

老舗企業の存続志向の背景

本谷, るり

<https://doi.org/10.15017/3000200>

出版情報：経済論究. 101, pp.179-194, 1998-07-28. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

老舗企業の存続志向の背景

本 谷 る り

1. はじめに
2. 老舗企業分析の視点
 - 1) 持続的な競争力
 - 2) 老舗企業の存続要因
3. 制約された戦略行動——二社のケース分析と考察——
 - 1) A社のケース
 - 2) B社のケース
 - 3) 考察
4. おわりに

1. はじめに

企業にとって存続することは根本的な課題である。日々の経営努力は基本的には自らの経営組織体としての存続のために行われているといっても過言ではない。前稿では、企業が存続という目的をもつ意義に着目し、存続志向の戦略を展開している企業として老舗企業を取り上げ、その特徴を明らかにした¹⁾。

老舗と呼ばれる企業は、潜在的に強い競争優位性をもつと考えることができる。顧客から永く支持されてきた製品・商品を強みとして他社との差別化を図ることができ、しかもその基盤としての独自の製造法や販売法を長期にわたる経営努力によって確立できるからである。顧客から製品や商品に対する強い信頼を勝ち得ているという意味では、老舗企業のコアコンピタンスは「暖簾」にあるといえるだろう。老舗企業は、ベンチャー企業のように強い成長欲求をもつわけではない。しかし、現実の老舗企業には安定した収益を確保できる経営体制を構築して、一定の成長を遂げている企業も多い。永く継続しているという事実からは、老舗企業を「独自の強みをもとにうまく経営をおこな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」とみることができ、その経営のあり方を分析することによって、企業が安定して存続するということについて鍵となる要因を探ることができると考えられよう²⁾。

ところが、老舗企業はそうした側面をもつ成功企業ばかりではない。老舗企業は永く事業を営んできた企業ではあるが、一般的に理解されているような一定の成長とともに存続してきた「成功してい

1) 本谷 (1997) を参照。

2) 老舗企業はその地域内で独占状態にある場合が多いために多くの顧客を抱えており、一定の成長は可能と考えられる。詳しくは本谷 (1997) p.106を参照のこと。

る」老舗企業と、単に「存続しているだけ」の老舗企業のふたつのタイプを見出すことができることも事実である。しかも、ふたつのタイプの経営のあり方は全く無関係であるわけでもない。たとえば、後者のタイプは、前者のタイプのもつ強みや優位性を生み出すはずの要因が逆に成功するためにとりうる戦略を制限してしまう、すなわち単に存続するための戦略しか展開できなくさせてしまっているとも考えることもできるからである。老舗企業であることそれ自体が、戦略行動を制限してしまう可能性を否定できないのである。

最近の環境の激変に適応できずに倒産していく企業には、「老舗」と呼ばれていたものも少なくない³⁾。伝統や歴史があってもそれらを強みとして環境変化に適応できない場合があるということかもしれない。また、「つぶれなかったから続いてきたんです」、「伝統を守っていくために無理なことはしませんし、できません」という老舗企業の経営者の言葉には、経営に対する消極的な意識がうかがえる。こうした意識は、将来的に企業のとりうる戦略の展開に対して大きな影響を及ぼすと考えられる。将来的な展望のある存続志向の戦略についてのさまざまな選択肢をもちうる老舗企業と、そうした展望をもてない存続志向による戦略しか選択できない老舗企業とでは、「存続」という言葉のもつ意味は明らかに異なるのである。

本稿の目的は、展望のない存続志向による戦略しか展開できない老舗企業に注目して、どのような要因がどう作用しているのか、そしてその結果として、経営行動がいかに制約されてしまうのかを探ることである。

2. 老舗企業分析の視点

老舗企業の研究は、それほど多くの蓄積があるわけではない。ここではまず代表的な先行研究をもとに老舗企業像とその継続性の要因を探る。また、老舗企業に特定はしていないものの、企業が永く存続するための要因を分析しているいくつかの研究も参考にする。これらの文献研究をもとに、制約された経営行動をとる老舗企業についての分析視角を提示する。

1) 持続的な競争力

まず、老舗企業について、データをもとにしたマクロ的な視点からの研究をみておこう。神田・岩崎(1996a)は、老舗企業を対象にして企業の持続的な競争力はどのようにして生み出されるかを分析している。神田・岩崎の研究では、持続性という視点から老舗と呼ばれる企業に注目し、老舗企業を「時代の織りなす社会・経済変動の中で、100年以上にわたって存続してきた長寿企業が、われわれが「老舗」と呼ぶ企業である⁴⁾」と定義している。この定義では、100年という期間にわたり存続したことを老舗企業の要件として捉え、そうした極めて長期間の環境変化に適応しうる能力をもつ企業が規定されている。研究の目的は、永い年月を経てさまざまな環境変化に適応してきた老舗企業の本質を

3) 最近では、山一證券(株)、(株)北海道拓殖銀行などの大企業をはじめ、(株)アサヒコーポレーション、金露酒造(株)、カネテツデリカフーズ、近江屋などがある。

4) 神田・岩崎(1996a), p.60。

探ることで、長期にわたって持続可能な競争力を培うための戦略行動を明らかにすることにある。対象となる老舗企業は1986年に日経ベンチャーがおこなった調査⁵⁾をもとに180社が選り出され、郵送質問調査が行われている。有効回答は90社で、回答率は50%である。規模的には中堅・中小企業に焦点をあてており、業種については特に記載はない⁶⁾。

