

## 1. 日本の老舗企業

昔から日本は独創性が無く、外国の真似をするのが上手である言われているが本当にそうだろうか。

例えば文学の世界での源氏物語は世界的に有名である。また万葉集は宮廷人から、防人、読み人知らずと幅広い人たちに読まれているのは豊富な感性と教養がある。また、中国から入ってきた漢字にしても使い勝手の良い文字に換え、カタカナ・「ひらがな」の創出と創造性の高さがうかがえる。米国から入った 9 人制の野球にしてもその時の人数により三角ベース、キャッチャ無しのゲームへと変えて遊んだ。子供のときから日本の四季を利用して自然の中で遊びを創造することで、想像性豊かに育っている。特に農耕民族として自然の天候と四季に合わせて創意・工夫が日本の歴史である。

伝創立年	名 称	業 種	場所とホームページ
589 年	金剛組	宮大工	大阪市 ( <a href="http://www.kongogumi.co.jp/">http://www.kongogumi.co.jp/</a> )
708 年	慶雲閣	温泉旅館	山梨県 ( <a href="http://www.keiunkan.co.jp/">http://www.keiunkan.co.jp/</a> )
717 年	古まん	温泉旅館	兵庫県 ( <a href="http://www.sennennoyu-koman.com/">http://www.sennennoyu-koman.com/</a> )
718 年	法師(善吾桜)	温泉旅館	小松市 ( <a href="http://www.ho-shi.co.jp/">http://www.ho-shi.co.jp/</a> )
889 年	榑田中伊雅仏具展	仏具	京都市 ( <a href="http://www.tanakaiga.com/">http://www.tanakaiga.com/</a> )
971 年	平井常栄堂	医薬品	京都市 ( <a href="http://www.jyoeido.com/jyoeido/">http://www.jyoeido.com/jyoeido/</a> )
1000 年	一和(一文字屋和輔)	和菓子	京都市

(参考 : [http://homepage2.nifty.com/shinise/Book/nen\\_1.htm](http://homepage2.nifty.com/shinise/Book/nen_1.htm))

表 - 1 1000 年以上続いている老舗

我が国は、世界で群を抜く「老舗企業大国」でもある。創業百年を超える老舗企業が、個人商店や小企業を含めると、10 万社以上あると推定されている。その中には飛鳥時代、西暦 578 年に設立された創業 1400 年の建築会社「金剛組」だとか、創業 1300 年になるかという北陸の旅館、1200 年以上の京都の和菓子屋など、千年以上の老舗企業も少なくない。

世界で千年以上も続いている老舗企業は 7 件もあり、その総てが日本に存在している。(老舗企業の研究・横澤利昌より一部追記)

国名	老舗企業数	世界の老舗が加盟しているという経済団体「エノキアン」(本部：パリ)があります。1981年に設立され、家業歴200年以上の企業のみが加盟できます。現在、加盟企業は42社。ヨーロッパの伝統産業はワイン、ガラス製品、宝石などで、イタリア16社、フランス12社、ドイツ4社、オランダ1社、北アイルランド1社、ベルギー1社、スイス2社です。そこに日本の企業が5社加盟(月桂冠(株)、岡谷鋼機(株)、榑赤福、虎屋(株)、法師旅館)
日本	3146	
ドイツ	837	
オランダ	222	
フランス	196	
アメリカ	14	
中国	9	
台湾	7	
インド	3	

表 - 2 200 年以上続いている世界の老舗企業

ヨーロッパには200年以上の会社のみ入会を許される「エノキアン (Henokiens) 協会」(本部パリ [http://www.henokiens.com/index\\_gb.php](http://www.henokiens.com/index_gb.php)) があるが、最古のメンバーは1291年に設立されたイタリアのガラス工芸メーカー (BAROVIER&TOSO) である。しかし、これよりも古い会社や店が、我が国には百社近くもある。

お隣の韓国には俗に「三代続く店はない」と言われており、せいぜい創業80年ほどの会社がいくつかあるに過ぎない (隣国の韓国は2社

斗山 (1896年)、東洋薬品工業 (1897年))。中国でも「世界最大の漢方薬メーカー」北京同仁堂が創業340年ほど、あとは中国茶、書道用具など百年以上の老舗が何軒かある程度である。

さらに興味深いのは、百年以上の老舗企業10万社のうち、4万5千社ほどが製造業であり、その中には伝統的な工芸品分野ばかりでなく、携帯電話やコンピュータなどの情報技術分野や、バイオテクノロジーなど先端技術分野で活躍している企業も少なくないことだ。また、200年以上続いている老舗企業は世界で約4,400社あり、その内約70% (3,146社) が日本の企業である。中国や韓国では国家や政府を信用せず、頼りになるのは家族と金しかないとする価値観である。一方、わが国は約100年に及ぶ戦国時代、明治維新、西洋文化の輸入、不況に明け暮れた大正時代、第二次世界大戦、敗戦、アメリカ物質文明と大きな筋目では多くの老舗が消え、新しい企業が発生している。これらの長寿企業は何もしないと伝統の殻に閉じこもり、長寿の老廃物の山、頑固者と半端者が並存し、衰退の道を歩む。

長年の伝統によって培われた信用を守り、改良に改良を重ね、洗練された品質や技術が一般に知られている知名 (暖簾・ブランド) だが、ある反面、陰気で時代に取り残される面もある。

米国流の原理・原則を言い、数・定量化を忘信するべきではない。この手法が蔓延る以前、日本の技術層は自らの経験則を大切にしていたはずである。今こそ、原点を取り戻すべきではないか、生きてきた経験から学んだ事を無視すべきではない。なぜなら、それらは他の何よりも現実そのものである。

