

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」 ～異文化市場への移植可否の研究―香港教育現場での実験～

古田 茂美

香港日本文化協会理事・九州大学経済学府産業マネジメント研究科客員教授

要旨

今、世界は新たな経営モデル構築に向かっている。その主要な動きは、国連の SDGs であり、近年広まってきた新資本主義、公益資本主義、ひいては倫理資本主義の潮流であり、世界の経営学学会の双壁の一端であるヨーロッパ経営学会 EURAM 2025 のテーマ「目的（パーパス）経営」などによる。

新たな潮流の共通点は、戦後世界を支配してきた市場資本主義の株主利益至上主義経営学が、世界の新たな課題である環境破壊、社会問題の悪化、人間性の崩壊などの中でその権勢を、次第に新たな経営学に移譲していることである。世界の関心は環境、社会、人間、文化に移り始め、経営学がいかにそれらを学問としてモデル化できるか学術界では関心を集めている。

SDGs の最大テーマである持続可能な社会経済について、近年関心が高まっているのは、創業 100 年を超える事業体である。この研究に世界の学者が取り組んだ結果、かような企業数が世界で最も多い国が日本であるというデータが世界に発信された¹。世界の 100 年企業総数の約半分が日本に集中するため、長寿企業、老舗（以降しにせとよむ）² 経営という言葉と概念と日本産業社会での位置づけ、百年長寿老舗が盛んに研究されはじめたのである。しかし、それを遥かにさかのぼる 70 年代半ばに、京都府は既に百年を迎える企業の顕彰事業に乗り出し、日本の長寿企業価値向上への一步を踏み出した。それに伴い、東京を中心に、学会・産業活動が

¹ 後藤俊夫は 1999 年から日本の長寿企業研究を開始し日本に百年を超える企業が 27000 社存在するというデータを初めて公表した。（後藤（1999）『忘れられた経営の原点』生産性出版）「同族企業こそ経営の主流」『経済教室』日本経済新聞（2008 年 8 月 29 日）

² ”老舗“は”ろうほ“とも”しにせ“とも読むが内容には違いがある。”ろうほ“は文字通り”古い店舗“であるが、”しにせ“はもともと”仕似せる“から転じた言葉で、”先達に仕えて模倣し、技能や営みが代々継承される事業体“を言う。老舗という漢字はその”しにせ“の伝統的古さから後に当て字となった。
<https://gogen-yurai.jp/shinise/>

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～

盛んになり、事業承継学会、100年経営研究機構、百年経営の会、老舗学研究会などが相次いで設立された。

もとは長寿の秘訣を探る学術活動がその後、老舗特有の経営理念や行動学を同時に明らかにしていった。後に広がった「身の丈経営」、「質素儉約」、「三方良」、「先義後利」、「利他主義」、「同族経営」、「拡大なき繁栄」などは、今に始まったことではなく、数百年の間、老舗の家訓に頻繁に観られ、継承されてきた経営戦略ないし思想である。「三方良」は利益分散で非効率、「利他主義」は資本主義の私有財産という本質と相いれない、同族経営(FB)に対する差別的意識や、長寿は企業価値の尺度ではなく、欧米市場資本主義と異なる経営ということで、つい最近までおよそひろい支持を得ることはなかった。それが近年中国学者らを筆頭として、日本老舗に対する注目度が高まってきたのである。

老舗の学術的な体系的把握が始まったのはかようにして、ほんの数年前であり、中国、ドイツが相次いで包括的理論書を発表した³。しかし老舗、長寿企業経営の体系的、理論構築は依然として完成していない中、唯一後藤の“長寿を可能にする六つの要素”論が世に出ている⁴。海外からの日本長寿企業モデル研究の高まりはこの数年で極めて顕著になった。一方、諸外国の盛んな研究は、ひいては自国の長寿企業増進への貢献でなければならぬ。そういった中、一つの疑問はこれら日本で育まれた長寿性とその起因が、海外や異文化社会に移植できるのか、という疑問である。文化の違いはグローバル化とローカライゼーションの相克の問題に匹敵するが、本研究では、上記先行研究を基に、試験的に構築したしにせ経営モデルを、異文化社会である香港で試験的刷り込み作業を実施し⁵、その成果を探る実験と検証を行った。本論はそのリサーチクエスチョンを踏まえ、実験と検証を明らかにしたものである。

キーワード：

日本老舗、SDGs、パーパス経営、公共資本主義、倫理資本主義

³ 李新春(2020)『日本百年老店』社会科学文献出版社、Caspari, Sigrun, (2023) “Long-lived Family Business in Japan: Factors of Success” V&R unipress

⁴ 後藤(2017)『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA～』第一法規

⁵ ローレンツ(1998)『ソロモンの指輪—動物行動学入門』日高敏隆訳、早川文庫

本論

1. はじめに

表記テーマのもとに香港での実験を試みるに至った背景と理由は、国連が主導した SDG s の指針、およびヨーロッパ経営学会 (EURAM) 2025 が提示した「パーパス (目的) 経営」、さらに、新資本主義、公益資本主義、ステークホルダー資本主義といった、近年増大している経営学の世界的潮流と、筆者が長年研究してきた日本長寿企業と老舗企業の経営が高い親和性と類似性を持つことが明らかであることによる。しかし世界的潮流と日本独自経営の間にはグローバルとローカルの乖離があり、後者の前者への高い親和性とその文化的乖離を超えられるかが疑問である。これが本実験の背景である。

2015 年に国連で批准された「SDGs」で記された 17 の経済社会目標について、日本の老舗企業⁶は数百年に及ぶ経営の中で既に SDG s 要素を実践してきており、実のところ、何を今さら、と多くの方面から関心が高まっていた⁷。17 目標のうち、下記は明らかに老舗経営では数百年前から実践される経営管理である。

1. 住み続けられる街づくり→住み続けるつまり持続可能性の実現は老舗が行ってきた「事業承継」と「企業存続」と「地域貢献」の実績をみれば明らかである
2. エネルギー節約、環境保護→老舗の家訓で最も多いと言われる「質素儉約」は無駄な資源活用を軽減することである。そのため資源効率を高め自然破壊を極力否定する文化を維持している。日本企業の生産管理の最大特徴は効率化と省エネで富に著名である。
3. 貧困をなくそう→「三方良」は 1600 年前後から近江商人が使用した経営理念であり、「自分良し、相手良し、社会良し」この三つの「良」が

