

## 老舗企業における経営理念明文化の実態

### ～千年企業を始めとした超長寿企業を事例として～

瀬谷理乃 渡部小夏

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景

本研究のきっかけは、筆者らと同じゼミに所属していた猪狩・佐藤・細川(2023)による卒業研究『中小企業における経営理念明文化の実態』にある。

見吉(2022)は、経営理念は企業経営において重要な役割を果たし、経営活動の最上位の概念として位置づけた。猪狩・佐藤・細川(2023)は福島県内の老舗企業 41 社にインタビュー調査やお問い合わせフォームでの調査を行い、約 4 割の企業に経営理念が「無い」ことを指摘した。ここから「経営理念が明文化されていない老舗企業が、なぜ 100 年以上も経営を継続できるのか」という疑問を抱き、「経営理念が無い企業には、明文化されていない価値観や信念が存在するのではないか」との仮説を立てて卒業研究を進めた。その結果「経営理念を明文化していない企業でも、経営理念に値する軸や想いがある」と結論づけた。

星田(2016)は「経営理念なしに企業の経営活動を行うことは、本当の意味での価値提供を実行しているとは言えない」と述べた。また、北原(2010)は、経営理念が企業パフォーマンス向上に寄与することを示唆している。これらの先行研究は、経営理念が企業の価値提供やパフォーマンス向上において重要であることを述べている。

しかし、老舗企業は、既に確立されたブランド価値と長年の顧客基盤を持っているため、経営理念がなくても高いパフォーマンスを維持することができる。特に老舗企業の場合、顧客との信頼関係や製品・サービスの質が企業の価値提供において重要な要素となり、経営理念を強調することなく事業が成り立っていることがある。そのため、経営理念が必ずしもパフォーマンスに直結しない場合がある。このことから、経営理念が無い老舗企業は、星田(2016)、北原(2010)の研究に該当しないのではないだろうか。このことに疑問を持った筆者らは、経営理念が明文化されていない老舗企業の存続要因について、猪狩・佐藤・細川(2023)を引き継ぐ形で研究を進めることとした。

猪狩・佐藤・細川(2023)の研究において、調査対象企業が福島県内に偏っていたこと、業種が醸造業に偏っていたことが課題として挙げられる。また、調査対象企業の多くが近世に創業していた。そのため、著者らは、古代・中世に創業した超長寿企業に焦点を当てることにした。

### 1.2 研究の意義

古代・中世に創業した超長寿企業<sup>1</sup>にインタビュー調査を通じて、現代企業経営における新たな知見を得られることであろう。

### 1.3 研究目的

筆者らは、老舗企業にインタビュー調査をするにあたり、商習慣や地域差というキーワードに着目し、先行研究を調べた。

大城(2020)は、備後企業<sup>2</sup>における経営理念について、備後圏域の産業集積を活かしながら存続していくために、どのような方向性を基軸として経営を遂行しているのかを探る研究を行った。この研究の調査対象は食料品 57 社、繊維 47 社、鉄鋼・金属 68 社の 3 業種であった。調査結果として、「特に備後地域を表すようなキーワードは確認できなかったが、業種別の特徴がみられた」と述べられていた。このことから、地域によって、経営理念や商習慣の違いは見られないことが分かった。

筆者らは超長寿企業を始めとする老舗企業へインタビュー調査を行い、猪狩・佐藤・細川(2023)の結論と差が出るのかを検証することを本研究の目的とする。

## 2. 先行研究

### 2.1 老舗企業に関する先行研究

広辞苑によると、老舗企業の一般的な定義としては、「①先祖代々の業を守り継ぐこと。②先祖代々から続いて繁盛している店、またはそれによって得た顧客の信用・愛顧」とある。

東京商工リサーチは「創業 100 年を超える」企業を

<sup>1</sup> 曾根(2024)では「超長寿企業とは創業から 400 年以上経過した江戸期以前の企業である」と述べている。また、グロービス経営大学院(2014,p.15)では、創業 1000 年を超える企業を超長寿企業としている。筆者らは、曾

根(2024)の定義に準拠する。

<sup>2</sup> 岡山県の井原市、笠岡市を含む備後圏域(福山市・尾道市・府中市・三原市・井原市・笠岡市・神石高原町・世羅町の 6 市 2 町)に立地している企業

老舗企業と定義している。神田・岩崎(1966)は、「時代の織りなす社会・経済変動の中で、100 年以上にわたって存続してきた長寿企業が、われわれが『老舗』と呼ぶ企業である」述べている。

老舗企業に関する研究が数多くあるが、「創業 100 年を超える企業」を老舗企業と定義付けていることがほとんどである。本研究は、猪狩・佐藤・細川(2023)の研究を引き継ぐことから、「創業 100 年を超える企業」を老舗企業と定義する。

