

### 3 調査方法等の概要

#### (1) 調査対象

東京商工リサーチデータベース（平成19年及び20年データ、平成21年4月入手）から創業年の古い順に500社を母集団として、次の選定条件を付けて、抽出した95社を調査対象とした。

- 1) 選定基準を沖縄における一定レベル以上の規模の長寿の営利企業（会社）を選定する
- 2) 売上高5億円以上、且つ従業員数25名以上を抽出対象とした
- 3) 金融機関、マスコミ、非営利法人、協同組合、補助金事業、第3セクター、上場会社及びその子会社、メール便未着先等を排除した
- 4) 2期連続赤字及び巨額な赤字企業を排除した
- 5) 東京商工リサーチデータベースの県内企業の登録社数の全体は10,384社である。

これは、県内国税所管法人数が約13,500社であり、東京商工リサーチ社の登録数から見て、県内営利企業の75%程度をカバーしているものと考えられる。また、平成18年事業所統計調査結果報告（沖縄県）の会社数は10,869社であることから同様のことが言えると考えられる。

#### (2) 調査方法

別紙アンケート用紙（おきなわ長寿企業の代表者様への質問）をメール便により送付し、10項目の調査事項と好きな言葉を記入していただき、FAXにより回収した。

また、回答は四択一を原則としたが、複数選択、四択以外の回答（その他）も有効とした。

尚、調査票には帝国データバンクの長寿企業のホームページの一部を同社沖縄支店の了解を得て参考資料として同封した。

#### (3) 調査時期

調査票等の発送日：平成21年6月16日（火）

回収期間：平成21年6月17日（水）～26日（金）

#### (4) 調査回答

発送数 95 社            回答数 43 社    (45.3%)

平成21年6月22日

## おきなわ「長寿企業」代表者様への質問

質 問	ご回答項目等	回答(四問択一)	その他のご回答
1 社是、社訓、家訓の意義 (企業経営上の役割)	基本的な経営指針の表現 共通価値観の醸成 事業継続の秘訣 社是等はない		
2 代表者の最重要役割について (リーダーシップとは)	スピード経営(不況の克服) 商品開発 顧客の開拓 人財の育成		
3 主力事業の継続と変化 (本業の比率の変化)	本業の変更はほとんどない 本業を全面的に変更した 本業比率の拡大があった 本業比率の縮小があった		
4 長寿企業の強みと思うこと (事業継続の価値は)	信用、信頼性 知名度、顧客の継承 地域との結びつき 技術、従業員の継承		
5 長寿企業の弱みと思うこと (改善を要する点は)	新規開拓、革新の気に欠ける 役職員の高齢化 設備の老朽化 社内の風通しが悪い		
6 今後も生き残るために必要なもの (経営上心がけていること)	顧客との対話 チャレンジ精神 商品、サービスの充実と品質向上 企業理念の徹底		
7 最重視している財務指標等 (強化すべき指標は何か)	採算性向上 人財育成と人件費 設備投資効率 自己資本比率		
8 創業以来の危機となった出来事 (乗り越えた経営危機)	主力製商品の売上減 設備投資、資金繰りの失敗 災害、先代オーナーの死去 主力役職員の退職		
9 CSRについて (企業の社会的責任)	関心があり取組んでいる 関心はあるが未着手である 関心はない 事業経営とは余り関係がない		
10 後継者について (事業承継に関して)	決まっている 検討している 適任の後継者がいない 成り行きに任せる		
11 好きな言葉をお聞かせ下さい	( )		

## 第 章 アンケート調査（企業存続 6 つの要諦）

第 章において、事業所統計調査等から沖縄における企業の平均年や業種等を見て、「企業の存続は戦略次第である」と仮定した。次に第 章において、沖縄における一定規模以上の平均年の長い企業（ファミリービジネス）について、経営上の特色をみるためにアンケート調査を行った。

（ファミリービジネスの代表者へのアンケート調査）

この調査は沖縄の代表的ファミリービジネスの調査である。

そこで、調査対象の企業の選定に当っては一定レベル（規模と質）以上の企業を選定することとした。その理由は、調査の目的が企業存続の要諦を検討することであり、企業規模の小さいものや問題のあるものは除くことが必要であるからである。

