

《公開講演会記録》

日本の老舗 世界の老舗

——長寿企業の歩みと価値観を学ぼう

日本経済大学経済学部教授 事業承継研究所長 後藤俊夫

はじめに

2007年6月、NHK総合テレビがNHKスペシャル『長寿企業大国ニッポンの秘密』を1時間にわたって全国的に放映し、それを契機として長寿企業に関する連載が日本経済新聞、朝日新聞などマスコミでも話題を賑わせてきた。その結果、わが国が長寿企業大国であるという認識が定着してきただけでなく、海外諸国からの注目度も飛躍的に高まっている。

データ提供者として誠に感慨深いものがあり、また日本の強みに関する理解を深めるうえで些かなりともお役に立つことができ、研究者としての冥利に尽きる場所である。

実は長寿企業の研究は80年程前から蓄積されており、こうした幾多の先達が築いてきた貴重な先行研究を私たちの研究も踏まえている。しかし、従来の研究対象は京都あるいは近江商人などに限定されており、全貌把握への努力は21世紀に入ってから始まったばかりである。

最初は長く続いている会社は何社あり、なぜ続いているのかといった素朴な疑問で研究を始めたが、老舗企業の研究を通じて日本の経営の極意を学ぶことも分かった。さらに現在世界的に求められている「持続的成長モデル」を見出すという今日的意義と重要性が、現在明らかになりつつある。

概要紹介に先立ち、調査方法を簡単に述べておきたい。まず定義であるが、老



舗、長寿企業といっても、正式な定義はない。そこで、創業以来100年以上存続している事業体（法人企業ならびに個人営業を含む）を老舗企業と定義した。「東都のれん会」などを参考として便宜上定めたのであるが、後にその意義が明らかになってきた。一般に創業者から3代目まで事業を承継することは極めて難しい。その反面、3代目以降への継続は比較的安定しているという事実が判明し、3代目迄を全うする期間として100年を節目とする意義が確認できたのである。

なお、法人設立でなく創業年を原点とするのは、株式会社制度が導入された明治初年以前から営業している事業体が多いだけでなく、創業後一定期間を経てか



大阪 金剛組本社（578年創業）

ら法人を設立する事例も勘案したためである。

また、創業以来の業種業態を変更したり、営業地を変更したりすることは、時代の変化に対応する企業の自己革新として私たちは肯定的にとらえている。研究を進めるにつれて、創業以来同じ場所ですぐと変わらない旧態依然とした企業が老舗という旧来のイメージの誤りが明らかになり、私達は「伝統とは常に変化していくことである」というメッセージを強



20世紀初頭の金剛組

調するに至っている。

最後に、実態把握の基礎データであるが、信頼できる統計類が存在しないため、全ては手探りで始まった。各商工会議所の名鑑を手始めとして、観光ガイドブック、新聞雑誌の記事などから可能な限りの情報を収録したが、幸いにも2000年頃からインターネットが飛躍的発展をとげた結果、創業以来100年続く企業2万5000件以上を把握するに至った。また(株)帝国データバンク及び(株)東京商

工リサーチからは一部データを提供頂き、それらと突合・精査した結果を公表した。データのご提供に改めて謝意を評したい。

海外諸国についても調査方法はインターネットに依存する率が高い。海外はインターネットによる情報公開が日本よりも限られており、国内よりも調査する場合の困難が多く、実態把握は未だ途上である。なお、調査対象が多岐多数にわたるため、まずは調査対象を創業200年以上に限定し、「長寿企業」と名付けている。

1、日本と海外の長寿企業の概要

まず、わが国では創業以来200年以上続く長寿企業は3937社存在する。うち1000年以上が21社、500年以上が147社、300年以上が1938社という構成である。創業以来200年以上続く老舗企業は5万2000社と推定している。

筆者のデータは、創業以来200年以上を含む江戸時代以前に創業された企業を重点的に実態把握した結果、網羅度が信用調査会社を大きく上回っている反面、明治以降については網羅度が低い。こうした突合・精査の結果を推定値として公表しており、相当の自信をもっている。

