論 文

顧客価値視点による 企業の発展・永続条件に関する研究

A Study on the Conditions of Corporate Development and Perpetuity by Aspect of Customer Value

丸 山 一 彦 MARUYAMA Kazuhiko

1. 緒言

2005年度(2005年4月~2006年3月)の日本での全国企業倒産件数(負債総額1,000万円以上)は13,170件である¹⁾。また近年のIT企業に見られる企業買収や大企業による企業合併等、本業以外の業種・業態への移行や、次から次へ社名を変更する企業等様々存在し、多くの企業が目まぐるしく誕生し、そして消えていることになる²⁾。その一方で何十年、何百年と本業を中心としながら、現在も変わらず存続している企業も存在する。これらの企業にはどのような差が存在し、永続できる企業と衰退してしまう企業に分かれてしまうのであろうか。

これらの永続する企業は、大企業から中小企業まで様々存在するが、このような発展、 永続できた企業には多くの学ぶべき共通要素が備わっていると考える。つまりこれらの 企業ビジネスを研究することは、生存の原則や優良企業への条件を会得できる価値ある ものと言える。

そこで本論文は、平均的に倒産件数が多い昨今の問題に対して、現在まで永続できている企業の特徴や共通要件について先行研究や調査データを基に、高い顧客価値創出の方法や手段という視点から整理し、今後企業に必要な生存、発展、永続の条件について考察する。

¹⁾ 東京商工リサーチ (2006) の調査によると、前年度比より0.1%減になっているが、2006年8月度の全国倒産件数(負債総額1,000万円以上)は1,169件で、前年度同月比の1.4%増になっている。また中小企業庁 (2006)によると、中小企業の2005年度の全国倒産件数(負債総額1,000万円以上)は12,998件で、倒産している多くの企業が中小企業と言える。

²⁾ 伊丹, 加護野 (2003) によると、企業は成長・発展を行うため、垂直統合、水平統合により組織構造の変更を行うので、決して本業以外の業種・業態への移行自体が不適切な戦略とは言えない。 Chandler (1994) が垂直統合、水平統合の戦略が決定されることによって、組織構造が規定されると示唆しているように、この戦略や戦略によって導出された組織構造が適切であったかの評価が重要と考える。

2. 超優良・強い企業の共通点

PetersとWatermanは、超優良の基準をみたす企業を調査・研究した³⁾。そこで超優良企業には、以下の8つの基本的特質が用備されていることを導出している。

- ①行動の重視
- ②顧客に密着する
- ③自主性と企業家精神
- ④ひとを通じての生産性向上
- ⑤価値観に基づく実践
- ⑥基軸から離れない
- ⑦単純な組織・小さい本社
- ⑧厳しさと穏やかさの両面を同時に持つ

組織的要素の側面で超優良企業を考察しているため、基本的特質に組織的要素の項目が多く挙げられているが、高い総顧客価値の創出に関係する項目について考えると、②の「顧客に密着する」が重要な要素として挙げられる。当然高い総顧客価値の創出には他の組織的要素も影響するが、高い総顧客価値を創出するために、顧客に密着することは妥当な要件と言える。表1に示すように、資源関連産業ではコストに事業の成否がかかっているため、コストに重点を置いた戦略の企業が多くなっているが、それ以外の産業では、コスト以外のものに戦略の重点を置いている企業が多い4)。これは顧客の商品に対する最終的な評価を顧客受取価値とすると、顧客受取価値は、総顧客価値から総顧客コストを差し引いた式5)で表現でき、その式で考えると総顧客価値をサービス品質、

³⁾ Peters and Waterman,Jr (1982) は、「周囲のあらゆる変化に器用に対応し、創造的な市場価値のある新しい製品ないしサービスを大組織で開発していく能力がとくに秀でた企業」を「超優良企業 (エクセレント・カンパニー)」と定義し、アレン・ブラッドレー、アムダール、デジタル・エクイップ・メント・コーポレーション、エマーソン・エレクトリック、グールド、ヒューレット・パッカード、IBM、NCR、ボーイング、ロックウェル、シュランバーガー、テキサス・インスツルメント、ユナイテッド・テクノロジーズ、ウェスタン・エレクトリック、ウェスティングハウス、ゼロックス、データ・ゼネラル、ゼネラル・エレクトリック、ヒューズ・エアクラフト、インテル、ロッキード、ナシヨナル・セミコンダクター、レイケム、TRW、ワング・ラブズ、ブルーベル、イーストマン・コダック、フリト・レイ、ゼネラル・フーヅ、ジョンソン&ジョンソン、プロクター&ギャンブル、エイボン、ブリストル・マイヤーズ、チーズブロー・ボンズ、リーヴァイ・ストラウス、マーズ、メイダク、メルク、ポラロイド、レブロン、タッパーウェア、キャタピラー・トラクター、ダナ・コーポレーション、インガソル・ランド、マクダーモット、スリーエム、ゼネラル・モーターズ、デルタ航空、マリオット、マクドナルド、アメリカン航空、ディズニー・プロダクション、Kマート、ウォール・マート、ベクテル、フルオア、エクソン、アーコ、ダウ・ケミカル、デュポン、スタンダード・オイル、アモコの計63社を分析している。

⁴⁾ Peters and Waterman,Jr(1982)によると、「超優良企業は業種に関わらず、利益率を決める要素のうち、コスト面よりも商品価値の面を重んじている。」と指摘している。

⁵⁾ Kotler (2000) は、この顧客受取価値 (customer deliverd value) が最高と知覚した企業の商品を購入するという前提で、「顧客受取価値=総顧客価値ー総顧客コスト」と示している。

