

共生型の共進化企業モデル試論

—超長寿企業を題材とするサステイナブル企業モデルの仮説構築の試み—

信州大学経営大学院

教授 今村 英明

1 問題意識

1-1 サステイナビリティ問題と企業

サステイナビリティ（持続可能性）は、単なる自然環境問題にとどまらず、経済的・社会的・政治的な問題を包含し、現代文明全体を揺さぶり、人類全体が解決を迫られている学際的・国際的・長期的な課題である。それは、企業経営にも大きな影響を与えている。環境保全規制や製品品質基準など、企業活動を規制するルールやガイドラインの履行・順守（コンプライアンス）が求められ、その違反には、厳しい社会的・経済的な制裁が加えられるようになってきた。さらに、企業の社会的責任、いわゆるCSR（Corporate Social Responsibility）論が強まり、企業は、受け身でなく、その社会的責務の一環として、サステイナビリティを含む社会問題の解決や軽減に向けた貢献活動を推進せねば、社会的に評価されなくなってきた。そして、企業自身のサステイナビリティ、あるいはサステイナブル企業経営も注目を浴びてきている。

1-2 サステイナブル企業論とトリプル・ボトムライン

サステイナブル企業は、こうした観点から、CSR論の延長で論じられることが多い。たとえば、樋口・三木・白井（2010）では、社会的企業モデル論の展開を踏まえた上で、「現在企業システムの本質を、単なる利益追求のための道具から、サステイナブル（持続可能）な産業社会を構築するための中心的な社会装置へと変化」と捉え、「利益と社会的責任、利益と環境配慮が両立しない時代は終焉を迎え、むしろ今日においては、社会的責任を果たす企業、環境経営を実践する企業こそが競争優位を得ることができる」と論じている（pp.9-10）。同様に、サビッツ（2008）も、「持続可能な企業とは、株主利益を創り出す

一方で環境を守り、利害関係者の生活を改善していく企業のことだ」と定義している（邦訳、p.10）。

こうしたサステイナブル企業の業績評価として、エルキンソンの「トリプル・ボトムライン」の概念が普及しつつある。ボトムラインとは、売上からコストと税金を差し引いて残る利益のことである。トリプル・ボトムラインとは、「企業の目的は、経済、社会、環境の三領域において利益をあげ貢献することだ」と定義する。「経済的にきちんと利潤をあげているか」、「持続可能な発展について、社会的に寄与しているか」、「環境に対して、配慮がなされているか」の3要素を全て同時に満足させることを求める（本郷、2010、p.172）。現在では、多数の企業がCSRや環境に関する活動報告書を、この考え方をベースに構成し、対外発表している。

1-3 第4の評価基準

そもそもサステイナビリティという言葉には、「持続」という時間的要素が含まれている。サステイナビリティは、例えば2050年や2100年といった長期的な未来の地球環境の劣化を問題視しており、現在の取り組みの効果も、長い時間で見なければ評価ができない。この点は企業に関してもあてはまる。企業経営の良し悪しは、やはり長い時間軸で評価される必要がある。サビッツも「事業収益を生み出しながら環境と社会に恩恵をもたらす、今日よりも明日の成功をつかみ、何カ月、何年といった短い期間ではなく、何十年、何世代にもわたって成功し続けることができる企業」がサステイナブルである、と主張している（前掲書、p.10）。ここでいう「何十年、何世代にわたって成功し続ける」という時間軸にそった評価なしには、サステイナブル企業の評価は不十分と言わざるをえない。

トリプル・ボトムラインは、短期的な企業価値をサステイナビリティの視点から評価するには適

しているが、企業のサステナビリティの持続性の側面、すなわち「長期的に存続することができたか」という点を十分には評価していない。この点を補うために、企業の持続期間の長さ、すなわち「企業の寿命の長さ」を、サステナブル企業の第4の評価基準として加えることが必要である。つまり、評価指標に企業の寿命（Corporate Longevity）を加え、「クオドルプル・ボトムライン」とすることである。

ただ企業寿命は、相当期間を経ないと十分な評価ができない。また年度ベースでの業績評価やときどきの経営者の評価と報奨の基準にはなじみにくい。評価指標としての操作性や実用性は他の三項目に比し劣る。したがって、この指標単独ではなく他の指標との併用が必要であろう。

1-4 企業寿命を評価基準に加える意味

企業寿命を企業の評価基準に加えることは、どんな意味を持つのだろうか？他の三要素は比較的短い期間の評価、具体的には、1年～10年程度の時間幅で、その時々を経営者がどれだけその時々の外部環境に有効に適応しかつ競争に勝っているか、を評価する。これに対して、企業寿命は、長期間の評価、具体的には、何十年、何世代にもわたる長期間、代々の経営者達が、いかに外部環境変化に適応しかつ生き延びる体質を築いてきているか、を評価する。単純化した言い方をすれば、前者は変化を評価し、後者は進化を評価する。前者はフローを評価し、後者はストックを評価する。

同時に、長寿化を目標にすれば、経営哲学を見直す契機となるのではないか、という期待もあるだろう。たとえば、短期的な業績をあげるために無理をしたりする経営や、資源の浪費などを行ったりする「太く短く」の経営は抑制されるかもしれない。あるいは、資源のバランスを保ちながらゆっくり長く成長していく「細く長く」の経営が助長されるかもしれない、などの期待である。

1-5 本稿の前提条件と目的

本稿は、二つの前提条件に基づき、立論を進め

る。第一は、前項で論じたように、企業寿命をサステナブル企業の評価基準の一つとして加える、という前提である。第二は、寿命の長い企業は、経済・社会・環境の三条件においても、長期にわたり価値を創出しているか、あるいは少なくとも破壊的なほど大きな負のインパクトを与えていないであろう、という前提である。これは、そうでなければ、長期間の存続は難しいであろう、というさらに暗黙の前提に基いている¹⁾。

この二つの前提に基づき、本稿は、現在長寿化を果たしている企業をサステナブル経営のモデル候補群と捉える。そして、その特性を精査し、長期持続を実現するサステナブル企業の一つのモデルを仮説として抽出することを目的としている。企業が何世代にもわたって長期存続するために必要な条件を、企業自身のみならず、その依って立つ外部環境と、その外部環境と企業との間の長期的な相互関係も含めて理解することが狙いである。

全体の構成は、まず第2項で超長寿企業の現状を概括し、第3項で超長寿企業に関する先行研究を整理した上で本稿の位置づけを定義する。第4項で、サステナブル企業の一つのモデルとして、「共生型の共進化企業モデル」仮説を定義し、第5項で「虎屋」を題材に、そのモデルの妥当性と構成要素を具体例で吟味する。第6項は、結論と今後の研究課題である。

なお本稿が「試論」とされているのは、本稿があくまで文献リサーチと特定少数企業をベースにした仮説の構築を目的としたものであり、今後後続研究において、その仮説をさらに実証しかつ進化させていく必要があるためである。この仮説の段階で識者のご批判を仰ぐことを切望する次第である。

2 長寿企業の現状

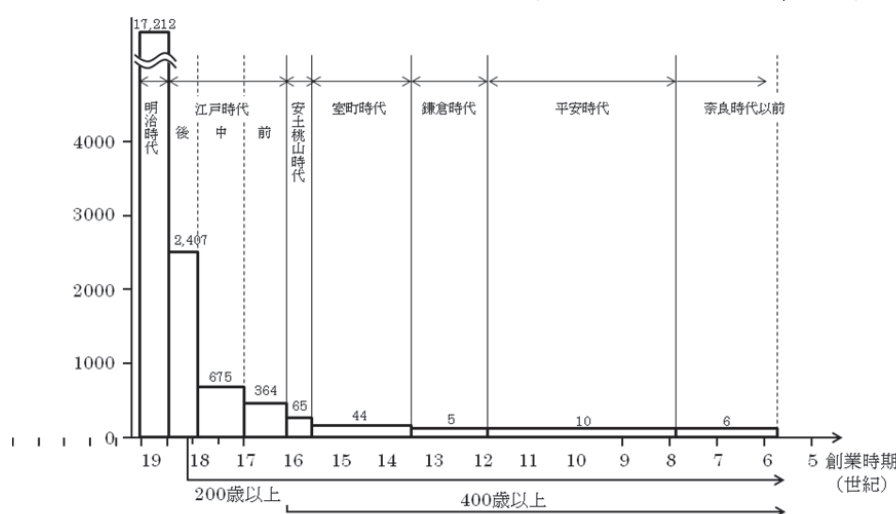
2-1 超長寿企業の定義と現状

日本は、世界有数の「長寿企業大国」である。後藤（2009）によれば、創業200年以上の企業数は約3000社を超え、2位のドイツの1500社強に大

(1) この第二の前提に関しては、今後さらに検討が必要である。特に、以下2-2に述べるように、現存する長寿企業は、現在でも小規模・零細規模にとどまっている企業が大半である。仮に「経済性」の評価に企業の成長や規模を含めると、長寿企業は必ずしも経済面での貢献度は高く評価されない可能性がある。これは今後の論点となるが、現時点で筆者

