

1. 企業の継続に向けた経営者意識調査 資料

(1)調査概要

①調査目的

企業が永続していくためには何が必要で、どうすればいいのか、本塾のこれまでの活動成果も踏まえ、区内企業等を対象に「永続企業になるための条件」(仮)を検証するために実施。

②調査方法

原則として、郵送により調査票を配布し、郵送あるいはFAXで回収。ただし、一部については、区内経済関係団体等を通じて調査協力を依頼(調査票を配布)。

③調査対象

中央区内事業者 7,000 件 (うち、東商会員企業 約 6,356 社)

④調査期間

調査期間：平成 23 年 4 月 1 日～4 月 20 日 (調査票投函：3 月 30 日)

⑤調査票発送数と回収数

発送数：7,000

回収数：1,332 (回収率 19.0%)

(2)調査票

「企業の継続に向けた経営者意識調査」調査票

東京商工会議所 中央支部

I. 貴社の経営理念（社訓・社是など）について、お聞きします。（おののお1つに○）

1. 経営理念がある（いずれかに○）

ある

ない

以下の設問にお答えください。（おののお1つに○）

II. へお進みください

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
2. 経営理念は創業の頃からの考え方を反映している	1	2	3	4	5
3. 経営理念に立脚した経営を心掛けている	1	2	3	4	5
4. 経営理念を文章化するなどして、明確にしている	1	2	3	4	5
5. 経営者が経営理念を説明して、社内でも共有化している	1	2	3	4	5
6. 経営理念を顧客や取引先など、社外にも公表している	1	2	3	4	5
7. 経営理念を次世代へも継承しようとしている	1	2	3	4	5
8. 経営理念で示されているものすべてにチェック✓をいれてください					
☐ ① 事業範囲を表す内容					
☐ ② 商品やサービスに関する内容					
☐ ③ 経営者や従業員がとるべき行動					
☐ ④ 仕入先（協力会社を含む）や顧客との関係づくりに関する内容					
☐ ⑤ 生産や販売などの技術に関する内容					

II. 貴社がこれまで基本としてきた経営方針について、お聞きします。（おののお1つに○）

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 主力事業に固執せずに多角化する	1	2	3	4	5
2. 他社にはない個性ある、こだわりの商品やサービスを持つ	1	2	3	4	5
3. 培ってきたブランド（暖簾、ロゴなど）に価値を置く	1	2	3	4	5
4. 商品開発や店づくりなどでは、ブランドとの整合性を守る	1	2	3	4	5
5. 原材料調達などの取引先とは、つきあいの長さは意識しない	1	2	3	4	5
6. 生産や販売の技術の維持・強化など、業界活動に積極的に参加する	1	2	3	4	5
7. 利益よりも売上を伸ばすことが、最優先の経営課題である	1	2	3	4	5
8. 事業推進にあたっては、大きな借金をしても投資する	1	2	3	4	5

III. 貴社の商品やサービスについて、お聞きします。（おののお1つに○）

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 自社の商品やサービスは、他社が簡単には真似できない	1	2	3	4	5
2. 商品・サービスに、価格以外の魅力がある	1	2	3	4	5
3. 商品・サービスでは細部に至るまで自社らしさを出している	1	2	3	4	5
4. 素材や原材料に関しては、豊富な知識を蓄積している	1	2	3	4	5
5. 素材や原材料の特徴を生かした商品やサービスを提供している	1	2	3	4	5
6. 競合他社にはない生産や販売のやり方がある	1	2	3	4	5
7. 商品やサービスに関する知識は、社内でも共有化している	1	2	3	4	5
8. 販売時には、会社の歴史や商品の由来なども、一緒に伝えている	1	2	3	4	5

IV. 貴社の業務改善・企業変革について、お聞きします。(おのおの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 自社の商品やサービスの品質を変えないように心がけている	1	2	3	4	5
2. 素材や原材料には、変えてはいけないものがある	1	2	3	4	5
3. 生産や販売のやり方には、変えてはいけないものがある	1	2	3	4	5
4. 事業が順調なときにも、業務改革に取り組んでいる	1	2	3	4	5
5. 経営の合理化はしても顧客との接点（接客の質）は守る	1	2	3	4	5
6. 大きな変革を導入するときは、時間をかけている	1	2	3	4	5
7. 経営陣が世代交代するときを、大きな変革の機会と考えている	1	2	3	4	5
8. 時代の変化に合わせて事業内容も含めて変革に取り組んでいる	1	2	3	4	5

V. 貴社の顧客との関係づくりについて、お聞きします。(おのおの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 自社の商品・サービスの固定客層を把握している	1	2	3	4	5
2. 接客は顧客を知るための重要な対話の場として位置づけている	1	2	3	4	5
3. 接客の場面以外でも、顧客のニーズや市場の情報を収集している	1	2	3	4	5
4. アフターサービス等を通じ、顧客との長期的な関係を構築している	1	2	3	4	5
5. 商品が最高の状態で消費・使用されるように工夫している	1	2	3	4	5
6. 顧客に対し広告等で会社の歴史、商品の謂われ等を伝えている	1	2	3	4	5
7. 知識が豊富な顧客、要求が高い顧客などから学ぶ機会が多い	1	2	3	4	5
8. 有用な情報を提供して、お客様にも学ぶ機会を提供している	1	2	3	4	5
9. クレームに対して、迅速に対応できる体制が整っている	1	2	3	4	5
10. クレーム対応に対して、顧客から感謝の言葉を頂いたことがある	1	2	3	4	5
11. 将来のために、若年層など新たな顧客層を開拓している	1	2	3	4	5

VI. 貴社の仕入先（協力会社を含む）との関係について、お聞きします。(おのおの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 仕入先とは、生産や販売について情報を交換している	1	2	3	4	5
2. 仕入先とは、商品やサービスについて情報を交換している	1	2	3	4	5
3. 仕入先とは、顧客・市場動向について情報を交換している	1	2	3	4	5
4. 仕入先の経営理念、事業戦略を理解している	1	2	3	4	5
5. 仕入先が必要とするビジネス情報を提供している	1	2	3	4	5
6. 仕入先経営陣とはビジネスを離れても親しい関係を持っている	1	2	3	4	5

VII. 貴社の従業員教育について、お聞きします。 (おのおの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 現場での体験を通じた教育（OJT）を重視している	1	2	3	4	5
2. 従業員に対しては、継承すべき技術を明らかにしている	1	2	3	4	5
3. 守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している	1	2	3	4	5
4. 従業員に対して、会社の歴史・伝統を教えている	1	2	3	4	5
5. 従業員の個性や希望を考慮して、育成している	1	2	3	4	5
6. 業界の資格取得を促進するなど、社外での教育も活用している	1	2	3	4	5
7. 目標となる姿・技能を示して、将来に夢を持たせている	1	2	3	4	5
8. 人材確保や従業員の定着を図るために工夫している	1	2	3	4	5

VIII. 貴社の後継者育成等の考え方について、お聞きします。 (おのおの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 後継者選びには、長子継承など、基本的な原則がある	1	2	3	4	5
2. 経営者だけでなく、周囲も後継者を育てる協力体制がある	1	2	3	4	5
3. 後継者には、他社での勤務や留学等、社外経験を積ませている	1	2	3	4	5
4. 後継者には、社内ではまず現場の仕事を学ぶことを期待している	1	2	3	4	5
5. 後継者には、計画的に様々な部署を経験させている	1	2	3	4	5
6. 後継者には、社内だけでなく、社外人脈の形成にも努めさせている	1	2	3	4	5
7. 後継者に仕事の楽しさ・面白さも見せている	1	2	3	4	5
8. 後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている	1	2	3	4	5
9. 承継後は、後継者から相談されるまで口を出さないようにしている	1	2	3	4	5
10. 事業承継では、税制、労働法等の現行法令が阻害要因になる	1	2	3	4	5

↓ 10. で「4 概ね当てはまる」、「5 当てはまる」の方

11. 阻害となる要因があれば具体的に記入下さい。(例：相続すべき非上場株式の相続税負担が重すぎる等)

IX. 貴社の業界や地域との関わりについて、お聞きします。 (おのおの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加している	1	2	3	4	5
2. 異業種や世代を超えた広い人脈をもつように心がけている	1	2	3	4	5
3. 信頼できる社外の経営者等から助言やアドバイスを受けている	1	2	3	4	5
4. 地域（中央区）のブランド力が商売に影響している	1	2	3	4	5
5. 地域社会の一員として、地域での行事や催事に参加している	1	2	3	4	5
6. 地域の価値を高めるためのプロジェクトに参画している	1	2	3	4	5

X. 今後の経営の考え方について、お聞きします。 (おのの1つに○)

	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる
1. 本業以外で新たな事業を展開していく	1	2	3	4	5
2. 国内で市場をさらに拡大していく	1	2	3	4	5
3. 海外市場へ進出する事業展開を図っていく	1	2	3	4	5
4. 海外顧客の日本への呼び込みを図っていく	1	2	3	4	5
5. インターネットを活用して取引を拡大していく	1	2	3	4	5
6. 今後の事業継続についてあてはまるもの1つにチェック✓をいれてください					
☐ ① 後継者(候補者)がいる	☐ ② いずれ後継者を決め、引き継ぎたい				
☐ ③ 事業譲渡等での継続を検討している	☐ ④ 事業継続の意思はない (自分の代で廃業する)				
☐ ⑤ 未定	☐ ⑥ その他 ()				

XI. その他、何かご意見がございましたらお聞かせください。

XII. 最後に貴社についてお聞きします。 ※ご記入いただきました情報は、本調査の集計・分析以外に使用いたしません。
また、個人や企業が分かる形での調査結果の発表はいたしません。

貴社名										
代表者名	様									
ご記入者	※代表者と異なる場合はご記入ください 様 (部署・役職)									
所在地	〒 ー									
TEL				従業員数	人		創業年	西暦	年	
年商	約	円	資本金	※法人の場合のみご記入ください 円			法人 設立年	※法人の場合のみご記入ください 西暦	年	
企業形態	1. 同族経営 2. 非同族経営 3. その他()									
業種 主なもの 一つだけに ○印	1. 建設業 2. 製造業 3. 情報通信業 4. 運輸・倉庫業 5. 卸売業 6. 小売業 7. 金融・保険業 8. 不動産業 9. 飲食店・宿泊業 10. 医療・福祉 11. 教育、学習支援事業 12. サービス業 13. その他()									

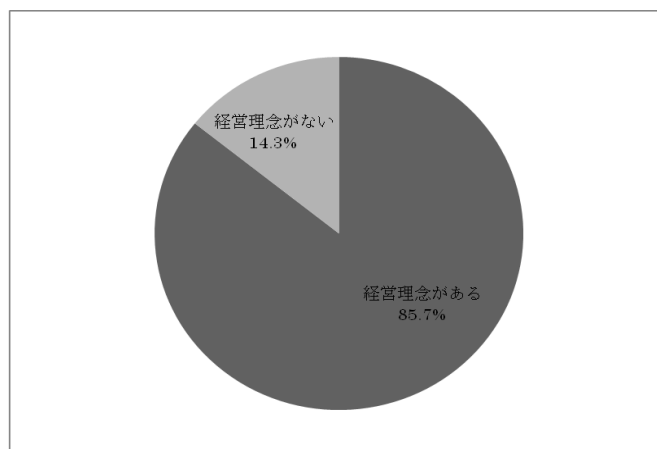
ご協力ありがとうございました。
同封の返信用封筒にてご返送ください またはFAX (03) 3538-1815まで
 FAXにてご返送の際は、裏面もあわせてご送信くださいますようお願いいたします。

(3)集計結果

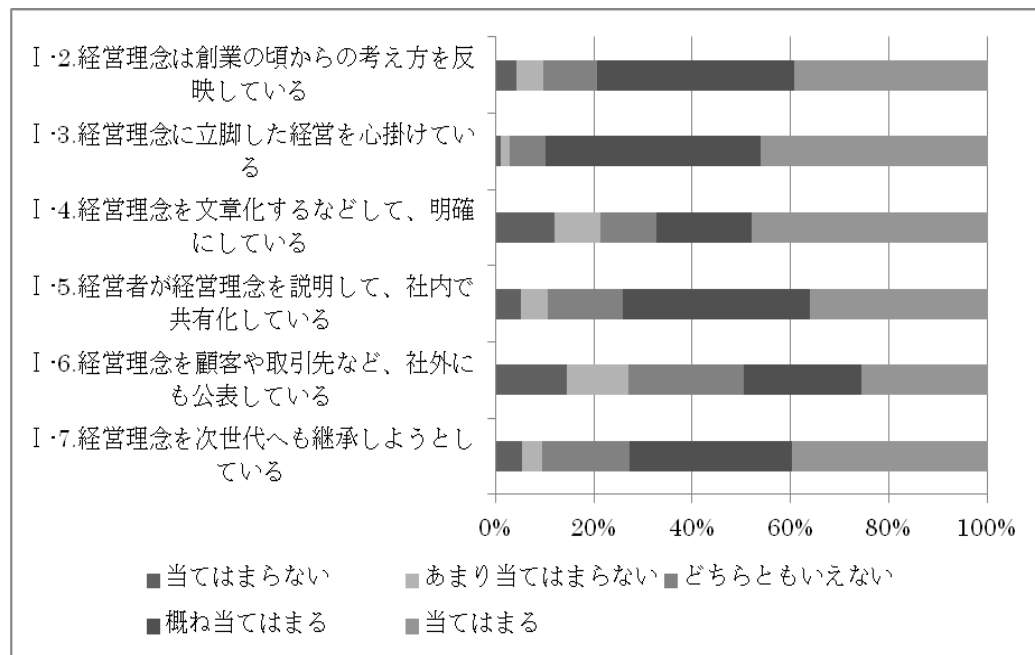
①単純集計

I. 貴社の経営理念(社是・社訓)について、お聞きします

経営理念の有無については、85.7%の企業が「経営理念がある」と答えている。「ある」と回答した企業では、どのように経営理念を経営に活かしているのでしょうか。多くの企業が創業の頃からの考え方を経営理念に反映しているし、経営理念に立脚した経営を目指している。しかも、その理念を明文化し、社内で共有化することを試みているだけではなく、次世代にも継承しようとしていることがわかる。



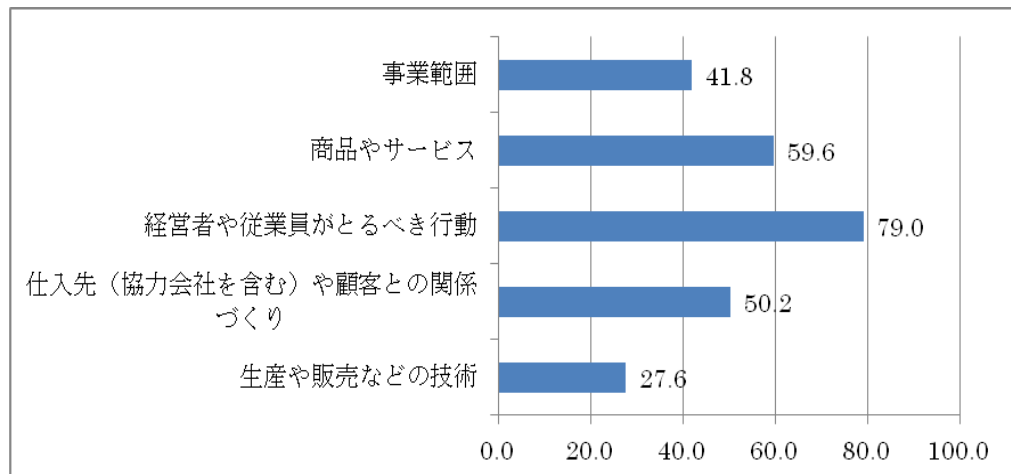
	回答数	%
経営理念がある	1121	85.7
経営理念がない	187	14.3
合計	1308	100.0



	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
I-2.経営理念は創業の頃からの考え方を反映している	47 (4%)	61 (6%)	121 (11%)	443 (40%)	435 (39%)	1107 4.05
I-3.経営理念に立脚した経営を心掛けている	12 (1%)	21 (2%)	80 (7%)	484 (44%)	510 (46%)	1107 4.32
I-4.経営理念を文章化するなどして明確にしている	133 (12%)	102 (9%)	127 (11%)	214 (19%)	531 (48%)	1107 3.82
I-5.経営者が経営理念を説明して、社内でも共有化している	58 (5%)	59 (5%)	167 (15%)	420 (38%)	397 (36%)	1101 3.94
I-6.経営理念を顧客や取引先など、社外にも公表している	161 (15%)	139 (13%)	259 (23%)	264 (24%)	284 (26%)	1107 3.34
I-7.経営理念を次世代へも継承しようとしている	59 (5%)	47 (4%)	194 (18%)	364 (33%)	439 (40%)	1103 3.98

経営理念で示されているものすべてチェックを入れてください

それでは、具体的な理念内容についてはどうか。圧倒的に多いのが、「経営者や従業員がとるべき行動」で、約8割に近いが理念の内容としている。理念をいかに行動に落とし込んでいくかを、多くの企業が重視していることがうかがえる。次に半数以上の企業が理念内容として重視しているのが、「商品やサービスに関する内容」と「仕入れ先や顧客との関係づくりに関する内容」である。商品やサービスを通じて顧客だけではなく、仕入れ先との関係も構築するために、理念内容として重視されるのであろう。商品と取引関係の構築という経営の基本に忠実な姿勢がうかがえる。

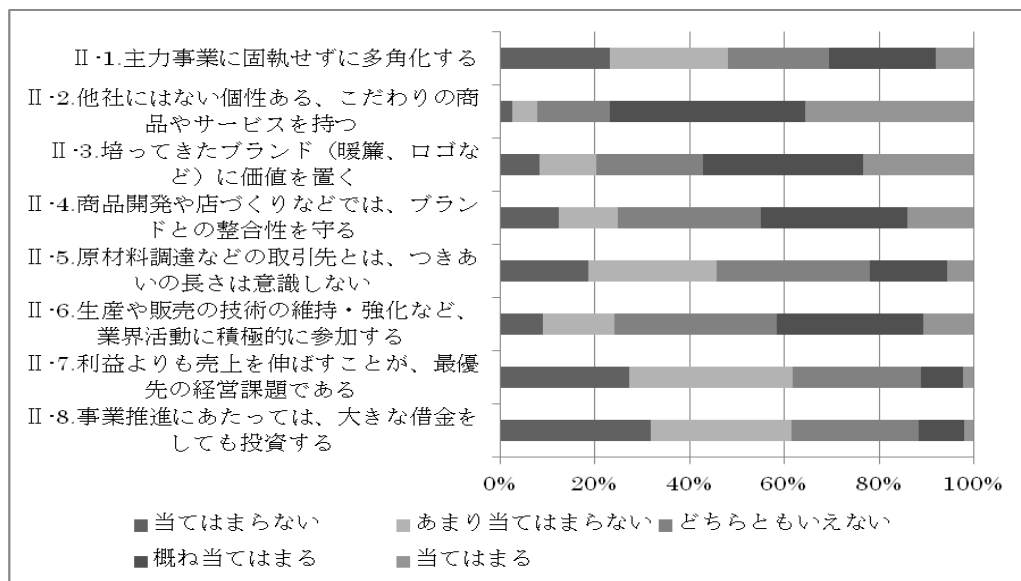


I-8 理念の内容

内容	理念あり	%
事業範囲	469	41.8
商品やサービス	668	59.6
経営者や従業員がとるべき行動	886	79.0
仕入れ先（協力会社を含む）や顧客との関係づくり	563	50.2
生産や販売などの技術	309	27.6
	1121	100.0

II. 貴社がこれまで基本としてきた経営方針について、お聞きします

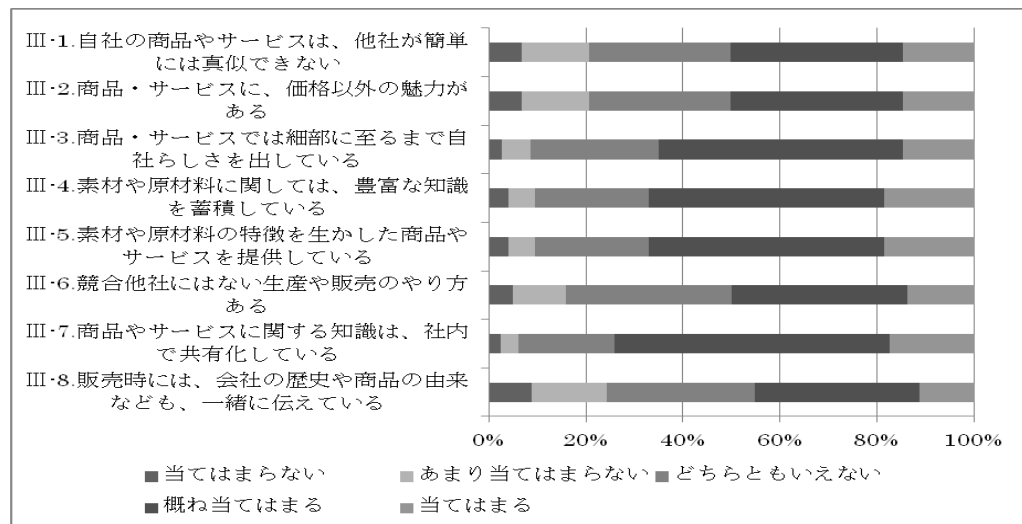
経営方針については、多くの企業が主力事業に忠実な経営を志向しており、むやみな多角化を志向しないという堅実な経営を目指していることが理解できる。実際、事業推進にあたっては、6割弱の企業が大きな借金をしても投資することはないと回答しているし、売上至上主義ではない。この堅実経営を支えているのが、商品の差別化であろう。他社にはない、個性あるこだわりの商品を持っているという企業が多い。実に、7割の企業が個性あるこだわりの商品を持っていると回答している。