アンケート結果による老舗企業の平均像は、企業存続年数198年、資本金6,642万円、売上高50億円、従業員数116名といった中堅企業である。彼らの研究では、老舗企業の「三種の神器」として「商売・屋号の継続性」、「家訓」、「創業者一族支配」の三要因が示されている。そのうえで、これらの特質がなければ老舗の経営は成り立たないのかという疑問をたて、新たに経済的指標を五項目加えて、それらと三つの要因との関係を分析している⁷⁾。彼らの結論は、老舗の三つの要因はそれさえあれば経済的な存在としての老舗が存続可能であるといえるようなものではないというものである。

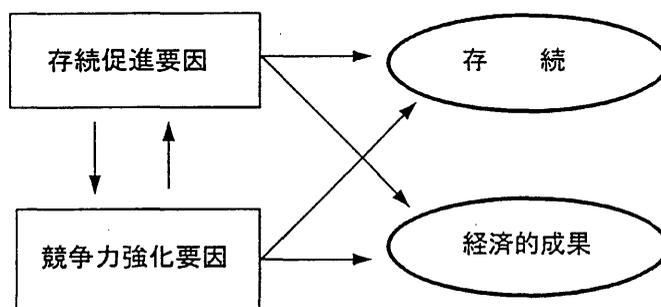
そこで、老舗企業が存続し、かつ競争力を生みだしている要因は何かということについて、彼らは図1のような独自のフレームを提示して分析している。図1で示されている「存続促進要因」と「競争力強化要因」は表1のとおりである。

分析の結果、導き出された要因は次のようなものである。

まず第一は「技術の継承と蓄積」である。技術を守るだけでなく、さらにその技術のもつ強みを活かすことが存続へつながるとしている。

第二は、「規模ではなく利益を追求する行動」である。これにより、経済的な成果が保証される。

図1 老舗経営の分析フレーム



出所：神田・岩崎 (1996a), p.72

5) これは、東京、名古屋、京都、大阪、神戸などの主要都市の商工会議所名簿などを中心に、全国の都道府県(沖縄を除く)から100年以上の歴史をもつ企業を選び出し、上場企業を除く1000社に郵送調査を実施したものである。有効回答数は204で、回答率は20.4%である。詳しい内容は、「百年企業——潰れない会社の秘密」『日経ベンチャー』(1986)を参照のこと。

6) 『日経ベンチャー』の調査においては、製造業が42%、商社・卸・小売が60%、運輸・サービスが9%、建設・不動産が6%、その他が3%(複数回答)となっている。

7) 新たに加えた指標は、1人当たり売上高、1人当たり経常利益、資本金経常利益率、売上高経常利益率、資本金売上高率の五項目である。この指標による分布と、指標と三種の神器との関係を分析している。神田・岩崎 (1996a), pp.68-71。

表 1 老舗の存続促進要因と競争力強化要因

存続促進要因	競争力強化要因
伝統的事業の遵守	看板（ブランド）の強み
事業・製品の開発	技術の蓄積
経営の近代化と・合理化	地域社会とのつながり
技術の継承と発展	伝統的商品
取引関係の拡大	非柔軟性（逆転尺度）
秘伝技術の遵守	古いイメージ（逆転尺度）
良好な取引関係の維持	
創業一族による事業継承	

出所：神田・岩崎（1996a），p.73より，要因のみ抜粋

第三は存続を促進させる行動であり，存続促進要因を因子分析した結果導き出されたものである。三つの要因が抽出され，「技術と取引の継承と変革」，「伝統への挑戦」，「人的な事業継承」である。この結果が示す老舗の経営行動は，技術や取引先との関係を受け継ぎながらも，積極的に変革に取り組む姿勢である。

第四は競争力強化要因を因子分析して得られた二つの要因で，「強みの強化」，「弱みの克服」である。自社の強みを一層強化したうえで，その次に弱みを補強することが重要であると述べている。

第五は「ビジョンによる事業継承」であり，この要因と存続促進要因，競争力強化要因との関係についても分析している。その結果，存続促進要因では「伝統への挑戦」という行動には影響を与えず，また競争力強化行動では「強みの強化」には影響を及ぼすが「弱みの克服」という行動には影響を及ぼさないとしている。

