

# 企業組織と組織個体群の存続に関する生態学的接近\*

鈴木 志 保

## 要 旨

企業の長期存続に関する研究は、経済危機に面し経営を継続することの難しさや、企業の積み重なった正統性から改めて注目されるテーマとなっている。特に日本は老舗と呼ばれる長期存続企業が多く、様々な角度から研究が蓄積されてきている。それらは、個々の組織単位における主眼によって行われ、成果を蓄積させてきた。一方でひとつの企業が一層複雑に他者と関係し合う社会において、業界内の集団単位の存続を捉えた視角を検討する必要がある。経営理念や経営方針が一般的に企業内で変化しない性質があるのに対し、事業システムは存続しつづけるために環境適応という変化をする性質がある。経営理念などの老舗の特徴や事業継承などの組織単位へのアプローチによる研究では、老舗がなぜ存続を実現してきたのかを説明するには限界があった。

時代を越えて経営し続ける長期存続企業は、同じ業種で共存するケースがしばしば見られ、社会システムの中の企業として広い視野から組織個体群単位での長期存続システムを明らかにする必要がある。このような状況を紐解く概論としては、同種の集合体である組織個体群、すなわち業界の存続に関する議論について生態学の研究分野が理論構築に骨格を与えてくれる。長期存続企業が集団として存続する場合において、本稿は組織生態学、組織進化論ならびに生物の進化論にフレームワークを探り、組織個体群が長期存続する場合のアプローチを検討する。組織や組織個体群の事業システムがどのように構築され存続に影響するのかを明らかにするため、まず長期存続企業の概況と問題意識を述べ、長期存続企業へのアプローチについて整理する。次に生態学的アプローチをまとめ、組織個体群の存続について考察を行い、多様な事業システムが業界内に存在することの重要性を述べる。

組織個体群としての業界内で、組織は長期にわたる環境適合の過程で変異し、適応することで存続してきた。業界は複数の多様な組織の集合体であり、競争と協力の相互依存関係を同時に展開して共生し、業界単位で経営が困難な時期には個体群内の事業システムの多様性によって適応するのである。組織個体群の存続において、組織単位の存続との相違点は新たな企業の発生と消滅や業界内の事業システムの多様性を含んで捉える点であり、長期的な企業

---

\* 本稿の作成にあたっては、2名の匿名レフェリーの先生方から大変貴重なコメントを頂戴し、有益な改善を行うことができた。作成過程においては、角田隆太郎先生、出口将人先生から丁寧なご指導を賜った。ここに記して深く感謝の意を表したい。

の存続は組織レベルとは異なる組織個体群レベルの存続を合わせて考える必要がある。

## 1. はじめに

企業の長期存続に関する研究は、経済危機に面し経営を継続することの難しさや、企業の積み重なった信頼の正統性という価値などから改めて注目されるテーマとなっている。特に日本は老舗と呼ばれる長期存続企業が多く、様々な角度から研究が蓄積されてきている。それらは、経営理念や経営方針、事業の継承や変革、経営戦略、経営史の分野において、経営者や企業の内部環境に注目した視角を基本に企業の存続に関する歴史的な知見を示してくれる。日本の長期存続企業の特徴は、総じて経営の源となる理念を大切にされた堅実な経営を守り、時には大胆に変革を行うことである。企業が模倣しにくい事業システムを構築し競争優位を持続する一方、ひとつの企業が一層複雑に他者と関係し合う社会において、外部環境と企業との関係を捉えた視角を検討する必要がある。経営理念が企業内で変化しない性質があるのに対し、事業システムは存続しつづけるために環境適応の変化をする性質がある。時代を越えて経営を続ける長期存続企業は、中小企業の形態や同じ業種で共存するケースがしばしば見られ、このような状況を紐解く概論としては、同種の集合体である組織個体群、すなわち業界の存続として生態学の研究分野が理論構築に骨格を与えてくれる。この外部環境と組織の適応関係を捉えた生態学的な接近は、存続する企業の形態や規模、またひとつの組織単位だけでなく組織個体群単位の存続システムを示すことに貢献し、長期存続企業研究の新たな視角をもたらす。本稿は組織生態学、組織進化論ならびに生物の進化論にフレームワークを探り、組織個体群が長期存続する場合のアプローチを検討する。組織や組織個体群の事業システムがどのように構築され存続に影響するのかを明らかにするため、まず長期存続企業の概況と問題意識を述べ、長期存続企業へのアプローチについて整理する。次に生態学的アプローチをまとめ、組織個体群の存続について考察を行い、多様な事業システムが業界内に存在することの重要性を述べる。

## 2. 日本の長期存続企業

### 2-1. 長期存続企業の概況

長期存続企業の状況を把握するため、老舗企業<sup>1)</sup>を対象とした調査結果のデータを示す。図表1は老舗企業を業種別に示したものである。老舗企業が最も多い清酒製造業の老舗の出現率は59.6%であり、約6割が老舗企業であることがわかる。図表2は長期存続企業の規模について

