

〈共同研究〉

「事業承継と地域産業の発展—京都の場合—」

京都の老舗企業における事業承継と経営革新

松岡 憲司・村西 一男・姜 紅祥

はじめに

京都は老舗といわれる企業が多く存在していることで知られている。帝国データバンクによる都道府県別老舗上位出現率をみると、1位が京都府で4.44%となっている。その後2位に島根県4.14%、3位山形県3.98%、4位新潟県3.87%と日本海側が続き、5位が滋賀県3.59%である。また京都府内の老舗出現率をみると1位が東山区12.7%、2位が上京区9.7%、3位中京区8.5%で、4位が与謝郡の8.4%となっている¹⁾。

しかし「老舗」とはどんな企業なのか、その定義は余り明確ではない。たとえば『広辞苑（第6版）』によると、「老舗」について「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昌している店、また、それによって得た顧客の信用・愛顧」とある。しかしこの説明によって、ある企業が老舗かどうか判断することは難しい。平成に入ってから創業した旅館を「老舗旅館」と呼ぶことはないだろうが、IT関連企業では、平成元年以降の創業でも「老舗」とよぶこともあるかもしれない。このように「老舗」の定義が明確でないため、老舗企業の数については諸説があり、5万社とも10万社ともいわれている。

このように「老舗」とはいささかあいまいな概念であるが、一般的には創業100年以上の企業を「老舗」とよぶことが多い。京都府では昭和43年度より、「同一業種で100年以上にわたり堅実に家業の理念を守り、伝統の技術や商法を継承し、

他の模範となってきた企業」を「京の老舗」として表彰してきた。平成21年度までにこの制度で表彰された企業は1,754社にのぼっている。これら老舗企業は、何代にもわたって事業を続けてきており、いわば事業承継の成功例といっても過言ではないだろう。このことから老舗企業への関心が高まっている。成長著しい中国からも、事業承継の成功事例として、京都の老舗企業の調査団が京都へ来たという²⁾。京都府は、「老舗の経営を国内外に広く世界に発信すること」を目的として、2012年3月に「京都老舗の会」を発足させた。

われわれは、このように注目が集まっている老舗企業について、特に京都の老舗企業に焦点をあてて、その特徴を明らかにすることを目的としてアンケート調査を実施した。本稿は、その京都府下の創業100年以上の老舗企業を対象にしたアンケート調査の結果をまとめたものである。

I. 調査概要

1. 調査方法

帝国データバンクは、全国で約125万社の企業データを保有している。この中には、創業100年以上の老舗企業が約2万4,500社ある。本調査は、この帝国データバンクの老舗企業データベースより、京都府下の老舗企業を選び、アンケート用紙を郵送し、老舗における事業承継と経営革新に関する実態を調査したものである。

調査方法は郵送調査で2011年3月30日に発送

した。郵送対象は帝国データバンクが作成した創業100年以上の京都府内の企業998社のリストより、宗教法人や学校法人など非営利団体を除いた960社である。最終の回答を受付たのは2011年7月1日であった。回答企業数は224社である。これには宛先不明で返送されてきた4社と廃業していると回答した1社を除いている。回収率は23.3%となった。廃業、宛先不明を除くと23.5%である。

この調査にあたっては、京都府商工労働観光部 染織・工芸課、京都市産業観光局商工部伝統産業課、京都伝統工芸協議会のご協力をいただいた。

2. 回答企業の概要

(1) 歴史

回答企業の歴史は次の表1のようになっている。安土桃山時代より前に創業した企業は4社、江戸時代に創業した企業は61社であった。創業100年以上の企業リストにもとづいて発送したが、大正時代に創業した企業の内1社は、大正4年創業と回答し、100年以上経過していないことになる

表1 創業年・現在地開始年・法人化年

時代	創業年		現在地開始年		法人化年	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
安土桃山時代より前（～1602年）	4	1.9	3	1.6		
江戸時代（1603～1867年）	61	28.9	26	14.0		
明治時代（1868～1911年）	143	67.8	65	34.9	1	0.5
大正時代（1912～1925年）	3	1.4	14	7.5	4	2.1
昭和戦前時代（1926～1945年）			17	9.1	17	9.0
昭和戦後時代（1946～1988年）			40	21.5	145	76.7
平成時代（1989年以降）			19	10.2	18	9.5
不明			2	1.1	4	2.1
回答合計	211	100.0	186	100.0	189	100.0

出所：筆者作成（以下、特に出所を記していない表はすべて筆者作成）

表2 売上高

売上高	回答数	%
～1千万円以下	11	5.0
1千万円超～5千万円以下	31	14.0
5千万円超～1億円以下	35	15.8
1億円超～5億円以下	64	29.0
5億円超～30億円以下	65	29.4
30億円超	15	6.8
回答合計	221	100.0

が、以下の分析にはこの企業も含んでいる。現在営業している所で営業を始めた年代でも3社は安土桃山時代以前から、26社が江戸時代に営業を始めている。法人化された年代については、ほとんどの企業が、昭和に入ってからであった。

(2) 主力製品、事業分野

一般的に老舗の業種の4割は旅館、料亭、酒造、和菓子であるといわれている³⁾。しかし今回の調査で回答を寄せてくれた企業の場合、事業分野は様々であった。主なものは以下のとおりである。

