

老舗企業の特徴

The Character of Long-lived Companies

関西大学大学院 田中秀俊

Kansai University

Hidetoshi TANAKA

関西国際大学 藤木清

Kansai University of International Studies

Kiyoshi FUJIKI

関西国際大学 竹田茂生

Kansai University of International Studies

Shigeo TAKEDA

はじめに

本稿*は、2002 年度に老舗企業を対象に実施したアンケート調査による定量的分析を中心にして、老舗企業の現況を把握したものであり、本論では、調査結果の概要について記述することを目的としている。

本調査の主な項目は次の通りである。

①経営革新性と保守性②商慣行③地域貢献④商圈・技術の変化⑤取締役、創業者一族の割合⑥地域密着性（本社所在地の特長）⑦マネジメント指標（26項目）⑧経学の重視点⑨長期取引関係の特長⑩経学障害と解決策⑪フェースシートなどである。（詳細は文末アンケート表項目参照）

われわれの研究チームでは、研究対象とする老舗企業を「創業以来 100 年以上」、「経営者は 3 代以上」、「売上高 5 億円以上」としている。これは、「成長を続けている、または成長を続けることを指向」している企業であることを前提とする。

老舗企業は、社会が存続を許し、その存在を歓迎した企業であるといえる。つまり、社会や老舗企業を取り巻くステークホルダーたちが、その実証的な企業経営に評価を与えたといえるのである。したがって、老舗企業を研究することは、まさに経験的に実証された長寿経営のエッセントを探求することにほかならないといえよう。

1. 調査の概要

- 1) 調査名 「100 年（長寿）企業アンケート」
- 2) 調査方法 質問紙郵送方法
- 3) 調査対象
 - ①創業年度 1902 年以前（創業 100 年以上）
 - ②2001 年度の売上高 5 億円以上
 - ③上記①②該当する企業経営者

*本論は、「老舗企業の研究報告書：竹田 2003（地域研究所）」を基に大幅に加筆・修正したものである

- 4) 標本抽出：上記の条件を満たす企業を、帝国データバンク企業ファイルより抽出
- 5) 設定数：4910 サンプル
- 6) 回収数：618 サンプル
- 7) 回収率：12.6%
- 8) 調査地域：全国
- 9) 調査期間：2002年10月
- 10) 調査実施機関
 実践経営学会「顧客価値研究会」
 関西国際大学・地域研究所
- 11) 有効回答数：570 サンプル¹⁾

2. 回答企業の特性

(1) 業種

回答企業の特性を業種別（図表1）にみると、「卸し／小売業」が全体の40%強となっており流通業の比率が高い。一方、製造業では、「食品／飲料等の製造業」が約17%、次いで「その他の製造業」が10%であった。サービス業の比率が低くなっている。しかしこれらは、現在の老舗企業の業種であり、創業時の業種からの変化している企業も少なくないと思われる。江戸期には、製販一体型企业も多くみられたと思われる。

図表1 業種 件数(社) %

| 業種 | 件数(社) | % |
|------------|-------|------|
| 建設／工事業 | 43 | 7.5 |
| 食品／飲料等の製造業 | 99 | 17.4 |
| 衣料／繊維等の製造業 | 31 | 5.4 |
| 金属／非鉄等の製造業 | 17 | 3.0 |
| 電機／機械等の製造業 | 13 | 2.3 |
| その他の製造業 | 58 | 10.2 |
| 運輸／倉庫業 | 14 | 2.5 |
| 卸し／小売業 | 236 | 41.4 |
| 飲料／サービス業 | 23 | 4.0 |
| 情報サービス業 | 12 | 2.1 |
| その他のサービス業 | 13 | 2.3 |
| その他 | 10 | 1.8 |
| 無回答 | 1 | 0.2 |

さらに、図表1の業種分類をもとに、回答企業の業種を3業種に再編してみると、卸し／小売業を「流通業」として236社(45.7%)、食品／飲料からその他製造までを「製造業」として218社(42.2%)、運輸／倉庫業を含む「サービス業」として62社(12.0%)となる。

(2) 売上規模

2001年度の売上高の規模（図表2）をみると、「10～30億円未満」が36.5%と最も多い結果となっている。次いで、「5～10億円未満」が28.2%となり、30億未満の企業が

1 回収票のうち、創業年度が無回答の企業（10件）創業年度が1903以降の企業が（28件）不明、特定できない企業－江戸時代、明治初期といった記載－（10件）計48件あった。したがって、集計分析にあたってはこれらの調査票を除いた。

約 6 割を占めている。一方、「50～100 億円未満」は 10.4%、「30～50 億円未満」は 9.8%であり、100 億円未満の企業が大半であることが捉えられる。

(3) 従業員規模

従業員規模別(図表 3)にみると「50～100 人未満」が約 25%を占め、全体の 4 分の 1 の割合となっている。

次に、「10～30 人未満」が 24.2%であり比較的中規模の企業が多いことが分かる。しかし、「100～300 人未満」の企業は 21.9%となっている。これは、業種が流通やサービス業が多く、パート・アルバイト含んだ人数であることが影響していると思われる。売上規模と同様に、老舗企業では、中堅規模の企業が多くなっている。これは、老舗企業の特徴の 1 つでもある「堅実経営」を反映している結果だともみることができよう。

