

【研究ノート】

企業の持続的発展能力に関する事例研究（完）

Case Studies on Corporate Capabilities for Sustainability

間嶋 崇，今井雅和，福原康司
矢澤清明，加藤茂夫

Takashi Majima, Masakazu Imai, Yasushi Fukuhara
Kiyooki Yazawa, Shigeo Kato

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

持続的発展能力，戦略転換，経営理念，ケイパビリティ，ダイナミックケイパビリティ

■要約

本研究は、50年を超えて企業が持続的に発展するための源泉（持続的発展能力）を探ることを目的としている。本稿では、一昨年に実施したヒアリング調査に対する議論に加え、これまでの我々の調査全体を通じて得られた知見を3つのポイントに整理している。すなわち、それは、経営理念/ビジョン、大胆な戦略展開/転換、ケイパビリティ/ダイナミックケイパビリティの3つである。

■Key Words

corporate capabilities for sustainability, strategic change, management philosophy, core competence, dynamic capability

■Abstract

We intended the search of corporate capabilities for their own sustainability. While we have problems for social sustainability, we have problems for corporate sustainability, too. What do corporations need for corporate sustainability? In this paper, we discuss this problem through an interview research, and we try to marshal the findings of our research over the past three years. As the result, we stress that corporate sustainability is maintained by three abilities (capabilities) —management philosophy, strategic change, and core competence/dynamic capabilities.

受付日 2014年5月9日

Received 9 May 2014

受理日 2014年7月8日

Accepted 8 July 2014

1 はじめに

地球ないし社会のサステナビリティにおける企業の役割あるいは責任が議論されて久しい。

それと同時に、企業のサステナビリティ、すなわち企業そのものの持続的発展力に関する議論もまた、現在、その重要性を増している（Collins & Porras, 1994; Geus, 1997; 野中監修, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所, 2010 など）。2011年の『中小企業白書』によれば、創業後10年で全体の約3割の企業が、20年後には約5割が淘汰されている（中小企業庁, 2011, p.187）。また、『日経ビジネス』2013年11月4日号によれば、企業にとって旬な時期（同誌では「寿命」と呼称されている）は、1983年の調査では平均30年だったのが、2013年の調査では平均18年にまで短縮されているという。また、いわゆる老舗企業の倒産も近年増加傾向にあるようである（帝国データバンク, 2004）。実際、失われた10年であるとか20年であるとか言われるこの数十年、これまで日本を支えて来た企業が極めて困難な状況に直面しているというニュースも後を絶たない。このように、企業の持続的発展が困難な時代の中で、いかにしたらそれを維持することが出来るのだろうか。本稿は、以上のような問題意識の下、2010年度から2012年度にかけての3年間に渡り行われた研究プロジェクト「企業の持続的発展能力の探求」の一端（3年目の最後の成果）である。本プロジェクトでは、先行研究のレビューに加え、本稿で以下に示すケースを含め、50年以上持続的に発展を続ける全部で12の企業へのヒアリング調査（半構造化インタビュー）を実施してきた。前稿までにおいて、企業の持続的発展を支えるいくつかの要素（経営理念/ビジョン、戦略展開/転換、ケイパビリティ/ダイナミックケイパビリティとそれを磨く組織の学習力）の存在を明らかにして来た。本稿では、最後のケースを取り上げるとともに、それを踏ま

え、これまでの調査から得られた知見をあらためて整理し、さらなる研究の可能性へと結びつけて行くことにしたい。

2 石屋製菓とその持続的発展能力

【会社概要】

社 名：石屋製菓株式会社
 本 社 所 在 地：札幌市西区宮の沢2条2丁目
 10番30号
 創 業：1947（昭和22）年
 会 社 設 立：1959（昭和34）年
 従 業 員 数：390名・グループ合計606名
 （2012年8月現在・派遣社員を除く）
 事 業 内 容：菓子製造業
 代表取締役社長：島田俊平氏
 資 本 金：3,100万円
 関 連 会 社：石屋商事株式会社
 （ISHIYA商品の販売、白い恋人
 パークの運営・管理）
 売 上 高：91億700万円（2012年4月期
 ※連結ベース）
 インタビュイー：石屋製菓株式会社執行役員経営
 管理部長法務コンプライアンス
 室長広報室長久保勝史氏
 インタビュアー：加藤茂夫, 今井雅和, 間嶋崇,
 福原康司 ※訪問日 2012.09.13

2.1. 石屋製菓の沿革

石屋製菓は創業65年を超える老舗企業だが、その歴史は、1) 駄菓子メーカーとして創業し、クッキーやバター飴など様々な菓子を製造・販売していた黎明期（1947-1975年）、2) 「白い恋人」が発売されてから同社が飛躍的に規模の拡大をした成長・発展期（1976-2007年）、そして3) 賞味期限改ざんという不祥事に直面しながらも極めて短期間でV字回復し、同社の様々な社内インフラが整備されるようになった変革・成熟期（2008

