

〔論 文〕

老舗中小企業から学ぶ、長期持続する組織構築の要点

——大学組織への転用——

竜 浩 一

要 旨

本論は創業から100年を超えた老舗中小企業を実態事例として取り上げ、長期持続する組織を構築するためのコツや特性を導出するものである。中小企業研究において、現在強く意識されている話題が、いかに長期持続できる企業を構築するかである。そして、そうした長期持続する組織の特性として、徹底した後継者確保と育成、組織内の人的資源への教育や理念共有があるという仮説を設定し、その具体的な手法や特徴を導出するのが本論の目的である。また、本論は田上博教授の退官記念号ということもあり、最終章で長期持続していく大学組織をどのように構築するかという側面へも言及したい。

キーワード：中小企業、老舗企業、組織体制、人的資源、親族経営

第1章 現代中小企業の役割と長期持続の必要性

第1節 日本経済の現状と中小企業の苦難

内閣府の発行した令和5年度の年次経済財政報告によれば、日本経済は現在、サービス産業を中心とした個人消費、全体としては好調な企業収益によって設備投資も回復し、コロナ禍からの被害から持ち直しつつ、経済活動が順調に進捗するようになったという¹⁾。

しかしながら、物価上昇による賃金上昇の必要性など、マクロ経済的な視点では好景気への兆しは見えているものの、単独の企業や事業組織にとっては、価格転嫁の難しさやキャッシュフローの課題などから、必ずしも全ての企業が社会情勢の変化へ対応しうるものではない。特に、中小企業においては、受注構造や産業、業界の慣習などにもよって、給与上昇に伴う製品やサービスへの価格転嫁を達成することは難しい場合が多い。そうした傾向は特に中小製造業や、特定地域の地場産業、伝統産業などでみられる傾向だが、全国各地の受注型の経営を行う中小企業にとっても同様であろう。取引先に価格決定権がある企業や、フランチャイズで親企業に資本の決定がある現場、川下の企業であるほど、こうした賃金体系へと対応するのは難しい。

そこで本論では、長期に持続的な経営を達成してきた企業組織の特徴を導出し、他の中小企業でどのような組織を目指していくべきか、改めて再考していきたい。というのも、今日の中小企業に求められる事業の方向性として、利潤追求よりも組織を持続させた、長期にわたる経営体制を構築することが求められているためである。そして、長期持続する中小企業の数が増加していけば、企業数の減少も止まり、日本経済のさらなる発展へとつながっていくと考えられる。

第2節 老舗企業の特徴と定義

日本経済を再度盛り上げていくうえで、事業の長期持続が必要なことは明確である。そこで、そうした老舗企業の特徴や定義を、あらためて考えていく。

老舗という言葉自体は、様々な分野で歴史的に使われてきている。辞書などを見ると、老舗とは①代々続いて同じ商売をしている格式・信用のある店、という意味が一つ。もう一つが、②先祖代々の家業を守り継ぐこと、を指し示している。つまり、主に商業やお店を意味しての老舗と使われるか、家業や生業そのものを意味する老舗という言葉の2種類が主な意味なのである。

中小企業や、経営組織、株式会社などにおいて老舗という言葉が使われる場合、基本的には②の、家業や生業という要素を意図して使われることが多い。例えば飛田と宗田(2017)では、創業から100年を超える事業者として「長寿企業」という言葉の同義として、老舗という言葉が使われる²⁾。

株式会社帝国データバンクは、定期的に「長寿企業」、並びに「老舗企業」という用語を用いて、業歴100年以上の事業者を対象に分析調査を行っている。最新の2023年度版の分析調査に基づくと、世界全体で100年を超えた企業数は約7万5000社存在し、そのうち約4万社以上が日本企業であるとされる。まさに、老舗大国と呼ぶにふさわしい数の長寿企業が、日本国内に存在しているといえる。また、日本国内では毎年およそ2000社の事業者が業歴100周年を迎えているとされ、2000年から2023年の間だけでも、毎年2.65%の老舗出現率を全国で記録している。県別でみていくとより数値は高くなり、最高値が京都府の5.26%、次いで山形県の5.18%、新潟県の4.94%と続いていく。これらの県で特に老舗出現率が高い理由としては、戦時中の被災程度が低いこと。該当する地域が、江戸時代中期から明治時代の海運を担っていた「北前船」の寄港地が多いといった、地理的に商業の発達が多かったことが理由として考察されている³⁾。

ほかにも、業種としては貸し事業所が約1400社と最多で、新規参入の厳しい清酒醸造が936社、温泉旅館など日本特有の形式が多い旅館業が783社と分類される。この他にも各種製造業や卸・小売業が同程度の数存在し、日本国内の老舗企業は必ずしも特定の業界や産業に傾注しているわけではない。