表 1 超優良企業の戦略重点領域

戦略の焦点		原 価		サービス品質	高付加価値/
産業分野	現状維持	戦略見直し	品質も追求	/信頼性	ニッチ追求
高度技術	エマーソン	テ゛ータ・セ゛ネラル		アレンーフ゛ラント゛リー	テ゛シ゛タル・エクイッフ゜メント
(14社)		ナショナル・セミコンタ゛クター		I BM	ヒューレット・ハ゜ッカート゛
		テキサス・インスツルメント		レイニエ	レイケム
					ROLM
					シュランハ゛ーカ゛ー
					(シュルンヘ゛ルシ゛ェ)
					タンデム
					ワング
消費財			ブルー・ベル	フリト・レイ	エイボン
(11社)				マーズ	チース゛フ゛ロー・ポンス゛゛
				メイタグ	フィンガーハット
					シ゛ョンソン&シ゛ョンソン
					リーウ゛ァイ・ストラウス
					タッパーウェア
サービス業			K マート	アメリカン航空	ブ゛ルーミンク゛テ゛ール
(12社)				ディズニー	シティバンク
				マリオット	モーガン銀行
				マクドナルド	ニーマン・マーカス
				デルタ	
				オーク゛ルウ゛ィ&マサ゛ー	
				ウォール・マート	
その他・製	ダナ			キャタピラー	スリーエム
造業 (4社)				ディーア	
フ゜ロシ゛ェクト				ベクテル	
/ゼ ネコン				ボーイング	
(3社)				フルオア	
素材/資	アモコ				デュポン
源関連	アルコ				ニューコア・スチール
(6社)	エクソン				
	ダウ				

(出典) :大前研一訳 (1983) :『エクセレント・カンパニー』, 講談社, p.318. を加筆・修正

信頼性、高付加価値、ニッチ追求等という要素に置き換え、コストを下げるのではなく、 総顧客価値を高めて、顧客受取価値を高めようとした戦略である。そしてこれらの戦略 が実行できた理由は、顧客の求める価値が、サービス品質、信頼性、高付加価値、ニッ チ追求等と捉えることができた、つまり顧客に密着した成果であり、その結果超優良の 地位が得られたと考えられる。

PetersとWatermanは顧客に密着する具体的な方法は、各社のアプローチ方法を尊重するという形をとり、具体的な説明は行っていないが、当時の各社の方法としては、常に顧客のことを考えている技術者が顧客のニーズを推測し、それを商品化し、市場に出荷する前に顧客に評価してもらい、その意見を商品に反映していくというスタイルであった事が、ヒューレット・パッカード社、ボーイング社、アーレンーブラッドリー社等々の意見から読みとれる。消費者が技術志向やサービス努力を求めていた時期であり、総顧客価値をそのような要素と捉えることができたことは、顧客に密着した証であると考えられる。但し、常に顧客のことを考えている勘の鋭い人に依存している部分では、難点が存在するが、商品開発の最終段階の部分で顧客の意見を採り入れていることは、顧客との協創と考えられ、どのような方法であれ、高い総顧客価値の創出を行うため、顧客に密着することを実践できるかどうかで超優良との差が表れると示唆できる。

次に竹内は日本より一足早く不況を味わった欧米企業の中から、見事に企業革新を行い、その不況を乗り越えた企業⁷⁾を研究し、以下の8つの共通点を導出している。

- ①Politically Correct Action:政治や社会の問題に敏感かつ的確に対応する。
- ②Empowerment:楽しく仕事できる環境をつくり、従業員に自覚とパワーを与える。
- ③Boundaryless Organization:ストレートで即時のコミュニケーション網を構築する。
- ④Corporate Governance:企業を統治する存在としての従業員や地域社会を尊重する。
- ⑤Mental Model:メンタル・モデルの共有により、あらゆる状況に的確に対応する。
- ⑥Customer Intimacy:個々の顧客ニーズに徹底的に応え、顧客と親密な関係を築く。
- ⑦Knowledge Creation:フローとしての情報を、ストックとしての知に体系化する。
- ⑧Brand Equity:顧客の信頼とロイヤルティをつかむ、資産価値の高いブランドを育てる。

⁶⁾ Peters and Waterman,Jr(1982)は、「多くの企業は顧客に密着しなければと口で言うだけだが、超優良企業はそれを実践する。」と指摘している。

⁷⁾ 竹内(1994)は、ボディショップ、ワーキング・アセット、ウォルト・ディズニー、サン・マイクロシステムズ、ベン・アンド・ジェリーズ、メアリーケイ、スーストマン・コダック、マイクロソフト、インテル、ABB(アセア・ブラウン・ボベリ)、リーバイ・ストラウス、ウォルマート、コーニング、ロイヤル・ダッチ・シェル、フェデラル・エクスプレス、ブリティッシュ・エアウェイズ、ホーム・ディーポ、デル・コンピュータ、ゼネラル・エレクトリック、バンク・ワン、ゼロックス、イントゥイット、クラフト、コカ・コーラ、ナイキ、ハーレー・ダビッドソンの計26社を分析している。

そして日経ビジネスでは、常に市場の変化に機敏に対応して素晴らしい業績を上げ続ける企業⁸⁾を取り上げ、以下の3つを共通点として挙げている。

- ①Core Competence
- ②Customer Focus
- 3Speed

高い総顧客価値の創出に関連する項目では、共にCustomerを挙げている。日経ビジネ スでは、「製品計画は顧客が決定するもの」という経営思想を持ち、その顧客から情報 を収集し、分析する力に企業の強さが現れると指摘している。だからこそ「常に揺れ動 く激しい変化の時代に信じられる唯一の確実な指標こそ顧客なのである。」と導出して いる。竹内は個々の顧客ニーズに徹底的に応えるためにも、顧客と親密な関係を築くこ とを挙げている。なぜなら顧客との密接な関係を築くことによって有効な情報が収集で き、個々の顧客ニーズに応えられるからである。顧客側の特徴や要素等も理解できない まま、とにかく顧客の情報を収集しても、真の顧客ニーズを導出できるとは考えにくい。 目的や目標を持って情報収集を行うべきであり、そこには顧客との関係構築を目指す必 要があると考えられる。なぜなら顧客に対して応え続けることによって、Brand Equity が育成され、顧客との関係がさらに密接になり、高い総顧客価値の創出は効果的に効率 が向上すると考えられるからである。竹内が全ての企業に共通している結論として、「何 をつくるかよりも、どのようなプロセスを踏んでつくるかが重要」と指摘するように、 企業側から発見しにくい高次のレベルに向かう消費者ニーズとの乖離を埋める手段とし て、顧客との密接な関係を構築して、個々の顧客ニーズに応えるというプロセスが重要 と考えられる。そしてそれらを実践できた企業が、優良企業として生成されていくと考 えられる。

最後にCollinsは、図1のように偉大な企業へ飛躍した企業を選別し、さらにその選別した企業と設立年数、良好から偉大への転換点の時期が同じであり、同じ事業を行い、成功の度合いも似通っていながらその後衰退していった企業を比較研究し、その相違点から、良好な企業を偉大な実績を持続できる企業に飛躍する条件について以下の7つを提示している9)。