	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
II-1. 主力事業に固執せずに多角化する	302 (23%)	324 (25%)	279 (21%)	294 (23%)	103 (8%)	1302 2. 67
II-2. 他社にはない個性ある、こだわりの商品やサービスを持つ	34 (3%)	70 (5%)	201 (15%)	540 (41%)	469 (36%)	1314 4. 02
II-3. 培ってきたブランド（暖簾、ロゴなど）に価値を置く	110 (8%)	154 (12%)	295 (23%)	443 (34%)	304 (23%)	1306 3. 52
II-4. 商品開発や店づくりなどでは、ブランドとの整合性を守る	161 (12%)	162 (12%)	391 (30%)	402 (31%)	182 (14%)	1298 3. 22
II-5. 原材料調達などの取引先とは、つきあいの長さは意識しない	243 (19%)	357 (27%)	422 (32%)	213 (16%)	74 (6%)	1309 2. 63
II-6. 生産や販売の技術の維持・強化など、業界活動に積極的に参加する	117 (9%)	198 (15%)	449 (34%)	404 (31%)	139 (11%)	1307 3. 19
II-7. 利益よりも売上を伸ばすことが、最優先の経営課題である	358 (27%)	454 (34%)	359 (27%)	115 (9%)	30 (2%)	1316 2. 24
II-8. 事業推進にあたっては、大きな借金をしても投資する	420 (32%)	392 (30%)	353 (27%)	125 (9%)	28 (2%)	1318 2. 20

Ⅲ. 貴社の商品やサービスについて、お聞きします

商品サービスに関しては、約半数の企業が、他社には真似のできない商品サービスを有している。また、商品、サービスを背後で支える生産や販売のやり方でも、約半数の企業が競合他社にはない独自性のものを有している。独自性を競合他社に対して維持しているのは、素材や原材料に関する豊富な知識を蓄積し、その豊富な知識をベースに、こだわりのある商品、サービスを提供するからであろう。独自性を強みとすることからか、多くの企業が価格競争に陥らないようにしていることも、読み取れる。

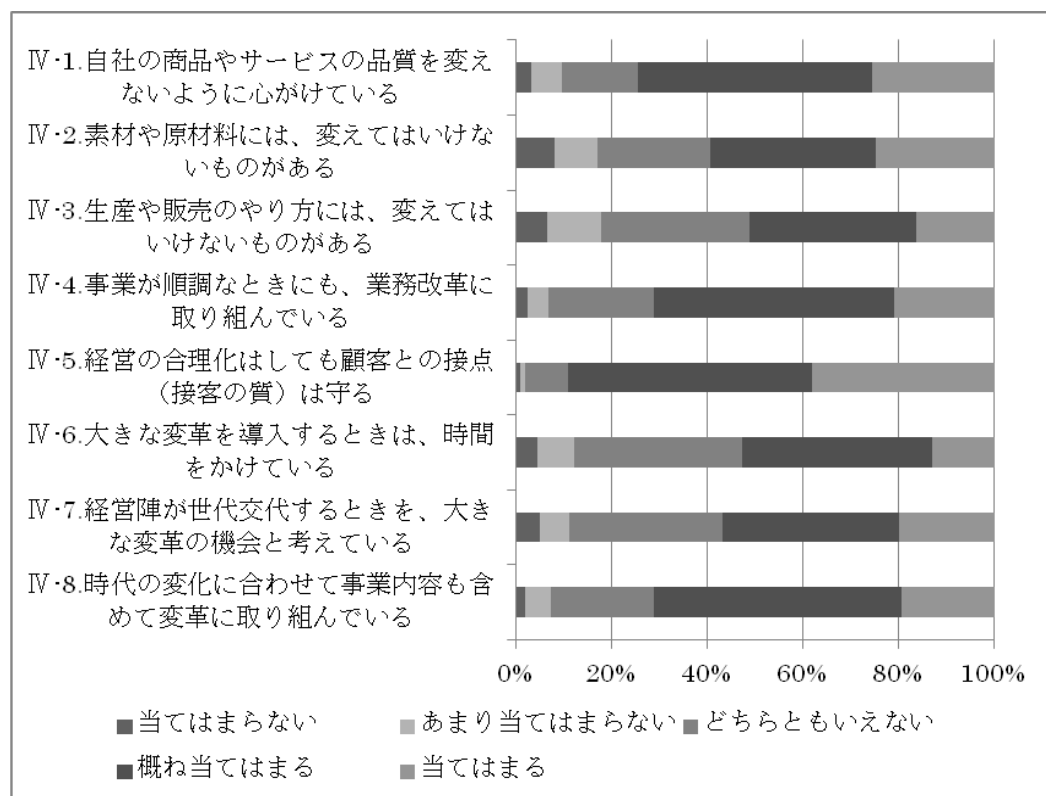


	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
Ⅲ-1. 自社の商品やサービスは、他社が簡単には真似できない	89 (7%)	183 (14%)	387 (29%)	468 (35%)	195 (15%)	1322 3.38
Ⅲ-2. 商品・サービスに、価格以外の魅力がある	89 (7%)	183 (14%)	387 (29%)	468 (35%)	195 (15%)	1322 3.81
Ⅲ-3. 商品・サービスでは細部に至るまで、自社らしさを出している	35 (3%)	77 (6%)	346 (26%)	659 (50%)	194 (15%)	1311 3.69
Ⅲ-4. 素材や原材料に関しては、豊富な知識を蓄積している	53 (4%)	73 (6%)	307 (23%)	634 (48%)	243 (19%)	1310 3.72
Ⅲ-5. 素材や原材料の特徴を生かし商品やサービスを提供している	53 (4%)	73 (6%)	307 (23%)	634 (48%)	243 (19%)	1310 3.63
Ⅲ-6. 競合他社にはない生産や、販売のやり方がある	65 (5%)	144 (11%)	448 (34%)	476 (36%)	181 (14%)	1314 3.43
Ⅲ-7. 商品やサービスに関する知識は、社内で共有化している	33 (3%)	48 (4%)	261 (20%)	745 (57%)	229 (17%)	1316 3.83
Ⅲ-8. 販売時には、会社の歴史や商品の由来なども、一緒に伝えている	115 (9%)	205 (16%)	404 (31%)	447 (34%)	148 (11%)	1319 3.23

IV. 貴社の業績改善・企業変革について、お聞きします。

約7割以上の企業が、商品やサービスの品質を変えないように心がけているし、また、半数以上の企業が、素材や原材料、生産や販売のやり方で変えてはいけないものがあると認識している。とくに、アンケートで突出しているのは、約9割近い企業が、経営の合理化をしても、顧客との接点を変えないと回答していることである。顧客との接点こそが強みの源泉であると認識しているからであろう。

変えないものを明確に持っている一方、変革に多くの企業が意欲的である。事実、約7割の企業が時代の変化に合わせて、事業内容を含めて変革に取り組んでいる。とくに特徴的なのは、約7割の企業が事業が順調な時にも、業務改革に取り組んでいることである。事業が順調で企業体力がある時にこそ、改革に取り組むということであろう。このように多くの企業が積極的に改革に取り組めるのも、経営の仕組みの中で変えるもの、変えてはいけないものを明確に認識しているからである。換言するならば、コアの強みが何かを明確に認識しているからこそ、業務改革にも積極的に取り組めると考えられる。

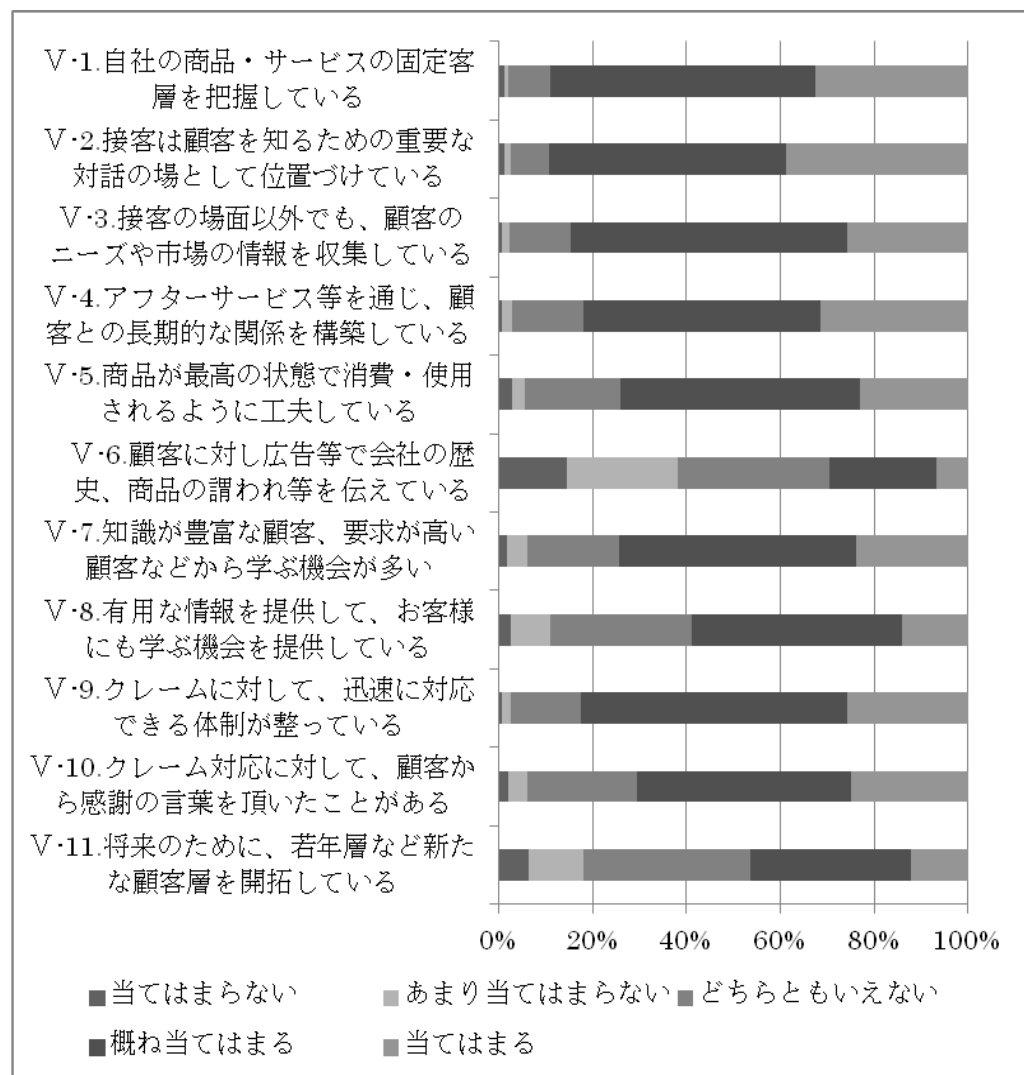


	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
IV-1.自社の商品やサービスの品質を変えないように心がけている	41 (3%)	83 (6%)	207 (16%)	638 (49%)	331 (25%)	1300 3. 87
IV-2.素材や原材料には、変えてはいけないものがある	103 (8%)	117 (9%)	299 (23%)	445 (35%)	317 (25%)	1281 3. 59
IV-3.生産や販売のやり方には、変えてはいけないものがある	85 (7%)	143 (11%)	400 (31%)	444 (35%)	211 (16%)	1283 3. 43
IV-4.事業が順調なときにも、業務改革に取り組んでいる	31 (2%)	57 (4%)	287 (22%)	655 (50%)	271 (21%)	1301 3. 83
IV-5.経営の合理化はしても顧客との接点(接客の質)は守る	12 (1%)	14 (1%)	115 (9%)	664 (51%)	495 (38%)	1300 4. 24
IV-6.大きな変革を導入するときは、時間をかけている	59 (5%)	99 (8%)	457 (35%)	516 (40%)	168 (13%)	1299 3. 49
IV-7.経営陣が世代交代するときを、大きな変革の機会と考えている	66 (5%)	78 (6%)	414 (32%)	476 (37%)	257 (20%)	1291 3. 60
IV-8.時代の変化に合わせて事業内容も含めて変革に取り組んでいる	27 (2%)	67 (5%)	280 (22%)	675 (52%)	252 (19%)	1301 3. 81

V. 貴社の顧客との関係づくりについて、お聞きします

8割以上の企業が、自社の商品・サービスに対して固定客層を把握していると回答している。実際、多くの企業が固定客層を取り込むための努力を行っている。8割の企業が、接客は顧客を知るための重要な対話の場として位置付けているし、また、アフターサービスなどを通じて顧客との長期的な関係を構築している。さらに、8割以上企業が、接客の場面以外でも、顧客のニーズや市場の情報を収集している。

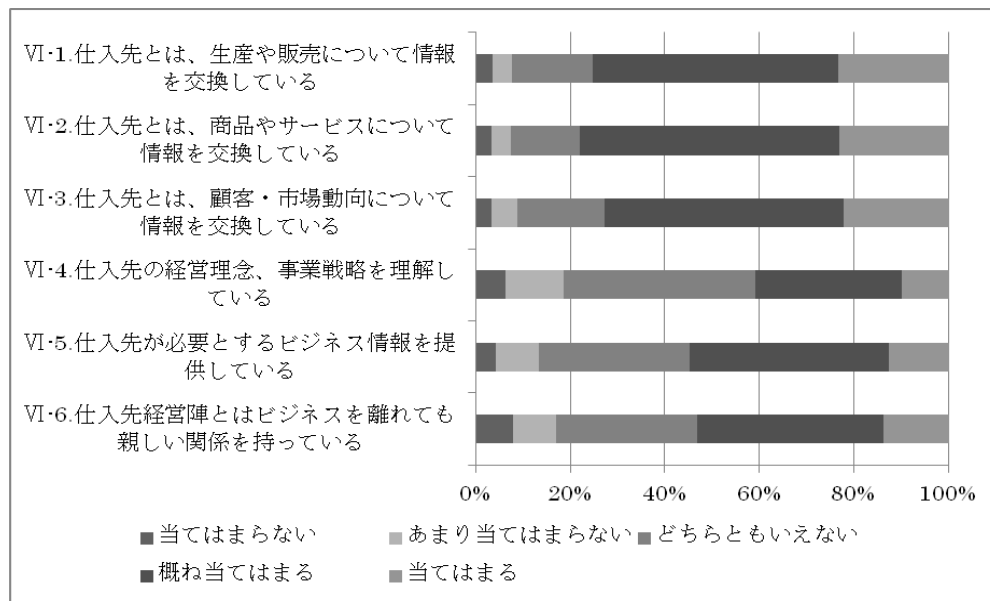
多くの企業が、顧客との関係を通じてニーズを含めた顧客の情報を積極的に獲得しようと行動していることがうかがえる。しかも、情報を収集しようとする顧客の特性は、知識が豊富で、要求度が高い顧客であると7割以上の企業が答えている。つまり、アンケート企業は、敢えて要求が厳しく、自社のコアの強みを高度化するような顧客と取引関係を意図的に持っていると言える。換言するならば、顧客選択基準が非常に明確であるとも言える。



	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
V-1.自社の商品・サービスの固定客層を把握している	15 (1%)	12 (1%)	117 (9%)	737 (56%)	424 (32%)	1305 4. 18
V-2.接客は顧客を知るための重要な対話の場として位置づけている	15 (1%)	18 (1%)	109 (8%)	656 (50%)	507 (39%)	1305 4. 24
V-3.接客の場面以外でも、顧客のニーズや市場の情報を収集している	10 (1%)	19 (1%)	171 (13%)	769 (59%)	335 (26%)	1304 4. 07
V-4.アフターサービス等を通じ、顧客との長期的な関係を構築している	10 (1%)	28 (2%)	197 (15%)	660 (51%)	410 (31%)	1305 4. 10
V-5.商品が最高の状態で消費・使用されるように工夫している	38 (3%)	33 (3%)	266 (21%)	660 (51%)	296 (23%)	1293 3. 88
V-6.顧客に対し広告等で会社の歴史、商品の謂われ等を伝えている	188 (14%)	307 (24%)	420 (32%)	297 (23%)	88 (7%)	1300 2. 84
V-7.知識が豊富な顧客、要求が高い顧客などから学ぶ機会が多い	22 (2%)	59 (5%)	255 (20%)	657 (50%)	310 (24%)	1303 3. 90
V-8.有用な情報を提供して、お客様にも学ぶ機会を提供している	34 (3%)	111 (9%)	393 (30%)	580 (45%)	185 (14%)	1303 3. 59
V-9.クレームに対して、迅速に対応できる体制が整っている	10 (1%)	26 (2%)	195 (15%)	739 (57%)	336 (26%)	1306 4. 05
V-10.クレームに対して、顧客から感謝の言葉を頂いたことがある	28 (2%)	53 (4%)	304 (23%)	591 (45%)	326 (25%)	1302 3. 87
V-11.将来のために、若年層など新たな顧客層を開拓している	85 (7%)	151 (12%)	459 (35%)	444 (34%)	158 (12%)	1297 3. 34

VI. 貴社の仕入先（協力会社を含む）との関係について、お聞きます。

7割以上の企業が、生産や販売、商品やサービス、顧客・市場動向についての情報を仕入先と交換している。良質な商品を作り込むためには、やはり原材料からこだわるといことが重要であると理解できる。そのため、5割以上の企業が、仕入れ先とはビジネスを離れても親しい関係を持っている。仕入先とフォーマル及びインフォーマルな関係を構築することで、常に顧客に良質でこだわりある商品を届けることを担保しているとも言える。

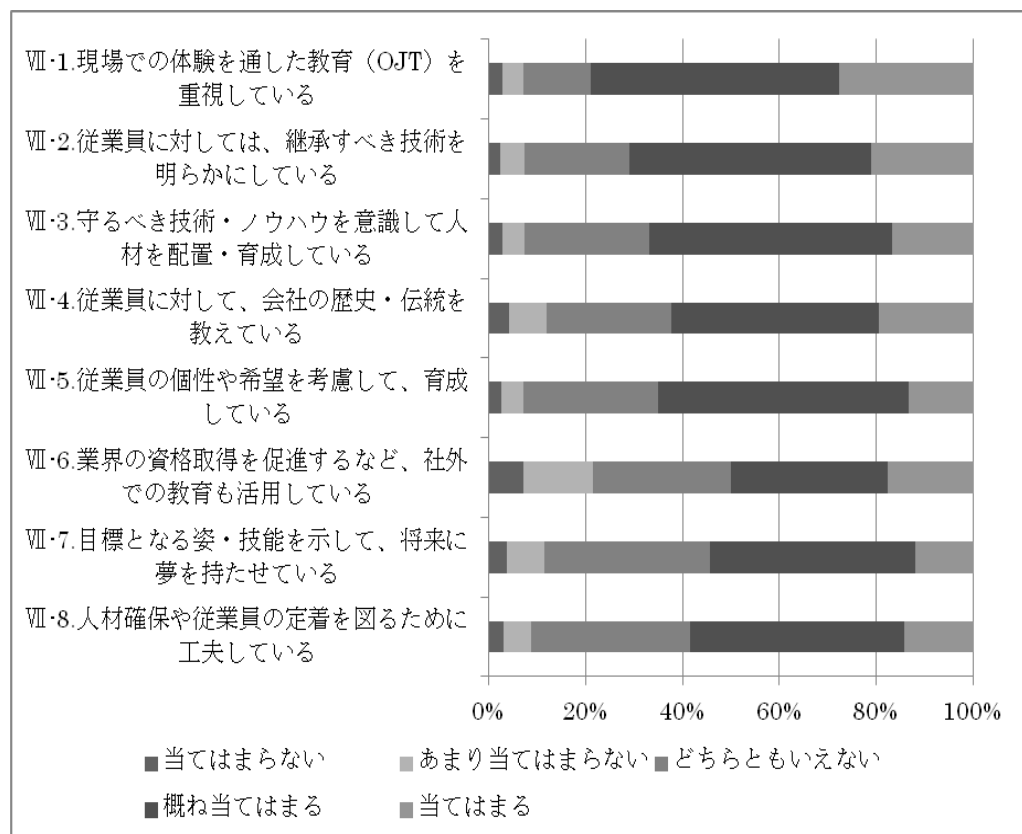


	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
VI-1.仕入先とは、生産や販売について情報を交換している	47 (4%)	53 (4%)	222 (17%)	671 (52%)	303 (23%)	1296 3. 87
VI-2.仕入先とは、商品やサービスについて情報を交換している	43 (3%)	53 (4%)	190 (15%)	712 (55%)	299 (23%)	1297 3. 90
VI-3.仕入先とは、顧客・市場動向について情報を交換している	43 (3%)	70 (5%)	240 (19%)	652 (50%)	288 (22%)	1293 3. 83
VI-4.仕入先の経営理念、事業戦略を理解している	82 (6%)	160 (12%)	524 (40%)	402 (31%)	130 (10%)	1298 3. 26
VI-5.仕入先が必要とするビジネス情報を提供している	56 (4%)	117 (9%)	414 (32%)	547 (42%)	163 (13%)	1297 3. 50
VI-6.仕入先とはビジネスを離れても親しい関係を持っている	102 (8%)	119 (9%)	386 (30%)	512 (39%)	179 (14%)	1298 3. 42

VII. 貴社の従業員教育について

7割以上の企業が、現場での体験を通じた教育を重視している。強みの源泉として認識している顧客との関係を通じて、教育を強化しようという意図であろう。そのためか、7割以上の企業が、従業員に対しては継承すべき技術を明らかにしているし、6割以上の企業が、守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している。継承すべき技術、守るべき技術・ノウハウ、伝統などをまず従業員に明らかにし、その上で、技術・ノウハウを現場を通じて鍛え上げていく仕組みと言える。

しかし、企業サイドに有利な人材育成の仕組みだけを考えているわけではない。実際、5割以上の企業が、従業員の個性や希望を考慮して育成しているし、目標となる姿・技能を示して、将来に夢を持たせている。さらには、5割以上の企業が、人材確保や従業員の定着を図るための工夫をしている。つまり、従業員教育において、個を重視する経営を展開しているのが特徴と言えるであろう。

