

## 長期存続中小企業のサステナビリティ・マネジメント —中小企業総合研究機構の調査より<sup>1</sup>—

神 田 良

### はじめに

企業経営では景気の大きな波からの影響を受けて順調に大きく成長するときもあれば、ひたすらコスト削減に励み次の成長の機会を窺わなければならぬときもある。攻めの経営と守りの経営の微妙なバランスが求められる。もちろん、企業が存続の危機に直面するのは経済全体の動きだけではない。たとえ好況時であっても、取引先との関係をこじらせたり、顧客からの信頼を失ったりすることもあれば、好況であるからこそ無謀な攻めに打って出ってしまったこともあり得る。その意味では、顕在化しているものだけでなく、潜在的に存在する企業存続の危機への対応は、企業経営と切っても切れないものなのかもしれない。

現在の長引く経済不況。失われた 20 年と言われる日本経済の不調の最中、倒産の憂き目に会う企業も決して少なくない。経済状況が悪化してい

るときは、より一層、危機管理が要請される。自社が持つ競争優位性を確認し、その維持・強化に工夫を凝らし、それによって持続的な競争優位性を確立しようとする、サステナビリティ（持続的競争優位性）・マネジメントが求められる。もちろん、持続的競争優位性は短期間に形成されるわけではない。長期間にわたって意図的・意識的に形成していくものである。

長期間にわたってさまざまな危機に直面し、それを克服してきた企業に、いわゆる老舗企業と呼ばれる企業群がある。そのため、こうした企業が培ってきた長期存続のためにマネジメントからは、学ぶべき危機管理のエッセンスがあると思われる。

こうした問題意識から実施された郵送法による質問票調査の分析を通して、サステナビリティ・マネジメントに対する含意を導き出すことが、本論文の目的である。

<sup>1</sup> この調査分析は、筆者也参加した中小企業総合研究機構の調査研究「中小企業の事業継続性に関する調査研究」のデータに基づき、新たに分析を加えたものである。当該の調査研究に関しては、次に詳しい。

中小企業総合研究機構 「中小企業の事業継続性に関する調査研究—長寿企業から学ぶ永続型経営の要諦—」  
(財)中小企業総合研究機構 2010年3月

## 1. 分析のフレームワーク

### 1-1. 調査概要

長期存続企業のサステナビリティ・マネジメントの在り方を明らかにするため、100年以上の歴史を持つ中小中堅企業を対象とした、郵送法による質問票調査を実施した。質問票では、経営理念ないしはビジョン、事業、ブランド（屋号など）、そして創業家の所有の継承という項目を尋ねることを通して長期存続企業の特徴を確認した。また、継続年数と企業規模についても明らかにして、企業特性も把握した。

長期存続企業は幾多の経営危機を乗り越えて存続し続けてきたものと考えられる。そこで、危機管理マネジメントの在り方を把握するために、危機に対する認識とそれに対する対応策についても尋ねている。こうした対応策を講じるのは、その背後に自社の競争優位性を認識していて、その強みを生かした企業運営を実践してきたからに他ならない。そこで、競争優位性の認識および長期存続を可能にさせたと認識している自社の事業運営

の在り方についても質問している。

最後に、将来の経営に関しても尋ねている。長期存続企業としての特徴を、今後どのように維持していこうと考えているのかを明らかにするためである。経営理念、事業、商品・サービス、技術・ノウハウ、取引先との関係、そして創業家の経営への参加について、どのように考えているかを確かめている。

以下の分析では、こうした項目からみた長期存続企業の現状を明らかにするとともに、そうした項目間の関連を明らかにしていく。分析のためのフレームワークは、図1に示すとおりである。

研究対象としては、商工リサーチのTSRデータベースに基づいて、全国の中小・中堅企業で（ただし、従業員10人未満の零細企業は除いた）、創業以来100年以上存続し続けてきた企業を対象として、地域・業種などを考慮して、2,975社を選択した。2009年7月に質問票を発送して、2ヶ月間で499社からの回答を得た。有効回答率は16.8%であった。

標本の業種と地域は、図2に示す通りであった。製造業と非製造業がほぼ半々であり、卸売と小売

図1. 分析のフレームワーク

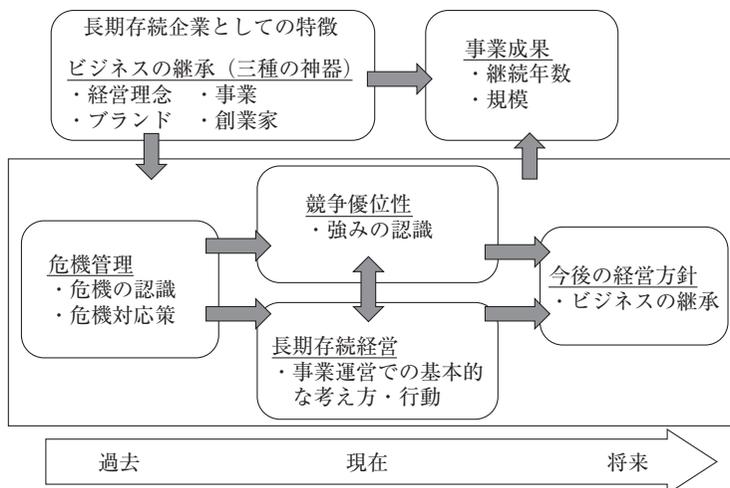


図2. 標本の業種

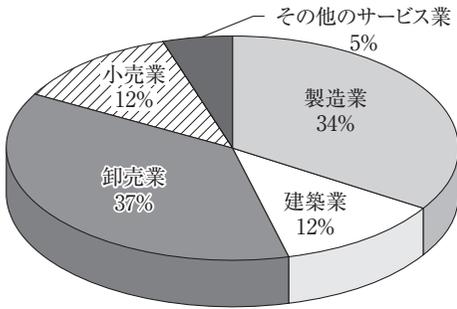
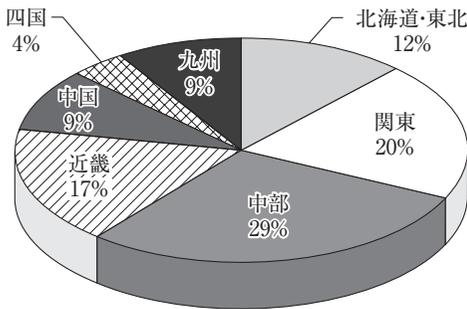


図3. 標本の地域



が多いものの、業種的な偏りはそれほど大きくはないと思われる。また、地域に関しても、中部地方がやや多くなっているが、ほぼ全国をカバーしている（図3）。こうした意味で、長期存続企業を代表する標本になっていると考えることができよう。

## 2. 三種の神器と継続年数・規模

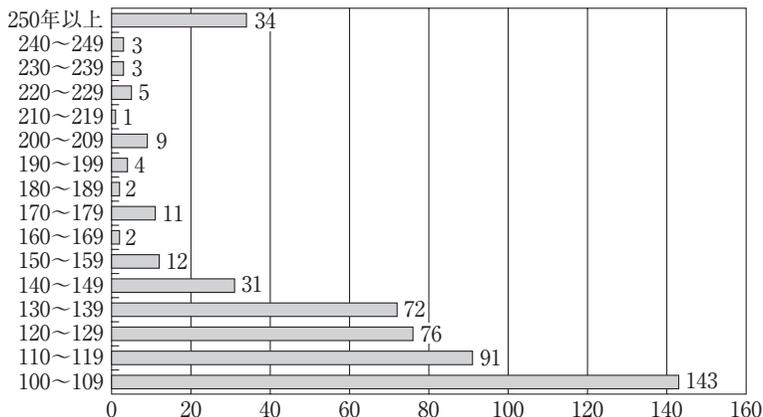
### 2-1. 継続年数と規模

われわれの調査では、100年以上存続していることを老舗企業の定義とした。もちろん、存続年数にはばらつきが存在する。最小値が101年で、最大値は1,431年であった。平均値は143.0年で、中央値は121.0年であった。とは言え、やはり多いのは100年から140年にかけての企業であった。また、分布から伺えるのは、相対的に若い企業のほうが多く存在し、存続年数が増えるにつれて企業数が減少し、160年ぐらいを超えると圧倒的に少なくなるということである（図4）。200年を超える企業は1割程度存在するものの、やはり、老舗企業とはいえ長期に存続し続けることは困難なのである。

規模に関しては、調査対象を中小・中堅企業に限定したことから、比較的小規模になっている。資本金でみると、平均値6,180万円、中央値3,800万円である。最大値が35億円と大きいものの、総体的には中小規模である。

この点は従業員数、売上高でも同じである。従業員数は平均値125.6人、中央値61.0人であっ

図4. 存続年数



た。最小値は母集団を選択の際に 10 人未満を除いたことから 10 人で、最大値は例外的に大きい企業があって、7,968 人になっている。売上高は直近のものを尋ねている。平均値 44.9 億円、中央値 23.9 億円で、最小値 4,800 万、最大値 1,418 億円となっている。

