

学会賞セッション

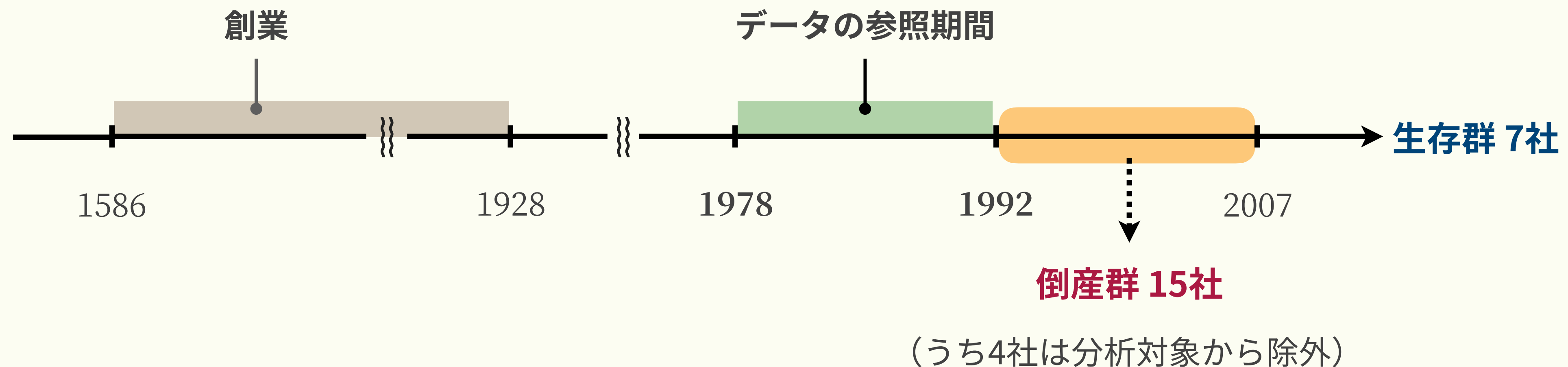
拙稿「逆境期における長寿企業の生存戦略」の 概要と舞台裏

大阪公立大学 林 侑輝 (yukihys@omu.ac.jp)

2022/09/04 日本経営学会 第96回全国大会(オンライン)

論文の骨子

- 日本の**上場長寿企業**(18社)のデータに基づき、**質的比較分析(QCA)**を実施。
 - 生存群(存続300年超 & 年商50億円超)
 - 倒産群(最短75年存続、バブル崩壊後に全滅)
- 存続志向版の「ジェネリック戦略」的なパターンは識別可能か？
 - ➔ **3種の生存戦略**と、典型的な陥穽を導出。



先行研究 | 1. 日本国外での動向

- **long-established companies**の研究
 - 長寿企業の強みや特殊性は何か？
- **longevity** of firmsの研究
 - 企業の寿命はどれほどか？
 - 企業の生存期間の決定要因は何か？
- 2015年の『Business History』 vol.57, no.7 にて特集、SLRが掲載。
 - **組織生態学**の視座が全体の25%。
 - **ファミリービジネス論**と密接に関連。
 - スチュワードシップ理論, 行動エージェント理論, 社会情緒的資産(SEW)理論

Who Wants to Live Forever (Riviezzo et al., 2015)

先行研究 | 2. 日本国内での動向

- ・ 国外の潮流とは、ほぼ接点を持たないまま進展。
 - ・ 70年代：歴史学・社会学からのアプローチ(暖簾や組織文化の継承)
 - ・ 80年代：長寿企業の定量的把握(質問票調査)
 - ・ 90年代：RBVに基づく経営研究(「見えざる資産」パースペクティブ)
 - ・ 00年代：法則定立的アプローチの総合化／アントレ論と解釈的アプローチの導入
- ・ 便宜的な分類
 - ・ a) **法則定立的アプローチ**：質問票調査 → 統計解析(e.g., 因子分析, 平均の差の検定)
 - ・ “サンプル企業間で共通する〇〇が長寿の要因である”
 - ・ b) **解釈的アプローチ**：インタビュー調査 → 質的分析(e.g., メカニズム解明, 理論モデルの作成)
 - ・ “X社の事業システムは△△というプロセスを経て構築されてきた”
 - ・ 2000年代の後半に登場。