## 2.2 経営理念に関する先行研究

経営理念には様々な定義がある。図表 1 は、経営理念の定義について述べている、代表的な研究の一部をまとめたものである。

図表 1 研究者による経営理念の定義

|              |                                                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 北野(1972)     | 「企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によって、ゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進もうとしているかについての企業の生活空間ともいうべき構想」   |
| 奥村(1994)     | 「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念」                                                                          |
| 清水(1996)     | 「様々な意思決定を行う際に、トップの最終的な判断の拠り所となるのが経営理念である。」                                                                  |
| 鳥羽・浅野(1984)  | 「経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観、あるいは指導原理をいう。そしてそれは、歴史的・社会的現実の中で企業が長期的に存続・発展してゆく上で、組織内統合と社会的適応をはかりうるに足る指導原理を提供すること」 |
| 北居・松田 (2004) | 「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化され                                                         |

|                 |                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------|
|                 | たもの」                                                    |
| 田中 (2006)       | 「社内外に公表され、経営上の諸制度のなかに浸透、体現された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」 |
| 久保田・広田・宮島(2005) | 「企業が事業を営む上での基本的な価値観、考え方を明文化したものである。」                    |

このように、経営理念の定義は研究者によって様々である。奥村(1994)は、経営理念の表現に含まれるものとして、以下のように述べている。

日本の会社では、経営理念は、いろいろな呼び方をされている。企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規、モットー、目指すべき企業像、企業成功の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、スローガンなど。(奥村,1994,p.7)

本谷(1998)は、企業にとって経営理念は、企業の価値観の土台であるとし、以下のように述べている。

経営理念は、企業の価値観の根幹を形作る重要な要素である。(中略)また、理念やビジョンを明確にしておくことで、存続基盤としての伝統の遵守を補強することができる。(本谷,1998,p.185)

また、新(2020)は、企業の存続と経営理念の有無に関し、「企業を永続的に繁栄させるための必要条件とはほかならぬ経営理念にあるということになる」と述べている。このことから、経営理念は企業の価値観を形作るだけでなく、企業が存続していくためにも必要であることが分かる。

久保田・広田・宮島(2005)は企業の存続について、以下のように述べている。

企業は営利を目的とする基本的には人の集団であるため、その存続が必要である。経営者は経営基盤の確立のため利潤確保に努めるが、それだけでは十分とはいえない。従業員や顧客

の価値、欲求、動機を満たすことを絶えず心掛け、人間的側面を一層多く配慮しなければならないのである。(久保田・広田・宮島,2005,p.118)

以上のことから、企業が社会的に存続し、利潤とコンプライアンスを支えるためには経営理念が必要であることが分かる。青木(2010)では、「不祥事への対処として重要なのは経営者自身の経営倫理とそれに基づいた行動」と述べており、それに伴い、現代経営者の役割の1つに、「経営理念を従業員に説き、従業員を大切にし、経営者と従業員とが同じ方向を向いていこうとしていること」を挙げている。企業の不祥事も度々目にするが、経営理念は企業がそのような問題を起こさないための、1つの道しるべとなる青木は述べている。

本研究では、インタビュー調査において経営理念が有ると回答された場合、および、企業 Web サイトに明文化している経営理念が示されている場合に、経営理念「有り」と解釈する。なお、経営理念の表現としては、広義的に捉えている奥村(1994)に準拠する。

瀬戸(2018)は経営理念浸透の必要性について、以下のように述べている。

経営者個人が抱く高い道德性をもった信念と、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請が相互作用して見出された経営理念が浸透すれば、組織内の人々はトップの意思決定を理解でき、共通目的と矛盾していないことがわかり、そして自らの欲求と両立しうるものと信じることができる。(瀬戸,2018,p.257)

これらの先行研究から、企業が存続していくためには、まず、経営理念が存在すること、そして、経営理念はただ存在するだけではなく、トップから従業員へと浸透させることが必要だということが分かる。

一方、本谷(1997)は、経営理念が無いことを取り上げている。

経営理念・ビジョンはない、あるいは浸透させている最中であるという老舗企業が多いということは注目すべき点であろう。それらが無くても今まで何となくやってこられたかもしれないが、今後もしそのまま続いていくかどうかは疑問が残るところである。(本谷,1997,p.102)

このことから、経営理念の存在が、今後の会社の存続を左右する可能性があるということが分かる。

また、佐竹(2015)は「業績の低迷から債務超過や経営不振に陥っている中小企業の多くには、確固たる社長の信念や明確な経営理念は見当たらない」(佐竹,2015,p.32)とし、多胡・田中(2023)はこういった「経営理念を明文化している割合が、企業規模の大きい企業と比較すると低いこと」(多胡・田中,2023,p.35)を中小企業の課題点としていた。このように経営理念の無い企業が現実には存在している。

望月(2013)が「日本老舗企業の9割以上は中小企業で占められている」(望月,2013,p.30)と述べていることから、中小企業の課題点は老舗中小企業の課題点である可能性がある。