(4) 創業年度

回答企業による創業年度の比率の分布を表したものが図表 4 である。1900 年～1902 年の 3 年間で、13.2%を占めている。また、1895 年～1899 年(15.1%)、1890 年～1894 年(12.3%)となっており、1890 年以降の明治後期に創業した企業が 4 割になる。

また、創業時代の区分を江戸時代(1603 年～1867 年)、金本位制度の明治時代(1867 年～1897 年)、金本位制度から貨幣制度がとられる明治時代(1897 年～1912 年)の 3 区分に再編してみると(図表 5)、江戸時代に創業された企業は 170 社(27.4%)と約 3 割を占めた。また、金本位制度が確立されていた 1897 年までに創業された企業は 298 社(52.3%)、それ以降に創業された企業は 102 社(17.9%)となり、明治時代に創業された企業は約 7 割

図表 2 売上高 件数(社) %

| 売上高 | 件数(社) | % |
|----------------|-------|------|
| 5 億円未満 | 14 | 2.5 |
| 5～10 億円未満 | 161 | 28.2 |
| 10～30 億円未満 | 208 | 36.5 |
| 30～50 億円未満 | 56 | 9.8 |
| 50～100 億円未満 | 59 | 10.4 |
| 100～500 億円未満 | 49 | 8.6 |
| 500～1000 億円未満 | 11 | 1.9 |
| 1000～3000 億円未満 | 2 | 0.4 |
| 3000～5000 億円未満 | 3 | 0.5 |
| 5000 億円～1 兆円未満 | 6 | 1.1 |
| 無回答 | 1 | 0.2 |

図表 3 従業員数 件数(社) %

| 従業員数 | 件数(社) | % |
|--------------|-------|------|
| 10 人未満 | 13 | 2.3 |
| 10～30 人未満 | 138 | 24.2 |
| 30～50 人未満 | 83 | 14.6 |
| 50～100 人未満 | 145 | 25.4 |
| 100～300 人未満 | 125 | 21.9 |
| 300～1000 人未満 | 39 | 6.8 |
| 1000 人以上 | 23 | 4.0 |
| 無回答 | 4 | 0.7 |

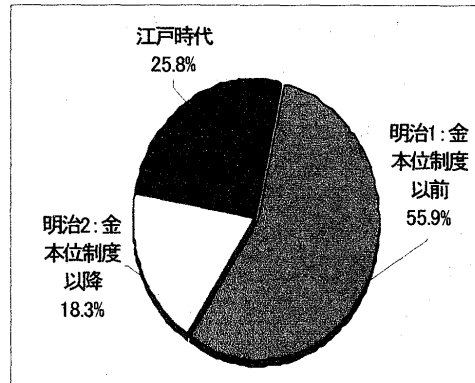
図表 4 創業年度 件数(社) %

| 創業年度 | 件数(社) | % |
|---------------|-------|------|
| 1700 年代以前 | 53 | 9.3 |
| 1800 年～1849 年 | 47 | 8.2 |
| 1850 年～1869 年 | 81 | 14.2 |
| 1870 年～1879 年 | 80 | 14.0 |
| 1880 年～1889 年 | 78 | 13.7 |
| 1890 年～1894 年 | 70 | 12.3 |
| 1895 年～1899 年 | 86 | 15.1 |
| 1900 年～1902 年 | 75 | 13.2 |

を占める。

図表 6 には、江戸時代と明治時代における主な経済現象をあらわした。時代の経済現象の変化と老舗企業の創業件数とは、明確な関連づけはできないが、明治期に多くの企業の創業があり、これらの企業経営者はその「時代の精神」を経営に反映しているとも考えられる。

図表 5 創業時代の再区分



図表 6 江戸/明治の主な経済現象

| | | |
|--|---|---|
| 経済体制の整備 (1600~1650) 商業資本の発達 (1650~1700) | 株仲間の独占禁止 (1657) 三井; 越後屋呉服店 (1673) 住友; 別子銅山 (1691) | <英国産業革命> (1770) |
| 産業構造変革 (1800~1850) | 石田梅岩【心学】 (1729) | 石川島造船所建設 (53) |
| 海外貿易と物価高騰 (1850-1860) | マニユファクチャ生産 (1837) | 神奈川・長崎・函館貿易開始 (1859) |
| 産業保護育成 (1870~) | 富岡製糸場開業 (1872) | 第1回内国勸業博覧会 (1877) |
| 民間企業の興隆/財政制度の整備 (1880~) | 日本銀行創立 (1882) | 明治生命創業、日本鉄道会社設立許可 (1881) 大阪商船 (84)/東京瓦斯/日本郵船 (85)/三重紡績 (86)/日本麦酒/札幌麦酒/鐘紡 (87)/日本石油 (88) |
| 近代産業の発達 (1890~) | 商法公布 (1890) | |
| 財政経済制度の確立 | 貨幣法公布: 金本位制 (1897) | |
| 日本資本主義の成立 | 八幡製鉄所創業 (1901) | |

