

# 老舗に学ぶ継続と成長の為の企業リスクマネジメント

東京企業リスク研究会 組織風土研究グループ

島垣昌明、甚川浩志、杉山裕、西原良和、林光夫、平野圭一

## (1) 序論

バブル経済崩壊後、10数年に亘った株価下落や不動産下落など、戦後初めての現象を伴った経済失速の中で、多くの経済専門家(学者含む)の「過去の延長線上には、企業の将来はない」との主張がメインストリームとなり、多くの国内上場企業が過去を断ち切る経営に走った。

その結果、欧米先進国に追従する株主重視、成果主義、早期退職を含む従業員のリストラ等が実しやかに横行する一方で、派遣・請負などの非正規雇用社員を積極活用するなど、古くから日本企業の象徴とされてきた終身雇用・年功序列を礎とする経営は廃れつつある。

また直近では、米国サブプライムローンの焦げ付きに端を發した未曾有の世界的な経済崩壊により国内においても、輸出主導型企業を中心に一気に赤字へと転落、株価も瞬間的ながら6000円台に突入し、結果的に自動車産業を筆頭に派遣切りが横行し、遂に完全失業率は5%台に達した。

そして、多くの企業が事業や経営の在り方を模索しながらも、過去5年間の全国企業倒産件数は増加傾向にある。

このような激動の経済環境下において、当研究グループは、2009年度のテーマ「企業の盛衰を組織風土の観点より探る」の分析結果から、元気な企業の成長と継続のキーワードが、従業員重視による旧来からの日本企業型経営であることの見解を得た。

この結果から、長年培われ現在も脈々と受け継がれて生きている日本の企業文化の神髄は、喫緊の地球規模の課題である温暖化防止やその後の将来においても、安定的な企業経営のための要件になり得るのではないかと、との仮説が浮かぶ。

事実、100年以上続いている老舗企業の倒産件数は図表1に示すとおり、130件前後と横這い或いは減少傾向にある。<sup>(注1)</sup>

そこで本論文では、少なくとも100年上続く企業を「老舗」と定義づけ、その成長と継続に由来する要素を抽出・分析して、老舗企業の成長と継続を支えるための仮説を立てるとともに、倒産企業事例によるリスク分析から仮説の妥当性を裏付ける。

そして、戦後の優良企業の要素と比較・対照し、更に終焉を迎えた老舗企業にも焦点を当てて仮説を検証することにより、今後の企業の成長と継続の為の提言を行うものである。

## (2) 企業の成長と継続のための要素分析

### 1. 調査対象と分析

調査は、ここ数年の不況にも耐えている点を重視し、日経新聞

の特集記事「200年企業 成長と継続」(2008年4月8日～2009年2月18日、2009年8月12日～12月9日)に掲載の200年以上続いている企業57社を対象とした。<sup>(注2) (注3)</sup>

分析に際しては先ず、記載記事から老舗企業の特徴を抽出、整理し、図表3のとおり、本業重視、時代や事業の環境変化に適応、社員重視、顧客重視、顧客からの信用・信頼、地域密着型経営、身の丈に合った経営、ガラス張りの経営、経営理念、の9項目に分類することができた。

次に、要素を特定するために9項目について更に絞り込みを行った結果、①本業重視 ②時代や事業環境の変化に適応 ③ステークホルダーとの関係重視、④経営者の資質——の4項目に分類することができた。

以下に、起業当時から現代までの時代背景と要素分類の根拠を述べる。なお、本分析結果は、上述の記載記事に基づくものであり、図表3における○がついていない項目について、必ずしも該当しないとは限らない。

### 2. 老舗企業に係わる時代背景の認識

日本における200年以上続く老舗企業の数は、3100社余りと次に続くドイツの800社に大きく水を空け突出している。

日本の歴史を遡ると200年前は、江戸時代後期にあたり、現代社会と比較すると主たる業態が大きく異なる。

先ず、製造業の場合には、モノづくりに必要な資源や原材料の調達について、物流事情が現代のように容易ではなかったことから、事業を営む地域における安定的な供給が、起業、事業継続の必要条件にであった、と考えられる。

本分析結果では、鑄造であれば鉄と良質の土が採れること、酒造・醤油・味噌造りに焦点を当てると、良質な水、良質な米・大豆・麦、物流拠点(北前船の港近郊)、城下町(地域密着)等が優位に働いていること、などが判明した。

サービス業でも顧客の移動できる範囲を考えれば、商業施設は一定規模の売り上げが持続できる地域、温泉旅館であれば鉱泉の豊富な地域の中で、住民と密接な関係が構築されていたことと推測できる。

以上のように、事業を営む上で地域密着型は、必要資源や原材料調達から商品・サービスの提供に至るまで、老舗企業の起業当時は非常に重要であったと考えられ、分析結果においても味噌・醤油・酒造り、和菓子屋、絹織物とその小売りで多く見られた。

これら、200年以上前に起業した本分析対象の老舗企業は、明治維新、2度の世界大戦を含む数度の戦争、高度成長、バブル崩壊、世界の企業間競争、IT革命など、事業を取り巻く社会や経済の大

きな変化を乗り越えて維持成長を遂げてきた。

この間、顧客の需要は地域から、日本国内全体、世界規模へと拡大し、逆に海外から競合品やサービスの流入も同様に拡大してきた。

その結果、業界全体においては例えば、老舗の代表的な業種である日本酒（清酒）においては近年、ビールや焼酎、ウイスキーなどによってシェアが減り、加えて若者の清酒離れで出荷量が激減した。和菓子も同様に、洋菓子やスナック菓子によって生産が減少している。また老舗旅館についても、格安海外旅行の普及やホテル等の新スタイル宿泊施設などによって客数の減少を余儀なくされて、経営が悪化傾向にある。

