

老舗企業の経営に関する一考察 - 四国地域を中心として -

殿崎 正芳

A Study on the Management of a Long-established Company :
Focused on the Shikoku region

Masayoshi TONOSAKI

抄 録

老舗企業に関する先行研究は、大企業を対象としたものが多く見られる。

本研究は、これまで研究対象となつてこなかった小規模事業者を含む中小企業ならびに四国地域を研究対象とし、その企業行動等の特徴を明らかにしたものである。

研究結果として、企業理念（家訓・社訓等含む）や様々な取り組み、地域社会との関係性などにおいて、その特徴が示された。

キーワード：老舗企業，中小企業，四国地域

I. はじめに

東京商工リサーチ（2022）によると、「2023年に創業100年以上を迎える老舗企業は、全国で4万2,966社ある」「業歴500年以上は228社」「全国で100年以上の老舗企業は4万2,966社で、日本の企業全体（358万社）の1.2%に過ぎない」としている。老舗企業は、自然災害、政変、戦争、恐慌など様々な試練を乗り越えて現在に至っている。この老舗企業に見られる特徴を四国地域の創業300年以上を対象に考察する。

本研究においては、研究対象企業に対して半構造化インタビューを実施し、先行研究との比較において、「地域」「業種」「規模」などの観点から企業行動の特徴（傾向）を明らかにすることを目的とする。

II. 先行研究

これまでの先行研究では、帝国データバンク（2009）、日本経済新聞社（2010）、横澤（2012）、江成（2018）、落合（2019）、後藤（2019a）など、企業の事業永続要因や事業承継などに関するものが中心となっている。

大西編（2014）は、「老舗や長寿企業に関する先行研究は、1990年代から増加し、2000年代が967件でピークであった」としている。

前川・末包（2011）は、「長寿企業の先行研究を俯瞰すると、経営史の立場からの研究、長寿企業に共通する因子から屋号、暖簾、家訓の本質を探る研究、老舗がなぜ長寿なのかを戦略論や組織論から探る研究などがある」としている。

後藤（2019a）は、「長寿企業に関する研究は近江商人や京都老舗等を対象として戦前から存在しており、財閥研究も関連テーマに含まれる」としている。そのほか、ファミリービジネス・事業承継・リーダーシップ・創業家一族の世代間コミュニケーションなどの観点からの先行研究がある。

また、小沢（2018）は、「企業のアイデンティティの面では、経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承する」「経営スタイルの面では、本業を重視し、過度な売り上げを追わない。身の丈に合った経営を通して、適正な規模を守っている」と指摘している¹。

後藤（2019a）は、「長寿の最も重要な要因である

価値観として企業の「社会の公器性」を指摘する」としている。

また、木原・奥田（2019）は、「長寿企業につながる家訓として『先義後利』『先用後利』『三方良し』が共通点である」としている。

さらに、調査対象を創業300年以上の老舗企業に絞った先行研究としては、グロービス経営大学院（2014）による調査研究がある。

Ⅲ. 研究の意義

本研究は、先行研究においてみられない地域（四国地域）を研究対象としている。加えて、先行研究において、経営的側面からの情報収集が困難と推察されることから、定性的研究において研究対象とされてこなかった小規模事業者を研究対象の中心としており、その意味において挑戦的なものとなっている。

