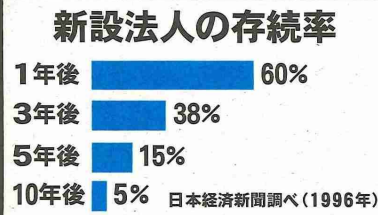




毎週火曜日掲載

老舗の経営に学ぶ 難局を乗り越える“底力”とは

東日本震災は多くの日本企業に大打撃を与えた。この時期だからといって、難局にも持ちこたえる“底力”が企業にとって必要と条件がう。そのテーマに取り組んだ最近の講演会から、難局に耐える極意や成戦略を採って



「なぜつぶれない?」
「つぶれない老舗は、なぜつぶれない?」とのストーリーなテーマを掲げた「TOM Aコンサルタンツ」(藤間公認会計士税理士事務所)主催の講演会。専門家の分析・研究発表と、創業1000-4000年の老舗企業の経営者を迎えたディスカッションで、その秘訣に迫ろうというものだ。

講演会は、中小企業の経営者を中心に約350人が参加する盛況ぶり。企業の危機対応への関心の高さがうかがえた。「第一部」の明治学院大学経済学部教授・神田良(まこと)氏による講演「老舗企業から学ぶ、中小企業が永く続く経営の秘訣」から、答えを探ってみる。

■「老舗企業」の「三種の神器」
危機を何度も克服し、長い社歴を持つのが「老舗企業」だ。その存続年数は1000-1500年にもなる。2000年を超える企業も1割程度あり、平均は143年。中小、中堅規模の老舗が多く、大きな会社が残っているとはかぎらない。

年数について言えば、過去に日本経済新聞が8万社の新設法人の行方を調査した結果があるグラフ。それによれば

表① 老舗の企業数

世界各国の創業以来200年を超える企業数
日本経済大学 後藤俊夫教授 調査

国名	日本	ドイツ	英国	米国	中国	韓国
企業数	3,937	1,850	467	157	75	0
同順位	1	2	3	9	15	-

※海外調査はあくまでも中間報告のため、順位は暫定値。

商品陳腐化や人気の低下に対応する際は「新製品の開発」や「技術革新」などが必要。調査では、こうした危機に対して老舗企業が取った対策として、①新規取引先の開拓②従業員の教育③新製品を作る④技術の

老舗企業は長い歴史を持つだけに、これまで直面した危機は数多い。別項参照。危機の中で最も多いのは「市場の変化に関する危機」だ。天変地異や戦争も経験してはきたが、一番の危機は「時代の変化」だ。この時代、不測の事態よりも、その結果変わる人々の意識や指向をうまく捉え、業績が悪化していくことが多いため。

そうした変化 具体的には

「例外」が老舗企業だ。その中の「世界的に見ると日本は老舗企業の最も多い国表

- ①で、いわゆる「長寿企業」の多さが日本の企業の特徴ともいえる。
- では、そうした老舗企業の特徴は何か。神田氏がまず指摘したのは、「三種の神器」の存在。すなわち①教訓・社訓の存在②創業家が経営者としている③3つである。
- 「家訓・社訓」は明文化されたものが一番多く、口伝のものを含めると3分の2近くの企業が家訓を継承している。「永遠に続く」社歴がある。老舗企業はブランドを大切にす。そして、創業家を中心とした経営で事業を展開する。それまで培ってきたブランドを一族が長く活用することが、存続の最大の理由とされている。
- 新たな事業を推進する場合は、それなりの投資が必要になるが、ここで老舗企業特有の「競争優位性」が発揮される。それは、老舗企業が持つブランド力や取引先との信頼関係、地域社会とのつながりなどだ。こうした優位性がすぐであるため、資金も効率的に投入できる。そのため、大切なブランドを壊さないための従業員教育や外部からの招聘など、こうしたチカラ
- (表②)「1000年続く」九力条
- 一、経営理念(家訓)を大事にし、守っている
 - 二、お客さまを大事にし、信用第一、品質重視
 - 三、社員を大事にしている
 - 四、伝統(理念)家訓、品質重視他)と革新(新商品開発、新販売方法、IT化他)
 - 五、コアラ・ヒタナス(絶対的差別化)経営の追求
 - 六、最後まであきらめない「しごと」経営
 - 七、なんとなく、ハートタッチのしくみがある
 - 八、新しい血(養子)戦略
 - 九、商売繁盛し続ける

「変化対応」とは、老舗企業の多くが「中核商品と事業の維持は重要性が高い」と考えている点だ。受け継がれてきた企業理念は大切に、独自の経営ビジョンを持つ。それが、時代に合わせた「変えていく意識」のほが強いということだ。

