

長寿企業の販売戦略

On the Sales Strategies of Long-Living Firms

岡山商科大学 岡嶋隆三

Okayama Shoka University

Ryuzo OKAJIMA

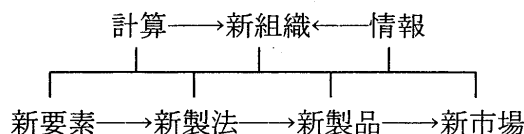
主要用語：販売組織、地元市場、商圏、製品系列、売上の動向

概要：長寿企業はこの 100 年間をみても、時代の流れにこたえてあるときは製品系列を複雑化し、あるいは単純化してきた。また、市場を地元・全国・世界へと拡大したり、逆に縮小したりしてきた。他方、明治期以降今日にいたるまで製品系列をかえず、地元市場にこだわってきた長寿企業も少なくない。以下では、選好された製品系列・商圏が販売組織や売上の動向にどうつながっているかを確認している。

はじめに

資本主義発展の原動力として、シュンペーターが新製品の製造・新生産方式の導入、新販路の開拓、新素材の獲得、新組織の構築を指摘した。これを図示すると図表 1 のように表すことができる。つまり、製品系列を変化させれば、当然新しい販売先を必要とし、それはまた新しい素材を要求し、これら一連の活動を制御するための新しい組織化を不可欠とする。そのためには、その意思決定を根拠づける情報活動と計算思考が確立されていなければならないが、小稿ではこのうち製品・市場・販売組織のみをとりあげている。

図表 1：イノベーションの構造



シュンペーター『経済発展の理論』（東畑精一訳、岩波文庫、1977）

今回の調査^{*1}では長寿企業の要件として 2 つの指標を上げている：①創業以来 100 年以上を経過している、②2002 年度の売上高が 5 億円以上。1900 年以降としても、第 3 次恐慌(1900)、第 4 次恐慌・株価暴落(1907)、大戦景気(1915)、米騒動(1918)、戦後景気(1919)、恐慌(1920)、関東大震災(1923)、金融恐慌(1927)、株式市場暴落・生糸価格崩落(1929)、米価暴落(1930)、農地改革・闇市出現(1945)、国鉄人員整理(1949、3 万 7 千人)、特需景気(1950)、株価暴落・なべ底景気(1957)、岩戸景気(1959)、いざなぎ景気・3C 時代(1968)など、企業構

^{*1} 関西国際大学地域研究所「100 年(長寿)企業アンケート」2002(以下「老舗調査」とする)。

小稿は、この調査にもとづいて展開している。

造・行動・成果に影響をあたえる事象があとをたたなかった。長寿企業はそれらの大変に適切に対応しながら、今日にいたったことになる。なぜ長寿企業は一度ならず、何度となくそのような危機的状況乗り越えることができたのか。経営責任者に特別な予知能力が備わっていて、危機の前兆をいち早く察知し、その対応策を講じることができたのか。業歴の浅い企業なら右往左往するような一つひとつの危機状況には、泰然として動じなかったことが生き残りにつながったのだろうか。事実、ある呉服店の経営者は、「バブル期他の経営者のように事業拡大に走らなかったことが、今日まで生き残れた理由である」と語った。

別稿で、長寿企業がこれまでにさまざまな経営危険に遭遇し、それがどのような結果をもたらし、それらにどう対処したかを明らかにした^{*2}。そこでは、人材育成の失敗(43 社中 14 社)、投資計画の失敗(9 社)、製品開発の失敗・販路開拓の失敗(8 社)、資金調達の失敗(7 社)が上位 5 項目を占めた。これらは、どの時代、どの企業にもつきまとう問題であり、長寿企業においても例外ではありえない。また、どのひとつも長寿企業の構造・行動・成果に影響をあたえる要因である。このうち、販売問題について問題点を整理し、できれば長寿企業でありつづける根拠の一端でもあきらかにしたいというのが小稿の目的である。

よく不況期に企業倒産が続発して世上の注目をあびるが、実際は不況期の前段階である好況期・下降期での経営失敗に起因していることが多い。倒産は不況期の問題ではなく、もっと長い時間のなかで究明すべき問題といえる。