⁶ 本論では「老舗」を「日本長寿企業」の意味で使用する。「老舗」という名称は日本でのみ通用し、日本の長寿企業を指す。ちなみに似たような「老字号」といえば中国の長寿企業を指す。

⁷ ‘江戸時代の日本は SDG s 先進国だった—いまこそ先人の知恵に学び、循環社会を構築せよ’ [江戸時代の日本は SDG s 先進国だった—いまこそ先人の知恵に学び、循環型社会を構築せよ | 人間力・仕事力を高める WEB chichi | 致知出版社](#)
‘知られざる事実・・・世界屈指の SDG s 先進国だった日本の時代とは?’ [【直木賞作家が教える】知られざる事実…世界屈指の SDG s 先進国だった日本の時代とは? | 教養としての歴史小説 | ダイヤモンド・オンライン](#)

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～

なければビジネスは成功ではないという考え方は、今でいうステークホルダー経営そのものである。

4. 生き甲斐も経済成長も→しにせのものづくり職人は日本労働観念の象徴であるが、「働く」ことは「生き甲斐」でありそれは「成仏するための在世修行」であるとの観念が中世の時代から定着し、日本人がカネの為に働くのではない、別のパーパスの為に働くことは広く知られているが老舗にも顕著に顕れる。
5. つくる責任、使う責任→「工匠精神」は最高のものづくりを目指す心根でありそこには顧客への慮り、利他主義があり、相手を上に崇める精神が存在する。ものづくりは自然に高い責任感を持って行う聖職であるともいえる。
6. 平和と公正をすべての人に→「企業は公器」に代表されるように、しにせの経営目的は「おほやけ」である地域共同体への奉仕精神から成っている。その心の根底には「公共精神」、「公正精神」が横たわり、しにせの経営行動の根幹を成している。

EURAM においては上述の「目的経営」の主な中身を観るとさらに老舗企業との近似性を観ることができる。

- 1) ステークホルダー重視の経営は老舗の多くが経営理念として共有する「三方良」経営に匹敵する。
- 2) 「意味のある」「労働」つまり日本語でいう「生きがいを伴う」労働は「労働すなわち成仏のための在世修行」という概念に近似する。
- 3) 利益を追う以上に社会に貢献する、に匹敵する日本老舗の最大国約数的経営理念、「企業は公器」がある。
- 4) “利益”は皆の努力の“結果”であり“目的”ではないという主旨は、老舗が共通して尊重する概念「先義後利」に繋がる。
- 5) インパクト創造、価値創造、長寿実現は老舗の企業目的である「企業存続、事業承継」ひいては雇用創造、地域社会貢献の実現である。さらに老舗に観られる規律の「ひとつづくり経営」は人間育成であり人間に基づいた経営を目的としている⁸。

⁸ EURAM (European Academy of Management), 2001年に経営学の学会として設立され現在2千名ほどの会員で運営する欧州最大級の経営学会。本部はベルギーのブリュッセル [Theme - EURAM 2025 Annual Conference](#) -

- 6) 「公益資本主義」についても「企業は公器」の本質にある「企業は公益事業体であり私人の富形成の道具ではない」という概念に合致している⁹。
- 7) さらに今新たな経済概念が登場し始めている。それは「倫理資本主義」である。(後藤、2024⁴) その中身は日本老舗経営に活用されている諸倫理を顕著に指している。後藤によれば「経営は何によって運営されるのか」という経営学の課題に対し、金融・市場資本のみでなく、経営倫理思想が大きく支配している¹⁰。

その研究蓄積が記すとおり、日本長寿起因の中には確かに上述の SDGs、EURAM「目的経営」、「公益資本主義」、「倫理資本主義」が提唱する理念に合致する要素が多く観られる。次に問題視されているのは、これら研究成果をどのように実社会に伝達できるかである。この課題に応える為、日本で蓄積した長寿経営の知識を体系的、理論的に整理し海外の実践者、企業家や経営者に、教育課程として提供すれば有用であるかもしれないとの仮説を立てた。

本論では、それを実験的に海外で実施した試みを紹介する。老舗ないし長寿経営は歴史とそれが紡いだ地域文化に深く根差すものであり、グローバリズム経営学とは全く違う次元で機能している。それを敢えて

9 米国で提唱された「公益資本主義」(Public Capitalism) はペンシルバニア大学のクリストファー・マクマハン教授によって打ち出された。それによれば“Large publicly held corporation should be regarded not as a private entity but a public one. Corporate managers should regard themselves as public officials and exercise political authority, public good.”しかし米国ではこの提唱は労働者の権利は市場と契約によって保護され権利剥奪は怒らないと批判を浴びた。日本の原丈二の提唱した「公共資本主義」は Public Interest Capitalism と訳され従前の株主資本主義、市場資本主義、ないし国家資本主義と一線を引き、公共社会とステークホルダーの利益増進を目的とした資本主義であり、日本老舗経営理念に通じる「企業は公器」を提唱している。

10 後藤によれば「経営は資本でなく、理念によって管理される」のであってその経済は「倫理資本主義と言える」

Goto, T. (2024) Public-minded Ethical Life of Family Businesses in Japan as Key Factor of Resilience in Times of Crisis. In Carsten Herrmann-Pillath & Qian Zhao Eds) (2024) East Asian Ethical Life and Socio-Economic Transformation in the Twenty-First Century: The Ethical Sources of the Entrepreneurial Renewal of Companies and Communities. London; Routledge. 154-171

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～

経営モデルとして体系化し、異文化社会でどのように受容され普遍性をもって模倣され、或いはそうでないために改変されないしは移植断念されるのかの検証を試みた。老舗モデルの受容が高いレベルで成功するのであれば、それは最終的に老舗企業経営の普遍性を証明し、文化は伝達できることが検証される。受容や伝達の成功度は文化の近似性に大きく依存する¹¹。今回の実験場所香港は日本文化に近似し尚且つ中国や中華圏文化に精通する伝播媒体として極めて機能性の高い実験場所である。

