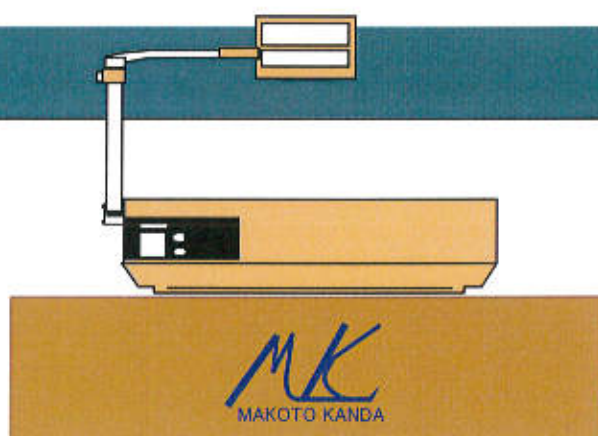


# 老舗の教え

～長期存続企業から学ぶ企業の進むべき道～

商工会議所の調査から



明治学院大学  
経済学部教授  
神田 良

## 東京商工会議所中央支部：老舗企業塾

### 目的

長期存続企業（老舗）の企業運営の考え方を学び、  
中小・中堅企業の企業経営に役立てる

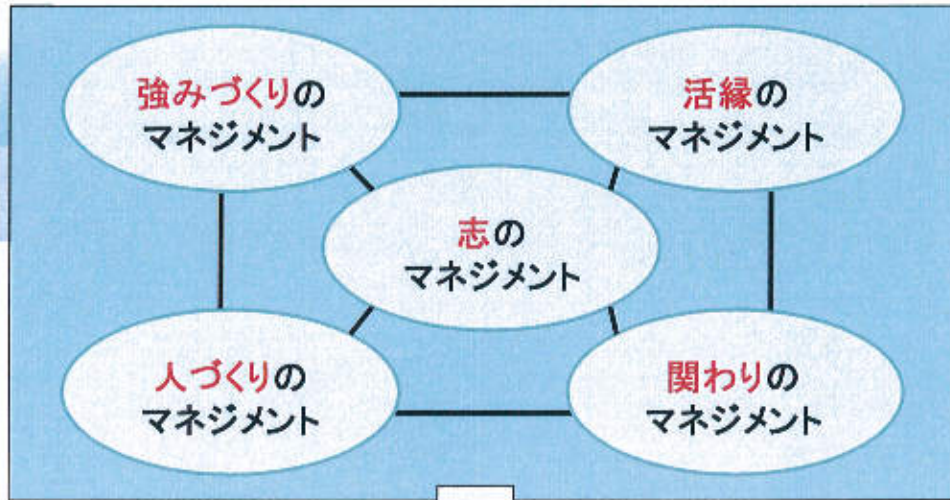
平成21年度：代表的な事例のインタビュー調査し、  
企業経営のエッセンスを抽出する

平成22年度：企業経営のエッセンスを整理し、  
簡潔な質問項目にまとめる

平成23年度：質問項目をアンケート調査票に整理し、  
老舗企業と非老舗企業に回答してもらう  
回答結果に基づき、中小・中堅企業が使える  
自己診断ツールを開発する

