

長寿企業の広告施策とコミュニケーション戦略 の変遷と成功要因の研究

～長寿企業の生命力に内包するマーケティング要因における広告の役割～

代表研究者	竹 田 茂 生 関 西 国 際 大 学 人 間 学 部 教 授
共同研究者	岡 嶋 隆 三 岡 山 商 科 大 学 商 学 部 教 授
	後 藤 俊 夫 光 産 業 創 成 大 学 院 大 学 総 合 エ ン ジ ニ ア リ ン グ 分 野 教 授
	横 澤 利 昌 亜 細 亜 大 学 経 営 学 部 教 授
	藤 木 清 関 西 国 際 大 学 経 営 学 部 助 教 授

1. 研究フレーム

本研究は、長寿企業に焦点を当て、以下のような研究フレームによって、調査研究を実施した。まず定量的アプローチとして、アンケート調査を実施した。調査対象には、創業100年以上の企業を2000サンプル（＝本報告書では長寿企業と記載）と創業100年未満の企業を1000サンプル（＝本報告書では一般企業と記載）をランダムに抽出し、質問紙郵送法によりアンケート調査を実施した。有効回答数は305サンプル（長寿企業＝188サンプル、一般企業＝117サンプル）であった。本研究は、この定量調査の分析を中心に進めた。また生活者を調査対象にして、老舗（企業）に対する意識について定量調査を実施した。

これらの調査から得られた知見をもとに、定性的な調査としてインタビューや文献およびホームページ等から情報を収集し分析を行った。

2. 研究目的

本研究は、長寿企業（創業 100 年以上）が、長期に経営を継続している「長寿性（＝生命力）」の優位性とマーケティング活動および広告・コミュニケーション活動の関連への寄与について実証的な研究を実施した。企業の使命は、ゴーイングコンサーン（永続性）であるということを念頭に置き長寿企業と一般企業を比較分析することによって、長寿要因に結びつく広告やコミュニケーション活動についての知見を発見し、次世代経営者の企業存続の指針とすることを第一義的目的とした。

3. 研究仮説・研究方法

優良な経営業績を維持する長寿企業は、ステークホルダーなど社会との相互作用を絶えず行い、関係性を重視した経営を行っているのが特徴である。また、優良長寿企業は社会的存在であることを強く意識し、社会的貢献などへの関心も高いといえる。

こうした優良長寿企業の「関係性」と「社会的存在」という側面に着目し、次の2点に主題をおいた。

- (1) 長寿企業は、経営に広告・広報を媒介としたコミュニケーション活動を通じた関係性の構築に優れている。一般企業との差異によりこれを検証する。
- (2) 企業属性や諸変数により企業タイプによって、広報活動のあり方、考え方について差異がある。企業タイプ別の指針となる広告・広報を媒介としたコミュニケーション活動の方向性を探る。

定量的なアプローチによって、長寿企業の生命力維持のためのコミュニケーション活動の要素の解析を図った。

4. 定量調査の実施概要

1) 長寿企業と一般企業の比較

(1)調査名；「企業の広告施策とコミュニケーション活動」、(2)調査手法；質問紙郵送法、(3)調査対象；①売上高5億円以上で、創業年度1905年以前創業企業（長寿企業）経営者、②売上高5億円以上創業年度1906年以降創業企業（一般企業）経営者、(4)サンプリング；帝国データバンク企業ファイ

ルよりランダムに抽出、(5)標本設定数；全体＝3000 サンプル、長寿企業＝2000 サンプル、一般企業＝1000 サンプル、(6)回収数（回収率）；全体＝305S(10.2%)、長寿企業＝188S(9.4%)、一般企業＝117S(11.7%)、(7)調査実施期間；2006年9月

2) オムニバス調査の実施概要

(1)調査地域；首都 30 km圏、(2)調査対象；満 15 歳～65 歳の一般男女個人、(3)抽出方法；ランダムロケーション クォータサンプリング、(4)調査方法；質問紙訪問留め置き法、(5)調査実施期間；2006年6月9日～6月27日、(6)回収数 752s（有効回収数 720s）、(7)調査実施機関；電通リサーチ

