

## 企業生命力の考察

—優良老舗企業の企業特性—

Study for life force of long-lived Companies

関西国際大学 竹田茂生

Kansai University of International Studies Shigeo TAKEDA

### はじめに

本論文は、老舗企業に対するアンケート調査の定量的分析を中心にして、「企業生命力」について考察するものである。筆者は、過去に2度の定量調査<sup>1</sup>を実施してきた。ただし、これらの調査は小規模のため、定量的分析としては老舗企業の特徴を概観するにとどまった。

今回の調査は、大規模のサンプルで調査を設計し、実施することによって詳細な検討を加えることができた。本論文では、「企業生命力」という観点から定量的分析による検討を加えた。

企業の生命力については、100年以上存続している老舗企業のマネジメント力そのものに着目した。つまり、「持続的競争優位」を続ける経営力を企業生命力としてとらえたのである。

調査結果からは、7つの経営に関する因子が抽出された。そして、この7つは個々に独立して長寿に貢献していると同時に、総合力が重要であるとの知見を得た。

また、この老舗企業のエッセンスである7つ因子指標の構成項目を用いて、得点化し「老舗力＝企業生命力尺度」を生成した。これにより、老舗企業を4分位に分類した。高得点グループを優良老舗（老舗の中の老舗）と位置づけて、他のグループと比較（カイ二乗検定）しその特性の分析を行なった。これにより、長寿企業への企業生命力の要素が実証された。なお、本論文は、実践経営学会での発表を元にして、その後の研究成果を加筆したものである。

### 1. 調査の概要

#### ■調査の概要

- 1) 調査名：「100年（長寿）企業アンケート」 2) 調査手法：質問紙郵送法
- 3) 調査対象：①創業年度1902年以前（創業100年以上）②2001年度の売上高5億円以上
- ③上記①②該当する企業経営者 4) 標本抽出：上記の条件を満たす企業を、帝国データバンク企業ファイルより抽出 5) 設定数：4910サンプル 6) 回収数：618サンプル
- 7) 回収率：12.6% 8) 調査地域：全国 9) 調査期間：2002年10月
- 10) 調査実施機関：実践経営学会「顧客価値研究会」、関西国際大学・地域研究所
- 11) 有効回答数：570サンプル

（回収票のうち、創業年度が無回答の企業（10件）創業年度が1903以降の企業が（28件）不明、特定できない企業—江戸時代、明治初期といった記載—（10件）計48件あった。したがって、集計分析にあたってはこれらの調査票を除いた。）

## 2. 回答企業の特性

主な回答企業の属性については、次の表1～表4に示した。「業種」では、卸・小売業が、約40%を占めた。「売上高」は、10億円未満、10億円から30億円未満、30億円以上のそれぞれが約30%であった。「従業員数」は、30人未満の企業が約27%、50人～100人未満、100人～300人未満がそれぞれ20%強であった。創業年は、江戸期が30%弱で、明治初期が50%強を占め最も多かった。また、近代産業化時代は約18%であった。

図表1【業種】

業種	度数	%
建設・工事	43	7.5
製造業①食品・飲料	99	17.4
製造業②衣料・繊維	31	5.4
製造業③金属・電気・その他	88	15.4
運輸・倉庫	14	2.5
卸・小売り	236	41.4
飲食・サービス	48	8.4
その他	10	1.8
無回答	1	0.2
合計	570	100

図表2【2001年度売上高】

	度数	%
10億円未満	175	30.7
10億以上30億未満	208	36.5
30億以上100億未満	115	20.2
100億以上	71	12.5
無回答	1	0.2
合計	570	100

図表3【従業員数(パート・アルバイト含む)】

従業員規模	度数	%
30人未満	151	26.5
30人以上50人未満	83	14.6
50人以上100人未満	145	25.4
100人以上300人未満	125	21.9
300人以上	62	10.9
無回答	4	0.7
合計	570	100

図表4【創業年度】

創業時期	度数	%
江戸時代以前 (～1602)	12	2.1
江戸時代 (1603～1867)	158	27.7
明治時代～金本位制 (1868～1897)	298	52.3
明治時代：近代産業確立期 (1868～1902)	102	17.9
合計	570	100

## 3. 老舗企業の「生命力」についての考察

本調査における主たる研究目的は、老舗企業の長寿の要因を探ることである。したがって、質問の設計にあたっては、100年以上生存している企業は、長寿に結びつくマネジメント上の特質があると仮説を設定した。

そこで、マネジメントに関する質問項目を26項目設定し、それぞれについて5段階の尺度(1. かなり当てはまる、2. 当てはまる、3. まあ当てはまる、4. あまり当てはまらない、5. 全く当てはまらない)で測定した。なお、この26の設問の設計にあたっては、エノキアン<sup>ii</sup>の自社評価のための質問項目やアリー・デ・グース<sup>iii</sup>などの先行研究の知見を参考した。

日頃のマネジメントにおいて、実行度の高い項目は次の9項目であった。この9項目は、「かなり当てはまる」と「当てはまる」の回答の合計が50%を超えるものである。(図表2)