# 永続経営のマネジメント枠組み

5つの要素でみる

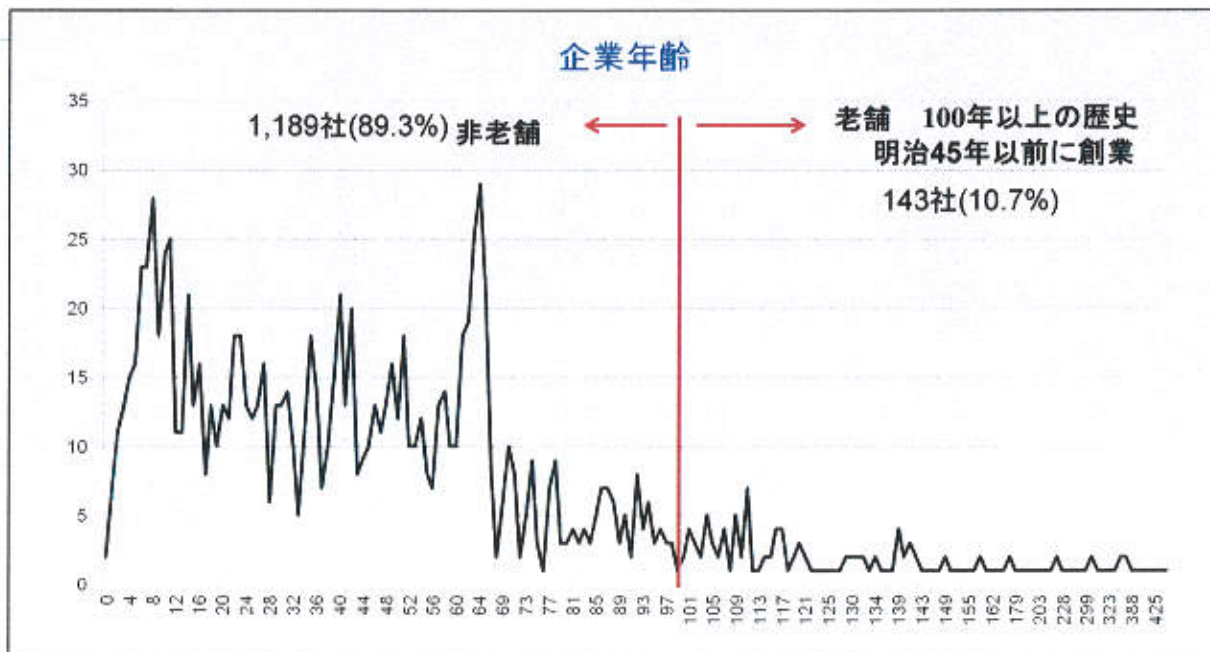


競争が真似できない  
企業個性(らしさ)の形成

© MAKOTO KANDA

## 質問票調査概要

2011年4月実施



東京商工会議所会員企業および中央区内の事業者7,000社  
回答は1,332社(有効回答率19.0%)。回答者のほぼ9割は経営幹部

© MAKOTO KANDA

## 老舗は何が違うのか：比較する

老舗の特徴を知るためには、  
老舗の経営とそうでない企業(非老舗)の経営とを  
比べてみないと分からない

↓

平均値の比較  
割合(百分率)の比較

↓

統計学的に見て  
「有意な差」がある項目  
から判断する

MK  
© MAKOTO KANDA

## 志のマネジメント：らしさを生み出す

### 理念の内容(定義)

- ・経営理念は、存在するだけではダメ
- ・行動規範や商品・サービス、さらには事業領域は当たり前
- ・仕入先や顧客との関係づくり、そして生産や販売の技術の言及する

### 経営理念の継承と活用

- ・経営理念の継承と活用については、すべて老舗のほうが高い
- ・創業からの継承と将来への継承に対して、より積極的である
- ・活用に対しても明示化、共有化、公表も含めて積極的である

### 経営方針

- ・培ってきたブランドに価値を置き、  
商品や店づくりなどでブランド整合性を重視する
- ・技術を維持・強化するために業界活動に積極的に参加する
- ・事業拡大では、財務的により保守的である

© MAKOTO KANDA

## 強みづくりのマネジメント

### 強みづくり

- ・商品・サービスでは、細部つまり小さな差別化にまでこだわる
- ・**素材・原材料**に関する豊富な知識を持ち、それを活かした商品・サービスを提供
- ・市場に対して、会社の歴史、商品の謂われなどの**物語**も積極的に発信する

### 業務改善・企業変革

- ・商品・サービス、素材・原料、生産・販売技術について、**変えてはならないもの**をもつ
- ・大きな変革は、**時間をかけて導入**する

© MAKOTO KANDA

## 関わりのマネジメント

### 顧客との関係づくり

- ・知識が豊富な**顧客から学ぶ**姿勢をもつ
- ・自社が提供する商品・サービスが**最高の状態**で使われるように演出する
- ・会社の歴史、商品の謂われなどの**物語**を伝える

