

第2章 老舗企業の強さを読み解く

すでに見てきたように、老舗企業の経営からは、数多くの知恵を学ぶことができる。それは広い範囲にわたる訓（おしえ）であり、教訓でもある。自社の経営に悩むとき、そうした訓の一つひとつは示唆を与えてくれるものであり、人それぞれの解釈によって、その時々経営課題に応じて活用することもできるものである。解釈はむしろ読み手に任せることで多くの示唆を汲み取ることが可能となるのかもしれない。

しかし、この章では老舗企業の強みを探るといった視点から、敢えて老舗企業の訓を体系的に整理してみたい。というのは、今回、当支部が老舗企業を対象としたこの調査を実施したのは、幾多の時代の大きな変化にもかかわらず長期存続を果たしている老舗企業が、どのようにしてその強み、つまり持続的な競争力を構築しえたのかを検証し、今後の企業経営の参考にしたいと考えたからである。

1. 老舗企業の強さの源泉

企業は本来、その所有者や経営者が変わろうとも存在し続けるべき、継続事業体と呼ばれるものである。もちろん、長期的に存続したいと願ったからといって、必ずしも願い通りに生存し続けるわけではない。むしろ短命に終わってしまうことのほうが多いのかもしれない。

そうしたなか、老舗企業は、代を重ね歴史を刻んできた。ビジネスの世界では、生存を賭けた激しい競争が繰り広げられてきたし、今も繰り広げられている。この生存競争に勝ち続けてこられたのは、意図的にしろ意図的でないにしろ、絶えず競合他社の動きを考慮し、顧客の変化を窺い、自らの経営を見つめ直して自社の強みを創り込んできたからである。

では、それはどのような努力であったのであろうか。

（1）強さの源泉とは

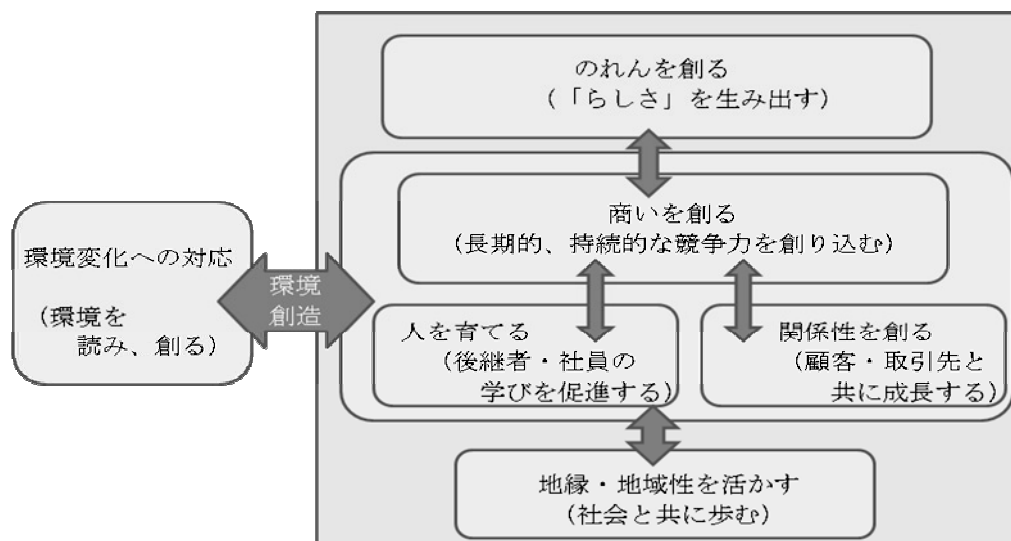
老舗企業の経営の根幹には、ビジネスに対する一貫した考え方が存在している。その歴史のなかで、さまざまな環境の変化に直面しつつも、その変化を乗り越え、今日まで顧客を獲得し続けてこられたのは、変わることのないその企業らしさや顧客への対応があったからだと思われる。

家訓や社訓などといった守るべき方針や事業を進めていく上での指針を大切にするという価値観を、世代を超えて共有化してきたことが、ブレない経営を

可能にさせたものと思われる。言い換えれば、この意味での「のれん」に対する強い思い入れが、経営の礎になっている。「のれん」を創るマネジメントに、強みの源泉の一つがあると考えられる。

この一貫した価値観に基づいて、時代の風とともに流される環境の変化に対し、目を凝らして変化の方向性を読み取り、積極的にその環境変化に対応する。または一步進んで、自ら環境を創造していくことも試みる。こうしたことの積み重ねが、今日につながっているのである。老舗企業の「のれんづくり」から、その強みを学べるはずである。

老舗企業 強みの源泉



企業経営での中核的な課題は、ビジネスの仕組みを環境の変化に合わせて融通無碍に変容させていくことである。自社のアイデンティティ（その企業らしさ）を失うことなく、市場の変化に応じてビジネスの在り方を変えていく。この意味で、「商い」を創り出していくことである。

長期的、持続的な競争力を構築するためには、一方では短期的な動きに対応するとともに、他方で場当たりの策ではなく、将来的な経営ビジョンに基づいて徐々に変革を遂げていくことが求められる。あまりにも急激なビジネスの変革では、老舗企業が培ってきた顧客との結びつき、取引先との関係を壊しかねないことになるからである。

商い、つまりビジネスの構築に連動して、「人づくり」にも秘けつがある。ビジネスを動かしているのは最終的には人であるからである。自社の強みをさらに強化したり、弱みを克服していくためには、従業員の技能や熟練、知識が不可欠であるし、後継者の育成も避けて通れない。人づくりのマネジメントを採

っていきたい。

また、人材育成という人づくりと並んで、取引先との関係づくり、顧客との結びつきのマネジメントも重要な要素となる。老舗企業が長期的に存続し得たのは、顧客との長期的な関係づくりに長けていたからであろうし、短期的ではなく長期的に取引先との信頼関係を築き上げてきているからである。

和菓子製造業であれば上質な和三盆や寒天などの原材料の調達先が無ければ、いくら優れた技術を持っても優れた商品はつくれないし、そうした品質が理解できる顧客を引き留めることもできない。原材料から始まり顧客の手元に商品が届くまでのビジネスの流れは、そうした関係性を除いてはあり得ない。老舗企業は、必要となる原材料を供給する取引先との関係も含めて長期に存続してきている。こうした関係づくりのマネジメントも学ぶべきポイントである。

さらに、中央区内の老舗企業の多くは、地域に深く根をおろして、地縁を大切にしていることが理解できる。平成20年8月に当支部が実施した「中央区内老舗企業に関する調査」(資料編参照)で、老舗企業の強みの源泉の一つとして、地域との関係づくりを大切にしていることが挙げられていることから明らかである。経営に関するさまざまな知恵を学び合う、直接的には利害関係がない人脈によるつながり合いなどで一社ではできないことも可能にするという関係を構築するという点においても、地域を基盤とした関係性が持つ意味は大きい。

もちろん、ビジネスに直接的に関連するだけではなく、そもそも地域社会との関係を無しにして会社は存在し得ないことも事実である。昨今、企業の社会的責任が声高に言われるようになってきているが、老舗企業はその長い歴史から、社会との共生がいかに必要なかを骨身に染みて理解し、実践しているとも言える。老舗企業が蓄積してきた社会との共生の術もまた学ぶべき対象であろう。

(2)「のれん」づくり

老舗企業が長期にわたって存続してきたのは、その企業が提供してきた商品やサービスを愛し続けてきた顧客が存在し続けてきたからである。他の企業が提供するものではなく、その企業にしか提供できないもの、特別なもの、他とは違う何かを顧客が期待し、それに老舗企業が応えてきたからである。この意味で、老舗企業は、他企業とは違う差別化された特徴を持つ「その企業らしさ」がある存在なのである。

①存在意義を問い続ける

企業経営者は、絶えず自社の存在意義を考え続ける。社会にとって、従業員にとってわが社はどうあるべきか。取引先との関係はどうあるべきか。お客様に対してどうあるべきか。多くの利害関係者との関係を考慮しながら、自社の存在意義を明らかにしていく。老舗企業もまた同様に、こうした問いに答え続けてきた。その際に重要なことは、この答えに大きなブレが出てこないことである。少なくとも、ブレが出ないように努力し続けることである。これにブレが出てしまうと、その会社の個性が失われ、「らしさ」が喪失してしまうことにつながる可能性があるからだ。

このブレをなくすことに役立っているのが、老舗企業の経営理念である。今回ヒアリングした老舗企業は、本業を意識して、それから離れる事業には手を出してこなかった。それは本業を守ることを強く戒めた家訓、社訓、社是などがあるからである。曰く、「2のつくものはするな」、「副業はあくまでも補助エンジン」などといったものである。また山本海苔店のように社名に「海苔」を扱っているという自社のビジネスを明記する事例もある。長期間にわたって本業を追求し続けてきたことで、アイデンティティを保つことができているのである。