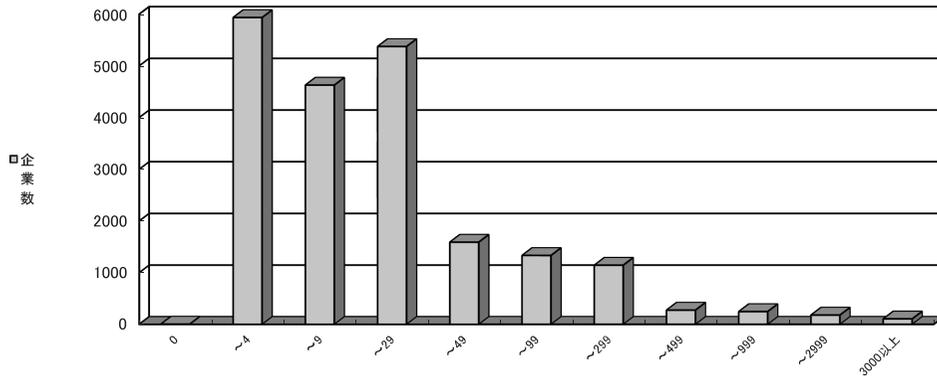
---

1) 帝国データバンク史料館・産業調査部(2009)4頁によると、老舗企業を「創業や設立から100年以上経った営利法人」としている。本稿では創業から100年以上の企業を老舗企業と捉える。

老舗企業が多い上位業種 (企業数)		老舗企業の割合が高い業種 (企業数: 老舗/全体) (%)	
1. 清酒製造	637	1. 清酒製造	637/1069 59.6
2. 酒小売	514	2. しょうゆ等製造	136/347 39.2
3. 呉服・服地小売	511	3. みそ製造	94/251 37.5
4. 旅館・ホテル	467	4. 蒸留酒・混成酒製造	93/261 35.6
5. 婦人・子供服小売	425	5. 火薬・花火製造	15/47 31.9
6. 貸事務所賃貸業	403	6. その他の糖類製造	10/32 31.3
7. 酒類卸	336	7. 百貨店	31/106 29.2
8. ガソリンスタンド	305	8. 普通銀行	33/127 26.0
9. 木材・竹材卸	266	9. 火薬類卸	39/151 25.8
10. 木造建築工事業	259	10. 和たる製造	3/12 25.0

図表 1. 長期存続企業の業種

(出所) 帝国データバンク史料館・産業調査部 (2009) をもとに筆者作成

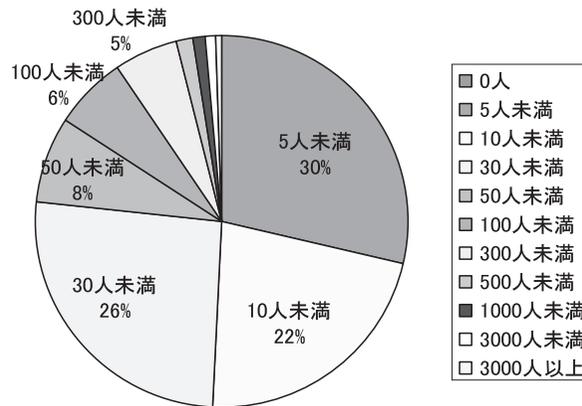


図表 2. 従業員規模別の長期存続企業数

(出所) 東京商工リサーチ (2009), 久保田章市 (2010) をもとに筆者作成

て横軸に従業員数, 縦軸に企業数をとり表したものである。従業員数が5人未満の企業が最も多く, 30人以上から急激な減少をみせ, 300人以上の企業は全体に比べわずかである。図表3において従業員規模別の割合をみると, 従業員数300人未満までの企業で全体の約97%を占めている。従業員300人未満の企業を中小企業<sup>2)</sup>とすれば, 長期存続企業はほとんどが中小企業であり, 長期存続企業は長い期間の経営を経て大規模な組織にならないことが多いことが示される。

2) 中小企業の定義は中小企業基本法第2条に定められ, 中小企業庁によれば, 業種, 従業員規模, 資本金規模によって中小企業が定義されている。原則として「製造業・その他の業種: 300人以下または3億円以下」「卸売業: 100人以下または1億円以下」「小売業: 50人以下または5,000万円以下」「サービス業: 100人以下または5,000万円以下」が基準となる。