### 仕入先との関係づくり

- ・仕入先とは、**生産・販売、商品・サービス**、さらには**顧客・市場動向**などについても、より**積極的に情報を交換**している

© MAKOTO KANDA

## 人づくりのマネジメント

### 従業員教育

- ・従業員教育に関しては大きな差はないが、従業員に対して自社の歴史や伝統をより熱心に教えている

### 後継者育成

- ・後継者育成では、すべての項目で、老舗が高い得点  
後継者育成により体系的、積極的に取り組んでいる
- ・老舗の6割はすでに後継者を決めているが、非老舗は4割にとどまる

## 活縁のマネジメント

### 業界・地域との関係

- ・業界活動などの社外活動に積極的に参加して、人脈づくりに心がけ、そこで学ぶ姿勢をもつ
- ・地域の価値を認識して、地域貢献するとともに、地域価値向上に参画する

## 老舗の経営とは

それぞれの経営行動はどのように関連しているのか。  
 (経営行動間の関連性)  
 また、どの経営行動に重きが置かれているのか。  
 (経営行動の重み付け)

↓

因子分析

↓

分析結果に基づき、  
 関係性と重み付け  
 を判断する

© MAKOTO KANDA

## 因子分析結果 一例

項目	第1因子
<b>経営理念</b>	<b>経営理念重視主義</b>
経営理念は創業の頃からの考え方を反映している	.564
経営理念に立脚した経営を心掛けている	.811
経営理念を文章化するなどして、明確にしている	.634
経営者が経営理念を説明して、社内で共有化している	.794
経営理念を顧客や取引先など、社外にも公表している	.718
経営理念を次世代へも継承しようとしている	.782
分散の百分率	52.3

項目	第1因子	第2因子	第3因子
<b>経営方針</b>	<b>個性やこだわりによる差別化</b>	<b>事業継続性の重視</b>	<b>利益優先主義</b>
主力事業に固執し本業を成長させる	.324	.527	.416
他社にはない個性ある、こだわりの商品やサービスを持つ	.606	.122	-.168
培ってきたブランド(暖簾、ロゴなど)に価値を置く	.759	.016	-.006
商品開発や店づくりなどでは、ブランドとの整合性を守る	.820	-.217	.059
原材料調達などの取引先とは、つきあいの長さを意識する	-.085	.684	.085
生産や販売の技術の維持・強化など、業界活動に積極的に参加する	.419	-.505	.283
売上よりも利益を伸ばすことが、最優先の経営課題である	-.158	.027	.899
事業推進にあたっては、大きな借金をして投資することはしない	.036	.640	-.022
分散の百分率	24.1	18.4	13.8

注: バリマックス回転後の数値  
 網掛けは、600以上の数値を示す

© MAKOTO KANDA

## 志のマネジメント：経営理念の継承・活用

- ・まずは理念活用の意志があつて、理念を社内で共有化するさらには将来へ継承する志をもって、社外に公表して、文章などで明示化している（**経営理念へのこだわり**）

高  
優先順位  
低

### 経営理念へのこだわり

- ①経営理念に立脚した経営を心掛けている（経営への活用）
- ②経営者が経営理念を説明して、社内で共有化している（社内での共有化）
- ③経営理念を次世代へも継承しようとしている（将来への継承）
- ④経営理念を顧客や取引先など、社外にも公表している（社外への公表）
- ⑤経営理念を文章化するなどして、明確にしている（明示化）

© MAKOTO KANDA

## 志のマネジメント：経営方針

- ・まずはブランドとの一貫性を重視して、その価値に重きを置きながら、個性ある商品サービスを提供しようとする（**個性やこだわりによる差別化**）
- ・長期的な取引関係を維持・強化しながら、無理な投資をせずに、事業の継続を図る（**事業継続性の重視**）
- ・利益がしっかりと出ることを重視する（**利益主義**）

