

## 長寿企業のマーケティングについての一考察

A Study for Marketing of long-lived Company

竹田茂生\*

Shigeo TAKEDA

### 抄録

企業の開業と廃業は、産業社会の新陳代謝に他ならない。平成11年度の中小企業白書<sup>1)</sup>によれば、平成元年のバブル期を除いて、会社の新規設立登記数は、昭和40年代後半以降、ほぼ10万件で安定的に推移している。しかし、昭和32年以降、創業率が廃業率を上回る傾向が続いていたが、平成9年には、ついに、廃業率が創業率を上回る逆転現象をみるにいたった。毎年、多くの企業が生まれ、多くの企業が消滅していく。我が国の会社数は約510万件、そうした中で100年以上続く長寿企業は、意外に数多く存在する。一体、なぜ長寿の企業になり得たのか。アリー・デ・グース氏の著書「リビングカンパニー」<sup>2)</sup>は総括的にその要因を①環境に敏感②強い結束力③許容度(トレランス)と自由度④資金調達保守性の4つに絞っているが、本論文の研究は、我が国の長寿企業である「老舗」をケーススタディーにして、そのマーケティング戦略に焦点を当て、長寿のための要因を探った。

### 1. 長寿であることの意義

利益日本一の小売業に育てあげたイトーヨーカ堂の伊藤雅俊(現・取締役名誉会長)は、著書「商いの心くばり」の中で、「商いは飽きずにやっていたら商売のコツも少しずつわかってきて自信がつく」と言っている。したがって、そうした商売のノウハウがたまることは、長寿企業の強みとなる。長期経営により商売・経営の学習が行われ、それがノウハウの蓄積につながり、次のステップへの飛躍への強みとなるのだ。

ただし、漫然と経験を積み重ねても、それはノウハウにも強みにもならない。伊藤氏は、また、「小さな企業から何年もやってきたあとなので、急には脱皮できないということもありました。しかし、会社の規模も変わり、社会の状況も変わりますから、いつまでも同じ方法だけでやっていたのでは、とり残されてしまいます。一つのことを我慢しつづけるということは同じやり方をずっとつづけて

---

\* 関西国際大学短期大学部非常勤講師

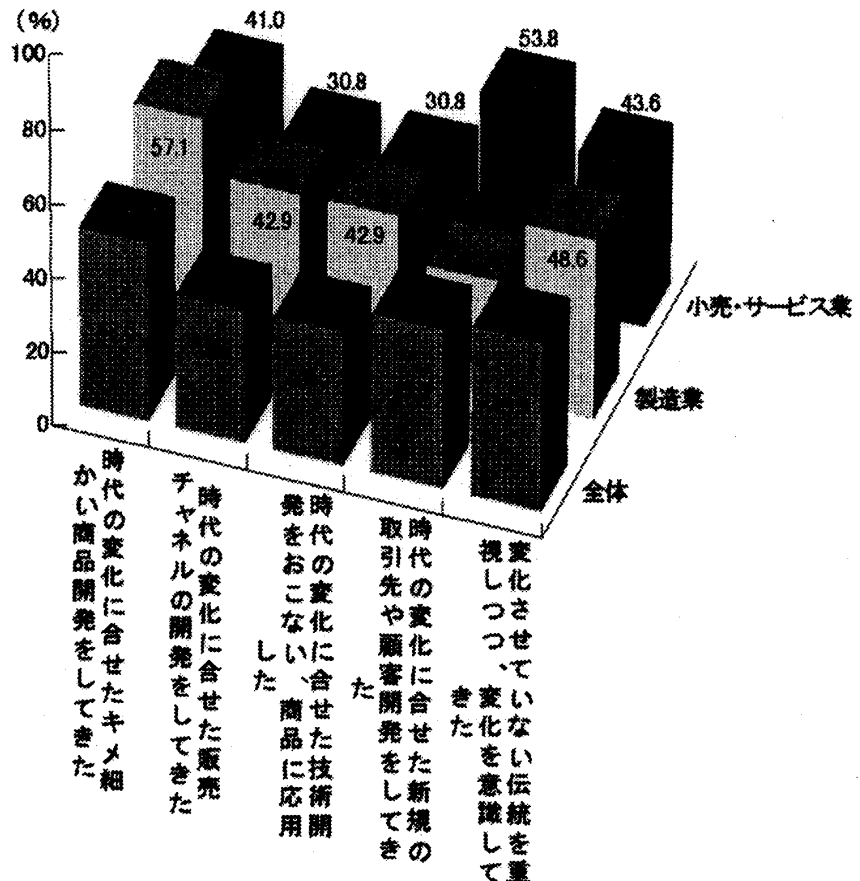
いればいいということではありません。……一つのことには徹する姿勢をつらぬいていけば、状況に対応した方法がわかっていくということなのです。」とも言う。<sup>3)</sup>

つまり、長い経験によって時代に適応したいくつもの自前の「転ばぬ先の杖」にあたるノウハウを持つことができるということではないだろうか。後始末でなく「前始末」のための杖ともいえよう。その杖を何本持っているかが長寿への道のKFSとなるのだろう。そして、この杖を持つために大切なことは、長く続けていけば企業は商品も経営も成熟してくる。この自社の成熟に自らが気づくことができるかが、最も重要な分かれ目になる。長く生き残った長寿企業は、自社の成熟に気づき、試行錯誤の施策を企画・実行する。戦略的な学習が行なわれるのである。<sup>4)</sup>そして、戦略再構築を生み出すことによって変化の拡大再生産を実行することができる。新規事業か、あるいは、再活性化かの選択である。この環境変化の認識と対応こそが、長寿企業が長寿であるための礎となっているのである。そこには、いくつかのマーケティングの側面におけるナレッジ・マネジメントがなされていたのである。

