

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 17 日現在

機関番号：34404

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2012～2013

課題番号：24830108

研究課題名(和文) 中小企業の長期存続を可能にする関係構造と企業家精神の発現メカニズム

研究課題名(英文) Developing mechanism of the relational framework and entrepreneurship that enable long term survival of small-and-mid-sized businesses

研究代表者

曽根 秀一 (Sone, Hidekazu)

大阪経済大学・経営学部・講師

研究者番号：70634575

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円、(間接経費) 720,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、研究課題に沿って文献研究、理論研究を行うと同時にフィールドワークを実施した。理論研究では、組織の存続に関わる先行研究及び本研究の基礎理論である経営組織論、資源動員論の批判的検討を通じて本研究の分析枠組みの構築を行い、研究を進めた。その上で、明治維新以前から存続する技能系中小企業群を洗い出し、承業経営者(中興の祖)に着目し、インタビュー及び各企業の歴史的資料の収集・分析を行った。その結果、企業家精神の発現メカニズムを説明する理論的枠組みを再構築し、その成果を国内外の学会で報告、論文公刊した。これらの成果を通じて、わが国の研究水準の確認と国際的評価向上に一定の貢献ができたと考える。

研究成果の概要(英文)： In this study we conducted research of both the literature and the theories along the line of its theme and, at the same time, conducted some field work. In theoretical research, previous studies on the continuation of organizations and the theories of management organization and resource mobilization, which provide the theoretical basis for this study, were examined critically. Thus, the analytical framework for this study to advance further research was constructed.

On that basis, we sorted out the small-and-mid-sized technology companies that date back beyond the Meiji Restoration and then, focusing on their revival-leaders, we conducted interviews on them and conducted collection and analysis of the historical materials of each company.

As a result, we re-constructed the theoretical framework to explain the developing mechanism of entrepreneurship and the results were reported or published in the form of a paper at academic conferences both at home and abroad.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：企業家精神 中小企業 経営組織論 ファミリービジネス 宮大工企業 老舗企業 国際情報交換 リスクマネジメント

## 1. 研究開始当初の背景

これまでの中小老舗企業研究における企業の存続は、歴史的アプローチ及び定量的アプローチと結びつけて論じられてきた。まず、歴史的アプローチはいわゆる老舗企業に注目し、暖簾や家訓、店則などを通じて、その組織の強い文化を見出す。その草分け的存在が足立や宮本であり、「『親の為に似せ』で親のまねをして踏襲すること」を老舗の定義とし、老舗の存続要因を文化（暖簾）の継承に求めた。それに対してアンケート調査を行った定量的アプローチは実際の長期存続を果たした中小企業に注目し、実態調査を通じてその共通属性を見いだそうとし（de Geus, 1997 など）この研究領域に根付いている（神田・岩崎, 1996 など）。例えば神田・岩崎（1996）横澤編（2000）では、資源依存論（resource-based view）の立場から、100年以上の老舗企業に対する定量研究を通じて、家訓や屋号、同族支配が老舗企業の持続性をもたらす競争優位として指摘する。これら定量研究をレビューした本谷（1998）は、老舗企業を「独自の強みをもとにうまく経営を行って利益を生み出し、一定の成長とともに存続してきた企業（179頁）」と定義し、歴史研究と定量研究を統合し、老舗企業の存続を左右するクリティカルな要因として「暖簾（即ち文化）」を指摘した。このため、近年の老舗企業の存続に関する研究は経営学における組織文化論と資源依存論の影響下で、老舗企業が持つ固有の文化を介して存続に必要な資源動員によって企業の存続を説明する「文化を媒介とした資源動員モデル」が展開されている（Wernerfelt, 1984）。そして、この2つの研究成果が相俟って、今では、家訓・店則が老舗企業の存続要因であるとする見解が、老舗企業論の通説的見解となっている。

ここで問題となるのが、この「文化を媒介とした資源動員モデル」によって、十分に老舗企業が長期存続を実現できないということである。実はこれらの議論は、老舗企業が保有する「文化」によって継承される技術や動員される資源（取引先/顧客のロイヤリティ etc）が、必ず企業の存続に寄与することを前提としている。しかし、老舗企業が顧客、行政、銀行など他者との関係性の上で成立する社会的現象である限り、このモデルでは、文化の保持が組織の存続に結実することについての因果関係について明確に指摘されていない。現に文化を連綿と固守したにもかかわらず、その老舗企業が経営悪化や窮地に陥っているという現象もみられ、近年の経営組織論でも「強い文化」の企業経営への負の影響について指摘されている（佐藤・山田, 2004）。理論的にも、Kunda（1992）や佐藤・山田（2004）らは、組織文化論及び新制度学派の論点から、強い組織文化が組織の硬直化、業績の悪影響、社内不和など、企業存続を危くすることを指摘している。