は、「企業規模の追求あるいは高成長とサステナビリティとの間にはトレード・オフの関係があるのではないか」、換言すれば、「サステナブル企業であるためには、ある程度成長を犠牲にする必要があるのではないか」と考えている。他の多くの長寿企業研究でも同様の指摘が多い。今後の検討の方向性を第6項で略述した。

図1 日本の長寿企業 創業時期別企業数（創業100年以上、n=21,015社）



注： n=213万社、うち100年以上は21,015社

出所：東京商工リサーチ「全国創業100年超え企業の実態調査」、久保田章市「長寿企業に学ぶ 生き残るヒント」(2010年)、筆者分析

差をつけて、堂々の一位になっている (p.91)。本稿では、当面日本の超長寿企業を主たる研究の対象として想定することにし、海外の企業に関しては、今後の研究課題とする。

「長寿企業」の定義はさまざまであり、一般的な基準はない。例年、東京商工リサーチは日本国内の長寿企業を網羅的に調査したレポートを発表しているが、その対象は創業100年以上である²。キリの良さからか、「100年企業」といった表現で創業100年以上を対象にしたスタディは多い³。日本全国各地の老舗団体の入会資格を見ると、100年以上という地域が多い⁴。最近の最も包括的な長寿企業のスタディである後藤 (2009) では、創業200年以上を長寿企業としてデータ分析を行っている。パリに本部のある世界的な長寿企業の親睦団体「エノキアン協会 (Le Henokiens)」では、財務状態の健全さ、創立者が明確で今でも同族経営であるなどの条件と並んで、会員資格に「創立200年以上」という条件を設定している⁵。一方で、英国の老舗企業の会員組織である「テルセンテナリアン・クラブ (The Tercentenarians

Club)」は、その名の通り、創立300年以上のしかも創業家と関係を維持している企業しか入会を認めていない⁶。

このように、長寿企業の基準はさまざまであるが、本稿では「長寿企業」は創業後200年以上、さらに主たる検討対象である「超長寿企業」は、同400年以上を経て、現在も存続していることを一つの目安として定義し分析することとしたい。

その理由は、過去の存続企業数の減衰パターンの考察に基づく。図1は、日本の創業100年以上の企業21,015社について、創業時期別に企業数を図示したものである。明治時代創設企業は17,212社を数えるのに対し、江戸後期は2,407社に過ぎない。1860年代の明治維新という激変が大きなインパクトであったことは想像に難くない。この不連続的な変化を乗り越えられたかどうか、が一つの目安となると考えられる。したがって、現在から150年以上ということで200年を「長寿企業」の一つの目安としたい。この長寿企業は2千社以上あると考えられる。

次の大きな変動時期としては、安土・桃山時代

(2) 東京商工リサーチ「全国創業100年超え企業の実態調査」

(3) たとえば、泉谷 (2007)、佐藤 (2004)、半田 (2004) など。またde Geus (1997) のように、1880年代創設の石油会社のロイヤル・ダッチ・シェルよりも長寿でかつシェルと同等以上の企業規模の会社を対象にしたため、結果的に創設100年以上の企業が対象になったというスタディもある。

(4) 大阪、東京、金沢、佐賀などが100年以上、長崎が80年以上、京都は年限に関する定めがないが会員をみると実質100年以上 (神田他 2000 p.56-57)。

(5) Le Henokiens ホームページ

(6) なお日本経済新聞でも「200年企業」と題して、創業200年以上の企業を対象にした連載を行っている (2008年4月16日～)。

から江戸時代への移行、即ち1600年の関ヶ原の戦いの前後ではないかと思われる。江戸という新しい政治・経済の中心へ、あるいは幕藩体制という新しい社会的枠組への移行という大きな不連続な変化である。ここを超えられたかどうか、すなわち、400年超を「超長期企業」の目安とした。この400歳以上の企業は約100社程度あると考えられる。つまり、超長寿企業は、江戸幕府の成立と崩壊という二つを大きな変化を乗り切った企業ということができる。なおこれらは、あくまでも当面の仮説抽出作業の範囲を設定するための目安として以上の意味はない点は付記しておく。

2-2 企業の長寿化の困難さ

日経ビジネス（1983年9月19日号）の「会社の寿命は30年」説は、企業経営者には大きな衝撃をもって受けとめられた。後に分析手法に疑義が持たれ、その結論の信憑性が低下したのは残念だったが、企業が長期間持続することが非常に難しいということが注目され、「企業30年寿命説」が人口に膾炙されるきっかけとなった。Kwee他（2007）では、企業の平均寿命に関するさまざまな調査統計を紹介している。欧州と日本の全企業の平均寿命は12.5年といわれる。米国のFortune500企業の創立から消滅までの平均寿命は、40～50年ともいわれる（pp.3-4）。また後藤（2009）では、現存するファミリー企業の平均社歴を、アメリカで24年、日本で52年とも分析している（p.113）。データによって差があるが、平均寿命で50年を大きく超える説は見当たらない。

企業短命の大きな要因は、創業初期の極めて高い倒産リスクにある。図2は、日本企業の新設企

業の存続率の推移を表したものであるが、創立後3年で半分に減り、10年後には約4分の1の企業しか存続できていない。

図1と図2をベースに、先に述べた各種の統計を総合して、筆者が仮想的な企業の生存率の推移をモデル化したのが、図3のサバイバル・カーブである。50年で9割以上の企業は淘汰され、100年を超えられるのは1%に満たない。企業寿命を評価基準に加えたクオドルプル・ボトムラインを満足できるサステイナブル企業は、今でもほんの一握りしかおらず、いわば「超エリート」的な存在ともいえる。

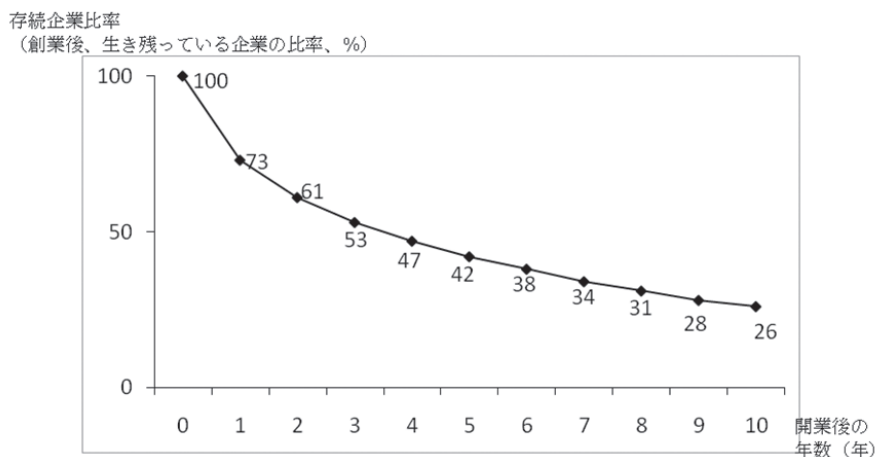
なお、久保田（2010）は、こうした長寿企業の成長パターンを分析しているが、現存する長寿企業の内、1%の大企業は明治期以降に大企業化したもの、9%は昭和・戦後期に中企業化したものである。残りの9割は長寿ながらも大きく成長できずに、零細企業にとどまったままである。東京商工リサーチの前掲調査によれば、創業100年以上の企業約2万社の半分以上が従業員9人以下、40%以下が99人以下である。また99%以上は非上場のいわゆるファミリー企業である。つまり、長寿で測ったサステイナブル企業は、何世代にもわたり存続はしてきたが、規模的にはあまり大きくならず、零細・小規模にとどまっているファミリー企業がほとんどだといって過言ではない。