また、ファミリービジネスの概念とは相容れない機関や会社等も除いて、沖縄における代表的ファミリー企業の抽出を行った。

### 代表のおきなわ長寿企業の抽出

抽出母体は東京商工リサーチのデータベースから創業年の古い順に抽出した 500 社から次の条件を付して調査対象 95 社を選定した。

沖縄における一定規模以上の営利法人（会社）	95 社
売上高 5 億円未満、又は従業員 25 名未満の会社は除く	361 社
金融機関、マスコミ、非営利法人、協同組合等は除く	34 社
2 期連続赤字又は巨額な赤字会社は除く	10 社
計	<u>500 社</u>

#### コラム ファミリービジネスのイメージ

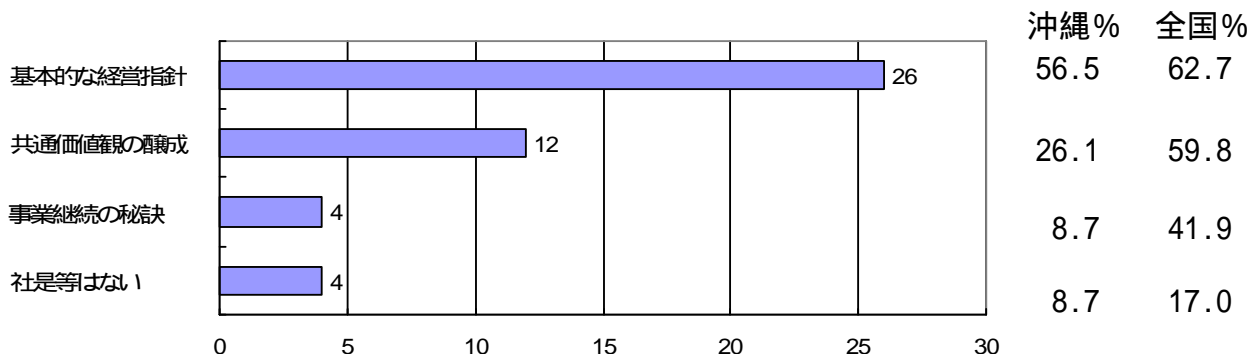
ファミリービジネスの明確な定義はないようであるが、今回の調査においては次のようなイメージのある会社である。

- 創業一族が経営に影響力を持っている会社
- 地域において長寿且つ代表的企業とされている会社
- 尊敬される企業（企業の社会的責任の認識）を目指している会社
- 経営人財の育成や経営の革新を行なっている会社
- 地域の発展に寄与している会社

## 2. 代表者アンケート調査結果

沖縄：四問択一  
全国：自由回答

### (1) 社是、社訓、家訓の意義（不動の精神的基礎）



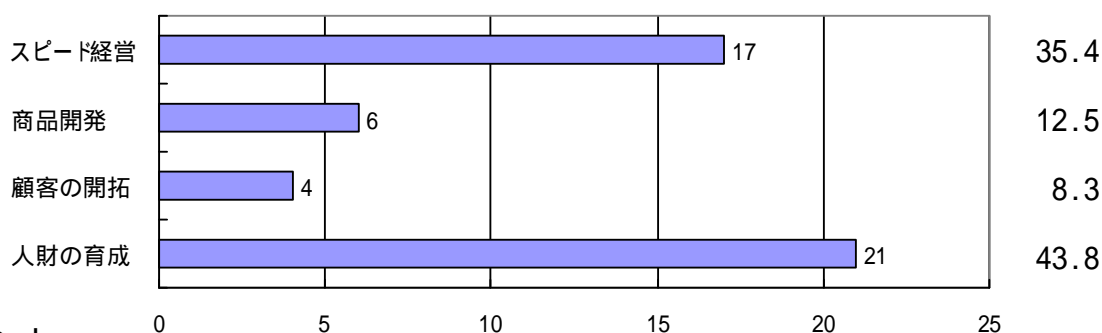
#### コメント

社是等という不動の方針を基礎にして、動という事業を展開しているのが長寿企業である。社是等は長期に存続する生命力にも似て、その生命の上に日々の事業を長期間継続して行くという感じである。