### 3. 上場企業へのインタビュー調査

#### 3.1 インタビュー調査の概要

2023年9月と2024年の8月に開催された「日経 IR・個人投資家フェア」にゼミ活動の一環として参加した。2023年には、老舗・非老舗に絞らず、出展企業の全てを対象にインタビュー調査を行った。2024年には、出展企業の中でも老舗である企業に絞り、インタビュー調査を行った。参加理由は、今後老舗企業を調査するにあたり、老舗企業だけではなく多くの企業の実態を知るためである。

質問項目は以下の通りである。

#### 2023年 質問項目

- (1)「日経 IR・個人投資家フェア」への出展した理由は何か
- (2)経営理念は従業員全員に浸透しているのか(経営理念は何かを質問し、回答できるか)
- (3)どのような場面で浸透させているのか
- (4)仕事の中のどのような場面で経営理念が活かされるのか
- (5)「IR」はどの部の方が担当しているのか

#### 2024年 質問項目

- (1)「日経 IR・個人投資家フェア」への出展した理由は何か
- (2)経営理念はどのような時に機能するのか
- (3)時代に合わせた変化や対応は行っているのか

#### 3.2 パイロットテストの結果

##### 2023年のインタビュー調査(一部抜粋)

(1)「日経 IR・個人投資家フェア」へ出展した理由は何か

- 「知名度を上げたい」(非老舗企業・機械業)
- 「個人投資家にアピールしたい」(非老舗企業・サービス業)

(2)経営理念は従業員全員に浸透しているのか

- 「入社時に説明している」(非老舗企業・食料品業)
- 「朝礼の時間にディスカッションを行い浸透させている」(非老舗企業・電気機器業)

(3)どのような場面で浸透させているのか

- 「入社時に説明している」(非老舗企業・食料品業)
- 「朝礼の時間にディスカッションを行い浸透させている」(非老舗企業・電気機器業)

(4)仕事の中のどのような場面で経営理念が活かされるのか

- 「業務の判断基準となる」(非老舗企業・製造業)
- 「目指していくものを作る」(非老舗企業・情報通信業)

(5)「IR」はどの部の方が担当しているのか

- 「経営企画部」(非老舗企業・医薬品業)
- 「IR 推進室」(非老舗企業・化学業)

## 2024 年 インタビュー調査(一部抜粋)

(1)「日経 IR・個人投資家フェア」への出展した理由は何か

- 「投資家の方とリアルで会ってやり取りがしたい」(老舗企業・機械業)
- 「個人投資家の方々に価値を知ってもらいたい」(老舗企業・化学業)

(2)経営理念はどのような時に機能するのか

- 「皆が同じ方向を向いて事業に取り組む際に機能する」(老舗企業・機械業)
- 「日々のやりがいやモチベーションになっている」(老舗企業・電気機器業)

(3)時代に合わせた変化や対応は行っているのか

- 「業績を守っている、環境に合わせて少しずつ事業などを変化させていく」(老舗企業・電気機器業)
- 「技術力を突き詰めていく姿勢を守っている、変化させているのは環境に合わせた開発」(老舗企業・機械業)

## 3.3 パイロットテストのまとめ

「日経 IR・個人投資家フェア」に参加し、多くの企業担当者から回答を得た。2023 年には、「経営理念は企業の中でどのような役割を担っているのか」、「従業員に浸透しているのか」という質問を中心にイ

ンタビュー調査を行った。その結果、「経営理念は従業員の判断基準となる」、「皆が同じ方向に向かって仕事をするために機能している」などの回答を得た。このような回答は、2024 年に老舗企業を調査対象とした際にも得ることができた。

経営理念は老舗・非老舗に関係なく、企業の進む方向を示すもの、そして従業員の判断基準という役割を担っていることが分かる。経営理念の浸透についてだが、出展担当者の複数名に「御社の経営理念は何でしょうか」という質問を行った。すぐに回答する事例もあるが、調べたり、「分かりません」と回答する事例もあった。質問に対しての回答や反応から、前者の回答では「浸透している」、後者の回答では「浸透していない」と判断した。経営理念が浸透している企業では、「朝礼で経営理念を言う機会が設けられている」、「集会の際に社長から伝えられる」などの取り組みが行われていた。

2024 年でのインタビュー調査は、老舗企業の「不易流行」に着目し、質問を行った。そのため、商いを続けてきた中で、何を守り、何を変化させてきたのかを主に質問した。守ってきたものについては、祖業や技術、業績、企業名など、様々な回答を得た。しかし、変えてきたものについては、「祖業や素材を土台とし、事業展開させてきた」という回答 9 社中 7 社と多くみられた。そして、社会環境に合わせた対応として、サステナブルな取り組み、サステナビリティが求められることを想定した取り組みを行っている企業も多くみられた。

## 4. 超長寿企業へのインタビュー調査

### 4.1 インタビュー調査の概要

筆者らは 2024 年 6 月から 12 月の期間、超長寿企業を中心とした老舗企業 32 社へインタビュー調査を行った。対象企業は、横澤(2012)「老舗企業設立表」をもとに、創業から 100 年以上経過している全国の老舗企業である。実施方法は電話とお問い合わせフォームによるものである。