図表1 日本の長寿企業一覧：業種別

分野	企業数	最古の長寿企業(創業年)
酒造	447社	須藤本家(1141年)
旅館	425	法師(718)
和菓子	304	あぶり餅一和(1000)
工芸・仏具	252	田中伊雅佛具店(889)
料亭/割烹	185	たけ庄(1334)
醸造	129	まるや八丁味噌(1337)
衣服・繊維	126	高田装束店(1346)
薬局・製薬	96	菊岡漢方薬局(1205)
機械・金属	72	伊藤鉄工(1189)
建築・工事	53	金剛組(578)
石材	32	石長(1243)

業種別では、食品、旅館及び料理店が過半数を占めているが、金属、機械、繊維など近代工業にも広く分布している。伝統産業分野で創業し、その後時代と共に近代化してきた事例も多く、例えば江戸時代には農業器具(鋤、鍬)を製造していたが、1960年代に金型メーカーに転身した事例などはその典型である。地域的には、長寿企業は京都府が最多

であるが、老舗企業となると東京都が首位の座を占めている。近代に近づくに従って全国に分布比率を高め、老舗企業は全国47都道府県に存在する。これは、市場及び産業の全国への普及伝播を反映していると考えられる。和菓子を例にとれば、古代では薬用を目的としており、高貴な身分の者以外は口にできなかったし、その原料である砂糖も貴重品であったため、市場及び産業とも古都に集中していたのである。

我が国日本の長寿企業一覧(業種別)を図表1に示してある。酒造業が最多で447社あるが、その最古は京都の伏見でも兵庫の灘六郷でもなく、茨城県の須藤本家酒造(1141年創業)で現当主は55代目である。その他、面白いエピソードが数多く埋もれているが、紙面の都合もあり、類書に譲りたい(文末の参考書籍を参照)。なお、木造建築で寺社建築を専門としてきた金剛組(578年創業)は世界最古の企業として、石川県粟津温泉で旅館を営む法師旅館(718年)は世界最古のホテルとして、いずれもギネスブックに登録されている。

次に、世界の長寿企業数であるが、58カ国・地域で7212社の存在を特定した。主要国別では、日本(3937社)

図表2 世界の長寿企業数：国/地域別
長寿企業総数7,212社
(58国/地域)

日本	3,937	チェコ	102
ドイツ	1,850	スエーデン	84
英国	467	ベルギー	79
フランス	376	スペイン	77
オーストリア	302	中国	75
オランダ	296	デンマーク	66
イタリア	192	ポーランド	49
スイス	167	ノルウエー	44
米国	157	アイルランド	41
ロシア	149	南アフリカ	41

を筆頭に、ドイツ(1850)、英国(467)、フランス(376)、オーストリア(302)、オランダ(296)、イタリア(192)、スイス(167)、米国(157)、ロシア(149)等と続いている(図表2)。ただし、日本が筆頭でドイツが2位という順位はほぼ確実であるが、前述したように調査は継続中のため、3位以降は今後の変動が見込まれる。日本以外では歴史の長い西欧諸国の独壇場と思われるが、新興国である米国も上位に位置しており、オ

ストラリアにも長寿企業は存在する。

なお、米国最古の事例はアヴェディス・ジルジャン社（1623年創業。マサチューセッツ州ノーウェル市）であり、世界最大規模のシンバルとドラムスティックのメーカーである。同社の創業が米国の建国以前であるのは、トルコのイスタンブールで創業したアルメニア人シンバル職人の子孫が1929年に米に移民したためである。錫、銅、銀などの錬金術を秘法として代々受け継いで現在に至っている。なお、ジルジャン（Zildjian）は、トルコ語で「シンバル職人」を意味するズィルジ（zildji）にアルメニア語の「息子」を意味し、姓を形成する語尾となるイアン（-ian）を付したとされる。

図表2に、ロシア、チェコ、ポーランドなど旧東欧諸国、そして中国も含まれているのは興味深い。いずれも、社会主義政権下における苦難を乗り越えて現在に至っており、この点については、中国に焦点を絞って後述しよう。またアジア地域では韓国には長寿企業が皆無に等しいことにも留意しておきたい。

2、長寿企業大国ニッポンの秘密

我が国長寿企業には、以下に示す7点

の特徴がある。第1に、99%以上がファミリー・ビジネスである。ファミリー・ビジネスは「創業家の影響下にある企業」と定義され、その特徴を十分理解して事業の運営ならびに承継に臨む必要がある。この点については、後ほど簡潔に触れたい。