1. 長寿企業における販売問題—「老舗調査」の結果—

長寿企業における経営戦略は、基本的には企業(≡家業)の維持と発展という一見相反する二極をめぐっていとなまれてきた。かならずしも維持(≡保守)一辺倒ではなく、発展のみでもない。時代の流れのなかで、その要請にこたえてどちらかに振れ、ゆりもどすという振り子運動が現実の姿である。以下では、「老舗調査」の結果をふまえながら、製品・市場の選好と売上の動向について整理している。

(1) 製品系列の選好状況

いま、第二次大戦後と平成期における製品戦略を比較してみると図表 2 のようになる。大正期・昭和戦前期についてはとりあげていない。

各企業は、それぞれ自己に有利と判断した組織構造を形成し、行動をとると考えられる。それによると、全体としてはかなりかたよった結果をしめしている。平成不況をはさんだためか、慎重な姿勢がみられる。なによりも、危険度の高い戦略よりも、危険度の低いと考える戦略を中心にすえている。通常長寿企業の戦略決定は、企業の維持・発展という一見矛盾するような基準により決定される場合が多い。基本的にこの二軸の面上のどこかで、その他の要因をもあわせ考慮しながら決定されることになる。

新製品・新市場(4.0%)という組合せをとった企業が少なく、その対極にある既存製品・既存

^{*2} 大阪「NOREN」百年会による 1995 年度調査。その結果は同会編『暖簾』嵯峨野書院、1996 年に収録されている。

図表 2:長寿企業の製品戦略

	(a)昭和戦後期対平成期			(b)明治期対平成期		
	市場			市場		
	新	旧	計	新	旧	計
新	10(4.0)	16(6.4)	26(10.4)	55(21.7)	79(31.2)	134(53.0)
製品 旧	52(20.7)	173(68.9)	225(89.6)	62(24.5)	57(22.5)	119(47.0)
計	62(24.7)	189(75.3)	251(100.0)	117(46.2)	136(53.8)	253(100.0)

資料:「老舗調査」より作成

市場(旧)(68.9%)という組合せをえらんだ企業が多い。一般的には、明日に生きるためには新製品・新市場がもっとも革新的で推奨すべき方針とみられており、既存製品・既存市場は衰退企業の象徴のようにみられることがある。この見方からすると、長寿企業はまさに衰退すべき企業群ということになる。しかし、長寿企業の経営戦略を律する二軸(維持・発展)を前提すると、やや維持の方にかたよったにすぎない。ただ、いまの発展戦略は次期の衰退をもたらし、いまの維持は次期の発展をもたらすかもしれない。これを補填する条件をさらに考慮しなければならない。

同じことを、明治期と平成期とを比較(図表 2[b])すると、全体としては昭和戦後期・平成期よりもはるかに企業間のバラツキは小さい。したがって、長期的には長寿企業群としては全体としてつりあいのとれた方策がとられているが、不況期にはその対応にちがいがでてくることになる。

(2)製品系列と売上の動向

別稿*3で製品系列・商圏の選好が、明治期・大正期・昭和戦前期・昭和戦後期・平成期の五つの時期ごとにどのように変化してきたかをみた。明治期以降平成期にいたる過程で、単一製品部門・地元市場を選好する企業は 50.2%から 15.6%に減少した。反面、多部門・広域市場(全国・世界)を対象とする企業は 4.2%から 29.5%に増加し、単一部門・広域市場を対象とする企業も 8.4%から 20.3%に増加してきたことが明らかになった。27.8%の企業が明治期より今日まで一部門を維持してきたものの、総じて地元市場→全国市場→世界市場へと商圏を拡大することが大きな傾向として指摘できる。

製品(新・旧)・市場(新・旧)と売上の動向(上昇・横這・下降)との関連は、図表 3 で示すようになる。この調査では、製品系列と売上との間には直接の因果関係があるかどうかは不明である。ただ、昭和戦後期から平成期にかけて新製品・新市場、新製品・既存市場、既存製品・新市場、既存製品・既存市場という 4 つの組合せのうち選好した方途、それに適した販売組織の選好と、「その時代の売上」の動向について問うているにすぎない。つまり、製品→販売組織→市場→売上という流れにそうて経営責任者の印象を質したにすぎない。

