

老舗企業研究の新たな展開に向けて

—経営戦略論における解釈的アプローチから—

The New Perspective of Research on Old Established Companies:

For Interpretive Approach on Strategic Management

加藤 敬太 (Keita KATO)

大阪大学大学院経済学研究科 博士後期課程

1. はじめに

わが国には、近代化過程を乗り越え不老長寿の経営を維持してきた老舗企業が数多く存在し、近年、経営学や経営史、社会学の分野において老舗企業を対象とする研究の一定の蓄積がみられる。一方、欧米においても、同族企業の長期的存続への関心が高まりつつあり、わが国における老舗企業研究の理論的発展が更に求められている¹⁾。

本稿は、近年、関心が高まりつつある老舗企業を対象とした既存研究の論点を整理して、これらの方法論を超越し、新たな研究アジェンダを示すことを目的とする。既存の老舗企業研究の理論的前提は、機能主義的組織シンボリズム論に依拠し、老舗企業の平均的姿を示すことに主眼が置かれている。そこでは、個々の老舗企業の長期存続メカニズムの経時的プロセスの解明は行われていない。本稿は、老舗企業の平均的姿を示すのではなく、さまざまなタイプの老舗企業が存在することを率直に認め、個々の長期存続プロセスを論じる方法論を提案する。

本稿の構成は、まず、老舗企業研究を初期と1990年代以降に分けてレビューし、全体を通じた共通点を示す。そして、既存の老舗企業研究の理論的前提の検討を行い、限界について指摘する。そのうえで、老舗企業研究の新たな研究アジェンダとして経営戦略論の立場から解釈的アプローチを提案する。

2. 老舗企業研究の展開

2.1 初期の老舗企業研究

1970年に京都府開庁100年を記念して、京都府の手によってまとめられた『老舗と家訓』という、京都府下の老舗企業に伝わる史料をまとめた大著がある（京都府、1970）。この見開きB4版、700頁以上にも及ぶ研究が、おそらくわが国の老舗企業を対象とした研究の先駆けになるであろう。この研究では、京都府下の創業から100年以上の歴史のある企業を対象に家訓や店則等の整理、分析が行なわれている。

研究者の手による老舗企業の本格的研究の端緒といえるのが足立（1974）である。足立は、老舗企業が数多く存在する京都において、老舗の家訓の分析と家業経営を経営史的に論じた。具体的には、まず京都の商人形成の史的展開を詳細に論じ、そのうえで家訓、店則の分析、くわえて、相続制度、別家制度、奉公人制度、株仲間制度など組織的側面を詳細に分析し、さらに、3社の家業経営の具体的分析を行っている。足立の研究は、研究者の手による本格的な老舗企業研究の先駆けとして高く評価でき、これほど多岐に渡る研究はその後をみてもないものといえる。

足立の研究に続くものとして、松本（1977）、松本・山本（1978）、松本（1979）をあげることができる。この一連の研究は、社会学の家族研究の立場から中野（1964）による商家同族団

の研究を受け、京都市内、全国の主要都市部、地方（京都市を除く、京都府下）に存在する老舗企業に対し、その実態と分別家の問題を扱っている。なかでも目を引くのは老舗の相続形態の特異性である。老舗のなかには、時として養子による相続がみられることを指摘し、老舗は「家」としての性格を持ち合わせているという指摘がなされている（松本，1977）。

経営学者による老舗企業研究の先駆けは小松（1987）である。小松は、「暖簾」の研究（小松，1975，1986）の一環として、老舗企業における暖簾の形成メカニズムの実証的研究と老舗企業の実態調査を行った。そこでは、全国242社から得られたアンケート調査の結果をもとに、老舗企業の概要、構造的側面、意識・行動的側面、経営理念、当面の問題への取り組みに分けて分析している。小松は、対象企業の約9割が専業企業という結果を得て、老舗企業の典型は専業企業であると指摘している。

以上、初期の老舗企業研究を概観した。ここまでみた研究を補足すれば、足立の研究を除き、老舗企業に関する先行研究が無いなかでパイロット調査的な意味合いが強いという特徴がある。

2.2 1990年代以降の老舗企業研究の展開

1990年代以降の老舗企業研究は、初期の研究とは無関係に定量的な実態調査が次々と出された（森，1991；岡嶋，1992，1999；水谷内，1995；神田・岩崎，1996b；Iwasaki and Kanda，1996；横澤編，2000；関西国際大学地域研究所，2004）。

森（1991）は、日本における経営理念の史的展開をまとめたあと、大阪に存在する老舗企業の経営理念に関して定量調査と訪問調査を行っている。岡嶋（1992，1999）は、岡山に存在する老舗企業の実態調査を行っている。この研究では、地域文化と老舗企業の関わりを意識した主張を展開しているものの、具体的な考察には至っていない。水谷内（1995）は、老舗企業が多く存在する金沢と京都の2都市における老舗

企業を対象とした実態調査を行っている。この研究では、老舗企業と社会貢献活動に関する調査が行われており、他の研究にはみられない特徴といえる²。神田・岩崎（1996b）、Iwasaki and Kanda（1996）は、後述するように経営戦略論の立場から老舗企業を分析したものである³。この研究では、全国にある老舗企業90社に対する実態調査に基づいた分析がなされている。横澤編（2000）は、全国にある老舗企業74社への実態調査をもとに、戦略、マーケティング、社会的存在、リスクマネジメントなど、様々な角度から論じている⁴。関西国際大学地域研究所（2004）は、全国にある老舗企業618社への実態調査を行っている。この調査の主な項目は、「①経営革新性と保守性②商慣行③地域貢献④商圏・技術の変化⑤取締役、創業者一族の割合⑥地域密着性（本社所在地の特徴）⑦マネジメント指標（26項目）⑧経営の重視点⑨長期取引関係の特長⑩経営障害と解決策⑪フェースシート」（関西国際大学地域研究所，2004，3頁）である。この研究は、サンプリング数が他の研究より断然多いことが指摘できる。以上の老舗企業の実態調査に共通するのは、老舗企業の定義を創業から100年以上経過した企業としている点と中小規模の企業を対象としている点である。

