

『三重の 100 年企業』実態調査報告書

対象：三重県内の創業 100 年以上経過している企業

(調査結果のまとめ)

●調査を実施した背景

経営環境の変化が激しい中、創業 100 年以上の長寿企業(以下、100 年企業)が戦争や災害など様々な危機をどのように乗り越えてきたのかが注目されている。そこで、三重県内の「100 年企業」の経営者の皆様に長寿企業の秘訣を聞き、特徴を分析・発信することで、地域の皆様にお役立ていただきたいと考え、本アンケートを実施した。

●主な調査結果

<大切にしている言葉(経営理念・方針・行動指針等)>

- ・「大切にしている言葉」が「ある」企業は 72.7%、「ない」企業は 24.7%であった。
- ・「大切にしている言葉」がある企業に、その言葉の活用方法を尋ねた結果では「紙等に記して掲示している」が 48.2%と最も多く、次いで「社長自ら言葉の意味について話している」が 44.6%、「社員全員で唱和している」が 26.8%であった。
- ・「大切にしている言葉」がある企業に、「対外的に公表しているか」を尋ねた結果では、約半数(48.2%)近くにのぼった。具体的な公表の方法については「会社や店頭に掲示している」(28.6%)、次いで「会社案内・パンフレット等に記載している」(26.8%)であった。

<事業承継の方法>

- ・先代経営者と現経営者の関係は、「親族」が 94.8%、「親族以外」が 5.2%であった。また、「親族」と回答した企業に具体的な内容を尋ねた結果では「子供」が最も多く 78.1%、次いで「娘婿・養子」が 8.2%であった。
- ・「どのような段階を経て先代経営者から事業を引き継いだか」では、「他社で修行した後、自社で経営幹部となり業務経験を積んだ」が 32.5%と最も多かった。
- ・「経営についての学習方法」については「業界・経済団体(青年部活動など)に関わった」(58.4%)、「先代から経営者の心構えや経営学を教わった」(53.2%)が約半数を占めた。次いで、「後継者向けの外部の研修・セミナーに参加した」が約 3 分の 1(33.8%)であった。

<事業転換>

- ・「現在の主力事業は創業時と同じか」では、「創業時と同じである」が 42.9%、「創業時の事業分野に関連する分野である」が 40.3%であり、「全く異なっている」は 13.0%であった。
- ・「創業から現在までの企業の存続に関わるような大きな危機」では、「戦争」が 39.0%、次いで「資金繰りの悪化」が 15.6%、「主力商品の売上激減」が 9.1%であった。

<自社の特徴>

- ・「大切にしているステークホルダー(利害関係者)」では、「顧客」が 88.3%、次いで「従業員」76.6%、「仕入先」53.2%であった。
- ・「社風」について、7つの切り口(①売上、②経営戦略、③組織風土、④人材活用、⑤人材育成方針⑥意志決定、⑦カネ・モノ)で尋ねた結果では、「規模より利益重視」、「保守的」、「協調重視」、「トップダウン」、「節約重視」の回答が目立った。
- ・「社長に必要な資質」では、「先見性」が 61.0%、「決断力、思い切りの良さ」が 54.5%と多かった。
- ・「今後、生き残る上で重要だと思われること」では、「信頼の維持・向上」(68.8%)が他項目よりも大幅に多かった。次いで、「従業員教育」が 37.7%、「新たな販路拡大」が 31.2%であった。
- ・「織田信長・豊臣秀吉・徳川家康を表した歌のうち、どのタイプに近いか」では、「徳川家康：鳴かぬなら鳴くまで待とうホトトギス」が 48.1%と最も多かった。

【お問い合わせ先】

株式会社 百五経済研究所

TEL 059-228-9105

川北、山口

FAX 059-228-9380

I アンケート調査の概要

1. 調査目的

経営環境の変化が激しい中、創業100年以上の長寿企業（以下、100年企業）が戦争や災害など様々な危機をどのように乗り越えてきたのかが注目されている。そこで、三重県内の「100年企業」の経営者の皆様に長寿企業の秘訣を聞き、特徴を分析・発信することで、地域の皆様にお役立ていただきたいと考え、本アンケートを実施した。

2. 調査の期間

2012年11月中旬～下旬

3. 調査対象

三重県に本社を置く創業100年以上の企業

4. 配布方法

郵送によりアンケート票を発送・回収
373社に発送、回答数77社（回答率20.6%）

5. 主な調査項目（目次）

1. 企業の理念・創業者の精神について……………3
 - 1-1. 大切にしている言葉（経営理念・方針・行動指針等）
 - 1-2. 大切にしている言葉の活用方法
 - 1) 活用方法
 - 2) 対外的な公表
 - 1-3. 創業者の「座右の銘」「経営上の教え」など、現在も語り継がれていること
2. 事業承継の方法について……………6
 - 2-1. 先代経営者と現経営者の関係
 - 2-2. 先代経営者から事業を引き継ぐまでの経緯
 - 2-3. 経営の学習方法
3. 事業転換について……………8
 - 3-1. 創業時の主力事業との違い。事業転換のきっかけ
 - 1) 現在の主力事業と創業時との違い
 - 2) 事業転換のきっかけ・時期
 - 3-2. 企業の存続に関わる大きな危機
 - 1) これまでの企業の存続に関わるような大きな危機
 - 2) 危機を乗り越えた方法
4. 自社の特徴について……………11
 - 4-1. 長年続けている行事・伝統
 - 4-2. 大切にしているステークホルダー（利害関係者）
 - 1) 特に大切にしているステークホルダー
 - 2) 選択した理由
 - 4-3. 社風
 - 4-4. 社長に必要な資質
 - 4-5. 100年以上事業を継続できた要因
 - 4-6. 今後、生き残る上で重要だと思われること
 - 4-7. 自社のタイプ（歴史上の人物「織田信長・豊臣秀吉・徳川家康」を表す歌のうち）

6. 有効回答の属性

① 主たる業種

	回答企業数	構成比 (%)
農林水産業	2	2.6
建設業	6	7.8
製造業	27	35.1
情報通信業	2	2.6
運輸業	0	0.0
卸・小売業	31	40.3
金融・保険業	1	1.3
宿泊・飲食業	2	2.6
サービス業	3	3.9
医療・福祉業	0	0.0
その他	1	1.3
不明（無回答）	2	2.6
計	77	100.0

② 従業者数（正規社員）

(人)	回答企業数	構成比 (%)
0～9	29	37.7
10～29	23	29.9
30～49	9	11.7
50～99	4	5.2
100～299	4	5.2
300 以上	2	2.6
不明（無回答）	6	7.8
計	77	100.0

③ 資本金

(万円)	回答企業数	構成比%
0～499	10	13.0
500～999	4	5.2
1,000～2,999	39	50.6
3,000～4,999	11	14.3
5,000 以上	12	15.6
不明（無回答）	1	1.3
計	77	100.0