日本に多く集中する百年を超える長寿企業の経営について広く関心もたれ始めたのはここ 10 年ほどのことだ。70 年代に既に日本京都府では百年を超える企業を顕彰しそれを「老舗」と呼んだため、100 年企業イコール「老舗」といった認識が広がった。その顕彰された企業らは「老舗」として「京都老舗の会」を組織し、現在までにその数千社を超え、それは全国にも広がって日本で百年を超える長寿企業のことをおおむね「老舗」と呼ぶようになったのである。世界比類なき 100 年企業集積が日本にみられ、その圧倒的数のもとで企業の長寿性研究が盛んに行われてきた¹²。

90 年代に入り後藤が長寿企業研究の末、内外に発信した研究成果¹³は、その後帝国データバンク、東京商工リサーチといった主要研究所の定期的調査テーマとなり、老舗はNHKはじめ媒体やメディアでも取り上げられ社会の目を引くようになった。

これら豊富な研究を基に、老舗経営モデルを試験的に立ち上げ、その日本発モデルが異文化社会に鏡として「移植」でき得るのか否かを下記の手法を以て香港で実験、検証を試みた。

¹¹ Imprinting Theory (Lorents.)

¹² 長寿企業研究のパイオニア的存在は後藤俊夫教授、横澤利昌教授であり、早くから企業長寿の起因研究が盛んに行われ、中国を皮切りに世界の長寿企業研究者が日本を訪れて両教授に指導を請うている。

¹³ 世界の百年を超える企業総数七万七千社のうち日本に 43 千社が集中すると帝国データバンクが発表している。

2. 方法論

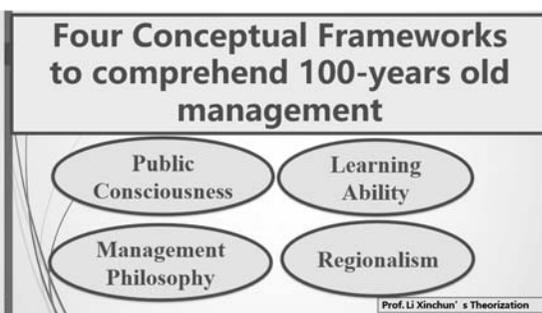
1. 老舗経営モデルを構築する
2. 上記の二つの仮説、1) 老舗モデルが海外事業経営者に有用であること、2) 老舗経営が海外で受容されることを検証するために、構築した老舗長寿経営モデルを地元企業の人々をサンプルとして一定期間施行し、受講前後の変化を観察する手法を採用した。ここでは「刷り込み理論」を参考にした。(ローレンツ、1998)

老舗長寿経営モデルは、日本で最も早く長寿企業研究に着手し、定量・定性両手法で老舗長寿起因を構築した後藤俊夫教授の理念枠組みである「六つの長寿成功要因」(後藤、2009) 及び、中国家族企業研究で定評のある中山大学管理学院元院長で、2016年より4年を費やして日本老舗企業の長寿性研究を実施し、その中で長寿を支える四つの主要概念を明らかにした李新春教授の理念枠組(李、2020)の共通項目を抽出して、新たに六つのパラダイムとして一般的老舗長寿モデルを構築、さらにそれぞれの下位システムとして関連テーマ各種を配置した。(図1, 図2)

図1－後藤教授モデル



図2－李教授モデル



学習コンテンツとして、後藤と李を融合し、概念をパラダイムに昇華させてモデル構築をした。(図3) これは中国交渉スタイルモデルを諸外国に体系的に紹介したトニーファンMIT教授のモデル化(Tony Fang, 1995)、および古田の華人経営モデル(古田、2005)を参考にした。

図3—後藤・李融合モデル



3. 学習コンテンツ

学習コンテンツ（カリキュラム）は、この六つのパラダイムを上位総合システムとしてその下部システムとして各種関連テーマを配置した。このテーマ選択については、組織文化の表層と深層を“アーティファクト”、“価値観”と“基本仮定”の三層構造でモデル化したエドガー・シャイン（Schein,1985）を援用した。この組織文化理論では集団の表層行動を不可視的に支配するのは最も下部構造にある”基本仮定“である。老舗企業の組織文化を六つのパラダイムで統合し、各パラダイム（表層行動）の”基本仮定“として支配影響力の大きい文化システムを選択して配置した。

学習効果を獲得する最低限の時間数については高等教育における単位獲得標準時間である最低 24 時間以上を想定した¹⁴。それに基づき、カリキュラムは全 13 回、一週間に一回 2 時間半を費やし、合計 13 週間で 32.5 時間の刷り込み作業を試みた。下記は作業内容としてのカリキュラムの全容である。

¹⁴ 日本の高等教育（大学機関）での単位授与科目の時間数はおよそ 24～25 時間。

第一回：イントロダクション：

- (1) 老舗の定義、総数と地域分布分析
- (2) 老舗の創業時期分布分析：石器時代（縄文弥生）、古代（古墳、飛鳥、平城京、平安京）、中世（鎌倉室町）、近世（安土桃山、江戸）、近代（明治大正）
- (3) 世界の長寿企業動向と日本の位置
- (4) 家族企業と長寿企業の関係性
- (5) ケーススタディ

第二回：地域主義（ステークホルダー重視）(I)

- (1) “地域”とは何か：老舗の全国分布から見る“老舗の地域主義”
- (2) 日本のコミュニティ意識：近世に発達した“惣村”とは何か
- (3) 地域に賦存する五つの要素：産業資源、宗教資源、教育資源、公意識資源、事業承継制度資源
- (4) マーシャル理論、コモンズ理論

第三回：地域主義（ステークホルダー重視）(II)

- (1) 外国から見る日本地域主義：“家族主義”、“終身雇用、年功序列、企業内組合”（アベグレン、1958），“集団責任、人間関係重視、信頼、気配り、稟議主義”（オオウチ、1981），“学習力、グループ学習、根回し、集団意思決定、地域集団、集団共同体社会、総合利益追求”（ヴォーゲル、0 1979）
- (2) 現代に生きる地域主義：“ケイレツ”、“リング”、“ネマワシ”、“タテマエ”、“ハウレンソウ”
- (3) ゲスト講師による「コモンズ理論と城崎温泉のケース」