図表3. 従業員規模別の長期存続企業割合

(出所) 東京商工リサーチ (2009), 久保田章市 (2010) をもと  
に筆者作成

## 2-2. 問題意識と目的

事業システムは基本的には変化しないものの、環境に合わせて変化可能な性質を持ち、長期間の経営においては事業システム変革を適切に行えるかどうかが重要である。組織を協働の体系として捉えると、個人や集団に注目するマイクロ組織論と構造や体系を扱うマクロ組織論の二つに大別される。これまでの長期存続企業の研究は、マイクロ的視角から分析されることが多いが、経営理念のように変化しない性質とは異なり、変化可能な事業システムの分析はマクロ的視角を採り入れる必要がある。しばしば活動フィールドの重複する複数の企業の併存が見られ、事業システム変革の視点は企業の経営戦略という意味が強いものとなるが、社会システムとしての企業に注目すれば、併存する業界内の企業間関係が存続に影響している可能性がある。仮にマイクロ的な競争戦略の視点で企業の存続システムが競争に勝つと生き残るといったシンプルなものであったなら、老舗企業に占める中小企業の割合は低い値に抑えられよう。しかしながら、長期存続企業は中小企業の形態のまま存続を果たしているという矛盾が生じる。そのため、社会システムとしての企業の長期存続は、組織内部あるいは経営者の視点から分析するだけでなく、組織が活動する業界内の多様性や競争関係に注目し、マクロ的協働の体系あるいは業界集団として広い視野で分析する理論が必要と考えられるのである。こうした企業と環境との関係の中で存続を捉えるものとしては、生態学分野の研究が理論を支えてくれることになる。長期存続企業が集団として存続する場合、生き残り戦略として生態学ならびに生物の進化論にフレームワークの骨格を探ることで、長期的な企業存続の分析が可能となるのではないだろうか。本稿の目的は企業組織の集合体である組織個体群の存続を分析するための理論的アプローチを提示することである。企業組織あるいは組織個体群の長期にわたる存続について、企

業を擬似的な生命体として捉え、生態学ならびに生物種の存続をかけた進化の理論を採用しながら分析するアプローチをここでは生態学的アプローチと呼ぶ。次章において先行の長期存続企業研究で用いられるアプローチの検討と事業システムの定義と存続を示し、長期存続企業研究における生態学的アプローチの必要性を述べる。

### 3. 長期存続企業へのアプローチ

#### 3-1. 経営理念と承継

長期存続企業の経営は近年改めて注目されてきており、それらはいくつかのアプローチによる研究の蓄積がみられる。このなかで創業の源となる経営理念に関係する研究が代表的な長期存続企業へのアプローチである。経営理念は企業内の規範として企業倫理の役割を持ち、行動規範のベースとして構造や戦略の指針となる。同時に経営理念の浸透により共有する価値観を従業員に認識させ、組織文化を形成する。例えば、近江商人の「三方よし」は、「売り手よし買い手よし、世間よし」という普遍的な経営理念を表している。明治5年(1872)に近江八幡<sup>3)</sup>に創業した和菓子製造のたねやは、三方よしの精神を組み入れた「天平道」「黄熟行(あきない)」「商魂」を企業理念とし<sup>4)</sup>、3代目は昭和41年(1966)に継承してから全国出店と洋菓子製造販売に事業を拡げる<sup>5)</sup>。このとき近江商人の経営理念を事業の精神として忘れず大切にすることが成功の秘訣であるという。企業が理念を掲げるとすることは、古くは商家の家訓や会社の社是・社訓から続いてきた。一般的に、三方よしのように取引において売買の相手先のみならず社会に貢献するという意味を含む理念が定着してきている<sup>6)</sup>。長期存続企業が掲げる企業理念には歴史相応の重みがあるが、企業が創業時に理念を設定することは長期存続企業に限らず行われてきていることでもある。つまり、どの企業もおよその経営理念については内容の重複が見られ、長期にわたる存続を実現せずに終わる企業に対しても共通することになってしまう。

---

3) 旧八幡町。現在の滋賀県近江八幡市。

4) 「天平道」とは近江商人から学ぶ商いの道で、“商道は人道である”ということの意味する。近江商人の象徴ともいえるのが行商に用いられた天秤棒である。天秤棒をかついで諸国をまわる商いの道は、そのまま人の道に通じるとした。「黄熟行(あきない)」の黄熟(あき)は菓子の源である旬の果実が色づき熟れることを示す。商いは秋に実った果実を交換することに始まったことから「手塩にかける」という商いの原点を表す。「商魂」は、「天平道」「黄熟行」に魂をこめ実行していくことを示す。2011年5月5日訪問、<http://taneya.jp/group/company/> 2011年9月12日参照。

5) たねやは1966年9月より3代目山本徳次氏、2011年3月より4代目山本昌仁氏へ事業を継承する。3代目はグループCEOを務め、洋菓子製造販売を行う株式会社クラブハリエはグランシェフ山本隆夫氏が社長を務める。

6) 代表的な企業の理念として、松下電器産業(現パナソニック株式会社)の「綱領」がある。生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与することを使命と定める内容である。

したがって、理念をベースとした次の過程である組織構造や経営戦略のほうが生き残りの明暗を分けると考えられ、経営理念からのアプローチによって長期存続を論じるには限界がある。