※本書での表記について

- ・図表中のnは回答企業（サンプル）数を表す（不明を除いた集計結果の場合には有効サンプル数）。
- ・数値（%）は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、集計結果の割合合計が100%にならないことがある。
- ・複数回答の数値（%）は、選択肢ごとの回答数を回答企業数（n）で割った数値であるため、全ての割合を合計すると、通常は100を超える。
- ・「不明」は、該当の設問に対し、回答がなかった数を表す。

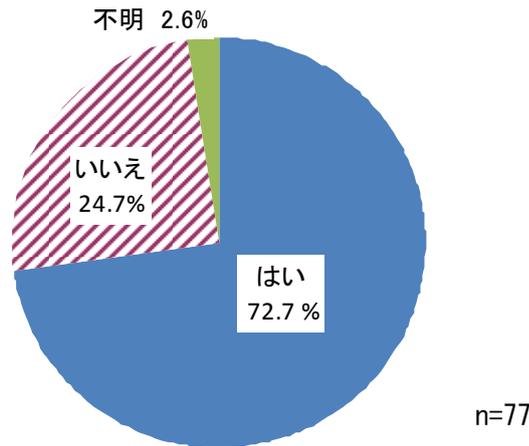
II 調査結果

1. 企業の理念・創業者の精神について

1-1. 大切にしている言葉（経営理念・方針・行動指針等）

“大切にしている言葉（経営理念・方針・行動指針等）はあるか”については、「はい」72.7%、「いいえ」24.7%であった。

大切にしている言葉
（経営理念・方針・行動指針等）はあるか



※「大切にしている言葉」の具体的な内容

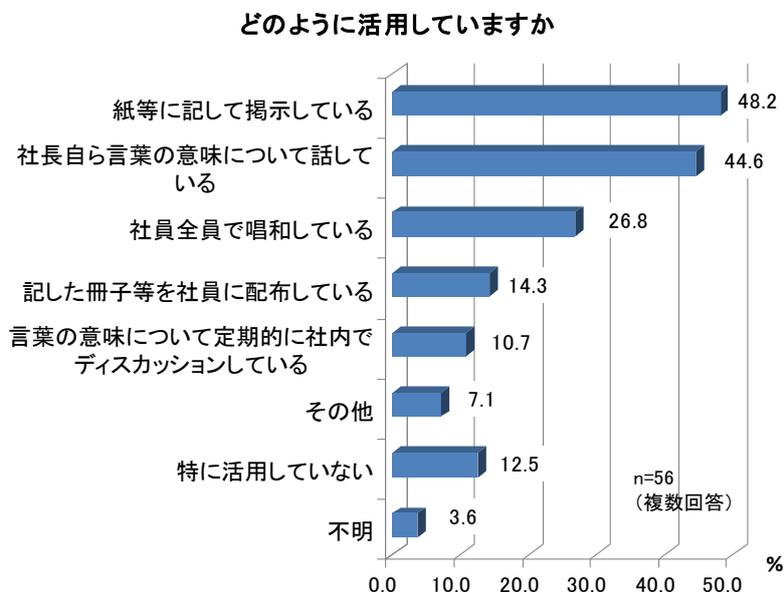
自由記入方式による回答結果から特徴的なものを抜粋（一部、編集を加えている）。

- ・良いと思ったことはすぐにやる、悪いと思ったことはすぐにやめる
- ・私たちは信頼される健康サポーターとして真心を込めて患者様、お客様に安心と健康をお届けする
- ・安定した経営で地域社会に貢献する
- ・石を通じて人々の心に安らぎや幸せ、満足を届ける。古来より受け継がれてきた伝統を守りつつ、社会の発展に貢献する
- ・考え抜き、汗をかき、1. 最低の原価、1. 最高の品質、1. 最短の工期を目指そう
- ・企業は顧客の為に存在し、顧客と共に正しく発展、繁栄する。企業の発展、繁栄は即ち社員諸氏の幸福に帰する
- ・基本理念 1. 顧客第一主義に徹し、企業の発展を通じて社会に貢献する。2. 昨日より今日、今日より明日へのたゆまざる追求を目指す
- ・お客様に喜ばれる商品の提供を通じ、社会貢献し、社会の幸福の増殖と社業の繁栄を図る
- ・三方よし、常識にとらわれるな、損して得取れ、5年後を見よ
- ・いつも誠実であり、真剣に何事にも取り組むこと
- ・しばらない、おこらない、あせらない、くさらない、まけない
- ・お客様はもちろん、仕入先であるメーカー様も大切に
 - ・いつの時代も堅実な経営
 - ・売り手よし 買い手よし 世間よし
 - ・今日一日の商いが百年の暖簾を作る
 - ・誠心誠意
 - ・くよくよ思い悩む前に、行動を起こせ！
 - ・健全経営
 - ・幸せの創造
 - ・初心忘れず
- ・明るく大きな声で挨拶
- ・うまいお茶を作る
- ・お客様第一
- ・郷土の明日に信頼と人の和で精進する
- ・勤勉・誠実・品質第一
- ・継続・安定・謙虚・誠実・感謝
- ・啐啄同時そつたくどうじ
- ・質素儉約

1-2. 「大切にしている言葉」の活用方法（1-1にて「はい」と回答した企業）

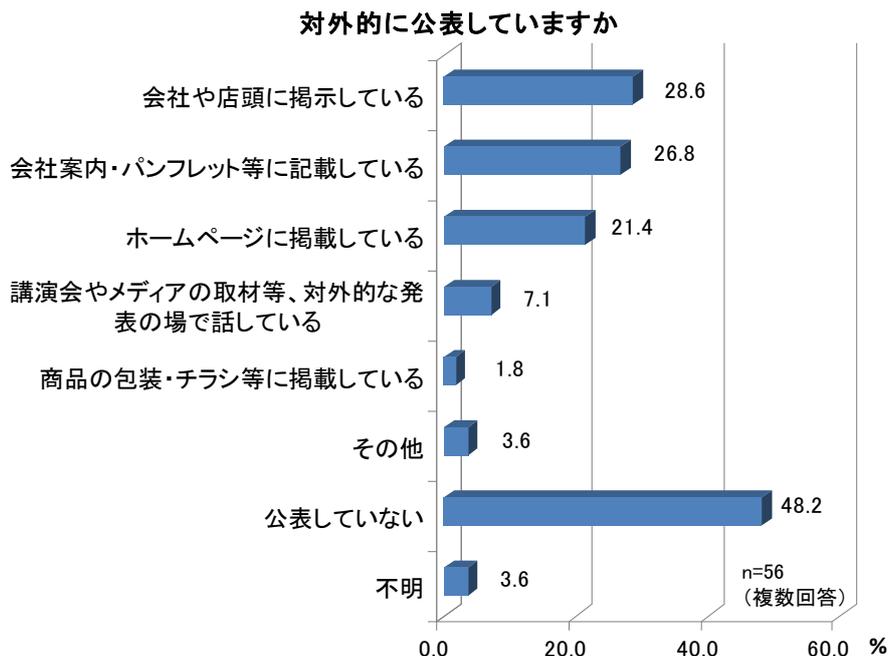
1) 「大切にしている言葉」の活用方法（複数回答）

「大切にしている言葉」がある企業のうち、“その言葉を、どのように活用しているか”については、「紙等に記して掲示している」が48.2%と最も多く、次いで「社長自ら言葉の意味について話している」（44.6%）、「社員全員で唱和している」（26.8%）であった。「特に活用していない」は約1割にとどまった（12.5%）。



