

二. 商いを創る

■ 強みを創り込む

東京商工会議所中央支部が平成20年度に行った調査でも明らかなように、長年にわたって経営を続けて来た老舗企業は自社の強みを「信用力」だとする一方、弱みとして「価格競争力」を挙げる企業が多い。老舗企業には、価格以外で勝負できる強みがある。

中核的な技術・ノウハウで強みを創り込む

老舗企業の強みは、扱う素材・原材料に関するノウハウ・技術、裏付けされた商品知識の蓄積により創られている。例えば、扇子の製造会社では扇子に使われる竹と和紙に相応しい産地や特徴を知り尽くし、また、そうしたこだわりの材料を扱う職人の技術力を把握している。最高の商品を生み出す原材料の特徴や調達網を構築していることが個性のある商品創りにつながり、強みとなっている。

さらに、原材料だけでなく、自社の商品が最高の状況で使われるよう、「使用の場」ないしは「消費の場」に関するノウハウを蓄積することもまた、強みを創り込むためには必要なことである。

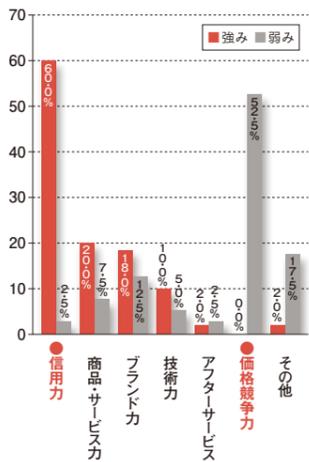
小さな差別化の積み重ねで強みを創り込む

素材・原材料、そして「使用の場」に関するノウハウがあるだけでなく、その知識を自社の商品やサービスに活かす知恵もまた、強みを創り込むために必要である。競合する商品やサービスが数多く存在する中、差別化を図るためには、たとえ一寸した違いでも、微妙な相違性にこだわり、自社商品の特徴に結びつけていくことが求められる。小さな差別化を重視し、それを積み重ねることで長期に亘り選ばれ続ける強みが創られるのである。

