

## 経営教室

# 不況にこそ役立つ老舗学

①

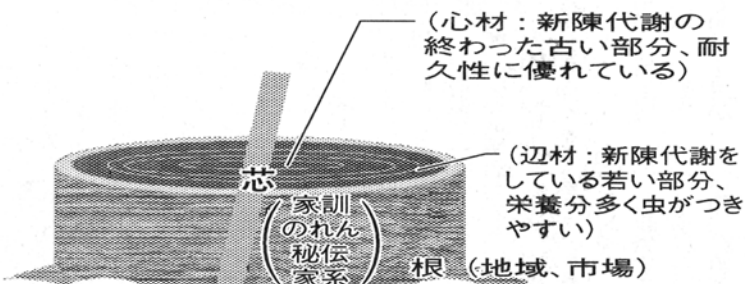
老舗学研究会で、全国の老舗といわれる創業100年以上の中小企業(大半が同族経営である)を取材調査すると、企業の長寿の秘訣が見えてくる。理念だ「家訓だ」「幸運だ」「中興の祖が…」「第一創業が…」と理由はいろいろ浮上するが、結果として規模の大小、地域、業種を問わず、老舗の老舗たるは「永続繁盛」である。

### ◆樹木のしくみ

その奥儀の第一は「年輪経営」である。年輪は(表1参照)毎年の企業決算と同じであり、1年の成長の結果、輪を積み重ねていくのである。企業は好景気だからといって、高成長、高利益、不景気だからといってマイナス成長や赤字を当然のごとく認めているが、「木」はそうはいかないのである。毎年少しずつ、それでいて確実に「輪」を増やしていくのである。

## 年輪経営は実直な積み重ね

### 表1 老舗の年輪経営



(筆者作成)

ていく部分でもある。そして、辺材が肥満になっては、といわれる高長寿にも素晴らしい年輪がある。それこそ木は黙々と実直に年輪を積み重ねるのである。ではどうして年輪ができていくのか、ポイントをまとめて、そこから企業経営の年輪づくりを参考にしよう。(表2)

### 前川 洋一郎

流通科学大学非常勤講師・老舗学研究会代表

まえかわ・よういちろう 1944年生まれ。神戸大学経営学部卒業後、松下電器産業(現パナソニック)へ入社し、取締役を経て、現在関西外国語大学国際言語学部、大阪商科大学大学院でも教鞭を執る。博士(学術)。著書に『カラオケ進化論』(編著)など。

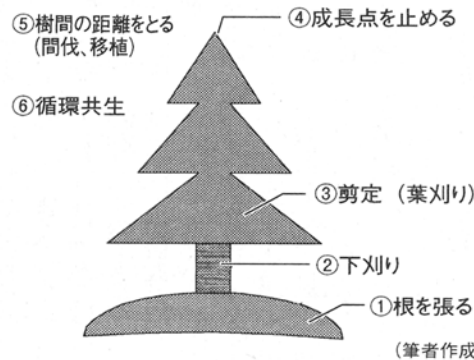
例も失敗談も口伝することが必要である。それが年輪経営の第一歩である。自ら年輪を二つ、三つ増やそうと思っただけで増やせるものではない。「老舗学」は筆者の登録商標

# 先達の精神・戦略に活路

周りにいくほど若くなる。辺材といい、新陳代謝をまだ行っている。若いだけにおいしく、虫もつきやすい。ライバルの攻撃に強いやすいのである。しかし、リスクを恐れず成長し、リターンを得る。ここは企業の家訓、家系、秘伝を伝えるDNAでもある。重なることに意味。年輪は企業の歴史と同様、この世に同じものは二つとない。100年の老舗には100年の、300年の老舗には300年の、その老舗には300年の、そして1000年のフェニックス(不死鳥)カンパニー

で根の先から経営資源を吸い取るだけのパワーがない。土地は事業領域(ドメイン)である。②次は下刈りである。地面に近いところの枝は切り取り、成育を妨げる雑草などをとる。現場の風通しと見通しをよくすることである。

### 表2 年輪経営のコツ



成育できない。そのため、移植が必要となる。いはば再編、移転である。

⑥最後は枯れ葉、落ち葉の肥料化、虫や鳥、動物との共生、水の循環など、周囲、自然との共生が眼に見えない生存条件である。バリエーション、エコロジーを大切にすることが重要。

### ◆口伝が重要

結果、素晴らしい年輪ができるのである。だからといって木は年輪を自慢しないし、木姿の美しさに傲慢にならないのである。企業も出自や社史を自慢しても仕方がない。伝統と革新の社史を積み上げてきた、先達の努力(精神)と智慧(戦略)を敬服し、学ぶことが大切であるし、さらに同族、従業員、パートナーに嫌われても繰り返して成功例も失敗談も口伝することが必要である。それが年輪経営の第一歩である。自ら年輪を二つ、三つ増やそうと思っただけで増やせるものではない。