2) 「大切にしている言葉」の対外的な公表（複数回答）

「大切にしている言葉」がある企業のうち、“その言葉を対外的に公表しているか”については、「公表していない」が48.2%と約半数近くにのぼった。具体的な公表の方法については「会社や店頭に掲示している」（28.6%）が最も多く、次いで「会社案内・パンフレット等に記載している」（26.8%）であった。



1-3. 創業者の「座右の銘」「経営上の教え」など、現在も語り継がれていること(自由記入)

“創業者の「座右の銘」「経営上の教え」など、現在も語り継がれていること”を自由記入方式で求めた。特徴あるものを抜粋する（一部、編集を加えている）。

- ・お客様に喜んでいただくことが、私たちの喜びである
- ・お客様に喜んでいただける商品作りは社員の生活を豊かにする。「知恵を習得し」「知恵を活用せよ」「まず行動を起こせ、能力はついてくる」
- ・お客様に喜ばれるものづくり
- ・仕入業者を大切に
- ・勤勉（明けの明星から宵の明星まで勤勉に働く）
- ・朝早く起きて仕事をする
- ・経営者は真実を銘とし、事業は農夫の心得を以って経営する
- ・事業誠を悉し救済を念となす。創業にも守成にも苦勞して人を愛す
- ・至誠
- ・“几帳面”に“コツコツと”
- ・「商売は力関係」「出さん勘考をせよ」「早寝早起」「行ったら手ぶらで帰るな」「神仏を大切に」「分相応」
- ・「生氣・勇氣・努力・忍耐・感謝」「1にも2にも感謝」
- ・自宅は担保に入れるな、社長は質素であれ
- ・借金をするな、人間お互いに尊重すること
- ・出来るだけ借入はしない
- ・信用を得るのは難しく、まして再び取り戻すのはさらに難しい
- ・誠意・・・メーカー・元卸及び販売店の為に誠意を持ってつくそう
- ・努力・・・商品は宝なり、宝を生かして真に努力しよう
- ・感謝・・・当社創立の事情を顧み常に感謝の心を忘れない
- ・融和・・・社員一同、融和協力し、一日一日をにこやかに働かせていただく
- ・恥ずかしいこと、迷惑をかけること、品格を落とさないこと、好かれる自分作りをすること
- ・共存共栄、信頼第一
- ・作り手は真の使い手であれ
- ・いつの時代も堅実な経営
- ・報恩・感謝・夢「損して得をとれ」!!
- ・他店より安い価格でのご奉仕
- ・天の時、地の利、人の和
- ・一陽来復
- ・“座右の銘を持たない”が、座右の銘である。初代はよく“もったいない、もったいない”と繰り返し、事あるごとに言っていた

