

福岡の長寿企業におけるマーケティングに関する考察

Consideration about Marketing in the Long-term Companies at Fukuoka Area

中村学園大学 流通科学部

片 山 富 弘

<要 旨>

長寿企業におけるマーケティングの役割やドメインシフトについて考察している。具体的には、2つのケースから、「重層型ドメインシフト」パターンがみられ、「不易的ドメイン」や「流行的ドメイン」のどちらを重視するかは経営者の姿勢の違いではないかと考えられる。

<キーワード>

長寿企業、マーケティングの役割、重層型ドメインシフト、不易的ドメイン、流行的ドメイン

<目 次>

- 第1節 はじめに
- 第2節 長寿企業に関する先行研究
- 第3節 長寿企業におけるマーケティングの役割
- 第4節 福岡における長寿企業のドメインシフト
- 第5節 まとめにかえて

第1節 はじめに

中小企業白書において、事業承継関連の記述が多くみられるようになっている。例えば、2019年版の中小企業白書の第2部経営者の世代交代では、経営資源の引継ぎや次世代の経営者の活躍について触れている（注1）。2019年版小規模事業白書についても同様で、第2部では、事業承継や廃業に伴う経営資源の引継ぎについて、引退する経営者に着目して分析を行っている。特に、個人事業者にとっての事業承継に際しての課題について、個人事業者と小規模法人の比較を通じて明確にしている（注2）。また、昨今、事業承継セミナーが盛んに行われている。

ビジネスが継続していくためには、何が重要なのかについての内容である。経営承継、財産承継、財務承継などである。

一方で、老舗企業といわれる長寿企業が存在している。日本で一番の長寿企業は、578年創業の金剛組で、奈良の大仏を製造した企業である（注3）。ちなみに一時、倒産の危機に直面したが、復活している。1980年代に企業の寿命は30年といわれた（注4）。これは、創業者が苦労をして起業したが、2代目や3代目が上手く経営出来ないことによることでの倒産に至る内容であった。長寿企業に関する調査研究が多数行われていることも事実である。しかし、マー

ケティングの視点を中心に論述されている文献は数少ない。

そこで、本論文では、福岡の長寿企業におけるマーケティングの役割に焦点をあて、文献とヒアリングによる実態調査を分析・考察を行うことで、マーケティングの役割を明らかにしたい。ここで取り上げる長寿企業の定義は、田中滋幸『九州の百年企業』（注5）に掲載されている福岡県内の企業を対象としている。調査対象に地方の偏りがあるが、長寿企業におけるマーケティングの役割は何なのかを探りたい。

なお、ここでのマーケティングの範囲は、環境分析、ターゲット、マーケティング・ミック

スのマーケティング戦略に関するところが中心になるが、マーケティングと組織や財務との関わりについても範囲としている。

第2節 長寿企業に関する先行研究

ここでは、長寿企業に関する先行研究において、マーケティングの関わりをみている。

2-1. 老舗企業研究

横澤利昌他の老舗企業研究として、2002年に4,700社を対象に企業生命力の分析結果が図表2-1のとおりである（注6）。

この研究では、顧客満足の追求や近代経営学の顧客起点、マーケティング近視眼の回避など

図表2-1 老舗企業の生命力の7因子

因子名	内容
顧客志向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者、従業員、お客様、取引先のすべてが潤う経営が大切と考えている。 ・ お客様との長い付き合いを最も重要な経営課題としている。 ・ 従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献と考えている。 ・ 経営で一番大切に掲げているのは、顧客第一主義である。
結束性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員と経営者との関係がかなり親密である。 ・ 従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い。 ・ 会社と従業員との一体感を重視した経営に重点を置いている。
堅実性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部資金の借り入れについては、かなり慎重なほうである。 ・ 資産の蓄積を常に心がけている。 ・ 新規投資には、慎重に対応するような仕組みになっている。 ・ 適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている。
継承性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者の帝王教育が施されている。 ・ 早くから後継者が明らかにされている。 ・ 従業員が後継者の適正を評価する仕組みができています。 ・ 「のれん分け」などの社員の独立を積極的に支援している。
創業性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者一族の意向が経営に反映されている。 ・ 同族企業であることの利点が経営に活かされている。
変革性	<ul style="list-style-type: none"> ・ できる限りの経営環境を収集する情報網の構築に努力している。 ・ 常に経営環境の変化に迅速に対応することを社是としている。
地域志向	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝統的な文化の継承を通じた地域貢献を重要と考えている。 ・ 当社の創業の地が重要な意味をもっていると考えている。 ・ 利益の社会還元や社会貢献を重要と考えている。

