

長期存続企業の変革マネジメント —東京商工会議所の調査データから—

神田 良

はじめに

長期存続企業いわゆる老舗は、伝統と革新といったいわば矛盾する課題を上手に解決してきたことで、長期存続を実現している。環境が変化する中で、変わらずに存続することは難しい。かといって簡単に変わってしまうようでは、企業個性が失われ、忠誠心の高い顧客を維持し続けることは困難となる。すでに我々の調査でも、老舗企業の長期存続マネジメントでの変革マネジメントでは、伝統と革新ではなく、むしろ革新と伝統であること、つまり変革の優先順位のほうが高いことは明らかになっている。まずは変革してはならないことを明確にして、それ以外の管理要素を市場の変化に対応させて変革してきたことが、存続を可能にさせてきたのである¹⁾。

では長期存続企業は、いったいどのようにして変革をマネジメントしてきたのであろうか。その変革の方法論には、どのような理論があるであろうか。こうした問題意識から、東京商工会議所が実施したアンケート調査で収集されたデータを分析することで、老舗の変革マネジメントを考察してみよう²⁾。

1) この調査結果に関しては、筆者も参加している中央区老舗企業塾の次の調査報告書に詳しい。

中央区老舗企業塾 (2012), 『時代を超え未来につなぐ 老舗の奥義』, 東京商工会議所中央支部
また、以下の論文にはその要約がまとめられている。

神田良 (2012), 「老舗に学ぶ企業永続のためのマネジメント」, 『信用金庫』2012年10月号, 3-8頁。

この調査を含めた中央区老舗企業塾の調査及び活動に関しては、次のサイトを参照のこと。

<https://www.tokyo-cci.or.jp/chuo/shinise/>

2) この調査は2014年に実施された「企業の存続に関する経営者意識調査」であり、著者も事例調査からアンケート調査にわたって参加している。なお、この事例調査も含めた全体の調査結果に関しては、次の報告書に詳しい。

東京商工会議所 (2015) 『長寿企業の訓え—長寿企業における変革・革新(イノベーション)活動』 東京商工会議所

また、この調査報告書は、次のサイトから入手できる。

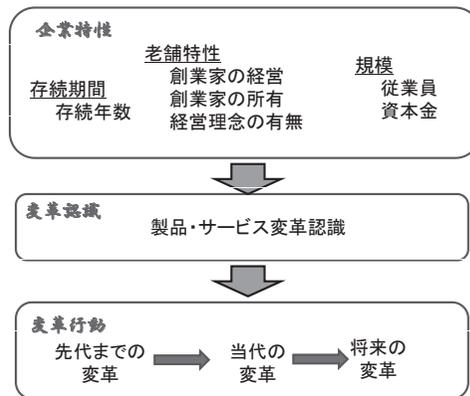
<http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=55521>

1. 調査とその分析フレームワーク

アンケート調査は2014年8月から9月にかけて実施された、郵送法による質問票調査である。創業以来概ね100年を経過している東京の長期存続企業3,096社を対象としている。回答は420社で、回答率は13.6%であった。調査は業種や規模などの企業特性のほかに、長期存続企業としての特徴である存続年数や創業家の所有や経営などを把握し、存続を可能とさせたと考える商品・サービスの変革に対する意識を当代に尋ねた。また、当代経営者が企業存続を可能とさせたと考える、先代までの変革の程度、当代自身が実施した変革の程度、そして将来必要とされる変革の程度を、経営に関わる項目について5点尺度で評価してもらった。

本分析では、そうした調査項目の内、長期存続企業の変革マネジメントで重要と思われる主要な質問項目について、図表1のような分析フレームワークを用いて検討を加える。

図表1 分析のフレームワーク



2. 企業特性と変革意識

経営者に対して、企業存続を可能にさせた商品・サービスに対する考え方、すなわち存続理由としての製品・サービスに対する変革意識を尋ねた。存続してきた最大の要因として、創業当時の製品・サービス等を変えて新しい製品・サービス等を開発してきたから（開発）、それらを守りつつも時代の変化に合わせて改善・改良してきたから（改善・開発）、それともほとんど変えずに守ってきたから（遵守）かを尋ねたのである。結果、開発17.9%、改善・改良71.3%、遵守9.3%で、圧倒的に改善・改良を存続理由として挙げている。また、遵守はもっとも少なく、単に伝統を守っているだけでは存続が困難であるとの認識であることが理解できる。

