

老舗企業の長期存続プロセスと
物語り (narrative)
—木村屋總本店の事例分析—

学生番号 2018403

氏名 荒山萌美

目次

第1章 はじめに	2
第2章 先行研究レビュー	3
2.1. 静態的老舗企業研究	3
2.2. 動態的老舗企業研究	4
第3章 分析フレームワーク	6
3.1. 物語り (narrative) による分析	6
第4章 事例分析—株式会社木村屋總本店—	8
4.1. 調査概要	8
4.2. 通史—あんぱんの創造—	8
4.3. 経営改革と内省	10
第5章 現代表の物語り	12
5.1. 現代表が捉えた「木村屋」	12
5.2. 理念の再定義	14
第6章 考察とまとめ	17
謝辞	18
参考文献	19

第1章 はじめに

本研究では、創業 152 年を誇り日本にパン文化をもたらした企業・「木村屋總本店」（以下、木村屋と記述する）を事例として、時を空間構造的に捉える物語り（narrative）の視点から長期存続プロセスを分析することで、老舗企業研究に新たな洞察を生み出すことを研究の目的とする。

物語り（narrative）とは歴史哲学の概念であり、人間により行われる過去の蓄積を自身の意思で取捨選択し、現在を確立していくといういわば「人間による記憶の再編集作業」である（野家, 1990）。

本研究では、この物語りの概念に軸足を置き、各代の当主が積み上げてきた過去の蓄積をどのように再解釈し未来への事業構想へつなげてきたのか、木村屋の事例を通じて考察する。

企業は継続事業体という前提で存在する一方、実際は必ずしも長期存続を果たすというわけではない（神田・岩崎, 1996）。それでは、存続の危機を乗り越えて今もなお存在する老舗企業はいかにして長期存続を可能としたのか。このメカニズムを探索する老舗企業研究は、1970 年代後半より一定の蓄積がある。そして、多くの老舗企業研究の議論は、企業が保有する経営資源、ビジネスシステムに長期存続の源泉を求めていた。

しかし、企業が持つ構造や資源は不変のものではなく、状況に埋め込まれながら変化を遂げる（加藤, 2011）。したがって、従来のような組織自身が保有する資源や周辺構造に留まった議論を超え、より動的な視点から老舗企業を分析する必要性があると考えた。

以下では、まず従来の老舗企業研究のレビューから、老舗企業における「時」の捉え方という視点を提示する。次に事例分析として、木村屋の 7 代目社長のインタビュー調査をはじめとするデータから、各代がどのように先代の積み重ねた歴史をどのように解釈し、事業を存続してきたのかを分析する。そのうえで考察を加え、最後に結論と含意を提示する。

第2章 先行研究レビュー

2.1. 静態的老舗企業研究レビュー

近年、経営学や経営史、社会学の分野において老舗企業を対象とする研究の一定の蓄積がみられる（加藤, 2008）。この先駆けとなったのが、足立（1974）による家業経営分析である。足立は、京都の老舗 59 社を対象に、家訓分析と家業経営を経営史の観点から論じた。商人形成の史的展開を経営史の立場から細密に調査することによって、経営史の観点から長期存続の所以を分析することに成功した。この歴史的研究アプローチによって、老舗企業の存続要因が家訓や店則に起因することが多く議論された（曾根, 2019）。

しかしながら、これらの先行研究には問題点が存在する。第1に、企業が持つ伝統的経営資源(resource)が、長期存続を可能にするという RBV 論 (resource-based view) に留まってきたことである。神田・岩崎（1996）をはじめ、商売・屋号の継続性、家訓、創業一族支配（同族経営）を「老舗の三種」の神器と捉え、これらの経営資源が老舗企業の長期存続を可能にするという議論が多く展開されてきた。しかし、これらの研究はコア・コンピタンス論¹に基づいた、経営資源という観点のみにフォーカスの当てられた研究である。

第2に、企業の持つ構造(structure)に焦点をおいた研究が多く存在した一方で、その他の外部環境に対する視点が見落とされていたことである。近年の老舗企業研究に曾根(2019)によるビジネスシステムの分析視点からの研究がある。ここで定義されるビジネスシステムとは、加護野・井上（2004）により提唱された「①どの活動を自社で担当するか、②社外の様々な取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるもの」（p.47）のことである。ここでは、利害関係の発生する取引相手との関係を、ビジネスシステムと呼んでいる。曾根による研究は、従来の RBV 研究が企業の内部資源からの分析に留まってきたことに対して、企業が持つ周辺関係者との構造に目を向けた研究であった。しかしながら、ビジネスシステムの研究は企業が保有する組織内外のステークホルダーという一側面に留まる。つまり、ビジネスシステム研究も組織の保有する構造（structure）に焦点が置かれた企業の内部に視覚を置いた研究である。

このように、組織が持つ資源（resource）や構造（structure）と長期存続プロセスを因果的に説明した研究が多く議論されてきた。しかし、老舗企業が事業を存続していく中で、保守的な資源や構造を堅持しつつ、戦略パターンを変化させないまま長期存続を実現してきたとは考えにくい（加藤, 2009）。なぜなら、企業を取り巻く外部環境は常に変化するから

¹Prahalad and Hamel（1990）により提唱された概念。コア・コンピタンスとは、他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる、企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体を指す。従来の老舗企業研究においては、企業が持つ伝統資源がコア・コンピタンスと総称され、これが長期存続に影響を与えるというものが多く議論された。

である。

したがって、従来研究のような組織自身が保有する資源やその周辺のシステムのみならず、外部環境へ焦点を当て老舗企業を分析することが必要である。ここでは、本節で紹介したような物質や構造など老舗企業の存続を成立条件的に捉えた分析を、静態的研究と指摘する。一方で、本研究では老舗企業が存続するプロセス全体を捉えたダイナミズムを分析する動態的研究を目指す。この外部環境という視点からの先行研究を、次節で記述する。