⁸⁾ 日経ビジネス編(1994)(1995)は、GE、花王、セブン・イレブン・ジャパン、シャープ、ABB(アセア・ブラウン・ボベリ)、トヨタ自動車、マイクロソフト、モトローラ、BMW、コンパック・コンピュータ、J・P・モルガン、ヤマト運輸、すかいらーく、ウォルマートの計14社を研究している。

⁹⁾ Collins (2001) は、飛躍した企業としてジレット、ピットニー・ボウズ、サーキット・シティ、アボット、ファニーメイ、フィリップ・モリス、ニューコア、キンバリー・クラーク、ウェルズ・ファーゴ、クローガー、ウォルグリーンズを取り上げ、衰退した企業として、ワーナー・ランバート、アドレソグラフ・マルティグラフ、サイロ、アップジョン、グレート・ウェスタン・フィナンシャル、R・J・レイノルズ、ベスレヘム・スチール、スコット・ペーパー、バンク・オブ・アメリカ、A&P、エッカードを挙げている。

第一段階

1435社

1965~1995年のフォーチュン誌 アメリカ大企業五百社に登場した企業

第二段階

126社

分析対象として選別

第三段階 第四段階

19社 11社 CRSPデータによる 産業分析の対象 飛躍した企業 として選別 として選別

図1 飛躍した企業の選別過程

(出典) :山岡洋一訳(2001) :『ビジョナリーカンパニー2』, 日経BP社, p.348.

- ①第五水準のリーダーシップ
- ②最初に人を選び、その後に目標を選ぶ
- ③厳しい現実を直視する
- ④単純明快な戦略
- ⑤規律の文化
- ⑥新技術に振り回されない
- ⑦劇的な転換はゆっくり進む

この研究も組織的要素の側面で捉えているので、組織的要素の項目が多いが、高い総 顧客価値の創出に関連するという点で考えると、④の「単純明快な戦略」、⑥の「新技 術に振り回されない」、⑦の「劇的な転換はゆっくり進む」が挙げられる。高い総顧客 価値の創出を行うために顧客に密着し、関係を構築することが必要と前述したが、これ に当てはめると、顧客に密着することはとても「単純明快な戦略」であり、顧客に密着 することによって、どの消費者ニーズにはどの技術が必要だということが理解できるよ うになり、「新技術に振り回される」ことは少なくなる。最後に「劇的な転換はゆっく り進む」という条件では、Collinsは弾み車の例を挙げている。巨大で重い弾み車は最初 の一回転には相当の時間と労力が必要になり、それを何度も繰り返すことによって、加 速度的に回転が速まり、少しの時間と労力で弾み車は動くことになり、これらを「弾み 車効果」と呼んでいる。偉大さを持続できた企業にはこの「弾み車効果」があり、突然 飛躍したのではなく、努力の積み重ねがある程度続き、その結果飛躍の段階を迎えてい ると説明している。同様に顧客に密着することによって、突然又は直ぐに消費者ニーズ が発見できる訳でもなく、顧客に密着し続けるというその積み重ねが消費者の心理を捉 え、ニーズが理解できるようになり、密接な関係が構築されると考えられる。それだけ に高い総顧客価値の創出には、継続的な努力と方法が必要なのである。

以上を総括すると、素晴らしい成果を上げている企業は、価格面よりも総顧客価値を 高めることを実行している。そして顧客がどのような価値を望んでいるかを発見するた めに、顧客に密着するという手段を行っている。それは誰もがもっともだと理解できる 単純明快な戦略でありながら、実行する段階になると弾み車を押すような努力の積み重 ねが必要になり、名目だけで終わる企業と実践できる企業に分かれる。そしてそれを実 践できた企業だけが、顧客との密接な関係を構築でき、新技術に振り回されることなく、 効果的に効率良く高い総顧客価値創出が実現でき、超優良や偉大な企業に生成していく と考えられる。

3. 永続する海外企業の共通点

2章で考察した研究は大変興味深い結果を導出しているが、卓越した人や組織に依存する要素が多く、そのような卓越した人や組織を常に創出することは難しく、様々な企業に適合させるためには多くの研究課題が残存する¹⁰⁾。今後消費者ニーズがさらに高次のレベルに変化していくことを考えると、どのような時代にも、さらに様々な企業にも活用できる共通要素を、業界内で高い地位を永続できている企業から探索する必要があると考える。

そこでCollinsとPorrasは、業界の超一流企業であり、何十年もの間(最も設立年数の古い企業は1812年である)、その地位を保っている企業¹¹⁾を比較調査・研究し、偉大な実績をあげている企業が、その偉大さを永続する卓越した企業(ビジョナリー・カンパニー)になっていく方法を以下の4点に集約している。

- ①時を告げるのではなく、時計をつくる
- ②ANDの才能を活かす
- ③基本理念を維持し、進歩を促す
- ④一貫性を追求する

経営哲学や理念の要素が永続する条件に挙げられているが、最も注目すべき項目は①の「時を告げるのではなく、時計をつくる」である。CollinsとPorrasは「昼間や夜のどんなときにも、太陽や星を見て、正確な日時を言える珍しい人に会ったとしよう。この人物は、時を告げる驚くべき才能の持ち主であり、その才能で尊敬を集めるだろう。しかし、その人が、時を告げる代わりに、自分がこの世を去ったのちも、永遠に時を告げる時計をつくったとすれば、もっと驚くべきことではないか。すばらしいアイデアを持っていたり、すばらしいビジョンを持ったカリスマ的指導者であるのは、『時を告げること』であり、ひとりの指導者の時代をはるかに超えて、いくつもの商品のライフサイクルを通じて繁栄し続ける会社を築くのは、『時計をつくること』である。」とし、偉大さを永続する卓越した企業の創業者は時計をつくるタイプであったことを説明している。

¹⁰⁾ 様々な市場環境変化や不況の景気循環等の流れを考えると、Schumpeter (1939) が指摘するコンドラチェフの波のように、50~60年程度の間隔で捉えた考え方で考察しないと、幾たびの様々な問題や環境変化に対応できてきた企業の特徴が洞察できないと考えられる。

¹¹⁾ Collins and Porras(1994)は、スリーエム、アメリカン・エキスプレス、ボーイング、シティコープ、フォード、ゼネラル・エレクトリック、ヒューレット・パッカード、IBM、ジョンソン&ジョンソン、マリオット、メルク、モトローラ、ノードストローム、プロダクター&ギャンブル、フィリップ・モリス、ソニー、ウォルト・ディズニーの計17社の企業を分析している。