また、この時期、経営戦略論の観点から老舗企業を対象とした研究が現れた（神田・岩崎，1996b；Iwasaki and Kanda，1996；本谷，1997，1998，2003）。これらの研究は、本谷（2003）を除き⁶、「コア・コンピタス論」（Prahalad and Hamel，1990；Hamel and Prahalad，1994）や「ビジョナリー・カンパニー」（Collins and Porras，1994）、「リビング・カンパニー」（de Gues，1997）といった世界的に注目された著作の影響を受け提出されたものであると考えられる。その理由として、Prahalad and Hamel，Hamel and Prahalad，Collins and Porras，de Guesらの研究は企業の持続的競争優位性とは何かを明らかにすることに主眼が置かれており、これを受け、神田・岩崎や本谷の研究でも

老舗企業における長期存続と持続的競争優位性を結び付け、経営戦略論の文脈から論じたものであるといえるからである。

その証拠に、神田・岩崎（1996b）は、企業にとって存続するためには経営戦略が重要であると主張し、Hamel and PrahaladとCollins and Porrasを紹介しながら、競争他社に対する持続的競争力をもつことが経営戦略のエッセンスと強調する。また、本谷（1997）は、老舗企業の長い歴史において蓄積してきた暖簾、技術、販売方法といった資源は模倣困難で競争優位を確立していると強調する。これは、Hamel and Prahaladの主張をもとに展開しているものと考えられる⁷。さらに本谷（1998）では、神田・岩崎（1996b）ならびにde Gues（1997）をレビューしたうえで独自に老舗企業の存続要因を設定している⁸。よって、これらの研究では、老舗企業にみられる独自の暖簾、家訓、経営理念、製品、技術といった資源が持続的競争優位の源泉であるといった分析がなされているといえる。

さらに指摘できるのは、神田・岩崎や本谷による経営戦略論からの研究だけではなく、先にみた実態調査の研究群でもPralhad and Hamel, Hamel and Prahalad, Collins and Porras, de Guesのいずれかを参考文献とするか、ないしは関連文献があげられており、大きく影響を受けているといえる⁹。つまり、1990年代以降の老舗企業研究群は、老舗企業にみられる暖簾、家訓、屋号、伝統的商品、創業者一族と相続関係といった特徴的な側面と長期存続という実績が結び付けられた研究が主流となったといえる。

2.3 老舗企業研究の共通点

初期の老舗企業研究は、経営史、社会学、経営学といったそれぞれの立場から老舗企業の実態調査を行い、多くは老舗企業研究の先駆けとして、パイロット調査的な意味合いがあった。また、1990年代以降は、Pralhad and Hamel, Hamel and Prahalad, Collins and Porras, de

Guesの影響を受けた研究が次々と生み出された。

以上の老舗企業研究の展開は、決して体系だったものではなく、各々の目的や関心に基づいた実態調査的な研究でもあった。しかし、これらの研究の全体を通じて老舗企業を捉える共通点が見出される。

第1に指摘できるのは、老舗企業に対してわれわれが一般的に抱く暖簾、家訓、屋号、伝統的商品、創業者一族と相続関係など、いわゆるシンボリックな諸側面に分析の焦点を当てていることである。つまり、老舗企業の内部資源を中心に分析がなされていた。

第2は、老舗企業にみられるシンボリックな諸側面に対する分析の観点が老舗企業の現状における平均的な姿を提示することに主眼が置かれていた。つまり、このようなシンボリックな諸側面を現在に到って存続する老舗の特殊性として扱い、現状分析に終始していた。

第3は、シンボリックな諸側面を老舗の特殊性として捉え、長期存続という実績に対する要因として分析されていたことである。つまり、多くの老舗企業に共通してみられるのが上記のようなシンボリックな諸側面であり、それらを因果論的に長期存続という実績に結びつけた議論が主な論点であった。

このように、既存の老舗企業研究に共通するのは、長期存続に至る原因を現在に残るシンボリックな諸側面に求め、平均的な姿を法則定立的（Burrell and Morgan, 1979）に明らかにすることに主眼が置かれていたといえる。そのため、老舗のシンボリックな諸側面を変数化し長期存続の機能的要因として捉えた定量研究が主流となっている¹⁰。その際、老舗企業の定義を創業から100年以上経過する企業とし、この定義に該当する企業のサンプリングを行うといった手法がとられている¹¹。

以上から、既存の老舗企業研究は、長期存続という実績をシンボリックな諸側面の機能的要因に結びつけた分析を行っている点が共通しているといえる。次節では、その理論的背景を検

討する。

3. 老舗企業研究の検討

3.1 老舗企業研究と機能主義的組織シンボリズム論

前節までに指摘したように、既存の老舗企業研究が目したの、暖簾、家訓、屋号、伝統的商品、創業者一族と相続関係など、老舗としてのシンボリックな諸側面であった。そして、これらシンボリックな諸側面を機能的要因として捉え、有効作用した結果、長期存続という実績に結びついたといった主張が主な論点であった。よって、われわれは、既存の老舗企業研究は機能主義的組織シンボリズム論を展開しながら長期存続の要因を分析したものと言い換えることができる。と考える。

