企業は 66 社(27.8%)にすぎず、他はすべて事業部門を拡大させている。この 66 社についても、地域市場を対象とする製品がより広い市場で受け入れられるようになって対象市場を拡大したり、出発時の製品とは異なる製品に変化させたりしているところがほとんどである。総じて、明治期から戦前期までは「1 部門」の企

業はゆるやかな減少傾向をみせてきたが、戦後期に入ると大きく減少している。復興期から高度成長期にいたる過程で、生活水準が向上し、需要内容も多様化してきた傾向にそったものといえる。

「2部門」企業は、明治期以降平成期にいたるまでゆるやかに減少しているが、ほぼ同じ比率を占めている(明治期から平成期までに2.5ポイントの低下)。「3部門」の企業は、戦前期に3.8ポイント増加したのち、戦後期にはさらに2.1ポイント増加したものの、長い平成不況の影響を受けてか事業部門の見直しがすすめられて2ポイント余り低下している。「4部門」「5部門以上」の企業は、戦後期に入ってから戦前期にくらべて倍強の増加を示すようになった。平成期になると「4部門」企業だけがさらに3.4ポイント増加したものの、「5部門以上」の企業は横ばいに推移している。

よく事業も「3本の柱」を確立したいといわれるが、老舗企業にみるかぎり少なくとも「4本」の柱をもっていることになる。しかも、傾向としては事業部門を多角化する傾向にあるが、その時代時代の流れに適切に対応して拡大したり、縮小したりしているように見受けられる。もちろん、一業専心でいまなお繁昌している企業も30%弱は存在している。

いま、前の時期より事業部門を減少させた企業を縮小型、増加させた企業を拡大型として整理すると、図表4のようになる。どの時期においても、縮小型よりは拡大型の方が多い。とりわけ、戦前期から戦後期にかけては、40%近くの企業が拡大している。日本経済の拡大基調の流れに対応したものと考えられる。ただ、日本経済が成熟化した平成期には、長期にわたる不況の影響もあって拡大の勢いがやや衰え、事業部門を見直す企業が15%と増加している。

近代国家建設の出発点としての明治期と成熟化した平成期とを比較すると、事業部門が同一数の企業は39.2%にすぎず、49.4%が拡大していることになる。130年間に及ぶ近代化の過程で老舗企業が最適とみる方途を選んできた結果と考えられる。そこには、江戸期商人の特性としての「創業期における革新性と、経営が安定するにともなってしだいに現れた保守性」*10という面はみられない。一業専心にしろ、時勢をみて多角化するにせよ、受身の選択ではなく、一つの確固とした考え方を土台にした選択と考えられる。その一つは、おそらく巨大企業にならず、地域の中核企業に徹してきたことによるものといえよう。いはば、Big companyよりもGood companyを志向してきた結果ではないだろうか。

4. 老舗企業の市場圏・事業部門の変容

いま一度、市場圏の変容と事業部門の推移をまとめてみると、図表5のようになる。便宜上、市場圏を地域対全国・世界、事業部門を1部門対2部門以上に対置している。

図表 5:市場圏×事業部門(%)

	明治期	大正期	戦前期	戦後期	平成期	平成/明治
1 部門・地域	50.2	45.1	39.2	22.8	15.6	31.1
・全国・世界	8.4	10.5	13.1	13.5	20.3	240.0
多部門・地域	37.1	35.0	33.8	41.4	34.6	93.2
・全国・世界	4.2	9.3	13.9	22.4	29.5	700.0

- (1) 1 部門で地域市場を対象とする企業は傾向的に減少しつつある。
 - (2) 1 部門でも、全国・世界市場を対象とする企業は増加傾向にあり、特に平成期に大きく増加している。
 - (3) 多部門で地域市場を対象とする企業は、戦後期にやや増加したのち横ばい状態にある。
 - (4) 多部門で全国・世界市場を対象とする企業は、戦後期・平成期に大きく増加している。
- 総じて、日本経済・世界経済の拡大基調をうけて、事業部門の多角化よりも市場圏の拡大が老舗企業の存続に大きく影響しているといえよう。

5.老舗企業の課題—考察にかえて—

以上、老舗企業についての調査結果を、市場圏、事業部門の2つの面から検討してきた。えられた基礎資料は、あくまでも今なお活発に事業活動を営んでいる企業についてのものである。この130年の過程で、なんらかの理由で廃業せざるをえなかった企業、2002年度の売上高が5億円未満の企業については考察の対象にすることができなかった。したがって、いわば成功物語にすぎないともいえよう。

