

■ 修士論文要旨

日本における老舗企業の競争優位

—老舗企業の企業経営についての一考察—

Competitiveness of Long-lived Companies in Japan
—A Study for Business Management of Long-lived Companies—

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

楊 金 娥

Yang jin e

■ キーワード

老舗企業 競争優位 長期存続 家訓 伝統継承 革新

企業・組織は人々の生活や企業・組織の生産に必要な財を提供する役割を担う「社会の公器」である。企業の基本前提条件は何かを考えるときに、第1にその継続性が挙げられるであろう。顧客に商品やサービスを提供して喜んでもらう。社員を雇用し、その家族を幸せにする。雇用、納税、そのほか、様々な活動を通じて地域や社会に貢献する。これらは、企業が継続し続けるからこそできることである。企業内部の人々も企業の外部で関連する人々も企業が半永久的に存続することを暗黙的に考えている。しかし、今この激動する環境の中において、それは非常に困難なことになっている。2003年度までの日本の企業倒産件数によると、1990年代に入ってから企業の倒産件数は上昇傾向にあるが、開業率が伸びてはいない。『新民晚报』の報道では、母国の中国では今や民間企業の数が大きく増えているものの、その多くが3年も持たず倒産してしまっている現状が明らかになっている。いかにして存続の能力を確保し維持するかは常に追及されるものであり、企業にとって根

本的な課題であるといえる。

一方、日本の老舗企業は江戸以来、明治維新や関東大地震、戦争など幾多の危機的な状況を乗り越えて、現在まで継続している。日本の老舗企業の経営に触れ、老舗企業の持つ知恵や競争優位性を探り、学んで行くことは多くの企業経営者にとり、企業経営の参考になるものと思われる。

本論文の第1章では老舗企業の定義、日本老舗企業の概要及び日本老舗企業誕生の時代背景から老舗企業を概観する。老舗とは、仕似せるという言葉に語源がある。似せてする。先祖からの家業を絶えずに続けるといった意味から生まれたもので、先祖代々からの生業を守り継ぐこと、または先祖代々から続いていて繁盛している店を意味する。言葉の意味からすると、少なくとも3代以上、創業以来のビジネスが継続していること、またそのビジネスが上手くいっていることが、老舗といわれるための必要条件である。本論文は世紀(100年)を超えて事業を継続してきている企業を老舗企業と定義とする。

第2章では商売繁盛の基本となる老舗企業の家訓が示す5つの具体的な行動指針を検討する。老舗企業というと、昔ながらの事業を続けている、あるいは固く昔のやり方を守っているという印象があるかもしれないが、平成20年に東京商工会議所中央支部が老舗企業に対して、実施したアンケート調査結果から決してそうではないことが明らかになった。第3章では事例を介して、老舗企業の長期存続要件の一つである経営革新について考察する。

近年になって企業の社会責任が声高にいわれるようになってきた。企業の長期的な存続に欠かせない重要な要素であることを欧米から指摘されるまもなく、老舗企業はすでに何世代にも渡って、一番身近な地域社会の一員として、企業としての責任を果たし、実践してきた。第4章では老舗企業と地域社会の共存共栄、老舗企業が地域繁盛への貢献について述べる。

長寿企業は、変化しない伝統を継承すると同時に、時代に合わせた革新を常に行うという、2つの側面を持っている。そして、伝統継承と革新を絶妙なバランスでとってきたのが長寿の秘密だと指摘されている。第5章では老舗企業の伝統的な「家」制度、そして、世紀を超えても変わっていないもの及び変わったものを企業永続要因として追究する。

第6章では、数ある老舗企業の中から業種や地域、年商規模などを勘案したうえで、ここ数年業

績が伸びてきた5社を紹介する。

第7章では日本の老舗企業の競争優位を整理するという視点から、長期存続を果たしている老舗企業の競争優位を検証し、母国の企業経営の参考にしたいと考える。

老舗企業の経営の根幹には、ビジネスに対する一貫した考え方が存在している。家訓や社訓等といった守るべき方針や事業を進めていく上での行動指針を大切にするという価値観、すなわち、経営理念に対する強い思い入れが経営の礎（いしずえ）になり、競争優位の源泉の一つと考えられる。

企業経営での中核的な課題は、ビジネスの仕組みを環境の変化に合わせて変容させていくことである。自社の企業らしさを失うことなく、市場の変化に応じてビジネスのあり方を変えていく。この意味では、中核となる強みを構築していくことが老舗企業のもう一つの競争優位といえる。

中核となる強みの構築に連動して、人材育成にも秘訣がある。ビジネスを動かしているのは最終的に人であるからである。自社の競争優位をさらに強化して、弱みを克服していくためには、従業員の技術や熟練、知識が不可欠なのである。

また、人材育成と並んで、取引先との関係構築、顧客との結びつきのマネジメントも重要な要素となる。老舗企業が長期的に存続し得たのは、顧客との長期的な関係づくりに長けていたからであり、短期ではなく長期的に取引先との信頼関係を築き上げてきているからである。