

2019年度  
グローバルプロジェクト実績報告書  
別添資料②

(地域企業のサステナビリティと経営戦略に関する研究

・加藤 敬太)

国立大学法人 小樽商科大学

【本件に関するお問い合わせ先】  
小樽商科大学学術情報課（研究支援係）  
TEL: 0134-27-5210  
E-Mail: lib-kenkyu@office.otaru-uc.ac.jp

# 2019年度グローバルプロジェクト(研究分野)実績報告書

## 別添資料②目次

No	プロジェクト名	代表者
3	地域企業のサステナビリティと経営戦略に関する研究	加藤 敬太
	<p>近年、地域経済を支える地域企業にとって最大の課題はサステナビリティ(持続可能性)を確保することにある。地域企業のその活動が長期にわたって存続することは、地域企業が地域に還元する最大の貢献と考えられるためである。わが国は、世界的に稀にみる長寿企業大国である。このことは近年、世界的に注目されている。本研究は、世界的に活躍する研究者とも連携して、この課題に取り組み、その成果を北海道経済、地域人材、教育の側面で還元することを目指す。</p>	
	<p>(別添資料)</p> <p>A) 2019年4月『ほくとう総研情報誌 NETT』第104号寄稿 ……1</p> <p>B) 2019年11月『商工金融』第69巻第11号寄稿 ……5</p> <p>C) 2020(令和2)年1月22日(水)十勝毎日新聞記事 ……24</p>	

# 農業ベンチャーにおける6次産業化ビジネスの実践 ～北海道企業・パイオニアジャパングループの試み～

小樽商科大学商学部

准教授 加藤 敬 太

## ポイント

- ・日本の農業の未来を経営学視点から考えてみる。経営学的視点とは、新たな顧客価値を創造するビジネスモデル・イノベーションを起こすことである。
- ・北海道の農業の潜在力を活かす農業ベンチャーの取り組みを取り上げる。

## 1. 経営学的視点からの 農業への問題提起と新たな動き

日本の農業は大きく変化しようとしている。ビジネスとして参画することが少なかったこの分野において、これまでになかった農業ベンチャーが進展しつつある。

わが国の農業を検証すると、農産物の輸入増加による食料自給率の低迷、高齢化や慢性的な担い手不足に基づく農業人口の減少、耕作放棄地の増加など様々な問題が指摘されている<sup>1</sup>。筆者は、わが国の農業の根本的問題は経営学的な感覚や視点の欠如にあると考える。最大の問題点は、農家の努力に見合った利益が得にくい閉鎖的な構造が定着していることにある。閉鎖的な構造とは、農業協同組合（農協）が独占的な市場支配力を持ち、各農家の農産物の出荷を取りまとめ、市場で販売するという流通システムのことである。この構造は、産地内での農産物の量の確保と市場価格のコントロールというメリットがある一方で、農家同士の差別化や競争を阻害してしまうデメリットがある。そもそも農家同士の切磋琢磨

磨なくしてイノベーションは生まれない。経営学の常識からほど遠い世界が、私たちの身近なところに存在していたのである。

近年、一部の農家がこうした状況に不満を持つようになり、農家自らが経営について試行錯誤し、農協を通さず独自の販路を開拓する動きが徐々に現れはじめている（岡本，2010）。また、個人農家以外では、農業生産法人や株式会社等の会社設立の動き、食品加工業や小売業などの異業種からの農業への参入など、農業の担い手の多様化も目を見張るものがある（21世紀政策研究所編，2017；有限責任監査法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室，2017）。さらには、農産物の生産＝1次産業、加工・製造＝2次産業、企画・販売＝3次産業を掛け合わせたビジネスモデル「農業の6次産業化」にも注目が集まっている。

今、農業分野に求められるのは、生産から加工、販売まで一貫したビジネスモデルを構築する農業ベンチャーの進出にある。ようやくビジネスを通じて農業分野が活性化しイノベーションが生まれる、本来、当たり前前の時代がやってきたのだ。

<sup>1</sup> 2017年8月、農林水産省によって公表された平成28年度の日本の食料自給率は約38%であった（農林水産省（2017）「平成28年度食料自給率・食料自給力について」）。この数字は先進国の中では最低水準といえる。また、21世紀政策研究所編（2017）によれば、日本で農業を営む農家に関して、2015年に138万戸であった農家数が2025年には72万戸、2030年には40万戸にまで激減していくことが予想されている。

## 2. パイオニアジャパングループ

～「北海道をもっとおいしく」の実現に向けて～

### 2.1 食品加工業から農業ベンチャーへの進展

パイオニアジャパングループ（以下、PJGと記す）は、北海道の農業において新たな価値創りを実践する企業グループである。とくにPJGは、「農業の6次産業化」をベースにして、1次と2次の間の農産物の皮むきや泥落としなどの下処理工程（1.5次）を掛け合わせた独自のビジネスモデル「農業の9次産業化」を実践している農業ベンチャーである<sup>2</sup>。

もともとPJGは、1990年にお惣菜を中心とした食品加工業からスタートした企業グループで、長らく「惣菜の総合メーカー」として活動してきた。とくに道内ではいち早く「過熱水蒸気加工」<sup>3</sup>という野菜の高い加工技術を蓄積して惣菜メーカーとしての信頼を得てきた。同グループの農業分野への進出は、創業者であり現会長の山道勝則氏が、野菜の生産に興味を持って札幌近郊で農業生産を始めたのがきっかけとなった。はじめのうちは小規模かつ実験的な活動であったが、北海道の食品加工業として地元で採れる新鮮な農産物を活かした惣菜を製造することが重要であるとの認識が深まり、本格的に参入することになる。2006年3月に農業生産法人「やま道の里」を設立し、現在は露地ものの小麦、大豆、アスパラ、カボチャ、ジャガイモ、トウモロコシ、水耕栽培のベビーリーフ等を生産している。食品加工業社が自ら農場ファームを運営することは、まだまだ珍しい。PJGは、安全安心な農作物の生産機



やま道の里（出所：内部資料から）

能をグループ内で保有したことで取引先からの高い評価を得て、グループ全体の成長や新たな戦略構築につながっていった。

筆者は、2012年、講師を務めた地元の商工会議所のセミナーでPJGの経営陣と出会った。その頃、PJGは惣菜ビジネスを中心とした食品加工業からの脱皮を目指した戦略転換の時期であったこと、筆者も北海道企業の経営戦略や地域イノベーションへの研究関心が高まっていたことから、彼らと筆者らは意気投合し成長戦略に関して対話を重ねてきた<sup>4</sup>。いわゆるアクション・リサーチ<sup>5</sup>の手法で、新たなグループのドメイン戦略（戦略領域・活動領域）<sup>6</sup>の転換に向けて共に検討してきた。

その大きな実践的成果として、PJGは、2015年、社内公募を経て「北海道をもっとおいしく」というコーポレートメッセージを発表するとともに、今後は、農業の6次産業化を軸足に北海道の農業活性化に力を注いでいくことが表明された。その最初の大きな事業が蝦夷富士・羊蹄山の南麓にある真狩村でのプロ

<sup>2</sup> 農産物加工において、衛生管理の問題上、土の付いた農産物を工場内へ持ち込むことは困難であり、洗浄や皮むきなどの下処理工程の管理はボトルネックになりがちである。これまでは農家の現場でこれらの工程がなされることも多かったが、PJGは「農業の9次産業化」としてこれらの工程を工場内に組み込んでいる。

<sup>3</sup> 過熱水蒸気加工とは100℃以上の超高温水蒸気を利用したもので、素材の旨み、色合い、栄養分等をほぼ落とすことなく焼いたり蒸したりできる「ブランチング」と呼ばれる加工が可能な技術のことである。PJGでは、経済産業局の補助金や北海道立総合研究機構食品加工研究センターの協力を得ることで全国的にもいち早くこの技術を導入することに成功した。

<sup>4</sup> これまでの研究成果は笹本・加藤（2014）、加藤・笹本（2014）、笹本・加藤（2015）、笹本（2015）として公表している。

<sup>5</sup> アクション・リサーチとは、研究者が実務の現場に深く関わり、実践家らと協力し合って課題に取り組むことによって、新たな実践的知見と研究的知見の両方を見出す研究手法のことである。

<sup>6</sup> 企業経営においてドメインとは、活動の範囲、領域のことであり、また将来の構想を含むものである。榊原（1992）が詳しい。

プロジェクトである。地元の農業従事者と共に新たな農業ビジネスの在り方を問うビジネスの実践がスタートしたのである。

### 2.2 PJGの農業ベンチャー

#### 「アグリテック真狩」の取り組み

真狩村は、北海道の後志地方にある農業を基幹産業とする小さな純農村<sup>7</sup>である。じゃがいもや大根、にんじん、ユリ根などを生産している<sup>8</sup>。真狩村の農産物は、市場での評価がとても高い。真狩村の住所だけでも、周辺地区よりキロ単価が5円も10円も値上がりするとも言われている。なぜなら、真狩村のある羊蹄山の南麓は日当たりがとても良く、さらに農業に適した土壌に恵まれていること、そして農家の方々の不断の努力の歴史があるからである。

とはいえ、真狩村の農業においても既存の流通システムに組み込まれた問題は同じである。とくに近年の市町村枠組みを超えて再編成された農協による流通システムでは、周辺地区の農産物と同ブランドで市場流通してしまうため、独自性を発揮したり差別化が追及しにくい状況にあった<sup>9</sup>。

この問題を克服しようと、真狩村の農業関係者らは、村の農産物を独自のルートで市場に売り出せないかと模索していた。さらに彼らは農産物をそのまま市場に出すのではなく、加工することによって付加価値を高め、独自のルートで市場に売り出すことができれば、単なる産地からの脱皮ができ、複合的な農業経営を営むことで村の基幹産業をより発展させることができると考えていた。そのためのパートナー企業を探していたところ、北海道庁と北海道食品科学研究所から紹介されたのがPJGであった。村の関係者がPJGを視察に訪れたのは2014年の年末のことである。