図表2 老舗企業のマネジメント

(%)	かなり 当ては まる	当 ては まる	ま あ 当 ては まる	あ ま り 当 ては ま ら な い	全 く 当 ては ま ら な い
a. 資金力に裏打ちされた企業安定と信用を最も重要な経営課題と考えている	32.8	32.8	22.8	9.8	1.1
b. できる限りの経営環境を収集する情報網の構築に努力している	14.9	32.8	36.0	14.6	1.2
c. 常に経営環境の変化に迅速に対応することを社是としている	23.2	30.5	32.8	11.6	1.2
d. 会社と従業員との一体感を重視した経営に重点を置いている	23.2	41.1	31.1	4.4	0.0
e. 従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い	11.4	33.3	39.5	13.9	1.2
f. 従業員と経営者との関係がかなり親密である	11.1	32.8	41.6	13.5	0.5
g. 支社・支店には、なるべく権限を委譲して経営を任せている	6.7	19.6	30.4	21.6	7.9
h. 新規の投資には、慎重に対応するような仕組みになっている	19.1	32.3	32.3	13.5	1.4
i. 資産の蓄積を常に心がけている	15.6	32.3	31.1	17.7	1.9
j. 外部資金の借入については、かなり慎重なほうである。	19.6	29.6	29.5	18.8	1.6
k. 当社（店）の従業員は、創業精神を行動の指針にしている	7.0	15.8	33.2	34.4	8.6
l. 同族企業であることの利点が経営に生かされている	8.9	23.9	33.7	22.6	10.2
m. 早くから後継者が明らかにされている	17.0	20.5	23.7	25.6	12.5
n. 従業員が後継者の適性を評価する仕組みができています	1.6	3.7	18.9	43.2	31.4
o. 創業者一族の意向が経営に反映されている	19.1	28.2	25.1	16.0	11.2
p. 当社の創業の地が重要な意味を持っていると考えている	16.7	20.9	22.3	26.7	12.6
q. 経営で一番に大切に揭げているのは、顧客第一主義である	41.2	36.5	18.9	2.3	0.7
r. 「のれん分け」などの社員の独立を積極的に支援している	1.2	1.1	8.1	36.0	52.3
s. 後継者の帝王教育が施されている	4.6	13.3	29.6	31.9	19.8
t. 資本と経営は分離され、創業者一族は経営に口を出さない	3.5	5.1	8.1	24.9	57.5
u. 利益の社会還元や社会貢献を重要な経営課題としている	6.3	24.0	37.5	27.0	4.6
v. 従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献と考えている	20.4	36.8	33.7	8.1	0.7
w. 伝統的な文化の継承を通じた地域貢献を重要と考えている	13.7	26.0	33.5	19.6	6.1
x. 経営者、従業員、お客様、取引先の全てが潤う経営が大切と考えている	37.0	39.5	20.9	1.8	0.4
y. お客様との長いつきあいを最も重要な経営課題としている	31.9	40.9	22.3	3.7	0.9
z. 適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている	27.5	32.8	27.5	9.1	2.3

<注1>

- ①「経営で一番に大切に掲げているのは、顧客第一主義である」 (41.2 36.5)
- ②「経営者、従業員、お客様、取引先の全てが潤う経営が大切と考えている」 (37.0 39.5)
- ③「お客様との長い付き合いを最も重要な経営課題としている」 (31.9 40.9)
- ④「資金力に裏打ちされた企業安定と信用を最も重要な経営課題と考えている」 (32.8 32.8)
- ⑤「会社と従業員との一体感を重視した経営に重点を置いている」 (23.2 41.1)
- ⑥「適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている」 (27.5 32.8)
- ⑦「従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献と考えている」 (20.4 36.8)
- ⑧「常に経営環境の変化に迅速に対応することを社是としている」 (23.2 30.5)
- ⑨「新規の投資には、慎重に対応するような仕組みになっている」 (19.1 32.3)

<注1 ( ) かつこ内は、左：「かなり当てはまる」、右：「当てはまる」の各%>

以下、40%台で、次の6項目が続いている。

「外部資金の借入については、かなり慎重なほうである」、「資産の蓄積を常に心がけている」、「できる限りの経営環境を収集する情報網の構築に努力している」、「創業者一族の意向が経営に反映されている」、「従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い」、「従業員と経営者との関係がかなり親密である」、

次に、これらの26項目の質問項目に共通する基底概念を探るため因子分析を行った。因子分析にあたって、5段階尺度の重みを逆転させた。(1=5、2=4、3=3、4=2、5=1とした。)

因子の抽出には、主因子法を用いた。固有値1以上の基準を設け、バリマックス回転を行った。その結果、7つの因子が抽出された。各因子での因子得点の高い(0.4以上)質問項目から、次のように因子名をつけた。(図表3)

第1因子＝顧客志向因子 (x. 経営者・従業員・お客様・取引先の全てが潤う経営が大切と考えている、y. お客様との長い付き合いを最も重要な経営課題としている、v. 従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献と考えている、q. 経営で一番に大切に掲げているのは、顧客第一主義である)

第2因子＝組織力因子 (f. 従業員と経営者との関係がかなり親密である、e. 従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い、d. 会社と従業員との一体感を重視した経営に重点を置いている)

第3因子＝堅実性因子 (j. 外部資金の借入については、かなり慎重なほうである、i. 資産の蓄積を常に心がけている、h. 新規投資には、慎重に対応するような仕組みになっている、z. 適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている)

第4因子＝継承性因子 (s. 後継者の帝王教育が施されている、m. 早くから後継者が明らかにされている、n. 従業員が後継者の適性を評価する仕組みができている、r. 「のれん分け」などの社員の独立を積極的に支援している)

第5因子＝創業性因子 (o. 創業者一族の意向が経営に反映されている、l. 同族企業であることの利点が経営に生かされている)

第6因子＝変革性因子 (b. できる限りの経営環境を収集する情報網の構築に努力している、c. 常に経営環境の変化に迅速に対応することを社是としている)

第7因子＝地域志向因子 (w. 伝統的な文化の継承を通じた地域貢献を重要と考えている、p. 当社の創業の地が重要な意味を持っていると考えている、u. 利益の社会還元や社会貢献を重要と考えている)