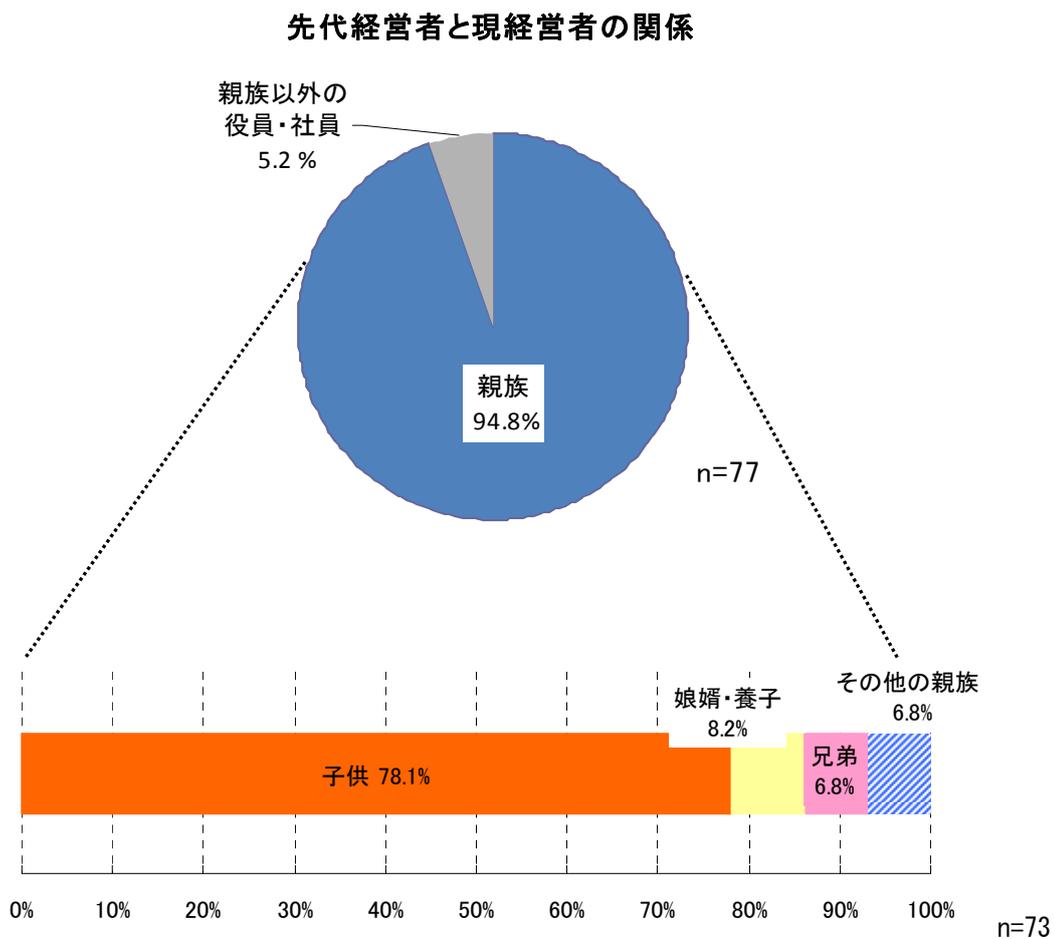
2. 事業承継の方法について

2-1. 先代経営者と現経営者の関係

“先代経営者と現経営者とはどのような関係か”については、「親族」が94.8%。「親族以外の役員・社員」は5.2%であった。

親族の詳細（下段グラフ）

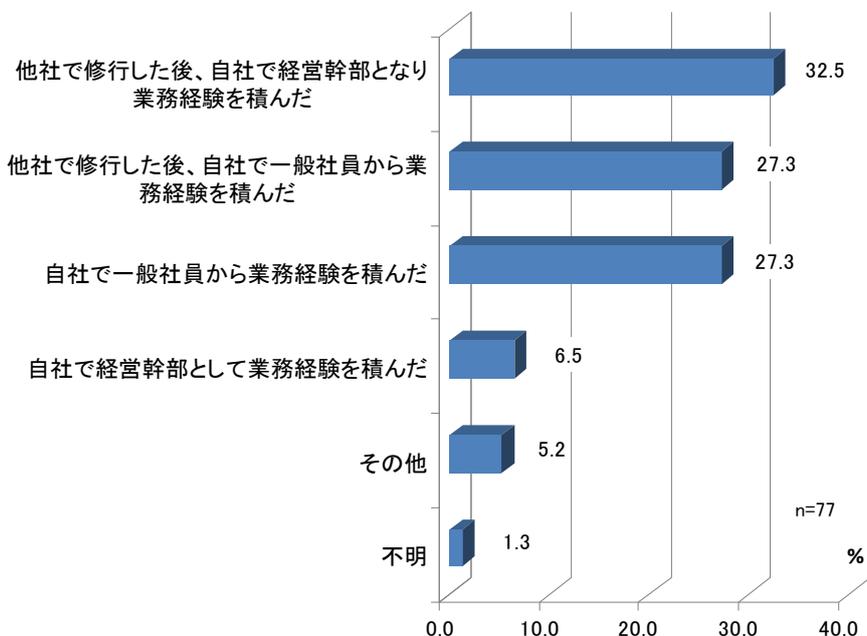
「親族」と回答した企業のうち、親族の具体的な内容を尋ねた結果では、「子供」が78.1%と最も多く、「娘婿・養子」は8.2%であった。



2-2. 先代経営者から事業を引き継ぐまでの経緯

“どのような段階を経て先代経営者から事業を引き継いだか”については、「他社で修行した後、自社で経営幹部となり業務経験を積んだ」が32.5%、次いで「他社で修行した後、自社で一般社員から業務経験を積んだ」(27.3%)、「自社で一般社員から業務経験を積んだ」(27.3%)が同数であった。他社での修行に関する回答が全体の約6割(59.8%)を占める。

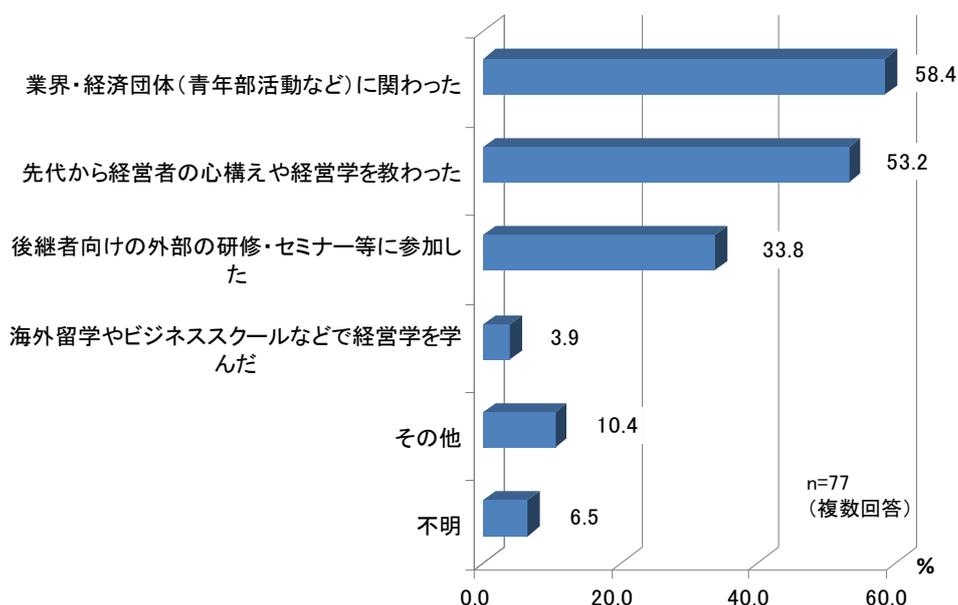
先代経営者から事業を引き継ぐまでの経緯



2-3. 経営の学習方法（複数回答）

“事業を引き継ぐにあたり、経営についてどのように学んだか”については、「業界・経済団体（青年部活動など）に関わった」が58.4%、「先代から経営者の心構えや経営学を教わった」が53.2%となり、半数を超えている。次いで、「後継者向けの外部の研修・セミナー等に参加した」が33.8%と全体の3分の1であった。

事業を引き継ぐにあたり、経営についてどのように学んだか



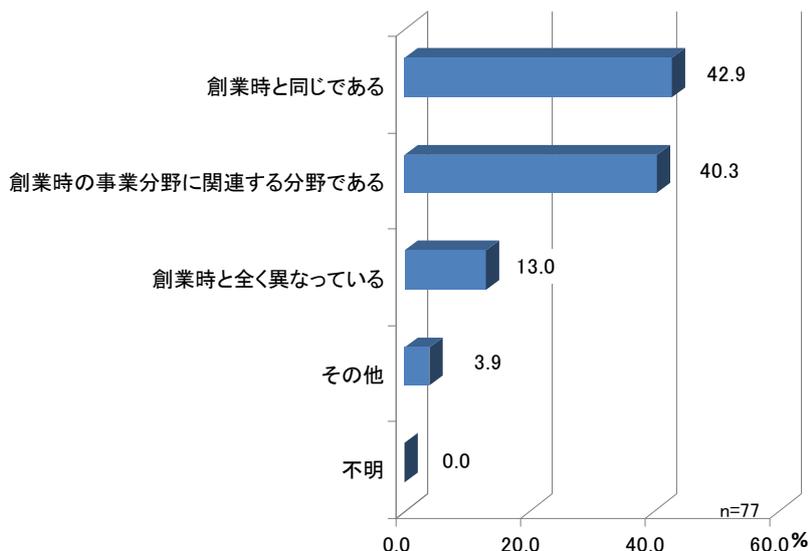
3. 事業転換について

3-1. 創業時の主力事業との違い。事業転換のきっかけ

1) 現在の主力事業と創業時との違い

“現在の主力事業は創業時と同じか”については、「創業時と同じである」が42.9%、次いで「創業時の事業分野に関連する分野である」が40.3%となった。一方、「創業時と全く異なっている」は13.0%にとどまっている。

現在の主力事業と創業時との違い



2) 事業転換のきっかけ・時期（自由記入）

1)にて「創業時の事業分野に関連する分野である」「創業時と全く異なっている」「その他」と回答した企業に、“事業転換のきっかけはどのようなことか。それはいつ頃か”を自由記入方式で尋ねた。特徴あるものを抜粋する（一部、編集を加えている）。

