

# 「企業寿命30年説」と「老舗経営」との 異同にみる企業永続の要諦

井 手 圭 輔

1. はじめに
  2. 企業寿命30年説
    - i. 企業寿命30年説の論点
    - ii. 企業の寿命要因
  3. 老舗経営
    - i. 老舗とは何か
    - ii. 老舗経営の特徴
  4. 企業寿命30年説と老舗経営との異同
  5. 企業永続の要諦とは
  6. 結論に代えて
- 参考資料など

## 1. はじめに

平成22(2010)年1月10日、株式会社日本航空<sup>1)</sup>は東京地方裁判所に会社更生法の適用を申請、更生手続き開始の決定を受けた。日本マクドナルド<sup>2)</sup>は、平成27(2015)年、鶏肉偽装事件<sup>3)</sup>や異物混入事件<sup>4)</sup>の影響から業績不振に陥ったと報じられた。なお、昨今では、同社の業績不振は鶏肉偽装事件や異物混入事件を直接の原因とするものではなく、それ以前から低迷期に入っていた

---

1) <http://www.jal.com/ja/>

2) <http://www.mcdonalds.co.jp/>

3) 日本経済新聞 WEB 刊 2014年7月22日「マクドナルド、上海食品会社製チキンの販売停止期限偽装報道で」

4) 日本経済新聞 WEB 刊 2015年1月8日「マクドナルド、情報拡散に苦慮 異物混入を陳謝」

との指摘も散見される<sup>5)</sup>。平成28(2016)年6月23日に開催された定時株主総会において、シャープ株式会社<sup>6)</sup>は台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業<sup>7)</sup>から3,888億円の出資を受け入れる特別決議を採択した。これにより同社は、鴻海精密工業の傘下に入る。このほか、不正会計問題に端を発した株式会社東芝<sup>8)</sup>の迷走は、子会社等の売却による会社存続へと、形振り構わぬ様相を呈している。また、株式会社神戸製鋼所<sup>9)</sup>や日産自動車株式会社<sup>10)</sup>など日本を代表する大企業においても不祥事が発覚し、それぞれ業績への大きな打撃が報道されている<sup>11)</sup>。

さて、一般に、企業の命題は利益の極大化であるとされている。そのために経営者は精緻な経営計画を作成し、その達成を目指して努力する。自社のブランドイメージを低下させることや、業績の低迷・不振を目指す経営者などいない。にもかかわらず、近年、冒頭で紹介したような不祥事や経営危機が、日本を代表する企業において多発している。

私見ながら、企業における不祥事の発覚と、その結果として生じる業績不振は、直接的且つ短絡的な「原因と結果」の関係ではない。多くの場合、まず社内で、何等かの事由を原因として変化が生起する。それまで培ってきた良性の社内文化を蝕み、社員の緊張感を弛緩させ、規範意識を低下させる。このように目には見えない形で社内文化の劣化が進行することで、これまで起こり得なかった事件や事故が発生するようになる。しかも、当初は取るに足らないハッとやヒヤッと発生の発生であっても、ハインリッヒの法則<sup>12)</sup>が示

---

5) 読売新聞（電子版）平成29(2017)年3月25日「マクドナルド・ブランド再生物語はホンモノ？」

6) <http://www.sharp.co.jp/>

7) [http://www.foxconn.com/index\\_En.html](http://www.foxconn.com/index_En.html)

8) [http://www.toshiba.co.jp/index\\_j3.htm](http://www.toshiba.co.jp/index_j3.htm)

9) <http://www.kobelco.co.jp/>

10) <http://www.nissan.co.jp/>

11) 毎日新聞（東京朝刊）2017年11月9日「10月、新車販売43%減「無資格検査」が業績直撃」

すごとく、いつしか大きな事故や不祥事として具現化し、表面化することになる。しかも、十分な知識やノウハウが蓄積されていたにもかかわらず、適切・妥当な初動対処ができず、事後処理にも手間取る事態に陥ってしまう。その結果として業績不振を招き、且つ、そこから抜け出せない状況で藻掻くことになる。仮に、私見が正しいとするならば、冒頭の事例では、いつ、何が、社内で起きていたのであろうか。そして、それはなぜ発生したのであるうか。素朴に、そして大なる疑問である。

ところで、日本は比較的長寿の企業が多いと言われている<sup>13)</sup>。幾多の社会的な混乱や経済的試練を乗り越え、時代を超えて事業を継続している企業が少なからず存在している。では、良性の社内文化が蝕まれ、不祥事を引き起こし、業績の低迷や不振を招く企業と、時代を超え長期にわたり事業を継続してきた企業との差は、いったい何なのであるうか。それは偏に、経営者の資質に求められるのであるうか<sup>14)</sup>。それとも、経営戦略の選択や経営計画の誤りなどの技術的問題に起因するのであるうか。はたまた、意思決定のプロセスや組織の機能不全といった、仕組みに関わるものなのであるうか。本稿では、この疑問に対し「企業寿命30年説」と「老舗経営」という2つの知見から、要因探索を試みている。

企業寿命30年説は、1980年代前半、ビジネス誌の「日経ビジネス」が、「企業は永遠か」との表題で特集した記事において提起された“仮説”である。同記事は、その後再編集され新刊本となっているが、立て続けに2冊も

---

12) 米国・損害保険会社の技術・調査部副部長の H.W.ハインリッヒ（1886～1962）が1929年11月19日出版の論文で提起した「1つの重大事故の背後には29の軽微な事故があり、その背景には300の異常が存在する」という法則

13) 前川洋一郎、末包厚喜編著「老舗学の教科書」p.10、同友館、2011年2月28日（以下、「参考書A」という）

14) SankeiBiz 2012年11月8日配信「日本の経営者教育の幼稚化 甲南大学教授 杉田俊明」

の続編が発刊されたほか、幾度かの追跡記事も掲載されている<sup>15)</sup>。このことから、同説がビジネス界に与えた衝撃の大きさを窺い知ることができる。一方で、名称が些か衝撃的であったためか、「企業寿命30年説」という名前のみが一人歩きをしてしまい、本来、同説が主張せんとした内容が曖昧になってしまった感がある。そこで、そもそも企業寿命30年説の論点とは何だったのかを整理・確認する。

次に、先述のとおり、日本には長寿企業が多いと言われている。一般常識に従えば、それら企業には長寿であるための秘訣があるはずである。しかし、業種や業容・業態は様々であり、当然に経営手法もまた千差万別である。過去から現在までの間に直面した経営的課題もそれぞれに異なったものであろうし、各々の経営的課題を如何に克服してきたのかも、各社各様であろう。しかし、それら個々の経験の積み重ねが当該企業の個性を形成し、それぞれの成長や発展を支えてきたものと推測される。では、それら各社各様であり、個々の経験に基づき形成された長寿企業の経営には、共通する特徴というものはないのであろうか。本稿では、幾つかの統計やアンケート調査を参考に、長寿企業の経営（所謂、「老舗経営」）というものをざっくりと括りつつ、そこに隠れている共通の特徴を探っていく。

以上の作業から「企業寿命30年説」と「老舗経営」の異同点を踏まえつつ、企業が時代を超えて長期にわたり事業を継続していくための秘訣は何かを探っていく。なお、本稿では、「企業寿命30年説」と「老舗経営」の要点整理をおこない、そこから共通する経営要素を探索するものであり、それぞれに関する実証と反証を目的とするものではない。

---

15) 本稿末尾の「参考資料など」を参照

## 2. 企業寿命30年説

### i. 企業寿命30年説の論点

「企業寿命30年説」とは何かと問われると、「企業にも寿命があり、人間同様、時間的制約によって、必然的にその生命を終える<sup>16)</sup>」。そして、その期間は概ね30年程度である、との回答が返ってきそうである。それが多くの人にとっての「企業寿命30年説」の理解だと推測される。しかし、残念ながら、この理解は「誤り」である。企業寿命30年説が唱えているのは、あくまで「企業が繁栄のピークを謳歌できる期間は、わずか30年<sup>17)</sup>」に過ぎないということであって、企業がその終焉を迎えるまでの期間（寿命）が30年ということではない。以下、詳しくみていく。

まず、「企業寿命30年説」は、次の手順で実施された調査・分析に基づき導き出された結果である<sup>18)</sup>。

- (1) 総資産額だけを指標に、明治29(1896)年から昭和57(1982)年までを約10年毎の10期間に分け、各期間の上位100社の推移を調べる。すると、
- (2) 上位100社に名を連ねた企業は、合計413社であった。これを単純計算すると、ひとつの企業が平均して約2.5回（ $100社 \times 10回 \div 413社 \approx 2.42回$ ）、同ランキングに登場したことになる。（図表1）
- (3) 調査間隔が約10年で、優良企業グループとしてランキングされた回数が平均して約2.5回ということは、単純計算すると、企業が繁栄した期間は20年超且つ30年未満ということになる。（図表2）