第四回：ものづくり、工匠精神（中核技術）(I)

- (1) ものづくりとは何か、工匠精神とは何か、労働と宗教、「在世修行」の労働観、職人精神
- (2) 伝統的ものづくりの育成システム：徒弟制度
- (3) 伝統的ものづくりの育成制度：“御用達”、“人間国宝”、“現代の名工”、“匠の技祭典”
- (4) 中国で高まる工匠精神、「老字号」と伝統への回帰

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究～香港教育現場での実験～

第五回：ものづくり、工匠精神（中核技術）（II）

- （1） 現代に継承される“ものづくり”と”職人精神“
- （2） 日本式生産システムとものづくりの関係
- （3） トヨタ生産システム：“リーン生産”、“かんばん方式”、“QC サークル”、“TQC”、“TPS”、“JIT”などの意味と語源
- （4） 現代ものづくり思想：インテグラル型とモジュラー型
- （5） 歴史で俯瞰する日本ものづくり
- （6） ゲスト講師による「日本の伝統文化を海外へー香港を活用した事業展開」（創業から 130 年老舗、仙台箆笥門間屋ケーススタディ）

第六回：経営思想（身の丈経営）（I）

- （1） 伝統理念の内部伝達法→家訓とは何か、家訓研究、家訓で継承する伝統的経営理念
- （2） 伝統理念の外部伝達法→私塾：藤樹書院、石門進学、懐徳堂、寺子屋、報徳社
- （3） 伝統理念創造者→中江藤樹、鈴木正三、石田梅岩、三宅石庵、中井竹山、二宮尊徳

第七回：経営思想-現代に生きる老舗の経営理念（II）

- （1） 伝統的経営理念を継承した近現代経営者たち-彼らはどの思想家の何を継承したのかを検証する
- （2） 渋沢栄一
- （3） 松下幸之助
- （4） 稲森和夫
- （5） ゲスト講師による「石田梅岩が説く”心 “～石門心学・星雲のごとし」

第八回：公共意識

- （1） 李新春がみた日本老舗の”公意識“
- （2） 家訓にみる“公意識”とは
- （3） ”公“とは何か
- （4） 主流として”公“を実践した「武士道」
- （5） 後藤の“向社会性”と縄文期に醸成された“おほやけ（日本的公）”観念と共同社会性

第九回：長期主義(I)：理念としての長期主義

- （1） ホフステード理論と長期主義
- （2） 土着宗教“神道”に辿る長期主義の源泉

- (3) 長期主義のモデルとしての“天皇制”
- (4) ゲスト講師による「神社と地域・人の繋がり」：宇賀多神社神職者

第十回：長期主義(II)：危機対応力と長期主義：

- (1) 老舗企業がリスクに強いデータ検証
- (2) 現代のリスクマネジメント手法概要と老舗企業
- (3) 数百年あらゆる危機に直面してきた老舗企業、その四種の危機とは
- (4) 老舗企業の危機克服手法
- (5) ゲスト講師による「長期主義としにせのリスク管理」

第十一回：事業承継

- (1) “イエ”（家）制度とは何か
- (2) 相続制度、長子相続、家督名跡制度、養子制度、擬似家族制と擬似血縁主義¹⁵⁾
- (3) 家元制度、徒弟制度、丁稚制度

第十二回：まとめ

- (1) まとめ
- (2) 日中比較
- (3) ゲスト講師による総論「しにせの知られざる実力と可能性～人類の至宝、日本文明の象徴」

第十三回：受講者の各自研究発表

4. 実施

1. 実施場所：香港
2. 場所選択理由；対日インバウンド数と親日性、日本文化受容度が高い市場であり教育輸出市場として有効。ここで成功すれば他の中華圏市場参入可能性も高い

¹⁵⁾ 山本七平(1995)『日本資本主義の精神』中「日本の社会は”擬制“の血縁社会というべきだろう」(p48) PHP 研究所, また阿部一、「日本の伝統的家族・擬似家族システムとしてのイエの形成」(2014)『東洋大学紀要 22 31-47 に準じて「擬」を使用。一般的に「疑」似家族主義も広く使用されている。

**「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究～香港教育現場での実験～**

3. 実施媒体：実験を実施するチャンネルとして現地の日本文化推進非政府組織であるジャパンソサエティ香港（香港日本文化協会）を活用。同会は日本語学校を併設し常時1千名を超える日本語学習者がいる民間教育機関。日本語習得者を受講させることができる為、刷り込み理論（ローレンツ、1998）による生得性が高いサンプルで学習効果を期待。
4. 使用言語：日本語。ジャパンソサエティ香港日本語講座でN1取得の上級修得者を対象とした。
5. 実施対象と実施時間：日本語習得上級者でN1取得者10名¹⁶。業種は金融、会計、出版雑誌、政府行政、教育、と幅広い対象。一回2.5時間X13週間=32.5時間の講義提供。
6. 第1回～12回を講義にあて、第13回に学習効果を確認する為、各受講者が個人研究発表を行った。

5. 検証

5.1 学習効果確認Ⅰ：個人研究発表

授業最終回で受講者全員に個人研究発表を施した。各自は長寿企業一社を自ら選択し、その社史を調べ、学習した六つのパラダイムを使い企業分析を行った。この作業によって学習コンテンツのより深い刷り込み効果を期待した。各自発表内容は添付付録1を参照

- (1) 受講者は六つのパラダイムという体系的フレームを取得することにより、その形を用いて、老舗企業の経営分析を行うことができた。このような体系的フレームがない場合は企業史の叙述的描写に留まり理論的認識に欠けることとなる。統一した分析道具を与えることにより、老舗という対象物をより客観的に観察し分析することに成功した。
- (2) 老舗経営における各種伝統的手法とその名称や概念を獲得することにより、その手法が内包する本質を体得し、それを通じてEURAM2025が目指す「目的経営」やSDGsの達成目標の実現に一步近づいたと考えられる。