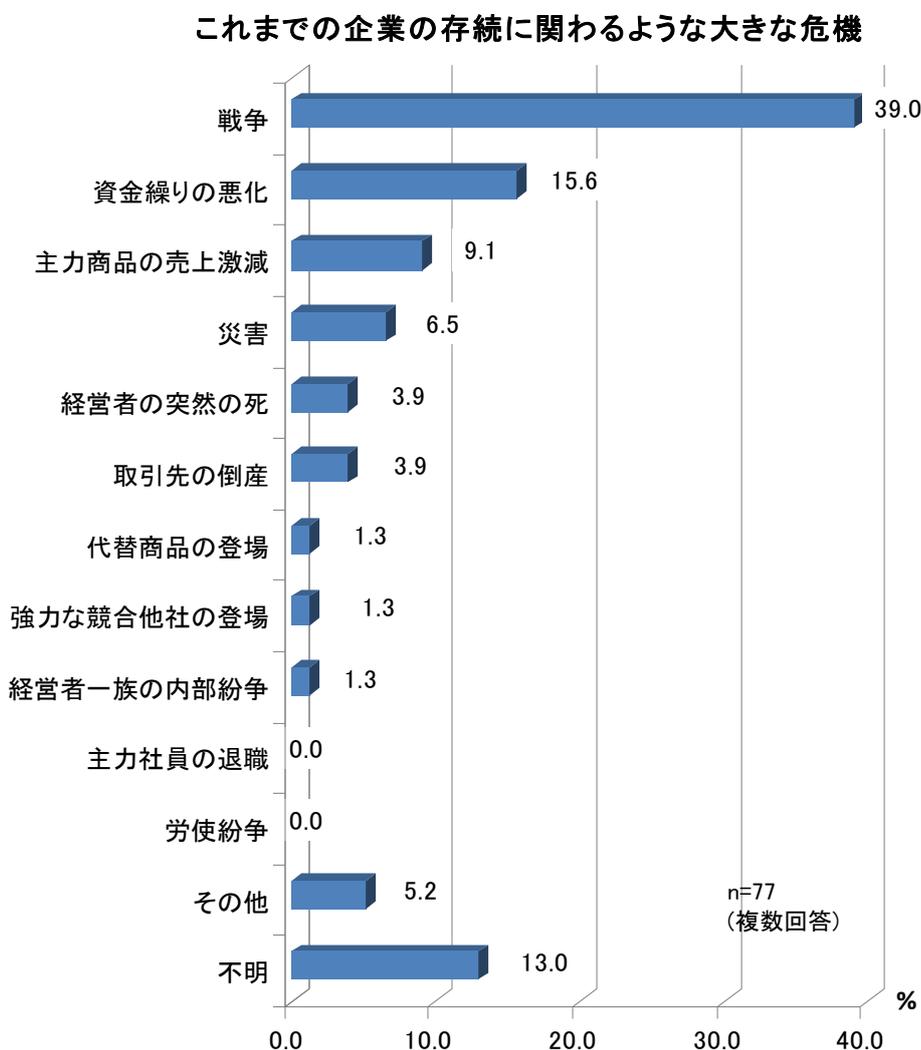
- ・初代の頃は荒物、金物商であったが、高度経済成長に伴い、建設業者等からの需要により、生コンクリート販売と建設資材販売にシフトした
- ・お客様の要請を受け、生産を始めた
- ・既存商品の販売不振から新分野に進出した（1990年頃から）
- ・売上の減少を補うため（2000年頃）
- ・祖業の業界の縮小に対応。社内外の資源を活用して業容の多様化を推進した
- ・陶磁器を米国やヨーロッパへ輸出している製造工場だったがプラザ合意の円高により工場をたたみ、新事業に転換した
- ・明治時代にうちわの生産業者から始まったが業界の衰退もあり、現在の印刷業に転換した
- ・卸から直販への転換→市場と経済環境に応じて取扱商品の転換→雑貨からオフィス関連商品を取り扱い始めた
- ・時代と共に商品を開発し、時代の変化に従い取り組んできた
- ・カメラの電子化（デジタル化）を見越して他の業種に転換を図った
- ・時代の流れでスーパーマーケット対応の商品を製造するようになった
- ・創業時はマッチ箱の製造業だったが、終戦時（1946年頃）に生産設備を消失し、卸売業に転換した
- ・佃煮の原料が入りづらくなり、惣菜事業へ転換。その後、冷凍食品に着手した
- ・材料から、その材料を使った加工物など、加工製品を作るようになった（1920年頃）
- ・卸部門をやめ、小売に徹した（1970年）。大手卸売と競合するのを避けた

- ・ 商店で、調味料を扱う店舗だったが、酒類を扱うようになり、現在は酒類卸小売業が中心
- ・ 醤油は同じだが、つゆ（1965年）やレトルト食品（1969年）を開発した
- ・ 植物油の製造販売から石油製品の販売（1950年頃）へと転換した
- ・ 初代がとぼし油から食用油に転換したが、1949年に3代目の妻がガソリンスタンド経営に参入。1959年に大手石油会社と特約店契約を結んだ
- ・ 当時（1974年頃）国内で全く展開していなかった医薬分業による処方箋調剤に着手した

3-2. 企業の存続に関わる大きな危機

1) これまでの企業の存続に関わるような大きな危機（複数回答）

“創業から現在まで、企業の存続に関わるような大きな危機はあったか”については、「戦争」が39.0%と最も多い。次いで「資金繰りの悪化」（15.6%）、「主力商品の売上激減」（9.1%）であった。



