

# 老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換

—清洲桜醸造における組織変動と組織学習—

## Long-range Continuance Process and Strategic Change of Old Established Companies

Organizational Change and Organizational Learning on Kiyosu-Sakura-Jyuzo

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. 問題意識

わが国には、何百年という歴史をもつ老舗企業が多数存在する (O'Hara, 2004; 横澤編, 2000)。企業の寿命は30年と言われて久しいなか、いったい近現代における老舗企業の長期存続メカニズムとはどのようなものなのだろうか。本稿では、前近代から現在まで長期存続の実績を築いてきた企業を老舗企業と定義し、経営戦略論の立場から近現代における老舗企業の長期存続プロセスのメカニズムを明らかにすることを目的とする<sup>1</sup>。

1990年代以降、「コア・コンピタス論」(Prahalad and Hamel, 1990; ハメル・プラハラッド, 1995) や「ビジョナリー・カンパニー」(コリンズ・ポラス, 1995), 「リビング・カンパニー」(ゲース, 2002) といった世界的に注目された著作の影響を受け、それまでの経営史や家族社会学の立場から論じられてきた老舗企業研究 (京都府, 1970; 足立, 1974; 松本, 1977, 1979; 松本・山本, 1978) から、経営学とりわけ経営戦略論の文脈から近現代における老舗企業の長期存続の原因を求める議論が活発化した (e.g. 水谷内, 1995; 本谷, 1997, 1998, 2003; 神田・岩崎, 1996; 横澤編, 2000)。

これら経営戦略論の文脈から論じられた老舗企業研究は、一般的に「老舗」という言葉から

連想する「暖簾」や「家訓」, 「屋号」, 「伝統的製品」, 「創業者一族支配」といった有形無形のシンボリックな諸資源の現状分析から長期存続の実績を解明しようとするものであった。つまり、現存する老舗特有の内部資源の模倣困難性が長期存続という実績に結びつくとした因果論的な議論が主流であったのである。

加藤 (2008) によれば、このような経営戦略論の文脈から論じた老舗企業研究の問題点として、老舗企業の伝統的でシンボリックな諸資源の現状分析を中心に行い、長期存続プロセスのダイナミズムを解明したものではないことを指摘している。老舗企業のように長期存続した組織にみられる伝統とは、シンボルとなって継承されるものではあるが、その伝統の意味や解釈は時代ごとに再構成されながら継承されるものである (ワイク, 2001)。また、老舗企業のように近代化という劇的な環境変化に耐えてきた企業は、主体的に事業の組み換えを行って、長期存続を実現してきたという指摘もある (宮本, 1981)。

つまり、近現代における老舗企業の長期存続プロセスは、伝統の再構成プロセスや事業の組み換えにみられる戦略的革新や組織学習によって戦略パターンを次々と組み替えて行くダイナミズムとして捉えられるものといえる。そこで、本稿は、経営戦略論の文脈から老舗企業を分析する新たな展開として、長期存続プロセスのダ

イナミズムの経時的分析によって長期存続メカニズムの解明を試みる。

一方、経営戦略論では、老舗企業を対象とはしていないものの組織の長期的変動と戦略パターンの変遷を扱った組織の長期存続のダイナミズムを扱った研究領域がある。本稿の試みは、これらの研究を応用して近現代における老舗企業の長期存続プロセスのダイナミズムを解明するものである。まず、次節では、経営戦略論において、長期的な組織変動と戦略パターンの変遷を扱った先行研究のレビューを行う。ここでは、既存研究が組織変動の安定期を中心とした戦略パターンの変遷を明らかにしながらも、変革期における戦略パターンの転換メカニズムがブラックボックス化されているという限界点を指摘する。次に、その指摘を受け、限界点を克服するアプローチを検討する。ここでは、組織学習を鍵概念とし、戦略パターンの転換メカニズムを分析するアプローチが提示される。

そのうえで、本稿における分析フレームワークを提示し事例研究を行う。本稿で取り上げる事例は、創業から150年以上の歴史のある老舗企業で、清酒の製造、販売を営む「清洲桜醸造(株)」(以下、清洲桜と記述する)である。清洲桜は、代々、創業者一族支配を貫き伝統的な事業展開を行ってきたが、1962年(昭和37年)、現社長に代替わりして以降、大幅に戦略パターンの刷新を図り現在まで存続してきた老舗企業である。同社は、現在では清酒メーカーの準大手と位置づけられるが、従業員は75名の零細な老舗企業である。本事例では、同社が長期的な組織変動のなかで戦略パターンを発展的に刷新することで、清酒業という事業の継続に成功し、老舗として企業の長期存続を可能にしたダイナミックなプロセスが示される。事例を示した後、詳細な考察を行い、最後に本稿の結論と理論的含意、そして課題を示す。

## 2. 先行研究の検討

本節では、経営戦略論の文脈による老舗企業

研究の新たな展開として、近現代における老舗企業の長期存続プロセスのダイナミズムを捉える理論的前提を議論しておく。具体的には、長期存続する組織の組織変動と戦略パターンの変遷を捉えるアプローチ、そして変革期において戦略パターンを組み替える組織学習の議論である。

### 2.1 組織変動と戦略パターン

組織の長期的な組織変動は、「漸次的展開過程 (incremental evolution process)」と「革新的変革過程 (radical revolution process)」という2つの組織変革を繰り返しながら存続すると考えられる (Tushman and Romanelli, 1985)。漸次的展開過程とは、安定的段階において進行するプロセスであり、組織と環境の関係の整合性を維持するための活動である。しかし、ひとたび急激に環境が変化した場合、存続を図るには非連続的な変革を迫られる。それが革新的変革過程である。つまり、組織にとって長期的に存続を担保するためには、安定期と変革期の間のダイナミックなバランスをとる必要がある。

このような安定期と変革期の経時的なダイナミズムを戦略論の分野から説明したのが「ゲシュタルト戦略 (gestalt strategy)」(以下、GSと記述する)や「コンフィギュレーション・アプローチ (configuration approach)」(以下、CAと記述する)といわれる研究である (e.g. Meyer, Tsui and Hinings, 1993; Miller, 1986, 1990, 1996; Mintzberg, 1972, 1977)。これらのアプローチは、組織の外部環境によって組織構造が決定されるとする「コンティンジェンシー理論 (contingency theory)」の環境決定的で非変動的な性格を批判し、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。

たとえば、Mintzberg (1972, 1977) は、組織内の創発的戦略と中核的戦略を相互補完的に連結する戦略をGSと位置づけ、一定期間にみられる戦略パターンを記述的に分析した<sup>2</sup>。さらに、一定期間、組織の成員の統合を引き出し

たGSは、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こり、強力なリーダーシップのもと新たなGSが確立されるという。このように、Mintzbergは、GSという戦略パターンの経時的配列を分析することで組織の安定期と変革期の数十年スパンの周期的プロセスを論じている<sup>3</sup>。

このMintzbergによる議論を発展させたのが、CAである。このアプローチでは、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、そのシステムが安定的な状態のときをコンフィギュレーションと呼び、組織が一定のコンフィギュレーションから次のコンフィギュレーションに移る非連続的な変革プロセスを経時的に論じていく(Meyer, Tsui and Hinings, 1993; Miller, 1986, 1990, 1996)。よってこのアプローチでも、組織の安定期をコンフィギュレーションという一定の戦略パターンとして捉え、数十年スパンの組織変動の周期的プロセスを論じている。

GSからCAに続く一連の研究は、組織変動の安定期における戦略パターンの変遷を長期的視点から論じた点で一定の評価はできる。しかし、CAは、安定期における戦略パターンの類型化に理論的發展を求めた結果、変革期における組織変革の具体的なメカニズムは解明されたとはいえない(Miller, 1996)。そのため、戦略パターンの類型化を過度に強調するあまり、変革を生み出すメカニズムがブラックボックス化されてしまっている。つまり、組織変動の変革期に関しては、パターン変更が非連続的に行われたという結果論的説明に帰結してしまうという限界を抱えている。

この限界を克服するアプローチとして、Pettigrewによる時間ベース分析(time-based analysis)に基づく「戦略のプロセス論」<sup>4</sup>があげられる(Pettigrew, 1987, 1990, 1992)。Pettigrewは、長期的な組織変動を短い出来事の連続として捉えるのではなく、全体を通じた連続的エピソードとして捉えている。つまり、このアプローチは、GSやCAでは見落とされている戦略パ

ターンの変革期を含んだ組織変動を捉える方法論を展開している。たとえば、Pettigrew(1987)では、ICI(Imperial Chemical Industries)の実証研究において、1969年から1986年までの長期的プロセスを分析し、変化は継続的ではあるが漸次的なプロセスとしては起こらず、組織内外の状況に応じて変化のパターンの緩急が周期的に起こることを発見している。

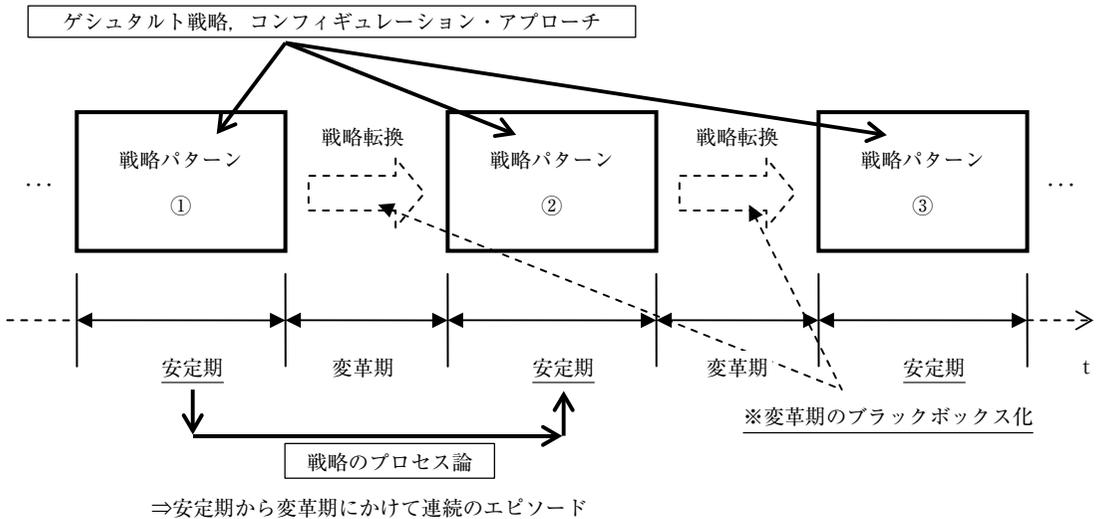
しかしながら、Pettigrewによる戦略のプロセス論においても、変革期において、いかに非連続的な変革が断行可能であったのかというメカニズムが解明されているとはいえない。なぜなら、安定期から変革期を経て再び安定期に至る組織変動を連続的エピソードとして論じるに留まり、なぜ戦略パターンの転換が断行可能であったのかといった点が説明されていないからである。このように、戦略のプロセス論においても、GS、CAと同様の限界点を抱えているといえる。