こうした老舗企業の特徴としては、長期持続してきた組織が保有する特徴と同様のものがあげられるだろう。すなわち、1. 利益追求よりも組織体として継続しての活動を優先した判断軸があること。2. 親族経営かそれに準ずる創業者一族の信念や経営理念を保有した経営者が存在すること。これら2点が、必ずすべての老舗企業に共通することと考えられる。

加えて、長寿企業の中でも零細の家族経営ではなく、中堅・中小規模まで拡大した事業者であれば、3. 企業組織として業務の分類やノウハウの継承などが行われるシステムが構築されており、次代の担い手が育成されている。4. 特定事業のみではなく、関連事業や業態、異業種への事業転換や拡大が行われている、といった要素が加わってくるといえる。100年、200年を超える事業を行い規模も成長していく中で、従業員への教育が全く行われていないということはなく、OJTであったとしても何らかの組織内における慣習に基づいた教育は必ず行われているはずである。同様に、同一の事業のみを継続して行っていることは珍しく、取引先の役割への事業拡大や、川下から川上への移転といった変化は往々にしておこるものである。

他にも老舗企業としてよく見られる特徴としては、5. 同一地域での継続した事業が行われていること。6. 5に関連して、特定地域への貢献や地域おこし、地域の行政に関わりうること。つまり、地域に根差した組織としての特徴を保有していることが多い。いわゆる地域企業としての側面を、老舗企業は内包しているのである。この点から考えると、中小企業が持つ地域住民にとっての雇用の場としての特性や、地域のアイデンティティに関わるといった側面も、老舗企業の特徴といえる。

Aug. 2024

老舗中小企業から学ぶ、長期持続する組織構築の要点

図表 1 老舗企業の特性と解説

老舗企業の特性として考察される要素	筆者私見による備考
1. 利益追求でなく持続性優先	老舗企業は極端な利益追求ではなく、いかに事業が継続するか、安定性を強く意識したビジネスを行っている。
2. 親族経営	同じ一族で経営者を循環させる老舗企業が多く、事業と家業、家訓と経営理念が密接にかかわりあう。
3. 業務関連や企業としての組織体制などノウハウの共有	組織としてしっかりした構造があり、単純な生業やどんぶり勘定などからは離れた経営が行われている。
4. 定期的な事業転換・拡大	長期に経営をしていく中で、完全に同一の事業を継続する老舗企業は少ないと考えられる。根幹の商品などに変化がなかったとしても、様々な調整や新商品・新市場への展開を行っている。
5. 同一地域での継続した事業活動	老舗企業の多くは在籍している地域から移転することが少ないとされる。本社の所在する地域から出ずに、安定した周辺地域との取引などで、事業の継続性を向上している。
6. 地域行政など社会とのかかわり	同一地域で事業を継続していく中で、所在地域の社会とも密接にかかわるのが老舗企業の特徴と考えられる。その地域のアイデンティティ、代表としての活躍も老舗企業の役割といえる。

注：本論記述より、筆者作成

以上を取りまとめると、以下のような特徴を老舗企業は保有しており、そこに根付いた組織体制・運営が行われていると考えられる（図表 1 参照）。

次章では、先行研究ではどのような特徴が長期持続する企業、組織にあるとみられてきたかを見ていく。

第 2 章 長期持続する組織の特徴～先行研究仮説～

長期持続する組織に必要な要素が何かを見ていくうえで、まずは老舗企業やそれと関連した組織に関する先行研究を整理する。

例えば、本谷（1997）では、老舗企業を「事業存続を軸とした経営戦略をとる組織」、ベンチャー企業を「事業成長を軸とした経営戦略をとる組織」と定義して分析している。そこでは老舗企業の特徴として、既存の事業領域を継続しつつも類似分野などへの多角化による事業拡大が行われている点や、経営理念を確立して共有しているという、本論でも仮説として提示した特性が取り上げられた。一方で、長期持続してきた事業だからこそ、様々な資源が蓄積されている点。長年継続したビジネスであることから市場における競争優位がある程度確立されている点。感性や考え方が近い取引先と固定的な関係性や、独自のネットワークが構築されている点なども、特徴として挙げられている⁴⁾。

渡邊（2018）でも、老舗企業を表す用語として信頼や伝統などがあげられ、中小規模である点や身の丈経営といった特徴が分析されている。また、より経営に直接かかわる要素として、上場への消極性や、同族・親族経営によるオーナーシップの維持などが取り上げられた。この点から、ファミリー企業という側面を老舗企業は保有しやすいと考えられる。そうした要素を踏まえて、この先行研究では中小のファ