2.2. 動態的老舗企業研究

先述の通り、従来の老舗企業研究は資源、構造分析に留まる静態的な研究の蓄積が多く見られた。しかし、老舗企業研究の中でも、近年動態的な老舗企業研究も行われている。

民俗学者の塚原（2014）は、老舗企業が多く存在する地域での現地調査を行った。その結果、塚原は流動的な環境下で家業を継続させるため、老舗企業は創業年代や店の歴史がたびたび語りなおされたり、場合によっては創出・忘却されたりするような現象が起こると論じた。すなわち、老舗企業にとって、歴史そのものが積極的な活用資源であるとしている。

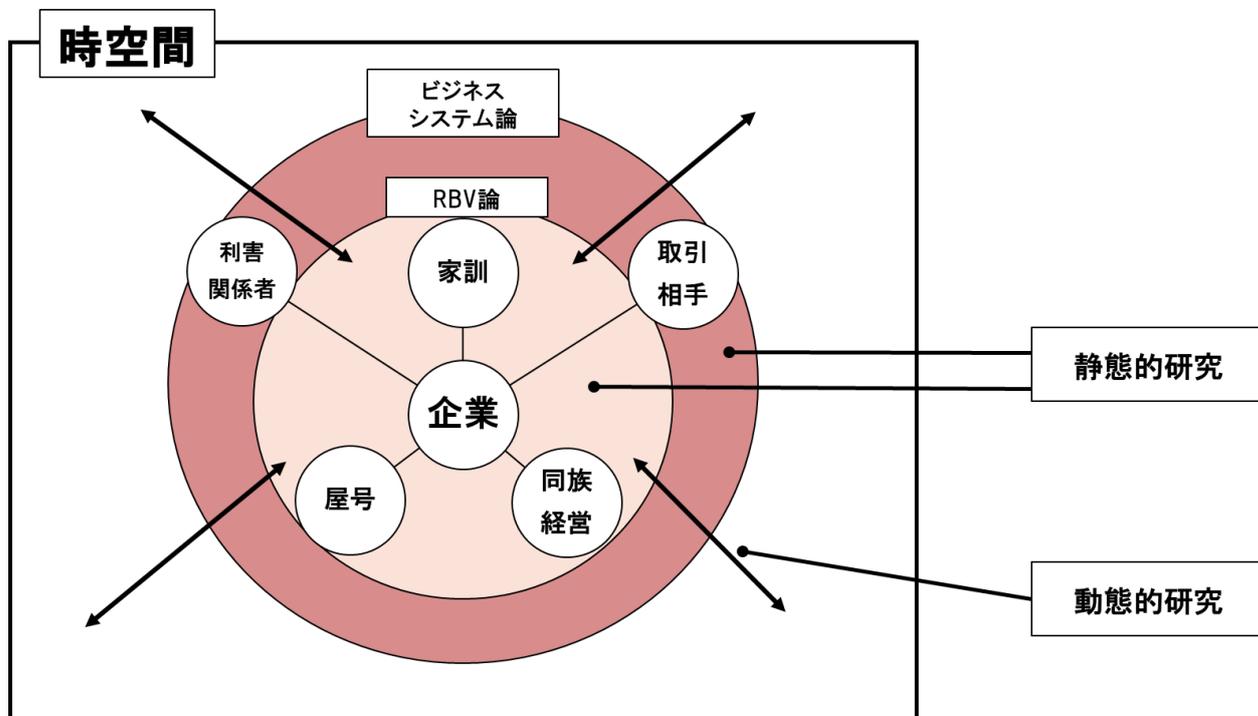
また、加藤（2015）は、塚原（2014）に対する書評の中で、伝統とは商慣行だけではなく、創業などの家業の由来などを物語として語り現在の経営に生かしていることであることを主張している。

このように、老舗企業研究の中において、蓄積された歴史を語るという視点から長期存続プロセスの分析も行われてきた。

同様に、経営戦略論における企業が過去の歴史を顧みるという観点の類似視角研究を紹介する。企業における外部環境を検証するうえで、沼上（1986）は経営戦略論の中で、過去と未来のマネジメントの概念を論じている。沼上は、企業における事業コンセプトの生成プロセスは、「われわれの蓄積してきた知識は何か」という過去に対する構想によって、「われわれはどんな事業を構築するのか」という未来の構想が可能になるとしている。企業が持つ過去の意味づけが変わることによって、思い描かれる未来も様々な形をとる。同様に、思い描かれる未来が変わるにつれて、注目される知識や組み合わせも変わってくるという。つまり、沼上は企業にとって過去に対する構想が事業構想の鍵を握ると主張したのである。

このように、老舗企業研究のみならず経営学における戦略論の中でも、企業が過去の蓄積をふりかえるという行為そのものが企業の長期存続プロセスに影響を及ぼすことが訴えられてきた。この過去を振り返る行為が、老舗企業の戦略創造に重要な意味を与えているといえる。本研究では、企業にとって、「時」をどのように捉えていたのかという視点を、本研究の分析の軸とする。

図1 先行研究の対象領域と本論文の対象領域



出所：筆者作成

図1は、従来の老舗企業研究と本研究の位置づけを示したものである。既存の老舗企業研究は、企業が持つ家訓などの内部資源やビジネスシステムなどをはじめ、静態的視点から長期存続性を議論しているということはすでに指摘した。しかし、本研究のアプローチでは、対象となる老舗企業が、環境の中でどのようなプロセスで存続してきたのかという動態的視点からメカニズムを明らかにする必要性を主張する。本節で述べたように、企業にとって過去の蓄積をふりかえるという行為が、未来の事業構想への大きな鍵を握っていた。このことから、本研究では外部環境の中でもとりわけ「時」に着目し、企業がいかにして「時」を捉え、その捉え方が企業の長期存続プロセスに影響を及ぼしていたのか、解明することを目指す。