このように、時代の変化に伴う厳しい経営環境において、本分析対象の老舗企業が200年以上に渡って成長と継続を続けている理由を4つの要素に整理して次に述べる。

### 3. 成長と継続のための4要素

#### ①本業重視

時代の変化に伴い、創業当時の本業を他の事業や分野へシフト・多角化している企業もあるが、分析結果に示す通り、老舗企業の多くが本業を重視し、時代の波を乗り越えて現在も維持発展を遂げている。

本業を重視することは、企業のブランド価値や商品、伝承された差別化技術や営業のノウハウなどの強みを生かせることであり、また研究や設備への投資も不確定要素の高い部分を抑制することから、景気変動のリスクを最小限に留めることにもなると考えられる。

#### ②時代・事業環境の変化に適応

分析結果によれば、老舗企業の多くが本業を重視しつつ時代や事業の変化にも適応している。

調査の結果、例えば従前の技術を生かして時代のニーズに合った事業にシフトする、あるいは商品を創る、情報通信を生かして市場規模を拡大する、物流の時間短縮を生かして鮮度の高い商品を市場に提供するなどの対応が見られた。

また、秘伝の技術を強いて公開することで、存続が危ぶまれている業界自体の規模を拡大することで自社事業の存続・拡大に繋げている企業も見られた。

#### ③ステークホルダーとの関係重視

前述の通り、地域との良好な関係を保つ企業理念は、従業員・顧客・取引先・投資家を含むステークホルダーとの信用・信頼関係に深く根ざしている。

また、業種を問わず多くの老舗企業が現在もなお、創業の地に本社或いは本家・本店を置いている。

老舗の創業当時は、人材的にも地域色が強かったことから、社員も重視されていたことが伺え、真さにそうであったからこそ、技術やノウハウが伝承され、健全な企業として長きに亘って存続できているのではないかと考える。

#### ④経営者の資質

前述の通り、景気の変動を巧みに乗り切り、時代の変化に適応していくための投資をしながら、200年を越えて企業が存続できるためには、財務基盤も安定していることが前提になるであろう。

本業重視とともに身の丈に合った健全な経営に深く係わりを持つものと考えられる。

また、調査した老舗企業の大半が経営理念を持っている。明確な経営理念のある企業は成長しやすいといわれている。本研究では、社員の事業におけるベクトル合わせができれば、企業としての推進力になると考えられる。

これら財務体質や経営理念は、企業として或いは経営者自らの経営に対する確固たる姿勢を垣間見ることができる。

## (3) 仮説とその裏付けのためのリスク分析

### 1. 仮説

前章の分析結果から老舗企業の成長と継続を支える条件は、「①本業重視 ②時代・事業環境の変化に適応 ③ステークホルダーとの関係重視」の3要件をバランス良く維持することに加えて、「④経営全体を通じての経営者の資質が重要」であることを仮説とする。（図表2参照）

次に、この仮説に対し老舗企業の倒産事例を用いて、仮説の妥当性を裏付けるためのリスク分析を行う。

### 2. 仮説を裏付けるためのリスク分析

「独立行政法人中小企業基盤整備機構」発行の平成17・18年度「企業倒産調査年報」に記載の100年以上続いた老舗企業の倒産事例、計10件を引用して、逆説的な裏付けをするために仮説に係わるリスクの要因を整理した。<sup>(注4)</sup> 結果の一覧を図表4に示す。

10社ともコンプライアンス上の問題や本業以外の要因ではなく、景気の低迷や嗜好の変化に伴う本業部分の「需要の低迷」が共通の要因であるが、踏み込んだ原因究明と対策が必要である。

まず、「他社との競合」については、清酒製造や和菓子などに代表されるように「需要の低迷」との因果関係が強く、嗜好の変化に伴う市場規模の縮小が中長期に渡ると、ブランド力や商品力に乏しい企業は、一定のシェアが確保できずに自然淘汰されていくことが予想される。

また、倒産事例では、「過剰投資」と「資金の不足」が相まっての景気変動による「市場価格の下落」や、自然環境に起因する「原材料価格の高騰」のリスクを吸収しきれなかったことが分かる。

従って、本事例の同業他社は将来的にも、顧客の更なる世代交代やアジア諸国企業の台頭や、自然環境の変動のリスクに対処するための技術や商品の開発競争力、調達・物流等の諸施策が求められることとなる。

そして何より注目すべきは、100年以上の事業実績があり、その間に蓄積されたであろう取引先や顧客からの与信力、技術力、商品力を持ってしても倒産に追い込まれるリスクがあることである。

この結果は仮説の裏付けとして、本業重視の健全経営でも今後、台頭が確実視されている中国による世界市場の変化や地球温暖化の環境対策など、時代や環境の変化に伴って生まれるリスクを低減し、顧客ニーズに応えられるよう「変化に適応」できなければ、倒産の可能性が高くなることを示唆している。