以上のことから、「企業が繁栄のピークを謳歌できる期間は概ね30年」

---

16) 新原浩朗『21世紀「生き残る企業」とは』『文藝春秋 2004年2月特別号』p.332-p.337、文藝春秋、2004年1月10日

17) 日経ビジネス編「会社の寿命－盛者必衰の理－」p.135、日本経済新聞社、昭和59(1984)年8月24日（以下、「参考書B」という）

18) 参考書B、p.8-p.9

図表1 10期間中100社ランク入りした回数別企業数

単位：社

1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回	10回	累計
194	73	54	29	23	16	12	7	2	3	413

出所：「参考書B」p.10の図表を基に筆者が作成

図表2 前回の100社ランクから入れ変わった企業数

単位：社

明治29年 ↓ 明治44年	明治44年 ↓ 大正8年	大正8年 ↓ 昭和4年	昭和4年 ↓ 昭和11年	昭和11年 ↓ 昭和15年	昭和15年 ↓ 昭和30年	昭和30年 ↓ 昭和41年	昭和41年 ↓ 昭和47年	昭和47年 ↓ 昭和57年
67	46	32	27	33	43	25	18	18

出所：「参考書B」p.10の図表を基に筆者が作成

だったということになり、それが「企業寿命30年」と表現されている。ただし、「この統計はそれぞれの時代の有力百社だけを扱ったもの」であり、「ここに登場しなくとも、長期間、堅実に事業を営んできた会社も多数、存在」する。また、「どこかの時点でランキング表から姿を消したとはいえ、その後、現在に至るまで健全な形で生き残っている企業の多いことも事実」であるとの注釈が付けられている<sup>19)</sup>。つまり、ランキングに掲載されていないからといって、必ずしも当該企業の寿命が尽きた訳ではないとの“釈明”が記載されているのだが、なぜか世の中では、この部分は無視されているようである。

このように、企業寿命30年説は「企業は概ね30年で終焉を迎える」というものではない。あくまで、産業界のトップであり続けられた期間が概ね30年であった、と摘示しているだけである。そうすると、「企業寿命30年」という表現は、いささか乱暴すぎる印象を受ける。しかし、この説を提起したのがビジネス誌であり、それにより多くの書籍が売れたことを考えれば、見事

19) 参考書B, p.10

な販売促進策と言えなくもない。

ところで、優良企業であり得た期間、すなわち企業繁栄のピークは、なぜ、30年程度しか続かなかったのだろうか。同説によれば、それは日本の「産業構造の激的な地殻変動<sup>20)</sup>」に起因する。すなわち、「産業が発展し、その内容が変われば、担い手が交替するのもまた当然である。むしろ、それが日本産業の健全さの証明である<sup>21)</sup>」と。ただし、「先進国にあって、これほどドラスチックな産業構造の転換を短期間に実現させた国は、日本をおいてない」という日本固有の事情がそこに存在したこともまた、見逃すことができない。いずれにしても、最も重要なことは、「産業構造の激的な地殻変動」が続く中、「その間、一貫して変わらなかったものがある。それは、それぞれの時代に新しく生まれるビジネスチャンスを敏感に捉え、それらを新しい事業に育ててきた企業の活力であり、さらに、こうして成長した企業もやがては寿命を迎え、生まれ変わるための新たな努力を強いられるという厳しい法則」がそこには存在するという現実である<sup>22)</sup>。

このように、企業寿命30年説の論点は、企業の創業から終結までの期間（寿命）が、わずか30年程度で終わるということ、一般論として指摘したものではない。産業構造を含め、時代と共に変化してゆく経済・社会に向かい、どのように対応していくかが企業永続の要点である、ということ、を刺激的に且つ逆説的に表現し、提起したものと捉えることができる。すなわち、日本を代表する歴代の企業ですら繁栄を享受できた期間、優良たり得た期間は30年余りであった。そして、その原因は、日本の産業構造が約30年で大きく変化してきたことに求められた。

そうすると、ここに素朴な疑問が生じる。当時の日本を代表する企業は、

---

20) 参考書 B, p.16

21) 参考書 B, p.11

22) 参考書 B, p.16-p.17

なぜ、産業構造の変化や経済・社会の変化に対応できなかったのであろうか。当然ながら、当該企業は豊富な資金や優秀な人材を多く抱えていたはずである。この疑問への回答を、以下、企業寿命30年説から探っていく。

## ii. 企業の寿命要因

そもそも、なぜ、企業には「寿命」があるのか。企業寿命30年説では、4つの要因を提起している。以下、その概要整理をとおして、日本を代表する企業が産業構造や経済・社会の変化に対応できなかった理由を探る。

第一の要因として挙げているのが、従業員の安定又は安全志向である。『企業が成長してから入社した社員は、有力企業の「安定性」を最初から信じて疑わない。むしろ「安定」を求めて入社した社員がふえつつあるとさえいえる<sup>23)</sup>』として、『企業の中に生じた「安全志向」は、社員の目を曇らせる。いったん曇った目には世の中の現象の表面に現れた安定しか見えなくなる<sup>24)</sup>』。こうして『気づかぬうちに、いつの間にか企業を蝕む「安全病」。これが企業に寿命の近づいたことの予兆とすれば、一刻も早く手を打たねばならない』。なぜならば、『この病気を根治してからでないで、「企業の寿命」を永らえるために多角化を図ろうとしても、逆に寿命を縮める結果になりかねない<sup>25)</sup>』からである。興人<sup>26)</sup>や安宅産業<sup>27)</sup>、永大産業<sup>28)</sup>などの大規模な企業破綻の例も、『「多少のことでは企業は倒れるはずはない」と、会社の安定に過大な幻想を抱く意識が裏目に出た<sup>29)</sup>』ことが背景にある。

---

23) 参考書 B, p.32

24) 参考書 B, p.36

25) 参考書 B, p.34

26) 昭和 50(1975)年 8 月 28 日、会社更生法の適用を受ける。負債総額は 1,500 億円

27) 昭和 50(1975)年、カナダでの石油精製プロジェクト失敗が発覚し経営破綻。昭和 52(1977)年 10 月 1 日付で伊藤忠に吸収合併

28) 昭和 53(1978)年、会社更生法を申請、負債 1,800 億円を抱え倒産。平成 5(1993)年会社更生手続き完了

29) 参考書 B, p.32



二番目の要因は、変身の失敗である。まず、「企業変身はそう簡単にはいかない」と、企業が変身することの難しさを指摘したうえで、「社業が順調なうちはどうしても、未来はバラ色に見える」。『ジワジワと斜陽化し、何とかしなければ会社の寿命が尽きるという事態にまで追いつめられて初めて、「何か新しいことを……」となるのが普通だ。だが、これでは既に社内の有形無形の活力は失われている。結果として手遅れ』となる可能性が高い。すなわち、「企業変身というものは現在の事業が傾いてからでは、遅きに失する」ことになる。このことは、「幾多の事例が証明している」として<sup>30)</sup>、旧財閥の住友と古河の例を挙げている。

「住友は三井、三菱に次ぐ総合的な大財閥に発展を遂げたのに対し、古河は二流財閥の規模にとどまることになった。（中略）住友は明治期以来、（中略）銀行、鉄鋼などの非産銅関連部門へ積極的に多角化を展開した。一方、古河は（中略）産銅関連分野以外に進出しなかった。（中略）このため（中略）多角化では住友に大きく水をあけられしまった（中略）。その後、第一次大戦中のブームの中で、（中略）多角化を展開したが、人材や経営ノウハウを欠いたままの多角化であったために、あっけなく失敗してしまった（中略）。企業成長の明暗は、（中略）本業からの多角化が、企業浮沈の分かれ目となった（中略）。歴史が教えるこの教訓は、いままも立派に通じる永遠の真理なのである<sup>31)</sup>」と。

第三番目の要因が、経営者の資質の問題である。そもそも、「同じ事業でも経営者が変われば企業は生まれ変わる」ことができる。まさに、『「寿命」を永らえる企業と、時代の波間に消えていく企業の分かれ目が、指導者の資質にあることは、その後の多くの例にもうかがえる<sup>32)</sup>』と指摘している。で

---

30) 参考書 B, p.92

31) 参考書 B, p.68-p.69

32) 参考書 B, p.25-p.26

は、如何なる経営者、どのような指導者が求められるのか。これについては、個別具体的状況によって、求められる資質が異なるであろうことは容易に推測できる。しかし、「自分の会社を将来どうする」の覚悟こそが、企業の命運を大きく左右する<sup>33)</sup>」との指摘は重要であろう。そもそも、覚悟もビジョンも持たない者が企業経営のトップに就くこと自体、当該企業にとって不幸以外の何物でもない。と同時に、「経営者がバランスを欠如したまま、変身努力を怠った悲劇のケースは数多い<sup>34)</sup>」という事実にもまた、注目しなければならない。