図表 2 老舗特性と変革意識

創業家経営者	はい	いいえ	χ 二乗有意確率	
開発	86.3	13.7	0.279	
改善・改良	78.6	21.4		
遵守	84.2	15.8		
創業家の所有	完全所有	過半数所有	少数所有	χ 二乗有意確率
開発	66.2	22.7	6.2	0.095
改善・改良	62.4	19.5	18.0	
遵守	70.6	20.6	8.8	
経営理念の有無	有	無	χ 二乗有意確率	
開発	76.4	23.6	0.000	
改善・改良	70.5	29.5		
遵守	36.8	63.2		

老舗特性との関係を見ると（図表 2 参照），現経営者が創業家出身の者であるかどうか，また創業家の所有形態，つまり完全所有，過半数所有，少数所有の相違は製品・サービス変革意識には影響を及ぼしていなかった。他方，経営理念（社訓・家訓）に関しては，開発および改善・改良グループが経営理念を有している企業が多いが，逆に遵守グループが経営理念を持っていない企業が多い。経営理念で明確にミッションなど経営の精神的支柱が明確なほうが，変革に対して積極的に行動できるのかもしれない。

図表 3 老舗特性間の関係

		創業家経営者		χ 二乗有意確率
		いいえ	はい	
創業家所有	完全所有	1.7	98.3	0.000
	過半数所有	7.6	92.4	
	少数所有	63.2	36.8	
		経営理念		χ 二乗有意確率
		無	有	
創業家所有	完全所有	40.8	59.2	0.001
	過半数所有	26.6	73.4	
	少数所有	17.9	82.1	
		経営理念		χ 二乗有意確率
		無	有	
創業家経営者	いいえ	15.9	84.1	0.000
	はい	36.7	63.3	

ちなみに，老舗特性間関係を見てみると（図表 3 参照），創業家の所有が完全なほど創業家の者が経営者に就任している。つまり所有と経営が一致している。経営理念に関しては，創業家の所有が完全でないほど理念を持つ企業が多く，創業家が経営者に就いていないほうが理念を持つ企業が多い。創業家の影響が所有ないしは経営といった形で及ばないときには，理念を体現している存在がないことから，むしろ経営理念によって企業の精神的な一体感を保つようにしているように思われる。

調査対象企業の規模を見てみると、従業員数では30人未満が55.1%で、小規模事業が多いが、他方で300人以上も14%あり、大規模企業も存在する。これに対応して、資本金でも100万円以下36.7%、1億円以上が23.6%となっている。規模の大きさと変革意識の間の関係を見ると（図表4参照）、従業員規模で違いが見られる。存続理由として商品・サービスを維持してきたことを挙げている企業は小規模企業に多いことが理解できる。商品・サービスを遵守してきたことは、企業規模を大きくすることとは相容れないものと思われる。

図表4 規模・存続年数と変革意識

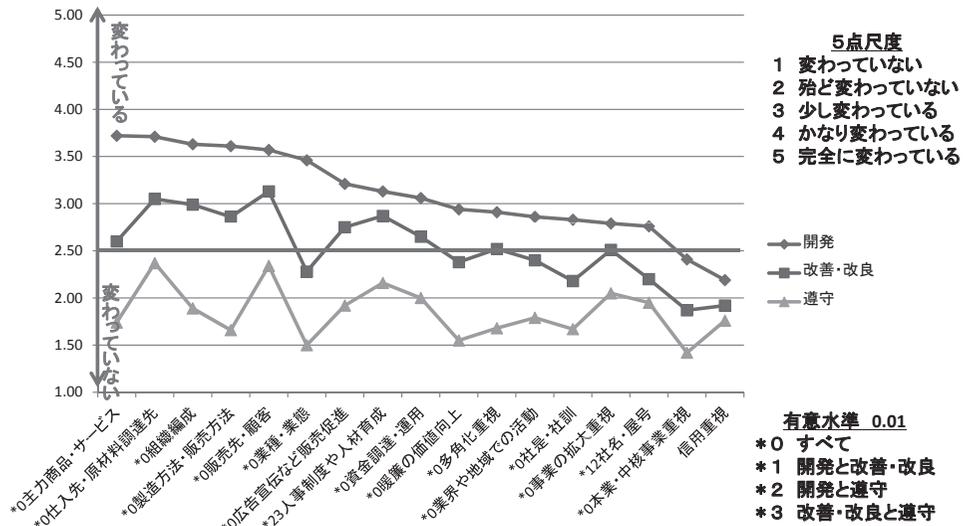
従業員規模	小(30人未満)	中(300人未満)	大(300人以上)	χ^2 二乗有意確率
開発	52.1	33.8	14.1	0.007
改善・改良	51.4	33.6	15.0	
遵守	82.9	5.7	11.4	
資本金規模	小(1千万円以下)	中(1億円未満)	大(1億円以上)	χ^2 二乗有意確率
開発	34.3	47.1	18.6	0.291
改善・改良	35.2	39.2	25.6	
遵守	36.2	39.6	24.2	
存続年数	100年未満	100-129年	130年以上	χ^2 二乗有意確率
開発	22.5	45.1	32.4	0.180
改善・改良	32.6	42.1	25.3	
遵守	29.4	44.0	26.5	