高  
優先順位  
低

### 個性やこだわりによる差別化

- ①商品開発や店づくりなどでは、ブランドとの整合性を守る（ブランド一貫性）
- ②培ってきたブランド（暖簾、ロゴなど）に価値を置く（ブランド価値認識）
- ③他社にはない個性ある、こだわりの商品やサービスを持つ（商品・サービスでの個性）

### 事業継続性の重視

- ①原材料調達などの取引先とは、つきあいの長さを意識する（取引先との長期的関係）
- ②事業推進にあたっては、大きな借金をして投資することはしない（財務的な保守性）

### 利益主義

- ①売上よりも利益を伸ばすことが、最優先の経営課題である（利益優先主義）

© MAKOTO KANDA

## 強みづくりのマネジメント：付加価値・強み

- ・商品やサービスは競争優位性を生み出す源泉であるが、素材・原料に関する知識を活かして、さらには物語という付加価値をつけることで競争力を構築する  
(素材優位性を活かした物語性)
- ・細部にこだわる差別化、蓄積してきた広い意味での技術を活かして、商品やサービスの魅力づくりをめざし、真似されない商品・サービスを提供する  
(技術に基づく差別化)

高

優先順位

低

### 素材優位性を活かした物語性

- ①素材や原材料に関しては、豊富な知識を蓄積している(素材・原料知識)
- ②素材や原材料の特徴を生かした商品やサービスを提供している(素材・原料活用)
- ③商品やサービスに関する知識は、社内で共有化している(知識共有化)
- ④販売時には、会社の歴史や商品の由来なども、一緒に伝えている(物語性重視)

### 技術にもとづく差別化

- ①自社の商品やサービスは、他社が簡単には真似できない(模倣困難性)
- ②商品・サービスに、価格以外の魅力がある(魅力づくり)
- ③商品・サービスでは細部に至るまで自社らしさを出している(差別化)
- ④競合他社にはない生産や販売のやり方ある(技術蓄積)

© MAKOTO KANDA

## 強みづくりのマネジメント：改善・変革

- ・時代への適合を常に考え、世代交代時に大きな変革を導入するが、そのためには日常的なたゆまめ改善をつなげるとともに、変革には時間をかける  
(日常的な改善と漸進的変革)
- ・継承すべきものを、原材料、技術、商品・サービスのそれぞれで意識している  
(伝統の遵守)
- ・「伝統と革新」ではなく、「革新と伝統」の経営である

高

優先順位

低

### 日常的改善と漸進的変革

- ①時代の変化に合わせて事業内容も含めて変革に取り組んでいる(時代適応)
- ②経営陣が世代交代するときを、大きな変革の機会と考えている(世代交代時の変革)
- ③事業が順調なときにも、業務改革に取り組んでいる(日常的改善)
- ④大きな変革を導入するときは、時間をかけている(漸進的変革)

### 伝統の遵守

- ①素材や原材料には、変えてはいけないものがある  
(伝統継承：素材・原材料)
- ②生産や販売のやり方には、変えてはいけないものがある(伝統継承：技術)
- ③自社の商品やサービスの品質を変えないように心がけている  
(伝統継承：商品・サービス品質)

© MAKOTO KANDA



## 関わりのマネジメント:顧客

- ・自社の固定顧客を把握して、顧客との対話を通して顧客を知り、自社の商品・サービスが最高の状態で消費・使用されるように演出する

(対話重視と消費の演出)

- ・顧客に対しても学習の機会を提供するとともに、苦情から自分でも学び、将来の顧客層の開拓に結びつける

(相互学習と市場開拓)

高

優先順位

低

### 対話重視と消費の演出

- ①自社の商品・サービスの固定客層を把握している(顧客認識)
- ②接客は顧客を知るための重要な対話の場として位置づけている(対話重視)
- ③商品が最高の状態で消費・使用されるように工夫している(消費の演出)
- ④接客の場面以外でも、顧客のニーズや市場の情報を収集している(情報収集)

### 相互学習と市場開拓

- ①有用な情報を提供して、お客様にも学ぶ機会を提供している(顧客教育)
- ②クレームに対して、迅速に対応できる体制が整っている(苦情対応)
- ③クレーム対応に対して、顧客から感謝の言葉を頂いたことがある(対応実績)
- ④将来のために、若年層など新たな顧客層を開拓している(将来市場開拓)