絹・人絹織物製造と卸、宗教用具製造と卸（仏壇・仏具・法衣）、生菓子製造、造園工事、清酒製造、製茶業（宇治茶）、旅館・ホテル、木造建設工事（寺社建築）などである。

(3) 企業規模

企業規模は比較的小規模なところが多く、売上高では5億円以下が63.8%、従業員数では60.4%の企業が20人以下であった。

表3 従業員数

従業員数	回答数	%
4人以下	44	19.8
5～10人	53	23.9
11～20人	37	16.7
21～50人	41	18.5
51～100人	25	11.3
101～300人	15	6.8
301人以上	7	3.2
回答合計	222	100.0

Ⅱ. 京都の老舗企業の特徴

1. 家訓、社是、社訓などについて

老舗企業の特徴のひとつは「経営理念の継承」であるという⁴⁾。それは家訓、社是、社訓など（以下、「家訓など」と略す）によって受け継がれてきたものが多いと考えられる。そこで「家訓など」について尋ねた。

明文化されているかは別として、「家訓など」があると答えた企業は59.7%であった。しかし、これは帝国データバンク編の『百年続く企業の条件』に示された全国の老舗企業調査の結果と比べると低い比率である。この帝国データバンクの調査では、全国の老舗企業の約8割が「家訓など」をもっている。しかしわれわれの調査では、明文化されたものも口伝もないと答えた企業が40.3%もあり、京都では意外に「家訓など」のない老舗企業が多いということがわかった。

しかし、ある場合には、「非常に重視している」あるいは「重視している」と答えた企業は90.4%を占めており、「重視していない」と答えた企業はわずかに1.6%であった。

「家訓など」の具体例としては、以下のようなものがあつた（原文のまま）。

- ・正しい世渡りを心掛け自己本位の観念を捨て世の中に感謝し陰徳を積むこと。
- ・“和”「真心、親切、感謝」。
- ・「お客様大事」。
- ・「商」は牛のよだれ、よく物事をかみしめて、あわてずに。
- ・「損して得とれ」「三方よし」。
- ・お線香のように細く長く、常にくすぶって、あまねく広く世の中へ。
- ・一升入る袋は一升。あまり大きくするな。
- ・他人の保証人になるな、押印するな。
- ・質素、堅実。
- ・足るを知れ、本業に徹する。
- ・伝統は革新の連続。
- ・利益より永続。
- ・誠実、品質本意など。

表4「家訓など」の有無

	回答数	%	帝国データバンク調査 (%)
明文化されたものがある	67	30.3	40.0
明文化されていないが口伝としてある	65	29.4	37.6
ない	89	40.3	17.0
回答合計	221	100.0	

出所：帝国データバンク調査は帝国データバンク[2009] p.37 図8。

表5「ある」場合、どの程度重視しているか

	回答数	%
非常に重視している	53	42.4
重視している	60	48.0
どちらともいえない	10	8.0
あまり重視していない	2	1.6
まったく重視していない	0	0.0
回答合計	125	100.0

2. 現経営者の事業承継

現経営者が事業を承継したのは、平均して40.5歳で、そのときの先代は64.1歳ということで、約24歳の年齢差で承継されていることがわかる。承継時の年齢の標準偏差は現経営者の場合9.70歳、先代の場合は12.25歳となり、おおよそ30歳から50歳の間で承継することがほとんどであることも示された。現在の平均年齢は59.3歳で、承継から概ね20年弱経った経営者が多いようである。創業からの世代は平均5.11代目である。

表6 現経営者による事業承継

	平均	標準偏差
2011年1月現在の満年齢	59.3歳	10.52歳
創業から数えて何代目	5.11代目	2.53代目
経営者になられたときの満年齢	40.5歳	9.70歳
そのときの先代経営者の満年齢	64.1歳	12.25歳

表7 先代経営者からみでの関係

先代との関係は	回答数	%
長男	142	64.8
長男以外の男の子	27	12.3
女の実子	4	1.8
娘婿	15	6.8
配偶者	3	1.4
その他親族	21	9.6
従業員	3	1.4
その他	4	1.8
回答合計	219	100.0

表 8 創業者の親族か

創業者の親族か	回答数	%
はい	204	92.3
いいえ	17	7.7
回答合計	221	100.0

表 9 現経営者が製造にも携わっているか（製造業のみ）

製造に従事しているか	回答数	%
常時携わっている	41	31.3
ときどき携わる	30	22.9
以前は携わっていたが現在は携わっていない	42	32.1
以前も今もまったく携わっていない	18	13.7
回答合計	131	100.0

先代との関係では、長男が64.8%であり、これに長男以外も含んだ男子とすると77.1%と圧倒的に先代の男の子供が多い。さらに創業者の親族であるのが92.3%と9割以上を占めている。京都では、事業を承継することと同時に、あるいはそれ以上に「家」を守ることが大事であるといわれている。そのことから経営者は創業者の親族であることが重視されていることを示しているのでは

表 10 後継候補者と現経営者の関係

	回答数	%
実子	96	82.1
養子	5	4.3
兄弟・姉妹	3	2.6
その他の親族	10	8.5
親族以外の役員・従業員	2	1.7
その他（資格取得が条件）	1	0.9
回答合計	117	100.0

表 11 その後継候補者は、今、何をしているか

	回答数	%
一緒に働いている	89	76.7
子会社または別会社で働いている	1	0.9
同業他社で働いている	0	0.0
異業種他社で働いている	10	8.6
それら以外の勤務先で働いている	1	0.9
学生	13	11.2
その他（主婦、小学生）	2	1.7
回答合計	116	100.0