ミリービジネスのほうが上場企業よりも、平均売上高成長率と平均自己資本利益率の相関係数が高い事実を導出している。つまり、自己資本を比較的高く維持しつつ、利益創出を意識した経営を同居させているのである⁵⁾。

次に、組織論において持続する組織はどのような特性があるか、先行研究を見ていきたい。

まず、企業が持続するために必要といえる競争力や優位性は、大別して2種類の源泉があるとされる。すなわち、企業組織の外部である市場における立ち位置からもたらされる考えと、企業内部の資源や従業員が保有している能力やリソースからもたらされる考えがある。つまり、ポジショニングベースドビューと、リソース・能力ベースドビューという2種類の見方である。この観点からみると、長期持続する組織の特性という考え方はリソースベースドビューに基づくと考えられる(今野2007)。このリソースベースドビューには、企業内部の資源に着眼しているという点から、環境変化へ対応して新たな資源を確保することや、資源の内容が企業内部の独自ノウハウなどであり得ることから長期持続する優位性の数値的な確立が難しい、といった弱点が存在する。そこで、能力ベースドビューへと議論は発展し、経営資源から生まれるものが企業の能力であると定義された。このリソース・能力ベースの考え方に基づいたときに、組織能力が競争優位につながるには、確かな仕組みと組織体制が確立されていることが求められる。そしてその組織体制には、模倣不可能性や持続性、代用の可能性といった要素が含まれることが求められている⁶⁾。

組織が変化する状況とは、安定的な環境で起こる漸次的展開過程と、急激な環境変化に起因する革新的変革過程があげられる。普段の業務活動や事業を行う中でゆっくりと、組織内の慣習やルールが社会の動向に合わせて調整されていくことが、平時の組織変化である。一方で、災害や大きな市場変化が起こった際には、組織体制やルールを急激に変化させる必要がある。こうした2種類の変化のバランスをとるために、先行研究では主に3種類の分析アプローチが展開されてきた。すなわち、ゲシュタルト戦略、コンフィギュレーションアプローチ、戦略プロセス論の3種である⁷⁾。

ゲシュタルト戦略は、Mintzberg (1972, 1977) の提唱したアプローチの手法であり、経営戦略として組織は創発的戦略と中核的戦略の2種類を打ち立てることで、数十年の周期で起こる変化に対処することができるとしている。平時では組織の構成員が主体となって経営戦略を運営していきつつ、ゲシュタルト変化(苦しい状況や困難な時に起こりうる大きな変化)が起こった際には経営者層によるトップダウンの経営戦略が行われるよう、整備しておく必要があるという考え方である⁸⁾。

コンフィギュレーションアプローチは、Miller (1986) やMeyerら (1993) によって提唱された考え方では、組織とは環境、戦略、構造、文化、信念といった要素が結合したシステムとみるものである。すなわち、数十年スパンで起こるだろう劇的な変化への対応や、その間の平時の活動を行う上で、組織を構成する要素を調整することが重要という見方である⁹⁾。

最後の戦略のプロセス論は、これまでの2つのアプローチで達成されなかった、断続的な変化に関して経営戦略を構築するというPettigrew (1987) の考え方である。つまり、長期的な組織変動はこまごまとした小さな変化の連続ではなく、劇的な変化も内包した長期的な組織の変化の一環というとらえ方をしている。これにより、緊急時の劇的な変化のみに対処するための戦略ではなく、平時の活動の中で起こる些細な変化も対応した、総合的な経営戦略の構築が理論化されたことになる¹⁰⁾。

これらを踏まえたうえで、加藤(2009)は老舗企業など長期持続する企業の秘訣として、組織に対する学習が効果的に働くことを挙げている。事業を継続する中で時代の変化や、市場の動向に合わせた既存事業の切り捨て、新規事業への参入といった調整が重要であり、そのためには社会動向やそれに合わせた組織の形態について、学ぶ姿勢をどれだけ自社内で構築できるかが大事とされている¹¹⁾。

こうした先行研究から考慮するに、長期持続する組織を形成するために必要な要素として、前述され

Aug. 2024

老舗中小企業から学ぶ、長期持続する組織構築の要点

た長期持続企業の特徴(図表1)に加えて、以下の点が重要といえるだろう。

1. 中・長期にわたる事業戦略、組織戦略の構築を準備していること。
2. 従業員を含めた、組織としての教育と学習による変化への対応力があること。

この2点はさらにそれぞれ、長期的な展望を持った経営者の有無。自社の経営戦略を理解した従業員の有無と経営者の考えに同調してくれるかどうか。実態の状況によっても、事業が継続できるかに影響されると考えられる。