## 2. 時代適応のマーケティング

長寿企業はいくつかの時代の荒波を乗り越えてきた。それは、それぞれの時代の流れにあわせて適応し、変化をしたきたからこそ生き続けてこれたのである。したがって、時代への適応力こそが長寿企業へのノウハウとして重要な要素だといえる。時代への適応力とは、おおよそ商品開発・技術開発、流通チャネル、顧客開発に代表されるといってよいだろう。ベストセラー「ストック・フォー・ザ・ロング・ラン」の著者でペンシルベニア大教授のジェレミー・シゲル氏は、ゼネラル・エレクトリックが100年大企業である理由として「新し

図1 現在まで経営を続けてこれた理由



い技術や市場ニーズに呼応して、常に変貌する力を持っていたからです」と話す。<sup>5)</sup> 亜細亜大学の経営学部の横沢研究室が行った調査結果【注1】(図1)でも、時代に合わせて、商品・技術開発やチャネル・顧客開発を実践していることへの回答は、高いスコアを示している。とりわけ、「時代の変化に合せたキメ細かい商品開発をしてきた」と回答したのは全体で49%と最も高く、新商品開発の重要性の高さがうかがわれる。また、業種別に見ると、製造業は57%で小売・サービス業の41%と比べて16ポイント高く、メーカーの開発志向は強いことがわかる。とくに、製造業にとっては、たゆまない商品開発は、企業生き残りの生命線だとの認識は強いようだ。同様に、「時代の変化に合せた技術開発をおこない、商品に応用した」は全体では40%近くあり、応用技術に切磋琢磨している。

また、「時代の変化に合せた販売チャネルの開発をしてきた」は全体で37%、「時代の変化に合せた新規の取引先や顧客開発をしてきた」は、43%の企業がチャネルおよび顧客開発を行っていることがわかる。一方、「変化させていない伝統を重視しつつ、変化を意識してきた」と回答した企業は約半数で、いづれにしても何らかの形で時の変化への対応を意識していたといえよう。つまり、長寿企業であるためには、時代適応型の変革が必要との認識は強いようである。

足立政男立命館大学名誉教授は、長寿企業の経営の一大原点は、「温故知新の経営」だという。それは、「過去の長い経営実績の中で蓄えてきた経験という、輝かしい経営の年輪を生かし、未来に向かって新分野、洋々たる新天地を開拓し、永續と繁栄を図る。」<sup>6)</sup> ということだ。

長寿企業は、こうしたことを持続してこられたからこそ今日があるといえよう。長寿企業は、創業時のベンチャー的な革新の精神とそこで学んだ経験的経営ノウハウを忘れずに持続してこられた、きわめてまれな企業とみることもできるよう。

それにしても、時代に適応した商品の開発や顧客の開発は、企業が顧客から支持を受けるためには当たり前のことだ。しかし、この当たり前のことを、当たり前として実行し続けることは、実は並大抵のことではない。この【当たり前を実行し続ける力】つまり、したたかな時代適応力こそ長寿企業の真骨頂だといえよう。長寿企業のこのしたたかな時代適応力の底にあるマーケティングの隠された次元を探ってみよう。東都のれん会の初代会長の山本泰介氏は、就任の辞として「革新の連続こそ伝統の保持である」<sup>7)</sup> と述べた。同じく京菓子の老舗鶴屋吉信の5代目稲田栄三氏も、創業180年の祝賀式典で「老舗とは革新の連続であり、その連続の歴史が老舗の経営史である」<sup>8)</sup> と宣言している。

大丸の創始者下村彦右衛門は、家訓の遺訓諸録の第1に「自然な商い」を謳っている。自然の意味は、2つあるという。後述するが、その1つは、時代の流れや時流に適切に合せていくということだとの教えである。<sup>9)</sup>

### 3. 「不易流行」の商品開発

時代の適応力を維持するためにはその時代や自社のおかれている経営環境の変化に見合った商品

の提供が不可欠である。とりわけ、時代のニーズ、社会の要請、顧客志向、地域特性などの細部にわたったキメの細かい商品開発が重要である。これが、競争優位のステージにのぼる第一歩であることは周知の事実だといえよう。

教育勅語が発布された1890年（明治23年）に開業し、2000年が110周年にあたる帝国ホテルは、当初海外の国賓を迎える国策的なホテルとして創業された。しかし、一般の顧客を迎えるようになってからは、村上総料理長がNHKの「今日の料理」でフランス料理を紹介するなど、西洋文化をを東洋に紹介する情報発信の窓口としての役割を担ってきた。そうしたノウハウを活かして、実は、新しいライフスタイル提案型の新商品や新サービスを数多く提供し続けている。今や当たり前のようにになっている、ホテルで挙式し、ウェディングケーキへの入刀といった婚礼のパッケージは、大正時代に帝国ホテルが始めて、全国に広がったものだ。他にも、1958年には、現在、レインボールームという店名で営業を続けている、バイキング料理のレストランを開店し、わが国にバイキングスタイルの食事を紹介した。このロングセラーのヒット商品は、年間10数億円を稼ぐという。このバイキングというのは、レインボールームの開店当初の店名であった。1964年には、海外の有名シェフ招いて、日本初のフードフェスティバル「スイスフードフェスティバル」を開催。その後も各国の西洋料理の紹介するイベントとして人気商品となっている。1971年には、正月をホテル過ごす「お正月プラン」は、核家族化が進んだ時代のニーズとマッチし、地方から両親を呼んだりして家族が楽しめる商品として、今も根強い人気を得てリピーターも多い。

しかし、こうした数々の商品開発には、老舗企業のきちんとした企業姿勢の筋が貫かれているのである。それは、犬丸一郎前社長が開業100周年に発表した『新たな歩みを変わらぬ心で』という一言に凝縮されているように思われる。変えてよいものと変えてはいけないものといった「不易流行」の商品開発の姿勢である。