その頃、大きな戦略転換期にあったPJGにとって、この真狩村の農業関係者らとの出

会いは、まさに「北海道をもっとおいしく」というドメイン戦略を具体化する大きな契機になると捉えられた。

2016年4月、PJGは、村の自治体や農業関係者等と連携し、ジョイントベンチャー「株式会社アグリテック真狩」を設立した。同社は、地元で意識の高い農業従事者らとパイオニアジャパン、コスモジャパン、まんゆう、そして道銀アグリビジネスファンド等が株主となって立ち上がったものである。そして2年の準備期間を経て、2018年4月、村内に工場を竣工し、現在、本格稼働に向けて邁進している。PJGの「北海道をもっとおいしく」というコーポレートメッセージと真狩村の農業関係者の想いが共有されたプロジェクトの実践がいよいよスタートしたのである。

アグリテック真狩の大きな利点は、高品質の農産物が新鮮なまま産地内で加工されることである。真狩村の農産物の新鮮さと美味しさをPJGに蓄積されてきた高い加工技術によって最大限活かす商品開発が可能となった。

そして、より大事な視点は、ビジネスモデルに関することである。農業といえば、ついで道の駅での直売や産地直送などが目に浮かぶ。これらは、既存の農協システムとは違い面白い視点ではある。ただしより経営学的に重要なのは、確実に新たな顧客価値の実現を考えていくことにある。そのためには川上＝農産地（一次）から中流＝加工（二次）、そして川下＝市場（三次）に至る戦略的に一貫したビジネスモデルの構築が鍵となる。

この点、PJGによる「アグリテック真狩」プロジェクトはスタート時点から、ビジネスモデルの一貫体制が整っている。グループ本社は、道都・札幌に拠点を構え、道内はもちろん、全国への販売実績がある<sup>10</sup>。食品加工技術の蓄積、「やま道の里」設立以来の6次産業

<sup>7</sup> 「純農村」という言葉は真狩村ホームページ（<https://www.vill.makkari.lg.jp/makkarimura/gaiyo/>）から。

<sup>8</sup> 食用ユリ根の生産高は日本一である。

<sup>9</sup> 同地区にあるJAようていは、1997年3月、羊蹄地区の8つの農協（真狩村、黒松内町、蘭越町、ニセコ町、留寿都村、喜茂別町、京極町、倶知安町の8JA）が合併して発足した。



アグリテック真狩（出所：内部資料から）

化の実績もある。いよいよ「北海道をもっとおいしく」というドメイン戦略を実現するための生産・加工・販売が三位一体となったビジネスモデルが構築できたのである。

### 3. 「北海道をもっとおいしく」の未来戦略

筆者とPJGの経営陣との対話の中で、よく未来の北海道農業はどうあるべきか、そしてPJGにできることは何かといった話題について議論が交わされる。最後に我々の議論における2つのポイントを紹介したい。

1つは、高い品質の農産物を生産する北海道内各地で、真狩村のような産地に加工機能を併せもった6次産業化プロジェクトが横展開できないかということである。「北海道をもっとおいしく」というメッセージに込められた意味は、そこにある。農協を中心とした既存の流通システムでは出荷量と市場価格のコントロールに重きが置かれていた。市場価格の均衡に力点が置かれた経済学的にはこれが正解だったのかもしれないが、価値創造に力点を置く経営学的には決して正解とはいえない。今こそ、道内各地で北海道の農業の潜在能力を発揮した新たな農業価値の創造を実現するためのビジネスモデルを構築しなければならない。真狩村のプロジェクトがその先行モデルとなるように、これからも努力を続けていくことは言うまでもない。

2つ目は、農業分野を聖域化せず他分野とコラボレーションすることによって新たなビジネスチャンスを生み出すことである。高品質の農産物といった北海道の独自資源を活用したビジネスモデルを構築するためには、企業や自治体などの枠組みを超えて地域の多様な主体と有機的に協働することが不可欠である<sup>11</sup>。この視点からPJGの山道会長は、近い将来、農業と観光という北海道を支える二大基幹産業のコラボレーションによる新たなビジネスモデルの構築を目指すことを表明している<sup>12</sup>。

経営学的な観点から北海道の農業を考察すると、その未来はととても明るい。

#### 参考文献

- 21世紀政策研究所編（2017）『2025年日本の農業ビジネス』講談社現代新書。
- 岡本重明（2010）『農協との「30年戦争」』文春新書。
- 榊原清則（1992）『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中公新書。
- 加藤敬太（2016）「地域オープン・イノベーションと企業家活動」『日本ベンチャー学会誌』第27号，pp.3-13。
- 加藤敬太・笹本香菜（2014）「パイオニアジャパングループによるビジネスシステムの形成と6次産業化」穴沢真・江頭進編『グローバリズムと北海道経済』ミネルヴァ書房，pp.93-102。
- 笹本香菜（2015）「企業ドメインの設定・活用と企業家活動」『商学討究』（小樽商科大学）第66巻，第2・3号，pp.271-302。
- 笹本香菜・加藤敬太（2014）「ビジネスシステムの形成から見る6次産業化—パイオニアジャパングループの事例分析—」『Discussion Paper Series』（小樽商科大学）No.165，pp.1-15。
- 笹本香菜・加藤敬太（2015）「企業ドメインの戦略展開プロセスにおけるビジネスシステムの形成—パイオニアジャパングループ・6次産業化の事例から—」『日本情報経営学会誌』第35巻，第2号，pp.4-14。
- 山下一仁（2014）『農協解体』宝島社。
- 有限責任監査法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室（2017）『アグリビジネス進化論—新たな農業経営を拓いた7人のプロフェッショナル—』プレジデント社。

<sup>10</sup> 今年（2019年）にはシンガポールへの販売を予定しており、今後、海外への進出も目指している。

<sup>11</sup> これは経営学の新しい考え方で企業の枠組みを超えた有機的な結合を意味した「オープン・イノベーション」に基づくものである。特に地域の問題に関して筆者は、「地域オープン・イノベーション」（加藤，2016）という概念を提示している。

<sup>12</sup> 首都大学東京大学院ビジネススクール「ビジネスイノベーション特別演習」での山道勝則氏講演会（2018年12月15日開催）資料より。

# 老舗企業の文化創造と伝統継承

## —岡崎地域の八丁味噌メーカーの事例分析—

加藤 敬太  
 (小樽商科大学)  
 (商学部 准教授)



### < 要 旨 >

わが国は長寿企業大国であることはよく知られた事実である。近年、ビジネス書や新聞の特集や連載、雑誌等で長寿企業や伝統産業、またはファミリービジネスなどの話題が取り上げられることが多くなった。かつては所有と経営の分離、多角化戦略を中心とした大企業モデル、スモールビジネスに目を転じればベンチャー企業モデルなど、成長や拡大、イノベーションのあり方に注目が集まっていた。近年は、そこに加えて、伝統産業や老舗企業、またはファミリービジネスの不老長寿の経営やサステナビリティ、CSRなどへの注目が高まってきた。経営学領域における学界もまったく同じである。筆者は、この背景において社会構造の変化にともなって人々の価値観が多様化するとともに、企業経営のあり方にも多様性が求められてきたと考えている。本稿もその意識を持った老舗企業の研究である。

さて、従来の老舗企業の研究では、経営戦略の転換メカニズム、ユニークな伝統資源をコア・コンピタンスと捉えて優位性を見出した分析、事業構造の仕組みであるビジネスシステムやビジネスモデルの分析、ファミリービジネスの事業承継の分析などがなされてきた。これらは、従来の経営学の枠組みから老舗企業の長期存続の要因を捉えようとしたものである。

本稿は、このような研究群とはやや趣を異にした分析アプローチを採用したい。本稿では、老舗企業の文化的側面に注目した分析を行ってみたい。分析する老舗企業の事例は、愛知県岡崎市に所在する日本最古の味噌の蔵元で、江戸時代初期から350年以上もの間、八丁味噌を造り続けてきた2つの老舗企業「株式会社まるや八丁味噌(屋号:まるや)」と「合資会社八丁味噌(屋号:カクキュー)」を取り上げる。また、2社と合わせて、岡崎地域の動きも捉えながら、八丁味噌という伝統をどのように次世代に継承していくのか、文化創造の観点から検討してみる。

近年、八丁味噌をめぐる大きな動きがある中、伝統を守り抜いてきた2社が、今後どのようにして老舗としての優位性を発揮していくのだろうか。地域を舞台にした老舗文化の創造と伝統継承のマネジメントに注目していく。

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1. はじめに               | 3.3 カクキューの前史        |
| 2. 老舗研究の魅力            | 3.4 両社独自のダイナミズム     |
| 3. 八丁味噌メーカーと岡崎地域の事例分析 | 4. 両社の共通関係の歴史と近年の動き |
| 3.1 八丁味噌メーカーの特徴       | 5. 考察とむすび           |
| 3.2 まるやの前史            |                     |

## 1. はじめに

令和の時代を迎え、来年は2度目の東京オリンピックが開催される。わが国は、今、新たな時代を切り拓く真っ只中にある。

気が付けば、30年あまりあった平成の時代は、社会構造や経済構造さらには文化構造が大きく動いた時代であった。バブルの崩壊、インターネットの普及、航空網の発達など、世界が拡がり人々の交流が増え、情報の流通も活発になることで、反面、世界が近くなったともいえる。このような時代を一言で表せば、ダイバーシティーというのだが、平易に言えば人々の価値観の多様化を認め合う時代といえよう。

少し議論が大きな視点から入り過ぎたが、企業経営の現場もまったく同じく、この間に一気に価値観が多様化し様々なビジネスモデルが創造されてきた。これは、筆者が一人の経営学者として、そしてフィールドワーカーとして現場を歩いてきた強い実感でもある。