80%以上の会社、特にアンケート回答会社は90%以上が社是等を有している。社是等の役割の最上位は、「基本的な経営指針」を体現し、会社における共通価値観の醸成に役立っているものと思われる。沖縄の長寿企業においても社是等の果す役割は大きく、全国の企業においても、社是等と共に長寿があると感じられる。

社是等は会社が企業経営継続の方針として、全役職員に、更には取引先、社会に公開する経営理念としての企業倫理であり、事業継続の秘訣として長寿企業の発展と存続に重要な役割を果たしているものと思われる。

### (2) 代表者の最重要役割について（人財の育成こそ代表者の役割）



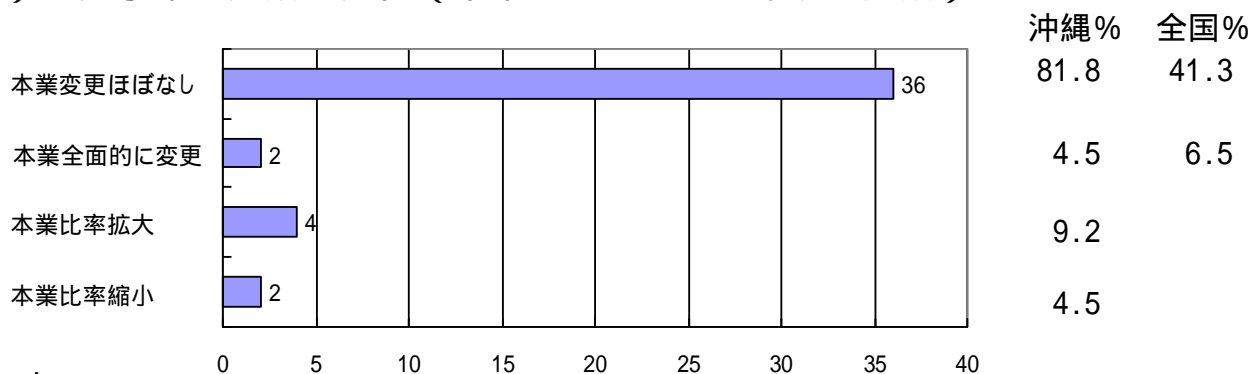
#### コメント

経営者の最重要と考えられる役割は「人財の育成」と回答した会社が43.8%と第一位である。人財の育成は単に儲けるという短期的な思考ではなく、続けるという企業の存続の視点である。また、第二位は「スピード経営」となっているが、経営者の重要性、特に現在の景況における、経営者の即断即決、強いリーダーシップが要請される現況と符合する回答だと思われる。

長寿企業は、そのほとんどが同族企業と思われるが、会社経営には一族のメンバーのみでは不十分で、一族以外に広く人財を求める必要がある。この為、長寿企業においては、一族に固執せず、企業存続のために、より優れた人財を他から取入れ、育成する必要、或いは必要の願望があるものと思われる。

（全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用）

### (3) 主力事業の継続と変化 (本業のDNAは100年以上継続)



#### コメント

長寿企業にとって、本業とは何かを問うた。

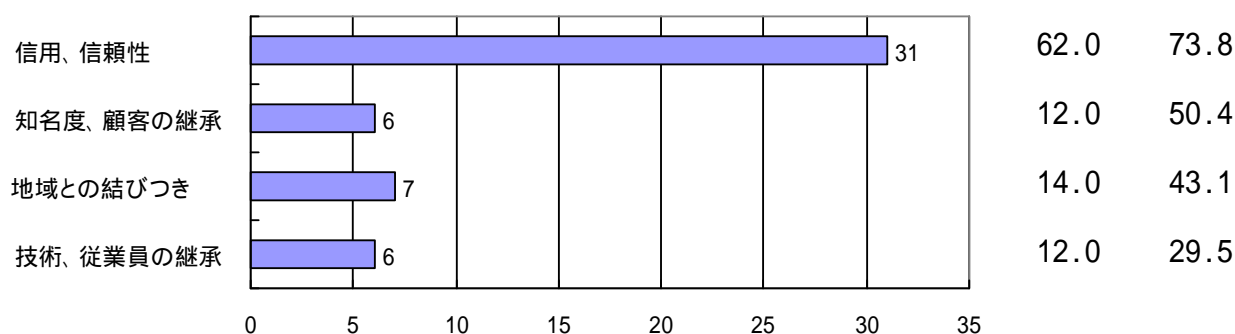
その結果は、「本業の継続」であった。継続できる本業であったから長寿であったことを表すとともに、本業が中心にあり、本業以外への進出が、ほとんど無いか、比較的少なかったことから窺える。本業力こそ企業を長期間継続する最も重要な要素である。