## (4) 仮説の検証

「企業の寿命は30年」といわれるが、これは創業者が引退し、次世代に事業継承する時期と重なる。それに対して、100年以上続く

老舗企業は、少なくとも数回の事業継承の壁を乗り越え存続し続ける術を蓄積し、与信上の評価も高い。その反面、老舗企業ならではの問題点もあると考えられる。

本章では、a. 少なくとも第2次世界大戦後から継続・成長し、現在も優良企業として評価を受けている事例、b. 最近業績が悪化もしくは倒産した老舗企業事例、など——を引用して仮説4項目の妥当性を検証する。

## 1. 優良企業事例による検証

### ①ホンダ<sup>(注5)</sup>

09年2月23日に開かれた本田技研工業（以下、ホンダ）の新社長内定会見から仮説4項目に該当する内容を抽出し妥当性を検証した。

まず、福井社長による2003年就任当時からの経営に対する姿勢や業績を整理すると以下のとおりとなる。

- ・「源流強化」を経営のベクトルに定め、開発や生産などすべての領域で本質に戻って体質強化を進めてきた（本業重視）
- ・従業員1人1人の高い志、仕事の質を高めて顧客満足に繋がる新規の創造を生み出して（ステークホルダーとの関係）、環境対応など次世代のホンダの実現を目指してきた（時代の変化への対応）
- ・将来に向けた生き残りのため、企業の永続性の観点から若い伊東新社長のリーダーシップにより不況を乗り越え、会社を引っ張っていく（経営者資質）

また、伊東新社長の会見における仮説4項目との関連内容は主に次のとおりである。

- ・「源流強化」の取り組みをさらに進化させていく（本業重視）
- ・開かれたコミュニケーションで会社のベクトルを合わせていく（経営者資質）
- ・顧客重視の環境性能の優れた魅力的な商品を提供していく（ステークホルダーとの関係）
- ・スピーディ、柔軟に時代へ対応していく（時代の変化への対応）
- ・「買って喜び」「売って喜び」「創って喜ぶ」会社理念を具現化していく（ステークホルダーとの関係）（経営者資質）
- ・経営資源の集中と選択のため、F1撤退などの事業の再構築が必要と考えている（本業重視）（経営者資質）

つまり、新旧社長の会見の中に仮説4項目全てが凝縮されていることがわかる。

近年、世界規模の生き残りをかけた自動車業界の再編が進む中、ホンダは独立企業として地球温暖化対策としての二酸化炭素削減のための環境対応をはじめとする、先進・独自の技術で確固たる地位を保ってきたことは周知の事実である。

### ②昨年度研究論文の再分析<sup>(注6)</sup>

当研究グループの2009年度テーマ「企業の盛衰を組織風土の観点より探る」の優良企業データを引用して仮説を検証する。

昨年度の研究においては、企業の盛衰に影響を及ぼす要因として、a 経営者のステークホルダーへの情報発信やコミュニケーション、リーダーシップ、CSRに対する意識などの「経営品質」、b 社内の制度とその運用を含む「労働環境」や組織内外の「コミュニケーション」——等を挙げた。

これら「ステークホルダーとの関係」と「経営者資質」に係わる

要素に加えて、本稿では企業の永続性の視点も必要であり、更に「本業重視」と「時代や環境の変化への対応」の観点も加味し、仮説4項目の観点で再整理した結果、図表5のとおりとなった。

昨年度の研究趣旨から「ステークホルダーとの関係」と『経営者資質』が全ての事例に該当することは当然の結果と言える。

加えて、殆どの企業が、少なくとも「本業重視」と「時代や環境の変化への対応」のいずれかに該当していることが分かる。

また、表中の該当項目については、文献記載事項に基づいて○印を付けた結果であり、付いていない項目が必ずしも該当しないということではない。

結論として、優良企業では仮説4項目の少なくとも大半あるいは全ての要素が、経営の中で健全に機能し実践されていると考えられ、不況にも強い体質であることが分かる。

## 2. 老舗倒産による検証

### ①本業からの逸脱<sup>(注7)</sup>

丸井今井の創業は1872年、北海道を地盤とし、「丸井さん」の愛称で親しまれている百貨店である。1980年代から90年代はじめのバブル期には、外車販売、アスレチッククラブ経営など多角化・拡大路線を続けたが、バブルの崩壊、メインバンク（北海道拓殖銀行）の破綻などの影響で経営難に陥った。

1990年代後半以降、創業者一族の元社長解任、店舗の閉鎖や会社分割などによって経営再建を目指す。また、三越伊勢丹ホールディングスの傘下となり、成功している伊勢丹のファッション重視戦略をならって、高級ブランド志向を高めていった。

しかし、このことが従来「丸井さん」と親しみを持ってくれていた得意客の嗜好とかけ離れているという指摘もあった。そのような中で2008年リーマンショック以降の急激な消費低迷が、深刻な売上減少につながり、2009年1月には民事再生法適用申請となった。

最初にあった、創業者一族による多角化・拡大路線への猛進は、老舗オーナー企業の持つ危うい一面でもある。その後、経営再建の過程で本業回帰の流れを作ったものの、顧客の信頼を取り戻せなかった。これは、丸井今井が本来「丸井さん」と親しまれてきた本来のブランドイメージから乖離していたからではないかといわれる。

本業とは何か、ということを考えてみると、単に業種業態を示すものではないようである。それは、当該企業ならではの「提供価値」や当該企業の存在意義たる「理念」に付随する「本質的な価値」ではないか。多くの老舗企業では、この「本質的な価値」について時間をかけて「企業のDNA」として伝承してきた。しかし、環境変化の激しい今日、その本質が十分に理解されないまま、次の変化を迫られる。こうした点も老舗ならではのリスクとなる可能性がある。