5. 報告書の内容

報告書の内容は、共通する主題を各研究者の問題意識から解析した。各研究者のテーマは、長寿企業のコミュニケーション戦略と社会的責任（竹田茂生）、長寿企業のコミュニケーション活動の特性（竹田茂生）、事業変革とコミュニケーション戦略（藤木清）、地域密着性とコーポレート・コミュニケーション戦略（後藤俊夫）、長寿企業のコミュニケーション手段の推移（岡嶋隆三）、長寿企業のコーポレート・ブランド価値（横澤利昌）である。

1) 長寿企業のコミュニケーション戦略と社会的責任（竹田茂生）

本稿では、本研究の主題である長寿企業の特長について、歴史的な観点からレビューを行った。また、長寿企業を研究対象とした意義について論述した。

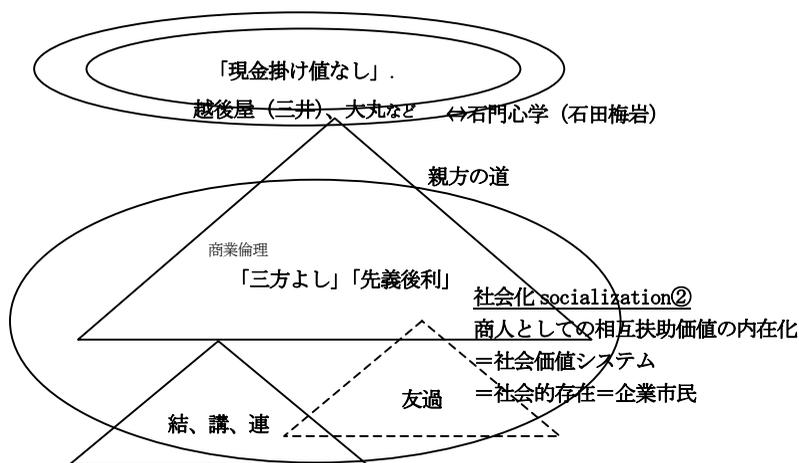
まず、越後屋（現三越）、大丸などのケースに基づいて、顕在化した利益の社会還元から発した広告活動の精神的背景について考察した。現代に続く長寿企業を歴史的に振り返ると、江戸という大都市にして、「結、講、連」の強い相互扶助の価値を共有するゲマインシャフト的な日常生活の中で育ち、商人としての成長過程では奉公による「友過」という社会システムによって運命共同体的価値の内在化の洗礼を受け、それらが三方よし、先義後利といった経営精神を生み出したのである。

長寿企業の長寿の要因を歴史的な観点から見ると、相互扶助、社会的責任、利益還元といった経営精神が基盤にある。その1つは、「結、講、連」といった

生活者としての相互扶助価値の内在化である。もう1つは、「友過」のような商人としての相互扶助価値の内在化である。長寿企業の経営者は、成長の過程で2つの社会化 (socialization) の洗礼を受けてマネジメントを実行しているといえる。

したがって、広告およびコミュニケーション活動もマネジメントの一環のひとつであるから、長寿企業の広告およびコミュニケーション活動もそのようなバックボーンを背景にしているといえる。したがって、企業の永続性、その根元であるといえる持続的競争優位性を視野に入れば、長寿企業の広告・コミュニケーション活動の分野について考察する意義は大きいといえよう。

図表1 江戸期における「企業市民」=社会貢献・相互扶助の経営精神



社会化 socialization①
 生活者 (消費者)
 としての価値 (相互扶助)
 の内在化
 =生活価値システム

精神風土 (エートス)