長寿企業にとって本業とは事業が社会に存続し続ける理由、企業の発展、拡大の基礎になったDNAである。本業の持つDNAの強さが企業の長寿をもたらしていると考えられる。

本業を守るということは、危険な新規事業や投機等による弊害から企業を守るという利点がある反面、事業の発展には時に負の効果も及ぼすこともあるが、その中で、本業を大事にすることが会社の使命を果たし、事業継続の要因となるものと思われる。

本土企業の場合は創業年数が100年以上と長く、事業の見直しもあったと考えられ主力事業の変更は60%程度になっているが、沖縄企業の調査と併せて考えると、本業の有効性は100年以上と考えられる。

### (4) 長寿企業の強みと思うこと (長寿の価値とは目に見えないもの)



#### コメント

長寿企業の強味は「信用と信頼性」との回答が圧倒的第一位であった。

長年、培ってきた信用と伝統を強味と考えている点は沖縄、全国とも共通している。

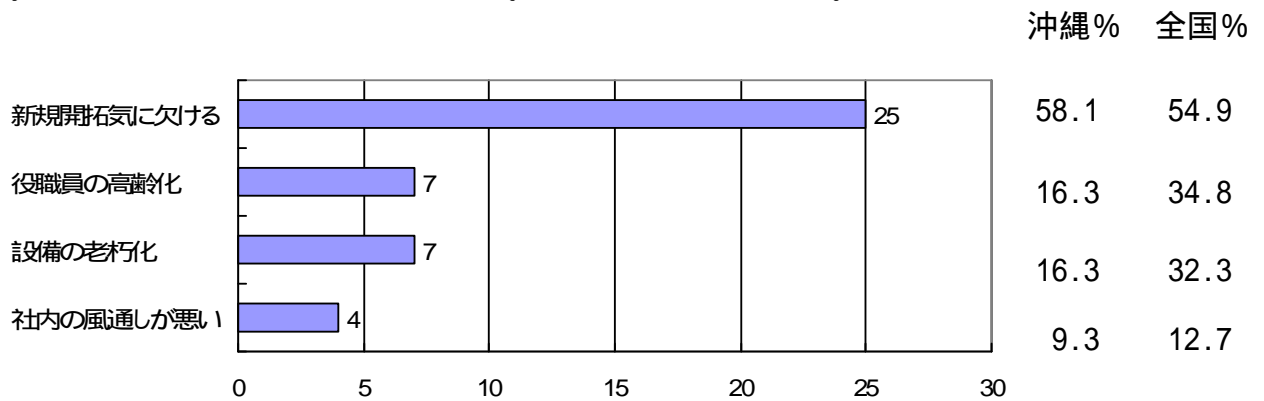
その他、知名度、顧客、技術、従業員等にも一定の役割を認めている。

調査回答会社の平均年は64年であり、37年前の本土復帰という変化を乗り切り、平均的には三代目へと引き継がれて来ていると思われるが、その要諦が(1)社是等、(2)人財育成、(3)本業の継続、(4)企業の信用ということは、これらが、長寿の為の秘訣であり、結果であり、企業価値であることを示している。

また、質問項目には加えなかったが、調査対象の会社は上場会社とかではなく、同族的会社であり、代表者は任期に制約されることなく、長期的、安定的な基盤と視野に立って経営できることも強味にあげられると思う。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