また、老舗企業経営者は、ただ漫然と生業を続けることをよしとせず、日々の研鑽を奨励している。「今日あるのは単に伝統を守ってきたからではなく、革新を積み重ねてきたからである」と多くの老舗企業経営者が異口同音に言うのは、このことを表している。こうした変革は、たとえば日常的な業務の小さな改善の積み重ねであることもあれば、業界に先駆けて新たな商品や事業のやり方を導入することもある。いずれにしろ、たえず一つ上の「品質」を求めて、組織的に変革を積み上げてきたことが今日を築いているし、明日につなげていくことになると考えている。

経営理念が説くもう一つのポイントは、お客様や取引先との関係性を大切にすることである。老舗企業が存続してきたのは、独りよがりの商品やサービスを提供してきたからではない。もちろん、本業を守ってきたことから生まれてくる誇りを失ってはならないが、それが過信になることは避けなければならない。そのため、経営理念は、絶えずお客様といった他者からの視点で自らをチェックすることを奨めている。長く伝えてきて提供したいもの、提供すべきものがあるからこそ、それが時代の変化にそぐわなくなっていないかどうかを謙虚に確かめ続けることが必要となる。

このように、存在意義を問い続けるということは、本業を守りつつも、一方では伝統と革新の間のバランスを問い直し、他方では自社の培ってきた商品や

サービスに対する誇りを大切にするとともに、それが過信に陥らないかを自問自答する作業の連続を意味するのである。

②生存領域を定義する

企業にとって質的にも量的にも成長することは不可欠である。成長を諦めることは、衰退を意味するからである。もちろん、大きくなればそれでいいというわけではない。どのように成長していくかということが重要である。経営戦略の理論に拠れば、企業成長を上手に成し遂げた企業は、競争環境の中で自社がもっともうまく適合できる領域を主体的に選択して、その中で努力していると説く。特定の生物が生存し続けたのは、競争する他の生物よりも上手に自分の生きる場所を選んだからであるという進化論からの類推である。こうした生存のための領域はドメイン（生存領域）と呼ばれる。主体的に生存領域を選択して、その中で工夫・努力してきた企業が適者として生き続けてきたと言える。

老舗企業の生存領域の規定を見ると、いくつかの特徴を見いだせる。その一つは、「素材」にこだわることである。たとえば伊場仙は和紙と竹にこだわってきた。はじめは和紙と竹製品を販売していたが、その後にその素材を活かして江戸団扇や扇子を販売することになる。さらには団扇に浮世絵を使うことから、刷りといった分野にまで事業範囲を広げ、それが暦、そして近年はカレンダーへと展開されていった。素材としての和紙や竹に関する知識を核として、販売する製品群を時代に合わせて変化させていくという生き方を選択したと言えよう。素材に関する知識、素材調達のネットワークなどを活かして、そうした強みを源泉にして、次の成長分野を求めていくことで、成長の軌跡を描いてきたのである。

また事業を充実させていくという意味での成長に関しても、特徴を見いだせる。老舗企業の多くは取引先や顧客との間の信用や信頼を重視してきた。一見すると、それは精神論に見えるかもしれない。しかし、そこには成長の機会を顧客や取引先との関係から学ぶことを教えていると考えうる。とりわけ、顧客との関係性から学ぶことの大切さを示している。

老舗企業が顧客に対して信頼・信用を獲得したり維持したりするためには、提供する商品についての情報が欠かせない。多くの場合、老舗企業は商品の謂われから始まって、それが培われてきた歴史、それに体現された技術の奥深さなど、商品の持つストーリーを様々な方法で伝えている。そのため、そうしたことに嘘があったり、不具合があったりすれば、顧客からの信頼は失われてしまう。顧客からみた誠実さが不可欠である。たとえば千疋屋総本店は果物のエキスパートである。最良の果物を旬なときに提供する。顧客は店頭で店員から

そうした情報を得て、贈り物として最適な果物を、お届け先でもっとも美味しく味わっていただきたいとの心を込めて購入する。こうした信頼を損なわないためには、調達先から始めてお届け先に至るまでのビジネスの流れがすべて、そうした期待に応えるものになっていなければならない。この流れの中の一つでも仕事が期待値を下回るようなことになれば、それで終わりである。この意味での一貫性が求められている。一貫性のマネジメントが、時代が変わっても貫徹されているのである。

③「技術」を磨き続ける

老舗企業の個性が枯渇しないのは、経営理念と生存領域とに密接に連動した、広い意味での技術の蓄積があるからである。こうした技術には、製造業であれば「モノづくり」に関する体系的な知識、熟練、ノウハウなどがあげられるし、小売業であれば、高い品質の商品を確保するための調達力であったり、お客様に説明して納得して購入していただく提案力や販売力であったりする。もちろん、多くの場合、これらの個別的なノウハウがばらばらに培われるのではなく、調達から始まって販売、アフターサービスに至る一連のノウハウが体系的に緊密なつながりをもって創り込まれてきているところにこそ、老舗企業の技術の特徴がある。

たとえば榮太樓總本舗などの和菓子製造であれば、北海道産の小豆など、自社製品に適した原材料を安定的に調達できなければならないし、それを天候に合わせて自社の味になるように餡を製造し、それを使った商品を造り出す。しかも、それが美味しく食することができるような状態に保って、販売経路を通じてお客様の手元に届くようにしなければならない。それぞれの段階で、自社の商品の魅力を最大限に引き立てるような技が求められる。こうした体系的な技が集約された結果が顧客満足につながるのである。

これらの技術は自社の社内だけで完結するものとは限らない。最適な材料を調達するとともに、優れた技術を持つ職人との関係が不可欠である。長い時間をかけてともに切磋琢磨してきた取引関係があつてこそ、はじめて可能となる。この意味で、老舗企業のもつ技術は、社内で培ってきた技だけでなく、社外でも育まれてきた技を活用できるようにするための、自社の技に他社の技をつなげるという技術であるといえる。

老舗企業がその個性を伝え続けてこられたのも、こうした社内だけではなく社外をも巻き込んだ広い技術体系、そしてそうした技術を磨き続けるために互いに腕を上げようと学習する仲間づくりといったインフラがあつたからなのである。

(3) 商いづくり

企業が長期存続を図るには、競争優位性を生み出す中核となる強みを構築することが必要不可欠である。中核となる強みは、日常のルーチン（決まり事として繰り返される）業務を通じて蓄積されてくるため、企業が活動する事業領域によって決定される。そのため、事業領域が不明確であれば、「あれもこれも」という展開となり、企業の中核となる強みを構築することは不可能になる。

今回ヒアリングした老舗企業は、事業領域を明確に絞り込み、中核となる強みを構築するために一貫した戦略を構想し実行しているため、非常に独自性の高い、競争相手からは簡単に模倣することが困難な強みを創り上げているといっても過言ではないであろう。

ここでは、老舗企業の中核となる強みを多角的な視点から捉えていく。まずは、企業の内部要因として、老舗企業がどのような論理で資源の配分と蓄積を行っているのかについて分析する。次に、外部要因としての市場・競争環境の変化にどのような方法で適応しているかを分析し、最後に、資源の配分と蓄積、そして老舗企業経営者の特性を分析していくことにしたい。

①身の丈の経営にこだわる

老舗企業の多くは何代にも渡って創業家が所有と経営を継続してきた同族的な企業である。長期的な視点に立って、リスクが高すぎる事業にも大胆に投資をすることができるというメリットがありえよう。しかし、今回ヒアリングした老舗企業の多くは大胆な資源配分をせず、本業から逸脱しないことを方針としていた。実際、これらの企業ではバブル期にも、投機的な事業や本業で培った知識が適用できない分野にまで事業を多角化することはほとんどなかった。たとえば、丹波屋や千疋屋総本店の社長はバブル期に不動産投資を持ちかけられても、それに乗ることはなかったと語っている。伊場仙も副業への投資はもちろんのこと、セカンドハウスを持つことさえもしなかった。ひたすら本業にのみ経営資源を集中することで長期存続を図ってきた。

もちろん、本業を重視する老舗企業でも、新規事業に進出しないというわけではない。たとえば、榮太樓總本舗は菓子業で甘味喫茶などを経営しているし、千疋屋総本店でも果物をベースとして、喫茶店の経営やフルーツゼリーの製造などを行っている。しかし、これらの事業は、あくまでも本業で蓄積した知識がベースになっている。まさに榮太樓總本舗の相談役が言うように、「あくまで本業を助けるためにやっているもので補助エンジン」という位置づけである。つまり、事業を多角化しても周辺事業にとどめている。

