

# 長寿企業の事業変革とコミュニケーション戦略

The Relation between Changes of Business and Corporate  
Communication Strategies of Long-living Companies

藤 木 清\*

Kiyoshi FUJIKI

## 抄 録

本稿では、長寿企業および一般企業に対する質問紙調査から、特に、長寿企業を、創業当時の本業の商品を中心とした経営が主体の「創業中心型企业」、創業当時の本業の商品から応用した経営が主体の「創業応用型企业」、創業当時の本業の商品とは異なる経営が主体の「創業変異型企业」に分類し、事業展開やブランド価値の考え方、コミュニケーション意識と活動について比較検討した。その結果以下のような知見が得られた。

「創業中心型企业」は、既存商品、既存市場、地域性を重視する企業が多く、商品ブランドを意識している企業も多い。情報伝達は浸透性を重視している。企業ブランド創造、イメージ、外観にこだわりを持つ特徴がある。

「創業応用型企业」は、新市場と既存市場ともに重視し、企業ブランドよりも商品ブランドを意識するが、企業イメージの定着は意識している。情報伝達は速報性を重視する。従業員重視型が多い。

「創業変異型企业」は、新市場開拓、新商品開発意欲が高く、商品ブランドよりも企業認知度を意識する。情報伝達は速報性を重視する。社訓・家訓を重視し、企業の好意度や取引先との関係強化を意識する。イメージの固定化は好まない。

## 1. はじめに

企業は継続的事业が前提である。長寿企業（創業100年以上の企業）の中には、創業時の技術や商品・サービスをかたくなに守り、事業継承している企業が多々ある。しかしながら、企業の経営環境や企業を取り巻く経済状況によっては、創業時の技術、商品・サービスのみを用いて事業を継続することが困難な場合が少なくない。創業時の商品・サービスにもとづき、それを応用して新商品・サービスを展開して生き残ってきた企業もある。さらには、様々な問題に直面し、創業時の商品・サービスとは全く異なった商品・サービスを展開してきた企業もある。

---

\* 関西国際大学人間科学部

一口に「長寿企業」と言っても、どのようにして100年以上生き残ってきたのかは、各企業の経営努力や事業主の考え方など様々な要因があると思われるが、本稿では、事業変革のパターンによって、共通する特徴を見いだすことを目的としたい。特に、企業コミュニケーション戦略および広告宣伝活動にどのような特徴があるのかを明らかにしたい。

そこで、2006年8月に実施した質問紙調査から、各企業の現在の技術・サービス・商品について「創業当時の本業の商品を中心とした経営を展開している」と回答した企業を「創業中心」型企业、「創業当時の本業の商品から応用した経営が主体である」と回答した企業を「創業応用」型企业、「創業当時の本業の商品とはほとんど異なる経営となっている」と回答した企業を「創業変異」型企业に分類する。

これらの3分類と長寿企業全体および一般企業について、企業コミュニケーションを中心に比較検討していく。

## 2. 事業展開とブランドについて

### 1) 企業生命力

まずは、(竹田2004)にもとづき、企業生命力7項目について相対比較を行う。各項目の小項目それぞれの回答について、当てはまるか否かを明確に区別するために、「当てはまる」=2、「どちらかといえば当てはまる」=1、「どちらかといえば当てはまらない」=-1、「当てはまらない」=-2に得点化して小項目4項目の合計点を求め、さらに、企業生命力7項目ごとの企業種類間の差を明確にするために、標準化変量に変換した。図1.はそのデータについて企業種類別に平均値を求めたものである。

まず、顧客の重視度を表す顧客項目は企業種類間の明確な差が見られない。

組織力、結束力を表す組織項目は「創業変異」型が比較的重視度が低い傾向にある。

堅実性を表す堅実項目については、「創業中心」型、「創業変異」型に比べ、「創業応用」型は重視度が低い傾向にある。

革新性を表す革新項目は、「創業中心」型も「創業変異」型も、一般企業に比べて重視する傾向が比較的低い。

地域性の意識度を表す地域項目は、「創業中心」型が突出しており、創業時の商品を継承している企業は地域性を重視していることがわかる。同じ長寿企業であっても創業時と異なる商品で経営している「創業変異」型企业は比較的地域性を重視する傾向が低い。