また、長期間の経営継続には事業の継承を経ていかななくてはならない。承継の方法によっては企業が変化するという重要な過程である。創業から100年の企業ともなれば、一般的に3代から4代の経営者の交代が行われる。承継ごとに代々の経営者の特性が現れ、中には第二創業などによって、企業の形を変化させていく例<sup>7)</sup>も見られる。日本の家族経営の企業においては、血縁または婿養子によって代々事業を引き継ぐことが一般的であり、長期存続企業はファミリー企業が多くなっている。前川(2011)は、こうした老舗<sup>8)</sup>を概した特徴を、年輪経営、駅伝経営、進化経営としてまとめる。年輪のように地道に堅実な経営を継承し、時には進化して姿を新しくする老舗の特徴である。長期存続企業を経営理念や継承のアプローチによって分析すると、共通して見られる個々の企業単位の特徴が明らかとなってくる。

### 3-2. 事業システム

社会システムとしての企業や企業間関係、取引関係を事業システム<sup>9)</sup>という。これは企業内ならびに企業間の協働の制度的枠組みであり、さまざまなルールが互いに支えあって1つのシステムをなしている。差別化の競争とシステムの競争という2つのレベルにおいて、顧客との接点に至るシステムとして競争優位を構築すれば、差別化の競争に勝つことができ、長期的な競争優位性を持続することができる。経営理念などは普遍的に変化をしないものとして扱われる一方で、業績が悪くなければ事業システムは見直して変化させるという戦略的な部分が強く現れる<sup>10)</sup>。仮に、外部からみると昔から同じ製品を提供する変化のない企業に見えたとしても、実は製造過程は全く新しくなっている場合も考えられる。つまり、事業システムは競争優位が持続する間基本的に変化しないものの、状況によって柔軟に業界内で取引関係の変化が生じるものである。そのため、顧客との接点までの見えにくく模倣が困難な事業システムの分析によって、どのように仕組みを変化させて事業を存続させてきているのかという視点が重要である。伝統的なものを守り続けるとすれば、事業はひとつの企業だけで成り立たせることは困難であり、取引関係は事業の継続に大きく影響する。

複数の企業との取引制度システムを成す企業の集合体について、中小の企業が地域的に集

---

7) 企業の姿を変えることは、事業の仕組みを変化させる過程がともなう。事業システムの存続については次章にて述べる。

8) 老舗学では、老舗を「創業100年以上で、永続繁盛している企業」と定義している。前川ら(2011)『老舗学の教科書』同友館 第1章 pp. 9-28による。

9) 加護野、井上(2004)は事業システムを「結果として生み出されるシステム(意図せざる結果を含む)」であるという。

10) 事業システム変革については次節にて述べる。

まっているケースは産業集積の研究として蓄積されてきている。加藤（2006）は、産業集積における仲間型取引の機能について東大阪の金型産業の事例研究によって存続の仕組みを示した。不況時に減少すると考えられる企業数が、仲間型取引ネットワークの形成プロセスではスピアウトによって増加し、このネットワークの構成メンバーの入れ替えによって存続してきたことを明らかにしている。また、西尾（2008）は、京都花街の伝統的な事業システムが品質を保ち現代まで存続を続けていることを明らかにし、田中（2010）は、岡山ジーンズのケースにおいて集積内の部分ネットワークでは自社ブランド企業と専門ブランド企業の相互作用によって製品を柔軟に提供し、同時に全体ネットワークでは集積全体としての生産規模を確保することを示した。このような取引ネットワークでつながった企業の集団をシステムとして捉えようと、長期的な存続を組織個体群単位の観点で考えることができ、新たな存続のパターンを導くものとなる。

### 3-3. 長期存続企業と事業システムの存続

本稿における分析は社会システムとしての企業や企業間関係、取引制度の事業システムを基本とする。伝統的な事業システムは環境との不適合を生み出すことがあり、この不適合を改善するための策が2つ考えられる。1つは、事業システムの革新であり、事業の仕組みを変えることである。これは、戦略の転換と同時に行うケースがみられる。ミツカンのケースでは、酢の製品を樽詰めから壺詰めへ、業務用から家庭用へ顧客と販売チャネルを変え、事業コンセプトを酢製造業から総合食品メーカーへ転換する。家庭で酢を消費する習慣の広まりと量販店の普及という環境変化に事業システムを適合させ、酢以外の製品開発を促進させた<sup>11)</sup>。また、事業システムの比較の観点では、当初ミシン事業を主軸に経営していたブラザーと蛇の目のケースがある<sup>12)</sup>。ミシン事業を柱にしていたブラザー工業は、近年ではプリンターなどの情報通信機器メーカーに姿を変え、ミシンの売り上げは全体の1割程度である。一方、蛇の目ミシン工業は売り上げの4分の3をミシン事業が占めている。株式の時価総額においては、ブラザーは1980年代上場値200円台から、経済低迷期を経るものの、2007年7月24日に1898円をつける。蛇の目においては、2012年3月期の経常利益予想は最高益であった1984年のおよそ5分の1とされ、1990年6月21日につけた5,000円の株価は、2011年6月に60円台への低下をみせる。事業システム変革は企業の事業範囲や業績に影響すると考えられる。