出典: 児玉幸多編「標準日本史年表」吉川弘文館 1955 に基づいて作成した

(5) 経営者のタイプ、創業一族の割合

現在の老舗企業の経営者タイプについて質問を行った。(図表 7) 経営者のタイプとして「トップダウン型」が3割強で最も多くなっている。しかし、「ボトムアップ型」も約29%と拮抗している。また、「現場第一主義型」は、およそ全体の4分に1にあたる。

図表 7 経営者 (社長) のイメージ 件数 (社) %

| イメージ | 件数 (社) | % |
|------------------|--------|------|
| トップダウン型 | 179 | 31.4 |
| 部下の意見を聞くボトムアップ型 | 165 | 28.9 |
| 現場第一主義型 | 151 | 26.5 |
| 職人氣質の堅実派 | 22 | 3.9 |
| 外国語を使いこなす国際派 | 8 | 1.4 |
| ITを駆使して仕事をこなす頭脳派 | 26 | 4.6 |
| 無回答 | 19 | 3.3 |

また、現在の老舗企業の経営者タイプについて業種別に傾向をみると大差はみられなかった。流通業では「現第一主義」が最も多くなっているのに対して、サービス業と製造業は「ボトムアップ型」が多くなっている。

一方、金本位制度以前の創業企業は、「ボトムアップ型」が多く占めている。また、金本位制度以降の明治時代創業企業では「トップダウン型」と「現場第一主義」が多い。

図表 8 業種・創業時代別にみる経営者のイメージ

| | | ト ッ プ ダ ウ ン 型 | ト ム 下 ア の 意 見 を 聞 く ボ | 現 場 第 一 主 義 | 職 人 気 質 の 堅 実 派 | 国 外 語 を 使 い こ な す | IT を 駆 使 し て 仕 事 |
|------------------|------------|---------------------------------|---|----------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| | | (%) | | | | | |
| 業 種 | 流通業 | 30.2 | 29.4 | <u>29.8</u> | 3.4 | 1.7 | 5.5 |
| | 製造業 | 33.2 | 32.2 | 24.0 | 4.3 | 1.4 | 4.8 |
| | サービス業 | 33.3 | 35.1 | 24.6 | 1.8 | 1.8 | 3.5 |
| 創 業 時 代 | 江戸時代 | 31.9 | <u>29.7</u> | 26.8 | 3.6 | 1.4 | <u>6.5</u> |
| | 明治1：金本位制以前 | 31.1 | <u>33.4</u> | 25.5 | 4.3 | 2.0 | 3.6 |
| | 明治2：金本位制以降 | <u>37.4</u> | 20.2 | <u>33.3</u> | 4.0 | 0.0 | 5.1 |

また、『取締役（常勤・非常勤監査役含む）に占める創業一族の割合』については、「10%未満」(20.0%)、「10%～30%未満」(12.6%)、「30%～50%未満」(14.7%)、「50%以上」(51.4%)、であった。創業一族が半数を超える企業が50%強を占める結果となった。

3. 各論

(1) 経営変革

老舗企業の経営哲学として、「不易流行」の精神あげられる。そこで、本調査では9つの項目について、「創業以来、現在まで貴社（貴店）では変えてきたもの、変えていないものはどのようなことですか」との質問を実施した。（図表9）

まず、『変化させていないもの』としては、企業経営の根幹に関わる経営精神である「企業理念」（53.5%）と信用の証である「のれん（屋号・ブランド）」（53.0%）が5割以上を占めている。しかし、一部変更している企業も3割になっている。

『一部変更している』経営項目としては、「商品・サービス内容」（64.7%）「事業内容」「仕入先」「顧客」が60%代で続いた。次いで「販売エリア」「販売方法」が、50%台で、市場に関連する項目となっている。

図表9 創業以来から現在までの変化状況

| % | ほとんど変えていない | 一部変更している | まったく異なる | 無回答 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 企業理念 | <u>53.5</u> | 32.8 | 10.0 | 3.7 |
| のれん(屋号・ブランド) | <u>53.0</u> | 33.2 | 12.3 | 1.6 |
| 生産技術 | 8.2 | <u>37.0</u> | <u>35.1</u> | 19.6 |
| 販売方法 | 10.9 | <u>55.3</u> | <u>31.6</u> | 2.3 |
| 販売エリア | 11.9 | <u>58.2</u> | 27.7 | 2.1 |
| 顧客 | 6.8 | <u>61.6</u> | 29.6 | 1.9 |
| 仕入先 | 6.1 | <u>62.3</u> | 29.3 | 2.3 |
| 事業内容 | 18.1 | <u>63.5</u> | 17.0 | 1.4 |
| 商品・サービス内容 | 9.8 | <u>64.7</u> | 22.8 | 2.6 |

一方、『まったく異なる』項目は、「生産技術」(35.1%)「販売方法」(31.6%)など、企業側のスキルやノウハウに関するものであった。業種別と創業時代別に9つの経営的変革項目について『ほとんど変えていないもの』、『一部変更している』、『まったく異なる』の3段階指標による変革の状態をみてみた。(図表10)