終身雇用・年功序列システムの中には社員教育によるレベルアップ、能力のある者にはチャレンジする機会を与え、技術の不足時には外部の力を借り、外部からの人材登用システムをも取り入れ、常に工夫と改善に努めて老舗企業へと成長してきた。

商人は創業者の才覚一つで億万長者になれるような急成長ができるだろうが、しかし、そこには事業を支えている独自技術がないので、創業者が代替わりしてしまえば、あっという間に没落もする。

『職人』は技術を磨くのに何年も、何代もかかり、急に富豪になったりしないが、その技術を生かせば、時代の変換を乗り越えて、事業を営んでいけるのである。その基には企業理念が存在している。

このノウハウを文書化し、記録に残すことで技能・技術文書の貴重書伝承という形で受け継がれる。

時代のニーズに合わせて伝承技術を生かすのに役立つ手法の一つとして情報管理があると考える。

## 2. 何を継承してきたのか

私たちが事業を継承する時には次の3つを継承する

### ①名称の継承

永年に培ってきた仕事の信用による「のれん」「ブランド」

### ②権限の継承

仕事を遂行する上での権限を与えられるが、同時に責任も継承している。これは権限を遂行するためには部下の教育と仕事を円滑に進めるための社員の環境（従業員の満足度）が大きく影響する。そのためにも仕事に対する厳しさの中に、俗に言う「面倒見の良い上司」であることを忘れてはいけない。

### ③資産の継承

組織の資産である人・もの・金を継承するが、これは資産を消費するのではなく、組織の創造により資産を殖やし、次世代に継承する役目がある。

### 1) ブランド

ブランドとはありがたいものである。新しく世間から認知されるまでに大変な努力と時間が必要であるが、商品に対しても絶対的に信頼され、品質的に問題されることなく購入される。だが、一旦、顧客を裏切るとその瞬間に事業が立ち行かなくなるのもブランドの怖さである。

老舗の社長は自分の会社の製品に絶対の自信を持っている。これが老舗の強みだとおもう。ところが同時にその自信が視野の狭さをもたらし、変化への対応を遅らすことになる。これが弱みである。

変化を生み出していくためには、いまを変えなくてはならないのであるが、変え方が問題なのである。

本当の伝統とは、単に受け継ぐだけの伝承とは異なり、その中に新たに発展する生命力をもち、つねに新しいものを創造していく力があるものである。いつの時代も、若者たちが前の時代のものを受け継ぎ、それを作り変えて、次の時代へと渡してきた。その結果が老舗としてのブランドである。

### 2) 理念

老舗は、初めから老舗であったわけではない。長い年月をかけ、代々暖簾を育ててきた結果生まれるものである。

変えるものと、変えないものがあるからこそ初めて意味を持つ。

変えるとは変えないものを探し出すことなのでもある。

老舗の「3種の神器」を考えると次のことが挙げられる

①商売・屋号の継続性：長い年月をかけて培ってきた商売と看板

②家訓：家訓・社訓といった経営理念の存在

③創業者一族の支配：創業者一族が経営の支配権を握っていること

（老舗の教え 1996年2月 神田良、岩崎尚人著 日本能率協会マネジメントセンター発行）  
ビジネスの継承は血の継承ではなく、「知の継承」でなければならない

どういった人材が自社にとって必要な人材かを見極め、企業閥や内部の論理といった

しがらみに縛られることなく登用・活用していくことは、事業継続の重要な要素である。

知の発展には知を外部から取り込むことが必要不可欠となる。この取り組みそのものにも、実は知恵があるのである。そう簡単に、外部から知を取り入れられるわけがない。

老舗は、絶えず伝統を問い直し、何を伝え、何を变えるか真摯な態度で追及し続けている。そして、こうした努力の結果こそが、老舗の看板をつくっているのである。

### 3) 技能と技術

技能と技術の定義はあるいは区分は明確ではないが、以下のように理解できるのでは

#### (1) ナレッジとしての技術と技能

##### ① 技術は形式知

- \* コストをかければ自動化できる作業能力や知識
- \* 言葉や数値で表現できる（言語的）作業能力や知識

##### ② 技能は暗黙値

- \* コストをかけても自動化できない作業能力や知識
- \* 言葉や数値で言い表せないような（非言語的）作業能力や知識

つまり、技能と技術はものづくりでは車の両輪である。どちらがかけても上手く走らない。また、ベテランの技術者は技術を上手に活用するための技能を取得していることを忘れてはいけない。

#### (2) 技術のレベル

技術者が得る情報の質やレベルによって、技術者の質やレベルも変わる。企業の技術が市場で活躍しているのは図-1に図示したようにほんの一部である。市場に出る技術が生み出すまでに多々の眠っている技術が存在することを忘れていない。

