

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 6 月 5 日現在

機関番号：10104

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2010 ～ 2011

課題番号：22830006

研究課題名（和文） 企業の長期存続と経営戦略に関する経営学的研究

研究課題名（英文） A Study of the Long-range Continuance Process and Corporate Strategy

研究代表者

加藤 敬太 (KATO KEITA)

小樽商科大学 商学部 准教授

研究者番号：10581861

研究成果の概要（和文）：本研究は、企業にとって最重要課題といえる長期存続に関して、百年以上の長期存続の実績のある老舗企業の調査に基づき、経営戦略論の観点から分析を行った。その結果、ステークホルダーの関係論的構造を変化させることによって長期的に存続を確保する戦略行動が明らかとなり「サステイナブルな戦略」という概念を打ち出した。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to investigate the business-continuity strategy of long established companies that have continued to exist for at least 100 years. It could be observed that through adapting the strategy pattern according to changes in the stakeholder's relational structure the existence could be secured. This process can be described as "sustainable strategy".

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	1,240,000	372,000	1,612,000
2011 年度	1,130,000	339,000	1,469,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,370,000	711,000	3,081,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営学 経営戦略 長期存続
老舗企業

1. 研究開始当初の背景

(1) 学術的背景

従来の経営学、とりわけ経営戦略論の研究は、主に、大企業を対象とし、規模の拡大や多角化、さらには、事業部制組織、M&A など、主に企業の量的成長を研究テーマにしてきた（e.g. Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer and Schendel, 1978）。しかし、高度経済成長の時代が終わり、さらには、21 世紀に入り、経営戦略論の新たな展

開として、長期存続、事業継承、サステイナビリティなど、それまでの量的成長ではなく、企業の持続可能性の議論に期待が高まっている。そのような背景から、昨今、老舗企業や伝統産業、ファミリービジネスに関する研究が活発化しつつある（例えば、加藤, 2008, 2009, 2010; 倉科編, 2008; 西尾, 2007; 山田・伊藤, 2008）。その理由として、老舗企業や伝統産業などの多くは、中小規模にも関わらず、100 年以上にも及ぶ経営を維持して

きた実績のある企業が多く存在するからである。

しかしながら、経営戦略論の分野において、現在までのところ、長期存続、事業継承、サステナビリティにまつわる研究への期待は高まっているものの、理論的体系化されていない。経営戦略論の研究特性、または、実践的観点からも、企業と長期存続に関する研究は、極めて重要課題であり、近年の動向を踏まえ、上述の視点からの理論的体系化は、早急の課題である。

以上を踏まえ、本研究にまつわる学術的背景のポイントは2点である。

①経営戦略論において、長期存続、事業継承、サステナビリティの観点の理論的体系化への期待の向上。

②老舗企業、伝統産業、ファミリービジネスなどをフィールドとする研究の活発化。

(2) 申請者の研究着手の背景

本研究に着手した当初、具体的に百年以上の長期存続の実績のある老舗企業のケース分析に基づく企業の長期存続に関する研究が極めて少ない状況にあった。とくに、長期存続プロセスを経時的分析することによって、そのメカニズムを解明しようと試みた研究は、皆無の状況にあった。

申請者は、本研究に着手するまで、老舗企業のフィールド調査を行い、上述のテーマに取り組んできていたもののさらに研究を推し進める必要があると考えていた。とくに、申請者は、大学院にて博士号を取得した直後であり、本事業の研究種目・研究活動スタートという特性上、体系的な研究を推し進め公表する必要があると考えていた。

そのうえで、最終的には、企業にとって最重要課題と考えられる長期存続をテーマにした理論的および実践的なインプリケーションを提示する必要があると考えていた。

2. 研究の目的

本研究は、企業にとって最重要課題である「長期存続」に関して経営戦略論の観点から明らかにするものである。とくに本研究では、現実に百年以上の長期存続の実績ある企業、すなわち老舗企業を取り上げ、丹念なフィールド調査に基づき、「企業の長期存続プロセスのメカニズムに関して経営学的に明らかにすること」を目的としている。本研究は、単なるフィールド調査に基づくケーススタディを行うものではなく、経営学説史の包括的なサーベイを実施し、理論的洞察を導き出すことを念頭においている。それゆえ、本研究は、企業の長期的な持続可能性といった重要課題に対して、理論的かつ実践的意義がもたらせるものと考えられる。

3. 研究の方法

本研究は、大きく3つに分けて研究が進められた。

第1は、包括的な文献サーベイである。ここでは、経営学説史のサーベイを行い、経営学・経営戦略論に対する新たな理論的展開を導出することを目指した。さらに、老舗企業研究関連文献の横断的レビューも行った。