まず、『ほとんど変えていない』項目に注目してみると、次のようにいえる。「企業理念」については、流通業は60.7%、製造業では49.0%、サービス業では58.3%となっている。流通業とサービス業に比べ、製造業は10ポイントほど低い。これは、製造業は、「技術」のイノベーション合わせた変化が要求されるからであろうと思われる。また、信用の証となり「のれん」については、流通業では50.2%、製造業では57.0%、サービス業では58.1%となっており、サービス業での割合が高い。

一方、9つの項目の中で『一部変更している』としてあげられている項目では、流通業で「仕入先」、「商品・サービス内容」、「事業内容」、「顧客」、「販売エリア」の5項目が60%以上である。

同様に60%以上の項目をみると製造業は「商品サービス内容」、「事業内容」の2項目、サービス業は「事業内容」、「顧客」、「商品・サービス内容」の3項目である。老舗流通業は、他業種に比べ『一部変更している』項目が多く、市場の変化に敏感に反応することが分かる。

次に、『まったく異なる』とあげられている項目の中で40%以上を占めている項目をみる。流通業と製造業は「生産技術」であった。また、30%以上を占める項目として、(図表11参照)流通業は「販売方法」(33.8%)、製造業では「販売方法」(32.9%)、「販売エリア」(37.9%)、「顧客」(38.4%)、「仕入先」(36.2%)であった。サービス業では、「生産技術」(33.9%)、「販売方法」(31.0%)、「仕入先」(31.7%)であった。製造業は他の業種に比べ多くの項目があげられた。これは、イノベーションの激しい製造業では、連動して顧客や販売先等も急変することが分かる。たとえば、任天堂などはその典型的な例であろう。

図表 10 業種別にみる経営変革 ; A

| 流通業 | ほとんど変えていない | 一部変更している | まったく異なる |
|-----|-----------------------------|--|-------------|
| | 企業理念 (60.7%) のれん (50.2%) | 仕入先 (69.1%) 商品・サービス内容 (67.9%) 事業内容 (67.5%) 顧客 (67.4%) 販売エリア(65.2%) 販売方法(56.0%) 生産技術(45.5%) | 生産技術(42.1%) |

| 製造業 | ほとんど変えていない | 一部変更している | まったく異なる |
|-----|-----------------------------|--|-------------|
| | のれん (57.0%) 企業理念 (49.0%) | 商品・サービス内容 (67.5%) 事業内容 (63.7%) 販売方法(57.7%) 仕入先 (56.3%) 顧客 (55.9%) 販売エリア(53.3%) 生産技術(42.3%) | 生産技術(50.5%) |

| サービス業 | ほとんど変えていない | 一部変更している | まったく異なる |
|-------|-----------------------------|---|---------|
| | 企業理念 (58.3%) のれん (58.1%) | 事業内容 (67.7%) 顧客 (66.1%) 商品・サービス内容 (61.0%) 仕入先 (58.3%) 販売エリア(55.9%) 生産技術(50.0%) 販売方法 (51.7%) | |

創業時代別に経営の変革をみると、創業時代区分では、「企業理念」は、江戸時代では創業 60.4%、金本位制度以前で 52.6%、金本位制度以降創業で 57.6%とどの年代も高くなっている。

また、『まったく異なる』とあげられている項目の中で、「生産技術」については、創業時代は別に若干の違いがみられる。明治時代に創業された企業は 45.8%と 46.3%、江戸時代創業企業 37.8%となっている。創業年度が新しいほど、変化が激しい傾向がみられることが注目される。

図表 11 業種別にみる経営変革 ; B

| | | a. 企業理念 (家訓等) | | | b. のれん | | | c. 生産技術 | | |
|------|-------------|----------------|----------|---------|------------|----------|---------|------------|----------|---------|
| | | ほとんど変えていない (%) | いる一部変更して | まったく異なる | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる |
| 業種 | 流通業 | 60.7 | 30.1 | 9.2 | 50.2 | 39.5 | 10.3 | 12.4 | 45.5 | 42.1 |
| | 製造業 | 49.0 | 38.9 | 12.0 | 57.0 | 28.5 | 14.5 | 7.2 | 42.3 | 50.5 |
| | サービス業 | 58.3 | 31.7 | 10.0 | 58.1 | 29.0 | 12.9 | 16.1 | 50.0 | 33.9 |
| 創業時代 | 江戸時代 | 60.4 | 33.3 | 6.3 | 59.9 | 29.6 | 10.5 | 11.0 | 51.2 | 37.8 |
| | 明治1: 金本位制以前 | 52.6 | 35.3 | 12.1 | 53.6 | 33.4 | 13.0 | 10.0 | 44.2 | 45.8 |
| | 明治2: 金本位制以降 | 57.6 | 31.3 | 11.1 | 45.5 | 40.6 | 13.9 | 10.0 | 43.8 | 46.3 |