業種・地域は以下のとおりである。

#### 【業種】

印刷 卸売 漢方 機械 建築 広告 工芸品 宿坊  
酒造 団体 茶 茶室 鋳造 仏具 ホテル 水引  
旅館 和菓子

#### 【地域】

東北:岩手県 福島県 山形県  
関東:茨城県 神奈川県 栃木県  
中部:愛知県 石川県 岐阜県 静岡県 新潟県  
山梨県  
関西:大阪府 京都府 奈良県 兵庫県 和歌山県

中国:岡山県 島根県

## 4.2 質問項目

### A. 経営理念「有り」の老舗企業に対して

- (1) いつ作られた経営理念か
- (2) 誰が作ったか
- (3) なぜ経営理念を作ったか
- (4) 経営理念の他に何十年、何百年と引き継がれている商いをする上での心得はあるか

### B. 経営理念「無し」の老舗企業に対して

- (1) なぜ作らないか
- (2) 信念・信条はあるか

### C. 経営理念の有無が不明確な企業に対して

- (1) 経営理念または信念・信条はあるか  
有りの場合→A の質問を  
無しの場合→B の質問を

## 5. インタビュー調査結果

### A. 経営理念「有り」の老舗企業(一部抜粋)

- (1) いつ作られた経営理念か
- (2) 誰が作ったか
- (3) なぜ経営理念を作ったか
  - 「30 年ほど前、現在の社長が作った。理由はわからない」(岡山県・和菓子・900 年企業)
  - 「最近、現在の社長が作った。社員数が増えたため方向性を示すため」(奈良県、鑄造、1000 年企業)
  - 「2016 年、現在の社長が作った。社員の目指すべき方向の指針となる」(福島県、広告、100 年企業)

経営理念「有り」の老舗企業は、(1)いつ作られた経営理念かという問いに対しては比較的近いうちに作られたの回答がほとんどであり、創業時から変わらない経営理念が残っている企業は無かった。

水谷(1995)は、こうした点を以下のように述べている。

そもそも、経営理念の内容は時代とともに変化する部分と不変の部分とがある。たとえば、独特の企業哲学を有する創業経営者が策定した経営理念が一般的に時代を超えて未来永劫に続き得る普遍性を有するとは限らない。長い間には時代の要請によって新たに追加すべきものもあり得よう。(水谷,1995,p.8)

(2)誰が作ったかという問いに対しては、現在の社長という回答であった。

(3)なぜ経営理念を作ったかという問いに対しては、社員の方向性を示すためといった回答が多く得られた。

また、「新卒採用向けに明文化した」(石川県、旅館、800 年企業)といった回答もあり、経営理念が企業の軸となり、従業員の行動を示すもの、ブランドのイメージを守るものとして機能していることがわかる。

グロービス大学院(2014)では企業規模が大きくなった際に、経営理念が必要になることを述べている。これは(3)で得た回答の多くに該当している。

- (4) 経営理念の他に何十年、何百年と引き継がれている商いをする上での心得はあるか
  - 「家訓はあるが HP には記載していない」(大阪府・建築・1000 年企業)
  - 「具体的な言葉で残っているわけではない。古いのは口伝で存在する」(奈良県・鑄造・1000 年企業)

経営理念「有り」の老舗企業でも、経営理念とは別の商いをする上での心得といったものがあるということが分かった。また、これらは経営理念とは異なり、明文化されていないが、常に心に留めてあるものである。こうした心得は、明文化していないことにより、その企業や従業員にとってより特別感のあるものとなる。これらは、企業や組織のアイデンティティを形作り、長期的な事業継続の基盤となると考察する。

江成(2018)はこうした要素を「家訓」としている。また、経営理念と家訓の相違点として、経営理念は企業の存在価値を積極的に組織社会に表明することを目的にしているのに対し、家訓は、控えめに理念を語り、内面的な対応を表している点を挙げている。

本研究では家訓の定義を江成(2018)に準拠し、これまでの先行研究をふまえ、経営理念と家訓はそれぞれ異なる役割を果たしているという視点から分析を進める。

### B. 経営理念「無し」の老舗企業(一部抜粋)

#### (1)なぜ作らないか

- 「お寺の境内にお店があり、お寺ありきの商売だから」(島根県・和菓子・600 年企業)
- 「なんとなく続いてきたから、理由は特に無い」(岐阜県・旅館・1000 年企業)
- 「大きな会社ではないから(家族経営)」(兵庫県・鉄・900 年企業)

経営理念「無し」の老舗企業による回答は、経営理念を作らない理由として、自社の経営形態に対するものが多かった。また、「言葉ではなく、体に身に付

けることが大切」(新潟県、ホテル、1000 年企業)という回答も得られた。1000 年、900 年と続いてきた老舗企業には明文化された経営理念が無い事例があることを示すことが出来る。