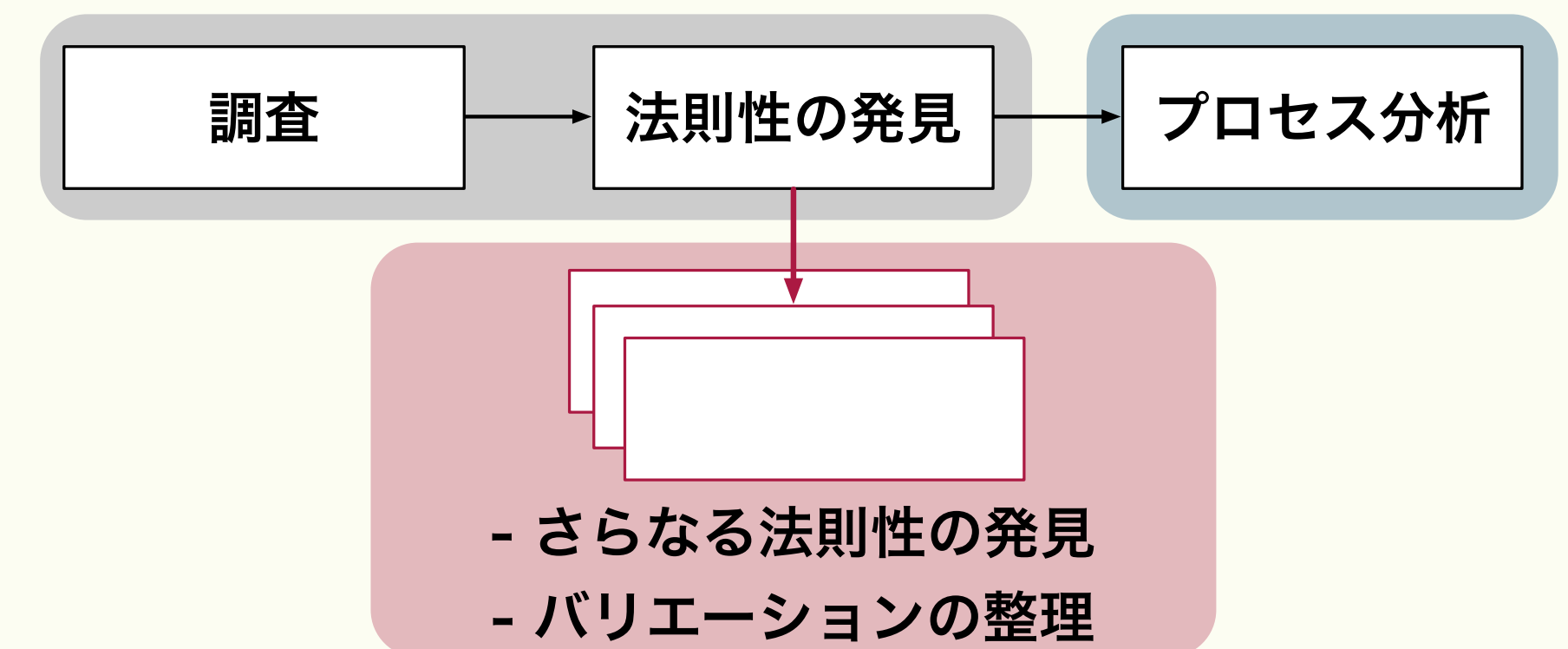
老舗企業研究の新たな展開に向けて (加藤, 2008); 行為の経営学 (沼上, 2000);
老舗企業の存続メカニズム (曾根, 2019)

着眼点 | 1. 法則定立的アプローチの行き詰まり

- 共通点の分析に偏重 → **総花的な結論**
 - マーケティング： 新奇性を追及せよ & 伝統を尊重せよ
 - 取引関係： 顧客開拓せよ & 既存顧客を大切にせよ
 - 事業範囲： 拡張(多角化)せよ & 維持(本業集中)せよ
 - ガバナンス： 同族経営たれ & 近代化せよ
 - 組織文化： 親密であれ & 風通しを良くせよ
- インプリケーションの弱さ
 - 「**長寿**」さえ理論的に定義されず、業歴(主に100年間)だけでサンプリングされることが常態化。
 - small business から listed company まで混在。
 - 戦略論を参照すれども貢献(=批判)せず。
 - 実質的に、質問票回答者(当事者)による歴史解釈と現状認識を**理論で追認**する形。

着眼点 | 2. 解釈的アプローチもいいけれど

- とはいえ、法則定立的アプローチを発展させる余地・意義はある。
 - 日本で研究する優位性が認められる、現在の経営学では希有なテーマ。
 - 単純な検証・追試が困難な**先行研究をいかに活かし、将来へ繋げるべきか？**
 - 広すぎる論点
 - 相対化の不足(先行研究間の比較が困難)
- 一般的な戦略理論(収益性重視の戦略論)のオルタナティブとして、**長寿企業による生存戦略の類型化**を行うことに。
 - 生涯利益 = 期間あたり利益 × 存続期間
 - FO-SMEsの戦略を検討する過程で、避けて通れず。