| | | d. 販売方法 | | | e. 販売エリア | | | f. 顧客 | | |
|------|-------------|------------|----------|---------|------------|----------|---------|------------|----------|---------|
| | | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる |
| 業種 | 流通業 | 10.3 | 56.0 | 33.8 | 12.0 | 65.2 | 22.7 | 6.0 | 67.4 | 26.6 |
| | 製造業 | 9.4 | 57.7 | 32.9 | 8.9 | 53.3 | 37.9 | 5.7 | 55.9 | 38.4 |
| | サービス業 | 17.2 | 51.7 | 31.0 | 20.3 | 55.9 | 23.7 | 12.9 | 66.1 | 21.0 |
| 創業時代 | 江戸時代 | 7.3 | 55.6 | 37.1 | 12.0 | 58.7 | 29.3 | 8.6 | 60.9 | 38.4 |
| | 明治1: 金本位制以前 | 11.8 | 57.7 | 30.5 | 12.0 | 58.1 | 29.9 | 6.2 | 62.3 | 31.5 |
| | 明治2: 金本位制以降 | 14.9 | 54.5 | 30.7 | 13.0 | 65.0 | 22.0 | 7.0 | 67.0 | 26.0 |

| | | g. 仕入先 | | | h. 事業内容 | | | i. 商品・サービス内容 | | |
|------|-------------|----------------|----------|---------|------------|----------|---------|--------------|----------|---------|
| | | ほとんど変えていない (%) | いる一部変更して | まったく異なる | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる | ほとんど変えていない | いる一部変更して | まったく異なる |
| 業種 | 流通業 | 5.6 | 69.1 | 25.3 | 13.2 | 67.5 | 19.2 | 8.1 | 67.9 | 23.9 |
| | 製造業 | 7.5 | 56.3 | 36.2 | 19.7 | 63.4 | 16.9 | 9.0 | 67.5 | 23.6 |
| | サービス業 | 10.0 | 58.3 | 31.7 | 24.2 | 67.7 | 8.1 | 16.9 | 61.0 | 22.0 |
| 創業時代 | 江戸時代 | 9.3 | 61.3 | 29.3 | 21.2 | 61.6 | 17.2 | 12.1 | 66.4 | 21.5 |
| | 明治1: 金本位制以前 | 4.9 | 64.7 | 30.4 | 16.8 | 66.7 | 16.5 | 9.2 | 67.0 | 23.9 |
| | 明治2: 金本位制以降 | 6.1 | 64.3 | 29.6 | 18.6 | 61.8 | 19.6 | 10.0 | 65.0 | 25.0 |

(2) 経営態度

市場開発、仕入先開発、人材採用、社内での人材登用、技術・商品開発、販売チャネル開発、広告・宣伝、社風の8つの項目について、革新～保守の程度を質問した。(図表13)『革新的』にウェイトが高い項目は「市場開発」「仕入先開発」「技術・商品開発」「販売チャネル開発」の4項目である。しかし、「市場開発」「仕入先開発」「技術・商品開発」の3項目は、『どちらかといえば保守的』との回答も多く二極化しているようである。

一方、保守性のウェイトが高い項目は「社風」であった。また、「人材採用」「社内での人材登用」「広告・宣伝」の3項目は、どちらともいえないとの回答が多い。やや保守的な方向にウェイトが高くなっている。

図表13 革新的～保守的の程度

| % | 革新性 ←————→ 保守性 | | | | | |
|----------|----------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------|-----|
| | 革新的 (積極的) | どちらか といえば 革新的 | どちらとも いえない | どちらか といえば 保守的 | 保守的 (消極的) | 無回答 |
| 市場開発 | 15.6 | <u>35.8</u> | 20.2 | <u>26.0</u> | 1.4 | 1.1 |
| 仕入先開発 | 8.9 | <u>30.2</u> | 26.1 | <u>30.2</u> | 2.5 | 2.1 |
| 人材採用 | 7.7 | 23.5 | <u>36.5</u> | 28.8 | 2.3 | 1.2 |
| 社内での人材登用 | 6.1 | 28.9 | <u>35.6</u> | 25.3 | 2.3 | 1.8 |
| 技術・商品開発 | 14.4 | <u>34.7</u> | 27.9 | 14.7 | 1.9 | 6.3 |
| 販売チャネル開発 | 10.5 | <u>35.8</u> | 30.0 | 19.1 | 2.3 | 2.3 |
| 広告・宣伝 | 6.3 | 17.2 | <u>30.9</u> | 27.9 | 15.4 | 2.3 |
| 社風 | 3.2 | 20.9 | 26.8 | <u>43.5</u> | 4.6 | 1.1 |

次に、業種別(図表14)でみると、流通業は、「仕入開発」(革新, どちらかといえば革新; 13.6%, 34.5%)で他業種に比べ革新的でシフトしている。また、製造業では、「技術開発」(同; 20.0%, 39.5%)、サービス業では「社風」(同; 4.8%, 30.6%)と高くなっている。全体的として流通業やサービス業は、革新的の方向にウェイトがシフトしており、製造業はどちらかといえば保守的な傾向がみられる。