老舗企業は、自社が取り組むべき事業に焦点を当て、経営者が分からない事業は決して手がけていない。経営者の目が届く範囲で事業を展開するため、「何ができるか」ではなく、「何ができないか」について明確な基準を持っているようである。「何ができる」のかということを基本に経営を考えてしまうと、得てして多角化の罠、すなわち、実際にはそう簡単には他の事業を成功させることはできないものの、自社の経営資源を活用すれば容易に事業を実現できるようにみえること、に陥ってしまうのかもしれない。

とくに、老舗企業の場合、長い歴史を重ねて培ってきたブランドという稀少な資源があるため、そのブランドを移転することで、新しい事業分野に進出したいという誘惑にかられる。しかし、そうした既存資源から簡単に事業多角化による相乗効果は得られるものではない。というのも、資源があるということと、その資源を移転して活用できるということは別ものだからである。

たとえば、ブランドという無形資産を新しい分野に移転することは比較的簡単ではあるが、そのブランドの価値を高めるには、新規分野に適合するブランド・マネジメントの仕組みが必要である。また、新規分野で新しいマネジメントの仕組みをゼロから創るには相当のコストを要することになる。多くの企業が新しい分野に進出しても、期待するような効果が出ないばかりか、コストだけが増大するのはこのためである。

老舗企業は、自社資源で「何ができないか」についての明確な認識を持っているためか、このような多角化の罠には陥っていない。たとえば、越後屋は、宝飾業界などから呉服販売とセットで宝飾販売をしてほしいと依頼されたことがあったが、社長は「自分の分からない分野に手を出すと底が見えてしまって信頼を失う」という理由で断っている。丹波屋の「身の丈にあった商売をせよ」、江戸屋の「無理せず分相応で誠実な経営が大事」などのように、自社の事業の領域を明確に見極めるだけでなく、身の丈経営に徹して、新しい分野などに進出することで急激な成長を追い求めない。一部のベンチャー企業が、急成長を志向して、マネジメントの仕組みと成長の速度が不均衡になり、経営を悪化させていく事例とは大きく異なる。

自社の中核となる強みをもっとも生かせる分野で事業を展開し、そして過度の成長を望まない。換言するならば、自社のリスクの取れる範囲をきちんと押さえながら事業展開するというのが、老舗企業の長期存続の資源戦略に対する知恵なのであろう。

②外部環境への適応力を高める

a. 上質な顧客と長期的な関係を創る

本業重視の経営を志向する老舗企業の特徴は、特定の層にターゲットを絞る戦略である。そして、この層に適合する中核となる強みを開発することで、顧客からの高い支持を獲得してきたと言える。しかし、老舗は事業領域を絞り込んでいることから、競合他社と比べると決して商品ラインが広いわけでもないし、数多くのブランドを持っているわけでもない。しかし、理屈なくそうした老舗企業のブランドが好きだという強い支持層の存在が、それらにとって大きな資産価値になっていることは間違いない。実際、老舗企業の顧客は、家族が何代にも渡って顧客であり続けるケースも多い。

それでは、このように顧客を超優良顧客に変える老舗の知恵というのはどのようなものなのであろうか。

顧客が老舗企業に高い評価を与えるのは、一切の妥協をしないモノづくりに対する姿勢があるからであろう。製品の原材料からこだわったモノづくりを実践しているからこそ、老舗企業のモノづくりには、ある種の神話ができてあがっているといっても過言ではない。神話とはその妥当性を検証できなくても人を納得させるものであるが、ここで取り上げた老舗企業の製品に関するブランド神話には疑いの余地はないし、そのブランドを神話にするだけの経営資源も投入している。このような老舗企業のブランド効果については、すでにさまざまな文献でも指摘されていることである。

しかし、このようなモノづくりの神話の前に、老舗企業の市場戦略として、顧客の選択基準が明確であるということに着目しなくてはならないであろう。つまり、こだわりのある製品づくりという以前に、まずは顧客の選択基準が揺るぎなく明確化されていることが、顧客との間に長期的関係を構築できる一つの要因になっていると考えられるからである。一般的に明確な顧客選択基準を持つ企業は少なく、基準を設けているとしても単なる顧客特性の羅列にすぎないケースも多い。しかも、その選択基準が簡単に環境の変化によってブレてしまうこともある。

今回ヒアリングした老舗企業は、ブレのない適切な顧客選択基準を長期に渡って設定している。自社の製品価値を文化的背景まで含めて理解してくれる顧客層をターゲットにすることで、その価値・品質に見合った価格で購入してくれる。しかも、老舗企業の顧客層は親から子へと何代にもわたって引き継がれている場合も多い。

このような特定の上質な顧客に支えられているような長期的関係はマンネリ

化しやすいのが常である。関係性の慣性といってもよい。既存顧客の顕在ニーズばかりに対応していると、新しい事業機会を逃すことが多いと言われている。そうしたなかで、老舗企業はなぜ特定の顧客層のニーズに長期間、対応しているにもかかわらず事業機会を逃すことなく長期存続を図ることが可能であったのだろうか。

老舗企業が既存顧客の愛顧をつなぎとめている理由は、ある意味、特定の顧客層がもたらす情報の質の高さと、それらの情報を取捨選択する老舗企業の目利き力にあると考えられる。顧客との会話を通じて新しいビジネスチャンスを見いだすのは、次のような経営者の発言からも理解できる。

「お客様とのコミュニケーションの中から、今流に言うとお客様のニーズを探り当てることで靴を売ってきた。それが強みといえば強みだったかもしれない」（銀座ヨシノヤ）。

「お客様の好みや意向を知るために、とことんディスカッションする」（経新堂 稲崎表具店）。

「眼鏡屋はいかに顧客の話を聞き、伺うかということに尽きると思っている。なので、お客様の好みや、この方はこういう風にした方がいいという情報、お作りになった眼鏡などの図面など、すべて残してある」（眼鏡舗村田長兵衛商店）。

「店員は8割が女性なので、仕入れに来たお客様が女性だと、随分長く立ち話をしていることもある。そういう一見、無駄に見える会話の中から情報をキャッチする。バイヤーの好みも分かってくる。だから、この顧客にはこれと、お勧めしてもそれがばっちり当たっていることが多い。返品は少ない」（丹波屋）。

このように、老舗企業は顧客との豊富な対話の中から、潜在ニーズを把握していると言える。しかし、単に顧客との対話を増やしたからと言って潜在ニーズをつかめるわけではない。老舗企業が潜在ニーズを把握することができるのは、顧客からの会話を通じて的確な情報を収集する前に、潜在ニーズを把握するための明確な考え方を持っていて、それに従って現場の従業員が顧客に接しているからなのであろう。それは、一言で言えば、他社との違いを演出することである。

b. 小さな差別化を大事にする

老舗企業の差別化戦略と言えば、圧倒的に市場から支持されているブランド力にあると考えられている。ところが、老舗企業のブランド戦略をみると、大企業のブランド戦略のように、大きな宣伝を打ち、認知度を高めるなどといった派手なものではない。圧倒的なブランド力を全面に出す差別化戦略というよりは、むしろ、小さな差別化を重視し、それを積み重ねることで、持続的競争

優位性を構築していると考えられる。

たとえば、千疋屋総本店は高品質な果物しか扱っていないが、その果物には説明書を付けて、顧客が食べごろの時期を分かるようにしている。また、通販で商品を届けるときには、着いた翌日がちょうど美味しくなるように送っているという。

伊場仙は、日本の自然や風物に合った色分けやその由来についての理解を促すために、製品に添える「しおり」にきちんとこの点について説明を加えている。経新堂稲崎表具店では、顧客からの注文品が完成すると、届ける前にかならず一報を入れるという。敢えて、連絡する必要はないが、このような細かなことが後々大きな違いとして表れるのだという。

このようなことは、決して大きな差別化ではない。確かに派手さはないが、このように小さなことに見える差別化を積み重ねることが、後々、大きな差別化につながり、結局は顧客からの高い支持を生み出すことになる。というのも、小さな差別化を創る能力というのは、外見的には簡単に見えるが、そう簡単なことではないし、誰でもが模倣できるというものではない。小さな差別化に見えても、顧客ごとに適した対応を模索し、通り一遍の対応に陥らないような姿勢を持ち続けている。そうした考え方を従業員が共有できるような人材育成を行っているからである。

