
設研現代問題セミナー要旨

日 時 : 2018 年 4 月 20 日 10 時 00 分~12 時 00 分

講 師 : コズミンスキー大学経営学部 Tomasz Olejniczak 助教

演 題 : In Search of Continuity: Theoretical and Methodological Insights from a Case Study of a Polish Centennial Company

1. 問題意識

“Since 1XXX”という表現が宣伝に使われるように、世界的に老舗企業のブランド価値は高く評価されている。日本は長寿企業の大国であり、百年あるいは何百年超という歴史のある企業が数多く存在している。一方で 100 年間の空白期間や第二次世界大戦後の共産化など政治経済的変化が大きいポーランドにおいても、一定数の長寿企業は存在する。このように政治経済環境の異なる長寿企業を比較することで、企業の継続性とは何か、という問題を考察することとしたい。

2. 先行研究

継続性ないし連続性という概念は、様々な学問分野で考察の対象となる普遍性を持つ。哲学、数学、心理学、社会学、歴史学、経営学等多岐にわたるサーベイを行った結果、「継続性」の反意語は「変化」ではないと言える。また、「継続性」とは複合的な概念であり、「安定性」「長寿命」「アイデンティティ」「進化」「慣性」「承継」などの概念と類似性を持つが、これらと「継続性」との違いは必ずしも明確になっていない。

3. 研究目的

本研究の目的は、「継続性」を実証し明確化する事である。異なる政治経済環境に存在している日本とポーランドの老舗企業を比較することによって、「継続性」の違いを明らかにする。そのために、アーカイブや社史、インタビューなどによりデータを収集・分析した。

4. ケース分析

資生堂は、調剤薬局から始まり、レストラン、コスメ、アートへとサービスを拡張するとともに、グローバル化し全世界に販売網を広げている。しかし、時代時代のニーズに対応してビジネスモデルを変化させるなかでも、組織としてのアイデンティティは継続しており、資生堂の継続性が維持されていることは明らかである。

ポーランドの Jablkowski Brothers Department Store は、300 年の歴史のある小売業で、百貨店を経営するまでに成長するものの、戦後の共産化により建物などの資産は国有化され、法人も強制倒産させられた。21 世紀に入り、資産がヤブロウスキー一族に返還され、歴史的建造物を基盤とする一族の経営は復活したが、企業として継続していると考えられるか否かは微妙である。

法師旅館は、1300 年を超えて存続している旅館とされる。経営理念など長い伝統を実感させる要素は多いが、明確なエビデンスは意外に少ない。現存する最古の建物は 1900 年代初頭である。

ポーランドの Wierzynek は 650 年以上存続しているレストランとされる。その根拠は 1364 年に開催されたポーランド王と諸国による国際会議の晩餐会の会場となったという話であるが、史実かどうか明確ではなく、会社も

途中で倒産して別会社に承継され、過去のレシピが受け継がれているわけでもない。これは、継続しているとは言い難い事例である。

5. 継続性の実証

継続性は、単純に言えば時間軸をつなぐ切れぬ線と整理できる。しかし、それを実証するエビデンスは、社史、地図、家系図、資料館など様々であり、1つの次元（線1本）で表せるものではない。亀戸天神の傍にある老舗の和菓子屋のインタビューによると、家訓という軸があることによって、家業というコマがぶれずに継続するという。これも「継続性」の特性の一つであろう。

われわれは、継続性を構成する多様な次元を、①名前・ブランド、②事業、③技術、④製品・サービス、⑤場所、⑥法律上の身分、⑦所有権、⑧インフラ、⑨人、⑩経営理念、⑪関係性、という11の次元に整理した。そして継続性の強度を測るため、11の次元のうち継続している次元の数を横軸にとり、正式な記録（エビデンス）の多寡を縦軸にとって、マトリックス上で表現することにした。資生堂のように継続性が多くの次元にわたり目つそのエビデンスも豊富な企業（日本型継続性）、法師旅館のように継続する次元数は多いがエビデンスが少ない企業（自然型継続性）、また Jabkowski Brothers Department Store のように、継続する次元数は少ないが、明確なエビデンスを持つ企業（戦略型継続性）、Wierzynek のように継続する次元数も、エビデンスも少ない企業（伝説型継続性）、の4区分に強度を分けることが出来る。

6. 継続性の価値

政治的経済的分断が存在するポーランドにおいては、「継続性」は貴重であり、その構築が重要だと認識している。日本企業は「継続性」の価値を理解して、戦略的資源としてもっと活かすことが出来るのではないか。一方で、「継続性」の維持にかかるコストも近年は大きくなってきており、どの次元の継続性を維持して、どの次元を捨てるのかの取捨選択も必要であろう。PCのキーボード配列（QWERTY）のように、変化のない「継続性」には負の側面もあり、イノベーションを伴う「継続性」が重要である。

以上