存続年数についてみると（図表4参照）、最小値63年、最大値494年、平均は129.8年であった。100年に満たない企業もサンプルにあることから、100年未満（29.7%）、100年から129年（44.2%）、130年以上（26.1%）に3分類して、変革意識との関係を分析した。その結果、変革意識によって存続年数には差が出ないことが理解できる。つまり、商品・サービスの変革の方向性を開発に向けるかの、改善・改良、さらには遵守にするのかは、存続の長さには影響を及ぼさないということである。存続のための変革マネジメントの考え方、手法には、多様性があるとも言えよう。

3. 変革意識と変革行動

それでは変革意識は具体的にどのように変革行動に影響を及ぼしているのだろうか。先代までの変革行動、当代の変革行動、さらには将来に向けての変革の必要性のそれぞれについて、変革意識が異なるグループの間で比較してみよう。

図表 5 先代までの変革行動



注:変革行動項目は、開発グループでの得点が高い順に並べてある

変革行動については5点尺度で尋ねている(図表5参照)。平均点で見れば、ほとんど変わっていない(2点)と少し変わっている(3点)の間である、2.5以上が変革行動を採っていると解釈するとの前提で、グループごとの平均値を見てみると、遵守グループはすべての項目が2.5点未満であり、変革行動を採っていないことが理解できる。

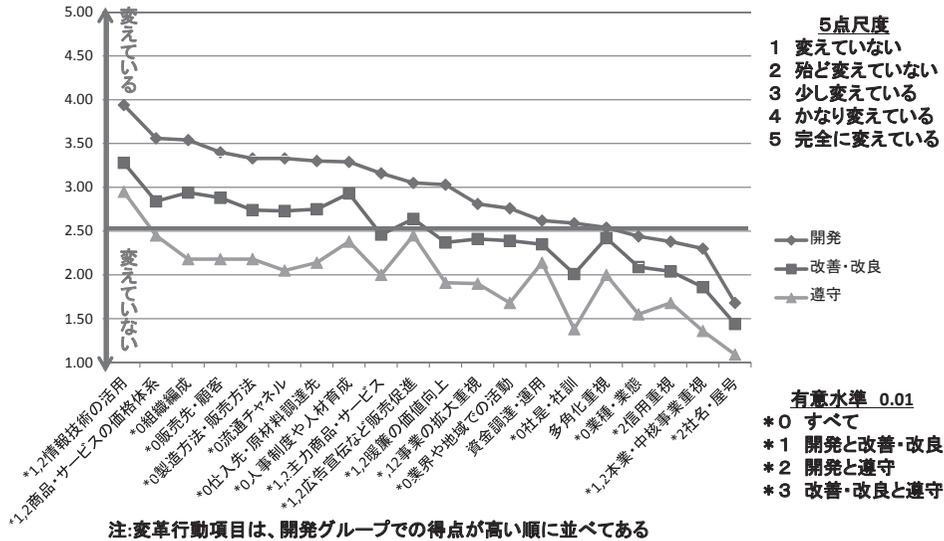
改善・改良グループは、遵守グループに比べるとほとんどすべての項目で高い得点を示していることから、やはり遵守グループよりも全体的に変革に対して積極的であることが理解できる。中でも、相対的に積極的に変革している(3点を超えている)のは、仕入先・原材料調達先と販売先・顧客である。原材料調達市場や販売市場といった外部市場の変化への対応は重要な変革要素なのであろう。この点は、遵守グループでも、この2項目の得点が高いことから推察される。