（出所：横澤利昌編『老舗企業の研究』生産性出版、288-289頁より筆者作成）

の重要概念を実践してきていることがわかっている。例えば、マス・カスタマイゼーションの原点を富山の菓売りの懸帳場にみることや売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」の経営思想は、日本の老舗企業の経営精神性の象徴であるとしている（注7）。マーケティングのみならず、幅広く経営全的に調査研究が実施されている。

2-2. 竹田茂生の研究

長寿企業である老舗企業のケーススタディを通じて、マーケティング戦略に焦点をあて、長寿のための要因を探っている（注8）。時代への適応力が重要として、新製品開発・技術開発、流通チャネル、顧客開発に代表されるとしている。

2-3. 竹田茂生他の広告・コミュニケーションの研究

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についての研究を行っている（注9）。長寿企業が長期に経営を継続している長寿性の優位性とマーケティング活動及び広告・コミュニケーション活動の関連への企業についての実証的な研究を行っている。長寿企業と一般企業との比較分析により長寿要因における広告・コミュニケーション活動の要因を明らかにしている。

2-4. 中小企業白書2016年版

企業の生存率と長寿企業について、創業後10年後には約3割の企業が、20年後には約半数の企業が退出しており、創業後の淘汰の厳しさがうかがえる。（株）帝国データバンクの企業データベースによれば、2014年時点で創業または設立100年以上の長寿企業は、全体の約0.96%（13,081者）に過ぎない。業種別で見ると、最も多いのは卸売・小売業で6,461者、次いで製造業の3,342者、そして建設業の1,109者となっ

ている。また、長寿企業と非長寿企業における売上高の推移より、長寿企業の特徴として、売上高の伸びは非長寿企業と比べ小さい一方で、長期間にわたり安定的に経営を行っている傾向が見られる。売上高をほどほどの水準で維持しながら、長期的に事業を行っているといえる（コラム2-6-2より、注10）。

2-5. 田中滋幸の研究

2015年時点で九州・沖縄で100年を超える長寿企業は2,412社で、その中で22社の経営者に合い、存続し成長する企業の秘密を探っている。企業の創業時から現在に至るまでの成長過程について取りまとめている（注11）。特に福岡県で1501年創業の長寿企業として、株式会社平助筆復古堂があり、ブランド化のために自社製造の筆を「平助筆」として肖像写真を作り筆に貼った。また、品質向上のために出来上がった製品に対して自己審査採点を行っている（注12）。これらは、マーケティング・ミックスのプロダクツに該当する内容である。現在は、毛筆の需要拡大が見込めない中、書道作品の表装や展示会の企画運営といった関連分野への挑戦を行っている（注13）。このことは、プロダクツに関連した市場への拡大戦略であることを意味しており、市場の変化を捉えた新たなマーケティング戦略を展開してきているといえる。

第3節 長寿企業におけるマーケティングの役割

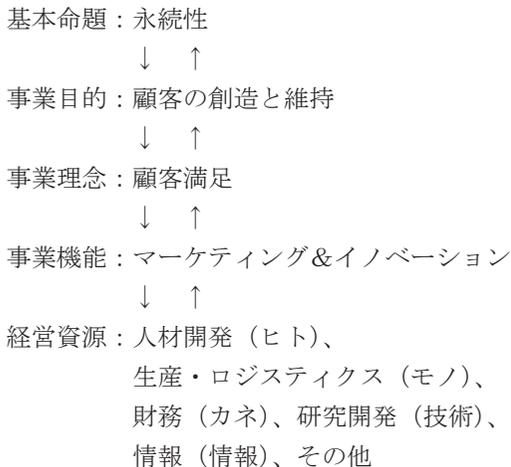
ここでは、マーケティングの役割にかかわる内容として、事業運営の基本構造、マーケティング戦略、ブランド構築、ロングセラーについて、それらが長寿企業へのかかわりにどのようにつながっているのかを確認する。