つまり、以上の3つのアプローチは、組織の長期変動と戦略パターンの変遷を捉える方法論は展開されていたものの、なぜ変革期において非連続的な変革が断行可能であったのかというメカニズムが解明されているとはいえないのである(図1)。

近年、このような限界を克服する議論として、組織変動の変革期を分析しポスト・プロセス論と位置づけられる「実践としての戦略(strategy as practice)」に着目したアプローチが関心を集めている(e.g. Whittington, 1996; Chia and Mackay, 2007)。

Whittington(1996)によれば、戦略の実践に着目するパースペクティブはプロセス論の観点の多くを引き継ぎながらも、さらにミクロな諸実践を分析することによって、どのように戦略が創られるのかといった点を議論していくことを主張している。また、Chia and Mackay(2007)によれば、プロセス論は戦略を遂行する行為者に基づいたプロセスを論じているのに対して、実践としての戦略の議論では戦略プロセスも行為者と同様に経営の実践に根ざしてい

図 I 組織の長期変動と戦略転換における先行研究



出所：筆者作成。

ることを強調する。つまり、実践としての戦略に着目するアプローチでは、考察の対象を実践的行為に置くことによって、戦略が時間の経過や環境の変化などあらゆる状況の変化に応じて展開されていると主張する。換言すれば、戦略を実践として捉える視点とは、戦略が実行され実体化したものとして捉えるのではなく、刻々と変化する社会的コンテキストに埋め込まれた経営現場において、いわば即興ともいえるミクロな諸実践、つまり実践的行為を捉えることなのである。

そもそもワイク（1998）は、戦略をミクロな諸実践として捉えるべきと主張している。ワイクによれば、戦略とは行為者の未来に対する期待や思い込みである「自己成就的予言（self-fulfilling prophecy）」<sup>5</sup>がある方向に行為を導きながら、単発の出来事ではなく、実践としての諸行為の積み重ねによって実行されるものという。さらに、自己成就的予言によって導かれた諸行為が秩序立てられ現実化した出来事は、過ぎ去った行為として回顧的にみたととき、より鮮明なものになるという。すなわち、ワイクの議論を戦略と組織変動の関係においてみた場合、組織変動とは、実践的行為の積み重ねから

戦略パターンが作り変えられることによって存続する過程といえ、その過程を回顧的な意味付けによって考察する重要性を指摘しているといえる。

ここまで論じてきたように、組織の長期変動を捉える従来の研究では、組織が非連続的変革によって戦略パターンを変え存続するというプロセスにおいて、変革を促すメカニズムがブラックボックス化されたままであることを指摘した。そこで、このブラックボックスを解明するために、変革期の戦略を実践的行為として捉えることによって、戦略パターンが作り変えられる様を忠実に考察する方向性を検討してきた。次に、ブラックボックスを解明する具体的なアプローチを検討する。

## 2.2 戦略パターンの変化と組織学習

GS, CA, 戦略のプロセス論ではブラックボックス化されていた組織変動の変革期を戦略の実践の観点から解明する鍵となるのは、「組織学習（organizational learning）」の議論である。

なぜならば、第1に、組織学習論は、組織の長期的な継続プロセスを中心的課題としているからである（安藤, 2001）。つまり、組織学習は、

組織を組織変革に導いて発展させることによって、いかに長期存続が可能かどうかを志向しているのである。そのため、組織学習の議論は、組織の長期変動を議論の対象としながら、とくに変革期の組織変革に注目し、長期的存続をいかに担保できるかどうかを問題とする。

第2に、組織学習論は組織内の個人と組織の関係性のなかで組織を変化、発展させるプロセスに研究の焦点を合わせているからである (Crossan et al., 1999)。さらに、組織にとって組織学習は、それまでの戦略パターンを刷新する手段となっているからである (Crossan et al., 1999; Miles and Snow, 1978)。つまり、組織学習とは、個人と組織の関係性にみられる実践的行為において戦略パターンを転換させ組織変革に導くメカニズムそのものといえるのである。

しかし、組織を組織学習によって組織変革に導き長期存続を確保するのは、現実には難しい。マイルズ・スノー (1983) は、戦略パターンを「防衛型」、「探索型」、「分析型」、「受身型」の4つのタイプに集約されると主張したが、この4つの戦略タイプのうち、一度いずれかのタイプが確立されれば、その変更は極めて困難であるという。なぜなら、組織は存続しうる戦略タイプがいったんパターン化されると、新しいアプローチの探索を減退させるという傾向があるからである。

この点に関して、組織学習論では学習障害の観点から議論がなされている。たとえば、Levitt and March (1988) は、現行のルーティンが将来に向けた学習を阻害することを「慣れ親しんだ能力の罠 (competency trap)」と呼ぶ。また、桑田・田尾 (1998) は、高次学習によって組織を継続させ革新的な組織変革を行うことは、現在のプログラムを継続している限り発生せず新たなプログラムを採用する場合に発生する「埋没コスト (sunk cost)」が掛かるため困難であるという。

つまり、組織は、もともと認識枠組みを変えるような組織学習を行わない傾向にあるといえ

る。しかし、戦略刷新の手段となる組織学習に障害があれば、戦略パターンの転換が困難となり、いずれ組織は存続できなくなってしまう。Sheinは、インタビュー記事のなかで、組織学習が起こる1つの側面として「生存不安 (survival anxiety)」を指摘している (Coutu, 2002)<sup>6</sup>。

では、戦略パターンを変化させるには、どのような組織学習が必要なのだろうか。マイルズ・スノーは、Argyris and Schön (1978) が展開した「ダブル・ループ学習」の必要性を訴えている。

ダブル・ループ学習とは、組織全体に影響を与えるような高次レベルの学習であり、組織の規範や認知枠組、ルーティンの変化などが含まれる。一方、低次レベルの学習は、現状の枠組みのなかで単なる行為の繰り返しや部分修正の学習のことで、Argyris and Schönは「シングル・ループ学習」と呼んでいる。

加護野 (1988) は、この低次レベル、高次レベルの組織学習と組織変動の関係を論じている。組織変動には、既存の認識進歩の形態のなかでの変動と、認識進歩の形態そのものの変化を伴うような変動といった2種類あり、この2種類の組織変動は、それぞれシングル・ループ学習、ダブル・ループ学習に対応する認識進歩過程という。これは、Tushman and Romanelli が提示した漸次的展開過程と革新的変革過程という変革プロセスが、それぞれ、低次レベル、高次レベルの組織学習に対応しているともいえる。すなわち、組織変動とは、そもそも、組織の認識枠組みを変化させていく組織学習の過程なのである。

そこで、われわれは、長期存続の実績がある老舗企業をリサーチの対象とし、これらの組織が、長期的組織変動のなかで、組織学習によって戦略パターンを転換させ、その実績を築き上げた点に注目したい。また、前項でこの点に関して、組織変動と戦略パターンの変遷を扱ったGS, CA, 戦略のプロセス論の議論では、ブラックボックス化されていることを確認した。

ブラックボックスを解明する観点の1つは、高次レベルの組織学習から戦略転換に導くような個人と組織レベルにみる実践的行為に注目することである。たとえば、金井(1987)は、中小組織における実証研究によって、ダブル・ループの学習に導くためには、企業家によるリーダーシップの重要性を指摘する。ここで論じられる企業家とは、決してワンマンといったイメージのものではなく、ビジョンを持ち積極的に組織成員のなかに入り込んで対話を通じてリードする人のことを指す。つまり、高次レベルの組織学習に導くには、ビジョンを持った企業家と組織の成員を通して達成されるものであり、組織学習を議論する際、個人と組織の関係にみられる実践的行為が重要になる。

Crossan et al. (1999) は、個人と組織の関係性を明らかにした組織学習のフレームワークを提示している。そこでは、個人レベルによる直観(intuiting)<sup>7)</sup>に始まり集団レベルによる解釈(interpreting)を通じて組織レベルへの統合(integrating)、さらに制度化(institutionalizing)という新しい学習のフィード・フォワードのプロセスと、逆のプロセスを通じて更に学習を発展させるフィード・バックのプロセスという4Iモデルを提示している。このように、Crossan et al. は、個人、集団、組織の3つのレベルを通じた組織学習のダイナミック・プロセスを論じている。

しかし、古澤(2007)は、現実の組織学習は、個人的学習と組織学習が段階的なプロセスとして生じるのではなく、同時並行的に生じるものと主張する。つまり、組織学習とは、個人レベルから組織の全体に波及する組織変革と戦略転換を議論するものではあるが、そのプロセスは、経営の実践ならびに社会的コンテキスト、それらを結ぶアクターとの同期的相互関係性のなかにあるのである。

さらに、組織変動を考察する場合、重要となるのが時間軸である。加護野(1988)が指摘するように、組織は認識進歩しながら発展するものであって、組織変動とは過去に構築された