老舗企業の長期存続の本質というのは、大手企業のように競争に振り回されずに、優位かどうかの最終判断者である顧客のニーズに真摯に向き合い、そのニーズを長期間に渡って満たしてきたことにありと考えられる。たとえば、眼鏡舗村田長兵衛商店では「なかなかお会いできない大切なお客様のために、寸法を取った眼鏡を、手元に一つ大切に置いてある。同じものを二つ作りそれに合わせている」。マツモト交商では「メール社会なので時間に関係なく入る問い合わせに、常に当日対応するのは当たり前のこと。大変なことだと思うが、こうした当たり前のことが信頼関係を築いている」。こうした事例は、まさに真摯に顧客ニーズに向き合っていることの証左でもある。

このような老舗企業の強みは、競合他社に対して模倣不可能な信頼という稀少資源を生み出すことになる。しかし、稀少な資源を保有し、それがあつた時点での競争力の源泉になっていたとしても、長期的には顧客の嗜好の変化や技術革新といった外部環境の変化によって、その資源の経済的・技術的価値は変化する。

実際、顧客ニーズが毎年変わるように、顧客の層も時代とともに変化する。前述したが、老舗企業の特徴は、競合他社とは異なりロイヤリティの高い顧客を持っていることである。しかし、それが、逆に時代の変化とともに強みが弱みに転換するケースもある。つまり、高いロイヤリティを持った顧客の代替わ

りがスムーズに行えなくなったり、世代間でのニーズギャップが極端に大きかったりする場合、既存の顧客資産は、逆に負債化してしまうことになる。

これらの市場ニーズの変化に対応するために、老舗企業の強みとして何を残し、何を変えていくのかということを考えて、戦略を策定し実行していくことが必要とされる。環境変化を理由に、変えてはいけないものまで変えては競争優位性の源泉そのものを失うことになるからである。

老舗企業は、競争・市場環境の変化の中であって、中核となる強みをベースとしてうまく環境適応を図っている。つまり、中核となる強みをベースにして新しい差別化の軸を継続的に開発して適応を図っている。たとえば、昨今、仏壇とか仏具に対する扱い方、考え方が大きく変化してきている。かつてのように大きな仏壇を各家庭が購入するという時代ではなくなりつつあるが、祖先を敬う気持ちや、仏壇に手を合わせるという習慣は失われてはいない。安田松慶堂はそこに事業機会があると考えて、仏壇と家のつながりを川柳や俳句で詠んでもらう仏壇俳句コンテストを実施している。また、今日のインターネット時代のニーズに対応すべく、伊場仙では、既存の顧客には依然としてDMやメールなどで情報を提供しているが、新規顧客を開拓するためにウェブサイトや通販にも取り組みは始めている。

このような事業の仕組みの一部である売り方などについては、時代の変化とともに変革に取り組んでいるが、暖簾や家訓と同じように、老舗企業の持つ強さである製品やサービスの品質の高さということについては、決して変えることはない。つまり、時代のトレンドには背を向けずに必要なものを取り入れて変えているが、決して単にその時代のトレンドに迎合するようなことはしない。自社の強みを明確に意識しながら、つまり普遍性の高い中核となる強みをベースに連続的に変化する環境に適応していると言えるのであろう。

③起業家精神と客観的視点を育む

a. 危機を事業機会とする

老舗企業の多くは中小企業であり、内部留保を重視し、事業投資も手元資金と銀行からの借入可能な範囲でしかやらない傾向が強い。また、危険な投資や、本業から外れるような投資は行っていないケースが多い。事業を拡大しても周辺市場にとどまるのは、老舗企業の経営の特徴である。ただ伝統を重視するだけで長期存続を図れるはずがない。むしろ、その歴史を紐解けば、歴史の節目、節目で革新を行い、また、存続にかかわる決定的に重要な意思決定を行ってきたのである。

老舗企業の経営者は、起業家の要因であるリスクテイク(リスクをとる)、プロアクティブ(事が起こる前に行動する)、イノベティブ(革新的)という特性を有しているといっても過言ではない。

たとえば、煙管の間屋として創業した丹波屋は、百円ライターという革新的製品の登場をきっかけに、扱い商品をギフト雑貨・生活雑貨へ転換した。また、国分は競争・市場環境の変化に伴い、卸売の基本機能である連結機能だけでは、顧客である小売りのニーズを取り込めないという判断でマーチャンダイジングなどの提案力を高める事業の仕組みに転換していった。大野屋總本店も、職人不足に対応すべく、今日のような足袋製造の分業体制を構築した。

老舗企業の経営者は、危機や変化に際して、事業の仕組みに革新を起こしただけではなく、考え方も革新性を志向する。たとえば、山本海苔店の副社長は、160年の伝統と異なっても、時代を超えていくためには、将来に向けた潜在的な市場である次世代への訴求などの試行を行っていくべきであると主張しているし、越後屋の社長は、変えるか変えないかで迷った時は、変える方向に舵を切るという。

このように老舗の経営者の思考や行動特性は、起業家のそれとよく近似していると言えるであろう。そもそも企業が長期存続を図るには、好不況の波を経験しながら持続的に成長していくことが必要となる。むしろ大きな変化や危機のときにこそ、老舗企業が持つ中核となる強みを構築してきたとも言える。危機的状况を乗り越えられず、企業倒産する経営者の特徴は、危機に右往左往して、冷静な判断を失い、今までの事業展開の中から培ってきたコアの強みそのものまでも否定して、競合他社の行動に追随してしまうことにあるのではないだろうか。

老舗企業のトップは、本業を揺るがすような大きな競争・市場環境の変化に直面しても、右往左往することなく、自社の持っている資源で何ができるかを冷静に考えて判断している。つまり、経営の危機的な状況に直面して、新しい方向性を目指すときに、今までの蓄積した資源で何が使え、何が使えないかを冷静に判断することで、危機を新しいビジネスチャンスとして捉えている。むしろ、危機に積極的な意味を見いだしていると言っても過言ではない。

b. 周辺視野を広げる

危機に積極的な意味を見いだすことができるのは、老舗企業の経営者の周辺視野が広いからであろう。

老舗企業経営者は、後継者となる前に、異なった業種で経験を積んでいるケースが多い。たとえば、マツモト交商の会長は、一度、自社を退職して別の企

業で働いてから、また自社に復帰している。国分の会長兼社長も、大手の食品メーカーに5年間在籍した後に、国分に入社している。千疋屋総本店の社長も3年ほど海外留学し、帰国後には別の輸入代行業の企業に勤務した後に入社している。

このような経験で視野が広がるのは、一度、外部から自社の経営を客観的視点で見ることが可能になるからである。外部から自社のありのままの現実を認識することで、経営者として改革しなければならない不合理な点を見つけ出すことができる。事実、マツモト交商の会長は、自社に復帰するなり、すぐに人事改革に着手し、社長（在任時）に迎合しない反骨精神旺盛な社員を敢えて役員に登用するなどの革新的な人事を行っている。

しかし、海外の留学経験や他の業界に身を置くことだけが周辺視野を広げる方法ではない。国内で、しかも他の業界の経験がなくても周辺視野を広げることが可能である。たとえば、異業種の企業経営者との交流やネットワークづくりを通じて周辺視野を広げている。また別の方法として、松崎商店の社長のよう、業界団体から距離を取ることで、客観的視点を維持することも可能であろう。

このように経営者によって客観的視点を維持する方法は多様であるが、共通するのは、このような客観性を維持する努力を長年に渡って意図的に行っていることである。つまり、多様な方法で外部の視点を取り入れることで、既存の考え方やしがらみにとらわれない、革新的発想と行動につなげていると考えられる。

（４）関係づくり

企業の強みは、自社の投資によってのみ創り出されるものではない。企業は顧客、競争相手、供給者、地域社会などの環境を形成する利害関係者のネットワークの中に埋め込まれている。そのため、これらの利害関係者との相互作用を通じて、自らの強みを開発、強化していくことになる。とくに、今回、ヒアリングした老舗企業は、顧客との間に長期的関係を構築することで強い信頼を獲得し、中核的な強みを開発、強化してきた。そこで、本節では、顧客との関係だけではなく、競争相手、供給者、さらには地域社会というように、老舗企業との関係を多角的な側面から捉えてみる。そして、これらの関係がどのように老舗企業の強みに結びつき、事業システムに組み込まれ、活用されてきたかを明らかにしてみたい。

①顧客とともに進化する

老舗企業にとっての顧客は、何代にも渡る長期的な関係である。これは、単純な経済的取引関係を越えている関係であり、顧客と企業との間に信頼関係がなければ成立しない関係である。

顧客との継続的取引に信頼が重要であると分かってはいても、信頼関係を醸成するのは簡単なことではない。信頼するということは、相手の将来行動が不確定であるにもかかわらず、その相手信じ、自らの未来や決定をその相手に長期的に委ねることだからである。そのために必要な経営の実行レベルにまで落とし込んで信頼関係を醸成するのはかなり困難な作業になる。しかし、老舗企業はこれを実行することで長期的な関係性を構築している。