これによると、既存製品・既存市場を選好した場合の売上は上昇・下降が均衡しており、

*3 岡嶋稿「近代化過程における老舗企業の事業展開」(関西国際大学地域研究所『老舗企業の研究』2004 所収)

図表 3:製品系列と売上の動向(昭和戦後期対平成期の比較)

	上昇	横這	下降	計	得点値
新製品・新市場	7(2.8)	1(0.4)	2(0.8)	10(0.4)	0.500
・旧市場	8(3.2)	7(2.8)	1(0.4)	16(6.4)	0.438
旧製品・新市場	21(8.4)	22(8.8)	9(3.6)	52(20.7)	0.231
・旧市場	42(16.7)	89(35.5)	42(16.7)	173(68.9)	0.000
計	78(31.1)	119(47.4)	54(21.5)	251(100.0)	0.096

製品系列は、昭和戦後期より平成期にかけてみた場合。売上の動向は平成期の動向。得点値は上昇＝＋1、横這＝0、下降＝－1を与えた平均値。

資料:「老舗調査」より作成

他の3方途では回答数が少ないこともあって、下降よりも若干上昇傾向に振れている。新製品・新市場の両方、またはどちらかに新しい方途を選好した企業が31.13%にたっし、長寿企業の慎重ななかにも現状を打破しようとする姿勢をみることができる。他方、既存製品・既存市場を選好した企業でも、売上が「上昇」傾向(16.7%)にある企業もあり、一概に消極的で衰退傾向にあるとみることはできない。他方、新製品を新市場に投入した企業のうち、「下降」を示した企業もあり、業種・製品特性・市場投入の時機などいくつかの要因を考えあわせなければならないことをしめしている。ここに、長寿企業が顧客と共同でつくりあげてきた信頼関係といった要因をみることができる。

新製品については、それまでの製品となんらかの関連性のある製品へと拡大・転換していった企業から、まったく関連性のない製品へと多角化していった企業、逆に創業期以来ほぼ同一の製品を維持している企業まで、多様な広がりを見せている。ただ、第二次大戦後には多くの企業が製品の幅を拡大してきたが、平成不況期には一転して見直しがすすめられている。

新製品を既存市場に投入する方式では、既存の顧客層に新製品を提示し、その反応をみながら市場への定着をはかるという、いわば供給者と需要者との共同作業がとられる傾向がみられる。近代企業が顧客重視といいながら、その実需要者を購買者としかみない姿勢とは対極に位置するものといえよう。それは、「100年の間信頼を積み重ねてきたというこ

図表 4:創業以降におこなった変化(n=570、%)

	仕入先	生産技術	商品・サービス	販売地域	顧客	販売方法
一部変更	62.3	37.0	64.7	58.2	61.6	55.3
全く異質	29.3	35.1	22.8	27.7	29.6	31.6

資料:図表 2におなじ

とが大切」*4であり、「暖簾というのはお客様との信頼の深さの歴史」とみる姿勢につながるものである。たしかに、長寿企業は創業以来今日にいたるまで日々の諸活動を通して信頼をつみかさねる努力をかさねている。「老舗調査」でも、これまでに実施した経営革新について調査(図表 4)している。これによると、要素調達から顧客までの全活動分野において、

少なくない改善・変化が加えられていることがわかる。けっして伝統を守るという美名のもとに、旧習を固持してきただけではない。なかでは生産技術の革新が比較的低い(72.1%)が、それはおそらく長年積みかさねてきた技能を軸に事業経営をいとなむ職人企業的性格をもつ企業が少なくないからであろう。

2.販売組織と売上の動向

俗に「平成不況」といわれる長期不況は、長寿企業にとってもきびしい経営環境をもたらした。長寿企業もおしなべて経営成果が低迷している。ただ、選好した製品系列・販売組織の革新と経営成果との間の因果関係は明確ではない。平成期の売上高は、昭和戦後期の経営革新による成果であるかもしれないし、創業以来の成果の積み重ねであるかもしれないからである。事実、図表 3 でみたように、昭和戦後期から平成期にかけてとられた販売組織と平成期の売上の状況は「右上がり」(上昇)と回答した企業(78 社、31.1%)のうち 42 社は旧製品を旧市場への浸透をはかることによって達成されている。かならずしも、新製品による新市場への働きかけによって達成されたものではない。一般に古い製品は、古臭く時代遅れとみられがちであるが、市場では相応の地位を確立しており、その信頼性は実証ずみのものとして需要者に説明ぬきで受け入れられるという利点がある。