ないだろうか。

製造業について、現経営者が製造に携わっているかどうかを尋ねたところ、以前も今もまったく携わっていないというのは、わずか13.7%にすぎず、製造業の経営者の大部分は何らかの形で製造に携わっていることが明らかとなった。

3. 今後の事業承継

現経営者からみた今後の事業承継について、後継者は決まっているかという問いに対して、回答合計224件の中で、「はい」が50.0%であった。つまりちょうど半数の企業で後継者が決まっており、その82.1%が実子であり、その多くが現在一緒に働いているということであった。また約8割（78.6%）の回答が、自分の子供が後継者に望ましいとしている。ここにも事業と同時に「家」を重視するという傾向が現れている。

後継者が決まっていない企業の場合、「後継候補者がまだ若い」という理由がもっとも多く、31.3%であった。「まだ後継者を必要としていない」と答えた企業も23.2%あった。

一方、「事業をやめる」をあげた企業は10.7%であった。その理由としては、後継者がいない、

表 12 後継者は、自分の子供がよいと考えるか

	回答数	%
子供でなければならない	20	17.1
できれば子供がよい	72	61.5
子供であることにはこだわらない	24	20.5
むしろ子供以外から選びたい	1	0.9
回答合計	117	100.0

（参考）全回答者について子供の有無

男の子 165、女の子 144、どちらもいない 13

表 13 後継者が決まっていない理由

	回答数	%
事業をやめる	12	10.7
後継候補の本人が承諾していない	6	5.4
後継候補者がまだ若い	35	31.3
後継候補者が複数いる	5	4.5
現在、後継候補者を探している	19	17.0
まだ後継者を必要としていない	26	23.2
その他	9	8.0
回答合計	112	100.0

将来性がない、社会的に必要としない、売上低下があげられている。「事業をやめる」企業の主な業種は、酒類の小売業、繊維・染色関係の加工・小売業他であり、酒類小売り、繊維・染色関係など、競争環境が変化したり、市場が縮小している業種であることがわかる。

4. 社会とのネットワーク

企業経営にあたっては、他社とのつながり、人と人のネットワークなどが重要な要素となると考えられる。そこで、諸団体への加入状況と、加入していたことの評価を尋ねた。評価は、4段階で答えてもらった。下の表では、各団体への加入状況と、その団体へ加入していたことの評価を平均点で示している。この中で加入者が多いのは「同業者の団体」、次いで「商工会議所、商工会」であったが、4段階評価の平均点が高かったのは、「青年会議所」であった。その他の団体の例として、ロータリークラブ、ライオンズクラブ、京都経営者協会、京都工業会、京都中小企業家同友会、納税協会などがあげられた。

学生時代の友人関係が、事業に役立つ場合も少なくないであろう。あるいは同窓会があらたな人間関係のきっかけとなることもあるであろう。そこで、出身学校を尋ねた。大学については、同志

表 14 諸団体への加入

団体名	加入数	4段階評価 点の平均
京都経済同友会	37	2.89
青年会議所	50	3.16
商工会議所、商工会	168	2.53
同業者の団体	182	2.87
地域コミュニティ団体	76	2.80
その他	86	3.33

・4段階評価の評点

1：まったく役立たなかった 2：あまり役立たなかった 3：ある程度役立った 4：大変役立った

表 15 出身大学（回答数の多い大学のみ）

大学名	回答数	大学名	回答数
同志社大学	41	龍谷大学	5
立命館大学	22	大阪学院大学	4
京都産業大学	14	大阪経済大学	4
京都大学	8	甲南大学	4
関西大学	6	神戸学院大学	4

社大学が圧倒的に多く、それに次ぐのが立命館大学、京都産業大学となっていた。

学校を卒業後、事業を承継するまでの経歴は、自社勤務がもっとも多く40.8%、それに次ぐのが異業種他社勤務26.8%、同業他社勤務26.3%であった。勤務経験なしは5.7%、子会社勤務は0.4%であった（複数答えた人もあり回答合計は228である）。

5. 老舗としての事業承継と革新

(1) 事業承継にあたり、先代経営者はどの程度積極的に取り組んでくれたか

事業承継にあたり、先代経営者が取り組んでくれたこととして上位にあがったのは、「社内で一緒に仕事をした」「権限を徐々に移譲」「将来経営者となるためのアドバイス」であった。一方、「社内での補佐役の設置」や「外部教育機関での研修」への積極性は低かった。

表 16 事業承継にあたっての先代経営者の取り組み

	回答数	5段階評価点の平均
社内で一緒に仕事した	207	3.44
権限を徐々に移譲	206	3.34
将来経営者となるためのアドバイス	206	3.20
取引先・金融機関への紹介	195	3.15
取引先や同業者など社外での修行	203	3.12
事業の将来性や魅力の維持	200	3.12
他の役員・従業員・株主の協力体制構築	197	2.90
相続税や贈与税に関する税負担の軽減	198	2.89
外部教育機関での研修	199	2.75
社内での補佐役の設置	194	2.68

・5段階評価の評点 1：非常に消極的、2：消極的、3：一般的、4：積極的、5：非常に積極的

・その他、先代経営者が取り組んだことは（原文のまま）家訓・処世訓のすりこみ。経営哲学。広報活動。仕入先の開拓。内部留保。商業界精神の徹底。良好な財務状況。無借金経営の持続。社是・社訓の徹底。社会貢献。労働関係情報の収集と伝達。先代との関係は常にガラス張り。ある程度自由にやらせてもらったなど（順不同）。