そうした老舗企業の顧客との関係づくりは、信頼をベースにしながらも取引関係を越えたビジネスパートナーのような関係を構築しているところに特徴がある。顧客をビジネスパートナーに組み込むというビジネスモデルは、一般的に特定の製品機能やサービスを顧客に肩代わりしてもらうことで、コストを大幅に引き下げ、新しい価値を創造するという場合が多い。しかし、老舗企業のビジネスパートナーという概念は、顧客と老舗企業が互いに学びながら共に進化していくということであり、長期的な取引関係を通じて、互いの知恵を高めあっていくというウィン・ウィン（両者に利益をもたらす）の関係である。

このような知恵を高める学習関係の構築を通じて信頼が獲得できることになると、互いが互いの行動を予測できるようになり、まさに「かゆいところに手が届くサービス」が提供できるようになる。たとえば、丹波屋では顧客からの見計らいサービスの依頼を受けると、依頼してきた顧客の日頃の買い付けや、その顧客の店のイメージなどを考えて、商品を発送する。担当者と顧客の感覚が合っているのも、大きな返品になったことはないという。

信頼関係を基盤にした相互作用的なコミュニケーションでは、顧客だけにメリットがもたらされるわけではない。老舗企業にもメリットがある。つまり、企業と顧客とが互いに知恵を共有するといった状況では双方向にメリットがある。越後屋や銀座ヨシノヤでは顧客と接するなかで、様々な情報や知識などを学び、それをビジネスに活かすことが多いという。

このように老舗企業が顧客から学ぶことが多いと語っているのは、顧客のニーズを素直に見て、パートナーとして対応しているからであろう。

一般の企業であれば、取引を通じて顧客も学習することから、賢くなった顧客と、いかに知識の格差をつけるかということに躍起になる。情報量の格差を顧客との間につくれば、取引を有利に進められるからである。しかし、老舗企業は、顧客との間の情報格差を作ろうというのではなく、情報格差をいかに埋

めるかということに重きを置いている。自分たちも学ぶが、顧客に製品に関する多くの情報を提供することで顧客により一層学習してもらい、さらなる顧客ニーズを満たそうとするなど、情報が情報と呼ぶという現象を創り出すことで顧客のニーズを見える化し、それがまた顧客との良好な関係を生み出していくことになる。

②価値を共創する

老舗企業は顧客だけではなく、供給業者や地域社会とも関係づくりのための場を設けている。場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーション（意思疎通）を行うという概念である。

老舗企業はこのような場を供給業者との間に設けることで、長期的な関係を構築しているともいえる。顧客との良好な学習関係を築けるのは、自社だけの力ではなく、材料メーカー等、供給業者の後方からの支援（バックヤードの支援）があるからである。老舗企業の強みは、顧客だけではなく、供給業者との関係によっても強化されているのである。

たとえば、銀座ヨシノヤは、仕入れ先、製造先、原材料企業などと、靴づくりに関する情報交換の場を設けている。山本海苔店は、生産者や漁連、各地域の間屋と時代を超えた長期的安定的な関係をもっていることが強みという。

他の老舗企業においても、高品質を維持するために、材料メーカー等との間に長期的な関係を構築している。このような公式的、非公式的な関係を構築できる場を設定することで、どのような顧客に、どのような価値を提供するのか。そして、そのためにはどのように業務をこなしていけばいいのかという事業概念を供給業者との間で共有化しているのである。

千疋屋総本店は、実際に従業員が生産地に足を運び、実際に果物が生産されているところを見学に行くという。こうした交流を通じて、従業員が販売する商品をより深く知ろうということにつながることができ、生産者に販売者の目をよりいっそう意識させることができる。長期的で安定的に見える関係の中に、その安定性に安穩としていられないような緊張感を組み込み、関係の活力を維持しているのである。

また、老舗企業はこのような供給業者との縦のネットワーク（垂直関係）だけではなく、地域のネットワーク（水平関係）も重視している。この地域ネットワークも老舗の強みの強化に良好な影響を与えている。中央区内に立地していることは、ビジネストrend（経済や事業の傾向や流れ）を含めた多様な情報収集につながるとともに、地域の祭事などを通じた横のネットワークを広げることができる。

もちろん、そこには競争関係も存在する。競争といえば一見、負の面が目立つかもしれないが、競争にも利点がある。市場に競争があることで、自社と違う物の見方を持っている競争相手に接することが可能になるからである。ライバルの製品企画のアイデアや経営手法を学び、自社の企業運営に取り入れることは、重要なことである。丹波屋は、同じ地域にいる競合他社から、現金商法などの手法を学習し、ビジネスに取り入れている。

老舗企業は、このように水平ならびに垂直のネットワーク関係を構築することで、時代の変化とともに中核的な強みを革新し続けてきたのである。

③関係を体系化する

このように老舗企業は、顧客、供給業者、地域との間に信頼を基盤とした関係性のネットワークを構築している。このネットワーク（つながり）があるからこそ、老舗という強いブランドの製品が生み出されるのである。つまり、老舗企業の大きな強みとされる製品のブランド力というのは、このようなネットワークを基盤とした事業の仕組みの上に成り立っている。しかも、顧客、供給業者、地域との関係性の中で、一見すると何でもないように見える小さな差別化を一つひとつ積み上げて、全体としての事業体系に組み込んでいるところに強さが隠されている。

実際、持続的な競争優位性を構築するためには、複数の競争優位性を組み合わせることが必要不可欠である。確かに、優れた製品で競争優位性を構築することはできるが、製品という単一的な優位性だけでは、競争相手から簡単に模倣されることになる。

それに対して、全体としての事業体系の方々に強みの源泉を忍ばせておけば、競争相手が簡単に模倣することはできない。その一つひとつを見れば模倣が簡単に見えても、それが相互に連動して機能している場合、模倣は難しい。部分、部分で強くなくても、全体の組み合わせで強くなるということである。老舗企業のように、小さな差別化を組み合わせることで顧客からの高い支持を獲得するという特別な結果をつくることができれば、競争相手が模倣することはきわめて難しくなるのである。

老舗企業の事業体系には、伝統に縛られるだけではなく、ハードとソフトをうまく組み合わせた革新的な取り組みもみられる。銀座ヨシノヤはいち早く流通センターを建設し、国分は情報システムを導入、商品管理などを行っているほか、榮太樓總本舗は生産の機械化に早くから取り組んでいる。

情報システム、生産の機械化などのハード面での事業の仕組みというのは、お金を出して専門の会社に依頼すれば構築が可能であるため、それだけでは持

続的競争優位性の源泉にはならない。自社でしかつくり出ることができないものを、情報システムなどのソフトと組み合わせることで、持続的競争優位性が構築される。国分は、多様な情報を解釈する精度を高めることに差別化を求めている。榮太樓總本舗もすべての和菓子の生産を機械化しているわけではなく、製品によっては依然として成形段階での熟練の業は残している。つまり、標準化できるところは標準化し効率性を求めるが、その効率性で生まれた時間や資源を、目に見えない資源の形成に振り向けるのである。こうして、本来持つ中核的な強みに磨きをかけている。

事業体系は目に見えるものだけではなく、目に見えないものによっても支えられている。とくに老舗企業の場合、「のれん」と家訓などによって支えられている。だからこそ、老舗企業は何百年にも渡って、時代、時代でそのかたちを変えながらも継続してきたと言える。それを支える家訓には、経営を戒める言葉が非常に多いのが特徴である。これが長期存続には重要である。なぜなら事業体系を維持するには、何よりも規律がカギだからである。しかも、この規律を供給業者などの社外のパートナーにも守らせる。

なぜ規律が重要なのか。事業の仕組みは複数の優位性が組み込まれことで成り立っている。そのため、その一部が少しでも機能しなくなるようなことがあれば、つまりわずかな気の緩みにより事業体系の崩壊につながることもあるからである。だからこそ、小さなことを守り抜くことこそが重要になるのである。老舗企業に限らず、大企業でも衰退していく企業の特徴に、小さなことを疎かにすることが挙げられる。むしろ小さなことの中にこそ、老舗の長期存続の重要な要因が隠されていると考えられる。

(5) 人づくり

老舗企業から学べる人材育成は、従業員育成と、次世代の経営者を育てる後継者育成の2つに分けることができる。

老舗企業は、長い歴史を経て承継されてきた伝統を伝えるという使命を持つ一方で、事業継続体としての企業として未来につなげるという経営課題にも応えなければならない。これら2つの使命を担い、具体的に実現していくのが従業員と経営者層である。そのため、2つの使命を念頭に置いた人材育成が実践されている。

