

◆持続だけでは不十分

老舗の老舗たる「永続繁盛」の奥儀の第3は、「守成経営」である。守成は広辞苑で見ると、中国の古典、貞観政要から引用し「創業のあとを受けて、その成立した事業を固め守ること」とある。守は守備、まもり、持ちこたえることであり、成は成し遂げる、盛んになる、である。単に耐えるだけ、存在するだけではためである。大きく成長しなくても、努力して繁盛していることが肝心である。

持続イコール守成ではない。永続繁盛が守成なのであって、戦前の軍艦行進曲、戦後パチンコ屋でよく流れた軍艦マーチにある「守るも攻めるも黒鉄の浮かべる城を頼みなる」である。

老舗の社史を見ると、平均的パターンとして、創業期には偉大な創業者がカリスマとして存在、2代目はおとなしく引き継ぎ、3代目は初代のことを見たり聞いたりしている。ただ創業から数十年も経つと、時代も変わり、何かしなければと、もがくことが多い。

およそ3代100年を経る老舗の仲間入りをする、社会、時代の変化と組織内部の努力の巧拙があっ

## 守成は創業より難し

て、成長期、衰退期を繰り返す。時に最大の危機には運よく中興の祖が登場する。◆選択と集中で変化に対応この歴史を見ると、まさに革新と保守の繰り返しのいわゆる「攻」と「守」の入れ替わりである。結果として永続繁盛しているが、変化を重ねる中での選択と集中が守成である。

老舗学研究会は2006年に全国の300年超の老舗を、07年に地方の100年前後の老舗にアンケートを実施した。その結果を因子分析して経営戦略として整理すると、表の通りである。どこでもよく聞く専門用語がならんでいるが、そのバックボーンとなる老舗の考え、思いはかなり違う

一方で8.4%。残りの第1、第3、第5の戦略は保守でも革新でもない。老舗として当然のマネジメントであ

# 攻守のバランスが繁栄導く

のである。(図)

100年老舗の中心を見ると、第1、第3、第6、第7の保守型といえる戦略の合計は36.3%である。一方、第2、第4、第5の革新型といえる戦略の合計は26.8%である。

100年前後では、ちょうど3代目から4代目のころ、守りに入り、持続に必死になっている時期である。

300年老舗という、第4、第6、第7の保守型と呼べる戦略の合計は21.4%。逆に、第2の革新型といえる戦略は唯

る。しかも第1から第7を通して、企業のバリューチェーンである川上のサプライヤー、川中のコアコンピタンス、川下のカスタマーを満遍なくとらえている。

◆両刀遣いの戦略このことから300年老舗の経営戦略の特徴は、意外にも保守と革新の両刀遣いの戦略といえるのである。換言すれば「守成」の

戦略となる。要約すると、老舗になればなるほど、守成に入る。したたかな経営である。繰り返すが守成は消極を意味しない。攻守のバランスをとり、保守と革新のかじ取りをすることである。

ところで、企業には必ず創業期には創業者がおり、その後は経営者が出てくるのである。その経営者が守

成者とならなければならぬ。単なる経営者ではダメなのである。

シュンペーターの考え方は、革新、創造的破壊の遂行者が企業家といわれる。一方、宮本又郎「企業家たちの挑戦」(中央公論社 99年3月)では、ハーバード流の考え方として、創業者、革新者だけでなく、維持発展に尽くす経営者、管理者も企業家といっている。これは革新だけでなく、保守の価値を認めたと守成の考え方はなからうか。

「守成は創業より難し」「創業に王道なし」「守成は学ぶことができる」という。イノベーションやブリークスルー、リストラだけが経営ではない。サステナビリティも大事な経営である。「守成経営」を旨指

### 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 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『カオス進化論』(編著)など。

「守成は創業より難し」「創業に王道なし」「守成は学ぶことができる」という。イノベーションやブリークスルー、リストラだけが経営ではない。サステナビリティも大事な経営である。「守成経営」を旨指

(おわり)

表 老舗の経営戦略

第1因子	300年老舗		100年老舗	
	9.3%	サプライチェーン重視型	11.1%	先祖資産保守オーソドックス型
第2因子	8.4%	新時代感覚取込型	10.8%	マネジメント風土前向き型
第3因子	7.7%	コアコンピタンス練磨型	10.7%	自社独自路線顧客密着型
第4因子	7.6%	伝統和親一致型	8.1%	流通大事多角化展開型
第5因子	7.6%	顧客大事イメージ尊重型	7.9%	サプライチェーン重視成長志向型
第6因子	7.2%	家憲遺訓遵守型	7.5%	コアコンピタンス地元重視努力型
第7因子	6.6%	本業専心墨守型	7.1%	同族のれん内部留保型

(筆者作成)

図：100年老舗の経営戦略と300年老舗の経営戦略