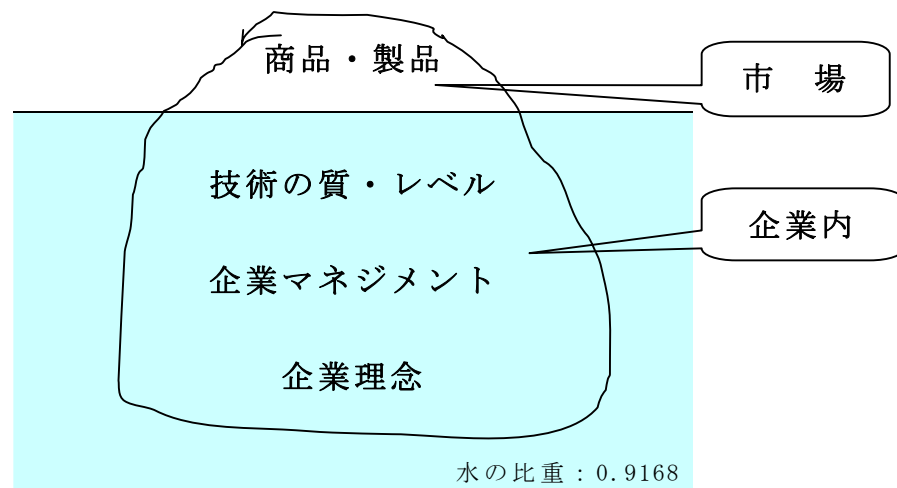


図-1 市場に現れる企業の技術

例えば、失敗しなかったデータは無難であるが、その分使えないことが多い。それは規定内の答えしか出てこないから。

#### 失敗のデータは価値が高い

失敗したから失敗なのではない。失敗を失敗のまま放置したとき、失敗が失敗として固定されてしまう。（「抜く技術」上原春男）

失敗とか限界を逆境として捉えるのではなく、次の成功や再成長へのステップとして考えることが大切である。

#### (3) 技能伝承での問題点

- ① 熟練技能の伝承がうまくいっていない
- ② 自動化や機械化の進展によって技能伝承の機会が少なくなっている
- ③ 熟練技能の伝承期間が長くなっている
- ④ 熟練技能者の高齢化によって、早期伝承の可能性に対する危機感があり、将来の見通しを悪化させている
- ⑤ 現行の伝承システム・方策は、必ずしもうまく機能していない
- ⑥ 熟練技能者の育成・確保の方法については、職場の OJT 断然 1 位を占めるにもかかわらず、OJT の効果的な実施事例の報告が見られない
- ⑦ OJT のプロセス・方法論研究が不十分である

#### (4) 技能のレベル

- ① 基本技能：本人の努力が重要な要素
- ② 実践技能：作業習熟（標準書作成・実施・作業観察と改善・作業書改定）・従来型 OJT
- ③ 熟練技能：勘・コツの技能取得  
師弟関係をつくる、師匠の技を盗む、やらせてみて評価する仕組みをつくる
- ④ 卓越技能

（「熟練技能伝承システムの研究」山本 孝著 白桃書房刊より）

現実には専門職・ライン監督職と熟練技能労働者に分けることが出来る。だが、この熟練技能の取得には約 10 年はかかると言われているが、製造現場の自動化の導入により次のように分けられている

- ① 単純技能労働者
- ② ライン作業員
- ③ 実践技能者

#### 4) 伝承するものを選別する

会社の仕事は一定のパターンがあり、どの部署にも似たような課題が発生し、先輩が残した資料を読めば、会社におきたことをどう解決したか、何が重要で何が重要でなかったか直に分かる。

新しい課題に見えても、実は似たような課題が過去に何度も検討されている。それを学んだ方が、自分のわずかな経験や知識よりはよほど効率的で効果的に処理が出来る。

問題は永年にわたって蓄積された貴重な資料が重要な『宝』（技術）であるという意識がない。また、それを体系的に伝えていくシクミが出来ていない。その為に、往々にして過去の思い出としてオフィスや書庫で鎮座している。

### 3. どのような方法で

米国の景気に左右されて、日本の景気も左右されているのはご存知のようである。これは、米国の考え方が正しいと言う思考によるところが多い。また米国イコール世界と言う考え方、『米国かぶれ』ということがこの度の不景気を作り出した原因であると考えられる。

## 1) 日米の考え方の相違

### (1) 日本と米国の資本主義の違い

#### ① 法人資本主義 (日本型)

法人企業を支配するのは経営者である。(株は投資)

企業の利害関係者とは従業員、株主、顧客、仕入先、取引先、取引銀行、地域など  
企業は「継続する事業関連体

a. 長期的な事業展開を企てる

b. 多様な利害関係者から成り立つ

日本では個人投資家が自分の年金作りの一環として、株式を10年、20年ずっと保有し、毎年の配当金を楽しみにもらえる図式であり、個人投資家は企業にとって最終顧客でもある。生活者、消費者としてその企業の製品やサービスを熱烈支援してくれ、同時に株主として企業の長期安定を見守っている。つまり、企業のパートナーでもある。

#### ② 株主資本主義 (米国型)

企業の所有者は株主である。経営者は株式価値を高める役目である。(株は投機)

企業は株主のための存在である。

企業を構成する従業員はそれぞれ個人的利益を求め、一時的にそこで仕事をしているだけだ。企業組織は長期的に継続する実体でなく、そこで利益(報酬)を稼ごうと諸個人の集まりに過ぎない。

企業組織は存在しない。実体を持たない擬制された法人に過ぎない。従業員はただ、契約によって請け負った仕事を遂行していただだけである。

(『大転換』脱成長社会へ 佐伯啓思著 NTT出版を参考に作成)

その結果、1995年からの10年間を比較してみると、大企業においては企業の利益が2倍であるが、従業員の給与は横ばいで役員の給与は2倍から3倍に、配当は4倍に膨れている。これは顧客や従業員を無視して、株主と役員のために企業があるようになっている。

日本が手本にした米国経済には二つの側面がある。

a. 産業経済：製作者本能による産業活動…日本

b. 金融経済：略奪的本能(=財民資本主義)による金融(技術)活動…米国

日本が米国より生産性が高くなった時(1980年代)に、日本型システムが時代遅れである(現実には議論がされていない)と構造改革(グローバル経済)が米国より押し付けられた(均質的な巨大競争市場ができていないわけではない)。

