

老舗企業とベンチャー企業：企業の存続戦略と成長戦略

本谷, るり

<https://doi.org/10.15017/3000172>

出版情報：経済論究. 99, pp.95-111, 1997-11-30. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

老舗企業とベンチャー企業

——企業の存続戦略と成長戦略——*

本 谷 る り

1. はじめに
2. 調査方法と調査対象企業の概要
 - 1) 調査方法
 - 2) 調査対象企業の概要
3. 老舗企業とベンチャー企業の戦略構成要素
 - 1) ドメインの設定
 - 2) 資源の蓄積と展開
 - 3) 競争優位の確立
 - 4) ネットワーク関係
 - 5) 経営理念・ビジョン
 - 6) 経営者のリーダーシップ
 - 7) 従業員の行動特性
4. 老舗企業とベンチャー企業の戦略の志向性
 - 1) 老舗企業の「存続の戦略」
 - 2) ベンチャー企業の「成長の戦略」
5. むすびにかえて

1. はじめに

ほとんどの企業は永続的な存在であり続けようと努力しており、人々もそうであることを当然のように考えている。すなわち、ゴーイングコンサーンとして継続することは、企業にとって基本的な目標の一つであるといえる。

そこで、「存続」の観点からみると、永い歴史と伝統をもって続いている老舗と呼ばれる企業が多数存在することが注目される。老舗企業は「会社とは何か」「企業の存在意義とは何か」という根本的な問いに対して、その存在自体が一つの回答になりえているようにみえるからである。

一方、「存続」することのみならず、「成長」することも企業にとって重要な課題の一つである。この点に関しては、新規技術・知識に集中して短期間に飛躍的な成長を遂げようとするベンチャー企業の存在が注目されるのである。

そこで、本稿では、老舗企業とベンチャー企業を分析の対象として、両企業群ではそれぞれ「存続」と「成長」の戦略が展開されていることを具体的に明らかにしたい。そのために以下の手順で分析を

* 本稿は、1997年度組織学会研究発表大会(富山大学, 1997年7月5日)での報告に加筆, 修正したものである。司会の加護野忠男先生(神戸大学)をはじめ, 貴重なコメントをくださった先生, 院生の方々に記して感謝申し上げる次第である。勿論, 本稿におけるあり得べき誤謬はすべて筆者の責任に帰すことはいうまでもない。

すすめる。まず、聞き取り調査の結果をふまえ、戦略の具体的な構成要素を分析する。次に、これらの構成要素を総合して老舗企業とベンチャー企業における戦略の志向性を明確にする。以上の分析から、本稿では、老舗企業で展開されていると考えられる「存続の戦略」と、ベンチャー企業で展開されていると考えられる「成長の戦略」を具体的に考察することを目的とする。

2. 調査方法と調査対象企業の概要

1) 調査方法

調査対象企業は福岡市と金沢市を中心に選択している。両都市を対象に選択したのは、以下の理由による。まず第一に、両都市には歴史から生まれた伝統産業が残っており、それを支える老舗企業が多数存在するからである¹⁾。第二に、近年のベンチャーブームによってベンチャー企業の活動が活発であり、ベンチャー企業を支援する行政の支援制度も充実しつつあるといえるからである²⁾。

具体的な業種については、老舗企業は創業百年を経た企業のうち製造業を中心に選択した。一方、ベンチャー企業は独自技術の研究開発に重点をおいている企業や、中小企業創造活動促進法の認定を受けている企業を対象に選択した。ベンチャー企業の多くは製造業であるが、一部サービス業も含まれる。福岡市の老舗企業9社ベンチャー企業20社、金沢市の老舗企業8社ベンチャー企業7社の合計44社の社長や経営者に聞き取り調査をおこなった。

表1 調査企業数と業種

	福岡市	金沢市	業 種
老舗企業	9社	8社	機械製造、食品製造・加工、伝統工芸品製造など
ベンチャー企業	20社	7社	機械製造、食品製造・加工、ソフトウェア開発など

2) 調査対象企業の概要

図1, 2, 3, 4は、企業の創業からの年数(企業年齢)、資本金、売上高、従業員数について、老舗企業とベンチャー企業それぞれの割合を表している。

1) 金沢市には「金澤老舗百年會」という創業百年以上経た企業の集まりがある。ここではそれぞれの企業がさらなる発展を遂げるために相互交流を行い、また地域社会に貢献することを目的にさまざまな活動をおこなっている(他都市の老舗企業の視察、デパート等での催事、意見交換会など)。こうした会は他にも京都、大阪、長崎などにある。

2) 石川県では、(財)石川県創造的企業支援企業財団が中心となって県内の中小企業の新しい事業の創出を推進している。この財団が取り扱うものには、石川県創造的中小企業支援融資制度、石川県創造的企業育成制度などがある。そのほか、インキュベーター利用促進補助制度、企業者支援制度、中小企業新産業開拓補助事業、新分野進出等円滑化融資制度など、融資・出資・補助のさまざまな支援策がある。また、フォーラムなども活発に開催されており、例えば昨年は「国際ベンチャービジネスメッセ石川'96」が5月に、今年は「アライアンス・フォーラム'97イン石川」が3月に開かれた。