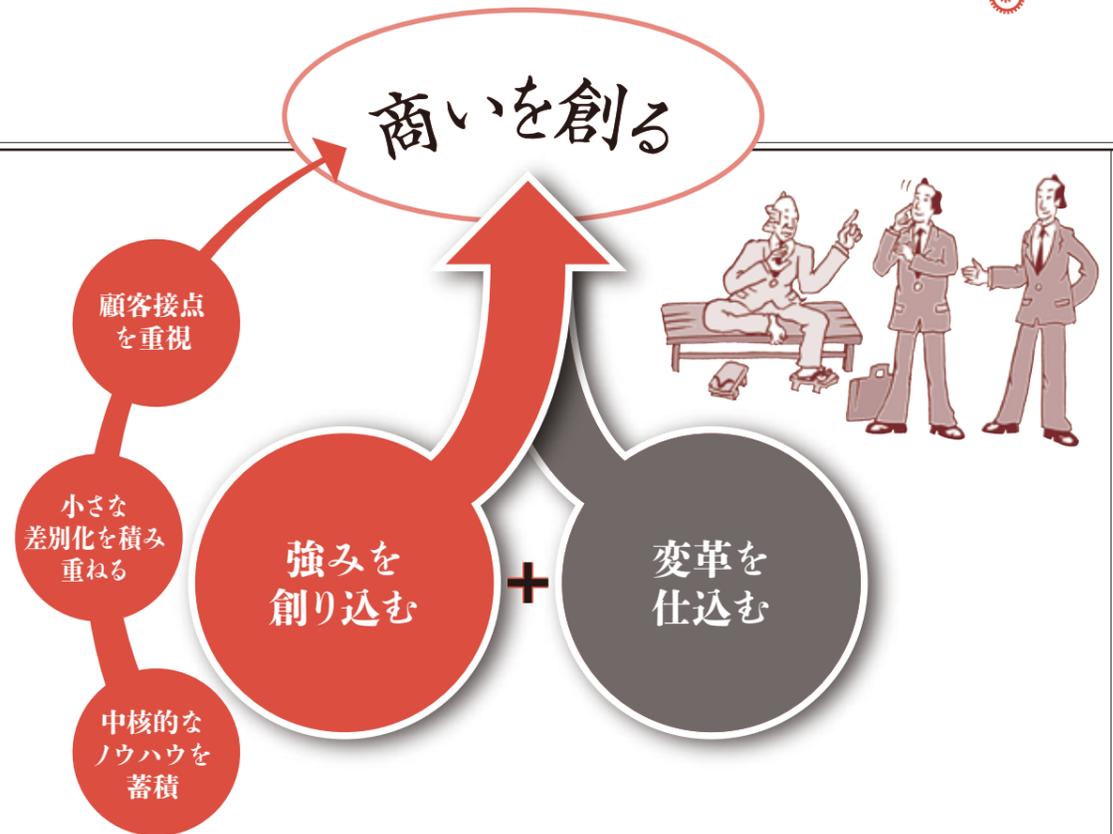
顧客との接点・対面で強みを創り込む

老舗企業は単に商品を売るだけでなく、顧客が求めるものを提供しようと顧客と対面することを重視し、顧客一人ひとりのもつ微妙な違いを意識した接客をしている。こうした接客はコストがかかるが老舗企業ならではの強みにもなっているが、一方で、自社の特徴や強みを損わない範囲での合理化は進めている。

■ 老舗企業の強みと弱み



東京商工会議所中央支部
「中央区内老舗企業に関する調査」平成20年



貴方の会社を
診断しましょう

1. 中核的な技術・ノウハウで強みを創り込む

- 顧客、取引先との間には信頼を基盤とした人的なつながりがある
- 原材料や素材に関する知識・ノウハウの蓄積にこだわっている
- 提供している商品やサービスには、自社のノウハウが詰まっていて、強みになっている

2. 小さな差別化の積み重ねで強みを創り込む

- 商品・サービスや生産過程には小さなことでもこだわり抜いていることが多くある
- 微妙な違いやこだわりが自社の特徴に結びついている

3. 顧客との接点・対面で強みを創り込む

- 顧客ごとに異なった対応ができるように努力している
- 自社の特徴や強みを損なわずに合理化している

二. 商いを創る

■ 変革を仕込む

老舗企業が現在も経営を続けているのは幾多の環境の変化に絶えず対応してきたからである。そうした老舗企業が創業から変えずに守ってきたものは経営理念やサービスといった企業の中核となるものである。一方で屋号や取扱品などは環境に応じて適宜変化してきたことがわかる。老舗企業は守るべきところを守り、それでいて時代に取り残されないよう絶えず変化し続けている。

日常的に業務改善に取り組む

老舗企業は、幾多の環境変化や経営を揺るがす大きな危機に襲われてきたが、それを乗り越えてきた。その経営者は、「一日一日危機意識を持つ」、「変化を止めると歴史が止まる」という意識で経営に取り組んでいる。のれんに胡座をかき、それまで積み上げてきた歴史や経営資産を失うことのないよう、日々の経営に臨んでいるのである。

そうした経営者の意思を社員にも浸透させ、業務改善にあたることは、漸進的な変革につながる業務の基本であり、企業成長の源である。

代替わりで大きな変革を仕込む

一方で、漸進的な業務改善だけでは大きな変化に対応しきれなくなる可能性もある。老舗企業の経営者は比較的長期に亘って経営にあたっているが、その間は次世代を担う後継者にとって既存の商いを冷静に検討する時間となる。そのため、代替わりが、温められてきた経営構想が日の目を見る機会となる。

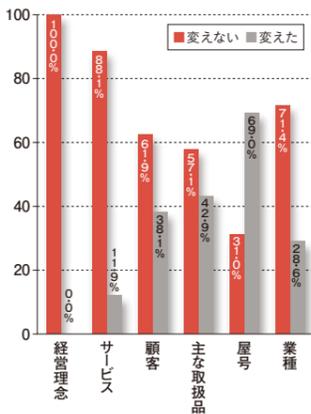
また、経営を任せた先代には、いわゆる隠居として身を引き、口を挟まず後継者を見守るという我慢が期待される。先代と後継者の阿吽の呼吸が、革新をもたらす土壌を創り出している。