3-1. 事業運営の基本構造

事業運営の基本構造の中で、マーケティングの位置付けは、イノベーションとともに事業機能をつかさどっている。事業の基本命題はゴー

イング・コンサーン（永続性）であり、そのためには、顧客の創造と維持が目的となり、その事業理念として顧客満足があり、顧客満足を達成するために事業機能としてマーケティングとイノベーションがある。そして、利益を追求するために、人、モノ、カネ、情報などの経営資源機能がある（図表3-1）。

図表3-1 事業運営の基本構造



（出所：嶋口充輝『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年、84頁）

図表3-1より、事業の永続性には、顧客満足を追究するマーケティングとイノベーションは欠かせない機能であることがわかる。長寿企業には、マーケティングの役割が大きいことが考えられる。特に顧客満足の追究が重要である（注14）。

3-2. マーケティング戦略の構成

環境分析、ターゲットの選定、マーケティング・ミックスというマーケティング戦略の構成がある（注15）。マーケティング戦略の構成から、ターゲットに対する顧客満足の重要性、マーケティング・ミックスが顧客に対して価値あるものになっているかが重要で、そのことが事業を永続させることにつながっている。具体的には、

顧客ニーズの把握やその変化への対応、マーケティング・ミックス（プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス）の変化への柔軟な対応である。長寿企業においては、マーケティング戦略が役立っているからこそ、結果として、長寿企業となっていると考えられる。

3-3. ブランド構築

マーケティング活動はある意味で、ブランド構築であり、ブランド維持の活動であるといえる。ブランドは一夜にして出来上がるものではない。長年の企業なりの努力によるものである。しかし、ブランド崩壊は一瞬である。このブランドにおける視点から長寿企業をみると、顧客満足⇔ブランド・ロイヤルティ⇔ブランド・エクイティとの連鎖が考えられる。顧客満足の継続が長寿企業のスタート時の売上やキャッシュフローを支え、顧客によるその製品・商品への愛着がブランド・ロイヤルティとなり、ブランド・エクイティとなっていく。特に小規模事業者には、顧客満足の追求が重要である。

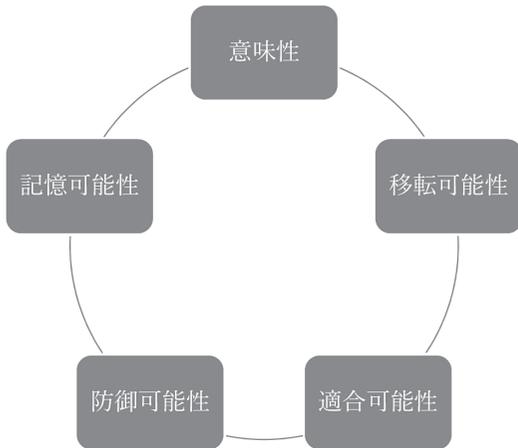
ケビン・レーン・ケラー（Kevin Lane Keller）によると、ブランドの要素は、ブランドネーム、シンボル、ロゴタイプ、マーク、ビジュアル、キャラクター、スローガン、音楽、音声、パッケージなどである。ブランド要素には、ブランド認知を高め、強く、好ましく、ユニークなブランド連想の構築を促進することができる、図表3-2のようなブランド要素の選択基準があるとしている（注16）。

また、櫻田弘文は、『小さくても光り輝くブランド』の中で、ブランドとは価値の総称であり、小さな店では他にない選ばれる理由を見つけ出して熱烈な支持を得ることが求められているとしている（注17）。