筆者は拙論において『リスクマネジメントとは「経営者というパーソナルリスク」の存在を認識すること』と論じた。なぜならば、「リスクマネジメントも経営施策のひとつである以上、その可否は経営の意思決定を担う経営者の問題に帰結せざるを得ない」からである<sup>35)</sup>。結果、リスクマネジメントの実務からすると、企業にとっての最大のリスク要因は経営者であるという事実を経営者自身が認識し、常に肝に銘じておかなければならない。

第四番目の要因に「社員三十歳、本業七割」の“新法則”を掲げている。これは、「いかなる企業も、本業比率が七割以上を占め、さらに従業員の平均年齢が三十歳を上回った時に、成長率を鈍化させ、産業界で相対的な地位を下げ始める<sup>36)</sup>」というものである。本法則についての解説を以下に紹介する。

まず、昭和58(1983)年度の売上高上位100社ランキングをもとに、そこに登場する有力企業（製造業のみ）を対象として、順位がどのように変化してきたかを5年間隔で、昭和30(1955)年まで遡って分析したところ、43社がラ

33) 参考書 B, p.86

34) 参考書 B, p.63

35) 拙論「「プリントン債事件」から考えるリスクマネジメント」p.194, 『福岡大学大学院論集第44巻第2号 p.173-p.196』平成24年12月

36) 日経ビジネス編「続・会社の寿命-衰亡招く「第2の法則」-」p.21-p.22, 新潮社版(新潮文庫), 平成元年10月25日(以下、「参考書C」という)

ンキングを漸次下げていた。他方、有価証券報告書などを参考に、昭和30(1955)年以降3年毎の従業員数とその増減率、従業員の平均年齢、売上構成比に基づく本業比率、そして三年前と比較した売上高の伸び率、従業員一人当たり売上高などの推移を、それぞれに辿ってみた。すると、発展から衰退に向かう企業では、特に従業員の平均年齢、本業比率のふたつで共通した顕著な傾向が読み取れた。

従業員の平均年齢は組織体としての企業の若さを物語るものであり、本業比率の変化は、変身度の進展具合という組織の柔軟さを測る指標と捉えることができる。これに売上高増加率を加えた3つの要素について、あらためて昭和30(1955)年まで遡り、ランキングがどのように変化し、それに如何なる影響を及ぼしているかを分析した結果<sup>37)</sup>、あらたな法則が導きだされた。

企業寿命30年説ではこれを、「企業組織がそのライフサイクルの上で、発展期を終え、成熟期から衰退期に入ることを示す危険な兆候、言わば老衰警報<sup>38)</sup>」である、としている。その理由として、従業員の平均年齢と売上構成比を基にした本業比率には「相関関係がある。多角化に成功した企業の多くは、本業以外の部門に新しく若い従業員を大量に雇い入れるから、平均年齢は当然、低下、ないしは横ばいに留まる<sup>39)</sup>」ためである。「人間集団としての企業組織もまた、成熟し、老化していく。創業時にはあふれる若さと活力を誇っていたのに知らず知らずのうちに肥大化が進み、官僚化が体内深く定着し、変化への適応力をなくして衰退する<sup>40)</sup>」という現実からは逃れられない、ということであろう。

ただし、この法則は1960年代中頃から1980年代初めまでを調査期間とした結果である。周知の通り、当該期間の前半は高度経済成長期であり、後半は

---

37) 参考書 C, p.25

38) 参考書 C, p.22

39) 参考書 C, p.27

40) 参考書 C, p.23-p.24

ドルショック及び2度のオイルショックを経験し、日本の産業構造が大きく変化し始めた時期でもある。と同時に、団塊の世代が“ニューファミリー”を形成していった時期でもある。それに対し現在の日本は、少子化と超高齢社会を同時に迎える「人口オーナス<sup>41)</sup>期」にある。大きく経済・社会情勢が異なる中、この法則がどの程度の説得力を持ち得るかには若干の疑問がある。企業としては、その時代の、その時々的人口動態をどうすることもできない。そのため、「社員三十歳、本業七割の法則」も、現在の社会情勢に応じた「修正」又は新たな法則の解明が求められるのではないかと思量される。

いずれにしても、「すべての製品や事業は、生まれ、育ち、成熟し、そして衰退する。事業が生まれて成熟期に達するまでに要する年数は事業の性格によって異なるが、近年ますます短縮化する傾向にある」。ところが、「事業のライフサイクルの各々の段階で求められる経営能力、目標、志向すべき方向は全く異なり、さらに次の段階へ転換するためには独得な能力が要求される」ことになる<sup>42)</sup>。ということは、ライフサイクルの「各段階で要求される能力を持たない限り、企業は各々の段階を生き残れない」ことになる。しかも、「たとえ各々の段階で生き残ったとしても今度は次の段階に移る転換能力を持ち合わせているかどうかを経営課題として浮かび上がってくる」。そして、『各段階で成功すればするほど次の段階への転換が難しくなる。なぜなら各段階で成功することにより、「こうすれば成功するのだ」という信念や風土が組織の中に固定化してしまい、次の段階で要求される新しい考え方を柔軟に取り入れようとする姿勢が失われてしまう』ためである<sup>43)</sup>。いわゆ

---

41) 人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態。オーナス (onus) とは、「重荷、負担」という意味。逆に、人口構成の変化がプラスに作用する状態を「人口ボーナス」という。少子高齢化の進む日本では、人口に占める働く人の割合が低下しており、経済政策などを考えていく上で人口オーナスが重要なキーワードになっている。(「知恵蔵 2007」朝日新聞社、2007年11月)

42) 参考書 C, p.46

43) 参考書 C, p.47

る「成功体験の誤謬<sup>44)</sup>」である。

企業もヒトと同様に「成長過程や円熟期には、リスクをとって少しでも前進しようという空気が満ちており、理屈ではなく行動を重視していたのが、老年期に入ると管理が先行し、上からの特別の指示がない限り行動をとらなくなる<sup>45)</sup>」ようである。結局、企業で働く人間と、その人間によって構成される組織が変わらねば、企業は変身できない。企業が変身できなければ、日々刻々と変化する経済・社会の潮流に対処できない。企業が世の中の変化に対処できなくなったときが、その企業の命運が尽きた時、すなわち寿命を迎えた時である。仮にそう表現できるとすれば、企業に寿命がある理由は、企業という組織を構成するヒトにその原因が求められることになる。『企業にとって最後の頼りとなる「強さ」は、優れた商品でも、豊富に蓄えられた資産でも、完成されたシステムでもなく、それらを変化する環境に合わせて生み出していく人間の力なのである。企業の「強さの研究」は従って、つまるところすべては「人間の研究」に行きつく<sup>46)</sup>』と企業寿命30年説では結論づけている。

### 3. 老舗経営

#### i. 老舗とは何か

「老舗経営」に関して整理するにあたり、老舗（しにせ）という言葉について確認しておきたい。辞書によれば、「先祖代々から続いて繁昌している店。また、それによって得た顧客の信用・愛顧」とある。また、老舗の語源

44) 拙論「企業の成長と衰退及び破綻に関する一考察 - 古河鑄造株式会社を事例として -」 p.228, 『福岡大学大学院論集第45巻第1号 p.189-p.237』平成25年7月（以下、「拙論①」という）

45) 参考書C, p.49

46) 日経ビジネス編「続々・会社の寿命-強さの研究-」 p.10-p.11, 新潮社（新潮文庫）, 平成元(1989)年12月20日（以下、「参考書D」という）

は「ものごとをまねする意の「仕似せる」から出たことば」であり、「親の商売のしかたをまねて、代々家業を受け継いでいく」ことから生じたもの<sup>47)</sup>。さらに、老舗という文字については「古い店の意の当て字」と説明されている<sup>48)</sup>。これらから、老舗とは「先祖代々受け継がれてきた家業であり、今なお繁盛しており、それによって顧客の信用を得ている古い店（企業）」と、一般では認識されているようである。そこで本稿では、①先祖代々、永年続いている家業（又は企業）であること（永続性）、②今なお繁盛していること（健全性）、③顧客の信頼を得ていること（信頼性）、の3つを老舗のキーワードと仮定し、以下、各項について順次整理していく。

(1) 先祖代々、永年続いている家業（又は企業）であること（永続性）

世間から老舗と認識されるためには、何代または何年間以上、事業を継続していれば良いのであろうか。例えば、今から百年前は第一次世界大戦（1914年～1919年）の真最中である。その後、昭和恐慌（1929年）から日中戦争（1937年～）、太平洋戦争（1941年～1945年）と、戦争が間断なく続く。太平洋戦争後も、朝鮮戦争（1950年～1953年）やベトナム戦争（1960年～1975年）が起きているが、日本では戦争特需と特需後の不況が繰り返し生じている。高度成長期（1955年～1973年）は、1971年のドルショック、1973年と1978年の二度のオイルショックで終焉を迎え、1985年から1991年はプラザ合意後のバブル経済を体験し、1991年のバブル崩壊後は金融機関の不良債権問題から貸し渋りや貸し剥がしが社会問題となった。なお、バブル経済崩壊以降の約20年間を「失われた二十年」とも呼ぶ。1997年、日本経済はデフレーションに陥った。