年以降), という3つの段階に大別できる。本研究では, 上記の3つの段階の中でも, とりわけ成長・発展期にあたる第2段階と, 変革・成熟期に該当する第3段階に焦点を当てて, 同社の軌跡をトレースしてみよう。

2.2. 飛躍的な成長・発展期 (1976-2007年) の戦略展開

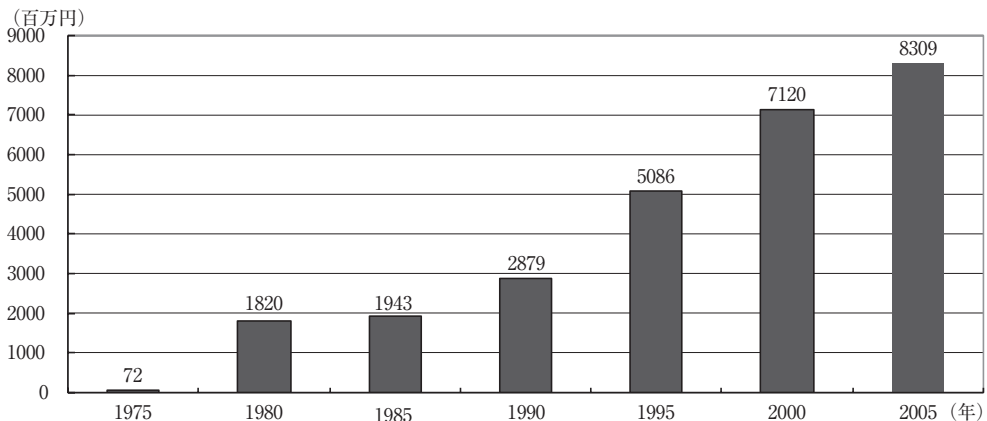
先述したように, 石屋製菓は戦後間もない1947年に駄菓子メーカーとして創業する。駄菓子は様々なラインナップが存在し, また製造技術がそれほど難しくないことから, 競合他社の数も多い。地方の中小零細企業としてスタートした石屋製菓もまた, そうした競争的な経営環境の中で厳しい経営を強いられる存在だった。

同社が飛躍的な成長を遂げたきっかけは, 今から約35年前の1976年11月に発売され, 今なお北海道土産の代名詞の1つとして高い認知度を誇る「白い恋人」の爆発的なヒットにある。当時, オイルショックの前後からブームになりつつあったホワイトチョコレートという市場に同社が参入しようする過程で, 「白い恋人」は生まれた。日本でのホワイトチョコレートの生みの親は, 同じく北海道を代表する老舗菓子メーカーの六花亭(当時の社名は帯広千秋庵)である。同市場は, 六花亭の成功を契機に明治製菓など全国メーカー

も参入し, 最も多い時期では30社前後がひしめく極めて競争的な市場へと成長した。熾烈な競争を強いられる市場に, 零細企業かつ後発参入という不利な立場で乗り込もうとしていた石屋製菓にとって, いかに競合他社と差別化をはかるかが戦略の鍵を握っていた。そこで, ホワイトチョコレートをあえてクッキーで挟み込むことで意外性を演出し, 最高級な材料とクールな商標を厳選することで差別化をはかり, 「白い恋人」は満を持して同社から世に送り出された。こうしたプレミアム感の高い製品コンセプトは, 結果として女性客の心をつかむこととなる。

石屋製菓の狙い通り, 「白い恋人」は発売された翌1977年9月には, 同社の売上高は1億7200万円と前年同月比で約2倍に, その後わずか5年間で売上高は25倍にも膨れあがるドル箱となっていった。この間, 同社はそれまで多角化していた製品ラインを一気に集約し, 稼ぎ頭の「白い恋人」に経営資源の選択と集中を行っている(Porter, 1980)。正確には, 我々のインタビュー調査からは, 中小企業という脆弱な経営資源故に, 選択と集中を行わざるを得なかった, という表現が適切である。つまり, 「白い恋人」の増産体制に, 生産設備や販売人員の経営資源が追いつかず, それ故に他の製品ラインアップを縮小して, 「白い恋人」にすべての経営資源を投入せざるを得な

図表1 石屋製菓株式会社の総売上高の時系列推移



出所: 石屋製菓より提供して頂いた資料より筆者が作成。

かったというのである。しかし、この経営判断は、結果として同社の競争優位を獲得する礎となった。図表1に示されている総売上高の時系列推移を見ても明らかなように、発売されてから30年もの間着実に「白い恋人」ともに同社もまた成長していることが分かる。