(2) 事業承継後、先代経営者による経営への関与

事業承継後の先代経営者による経営への関与については、「まったく関与しなかった」がもっとも多く34.1%であった。それに次ぐのが「求めればアドバイスをしてくれた」の31.4%であった。それ以外の先代経営者による積極的な関与の比率は低かった。

表 17 先代経営者による経営への関与

	回答数	%
先代経営者はまったく関与しなかった	75	34.1
先代経営者は経営に関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた	69	31.4
最終判断は、現経営者に任せだが、先代経営者も積極的に意見を述べた	49	22.3
特定の経営判断は先代経営者が意志決定した	15	6.8
経営判断の多くは先代経営者が意志決定した	12	5.5
回答合計	220	100.0

(3) 事業承継後、取り組んだ経営革新

現経営者が事業を承継してから取り組んだ経営革新について、5段階評価で答えてもらった。次の表はその平均値を示している。その結果、平均値が高かったのは、「新たな顧客の開拓」や「新商品・新サービスの開発・販売」で老舗といえども、新たなマーケット開拓に積極的であることがわかった。

日本政策金融公庫（以下、日本公庫と略す）による調査では、中企業の場合「新たな顧客の開拓」がもっとも多く、次いで「社内情報化の促進」「新商品・新サービスの開発・販売」が続いている。小企業の場合もっとも多かったのが「新たな顧客の開拓」で「取引先選別」「新商品・新サービスの開発・販売」が続いている。今回の調査と比較すると、「新たな顧客の開拓」がもっとも多かった点では共通しているが、「社内情報化の促進」や「取引先選別」という項目の値はあまり高くなかった。

表 18 事業承継後取り組んだ経営革新

	回答数	5段階評価点の平均
新たな顧客の開拓	210	4.35
新商品・新サービスの開発・販売	207	4.22
製品・サービスの新しい生産方法や提供方法	194	3.97
新たな事業分野への進出	204	3.82
取引先選別	207	3.80
社内情報化の促進	194	3.73
新たな経営理念	198	3.72
店舗・工場・事務所などの増設・拡張	202	3.45
従業員への権限移譲	199	3.42
不採算部門の整理	194	3.38
新部門への進出	202	3.37
経営幹部の交代	189	3.26

・5段階評価の評点 1：消極的、2：やや消極的、3：どちらともいえない、4：やや積極的、5：積極的

(4) もっとも熱心に取り組んだ経営革新は、前問の何番か

前問の中でもっとも熱心に取り組んだ経営革新を選んでもらった結果は、前問の回答とほぼ同じであったが、もっとも多かったのは「新商品・新サービスの開発・販売」で「新たな顧客の開拓」がそれに次いだ。

表 19 もっとも熱心に取り組んだ経営革新

	回答数	%
新商品・新サービスの開発・販売	46	22.8
新たな顧客の開拓	39	19.3
新たな事業分野への進出	26	12.9
店舗・工場・事務所などの増設・拡張	21	10.4
製品・サービスの新しい生産方法や提供方法	18	8.9
新たな経営理念	9	4.5
新部門への進出	8	4.0
不採算部門の整理	8	4.0
経営幹部の交代	7	3.5
社内情報化の促進	7	3.5
取引先選別	5	2.5
従業員への権限移譲	3	1.5
その他に取り組まれた経営革新があれば	5	2.5
回答合計	202	100.0

・その他、取り組んだ経営革新（原文のまま）
 ・グローバル化への対応。・経営理念の確立と実践。
 ・経営計画書の作成。・研究部門の充実。
 ・社員教育の強化。・ISO 認証の取得。
 ・新経営手法の取り入れ。
 ・生え抜き社員の抜擢、若返りなど。（順不同）

(5) それを実行する際の、関係者の理解と協力

経営革新実行に際しての関係者の理解と協力については、「従業員」と「取引先」がもっとも多かった。従業員を除き、金融機関や取引先など企業外からの協力が重視されている点が注目される。

表 20 経営革新を実行する際の理解と協力

	回答数	5段階評価点の平均
従業員の協力	194	4.00
金融機関の理解	187	4.00
仕入先・外注先の理解	193	3.93
販売先・受注先の理解	192	3.89
役員の協力	188	3.84
株主の理解	164	3.77
先代経営者の理解	187	3.67

・5段階評価の評点 1：まったく得られなかった、
2：あまり得られなかった、3：どちらともいえない、
4：得られた、5：十分得られた

(6) 経営革新を実行するのに必要な経営資源の入手

これら経営革新を実行するにあたって必要な経営資源の入手の容易さについて尋ねたところ、「経営に関する知識」や「資金」が上位にあり、老舗企業としての古くから受け継がれているであろう「製造技術の情報」はあまり上位にこなかった。

表 21 経営革新に必要な経営資源の入手

	回答数	5段階評価点の平均
経営に関する知識	202	3.72
資金	202	3.69
市場の動向に関する情報	198	3.64
従業員の数	201	3.61
製造技術に関する情報	170	3.55
必要なスキルをもった従業員	199	3.41