現実の1980年代の米国を見てみると政治的権力闘争が行われていた感がある。

a. 北米型：自動車・電機産業による大量生産、大量消費

産業主導型、労働賃金の上昇による消費拡大の循環

b. 南部型：奴隷制度と植民地的プランテーションによる一次産品

搾取型経済類型、低賃金、コストを抑えることによって利潤を生み出す

c. 東部型：金融業、高度なサービス

d. 西部型：自由なフロンティア精神、ベンチャービジネス

東西型は個人主義的、市場競争的であり、非常勤労働(派遣?)が多い。

### (2) 文化と文明

日本文化というが、文化とは伝統を積み上げていくことでその国の価値体系に意味を与える。一方、アメリカ文明というこの文明は普遍的な力を持っているが、同時に衰退が始まる（共同社会の約束事を壊していく：戦争と略奪により成り立つ社会）

日本文化には老舗（のれん）という考えがある。

老舗の要件として次の3つが挙げられる

- ①先祖代々続いていること
- ②今なお繁盛していること
- ③地域から認められている

『のれん』は信用の象徴であり、暖簾を傷つけないということが最重要ごとである。

- ①ただ、古いからでなく善徳を積むことによって、社会の信望を得ているからである。

また、時代の変化に対応する根強い生命力を培養したのものである

- ②暖簾は闘志の象徴（自助独立）

競争は社会発展の原動力であり、それによって産業が栄え、国民生活が豊かになる

- ③暖簾は人の和の象徴である

一人一人の人間性を尊重している

企業として生命を保持してゆくためにいかなる基本的態度が必要か

- ①自己革新を繰り返さねばならない

- ②人材養成

人間を尊重し、かつその実力養成に力点を置く

- ③地域社会への奉仕（地域振興）

地域住民の支援と協力によって可能となる

### （3）構造改革や規制緩和

日本社会は過度に平等すぎる、これはまるで社会主義のようなもので、能力に応じて格差をつけるのが望ましい。（格差をつけることで人々の勤労意欲は高まるだろう）

フリーター・派遣労働・ワーキングプアを作ること、労働市場を流動化し、労働形態を多様化し、労働コストを下げる。

その結果次のマイナス面が現れた

- a.所得格差
- b.フリーターや派遣労働という雇用不安
- c.ワーキングプア問題
- d.金融危機
- e.食料や資源価格の暴騰・暴落

構造改革が生み出した問題点を示すと

- a.所得格差と労働の不安定性
- b.金融市場の不安定性
- c.食糧・資源市場の不安定性
- d. I T市場の不安定性

### （4）日本型システムが時代遅れであったのだろうか？

日本による生産活動では労働・資本・自然資源・知識という生産要素を商品化して生産物が出来ている。

米国のように個々を市場で商品化として取り扱うには無理がある

Ex. 労働：労働時間の規制、賃金の規制、雇用契約・保証

（日本では長期雇用、年功賃金制という慣行）

資本：金・銀ではなく紙幣はたんなる紙切れにすぎない

資源：自然的条件による

知識：公共的な性格を持ち、世代を超えて伝達する教育

資本のグローバルな自由化や金融の規制の撤廃はバブル的投機を引き起こすような条件により金融危機を作り出した。

日本の物価水準が高すぎるので消費者が割を食っている。

- a. 規制緩和とグローバル化によって物価は下がり、消費者の満足は増大したか？
- b. 物価の低下は生産コストの削減
- c. 労働コストが引き下げられ
- d. 海外に生産拠点を移転する
- e. 労働者・授業員としての生活状況の悪化

IT 革命は実学より虚学を求められた。

- a. 我々の生活では膨大な情報蓄積を必要としない
- b. 過剰な情報量は IT バブルを引き起こした
- c. その過剰性がバブルを崩壊させた
- d. 先発後進（投資効果？）

## 2) 終身雇用制度・年功序列型賃金制度の活用

この制度は企業の基礎技能・知識の修得から、よき企業人・社会人としての育成に至るまで、積極的に経営資源（人・設備・資金等）を投入して、まさに自前によるフルコースでの整備・充実がなされている。

終身雇用制度は雇用の安定化と教育投資効果による確実な回収が見込まれ、年功序列型賃金は年齢に対する技能・知識の取得と責任を課するものでもある。

また、技能伝承教育として機能し、わが国における製造業の発展をベースの部分で支えてきたと言える。だが、現実には海外への移転や厳しいリストラ等により、熟練技能の伝承にも支障が生じているのが実体である。

企業にとって大事なのは大きくすることではなく、永続することである。

（伊那食品工業会長 塚越 寛 Nikkei Business 2009年5月25日号より）

- a. 人件費はコストではない。だから、リストラはしない
- b. 社員が安心して働けるように、年功序列制度を守る。  
成果主義、能力給は導入しない
- c. 急成長は必ずしも善ではない。低成長でも末広がり「年輪経営」を目指す
- d. 売り上げや利益は目的ではなく、企業経営の手段に過ぎない。  
企業の成長とは、  
去年より今年、今年より来年と、社員が幸せや豊かさを感じられるようになること

