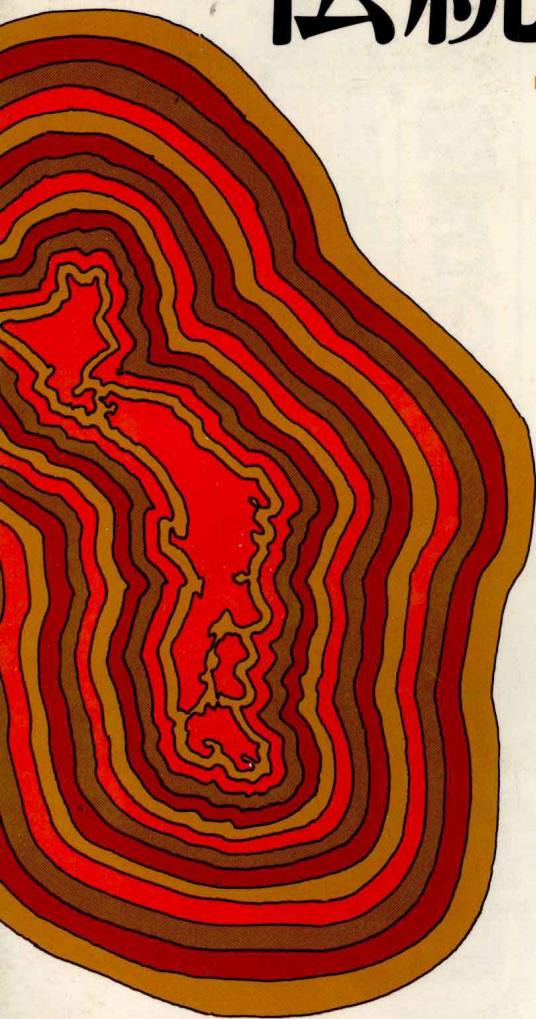


企業傳統

強さの秘密

島羽欽二郎著

ダイヤモンド社



企業伝統

強さの秘密

鳥羽欽一郎著

ダイヤモンド社



著者略歴

とば きんいちろう
鳥羽 欽一郎

大正13年、東京に生まれる。

昭和24年、早稲田大学商学部卒業。

現在、早稲田大学商学部長、商学博士。

ハーバード大学客員研究員（昭33—35）、ノースウェスタン大学（昭43—44）、マサチューセッツ大学（昭46—47）、高麗大学（昭49—50）客員教授歴任。

主な著訳書

『企業発展の史的研究』（ダイヤモンド）『日本の資本主義とナショナリズム』（ダイヤモンド）『シアーズ・ローバック』『ヒルトン・ホテル』『アメリカ経営史』『多角化戦略と経済成果』『もう一つの強国』（以上東洋経済）『二つの顔の日本人』（中央公論社）『発展途上国と日本人』（講談社）他多数。

伝統企業＜強さ＞の秘密

昭和53年7月13日 初版発行

著 者 鳥 羽 欽 一 郎

©1978 Kinichiro Toba

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100
東京都千代田区霞が関 1-4-2
編集 電話 東京(504) 6403
販売 電話 東京(504) 6517
振替口座 東京 9-25976

編集担当/岩持岑生

加藤文明社印刷・山田製本

落丁・乱丁本はお取替えいたします

0034-303400-4405

まえがき

いま、日本経済は、大きな転換期にさしかかっている。昭和四十年代の高度成長を内部から支えた国内需要は冷えこみ、さきゆき、そう簡単に回復する見込みはない。いや、そればかりではない。四十年代末期から五十年代初頭にかけて、沈静化した国内需要を代替して急伸長を遂げた輸出にも、大きな翳りがさしはじめた。アメリカをはじめ、EC諸国による輸入規制の強化がそれだ。

こうした状況のなかで、企業もまた、大きな曲り角に立っている。「海外から積極的にノウハウをとり入れ、なんでもかでも拡大政策をとれば、成長疑いなし」といった時代は終りを告げ、これからは、単に経営内部のひき締めばかりでなく、その成長政策に大きな手直しをしなければならなくなったからである。いいかえるならば、これまでのような、ムードに便乗した安易な経営は許されず、製品開発にしても、多角化にしても、さらには海外進出にしても、質的な転換が要請されている。

