

企業の長期存続と経営戦略に関する調査研究

平成23年2月

財団法人 企業活力研究所
委託先 小樽商科大学 加藤 敬太



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです
<http://ringring-keirin.jp>

要 旨

本調査研究は、経営学、とりわけ経営戦略論の立場から、企業の長期存続のメカニズムを分析、考察したものである。我が国には、数百年の歴史を有する老舗企業が数多く存在するが、本調査研究は、このような長期存続の実績がある老舗企業の事例分析を通じて、一般に企業にとっての長期存続のメカニズムを明らかにする試みである。

1990年代以降、経営戦略論の分野において、RBV (resource-based view) という企業が保有する独自資源と持続的競争優位性の関係に関する議論が活発化した。その影響を受けて、我が国では、老舗企業を対象として、老舗特有の暖簾、家訓、伝統的製品、創業者一族などの現存する経営資源と長期存続の実績を結び付けた現状分析が提出された。

しかし、従来の老舗企業研究は、長期存続のプロセスそのものの分析は行っておらず、メカニズムが解明されたとはいえない。そこで、本調査研究では、具体的に老舗企業の3つの事例(4社)を取り上げ、フィールド調査と文献調査に基づき、長期存続プロセスそのものの経時的分析からメカニズムの解明を試みた。

その結果、本調査研究で明らかとなったことは、取り上げた老舗企業は歴史的・社会的コンテキストの変化に相對して、ステークホルダーの組み替え、戦略パターンを刷新していたことである。つまり、現実の企業経営は多様なステークホルダーが織り成す場として捉えられることを念頭に置き、長期存続を確保するためには、ステークホルダーの関係論的構造が安定的なときは競争優位を持ちうる戦略パターンを維持し、さらに長期的にみた場合、歴史的・社会的コンテキストの変化に相對してステークホルダーを組み替え、新たに戦略パターンを転換できるかに長期存続の鍵があることが示された。

本調査研究で示されることは、老舗企業や事例で取り上げた食品製造業に限定されるものではなく、機械工業のような製造業を含めあらゆる企業に当てはまる普遍性を有している。よって、本調査研究は、あらゆる企業にとって最重要課題となる長期存続を考えるうえで、大きな示唆を与えるものといえる。

キーワード：

企業の長期存続 老舗企業 戦略パターン ステークホルダー

なお本稿は、財団法人企業活力研究所が財団法人JKAより自転車等機械工業振興事業に関する補助金の交付を受けて実施した調査研究の成果である。

目 次

1.研究の背景と目的.....	1
2.先行研究—老舗企業における長期存続メカニズムの捉え方—.....	3
3.分析の視点	5
3.1 事例の紹介	5
3.2 分析フレームワーク	5
4.事例分析と考察	7
4.1 八丁味噌と岡崎地域.....	7
4.1.1 八丁味噌メーカーの特徴.....	7
4.1.2 まるやの場合	7
4.1.3 カクキューの場合	9
4.1.4 両社の比較	9
4.2 清洲桜醸造.....	11
4.3 ミツカングループ	16
5.結び	21
5.1 若干の考察と結論	21
5.2 おわりに.....	21
参考文献.....	23

1. 研究の背景と目的

近年、経営学において老舗企業や伝統産業、成熟産業を対象とする研究が多く提出されている¹。その背景として、大企業を対象とした多角化や企業革新を中心とした高度成長経済型の議論から、中小企業を含めた組織能力の維持や長期存続など議論が多様化してきたためである。

その背景として、我が国には、数百年の歴史を有する老舗企業が多数存在していることが指摘できる。帝国データバンクの調査によれば、我が国には創業から 100 年以上経過する老舗企業は 1 万 9,518 社、うち 200 年以上経過する企業は 938 社、300 年以上経過する企業は 435 社という結果が出ている（帝国データバンク史料館・産業調査部編, 2009）。それらは、醸造業、小売業、呉服店業、百貨店業、菓子製造業、建築業、旅館・ホテル業やかつての財閥のような多角化企業など、あらゆる業種に存在していることも特徴といえる。

近年、このような老舗企業に注目が集まり、学界だけに留まらず、あらゆるところで注目されている。たとえば『日本経済新聞』では、2008 年 4 月より始まった「200 年企業一成長と持続の条件」という長期連載記事は現在でも続いているし、老舗企業や長寿企業、百年企業などを取り上げた出版物が多数刊行されている（例えば、泉, 2008; 久保田, 2010; 日本経済新聞社編, 2010; 野村, 2006; 鮫島, 2004）。

このような状況の中、経営学では、次節で議論するように、1990 年代以降、RBV (resource-based view) という企業（組織）独自の内部資源が持続的競争優位性つながるという研究²の進展にともない、その派生的研究として、老舗企業の特徴的資源と長期存続の実績を結びつけた老舗企業研究の一定の蓄積をみせている（例えば、神田・岩崎, 1996; 本谷, 1997, 1998; 横澤編, 2000）。つまり、企業の独自能力と長期存続の関係を明らかにしようとする研究が進展してきている。

しかし、近年の老舗企業研究は、多くの老舗企業が保有する暖簾や家訓、伝統的製品、創業者一族など伝統的で老舗特有の経営資源の現状分析に終始し、長期存続プロセスのメカニズムの解明は行われていない。つまり、これまでの老舗企業研究は、現在まで残ってきた老舗特有の経営資源と長期存続の実績を因果論的に結びつけた実態調査が中心であった。

そこで本調査研究では、これまでの老舗企業研究とは違い、老舗企業の事例分析を通じて、長期存続の実績を築くまでの具体的な長期存続プロセスのメカニズムの解明を試みる。長期存続プロセスの実績に則した分析を行う理由は、老舗企業だけの議論に限定されることなく、一般的に企業にとっての長期存続に対する実践的含意が見出せるものと考えからである。

さらに、本調査研究において取り上げる事例は、老舗企業においても多様なバリエー

¹ 2010 年 9 月に開催された、日本経営学会第 84 回大会（石巻専修大学）でも、「企業経営の永続性」というテーマが統一論題報告として取り上げられた。

² RBV に関して補足的に説明すると、企業内部の経営資源の重要性を主張した一連の研究群である（e.g. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al., 1997）。RBV によれば、企業内部に保有する独自の経営資源が他の企業にとって模倣困難な場合、持続的競争優位の源泉となると考えられる。

ションが存在することを踏まえ、伝統遵守型、変革型、多角化型といった3つのタイプの老舗企業を取り上げることとした。本調査研究の試みは、ゴーイング・コンサーン(継続企業体)としての企業全般において最重要課題となる長期存続に対する実践的含意を導き出すことを目的としている。

2. 先行研究—老舗企業における長期存続メカニズムの捉え方—

近年、活発に議論がなされてきている従来の老舗企業研究では、長期存続の実績に対して、現存する特徴的な資源の現状調査に基づいた因果論的分析を行ってきた（例えば、神田・岩崎, 1996; 本谷, 1997, 1998; 横澤編, 2000）。その背景として、1990年代以降、経営戦略論の分野において、古典的研究にみられる多角化による環境適応の視点ではなく、企業内部に保有する独自の経営資源が競争優位を生み出す点に注目したRBVという新たな戦略論（e.g. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al., 1997）が出てきたことがあげられる。老舗企業研究は、RBVに基づき、老舗企業が保有する特徴的な内部資源に注目し、長期存続の実態解明を試みてきた。

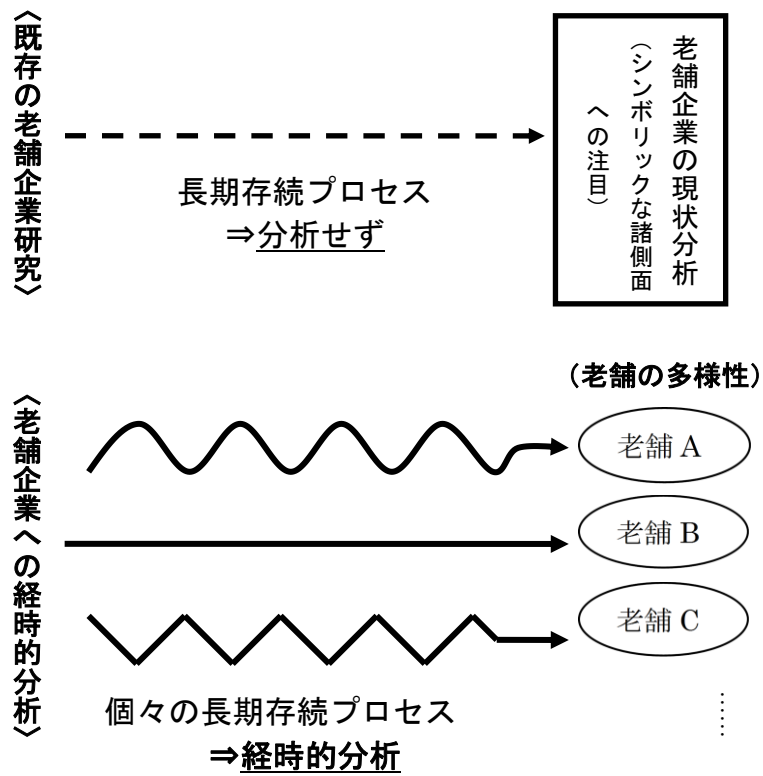
しかし、老舗企業研究の包括的レビューを行った加藤（2008）は、従来の老舗企業研究の問題点を3点指摘している。