## 2-2. 三種の神器

老舗企業の経営を特徴づけるものとして、家訓・社訓などの理念の継承、主力事業や社名と屋号(コーポレート・ブランド)といったビジネスの継承、そして創業家の所有に基づく経営という創業家の継承といった「三種の神器」が上げられる<sup>2</sup>。そこで、これらの特徴が存続年数と規模に影響を及ぼしているかどうかを確認した。

この分析をはじめににあたって、まずは存続年数と規模の関係、さらには三種の神器の間関係を分析した。規模変数としては、資本金、従業員数、そして売上高の 3 つの変数を活用したが、それらの間には正の相関が認められた。つまり、資本金の大きい企業は、従業員数も直近の売上高も大きかった。三種の神器の変数では、ビジネスの継承について、主力事業の継承とブランド・屋号(コーポレート・ブランド)の継承の 2 変数を用いたが、それらの間には、主力事業を変更した企業は社名ないしは屋号(コーポレート・ブランド)も変更することが多いという関係がみられた。

分析の結果、存続年数と規模変数である資本金、従業員数、売上高の間には統計的にみて有意な関係はなかった。また三種の神器についても、それぞれの間には統計的に有意な関係は見いだせなかった。

### 2-2-1. 三種の神器の現状

家訓、社訓などといった経営理念の継承に関しては、明文化されたものを継承している企業ももっとも多く、47%であった。明文化されたものはないが口伝で伝えられてきたものがあると答えた企業も 17%あり、およそ 3 分の 2 の老舗が理念を継承している(図 5)。

創業家の継承に関しては、81%の企業は創業家が過半数の株式を所有していて、かつ経営にも参加している。過半数を超える株式は所有していないが経営には参加していると答えた企業は 8.1%で、そこでも創業家の支配は継承されていると思われる。しかし、非常に少数だが 1.0%の企業は、所有はしているが経営には関与していなかったし、およそ 1 割(9.9%)の企業は、創業家が所有

図 5. 理念の継承

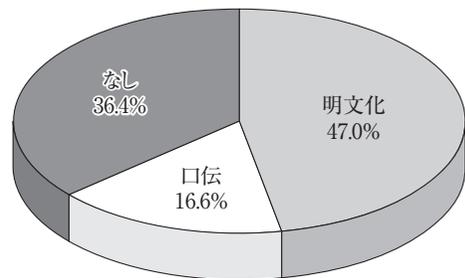
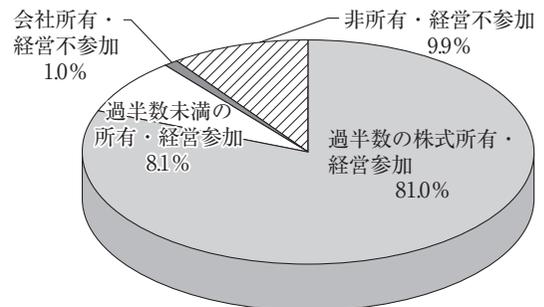


図 6. 創業家の継承



<sup>2</sup> 三種の神器に関しては、次に詳しい。

神田良・岩崎尚人(1994)『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター

も経営からも手を引いている（図6）。

ビジネスの継承については、主力事業の継続と社名・屋号の継続を尋ねた。主力事業については、28%の企業が創業以来、本業を受け継いできて変更させなかった。主力事業を受け継ぎつつも、それを核として多角化してきた企業は36.4%と、もっとも多かった。伝統的な主力事業を中心として関連多角化も含めて事業を展開してきた企業は、6割を超えている。これに対して、5社に1社（21.5%）は、主力事業の一部を変更することで会社を存続させてきたし、7社に1社（14.1%）は、主力事業を完全に置き換えることで生き延びてきた（図7）。

社名・屋号（コーポレート・ブランド）に関しては、社名もブランドも変更しなかった企業が39.4%と、もっとも多かった。これに次いで多かったのが、社名もブランドもともに変更した企業で、30.3%になっていた。どちらかを変更した企業も

存在したが、社名を変更してもブランドは変更しなかった企業のほうが多くて27.3%で、逆に社名は変更せずにブランドを変更した企業は3.0%に過ぎなかった（図8）。市場の浸透したブランドのほうを重視している姿勢が伺える。

### 2-2-2. 三種の神器と存続年数

三種の神器が企業の存続年数にどのような影響を及ぼすのか分析してみた。異なる特性を持つ企業群の平均存続年数を比較して、統計的に有意な差があるか否かを確認した。ただし、1社だけが1400年を超える存続年数を誇っている。そのため、この標本の存続年数が平均値を著しく引き上げることが予測されるため、存続年数に関する以下の分析では、このサンプルは除いている。

#### ① 経営理念の継承

家訓・社訓に代表される創業の理念を継承していくことが、存続年数に影響を及ぼすかどうかみてみた。具体的には、明文化された家訓を持つ企業、明文化はされていないが口伝で伝えられ、それを通して理念を継承している企業、さらにはそうした継承すべき理念はもっていない企業の間で、存続年数の平均値を比較してみた。分析の結果、こうした理念の継承の相違は、企業の存続年数には影響を及ぼしていなかった（図9）。理念が存在しているだけではなく、後述する分析にみられるように、企業運営のあり方のほうが大きな

図7. 主力事業の継承

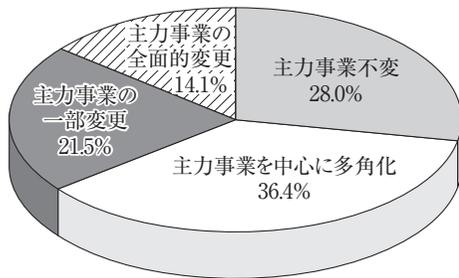


図8. 社名・屋号の継承

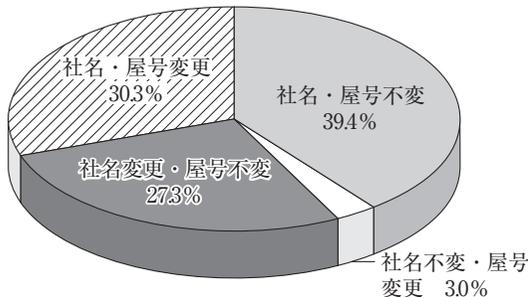
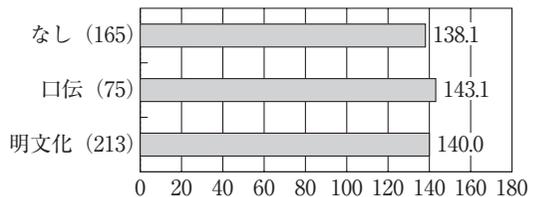


図9. 理念の継承と存続年数



( ) 内は標本数

影響を及ぼすものと考えられる。

② 創業家の継承

老舗企業は一般的に創業家が代々経営に携わってきたファミリービジネスとのイメージが強い。そこで、創業家の継承の存続年数に対する影響も分析してみた。平均値でみる限りは、所有と経営に対する創業家の関与の相違は、存続年数には影響を与えていなかった（図10）。

しかし、会社を所有しているが経営にはタッチしていない企業数が5社しかいないこと、また半数未満の株式を所有しして会社経営にタッチしている企業は、所有の程度がどの程度なのか、したがって所有者としての影響力がどの程度あるのかを判断しにくいいため、これらの会社を除いて改めて分析してみた。

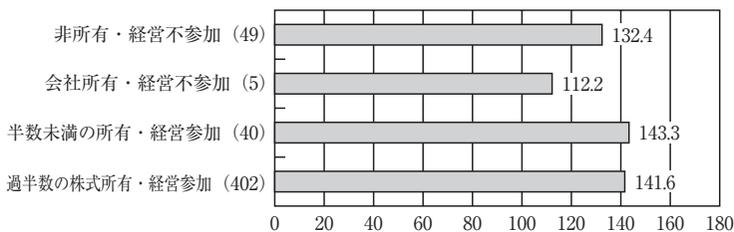
残りのグループは過半数の株式を所有していて、かつ経営に参加しているといった「創業家完全支配」と、創業家が所有も経営にもタッチしていない「創業家決別」の2類型である。存続年数

に基づいて、平均値未満の存続年数である「若年企業群」と平均値以上である「老年企業群」に分類して、創業家の影響がどのようなものであるかをみるためにクロス表を作成して、カイ二乗分析を実施した。分析の結果、創業家完全支配グループのほうが、創業家決別グループよりも、老年企業群が相対的に多かった（図10）。このことは、創業家の継承が守られている企業のほうが、わずかな差であるかもしれないが、長く存続する可能性が高くなっていることを示唆している。

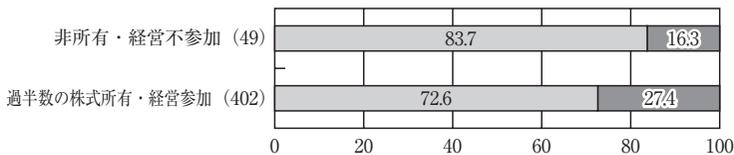
③ ビジネスの継承

ビジネスの継承に関しては、主力事業の継承と屋号（コーポレート・ブランド）の継承のみ。主力事業の継承については、主力事業を変えずに存続してきた企業、主力事業を一部変更した企業、そして主力事業を全面的に変更した企業の間では存続年数に有意な差は現れなかった。また、主力事業を変えなかった企業、主力事業を中心に多角化を図ってきた企業、主力事業の一部を変更した