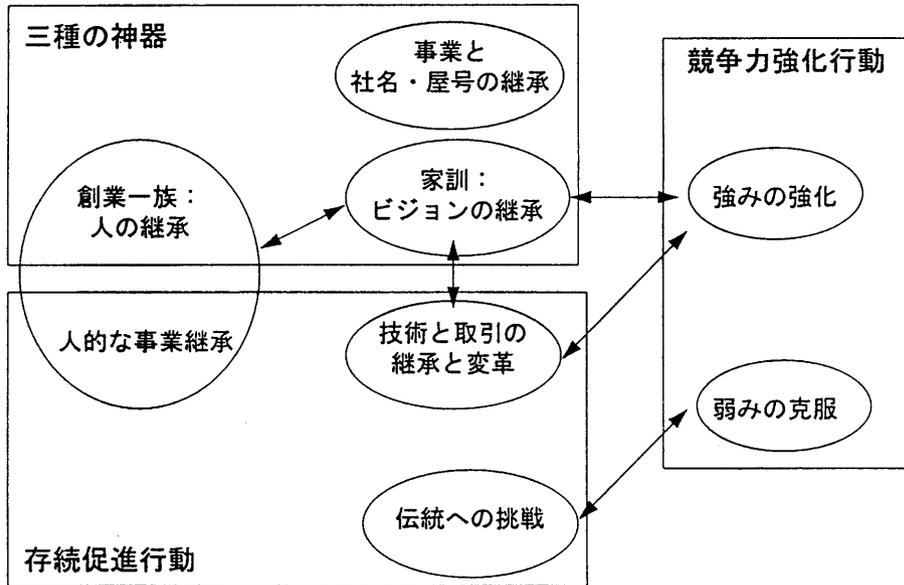
そして第六に存続促進と競争力強化の関係を分析している。存続促進行動のなかでもっとも重要な「技術と取引の継承と変革」は「強みの強化」には正の影響を及ぼすが「弱みの克服」には影響はない。次に重要な「伝統への挑戦」という要因は「弱みの克服」に正の影響を及ぼすが「強みの強化」には影響を与えない。そして「人的な事業継承」は競争力強化行動には影響を及ぼさない。これらの結果から「伝統の継承と変革」に老舗企業の本質があるとしている。これらの分析を総括的に整理したものが図2である。

最後に彼らは以上の老舗企業に対する分析結果から，持続的な競争力を構築するための次のような四つの示唆を導き出している。

- ①企業が持続的に競争力を保っていくために必要なことは，まず規模の拡大の追求ではなく，利益の追求
- ②より広い価値観を明示化した経営ビジョンの構築
- ③伝統と革新の間の矛盾の超克
- ④製品・事業開発の継続的な努力を通じた，また経営態勢の近代化・合理化を通じた自主の弱みの克服

彼らがいうようにこれらの示唆は老舗企業だけにあてはまるものではない。持続的な競争力を得る

図2 老舗の経営



出所：神田・岩崎（1996 a），p.78。

ために、あらゆる企業が解決しなければならない課題を含んでいるといえるだろう。

「老舗企業」とは明言していないが、競争企業との比較分析によって企業の永続の源泉は何かを究明している研究としてCollins and Porras（1994）の研究がある。彼らは、1950年以前に設立された3Mやアメリカン・エキスプレス、GE、HPなどの好業績企業に調査を行い、「ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業であり、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業」⁸⁾をビジョナリーカンパニーと定義した。そうした企業を成功した企業、長く続いた企業と呼ばずに「ビジョナリーカンパニー」としたのは、これらの企業が一定の成果をあげて単に永く続いているだけでなく、ほとんどが業界の一流企業としての地位を永く保っている特別なエリート企業として際だっているからだとしている。

彼らの研究は、そのテーマが示すように企業の経営理念に注目している。ビジョナリーカンパニーの基本的理念は「……理論や外部環境によって正当化する必要などないものである。時代の流れや流行に左右されることもない。市場環境が変化した場合ですら、変わることがない」⁹⁾ものであるとする。そしてなにもものによっても変化しない維持されるべき基本的理念を見つけたし、組織のなかで一貫性をもたせ続けることができる企業がビジョナリーカンパニーであり、永続の源泉はそのような基本理念にあるとしている。

Geus（1997）は、企業を生命体とみて、なぜ多くの企業が平均して40年ほどで消えてしまうのか、

8) Collins and Porras（1994），山岡訳（1995）p.3。

9) Collins and Porras（1994），山岡訳（1995）p.122。

逆に今日まで寿命を維持してきた企業にはどのような成功要因が見られるのかを分析している。その手始めとして、企業の寿命の調査をおこなっており、産業革命初期の頃から今日まで生き残っている企業を探しだして社史や研究報告書などを詳細に調べている。その結果、次のような主要な四つ共通要因を発見した¹⁰⁾。

- ①長寿企業は環境に敏感である
- ②長寿企業には強い結束力があり、また強力な独自性が見られる
- ③長寿企業には許容度、自由度がある
- ④長寿企業は資金調達面で保守的である

そしてさらにこの四つの共通要因を発展させることが、企業経営とは何かという問題の解決の出発点であるとみなして、著者の主張する「リビングカンパニー」の特性としている。それらは以下の内容にまとめられている。

- ①経営環境に対する感度は、企業のもつ学習能力並びに適応能力に代表される
- ②結束力とアイデンティティ（主体性）は、企業の本性としてのコミュニティ形成能力ならびに企業のペルソナ（人格）に他ならない
- ③許容度・自由度、すなわち自由度を与えられた分散化は、エコロジーに関する企業の関心度を示す。企業の内外との建設的な関係を維持する能力である
- ④資金調達にみられる保守性は、企業にとって非常に重要な特性であり、企業成長ならびに企業進化を強力に支える能力である

これら四つのリビングカンパニーの特性は「企業の本性を解明する有力な手がかりとなる」とし、「長期にわたる企業の繁栄と存続を追求する経営者の行動に関する原理をまとめるための有力な武器になる」¹¹⁾と述べている。

企業を生命体とみなす理由は、そうすることで企業の生存率を高め、さらに寿命を延ばすことができるからだとしている。そしてそのために必要なことは学習であるとしてその方法を述べ、さらに上記の特性それぞれについても説明を加えている。この研究では企業にかんするすべての問題は、最終的には、①企業は生き物である、②企業の行動決定は学習過程で習得した知識を基礎とする、というふたつの論点を基礎に展開され、これを達成できれば企業の平均寿命が延び始め、存続可能性が広がる¹²⁾と結論づけている。