## (2) 信念・信条はあるか

- 「のれんを守れと先代から言われていた。梵鐘は半永久に残るので世に出て恥じないものを作る」(茨城県・鋳造・800 年企業)
- 「女将が受けた教えとして、あまり儲けるな。楽しんで仕事をする。といったものがある」(石川県・旅館・1000 年企業)
- 「今まで長いことやってきたのでお客様に悪い印象を作らない為、迷惑をかけないようにしてきた」(和歌山県・印刷・800 年企業)
- 「信念、信条はない。ただの仕事だから、情熱をもって真剣にやる」(奈良県・茶釜・600 年企業)

経営理念「無し」の老舗企業は以下の 2 つのパターンに分類する。

- ① 経営理念は無いと回答したが、信念・信条といった心のよりどころが有る老舗企業
- ② 経営理念を無いと回答し、信念・信条も無いと回答した老舗企業

①の老舗企業では、信念・信条や、何年もの間受け継がれてきた先代からの思いが、心のよりどころとなっていた。これらは、経営理念が無いと回答する企業にとって、経営を続けていくうえで重要な役割を果たし、企業が存在する意味や目的を根本から支えている。明文化はされていなくとも、経営理念のような役割を果たしている。

②に当てはまる老舗企業では、経営理念も、経営理念に代わる信念・信条も無いという回答であった。そうした老舗企業では、信念・信条もない理由として、「経営者が何度も代わるため」(静岡県・旅館・館・800 年企業)という回答もあった。

## 6. 老舗企業の分析

猪狩・佐藤・細川(2023)では近世に創業した企業を調査対象としていたが、筆者らは古代・中世に創業した企業を調査対象とする。まず、企業の創業を大きく「古代」「中世」「近世」に分け、時代背景が業種の発展にどのように寄与してきたのかを概観する。

横澤(2012)の「老舗企業設立表」によると、老舗企業には、年代ごとに業種の偏りがあることが分かる。歴史の変遷とともに、老舗企業は各時代の社会的ニーズや経済的課題に応じてその業種を発展させた。特に日本においては、江戸時代から現代に至るまで、

社会の基盤を支える「商」業、「食品」、「繊維」、「酒造」業といった特定の業種において、多くの老舗企業が活躍してきた。老舗企業の業種の発展には、その当時の時代背景が表れている。

### 6.1 古代の時代背景と業種の特徴

古代は、古墳時代から平安時代までに該当する。古代における、老舗企業の業種は主に「建築」、「旅館」などが見られた。笹山・佐藤・五味・高埜(2017)によると「旅館」業の始まりは、平城京の時代官道(駅路)が整備にある。この整備は、約 16km ごとに駅家を設ける制度が敷かれた。駅家に備わっていた施設には、駅馬を飼育するための厩舎や水飲み場、駅使が宿泊・休憩をとるための施設などがあった。この駅家が、宿泊施設(旅館業)としての始まりである。

飛鳥文化の時代になると、豪族の権威をあらわす寺院が建立されるようになる。これが「建築」業の始まりとなる。

### 6.2 中世の時代背景と業種の特徴

中世は鎌倉時代から安土桃山時代に該当する。中世は、「旅館」、「和菓子」、「酒造」の業種が多く見られた。古代から中世まで商品経済は未発達で、経済圏は小さな領地に限定されていたが、戦国時代に入ると、戦国大名の大領主化が進み、商品流通が必要になった。戦国大名は領地経済を発展させるために鉱山開発や水利工事を行い、特産物を推奨した。また、城下町の建設や楽市楽座の実施で商取引が活性化した。これにより、都市経済が発達し、現在の老舗企業が誕生した。日本酒造中央会(2022)は、14～15 世紀には、日本人が現在常用する食品が多く作られ、経済の発展に伴い、「旅館」、「和菓子」、「酒造」などの業種が増加したとしている。

### 6.3 近世の時代背景と業種の特徴

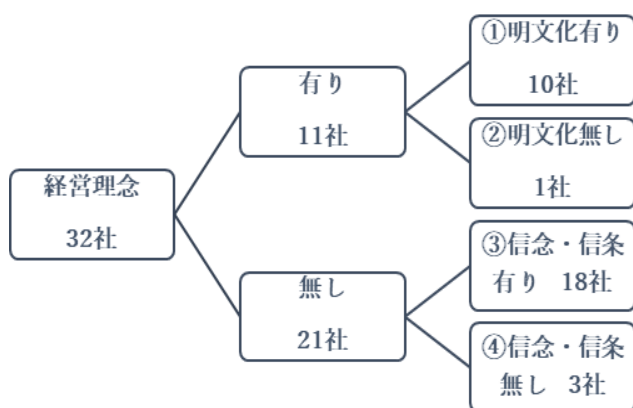
近世は、江戸時代に該当する。この時期に多く見られた業種は「調味料」や「医薬品」であった。古代や中世と比較すると、業種にはばらつきがある。大久保(2014)によれば、江戸以前は塩や味噌が中心で、酒や酢、醤油、みりんは一部の階層にしか浸透していなかったが、調味料業が確立しつつあった。また、「医薬品業」については、幕府の奨励により、江戸時代末期に売薬が盛況を迎えたとされる(桶屋製薬株式会社)。さらに、倉澤(2006)は、江戸時代の安定した政権下で商品経済が発展し、全国的な流通網を整備していたことを指摘しており、業種の多様化が進んだ背景を説明している。