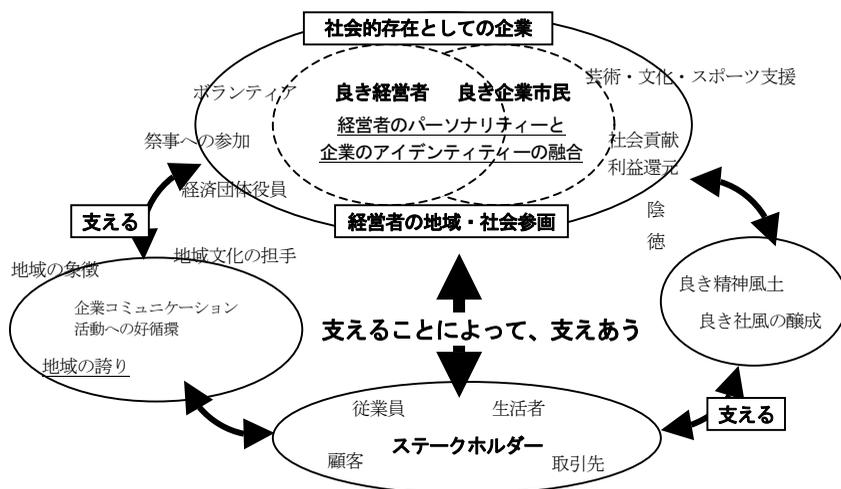
2) 長寿企業のコミュニケーション活動特性の研究－

3種のコミュニケーション活動と優良長寿企業の視点から－（竹田茂生）

長寿企業の優位性に着目し、一般企業と比較することによってコーポレート・コミュニケーション活動の差異を明らかにすることを目的として、経営者自身が直接関与するコミュニケーション活動に焦点を当てた。経営者自身のコミュニケーション活動については、次の3種のコミュニケーション活動の視点から考察を試みた。それは、(1)仕事関連をとおしたステークホルダーとの相互作用としてビジネス・コミュニケーション (Business Communication; B/C)、(2)仕事以外のステークホルダーとの相互作用としてパーソナル・コミュニケーション (Personal Communication; P/C)、(3)地域社会との相互関係についてはソーシャル・コミュニケーション (Social Communication; S/C)の3種である。

長寿企業（創業100年以上）は、一般企業（創業100年未満）と比べ、地域社会とのコミュニケーション活動を積極的に行い、経営者自らもボランティアへの参加など企業体としての面、経営者個人としての面と表裏一体となって活動している。むしろ、長寿企業の場合は、経営者個人のパーソナリティは企業のアイデンティティーの一部としてとらえられている。それが、コミュニケーション活動全体に好循環を生んでいる。そして、事業展開にも良き社風の醸成など好ましい作用を与えている。一般企業にも、こうした永続性を視野に入れたコミュニケーション活動のマネジメントが望まれよう。

図表2 経営者の社会参画によるコミュニケーションの好循環



3) 事業変革とコミュニケーション戦略（藤木清）

本稿では、長寿企業を、創業当時の本業の商品を中心とした経営が主体の「創業中心型企业」、創業当時の本業の商品から応用した経営が主体の「創業応用型企业」、創業当時の本業の商品とは異なる経営が主体の「創業変異型企业」に分類し、事業展開やブランド価値の考え方、コミュニケーション意識と活動について比較検討した。

その結果、「創業中心型企业」は、既存商品、既存市場、地域性を重視する企業が多く、商品ブランドを意識している企業も多い。情報伝達面では浸透性を重視している。企業ブランド創造、イメージ、外観にこだわりを持つといった特徴が見られた。

「創業応用型企业」は、新市場と既存市場ともに重視し、企業ブランドよりも商品ブランドを意識するが、企業イメージの定着も意識している。情報伝達面では速報性を重視する。また従業員を重視する企業が多い。

「創業変異型企业」は、新市場開拓、新商品開発意欲が高く、商品ブランドよりも企業認知度を意識する。情報伝達面では速報性を重視する。社訓・家訓を重視し、企業の好意度や取引先との関係強化を意識している企業が多かった。また、イメージの固定化は好まないという傾向が見られた。

4) 地域密着性とコーポレート・コミュニケーション戦略 (後藤俊夫)