3-4. ロングセラー

ロングセラー商品を有している企業は、長寿企業であると考えられる。逆にロングセラー商

図表3-2 ブランド要素の選択基準



(出所: 榛沢明浩『ブランド・マネジメント』東洋経済、189頁を修正)

品がない場合は、長寿企業であるとはいえない。例えば、コカ・コーラである。商品名であるとともに、企業名を意味している。ここでいう商品は、マーケティングでは製品やサービスを当然、含んでいる。ロングセラーはマーケティングのライフサイクルの成熟期に位置しており、松尾芭蕉の不易流行（注18）は、商品や企業にも当てはまる事としてよく用いられる。竹田茂生は、不易流行の商品開発（注19）の中で、長寿企業は創業時の精神をベースに、時代に適応した商品やサービスを提供することによって、顧客の支持を得て生かされてきたのである。企業も1つの生命体のように適者生存のルールの上に成り立っているのである。長寿企業に学ぶことは、この適者生存の環境適応能力であるのであろう。その1つとして、不易流行をベースにした商品開発の経営哲学があげられるのではないか。としている。まさに、ロングセラーは商品コンセプトの基本は変わらず（不易）に、時代に合わせた商品展開（流行）を行ってきているのである。このロングセラーが企業を長寿企業足らしめていると考えられる。

第4節 福岡における長寿企業のドメインシフト

ここでは、長寿企業についてドメインシフトの観点から考察を行う。

4-1. ドメインシフトからの視点

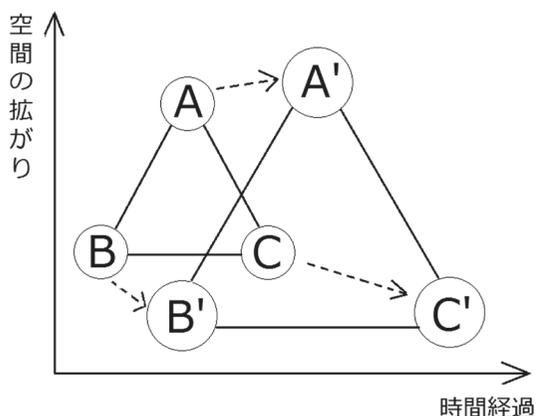
長寿企業について、ドメインシフトの観点から考察を行った。長寿企業には、「不易流行」ということに対して、どのように変化・対応しているのかについて、ドメインの観点から検討を行う。伝統的に従来のドメインを重んじている長寿企業は不易流行の不易を重視していることから「不易的ドメイン」とし、また、不易流行の流行を重視している長寿企業は「流行的ドメイン」としている。しかし、現実的には、不易と流行の両方のバランスを取りながら長寿企業は長寿たるゆえんを持っていると考えられる。その割合を検討していくことで、今後の長寿企業への示唆を得たいと考えている。今回は、長寿企業の事例を取り上げている田中の『九州の百年企業』に記載されている2ケースを対象にした。その意味では、業種ごとの特徴は検討していない。

ドメインとは、事業領域のことであり、企業の活動範囲の広がり的事物を指している。ドメインは、誰に（WHO）、何を（WHAT）、どのように（HOW）で示される。このドメインが組織活動の特徴を表現しているのである。ドメイン設定の意義は3つある。1つは、事業範囲が明確になることにより企業組織のメンバーに意識を集中させることができる。2つ目は、事業範囲を行う上での必要な経営資源が明確になることで無駄をしないですむということになる。3つ目は、内外に向けた自社の存在感の形成がなされるということである。

しかし、このドメインも時間の経過とともに変化する様子を「ドメインシフト」と呼んでいる（注20）。これは、図表4-1に提示しているように、横軸に時間と縦軸に空間の広がりて示される。例えば、WHOに該当する従来のお客様

が時間とともに高齢化するにつれて、WHATであるお客様に提供するモノやサービスが、HOWである提供方法とともに、変化していくことを表したものである。ドメインシフトの発生原因は、ターゲットのニーズ対応やライバルとの競争関係や自社内ビジョンによるものと考えられる。