## 3) OJT・教育制度



ものの作り方を二つに分類すると

a. 熟練型・日本：完璧な仕事を期待する

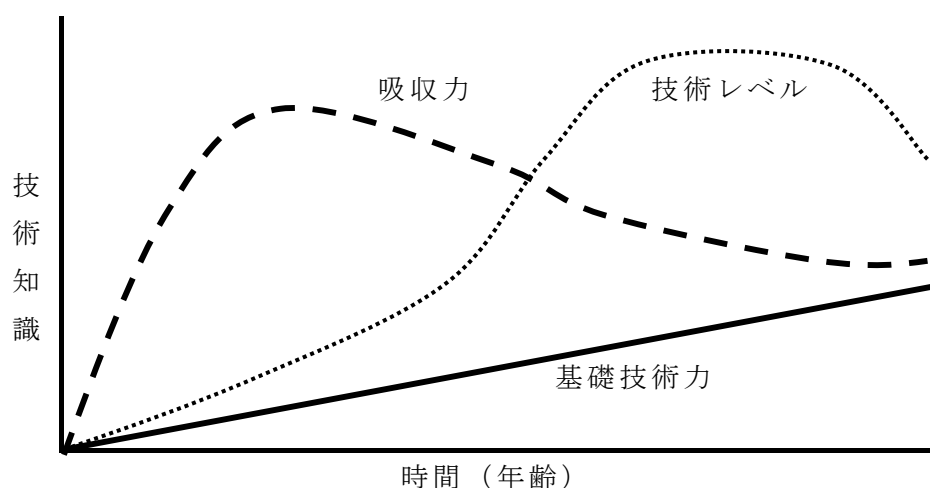
支持は要点だけで、具体的な判断は各所の熟練技能者に任される（分散処理）その為にも基本をしっかりと叩き込む

b. マニュアル型・米国：非熟練工であっても、一定の品質が製造できる

製造工程全体に付いて詳細なマニュアルを準備し、設計変更の際には技術者の負担が大である（中央処理型）

日本では伝統工芸の分野では高度な技能を、質を落とさず可能な限り完全な形で次の世代に伝えていくことが大切であり、徒弟制度や世襲という形で技能の継承が行われてきた。

一方、近代工業では、仕事の種類は同じであっても熟練技能者に求められる技能の内容は日々高度化し、熟練技能者が自ら獲得した新しい技能の積み重ねが大きな原動力となってクリエイティブな技能者が国際競争力を支えてきた。



図－2 年齢と技術知識

図－2に示すように、若い時は吸収力が高く、基礎技術を応用技術にすることにより、技術レベルが上がった。

従来の技能は個人が培ったものであるが、IT技術を活用することで、個々の人間という制約を超えて、高度な技能・技術を共有することが可能となる。だが、技術がマニュアル化した瞬間、自動化やロボット化に移り、進歩は止まるだろう。

将来の発展の芽となるような、優れた感覚と感性を身につけた熟練技能者・技術者を意図的に育てる必要がある。その方法の一つがOJT、Off-OJTによる教育・育成制度である。

とりわけ勘・コツ（暗黙知）の部分に対する伝承策については伝統工芸的伝承方法が求められる。

『古きもの新しきものなり、新しきもの古きものなり』

#### 4) 若い人の登用(チャレンジの機会)

現場を知らない技術者が多く、机とペンで物が作れると思っている。これは技術偏重主義によるところが多いのでは、製造現場で多くの経験が人を育て、人を伸ばし、基礎技術の取得が可能である。

技術における原理・原則は現場における3G（現場・現物・現実）を形式知にした結果であり、現場の条件が変わると原理原則も変わる。つまり、原理原則は不変ではなく、時間とともに変化するものである。また、言い換えると熟練技能を数値化したものであり、この熟練技能には無数の解が存在し、唯一の解というものは存在しない。

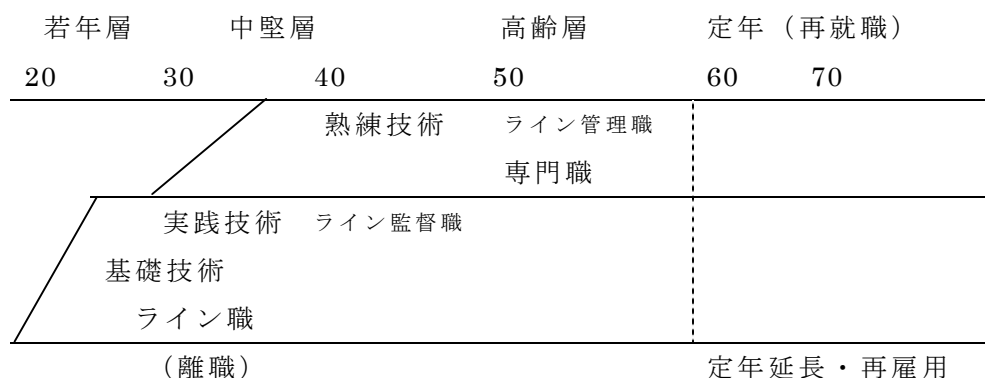


図-3 技術者のライフサイクル

技術者のライフサイクルを図-3に表した。この図より、基礎技術を学んでいる中で企業や職場の環境により、離職する人が出てくる。実践技術では専門分野におけるラインの責任者として知識の取得レベルが上がる。熟練技術者になると、専門分野以外の幅広い技術とマネジメント知識を備えた管理者としてのリーダーシップが求められる。

いずれは若い世代に譲らなければいけない職を、早く経験させることで伸び、熟練技術者の豊富な知識をより新しい創造に利用する機会が出てくる。

つまり、技術の伝承とは

- ① トレーニング伝承（日々の仕事で）
- ② 基礎知識として勉強する
- ③ 感性を磨く（創造力等）

これらは内部のみならず、外部との接触により新しい仕事の領域が出来ることもある。

#### 4. 老舗企業としての課題は文書管理であったのか？

多年の事業活動の中で、老舗として信用を得て、生き残るためには様々なトラブルを克服し、顧客ニーズを捉え、提供した結果であろうと思う。

この様々な出来事を伝える方法として図-4のように、口伝として伝える方法と文字や記号をとして記録をする方法がある。

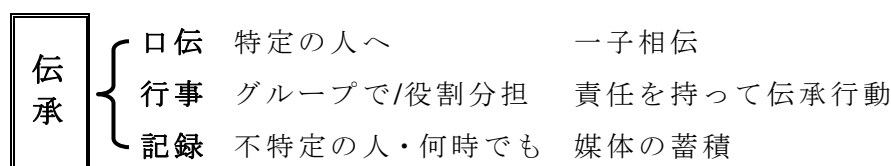


図-4 伝承の方法

記録されたものは時間・場所・伝承する相手に関係なく伝承する事が可能である。だが、時間を経過することにより、文字や言葉が変化し、解釈が異なり、正確に伝えることが難しい事もある（CD：現金自動支払いシステム→コンパクトディスク等）。