3 長寿企業に関する先行研究と本稿の位置づけ

3-1 先行研究

本項では、長寿企業に関する従来研究を簡単に

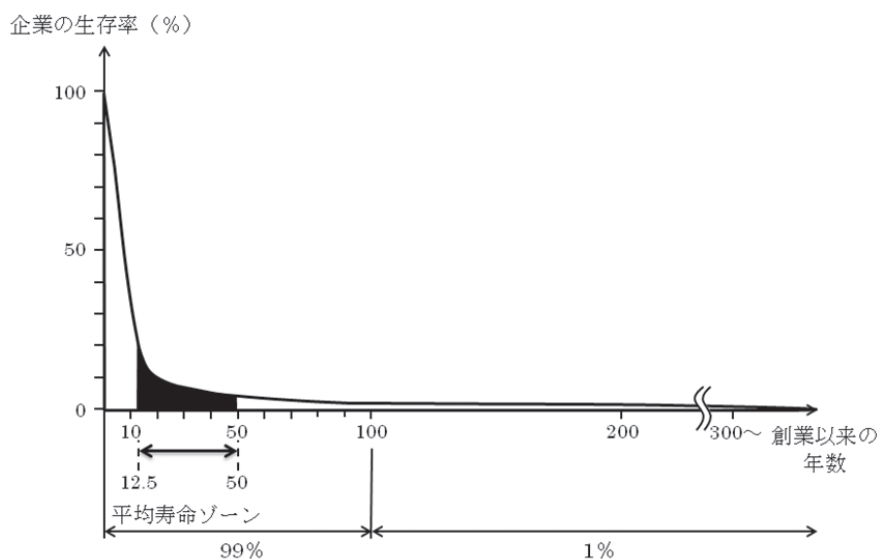
図2 新興企業の存続率推移（日本、1984～2002年平均）



注： 全事業所対象

出所：和田経営研究所、経済産業省「工業統計表」、今村分析

図3 企業のサバイバル・カーブ（イメージ）



整理し、本稿の位置づけを明確にする。従来の長寿研究は、基本的に以下のような傾向を持っている。

第一に、問題意識がほぼ共通である。たとえば、神田他（2000）は、「本業をずっと守り続けて何百年も生き続けてきた企業があるということは、企業の30年説から考えますと、驚嘆に値する現実です。そこには何か秘訣があるのではないか、何か企業が持続していくためのルールのような、隠れたものがどこかにあるのではないか、というところが私たちの老舗研究の問題意識」（p.52）と述べているが、ほとんどの研究がこのような問題意識から出発している。長寿には何か隠れた秘訣や秘密があるはずで、それを探り出すことで、現代の企業経営にヒントを得たい、という視点である。

第二に、研究方法がほぼ共通である。対象とする長寿企業の範囲を絞り、それらから面白そうなサンプル企業を抽出し、その経営方式を調べ、そこに特徴的なあるいは多くの企業に共通の要素を抽出し、整理するものである。加えて、長寿企業が最近倒産や経営危機に陥った事例を調べて、長寿企業のマネジメントが行き詰まる要因を同様の手法で抽出するものである。ただ、研究の対象とした企業には以下のような多少の差異が存在する。

- ① 日本の老舗を対象に分析し、現代の日本企業経営へのヒントを抽出するもの。対象は、母集団の傾向を反映して、中小企業が多い。たとえば、神田（1996）、安田・板垣（2006）、久保田（2010）など。

- ② 世界的な長寿、好業績の大企業を分析し、現代の大企業経営へのヒントを抽出するもの。たとえば、Collins&Porras（1994）、de Geus（1997）など。
- ③ 長寿のファミリー企業を対象に分析し、ファミリー企業の永続的な経営に示唆を抽出するもの。たとえば、後藤（2009）、Miller/Miller（2005）、Rouvinez & War（2005）など。

第三に、アプローチは似ているものの、おそらく対象としている企業が異なるせいか、抽出された結論はあまり重なりがない。表1に代表的な結論を並べているが、それを見てもわかるように日本企業研究では重なりはあるが、海外企業研究となると微妙に異なっている。

これ以外の問題意識として、「なぜ日本に他地域と比べて、多くの長寿企業が存在するのか」という点がある。これに関しては、後藤（2009）において、日本に特有な環境として、複式簿記などのマネジメント・システムの蓄積、江戸期を通じた市場経済の長期的拡大、儒教文化による「家」の継承最優先、石田心学などの思想的背景、などをあげている（pp.92-94）。おそらく、これに加えて、内乱、革命、国外からの侵略などの環境攪乱の要因が、日本では欧米や中国などに比べ少なかったということもあるかもしれない。

3-2 先行研究で残された課題

こうしたアプローチと分析結果に対して、依然残る疑問がいくつか存在する。具体的には、

- ① なぜこうした企業だけがそのような特性を

表1 主な先行研究における長寿企業に関する結論の要約（他の研究との共通部分に下線）

主な先行研究における長寿企業に関する結論の要約	出典
<ul style="list-style-type: none"> ● 技術と取引の継承と変革 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 技術を継承しつつも発展・強化させてきた ➢ 秘伝の技術を守り通してきた ➢ 取引先との良好な関係を維持してきた ● 伝統への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 伝統を守り、事業を無理してまで広げなかった ➢ 新たな事業・製品の開発に常に挑戦していた ➢ 経営態勢など時代に合わせて近代化・合理化してきた ● 人的な継承 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 創業家の一族で事業を継承してきた 	神田他（2000）
<ul style="list-style-type: none"> ● 創業精神の継承、ミッションの共有 ● 顧客志向の徹底 ● 外部提携、外部ノウハウの注入 ● 計画的な後継者の育成、権限委譲 ● コアコンピタンスの強化 ● 本業回帰、得意分野への集中 ● 質素倹約、堅実な経営 	安田・板垣（2006）
<ul style="list-style-type: none"> ● 時を告げるのではなく、時計をつくる ● 単なる利潤追求を超えた基本理念を維持し、進化を促す ● 試行錯誤・臨機応変。大量のものを試して、うまくいったものを残す ● 自らに勝つことを第一に。どこまでやっても「もう十分だ」とは考えない ● 「どちらか」ではなく「どちらも」を追求する 	Collins&Porras（1994）
<ul style="list-style-type: none"> ● 外部環境の変化に敏感に対応 ● 会社組織の凝集性が高く、アイデンティティ意識が強く、社員はコミュニティを感じる ● 分権化したイノベーションの動きに寛容 ● 財務的には保守的 	de Geus（1997）
<p>ファミリー企業が倒産したり、危機に陥ったりする理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公私混同、事業の急拡大 ● 隠蔽、内向、不透明 ● 管理者の不在 ● 一族の内紛 ● 老衰 — 環境への不適応 ● 後継者不在 	後藤（2009）

備えるようになったのか？

- ② そのような特性を備える企業は少なからずいたはずなのに、なぜこれらの企業だけが生き残ったのか？
- ③ どんな環境がこうした企業の長期生存と進化を支えてきたのか？ 企業とそうした環境との間でどのような相互作用が働いていたのか？

などの点である。

これらについては、これまで必ずしも十分な議論がされてきてはいないと思われる。進化の結果として生き残った企業の経営メカニズムを調べるだけでは、なぜそれらの企業がそのような特性を備えるようになったか、という発生や進化のメカ

ニズムを解明するには不十分である。また、なぜそのような特性をもった企業が生き延びられたのか、という生存のメカニズムについても十分な説明を与えられない。先に述べたマクロの歴史的・経済的な環境だけでなく、具体的にどんな環境がそれらのメカニズムの発生・深化や企業の生存を助け、あるいは阻害したのか、また企業と外部環境との間の相互作用などについても、十分な解明ができていないと思われる。その結果、現存する長寿企業の経営の仕方をいくら模倣しても、必ずしも長寿化、あるいはサステナビリティ達成にはつながらないのではないかと考える。

3-3 本稿の位置づけ

本稿は、従来の研究成果に依拠しつつ、残された3つの論点を、統一的に解明するための一つのモデル仮説を提示する。すなわち、それ自体が比較的長期に安定的に存続する特定の外部環境との間で、企業は特異な長期的な共生関係を構築し、その環境への適応のために企業内にさまざまなメカニズムが発生・進化し、さらにその環境とともに一緒に進化することによって、その環境とともに長期的に存続する、という企業モデルである。

そうした特定の外部環境の存在と長期的存続が企業の存続の決定的な前提条件であり、また外部環境の側も当該企業の存続によって、自身の存続を促進するような関係を想定している。これによって、発生論・進化論・環境論・環境との相互作用論の4条件を同時に論じ、長寿企業の進化論的な解明を図ろうとするものである。

なお研究対象は、従来研究の一部と同様、日本の超長寿企業を対象とする。

4 共生型の共進化モデル

4-1 共生

本項では、モデル仮説を構成する基本概念と、モデルの基本構成要素を論じる。本稿では「共生」と「共進化」という二つの概念を組み合わせでモデル化する。

「共生」(Symbiosis)の概念は、言うまでもなく生物学から由来している。生物学では、共生を「互いの共存共栄をはかる互恵条約」と位置づけている⁷⁾。よく挙げられるのは、マメ科の植物とバクテリアの根粒菌との共生関係である。マメ科の植物は養分を根粒菌に提供し、根粒菌はマメ科植物に核酸やタンパク質の材料となるアンモニアイオンを窒素固定により提供している。「この関係は、マメ科植物誕生以来、6500万年の縁である」⁸⁾とし、この両者が長期間相手を固定している「特異な関係」であるとともに、共生する数をお互い制御している、としている。共生には、一方しか利益を得ない片利共生(あるいは寄生)と、双方が利益を与えあう共利共生の2種類があるとされる。先に挙げたマメとバクテリアの関係は共利共生関係である。