今日、経営者に「発想の転換」とか、「新しい哲学」の必要が叫ばれているのは、いわばこの

ような企業における危機意識の現われであるが、さて、ではどうしたらよいかということになると、そう簡単に解答のでる問題ではない。業種により、企業規模により、またその歴史により、その当面する問題は千差万別で、こうすればすぐに効くといった、万能薬的な処方箋などないからである。要するに、自らの道は自らで模索してゆかねばならない、ということだ。

ところで、「温故知新」という言葉がある。古いものごとを究めて、新しい知識や見解をうるという『論語』のなかの言葉だが、こういう時代になると、新しい意味あいで、この言葉が思い出されてくる。というのは、どの企業にも社風とか伝統というものがあるが、こういう困難な時期になると生きてくるのはこの無形の資産だからであり、ひとたびここに立ち戻って新しい道を探つてゆくのが、それぞれの企業の持ち味を生かしながら困難に対処する、もっとも堅実な方法だからである。事実、企業ばかりではない。大学であれ団体であれ、その創立の精神なり伝統が失われたときには、衰退するか滅亡するしかない。

しかし、企業の社風とか伝統とは何かということになると、これに答えるのはむずかしい。「聞かれたら返答に困るが、聞かれないなら判っている」というのが、おそらく正解であろう。けれども、古い企業になればなるほど、この社風とか伝統が存在することは厳然たる事実であり、目に見えぬノウハウとして、生きつづけている。そして、大きな困難にぶつかったとき、内部の和をまとめ、強じんな反発力としてこれに対処できるのは、創業以来直面した幾多の危機を切りぬ

けるなかで培われてきた、このような精神的伝統なのである。

さて、この本のなかで取りあげているのは、こうした社風とか伝統を強くもちつづけ、今日でもなお、その上に立って、新たな発展を模索しつつある企業である。したがって、当然のことだが、古い、歴史のある企業ということになる。国分、武田薬品工業、キッコーマン醬油、あるいは鹿島建設、といった企業はその典型であり、一〇〇年どころか、すでに三〇〇年を越す歴史をもつ企業もある。こうした企業がどのようにして創立され、長い歴史のなかでその伝統を培ってきたか、そしてまた、その伝統を生かしながら、今日の新しい局面にどのように対処しようとしているかといった問題は、読者にもきわめて興味のあるところであろう。

もちろん伝統とか社風は、ただ歴史が古いというだけで生まれるものではない。たとえば、強烈な個性の持主であった創業者の精神が、上手に生かされ伝えられている場合にも、強力な資産として作用する。電通、味の素、ブリヂストンといった企業は、明治あるいは大正に創業された会社ではあるが、こうした創業者の個性がいまだに強く生きつづけ、そうした伝統に立って、新しい時代の変革に果敢に対応しようとしている。こうした場合には、創業者の時代がまだ新しいだけに、その社風は個性的でユニークである。

しかし、一方また、企業としての歴史はまだ五〇年ほどであるが、江戸時代以来の業界の古い

伝統を継承して、これを上手に生かしながら伸びている会社もある。月賦百貨店の丸井がそれだが、新しくみえるその商法の背後には、実は、一〇〇年をゆうに越える業界の伝統と独特のノウハウとが、一貫して流れているのだ。そしてこれが、今日の丸井の伝統と社風として生かされている。

こうしてみると、社風とか伝統といったそれぞれの企業のもつ精神的風土が、その企業の成長の上でいかに重要であるかということがわかる。しかし、同時にまた、そうした伝統を生かしながら、しかも、これを時代と社会の変化のなかで練り直し、新しい局面へと適応させてゆく代々の経営者の、識見と力量もまた大切である。というのは、歴史と伝統とは企業にとっての大きな資産ではあるが、変化を無視して無策にこれにもたれかかれば、衰退はまぬがれない。したがって、代々の経営者は、その精神的風土を生かしながら、しかも、これを新しい時代に適合するようにと、組み変えていかねばならないからである。

本書のなかでとりあげている八つの企業は、その歴史の古さにもかかわらず、また、その創業者の傑出した個性にもかかわらず、その社風とか伝統を代々上手に継承し、時代の要請に応じて新しく組み変えてゆくとともに、今日の変化の時代に挑戦するだけの精神的な強靱さを、十分に持ちあわせている会社である。それゆえ、こうした企業の歴史をその始めからひととき、時代時代の変化の波にどう対処していったかをみるとともに、今日の困難な時代のなかで、この精神的