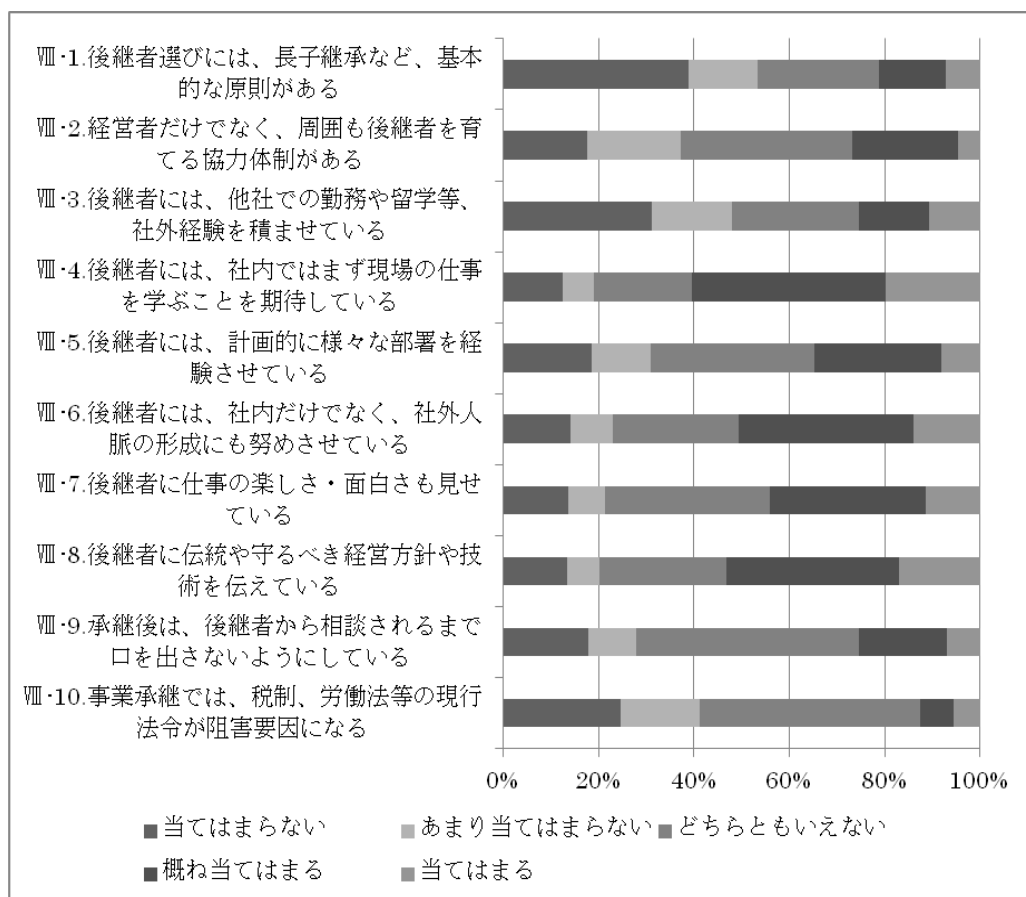


	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
VII-1.現場での体験を通じた教育（OJT）を重視している	37 (3%)	56 (4%)	181 (14%)	661 (51%)	358 (28%)	1293 3.96
VII-2.従業員に対しては、継承すべき技術を明らかにしている	33 (3%)	63 (5%)	279 (22%)	644 (50%)	273 (21%)	1292 3.82
VII-3.守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している	36 (3%)	60 (5%)	331 (26%)	644 (50%)	215 (17%)	1286 3.73
VII-4.従業員に対して、会社の歴史・伝統を教えている	55 (4%)	100 (8%)	334 (26%)	555 (43%)	251 (19%)	1295 3.65
VII-5.従業員の個性や希望を考慮して、育成している	33 (3%)	60 (5%)	358 (28%)	664 (52%)	173 (13%)	1288 3.69
VII-6.業界の資格取得を促進するなど、社外での教育も活用している	94 (7%)	185 (14%)	364 (28%)	418 (32%)	226 (18%)	1287 3.39
VII-7.目標となる姿・技能を示して、将来に夢を持たせている	50 (4%)	100 (8%)	440 (34%)	544 (42%)	156 (12%)	1290 3.51
VII-8.人材確保や従業員の定着を図るために工夫している	39 (3%)	75 (6%)	422 (33%)	570 (44%)	184 (14%)	1290 3.61

Ⅷ. 貴社の後継者育成等の考え方について、お聞きします

後継者育成の方法でも、約6割に近い企業が、後継者をいきなり管理部門に就けるのではなく、やはり社内ではまず現場の仕事を学ぶことを期待している。また、約5割の企業が、後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている。従業員教育と同様に、後継者育成の教育方法についても、今まで受け継がれてきた守るべき伝統や経営方針の技術を伝える一方、現場主義の教育が重視されている。その意味で、人材の育成、教育に関しては一貫性を持っていると言える。

しかし、現場を重視する教育体系以外にはあまり際だった特徴を見いだせなかった。例えば、後継者選びには、長子継承などの基本原則を有している企業は少なく、現場教育を重視している企業が多い割には、必ずしも計画的にさまざまな部署を後継者に経験させているという企業も多いわけではなかった。

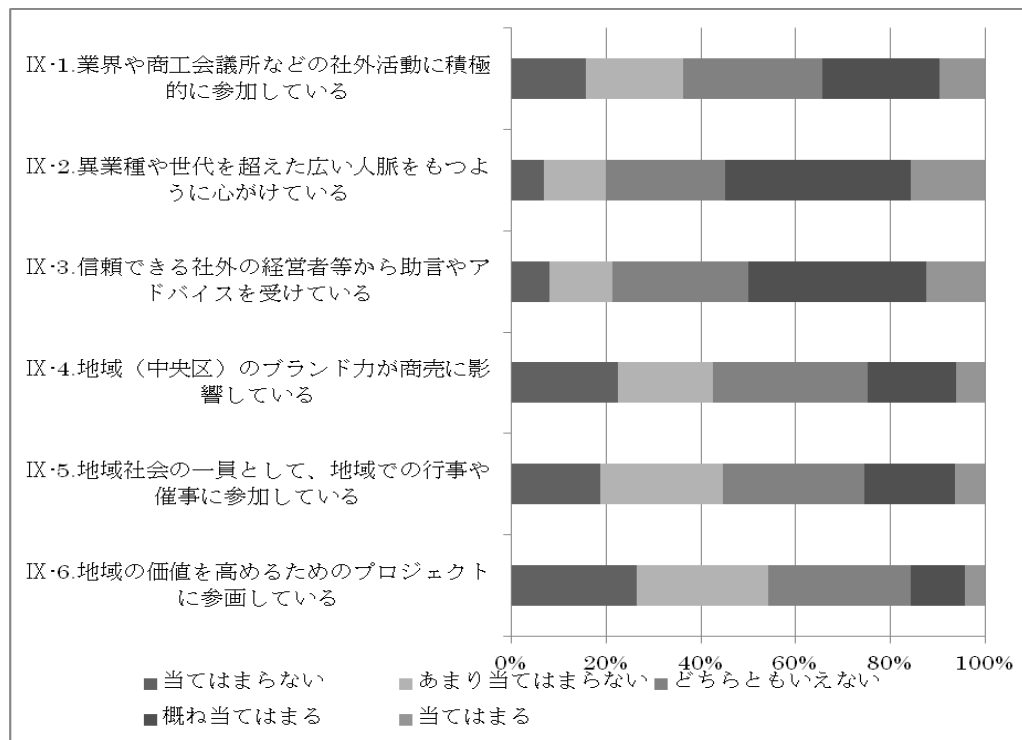


	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
VIII-1.後継者選びには、長子継承など、基本的な原則がある	500 (39%)	184 (14%)	328 (26%)	180 (14%)	92 (7%)	1284 2.36
VIII-2.経営者だけでなく、周囲も後継者を育てる協力体制がある	224 (18%)	252 (20%)	462 (36%)	282 (22%)	60 (5%)	1280 2.77
VIII-3.後継者には、他社での勤務や留学等、社外経験を積ませている	398 (31%)	214 (17%)	339 (27%)	188 (15%)	136 (11%)	1275 2.57
VIII-4.後継者には、社内ではまず現場の仕事を学ぶことを期待している	160 (13%)	81 (6%)	265 (21%)	517 (40%)	254 (20%)	1277 3.49
VIII-5.後継者には、計画的に様々な部署を経験させている	234 (18%)	159 (13%)	436 (34%)	336 (26%)	104 (8%)	1269 2.93
VIII-6.後継者には、社内だけでなく、社外人脈の形成にも努めさせている	179 (14%)	115 (9%)	334 (26%)	469 (37%)	178 (14%)	1275 3.28
VIII-7.後継者に仕事の楽しさ・面白さも見せている	173 (14%)	98 (8%)	441 (35%)	415 (33%)	146 (11%)	1273 3.21
VIII-8.後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている	170 (13%)	87 (7%)	338 (27%)	464 (36%)	215 (17%)	1274 3.37
VIII-9.承継後は、後継者から相談されるまでを出さないようにしている	222 (18%)	128 (10%)	586 (47%)	230 (18%)	88 (7%)	1254 2.87
VIII-10.事業承継では、税制、労働法等の現行法令が阻害要因になる	309 (25%)	209 (17%)	586 (46%)	87 (7%)	70 (6%)	1261 2.52

IX. 貴社の業界や地域との関わりについて、お聞きします

多くの企業が、「業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加しているか」という問いには、6割以上の企業があまり明確な回答を持っていなかった。また、「地域社会の一員として、地域での行事や催事に参加しているか」という問いにも、6割の企業が明確な回答を示していない。回答企業は地域という概念にはあまりこだわりのないのかもしれない。実際、「地域の価値を高めるためのプロジェクトに参画しているか」という問いに対しても、5割以上の企業が参加していない。

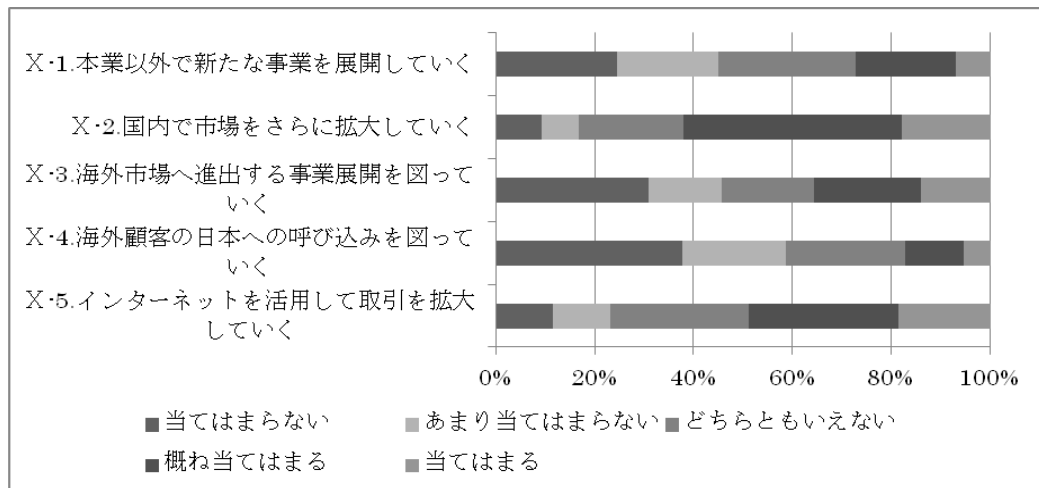
しかし、その一方で、5割以上の企業が、異業種や世代を超えた広い人脈をもつように心掛けている。地域という概念にこだわりはないが、その地域に根ざす人というネットワークには高い関心があると考えられる。つまり、異なった業種の人とつながることで、経営に対す周辺視野を意図的に広げることが心掛けていていると考えられる。



	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
Ⅸ-1.業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加している	206 (16%)	265 (20%)	383 (29%)	322 (25%)	126 (10%)	1302 2. 92
Ⅸ-2.異業種や世代を超えた広い人脈をもつように心がけている	88 (7%)	170 (13%)	328 (25%)	511 (39%)	203 (16%)	1300 3. 44
Ⅸ-3.信頼できる社外の経営者等から助言やアドバイスを受けている	104 (8%)	174 (13%)	372 (29%)	491 (38%)	160 (12%)	1301 3. 33
Ⅸ-4.地域(中央区)のブランド力が 商売に影響している	292 (23%)	259 (20%)	426 (33%)	240 (19%)	80 (6%)	1297 2. 66
Ⅸ-5.地域社会の一員として、地域 での行事や催事に参加している	244 (19%)	338 (26%)	387 (30%)	251 (19%)	82 (6%)	1302 2. 68
Ⅸ-6.地域の価値を高めるための プロジェクトに参画している	342 (26%)	362 (28%)	390 (30%)	148 (11%)	56 (4%)	1298 2. 39

X. 今後の経営の考え方について、お聞きします

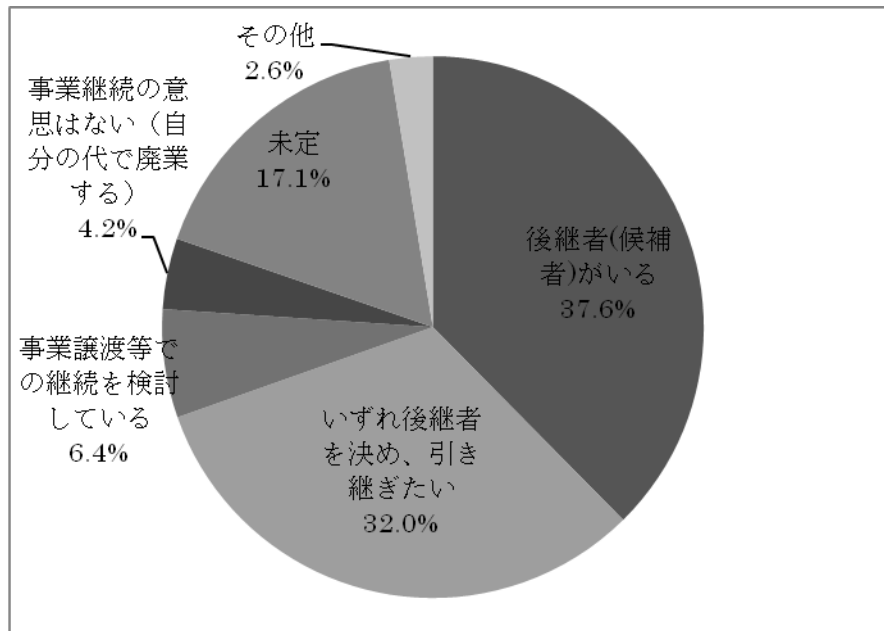
今後の事業展開については、本業以外で新たな事業を展開していくということに関して、積極的な企業は3割にも満たない。やはり本業のコア事業を、今後も中心に事業展開していくという姿勢がうかがえる。しかも、コア事業の強化を海外展開を視野に入れるのではなく、むしろ6割の企業が国内での市場拡大を意図している。海外展開や、海外から顧客を呼び込むという戦略については、約半数以上の企業が積極的ではない。しかし、新しい成長の源泉としての海外戦略についてはあまり積極的ではないが、インターネットを取引に活用するという点に関しては、約5割近い企業が積極的活用を意欲的である。



	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	概ね当てはまる	当てはまる	回答数 平均値
X-1. 本業以外で新たな事業を展開していく	324 (25%)	268 (20%)	366 (28%)	267 (20%)	92 (7%)	1317 2.65
X-2. 国内で市場をさらに拡大していく	123 (9%)	99 (8%)	278 (21%)	580 (44%)	236 (18%)	1316 3.54
X-3. 海外市場へ進出する事業展開を図っていく	404 (31%)	193 (15%)	241 (18%)	284 (22%)	182 (14%)	1304 2.73
X-4. 海外顧客の日本への呼び込みを図っていく	495 (38%)	273 (21%)	317 (24%)	155 (12%)	69 (5%)	1309 2.26
X-5. インターネットを活用して取引を拡大していく	152 (12%)	149 (11%)	367 (28%)	394 (30%)	243 (19%)	1305 3.33

【事業承継】

事業承継については、7割近くの経営者が後継者を考えながら企業運営を行っていることが理解できる。回答企業の多くが中小・中堅のファミリー企業であると考えられることから、企業の設立年数に関係なく、多くの企業経営者が継承を強く意識した経営を展開しているということであろう。



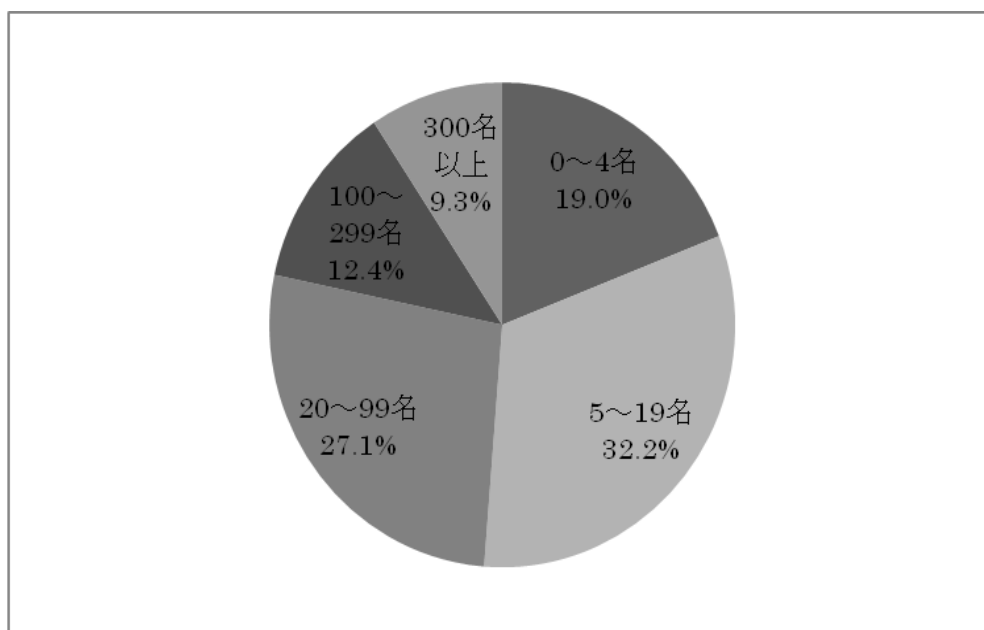
事業継承

(MA)

	回答数	%
後継者(候補者)がいる	507	37.6
いずれ後継者を決め、引き継ぎたい	432	32.0
事業譲渡等での継続を検討している	87	6.4
事業継続の意思はない(自分の代で廃業する)	57	4.2
未定	231	17.1
その他	35	2.6
合計	1349	100.0

【従業員数】

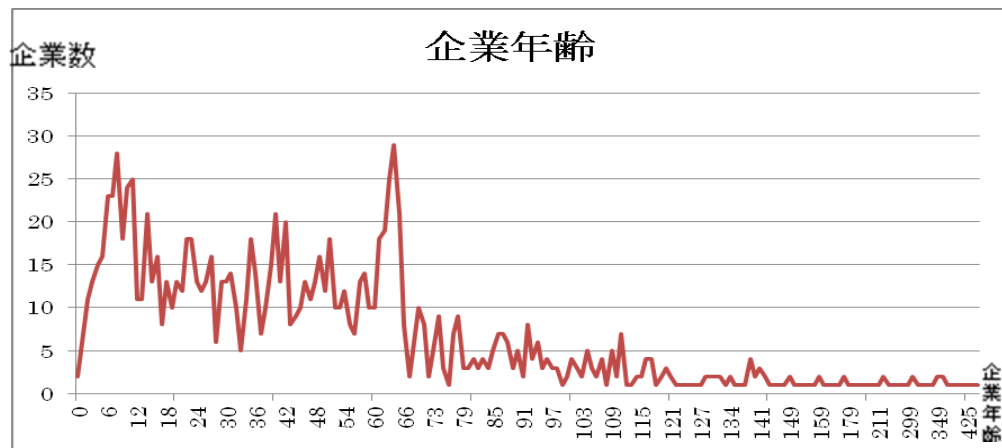
回答企業の約8割が、従業員規模100名未満の企業であった。従業員規模別にみていくと、各分類にまんべんなく分布しており、幅広く回答が得られたといえる。



	回答数	%
0～4 名	244	19.0%
5～19 名	413	32.2%
20～99 名	347	27.1%
100～299 名	159	12.4%
300 名以上	119	9.3%
合計	1282	100.0%

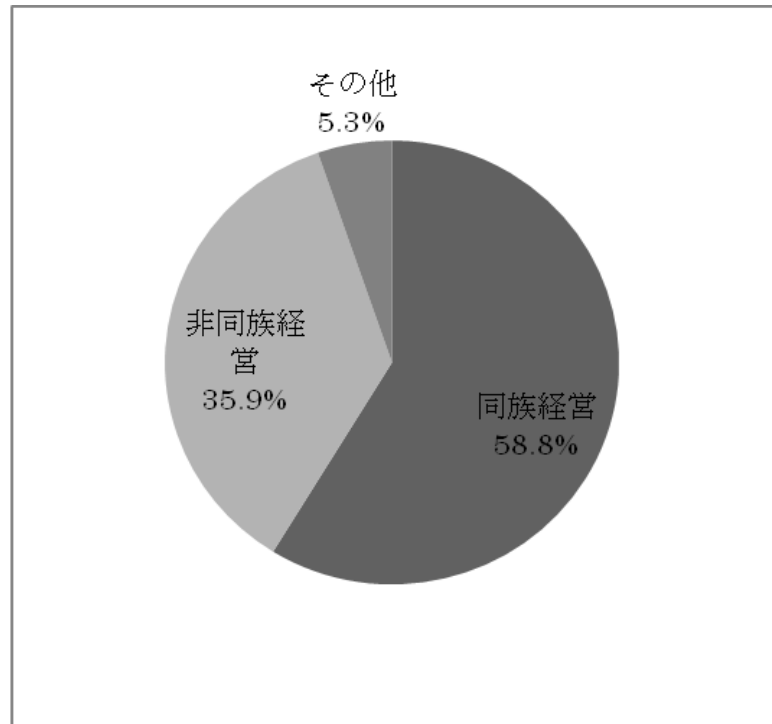
【企業年数】

回答企業の企業年齢については、設立から 70 年以内の企業が比較的多くなっている。とくに、設立から 60 年～66 年の企業と、設立から 6 年～12 年の企業がいちばん多くなっている。しかし、設立から 66 年たつと企業数は減少し始め、115 年以降になると平均 5 社にも満たなくなっている。このデータから、企業が各時代の環境変化に対応しながら長期存続を実現していくことが、いかに難しいかを示しているとも言える。