後継者育成や分社化の支援を表す継承項目は、「創業変異」型企业は重視しない傾向が強い。

創業者や創業者親族の意志などの経営への影響度を表す創業項目は、「創業中心」型企业はやや重視する傾向が強いが、「創業変異」型企业は比較的重視する傾向が低くなっている。

以上から、企業種類別の特徴としては、「創業中心」型企业は地域性を比較的重視していること、「創業変異」型企业は継承性、地域性、創業性を比較的重視していないことがわかる。

図表1. 企業生命力7項目の比較

	創業中心	創業応用	創業変異	長寿企業	一般企業
顧客項目	-0.0484	-0.0117	-0.0696	-0.0311	0.0499
組織項目	-0.0035	0.0435	-0.2026	0.0022	-0.0035
堅実項目	0.1627	-0.1040	0.1006	0.0163	-0.0262
革新項目	-0.1536	-0.0090	-0.1299	-0.0752	0.1208
地域項目	0.4573	-0.0512	-0.2689	0.1200	-0.1928
継承項目	0.0026	0.0822	-0.4735	-0.0010	0.0017
創業項目	0.1129	0.0456	-0.2997	0.0380	-0.0610

## 2) 商品開発と市場開拓について

つぎに、商品開発に関する考えと、市場の開拓に関する考えについて、企業種類別に特徴を見てみる。「創業中心」型企業は、既存商品の維持および既存市場維持を重視する企業が多い。また、「老舗は地域に支持されている」との自覚があり、「老舗は顧客獲得に有利である」との認識している割合も他の企業種類に比べて多い。

「創業応用」型企業は、新商品を積極的に開発している。また、新市場開拓および情報収集、既存市場維持を重視する企業が多い。さらに、「老舗は地域に支持されている」と自覚している企業の割合は少ない。

図2. 商品開発と市場開拓について (MA)

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
新商品積極的開発	35.2%	51.5%	33.3%	43.6%	42.7%
既存商品の維持	46.5%	34.3%	0.0%	35.6%	18.8%
新市場開拓	59.2%	71.7%	77.8%	67.6%	70.1%
既存市場維持	62.0%	66.7%	33.3%	61.7%	54.7%
市場情報積極収集	46.5%	63.6%	55.6%	56.4%	64.1%
市場の変化にとまどう	33.8%	26.3%	38.9%	30.3%	18.8%
老舗は地域の支持	50.7%	33.3%	22.2%	38.8%	22.2%
老舗は顧客獲得有利	39.4%	29.3%	33.3%	33.5%	20.5%

「創業変異」型企業は、既存商品の維持を回答した企業は皆無だが、新商品の積極的開発企業も比較的割合としては多くない。一方、市場については、新市場開拓および情報収集を重視する企業は多く、既存市場維持はそれほど多くない。また、「老舗は地域に支持されている」と考える企業はさらに少ない。

## 3) 企業ブランド価値に対する考え方

つぎに、企業ブランド価値に対する考え方について見てみる。

長期的な視野で構築すべきとの考えは、長寿企業の方が、割合が多い。なかでも「創業中心」型企業、「創業応用」型企業は割合が多くなっている。

ナショナルブランドになってはじめて成り立つと考えている企業はどの企業種類でも少ない。

地域内で優位という考え方は、全体では30%ほどだが、一般企業よりも長寿企業の方が割合は多い。特に、「創業中心」型企業が顕著である。

企業ブランド価値は顧客や取引先、従業員がつくるという考えは、おしなべて割合は多い。企業種類別では、「創業変異」型企業が比較的少なめである。

経営者（創業者）の人望や人格が関与するという考えは長寿企業には比較的多いが、一般企業は少ない。

図表3. 企業ブランド価値に対する考え方（MA）

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
長期的な視野で構築	67.6%	66.7%	55.6%	66.0%	47.9%
ナショナルブランドで成立	5.6%	9.1%	5.6%	7.4%	10.3%
地域内で優位	38.0%	30.3%	33.3%	33.5%	27.4%
顧客や取引先、従業員がつくる	62.0%	62.6%	50.0%	61.2%	68.4%
経営者（創業者）の人望や人格	45.1%	37.4%	44.4%	41.0%	26.5%