図表3 経営行動に関する26項目の因子得点

因子名	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	第7因子
	顧客志向 因子	組織力 因子	堅実性 因子	継承性 因子	創業性 因子	革新性 因子	地域志向 因子
Q18.x. 経営者・従業員・お客様・取引先のすべてが潤う経営が大切と考えている	0.71	0.17	0.05	0.00	0.02	0.15	0.13
Q18.y. お客様との長い付き合いを最も重要な経営課題としている	0.65	0.08	0.17	0.07	0.08	0.04	0.05
Q18.v. 従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献と考えている	0.52	0.21	0.15	0.14	-0.08	0.01	0.12
Q18.q. 経営で一番大切に掲げているのは、顧客第一主義である	0.48	0.14	0.07	0.03	0.05	0.11	0.16
Q18.f. 従業員と経営者との関係がかなり親密である	0.20	0.78	0.12	0.13	0.07	0.10	0.04
Q18.e. 従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い	0.16	0.72	0.10	0.13	0.01	0.11	0.11
Q18.d. 会社と従業員との一体感を重視した経営に重点を置いている	0.33	0.63	0.11	0.07	-0.01	0.15	0.07
Q18.j. 外部資金の借入については、かなり慎重なほうである	0.03	0.08	0.74	0.03	-0.08	0.13	0.00
Q18.i. 資産の蓄積を常に心がけている	0.03	0.08	0.70	0.10	0.01	0.23	0.03
Q18.h. 新規投資には、慎重に対応するような仕組みになっている	0.12	0.09	0.55	0.04	0.03	0.01	0.01
Q18.z. 適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている	0.26	0.07	0.46	0.11	0.05	-0.12	0.11
Q18.s. 後継者の帝王教育が施されている	0.19	0.09	0.07	0.61	0.28	0.02	0.01
Q18.m. 早くから後継者が明らかにされている	0.18	0.06	0.06	0.58	0.43	-0.10	-0.01
Q18.n. 従業員が後継者の適性を評価する仕組みができている	0.06	0.16	0.04	0.56	0.01	0.07	0.20
Q18.r. 「のれん分け」などの社員の独立を積極的に支援している	-0.06	0.03	0.07	0.41	-0.01	0.15	0.11
Q18.o. 創業者一族の意向が経営に反映されている	0.08	0.01	0.09	0.21	0.72	0.04	0.14
Q18.l. 同族企業であることの利点が経営に生かされている	0.06	0.15	0.14	0.37	0.52	-0.03	0.14
Q18.b. できる限りの経営環境を収集する情報網の構築に努力している	0.12	0.07	0.09	0.09	0.02	0.78	0.06
Q18.c. 常に経営環境の変化に迅速に対応することを社是としている	0.17	0.23	0.13	0.06	0.00	0.60	0.07
Q18.w. 伝統的な文化の継承を通じた地域貢献を重要と考えている	0.34	0.14	0.03	0.16	0.05	0.03	0.53
Q18.p. 当社の創業の地が重要な意味を持っていると考えている	0.06	0.04	0.05	0.15	0.25	0.02	0.51
Q18.u. 利益の社会還元や社会貢献を重要と考えている	0.31	0.14	0.05	0.22	-0.16	0.18	0.40
Q18.k. 当社(店)の従業員は、創業精神を行動の指針にしている	0.16	0.31	0.23	0.30	0.02	0.08	0.17
Q18.a. 資金力に裏打ちされた企業の安定と信用を最も重要な経営課題と考えている	0.08	0.06	0.36	0.08	0.10	0.35	0.02
Q18.t. 資本と経営は分離され、創業者一族は経営に口を出さない	0.09	0.04	0.12	0.04	-0.62	-0.05	0.01
Q18.g. 支社・支店には、なるべく権限を委譲して経営を任せている	0.27	0.17	0.04	0.04	-0.02	0.21	-0.11

因子抽出法: 主因子法  
回転法: Kaiser の正規化を伴わないバリマックス法

これらの7つの因子について、1999年の調査「長寿企業に関するアンケート」で、自由回答形式の老舗企業のキーワードと照合したところ<sup>iv</sup> ほぼ、同様の傾向が確認できた。

#### 4. 企業生命力の指標化—老舗力

これまでの考察で、この7つの因子についてクラスタ分析を試みたが、解釈可能な明示的なグルーピングが得られなかった。つまりこのことは、7つの中の特定因子についての重みからグループ化して、その特徴を見つけ出すのではなく、7つの総合力が指標として重要だと考えることができると思われる。

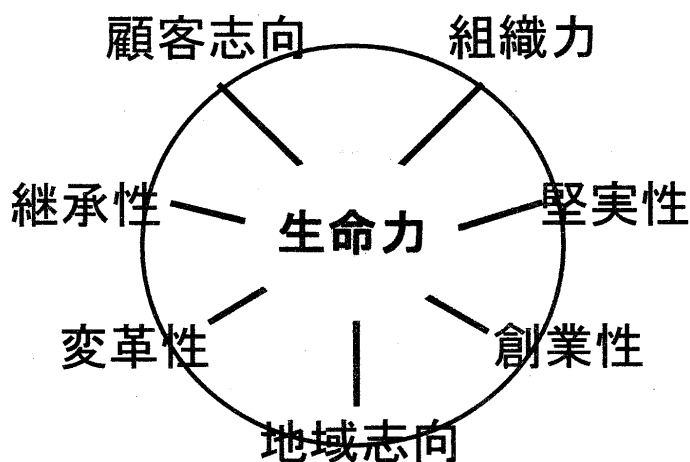
そこで、7つの因子それぞれを構成している質問項目の素点の合計の平均値を算出し、各標本に7点から35点の得点を与えた。

長寿につながる生命力の潜在的経営要素は、この7つの経営要素(因子)のいずれもが重要

であり、この7つの「総合的な力」の強弱が、企業生命力（＝老舗力）としてあらわされるのであろう。

老舗企業は、いくつかの試練を乗り越えて、復活を繰り返してきた企業でもある。そして、持続的な競争優位を体得し、ナレッジとして蓄積継承してきた企業である。そこには、『オーケストラの音量が次第に大きくなるように、「クレセンド」で進んで初めて実現できる』<sup>vi</sup>といった、積年の経営の知恵がバランスよく積み重なって、より強くなってゆくのではないだろうか。

図表4 企業生命力の要素



そこで、「総合的な力」の強弱を4分位（データは、mini12点～max34点、であった）に分割して比較を行ってみた。仮に便宜上LF尺度（Life Force）と名づけ、LF得点を標本数の分布の25%の近い値で分類した。また、より老舗企業の特徴を持つ企業を抽出するため、高得点層の第4分位の比率を少なくするという操作を行った。

## 5. 老舗総合力と成長力の検証

まず、LF4分位別の、創業年を比較してみると、第4分位の高LF層は、江戸期の創業比率が高くなっている。したがって、高LF層は他の層に比べて、延命の傾向がみられる。（図表5）