ここで示したアプローチは、具体的な老舗企業を取り上げ、その長期存続プロセスの解明を目指すことによって、新たな理論的洞察を導くための方法である。次章ではその具体的方法を検討するために、分析フレームワークを示していく。

第3章 分析フレームワーク

3.1. 物語り (narrative) による分析

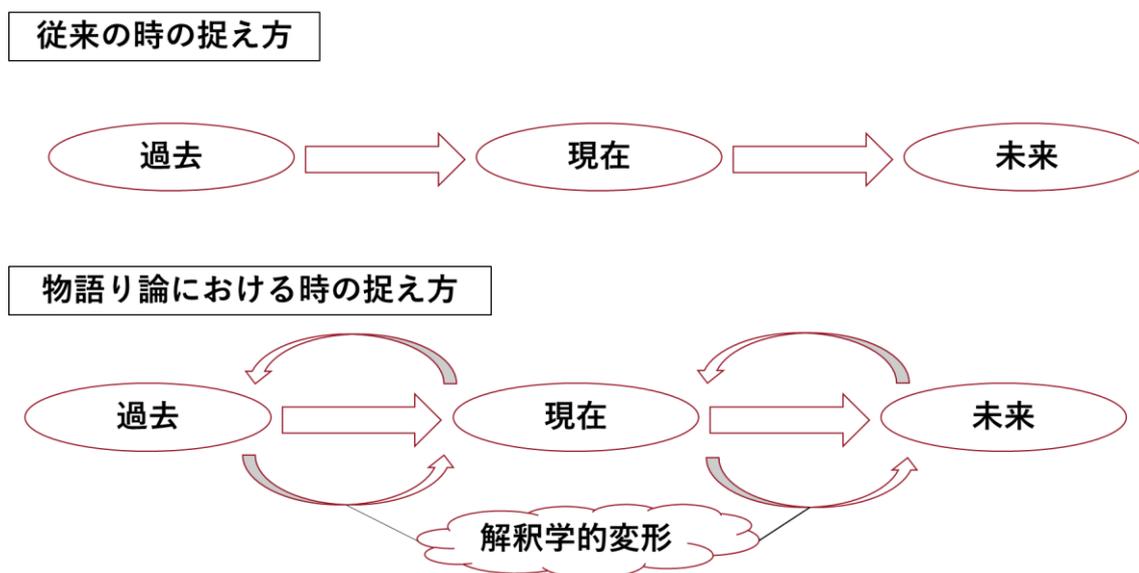
第2章では、従来の老舗企業研究を検討したうえで静態的研究と動態的研究に分類し、本研究の焦点となる企業の「時の捉え方」という視点を紹介した。

先述の通り、沼上(1986)は企業における「過去への構想と未来への方向付け」の存在を主張した。企業が過去と未来捉えるダイナミズムを分析するためのフレームワークとして、本研究では「物語り (narrative)」²という歴史哲学の概念を取り入れる。

野家(1990)によれば、物語り (narrative) とは、記憶によって洗い出された諸々の出来事を一定のコンテキストの中に再配置し、さらにそれらを時間系列に従って再配列するという行為を指す。すなわち、「人間による記憶の再編集作業」である。

図2は、従来の時の捉え方と、物語り論で展開する時の捉え方を対比して示したものである。

図2 物語り (narrative) について



出所：野家(2005)に基づき筆者作成

² 近年、Aaker(2019)をはじめ、マーケティング戦略論における「物語戦略」が注目を集めている。しかし、本研究で用いる野家の物語りの理論は組織の存在解釈としてのフレームワークを用いるため、一線を画すことを明記したい。

この物語り (narrative) の概念の大きな役割は2つある。第1は、物語りににおける時間軸が、ただ流れ去るだけの静態的な時間軸とは異なり、解釈によって組み替えられる動態的な時間軸という点である。人にとって、現在という地点には過去と未来が数多に重なっているが、人は過去全ての歴史を語りつくし書き尽くすことはできない。そのため、回顧するものの視点 (パースペクティブ) により「意味」と「価値」を持つ出来事が選ばれ、語られるという (野家, 2009)。美術評論家であり哲学者の Danto (1965) も、歴史哲学はしばし物語構造 (narrative structure) をとり、科学には適さない解釈という概念を用い、出来事は常に語りなおされ以後得られる知識により評価しなおされるのであると主張する。

このように、物語りににおける「時」は、ただ流れ去っていく物理的な時間ではない。「時」が記憶と想像から、選択や排除といった解釈学的変形が加えられ踏み固められていく、立体感をもった地質学的時間軸であることがわかる。

第2は、物語り (narrative) の概念が、人間の自己認識プロセスそのものであり、組織に置き換えての検討が可能になる点である。野家 (2005) は、人間とはこの物語り行為によって記憶と歴史の厚みの中でアイデンティティを認識し、生きている動物であるという。アイデンティティを認識するという点について、組織も同様の行為がみられる (Hatch and Cunliffe, 2013)。Hatch によると、組織は自己を持つという前提のもと、組織の中での組織メンバーにおける内省と、組織のステークホルダーが企業に抱くイメージのダイナミズムの中でアイデンティティの対話が行われていると述べている。組織アイデンティティの認識を説明するとき、この内省とイメージのダイナミズムこそ、記憶の再編集作業である歴史哲学の物語り (narrative) の概念と符合するのである。