#### 4) 広告・宣伝の目的について

つぎに、広告・宣伝の目的については、つぎのような特徴が表れた。

いずれの企業種類も「企業の認知」がトップである。

長寿企業と一般企業との大きな違いは、長寿企業は、一般企業に比べて、おおむねブランドに関する項目の割合が多いことである。中でも商品ブランド知名度（46.8%）と企業ブランドイメージ（41.0%）の項目の割合が多い。一般企業は（31.6%）にとどまっている。

長寿企業にはブランドに対するこだわりのある企業が、一般に比べて多いということだろうか。もっとも、「創業変異」型企業は、「創業中心」型企業や「創業応用」型企業に比べて、商品ブランド知名度の向上を目的にしている企業が少なめである。新商品開発意欲が高いため、商品ブランドよりも企業の認知度を気にするという事かもしれない。

図表4. 広告・宣伝の目的（MA）

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
企業の認知	64.8%	58.6%	66.7%	61.7%	65.8%
商品ブランド知名度	47.9%	48.5%	33.3%	46.8%	31.6%
商品ブランド理解	22.5%	29.3%	11.1%	25.0%	21.4%
商品ブランド購入意欲	35.2%	35.4%	33.3%	35.1%	25.6%
商品ブランドシェア	26.8%	23.2%	16.7%	23.9%	20.5%
企業ブランドイメージ	43.7%	39.4%	38.9%	41.0%	31.6%
経営理念理解	14.1%	9.1%	0.0%	10.1%	10.3%
その他	5.6%	7.1%	0.0%	5.9%	3.4%

### 3. 企業コミュニケーションについて

#### 1) 情報発信先の重視度

企業は様々なステークホルダーに囲まれており、彼らに対して重要な情報を提供したり、様々な活動を通してコミュニケーションを行っている。本節では、これらのコミュニケーション活動について概観する。

まずは、情報の発信先であるステークホルダーの重視度について概観する。

図表5. は、重視する・しないを明確にするために、基データを「かなり重視する」=2, 「やや重視する」=1, 「あまり重視しない」=-1, 「全く重視しない」=-2として、企業種類ごとに平均値を求めたものである。

図表5. 重視する情報の発信先 (MA)

	創業中心	創業応用	創業変異	長寿企業	一般企業
取引先	1.557	1.716	1.706	1.654	1.643
顧客	1.855	1.729	1.941	1.797	1.833
株主・銀行	0.710	0.600	0.765	0.657	0.405
地元地域の住民	1.086	0.354	0.118	0.612	0.196
従業員・従業員家族	1.072	0.979	0.824	1.000	0.768

どの企業も最も重視するのは顧客、ついで取引先となっている。

また、注目したいのは、地元地域の住民を重視する企業種類は、「創業中心」型企業が突出している点である。また、従業員・従業員家族については一般企業よりも長寿企業の方がわずかながら得点が高いことも注目したい。

#### 2) 情報発信ツールの重視度

つぎに、情報発信ツールの重視度について概観する。

情報発信ツールの重視する・しないを明確にするために、前項と同様の計算を行った。図表6. は企業種類ごとにまとめたものである。

長寿企業が重視する情報発信媒体は、紹介客や催し物企画などによる口コミ、つづいて新聞・雑誌などである。口コミについては、「創業応用」型企業および「創業変異」型企業の重視度が高いのに対して、新聞・雑誌は「創業中心」型企業および「創業応用」型企業の重視度が高い。

一方、長寿企業が重視しない情報発信媒体は、交通広告、つづいてノベルティ・プレミアムである。交通広告については、「創業変異」型企業と一般企業の重視度の低さが目立つ。