組織論における組織シンボリズムの研究は、大きく、機能主義的シンボリズム論に基づくものと解釈学的シンボリズム論に基づくものに分けられる (Jones, 1996)。機能主義の立場から組織シンボリズムの研究を行ったDandridge (1983) によれば、シンボルのタイプは3つあるとし、それぞれ、神話、伝説、物語、スローガンなどの言語的なもの、儀礼的行為、通過儀礼などの行為的なもの、ステータス・シンボル、製品、ロゴなどの物質的なものに分けられる。老舗企業研究で考えられている老舗のシンボリックな諸側面をDandridgeに従って分類すれば、屋号、家訓、店則などが言語的シンボル、創業者一族支配や技術の伝承などが行為的シンボル、伝統的製品、伝統的な生産装置などが物質的シンボルにあたりといえる。

機能主義的組織シンボリズム論の特徴は、上記のようにシンボルを機能別にタイプ分けするだけではなく、シンボルそのものを客観的実在物として捉え、シンボルが機能として働いたときシステムとしての組織が維持存続するというものである (Morgan, Frost and Pondy, 1983; Jones, 1996; 坂下, 2002)。これは、社会学における機能主義に基づくものである。

社会学における機能主義の代表格といえるParsonsは、システム全体の均衡と維持存続を解明するものとして機能要件分析 (AGIL図式)¹²を示した (Parsons and Smelser, 1956)。また、Merton (1949) も機能主義の中心的な概念を「有機体の維持に役立つという観点からみた生命的または有機的な過程」(Merton, 邦訳: 1961, 18頁) としている。このような機能主義では、システム (体系の構造) に対する変数を機能とし、その機能がシステムの維持に貢献するか否かという観点で捉えられる。よって、既存の老舗企業研究では、老舗のシンボリックな諸側面を機能として変数化し、それが有効作用したときシステムの維持という意味で長期存続に至ったということが前提とされている。

たとえば、足立 (1974) は、史料に基づき、家訓、店則、相続制度、別家制度、奉公人制度、株仲間制度といった項目ごとの詳細な分析を行っているが、これらの項目を長期存続に至った機能的要因として有効作用したという点が議論の前提になっていたといえる。同様に、松本 (1977)、松本・山本 (1978)、松本 (1979) の研究は、老舗企業を「家」として捉え、創業者一族の血縁関係と家の存続を分析した。これは、老舗の創業者一族支配というシンボリックな一側面を長期存続に有効な機能として捉えた分析であったといえる。

小松 (1987) や1990年代以降にみられる老舗企業の実態調査においても同様のことを指摘できる。たとえば、これら実態調査のアンケート項目の多くには、家訓や社訓、社是などを問う項目がある (小松, 1987; 岡嶋, 1992; 2000; 水谷内, 1995; 神田・岩崎, 1996b; Iwasaki and Kanda, 1996; 横澤編, 2000)。さらに、家訓、社訓、社是の有無に加えて役割を問かける項目があげられている。つまり、老舗における家訓、社訓、社是といった明文化された経営理念が存在すれば、それが如何に長期存続の要因として有効に機能しているかが分析の観点になっているのである。

また、多くの研究では、長期存続に至る最大

の要因を商品、技術、顧客、創業者一族などあらかじめ設定した項目から選ばせる質問がみられる（小松，1987；水谷内，1995；神田・岩崎，1996b；Iwasaki and Kanda，1996；横澤編，2000）。調査対象に対して老舗のシンボリックな諸側面をあらかじめ提示する手法自体，シンボリックな諸側面を長期存続に至った機能的要因として捉えているといえる。

逆に，老舗企業研究が機能主義に基づくものである以上，Mertonが主張するような逆機能への注目もみられる。本谷（1998）は，老舗企業には単に存続してきた企業とそうではない企業があると指摘する。なぜならば，老舗企業のなかには老舗としての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い，単に存続するだけの戦略しか展開できない企業があることを指摘している。つまり，本谷の主張は，老舗としてのあらゆる機能的側面の逆機能を論じているといえる。

同様にして，実態調査のなかにも老舗の逆機能に注目したものがみられる。神田・岩崎（1996b）による，ブランド，技術，体質，古くさいイメージ，地域社会とのつながり，伝統的商品などが老舗としての強みになっているのか，逆に弱みになっているのかといった問いかけや，小松（1987）や水谷内（1995）による老舗であること自体が重荷かどうかとの問いかけにみられる。ようするに，既存の老舗企業研究は，機能主義の立場から老舗の様々なシンボリックな側面に注目し，機能的に働いてきたのか，ないしは逆機能として働いているのかどうかを分析してきたものといえる。

3.2 老舗企業研究の限界

ここまで，老舗企業研究の学說的展開を追い，これらに共通する理論的前提を検討してきた。われわれは，既存の老舗企業研究の限界として3点を指摘したい。

第1に，既存の老舗企業研究は，老舗のシンボリックな諸側面を機能主義的観点から長期存

続に結びつけた法則定立的分析によって，現状の平均的な姿を示すことには成功してきたが，個々に老舗企業をみれば多様な存在があることを認めていない。加藤（2006）によれば，伝統の遵守を頑なに守る老舗もあれば，近代化や戦後の環境の劇的な変化に適応するために斬新的な変革を遂げた老舗，財閥のように多角化を促進し続ける老舗など多様な存在があると指摘している。よって，老舗企業のシンボリズムを中心とした平均的な姿を提示するだけに留まり，多様な存在が説明されていない。