### ②事業環境の変化への対応不可<sup>(注8)</sup>

小杉産業は、1883年創業の老舗アパレルメーカーであった。戦後の1940年代から60年代にかけて、メリヤス製品を主力に百貨店やスーパーの営業網を広げた。その後も時代変化に合わせて、カジュアルウェア・スポーツウェアへの製品転換や外国ブランドの国内導入などに軸足を移しつつ、1990年代まで事業を拡大してきた。

このように時代の変化に対応してきた同社ではあるが、バブル崩壊以降に百貨店やスーパーの業績が悪化。販売をこれらに頼るビジネスモデルを展開する小杉産業も、次第に苦しい状況に追い詰められた。大きな変革が出来ないまま、経営再建やスポンサー探しを模索していたが、リーマンショックによる信用収縮で資金繰りのめどが立たず、2009年破産に追い込まれた。

倒産時の記者会見で、社長は「時代の変化に対応できなかった」とのコメントを残している。

戦後の経済成長期には、市場の変化に合わせて商品構成を見直すなど、柔軟に対応してきた同社であるが、販売を百貨店やスーパーに頼る流通戦略は変えられなかった。

老舗企業がそれまでに積み上げた成功体験や企業風土が強固になればなるほど、環境の変化への対応が難しくなる可能性がある。老舗ならではのリスクとして、伝統の重みが増えることを恐れる企業風土を生んでしまうことも考えられる。

### ③経営者資質の欠如とステークホルダー軽視<sup>(注9)</sup>

近年、不祥事で話題になった船場吉兆は、1930年創業の日本料理の高級料亭「吉兆」から1991年に暖簾分けの形で料亭営業会社として開業した。以降、各料亭営業会社は独自に経営を行い、船場吉兆は採算重視の姿勢を強化して事業拡大を進めた。その採算重視の方針が過度に働き、賞味期限や産地の偽装、さらには食べ残し料理の使いまわしなどが行われ、それらが明るみに出ることによって廃業に追い込まれた。

船場吉兆は、老舗企業からの暖簾分けで設立された会社という意味では、老舗とは言いがたい面もあるが、「吉兆ブランド」に対して多大な影響を与えることは否めない。現在、他の吉兆グループでは、「吉兆 食のコンプライアンス委員会」を設置し、信頼回復に努めている。

こうした問題が発生した原因は、体制の問題だけでなく暖簾分けの際に、老舗ブランドを背負う経営者としての資質を見抜けなかったのかという問題も看過できない。資質の有無にかかわらず、世襲中心に行われる事業継承では、資質を評価できない可能性がある。

さらに、創業者一族が豊かであるほど、その親族は苦労を経験する機会が少なく、真に他人の痛みや気持ちを感じられない人物が経営の舵を握ることになる。豊かさゆえに十分な教育を受け、ビジネスの知識は豊富だが、自社が本来大切にすべきものを忘れて、事業拡大や採算重視といった経営方針を強く掲げ組織を先導する。

このような中で、顧客や従業員、仕入れ業者などのステークホルダーを軽視する風土が生まれてしまう。事業継承の際に、経営者資質を見誤ると、伝統を過信しステークホルダーを軽視する風土を生み出し、信頼を失墜させるリスクがあることを認識しておきたい。

このように、企業が長く生き残ってゆくためには、次の世代に何を引き継ぐかが鍵となる。もちろん、資産・顧客・技術・ノウハウ・ブランドなどの継承は重要である。しかし、最も重要なのは、企業として何が大切なのか（変えてはいけないものと、変えるべきものは何か）を適切に判断するためのステークホルダーに対する“真心の継承”ではなかるうか。

### ④同族経営、2代目と3代目の経営者資質<sup>(注10)</sup>

水産缶詰メーカーの信田罐詰は、1905年の創業以来「鯨の缶詰」に始まり「さんまの蒲焼」、2代目社長の時代には「いわし角煮」、3代目の時代にも「サバカレー」などの自社ブランド商品事業により2005年頃までの約100年間、順調に業績を伸ばしていった。また、これら事業以外にも、現在の主力であるOEMや輸出など主に4つの事業から成り立っている。

しかし、3代目社長時代の2004年、生産能力向上を目的に建設した新工場の資金として予定していた旧工場の売却が進まなかったことに加えて、その後も輸出缶詰のクレームによる出荷の一時停止、いわしの漁獲量急減に伴う原材料価格や原油の高騰、OEM先からの受注減などが重なった。

これらによる資金繰りが悪化、取引先金融機関が債権を譲渡し、差し押さえが始まった結果、2009年5月には社長が4代目に交代したものの同年8月、民事再生法の適用を申請し現在、経営再建を目指している。

特に同族経営の場合、この事例のような3代目には創業からおおよそ100年を迎え、その後も老舗企業として安定的に維持成長できるか否かの節目であると考えられる。これは、図表1に示すとおり「平成の大不況」と呼ばれる昨今においても、100年以上の老舗企業の倒産件数が、ほぼ横ばいで比較的安定している事実からも裏付けられる。

記事には「3代目社長は時期をとらえて、自分を外部に売り込むのはうまかったが、コソコソと会社を大きくしていった先代に比べると、世間知らずで判断が甘い面があった」との地元水産関係者のコメントが記載されている。