開発グループでは、本業重視、信用重視といった項目以外は変革対象となっていて、ほとんどすべての項目で他のグループよりも高い得点を示している。やはり開発グループは、新たな商品・サービスの開発に取り組むだけでなく、すべての変革に対して積極的な行動を採ってきたことが分かる。むしろ、創業以来の商品・サービスを積極的に変えて、新製品・サービスの開発に基づいて存続を図ってきた企業は、ビジネスに関わるすべての要素を変革せざるを得なかったのかもしれない。商品・サービスはそれのみで存在するのではなく、対市場や組織内の動きとも関連することを不可欠とするからである。

変革行動をもう少し詳しく見ると、やはり商品・サービスの変革がもっとも高いポイントを示している。これに続いて仕入先・原材料調達先、製造方法・販売方法、販売先・顧客、販売促進が高いポイントを示している。商品・サービスの変更にもなって、調達から生産方法や販売方法、さらには販売先も変更していることが理解できる。また、組織編成や人事といった組織の変更も、また業種・業態までも変更していることが分かる。

対照的に3ポイント以下には多角化、業界・地域活動、社是・社訓、事業拡大重視、社名屋号、そして信用重視（信用第一・コンプライアンス重視）がある。開発グループでも、本業を中核として、理念やブランドを守って着実に事業を伸ばしていくといった姿勢が貫かれているであろう。

図表6 当代の変革行動



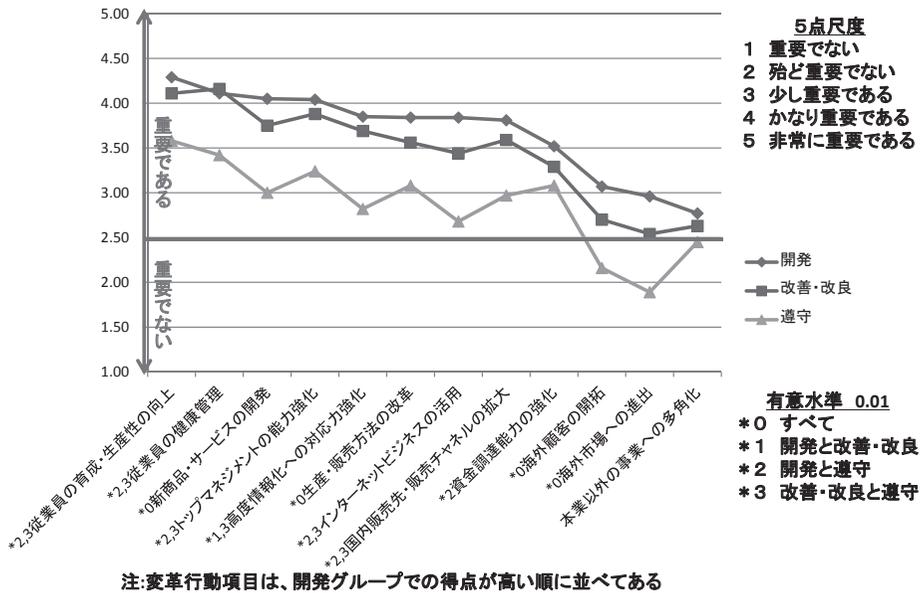
当代の変革行動についてみると（図表6参照）、先代までの変革行動と同じように、開発グループがすべての項目に関して他のグループよりも高い得点を示し、次に改善・改良グループが高い得点を、そして遵守グループはすべての項目で低い得点を示している。それぞれのグループの企業は、やはり遺伝子として、存続に向けての商品・サービスの捉え方・考え方を受け継いでいると思われる。事業の継承だけでなく、事業に対する変革姿勢の継承も行われているものと考えられる。

変革行動を詳しく見てみると、すべてのグループで、情報技術の活用に対しては変革を導入している。ICT技術の活用に対しては、あまねく老舗企業に大きなインパクトを与えていることが理解できる。遵守グループは、この情報技術への対応以外の項目に関しては、変革に消極的である。

開発グループは、組織編成、人事などを変革するだけでなく、販売先や販路、仕入先を変革し、生産方法や販売方法なども変革するなど、多くの管理要素に手を入れている。しかし、多角化、業種・業態の変革などに関しては消極的である。

