

令和 3 年 6 月 21 日現在

機関番号：32683

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2020

課題番号：17K03965

研究課題名（和文）長期存続企業の革新を通じた持続的競争力構築に関する国際比較研究

研究課題名（英文）International Comparison of Building Sustainable Competency in Innovation Process of the Long-Lived Company

研究代表者

神田 良（Kanda, Makoto）

明治学院大学・経済学部・教授

研究者番号：90153030

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：日本に圧倒的に多い老舗を研究対象として、長期存続を可能にする持続的競争力の構築に関するマネジメントの要諦を究明する。そのマネジメントのポイントは、革新を導入し続け、時代の変化、市場の変化に積極的に対応できたところにある。その革新マネジメントを質問票調査と事例研究に基づいて明らかにする。持続的競争力の構築に関する理論的なフレームワークに関する研究は米国の老舗企業に対する共同研究で、その妥当性は検証されているので、経時的な事例研究を中心にして、革新のダイナミズムを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業の存続は、継続事業体としての最も基本的な目的であると思われる。主に東京都の老舗企業を対象として、存続のためのマネジメントのエッセンスを非老舗、つまり若年企業との比較から明らかにしたが、その際に最も重要なポイントは革新に重きを置いて時代に適合するとともに、企業個性を失わないように伝統を遵守する均衡を実現することにあることが明らかになったであった。また企業の存続年数に基づく検証から、この革新の方法には多様性があることが明らかになっていることから、本研究は、そうした革新の在り方を事例研究に基づいて整理し、企業存続のためのダイナミックな革新マネジメントを究明することにある。

研究成果の概要（英文）：Japan has most number of old companies called Shinise, whose management for competitive sustainability is our focus of research. The point of the management is its innovation proactively adapt to the changes of markets. We have already testified our theoretical framework at our collaborative research with the USA old companies, so that we focused more on case studies of the old companies' dynamism of innovation history to find out the way how they introduce innovation to adapt to their environment to survive so long time.

研究分野：経営戦略論

キーワード：持続的競争力の構築 経営資源の活用

## 1. 研究開始当初の背景

継続事業体である企業にとって存続は大きな目的の一つである。長期的に企業の存続を確保することは、企業経営の目的の一つである。とは言え、倒産の憂き目にあう企業は多く、必ずしも長期存続は容易には達成できない。長期存続のマネジメントを明らかにする一つの方法は、長期存続を果たしている企業を対象として、そのマネジメントを究明することである。

幸い、日本には老舗と呼ばれる長期存続企業が多く存在する。世界を見ると、100年以上存続している老舗の数は日本が世界一で、3万社を超える一方、それに次ぐドイツでは3千社にとどまっている。長期存続企業を対象とする研究を進めるうえで、大きなメリットである。

すでに、東京の老舗を中心として長期存続のマネジメントに関して、質問票調査を通してその全体像を把握した。その結果、長期存続企業のマネジメントの要諦は、革新に重きを置きつつ、伝統を遵守することで企業個性を失わず、かつ時代の変化に適応することにあることを究明した。

## 2. 研究の目的

老舗の事業革新でのマネジメントの考え方を明らかにし、企業存続のためのマネジメントを明らかにする。経営戦略論によると、競争環境の中で企業が長期的に存続するためには、環境の変化を読み、顧客や市場の変化に対応するために最適な市場ポジションを獲得することはもちろんのこと、自社の経営資源を活用して持続的競争力を構築することが求められる。本研究での目的は、この持続的競争力を構築するためのマネジメントを明らかにすることである。

長期間にわたって持続的競争力を構築する過程を明らかにするためには、時系列的に事業変革を整理し、その動きを跡付ける必要がある。そのため、本研究では、少数の代表的な事例を研究すること中心にして老舗の事業変革の経緯を整理し、理論的な説明を試みる。

