

年次大会報告⑤

群馬県の老舗企業における競争優位性の解明

小松 美央

(法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科)

1. はじめに

私は祖父が創業した中小企業にて、役員として従事し、新事業立上げや商品開発に取り組んできた。事業者として事業経営していく中で、群馬県内で新たな事業にチャレンジする企業は多いものの、経営戦略の知識やノウハウがないために、新事業に苦戦し、思うように時代の変化に適応できない事業者を目の当たりにしてきた。

近年、群馬県内の中小企業および老舗企業の経営状況は悪化している。群馬県の中小企業が、持続的かつ永続的に経営していくために、事業者が企業経営において必要な知見を得られる新たな解決策が必要である。

本研究では、群馬県の老舗企業を事例に取り上げ、群馬県の中小・ファミリービジネスが永続的な経営を行うための戦略、価値観や視点、非財務的価値を明らかにし、持続的な成長に必要な環境や要因について考察することを目的としている。

世界が急速に変化する中で、老舗企業がどのように変革し、時代に適応してきたのか、そしてどのように地域社会と関わってきたのか。これは、他の中小企業にとって貴重な学びとなるはずである。

2. 本研究の目的

本研究は、群馬県の老舗中小企業に注目して、経済危機や災害等の困難をどのように乗り越えてきたのか、競争優位性を検証する。群馬県の中

小・ファミリービジネスの持続的な成長に必要な環境や要因について考察し、中小企業が永続的に経営していくために必要な価値観や理念、非財務的価値を明らかにすることで、戦略立案メソッドの構築を目指す。

キーワード：①群馬県 ②老舗 ③経営戦略
④理念経営 ⑤非財務的価値

3. 背景

群馬県内の中小企業及び老舗企業⁽¹⁾の経営状況は悪化傾向にある。倒産件数⁽²⁾においても、過去最高のペースで悪化している。また群馬県⁽³⁾は現在、県民所得向上と持続可能な地域経済の実現を目指しており、中小企業の持続的な成長と競争力の向上が求められている。企業が持続的、永続的に経営していくために必要な要因について、先行研究では、理念経営や地域との関りの重要性が示されている。しかしながら、老舗が多く存在する京都や、日本全域の統計データ等を中心に研究が進められ、群馬県の老舗中小企業に関する研究は極めて少ない。

4. 先行研究

(1) 日本のファミリービジネス

これまで日本経済を支えてきたのはファミリービジネスである。後藤は、「戦後の日本経済を牽引してきたのはファミリービジネスである」と主張している（後藤俊夫 2015）。また今後は、ファ

ミリービジネスにおいて、より実践的に活かせる知見が必要である。後藤は、「ファミリービジネスの価値の再定義と、学術的な理論の精緻化だけにとどまらず、ファミリービジネスの当事者に役立つ知見を提供するといった、実践経営上の貢献が必要を増す」と述べている（後藤俊夫 2012）。

(2) 老舗企業の先行研究と永続要因

老舗企業は伝統と革新のバランスを上手にとり、ステークホルダーとの長期的な関係を築いているといった特徴がある。田中、藤木、竹田は、全国の老舗企業 618 社を対象にアンケート調査を行い、「長寿は伝承と革新のバランスの中に生まれている」と述べている。また「商圈については大きく広げすぎず、創業時の場所を重んじている傾向が強い」と述べている（田中秀俊、藤木清、竹田茂生 2004）。後藤は、「老舗企業は、同一地域で代々続けて生計を営み、従業員、顧客、取引先との長期的な関係を基盤としており、そういった「非財務的価値」が永続経営において重要である」と述べている（後藤俊夫 2020）。

これまで日本の老舗企業調査においては、アンケートや統計データによる量的調査が多く、老舗企業の平均的な側面が分析されるケースが多かった。それぞれの老舗企業の永続要因を具体的に分析するためにも、インタビュー調査など、個々における質的調査が重要である。また群馬県の老舗企業については、先行研究や文献が乏しく、実態について不明点が多い。また、より実践的に企業経営に活かせる知見を提供できるような、群馬県の老舗企業の永続要因を把握するまでには至っていない。

5. 課題

老舗企業における先行研究では、選んできた戦略、経営理念などの価値観、そして長期的視点の重要性が示されているが、群馬県の老舗企業に関する研究はほぼ存在しておらず、実践的に活かせる知見までには至っていない。群馬県の中小・ファミリービジネスが、持続的かつ永続的に経営していくために必要な戦略や価値観、視点といった非財務的価値における理解が不十分であり、これを明らかにすることが本研究の課題である。