図表 6. 重視する情報発信ツール

	創業中心	創業応用	創業変異	長寿企業	一般企業
配付物(チラシ・DM)	0.382	0.322	0.412	0.354	0.139
屋外広告(看板等)	-0.279	-0.411	-0.688	-0.385	-0.421
P O P 広告	0.000	-0.292	-0.813	-0.227	-0.743
交通広告媒体	-0.925	-1.122	-1.625	-1.092	-1.417
新聞・雑誌媒体	0.681	0.641	0.125	0.610	0.303
電波(TV・HP)	0.254	0.077	0.313	0.167	-0.191
口コミ(イベント)	1.029	1.344	1.313	1.216	0.972
商品サンプル	-0.254	0.264	0.250	0.063	-0.140
ノベルティ・プレミアム	-1.015	-0.438	-1.000	-0.712	-0.909

### 3) 情報発信の性質の重視度

つぎに、情報発信の性質の重視度について概観する。

企業の種類に関わらず、正確性は重視度が高い。ついで高いのは速報性と浸透性である。一般企業は速報性と浸透性はほぼ同じ割合であったが、「創業応用」型企业と「創業変異」型企业は、速報性の割合が多い。新商品開発が活発であることがその要因かもしれない。

一方、浸透性は「創業中心」型企业が突出しており、速報性もさることながら十分に情報が行き渡ることの期待が現れているのかも知れない。

図表 7. 重視する情報発信の性質 (MA)

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
正確性	77.5%	66.7%	83.3%	72.3%	70.9%
速報性	45.1%	42.4%	55.6%	44.7%	39.3%
広域性	19.7%	13.1%	11.1%	15.4%	17.1%
浸透性	47.9%	34.3%	33.3%	39.4%	40.2%
経済性	31.0%	30.3%	27.8%	30.3%	32.5%

### 4) 経営者自身が発関与している活動(企業コミュニケーション)

つぎに、経営者自身が発関与している活動を通してのコミュニケーションについて概観する。

まず、図表 8. は企業コミュニケーション活動の内容についてまとめたものである。

図表 8. 企業コミュニケーション活動の内容 (MA)

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
広告・宣伝活動	36.6%	30.3%	22.2%	31.9%	35.0%
広報活動	19.7%	24.2%	27.8%	22.9%	23.9%
社員教育活動	46.5%	63.6%	44.4%	55.3%	58.1%
I R 活動	15.5%	10.1%	27.8%	13.8%	12.0%
C S R 活動	21.1%	13.1%	22.2%	17.0%	15.4%

顧客満足度の向上活動	46.5%	53.5%	50.0%	50.5%	56.4%
企業・ブランドイメージ創造	52.1%	47.5%	50.0%	49.5%	45.3%
社員・従業員満足度の向上活動	33.8%	53.5%	27.8%	43.6%	52.1%
社訓・家訓の設定と啓蒙活動	39.4%	39.4%	50.0%	40.4%	31.6%
社員持ち株制度の導入	15.5%	13.1%	11.1%	13.8%	6.0%
その他	1.4%	2.0%	0.0%	1.6%	0.0%

一般企業全般に、経営者自身が関与している活動は、社員教育活動、顧客満足度の向上活動、社員・従業員満足度の向上活動、企業・ブランドイメージ創造活動とつづいている。長寿企業全般も順位が多少異なるものの同様である。

企業種類による差異が目立つところは、社員教育活動および社員・従業員満足度向上活動については、「創業応用」型企業が多めであった。

一方、企業・ブランドイメージ創造活動は「創業中心」型企業が多めである。これについては、同様の他の質問項目と同じ結果となっている。

また、社訓・家訓の設定と啓蒙活動は「創業変異」型企業が多めである。「創業変異」型企業は創業性全般の重視度は比較的低かったが、実際は、社訓・家訓の啓蒙活動を経営者自らが行っているという結果になった。創業時とは商品・サービスは異なっている、あるいは異なっているからこそ拠り所としての社訓・家訓を重視しているのかもしれない。

#### 5) 経営者自身が関与している活動（社会貢献／地域活動）

つぎに、図表9. は社会貢献／地域活動の内容についてまとめたものである。

すべての項目について、長寿企業の方が高い割合になっている。上位の項目は、地域の経済団体等の役員、地域の祭事への参加、異業種交流会への参加。このうち企業種類別では、異業種交流会への参加を除いてすべて「創業中心」型企業である。異業種交流会への参加は「創業変異」型企業が突出している。