## 3. 研究の方法

老舗の事業変革に関する質問票調査に基づき、老舗の事業変革のマネジメントでの基本的な考え方の全体像を明らかにする。

こうした全体把握と並行して、代表的な老舗の事業変革の経緯を、創業に始まり現在に至るまでを歴史的に整理し、その革新行動と背景にある考え方を抽出し、理論化を図る。つまり、少数の事例研究に基づき、そこに共通しているマネジメントでの考え方を明らかにすることを通して、持続的競争力構築のマネジメントを究明する。

## 4. 研究成果

(1) 老舗の事業変革マネジメントの全体像。全国の老舗を調査対象として実施した老舗の革新に関する調査データ(回答400社)に基づいて、老舗の事業革新の全体像を分析した。変革の類型を老舗が提供してきた商品・サービスに対する変革姿勢に求め、長期存続の理由として3分類(開発:常に新しい商品・サービスを開発してきた。改良:創業時のものを守りつつ、時代のニーズに合わせて改善・改良。遵守:創業時のものをほとんど変えずに守ってきた)に類型化し、類型間の変革行動の共通性と相違性を明らかにした。老舗の変革類型では開発72社(18.0%)、改良290社(72.5%)、遵守38社(9.5%)で、改良変革型が圧倒的に多く、伝統を守る遵守型は少なかった。時代に合わせて主力商品・サービスを変革することで存続を実現していることが理解できる。

変革行動を比較すると、開発型がすべての変革行動で変革を最も多く実行し、反対に遵守型はすべての変革行動で変革をせずに伝統を守っている。改良型は、すべての変革行動において、両者の中間での変革を実施している。変革行動には、商品・サービスに対する基本的な考え方に基づいて、一貫性が存在していることが明らかになった。変革行動の組織的・歴史的一貫性が存続を支えている。

各類型間でみると、創業家の経営と所有に対する支配は規模が小さいほど強いことが確認できた。しかし、創業家のそうした支配は存続年数には影響を及ぼしていない。経営理念が存在することは存在年数にプラスの影響を与えている。企業個性の基本となる精神的な支柱は、存続の可能性を高めている。3類型間で存続年数を比較すると、それらの間には統計的に有意な相違はなかった。つまり、企業存続には唯一絶対の方法が存在するわけではないことが明らかにされた。企業存続は、改良型が圧倒的に多く、開発型、遵守型と続くが、それらには存続という視点からすると優劣は存在しないため、多様な存続マネジメントが存在することが示唆される。

老舗の変革行動での一般的なパターンを、最も多い改良型の変革行動で整理した。因子間で変数間の関係を見ると、先代までの変革行動と当代の変革行動に共通しているのは、事業の価値創造の基盤となるバリューチェーンを時代に合わせて変革することが第1因子となっていることである。第2因子では、組織変革を人材や資金といった経営資源に結び付けている。また、社名などの無形資産、ブランドでは基本的に変革を導入しないことも、共通している。蓄積された無形資産を生かして、時代に合わせてバリューチェーンを変革し、それに対応させて組織変革を実行するとともに、経営資源の活用を実現するということが、老舗の長期存続、つまり持続的競争力の構築の基本になっていることが明らかになった。

(2) 代表的な事例研究での含意。老舗の事業変革のマネジメントを創業期から現在に至るバリューチェーンでの変革と組織変革、経営資源活用を中心として、整理して分析した。事例研究とし

ては、千疋屋総本店（東京）、尾池工業（京都）、熊沢酒造（神奈川）、山本海苔店（東京）、おかもとポンプ（東京）、永樂屋（滋賀）、マルキュー（埼玉）、築地玉寿司（東京）、玉川堂（新潟）、山本呉服店（岐阜）、マキタ（香川）、カイハラ（広島）、石丸製麺（香川）、船橋屋（東京）、リパテープ製薬（熊本）、にんべん（東京）などを取り上げた。以下、いくつかの事例での発見事項を整理する。