もう少し踏み込んで言えば、少なくとも自然環境の影響を受けやすい漁業の財務リスクを踏まえて資金力を確保しておくとともに、旧工場の売却が確定した後に新工場の建設に着手するなど「身の丈に合った経営」をするべきではなかったか、と考える。

以上、優良企業事例と老舗企業（一部創業100年未満）の倒産事例の調査分析により、老舗企業の成長と継続を支えるための仮説4項目について、各項目の必要性と全てを満たすことの重要性、および欠如による倒産リスク等が検証できたものと判断する。

## (5) 結言

「何故、他国に群を抜いて日本には、長寿企業が多いのか」という疑問からはじまった本テーマの研究において、老舗企業を対象に、その成長と継続に由来する要素を抽出・分析して、仮説を立てた。

そして仮説に対して「妥当性を裏付けるためのリスク分析」や「優良企業事例」「老舗倒産事例」によって裏付けと検証をした結果、老舗企業の成長と継続の要素が相違ないことが実証できた。

本研究の後半で、参考資料とした文献『企業生命力（リビングカンパニー）』によれば「なぜ日本ではこんなに企業が長生きするのか」という命題に対する事例の調査／分析の結果、分かったこととして以下の4点を挙げている。<sup>(注11)</sup>

a. 環境の変化に対して敏感であること。

「世の中が変わったら、“本業”からはずれない中で社会のニーズに合わせていく」

b. 長寿企業には強い結束力があり、企業組織全体の健康状態を大切にしている経営者に経営をゆだねていること。

「危機は何十年かに一度襲ってくるもの。そこから逃げずに企業そのものを変革するための強靱な人を育てる」

c. 長寿企業は、現場の人々の判断を大切にしていること。

「人を大切に技術や技能の伝承している上、人の弱さも良く知っている」

d. 長寿企業は、資金調達に関して保守的で質素儉約を旨としていること。

「上場して資金を得るという財政政策を採らず、限られた資金を大切に使う」

戦略上の多少の相違点はあるものの、基本部分の結果はいみじくも本研究結果と合致する。

すなわち、a. に対しては仮説①と②「本業重視しつつ事業環境の変化に適応」、b. に対しては仮説④「企業経営全体における経営者資質」、c. に対しては仮説③「ステークホルダー（従業員）との関係重視」、d. に対しては仮説④「企業経営全体における経営者資質（身の丈に合った経営）」に相当する。

加えて本研究結果では、仮説の妥当性を裏付けるためのリスク分析と、仮説の検証結果を踏まえて「老舗企業としての成長と継続のためには、仮説4項目の要素が全て満たされるべきである」ことを繰り返し強調したい。

国内全ての企業が今、世界規模のIT革命や企業間競争などによる経営環境の目まぐるしい変化に加えて、地球温暖化防止という喫緊の課題に直面していると言っても過言ではない。

このような厳しい経営環境に置かれた時こそ「企業を成長、継続させるためにどうあるべきか」という経営課題を追究し具現化するためにも、原点に立ち返って老舗企業に学ぶ「温故知新」が必要ではないかと考える。

## (6) 提言

老舗企業は、謙虚に利害関係という環境とコミュニケーションし、世の中に対して付加価値を生み続けている。その上、多様な価値観を許容し多様な人材を抱える包容力があり、社内外で互いの関心と気配りをもって、ガチガチの固定した組織ではなく常に環境によって微動している「ゆらぎ」を持ち、しかも決して立ち止まることはしない。

そのため、大きい環境変化が起きても、それを克服できる組織と人材が必ず存在する。その結果、一時的には多少の苦境に陥っても必ず復活する復元力があり「第二、第三の創業」で成長を持続している。

顧客にとっても企業にとっても、サービスや商品を購入したり提供したりする際には、必ずリターンと同時にリスクを抱え込んでいる。企業、個人が何らかの価値を獲得しようとする際には、リターンとリスクを比較考慮して判断している。

近年は、顧客から要求があって動く受動的な対応から、競争力確保、差別化の観点から能動的な「攻めのマネージメント」が求められている。

企業目的、基本理念、守るべきルールに抵触することを防ぐ従来のリスクマネジメントに対して、企業価値の創造、経営戦略を行う際のリスクを予測し、それに前向きに対応する「攻めのリスクマネジメント」が重要となってきた。

そして、持続的な成長のためには、企業を取り巻く経営環境の変化に対して長期的な視点で成長を考え、次につながる挑戦や失敗を「ナイストライ」として許容し奨励する気風が必要である。今後のリスクマネジメントには、積極的な失敗を許容し長期的・持続的に成果を得るためのバランス感覚と価値創造の技術も必要となる。

将来においても持続的成長企業を目指すためには、現在の社会環境、経営環境からすると過去の経験が通じない新しい時代となるであろう。よって歴史に学び、将来の兆候を探り予測されるリスクを読みとり備えなければならない。

将来をどのように考えるか、どのように感じているかでリスクマネジメント自体が必然的に変わってくるものであり、それを視野にいれた変革のリスクマネジメントが必要である。

従来型の個々人の経験や勘、意識に頼ったリスクマネジメントから、組織的、体系的なリスクマネジメント、将来に向けた変革のリスクマネジメントへの転換が求められており、経営・組織にとって本質的、かつ必要不可欠な技術となると考える。