ルーティンや慣性を変化させる歴史的発展プロセスなのである。よって、組織が存続するには、刻々と変化する社会的コンテキストならびに歴史的コンテキストに埋め込まれた実践的行為を通じた組織学習によって戦略パターンが転換されると考えられる。

このように、組織学習を議論する場合、社会的・歴史的コンテキストに埋め込まれた実践的行為が重要となる。学習理論に目を転じれば、レイブ・ウェンガー(1993)は、「状況に埋め込まれた学習(situated learning)」を提唱し、学習とは社会的実践のなかで行われるものであり、その社会的実践は歴史的な変容、変化の営みであると主張している。また、エンゲストローム(1999)は、学習を人間活動の過去や現状を回顧的に踏まえ新たな活動へと導く「拡張による学習(learning by expanding)」といった観点から議論している。

ここまでの議論からわかることは、組織学習とは社会的・歴史的コンテキストに埋め込まれた実践的行為であり、組織を現状から発展的に存続させるものであるといえる。さらに、実践としての戦略の観点からいえば、組織は高次レベルの組織学習が行われることによって戦略パターンの転換が導かれ、長期存続が担保できるのである。

以上の議論から、本稿では組織の長期変動のなかで、GS、CA、戦略のプロセス論のように戦略パターンの変容メカニズムをブラックボックス化した定常的分析ではなく、組織学習を鍵概念とした動的分析を行うことでブラックボックスのメカニズムを解明することを目指している。つまり、組織変動の動的分析とは、社会的・歴史的コンテキストのなかで執り行われる組織学習など、経営活動の実践的行為に対する文脈的分析から長期存続のメカニズムを解明することである。

### 3. 分析枠組み

冒頭で指摘したように、従来の老舗企業研究

の大半は、定量的な現状分析によって、シンボリックな内部資源と長期存続の実績を結びつけた因果論的な議論を展開していた。この指摘にくわえて、既存研究では、組織内部に内包する特徴的資源の分析に限定しており、長期存続と社会的・歴史的コンテキストとの関係性が明確化されているとはいえないことが指摘できる(加藤, 2008)。そこで、本稿では、老舗企業の社会的・歴史的コンテキストを踏まえた経時的分析から長期存続のメカニズムを解明していく。

前節では、このような問題意識から組織の長期変動と戦略変遷を扱った諸研究を検討してきた。しかし、組織変動において戦略パターンの変遷を扱った先行研究では、変革期における非連続的な組織変革や戦略転換のメカニズムがブラックボックス化されていることを指摘した。

それゆえ、われわれは、長期存続した組織が安定期において展開された戦略パターンを変革期に大幅に転換し、再び安定期へと変動していくメカニズムを解明するアプローチを検討してきた。そこでは、変革期における組織学習といった社会的・歴史的コンテキストに埋め込まれた実践的行為に着目したアプローチを提案した(図Ⅱ)。

そこで、本稿では次の点に焦点を当て事例分

析を行っていく。第1に、長期存続の実績のある老舗企業の経時的分析を行う。これは、すでに指摘したように、老舗企業の現状分析を中心とした従来の老舗企業研究ではなかった新たな観点である。

第2に、長期存続過程において、安定期と変革期の繰り返しにおける戦略パターンの違いを明確化する。これは、GS, CA, 戦略のプロセス論におけるアプローチと同様の視点である。つまり、組織変動の観点から近現代における老舗企業の長期存続プロセスを考察していく。

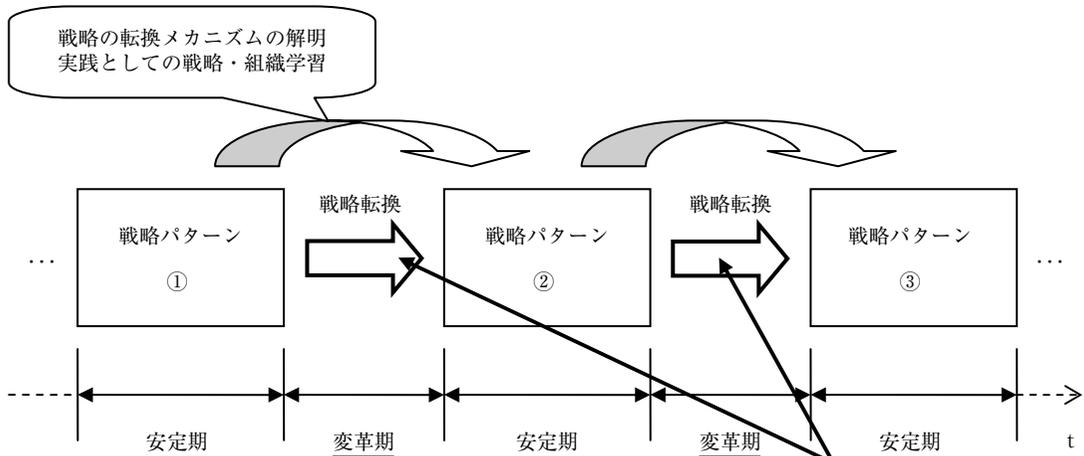
第3に、戦略パターンを変化させる変革期に注目し、組織学習といった社会的・歴史的コンテキストに埋め込まれた実践的行為から戦略パターンが転換されるメカニズムに焦点を当てる。つまり、先に議論したブラックボックスに焦点を当てることによって、老舗企業の長期的存続のメカニズムの解明を行っていく。

#### 4. 事例：清洲桜醸造

##### 4.1 調査概要

清洲桜は、創業1853年(嘉永6年)、会社設立1949年(昭和24年)、所在地は愛知県清須市(旧清洲町)、従業員75名、清酒の製造、販売を行なう老舗企業である。創業家は柴山家であり、

図Ⅱ 組織変動の戦略転換への注目



※変革期への注目

出所：筆者作成。

代々、その家の当主が「藤藏」の名を襲名し、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。同社は、先代（8代目）から現社長（9代目）に代替わりして移行、大幅に戦略転換を遂げ、現在は全国的に紙パック製品を販売し、清酒メーカー出荷量11位（2008年）をマークする業界の準大手メーカーである。

同社に対する調査は、インタビュー調査、アーカイバル・データ、雑誌記事、業界誌、監督官庁の報告書等の収集によって行われた。データ収集に際しては、調査者の恣意に左右されることは否定できないが、できる限り多層的なデータソースから収集した。

インタビュー調査は、現経営陣の一人である常務取締役柴山浩明氏に対し準構造化インタビューを2回実施し、さらに電話にて補足インタビューを行った。インタビュー内容は、同社の歴史、業界の変遷等のパイロット的な聞き取り（1回目）、先代から現社長への継承プロセスを中心とした聞き取り（2回目）といった内容であった。

さらに、清洲桜の先代から現在に至る間、地元小売店の立場から関わりを持った地元酒店経営、元大型酒店勤務の2名に対し、業界の歴史や清洲桜が戦略転換を図った頃の状況を中心に聞き取りを行った。

アーカイバル・データは、現社長が内部資料として綴った回想記（柴山，2001，日付不詳）を入手している。この回想記は、自らの生い立ちの他、同社を継承後、大幅に戦略転換を図った経緯が詳述されている。さらに、上の回想記を補足するものとして、同社の戦略転換の真只中に公刊された現社長に対するインタビュー記事を入手している（『東海総研マネジメント』，1988）。

また、業界の社会的・歴史的文脈に対する調査として、『酒類食品統計月報』と清酒製造・販売の監督官庁である国税局の調査報告書を入手している。『酒類食品統計月報』は、毎年2月号に前年の清酒大手50社の出荷動向が

記載される。約30年間分を入手し分析した<sup>8</sup>。また、同誌においておよそ一年毎に清酒の紙パック製品の大手メーカー出荷動向も記載される。合わせて約30年間分を入手し分析に加えた<sup>9</sup>。さらに、国税庁の調査報告書から業界動向を把握した。

その他、清酒業界を扱った多数の研究も参考にし、とくに参照した場合は引用文献として示している。さらに、地元の町史（清洲町史編さん委員会，1969）、郡史（西春日井郡編集，1923）ならびに、旧清洲町の明治期の状況が詳述される歴史資料（林，1912）も参考にした。

本節では、以上に示した多層的なデータソースの分析をもとにして詳細なケースの記述を行っていく。

## 4.2 清洲桜の前史と業界背景

清洲桜の所在する愛知県清須市は、米どころ尾張平野の中ほどに位置し、近くには水量豊富な五条川が流れ、清酒造りに適した土地である。創業家の柴山家は旧清洲町に古くからある家で、江戸期から酒蔵を生業としてきた（林，1912）。1906年（明治39年）、3町村の合併によって誕生した旧清洲町の初代町長は柴山藤藏氏が勤め、その後、町議会議員にも柴山藤藏氏が名を連ねており（清洲町史編さん委員会，1969）、柴山家は清酒業を生業としながら、代々、地元と密接に関係しながら存立してきたといえる。

一方、清洲桜の先代までの規模は、明治期から等しく零細規模であった。具体的には、1893年（明治26年）の時点で従業員数5人、生産量約400石であり（清洲町史編さん委員会，1969）、先代の時代は、従業員はゼロに近い状態<sup>10</sup>で生産量は約600石であった（柴山，2001）。このように、柴山家は地元の名主として清酒業を生業とし、現在に至るまで創業者一族支配を維持している。

清酒業界は、清洲桜のように古い歴史を有し、家業的継承によって存続してきた中小規模の老舗企業が多数存在して構成される（小牧，1972；桜井，1981；清水，1985）。この特徴は、

同じ酒類業界でも戦後に栄えたビール業やウイスキー業のような寡占的産業とはまったく違っている。

桜井（1981）によれば、1876年（明治9年）時点で生産高が1,000石以上の酒蔵は僅か0.2%、また、近藤編（1967）によれば、1965年（昭和40年）時点では清酒製造業3759企業のうち17企業を除きすべてが中小企業近代化促進法に該当する中小企業であると指摘されている。さらに、現在でも99%以上が中小企業であり（国税庁課税部酒税課、2007）、江戸期から現在まで、この業界構造は変わらない。