5.2 学習効果確認Ⅱ：アンケート調査

授業終了後アンケート調査を実施して学習効果の確認と、冒頭のRQである異文化社会への移植可能性の展望を中心に考察した。以下はその結果をまとめたものである。データは添付付録2を参照。

¹⁶ 日本語教育普及協会および国際交流基金が世界で実施するJLPTという日本語能力検定試験で5段階で能力を審査する。最も高いレベルがN-1である。

- (1) 老舗への事前意識：老舗という語彙、概念、またその様々な経営概念について、受講前の知識はほとんど皆無であった。海外 MBA 課程で日本的経営教育が不定期に提供されることはあっても日本企業の長寿性に焦点をあて体系化、モデル化、カリキュラム化して本格的に提供する課程は今回初めての試みであった。
- (2) 「移植」可能な”身の丈経営“：老舗の長寿性を支える各種起因において、最も多くが指摘したのは、老舗の“コアコンピタンス（中核競争力ないし中核技術）”であり、長寿の基本が確かな製造、サービスの能力保有だと回答したことで日本企業の海外における特徴が再確認された。次に多かったのは“リスク管理能力”とその動機となる“長期主義”、そして経営理念としての“身の丈経営”であったがこれらは一般的に海外で知られる概念ではなく本講座から新たに獲得し認識した日本文化経営に関する新知識である。とりわけ“身の丈経営”に多くが賛同したことは、この日本老舗文化「移植性」の大きな可能性と言えよう。
- (3) 「移植」可能な“三方良”と“企業は公器”：老舗が株主利益最大化の経営学とは無縁の経営目的を持つことも判明、老舗が“事業の継続、存続、維持”を究極の経営目的としていることを多くが回答した。さらに特定株主利益ではなく、地域社会全体利益の増進をまた経営目的を置いていると回答した。“企業は社会的公器”であり、“三方良”の“一方”が社会であることから、老舗は法的には私企業でありながら、“超法規的には公企業である”とまで概念発展したことはこの講座の大きな収穫であった。“三方良”は本質的には EURAM や米国大手経営者が唱える“stakeholder capitalism”であり¹⁷、同時に企業の目的を再考する為のパーパス経営については、老舗が DNA 的に有

¹⁷ 2019 年米国大手企業トップの会議 BRT ビジネスラウンドテーブル) で初めて提唱された新たな経営理念。これまでの株主利益至上主義や株主資本主義に比して従業員、顧客、地域社会利益を重視した経営への方向転換を試みた。同時にパーパス概念が導入され「企業存在の目的」を株主利益から多方面の目的に転換することを提唱した。

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～

する“企業とは公けの器であり、公けに奉仕するために存在する”という経営理念が、まさにその指針となるものであることを受講者が理解し、現地社会に伝播させていく機能を鑑みると、その意義は非常に大きい。

- (4) 「移植」可能な“労働観念と在世修行”： 上述のように老舗の長寿一大要因として“コアコンピタンス（中核技術）”を挙げたが、その製造力やサービス力の源泉として日本の労働観まで深く考察し、そこに宗教観念とりわけ仏教の“在世修行”や神道の“道具に神宿る”概念が深く刻まれていることを回答した。“労働”はそれがものづくりにせよ、おもてなしサービスにせよ、モノや顧客など、対象に神が宿り、仏門への道を記し、それを敬う意識とその行動は自己肯定感、充実感をもたらし、日本職人の“労働観”であることを理解した。労働の意味は抽象的であり物質的ではない。老舗の職人精神には常に“忘我、集中、精魂、誠実、拘り”などの特徴が表れ、回答者はそれらに賛同した。さらにそれはどこから来るのかについて、その源泉が日本特有の“武士道”に起因し、武士階層によって伝達された精神が、農工商層の日常の営みの中に活かされたことを回答者は知ることができた。通常の経営学では教えられない内容であり、確実に日本文化に近接することが出来たと思われる。
- (5) 「移植」が困難な“養子制度”、“擬似家族主義”：一方、しにせの特徴、長寿の秘訣各種を彼らが自分の文化で受容できるか否かについて、高い確率で「養子制度」、「擬似家族主義」は受容困難であることが判明した。同じ家族企業でも日中では「家」の概念が大きく異なり、その組織体も日本では擬似血族性が企業長寿において機能する一方、華人社会では血族性重視の為日本モデルは機能しにくいと結論できる。
- (6) 「移植」困難な文化を「改変・変容」させて受容する：香港文化への受容が困難な場合、受容そのものを止めるか変容させて受容するかについて、香港の文化に抵触しないように変容させて受容する意見があったが、中には、全く改変する必要はないとの回答もあった。

(7) 「実践」の可能性： 老舗経営を香港で実践するかについて、回答者の8割は「実践する」と答えた。中でも経営理念の“質素儉約”、“顧客優先のものづくり”

「EURAM 2025 テーマ中の①「ステークホルダー経営」の採用は「三方良」経営への強い共鳴に反映されている。②「インパクト経営」の実践は「利他主義」への共鳴が多かったことでビジネスは必ず社会貢献へ向かうであろう、③「事業の長寿性」については事業承継の問題であるが養子制度を華人社会で導入検討したらどうかとの意見もあり、これは中国経済における継承問題にインパクトを与えるだろう。

また、SDGs 17目標中の①「貧困をなくそう」については「三方良」経営は“所得の三方面分配”方針によってその目標を最も力強く支持しており、回答者らは強い共鳴と賛同を表明している。SDGs 目標中の⑧「働き甲斐と経済成長」について老舗経営では「職人精神」にみられるように「労働は成仏の在世修行」なる仏教概念が共存し、働きの中に自立心を醸成している。回答者は学習を通じて老舗経営における労働の喜びを知り間接的にSDGs 目標を支持している。SDGs 目標中⑫「責任ある製造」について老舗の職人精神に鑑み、回答者は「職人達が地域文化、顧客へ誠実な姿勢をもって常に最高の品質を追求し続ける」ことを指摘、製品作りに対し最大の責任を以て対峙する姿勢はやはりSDGs に合致する。