つまり永続するためには、時計をつくる、換言すれば仕組み(システム)作りが必要なのである。CollinsとPorrasは創業者についてこのような条件を提示しているが、組織のどのレベルや内容についても時計をつくることはでき、それは重要なことであると示唆している。超優良や偉大さを維持できる条件には、卓越した人や組織に依存する要素が多く挙げられていたが、卓越された人や組織によって創出された先見的な商品、アイデア等はいつか陳腐化する。さらに卓越された人や組織もいつかは消滅してしまう。そのため永続するためには、卓越された人や組織が消滅したとしても、又は存在しなくとも、先見的な商品やアイデア等を創出できる仕組み(時計)作りが必要なのである。高い総顧客価値の創出も、時を告げるタイプに依存することよりも、永続的に創出できる仕組み(時計)を、多くの企業で高く評価されるべきである。そしてCollinsとPorrasが「時を告げるために使う時間を減らし、時計をつくるために使う時間を増やすべきである。」と指摘するように、高い総顧客価値の創出の仕組み作りに多くの時間を使用すべきである。

次にどのような時計を作るべきかについては、CollinsとPorrasは「収益力は、会社が存続するために必要な条件であり、もっと重要な目的を達成するための手段だが、それ自体が目的ではない。利益とは、人間の身体にとっての酸素や食料や水や血のようなものだ。人生の目的ではないが、それがなければ生きられない。」というように、単なる金儲けを超えた心のある(顧客重視)時計を作るべきだと指摘している。そしてこれらが実現できれば、短期的利益と長期的利益の相反する2つを同時に獲得できる「ANDの才能」が備わることになる。

永続する企業になるためには、2章で述べたように、顧客との密接な関係を構築するために、顧客に密着し続けるという顧客重視(心のある)の仕組み(時計)作りが重要である。そして関係構築によって効果的に効率良く高い総顧客価値創出が実現でき、短期的利益と長期的利益が獲得できるのである。だからこそ永続できるのである。

4. 老舗企業の共通点

CollinsとPorrasが導出した永続する企業の共通要素が、日本の企業にも散見される。 日本の永続する企業は、一般的に老舗と呼ばれている。老舗とは、代々由緒ある家業を 受け継いできた古い店というイメージがあるが、日本人と日本列島という特色の中で育 成され、洗練され、成長してきた企業体であり、老舗の経営理念や方法には、日本企業 としての永続への様々な特徴が知見できる。

横澤らは、創業年と現在の業種の情報が揃った7510社のデータから100年以上続いている企業を表2~表4までに示し、老舗企業の価値を高く評価している¹²⁾。老舗企業が永続してきた理由は、顧客志向、本業重視、従業員重視の価値観を変化しない伝統として継承しつつ、顧客ニーズへの柔軟な対応を重視し、商品、サービス、販売チャネル、技