こうした先行研究の課題に対し、曽根

（2008）の実証研究によると、長寿企業の実例では意外にも強固な文化の継承はなされておらず、場合によっては文化を固守したにもかかわらず経営不振になり窮地に陥るといった現象もみられることが指摘されている。

以上のように、先行研究では、研究対象を京都の呉服太物・両替等の商人系老舗企業を中心とし、長期にわたる過程の変化などをみていく経年的分析が不十分であった。さらに、老舗企業の存続を、「資源を動員しうる文化」の有無で説明する先行研究は、極めてナイーブであるといえ、克服すべき課題も明らかになった。

## 2. 研究の目的

そこで本研究では、地域を京都に限定せず、商人系ではなく技術系の老舗建築企業を中心に研究対象とした。そして、各社の伝統的組織と近代の組織の比較をインタビューや資料調査を交えながら行う。さらに、市場や技能の変化、技能と経営の人材の育成に着目し、存続の要因を探っていく。そして、経年的にこれらの企業が寺社建築を営む際に構築する他者との関係を通じて、存続と衰退のメカニズムに着目し論じていく。

これには、インタビューや一次資料の調査・分析が欠かせないが、その基となる資料調査やインタビューデータに関しては、これまでの論文業績に多くまとめている。しかし、依然、未翻刻の史料が数多く残っていることや、変革を行った経営者へのインタビュー、技能継承に関する参与観察が不十分なため、さらに追加調査を随時行っていく。このことに関しては既に各老舗企業をはじめ、その関係者、協力会社などから調査協力を得ている。

さらに、老舗企業の存続の場面において経営者が発揮する企業家精神に注目することで、「文化を媒介とした資源動員モデル」の超克を目指す。ここでは「文化（象徴的には暖簾）」を守るのではなく、老舗企業の経営者が様々な他者との関係の中で、継承すべき文化、資源の取捨選択を行い、組み替えていく（新結合を遂行する）ことで組織の継承/存続を実現していくという視座に立つ。とりわけ本研究では、すでに「文化（暖簾）」という経営資源を有する経営者が、自分を取り巻く他者との関係の中で様々なこれらの資源を再構成し、組織の存続を果たしていく様相を企業家精神の発現メカニズムとして詳細に分析していく。

理論研究及び実証分析を通じて、今後明らかにしていく具体的内容は以下の3点である。

a. 老舗建築企業20社以上へのフィールド調査に基づいた経年的分析を通じて老舗企業の存続と衰退のメカニズムを明らかにし、理論的枠組みを再構築していく。

b. 既存の老舗企業研究では、京都地域や商人系企業を中心に行ってきた。そして、企業内の「文化」のみに着目がなされてきた。本研究では、京都に限定せず、商人系ではな

く技術系の建築企業を対象に、その経営活動の変遷を分析し、老舗企業論の通説に新たな問題提起をする。そして、文化と存続の関係は必ずしも明確ではないと考え、他者との関係において存続するプロセスに注目し明らかにしていく。

c 経営者の実践に注目することで老舗企業の存続と文化の関係性を再構築していく。

明治期における竹中工務店の近代建築への移行、大正～戦前期における松井建設の東京進出と株式会社化、戦後の金剛組や大彦組の近代化といった経営の転換に際してその時代の経営者は、自社が保有する強力な組織文化に対する解釈を変え、事業内容や組織構造に変革を加えていく。

以上、これまでの老舗企業研究では経営者や市場(顧客)についてほとんど着目されず、議論の対象にあげられてこなかった。このことから、組織文化に変更をくわえる主体として再定位していく必要があると考える。

### 3. 研究の方法

本論文の調査方法は、老舗企業群への史料調査ならびにインタビュー調査である。10年以上に渡り、とくに老舗建築企業各社の研究を行い、江戸初期からの膨大な一次資料、補足資料として二次資料にもできる限りあつた。また、顧客となる寺社や地域、供給業者(木材、瓦など)、同業他社、関連の宮大工の方々などにも公式・非公式なかたちでインタビューを行った。各社のインタビューは、歴代当主、経営者、重役、部長職といった全社的な取引や業務内容を把握している方をはじめ、課長職、平社員、大工、OBの方々に至るまで、約100名以上に渡ってヒアリング調査を行った。さらに、史料を用いて、より客観性を高めることを意識した。

