

日本総合研究所／総合研究部門／リサーチ
コンサルティング事業部／主席研究員

小林 英夫



リーマン・ショックや東日本震災から景気は立ち直りを
見せていますが、ここ数年、
創業からおおよそ100年以上
上経過した老舗や長寿企業が
注目されています。幾多の危
機を乗り越えた企業に改めて
学び、現在の厳しい環境で、
それを経営に生かすというこ
とではないかと考えられます。
日本総合研究所経営コンサル
ティング部(以下弊社)では、
これらの企業の特徴を参考に
した上で、これからの経営を
どうすべきか振り返りができ
るものを作成したので、ご紹
介します。まず長寿企業の実
態からみていきます。

以上が2万2219社、2
00年以上1191社、50
0年以上39社となっていま
す。世界でも日本が一番多い
ようです。一番の長寿企業は、
寺社仏閣建築の金剛組で57
8年創業だそうです。次に世
界の長寿企業についてみてみ
ます。

帝国データバンクが201
0年に調査したデータによる
と、創業・設立から100年

創立200年以上の企業で
組織するエノキアン協会への
加盟条件(Henokien
sホームページHPより)
は、①創立200年以上の歴史
を有する企業である②創立
者が明確で、その同族者が現
在でも経営権を持っている③
経営状態が良好である――。

加賀企業の特徴は、
危機への創造的な適応、オリ
ジナルな品質への限らないこ
だわり、後継者の育成への注
力、過度な成長、過度なパワ
ーを望まない、等が挙げられ
ます。日本では、次の5社が
会員となっています。

以上経つ日本の「長寿企業」
約130万社のうち、100

法師(718年創業、温泉
旅館業、栗津温泉)▽月桂冠
(1637年創業、酒造業、
▽岡谷銅機(69年創業、商社、

名証(一部上場)▽赤福(17
07年創業、和菓子製造・販
売)▽虎屋(1520年頃、
和菓子製造・販売)
いずれも創業・設立から3
00年以上経っており、それ
自体大変評価されます。

変えてないこと(もの) 変えたこと(もの)

創業時から現在まで「変えてないこと(もの)」「変えたこと(もの)」は何ですか?	変化なし	一部変更	全て変更	不明	その他	無回答
販売方法	15.4	65.6	13.1	2.0	0.9	3.1
製造方法	18.6	45.7	9.6	4.7	5.5	16.0
商品サービス	21.9	62.4	10.0	1.2	1.2	3.3
主力事業の内容	41.3	48.8	7.5	0.0	0.7	1.7
組織・人事・設備等	38.8	21.3	6.5	19.8	4.4	9.2

注：長寿企業4000社アンケート(帝国データバンク史料館2008年調査より)

人を呼ぶですが、
「伝統の「折れず
曲がらず絶対保
証」の旗を降ろす
つもりはない」こ
とです。
また、前掲の「百
年続く企業」の条件
老舗は変化を恐
れない」では、「質
取りに走らず、品
質を保つ(清酒製
造)」「作り手こ
そ真の使い手であ
れ(陶磁器製造)」
等の家訓・社訓、
社風も見られ、品
質重視を宣言して
います。

い会社、働き続けたい会社」だ
そうである。建物が奇麗で、
自己啓発支援も充実、社員旅
行、レクリエーション、定年
後の再雇用制度、パート社員
に対する施策等が充実してい
るそうです。

4カテゴリーで全て高得点
ならばベストですが、中堅・
中小企業ではそうでないケー
スが多くみられます。典型的
な企業の傾向を分析すると、
図2のようなパターンに分類
されます。

図1の通り、第1のカテゴリ
リは、「トップマネジメント
の考え方(企業経営の柱)」
で、トップの理念やビジョン
の存在・浸透、トップの体制
を含めたリーダーシップのあ
り方を問うものです。

まずトップ先行型では、対
策として「経営の見える化」
が必要です。トップの頭の中
にある内容を明らかにし、社
員に理解させなければなりま
せん。戦略機能不全型では、
「ミドルアップダウン型戦略
策定」で、理念・ビジョンを
浸透させ、ミドルクラスに戦
略を立てさせ、自ら実行させ
ることが大事です。

77・6%の企業が「家訓、社
訓、社訓あり」としています。
このように経営理念等は、危
機の時とか、大きく方向性を
変えるトップの意思決定の際
のよりどころになっています
し、従業員の共通の価値観を
作っています。