2) 老舗企業の存続要因

以上の研究では、老舗企業を存続という点から成功している企業と捉えている。永く存続してきたという事実の背後には、それを可能にした要因があるという前提のもとで分析がすすめられている。上記の先行研究で示された要因と前稿の七つの戦略構成要因¹³⁾とを考え合わせると、存続のために必

10) Geus (1997), 堀出訳 (1997) pp.20-28。

11) Geus (1997), 堀出訳 (1997) p.25。

12) Geus (1997), 堀出訳 (1997) p.274。

要な要因を次のように整理できるだろう。

①基本的な存続基盤としての伝統の遵守

永く支持されてきた製品や商品、技術、販売方法などを含む。ドメインがある程度固定化され、主力事業が大きく変化することは少ない。

②環境変化に対応した変革

①と矛盾する側面をもつが、環境に適応するための連続した変革を指す。伝統を守りつつも、それだけでは環境に適応できないので、その変化に合わせて常に自らも革新しようとする。その革新自体はさまざまなレベルが考えられ、そのときの老舗企業がおかれた状況によって異なる。例えば、組織構造の改革や、技術の発展、新規製品・商品の開発などがあるだろう。

③経営理念やビジョンの明確化と浸透

経営理念は、企業の価値観の根幹を形作る重要な要素である。そして、事業展開の指針や従業員の行動規範を示し、企業が何のために存在するかという目的を組織に浸透させる役割を果たしている。老舗企業であれば、創業者や過去の経営者のエピソード、武勇伝を理念と連動して語り継ぐことができる。また、理念やビジョンを明確にしておくことで、存続基盤としての伝統の遵守を補強することができる。

④取引先との継続的關係

取引先がほぼ固定化しており、永く継承されている。信頼があるからこそ継続することが可能であり、そうすることでさらに信頼関係がさらに深まるといえるだろう。また、老舗企業側が特定の取引先を選択し継続することで、自立性を維持するという側面ももつ。

⑤顧客志向

③とも関連するが、老舗企業の根底に流れる意識には顧客志向がある。いかに顧客のためになるかを常に考え、行動に反映させていく。経営理念の内容は顧客志向をうたったものが多い。対象とする顧客として、その老舗の価値を理解してくれる特定の顧客のみに想定している企業がほとんどであり、そうすることで自らの存続基盤をより安定させることができる。

これらは、すくなくとも将来的な展望のある存続志向をもつ企業にとって、必要条件ではある。しかし、現実に存続している老舗企業をみると、これらの要因を満たして存続している企業ばかりでなく、ただ存続しているだけの状態の老舗企業も数多く見受けられる。そうした老舗企業では上で示した要因がうまく機能しているとは考えにくい。それではどのようにしてそうした企業の存続を説明づけられるのだろうか。

老舗と呼ばれる企業には、一定の成長をして永く存続してきた企業と単に長期間存続しているだけの企業のふたつがあるという現実がある。どちらも存続しているという事実は共通しているが、存続のための戦略を展開するに至った背景は大きく異なるのではないだろうか。つまり、後者のような企業の戦略展開は、一定の成長とともに存続を可能にする強みが逆に戦略行動を制約する条件となっ

13) ①ドメインの設定、②資源の蓄積と展開、③競争優位の確率、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つの側面から老舗企業の戦略構成要素を一般的理解と比較している。詳しくは本谷 (1997), p.104を参照のこと。

てしまい、成長によって存続しうるための積極的な戦略が取れないという状況に至っているのではないかと考えられるのである。このことは老舗企業の経営者自身の自らの企業のあり方に対する認識も関係するだろう。たとえば、成長を意識せずに単に存続に重点をおいて「自らの分」をわきまえて行動してきた、逆に意識したがために行動を制約してしまった、あるいは老舗企業であること自体の意識が弱く、過去の資産の蓄積によって結果的に存続してきた、というようないくつかのケースを想定できる。次節では、神田・岩崎（1996a）の先行研究の定義をもとにして老舗企業を「100年以上の長期間にわたって存続してきた企業」と捉え、ふたつの老舗企業のケースをとりあげて、本来的には一定の成長とともに存続できるような優位性となるはずの要因がどのように弱みとして作用するのか、そしてその結果戦略行動はどのような制約を受けるのかをみていくことにする。

3. 制約された戦略行動——二社のケース分析と考察——

ここでは前節で示した存続のための五つの要因をもとに、老舗企業の戦略行動がどのようにして制約されるかを二社のケースでみている。調査は、1997年4月と1998年3月に、経営者（社長）に対するインタビューとアンケートの形式で実施した。

1) A社のケース

まずはA社の概要をみておこう。A社は1882年に創業した海産物加工業者である。1951年に株式会社にし、現在は資本金2,300万円、従業員数20名、売上高約2億3,280万円（1997年1月期）の中堅企業である。はじめは鮮魚を扱っていたが、戦争で一時中断している。その後、1946年に海産物加工と販売を主力事業として再開した。1979年には加工部門として別会社を設立している。経営は一族で継承されており、現在の社長は法人化されてから2代目にあたる。