経営学の世界でも、かつての大企業型モデル中心の議論から、ベンチャー企業、地域企業、ファミリービジネス、中小企業、さらにはNPO

の経営や医療経営、スポーツビジネス、それから本稿で取り上げる老舗企業など、対象のバリエーションが本当に豊かになった。このことは経営学が実践と理論の融合の学問であることを如実に表しているといえよう。

そのような中、筆者は、今回の特集テーマである「地域における中小企業」の数々の現場を歩いてきた。研究対象としてきた地域企業は、巷の零細企業からベンチャー企業、老舗企業まで、また製造業、専門職、サービス業など、業種、業態、社歴の長短を問わず様々で、経営戦略や組織論、企業家活動、イノベーションなど多様な観点から論じてきた。また日々、セミナーやアドバイザーの仕事を通じて地域企業の実践家たちと対話の機会を持ち続けている。地域企業のフィールドとかかわることは筆者のライフワークである。

これまでのフィールドワークで一番感じてきたことは、地域企業が地域創生の主役であるということだ。地域企業の存在感が増すことで地域創生の核となるし、そのことが求められていると考える<sup>1</sup>。最近、筆者が新しく調査を始めた新潟県燕市の金属加工の老舗企業では、産

<sup>1</sup> 筆者は、2015年、日本ベンチャー学会第18回全国大会の大会実行委員長を務め「地域オープン・イノベーションと企業家活動」を統一テーマにした。そこではイノベーションを起こしている地元テレビ局やプロ野球ビジネス、老舗の酒蔵を取り上げ、地域企業の地域とのかかわり方を論じた。詳しくは加藤（2016b, 2017）を参照されたい。

業観光が地域活性化を牽引するという話も聞いたし、既に新たなビジネスモデルとして実践し始めてもいた<sup>2</sup>。

ここで筆者は、地域企業が地域創生の主役と成り得るということは、地域の文化を創造することと密接不可分であることを主張したい。そのようなことを大きく考えさせられたのが、本稿で取り上げる、愛知県岡崎市の八丁味噌メーカーの近年の動きである。

筆者は、学部の卒業論文で老舗企業の経営戦略をテーマに取り上げて以来16年間、この

フィールドに通っている。八丁味噌メーカーとは「株式会社まるや八丁味噌（屋号：まるや）」（写真1）と「合資会社八丁味噌（屋号：カクキュー）」（写真2）である<sup>3</sup>。この2社は、350年以上もの間、連綿と江戸時代からの伝統製法を守り抜き八丁味噌を造り続けてきたわが国最古の味噌メーカーである。「八丁」というブランドは、所在する旧八丁村（現・岡崎市八帖町）に由来する。創業期から両社は良きライバルとして、同地で脈々と味噌醸造を営んできた。

#### 岡崎市八帖町（旧八丁村）の2つの八丁味噌の蔵元

（写真1）



（写真2）



出所：筆者撮影（2019年9月12日）

この写真は、筆者が2019年9月、岡崎市内を歩いて撮った旧八丁村の景観である<sup>4</sup>。八丁村は、徳川家康が生まれた岡崎城から旧東海道を京都方面すなわち西におおよそ870メートル

ほど下った一帯の地域のことである。創業期よりたった2社だけが切磋琢磨しながら味噌を造り続け、のちに八丁という地名を商品名に冠して親しまれてきた。

2 新潟県燕市の創業1816年（文化13年）無形文化財 鋳起銅器「(株)玉川堂」の調査にて。

3 まるやとカクキューの記述の併記の順は筆者のフィールド調査の開始時期の順とした。

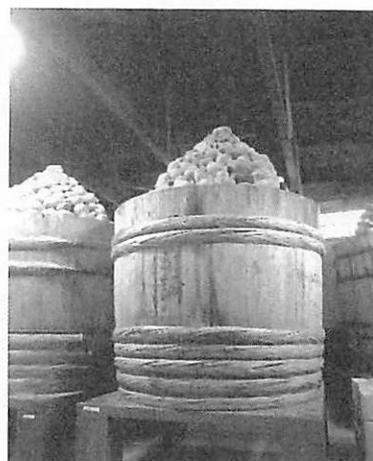
4 両社の建物は2014年、岡崎市より景観重要建造物に指定されている（『東愛知新聞』2014年11月1日付）。

八丁味噌の蔵 (左: まるや, 右: カクキュー)

(写真3)



(写真4)



出所: 筆者撮影 (2012年12月1日)

この写真は両社の蔵の中である。大きな木桶に円錐型の石積みが並ぶ姿をひと目ご覧頂いたら感じられるとおり、蔵の中は壮観である。実際、現地を訪れ蔵の中に一步踏み入れた瞬間、息を呑むほどの美を感じることができる。もちろん、味噌の香りも心地よい。

八丁味噌は、概ね東海地方だけで造られる大豆麴を原料とした豆味噌の一種である。両社は、江戸期から守られた二夏二冬という長期熟成させた八丁味噌を造り続けている。そのため豆味噌の中でも濃い香りが身を包んでくれる。

筆者が老舗企業の調査に初めて行ったのがこの八丁味噌のフィールドである。筆者が通い続けた16年間は、実は両社の数百年の歴史の中でも激動の期間だったかもしれない。後述するように老舗企業として両社共有の組織間学習が促進された時間であったともいえる。そのキーワードは、老舗としての「文化創造」である。

もともと、筆者の最初の分析の軸足は経営戦略であった。両社の戦略パターンが数百年の歴史の中で、どう時代変化とともに転換されてきたのか、そのことを論じてきた(加藤, 2010, 2011)。もちろん、長期存続するためには戦略転換は必要不可欠である。しかし筆者は、その後も調査を継続する中で、戦略転換は老舗企業になるための必要条件に過ぎないと思えるに至った。理由を簡潔に言えば、老舗足るには、同時に老舗らしさといった文化を創造し続けなければならないからである。老舗企業は単なる長寿企業や長期存続企業とは違うのだ<sup>5</sup>。今に生きる老舗として文化創造することが、老舗企業の十分条件であることを本稿で議論してみたい。

以下では、まず経営学分野における老舗研究と筆者なりに感じたその魅力を簡単に確認する。そのうえで、本稿のメインとなる八丁味噌の事例を通じて、岡崎地域の新たな動きと老舗

5 かつて老舗企業研究の多くが創業から100年経過した企業と定義することが多かった。詳しくは加藤(2008)を参照のこと。しかし、これは如何にも拘子定規的な定義といわざるを得ない。「老舗」という言葉には、本来は文化的かつ歴史的な意味が含まれるはずである。例えば、我々は巷のラーメン店でも老舗の味と言ったりするとき、そのお店が必ずしも創業から100年経過しているとはいえないのではないか。それよりも、我々は長年、親しまれてきた味や定着してきた文化などに対して評価するとき「老舗」という言葉を使う。さらに付け加えれば、筆者は、老舗企業と長寿企業や長期存続企業は違うと考えている。

企業の伝統継承と文化創造について考察していくことにする。

## 2. 老舗研究の魅力

そもそも企業が長きに亘って存続することは容易なことではない。さらに、信用を得て老舗といわれる企業となることは、現実的にはごく稀なことかもしれない。ただ、わが国が長寿企業大国であることはよく知られた事実である。

近年、そのような老舗企業や伝統産業、長寿の同族企業への注目が集まっている。新聞や雑誌、ビジネス書で取り上げられることも増え、不老長寿の企業経営の秘訣に関心が高まってきた（e.g. 日本経済新聞社編, 2010, 2012, 2013, 帝国データバンク史料館・産業調査部編, 2009）。学界も同様で、老舗企業や伝統産業の分析はホット 이슈の一つといっても過言ではなくなりつつある（e.g. 横澤編, 2012; 神田・岩崎, 1996; 西尾, 2007; 山田, 2013; Miller & Breton-Miller, 2005; 落合, 2016; 曾根, 2019）。筆者も経営学の立場から老舗企業を研究し続けてきた一人である（加藤, 2008, 2009, 2010, 2011, 2014, 2016a, 2016c; 加藤・古澤, 2012）。

老舗研究の最大の魅力は、従来の経営学、とりわけ経営戦略論における議論の前提とは異なることにある。これは、実際に筆者が老舗企業のフィールド調査に着手した当初の気付きによる（加藤, 2008）。

誤解を恐れずに言えば、経営戦略論は、長期的な企業の成長と発展のための方法や背後に隠れたメカニズムに焦点を当ててきたといってもよい。経営戦略論の研究テーマの中心を簡潔に表現するのは難しいが、それは、多角化戦

略を中心とした規模の拡大、製品開発などのMOT（技術経営）やイノベーション、企業組織を刷新し成長を加速させる企業革新などである。しかし、筆者は老舗企業の研究に着手した当初、従来の経営戦略論における議論の前提を踏襲したままでは、老舗企業の本質は明らかにできないと強く感じたことを記憶している。

老舗企業の中には、連綿と伝統を守り、暖簾を引き継ぎ、規模の拡大や事業の多角化を望まざとも、時代を乗り越え長期存続を実現してきた企業が多く存在する。この事実を経営学の立場から考察することは、一見するだけでは難儀である。なぜなら、老舗の多くは上述のような経営学の分析の軸足となってきた規模の拡大やイノベーション、企業革新とはかけ離れた方法に基づいて不老長寿の経営を実現してきたと推察できるからである。

近世商業史の大家・宮本又次は、老舗に関して、「『しにせ』、老舗は『為似せの義』で、父祖伝来の業を守り、継ぎゆくことである。それには元来むしろ守成の意味があり、数代つぎ来た家業ということになる」（宮本, 1981: p.4）と定義する。筆者の老舗研究の着眼点を一言で述べれば、それは守成（創業者のあとを受け継いでその事業を固め守ること）の方法にある。研究を進めるにつれて、老舗といっても多様であって、守成の方法に個性があることを認め、不老長寿の経営には不変の法則はないと考えるに至った。筆者は近年、多様な老舗を従来の経営学の分析枠組みとは違った観点から考察することが、老舗研究の魅力であり、そのことによって経営学に新たな知見をもたらすと考えている。