このように清酒業界に乱立する零細な酒蔵は、昭和30年代から現在まで厳しい状況が続いている。清酒に関する酒類製造免許場数は1955年（昭和30年）の4021場（国税庁課税部酒税課、2000）をピークに年々減少し、2006年（平成18年）には1887場（国税局課税部酒税課、2008）と半分以下まで落ち込んでいる。その原因の1つに清酒の人気不審から生産高が年々減少していることがあげられる。清酒全体の生産高は、1973年（昭和48年）の約979万石をピークに減少に転じ、2008年（平成20年）は約363万石と約1/3まで落ち込んでいる（日刊経済通信社調査出版部、2000;『酒類食品統計月報』2009年2月号）。

すなわち、清酒業界は数十年に渡って構造的な不況が続く業界といえる。しかし、清洲桜は、1962年（昭和37年）、先代から現社長に代替わりして以降、構造的な不況に逆行するかのようになり、零細な酒蔵から一気に業界の準大手メーカーにまで成長した。

### 4.3 先代の時代

上述したように、清洲桜は、創業から先代の時代まで、地元根付いた零細な酒蔵として家業的継承によって存続してきており、清酒醸造業ではどこにでも存在するようなメーカーである（小牧、1972; 桜井、1981; 清水、1985）。また、先代が当主であった昭和30年代は、年間生産量は約600石、得意先問屋2～3軒、酒販店20～

30店の極めて零細規模であった。

清洲桜のような零細な酒蔵が乱立する清酒業界は、他の酒類業界のような寡占型産業とは違って、今も昔も熾烈な競争を強いられる業界といえる（桜井、1981）。そして、清酒業に限らず酒類産業は免許事業であり、酒税確保の観点からも、さまざまな制度的制約のなかで競争が強いられてきた業界でもある。

清酒業における制度的制約の1つは、戦後の食糧難の時代、原料米の配給割当制度によって生産統制が布かれていたことがあげられる（近藤編、1967）。この原料米割当制は、1969年（昭和44年）に食糧管理法施行令の改正によって自主流通米制度が発足するまで続く（森本・矢倉編、1998）。

一方、販売に関しては、1949年（昭和24年）に配給統制機構が廃止されて以降、自由競争となった。つまり、清酒業界は、戦後暫くして、生産は統制され、販売は統制を廃止し自由という体制となった（近藤編、1967）。ここに、清酒メーカー間の市場シェアをめぐる激しい競争の原点がある。

昭和30年代に入ると、食糧事情が好転し清酒の需要が拡大して販売競争はますます激しさを増し、メーカー間の格差が拡大した。つまり、清酒の需要拡大によって、生産高以上に販売が拡大するメーカーと、もう一方では、生産された清酒を市場で捌き切れないメーカーを生み出していったのである。この流れは、価格に関する制度改正によってより一層、強まった。

まず、1960年（昭和35年）、それまでの公定価格が廃止され基準価格へと移行した。この段階の基準価格では、公定価格時代と同様に1級酒と2級酒の間に345円の差があった。しかし、1962年（昭和37年）4月、減税による基準価格の改正によって、それまでの1級酒を特級酒に、準1級酒は1級酒に改正され、1級、2級間の差が150円に圧縮された。この改正によって、1級酒の需要が急増することになる。

1級酒の需要の急増は、2つの結果をもたらした（近藤編、1967; 桜井、1981; 森本・矢倉編、

1998)。1つは、灘・伏見の大手メーカーの躍進である。これら大手メーカーは1級酒中心のメーカーであり、地方にある多くの零細な2級酒メーカーの需要も取り込む結果となったのである。

次に、大手メーカーの躍進が「桶売買」を活発化させたことである。桶売買とは、生産高以上に販売量を確保しなくてはいけない大手メーカーが自社製品を捌き切れない中小メーカーから未納税の清酒を桶ごと買い取るという商慣行のことである。生産統制のなかでも販売の自由が守られていた清酒メーカーにとって、桶売買は生産と需要のバランスをとる手段であった。1962年(昭和37年)の基準価格改正によって、2級酒中心の中小メーカーは、1級酒中心の大手メーカーの躍進に便乗し、安易に採算のとれる桶売りに依存する業者が急増したのである<sup>11</sup>。

このような業界の流れのなかで、桜井(1981)は、各メーカーを「直売型」、「卸売型」、「桶売り型」の3つのタイプに分類している<sup>12</sup>。直売型は、中小メーカーの存立条件の1つで、規模の小さな酒蔵に多くみられる。このタイプのメーカーは、卸売業者を通さず、主に地元の小売業者への販売を中心に展開している酒蔵のことである。卸売型は、規模の大きなメーカーに多くみられ、さらに広域卸売型と狭域卸売型に区分できる。広域卸売型のメーカーは、灘・伏見にあるような全国規模の大手メーカーであり、狭域卸売型は、地方にある中堅メーカーに多くみられる。桶売り型は、年間製造量の半分以上を未納税移出酒として同業者に販売するメーカーである。先述の通り、1962年(昭和37年)以降、零細な酒蔵において桶売り型のメーカーが急増した。

清洲桜が先代から現社長に継承したのは、基準価格改正とほぼ同時期の1962年(昭和37年)5月である。先代までの時代、年間生産量約600石のうち約400石が桶売りと、自主販売より桶売りを中心とした経営体制をとっていた。つまり、清洲桜は地方の零細な酒蔵であり、桜井の分類に従えば桶売り型のメーカーとしての戦

略パターンをとっていたといえる。

こうしたなか、清洲桜にとって先代の時代は重要な時代であった。創業家の柴山家には、先々代、男子が生まれず、先代は養子で入った当主であった。しかし、先代は学校の教員と兼任していたため、あまり商売には熱心ではなく、現状は妻が経営の先頭に立っていた。また、当時、経営の状態は、決して良いとはいえなかった。

さらに、先代夫妻の間には子供が5人恵まれたが男子が1人であり、その長男が現社長の9代目柴山藤藏氏である。このような現状のなか、経営を取り仕切っていた先代の妻は、柴山家の家業を長子継承するため、長男に対し幼少期から後継者教育を行った。現社長は当時の心境を次のように語っている。

柴山家の9代目として昭和13年4月誕生。男1人、女4人の5人兄弟の中で育ち、幼少の時より男の自分が家業を継ぐという心構えが出来ていた。父は教育者で養子という事もあり家業は母が実権を持つている様で、母の家業を守る為に年末の最盛期には自らトラックに同乗して得意先を廻るという姿勢には頭が下り、早く学校を出て家業を継ぎ手伝わなければならないという責任感を痛感していた。当然私も高校時代でも年末の忙しい時は家業を手伝いトラックに同乗し販売を手伝った。(柴山, 2001, 1頁)

このように、現社長は、幼少の頃から、自らトラックに同乗して得意先を回るなど経営の先頭に立つ母の背中をみて育てられ、長男として家業を継ぐという心構えをもっていた。さらに、母親も家業を存続させるために、現社長に対し後継者になるよう強く言い聞かせて育ててきた。

そうした環境のなかで、現社長は、高校卒業後、広島大学工学部醗酵科に進学する。同学部は、全国に数少ない醸造家の教育の場として、全国から子弟が集まっていた。現社長は、ここで醗酵の勉強に励み、卒業後、名古屋国税局鑑

定官室へ研修生として入所した。ここでは、清酒の級別制度の級別審査と酒造技術指導を学び、翌年（1962年5月）、清洲桜に入社し9代目柴山藤蔵として家業を継ぐ。清洲桜が、桶売り型から戦略パターンを変えるのは、継承後のことである。

#### 4.4 現社長の時代

##### 4.4.1 桶売りから自主販売路線への転換

現社長が家業を継承した昭和30年代後半は、桶売り型のメーカーにとって、売り手市場となった桶売買によって、安易に採算が取れる状況にはなっていたものの決して楽観できる状況ではなかった。1級酒の需要が急増したことによって、2級酒中心の零細な酒蔵は、桶売り先が不安定となった場合、一気に経営危機に陥ってしまう状況であったのである。その証拠に、先述した通り、全国的に零細な酒蔵は、1955年（昭和30年）をピークに減少に転じていた。現社長は当時の心境を次のように語っている。

立派な酒を製造しても販路を持たない為に経営が維持出来ない蔵が数多く見られ、このようになってはいけなと心に誓い苦難な道ではあるが、一歩づつ昇っていくが如く毎年販路の開拓に傾注した。（柴山、日付不詳、1頁）

このように、現社長は、業界の状況を顧みて桶売り中心ではこの先立ち行かなくなると考え自主販売の路線に転換していく。すなわち、桶売り型からの脱皮を図ったのである。

自主販売路線への転換は、業界の現状だけではなく、現社長の大学時代の経験が大きなきっかけにもなっている。その経験とは、春休みに実家に帰省した際、清酒の販売不振で貯酒タンクが満杯であることを目の当たりにし、自ら桶売りの営業に出るが良い結果を得られなかったことである。このことから、現社長は、地方の零細な酒蔵に多い桶売り型の戦略パターンに危機感を抱くことになる。現社長は当時の心境を次のようにも語っている。

せっかく苦勞して醸造した酒をビンに詰めて販売を行わずタル売り<sup>13</sup>を行う事は、結局自分の『のれん』を切り売りすることで自分で作った酒は自らの手で販売し消費者に飲んでいただくとうあえて苦難な道を選んだ。（柴山、2001、3頁）

「自分で作った酒は他力本願の桶売りではなく、自分の手で販売し消費者に飲んでいただく」との信念から酒の販売に心血を注ぎ込んだ。（柴山、日付不詳、1頁）

こうして業界の状況に危機感を募らせていた現社長は、家業を継ぐと同時に桶売り中心の体制から自主販売路線に転換する。この際、組織内事情として従業員が家族以外に期間雇用の杜氏とパート従業員だけという極めて小規模であったこと、元々、出荷量が少なかったことが幸いして、継承と同時に桶売りを減らし、自主販売路線に邁進することができた。