図表9. 社会貢献／地域活動の内容（MA・抜粋）

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
地域の経済団体等の役員	77.5%	70.7%	72.2%	73.4%	53.0%
地域の祭事への参加	60.6%	51.5%	27.8%	52.7%	45.3%
地元地域の社寺の寄り合いや催事	33.8%	31.3%	11.1%	30.3%	24.8%
学校育機関の提供・運営	16.9%	17.2%	0.0%	15.4%	9.4%
自治会・町内会への参加	38.0%	27.3%	33.3%	31.9%	25.6%
ボランティアへの参加	36.6%	30.3%	16.7%	31.4%	27.4%
防災、消防団への参加	23.9%	14.1%	16.7%	18.1%	17.9%
環境対応活動（植林やエコ活動全般）	19.7%	30.3%	22.2%	25.5%	21.4%
利益の参加 利益の社会還元活動	18.3%	9.1%	22.2%	13.8%	8.5%
地域への資金援助活動	29.6%	24.2%	22.2%	26.1%	23.1%
芸術・文化・スポーツ支援活動	38.0%	31.3%	16.7%	32.4%	17.9%

## 4. 広告宣伝について

### 1) 広告宣伝費

本節より、広告宣伝に焦点を当てる。まずは、広告宣伝費の決定に関して概観する。

「創業中心」型企業は、各部署要請（52.1%）、前年実績（45.1%）、新商品発売に合わせて（39.4%）の順である。

「創業応用」型企業も同様だが、比率が各部署・事業部要請（37.4%）、前年実績（37.4%）、新商品発売（35.4%）というように、差がなくなっている。

それに対して、「創業変異」型企業は、各部署・事業部要請（61.1%）が突出している。新商品発売（27.8%）の方が前年実績（22.2%）よりも多い。商品多角化により、事業部が強い企業が多いのかもしれない。

ちなみに一般企業は、各部署・事業部要請（41.9%）、新商品発売（35.0%）、前年実績（29.9%）の順になっている。

図10. 広告宣伝費の決定について（MA）

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
前期の売上高・利益	25.4%	28.3%	22.2%	26.6%	24.8%
各部署・事業部の要請	52.1%	37.4%	61.1%	45.2%	41.9%
競合他社	14.1%	4.0%	5.6%	8.0%	11.1%
前年実績	45.1%	37.4%	22.2%	38.8%	29.9%
知率の状況	8.5%	9.1%	5.6%	8.5%	10.3%
新商品発売	39.4%	35.4%	27.8%	36.2%	35.0%
その他	8.5%	15.2%	11.1%	12.2%	9.4%

### 2) 広告予算の策定指標

つぎに、広告予算の策定指標については、つぎのような特徴が表れた。

「創業応用」型企業、「創業変異」型企業は営業利益を重視する企業が多く、「創業中心」型企業、一般企業は営業利益と経常利益がほぼ同様の割合である。

損益計算書を精査しなければ詳細なことは言えないが、「創業応用」型企業および「創業変異」型企業は本業そのもののみならず、営業外収益や営業外費用も考慮に入れる企業が多いようである。

図11. 広告予算の策定指標について

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
売上高	25.4%	12.1%	27.8%	18.6%	20.5%
営業利益	32.4%	36.4%	38.9%	35.1%	31.6%
経常利益	33.8%	33.3%	22.2%	32.4%	29.1%
その他	7.0%	13.1%	5.6%	10.1%	12.8%
（回答なし）	1.4%	5.1%	5.6%	3.7%	6.0%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



### 3) 広告の出稿媒体について

つぎに、広告の出稿媒体については、つぎのような特徴が表れた。

一般企業がカタログ・DM (41.0%) の利用が多く、ついで、HP・ブログ (34.2%)、新聞 (32.5%) となっているのに対して、長寿企業全般では新聞 (58.0%) が突出。ついで、展示会・イベント (35.6%)、雑誌 (33.0%) およびカタログ・DM (33.0%) とつづく。

ここで、注目に値するのは、「創業変異」型企業がHP・ブログ (50.0%) の利用が多いこと、ついで、新聞 (44.4%)、展示会・イベント (44.4%)、カタログ・DM (44.4%) となっていることである。従来の新聞媒体を重視する一方で、ITによる広告にも余念がない。