2) 危機を乗り越えた方法（自由記入）

“危機をどのように乗り越えたか”を自由記入方式で尋ねた。特徴あるものを抜粋する（一部、編集を加えている）。

- ・戦争で家も蔵も焼け、その上、戦後には子供を残し社長が病死した。意気消沈したが妻が「自分の代で会社を潰してはならない」と夜中も働き、相続税も払ったと聞いている。姑の支援が大きかった
- ・戦争で事業が国家統制された期間は社員一同、力を合わせ、他の製品を製造販売した。資金繰りは総力を挙げて対応し、乗り切ったと聞いている
- ・戦争や、主力商品の売上激減という危機にあったが、設備の復旧や研究開発、労使の協調、業容の縮小により乗り越えた
- ・戦時中は事業休止を、売上激減には新サービスを開始した
- ・戦争や資金繰りの悪化で苦しんだが、社員一丸となって一所懸命働いた
- ・戦争や災害があったが、後継者の考えがはっきりしていたため、乗り越えられた
- ・戦争や資金繰りが悪化したが、こつこつと誠実に商いをして乗り越えた
- ・戦争や競合品の登場という危機に見舞われたが、じっと我慢してきた
- ・物資不足の際には田舎だからできたことがあった。肥料は山で草を刈って、畑に入れた。燃料は木材で炭など代替をして乗り越えた
- ・強力な競合他社が登場したが、常に真っ直ぐ、信念を曲げず、誠実に業務に対応した
- ・強力な競合他社の登場という危機があったが、技術開発で乗り越えた
- ・経営者が突然亡くなるという危機があったが、残った役員 노력と、その時の従業員の協力のもと、社員一丸となってふんばった
- ・経営者が突然亡くなったが、兄弟・社員が結束して危機を克服した
- ・資金繰りの悪化という危機に見舞われたが、外部企業による資本参入で乗り越えた
- ・円高で本業が不振となった際、海外の動向をつかみ新サービスを早い段階で地域に取り入れた
- ・取引先が倒産し、危機に陥ったが、経費削減や人員削減等を行った
- ・強力な競合他社が登場し、資金繰りも悪化したが、自社の出来ることを地道に行ってきた
- ・技術革新で製品のニーズが移り変わったため、次の商品を探すため営業を強化した
- ・価格競争をしなくて良いように、販売戦略を変更した
- ・主力商品の売上激減による資金繰り悪化の危機の際、関係会社への協力要請と、自社の経営努力及び金融機関の支援を受けた
- ・地場の得意先から県外へ、販売ルート拡大を図った
- ・主力商品の需要が激減したため、一般消費者向けの商売に変更した
- ・競合商品が登場した際、展示会等へ見学を重ねて、代替りの商品を仕入れる様に積極的に努めた
- ・いつも得意先、取引先に恵まれ、協力し、助けていただいた。社員も一丸となって親身になって協力してくれた。トップはリーダーシップをとった
- ・知人からの支援により乗り越えた
- ・主要取引先からの種々の支援、そして経営者ならびに幹部の外部研修への参加でスキルアップして取り組んだ
- ・多くの中小企業の場合、危機を乗り越えられる要因は99% “運” だと考えた方がいい。ただ一つ言えることは、努力した結果 “運” もやってきたと考えてもいい
- ・時代の変化に早めに対応し危機を乗り越えた

4. 自社の特徴について

4-1. 長年続けている行事・伝統（自由記入）

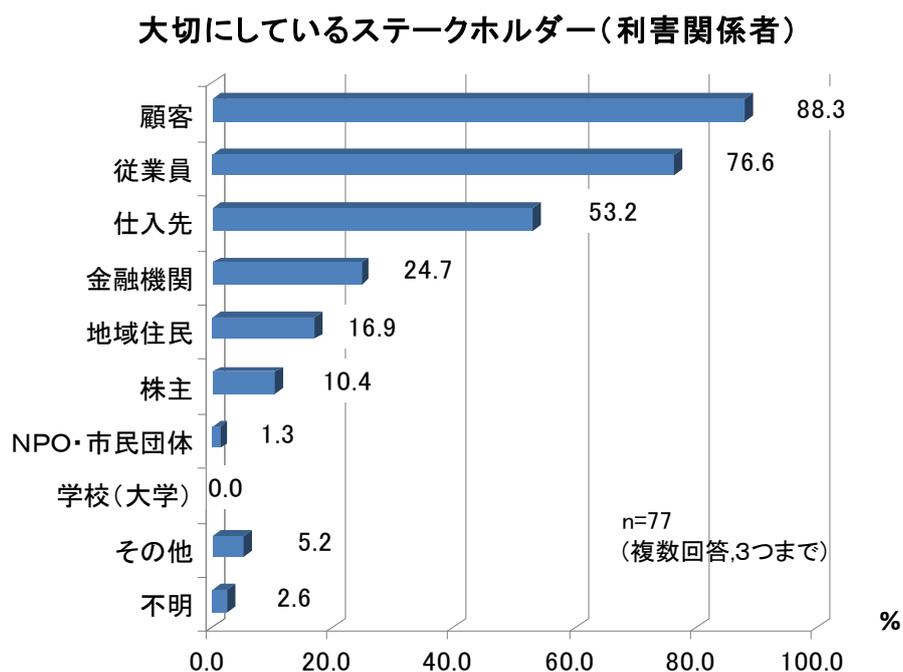
“長年続けている行事・伝統はあるか”を自由記入方式で尋ねた。特徴あるものを抜粋する（一部、編集を加えている）。

- ・経営方針発表会
- ・経営計画発表会
- ・周年の式典及び祝賀会
- ・年度研修会（決算前後の反省会と翌年の方針発表会）、新年研修会（社内新年会で一年の抱負を検討、発表）
- ・会社周辺の5S活動、毎月の神社参拝（ご祈祷）、お墓参り
- ・年2回の大掃除
- ・地元祭り（津祭り等）への参加、年度初めの伊勢神宮お神楽奉納等
- ・地元祭りやイベントへの参加と各種ボランティア活動への参加
- ・社員慰安旅行
- ・地域の商店街活動への参加
- ・地域の青年部の役員をされており、毎年夏はバーベキュー大会、冬は餅つき大会の行事に参加
- ・伊勢神宮への月参拝
- ・稲荷月例祭
- ・供養祭、切子灯籠流し、感謝祭
- ・御供養への参加（年1回）

4-2. 大切にしているステークホルダー（利害関係者）

1) 大切にしているステークホルダー（利害関係者）（複数回答、3つまで）

“特に大切にしているステークホルダー（利害関係者）は誰か”について、「顧客」が88.3%と最も多い。次いで「従業員」（76.6%）が多く、「仕入先」（53.2%）については約半数が、「金融機関」（24.7%）は約2割が回答した。