次いで、創業時代別でみると、「社風」に関しては、江戸時代に創業された企業よりも、明治時代に創業された企業の方がやや保守的な傾向がみられる。

(3) 独自技術のノウハウの保有

企業がもつ技術は大きな財産である。この財産がなくなるとするならばその企業は市場における生き残りに大きな打撃を与えるといっても過言ではない。そこで、『現在、貴社が保有している独自の技術・サービス(伝来のノウハウ等)がありますか』とたずねたところ、「ある」45.3%、「ない」49.1%(無回答5.1%)と2分された。しかし、これらは、業種によって差が大きい項目であると思われる。

図表 14 経営の革新的と保守的の態度

| | a. 市場開発 | | | | | b. 仕入先開発 | | | | |
|------------|--------------|-------------|------|--------------|--------------|--------------|-------------|------|--------------|--------------|
| | 革新的 (積極的) | どちらか といえ | ない | どちらか ともいえ | 保守的 (消極的) | 革新的 (積極的) | どちらか といえ | ない | どちらか ともいえ | 保守的 (消極的) |
| (%) | | | | | | | | | | |
| 流通業 | 14.5 | 38.7 | 20.9 | 25.1 | 0.9 | 13.6 | 34.5 | 24.3 | 25.5 | 2.1 |
| 製造業 | 18.2 | 36.0 | 18.7 | 26.2 | 0.9 | 5.2 | 28.3 | 25.9 | 37.7 | 2.8 |
| サービス業 | 16.1 | 29.0 | 24.2 | 25.8 | 4.8 | 3.3 | 30.0 | 31.7 | 30.0 | 5.0 |
| 江戸時代 | 15.0 | 41.2 | 19.0 | 24.8 | 0.0 | 7.3 | 31.1 | 29.1 | 29.1 | 3.3 |
| 明治1：金本位制以前 | 16.5 | 32.3 | 23.2 | 26.5 | 1.6 | 9.4 | 30.6 | 28.0 | 30.3 | 1.6 |
| 明治2：金本位制以降 | 14.9 | 40.6 | 13.9 | 27.7 | 3.0 | 11.0 | 31.0 | 19.0 | 35.0 | 4.0 |

| | c. 人材採用 | | | | | d. 社内での人材登用 | | | | |
|------------|--------------|-------------|------|--------------|--------------|--------------|-------------|------|--------------|--------------|
| | 革新的 (積極的) | どちらか といえ | ない | どちらか ともいえ | 保守的 (消極的) | 革新的 (積極的) | どちらか といえ | ない | どちらか ともいえ | 保守的 (消極的) |
| (%) | | | | | | | | | | |
| 流通業 | 6.8 | 21.7 | 45.1 | 24.3 | 2.1 | 7.2 | 24.7 | 45.1 | 20.9 | 2.1 |
| 製造業 | 8.9 | 23.4 | 31.3 | 33.6 | 2.8 | 5.2 | 30.5 | 29.1 | 33.3 | 1.9 |
| サービス業 | 9.7 | 29.0 | 30.6 | 29.0 | 1.6 | 6.6 | 39.3 | 31.1 | 18.0 | 4.9 |
| 江戸時代 | 7.2 | 23.0 | 40.8 | 25.7 | 3.3 | 5.3 | 29.1 | 39.1 | 25.2 | 1.3 |
| 明治1：金本位制以前 | 7.4 | 23.2 | 38.4 | 29.4 | 1.6 | 5.9 | 28.7 | 36.5 | 26.7 | 2.3 |
| 明治2：金本位制以降 | 9.9 | 26.7 | 26.7 | 33.7 | 3.0 | 8.8 | 32.4 | 31.4 | 23.5 | 3.9 |

| | e. 技術・商品開発 | | | | | f. 販売チャネル開発 | | | | |
|------------|--------------|-------------|------|--------------|--------------|--------------|-------------|------|--------------|--------------|
| | 革新的 (積極的) | どちらか といえ | ない | どちらか ともいえ | 保守的 (消極的) | 革新的 (積極的) | どちらか といえ | ない | どちらか ともいえ | 保守的 (消極的) |
| (%) | | | | | | | | | | |
| 流通業 | 11.2 | 34.9 | 34.0 | 18.1 | 1.9 | 10.5 | 37.7 | 29.8 | 19.7 | 2.2 |
| 製造業 | 20.0 | 39.5 | 25.7 | 13.8 | 1.0 | 13.1 | 37.9 | 28.0 | 20.6 | 0.5 |
| サービス業 | 13.8 | 37.9 | 29.3 | 10.3 | 8.6 | 9.8 | 31.1 | 39.3 | 11.5 | 8.2 |
| 江戸時代 | 14.3 | 41.5 | 28.6 | 13.6 | 2.0 | 10.0 | 40.0 | 31.3 | 16.0 | 2.7 |
| 明治1：金本位制以前 | 15.5 | 34.8 | 31.0 | 16.9 | 1.7 | 10.4 | 36.4 | 32.1 | 19.5 | 1.6 |
| 明治2：金本位制以降 | 16.5 | 37.1 | 27.8 | 15.5 | 3.1 | 13.1 | 32.3 | 25.3 | 25.3 | 4.0 |