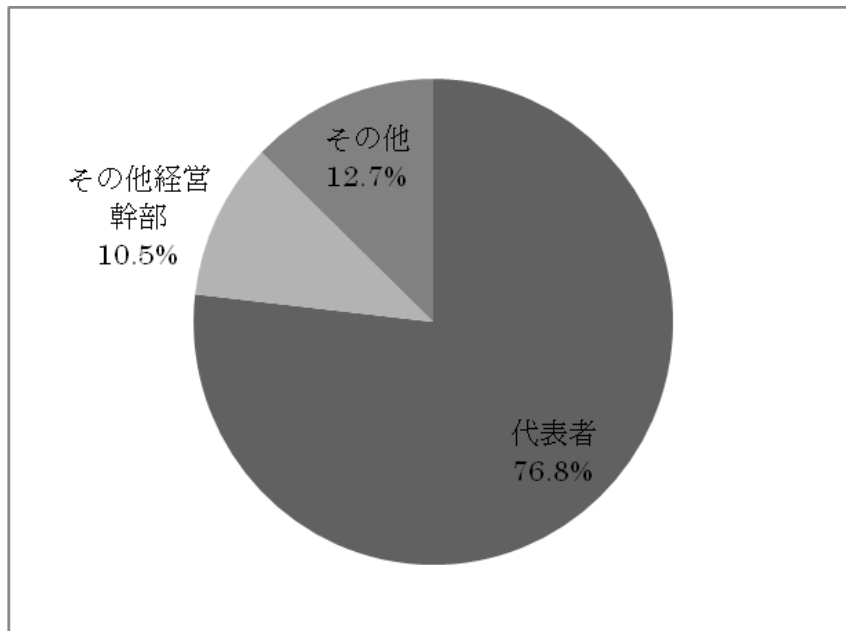
【経営形態】

回答企業の6割近くが同族経営で、3割強の企業が非同族経営となっている。同族経営の割合は、従業員数20名以下の小規模企業の割合とほぼ同じ結果となっている。



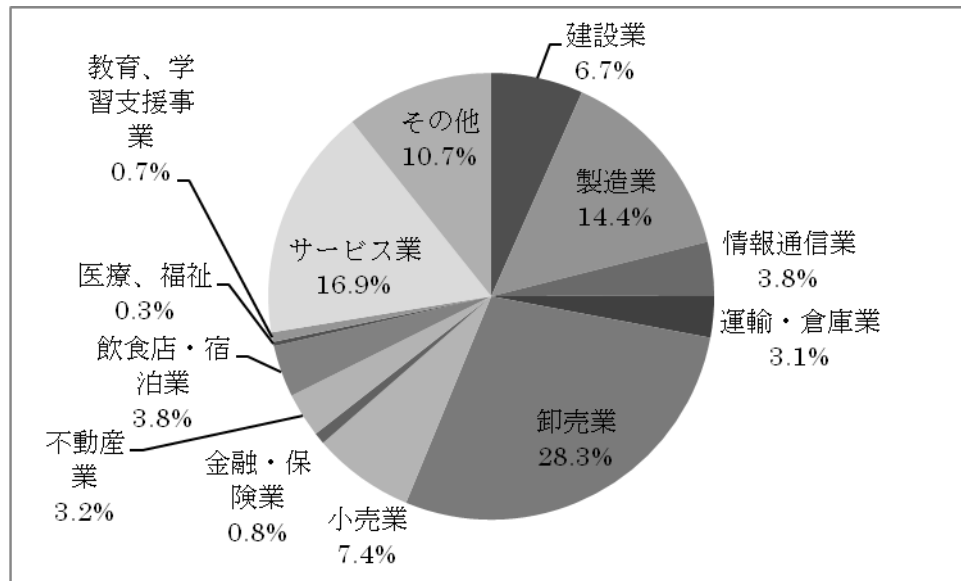
	回答数	%
同族経営	677	58.8
非同族経営	414	35.9
その他	61	5.3
合計	1152	100.0

【回答者】



		回答数	%
代表者		1004	76.8
その他 経営幹部	副社長	10	0.8
	専務取締役	24	1.8
	常務取締役	18	1.4
	取締役	63	4.8
	監査役	5	0.4
	その他経営幹部	17	1.3
	(小計)	(137)	(10.5)
その他	部長	51	3.9
	課長 (チーム長)	35	2.7
	役職なし	29	2.2
	役職不明	26	2.0
	支店長等 (支店)	25	1.9
	(小計)	(166)	(12.7)
合計		1307	100.0

【業種】

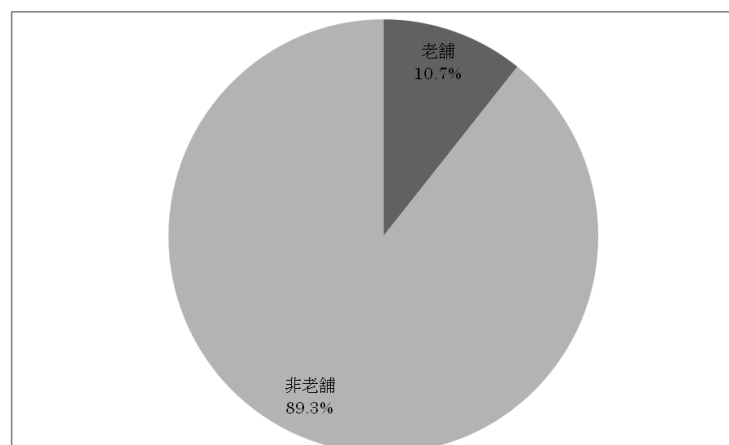


	回答数	%		回答数	%
建設業	87	6.7	不動産業	42	3.2
製造業	188	14.4	飲食店・宿泊業	49	3.8
情報通信業	50	3.8	医療・福祉	4	0.3
運輸・倉庫業	40	3.1	教育、学習支援事業	9	0.7
卸売業	369	28.3	サービス業	220	16.9
小売業	96	7.4	その他	140	10.7
金融・保険業	11	0.8			
合計				1305	100.0

②老舗と非老舗の比較

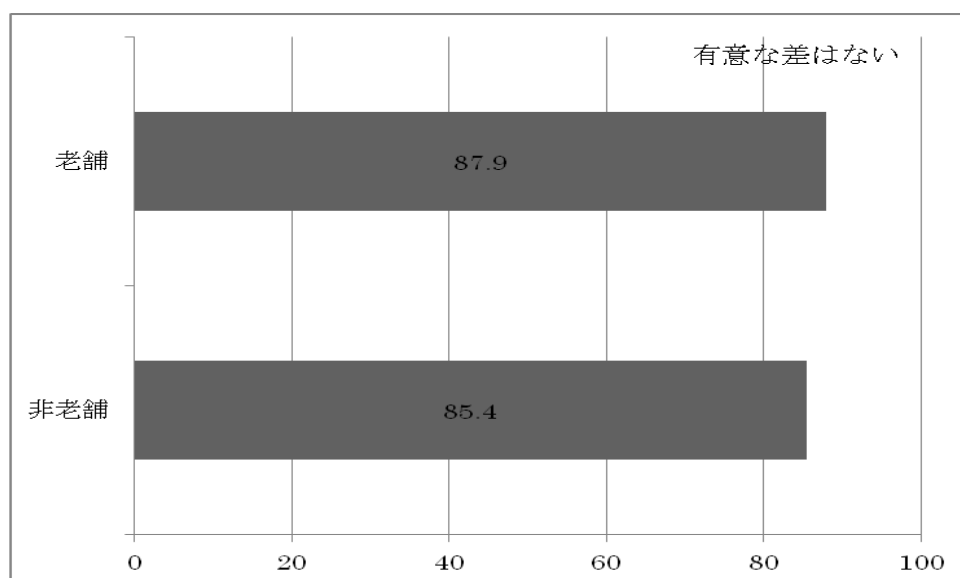
【定義】

- ・老舗：調査時点で百年以上の業歴をもつ企業、創業が1911年（明治44年）以前の企業）
- ・非老舗：1912年（明治45年、大正元年）以降に誕生した企業

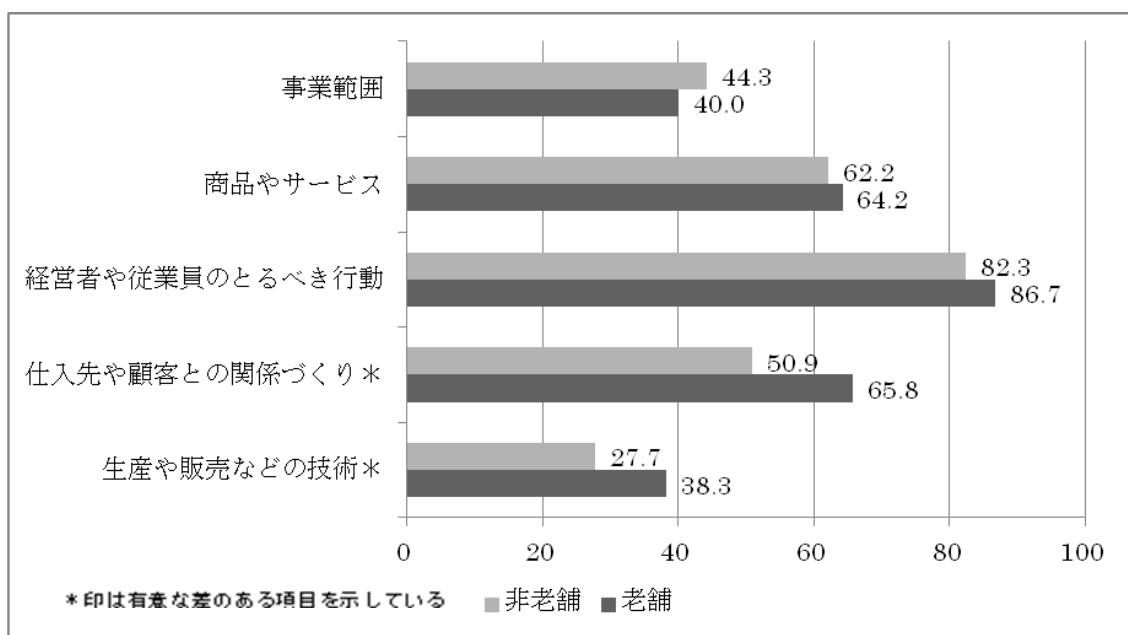


	回答数	%
老舗	143	10.7
非老舗	1189	89.3
合計	1332	100.0

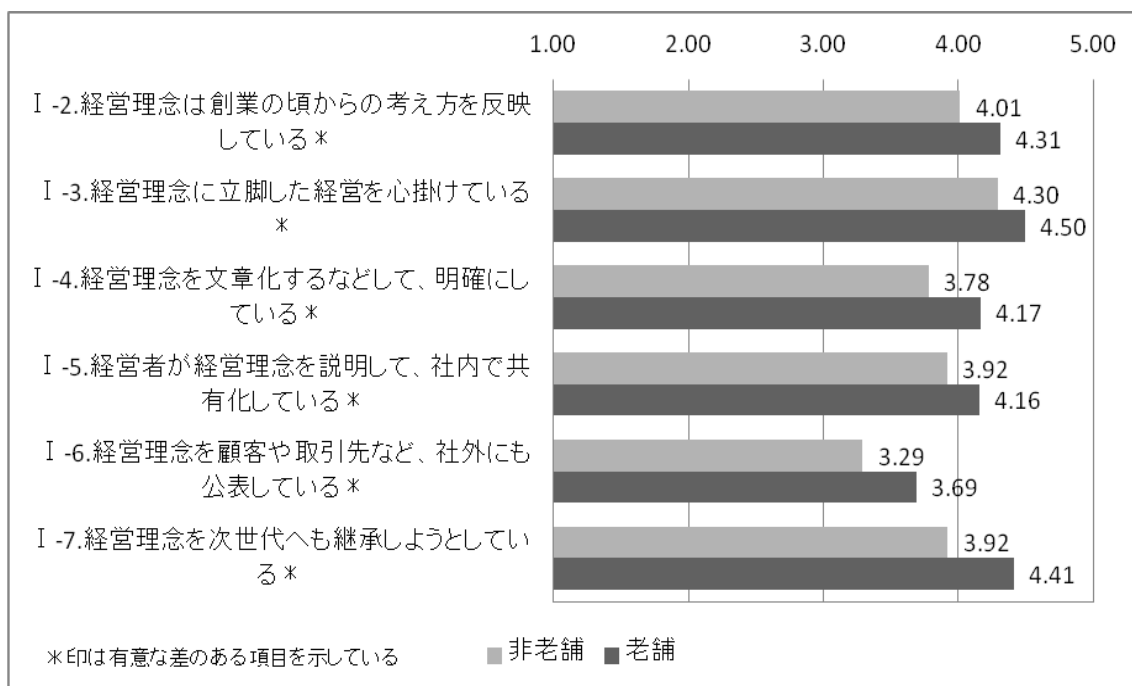
経営理念の存在（%）



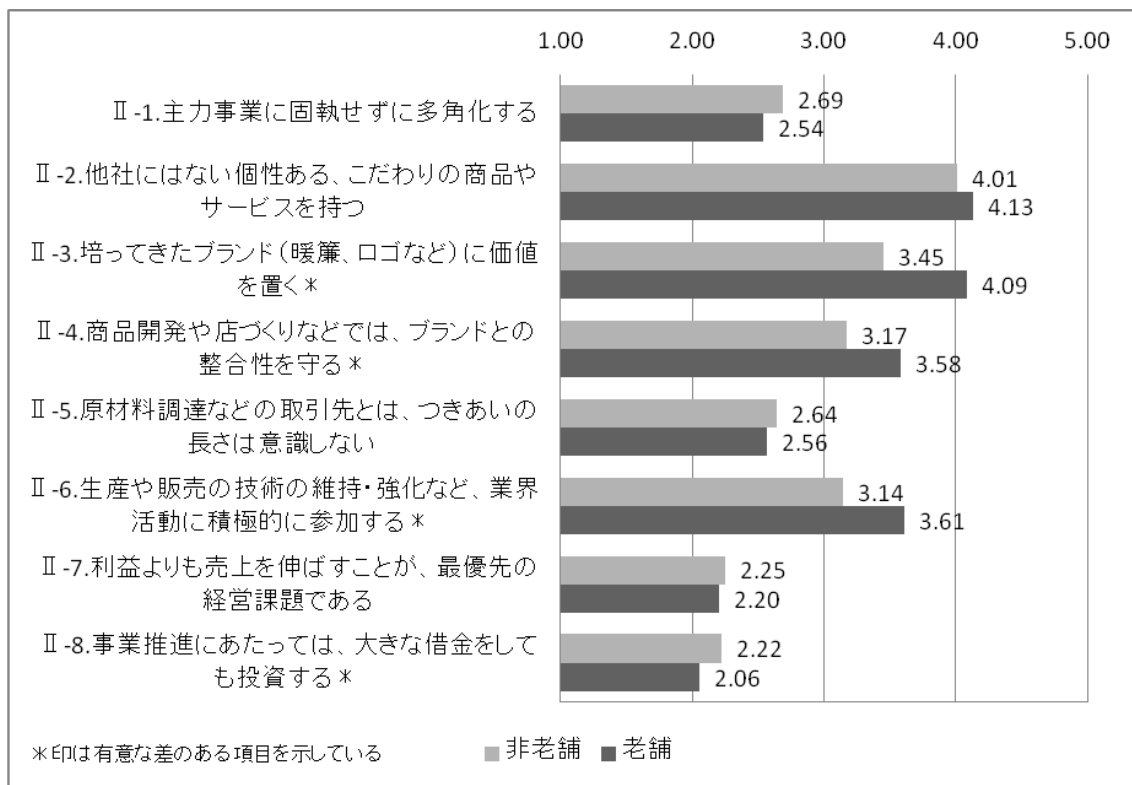
経営理念で定義される内容（％）



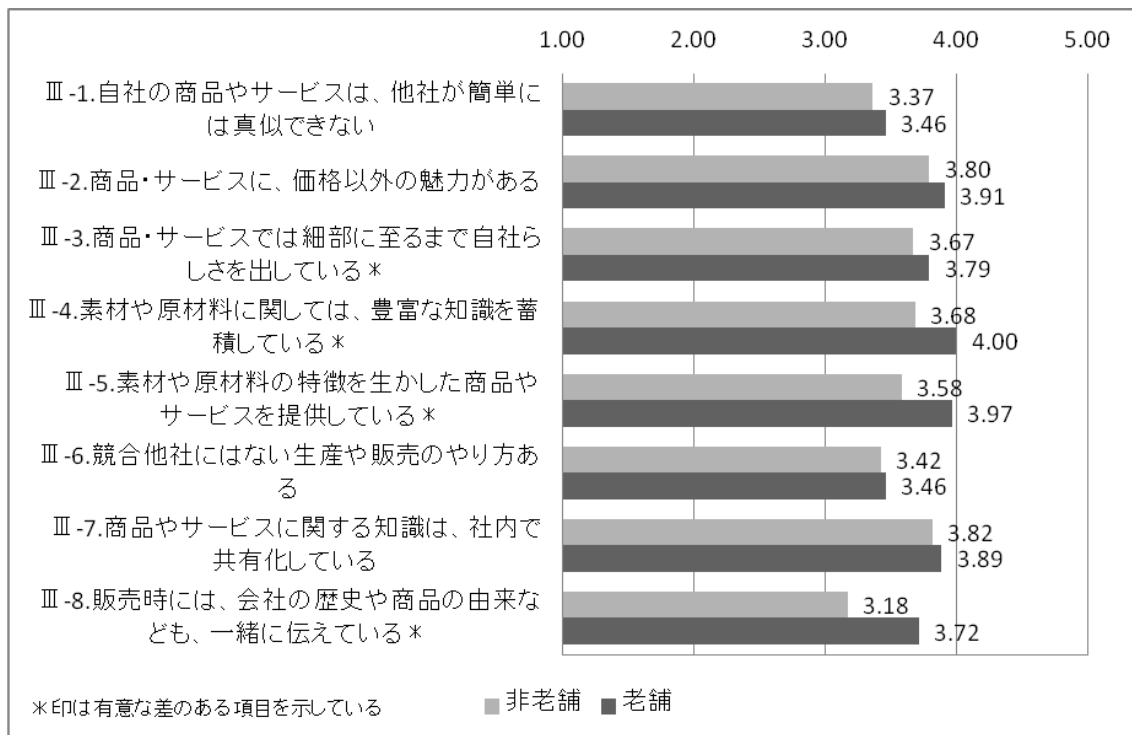
経営理念の活用・継承(平均値)



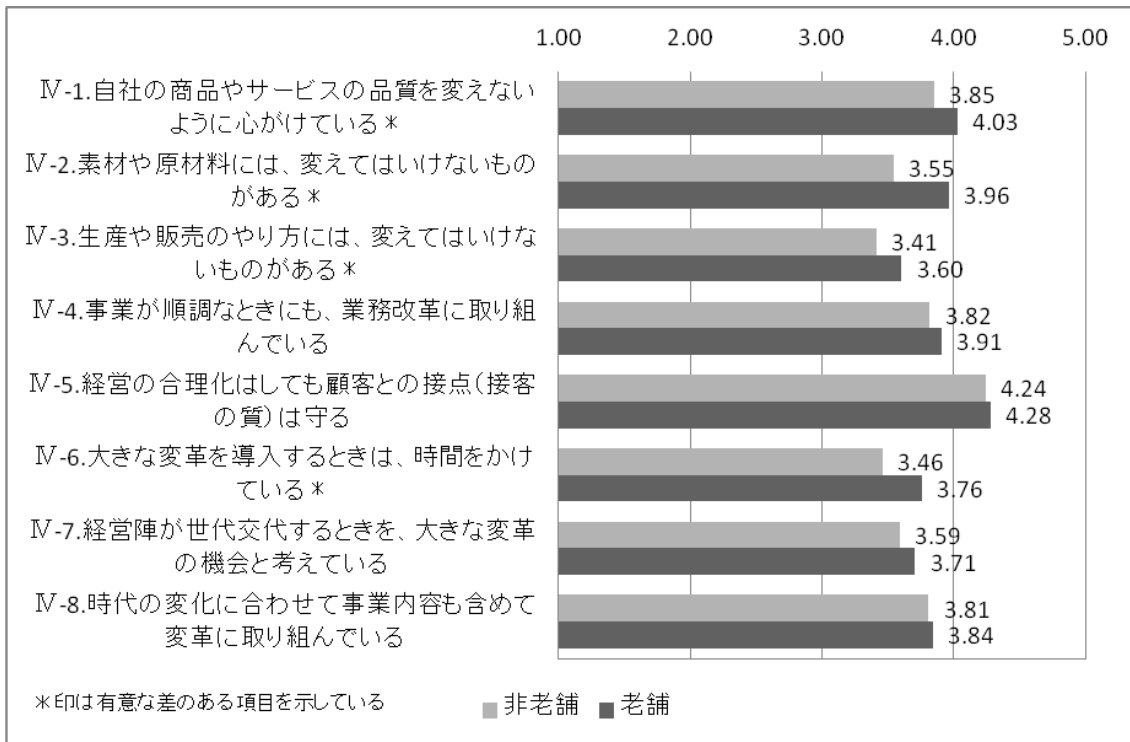
経営方針(平均値)