図10. 創業家の継承と存続年数



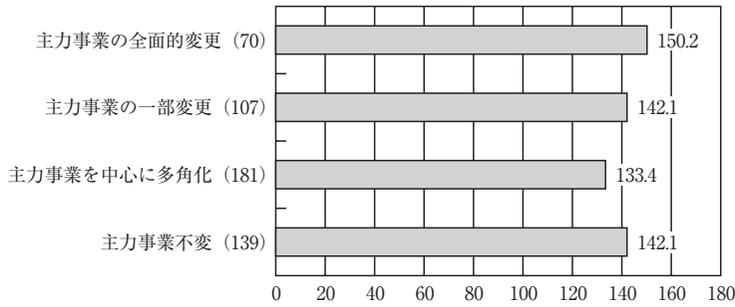
( ) 内は標本数



カイ二乗 = 0.097

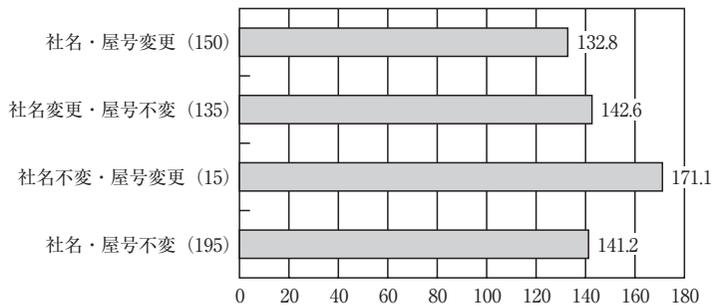
■ 若年企業群 (平均値未満) ■ 老年企業群 (平均値以上)

図 11. 主力事業と存続年数



注) 分散分析から、「主力事業を中心に多角化」と「主力事業の全面変更」との間に有意な差が確認されたが、それ以外には有意な関係は見いだせなかった。

図 12. 社名・屋号の継承と存続年数



注) 分散分析から、「社名・屋号変更」と「社名不変・屋号変更」との間に有意な差が確認されたが、それ以外には有意な関係は見いだせなかった。

企業の間でも差はなかった。しかし、主力事業を中心として関連多角化を図った企業は、主力事業を全面的に変更した企業に比べると、相対的に短命であった。

企業が事業での延命を図るときには、主力事業にとことん執着するのか、それとも完全に事業転換を図ったほうが長生きできる確率は高まるのかもしれない。また、関連多角化は、それほど簡単なことではないのかもしれない。

コーポレート・ブランドの継承についてみると、社名も屋号も変更しなかった企業、社名は変更せずに屋号は変更した企業、逆に社名は変更したが屋号は変えなかった企業との間では有意な差はなかった。また、社名・屋号不変、社名変更・屋号不変、社名・屋号変更のグループの間でも有意な

差はなかった。しかし、社名を変更せずに屋号を変えた企業と、社名も屋号も変更した企業の間では有意な差が生じていた。両方を変更した企業のほうが相対的に短命であった。

やはり、企業が創業以来培ってきた会社としての知名度やブランドは大きな無形資産で、これらを生かすことが長寿の秘訣なのかもしれない。それらを生かし切れない企業のほうが短命に終わる確率が高まることを示唆しているものと思われる。

### 2-2-3. 三種の神器と規模

規模変数としては、資本金、従業員数、そして直近の売上高の3つで測った。既述のように、これらの変数の間には正の相関が認められている。しかし、以下の分析では、それぞれの変数と三種

の神器との間での関係を分析した。

分析に先立って、存続年数と同様に例外的に大きな数値を示す企業は平均値に過大な影響を及ぼす可能性があるため、それらをあらかじめ除くための作業を行った。資本金については 50 億円を超える企業は数社しかないにもかかわらず、1 千億円以上の資本金を誇るものもあることから、これらの企業は例外値として、分析には入れなかった。従業員数については 1000 人以上、売上高については 800 億円以上の数社も同様に分析から除いた。

分析は三種の神器に基づき、特徴をもつ企業と持たない企業とにグループ分けして、それぞれのグループの規模に関する平均値を算出し、平均値の相違が統計的にみて有意であるか否かを確認した。

① 資本金

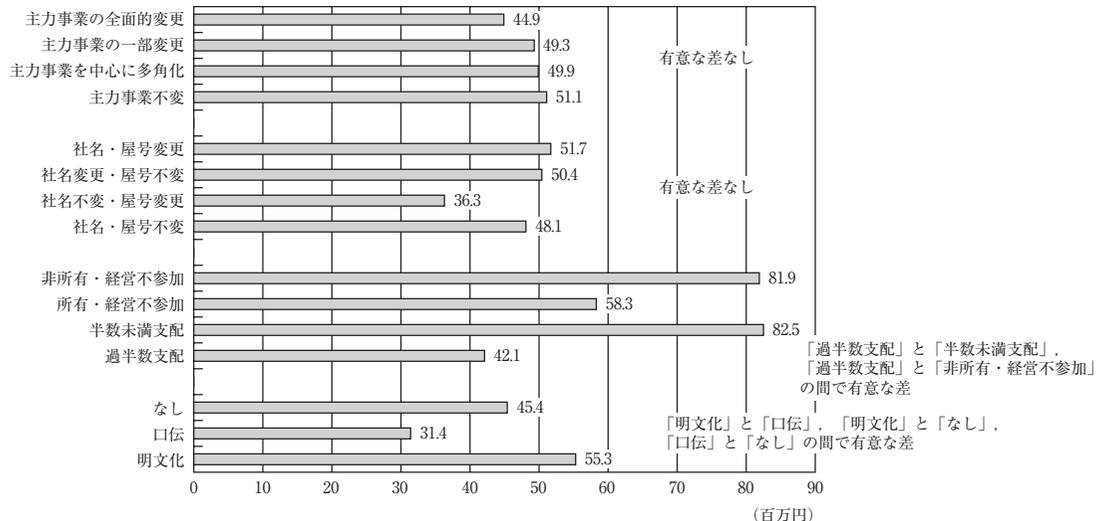
まずは資本金についての分析である。明文化した経営理念を持つ企業は、口伝として伝えられている理念を持つ企業よりも、また創業以来の経営

理念を持たない企業よりも、規模は大きい。また口伝として伝えられている理念を持つ企業よりも、伝えられている経営理念がない企業のほうが規模は大きい。こうしてみると、創業以来のビジョンとしての経営理念は、それを規模という企業成長に生かそうとするのであれば、明文化して活用したほうが効果的であることを示唆していると思われる。

創業家の継承については、創業家が過半数の株式を所有して経営に参加している企業（過半数支配）は、半数に満たない株式を所有して経営に参加している企業（半数未満支配）、および創業家が所有も経営参加もしていない企業（非所有・経営不参加）よりも、規模が小さい。また、所有はしているが経営には参加しない企業（所有・経営不参加）、半数未満支配、非所有・経営不参加の 카테고리の間には有意な差はなかった。同様に、所有・経営不参加、過半数支配の間でも有意な差はなかった（図 13）。

こしてみると、創業家の継承は規模にはマイナスの影響を与えていることが理解できる。

図 13. 三種の神器と資本金



ビジネスの継承に関しては、主力事業の継続性も、社名・屋号の継続性も、資本金の大きさには影響を与えていなかった。

② 従業員

創業以来の精神を明文化された経営理念を持つ企業は、口伝で理念を継承する企業やそうした理念を持たない企業よりも、従業員数でみた規模は大きい。また口伝で継承する企業よりも、持たない企業のほうが規模は大きい。資本金と同様に、創業以来の経営理念を生かすためには、明文化したほうが効果的であると考えられる。

創業家の継承については、過半数支配と半数未満支配のグループの間で有意な差があった。過半数支配の企業のほうが半数未満支配の企業よりも従業員数規模は小さかった。ここでも、創業家の継承は規模にマイナスの影響を及ぼしている。

社名・屋号の継承については、社名も屋号も変更しない企業は、その両方を変更した企業と比べると規模は小さい。老舗が培ってきた知名度やブランドは、存続には大きな役割を果たすものの、

規模にはマイナスの影響を及ぼしている。むしろ、むやみに規模を追わずにブランドを守ることで長寿を保っているのであろう。

主力事業の継承については、主力事業を変えずに継承してきた企業も、主力事業を全面的に変更した企業も、主力事業を中心として多角化を図ってきた企業に比べると、規模という面では遅れを示している。やはり、本業の強みを生かして事業拡大を図ってきた企業のほうが規模成長を果たしている（図14）。

③ 売上高

経営理念の継承では、明文化した経営理念を持つ企業のほうが、口伝で理念を継承する企業やそうした理念を持たない企業よりも、売上高規模は大きくなっている。ここでも、創業以来の事業の基本理念を明確にしている企業のほうが成長のチャンスをより生かしていることが示唆されている。