①対象とする市場圏は拡大傾向にある。とりわけ、第二次大戦後は地域市場を主な対象とする企業が減少し、全国市場・世界市場を場とする活動にむかいつつある。逆に、地域の条件だけではなく、世界経済の条件に動かされる時代の到来といえる。

②事業部門も第二次大戦後は「1部門」の企業が減少し、多部門(2~4部門)から構成される企業が増加しつつある。3本柱というよりは4本柱をたてていることになる。ということは、当然経営内組織だけではなく経営外組織の変革をともしなければ適切に機能しないことになる。また、各部門ごとに成果を把握する計算制度の確立が不可欠といえる。規模が比較的小さいことから、経営者の社長歴(大阪・岡山の調査では21年以上が38.6%)は長期化せざるをえず、企業家的な側面と管理者的な側面をあわせもつことが要求されよう。

大阪の老舗企業の経営者は、洞察力(50.0%)、使命感(48.5%)、統率力(28.8%)、判断力・決断力(27.3%)を重視している。他方、岡山の経営者は管理能力(48.0%)、責任感・決断力(44.0%)、判断力・統率力(40.0%)を重視しており、地域による違いがみられる。

③当然のことながら、江戸期の遺風が維持されている面と、新風が吹き込んでいる面が両立している。世界経済を基準にその合理性をみなおす時機といえる。

④事業部門は、その企業のとらえ方によって異なるが、一業専心型と多角化型の2つの

方向に分かれる。どちらが遅れているとか、すすんでいるとかいうことではない。それぞれの置かれている状況にもとづく選択といえる。

⑤一般に認められるように、創業期の革新性が安定段階に入につれて保守化するということはない。むしろ、常に伝統の維持と革新とのはざままで選択をすすめているといえる。その選択の適否が、歴史的時間の推移の過程で検証されることになる。

⑥市民を対象に老舗についての印象を調査*1 したとき、「老舗は地域の文化を代表する」(42 名)という意見が強い反面、「気位が高い」(39 名)とか、「日常意識したことはない」(19 名)といった意見が多く、「老舗は信用」(50 名)だという見解が示された。経営実践の過程で、これにどのように応えていくかが明日のために今日取組まねばならない課題といえよう。

*1 1999 年 11 月 21 日岡山東法人会の会員 56 名を対象に老舗の印象度調査をおこなった結果である。

<引用文献>

*1 井原西鶴『世間胸算用 1-3』1692(野間光辰校注『西鶴集 下』日本古典文学大系 48、岩波書店、1960)

*2 宮本又次『大阪今昔』社会思想社、1962、p.217

*3 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」(作道洋太郎等『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、1978、p.6)

*4 同上 p.42

*5 大阪「NOREN」百年会の規定

*6 Les Henokiens=「Les Henokiens, association d'entreprise familiales et bicentenaries」Les Henokiens. (1996.03.20 開催の総会に出席し、確認した)。家族企業、実態は税法上の同族企業に近い組織の集合体といえる。ただ、アスプレイ社では、社長後継者に家族のものを必ずしも予定していないということであった。現社長の子息がスイスの経営大学院で学んでおり、いずれ適当な地位につけて次期社長としての適否をみてから、決定するとのことであった。他方、モエ・エ・シャンドン社では、一族による経営を重視しているなど、各社間でかなりの差が感じられた。

*7 Arie de Geus, The Living Company, Longview Pub. Ltd., p.19

*8 竹中靖一・作道洋太郎編著『日本経済史』学文社、1979、p.121

*9 同上 p.140

*10 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」(作道洋太郎等『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、1978、p.6)

<参考文献>

1 Arie de Geus, The Living Company, Longview Pub. Ltd., 1997

2 井原西鶴『世間胸算用 1-3』1692(野間光辰校注『西鶴集 下』日本古典文学大系 48、岩波書店、1960)

3 大阪「NOREN」百年会編『暖簾』同会、1991

- 4 大阪「NOREN」百年会編『暖簾』嵯峨野書院、1996
- 5 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」(作道洋太郎等『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、1978
- 6 高瀬荘太郎『暖簾の研究』森山書店、1930
- 7 宮本又次『大阪今昔』社会思想社、1962
- 8 Les Henokiens; Les Henokiens, association d'entreprise familiales et bicentenaries, Les Henokiens, 1996
- 9 横沢利昌編著『老舗の研究』社会生産性出版、2000