### 3. 八丁味噌メーカーと岡崎地域の事例分析<sup>6</sup>

#### 3.1 八丁味噌メーカーの特徴

まるやとカクキューは、わが国最古の味噌メーカーであり、創業は、口伝によれば、まるやは1337年（延元2年）、カクキューは1645年（正保2年）といわれている。しかし、仕入れや出荷など流通に要する交通網の発達や近世の商家としての成立を考えれば、ともに江戸時代初期に味噌屋として本格的に商売が始められたと考えられる。

先述したように八丁味噌という呼び名は、岡崎城から西に八丁ほど（おおよそ870メートル）の距離にある旧八丁村の地名に由来するといわれるが<sup>7</sup>、八丁味噌というブランドを使った味噌を製造するメーカーは、まるや、カクキュー2社だけであることが長年広く知られてきた。

八丁味噌は、概ね東海地方（伊勢湾を囲む愛知県・岐阜県・三重県の3県）だけで造られる大豆を原料とした豆味噌（赤味噌）の中の一

種で、先に写真で示したように直径6尺（約2メートル）の杉でできた仕込み桶に数百個、重さにして約3トンの重石を円錐状に積み上げ、二夏二冬の間、二年以上の年月を掛けて土間のうで寝かせて熟成させる味噌である。天然の力と長期熟成によって濃い赤褐色で硬く、独特の渋味と味わいが特徴的である。この造り方は、2社だけの特長であり、また、恒久的に守られてきた伝統である<sup>8</sup>。

このように長期熟成させて造られる八丁味噌は、江戸時代から現在まで高級品、ぜいたく品として消費されてきたことも特長の1つである<sup>9</sup>。またもう1つの注目すべき特長は、蔵の大きさに合わせて桶数が限定されてきたことである。このことは、生産量が一定であることを意味している。つまり、八丁村の気候風土に合わせた味噌造りにこだわるがために、両社には拡大生産志向性が無いことを意味している。創業以来、サステナビリティが経営戦略の柱となっているのである。現在、まるやの従業員は48名、一方、カクキューは54名と両社は、中小規模の老舗企業である。

6 事例分析の方法については、筆者のフィールドワークに基づいて収集した一次資料、郷土史料、二次資料などから検証した「領域密着理論（grounded theory）」（Glaser and Strauss, 1967）に基づき「厚い記述（thick description）」（Geertz, 1973）を行うものとする。

7 八丁味噌という呼び名が浸透した時期は不明だが、メーカーの所在地がすぐわかるネーミングとして幕末には江戸でも使われた記録があり（合資会社八丁味噌資料室, 2000）、明治初期頃までは、地元岡崎では通用し、関東では「岡崎味噌」「三河味噌」「三州味噌」などと呼ばれ、その後、明治末期から大正にかけて全国に通用する呼び名として定着したものと考えられる（みそ健康づくり委員会編, 2001）。

8 両社の概要の補足説明として、両社が所在する旧八丁村の地の利の良さをあげられる。旧八丁村は、旧東海道と矢作川が交わる場所に位置する。矢作川は、近世の時代から近代交通網が発達するまで川舟による舟運が発達しており、旧八丁村の地点で八丁土場を有し、旧東海道とともに水陸交通の要地であったといえる。そのため、味噌を仕込むには、原料となる大豆や塩のほか桶に積み味噌石などの仕入れや製造された味噌の出荷、とくに江戸など遠隔地への出荷の関係から、旧八丁村は、舟運を活用するための立地が良かったのである。とくに遠隔地への出荷は、岡崎藩での地商いだけではなく、人口の集中した江戸が一大消費地として経営を支えてきたと考えられる。さらに、矢作川の川上は花崗岩地帯となっており、中流域の八丁付近に流れ出す伏流水は良質で醸造に最適であった。このように、両社が旧八丁村で創業した重要な要因の1つは地の利の良さがあげられる。

9 わが国の多くの人々は、高度経済成長期を経てスーパーマーケットが発達するまで自家製味噌を常食とすることが多く、二夏二冬という長期間、手間隙かけて造られる八丁味噌は、江戸時代から高級品、ぜいたく品として消費されてきたといえる。現在でも、端的にいえば速融の味噌との差別化が図られている。

(表1) 八丁味噌メーカー2社の伝統的経営資源の類似点

	まるや	カクキュー
商品	八丁味噌	
屋号	創業以来「まるや」	創業以来「カクキュー」
立地	旧八丁村（岡崎市八帖町）	
製法	仕込み桶に6トンの味噌に3トンの石積みと 二夏二冬の長期熟成 (江戸期からほぼ同じ)	

出所：両社への調査に基づき筆者が作成。

(表2) 八丁味噌メーカー2社の沿革

まるや	カクキュー
1337年（延元2年）創業	1645年（正保2年）創業
1931年（昭和6年）合名会社大田商店設立	1932年（昭和7年）合資会社早川久右衛門商店設立
1990年（平成2年）合名会社まるや八丁味噌に社名変更	1963年（昭和38年）八丁味噌カクキュー合資会社に社名変更
1996年（平成8年）株式会社まるや八丁味噌に改組	1986年（昭和61年）合資会社八丁味噌に社名変更

出所：「まるや八丁味噌会社案内」、合資会社八丁味噌資料室（2000）『山越え谷越え350年』合資会社八丁味噌資料室、合資会社八丁味噌ホームページ「会社沿革」（[http://www.kakuqu.jp/home/corp\\_history.htm](http://www.kakuqu.jp/home/corp_history.htm) [2008年11月3日現在]）を参考に筆者が作成。

### 3.2 まるやの前史

まるやの創業者は、大田弥治右衛門である。まるやは、昭和初期まで、代々、大田家の家業として存続し、その間、当主は弥治右衛門の名を襲名してきた。先に指摘したように、まるやの創業は1337年（延元2年）とされるが、『大田家法名調べ』から中興の祖といわれる6代目ないしは7代目の時代となる正徳年間（1711年～1716年）には本格的に商売がなされていたと推察される<sup>10</sup>。

江戸時代のまるやは、享保年間には、すでに奉公人12人を抱え、今も変わらない長期熟成の味噌造りを行っていた。また、江戸時代のまるやは味噌屋の傍ら大名貸を副業としていたこ

とから、有力商人として味噌屋としての商売が繁盛していたことがうかがえる。江戸後期には、大田家は岡崎藩の御用達十人組の1人で、岡崎城下で最大の経営規模を持つ味噌の醸造元であった。また、この頃には、江戸を中心とした岡崎藩外への八丁味噌の出荷も行っていた。

しかし、明治期に入り、明治政府により廃藩置県が行われ、旧藩の債務を整理する藩債処分によって大名貸を行っていた多くの商家は経営に大打撃を与えられたが、まるやも同じく、経営状況は下降線を描くようになる。さらに、明治後期には、カクキューとの本家争いが激しくなり、この頃からまるやの経営はまさに苦難の時代に突入する。

<sup>10</sup> 元まるや勤務で創業家大田家の親族にあたる加藤京一氏へのインタビューから。なお、『大田家法名調べ』は、加藤氏によって調査、作成されたものである。

明治から大正にかけてのまるやは、廃藩置県以来の資金繰りに行き詰まり、大正末期には、いよいよ廃業の危機に立つことになる。一度は、カクキューに事業を売ることにも検討されたが、話はまとまらず、昭和初期に入り、当時まるやの番頭格であった加藤秋夫は、老舗としてのまるやをどうにか残そうとして、その頃、岡崎の豪商の1つであった加藤家に救済支援を打診する。

加藤家は、当時、岡崎銀行や岡崎倉庫などの金融業のほか製紙業や紡績業などを多角的に営む豪商一家であった。加藤家側は、岡崎に古くから伝わる八丁味噌はまるやとカクキュー2軒で残してきたものであり、そのうちの1軒を廃業してはならないという強い思いと、加藤家が経営に参画していた岡崎銀行が経営再建を行うという側面もあって、経営再建に乗り出すことになる<sup>11</sup>。そこで、加藤家は、1931年（昭和6年）、それまでの個人商店を合名会社に改組し、岡崎倉庫の社長を務めていた加藤直一郎を代表者として新たなスタートを切った。このとき、まるやは、創業家である大田家から完全に手を離れることになり、また、1996年（平成8年）に加藤直一郎が死去するまで、加藤家体制は続くことになる。

第二次大戦期の戦時統制下の期間は、八丁味噌はぜいたく品とみなされ、「国家総動員法」の下、卸価格が原価を下回り、カクキューとともに止む無く休業を強いられる。終戦後、1949年（昭和24年）に営業を再開したまるやは、食糧難の状況の中、長期熟成の八丁味噌の販売に苦戦し、普通味噌と醤油の販売で経営を

乗り切っていく。1953年（昭和28年）の八丁味噌の生産高は、戦前の最盛期の1/3にとどまっている。

高度経済成長期には、量販店の進出で八丁味噌のような長期熟成の味噌ではなく速醸といわれる短期熟成の味噌メーカーの躍進が目立つ時代だった。八丁味噌のような伝統があり製造に時間のかかる商品は、経済成長の時代には合わなかったのである。そのような中で、まるやは、自社の八丁味噌と米こうじ味噌とをあわせた調合味噌の発売や欧米への進出は行ったものの、経済成長の波に乗った大量販売や多角化は一切行わず、連綿と八丁味噌を造り続け、加藤家体制の下、八丁味噌メーカーとして細々と経営を続けてきた。八丁味噌さえ造り続けていれば潰れることはないというのが経営者や多くの従業員の意識であったのである。次に転機が訪れたのは、後述するように、近年のことである。