2) 選択した理由

“1)にて選択した理由”を自由記入方式で尋ねた。特徴あるものを抜粋する（一部、編集を加えている）。

選択項目：1. 顧客 2. 仕入先 3. 従業員 4. 地域住民 5. 金融機関 6. 学校（大学）
7. NPO・市民団体 8. 株主 9. その他

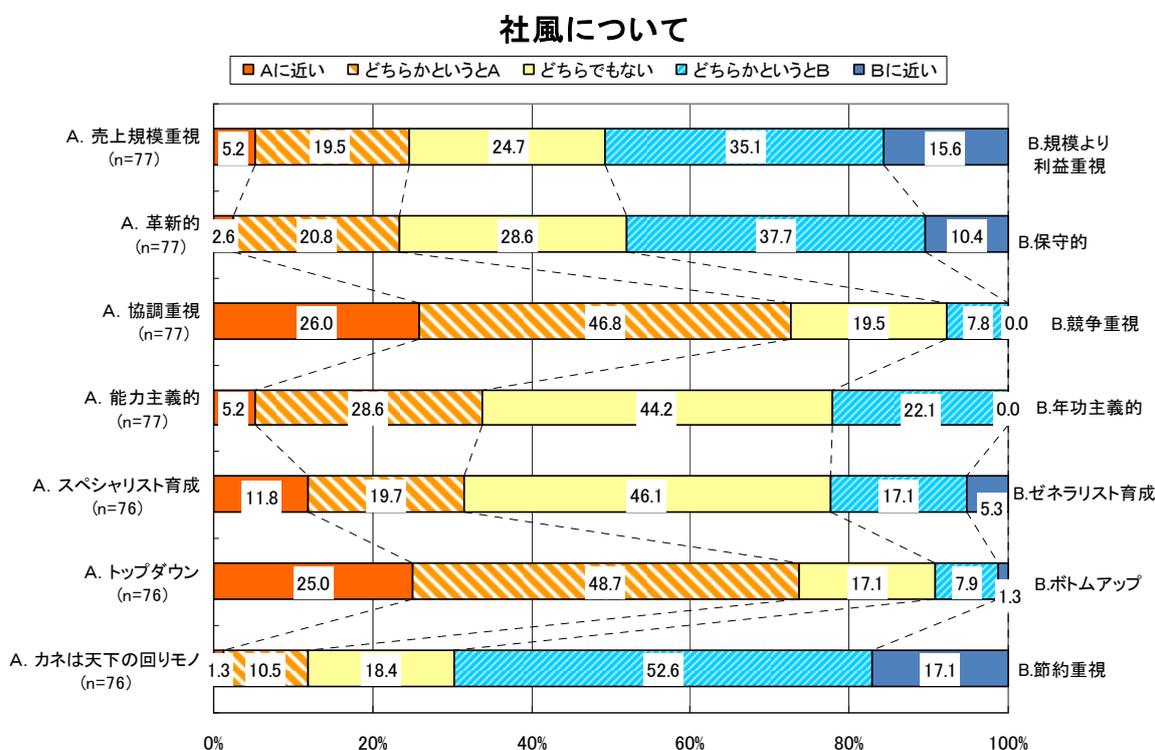
選択項目 (上記1~9)	具体的な選択理由
1, 3, 4	一番大切なのは、顧客（消費者）であるから
1, 2, 3	いつもお世話になり、助けていただき、感謝しているから
1	お客様あつての商売だと思っているから
1	顧客あつての商売だから
1, 3	お客様は神様、従業員は宝物だから
1, 2, 5	仕入先を大事なお客様とみている。資金、販売先も当然大事だから
1, 2, 4	地元の顧客と仕入業者を大切にしているから
4	地域の信頼を得てこそ、商いは成り立つから
4	地域住民があつての店だから
1, 3, 4	地域のために働く店だから
1, 2, 3	社員、仕入先のおかげで会社は成り立つから
1, 3, 4	従業員が当社でのやりがい・満足度を高めながら、地域住民の理解をいただき、お客様（顧客）によって生かされているという感謝の気持ちを大切にしているから
1, 2, 3	従業員の幸福を核に、顧客、取引先、株主、地域等の幸福を実現したいから
1, 2, 3	商売はお客様があつて成り立つこと。仕入先を大切に続けられること。従業員が生きがいをもって働くことで会社が伸びるから
1, 3, 8	関わりのある全てのステークホルダーを大切にしているから
1, 2, 3	共存共栄の精神。そして三方よし経営だと思うから
1, 3, 5	顧客に当社を選択していただくことが必要だから。顧客との接点である職員が大切。そして、資金的に金融機関は会社の血液であるから
1, 2, 3	三方良しの心構えであるから
1, 2, 3	仕事をしていく上で、当たり前的事だと思っている。どれが欠けてもやっていけないから
1, 2, 3	自社が存在する上で、中心となる要素である。これらは関わり方によって自社に大きく影響を与えるものだから
1, 3, 8	常に自分の位置を確かめておく必要があり、評判を大切にしているから
1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	当社は工芸店もやっており、すべての方々が、いつ・どこで顧客になってくれるとも限らない。好かれなくとも、絶対に嫌われることをしてはならない。こちらが嫌だと思ったら、相手も同様に感じると思われるため、すべての方が将来の顧客と考え、接したいと考えているから
1	直売なのでこれしかない
1, 3, 5	ビジネスパートナーであるメインバンクと共に、地域の顧客に対し、“変わらぬ当たり前前のサービス”を、信頼できる従業員と共に、達成感を共有しつつ継続していくことを信条としているから

4-3. 社風

100年企業の社風を把握するため、7つの切り口（①売上、②経営戦略、③組織風土、④人材活用、⑤人材育成方針、⑥意志決定、⑦カネ・モノ）から、自社のタイプの評価を求めた。