創業家の継承については、過半数支配と半数未満支配との間、また半数未満支配と非所有・経営

図 14. 三種の神器と従業員数

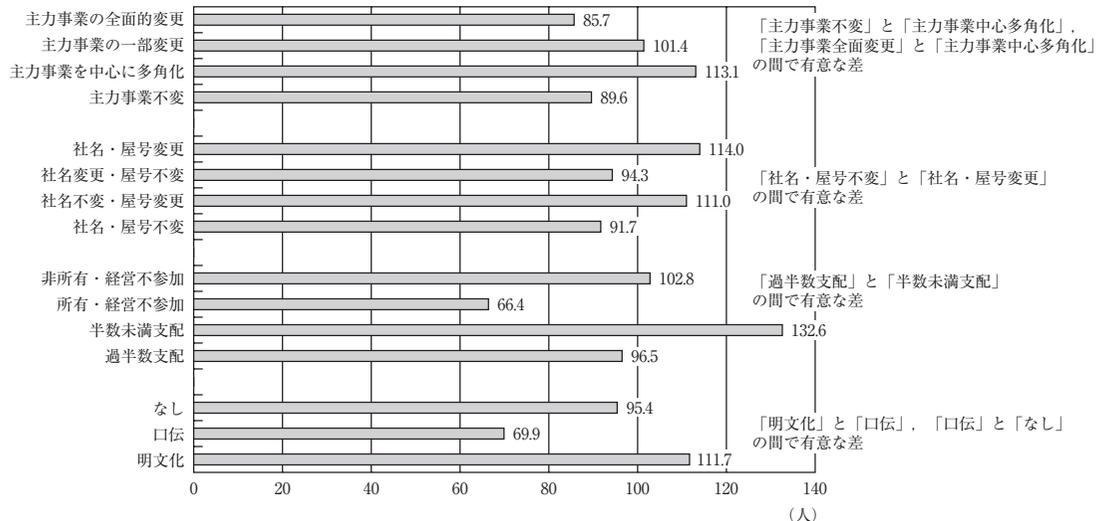
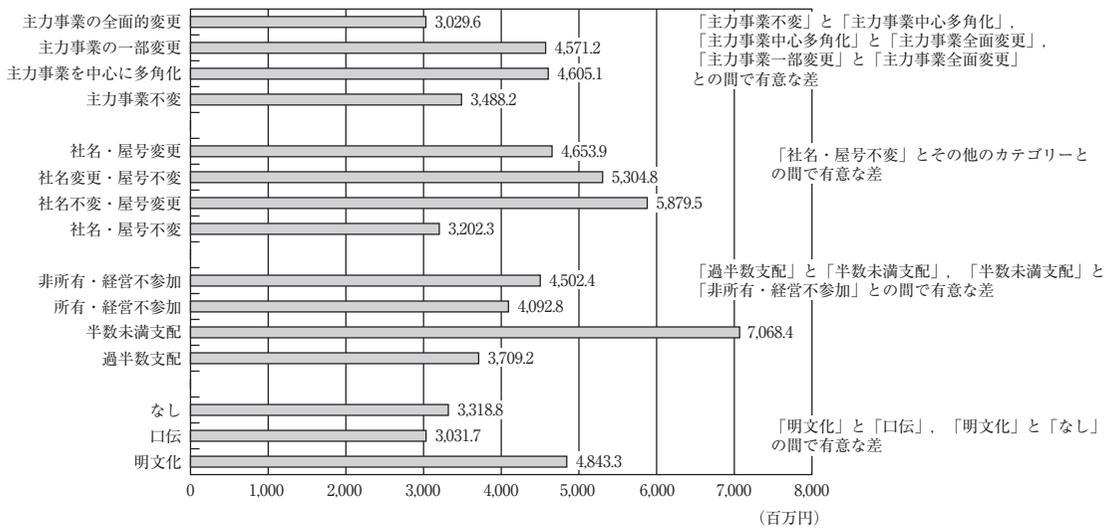


図 15. 三種の神器と売上高



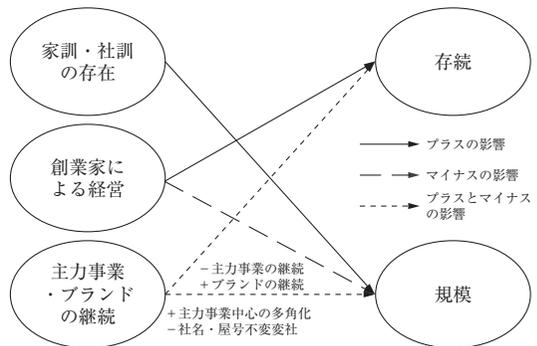
不参加の間で有意な差がみられた。半数未満支配の企業のほうが、過半数支配の企業と非所有・経営不参加の企業よりも、売上高は大きかった。創業家を中心にして創業家以外の人や金といった経営資産を活用している企業のほうが、規模での成長のチャンスが大きいことを示唆している。

社名・屋号の継承では、社名と屋号を変えずにきた企業は、その他のカテゴリーの企業と比べると売上高は小さい。他のカテゴリー間での有意な差はないことから、百年を越える長期間でみると、ブランドにこだわることと、規模の追求は二律背反なのかもしれない。

主力事業の継承では、主力事業を中心として多角化を図ってきた企業と、主力事業の一部の変更も含めて事業転換を図ってきた企業のほうが、主力事業を変更せずに守り通してきた企業や、主力事業を完全に変更してしまった企業と比べると、規模は大きかった。ここでも、主力事業を中核として事業拡大を図ってきた企業のほうが成長の確率は高かった（図 15）。

以上の結果をまとめてみると、図 16 のように

図 16. 三種の神器と存続・規模



なる。経営理念の継承は存続には影響を及ぼさないものの、規模にはプラスの影響を与えている。ビジョンを明確にして、それに一貫性を保とうと努力してきたビジョナリー・カンパニーは、存続の可能性を高めることができると言えよう。創業家の継承は、企業存続にはプラスの影響を与えるが、規模にはマイナスの影響を与えている。創業家の所有と経営への参画は企業としての一貫性を維持することに好影響を及ぼすが、創業家にこだわることは企業規模を追求することとは相反することになる。

ビジネスの継承については、プラスとマイナスの影響が混在している。一方で主力事業にこだわることは、そうした事業が全体として市場に適合しなくなり、縮小した場合には存続の危機に直面するかもしれない。ところが、他方ではそうした主力事業を通して培ってきたブランド資産を活用しなければ、やはり企業存続は望めない。これに対応して、ブランドの継承にもプラス、マイナスの両方の影響が出ている。主力事業にこだわるものの、その強みを生かしつつ関連多角化に進んだ企業のほうが企業規模を大きくしている。ところが、社名・屋号といったブランドにこだわりすぎると、規模拡大は望めないことになっている。ブランド資産についていえば、長期間にわたってそれを生かそうとすればするほど、そうした企業個性を生かすためにも、規模の追求はあきらめるべきなのかもしれない。

### 3. 老舗と危機管理

#### 3-1. 直面した危機

長期間にわたり存続してきた老舗企業は、時代の変化、環境の変動に翻弄されつつも、そうした多くの危機を乗り越えてきたからこそ、今がある。では、老舗はどのような危機に直面して、それに対応してきたのだろうか。

直面した危機としては、市場悪化や顧客変化などといった市場の変化に関するものが多い。これに次いで、貸し倒れや資金調達などといった資金問題、生産・販売方法などの技術革新に関わる問題、主力商品やサービスの陳腐化といった中核商品問題と続く。戦争、自然災害などといった不可避的な災害も比較的大きな危機であった。これに対して、後継者の不在という後継者問題、取引先との関係悪化といった取引関係問題は、それほど大きな問題ではなかった（図17）。

これらの危機は単独に存在してきたのではなく、場合によっては関連し合っている。そうした関係を因子分析で明らかにした。分析の結果、直面した危機は、大きく二つに分類された。第1因子、つまり最も大きかったと思われる危機は、生産や販売方法などに関する技術革新と、市場の悪化や顧客の変化など市場変化、そしてそれらに影響された結果としての主力商品やサービスの陳腐化であった。次いで大きな危機は第2因子である取引先との関係悪化や供給先の倒産など供給先に関わる変化と、それに連動した貸し倒れや資金調達などの資金的な危機であった。

しかし、戦災や自然災害などの不可避的な災害は、因子には分類されなかった。とはいえ、災害はどちらかというところ、第1因子のほうに分類できる要因であったことから、自然災害も技術革新や