折角の記録も蓄積されるだけで、例線方のように索引をつけ、検索するシステムを構築して、活用することをしなければ、死蔵した記録は管理コスト（スペース）が増えるだけである。（例線方：江戸時代の町奉行所で判決の整理 保存や先例の調査にあたった係）

## 1) 文書管理と記録管理は異なる

ここで言う文書とは書き記されたもので、文章は書き手の思考や感情が表現されている。

〔文書（もんじょ）：書き物、かきつけ、書類〕

文書管理は文書を作る時から処分までを考える。

一方、記録管理は処理された記録をどのように整理・整頓・廃棄をするかを考える。つまり、次のことが言える。

- ① 記録を残す必要性と意義を考える
- ② 残した記録を活用する
- ③ 記録を他の人が活用できるシクミを作る
- ④ 情報漏えい（個人情報保護、機密技術の流出）
- ⑤ 10、20、50年後の人がわかるか。最近では文書管理のニーズが高まる一方である
- ① トラブルが発生した時に情報の開示とリスク対策
- ② 残している記録内容が説明できるように記録されているか、作成者が内容に責任を持てるか
- ③ 国際標準（ISO、環境対応等）
- ④ 知的財産（特許、企業ノウハウ等）
- ⑤ リストラクチャリング（改革、団塊世代の退職/2007～2010年問題）
- ⑥ 新しい権利の保証
  - ・ マルチメディア（音声、映像、文字情報、立体画像）
  - ・ コンピュータプログラム
  - ・ データベース（科学技術文献・STN、特許技術文献データベース・PATOLIS）
  - ・ サービスマーク（商標法に組入れ・1992年）
  - ・ 商品化権（キャラクター）

## 2) 企業の知的資産を考える

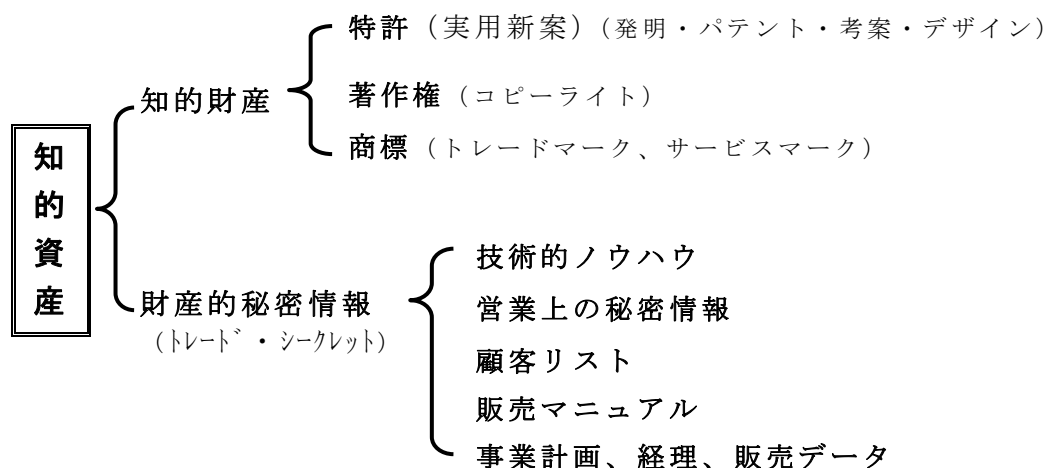
知的資産を図にすると図-5のように知的財産と財産的秘情報（トレード・シークレット）に分けられる。

特許については発明者本人に権利があるが会社は実施する権利を有する。一方、著作権は会社の業務での著作物は会社に属する。

技術的ノウハウには製造技術・製法、素材選択、技術管理マニュアル、品質管理、設計図等が上げられる。

例えば「フライドチェーン」での販売・顧客対応、商品加工マニュアル等が商品として売られている。

知的財産は記録を残すことで、法的に守られる。一方、財産的秘情報は内部の人間により流出する機会が多いので日頃の教育と注意力が大きく左右する。



図－5 企業の知的財産

### 3) 労使協力

様々な企業歴史の中、経営者と従業員の仲には双務関係が成り立っている。従業員は経営者の指示に従い奉仕するが、経営者は従業員を保護する。最近のリストラ、コスト引き下げによる人員整理等を行なわない。

- ① 情報収集 (Collection)
- ② 仕事の創造 (Creativity)
- ③ 組織共同体 (Community)