福岡県でも県や市の支援策が整えられており、技術パイオニア養成事業、福岡県中小企業変革・創造緊急支援事業補助制度、福岡市商工金融資金融資制度などがある。

図1 企業年齢

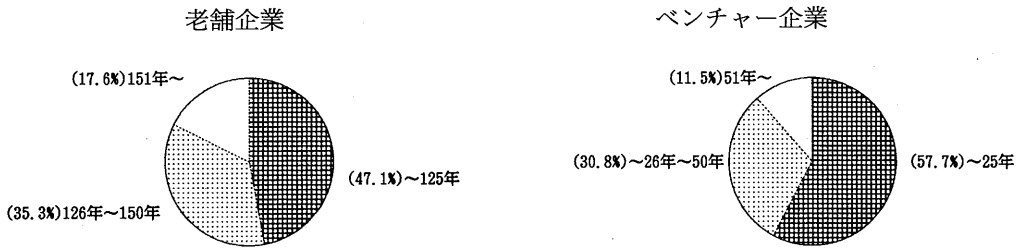


図2 資本金

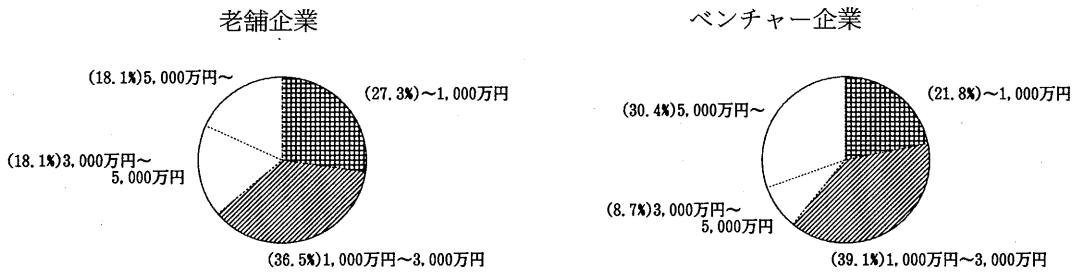


図3 売上高

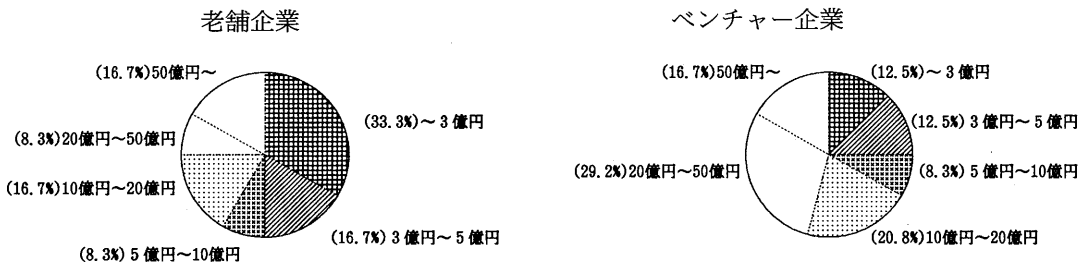
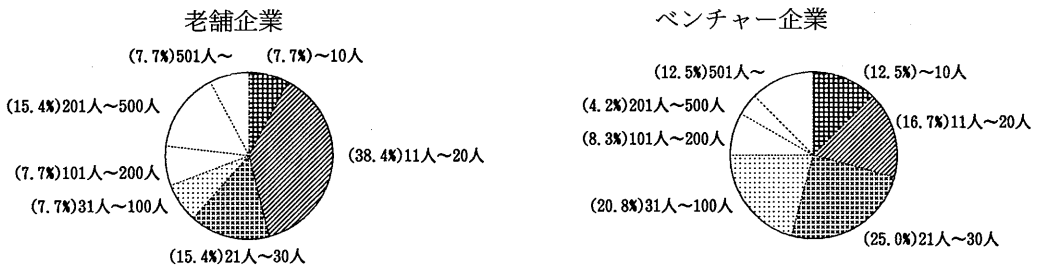


図4 従業員数



それぞれの特徴的な点をあげる。企業年齢をみても、ベンチャー企業では25年未満の企業が半数以上でベンチャー企業の特徴をよく表しているといえる。資本金については、老舗企業では1,000万円～3,000万円の規模がもっとも多く36.5%、ベンチャー企業では5,000万円以上の割合が高く30.4%となっている。売上高については、老舗企業では3億円未満の企業が33.3%なのに対し、ベンチャー

企業では20億円～50億円の規模の企業が多い。従業員数は、老舗企業では11人～20人の小規模企業の割合が38.4%である。それに対しベンチャー企業では少数から500人以上の企業までそれぞれある程度の割合がみられる。

表2は調査対象企業の企業年齢、資本金、売上高、経常利益、従業員数、社長の年齢について、平均値、最大値、最小値をまとめたものである。企業年齢の平均値をみてみると、老舗企業が146年、ベンチャー企業が28年と大きな差がありながら、他の項目では老舗企業とベンチャー企業はほぼ同じ数値を示している。つまり、ベンチャー企業は創業から28年で老舗企業に追いついたといえる。二つの企業群には明らかに成長速度の差がある。この点に注目して、この差を生じさせたと考えられる具体的な戦略行動について分析をすすめる。

表2 調査対象企業の概要

	老舗企業			ベンチャー企業		
	平均値	最大値	最小値	平均値	最大値	最小値
企業年齢	146年	409年	105年	28年	75年	3年
資本金	1億9,109万円	16億4,100万円	195万円	7,989万円	6億9,250万円	100万円
売上高	36億881万円	200億3,300万円	2億円	42億1,904万円	330億8,495万円	2,000万円
経常利益	1億1,995万円	5億5,500万円	△5,000万円	1億5,365万円	8億6,000万円	36万円
従業員数	117名	750名	8名	129名	664名	3名
社長の年齢	54歳 (6.1代)	68歳	40歳	58歳 (1.2代)	81歳	49歳

3. 老舗企業とベンチャー企業の戦略構成要素

老舗企業とベンチャー企業がそれぞれどのような戦略行動をとっているのかを、戦略の構成要素にそって比較する。とりあげる要素は、1)ドメインの設定、2)資源の蓄積と展開、3)競争優位の確立、4)ネットワーク関係、5)経営理念・ビジョン、6)経営者のリーダーシップ、7)従業員の行動特性の七項目である。

1) ドメインの設定

一般に、老舗企業は、以前からのドメインに固執しているようにみえる。和菓子店であれば和菓子のみ、醤油店なら醤油だけをつくり続けているように考えられがちである。

調査した老舗企業では、培われた既存のドメインの大枠から外れないが、環境変化に対応して新しい製品市場分野を手がける企業が多くみられた。例えば、もともと和菓子専門だった企業が洋菓子やパンなども製造・販売するようになったり、食品製造業会社がレストランを始めたり、醤油を製造している企業が発酵食品全般を手がけるようになったりしていた。機械製造業でも自社の既存技術から離れない程度に事業を多角化している。つまり、全く異なるコンセプトのドメインに変更することは少ないが、これまでのドメインの枠内であるいは拡大してそのときの環境に適応しているといえるだろう。