年表
岸
業設
乨
光舗
2
表

	H
所在地	京栃石東静京新岡愛群広大大東大東愛福大神東京東大東京大神静斯県新福茨大東茶静東東大大京大神大富栃大神大石栃広大群新兵大夫兵岐京都六川京岡都鴻山知馬島阪阪京阪京知島阪奈京都京阪京都阪京福岡湾京京潟島城阪京城岡京京阪分都阪奈阪山木阪奈分川木島阪馬潟庫年分庫阜都和大川京場部県府県郡市衛都県県県内御郡神野衛門作門県県県市、西野県県県県県県県県北京県民民党部民民民党部民党の政党の大田の大田・東部、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、西州、
分野	和採墊商婦教時七が種化昆百科百次結瓦商飲建農商民海製銀駐力限輸ぜ缶電力油鉄保理ご商商飼質足質商建士鞠百小金傘不合住子革靴即食裸左 社人授計メ汉苗学布貨理貨類納 社食設具社布苦杀製車之物送心詰器メ脂鋼除容ま社社料區袋易社設木 貨売箔 動成器ン製 羌塩 官子 服 ン・ 店店店卸品 品場び 用さ乾店ラ 代 油 街 衛樹 ト品 工人土 战外物 理 賃脂 事業 は
企業名	并屏多沙山小勺服石垒戸大子橋高子岩梁長界鹿夕日小山尾大金小高石梅粉粉栄吉新高庄か丸伊久野ニహ蝶佐小根横六恩松菊村セみ大山ヒミ清江简風質力被川沙部塚具田阪ご善島ョ田作瀬平島冬本有本上阪子泉橋川園嘉又堂原日橋司ど紅藤家村ど以理藤宮来浜一地島日上寺つ書口ロヤ水島八岩尚古屋後マ興硝屋工見う 屋一結瓦産 建源纸量屋織銅駐楼商品 本 力製木酒理や 忠本質ス, 工工 松ム金商和工子け皮屋セザ松工石。 店上 紫 紫子植紫布 子納工業 設 バ山海糸器車 会播 店 大油製販谷製 商店店 沙 業務 坂ワ属店 業ュや草 キ琴業橋 堂 苗工 ン店場 化本苔 場 磨 ラ 鎌 所油 事 に 店 屋 才 長 屋 大御 大路 大路 大路 工工 長 原 工工 大路 二十 一十
年代	$\begin{array}{c} 8.88888888888888888888888888888888888$
所在地	神兵東東秋福東京京栃京京東静京東大鮮岡大大京香京香京大京愛特愛灰長茨島広京愛茨栃東京石石東愛栃大大京東石京兵栃静愛石大大鹿京京京東神京東東谷都京京田島京都都木都都京岡都京阪馬山阪阪都川都川都阪都知玉知城野城根島都知城木京都川川京知木阪阪都京川都庫木岡知川阪阪児都都都京川付都都県県郡時時県付付都県県内部所は時代将郡県県時代付都県県海野田川京県市海洋区ははは、日本田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田
公野	織う海建削ガ鰹線金紙雑扇構漁族人穀鉄炒医百骨寝化紳蓄支洋砂百商化和米染炒造衣冠肥医美漆園足工酢住医胸刃鋼機石水倉群表商綠釀研醬著鰻物ち苦殼小ラ節維属製貨 枝業館形類砲工薬貨董具学士支具食糖貨社粧菓穀物サ國料婚料薬術器芸袋芸 定薬磁物網械村 庫 具社香造磨油述料わ 売え 箔品 核品品 吸 吹器 店 品子 宀 葬 品品 品 設品器 剤 業理 別 り 粉 薬。
企業名	为阿山住細八に外科松紙十さ福侯吉松湊岸小大群筑木池晦で霧駒失夕ベ小ク長て植夕才上エ字能金大後中浜武萬ろ網タツ川富ミ恵東玉坂石松古神中大路台外中本春松名一陸徳田區田野丸區前川田庵が定字に作が分ん治寺ケ野入 佐作子部郷野田田野次藩ツギ土土ツ禄 洋初本原野泉田子沙山林綠霞戊 眞紙 屋や漁 荷商屋葉 屋 屋可介方字百旦屋地之門 七 五美 光區綱籌 顯堂け商ミミ製日力回物堂職蔵趨橋川東京山林綠霞戊 編 店前前福 業 店店炒品
年代	1700 17
所在地	東京京愛愛愛愛愛愛愛愛愛女静斯大京福大栃京東福石京三栃千京岡愛愛神新岡京京広福秋京愛静静愛京大東大大京京岩京東京東愛英岡東石京大広大島三京都都知知知知知祖岡調阪都島阪水都京島川都軍士業都山知媛奈潟山都都昌昌田都知岡岡知都阪京阪阪都都手都京都京知都山京川都阪島阪根重京が得県県県県県保保県民民学院・東京は明明は保保は県民民党、保保、保保、保保、保保、保保、保保、保保、保保、保保、保保、保保、各省、各省公司、保保、各省公司、保保、各省公司、大田、大田大明、大田、京、江田、公司、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、北京、
分野	眼出出法水金酒塩百医海食医洋丛科味商香畳酒茶纸具食金運和麵工酒飲豆酒機只染レ人酒飲味青寿商銀薰人調金家百用商商書酒百茶デ医鮮器土佃鳞饭饭农金属類 貨薬運料薬装小理噌牡辛 造 服料物動業 事顛顛腐造器服色ど形造館哺果可社行香形味属具資品社社籍造貨道ザ薬魚貝産煮煮材 店品 品品 瑞古 料 品 具子品 品 表材 店品 品品 计口 料 日 具子子品 品 克科 人 具品器 ソ
企業名	村永平林夕已京名丸赤ブ油桶工草阿背吹や小福利村丸寺常弋両五丸村整総月尼嘉二小愛初菊八音小小三梅中七御象東鳩ユ岡京多三官昌田共大中貝田東謝寺ロロ工栄松才區屋下野み源田沙川光作田伊沙信ノ口色山山皇本桂干登藤丸玩亀谷丁羽銅律和文家堡 含含含品牙父都胡越崎荣辺同器推倡眼文寺法宅七屋〉 家女製入以序张質地區屋頗紙具 運屋そ所本平家冠商屋梁屋 蘇縣珠度雀蛋銀堂人家庭 古女子劉剛地李 寒杜製水 夜新露晶書衣商合 薬卜助薬ラ具 貿易中店 古服一 動見今子店 中 店员物小 造館障差顯業行 夜本 自整南總是京政会 写商 中,孫 島 古 中,用清め鏡、5、服商道 餔鰌 店舖 旧造事 堂酒 商盘堂店店店会 ラ商 ヤ漆 島 古 日神め鏡。5、服商道 餔鰌 店舖 旧造事 堂酒 商业工店店 4、古古具 4、古古具 4、古古具 4、日 1、日 1、日 1、日 1、1、日 1、日
年代	615 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
所在地	大石京京京京灰福兵大島委東京秋京長兵山京兵愛長京京山山山石京石石石山京広東石東広京奈東秋京京静京鮮静京東京高宮宮茨茨静石大愛大阪川都都都都都都都高度阪伊知京都田都崎庫梨都庫和野都都都教教外川都川川川梨都昌京川江島都良京田都都岡都県岡都京都知城城城岡川阪知阪阪川県都都都都都都房門県県時月県県時時時代時間県県時時代時代市民保存時代県県北部県西部県西部県西部県県県市民民市市大田大大大大大大大京京京京会海神京石京平神早京伊岡長京京京市中全京金金金甲京公司茶港熊京京東京河三京渋京佐仙仙水水静金大名大阪松寺京京京文会神堺交岡中京仁京平神早京伊岡長京京京市中中金京金金金甲京公司李徳成京茶港熊京京東京河上京洪京佐山仙水大静金大古大阪松都都都都都都那連一市末崎央部部の部門「古河西河阪古版」「古市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市
一分野	建床和仏医和酒和桃和和朱阳医和酒族自酒鉄酒和和和石食医約筆印呉和印吳不建印非金料墨和和製木料仏旅建不為仏酒料旅事煥洋業建百生築館真具薬臭造裝館奠專鳴真材造薬裝造館動造砲造裝裝裝油料薬具 副服紙伝服動設鑑鉄物理 葉葉造材理具館材動買具造理解務料裝器設負花子 品子 子 子子 子 品子 草 太 品品 旌 店 店店店店 店 品子 子 子子 子 品子 單 潔 頜 鼠 齿 古山 街 品
- 	金法虎田平一須五御小鼎字塩菱飛山つ劍慶国小大千千線午古港各目京中木坂印名奥松細住山平古虎桔負黑丁木笹綿福養永司伯仙加笹分残竹松花剛師師原中井和藤郎所心田ろ瀬五良村之蹇雲紋西国野衛切古字東介御都是春本伝り田井字女科人梅羅梅野田子甘墨半年為杜養台納島し部中女熊蓮川雅栄 家衛 年大环林李鴻浩 當造 造 治 本 今郎犍店 紙上 設判属 圉 葉玉玄 造了機方製具酒 子店店令数据百分时,不尽以終了泉本水河開發潛足遭 是 见八八石两空和昆薯 建印金 茶園 墓玉云 造了機方以丹斯水商商办太工屋 打紙光 家衛 年八本本本総造 造造 造 治 本 今郎犍店 紙上 設判属 臣 葉玉文 造了機方製具酒 了店店今数据尽 以县 禁下,黎古 大 林 等 四 黄,以 古 李 明 明 其,以 古 李 明 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古 古
年代	538 8893 8993 8