情報交換することにより、仲間意識が起こり、情報量や技術力を巡って競争意識が働き、レベルアップにつながればそのコミュニティの仕事は成功である。

中世の領主と領民の間には保護と法師の総務関係があった。戦争になると城に避難する。また、お寺や神社に米俵や家財を預ける。錢甕 (ぜにがめ) を埋めて隠す。

同様のことが昭和の戦争で都会から田舎に『疎開』ということが行なわれた。

他人の支援があって、自分たちが生かされる。

### 4) 保有している文書を分類する

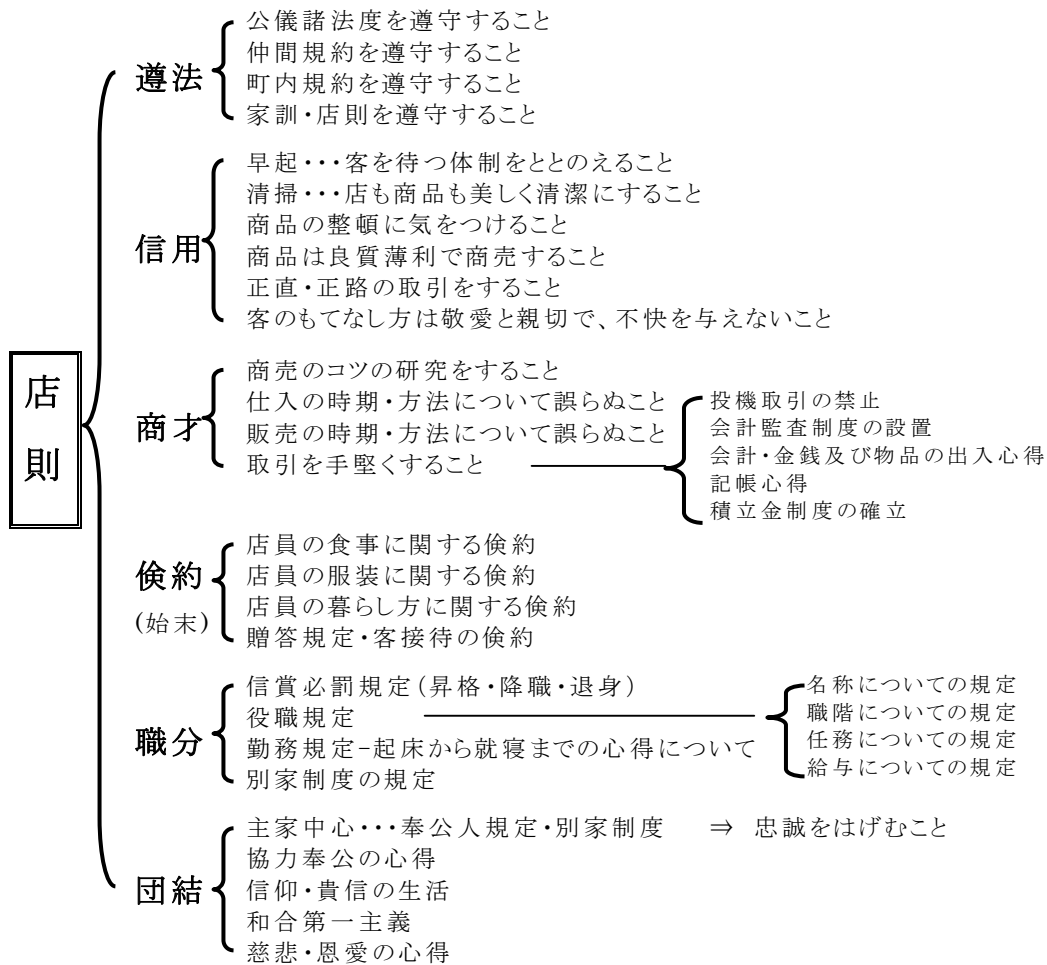
- ① Precious (rare 貴重文書を含む) : 企業にとって紛失・破損・焼却すると取り返しがつかない歴史的要素を含んだお金に換えることが出来ない文書。創業時からの伝承文書、企業の理念文書、当時の様子を表現した写真・絵画文書等、
- ② Vital (基調文書) : 法務の観点、所有権及び財務の観点から他を持って換えることが出来ない売り掛け、在庫に関わる文書、契約書、創作資料、研究文書等
- ③ Important (重要文書)
- ④ Useful (有用文書)
- ⑤ Nonessential (一般文書)

### 5) 老舗企業に見る店則

老舗として永年に企業が継続する上での様々な取り決めをしている。特に法を守り、信用を胸として、創意工夫を大切にしている。またバブルに踊ることなく、投機を戒めてい

る。和合・協力の精神を説いている。

これらの店則は今の時代に様々な形で発生している不祥事を見ると、我々が参考にすべき事柄が多くある。



『老舗と家訓』昭和45年2月京都府発行(京都府100年記念)

図・3 京都の店則

最近の自由主義は自己主義と同一に考えられ、他の人はどうなっても自分さえ良ければいいという考えである。

また、個人主義では社会の義務として同じ機会を与へ、個性を大切にし、その能力を伸ばすといっているが、見た目には立派でも、中身の無いものとなっている。

同じように米国が言う民主主義にしても、西欧の民主主義とも違う。インドにはインドの民主主義があり、日本には日本の民主主義がある。

宗教でも同じようにキリスト教的民主主義、イスラム的民主主義、仏教的民主主義がある。

同様に米国的資本主義的、共産的資本主義、日本的資本主義がある。基本的な思想が異なっている。それが、日本では他の国と異なり、永年に続いた企業が多いのではと考える。

## 5. 老舗企業のつづやき

### 1) 玉初堂 (<http://www.koh.co.jp/>) 代表取締役 中造和夫氏

西暦1804年(文化元年)に創業して以来、200年。多くのお客様、お得意先、仕入先の皆様に支えられてきた賜物です。200年の間には大きな苦難が幾度もあり、それを乗り越えて今日存在します。例えば、徳川幕府の終焉と明治維新、どんな時代だったかは想像も出来ません。また、大正デモクラシーから昭和初期の世界大恐慌、第二次大戦、戦後の復興期なども乗り越えています。