改善・改良グループは、改革グループと同じような変革傾向を示しているが、その程度は相対的に低く、変革に対して消極的な姿勢を採る項目も多い。

図表7 将来の変革重要性



将来の変革に関しては（図表7参照）、すべてのグループで変革の重要性を高く認識している。とは言え、先代までや当代の変革と同様、開発グループがほぼすべての項目においてもっとも高い得点を示し、次に改善・改良グループが続ぎ、遵守グループがもっとも低い得点を示している。

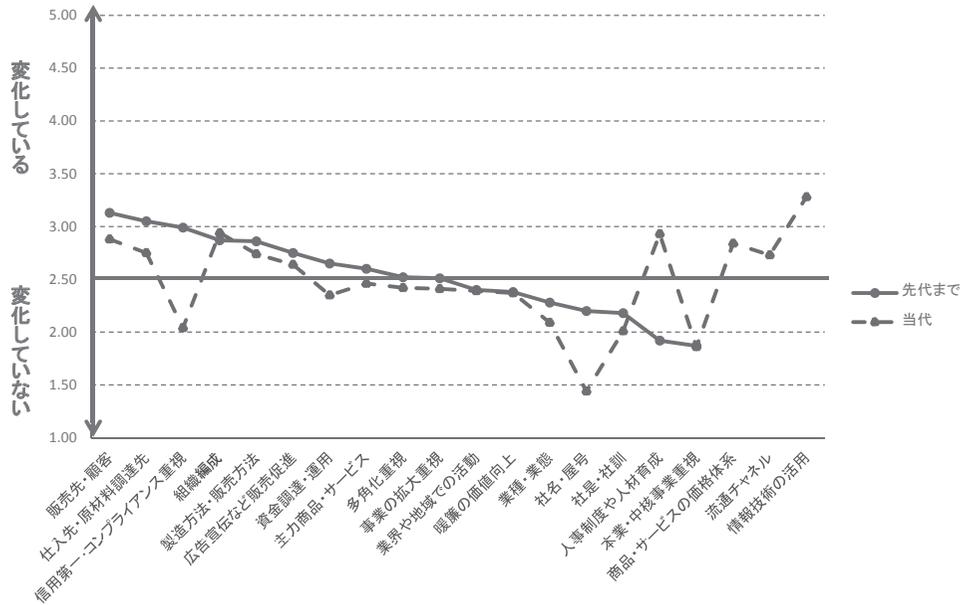
変革行動をより詳しく見ると、開発グループと改善・改良グループは同じような傾向を示している。従業員への対応がもっとも重視されている。この点は遵守グループでも同じである。人的資源の重要性がより意識されていると思われる。人的資源という点では、トップマネジメントの能力強化も重視されている。さらには、高度情報化への対応やインターネットビジネスへの対応も意識され、国内の販売網の強化も課題となっていることも理解される。

しかし、海外顧客の開拓や海外市場への進出といったグローバル化対応は、どのグループも相対的に重要性が低くなっている。国内市場での事業強化のほうが大きな経営課題であるとの認識を持っているのである。さらに、本業以外への多角化に関しても重要度が低い。老舗はやはり本業を中核とした事業展開を旨としている。

4. 典型的な老舗の変革行動

すでに述べたように、改善・改良グループは全体の7割を占めている。この意味では、老舗の変革行動を典型的に表しているのは、このグループであると言える。そこで、このグループの変革行動について、概観してみよう。

図表8 改善・改良グループの変革



注:変革行動項目は、先代までの変革での得点が高い順に並べてある

先代までと当代の変革を平均値と比較すると（図表8参照）、共通する項目に関しては、ほぼ同じような傾向を示していると思われる。とは言え、先代までのほうが販売先・顧客と仕入先・原材料調達先の変革をより積極的に進めてきているように思われる。先代までの変革でバリューチェーンの基盤が築かれて、その上でさらにその強化が進められていることを示唆しているように思われる。

大きな相違を見せているのは、信用重視に関してである。この点に関しても、すでに先代まで信用第一・コンプライアンス重視といった信頼構築のための変革がなされてきたため、当代においては改めてこの点を強化する必要性は高くないと認識されているのであろう。また、資金調達・運用と社名・屋号に関しても、同様の傾向がうかがわれる。とりわけ社名・屋号に関しては、その変更の必要性は、先代までも消極的であったが、当代はさらに消極的な姿勢を示している。老舗の暖簾はすでに大きな無形資産として形成されていることを示唆している。他方、人事制度や人材教育といったものの重要性は、当代のほうが高まっていることが理解できる。