## 7. インタビュー調査まとめ

インタビュー調査の結果、経営理念の有無が明らかになった企業は 32 社であった。経営理念が有ると回答した老舗企業は 11 社、そのうち明文化をしている企業は 10 社、明文化していない企業は 1 社だった。また、経営理念無し企業は 21 社である。しかし、経営理念は無いが、経営理念に代わる信念・信条などが存在する企業は 18 社であった。

これらの調査結果について、猪狩・佐藤・細川 (2023) を参考に、インタビュー調査の結果を図表 2 に分類した。経営理念が有る企業は①「経営理念を明文化している企業」と②「経営理念を明文化していない企業」に分類する。経営理念が無い企業は③「経営理念は無いと言っているが、信念や信条はある企業」と④「経営理念も信念・信条も無い企業」に分類する。田中 (2015) は、「河道屋 (京都府・和菓子、蕎麦・300 年企業) には、社是・社訓や家訓はありませんが代々受け継がれてきた経営信条がある」と述べている。これは、③「経営理念は無いと言っているが、信念や信条はある企業」に該当する。奥村 (1994) の経営理念の広義的な定義からすると、信念や信条は経営理念に相当する表現となる。

図表 2 インタビュー調査結果の分類



出所:猪狩・佐藤・細川 (2023)p.9 より筆者作成

### 7.1 会社ではない企業の事例

お寺が主体となる宿坊や和菓子店では、「うちは企業とは異なるから」という回答を得た。しかし信念・信条はありますかという質問に対しては「お寺の考えがこの社は・社訓と同じ」や「神のもとで働かせていただくという考えである」と述べていた。超長寿企業の中には厳密に言えば「会社」ではない組織が含まれる。しかし、古くから信念・信条を持って事業を営んでいる点や、組織として存続していることから、本研究ではインタビュー調査の対象に含むこととした。

### 7.2 経営理念、信念・信条も無い企業に対する考察

猪狩・佐藤・細川 (2023) の研究では①「経営理念を明文化している」と回答した企業、②「経営理念を明文化していない」と回答した企業、③「経営理念は無いが、信念や信条はある」と回答した企業が存在し、④「経営理念も信念・信条も無い」と回答した企業はなかった。

本研究は、業種や年代、地域の幅を広げて調査を行った。結果として、超長寿企業では④「経営理念も信念・信条も無い」に属する企業が見られた (図表 3)。

なぜ、猪狩・佐藤・細川 (2023) と異なり、④「経営理念も信念・信条も無い」と回答した企業が見られたのかについて 2 点考察を立てる。

1 点目は筆者らがインタビュー調査で実態を深掘りすることが出来ず、経営理念に代わる信念・信条の有無が正確に確認出来なかったという点である。筆者らは主に電話でインタビューを行った。一方、猪狩・佐藤・細川 (2023) は、対面やオンラインでのインタビュー調査を行ったため、回答に対して深掘りして質問をすることが可能であった。

2 点目は家族経営企業であったという点である。望月 (2013) は「日本の業歴 100 年以上のファミリー企業数は 3 万社と推測されており、欧州 (6,000 社)、米国 (800 社) を大きく上回っているといわれる」(望月 2013,p.22) と述べている。これは、日本の老舗企業における家族経営企業の豊富さを示している。本研究で④に属する超長寿企業も家族経営企業である。家族経営企業は、コミュニケーションがとりやすいため、事業の継承性や強い組織力を有し、経営理念が無くとも経営ができるのではないかと推測する。

## 8. 超長寿企業の共通点

筆者らがインタビュー調査を行った超長寿企業には 2 つの共通点が見られた。

1 つ目は、本谷 (1998) での、企業の存続に必要な要因の「(1) 基本的な存続基盤としての伝統の遵守」である。本谷 (1998) は、企業の存続に必要な要因を、「(1) 基本的な存続基盤としての伝統の遵守、(2) 環境変化に対応した変革、(3) 経営理念やビジョンの明確化と浸透、(4) 取引先との継続的關係、(5) 顧客志向」(本谷,1998,p.185) の 5 つに分類している。「(1) 基本的な存続基盤としての伝統の遵守」の「伝統」という表現に対して、本谷 (1998) は、「永く支持されてきた製品や商品、技術、販売方法などを含む」(本谷,1998,p.185) と述べている。

インタビュー調査の結果、旅館ならば温泉、お茶屋ならばお茶、和菓子屋ならば和菓子の製作技術など、

古くから変えず守り続けてきた伝統が必ず確認された。

徐・李(2023)は、老舗企業の強さの根源には「伝統と革新」のバランスのとれた経営があるとし、以下のように述べている。

老舗企業は、長年にわたり、企業の生命力を高める原動力に加えて、外的環境要因と内的組織要因のさまざまな条件を組み合わせ、伝統の継承と革新への挑戦を連続して行うことで、存続することができたのである。(徐・李,2023,p.24)