この共生の概念は、もともとの生物学分野を超えて、今日では学際的にさまざまな領域で使用されるようになってきている(例えば、竹村・松尾2006)⁹⁾。本稿では、企業と特定の外部環境要因との間の「互いの共存共栄をはかる互恵条約」的な関係、もしくは「共利共生」的な関係を説明するために、この共生の概念を援用する。

4-1 共進化

Kwee他(2007)は、長寿企業を論じる中で、Co-evolutionary Competence(共進化の組織能力)というコンセプトを提示し、それを「企業目標を達成するために、環境と共に進化することによって、企業のもつ資産を協調して活用することを維持する能力」と定義づけている(p.10)。さらに、その主な特徴として、下記の4項目をあげている¹⁰⁾。

- ① Dynamic(動態的): 企業の内と外の環境変化に対して、速度を合わせ、自らを変えていく能力。
- ② Systemic(全身的): 環境との相互作用を企業全体で管理し、新しい資源の探索と既存資源の刈り取りを同時に追求する能力。
- ③ Cognitive(認知的): 共に進化していくことを、経営者が意図的に進めること。
- ④ Holistic(全体的): 多数のステークホルダーとのネットワークを通じて、企業目標を達成すること。

また共進化を実現する組織能力の構成要素として、戦略ロジック、経営プロセス、リソース・チェーン、オペレーション、スキル・組織能力の5項目をあげ、いずれも外部環境変化に対して、柔軟に認識しかつ変化する能力をあげている。いわば、環境変化に、軟体動物のようにからだを柔軟にさせて適応させていくと共に、環境側にも変化を働きかけ、両者がともに長期的に持続できるようにしていく、という考え方である。また具体的に、創業340年の小売企業と創業300年の繊維メーカーを事例にとって、その環境との共進化プロセスを歴史的に跡付けている。

この共進化の概念は、外部環境変化に対応する単なる「適応」だけではなく、企業のほうからも外部環境が自己に有利な形になるように働きかけ

(7)「植物の軸と情報」特定領域研究班、2007、p.146。

(8) 同上。

(9) 竹村・松尾(2006)では、共生の英訳にSymbiosisやCoexistenceではなく、Co-operative livingを提示

しているが(p.5)、訳としてこなれていないと思われるので、本稿では生物学用語であるSymbiosisをそのまま援用する。

(10) Kwee他(2007)のTable 4を元に筆者が要約。

ながら、一緒に長期間存続し、共に進化し続けるという関係があり得ることを示唆するものであり、企業の長寿化をよく説明しうる概念の一つかと思われる。

4-3 共生型の共進化企業モデル

以下で提示するモデルは、超長寿企業の進化を説明するために、この「共生」と「共進化」の二つの概念を組み合わせた「共生型の共進化企業モデル」(Symbiotic co-evolutionary enterprise model)である。

そのモデルの構成要素は、以下の6項目である。

- ① 共利共生関係
- ② 大樹的環境
- ③ 共存共栄
- ④ 共生マネジメント・ビークル
- ⑤ 長寿アセット
- ⑥ 共進化プロセス

以下、各要素を略述する。

- ① 共利共生： 企業は、ある特定の外部環境との間に、特異な共利共生的な関係を構築する。企業側からみると、その環境を主たる経営資源の供給源として活用したり、企業の安定的な顧客としたり、あるいはさまざまなリスクを回避する防御壁として使ったりする。一方、特定の環境側からみると、企業からのサービスや資源・情報の提供を自らの維持・存続や成長の重要な手段として活用したり、企業にリスクを分担させたりしている。
- ② 大樹的環境： 企業が共生をする相手となる特定の環境は、企業より規模が大きな存在で、かつ企業よりも長期に存続できる可能性の高い存在である。いわば「依らば大樹の蔭」という表現における、大きくかつ長命な

大樹のような環境なので、「大樹的環境」と呼ぶことにする。

具体的大樹的環境を日本の超長寿企業(表2：日本の創業100年以上の長寿業のトップ10)を例にとってみてみよう。トップ10の企業はいずれも、ここでいう「大樹的環境」を有していると考えられる。建設業の2社は、顧客の寺社が大樹的環境である。たとえば、最古の建設会社といわれる金剛組にとっては、日本で最古の官寺といわれる大阪の四天王寺がそれにあたる。生け花の池坊華道会は、京都の六角堂を大樹的環境とし、その後京都御所に拡大してきた。旅館経営の3社は、それぞれ西山温泉(慶雲館)、城崎温泉(古まん)、粟津温泉(善吾楼)の古湯・天然温泉が大樹的な環境である。仏具製造の2社は、京都を中心とする寺社群、例えば田中伊雅佛具店は、真言宗各本山寺院を大樹的環境としている。清酒醸造の須藤本家は、清酒の品質を左右するといわれる茨城県小原の伏流水源、また茶製造販売の通圓は、茶葉の産地宇治にかかる宇治橋の橋守をし、宇治と宇治橋が代々の大樹的な環境といえる。

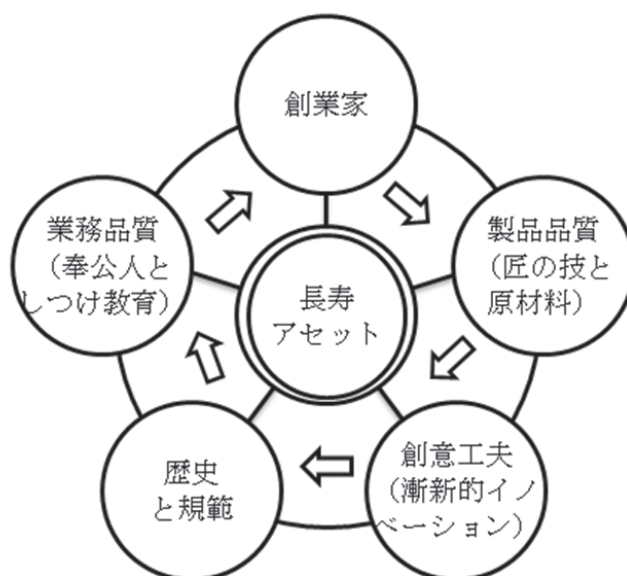
つまり、大樹的環境は、いわゆる自然環境だけではなく、顧客であったり、天然資源であったり、あるいはランドマーク的な施設であったり、とさまざまな存在と言えよう。

- ③ 共存共栄： 企業と大樹的環境との間には、共存共栄の「暗黙の互惠条約」が存在し、企業は自らの持続的繁栄のみならず、大樹的環境の長期存続や繁栄までも自らの目標に含める。たとえば、前項で触れた建設業の金剛組は、もともと四天王寺の建立のために、聖徳

表2 創業100年以上の主な長寿企業 (資料：帝国データバンク 2010年)

	企業名 (よみがな)	業種	所在地	創業年 (西暦)
1	金剛組 (こんごうぐみ)	木造建築工事	大阪府	578年
2	池坊華道会 (いけのぼうかどうかい)	生花教授	京都府	587年
3	西山温泉慶雲館 (にしやまおんせんけいうんかん)	旅館経営	山梨県	705年
4	古まん (こまん)	旅館経営	兵庫県	717年
5	前吾楼 (ぜんごろう)	旅館経営	石川県	718年
6	田中伊雅仏具店 (たなかいがぶつぐてん)	仏具製造	京都府	885年
7	中村社寺 (なかむらしゃじ)	建築工事	愛知県	970年
8	朱宮神仏具店 (しゅみやしんぶつぐてん)	仏具小売	山梨県	1024年
9	須藤本家 (すどうほんけ)	清酒製造	茨城県	1141年
10	通圓 (つうえん)	茶製造販売	京都府	1160年

図4 共生マネジメント・ビークル



太子が朝鮮・百済から招来した宮大工集団が始祖とされ、爾来1500年間にわたり代々四天王寺の営繕補修と改築工事を受託してきた。四天王寺は、金剛組の長期にわたる安定顧客である。一方、金剛組は、数年あるいは数十年に一度しかない大規模工事に備えて、常に四天王寺の寺院設計や材料・工法を保持し続けることが求められた。同時に、金剛組は、他の寺社へ建設事業を横展開するために、四天王寺御用達の看板や技術を活用したとも推定される。金剛組にとって、四天王寺の繁栄と存続が企業の重要な経営目標の一つであり、またこの両者の間には緊密な共存共栄関係が存在したといえよう。

- ④ 共生マネジメント・ビークル： 企業は、その大樹的環境との共生関係を維持・深化させるために特異なマネジメント・メカニズムを構築し、それを持続的に運営・改善する。それを「共生マネジメント・ビークル」¹¹⁾と呼ぼう。図4が共生マネジメント・ビークルの概念図である。