長寿企業は、創業時の精神をベースに、時代に適応した商品やサービスを提供することによって、顧客の支持を得て生かされてきたのである。企業も一つの生命体のように適者生存のルールの上に成り立っているのである。長寿企業に学ぶことは、この適者生存の環境適応能力であるのであろう。その1つとして、「不易流行」をベースにした商品開発の経営哲学あげられるのではないか。

長寿企業にとって、長年のあいだ顧客の支持を得た商品コンセプトを保持しつつ、時代に合った商品やサービスを絶えず提供してことが何より重要のように思われる。

このようなことは、地方の中堅長寿企業においても同じだ。富山県のかね七(株)は、1884年（明治17年）に創業した海産物加工店である。この地の北前船が渡来する地理的利便性を生かしながら、西日本でしか安定的に食用できなかつた煮干を東北、北海道へ伝播したという市場開拓を行ない、日本の食文化においてまさにフロンティア精神の実践してきた歴史をもっている。かね七は、消費者のニーズたくみにキャッチしたアイデア商品を次々に市場に送り出して業績を上げてきた。創業100年にあたる1984年に、国内初の顆粒状スティックタイプの風味調味料「にはし純だし」発売しており、翌1985年には、「かつお純だし」発売している。この商品は、使用上の利便性と自然食ブームや健康食ブームをにらんで、いわしや鰹を主原料に化学調味料無添加の商品開発が巧を奏して人

気シリーズとなっている。また、1997年には、若い女性にターゲットを絞って、カルシウム不足を補う食品として、ミネラルやカルシウムが豊富にふくまれ、しかも低カロリーなわかめを100%使って麺状に加工したヒット商品「海草美人」を発売している。これも無添加、ヘルシータイプでサラダやカップヌードル感覚で食べることのできる新感覚の商品だ。98年の夏には、もずく風の新品として、「わかめヌードル」も姉妹品として売り出している。また、減塩ブームに着目し、化学調味料や食塩などが無添加の「天然だしの素パック」を発売した。これは、長年培った独自のノウハウで鰹ぶし、いわし煮干し、昆布、椎茸等の天然だし配合し、無漂白紙を使ったティーパック商品である。遠赤焼き花かつおや煮干など、旧来の伝統の味から新しい食を創造するなど、新商品を開発し続けている。

名古屋に本拠を置く(株)馬印は、1896年(明治29年)に白墨の製造から業を起したが、現在ではホワイトボードが主力の中堅老舗企業だ。従来のホワイトボードの罫線は塗料を使っているため、使っているうちに罫線の塗料がはがれてしまう難点があった。同社の「レーザー罫引きホワイトボード」は、文字通りレーザー線で罫を引いたものである。そのため、半永久的に線が消えることがなく、ユーザーの支持を受けヒット商品となった。今は、ホワイトボードの市場で大きなシェアを得ている。他にも、チョークの粉受け付き黒板や壁掛け式黒板などで、多くの実用新案登録を行なっている。四代目の加藤専務は、「長寿企業ではあるが、商品開発は生命線だ」という。

このように、ニッチ市場にすきま商品を送り込んだり、健康ブームなどの消費者ニーズを的確に読み込んだ商品を開発などさまざまではある。しかし、長寿企業に共通するのは、自社の強みである伝統を尊重しながらも、環境に適応した新商品を絶え間なく送り出しているのだ。

## 4. 「利益還元」と「顧客第一主義」が生んだ革新的販売戦略とC I

### 4. 1 広告

広告戦略における老舗企業の革新性は、越後屋(現三越:創業1673年、延宝元年)の貸し傘が特筆に値する。三井高利は、一本一本に越後屋と大書された大量の傘を店に用意しておいて、突然の雨で困った客に貸し出した。顧客へのサービスと広告を兼ねた革新的なアイデアである。

ごふくやのはんじょうを知ルにわか雨

などと多くの川柳にも詠まれた。このPR方法を競って他の駿河町の呉服店もまね、

ふり出すと江戸へひろがる駿河町

とも詠まれたほど雨景色の風物詩となった。<sup>10)</sup>また、高利は、新商法として、諸国から来る行商人に卸売りである「諸国商品売り」始めたが、これは、全国へのPRにも兼たものだった。

ちなみに、江戸の広告としては、のれん・大看板などの屋外広告、風呂敷・印半纏の服飾広告、出版広告として江戸の店舗2400店を紹介した「江戸買物獨案内」や料理店のランキング本「江戸料理番付」が出版され、またこの頃広告専門の黄表紙も出てきている。ちらし広告として、引札や今のポスターにあたる飛羅びらなどがあった。注目されるのは、ニューメディア広告として演芸広告があり、

特に歌舞伎では、様々な広告が行われた。自分の店の名前を口上や劇中で役者に言わせたりして、大いに効果をあげた。ヒット映画の中に、自社製品を登場させて話題をまいた家電メーカーの広告戦略は記憶に新しい。歌舞伎は衣装芝居といわれるが、呉服屋はこれを上手に利用し、流行をつくっていった。タレントやオピニオンリーダーの活用である。越後屋はもちろん、大丸（創業1717年、享保2年）の創始者下村彦右衛門は、この歌舞伎広告を大いに利用した。

また、下村彦右衛門は、「お客様の間に信頼のネットワークを築く」として、人の集まる寺や神社に目をつけ、大丸と染め抜かれた大量の手ぬぐいを寄附し、手水の手ぬぐい掛けにかけてもらった。また、顧客の利益の還元と広告を兼ねた「福引き」を考案した。一等商品は振り袖を出している。これは、子供や女性の口コミを利用した作戦だった。このような現代にも通用する革新的な広告戦略が長寿企業によって花開かれた。