第1は、老舗企業に現存する暖簾や家訓、伝統的製品、創業者一族などのシンボリックな諸側面の平均的姿を示すことが、あたかも長期存続に有効であったかのように法則定立的分析に偏向していることである。老舗企業の実態を見渡せば、伝統を頑なに守る老舗だけでなく、近代化過程において変革を遂げた老舗や財閥のような多角化型の老舗など、多様な老舗企業が存在しており、個性記述的分析による事例研究も重要な研究テーマとなり得る。

第2は、老舗企業の現状の平均的姿と長期存続の実績を因果論的に説明するあまり、長期存続プロセスのメカニズムそのものは解明されていないことである。多くの老舗企業に現存する特徴的な経営資源は、伝統的であったとしても、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、長期存続プロセスの実態に合わせて分析されなければならない。

第3は、老舗企業の内部分析に偏向していることである。つまり、老舗企業が内包する特徴的な経営資源の分析と平均的姿や共通項を示すことに終始しているため、長期存続プロセスにおける、時代ごとの組織外部を含むコンテキストの変化や異同が明らかとなっていない。

これらの問題点を踏まえて、加藤（2008）は、新たな老舗企業研究の展開として、具体的事例の経時的分析の必要性を主張している（図1）。



出所: 加藤 (2008) , p.38, 図 1 を改訂。

図 1 既存の老舗企業研究と経時的分析

そこで、本調査研究でも老舗企業の具体的事例を取り上げ、経時的分析を通じて長期存続のメカニズムの解明を目指していく。老舗企業という長期存続の実績がある企業の長期存続そのものを分析対象とすることによって、企業全般にとって最重要課題である長期存続と経営戦略に関するメカニズムを導き出せると考えている。

3. 分析の視点

3.1 事例の紹介

それでは、具体的に、本調査研究で取り上げる事例と分析フレームワークを提示していこう。

本調査研究で取り上げる老舗企業は、3つの事例4社である。1つは、我が国で最も古い歴史を有する味噌メーカー、創業1337年（延元2年）、屋号が「まるや」の「(株)まるや八丁味噌」（以下、まるやと記述する）と、創業1645年（正保2年）、屋号が「カクキュー」の「(資)八丁味噌」（以下、カクキューと記述する）である（順不同）。両社の事例は、ともに江戸時代から続く伝統的な製品「八丁味噌」を造り続ける伝統遵守型の老舗企業の事例である。八丁味噌を造り続けるメーカーとして両社は共通点があるものの、長期存続プロセスには違いがあることが明らかとされる。両社が所在する岡崎地域を含めた比較事例分析を行う。

次に、創業1853年（嘉永6年）、清酒メーカーの「(株)清州桜醸造」（以下、清州桜と記述する）を取り上げる。清州桜は、代々、地方にある零細な造り酒屋として存続してきたが、戦後、現社長である9代目柴山藤藏氏に代替わりして以降、全国的にみていち早く紙パック製品の開発により、清酒業界で準大手まで成長した変革型の老舗企業である。

最後に、創業804年（文化元年）、食酢メーカーとして知られる「ミツカングループ」（以下、ミツカンと記述する）を取り上げる。ミツカンの歴史は、創業以来「変革と挑戦の歴史」（ミツカングループ創業200周年記念誌編纂委員会、2004）といえるものである。初代中野又左衛門が酒粕を原料とした食酢を造り始めて以来、明治期以降、愛知県半田地域の地方財閥として数々の事業を展開し、戦後は食酢以外の食品も展開する総合食品メーカーとなるなど、多角化型の老舗企業である。

一言で「老舗」といっても、伝統遵守型、変革型、多角化型など多様な存在がある。また、先に触れた従来の老舗企業研究では、伝統遵守型に偏向して老舗企業の平均的姿を明らかにしようとした研究群であるともいえる。そのため、本調査研究では、老舗企業の多様性を重視したうえで、事例分析を行っていくことにする。

3.2 分析フレームワーク

次節以降、フィールド調査、1次資（史）料、2次資料に基づき、先に紹介した事例の具体的な長期存続プロセスを記述していく。

先述の通り、従来の老舗企業研究は、企業内部の保有資源にのみ注目し戦略展開プロセスのダイナミズムを分析の射程に入れていないことが問題点であった。しかし、例えば伝統的資源を保有し続けてきたとしても、または、長期存続の過程で変革を遂げたり多角化を行ってきたとしても、企業内部への着目だけでは、そのメカニズムは明らかとならない。なぜなら、長期存続の実績を築き上げる過程において、その時々、歴史的・社会的コンテクストに相対しながら維持や継承、変革など絶え間ない努力が存在するからである。つまり、長期存続の実績を確保してきた老舗企業の長期存続プロセスを考察するためには、内生的視点だけではなく、歴史的・社会的コンテクストを踏まえた分析

視角が必要となる。

そこで、本稿では、企業の内生的視点と歴史的・社会的コンテクストをリンクした包括的な記述を行うために、対象となる老舗企業におけるステークホルダーの関係論的構造の変容プロセスに注目した分析を行う。ステークホルダーの関係論的構造に注目する理由の第1は、対象企業にまつわるステークホルダー、つまり行為主体を直接的に捉えた行為システム記述が可能となること、第2は、分析対象のマイクロ-マクロをつなぐステークホルダーの関係論的構造を捉えることで社会的コンテクストが明確になること、最後は、時代ごとのステークホルダーの組み換えや移り変わりといった変容プロセスを経時的に捉えることで歴史的コンテクストが明確になることである³。以上を踏まえ次節から事例分析に入ることにする。

³ このような経営現象のプロセスと構造をつなぐ概念として伊丹(2005)は、「場」の概念を提唱している。伊丹によれば、「場」とは「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組み」(p. 42)と定義され、構造論とプロセス論のダイオトミーをつなぐ概念として提示している。また、フランスの社会学者ブルデューは、社会的空間において私利私欲や歴史的性向を備えた様々な行為者で織り成される関係論的布置の構造に対して「界(champ)」という概念を提供し、行為者による諸実践と社会的・歴史的構造を結びつけた包括的な議論を展開している(Bourdieu and Wacquant, 1992; ブルデュー, 2006)。本調査研究では、これらの議論に依拠し、分析対象となる老舗企業にまつわるステークホルダーの関係論的構造を捉えたうえで、時代が移り変わる際のコンテクスト変化や戦略転換などによって生じるステークホルダーの組み換えや結びつきの変化を捉えることによって、長期存続プロセスの経時的分析を行うものである。

4. 事例分析と考察

4.1 八丁味噌と岡崎地域⁴

4.1.1 八丁味噌メーカーの特徴

まるや、カクキューが江戸時代から造り続けてきた八丁味噌の呼び名は、両社の所在地で岡崎城から西に八丁のほどの距離⁵にある旧八丁村（現岡崎市八帖町）の地名に由来するといわれ、八丁味噌というブランドを使った味噌を製造するメーカーは、まるや、カクキュー2社だけのものであることが広く知られている。八丁味噌は、東海地方で造られる大豆を原料とした豆味噌の1つで、直径約2メートルの仕込み桶に約3トンの石を乗せて、二夏二冬の間、長期熟成させた味噌で、濃い赤褐色で硬く、独特の渋味と味わいが特徴的である。このように長期熟成させて造られる八丁味噌は、江戸時代から現在まで高級品、ぜいたく品として消費されてきたことも特徴の1つである⁶。

本事例でまず注目するのは、両社が持つ伝統的資源の類似性と連続性である（表1）。

表1 八丁味噌メーカー2社の伝統的経営資源の類似点

	まるや	カクキュー
商品	八丁味噌	
屋号	創業以来「まるや」	創業以来「カクキュー」
立地	旧八丁村（岡崎市）	
製法	仕込み桶に3トンの石積みと 二夏二冬の長期熟成 (江戸期からほぼ同じ)	