以上の点を踏まえ、従来は人間を主体として歴史哲学の中で唱えられてきた物語り (narrative) の理論を、本研究では主体を企業組織に応用し「時の捉え方」を分析することで、老舗企業長期存続プロセスのダイナミズムを検討することができるといえる。以上の分析視覚から、老舗企業がいかにして過去を解釈し、事業をつないできたのか検証する。

本研究の目的は、物語り (narrative) の視点から事例の長期存続プロセスを分析することで、老舗企業研究に新たな洞察を生み出すことである。この研究目的を本章での先行研究レビューを踏まえて更に詳しく言い換えると、資源や構造に焦点を置いた静態的な分析に留まらず、より広義の外部環境とりわけ「時」という動態的な視点から老舗企業を分析することである。したがって、次章からの事例分析では、企業が過去をどのように捉え、再解釈し、未来の事業構想へとつなげていたのかというプロセスに焦点を当てていく。

第4章 事例分析—株式会社木村屋總本店—

4.1. 調査概要

木村屋總本店は、日本にパン文化をもたらしたパイオニア企業である。本節では、木村屋の近年の活動に注目し、各代の代表がどのように先代の積み重ねた歴史をどのように解釈し、事業を存続してきたのかを分析する。

事例記述の方法は、現代表である7代目光伯氏へのインタビューデータ、5代目栄一により編纂された明治パン100年史、社内資料、社史、本社工場見学、ならびに新聞・雑誌記事等の二次資料など複合的なデータを組み合わせて分析し記述した³。このように、本事例の記述は複合的なデータを組み合わせた濃密な記述に基づいて、老舗企業研究の長期存続プロセスの実態を解明することを目指している。

表1 会社概要

商号	株式会社 木村屋總本店
創業	明治2年(1869年)
代表取締役社長	木村光伯
資本金	4000万円
従業員数	850名
本社所在地	東京都江東区有明1-6-18
事業内容	各種パン、和菓子、洋菓子の製造および販売
売上高	100億円
販売店	首都圏7500店

出所：木村屋總本店HP (<https://www.kimuraya-sohonten.co.jp/> [2021年12月18日現在])

4.2. 通史—あんぱんの創造—

木村屋の創業は、1869年、初代木村安兵衛が当時軍事食であったパンの持ち運びやすさや腐りにくさに注目し、前身となる文英堂を創業したことにはじまる(安達, 1989)。当時一般人にとって馴染みのなかったパンは珍奇食とされていた(パンの明治百年史刊行会, 1970)。パンを日本人の嗜好に合ったものにするため、2代目英三郎はビール酵母の代わりに日本酒を酵母として使用する酒種採取法を取り入れた。この独自製法で作られたパン生

³ 参照したデータが明確な箇所は、その都度注で明記していく。

地と日本人が愛するあんこが融合し、あんぱんが開発された。後に、御役人の目に留まり明治天皇へあんぱんが献上されたことから、今でも宮内庁御用達商品として栄を賜っている（鮫島, 2013）。また、1900年にジャムパンを、1981年に蒸しケーキを発明する。このように、木村屋は時代の良さを残しながら、変化を続けてきた歴史を持つ⁴。表2は、木村屋の歴代当主と主な出来事をまとめた年表である。

表2 木村屋の歴代当主と主な出来事

当主	主な出来事
初代安兵衛	木村屋の創業者。
2代目英三郎	酒種採取法及びあんぱんの開発に成功。
3代目儀四郎	ジャムぱんの開発に成功。 全国行脚の旅に出てパンの普及に努めた。
4代目栄三郎	製造工程の機械化の推進を行う。
5代目栄一	現在の木村家の憲法として掲げられる“憲法”=企業理念を設置。
6代目周正	就任後1年で辞任。
7代目光伯	現代表。キムラスタンド、キムラミルクの新形態の店舗を開店させる。

5代目栄一の代では、第二次世界大戦が起こり大きな時代の変化が起こる。大戦終戦後、西欧文化が急速に取り入れられたことでパンの需要は増大し、業界の競争がはじまったからである。この時代背景を受け、後の企業理念として設定された温故知新を理念に掲げ、木村屋ルネッサンスと呼ばれる経営改革にとりかかった。

7代目光伯の就任以降、木村屋は新形態店舗を次々オープンするなど、多角化戦略にうちだしている⁵。2019年、渋谷スクランブルスクエアにキムラミルクを、2020年はJR山手線の巣鴨駅にキムラスタンドを開店した。キムラミルクは、牛乳とあんぱん、キムラスタンドはサンドイッチ専門店である。それぞれ、老舗のイメージとは離れたポップな外観で、オリジナル商品を販売している。

次項では、木村屋としてはじめての企業理念設定を行う契機になった経営改革について説明する。

⁴ 2021年12月16日、木村光伯氏インタビュー。

⁵ 『日本食糧新聞』, 「木村屋の絶品ホイップあんサンドに老舗の存在感」2020年10月3日付

写真1 銀座木村屋本店



出所：銀座木村屋にて筆者撮影, 2021年6月17日。

写真2 木村屋の新事業店舗



出所：キムラミルク、キムラスタンドにて筆者撮影, 2021年6月17日。

4.3. 経営改革と内省

木村屋が企業理念を掲げるようになったのは、5代目栄一の代からである。企業理念の作成の契機になったのは、経営改革だった。業界の競争が激化し、競争を迫られた木村屋は従来の商店経営から近代的な企業経営への脱皮へと取り掛かった。しかし、思わぬ足かせとな

ったのが世襲会⁶の存在だった。旧来の手法に対して疑問を持つものがほとんどいなかったこと、そして、五代目栄一にとって、縁のあるパン屋仲間と競争をすることは気の進まないことであったという（木村屋総本店社史編纂室, 1989）。飛躍が実現できぬまま価格競争へのめり込んでしまった結果、築き上げてきた木村屋としての味・品質へのこだわりが低下した（神田・岩崎, 2000a）。企業の変革を迫られた状況において、5代目栄一は木村屋として初めての社史編纂・企業理念の設置を行った。社史の中で、栄一はこのように述べる。