所在地	英福東東東大東東東東東神子愛大東大大愛大広東東鮮東東静三都京三大東東広岐東東東東日静愛大大大徳大愛静山東東東東大大大大大大大大大東西京京京京京京京京京京京京京京京京京京京京京京京京
分野	証藏保総商運総経化保医鉱輸金精銀輸総医繊ブに機機刀映機小銀銀電倉銀広出新銀青精食鐵総銀小金鐵鐵化銀ソ黒ベ化保電倉総非医鉄非各保券維険合社輸合営学険薬業送風密行送合薬維ラ汀核被剣画被売行行機庫行告版開行密密料維合行売属維維学行一板ン学険機庫合鉄薬銅鉄種険建 建情品 品用製機 用進品 シバ・・ 名 機機品 建 製 ス 先 印金品 金ラ設取 理 行 器器 逮 品 品 副属 属ベッ数 歌歌 機品器 機品器 機品器 人 任 副属 属火火柴柴素 業 器 路路 存品器 音楽 大 結 業 業
企業名	新物!大二丸淺東日生ツ住大步愛大丸松藤興力荒新加漕松丸マ三足日日住博東中大長ト日富五山守兼グ日守阿子馬デ字・明諡共住大住住フィーオが林子運宿京本湾ム友井久知分石村沢和メ谷鴻藤水竹山守重利本本女塚建建国田野寺本土洋形次房ン本力放力印イ部や電器同友日友友ゾ歌在小災組メ 組商化上ラ石製了時銀日組聚総イ 鐵製刀 製予銀銀電門の銀堂経審共計入製粉建銀や ゼモク銀ン ボ興水舎倉間白軽本な空電シュス度が分計 11字次 彼作分計行配 品額 工作列 作 行行池穴庁 济閉立器の粉檔設行 徳イ行ソ 進入行ソ 進設 庫副金製属気一磐弁沢は 沙 一二季氏 鉱市 車 工 所所出 所 行行池穴庁 济閉立器の粉積設行 後十分 1 一 一 一 一 「 「 「 「 「 」 「 「 」 「 」 「 」 「 」 「
年代	889 888 888 888 888 888 888 888 888 888
所在地	英東京神宮富新東東大大大大斯大山京鳥東東東大京東東東東海静傳受東大大地東離東大東静東東東東東東東東東大地名大大大大大神静東東東京社民都衛係山山總京京阪阪阪阪路線駅外部各京民家民政局は高京京は高島県東京 医克耳点皮胶 医胶尿系 随高点点点点点 都杀饭井 医克耳点皮胶 医胶胶系 法简高证明 计子子识别 富富相江子大大大大县 化甲科马斯特那种都都都那时都那都那时,我是大中,自然都都是我都不得来得那那那那一旦临时,不干只跟 富富柏江子大大大大县大甲县海都中中大京品中中千个沼铁半港大大岛品高港大新大新墨中港港京県大海大中千日大大大大大県 國干港臺代代都川山山崎東代阪阪阪阪岡阪府都取名失央欧都川央央代代津松田区阪阪小川崎区阪省井宿田央区区都川阪井阪央代温阪阪阪阪阪阪衛衛南代区田田市衛市市市日区日市市市市市市市市市市区区区市市区区区国田市市市 市市国区市 市区川区区区 市崎市市市区国区市市市市大大大大区。因工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工工
分野	非輪銀水水新建非海ゴ蚁醛為石鉄ワ洋新百鐵商医広筆化金総化銀裝5.鐵総喫鉄機進石胡保鹽保食鉱総商玩機鐵鐵保商不総建医機商商海治示電化鉄送行品施開設鉄運ム取石 鹼道了傘開貨維社業告記学属合学行器双維合煙道械設油麻険二険料業合社具械維練飲社動合設薬做社社運場予機学企用 機物笼 佥 線・ ン・笼店 品 具 製造 ・ 建具 子業品 建 業 産建 品企业 開機 器加行 属 杏が 日行 品設 土 設 ス 設 設職機 器加行 属 杏 守 品 製 石 業 石 業 石 業 岩 業 紫
企業名	古三京寺か北植フ日三大シ鶏山南ルム日伊明ミ小布三花東三日スヤ鶴鐘銭林箱住井日北安マ朝ア三六兼任池ユゼ日橋三若森参クイ福宇駒帝東ラ阿差都ンね日木ジ本ッ日大方利海ミ一本第30ツ林神 菱王京井進ルマ弥紡高圧根女上石村田ル日サ井ザ钦天貝二一本本菱葉本天ボ-中畑徳の国洋イ電重銀や七本組みの郵夕本ザ 木電エン海丹27ウ製資鉛 製造化ガハ 組 登重工三商火ハ生と鉱マ 堂 チレ生総地建組製ター座運湯ホ通才気工行寺 新 ラ船 除字 存気 「八新 □英義(筆 翻鈴学銀、 □機業巻店災チ命ビ山 カン命薬所設 薬 ・業輸 予信ン工業 聞 虫 商鉄ルツ閉 コ 支 工行 鉄板 海村保一 保 保 小様 子操・ 社様 建二 上松喰人 険
年代	188884 18884 18887 18888 1
所在地	東京長岐東東東東山長雷静福大大大兵岡広音高萬東茨宮大大三山新愛東長長秋青大東東東東東東東東東大大愛東佐静大大神東東東鄉大東京都等京京都野県京京京京東崎山岡岡阪阪阪庫山島川知根京城城阪阪重口鴔媛京野崎田森阪京京京京京京京京京京阪阪知京賀岡阪阪奈京京京京大阪京都府県県都都都都県県県県保存府県県県保保部県県県保保部県県県保存が課長堤党が新子千甲長宮雷福大大大姫団広高高松子水仙大大津下長松下土足外替大千千千千주新中中港大大名中佐静大大県品台中千平大千港京長岐党新千千甲長宮市山岡阪阪阪徽川東公社、「古阪阪市関岡山代日世田森阪代代代代代長省失文区区政宮大田の政協川東公社の区田省市市市区区田田市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市市
分野	電精香油飲情苗新銀銀郎「食夕竹包琴銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀銀大パ銀線銀銀保総精電化輸運民銀輪鐵銭×2全輸建商機升機密閉脂料報社開行行行「料イ材装三行行行行法行行維素行行行行険素行行行行関産ル行維行行険合密機学送輸隊行送維維ッ加属光設社維鉄線・メ・・ソ品ル・珠、用、、製用・金器出、デ、出、ク、線、機機、出路、出・、設器、機機機、品路、属地、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、、
企業名	東島信山サ大三日山十北東鳥利藤昭夕中広百四山川常七芦塩百山北伊東甲親秋青朝マ日東於富南安戸七沖日日キ明佐村東福寺木駒常飛藤住同芝津濃本ツ日井本製八陸海越倉技和心国島十国陰崎陽十森野五日越予京州和田森日小本京小士都田田子電本立ム治賀上洋助夕徳井磐島井江和年佐氏光本物経中銀線製製 防立ム銀銀合重銀七工業銀銀銀線推區銀銀新八 袋魚生建コ気べ造うと寒開紡 ム 鉄難建産鐵鉱作日太口印産済免行行領約 事功ラ行行銀貨百圓式行銀業製行行行行工衛行行行開 紙藝八行行命設「二十和四命行明 ラ 工産設業物業所新成別 新銀 伊 江 行 銀 東 大店 社 銀沙 保 業ン 1.保 堂開商一 開行 二 行 行 災 行 銀 京 「 「 原 東 大 日 東 京 「 「 「 」 「 日 東 京 「 「 」 「 」 「 」 「 」 「 」 「 」 「 」 「 」 「 」
年代	$\begin{array}{c} 84888883333333333333333333333333333333$
所在地	缓山兵宫宫長爱愛愛奈栃大愛静岡兵山山東東東東奈神大大福岡山東愛奈神静三大茨山東宮東神大東茨東東東東東東東東斯斯林大東東東東東東東東東東東東東東東東東東西島馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬馬
分野	連煙煙写納糸金蒲金乳美い蒟浩毛旗字窯準百書通清塗工子運簾漁あ木準情製食総駐新商民連百パ化和新総フ線パパ銀ゴ証非証非據総機新新訂非動火草真豆 網鉾庫製客河蔣船糸幕ソ業設貨籍信物装具供輸 具ん製具報粉料合車開社芸輸貨化粧巣間合イ維いが行ム券鉄券鉄維合被開開沢鉄具 堀 品 宀 十 店 別 出 古 古出子・進ル 、
企業名	小山八日日池綠葱坂牧可播步藤糸林世玉小松丸日森大竹光》三村木犬荷橫中杵鴻吉山匹渋日さ広資あ年大コ片王日第安第坂高三市西東秋麓品古山内幡東の田半り登村各港力高ミ染良祖田監營本春第中清』で田村飼山浜村安池藤梨 X分本、襴生さ日成二倉子本一藤四本木井田松兵田売川河大煙夕日紅鄉金松區牧業阪汐造や二萬紫色 電食塗五二分製備皇家衛門製本組有日 肝過か製堂川新建力工部製製物建銀づ証金 建機型新口機及火气資輸糸觸商 竭容急子配外踢再 建 信清英兵業5羅矢総具尾衛門 計 日 西西東
年代	88888888888888888888888888888888888888