### 3.3 カクキューの前身

カクキューの創業者は、早川久右衛門であり、当主は代々久右衛門の名を襲名し、現在でも早川家体制が続いている。早川家は、元々、相州・小田原の出身といわれ、今川氏に従って桶狭間の戦い（1560年）に敗れたため味噌造りを始め、江戸初期より現在の岡崎市八帖町（旧八丁村）にて本格的に味噌屋として商売を始めたといわれる。

江戸時代のカクキューは、岡崎藩の御用達として、また、まるやの大田家と同様、金融業を副業としていた。早川家には、膨大な経営史料

<sup>11</sup> 当時、主に岡崎の地元金融を担っていた銀行は、岡崎銀行と額田銀行の2行であった。額田銀行は、カクキューの代表者である早川久右衛門が頭取を勤めた時期があった。

が残されており、江戸期から、水運を利用して全国各地から原料となる大豆を仕入れ、江戸を中心として岡崎藩外へ味噌を販売していたことがわかっている。

明治維新後、1869年（明治2年）をピークとしたインフレと明治10年代中期の不況の影響によって、一時、経営は低迷した。さらに、まるやの項でも触れた通り、明治後期には、両社の間で八丁味噌の本家争いが激化した。カクキューは、この経営の低迷と本家争いを次のように乗り切っていく。

当時、カクキューの番頭格として経営を支えた手島敏司のいところで後に丸善株式会社の社長になった小柳津要人の勧めで宮内省御用達の許可を目指して味噌納入を開始し、1901年（明治34年）に御用達を拝命するに至る。また、明治後半には、政府が産業振興のため各地で催した博覧会で数々の賞を獲得し、さらに、明治末期にドイツ・ドレスデンで開催された万国衛生博覧会へも八丁味噌を出品し記念碑が贈られた。この頃から、カクキューは、八丁味噌の生産を飛躍的に拡大し、国全体の経済拡大が後押しとなって大躍進を遂げていく。

大正期、第一次大戦以降、カクキューの急成長によって早川久右衛門は、岡崎地域の財閥としての地位を確立していく。このときの急成長ぶりは、『新編岡崎市史—近代4—』（新編岡崎市史編集委員会、1991）にも「早川は、地域外へ『醸造の半ば以上』を出荷することで、大戦期以降には『千賀、深田氏等にとって恐るべき強敵』と評されるまでに急成長したのである」（p.741）と記述されている。千賀氏と深田氏とは、大正後期に早川とともに岡崎を代表

する三財閥を率いた千賀千太郎、深田三太夫のことである。

この頃から第二次大戦期頃まで、カクキューは、味噌屋を本業とし、そこで得た信用と財産を元に、当主早川久右衛門は、岡崎電灯株（現：中部電力株）取締役や額田銀行頭取などを務め数々の事業に投資し、地域経済のリード役の1人として活躍していく。すなわち、明治末期から昭和初期にかけて、カクキューは、八丁味噌を造る老舗として岡崎を代表する企業の1つとなり、また、岡崎地域の財閥として地域経済をリードする企業であったといえる。

第二次大戦期は、まるやと同様、統制下に入り休業に追い込まれた。終戦後、一時は厳しい経営状態となり、創業以来、初めての経営不振による従業員解雇も経験する。しかし、終戦後から1952年（昭和27年）まで、熟成期間が1年と短い「若八丁」を出荷していたものの、1953年（昭和28年）からは、本来の八丁味噌一本に絞った出荷を決断する。熟成期間が短い味噌なら、他の味噌メーカーでも造れるため、他社ではできない八丁味噌を造らなくてはならないという思いがあったというのが理由だった。

その後、昭和30年代には、八丁味噌に米味噌を混合した「赤出し」の商品を開発し経営は順調に軌道に乗り始めた。さらに、1955年（昭和30年）に名古屋営業所を開設、1958年（昭和33年）には東京に所在する特約店のネットワークとして東京カクキュー会を結成し、販売網を全国展開していく。また、1961年（昭和36年）から1970年（昭和45年）まで、当主早川久右衛門が岡崎商工会議所の会頭を務めるなど、戦後も岡崎を代表する老舗企業として発

展を遂げていく。

### 3.4 両社独自のダイナミズム

ここまで本節では、まるや、カクキューそれぞれの前史を見てきた。両社は、時代変化を乗り越え八丁味噌という伝統を継承し続けてきたことを確認してきた。そこには、八丁味噌という伝統は同じでも、それぞれの独自の伝統継承への努力を見出すことができる。それぞれのステークホルダーらの不断の努力が、現在まで江戸期から変わらぬ八丁味噌の伝統継承につながってきたといえる。

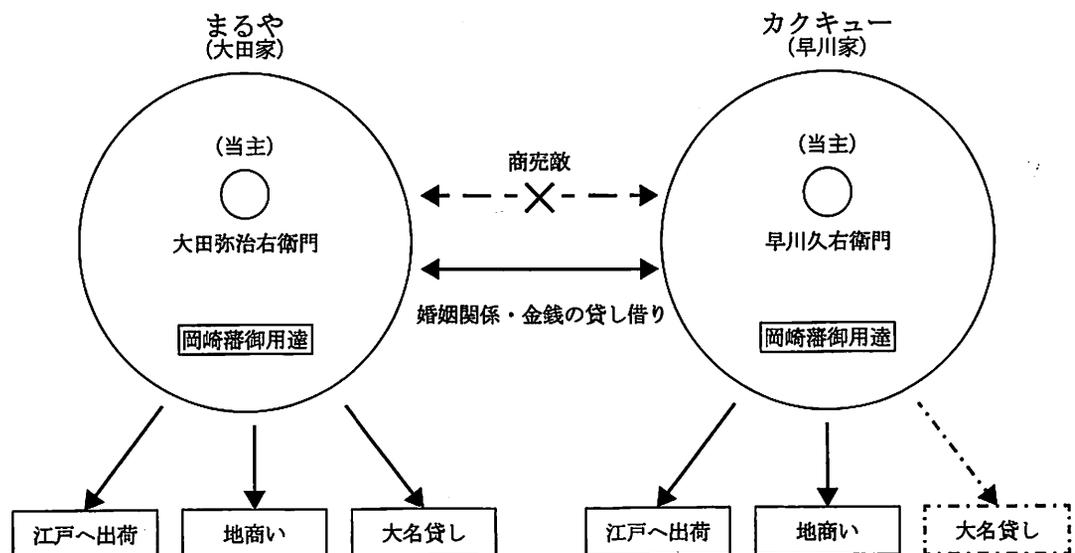
まるやは、江戸期に大名貸で築いた財産を維新後の廃藩置県によって失い、以降、経営状況が悪化し、昭和初期には創業家の手から離れることになる。しかし、廃業されることも吸収や合併されることもなく、地元、岡崎の豪商加藤家によって、老舗の伝統が守られ、戦後の経営も乗り切ってきた。一方、カクキューは、江戸

期からまるやと同じく八丁味噌を造り続け、明治期には、宮内省の御用達となり、味噌屋として得た信用と財産をもとに、創業家の早川家は、岡崎地域の財閥として地元経済をリードしてきた。また、戦後も当主早川久右衛門が岡崎商工会議所会頭を務めるなど、岡崎経済の代表的企業として地域経済を支えてきた。さらに、東京、大阪をはじめ、積極的に全国展開したのもカクキューであった。

以下の3つの図（図1、図2、図3）は、両社のステークホルダーの関係性を示したものである。両社に共通するのは、岡崎地域の多様なステークホルダーらが、八丁味噌の伝統を次世代につなぐためにそれぞれに関わってきたことである。

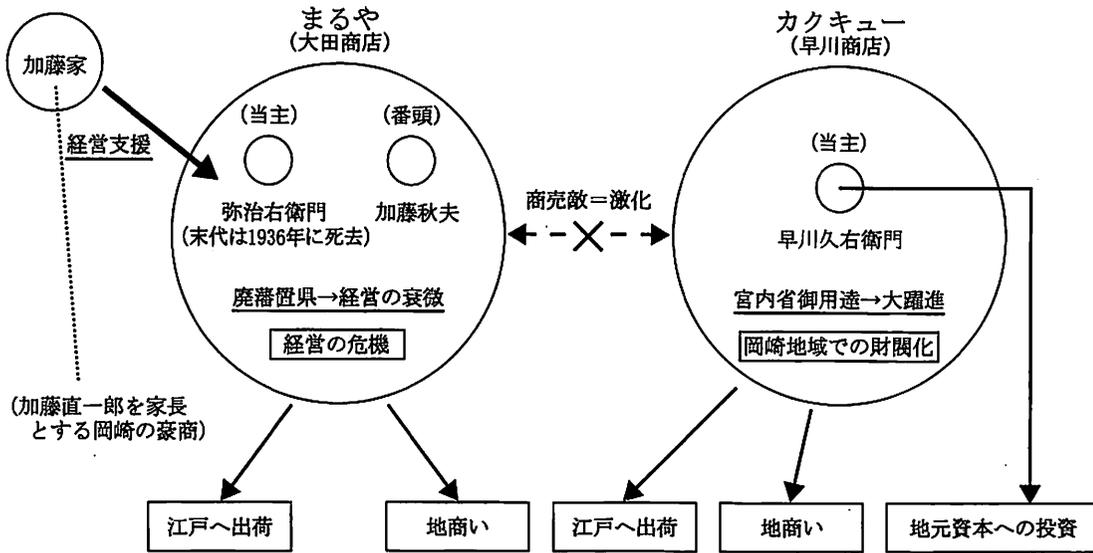
一見、両社の今を見ていると老舗として江戸期から守ってきた特殊な伝統製法や技術があったからこそ数百年の歴史を築けたと考えがちだ。一昔前の老舗企業研究でも、コア・コンピ