こうした持続的競争優位は、「白い恋人」というプロダクトだけでなく、プレスやプロモーションなど、マーケティング・ミックスを巧みに利用するマーケティング戦略によっても担保されている(Kotler, 1980)。具体的には、地元北海道というよりもむしろ、道外の観光客、その中でもとりわけ若い女性をターゲットとして主軸に据えている。また、この明確なマーケット・セグメンテーションにより、付加価値の高い材料を使用した製品づくりが行われ、販売店は北海道に限定し(一部は羽田空港などの道外に存在するが)、販売チャネルを限定することでブランド価値を高める戦略が採用されている。

一方、「白い恋人」のブランド価値をいっそう高めるために、組織体制の改革にも着手してきた。例えば、1995年には「チョコレート・ファクトリー(現白い恋人パーク)」を工場に併設して、消費者のブランド・ロイヤリティを喚起する様々な仕掛けが同施設に施されている。それは、「白い恋人」の製造工程を一般公開して同製品をより深く知ってもらうことから始まり、チョコレートに関する周辺の資料館、お菓子作りの体験工房、あるいはチョコレートラウンジと呼ばれるカフェで様々なスイーツが味わえる場を提供することで、リピーターを増やす試みがなされている。加えて2003年には、石屋製菓の製品を製造・販売する部門を石屋商事株式会社として独立法人化し、明確な分業体制を敷いた。そして、こうした製品と組織自体を急速に発展させた立役者が、創業者石水幸安の長男、石水勲氏である。同氏は、大学卒業後すぐに実家の石屋製菓に入社し、独自のマーケティング哲学により「白い恋人」を爆発的ヒットに導き、若くして同社を一躍全国区の会社に押し上げる辣腕ぶりを発揮した。また、地域の活性

化にも献身的で、Jリーグコンサドーレ札幌の設立に深く関与し、札幌商工会議所副会頭や札幌観光協会副会長などを歴任する。このように、同氏は自社の成長・発展にだけ邁進するのではなく、まさに時代の寵児として、札幌の地域経済の活性化にも尽力したのである。

2.3. 不祥事を契機とした変革・成熟期(2008年-)における取り組み

「白い恋人」と共に石屋製菓は躍進を遂げるが、組織は量的な拡大を急ぐと、時に質的な成長が伴わないまま何らかの歪みが生まれる場合が少なくない。同社の歪みは、2007年8月に賞味期限改ざん事件という形で立ち現れる。

不祥事の概略は次の通りである。すなわち、同年に発売した「白い恋人」30周年記念キャンペーンの限定商品が大量に売れ残ったため、限定商品用の包装紙から通常包装紙に包み直し、本来製造日から4ヶ月と定めていた同社規定の賞味期限を1-2ヶ月延長して再び販売したのである。過剰供給が行われてしまった背景には、他社が一般的に設定している賞味期限よりも短く設定することで購買意欲を喚起する一方、店頭での品切れによって来店した顧客に対しては万が一でも機会損失を与えてはならないという意識が強く働き、需要予測を度外視して供給が続けられたことが一因であった。石屋製菓のプレミアム戦略の徹底がかえって不祥事を招いたと言える。

加えて、同年6月にはアイスクリームから大腸菌群、7月にはバウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が、それぞれ自主検査を実施した際に検出されたにもかかわらず、保健所への報告や公表を怠っていたことが発覚する。これらの不祥事はいずれも石屋製菓社員による内部告発によって明るみになり、8月14日に同社から公に発表された。公表してわずか3日後の17日には創業者一族の石水勲元社長は引責辞任を発表し、23日付でメインバンクの北洋銀行から現社長の島田俊平氏が就任する。札幌市や北海道庁の立ち入り検査が入り、行政処分を受けて約100日間営業停止を余儀なく

された。その後、同年11月22日に販売活動を再開する。

同社の歪みは上述したように、組織の急激な規模の拡大に伴い、それに対応し得るだけの様々なシステム整備が追いつかなかったことが種々のメディアで指摘されている（例えば『日経情報ストラテジー』2008, July, pp.131-145;『日経情報ストラテジー』2010, March, pp.66-71）。具体的な原因としては、組織図に製造部門（工場）の部長職やいくつかの課長職が空席だったことから明らかのように、指揮・命令系統が不明瞭であった。また、マニュアルが未整備で担当者による属人的な品質管理が行われ、ヒューマン・エラーが生じやすい状況だったことがあげられる。さらに、人的資源管理も場当たり的に行われており、評価に不公平感が募り、過剰な残業時間などの労働環境の悪化が従業員のモチベーションを低下させていた。実際、こうした従業員の鬱積したフラストレーションが不祥事の内部告発に至らしめたと指摘されている。