ここでは、共生を長期的に運営するために、5つの要素が主要な役割を果たす。

- 創業家： 代々の経営の連続性を担保する。経営のターニング・ポイント（曲

角）において、重要な意思決定を行なう。大樹的環境への企業のコミットメントを信奉する。創業の精神や高品質に対する信念の伝承を行なう。男子の後継者がなければ、養子などで継承を確保する。個人資産（家産）の形でlender (or guarantor) of last resortないしほぼ無条件のスポンサーシップを提供する¹²⁾。

- 製品品質： 大樹的環境との関連において、ブランドを守り、また差異化を実現するために高品質の製品を提供する。その品質を長期的・安定的に維持できる供給体制（例：原材料の確保など）と職人の匠の技を維持・伝承・研鑽し続ける。
- 創意工夫（漸進的イノベーション）： 大樹的環境との関連において、伝統を大きく壊さない程度に時代に合わせて製品やサービスを革新する。同時に、生産・受発注・財務・会計・人事制度など業務プロセスや社内制度も徐々に革新する。
- 歴史と規範： 大樹的環境との関連も含めて、歴史を重んじ、過去の事績や経験を社内に蓄積し、社員に共有化する。経営者と社員が順守すべき価値観や行動様式を規範化し、社員に励行させる。

(11) ビークル (Vehicle) は元来車両という意味であるが、経営上は、経営手段や道具などの意味で用いられることも多い。ここでは、グルグル回りながら進

化している経営の手段の総称、ということで比喩的にビークルという言葉を使っている。

(12) 信州大学経営大学院柴田匡平教授のご示唆に依る。

●業務品質：大樹的環境との関連において、ブランドを守り、差異化を実現するために、高品質の業務とサービスを提供する。そのために、社員を奉公人として厳しく労務管理するとともに、訓練し、躰ける。また、長期雇用を前提に、奉公人の定着を高め、実力本位の人事によって有能な人材は厚く処遇し、場合によっては、養子として経営者にしたり、あるいは暖簾分けさせたりする。

- ⑤ 長寿アセット：共生マネジメント・ピークルを回転させて、大樹的環境と共存共栄を持続的に実現していくうちに、企業の中に、対競争優位となる差異化されたアセット（資産）が徐々に形成されていく。それを「長寿アセット」と呼ぶ。

最も重要なものは、ブランド、あるいは暖簾（のれん）である。大樹的環境自体のブランドに、長寿という要素を加味して、「××御用達」と「××年創業」との二重のブランドになり、その結果、希少価値、信頼、高級感、場合によっては神聖性などの面でブランド価値を高めている。

二つ目は、そのブランドに対する顧客の期待を実現できる組織能力の蓄積である。これはマネジメント・ピークル全体といってもよいが、その中でもブランドを裏切らず、暖簾に疵をつけないような妥協を許さない極めて高い品質基準と管理能力、そのための伝統技能の蓄積と研鑽が重要である。

こうした「長寿アセット」が、時間の経過とともに強化されていき、企業がもともとの大樹的環境を超えて、他の領域に浸み出したり、拡大したり、あるいは創業家から「暖簾分け」をして成長したりするための基盤を提供している。

- ⑥ 共進化プロセス：最後が、大樹的環境の変化に対応して、企業のマネジメント・ピークルを変えていくとともに、大樹的環境に働きかけ、環境側に影響与えるプロセスである。同時に、大樹的環境以外の領域で、長寿アセットを活用して、事業を横展開したり、拡大したりしていくプロセスが副次的に含まれている。これを「共進化プロセス」と呼ぶ。

図5がこの共進化プロセスのイメージである。基盤となる下半分では、時間の経過とともに大樹的環境が変化をする。具体的には、産業構造の変化や人口の移動、異常気象や地震・災害、飢饉、政治的な変動や戦乱、ある

いは経営の失敗などを要因として、これまでの共生関係に影響を及ぼすような変化が発生することである。たとえば、寺社の没落や紛争、繁華地域の衰退や移動、泉源の枯渇や汚染などである。こうした変化に対して、企業側は、マネジメント・ピークルを回転させて適応していくと共に、一方で、環境側に働きかけて、その存続や反転を助けるような動きをする。たとえば、寺社の財政や苦境を支えたり、繁華地域の盛り返しを支援したり、新たな地域への移動に追随したり、あるいは新しい泉源を掘削したり浄化を図ったり、という動きである。もちろん、大樹的環境の変化が余りに大きければ、同業の多くは耐えきれず廃業・転業したりしたところが多いであろう。こうした厳しい変化を予期し、耐え抜ける蓄積があるところのみが生き残ったであろう。

大樹的環境との相互作用を「下部構造」とすれば、もうひとつのプロセスは、「上部構造」としてその周辺分野に展開される。長寿アセットを活用して、事業の成長・拡大機会を見出すとともに、大樹的環境の変化に対するリスク分散を図る動きをしていることである。先述したように、他の寺社などにも顧客を拡大したり、暖簾分けして他の地域での展開を図ったりなどである。

ただ多くの長寿企業は、ほぼ一貫して大樹的環境との共生を中軸に据え、周辺分野での展開は時代ごとに対象と内容を変えていくもののあくまで副次的な事業である場合が多かったようである。大谷（2004）は、長寿企業は所在地を移転することは少なく、地域密着性が高いと指摘しているが、大樹的環境との長期的関係を考えると、十分理解できることである（p.40）。

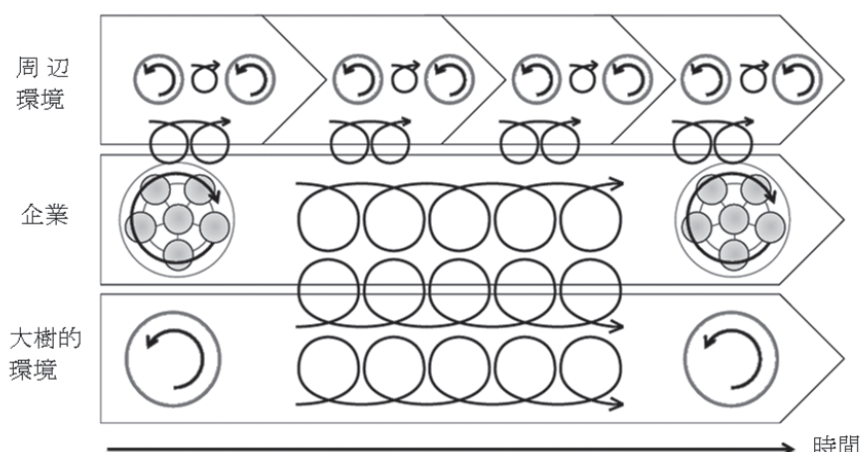
5 共生型共進化モデルの事例―虎屋の例

5-1 虎屋

前項で略述した共生型の共進化企業モデルの一つの例として、本稿では「虎屋」を取り上げる。虎屋は、日本を代表する老舗の和菓子製造・販売企業である。1520年代に京都で創業され、今日まで480年以上の歴史をもつと言われる。また現在では、和菓子の有力ブランドの一つであると同時に、最大規模の和菓子メーカーの一つでもある。

虎屋を取り上げる理由は、2点である。第一

図5 共進化プロセス



に、超長寿企業であるだけでなく、経営規模も企業業績も優れ、かつ黒川家が代々所有しかつ経営してきていることである。先に紹介した、世界的な長寿企業の会員制組織エノキアン協会の会員でもある¹³。第二に、企業の歴史がかなり文献として整理されており、かつ多くの先行企業研究があることである。本稿が、現時点では、モデル仮説を文献リサーチで構築する段階にあることからこの要因が大きい。先行研究としては、長沢・染谷（2007）がもっともまとまっているほか、神田・岩崎（1996）にも虎屋の研究がある。また、黒川（2005）と神田他（2000）に、現在の当主自身による虎屋の紹介と自己分析がある。本稿は、主として、黒川（2005）を使用し、必要に応じて、他の文献により補足した¹⁴。

5-2 大樹的環境

虎屋にとっての大樹的環境は、天皇家である。虎屋は、その歴史の大半を天皇家との共利共生関係を事業の主軸としてきた。天皇家は、いうまでもなく、世界最古の皇室の一つであり、少なくとも文献上は1500年以上歴史を遡及しうるような、それ自体が超長寿の存在である。

虎屋は、16世紀初期の創業後間もなく、後陽成天皇（1586～1611年在位）の時代にはすでに天皇家の御所に対して菓子や食品を供給する、いわゆる「御所御用商人」の地位を獲得していた（黒川2005、p.14。なお以下本項では、断らない限り、同書から引用する）。以来、天皇家のいわゆる宮中行事、すなわち「元旦の四方拝から始まって四季折々の祭事儀礼や、天皇の即位式、大嘗祭などさまざまな行事」¹⁵に際して、虎屋は他の菓子業者とともに大量の菓子を供給してきた¹⁶。虎屋にとって、天皇家は一貫して最大の顧客であり、明治維新後に東京に進出するまで、売上の少なくとも半分は「御所御用」売上であり、店舗も御所に仕える京都の一点のみであった。