「先人が苦勞した「伝統」のなかに、いま木村屋が時代に対応して発展すべき、ヒントがないだろうか。そこに「新しきを知る」。歴史を調べ尽くして、そこから新しい発想や知識を得る。それが木村屋の伝統の経営理念ではないのか」（木村屋総本店社史編纂室, 1989: pp.127-128）

大きな時代の転換期の中で、栄一はこのように過去の歴史から事業構想のヒントを得ようとしていた。社史編纂のみならず、この時期栄一は全日本パン協同組合連合会を率いて、食物史の大家である安達と共に『パンの明治百年史』を刊行した。刊行の辞の中で、栄一はあゆみのなかから無限の反省資料を見出すことを、後世に託している。

6代目当時の副社長兼専務であった信義は「木村屋ルネッサンス」を掲げ改革に乗り出した（木村屋総本店社史編纂室, 1989）。信義は、「温故知新」を理念に、木村屋としての本当の強みは果たしてなんだったのか、確かめることに努めた。具体的には、暖簾を活かす戦略転換として、商圈の縮小・原材料メーカーの絞り込みを行い、老舗木村屋としての品質を保ったパンを提供できる最小限までにおさえた。パン作りへのこだわりを軸足を置いた変革であった。木村屋ルネッサンスの2年後、本部会の会合にて信義専務は自ら「組織改革は確立したと思う」と述べたという（木村屋総本店社史編纂室, 1989）。

先述の通り、6代目当時の副社長兼専務であった信義の元で行われた「木村屋ルネッサンス」で掲げられた理念は、温故知新だった。故きを温ねて新しきを知る、則ち、創業以来の歴史を振り返り、過去の反省から、木村屋総本店としての源泉を求めたのであった。

一連の経営改革の中で、5代目栄一・6代目時代の副社長であった信義が過去を振り返り、反省資料から再解釈し組織改革を行ったことは、まさに物語り行為の実践であったといえる。過去の蓄積を再編纂し、木村屋として大切に受け継いできた事に立ち返った。

以上のように、経営改革という戦略創造の大きな局面において、経営主が過去の積み重ねを整理し、振り返ることで未来の方向性のヒントを得ようとしていたのである。次節では、現社長がこれまでの歴史をどのように捉えているのか、インタビューを基に紹介していく。

⁶ 1902年当時、正統木村屋としての権威を守るため3代目儀四郎は木村屋世襲会を設立した。木村屋で修業をつんだ職人がいつ店には「家」の屋号を、木村屋の縁故者には「屋」の屋号を名のらせることとした（木村屋総本店社史編纂室, 1989）。

第5章 現代表の語り

5.1. 現代表が捉えた「木村屋」

本節では、現代表取締役社長である 7 代目光伯氏が、木村屋の蓄積された歴史をどのように捉えてきたのかについて検討していく。まずは、光伯氏の発言を見ていく。

「私は代表になった時に、自分でその経営のジャッジを先祖のやってきたことを守ってきたいと思いますし、次の時代に向けて、良さをどう残していくか考えた時に、先祖の方たちって、どういう風に木村屋を考えていたのか、どういう風にジャッジをしていたのか、時代背景から勉強し直しましたね。今の時代に生きていたら、どういう判断をするのかなあとやっぱり気になっていたんです。祖父が活着しているわけではないので、祖父が置かれていた状況は何で、その時どういう風に判断するべきだったのかというのを、結果として何々を作ったという一つの指標がありつつ、その意思決定に至るまでにどんな市場環境で、周りの人たちの文化があって、という部分から歴史を調べていました」⁷

この光伯氏の発言からまず理解できることは、現在の木村屋は単に事業を守り継いできただけでなく、時代に合わせた価値創造を意欲的にかつ意識的に取り組んできたという事である。ここでの大きな特徴は2つある。

第1は、代表就任時に、過去の蓄積を学びなおすことで木村屋の源泉を知ろうとした点である。木村屋は関東大震災や戦争を経験し、多くの資料が焼失してしまっている。しかし、光伯氏は残っていた社内誌や 5 代目栄一が編纂した社史・明治百年史、歴史本から学びを得たという。資料を基に、現当主にとっての解釈をし、未来の事業展開の際に、過去の蓄積をふりかえたのである。

加えて、「先代がどのような意思決定をするのか」という過去への構想に対して、光伯氏はとりわけ 2 代目と 5 代目の時代に焦点を置いてふりかえたという。⁸特にこの世代に注目したのは、2 代目英三郎はあんぱんの創造者であり、5 代目栄一は前節で述べたような経営改革に乗りだすなど、木村屋にとって大きな影響を及ぼし、木村屋としての文化を体現化した代という理由である。注目すべき点は、過去の蓄積を解釈する際に、光伯氏の視点から意味や価値をもつ歴史が抽出され、再解釈されていたことである。このように、当主として現在の木村屋を問う時に、152 年にわたる数多の歴史の中から選択と排除を行う解釈学的変形が加えられていたのである。