自主販売は、主に地元の小売店に対して直売によって開拓した。零細な酒蔵にとって、自社製品を卸問屋を通じて販売するルートはあまり持っておらず、小売店への直売によって販路開拓を行わなくてはならない状況であった。そこで、数人に入社してもらい、現社長は生産に従事しながら余った日は販路の開拓に走った。現社長は、製造から営業まで何でもこなしながら、販路拡大に奔走したのである。

当初、地元周辺の小売店へ直売によって販路を拡大していき、約2年後には、継承当時の自主販売出荷高の200～300石から700石にまで成長した。当時、業界では1000石売って一人前といわれた時代であり、現社長は、まず1000石を目標にしていた<sup>14</sup>。

昭和50年頃になると、地元愛知県下ではある程度の販路を持つまで成長する。そこで、次のステップとして、近隣の卸店に対して新規開拓を行っていく。この卸売りの段階においても、現社長は、卸問屋の営業マンと一緒に小売店に営業に出向き積極的に販路開拓を行った。そし

て、継承後から約20年経った昭和50年代後半には、生産高約2500石の規模にまで成長する。生産高1000石という目標の倍以上の規模にまで成長したことになる。

このように、現社長に継承後から約20年間の戦略パターンの軌跡をみると、桶売り型から直売型、そして直売型から卸売型（狭域卸売型）へと転換してきたことがわかる。また、この20年間は、現社長自ら営業に出向き、自力で販路を開拓しながら、徐々に生産高を拡大してきたといえる。しかし、まだ、この段階では、地方にある零細な酒蔵であったことには違いなかった。

#### 4.4.2 自主販売路線の強化：千円パックの開発

先述のとおり、清酒業界の戦後は、原料米割当による生産統制、販売の自由という体制になった。販売の自由に関しては、1960年（昭和35年）までは公定価格、1964年（昭和39年）までは基準価格が設定されていたものの、その後は原則的に自由価格であった<sup>15</sup>。しかしながら、級別による末端小売価格は、酒税確保の点からも行政の指導のもと業界の慣行として依然固定化されていたのが現状であった。昭和50年代後半、一升瓶1本あたり特級2300円位、1級1800円位、2級1500円位が末端小売価格であった。

しかし、末端小売価格は固定化されていたものの、卸値の段階では業界慣行として値引きが行われていた。この値引きとは、一升瓶10本単位で卸される製品に対して無料で数本、余分に付けるといふ、いわゆる「何本付き」という商慣行であった。

清洲桜にとっても、何本付きによる値引きが強いられるのは当然であった。清洲桜のような中小メーカーにとって何本付きは相当な負担となるが、現実には大手メーカーへの対抗手段として、値引き率、つまり本数を増やす必要があった。現社長は、当時、この何本付きという値引き慣行に極めて強い不信感を募らせていた。その心境を次のように語っている。

…業者間では販売競争の激化により10本に2本サービス、10本に3本サービス、又極端なものは10本に5本サービス等二重価額 [ママ] となっていた。私はこの二重価額に理解出来ない不信感をもっていた。…（中略）…昭和38年 [ママ]<sup>16</sup>より酒の価額は法律上は自由価額であった。業界内では値引きがエスカレートしているが末端小売価額は統制価額のまま。この矛盾を解決しなければ酒造業界の近代化はないと思一大決心でこの二重価額を一重価額にし、各業界も再生産出来る価額でマージンを確保し「消費者に良い商品を安く提供すべき」との考えから一升当たり千円札1枚でお酒が買っていただけるよう計画をはじめた。（柴山、2001、4頁）

そこで、清洲桜は、何本付きへの対抗手段として、当時1級酒の価格、一升（1.8ℓ）1800円の半額に近い一升1000円に設定した紙パック製品を開発することになる。いわゆる「千円パック」の開発である。この1000円という末端小売価格の設定は、けっして無理をした価格設定ではなく、何本付きを解消したうえで、順当な利益を乗せた設定であった。

この新たに開発した千円パックは、2級酒でありながら「家庭で飲めるおいしいお酒」<sup>17</sup>をコンセプトとし、1級酒に引けを取らない商品を目指した。また、飽食の時代には辛口の清酒が流行するという嗜好変化に対応して、地元愛知県は甘口が主流のなか<sup>18</sup>、辛口の製品を開発し、ブランド名は辛口の清酒の代名詞「鬼ころし」にあやかり「清洲城信長鬼ころし」という名が付けられた。

紙パックに注目した理由は、当時、清酒は一升瓶製品が主流であったが、牛乳は瓶から紙パックが主流になっていた現状から、清酒も近い将来紙パックが主流になると考えたからである<sup>19</sup>。紙パックは、日光を通さないため、品質保持が瓶より優れており、重量も軽いため物流コストも削減でき、さらにパッケージにファッション性豊かな印刷ができるというメリットが

あるが、瓶よりも容器包装材料費は高くつくというデメリットもある。さらに、これまで瓶商品のみを手がけてきた清洲桜にとって、紙パック詰めを機械を導入しなくてはならない。この機械は、零細メーカーにとって大変多額の投資となる。しかし、現社長は、思い切って設備投資を行い、自社の将来を千円パックに賭けた<sup>20</sup>。

この千円パックは、1984年（昭和59年）9月、まず関西地区で発売した。関西地区で発売した理由は、灘、伏見の大手メーカーのお膝元かつ特級酒、1級酒が主流の市場（特一市場）でチャレンジし評価を受けたかったこと、そして、地元東海地方で2500石の規模まで成長した瓶商品との共倒れを防ぐためであった。大手メーカーの本拠地に地方メーカーが売込みに行くことは皆無の時代、異例の挑戦といえる<sup>21</sup>。

意外にも、千円パックは、関西地区での発売後、またたく間に爆発的ヒットを生むことになる。この爆発的ヒットによって、千円パックは、2級酒の末端小売価格1500円よりも安く、特級酒、一級酒にも遜色ないおいしさであったことが裏づけられる。つまり、特一市場といわれる関西で、それまで特級酒か1級酒を飲んでいた顧客から支持されたのである。そして、数年間で、地元東海地区だけではなく、全国の有力卸店との取引に成功し、北は北海道から南は鹿児島まで販路を開拓していく。

毎年、『酒類食品統計月報』2月号に前年の清酒大手50社のランキング記事が掲載されるが、清洲桜がランクインを果たしたのは、千円パック発売2年後の1986年（昭和61年）である（『酒類食品統計月報』1987年2月号）。ここで清洲桜は一気に42位でランクインを果たし、「42位に愛知で話題を集めた清洲桜が4,762kℓ（2万6,400石）で入ってきたものとみられる。鬼ごろし [ママ] のエコノミーパックでの急上昇は業界の注目を浴びたもの」（『酒類食品統計月報』1987年2月号, 7頁）と分析されている。発売時点の年間生産高約2500石から、2年間で26,400石へと10倍以上の規模に成長したことになる。その後、清酒市場は年々生産高が減少す

るなか、清洲桜だけは、逆行するかのように全国的にシェアを伸ばし、現在では生産高72,980石と清酒大手11位（2008年）にランキングされるまで成長を遂げた（『酒類食品統計月報』2009年2月号）<sup>22</sup>。

一方、千円パックの爆発的ヒットによる生産拡大に対応するために、生産体制も一新された。千円パック発売当初は、販売数の増加に対応するため桶買いも行ったが、自社で品質の安定した清酒を年間通じて生産するために積極的に機械化を導入した。清酒の製造に一番重要なのは温度管理である。最新設備、技術の導入は省力化を実現するだけではなく、人間の勘に頼っていた温度管理が一定し、品質の良い清酒が出来上がる。たとえば、醗酵タンクの温度管理を機械化することによって、タンクの上から下まで一定の温度に保つことができ品質の安定化が実現できたという。つまり、機械による生産技術と人間による最終的な判断を組み合わせることで品質の良い清酒造りを成功させたのである<sup>23</sup>。

さらに、清酒の製造に欠かせないのが杜氏による熟練技能であるがここにも革新がみられる。杜氏の高齢化にともなう後継者不足は、清洲桜に限らず深刻である。清洲桜の場合、杜氏の伝統的な経験則に頼ることから、現在では大学の農学部出身者による学問的知識の豊富な人材を雇用し、知識による裏付けを重視した社員によってこの役割を担っている。

このようにして、清洲桜は、千円パックの予想以上のヒットによって、東海四県下ではトップの販売実績をもつようにもなっただけではなく、北は北海道から南は鹿児島までの有力卸店への販路開拓に成功し、一気に全国区のメーカーとなった（柴山, 2001）<sup>24</sup>。また、拡大する販売量に見合って品質の安定した清酒を造るために、技術革新を行って生産体制も一新されてきた<sup>25</sup>。

しかしながら、千円パックのヒットは、業界との間に軋轢を生むことになる。地方にある無名のメーカーであった清洲桜による千円パックの爆発的ヒットは、特一市場の関西にある灘、

伏見の大手メーカーにとって大打撃に違いなかった。そこで、大手メーカーは、対抗手段として、監督官庁にあたる国税局や国税庁に働きかけを行ったといわれる。

そのため、清洲桜は国税局や国税庁から度々、行政指導が入ることになる。とくに、行政側は、千円パックがきっかけとなって清酒業界が過当競争に陥り、酒税の確保ができなくなることを危惧していた。しかし、現社長は、その都度、まっとうな製造を行って、適正な価格をプラスした値段が1000円であるという姿勢を崩さなかった。その証拠に、現在に至るまで基本的には一升あたり1000円が守られてきた<sup>26</sup>。また、違法行為が行われていない以上、行政側も千円パックを発売中止に追い込むことは不可能であった。

その後、清酒業界の構造も変化がもたらされた。清酒の人気不振や消費者ニーズの多様化などが影響し、酒税法が改正され、1992年には級別制度が完全に撤廃された。それにもなって、何本付きという卸値段階の値引き慣行も解消された。また、現在では桶売買といわれる商慣行もほとんどみられなくなった（森本・矢倉編、1998）。

