

老舗から学ぶ中小企業経営

加 藤 敬 太
(小樽商科大学)
(商学部准教授)



近年、老舗企業の不老長寿の経営に注目が集まっている。新聞の連載やビジネス書が多数出版され、また、経営学というアカデミックの舞台でもホットイシューになりつつある。

筆者は、学部の卒業論文に取り組んで以来、現在まで老舗企業のフィールドワークを行ってきた。そこで目の当たりにしたことは、従来の経営学が教える経営スタイルとは少し違うということだ。

従来の経営学は、大企業を中心とした規模の拡大や多角化など企業にとって目に見える成長を重視し、成長しなければ存続できないとするものであった。典型的な例としては、多角化することで職能別組織から事業部制組織へと組織デザインを変更するべきだといった多角化戦略の議論である。つまり、従来の経営学では、大企業の組織をいかに管理するのか、そのために戦略をどう打ち立てるべきかといった点に議論の焦点があった。

しかし、不老長寿の経営を実現している老舗企業の中には、無理な成長を追わず、中小規模を維持したまま元気で活力のある企業が多数存在する。筆者が老舗企業の研究に取り掛かり最初の驚きはそこにあった。

調査先の1つに、愛知県岡崎市の「(株) まるや八丁味噌」と「(資) 八丁味噌」という我が国最古の味噌メーカーがある。それぞれ「まるや」、「カクキュー」という屋号で親しまれているが、両社はともに岡崎城から西に八丁(約870m)の距離にある旧八丁村で旧東海道を挟んで向かい合わせに立地し、江戸時代からライバル関係として存続している。

両社の最大の特徴は、「八丁味噌」を創業以来、造り続けてきたことだ。この味噌は、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トンの石を載せて二夏二冬の間、長期熟成させ独特の渋味と味わいが特徴である。このように手間暇かけて造られるため、生産量も少なく江戸時代から現在まで高級品として消費されている。

おもしろいことに、両社は、極めて酷似した伝統的資源を持ち合わせ商品自体も酷似しているにもかかわらず、全く違った歴史を歩んできた。象徴的なのは、まるやは明治期以後、経営不振が続き、地元岡崎の豪商の手に渡り、一方、カクキューは今でも早川家の同族企業として存続していることだ。

まるやの歴史を振り返ると、岡崎を代表する老舗を潰すわけにはいかないという地元の豪

商加藤家の資本参加の下、細々と八丁味噌だけを造り続けて最近まで存続し、また現在は違った資本関係となって浅井信太郎氏というユニークな社長が様々な経営改革に乗り出している。一方、カクキューは、明治期以後、地元の財閥となって地域経済をリードし、戦後も当主久右衛門が商工会議所会頭を務めるなど、地元経済を代表する老舗となり、全国的に特約店のネットワークを構築するなど積極的な販売も行ってきた。

さらに近年、ライバル関係にあった両社は、地元商工会議所の呼びかけを契機に、八丁味噌という岡崎にとっての文化的伝統を守り世に発信するため、協同組合の設立や共同イベントの開催など様々な取り組みを行っている。

このように、対称的な歴史を歩んだ両社ではあるが、そこに共通するのは、いつの時代もコツコツと八丁味噌という伝統製品だけを造り続けてきたことである。戦後の高度経済成長期には、量販店の進出と汎用品や新製品を好む消費者の嗜好変化など、伝統製品の販売には苦戦を強いられてきたが、両社はいつの時代も変わらず、八丁味噌だけを造り続けてきた。また、生産量を限定し、規模の拡大を一切追わなかったことも共通点である。

両社から学ぶべきことの第一は、企業が長期存続するためには、拡大ではなく、維持の戦略があるということである。一般に世に出た製品は、成長期、成熟期を経ていずれ衰退期に到達するといわれる。製品ライフサイクルの考え方だ。だからこそ企業は存続するために、単一製品の製造だけではなく、新製品の開発や多角化を志向する。しかし、時間が経つにつれ環境状況は刻々と変化していく。時代ごとの環境状況に合わせて製品の魅力を発信することに成功すれば、単一製品でも十分、勝負が可能である。両社は、高度経済成長期、苦戦を強いられながらも、それぞれの根強い八丁味噌ファンに対して継続的に売り込みを行い、また、近年の伝統製品ブームの中では、協同で今の時代に合わせた魅力を発信し続けている。

第二は、両社は単独で行動していないということである。企業は多様な利害関係の中に存在しており、いかに自社にとって優位に導くように利害関係者を巻き込むか、ないしはその状況を秩序立てるかが大切である。とくに、両社のような中小企業の場合、地域との関係性が重要な鍵になってくる。まるやは、明治期以後、地元経済界に支えられて老舗としての伝統が守られてきた。一方、カクキューは、地元経済界を代表する老舗として存続してきた。このように、両社の場合、地元岡崎の多様な利害関係の中で300年以上もの長期存続を実現してきたのである。一般に、中小企業はあらゆる経営資源が不足がちとされているが、時々の状況変化に合わせて企業外部の利害関係者を味方に付け不足資源を補うことが存続にとって重要になってくるのだ。

中小企業経営にとって、まるやとカクキューのような伝統製品をコツコツと造り続けている老舗企業から学ぶべき点は多いと思う。両社は、単純に他社が模倣できない伝統的資源を保有してきたから不老長寿の経営を実現してきたのではない。もしそうであれば、両社は、その歴史までもが酷似したものになるであろう。そうではなく、目に見える成長とは違う中小企業ならではの独自の戦略を打ち出すことに、長期存続の秘訣があるのではないだろうか。