第2に、時代の変化に対する巧みな適応である。長寿企業の経営には、求心力すなわち家訓に代表される経営理念の保持と、遠心力すなわちマーケティング、R&Dを始めとするイノベーションの双方が求められる。コマになぞらえると、求心力はコマの芯棒、遠心力はスピードであり、両者がともに強く、しかも均衡している点が、長続きする秘訣である。長寿企業は、守るべき伝統を堅持しつつ、時代の変化に合わせて業態を柔軟に変化させてきた。

第3に、生活密着型業種いわゆるB to Cビジネスが多く、企業を顧客とする生産財（B to B）に比べれば景気の波に影響されにくい。長寿企業を業種別にみると食品、旅館、飲食店が56%を占め、過半が伝統的産業であるが、金属、電機など近代産業も少なくない。まさに、創業以来革新を繰り返してきた結果でもある。

第4に、有名ブランドが多い。日本古

来より親しまれてきた「のれん」は、老舗が長期にわたって営業を続けるなかで築いた信用の証でもある。信用の構築には長期の努力が欠かせないが、一瞬たりとも油断すれば、瞬時に信用は失われてしまう。信用力は、顧客を大切にすることでなく、従業員、取引先、地域社会など企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダー）全てに対する長期的な関係性を重視する実践によって培われてきた。

第5に、事業を長期にわたって継続するため、次世代への承継に多くの工夫がこらされている。海外に我が国老舗を紹介する際、多くの注目が集まるのが養子の導入である。一族の外部から事業の後継者を迎える養子の仕組みは、武家がお家断絶を防ぐために始めたもので、商家もこれを採用した。一族と家業の維持を重視する巧妙な仕組みであるが、海外諸国では血統保持を重視するため、今日ではまず見られない。長子相続や資産の分散防止など一族の融和団結にも工夫が多い。

第6に、隠れた業績優良企業が多い。経営の3指標（収益性、安全性、成長性）のうち、長寿企業は前2者で特に優れている。「身の丈経営」に徹してハイリスク・ハイリターンを避け、長期にわたる収益蓄積で自己資本を増殖させて、不況

やリスクに対する抵抗力を高めてきたわけである。なお、資本金は概して過少である。これは、無理な増資をせず、先行投資を自己資本の範囲内でまかなってきた「身の丈経営」の結果でもあり、また合名会社や合資会社が多いという現象とも関連性がある。

第7に、社会貢献に熱心である。地域社会に対する各種の寄付や参加だけでなく、文化活動などを目的とした財団や美術館、あるいは資料館などの運営が特徴的である。全国に企業博物館が300館以上あるが、長寿企業運営(40%)が上場企業(34%)をしのいでいる(2000年調べ)。

ここで、長寿企業とファミリー・ビジネスの関係に触れておこう。ファミリー・ビジネスは発展途上国・先進国とも企業数の80%前後を占め、株式上場企業でも例えば米国では全企業の37%を占めている。こうした経済活動に占める重要性とならんで、業績面でも一般企業に対して優位であり、欧米をはじめ海外ではファミリー・ビジネスが肯定的に受け止められている。実は日本でもファミリー・ビジネスが全企業数の97%、上場企業の40%を占め、文字通り経済の主役であるが、残念ながら認知度が低いのが現状である。

ファミリー・ビジネスは、ビジネスと所有の2つの要素から構成される一般企業に對置して、ファミリーという第3の要素をもつ3円モデルとして認識される。ファミリー要素は親族に対する感情が強く、合理性が支配するビジネス要素との調整が至難で、ファミリー・ビジネスの経営を難しくする。反対に3つの要素を上手に調整できれば、ファミリー・ビジネスは一般企業よりも業績が高く、そうした配慮を長期的に継続した企業が100年を超える長寿を全うできるわけである。

各国の200年超のファミリー・ビジネスを分析した研究は、長寿要因を下記に要約している。すなわち、同族の団結、生活密着産業、長子相続、女性の役割、長寿の決意、養子の導入、ファミリーよりもビジネスを優先、社会・顧客重視、ファミリー内部の摩擦対応策、長期計画の文書化ならびにガバナンス・システムの存在などである。これらは、3円モデルの円滑な運営を考慮して要約しているが、前述した日本の長寿企業の成功要因と類似点が多い。