清洲桜との関連で清酒業界の変化を考察すれば、清洲桜の戦略パターンの転換と組織変革は、業界の将来の変化を先取りするものであったといえる。また、清洲桜と業界と監督官庁を巻き込んだ攻防の背景としては、清洲桜の行動によって、多少なりとも業界構造の変化に影響を与えたことは否定できない。

しかし、千円パックの爆発的ヒットは、決して意図的なものではなかった。現社長は、紙パック詰め機械を導入するなど、千円パックに自社の将来を賭けてはいたが、実際のところ、販売にはそれほど熱心ではなかったという。常務取締役は次のように語る。

「紙パックを販売したとかね、千円で販売したとかは真新しくて消費者の支持を得ただけど、別にそれ以上特別なことはなにも

やってない」（常務取締役柴山浩明氏、2005年12月5日）

「（千円パックに関して）たまたま当たったからよかったけれども、外れてたらえらいことですよ（笑）」（常務取締役柴山浩明氏、2006年8月24日）

つまり、千円パックは、当初は何本付きという業界慣行を打破したいという意図で導入し、ヒットを狙っていたわけではなかったが、結果的に顧客から支持を得たものといえる。また、予想以上のヒットによって、一時は生産が追いつかず、連日、残業しながらパック詰め作業を行ったこともあった。このように千円パックの爆発的ヒットによって、清洲桜は一気に業界の準大手メーカーに成長を遂げたが、その背景は、何本付きという業界慣行を打破した自主販売路線の強化がきっかけとなっていたに過ぎない。こうして、清洲桜は、1984年（昭和59年）に千円パックを開発したことによって、地方にある狭域卸売型から全国区の広域卸売型の清酒メーカーに成長を遂げたのである。

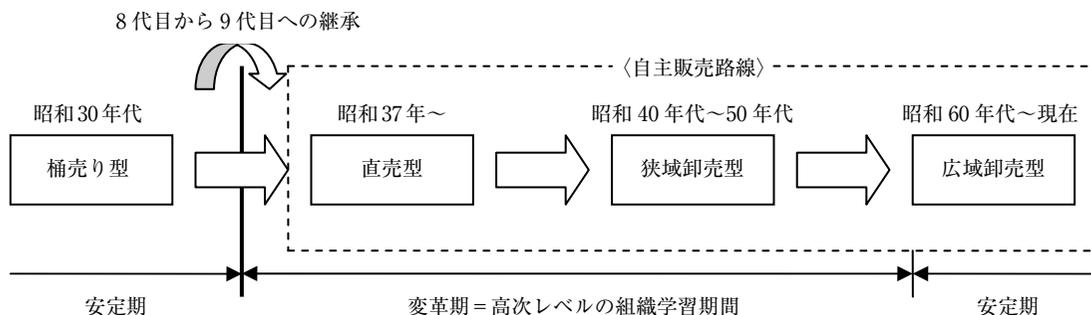
## 5. 考察

### 5.1 戦略パターンの経時的展開

清洲桜は、清酒業という伝統産業において、先代まで地方にある零細な酒蔵として連綿と存続してきた老舗企業である。清洲桜が一気に戦略転換を始めたのは、現社長が継承した1962年（昭和37年）からであった。清酒業は、制度的制約のもと全国に中小の酒蔵が乱立する熾烈な競争を強いられる業界である。1955年（昭和30年）に酒蔵の数はピークを迎え、年々減少の一途を辿るなか、清洲桜は戦略パターンを変えながら、現在では業界の準大手メーカーとして存続している。まず、ここでは、清洲桜の戦略パターンの変遷を経時的に考察していく。

清酒メーカーのタイプは、桜井の分類に従えば「桶売り型」、「直売型」、「卸売型（狭域卸売

図Ⅲ 清洲桜の戦略パターンの変遷



出所：筆者作成。

型・広域卸売型)」という3つに分けられた。一般に清酒メーカーは、これらのタイプのいずれかの戦略パターンをとっている。図Ⅲは、この分類に基づき、清洲桜の戦略パターンの変遷を示したものである。

零細な酒蔵として連綿と存続してきた清洲桜は、先代の時代、桶売り型の酒蔵として存立していた。しかし、当時、決して経営の状況は芳しくなく、さらに、業界の状況として、多くの酒蔵が販路を持たず桶売りに依存し過ぎた結果、倒産を余儀なくされる時代に入っていた。

そこで、現社長は、現状と継承前の経験から、継承と同時に桶売り型の戦略パターンに見切りを付け、自主販売路線へと一気に転換していく。

この自主販売への転換は、現社長への継承を契機として、組織にとって生存領域となるドメイン（金井，2006）を一新した姿であったといえる。つまり、清洲桜は、ドメインを変更することで存続を担保していったのである。

自主販売路線へとドメインを変更後、当初は、家族経営という零細規模が幸いし、まず小売店への直売によって自力で販路を開拓することから始める。その後、現社長自らひたすら営業努力をして、近県市場で卸売型にまで成長するが、何本付きという業界の値引慣行に不信感を持つようになる。そこで、この業界慣行を打破すべく、いわゆる千円パックを開発し爆発的ヒットを生むことになる。そして、広域卸売型へと全

表Ⅰ 戦略パターンの構成要素と業界環境の変化

時期	～昭和30年代	昭和37年～40年代	昭和40年代～50年代	昭和60年代～現在	
戦略パターン	桶売り型	直売型	狭域卸売型	広域卸売型	
構成要素	当主（社長）	8代目（事実上、妻）	9代目		
	トップの価値観	家業の現状維持	自主販売による家業の存続		
	組織構造	家族経営	職能の分化		
	製品	瓶商品・桶売り	瓶商品	瓶商品	紙（千円）パック製品
	チャネル	桶売りメーカー	地元小売店	地元卸問屋	全国各卸問屋
	販売地域	地元周辺	地元	東海4県	全国
	出荷高	約600石 （桶売り約400石）	約700石（昭和39年）	約2500石 （昭和50年代後半）	26400石（昭和61年） 72980石（平成20年）
環境要素	清酒総製成量	467千ℓ（昭和30年）	1089千ℓ（昭和40年）	1766千ℓ（昭和48年）	928千ℓ（昭和60年） 513千ℓ（平成18年）
	メーカー数	4021場（昭和30年）	3865場（昭和40年）	3229場（昭和50年）	2586場（昭和60年）
	業界環境の変化	生産統制	生産統制 販売の自由化 桶売りの活発化	桶売りの激化 生産・販売の自由化 大手・零細メーカーの 格差拡大	級別制度撤廃 PET・紙容器製品の需 要拡大

注) メーカー数、清酒総製成量の下線部は、ピーク時を示す。

出所：インタビューデータ、国税庁課税部酒税課（2000，2005，2007，2008），柴山（2001，日付不詳），『酒類食品統計月報』関係各号に基づき筆者作成。

国区のメーカーにまで一気に成長する。

そこでは、表 I で示す通り、全国区のメーカーになるまで戦略パターンの構成要素を次々と変化させながら、戦略パターンを転換するというプロセスがみられた。

以上で示したように、戦略パターンの構成要素を変化させた期間は、変革期であり組織学習の期間であったといえる。つまり、自主販売路線に転じ、直売型から狭域卸売型の段階は次の段階に向けた組織学習の期間として変革期に相当し、千円パックのヒット以降、再び安定期の段階へと戦略パターンが変化してきたのである。次項では、戦略パターンの変遷を扱った GS、CA、戦略のプロセス論ではブラックボックス化されていた変革期のメカニズムにスポットを当てて議論していく。

## 5.2 戦略パターンの変革期のメカニズム：ブラックボックスの解明

それでは、戦略パターンの転換メカニズムに注目していく。前項では、清洲桜の組織変動において、戦略パターンの構成要素を不連続的に変化させながら、長期存続を担保していく戦略転換プロセスを確認した。このプロセスのメカニズムとして重要なのが社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれた実践的行為、すなわち組織学習である。

創業者一族支配を貫いてきた清洲桜は、先代の時代、早々から現社長に対する後継者教育を開始してきた。すなわち、清洲桜は、代々、清酒業を生業としてきた老舗企業であって、長子継承を望んでいるという歴史的コンテクストのなかに継承という出来事を位置づけることができる。そこでは、現社長に対する後継者教育の段階での経験と合わせて、業界の現状など社会的コンテクストを踏まえて、継承と同時に戦略転換に着手し、桶売り型の戦略パターンに見切りを付けて自主販売路線への道を歩んでいく。つまり、歴史的コンテクストだけではなく、刻々と変化する社会的コンテクストにも埋め込まれ

ながら、新たな行動が観察されるのである。

さらに、生産高を徐々に拡大するなか、何本付きといった業界慣行に対する不信感を募らせ千円パックを開発し、予想以上の爆発的ヒットを生みながらも、業界や行政との攻防に巻き込まれていったという姿は、実践的行為を積み重ねていった結果から招いた行動であった。これも、自らが築いた歴史的コンテクストと変化する社会的コンテクストに埋め込まれながら、一つひとつ対応してきた実践的行為であったといえる。

このように、清洲桜は、変化する社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれながら現社長の認識変化がもたらされ、それと同時に組織変革をもたらしようとした行動に結び付けていた。つまり、変化する社会的コンテクストに対応しながら、それまで培ってきた歴史的コンテクストを発展させる形で個人的学習と組織学習が同時並行的に起こっていることがわかる。これは、レイブ・ウェンガーやエンゲストロームの議論にあるように、組織学習によって、組織内の事情だけではなく、様々なコンテクストに埋め込まれる組織を発展的に存続させていくプロセスといえる。