### (5) 長寿企業の弱みと思うこと (環境変化への対応)

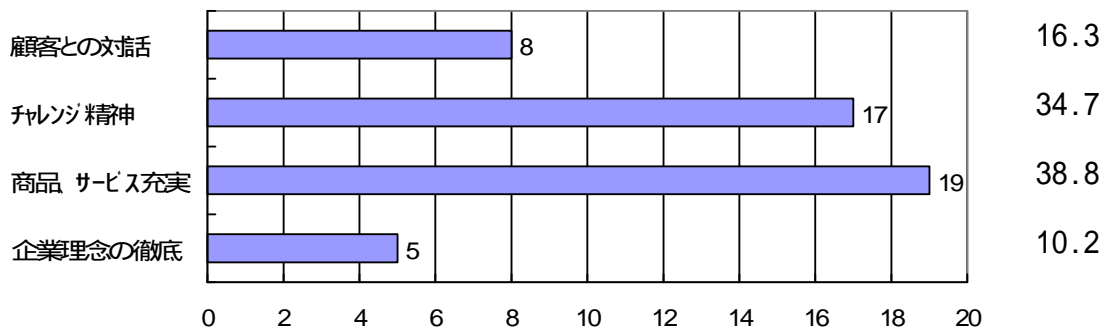


#### コメント

長寿企業が弱味と考えている点は、沖縄も本土も保守的で「新規開拓」の風に乏しいということが第一位であった。既存の安定した経営実績に依存し、冒険心等に欠ける点が問題で、併せて役職員の高齢化、設備の老朽化が進み、組織が複雑化し柔軟性を失いチャレンジや変化を嫌う社風や「社内の風通し」の悪いことも長寿企業の弱みと考えている。

これらの事業環境との不具合が、会社の寿命を縮め、衰退へと導くものであり、逆に、これらの企業の閉鎖性から生じる弊害に適切な対応をして行くことが、企業存続の要件でもあり、長寿企業の戒めとすべき課題であると思われる。

### (6) 今後も生き残るために必要なもの (経営戦略の見直し)



#### コメント

今後の会社継続の必要事項について問うたところ、「商品、サービスの開発や充実」が第一位であった。第二位は、「チャレンジ精神」であった。

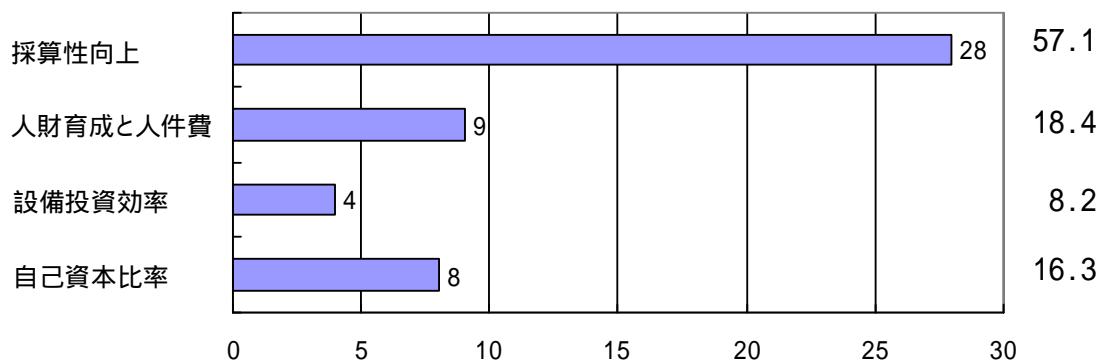
これらの課題に対処するために、オーナーがリーダーシップを発揮して、課題を克服してゆけることが、今後も生き残るために必要と考えられる。

(5)長寿企業の弱みに対する対策が感じられるが、時代の変化に対応した本業の活性化、新製品の開発、サービスの充実、時代のニーズに対応する適応力などを中心に、長年の顧客との対話、企業理念の見直しなど変化に対する適応力も必要とされている。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

(7) 最重視している財務指標等(絶え間のない事業の見直し)