図表4-1 ドメインシフト



(A=WHO, B=WHAT, C=HOW のこと) (筆者作成)

ドメインのWHO（ターゲット）、WHAT（提供物）、HOW（提供方法）の3つを要素と呼ぶことにする。そこで、ドメインシフトに関する様相について、次の図表4-2のように、3つの要素と2つのタイプ（既存ドメイン、新規ドメイン）についてのクロス考察を行う。

これにより、伝統的に従来のドメインを重んじている長寿企業は不易流行の不易を重視していることから「不易的ドメイン」とし、また、不易流行の流行を重視している長寿企業は「流行的ドメイン」としている。ここでの重視して

いるか否かの判断は、売上高全体に占める新規ドメインの事業の売上高でみることにする。企業のHPやアンケート調査による新規事業の割合によって判断する。流行的ドメインによる新規事業が売上高の半分以上を占めている場合は、「流行的ドメイン」といえる。しかし、長寿企業は、未上場が多い故に売上高に関する情報の限界もある。

また、既存ドメインに新規ドメインが加わったタイプを「加算型ドメインシフト」と呼んでいる。新規ドメインが既存ドメインと重なった場合のドメインのタイプを「重層型ドメインシフト」とし、既存のドメインと大きくかけ離れた場合のドメインシフトのことを「離脱型ドメインシフト」と定義している。これは、アンゾフの製品・市場のマトリクスとの関連でいえば、既存の製品や市場から関連して製品や市場に展開している場合は「重層型ドメインシフト」であり、既存の製品や市場から非関連分野に展開している場合は「加算型ドメインシフト」と定義している。既存の製品や市場が全く無い場合は、例えば、企業名は存在するが事業実態はM & Aや買収されることでドメインが大きく異なる場合のことを「離脱型ドメインシフト」と定義している。

4-2. 横澤利昌等の研究

横澤等によると、我が国の老舗企業について事業ドメインと商圏の展開をみると、守旧ではなく先進が生き残りの鍵となっている。老舗企業は、事業ドメインを時代の流れに合わせて変化させ、それとともに商圏も拡大している（注21）。そして、ドメインを縦軸にと商圏を横軸

図表4-2 長寿企業のドメインシフト

	WHO（ターゲット）	WHAT（提供物）	HOW（提供方法）
既存ドメイン			
新規ドメイン			

(筆者作成)

にしたの図表4-3を提示している。これによると、A) 本業・地元という区分には、地方の造り酒屋、和菓子、旅館等、B) 同一事業で世界展開には、和菓子を世界で販売している虎屋を、C) 地元商圏で事業転換には、魚屋から割烹、和風旅館から洋風ホテル等、D) 世界商圏に事業全展開では、京都の花札メーカーから世界のテレビゲームメーカーへの任天堂の事例を取り上げている。老舗企業は状況に応じてドメインと商圏を変えてきていることを示している。

これは、アンゾフの製品と市場のマトリックスに相当するとらえ方と読み替えても良いと考えられる。つまり、ドメインを製品に、商圏を市場に読み替える。しかし、この場合に使用されているドメインの意味合いは、老舗企業が取り扱っている製品やサービスに解釈され、筆者の考える WHO-WHAT-HOW のドメインということではない。

4-3. ドメインシフトからの考察

田中の『九州の百年企業』から、ドメインシフトについての2つの事例を取り上げる。1つ目は、株式会社平助筆復古堂で1501年の創業から現在に至る福岡での長寿企業である。同著から既存のドメインは、毛筆を店舗で地域の方々に提供していたと考えられる。新規ドメインは