図表9 改善・改良グループの先代までの変革行動（因子分析）

因子	第1 組織強化と業 界活動と連動 した販促	第2 バリューチェー ン変革	第3 多角化・事業 拡大	第4 社名・理念変 革
先代までの変革行動				
組織編成	0.807	0.084	0.118	0.190
人事制度や人材育成	0.779	0.031	0.250	0.196
資金調達・運用	0.732	0.149	0.182	0.028
業界や地域での活動	0.677	0.156	0.154	0.208
広告宣伝など販売促進	0.652	0.411	0.100	0.010
主力商品・サービス	0.048	0.785	0.187	0.128
仕入先・原材料調達先	0.463	0.693	-0.120	-0.004
販売先・顧客	0.482	0.678	-0.010	-0.055
製造方法・販売方法	0.396	0.668	0.154	-0.006
業種・業態	-0.047	0.652	0.317	0.284
本業・中核事業重視	-0.104	0.573	0.479	0.323
多角化重視	0.202	0.274	0.735	-0.087
事業の拡大重視	0.262	0.150	0.717	-0.068
信用第一・コンプライアンス重視	0.267	-0.046	0.589	0.395
社名・屋号	0.134	0.147	-0.185	0.752
社是・社訓	0.279	0.087	0.254	0.555
暖簾の価値向上	0.379	0.336	0.261	0.232
分散の%	21.9	18.9	12.4	8.3

変革行動間の関係を見てみると（図表9参照）、先代まででは、変革でもっとも注力されたのは、組織体制を変更し、それに合わせて人材や資金といった経営資源を充実・強化することであった。しかもそうした組織強化を業界活動や地域活動と連動させ、より広い文脈に結びつけ、販売促進にもつなげている（第1因子）。次に注力したのは、バリューチェーンの変革である。主力商品・サービスでの変革を仕入先・原材料調達先や販売先・顧客との関係づくりの変革に結びつけるだけでなく、製造方法や販売方法の変革にも連動させている。バリューチェーン全体を一貫して変革してきているのである。しかもその際には、本業・中核重視の姿勢にも結びつけている（第2因子）。本業を重視して、それを強化するためにバリューチェーンを変革しているのであろう。

多角化や事業拡大は、その次に重視されてきた。しかもそうした事業展開は信用重視の姿勢と結びつけられている（第3因子）。暖簾にこだわる老舗の姿勢が、ここにも現れている。この姿勢と軌を一にするとと思われるが、社名・屋号、そして精神的な支柱である社是・社訓といった経営理念の変革は、もっとも位置づけが低いものとなっている（第4因子）。平均値でも見ているように、老舗は多角化にはどちらかというと消極的で、本業重視の姿勢を変えることは稀である。また、培ってきた社名などの無形資産を重視することからも、これらの変革に対する慎重な姿勢がうかがわれる。

図表10 改善・改良グループの当代の変革行動（因子分析）

因子	第1	第2	第3	第4	第5
	市場対応の バリュー チェーン変革	業界・地域活 動と連動した 暖簾強化	社名・業態・ 理念変革	多角化・事業 拡大	人と組織
当代の変革行動					
流通チャンネル	0.783	0.053	0.123	0.112	0.206
販売先・顧客	0.739	0.097	0.220	0.200	0.104
製造方法・販売方法	0.727	0.227	0.110	0.163	0.061
仕入先・原材料調達先	0.723	0.235	0.184	0.083	0.109
広告宣伝など販売促進	0.705	0.165	0.061	0.063	0.216
商品・サービスの価格体系	0.668	0.194	0.176	0.253	0.124
主力商品・サービス	0.580	0.278	0.324	0.332	-0.183
情報技術の活用	0.522	0.419	-0.149	-0.149	0.206
信用第一・コンプライアンス重視	-0.034	0.755	0.119	0.261	0.213
業界や地域での活動	0.339	0.646	0.096	0.013	0.044
暖簾の価値向上	0.429	0.636	0.119	0.057	0.073
資金調達・運用	0.236	0.608	0.093	0.090	0.235
社名・屋号	0.151	-0.086	0.790	-0.114	0.130
業種・業態	0.381	0.231	0.620	0.201	-0.157
社是・社訓	0.047	0.324	0.588	0.132	0.313
本業・中核事業重視	0.373	0.322	0.492	0.344	-0.178
多角化重視	0.205	0.048	0.032	0.825	0.107
事業の拡大重視	0.170	0.144	0.056	0.743	0.139
人事制度や人材育成	0.240	0.249	0.006	0.193	0.766
組織編成	0.234	0.188	0.133	0.072	0.818
分散の%	23.0	12.9	9.7	9.1	8.9