ただ、それらは、三井高利にしる下村彦右衛門にしる長寿企業の顧客第一主義が生んだ革新的なPR戦略であったことは間違いないといえよう。

#### 4. 2 イベント販売

ワイン通の間で定評のある(株)ルミエール（旧社名甲州園）は、1885年（明治18年）に降矢徳義氏が創立した。1909年、南極探検隊白瀬中尉隊に資金援助とあわせて甲州園葡萄酒を寄付したところ、二度にわたる赤道通過にもかかわらず製品の品質は劣化せず、品質証明書と感謝状を贈られている。一方でそうした自信をバネに、いずれも当時としては初めての斬新な販売戦略を実施している。

まず、1923年（大正12年）に、甲州園産ワインのPRのため、農場、工場見学の観光列車を組織し、観光団を無料招待する。1928年（昭和3年）には、NHK愛宕山放送局において、甲州葡萄および山梨県産葡萄酒の健康効果についてPR放送する。次いで、1930年（昭和5年）山梨県産葡萄酒宣伝のため、小型飛行機でビラを東京市内に配付する。

1967年、フランスの第2回モンドセレクション国際ワインコンクールにワイン赤・白各一点を出品し、ともに本邦初の金賞を受賞した。引き続き1985年まで連続して金賞を受賞し、この業績により本邦初の特別表彰を授与された。その他、数々の国際的に名誉ある賞を数多く受ける。ECモンドセレクションの会長であるジョージ・ドブロイエン伯爵の「遠く日本から、ルミエールが優れたワインを長年にわたり出品していることは、もはや私たちの誇りである」という賞賛の言葉は、まさにルミエールの世界的評価を物語っている。このような各種のイベント参加による高評価を得た結果が、グローバルなチャネル開発に結びついているのである。

京都の(株)井筒八ッ橋本舗は、華岡青洲が我が国で最初の麻酔による手術を行った年である1805年（文化2年）に創業した。土産菓子「八ッ橋」の製造販売業を営む企業であり、その名は観光都市京都の古くからの土産物として、全国的に知名度の高い商品である。一方で、レストランやホテルなどの新しい観光サービス産業と連動して多面的な販売展開をしている。八ッ橋の売上は京都の観光客数に連動しているといわれ、観光客への依存度が高い商品である。観光土産店への販路だけでは観光客数の変動による影響が大きい。したがって、自らが観光産業を支援するように全国各地で開

催される京都物産展などのイベントへ積極的に参加し、観光客の誘致に取り組み、拡販に努めているのである。

#### 4. 3 商品券

(株)にんべん(創業1699年、元禄12年)は、1830年頃の天保年間に世界で初めてかつお節の形をした銀の薄板でできた「銀製商品券」を考案し、画期的な顧客開発をおこなっている。これは、記載された金額と同額分のかつお節と交換するというもので、現代では多業種に渡って取り入れられている販売手法の元祖である。この商品券のは当初は銀製ということもあり、銀そのものの価値と相まってとても重宝され普及していった。その後、即時現物交換の信用を得てからは、紙製を代用発行するようになる。

経営面から見ると、これは商品券すなわちプリペイドカードであるため売上代金の前入取りを可能にしたのである。そのため、老舗の信用を基盤に潤沢な資金調達を成し得たのである。また、もう一方の側面として、「にんべんの商品券」であるため必ずにんべんの商品を購入することから顧客の囲い込みというマーケティングの手法が用いられている。

#### 4. 4 CI

企業の顔であるコーポレートマークも、時代とともに変化してきている。福助人形のシンボルマークで、よく知られている福助(株)も1882年(明治15年)の創業以来約120年の歴史の中で、環境の変化に見合うよう幾度も福助人形マークのデザインの変更を試みてきている。強烈な企業のビジュアルアイデンティティとしてコーポレートマークも、気づかれてはいないけど、このように時代に見合った変遷をしている。老舗企業の見えないところでの企業努力の姿勢を垣間見ることができる。(図2参照)明治15年といえば、上野の動物園が開園し、東京馬車鉄道の新橋-日本橋間が開通した年である。

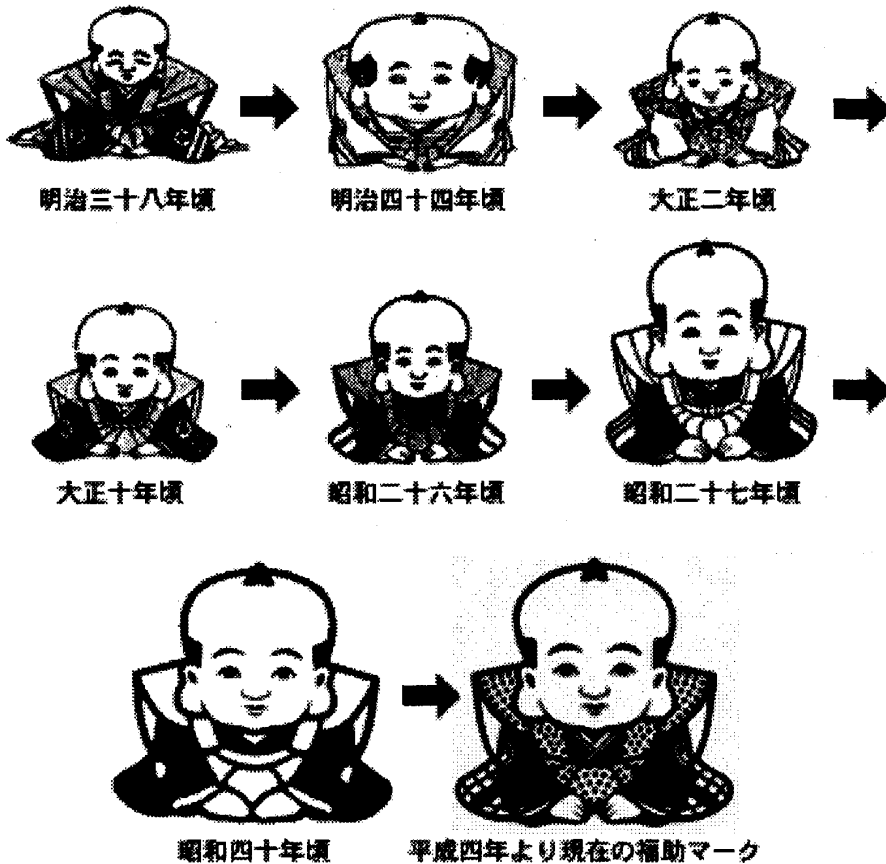
デザインの変化をつぶさに見ると、明治38年頃のマークは、大人のイメージがあるが、大正期に入ると子どものようでかわいらしいデザインに変わってきている。荒俣宏氏は、「明治末期には、子どもが消費行動の決定権をかなり持ってきたせいだ」と分析する。<sup>11)</sup>