・千疋屋総本店：経営資源の活用を通じた本業強化

創業は武蔵の国埼玉郡千疋村（現埼玉県越谷市）で、槍術道場を開いていた大島弁蔵が道場経営に限界を感じ、土地の名産である野菜果物を、取り立てて夜のうちに水路を利用して江戸に運び売るといったビジネスを始めたことにある。新鮮で美味しい野菜果物を売ることが同社のビジネスモデル。転機は2代目文蔵の時に訪れる。文人などの有名人が利用する高級料亭に卸すチャンネルを開拓し、そこで高級な果物を販売するという、高級路線へと転換した。これが現在のビジネスの原点となる。その後、3代目が外国産果物を扱う商売へと、さらに高級路線を充実させ、果物食堂も開設した。4代目になると、当時としては珍しいマスクメロンを契約農家に生産させるとともに、苺、枇杷なども生産し、高級果物の入手経路も充実させた。また、洋館3階建ての店での販売で、輸入高級果物の専門店としての地位を築いた。この高級果物専門店路線は、その後も拡充されていく。しかし、時代に合わせて生産は中止して、むしろ市場で高級品を調達するという方法に転換するなど、バリューチェーン変革も継続している。

「新鮮で高価な果物」を調達し、その一番美味しい食べ方、つまり消費の現場の演出まで含めて提供するという中核的な経営資源を基盤とし、それを維持・強化することで、本業を強化してきている。

・マルキュー：経営資源の活用を通じた事業転換

岡谷の絹糸工場で出てくる廃棄物であるさなぎを肥料で再利用するために、埼玉県大宮市に設立された会社が原点。その後、養魚養鶏用の飼料および食用油の製造へと多角化し、工場敷地を利用してドライクリーニングも始める。しかし、隣接する国鉄の土地拡大に伴い、工場敷地の縮小を余儀なくされ、事業の存続の危機に直面する。事業継続を目指し、自社の経営資源を洗い直して、さなぎの仕入れルートと養鯉用の餌製造のノウハウを生かせる釣り餌事業へと事業転換を決意する。しかし、釣り餌市場が未開拓の市場であることに直面する。当時流行しはじめたへら鮎に焦点を合わせて、各地の釣り名人の餌づくりのノウハウを伝授してもらうとともに、釣り大会を開催して、釣り市場を開拓していった。また、釣りを楽しむための川の清掃にも力を入れ、一時は魚の養殖事業も手掛けて、魚の放流により釣り市場を維持・強化することにまで事業を拡大した。その後、それぞれの川にあった釣り餌を開発する中核的なノウハウを基盤として、釣り餌を川釣りだけでなく、海釣りにもまで広げ、市場拡大を実現した。さらに同じ方法論で中国、そして欧州といった海外市場に向けても釣り餌市場を拡大している。

さなぎという原材料のノウハウでの強みを基盤として、釣り餌製造と釣り場と釣り人との関係構築ノウハウを維持・強化することで、本業の転換を図った。

・玉川堂：職人のノウハウを活用した顧客満足向上による本業強化

刃物で有名な新潟県燕三条。初代玉川覚兵衛が渡り職人から鋳起銅器の製造方法を学び、日常使いの銅器を製造し始めたのが創業である。2代目が芸術品としての方向性を打ち出し、ウィーン万国博覧会に出展し、世界に燕鋳起銅器を知らしめる。日常使いから高級品への事業拡大路線はその後も追従される。この方向性は3代目から6代目まで続くこととなる。しかし6代目の時に、このビジネスモデルが限界にぶつかる。製品が問屋を通して販売されるチャンネルでは、顧客のニーズを直接把握することはできず、しかも売上がピーク時の3分の1まで縮小したのである。後継者の現当主7代目基行が、このビジネスモデルの変革に挑戦することとなる。東京の百貨店に直に納品する販売チャンネル革新を導入するが、百貨店では顧客に商品を説明できる店員がおらず、直営店の開設を決断した。購入者は原則、本社工場に赴き職人が製造するプロセスを理解し、職人が商品に込めた意味を学び、商品の無形の付加価値を理解する。職人は製造することで仕事が終わるのではなく、自分が製造した商品を製造工程も含めて説明することまで仕事に含まれる。美術系大学出の職人も増え、芸術品としての銅器を説明することで、顧客も自分の購入する銅器の意味を知り、顧客満足も高まる。顧客満足に従業員満足に結びつけ、中核的な経営資源である鋳起銅器製造ノウハウの維持・強化につなげている。