私が知っているのは昭和30年代からの時代ですが、その40年ほどの間にも苦しい時代がありました。特に、昭和30年代は販売価格の値上げが難しく、いくら線香を造っても、殆ど利益の出ない時期でした。その後、列島改造論や高度経済成長の時代となり、ようやく企業として自立できる状況になったのです。昭和42年の「花すみれ」発売、そして、48年の「香樹林」発売で、専門店分野の線香メーカーとしての方向が決まりました。現在でも「香樹林」は玉初堂のトップセラーとして、多くの皆様に愛用されています。

200周年はゴールであり、スタートでもあります。「品質の向上」、「独自性の追求」を旗印にこれからの100年を歩んで行こうと考えています。

今回、ホームページ上で、創業200周年記念展示会を開催する運びとなりました。使っている当時は大事な道具、使わなくなるとただのガラクタです。しかし、100年以上経過すると骨董品、ガラクタにも歴史という価値が付加されたのです。今後も家宝として伝えて行く所存です。お目汚しですが、どうぞご覧下さい。

([http://www.koh.co.jp/dogu\\_setsumei\\_01.htm](http://www.koh.co.jp/dogu_setsumei_01.htm))

#### ①家訓について

200年も営業を続けていると代々、様々な失敗を経験しています。その度に反省し、次の代に役立つような言葉を残します。それが簡略化され、社訓や家訓となるのです。従って、戒めになる言葉が殆どですが、経営方針のような言葉は訓えとなって伝えられます。お役に立つかどうか不明ですが、当社に伝わる訓戒を披露致します。

#### 「細く長く」

商売は継続、永続を旨とします。拡大や多角化を拒み、本業に徹せよと言う意味です。大阪では「商売は牛のよだれ」と言って、長く繋がるものだと表現しています。

#### 「店は借り物」

企業の私物化を戒めています。金銭面でも公私の区別をしっかりと付けて、社業に邁進するようと言う意味です。前の代から借り受けた店を次の代に貸す、これを代々繰り返します。借りたときより、きれいにして次の代に貸すのです。

#### 「出ん得」

これは祖母から学びました。休みの日は無目的に外出しないほうが良いと言います。なぜなら、無駄なお金を使ってしまう危険があるからです。大阪弁で「出ん方が得やで。」これを縮めた言葉です。

#### 「金貸さず」

金銭の貸し借りは人間関係を壊すだけでなく、自分の生活もだめにします。貸す時は神様のように崇められても、いざ返済を迫ろうものなら、今度は悪魔のように思われてしま

うのです。

### 「浮利追わず」

ギャンブルや宝くじなど、労働以外で得る金銭には価値が無いと考えます。商売を志す者は一攫千金を夢見てはならないのです。一度、そんな金銭を手にとると目が曇ってしまいます。株式への投資も禁じられています。

### 「判つかず」

絶対に保証人としての印鑑を押してならないと言われていています。簡単な行為ですが、それから発生する責任は巨大です。その保証を受けた人の一挙手一投足を監視できるのなら構わないのですが、無理な話です。

### 「役就かず」

人のお役に立つ役目はたくさんあります。しかし、それが自分の仕事のようになってしまっはいけません。社業に徹するのが基本です。しかも、役に就いて年月が経つと、次第に上の役職になって行きます。ここで「自分は偉い」と錯覚する危険が出てきます。自分の勉強になるかどうか、時間を取られ過ぎないか、これも役に就くかどうかの判断基準でしょう。

## 入店時の環境

職人さんが言うことを聞かない。梅雨時には仕事が出来なかった。給与が入ると休む。

昭和 56 年に線香の乾燥工程を合理化し、かつ品質の工場を目指して、積層乾燥法の技術を確立する。このことにより、念誦仕事が出来る体制が確立できた。

## 商品について

今の売上げの 90% は 30 年前から出した新製品である。(年賀状には新製品の案内を出している)『香樹林』は 35 年モデルチェンジ無く、一番売れている。

\* 伝統的な新製品

\* 全く違う新製品

- a. リビングに置ける仏壇に合う
- b. 取り出しやすいお線香
- c. モダンな仏壇にあわせて匂いをかえる  
グレープフルーツ、紅茶等

## 継承して

① 守るところは守る。発展させる所は発展させる。変えなければいけない所は帰る。

② 代々の失敗が家訓として残っている

親から子に引き継ぐのではなく、親から孫、祖父から子供へと引き継ぐ。

その為に 3 代同居が必要である。

③ 質でダブルチェンジ

量より質の時代である。同じ売上げであと何年使えるかを考える(香木等)

④ 家業から企業に変わった

会社の体質が強くなった。(巻き線香も 20 年掛けて考えた)

## 2) 榎一市村酒造場・取締役 セーラ・マリ・カミングス

1994年06月派遣社員として(株)小布施堂に入社、経営情報室を立ち上げる。利酒師認定、1997年07月(株)榎一市村酒造場の再構築に取り組む。

### 入店時の環境

長野県小布施で1575年の創業の記録が残っている老舗で、20年間赤字であった当初の現場は40歳台の人しか入れなかった。

そこで、ノコミュニケーションからスタートした。

- ①20人ほど、若い人を入れた。
- ②自動販売機を止め、顧客とのコミュニケーション売る
- ③事務所を廃止して、直接顧客に販売した。

### 継承について

- ①会社は預かりもので、次の世代に任せる  
儲けるためにどうすればよいか  
経済だけでなく、文化の力で伸ばす
- ②外は皆のものであり、中は自分たちのもの  
文化サロン、冷蔵庫の無い店  
予算がない時は皆の力が一緒になった時である
- ③若い人を受け入れる体質

当初の半年ぐらいは外国人を見ることが無かったが、今は毎日100人ぐらいの外国人が来ている

- ④トップはムードメーカーである
- ⑤ピンチがわかった時がチャンスであった
- ⑥同じ釜の飯からお互いが知り、新しい事業を作ってきた