© MAKOTO KANDA

## 関わりのマネジメント:仕入先

- ・仕入先とは情報交換を密に行い、必要な情報を提供するだけでなく仕入先の事業などを理解して、お互いに学習するパートナーとなる

(学習の輪づくり)

高

優先順位

低

### 学習の輪づくり

- ①仕入先とは、生産や販売について情報を交換している(情報交換:生産・販売)
- ②仕入先とは、顧客・市場動向について情報を交換している(情報交換:市場)
- ③仕入先とは、商品やサービスについて情報を交換している  
(情報交換:商品・サービス)
- ④仕入先が必要とするビジネス情報を提供している(情報提供)
- ⑤仕入先の経営理念、事業戦略を理解している(仕入先理解)

© MAKOTO KANDA

## 人づくりのマネジメント：従業員教育

・定着化や動機づけは当然として、守るべき技術を考慮し、さらに個性に配慮した人づくりに心がけている

(技術伝承・個性を考慮した人材教育)

高  
優先順位  
低

### 技術伝承・個性を考慮した人材教育

- ①人材確保や従業員の定着を図るために工夫している(定着化)
- ②目標となる姿・技能を示して、将来に夢を持たせている(動機付け)
- ③守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している(技術考慮の配置)
- ④従業員に対しては、継承すべき技術を明らかにしている(技術伝承)
- ⑤従業員に対して、会社の歴史・伝統を教えている(伝統教育)
- ⑥従業員の個性や希望を考慮して、育成している(個性配慮)
- ⑦現場での体験を通じた教育(OJT)を重視している(現場重視)
- ⑧業界の資格取得を促進するなど、社外での教育も活用している(社外活用)

MK

© MAKOTO KANDA

## 人づくりのマネジメント：後継者育成

・継承にあたっては伝統・経営方針を伝え、入社後は体系的に社内でのキャリアパスを設計して学ばせる。さらには社外との人脈づくりにも努めさせ、自立化を促す

(計画的・体系的な育成)

・後継者の原則を明示していて、入社前に異質な視点を獲得させる

(原則明示と社外経験)

高  
優先順位  
低

### 計画的・体系的な育成

- ①後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている(経営方針の継承)
- ②後継者に仕事の楽しさ・面白さも見せている(決意促進)
- ③後継者には、計画的に様々な部署を経験させている(全社的体験)
- ④後継者には、社内ではまず現場の仕事を学ぶことを期待している(現場重視)
- ⑤後継者には、社内だけでなく、社外人脈の形成にも努めさせている(社外人脈形成)
- ⑥承継後は、後継者から相談されるまで口を出さないようにしている(自立化)

### 原則明示と社外経験

- ①後継者選びには、長子継承など、基本的な原則がある(原則の存在)
- ②後継者には、他社での勤務や留学等、社外経験を積ませている(社外視点)

© MAKOTO KANDA

## 活縁のマネジメント

- ・地域への貢献に積極的に参加して、地域価値のさらなる向上にも関与する。  
それは巡り巡って地域ブランドがビジネスに好影響を及ぼすと考えるからである  
(地域価値向上)
- ・社外での学習機会を積極的に活用する。そのために、社外活動に積極的に参加する。  
(社外人脈による学習)

高

優先順位

低

### 地域価値向上

- ①地域社会の一員として、地域での行事や催事に参加している(地域貢献)
- ②地域の価値を高めるためのプロジェクトに参画している(地域価値向上)
- ③地域(中央区)のブランド力が商売に影響している(地域価値認識)

### 社外人脈による学習

- ①異業種や世代を超えた広い人脈をもつように心がけている(学習人脈形成)
- ②信頼できる社外の経営者等から助言やアドバイスを受けている(学習実践)
- ③業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加している(参加関与)

© MAKOTO KANDA

## 今後の方針

- ・今後の経営に関して、老舗はより積極的に海外展開を意識していて、  
場合によっては、本業以外への事業展開までも視野に入れている  
(市場開拓と多角化)