沖縄% 全国%



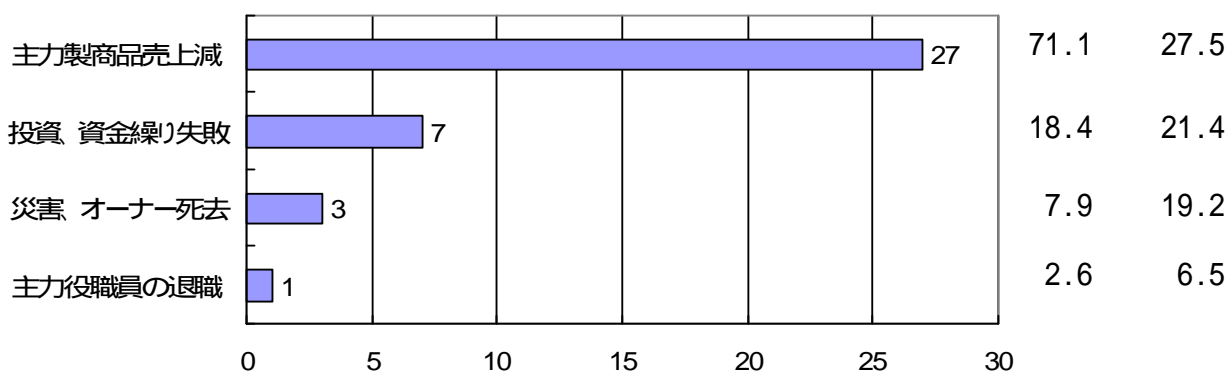
コメント

採算性の重視は、現下の景況もあるが、同時に継続して来た事業に絶え間ない見直しが必要ということであると考えられる。重要視している財務指標は、第一位が「採算性の向上」ということであった。

(5)にも見られるように、長寿企業にとって、既存の成功に依存(新規開拓等の不足)した成長に限界が見え、そしてそれは今や停滞傾向にある過去を引きずる傾向ともなるため、財務指標のうち採算面の向上ということが重視されるものと思われる。そして採算性の基礎である経営風土をいかに改善して行くかが(5)(6)に見る課題となっている。

第二位は「人財育成と人件費」であり、(2)の経営者の役割として重視するところとも一致している。

(8) 創業以来の危機となった出来事(企業の存続の条件は市場、顧客である)



コメント

創業以来の危機としては、「主力製商品の売上減」が圧倒的に多かった。

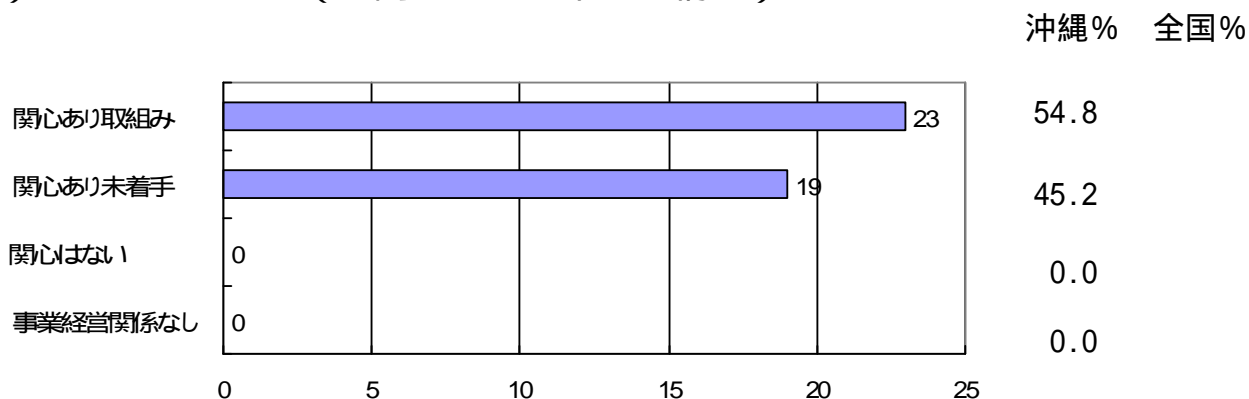
移りゆく経営環境や顧客ニーズへの対応が難しいものであることを示している。本土企業の回答によれば、新規事業の立上げ、販路開拓、新商品の開発などで対応している。

結局、長寿企業にとって、危機とは環境変化(それは本土復帰という社会変動であったかも知れない)よりも大なるものは無く、投資、資金繰りの失敗、オーナーの死去、主力役職員の退職等を大きく超える企業危機であった。

企業の存続の条件は、第一に顧客、市場からの必要性である。

(全国は帝国データバンク「伸びる老舗、変わる老舗」から部分引用)

