

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年 5月15日現在

機関番号：32683

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21330100

研究課題名（和文） 長期存続企業の事業変革に関する比較研究

研究課題名（英文） A Comparative Study on Business Model Change 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

研究成果の概要（和文）：最近、老舗を研究対象とした経営に関する研究が順に増えている。長引く不況による倒産企業の増大を背景として、長期的な存続ないしは永続を可能とさせる経営の在り方に関心が高まっているからである。とはいえ老舗研究の多くは、老舗だけを研究対象とした事例研究に基づいて、そこから経営のエッセンスを導き出している。そのため、導き出された仮説が老舗全般に妥当する一般的なものであるのか、また老舗に特有の特質を示しているのか、それとも老舗以外の企業にも妥当するのかを判定できないものとなっている。

本稿は、こうした研究方法論上の限界を克服することを目的として、老舗経営の特質の一般理論化を試みる。事例研究に基づいて導き出された仮説を、老舗と非老舗の両者を対象とした質問票調査を実施することにより検証することで、老舗経営全般に妥当する永続経営の理論を構築することを試みている。

研究成果の概要（英文）：Researches on so called shinise or long-lived companies are increasing. Because of long recession from the end of the last century we have a lot of bankruptcy, which attracts interests in revealing the secrets of management of the long-lived companies. However many of those researches draw hypotheses from case studies that focusing only long-lived companies. Therefore it is almost difficult to judge whether they are valid or not, in the sense that it lacks enough numbers of samples and that they may be valid not only long-lived but also non long-lived ones.

The paper tries to overcome these limits of researches by using a questionnaire survey that focuses on both long-lived and non long-lived companies. It theorizes management characteristics of the Japanese long-lived companies from a perspective of sustainable competencies.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	5,200,000	1,560,000	6,760,000
2010年度	4,300,000	1,290,000	5,590,000
2011年度	3,900,000	1,170,000	5,070,000
年度			
年度			
総計	13,400,000	4,020,000	17,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：老舗、事業転換、持続的競争力

1. 研究開始当初の背景

経営戦略論の流れには、大きく分けて市場との関連性を理論化するポーター (M.Porter) を中心としたポジショニング・アプローチと、自社が持つ経営資源の活用を理論化するバーニー (J. Barney) を中心とする経営資源ベース (Resource Based View) とがある。歴史的に見ると、後者の研究は前者の市場決定論的な理論に対するアンチテーゼとして、企業の経営資源の多様性や異質性に注目して、同じ市場構造の下でも、独自の戦略展開があり得、その理論化の重要性を説くものであると考える。

後者の理論の中核的な概念の一つに持続的競争力がある。VRIO (Valuable, Rarity, Imitability, Organization) モデルと呼ばれる理論的フレームワークに基づいて、経営資源の活用によって、長期的な競争力を構築できると考える。とは言え、こうした長期的な競争力がどのように構築させるかについては、まだ理論化がそれほど進んでいない状態である。本研究は、こうした長期持続的な競争力の構築に関する理論化を試みるものである。

長期的に存続している長期存続企業、いわゆる老舗を研究対象として、老舗経営のエッセンス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明らかにしようとするものである。

2. 研究の目的

我が国は老舗企業が多く存在することから、老舗企業に関する研究は多くなされてきた。しかし、経営戦略論の経営資源に基づく視点を明確に掲げて、経営資源アプローチに依拠する研究は数少ない。さらに、従来の老舗研究は少数の事例研究に基づいて、そこから導き出される仮説を、あたかも検証された仮説であるかのように位置づけて理論を展開しているものが多い。しかもそうした仮説は、老舗企業のみを調査対象としていて、老舗と非老舗との比較を通して老舗の特徴を明確にしたものはほとんどない。

本研究は、こうした問題意識に基づいて、

次のような研究目的を掲げた。

- ・ 既存の経営資源に基づく経営戦略論の理論をサーベイして、その理論を整理する。
- ・ 既存の長期存続企業に関する理論をサーベイして、長期存続企業の経営に関する理論を整理する。
- ・ 上記の理論に基づいて、基本的な理論的フレームワークを構築して、それに基づいて、日本の老舗企業の事例研究を実施する。
- ・ 事例研究に基づき作業仮説を導きだし、それを、老舗及び非老舗を対象とした比較を通して検証する。
- ・ これによって、持続的競争力を構築するマネジメントに関する経営戦略論の一般化を試みる。

3. 研究の方法

実証研究では、事例研究と郵送法による質問票調査の両方を実施する。これによって、仮説の構築と仮説の検証を行う。

より具体的には、東京都商工会議所中央支部の協力を得て、そこに本社を置く老舗企業と非老舗企業を調査対象とする。帝国データバンクによる全国的な調査では、東京中央区は多くの老舗企業を擁していて、多種の業種の老舗企業を対象とした調査を実施するには適している。さらに、老舗以外の企業も多く存在することから、老舗企業と非老舗企業とを比較するにも最適であると考えうる。