2つ目は、企業内に複数の事業システムをもつことである。事業システムをひとつにしないことは、環境との不適合に対するリスクマネジメントとしてだけではなく、企業内競争によって事業を精鋭させる利点がある。例えば、創業578年の金剛組<sup>13)</sup>は、聖徳太子が大阪四天王寺

11) 鈴木（2011）事業システムの革新に関する事例企業の分析による。

12) 日経ヴェリタス（2011）を参考にした。

を建立するため百済から招かれた宮大工の三人の内の一人、金剛重光氏が初代である。世界最古とされる「宮大工の会社」は、職人氣質の集団であり、伝承されてきた宮大工の「匠の技」は、200年300年後まで持ち続ける日本の木造建築の技術としてマニュアルでは継承されない。一般に宮大工は建築会社にも属さないが、金剛組は代々専属の宮大工を持ち、金剛組が抱える宮大工集団は各棟梁を頂点とする「組」ごとに社寺の修復工事や再建工事に当たり、現在8組110名の宮大工が在籍する<sup>13)</sup>。事業や技術継承も組単位で行うという独立した体制によって各組で仕事を競い合い、企業内部で競争の緊張感を持たせ、新たな工夫を生み出す仕組みを働かせるのである。

事業システムは存続のための適応を必要とするが、取引の関係を考えると、主体的な見方だけでなくその取引の企業間関係を含む体系的な見方を考慮に入れるべきである。つまり、業界内の事業システムは複数存在すると考えられ、このことが存続のもうひとつの策となっている可能性がある。既存の長期存続企業研究における議論の主題は、老舗企業は伝統を守るという概念に対し、革新という一見矛盾する側面をあわせ持つ経営手法を主に発展してきた。しかし、企業単位ではなく業界という体系的な別の角度から存続を眺めると、複数の事業システムが業界内に存在するということから、事業システムの存続は生態学的なアプローチによって分析できる側面があると考えられる。この点に関し、企業の生き残りを紐解く生態学的アプローチを次章より検討する。

## 4. 生態学的アプローチ

### 4-1. 組織生態学

経営学と生態学の分野を統合させた学問領域は、Hannan & Freeman (1977) の組織生態学<sup>14)</sup>をはじめに組織社会学における分析視角として発展してきた。組織生態学の特徴は、生物の個体を組織として捉え、個体群生態学における分析のモデルを組織研究に対応させることである。組織と環境との関係がどのように影響するのかというものであり、組織や組織個体群の関係を検討することができる。個体群の成長を企業数と考えるならば、限られた資源配分をめぐる正統性の構築と競争を経て、個体群に制度的な安定をもたらす密度依存モデルが評価できる。しかし、人口論的な部分を議論するにとどまり、組織個体群内の組織どうしのつながりには言及していない。

組織間関係は組織と組織との間のつながりを指し、組織間の取引である資源交換にとどまら

13) 2006年に資金面で経営危機に陥り、現在は高松建設の出資により新金剛組が始まった。

14) 金剛組ホームページ <http://www.kongogumi.co.jp> 2011年8月25日時点による。

15) 個体群生態学ともいう。

ず、組織間の共同行動や共同組織の形成も含まれる<sup>16)</sup>。山倉（1995）は、こうした組織間関係の代表的な分析枠組みとして、資源依存、組織セット、協同戦略、制度化、取引コストの5つのパースペクティブをあげている。高瀬（1989）は、組織生態学の主張する「あらゆる組織は構造的慣性を備えており、現代社会における組織淘汰の過程では、高度の慣性を備えた組織のほうが生き残りやすい」という命題が、経営戦略論の基本前提と対立することを指摘する。構造的慣性と戦略的適応が持つ効果を分析した結果、戦略的業種変更の有無よりも設立時の資本規模が組織の適応力を相対的に強く規定しており、慣性的な効果が働いていると示した。これにより、組織生態学の主張する構造的慣性が経営戦略論の基本前提よりも適応力に影響し、業界内資源配分の構造や体系が存続に関係すると考えられる。体系における慣性は経路依存と考えられ、事業システムを変化させる難しさのひとつである。個々の企業レベルにおいては戦略が存続に影響を与える傾向があるが、組織個体群レベルの存続においては、戦略よりも組織生態学が唱える高度の慣性を備えることが制度的な個体群の管理を促すと考えられる。