①従業員を育てる

a. 時間をかけて

老舗企業は伝承してきた体系的な技術の中核として、その維持や強化、承継に日々努力している。マニュアルや書面で学べる形式知なものもあるが、いわゆるマニュアルでは伝えきれないものも数多くある。たとえば越後屋では、和服の販売員はお客様からの信頼を得ることが不可欠で、そのためには和に関する知識が必要となる。ある程度の知識までは教えることはできるが、それ以上に個人の感性を磨こうとする意識と意志とが必須であると考えている。こうした販売員の質が最も重要で、それに商品が重なり、最後にはじめて屋号である越後屋というブランドが効くことになるという。

このような知識や知恵は、いわゆる暗黙知に近いもので、言葉では伝えることが比較的難しく、先輩社員と一緒に行動することを通してそこはかたなく伝わるものであるし、習得できるものである。その意味で、一朝一夕に学べるものではない。比較的長期に渡って覚え込んでいくものである。老舗企業の教育は、その歴史が長いことに対応して、長い時間軸で考えられている。

b. 中核に重きを置く

老舗企業の従業員教育の特徴は、その企業規模とも関連するが、比較的個人を意識している点で、中核的な技術に集中させるように合理化することである。たとえば大野屋總本店では、足袋製造の作業過程を分業化している。

かつては職人がすべての工程をひとりで担当して、完成品にまでもっていくのが一般的であったが、今では、そうした職人を一人前までに仕上げるのは、少し重荷になってきている。そこで、作業工程をいくつかの部分に分け、体系的な分業体制に組み直すことで、個々の従業員の個性に応じて、それぞれの部分的な作業の専門家を育てる方向へと移行した。

これによって、比較的短期的に職人を育成することが可能となったが、他方では、歌舞伎役者などの主要顧客からの注文に関しては、足繁く顧客の下に通い、何度も要請を伺うことで満足いただける足袋を納めるというスタイルを守っている。顧客に合わせた最適なデザインの足袋を納めるためには、この作業を蔑ろにはできないし、ここにこそ同社の強みの源泉が求められるからである。

合理化できるところと、合理化してはならないところとを峻別して、中核的な職人技に重点を置いて、より効果的、効率的に技術を承継していると考えられる。

c. 業界として育てる

老舗企業の従業員教育のもう一つの特徴は、業界として育成を図ることである。銀座ヨシノヤは店頭で顧客に合わせて最適な靴を選べる能力をもつ販売員を育成すべく、業界団体と協力してシューフィッター制度を導入している。

安田松慶堂もまた、業界として仏事コーディネーター資格を制度化している。核家族化が進んでいる現在、かつて祖父や祖母から聞いて知っていることが当たり前であった葬式などの一般常識が、子や孫に伝わりにくくなっている。そのため、仏事に関する一般常識を身につけている有資格者が相談に乗ることで、適切な商品を提案することにつながっている。コンサルティング販売、提案営業といった時代の流れをいち早く察知した上での制度化といえるのではないだろうか。

こうした業界を上げての資格制度は、少なくとも2つの意味を持っていると思われる。一つは従業員にとっての努力目標として重要な役割を果たすという面である。どのような知識や技能を習得することが期待されているのかが明確になるため、研修などの教育制度と連動することで、従業員へのモチベーション効果を発揮することにつながるができる。

もう一つはこうした資格を設けることで、市場に対しても、業界が培ってきた職人技を知らしめ、業界全体としての価値を高めるなど、市場に向けたPR・宣伝効果をもたらすことも可能になる面が挙げられる。こうしたことが、ひいては従業員の誇りにもつながるし、自己研鑽の励みにもなると思われる。

②後継者を育てる

a. その気にさせる

老舗企業経営者は、代々受け継いできた事業をさらに繁栄させるという意欲と、自分の代で事業を終焉させることなく、次の代へと受け継がせていくという使命感とを併せ持っている。このため、後継者を育成することも自分の大きな仕事であるとの意識が高い。父親が仕事する姿を見て育ち、小さい頃から承継することを受け入れている場合が多い。また、周囲の関係者もいずれは承継することになると期待しているし、その期待が伝わっていることも少なくない。

こうして、時間をかけて徐々に受け継ぐ意志が形成されていくのである。ここでも、従業員の育成と同様、長い時間軸の中で、後継者が育成されていく。徐々に「その気にさせる」ことが意識的にも、無意識的にも仕組まれている。

もちろん、すべての後継者が進んで事業を承継しようとするわけではない。

むしろ家業とは異なるキャリアを考える人もいる。家業としての承継が危ぶまれることもありえる。こうしたリスクに対応するには、事業の持つ大切さ、家業として受け継ぐことの必然さを説得することも考えられる。しかし、老舗企業の経営者は、口をそろえて、自分たちが生き生きと事業に取り組んでいること、また、仕事だけではなく生活や人生を楽しんでいることを何気なく見せていること、さらにはお客様からの反応などといった仕事での喜びなどを伝えることのほうが重要であると言う。これもまた、その気にさせる雰囲気づくりである。

b. 社外を見てから自社に戻る

後継者はすぐには家業を継がず、いったん他の企業に勤務することのほうが多い。同業種かどうかは別にしても、違った仕事を経験することで知識やノウハウの幅を広げることにつながる。しかも、それによって、自社に戻ったとき、先代とは違った視点で事業を見ることになる。何を受け継ぐべきか、また何を受け継ぐべきでないのかを考える、一つのきっかけになっている。こうして、否が応でも、自社の強みとして何を伸ばし、弱みとして何を克服すべきなのかを考えることになるわけである。

そのうえで、入社後は、本業周りの製造工場や販売の最前線といった現場を経験している。将来は経営者になるとはいえ、自社のビジネスがどのような仕組みで運営されていて、どのようにお金が回っているのかを身をもって知ることとは不可欠なことである。実務経験を積むことで、仕事の流れを体得するのである。

この実務経験はもう一つの意味を持っている。新しい後継者が社内で受け入れられていくために必要な手続きであるとも考え得る。たとえ創業家の者といえども、従業員にしてみれば彼を将来の後継者としてすぐには受け入れられないかもしれない。また、彼自身も果たして後継者としての能力や意欲を十分に備えているのかどうか、必ずしも明らかではない。社内の主要な部署で仕事を経験していくことを通じて、後継者として徐々に認められていくことになるし、後継者もそうした部署を経ることで将来の社内ブレインを見つけ出すこともできるようになる。次世代の社内人脈を構築していくことにもなり、後継者だけでなく、後継者支援チームも形成されていくことから、この意味でも世代間の承継がスムーズになる。つまり、時間をかけて社内で後継者としての納得性を高めることと、次世代の経営チームを編成していくことが同時に進んでいくのである。

（６）地縁づくり

①地域社会に貢献する

近年になって企業の社会的責任（CSR）が声高に言われるようになってきた。企業の長期的な存続に欠かせない重要な要素であることを欧米から指摘されるまでもなく、老舗企業はすでに幾世代にも渡って、一番身近な地域社会の一員として、企業としての責任を果たし、実践してきた。

もちろん、老舗企業といえども創業の当時の商圈は限られているので、地域社会イコール商圈であったことが、地域とのつながりを意識した原点であるかもしれない。しかし、時が流れて商圈が広がり、地域社会での絆が少しずつ弱まってくることになっても、地域との結びつきを軽視することは無かったし、むしろそうした絆が弱まっているからこそ、再び結びつきを強めようと意識的に努力しているのかもしれない。

いずれにしても、身近な地域社会に受け入れられない企業は、それを越えてより広い社会からも受け入れられることはありえない。

②生業を超え、世代を超えて学び合う

老舗企業に限らず、町会や商店街などを通じた地域を基盤としたネットワークはもとより、商工会議所などの組織を通じた業種業界の壁や世代の壁を超えたつながりをもつことで、情報の収集やビジネスチャンスなどを有効に活用している。

一方で、老舗企業は、世代を超えて、そうした団体に参画し、中核的な役割を担ってきた。第 1 部でも述べたように、日本政策金融公庫総合研究所の調査によれば、創業者よりも 2 代目、3 代目の方が地域貢献活動に取り組んでいる。こうした活動は直接事業に関わりない場合もあるが、経営者としての視野を広げることには役立っているものであり、間接的に企業経営に効果を上げていることが多い。だからこそ、老舗企業は幾世代にも渡って後継者を参加させてきているのである。

ある老舗企業経営者が言うように、老舗企業は業界を超えた横のつながりがあるだけでなく、それが世代を超えた縦のつながりにも結びついている。自社の業界だけでは知り得ない情報や知識、知恵に触れる機会が多くなることはもとより、父親の世代の経営者との議論や息子の世代の経営者との会話も楽しむことができる。こうした触れ合いの機会は、自社の事業に関する過去の動きを他者の視点からの解釈を踏まえて理解する場となったり、継いでいくべきも