6. 結論

冒頭の EURAM に立ち返ると、次のような課題が提起されている。

1, *How is Purpose defined?*

2, *How many purposes can an organization have?*

3, *How do organizations deliver a sense of purpose to their various internal and external stakeholders and what are the inherent trade-offs that have to be faced?*

目的経営の目的をどう定義するかの問題について、日本長寿企業研究では、長寿経営の中で既に達成されている目標を探すことが出来ると言える。組織がいくつの目的を持つべきかについて、興味深いのは、“いくつ持つべきか”の課題を超えて、日本老舗にははじめから多くの共通した目的が存在することであった。「三方良」、「身の丈経営」、「奢侈、投機の禁止」、

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～

「企業は公器」、「先義後利」、「積善余慶」など多くの目的を持つ。これらの目的をどのように内外に伝播するかは課題については、内的には、家訓や訓戒の口伝を通じて、また外的には、藩校教育を通じ教育を受けた武士階級が開講する私塾や寺子屋を通じて、一般社会に常識として受容されていたと言える。つまり社会的（地域的）教育・啓蒙企業こそが、目的とその内実の伝播を実現する方法であった。老舗企業主（経営者）には高い倫理性が求められており、これら共通目標や倫理は教育・啓蒙によって広く社会に伝播・浸透し、それらに反する経営者が出た場合、社会全体で制裁を加える外部環境が存在した。

そのうえで EURAM 2025 提起を考えると、目的経営の目的はその集団文化の中で共鳴され受容されるような目的であることが大前提ではないのかと思われる。その点において地理性を鑑みると、国土の小さい日本では社会移動性も低く、複数の目的が比較的容易に地域社会に伝播し、社会全体で受容される契機が存在したと言える。移動性が高く運動距離の長い大きい国家においては、かように複合的な目的が広く伝達されることは困難ではなかったか。

次に、冒頭で提示した二つの仮説、1) 老舗モデルが海外事業経営者に有用である、については、上記の「検証」で述べたように、おおむね有用性を確認することができ、「是」であった。2) 老舗経営は海外で受容される、については、内容によって海外土着文化に適合しない目的があり、「否」となり、受容困難かないしは内容の改変の必要性が認められた。

最後に、本論は組織がこれらの目的を企業内外に広く伝播する方法についての一つの示唆を提供した。大学MBAコースで取り上げられなくても企業人が集まる私塾においてかような目的経営課程を実施する有用性があるのではと思う。その場合、目的経営は多分に社会文化に関係する概念であるため、異文化を横断して機能するとは限らないことである。異文化で移植、定着する可能性については今後の課題であり、文化人類学の“文化変容プロセス (Acculturation)”や生物学の“刷り込み理論”などを援用しつつ研究を進めたいと思う。

参考文献

- Abe, E., Fitzgerald, R. (1995): *The Origins of Japanese Industrial Power: Strategy, Institutions and the Development of Organizational Capability*: London: Routledge
- Abegglen, J.C. (2004): "21st Century Japanese Management; New Systems, Lasting Values", *Nihon Keizai Shinbun* [『新・日本の経営』、ジェームス・C・アベグレン 2004年、日本経済新聞社]
- Ali, T. (2016): *Mapping Japanese SMES as a Holonic Network: Evidence From AMAGASAKI District*: Lambert Academic Printing
- Baber, W.W., Chen, C.C.Y., (2020) : *Practical Business Negotiation*, 2nd Edition, Kindle London: Routledge
- Benedict, R. (1946) : *Chrysanthemum and the Sword; Patterns of Japanese Culture*,
- Bertagnolli, F. (2022) : *Lean Management: Introduction and In-Depth Study of Japanese Management Philosophy* : Springer Nature
- Bodek, N., (2004): *Kaikaku - The Power and Magic of Lean: A Study in Knowledge Transfer (English Edition)* : Kindle Amazon. Co.Ltd.,
- Castle, M., Valenzuela, M. (2022) : *The Kaizen Productivity Rocket : How to Use the Powerful Japanese Success Mindset for Increasing Efficiency, Effectiveness and Self-Motivation*, Valenzuela : Melvyn Cecilio
- Doi, T. (1971): "Dependence and Japanese" [『甘えと日本人』、土井健郎、1971年、角川出版]
- Dominici, G. (2010) : *From Business System to Supply Chain and Production in Japan: Lean production and its roots in Japanese business culture* : VDM Verlag
- Dore, R.P. (2017): *City Life in Japan : Japan Library Classic Paperbacks S*, Berkeley: Taylor & Francis Group
- Fitzgerald, R. Rowley, C. (2016) : *Multinational Companies from Japan: Capabilities, Competitiveness, and Challenge*, London: Routledge
- Furuta, S. (2005): "Compass for Chinese Business Culture" [『中華文化圏進出の羅針盤』古田茂美、2005年 : ユニオンプレス]
- Goto, T. (1999) : "The Forgotten Origin of Management ~ "Quality of Management" Taught by GHQ" [後藤俊夫, 『忘れ去られた経営の原点~GHQが教えた「経営の質」』後藤俊夫、1999年、生産性出版]
- Goto, T. (2017) : "Risk Management of Old-lived Companies-DNA for Survival" [『長寿企業のリスクマネジメント 生き残るためのDNA』後藤俊夫、2017年、第一法規]
- Goto, T. (2021) : "Family Business, Unknown Strength and Possibility" [『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』後藤俊夫、2021年、白桃書房]
- Goto, T. (2009) : "Three Generations-Family Business as a Secrets for the Century old business" [『三代、100年潰れない会社のルールー超長寿の秘訣はファミリービジネス』、後藤俊夫、2009年、プレジデント社]
- Hasegawa, H., Glenn, D.H. (1997) : *Japanese Business Management: Restructuring for Low Growth and Globalization* : The University of Sheffield/Routledge Japanese Studies Series