図表 1

研究対象一覧

| | 創業年 | 事業内容 | | 創業年 | 事業内容 |
|----|----------|------------------|----|----------|-------------------|
| 1 | A社 1633年 | 石材販売 | 9 | I社 1585年 | 焼き餅製造販売 |
| 2 | B社 1599年 | 化学化合商品販売・製造 | 10 | J社 1716年 | 酒類製造販売 |
| 3 | C社 江戸時代 | 墓石販売・建築石材販売 | 11 | K社 1603年 | 日本酒・焼酎等製造販売 |
| 4 | D社 1617年 | 石材加工販売 | 12 | L社 1642年 | 折箱・木箱・日用品等卸売 |
| 5 | E社 1635年 | 食料品（麺類）製造販売 | 13 | M社 1688年 | 和洋菓子製造小売 |
| 6 | F社 江戸時代 | 阿波藍製造 | 14 | N社 1658年 | 化成製品・酒類飲料食品卸・清酒醸造 |
| 7 | G社 1654年 | 和洋菓子製造販売 | 15 | O社 1624年 | 和菓子製造販売 |
| 8 | H社 1580年 | 建材（セメント）・その他建材販売 | 16 | P社 1592年 | 酒類・清涼飲料水卸売・清酒製造 |
| 9 | I社 1585年 | 焼き餅製造販売 | 17 | Q社 元禄年間 | 石油製品・食油・配合飼料卸売 |
| 10 | J社 1716年 | 酒類製造販売 | 18 | R社 1633年 | かばん・バック・靴小売 |

出所：筆者作成。

る。

よって、本研究は新規性、独創性の観点から学術的貢献が期待できるものである。

Ⅳ. 研究方法

本研究においては、以下の方法により「定性的研究」を行う。一次的情報源へのアプローチとして「半構造化インタビュー」を実施する。研究対象は、四国地域の創業300年以上の企業の25社の内、インタビューの承諾を取得できた18社とする。

二次的情報源へのアプローチとして、社史、ホームページ等の公開情報の収集、帝国データバンク、東京商工リサーチなどの信用調査報告書等のデータを利用する。三角測量的アプローチとして、対象企業に遺されている内部資料や、伝記・史料を収集する。

V. 結果

図表2
主なインタビュー調査

| | A社 | B社 | C社 | D社 | E社 | F社 | G社 | H社 | I社 | J社 | K社 | L社 | M社 | N社 | O社 | P社 | Q社 | R社 | 計 | |
|------------------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 企業理念 | ◆家訓、経営理念等が明確に定められているか。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| | ◇地域社会への貢献 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| | ◇商品サービスのこだわり | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| | ◇経営方針や経営者としての心構え | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| 地域社会 | ◆檀家総代、氏子総代 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| | ◆地域社会への貢献 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18 |
| | ◇檀家総代、氏子総代 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| | ◇寺、神社への寄付活動等 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 13 |
| | ◇祭事への支援 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| | ◇イベント等に協力、出店 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| | ◇学校や学生への寄付や協力 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |
| ◇各種団体の会長等の要職(名士・世話役含む) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 12 | |
| その他 | ◆積極的な新商品開発や改良(主体的に) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| | ◆長期的な関係性の構築 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18 |
| | ◇取引の継続(適正取引) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| | ◇藩からの重用、御用商人 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| | ◇多角化、新事業への進出 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| | ◇身の丈経営 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 |
| ◇商品・サービスの品質、製造方法 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | |

出所：筆者作成

経営理念については、「ない」「聞いたことがない」など、経営理念自体が存在しないケースが6社(33%)見られた。

身の丈経営の実践については、7社(39%)であった。加えて、業態は一貫して変わっていないが、取り扱う製品を外部環境(時代)の変化に合わせて変更している企業も見受けられた²。新規事業に関しては、多角化等を実施している企業は、5社(28%)であった。一方、和菓子、酒造、そうめんなどの業種においては各企業が複数の品目、銘柄を製造しているのが一般的であると思われるが、焼餅1種類のみ(単品)で、400年以上に亘り存続している企業も1社存在した。

組織面では、経営層と従業員との関係性は、大企業と異なり組織だったものはなく、家族・親子関係の範囲で処理されていた。

また、和菓子・藍・そうめん・酒造などの製造業においては、創業時の製法・原材料に頑なに拘り続

けているところも見受けられた。一方、卸売業においては、取扱商品を時代のニーズに合わせて逐次変えていた。

地域社会という面では、神社・寺に関連する貢献が多く見られ、寄付等13社(約72%)、祭事の支援が11社(約61%)であった。また、代表者が地域の「名士」として、その地域の「リーダー」「世話役」として貢献していたのが12社(約67%)であった。