第2に，既存研究は，老舗企業の現状の平均的な姿と長期存続の実績を因果論的に説明するあまり，長期存続プロセスそのもののメカニズムは解明しきれていない。つまり，老舗企業の現状分析に終始し，長期存続プロセスの経時的分析は行っていないのである。よって，老舗のシンボリックな諸側面は，現在に残る姿，形であって，どのようにして作られてきたのか，守られてきたのか，または変容してきたのかという点が説明されていない。

第3に，既存研究は，シンボリックな諸側面，つまり老舗企業の内部資源の分析が主な論点であるため，個々の老舗企業を取り巻く環境，時代変化，競争関係等のコンテキストが考慮されていない。ようするに，既存研究の方法論では，現在の老舗企業の多くにみられるシンボリックな諸側面の平均的な姿を提示して，内部資源の共通項が見出せても，組織外部のコンテキストの異同は描き出せていない。

以上から，われわれは，既存研究の限界を超越し，老舗企業の多様な存在を認めたい。対象とする企業に対し長期存続プロセスの経時的分析の必要性を主張する。つまり，老舗企業の組織の内外のコンテキストを読み解き，さらに時間軸を合成して，長期存続メカニズムを明らかにするアプローチを提示していく。そこで，次節では，既存研究の法則定立的アプローチに対峙し「解釈的アプローチ」として，個々の老舗企業の長期存続メカニズムを読み解く個性記述的（Burrell and Morgan，1979）な方法論を

提示する。そこでは、経営戦略論の立場からの研究アジェンダが提示される。

4. 老舗企業研究の解釈的アプローチに向けて

4.1 老舗企業の捉え方

すでに指摘したように、老舗企業の多様性を考慮すれば、老舗企業とは多様な捉え方や定義ができる。しかし、長期存続という実績を築いてきているという点において異論はないだろう。

このような老舗企業に対して宮本(1981)は、『しにせ』、老舗は『為以せの儀』で、父祖伝来の業を守り、継ぎゆくことである。それには元来むしろ守成の意味があり、数代つぎ来った家業ということになる(宮本, 1981, 4頁)と述べ、さらに「多くの老舗が明治以後、有効に商売がえをなし、他に手をのぼし、はなばなしの転換をやっている。みな古いのれんに新しいいぶきを吹き込んでいったものといえる」(宮本, 1981, 6頁)という。すなわち、老舗は「守成」の精神を守りながら長期的に事業を継続し、時には状況に応じて実践的に資源の組み換えを行ってきたといえるのではないだろうか。

もちろん、既存の老舗企業研究が注目してきたようなシンボリックな諸側面は、多くの老舗企業に残っているのは確かである。だが、われわれは、老舗企業のこのような組織内部にみられる諸側面を長期存続に有効な機能的要因として因果論的に捉えるのではなく、長期存続プロセスそのものに焦点を当てる。その際、組織内部だけではなく、歴史、時代背景、時代変化、文化、競争関係といったあらゆるコンテクストを読み解きながら個性記述的に分析を行うことを主張する。それが、老舗企業研究における解釈的アプローチである。

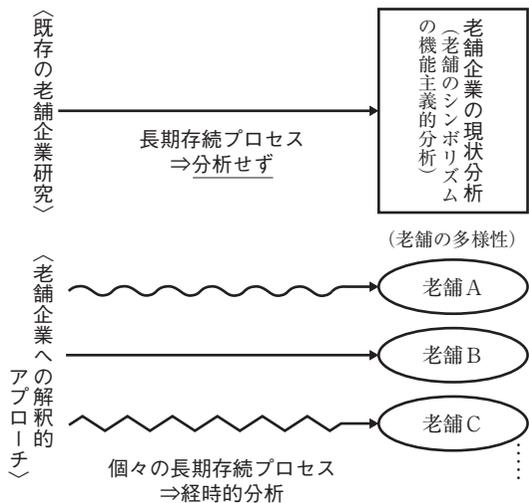
たとえば、多くの老舗企業研究で着目されていた老舗のシンボルの1つの家訓に関して、近世の商家を研究する安岡(1978)は、「家の管

理について心得ておくべき教訓のようなもの」(安岡, 1978, 3頁)という。この安岡がいう「教訓」という言葉には、個々の商家において、あらゆる状況を考慮して定められた極めて実践的なニュアンスを含んでおり、単純に「家訓があったから長期存続につながった」と結論付けられないのではないだろうか。

また、米村(1999)は、家訓と同じく商家の家法の1つである家憲に関して、明治期以降の近代化という社会環境の変化のなかで、家の存続志向を背景として生み出されたものと指摘する。さらに、老舗企業研究の多くが目にしたシンボルの1つである創業者一族支配に関しても、困難な状況が訪れた場合は、家の存続を優先するのがわが国の商家の特徴であると指摘している。

つまり、既存研究が目にしたシンボリックな諸側面が長期的に残ってきたとしても、環境の変化のなかで歴史や社会に埋め込まれながら残ってきた以上、宮本が指摘するように、守成の精神を持ちながらも絶え間ない戦略の変化や資源の組み換えがあったといえる。また、時には生き残りのために断絶的な戦略の変更を余儀なくされた老舗企業も数多く存在することは容易に推察できる。

図1：既存の老舗企業研究と解釈的アプローチ
(老舗の平均的姿)



