

特集1 老舗の「守り」と「攻め」に迫る  
長寿企業の強さの秘密

なぜ日本には長寿企業が多い理由、そしてそれら長寿企業が持つ特徴、強さについて、『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』（東洋経済新報社）を監修した、グロービス経営大学院研究科長の田久保善彦さんに話を聞いた。

変化が緩やかな業種に長寿企業が多い

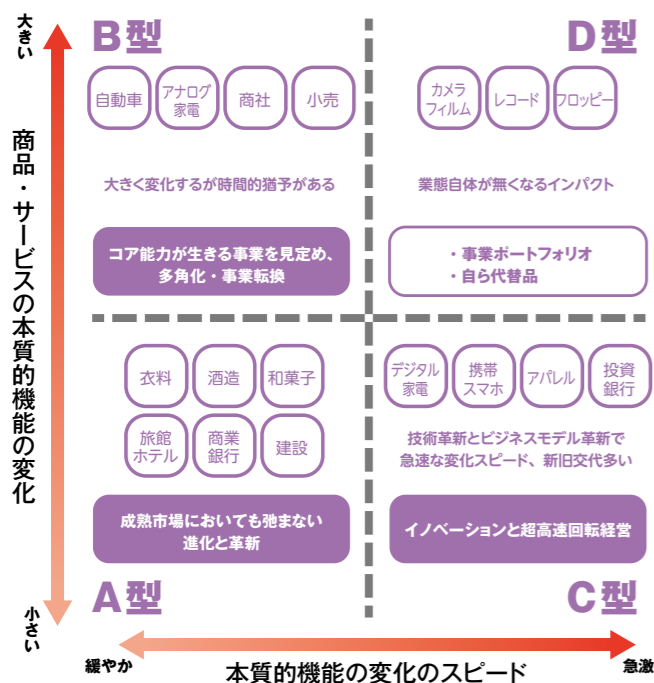
——なぜ日本には長寿企業が多いのでしょうか？ また、どういった業種に多いのでしょうか？

田久保 日本に長寿企業が多い理由についてよく語られるのが、歴史的側面と文化的側面。歴史的側面では、海外から侵略されていない、江戸時代から読み書き・そろばんなどの教育水準が高かったことなどが指摘されています。文化的側面では、家を守る、継続重視の文化、農耕的民族性、三方良しの事業観などがよく語られます。

確かにこの二つは非常に大きな要因だと思いますが、これだけで語られてしまっただけで、現代の経営者に示唆がありません。私はそこに、経営的側面も大きな役割を果たしていたと考えています。

そこで、長寿企業にはどのような事業や業種が多いのかを見るために、ビジネスの業種を図1のよ

図1 長寿企業は変化が緩やかな業態に多い



出典：『創業三百年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』（東洋経済新報社）を参考に加工

“コア能力”に対する  
大きな自信と  
継続への強い執念が  
長寿企業を生む



田久保 善彦氏  
グロービス経営大学院  
研究科長

慶應義塾大学理工学部卒業、同大学院理工学研究科修士。スイス IMD PED コース修了。三菱総合研究所で、エネルギー産業、中央省庁、自治体などを中心に調査、研究、コンサルティング業務に従事。現在グロービス経営大学院で常務理事として経営に携わりながら教鞭を執る

うに分類してみました。

それを見ると、変化の幅が小さくて変化のスピードが緩やかな左下のA型、つまり、歴史的に見てビジネスの業態があまり変わらないところにビジネスのコアがある企業が、長寿になりやすいという傾向があります。また、変化の幅は大きいけれどもそのスピードは緩やかなB型の業種にも、長寿企業は多くあります。

これの真逆が右斜め上のD型で、変化がすごく速く、機能の変化もすごく大きい。カメラのフィルムやレコード、フロッピーなどは、もうほとんど商品そのものが消滅してしまいました。

300年以上続いている企業は、ほとんどがこのA型かB型のどちらか二つに入っています。

——これらの長寿企業にはどのような特徴がありますか？

田久保 大きく分けて三つあります。その一つ目は自分たちのコアになる能力は何かを理解していること。コア能力というのは、その企業を持つ、時代を超えて通用する本質的な独自の能力のことです。事業の環境変化により生まれた表面的な能力ではなく、自分のビジネスの根幹が何によって支えられているかを理解しているの

特集1  
老舗の「守り」と「攻め」に迫る  
長寿企業の強さの秘密

業種や社風は違っても長く暖簾を引き継いでいる長寿企業には、いくつかの共通点がある。そうした長寿企業が持つ強さの秘密に迫る。