財務の面は、小規模事業が中心であったため、有益な情報を取得することができなかった。

VI. 考察・結論

本研究においては、地域的あるいは小規模事業者として、下記のような特徴が明らかになった。

1 企業理念

先行研究では、老舗企業には経営理念や訓えが存

在し脈々と引き継がれているとされているが、本研究においては、経営理念等が設定されていないところが6社（約33%）あった。つまり、本研究対象である小規模事業者においては、経営理念の存在が必ずしも事業を永続させるための要件ではないことが示された。

これは、和菓子・酒造・藍・そうめんなどの製造業においては、職人気質が強く、一般的な企業経営とは組織的側面、管理・運営的側面等において趣を異にしているためであると考えられる。また、小規模事業者は、個人事業主や家族経営が中心であるため、大企業のように組織として自らの経営史を調査・管理し、受け継いでいくという仕組みが整っていないことも挙げられる。さらに、地域特性として「吉野川の幾度の氾濫により、資料等が流され、一切残っていない」などの話も聞かれ、自然災害の影響も起因していると推察される。

2 地域社会との関係性

寺や神社との関りが深い点は、先行研究と同様の結果となった。加えて、本研究の特徴として、地域貢献においては、先行研究にあるような寄付や祭事の支援等だけではなく、代表者が寺の「檀家総代」、神社の「氏子総代」を長く務め、「総代」という立場で寺・神社に深くかかわり地域に貢献していたという特徴が明らかになった。

「総代」は地域のリーダー的存在であり、地域の「世話役」としての役目を果たしていたことが分かる。それに伴い、代表者は地域の「名士」と言われていたケースが多いことも判明した。つまり、この事実は、単に人望があったということだけではなく、商いにおいても「信頼」「信用」されていた証といえ、これが老舗企業の事業を永続させる要因の礎になっていると推察される。

3 経営スタイル

本研究においては、新規事業の開拓等を行わず、本業重視、身の丈経営を実践している傾向が強く示された。

また、顧客第一主義については、先行研究と同様

の傾向であった。また、先行研究では、老舗企業は「新たな顧客を開拓することにも抜かりがない」とのことであったが、積極的に顧客開拓や店舗拡大等を行わず、代表者の「目が届く範囲」で細々と身の丈経営を貫いている傾向が強く見られた。

4 その他の特徴

藩の御用商人、御用菓子、御用石工など藩から重用を受けていたところが多いという特徴が見られた〔10社（約56%）〕。このことから、老舗企業は、藩から重用を受ける対象となり得る品質（高い技術力：競争優位性）を有していたことや経営（商い）自体も信用・信頼されていたことが伺える。この高い技術力と信用が事業の永続に繋がる一因となっていたと推察される。

加えて、地域産業の伝統（製造技術など）・文化を絶やしてはいけないとの理由から地元企業から経営支援を受け存続しているケースも3社（約17%）あり、事業の永続に「地域からの支援型」が多いことが地域特性として示された。

VII. おわりに

小規模事業者で和菓子・酒・そうめん・藍などの製造業に関しては、企業経営的側面よりも職人的側面での色合いが強く、その点が研究結果にも表れ、本研究の特長となった。

しかしながら、本研究対象を特定の地域と創業年数で対象を選定したことで、規模、業種、対象顧客（B to B, B to C）において様々なものが混在していた。そのため、本来であれば、規模、業種などで固有の特徴や傾向が確認できると思われるが、これらの観点からの分析には至っていない。また、地域を限定したことで、ある一定の地域特性は確認できたが、老舗企業全体の特性とまでは言えないため、これらについては、今後の課題としたい。

謝辞

本研究内容は、四国大学学際融合研究所での研究活動として得られたものである。ここに深く御礼申し上げます。

また、一部のデータは、消費者庁新未来創造戦略本部国際消費者政策研究センターによる研究の成果（「企業の持続可能性と消費者志向経営との関係性に関する研究 - 四国における老舗企業（創業300年以上）を中心として -」）の一部を利用したものである。