当代の変革行動を見ると（図表10参照）、流通チャンネルや販売先・顧客との関係づくり、つまり市場対応での変革がもっとも重視されている。そうした市場対応に連動して製造方法・販売方法や仕入先・原材料調達先との関係づくりも改革しているし、販売促進、価格といったマーケティング活動を連動させ主力商品・サービスの変革にも結びつけている。その際には、情報技術も活用している（第1因子）。こうしてみると、より市場の変化に向けて、市場を拠点としたバリューチェーンの変革に対してもっとも力を注いでいることが理解できる。

次に注力しているのが、信用重視の姿勢である。信用第一やコンプライアンスを重視するといった信頼づくりを業界や地域での活動に結びつけ、暖簾価値の向上につなげている（第2因子）。社名・屋号や業種・業態を変更することは経営理念の変更と結びつけられている（第3因子）。平均値でみたように、当代はこれらの変革には消極的である。経営理念に照らし合わせて、社名や業種の変更・転換には慎重な姿勢を示していると考えられる。

変革行動の次は、多角化と事業拡大である（第4因子）。この行動についても、平均値でみたように、老舗は消極的である。当代は、やはり本業重視の姿勢を貫いていることから、この変革行動の位置づけは低くなっているものと思われる。

変革行動の最後は、人材育成と組織編成である（第5因子）。当代にとっては人材育成や組織変更よりも、第1因子である、市場への対応のほうがより大きな経営課題になっているものと思われる。

図表11 改善・改良グループの将来の変革行動（因子分析）

将来の変革行動	因子	第1	第2	第3
	国内市場での強化		海外展開	多角化
トップマネジメントの能力強化		0.785	0.125	0.112
従業員の育成・生産性の向上		0.735	0.217	-0.141
高度情報化への対応力強化		0.706	0.277	0.122
従業員の健康管理		0.654	0.157	-0.363
資金調達能力の強化		0.615	-0.082	0.316
国内販売先・販売チャネルの拡大		0.564	0.218	0.309
生産・販売方法の改革		0.519	0.364	0.361
新商品・サービスの開発		0.495	0.418	0.369
インターネットビジネスの活用		0.492	0.326	0.156
海外顧客の開拓		0.188	0.910	0.078
海外市場への進出		0.168	0.911	0.076
本業以外の事業への多角化		0.054	0.131	0.839
分散の%		30.0	19.2	11.5

将来に向けてどのような変革を目指しているのかを見ると（図表11参照）、やはり国内市場での強化が、もっとも重視されている。トップマネジメントの能力を向上させることに連動して、従業員の育成強化を生産性向上に結びつけることが目指されている。これに高度情報化への対応能力の強化をつなげ、国内販売・販売チャネルの拡大を目指しているのである（第1因子）。これに次いで、海外市場を意識した事業展開が続く（第2因子）。とは言え、平均値で見ているように、老舗は海外展開に対しては消極的な姿勢を見せていることから、その位置づけは低いものとなっている。多角に関しては、さらにその位置づけが低くなっている（第3因子）。

図表12 先代までと当代の変革行動の相関

当代	先代	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
		組織強化と業界活動と連動した販促	バリューチェーン変革	多角化・事業拡大	社名・経営理念変革
第1因子	市場対応のバリューチェーン変革	0.087	**0.416	-0.005	-0.003
第2因子	業界・地域活動と連動した暖簾強化	**0.181	0.064	**0.279	**0.176
第3因子	社名・業態・理念変革	*-0.140	0.089	**0.176	**0.314
第4因子	多角化・事業拡大	-0.049	0.107	**0.416	0.021
第5因子	人と組織	**0.493	**0.154	0.047	**0.155