一方、ベンチャー企業は、これまでと全く異なるコンセプトのドメインを設定して進出している場

合がある。ある広告代理店の経営者は、友人の科学者を開発部長として消臭剤の技術開発を始め、販売するまでに至った。

またある生コン会社は廃棄物処理にドメインを変更した。この会社は廃棄物処理技術を開発するために長い年月と多額の費用をかけた。そのように時間と費用をかけてまでドメインを変更する理由には「ニーズがある、見込める」ことが第一にあげられる。新分野であるうえにニーズが見込めるのであれば、その技術開発に成功することによって大きな成長を得る可能性があるからである。

このように、調査したベンチャー企業の経営者は口々にニーズや需要の必要性を強調した。したがって、ベンチャー企業は全く異なるドメインを新たに設定することもあるが、それはニーズのある場合に限られるといえるだろう。

2) 資源の蓄積と展開

老舗企業には永い歴史があり、その間に蓄積した資源がかなりあると考えられる。例えばそれは、「暖簾」、独自の製法技術、独特の販売方法などである。そして、その資源の展開もあまり変化がないというのが老舗企業の姿と考えられている。

調査では、積極的に新たな資源の蓄積に取り組んでいる企業がみられた。「おそらく老舗企業の経営者の方は皆さん同じだと思いますが、長いスタンスで物事を考えます。自分の代だけでなく、次の代、その次の代のことまで視野に入れています。それはやはり老舗である以上、続けていかななくてはならないという使命感があるからだと思います。無理はしませんが少しくらい苦しくても次の代のためになることなら、例えば資金や土地などの財産を増やしたりしています」という経営者や「以前に海外に流出した当社製品を買い戻している」という経営者の声もあった。

そして資源展開について、経営者の主張は以下のようなものであった。「会社全体を眺められる眼が必要だと思います。例えば、赤字の部門があっても会社にとって必要な部門であれば残します。そしてその赤字を他の部門の利益で埋め合わせます。トータルでマイナスが少なくなればそれでいいですから、全体でバランスをとるようにしています」。

以上の経営者の言葉から、長期的視点で資源の展開を続け、さらに全社的な眼をもって資源展開をおこなっていることが読みとれる。

一方、ベンチャー企業はあらゆる資源が不足しているといえる。その資源不足は戦略行動に厳しい制約を課す。この制約を克服するために活用するものが、公的な支援制度とネットワークである。公的な支援制度は、具体的には融資・出資・補助金などの資金的支援と、研究施設を貸す・共同研究を行うなどの技術的援助がある。

また、ネットワーク関係からは情報を獲得する。そして、そこから得た情報をさらなる資源の獲得に利用する。つまり、ベンチャー企業はネットワークを活用して、不足する資源を外部から調達したり、内部で蓄積するノウハウを得ていくのである。

3) 競争優位の確立

老舗企業の強みは、暖簾つまり伝統の技術や長期にわたって支持されてきた商品である。その暖簾

を守ることが競争優位になる。それに加えて、顧客に合わせてある一定の幅のなかで変化を加えるという方法によって、より優位性を獲得しようとしていることが調査から明らかになった。

ある食品メーカーの経営者は以下のように述べている。「そのときのお客様の嗜好に合わせて味は変えていきます。でも一度に変えたりはしません。ゆっくりと時間をかけて変えていきます。その変えた味も当社の伝統の味なんです」。時間をかけて変化させていくために顧客の多くはそのことに気がつかない。顧客の嗜好に合わせて変化を加えた商品を「伝統のある商品」として顧客は購入するのである。

また、機械製造業では、既存の技術を応用できる範囲内の新分野へ進出するという変化を加えている例がみられた。「製造業分野では一つの製品だけで長期的にやっていくのは不可能です。いくつかの主力製品をもたなくてはなりません。しかし、全く新しい分野へ進出するには資金や技術や人材が新しく必要になります。当社のような中小企業ではそのような余裕はありませんから、既存の技術の応用や改善に徹してきました。そうするとお客様の細かいニーズにも応えられるようになります。そのことが現在にまでつながってきていると思います」。

老舗企業の競争優位は暖簾を守り続けることだけではない。守りながらも、さらにある一定の幅のなかで変化を加えていくことなのである。

一方、ベンチャー企業の競争優位は継続的に研究開発を蓄積することである。そうすることによって、新しいニッチ創造の可能性が広がり、他社との競争で差をつける優位性を生みだすことができるからである。

そのことを実行に移している企業例には、以下のものがある。「この新製品で5、6年は大丈夫だと思いますが、その先はわかりません。この製品でやっていけなくなったときのために、次の新しい技術開発の準備をすでに始めています」。この企業は、新製品の認可を受けたばかりで、その生産工場さえ完成していないという状況であった。それでも新製品のめどが立ったということで、すでに次の新技術開発の準備段階に入っているのである。

また、「ベンチャー企業はたくさんの技術を蓄積しておくことが大切です。今すぐに必要なくてもです。そうすれば、チャンスがきたときにすぐに対応できます。それに今までチャンスと思わなかったことでも、新しい技術を得ることでそれがチャンスだと気づくことがあるかもしれない。そうやって仕事の幅を広げていくんです」という声もあった。

こうした理由から、ベンチャー企業は研究開発を蓄積していくのである。

4) ネットワーク関係

老舗企業は独立的で外部と接触をもたないようにしているという側面がある。これは、独自の製法や販売方法を守るといった優位性を確保するための方法である。

調査では、こうした独立的な一面とは別のネットワーク関係がみられた。それは、老舗企業の自立性を維持して、特定の取引を強化することによって形成されるネットワークである。ある食品製造業の経営者は以下のように述べている。「自分と同じ価値観をもっている人だけと仕事をしたいですね。当社にとって原料を仕入れる取引業者や販売してもらおう百貨店などは、お客様ではなく一緒に仕事を