出所：筆者作成

図1は、既存の老舗企業研究のアプローチと本稿で主張する解釈的アプローチを対比させて示したものである。既存の老舗企業研究は、現状の断片的な把握だけで老舗企業の長期存続性を議論しているということはずでに指摘した。しかし、解釈的アプローチでは、対象となる老舗企業の時代時代の実践的活動の歴史的展開を紐解き、そのうえで長期存続のメカニズムを明らかにする必要性を主張する。つまり、解釈的アプローチは、老舗企業を多様な存在として捉え、対象とする個々の企業を巡る歴史、時代背景、時代変化、文化、競争関係といったあらゆるコンテクストを含めた長期存続プロセスの意味の理解を目指している¹³。

4.2 解釈的アプローチに基づく研究アジェンダ —経営戦略論の視点から—

そこで、本稿で主張する老舗企業への解釈的アプローチはどのようなものなのか経営戦略論の立場から提示していく。

経営戦略論の分野において、戦略の変遷の歴史的な展開や戦略の変革期を論じた研究領域は、「ゲシュタルト戦略 (gestalt strategy)」(Mintzberg, 1972, 1977; Miller, 1981) や「コンフィギュレーション・アプローチ (configuration approach)」(e.g. Meyer, Tsui and Hinings, 1993; Miller, 1986; 1990; 1996; Mintzberg, 1989; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998)、時間ベース分析 (time-based analysis) に基づいた「戦略のプロセス論」(e.g. Pettigrew, 1990; 1992) といわれるものである。これらの研究領域は、戦略の変革や変遷を論じたものであり、漸進的な変化だけではなく、急進的、断絶的な変化にも注目した分析が行われている (Mintzberg et. al, 1998)。

ゲシュタルト戦略を展開したMintzberg (1972; 1977) は、戦略形成プロセスを記述的かつ経時的配列として分析を行った。この戦略形成プロセスの経時的配列における一定期間にみられる戦略形成プロセスがゲシュタルト戦略である。ゲシュタルト戦略は、組織内の創発的な

戦略と中核的戦略を相互補完的に連結する戦略として位置づけられる。1つのゲシュタルト戦略は、ある一定期間、組織の成員の統合を引き出すものであるが、ひとたび環境が変化して組織内の非統合が生まれるとゲシュタルト変化が起り、強力なリーダーシップのもと新たなゲシュタルト戦略の確立がなされるとされる。Mintzbergによるこの主張は、戦略の意思決定プロセスの変化を歴史的展開のなかで論じたものであるといえる。

さらに、Mintzbergによるゲシュタルト戦略を発展させた研究群がコンフィギュレーション・アプローチである。この研究群では、組織を環境、戦略、構造、文化、信念などがタイトに結合したシステムとして捉え、組織がある安定的な状態であるときをコンフィギュレーションの状態であるとするものである。そして、組織があるコンフィギュレーション状態から次のコンフィギュレーション状態に移る変革プロセスを経時的に論じていく (Mintzberg et. al, 1998)。とくにこのアプローチでは、漸進的な変革ではなく、断続的で飛躍的な変革として組織変動を捉える特徴がある (Miller and Friesen, 1980)。そこに、このアプローチでは、企業の戦略を含めたさまざまな要素を考慮した歴史的展開、つまり組織変動が論じられているのである。

もともと、コンフィギュレーション・アプローチが生まれてきた背景として、コンティンジェンシー理論のアンチテーゼとしての側面がある (Meyer et. al, 1993; Miles and Snow, 1978; Miller, 1981)。それは、コンティンジェンシー理論の環境決定的で非変動的な性格を批判し、コンフィギュレーション・アプローチでは戦略形成プロセスならびに組織変動が議論の焦点となっているのである。しかし、その後のコンフィギュレーション・アプローチの理論的發展は、コンフィギュレーションの詳細な分類や類型に議論を求めた (Miller, 1986)。コンフィギュレーション・アプローチの代表的な論者であるMiller自身、この点を批判し、歴史的

なデータを用いた質的な研究の必要性を訴えている (Miller, 1996)。

リッチな質的データを用いて、戦略の変遷プロセスに注目し、組織のトランスフォーメーションを正面から論じたのが、時間ベース分析に基づいた戦略のプロセス論 (e.g. Pettigrew, 1990; 1992) である。Pettigrewによれば、企業の戦略を観察するには、短い出来事のプロセスだけではなく、長期的な視点から戦略の変遷を前後関係や組織の内外を含めたコンテキストの変化を詳細に考察しなければならないという。さらに、過去から現在に至る戦略の変化を連続的に述べなければならないという。Pettigrewもコンフィギュレーション・アプローチと同様、戦略の変遷は、漸進的ではなく断絶的に変化すると主張する。この点において、コンフィギュレーション・アプローチと時間ベース分析に基づいた戦略のプロセス論はコインの裏表の関係にあり (Mintzberg et. al, 1998), また質的な歴史的データを用いた研究の必要性を訴える Miller (1996) の主張にも沿うものである。

以上で述べたように、本稿で提示したい解釈的アプローチとは、上述の方法論に基づいた戦略の変遷の歴史的展開を考察する研究手法である。Shrivastava (1986) は、組織をインプットからアウトプットに変換する合理的システムではなく、物質的、社会的、文化的生活の継続的な再生産プロセスとして捉えなければならないと主張する。本稿で主張する解釈的アプローチでも Shrivastava が指摘するように、老舗企業の長期存続プロセスは継続的な再生産プロセスによって達成してきたものと捉える。

さらに、われわれは、老舗企業の多くがシンボリックな諸側面を内包していても、自社の存続を実現していくには、環境に対して絶え間ない働きかけによって有意な秩序を形成しなければならないと考えている。このような環境に対する働きかけとは、Weick (1979) の言葉を借りれば、イナクトメント (enactment) と表現できる。イナクトメントに失敗した企業は、存続の断念を余儀なくされ淘汰されてしまうであ