以上の2点と、図表1で示した長寿企業に係る要素が、後述する企業事例の中でどこまで見受けられるかがポイントとなる。また、本論では中小企業の持続性として考察を行うだけでなく、大学組織での転用を意識するうえで特に、組織体制や社内の風土などグループの強みと密接にかかわりうる要素を重点的に考察していく。このため、研究調査で得られたすべての情報が記述に内包されているわけではない点に気を付けたい。

第3章 今日の老舗中小企業の実態と特性

本章の記述は、筆者が2024年2月～3月の期間で実施した、創業100年を超えた中小老舗企業に対するインタビュー調査に基づく。当該期間のインタビュー調査は、業種・業態・事業規模を問わず、創業より100年を超えた事業者をまんべんなく対象として行われた。その主目的は、本論で議論したような組織体制にかかわる強み、特徴を導出し、今後新規に創業される企業や、100年を目指す中小企業に対してヒントとなりうる要素を整理することである。

結果として、当該期間で17社の企業に訪問することができた。多くは本社のある関東地域で実施されたが、一部大阪府や、静岡県の工場内でも調査を行った。本章ではそれら企業の情報を整理し、老舗中小企業が保有する共通点として節ごとに解説を行う。そしてそれらの解説は、長期持続する組織運営に求められる要素として取りまとめている。

第1節 訪問事業者のカテゴリーと共通点

本インタビュー調査で訪問した企業群とその事業内容、創業年は以下のような一覧となる(図表2参照)。

これらの事業者は業種も事業規模もばらばらで、あくまで創業から100年以上が経過しているという事実のみが、調査以前での共通点であった。実際に訪問調査を重ね、各企業での話を通じて、徐々に老舗企業の特長(図表1)や先行研究からの仮説と同じような特徴が、実際に保有していることが分かった。以下では、その要素を個別に分析していき、各事業者の詳細を述べていく。

図表 2 調査先企業の概要

訪問企業	事業内容・業種	創業年	従業員数	訪問企業	事業内容・業種	創業年	従業員数
A社	葬祭用ろうそく製品の製造販売	1830年	約30名	I社	酒類製造・販売	1596年	約50名
B社	機械部品等の鉄製品 casting	1916年	約40名	J社	ホテル運営業・飲食店経営	1899年	約80名
C社	提灯製品の製造販売	1921年	約8名	K社	住宅建築・建設業	1907年	約80名
D社	靴製品の製造販売	1886年	約30名	L社	住宅建築・公共事業関連建設、ホテル運営	1901年	約70名
E社	半導体製造装置用の部品 casting	1871年	約40名	M社	自動車産業用部品、住宅用建材の製造・販売	1918年	約400名
F社	葬祭用線香製品の製造販売	1708年	約20名	N社	高品質切削加工機（マシニングセンタなど）の製造・販売	1903年	約160名
G社	和装帯などに利用する組紐製品の製造・販売	1652年	約30名	O社	ビーズミルなど湿式、乾式破砕機械装置の製造・販売	1903年	約160名
H社	肥料製品の仕入れ販売・不動産業・ホテル運営	1830年	約100名	P社	神社・仏閣等木材建築・建設事業者（宮大工）	1834年	約5名

注：筆者調査活動より、作成。従業員数については可能な限り、正社員数を記載。

第2節 時代背景に沿った事業転換の動向

①事業転換の少ない老舗企業の特徴

長寿企業が事業を継続していく中で、社会の動向や市場というものも複数回にわたって変化している。事業内容や商品・製品の動向にもよるが、上述した事業者（図表2）の中でも、完全に創業期から継続して同一の製品や商品を取り扱う事業者は存在していなかった。ただし、ほとんどの事業者は自社がそれまで培ってきた技術やノウハウを活かせるような、類似した業界への転換や拡大にとどまっている。

酒類の醸造を行っているI社などは、創業当初は種類の卸販売を主力事業としており、事業を営む中で徐々に自社製品の必要性を感じ、醸造を行うように変遷していったという。醸造に着手したのは創業から3～40年程度のこととされており、比較的早期に事業の幅を拡大したと考えられる。それ以降は、震災や戦火に影響を受けつつも、醸造所を維持しながら今日まで業界でも著名な事業者として操業を継続している。

類似した形式は、ろうそくを製造・販売しているA社から見受けられる。同社はもともと、一般的なろうそく製品を取り扱う下請製造業であったところから、自社製品として葬祭業界では使われていなかった蜜蝋の開発に着手した。開発に際しても技術開発の面で苦難はあったが、縮小していく市場の動向に合わせた変化を早期に行っていたのである。