このように、一代で「白い恋人」ブランドを築き上げた石水勲氏のワンマン経営の逆機能によって、石屋製菓はあらゆる業務手続きにおいて成り行き管理が横行していたと言える。そして、こうした組織病理にメスを入れたのが、不祥事発覚後に代表取締役役に就任した島田氏である。

変革推進の過程は、次の通りである。第一段階として、100日もの営業停止期間を逆手にとり、時間的スラックを社内コミュニケーション促進のために徹底して活用した。島田氏は毎週のように同社の現状や変革の進捗状況の説明会を開催し、変革に直面して警戒心を強める従業員達に説明義務を果たすことで、彼・彼女らの緊張感を和らげるよう努めた。また、昼食会や飲み会など様々な非公式の場で従業員達と対話し、不祥事の問題の所在究明に奔走した。こうしたコミュニケーションを促す非公式な場は、社長と従業員だけでなく、従業員同士にも積極的に設けていった。並行して変革プロジェクトにあっては、その初期に創業者一族で支配されていた役員をほぼ全員解任し、外

部の人材を積極登用した。製造部門の主要な責任者を取引先だった森永製菓やホテル業界から抜擢すると同時に、厳しい評価を通過した生え抜き社員も主要役職に就けることで、古参従業員のモラルも維持するよう配慮した。

第二段階として業務が再開する頃には、制服のクリーニングや社員食堂の改修・再開などを行い、従業員の福利厚生の上昇をはかった。また、製造部門と独立した品質管理部を、顧客のクレームやリクエストに対応するサービス室をそれぞれ設置し、顧客満足度を高めるために組織デザインの刷新をはかった。さらに、2009年9月にはコンプライアンス準備委員会を立ち上げ、顧客のニーズを徹底して調査し、その情報を外部に発信するようにした。企業外部への情報発信は、自社の変革過程について顧客への説明責任だけでなく、従業員への意識づけを促すことを企図して行われている。そして、コンプライアンス意識を高める研修プログラムを整備し、現在も継続的に実施している。なお、この研修プログラムは、係長・主任クラスをHACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) などの外部講習会に参加させ、そこで学んだ知見を社内の他の従業員にフィードバックさせるようにした。かくて、コンプライアンス教育を徹底することで、従業員に過去の不祥事を風化させないような意識づけが絶えずなされている。

上記のような組織変革を行い、図表2に示されているように、極めて短期間にV字回復させ、かつ高収益体質の会社へと変貌させている点は特筆すべきであろう。2009年3月には、札幌市から「食品衛生管理制度」の認定を受け、品質管理についての外部評価を受けるに至っている。

第三段階としての現在は、不祥事再発を未然に防ぐため内部通報制度を導入し、制度導入から5年が経過しているが、計17件の通報があり、その多くは職場の人間関係のトラブルに関する苦情であることが我々のインタビュー調査で示された。1件だけ社内規定で指定された賞味期限（実際の賞味期限よりもかなり余裕をみて設定されてい

る)を越えた材料が使われてしまったことがあり、発覚後に謝罪と経過報告の開示を公表している。隠蔽しない文化がここにきてようやく根づいてきたことを伺わせる実績だと言えよう。また、不祥事のような組織のネガティブな改善勧告だけでなく、改善提案制度を設け、様々な業務効率化に向けた生産的な改善案を提案してもらい、従業員達に共有している。同制度は審査会議を経て入賞すると、最高額5万円もの報奨金が提案者に付与される。従業員による改善提案制度の利用頻度は年々増加しており、正負の両側面から組織学習が促される仕組みを同社は取り入れている。

2.4. 石屋製菓の持続的発展・競争優位の源泉

長期に渡って成長・発展を遂げている石屋製菓の持続的競争優位の源泉は、第一に「白い恋人」のブランド戦略、第二にそうした戦略を従業員達に体现させるための経営理念の浸透、そして第三に組織の成長過程に適合した二人の経営者の役割分化を指摘することができる。個別に見ていこう。