のや継いでいくべきではないものに関してより深い示唆に出会う場であったりする。

ときには先代が先々代との関連で、どのように悩み、どのように行動したのかも、また同じ世代の後継者がどのように悩み、どのように行動しようとしているのかといった情報に接することもありえよう。また承継のマネジメントをより深く考える場になることもありえよう。こうした意味で、地縁とも密接に関連したこの人脈ネットワークは、生業を超え、世代を超えて学び合う、成長のための縁づくりになっていると思われる。

2. 老舗企業の経営スタイルに学ぶ

老舗企業の多くは、中堅・中小企業であり、老舗企業に企業経営を学ぼうとすることは、中堅・中小企業が長期存続するためのエッセンスを学ぶことでもある。大規模な企業では、必ずしも当てはまらない考え方、方法論なのかもしれないが、老舗企業の持つ知恵や経営ノウハウは、規模の制約を超えた含意も持っているものとも考えられるものである。企業は、人の生命の長さを超えて、幾世代にも承継されていくべき存在であり、この意味で、そうした長期存続を実現してきた老舗企業の事例から経営の神髄に触れることは可能であるからである。

(1) 希少価値を大切にする

①独自性にこだわる

長期存続を可能にさせるのは持続的な競争力にある。こうした持続的競争力を構築するときには、自社が培ってきた広い意味での経営資源が決め手となる。市場にものが溢れ、消費者が受けるサービスについても似通ったものが多く存在する。こうした中で消費者の心を射止めるには、その会社が提供するものでなければならないといった消費者の強い希求が不可欠である。そうした希求は、その企業らしさが醸し出すものを対象とするものである。そのためには、企業が提供する商品やサービスの独自性、さらには品質に裏打ちされた物語性が不可欠である。つまり購買者は「ストーリー」を求めている。他のものとはどう違うのか、なぜ違うのか、したがって、これでなければならないのはなぜなのかという理由である。

こうした「ストーリー」は、既述のように、小さな差別化の積み重ねから成り立っている。それは原材料へのこだわりであったり、製造方法でのこだわりであったり、販売の仕方であったり、苦情への対応であったりする。競合他社では何気なく見過ごしていること、または気にしないことにとことんこだわり、あるべき姿を追求する。そうした姿勢が老舗企業の長い歴史の中で培われてきたのである。

このこだわりは、言い換えれば、「筋を通す」ことでもある。自社商品やサービスのあるべき姿をはじめとして、そのための原材料や販売方法までも追求し続けることである。それが老舗企業の独自性につながっている。しかも、こうした考え方が粹な形で、そこはかとなく伝わってくる。購買者はここに「理由」を見出すのである。

②規模にはこだわらない

今回ヒアリングした老舗企業は、中堅・中小企業であった。また一般的に長期的に存続してきた老舗企業は、全国的にみても、中小企業が多い。これはこだわりの経営に価値をおいてきたことによる自然な結果であると思われる。特定の原材料や生産方式にこだわれば、自ずと生産量は限られる。販売方法にこだわれば、販売員の数や販売拠点の広がりにも限界が出てくる。老舗企業の魅力がこだわりからくる「ストーリー」であるとすれば、規模の追求とは相容れないことも理解できる。

また、希少性の視点からしても、どこでも手に入るといったものとは矛盾する。最寄り品ではなく、それを求めて敢えて足を運ぶ買い回り品であることからすると、やはり企業規模は押さえられるべきなのであろう。事実、老舗企業の成長をみると、たとえばバブル期でもそれほど一気に規模拡大に走ってはいない。一気呵成の急成長は確かに魅力的であるかもしれないが、長期的な時間軸ではむしろ危うさを伴うものである。老舗企業は、こうしたリスクに対して、着実に堅実な成長のほうに価値をおく文化を創り上げてきていると思われる。

（２）真似されないようにする

苦労を重ねて創り上げてきた独自性も、それを維持することは難しい。いつの世も、後発者は先達者の動きを見て真似てくるからである。競争市場ではこうした模倣者を排除することは困難であるし、不可能であるとも言える。しかし、老舗企業はこうした競争市場にあっても、その独自性を失わず、競争優位を保つための模倣困難性を持っている。

①無形資産で強みを創る

真似しにくさを生み出しているひとつの要因は、「のれん」やそれを創り上げている多くの知識、知恵、ノウハウなどといった無形資産である。こうした無形資産は、多くの小さな知恵の集合体を成しているのが特徴であった。こここそ、真似しにくさのポイントが存在する。大きな一つの変化ないしは施策で企業の競争力が創られたとしたら、それは企業の外にも伝わりやすくなり、比較的真似しやすいものになりうる。しかし、多くの小さな変化や施策が積み重なって始めてそうした強みが創られてきたのであれば、そのすべてが外に漏れていくということは希であろうし、たとえ漏れたとしても、その一つひとつがなぜ強みに結びついているかが分かりにくい。

また生産設備であつたり商品であつたり形あるもの、つまり有形資産は目に付きやすい上、設備であれば資金さえあれば購入できるし、商品であれば分析することで簡単に真似できる。ところが、設備の使い方といった熟練やノウハウは見えにくい。松崎商店が使う生産機械は他の煎餅製造業が使っているものと同じであるが、それに自社なりの工夫を凝らして調整している。それをうまく使いこなすためには職人の腕が求められるという。同じハードウェア（機械）を使っても、まったく異なる製品が作られることになる。このソフトウェア（使い方）こそが知恵の固まりで、他社が簡単には真似できない競争力の源泉となるものなのである。

②つながりで強みを創る

模倣を困難にさせるもう一つのポイントは、複雑性にある。強さには理由がある。ある原因があつて、その結果として強さが生まれてくるという因果関係がある。この因果関係が単純であればあるほど、模倣が容易になる。模倣を困難にするためには、因果関係をできるだけ複雑にする必要がある。小さな変化の積み重ねも、実はこうした因果関係を複雑にする手段の一つであるとも考える。

老舗企業が持つもう一つの複雑性は、長い間継続してきた取引先との関係である。製造業でいえば自社が要求する品質のものを提供する協力者で、彼らがいることで老舗企業の強みは維持、強化されてきた。長い時間をかけて信頼に基づいて培われてきた関係は、仮にそうした関係を競合他社が創り上げようとするのであれば、同じような取引先と同じように時間を費やしてはじめて実現できるものである。もし、迅速にそうした関係を創ろうとするのであれば、時間を短縮するためにより多くの費用がかかることになる。そのため、模倣できたとしても、コストで見合わなくなる。この意味でも、模倣が困難となるのである。

老舗企業が創り込んできた取引先との関係づくりの知恵は、持続的な競争力の源泉としての大きな意味を持っているのである。

（３）市場との対話から学ぶ

老舗企業の関係づくりの知恵は、取引先だけに尽きるわけではない。顧客との関係にもまた、老舗企業ならではの知恵がある。

①「個」として対応する

老舗企業の顧客に対する基本的な姿勢は、単に商品を売らただけでない、商品や価格情報にだけでなく、それに現れない付加価値を提供しようというものである。そのためには、顧客一人ひとりのもつ微妙な違いを意識しようとしている。個に対する対応を図ることで、商品だけではない何かを提供できるからである。もちろん、「個客」に対してまったく異なる付加価値を提供することは不可能であるし、そうする必要もない。ポイントは、顧客が個として扱われたことを感じることである。

個別対応を可能にするためには、個々の顧客との接触、接点を重視しなければならない。このため、老舗企業は他の企業と比べると顧客との対応の質を高めようとしているように思われる。自社の商品の由来を伝えるといった物語性を商品に加えて情報を伝達したり、逆に顧客が買い求めた商品をどのように消費したり使ったり、贈答したりするのかといった情報を聞き出したりすることは、こうしたことの表れであろう。これによって、個別対応の糸口が見えてくるからである。丁寧できめ細かい対応は、もちろんそれ自身重要であるが、それ以上に、こうした個別対応の能力を高めるための不可欠な条件となることも、また重要なのである。

②顧客から学ぶ

老舗企業には、世代を超えた忠誠心の強い顧客が多い。しかも、こうした顧客は、たとえば呉服でいえば特定の分野の着物については、むしろ販売員よりも豊富な知識を持っているというように、情報優位性をもつこともあり得る。そうした場合、従業員は顧客との会話を通して自らも学ぶ機会に直面することになる。経新堂稲崎表具店でも、先代からお付き合いして下さっている顧客の中には、直接何かを言うのではなく、仕上がった仕事ぶりを見て仕上げた作品の短所を自分で考えるように促すような、目利きの顧客がいるという。

