

## 老舗学の教科書

■ 前川 洋一郎、末包 厚喜 著

■ 同友館

.....

評者

東洋大学経済学部教授

安田 武彦



この10年、厳しい経済環境の中で企業にとっての課題が、「成長」というより「生き残り」であったことを反映してなのか、「長寿企業」や「老舗」といわれるものの研究が一大ブームとなっている。

本書は「老舗（本書では「創業100年以上で、永続繁盛している企業」としている）」研究について学部学生向けのテキストとしてまとめられたものである。

まず、本書では老舗を対象とした新しい学問的挑戦について「老舗学」という概念を提起している。「老舗学」の「狙いの第一点は、従来の商学、会計学、マーケティング…など縦割りの経営学の研究に、横軸を通すことである。第二点は、老舗がどこからどうして生まれ、生き残っているかである。100年、200年、300年のプロセスを組織内部、地域環境の両面からえぐり、歴史と現在をつなぐことである。第三点は、主として中小企業である老舗の現場や生き様と、学問としての経営学の間を橋渡しすることである」。

「老舗学」を語る本書の構成をみると、5編構成となっている。第Ⅰ編は老舗学の基礎知識であり、第1章でデータに基づいて「老舗」のイメージと定義を提示し、第2章で老舗の歴史と老舗の出現する地域の特長について明らかにしている。

第3章では老舗と深く関係する「のれん」についてブランドの観点から解説し、第4章では老舗とベンチャービジネスの対比を行っている。また、第5章では企業の経営理念という観点から老舗にとっての家訓、社訓の意義を説き起こしている。

第Ⅱ編は老舗から学ぶ経営管理をテーマとしており、第6章では生成した企業が成長を遂げる時の企業統治、経営管理について番頭経営を例に解説している。また、第7章では老舗の財務管理という観点から老舗を論じ、老舗企業の再生事例について、紹介している。第8章では事業承継の観点から老舗の人づくりの方法としての養子、婿養子、奉公人制度というOJTについて論じている。

第Ⅲ編は老舗の経営戦略である。第9章では老舗として比較的業歴の浅い創業100年前後の企業と、江戸時代前半以前から続く創業300年超の老舗の戦略の比較を行い、創業100年前後の企業の慎重さと創業300年超の老舗のチャレンジ精神という特徴を指摘している。第10章ではイノベーションや第二創業についての一般理論を三井越後屋、任天堂の例を引きつつ紹介している。第11章では中小企業の事業面、組織面での経営革新について老舗企業の事例を用いつつ解説している。地域内や産学間の連携という様々なネットワークについて論じた第12章では「伝統」を有する老舗と「革

新」を有するベンチャー企業が連携することにより新しいコラボレーションやイノベーションが生まれるという「鉱脈と水脈」モデルが事例とともに紹介される。

第Ⅳ編は老舗企業が直面する今日的課題について解説している。まず、第13章では老舗小売業態の百貨店に焦点を当て老舗の業界再編を展望し、第14章では老舗企業のグローバル経済、国際化対応についてキッコーマンの海外進出事例とともに論じ、また、日本の老舗の海外でのブランド力について紹介、さらに、海外の老舗企業にはどういふものがあるか論じている。

最後に老舗生成のプロセスと生成要因をまとめる第Ⅴ編の第15章では、まず、①「年輪経営」、②「駅伝経営」、③「守勢経営」の重要性を提唱し、長年の経営の中、形成される「老舗の形」も時代とともに繰り返し変化していかなければ、老舗は生き残れないと説いている。

本書はこのように経営学の現代のテーマについて老舗を材料に語るものである。紹介されている事例企業は、紹介したほかにも虎屋など学生でも耳にしたことのある日本の企業が多数あり、学部学生にとって読みやすいものとなっている。

また、「老舗の語源」をはじめ随所に埋め込まれているコラムも（経済学とははずれるものもあるもの）興味深い。

なお、編著者によると本書は「幕の内弁当」型の構成をとっているという。つまり、幕の内弁当では一つ一つのおかずは別々の主張を持っているが、全体としてのまとまりを有しているということであるらしいが、こうしたコラムもその工夫の一つであろう。

老舗というと何やら特別な存在であるように見える。のれん、秘伝、家訓、番頭、儀式といった老舗にまつわる言葉には何か特別な宗教のようなイメージがある。そのことは、老舗の崇高性を高め、現在という不透明な時代に老舗にあやかりたい（学びたい）という気持ちを人々に持たせるのであろうか。だが、本書の試み、つまり老舗を材料に（あるいは横軸として）経営学の基礎を語る試みは、老舗も通常の経営学のフィールドで語ることが出来るということの意味している。経営には「長寿の妙薬」などない。その時々で企業が直面する課題をこなしていくことが老舗という結果になるということかもしれない。

老舗に関する書物には、「特別な存在」としての老舗企業への崇敬に近いドキュメンタリー的書物も少なくないが、老舗を経営学として語る本書は老舗の神秘性のベールを剥ぐ試みとしても捉えられ、この方向での筆者らのさらなる研究が進むことが楽しみなところである。