方法 | 1. 論点の絞り込み

❖ Step 1: 理論仮説の整理

- ・ 主要3文献から“長寿の鍵”を抽出
 - ・ MAXQDAでコーディング。
 - ・ **共通の命題形式**に書き換え。
- ・ 意思決定の次元を分類
 - ・ 総花的になることを避けるため。
 - ・ 対象 = **戦略的意思決定** (Ansoff, 1988)
 - ・ 「事業機会に対する全社資源の選択的投資を通じて、自社目的に則した形で自社-環境の適合度を長期志向的に最大化すること」

- ➔ 3つの主要文献 → 47の命題(理論仮説)
 - ・ 「〇〇を満たすことは、企業の長寿に寄与する」
- ➔ 「戦略」次元に該当する命題は5つ
 - ・ P1a: 伝統を守り、事業を無理に広げない
 - ・ P1b: 新たな事業・製品の開発に常に挑戦する
 - ・ P2a: 新規投資には、慎重に対応する
 - ・ P2b: 適正規模を守り、非本業への進出に慎重
 - ・ P3: 事業の継続は拡大・成長よりも大切

老舗の教え (神田・岩崎, 1996); 老舗学の教科書 (前川・末包 編著, 2011);
老舗企業の研究 (横澤 編著, 2012); 最新・戦略経営 (Ansoff, 1988)

方法 | 2. 分析モデルの構築

❖ Step 2: 作業仮説への読み替え

- ・ i.e., **実証可能な仮説へと抽象化**
- ・ 同一因子を構成する長寿要因はAND条件。

❖ Step 3: 変数の操作化

- ・ 質問票への回答ではなく、**決算情報**に依拠。
- ・ 功罪相半ばするが、“当事者が持つ情報が最も正確”と考えるのはナイーブすぎるため。

➔ 5つの理論仮説 → 3つの作業仮説

- ・ H1: 規模 (-) & 事業範囲 (+) 〈十分条件〉
- ・ H2: 成長性 (-) & 安全性 (+) 〈十分条件〉
- ・ H3: 規模 (-) & 事業範囲 (-) 〈必要条件〉

➔ 4つの指標

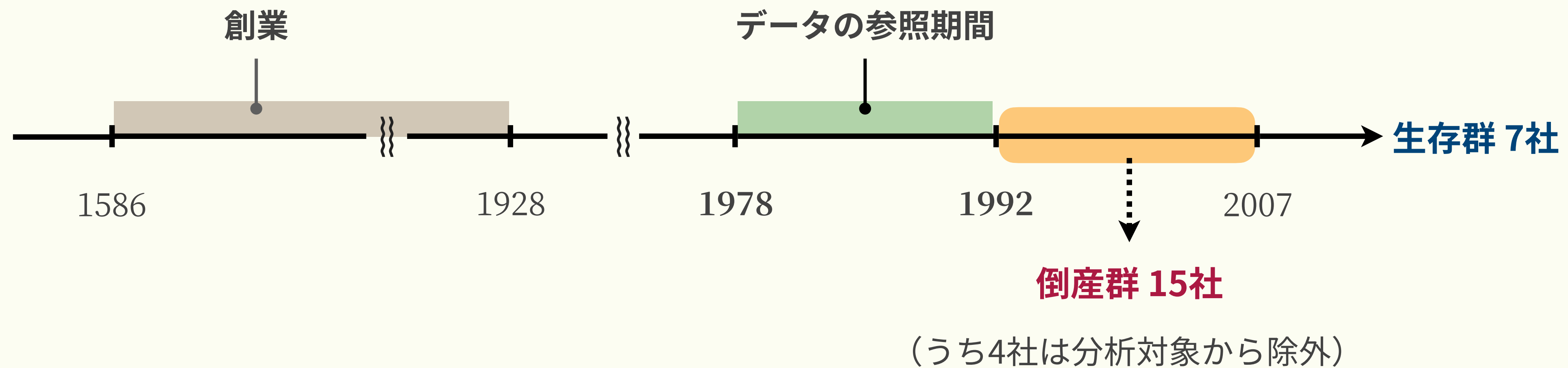
- ・ 規模: 実質総資産(対数)の相対値
- ・ 事業範囲: 多角化カテゴリー*
- ・ 成長性: 実質CAGRの相対値
- ・ 安全性: 当座比率の実測値