これらを踏まえて、筆者は6つの要素を抽出してVIDOGRES戦略の重要性を強調している。第1の要素は、ビジョ

ン(Vision)すなわち企業理念である。長寿企業に見られる家訓あるいは家憲は企業理念の典型的で、関係者が共有して経営の一貫性を実現する核心としてVIDOGRES戦略の最も重要な要素である。第2は、優越性(Dominance)であり、コアコンピタンスの重視と徹底強化を意味する。常に自社の強みの意識的強化に努め、無謀な展開を戒める。事業の多角化を図る際にも、自らの優越性が発揮できる分野と業態を選択する。

第3は、統治(Governance)であり、コーポレート・ガバナンスならびにファミリー・ガバナンスから構成される。前者では意思決定メカニズムの明確化と情報共有、さらに納得性のある人事評価が基本となる。後者では、創業家一族の合意形成が何よりも重要であり、現代の環境に合致したファミリー・ミーティング(家族会議)を基本としたコミュニケーションの徹底が求められる。ファミリーとしてのリーダーシップの発揮、迅速果敢な意思決定と事業推進にガバナンスは不可欠である。

第4に、リスク・マネジメント(Risk Management)である。財務的安全性だけでなく、経営の独立性も忘れてはならない。また、リスクが発生した後の復



石川 法師旅館（718年創業）



奈良 菊岡漢方薬局（1205年創業）



茨城 須藤本家株式会社（1141年創業）



京都 あぶり餅一和（1000年創業）

元力 (Resilience) の重要性は、今回の東日本大震災への対応で一層明確になった。リスク対応は自力だけでなく、日頃から構築してきた濃密な社会関係に支えられる要素が多い。

第5は、長期的関係性 (Relationship) である。企業を取り巻く各種ステーク・ホルダーとの関係性は上述したが、特に長期的な視点にたった緊密な関係が肝要である。ステーク・ホルダーとの関係性は長期になるほど、関係者の範囲が拡大し、公益を意識する傾向が強まる。「企業は社会の公器」というわが国固有ともいべき商業倫理とも底通する発想である。

第6は、承継 (Succession) であり、経営と資産所有の円滑な承継から構成される。実は今まで述べてきた5つの要素は事業戦略に関する継続要因であり、これら5要素と第6の承継要素が有機的に結合して、初めて長期的な成長と長寿性を実現する。事業自体には継続の可能性があっても、後継者不在で廃業する比率が増大している。承継は事業継続に向けた大きな節目であり、後継者を一族内外から選んで教育して引き継ぐには10年前後の長期間を要する。また相続税対策として、会社株の価値が低い時期を選んで

資産承継するにも短期間では完了しない。こうした時間的要素を十分考慮した長期的計画が求められる。

VIDOGRES戦略はファミリー企業が100年以上にわたり持続的成長をする定石として提示したが、一般企業に示唆する点も少なくない。6要素の中でも最も根幹をなすビジョンに関連して、わが国特有の企業理念として企業を「社会の公器」とする発想がある。この発想こそ「日本型経営」の神髄であり、実は長寿企業大国日本の秘密もここに帰着すると筆者は仮説を立てている。社会の公器論の源流は、江戸時代後期に生まれた石門心学に見出すことができる。儒教、仏教、神道を融合して心学を提起した石田梅岩（1685―1744年）は、正当な商業活動と利潤を奨励し、二宮尊徳並びに「道德経済合一説」を唱えた明治の起業家渋沢栄一を生んだ。さらに昭和に入り、「企業は社会の公器である」と強調した松下幸之助らを輩出してきたのではないか。

対照的に、朝鮮半島に長寿企業がほとんどないのは、その地に根付いた儒教に商業を卑しむ傾向が強く、商売を長く続けることを恥とする文化の帰結と考えられる。わが国では封建制の下で家業を継

続・継承する強い意志が求められたが、社会に役立つ商業活動を評価する思想が、その精神的支柱として機能し、多くの長寿企業を生んできたと考えるのが合理的である。わが国における内乱の少なさと温和な自然環境を企業長寿の要因とする見方もあるが、反対に自然災害が多いのも事実であり、筆者は上述した要素が主な要因と考える。

3、中国の長寿企業

中国政府は長寿企業を民営化施策の一環として位置づけ、保護・育成を推進している。その発端は、1978年12月に開催された中国共産党の第11期3中全会（第11期中央委員会第3回全体会議）で決定された改革開放路線にさかのぼる。1956年に始まった公私合営政策並びに国有化以前から続く企業を「老字号」と称し、1991年に国内貿易部が1600社余を認定し、その苦難と努力を賞した。その後、14年の空白期間を経て、2006年4月に商務部が「中華老字号」認定基準（案）を公表し、併せて967社を「老字号」として再認定した（商改発（2006）171号）。中国における老字号は、中華文化の長い歴史の象徴

