



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な条件だろう。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探った。



「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」(藤間公昭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、

「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」(藤間公昭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。

商品陳腐化や人気の低下に対応するには「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が、むしろ業績が悪化していくことが多いためだ。

「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。

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。

- 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」の存在だ。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だ。創業家が経営者としていない老舗企業は、

「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。

「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。

「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。

- 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、コアコンピタンス(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

「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。

「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。

「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。

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く、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。

「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。

「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。

「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。



司会の藤間秋男氏(TOM Aコンサルタンツ代表)

時代の変化に対応する
「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、講演内容にも絡がる興味深い「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う」

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れ始めて、初めて広告を打ったりした。大きな転換期で、喫茶を始めたり、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「味は親切にあり」
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。」「家族同様のものも重要で、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を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

時代の変化に対応する
「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、講演内容にも絡がる興味深い「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う」

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れ始めて、初めて広告を打ったりした。大きな転換期で、喫茶を始めたり、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「味は親切にあり」
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。」「家族同様のものも重要で、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を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

時代の変化に対応する
「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、講演内容にも絡がる興味深い「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う」

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れ始めて、初めて広告を打ったりした。大きな転換期で、喫茶を始めたり、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「味は親切にあり」
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。」「家族同様のものも重要で、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を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

さまざまなものを作るにあたって独自の様式を生み出したことが大きかった。それが「老舗」の「らしさ」であり、そのイメージを今後大事にしていくかと思う」

【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」
「マーケティング戦略の基本は？」
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マーケティングを強めている。

時代の変化に対応する
「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、講演内容にも絡がる興味深い「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う」

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れ始めて、初めて広告を打ったりした。大きな転換期で、喫茶を始めたり、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「味は親切にあり」
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。」「家族同様のものも重要で、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を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

時代の変化に対応する
「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、講演内容にも絡がる興味深い「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う」

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れ始めて、初めて広告を打ったりした。大きな転換期で、喫茶を始めたり、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「味は親切にあり」
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。」「家族同様のものも重要で、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を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

時代の変化に対応する
「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、講演内容にも絡がる興味深い「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う」

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れ始めて、初めて広告を打ったりした。大きな転換期で、喫茶を始めたり、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「味は親切にあり」
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。」「家族同様のものも重要で、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を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

「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)