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～

- Helmold, M., Yılmaz, A.K., Küçük, A. (2022) : Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu: Best-Practice Examples and Industry Insights from Japanese Concepts (Management for Professionals) 、(English Edition) Kindle : Marc Helmold, Ayşe, Springer
- Hiroi, Y.(2011): “Creative Welfare Society-Social Vision after the “Growth”, Human, Region and Values”, [『創造的福祉社会—「成長」後の社会構想と人間・地域・価値』広井良典,2011年、ちくま新書
- Hiroi, Y., Kobayashi, M.(2010) : ”Community” [『コミュニティ』、広井良典、小林正弥共著、2010年、勁草書房
- Hirschmeier, J. (2014) : Industrialization and Entrepreneurship : Nihon Keizai Hyoron Sha, [『工業化と企業家精神』、ヨハネス・ヒルシュマイヤー、川崎勝/林順子訳/岡部桂史訳、2014年、日本経済評論社]
- Isler, F.(2012): International Diversification Strategies in Japanese Keiretsu: Between Traditional Ties and Competitor Rivalry :Academiker Verlag
- Kanda, M. (1996) : ”Teaching of Shinise” [『老舗の教え』神田良、1996年、日本能率協会マネジメントセンター]
- Kawamura, F. (2011) : Hybrid Factories in the United States: The Japanese-Style Management and Production System under the Global Economy: Oxford University Press
- Keene, D., (2020): The Collected Works of Donald Keene Vol.11,[『第十一卷日本人の西洋発見～ドナルド・キーン著作集—彼らは西洋学問の探求に時には命もかけた—』、ドナルド・キーン : 新潮社
- Khare, A., Ishikura, K., Baber, W.W. (2020): Transforming Japanese Business: Rising to the Digital Challenge (Future of Business and Finance), (English Edition) 1st ed. :Springer
- Kinouchi, T.(2020): “Governance Reform of Japanese Companies” [『日本企業のガバナンス改革』、木ノ内敏久,2020年、日経文庫]
- Kobayashi, Y.(2012) : ”Communalism of Japan and its evaluation” [「日本社会の共同体特質とその評価」、小林好宏、『経済学研究』61-4、北海道大学]
- Li, X. (2020): “Japan’s Century-old Stores; Tradition and Innovation” Social Science Literature” Social Science Literature Press [《日本百年老店-传统与创新》李新春, 2020年、社会科学文献出版]
- Li, X(2020) : ”Japan’s Century-old Stores; Tradition and Innovation” : Bunshin-Sha, [『日本百年老店—伝統と革新の再発見』李新春著、古田茂美訳、2022年、文眞社]
- Lillrank, P., Kano, N. (1989) : ‘Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry’, “Michigan Papers in Japanese Studies 19. Ann Arbor; The University of Michigan Center for Japanese Studies, 1989, xvi, 294pp”
- Lorenz, K.Z., (1998): “King Solomon’s Ring” [『ソロモンの指輪』K.Z.ローレンツ、日高敏隆訳、早川文庫]
- Maekawa, Y. (2010): “Birth Process of Shinise in Community -Case Studies in Esashi, Moriguchi, Kadoma” [『地域社会における老舗の生成プロセスについて考察—旭川市、松前町・江差町、守口市・門真市の事例をもとに—』、前川洋一郎, 2010年 : 『流通科学大学論集—流通・経営論—第22巻第2号』 51—74]

- Marsh, R. M., Mannari, H. (1976): "Modernization and the Japanese Factory" : Princeton University Press
- Mizoguchi, Y. (1995): "Public and Private in China" [『中国の公と私』、溝口雄三、1995年、研文出版]
- Mogi, K. (2015): "Omotenashi-Mind Learned from Kagaya", [『加賀屋さんに教わったおもてなし脳』、茂木健一郎、2015年、PHP研究所]
- Monden, Y. (1997): Toyota Management System: Linking the Seven Key Functional Areas : Routledge N. Y.
- Nakatani, I. (2008): "Why did Capitalism self-collapse-Proposals to Japan Revival" [『資本主義はなぜ自壊したのかー日本』再生への提言』、中谷巖、2008年、集英社文庫]
- Nomura, S. (2006): "I worked for 1000years-Nippon as Kingdom of Old lived Companies" [『千年、働いてきました 老舗企業大国ニッポン』野村進、2006年、新潮文庫]
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", London : Oxford University Press
- Ogawa, E. (1984): Modern Production Management: A Japanese Experience : Asian Productivity Organization
- Okada, Y. (2000): Competitive-cum-Cooperative Interfirm Relations and Dynamics in the Japanese Semiconductor Industry: Japanese Semiconductor Industry in Its Golden Ages、Tokya NY : Springer
- Okiwe, A. (2020): Japanese Jargon of the Lean Methodology: we see the problem, we own the problem, we solve the problem, Kindle : Amazon co. Ltd.
- Ouch, W. (1982): Theory Z. Avon, Avon Books
- Paprzycki, R. (2004): Interfirm Networks in the Japanese Electronics Industry, London: Routledge (The University of Sheffield/Routledge Japanese Studies Series)
- Pierre, L. (1889): Japoneris d'Automne、 [『秋の日本』ピエール・ロチ、村上菊一郎/吉水清訳、第五版、1990年、角川文庫]
- Polanyi, K. (2001): The Great Transformation; The Political and Economic Origin of Our Time : Beacon Press, [『大転換ー市場社会の形成と崩壊』、カール・ポランニー、野口健彦・栖原学訳、2016年) 東洋経済新報社]
- Reischauer, E. O. (1977): The Japanese, : Charles E. Tuttle Company Inc., [『ザ・ジャパニーズ』エドウィン・ライシャワー、國弘正雄訳、2019年、角川ソフィア文庫]
- Rozenzweig, P. (2007): The Halo Effect : Free Press, [『なぜビジネス書は間違えるのかーハロー効果という妄想』、フィル・ローゼンツワイグ、桃井緑美子訳、2008年、日経BP社]
- Sato, K. (1984) : The Anatomy of Japanese Business、1st Edition: Kindle, Routledge Library Editions: Japan
- Shibata, H. (2021): Operations Management in Japan: The Efficiency of Japanese Manufacturing : Routledge Advances in Management and Business Studies
- Strauss, L. (1962): La Pensee Sauvage. Paris: Plon, [『野生の思考』クロード・レヴィ＝ストロース、大橋保夫訳、1976年、みすず書房]
- Tsutsui, W. T. (2022): Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century -Work Organizational Reforms and Employment Relations in the Automotive Industry: American Employment Relations in Transition. : Routledge Focus on Business and Management