・築地玉寿司：従業員成長を通してレジリエンスを実現

中野里栄蔵が修行を終えて、寿司屋を開店したのが創業。しかし49歳の若さで病死し、妻ことが2代目として戦中・戦後と暖簾を守る。3代目孝正（現会長）が、一軒寿司屋からチェーン店へビジネスモデルを変革する。それまでの比較的高齢者がなじみの狭い店で、価格を気にしないでカウンターで食するといったイメージを一新して、若者が安心して寿司を楽しめる寿司屋を目指し、板前が握る本格的な寿司を、一貫ずつから定額で提供するというスタイルへ転換した。また駅ビルでテナントとして多店舗化する事業拡大も実現した。板前を自社で教育して、本物の江戸前寿司を提供するビジネスは成功し、企業成長を実現した。しかし、バブルの崩壊により、倒産の危機に遭遇する。4代目陽平現社長が、先代を引き継いで再建に踏み出す。先代が培ってきた路線を引き継ぎ、女性客も安心して入れ、本格的な板前が握る江戸前寿司を提供するというビジョンを再確認し、明確な経営理念と行動指針を示すとともに、板前、接客係の教育も社内大学を開設して充実させた。また、店舗間でのベストプラクティスを共有し、従業員が互いを認識し、認め合い、共に成長する組織体制を整えた。こうして、計画よりも2年前倒して企業再建を

果たした。

中核的経営資源である板前が握る寿司を提供する強みを、従業員の成長を起爆剤にして強化することで、企業回復力（レジリエンス）を構築した。

・にんべん：危機を成長の糧に

三重県から江戸に丁稚奉公に出てきた高津伊之助が独立して、日本橋の魚河岸近くで戸板を並べて、乾物屋を始めたのが創業である。創業にあたっては若くして早く出世したことへの同僚からのやっかみがあり、独立せざるを得なかったと伝えられている。創業からして逆風の中での船出であった。しかし、鯉節商ではじめて現金掛値なしを導入するなど新たな工夫を商売に導入して、順調に店を大きくした。そこで最初の大きな危機に直面した。同業者から現金掛値なしをやめないと商品を卸さないと脅された。しかし、早くから仕入れ先を別ルートで確保していて、この難を逃れた。2代目でも危機に直面した。先代の病死を受けて継いだものの、大名の取引先を奪われ、商いが2割までに落ち込んだ。10年後の商売を考えて経費を27項目に分類し、それぞれの上限を決めコスト削減に努めるとともに、大名向けだけでなく、町民向けの商品を仕入れ先も含めて開拓するなどして、立て直しに成功する。その後6代目が銀製商品券を発行して取引形態の革新でキャッシュフローを改善してビジネスを安定させたが、江戸から明治に移行するときに、大名への貸付が回収できなくなるという危機に直面する。これも、本枯鯉節といった、より付加価値の高い新商品の導入で乗り切った。

関東大震災では店を焼失し、戦争中も本業を続けることが困難になるなど、ここでも危機に遭遇する。さらには食生活の変化により鯉節を削って調味料を作ることが厭われるという、消費市場の変化に対しては、つゆの素、フレッシュパックといった、変化した食生活に適応した新商品を上市することで対応して、市場を拡大させた。

危機に対応して企業成長を遂げてきた経営ノウハウを歴史的な中核的な経営資産として認識する13代目現当主は、現在、食生活の変化、少子高齢化といった日本市場の変化に対応して、出汁の可能性を追求し、新たな事業展開に着手している。市場変化の先を読み、洋食への出汁の活用、食事業への進出など、先んじて新たな将来市場の開拓に乗り出している。

### （3）事業変革での基本理論

事例研究から、持続的競争力構築のマネジメントに関して、仮説的に次のような理論を整理できる。

・環境変化に対して経営資源を適応することが、企業存続の基本である。とは言え、環境の変化も、経営資源の把握と活用も客観的に特定の一つの解釈だけがあるわけではない。むしろ、その解釈において独自性を出し、競合他社との相違を生み出し、顧客への訴求力を高めることが企業個性を保ちつつ、持続的に競争に打ち勝っていくための必須条件である。老舗は、絶えず、歴史を振り返り企業個性を確認するとともに、現状の環境変化を読み取り、創業以来の自社の強みの基盤となる経営資源の活用を再考し、その維持・強化に取り組んでいる。