前掲の「200年企業」で、
役員やインテリアで有名な西
川グループでは、江戸時代の
中興の祖である7代目利助氏
が「永年勤続の優秀な奉公人
にのれん分けし、独立させた
『別家制度』。別家に強力な
権限を与え、本家当主を監督
する役割も持たせる」を導入
しています。

第3のカテゴリーは、実行
するための組織の基盤づくり

方針しつかり持ち実践

「革新の連続」「変化恐れず」

の創業時から現在まで「変え
てないこと(もの)」「変え
たこと(もの)」では、家訓
・社訓、社訓と主力事業(本
業)はそれほど変えていま
せんが、商品・サービスや製造
方法、販売方法等は相対的に
変えていることがうかがわれ
ます。

エノキアン企業の虎屋の社
長挨拶(虎屋HPより)では、
「古くからある菓子や技法、
心算に加え、私たちが今の
時代に合った感性で絶えず新
しさを生み出してこそ、現代
に生きる虎屋になると考えて
います」と革新を強調してい
ます。実際に有名な華菱(よ
うかん)だけでなく、他の菓
子も時代に合わせ開発してき
ています。また、アメリカや
パリにも出店しています。伝
統とは革新の連続である」と
別の企業も述べています。

し、今流とい
う「コーポレー
トガバナンス
(企業統治)を
実践したとの
ことです。
長寿企業で
は、男子がい
ても後継者の
条件に足らな
ければ、婿養
子に経営を継
がせる等、優
秀な者にパト
ンタッチする
企業が多くみ
られます。ま
た実の息子で
も、現場や子
会社で苦学さ
せて教育を
し、初めて後
継者と認める企業もあるよう
です。

図2 長寿経営力診断結果

典型例	現象
トップ先行型	トップが旗を振るが戦略や組織ができていないため、精神論だけが振りがざされている
管理不在型	部門としての戦略がないため、個人的レベルで努力しながら日々の業務をこなしている
戦略機能不全型	絵に描いた餅の戦略・計画になっているため、社員の行動まで落とし込むことができていない
個人商店型	個人を縛るノルマや仕組みはあるが、あくまで個人の頑張りによって支えられている脆弱な組織
市場成長型	市場性のある商品がヒットするが、それに伴う内部体制が整っていないため単発のヒットで終わる可能性大

最後は、市場成長型です。
前掲が延びすぎで兵站(へい
たん)が追い付かないタイプ
です。対策としては「中長期
での体制づくり」です。ヒッ
ト商品があるうちに、次の開
発チームの設置や各種管理シ
ステムの整備が必要です。
長寿企業を参考に一度自社
の在り方を振り返ってみたら
いかがでしょうか。

として経営していく。家訓、
社訓、社訓と言われるもので
すが、顧客や利害関係者に対
する方針、ものやサービスに
対する方針、従業員、カネ等
に対する方針を長寿企業では
しつかり持ち、実践していま
す。例えば、近江商人の「売
り手よし、買い手よし、世間
よし」は、顧客、地域との共
存等に対するさいたる例で
す。帝国データバンク「百
年続く企業」の条件、老舗は変
化を恐れず」での2008
年アンケートでは、老舗企業
(1912年までに創業)の

高品質を誇る国産シャベル
の浅香工業(日経新聞社編「2
00年企業」の掲載企業)の
経営理念は「良品出なくして

創業1560年岐阜の機械
要素部品製造の鍋屋バイテッ
ク(角川SSC新書「法政大
学教授久保田章市「百年企業
生き残るヒント」より)は、
社員からみると「ぜひ働きた

(PDCA(計画・実行・評
価・改善)の管理)で、
企業文化風土を形成する人事
や組織運営の仕組みはど
うか、また人材育成と組織学習
が促進されるようになっ
ていくかを問うものです。
第4のカテゴリーは組織活

こばやし・ひでお 1
973年一橋大学商学部
卒。住友銀行(現三井住
友銀行)、住友ビジネスコ
ンサルティング(現SMB
Cコンサルティング)
を経て、現在、日本総合
研究所・総合研究部門リ
サーチ・コンサルティン
グ事業部主席研究員。中
小企業診断士。経営コン
サルタント。

羅針盤

図1 長寿企業を目指す上で検討すべき4つのカテゴリーと活動結果