* 多角化戦略と経済成果 (Rumelt, 1974); 日本企業の多角化戦略 (吉原ほか, 1981)

方法 | 3. データ処理

❖ Step 4: データセットの準備

- ・ 生データの取得(基本は日経FQから。一部は有価証券報告書を目視で)
 - ・ **生存群／倒産群の比較分析** … 「あたりまえ条件」と「どうでもいい条件」を排除するため。
- ・ データ加工(18事例;原則15年分を実質化、業界平均と相対化)
- ・ QCAに向けて: 期中平均の算出 → 直接法でファジィ値にキャリブレーション(find.Th(), n=5)



cf., リサーチ・マインド (藤本ほか, 2005: ch.1)

方法 | 4. 対象事例 18社の一覧

- 生存群(存続300年超 & 年商50億円超)
 - 浅香工業
 - キッコーマン
 - 松井建設
 - 岡谷鋼機
 - 大木(312年目に倒産 → 私的再生)
 - 養命酒製造
 - 湯浅商事
- 倒産群(最短75年存続、バブル崩壊後に全滅)
 - 福助(民事再生)
 - 函館製網船具
 - 京神倉庫(会社更生)
 - 古久根建設(民事再生)
 - 小杉産業(事業譲渡)
 - 松村組(民事再生)
 - 森本組(民事再生)
 - 大江工業
 - 佐々木硝子(会社更生)
 - 佐藤秀工務店(民事再生)
 - 世界長(会社更生)

* 生存群のソース: 創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか (グロービス経営大学院, 2014)

* 倒産群のソース: 日経テレコン21

方法 | 5. QCAの概要

- 「**ミルのカノン**」(e.g., 一致法, 差異法)を発展させた分析手法。
 - 集合論×ブール代数のアプローチによる。
 - 1980年代に政治学(国際関係論)領域で考案され、**2010年代から経営学でも定着**。
- 得意
 - **少数～中数事例**の体系的比較に基づく**因果推論・類型化**
 - 質的研究の**フォーマライズ**(脱-職人芸 ⇨ 透明性・再現性)
 - 質的研究と量的研究との**橋渡し**
- 不得意
 - “the more, the more”型仮説の実証
 - 順序を考慮した分析(対案として提唱されたtQCAでは必要サンプルサイズが増大する傾向)
 - 確率論アプローチ(統計的手法)との直接的な比較・代替

社会科学における比較研究 (Ragin, 1987); 経営事例の質的比較分析 (田村, 2015)

方法 | 5-1. QCAで用いるデータの特徴(クリस्प集合)

csQCA に用いるデータセットの見本

	条件変数				結果変数
	X ₁	X ₂	...	X _i	Y
事例 I	1	1	...	0	1
事例 II	0	1	...	1	1
事例 III	1	0	...	0	1
...
事例 N	0	0	...	1	0

- 各変数のブール値(1/0)は、論理集合への所属／非所属を表す。
- 結果変数の値が1および0である事例の両方を含める。
- 生データから2値変数への変換を「キャリブレーション(calibration; 校正)」と呼ぶ。

方法 | 5-2. QCAで用いるデータの特徴(ファジィ集合)

fsQCA に用いるデータセットの見本

	条件変数				結果変数
	X_1	X_2	...	X_i	Y
事例 I	1.00	1.00	...	0.00	1.00
事例 II	0.33	1.00	...	0.67	1.00
事例 III	0.67	0.33	...	0.33	0.67
...
事例 N	0.00	0.00	...	1.00	0.00

- 各変数のファジィ値(0~1)は、論理集合への「所属度(membership score)」を表す。
- 結果変数の値が0.5よりも大きい／小さい事例の両方を含める。
 - 境界値(0.5)は分析に用いない。
- 生データから所属度への変換を「キャリブレーション(calibration; 校正)」と呼ぶ。

結果 | 0. 概要

	生存条件			倒産条件	作業仮説		
	P1	P2	P3	Ab	仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95	-		
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34	-		
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-	-		
解整合性	0.93			0.95	-		
解被覆度	0.55			0.34	-		

- ・ P1: 攻める大企業
- ・ P2: 守る大企業
- ・ P3: 攻める中小・中堅企業
- ・ Ab: 攻め口を誤った中小・中堅企業

結果 | 1. 必要条件の検討

	生存条件			倒産条件	作業仮説		
	P1	P2	P3	Ab	仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95	-		
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34	-		
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-	-		
解整合性	0.93			0.95	-		
解被覆度	0.55			0.34	-		