変化を見越して市場を創る

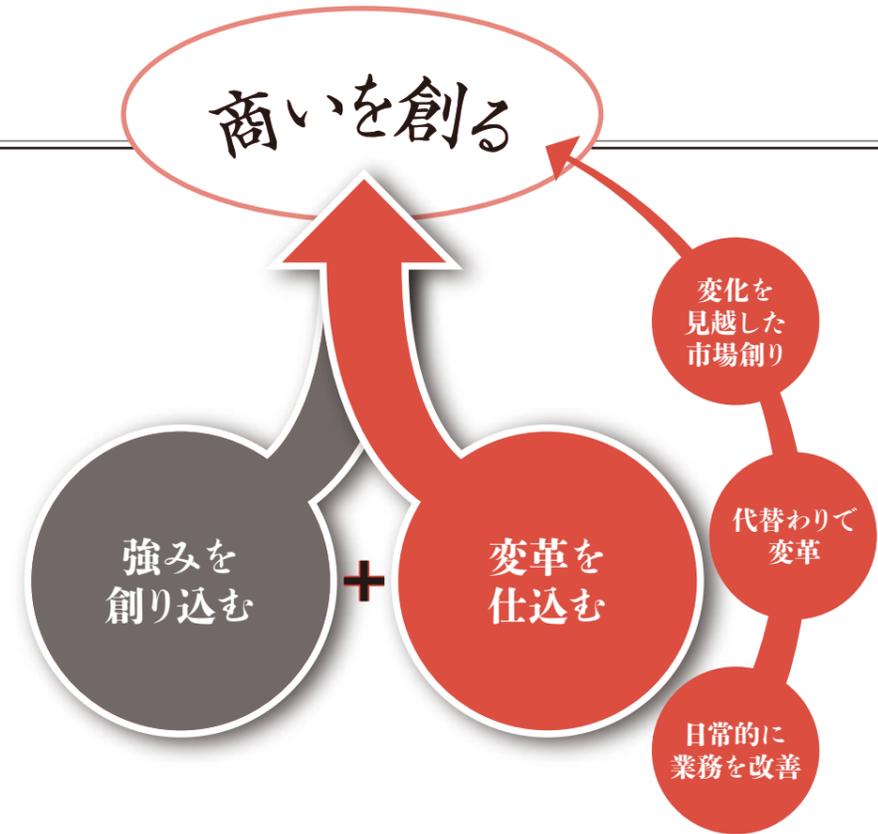
老舗企業は固定客を大切にする一方で、世代の交代や市場からの新たなニーズなど、企業を取り巻く環境変化を見越して新たな固定客を創るための布石を打っている。とりわけ最近ではインターネットを活用した販売網の拡大や、海外市場の開拓に取り組んでいる企業もある。小さな投資であっても早くから手を打つことで大きなリスクを負うことなく次の市場創りに手立てを講じることができる。

また、老舗企業がリーディングカンパニーとして、業界の発展のために、時間のかかる職人の育成や、市場の関心を喚起する話題づくり等に取り組んでいる。

■ 創業から守ってきたもの



東京商工会議所中央支部
「中央区内老舗企業に関する調査」平成20年



貴方の会社を
診断しましょう

1. 日常的に業務改善に取り組む

- 日常的に業務改善に努めている
- 経営者が危機意識を持ち、改善の必要性を従業員に伝えている

2. 代替わりで大きな変革を仕込む

- 後継者が既存の商いの仕方を冷静に検討する時間がある
- 先代は後継者の革新をサポートしている

3. 変化を見越して市場を創る

- 次世代の固定客創りを意識した取り組みを行っている
- 個別の企業では対応が難しい問題については業界団体などで取り組んでいる