2 つ目は、「家訓」の存在である。インタビュー調査の回答の中には、「経営理念は最近作られたが、昔からの考えや思いをキーワードにして組み込まれている。」(福島県・広告・100 年企業)という老舗企業もあり、先代からの思いは様々な形で受け継がれていることが明らかとなった。

日本最古の老舗企業である金剛組は、第 32 代目金剛喜定が「遺言書」として残した「職家心得之事」と記された 16 の教えを家訓としている。金剛(2013)は、この家訓に対して、一見すると、当然のようにも思えるが、代々の当主がここに書かれているような教えを守り続けたからこそ今があると述べている。

奥村(2015)は家族経営企業に焦点を当て、家訓について以下のように述べている。

ファミリービジネスにおける家訓もきわめて重要な資源である。家訓には様々な経営上の指針が刷り込まれている。(中略)さらに、いわゆる「秘伝の技」も見えざる経営資源である。(奥村,2015,p.9)

以上の先行研究から、企業形態が家族経営でも非家族経営でも家訓は商いを行う上で重要な軸となっていることが分かる。

## 9. 結論

筆者らは猪狩・佐藤・細川(2023)の研究を引き継ぐ形で、地域、業種、創業年数の幅を広げて研究を行った。猪狩・佐藤・細川(2023)の結論である「経営理念を明文化していない企業でも、経営理念に値する軸や想いがある」という主張と大きな違いは見られなかった。

## 10. 今後の課題

本研究の課題として、インタビュー調査を行った際に情報を引き出すスキルが不足していた点を挙げる。④「経営理念も信念・信条も無い企業」に該当する企業が存在していたのは、まとめでも述べたように、本研究の調査は、限られた時間の中でのインタビュー調査であった。これは、深掘りして話を聞けなかったことが要因である。

また、創業 100 年以下の非老舗企業を比較対象として含まなかった点や、先行研究でも取り上げた経営理念の浸透について比較分析ができなかったという点も本研究の課題とする。

## 11. 謝辞

本研究において、多くの企業の方々にご協力をいただきました。ご多忙の中インタビュー調査にご協力いただいた 32 社の企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

## 引用文献・主な参考文献

- [1] 新将明(2020)『経営理念の教科書:勝ち残る会社創りのための最強のツール』日本実業出版社 256
- [2] 猪狩美紀・佐藤李花・細川沙耶(2023)「中小企業における経営理念の明文化の実態—福島県の老舗を事例として—」『2023 年度卒業研究(平澤研究室)』33-43
- [3] 江成健一(2018)『200 年企業を目指して』ダイヤモンド社 302
- [4] 大久保洋子(2014)「江戸の調味料」『日本調理科学会誌』47(4) 233-235
- [5] 大城朝子(2020)「備後企業の経営理念—経営理念のテキストマイニングによる探索的分析—」『福山大学経済学論集』44 105-120
- [6] 奥村昭博(2015)「ファミリービジネスの理論」『一橋ビジネスレビュー』63(2) 6-19
- [7] 奥村恵一(1984)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣 336
- [8] 神田良・岩崎尚人(1966)『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター 299
- [9] 北居明・松田良子(2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦(編著)日本企業の戦略インフラの変貌『白桃書房』
- [10] 北原和成(2010)「企業における経営理念と企業パフォーマンスとの関係」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』
- [11] 金剛利隆(2013)『創業一四〇〇年—世界最古の企業に受け継がれる一六の教え—』ダイヤモンド社 180
- [12] 村木広司・田口義隆・馬駿(2024)「経営理念の浸透が従業員の行動、満足度および成果に与える影響に関する実証分析」『日本労働研究雑誌 66(763 特別号)』50-61
- [13] 久保克行・広田真一・宮島英昭(2005)「日本企業のコントロールメカニズム:経営理念の役割」『季刊企業と法創造 特集 研究成果の中

- 間報告』1(4) 113-124
- [14] グロービス経営大学院(2014)『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済新報 227
- [15] 笹山晴生・佐藤信・五味文彦・高埜利彦(2017)『諸説日本史 B 改訂版』山川出版社 454
- [16] 佐竹恒彦(2016)「中小企業の再生と経営者のリーダーシップ: 利益計画策定後の経営理念形成とヤマグチ社の事例」『CUC policy studies review= CUC policy studies review (41)』3-26
- [17] 清水馨(1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』39(2) 87-101
- [18] 瀬戸正則(2018)「ベンチャー型中小企業の存立・成長に資する経営理念の機能に関する一考察」『組織学会大会論文集』7(2) 257-262
- [19] 徐誠敏・李美善(2023)「戦略的インターナル・ブランディングの視点から見る老舗企業野存続要因に関する研究」『経済経営論集』30(2) 24-3
- [20] 多湖雅博・田中利正(2023)「中小企業における経営理念の課題と対策」『京都文教大学地域協働研究教育センター 地域協働研究ジャーナル 2』23-40
- [21] 田中真澄(2015)『100 年以上続いている企業はどこが違うのか』致知出版 241
- [22] 田中雅子(2006)『ミッションマネジメントの理論と実践に向けて 経営理念の実現に向けて』中央経済社 220
- [23] 鳥羽欽一郎・浅野俊光(1984)「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」『組織科学』18(2) 37-51
- [24] 富田新・曾根秀一(2024)「わが国における超長寿ファミリー企業に関する一考察: 前鬼山小仲坊を事例として」『経営研究所紀要』54:83-104
- [25] 星田昌紀(2016)「スモールビジネス経営の理念