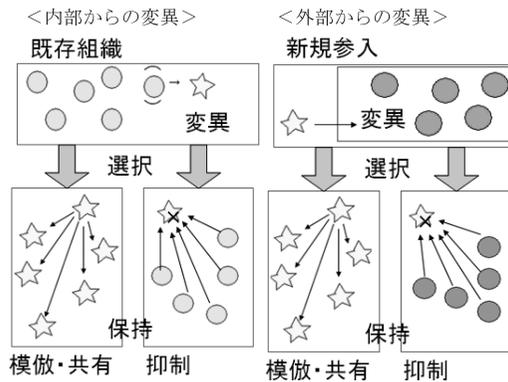
#### 4-2. 組織進化論

オルドリッチ（2007）の進化論アプローチは、組織生態学の主張と経営学における既存の理論を統合する形でまとめられている。進化の過程は「変異」「選択」「保持」の3つから成り、生き残ることが組織の命題である。山田ら（2011）は、オルドリッチ（2009）が進化過程の3つに加えて「闘争」概念を組み込もうとしていたことに注目し、社会運動論をもとにベンチャー企業の生き残りについてイノベーションの闘争モデルを示した。その進化論アプローチの概観の中で、オルドリッチ（2007）が再生産者組織とイノベーター組織の2種が生き残る組織タイプであることに言及している。企業生存の議論は、山田ら（2011）が示すイノベーターの闘争モデルにおいても検討されたように、進化の過程の中で再生産者組織とイノベーター組織をはっきりと区別する必要はなく、必要な利害関係者と提携するといった取引の関係構築が重要となる。したがって組織の存続には独自の資源確保、正統性の獲得、個体群の形成が必要であり、これらの取引関係はひとつの仕組みとしてシステムを構成する。進化論的アプローチによって存続を唱えるにあたり、正統性の獲得や個体群の形成を重要視<sup>17)</sup>するのは、社会関係あるいは集団のなかでの位置づけとして、その組織の社会的な存在意義に関わってくるためである。

図表4は組織個体群における進化の過程を表したものである。変異の発生原因を組織個体群内の既存組織が変異した場合と新規参入者があった場合の2つに分けて図示している。1つは

16) 山倉健嗣（1995）を参照。

17) オルドリッチ（2009）は組織進化論において組織レベルのみならず、組織個体群や組織コミュニティというレベルの進化を捉えている。



図表4. 組織個体群の進化過程

(出所) 筆者作成

既存組織個体群の中のひとつの組織が変異し、進化の過程が起こる。変異した組織は正統性を獲得し他の組織との情報や技術の共有や模倣によって保持される。一方で、正統性を得られなければ他の組織に受け入れられずに個体群内から排除されてしまう。2つ目は組織個体群に新規参入者があった場合である。個体群内で既に安定したシステムが働いている中への外部からの参入者について、個体群はそれ自体が異質な者とみなし変異が起こる。そこからの進化の過程は組織個体群内部からの変異の場合と同様である。オルドリッチ（2007）は組織進化論において、組織が発生することを特に重要視していた。変異による組織個体群内の新たな組織の発生は、組織個体群の健全なシステムが働いていることを表していると考えられる。なぜなら、前節の組織生態学における人口論的に、新たな組織の発生によって世代が新しく築かれなければ、個体群ごと衰退してしまうためである。

#### 4-3. 生物進化論

生物学や生態学は、しばしば組織の経営学と理論を共有してきた。その最も大きな目的は組織の存続に対する理論の構築であり、企業の長期存続に関する研究では、生物学ならびに生態学の概念は一層の貢献をもたらすと考えられる。このため、前述の組織生態学や組織進化論のような生態学的接近に加え、存続に関する進化論をまとめる。

まず生物進化論のダーウィン説では、環境は変化しない前提であるが、現在一般的となった総合学説は、環境変化の有無により、安定化選択と方向性選択のパターンに分けられている。図表5は生物進化論における説の選択をまとめたものである。環境が一定で変化しない場合は自然選択がおこり、適応度の最も高いxの遺伝子型が選択される。環境がAからBに変化した場合は方向性選択がおこり、変化後の環境に対して適応度の最も高いzの遺伝子型が選択さ

図表5. 生物進化論における選択比較

進化理論	環境変化	選択	適応度 $w$	生き残る 遺伝子型
ダーウィン説 総合学説の安定化選択	変化しない A	自然選択	$A : w(x) > w(y) > w(z)$	x
総合学説の方向性選択	変化する $A \rightarrow B$	方向性選択	$A : w(x) > w(y) > w(z)$ $B : w(z) > w(y) > w(x)$	$x \rightarrow z$
環境変動説	変化し続ける $A \Leftrightarrow B$	絶滅回避	$A : w(x) > w(y) > w(z)$ $B : w(z) > w(y) > w(x)$	y

(出所) 吉村仁 (2009) をもとに筆者作成

れる。これらの説に続き、環境は変動するものであるとする環境変動説が示されてきている。吉村 (2009) によると、環境変動説は協力行動<sup>18)</sup> という生き残り戦略をとる新しい進化論であり、最適な者が常に生き残るとは限らないことを示している。つまり、環境が変化し続ける場合は「絶滅回避」の選択がocこり、環境 A または B において適応度が高くも低くもない y の遺伝子型が選択され、環境に対し最適ではなく、適度に共生したものが生き残るという選択基準が加わるのである。