高

優先順位

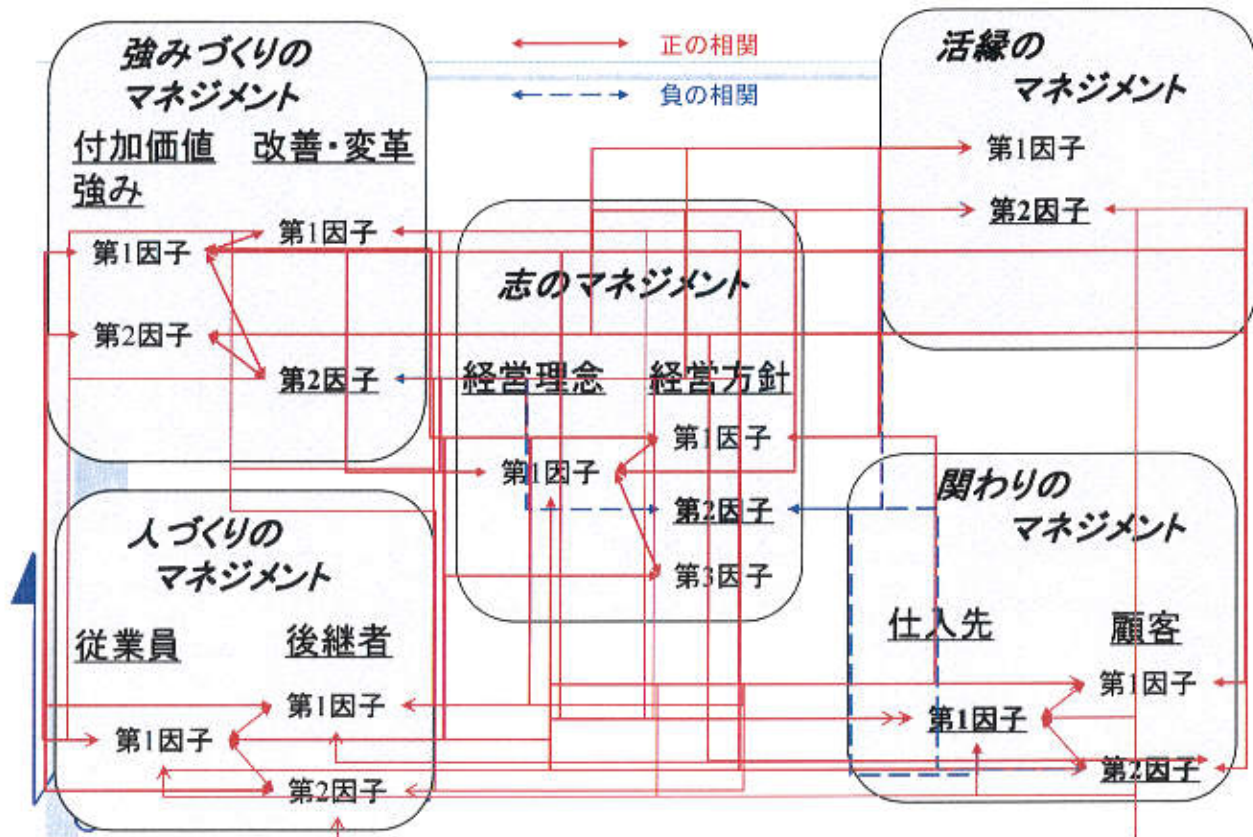
低

### 第1因子 市場開拓と多角化

- ①海外市場へ進出する事業展開を図っていく(海外進出)
- ②海外顧客の日本への呼び込みを図っていく(海外顧客呼び込み)
- ③国内で市場をさらに拡大していく(国内市場深耕)
- ④本業以外で新たな事業を展開していく(事業拡大)