6. 仮説と解決策

本研究では、定性調査としてインタビュー調査を実施する。群馬県の老舗中小企業経営者を対象に実施し、企業の沿革を辿るとともに、具体的な事例や成功要因、困難を乗り越えた経験などを収集する。これらを通じて、理念経営レベルや非財務的価値について、群馬県の老舗企業の共通点を洗い出し、仮説の検証を行う。

仮説1：老舗中小企業は、経営理念や家訓を代々継承し、永続経営に必要な価値観が伝承されている。

仮説2：老舗中小企業は、地域との繋がりを重視している。

仮説3：老舗中小企業は的確に「守るべきこと」「変化すべきこと」を判断し、イノベーションを重ねることで存続している。

以上を検証し、経営戦略の導き方を検討する。さらに本研究では、戦略立案メソッドを構築し、永続的な経営を目指す中小・ファミリービジネスに向けた支援ツールを作成する。

7. インタビュー調査

群馬県における老舗企業の先行研究や文献が乏しく、実態については不明点が多い。そこで、これらの不明点を明らかにするために、群馬県で概

ね 100 年以上続いている中小企業を対象に、インタビュー調査を実施した。

調査目的：群馬県の老舗企業に注目し、経済危機や災害等の困難をどのように乗り越えてきたのか、また群馬県の中小企業の持続的な成長に必要な環境や要因についての実態把握

調査期間：2023 年 9 月 11 日～11 月 6 日

調査方法：対面あるいは zoom による半構造化インタビュー（大まかな質問内容を事前に用意し、回答に応じて柔軟に対応するインタビュー形式）

対象企業：群馬県に本社が存在し、概ね 100 年以上続いている中小企業（老舗企業）合計 11 社

本インタビュー調査により、調査企業の経営危機の乗り越え方や、持続的な成長に必要な理念、価値観の実態を明らかにすることができた。

永続経営に大切なこととして一番多く挙げられたのは、信用・信頼・誠実であり、従業員、顧客、取引先との長期的な関係を基盤としている老舗企業が大切にしている価値観を知ることができた。

新事業については、ほぼ全ての老舗企業が常に取り組んでいるという結果であった。先行研究でも「保守と革新」といった言葉がしばしば挙げられていたが、新しいことに積極的に取り組んでいる老舗企業の姿を見ることができた。

経営理念については、明文化していない企業もあった。しかしながら、何も理念がないわけではなく、大切にしている価値観は全ての企業に存在していた。そういった形式化されていない理念や価値観も、日頃のコミュニケーションを通じて、熱心に社内外に発信している経営者の姿勢が反映

される結果となった。

8. 今後の課題

(1) 調査企業の事業変遷の分析

インタビュー調査や企業情報を基に、CFT 分析⁽⁴⁾を行う。調査企業の事業変遷を整理し、どのように長く続いてきたのか、各企業の特徴を洗い出す。

(2) 調査企業の戦略における分類

CFT 分析の結果を基に、調査企業がこれまでとってきた戦略の分類を行い、それぞれの戦略傾向の特徴や永続要因について分析を行う。

(3) 支援ツールの作成

インタビュー調査の集計結果や事業変遷の分析結果を基に、仮説の検証を行うとともに、戦略立案メソッドを構築する。さらに、永続的な経営を目指す中小企業に向けた支援ツールを作成する。

注

- (1) 本稿では、100 年以上続く企業を老舗企業として定義する。
- (2) 株式会社帝国データバンク 全国企業倒産集計 2023 年上半期報 2023 年 6 月報
- (3) 群馬県産業経済部 群馬県産業振興基本計画～「両利き（ハイブリッド）の産業構造」を目指して～（令和 3 年 4 月～令和 6 年 3 月）の進捗状況
- (4) CTF 分析とは、「Customer（顧客）」「Function（機能）」「Technology（技術）」の 3 つの観点から事業ドメインを分析する手法である。

参考文献・資料

- Tagiuri R., Davis J.A. (1992) 'On the Goals of Successful Family Companies', "Family Business Review", 5(1), pp. 43-62.
- 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, pp. 33-44.
- 後藤俊夫 (2012) 「ファミリービジネス：知られざる実力と可能性」『白桃書房』
- 後藤俊夫 (2015) 「同族経営の現代的意義」『組織学会大会論文集』4 (1), pp.212-217.
- 後藤俊夫 (2020) 「ファミリービジネスは日本の経済を支える

主役である」『商工金融特集：日本のファミリービジネス 2020 年』70 (10), pp.5-27.

田中秀俊，藤木清，竹田茂生（2004）「老舗企業の特徴（第一部 老舗企業と現代，老舗企業の研究 未来をつくる企業へのアプローチ）」『関西国際大学地域研究所叢書』1, pp.3-36

横澤利昌（2008）「老舗（長寿）企業の研究（序論）」『アジア研究所紀要』35, pp.273-292.