出所：両社への調査に基づき筆者が作成。

両社は、酷似した伝統的資源を保有し、また、八丁味噌という酷似した製品を造り続ける老舗企業として認知されている。両社を既存の老舗企業研究的に説明すれば、「現存する伝統的でユニークで酷似する経営資源の保有が持続的競争優位性をもたらした結果、両社ともに300年以上もの歴史を歩んできた」という説明になるであろう。しかし、両社の長期存続プロセスは、それぞれ異なる独自のダイナミズムとして捉えられる。それでは、両社の歴史を詳しくみていこう。

4.1.2 まるやの場合

まるやの創業者は、大田弥治右衛門である。まるやは、昭和初期まで、代々、大田家

⁴ 本事例は、フィールド調査ならびに、合資会社八丁味噌資料室（1995, 2000, 2002）、服部（1987）、早川（1995）、岩月代表（1979）、岩月（1987）、前田（1986）、みそ健康づくり委員会編（2002）、岡崎商工会議所100年史刊行委員会編（1992）、新編岡崎市編集委員会（1985, 1991, 1992）、高間（1942）、「矢作川流域シリーズ」編集委員会編（1981）等を参考にした。

⁵ およそ870mの距離である。

⁶ わが国の多くの人々は、高度経済成長期を経てスーパーマーケットが発達するまで自家製味噌を常食とすることが多く、二夏二冬という長期間、手間隙かけて造られる八丁味噌は、江戸時代から高級品、ぜいたく品として消費されてきたといえる。現在でも、速醸の味噌との差別化が図られている。

の家業として存続し、その間、当主は弥治右衛門の名を襲名してきた。江戸時代のまるやは、享保年間には、すでに奉公人 12 人を抱え、今も変わらない長期熟成の味噌造りを行っていた。また、江戸時代のまるやは味噌屋の傍ら大名貸を副業としていたことから、有力商人として味噌屋としての商売が繁盛していたことがうかがえる。江戸後期には、大田家は岡崎藩の御用達十人組の 1 人で、岡崎城下で最大の経営規模を持つ味噌の醸造元であった。また、この頃には、江戸を中心とした岡崎藩外への八丁味噌の出荷も行っていた。

しかし、明治期に入り、明治政府により廃藩置県が行われ、旧藩の債務を整理し藩債処分によって大名貸を行っていた多くの商家は経営に大打撃を与えられたが、まるやも同じく、経営状況は下降線を描くようになる。さらに、明治後期には、カクキューとの本家争いが激しくなり、この頃からまるやの経営はまさに苦難の時代に突入する。

明治から大正にかけてのまるやは、廃藩置県以来の資金繰りに行き詰まり、大正末期には、いよいよ廃業の危機に立ち、昭和初期に入り、当時まるやの番頭格であった加藤秋夫は、老舗としてのまるやをどうにか残そうとして、その頃、岡崎の豪商の 1 つであった加藤家に救済支援を打診する。

加藤家は、当時、岡崎銀行や岡崎倉庫などの金融業のほか製紙業や紡績業などを多角的に営む豪商一家であった。加藤家側は、岡崎に古くから伝わる八丁味噌はまるやとカクキュー 2 軒で残ってきたものであり、そのうち 1 軒を廃業してはならないという強い思いと、加藤家が経営に参画していた岡崎銀行が経営再建を行うという側面もあって、経営再建に乗り出すことになる⁷。そこで、加藤家は、1931 年（昭和 6 年）、それまでの個人商店を合名会社に改組し、岡崎倉庫の社長を務めていた加藤直一郎を代表者として新たなスタートを切った。このとき、まるやは、創業家である大田家から完全に手を離れることになり、また、1996 年（平成 8 年）に加藤直一郎が死去するまで、加藤家体制は続くことになる。

戦後の高度経済成長期には、量販店の進出で八丁味噌のような長期熟成の味噌ではなく速醸といわれる短期熟成の味噌メーカーの躍進が目立つ時代だった。八丁味噌のような伝統があり製造に時間のかかる商品は、経済成長の時代には合わなかったのである。そのような中で、まるやは、自社の八丁味噌と米こうじ味噌とあわせた調合味噌の発売や欧米への進出は行ったものの、経済成長の波に乗った大量販売や多角化は一切行わず、連綿と八丁味噌を造り続け、加藤家体制の下、八丁味噌メーカーとして細々と経営を続けてきた。

しかしながら、1996 年に加藤直一郎氏の死去を契機に、現在は加藤家体制ではなくなり、現社長の浅井信太郎氏の下、伝統ある八丁味噌の味をそのままに、新たなネットワークを活用した販売網の整備や海外への展開など、これまでにない積極的な販売攻勢を掛けている⁸。

⁷ 当時、主に岡崎の地元金融を担っていた銀行は、岡崎銀行の額田銀行の 2 行であった。額田銀行は、カクキューの代表者である早川久右衛門が頭取を勤めた時期があった。

⁸ 2006 年から開始された三河産大豆で仕込まれた八丁味噌の製造する「三河プロジェクト」や、株式会社 DDR 代表取締役安藤竜二氏が構想した日本各地の老舗企業のネットワーク「サムライ日本プロジェクト」への参加、八丁味噌がユダヤ教の食のタブーに触れないことからユダヤ教の聖職者との交流、米国ロサンゼルスで開催された農水省主催の見本市への参加などである。

4.1.3 カクキューの場合

カクキューの創業者は、早川久右衛門であり、当主は代々久右衛門の名を襲名し、現在でも早川家体制が続いている。江戸時代のカクキューは、岡崎藩の御用達として、また、まるやの大田家と同様、金融業を副業としていた。早川家には、膨大な経営史料が残されており、江戸期から、水運を利用して全国各地から原料となる大豆を仕入れ、江戸を中心として岡崎藩外へ味噌を販売していたことがわかっている。

明治維新後、1869年（明治2年）をピークとしたインフレと明治10年代中期の不況の影響によって、一時、経営は低迷した。さらに、まるやの項でも触れた通り、明治後期には、両社の間で八丁味噌の本家争いが激化した。カクキューは、この経営の低迷と本家争いを次のように乗り切っていく。

当時、カクキューの番頭格として経営を支えた手島鋤司のいところで後に丸善株式会社の社長になった小柳津要人の勧めで宮内庁御用達の許可を目指して味噌納入を開始し、1901年（明治34年）に御用達を拝命するに至る。また、明治後半には、政府が産業振興のため各地で催した博覧会で数々の賞を獲得し、さらに、明治末期にドイツ・ドレスデンで開催された万国衛生博覧会へも八丁味噌を出品し記念碑が贈られた。この頃から、カクキューは、八丁味噌の生産が飛躍的に拡大していき国全体の経済拡大が後押しとなって大躍進を遂げていく。

大正期、第一次大戦以降、カクキューの急成長によって早川久右衛門は、岡崎地域の財閥としての地位を確立していく。このときの急成長ぶりは、『新編岡崎市史—近代4—』（新編岡崎市編集委員会、1991）にも「早川は、地域外へ『醸造の半ば以上』を出荷することで、大戦期以降には『千賀、深田氏等にとって恐るべき強敵』と評されるまでに急成長したのである」（p.741）と記述されている。千賀氏と深田氏とは、大正後期に早川とともに岡崎を代表する三財閥となる千賀千太郎、深田三太夫のことである。

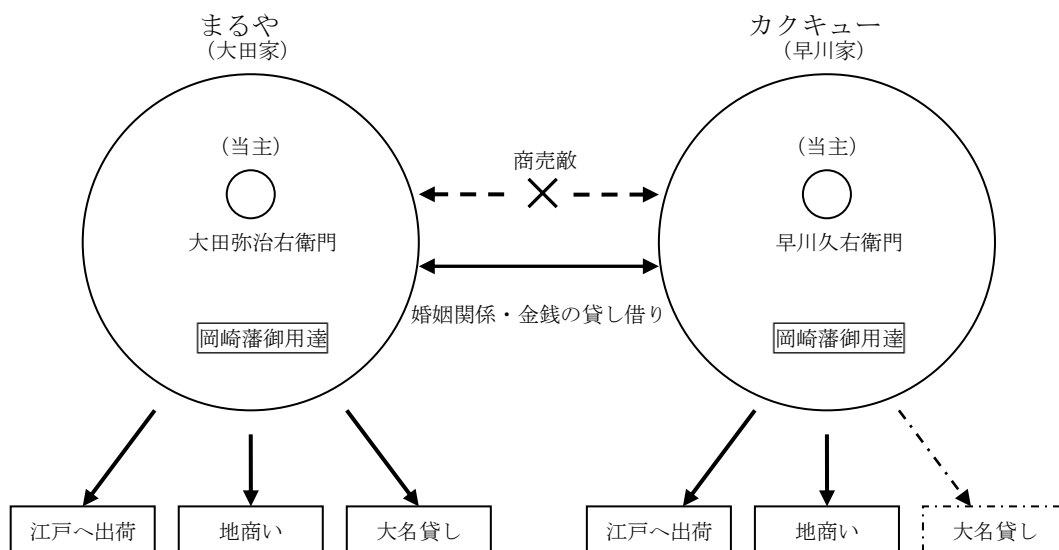
この頃から第二次対戦期頃まで、カクキューは、味噌屋を本業とし、そこで得た信用と財産を元に、当主早川久右衛門は、岡崎電灯取締役や額田銀行頭取などを務め数々の事業に投資し、地域経済のリード役の1人として活躍していく。すなわち、明治末期から昭和初期にかけて、カクキューは、八丁味噌を造る老舗として岡崎を代表する企業の1つとなり、また、岡崎地域の財閥として地域経済をリードする企業であったといえる。