© MAKOTO KANDA

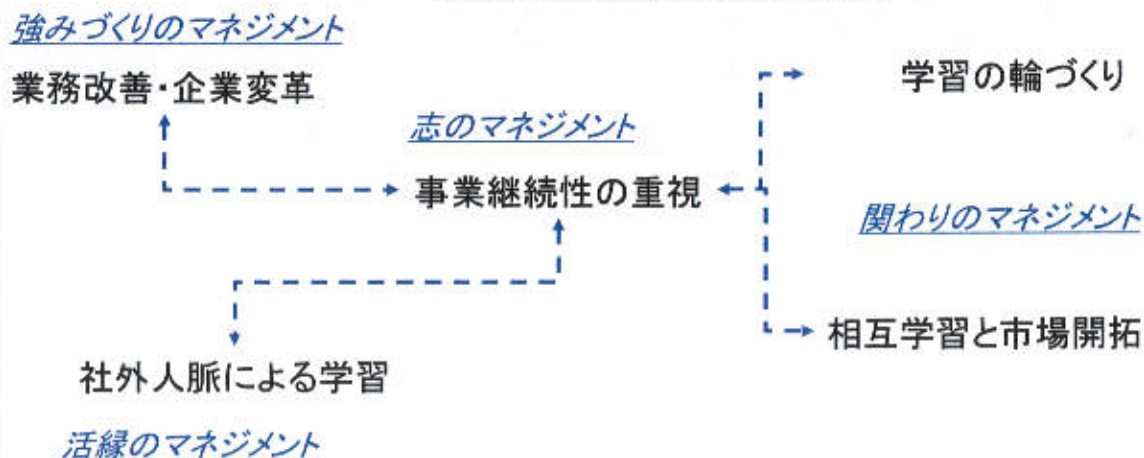
# 因子間の相関



# 永續経営の落とし穴

取引での長期関係や財務の保守性(保守主義)を重視することは、業務改善・企業変革、社外での学習機会、仕入先との学習、顧客との学習や新規市場開拓に消極的にならせてしまう危険性をもつ