本稿では長寿企業の長寿性を支える要因の1つとされる地域密着性に着目して、事業戦略、コーポレート・コミュニケーション戦略ならびに広告宣伝活動に及ぼす影響を明らかにした。解析の接近方法として長寿企業と一般企業を対象とした定量調査に基づき、理論的には組織生態学における加齢性の不利益ならびに組織慣性を用いた。その結果、以下の4点に集約される知見を得た。

第1に、長寿企業に長期継続性、地域密着性ならびにブランド志向という特徴を検出した。ここで長期継続性は事業承継、伝統的文化ならびに自社の創業などの重視を、地域密着性は地域や地元の社会的事業への参画、創業地の重視などを、そしてブランド志向は企業ブランド価値の重視などを意味する。

以上の3つの特徴は各々独立している側面だけでなく、互いに関連し合って長寿性を維持・強化する役割を果たしており、なかでも地域密着性が長寿企業の長寿性すなわち生命力の重要な源泉である点が確認できる。

第2に、上述した3つの特徴は長寿企業の事業戦略、コーポレート・コミュニケーション戦略ならびに広告宣伝活動という3層構造の各々に影響を及ぼしており、3層に対する影響は整合的である。

すなわち事業戦略では事業の長期的成長を重視し、相対的にリスクが少ない周辺の多角化を選択し、創業地を中心とした地域社会との長期的関係性を重視している。こうした事業戦略を実現するため、コーポレート・コミュニケーション戦略では一般企業よりも社会貢献活動を重視し、経営者自身が地域の経済団体活動、祭事などに積極的に参画する他、芸術・文化・スポーツ支援活動でも一般企業を上回っている。

コーポレート・コミュニケーション戦略のうち、長寿企業は社会貢献および企業・ブランドイメージ創造、一般企業は広告宣伝活動を重視している。また広告宣伝活動自体における差異として、長寿企業は長期的視点に立った企業ブランド構築を重視しており、一般企業における商品広告重視と対照的であり、相対的にブランドイメージ強化およびブランドロイヤリティ向上に対する思想が明確である。また、広告宣伝における目的、方法、発信先、発信情報においても一般企業との差異が際立っている。

第3に、上述した長寿企業の3つの特徴(長期継続性、地域密着性、ブランド志向)は強みとともに加齢性不利益(liability of aging)という弱みも内

包しており、事業戦略を頂点とする3層構造に影響している。事業戦略レベルでは顧客・市場情報収集、新市場開拓における積極性が相対的に低く、また市場の変化に対する戸惑いが見られる。広告宣伝活動では、従来型の活字・電波媒体を重視し、インターネットやブログなど新規媒体の占める比率が低い。

第4に、重視する情報発信先によって地元住民重視型、従業員重視型と二分し、長寿企業、一般企業の区分と組み合わせて4グループ間の差異を分析すると、従業員型は地域型よりも革新的であり、組織慣性の影響が相対的に少ない。

この原因究明は今後の課題であるが、長寿企業における地域密着性が伝統維持だけでなく加齢性不利益を克服する自己革新につながる時、長期にわたる持続的成長が実現されると考えられる。

5) 長寿企業におけるコミュニケーション手段の推移

—長寿企業と非長寿企業（一般企業）との比較検討—（岡嶋隆三）

本稿は、老舗企業(以下長寿企業)が時代の推移とともにどのようにコミュニケーション活動を変化させてきたか、また非長寿企業(以下一般企業)とどのような点で違いがあるかを把握しようとするものである。

長寿企業を創業以来100年以上経過した企業とすると、少なくとも1900年以前に創業されたことになる。この間、趨勢としては上昇過程にあったとはいえ、幾度となく経済・社会変動を繰り返してきたわけで、長寿企業にはこの諸変動をのりきる耐性が備わっているとみることができる。その要因の一つがコミュニケーション活動にあると考えられる。事実、長寿企業には長年にわたる事業活動を通して築きあげられた名声・信用、鼻息してくれる顧客層がある。この無形資産は、長寿企業が顧客層と適切なコミュニケーションを通じて生まれたものといえる。