### 【脚注】

- 注1：東京商工リサーチ2009年11月11日発表「創業100年を超える老舗企業の倒産」  
<[http://www.tsr-net.co.jp/new/data/1190612\\_818.html](http://www.tsr-net.co.jp/new/data/1190612_818.html)>  
(2009/11/16 アクセス)
- 注2：『日本経済新聞』2008年4月8日～2009年2月18日、2009年8月12日～12月9日「200年企業-成長と継続」
- 注3：帝国データバンク史料館・産業調査部編「百年続く企業の条件」朝日新聞出版朝日新書 老舗ファイル01～12
- 注4：独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成17・18年度企業倒産調査年報」  
<<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/tosanchosa/000266.html>>  
(2009/12/20 アクセス)
- 注5：(堀内彰宏、Business Media 誠)「ひと言でいうと“タフ”——伊東孝紳氏のホンダ社長内定会見を(ほぼ)完全収録(1/3～3/3)」  
<<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/0902/24/news014.html>>  
<[http://bizmakoto.jp/makoto/articles/0902/24/news014\\_2.html](http://bizmakoto.jp/makoto/articles/0902/24/news014_2.html)>  
<[http://bizmakoto.jp/makoto/articles/0902/24/news014\\_3.html](http://bizmakoto.jp/makoto/articles/0902/24/news014_3.html)>  
(以上3件とも2009/12/20 アクセス)
- 注6：『リスクマネジメントTODAY vol.53』「企業の盛衰を組織風土の観点より探る」
- 注7：帝国データバンク史料館・産業調査部「百年続く企業の条件-老舗は変化を恐れない」朝日新聞出版(2009)
- 注8：投資経済データリンク「東証2部上場、小杉産業が破綻-老舗アパレルの衰弱死」  
<<http://blog.h-h.jp/investnews/2009/02/23/bankruptcy-kosugi-sangyo-japans-apparel-weakness-death/http://www.arm.gr.jp/>>  
(2009/12/11 アクセス)
- 注9：フリー百科事典『ウィキペディア』「船場吉兆」  
<<http://ja.wikipedia.org/wik>>  
(2009/12/11 アクセス)
- 注10：日経BP社「NIKKEI TOP LEADER 2009.11」1「破綻の真相 創業100年の老舗が陥った“3代目が会社を潰す”」
- 注11：アリー デ・グース『企業生命力』日経BP社(2002)