### (9) CSRについて(世間よしは企業の心構え)



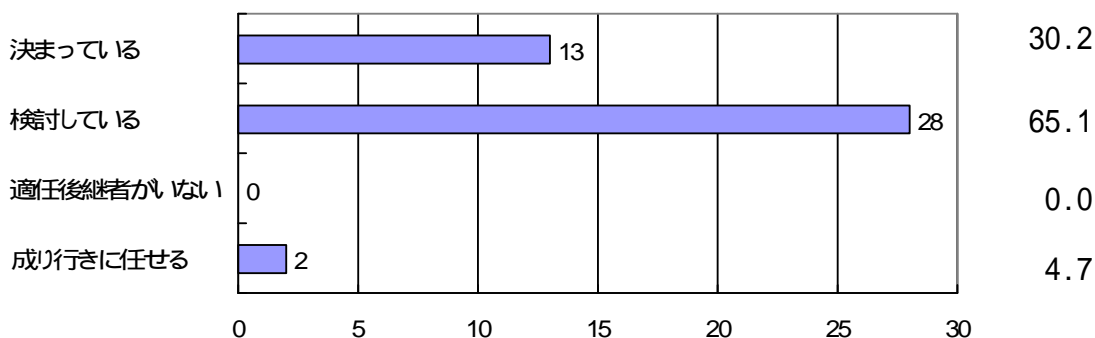
#### コメント

三方よしの言葉にもあるように、企業は世間よし、社会の役に立つことが存続の条件である。

CSRについて質問したところ、CSRに関心のない会社や、事業経営と関係なしと回答する会社は無かった。ただ「CSRへの取組み」を行っている会社は54.8%で、約半数の会社は関心はあるが、取組みはまだである。

(1) 社是等においても見られたが、長寿企業における社是等(企業のあり方、継続的経営の理念)に対する存在感の高さは、本問のCSRに対する関心の高さにも現われており、企業が存続して行くために、社会に対する責任を果たす一方において社会は企業存続のための利益の畑(源泉)であるというレベルまでの認識が必要である。市場、顧客更には社会の視線に耐え得る倫理感と企業理念は企業存続のための絶対的な条件である。

### (10) 後継者について(円滑な事業の承継)



#### コメント

ファミリービジネスは同族的企業であり、同族の企業経営への協力と参加が重要な要素である。同族が事業の経営に協力するとともに、企業の存続に重要な役割を果たしている。

後継者について問うたところ、「決まっている」会社は30.2%で、「検討している段階」が65.1%と最も多かった。

現在、中小企業白書等において、後継者問題が大きくクローズアップされているが、調査対象会社については「適任後継者がいない」などの回答は無く、継続中の会社としては特に問題を感じさせるものではない感じである。

それは、調査対象会社が沖縄県における売上、財産、声望等が一定レベルの会社であることが原因であると思われ、社会的に問題となっている後継者不在等とはレベルの違った課題であると考えられる。

(代表者の好きな言葉)

アンケート対象企業について、経営者の好きな言葉を、四問択一とは別に、書いていただいた。

味のある言葉が多かった。

「感謝！」 「元気を出せば何でもできる」 「虚心坦懐」 「誠実」  
「人間万事塞翁が馬」「誠心誠意」「頑張る」「継続は力なり」「凡事徹底」  
「信頼し向上する心」「地域とともに、地域のために」「為せば成る」  
「和醸良酒」「意思の強さは、逆境を超える」「高下在心」「平凡な人生」  
「成功も失敗も正々堂々」「努力」「人事を尽くして天命を待つ」「敬事而信」  
「No.1」「石の上にも三年」「至誠」「和」  
「誠意」「社業に誇りと使命感を持つ」

これらの言葉とアンケート結果から感じることは

ハードワークと向上心  
企業業績と品格の絶え間なき向上  
地域における 1 重要企業を目指す  
企業の存続と地域に対する役割、貢献  
経営活動の自由度と反面の企業責任  
誠意がキーワード、誠実な経営

それは個人的にも社会的にも前向きであり、信頼と誠実であり、継続であり、地域であり、努力であり、誇りと使命感であった。