ろう。よって、われわれが提示した解釈的アプローチでは、老舗企業の内部資源だけに着目するのではなく、内外のあらゆるコンテキストを読み解きながら長期存続のメカニズムを解明することを目指している。そのうえで、多様な老舗企業に対し、ある一定の時代にターゲットを絞らず、長期存続プロセスの歴史的展開を考察する必要があると考える。以上から、老舗企業研究に求められる新たな展開とは、本節で示した解釈的アプローチに基づく事例分析を行うことである。

5. 結語

われわれは、既存の老舗企業研究が現状の実態調査に基づき、機能主義的組織シンボリズム論という理論的前提に立って、法則定立的に老舗企業の平均的姿を考察するものに留まっていることを指摘した。そこでは、老舗企業が長期存続に到る原因を老舗のシンボリックな諸側面に求め、因果論的に結論付けた分析がなされていた。そこで、本稿では、解釈的アプローチに基づく新たな方向性を示し、個々の老舗企業の長期存続という実績に対して、経時的かつ個性記述的分析の方法論を示してきた。

以上で述べた解釈的アプローチに基づいた老舗企業研究の新たな方向性の第1は、長期存続プロセスのダイナミズムを示すことである。既存研究のように、老舗のシンボリックな諸側面と長期存続を因果論的に結びつけ、老舗企業一律に不変の法則があるがごとく現在の姿を示しただけでは、一見、老舗企業は特殊な内部資源を抱え安定的にその実績を築いてきたように解釈できる。しかし、宮本 (1981) が指摘するように、守成の精神と資源の組み換えといった、存続過程におけるダイナミズムは、決して安定的であったと安直にはいえない。よって、長期存続プロセスのダイナミズムを示すには、解釈的アプローチによって、あらゆるコンテキストの解釈と時間軸を合成した分析を行う必要がある。

第2は、老舗企業と存続を断念した企業との間に対話の余地が生まれるということである。既存研究にみられた、老舗特殊論といえる内部資源にのみ着目する一辺倒な議論だけでは、長期存続を実現した企業に対して存続を断念した企業への優位性が不明確になってしまう。本稿で示した解釈的アプローチは、裏を返せば、近代化過程や環境の激変に適応できず、存続を断念した企業にもアプローチが可能である。そのことによって、老舗企業が長期存続という実績を築いてきた優位性がより明確になる。

第3は、解釈的アプローチから老舗企業の長期存続という現象を通じて得られる見地は、一般的に企業にとって最重要課題である「ゴーイング・コンサーン（継続的事業体）であり続けること」に対して汎用的な理論的フレームワークを構築できることである。なぜなら、既存研究が老舗企業の内部資源のみの分析であるのに対して、解釈的アプローチでは、長期存続プロセスそのものに分析の焦点を当てるからである。よって、解釈的アプローチから老舗企業を分析し、ゴーイング・コンサーンであり続けるという企業にとっての最重要課題に依えていくことで、実践的含意も見出せるものと考えられる。

※本論文の完成に際し、匿名レフリーの先生方より大変貴重なコメントを頂きました。ここに記して感謝申し上げます。

【注】

1 近年、欧米において、経営戦略論や企業家研究の領域から、同族企業の研究 (e.g. Kenyon-Rouvinez and Ward, 2005; Miller and Breton-Miller, 2005; Steier, Chrisman and Chua, 2004) や同族企業の事業継承 (succession) を扱った研究 (e.g. Breton-Miller, Miller and Steier, 2004; Miller, Steier and Breton-Miller, 2003; Sharma, Chrisman and Chua, 2003) が盛んになりつつある。また、欧米の同族企業のなかには、わが国の老舗企業と同じく、長期存続を可能にしているものが多数存在する (O'Hara, 2004)。しかし、わが国における老舗企業研究と欧米の同族企業研究の間には、理論的連関が認められるもので

はない。また、両者の統合に向けた議論は、本稿の目的ではない。よって、欧米における議論はここにとどめておくことにする。

- 2 水谷内は、老舗企業と社会貢献活動に関する意識として、一般的に「普通」であると結論付けている。また、老舗企業とCSRに関する最近の研究としては、服部編 (2007) がある。
- 3 Iwasaki and Kanda (1996) は、神田・岩崎 (1996b) の英語版として位置づけられる。
- 4 また、本研究では全国の商工会議所の資料を基に、創業年 (西暦)、年号 (和暦)、企業名、分野、所在地が記された「老舗企業年表」と称すリストを作成している。
- 5 経学とは『広辞苑』によれば「四書・五経などの経書を研究する学問」とあるが、ここでは、「a.仕入先や顧客からの信頼, b.従業員間の信頼, c.商品・サービスへの信頼, d.組織のまとまり, e.技術力 (商品力), f.経営経験の豊富さ, g.のれん (ブランド力), h.地域への貢献」(関西国際大学地域研究所, 2004, 33頁) といった項目があげられている。
- 6 本谷 (2003) は、加藤・青島 (2003) が整理した経営戦略論の4つのアプローチ (ポジショニング・アプローチ, ゲーム・アプローチ, 資源アプローチ, 学習アプローチ) をもとに、実際の老舗企業では、どのアプローチが採用されているかの考察を行っている。
- 7 この点は、本谷 (1998) で「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」(本谷, 1998, 179頁) といった記述がみられることから明らかである。
- 8 ただし、神田・岩崎、本谷の研究は、老舗企業の内部資源への注目を強調している点において、Hamel and Prahalad (1994) に最も影響されていると指摘できる。よって、これらの研究は、経営戦略論のなかのRBV (resource-based view) の領域に立った研究であるといえる。
- 9 たとえば、横澤編 (2000) では、第2章で、Hamel and Prahalad (1995), Collins and Porras (1994), de Gues (1997) の研究を引用しながら、老舗企業の伝統の継承と革新を論じている。この時期の老舗企業の実態調査のなかで、Pralhad and Hamel, Hamel and Prahalad, Collins and Porras, de Guesのいずれも引用されていないのは、森 (1991), 岡嶋 (1992), 水谷内 (1995) のみである。ただし、岡嶋は、のちの岡嶋 (1999) でde Gues (1997) が参考文献にあげられているだけでなく、関西国際大学地域研究所 (2004) に論文を寄せている。また、水谷内 (1995) は、岡嶋 (1992), 神田・岩崎 (1996a) が参考文献としてあげられている。よって、両者の研究は、この時期の老舗企業研究として同様の研究群に