表 4 老舗企業設立年表 3

(出典) 横澤利昌編(2000): 『老舗企業の研究』, 生産性出版, pp.286-287. を修正

術そのものについては、柔軟に革新を続けてきたという「変化させなかった要素」と「変化させた要素」の2要素を挙げている。老舗企業が顧客ニーズへ柔軟に対応できた点は、情報データベースを構築し、顧客満足経営を徹底できる業務のノウハウ、組織等が整備できているからである。さらに創業当時大文字屋の家訓「先義而後利者栄」から受け継がれている大丸百貨店下村家の家訓「先義後利」に表現されているように、利益よりも顧客第一という基本理念を持ち、顧客の満足を得て、多くの企業関係者の役に立つことを目指しているからである。

これらの点は横澤らが行った老舗企業へのアンケート調査で、「現在までの経営を維持できた要因」の質問に対して、「それぞれの時代のお客様や取引先の要望にあった商品・サービスを提供してきた」に81%、「顧客ニーズに合わせた従来商品の改良・開発」に64%の企業が回答し、「老舗企業が大切にしている経営要素」については、95%の企業が「顧客」と回答している所にもよく表れている。

¹²⁾ 横澤編(2000)によると、「老舗」を「①先祖代々の業を守りつぐこと、②先祖代々から続いて繁盛している店、またそれによって得た顧客の信用・愛顧」と定義し、現在企業の寿命は5~30年程度と言われている中で、「今日のような不況のなかで100年以上も存続している老舗企業が全国で製造業だけで約45,000も存在する。」と説明している。

足立¹³⁾ も老舗の経営の特徴を次のように整理している。老舗は、「売って喜び、買って喜び、みんなが喜ぶ」の三方よしの商いを信条とし、目先の利益にとらわれたような高値を付けたり、売り渋り等を行わない「正直正路の経営」を行っている。さらに「御得意様は吾が旦那様」と捉え、顧客の希望や動向を先取りして商品の仕入れを行ったり、顧客のために現状を不満と考え直し、改善・改良の革新を心がける経営を実践している。その反面「商売の利をとるべき程とるを非道とはいひませぬ」、「とるべき程の利を取るを欲とはいひませぬ」、「売利を得るのは商人の道なり」と考え、正直正路の経営を行い、顧客のために努力を行っているので、無意味な価格の引き下げを考えず、きちんと正当な利潤を取っている。そして全体を通じて遠慮近憂の経営を行っている等を永続できている理由に挙げている。「遠慮近憂」は「遠き慮り無ければ必ず近き憂い有り」という論語からきており、遠い将来の経営形態像を考察して、現在経営戦略をどのように立案し、経営資源をどのように活用していくのかを意味している¹⁴⁾。

横澤らや足立は、老舗企業は顧客との関係構築によって創り出された「形のない信頼と信用」を、「のれん」や「看板」という形あるものに転写し、その名誉あるのれんや看板を守り続けるために、さらに顧客との関係構築を維持し、発展し続ける経営を行っていくと示唆している。このことは現在でいうインタラクティブ・マーケティング^[5] やブランド・マーケティング^[6] と同等な考え方であり、どの時代であっても、永続するためにはこのような戦略が必要であると解釈できる。

5. 超優良・永続企業から導出された高い顧客価値創出のための共通要件

これまで考察してきた高い総顧客価値の創出に関連する超優良や永続する企業の条件を総括すると、超優良企業は、顧客に密着するという単純明快な戦略を行っている。しかしその戦略は弾み車を押すような相当の努力の積み重ねが必要となり、超優良とそうでない企業の差がここに現れる。そしてその偉大な実績を永続させるためには、「先義後利」とも言える顧客志向の価値観を基本理念として維持し、組織の隅々まで浸透させることが必要である。これらを浸透させることによって、誰もが自然と「顧客に密着する」という弾み車を押し続けるようになる。