| g. 広告宣伝 | g. 広告宣伝 | | | | | h. 社風 | | | | | | | |
|------------|--------------|---------------------|--------------|-------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------|--------------------------------------|---|-------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| | 革新的 (積極的) | 革新的 どちらかといえ ば | どちらともい えな | 保 守 的 | ど ち ら か と い え ば | 保 守 的 (消 極 的) | 革 新 的 (積 極 的) | 革 新 的 | ど ち ら か と い え ば | い ど ち ら か と い え な | 保 守 的 | ど ち ら か と い え ば | 保 守 的 (消 極 的) |
| (%) | | | | | | | | | | | | | |
| 流通業 | 5.6 | 21.6 | 31.6 | 25.5 | 15.6 | 3.0 | 19.3 | 32.6 | 41.2 | 3.9 | | | |
| 製造業 | 6.1 | 15.0 | 32.9 | 30.0 | 16.0 | 1.9 | 20.9 | 27.0 | 45.1 | 5.1 | | | |
| サービス業 | 11.5 | 13.1 | 34.4 | 26.2 | 14.8 | 4.8 | 30.6 | 17.7 | 41.9 | 4.8 | | | |
| 江戸時代 | 7.8 | 19.6 | 34.0 | 20.3 | 18.3 | 2.6 | 23.7 | 30.3 | 39.5 | 3.9 | | | |
| 明治1：金本位制以前 | 5.6 | 18.4 | 29.2 | 33.4 | 13.4 | 2.6 | 20.6 | 26.7 | 46.3 | 3.9 | | | |
| 明治2：金本位制以降 | 7.1 | 12.1 | 35.4 | 26.3 | 19.2 | 5.9 | 18.8 | 23.8 | 43.6 | 7.9 | | | |

業種別と創業時代別に独自技術の保有の割合を示したものが図表 15 と図表 16 である。まず、業種別にみても次の通りである。「独自技術を保有」を保有している業種は、製造業が 63.3%と最も高い比率となっている。次いで、サービス業で 50.0%である。流通業は、34.1%と他業種と比較しても低い割合になっている。製造業は、独自の技術やノウハウを生命線として生き残ってきたことが分かる。

一方、創業時代別に「独自技術を保有」している現状をみると、江戸時代は 54.8%、金本位制度以前が 47.1%を占め、金本位制度以降が 38.8%となっている。創業年度が古いほど「独自性」が高いといえる。

図表 15 業種別に「独自技術」保有率(%)

| | |
|-------|------|
| 流通業 | 34.1 |
| 製造業 | 63.3 |
| サービス業 | 50.0 |

図表 16 創業時代別に「独自技術」保有率(%)

| | |
|---------------|------|
| 江戸時代 | 54.8 |
| 明治1 金本位制以前 | 47.1 |
| 明治1 金本位制以降 | 38.8 |

(4) のれん分け(独立支援)制度

『従業員の独立を支援する起業支援など制度はありますか』と、のれん分けに関連する質問をした。(図表 17)

図表 17 独立の支援制度の有無 (%)

| | | |
|-----|------|-----|
| ある | ない | 無回答 |
| 3.5 | 94.9 | 1.6 |

独立の支援制度の有無について、このような制度を実施している企業は 3.5%しかなく、ほとんどの企業では独立の支援制度が制定されていない結果となった。

独立の支援制度について、支援制度がある企業における具体的な制度名と内容について、図表 18 にまとめた。これらをもとにみると、制度名に「のれん分け」と付けている企業は 3 企業あり、その内の 2 企業は、大手の老舗飲食業であった。

図表 18 独立を支援する起業支援の制度名と内容

| | |
|-------------------------|--|
| 50 才独立支援制度 | 自己の人生設計を見直し、起業を志すものに対し、退職金にて起業資金（約 15 ヶ月分）を上乗せし、会社の業務の足らぬところをアウトソーシングする制度 |
| セカンドキャリア支援プログラム | ・社員が自主的な選択により新しい第二の職業人生等に向かいスタートし、自己実現を図ろうとする場合の援助制度。 ・準備期間の為に有給利用や退職金の割増制度がある。 |
| のれんわけ制度 (創業 1869 年) | 独立しようとする社員のレベルに合わせて身分保障をしたり、公的機関からの資金借入れの弁を計ったり、かつ市場調査の手伝いも行う。また開業時に人的支援も有り。 |
| のれん分け | 十分な期間働いて実力をつけた人達には、その人の商圏まで渡し、独立してもらいます。 |
| 業務委託制度 | 小規模のガソリンスタンドの運営を独立した従業員に委託 |
| 社内ベンチャービジネス支援政策 | 社員が事業アイデアを立案し、自ら事業化するまでのプロセスを会社として支援する制度。 |
| 修行制 | 社長の許可の後、独立できる。 |
| 新のれんわけ制度 (創業 1801 年) | 10 年以上の勤務者で 300 万円以上の頭金保有者でかつ独立を志すものに援助する制度 |
| 新規事業提案制度 | 自ら責任者として新しい事業を行うことを提案し、採用された場合、会社が一定割合の出資をする。 |
| 選択定年制度 | ある一定年齢に達した社員に対して、早期退職をして自立するための準備を支援する「セカンドキャリアチャレンジ退職制度」「再就職斡旋プログラム」「自立支援金制度」などがある。 |
| 独立開業を支援する | 小売業をさせる |