図表5 LF指標別：創業年度

%	創業年度			
	江戸時代以前（～1602）	江戸時代（1603～1867）	明治時代～金本位制（1868～1897）	明治時代：近代産業確立期（1868～1902）
低：LF	1.3	23.1	56.3	19.4
中下：LF	1.2	28.4	54.3	16.0
中上：LF	3.0	27.6	51.5	17.9
高：LF ＝第4分位	<u>3.5</u>	<u>34.9</u>	<u>40.7</u>	<u>20.9</u>
全体	2.0	27.7	52.0	18.3

なお、4分位の構成比は、第1分位＝低LF(12点～20点)は、160ケースで28.1%。第2分位は、中の下LF(21点～23点)は、162ケースで28.4%。第3分位は、中の上LF(24点～26点)は、134ケースで23.5%。最後に、老舗の中の老舗ともいえる、第4分位は、高LF(27点～34点)86ケースで15.1%である。(無回答28ケース；4.9%)

さらに、検証をすすめるため成長を示す売り上げの伸びを示す変数(4段階の選択肢：1. 右上がりに成長、2. 横ばい、3. 下降、4. 不明、江戸時代、明治時代、大正時代、昭和戦前、昭和戦後、平成の各時代について回答を求めた)で検証を行った。表7に示したように、高LF層ほど、各時代で成長している比率が高いことがわかる。(図表6)

つまり、経営に関する7因子で構成された総合力の強いほど安定した成長の可能性が高いことといえる。したがって、この指標は、企業の生命力としての尺度として妥当であると考えられるのである。

図表6 LF指標別：各時代「右上がり成長」比率

%	「右上がり成長」と回答した割合				
	明治時代	大正時代	昭和戦前	昭和戦後	平成時代
低：LF	42.7	41.7	43.0	84.4	22.6
中下：LF	38.0	41.0	39.5	81.8	27.7
中上：LF	47.5	39.5	46.0	88.0	30.5
高：LF＝第4分位	<u>48.1</u>	<u>50.6</u>	<u>49.4</u>	<u>88.0</u>	<u>44.6</u>
合計	43.4	42.4	43.8	85.1	29.6

全体

28.1

## 6. 優良老舗企業の企業特性

このように高LFグループは、業績の優良老舗企業群であることが検証された。それでは、これららの優良老舗は、どのような企業特性絵を持っているのであろうか。アンケート調査の主な項目について4分位の比較してみた。その結果、グループによって5%以下の確率で統計的に有意な差<sup>1</sup>のみられる項目を図表7～図表32に示した。

### (1) 企業精神・風土

『変化させている項目』(図表7)として、有意な差のあった項目は「企業理念」だけであった。「のれん」、「生産技術」、「販売方法」、「販売エリア」、「顧客」、「仕入れ先」、「事業内容」、「商品・サービス」については、有意な差はみられず、これらは本質的な事項ではないのかもしれない。優良老舗企業の堅持するものは、「企業理念(家訓)」を根幹とした経営精神風土であると思われる。また、この「企業理念」優良老舗企業ほど取締役役に占める創業者の割合(図表8)も多いことから、企業風土が保持されやすい環境にあることがうかがえよう。

<sup>1</sup> クロス集計におけるカイ二乗検定(2変量間の独立性の検定：ピアソンのカイ二乗検定。5%以下＝独立でないという棄無仮説が棄却されるのが1000回に5回の以下確率である)

図表 7 創業以来から現在までの変化状況（企業理念）

		Q1. a. 創業以来から現在までの変化状況（企業理念）			合計
		ほとんど変えていない	一部変更している	まったく異なる	
L F 4 分位	低：L F	41.4%	42.8%	15.8%	100.0%
	中下：L F	60.5%	29.3%	10.2%	100.0%
	中上：L F	59.2%	33.1%	7.7%	100.0%
	高：L F	<b>69.5%</b>	25.6%	4.9%	100.0%
合計		56.0%	33.6%	10.4%	100.0%

図表 8 取締役の中で創業者一族の占める割合

		Q14. 取締役の中で創業者一族の占める割合				合計
		10%未満	10%～30%未満	30%～50%未満	50%以上	
L F 4 分位	低：L F	31.4%	13.5%	16.0%	<b>39.1%</b>	100.0%
	中下：L F	21.6%	13.0%	16.0%	<b>49.4%</b>	100.0%
	中上：L F	9.8%	16.5%	15.0%	<b>58.6%</b>	100.0%
	高：L F	12.9%	7.1%	12.9%	<b>67.1%</b>	100.0%
合計		20.1%	13.1%	15.3%	51.5%	100.0%

## （2）革新性とフロンティア

また、『革新的～保守的の程度』（図表 9～16）については、「市場開発」、「仕入開発」、「人材採用」、「人材登用」、「技術・商品開発」、「販売チャネル開発」、「宣伝広告」、「社風」の 8 項目すべての項目で有意差がみられた。革新的で躍動的な企業像が浮かび上がる。優良老舗企業であり続けるには、精神性の基本となる企業理念を柱に経営環境の変化に積極的に対応することが必要のようだ。特に、市場開発、仕入れ先開発、技術・商品開発、販売チャネル開発などの項目で大きな差異がみられ、フロンティア精神が重要であるといえよう。そして、こうした革新の支えとなっているのは、「独自の技術やサービス」の保有である（図表 17）。強いコア・コンピタンスというバネがあるからこそ、革新的な経営展開ができるのである。

図表 9 革新的～保守的の程度（市場開発）

		Q2. a. 革新的～保守的の程度（市場開発）					合計
		革新的 (積極的)	どちらかといえば革新的	どちらともいえない	どちらかといえば保守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分位	低：L F	8.1%	28.1%	22.5%	38.8%	2.5%	100.0%
	中下：L F	12.6%	37.7%	23.3%	25.2%	1.3%	100.0%
	中上：L F	19.5%	41.4%	17.3%	20.3%	1.5%	100.0%
	高：L F	<b>28.6%</b>	40.5%	14.3%	16.7%	0.0%	100.0%
合計		15.5%	36.2%	20.1%	26.7%	1.5%	100.0%