考察にあたっては、時代区分を明治期・大正期・昭和戦前期・昭和戦後期の4期に分けるとともに、企業を長寿製造業・長寿非製造業・一般製造業・一般非製造業の4群に分けて考察している。また、コミュニケーション手段は、広告だけではなく、その他も考慮に加えた。

その結果、長寿非製造業がどのコミュニケーション手段も重視している反面、製造業(長寿・一般)は相対的に重視していないことがわかった。このため、ほとんどの項目で業歴差(長寿企業対一般企業の差)よりも、業種差(製造業対非製造

業の差)で説明できることになる。とすると、同じような手段をとっていても、対象の選定とその運用の仕方に業歴差を生む根拠があるのではないかと推量できる。

しかし、高度成長期のかた长寿企業を支えてきた顧客層が解体しつつあることから、コミュニケーション手段も再編する必要があるのではないかと考えられる。さらに、催事への取組、所有する貴重な資料の整理・公開が今後の課題といえる。

6) 長寿企業のコーポレート・ブランド価値 (横澤利昌)

コーポレート・ブランドの構築に関しては、世界各国の100社を対象に過去10年間にわたり調査した結果、3つの基本要素が相互に影響しながら整合される必要があることが判明した。

それは、戦略の重点となる「ビジョン」「企業文化」「イメージ」の3要素である。これら3つの要素が整合するためには、トップマネジメントはスキルと意志を、その目的達成に向けて集中することが不可欠である。というのは、トップマネジメントと社員そしてステークホルダーの3つのグループが上記3要素の駆動力となり、その整合こそがトップマネジメントの使命だからである。

資生堂の福原義春氏などのインタビューと事例研究より、次のような知見と示唆を得た。福原氏へのインタビューでは、相手(ステークホルダー)が抱くイメージを把握しておくことは大切である。実際に見られているイメージと、こういう企業になりたいという願望との双方のギャップを、どのように埋めていけば良いのかを真剣に考えなければならない。

また近年、ブランド・エクイティが注目されるようになったのは、1991年、デービッド・A・アーカー「ブランド・エクイティ戦略」の影響が大きい。アーカーは、ブランドを資産と見なし、評価尺度として「ブランド認知」「知覚品質」「ブランド連想」「ブランド・ロイヤルティ」の4要素を挙げ、ブランド価値を向上させる方法を示した。これを契機に経営全体の領域のなかで無形資産として語られる機会が多くなった。これについては世界一の無形資産(ブランド力)を持つコカ・コーラの事例を示した。

第3の事例として、東都のれん会(53社)の広報担当・吉村俊之氏の「のれん会」の公式ホームページの活動をまとめた。

長寿企業は長い歴史が“のれん”の価値を形成し無形財産を築いてきた。そのほとんどがファミリー・ビジネスである。ファミリーの温かさ、意思決定の迅速さ、価値の共有などが強みである。

今後、ファミリー・ビジネスである長寿企業は「事業（家業）」と「ファミリー」の両者を視野に入れ、次期後継者の育成を考えた戦略計画が不可欠である。

吉村氏（16代社長）が、2006年11月に社長就任と同時に父親の現会長と相談し作成したのが、以下に記す経営理念である。自社の400年の歴史を踏まえ、伝承された理念を生かした内容は、長寿企業のあるべき姿を暗示している。

「尊敬される会社」を目指して

○経営理念（ミッション）—— 豊島屋本店は、上質な酒と食品を通じてお客様に価値を提供し、食文化の発展に貢献します。

○行動指針—— 不易流行

守るべきもの（不易）は頑なに守り、変えるべきものは（流行）大胆に変える。

○価値基準 ①お客様本意 ②長期的な信用と信頼 ③議論を通じた「和」に基づくチームワーク ④商道德と倫理観 ⑤自発的に挑戦する心

長い伝統に胡坐をかいていると“のれん”も色あせてくる。常にブランドの再構築が必要である。