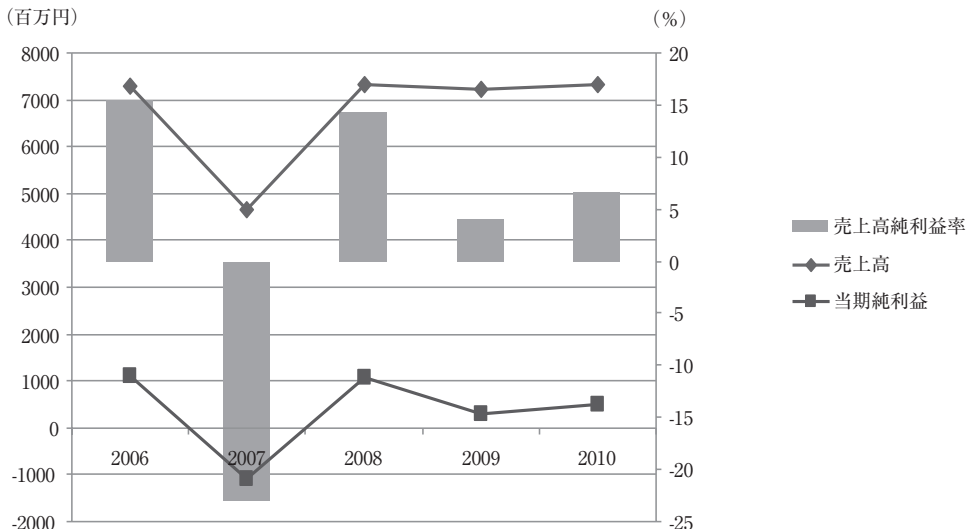
2.4.1. ブランド戦略

石屋製菓の持続的競争優位の源泉として第一義

的にあげられるのが、ブランド戦略であろう。先述したように、こだわった材料によって上質で飽きの来ない製品を作り上げていることもさることながら、マーケティング戦略によって製品のブランド価値をいっそう高めている点が特筆できよう。とりわけ、北海道在住以外の消費者を囲い込むために、逆説的に北海道でしか販売しない閉鎖的チャンネル政策をとることが、製品のプレミアム感を醸しだし、お土産アイテムとして強く認知されるに至っている。

実際、不祥事発覚後の2007年に『日経デザイン』が実施したアンケート調査(実施期間2007年11~12月、有効回答数400名(男性200女性200)、20~50代の男女50名ずつをサンプルに行っている)によれば、図表3にあるように「購入意欲」に関しては、不祥事の前後で「ぜひ購入して食べてみたい」と「購入して食べてみたい」の割合はおおよそ半減しているが、不祥事後に「どちらとも言えない」と回答している割合が34.7%もある。このことから、強固なブランド力を保持している「白い恋人」にあって、同製品に対する消費者のブランド意識はそれほど低下してないことが推察される。もちろん、同不祥事は、実際か

図表2 不祥事前後の石屋製菓の業績推移



出所：『会社四季報』未上場版2007-2010年から筆者が作成。

なり余裕を持って設定されていた製品の賞味期限を食品衛生上問題のない範囲で期限を延長しただけで、食中毒などの甚大な被害を与えなかったから、という要因も付記しておく。

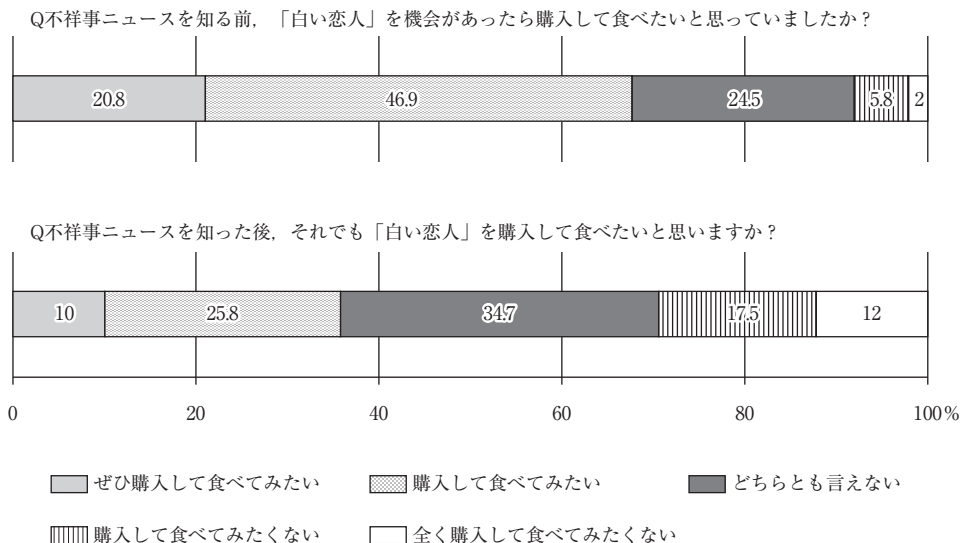
2.4.2. 石屋イズムの浸透

石屋製菓の経営理念は、「北の国の真心で心を結びます」とされている。この経営理念は、1)「私たちは安心と安全を第一とし、一つ一つ真心をこめて北海道のお菓子を創ります」、2)「お客様に美味しさと喜びを提供し、人と人の心を結ぶ役割を担います」、3)「何事にも正直・誠実に取組み、お客様から信頼されるお菓子メーカーになることを誓います」、という3つの具体的な項目にブレークダウンされている。そして更に、同経営理念の下、次の5つの行動規範が示されている。すなわち、1)「良い製品は安全と安心の心から生まれる」、2)「法令を遵守する」、3)「決められたこと・約束は必ず守る」、4)「人の心を大切にする」、そして5)「自由に意見の言える明るい職場を作る」、である。これらの経営理念と行動規範を明記し、かつ社は「朗らかに規律正しく親切