(a) 経営理念の浸透とコミュニケーションの困難さ

A社では経営理念は明文化されていないが、「取引先との信頼関係を保つことと、従業員を大切にすること」だと述べている。そのなかでも特に、「いかに従業員に私の考えを伝えて理解してもらうかが一番の課題」と社長は考えている。B社のような規模の会社であれば、経営者の言動にその会社の理念が現れてくる。経営者が話し行動することによって、経営理念が伝わり価値観が形成されていくといえるだろう。

しかし、「従業員に対してよかれと思ってやってきたことが、実は善意の押し売りになっていたとようやく気づきました。今までは何事も上から与えるという姿勢でやってきていたのです。これでは従業員は私に何もいえないし、雰囲気も悪くなります」。そのため、「私が出しゃばらずに言わず語らずでやりたいと思っているのですが、まだまだうまくいきません」と述べている。「とにかく話したくなるのですが、こらえて従業員に話してもらうようにしています。自分の言いたいことは従業員が話し終わるまで待つとか、本や新聞から共感できる記事を抜き出して渡したりという方法で伝えています。話を聞くということは非常に難しいことです。」と自らの考えを従業員に伝えることの困難さを述べて

いる。「最終的には、従業員からどんどん意見があがってくるような会社、社長と従業員がともに学ぶ姿勢をもった会社になりたいと考えています」。

(b)取引の継続

A社は以前倒産しかけたことがある。「あの状況を持ち直せたのは伝統と信頼関係があったからだと思います。あのとき助けてくれたのは若い頃に働かせてもらっていた取引業者でした。私の会社の経営が危なくなっても取引を続けてくれ、そのことによって他の取引業者も当社は大丈夫らしいと思ってくれたようです。」と述べている。そしてさらに「以前からの取引先はこれからも大切にしていこうつもりですし、やはり人のつながりがもっとも重要だと思います。それはなぜかという、当社のような商売はいつも原料をみることができないので、取引先の担当者に任せるしかないからです。ある取引先の担当者が別の営業所に移るということで、それに合わせて仕入れの営業所先を変えたことがあります。それくらい信頼をおいているのです。またそうすることで、よりよい原料を入れてくれるということもありますから」ということである。しかし「こうして取引先を固定化して、新しい業者との取引関係を結ばないようにしていると、甘えが生じてきて、そのために企業として大きくなれないのかもしれない」とも述べている。「それでも、やはりすでに信頼関係がある業者に依存してしまうのです」と、新規の取引の契約には不安が残ることを示している。

(c)存続の要因

「やはり、成長するよりも存続することに重点をおいています。それは受け継いだからには継続しなければならないと思っているからです」、「存続するには無理をしないことです。身の程をわきまえて自分の力以上のことはしないことです。そういう企業風土のようなものが当社にはあります。規模を大きくしようと思えばできますが、自分の目が届かなくなるのは困るので、それができる程度の規模にしておきたいという気持ちはありますし、そうした方向を選んで進んでいると思います」という言葉には、老舗企業であるという意識が無理をしないという方向へ進ませていることがわかる。

(d)A社の制約条件

以上からわかることは、次の三点である。まずひとつは経営理念の浸透とあわせたコミュニケーションの難しさである。A社の経営者は「なるべくこちらが話すのではなく、向こうから話してくれるのを待つようにしている」といっているが、そうした一方向のコミュニケーションだけでは意志疎通が阻害される可能性がある。先にも述べたように、経営者の言葉にはその企業の理念やビジョン、価値観などが現れる。実際に、「話さずに自分の考えを伝えることは難しい」と経営者がいうように、経営理念が伝わらない状況がおきている。企業の指針となり、従業員の行動規範となる経営理念が企業内に浸透されなければ、企業の統一性が保たれず、戦略行動にも影響を及ぼすことになるのは明らかである。

第二に、取引先を固定化することによる弊害である。取引先を固定化し強化すること自体は老舗企業の継続のための一般的要因として理解できるものである¹⁴⁾。しかし、A社の社長自らが述べているよ

うに、「既存の取引先を強化して、新規の取引を結ばない」ようになることで、それが甘えやいい加減な取引になる可能性もある。信頼があるからこそこれからも継続して取引を行うのであるが、その継続性が逆に作用する一例であろう。

第三に、経営者の意識が成長なき存続志向を重視していることである。規模を大きくして成長しようと思えばできるが、経営者は意図的にそれを抑えている。経営者自身が成長なき存続志向で経営を行うという意識を明確にし、それに沿った戦略が展開されていること自体はひとつの選択肢かもしれない。しかし、「受け継いだのだから、継続しなければならない」という言葉や、先の取引先の固定化で述べた「……だから企業として大きくなれないのかもしれませんが」という表現には、老舗企業であるということの重圧が成長なき存続志向を選択させているともいえるだろう。

2) B社のケース

B社の概要は次のとおりである。B社は1587年(天正15年)創業の菓子製造・販売会社で、今年で411年目を迎える。何代目からか定かではないが神社仏閣のお供物調整所として落雁を製造するようになり、そのため原材料は確実に手に入れることができた。1962年には、資本金1,000万円で法人化し株式会社とした。支店開設は1953年からはじめ、現在29店舗ある。1989年に100%出資の販売会社を設立し、販売店はすべてこちらに営業譲渡している。また、翌年1990年には新たに工場を設け、製造をすべてこの工場で行うようにした。現在、資本金3,700万円、売上高約20億円、従業員数230名である。また、現在の社長は17代目にあたり、経営は一族で継承されている。企業理念は、「1.業界で最高の品質、味覚と魅力あるデザインの商品を創造し、適正価格で顧客に提供する。2.会社を挙げて原価意識をもち、成果を追求して、比類のない配分を行う。」¹⁴⁾というものであり、インタビューにおいては特に「お客様のために」という顧客志向を強調していた。