図表 10 革新的～保守的の程度（仕入先開発）

		Q2. b. 革新的～保守的の程度（仕入先開発）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低 : L F	3.2%	29.3%	27.4%	37.6%	2.5%	100.0%
	中下 : L F	10.0%	25.6%	30.6%	31.3%	2.5%	100.0%
	中上 : L F	11.3%	27.8%	27.8%	31.6%	1.5%	100.0%
	高 : L F	13.3%	43.4%	19.3%	22.9%	1.2%	100.0%
合計		8.8%	30.0%	27.2%	31.9%	2.1%	100.0%

図表 11 革新的～保守的の程度（人材採用）

		Q2. c. 革新的～保守的の程度（人材採用）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低 : L F	3.8%	16.3%	48.1%	28.8%	3.1%	100.0%
	中下 : L F	7.5%	22.5%	37.5%	30.0%	2.5%	100.0%
	中上 : L F	9.1%	28.8%	31.1%	29.5%	1.5%	100.0%
	高 : L F	15.7%	30.1%	26.5%	25.3%	2.4%	100.0%
合計		8.0%	23.4%	37.4%	28.8%	2.4%	100.0%

図表 12 革新的～保守的の程度（社内での人材登用）

		Q2. d. 革新的～保守的の程度（社内での人材登用）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低 : L F	2.5%	22.8%	39.2%	30.4%	5.1%	100.0%
	中下 : L F	3.8%	25.6%	41.3%	27.5%	1.9%	100.0%
	中上 : L F	7.6%	34.8%	33.3%	23.5%	0.8%	100.0%
	高 : L F	14.3%	39.3%	27.4%	17.9%	1.2%	100.0%
合計		6.0%	29.2%	36.5%	25.8%	2.4%	100.0%

図表 13 革新的～保守的の程度（技術・商品開発）

		Q2. e. 革新的～保守的の程度（技術・商品開発）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低 : L F	9.9%	30.9%	32.9%	23.7%	2.6%	100.0%
	中下 : L F	11.0%	36.8%	37.4%	13.5%	1.3%	100.0%
	中上 : L F	12.9%	45.2%	27.4%	11.3%	3.2%	100.0%
	高 : L F	36.3%	33.8%	16.3%	12.5%	1.3%	100.0%
合計		15.1%	36.6%	30.3%	15.9%	2.2%	100.0%

図表 14 革新的～保守的の程度（販売チャネル開発）

		Q2. f. 革新的～保守的の程度（販売チャネル開発）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低：L F	6.4%	25.6%	38.5%	26.3%	3.2%	100.0%
	中下：L F	8.8%	35.6%	32.5%	21.3%	1.9%	100.0%
	中上：L F	12.1%	43.2%	27.3%	14.4%	3.0%	100.0%
	高：L F	18.1%	45.8%	21.7%	13.3%	1.2%	100.0%
合計		10.4%	36.2%	31.3%	19.8%	2.4%	100.0%

図表 15 革新的～保守的の程度（広告宣伝）

		Q2. g. 革新的～保守的の程度（広告宣伝）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低：L F	3.1%	12.6%	33.3%	30.8%	20.1%	100.0%
	中下：L F	5.7%	14.6%	36.1%	28.5%	15.2%	100.0%
	中上：L F	4.5%	26.5%	29.5%	27.3%	12.1%	100.0%
	高：L F	15.7%	19.3%	22.9%	26.5%	15.7%	100.0%
合計		6.2%	17.7%	31.6%	28.6%	16.0%	100.0%

図表 16 革新的～保守的の程度（社風）

		Q2. h. 革新的～保守的の程度（社風）					合計
		革新的 (積極的)	どちら かとい え革 新的	どちら ともい えない	どちら かとい え保 守的	保守的 (消極的)	
L F 4 分 位	低：L F	0.0%	14.4%	33.8%	49.4%	2.5%	100.0%
	中下：L F	3.1%	18.1%	29.4%	43.1%	6.3%	100.0%
	中上：L F	3.0%	27.3%	20.5%	43.9%	5.3%	100.0%
	高：L F	10.7%	27.4%	21.4%	36.9%	3.6%	100.0%
合計		3.4%	20.7%	27.2%	44.2%	4.5%	100.0%

図表 17 現在、保有している独自の技術・サービスの有無

		Q5. 独自の技術		合計
		ある	ない	
L F 4 分 位	低：L F	37.2%	62.8%	100.0%
	中下：L F	45.8%	54.2%	100.0%
	中上：L F	53.6%	46.4%	100.0%
	高：L F	60.2%	39.8%	100.0%
合計		47.4%	52.6%	100.0%

## (3) 顧客を尊重し長期的関係づくり

顧客データベースの構築の状況については、有意差はなかったが「顧客データベースの活用」(図表 18) については、有意差があった。優良老舗企業は、顧客データベースを積極的に利用して顧客サービスにつとめている。また、「苦情などの対応窓口」設置率(図表 19)が高く、顧客を大切にする企業姿勢がゆきとどいていること分かる。

そして、こうした努力が顧客の信頼を獲得して、顧客との長期的関係づくり(「戦前から顧客の有無」)に成功しているといえよう。(図表 20)

図表 18 顧客データベースの利用程度

		Q6. SQ. 顧客データベースの利用程度				合計
		積極的に利用している	一部利用している	計画中	まだ利用していない	
L F 4 分位	低 : L F	29.3%	52.6%	3.8%	14.3%	100.0%
	中下 : L F	41.3%	50.7%	2.9%	5.1%	100.0%
	中上 : L F	42.2%	49.1%	2.6%	6.0%	100.0%
	高 : L F	52.1%	42.5%	2.7%	2.7%	100.0%
合計		39.8%	49.6%	3.0%	7.6%	100.0%

図表 19 苦情などの対応窓口の設置状況

		Q7. 苦情などの対応窓口の設置状況			
		設置している	計画中	設置していない	合計
L F 4 分位	低 : L F	24.1%	7.0%	69.0%	100.0%
	中下 : L F	35.2%	6.2%	58.6%	100.0%
	中上 : L F	38.3%	7.5%	54.1%	100.0%
	高 : L F	47.7%	7.0%	45.3%	100.0%
合計		34.7%	6.9%	58.4%	100.0%