・5段階評価の評点 1：まったく得られなかった、
2：あまり得られなかった、3：なんともいえない、
4：得られた、5：十分得られた

Ⅲ. 創業年次（時代）による特徴

本稿では、企業が老舗であるかどうかの基準は、創業後の年数である。そこで創業年次（時代）による特徴があるかどうかを確かめるために創業時期を江戸時代以前（1867年以前）と、明治時代以降（1868年以降）に分けて比較を行ってみた。

(1) 創業年次（時代）と企業規模（売上高）（表 22）

売上高ではかった企業規模の分布については、江戸時代以前創業企業と明治時代以降創業企業の間、ほとんど差がなかった。

(2) 創業年次（時代）と企業規模（従業員数）（表 23）

従業員数ではかった企業規模について、50人以下の場合、江戸時代以前創業企業と明治時代以降創業企業の間でほとんど差はない。しかし、51～100人のクラスについては江戸時代以前創業企業が16.9%であるのに対して、明治時代以降創業企

表 22 創業年次（時代）と企業規模（売上高）

	創業年次（時代）					
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		合計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 千万円以下	3	4.7	7	4.9	10	4.8
1 千万円超～ 5 千万円	9	14.1	20	13.9	29	13.9
5 千万円超～ 1 億円	10	15.6	23	16.0	33	15.9
1 億円超～ 5 億円	19	29.7	41	28.5	60	28.8
5 億円超～ 30 億円	20	31.3	41	28.5	61	29.3
30 億円超	3	4.7	12	8.3	15	7.2
合計	64	100.0	144	100.0	208	100.0

『老舗学の教科書』（参考）	
売上高	回答比率 （%）
—	—
—	—
1 億円未満	39.1
1 億円以上 10 億円未満	43.5
10 億円以上 100 億円未満	13.3
100 億円以上	4.1
	100.0

● 出所：前川・末包[2011] P.12 図表 1-5 一部数値を合計。

表 23 創業年次（時代）と企業規模（従業員数）

	創業年次（時代）						日本公庫調査（参考）	
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		合計		従業員数	回答比率 （％）
	回答数	%	回答数	%	回答数	%		
4 人以下	13	20.0	27	18.8	40	19.1	1～4 人	37.2
5～10 人	15	23.1	36	25.0	51	24.4	5～9 人	15.9
11～20 人	10	15.4	24	16.7	34	16.3	10～19 人	14.3
21～50 人	12	18.5	29	20.1	41	19.6	20～49 人	18.2
51～100 人	11	16.9	13	9.0	24	11.5	50～99 人	9.0
101～300 人	3	4.6	9	6.3	12	5.7	100～299 人	4.9
301 人以上	1	1.5	6	4.2	7	3.3	300 人以上	0.4
合計	65	100.0	144	100.0	209	100.0		99.9

●出所：村上[2010] p.5 図表 1-6。

業は 9.0％と江戸時代以前創業企業の方が多くなっている。

一方、より大きな企業については、101 人以上の企業の割合は江戸時代以前創業企業が 6.1％であるのに対して、明治時代以降創業企業は 10.5％となっている。この違いの要因は不明であるが、江戸時代以前に創業した企業は企業規模拡大より、企業としての永続性を重視した結果、中規模程度にとどまるのに対して、明治時代以降に創業した企業はより積極的に成長を目指した結果なのかもしれない。

(3) 創業年次（時代）と「家訓など」の有無（表 24）

老舗の経営では「家訓など」言い伝えられてきた教えの影響が強いのではないかと考えられる。

特により古い企業ほど、「家訓など」の影響が強いのではないかと予想される。しかし明文化されているかどうかは別にして、「家訓など」がある比率には、江戸時代以前も明治時代以降もほとんど差がなく、約 6 割の企業が「家訓など」をもっていた。

明文化されているのか、それとも口伝なのかという「家訓など」のあり方では、江戸時代以前創業企業と明治時代以降創業企業の間で差があった。明治時代以降創業企業では 34.0％の企業が明文化された「家訓など」をもっているのに対して、江戸時代以前創業企業では 21.9％にすぎなかった。それに対して、明文化されていない口伝として「家訓など」をもっている企業の比率は、江戸時代以前創業企業の場合 35.9％であったのに対して明治時代以降創業企業については 27.1％であった。

表 24 創業年次（時代）と「家訓など」の有無

	創業年次（時代）						『百年続く企業の条件』（参考）	
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		合計		回答数	回答比率（％）
	回答数	%	回答数	%	回答数	%		
明文化されたものがある	14	21.9	49	34.0	63	30.3	326	40.0
明文化はされていないが口伝としてある	23	35.9	39	27.1	62	29.8	306	37.6
ない	27	42.2	56	38.9	83	39.9	139	17.0
答えられない、無回答	—	—	—	—	—	—	44	5.4
合計	64	100.0	144	100.0	208	100.0	815	100.0

●出所：帝国データバンク [2010] p.37 図 8。

(4) 創業年次（時代）と最近 5 年の同業他社との業績比較（表 25）

同業他社と業績について比較してみよう。「よい」と「やや良い」を合わせた比率は明治時代以降創業企業では 41.5%であったのに対して江戸時代以前創業企業では 30.1%と 10 パーセントポイント以上の差がついている。特に「やや良い」については、明治時代以降創業企業では 32.9%、江戸時代以前創業企業では 20.6%と大きな差がついている。それに対して「悪い」と「やや悪い」を合計した比率は、江戸時代以前創業企業では 23.8%である一方、明治時代以降創業企業では 14.3%となっている。このように、同業他社との比較で明治時代以降創業企業の方がよりよい業績をあげていることがわかる。