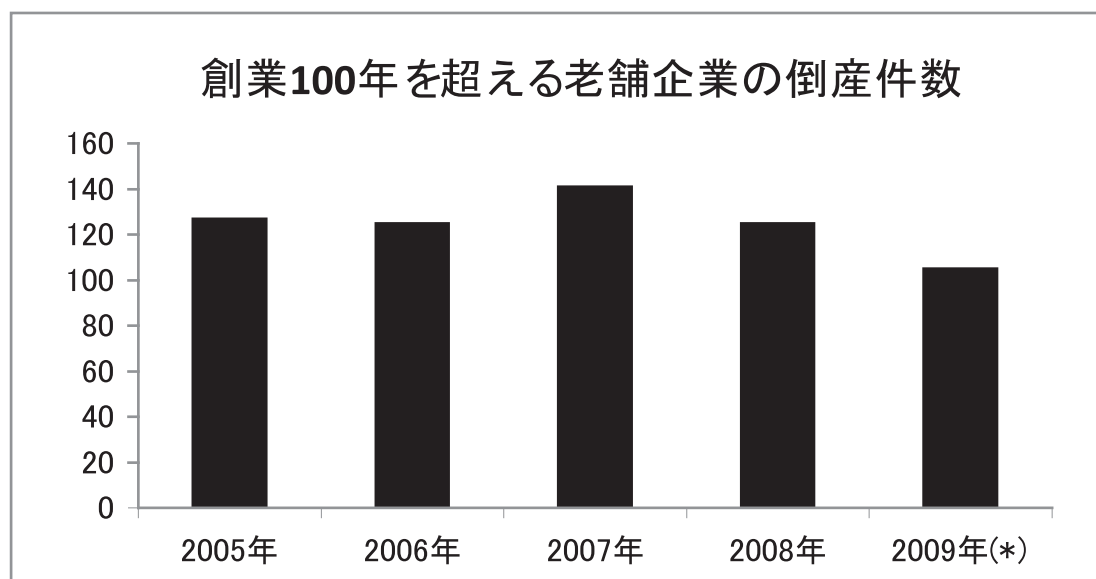
## 図表1 創業100年を超える老舗企業の倒産

東京商工リサーチ2009年11月11日発表

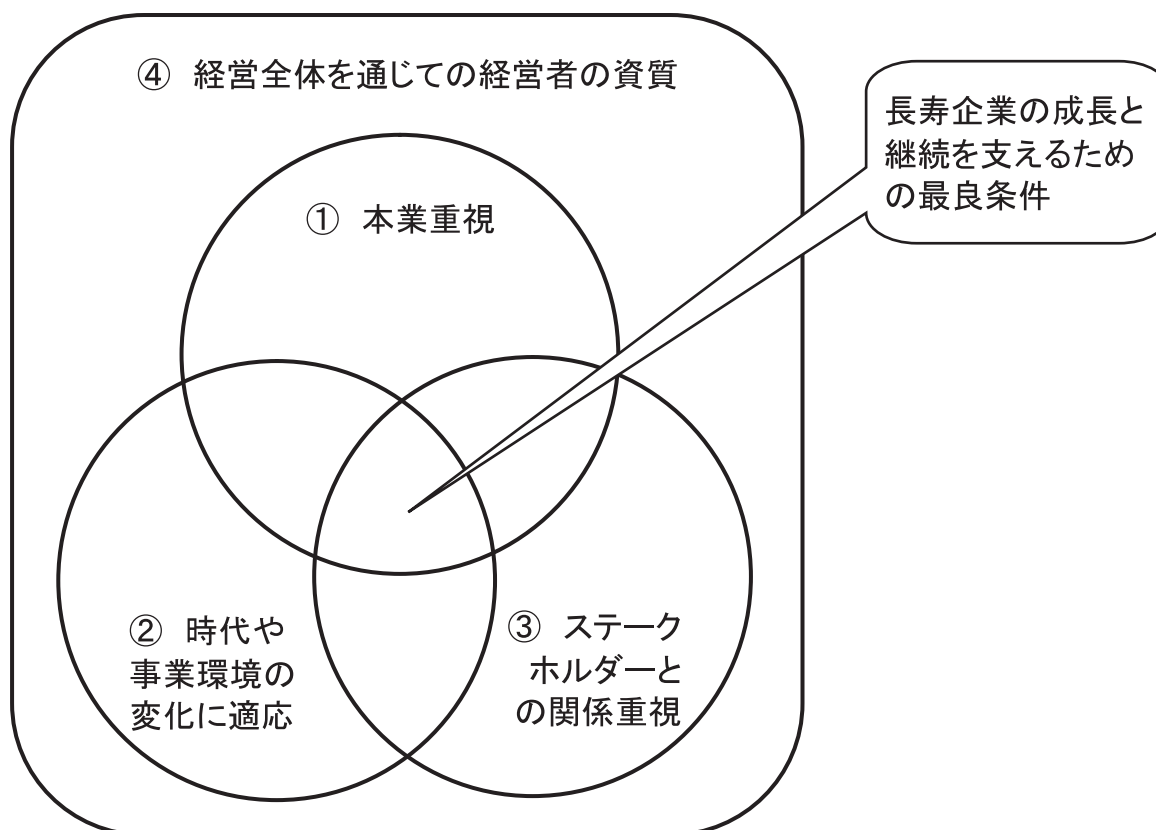
年度	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年(*)
件数	127	125	141	125	105

\* 2009年は、1～10月までの件数

過去5年間に全国企業倒産件数が増加傾向にあるが、100年を超える企業では横這い或いは減少傾向にあり、金融危機に由来する不況下でも強いことが窺える。



## 図表2 仮説4 要素の関係



図表3 老舗企業の存続キーワード分析

企業名称	業種	本業重視	時代・事業環境の変化に適切	ステークホルダーとの関係			経営者の資質		
				社員重視	顧客重視	顧客からの信用・信頼	地域密着型経営	身の丈に合った経営	ガラス張り経営
<b>製造業</b>									
三光丸本店	製造業・小売(家庭薬)	○	○						
ニンベン	製造業(干物)	○	○			○			
加賀の井酒造	製造業(酒)	○	○				○		
高橋弥次右衛門商店	製造業(酒)	○	○				○		
盛田	製造業(酒)	○	○				○		
田中製紙工業	製造業(紙)	○	○		○	○			
岡谷鋼機	製造業(機械商社)	○	○	○					
ヒゲタ醤油	製造業(醤油)	○	○						
福田金属	製造業(金属箔粉)	○	○	○		○		○	○
菊池保寿堂	製造業(鋳物)	○	○						
ミツカン	製造業(酢)	○	○						
大和重工	製造業(鋳物)	○	○						
西川産業	製造業・小売(寝具他)			○				○	○
ナベヤ	製造業(鋳物)	○	○					○	○
富安	製造業(酒)	○	○					○	
赤福	製造業・小売業(和菓子)	○					○		
ヤエガキ	製造業(酒他)		○	○				○	○
印伝屋	製造業(工芸品)	○	○	○	○	○	○		○
ライオン事務機	製造業(事務用品)	○	○						
大塚産業	製造業		○						○
半兵衛麩	製造業(麩)		○		○	○			○
小堀	製造業(仏壇・仏具)	○	○		○				
大七酒造	製造業(酒)	○	○						
千鳥屋	製造業(和洋菓子)	○	○						
明珍本舗	製造業(鋳造品)	○	○						○
栄太楼総本舗	和菓子製造販売	○	○		○				○
岡本亀太郎本店	製造業(薬用酒)	○	○						
辰馬本家酒造	製造業(酒)	○	○	○					○
神茂	製造業・小売業(練製品)	○						○	○
大和川酒造	製造業(酒)	○	○				○		○
浜松酒造	製造業(酒)	○	○		○		○		○
虎屋	製造業(和菓子)	○	○		○				○
エイラクヤ	製造業(手ぬぐい)	○	○						○
ヤマサ醤油	製造業(醤油他)	○	○						
<b>物流業</b>									
鈴与	物流業	○	○						
丸一海運	海運業	○	○		○	○			
<b>建設業</b>									
金剛組	建設業(寺院・仏閣)	○	○						
竹中工務店	建設業	○			○			○	
綿半	建設業		○	○					
ヤシマ工業	塗装業・建物改修業	○	○						○
<b>卸売業</b>									
国分広屋	卸売(醤油・酒・酢)	○	○						○
千総	製造・卸売り(友禅呉服)	○	○						○
小津産業	卸売業(紙・不織布)	○	○						
木屋	卸・小売業(金物)	○	○		○				
国分	卸売業(食品)		○						○
北垣薬品	卸売業(動物医薬品)	○	○				○		○
マツモト交商	卸売業(化粧・医薬品原料)	○	○	○					○
伊勢久	商社(医薬品&試薬)	○	○		○		○		○
島商	卸売業(油・醤油・酒他)	○	○				○		○
<b>小売業</b>									
矢尾百貨店	小売業	○				○	○		
吉字屋	小売業(燃料)	○	○			○	○		○
澤村船具店	小売業(船舶用品)	○	○				○		
豊島屋本店	小売業(酒・醤油・みりん他)	○	○						○
<b>食事処</b>									
丁子屋	食事処	○							○
駒形どぜう	食事処	○	○						○