図17. 直面した危機 1

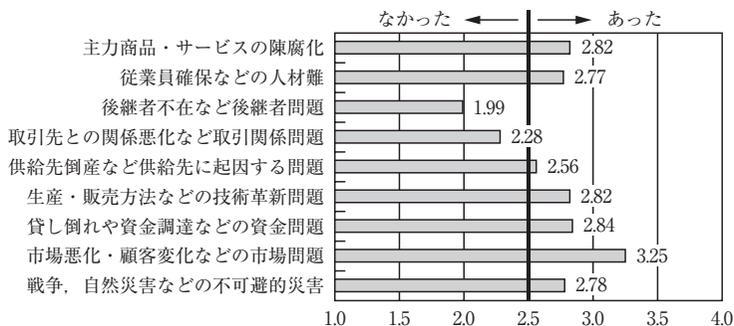


図 18. 直面した危機 2

直面した危機	第 1 因子 技術革新・市場変化と主力商品の陳腐化	第 2 因子 取引関係と資金問題
主力商品・サービスの陳腐化	0.676	0.238
従業員確保などの人材難	0.595	0.187
後継者不在など後継者問題	0.270	0.368
取引先との関係悪化など取引関係問題	0.293	0.675
供給先倒産など供給先に起因する問題	0.077	0.802
生産・販売方法などの技術革新問題	0.731	0.133
貸し倒れや資金調達などの資金問題	0.160	0.778
市場悪化・顧客変化などの市場問題	0.601	0.281
戦争、自然災害などの不可避的災害	0.548	0.066
分散の百分率	24.4	22.6

市場変化などと並んで、自社単独では対処できない大きな環境変化要因であると捉えられていると思われる。従業員確保などの人材難と後継者不在などの後継者問題もまた、こうした因子には分類されなかった。しかし、人材難はどちらかという第 1 因子に分類できる要因であった。人材難もまた、大きな環境変化要因であると認識されているのであろう (図 18)。

### 3-2. 危機対策

こうした危機に対してとられた対策としては、個別的には新規の取引先の開拓がもっとも重要

で、これに従業員教育、新商品・サービスや新技術の開発が重要であった。従来からの既存商品やサービスを改良すること、創業以来の技術・ノウハウの継承・強化、与信リスクの管理を強化することも重要であると考えられている。しかし、主力事業とは関連性の薄い非関連事業の多角化や創業家からの資金投入は重要であるとは考えられていない (図 19)。

これらの危機対応のための諸対策の間の関係性を因子分析で確かめてみた (図 20)。分析の結果、対策として一番重要であると考えられているのは、既存の商品やサービスの改良と新製品やサービスの開発、さらには新技術の開発といった、商品・サービスや技術の改良・革新である。次に重要であると考えられる対策は、採用も含めた外部人材の活用と従業員教育であった。人的資源の強化も不可欠な危機対策であると認識されている。これに次いで重要視されているものは、主力事業に関連した新規事業の開拓や非関連分野での新規事業の開拓であった。個別的な商品を超えた事業開発の必要性も大きいものであった。まずは商品レベルでの対応、次に人的資産の活用を考え、新規事業といったより大きなエネルギーの投入を要する対策は、それらの可能性を検討した後ではじめて検討されるのであろう。

重要性が最も低いと考えられる対策は創業家の

図 19. 危機対策 1

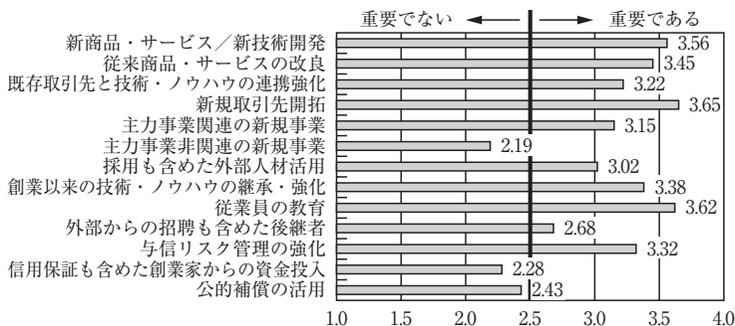


図 20. 危機対策 2

危機対策	第 1 因子 既存商品の改良 と新製品開発	第 2 因子 人材採用と従業員教育	第 3 因子 新規事業の開発	第 4 因子 創業家の活用も 含めた資金対策
新商品・サービス/新技術開発	0.749	- 0.004	0.226	0.023
従来商品・サービスの改良	0.806	0.102	- 0.040	0.160
既存取引先と技術・ノウハウの連携強化	0.492	0.224	0.194	0.033
新規取引先開拓	0.408	0.279	0.403	- 0.204
主力事業関連の新規事業	0.239	0.151	0.715	0.057
主力事業非関連の新規事業	0.044	0.105	0.772	0.055
採用も含めた外部人材活用	0.116	0.672	0.104	- 0.021
創業以来の技術・ノウハウの継承・強化	0.468	0.291	- 0.448	- 0.012
従業員の教育	0.344	0.622	- 0.119	- 0.053
外部からの招聘も含めた後継者	- 0.139	0.559	0.079	0.428
与信リスク管理の強化	0.118	0.542	0.257	0.093
信用保証も含めた創業家からの資金投入	0.035	- 0.056	- 0.023	0.829
公的補償の活用	0.136	0.137	0.082	0.792
分散の百分率	16.0	13.3	12.8	12.2

信用保証を含めた創業家からの資金投入と公的補償であった。老舗企業は財務的には保守的であることが一般的である。そのため、自社のキャッシュフローの範囲で事業展開を考えることが普通であると想定されることから、資金に関してはそれほど大きなニーズは無いのかもしれない。

こうした因子に分類されなかった要因の中では、既存の取引先と技術・ノウハウについての連携を強めることと、創業以来培ってきた技術・ノウハウを継承・強化することといった2要因は、どちらかというと第1因子に分類できうるものであった。創業以来の技術・ノウハウを活用しながらも、取引関係も含めて技術革新や市場変化に立ち向かって行く態勢を整えているものと思われる。

外部からの招聘も含めて有能な人材を後継者に当てることと、取引での与信管理を強化することは、第2因子に関連していた。人材採用と従業員教育と密接に関連して後継者を決めるようとする姿勢、与信管理の基礎には取引先との関係をつくり込む人材に対する教育が不可欠であるとの考え

方が反映されているものと思われる。

### 3-3. 危機と危機対策

直面した危機と危機対策の関係を見てみよう。すでにみたように、直面した危機は「技術革新・市場変化と主力製品の陳腐化」と「取引関係と資金問題」の2つの因子にまとめられた。また、危機対策は「既存商品の改良と新製品開発」、「人材採用と従業員教育」、「新規事業の開発」、そして「創業家の活用も含めた資金対策」の4つの因子に分類された。そこで、これらの直面危機と危機対策の因子間で、相関分析を行った(図21)。分析の結果、当然ではあるが、「技術革新・市場変化と主力製品の陳腐化」に対しては、「既存商品の改良と新製品開発」と「新規事業の開発」が正の相関を示した。また、「取引関係と資金問題」に対しては、「新規事業の開発」と「創業家の活用も含めた資金対策」が正の相関をもっていた。

長期にわたって事業を営んでくると、技術革新や市場の変化に遭遇する確率は高まる、そうした

危機に対しては正当法である既存商品の改良や新製品の開発で望むことはもちろんのこと、中核的事業の陳腐化に対しても新規事業の開発で備えることで、対応してきたのである。また取引関係やそれと関連した資金問題も、決して希にしか直面しない経営課題ではない。老舗企業は、取引企業との長年の関係を通して、自社のビジネスを組み立ててきている。そのため、そうした関係を簡単には崩すことはできない。それは自社の強みを否定し、長期的競争力を損なうことにつながりかねない。そのため、取引関係を保ちつつも、新規事業を開発して、そうした新たなビジネスに基づいて取引関係を組み替えていくことで対応してきたものと考えられる。

危機対策の因子の中で「人材採用と従業員教育」は直面した危機とは関係を示さなかった。人的資源の維持・強化は直接的には危機管理とは関連づけられず、むしろ日常的な事業運営に必須となるものと位置づけられているのであろう。

ところで、危機対策に関して、そうした対策が老舗企業の規模や存続年数に影響を与えてきたのかどうか探ってみた。それぞれの因子と存続年数、規模変数の間で相関関係を分析した。しかし、分析結果は、危機対策は直接的には規模や存続年数

には影響を与えていなかった。むしろ後述するが、競争優位性や長期存続のための経営行動のほうに、影響を及ぼしていた。危機対策は少なくとも企業の寿命を絶たないために不可欠であっても、それ自体で寿命を延ばすことはできない。そのため、競争戦略的な要因のほうが規模や存続といった業績に大きな影響を及ぼすのであろう。

### 3-4. 三種の神器と危機対策

老舗企業の特徴である三種の神器は、こうした危機対策に影響を及ぼしているのであろうか。及ぼしているとしたら、どのようなものなのであろうか。因子分析の結果から得られた因子得点を活用して、そうした特徴をもつ企業群ともたない企業との間で因子得点の平均値の違いが統計的に有意になるかどうかを確認した(図 22)。

分析の結果、家訓の継承は「既存商品の改良と新製品開発」と「人材採用と従業員教育」にプラスの影響を及ぼしている。今回の調査では、家訓の内容については検討しなかったが、家訓には自社の商品へのこだわりや人の活用や育て方についての戒めを含むことが多い。こうしたことが影響しているものと推察される。