図表 20 戦前から取引している顧客の有無

		Q8. 戦前取引顧客		合計
		ある	ない	
L F 4 分位	低 : L F	67.5%	32.5%	100.0%
	中下 : L F	69.6%	30.4%	100.0%
	中上 : L F	73.8%	26.2%	100.0%
	高 : L F	83.5%	16.5%	100.0%
合計		72.3%	27.7%	100.0%

## (4) 長期的な仕入れ先との関係と利点

優良な老舗企業は、顧客と同様に仕入れ先との関係づくりにも成功している。(図表 21) このように、高 L F グループは、他のグループに比べて戦前からの仕入れ先を持っている企業が多い。先にみたように仕入れ先の開発には積極的(図表 10)だが、信頼され長期的な取引関係を維持しているようである。また、長期的な取引の利点として、「臨機応変な取引」(図表 23)、

「ニーズを理解した的確な提案や商取引」(図表 24) などがあげられている。優良老舗企業は、取引先との長期関係の構築によって、自社のパートナーとして位置づけている。

図表 21 戦前から取引している顧客の有無

		Q8. 戦前取引顧客		合計
		ある	ない	
L F 4 分 位	低 : L F	67.5%	32.5%	100.0%
	中下 : L F	69.6%	30.4%	100.0%
	中上 : L F	73.8%	26.2%	100.0%
	高 : L F	<b>83.5%</b>	16.5%	100.0%
合計		72.3%	27.7%	100.0%

図表 22 仕入先や顧客からの信頼

		Q19. a. 仕入先や顧客からの信頼				合計
		かなり 重要	ある程 度重要	あまり 重要で はない	重要で はない	
L F 4 分 位	低 : L F	86.8%	12.6%	0.0%	0.6%	100.0%
	中下 : L F	94.4%	5.6%	0.0%	0.0%	100.0%
	中上 : L F	96.2%	3.8%	0.0%	0.0%	100.0%
	高 : L F	<b>100.0%</b>	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
合計		93.5%	6.3%	0.2%	0.2%	100.0%

図表 23 契約書にとらわれず、必要に応じて臨機応変な取引ができる

Q20. 長期取引の利点		当ては まる
L F 4 分 位	低 : L F	35.3%
	中下 : L F	33.1%
	中上 : L F	38.3%
	高 : L F	<b>55.6%</b>
合計		38.5%

図表 24 仕入先は、当社のニーズを理解した、的確な提案や商取引をしてくれる

Q20. 長期取引の利点		当ては まる
L F 4 分 位	低 : L F	48.7%
	中下 : L F	68.8%
	中上 : L F	57.8%
	高 : L F	<b>76.5%</b>
合計		61.3%

#### (5) 経営重視項目

経営に関する「仕入れ先からの信頼」(図表 22)、「従業員間の信頼」、「商品・サービスの信頼」、「組織のまとまり」、「技術力(商品力)」、「経営経験の豊富さ」、「のれん(ブランド)」、「地域への貢献」(図表 25～31) の 8 つの項目の重視度について、すべての項目に有意な差がみられた。

優良老舗企業ほど、経営のいろいろな要素への目配りがきいているということがいえよう。「従業員間の信頼」、「組織のまとまり」などは、グループ間の差が大きい。老舗の特性として、主従一体といった運命共同体の精神が根底にあるように思われる。また、「地域貢献」の思想は多くの老舗企業が地域の根ざすことから、地域の支持を受け経営基盤を築き上げていることを実証しているように思われる。

図表 25 従業員間の信頼

		Q19. b. 従業員間の信頼				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	39.6%	56.6%	3.8%	0.0%	100.0%
	中下 : L F	50.0%	49.4%	0.6%	0.0%	100.0%
	中上 : L F	60.6%	38.6%	0.8%	0.0%	100.0%
	高 : L F	<b>71.4%</b>	28.6%	0.0%	0.0%	100.0%
合計		52.9%	45.6%	1.5%	0.0%	100.0%

図表 26 商品・サービスへの信頼

		Q19. c. 商品・サービスへの信頼				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	75.8%	22.3%	1.3%	0.6%	100.0%
	中下 : L F	85.1%	14.9%	0.0%	0.0%	100.0%
	中上 : L F	86.5%	13.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	高 : L F	<b>95.2%</b>	4.8%	0.0%	0.0%	100.0%
合計		84.3%	15.1%	0.4%	0.2%	100.0%

図表 27 組織のまとまり

		Q19. d. 組織のまとまり				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	37.1%	57.2%	5.7%	0.0%	100.0%
	中下 : L F	46.0%	51.6%	2.5%	0.0%	100.0%
	中上 : L F	57.6%	40.9%	1.5%	0.0%	100.0%
	高 : L F	<b>61.9%</b>	38.1%	0.0%	0.0%	100.0%
合計		48.7%	48.5%	2.8%	0.0%	100.0%

図表 28 技術力（商品力）

		Q19. e. 技術力（商品力）				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	60.4%	37.1%	2.5%	0.0%	100.0%
	中下 : L F	69.8%	28.3%	1.9%	0.0%	100.0%
	中上 : L F	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	高 : L F	<b>89.3%</b>	10.7%	0.0%	0.0%	100.0%
合計		71.3%	27.3%	1.3%	0.0%	100.0%

図表 29 経営経験の豊富さ

		Q19. f. 経営経験の豊富さ				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	13.8%	66.0%	17.0%	3.1%	100.0%
	中下 : L F	24.2%	56.5%	16.8%	2.5%	100.0%
	中上 : L F	27.8%	58.6%	12.8%	0.8%	100.0%
	高 : L F	<b>46.4%</b>	45.2%	7.1%	1.2%	100.0%
合計		25.5%	58.1%	14.3%	2.0%	100.0%

図表 30 のれん (ブランド力)

		Q19. g. のれん (ブランド力)				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	22.0%	51.6%	22.6%	3.8%	100.0%
	中下 : L F	36.0%	46.0%	17.4%	0.6%	100.0%
	中上 : L F	51.1%	39.8%	9.0%	0.0%	100.0%
	高 : L F	<b>66.7%</b>	26.2%	7.1%	0.0%	100.0%
合計		40.4%	43.0%	15.3%	1.3%	100.0%