重要なのは、戦略パターンを転換させるような高次レベルの組織学習が直線的に展開されたとはいえないことである。つまり、清洲桜の存続プロセスは、単純なサクセスストーリーとしてではなく、時には意図しない結果を導き、その都度、発生する問題に対処しながら戦略パターンを転換させ、次のステージへと成長する即興的プロセスであったといえる。ケースでみた常務取締役柴山氏の言葉にあったように、特別なことを行った意識はなく、実践的行為の結果として、高次レベルの学習がもたらされ、戦略パターンが転換されていたのである。

このことが意味するのは、清洲桜の場合、自主販売路線への転換という自己成就の予言（ワイク、1998）を現実化するために、ともかく実際に行動を起こすなかで、当初、予期しなかつ

た新たな問題に対処しながら、学習成果が現れてきていたということである。金井(1987)は、中小組織の組織学習を論じるなかで、未知の分野に進出するには、まずは実際に行動を起こし、試行錯誤の結果によって発見される諸問題から学ぶことが高次レベルの組織学習につながると指摘している。重要なのは、実践的行為が高次レベルの組織学習につながられるかどうかということである。

清洲桜の場合、現社長の継承後にみられる数々の実践的行為は、Scheinの言葉を借りれば生存不安(Coutu, 2002)に応じた組織学習の期間であったといえる。つまり、清洲桜は桶売りではなく自主販売へと事業転換を図ることに自社の存続を求めていったのである。そのうえで、とにかく自主販売を強化していくなかで何本付きという業界慣行による行き詰まりが引き金となって高次レベルの組織学習へ導かれていた。そこでは、千円パックの開発に始まり、特一市場での挑戦、またそれにもなう地元向けの既成商品との共倒れを防ぐためのリスクヘッジなど、広域卸売型へと明らかに戦略パターンに変化がもたらされ、全国区のメーカーへと成長していった。

### 5.3 戦略パターンの変換メカニズムの背景：同業他社との比較

一方、なぜ、他の多くの酒蔵が、清洲桜のように、戦略パターンを転換できなかったのであろうか。清酒業界が構造的不況といえるなか、清洲桜のように高次レベルの組織学習によって戦略パターンを転換する必要があった酒蔵が多数存在したはずである。

第1にいえるのは、清洲桜にとって現社長に継承した1962年(昭和37年)は、清酒の基準価格の改正があって、桶売り型を促進させる制度変化があったことである。すなわち、当時、零細な酒蔵にとって桶売りが最も安易に採算をとる状況となっていたが、清洲桜は、創業者一族の現社長への継承と重なり、そのタイミング

で桶売りに見切りをつけることができた。清洲桜のように創業者一族支配を貫く同族企業は、トップの任期が長期になりがちであるため、継承が組織変革の契機となることが多いのである(Kenyon-Rouvinez and Ward, 2005)。

さらに、タイミングの問題だけではない。清洲桜は、業界慣行を打破し千円パックのヒットを生んだことが、業界から様々な妨害行為を招く結果となっていた。しかし、ここでは、結果として顧客の支持を得て正統化されていったことに重要な意味がある。この出来事を業界側からいえば、清洲桜の逸脱行為は、清酒業界という伝統的産業のなかで培われてきた制度的環境における「制度的同型化圧力(institutional isomorphism)」(DiMaggio and Powell, 1983)に逆らった行動であったといえる。

制度的同型化圧力とは、一定の業界や産業が構造化された組織フィールド(organizational field)における政治的パワーと正統性をめぐる競争によって生じる組織構造の同質化のことである。一定の制度的環境のもとでは、多くの組織が同型化されていくのが通常なのである。つまり、多くの酒蔵にとって清酒業界という制度的環境のなかに存在する限り、制度的同型化圧力によって同質化され逸脱行動が取りにくいという現状がある。これは、高次レベルの組織学習を棄却させてしまう原因にもなっているといえる。

しかしながら、うえで議論したように、清洲桜の20年間にわたる組織学習期間において、変革期から安定期に達する決定打となったのは、千円パックの爆発的ヒットという消費者の社会的認知の急速な拡がりであった。逆にいえば、ケースでみた常務取締役の言葉からもわかるように千円パックがヒットしなければ、同型化圧力に屈してしまう恐れも大いにあったのである。

この点からいえるのは、清洲桜が高次レベルの組織学習によって戦略パターンを転換し、新たなステージへと存続させることに成功した背

景として、組織内部の変革だけではなく、環境を有意味に秩序立てていたことが指摘できる。これは、ワイク（2001）が「イナクトメント（enactment）」と表現したように、自社にとって有意になるように環境に対する働きかけを通じて環境を秩序立てることが戦略転換において重要であるということである。清洲桜の場合、千円パックが顧客から強い支持を受けたこと、それによって、行政やライバルメーカーとの攻防を乗り越えていったことがこのような姿であった。

以上、清洲桜の事例を検討してきたことから明らかのように、老舗企業のような長期存続してきた組織は、従来の老舗企業研究が議論してきたように伝統を頑なに守るのではなく、戦略パターンに転換をもたらす組織学習によって長期存続という実績を築き上げていたことがわかる。さらに重要なのは、あるタイミングでの戦略的意思決定によって戦略パターンの転換がもたらされるのではなく、変革期において、即興のプロセスといえるような試行錯誤や新たな問題への対処といった、実践的行為の積み重ねによって達成されていたことである。このように、老舗企業という歴史ある組織は、その歴史を背負いながらも、刻々と変化する社会的状況のなかで実践的に過去を発展させ存続を担保していくのである。

## 6. 結語

本稿の結論は、以下の3点である。

第1に、老舗企業という長期存続の実績がある組織を対象に経時的分析によって戦略パターンを転換させながら存続を担保していく組織変動を示したことである。従来の老舗企業研究では、現在において内包する老舗特有の内部資源と長期存続の実績を因果論的に結びつけた研究が主流であった。本稿では、経営戦略論の知見を応用した老舗企業研究の新たな展開として、経時的分析から近現代における老舗企業の長期

存続メカニズムを示した。

第2に、長期的な組織変動において、変革期における戦略パターンの転換メカニズムを明らかにした点である。この点は、従来から組織変動において戦略パターンの変遷を論じてきたGS、CA、戦略のプロセス論においては、ブラックボックス化されており、長期的な組織変動を捉えるうえでは不十分であった。本稿では、事例分析において、戦略を実践として捉え、社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれた実践的行為に着目することで、戦略パターンの転換メカニズムを示した。

第3に、上の点において、戦略パターンが転換される実践的行為が組織を存続に導く組織学習として展開されていたことを示した。組織学習は、従来から組織論の一分野として、組織の戦略を刷新し発展的に存続させるといった長期的観点から議論がなされてきたものの、戦略パターンの変遷を扱った組織変動の議論とは別に展開されてきた。本稿では、戦略パターンの転換メカニズムと組織学習の関係を明らかにすることによって、高次レベルの組織学習が組織の存続に有効であったことも示された。

ここに示した結論から導かれる本稿の理論的含意は、老舗企業という長期存続の実績のある組織に対して、組織の長期存続と戦略パターンの転換や組織学習の関係を論じた経営戦略論の知見を応用し、長期存続に至るまでの組織変動のメカニズムの詳細な分析を行ったことである。本稿は、組織にとって最重要課題となる長期存続の確保といった点において、今後の理論的展開の指針となったと考える。

一方、本稿には限界点も存在する。それは、組織変動の変革期のメカニズムを社会的・歴史的コンテクストに埋め込まれた実践的行為に着目することで示してはきたが、逆に、コンテクストに埋め込まれながらも、コンテクストを変化させるような組織環境への発現メカニズムには深く言及できなかったことである。長期的な組織変動のなかで、変革期における実践的行為

がいかに組織環境に影響を与えているかという点において、さらに近現代における老舗企業の長期存続プロセスの経時的分析によって解明することが今後の課題である。

※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。また、インタビュー調査にご協力くださいました清洲桜醸造株式会社常務取締役柴山浩明氏、有限会社大新酒店代表取締役大野豊氏、元大型酒店勤務廣田新次氏には、厚く御礼申し上げます。

#### 【注】

- 1 既存の老舗企業研究の大半は、創業から100年以上経過する企業を老舗企業と定義している。この理由としては、老舗企業研究の先駆けである京都府（1970）が京都府開府100周年の記念事業としてこのような定義を行い、その後の研究に引き継がれていったことが一因と考えられる（加藤，2008）。たしかに、創業から100年という年月は、一般的に3世代以上に渡って継承された企業であり、長期存続に値すると考えられる。しかし、本稿では、100年といった時間的区切りに捉われるのではなく、前近代からの現代に至る社会的・歴史的コンテクストの変化を乗り越えてきた点を重視した定義を行う。
- 2 戦略の形成プロセスは、意図的に計画された戦略（中核的戦略）が、実行段階において、一部は実現できない戦略となり、さらに、その段階に現れる創発的戦略と合わさって結果的に実現された戦略に至ると考えられる（Mintzberg, 1978）。
- 3 Mintzberg（1972, 1977）の研究は、数十年スパンの戦略パターンの変遷を分析したものである。たとえば、Mintzberg（1972）は、1934年から1969年までのフォルクス・ワーゲン社の戦略パターンの変遷を記述的に分析している。また、Mintzberg（1977）は、それまでの経営戦略論にはなかった戦略パターンの経時的配列の歴史的的分析手法を確立したものと評価された研究である（野中・加護野・小松・奥村・坂下，1978）。
- 4 戦略のプロセス論は、大きく2つに分けられる。1つは、戦略の形成プロセスを記述的に論じたものである（e.g. Mintzberg, 1978）。もう1つは、時間ベース分析に基づく戦略のプロセス論である（e.g. Pettigrew, 1987, 1990, 1992）。前者のアプローチは、一定の戦略形成プロセスを分析するのに対して、後者のアプローチは、戦略変化の時間的変遷を論じるアプローチである。
- 5 自己成就の予言とは、人々の行為を誘導する思い込みや期待が実際に現実化されていくメカニズムの