「老舗」と言えは保守的なイメージがつきまが、何百年と続いた企業は、「三種の神器」を生かして、時代に対応変化していかなくてはならない。その神髄があったのだ。その証拠に、多くの老舗企業では業務内容や商標・屋号まで変えているのが調査結果でわかっている。志の部分はブレずに守るが、危機に遭ったときには時代の変化に柔軟に対応していくことが、永年続く老舗企業の秘密だ。

「超老舗の言葉に学ぶ」
「第二部」では、老舗経営の強みについて実際に老舗企業4社の社長・社長を迎え、パネルディスカッション形式で話を聞いた。その中から、講演内容にも絡める興味深い「言葉」を紹介しよう。

【虎屋】：創業1500年代後半(社歴約4800年)▽経営理念「おいしい和菓子喜んで召し上がったって頂」

長年の経のなかで、一番の危機は? 黒川光博社長 4つあった。1788年の「天明の大火」で京都4分の3が焼けたとき。明治維新で東京に遷都したとき。次に関東大震災。そして戦争。これまでのやり方が客にも売らなくなって、初めて広告を打ったりした。大きな転機で、喫茶を始めた。パンを売ったりした過去がある。振り返ってみれば、そのときも新しいものが生まれなかった。

【榮太樓総本舗】：創業1857年(154年)▽社訓「味は親切あり」
長く続いた理由は何?

細田眞社長「味に、商品にこだわりがあり、その時代で代表となるような商品を作り続けてきた。地元への結びつきも大切で、会社のある日本橋を盛り上げて活性化させれば、自分たちも繁盛する。『家族同然』なものも重要で、社員も取引先も含めて、一緒に会社を盛り上げていく意識がある。」「

【安田松慶堂】：創業1702年(219年)▽社訓「誠実」
差別化できるポイントは?

安田松慶堂社長「うしろ」を大切にしている。もともと武士徳川家に守られてきた歴史から、時代の流れが大きく変わり苦労することになった。そんななかでも、寺院のま

これは大企業であっても同じことではないだろうか。たとえ大きな規模で社歴が長い企業であっても、この原則を忘れたら、「終わり」が見えてくる。老舗企業だから残ったのではない。残るべき企業だったから老舗になった、というほうが正解なのかもしれない。

「変化する常識、覆す「三種の神器」」
老舗企業は長い歴史を持つだけに、これまで直面した危機は数多い。別項参照。危機の中で最も多いのは「市場の変化に関する危機」だ。天変地異や戦争も経験してはきたが、一番の危機は「時代の変化」だ。この時代、不測の事態よりも、その結果変わる人々の意識や指向をうまく捉え、業績が悪化していくことが多いため。

そうした変化 具体的には

①で、いわゆる「長寿企業」の多さが日本の企業の特徴ともいえる。

では、そうした老舗企業の特徴は何か。神田氏がまず指摘したのは、「三種の神器」の存在。すなわち①教訓・社訓の存在②創業家が経営者としている③3つである。

「家訓・社訓」は明文化されたものが一番多く、口伝のものを含めると3分の2近くの企業が家訓を継承している。「永遠に続く」社歴がある。老舗企業はブランドを大切にす。そして、創業家を中心とした経営で事業を展開する。それまで培ってきたブランドを一族が長く活用することが、存続の最大の理由とされている。

新たな事業を推進する場合は、それなりの投資が必要になるが、ここで老舗企業特有の「競争優位性」が発揮される。それは、老舗企業が持つブランド力や取引先との信頼関係、地域社会とのつながりなどだ。こうした優位性がすぐであるため、資金も効率的に投入できる。そのため、大切なブランドを壊さないための従業員教育や外部からの招聘など、こうしたチカラ



都内で行われた「老舗の経営に学ぶ」講演会。会場はほぼ満席状態で関心の高さをうかがわせた



司会の藤間秋男氏(TOM Aコンサルタンツ代表)

「創業は室町時代から江戸時代」の老舗企業的面々。左から黒川社長(虎屋)、松本会長(マツモト交商)、細田社長(榮太樓総本舗)、安田社長(安田松慶堂)



【マツモト交商】：創業1663年(348年)▽経営理念「人間性の尊重、貢献・独創性・生活向上の重視」
ブランド戦略の基本的な? 松本伊兵衛会長「すべてにおいて人材と思想。『英語化』の推進や、会計や法律などで積極的な業務研修をしている。また人間性を豊かにするために芸術などで、本物をみる」と社員に年に1万円の援助をしたり、家族を大切にしよう、と年に家族1人当たり5000円を提供し旅行などに使ってもらっている。このような独特な人材育成の方法でブランドを強めている。

「創業は室町時代から江戸時代」の老舗企業的面々。左から黒川社長(虎屋)、松本会長(マツモト交商)、細田社長(榮太樓総本舗)、安田社長(安田松慶堂)