戦後のカクキューは、昭和30年代には八丁味噌に米味噌を混合した「赤だし」の商品を開発し経営は順調に軌道に乗り始め、さらに、1955年（昭和30年）に名古屋営業所、1958年（昭和33年）には、東京に所在する特約店のネットワークとして東京カクキュー会を結成し、販売網を全国展開していく。また、1961年（昭和36年）から1970年（昭和45年）まで、当主早川久右衛門が岡崎商工会議所の会頭を務めるなど、戦後も岡崎を代表する老舗企業として発展を遂げていく。

4.1.4 両社の比較

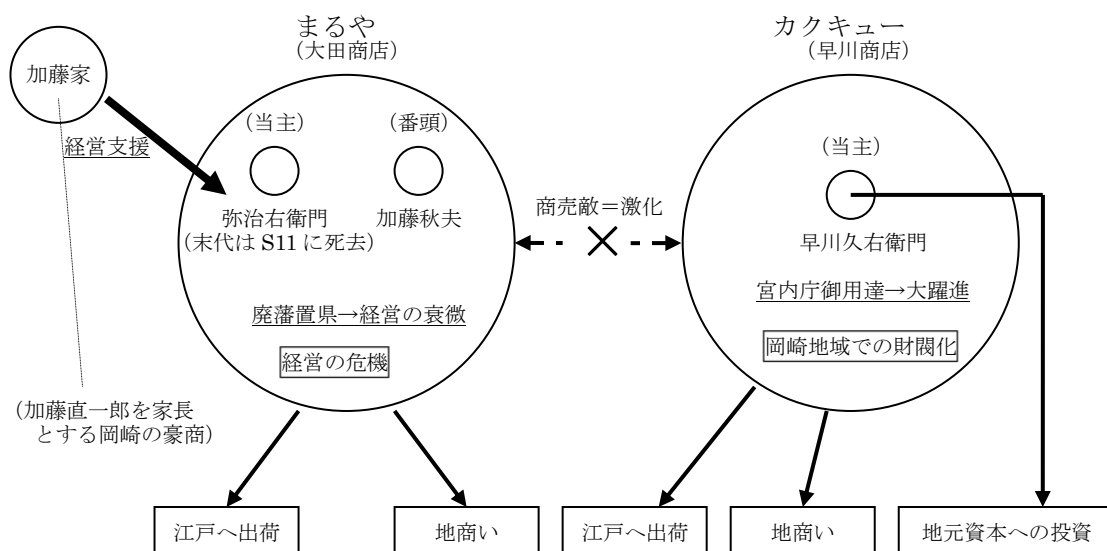
以下に示す図2から図4は、両社のステークホルダー関係を示したものである。両社はともに八丁味噌という伝統的製品を造り続ける老舗企業であるという共通点があるものの、これまでの分析から明らかになったように、それぞれ独自の長期存続プロセス

のダイナミズムがみられた。端的に分析すれば、まるやは、明治期以後、八丁味噌に固執することで、岡崎地域の多様なステークホルダーの手によって存続が図られてきたといった固執型の戦略パターンをとり、一方、カクキューは、明治期以後、八丁味噌を軸にして、地域を代表する企業となったり早くから全国展開を図るなど展開型の戦略パターンをとってきた。



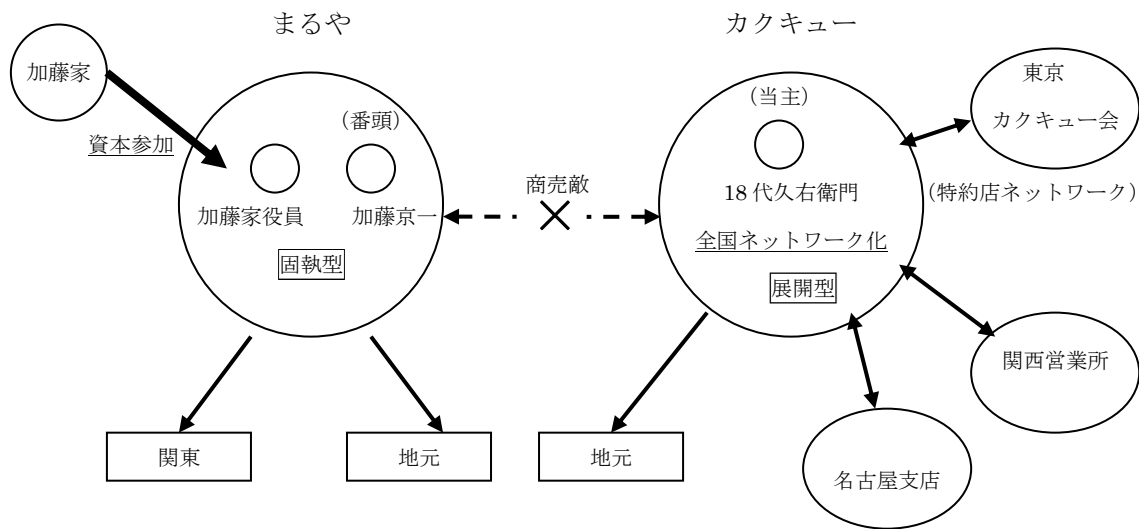
出所: 筆者作成。

図2 江戸期の両社のステークホルダー関係



出所: 筆者作成。

図3 明治後期から戦前までのステークホルダー関係



出所: 筆者作成。

図 4 戦後のステークホルダー関係

このことが意味することは、第 1 に、老舗企業という長期存続の実績がある企業の長期存続メカニズムは、長期存続プロセスそのものに着目することによって明らかになることである。従来の老舗企業研究のように、現状分析や特徴的な内部資源の分析だけでは、長期存続のメカニズムが明らかにはならないことが今回の事例分析から示せた。

第 2 は、企業という制度的な枠組みにとらわれず、組織ないしは場として多様なステークホルダーの入れ替わりなどを捉えていくことによって歴史的・社会的コンテクストを踏まえた長期存続プロセスのメカニズムが明らかとなっていくことである。つまり、伝統遵守型の老舗企業であっても、時代ごとに多様なステークホルダーによって伝統が守られ次の世代に継承されており、また、まるや、カクキューの事例では、酷似した伝統的製品を造り続けているにもかかわらず、ステークホルダーの関係論的構造は、まったく別のものであったことが明らかとなった。

4.2 清洲桜醸造⁹

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。清酒業は、先代までの清洲桜のような零細な酒蔵が多くを占めている業界である。清洲桜は、先代まで、変哲のない酒蔵として、また同族経営を行いながら代々存続してきた老舗企業であった。

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。戦後の清酒業は、原料米の割当制度による生産統制や酒税確保の観点からの公定価格など制度的制約があり、また全国に中小の酒蔵が乱立し熾烈な競争が強いられていた。また、清酒メーカー数は、1955 年（昭和 30 年）にピークを迎え、年々減少

⁹ 本事例は、フィールド調査ならびに林(1912)、清洲町史編さん委員会(1969)、国税庁課税部酒税課(2000)、近藤編(1967)、森本・矢倉編(1988)、西春日井郡編(1923)、桜井(1981)、柴山(2001、日付不明)、『酒類食品統計月報』関係各号、『東海総研マネジメント』(1988)、山下(1978)、を参考にした。

の一途を辿り始めていた。そのようななか、清洲桜は大幅に戦略パターンを変えることによって、現在では業界の準大手メーカーにまで成長してきた変革型の老舗企業である。

清洲桜は、先代の時代、同族内の特殊な事情があった。先々代の時代の柴山家には男子は生まれず、先代は養子で入り教師と兼業の家長であったため、家業の切り盛りは事実上妻が女主として先頭に立っていた。さらに、先代の子供である現社長は、男1人女4人の5人兄弟の長男であった。このような事情から、現社長は幼少期から広島大学醸造工学部を卒業し国税局鑑定室の研修生として清酒の級別審査の研修を受けるまで、後継者としての積極的な教育を受けていた。