- と収益に関する研究—顧客編—」『千葉商大紀要 / 千葉商科大学国府台学会 編』53(2)
- [26] 水谷雅一(1995)「〈論文〉ビジネス・エシックスと経営理念・労務: 経営倫理学の基本原則をふまえて」『国際経営論集』8 1-48
- [27] 望月和明(2013)「老舗企業の研究」『商工総合研究所』
- [28] 見吉英彦(2022)『基礎からの経営学』株式会社みらい:1-255
- [29] 本谷るり(1997)「老舗企業とベンチャー企業: 企業の存続戦略と成長戦略」『経済論究』99:95-111
- [30] 本谷るり(1998)「老舗企業の存続志向の背景」『経済論究』101:179-194
- [31] 槇谷正人(2008)「経営理念研究の領域と方法的諸問題」『経済・経営研究= Journal of business and economics/明治学院大学大学院経友会 編 (41)』39-63
- [32] 見吉英彦(2022)『基礎からの経営学』株式会社みらい 1-255
- [33] 横澤利昌(2000)『老舗企業の研究』生産性出版 299
- [34] 横澤利昌(2012)『老舗企業の研究[改訂新版]』生産性出版 361

#### 参考資料・URL

- ・桶屋製菓株式会社(2024)「桶屋奇応丸でお馴染みの桶屋製菓株式会社」桶屋製菓 <https://hiyakiogan.co.jp/company/history/> (参照: 1月3日)
- ・日本酒造中央会(2022)「日本酒の歴史」日本酒造中央会 <https://japansake.or.jp/sake/about-sake/history-of-sake/> (参照:1月5日)

図表 4 インタビュー調査を行った超長寿企業の結果(会社ではない組織も含む)

| 年代           | 業種  | 地域 | ①経営理念有り<br>明文化有り | ②経営理念有り<br>明文化無し | ③経営理念無し<br>信念・信条有り | ④経営理念無し<br>信念・信条無し |
|--------------|-----|----|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| 1000 年<br>企業 | 建築  | 関西 | ○                |                  |                    |                    |
|              | 団体  | 関西 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | 旅館  | 中部 |                  | ○                |                    |                    |
|              | 旅館  | 関西 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | 旅館  | 中部 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | 水引  | 関西 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | 鑄造  | 関西 | ○                |                  |                    |                    |
|              | 鑄造  | 関西 | ○                |                  |                    |                    |
|              | 仏具  | 関西 | ○                |                  |                    |                    |
|              | 宿坊  | 関西 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | 和菓子 | 関西 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | 仏具  | 中部 |                  |                  | ○                  |                    |
|              | ホテル | 中部 |                  |                  | ○                  |                    |

|             |     |    |   |  |   |                           |
|-------------|-----|----|---|--|---|---------------------------|
|             | 旅館  | 中部 |   |  |   | ○<br>※家族経営                |
| 900 年<br>企業 | 旅館  | 東北 |   |  | ○ |                           |
|             | 旅館  | 中部 |   |  | ○ |                           |
|             | 酒造  | 関東 |   |  | ○ |                           |
|             | 工芸品 | 関西 |   |  | ○ |                           |
|             | 茶   | 関西 |   |  | ○ |                           |
|             | 和菓子 | 中国 | ○ |  |   |                           |
| 800 年<br>企業 | 機械  | 東北 | ○ |  |   |                           |
|             | 鑄造  | 関東 |   |  | ○ |                           |
|             | 旅館  | 中部 | ○ |  |   |                           |
|             | 宿坊  | 関東 |   |  | ○ |                           |
|             | 印刷  | 関西 |   |  | ○ |                           |
|             | 旅館  | 中部 |   |  |   | ○<br>※電話を取ったのが<br>代表者では無い |
| その他<br>企業   | 和菓子 | 中国 |   |  | ○ |                           |
|             | 茶釜  | 関西 |   |  |   | ○<br>※家族経営                |
|             | 和菓子 | 関西 | ○ |  |   |                           |
|             | 漢方  | 関西 |   |  | ○ |                           |
|             | 広告  | 東北 | ○ |  |   |                           |
|             | 卸売  | 関東 | ○ |  |   |                           |