するパートナーです。当社とともに「お客様のために」ということを考えてくれるパートナーだけと取引をします。そうした部分がうまく合わなくてこちらから手を切った業者はたくさんあります。いい加減なパートナーに当社の商品をまかせたくありませんから」。

例えば百貨店などでの販売はその百貨店の社員が行う場合が多い。つまり、最終的に製品を使った商品や商品を口にしたりする顧客と接するのは、製造した老舗企業ではなく販売する企業ということになるのである。このことは、顧客との信頼関係を維持する、新しく築くという「暖簾」を他者に委ねることを意味する。それでも自社の製品を任せることのできるパートナーを、老舗企業側が選び、その取引を強化していくのである。そして、それが老舗企業を支えるネットワークとなっているのである。

一方、ベンチャー企業は経営資源やマネジメント能力の不足、流通・販売チャネルの欠如といったことから、ネットワーク関係は垂直的下請け関係になっている場合が多い。そうした関係をもつベンチャー企業のほとんどは、そこから脱して水平的関係を結べるようになることを望んでいる。「ベンチャー企業はある程度の成功をおさめるまでは下請けをしないと企業として続いていきません。大手と対等関係で取り引きできるようになりたいといつも思っています」、[大手メーカーとの提携で技術開発に成功しました。しかしこのままでは当社は単なる下請け企業になってしまいます。今後、新しい流通チャネルとか販路を開拓していく必要があると思います]と経営者の多くは述べている。

それに対して単独ですべてを行おうとする企業も三割ほどみられた。こうした企業の経営者はネットワーク関係を結ぶことに否定的である。「この技術はこれまで日本にありませんでした。だから自分ですべてやるしかなかったんですよ。技術開発だけでなく、製品化も販路の確保も私が一人でやってきました。でもこれがベンチャー企業の当たり前ではないですか。ほんとうに新しい技術だったら、その人以外にわかる人がいるはずないと思います。だからいろいろな会社と提携したり、同業種や異業種の交流会に参加するのは全く無駄だと思います」という経営者や、家族だけで技術開発に取り組んできた企業もあった。

しかし、それらの企業はほんとうに一社だけで活動してきたわけではない。一社単独で企業活動を行うことは不可能である。そのため、ある企業には、「技術はわからないけれども、その熱意が素晴らしい」と二人のエンジェルが投資していた。また、自分の仕事とは直接に関係のないネットワークを築いている経営者もいる。その関係は下請的なものや表面的なつながりではなく、心理的な結びつきのように思われる。これらの例は、企業活動に必要なネットワーク関係を形成するだけでなく、心理的な側面を担うもう一つのネットワークの重要性を示しているといえる。

5) 経営理念・ビジョン

老舗企業というと家訓が掲げられていたり、経営理念が定められているというイメージをもつ。しかし、調査した企業のうち四割は家訓をもたず、それを明示している企業は一割であった。経営理念についても同様で、ないとする企業が半数ほどあった。ビジョンについては明示している企業は三割ほどであった。「もともとこの商売をやりたいという気持ちがあって始めたのではなく、藩政の方針だったと聞いています。ですから家訓とか理念とかをもっていないのだと思います。それにそういうものがなくても会社はどんどん流れていくんですよ。これまでの経験がありますから、その通りに続

いていくんです」。

創業当初はそうした理由があったにせよ、経営理念・ビジョンはない、あるいは浸透させている最中であるという老舗企業が多いということは注目すべき点であろう。それらがなくても「今までは何となくやってこれた」かもしれないが、「今後もそのまま続いていく」かどうかは疑問が残るところである。

また、経営理念の内容は、口伝が多いために非常にあいまいである。そして、内容自体は保守性が強い。「顧客第一主義」、「本業から外れない」、「質素・儉約に努める」というものが多数である。

対照的に、多くのベンチャー企業では経営理念が定められ、ビジョンが明確になっていた。「経営理念が一人一人の心にならなければいけないですね。これは社員が行動するときの基軸となります。迷ったときの指針となります。そして仕事だけでなく、その人の人生のすべてに理念を照らし合わせていってほしいと思っています」というように企業活動に関する行動だけでなく、そこで仕事をする社員の生きる指針として経営理念を明確にしている企業もある。

経営理念やビジョンを明示したうえで、次は、それらを浸透させて企業文化へと発展させていくことが必要になる。その方法としては、社内報の発行、朝礼や会議での伝達、人材育成と合わせて行うといったものがみられる。

そのなかでも、特徴的と思われる方法が、OJTを通じた浸透である。ベンチャー企業ではトップが研究開発に加わったり、工場で従業員を指導したり、講師となって勉強会を開くというOJTの例が多数みられた。毎日のOJTのなかで、社員はトップから技術や知識を習得するだけでなく、企業の進もうとしている方向やトップの考え、その企業の存在意義などもさまざまな形で直接に受け取ると考えられる。つまり、OJTのプロセスを通して、技術や知識だけでなく経営理念・ビジョンも伝達されているということである。これはOJT本来の目的ではないかもしれないが、結果的にOJTが経営理念の浸透そして企業文化形成の役割を果たしているのである。

6) 経営者のリーダーシップ

小規模の老舗企業では、経営を創業者一族で継続している場合が多いと考えられる。調査では、所有も経営も創業者一族の手から離れたとする老舗企業は15社中2社であった。そのため、永く継続してきた企業を受け継ぐ経営者は自信にあふれた行動をとるだろうと予測される。

しかし調査によって、経営者のリーダーシップはあまり強く発揮されていないことが明らかになった。「リーダーシップなんか無いに等しいですよ」、「私がいてもいなくても何も変わらないと思います」と自分の役割を否定する経営者もいた。永い歴史があることが安心感となり、強いリーダーシップを発揮しなくてもこれまでのようにやっていけるという想いが経営者にあるように感じられた。