百年以上続いている企業は、少なくともこれらの経済的・社会的荒波をす

---

47) 広辞苑第六版（岩波書店）、2008年1月

48) 日本語の常識・非常識（角川書店）、2003年4月

べて潜り抜けてきたことになる。当然、二百年、三百年と続いている企業はこれ以上の様々な社会的・経済的・歴史的な事件・事故・事象等乗り越えてきた。当時の経営者が各々の時代の荒波を乗り越え事業継続のために艱難辛苦を重ねてきたであろう事は、想像に難くない。もちろん、そこには運・不運も介在したであろう。それらも含めた経験の数々は家訓等の形で伝承され、それが今日の経営に反映され、その結果として老舗という地位を獲得してきたのであろう。そう考えるならば、継続してきた年数も然りながら、重ねてきた苦勞、乗り越えてきた困難の質と量によって、老舗と呼ばれるものが形作られているようにも思われる。

ところで、日本に長寿企業が多いと言われている理由のひとつとして、日本人の心には伝統的に「家の概念」があるから、との指摘がある<sup>49)</sup>。明治23(1890)年に旧商法が成立<sup>50)</sup>し、近代的な企業制度が順次整備普及することになるが、それ以前は概ね「家業」としての事業運営である。当然、すべての発想は「家」を中心としてなされてきた。「儲ける」ことや「大きく」することよりも、とにかく「続く」こと、「続ける」ことを優先し、そのことに専心してきた。その中で、必要に応じ「続ける」ための手段として、製造方法や販売方法を、さらには商品やサービスについても、一部又は全部を変えろという決断が為されてきた。それは、そうすることが、関係する当事者の利害とも一致していたからであろう。ということは、利害関係者の間に、予め何らかの基本的な合意が形成されており、それを前提として諸策が議論されたためと推測される。つまり、その何らかの基本的な合意こそが「家の概念」ということであろう。

老舗は、必ずしも「先祖代々、永年にわたり“同じ事業”を続けてきた」という訳ではない。時代の変化等に応じ、適宜・適切に事業の一部又は全部を変えながら、「家を存続」させるために努力し、その結果として今日も事

---

49) 前出書 A, p.268

50) 明治 32(1899)年に現行商法が制定され、以降適宜改正され今日に至る

業を継続しているのである。現在、私企業の命題が「利益の極大化」と言われていることを思うと、家の永続を命題として、それを起点に諸策が講じられ、決断が為され、その結果として今日の老舗があるとすれば、大変に興味深い。

## (2) 今なお繁盛していること（健全性）

辞書の解説に従えば、永年続いている店・企業であっても「今なお繁盛」していなければ、老舗とは呼ばれない。また、「今なお繁盛」していても、「顧客の信用」が希薄であれば老舗とは言えないことになる。つまり、「先祖代々受け継がれてきた家業」という比較的判別しやすい客観的要件と共に、「今なお繁盛」していて、且つ「顧客の信用」を得ているという、若干抽象的な要素によって老舗か否かが判別されていることになる。

この点については、老舗という用語そのものが「世間では共通の定義がないまま使用されている言葉」であり、業種や地域などによって老舗の定義や解釈が異なるという事態も生じている、との指摘がある<sup>51)</sup>。一般的な理解では、老舗とは先祖代々や古いという個々人によって尺度が異なる「定量的ではない共通認識」を前提としているため、辞書における説明も抽象的な表現とならざるを得ないのであろう。

では、「今なお繁盛している」とは、具体的にどのような状態であると理解すればよいのか。「図表3」は、資本金別の老舗企業の

図表3 資本金別老舗数

区 分	構成比
個人（資本金なし）	13.5%
1千万円未満	20.4%
1千万円以上、5千万円未満	55.2%
5千万円以上、1億円未満	5.5%
1億円以上、10億円未満	3.3%
10億円以上	2.1%

出所：「前出書A」p.12の図表を元に筆者が作成

51) 参考書A, p.9-p.10



構成比を表している。これを見ると、最も構成比率が高いのは「1千万円以上、5千万円未満」の企業である。しかも、5千万円未満の企業が全体の89.1%を占めている。このデータを見る限り、必ずしも「老舗＝大企業」ということではないことが判る。

図表4 売上高別老舗数

区 分	構成比
1 億円未満	39.1%
1 億円以上、10億円未満	43.5%
10億円以上、100億円未満	13.3%
100億円以上、1,000億円未満	3.0%
1,000億円以上	1.1%

出所：「参考書 A」p.12の図表を元に筆者が作成

次に、売上規模の構成比率を見てみたい。「図表4」は、売上高別の老舗企業の構成比を表している。これによると、最も構成比率が高いのは「1億円以上、10億円未満」の企業である。また、全体の82.6%が売上高10億円未満でもある。つまり、老舗の約9割が資本金5千万円未満であり、且つ約8割が売上高10億円未満ということである。

もちろん、資本金が少なく、売上高が小さいことをもって「繁盛していない」と断定するのは早計であろう。業容が小さくても、高収益企業は存在する。ただ、これらのデータから老舗企業は、会社を大きくすること、事業を拡大することに慎重もしくは消極的かも知れない、という推測はできそうである。先に、日本に長寿企業が多いのは、日本人には伝統的に「家の概念」があり、「儲ける」ことや「大きく」することよりも、とにかく「続ける」ことを優先してきたとの指摘を紹介したが、それを裏付けるデータと言えるかも知れない。

「図表5」は、創業からの期間を年齢として算出し、それを年商規模別に分類したデータである。一目瞭然ながら、年商規模が大きいほど平均年齢も高くなっている。これについては、『業種別に見ると、「製造業」の45.4歳が最も高く、次いで「小売業」(41.4歳)、「卸売業」(39.6歳)の順となった。一方、「サービス業」は26.8歳と最も低くなり、「製造業」とは20歳近い差

図表5 年商規模別平均年齢

区 分	平均年齢
1 億円未満	33.6
1 億円～10億円未満	37.4
10億円～50億円未満	44.5
50億円～100億円未満	48.0
100億円～500億円未満	50.8
500億円～1,000億円未満	56.2
1,000億円～	67.4

出所：帝国データバンク「企業平均年齢と長寿企業の実態調査」p.3（2012年9月13日）を元に筆者が作成

となった。最も高かった「製造業」は、技術やノウハウの蓄積が重要なために参入障壁が高い側面もあり、業歴の長い企業が多数を占める。逆に最も低かった「サービス業」は、IT 関連をはじめとして比較的先行投資が少なくて済む業態が多く、近年創業されたケースが目立つためこのような結果となった』と分

析されている。

一般的に、製造業はサービス業に比して、工場設備などの先行投資・設備投資額が大きい。それだけ大きな資本を必要とすることになる。また、製造ノウハウの蓄積にも「一日の長」があると考えれば、これらは大きな参入障壁でもある。特に、ノウハウの蓄積が属人的であればあるほど、当該人材を抱える企業の競争優位は高くなる。つまり、産業特性上、製造業は長寿となれる可能性が高い。逆に、サービス業は最終消費者を直接の顧客とする特性上、常に社会の変化と対峙し続けることになる。これに資本やノウハウ等の問題を重ねて考えると、サービス業は経営的機動性が高い分、見切りも早いという側面があるものと考えられる。すなわち、製造業は時間をかけてじっくりと事業を育てていく傾向があるのに対し、サービス業は比較的短時間で事業の成否を判断し、行動する傾向が強いということであろう。

以上の諸データを踏まえると、「今なお繁盛している」とは、突出して好業績を維持している、という意味に理解する必要はないようである。残念ながら、老舗企業の「収益性」に関する統計データを収集できなかったため確定的なことは言えないが、長い年月を超えて事業続けており、今なお「現

役」として事業を営んでいるという事実が重要なのではないかと思量される。

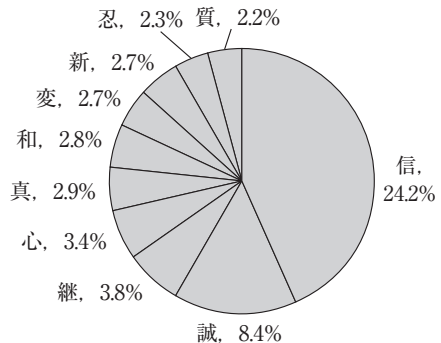
### (3) 顧客の信頼を得ていること（信頼性）

老舗の「信頼性」に関し、帝国データバンク史料館が実施したアンケート調査で、「老舗として重要視すべきことを漢字一文字で表すと」という問いに対する回答の、上位10項目を「図表6」に示す。この結果について、同アンケートでは、「顧客から信用、信頼されること、誠実、真実の経営で社内の融和を図ること、そして次の代に事業を継承すること」、老舗の多くはこんな事を考えているようだ」と分析している<sup>52)</sup>。