風土を生かしながら、どのようにチャレンジしてゆこうとしているのかを考えることは、きわめて興味深いことといえるだろう。

ところで、本書でとりあげた八つの企業は、期せずして、土着の産業企業である。キッコーマン醬油はいうまでもなく、国分は伝統的な日本の問屋であるし、武田薬品も、江戸時代初期からの薬種問屋に発している。また、鹿島建設にしても、明治初めの横浜で洋風建築を手がけたとはいえ、江戸の大工の棟梁にはじまる。そしてまた、月賦百貨店の丸井にしても、今日でこそクレジットなどとアメリカ式の名称を用いているが、その発祥は、伊予商人の梶舟行商にはじまる。すべて、日本伝来の土着商法にその淵源をもっているのだ。

一方また、BSタイヤのブリヂストンといえば、いまの若い人たちは、新しい近代企業と考えるかもしれないが、その発祥が九州、久留米の足袋製造という土着産業だと聞けば、びっくりするにちがいない。また、今日の電通のもつ華やかで近代的なイメージも、実は、どろどろした日本土着の広告文化のなから、これまたきわめて日本的な猛烈精神に支えられて発展してきたのだといえ、もっと驚くだろう。

そしてまた、今日、世界の調味料として用いられている味の素も、神奈川県葉山の海岸で、ほそぼそと女手ひとつでかじきを焼いて沃度を製造していた鈴木家の事業にはじまり、伝統的な

日本の昆布^{こんぶ}の味を追求して商品化し、これまたきわめて日本的な土着企業なのである。いってみれば、今日、それぞれの業界でトップの地位を占め、しかも近代的企業として業界の先端を走っているこれらの企業も、もとを正せば、日本の土着の企業家が、土着の日本の文化風土のなかで、土着の精神的伝統に支えられながら、今日まで育て上げてきた企業なのである。

こうしてみると、これまでの日本の経済史や経営史でよく主張された議論、つまり、明治以降の日本経済の発展は、たとえば、三井鉱山とか三菱造船といった財閥系の巨大企業、あるいは官営八幡製鉄所といった政府系の巨大企業に支えられてきたというような見解は、かなり大幅に修正されなければならないように思われる。というのは、政府の保護や援助など全く受けず、また、学卒のエリート経営者などの助けもかりずに、いわば土着の経済風土のなかから、土着の企業家によって生み落とされた企業が、本書の八社のケースにもみられるように、今日立派に近代企業として成長し、さらには、国際企業へと発展しているからである。

それゆえ、明治以降の日本の経済発展が、官営企業や財閥系企業、そしてエリート官僚やエリート経営者によって牽引されてきたことは事実であるにせよ、実際にその発展を下から支え、オールドラウンドな日本の経済基盤、そしてまた経営基盤を支え、これを高めてきたのは、このような土着の企業であったのではないか、と考えられるのである。今日の日本の経営風土が、年功序列制とか終身雇用制といった日本的なもので彩られており、経営学者によって「日本的経営」と

して指摘されているのも、結局のところは、こうした日本の経済発展のパターンによるものと思われる。

ところで、これまでの日本の企業は、技術にせよ管理にせよ、欧米の模倣であるとよくいわれてきた。たしかに、後発国であった日本が、欧米から多くのノウハウを導入利用してきたことは事実であり、そのために、今日のような発展を遂げたことは疑いない。しかし、これからの日本は、たとえば海外への進出にしても、独自のノウハウを武器としなければ、どうにもならないところにまでできている。さもないければ、これからの激しい国際競争に打ち勝つことなどできないばかりでなく、模倣だけでは、進出国に歓迎されることもないからである。したがって、これからはどうしても、技術であれ管理であれ、日本独自のノウハウを開発し、これを成長の武器として、国内であれ海外であれ、戦略を立ててゆかねばならない。

今日、日本の企業が大きな転換期に立っているというのは、実は、こうした意味からであり、だからこそ、経営者の「発想の転換」、「新しい哲学」の必要が叫ばれているのである。しかし、発想の転換とか新しい哲学などといっても、企業のように継続性を前提とした「ゴーイング・コンサーン」の場合、単なる思いつきの発想とか借りものの哲学で間に合うものではない。それでは、むしろ、混乱と破滅を招くのがおちだからだ。

となると、独自のノウハウを開発するためのルーツは、日本伝来の経済・経営風土、そして文化風土のなかに求められなければならない。というのは、風土と密着したところで活動する企業のような場合には、その自ら有する伝統のなかに、独自のノウハウ開発のためのルーツを探してゆかねばならず、またそうすることによってのみ、アメリカともヨーロッパとも異なる日本独自のものを、生みだしうるからである。