それに対して、「創業中心」型企業は新聞 (62.0%) の比率が大きい。

図12. 広告の出稿媒体について (MA)

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
テレビ	22.5%	12.1%	16.7%	16.5%	9.4%
ラジオ	21.1%	11.1%	11.1%	14.9%	4.3%
新聞	62.0%	57.6%	44.4%	58.0%	32.5%
雑誌	28.2%	38.4%	22.2%	33.0%	27.4%
交通広告	14.1%	12.1%	5.6%	12.2%	0.0%
屋外広告	18.3%	15.2%	22.2%	17.0%	6.8%
POP	16.9%	13.1%	0.0%	13.3%	10.3%
展示会・イベント	28.2%	39.4%	44.4%	35.6%	27.4%
チラシ	31.0%	19.2%	22.2%	23.9%	29.1%
カタログ・DM	31.0%	32.3%	44.4%	33.0%	41.0%
HP・ブログ	29.6%	24.2%	50.0%	28.7%	34.2%
その他	7.0%	14.1%	0.0%	10.1%	11.1%

### 4) 広告宣伝活動で力を入れていること

つぎに、広告宣伝活動の中で特に何に力を入れているのかについて集計した。

ほぼ、半数以上の企業が挙げている項目は、自社の企業イメージの適合性および広告・宣伝費の効果的運用である。

自社の企業イメージの適合性は「創業中心」型企業の70%近くが挙げているが、「創業応用」型企業が57.6%、「創業変異」型企業は44.4%にとどまっている。また、広告表現の適切さを挙げている企業の割合は低いものの、この項目でも「創業中心」型企業が他の企業種類に比べて多い。ここでも「創業中心」型企業には企業イメージや外観などにこだわりを見せる企業が多いことがかいま見える。

一方、広告・宣伝費の効果的運用は「創業応用」型企業が58.6%、「創業変異」型企業が55.6%であるのに対して、「創業中心」型企業が49.3%と若干低くなっている。

図13. 広告宣伝活動の中で力を入れていること (MA)

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
広告・宣伝費の効果的運用	49.3%	58.6%	55.6%	54.8%	49.6%
広告効果測定	8.5%	7.1%	0.0%	6.9%	12.8%
ブランド管理	15.5%	19.2%	5.6%	16.5%	5.1%
創造性・オリジナリティー	19.7%	24.2%	11.1%	21.3%	22.2%
明確な広告目標の設定	14.1%	16.2%	27.8%	16.5%	17.1%
媒体費の配分	8.5%	8.1%	5.6%	8.0%	5.1%
自社の企業イメージとの適合性	69.0%	57.6%	44.4%	60.6%	62.4%
広告規制の遵守	11.3%	9.1%	0.0%	9.0%	6.0%
広告表現の適切さ	28.2%	22.2%	16.7%	23.9%	16.2%

5) 商品・サービスの購買促進のために広告に期待すること

最後に、商品・サービスの購買促進のために広告に期待することについてまとめた。

長寿企業の中で割合の多い項目は、企業イメージの定着、知名度の向上、顧客満足度の向上、ブランドイメージの強化、企業好意度の向上、取引先との関係強化、人材の確保である。一般企業も順位は若干異なるが、同じ項目が上位に表れている。

企業種類で分類すると、「創業中心」型企業が他の企業種類よりも多い項目として、知名度の向上、ブランドイメージの強化、である。ここでもイメージや認知度にこだわる特徴が表れている。また、他の企業種類では下位項目だが、地域社会との関係強化は35.2%と、比較的割合が多く、「創業中心」型企業の特徴が表れている。

「創業応用」型企業は、企業イメージの定着の数値が他の企業種類よりも高くなっており、商品・サービス応用型の特徴といえるかもしれない。また、顧客満足度の向上が他の長寿企業種類よりも数値が高いが、一般企業とはほぼ同じ程度であり、この種類の特徴というわけではない。

「創業変異」型企業は、企業好意度の向上、取引先との関係強化、人材確保が他の企業種類よりも高い割合となっている。地域密着性は低いが、人的重視の企業が多いのだろうか。もっとも、企業イメージの定着は、他の企業種類に比べて極端に低く、創業時の商品から完全に異なった商品・サービスで経営していることから、イメージの固定化を好まない性質があるのかもしれない。