大分県における企業アンケート調査<sup>53)</sup>の結果では、「これまで企業として存続してきた要因」の第一位は「取引先や顧客からの信頼（67%）」、次いで「技術力や商品力（30%）」、さらに「従業員と経営陣の信頼関係（14%）」であった。また、「今後も継続して存続するために必要な要因」については、「取引先や顧客からの信頼（68%）」、「技術力や商品力（33%）」、そして「チャレンジ精神（16%）」であった。この質問の回答項目には、「のれん（ブランド力）」が設定されていたが、それを選択した企業の割合は非常に少なかった。

この結果については、「過去に

図表6 老舗として重要視すべきことを漢字一文字で表すと



出所：「資料①」p.5を元に筆者が作成

52) 帝国データバンク史料館「長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査」p.5, 2008年5月26日（以下、「資料①」という）

53) 参考書A, p.55-p.58

においても未来においても存続するための重要な要因として選ばれた項目は、実際にはブランド構築や維持に関わる項目」であり、「取引先や顧客からの信頼」とはブランド化された製品やサービスのベネフィット（便益）のひとつであり、「技術力や商品力」の高さはブランドの源泉になる重要な能力である。つまり、「直接的にブランド構築を目指しているとは言い難いが将来のブランド構築あるいはブランド維持機能へと繋がる活動に重点が置かれている」と分析している。老舗が持つこの感覚は、「老舗は、社会から認知されて老舗となる。顧客や社会が（中略）認識しなければ、一般的な企業と何ら変わりはない」。畢竟、老舗とは「消費者との関係性から生まれる存在」なのだとの指摘<sup>54)</sup>が、最も簡潔に老舗というものを表しているように思われる。

## ii. 老舗経営の特徴

老舗とは、単に古くから代々続いているというだけでは老舗と呼ばれない。顧客からの信用を得てはじめて老舗という「地位」を得ることができる。すなわち、長く続いているから老舗なのではなく、代々事業が受け継がれていく中で、ひとつ一つステークホルダーの信用を積み重ね、今日まで変わらずに事業を継続することで、老舗という地位やブランドを付与されるのである。しかしながらこの説明では、顧客や取引先の信用を獲得できたからこそ、代々事業を受け継いでこられたのだという反論も可能である。これまで見てきた種々の調査データ等から指摘できることは、顧客や取引先の信用獲得と事業の永続は「ニワトリとタマゴ」の関係であり、両者が循環して相互に作用し合うことで、代々の事業継承と信用獲得が同時並行して実現されてきたという点である。そこにこそ、老舗の経営的な特徴が秘められていると思量

---

54) 参考書 A, p.57

される。

さて、帝国データバンクのアンケート調査<sup>55)</sup>からは、次のような特徴が確認される。

- ①約8割が「家訓」を制定
- ②創業時の家訓を守るのは4割、7～8割が商品および販売方法を変更
- ③強みは「信用」「伝統」、「保守性」が足かせ
- ④老舗として重要視すべきは「信」「誠」、社風は「和」

同調査によれば、「家訓、社訓、社是あるいは企業理念や信条」を明文化又は口伝の形で継承している長寿企業は77.6%に及ぶ。このうち約8割の企業が家訓等の役割は「共通価値観の醸成」「基本的な経営指針」「精神面での支柱」としており、約7割が「事業継承の秘訣」と回答している。

300社超の長寿企業の経営者に、社員の教育・研修で重要なことについて聞いた調査では、1位が「会社の理念」で23%、2位は「業務知識そのもの」と「モチベーションの向上」で18%の同数であった。同時期に実施した非長寿企業経営者（11人）への質問では、「業務知識そのもの」が1位であった。この結果から、「社員に期待していることが、長寿企業と非長寿企業では違いがある」ようだと、分析している<sup>56)</sup>。その一方で、『会社の経営方針を定めた「社是」や「社訓」を制定している企業の割合がもっとも低いのは流通業』で、その理由は「乱世の時に邪魔になる」と説明されている<sup>57)</sup>。先に指摘した如く、製造業は事業の特性上、投資額が大きく、製造ノウハウが属人的になりがちな傾向にあることから、長い期間をかけて事業を育てていく傾向が強い。それに対しサービス業は最終消費者を直接の顧客とするた

55) 資料①

56) 浅田厚志「社員教育に変化の兆し いま会社が求めているコト」、長寿企業の素顔「100年超」の知恵に学ぶ（JCAST会社ウォッチ、<http://www.j-cast.com/>）、2016年2月9日掲載（以下、「長寿企業の素顔」という）

57) 浅田厚志『長寿企業の「転業率」低い業種とその理由』、長寿企業の素顔2016年4月5日掲載

め、常に社会の変化と対峙し続けることになることから、経営的機動性が高い傾向にある。よって、上記の調査結果の相違は、老舗といえども、業種・業態・業容などによって必ずしも一括りにできない側面を表している。

次に、帝国データバンクの「会社年鑑発行100周年記念企画・老舗企業アンケート結果」<sup>58)</sup>からは、次のような老舗の姿がうかがえる。

- ①事業内容は69.0%の企業が時代に合わせて変更。ただし、大幅な業態変更ではなく、取扱商材または関連サービスの増加・変更が主。創業時からの商号（屋号）変更は57.1%。（中略）、その企業にとって歴史的变化が生じた時の変更が多い。
- ②経営者の得意分野は100年前も現在も「営業」がトップ。人物像は、100年前も現在も「まじめ」「堅実」が上位となるが、100年前は「人情味」「先見性」「決断力」「包容力」「カリスマ性」といった項目が突出。
- ③事業継続の要因として「変化への対応」「お客様第一」「堅実」「本業を守る」「技術力」といった回答が多い

このアンケート調査によれば、創業時から大きく業態を変えた割合が69.0%ある一方で、リニューアル程度の小幅な変更にとどめている事例も少なくない。他方、事業継続の要因としては、「時代の変化に対応」との回答が多く寄せられている反面、「本業を着実にやってきた・守ってきた」との回答も多い。先の「長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査」によれば、主力事業の内容に変化なしと回答した企業で、約50%が商品やサービスを変更している。製造方法に関しては55.3%、販売方法についても78.7%が見直しをおこなっている。

時代の経過と共にテクノロジーが進展し、それに伴って生活様式も変化する。政治体制の変更に起因した社会の変化もある。そうになると、仮に同じ事

---

58) 株式会社帝国データバンク、2012年8月6日

業を継続していくとしても、適宜・適切に、世の中の変化に対応していかなければならない。先に、老舗は「家の概念」に従い、事業を「大きくすること」や「儲けること」よりも、とにかく「続けること」を最優先にしてきたと述べた。その「続ける」ための手段として、社会の変化に対応してきた。その結果、振り返ってみると、主力事業の変化や製造方法・販売方法の変更などが実行されていた。そう考えるならば、順当な回答結果のようにも思える。

老舗は、原則として、創業時からの事業の「連続性」を重んじてきた。しかし、家や事業が断絶するか否かの究極の局面においては、迷わずに家の存続に舵を切ってきた。この割り切りこそが、今日まで老舗が存続してきた大きな要因のひとつでもある。この事実は、時代の変化を見極め、経済・社会の変化に対応して何を変え、何を変えないかの選択と決断、そしてその成功こそが、事業永続の大きな要素であることを、強く示唆している。

「老舗学研究会<sup>59)</sup>」が平成18(2006)年1月に実施した、「創業300年を超える老舗企業」を対象とする企業継続の要因を探るための調査<sup>60)</sup>は、企業プロフィールや過去の危機状況とそれを乗り越えるための対応を自由回答形式で、企業永続の条件30項目を5段階評価で尋ねている。残念ながら回答数が少ないため断定的なことは言えないとしながらも、同調査の結果から幾つもの特徴を指摘している。

まず、30項目の5段階評価を因子分析した結果、第1因子の寄与率は9.3%であった。同様に、第2及び第3因子もそれぞれに、8.4%及び7.7%であり、10の因子の寄与率を合計しても71.4%である。これらのことから、「老

59) 活動状況は前川洋一郎氏の公式サイト (<http://www.maekawa-y.com/shinise/>) を参照

60) 調査時点で帝国データバンクに登録されていた393社、これに同研究会の独自の文献調査による26社を追加し、その中から神社・寺院等の宗教法人、学校組織や医療組織を除いた369社に自記入式の質問紙を郵送し、電話による回答を依頼、回収数74、回収率20%

図表7 300年老舗企業の主要な企業永続因子

番号	タイプ	寄与率
第1因子	サプライチェーン重視型	9.3%
第2因子	新時代感覚取込型	8.4%
第3因子	コア・コンピタンス錬磨型	7.7%
第4因子	伝統・和親一致型	7.6%
第5因子	顧客大事イメージ尊重型	7.6%
第6因子	家憲・遺訓遵守型	7.2%
第7因子	本業墨守型	6.6%