生物進化論の環境変動説の知見をもとに、なぜ老舗企業は中小企業が多いのかについて考察すると、短期的に見れば競争優位を大企業が持つとしても、環境が変わればその競争優位の効果が得られない場合が考えられる。その場合、大企業は規模の大きさから変化させることが容易ではなく、環境適応能力は小さく抑えられよう。長期的に見ると、歴史的な革命や非常に不安定な状況を企業は幾度か乗り越えていかなければならない。そうした激動の環境下においては、適応力の弱さにより大企業という形態は必ずしも強いとは限らず、むしろ中小企業の形態が長期的な環境適応能力に優れている場合も考えられ、中小規模の組織が多様化することで集団として全体の生存可能性を高めている可能性がある。

## 5. まとめ

企業の長期存続に関する研究は、個々の組織単位における主眼によって行われ、成果を蓄積させてきた。経営理念などの老舗の特徴や事業継承などの組織単位の研究では、老舗がなぜ存続を実現してきたのかを説明するには限界があり、本稿では社会システムの中の企業として企業組織と組織個体群単位での長期存続システムに視野を広げ、生態学的アプローチを検討して

18) 協力行動の考え方において代表的なものは利他行動である。生物学において他者を助ける行為は、競争行為と対立するものとして矛盾が生じるが、利他行動によって周囲への信頼が構築され正統性獲得の観点において効果をみせる。

きた。

生態学的アプローチとして、まず組織生態学は組織個体群レベルを基本にモデルを構築しており、組織個体群内の組織による資源の配分が大きなテーマである。組織個体群内の組織数を人口論的な密度依存のモデルにおける組織淘汰の過程では、高度の慣性を備えた組織のほうが生き残りやすく、組織単位での戦略よりも構造の慣性のほうが強い適応力を持つ。したがって組織個体群の存続については、業界内の資源配分の構造や体系が存続に関係すると考えられる。次に、組織進化論は組織と個体群という複数の分析単位を含んでいるが、進化論の特徴である不確実性による選択基準がはっきりしないことが指摘される。この点に関し、生物の進化論では、ダーウィンの自然選択説や総合学説から発展し、新しく環境変動説が示されている。これは、協力行動という生き残り戦略をとる進化論であり、最適な者が常に生き残るとは限らないことを意味し、環境に対し最適ではなく、適度に共生・共存したものが生き残るという新しい基準が示される。業界内には多様な企業が存在しており、業界環境が変化したときに環境に適合しない企業は存続できないが、適合する企業が業界内に存在すれば、結果的に適応することができる。組織個体群における進化の過程については、単に既存組織が存続することだけでなく、組織個体群内で新しい組織が発生することを重視しており、組織個体群レベルで体系的に繁栄する企業の交代が起こる可能性を示唆している。つまり、組織は長期にわたる環境適応の過程で変異し、複数の組織の集合体である組織個体群は競争と協力の相互依存関係を同時に展開して共生する。経営が困難な時期には個体群内の事業システムの多様性によって適応すると考えられる。組織個体群の存続において、組織単位の存続との相違点は新たな企業の発生と消滅や業界内の事業システムの多様性を含んで捉える点であり、長期的な企業の存続は組織レベルとは異なる組織個体群レベルの存続を合わせて考える必要がある。

本稿では、組織と組織個体群の存続に関し、そのシステムの構造や体系に注目した生態学的アプローチを提示した。組織個体群の長期存続に関し、生態学的アプローチを用いた事例研究を今後の課題としたい。

## 参考文献等

- 伊丹敬之、加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社
- 井上達彦（2010）「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類—」『早稲田商学』第423号 193-233頁
- 今西錦司（1994）『生物社会の論理』平凡社
- 加護野忠男、井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣
- 加護野忠男、角田隆太郎、山田幸三、上野恭裕、吉村典久（2008）『取引制度から読みとく現代企業』有斐閣
- 加藤厚海（2006）「産業集積における仲間型取引ネットワークの機能と形成プロセス—東大阪地域の金型産業の事例研究—」『組織科学』39巻4号 56-68頁
- 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 33-44頁