1992 年からはじまる長期不況は、それに先立つ「バブル期には商品を売るために努力をせずとも勝手に売れていた」ため、この時期に「新商品開発の努力を怠った」*5 ことの結果と考えらる。とすると、売上が横ばいで推移することはまずまずの成績といえることができるかもしれない。長寿企業は 78.5%(197 社/251 社)が「横這・上昇」の成績をおさめることができた。その成果は、製品戦略によるところが大きいとはいえ、その成果を実現するのに適切な販売方式が選好されなければならない。とられた販売組織と売上の動向は図表 5 のようになる。

図表 5:販売組織と売上の動向

	上昇	横這	下降	計
新販売網	68(38.2)	80(44.9)	30(16.9)	178(100.0)
旧販売網	10(13.7)	39(53.4)	24(32.9)	73(100.0)
計	78(31.1)	119(47.4)	54(21.5)	251(100.0)

資料:図表 2 におなじ

新販売網・旧販売網がどのような内容をもつのかは、調査内容からよみとることはできない。一般的には、新製品開発・新市場開拓には既存の販売網ではなく、新しい販売網の構築がさけられない場合が多い。既存の販売網自体も、新しい市場での流通をめざすためには、通常新しい市場に適した販売組織につくりかえることが必要となるからである。図表 5 によれば、売上が上昇→横這→下降へと移るにつれて、新販売網の利用率は低下し、

*4 山本博史(小倉屋山本社長)談(『ビープラッツ』第 12 巻)

*5 吉田和男『平成不況 10 年史』PHP 新書、1998、p.63

旧販売網への依存度が高くなる傾向がみられる。もちろん、新販売組織への資本投下が、それにみあう収益をうみだすかどうかは不明確であり、新販売組織を構築してもなお売上が「横這」(44.9%)であったり、「下降」(16.9%)傾向をたどることにもなりかねない。

しかし、この表からみるかぎり新販売網を選好した方が、より成功する確立は高いといえる。したがって、製品系列だけではなく、商圈に適した販売組織の構築が不可欠といえる。ある和菓子の製造販売店で通信販売部門を手がけることなどは、その一つと考えられる。その底には、製品の優秀性に加えて、それまで培ってきた需要者の信頼感があることはいうまでもない。

3. 商圈と売上の動向

図表 6: 商圈と売上の動向

	上昇	横這	下降	計
地域	26(22.2)	65(55.6)	26(22.2)	117(100.0)
全国	40(44.4)	31(34.4)	19(21.1)	90(100.0)
世界	12(27.3)	23(52.3)	9(20.5)	44(100.0)
計	78(31.1)	119(47.4)	54(21.5)	251(100.0)

資料: 図表 2 におなじ

製品系列・販売組織については問わず、商圈と売上の動向をみると図表 6 のようになる。長寿企業としては、地元市場に育てられたという面もあり、地元市場を対象とする企業が多く、全国市場、世界市場の順に少なくなる。長寿企業の製品は、各地域社会の上層・中間層の需要に対応したものが多く、いきおい地域社会中心の販売戦略をとることになる。地域市場での地位が確立した段階で、都市域が周辺部分に拡散するにつれて商圈を拡大することに成功する企業が育っている。また、日本経済の発展につれて人口の移動率が高まり、交通網の整備とともに全国市場へと拡大したといえる。つまり、日本経済の発展の過程で、都心部の顧客層が周辺部へ移動すると、一面では都心部の市場が衰退化し、かわって周辺部に店舗展開をすすめる、住宅団地内の住民を対象としたり、消費需要から贈答品などの業務用に対応するように変身していくことになる。したがって、はじめのうちは市場の変容に引きずられるように全国化していったものが、ある段階をこえると明確な意思と計画をもって全国化するように変容してくることになる。