また虎屋と天皇家の間の「御所御用」契約関係は、後陽成天皇の時代から延々と続き、明治維新後の後継制度である「宮内省御用達」にも継続され、最終的に同制度が廃止される第二次世界大戦後まで一貫して続いた。後陽成天皇期から江戸幕末まで一貫して御所御用を勤めた菓子屋は、虎屋を含めて僅か2社のみしかなく、虎屋と天皇家の関係の深さを物語るものと思われる¹⁷。

(13) エノキアン協会の会員は全世界で40社あり、そのうち日本企業は5社である。虎屋以外に、善吾楼法師旅館（718年創業）、月桂冠（1637年創業）、岡谷銅機（1669年創業）、赤福（1707年創業）がある（出所：同協会HP）。

(14) なお同書は虎屋の歴史を略述するものであるが、本稿は、同書などに記載された二次的史料を分析の素材として自由に引用しつつ虎屋の企業経営モデルを独自に抽出しており、その引用の適否や結論のモデルの当否は、虎屋としての公式見解でもないければ、また虎屋から事前に許諾されたものでもないことは

予め付記しておく。全責任は、筆者にある。

(15) 同書p.27。

(16) たとえば、江戸末期皇女和宮も参加したといわれる1860年6月16日の京都宮中月見の儀では、「水羊羹8棹、水仙まんぢう100、琥珀まんぢう50、諏訪海50、雛鶴5棹、椿餅30、大焼まんぢう200、武蔵野23棹、月見まんぢう壺ツ、御献まんぢう20」などの大量の菓子を納めたとの記録が残っているという（同書p.31）。

(17) 同書p.15。

5-3 共利共生・共存共栄

天皇家は、虎屋にとっては、最重要の存在であった。単に、売上依存度が高いというだけでなく、天皇家に奉仕すること自体が、虎屋の企業目標の一つであり続けた。そのために、虎屋は、天皇家向けの完全なカスタマイゼーション戦略¹⁸を展開している。具体的には、以下の3点である。

- ① 個人別ニーズへの適応： 歴代天皇や宮家、摂関家の高位の方々の個別の希望に菓子の開発・供給を細やかに対応させている。たとえば、幼少の頃に食べた菓子を所望されれば、昔の菓子型を探し出し再現して提供したり¹⁹、多くの高位の方々ごとに異なる菓子を開発・提供する一方、それぞれ菓자에命名してもらう「御銘頂戴」が約3000にも達した²⁰。いわば、天皇家の我儘に、痒いところに手が届くように応えている。
- ② 適時適量ニーズへの適応： 先述のように虎屋は宮中の行事サイクルとそのそれぞれに固有の菓子需要に合わせて、タイムリーに菓子を提供する体制を敷いている。特に、年間行事とは異なる特別行事には短期間に巨大な菓子需要が発生したが²¹、そうしたピーク需要にも即応できる拡張性のある供給体制だったようである。
- ③ 適地追従ニーズへの適応： 京都や東京の御所における菓子供給はもちろんであるが、天皇家の主要メンバーが行幸・外遊する際も、追従して菓子供給を行なっている。たとえば、御所から修学院などの離宮への行幸²²、明治天皇の熱田神宮への参拝²³、昭和天皇の皇太子時代の訪欧時²⁴など、いずれも大量の菓子提供をしている。明治維新後、東京遷都に際しては、天皇の京都・東京間の移動の道中全てに虎屋当主が同行し、道中の菓子の手配を行なっている。また、維新直後には、東京の御所近辺に出張所を開設し、東京での御用体制をいち早く整え、その後正式な店舗に昇格さ

せ、最後は本店を東京に移転させている²⁵。

また、この両者の関係は、単なる虎屋の一方的依存ではなく、共利共生といえるが、それは虎屋が天皇家の運営に不可欠な存在になったからである。その理由は、以下の3点である。

- ① 菓子の戦略的重要性： 菓子は、歴史的に天皇家が対外的にメッセージを伝える重要なメディアのひとつであった。宮中行事では菓子は歴代食用だけではなく、多くは参列者への下賜用に用いられ、天皇家の威光を示す道具として使われた。後代では、例えば、明治維新時の天皇東遷に当たっては道中地元の庶民に菊の御紋入りの菓子を下賜し、天皇の存在と権威を示すために用いられた²⁶。また戦時中の菊と桐の「御紋菓」は、戦地慰問や戦没者遺族への下賜用に使われている²⁷。要するに、菓子は天皇家に不可欠の広報手段の一つであり、その専門的な、しかも天皇家に特化したベンダーである虎屋は、天皇家には極めて重要な存在だったはずである。
- ② アウトソーシング依存関係： 先述した長期的な契約関係の安定性と徹底的なカスタマイゼーション戦略によって、虎屋は、朝廷への菓子供給業務を他の少数の御用商人²⁸とともに、ほぼ完全にアウトソース受託していたと考えられる。そのために虎屋の御所御用担当者は、毎日御所の台所に常駐していた²⁹。歴代宮中行事を経験してきた中で、虎屋の担当者は行事ごとの菓銘や品目・慣行、宮家の行事やしきたりなどに精通していたであろう。したがって、虎屋を代替できる他の業者もなく、天皇家としては虎屋に頼らざるをえず、また虎屋もその信頼と負託に応える努力を重ねてきたと言える。
- ③ 利害共有： 江戸初期や幕末期のように天皇家が経済的に豊かで、京都に全国から訪問者や常駐者が増えた時期には、虎屋も好

(18) カスタマイゼーション戦略に関しては、今村（2005）参照。

(19) 同書p.44。

(20) 同書p.25。

(21) 例えば、1747年の天皇即位では2日間で饅頭5500個供給や、大正時代の軍事演習では最大1日に紅白押物4000個を1カ月間ほぼ毎日供給など（同書p.29、p.42）。

(22) 同書p.24。

(23) 同書p.33。

(24) 同書p.42。

(25) 同書p.38。

(26) 同書p.33。

(27) 同書p.43。

(28) 例えば、二口屋（同書p.14）。

(29) 同書p.152。

景気に沸いたようであるが、一方で、江戸中期以降の日本経済全般の停滞や朝廷の地位低下と家計逼迫は、虎屋の経営にも大きなダメージを与えた。財政難の朝廷から、代金回収がままならなくなったり、ひどい時は一年間全くの支払いがなかったり、など朝廷と共に窮乏した時期もあったようである³⁰。明治維新後は天皇家を追って、虎屋も東京に移動している。天皇家に特化し、カスタマイズした結果、虎屋は「朝廷と共にした苦楽」³¹を遍歴した。この両者は利害を同じくし、リスクを共有した、いわば同じ船に乗る関係だったと言える。

5-4 共生マネジメント・ビークル

虎屋の共生マネジメント・ビークルを図示したものが図6である。

創業家は、黒川家が代々継承し、現在の当主は17代である。代が変わるたびに、京都店にある毘沙門天を祭る特殊な神事を行い、家を継ぐ精神を継承しているようである³²。また代々天皇家とは非常に親密な関係を維持している³³。

製品品質は、代々高品質の和菓子を提供してきている。そのために、菓子作りの職人技も代々継承している。製菓技術は全て記録されているほか、機械化された現在においても、饅頭は手作りで行うなどの工夫をしている³⁴。さらに、高級和菓子を作るための良質の原材料を長期安定確保することに注力している³⁵。たとえば、甘味材の和

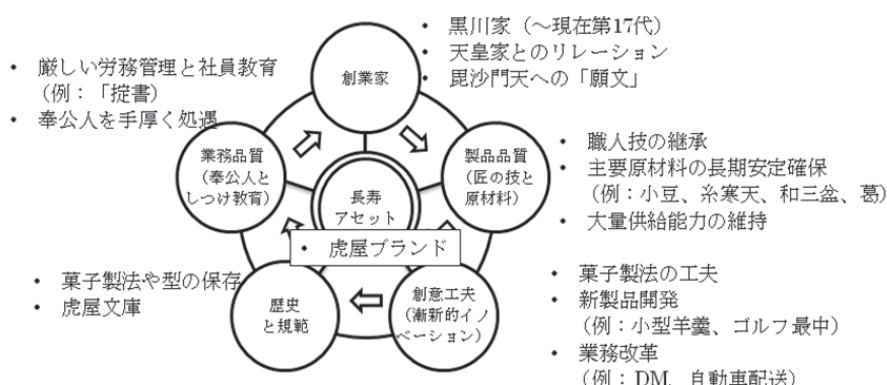
三盆は江戸時代以来、徳島県板野郡の製糖所から調達しているし、葛は、奈良県宇陀郡の400年の歴史を有する吉野葛を調達している。いずれも、和菓子の販売量に関わりなく、毎年一定量以上の買い上げを行なうことで、供給先の経営の安定を確保している。また、さらに天皇即位など短期間に大量に最高級の菓子を供給できる体制や、天皇行幸時に訪問先でも菓子を途切れずに供給できる体制も整えている。

