



# 老舗

## 企業の強さ

老舗企業の強さはどこから来るのでしょうか。自社の参考にしたい企業もあると思いますので、老舗企業の強さについて、商工会議所の調査に基づいてアトバイスいたします。

### ■老舗企業の強さの源泉

幾多の困難を乗り越え、長期間経営を継続してきた老舗企業の強さの源泉はどこにあるのでしょうか。①暖簾を創る、②強みを創り込む、③固定客を創る、④人を育てる、⑤地域に根差す、の五つの点から見てみます。

#### I 暖簾を創る

老舗企業には、他の会社とは異なる「その会社らしさ」が息づいており、それこそが暖簾となつて顧客へアピールする魅力

となつていきます。

その「らしさ」を生み出すのは、会社の在り方や商いの仕方などに関する経営理念があり、この理念が浸透・共有化されていることで、老舗企業は、ぶれることのない経営を続けています。

#### ① 個性を創る経営理念

○経営の精神的な支柱となる経営理念、商品・サービスに徹底した自社なりのこだわりを持つています。

○主体的に自社の得意分野を決めることで、ターゲットとなる顧客層を明らかにしています。

○自社独自の経営スタイルを意識的に創っています。

○顧客や取引先との関係について、基本的な考え方を保持しています。

#### ② 個性を薄めない経営理念

○身の丈に合った商売を展開しています。また、企業規模にはこだわっていません。

#### II 強みを創り込む

商工会議所の調査によると、老舗企業は、表1のように自社

の強みを「信用力」だとする一方、弱みを「価格競争力」としているところが多いようです。

#### 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繋がりがありません。

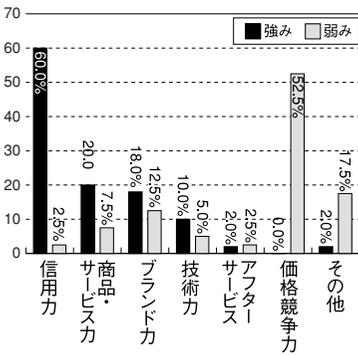
○原材料や素材に関する知識・ノウハウの蓄積にこだわっています。

○提供している商品やサービスには、自社のノウハウがつまつていて強みになっています。

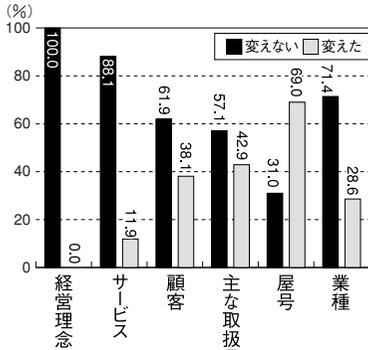
#### ② 小さな差別化の積み重ねで強さを創り込む

○商品・サービスや生産過程には小さなことでもこだわ

(表1) 老舗企業の強みと弱み



(表2) 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

#### 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ます。

○自社の特徴や強みを損なわずに合理化しています。

なお、老舗企業が創業から変えずに守ってきたのは、表2の通り経営理念やサービスといった企業の中核となるものです。一方で、屋号や取扱商品などは環境変化に応じて変えており、守るべきところを守り、環境変

