

曾根秀一 著
『老舗企業の存続メカニズム
—宮大工企業のビジネスシステム—』

落合 康裕

静岡県立大学教授

企業が長期的に存続するメカニズムは何か。本書は、この経営現象に対して、経営学と経営史の方法を駆使し、ビジネスシステムの分析視角から考察した労作である。評者は、ファミリービジネス研究を専門としている。筆者とアプローチが異なるが、評者も老舗型ファミリー企業について研究し、4年前に書籍を刊行した。その関係から、当初より本書について関心を持って読むことになった。以下、本書の概要、本書の貢献と課題について述べていくことにしよう。

本書は、序章から終章までの7つの章で構成されている。序章では、本研究の目的と構成が説明されている。続く第一章から、企業の長期存続に関わる先行研究の整理がなされている。すなわち、当該研究分野について、歴史的アプローチ、定量研究アプローチ、ファミリービジネス研究の観点からレビューされている。本書では、先行研究による示唆を確認しつつ、その限界が指摘されている。具体的には、経営の実践に注目しつつ、企業の存続と衰退のプロセスのメカニズムを説明する必要性である。本研究では、宮大工の業界を対象として、ビジネスシステムの分析視角と研究課題が導き出されている。

第二章では、本研究の研究対象、本研究が採用する分析視角と研究方法について述べられている。本書の研究対象は、老舗宮大工企業である。建築業界では、明治維新を分岐点として、

大きな変化をもたらされた業界であった。他方、この業界は先行研究においてあまり取り上げられなかったことが指摘されている。また、これらの老舗宮大工企業の長期的な経営実践を分析する視角として、ビジネスシステム概念が採用されている。その理由として、ビジネスシステムは、経営資源を仕組み化し企業間の取引関係を描き出す概念であり、経営環境の変化からシステム自体が進化するという時間的変化を描き出す概念であることが示されている。研究方法としては、資料調査とインタビュー調査が採用されている。

続く第三章では、老舗宮大工企業の概要と事例分析の対象となる4社（金剛組、竹中工務店、松井建設、大彦組）の概要について述べられている。

本書は、大きな経営環境の変化をもたらした明治維新を分岐点として、第四章と第五章にかけて詳細な分析を展開している。

第四章では、明治維新以前の期間を対象として、4社の顧客関係、組織構造、技能伝承の観点から考察が行われている。金剛組では、主要顧客である四天王寺との関係、内部競争を生み出す組制度、本家断絶を防ぐ分家の制度（創業家の血統のスペアを確保する制度）が存在していた。大隅屋（竹中家）では、大棟梁制による本家と分家の役割分担、尾張藩内における技能の競い合いが示されている。松井建設では、金剛組と異なって外部発注制が取られていた。大彦

組では、高野山との関係や地理的条件の観点からその特徴が説明されている。本章の後半では、4社の事例について内部競争と技能継承の観点から総合的に議論されている。

第五章は、明治維新以後の期間を対象としている。本章の特徴は、各社の主要な企業家に焦点が当てられて分析されていることである。明治維新は、老舗宮大工企業にとって大きな経営環境の変化をもたらした。廃仏毀釈、幕府崩壊による政治体制の変化、西洋建築技術の流入、入札制や請負制等の商慣行の変更など宮大工企業の従来のビジネスシステムを大きく揺るがす出来事が同時並行的に生じた。金剛組は、法改正で従来内部競争を生み出す源泉であった組制度が制約を受けるようになった。また、金剛組は維新後も伝統を固守する経営を続けてきたが、39代目が近代建築に挑戦したことが説明されている。また、竹中工務店では、14代目が高等教育や留学経験等で独自の人脈を築き、同社の近代化への礎を構築した。維新後、各企業が株式会社化の動きをとったが、これが銀行への依存を強めてしまった。そのような中、竹中工務店では、利害関係者との良好な関係を維持することで、非上場を貫き同族のイニシアチブを維持してきたことが説明されている。松井建設では、15代目が設計部を設置して建築様式の近代化に対応するべく、学卒者の採用を行った。大彦組では、高野山からの仕事の棲み分けを行っていたが、入札制等の商慣行の変更で他の2社が廃業に追い込まれた。このように、明治維新という大きな環境変化に対して、各々の企業の企業家を例にとって説明が展開されている。本章の後半では、外部資本の導入や存続の軌跡などの観点から統合的に考察されている。

ここからは、本書の主要な貢献について見ていくことにしよう。

第一に、本書の分析や考察が、膨大な歴史資料の収集と読み込み、そして丹念な聞き取り調査によって裏付けられていることである。おそらく、巻末に掲載されている資料は、その氷山の

一角であろう。著者の一つひとつの主張は、密度の濃い史実の蓄積から絞り出されたものであることがうかがえる。また、詳細なライフヒストリーは、現世代の語りであることを超えて、時代を超えて個々の史実の間の潤滑油の働きをしているといえよう。また、本研究が、経営学と経営史を架橋するという新たな研究方法を提示したことは意義がある。

第二に、ビジネスシステムの使用することによって、老舗企業の長期的経営を空間的かつ時間的に活写している点である。本書では、老舗企業がどのように内部の資源を仕組み化しているのか、さらに利害関係者との取引関係を構築してどのようにコラボレーションしているのかという空間的な広がりや説明している点が特徴だ。そして、第四章と第五章にあった通り、明治維新を分岐点として前後のビジネスシステムの時間的変化を分析することで、継承と革新のメカニズムの一端を浮き彫りにすることに成功している。

第三に、研究上の拡張性の高さである。本書では、ビジネスシステムの分析視角にかぎって議論が展開されている。しかし、評者は、競争戦略の分野だけではなく、経営組織論や企業統治論の分野からも分析できる可能性をもっていると考える。一例をあげれば、金剛組34代目の引退については、ガバナンス（経営者の任免や規律づけ）の観点からも示唆的な知見が提供される可能性があるのではないだろうか。

次に、評者が考える本書の課題について述べておくことにしよう。

第一に、老舗企業の存続メカニズム特有の示唆は何かという点である。確かに本書では、競争原理の導入、外部化の経済など、既存のビジネスシステム概念に依拠しつつ老舗企業の現象（組制度や外注制など）を説明している。しかし、既存のビジネスシステム概念に追加されるべき老舗企業特有の知見について、明確に読み取ることができなかった。ここが明確にされれば、本書は今後100年企業を目指そうとす

るベンチャー企業家に対して実践的な示唆を与えるのではないかと考える。

第二に、海外の先行研究との接続の問題である。実は、本書が対象とする「事業の存続」というテーマは、欧米を中心とするファミリービジネス研究の領域で、研究が蓄積されてきたテーマである。本書では、先行研究レビューでファミリービジネス研究が取り上げられているが、ファミリーアントレプレナー、ファミリービジネスの事業承継、創業家の社会情緒資産理論などの各分野の観点から掘り下げたレビューは、今回はなされていない。本書の老舗企業のビジネスシステムに関する研究が、ファミリービジネス研究の観点からも考察されることで、存続メカニズムの研究分野がさらに拓けてくるのではないかと考える。また、海外の研究者との接続が可能となり議論が深まることになるであろう。

日本は、創業100年を超える老舗企業の数で世界で最も多い国であるという。海外研究者からも注目を集めている。他方、日本は豊富な研究資源があるにもかかわらず、当該研究分野の蓄積が多いとはいえない。本書の知見が起爆剤となって、今後ますます老舗企業研究が盛んになることを、研究者として願ってやまない。

(中央経済社, 2019年3月, 268頁,
3,800円+税)