毛筆需要の減少から、和紙などの和文具や書道作品の表装や展覧会の企画運営やカルチャー教室などに展開されている（注22）。それを長寿企業のドメインシフトにしたのが図表4-4である。これは、WHAT（提供物）が従来の取り扱っているものに加え、関連している製品を新規に加わっていることから、「重層型ドメインシフト」といえる。また、前述のように時代のニーズに対応しようとする動きがみられるが、現時点では「不易的ドメイン」が「流行的ドメイン」より重視されていると思われる。そして、アンゾフの製品・市場のマトリックスでみると、新製品開発戦略に位置することができる。

2つ目は、1600年に原家初代の原三信が福岡藩御典医に召し抱えられることに始まるとされる原三信病院である（注23）。地域の医療ニーズに応じて、WHAT（提供物）の幅を広げてきており、地域貢献を行っていると考えられる。既存のドメインから、時代の患者ニーズに対応しようとして、新規ドメインには医療関連に進出してきていることから、「重層型ドメインシフト」といえる。現時点では、「不易的ドメイン」よりも関連分野への多角化展開をおこなっていることから「流行的ドメイン」を重視しているといえる。また、アンゾフの製品・市場のマトリックスでは、多角化戦略に位置することができる。

図表4-3 事業ドメインと商圏を革新した老舗企業

	商圏・狭い	商圏・広い
ドメイン・拡張	C) 地元商圏で事業転換	D) 世界商圏に事業全展開
ドメイン・本業	A) 本業・地元	B) 同一事業で世界展開

（出所：横澤利昌他編『老舗企業の研究』生産性出版、117頁に筆者修正）

図表4-4 平助筆復古堂のドメインシフト

	WHO（ターゲット）	WHAT（提供物）	HOW（提供方法）
既存ドメイン	地域の方々	毛筆（筑紫筆）	店舗
新規ドメイン	地域の方々	毛筆、和文具、 表装等カルチャー教室	店舗・企画運営

（筆者作成）

図表4-5 原三の信病院のドメインシフト

	WHO (ターゲット)	WHAT (提供物)	HOW (提供方法)
既存ドメイン	藩医師、地域の人々	外科診療	家
新規ドメイン	地域の人々	治療、療養、リハビリテーション、生活支援まで	原三信病院、香椎原病院、原土井病院、恵光会原病院、福岡リハビリテーション病院

(筆者作成)

第5節 まとめにかえて

長寿企業において、横澤他の老舗企業の生命力7因子でマーケティング、組織や財務がかかわっていることが明確であり、竹田の研究にて、時代への適応力が重要として、新製品開発・技術開発、流通チャネル、顧客開発に代表されるとしている。これらのことから、マーケティングの役割は重要であり、ロングセラー商品に代表されるようにロングセラーは商品コンセプトの基本は変わらず（不易）に、時代に合わせた商品展開（流行）を行ってきているのである。このロングセラーが企業を長寿企業足らしめていると考えられる。

また、福岡の長寿企業である株式会社平助筆復古堂のドメインシフトをみると、「重層型ドメインシフト」といえる。また、時代のニーズに対応しようとする動きがみられるが、現時点では「不易的ドメイン」が「流行的ドメイン」より重視されていると考えられる。2つ目のケースである原三信病院は「重層型ドメインシフト」といえる。現時点では、「不易的ドメイン」よりも関連分野への多角化展開をおこなっていることから「流行的ドメイン」を重視しているといえる。このように長寿企業はドメインの在り方を時代に適合しながら、変化させていることがわかった。この2つのケースの違いは、経営者の姿勢による違いではないかと思われる。

そして、経営診断への反映として、図表4-2に提示している長寿企業のドメインシフトを活用することで、対象企業のドメインシフトの動

向が確認することをでき、「不易的ドメイン」企業に警鐘を鳴らすことができると考える。

本論文の限界は、長寿企業にとっての一時点での断片的な調査であったということである。長期的な視点が欠如している。現在の経営者だけではなく、過去の経営者にもヒアリングやアンケート調査を実施したいが出来ないのが現実である。また、福岡という地域のみならず、日本各地での調査対象の拡大を実施していく必要がある。

注)