また、老舗企業の経営者は企業内だけでなく、企業外で果たす役割も大きいといえる。経営者という役割以外に地域社会での役職を多数もっている経営者は、「先代、先々代とのつき合いがあったからとか、どこかでお客様がみているかもしれないと思うと、何か頼まれると簡単に断れないんです。」と述べていた。つまり、ある地域内で企業を継続してきたために地域社会とのつながりが強く、企業外でも大きな働きを要求されることが多いということである。

一方、ベンチャー企業においては、トップはリーダーシップを発揮するというより、上下関係を気にせず協働行動をとっているといえる。ある経営者は聞き取り調査の二時間のうちに、5本の電話をとり、2本の電話をかけ、宅配便を2回受け取った。調査の途中で社員全員が出かけてしまったためであるが、その経営者は淡々と仕事をこなしていた。その経営者にとって、電話にできることや宅配便を受け取ることは自分の夢を実現するための仕事の一部であり、そこに上下関係に対するこだわりはみられない。

また、「社員と一緒にあれこれ議論することが楽しいんです。そこから新しいアイデアが生まれたりもします」、「彼(社員)のおかげでうまくいったんです。彼の努力がなければここまで成功しなかったと思います」という声もあるように、社員とともに協働する経営者の姿がみられた。

7) 従業員の行動特性

調査では、老舗企業の社員は従順でおとなしいという声が多かった。これは企業が長期にわたって継続してきたということの安心感によるものである。「社員はおとなしいですし、個性があまりみられません。歴史があるので簡単につぶれたりしないから何もしなくても大丈夫と思っているのでしょう。でも会社側としては個性の強い創造性のある社員になってもらいたいんです。自分で考えて行動できる社員に育ってもらうために、提案制度を設けたり、能力や業績をチェックして給料に反映させたりという工夫をしています」。

また、「新卒者やアルバイトの面接をするときには、その人がこの会社で何をしたいのか、何ができるのかを尋ねるようにしています。自分で考えて行動できない人はいませんから」と述べる経営者もいた。

これらの意見は、忠誠心が強いだけでなく、新しいアイデアや提案もできる社員を老舗企業が求めていることを示している。激変する環境変化に対応していくための新たな創造性の源として、これまでとは異なる人材を採用・教育しようとしているのである。

それとは対照的に、ベンチャー企業の社員は何事にも積極的な行動をとるといえる。新たなものをつくりだそうとする意欲が強く、よりよい技術や製品へ結びつけるために意見や提案なども積極的に提示していく。そして、社員がそのような行動をとることを望むリーダーもベンチャー企業には多い。皆で活発に議論をおこなったり、それぞれがもつ能力を最大限に発揮できるように協働行動をとるのである。資格取得に挑戦する社員がみられたのもベンチャー企業の特徴である。

表3 老舗企業とベンチャー企業の戦略構成要素の比較

		一般的理解	調査結果
ドメインの設定	老舗	ドメインは変更せずに、固執する	ドメインの大枠からは外れないが枠内で柔軟な変更を加える
	ベンチャー	新たなドメインを設定する	ニーズが存在すると考えられる分野に進出し、ドメインを大きく変化させやすい
資源の蓄積と展開	老舗	暖簾や独自の製法技術などは保持しているが、新規の蓄積に乏しい	既存の戦略を強化しうる蓄積に、積極的に取り組む
	ベンチャー	あらゆる資源が不足し、戦略行動への制約が厳しい	厳しい制約をネットワーク関係で克服する
競争優位の確立	老舗	伝統や暖簾を守ることで優位性を確保する	伝統を守りつつ、ある一定の枠内で技術や商品に変更を加える
	ベンチャー	新規・独自技術による新しい需要を創造する	特に、新たなニッチを創造するための研究開発を押し進める
ネットワーク関係	老舗	独立的で、外部との交流を閉ざしている	強い自立性を維持して、特定の取引関係を強化する
	ベンチャー	下請的な垂直的關係から、自立化のための水平的關係をめざす	広いネットワーク形成を行う企業がある一方、単独で奮起する企業も存在する
経営理念・ビジョン	老舗	堅実で質素、儉約によって現状維持に努める	保守性が強いが、明文化されておらず、口伝内容もあいまいである
	ベンチャー	創業者の理想の現実により飛躍的な成長をめざす	明確なビジョンや経営理念をもちそれに基づく人材育成を強化している
経営者のリーダーシップ	老舗	権力的で、自信にあふれた行動をとる	あまり強いリーダーシップを発揮しない
	ベンチャー	カリスマ的で、自ら先頭に立つ行動をとる	トップは上下関係を気にせず、従業員と協働行動をとる
従業員の行動特性	老舗	信頼関係を前提に、従順な行動をとる	個性のみられない、おとなしい行動をとる
	ベンチャー	何事にも挑戦し、みんなで協働行動をとる	何事にも挑戦し、みんなで協働行動をとる

4. 老舗企業とベンチャー企業の戦略の志向性

ここでは、前節の戦略構成要素をまとめて戦略全体の志向性について分析する。老舗企業とベンチャー企業で展開されている戦略は、はたして「存続の戦略」と「成長の戦略」なのか、その特徴はどのようなものなのかを明らかにする。

1) 老舗企業の「存続の戦略」

老舗企業の戦略の特徴と考えられる要因は次の三点をあげることができる。それらは、①地域的独占状態による顧客の固定化、②顧客志向による狭い範囲での連続した変化、③特定取引の強化による自立性の維持の三項目である。

①地域的独占状態による顧客の固定化

老舗企業はその地域内で独占的状态にある場合が多い。これは長期にわたって支持されてきた商品や技術という暖簾をもち、それが参入障壁を高くしているためと考えられる。暖簾は顧客獲得の要因として作用し、さらに独占状態にあるために顧客は他へ移動しにくくなる。よって顧客は固定化していく。

このような独占的で顧客の固定化した状態は安定的であり、老舗企業の強みといえるだろう。経営理念やビジョンをもたず、トップが強いリーダーシップを発揮しなくても企業活動が可能なのは、この安定した環境のためである。狭い地域内での独占のために飛躍的な成長へとはつながらないが、存続を可能にするだけの一定の成果は得られると考えられる。