創業家の継承については、「既存商品の改良と

図 21. 直面した危機と危機対策

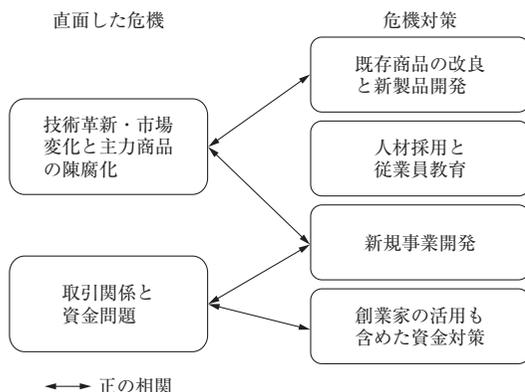
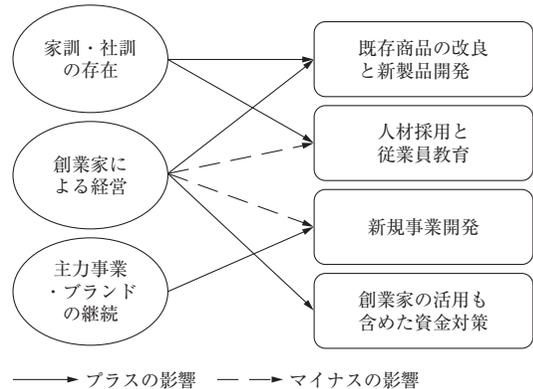


図 22. 三種の神器と危機対策



新製品開発」と「創業家の活用も含めた資金対策」にプラスの影響、そして「人材採用と従業員の教育」と「新規事業開発」にマイナスの影響がみられた。個別的な危機対策項目についての平均値比較分析に基づくと、創業家の継承は外部からの後継者選択には否定的影響を及ぼすし、本業とは関連の少ない非関連領域での事業開発に消極的な姿勢をもつことが、こうした分析結果を導いているものと考えられる。

主力事業やブランドの継承は「新規事業開発」にプラスの影響を及ぼしている。これは新規事業開発でも、とりわけ主力事業に関連する多角化に好影響を及ぼすからであると考えられる。

#### 4. 老舗と競争優位性・長期存続経営

##### 4-1. 競争優位性

老舗企業が自社の競争優位性をどのように認識しているかをみてみよう。競争優位性ないしは強みとして一番重要であると認識しているのは、取引先との間で長年にわたって築き上げてきた信頼関係であった。これに次いで伝統を守りつつも新しい事業や管理手法に挑戦すること、看板（暖簾・ブランド）の強み、そして他社が真似できない技術やノウハウの強みが、重視されている。興味深いことに、老舗企業は時代に流されない伝統的な

商品があること自体にはそれほどの強みを意識していなかった（図 23）。

競争優位性の諸要因の関係を因子分析でみてみると、もっとも重視しているのは時代に流されない技術やノウハウがあり、それを生かした時代に流されない伝統的な商品を持っていることであった（図 24）。なんとといっても、老舗の強みは中核的な技術・ノウハウと中核的な商品なのである。これに次ぐのが、地域社会とのつながりの強さと取引先との間で培われてきた信頼関係である。1社だけで競争優位性を構築してきたのではなく、自社が商売を営んできたし、営んでいる地域社会との結びつきや取引関係といった社会的な複雑な関係づくりが、競争優位性の源泉になっている。これが模倣困難性を生み出し、長期的な持続的競争力の源になっているのである。

看板の強みはこれらの因子には分類されなかった。変数行列からは、この要因は二つの因子にとって同じくらいの位置づけであると推察される。暖簾の強みは中核的な技術や商品と関係づくりにとって同じような重要性をもっているものの、そのどちらかに分類されるほどには影響を持っていない。換言すれば、暖簾の強さは重要であるが、それだけでは不十分で、むしろそれを中核的な技術や商品、関係づくりに生かすことのほうが競争優位性の源泉となることを示唆している。

図 23. 競争優位性 1

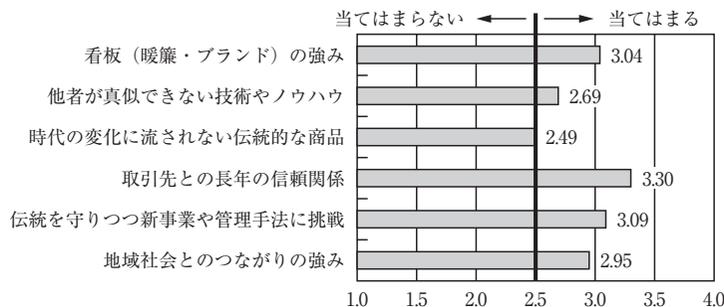


図24. 競争優位性 2

競争優位性	第1因子 中核技術と中核商品	第2因子 地域社会・取引先との関係づくり
看板（暖簾・ブランド）の強み	0.447	0.428
他者が真似できない技術やノウハウ	0.844	0.098
時代の変化に流されない伝統的な商品	0.817	0.144
取引先との長年の信頼関係	0.269	0.629
伝統を守りつつ新事業や管理手法に挑戦	0.243	0.562
地域社会とのつながりの強み	-0.098	0.805
分散の百分率	28.7	26.2

伝統を守りつつ新事業や管理手法に挑戦するという強みの要因も、因子には分類されなかった。しかし、変数の数値からは、どちらかというとも第2因子に近いことが理解できる。関係づくりを通して新しい事業や手法に挑戦することが、老舗の挑戦術なのかもしれない。実際、我々が実施した他の定性的な研究結果からは、老舗企業の経営者が同業種の集まりだけでなく、異業種・異世代間の集まりである商工会議所、同友会、地元コミュニティのつながりを通して、多くのことを学んでいることが明らかになっている<sup>3</sup>。

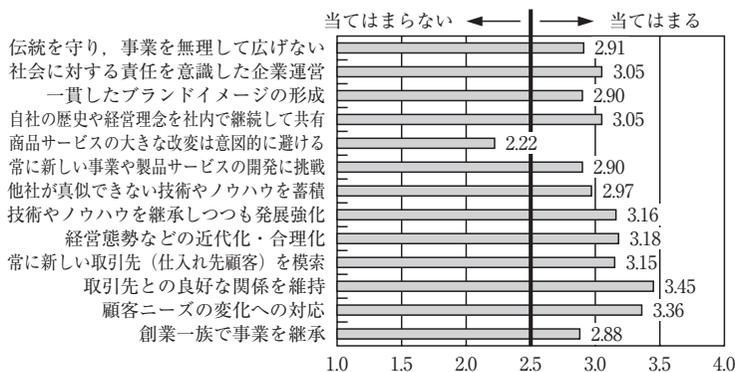
#### 4-2. 長期存続のための経営

老舗企業の長期存続を可能にさせている直接的な要因は、もちろんそのマネジメント手法にある。そこで、彼らのマネジメントに関する考え方を長期存続経営（サステナビリティ・マネジメント）として分析した。

長期存続経営について、老舗企業の行動にもっとも当てはまっているのは、取引先との良好な関係を維持することで、同様に主要な顧客と定期的な接触を持ち、顧客のニーズ変化を逃さないことも重要である。これらに次いで、経営態勢などを時代に合わせて近代化・合理化する、技術やノウハウを継承しつつも発展・強化する、そして常に新しい取引先（仕入れ先・顧客）を模索することが、不可欠となっている。もっとも適しない経営行動は、商品やサービスの大きな改変を意図的に避けることである。伝統的な商品・サービスがある老舗とはいえ、そうした伝統にだけに頼り、それを守り通そうとはしていないからこそ、現在があるのである（図25）。

これらの経営行動の間の関連を因子分析で明ら

図25. 長期存続経営 1



<sup>3</sup> 17社を対象とした、この事例研究については次に詳しい。

東京商工会議所中央支部（2010）『老舗企業の生きる知恵』東京商工会議所中央支部

図 26. 長期存続経営 2

因子	第1因子 取引・顧客関係 の維持と創造	第2因子 中核的技術の蓄 積と強化	第3因子 企業文化と社会的 責任を意識し た企業イメージ 形成	第4因子 中核的商品と主 力事業の維持
長期存続経営				
伝統を守り、事業を無理して広げない	0.178	- 0.096	0.338	0.662
社会に対する責任を意識した企業運営	0.132	0.104	0.710	0.120
一貫したブランドイメージの形成	- 0.070	0.328	0.652	0.254
自社の歴史や経営理念を社内で継続して共有	0.175	0.277	0.726	0.008
商品サービスの大きな変更は意図的に避ける	0.000	0.096	0.043	0.796
常に新しい事業や製品サービスの開発に挑戦	0.271	0.555	0.094	- 0.495
他社が真似できない技術やノウハウを蓄積	0.211	0.820	0.161	- 0.017
技術やノウハウを継承しつつも発展強化	0.291	0.737	0.162	0.071
経営態勢などの近代化・合理化	0.551	0.432	0.133	- 0.117
常に新しい取引先（仕入れ先顧客）を模索	0.609	0.188	0.045	- 0.341
取引先との良好な関係を維持	0.820	0.070	0.117	0.167
顧客ニーズの変化への対応	0.734	0.201	0.142	0.152
創業一族で事業を継承	0.161	- 0.405	0.576	- 0.065
分散の百分率	16.9	16.7	15.5	11.8