ちょうどこの頃、キューピーやビリケン、エンゼルなどが商業広告に頻出している。福助もこのような時代背景に的確に適応させてきたのだ。しかし、現在はシンプルになってきたものを初期の具象的なデザインに戻ってきているという。最近のものは、袴や袴の紋様が分かるようなデザインになっている。これは、昭和53年にCI(コーポレートアイデンティティ)を実施して、ブランド戦略を固め、福助人形マークの使用は、足袋と和装の商品に限定した。そして、1992年に福助のFの頭文字をデザインした新しい形シンボルマークを導入したのである。

したがって、福助人形マークのデザインは、創業の原点に戻る意味を込めて、創業当時に近づけてきているという。「当社は、創業以来、福助人形とともに歩んできました。今も、この福助人形マークは、社員の心の拠り所として生き続けています。現在は、伝統ある足袋製品や公文書に使ってい

ますが、創業の精神を表すシンボルとしてよりリアルなデザインに改めたのです。」(マーケティング室長木村榮次氏)

図2 福助人形マーク変遷



## 5. 正札販売一適正価格

越後屋(現三越)の三井高利は、「現金掛け値なし」という当時としては、画期的な販売方法を行なった。当時は、商品受け取り後、月末や翌月の決まった日に、代金を受け渡す約束で行われる掛け売りが主流であった。「盆暮れ払い」とか「みそか払い」といわれたこの掛け売りは、契約書もなく帳簿信用で行われていた。したがって、売り手にとっては、入金が遅れたり、貸し倒れを生じたり、リスクはかなり大きかった。そのため、あらかじめ金利を上乗せした売り値をつけることが一般的であったのである。高利は、現金販売にしたため、掛け値分を上乗せしないので、結果的に安く値づけすることになり、この割安感が庶民に多いに受け繁盛した。また、「屋敷売り」に代表される掛け売りは、売るものが知っている範囲の狭い顧客であったが、現金掛け値なしとは、金さえ持ってくれば、誰もが顧客であるので広い顧客層を意味する。したがって、高利はこの販売方法をとることによって、飛躍的にマーケットを拡大したのである。

これを期に、顧客との関係も、封建的関係から、中央集権的關係と変化していったのである。ちなみに、8代将軍吉宗の享保の頃には、この方法が支配的になり、現金掛け値なしを旗印にする店



が増えた。この越後屋の当時の模様を、曳尾庵南竹は、「我衣」で、当時の模様を次のよう書いている。

—当時は、統制があり、衣装のよいものが禁止され、絹以下との御触れがあった。しかし、ちょうど年始の挨拶の頃だったので、人々は郡内紬を買い求めた。越後屋は、御触れの前に、郡内紬等を多く仕入れていたので、格別安値にみえて人々は越後屋に集まった。これにより、鼯頁が出来て、同じ値段でも人々は、越後屋、越後屋、越後屋と多に繁盛した。後に、白木屋など多くの店が越後屋もなった。—<sup>12)</sup> (筆者要約)

かつお節の老舗企業にんべんも、創業当時(1699年)から「現金掛値なし」の定価販売を行った。客との駆け引きで売価を決め、掛売りが常識だった時代に良質のかつお節を定価販売することは、競合他社に対して商品価値の優位性を確保するのでもあり、消費者が安心して購入できるスタイルを提案していた。その根底には、よい商品をより安く販売する「良品廉価」の販売コンセプトがあった。そして、このコンセプトを継続的に保持することによって、品質対する信頼と現金掛値なしの定価販売が相乗効果をあげるのである。

この販売方法は、後に、正しい値段をつけたつけた札、つまり「正札」を用いて商品を販売する正札販売に発展した。商人が値づけに対して公正で、責任を持つことから商人の信用を高めることになったのである。この近代的販売方法は、それまでの相手の状態を見て符帳を用いて掛け値で値づけする前近代的販売方法による商人に対する不信と懐疑を一掃することに役立った。欧米では、1876年にアメリカ・フィラデルフィアの商人ジョン・ワナメーカーが始めた。<sup>13)</sup>あるいは、ニューヨークのA・T・スチュワート商店が1823年に始めたともいわれている。<sup>14)</sup>イギリスで「商品に偽りの値札を付ける慣行を禁ずるための協会」が結成されたのは、1861年である。<sup>15)</sup>しかし、いずれにしても、これより約150～200年も前に、日本の江戸で越後屋(現三越)が始めているのである。しかし、掛け値無しの基本は、適正価格とういことである。大丸の創始者下村彦右衛門は、このことを厳しく守らせた。彼による家訓「遺訓諸録」の第1番目の教えとなっている。

—商人は諸国の物を売買し、流通をはかって人の用に応じ、その中で自然に利益を得て、自分を養って行く—<sup>17)</sup>

「自然に」とは、時の流れ、時流に合せるという意と、無理や強引な商売はだめであるということだ。

だから、高値はもちろん不当な安値もいけないのである。安かろう悪かろうではいけない、本当の商人は、値引きしない。値引きするような商品は、品物がハンパということだ。そのような「不自然」な商売は信用をなくし、結果として商いを続けられなくなってしまうからである