しかしこの安定性は強みであると同時に、成長意欲を阻害する要因とも考えられる。地域的な独占状態で満足すればそれ以上の成長は望めない。つまり、安定した環境に固執し、過剰適応³⁾している状態にあるといえる。このような過剰適応はやがて環境との不整合を生み出す。そのため新たな整合をつくりだす必要がでてくる。そのプロセスがこれまでの成功要因を破棄する学習棄却 (unlearning)⁴⁾ である。その学習棄却をおこなっていると考えられる要因が、次の②である。

②顧客志向による狭い範囲での連続した変化

口伝えられている経営理念や家訓のうち、多くの老舗企業で共通にみられたものは、顧客を第一に考えるということであった。顧客があつてこそその老舗企業であり、顧客の要望には無理をしてでも応えるという姿勢が貫かれている。環境のうちで顧客部分に大きな比重がおかれているといえるだろう。そのために、顧客に合わせた変化が絶えず行われる。この変化が①で述べた学習棄却に該当すると考えられる。以前からの商品がそのまま売れ続ける保証はないし、昔からの技術が廃れずに続くとも限らない。したがって、過去の成功要因を捨て、そのときの顧客に合わせた新たな変化を加える必要があるのである。

ところがこの変化はある一定の幅のなかでしか行われていない。そのため次の発展や成長を生むほどのきっかけにはなり得ないのである。

③特定取引の強化による自立性の維持

②では環境から組織への働きかけによる変化について述べた。ここでは組織から環境への働きかけについて試みる。老舗企業にはある特定の取引関係を強化しようとする動きがみられる。これは、老舗企業が企業活動をしやすいようにするための環境への働きかけあるいは組み直しである。この関

3) 組織進化論の発見の一つに「適応は適応能力を締め出す」というものがあり、過去の成功への過剰適応ともいえる。以前の成功に固執するあまり、変化していく環境に合わせられなくなった状態である(野中, 1985, p.180)。そのほか、Nonaka and Takeuchi, 1996; 戸部ほか, 1991などを参照。

4) 戦略が意図したものと組織の実際の成果との間にギャップがなければ、その結果は既存の知識・技術や行動様式として組織文化をますます強化していく。しかしギャップがある場合は、それは戦略とその実行が環境に適応できなかったことを意味する。そのため、新しい知識や行動様式が探索され、既存の知識や行動様式の変更や革新がもたらされる。このように既存の知識や行動様式を捨てることを学習棄却という(戸部ほか, 1991, p.347)。そのほか、Hedberg, 1981を参照。

係を維持していく結果、老舗企業は強い自立性をもつことになる。老舗企業は環境に適応するだけでなく、組織から環境へ働きかけることも可能⁵⁾になっているのである。

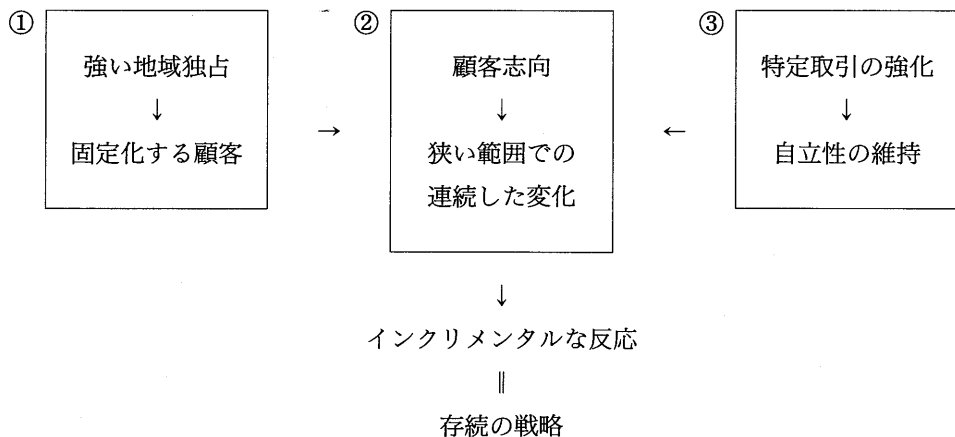
しかし、この環境への働きかけは、②と同様に顧客志向が根底にあることに注意する必要がある。

以上①②③の要因を統合する。まず、①によりある一定の成長が確保できる。しかし、その安定性がさらなる成長意欲を削ぐ結果となり、その過剰適応の状態を打破する学習棄却が求められる。それは②で行われていると考えられるが、その変化をおこす範囲は狭いために、変化自体が小さく飛躍的な成長のきっかけにはなり得ない。一方で環境を操作する変化③も加えられているが、その基盤となる価値観はまたもや顧客第一主義である。これは、顧客という環境の一部に適応するために、取引関係という環境の一部を操作している状態を表している。

つまり、過剰適応が学習棄却という変化を生じさせ、他方では環境を操作する変化もおこしているが、これら二つの変化は顧客志向を基盤としており、そのために範囲の狭い小さな変化に留まっているのである。そして、この小さな変化は、現状から脱して成長を促すようなきっかけにはなり得ず、現状を維持する影響力しかもっていないと考えられるのである。

したがって、これらの特徴から、老舗企業は現状維持を目的としたインクリメンタルな反応を示し、成長よりも存続を志向する戦略を展開しているといえる。

図5 老舗企業の戦略



5) コンティンジェンシー理論では、環境は組織に影響を与えるものとして論じられてきた。そのため環境自体がどのような要素から構成されそれらがそのような関連をもつのか、あるいは組織が環境に働きかけ自らの環境システムをどのように形成していくかについては触れられてこなかった(岸田, 1985, p.199)。こうしたコンティンジェンシー理論の立場に対して、組織は環境の影響も受けるし、環境に影響を与えることもできるとする研究もある(Child, 1972; Pennings, 1975を参照)。Childは組織の環境適応には二つの方法があることを主張している。一つは構造コンティンジェンシー理論のいう組織の内部構造とプロセスを組み変えることで適応する内部適応戦略である。もう一つは戦略的選択論の主張するその環境自体を組み変えることで適応する外部適応戦略である。現実の組織は積極的にこの外部適応戦略を用いている(占部編, 1979, pp.92-94)。老舗企業は取引関係という環境の一部ではあるが、これを組み直しあるいは自社に適応するように変更を加えていく。つまり外部適応戦略の一面をもつといえるだろう。