かにした（図 26）。第 1 因子は、取引先との良好な関係を維持し、主要な取引先と定期的な接触をもって顧客のニーズ変化を逃さないばかりでなく、常に新しい取引先や顧客を模索するという、「取引・顧客関係の維持と創造」である。この因子には、経営態勢などを時代に合わせて近代化・合理化するという経営行動も含まれる傾向を示していた。こうした取引・顧客関係に応じて経営の近代化・合理化も連動させようとしているものと思われる。

第 2 因子は他社が真似できない技術やノウハウを蓄積するとともに、そうした技術・ノウハウを単に継承するのではなく、発展・強化する努力も怠らない、「中核的技術の蓄積と強化」である。この因子には、常に新しい事業や製品・サービスの開発に挑戦するという経営行動も関連していた。中核的な技術・ノウハウを新製品や新規事業に結びつけようと絶えず努力し続けてきたことを示唆している。

第 3 因子は自社の歴史や経営理念を社内で共有化させるよう努力するとともに、地域社会との関わりを含めて社会に対する責任を意識した企業運営に努め、一貫した企業イメージを形成するように心がけてきた、「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」である。この因子には、創業者の一族で事業を継承するという経営行動が関連していた。老舗企業での企業文化の醸成、社会的責任の遂行、そしてそうした活動を通して企業イメージの一貫性を保つことに、創業家が大きな役割を果たしていることを示唆している。

最後の第 4 因子は、商品・サービスの大きな変更を意図的に避け、伝統を守って事業を無理して広げないという、「中核的商品と事業の維持」であった。老舗企業の当主が口を揃えていうのは、伝統は革新の積み上げであるということである。やはり、単に守るだけの経営行動はもっとも妥当性が低いものになっている。

### 4-3. 競争優位性と長期存続経営

老舗企業がどのようにして競争優位性を長期存続経営に結びつけているのかを調べた。競争優位性の2つの因子と長期存続経営の4つの因子との間で、相関分析を行った（図 27）。分析の結果、競争優位性の第1因子である「中核的技術と中核的商品」は、長期存続経営の「中核的技術の蓄積と強化」、「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」そして「伝統的商品と主力事業の維持」と正の相関を示している。中核的な技術と商品といった強みは、必ずしも直接的には現在の取引関係や顧客との関係の維持・創造には結びつかないが、中核的技術の蓄積・強化、企業イメージ形成、そして主力商品・事業の維持には役立っていると思われる。

競争優位性の第2因子である「地域社会・取引先との関係づくり」は、長期存続経営の「取引・顧客関係の維持と創造」、「中核技術の蓄積と強化」、そして「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」と正相関を示している。関係づくりという強みを取引先や顧客との関係づくりの維持・強化に生かすだけでなく、中核的技術の蓄積・強化や企業イメージの形成にもつなげて

いることが理解できる。

こうしてみると、老舗企業は自社のもつ競争優位性を、中核的技術と企業イメージ、つまりブランド形成に上手に結びつけていることが分かる。

### 4-4. 規模と存続への影響

では、競争優位性や長期存続経営は、規模や存続にどのようにどのような影響をもっているのだろうか。これらの因子と規模そして存続年数の間で相関を調べた（図 28）。競争優位性の第1因子である「中核的技術と中核的商品」は規模にプラスの影響を与えるが、存続年数には影響を与えていなかった。逆に、第2因子である「地域社会・取引先との関係づくり」は規模には影響を与えないが、存続にはプラスの影響を及ぼしている。

長期存続経営については、第1因子である「取引・顧客関係の維持と創造」は規模にも存続にも影響は与えていない。第2因子「中核的技術の蓄積と強化」は規模にプラスの影響を与えているが、存続には影響を与えていない。逆に、第3因子「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」と第4因子「伝統的商品と主力事業の維持」は規模には影響を与えていないが、存続にはプラスの影響を与えている。

図 27. 競争優位性と長期存続経営 1

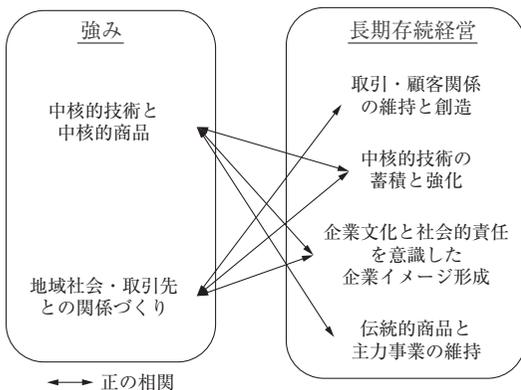
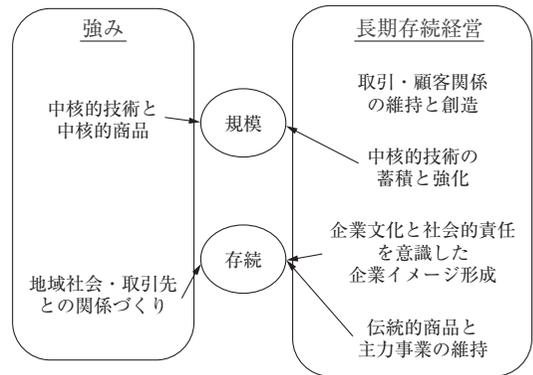


図 28. 競争優位性と長期存続経営 1



こうしてみると、老舗企業がもつ中核的な技術は、企業規模という成長にはプラスの影響を及ぼす要因として働くものの、企業存続には対しては必ずしも有効には働かないのかもしれない。他方、地域社会や取引先との関係づくりや企業イメージないしはブランド、さらには伝統的な商品や主力事業は企業存続には有効であっても、企業規模といった意味での成長には有効ではないのかもしれない。中核的な技術だけでなく、社会的な関係や企業イメージなどのブランド資産、さらには伝統的な商品や主力事業のこうした役割を認識した上で、事業運営にあたっていることが老舗企業の経営のエッセンスなのであろう。

#### 4-5. 三種の神器の影響

老舗企業の特徴とした三種の神器が、競争優位性にどのような影響を及ぼしているのか、因子得点の平均値を比較することで検討を加えた。例えば、家訓を有している企業とそうでない企業が、それぞれ因子に関して、平均値としてどのような得点をもつのかを計算し、そうした平均値が有意な差を示すかどうか統計的に確認した。分析の結果、競争優位性に対しては、家訓の継承、創業家の継承はともになんの影響も与えていなかった。

図 29. 三種の神器と競争優位性

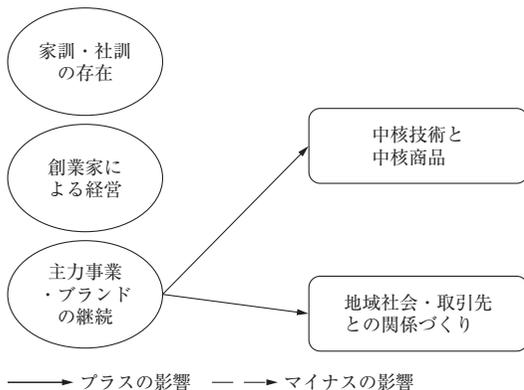
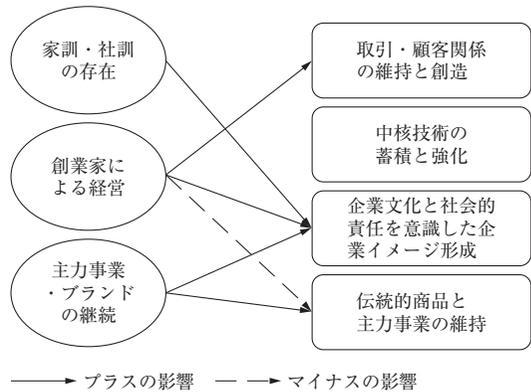


図 30. 三種の神器と長期存続経営

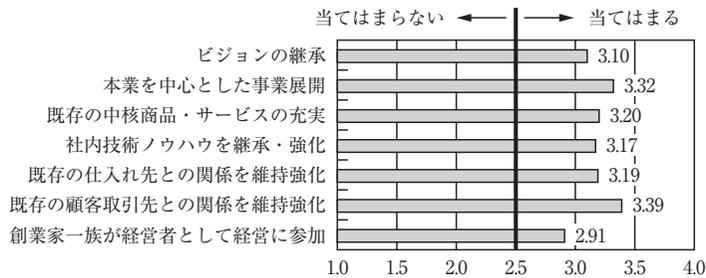


主力事業とブランドの継承は、中核的技術と中核的商品にプラスの影響を及ぼしていた。主力事業を継承し社名や屋号を継承していることは、技術の蓄積や地域や取引先との関係づくりといった競争優位性の構築に対してプラスの効果を発揮していると思われる（図 29）。

他方、長期存続経営に対しては、家訓の継承は「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」にプラスの影響を与えている。創業家の継承もまた企業イメージの形成にはプラスの影響を与えているものの、「伝統的商品と主力事業の維持」にはむしろマイナスの影響を与えている。それぞれの経営行動項目について平均値を比較分析してみると、創業家の継承は、一方で伝統を守り事業を無理に広げないといった経営行動にはプラスの影響を及ぼすものの、主力商品やサービスの大きな変化を避けることにはむしろマイナスの影響を及ぼしている。創業家が経営の主導権を握っているときには、伝統的な商品やサービスに対して積極的に改善を加えていくという姿勢も持っていることが、こうした結果の背景に存在している。