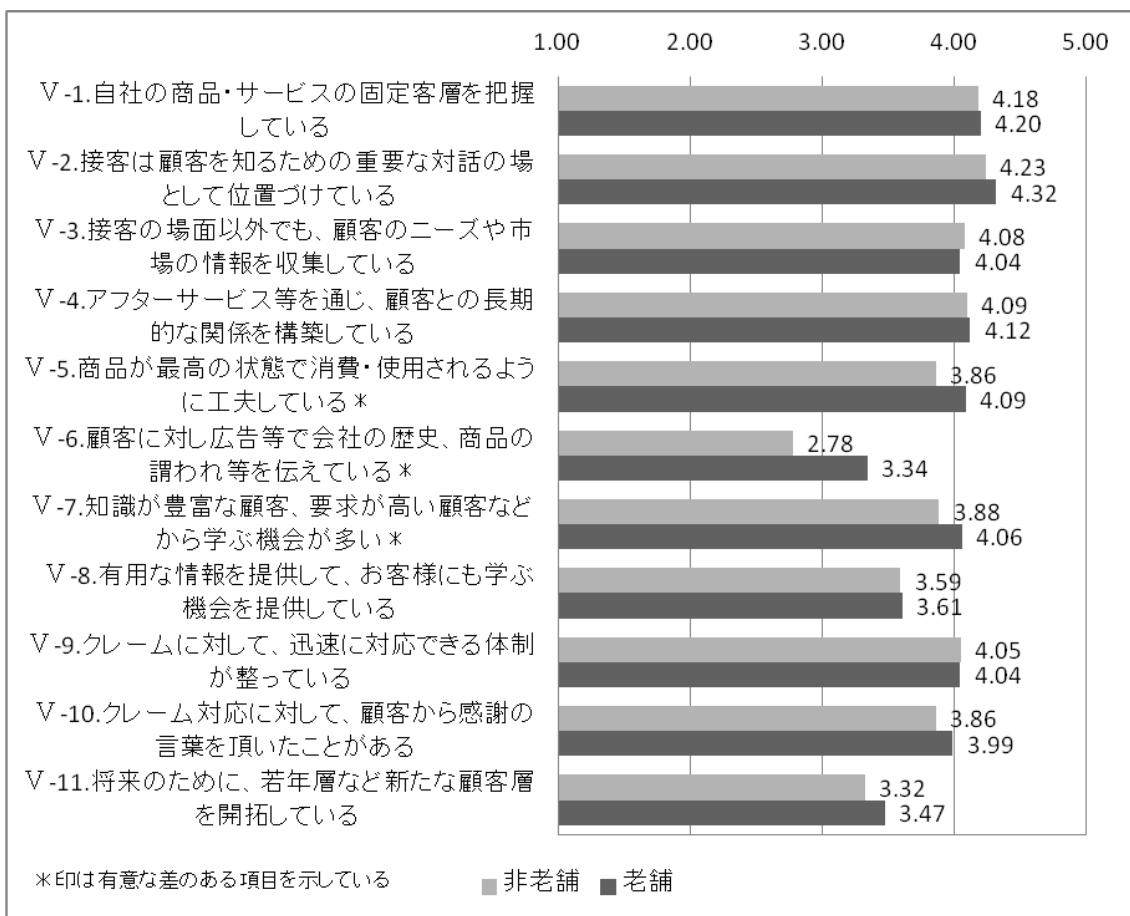
付加価値・強みづくり(平均値)



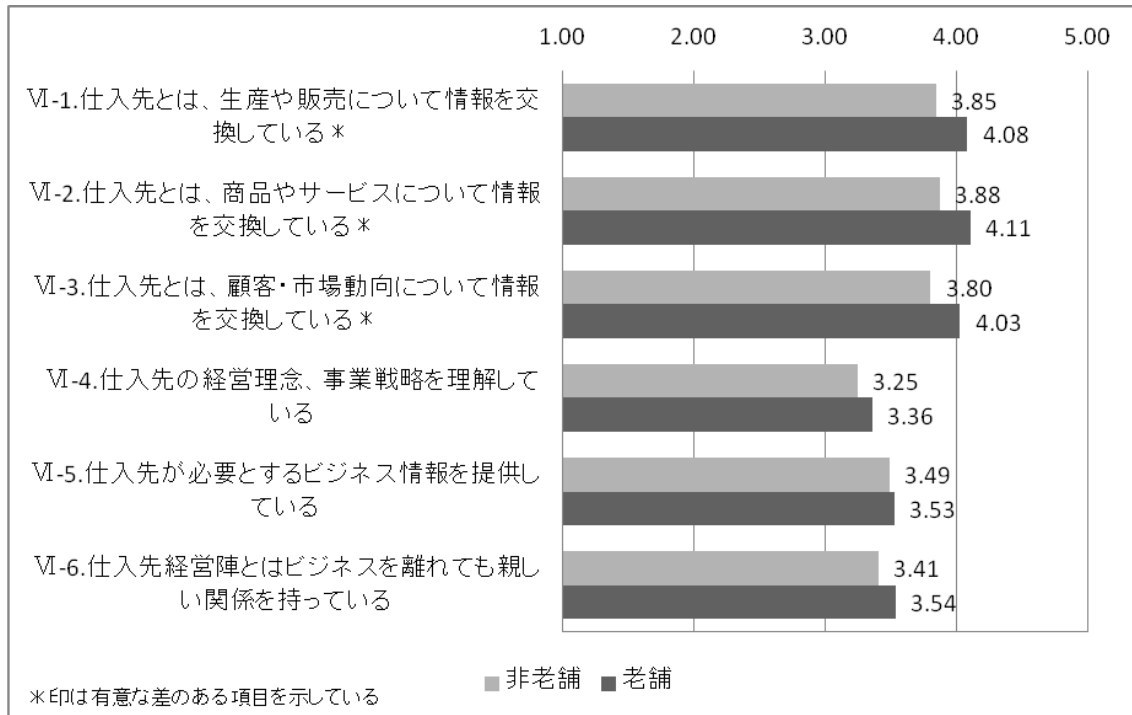
業務改善・企業変革(平均値)



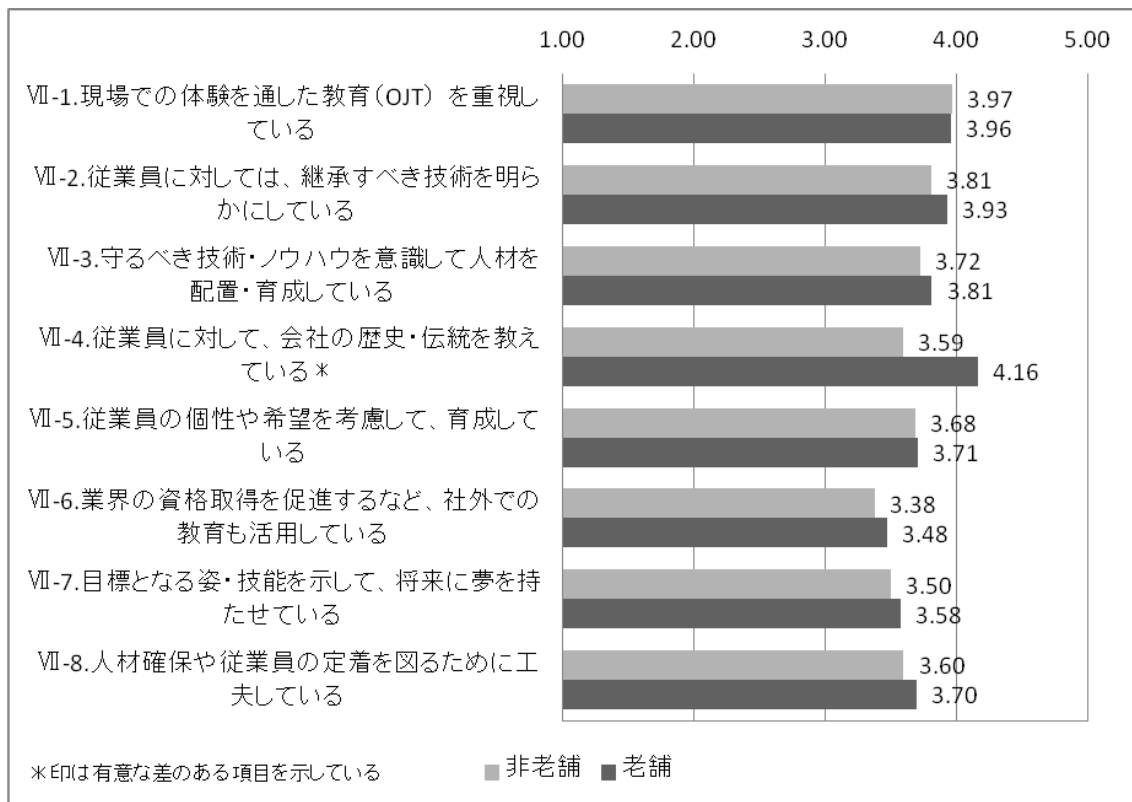
顧客との関係づくり(平均値)



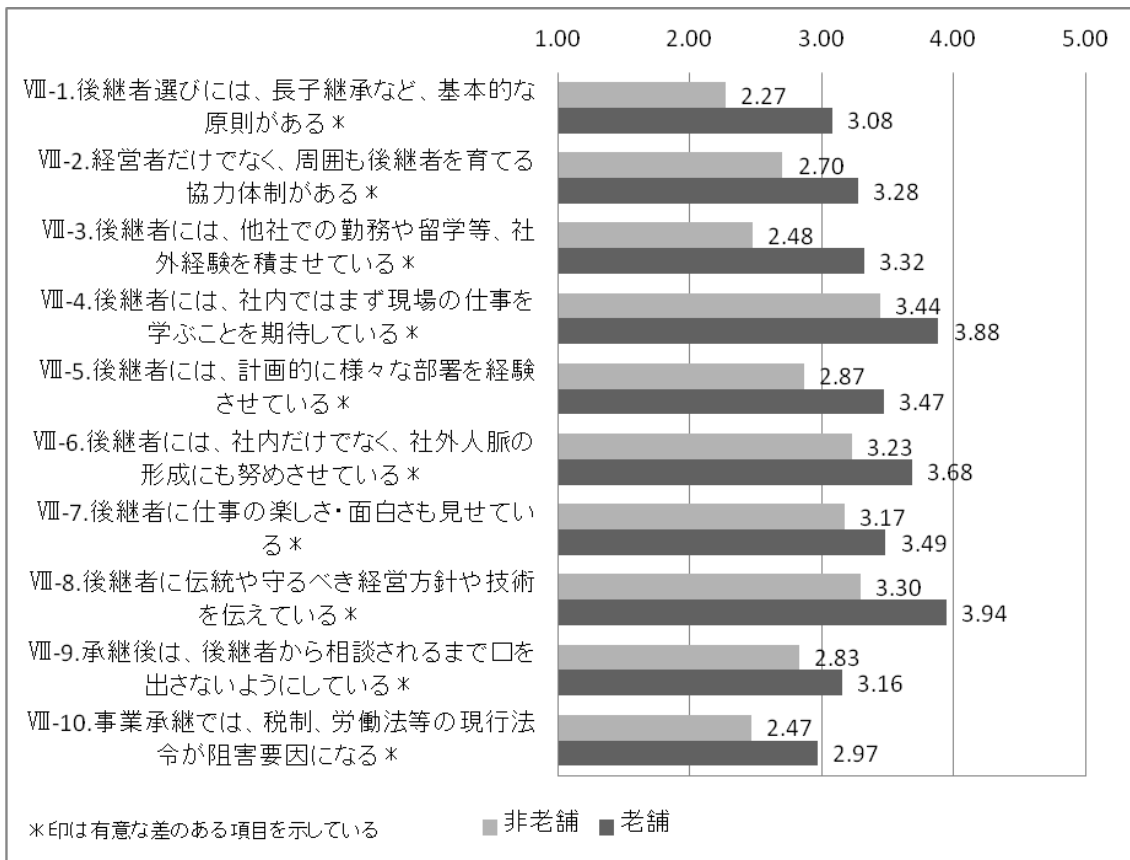
仕入先との関係づくり(平均値)



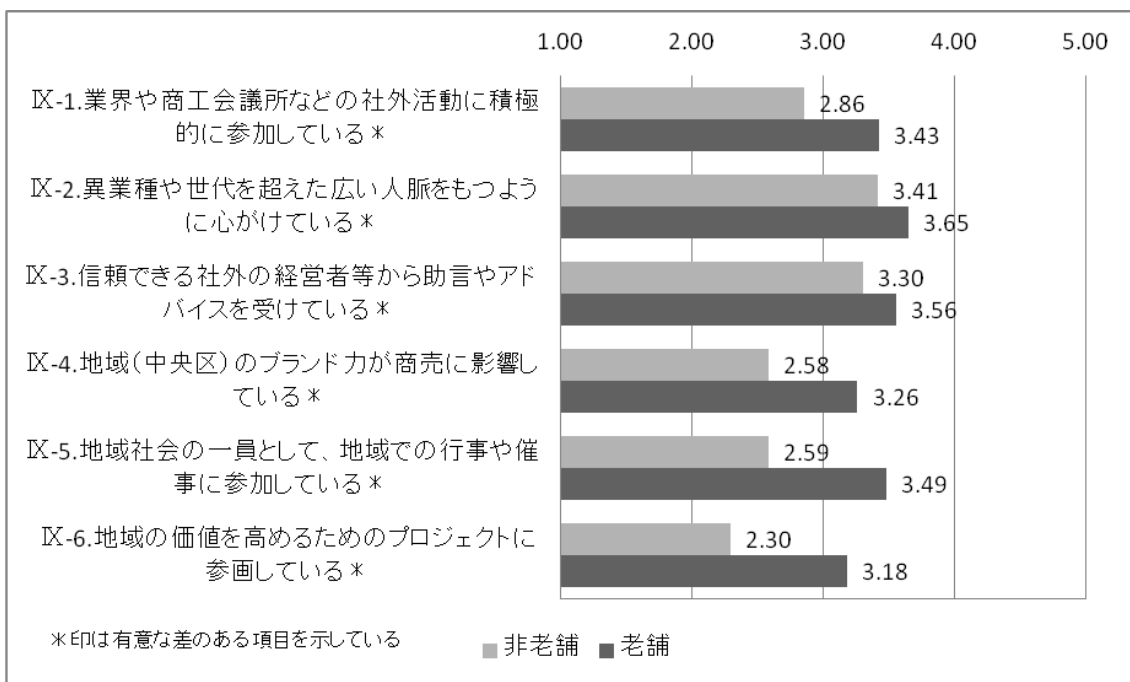
従業員教育(平均値)



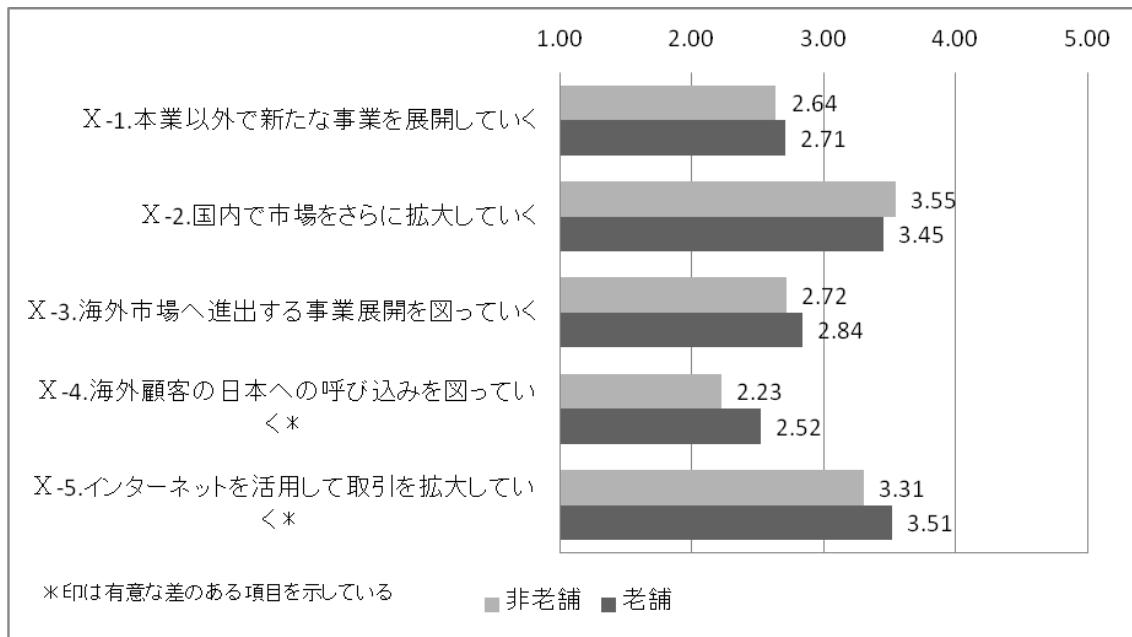
後継者育成（平均値）



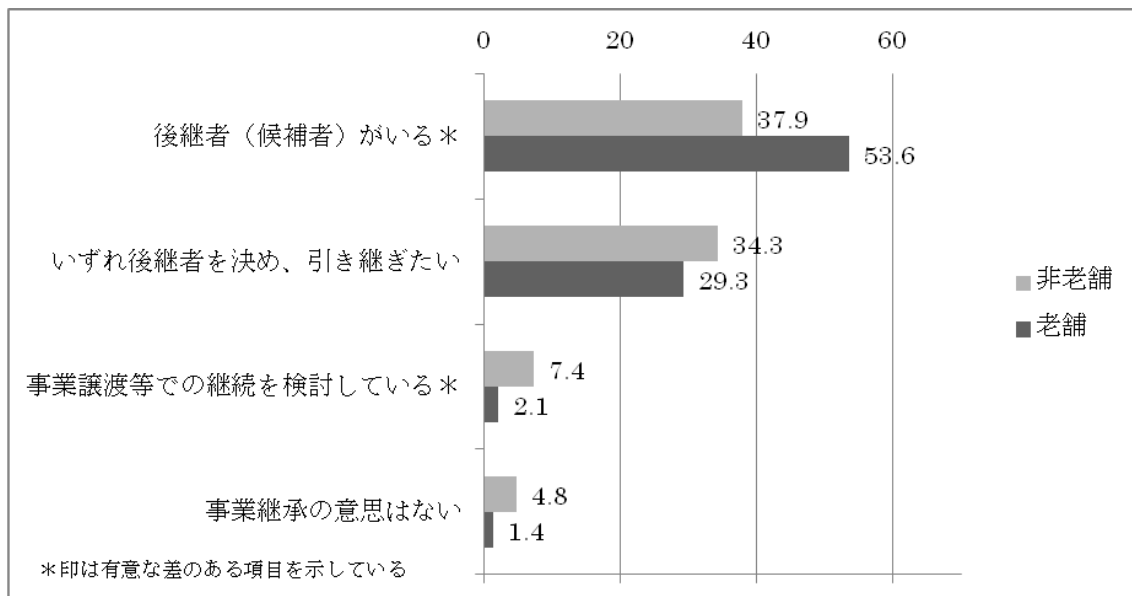
業界・地域との関係づくり（平均値）



今後の経営方針（平均値）



後継者の選定（％）



③老舗企業の因子分析

因子分析とは

因子分析では、個々の質問項目間の関係を、それらの関係に影響を及ぼしていると考えられる因子で説明しようとする。関係に対する説明力の強い順に第1因子から第2因子へと並べる。もちろん、因子は一つしかない、つまり第1因子のみしかない場合もありうる。それぞれの因子の説明力は、変数のばらつきのどのくらいを説明できるか（分散の百分率）で示している考えることができる。また、因子欄に対応して質問項目ごとに示されている数値は、その因子と質問項目との間の関係の強さを表している解釈できる。数値が高いほど、特定の質問項目つまり経営活動がその因子に影響されている程度が高いことを示す。

以下の分析では、そうした数値の大きいものを、網掛けで表している。同じ因子欄の中で網掛けを加えられた質問項目は、それぞれ強く関連し合っていて、一つの連動した経営活動になっていることを示唆していると解釈した。そうした連動から、その連動を表すであろうと思われる名称を、それぞれの因子につけた。

経営理念の因子分析結果

質問項目	第1因子
	経営理念重視主義
営理念は創業の頃からの考え方を反映している	.564
経営理念に立脚した経営を心掛けている	.811
経営理念を文章化するなどして、明確にしている	.634
経営者が経営理念を説明して、社内で共有化している	.794
経営理念を顧客や取引先など、社外にも公表している	.718
経営理念を次世代へも継承しようとしている	.782
分散の百分率	52.3

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは.600以上の数値を示す。

経営方針の因子分析結果

質問項目	第1因子 差別化商品とブランド経営	第2因子 関係性維持と財務的保守性	第3因子 利益優先主義
主力事業に固執し本業を成長させる	.324	.527	.416
他社にはない個性ある、こだわりの商品やサービスを持つ	.606	.122	-.168
培ってきたブランド（暖簾、ロゴなど）に価値を置く	.759	.016	-.006
商品開発や店づくりなどでは、ブランドとの整合性を守る	.820	-.217	.059
原材料調達などの取引先とは、つきあいの長さを意識する	-.085	.684	.085
生産や販売の技術の維持・強化など業界活動に積極的に参加する	.419	-.505	.283
売上よりも利益を伸ばすことが、最優先の経営課題である	-.158	.027	.899
事業推進にあたっては、大きな借金をして投資することはしない	.036	.640	-.022
分散の百分率	24.1	18.4	13.8