¹³⁾ 足立(1990) や足立編(1993) を参照。

¹⁴⁾ このような考え方は、Levitt (1960) の指摘するマーケティング近視眼の考え方と同等であり、顧客ニーズに対するどのような戦略ドメインを定義するかという永続への重要な要素を、老舗企業は長年の実践から導き出している。さらに正当な利潤を取っている点なども、高い総顧客価値が創出できれば、総顧客コストを低下させなくとも、高い顧客受取価値を提供できるというKotler (2000) の考え方までも、実践から導き出している。

¹⁵⁾ McKenna (1991) (1995) 、Sheth and Parvatiyar [Editors] (1994) 、矢作,青井,嶋口,和田 (1996) 、Mick, Fournier and Dobscba (1998) 等を参照。

¹⁶⁾ Aaker (1991) (1996) 等を参照。

さらにこのような基本理念を持つだけでなく、顧客の密着による顧客ニーズへの柔軟な対応を革新的に続けるという実行面も重要で、顧客との関係構築をより発展させていくことが必要である。そしてこれらのことを特殊な人や組織の能力に左右されることなく実践するためには、消費者ニーズの収集・分析や情報データベースの構築等のノウハウのシステム化(CollinsとPorrasが指摘する時計(仕組み)作り)が、最も重要である「「)。人や組織が変更されるごとに、一から弾み車を押し直すのでは意味がない。工藤」が「業界のトップ企業は、業界で最大の、しかも最も強力な販売力を持っている企業の別名といってもよいくらいであり、トップ企業の歴史は、販売チャネル構築の歴史でもあったのだ。」と指摘するように、多くの企業が独創的な商品を開発できても、このようなトップ企業に商品を模倣され、巨大で強力な販売力で競争優位を奪われてしまうのである。だからこそ商品ではなく、模倣されにくいシステムでトップ企業と競争すべきであり、高い顧客価値の創出プロセス全体の何処かで、競争相手と差別化し、優位性を得ることが必要になる。

6. 結語

以上本論文では、現在まで永続できている企業の特徴や共通要件について、高い顧客価値創出の方法や手段という視点から整理し、今後企業に必要な生存、発展、永続の条件について考察した。その結果超優良企業は、弾み車を押すような相当の努力の積み重ねが必要な、顧客に密着するという単純明快な戦略を行っており、永続できる企業とそうでない企業の差がここに現れることを明確にした。また顧客志向の価値観を基本理念として組織の隅々まで浸透させ、顧客の密着による顧客ニーズへの柔軟な対応を革新的に続けるという実行面の重要性も明示した。そしてこれらのことを特殊な人や組織の能力に左右されないシステム化が最も重要であることを明らかにした。

本研究から導出された示唆は、言うは易く行うは難しの条件であるが、それを実現することによって、企業は低価格戦略からの脱却による正当な利益、さらに短期的・長期的利益等の利潤獲得が確実に期待できるようになる。さらに永続する企業に生成できれば、永続による信頼と信用、持続的な雇用の確保、継続的な生活環境向上への貢献等、ブランド力を高める重要な要素が用備されるようになる。このようにこれらの導出された内容は、現在そして将来において、各企業に大いに役立つ知見であり、早急に取り組むべき経営課題の一つであると示唆する。

¹⁷⁾ 伊丹, 加護野 (2003) は、「商品の差別化からビジネスシステムの差別化への移行」を指摘している。ビジネスシステムとは「企業の経営資源と経営資源から価値を生み出すための仕組みの2つから成り立っている」ものである。つまり商品は競合他社によって模倣されるが、システムは模倣されにくいのである。

¹⁸⁾ 工藤 (1998) を参照。

<参考文献>

- [1] Aifred Dupont Chandler (1994) : Scale and Scope, Belknap.
- [2] David A. Aaker (1991) : Managing Brand Equity, Free Prress.
- [3] David A. Aaker (1996) : Building Strong Brands, Free Prress.
- [4] David G. Mick, Susan Fournier and Susan Dobscha (1998): "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, January-February, pp.42-51.
- [5] James C. Collins(2001):Good to Great, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳(2001):『ビジョナリーカンパニー 2』,日経BP社.)
- [6] J.A.Schumpeter (1939) : Business Cycles, McGraw Hill.
- [7] James C. Collins and Jerry I. Porras(1994):*Built to Last*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳(1995):『ビジョナリーカンパニー』,日経BP社.)
- [8] J. N. Sheth and A. Parvatiyar [Editors] (1994) : Relationship Marketing, Emory University.
- [9] Philip Kotler (2000) : Marketing Management [Millennium Edition], Prentice-Hall.
- [10] Regis McKenna (1991) : Relationship Marketing, Addison-Wesley.
- [11] Regis McKenna (1995) : "Real-Time Marketing", Harvard Business Review, July-August, pp.87-95.
- [12] Theodore Levitt (1960) : "Marketing Myopia", Harvard Business Review, Vol.38, pp.45-56.
- [13] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman,Jr(1982):In Search of Excellence, Harper & Row. (大前研一訳(1983):『エクセレント・カンパニー』,講談社.)
- [14] 足立政男(1990): 『シニセの家訓』, 心交社.
- [15] 足立政男編(1993): 『「シニセ」の経営』, 広池学園出版部.
- [16] 伊丹敬之,加護野忠男(2003):『第3版ゼミナール経営学入門』,日本経済新聞社.
- [17] 工藤恒夫(1998): 『強い商品で勝つ経営』, 東洋経済新報社.
- [18] 中小企業庁 (2006) : 『中小企業庁ホームページ』, http://www.chusho.meti. go.jp/.
- [19] 竹内弘高(1994): 『ベスト・プラクティス革命』, ダイヤモンド社.
- [20] 東京商工リサーチ (2006) : 『東京商工リサーチホームページ』, http://www.tsr-net.co.jp/.
- [21] 日経ビジネス編(1994):『強い会社』,日本経済新聞社.
- [22] 日経ビジネス編(1995): 『続・強い会社』, 日本経済新聞社.

- [23] 矢作恒雄, 青井倫一, 嶋口充輝, 和田充夫 (1996) : 『インタラクティブ・マネジメント』, ダイヤモンド社.
- [24] 横澤利昌編(2000):『老舗企業の研究』,生産性出版.