幼少期から後継者としての教育を受けた現社長は、この段階において清酒業界の現状を顧み、継承前の段階から組織変革の重要性を認識していた。先述の通り、当時の（昭和30～40年代）の清酒業界は生産統制下にあり、各メーカーは、自社の出荷量を調整するためにメーカー間で「桶売買」と呼ばれる取引が活発に行われていた。桶売買とは、大手メーカーが地方の零細な酒蔵から自社の出荷量に見合う清酒を確保するために桶ごと買取りを行なう取引慣行のことである。清洲桜のような零細な酒蔵にとって「桶売り」はたやすく採算がとれるものでもあった。しかし、零細な酒蔵にとって桶売り先が不安定な場合、他の販路が弱いため、一気に窮地に追い込まれる状況でもあった。先に指摘した清酒メーカー数の減少の背景には、このような事情があったのである。

清洲桜の場合、現社長は、後継者教育を受けるなかで、地方の酒蔵にとって「桶売り」に依存して販路を持たないままでは、将来的に経営の維持が難しくなると考えていた。そこで、現社長は、国税局での研修を終え、家業を継承すると同時に「桶売り」をやめ、自主販売の路線へと一気に転換する。この自主販売への転換は、まず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、数人を雇用し、現社長は生産に従事しながら販路の開拓に奔走した。

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¹⁰。

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。

しかし、清洲桜にとって新たな問題が発生した。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があったものの、販売に関しては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が、その後は原

¹⁰ 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だったのは、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。

則的に自由価格であった¹¹。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。だが、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、余分に付けるという、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のである。

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 (1.80) 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、決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」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¹²、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¹³。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、紙パック詰めの諸設備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ていった。

この千円パックは、昭和 59 年 (1984) 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、異例の挑戦であった。

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

¹¹ 級別に応じて酒税が設定されていた。

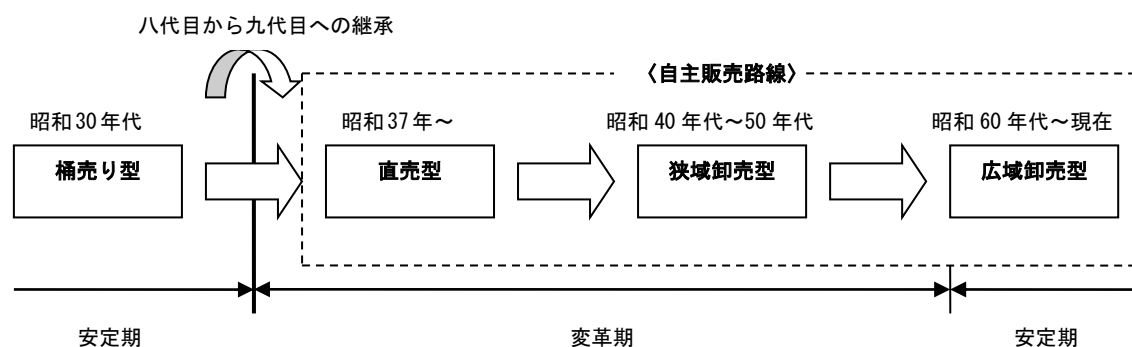
¹² 愛知県の清酒は、昭和 50 年代頃まで甘口が主流であった (山下, 1978)。

¹³ 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。

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付けられる。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。

その後、紙パックによる清酒商品の開発と爆発的ヒット、杜氏による伝統的技術を含めた製造工程の技術革新を行なうなど業界の常識を打ち破るような組織変革を遂げ、業界の準大手まで成長した。しかしながら、このような組織変革は業界との軋轢も生んだ。とくに清洲桜が開発した「清洲城信長鬼ころしパック」は、灘や伏見にある大手清酒メーカーが多い関西地方で最初にヒットしたことも影響して、さまざまな攻防を生むことになる。しかし、清洲桜はそのことに屈することなく、清酒業界全体が低迷するなか、逆行するかのように生産量を拡大し成長を遂げた。

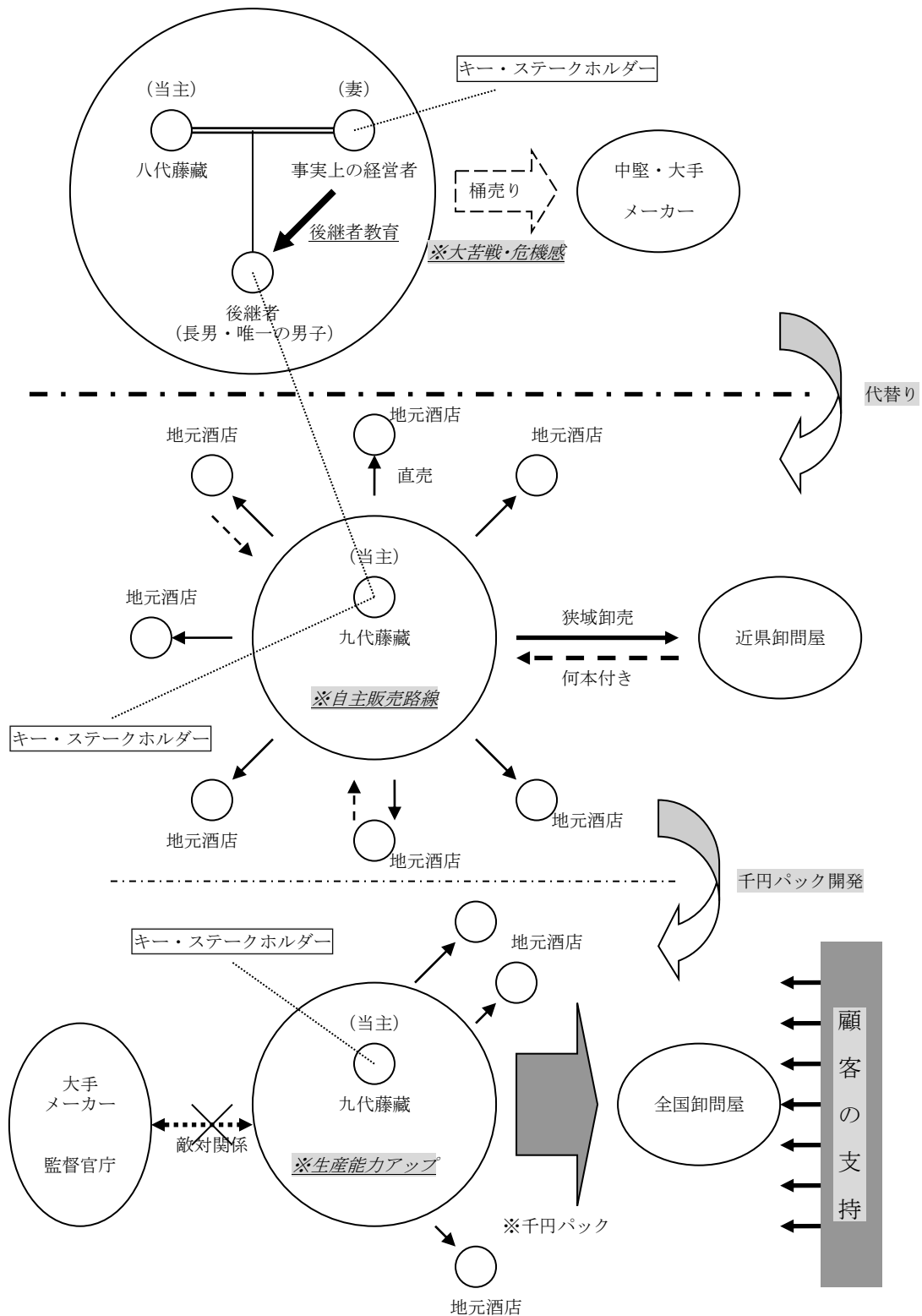
図5は、清洲桜の戦略パターンの変化を清酒メーカーのタイプ分けに従って示したものである。



出所：筆者作成。

図5 清洲桜の戦略パターンの変遷

清洲桜は、先代から現社長への継承を契機として、桶売り型から自主販売型へと大きく戦略パターンを変えてきた。つまり、この自主販売路線への転換は、組織にとって生存領域となるドメイン（金井，2006）を一新した姿といえる。つまり、清洲桜は、ドメインを転換することによって長期存続を担保していったのである。