第2は、フィールド調査である。ここでは、伝統保守型、変革型、多角化型といった多様な老舗企業のフィールド調査を行った。具体的には、伝統保守型の事例としては、我が国最古の歴史を有する味噌メーカー「株式会社まるや八丁味噌」と「合資会社八丁味噌」の比較ケース分析を行った。変革型の事例としては、戦後、紙パックによる日本酒製品の開発をきっかけに、業界の零細企業から準大手企業まで一気に成長した「清州桜醸造株式会社」である。多角化型は、創業から200年以上経過し、食酢メーカーから総合食品メーカーへと多角化した「ミツカングループ」である。以上、3つの事例は、それぞれの長期存続プロセスに対して経時的分析を行った。

また、研究を進めていくにあたり、老舗企業の再活性化の事例にも着手した。この事例は、疲弊する老舗企業をネットワーク化することによって再活性化させるプロジェクトで「サムライ日本プロジェクト」と言われる事例である。

第3は、上述の研究成果を適宜、学会報告、論文公表等にて研究発表をおこなったことである。

以上、理論レビュー、フィールド調査、研究発表は、同時並行で進めながら、大方、順調に進められた。

4. 研究成果

(1) 理論レビュー

①経営戦略論

経営戦略論は、「企業が将来に向けていかに存続を確保するのか」を重要課題にしてきたといっても過言ではない。なかでも、企業が保有する独自資源と持続的競争優位性を論じたRBV (resource-based view) といわれる研究群 (e. g. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al., 1997) は、この観点に正面から取り組んできた。

RBV が強調するのは、規模の拡大や多角化戦略を中心に論じてきたそれまでの経営戦略論とは違って、企業が保有する経営資源に目を向けることによって、企業にとっての持続的競争優位の源泉が競争他社にとって模倣困難な唯一無二の独自資源に埋め込まれたものであると主張した点にある。つまり、RBV は、独自資源がもたらす持続的競争優位性を軸にしたサステナビリティの視点

を強調した。

この観点は、経営戦略論に新たな展開をもたらした。経営戦略論にとって最重要課題であった長期存続の確保に対して、企業を特徴づける独自資源を元手にした持続可能な戦略の重要性を議論の遡上に載せたからである。

②老舗企業研究

老舗企業を対象とした研究群は、RBVの派生的研究として蓄積されてきた(神田・岩崎, 1996; 本谷, 1997, 1998; 横澤編, 2000)。これらの研究は、老舗企業の長期存続という実績に対して、現存する家訓や暖簾など老舗特有の経営資源に着目し、その経営資源を保有し続けたことが長期存続に結びついたか否かといった考察を行っている。つまり、老舗企業にみられる特徴的な保有資源と伝統的ビジネスの長期的維持に対する因果関係の議論に終始しており、この観点はRBVにみられる企業の固有資源の保有と持続可能な戦略の関係と前提を同じくしている。

しかし、老舗企業研究の問題点として、次のことが主張できる。従来の研究は、老舗企業において現在保有する特徴的な経営資源を因果論的に長期存続の実績に結びつけた説明に過ぎず、ダイナミックな長期存続プロセスのメカニズムは解明されていないことである。さらに、老舗企業の長期存続のメカニズムを解明するには、社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれた個々の老舗企業におけるダイナミックな長期存続プロセスそのものの経時的分析の必要性がある。

そこで、本研究では、具体的な老舗企業のケースを取り上げて長期存続プロセスの経時的分析を行うことにした。

(2) ケース分析

①八丁味噌

まるや、カクキューは、わが国最古の味噌メーカーであり、創業は、口伝によれば、まるやは1337年(延元2年)、カクキューは1645年(正保2年)といわれている。

八丁味噌という呼び名は、岡崎城から西に八丁のほどの距離4にある旧八丁村(現岡崎市八帖町)の地名に由来するといわれ、八丁味噌というブランドを使った味噌を製造するメーカーは、まるや、カクキュー2社だけのものであることが広く知られている。八丁味噌は、東海地方で造られる大豆を原料とした豆味噌の1つで、直径約2メートルの仕込み桶に約3トンの石を乗せて、二夏二冬の間、長期熟成させた味噌で、濃い赤褐色で硬く、独特の渋味と味わいが特徴的である。このように長期熟成させて造られる八丁味噌は、江戸時代から現在まで高級品、ぜいたく品として消費されてきたことも特徴の1つである。