に」を反対面に記したカードを従業員全員に持たせることで、石屋製菓の行動準則を埋め込もうと試みている。

これらの石屋イズムを謳った文言から、従業員にどのような価値・規範を埋め込みたいと意図しているか、いくつかの示唆が導き出せよう。第一に、「法令を遵守する」や「決められたこと・約束は必ず守る」はもちろん、「規律正しく」や「安心と安全」なるフレーズが繰り返し使用され、不祥事を未然に防ぐ行動規範が徹底して込められている。また、「正直・誠実に取組み」や「自由に意見を言える」などのフレーズは、仮に不正や不義が起きた状況にあっても、それを看過することなく是正する道徳心を内面化することを従業員一人ひとりに求めている。これらの文言は、過去の苦い経験を自戒し、不祥事を起こさせない組織文化の構築に寄与しているものと思われる。加えて、「心を結ぶ」と言うフレーズが繰り返し使用されていることから、同社の地域社会への貢献や奉仕というイデオロギーが込められている。先述した前社長石水氏による地域経済の活性化という志が脈々と受け継がれているのである。

図表3 不祥事発覚前後における「白い恋人」の購入意欲に関する調査



出所：『日経デザイン』2008, January, p.109。

2.4.3. 組織の成長段階に適合した2人の経営者の存在

組織が飛躍的に成長・発展するためには、当該組織を牽引する革新的な製品・サービス、あるいは効率的な業務手続きが不可欠である。いわゆるプロダクトおよびプロセスに関するイノベーションである。そして、こうした両イノベーションを創造する担い手として、カリスマ性をまとった企業家の存在がしばしば指摘される。石屋製菓の場合、「白い恋人」というプロダクト・イノベーションが同社飛躍の起爆剤になったが、その原動力となったカリスマ的リーダーは、前社長の石水氏であったことは紛れもない事実である。不祥事発覚後にメディアは、こぞって創業家一族による同族経営や石水前社長のワンマン体質を批判した。確かにそうした企業風土が様々な不祥事をもたらしてきている事例は枚挙に暇がない。しかし、創業家一族の経営に対する責任感、雇われ経営者にはない迫力や長期的視野に基づく高収益体質をもたらすことも指摘されている（三品，2004）。実際、先述したように、不祥事が公表されてからわずか3日で石水前社長が引責辞任している引き際の良さは、愛社精神と社員を路頭に彷徨わせていけない責任感から生まれた英断だと推察される。また、我々が同社を訪問した際、隣接する「白い恋人パーク」を見学した時に案内してくれた同社従業員が、「経営の効率性や費用削減を優先する経営者からは、このような夢のあるパークを築こうという発想は生まれません」と語っていたことは非常に興味深い。こうした言説は、所与の目的を効率的に達成しようとするマネジャータイプではなく、目的を創造し、周囲を鼓舞させることに主たる関心を持つリーダータイプに当てはまるものだ（Kotter, 1996）。

一方、不祥事後に石水氏に代わってメインバンクから改革の旗手として社長職に就いた鳥田氏は、北洋銀行時代に融資畑を歩み、事業再生の経験も豊富な人材だった。言うまでもなく金融機関は、信用創造を通じて市場取引の潤滑剤としての機能を担う存在だが、市場の健全性を遵守するために

徹底したリスク・マネジメントを行うのが常である。こうした行動規範は、どちらかと言えばリーダーというよりもむしろマネジャー気質で、企業再生という所与の目的に向かって、社内の様々な制度や規則などのインフラを整備する役割モデルとしてフィットする。事実、先述したように、鳥田氏は公式・非公式にかかわらず、様々な規則や制度を不祥事後矢継ぎ早に導入し、短期間で見事にV字回復させている。こうしたマネジャータイプは時に感情的要素を排除して変革を断行し、組織成員の抵抗意識を煽ってしまい、結果として変革が頓挫する場合が少なくないが、彼は現場の従業員達とのコミュニケーションを欠かさなかった。こうした手腕は、彼自身が経営破綻した拓殖銀行の社員だったことと無関係ではなからう。

2.5. 小括

これまで考察してきたように、石屋製菓の持続的競争優位の源泉は、ブランド力を高めるマーケティング戦略にあった。しかしながら、「白い恋人」という金のなる木が売上高構成比率の多くを占めている事実は、2007年に起きた不祥事が致命傷に至らなかったのが不幸中の幸いであり、一歩間違えば倒産していたかもしれない。こうしたリスクヘッジのために、同社は「白いバウム」なるバウムクーヘンを基軸に、ロールケーキやショコラやパウンドケーキなど、第二の金のなる木になり得る製品開発を現在模索している。主力製品のラインアップが増え、プロダクト・ポートフォリオを加味した経営が同社の喫緊の経営課題と言えよう。