2) ベンチャー企業の「成長の戦略」

ベンチャー企業の戦略の特徴としては次の三点をあげることができる。①事業の実現可能性と高い集団凝集性、②経営理念やビジョンの明確化とOJTによる浸透、③研究開発の蓄積による新しいニッチの創造である。

①事業の実現可能性と高い集団凝集性

ベンチャー企業が失敗に終わってしまう原因の一つに、始めようとする事業が実現可能性をもつものかどうかを確認していないということがある。どれほど優れた技術であっても実現可能性がなければ市場は成立しないし、それによる成長を望むこともできない。よって、新しくおこす事業を少しでも成功へ近づけるためには、以下の条件を考慮する必要がある。それは、市場性・成長性・競争性・適宜性・社会的支持・採算性などである。これらがすべて整えば必ず成功するとは言いきれないが、成功への必要条件であるといえるだろう。多くのベンチャー企業経営者が指摘するニーズの重要性はこれらの条件に当てはまると考えられる。

こうした要件を満たした事業を成功へ導く組織の要因には、集団としての結束力つまり集団凝集性⁶⁾が高いことが考えられる。ベンチャー企業に参加している人々は、その企業がもつ技術や経営者の個性あるいはその企業なら自分の夢を実現できるかもしれないといった企業のもつ特徴に高い魅力を感じていると考えられる。自らの属する企業に対して感じる魅力度が高ければ、企業の目標達成に向けて自ずと凝集性も高まるだろう⁷⁾。そのうえで、協働行動をとることが目標達成に近づき、成功、成長へとつながっていくと考えられる。

②経営理念やビジョンの明確化とOJTによる浸透

調査したベンチャー企業の多くは経営理念やビジョンを定めていた。経営理念やビジョンには、企業の進む方向性や存在意義が記されている。そしてそれを明確にすることは、企業の目標を明らかにすることであり、社員のモラルを高める一要因となる。

しかしそれらを定めただけではまだ一段階を経たにすぎない。これを組織に浸透させて企業文化へと発展させる必要がある。特にベンチャー企業には創業者の夢や想いが込められているのであるから、それらを実現できるような強い企業文化を形成しなくてはならない。なぜなら、強い文化は成功への推進力となり、高い目標設定に最適な環境をつくりだす⁸⁾からである。

その方法の一つとして、OJTを通して技術や知識が伝達される際に、経営理念の浸透も行われてい

6) 集団凝集性とは、すべての組織成員に集団に留まるように働きかけるすべての力の合成されたもの（三隅訳編, 1959, p.90 ; Shaw, 1981, p.213)であり、ある人におけるその集団の誘意価はその人の要求の性質と強さ、これらの要件を充足させるのに集団がどれほど適しているかという認知によって左右される（三隅訳編, 1959, 第II部集団凝集性を参照）。

7) Schacter, Ellertson, McBride, Gregoryらによると、凝集性は集団の生産性を必然的に増減させるものではない。凝集性は集団成員が他成員からの影響を受けやすくする働きをもつものである。そして、生産性の増減を左右するのは誘導であることを主張している（三隅訳編, 1959, 第8章を参照）。ベンチャー企業の場合は、上下関係を気にしない協働行動やそれによるコミュニケーションなどが正の誘導になっていると考えられる。

8) Deal and Kennedy, 1982 ; Collins and Porras, 1994を参照。

ると考えることができるのである。それが企業内に積み重なり、企業文化が形成されていくのである。

③研究開発の蓄積による新しいニッチの創造

下請的關係から脱却したいとするベンチャー企業は、活発に研究開発を押し進める。自社製品・自社技術を保有できれば、下請け関係を結んでいる企業からの制約を受けることなしに、企業活動が可能になるからである。下請け関係が維持されていれば、たとえ技術開発が成功したとしてもベンチャー企業独自の成功とはならない可能性が大きい。技術の蓄積は、こうした状況を打破し、成長を可能にするための一要因なのである。

また、既に下請け関係から脱却していても、ベンチャー企業は研究開発の蓄積を続けていく。それは、新しい市場の誕生、思いもよらない機会の提供、別の技術への手がかりという新しいニッチの創造を担う役割を果たすからである。そして、そこで成功すれば、再び大きな成長を手に入れる可能性が広がるのである。

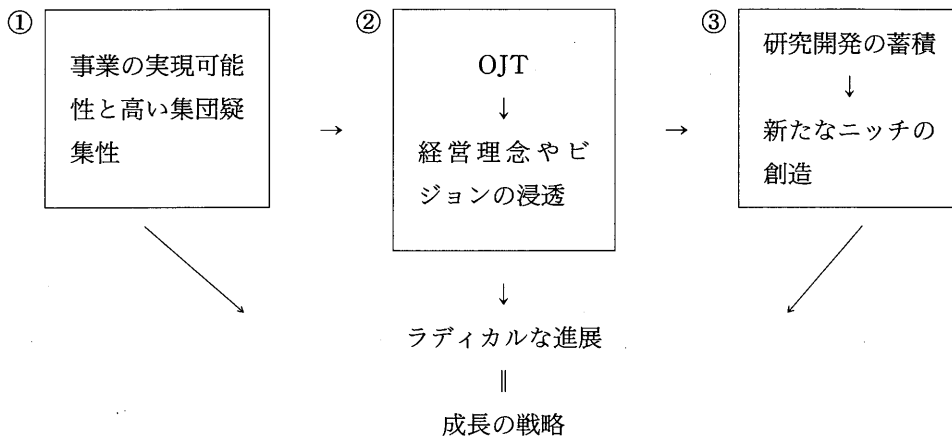
以上①②③の要因をまとめる。①②③は時間の経過に沿っている。②と③は相互に行き来があると考えられるが、多くの場合はまずこの順序で進展していくと考えられる。①、つまり独自性をもった事業の実現と高い集団凝集性によってベンチャー企業は成功をめざす。