位置づけられるといえよう。また、森（1991）の研究は、1989年の大阪市制百周年記念事業の一環の研究であり、その成果は後に大阪「NOREN」百年会編（1996）としてまとめられているが、その編著者には森のほか岡嶋隆三もあげられている。このことから、同様に、この時期の研究群として位置づけられるといってもよいであろう。

10 また、わずかにみられるインタビューデータを用いた研究（本谷，1997，1998）でも、老舗企業を創業から100年以上存続する企業とし、独自に長期存続に至った要因をあげて、それに基づいたインタビュー調査を行ったものであり、定量研究と同様の前提があるといえる。

11 老舗企業研究の大半は、老舗企業の定義を創業から100年以上経過する企業としている。例外は、明確な定義をしていないものとして小松（1987）、創業から100年以上と定義することに疑問を投げかけているのとして松本（1977）をあげることができる。創業から100年と定義する理由として考えられるのは、老舗企業研究の先駆けである京都府（1970）が京都府開庁100周年の記念事業として上記のような定義を行い、その後、足立（1970）にこの定義が引き継がれていったことが一因といえよう。大阪商工会議所（1981）でも同商工会議所創立100周年の記念事業として同様の定義がみられるし、森（1991）によれば大阪市でも同様の動きがあった。

12 社会体系が維持存続するためには、（1）適応（adaptation）、（2）目標達成（goal gratification）、（3）統合（integration）、（4）潜在的パターン維持および緊張の処理（latent pattern maintenance）の機能要件が満たされなければならないとするものである。

13 これは、Geertz（1973）によって主張された「厚い記述（thick description）」によって分析を行うことといえる。Geertzは、解釈人類学の立場から、文化に関して、法則性を求める実験科学ではなく意味を求める解釈科学を展開した。それは、研究対象に対し、事実の発見に主眼を置くのではなく、あたかもテキストを読み取るようにダイナミックに意味を再構築することで文化を解釈することを主張している。本稿では、老舗企業にみられるシンボリックな諸側面を文化と置き換えれば、それらに法則性を求めたのが従来の老舗企業研究であって、Geertzが主張する「厚い記述」によって解釈することを主張している。

【参考文献】

足立政男『老舗の家訓と家業経営』広池学園出版部，1974年。

青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社，2003年。

Breton-Miller, L, D. Miller and L. P. Steier “Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, Summer, pp.305-328, 2004.

Burrell, G. and G. Morgan *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, 1979.（鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム：機能主義的分析枠組』千倉書房，1986年）

Collins, J. C. and J. I. Porras *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown, 1994.（山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』日経BP出版センター，1995年）

Dandridge, T. C. “Symbols’ Function and Use,” in L. P. Pondy, J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge (Eds.) *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp.69-79, 1983.

de Gues, A. *The Living Company*, Longview, 1997.（堀出一郎訳『企業生命力』日経BP出版センター，2002年）

Geertz, C. *Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books, 1973.（吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳『文化の解釈学』〔I・II〕岩波現代選書，1987年）

Hamel, G. and C. K. Prahalad *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.（一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社，1995年）

服部利幸編『京都の老舗に伝わる教えと経営者倫理：日本発CSRの源流探索 信頼の確保のために』立命館大学地域情報研究センター京都市中小企業CSR研究会，2007年。

Iwasaki N. & M. Kanda “Sustainability of the Japanese Old Established Companies,” *Seijo University Economic Papers*, No.132, pp.130-160, 1996.

Jones, M. O. *Studying Organizational Symbolism: What, How, Why?*, Sage Publication, 1996.

神田良・岩崎尚人『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター，1996年a。

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』（明治学院大学経済学会）第105号，pp. 59-85, 1996年b。