図表 31 地域への貢献

		Q19. h. 地域への貢献				合計
		かなり重要	ある程度重要	あまり重要ではない	重要ではない	
L F 4 分位	低 : L F	12.6%	60.4%	24.5%	2.5%	100.0%
	中下 : L F	21.7%	61.5%	16.1%	0.6%	100.0%
	中上 : L F	30.8%	57.9%	10.5%	0.8%	100.0%
	高 : L F	<b>52.4%</b>	39.3%	7.1%	1.2%	100.0%
合計		26.1%	56.8%	15.8%	1.3%	100.0%

## 7. まとめ 長寿のエッセンス―持続的競争優位

優良老舗企業の特性からうかがえることは、次のようなものである。

「経営理念」という精神風土 (エートス) を基盤に、ステークホルダーとの長期的関係による信頼の上に支えられ、独自の技術やサービスといったコア・コンピタンスをバネにして常に革新的に経営に取り組む姿である。

それは100年以上の「長寿のエッセンス」といってよいものである。しかし、これは魔法の粉ではない。企業経営の根幹であり、多くの企業はこれらのことを認識しているであろう。大切なことは、これらを維持し運営する仕組みが企業の中に作られていることである。つまり、先にみたように顧客データベースを構築するのではなく、顧客データベースを活用することが重要なことなのである。(図表 18 参照)

そして、これらが長寿 DNA として企業の体内に組み込まれていることである。それができている企業こそが、長寿の恩恵を受けるといえるのではないであろう。このことが、「持続的競

争優位」の核心であるといえるのではないであろうか。

しかも、業種、従業員規模、売上高、経営者のタイプ等の企業属性との有意差はなかった。したがって、この長寿のエッセンスは、全ての企業に共通する普遍的な要素である。

なお、現在までの経営問題として、「資金調達」、「事業の多角化」、「株・不動産投資」、

「後継者継承」、「財務体質」、「海外進出」、「競合企業の出現」、「商品・サービス開発」、「営業・販売戦略」、「人事・労務管理」の10項目のうち「事業の多角化」の項目だけ有意差があった。低グループほどスコアが高くなっており、優良企業の堅実性がうかがえる結果となった。(図表 32)

今後は、本調査の回答企業の優良老舗企業のケーススタディーを積み上げてゆくことによって、生き生きとした長寿のための、現実的な経営施策研究を進めてゆく。

図表 32 経営上の問題（事業の多角化）

		当てはまる
L F 4 分 位	低：L F	28.8%
	中下：L F	19.0%
	中上：L F	12.6%
	高：L F	13.3%
合計		19.5%

i a: 「長寿企業に関するアンケート」1999年9月、調査対象：各地の商工会議所から、該当する企業を抽出、回収数74サンプル 質問紙郵送法 調査結果は、「老舗企業の研究」横澤利昌編著 生産性出版2000に掲載

b: 「革新企業に関するアンケート」1999年11月、質問紙郵送法、ベンチャー企業と老舗企業各500日経ベンチャービジネス年鑑99年版)、老舗企業=帝国データバンクより創立1900年以前企業抽出 回収数:210社<http://www.nikkei-r.co.jp/report/9904/strategy2.htm>を参照  
調査結果は、日経リサーチレポート1999-IV 革新企業に学ぶ事業戦略と情報戦略

ii エノキアの会員資格は次の3項目①創業200年以上②創業者が明確でその家系に属し、家系がその実質的な経営③財務的な健全。エノキアのホームページホームページ<http://www.henokiens.com/>にファミリーカンパニーの指標となっている50の質問が紹介されている。

iii アリー・デ・グース (Arie de Gues :The Living Company) 「企業生命力」堀出一郎訳 日経 BP 2002

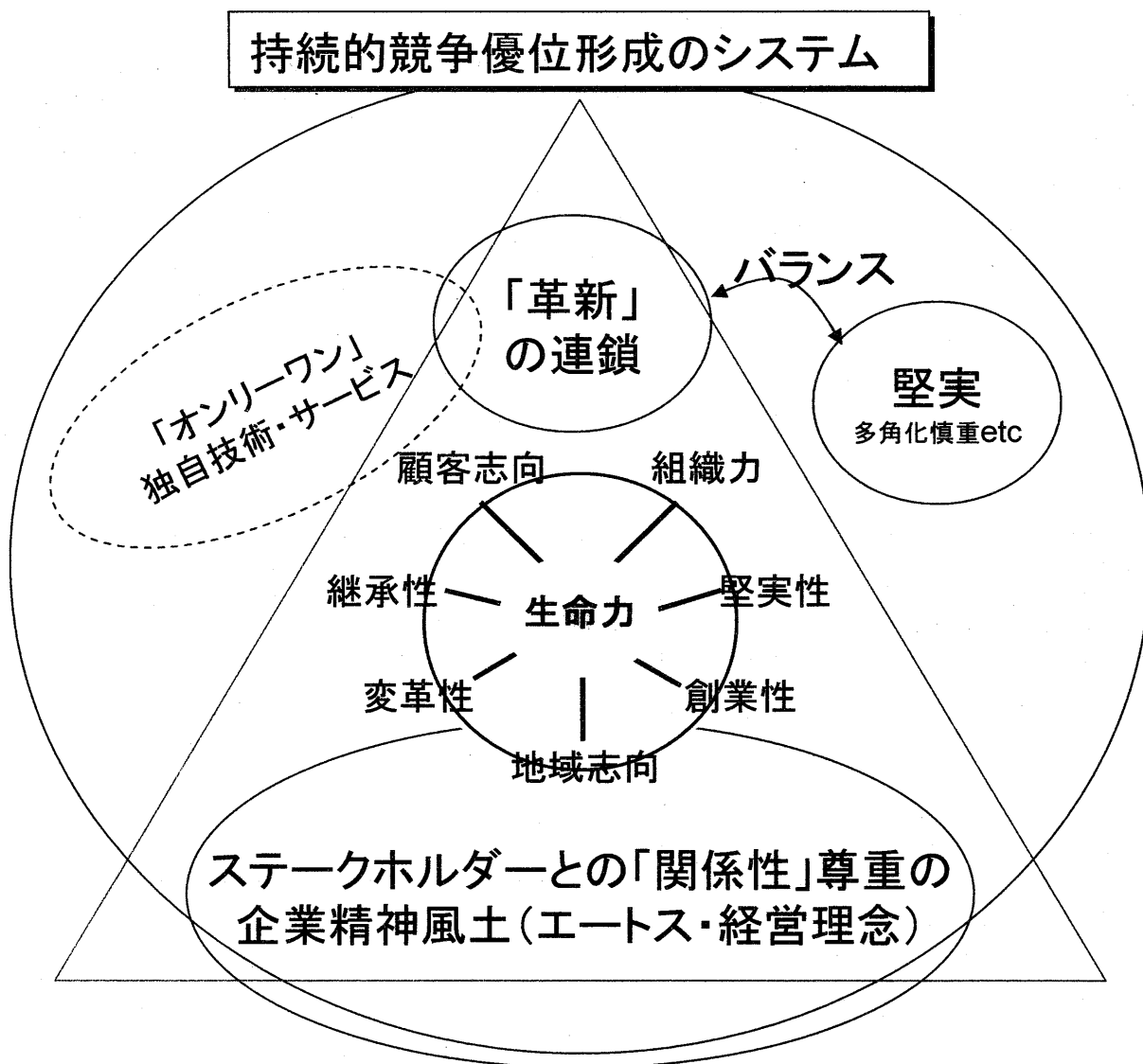
iv <http://f12.asacafe.ne.jp/~sinise/sub1-1.htm> を参照