的な位置づけであり、その認定基準として1956年以前から続くだけでなく、独特の伝統的製品・サービスをもち、中華民族の優秀な伝統的企業文化とブランドに対する社会的な認知の存在を定めている。老字号の英訳time-honored brandには、その気持ちが込められている。

中国内では、「老字号」保護を巡り議論が分かれた。商務部が2006年に実施した調査では、老字号の7割が経営困難であり、順調な経営をしているのは全体の1割に過ぎない（「中國僑網」（06年11月09日）。自助努力で体質強化されてこそ存在意義があり、また保護するから経営努力が甘くなる等の議論は、昨今の「国進民退」、国有企業が発展して、民間企業が衰退するという市場経済化の後退に通じるところがある。なお、同調査によれば、上位100社の内訳は、業種別には医薬（31）、食品（25）、料理店（20）、酒造（8）が全体の84%を占めていた。また、省市別では広東（14）、浙江（13）、上海（11）、北京（11）、山東（8）、天津（7）が全体の54%を占めていた。

老字号の国有化時期（1956―1978）対応は極めて関心をひくテーマである。業種業態が伝統的な技術や技能に大きく依存する場合、政府が所有権を創

業家から奪取して新しい経営者を派遣しても、経営の維持は難しい。実態は明らかにされていないが、筆者の調査によれば創業家が経営を委託された事例は存在せず、創業家には3つの経営関与の形態が存在した。第1は、経営の裏方として日常運営にあたる方法で、政府から派遣される「公方経理」を支える「私方経理」への就任である。第2は、一般従業員として製造やサービスの現場に従事する方法である。第3は、香港への事業移転である。これらは、1993年以来出版された『中華老字号』全6巻に収録された事例を分析して明らかになった。詳細については今後調査すべき点が多いが、民営復活後に創業家による経営が復活した事例は全体の1割程度である。

また、近年は老字号に関する訴訟案件がインターネット上で散見される。国有化にまつわる創業家の権利侵害が争点となっており、その対象範囲は商品やサービスにまつわる技術・技能だけでなく、企業文化など無形財産に広がっている。長寿企業の強みは長年築きあげてきた有形無形の資産を基盤としており、中でも暗黙知と呼ばれる無形のノウハウこそ簡単に入手できないのは、世界中同じである。その無断使用をめぐって、中国にお

ける今後の進展は今後とも注目していきたい。

結語にかえて―4つの提案

欧米、さらに中国・韓国の巨大企業を含め世界中の熱い視線が、我が国長寿企業に注がれている。それは21世紀の新しい経営モデルを模索する試みと無縁ではない。アングロサクソン流、とりわけ米国の金融資本主義が破綻（と筆者は考える）し、企業の極大化ではなく、有限な地球資源を有効活用する「身の丈経営」が今こそ求められている。その中で、公益を重視する「社会の公器」アプローチの重要性が一層認識されるようになるだろう。

こうした美点を備えた日本の長寿企業は世界文化遺産に登録する価値が高いと私は考える。それは、決して過去の遺物ではなく、むしろ21世紀を生き抜く手本として再認識する必要がある。まずは、長寿企業に学び、その歩みと価値観を讃えようではないか。長寿企業を観光資源と認識すれば、新しい経済活性化の柱としての位置づけも可能となる。長寿企業大国として、わが国のもつ価値を再認識し、足元を見つめて着実に前進したい。

（4月12日・公開フォーラム）
— 写真は各社HPより転載 —

主な参考文献

後藤俊夫「同族企業こそ経営の主流」『日本経済新聞』2008年8月29日（朝刊）。
後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール』プレジデント社2009年
後藤俊夫編著『ファミリービジネス：知られざる実力と可能性』白桃書房2012年

横澤利昌編著『老舗企業の研究―100年企業に学ぶ革新と創造の連続 改訂新版』生産性出版2012年

William T. O'Hara "Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses, Adams Media Corporation (2004).

講師略歴（じゅん とつお）

1942年 東京都生まれ
1966年 東京大学経済学部卒業

ハーバード・ビジネススクール MBA修了

日本経済大学教授（戦略経営論・ベンチャー論）