また、同社の持続的競争優位の源泉は、「白い恋人」の生みの親、石水前社長によって想起され、不祥事を機に修正されながらも石水氏からバトンを受け取った鳥田氏によって組織のメンバーに深く浸透されるようになった経営理念であろう。すなわち、石屋製菓は、ビジョナリー・カンパニーを体現している（Collins & Porras, 1994）。

最後に、随伴的結果として、不祥事が引き金になることで同族経営から脱却し、リーダーシッ

ブ・スタイルの異なる二人の経営者が組織を牽引したことが、組織の量的かつ質的成長を遂げる結果をもたらしたことを強調したい。この事実は、持続的競争優位を保持するためには、リーダータイプとマネジャータイプのトップ・マネジメントが両輪として存在しなければならないことを示唆するものであろう（日置他, 1998; Kotter, 1996）。マネジャータイプが企業インフラを整備した後、さらにスパイラルに成長・発展を遂げるためには、次代のトップに再びリーダータイプを据える必要がある。その布石として、不祥事勃発の際に創業家一族を一掃するのではなく、前社長の石水氏の子息を経営陣に残していることは、組織のライフサイクルにフィットした後継者育成にとって、理にかなっているのである。

3 | 企業の持続的発展能力の再整理

本研究プロジェクトにおける12の企業へのヒアリングの結果、さまざまな困難を乗り越え、50年を超える持続的な成長を実現出来る企業には、大きく分けて3つのポイントがあると考えられる。つまり、経営理念/ビジョン、大胆な/旺盛な戦略展開・転換、ケイパビリティ/ダイナミックケイパビリティとそれを磨く組織学習力の3つである。

3.1. 経営理念ないしビジョン

ヒアリングしたすべての企業において、創業者をはじめ歴代の経営者たちが理念を大事にし、またそれぞれが志/ビジョンを持ち、その実践によって困難を乗り越えている。たとえば、株式会社小松製作所（以下、コマツ）では、コマツの精神を明文化されたコマツウェイが存在し、全社的な共有そして実践への促しが行われている。また、たとえば、「ダントツ」のようなキーワードが大きな指針となって当時の同社の困難（創業以来の赤字など）を乗り越える実践を生み出していた。また、シャボン玉石けん株式会社（以下、シャボン玉石けん）では、先代社長である森田光徳氏の

健康や自然へのこだわり/使命感（無添加石けんへのこだわり）が危機を乗り越える原動力となり、今では他社（とりわけ大手）の真似出来ないポジショニングを構築するに至っている。さらに、上述の石屋製菓株式会社では、経営理念（石屋イズム）とその浸透がそれまでの成長とともに同社最大の危機（2007年）後のV字回復を支えた礎になっている。また、王子製紙株式会社など、地域密着を大事にし、実践している企業も多い。

3.2. 大胆な/旺盛な戦略展開・転換

ヒアリングした多くの企業において、さらなる成長を図るあるいは危機を乗り越えるにあたって、大胆な戦略展開・戦略転換（戦略の多展開や乗り換え）を行っている。たとえば、ブラザー工業株式会社（以下、ブラザー）では、家庭用ミシンの製造・販売にはじまり、1980年代までにはプリンターやワープロといった事務機器などへの多角的な展開が図られ、その後、1990年代からは、多角化した事業の絞り込み（小型複合機などプリンティング事業に軸足が変化）が行われながら、情報通信事業へとあらたな展開もなされている。また、カキト株式会社では、空調事業を軸にしながら、土木・建設事業やPFIなどへと展開している。これらの展開・転換は、とりまく環境の変化に対する適応の結果でもあろうが、その多くは、下述のケイパビリティ/ダイナミックケイパビリティに支えられて実現している。また、シャボン玉石けんのように、経営者の志に基づく事業へのこだわりが環境を切り拓いていくという場合もあるようだ。

3.3. ケイパビリティ/ダイナミックケイパビリティとそれを磨く組織学習力

繰り返しになるが、先の戦略展開・転換を支えるのがケイパビリティあるいはダイナミックケイパビリティである。ヒアリングを実施した多くの企業がこの2つをしっかりと持っているあるいは育てている。株式会社ノリタケカンパニーリミテドの場合、セラミックスの開発・製造技術がケイパ

ビリティとなって、洋食器からさまざまな製品（研削・研磨製品や厚膜電子材料など）へと展開している。また、ブラザーは、上述のような展開・転換を行う中で、既存製品の開発・生産で培った技術を次なる新製品分野とつなげ、そこで新たな技術を獲得し、それをを用いてあらたな製品分野を開拓していくというように、現在のケイパビリティを将来のケイパビリティへと繋げて行く力、すなわちダイナミックケイパビリティ（以下、DC）を持っている。また、株式会社日本製鋼所や金沢製粉株式会社、寿産業株式会社は、他社とのコラボレーション（技術供与や共同での製品開発、特許の共願など）を通じてあらたなケイパビリティや戦略の展開を生み出している。