### 図表4 老舗企業の倒産事例分析

No	業種	創業	倒産年	要因	需要低迷	他社との競合	市場価格の下落	原材料価格の高騰	本業への過剰投資	資金不足
1	建設業 (大阪府大阪市)	578年	2006年7月 (破産手続)	景気低迷に伴う受注の減少 同業他社との競合による業績の落ち込み 工事代金回収の長期化	●	●				●
2	染土・石灰製造 (熊本県八代市)	1814年	2006年5月 (民事再生手続)	中国産廉価品の市場流入 建築様式の変化に伴う需要の低迷 建設業界の冷え込みに伴う需要の低迷 投資の財務圧迫	●		●(海外)		●	
3	清酒製造 (岐阜県羽島市)	1738年	2006年7月 (民事再生手続)	日本酒の消費量低下 低価格酒の台頭 設備投資や宣伝広告による財務圧迫	●		●		●	
4	清酒製造 (京都府舞鶴市)	1853年	2006年8月 (破産手続)	日本酒の消費量低下 同業他社との競合による業績の落ち込み 主要取引先の債権譲渡による信用不安・資金繰り悪化	●	●				●
5	清酒製造 (岩手県盛岡市)	1872年	2006年2月 (破産手続)	日本酒の消費量低下 同業他社との競合による業績の落ち込み 協組の不良債権に伴う財務内容の悪化	●	●				●
6	和菓子製造 (兵庫県神戸市)	1855年	2006年12月 (破産手続)	嗜好の変化に伴う個人消費の低迷 店舗展開に伴う借入金金の財務圧迫	●				●	
7	手芸品販売 (新潟県三条市)	1874年	2005年6月 (破産手続)	個人消費の低迷 同業他社との競合による業績の落ち込み 在庫・系列会社への資金財務圧迫	●	●				●
8	石材・セメント工事業 (広島県広島市)	1878年	2005年9月 (民事再生手続)	設備投資・金利負担の財務圧迫 建設業界の冷え込みに伴う需要の低迷 受注単価の下落	●		●		●	
9	漬物製造 (福岡県福岡市)	1904年	2006年3月 (民事再生手続)	嗜好の変化に伴う個人消費の低迷 同業他社との競合による業績の落ち込み 天候不順による原材料価格の高騰	●	●		●		
10	水産加工業 (富山県富山市)	1878年	2005年9月 (民事再生手続)	個人消費の低迷 同業他社との競合による業績の落ち込み	●	●				

### 図表5 優良企業事例分析

企業名	業種	Key to success	今年度追加		09年度	
			本業重視	時代・環境の変化対応	ステークホルダー対応	経営者賞賛
再春館製菓所	化粧品通販	大部屋による社長を中心に据えた一致団結経営 インバンド中心の顧客とのコミュニケーション なりきり研修による顧客中心の考え 顧客満足が全員の総意 あらゆる場で社長自身が伝える 隠し事が無い透明経営	○	○	○	○
ホンダカーズ 中央神奈川	自動車 ディーラー	お客さま視点経営 人間力を高める現場での社員教育 公共の場での掃除:CSR	○		○	○
ガリバーイン ターナショナル	中古車買取 販売	自動車の流通革命 取引基準の明確化・マニュアル化 日常的に社員とコミュニケーション プラス思考の職場作り	○	○	○	○
白鳳堂	伝統工芸 (化粧筆)	事業を化粧筆に特化 顧客満足(使用者)に基づくチャンネル作り 伝統工芸の品質重視の製品作り(80工程) 社長が最終品質チェッカー 父母を支える息子達の合理主義	○	○	○	○
パークコーポ レーション	生花チャー ン販売	逆ピラミッド経営 従業員が主体的に働ける環境作り 人の可能性を信じて枠をはめず			○	○
エーワン精密	工作機部品 製造	経営・組織・業務の徹底した簡素化 現場主義:無駄な管理の排除 大部屋による隠し事のない経営 終身雇用制:安心して働ける 給与:年功序列 賞与:実力 中間管理職不在の直接統治 社員からの1日1情報と社長の返信社内新 聞「6輪」 毎月毎月6ヶ月ごとの表彰 働き易い環境作り:有給消化率100%	○	○	○	○
六花亭製菓	菓子製造	株式上場によるオーナー経営からの脱皮 飽和国内市場から海外市場開拓へ オーナー一族は、役員に就けない 小さな会社の目を持つ		○	○	○
ホシザキ電機	業務用厨房 機器製造	社長と社員の円滑なコミュニケーション 持株制度による従業員への利益分配 無借金経営 終身雇用 年功序列	○	○	○	○
サイボウズ	ソフトウェア 製造	社長と社員の円滑なコミュニケーション 新しい発想を生むチームワーク 年功序列を主体とする賞金体系 居心地の良い職場環境	○	○	○	○