出所: 筆者作成。

図 6 清洲桜のステークホルダーの変遷と場の形成

また、図 6 は、清州桜のステークホルダー関係の変遷を示したものである。同族企業として長子継承を巡る組織内ガバナンスの変化から、企業規模の成長に伴って多様なステークホルダーの出現が示されている。このように、清州桜においても、ステークホルダーを巧みに組み替えていくことによって、戦略パターンの転換に成功し、長期存続の実績を築いていた。このことから、変革型の老舗企業においても、歴史的・社会的コンテキストの変化に応じたステークホルダーの関係論的構造の刷新が長期存続の鍵となっていることがわかる。

つけ加えれば、変革型の老舗企業といえる清州桜の場合、社会的コンテキストの変化を先取りするような戦略的行動がみられた。つまり、清州桜の場合、紙パック製品の開発は、清酒業界の将来を先取りするものであった。本事例からは、Weick (1995) が「イナクトメント」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して働きかけを行い環境を秩序立てていったことが企業の長期存続において重要であることも理解できる。

4.3 ミツカングループ¹⁴

ミツカンの歴史は、1804（文化元）年、初代中野又左衛門が現在の愛知県・知多半島の半田において主に酒造業を営んでいた中野半左衛門家から分家したことに始まる。以来、現在まで食酢の製造を中心とする老舗企業として存続してきた。酒造家が酒粕を原料とする食酢を造ること自体、当時としては、大変な賭けであったと指摘されるが（ミツカングループ創業 200 周年記念誌編纂委員会，2004）、ミツカンは明治期以降、地方財閥の中核的存在として、また戦後は総合食品メーカーとして次々と多角化を行いながら 200 年以上の存続に成功してきた。ミツカン自身、この 200 年間を「変革と挑戦の歴史」（ミツカングループ創業 200 周年記念誌編纂委員会，2004）と語るほど、ミツカンの歴史と多角化は切っても切り離せないものである。

まず、創業から数年後、初代又左衛門は、酒粕を原料とする食酢を造り、二代目の時代には酢の売り上げが伸びて酒方から酢方を分離し、三代目は、酒造から撤退し酢造に集中していった。このように、近世期は、食酢メーカーとしてのミツカンの原点といえる時代であった。つまり、この時期は、「酢屋としての事業固め」としての戦略パターンがとられていたといえる。

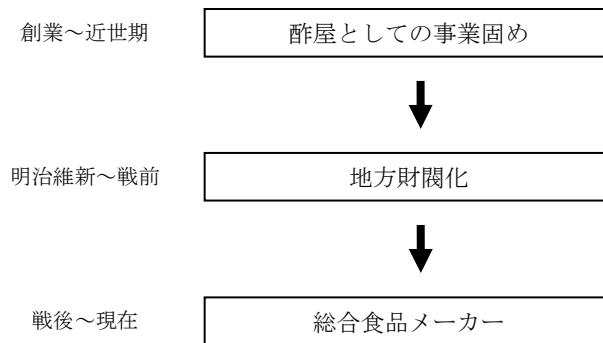
明治維新を迎え、大きく環境が変わるなか、中埜一族¹⁵は、愛知県の知多半島にある半田地方において、次々と資本投下を行い地方財閥として発展していく。その中心的役割を担っていたのは、又左衛門である。この時期は、又左衛門家の食酢事業は、東海道筋の販売強化などによって順調に伸び、中埜一族のなかで最も本業がうまくいっていた。そこで、又左衛門は、数々の事業に資本投下し多角化を推し進め中埜財閥の中心的存在となったのである。つまり、この時期は、「地方財閥化」としての戦略パターンがとられていたといえる。

戦後のミツカンは、また、大きく戦略パターンを転換してきた。それまでは、中埜一

¹⁴ 本事例は、ミツカングループ創業 200 周年記念誌編纂委員会（2004）、森川（1976, 1985）、村上（1985）、西村（1988, 1989, 1991）等を参考にした。

¹⁵ 易学の知識があった四代目又左衛門によって、「中野」の字を「中埜」に改められた。

族の関係性のなかで事業展開してきたものの、戦後、七代目の時代は、第二創業の時代といわれ、それまでの中壱財閥としての動きから、ミツカン単独で多角化を推進してきた。とくに戦後のミツカンは、本業の食酢の売り上げと酢以外の売り上げのバランスを50対50以上にしようとする「超酢作戦」に代表されるように食酢以外の食品事業の多角化を大きく展開していった。つまり、この時期は、「総合食品メーカー」としての戦略パターンがとられてきたといえる。



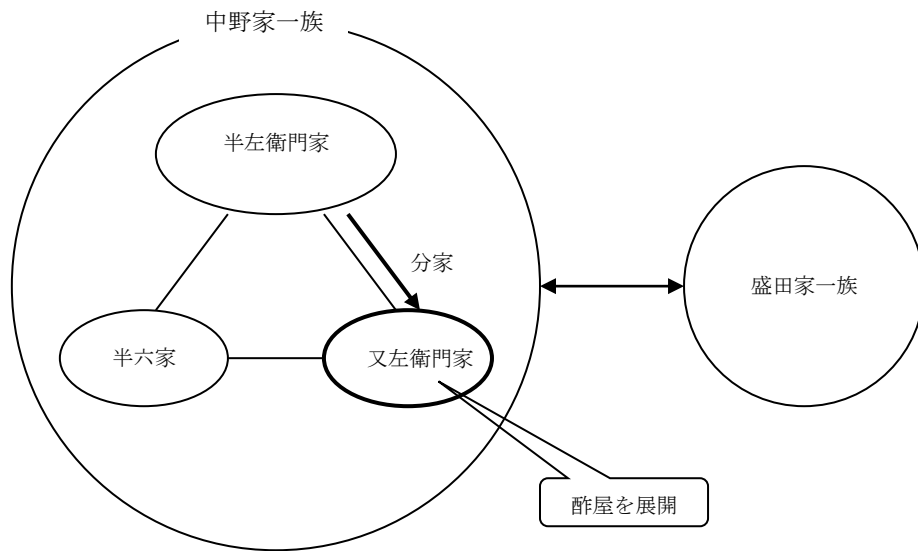
出所: 筆者作成。

図7 ミツカンの戦略パターンの変遷

図7は、ミツカンの戦略パターンの変遷をまとめたものである。ミツカンの200年以上に及ぶ歴史は、「酢屋としての事業固め」→「地方財閥化」→「総合食品メーカー」という戦略パターンの変遷として理解できるのである。このように戦略パターンを転換させてきたのは、移り変わる時代の状況やミツカンを取り巻く社会的状況の変化に影響をされていたからである。また、それぞれの戦略パターンにおいて、先に分析した2つの事例と同様に、ステークホルダーの関係論的構造も組み替えられてきている。

近世期、中野家一族は、分家した又左衛門家のほか、本家の半左衛門家と分家の半六家の3家で構成されていた。さらに、盛田家一族などを加えて、養子縁組や婚姻を通じた血縁集団を形成し、この状況は、明治期以後も続いた。