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは.600以上の数値を示す。

逆転尺度は、文言を微調整して、それに合わせて得点も逆転させた。

商品・サービスによる商いづくりの因子分析結果

質問項目	第1因子 素材優位性と物語性による強みづくり	第2因子 商品・サービスへのこだわりと技術
自社の商品やサービスは、他社が簡単には真似できない	.087	.871
商品・サービスに、価格以外の魅力がある	.191	.836
商品・サービスでは細部に至るまで自社らしさを出している	.433	.686
素材や原材料に関しては、豊富な知識を蓄積している	.811	.172
素材や原材料の特徴を生かした商品やサービスを提供している	.786	.210
競合他社にはない生産や販売のやり方ある	.363	.650
商品やサービスに関する知識は、社内で共有化している	.742	.178
販売時には、会社の歴史や商品の由来なども、一緒に伝えている	.622	.279
分散の百分率	32.2	31.7

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは.600以上の数値を示す。

業務改善・企業変革による商いづくりの因子分析結果

質問項目	第 1 因子 改善・変革による 時代適合	第 2 因子 伝統の遵守
自社の商品やサービスの品質を変えないように心がけている	.062	.678
素材や原材料には、変えてはいけないものがある	.015	.837
生産や販売のやり方には、変えてはいけないものがある	.149	.727
事業が順調なときにも、業務改革に取り組んでいる	.668	.278
経営の合理化はしても顧客との接点（接客の質）は守る	.445	.481
大きな変革を導入するときは、時間をかけている	.613	.250
経営陣が世代交代するときを、大きな変革の機会と考えている	.729	-.031
時代の変化に合わせて事業内容も含めて変革に取り組んでいる	.816	-.045
分散の百分率	28.1	25.8

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。

顧客との関係づくりの因子分析結果

質問項目	第 1 因子 顧客把握・対話 と消費の演出	第 2 因子 学習提案・不満 解消と将来市場 の開拓
自社の商品・サービスの固定客層を把握している	.805	.179
接客は顧客を知るための重要な対話の場として位置づけている	.791	.208
接客の場面以外でも、顧客のニーズや市場の情報を収集している	.642	.327
アフターサービス等を通じ、顧客との長期的な関係を構築している	.587	.425
商品が最高の状態で消費・使用されるように工夫している	.745	.247
顧客に対し広告等で会社の歴史、商品の謂われ等を伝えている	.387	.355
知識が豊富な顧客、要求が高い顧客などから学ぶ機会が多い	.400	.456
有用な情報を提供して、お客様にも学ぶ機会を提供している	.077	.858
クレームに対して、迅速に対応できる体制が整っている	.264	.712
クレーム対応に対して、顧客から感謝の言葉を頂いたことがある	.399	.709
将来のために、若年層など新たな顧客層を開拓している	.375	.667
分散の百分率	29.7	26.8

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。

仕入先との関係づくりの因子分析結果

質問項目	第1因子 情報交換と経営 理解
仕入先とは、生産や販売について情報を交換している	.870
仕入先とは、商品やサービスについて情報を交換している	.860
仕入先とは、顧客・市場動向について情報を交換している	.865
仕入先の経営理念、事業戦略を理解している	.747
仕入先が必要とするビジネス情報を提供している	.792
仕入先経営陣とはビジネスを離れても親しい関係を持っている	.526
分散の百分率	61.7

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。

従業員教育の因子分析結果

質問項目	第1因子 体系的な教育
現場での体験を通じた教育（OJT）を重視している	.669
従業員に対しては、継承すべき技術を明らかにしている	.751
守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している	.776
従業員に対して、会社の歴史・伝統を教えている	.746
従業員の個性や希望を考慮して、育成している	.717
業界の資格取得を促進するなど、社外での教育も活用している	.657
目標となる姿・技能を示して、将来に夢を持たせている	.813
人材確保や従業員の定着を図るために工夫している	.852
分散の百分率	56.3

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。

後継者育成の因子分析結果

質問項目	第 1 因子 伝統の伝承と計 画的社内キャリア 形成・自立促進	第 2 因子 原則の明示と社 外経験
後継者選びには、長子継承など、基本的な原則がある	.082	.879
経営者だけでなく、周囲も後継者を育てる協力体制がある	.469	.570
後継者には、他社での勤務や留学等、社外経験を積ませている	.221	.793
後継者には、社内ではまず現場の仕事を学ぶことを期待している	.753	.118
後継者には、計画的に様々な部署を経験させている	.789	.264
後継者には、社内だけでなく、社外人脈の形成にも努めさせている	.657	.392
後継者に仕事の楽しさ・面白さも見せている	.844	.288
後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている	.860	.211
承継後は、後継者から相談されるまで口を出さないようにしている	.608	.078
分散の百分率	41.3	23.3

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。

地縁づくりの因子分析結果

質問項目	第 1 因子 地域価値の認識と 価値向上活動	第 2 因子 積極的な社外人脈 形成と学習
業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加している	.248	.781
異業種や世代を超えた広い人脈をもつように心がけている	.181	.892
信頼できる社外の経営者等から助言やアドバイスを受けている	.095	.815
地域（中央区）のブランド力が商売に影響している	.772	.104
地域社会の一員として、地域での行事や催事に参加している	.866	.167
地域の価値を高めるためのプロジェクトに参画している	.859	.257
分散の百分率	36.5	36.2

注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。

今後の経営方針の因子分析結果

質問項目	第 1 因子 国内・海外市場 の開拓と多角化 の推進
本業以外で新たな事業を展開していく	. 617
国内で市場をさらに拡大していく	. 709
海外市場へ進出する事業展開を図っていく	. 778
海外顧客の日本への呼び込みを図っていく	. 742
インターネットを活用して取引を拡大していく	. 450
分散の百分率	44. 8

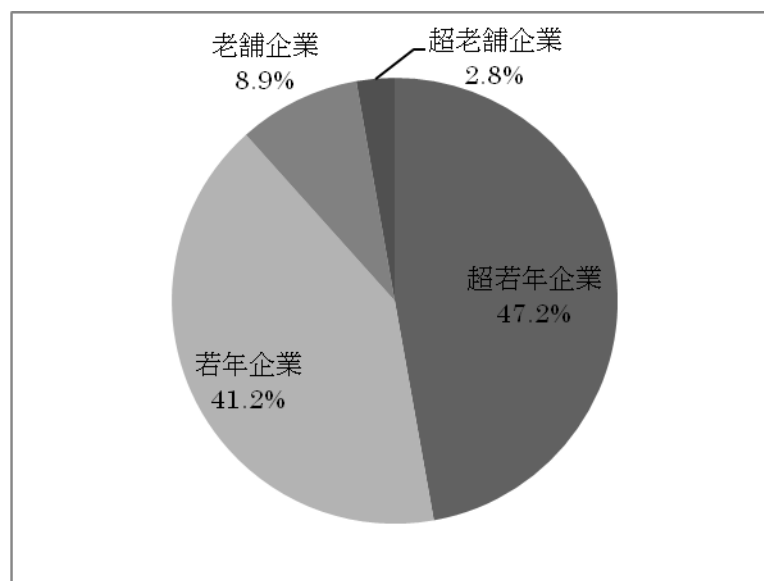
注：バリマックス回転後の数値。網掛けは、600 以上の数値を示す。
 逆転尺度は、文言を微調整して、それに合わせて得点も逆転させた。

④企業年齢による 4 分類比較

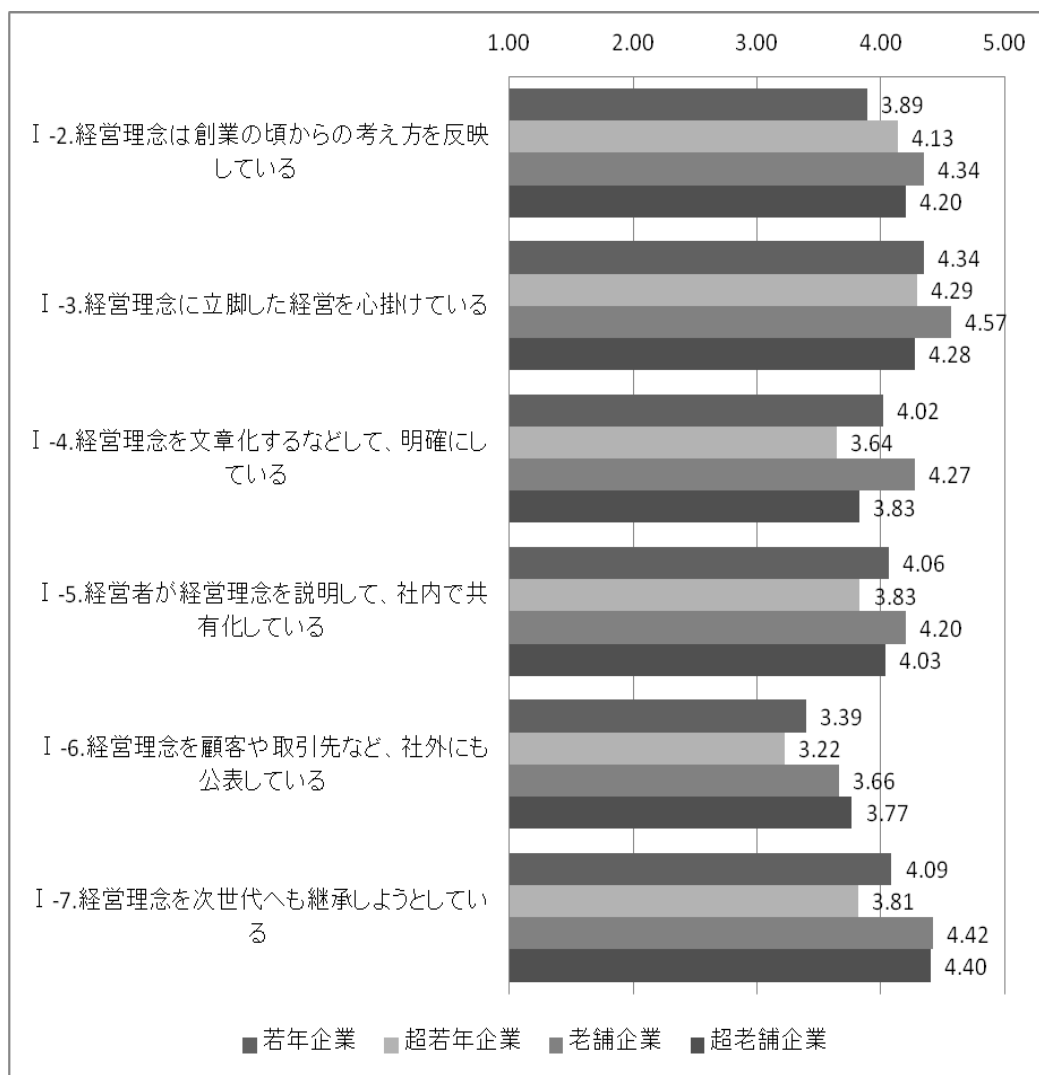
企業年齢により 4 グループに分け、平均値と割合で比較したものである

【グループ分け】

		回答数	%
超若年企業	1971 年以降創業（40 歳以下）	580	47.2
若年企業	1970 年～1910 年創業（41～99 歳）	506	41.2
老舗企業	1911 年～1848 年創業（100～163 歳）	109	8.9
超老舗企業	1847 年以前創業（164 歳以上）	34	2.8
		1229	100.0

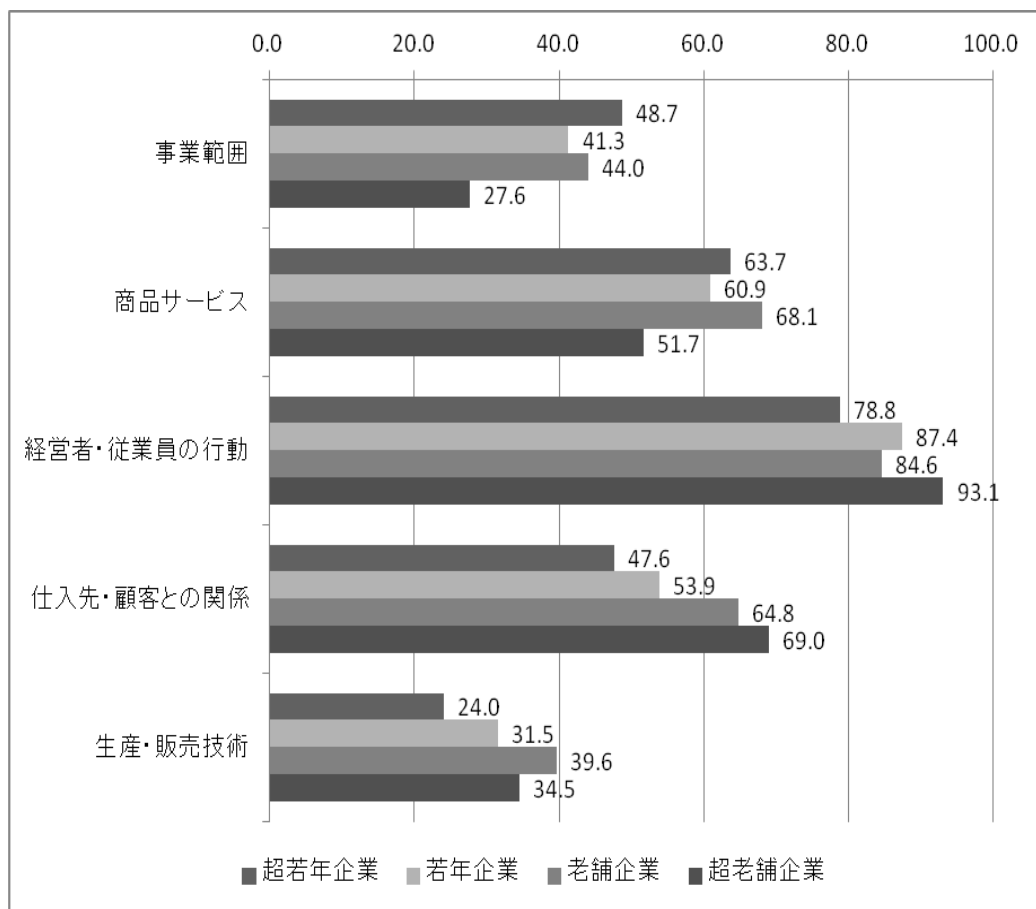


I. 貴社の経営理念(社訓・社是)について、お聞きします。



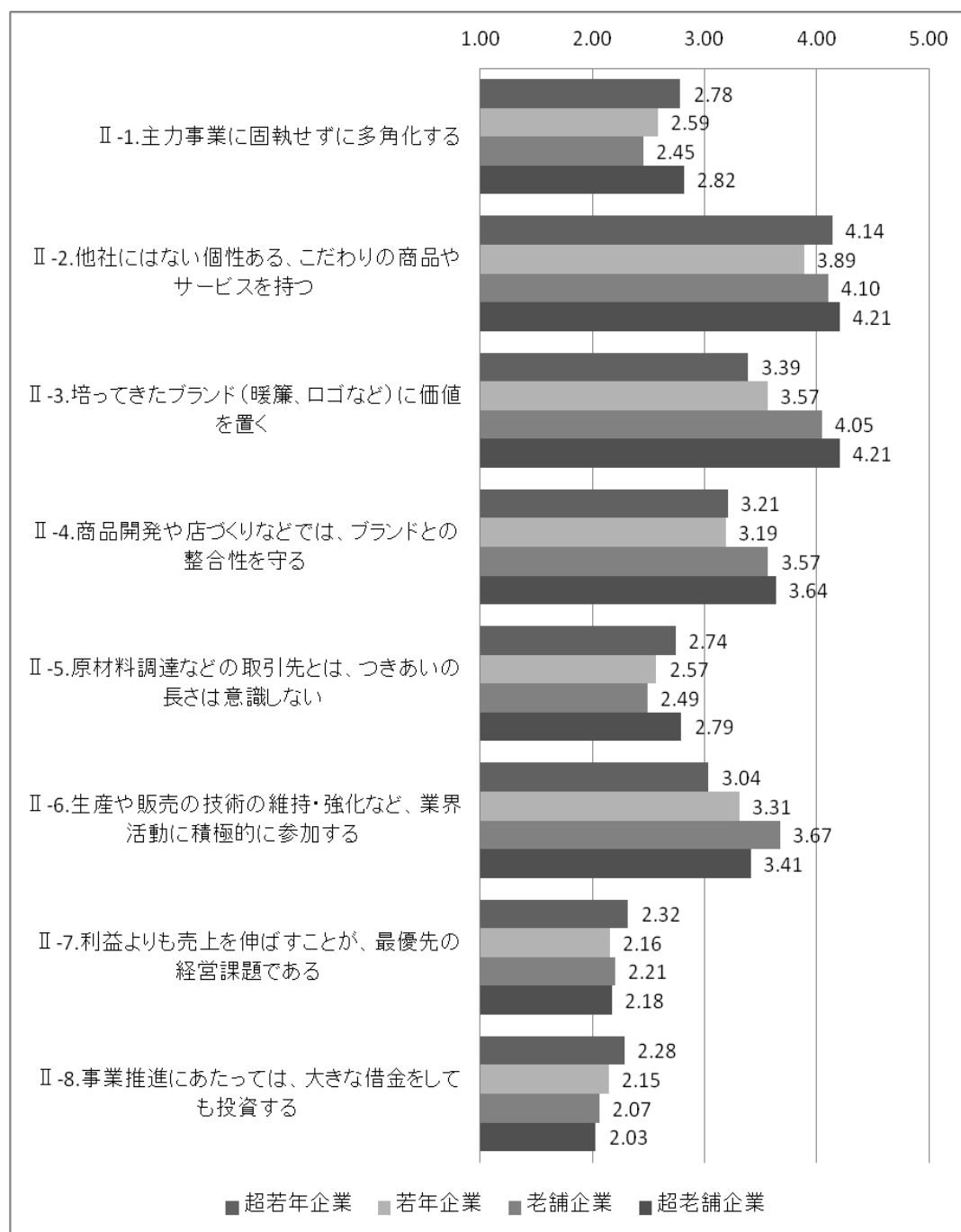
超老舗企業グループにおいては、他の3つの企業グループよりも、経営理念を顧客や取引先など社外にも公表しており、また、経営理念を次世代へも継承しようとしていることがわかる。しかし、意外にも、経営理念に立脚した経営などについては、むしろ超老舗企業グループよりも老舗企業グループの方がより重視している。この他の質問項目においても、老舗企業グループの平均値の方が高い項目がみられる。超老舗企業の場合、老舗企業よりも経営理念そのものが日常業務に落とし込まれている可能性が高い。そのため、経営理念に関する質問項目については、老舗企業グループよりも平均値が低いのかかもしれない。

経営理念で定義される内容について



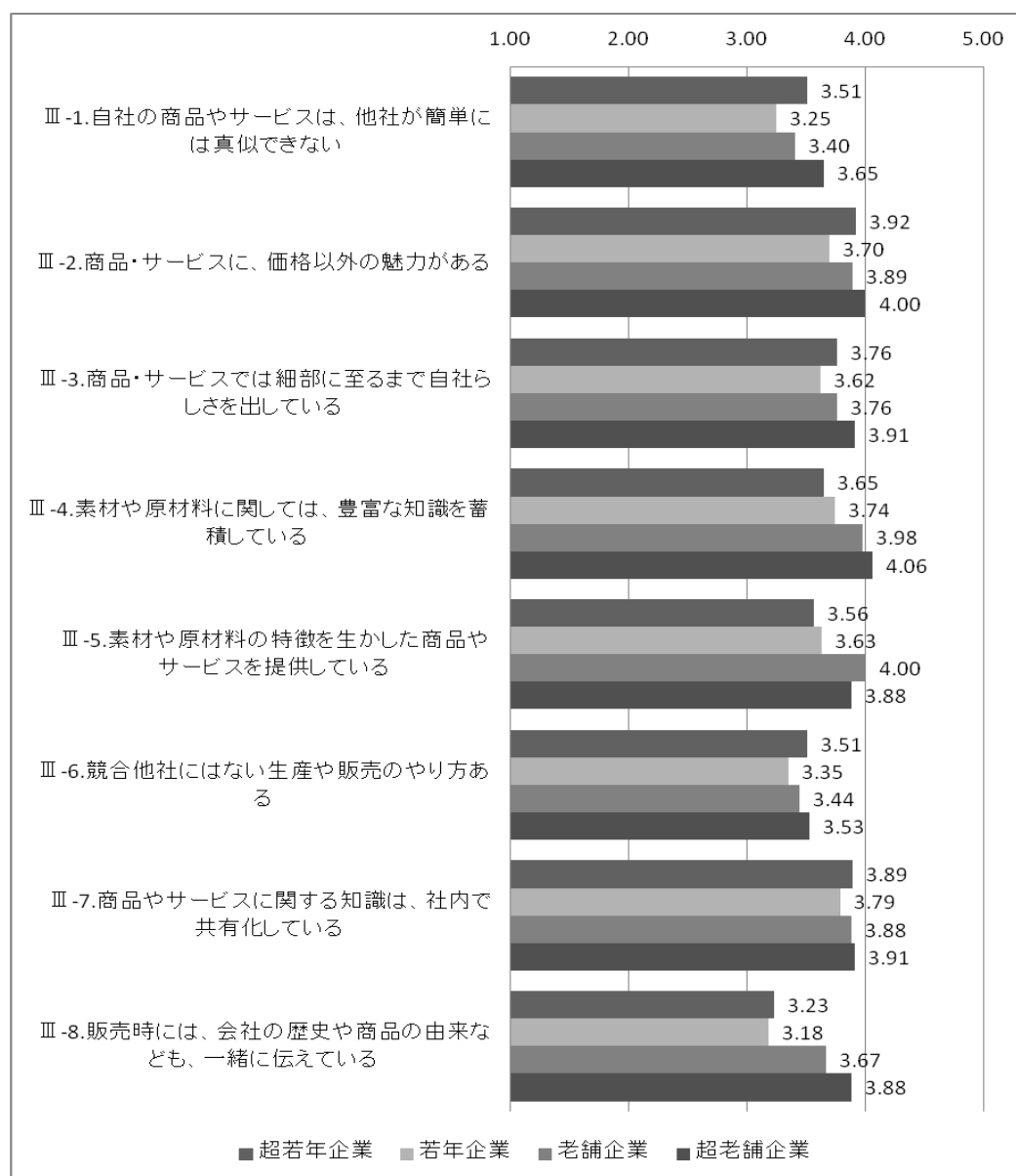
それでは、経営理念の具体的な内容についてはどうか。いずれのグループも、「経営者や従業員のとるべき行動」を重視しているが、特に、超老舗企業グループが経営理念を経営者の行動、従業員の行動に落とし込んでいくことを重視している。また、超老舗企業グループにおいては他のグループ企業と比べ、「仕入先・顧客との関係」を経営理念に入れている傾向が強いことがわかる。