- 1) 2019年版中小企業白書の概要より（2020年4月22日閲覧）
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/2019/index.html>
- 2) 2019年版小規模事業白書の概要より（2020年4月22日閲覧）
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/syoukiboindex.html>
- 3) 横澤利昌編『老舗企業の研究（改訂新版）』生産性出版、2015年、306頁に設立年表資料の国内版に最初に登場する企業名である。また、金剛組の倒産危機に関する記事は多々あるが、日経ビジネス編集長の東昌樹の視点（2019年12月6日付）を参照。（2020年4月22日閲覧）<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00107/00054/>
- 4) 会社寿命が30年である説は「日経ビジネス」が1983年に主張してから一つの常識となった。東京商工リサーチの調査でも2017年に倒産した企業の平均寿命は23.5歳だ。
2018/11/22付日本経済新聞夕刊より（2020年4月22日閲覧）
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO>

- 38066070S8A121C1ENI000/
- 5) 福岡商工会議所 NEWS 2020 Vol.545の8-9頁に創業・開設100年以上の会員91事業所が掲載されているが、田中滋幸『九州の百年企業』海鳥社、2015年により歴史を有している企業が紹介されている。
 - 6) 横澤利昌編『老舗企業の研究（改訂新版）』生産性出版、2015年、287-289頁。
 - 7) 同上、286頁。
 - 8) 竹田茂生「長寿企業のマーケティングにおける一考察」『関西国際大学研究紀要』創刊号、2000年、185-198頁。
 - 9) 竹田茂生、岡嶋隆三、後藤俊夫、横澤利昌、藤木清による「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～」http://www.yhmf.jp/pdf/activity/aid/40_09.pdf
 - 10) 中小企業白書2019年版のHPより418-420頁のコラム2-6-2を引用。(2020年4月22日閲覧)
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap6_web.pdf
 - 11) 田中滋幸『九州の百年企業』海鳥社、2015年。
 - 12) 同上、25-26頁。筆者は2020年9月10日に株式会社平助筆復古堂の河原田明代表取締役社長、河原田浩取締役役にヒアリングを実施した。
 - 13) 同上、28頁。
 - 14) 顧客満足については、片山富弘『顧客満足対応のマーケティング戦略』五紘舎、2010年に詳しい。
 - 15) E.Jerome McCarthy, William D.Perreault, jr, *Basic Marketing A Managerial Approach*, Richard D.Irwin, Inc., 10th ed., 1990, p48.
 - 16) ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、2010年、第4章を参照。
 - 17) 櫻田弘文『小さくても光輝くブランド』商業界、2013年、55頁。
 - 18) コトバンクの不易流行を参照。2020年9月9

- 日閲覧。
<https://kotobank.jp/不易流行-123091>
- 19) 竹田茂生「長寿企業のマーケティングにおける一考察」『関西国際大学研究紀要』創刊号、2000年、187-188頁。
 - 20) 片山富弘『差異としてのマーケティング』五紘舎、2014年、68頁。
 - 21) 横澤利昌他編『老舗企業の研究』生産性出版、117頁。
 - 22) 田中滋幸『九州の百年企業』海鳥社、2015年、21-28頁。
 - 23) 田中滋幸『九州の百年企業』海鳥社、2015年、83-91頁。

<参考文献>

- ・片山富弘『顧客満足対応のマーケティング戦略』五紘舎、2010年。
- ・曾根秀一『老舗企業の存続メカニズム』中央経済社、2019年。
- ・櫻田弘文『小さくても光輝くブランド』商業界、2013年。
- ・榛沢明浩『ブランド・マネジメント』東洋経済、2001年。
- ・田久保善彦監修、グロービス経営大学院著『創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済、2014年。
- ・田中滋幸『九州の百年企業』海鳥社、2015年。
- ・帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』朝日新書、2010年。
- ・日経ビジネス編『会社の寿命』新潮文庫、1991年。
- ・横澤利昌編『老舗企業の研究（改訂新版）』生産性出版、2015年。
- ・ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、2010年。
- ・中小企業白書2019年版
- ・小規模事業白書2019年版

以上