他にも、金属加工の製造業である、B社とE社については、それぞれの事業内容で取り扱う製造品に違いはあるが、技術面での劇的な変化は少ない。どちらの企業も戦時中と戦後で大きく取り扱う製品が変化しており、この点は金属加工業に求められた軍需産品が歴史上絡んでくるという要因がうかがえる。ただし、B社はもともとタバコ専売公社などから特定受注を受けていた事業者であり、戦前の事業内容はタバコの装置部品が100%であった。この事業はのちに戦中の軍需産業や高度経済成長を経て、機械装置部品の casting などへ主力事業が転換された。E社も、もともとはマシン用の部品 casting が主力事業であり、戦後に転換した経緯を保有している。こちらは軍需産業を経たのち、半導体製造装置の部品や液晶製造装置の部品といった高品質製品の casting に変化している。どちらも、自社の主力技術を活かしつつ、業界の需要や市場の変遷に合わせて、加工品の内容を変化させているのである。

これらの企業から導出できる共通点としては、“市場動向に合わせた変化・調整”を事業の中で徹底している様子がうかがえる。彼らは劇的な事業転換こそ行っていないものの、自社の事業の売上や市場

Aug. 2024

老舗中小企業から学ぶ、長期持続する組織構築の要点

の縮小に対しては敏感に反応し、新しい戦略を打ち立てて新規の利潤減を獲得することを徹底しているのである。また、その際にも自社の保有しているノウハウや強み、独自の技術やそれまで培ってきた取引関係というものは、継続して活用されている実態が見受けられた。

②本業から離れた事業転換、拡大を行った事業者

本業とは完全に別分野へと進捗した事業者は、今回の調査でわずかにみられた。創業当初は地域内の物品の卸売を担っていた、F社とH社がこれに当たる。

F社はもともと、所属する地域の街道沿いに店舗を構える雑貨屋であった。万事屋として生活関連用品をほぼすべて取り揃え、事業を拡大していく中で呉服屋、金物屋など専門の小売店へものれん分けしていき、地域に根差した大問屋として成長したという。しかしながら、流通や商流の変化、親族経営の中で事業が失敗することなどもあり、徐々に事業規模は縮小していき、売上も低迷していったという。特にF社は卸小売事業者であったこともあり、大店法の規制緩和などから路面店も減少していき、取引先の減少が主な要因であったという。そうした中、F社は自社の所在する地域でも高齢化が進んでおり、葬祭関連の需要がより拡大していくととらえていた。そこで、それまで取り扱っていた製品を縮小していき、現在の線香関連商品の製造・販売へと転換したのである。当初はそれまでと同じ事業のやり方として、製品の仕入れと販売で展開していたが、2000年ごろから自社製品の展開も始めていった。あくまで製造・量産については外注であり、自社では商品開発が中心のファブレス型の仕組みをとっている。それまで取り扱っていた日用品雑貨の事業については、2012年に完全に撤退することとなった。

H社はもともと地元地域が宿場町であったことを契機に、地域に必要な物品として布団のレンタルから事業を開始した。物品の貸し借りを中心の事業としていたことから、貸金にも事業の幅を広げていく。その後、行政の体制変化に伴い宿場町という制度もなくなっていき、事業が縮小していくのに合わせて貸金で得ていた資金を元手に、肥料販売に事業内容を転換していく。当初の肥料販売については、日産化学など当時の大手肥料事業者の販売店として流通のかなめを担っていた。1900年代初頭のことになる。その後、こうした肥料販売で培った流通のノウハウを活かし、倉庫業、物流業へと事業を拡大していく。また、倉庫業の運営から不動産関連の事業にも進出していき、そこからホテル運営の事業、介護施設の運営など、現在も続く多様な事業形態の基礎を気付いていくこととなる。

F社とH社のこうした動きの中で特筆すべきなのが、市場での利益創出可能性よりも、地域への貢献、地域内で必要な事業という軸を置いて事業の拡大・選択を行っていることである。前段となる別事業の特性やノウハウなども一部活かしてはいるが、同社の事業転換と拡大には一貫性や継続性があるわけではない。あくまで需要に則って、それも市場という売上や利益可能性を軸としてではなく、自社が所属する地域の社会が求める事業内容に参入するという特性が一貫して共通している。劇的な事業内容の変化や、それまでと全く違う分野へと進出したとしても、地域に求められる事業者であることが、事業継続に好影響として働いたといえる。

また、各事例の詳細では記述していないが、F社とH社はいずれも地域での操業が長期になるにつれ親族も増えていき、一部は市議会議員となっているといった地域行政への関りを保有している。事業以外の社会的な側面でも、地域への貢献や関与がみられるという点が、長期持続した事業者の特性として分析できると考えられる。