(5) 創業年次（時代）と後継者の有無（表 26）

創業年次（時代）と後継者の有無の間にはあまり大きな違いはなかったが、「後継者は決まっている」と答えた企業の割合は、江戸時代以前創業企業の方が若干高かった。しかも江戸時代以前創業企業で「後継者は決まっている」と答えた比率は、『老舗学の教科書』による全国平均 43.8%より

も 10 パーセントポイント以上高かった⁵⁾。

(6) 創業年次（時代）と後継者未定時その理由（表 27）

後継者がまだ決まっていない場合の理由について、創業年次によって差が出たのは「現在、後継候補者を探している」であった。江戸時代以前創業企業の場合 28.2%であったのに対して、明治時代以降創業企業では 11.8%と 16.4 パーセントポイントもの違いがあった。このことから古い創業年次の企業において後継候補者不在という傾向があるのではないかと考えられる。

(7) 創業年次（時代）と承継後、先代経営者による経営への関与

創業年次による先代経営者の経営への関与は、「まったく関与しなかった」とする比率が、江戸時代以前創業企業では 41.9%であるのに対して明治時代以降創業企業では 30.3%と 10 パーセントポイント以上の差が生じている。逆に「関与しなかったが、求めればアドバイスをした」という比率は、明治時代以降創業企業の方が高かった。

表 25 創業年次（時代）と最近 5 年の同業他社との業績比較

	創業年次（時代）					
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		合計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
よい	6	9.5	12	8.6	18	8.9
やや良い	13	20.6	46	32.9	59	29.1
他社並	29	46.0	62	44.3	91	44.8
やや悪い	11	17.5	11	7.9	22	10.8
悪い	4	6.3	9	6.4	13	6.4
合計	63	100.0	140	100.0	203	100.0

日本公庫調査（参考）	
企業規模	回答比率 （%）
小企業	7.1
中企業	10.5
小企業	52.8
中企業	59.8
小企業	—
中企業	—
小企業	31.6
中企業	25.0
小企業	8.5
中企業	4.7
小企業	100.0
中企業	100.0

● 出所：村 上 [2010] p.18 図表 1-20 より算出。

企業規模：小企業は従業員数 19 人以下、中企業は 20 人以上（以下の項も同じ）。業績区分が異なるため、そのままの比較は困難である。

表 26 創業年次（時代）と後継者の有無

	創業年次（時代）								『老舗学の教科書』（参考） 後継者 決定の有無 （%）
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		不明		合計		
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	
後継者は決まっている	37	54.4	69	47.6	6	54.5	112	50.0	43.8
後継者は決まっていない	30	44.1	76	52.4	5	45.5	111	49.6	56.2
回答なし	1	1.5	0	0.0	0	0.0	1	0.4	0
合計	68	100.0	145	100.0	11	100.0	224	100.0	100.0

● 出所：前川・末包 [2010]
p.130 図表 8-1。

表 27 創業年次（時代）と後継者未定時その理由

	創業年次（時代）						日本公庫調査（参考）	
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		合計		企業規模	回答比率 （％）
	回答数	％	回答数	％	回答数	％		
事業をやめる	5	12.8	7	10.3	12	11.2	小企業	—
後継候補の本人が承諾していない	0	0.0	5	7.4	5	4.7	中企業	—
後継候補者がまだ若い	12	30.8	22	32.4	34	31.8	小企業	19.8
後継候補者が複数いる	1	2.6	3	4.4	4	3.7	中企業	8.6
現在、後継候補者を探している	11	28.2	8	11.8	19	17.8	小企業	33.9
まだ後継候補者を必要としていない	8	20.5	17	25.0	25	23.4	中企業	37.1
その他	2	5.1	6	8.8	8	7.5	小企業	13.3
合計	39	100.0	68	100.0	107	100.0	中企業	19.0

小企業	26.0
中企業	28.6
小企業	—
中企業	—
小企業	7.0
中企業	6.6
小企業	100.0
中企業	100.0

● 出所：村上 [2010]
p.24 図表 1-29。

表 28 創業年次（時代）と承継後、先代経営者による経営への関与

	創業年次（時代）						日本公庫調査（参考）	
	江戸時代以前 ～ 1867 年		明治時代以降 1868 年～		合計		企業規模	回答比率 （％）
	回答数	%	回答数	%	回答数	%		
まったく関与しなかった	26	41.9	44	30.3	70	33.8	小企業	42.9
関与しなかったが、求めれば アドバイスをした	14	22.6	50	34.5	64	30.9	中企業	33.7
最終判断はまかせたが、先代 も意見を述べた	17	27.4	30	20.7	47	22.7	小企業	30.7
特定の判断は、先代が意志 決定した	2	3.2	13	9.0	15	7.2	中企業	32.0
多くは先代が意志決定をし た	3	4.8	8	5.5	11	5.3	小企業	16.8
合計	62	100.0	145	100.0	207	100.0	中企業	24.8
							小企業	5.4
							中企業	6.3
							小企業	4.1
							中企業	3.1
							小企業	99.9
							中企業	99.9