- ・ 上場企業である限り、「一業専心」は典型的な生存パターンではない。
- ・ 必要条件に関わる仮説3は支持されず(実際の必要条件: 規模 + ~事業範囲 + 成長性)
 - ・ 作業仮説への読み替えに無理があったことを差し引いても、P1・P2の予測には役立たない。

結果 | 2. 攻める大企業はやっぱり強い

	生存条件			倒産条件	作業仮説		
	P1	P2	P3	Ab	仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95	-		
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34	-		
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-	-		
解整合性	0.93			0.95	-		
解被覆度	0.55			0.34	-		

- ・ P1 は Ab から遠いパターンだが、これに対応する作業仮説は存在しない。
 - ・ ステロタイプの「老舗」の分析だけでは、見落とされてしまう知見がある可能性を示唆。
- ・ 該当事例は機械商社の湯浅商事(期間中にはFA部門が拡大)。

結果 | 3. 守りの戦略は特殊解

	生存条件			倒産条件 Ab	作業仮説		
	P1	P2	P3		仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95	-		
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34	-		
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-	-		
解整合性	0.93			0.95	-		
解被覆度	0.55			0.34	-		

- ・ P2は仮説2と対応。
 - ・ ただし、**元の命題には規模・事業範囲の仮定がなく**、しかもAbとの共通点が多い。
- ・ 該当事例はキッコーマン(祖業では国外の有力競合が不在、という特殊条件)。

cf., 千年企業の経営 (伊藤, 2021)

結果 | 4. 先行研究の盲点

	生存条件			倒産条件 Ab	作業仮説		
	P1	P2	P3		仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95	-		
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34	-		
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-	-		
解整合性	0.93			0.95	-		
解被覆度	0.55			0.34	-		

- ・ **仮説1・2を同時に満たすと、Abに一致**してしまう(かといって、片方の仮説だけでも不十分)。
 - ・ **どのドメインで「伝統と革新の両立」を目指すのか**が問われなければならない。
- ・ P3該当事例の2社は戦略変更の経歴あり(対するAb該当事例の2社は成熟産業内の多角化に留まる)。

結論

	生存条件			倒産条件	作業仮説		
	P1	P2	P3	Ab	仮説1	仮説2	仮説3
規模	● 大きい	● 大きい	⊗ 小さい	⊗ 小さい	⊗		⊗
事業範囲	● 広い	● 広い	● 広い	● 広い	●		⊗
成長性	● 高い	⊗ 低い	● 高い	⊗ 低い		⊗	
安全性	⊗ 低い	● 高い	● 高い	● 高い		●	
整合性	0.99	0.90	0.92	0.95	-		
素被覆度	0.28	0.16	0.27	0.34	-		
固有被覆度	0.21	0.07	0.17	-	-		
解整合性	0.93			0.95	-		
解被覆度	0.55			0.34	-		

- ・ 本論文は、先行研究の直接的な追試ではない(作業仮説を“棄却”してはいない)。
- ・ ただし、従来の総花的な議論で**見落とされていた落とし穴**の存在を指摘。
- ・ 長寿企業研究とポジショニング・ビュー寄りの戦略論とを接合。

参考文献

- Riviezzo, A., Skippari, M., & Garofano, A. (2015). **Who Wants to Live Forever: Exploring 30 Years of Research on Business Longevity**. *Business History*, 57(7), 970–987.
- 曾根秀一 (2019) 『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』中央経済社.
- 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』5, 33–44.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房.
- 神田良, 岩崎尚人 (1996) 『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター.
- 横澤利昌 編著 (2012) 『老舗企業の研究：100年企業に学ぶ革新と創造の連続 [改訂新版]』生産性出版.
- 前川洋一郎, 末包厚喜 編著 (2011) 『老舗学の教科書』同友館.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley. (中村元一, 黒田哲彦 訳『最新・戦略経営：戦略作成・実行の展開とプロセス』産能大学出版部, 1990年)
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press. (鳥羽欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢孝 訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)
- 吉原英樹, 佐久間昭光, 伊丹敬之, 加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏, 新宅純二郎, 粕谷誠, 高橋伸夫, 阿部誠 (2005) 『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣.
- グロービス経営大学院 (2014) 『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済新報社.
- Ragin, C. C. (1987). *Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley. University of California Press. (鹿又伸夫 訳『社会科学における比較研究：質的分析と計量的分析の統合にむけて』ミネルヴァ書房, 1993年)
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析：スモールデータで因果を探る』白桃書房.
- 伊藤清彦 (2021) 『千年企業の経営：経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較』白桃書房.