③本業の変化がほとんどない事業者の特徴

最後に、長期にわたって事業を行う中で、本業の内容がほとんど変化していない事業者を取り上げる。

最も変化が少ないといえるのが、国内でも有数の組紐製造業のG社である。同社は創業以来、継続し

て和装の帯や各種アクセサリに利用される組紐製品の製造、販売を生業的に継続してきており、高度経済成長の頃まで株式会社化や規模の拡大はなされていなかった。事業規模の拡大以前から、周辺地域などを対象にした組紐教室の運営や、組紐技術に関する文献の調査研究などを行っており、地域や産業にとって重要な役割を果たしてきていた。

次に、建築・建設関連事業者であるK社、L社、P社などは、建物の構造や部材などは変化しつつも、大本の仕事である建築という部分に変化はないといえる。ただ、そうした中でも住宅以外の建設へ移行したり、宮大工の技術を生かして木造家屋を建築したりと、事業の幅が広がっている様相はうかがえた。図表にもあったが、L社などは事業が安定期に入ったところに合わせて、ホテル事業に参入するといった形で大掛かりな事業拡大を行っている。

C社は創業当初から提灯製品の製造・販売を継続しており、こちらは提灯製品の変化が小さいという点から、大掛かりな事業転換や拡大はされていない。あくまで伝統技術にのっとりながら、商品種別の幅や扱う素材に変化はありながらも、提灯の製造を継続している。

これら、変化の少ない事業者が共通して保有している要素として、取扱製品の独自性が強い、あるいは市場の変遷にサービスの本質が影響されづらいという側面があげられる。組紐という商品が比較的ニッチ市場を対象としているのは事実であり、かつての時代でも高級志向の商品であったことから、G社の事業の規模や幅は大きいものではなかった。

また、K・L・P社と三種類の建設関連事業者については、建築という事業内容の本質は時代がどこまで進捗したとしても変化はしない。特に、K社での研究調査の際には、家屋向けの建設事業者には家守りという考えが存在することが伝えられた。すなわち、建築の仕事とは家屋を建てただけでは終わらず、その建物の修繕、補修と長期にわたって仕事が継続されるという考え方である。こうした点でも、建設関連の事業者が大きく事業転換を果たすことは珍しいと考えられる。

C社が取り扱う提灯製品についても、用途の幅は広がりつつも商品の特性や利用の本質が灯りという点から変化することはなく、市場が残存している中で事業を継続していくことは自然なことといえる。

このように、自社がそもそもニッチな事業を営んでいる、あるいは商品・サービスが長期にわたる事業内容であれば、老舗企業であったとしても大きく事業転換を行うことは少なくなる。

第3節 組織体制の変遷と特徴

長期持続する事業者の特徴としてもう一つ、すべての事業者に通じる要素が、組織体制をどのように構築しているかである。この点は、大別して親族経営を維持できているかどうか、事業規模が拡大するにつれ生業的な経営から脱却できているかが議題に上がるだろう。

①親族経営の維持と徹底を果たしている事業者

まず、親族経営を達成できている事業者については、今回の研究活動の大部分の事業者が当てはまり、製造業であるN社、O社の2社を除いてすべての事業者が親族経営を維持していた。ただし、この親族経営を意識して徹底している事業者については、いくつかの企業に絞られる。

代表的な企業として、建設業のL社は親族経営の維持が非常に重要と現経営者もとらえており、関連する書籍を自社で発行するほど、長寿企業と親族経営が密接だととらえている。事業を継続して行っていくうえで、企業のトップに据えられる人間には、正当性が必要であると捉えており、そうした正当な継承者が継続することは、社員の意識にも影響すると考えている。L社ではまた、こうした親族経営を維持していくうえで重要な要素として、家庭教育の重要性を強く取り上げていた。知識や教養、組織論などの経営に関する専門知識を含め、親から子、あるいは祖父世代から孫世代へと、徹底して家庭内での

Aug. 2024

老舗中小企業から学ぶ、長期持続する組織構築の要点

会話、伝承が行われていくことが、親族経営を維持していくコツでもある。

同様の考え方は、マルチに多様な事業を担っているH社でも取り上げられた。H社は、具体的な事業内容自体は必ず先祖から引き継いでいるわけではないが、地域に根差した事業者という観点を、一族で徹底して子供たちへ教育している。またこの際、事業に邁進する親の姿を見ていくことも、自身の代で事業を途絶えさせてはならないという危機意識の醸成につながるという。どれだけ立派な先代が存在するかが、親族経営を維持するうえで重要なのである。