関西国際大学地域研究所『老舗企業の研究：未来をつくる企業へのアプローチ』関西国際大学地域研究所叢書，2004年。

加藤敬太「老舗企業研究の批判的検討：戦略論の視点から」『びわこ経済論集』（滋賀大学大学院経済経営

- 研究会) 第4巻, 第1号, pp.64-78, 2006年。
- Kenyon-Rouvinez, D. and J. L. Ward (2005) *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan.
- 小松章「暖簾についての経営学的考察」『社会科学論集』(埼玉大学経済研究室) 第35号, pp.43-71, 1975年。
- 小松章「暖簾研究序説: 経営的アプローチ」『一橋論叢』(一橋大学一橋学会編集) 第96巻, 第4号, pp.88-103, 1986年。
- 小松章「老舗企業の経営実態と暖簾の形成メカニズム」文部省科学研究費補助金研究成果報告書, 1987年。
- 京都府『老舗と家訓』京都府, 1970年。
- 松本通晴「京都『老舗』研究」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所), pp.77-107, 1977年。
- 松本通晴「地方『老舗』研究」『評論・社会科学』(同志社大学人文学会), pp.108-124, 1979年。
- 松本通晴・山本正和「都市『老舗』資料」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所), pp.125-149, 1978年。
- Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, 1949. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会学理論と社会構造』みすず書房, 1961年)
- Meyer, A. D., A. S. Tsui and C. R. Hinings “Configurational Approaches to Organizational Analysis,” *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, pp.1175-1195, 1993.
- Miles, R. E. and C. C. Snow *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill 1978. (土屋守章・内藤崇・中野工訳『戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983年)
- Miller, D. “Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts,” *Journal of Management Studies*, Vol.18, No.1, pp.1-26, 1981.
- Miller, D. “Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis,” *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.233-249, 1986.
- Miller, D. “Organizational Configurations: Cohesion, Change, and Prediction,” *Human Relations*, Vol.43, No.8, pp.771-789, 1990.
- Miller, D. “Some Organizational Consequences of CEO Succession,” *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, pp.644-659, 1993.
- Miller, D. “Configurations Revisited,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.505-512, 1996.
- Miller, D. and I. L. Breton-Miller *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 2005. (斉藤祐一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005年)
- Miller, D. and P. Friesen “Archetypes of Organizational Transition,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.268-299, 1980.
- Miller, D., L. Steier and I. L. Breton-Miller “Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure Business,” *Journal of Business Venturing*, Vol.18, pp.513-531, 2003.
- Mintzberg, H. “Research on Strategy-Making,” *Academy of Management Proceedings*, 1972, pp.90-94, 1972.
- Mintzberg, H. “Strategy Formulation as a Historical Process,” *International Studies of Management and Organization*, Vol.VII, No.2, pp.28-40, 1977.
- Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*, Free Press, 1989. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント: 行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社, 1991年)
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel *Strategy Safari*, Free Press, 1998. (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- 宮本又次「老舗の特色と強み」大阪商工会議所編著『商いは永続とみつけた: 老舗250社のヒト・モノ・カネづくり』ダイヤモンド社, pp.2-20, 1981年。
- 水谷内徹也「転換期の老舗(しにせ)経営: 北陸・金沢と京都の実態調査分析」『研究年報』(富山大学日本海経済研究所) 第XXI巻, pp. 1-56, 1995年。
- Morgan, G., P. J. Frost, and L. P. Pondy “Organization Symbolism,” in L. P. Pondy, J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge (Eds.) *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp.3-35, 1983.
- 森淳一「老舗の経営理念」『同志社商学』(同志社大学商学会) 第42巻, 第4・5号, pp.1-34, 1991年。
- 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』(九州大学大学院経済学会) 第99号, pp. 95-111, 1997年。
- 本谷るり「老舗企業の存続志向の背景」『経済論究』(九州大学大学院経済学会) 第101号, pp. 179-194, 1998年。
- 本谷るり「経営戦略に対する包括的アプローチ: 老舗企業A社のケース」『経済論集』(大分大学経済学会) 第55巻, 第2号, pp. 39-59, 2003年。
- 中野卓『商家同族団の研究』未来社, 1964年。
- O'Hara, W. T. *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, 2004.
- 岡嶋隆三「岡山の老舗における事業展開の様相」『岡山商科大学経営研究所報』(岡山商科大学付属経営研究所) 第13号, pp. 35-48, 1992年。
- 岡嶋隆三「2000年代に活躍する岡山の老舗企業」『岡山商科大学社会総合研究所報』(岡山商科大学社会総合研究所) 第20号, pp. 1-11, 1999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。
- 大阪商工会議所編著『商いは永続とみつけたり：老舗
250社のヒト・モノ・カネづくり』ダイヤモンド社，
1981年。
- Parsons, T. and N. J. Smelser *Economy and Society*,
1956. (富永健一訳『経済と社会』〔I・II〕岩波書店，
1958年)
- Pettigrew, A. M. "Longitudinal Field Research on
Change: Theory and Practice," *Organization
Science*, Vol.1, No.3, pp.267-292, 1990.
- Pettigrew, A. M. "The Character and Significance of
Strategy Process Research," *Strategic Management
Journal*, Vol.13, pp.5-16, 1992.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel "The Core Competence
of The Corporation," *Harvard Business Review*,
May-Jun, pp. 79-91, 1990. (坂本義実訳「競争力分
析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発」
『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年9月
号, pp. 4-18)
- Shrivastava, P. "Is Strategic Management
Ideological?," *Journal of Management*, Vol.12,
No.3, pp.363-377, 1986.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua
"Predictors of Satisfaction with the Succession
Process in Family Firms," *Journal of Business
Venturing*, Vol.18, pp.667-687, 2003.
- 坂下昭宣『組織シンボリズム論：論点と方法』白桃書
房，2002年。
- Steier, L. P., J. J. Chrisman and J. H. Chua
"Entrepreneurial Management and Governance in
Family Firms: An Introduction," *Entrepreneurship
Theory and Practice*, 2004, Summer, pp.295-303,
2004.
- Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*,
2nd ed., Addison-Wesley, 1979. (遠田雄志訳『組
織化の社会心理学〔第2版〕』文真堂，1997年)
- 安岡重明「商家における家憲の成立：住友家法のかく
れた部分との関連において」『社会科学』（同志社大
学人文科学研究所），pp.1-15, 1978年。
- 横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版社，2000
年。
- 米村千代『「家」の存続戦略：歴史社会学的考察』勁草
書房，1999年。