(a)経営理念の浸透と顧客志向をめざしたISO取得

B社は1997年4月にISO9001を取得した。また、1989年に設立した販売会社も同時にISO9002を取得した。ISOを取得しようとしたきっかけは、社長がISOの理念に感銘を受けたためであった。特に、顧客のためにいかにより製品を適正価格で製造し販売するかという顧客志向に賛同できたという。はじめは社長ひとりが意気込んで研究会や勉強会を頻繁に開き、そのために年輩の職人が数人やめていった。その理由を「なぜISOが必要なのかをうまく伝えられませんでした。特に年輩の方は和菓子を作るのにどうしてこうしたことをやらないといけないのかわからなかったのだと思います」と述べている。

ISOの取得で原動力となったのは、3名の女性社員であった。彼女たちもISOについて何らかの知識を持っていたわけではなく、全くの手探り状態からの出発であった。副社長は「何から何まで彼女たちがやってくれました。一から勉強してつくりあげたものなのです。彼女たちがいなかったら本当に取得できていたかどうかわかりませんね」と女性社員の貢献の大きさを述べている。

14) 神田・岩崎(1996a), p.75, 本谷(1997), pp.105-106.

15) B社資料より。

最終的には取得までに4年かかっており、たいへんな苦労を伴ったようであるが、「ISO取得に向けて会社が一丸となることができました。そうした意味でも取得に向けて頑張ってきてよかったと思います」。また、取得できたことによる効果については以下のように述べている。「今年の新入社員のみなさんに、会社がこうして頑張っているんだという姿勢を見せることができたと思います。この会社に入ってよかったと思ってもらいたいですから。」、また「会社として一段階上にアップできたと思います。道が開けてきたような気がします。」と、ISOの取得が今後の企業経営によい影響を与えてくれるだろうと期待しているのがうかがえる。

それからほぼ一年後に再びインタビューをおこなったが、B社にはISO取得当時の意気込みはなくなっており、当時思っていたようにはなっていないと強調するばかりであった。「売りが下がればいいです。それで何が原因かを知るためにマーケティング調査を行いました。お客様にアンケートを書かせていただきました」。その中で、端的にその理由を示している項目は次のものであった。「いつから当社の商品を買うようになったか」という質問に対し、もっとも多かったのが「4、5年前から」というものであった。このことから売上低下の原因として次のふたつのことがいえるという。「ひとつは新しいお客様を獲得していないということです。そのためにお客様が高齢化していきます。もうひとつも関連しているのですが、若いお客様がいないということです。つまり、ISOの取得に向けて会社一丸となって頑張ってきましたが、実は私たちの目は会社内だけに向いていたのです。お客様のことをすっかり忘れていたのです。ISOはお客様により製品を提供するためにあるものですが、お客様にはそんなことはわかりません。ISOを取得したことはお客様には直接関係のないことだったのです」。そして今後については、「直接にお客様とかかわる部分、例えば直営店の改装であるとか、従業員の接客態度を徹底するようにしていけばよいのではないか」ということであった。

(b) 拡大路線による変革

「あまりに環境が厳しい」ために、B社はこれまでの「銘菓」というコンセプトに加えて「流通菓子」にも進出することにした。流通菓子とはスーパーやコンビニエンスストアなどで販売される菓子のことを指す。なぜ新たにこうした分野に進出するかという理由については、先に述べたマーケティング調査の結果から「新規顧客の開拓をめざして」いるためであり、特に「若年層の獲得」をねらっている。「これまで伝統にのって、流されてきたような部分があります。しかし、現在のような厳しい経営環境のもとでは、老舗であることは強みにはなりません。特にこれから獲得したいと考えている若い人たちは、老舗だからということにはこだわらないでしょうし、当社が老舗であることも知らないかもしれません。若い人たちに買ってもらうには、こうしたやり方で販売するのもひとつの方策だと思うのです」。B社は大手スーパーとすでに契約を済ませており、フロアの一角にコーナーを設けてもらうことになっている。そこで販売する菓子は全く新しいものではなく、これまでの製品に少し手を加えるだけにし、「B社の職人が手間暇かけていねいにつくりあげたお菓子というコンセプトで販売」する予定である。

こうした新たな分野への進出についてB社がもっとも懸念していることは、「これまでB社が培ってきたイメージが損なわれるのではないか」ということである。これまで「銘菓」を製造・販売するこ

とでつくりあげてきたB社のイメージが、「流通菓子」という一般向けの安価な菓子に進出することによって崩れてしまい、またそのために顧客がB社に対してこれまでと異なる印象をもってしまうことを恐れているのである。「しかし、ここまで危険をおかして冒険をしないと存続することが難しいのです。」という言葉が示すように、現在の経営環境がB社にとっていかに厳しいものであるか、そしてそれを克服するためにはかなりのリスクを覚悟の上であることがわかる。ところが、その後の役員会で拡大志向を凍結する決定が下された。