研究は、次のステップで進める。

- ・ 第1ステップ：事例研究
代表的な老舗企業の経営者を対象として、インテンシブなインタビュー調査を実施して、老舗経営に関する作業仮説を定立する。
- ・ 第2ステップ：質問票調査
老舗と非老舗に対して、作業仮説に基づいた同じ質問票を配布して、老舗と非老舗の経営の相違を明らかにする。
- ・ 第3ステップ：持続的競争力に関する理論の一般化
質問票調査によるデータに基づいて、持続的競争力に関する理論の体系化を試みる。

4. 研究成果

(1) 理論的フレームワーク

事例研究から、次のような理論的なフレームワークを導き出した。

企業が長期的に存在しうるのは、他社とは異なる企業個性をもち、それが顧客ないしは市場から認められ受容されてきたからである。したがって、持続的競争力構築の基盤には「企業個性形成のマネジメント」が存在する。換言すれば、企業個性を構築するために持てる経営資源を組織的に活用し、蓄積していることで差別化された希少で、模倣困難な経営資源を生み出していると言える。

こうした企業個性は「競争力構築のマネジメント」によってビジネスの仕組みへと落とし込まれる。企業個性は、それが競争力を生み出すためのさまざまな企業活動へと具現化されてはじめて意味を持つからである。

さらには、そうしたビジネスの展開は、顧客が求める価値を提供できるものでなければならない。「付加価値構築のマネジメント」ももう一つの構成要素となる。しかも、競争力と付加価値の構築は、企業組織の中で働く人的資源によって達成される。「人材育成のマネジメント」も不可欠な要素となる。

最後は、「社会関係構築のマネジメント」である。企業は単独で存在することはできない。近年、企業の社会的責任が声高に叫ばれるが、老舗企業は昔から地域コミュニティとの関係を重視してきた。コミュニティに受け入れられない企業は、それを越えた広い社会からも受容されない。こうした社会的な関係を構築してきたことが、社会との共生を可能にさせたのである。

(2) 老舗経営の特徴

理論的フレームワークに基づいて、質問票を作成し、老舗及び非老舗企業合計 7,000 社を対象とした質問票調査を実施した。回答は 1,332 社（老舗 143 社、非老舗 1,189 社）であった。老舗と非老舗の間での平均値の比較分析から、次のような老舗企業の経営特質が確認された。

・企業個性形成のマネジメント

家訓などに見られる経営理念の存在は老舗企業の特徴としてあげられる。しかし、経営理念の存在そのものは非老舗企業と優位な差を示していない。理念の存在ではなく、理論の活用にこそ老舗の特徴がある。経営理

念で事業範囲を特定することや、自社の商品やサービスを規定すること、経営者や従業員の行動規範を定めることは老舗も非老舗も行っていて、違いがない。しかし、老舗の経営理念には仕入先や顧客との関係を規定したり、生産や販売の中核的な技術を明記したりしているものが多く、これが相違を生み出している。

経営理念の活用では、すべての指標において老舗企業は非老舗企業よりも有意な差を示していた。つまり、老舗は単に経営理念を掲げているだけではなく、それを積極的に経営に活用しているし、それを将来に継承しようとしている。こうした経営理念に基づいた企業行動にこそ、老舗企業の特徴が見出される。

経営方針では、自社が培ってきた暖簾(ブランド)に大きな価値を求めている。暖簾と矛盾しない商品や店づくりにこだわり、それを生み出している生産・販売技術の強化にも配慮している。

・競争力構築のマネジメント

強みの構築に関しては、商品やサービスの微妙な相違に大きなこだわりをもっている。細部に至るまで自社らしさを出そうとすることで、他社との違いを生み出している。その際、重要となるのは素材・原材料に関するノウハウである。素材を活かした商品やサービスを提供することで商品の付加価値を高めるという方法論を確立している。しかも、販売の際には、自社の歴史が培ってきたノウハウを物語として、商品とともに伝える工夫に長けている。これもまた高付加価値を生み出している。

競争力の構築では、業務改善や企業変革も欠かせない。老舗経営は伝統と革新と言われる。データからは、商品やサービス、素材や原材料、そして生産や販売の方法において変えてはならないものを明記しているのは、老舗に多かった。つまり伝統として何を守らなければならないのかを明示していることが理解できる。さらに、変革にあたっては、急激な変化を導入するのではなく、緩やかに変革を実現するという漸進的変革論を持っていることも有意な相違であった。