他の事業者については、前述したように親族経営への拘りは薄い。上述したH社と同じく比較的最長期の事業継続をしているF社でも、親族による事業承継については継続しているが、特段意識してのものではないという。ただし、F社は長年事業を継続する中で、事業の大規模な失敗や土地利用の失敗を経験しているという点は特筆しておく。すなわち、一族の経営にこだわった中で、経営者に向かない人物が経営を担うことがあるのである。この点は、親族経営の抱える根本的なデメリットであり、実際の企業事例においても見受けられたことは重要な事実といえる。

いずれにしても、親族経営を強く意識している企業であれば、社内だけでなく経営者層の家庭教育への尽力が見受けられる。こうした教育の重要性を親族の間で理解していることはまた、社内の従業員に対する理念共有や教育への尽力として昇華されている様子がうかがえた。つまり、仕事の内容やキャリアに関する教育だけではなく、労働の意義や自社の業務の価値といった、社員が働く理由を伝えていくことにも、情熱を向けているのである。この価値観は、労働の価値について多様な議論が生まれた今日こそ効果的といえる。

②親族経営から組織体制が変化した事業者

一方で、親族経営から経営体制を変化させた企業が、今回の研究では2社うかがえた。

N社は創業当初から工作機械の業界で事業を継続しており、輸入販売の商店であったころより親族経営を継続していた。しかし、創業100年を超え、2008年度に現在の代表取締役会長へ社長を引き継いだ際に、親族経営からは離れる形となった。この変化の理由自体は、親族の中で引き継げる人材がいなかったという点があったものの、N社の会長はこの時から、事業組織としてより長く、200年続いていく会社として運営を意識するようになったという。その際、親族でないいわゆるプロパーな人材が継いだとしても、取引先、社内ともに納得いくような組織体制を構築することが重要と考えたという。特に、N社会長の持論ではあるが、事業を継続していくうえで社長は成功体験にとらわれすぎた場合、時代の変化に追いつけずに失敗する可能性が増してしまうという。そのため、社長業は理想としては10年程度で交代していくべきであり、そうした場合、親族経営よりも継続して社内の実力ある人物、社長業に適した人材を引き上げていったほうが良い形となった。実際に、N社は2023年度にも新規の社長に代替わりしたばかりで、そちらの社長も親族からは離れた人材となっている。

O社もまた、創業から機械装置の製造業として事業を営む中で、親族経営を継続してきていた。そうした中、創業100年を超え、新たに200年企業を目指していく中で、2023年に現在の代表取締役社長へ代替わりを果たしている。この際、O社も親族から引き継ぐ人材がいなかったことが契機であったが、やはり親族から離れた人材でも経営を継続できるか、事業を存続していくための組織体制を打ち立てていけるかを考慮する機会になったという。実際に、O社は新規社長のもと、社内の指示系統や業務体制などを変化させていく予定であり、部署や部門の再構築を予定している。

最後に、現在は親族経営ではあるが、将来的には外部の人材に組織を継いでもらうことを意識しつつある事業者として、M社もまた取り上げることができる。M社は近年、自動車部品、住宅用資材の金属加工を担う事業者であり、創業者一族が現在も経営は続けている。しかし、M社は事業ごとに部署、企業が

分かれているホールディングス会社の組織体制を現在は構築しており、これをより長期に持続させていくうえで、所有と経営の分離を考え始めたと現社長は語っていた。親族外部の人材だとしても、ホールディングス形式の組織体制を運営していくうえで、可能な限り経営に集中できる人材をトップに据えたほうがうまく回るという考えである。

以上のように、長期持続する企業だとしても、親族経営に必ずしもこだわる企業ばかりではなく、特に製造業では親族経営からの脱却を図っている、あるいは達成している企業が見うけられた。特筆すべきなのは、これら親族経営から離れた企業ほど他の事業者と比較して、組織体制の革新や制度の変更を意識して実行していることである。業種の特性と考えることもできるが、いずれにしても事業規模が一定を超えてホールディングス化などを果たした事業者ほど、社員教育を徹底すること以上に、組織体制の調整やシステムの構築を強く意識するようになると考えられる。

第4章 求められる中小企業組織の構築手法～大学組織への転用について～

本論では、老舗企業の経営動向を実態から調査することで、長期持続しうる中小企業の特徴を改めて導出した。そこには、経営組織として持続していくための事業の転換や新規市場への参入など、本論でも記述しきれない様々な取り組みが行われていた。本論ではあくまで、先行研究などから導出した要素のうち事業の転換と、組織体制や教育にかかわる要素を重点的に分析した。