（図1）江戸期の両社のステークホルダー関係



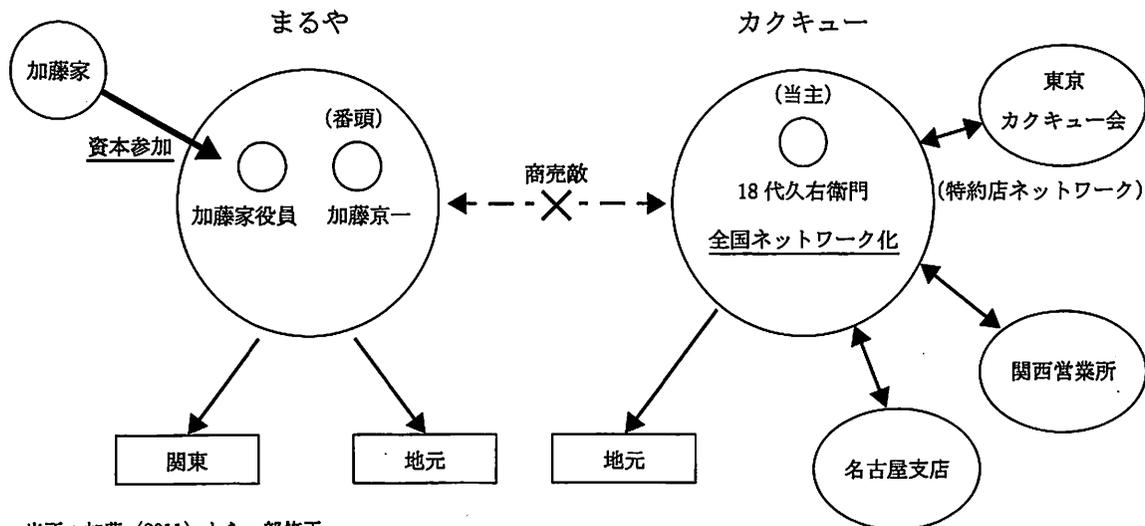
出所：加藤（2011）。

(図2) 明治後期から戦前までのステークホルダー関係



出所：加藤 (2011)。

(図3) 戦後のステークホルダー関係



出所：加藤 (2011) から一部修正。

タンス論や資源ベース理論に基づき、老舗の伝統資源が持続的競争優位の源泉となり長期存続を実現したものとする議論が多かった。

しかし、老舗企業の歴史はそんなに綺麗に描けるようなものではない。もちろん大前提は、時代変化に合わせて経営戦略を転換しビジネスモデルを再構築することで経済合理性を見出

してきたから存続できたことである。この点は、第1節で述べたように老舗企業の必要条件である。

ここで、老舗企業の十分条件となる「文化創造」の側面を考えてみたい。両社を考察すれば酷似する伝統資源を保有しつつも、各々のステークホルダーらが八丁味噌という食文化を守

り、岡崎の地域文化を育てつつ継承してきたのではないだろうか。

組織における伝統に関して、ユニークな組織理論を展開することで知られる Weick (1995) は、伝統とは経営の実践に埋め込まれシンボルになったときに持続し伝達されるが、型を守るためには型を破り再構成されるものであると主張する。つまり、老舗企業における伝統とは、実は、単純に伝統を保有していることが重要なのではなく、あくまでもその時代のステークホルダーたちが、状況に合わせてながら歴史ある伝統をシンボル化すること、そしてビジネスモデルに組み込んで活用すること、さらに老舗企業として組織の内外で広く認知されることが重要なのである。すなわち、老舗といわれる企業では、シンボルとしての伝統資源が組織化のメディア（媒介）となっているのだ。

そこで肝心なことは、経営戦略上のビジネスモデルを構築することは経済活動上、必要条件ではあるが、「老舗」として組織化するためには文化的側面を合わせて醸成することが十分条件として不可欠であるということだ。そうでなければ、老舗と老舗でない企業の区別ができなくなる。またそこに老舗企業のマネジメントの面白さがある。

以下の議論では、筆者が現地入りしてきたからの岡崎地域と八丁味噌メーカーをめぐる動きに注目し、地域のシンボルである八丁味噌の伝統を、ステークホルダーらがどのように捉え、再構成しながら両社としての十分条件を担保しているのかに注目することにしよう。

#### 4. 両社の共通関係の歴史と近年の動き

まるや、カクキュー両社の関係の歴史は、ライバルであるとともにパートナーでもあるという関係を保ち続けてきた<sup>12</sup>。350年以上もの長きに渡って、旧八丁村でお隣同士、同じ商売を続けてきたからお互いにライバル心を持って当然である。先にみたように本家争いに発展した時期もあった。しかし、江戸期には親類関係にあった時期もあれば、非常時には原料を融通しあったこともあった。良きライバルとして、旧八丁村で切磋琢磨してきた関係なのであった。

また、八丁味噌の歴史の中で何度か危機があった。それぞれの事情で危機的な状況に陥ったこともあるが、先に触れたように両社共通の最大の危機は「八丁味噌休業宣言」として今にも語り継がれている戦時中の出来事である。両社が造る八丁味噌は、その当時でも高級品、ぜいたく品として全国の消費者に支持されていた。戦時中、政府によって味噌の統制価格の指定が施行されたことによって、八丁味噌の販売価格は生産価格を下回り、造れば造るほど赤字となる状況になってしまった。そのため、両社は、統制が解除されるまで八丁味噌の製造販売を休止した。江戸期から伝承されてきた八丁味噌の伝統製法を守るためには苦渋の決断だったのである。それほどまでして、八丁味噌の食文化ないしは岡崎の地域文化を守り抜いてきた先人たちには感服してしまう。

近年の話に目を転じよう。両社共通の関係性に関してまたも大きな動きがある。実は今、八丁味噌をめぐる動きの中で、再び両社共通の大

12【毎日新聞】「トップが語る げんき白帯 早川純次・八丁味噌代表社員④」2006年8月15日付。

きな危機が訪れているのだ。それは、八丁味噌ブランドをめぐる両社でつくる八丁味噌協同組合と県内メーカーで組織される愛知県味噌溜醤油工業協同組合との間で「八丁味噌」ブランドの使用に関する争いがあるのだ。

まずその前段となる両社の動きを確認したい。まるや、1996年（平成8年）、加藤直一郎の死去にともなって改組し、代表取締役社長に加藤家以外の者が就任した。現在の社長は、元営業部長の浅井信太郎である。浅井氏は、社長に就任後、それまでの赤字を解消し経営の健全化を図っただけではなく、伝統ある八丁味噌の味をそのままに、新たなネットワークを活用した販売網の整備や海外への展開など、これまでにない積極的な販売攻勢に転じている。一方、カクキューは、1991年（平成3年）に工場見学者向けのカクキュー資料館「八丁味噌の郷」の開設、また、社内に残る膨大な経営史料を整理するカクキュー資料室による社史の出版（合資会社八丁味噌資料室、1995、2000、2002）など、老舗としての自社の歴史と伝統を改めて見直しつつ積極的なPRを展開している。近年、かつてのような汎用品や新製品、大量生産品が求められた高度経済成長期とは違い、ようやく老舗の伝統文化が見直されるような時代になったともいえる。

このような中、両社の歴史において大きな出来事となったのは、2005年3月、地元の岡崎商工会議所と市役所の呼びかけが発端となった、先述の八丁味噌協同組合の設立である。筆者は、すでにこのときは八丁味噌のフィールド調

査を継続している最中で、設立前後の動きをリアルタイムに追ってきた。

岡崎商工会議所が、「両社は地元の中小企業であって経済規模は小さいとはいえ、八丁味噌の歴史価値と文化価値は地元岡崎にとって計り知れない」と考え<sup>13</sup>、擬似ブランドとの差別化を図るために、商標法の改正に伴った地域団体登録商標（いわゆる地域ブランド）制度の導入に合わせて勉強会を主導したのである。そもそも味噌の中では価格も割高で高級品とされる八丁味噌は、戦前から擬似ブランドが絶えない（高間、1942）という悩みを両社ともに抱えてきた。ただし、両社がともに同じテーブルにつき八丁味噌ブランドに関して意見交換することは数百年の歴史上、初めてのことであった。また、同時期に八丁味噌を造る味噌の蔵元を舞台としたNHKの連続テレビ小説「純情きりり」の放映が重なった<sup>14</sup>。この出来事によって、両社が八丁味噌という文化をどういうものであるか共に思考して意思疎通を図り、文化価値を共有する大きなきっかけとなり、以後に継続する動きへとつながっていった。

残念ながら、八丁味噌協同組合が申請した地域ブランド「八丁味噌」は、特許庁からの認定が下りなかった。理由は、同時に愛知県味噌溜醤油工業協同組合（以下、県組合）が「愛知八丁味噌」という地域ブランドを申請したことで、類似の商標の申請を同時に認めたり、片方だけを認めることは困難であると判断されたためだ。

もちろん、この出来事は両社にとって、また

13 当初、岡崎商工会議所内では、経済規模が小さな両社を積極的にサポートすることに抵抗を持つ意見もあった（インタビューより）。

14 NHK連続テレビ小説「純情きりり」は、2006年度（平成18年度）上半期に放映された。

は岡崎市や岡崎商工会議所にとって残念な出来事ではあったが、むしろ八丁味噌という伝統や文化を見直す大きなきっかけとなったことが大きい。1つは、八丁味噌に関する言葉を統一したことが挙げられる。1つ例を挙げれば長期熟成や三年醸造とかいわれた醸造期間を「二夏二冬」に統一した。また、八丁味噌協同組合の運営上、両社は定期的に会合を持ち、八丁味噌の伝統や文化を共有しながらどう発信していくのか、持続的な組織間学習の仕組みが構築された。さらに、「純情きらり」にあやかり、毎年、秋には八丁味噌協同組合が主催（岡崎市と岡崎商工会議所が後援）し両社が共に「きらりまつり」という企業イベントを行うことになった。このイベントは今年で14回目の開催となる<sup>15</sup>。両社にとって、八丁味噌の魅力を発信する文化事業の1つとなっている。