その意味で、「温故知新」ではないが、経営者は自らの企業の歴史をふり返り、その先人が残し、そして今日に伝えられている伝統のなかに、これを現代に生かす形での、新しい道を求めてゆかねばならないだろう。これからいよいよ国際化してゆく経済社会のなかでは、模倣ではなく、企業独自のアイデンティティを高めることが、単に成長のためばかりではなく、存続のための必須の条件だからである。

さて、本書のなかでとりあげた八つの企業は、以上のような意味あいでも、非常に参考になる企業だと思われる。というのは、長い伝統のなかで、常に先人の知恵を探し、これを新しい時代、社会の変化に巧みに適応させていった企業が、この八社だからである。いや、それだけではない。国営企業や財閥系企業のような大企業とは異なり、日本の文化風土、経済風土のなかにその知恵を求め、これを新しい社会のニーズに結びつけていった企業だからである。

さらにまた、これらの企業が、土着の産業から、土着企業家によって創くられ、発展してきたという点も、これからの日本企業の国際化に際して、たいへん参考となろう。というのは、大きな目でみれば、今日の日本は、それ自体が土着企業の集合体であり、今日先進国や途上国で生じている摩擦にもみられるように、今後の国際化のためには、大きな適応を要請されているからである。こうした点で、キッコーマンのようなしょうゆといった日本古来の伝統産業が、アメリカといった全く異なる文化風土のなかに巧みに適応していった事例など、たいへんに興味がある。

よく「日本の文化には適応性がない」とか、「日本の企業の行動はアグリー（醜い）だ」などといわれるが、必ずしもそうではないように思う。むしろ、模倣技術で、模倣した相手国のなかにやみくもに入りこんでいったところに、多くの摩擦の原因があったように思う。日本の伝統は、逆に、その「ソフト」さを特徴としている。したがって、こうした土着企業の国際進出が本格的に始まったときに、日本の伝統文化の真価がためされるとともに、世界の経済と社会に対する日本の寄与も、また明らかになるのではなからうか。

昭和五十三年六月一日

鳥羽 欽一郎

目次

まえがき

ウイスクンシンにはためく日章旗……………3

——茂木家の人々とキッコーマン醬油——

アメリカでつくる日本の味／しょうゆの歴史／茂木、高梨家の人々
／海を越えるしょうゆ／伝統に生きるキッコーマン トップ・イン
タビュー 茂木啓三郎会長

三六階建てビルの礎石……………25

——鹿島一族と鹿島建設——

世界屈指の建設企業／洋式建築にのりだす／攻めから守りへ／経営
に科学を／建設業から知識集約型企業へ トップ・インタビュー

石川六郎社長

道修町の大閤

——武田長兵衛と武田薬品——

業界のトップメーカー／薬問屋の町「道修町」／創業は天明元年／
大阪商人の革新性／変革期に向かって トップ・インタビュー 西
村伊一副社長

51

食品化学に生きる開拓者精神

——鈴木三郎助と「味の素」——

世界に通用する日本の発明／女手ではじめた化学工業／チンドン屋
を使って／いち早い海外進出／総合食品化学企業へ トップ・イン
タビュー 渡辺文蔵社長

75

問屋健在なり

——國分勘兵衛と国分のあゆみ——

システム・オルガナイザーをめざす／日本橋に店を出す／日本の問

101

屋／十代勘兵衛の革新／伝統と革新と トップ・インタビュー 国
分章一副社長

地下足袋が生んだ近代美術館 125

——石橋正二郎とブリヂストンタイヤ——

タイヤと近代美術館／小さな足袋屋にはじまる／一世を風靡した地
下足袋／タイヤの国産化に賭ける／国際企業への道 トップ・イン
タビュー 柴本重理社長

橿舟から始まったクレジット商法 149

——青井忠治と丸井——

丸井をのびしたクレジット／橿舟にはじまる／愛媛県人東上す／愛
媛をついだ富山の血／土着商法の近代化 トップ・インタビュー
青井忠雄社長

健・根・信から鬼十則へ 171

——光永星郎と電通——

アメリカを抜く／広告好きの日本人／広告と媒体をつなぐもの／光
永の残した「電通魂」／電通「鬼十則」 トップ・インタビュー 田
丸秀治社長

あとがき

伝統企業〈強さ〉の秘密