老舗企業が顧客との間で良好な関係を構築してこられたのは、一般的な顧客に加え、こうした目利き客が存在し、彼らとの緊張関係のなかで学んでいくことがあったからこそではないだろうか。

3. 老舗企業のさらなる価値向上に向けて

これまで、老舗企業の強みの部分にのみ焦点を当てて分析してきたが、ここでは、逆に老舗企業の弱みである経営課題に対する取り組みについて触れるとともに、老舗企業の価値向上に向けた方向性について検討する。

(1) 課題に立ち向かう

①承継に備える

老舗企業の経営者にとって大きな経営課題の一つは、次世代へ事業を承継することである。老舗企業が現在あるのは、承継が代々うまく行われてきたからである。しかし、経営環境の変化が激しい今日、これまで承継されてきたことは、必ずしも次へと承継されることを保証できるわけではない。

たとえば、現在、我が国が直面している少子高齢化についても、高齢化はともかく、少子化は承継に大きな影を落としている。事業を承継させたくても、受け継ぐ世代がいなかったということもあり得るからである。

事業承継と言うとき、それは後継経営者といった人の承継だけを指すのではなく、事業に対する姿勢・考え方などの理念の承継、資本、資産、資金など財産の承継、取引先などとの関係性の承継、さらには事業や地縁などを通して築かれてきた人脈の承継など、多くの経営資源を承継することを意味している。これらの承継の中で何が最も高いリスク要因になりうるのかを察知して、早めに手を打っていくことが、変化が激しい時代には不可欠となる。

②成長のジレンマを克服する

老舗企業が直面するもう一つの課題は、成長のジレンマとも呼べるものである。

いかなる企業も成長を目指すのが常であり、その成長は、企業規模で表されるような量的なものだけでなく、顧客に対するより充実した商品やサービスの提供といった質的なものもある。成長にあたっては、企業規模や成長の段階に応じた経営能力や管理能力が必要となる。そのため、後継者に対して求める能力もそれに見合ったものとなってくる。成長を重ねれば重ねるほど、いわゆる優秀な経営者が必要となるわけである。

家族経営に限定すれば、そうした能力を持つ、またはその潜在能力を持つ後継者が家族の中に存在することが、事業承継のための必須条件となる。

こうした成長のジレンマを解決するには、二つの方法論がある。一つは、事業規模を、家族がコントロールできる規模に意識的にとどめることである。典型的な「家族」経営を選択する道である。

もう一つは、家族経営から離れて、「経営」に力点を置き、組織的・体系的に事業に取り組む方法である。ファミリー・ビジネスのビジネスのほうに力点を置くものである。家族にとらわれず、事業を行う組織づくりにも投資する道を選ぶことである。

こうしたジレンマは財産面でも現れる。成長して成功すればするほど、創業家が持つ株の価値は上昇するが、こうした株式は売却することが不可能な株である。にもかかわらず、財務体質が良い非上場企業の株の評価が上がり、膨大な相続税が課されることになる。ここにも成長の矛盾が見えてくるわけである。財産についても承継の準備を周到に行わなければ、事業自体の継続にまで影響が及んでくることになる。ここでもより複雑な方程式を解くことが求められる。

このような点を受け、東京商工会議所、日本商工会議所は、昭和39年以来、長年に渡り「包括的な事業承継税制の確立」の実現に向けて粘り強く要望を続けてきた。その結果、経営資源である株式の分散を防止し安定的な事業継続を確保するために「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継法）」が制定（平成20年5月成立、同年10月施行）された。

東京商工会議所では、「非上場株式に係る相続税の猶予制度」および「非上場株式に係る贈与税の納税猶予制度」が創設されたことは「極めて画期的なこと」としている。今回のヒアリング調査では、長年の要望が実現し端緒が開かれたことを評価する声もあったが、現行の後継者一人のみの納税猶予制度は、兄弟や親族で経営している老舗企業の実態からすると十分でないとの意見の方が多かった。

とりわけ、老舗企業は、長年にわたり、地域社会に根差し、地域にとってなくてはならない構成員であるので、円滑な事業の承継は、単に一企業の経営者交代にとどまらず、従業員やその家族、取引先や長年の顧客、さらには地域社会にも大きな影響を及ぼすことになる大きな問題である。それゆえ、老舗企業の事業承継が円滑に行われるような各種制度の拡充が図られることが望まれている。

持続的な成長を可能にするためには、これらの成長のジレンマを意識し、それに備えた意思決定をできるだけ早く下すことが求められている。

（２）老舗企業の地方への影響力

老舗企業の事業はもちろん、中央区だけで完結するわけではない。その販路

を見てみれば広く国内に広がっているし、原材料の調達でも地方との関係を切ることにはできない。老舗企業の魅力を保ち、その魅力を増加させるためには、こうした関係性をさらに維持、強化することが求められている。

老舗企業がこれらの関係を強化するためには、既存の取引関係を充実させるという直接的な手段だけでなく、市場つまり顧客に向けてもそうした取引先が持っている意味、意義を今以上にもっと宣伝するという間接的な手段も取るべきであろう。

それによって、老舗企業の商品に対する価値を高めるだけでなく、相対的に露出度が低い原材料供給業者の認知度は高まり、その必要性も認識されることになる。ひいては、伝統産業も含め、老舗企業が必要とする地方の産業の活性化という波及効果も期待できるものと思われる。

伝統産業については、行政をはじめとして、これまではそれぞれの地方がその地域の範囲の中での可能性を追求してきた感がある。しかし、活性化をさらに一歩進めるためには、より広い範囲での可能性にまで考えを及ぼすべきであろう。老舗企業が地方との連携を強化して、ウイン・ウイン（両者に利益をもたらす）関係構築の可能性を追求することは、新たな価値づくりに貢献するものと思われる。

（３）老舗企業の価値向上に向けて

現在、我が国では、海外からの観光客を増大させるために国を挙げた観光政策に取り組んでいる。その多くは京都や奈良など古都の魅力や日本の世界遺産といった所に目が行きがちであるが、東京、なかでも都心である中央区は魅力的な観光資源の集積したまちである。

中央区には長い歴史のなかで蓄積されてきた有形・無形の資産があり、そのなかには老舗企業の存在もある。中央区内の老舗企業は、老舗企業そのものがあるもつ様々なこだわりや技術だけでも十分魅力的な存在であり、遠方から人を引き寄せる、にぎわいとうるおいのあるまちを創りだしてきた観光資源であるといえる。

老舗企業は、既に企業独自の情報発信を行っているが、観光振興の観点から考えれば、一企業単独ではなく統一的な意図の下で相乗効果を意識した発信がなされた方が効果が現れてくる。たとえば、江戸の生活を楽しむといったコンセプトで、食事から歌舞伎観劇、さらには川遊びなど一連の流れで体験できるような仕掛けをつくるとともに、コンセプトに沿った歴史的・文化的な背景の物語性を発信することで、単体での発信ではなしえない魅力的な相乗効果を導き出すことができると思われる。

また、こうした情報発信によって、国内のつながりや認知だけでなく、海外に向けたビジネスとしての可能性を求めることもありえよう。老舗企業の商品、サービスは一般的には日本の歴史を背景として、日本的な特徴を持っている。そのため、日本人を対象とした日本国内での商売を中心とした展開の傾向が強い。しかし、外国人からみても十分に魅力があることは、高品質な果物を求める中近東からの顧客や高級な扇子を求める中国人観光客、日本テイストの表装を求めてスウェーデンから表具店に注文を依頼するアーティスト等の存在からも明らかである。

いわゆる日本通や日本贔屓といった限られた顧客だけでなく、もっと広い範囲にわたる潜在的な顧客層をターゲットに日本の老舗ビジネスやその歴史的な背景などを発信することは、日本人の目から見たものとは異なる、新たな価値を創り出すことにつながる大きな可能性を秘めている。

一方で、老舗企業は、長年の歴史に裏打ちされた技術と品質のある製品を生み出してきたが、近年の諸外国からの安価な製品の流入により、手間のかかる高い技術を要する製品づくりを支える職人が不足し、技術の伝承が進まなくなっている。このままでは、観光資源でもある伝統的な日本の技術や技能も含め、失われかねない状況にある。

もとより、職人の育成や技術の承継は、個々の企業や業界単位で取り組んでいくには限界があり、時間のかかる大きな問題である。

東京商工会議所でも、地域商工業の振興や観光振興の観点から、要望をとりまとめ、その実現を図っているが、今後とも老舗企業が継続し、さらに価値向上を図っていくために、行政等においても、戦略的で力強く取り組んでいくことが何より重要である。