- 加藤敬太 (2009) 「老舗企業における長期存続プロセスのダイナミズム～八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析～」『2009年度組織学会研究発表大会予稿集』317-320頁
- 橋川武郎, 島田昌和 (2008) 『進化の経営史一人と組織のフレキシビリティ』有斐閣
- 国司田拓児, 浅沼直樹, 森園泰寛 (2011) 「中部の星中小企業 強さを探る—集積が力を生む—」日本経済新聞 2011年8月16-20日 中部経済紙面連載①-⑤
- 久保田章市 (2010) 「長寿企業に学ぶ, 生き残るヒント—中国地域の長寿企業を事例に—」『エネルギー地域経済レポート No. 430 中国電力株式会社エネルギー総合研究所
- 経済産業省 (2009) 平成21年工業統計表「企業統計編」[経済産業省] (平成23年8月31日公表) 【事業所ベースの統計表】第23表 都道府県別・経営組織別出荷額
- 柴田淳郎 (2009) 「産地の危機対応と会社制度—有田焼産地と京焼産地の比較分析—」『2009年度組織学会研究発表大会予稿集』2009年度組織学会研究発表大会東北大学大会準備委員会
- 鈴木志保 (2011) 「企業の長期存続と事業システム革新—老舗企業の事例分析による検証—」『オイコノミカ』48巻1号69-83頁
- 曾根秀一 (2009) 「老舗宮大工企業の存続のメカニズム—リスクマネジメントの観点から—」神戸ビジネスシステム・コンファレンス
- 高瀬武典 (1989) 「構造的慣性が戦略的適応か」『理論と方法』4巻2号41-55頁
- 高瀬武典 (1991) 「組織学習と組織生態学」『組織科学』25巻1号 58-66頁
- 高瀬武典 (1994) 「組織のエコロジカル・アプローチと変革過程」『組織科学』27巻4号4-11号
- 高瀬武典 (2006) 「組織変革と組織進化—組織分析における時間の位置づけ」『組織科学』第39巻第4号4-11頁
- 田中英式 (2010) 「産業集積内ネットワークのメカニズム—岡山ジーンズ産業集積のケース—」『組織科学』43巻4号73-86頁
- たねやグループホームページ (2011) <http://taneya.jp/group/company/> 2011年9月12日
- 帝国データバンク史料館 (2009) 「データで見る老舗—長寿企業24,000社分析から—」企業家研究フォーラム2009発表資料 2009年7月12日
- 帝国データバンク史料館・産業調査部 (2009) 『百年続く企業の条件—老舗は変化を恐れない—』朝日新聞出版
- 東京商工リサーチ (2009) 「全国企業倒産状況2009年上半期」2009年7月8日
- 西尾久美子 (2006) 「伝統文化産業の事業システム—京都花街の事例—」神戸大学 Discussion Paper Series 2006年
- 西尾久美子 (2008) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社
- 日経ヴェリタス (2011) 「変われる会社を買われる銘柄—激変する環境 柔軟な適応力で生き残る—」第178号10-11面, 8月7-13日
- 藤本昌代, 河口充勇 (2010) 『産業集積地の継続と革新—京都伏見酒造業への社会学的接近—』文眞堂
- 前川洋一郎 (2008) 『老舗学レポートNo.4 300年超老舗と100年前後老舗の比較』老舗学研究会
- 前川洋一郎, 末包厚喜, 後藤佳菜子, 本谷るり, 淵上清二, 久保田典男, 吉川智教, 池澤威郎 (2011) 『老舗学の教科書』同友館
- 本谷るり (2005) 「老舗企業の加齢と存続」関西国際大学地域研究所 研究叢書65-80頁
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣
- 山倉健嗣 (1995) 「組織間関係と組織間関係論」『横浜経営研究』横浜国立大学経営学会16巻2号166-178頁
- 山田仁一郎, 高橋勅徳, 松嶋登 (2011) 「イノベーションの闘争モデル—大学発ベンチャーの生き残りかけた闘争過程—」『日本経営学会誌』第27号27-40頁 千倉書房
- 吉村仁 (2009) 『強いものは生き残れない—環境から考える新しい進化論—』新潮社
- 中小企業庁ホームページ (2011) <http://www.chusho.meti.go.jp/> 2011年8月30日
- David Stark, (2009), *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press (デヴィッド・スターク (2011) 『多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織ネットワーク・ダイナミズム—』マグローヒル・エデュケーション)
- Hannan, M. T. and Freeman, J., (1977), *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964
- Hannan, M. T. and Freeman, J., (1989), *Organization-*

- al Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Howard E. Aldrich and Martin Ruef, (2006), *Organizations Evolving*, Sage Publications Ltd; Second edition (ハワード・E・オールドリッチ (2007) 『組織進化論—企業のライフサイクルを探る』 東洋経済新報社)
- Marco Iansiti and Roy Levien, (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business Review Press (マルコ・イアンシテイ, ロイ・レヴィーン (2007) 『キーストーン戦略—イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム—』 翔泳社)

(2011年10月7日受領, 2012年5月25日掲載決定)

# Ecological Approach to Organizations for Continuation

## Abstract

Facing economic crisis, research on long-term continuation of the company, attracted to a stack of business legitimacy and continuity of management, has become theme is noteworthy. In previous studies, approach to long-term continuation of the unit system in the industry group has been not presented. However, others relate to each other in society is further complicated by a single company, it is necessary to viewing angle that consider the relationship between the outside environment and business. Because research approach to organizational units, their features such as long-established management principles and how inheriting the business, to explain why has been achieved continuation is limited.

Discussion on the survival of the industry, gives us the framework to build ecological theory. This paper explores a framework for population ecology of the organism and evolutionary theory to survive as a competitive strategy, which purpose to present the approach to analyzing the company viewed as an artificial organism. Review and describe the problem of long-continue companies, organized approach. Review the ecological approach is then performed to study continuation of the firm model of the system. It is important to continue in the industry that there are diversified business systems and presents a long-term management of the business ecosystem.

Continuation is related to the circulation of the whole ecosystem, business ecosystem interdependence is increasing the viability of the company. Organizational population to continue long-term, have diversified business systems in the industry, and it is important that a properly business ecosystem acts.