図8は、近世期の又左衛門家を取り巻くステークホルダー関係を示したものである。

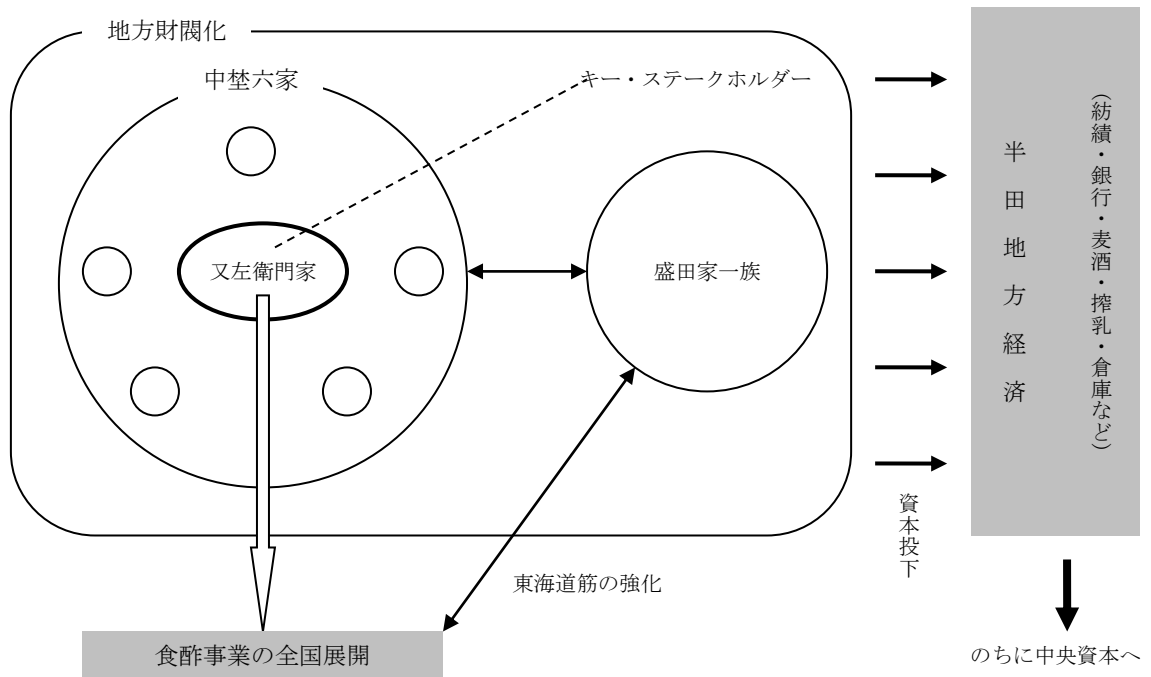


出所: 筆者作成。

図8 近世期の又左衛門家周辺のステークホルダー関係

もともと酒造を営んでいた半左衛門家から分家した又左衛門は、酒造りの傍ら粕酚の醸造を始めた。その後、酢屋の状況は順調に伸びていき、幕末には酒造をやめ酢屋に集中していく。つまり、酢造を本業としていった又左衛門家の酒造部門は、中野家一族の他の家に渡し、一族全体で分業構造がみられたのである。

明治維新に入り、近代資本が勃興し始めると、中野家一族は、ますます分業体制の方向に進み半田における地方財閥化の道を歩む。そのことを示したのが図9である。



出所: 筆者作成。

図9 中野財閥と半田経済にまつわるステークホルダー関係

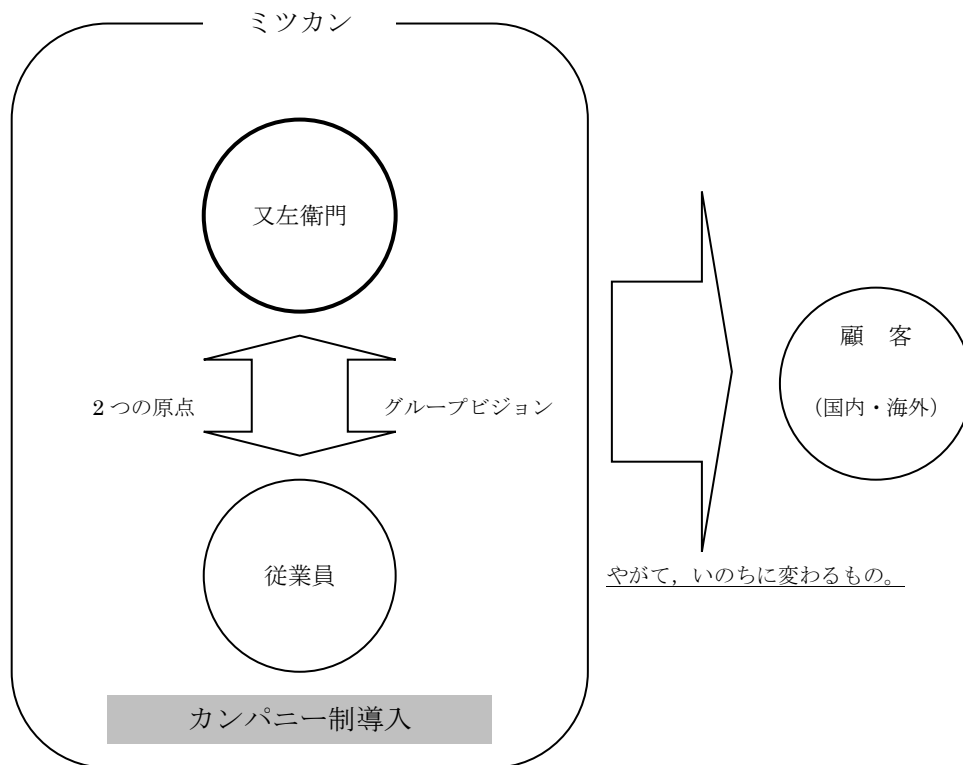
明治期に入ると、中埜家一族ならびに盛田家一族を中心に中埜財閥が形成されていくが、その中心的存在、つまりキー・ステークホルダーとなったのは、又左衛門である。なぜなら、又左衛門による食酢の成長は著しいものがあり、資本力が一番あったからである。さらに、この時期、中埜財閥は、活発な多角化を推し進めていくが、共同出資形態をとっていくものの各家の家業の分化・専門化の方向に進んで行くため、結局、多くの事業は中央資本との競争に敗れるか吸収されていく。すなわち、中埜財閥のなかでも、又左衛門によるミツカンの酢事業のみが全国区へと押し上がっていくのである。

ここまでの考察でわかることは、もともと半左衛門家の分家として出発した又左衛門家であるが、食酢事業が順調に伸びていくにつれて、中埜家一族の中心的存在となっていくことである。さらに、中埜家一族の分業・専門化の傾向から又左衛門による食酢事業は、徐々に一族から独立したものとなっていく。それが戦後の第二創業につながっていったのである。

戦後、七代又左エ門¹⁶が経営の舵取り役となって以降、ミツカンは、「超酢作戦」を打ち出し味ぽんを始めとして多角化を推し進め総合食品メーカーへと発展していく。この際、ミツカンは、七代又左エ門が従業員に説いた「買う身になってまごころこめてよい品を」、「脚下照顧に基づく現状否認の実行」という2つの標語を原点とした。つまり、この時期から、従業員に対して強く経営理念の浸透を図っていったのである。また、この2つの原点となる経営理念は、たんに顧客志向だけでなく多角化を誘導するような挑戦心を促すものであった。

このようにミツカンの戦後は、中埜家一族の関係性のなかで事業展開するのではなく、又左エ門を中心として社内ならびに顧客を重視した関係を形成していた。とくに、同族企業を貫きながらも、カンパニー制を導入して、同族外の社員を積極的にカンパニー長などの要職に付ける動きなど、従業員重視と多角化志向性を巧みに結びつけた行動といえる。八代又左エ門和英は、ミツカン 200 周年を記念して打ちたてたグループビジョン策定の場で、ミツカンにとって重要なステークホルダーは、従業員（社員）と顧客であることを発言していた。図 10 は、戦後のミツカンのステークホルダー関係から形成された場を示したものである。

¹⁶ 七代目は、「衛」という字は“守る”という意味で後ろ向きであると考え、片仮名の「エ」の字に改め襲名した。「エ」の字は、「工夫」の工にも通ずると考えた。



出所: 筆者作成。

図 10 戦後のミツカンのステークホルダー関係

ここまで考察してきたように、ミツカンの場合、「酢屋としての事業固め」→「地方財閥化」→「総合食品メーカー」という戦略パターンの転換プロセスにおいて、時代や社会的構造の変化に応じたステークホルダーの組み換えがみられるのである。つまり、ステークホルダーを巧みに組み替えることによって、大幅に戦略パターンを刷新し、長期存続を確保してきたことが理解できるのである。

また、ミツカンの事例から示唆を得る点は、単に伝統を守るのではなく、戦略刷新と多角化を連動させた「変革と挑戦」によって、創業者一族支配を貫き守成を維持してきたことである。この点は、先に議論したように、従来の老舗企業研究が注目してきたような老舗企業像とは違う姿であることを指摘しておく。

5. 結び

5.1 若干の考察と結論

本調査研究を締めくくるにあたり、3つの事例分析を踏まえた若干の考察を行っておきたい。

伝統遵守型の老舗企業として八丁味噌（まるや・カクキュー）、変革型の老舗企業として清州桜、多角化型の老舗企業としてミツカンを取り上げてきたが、前節で行った事例分析は、それぞれの長期存続プロセスが、企業という制度的枠組みを前提とした議論だけでは、企業の長期存続プロセスのメカニズムは明らかとならないことが理解できる。すなわち、本調査研究の分析から明らかになったことは、長期存続の実績がある老舗企業において、そこに関係する多様なステークホルダーの変容を捉えることで、そのメカニズムが明らかとなるということである。

このことが意味するのは、「企業」という企業内部と市場を分ける境界概念ではなく、あらゆる要素のネットワークまたはシステム概念として捉えられる「組織」レベルでの分析が重要ということである（高橋編，2000）。近代組織論を創始したとされるBarnardは、主著『経営者の役割』において、公式組織を協働システムとして提示したが（Barnard, 1938）、Barnardが主張した公式組織とは、あらゆる諸要素によって織りなされる連関性が体系化された諸力の場として理解される（桑田，2010）。さらにBarnardは、公式組織を維持・存続させることが経営者の役割であり、難しい仕事でもあると主張するが、この役割が経営者に限定されたものであるかどうかは異論があったとしても、諸力の場としての組織をいかに維持するのか、または、リセットして新たな諸力の場へと転換することができるのか、そこに企業が長期存続を確保するための鍵があるといえる。