出所：「参考書 A」p.159

舗として存続するための条件も一様ではない」ことが判る。なお、主要な7つの因子とその寄与率を「図表7」に記す。

次に、30項目への回答の平均値と標準偏差の値を見てみると、標準偏差の幅が大きい項目と小さな項目とに二分化された。標準偏差の値が小さいということは、その項目に対する老舗企業の見方にバラツキが少ない、すなわち同じような見方・捉えられ方がなされていると解釈できる。反対に、標準偏差の値が大きいということは、「企業永続の条件」としては異なった見方が存在する、ということである。つまり、標準偏差の値が小さい項目は、老舗としての必要条件であり、これらを欠くと老舗として存続できる可能性が極端に小さくなる、とも解釈できる。ちなみに、標準偏差の値が小さかった項目は、以下の通りである。

- ①各時代の社会や経済の流れに敏感であろうとしている。
- ②自社独自の技術やサービスなどの継承・磨き上げを大切にしている。
- ③創業以来の経営資源（周辺環境、立地の特徴、素材、発明、発見等）を大切にしている。
- ④自社独自の経営方法や、商品・サービスの専門性を大切にしている。
- ⑤常に新規顧客や新規販路の開拓に勤めている。



- ⑥事業の継続を、拡大・成長よりも大切に考えている。
- ⑦のれんの持つ信頼性や、ブランドイメージの向上を大切にしている。
- ⑧顧客や取引先の声が経営のトップに届くようにしている。
- ⑨苦情への迅速な対応や、顧客の保持が事業の継続を左右すると思う。

なお、第⑥項目は、決して成長志向を否定するものではない。「成長・拡大は継続のための基盤をしっかりと固めた上で志向すべき」との理解が妥当と付記されている<sup>61)</sup>。

老舗学研究会の調査においても、老舗企業が重要視していたのは時代の移り変わり、経済・社会の流れに敏感であること。そして、堅実に事業を営むことである。筆者は拙論においてビジネス界で多用される「不易流行」について言及した<sup>62)</sup>。通常、この言葉は、『時代の変化に真摯に向かい合う中で会社が「変わらずに保持し続けるべきもの」と、「時代の変化と共に変わっていくべきもの」とを適切に見極めなければならないという戒め』として用いられている。老舗学研究会に限らず、先述の調査結果も含め、老舗企業の中には代々、不易流行の精神が受け継がれていることが垣間見られる。そして、それが老舗企業が一番顕著な経営的特徴ではないかと思量される。

ところで、池田厚志による創業から100年を超える長寿企業300社以上へのアンケート調査や面談の結果に、興味深いデータがある<sup>63)</sup>。「図表8」は、長寿企業の経営スタイルについて、「どちらでもない」を中心にして家族主義、やや家族主義、実力主義、やや実力主義の5段階に分けて回答を求めた結果である。これを見ると、「五分の一の会社が家族主義、約2社に1社が実力主義」である。「長寿企業は家族主義、というイメージが強い」が、「意外に家族主義は少なく、実力主義が多」という結果であった。ただし、

---

61) 参考書A, p.158-p.161

62) 拙論①, p.228

63) 浅田厚志「成功長寿企業への道」p.98-p.109, 文化出版社, 2013年1月23(以下、「参考書E」という)

図表8 長寿企業の経営スタイル

区 分	家族主義	やや家族主義	どちらでもない	やや実力主義	実力主義
構成比	2.5%	17.4%	33.8%	36.6%	7.9%

出所：「参考書E」p.99の「図表28/家族主義と実力主義」を元に筆者が作成

図表9 経営スタイル別の収益性比較

	家族主義	やや家族主義	どちらでもない	やや実力主義	実力主義	合 計
赤字	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%	14.3%	100.0%
2%以下	3.3%	13.8%	38.2%	36.6%	8.1%	100.0%
5%以下	0.8%	19.8%	33.1%	37.2%	9.1%	100.0%
10%以下	2.3%	20.9%	34.9%	39.5%	2.3%	100.0%
10%超	0.0%	35.7%	28.6%	28.6%	7.1%	100.0%

出所：「参考書E」p.101の「図表29/家族主義・実力主義×過去10年の経常利益率0の平均（タテ比率）」を元に筆者が作成

『多くの回答は経営者にいただいているので、（中略）「我が社はこうありたい」という希望』が反映されている可能性も含まれている、との注記がある。

経営スタイルの回答結果に、過去10年の経常利益率の平均を組み合わせたものが「図表9」である。これによれば、赤字企業の57.2%が「やや実力主義」か「実力主義」で占められている。その一方で、「やや家族主義」の赤字率は14.3%、「家族主義」に至っては赤字の企業はなかった。また、「やや家族主義」の35.7%が10%超の経常利益を上げているのに対し、同様の利益率を上げている「やや実力主義」と「実力主義」の合計も、同じく35.7%である。つまり、実力主義は高収益の企業もあるが赤字企業も多い。それに対し、家族主義の赤字企業は少なく、高収益企業もある、という結果であった。これについては、『「家族主義」「やや家族主義」は社員と会社の関係が安定していることが予想』されるのに対して、「実力主義の会社では社員と会社の関係はドライ」である。そのため「成果が上がらなかったら、配置転換や部署替えが起こっている」可能性があるとし、「それを社員が発憤材料と捉

えたら会社は活力が出てくる」が、「逆に作用すると、社員の腰が落ち着かず、結果は思うように経営の成果があがらない」ことになる」と分析している。

なお、『ここで見逃していけない視点は、「家族主義」の会社に赤字と10.0%超という両極の企業がない』ことだと指摘したうえで、「赤字と高収益の企業がないことは、大きなブレはないけれど、高収益企業もない」ということであり、『「家族主義」もそこそこのほうがよい』と浅田は指摘している。同時に、『赤字を出さない、されど高い収益も出さない、という「ぼちぼち経営」が長寿企業の大きな特徴』であり真骨頂でもあると述べている<sup>64)</sup>。これまでに何度も登場した「大きくすること、儲けることよりも、続けること」に老舗は重点を置いてきたという経営姿勢が、ここでも窺われる。

補足ながら、浅田は家族主義経営を「長期的な雇用を前提として、社員を家族の一員のように考えて、処遇していく」ものであり、「経営陣が同族である必要はなく」、あくまで「経営の考え方をテーマ」と定義している。ちなみに、同義的に使用される同族経営という言葉については、「株式の過半数が一族に所有されている場合や、経営陣の中に経営執行の権限をもった一族が過半数居る場合」を指すと定義している<sup>65)</sup>。

#### 4. 企業寿命30年説と老舗経営との異同

企業寿命30年説とは、過去の事実を踏まえると、日本を代表する企業であっても産業界のトップであった期間は概ね30年程度だった。そして、その原因は、日本の産業構造が概ね30年程度で変化してきたことに求められた。そこから、企業が産業構造も含めた経済・社会の変化に向き合い、どのよう

---

64) 参考書E, p.159

65) 浅田厚志「長寿企業は家族主義か 実力主義との微妙な関係」、長寿企業の素顔 2016年2月16日掲載

に対応していくかが頗る重要であることを、逆説的且つ刺激的に表現し提起したものであった。

当然、経済・社会の変化、産業構造の変化に合わせて、企業は「どう変身すべきか」ということが、次なる課題となる。普通に考えれば企業の業種・業態・業容、また業績や財務状況、さらには人員構成などによって具体策は異なってくる。しかし、いかなる企業であっても等しく重要なことがひとつある。それは、企業を構成するヒトが変わらなければ企業は変わらない、という点である。通常、企業について語る場合、あたかも企業という人格が存在するかの如く擬制して扱うことが多い。しかし、現実には、企業自身がヒトと同様の意思決定をおこなったり行動したりする訳ではない。実際の企業は、ヒトによって構成されている。そのヒトが特定の目的や目標に応じて組織化され、行動することで成果を目指す。つまり、企業が変わるということは、企業を構成するヒトが変わらなければならないことを意味する。もちろん、企業を構成するヒトには組織化された従業員のみならず、特定の目的や目標を設定（決断）する経営者も含まれる。企業寿命30年説は、先述の如く、『企業にとって最後の頼りとなる「強さ」は、優れた商品でも、豊富に蓄えられた資産でも、完成されたシステムでもなく、それらを変化する環境に合わせて生み出していく人間の力なのである。企業の「強さの研究」は従って、つまるところすべては「人間の研究」に行きつく』と結論づけている。

他方、老舗経営はどうであろうか。老舗は永続性、健全性、そして信頼性の3つのキーワードで表現できた。特に永続性に関しては、企業を「大きくすること」や「儲けること」よりも、とにかく「続けること」に主眼を置いた経営が為されてきた。老舗経営の主要な目的は「家」を継続させることであり、その手段として時代の変化、経済・社会の潮流に対応して商品を変える、販売先や販売方法を見直す、製造方法を変更する、場合によっては、事業そのものを変えてしまうことも厭わない。とにかく、変化していく経済・