図14. 購買促進のために広告に期待すること (MA)

	創業中心 n=71	創業応用 n=99	創業変異 n=18	長寿企業 n=188	一般企業 n=117
経営理念の訴求	18.3%	22.2%	16.7%	20.2%	15.4%
企業文化の訴求	15.5%	20.2%	16.7%	18.1%	11.1%
社会貢献活動の訴求	15.5%	8.1%	11.1%	11.2%	12.8%
ブランドイメージの強化	43.7%	41.4%	38.9%	42.0%	29.1%
長期ビジョンの訴求	9.9%	8.1%	5.6%	8.5%	8.5%
顧客満足度の向上	40.8%	45.5%	38.9%	43.1%	46.2%
ブランドロイヤルティーの向上	12.7%	15.2%	11.1%	13.8%	8.5%

経営姿勢の訴求	18.3%	23.2%	0.0%	19.1%	18.8%
企業好意度の向上	42.3%	32.3%	50.0%	37.8%	39.3%
知名度の向上	56.3%	47.5%	44.4%	50.5%	47.0%
社会活性化	5.6%	1.0%	0.0%	2.7%	7.7%
取引先との関係強化	29.6%	34.3%	44.4%	33.5%	32.5%
人材の確保	28.2%	30.3%	38.9%	30.3%	31.6%
企業イメージの定着	52.1%	58.6%	16.7%	52.1%	50.4%
地域社会との関係強化	35.2%	15.2%	5.6%	21.8%	21.4%
株主、金融機関との関係強化	8.5%	7.1%	5.6%	7.4%	6.8%
その他	0.0%	1.0%	0.0%	0.5%	0.0%

## 5. おわりに

本稿では、長寿企業を、創業当時の本業の商品を中心とした経営を展開している創業中心型企业、創業当時の本業の商品から応用した経営が主体である創業応用型企业、創業当時の本業の商品とはほとんど異なる経営となっている創業変異型企业に分類し、事業展開やブランド価値の考え方、コミュニケーション意識と活動、そして広告宣伝の意識と活動について比較検討した。

結果を企業種類ごとにまとめてみると以下の通りである。

創業中心型企业は、既存商品および市場の維持、地域性を重視する企業が多く、老舗は顧客獲得に有利であるとの認識も高い。商品ブランドを意識している企業も多い。情報伝達は浸透性を重視。経営者のコミュニケーション活動は企業ブランド創造を重視。企業イメージ・外観・認知度にこだわりを持つといった特徴が現れた。

「創業応用」型企业は、新市場開拓と既存市場維持をともに重視する企業が多い。商品ブランドを意識する。情報伝達は速報性を重視する。経営者のコミュニケーション活動は従業員重視である。企業イメージの定着を意識する企業が多い。

また、「創業変異」型企业は、新市場開拓を重視する企業が多い。新商品開発意欲が高く、商品ブランドよりも企業認知度を意識する。情報伝達は速報性を重視する。経営者のコミュニケーション活動は社訓・家訓を重視する。企業の好感度や取引先との関係強化を意識している。イメージの固定化は好まない。

以上、アンケート調査に基づいて事業変革パターンごとの事業展開、コミュニケーション、広告宣伝に関する意識や活動について概観してきた。

今後、本調査をさらに精査して、各パターンの企業が時代の流れにどのように耐え、あるいは適応して現在に至っているのかを明らかにしたい。

## 参考文献

竹田茂生 (2004) 「企業生命力の考察」『関西国際大学地域研究所叢書2004』関西国際大学地域研究所, 147-164.

本谷るり (2004) 「老舗企業の地域密着性」『関西国際大学地域研究所叢書2004』関西国際大学地域研究所, 37-54.

横澤利昌編著 (2000) 「老舗企業の研究」生産性出版。

Abstract

We classified long-living companies into three types. Those are companies that deal in same merchandise from its establishment, whereas, companies changed its merchandise, or companies changed targeted market to different direction.

And, among these three types of companies, we compared ideas about the business development, the value of brand, the corporate communication, and so on.