●出所：村上 [2010]
p.75 図表 3-9。

(8) 創業年次（時代）と承継後の経営革新への取り組み（表 29）

創業年次（時代）によって、経営革新への取り組みに差があるのだろうか。承継後の経営革新について 5 段階評価で「消極的」を 1、「やや積極的」を 2、「どちらともいえない」を 3、「やや積極的」を 4、「積極的」を 5 として経営革新への姿勢を平均点で示したのが表 29 の上段の数値である。そして「積極的」あるいは「やや積極的」と回答した企業の比率を示したのが、表 29 の下段の数値である。この表より、ほとんどの項目について創業年次による差は見いだせなかった。唯一大きな差が生じたのは「不採算部門の整理」である。この項目について江戸時代以前創業企業と明治時代以降創業企業の間には平均で 0.21、取組比率で 14.1 パーセントポイントの差が発生した。これはより古い創業の企業が、事業分野を変えない傾向にあることを示しているのではないだろうか。

Ⅳ. 業績と経営革新

本調査では、業績に関する質問として最近 5 年の売上高と従業員数の変化、そして業績について同業他社との比較という 3 点について尋ねている。これらの 3 つの変数の間の関係をみると、売上高の増減、および従業員数の増減は同業他社と

の業績比較と相関しており（表 30、表 31）、以下では同業他社との業績比較という変数を用いて経営革新との関連をみてみよう（表 32）。

経営革新に対する態度を 5 段階評価として「消極的」を 1、「やや消極的」を 2、「どちらともいえない」を 3、「やや積極的」を 4、「積極的」を 5 として各経営革新への姿勢を平均点で求めると、表 32 の上段の数値ようになる。この数値が高いということは、それぞれの経営革新に積極的であることを示している。各欄の下段は、各経営革新について「積極的」あるいは「やや積極的」と答えた企業の比率である。

まず、「新たな経営理念」の導入を除き、業績のよい企業から悪い企業へいくほど、平均値が小さくなっていることがわかる。つまり、業績がよい企業はより経営革新に積極的であるといえるのではないだろうか。ひろい意味の積極的である企業の比率もほぼ同じ傾向を示している。老舗とは伝統と同時に革新の連続であるということを裏付けている。

経営革新の項目間で比較すると、同業他社に比べ業績がよい企業では、「新商品・新サービスの開発・販売」にもっとも積極的で、それに続いて「新たな顧客の開拓」「新たな事業分野への進出」が上位にある。業績のいかんにかかわらず、この 3 項目の経営革新にどの企業の平均値も高い。し

表 29 創業年次（時代）と承継後の経営革新への取り組み比率

		創業年次（時代）			日本公庫調査 （参考）	
		江戸時代以前 ～ 1867 年	明治時代以降 1868 年～	合計	企業規模	取組比率 （%）
新たな事業分野への進出	平均	3.88	3.79	3.82	小企業	33.1
	取組比率	69.0%	67.2%	67.8%	中企業	34.5
新商品・新サービスの開発・販売	平均	4.20	4.23	4.22	小企業	33.7
	取組比率	85.2%	82.1%	83.1%	中企業	40.5
新たな顧客の開拓	平均	4.40	4.35	4.35	小企業	64.4
	取組比率	85.0%	87.7%	86.9%	中企業	62.3
取引先選別	平均	3.73	3.81	3.80	小企業	36.0
	取組比率	55.9%	64.0%	61.5%	中企業	30.1
製品・サービスの新しい生産方法や提供方法	平均	3.90	3.99	3.97	小企業	22.8
	取組比率	63.0%	72.1%	69.4%	中企業	33.0
新たな経営理念	平均	3.72	3.73	3.72	小企業	26.6
	取組比率	55.2%	60.5%	58.8%	中企業	37.6
従業員への権限移譲	平均	3.39	3.43	3.42	小企業	13.8
	取組比率	47.5%	46.1%	46.5%	中企業	29.7
店舗・工場・事務所などの増設・拡張	平均	3.42	3.46	3.45	小企業	30.7
	取組比率	50.8%	51.1%	51.1%	中企業	40.2
新部門への進出	平均	3.31	3.39	3.37	小企業	5.8
	取組比率	55.9%	51.5%	52.9%	中企業	14.7
不採算部門の整理	平均	3.25	3.46	3.38	小企業	17.1
	取組比率	27.3%	41.4%	37.2%	中企業	26.1
経営幹部の交代	平均	3.19	3.32	3.26	小企業	11.4
	取組比率	39.6%	34.4%	36.0%	中企業	29.3
社内情報化の促進	平均	3.74	3.78	3.73	小企業	21.2
	取組比率	56.1%	64.3%	61.8%	中企業	43.8

●出所：村上 [2010]
p.49 図表 2-15。

表 30 売上高の変化と同業他社との業績比較

最近 5 年の売上高		最近 5 年の同業他社との業績比較					合計
		よい	やや良い	他社並	やや悪い	悪い	
増加	企業数	15	12	7	1	0	35
	比率（%）	42.9	34.3	20.0	2.9	0.0	100.0
横ばい	企業数	4	27	30	2	0	63
	比率（%）	6.3	42.9	47.6	3.2	0.0	100.0
減少	企業数	0	25	59	19	13	116
	比率（%）	0.0	21.6	50.9	16.4	11.2	100.0
増加・横ばい・減少の 複数回答	企業数	1	0	1	0	0	2
	比率（%）	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	100.0
合計	企業数	20	64	97	22	13	216
	比率（%）	9.3	29.6	44.9	10.2	6.0	100.0