社会の中にあって「家」を存続させ続ける。そのためにも顧客や取引先の信用を獲得し、それを積み重ねていくこと。その結果として、代を跨いで事業が継承され、それによって顧客や取引先の信用が更に上積みされるという「老舗サイクル」を回していった。

このような老舗の経営姿勢は、「駅伝経営」とも呼ばれる。すなわち、「チーム全員が一致協力して、全体最適を目指す。個人プレーの合計でありながら、（中略）、チームの栄光に重きを置く」。そして、「チームの思いを込めて、全員がタスキ一本に集中して引き継いでいく」。次走者は「前走者から引継いで、区間責任を果たし」、自らも「次走者へ引き継ぐ」。次走者へ引き継ぐまでの間は「区間最適」を目指す<sup>66)</sup>。だからこそ、「途中で1人でもおかしな経営者が現れたら、それで企業は途絶えてしまう。バトンをもって全力で走り続け、さまざまな時代の波を乗り越え、次の走者に無事にバトンを渡すのは至難なこと」である。しかし、『これを何十年も、何代も続けてきたのが長寿企業であり、「企業は人なり」と「継続は力なり」を体現して」きたのが老舗なのだ、と浅田は述べている<sup>67)</sup>。こうしてみると、老舗経営とは、終わりのない駅伝をひたすら走り続けているようにも見える。それゆえ、次の走者（経営者）への確に、そして安心してタスキを繋ぐことが重要になってくる。「経営者にとって、最も大事で、難しい仕事は後継者を育成すること」であり、これが『長寿企業が最も重視してきた「経営の要諦」なのだ』ということに繋がっていく<sup>68)</sup>。結局のところ、老舗経営も企業寿命30年説と同様に、ヒトの問題に行き着く。

企業寿命30年説は近代日本の百年間余を切り取り、それを俯瞰することによって約30年毎の産業構造の変革を指摘し、日本のトップ企業の繁栄期間は

---

66) 参考書 A, p.266

67) 参考書 E, p.202

68) 浅田厚志『40代で見抜くべき「会社の将来」そのまま働き続けて大丈夫ですか?』, 長寿企業の素顔 2016年1月26日掲載

僅か30年程度であり、その原因が産業構造の変革に代表される経済・社会の変化に企業が対応できなかったことに求められると指摘した。それ故、企業が生き残っていくためには変身せざるを得ず、具体的には事業を多角化することであると提言している。これに対して老舗は、幾多の社会的・歴史的な事件や事故・事象を経験し、それを乗り越え、くぐり抜けてきた経験から、企業が自らの永続を図るためには社会の変化に対応すべしと後世に伝えてきた。生き残っていくためには状況に応じ販売先（顧客）を替え、商品を換え又はその作り方を変え、それでもダメなら事業そのものを他に移行させてきた。形振り構わずという表現もできるが、企業寿命30年説の提言以上に臨機応変な決断と行動を体現してきたとも言えよう。

これを手段と目的の関係で捉えると、再三指摘してきたことだが、老舗にとっては「家（事業主体）」の永続（going concern）が目的であり、商品やその販売方法、製造方法、そして顧客などは、すべて永続のための手段である。そうなると、日常の事業運営は如何にしてこれら各要素の最適な組み合わせ方法を見つけ、それに邁進するかということになる。このある種の「割り切り」が、老舗経営の凄味とも言えよう。企業寿命30年説よりも老舗経営の時間感覚の方がはるかに長いが、両者が言わんとしていることは、実は同じことなのだということに気付かされる。

ところで、浅田は「毎年、売上、利益を維持し、増やそうと思うと、他人の手を借りられずにはいられない。それが従業員であり社員」である。「一人でしているビジネスは商売であって、やり繰りであって、経営ではない。経営は、ある事業目的を将来にわたって実現しつつ、利益を上げてゆく、という行いを称する」と定義<sup>69)</sup>した上で、「長寿企業における経営の最大の目的とは何か」と言えば、それは「長年、勤めてくれている社員の雇用を守

---

69) 浅田厚志『「雇用を守る」が最大の目的 企業が「長寿」になる経営とは』、長寿企業の素顔 2016年1月19日掲載

る」という「思い」だと指摘している。そして、これは「幾多の荒波を乗り切ってきた長寿企業経営者の共通認識だ、と確信している」とも述べている。

例えば、100人の従業員がいる企業があるとする。標準世帯<sup>70)</sup>に従って単純計算すれば、約300人<sup>71)</sup>の生活が当該従業員の収入に依存していることになる。収入に依存しているということは、大げさに表現すれば、従業員及びその家族の人生に対して直接・間接的に影響が及んでいるということでもある。つまり、経営者の意思決定によって当該従業員の去就に影響があれば、その家族の人生にも影響が及ぶということである。経営者とは、それ程に大きな責任を担っている。老舗の経営者は、その事実をしっかりと肝に銘じているということであろう。また、企業は市場に対しての「供給者」であるが、同時に原材料等の「購入者」でもある。そして、その企業で働く従業員は「労働者」であると同時に「消費者」でもある。雇用が維持されるということは、消費者の活動も維持されるということに繋がる。多数の消費者の活発な活動が活気ある市場を形成する。それは巡り回って、直接・間接的に、企業自身にも影響を及ぼす。仮に、老舗の経営者が「雇用を守る」ことの意味をそこまで考えていたとすれば、恐れ入るばかりである。

## 5. 企業永続の要諦とは

近年は企業繁栄のピークとしての「寿命」が、短縮の傾向にある。また、倒産企業の創業からの年数（真正企業寿命）が長くなる傾向にあると、企業寿命30年説は摘示している。このことは、経営基盤を確立している企業にお

70) 総務省統計局 (<http://www.stat.go.jp/index.htm>) 「夫婦と子供2人の4人で構成される世帯のうち、有業者が世帯主1人だけの世帯に限定したものである。この世帯概念は昭和44年から46年までの「標準世帯」及び47年以降の「4人世帯（有業人員1人）」と同じである。」（統計データ>家計調査>調査の結果>用語の解説）

71) 子供の数の多寡や両親等との同居、また単身者なども含まれるため、全体を加減して標準世帯を元に300人前後と仮定

いても、昨今の経済・社会環境が厳しい状況であることを示唆している。では、企業寿命30年説は、現下の経済・社会の変化に如何に向き合い、どのように対応すべきと提言しているのか。ひとことで言えば、それは「環境適応能力」であり、その能力を充分に発揮することによって「変身」することである。つまり、時代の変化、経済・社会の変化に応じて企業も変われ、と企業寿命30年説は主張している。そして、この「変身」を長い歴史の中で代々実践してきたのが、ほかならぬ老舗である。つまり、老舗経営とは、企業寿命30年説が唱える企業永続のための「変身」の実践者でもある。

その一方で同説は、次のような危惧も述べている。企業も大きくなると「その規模と複雑多岐な機能を支える骨組みである本社機構は必然的に大きくなる。あまりに本社が肥大すると現場の稼ぎを食いつぶしてしまう。かと言って、骨組みが弱すぎれば各部門がバラバラになって有効に機能しない。いずれにしても、大企業がベンチャー企業のように俊敏に動くには大変な工夫が要る<sup>72)</sup>」と。かつての日本を代表する企業が、なぜ、産業構造の変化や経済・社会の変化に充分対応できなかったのか。その疑問への答えも、このあたりに潜んでいそうである。

本稿では、企業寿命30年説と老舗経営のそれぞれの概要を整理・確認してきた。その結果、「商品には必ず、ライフサイクルというものがある。今、非常によく売れているものでも、それが永遠に続くことはない。(中略)いつの間にか売れなくなる、というのはままあることだ。もし、企業がそういう商品の上に安住していたら、その寿命は短いモノに終わるだろう。そうならないためには、(中略)次の時代の主力商品を開発、育成していかなければならない」。これは企業のライフサイクルが、当該企業の主力商品のライフサイクルと連動している可能性があるためである。しかも、「産業構造は

---

72) 日経ビジネスオンライン 2009年2月19日(木)付、「【会社の寿命】復活上位組に学ぶ環境適応術 激動期を乗り切れ ～新・会社の寿命(2)」



時代とともに確実に変わっていく」, 故に「企業の寿命を延ばす唯一最大の方法」は企業自身が時代の変化と共に「変身」することである<sup>73)</sup>。しかし、企業が変身することの困難さは、歴史が教えるところでもある。なぜならば、「企業変身の基本条件は、そこに働く人間とその組織がどう変わるか<sup>74)</sup>」に収斂されるためである。いずれにしても、『時代を超えて寿命を永らえ、会社の繁栄を永続させる（中略）“本当の強さ”とは（中略）「変化への対応力」である<sup>75)</sup>』ことに違いはない。「経営とは、まさに変化への対応<sup>76)</sup>」なのだ。しかし、そこには、「どのように変われば良いか」という課題が存在することも忘れてはならない。