現在でも、両社は、持ち合わせる仕込み桶の数に限定した生産量を守り長期熟成させた八丁味噌を造り続けている。

本事例で注目できることは、両社が持つ伝統的資源が極めて酷似していることである。従来の老舗企業研究の観点に立てば、現存する保有資源のみに注目するため両社の違いが見えなくなってしまう。

そこで、本研究では、それぞれの長期存続プロセスの経時的分析を行った。その結果、両社は、それぞれのステークホルダーの関係論的構造を転換しながら、さらにそれに合わせて独自に戦略パターンも変革しながら、今日まで長期存続してきたことがわかった。

②清洲桜醸造

同社の創業は、創業1853年(嘉永6年)、愛知県清須市に所在する老舗清酒メーカーである。同社の創業家は柴山家であり、代々、当主となるものが「藤藏」名を襲名し、創業以来、創業者一族支配を維持している。現在の代表取締役社長は、9代目柴山藤藏氏である。

清洲桜は、先代まで巷にある変哲のない零細な酒蔵であった。そのようななか、先代の時代、同族内の特殊な事情があった。先々代の時代の柴山家には男子は生まれず、先代は養子で入り教師と兼業であったため、家業の切り盛りは事実上妻が女主として先頭に立っていた。さらに、先代の子供である現社長は、男1人女4人の5人兄弟の長男であった。このような事情から、現社長は幼少期から広島大学醸造工学部を卒業し国税局鑑定室の研修生として日本酒の級別審査の研修を受けるまで、後継者としての積極的な教育を受けていた。

幼少期から後継者としての教育を受けた現社長は、この段階において日本酒業界の現状を顧み、継承前の段階から企業革新の重要性を認識していた。当時の(昭和30~40年代)の日本酒業界は生産統制下にあり「桶売買」と呼ばれる慣習に縛られていた。桶売買とは、大手メーカーが地方の零細な酒蔵から自社の販売量に見合う日本酒を確保するために桶ごと買取りを行なう取引慣行である。清洲桜のような零細な酒蔵にとって「桶売り」はたやすく採算がとれるものでもあった。しかし、現社長は、後継者教育を受けるなかで、地方の酒蔵にとって「桶売り」に依存して販路を持たないままでは、将来的に経営の維持が難しくなると考えていた。

そこで、現社長は、国税局での研修を終え、家業を継承すると同時に「桶売り」をやめ、自主販売の路線へと一気に転換する。その後、紙パックによる日本酒商品の開発と爆発的ヒット、杜氏による伝統的技術を含めた製造工程の技術革新を行なうなど業界の常識を

打ち破るような企業革新を遂げ、業界の準大手まで成長した。しかしながら、このような企業革新は業界との軋轢も生んだ。とくに清洲桜が開発した「清洲城信長鬼ころしパック」は、大手日本酒メーカーが多い関西地方で最初にヒットしたことも影響して、さまざまな攻防を生むことになる。しかし、清洲桜はそのことに屈することなく、日本酒業界全体が低迷するなか、逆行するかのように生産量を拡大し成長を遂げた。

このように、清洲桜は、同族内ステークホルダーの関係論的構造を変化させながら、変革を遂げ現在まで長期存続してきたことがわかった。

③ミツカングループ

ミツカンの歴史は、1804年（文化元年）、初代中野又左衛門が現在の愛知県半田の地において主に酒造業を営んでいた中野半左衛門家から分家したことに始まる。その数年後、初代又左衛門は、酒粕を原料とする食酢を造り、以来、現在まで食酢の製造を中心とする老舗企業として存続してきた。酒造家が酒粕を原料とする食酢を造ること自体、当時としては、大変な賭けであったと指摘されるが（ミツカングループ創業200周年記念誌編纂委員会、2004）、以来、ミツカンは明治期以降、地方財閥となり、また戦後は総合食品メーカーとして次々と多角化を行いながら200年以上の存続に成功してきた。ミツカン自身、この200年間を「変革と挑戦の歴史」（ミツカングループ創業200周年記念誌編纂委員会、2004）と語るほど、ミツカンの歴史と多角化は切っても切り離せないものである。

ミツカンの戦略パターンは、大よそ、次のように変遷してきた。創業から近世期までは、「酢屋としての事業固め」といえる戦略パターンをとってきたといえ、中野家一族全体で分業するなかで、又左衛門家は食酢に事業を集中していく。明治維新から戦前までは、「地方財閥化」の戦略パターンに変化する。ここでは、又左衛門件を中心に、紡績・銀行・麦酒・搾乳・倉庫など食酢以外の事業にも進出する。さらに、戦後から今日までは、「総合食品メーカー」としての戦略パターンに変化する。とくに注目できるのは「超酢作戦」という戦略を打ち出し、食酢以外の食品事業を展開し、それに合わせてカンパニー制を導入した。