## 5. 販売チャネル開発

卸・小売業、製造業いずれの業種にとっても販売チャネルや販売方法の開発は、重要なマーケティング戦略である。

## 5. 1 新規軸

「吉徳大光」の名で広く知れ渡っている東京浅草の老舗(株)吉徳は、1711年(正徳元年)創業した。以来288年の間、伝統の日本人形を取り扱ってきた老舗企業である。その日本人形の老舗企業が玩具、人形店以外の販路開発に積極的に取り組んで成功した経験を持っている。フランスやイタリアのぬいぐるみメーカーとの提携により、国内での販売権を獲得し事業の拡大を図ったのである。そして、販路の開発として、家具専門店やインテリア店を選んだ。本物そっくりのかたち、大きさ、毛ざわりなどから室内インテリア商品として位置づけた。従来のぬいぐるみでは既存のメーカーや問屋と競合するため本格的なぬいぐるみメーカーを欧州にみだし、新しい販路開発にチャレンジした結果である。近年では、ティディベアやスヌーピー、キティーちゃんなどの人形をあつかい、より現代的で、親しみのあるふれあいを与えてくれるキャラクター市場にも積極的に参入している。

年々少子化が進み、伝統的な年中行事もあまり行われなくなるなど和人形を取り巻く市場環境は厳しくなっている。おのずと、伝統工芸の日本人形だけを扱っているだけでは事業の幅が狭くなり、経営環境は厳しくなる。したがって、新機軸の商品を取り扱うことで販売チャネルの開発を実践しているのである。老舗という看板の重みを背負いながらも伝統人形からぬいぐるみ商品までの品揃えにより“癒し”商品としてのマーケットで現在にも息づいているのである。そこには、老舗という体面にこだわらない、体質改善への革新経営がみえる。伝統ある老舗であればあるほど、従来の業態や経営方法を変えようとするのはむずかしい。代々の取引先や、地域社会との絆があまりにも深すぎるからだ。しかし、一方では100年以上もの間事業を継続してきた歴代の当主たちは、その重責に立ち向かうように新事業や販路の開発にチャレンジしてきたからこそ、今日があるといえよう。

## 5. 2 のれん分け

販路開発のひとつの形態として「のれん分け」がある。たとえば、大阪の(株)小倉屋山本は、創業1848年(嘉永元年)の昆布および昆布加工品の製造販売業を営む老舗である。現在、35店舗の直営店を持ち、全国の約300ヶ所の百貨店に卸すほどの多店舗展開を行っている。もともと、松原家が経営する昆布商小倉屋から初代山本利助がのれん分けされて創業したのがはじまりである。ブランドと品質を保持するためののれん分けは、フランチャイズ制の先駆者的制度なのである。小倉屋山本では、現在でものれん分け制度が生きている。店主推薦により、小倉屋山本の店に15年以上勤めた従業員の中で、製造や販売に卓越した経験と知識のある人物は、「をぐら昆布系友会」のメンバーとして認められる。そのことで、のれん分けとして独立が可能となる制度である。現在、56社が小倉屋として独立しており商標権の擁護と品質の保持に努めている。

## 5. 3 のこぎり商法

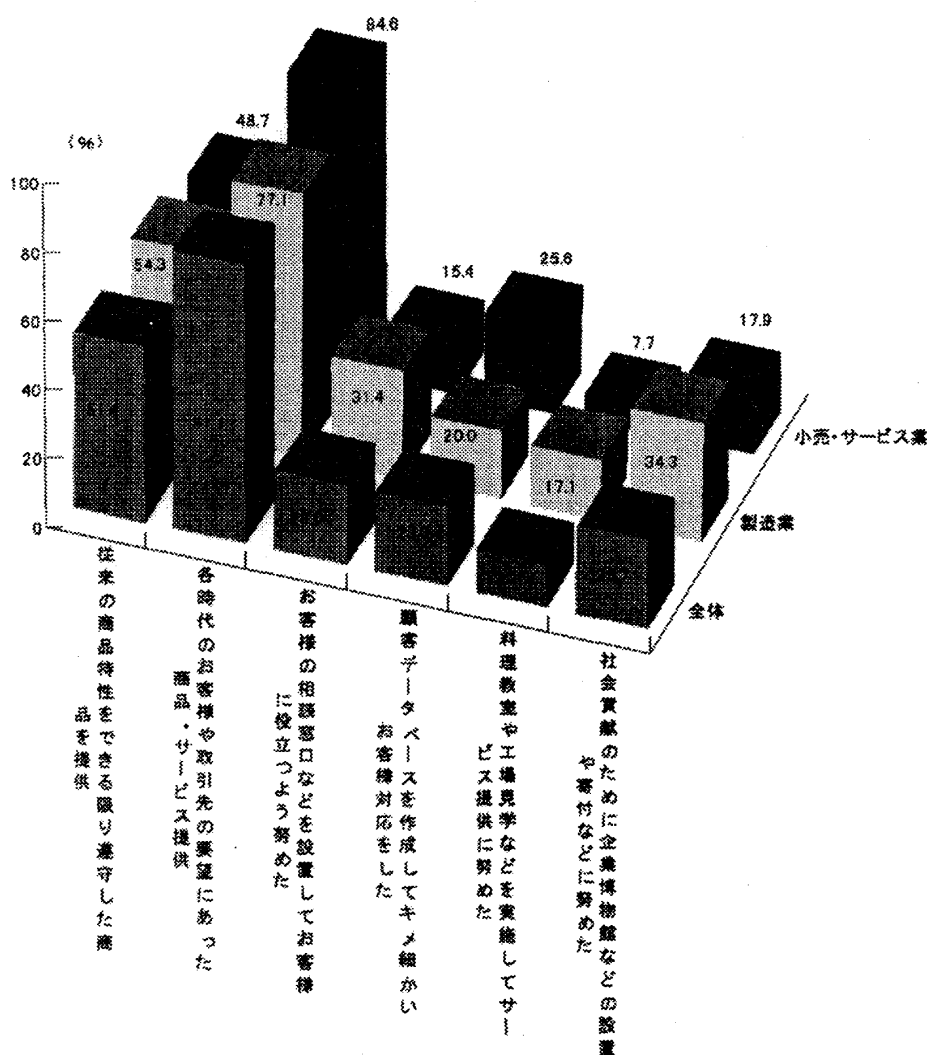
近江商人は地元近江の産物を江戸や京都、大阪方面に持ち運びそれらの地域の顧客に販売する「登