第2は、光伯氏が先代の成し遂げた結果のみならず、結果を生み出すまでの背景を振り返ることで、過程そのものに注目していたことである。実際に、光伯氏が木村屋の歴史を読

⁷ 2021 年 12 月 16 日、木村光伯氏インタビュー。

⁸ 2021 年 12 月 16 日、木村光伯氏インタビュー。

み直したときの解釈を以下のように述べている。

「先代は、日本にパンという文化がない時に何をどうやって発信していたのか。そもそも原材料とか小麦も無ければ、パン用の小麦粉なんて中々手に入らない。そもそも西欧列強という時代で、海外西欧の技術を積極的に取り入れていこうという政府の一つの方向性もあったと思うんですけど、新しい海外の技術を発信できないかというのがはじまりだったと思いますね。…原料であるホップも安定的に入らなければ、パンのイーストすらもない。であれば、やはり日本の食材に置き換えなければならない。うまく、日常的に手に入る食材手探りで日本の文化と新しい技術を融合させていったんだろうなと・・・後に開発した蒸しケーキも、日中国交正常化みたいなのがあったりして、おそらく原材料メーカーさんも中国の技術を取り入れる動きがあった中で。(木村屋は) それをそのまま取り入れるというよりかは、醤油をいれてみたり、昔ながらの洋菓子の技術を取り入れてみたり。単に海外からの文化を紹介するんじゃなくて、日本風にアレンジして新しいものを作っていく。それがうちの普遍的な価値なのかなと」⁹

「うちの良さは、新しいものとの融合ということなので、今の時代に基づいた、時代からの要請は何か、今新しく生まれた技術だったり、製法だったり、それこそ発信されるまたはチャンネルはなんなのかというところをうまく融合させて新しい価値を発信していくというのが、私の使命なのかなと思います」¹⁰

上記のように、光伯氏は、木村屋の歴史を「時代に合った新しさと、古くからあるものの融合をしてきた文化」と捉えた。「あんぱんを開発した」という創造物の物的観点のみならず、日本文化と西欧文化の融合というプロセスを木村屋の歴史と再解釈していたことがわかる。

さて、木村屋におけるこの事象は、前節で論じた物語り (narrative) と深く関わっている。まずは、7代目光伯氏によって、過去の再解釈が行われていた点である。木村屋が積み重ねてきた数多の歴史の中から、光伯氏は木村屋の文化を「楽しさと誇りの融合」と再定義した。この文化の再定義の点については、次節で後述する。

実際に、光伯氏の代では新規事業の開拓に意欲的に取り組んでいる。このような戦略をうちだすことに対し、木村屋広報担当者は、「あんぱんの発明が当時してみれば時代の逆行行為であり、そんな組織文化を持った企業だからこそ、躊躇なく、変化を続けているのではないか」と考察している¹¹。実際に、光伯の口からは「変えちゃいけないものはない」という言葉を耳にするそうだ。このように、一見革新的な姿勢も、過去を振り返り再解釈した結

⁹ 2021年12月16日、木村光伯氏インタビュー。

¹⁰ 2021年12月16日、木村光伯氏インタビュー。

¹¹ 2021年11月5日、管理部部長山口氏インタビュー。

果行われていることがわかる。次節では、現代表が行った蓄積された歴史から読み取った解釈を、組織に浸透させる過程について紹介する。

5.2. 理念の再定義

それでは、木村屋の現代表光伯氏が過去の蓄積を解釈し、組織内に伝えていったのか、確認していく。光伯氏が代表に就任したのは2006年であった。当時は競合他社の技術力の飛躍的向上をはじめ、時代の流れへの適応が難しくなった時期であり、工場の標準化・マニュアル化だけでは対応できなくなっていた¹²。そこで、光伯氏はこれまで口伝として大切にされてきたものを可視化していこうと、理念を制定し直した。具体的に、現場の社員へアンケートを行い、口頭で伝承されている文化などを調査し文字に起こした。その時の様子を、光伯氏は次のように語る。

「ストーリーの積み重ねが、実は現場でもつながっていったるんですね。職人さんたちが若い頃、年配の職人さんに言われて今も大切にしていることって今もあったりするんです。...ちゃんと文化が言葉化されてものを、より根付かせていきたいなあとと思ひまして、人事評価制度にもそこを盛り込むようにしました。...それを日々の行動として実行されていたら、ちゃんと認めてあげていきたいし評価していきたいですね」¹³

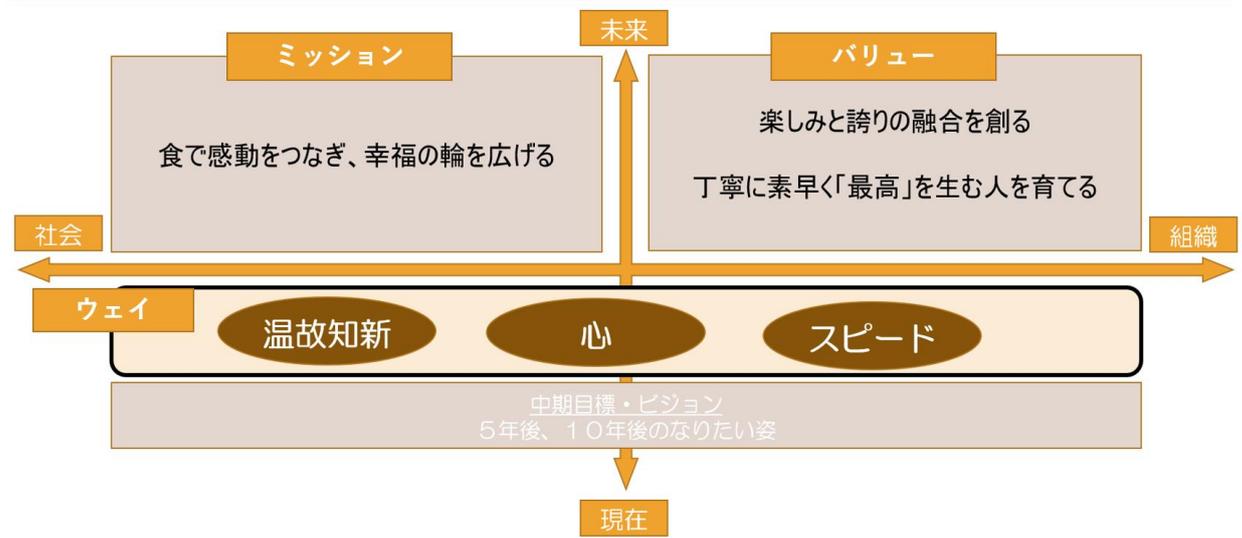
光伯氏の発言から、形骸化し埋もれていた木村屋の蓄積の言語化に、重きを置くことで組織の方向性を定めようとしていたことがわかる。実際に、現場へのアンケート調査をもとに企業理念の再構築及び木村屋の核となる概念の言語化に実現した。