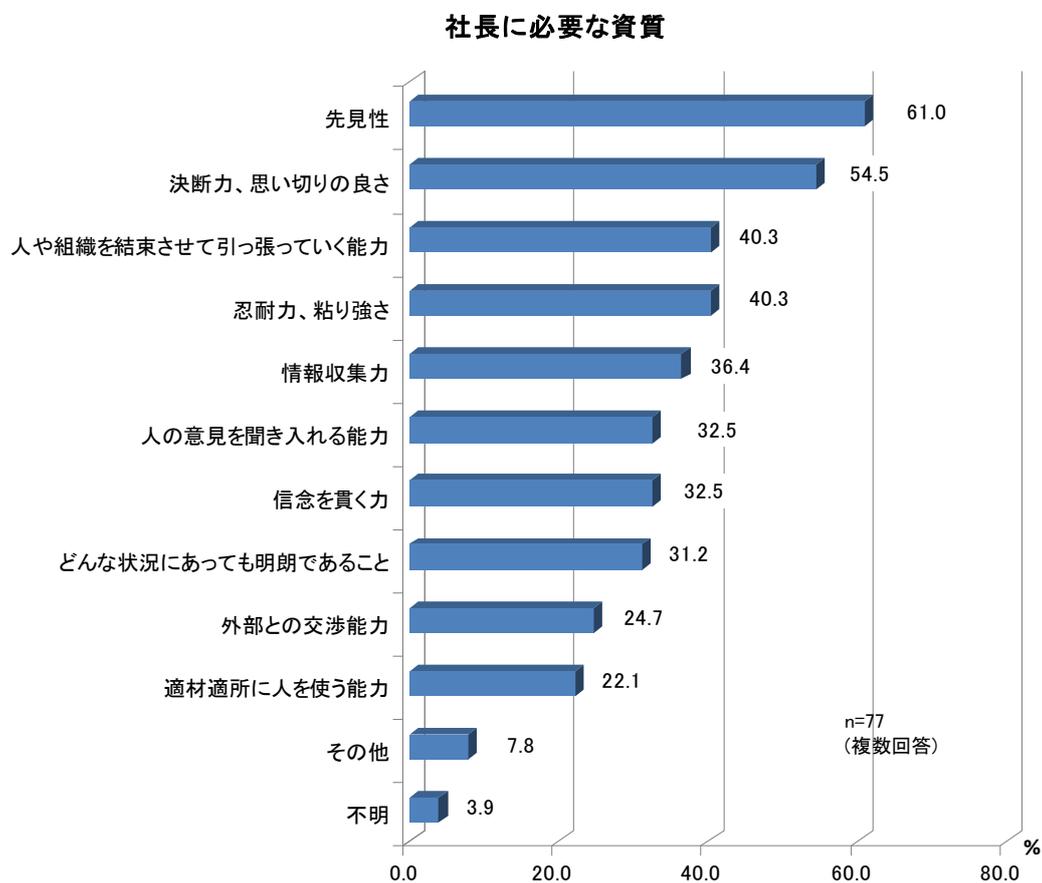
※「どちらかという」とを含めて回答が多い方を記す。

- ① 売上に関して「A. 売上規模重視」か「B. 規模より利益重視」
※結果…「B. 規模より利益重視」が多数派（50.7%）
- ② 経営戦略に関して「A. 革新的」か「B. 保守的」
※結果…「B. 保守的」が多数派（48.1%）
- ③ 組織風土に関して「A. 協調重視」か「B. 競争重視」
※結果…「A. 協調重視」が約7割をしめる（72.8%）
- ④ 人材活用に関して「A. 能力主義的」か「B. 年功主義的」
※結果…「A. 能力主義的」の方が若干多数派（33.8%）
- ⑤ 人材育成方針に関して「A. スペシャリスト育成」か「B. ゼネラリスト育成」
※結果…「A. スペシャリスト育成」（31.5%）と「B. ゼネラリスト育成」（22.4%）がほぼ同じ
- ⑥ 意志決定に関して「A. トップダウン」か「B. ボトムアップ」
※結果…「A. トップダウン」が約7割をしめる（73.7%）
- ⑦ カネ・モノに関して「A. カネは天下の回りモノ」か「B. 節約重視」
※結果…「B. 節約重視」が約7割をしめる（69.7%）



4-4. 社長に必要な資質（複数回答）

“社長には特にどんな資質が必要だと思うか”については、「先見性」61.0%、「決断力、思い切りの良さ」(54.5%)が半数を超えている。次いで、「人や組織を結束させて引っ張っていく能力」(40.3%)、「忍耐力、粘り強さ」(40.3%)が続く。



4-5. 100年以上事業を継続できた要因（自由記入）

“100年以上事業を継続できた、一番の要因は何か”を自由記入方式で尋ねた。特徴あるものを抜粋する（一部、編集を加えている）。

- ・顧客を大切に、味を守り続けていること
- ・顧客（地域の皆様）を大切にしてきたこと
- ・顧客第一主義、地域密着
- ・顧客と従業員を大切に続けた
- ・顧客との信頼関係、従業員との信頼関係
- ・お客様に喜んで、価値を感じていただけることを続けてきたこと
- ・お客様を大切に、喜ばれること。そして、地域と協調性を保ち、一人勝ちをしないこと
- ・世の中に必要なものは栄え、不必要なものは滅亡する。従って、世間に必要な仕事であったことと、時代の流れを掴む事が出来たから
- ・顧客ニーズに基づいて事業内容を変化してきたことで、顧客との信頼関係を築いたこと。その時代に応じて優秀な経営幹部が存在したこと
- ・時代や社会の流れによる顧客のニーズの変化に合わせて来たこと
- ・時代の変化に合わせて、商売方法を変化させたこと（商店→コンビニ→ディスカウント）
- ・川上から川下まで小回りの利く加工体制が構築でき、本業に徹してきたこと
- ・同業他社との差別化や企業の社会に対する存在価値をどう保っていくか、顧客が安心して発注を続けていただける信頼を第一としてきたこと
- ・まじめに物事に取り組んで来たこと
- ・同じ商売を代々変わらずやってきたこと。危機の時、新事業を見つけてそれを成功するまで頑張るという粘り強さ。ある意味、運と素直さによると思う
- ・経営者の先見性とやる気が素晴らしかった
- ・環境や状況に応じて変化できたこと
- ・技術を重視し、リストラを極力しない
- ・基本理念を実行してきたこと
- ・仕事が好きであること
- ・時代にマッチできるように、変化できる体質であること
- ・従業員を大切にしてきたこと
- ・優秀な社員の育成や顧客を大切にした柔軟な対応力
- ・従業員はみんな仲良く、顧客を大切に
- ・本家と分家が交互に社長を継承し、同族の争いがなかったこと。歴代の経営者間の年齢に適度な差があったこと
- ・縁を大切にしてきたから（社員、顧客、仕入れ先、地域等）
- ・うまいお茶を作り続けたこと
- ・道徳ある商売を続けたこと
- ・日本の風土に合った自慢の日本酒を造り続けたから
- ・浮利を追わず、慎重と真摯な経営姿勢に努めた
- ・本物を正直に売り、お客様第一で利益主義にならない
- ・兄弟経営の結束と社員への配慮、顧客を大事にしてきたこと
- ・本業である農業に関わることしか行ってこなかった
- ・130年続いた「地元での信用力」という看板を守り続けてきたこと
- ・その時代に必要とされるものを作る
- ・地域とのつながりを大切にしてきた

4-6. 今後、生き残る上で重要だと思われること（複数回答 3つまで）

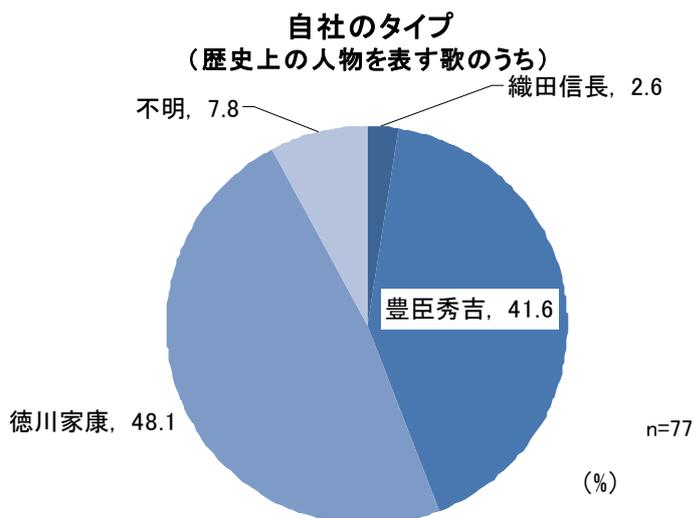
“今後、貴社が生き残る上で重要だと思われることは何か”については、「信頼の維持・向上」が68.8%と2位以下を大きく引き離れた。次いで「従業員教育」（37.7%）、「新たな販路拡大」（31.2%）であった。



4-7. 自社のタイプ（歴史上の人物を表す歌のうち）

織田信長 「鳴かぬなら殺してしまえホトトギス」
 豊臣秀吉 「鳴かぬなら鳴かせて見せようホトトギス」
 徳川家康 「鳴かぬなら鳴くまで待とうホトトギス」

“上記の歌のうち、貴社はどのタイプに近いか”については、「徳川家康」が48.1%と最も多かった。次いで「豊臣秀吉」（41.6%）で、「織田信長」（2.6%）はわずかであった。



本調査に関するお問い合わせは、下記までお気軽にお寄せください。

株式会社 百五経済研究所 経営コンサルティング部 川北・山口
 三重県津市丸之内 9-18 津丸の内ビル

TEL 059-228-9105 FAX 059-228-9380 URL <http://www.hri105.co.jp/>