v 算出方法  $LF = E (q18x + q18y + q18 + q18q/4) + (q18f + q18e + q18d/3) + \dots$

vi チャールズ・ベインドフラー、ジョン・M・ストップフォード (Charles Baden-Fuller & John M. Stopford : REJUVENATING THE MATURE BUSINESS) 「成熟企業の復活」石倉陽子訳 文真堂 1996 p161

< 付図 1 >

優良老舗企業の経営エッセンスの関係概念図

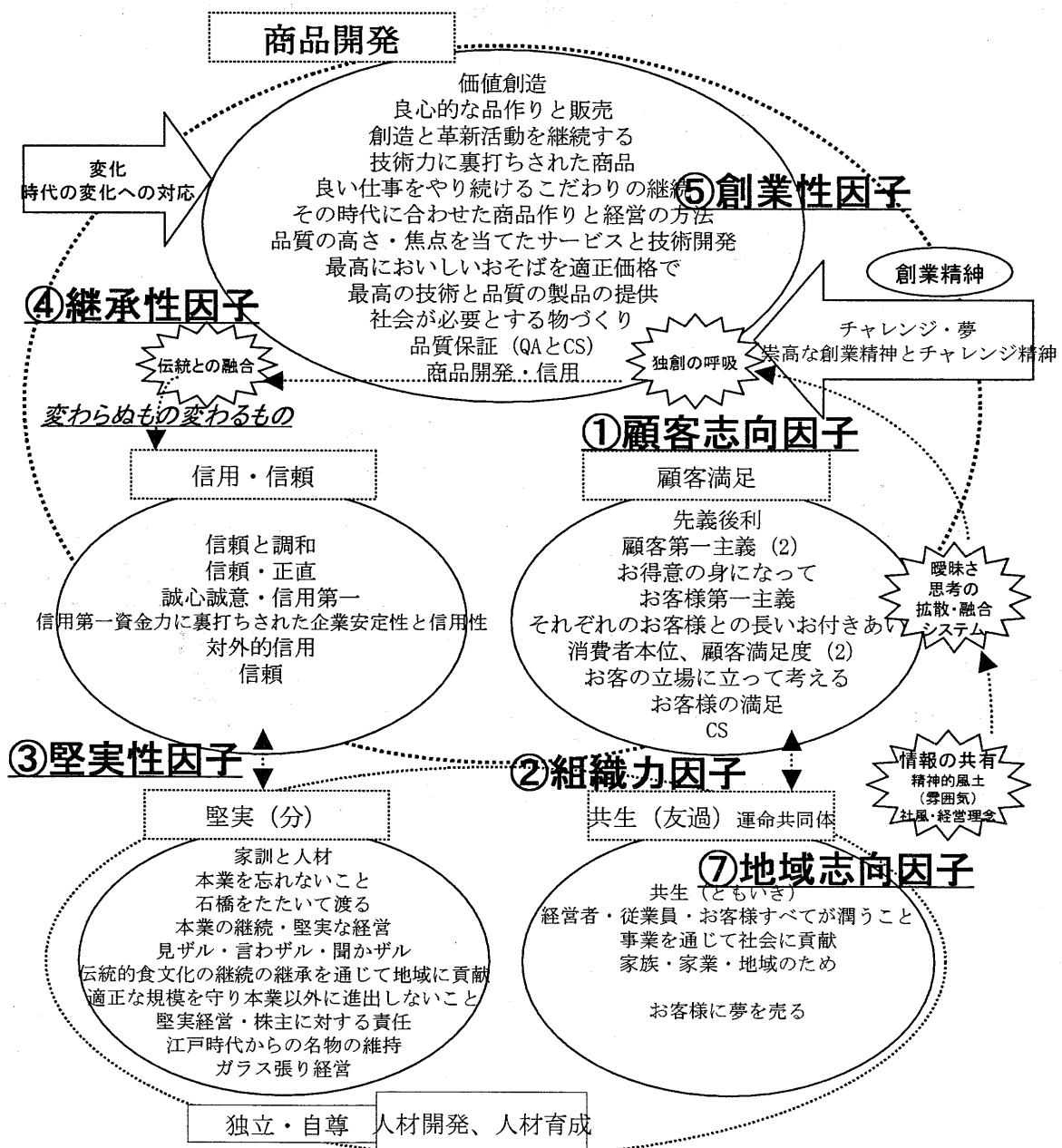




<付図2>

自由回答形式による企業を長期に存続させるためのキーワードと因子分析の結果の照合

## ⑥変革因子



<付図 3>

長寿企業の江戸期における経営精神性構造の概念図