ただ、世界市場への進出は、地域市場から全国市場への拡大とはちがった様相を示している。最初は輸出入の専門商社に依存するにしても、ある程度明確な意思と計画が前提とされる。世界市場に進出した企業は、標準的な製品をあつかう企業が多く、地域・全国市場を対象とする場合のようにその土地ならではの条件を活用する企業とはことなっているといえる。

売上が「上昇」傾向にある企業では、全国市場を対象(44.4%)とするものが多く、逆に「横這」が少なくなっている。「下降」傾向については、どの市場においてもほぼ同じ比率

(20.5~22.2%)を占めている。その理由については、老舗調査では明らかにすることができなかった。

4.製品系列・販売組織・商圈、売上の動向—まとめにかえて—

以上老舗調査から読み取れる範囲で、老舗企業の市場行動を考える上での問題点を整理してきた。回答者の記憶があいまいであるかもしれないので、大雑把な時代区分を使った。このため、かならずしも経済史の分類に適合しないところがみられた。質問表による調査や面接調査の限界と考えられる。

それを含めて、おおよそ以下の点を指摘することができる：

- (1) 明治期と平成期を比較した場合、製品系列と商圈選好については老舗群全体でつりあいのとれた経営姿勢を示したが、昭和戦後期から平成期にかけては個々の対応に大きなバラツキがみられた。
- (2) 一般にいわれるように、新製品開発に偏重することなく、老舗の知名度・信頼感をいかにした販売戦略がとられている。
- (3) とはいえ明治以降の100年の流れでとらえると、単一製品・地元市場を選好する傾向は年々低くなり、製品系列の多様化と商圈の拡大が進められている。したがって、蓄積された利潤は、家産への投資としてではなく、経営投資に充当される傾向がみられ、ここに家業から企業へ転換する契機をつかむ企業が増加した。
- (4) 製品系列と商圈の組合せでみると、既存製品でもって新市場開拓をおこなった企業の成功率が高いように思われる。既存製品の知名度・信頼感が高く評価されたものといえる。その例として、郊外へのショッピング・センターの拡散に応じて、製販店のなかには多店舗化に成功した企業がみられる。ただ、多店舗化の速度に人材育成が平行していけるか、否かが問われることになる。
- (5) 長寿企業においては、要素調達から生産・製品・販売にいたる各活動分野でなんらかの革新をおこなってきたが、職人企業的性格が残っているためか、生産技術の革新は低い段階にとどまっている。
- (6) 製品・商圈とならび、いまひとつの要素である販売組織に資本投下した企業で、売上の上昇傾向がみられた。

振り返ってみると、アメリカで開発された大企業中心の経営実践法は、老舗群にはそのまま妥当しないことがわかった。ここに、長寿企業に伝えられる智慧の重みを感じることができる。いまようやく仮設設定にたどり着いた段階といえよう。さらなる、追跡調査が必要と考えている。

付録

老舗に関する文献目録

1. 総括的・理論的論究

関西国際大学地域研究所『老舗企業の研究』2004

北出芳久「老舗の経営特質」(『中小企業金融公庫月報』1994.10)

「特集・老舗にみる長寿の秘訣」(『国民金融公庫月報』1988.9)

中小企業事業団『進化するしにせ企業』1998

相沢正夫『発祥の地物語』日本書籍、1978

足立 政男『シニセの家訓』心交社、1991

同 『シニセの経営 永続と繁栄の道に学ぶ』広池出版、1994

本谷るり「老舗企業の存続志向の背景」(『経済論究』第101号)

同 「老舗企業とベンチャー企業—企業の存続戦略と成長戦略—」(『経済論究』第99号)

樋口修吉『老舗の履歴書Ⅰ』『同Ⅱ』中央公論新社、1999、

宮本又郎・阿部武司『経営革新と工業化』岩波書店、1995

横沢利昌編著『老舗企業の研究』社会経済生産性本部、2000

田中政治『小売商のルーツ』日本コンサルタントグループ、1980

Arie de Geus, The Living Company, Longview Pub., 1997

J. C. Collins & J. I. Porras, Built to Last, Curtis Brown Ltd., 1995(山岡洋一訳「ビジョナリー・カンパニー」日経 BP センター、1995)

2. 家訓・教訓

神田 良・岩崎尚人『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター、1998

神田 良等『企業不老長寿ノ秘訣』白桃書房、2000

京都府『老舗と家訓』1970

「老舗の教え」(『別冊太陽』No.118)