老舗企業は、前近代においては、技能の優れた人材を生むために組織的対応を求められたのに対して、近代では近代建築への変化に適応するために戦略を策定し、前近代までの組織を変革する必要が生じた。それゆえ、経営の人材を捉えるに際しては、組織を変える人材がいかにかに生じ、組織変革を遂行していったのかについての詳細な記述が必要となる。その際、「経営の人材」を捉える方法論として、ライフヒストリー・アプローチが必要となると考えられ、この手法を採用した。

このライフヒストリーとは、「社会的存在としての個人の歴史を明らかにする個人の一生の記録、あるいは、個人の生活の過去から現在にいたる記録のこと」(谷, 1996, p.5)である。1940年代以降、歴史学、心理学、精神分析学、医学といった、さまざまな分野において利用されてきた方法論である(e.g., Langness & Frank, 1981; 谷, 1996)。

ライフヒストリー・アプローチに求められるのは、一つの事例から策出された仮説を他の事例と比較し、強化や修正、さらには新たな発見などを繰り返しながら、より信憑性の

高い仮説に仕上げていくものである(e.g., 谷, 1996)。それをその社会集団における社会的現実から、既存研究の「組織文化と存続」もしくは、「組織文化の近代化」による存続という既存研究の仮説に対して批判的に分析し、記述を行う。

なお、方法論的検討もまた、具体的な分析事例とともに検討することが有意義であると考え。方法論については、個別の研究領域を超えて検討すべき課題となるために、経営学における各研究領域を越えた検討が可能になると考えている。

### 4. 研究成果

本論文で取り上げた老舗企業群、とりわけ老舗建築企業群は、江戸時代から現在に至るまでの歴史的推移に従って、それぞれ異なった企業行動をとっている。こうしてみると、金剛組の衰退は、政府、各省庁、銀行、顧客といった彼らの事業を形成する他者との関係において生じており、同様に竹中工務店の発展は明治初期において、明治政府・三井家との関係の上で生じたものである。松井建設の存続もまた、大正期からの近代化・株式会社化が、戦後の近代建築への転換と宮大工集団を需要変動に併せて動員しうるゼネコン化の布石となっているのである。

これらの発見事実を通じて見出すことができるのは、先行研究が論じてきたように、単純に「家訓 暖簾」を固守し続けること、家訓、家憲、暖簾を「掛け替える」ことも、必ずしも企業の存続に直結しないという事実である。金剛組の事例が示すように、組織の近代化を図るといことは、政府や銀行といったアクターを彼らの事業に不可避的にやむをえず引き込むことを意味する。そのため、これらのアクターの動向次第においては、金剛組がいかにかに技術力を維持し続けていても、衰退及び倒産危機に追い込まれてしまうのである。それゆえ、老舗企業の存続とその軌跡は先行研究が想定してきたような市場原理への適応のみによってもたらされるのではなく、事業を営むにあたって、承業経営者がいかなる他者と関係を取り結ぶのか、そして関係を取り結んだ(無理やり関係を取り結ばされた)他者(政府、金融機関など)との関係において大きく変わってくるのである。そして、アクターが当該企業に対してどのような関係を行って行くのか、という視点からのみ捉えることができないのである。

さらにこれらの発見事実から、老舗企業の存続と組織文化の関係性を、経営者の実践に注目することで再構築する必要があると考えられる。明治期における竹中の近代建築への移行、大正～戦前期における松井の東京進出と株式会社化、戦後の金剛の近代化という経営の転換に際してその時代の経営者は、自社が保有する強力な組織文化に対する解釈を変え、事業内容や組織構造に変革をくわえていく。

これまでの老舗企業研究では経営者についてほとんど着目されず、議論の対象に上げられてこなかった。このことから、組織文化に変更をくわえる主体として再定位していく必要がある。

そこで本研究では、組織文化の継承者であるはずの老舗企業の経営者が、何故、組織文化に対する解釈を変え得るのかについて、着目する必要性があると考えた。そして、各老舗企業の経営者（中興の祖）に着目し、ライフヒストリーにもとづく継承と組織変革を比較分析してきた。

例えば、竹中は、近代建築への移行の際に大隅流という伝統を儀礼化し、戦後はこの大隅流の存在をもって社寺建築分野に再参入した。一方で金剛は、確かに金剛の伝統を固持した。その結果、技能や技術の継承に成功し、戦後の神社仏閣事業再興に際して多くの受注を獲得したが、そのプロセスで関係を取り結んだ金融機関や監督省庁との関係において、組織文化にもとづく組織運営（組方式）が衰退への引き金となった。他方で松井は、江戸期より維持していた組織運営を、近代建築への転換に際して読替えて、ゼネコン化していった。このため職人を抱え込むことに固執することなく、金剛のように金融機関との関係において、窮地に追い込まれることを回避し得た。このように老舗企業の経営者は、彼らを取り巻く他者との関係性のもとで、自社の事業を有利に運ぶために組織文化を資源として捉え行使しているのである。