Ⅱ. 貴社のこれまでの経営方針について、お聞きます。



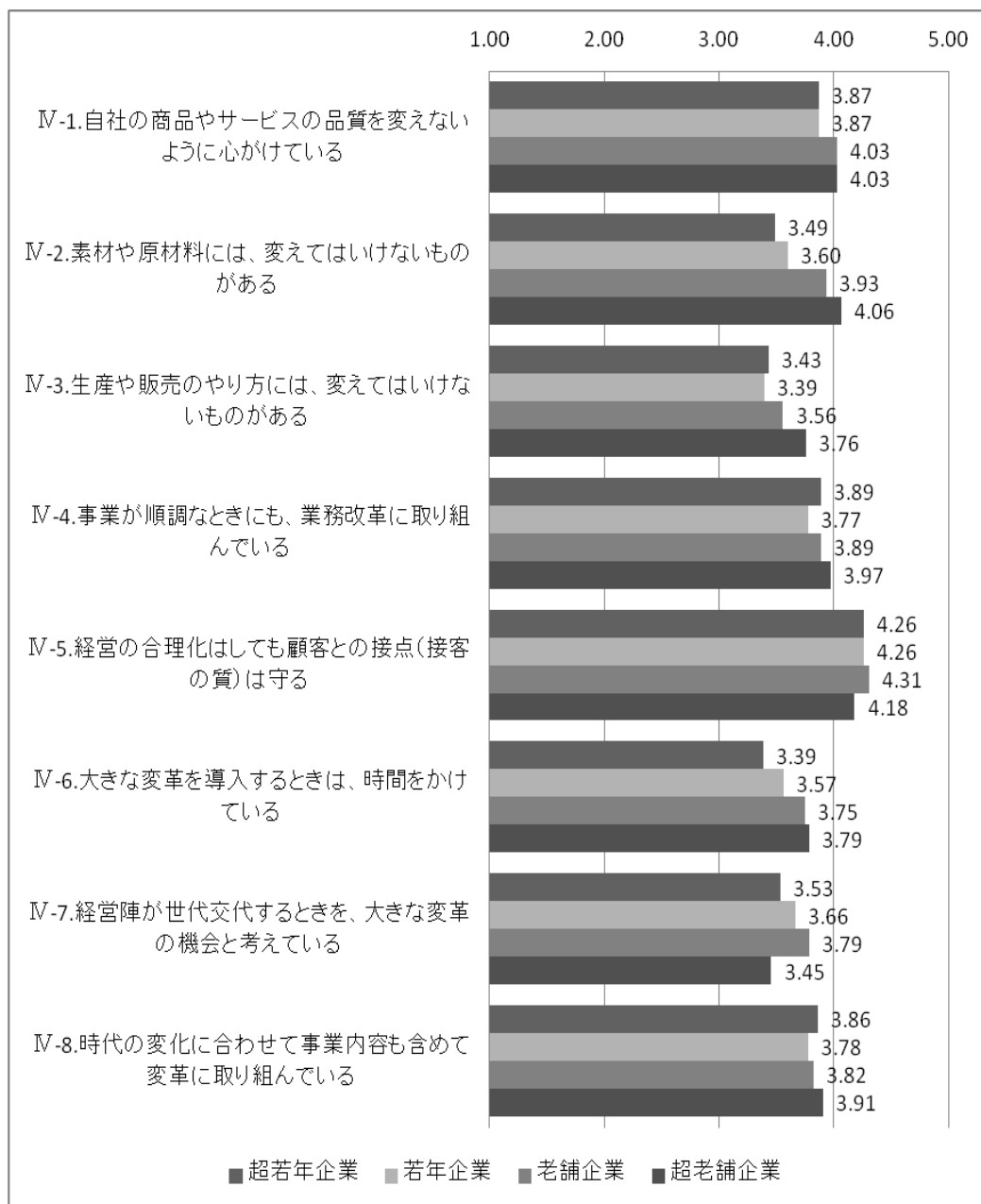
各企業グループとも、多角化するよりも主力事業に重きを置いている傾向がみられる。事実、各グループとも大きな借金をしてまでも投資する傾向はほとんど見られないことから、堅実経営を志向しているといえる。とりわけ、超老舗企業グループはこの堅実志向の経営を、他社にはない個性あるこだわりある商品やサービスを持つといった差別化戦略と、それによって培ったブランドに価値を置く経営を志向しているといえる。

Ⅲ. 貴社の商品やサービスについて、お聞きします。



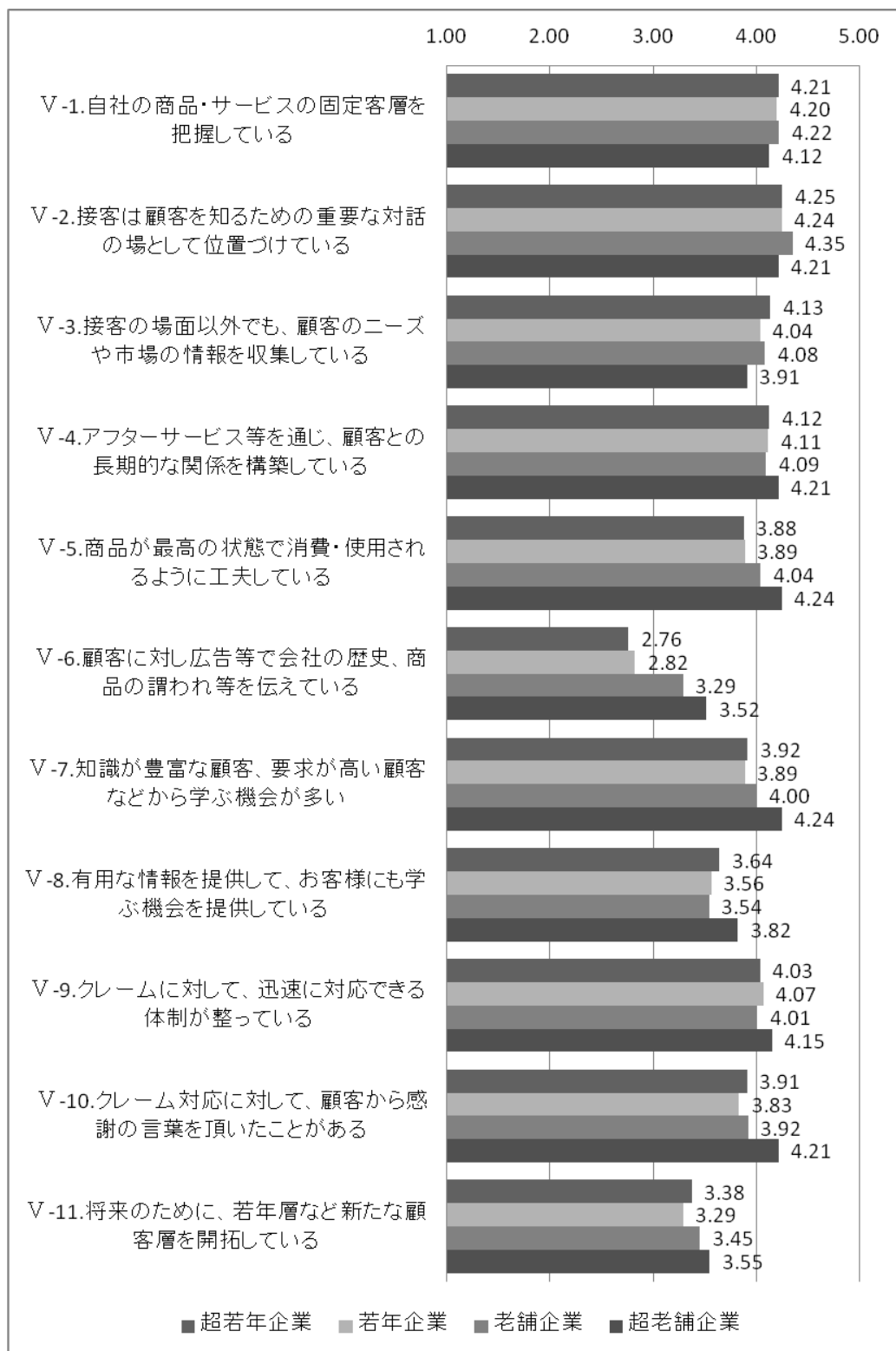
超老舗企業グループは、他の企業グループと比較して「素材や原材料の特徴を生かした商品やサービスを提供している」という項目を除いて、すべてにおいて平均値が高い傾向が見られた。特に、超老舗企業は商品やサービスでは細部に至るまで自社らしさを出すことにこだわっており、実際それを背後で支える、素材や原材料レベルに対しての豊富な知識を有している。そのため、競合他社にはない生産や販売のやり方を持っている。例えば、販売時に会社の歴史や、商品の由来などを顧客に伝えるなど一工夫していることが挙げられる。こうしたことはすぐにできることではなく、長い日常業務を積み重ねから生み出されるものであるため、超老舗企業の強みは、まさに組織の文化に根付いているともいえる。

IV. 貴社の業務改善・企業変革について、お聞きします。



超老舗企業グループは、自社の商品やサービス、素材や原材料、生産や販売のやり方などに、変えてはいけないものがあるということを、他の企業グループよりも重視している。超老舗企業グループは、いつの時代、どんな環境においても変えない、変えてはいけないものがあることを他のグループ企業よりも強く認識している。一方、変革の取り組みについても積極的である。超老舗企業グループは、他の企業グループよりも、事業が順調な時に業務改革に取り組んでおり、時代の変化に合わせて事業内容も含めて変革してことがわかる。

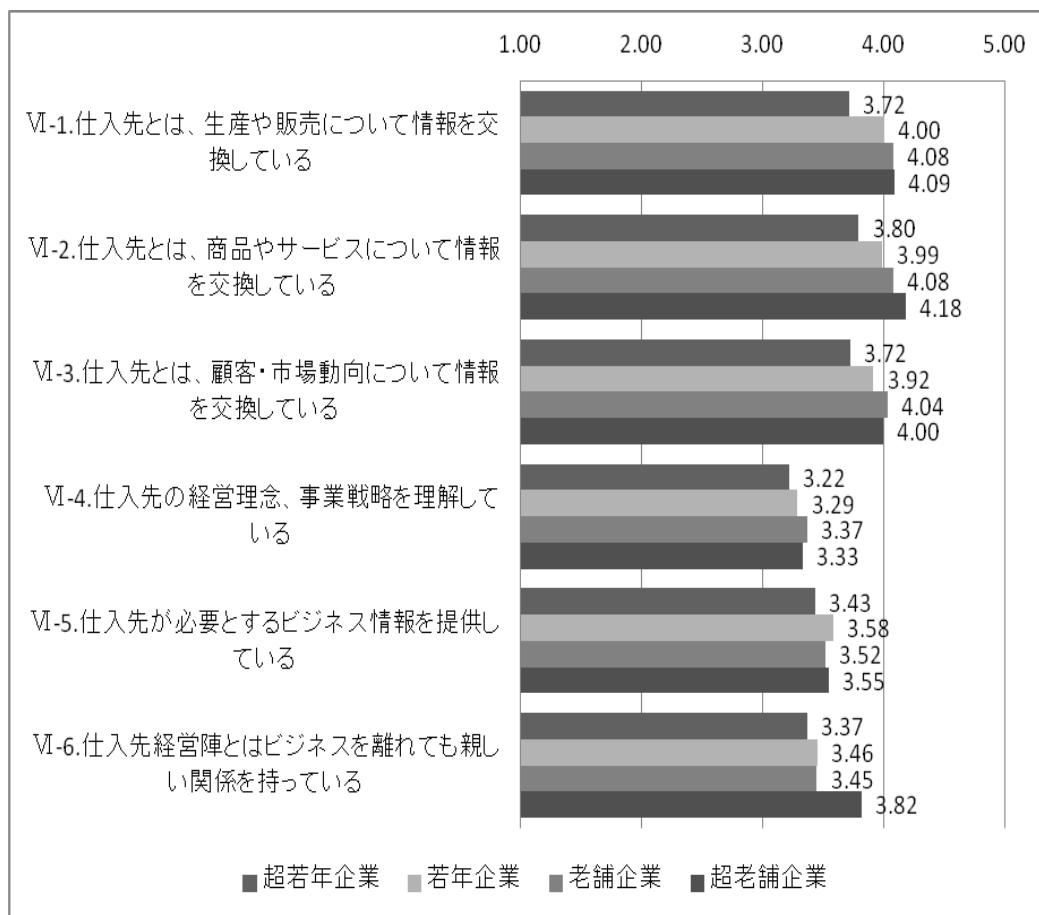
V. 貴社と顧客との関係づくりについて、お聞きます。



超老舗企業グループは、他の企業グループよりも接客の場面以外でも、顧客ニーズや市場の情報を収集しているし、アフターサービス等を通じ、顧客との長期的な関係を構築している。さらに、他の企業グループより

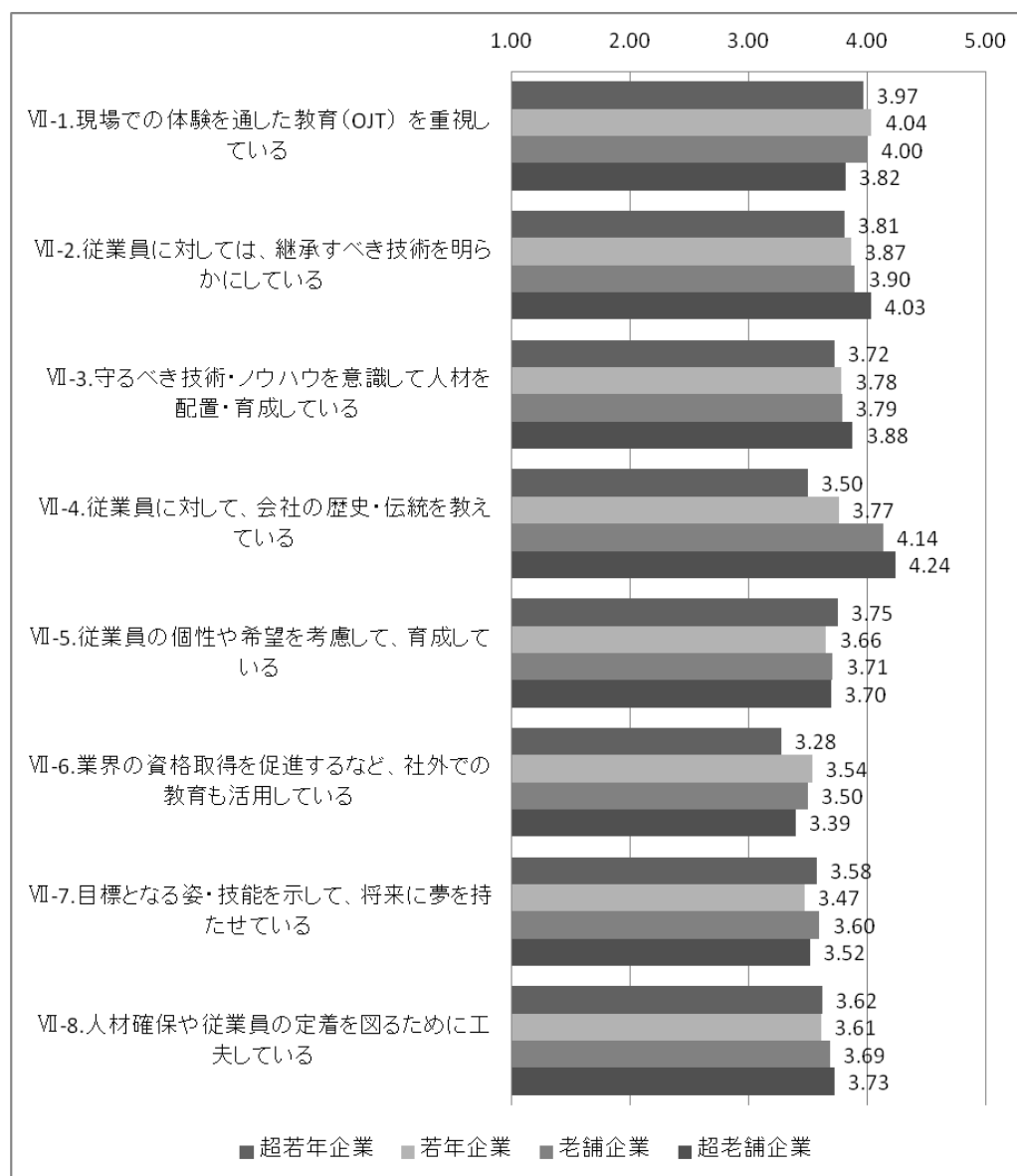
も、クレームに対して、迅速に対応できる体制が整っている。超老舗企業グループが接客の場面以外での情報収集やアフターサービス、クレーム処理などを重視しているのは、顧客情報を多角的視点から捉えようと意図しているからであろう。この関係構築で重要なのは、顧客との関係を双方向のものとして捉えていることである。事実、他の企業グループ以上に、超老舗企業グループは、知識が豊富な顧客、要求が高い顧客から学ぶ一方、有用な情報を提供して、お客様にも学ぶ機会を提供している。このような顧客との双方向の関係性構築を重視するのは、超老舗企業が関係性こそが重要な戦略的な資産の一つとして認識しているからであろう。

VI. 貴社の仕入先（協力会社を含む）との関係について、お聞きします。



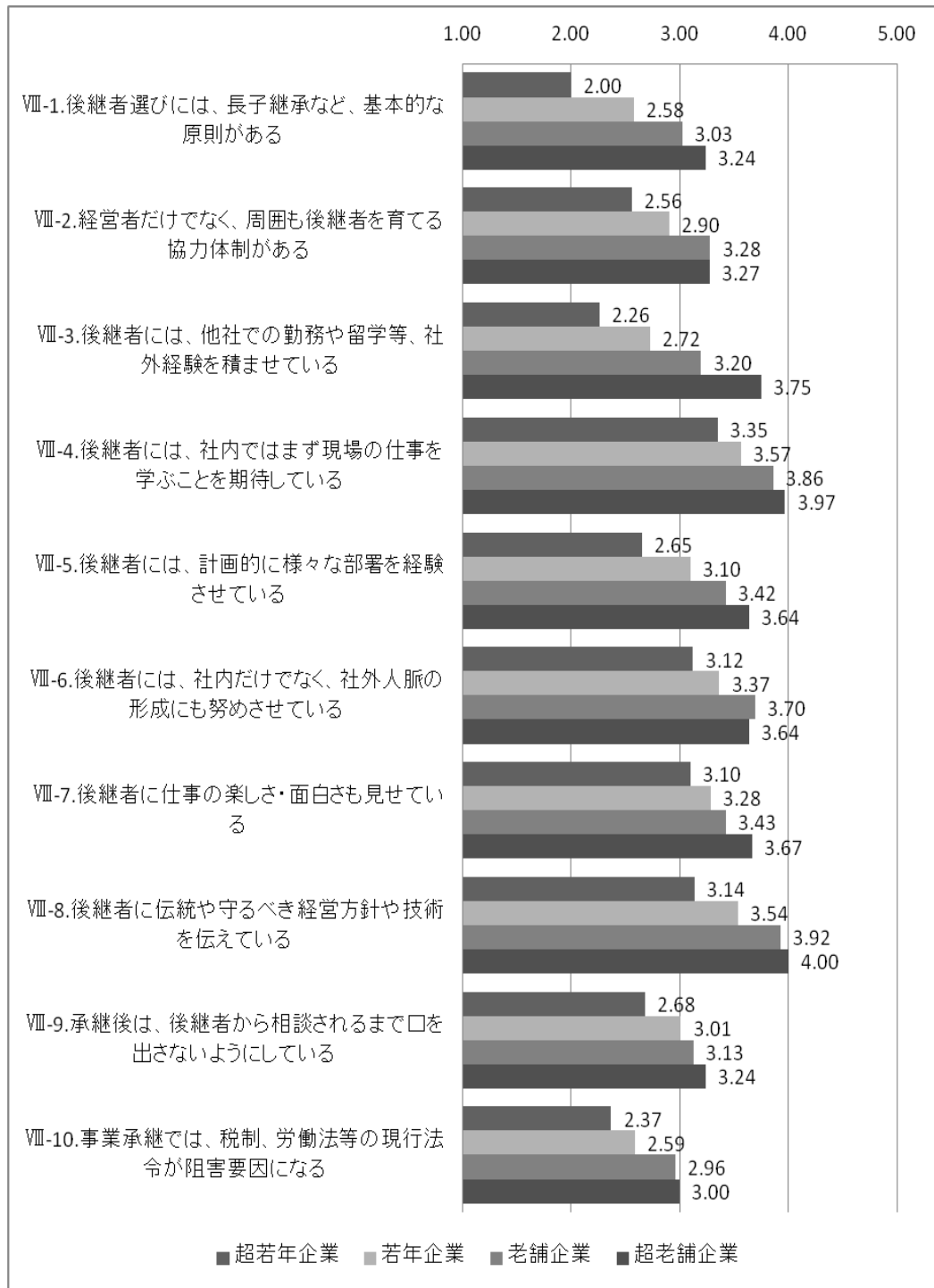
超老舗企業グループは仕入先とは生産や販売、そして商品やサービスについての情報交換を、他の企業グループ以上に積極的に交換している。良い品質の商品を製造、販売するには、仕入先との密な情報交換が必要不可欠と考えているからであろう。そのため、超老舗企業グループは他の企業グループ以上に、仕入先の経営陣とはビジネスを離れても親しい関係を構築するなど、フォーマルな関係だけではなく、インフォーマルな関係も重視している。