* 5%水準で有意（両側）
** 1%水準で有意（両側）

世代を超えて変革はどのように継承されているのであろうか。まずは先代までの変革行動と当代のそれとの関係を見てみよう（図表12参照）。先代までが組織強化と業界活動と連動した販売促進を積極的に進めてきた老舗は、当代になって業界活動と連動した暖簾の強化に積極的で、人的資源の強化と組織変更にも積極的に動いているが、社名・屋号、業種・業態、経営理念の変革には後ろ向きになっている。この意味では、業界や地域活動を継承して、人的資源を活かして組織を強化するという姿勢は継承されている。また、先代までがバリューチェーンでの変革に力を注いできた老舗の当代は、同じようにバリューチェーンの強化を受け継いでいるが、人と組織の強化に関してはむしろ消極的になっている。

全般的には老舗は多角化や事業拡大には消極的であるが、先代までがそうした事業拡大に積極的であった老舗は、当代も事業拡大に積極的で、社名・屋号、業種・業態、さらには経営理念の変更にも積極的で、業界活動や地域活動を通じた暖簾強化にも前向きである。多角化などの事業拡大に傾注する事業姿勢が継承されているものと思われる。

同じように少数派とは言え、先代が社名や経営理念の変更に積極的だった老舗は、当代も社名などの変更に積極的で、人と組織の変革にも前向きである。社名や理念も含めた経営風土の変革といった姿勢が継承されている。

図表13 当代と将来の変革行動の相関

当 代		将 来	第1因子 国内市場での強化	第2因子 海外展開	第3因子 多角化
第1因子	市場対応のバリューチェーン変革		**0.201	0.016	**0.231
第2因子	業界・地域活動と連動した暖簾強化		0.108	0.073	0.098
第3因子	社名・業態・理念変革		-0.049	*-0.117	0.013
第4因子	多角化・事業拡大		0.033	-0.027	**0.173
第5因子	人と組織		**0.388	**0.234	-0.059

* 5%水準で有意(両側)

** 1%水準で有意(両側)

当代と将来の変革の関係を見てみると(図表13参照)、当代が市場対応のバリューチェーンの変革に積極的である老舗は、将来、国内市場での競争力強化を積極的に進めるし、多角化に対しても積極的な姿勢を示している。業界・地域活動と連動した暖簾強化への積極性は、将来の変革行動とは結びつきがなかった。社名・業態・理念変革に積極的な老舗は、将来的な海外展開には消極的な姿勢を示している。また多角化に積極的な老舗は将来においても多角化を推進しようと考えている。人と組織の変革に積極的な老舗は、国内市場での競争力強化はもとより、海外市場にも目を向けようとしている。

改善・改良グループの変革に関して、先代の変革行動の因子間の相関をみると、第1因子と第2因子の間だけに正相関が示された。つまり、組織強化と業界活動と連動した販売促進を積極的に進めてきた老舗は、バリューチェーンの変革も積極的に推進してきているのである。しかし、その他の因子間では相関はなかった。同様に、当代の変革行動の因子間、将来の変革行動の因子間の相関分析も行ったが、すべて無相関であった。

こうしてみると、老舗の変革行動には世代を超えて継がれてきたもの、継がれていくものがあることが理解できるが、そこには多様性があることも理解できる。本業にこだわり、組織変革やバリューチェーンの強化に注力する老舗もあれば、改善・改良グループに属する老舗であっても、多角化などの事業拡大に積極的に取り組んできたし、これからも取り組んでいこうとするものもある。老舗の変革には大きな全般的な傾向を見出せるものの、さらに詳しくみれば、そこには多くの変革のパターンが存在することが示唆されたと言える。

結びに代えて

老舗企業の変革マネジメントの全体像を、質問票調査のデータを分析することから明らかにした。老舗には商品・サービスの革新を続けてきたことで存続を実現したもの、またその改善・改良を継続的につなげてきたことで存続したもの、むしろそれを創業時の商品・サービスを守り続けてきたことで存続したものがあることを理解した。存続のためのマネジメントでは、やはり改善・改良に基づくものがマジョリティであることも明らかになったが、その中でも、多くの変革パターンが存在することも明らかになった。

企業存続を変革のマネジメントという視点で明らかにするためには、さらにこうした変革のマネジメントの多様性に焦点を当て、究明していくことが求められる。今後の研究課題である。