以上の老舗企業群の分析から明らかなのは、承業経営者による「組織文化のかけかえ」は、彼らを取り巻く他者との関係性の上で生じている点である。老舗企業の組織文化は、他者との関係において経営者によって儀礼化や、固持、読み替えされ、その企業が存続するか否かは、かけかえを通じて得た他者との関係性のもとで決まる。つまり、老舗企業の企業家精神とは、自らの組織の存続をかけて表出し、生き残るためのものであり、場合によっては先祖伝来の組織文化を捨て、また、一回捨てたものを取り戻すこともある。その関係の中で組織文化の使い方が変わるといふ道具的な側面に注目したのが本研究の特徴である。この点において、老舗企業と組織文化の関係は、存続を説明するための要因としてではなく、経営者が存続を図るプロセスを記述するための概念として、再定位する必要があると考えられる。

当該期間の2年間でその成果を国内外の学会において、報告（5本）及び論文を公刊した（9本、うち2本が査読有）。これらの成果を通じて、わが国の研究水準の確認と国際的評価向上に貢献ができたと思う。

##### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

##### 〔雑誌論文〕（計9件）

曽根秀二、吉村典久、長寿企業における技能伝承と人材育成－「雑用」の重要性－、商工金融、査読無、2014年1月号、pp.8-20、2014.

曽根秀二、高橋勅徳、一般建築業界におけるイノベーション戦略－株式会社千金堂による低コスト高品質販売住宅の事例分析を通じて－、Osaka University of Economics Working Paper Series、査読無、2013-6、pp.1-13、2014.

曽根秀二、Lam Jose、Business Systems of Long-Established Family Firm: A Study of Marinelli, Italy's Oldest Firm、ファミリービジネス学会誌、査読有、Vol.3、pp.33-45、2013.

曽根秀二、老舗企業の継承に伴う企業家精神の発露－宮大工企業による事業展開の比較分析－、日本ベンチャー学会誌、査読有、No.22、pp.91-104、2013.

曽根秀二、リスクマネジメントの変遷－文献研究及び地場中小企業の事例調査－、大阪経大論集、査読無、第64巻第2号、pp.135-155、2013.

曽根秀二、前田祐治、経営戦略型リスクマネジメントを通じた組織の存続、ビジネス&アカウンティングレビュー、査読無、第12号、pp.35-54、2013.

曽根秀二、長寿企業における雑用を通じた技能伝承と人材育成にかんする一考察、大阪経大論集、査読無、第63巻第4号、pp.175-188、2012.

横山俊宏、吉村典久、曽根秀二、企業における人材育成にかんする経年的分析、Working Paper Series - Faculty of Economics Wakayama University、査読無、No.12-07、pp.1-20、2012.

横山俊宏、吉村典久、曽根秀二、企業組織のOJTにかんする一考察、Working Paper Series - Faculty of Economics Wakayama University、査読無、No.12-05、pp.1-25、2012.

##### 〔学会発表〕（計5件）

Sone Hidekazu、Zamora Dolores Tous、González Guillermo Bermúdez、Sasaki Innan、How does the localized, relational social capital affect the survival of firms over financial crisis? : Comparison of the construction industries from Spanish and Japanese local regions、AJBS (The Association of Japanese Business Studies) 2014、査読有、2014年6月21日、Westin Bayshore (Vancouver、Canada)

曽根秀二、超長寿企業の存続メカニズム、神戸商工会議所「経営者のためのMBA講座」、招待講演、2014年4月17日、神戸

ポートピアホテル（兵庫県神戸市）  
曾根秀一、前田祐治、リスクマネジメントの変遷と展開－経営戦略及び経営組織を中心に－、日本リスク研究学会第26回年次大会、査読有、2013年11月17日、中央大学（東京都文京区）

Sone Hidekazu、Tradition and Innovation in Japanese Long-Established Companies: Focus on e-business、SMEUCE2013、査読有、2013年7月3日、亞洲大学（台中、台湾）

曾根秀一、千年企業の秘密－宮大工に学ぶ－、I-site なんばオープン記念シンポジウム、招待講演、2013年4月20日、大阪府立大学（大阪府大阪市）

〔図書〕（計1件）

太田一樹編、曾根秀一（第2章担当）、中国進出における挫折とブランド構築、会社を成長させるアジア市場からの贈り物－中小企業のための戦略事例集－、印刷中、同友館。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

曾根秀一（SONE, Hidekazu）  
大阪経済大学・経営学部・講師  
研究者番号：70634575