図3 再構築した企業理念

¹² Bizzin「木村屋總本店社長に聞く「組織の慢性疾患」—外科手術後に気づいた、成功体験を捨てずに紐解くことの意味—」2021年12月9日付

¹³ 2021年12月16日、木村光伯氏インタビュー。

◆企業理念全体の繋がり



出所：木村屋總本店社内資料（2021年12月16日入手）を基に筆者作成。

図3では、木村屋の中で口伝として継承されてきた概念を再解釈し、言語化・構造化した成果を示した。社会に対する企業としての存在意義を「ミッション」、そのミッションを実行していくためにこれまで大切にしてきた信念は何なのかということ「バリュー」、これらを実現させる方法として「ウェイ」として概念化させたという。それぞれを言語化するときに、現場で引き継がれてきた大切にしたい言葉を散りばめていきました。実際に設定した企業理念や行動指針は以下のとおりである。

このように、光伯氏は歴史を振り返り、現場から受け継がれてきた目に見えない文化を体系化させることで、今一度木村屋としての価値を組織に共有しようとした。

ここで注目したいのは、過去を再解釈し現在を位置づけ、未来の事業構想を創造する「物語り」がファミリービジネスの中での経営面のみならず、現場の職人の間でも実践として無意識的に行われていたことである。木村屋としての物語りは、経営と現場の両輪を回りながら存在していた。また、現場の人々の過去の蓄積に対して、光伯氏は次のように語る。

「今風な経営コンサルの人が入ってくると、そういうのって過去の遺物だからとか言われるんですけど、実はそこに本当に工夫されてこだわっているものがあるんですよね...それを、ちゃんと可視化していきかけたんですよね」¹⁴

つまり、木村屋にとっての過去の蓄積とは、その蓄積に至るまでの経緯を含めたすべてが

¹⁴ 2021年12月16日、木村光伯氏インタビュー。

経営資源であった。木村屋が積み重ねてきた蓄積に対する意識を、組織に価値認識を共通化させていく契機を作ったことは光伯氏が行った大きな功績である。光伯氏における木村屋の歴史の再解釈、そして現代の組織に落とし込んでいく姿はまさに「物語り (narrative)」の実践そのものであるといえる。

以上、木村屋總本店における活動内容において、一貫していえることは、現在の木村屋としての姿を認識し事業を構想するとき、過去を振り返り再解釈することが大きな鍵を握っていたという事である。

次章では、木村屋の物語り (narrative) について改めて振り返り、老舗企業の長期存続プロセスにおける新たな視点提示する。

第6章 考察とまとめ

本研究では、株式会社木村屋總本店を事例に、老舗企業の時の捉え方と長期存続プロセスについて分析した。木村屋は、老舗企業として152年に及び長期存続を可能にしている。その背景には、時代において当主が行う積み上げた歴史の再解釈が、組織の方向性に大きな影響を与えていることがわかった。組織で今を生きる人々の過去の解釈が、老舗としての意味をもたらす戦略の方向性を定める推進力となっていたのである。ここでは、本論文のまとめとして、先の先行研究レビュー（第2章）に基づき経営学的視点から、木村屋の長期存続プロセスについて考察を加えていく。

第1に指摘できることは、木村屋では過去の蓄積の結果に焦点をあてるのではなく、蓄積にいたるまでのプロセスそのものを内省することでその蓄積を再解釈していたということである。木村屋は、あんぱんや蒸しケーキなどの創造物の存在のみならず、過去の歴史を振り返ることでいかにしてその創造物を生み出したのか、開発に至った時代背景はどのようなものだったかを学んでいた。また、組織内で口伝として蓄積されたものに木村屋としての核を求め、言語化する行為も見られた。組織にとっての積み上げた歴史とは、背景を知らない者からすると「過去の遺物」に見えてしまうような非合理的な蓄積かもしれない。しかし、その積み上げたプロセスから振り返り解釈することで、事業創造のヒントを得ることを可能にしていることがわかった。木村屋は、過去の蓄積を再解釈することすなわち物語り（narrative）を通じて、老舗企業としての空間を形成していた。木村屋にとって過去の蓄積の再解釈とは、組織アイデンティティを確認させ老舗企業として再認識を促す、いわば長期存続の合理性を生み出す、大きな資源であった。

第2に指摘できることは、木村屋では家訓の存在が確認されなかったにもかかわらず、老舗企業として存続を可能にしてきたことである。本論文の第2章で、静態的観点からの先行研究レビューを行ったが、その中の一つに「コア・コンピタンス論」があった。コア・コンピタンス論では、老舗三種の神器の一つに、家訓の伝承が長期存続に影響を与えると説明されていた。しかしながら、事例分析の結果、木村屋總本店では継承されてきた正式な家訓が存在しなかった。すなわち、老舗企業の長期存続プロセスには従来の資源論による成立条件的視点からは説明しきれないダイナミズムがあることが自明の理となった。ここに、静態的老舗企業研究の限界があるといえる。木村屋では、家訓の代わりに、その時代を生きる当主が、過去を振り返りそれぞれの再解釈を行うことで「木村屋」としてのアイデンティティを積極的に捉えたのである。この物語りによる自己認識の積み重ねが、木村屋を老舗たらしめ長期の存続に続く所以だといえる。