せ荷」を行い、帰路は各地の産物を持ちかえり販売する「持ち下り荷」という非常に合理的な産物廻しという商法を行っていた。井原西鶴は、この商法を鋸り商いと名づけた。いわば往復の移動販売である。ここでのポイントは、各地に分散している仕入れの多品種性と顧客ニーズの明確化である。また、この商法は、地域の消費者ニーズや価格差に着目した商売であった。かれらは、全国のそれぞれの顧客からの個別のニーズに対してキメ細かな対応を“行商”を通して実践していた。つまり、顧客の顔の見えるマーケティングを展開していたのである。

老舗企業にとっての販路開発は、単に顧客の開発ではなく、新しい価値の創造であり、信用の蓄積となっている。毎年必ず、定期的に行商に来てくれる近江商人たちに、消費者は信頼を寄せ、次もまた発注するというリピータになる。商人たちにとっては、そうした積み重ねが信用の蓄積になるのである。

### 9. 「三方よし」が長寿企業のマーケティング基盤

図3 客さまのために行ってきたこと



時代変化に適応したさまざまなマーケティング戦略は、とりもなおさず、顧客のニーズへの真摯な対応に他ならない。顧客に満足され、顧客の支持を受け、顧客によって選ばれる。それは、顧客の価値を創造することにほかならないといえよう。佐藤知恭教授は、顧客価値を「顧客評価」あるいは、「顧客評価価値」した方がよいという。<sup>17)</sup> いいかかえれば、顧客がコストを支払って、企業から商品やサービスを購入する。顧客は支払ったコストと商品やサービスの機能価値との交換関係にのみに価値を見出すのではない。その商品やサービスある

いは、提供する企業を通して、価値を創造し享受するとである。長寿企業は、伝統をバックボーンにして、商品やサービスに文化的価値を付加した経営戦略をとってきた。にんべんは、頑なに鱈の製造にこだわり、山本海苔は、海苔の風味にこだわる。それらは、食文化を作り上げている。

横沢研究室の調査結果（図3）からも、長寿企業は、顧客価値の創出のために商品開発、情報の受発信、社会貢献への展開など多方面で顧客ニーズへの対応を実施していることがわかる。しかも、企業の成熟度が増すにしたがって、単に商品売るだけではなく、商品を取り巻く生活スタイル、文化をも取り入れた顧客価値の創造を実践している。

調査結果をみると、企業の51%が、「従来の商品特性をできるだけ遵守した商品を提供」と回答しており、本業へのこだわりがうかがわれる。だからといって、長寿企業を支えてきた既存商品のみ依存しているわけではない。「各時代のお客様や取引先の要望にあった商品・サービスの提供」との回答は、81%を超え、ほとんどの長寿企業が、顧客のニーズの変化に神経を使っているといえる。長寿といえども、顧客に顔を向けた商品やサービスの開発が重要であるとの認識は高いといえる。このようなことが長寿企業の特長である厚くて重い顧客の信用という無形の財をつくりだすのだ。顧客との直接的な対応も、「お客様の相談窓口などを設置して、お客様に役に立つように努めた」や「顧客データベースを作成してキメ細かいお客様対応をした」は、ともに23%で約4社に1社の割合になっており、顧客への貢献意欲の強さが伺われる。一方、「社会貢献のために企業博物館などの設置や寄付などの努めた」との回答は、26%にものぼる。社会貢献やフィランソロフィーの実践意欲も高く、地域を大切にす長寿企業の経営姿勢がみえる。

山本海苔店の2代目山本徳次郎は、食（家庭用）、棚（進物用）焼（焼き海苔用）といった8つのセグメント別の商品分類を行なった。「良品薄利」の精神を貫くための智慧を絞った当時としては画期的なマーケティングである。もっともこれは、お客にとっての買いやすさを実現させた販売方法であった。当時、買いやすい店として評判になったという。1965年には、閉店後にお客様の用命があったときの対応策として、ドライブスルー形式の販売コーナー「山本海苔ドライブイン」を本店に設けている。マクドナルドがドライブスルーを始めたのは、1977年である。商品開発では、お客の利便性を考えて、初めて「味附海苔」開発したり、一人前ずつ防湿パックした「梅の花」ヒット商品させた。この徹底した顧客第一主義が、斬新な商品や販売形態を生む好例だといえよう。同じ、日本橋に店を構えるにんべんは、お客様にとって、洋風住宅にかつおぶしとかつお節削り器は似合わないと思われるだろう。それに、生活様式も変わり、だしを取ることに利便性も求められていると判断し、国内初の真空パック入りの商品を開発し販売した。この商品は、大ヒット商品となって市場に受け入れられた。

養命酒製造は、8人の専門家を常駐させ、お客様のために「健康相談室」を採算度外視で実施している。このような長寿企業のしつこいまでの顧客へのこだわりは、「強い」商品やサービスを生み出す原点だといえよう。強い商品とは、顧客の望む商品やサービスということだ。

売って喜び、買って喜び、第三者も喜ぶという「三方よし」商取引の経営哲学が、長寿企業の存続・発展の原点だといえるのではないか。笑は商なりというように、売り手も買い手も両方の笑顔