・そうした独自性のある解釈は、多く場合、本業の強化に結びつくものであるが、本業が継続できないときには、中核的な経営源を解釈し直し、それに基づいて本業を転換する際の方向性に活用することもある。

・市場と経営資源を結び付ける際、重要なポイントは、顧客に焦点を当て、ターゲットとなる顧客の満足度を向上させることである。しかも、顧客満足度をそれ単独で向上させるのではなく、顧客との対応を通して、従業員が企業の成長に結びつく自分たちの成長を確認できるように連動させることも不可欠である。この意味で、経営資源の維持・強化に、顧客満足と従業員満足を連動させることが、持続的競争力の構築、そしてそれを通して長期的な企業存続を実現するためのポイントである。

・企業存続のもう一つのポイントは危機への対応というリスク管理である。長期にわたって事業を存続させるということは、その間に多くの危機に遭遇することを意味する。そうした危機を前向きに成長に向けての機会であると捉え、そのした積極的なリスク管理を実践することも、長期存続を可能にさせる必須条件である。

・しかし、場合によっては、危機を必ずしもうまく切り抜けることができないこともありうる。そうしたときには、ここでも強みの源泉である経営資源を再定義して、従業員が一丸となって迅速に企業回復を達成するためのレジリエンス力を発揮させることも、企業存続に欠かせないポイントの一つである。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 神田良	4. 巻 100
2. 論文標題 老舗から学ぶ事業変革 第1回 永樂屋：伝統産業で生きる	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 J-Club News	6. 最初と最後の頁 9-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 101
2. 論文標題 老舗から学ぶ事業変革 第2回 尾池工業：伝統技術を発展させる	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 J-Club News	6. 最初と最後の頁 10-14
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 1
2. 論文標題 老舗のイノベーション-変革マネジメントの理論化を目指して	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 法と経営学研究	6. 最初と最後の頁 3-26
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 102
2. 論文標題 老舗から学ぶ事業変革 第3回 築地玉寿司：人的資源で企業回復力を鍛える	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 J-Club News	6. 最初と最後の頁 14-17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 103
2. 論文標題 老舗から学ぶ事業変革 第4回 玉川堂：職人を通して企業価値・商品価値を伝える	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 J-Club News	6. 最初と最後の頁 8-11
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 4巻4号
2. 論文標題 老舗から学ぶIES・CS 第1回 レジリエンス力を創る築地玉寿司	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Risk Manager	6. 最初と最後の頁 23-25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 4巻6号
2. 論文標題 老舗から学ぶIES・CS 第3回 製品への思いを伝える玉川堂	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Risk Manager	6. 最初と最後の頁 15-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 4巻8号
2. 論文標題 老舗から学ぶIES・CS 第5回 「使用の場」を創るマルキュー	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Risk Manager	6. 最初と最後の頁 15-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高井透・神田良	4. 巻 33
2. 論文標題 長期存続企業から学ぶ新規事業創造	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 商学研究（日本大学）	6. 最初と最後の頁 59-91
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 11月15日号
2. 論文標題 老舗の革新 千疋屋総本店 水菓子安売り処から始まる	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 生産性新聞	6. 最初と最後の頁 7
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 11月25日号
2. 論文標題 老舗の革新 千疋屋総本店 高級果物専門店へ	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 生産性新聞	6. 最初と最後の頁 8
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 神田良	4. 巻 12月5日号
2. 論文標題 老舗の革新 千疋屋総本店 ブランド価値を高める	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 生産性新聞	6. 最初と最後の頁 7
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	高井 透  (Takai Toru)  (60255247)	日本大学・商学部・教授   (32665)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計1件

国際研究集会	開催年
Australia-Japan Symposium on Sustainable Small and Medium-Sized Enterprise's Trade Expansion	2019年～2019年

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------