さらに、このようなケイパビリティやDCを育むには、組織の学習（力）が重要である。たとえば、TOTO株式会社やコマツは弛まぬ品質改善活動を実施し、ブラザーでは変化を是とする組織文化の醸成がなされている。

4 | むすびにかえて

以上が、本研究から得られた知見である。すなわち、企業の持続的な成長にあって鍵となるのは、経営理念、大胆/旺盛な戦略展開・転換、ケイパビリティ/DCとそれを支える組織の学習の3つの存在の有無である。これらを老舗研究で用いら

れる「変わる部分と変わらない部分（不易流行）」といった区分に重ねて観るならば、変わらない部分（伝統として守る部分）が経営理念、変わる/変える部分（革新する部分）が戦略転換やケイパビリティ/DCといったようにも整理出来るだろうか（横澤，2012；帝国データバンク資料館・産業調査部編，2009）。いずれにしても、われわれの調査・議論の結果として、企業の持続的な成長には以上の3つが鍵となるとひとまず結論づけることにしたい。

もちろん、本研究の結論は「ひとまず」のものであり、さまざまな超えるべき課題がある。たとえば、それは、リサーチサイト（企業、人）の数やその偏り、調査手法の持つ限界など、枚挙に暇がない。ゆえに、さらに広範かつ厚みのあるヒアリング、そして他の手法を用いた調査の実施などが今後必要となってくるだろう。

さらに、今後の議論として重要なポイントのひとつに「いかにしたらこれら3つが可能となるのか」の検討があるだろう。つまり、いかにしたら理念を大事にし、それを実践できるのか、いかにしたらケイパビリティを育むことが出来、それを支える学習する組織が可能となるのか、いかにしたら大胆な戦略転換（ないしその決断）が可能となるのか、である。この知り得た3つの鍵が「いかにしたら可能になるのか」という「実践（practice）」に関する議論が今後さらに必要となるだろう。

●謝辞

本研究は、2012年度専修大学経営研究所大型研究助成（研究課題名：「経営管理論のフロンティア：その展開、現状及び展望」）の助成を受けたものである。

また、本ヒアリング調査においては、石屋製菓株式会社執行役員経営管理部長法務コンプライアンス室長広報室長久保勝史氏には大変お世話になった。ご多用の中、本ヒアリング調査をご快諾いただき、貴重なお話をお聞かせくださった皆様にこの場を借り、厚く御礼申し上げたい。

●参考文献

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994) *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー—時代を

超える生存の原則』日経BP社).

Gues, A. (1997) *The Living Company*, Longview Publishing (堀出一郎訳 (2002) 『企業生命力』日経BP社).

Kotler, P. (1980) *Marketing Management : Analysis, Planning, and Control 4th ed.*, Prentice-Hall (村田昭治監修・小坂恕・正田聡・三村優美子訳 (1983) 『マーケティング・マネジメント：競争的戦略時代の発想と展開』プレジデント社).

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳 (1997) 『21世紀の経営リーダーシップ—グローバル企業の生き残り戦略』日経BP社).

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤訳 (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).

- Teece, D. (2009) *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford University Press (谷口和弘, 蜂巢旭, 川西章弘, ステラ・S・チェン訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社).
- 中小企業庁 (2011) 『中小企業白書』2011年度版。
- 帝国データバンク (2004) 「倒産年齢の動向調査」 <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p040503.html>, 2014年5月9日現在。
- 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』朝日新聞出版。
- 日経情報ストラテジー編集部 (2007) 『日経情報ストラテジー』November, pp.42-44。
- 日経情報ストラテジー編集部 (2008) 『日経情報ストラテジー』July, pp.131-145。
- 日経情報ストラテジー編集部 (2010) 『日経情報ストラテジー』March, pp.66-71。
- 日経デザイン編集部 (2008) 『日経デザイン』January, pp. 68-69, pp.108-109。
- 日経ビジネス編集部 (1980) 『日経ビジネス』9月22日号, pp.184-186。
- 日経ビジネス編集部 (2013) 『日経ビジネス』11月4日号, pp.28-49。
- 日経ベンチャー編集部 (2007) 『日経ベンチャー』12月号, pp.30-33。
- 野中郁次郎監修, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著 (2010) 『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社。
- 日置弘一郎, 高尾義明, 森雄繁, 太源有 (1998) 『日本企業の「副」の研究』白桃書房。
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理—慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社。
- 横澤利昌 (2012) 『老舗企業の研究 (改訂新版)』生産性出版。