VII. 貴社の従業員教育について、お聞きます。



超老舗企業グループは、他の企業グループ以上に従業員に対して継承すべき技術を明らかにし、そして、会社の歴史伝統を教えていることを重視している。これらの項目を、超老舗企業グループが、特に他の企業グループ以上に重視するのは、自社の中核となる強みがなにかを明確に認識しているからである。事実、人材の育成についても、他の企業グループ以上に、守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している。また、人材の採用についても、超老舗企業の歴史と伝統、そして、その歴史と伝統から培われた技術を伝承するには、それらのことをきちんと理解できる能力を持った人材が要求される。そのため、超老舗企業グループは、他の企業グループ以上に、人材確保や従業員の定着を図るための工夫をしている。

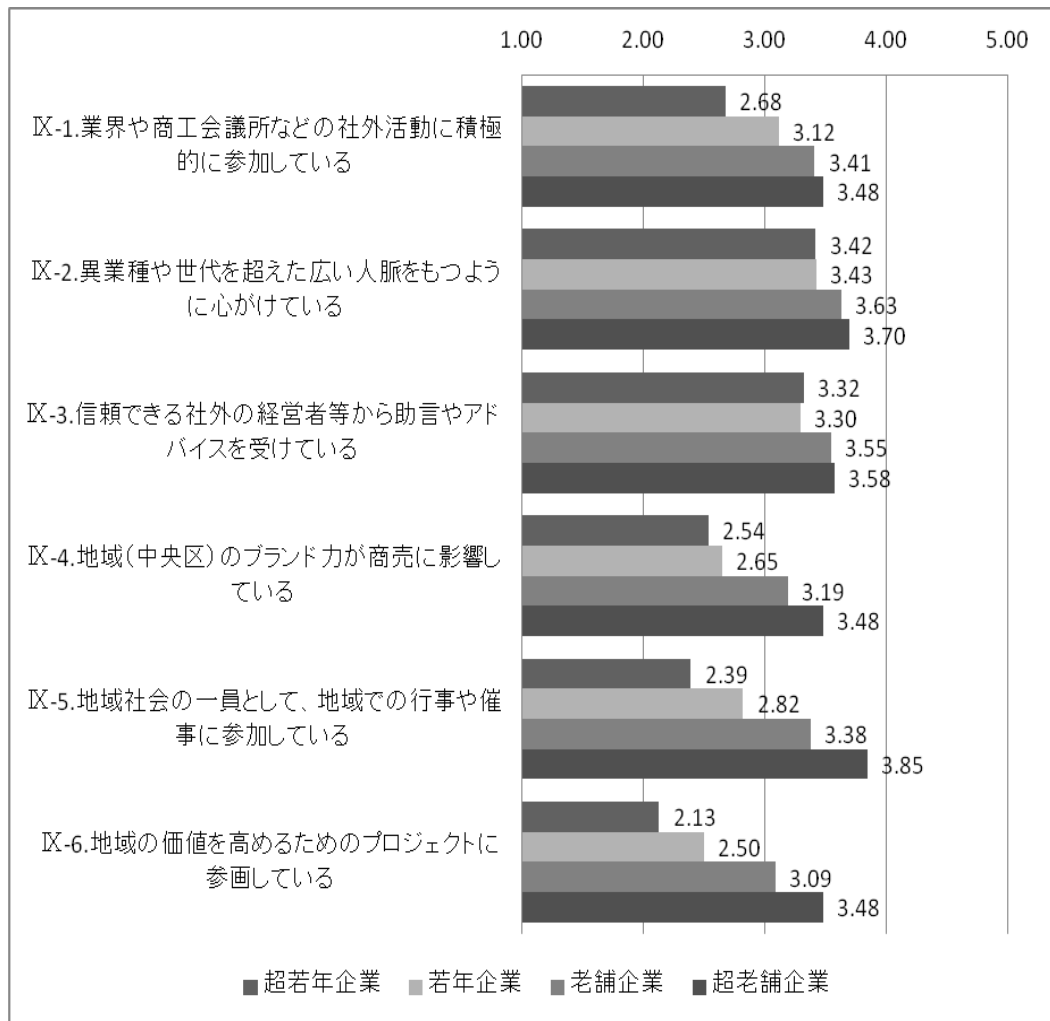
VIII. 後継者育成等の考え方について、お聞きします。



後継者育成の項目は、すべてにおいて超老舗企業グループの方が、他の企業グループよりも高い平均値にある。その中でも超老舗企業グループは、やはり後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えることを、他の企業グループよりも重視している。まさに、中核となる強みの知識の継承を最重要課題として認識しているということである。超老舗企業

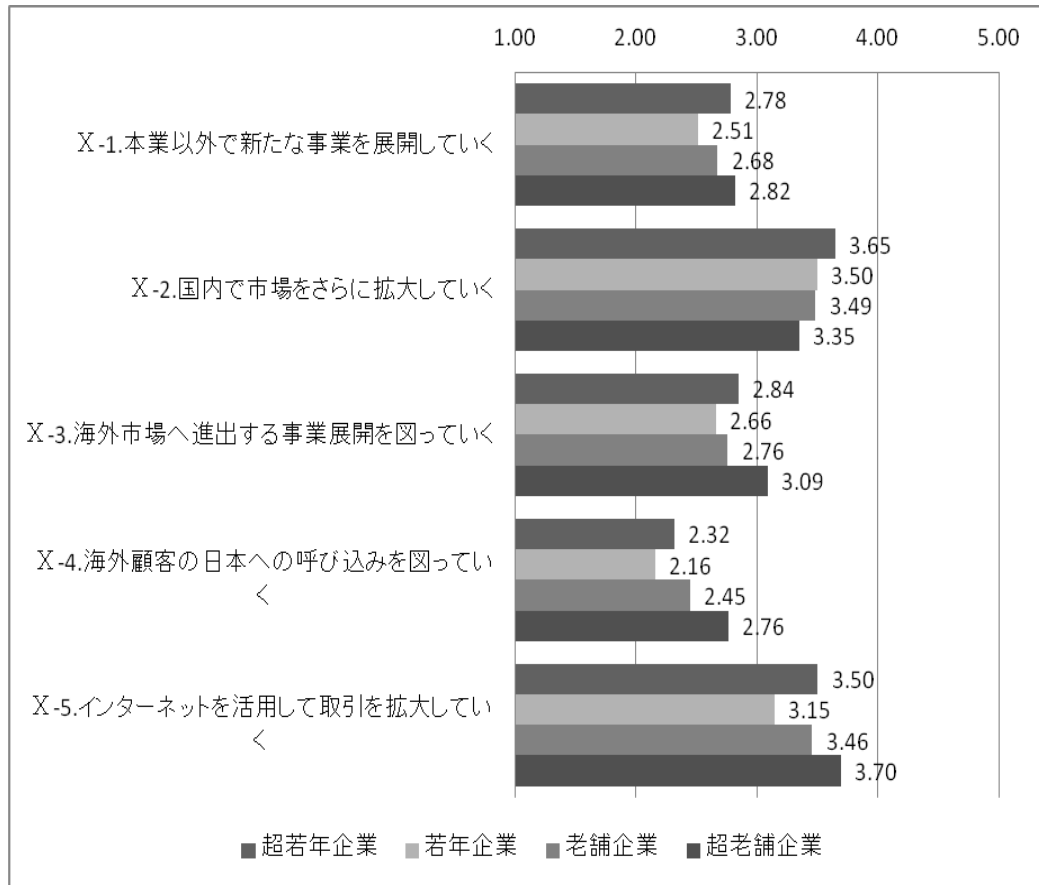
グループは、後継者の育成方法にも際だった特徴が見られる。後継者には、まず他社での勤務や留学等の社外経験を積ませることで、経営者としての視野を広げることを期待しているようだ。また、社内ではまず現場の仕事を学ぶことを期待しているため、計画的にさまざまな部署を経験させることを重視している。つまり、超老舗企業の経営者は、後継者をすぐにトップには据えず、まずは外の世界で経験を積ませることで経営者としての視野や経験の幅を広げさせ、また社内に入社しても、まずは企業全体の業務を理解させてから経営者への道を歩ませるという仕組みを構築しているということである。超老舗企業グループは、後継者の教育に対しては厳しい仕組みを構築している一方、後継者が会社を継承したくなるように、他の企業グループ以上に、仕事の楽しさ・面白さも見せるように心がけている。

Ⅸ. 貴社の業界や地域との関わりについて、お聞きます。



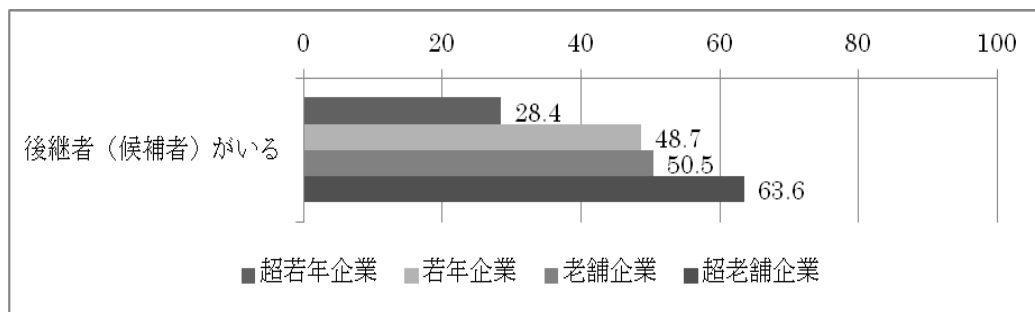
後継者育成の項目と同様に、すべての質問項目において超老舗企業グループの方が、他の企業グループよりも高い平均値にある。特に、超老舗企業の経営者は、中央区という地域を一つのブランドとして認識していることがわかる。そのため、他の企業グループ以上に、地域社会の一員として、地域での行事や催事に参加しており、地域の価値を高めるためのプロジェクトにも参画している。超老舗企業の経営者は、自社の企業・製品ブランドと中央区という地域ブランドが相互作用することで、長期存続が図られてきたと考えているのであろう。

X. 今後の経営の考え方について、お聞きします。



コア事業に忠実に事業展開するというのは、超老舗企業グループと他の企業グループもほぼ同じである。しかし、超老舗企業グループは他の企業グループよりも、海外市場へ進出する事業展開を意図したり、インターネットを活用して取引を拡大していくことに積極的である。超老舗企業の商品は、当然のことながら、市場が成熟化しているだけに、海外展開の市場開拓やインターネットの活用などににより積極的なものかもしれない。

「後継者の存在と業種について」



超老舗企業グループにおいては、60%を超える割合で後継者がいる。事業を継承するために、後継者を早くから育成しようと準備していると考えられる。事実、超老舗企業グループは、長子継承の基本原則などを重視する傾向にある。(P160、設問Ⅷ-1参照)

2. 中央区老舗企業塾運営委員会

(1) 名簿

(敬称略・順不同)

委員長	明治学院大学 経済学部	教授 神田 良
副委員長	日本大学 商学部	教授 高井 透
委員	中央区 区民部	部長 小池 正男
		(平成 22 年 3 月 31 日まで)
		部長 齋藤 弘
		(平成 22 年 4 月 1 日より)
//	中央区 区民部 商工観光課	課長 黒川 眞
		(平成 23 年 6 月 30 日まで)
		課長 守屋 澄男
		(平成 23 年 7 月 1 日より)
//	(株)日本政策金融公庫総合研究所	
	所長 (小企業研究グループ) 堀井 武	
		(平成 23 年 3 月 31 日まで)
	主任研究員 川楠 誠司	
		(平成 23 年 4 月 1 日より)
//	(株)山本海苔店 代表取締役副社長 山本 泰人	
//	(株)越後屋 代表取締役 永井 甚右衛門	
//	(株)松崎商店 代表取締役 松崎 宗仁	
//	(株)千疋屋総本店 代表取締役社長 大島 博	
//	(社)中小企業診断協会東京支部 中央支会	
	支会長 小出 康之	
		(平成 21 年 5 月 22 日まで)
	支会長 小野 修一	
		(平成 21 年 5 月 23 日より平成 23 年 5 月 27 日まで)
	顧問 小野 修一	
		(平成 23 年 5 月 28 日より)
//	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	
	上席主任研究員 鉢嶺 実	

オブザーバー (平成 21 年度)

(社)中小企業診断協会東京支部中央支会老舗企業研究会

事務局

東京商工会議所中央支部

事務局長 安嶋 潔

(平成 23 年 3 月 31 日まで)

事務局長 山下 昌敏

(平成 23 年 4 月 1 日より)

次長 漆原 佳

主査 豊留 秀一

(平成 22 年 3 月 31 日まで)

主査 安藤 薫

主査 石井 豪

(平成 22 年 4 月 1 日より)

守屋 啓

(平成 22 年 6 月 1 日より平成 23 年 3 月 31 日まで)

(2) 活動記録

①中央区老舗企業塾運営委員会

平成 21 年

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 4 月 17 日：第 1 回委員会 | 事業の運営及び調査について 他 |
| 6 月 25 日：第 2 回委員会 | 区内老舗企業のヒアリング内容について 他 |
| 9 月 30 日：第 3 回委員会 | 中央区老舗企業塾講演会事業について 他 |
| 11 月 26 日：第 4 回委員会 | 報告書のとりまとめについて 他 |

平成 22 年

- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| 2 月 19 日：第 5 回委員会 | 報告書のとりまとめについて 他 |
| 5 月 19 日：正副委員長会議 | 平成 22 年度事業活動計画（素案）について |
| 6 月 2 日：第 6 回委員会 | 平成 22 年度事業活動計画について 他 |
| 6 月 16 日：正副委員長会議 | 簡易版報告書案の作成について |
| 7 月 9 日：正副委員長会議 | 簡易版報告書案の作成について |
| 7 月 14 日：正副委員長会議 | 簡易版報告書案の作成について |
| 7 月 29 日：正副委員長会議 | 簡易版報告書案の作成について |
| 8 月 30 日：正副委員長会議 | 簡易版報告書案の作成について |
| 9 月 14 日：第 7 回委員会 | 簡易版報告書「老舗企業の強さに学ぶ」（案）
について 他 |
| 9 月 29 日：正副委員長会議 | アンケート調査・調査票素案作成について |

10月26日：正副委員長会議 アンケート調査・調査票素案作成について
11月17日：正副委員長会議 アンケート調査・調査票素案作成について
11月30日：第8回委員会 講演・交流会、アンケート調査の実施について
12月15日：正副委員長会議 アンケート調査・調査票案検討について

平成23年

1月26日：正副委員長会議 アンケート調査・調査票案の検討について
2月23日：第9回委員会 「企業の継続に向けた経営者意識調査」の実施について 他
4月18日：正副委員長会議 平成23年度事業活動計画（素案）について
4月27日：第10回委員会 平成23年度事業活動計画（案）について 他
5月31日：正副委員長とのワーキンググループ
「企業の継続に向けた経営者意識調査」結果分析について
6月21日：正副委員長とのワーキンググループ
「企業の継続に向けた経営者意識調査」結果分析について
7月5日：正副委員長とのワーキンググループ
「企業の継続に向けた経営者意識調査」結果分析について
7月19日：第11回委員会 冊子「永続企業になるための条件」（仮題）について 他
7月26日：正副委員長会議 冊子「永続企業になるための条件」（仮題）構成ならびにスケジュールについて
8月2日：正副委員長とのワーキンググループ
冊子「永続企業になるための条件」（仮題）について
8月9日：正副委員長とのワーキンググループ
冊子「永続企業になるための条件」（仮題）について
8月25日：正副委員長とのワーキンググループ
冊子「永続企業になるための条件」について
9月8日：正副委員長会議 事業報告書の作成について
10月7日：正副委員長会議 事業報告書（骨子）について
12月8日：第12回委員会 事業報告書（案）について

②ヒアリング調査（実施日順）

平成 21 年

- 5 月 15 日：(株)越後屋 代表取締役社長 永井 甚右衛門 氏
- 5 月 22 日：(有)大野屋總本店總本店 代表取締役 福島 康雄 氏、
専務取締役 福島 茂雄 氏
- 8 月 19 日：(株)安田松慶堂 代表取締役社長 安田 松慶 氏
- 8 月 26 日：(株)榮太樓總本舗 取締役相談役 細田 安兵衛 氏
- 8 月 26 日：丹波屋(株) 代表取締役社長 金井 五郎兵衛 氏
専務取締役 金井 直樹 氏
- 8 月 27 日：国分(株) 会長兼社長 國分 勘兵衛 氏
- 8 月 28 日：(株)山本海苔店 副社長 山本 泰人 氏
- 9 月 1 日：(株)千疋屋總本店 代表取締役社長 大島 博 氏
- 9 月 4 日：(有)魚十 取締役社長 竹内 喜美子 氏
- 9 月 14 日：(株)江戸屋 代表取締役社長 濱田 捷利 氏
- 9 月 17 日：(株)伊場仙 取締役社長 吉田 誠男 氏
- 9 月 25 日：(株)眼鏡舗村田長兵衛商店 代表取締役 村田 長兵衛 氏
- 10 月 27 日：(株)マツモト交商 代表取締役会長 松本 伊兵衛 氏
- 11 月 24 日：経新堂稲崎表具店 代表 稲崎 棟史 氏
- 12 月 3 日：(株)松崎商店 代表取締役社長 松崎 宗仁 氏
- 12 月 8 日：(株)銀座ヨシノヤ 専務取締役 矢代 裕夫 氏

③講演会・交流会・トークセッション

平成 21 年

10 月 23 日（202 名参加）

演題：老舗企業の生きる知恵

～6 代目榮太樓細田安兵衛氏と作家荒俣宏氏が語る～

講師：(株)榮太樓總本舗 相談役 細田 安兵衛 氏

作家・博物学者 荒俣 宏 氏

平成 22 年

1 月 25 日（43 名参加）

演題：食文化と築地市場～老舗の伝統・技術・継承～

講師：(株)玉寿司 会長 中野里 孝正 氏

10 月 26 日 (90 名参加)

演題：変化を止めると歴史が止まる

マツモト交商－老舗意識を脱皮し、新たな発展へ

講師：(株)マツモト交商 代表取締役会長 松本 伊兵衛 氏

11 月 1 日 (55 名参加)

テーマ：和菓子の魅力～中央区に生きる”味“と”のれん“

パネラー： (株)清月堂本店 代表取締役会長 水原 正一郎 氏

(株)曙 代表取締役社長 細野 佳代 氏

(有)萬年堂本店 取締役社長 樋口 喜之 氏

モデレーター：(株)松崎商店 代表取締役 松崎 宗仁 氏

協力：中央区和生菓子組合

平成 23 年

11 月 25 日 (138 名参加)

テーマ：時代を越え、生き抜く 永続企業の条件

基調講演：老舗企業の強さに学ぶ

講師： 中央区老舗企業塾運営委員会 委員長 神田 良 氏

(明治学院大学 経済学部 教授)

トークセッション：永続企業の条件

話し手： (株)越後屋 代表取締役 永井 甚右衛門 氏

(株)松崎商店 代表取締役 松崎 宗仁 氏

(株)千疋屋総本店 代表取締役社長 大島 博 氏

聞き手： 中央区老舗企業塾運営委員会 委員 山本 泰人 氏

(株)山本海苔店 代表取締役副社長)

④企業の永続にむけた経営者意識調査

対象：中央区内事業所 7,000 事業所

期間：平成 23 年 4 月 1 日～4 月 20 日

回答：1,332 件 (回答率 19%)

⑤発行物



「老舗企業の生きる知恵～時代を超える強さの源泉～」

平成 21 年度活動報告書として取りまとめる。

(平成 22 年 3 月・2,000 部発行)



「老舗企業の強さに学ぶ」

平成 21 年度活動報告書のエッセンス版として取りまとめる。
(平成 22 年 10 月・15,000 部発行)



「老舗企業経営者のことば 2010」

平成 22 年度に実施した講演会・トークセッションの模様を
講演録としてとりまとめる。
(平成 23 年 3 月・2,000 部発行)



「永続企業の条件～老舗の訓えが未来をつくる～」

企業の永続に向けた経営者意識調査の結果を反映して企業が
永続するために必要な考え方や取組みを自社診断リスト・老舗
の事例と共に取りまとめる。(平成 23 年 10 月・15,000 部発行)

⑥ ブース出展

10 月 31 日～11 月 3 日 第 16 回中央区産業文化展（へそ展）

会場：晴海トリトンスクエア グランドロビー 中央区晴海 1-8

主催：中央区・中央区産業文化展実行委員会

開催テーマ：「“MONO 心” “ECO 心”」

・老舗企業塾 ポスター

（『老舗企業の強さに学ぶ』表紙イメージを A 1 に拡大）掲示

・『老舗企業の強さに学ぶ』配布

10 月 31 日（日）	807 部
11 月 1 日（月）	462 部
11 月 2 日（火）	516 部
11 月 3 日（水・祝）	743 部
合計	2,528 部