このように、ミツカンにおいては、多角化を志向しつつも、時代ごとに戦略パターンを大きく転換しながら、また、ステークホルダーの中野（中塾）一族のなかでの関係論的構造の組み替えもみられた。

④サムライ日本プロジェクト

サムライ日本プロジェクトは、老舗企業の

再活性化の事例である。このプロジェクトは、地域に埋もれた逸品を造る複数の老舗メーカーが地域に根付いてきた地元問屋を介してネットワーク化し、さらに、他の地域との間にも問屋同士をネットワーク化させたビジネスシステムである。地域に埋もれた逸品を、地元以外の全国の顧客に届ける新たな仕組みづくりに成功し、プロジェクト開始からおよそ5年経過するが、全国の顧客からの評判も呼んで、今では、多くのマスコミにも取り上げられ、注目を集めている。

このプロジェクトで注目できるのは、企業家の存在である。このプロジェクトを主導するベンチャー企業「(株)DDR」の企業家・安藤竜二氏、老舗企業をまとめる問屋の社長たち、さらに地域に根付きながらコツコツと逸品を造り続けてきたメーカーの社長たち。もともと利害関係も資本関係も無かった多数の企業家たちがネットワーキングされることによって、本プロジェクトは、全国さらには世界の顧客に向けて新たな価値を創造することに成功してきた。

(3) 考察と結論

以上、4つの事例を分析してきたが、そこに共通するのは、老舗企業の長期存続プロセスには、それぞれ独自のダイナミズムがあったことである。そこでは、時代ごとのコンテキストの変化に応じて、戦略パターンを変革し、またステークホルダーが組み替えられ、新たな関係論的構造が作られていた。

さらにいえることは、時代ごとに新たな価値創造を行っていたことである。たとえば、八丁味噌メーカーの2社では、商売敵の関係から協調関係に転じたことは、八丁味噌という伝統資源の現代的価値の創造を行うためであったといえる。同様に、清洲桜も、紙パックの清酒という現代にあった製品価値を創り上げていた。ミツカンも時代ごとに戦略パターンを転換させながら、価値創造していた。サムライ日本プロジェクトは、老舗企業をネットワーク化させ、またブランド化することによって、個々の老舗企業の現代的な価値創造することによって、再活性化に成功した事例である。

以上から、本研究の結論としては、長期存続の実績を築いてきた老舗企業は、存続を確保するために、ステークホルダーを巧みに組み替えながら、戦略パターンを転換し、有意義な状況を再構成することで価値創造を見出していた。このような戦略行動を本研究では、「サステイナブルな戦略」という概念として提示する。

以上の考察と結論は、経営戦略論に対して、一定の理論的貢献があったものと考えている。誤解を恐れずにいえば、これまでの経営戦略論は、拡大や多角化といった企業の目に

みえる成長を議論の対象としてきた。しかし、本研究での議論は、目に見える成長の次元ではなく、事業の継承というサステイナブルな次元の動態的分析の重要性を示していたからである。

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3件)

- ① 加藤敬太 企業家ネットワーキングによる地域企業のビジネスシステム・イノベーション—サムライ日本プロジェクトの事例分析— Discussion Paper Series (小樽商科大学ビジネス創造センター) 第144号 2011 1-33
- ② 加藤敬太 老舗企業の長期存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略—八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析— 組織科学 査読有 第45巻 第1号 2011 79-92
- ③ 加藤敬太 老舗から学ぶ中小企業 商工金融 第61巻 第7号 2011 61-62

[学会発表] (計3件)

- ① 加藤敬太 企業家ネットワーキングによる地域企業のビジネスシステム・イノベーション—サムライ日本プロジェクトの事例分析— 企業家研究フォーラム・日本ベンチャー学会合同研究会 第1回アントレプレナーシップ・コンファレンス 大阪企業家ミュージアム 2011. 10. 22
- ② 加藤敬太 老舗企業の長期存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略—同族老舗企業と非同族老舗企業の比較事例分析— ファミリービジネス学会 第4回全国大会 静岡県立大学 2011. 9. 10
- ③ 加藤敬太 老舗企業のマネジメント—老舗企業における戦略行動の経時的分析— 経営史学会 関東部会 立教大学 2010. 9. 11

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加藤 敬太 (KATO KEITA)

小樽商科大学・商学部・准教授

研究者番号：10581861