(c) B社の制約条件

以上(a), (b)は以下のようにまとめることができる。(a)からは、「お客様のために」という顧客志向を達成するために獲得したISOが結果的にはよい効果をもたらさず、さらにB社にとって目指していたはずの「顧客志向」がISO取得という目的にすり替わってしまったといえるだろう。そのために「社内にだけ目が向いてしまい、顧客のことをすっかり忘れてしまった」といえる。

次に、(b)からは継続的な変革を行おうとする意識がみえるが、その変革の目的には伝統に対する矛盾した意識が含まれている。つまり、伝統にこだわってはいは新しく若年層を獲得できないとして革新を行おうとしているのに、そのことによってイメージが低下する、伝統が損なわれるかもしれないと危惧するという自己矛盾を起こしているのである。また流通菓子として販売する商品がこれまでのものとほとんど変わらないのであれば、新規顧客の獲得につながるのは難しいといえるだろう。

また、「これまで何もしなくても伝統や歴史があったからやってこれた」という言葉が示すように、経営者にはこれまで老舗を経営しているという意識があまりなかったように思われる。しかし、環境の激変から、打開策として急激な拡大路線をとっても果たしてそのことがB社にとってよい革新となるかは疑問が残るところである。その後、「拡大志向は凍結し、着実な商いをしていくことにした」という言葉に現れているように、大きく成長するよりもまずは存続へと志向が変化したことが読み取れる。

B社のケースからは、①顧客志向への偏重と②伝統に対する自己矛盾が戦略行動を制約し、存続志向へと戦略が転換していることがわかる。

3) 考察

ここまでの分析では、二社のケース分析からそれぞれの戦略行動を制約していると考えられる要因を抽出した。その要因は成功していると捉えられる老舗企業から導き出されたものであるが、それらが負に作用する場合には、老舗企業にとって戦略を制約する要因となる。ふたつのケースから明らかになったことを整理し、若干の考察を加えておこう。

A社では以下の三点があげられる。

- ①コミュニケーションの阻害による経営理念の不浸透
- ②取引先の固定化
- ③存続に重点をおいた経営者意識

これらは、2節で述べた③経営理念やビジョンの明確化と浸透、④取引先との継続的關係、①伝統

の遵守にそれぞれ対応して考えることができるが、これらが負に作用したためにA社でみられるような弊害が生じたと考えられる。

経営理念は組織の価値観である。組織にとってそれが必要なのは、組織で働く人々のモチベーションを高め、行動するときの指針となり、コミュニケーションのベースとなるからである¹⁶⁾。A社はある程度の歴史をもっているがゆえに、経営理念や経営風土、ビジョンといった価値観が形成されてあるかたちで存在していると考えられるが、従業員とのコミュニケーションの方法を変えたためにそれが崩れつつあるといえるだろう。とくに、理念があいまいな形で口伝えられている場合、コミュニケーションの阻害は理念の存在価値自体を低めてしまい、組織の統一性は失われて、行動の機軸を見失うことになりかねない。

また、A社の経営者は存続志向であることを明らかにしているが、それは意図的な部分と、そうせざるを得ない部分の二面が見受けられる。「自分の目の届く範囲にとどめたい」として「規模を大きくしないようにしている」のは戦略行動を選択しているように見える。しかしその反面、「受け継いだからには継続しなければならない」という言葉は、老舗企業であるからこそもっている伝統や暖簾を守らなければならないという意識を表しており、A社の経営行動は制約されている面ももっているといえる。

したがって、やはりA社においては、老舗企業のもつ優位性が制約条件として働き、その行動を制限して成長なき存続を志向させているといえることができるだろう。

次に、B社では以下の二点があげられる。

①顧客志向への偏重

②伝統に対する自己矛盾

これらは、2節で述べた⑤顧客志向、①基本的な存続基盤としての伝統の遵守、②環境変化に対応した変革、に該当するだろう。あまりに顧客志向へ偏重し、しかしその顧客志向がISOの取得という目的にいつの間にかすり替わった結果、B社がもっとも重要と認識している顧客を逃がしてしまうという結果を招いた。その失敗を補うために、拡大志向によって新分野に進出し、若年層という新しい顧客を獲得しようとするが、そこには伝統と革新の矛盾が解決されないままに残っている。

伝統への自己矛盾は、伝統の遵守と革新との間の矛盾が解決されていないことから生じている。老舗企業であることのこだわりと、そうした意識を捨てなくては新しい顧客が獲得できないという経営者の考えが対立したままで解決されていない。そのため、結局は「拡大路線を凍結し、堅実に経営」していかざるを得ないことになってしまった。これは明らかに老舗企業であることの優位性が負に機能し、その結果存続志向をとらざるを得ない状況を生じさせた例と考えることができる。

伝統を守ろうとすれば革新が疎かになり、革新を追求すれば伝統を破壊しかねない。この矛盾を解決するには「伝統的な技術と取引関係の継承と変革を通して強みの強化につなげ、伝統への挑戦を通して弱みの克服を図る」¹⁷⁾ことが必要であろう。そのためには先に示した一定の成長とともに存続を可

16) 伊丹・加護野 (1989), p.333.

17) 神田・岩崎 (1996a), p.79.