ことである。

- 6 Scheinは、組織学習が起こるもう1つの側面として、現状において何か新たなことを学ばなければならないといった不安感、つまり「学習不安（learning anxiety）」を指摘している。
- 7 組織そのものは直観しない。状況の変化を直観するのは個人レベルである。
- 8 『酒類食品統計月報』の清酒大手メーカーランキング記事は、毎年2月号に記載される。清洲桜が初めて記載されたのは、1987年2月号であり、最新号は、2009年2月号である。その間の記事はすべて分析に加えている。
- 9 『酒類食品統計月報』の紙パック製品の大手メーカー出荷動向記事に関して、清洲桜が初めて記載されたのは、1987年5月号であり、最新号は、2008年8月号である。その間、およそ一年毎に、同様の記事が記載されるが、すべて入手し分析に加えている。
- 10 実態としては、正規従業員は家族以外にはおらず、冬から春にかけての季節労働者で生産に従事する杜氏と瓶詰めに従事するパート従業員で運営されていた（2008年8月8日、清洲桜醸造常務取締役柴山浩明氏補足インタビューから）。
- 11 この時点では、桶売買は桶売り業者による売手市場であったといえる（桜井，1981）。大手メーカーは、自社製品の販売量の確保に困窮したため、売り手と買い手のパワーバランスは、売り手側であったのである。その後、1969年（昭和44年）に自主流通米制度の発足で生産の自由化が段階的に進み、桶売買のパワーバランスは買手市場へと逆転することになる。
- 12 近藤編（1967）や清水（1985）も同様の類型化を行っている。
- 13 「タル売り」とは「桶売り」のこと。
- 14 元大型酒店従業員によれば、清洲桜の瓶商品ブランド「清洲桜」は、県内メーカーではまったく無名だったという。県内メーカーで有名なのは、盛田の「ねのひ」、東海発酵の「四君子」、中埜酒造の「國盛」であったという（2008年5月25日、元大型酒店勤務廣田新次氏インタビューから）。
- 15 級別に応じて酒税が設定されていた。
- 16 基準価格は1964年（昭和39年）に廃止されている。
- 17 家庭向けのお酒を開発したのであって、飲食店などの業者向けの商品は開発しなかった。
- 18 愛知県の清酒は、昭和50年代頃まで甘口が主流であった（山下，1978）。
- 19 現在、清酒において紙パック製品が主流とまではいかないものの、約半数が紙・PET容器入り製品となっている。2007年の清酒の総出荷高は、約375万石、紙・PET容器製品が約190万石である（『酒類食品統計月報』2008年8月号）。そのうち、紙パック製品は、約187万石である。なお、清酒総需要量に占める紙・

PET容器製品の構成比率は、年々、上昇の傾向にあり、2007年度には、初めて50%を突破した。

- 20 紙パック製品に注力したことは、インタビュー調査において当時を振り返った常務取締役は、「現社長の賭けであった」ことを強調していた(2005年12月5日、2006年8月24日、清洲桜醸造常務取締役柴山浩明氏インタビューから)。また、紙パック詰めの機械の設備投資は、それまで東海地区での瓶商品の成功によって自己資金で賄ったという(2009年5月1日、清洲桜醸造常務取締役柴山浩明氏補足インタビューから)。
- 21 千円パックの関西地区発売に際して、社長自ら製品を持って同地区の間屋を営業して回ったという。そこでは、「おもしろい商品だ」と比較的障害なく受け入れられ、チャネルの開拓には思っていたほどの苦労がなかったという(2009年5月1日、清洲桜醸造常務取締役柴山浩明氏補足インタビューから)。
- 22 近年、清酒の人気不審は続き、大手メーカーを含めて、軒並み生産高を減らしているなかで、清洲桜の生産高はほぼ横ばいで推移してきている(『酒類食品統計月報』関係各号)。すなわち、千円パックの成功によって、清洲桜は、近年、長期的な組織変動のなかで安定期を迎えているといえる。
- 23 現在の生産工程は、①自動精米機→②連続蒸米機→③放冷機→④自動製麹機→⑤醗酵タンク→⑥自動搾機→⑦地下貯酒タンク→⑧研究室→⑨瓶詰ライン→⑩紙パック充填ライン→⑪出荷ライン(ロボット装置)、である(『清洲桜醸造株式会社 会社案内』から)。
- 24 2005年度現在、東海四県下(愛知・岐阜・三重・静岡)では出荷量1位である(同社ホームページから、<http://www.onikoroshi.co.jp/co.html> [2008年7月22日現在])。
- 25 清洲桜が全国区の清酒メーカーとなり、業界では準大手メーカーと位置付けられるようになってからも、従業員は75名という地方にある零細企業であることは変わらない。たしかに、現社長が継承した当時、従業員はほぼ家族と杜氏だけという状況ではあったが、現在でも、旧清洲町において柴山家の家業として代々続くお酒造りを続けている零細企業といえる(2005年12月5日、清洲桜醸造常務取締役柴山浩明氏インタビュー調査から)。本事例で注目すべきは、生業としての清酒業を継続するために戦略的革新を起し、結果的に老舗企業として長期存続に成功したことである。
- 26 ただし、昨今の値崩れには耐えられないともいう(2006年8月24日、清洲桜醸造常務取締役柴山浩明氏インタビュー調査から)。

## 【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。
- 安藤史江『組織学習と組織内地図』白桃書房、2001年。
- Argyris, C. and D. A. Schön *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- Chia, R. and B. Mackay "Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice," *Human Relations*, Vol.60, No.1, pp.217-242, 2007.
- 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)
- Coutu, D. L. "The Anxiety of Learning," *Harvard Business Review*, March, pp.100-106, 2002.
- Crossan, M. M., H. W. Lane and R. E. White "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.522-537, 1999.
- 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)
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp.147-160, 1983.
- Engeström, Y. *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*, Orienta-Konsultit Oy, 1987. (山住勝広・松下佳代・百合草禎二・保坂裕子・庄井良信・手取義宏・高橋登訳『拡張による学習：活動理論からのアプローチ』新曜社、1999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)
- 林良泰『清洲雑誌稿』、1912年。
- 加護野忠男「組織変動と認識進歩」『組織科学』第22巻、第3号、pp.50-59、1988年。
- 金井一頼「中小組織における企業家的リーダーシップ」『組織科学』第21巻、第3号、pp.32-42、1987年。
- 金井一頼「事業領域の定義」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略〔新版〕』有斐閣、pp.31-57、2006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』(明治学院大学経済学会)第105号、pp. 59-85、1996年。
- 加藤敬太「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」『企業家研究』

- 第5号, pp.33-44, 2008年。
- Kenyon-Rouvinez, D. and J. L. Ward *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan, 2005.
- 清洲町史編さん委員会『清洲町史』愛知県西春日井郡清洲町, 1969年。
- 国税庁課税部酒税課『酒のしおり』(平成12年2月) 国税庁, 2000年。
- 国税庁課税部酒税課『「清酒製造業の健全な発展に向けた調査研究」に関する報告書』国税庁, 2005年。
- 国税局課税部酒税課『清酒製造業の概況(平成18年度調査分)』国税庁, 2007年。
- 国税庁課税部酒税課『酒のしおり』(平成20年3月) 国税庁, 2008年。
- 小牧久礼三郎「清酒業経営の展望」『横浜商大論集』(横浜商科大学学術研究会) 第5巻, 第2号, pp.1-11, 1972年。
- 近藤康男編『酒造業の経済構造』東京大学出版部, 1967年。
- 古澤和行「組織学習と個人による学習の連関」『経営学研究』(愛知学院大学経営学会) 第16巻, 第2号, pp.13-25, 2007年。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998年。
- 京都府『老舗と家訓』京都府, 1970年。
- Lave, J. and E. Wenger *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習: 正統的周辺参加』産業図書, 1993年)
- Levitt, J. and J. G. March "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340, 1988.
- 松本通晴「京都『老舗』研究: その予備的考察」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所) 第23号, 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) 第16号, 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) 第24号, pp.125-149, 1978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)
- 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. "Configurations Revisited," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.505-512, 1996.
- 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. "Patterns in Strategy," *Management Science*, Vol.24, No.9, pp.934-948, 1978.
- 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。
- 森本隆男・矢倉伸太郎編『転換期の日本酒メーカー: 灘五郷を中心として』森山書店, 1988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」『経済論究』(大分大学経済学会) 第55巻, 第2号, pp.39-59, 2003年。
- 日刊経済通信社調査出版部編『酒類・食品産業 on GRAPHICS: 21世紀への設計』日刊経済通信社, 2000年。
- 西春日井郡編集『西春日井郡誌』西春日井郡, 1923年。(復刊発行 愛知県郷土資料刊行会【愛知県郷土資料叢書第十六集】, 1973年)
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- O'Hara, W. T. *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, 2004.
- Pettigrew, A. M. "Context and Action in the Transformation of the Firm," *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.6, pp.649-670, 1987.
- 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.

桜井宏年『清酒業の歴史と産業組織の研究』中央公論事業出版, 1981年。

柴山藤藏『私の履歴書』清洲桜醸造株式会社内部資料, 2001年。

柴山藤藏『「清洲城信長鬼ころしバック」誕生秘話』清洲桜醸造株式会社内部資料, 日付不詳。

清水龍瑩「伝統的, 中堅・中小企業の企業経営の成長要因: 清酒製造企業延2,383社の実態調査を中心として」『三田商学研究』(慶應大学商学部) 第28巻, 第4号, pp.1-29, 1985年。

『東海総研マネジメント』「会社拝見 清洲桜醸造株式会社」第115号, 1988年11月, pp.76-78。

Tushman, M. L. and E. Romanelli "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.171-222, 1985.

Weick, K. E. "Substitute for Strategy," In D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, 1987. (「戦略の代替物」石井淳蔵・奥村昭博・金井寿宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦: 革新と再生の戦略』白桃書房, 1998年)

Weick, K. E. *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキングインオーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年)

Whittington, R. "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, pp.731-735, 1996.

山下勝「愛知の酒」『日本醸造協会雑誌』第73巻, 第3号, pp.189-194, 1978年。

横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版社, 2000年。