本調査研究で示したことは、まさにそのことであって、企業経営を、多様なステークホルダーで織り成される諸力の場として捉え直したうえで、その場の変容プロセスと戦略パターンの展開を考察することによって、企業の長期存続プロセスのメカニズムが解明できるというのが、本調査研究の結論である。

5.2 おわりに

ここまで、老舗企業という長期存続の実績がある企業を分析対象として、企業の長期存続と経営戦略に関して考察してきた。とくに本調査研究では、従来の老舗企業研究のような、老舗の特徴的な保有資源の現状分析ではなく、長期存続プロセスそのものの丹念な記述・分析によって、長期存続のメカニズムの解明を試みた。

そこから明らかとなったことは、現実の企業経営は多様なステークホルダーが織り成す場として捉えられることを念頭に置き、長期存続を確保するためには、ステークホルダーの関係論的構造が安定的なときは競争優位を持ちうる戦略パターンを維持し、さらに長期的にみた場合、歴史的・社会的コンテキストの変化に相対してステークホルダーを組み替え、新たに戦略パターンを転換できるかが重要であるということである。

このように、本調査研究で明らかになったことは、老舗企業だけに限らず、社歴の浅い企業においても当てはまるといえる。また、事例で取り上げた食品製造業にだけには当然とどまらず、市場環境の変化の速度が極めて早くグローバルな視点で経営戦略を打

ち立てる必要がある機械工業のような製造業にも当てはまる。なぜならば、本調査研究の試みは、特定の企業の特殊性を明らかにすることではなく、企業全般において組織の本質を見極め、長期存続につながる経営戦略のメカニズムを明らかにすることにあるからである。

以上から、本調査研究で議論してきたことは、老舗企業や業種に限定されるものではなく、あらゆる企業にとっての最重要課題となる長期存続を考えるうえで、大きな示唆を与えるものといえる。

参考文献

- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- ブルデュー, P. (2006)『住宅市場の社会経済学』山田鋭夫・渡辺純子訳, 藤原書店 (Bourdieu, P. (2000) *Les structures sociales de l'économie*, Paris: Editions du Seuil.).
- Bourdieu, P. and L. J. D. Wacquant (1992) *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago: University of Chicago Press (水島和則 (2007)『リフレクシヴ・ソシオロジーへの招待—ブルデュー、社会学を語る—』藤原書店).
- 合資会社八丁味噌資料室 (1995)『カクキュー八丁味噌が歩んだ三百五十年〔ダイジェスト版〕』合資会社八丁味噌資料室.
- 合資会社八丁味噌資料室 (2000)『山越え谷越え 350年』合資会社八丁味噌資料室.
- 合資会社八丁味噌資料室 (2002)『カクキュー八丁味噌が歩んだ三百五十年〔ダイジェスト版改訂版〕』合資会社八丁味噌資料室.
- 服部高明 (1987)「近世矢作川水運についての一事例—八丁味噌の燃料仕入れを中心に—」『歴史研究』(愛知大学歴史学会) 第33号, pp.31-42.
- 早川恒郎 (1995)「低迷から高度成長へ—明治のカクキュー八丁味噌—」『三河地域史研究』(三河地域史研究会) 第12号, pp.1-16.
- 林良泰 (1912)『清洲雑誌稿』.
- 伊丹敬之 (2005)『場のマネジメント—経営の新パラダイム—』東洋経済新報社.
- 岩月栄治代表 (1979)『岡崎の人物史』「岡崎の人物史」編集委員会.
- 岩月栄治 (1987)「岡崎・八丁味噌の研究概要」『研究紀要』(岡崎地方史研究会) 第15号, pp.122-150.
- 泉秀樹 (2008)『商売繁盛・老舗のしきたり』PHP新書.
- 金井一頼 (2006)「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—論理性・創造性・社会性の追求—〔新版〕』有斐閣, pp.31-57.
- 神田良・岩崎尚人 (1996)「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.
- 加藤敬太 (2008)「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.
- 清洲町史編さん委員会 (1969)『清洲町史』愛知県西春日井郡清洲町.
- 国税庁課税部酒税課 (2000)『酒のしおり』(平成12年2月) 国税庁.
- 近藤康男編 (1967)『酒造業の経済構造』東京大学出版部.
- 久保田章市 (2010)『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書.
- 桑田耕太郎「組織理論における実践論的転回」『2011年度組織学会設立50周年記念年次大会報告要旨集』pp.62-67.

- 前田利家（1986）『味噌のふるさと』古今書院。
- Miller, D. and J. Shamsie（1996）“The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965,” *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, pp.519-543.
- みそ健康づくり委員会編（2002）『みそ文化史』全国味噌工業協同組合連合会。
- ミツカングループ創業 200 周年記念誌編纂委員会（2004b）『MATAZAEMON—七人の又左衛門【新訂版】—』ミツカングループ本社。
- 森川英正（1976）「地方財閥—中埜家・中野家を中心に—」安岡重明編『日本の財閥』日本経済新聞社, pp.145-175.
- 森川英正（1985）『地方財閥』日本経済新聞社。
- 森本隆男・矢倉伸太郎編（1988）『転換期の日本酒メーカー—灘五郷を中心として—』森山書店。
- 本谷るり（1997）「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.
- 本谷るり（1998）「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.
- 村上はつ（1985）「中埜財閥の形成」『地方金融史研究』第 16 号, pp.20-41.
- 日本経済新聞社編（2010）『200 年企業』日経ビジネス人文庫。
- 西春日井郡編集（1923）『西春日井郡誌』西春日井郡。（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）。
- 西村はつ（1988）「中埜酢店の経営」『地方金融史研究』第 19 号, pp.1-38.
- 西村はつ（1989）「醸造（酢）財閥」渋谷隆一・加藤隆・岡田和喜編『地方財閥の展開と銀行』日本評論社, pp.293-352.
- 西村はつ（1991）「戦前における中埜酢店の販売戦略」西川純子・高浦忠彦編『近代化の国際比較—経済史的接近—』世界書院, pp.135-154.
- 野村進（2006）『千年、働いてきました—老舗企業大国ニッポン』角川 one テーマ 21.
- 岡崎商工会議所 100 年史刊行委員会編（1992）『岡崎商工会議所百年史』岡崎商工会議所。
- Prahalad, C. K. and G. Hamel（1990）“The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-Jun, pp. 79-91.
- 鮫島敦（2004）『老舗の訓 人づくり』岩波アクティブ新書。
- 桜井宏年（1981）『清酒業の歴史と産業組織の研究』中央公論事業出版。
- 柴山藤藏（2001）『私の履歴書』清洲桜醸造株式会社内部資料。
- 柴山藤藏（日付不詳）『「清洲城信長鬼ころしパック」誕生秘話』清洲桜醸造株式会社内部資料。
- 新編岡崎市編集委員会（1985）『新編岡崎市史—現代 5—』新編岡崎市編さん委員会。
- 新編岡崎市編集委員会（1991）『新編岡崎市史—近世 4—』新編岡崎市編さん委員会。
- 新編岡崎市編集委員会（1992）『新編岡崎市史—近世 3—』新編岡崎市編さん委員会。
- 高橋伸夫編（2000）『超企業・組織論』有斐閣。
- 高間忠敏（1942）「岡崎の八丁味噌」愛知県学務部教育課内愛知県寛業教育振興会『愛知県特殊産業の由来』〔下巻〕愛知県学務部教育課内愛知県寛業教育振興会, pp.47-56.

- Teece, D. J., G. Pisano, And A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編 (2009) 『百年続く企業の条件—老舗は変化を恐れない—』朝日新書.
- 『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.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage (遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメイキングインオーガニゼーションズ』文真堂).
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- 「矢作川流域シリーズ」編集委員会 (1981) 『矢作川流域シリーズ No.2—矢作川流域 1 万年の歴史と文化を探る 川船の路 塩の道 八丁味噌—』矢作川流域開発研究会.
- 山下勝 (1978) 「愛知の酒」『日本醸造協会雑誌』第 73 巻, 第 3 号, pp.189-194.
- 横澤利昌編 (2000) 『老舗企業の研究』生産性出版社.

平成 22 年度若手研究者支援・育成のための
調査研究委託事業

企業の長期存続と経営戦略
に関する調査研究

平成 23 年 2 月

財団法人 企業活力研究所
産業競争力研究センター

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-5-16
Tel (03)6303-3860 Fax (03)3502-3740