例えば、デフレ経済に特化したビジネスモデルはどうであろうか。低価額で大量に商品を提供することを「企業価値」とし、それによって業績を拡大してきた企業が、諸般の事情により、商品価額の引き上げを試みた場合はどうであろう。商品が本来内包する価値とは無関係に、低価額で提供することのみに魅力（企業価値）を感じていた消費者は、それを容認するであろうか。逆に、インフレが進行し始めた場合は、どうであろう。低価額であることのみを強みとしてきた企業は、インフレ経済下でもそのまま生き残っているであろうか。

経済・社会は変化し続けるものである以上、ある特定の時点や段階の状況のみに特化し過ぎる「変身」もまた、結果としては、環境適応能力の欠如ということである。曰く、『進化論では、（中略）。恐竜がなぜ絶滅したかの説明の一つに、恐竜は中生代（中略）に機能的にも形態的にも徹底的に適応したが、適応しすぎて特殊化し、ちょっとした気候、水陸の分布、食物の変化に再適応できなかつた、というのがあつた。まさに、「適応は適応能力を締め

---

73) 参考書 B, p.91-p.92

74) 参考書 B, p.94

75) 参考書 D, p.10

76) 参考書 B, p.135

出す (adaptation precludes adaptability)』<sup>77)</sup>』である。言葉を換えるならば、「過ぎたるは及ばざるが如し」ということであろうか。

また昨今、グローバル化とサービスの経済化が同時並行して、急激に進展している。グローバル化は歴史、宗教、風俗、習慣、言語等の文化的背景が異なる取引先や顧客を対象としたビジネスの増加を予想させる。これに対する、企業のビジネス態勢はどのような変化が求められるのであろうか。他方、サービスの経済化は、無体物である「商品」を取引先や顧客に提供することとなる。もちろん、提供の仕方もネットの発達によって、従来とは様相が大きく変わっていくものと推測される。これら異なる2つの現象が同時並行して進展するということは、異なる文化的背景や価値観を持つ取引先や顧客に、物理的には存在しない商品を、従来とは異なる形で提供するビジネスが展開されるということである。必然的に、有体物たる「製品」を物理的に提供するビジネスとは異なり、生産・販売・消費という形態に質的な変化がもたらされることになろう。特に、「商品」の品質管理や品質保証、またマーケティングは大きく変わっていくことが予想される。そうなると、当然のことながら、企業経営に対しても、より広範な変化が求められる可能性が高い。それに伴って、企業のリスクマネジメントも、考え方に変化が生じるかも知れない。果たして、企業活動を支える従業員は、そして逐次適切な経営判断と決断を求められる経営者は、現下の潮流に対応できているのであろうか。その可否はいずれ、企業永続の有無となって現実となるであろう。

---

77) 戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎「失敗の本質 - 日本軍の組織論的研究 -」p.246、ダイヤモンド社、1984年5月31日

## 6. 結論に代えて

本稿の冒頭で筆者は、「良性の社内文化が蝕まれ、不祥事を引き起こし、業績の低迷や不振を招く企業と、幾多の時代の荒波を越え、長期間にわたり事業を継続してきた企業との差は、いったい何なのか」という疑問（問題意識）を掲げた。そして、その回答のヒントを企業寿命30年説と老舗経営の中から模索しようと試みた。その結果導き出されたのは、時代の変化、経済・社会の変化、産業構造の変化に応じて企業も「変身」していかなければならないこと。企業が「変身」するためには、企業に帰属し組織を構成するヒトが、もちろん経営者を含めて、変わらなければならないことであった。

老舗は長い歴史の中で経営危機に直面した際、商品の見直し、販売先の見直し、製造方法の見直し、いざとなれば事業そのものの見直しを実施してきた。つまり、「変身」によって危機を乗り越えてきた。この大胆な変身が実現できた背景には、利益の極大化や事業の拡大よりも、企業（=家）の存続・承継を最優先する経営方針を徹底してきたことがある。しかし、そのためには、経営者のみならず従業員も認識を共有し、一丸となって事に臨むことが求められる。その際に重要な役割を担ってきたのが、家訓や社訓・社是といったものであった。老舗においては、これらが社内の「共通価値観の醸成」や「基本的な経営指針」として、明文化又は口伝の形で残されている事例が少なからずある。しかも、教育・研修の形で、その徹底を図っている。興味深いのは、「老舗の家訓にはコンプライアンス（法令等の遵守）を第一に掲げたものが多い<sup>78)</sup>」という事実である。老舗経営を見る限り、利益の極大化や事業の拡大を図ること以前に、企業への帰属意識や経営理念といったものの共有を図ることが、決して無用な長物ではないことを示唆しているよ

---

78) 参考書 A, p.90

うに思われる。そして、この辺りにも企業永続の要諦が隠されているように思量される。

「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」とは、鉄血宰相と呼ばれたビスマルク<sup>79)</sup>の言葉である。自己の経験にしる、歴史からにしる、過去の事例から何かを学ぶことができれば幸いである。限られた紙幅ながら本稿が、企業が二十一世紀を生き延びていくための何らかのヒントを提供できれば幸甚である。

### 参考資料など

1. 日経ビジネス編「会社の寿命－盛者必衰の理－」日本経済新聞社，昭和59年8月24日
2. 日経ビジネス編「続・会社の寿命－衰亡招く「第2の法則」－」新潮社版（新潮文庫），平成元年10月25日  
(注) 昭和60(1985)年6月，日経BP社「日経ビジネス」誌の特集を再編集して日本経済新聞社が刊行したもの。
3. 日経ビジネス編「続々・会社の寿命－強さの秘密－」新潮社版（新潮文庫），平成元年12月20日  
(注) 昭和60(1985)年11月，日経BP社「日経ビジネス」誌の特集を再編集して日本経済新聞社が刊行したもの。
4. 日経ビジネスオンライン (<http://business.nikkeibp.co.jp>)
  - ▶2009年2月12日(木)付，「【会社の寿命】企業の繁栄は、たかだか30年 人も企業も寿命がある～企業は永遠か(1)」
  - ▶同，「【会社の寿命】企業の繁栄は、たかだか30年
    - ▷～日本の100社ランキング調査-1 明治29(1896)年～明治44(1911)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-2 大正12(1923)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-3 昭和8(1933)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-4 昭和18(1943)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-5 昭和25(1950)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-6 昭和35(1960)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-7 昭和47(1972)年」
    - ▷同，日本の100社ランキング調査-8 昭和57(1982)年」
  - ▶同，2009年2月13日(金)付，「【会社の寿命】生き残りの条件，5カ条 一業に

---

79) Otto von Bismarck, ドイツの政治家。1862年からプロイセン首相。普墺戦争・普仏戦争に勝利して71年ドイツ統一を達成。ドイツ帝国宰相。(1815～1898) (広辞苑第六版)

こだわる企業は死滅～企業は永遠か(2)

- ▶同, 2009年2月16日(月)付, 「【会社の寿命】「社員30歳, 本業7割」が老衰警報 成熟期にすでに斜陽の日」
  - ▶同, 2009年2月17日(火)付, 「【会社の寿命】老化と回春分ける因子は? 3つの栄枯盛衰記」
  - ▶同, 2009年2月18日(水)付, 「【会社の寿命】今や“寿命”はわずか5年 企業短命化の衝撃～新・会社の寿命(1)」
  - ▶同, 2009年2月19日(木)付, 「【会社の寿命】復活上位組に学ぶ環境適応術 激動期を乗り切れ～新・会社の寿命(2)」
  - ▶同, 2009年2月20日(金)付, 「【会社の寿命】IBMが示した企業存続の条件 絶頂とどん底を経て探り当てた「変化」への確信～新・会社の寿命(3)」
  - ▶同, 2013年11月7日(木)付, 「最新版・会社の寿命 徹底検証, 会社の寿命信用調査会社の“格付け”から割り出す」
5. 前川洋一郎, 末包厚喜編著「老舗学の教科書」同友館, 2011年2月28日
  6. 浅田厚志「成功長寿企業への道」文化出版社, 2013年1月23日
  7. 浅田厚志『長寿企業の素顔「100年超」の知恵に学ぶ』JCAST会社ウォッチ (<http://www.j-cast.com/>), 2016年1月9日～9月20日連載
  8. 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 老舗は変化を恐れない」朝日新書194, 2009年9月30日
  9. 帝国データバンク史料館「特別企画:長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査」, 2008年5月26日
  10. 帝国データバンク「特別企画:会社年鑑発刊100周年企画・老舗企業アンケート結果」, 2012年8月6日
  11. 帝国データバンク「特別企画:企業平均年齢と長寿企業の実態調査」, 2012年9月13日
  12. 帝国データバンク「特別企画:2016年「周年記念企業」調査」, 2015年11月16日
  13. 帝国データバンク「特別企画:2017年「周年記念企業」実態調査」, 2016年11月21日
  14. 日本経済新聞社編「200年企業」日経ビジネス文庫, 2010年1月5日