主力事業とブランドの継承は、「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」と「伝

図 31. 今後の経営 1



統的商品と主力事業の維持」にプラスの影響を与えている。当然のことであるが、主力事業とブランドを継承することは企業イメージと主力商品と主力事業の維持に好影響を与えていることが理解できる（図 30）。

## 5. 老舗と今後の経営

### 5-1. 今後の経営方針

最後に、今後の経営に関する考え方についても明らかにした。ここでも、一番重要であると考えていることは、既存の顧客・取引先との関係を維持・強化していくことである。これに次いで、中核的である本業を中心として事業を展開することである。既存の中核的な商品・サービスを中心にして商品・サービスの充実を図ること、既存の仕入れ先との関係を維持・強化していくことも重要視されている。しかし、創業家一族が経営者として経営に参加することに関しては、重要性が一番低かった（図 31）。ビジネスや経営ビジョンの継承に比べると、創業家の継承は相対的に位置づけが低くなっている。

因子分析で、項目間での関係を確認した。第 1 因子は、既存顧客・取引先そして仕入れ先との関係を維持・強化し、既存の中核的な商品・サービスを中心にした商品・サービスの充実を図り、中核的な事業である本業を中心とした事業展開を推

図 32. 今後の経営 2

因子	第 1 因子 顧客・取引関係を通した中核商品充実・本業中心の展開	第 2 因子 創業家を核とした企業ビジョンの継承
今後の経営の考え方		
ビジョンの継承	0.292	0.757
本業を中心とした事業展開	0.614	0.471
既存の中核商品・サービスの充実	0.701	0.295
社内技術ノウハウを継承・強化	0.585	0.298
既存の仕入れ先との関係を維持強化	0.802	0.031
既存の顧客取引先との関係を維持強化	0.842	0.039
創業家一族が経営者として経営に参加	0.014	0.829
分散の百分率	37.8	23.7

進するといった「顧客・取引関係を通した中核商品・本業中心の事業展開」である。外部から見えないが、社内にある技術・ノウハウを継承しつつ、強化していくという経営方針は、この第 1 因子と強く関連している。中核商品を核とした商品・サービスの充実、そして本業を核とした事業展開にとって、中核的な技術の継承・強化は不可欠な条件となるからである。

第 2 因子は、創業以来の企業理念を大切にしながら経営ビジョンを継承し、創業家一族が経営者として経営に参加する、「創業家を核とした企業ビジョンの継承」である。つまり、ビジョンの継承と創業家の継承を連動させていくという経営方針である（図 32）。

5-2. 競争優位性・長期存続経営と三種の神器

今後の経営方針に対して、まずは企業規模や存続年数が影響を及ぼしているかを分析した。その結果、企業規模も存続年数も、ともに今後の経営には影響を及ぼしていなかった。つまり、規模の大きさや存続年数に関わらず、一般的に老舗企業はこうした共通した経営方針をもっていることが示唆された。

競争優位性と長期存続のための経営行動についても、今後の経営方針に影響を及ぼしているかどうかを相関分析で確認した。その結果、競争優位性の2つの因子は、ともに今後の経営方針の2つの因子と正の相関を示していた。つまり、2種の競争優位性を活用して、今後の経営にあたらうとしていることが確認できた。

長期存続のための経営行動に関しては、同じように今後の経営方針に対して影響を及ぼしている。第1因子「取引・顧客関係の維持と創造」、そして第3因子「企業文化と社会的責任を意識した企業イメージの形成」はともに、今後の経営方針と正の相関を示していて、こうした経営行動は、

今後の経営方針に受け継がれていることが理解できる。

ところが、第2因子「中核的な技術の蓄積と強化」は、経営方針の第1因子である中核商品の充実と本業中心の事業展開とは正相関を示しているが、第2因子である創業家を核とした企業ビジョンの継承とは負の相関を示している。個別的な経営行動と経営方針の間での相関分析から、中核的な技術の蓄積・強化を試みている企業は、それほど強くは創業家の継承にこだわっていないことが示唆された。こうした姿勢が負の相関に現れているものと考えられる。

第4因子「伝統的商品と主力事業の維持」は、経営方針の第1因子とは正相関を示すが、第2因子とは相関がなかった。個別的な項目ごとの相関分析から、伝統的な商品や主力事業にこだわりもつ企業はそれほど強くは創業家の継承にこだわっているのではなく、ビジョン継承にも強いこだわりを見せていないことが示唆されている(図33)。

こうしてみると、老舗企業は今後の経営方針に関しては、創業家の継承にはそれほど強いこだわりを見せないが、他方では、これまで企業として

図 33. 競争優位性・長期存続経営・今後の経営

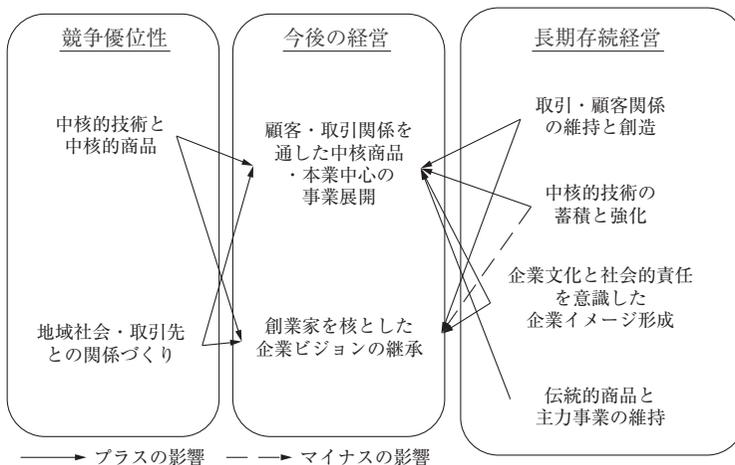
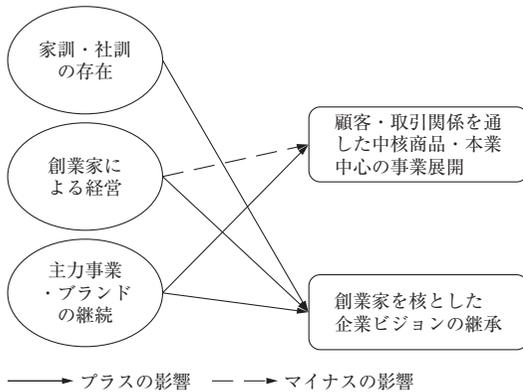


図34. 三種の神器と今後の経営



培ってきた競争優位性をさらに生かし、従来から慣れ親しんできた長期存続のための経営行動との一貫性を保って事業運営にあたっていこうとしていることが理解できる。

最後に、三種の神器との関係をみてみよう。これらの三種の神器は、経営方針の第1因子「顧客・取引関係を通じた中核商品・本業中心の事業展開」に対しては、家訓の継承、主力事業・ブランドの継承は影響を及ぼしていない。しかも、創業家の継承はマイナスの影響を与えている。どちらかという保守的に思われる伝統的中核商品・本業主義にといった経営方針に対しては、創業家が企業経営を継承している企業のほうが危機意識を持っていて、そうした主義を超えていこうとする姿勢をもっていることが分かる。今の景気状況では伝統的な商品だけを頼りにしたり、本業にあまりにも固執したりことには与しないほうがよいという姿勢を創業家経営者のほうが強くもっていることを示唆している。

他方、創業家を核とした企業ビジョンを継承していこうという経営方針に対しては、三種の神器のすべてがプラスの影響を示している（図34）。少なくとも、創業家を核としながらも経営ビジョ

ンを継承するという意味での経営の一貫性に対して、三種の神器は大きな役割を果たしていることが伺える。

## 6. 結びにかえて

百年を超えて長期的に存続してきた老舗企業が、直面してきた危機に対処してきたのか。また、いかにして競争優位性を構築してそれを企業存続に向けた経営行動に結びつけてきたのか。さらには将来に向けてそうした経験を生かして行こうとしているのかを、日本企業の中小・中堅企業の経営行動および認知に基づいて明らかにしてきた。

あえて一言でこうした経営行動のエッセンスをまとめれば、老舗企業の三種の神器を基盤としながらも、それを競争優位性の構築に結びつけ、さらにそうした優位性を企業存続のための経営行動に結びつけようと意図的にマネジメントを実施してきたこと、しかもそのこだわりを将来の経営にも生かして行こうとしていることであると言えよう。この意味で、老舗企業のバックボーンには、時の流れを超越した一貫性のマネジメントが存在することが確認された。

ところで、こうした長期存続経営、つまりサステナビリティ・マネジメントに関して確認された仮説は、日本の長期存続企業を説明する理論である。次なる研究課題は、果たしてこうした理論的仮説が、日本企業以外にも妥当するのか否かを検証することである。今回の研究調査に用いた質問票を用いて、米国の長期存続企業を対象として郵送法による調査を実施し、日本の標本との共通性と相違点を明らかにすることを通して、この研究課題に答えたいと考えている。