り抜いていることが多くあります。

○微妙な違いやこだわりが自社の特徴に結びついています。

化には柔軟に対応しています。

#### ④ 日常的な業務改善

○日常的に業務改善に取り組んでいます。

○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きます。

#### ⑤ 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ります。

○先代は後継者の変革をサポートします。

#### ⑥ 変化を見越して市場を創る

○老舗企業は、固定客を大切にす一方、世代交代や環境変化に対応して新たな固定客を創る布石を打っています。

○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ります。

### Ⅲ 固定客を創る

老舗企業は、表3の通り「顧客満足の実現」を経営で重視しています。

そのためには、自社の力だけ

ではなく、仕入先等との関係づくりも重要です。

#### ① 商品の個性を主張

○代表的ないしは象徴的なこだわりの商品・サービスを持っています。

○顧客に商品・サービスへの思い入れや会社の成り立ち、歴史などを伝えていきます。

○商品・サービスの個性を理解してくれる特定層の顧客を大切にしています。

#### ② こだわりの商品を最高の状態で提供

○顧客目線で使い道や使い方を考慮して提供しています。

○交換・修理などのアフターサービスのための仕組みができています。

○顧客の声を傾聴し、学ぶ姿勢があります。

○品質・納期を守り、クレーム対応の方法等も明確になっています。

○顧客に対して必要な情報を提供しています。

#### ③ 仕入先と連携

○仕入先と関係づくりの場を設けコミュニケーションがとれています。仕入先との

### Ⅳ 人を育てる

#### ① 従業員の育成

○実践・体感を重視した従業員教育を行っています。

○先輩が後輩の面倒を見る仕組みをつくっています。

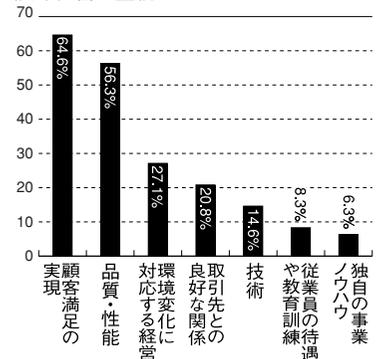
○守るべき技術・知識・ノウハウの継承を意識した人材配置や育成をしています。

#### ② 後継者の育成

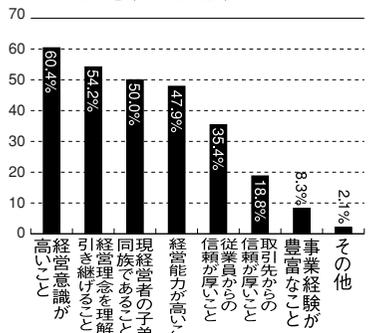
○後継者が継承しやすい環境づくりをしています。

○社外の目を養い、社内の承認を得ます。社外での経験の後、社内の現場で学ぶことが期待されます。

(表3) 経営で重視していること (上位2つまで選択)



(表4) 老舗企業が後継者の選出で重視していること (1~3位合計)



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

### V 地域に根差す

商いを行う地域や地縁をビジネスに生かすなど地域に根差しています。さらにその地域の活動に参画することで、地域の価値を高め、自社の繁栄にも繋がっています。

○社外の人脈を通じて幅広い情報や助言を得ています。

○地域社会の一員として活動、貢献をしています。

## 赤字体質を黒字化！

赤字体質を黒字化したM社（メッキ業）の事例を紹介しましょう。

### (1) 突然知らされた会社の危機。赤字体質となっていた会社の「社長」になる決断

1991年に創業者のM社長が死去。アメリカで文学を学んでいたM社長の一人娘のAさん（当時23歳）は取締役でもないのに突然、呼び出しを受けて帰国しました。

負債10数億円。資産が借入を若干上回っていたものの、銀行から“自宅を売却して欲しい”というのが呼び出しの理由。

Aさんは社員に声をかけたものの、全員が「社長」をやりたがらず、やむなく社長に就任。その後のAさんの行動は社員とコミュニケーションをとろうと努力。とにかく、あいさつと掃除の3カ月間。

### (2) 自分一人での再建など無理であり、経理を公開し、これまでの主力の腕時計のメッキから新しい分野に軸足を移すため

## の懸命な説得

メッキのことは分からないが、自社のホームページを作成したところ、医療機器メーカーなど新分野から受注の問合せがきました。

社員からは「できない」という声が…。「今はできなくても、3年後にはできるようになるかも知れない」。丁寧に社員とコミュニケーションを重ね、全員一丸となって取り組み、3カ月後に技術を習得、そして受注に成功。

### (3) 売上は増加し、社員の意識が高まってきた3年後、黒字になればなるほど運転資金がひっ迫

ここに至るまで手形を発行し乗り切ってきたものの、債権の一部が債権回収機構に回っていました。信用保証協会の支援により、リスクをしつつ資金繰りがつくようになってきました。

2006年、銀行借入が可能となりました。逆境に立たされても前向きに取り組んだ結果です。

## ソーシャルビジネス

二十一世紀のビジネスを変える可能性があるという注目を集める「ソーシャルビジネス」。

貧困や環境問題と利益を挙げ、ビジネスの両立を目的とする新しい潮流ということ、二〇一〇年十二月、NHK番組「プロフェッショナル」は、オーガニックコットンのパイオニア、F氏を紹介しました。

その、F氏のビジネスについて

### ての見解。

「私は、社会貢献とかNPOとか聞くと、うさん臭い」と感じてしまう。…つまり、「ソーシャルビジネス（社会的企業）」をしている人は、どういう人かと問われれば、単純に「ビジネスをしている人」と答えます。企業は、事業の柱が正しく、かつ、人の為になっていないければ、今後は成り立たないのではないのでしょうか？」

## 4P+1P

B級グルメの日本一を決める「B-1グランプリ」が、昨年9月に神奈川県厚木市で開催されました。

2日間で約44万人の来場者。経済的波及効果は36億円にのぼったそうです。

いまや、全国各地で「食」による街の活性化がブームとなっています。

静岡県富士宮市で“富士宮やきそば”を仕掛けたW氏は、その成功要因を「4P+1Pだ」といいます。

- ①Product 地域独特の焼きそばがある。
- ②Place 焼きそばの店が多い。
- ③Price 手頃な価格で売っている。
- ④Promotion ①から③までは、地域をよく見ると発見します。従ってこれを伝えること。そして、
- ⑤Person “人”。誰が街おこしをやるかです。

街の活性化には、特に最後の“人”が決め手になります。