**「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究—香港教育現場での実験～**

- Uzawa, H., Mogi, A.,(1994):“Social Common Capital-Commons and City”[『社会的共通資本 コモンズと都市』宇沢弘文・茂木愛一郎編、1994年、東京大学出版会]
- Vobel, E. F. (1979) : Japan As Number One : Harvard University Press [『ジャパニアズナンバーワン』エズラ・F・ヴォーゲル、広中和歌子/木本彰子訳、2004年、CCメディアハウス]
- Yamamoto, S. (1975) : “ The Spirit of Japanese Capitalism” [『新装版—日本資本主義の精神』、山本七平、2015年、ビジネス社]
- Yamane, Y., Childs, T.,(2013): Manufacturing Technology Transfer: A Japanese Monozukuri View of Needs and Strategies. New York : Productivity Press
- Yokozawa, M. (2012):” Research on Old lived Companies-Continuity and Innovation learned from Century-old companies” [『老舗企業の研究—100年に企業に学ぶ革新と創造の連続』横澤利昌編、2021年、生産性出版]
- Young, W. P., Hong, P. (2019): Creative Innovative Firms from Japan: A Benchmark Inquiry into Firms from Three Rival Nations. (English Edition) 1st ed. : Amazon Co. Ltd.,

付録 1 – 受講者各自報告発表 :

受講生の各自研究と発表

老舗を理解する六つのパラダイムを活用し、自分で選んだ老舗企業ケース研究し発表することで、老舗経営の理解度を確認する。

受講者	ケーススタディ対象の老舗企業	創業年数/業種	適用した六パラダイム
1	任天堂（京都）	130年/ゲーム	身の丈経営、養子制度、主業堅守
2	川崎重工（川崎）	129年/製鉄	非家族上場企業、商人道、公共誠心、中核技術、倫理リスクあり
3	永楽堂（京都）	410年/綿布	家訓、非血縁継承在り、擬似家族制度、中核技術、革新能力
4	龍角散（東京）VS 保齋丸（香港）	220年/漢方薬	承継重視、養子制度、家元制度、企業は公器、無駄な利益は不要
5	平八茶屋（京都）	448年/料亭	家訓守って448年、リスクを革新力で克服した。長寿秘訣は革新の連続
6	パナソニック（大阪）	107年/家電	公共利益に奉仕、中核技術、ひとつづくり重視、非家族承継いとわず

付録 2－受講者アンケート調査

- ・サンプル：しにせ講座受講者 10 名より 6 名の回答を得た。
- ・サンプル属性：金融、会計財務、出版編集、教育、文化事業、事業者。
- ・アンケート実施期間：2024. 12. 25～2025. 1. 5。
- ・下記アンケート票は筆者による設問。

Q1 受講前に老舗を知っていましたか？（ ）は回答者数

1. 知らなかった→ 2
2. 少し知っていた→ 2
3. 知っていた→ 2

Q2 事業が長く続く秘訣を三つ挙げてください。

1. 身の丈経営→ 3
2. 養子制度→ 2
3. 中核技術→ 5
4. 顧客主義→ 2
5. リスク管理→ 3
6. 長期主義→ 3
7. 徒弟制度→ 1

Q3 多くの老舗が企業の目的を株主利益最大化に置いていませんが、では何が最も重要な目的でしょうか。

1. 事業継続、存続、維持、事業承継→ 4
2. 三方良、社会的公器、社会への利益→ 3

Q4 私利私欲を抑制し、質素儉約を重要視する姿勢は何故老舗に顕著に顕れるのでしょうか

1. 家訓、社訓がそれを伝える→ 1
2. 企業は公器、業務は公共に奉仕の精神→ 4
3. 質素儉約でリスクに備える→ 1
4. 家族企業なので質素儉約が容易→ 1

「日本のファミリービジネスにおける長寿企業経営モデルの試行的確立」
～異文化市場への移植可否の研究～香港教育現場での実験～

Q5 職人精神は老舗製造業に広く浸透していますが老舗職人の「忘我、集中、精魂、誠心、拘り」の特徴はどこから来るとおもいますか？

1. 武士道→2
2. 職人の長年の蓄積→1
3. 最高品質、細部にわたる完璧性の追求方法→3
4. 日本独特の工匠精神と日本人の国民性→1

Q6 「企業は公器」、「三方良」、「身の丈経営」、「労働＝在世修行」、「報徳思想」、「養子制度」、「擬似家族制度」、「家元制度」という言葉は受講前に聞いたことはありますか？受講後はこの概念についてどう思いましたか？

1. 聞いたことがある→2
2. 聞いたことがあるがそれが家族企業の成功と関係あることを知らなかった→1
3. 聞いたことがない→4
4. 素晴らしい→1
5. 驚いた→1
6. とてもいいと思う→1

Q7 しにせ講座を受ける前と後で、老舗に対する意識は変化しましたか？どのように変化しましたか？

1. 変わった→7
2. 老舗への興味が高まった→7

Q8 貴方のビジネス運営や経営（もし事業オーナーであれば）で、学んだ老舗学を実践しますか、もしそうなら何を実践しますか？

1. 実践する→5
2. - 企業分析に老舗学を使える→1,
- 自分が会社経営したら試みる→良い製品ものづくり、質素儉約と危機感醸成、企業をファミリーのようにする→1,
- 顧客ニーズを自己利益拡大より上に置く→1
- 三方良を実践→1
- 利他之心を実践→1
- 長期主義、向社会性を重視→1

Q9 学んだ老舗学の中で、貴方の社会文化（香港文化社会）に合わない経営手法がありますか？その理由は何故でしょうか？

1. 養子制度→7、香港は血統主義
2. 企業は公器→1

Q10 合わない場合、受容を止めますか？或いは香港社会に合うように改編しますか、もしそうなら何をどのように変更しますか？

1. 変更の必要はない→1
2. 香港文化に抵触しない程度に変更する→1
3. 企業へ疑似家族主義を導入し職場をファミリーにようにする→2
4. 職人精神はとり入れられる→1

—以上—