・価値連鎖構築のマネジメント

価値連鎖は自社内だけでは構築できないし、それだと強力なものは構築できない。むしろ社外との連携を通して価値連鎖を創り

上げていくことが求められる。価値づくりでは、顧客との関係づくりが重要となる。老舗が顧客との関係を構築するときには、まずは自社が提供する商品やサービスが最良の状態消費されることに注意を配っている。消費の演出である。そのためには、購入者の消費行動を深く知ることが求められることになり、したがって顧客との関係を深める工夫が必須となる。これと連動して、自社から積極的に商品や会社にまつわる物語を伝える努力を怠らないことが特徴となる。しかも、顧客との深い関係では、むしろ顧客から学ぶことの重要性も認識している。学習の輪づくりを顧客とともに創り上げていることが、顧客の愛顧を引き出すことにつながっている。

すでに明らかになったように、老舗は原材料に関するノウハウを競争力の源としている。そのため、仕入先との関係づくりにも特徴を持っている。非老舗と比較すると、仕入先との情報交換により力を注いでいる。生産や販売に関する情報、商品やサービスに関する情報、さらには市場や顧客に関する情報に関しても情報交換を怠っていない。ともに老舗の顧客に対して協力する態勢を整えているのである。この連携に基づいて、自社が提供する価値を高めているのである。

・人材育成のマネジメント

人材育成に関しては、従業員教育と後継者育成とが中核となる。従業員育成に関しては、老舗は非老舗と大きな相違を示していない。ただし、老舗はその歴史の古さから、またその歴史の重要さから、より積極的に自社の歴史や伝統を従業員に伝えている。

対照的に、後継者育成では老舗の特徴が現れている。すべての質問項目において、老舗は非老舗よりも有意な相違を表している。つまり、後継者選抜の原則をもち、後継者育成を全社的に支援する態勢を持っている。また、後継者には入社前の社外経験を積ませ、入社後に体系的に現場から育成するキャリアパスを用意している。しかも、守るべき伝統を伝え、自立的に考えるように極力口を出さないことに心掛けることもしている。

長期存続する企業にとって事業の継承は、志の継承と並んで人の継承に基づくことが認識されているし、それを具体的な後継者育成の仕組みへと落とし込んでいるのである。

・社会関係構築のマネジメント

社外の社会との関係づくりにも老舗の特

徴が顕著に表れている。その一つは社外人脈づくりである。業界団体への積極的な参加を通して、業界の壁、世代の壁を乗り越えて学び合う学習の輪を広げている。また、自社が拠って立つ地域社会の価値を認識して、その価値向上に積極的に参加している。地域価値の向上を自社のブランド価値に連動させるといった思考は、長い歴史をもつ老舗が、その歴史を地域社会と共に培ってきたことを表している。

(3) 持続的競争力構築に関する一般理論

老舗を調査対象として導き出された一連の作業仮説は、非老舗企業との比較を通して検証された。それは従来仮説的な理論として主張されてきたものの幾つかを支持するが、他方で支持しないものも明らかになってきた。このデータに基づいて、持続的競争力の構築の一般理論に向けてさらに精緻化することが、今後の研究課題である。

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7件)

- ① 神田良・高井透 「非老舗と比較した老舗経営の特質」、『情報科学研究』(日本大学商学部情報科学研究所)、第21巻、71-91頁、2012年
- ② 神田良、「その企業らしさ」を創る5つのマネジメント：老舗企業に学ぶ中小企業の永続経営」、『経営者の四季』(TKC出版)、2011年11月号、6-7頁、2011年
- ③ 神田良、「長期存続企業のサステナビリティ・マネジメント：中小企業総合研究機構の調査より」、『経済研究』(明治学院大学)、第144号、47-68頁、2010年
- ④ 神田良・岩崎尚人、「対老舗の見地に基づく長期事業継続中小企業に関する考察」、『中小企業の事業継続に関する調査』、中小企業総合研究機構、2010年、49-70頁
- ⑤ 神田良・岩崎尚人、「事例 株式会社國友鉄砲火薬店」、『中小企業の事業継続に関する調査』、中小企業総合研究機構、2010年、14-19頁

- ⑥ 神田良・岩崎尚人、「事例 リバテープ製菓株式会社」、『中小企業の事業継続に関する調査』、中小企業総合研究機構、2010年、23-28頁
- ⑦ 神田良・高井透、「老舗企業の強さを読み解く」、東京商工会議所中央支部老舗企業塾『老舗企業の生きる知恵』、2010年、112-142頁

〔図書〕（計2件）

- ① 神田良、「企業継続に欠かせない環境変化への適応力に長けている」、日刊工業新聞社南東京支局特別取材班『モノづくりの老舗に息づく伝統と革新』、日刊工業新聞社、2011年、14-19頁
- ② 高井透・山田俊之・原田保、『コア事業転換のマネジメント』、同文館、2011年

6. 研究組織

(1)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

(2)研究分担者

高井 透 (TAKAI TORU)
日本大学・商学部・教授
研究者番号：60255247

キャロライン・ベントン

(CAROLINE BENTON)
筑波大学・ビジネス研究科・教授
研究者番号：50520897

清水 さゆり (SHIMIZU SAYURI)
中央学院大学・商学部・専任講師
研究者番号：70445873

(3)連携研究者

該当なし