奉公人と業務品質に関しては、「掟書」を定めて³⁶、天皇家を顧客にもつ御所御用商人としてのブランドを毀損するような行為を徹底的に取り締まる厳しい労務管理をする一方、奉公人を大事にし、適切な処遇を与え、優秀な人材を長期的に雇用できるようにしている³⁷。

歴史と規範は、皇室菓子の歴史を社内に蓄積し、天皇家のさまざまな注文に対応できるようにしている。たとえば、過去に天皇家が食したことのある菓子を全て記録にとり、型も残し、いつでも再現できるようにしている。また「虎屋文庫」³⁸などを設置して、虎屋や和菓子の歴史資料を保存している。

漸進的イノベーションは、菓子の製法を徐々に変えてきていると同時に³⁹、天皇家などの主要顧客の求めに応じて、品目を増やしたりしている。明治維新後、顧客を一般消費者に拡大してから、ゴルフ最中、小型羊羹など大衆化した商品の開発、またダイレクトメール、自動車による配達など、業界に先駆けたさまざまな業務改革をして

図6 共生マネジメント・ビークル— 虎屋の例



(30) 同書p.146。

(31) 同書p.144。

(32) 同書p.138。

(33) 毎年、年始には天皇各宮家を親しく年始訪問する様子が同書にも紹介されている（p.52）。

(34) 同書p.175。

(35) 同書p.174。

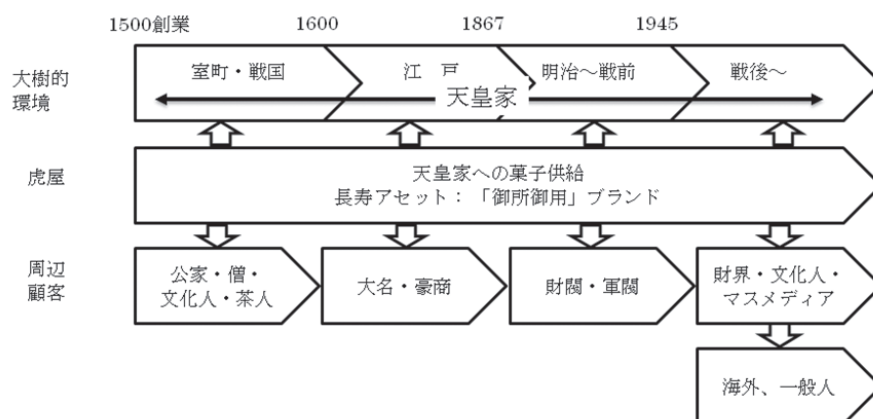
(36) 同書pp.148-149。

(37) 同書pp.152-153。

(38) 同書p.176。

(39) 神田他（2000）p.135。

図7 共進化プロセス—虎屋の例



いる⁴⁰。

5-5 長寿アセット

こうした結果、コアとして形成されたのが、「御所御用ブランド」に基づく、「和菓子なら虎屋」というブランドである。黒川が、「みだりに拡大しないという方針によって、希少性が生まれてくる。それが永続性につながる」⁴¹と言っているが、その主たる原動力は「虎屋ブランド」であり、またそれを裏付ける高品質和菓子の安定供給能力である。

5-6 共進化プロセス

虎屋と天皇家の共生と共進化を歴史的に模式図に表わすと、図7のようになろう。

虎屋の大樹的環境として、天皇家がある。ほぼ創業以来の天皇家へのサービスの提供が虎屋の企業目的の一つでもあり、コア事業でもある。天皇家と虎屋の関係は、天皇家のおかれた環境によって、時代ごとに変化している。虎屋は、最初は単なる納入業者だったのが、後には天皇家菓子関連のアウトソーサーとなり、さらには「苦楽をともにする」パートナー関係にまで、進化をしている。

そのための共生マネジメント・ビークルを、虎屋はぐるぐる回し続け、その内容を継続しつつ、徐々に進化させてきた。一方で、天皇家との共生によって、形成された「御所御用ブランド」と菓子供給能力によって、天皇家以外のその時々の上流階級、文化人、権力者に対しても、販売を多角化して、天皇家ビジネスを補完している。この周辺顧客は、やはり時代とともに顔触れが変わり、

またその比率も、時代によって異なったようであるが、少なくとも戦前までは天皇家の大樹的環境の位置づけを顛倒させることにはならなかった。

5-7 虎屋事例分析のまとめ

以上が、虎屋の歴史を、共生型の共進化モデルとして、分析してみた結果である。天皇家との共利共生があったことが、虎屋が長期的に生き延び、かつ虎屋が社史において記述されるような特徴的な経営メカニズムをもった要因である。また共生によって、虎屋の企業能力は進化するとともに、天皇家側も、虎屋に依存し、かつ虎屋と助け合う関係を築いている。虎屋がなければ、天皇家は減っていたとはもちろん言えないが、菓子に関連する皇室行事のかなりは、実施に困難をきたしたことであろう。一方、天皇家が長く続かねば、また天皇家とこのような関係を築かねば、虎屋は今日まで存続できなかったかもしれない。あるいは、仮に存続できたとしても、今の虎屋ではなかったであろう。しかし、一方で、その代償として、虎屋は長い間低成長に甘んじなければならなかったし、天皇家の歴史的な栄枯盛衰とともに虎屋の業績も上下した、といえるかもしれない。

なお、虎屋にとって、おそらくこのモデルの適用範囲は戦前までであろう。戦後、皇室の位置づけが変化し、「御所御用」のお墨付きがなくなる一方、虎屋も顧客の軸足を一般消費者に移し、百貨店などへ多店舗展開をするようになっていく。そうすることで、虎屋は皇室との共生時代に比べ急速な業容の拡大を実現したのであるが、そうすると、共生型の共進化モデルは、もはや戦後の虎屋にはあてはめにくい。これまでの虎屋の長寿

(40) 前掲書pp.164-166。

(41) 神田他 (2000) p.115。

を、共生と共進化で説明はできたと思われるが、今後の長寿可能性を占うことは難しい。現在虎屋の共生・共進化する相手やプロセスもはっきりせず、おそらく拡散していつているのであろう。虎屋は、新たなモデルを構築すべく、模索を続けることになる。

6 結論と今後の研究課題

6-1 結論

共生型の共進化モデルは、超長寿企業について、なぜ長寿化できたか、経営の特性がなぜ生じたか、なぜ他の企業より環境変化への耐性が強かったか、環境との間でどのような相互作用があったか、などを説明する一つの有力な企業モデル仮説であると考えられる。

超長寿企業の虎屋をサンプル事例として分析したが、虎屋が天皇家との共利共生と共進化を軸に持続的に繁栄し、そのために独自の経営の仕方を形成・進化させてきたことは、少なくとも戦前までは、かなりの程度このモデルで説明できると思われる。

このモデルが、サステナブル企業の構想にどのような意味を持つのか、に関して考えられる示唆は以下の諸点である。

- ① 自己を超えた大きく長寿である特定の環境との間に共生関係をつくること。
- ② その特定の環境自体の永続や繁栄を企業の目的として掲げること。
- ③ 共生する特定の環境の変化に合わせて企業側が柔軟に変わると同時に、その環境が永続・繁栄できるように環境にも影響を与える相互関係を築くこと。
- ④ そのための企業運営のメカニズムを構築するとともに、そのメカニズムを不断に進化させること。
- ⑤ またこの共生関係から、企業の競争優位となる企業能力や資産を形成し、新たな成長分野への飛躍の基盤とすること。
- ⑥ しかし、その代償として、全体としては、漸進的なプロセスとなり、共生する環境の進化によって、企業の成長は制約されるリスクが存在する。
- ⑦ こうした企業モデルは、企業自身のサステナビリティを高め、サステナブル企業を生むとともに、その企業の共生先の環境のサステナビリティを高めること。

筆者の個人的な感想を述べると、環境との共生関係を築くことを「根をもつこと」とすれば、そこから得られた資産や企業能力を活用して、他の市場へはばたくことは「翼をもつこと」である。この「根をもつことと翼を持つこと」を、一つの企業でどのように実現するか、特に地域や環境に深く根差した企業にとって少なからず示唆を与えてくれるのではないかと期待したい。

6-2 今後の研究課題

今後は、虎屋を初め、こうしたタイプの企業サンプルを増やしつつ、更に実証的なスタディを行ない、モデルの適用可能性や限界を明確にしていくことが研究課題である。同時に、本稿の前提条件でも触れた、企業の長寿化と、企業の規模拡大あるいは成長とのトレードオフの関係も、さらに研究する必要がある。