最後に、本研究における理論的含意について述べる。第1は、老舗企業の長期存続プロセスを「物語り（narrative）」という歴史哲学の概念を取り入れることによって、動態的な視点からの分析が実現したことである。先述の通り、先行研究レビューで述べたような従来の静態的視点からの分析では、木村屋の長期存続プロセスを解き明かすことが難しかった。本

研究では、歴史哲学のディシプリンから概念を応用することで、老舗企業は再解釈をつづけながら今を生きているという動的な視点からの長期存続プロセスの存在を実証した。この点で、従来の老舗企業研究にはない新たな洞察を示すことができたといえる。

第 2 は、具体的な老舗企業の事例を取り上げ、当主からのインタビューデータを基にした記述により、現場に焦点をおいた実践的なメカニズムを分析することが実現したことである。インタビューデータにより、木村屋では経営と現場の場面でそれぞれ物語り（narrative）が実践されており、その両輪の上で木村屋は存続していることが明らかになった。この現場から視点は、事例を深層的に分析した結果として生み出されたのである。つまり本研究は、「企業はいかにして長期存続を可能とするのか」という企業にとっての命題に対し、今を生きる老舗企業を事例にダイナミズムを捉えることで経営の実践に新たな視角を提供したといえる。

謝辞

本研究の調査において、株式会社木村屋總本店の関係者の方々はじめ、調査にご協力くださいました皆様に心より御礼申し上げます。

【参考文献】

- Aaker, David (2018) *Creating signature stories : strategic messaging that persuades, energizes and inspires*, Morgan James Publishing. (阿久津聡訳『ストーリーで伝えるブランド—シグネチャーストーリーが人々を惹きつける—, 2019年』)
- 安達巖 (1965)『パンと日本人—主食革命のあゆみ—』日本経済新聞社.
- 安達巖 (1989)『パンの日本史—食文化の西洋化と日本人の知恵—』ジャパントイムズ.
- 足立政男 (1974)『老舗の家訓と家業経営』広池学園出版部.
- Danto, A. C. (1965) *Analytical philosophy of history*, Cambridge University Press. (河本英夫訳『物語としての歴史—歴史の分析哲学—』国分社出版, 1989年)
- 越後一彦 (1991)「"温故知新"に未来が拓ける(株)木村屋総本店」『ベンチャー・リンク』第5巻, 第8号, pp.34-36.
- 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).
- パンの明治百年史刊行会 (1970)『パンの明治百年史』.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004)『ビジネスシステム戦略』有斐閣アルマ.
- 神田良・岩崎尚人 (1966)『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター.
- 神田良・岩崎尚人 (2000a)「老舗企業に学ぶ(4)木村屋:原点にこだわる(上)」『製菓製パン全日本菓業新聞連盟加盟誌』第66巻, 第4号, pp.151-154.
- 神田良・岩崎尚人 (2000b)「老舗企業に学ぶ(5)木村屋:原点にこだわる(下)」『製菓製パン全日本菓業新聞連盟加盟誌』第66巻, 第5号, pp.169-172.
- 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 (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 (2015)「書評 塚原伸治著 老舗の伝統と<近代>家業経営のエスノグラフィー」『千葉史学』第67号, pp.71-78.
- 木村光伯 (2015)「歴史に学ぶ木村屋の決断: あんぱん発明の苦悩と志」『学習院大学経済経営研究所年報』学習院大学経済経営研究所第11回ビジネスフォーラム講演録, 第29巻, pp.131-142.
- 木村屋総本店社史編纂室 (1989)『木村屋総本店百二十年史』木村屋総本店.
- 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.
- 野家啓一 (1990)「物語行為論序説」市川浩編『物語』岩波書店, pp.1-20.

野家啓一（2005）『物語の哲学』岩波書店.

野家啓一（2009）「歴史を書くという行為」『岩波講座哲学 11—歴史/物語の哲学—』岩波書店, pp.4-16.

『日本食糧新聞』「木村屋の絶品あんホイップサンドに老舗の存在感」2020年10月3日付.

沼上幹（1986）「過去と未来のマネジメント—新事業の開発プロセス—」『ビジネスレビュー』第34巻, 第2号, pp.63-79.

大山真人（2001）『銀座木村屋あんパン物語』平凡社.

Prahalad, C. K. and G. Hamel（1990）“The Core Competence of The Corporation” *Harvard Business Review*, May-Jun, pp. 79-91.

鮫島敦（2013）『皇室ゆかりの逸品厳選 47』辰巳出版.

曾根秀一（2019）『老舗企業の存続メカニズム』中央経済社.

『週刊新潮』「特集 独身女社長が叔父を放逐! 骨肉相食むあんぱん「木村屋」の28年」第58巻41号, pp.43-45.

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ー』吉川弘文館.

『財界展望』「あんぱんの木村屋総本店で今なお続く骨肉の争い」第45巻,7号, pp.64-67.

【参考 HP】

木村屋総本店公式 HP <https://www.kimuraya-sohonten.co.jp/>(2021年12月18日現在).

Bizzin「木村屋総本店社長に聞く「組織の慢性疾患」—外科手術後に気づいた、成功体験を捨てずに紐解くことの意味—」<https://bizzine.jp/article/detail/7004>（2021年12月18日現在）.

【インタビュー調査概要】

日時	インタビュー	形式	録音	場所
2021年11月5日 14時～ 約1時間30分	山口一彦氏 (木村屋総本店 管理部部長)	半構造化	無	Zoom meeting
2021年12月16日 16時～ 約1時間	木村光伯氏 (木村屋総本店 代表取締役社 長)	半構造化	有	株式会社木村 屋総本店 本社