写真5は、筆者が2008年に撮影したものである。場所は、1996年に国の登録有形文化財に指定されたカクキューの本社屋前である。筆者と共に写真に写っているのはまるやの浅井信太

郎社長とカクキューの早川久右衛門社長である。両社へのフィールド調査を行ったある日の一場面である。両社の社長がそれぞれの屋号が入った法被を着て記念撮影を行う姿は、一昔前までは考えられなかったという。

このように両社は、勉強会に始まって八丁味噌協同組合を設立してからは、老舗としての文化創造につながる組織間学習を加速していった。この一連の動きから、2009年3月、それまで加盟していた県組合から両社は脱退する。八丁味噌は単なるブランドではなく、東海地方の豆味噌の1つであり旧八丁村で守られてきた食文化であること、県組合にはその理解が得られる見込みがないと判断したためである。

ところで、八丁味噌をめぐる大きな危機とは現在進行形の出来事である。2015年、農林水産省は、新たに全国各地の農林産品のブランド化に伴う「地理的表示（GI）保護制度」（以下、GI制度）の登録申請の受付を開始した。

八丁味噌協同組合は、申請受付初日の同年6月1日、「八丁味噌」というブランドで同省に申

（写真5）フィールド調査時の一コマ



出所：2008年10月27日に撮影。

<sup>15</sup> 2019年10月12日に開催の予定であったが、台風19号の接近と重なり中止となってしまった（2019年10月15日校正時に確認）。

請を行った。それに数週間遅れて6月24日に県組合からも同様に「八丁味噌」というブランドで申請がなされた。つまり、「八丁味噌」と名乗れるか否かをめぐって両組合がにらみ合う格

好となってしまったのである。両組合の申請時における八丁味噌の製法の違いは次の表の通りである。

(表3) 八丁味噌協同組合の「八丁味噌」と地理的表示で認定された「八丁味噌」の製法の違い

	八丁味噌協同組合の八丁味噌	農水省 (GI) 登録の八丁味噌
生産地	愛知県岡崎市八帖町 (旧八丁村)	愛知県
味噌玉	握り拳ほどの大きさ	直径20mm以上、長さ50mm以上
熟成期間	天然醸造で2年以上 (温度調整は行わない)	一夏以上熟成 (3ヶ月以上) (温度調整を行う場合は25℃以上で最低10ヶ月)
仕込み桶	木桶のみ (約6トン仕込める大きさ)	タンク (醸造桶)
重し	天然の川石を円錐状に組み上げ、 約3トン積み上げること	形状は問わない
添加物 (酒精)	使用していない	登録公示内容に記載はないが 使用しているものが含まれる

出所：八丁味噌協同組合プレス資料より (2018年1月)

農水省は、八丁味噌協同組合に対して、先に申請した同組合の生産地岡崎市八帖町ではなく、県組合の申請内容を汲んだ格好となる生産地を愛知県全域に広げるように要請してきた。農水省からはその明確な理由について説明はなされないままだった。

まるや、カクキュー両社は、農水省にぎりぎりまで説明を行ったものの受けいれられることはなく、検討を重ねたうえで、申請を取り下げるという苦渋の決断を行った。もし、八丁味噌協同組合が県組合の申請内容を汲んだ形をとれば、数百年続いてきた伝統製法の意義が失われると判断したためである。そして、取り下げた約半年後の2017年12月、八丁味噌協同組合、岡崎市、岡崎商工会議所らの意見書提出があったものの、県組合の申請が認可されてし

まった。県組合の主張は「愛知県の共有財産としてブランド登録された」というものである<sup>16</sup>。

現実には八丁味噌協同組合のGI制度への申請が認められず、また両社が県組合の枠組みに入ることは考えられない状況で、今後、両社は、いくつかの点で、八丁味噌ブランドを使えなくなってしまう。1つは、EU向けの輸出に関してである。日本と欧州連合 (EU) との経済連携協定 (EPA) では、偽造防止の観点からGI制度で保護されていないメーカーはそのブランドが使えない。すなわち、両社はEU向けの輸出で八丁味噌ブランドが使えなくなってしまう。また、国内向けでは先使用権によって7年間は八丁味噌ブランドを使うことができても、8年目以降はGIではないことを表記しなければならない可能性がある<sup>17</sup>。

16 「中日新聞」2018年1月26日付夕刊および「東京新聞」2018年1月26日付夕刊。

17 「日本農業新聞」2018年10月19日付。

とはいえ、両社は、八丁味噌とは旧八丁村にて伝統製法を守り、造り続けてきたものであって、表面的な名前やブランド名だけの問題ではないと捉えている。両社は足並みを揃えて、これまで通り八丁味噌の伝統文化を守ることで、老舗として消費者への責任を果たすことで一致している。従来どおり漸進するのみであるとの方針なのだ<sup>18</sup>。

また、依然、岡崎地域からの八丁味噌に対する歴史的かつ文化的な役割期待は大きい。まず、今回の一連の動きを受けて市民らの署名活動が起こっている<sup>19</sup>。また岡崎市議会は2018年3月に旧八丁村の八丁味噌は「まさに地理的表示の定義に沿った産品」であるとする意見書を可決し農水省に提出した<sup>20</sup>。また岡崎市の手

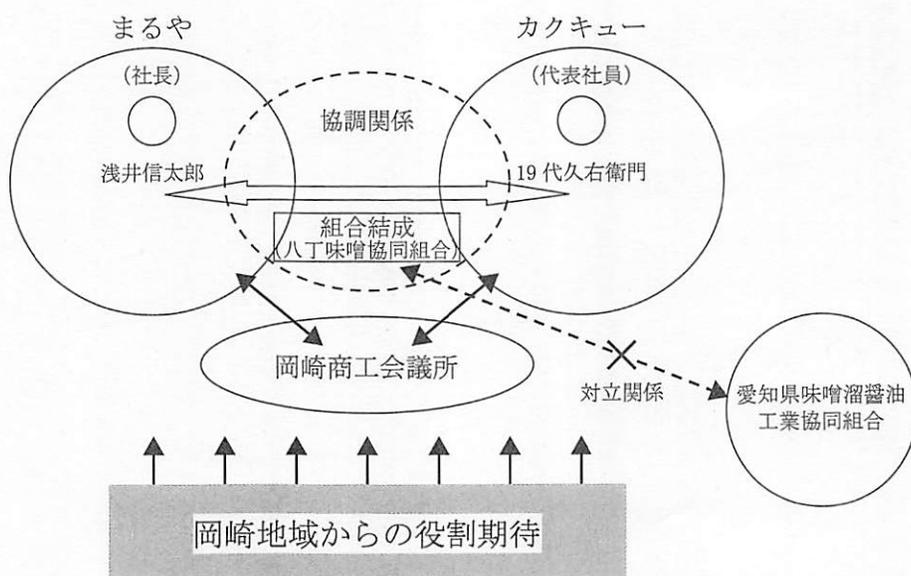
によって東海地方の空の玄関口中部国際空港（セントレア）に「家康と八丁味噌は、岡崎生まれだ!!」とするPRパネルを設置した<sup>21</sup>。

今回の一連の出来事を通じて、両社は、あらためて八丁味噌という存在は何かを問う機会に遭遇しているのかもしれない。ただし、両社は八丁味噌を造る老舗として腰を据え、代々守ってきた伝統を次の世代に継承していくのみである。このことは、両社にとって不変の論理なのである。

## 5. 考察とむすび

まるや、カクキュー、両社は、数百年続く老舗企業としての歴史を背負い、現在の経営陣はじめ社員、商工会議所や地域の関係者ら皆が

(図4) 近年の協調関係



出所：加藤（2011）から一部修正。

18 2018年3月14日には八丁味噌協同組合より農水省に不服審査請求を申し立てた（『中日新聞』2018年3月15日付朝刊）。また、2018年11月15日に八丁味噌協同組合は、消費者庁に対してもGI登録の妥当性を求める請願書を提出した（『中日新聞』11月15日付朝刊）。なお不服審査請求に関して、総務省の行政不服審査会は2019年9月27日「農水省の判断は現時点で妥当とはいえない」とする答申を出した（『八丁味噌協同組合プレスリリース』2019年10月16日付）。

19 岡崎の伝統を未来につなぐ会が中心に取りまとめている（岡崎市立中央図書館が収集した郷土資料から）。

20 『中日新聞』2018年3月23日付朝刊、および『中日新聞』2018年3月28日付朝刊。

21 『中日新聞』2018年5月9日付朝刊。筆者が現地を確認したところ、メインターミナル（第1ターミナル）の到着口の目立つところに掲げられていた。

八丁味噌の伝統と文化を発信し次世代につなぐために努力していた。筆者が16年間通った岡崎地域のフィールドで感じたことはそこに集約される。

岡崎の八丁味噌を考察すると面白い観点が見出せる。それは、経営の柱に制約性があることだ。旧八丁村の地の利を活かした天然醸造、桶数が決まった限定生産、杉の木桶に石積み、二夏二冬の伝統製法、そのうえで旧八丁村の地から離れることもできないし、そしてなによりも「八丁味噌」というブランド。これらは、両社に共通して恒久的に不変の要素である。ここではあえて「制約性のマネジメント (restrictive management)」と呼ぼう。

本来、経営学の基本は、成長と進化とってよいのではないだろうか。経営の拡大による売り上げの向上、規模の経済の追求、多角化戦略、新製品開発、そのような目に見えた成長と進化のために組織学習しイノベーションを起こすのが企業経営の基本なのである。

しかし、八丁味噌の両社は、経営学的には一見したところ非合理とみえる「制約性のマネジメント」を軸に据えている。これは、換言すれば八丁味噌メーカーとしての「深化 (deepening)」と老舗企業としての「伝統」に重きを置いているのではないか。変わることを前提とした進化 (evolution) ではなく、変わらないけど転調させながら伝統や歴史を再解釈し再構成する深化に肝があるともいえる。それが両社から考察できる老舗企業としての守成の方法なのだ。