実際の老舗中小企業でも、様々な事業者が事業を転換させている様子が見えたと。その際、関連する技術やノウハウから劇的に離れた転換は少なく、そうした離れた変化を行った事業者は、地域への貢献といった観念的な側面を事業の軸としているケースが見られた。

一方で、特定のニッチ市場や自社独自の技術、ノウハウを保有する企業、あるいは事業・仕事の内容がもともと長期にわたりうる内容のものであれば、やはり事業の転換は最小限であり、既存事業の改修や類似した事業への事業拡大程度に変化はとどまっていた。

今日の中小企業がこうした実態から学ぶべき内容は月並みではあるが、どのように自社の特色を出し、自社製品やサービスを構築していくかがカギといえる。ただ、その際に重要なのは自社の保有する技術などの確認もさることながら、市場として長期持続する特徴や、仕組みをどのように構築するかが重要である。それは取引先との関係性であることもあれば、取り扱う事業内容の需要、本質的に社会に求められているか、という要素を改めて考察していく必要があるだろう。

次に、事業の内容を変化させる場合もそうでない場合も、組織体制の確立は必須と考えられる。特に、事業内容が変化しづらい、既に自社のニッチ的な強みが確立している組織が、これから企業組織として拡大していくうえでは、必ず明確な指揮系統の確立や部署の整備、命令系統の再確認が求められる。これは特に、東大阪地域などでも近年みられる、100年企業を迎えようとする長期持続してきた企業がとるべき方向性の経営戦略だといえる。

これらを踏まえて、阪南大学がさらに今後、長期持続していくための方針についても考察したい。1964年から運営されている本学は、すでに50周年の節目を超え、間もなく60年、70周年へと入っていく段階にある。こうした中、社会情勢としては人口減少に伴う就学者の減少、同業他社と他大学とのより熾烈な競争がいよいよ表出化してきている。

田上前学長の就任時点より実践された、AI・データサイエンス教育など文系でありながら理工学的な素養を創出する教育体制は、本論で分析した老舗企業でいうところの、ニッチ市場、独自性をきっちり打ち出した形式といえる。本年度、2024年度にそれらの教育分野を改めて総合・情報学部として独立整

Aug. 2024

老舗中小企業から学ぶ、長期持続する組織構築の要点

理した点は、時流に合わせた組織体制の変化として効果的な方向性と考えられる。

今後さらに重要な点は、本学阪南大学に対する愛校心、帰属意識の醸成が必要だと筆者は考える。すでに本学の就学生に対するキャリア育成や教育の体制は程度の差はあれ、本論でみてきた企業群のように手厚いものが充実している。ここで不足していると考えるのが、自校に対する帰属意識であり、将来の学生確保に繋がりうる要素だととらえている。また、そうした愛校心の教育は、学生生活においても充実感、出校の頻度に影響しうるものととらえられる。居心地の良い環境を、どのように本学として提案できるかが、今後100年を超えて持続する大学組織にとっても、重要な要素である。新校舎の整備など、昨今の取り組みをばねに、さらに時代に合った組織作りが求められている。

注

- 1) 内閣府発行『令和5年度年次経済財政報告』令和5年8月発行
- 2) 飛田努&宗田健一. (2017). 老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践―部門別限界利益管理の展開―. 中小企業会計研究, 2017(3), 13-24.
- 3) 帝国データバンク作成『全国「老舗企業」分析調査』2023年
- 4) 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.” (1997) : 95-111.
- 5) 渡邊圭. (2018). 中小ファミリー企業における業績財務データの推移に関する一考察：老舗ファミリー企業のケース・スタディに基づいて. 千葉商大論叢, 55(2), 233-250.
- 6) 今野喜文. (2007). 組織能力と持続的競争優位：組織能力論の現状と課題. 北星学園大学経済学部北星論集, 46(2), 19-37.
- 7) 加藤敬太. (2009). 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. 企業家研究, 6, 55-76.
- 8) Mintzberg, H. “Research on Strategy-Making, Academy of Management Proceedings, 1972. pp.90-94. 1972, and Mintzberg, H.” Strategy Formulation as a Historical Process: International Studies of Management and Organization, Vol. VII, No. 2, pp.28-40. 1977
- 9) Miller, D. “Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis/Strategic Management Journal, Vol. 7, pp.233-249, 1986, and Meyer, A. D., A. S. Tsui and C. Hinings “Configurational Approaches to Organizational Analysis,” Academy of Management Journal. Vol. 36, No. 6, pp.1175-1195, 1993
- 10) Pettigrew, A. M. “Context and Action in the Transformation of the Firm,” Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 6, pp.649-670, 1987
- 11) 前掲書, 加藤 (2009)