が大事である。これによって、顧客価値を創出し、顧客の支持を受け、企業の存続を顧客が育む。そして、「100年企業」である長寿が誕生するのである。

## 8. 企業事例研究……養命酒製造「健康相談室」で顧客価値づくりの徹底

数ある老舗企業の中にあって、四百年（創業1602年、慶長7年）という歴史と、薬用酒という商品の性格から、養命酒造は、最も変化に乏しいとイメージされる老舗企業の一つに入るのでないだろうか。しかし、幾多の試練や挑戦を実行しているのだ。また、パッケージにの变化の多さには驚かされる。また、処方についても、何度か改良されている。また、今もユーザーの声を聞いて、改良を検討しているという。

大正12年に、塩沢貞雄は「伊那の谷で300年以上も多くの人に飲まれてきた養命酒を、広く世に知らせてその効用をより多くの人々の健康に役立てたい」と、養命酒の製造・販売を目的とする株式会社天龍館を設立し、東京を拠点に全国へ紹介の活動を開始した。養命酒製造の企業理念は、一言でいえば「奉仕」である。そして、「より多く」ということも経営のキーワードになっている。常により多くの人奉仕することが、養命酒の社員の行動基盤となっているという。

この企業理念を最もよく体現させている施策として健康相談がある。養命酒造は、戦後いち早くユーザーアンケートハガキを導入した。これは、顧客の情報をフィードバックするというより、ツウウェイの情報コミュニケーション手段としての割合が強い。というのも、このアンケートハガキは、お客様の健康相談にのるようなスタンスをとっているからだ。結果的に健康への質問が多く「健康相談」の形になったのだが、薬剤師や栄養士などの専門家が8名常駐して健康相談にのっている。しかも、全ての質問には手紙で回答している。「8名の専門家をこれだけのために常駐させているのは高いコストがかかります。しかし、“より多く”に“奉仕”の企業理念からすると、当社としては、今コスト度外視で実施しております」(広報副長 伊沢隆司氏)。実際、専門家といえども、1枚のハガキに答えるために半日かかるケースが多い。直接養命酒との関係もない健康相談といった質問も多い。娘や夫の健康相談とか、リウマチの原因は何かとか、専門書を調べたりするとまる1日かかる時もあるという。1年間に約1万5千通強のハガキの質問があり、他に電話は1日に30本はかかるという。どんなことがあっても、必ず回答することになっており、ワープロができる前は、手書きで回答していた。そのために、相談員達は、会社に講師を招いて自主的にペン習字を学んだこともあったという。しかし、こうした努力は、養命酒ユーザーの顧客満足に大いに役に立っている。養命酒造のファンづくりに大きな成果を上げている。また、社員の誇りがモラルアップにつながっている。採算度外視で顧客の健康相談にのる。一歩踏み込んだ、徹底した顧客の価値創造の経営を実践している。

注1) : 「長寿企業に関するアンケート」調査概要

調査対象：各地の商工会議所の企業リストより抽出した創業100年以上企業

設定標本数：1100 サンプル

有効回収数：74 サンプル

調査実施期間：1999年9月

参考・引用文献

- 1) 中小企業白書 平成11年度版
- 2) “GuesArie de The Living Company, Longview, 1997”, (堀出一郎訳「リビングカンパニー」, 日経BP社, 1997.)
- 3) 伊藤雅俊 : 「商いの心くばり」, 講談社, 1987, 20頁, 25頁.
- 4) 加護野忠男 : 「成熟企業のパラダイム変革」, 『続現代経営学ガイド』, 日本経済新聞社, 1989.
- 5) 「新・会社の寿命」, 日経ビジネス, 1999. 10. 4, 30頁.
- 6) 足立政男 : 「シニセの経営」, 広池出版, 1995, 323頁.
- 7) 樋口修吉 : 「老舗の履歴書 I・II」, 中央公論社, 1999.
- 8) 足立政男 : 「シニセの経営」, 広池出版, 1995, 401頁.
- 9) 藤本義一 : 「真剣商武」, ファラオ企画, 1992.
- 10) 東都のれん会編 : 「東都のれん会三十年の歩み一別巻・老舗学」, 1980.
- 11) 荒俣宏氏 : 「商神の教え」, 集英社, 1997.
- 12) 田村榮太郎 : 「江戸の商店と名物」, 『日本の風俗』, 第2巻, 第3号, 日本風俗研究所, 1939.
- 13) 日本大百科全書, 小学館, 1993.
- 14) 北原亜以子 : 「江戸っ子と正札販売」, 『文化のクリエイターたち』都市出版, 1993.
- 15) Molly Harrison People and Shapping, “A Social Back ground”, 工藤政司訳 : 「買い物の社会史」法政大学出版局 1990.
- 16) 9) に同じ。
- 17) 佐藤知恭 : 「顧客満足を超越するマーケティング」, 日本経済新聞社, 1995.
  - ・吉原健一郎, 大浜徹也編 : 「江戸・東京年表」, 小学館, 1993.
  - ・藤本義一 : 「商人道」, につかん書房, 1993.
  - ・東都のれん会編 : 「東都のれん会三十年の歩み一本巻一のれん」, 東都のれん会, 1980.
  - ・西山賢一 : 「企業の適応戦略」, 中央公論社, 1985.
  - ・童門冬二 : 「江戸のビジネス感覚」, 朝日新聞社, 1988.
  - ・邦光史郎 : 「豪商物語」, 博文館新社, 1986.
  - ・安岡重明, 天野雅敬編 : 「近世経営の展開 1～5」, 東大出版会, 1995.
  - ・「見直せ! ジャパンスタンダード」: 『ブレーション』誠文堂新光社, 1998, 10.
  - ・「百年企業」, 『日経ベンチャー』日経BP, 1986, 7.
  - ・「老舗の革新経営に学べ」, 『商業界』1995, 9.
  - ・「長寿企業に学ぶ 超革新経営術 100の極意」, 『商業界』1999, 5.