表 31 従業員数の変化と同業他社との業績比較

最近 5 年の従業員数		最近 5 年の同業他社との業績比較						合計
		よい	やや良い	他社並	やや悪い	悪い	未記入	
増加	企業数	10	14	9	0	0	0	33
	比率 (%)	30.3	42.4	27.3	0.0	0.0	0.0	100.0
横ばい	企業数	10	42	60	12	5	4	133
	比率 (%)	7.5	31.6	45.1	9.0	3.8	3.0	100.0
減少	企業数	0	8	28	9	7	2	54
	比率 (%)	0.0	14.8	51.9	16.7	13.0	3.7	100.0
合計	企業数	20	64	97	21	12	6	220
	比率 (%)	9.1	29.1	44.1	9.5	5.5	2.7	100.0

表 32 業績と経営革新

最近 5 年の 同業他社と比べた 業績	新たな 事業分野へ の進出	新商品・新 サービスの 開発・販売	新たな 顧客の開拓	取引先選別	製品・サー ビスの新生 産方法や提 供方法	新たな 経営理念	社内情報化 の促進
よい	4.50	4.75	4.70	4.15	4.39	4.00	4.33
	90.0%	95.0%	95.0%	70.0%	83.3%	73.7%	83.3%
やや良い	3.87	4.24	4.54	3.90	4.10	4.21	4.00
	67.8%	84.1%	93.7%	70.5%	79.3%	79.0%	74.6%
他社並	3.74	4.19	4.27	3.71	3.99	3.37	3.54
	62.5%	80.0%	85.9%	57.8%	69.4%	42.9%	58.8%
やや悪い	3.63	4.11	4.11	3.53	3.72	3.56	3.53
	68.4%	84.2%	84.2%	47.4%	61.1%	50.0%	47.1%
悪い	3.50	3.25	3.22	2.89	2.56	3.00	2.78
	62.5%	62.5%	44.4%	11.1%	22.2%	22.2%	11.1%
未記入	3.29	4.43	4.86	4.29	4.00	4.33	3.83
	57.1%	85.7%	100.0%	100.0%	66.6%	83.3%	66.7%
合計	3.82	4.22	4.35	3.78	3.97	3.72	3.73
	67.2%	82.6%	87.6%	61.2%	70.6%	58.1%	62.9%

かし、業績がよい企業と悪い企業の間には大きな差がある。一方、あまり積極的でない経営革新には、「取引先選別」「新たな経営理念」があげられる。5段階評価の平均値でも、積極的な企業の比率でもこのふたつの経営革新に、老舗はあまり取り組んでいないことがわかる。また「新たな経営理念」は、業績の良し悪しとも関連がなかった。これまでの取引先との関係や「家訓など」に象徴されるような伝統的な経営理念が重視されていることを反映しているのではないだろうか。

このように、老舗は「新商品・新サービスの開発・販売」や「新たな顧客の開拓」といった経営革新には積極的に取り組む一方、伝統を重視し「取引先選別」や「新たな経営理念」の導入にはあまり積極的でないことがわかった。そして、業績の

よい老舗は、「新商品・新サービスの開発・販売」や「新たな顧客の開拓」といった経営革新に対してより積極的であることがわかった。

むすびにかえて

以上、京都の老舗企業を対象に行ったアンケート調査の結果を述べてきた。このアンケートより得られた京都の老舗企業の特徴と今後の課題を簡単にまとめておこう。

まず、老舗といえば「家訓など」の代々受け継がれてきた経営理念が重要だといわれている。実際、帝国データバンクの調査によると、「家訓など」をもっている老舗は約 8 割におよぶのに対して、われわれの調査では明文化された家訓も口伝として言い

伝えられている家訓もないと答えた企業が約4割もあった。このような低い比率の背景に何があるのか、今後明らかにしていかなければならない。

京都の老舗の現経営者は、平均5.11代目で、自身が40歳、先代が64歳のときに承継している。そして先代の男子の子供である経営者が77%で、創業者の親族であるのが9割以上を占めていた。さらに後継候補者の8割以上が実子で、後継者は自分の子供が望ましいと考えている経営者が約8割に達していた。これより、京都の老舗は企業であると同時に家業であるところが多いことが確認できた。また製造業では、現経営者自身が製造に携わっている場合がほとんどで、技術や技能も承継されていると思われる。

現経営者が事業承継後に取り組んだ経営革新については、「新たな顧客の開拓」や「新商品・新サービスの開発・販売」に積極的に取り組んでいるところが多かった。しかし、日本政策金融公庫調査で示されたような「社内情報化の促進」や「取引

先選別」にはあまり積極的ではなく、ここに京都の老舗の特徴が出ていると考えられる。

参考文献

- 鶴岡公幸 [2012]『老舗 時代を超えて愛される秘密』産業能率大学出版部。
 帝国データバンク史料館・産業調査部編 [2009]『百年続く企業の条件』朝日新聞出版。
 前川洋一郎・末包厚喜 [2011]『老舗学の教科書』（株）同友館。
 村上義昭他 [2009]「小企業の企業承継を進める方策」『日本公庫総研レポートNo.2008-5』日本政策金融公庫総合研究所。
 村上義昭他 [2010]「中小企業の事業承継」『日本公庫総研レポートNo.2009-2』日本政策金融公庫総合研究所。

注

- 1) 前川・末包 [2011] p.36, p.44.
- 2) 京都府のよびかけによる「京都老舗の会」発足会合（2012年3月21日）での発言による。
- 3) 鶴岡 [2012] p.6.
- 4) 鶴岡 [2012] pp.164-166.
- 5) 前川・末包 [2011] p.130.