## 長期存続経営の落とし穴



# 東京商工会議所： 企業の存続に関する経営者意識調査

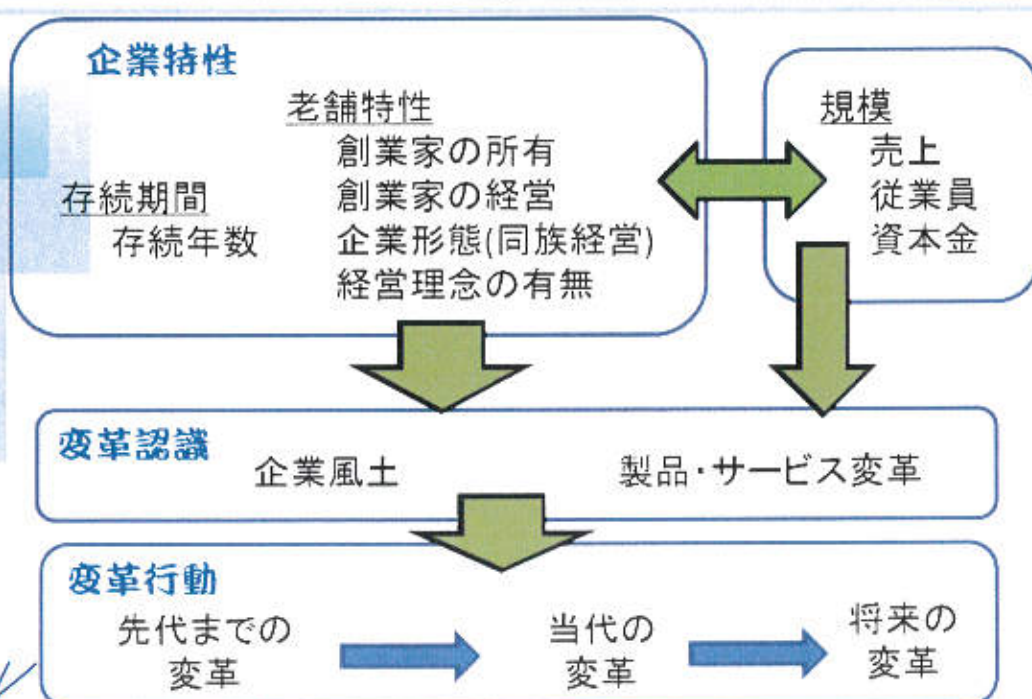
## 目的

長期存続企業(老舗)の革新マネジメントを学び、  
中小・中堅企業の企業経営に役立てる

平成26年： 東京都の長期存続企業を対象として、  
先代まで、当代、次代の変革行動を  
アンケート及びインタビュー調査

MK  
© MAKOTO KANDA

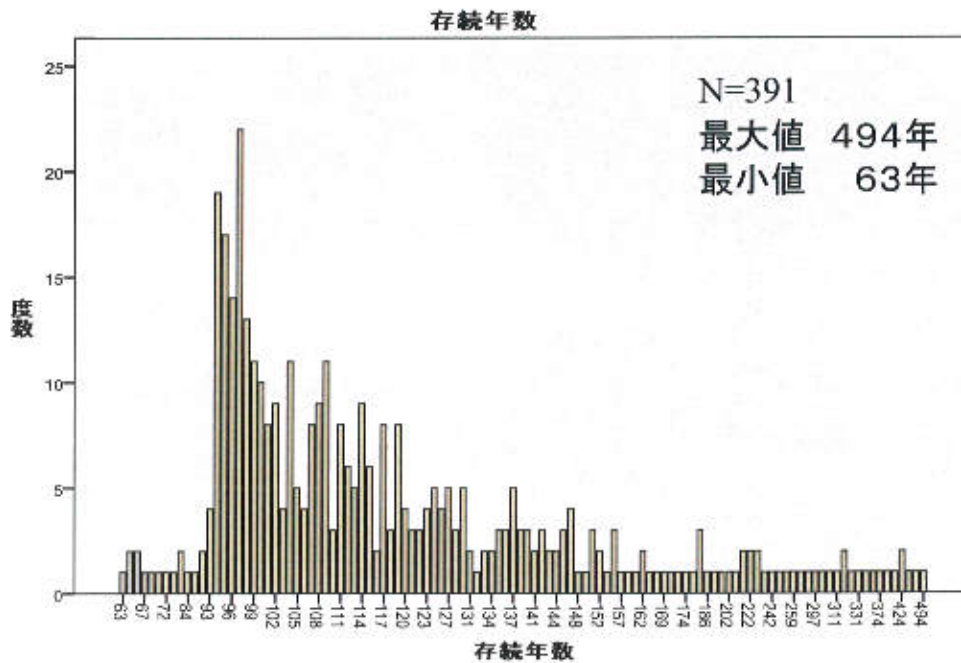
## 変革マネジメントの分析枠組み



MK  
© MAKOTO KANDA

# 存続期間

60年以上の長期存続企業を対象



© MAKOTO KANDA

# 変革の4類型

注:セル内の数値は企業数

先代の変革

高  
44  
以上

平均値  
43.7  
以下

低  
43  
以下

変革活動定着型

57

変革活動継続型

109

伝統重視型

91

変革活動移行型

42

低 当代の変革 高  
 50以下 平均値=50.9 51以上

© MAKOTO KANDA

## いくつかの発見事項

- ✓ 変革パターンは存続年数に影響を与えない  
＝存続のための変革にはいくつかのパターンがある
- ✓ 伝統重視型は、創業家の所有と支配が強い、  
同族経営が多い。変革活動継続型、変革活動  
移行型も、同族経営が多い
- ✓ 変革活動定着型は、非創業家所有・経営、つまり  
非同族経営が多い
- ✓ 伝統重視型は、規模が小さいものが多い、  
変革活動定着型は規模の大きいものが多い
- ✓ 非同族型の企業のほうが社訓をもっている

## 資料

東京商工会議所中央支部老舗企業塾 <http://www.tokyo-cci.or.jp/chuo/shinise/>  
これら報告書と自己診断チェックリストはダウンロードできます



変革活動に関する  
東京商工会議所の報告書は  
年度末に公表予定です