能にする五つの要因をどのようにしてうまく機能させるかについて、さらに深く考える必要がある。老舗企業が将来的な展望のもてないような、いわば内向きの存続志向によって戦略を展開するしかない状態に陥らないためには、自らの潜在的な優位性を生み出さる要因を機能させて、自主的な戦略行動の選択を可能にするような理念と仕組みづくりが求められているのである。

4. おわりに

老舗企業を「100年以上の長期にわたって存続してきた企業」と捉えると、「一定の成長とともに存続してきた成功した老舗企業」と将来的な展望のもてない「存続しているだけの老舗企業」のふたつのタイプが存在がする。本稿では後者のタイプの老舗企業に焦点をあて、そうした企業の戦略行動の展開に対して影響を及ぼす要因について考えてみた。

老舗企業にとって、①基本的な存続基盤としての伝統の遵守、②環境変化に対応した変革、③経営理念やビジョンの明確化と浸透、④取引先との継続的關係、⑤顧客志向という諸要因は本来的には優位性を生み出すことができるが、「存続しているだけの老舗企業」にとっては逆に戦略行動を制約する要因となることを、インタビュー調査によるふたつのケースから明らかにした。

これらの要因が負に機能してしまうと、老舗企業は単なる存続を目的とした戦略を展開せざるを得ないのである。そうした老舗企業の経営者は、老舗企業であるということ自体がもたらす重圧によって消極的な経営姿勢をとり、「無理をするよりは存続」を志向する戦略行動を展開しようと行動するのである。

老舗企業が一定の成長とともに存続することができたのは何らかの優位性をもつからであり、その意味では「うまく経営が行われている成功した企業」と捉えることができる。しかし、老舗企業を「100年以上の長期間にわたって存続してきた」単に永く生存している企業とみると、むしろ、老舗企業であるがゆえに戦略行動が極めて制限されるケースもあることが明らかになった。老舗企業にとっての本来の優位性を生み出すはずの要因が戦略行動を制約してしまうのである。その結果として、一定の成長とともに存続を志向することができず、単に存続すること自体を目的とした戦略によって存続してきたともいえる。

本稿では「制約された戦略行動」を展開する老舗企業に注目し、なぜ戦略行動が制約されて内向きの存続志向の戦略をとるのかを探った。今後の課題としては、優位性を生み出さる要因が負に機能してしまう理由や、経営者の意識が戦略に及ぼす影響について明らかにすることがあげられる。さらに老舗企業の経営者は、老舗であるという意識を多かれ少なかれもっているだろうが、そのことにはほとんど触れることができなかつた。そうした意識がいかに戦略の策定に影響するかをさらに詳しくみることで、老舗企業の存続戦略をさらに理解する手がかりを得ることができるのではないだろうか。

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。

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B

- P出版センター, 1995年)
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organization Grow," *Harvard Business Review*, Vol. 50, 1972.
- Gues, Arie de, *The Living Company, Longview*, 1997. (堀出一郎訳『リビングカンパニー』日経BP社, 1997年)
- 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)
- 石井淳蔵『商人社会と市場社会 —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。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989年。
- 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動②企業家精神と戦略』有斐閣, 1998年。
- Jemison, D. B., "Organizational versus Environmental Sources of Influence in Strategic Decision Making," *Strategic Management Journal*, Vol.2, 1981, pp.77-89.
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983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, 1996a年。
————『老舗の教え』日本能率マネジメントセンター, 1996b年。
- 河合忠彦『戦略的組織革新 シャープ・ソニー・松下電器の比較』有斐閣, 1996年。
- 岸田民樹「革新と組織」『組織科学』Vol.18, No.3, 1984年。
————『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年。
- Kotter, J. P., *Organizational Dynamics : Diagnosis and Intervention*, Addison-Wesley, 1978. (加護野忠男・谷光太郎訳『組織革新の理論』白桃書房, 1987年。
- Miller, D., "The Structure and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, pp.55-76.
- Mintzberg, H., "Patterns in Strategy Formtion," *Management Science*, Vol.24, No.9, 1978, pp.934-948.
- 本谷るり「老舗企業とベンチャー企業 —企業の存続戦略と成長戦略—」『経済論究』第99号, 1997年, pp.95-111。
- 日経ビジネス編『会社の寿命 盛者必衰の理』新潮社, 1989年。
————『続・会社の寿命 衰亡招く「第2の法則」』新潮社, 1989年。
————『続々・会社の寿命 強さの研究』新潮社, 1989年。
- 「百年企業 —潰れない会社の秘密」『日経ベンチャー』1986年, 7月号, pp.14-60。
- 西山賢一『企業の適応戦略』中公新書, 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。
- 野中郁次郎・加護野忠男『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年。
- 小倉栄一郎『近江商人の経営』サンブライ出版, 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。
———— "Strategically interdependent organizations," in Nystrom, P. C. and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, 1981, pp.433-455.
- Penrose, E. T., *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford Basil Blackwell, 1959.
- 榊原清則『企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは』中公新書, 1992年。
- 坂下昭宣「経営理念と企業行動 —松下経営文化体試論—」『国民経済雑誌』第176巻, 第3号, 1997年。
- Senge, P. M., *The Fifth Disciplin : The Age and Practice of 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)

塩次喜代明「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。

Smart, C., and I. Vertinsky, "Strategy and The Environment : A Study of Corporate Responses to Cresis," *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.199-213.

山田幸三「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。