企業の寿命を、動物や植物と比べてみると、超長寿企業は、動物というより、長寿の樹木に近い(図8参照)。植物学者は「じっとしているという知恵」という植物の生存戦略が、長寿の一要因になっていると指摘している⁴²。一方、鈴木(2002)では、動物の代謝量と寿命の間には負の相関関係があること、すなわち、動物は忙しく動き回れば回るほど短命であると分析している。それはあたかも成長率の高い企業ほど寿命は短く、あるいは長寿企業ほど成長率は低いという関係をも示唆する。植物や動物の生理学を、企業にあてはめることは、慎重にすべきであるが、研究のヒントを与えてくれることは確かなようである。

超長寿企業のモデルの一つである共生型の共進化モデルを突き詰めていくと、長寿の樹木のような生き方をする企業、すなわち植物型企业モデルへと拡張されうるかもしれない。それは、さらに、現代資本主義の主流である「動物型企业モデル」と対比されるようになるかもしれない。

それぞれの特徴を仮説としてまとめたものが、表3である。筆者は比喩的に、動物型企业モデルをFortune500、植物型企业モデルをLongevity500とそれぞれ呼んでみている。今後後者がますます増えていかないと、サステナビリティ問題の根本的な解決にはつながらないような予感がある。この予感をもって、今後の研究を進めて参りたい⁴³。

(42)「植物の軸と情報」特定領域研究班(2007)参照。

図 8 長寿の比較 企業vs植物vs動物
(日本)

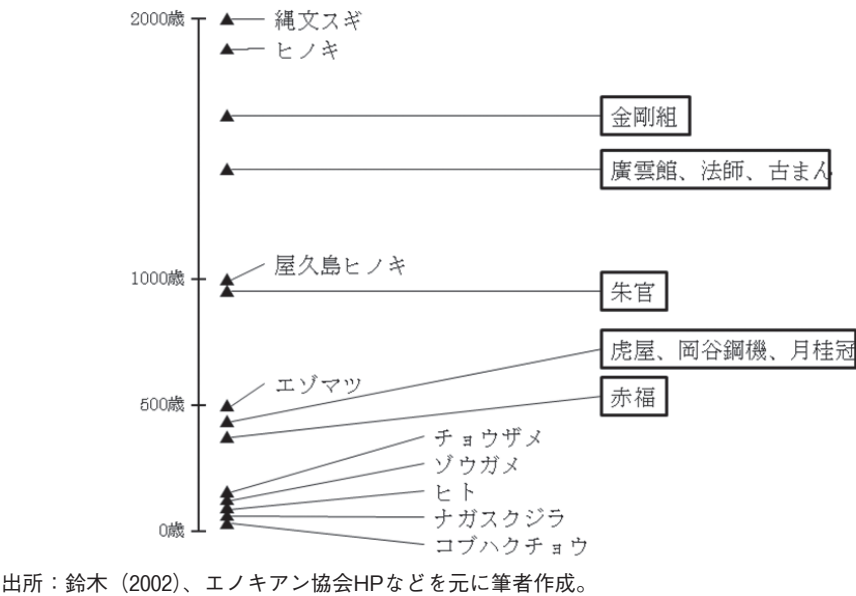


表 3 植物型サステイナブル企業モデル仮説

FORTUNE 500 (動物型モデル)	LONGEVITY 500 (植物型モデル)
<ul style="list-style-type: none">■ 高成長・大規模化■ 高収益■ 動き回る、モバイル■ 高代謝 (短サイクルイノベーション)■ ポートフォリオ組み換え (時々のベスト・ミックスを探索)■ 短命	<ul style="list-style-type: none">■ 低成長・中小規模■ 低収益■ 動かない、根を深く張る■ 低代謝 (漸進的イノベーション)■ 大樹的環境と共利共生し、共進化する■ 長命

引用・参考文献

浅野宗克・坂本清編（2009）『環境新時代と循環型社会』学文社。
泉秀樹（2008）『商売繁盛・老舗のしきたり』PHP新書。
泉谷渉（2007）『100年企業、だけど最先端、し

かも世界一』亜紀書房。
今村英明（2005）『法人営業「力」を鍛える』東洋経済新報社。
今村英明（2009）『「サステナビリティの経営学」序説』、『エネルギーフォーラム』653～655号、エネルギーフォーラム社。
加藤敏文（2009）『サステナブル・マーケティング

(43) 本稿査読の過程で、以下のような助言を頂戴した。
①企業の寿命と社会制度の関係（例えば、イタリアの中小企業には歴史のある老舗企業が多く、こうした状況が生まれた背景に関する比較制度分析は有益かもしれない）、②サステナビリティの評価基準について、その評価の目的や評価主体を明確化、③

共生型の共進化企業モデルの構成要素6項目を重みづけ、④動物・植物モデルに関して、欧州の超長寿企業などとの比較による新たな視点の獲得。いずれも示唆に富むもので感謝するとともに、併せて今後の検討課題に含めてまいりたい。

- ング戦略—資源循環システム・アプローチ』三恵社。
- 環境省編 (2010) 『平成22年版 環境白書 循環型社会白書／生物多様性白書』日経印刷。
- 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。
- 神田良・清水聰・北出芳久・岩崎尚人・西野正浩・黒川光博 (2000) 『企業不老長寿の秘訣』白桃書房。
- 久保田章市 (2010) 「長寿企業に学ぶ 生き残るヒント」『エネルギー地域経済レポート』No.430、中国電力(株) エネルギー総合研究所。
- 黒川光博 (2005) 『虎屋一和菓子と歩んだ五百年』新潮社。
- 後藤俊夫 (2009) 『三代 100年潰れない会社のルール』プレジデント社。
- 佐藤芳直 (2004) 『100年企業を創る経営者の条件』大和出版。
- 鮫島敦 (2004) 『老舗の訓 人づくり』岩波書店。
- 「植物の軸と情報」特定領域研究班編 (2007) 『植物の生存戦略』朝日新聞社。
- 信金中央金庫地域・中小企業研究所 (2010) 「老舗の経営が示唆するものは何か」、『産業企業情報』22-1。
- 鈴木英治 (2002) 『植物はなぜ5000年も生きるのか』講談社。
- 祖父江逸郎 (2009) 『長寿を科学する』岩波書店。
- 竹村牧男・松尾友矩編著 (2006) 『共生のかたち「共生学」の構築をめざして』誠信書房。
- 長沢伸也・染谷高士 (2007) 『老舗ブランド「虎屋」の伝統と革新』晃洋書房。
- 日本経済新聞『200年企業』連載。
- 半田純一 (2004) 『100年企業の研究』東洋経済新報社。
- 樋口一清・三木清・白井信雄 (2010) 『サステイナブル企業論』、中央経済社。
- 平松洋一 (2004) 『この老舗に学べ!』フォレスト出版。
- 本郷孔洋 (2010) 『わかる! 環境経営』PHP研究所。
- 本谷るり (2004) 「老舗企業の地域密着性」、関西国際大学地域研究所 研究叢書。
- 本谷るり (2005) 「老舗企業の加齢と存続」、関西国際大学地域研究所 研究叢書。
- 安田龍平・板垣利明編著 (2006) 『老舗の強み』同友館。
- Belz, F.M. & Peattie K. (2009) *Sustainability Marketing*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Collins J.C. & Porras J.I. (1994) *Built-To-Last*, New York, Curtis Brown. 邦訳: ジェームス・C・コリンズ／ジェリー・I・ポラス『ビジョナリー・カンパニー』山岡洋一訳、日経BP出版センター。
- Collins, J.C (2001) *Good To Great*, New York, Curtis Brown. 邦訳: ジェームス・C・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』山岡洋一訳、日経BP社。
- De Geus, (1997) A. *The Living Company*, Harvard Business School Press. 邦訳: アリー・デグース (1997) 『リビング・カンパニー』堀出一郎訳、日経BP社。
- Kwee Z., Van Den Bosch F.A.J. & Volberda H.W. (2007) “Co-evolutionary Competence in the Realm of Corporate Longevity” ERIM Report Series, *Research in Management*, Rotterdam, ERIM.
- Miller, D. & Miller, I.L.B. (2005) *Managing For The Long Run*, Harvard Business School Press. 邦訳: ダニー・ミラー／イザベル・ル・ブレトン＝ミラー (2005) 『同族経営はなぜ強いのか?』斎藤裕一訳、ランダムハウス講談社。
- Savitz, A. (2006) *The Triple Bottom Line*, Chichester, John Wiley & Sons. 邦訳: アンドリュー・サビッツ (2008) 『サステイナビリティ』、中島早苗訳、アスペクト。
- Scantan P. (1992) “Understanding the Strategies and Dynamics of Long-lived Farms”, *Business and Economic History*, Vol.21.
- Rouvinez, D.K. & War, J.L. (2005) *Family Business*, Palgrave Macmillan. 邦訳: デニス・ケニヨン・ルヴィネ／ジョン・L・ウォード『ファミリービジネス 永続の戦略』秋葉洋子訳、ダイヤモンド社。
- (2010年12月27日投稿。11年1月24日受理)