足立政男『老舗の家訓と家業経営』広池学園、1974

泉 秀樹『不倒企業の知恵』広済堂、1996

入江 宏『近世庶民家訓の研究』多賀出版、1996

日本生産性本部『社是・社訓』1986

3. 看板・屋号

岩井宏実「看板考」(『帝塚山大学人文科学部紀要』創刊号)

島 武史『屋号・商標100選』日本工業新聞社、1986

谷 峯藏『暖簾考』日本書籍、1979

高井 潔『暖簾』ぎょうせい、1991

4.地域と老舗企業

三島泰雄『奈良の老舗物語』奈良新聞社、1999

「NOREN」作成協議会『暖簾』1990

岡嶋隆三「岡山の老舗における事業展開の様相」(『岡山商大経営研究所報』第13号)

同 「2000年代に活躍する岡山の老舗企業」(『岡山商大社会総合研究所報』第20号)

同 「暖簾企業における知的貢献活動」(名東孝二等編『ホスピタリティとフィランソ
ロピー』税務経理協会、1994)

同 「企業の社会的危険への対応」(『岡山商大論叢』第29巻第2号)

同 「老舗企業における保守と革新」(韓国日本近代学会『日本近代学研究』第5輯)

同 「ヨーロッパの老舗企業における事業展開」(『関西実践経営』第13号)

同 「老字号企業的伝統と創新」(『中国人民大学学報』1993年第4号)

岡嶋隆三・戴涓涓「老舗企業の市場行動」(『関西実践経営』第17号)

5.老舗企業研究

神田 良・岩崎尚人「老舗の研究:サクラ精機—[自家薬籠]の教え」(『マネジメント21』)

1994.12

同 「老舗の研究:虎屋—[豪麓千里]の教え」(『マネジメント21』1995.8)

同 「老舗の研究:木村屋—[不易流行]の教え」(『マネジメント21』1994.9)

同 「老舗の研究:久月—[堅忍不拔]の教え」(『マネジメント21』1995.3)

同 「老舗の研究:ウェッジウッド—[歯口存舌]の教え」(『マネジメント21』

1995.9)

牧野茂「会社紹介サクラ精機」(『長研マネジメントL』1988.2、長銀経営研究所)

本谷るり「経営戦略に対する包括的アプローチ—老舗企業A社のケース—」(『経済論集』
第55巻第2号)

岡嶋隆三「経営変態の軌跡—X社のケース・ヒストリー—」(『人文・社会科学論集』第4号)

TUTI編集室『本物の京の老舗144』有楽出版、1996

下元信行『黒門市場史』黒門市場商店街振興組合、1988

谷沢永一『創業者百人百話』海竜社、2001

村田英子『京都「菊乃井」大女将の人育て、商い育て』朝日新聞社、2003

村松友視『俵屋の不思議』世界文化社、1999

6.商品

青木直巳「近世京都間跡寺院にみる菓子の贈答」(『和菓子』2、1995)

『本モノの銘品』小学館、1999.1

毎日ムック・アミューズ編「逸品のそば百店」(『毎日ムック』1997.10)

加藤秀俊『刃物のはなし』さえら書房、1985

黒川光朝『菓子屋のざれ言』文芸春秋、1978

同 『続菓子屋のざれ言』中央公論事業出版、1984

黒川武雄『新羊羹と人生』明るい生活、1968

駒 敏郎『京の味』向陽書房、2000

現代経営研究所『かつを節物語』(株)にんべん、1978

7.社史(社名のみ、順不同)

阿み彦、大倉家、木村屋総本店、木屋、久月、月桂冠、中北薬品、小西酒造、小倉屋、
島田商事、昭和貿易、根来、樋屋製薬、糸岡、水了軒、村岡総本舗

(注)上記は、網羅的なものではありません。これまで入手できたもの、または知ることができたものを7項目に分けたにすぎません。まだまだ膨大な資料が公表されていると思います。それら貴重な資料が時間とともに消えてしまうのは、残念でなりません。できれば今後市民の共有財産として包括的なものにしていきたいと願っています(岡嶋)