注

1 小沢（2018）は、先行研究における長寿要因を次のように示している。

第一に、企業のアイデンティティの面では、経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承する。ただ掲げているだけではなく、組織内にも共有させ、その浸透を図っている。のれんやブランドのイメージを守り、家業の継続を優先している。

第二に、経営スタイルの面では、本業を重視し、過度な売り上げを追わない。身の丈に合った経営を通して、適正な規模を守っている。その一方で、新規事業も開拓する。経営環境の変化には敏感であり、経営革新に取り組む。事業継承に際しては、後継者を育成する。

第三に、財務の面では、好不況に関係なく投資には慎重であり、内部留保を厚くする。『万が一に備えて、バランスを保つ』であるとか、『事業で稼いだ金額以上には、資金を使用しない』というルールを守るファミリービジネスも存在している。

第四に、組織の面では、従業員を大切に、経営層や従業員を問わず、組織全体として親密な関係を構築する。従業員の各自が、役割の認識と自律的な判断ができるような風土を作る。そして、従業員も交えた参加型の経営を行う。

第五に、対顧客という面では、顧客第一主義を標榜する。顧客のニーズに対応し続ける事で、顧客からの信頼を得ることを重視し、顧客との関係性を深める。その一方で、新たな顧客を開拓することにも抜かりがない。

第六に顧客へ提案する価値（製品やサービス）という面では、品質本位とし、製法を維持・継承する一方で、新しい価値の開発をし続けている。

創業時の提案価値に、拘らない。

第七に、提案価値を届ける販売経路の面では、既存の販路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。

第八に、対地域社会という面では、創業の地を大切に、文化の継承と貢献で信頼を得る。」としている。

2 Q社は、業態は卸であるが、取り扱う製品を時代に合わせ、日用品→石炭→石油→ガソリンへと変えている。

参考文献

- 1) 大西謙 編著（2014）『老舗企業に見る100年の知恵』晃洋書房。
- 2) 小沢貴史（2018）「ファミリービジネスの永続性 - 経営行動科学からの視座 -」『季刊経済研究』Vol.38, No.12 Winter, pp.51-71.
- 3) 落合康裕（2019）『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』白桃書房
- 4) 木原洋美・奥田由意（2019）「特集 超長寿企業の経営者が一番大切にしていること」『三菱UFJビジネススクエア』Squet, pp.6-15.
- 5) グロービス経営大学院（2014）『創業300年の長寿企業はなぜ栄えるのか』東洋経済新報社。
- 6) 後藤俊夫（2019a）「長寿経営と異文化研究 - “社会の公器” 志向を中心に -」『異文化経営研究』第16号, 異文化経営学会, pp.1-17.
- 7) 後藤俊夫（2019b）「“社会の公器” 論序説」『実践経営学会』No. 56, 実践経営学会, pp145-154.
- 8) 前川洋一郎・末包厚喜（2011）『老舗学の教科書』同友館。
- 9) 横澤利昌 編著（2012）『老舗企業の研究（改訂新版）』生産性出版。

（その他）

- 1) 消費者庁ホームページ：国際消費者政策研究センター 調査報告書等「企業の持続可能性と消費者志向経営との関係性に関する研究 - 四国における老舗企業（創業300年以上）を中心として - 2023年3月」『PROGRESSIVE REPORT』

No.6

<https://www.caa.go.jp/policies/future/icprc/>

(検索日：2023年3月29日)

- 2) 東京商工リサーチホームページ：データを読む
(2022年12月26日)「創業100年以上4万2,966社

へ 最古は創業から1445年の金剛組 ～2023
年の全国『老舗企業』調査～」

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20221226_03.html

(検索日：2023年3月29日)

ABSTRACT

Many of the previous studies on long-established companies have focused on large companies.

This study focused on small and medium-sized enterprises (small businesses) and the Shikoku region, which have not been the subject of research, and clarified the characteristics of the corporate behavior of these long-established enterprises.

As a result of the research, its characteristics have been clarified in terms of corporate philosophy (including family mottos, corporate mottos, etc.), management style, and relationships with local communities.

KEYWORDS: long-established companies, small and medium-sized enterprises, shikoku region