このことは、両社のステークホルダーが、八丁味噌を造るだけの「インプット—アウトプット」の変換装置としての企業組織観 (Simon, 1997) とは違い、老舗の伝統を重んじた文化的な組織観を醸成しているといえるのではないだろうか。とくに、近年、筆者がフィールドに通い始めて以降両社は接近し、さらに地域の関係者も交えながら八丁味噌の老舗としての共通の価値観とは何かを確かめ合い発信してきた活動は、新たな実践の「場」づくりであったといえる。時代ごとに確認してきた相関図は、その時代に合わせて「場」をつくりながらビジネスモデルも転換してきたことを表している。

ここで新たな組織観として「劇場 (theater)」や「舞台 (stage)」というメタファー (竹中, 2007, 2013; Bolaman & Deal, 2013) を考えてみたい。すなわち、老舗となる企業組織を、単に商品を製造するためのインプット—アウトプットの変換装置としてではなく、多様な行為者 (経営陣、従業員、顧客、地域の人々、その他関わりあう人々) や複合的な経営資源 (老舗にとって必要なモノや伝統) が一同に介し実践を演じる舞台のようなものとして捉えるのである。その舞台では、老舗としての物語が生まれ発信されていく。ときには危機があり、ときには伝統が認められ、そして憧れを持たれるような経営の深化を追い求め、味わいがある舞台に仕上げていく実践の場<sup>22</sup>が老舗である。また、舞台とは各々の老舗の個性を演出する場所でもある。

老舗企業とは、ただ長期存続したから成るも

22 筆者は、フランスの社会学者Bourdieuの議論を大いに参考にしている。多様な資源 (資本) が伝統というある種の性向 (disposition) を持って交織しハビトゥスを生成する。そのような経営活動の空間が「老舗」の実践 (pratique) が再生産されつづける場や舞台であり、Bourdieuの言葉では「界 (champ)」といわれるものである。

のではなく、今起こる実践の中で老舗らしさが創られることで成立するものだ。代々の経営者の意志だけでは老舗にはなれない。老舗の舞台に参加する人々（従業員、顧客、取引先、地域の人々、観光客、その他の多様なステークホルダーら）が、老舗としての誇りや憧れといった美意識を醸成していくことが老舗の舞台には不可欠だ。老舗となる条件は、ビジネスの中に感性を大切にして、組織美学 (e.g. Gagliardi, 2006; Strati, 2000; 竹中, 2007; Hatch & Cunliffe, 2013) を織り込んで磨くような努力

を怠らないことなのである。そこに老舗企業として永続するための伝統継承と文化創造の経営の論理が存在する。2社は、350年以上に亘って岡崎地域を舞台にして老舗文化の醸成と発信のための不断の努力をしてきたのである。

八丁味噌造りを続ける両社の老舗らしさとは、他社には真似できないたった一つの存在なのである。

[謝辞] 本稿をまとめるにあたり、ご協力くださった株式会社まるや八丁味噌、合資会社八丁味噌の関係者の皆様に厚く感謝申し上げます。

#### 【参考文献】

- Bolman, L. G. and T. E. Deal (2013) *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- プルデュー, P. (1990) 『ディスタンクシオンⅠ・Ⅱ』(石井洋二郎訳) 藤原書店.
- Bourdieu, P. and L. J. D. Wacquant (1992) *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago: University of Chicago Press. (プルデュー, P.・L. J. D. ヴァカン『リフレクシヴ・ソシオロジーへの招待—プルデュー, 社会学を語る—』藤原書店, 2007年)
- Gagliardi, P., (2006) "Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life," Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence and W. R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies*, 2nd ed., London: Sage Publication, pp.701-724.
- Geertz, C. (1973) *Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books. (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳『文化の解釈学Ⅰ・Ⅱ』岩波現代選書, 1987年)
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine Pub. Co. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか—』新曜社, 1996年)
- 合資会社八丁味噌資料室 (1995) 『カクキュー八丁味噌が歩んだ三百五十年』[ダイジェスト版] 合資会社八丁味噌資料室.
- 合資会社八丁味噌資料室(2000)『山越え谷越え350年』合資会社八丁味噌資料室.
- 合資会社八丁味噌資料室 (2002) 『カクキュー八丁味噌が歩んだ三百五十年』[ダイジェスト版, 改定版] 合資会社八丁味噌資料室.
- Hatch, M. J. and A. L. Cunliffe (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford: Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口善昭訳『Hatch組織論—3つのパースペクティブ—』同文館出版, 2017年)
- 神田良・岩崎尚人 (1996) 「経営戦略と持続的な競争力—老舗企業の調査結果から—」『経済研究』(明治学院大学経済学会) 第105号, pp.59-85.
- 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』第5号, pp.33-44.
- 加藤敬太 (2009) 「老舗企業の長期存続プロセスと戦略転換—清洲桜醸造における組織変動と組織学習—」『企業家研究』第6号, pp.55-76.
- 加藤敬太 (2010) 『老舗企業の長期存続プロセスと戦略パターンに関する経時的研究』大阪大学大学院経済学研究科博士論文.

- 加藤敬太 (2011)「老舗企業の長期存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略—八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析—」『組織科学』第45巻, 第1号, pp.79-92.
- 加藤敬太 (2014)「ファミリービジネスにおける企業活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』第47巻, 第3号, pp.29-39.
- 加藤敬太 (2016a)「老舗企業の実践的継続性と表象」内藤勲・浦田幸宏編『表象の組織論』中央経済社, pp.72-93.
- 加藤敬太 (2016b)「地域オープン・イノベーションと企業家活動」『日本ベンチャー学会誌』第27号, pp.3-13.
- 加藤敬太 (2016c)「老舗の経営学」『NETT』第92号, pp.14-17.
- 加藤敬太 (2017)「地域企業の創造的活動と地域オープン・イノベーション」『商工金融』第67巻, 第1号, pp.67-68.
- 加藤敬太・古澤和行 (2012)「伝統技術の継承と組織学習—八丁味噌メーカーにおける技術伝承の仕組み—」『2012年度組織学会研究発表大会報告要旨集』pp.163-166.
- Miller, D. and I. L. Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (斉藤祐一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005年).
- みそ健康づくり委員会編 (2001)『みそ文化史』全国味噌工業協同組合連合会.
- 宮本又次 (1981)「老舗の特色と強み」大阪商工会議所編著『商いは永続とみつけた—老舗250社のヒト・モノ・カネづくり—』ダイヤモンド社, pp.2-20.
- 日本経済新聞社編 (2010)『200年企業』日経ビジネス人文庫.
- 日本経済新聞社編 (2012)『200年企業Ⅱ』日経ビジネス人文庫.
- 日本経済新聞社編 (2013)『200年企業Ⅲ』日経ビジネス人文庫.
- 西尾久美子 (2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社.
- 落合康裕 (2016)『事業承継のジレンマ—後継者の制約と自律のマネジメント—』白桃書房.
- Pralhalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of The Corporation," *Harvard Business Review*, May-Jun, pp. 79-91.
- 新編岡崎市史編集委員会 (1991)『新編岡崎市史—近世4—』新編岡崎市史編さん委員会.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York: Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社, 2009年)
- 曾根秀一 (2019)『老舗企業の存続メカニズム—官大工企業のビジネスシステム—』中央経済社.
- Strati, A. (2000) "The Aesthetic Approach in Organization Studies," S. Linstead and H. Höpfl, eds, *The Aesthetics of Organization*, London: Sage Publications, pp.13-34.
- 高間忠敏 (1942)「岡崎の八丁味噌」愛知県学務部教育課内愛知県寛業教育振興会『愛知県特殊産業の由来』〔下巻〕愛知県学務部教育課内愛知県寛業教育振興会, pp.47-56.
- 竹中克久 (2007)「組織秩序の形成と解体を説明するオルタナティブ—組織目的、組織文化そして組織美学—」『組織科学』第41巻, 第2号, pp.95-105.
- 竹中克久 (2013)『組織の理論社会学—コミュニケーション・社会・人間—』文眞堂.
- 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—老舗は変化を恐れない—』朝日新書.
- 塚原伸治 (2014)『老舗の伝統と近代—家族経営のエスノグラフィ—』吉川弘文館.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年).
- 山田幸三 (2013)『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動—』有斐閣.
- 横澤利昌編 (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.

### 「経営学」コース 20人でスタート

十勝経営者大学

北海道中小企業家同友会  
とちち支部（松本健春支部  
長）が主催する第2期の十  
勝経営者大学が、21日に開  
講した。全5コース・各10  
回の講座を5年かけて学  
ぶ。今年度は「経営学」コ  
ースとなり、企業経営者や

幹部ら20人が受講した。

組織指導力や教育力など

を高める目的で2014年

度にスタート。コースは北

海道論や法律論など。5コ

ース・各7回以上受講する

と修了証書が授与される。

昨年3月に第1期が終了

し、8人に修了証書が渡さ

れた。

この日は松田孝志学長

（松田孝志税理士事務所）

が激励し、小樽商大の加藤



敬太准教授が「価値創造の

企業経営」をテーマに講義

した。加藤准教授は「ヘンリ

ー・フォードや松下幸之助

らを例に「経営者は経営管

理をする人。これに対し企

業家は「ビジネスモデルを創

る革新者」と語り、学び続

けることの大切さを強調し

た。

加藤准教授の講義を真剣

に聞く受講者

受講したオムニス林産協

同組合の瀬上晃彦代表理事

は「学ぶたびに新たな発見

があり、経営の参考になる」

と話していた。

経営学コースの講義は3

月24日までの毎週火曜に開

かれる。

オカモトホールディング

ス代表取締役の岡本謙一

氏、田中酒造の田中一良代

表取締役などを講師に迎え

る。（佐藤いつみ）