一方で、ベンチャー企業の経営者は、経営理念やビジョンを明確に定めるだけでなく、それを組織に浸透させて企業文化へと発展させることが重要だと気づいている。それは、強い文化が形成されれば従業員のモラルや凝集性がさらに高まり、皆が一丸となって目標達成に進むことが可能になると考えられるからである。そのために、まず、②が行われる。技術や知識が伝達されて人材が育てられるだけでなく、経営理念やビジョンまでも浸透していく。

さらに③によって技術の蓄積も積極的におこなっていく。そこからは新しいチャンスが生まれ、それは②と結びついて成功へとつながる可能性が高いからである。

したがって、ベンチャー企業では以上の三要因をもったラディカルな戦略が展開されていると考えられる。それは急速な発展を遂げようとする成長志向の戦略なのである。

図6 ベンチャー企業の戦略



5. むすびにかえて

本稿では老舗企業とベンチャー企業を分析対象にして、それぞれの企業群がどのような戦略を志向しているのかを聞き取り調査により考察してきた。その結果、老舗企業では「存続の戦略」が、ベンチャー企業では「成長の戦略」が展開されていることが明らかになった。

老舗企業は永い歴史をもち、そこで培われた顧客との信頼関係を重視する。しかし、顧客志向を根底におく変化は小さく狭い範囲内で行われるために、成長するまでに至らず、よって老舗企業は存続志向となる。

一方、ベンチャー企業はまず企業として成立するために成功をおさめなくてはならないということが成長志向の理由の一つにあげられる。そして、成長を続けないと存続さえ危うくなるほど激変する環境にあるために、経営理念を確立して浸透させ、研究開発によって技術を蓄積していくという成長志向をとるのである。

本稿は、今現在、老舗企業とベンチャー企業はそれぞれどのような戦略を展開し、具体的にどのような行動をとっているのかということに焦点をあててきた。したがって、両企業群の戦略志向性を確認するにとどまっており、その志向性に至る背景には触れることができなかった。今後はいくつかの事例を取りあげて、個々の戦略の流れを歴史的に分析する必要があると考えられる。その具体的な分析は次稿以降の課題としてあげ、本稿のむすびとしたい。

参 考 文 献

足立政男編著『「シニセ」の経営——永続と繁栄の道に学ぶ——』広池学園出版部、1993年。

Aldrich, H., and C.Zimmer, "Entrepreneurship through Social Networks," in D.Sexton, and R Smibr,(eds.), *The Art*

- and Science of Entrepreneurship*, Harper and Row, 1986, pp.3-23.
- Argyris, C., *On Organizational Learning*, Blackwell, 1992.
- Cartwright, D., and A.Zander, *Group Dynamics : Research and Theory*, Harper and Row, 1953. (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックス I, II』誠信書房, 1959年)
- Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, 1972.
- Collins, J.C., and J.I. Porras, *Built to Last*, Curtis Brown, 1994. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター, 1995年)
- Deal, T.E., and A.Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)
- 海老澤米一『組織進化論』白桃書房, 1992年。
- Greiner, L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, Vol.50, 1972, pp.37-46.
- Hammel, G., and C.K. Praharad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)
- Hedberg, B., "How Organizations Learn and Unlearn," in P.Nystrom, and W.Starback(eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, Oxford University Press, 1981, pp.3-27.
- 石井淳蔵「小売業における企業家行動の条件」『組織科学』Vol.20, No. 4, 1989年。
——『商人家族と市場社会——もうひとつの消費社会論』有斐閣, 1996年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣, 1996年。
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年。
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年。
- 神田良・岩崎尚人「経営戦略と持続的な競争力——老舗企業の調査結果から——」『経済研究』第105号, 1996年a。
——『老舗の教え』日本能率マネジメントセンター, 1996年b。
- 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年。
- Kotter, J.P., and J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992.
- Maidique, M.A., "Key Success Factors in High-Technology Ventures," in D.Sexton, and R.Simbr,(eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Harper and Row, 1986, pp.169-179.
- 松田修一監修『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社, 1994年。
- 百瀬恵夫『日本のベンチャービジネス——その経営者像とキャピタル』白桃書房, 1985年。
- 野中郁次郎「進化論的戦略と企業文化」『組織科学』Vol.17, No. 3, 1983年。
——『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社, 1985年。
- Nonaka, I., and H.Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- 小倉栄一郎『近江商人の経営』サンプリイト出版, 1988年。
- 奥村昭博「ベンチャー企業の組織成長」『組織科学』Vol.17, No. 4, 1984年。
- 大阪「NOREN」百年会編『暖簾 永続と革新は命なり』嵯峨野書院, 1996年。
- Pennings, J.M., "The Revolution of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 1975.
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learnig Organization*, Century Business, 1990. (守部信之ほか訳『最強組織の法則』徳間書店, 1995年)
- Shaw, M.E., *Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill, 1981.
- 塩次喜代明「組織の統合理論をめざして：コンティンジェンシー理論の限界とその克服(I), (II), (III)」『松山商大論集』第34巻, 第1, 2, 3号, 1983年。

——「ベンチャービジネスの進むべき道——欧米のベンチャーから学ぶもの」『企業会計』Vol.38, No. 4, 1986年。

——「戦略の創造と進化のプロセス」『松山大学論集』第3巻, 第3号, 1991年。

——「地域中核企業の創造」『組織科学』Vol.29, No. 2, 1995年。

戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎『失敗の本質』中央公論社, 1991年。

占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, 1979年。

Weick, K.E., *The Sociology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969.

山田幸三「日本企業の新規事業開発と組織文化」『岡山大学経済学会雑誌』第24巻, 第3号, 1992年。

——「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』第27巻, 第4号, 1996年。

吉森賢『企業家精神 衰退の研究』東洋経済新報社, 1989年。