(5) 取引先関係；商慣行

老舗企業における取引先との関係は、長期取引の関係にある。そこには、長年の信頼と信用で構築されている。そこで、『戦前（1941 年以前）から取引している仕入先はありま

すか。』という質問と、『商慣行についてお伺いします。貴社では仕入れ先との契約の際、書類上でどの程度取り決めをしていますか。』との2つの質問を実施した。

図表 19 は、戦前から取引している仕入先の結果を示している。また、図表 20 には、仕入先との書類上での契約の取り決めの程度に対する回答の結果を示している。

戦前から取引をしている仕入先の有無については、戦前から取引している仕入先があると回答した企業が 61.8%を占めている。半数以上の企業は戦前から取引をする長期取引の関係が強い。

一方、仕入先との書類上での契約の取り決めの程度について、「基本契約書・注文書は常に取り交わしている」という企業が 37.5%を占めている。また、「そのつど注文書を取り交わしている」という企業も 33.5%を占めている。契約の取り決めについて、「基本契約書・注文書は常に取り交わしている」と「そのつど注文書を取り交わしている」を合わせると 70%強を占めている。

(6)顧客関係：顧客データベース、苦情対応

老舗企業について、『戦前（1941 年以前）から取引している顧客（お得意先）はありますか』長期顧客との関係についてたずねた。（図表 21）また、『顧客台帳もしくは顧客に関するデータベースを構築していますか』

と、その活用実態についても質問した。さらに、『お客様相談室など苦情等の対応窓口を設置していますか』という、顧客対応の実態についても調べた。

戦前から取引している顧客の有無については、70%の老舗企業が戦前からの顧客を維持している。長期の顧客との関係づくりが保持されていることが分かる。

また、顧客データベースの構築を行っている企業は、「構築済」と「一部構築中を」あわせて約 80%であった。一方、顧客データベースの利用状況について図表 23 をみると、半数以上の企業では「一部利用している」状況である。また、「積極的に利用している」と回答した企業も 40.1%を占め、顧客のデータベースの利用状況としては、90%の企業が何らかのかたちで利用している。しかし、「苦情などの対応窓口」を設置している企業は、図表 24 に示されているように、対応の窓口を設置している企業は 34%にとどまり、設置

図表 19 戦前から取引している仕入先 (%)

| | |
|-----|------|
| ある | 61.8 |
| ない | 34.0 |
| 無回答 | 4.2 |

図表 20 仕入先との書類上での契約程度 (%)

| | | |
|----------------------|------------------|---------------|
| 基本契約書・注文書は常に取り交わしている | そのつど注文書を取り交わしている | ほとんど取り交わしていない |
| 37.5 | 33.5 | 27.4 |

図表 21 戦前から取引している顧客 (%)

| | |
|-----|------|
| ある | 70.0 |
| ない | 26.8 |
| 無回答 | 3.2 |

していない企業が半数以上を占めている状況にある。これは、長期の顧客との関係で日常的に苦情が処理されていることも想定できる。

図表 22 顧客データベースの構築 (%)

| 構築済み | 一部構築している | 計画中 | 構築していない | 無回答 |
|------|----------|-----|---------|-----|
| 36.7 | 45.6 | 6.8 | 10.4 | 0.5 |

図表 23 顧客データベースの利用状況 <n=406> (%)

| 積極的に利用している | 一部利用している | 計画中 | まだ利用していない | 無回答 |
|------------|----------|-----|-----------|------|
| 40.1 | 51.2 | 3.2 | 8.3 | 18.8 |

図表 24 苦情などの対応窓口の設置状況 (%)

| 設置している | 計画中 | 設置していない | 無回答 |
|--------|-----|---------|-----|
| 34.4 | 6.8 | 58.1 | 0.7 |

7) 地域貢献・社会貢献

老舗企業の特徴の1つとして、利益還元の一環としての社会貢献や地域貢献があげられる。そこで、7つの項目についての実施状況をきいた。(図表 25)

実施されているものとしては、「地元の祭りに参加」(44.9%)、「社内・工場見学」(40.4%)、「会社主催のイベント」(36.7%)の3項目が中心となっている。

図表 25 実施している地域貢献行事など

| 社内・工場見学 | 博物館・美術館 | 派遣講師 | 地元の祭りに参加 | セミナーやフォーラムの開催 | 会社主催のイベント | 社員のボランティア支援 | その他 |
|-------------|---------|------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----|
| <u>40.4</u> | 5.6 | 18.1 | <u>44.9</u> | 23.3 | <u>36.7</u> | 11.6 | 3.3 |

(8) 事業ドメイン；本業の変化と商圏

老舗企業にとっての変革と伝承という側面から、本業の変遷、商圏の変遷について、次のような質問を実施した。

まず、本業の変遷について、『現在の貴社(貴店)の技術・商品・サービスについてお伺

います』という質問をし、図表 26 にその回答結果を示した。

本業の変遷についてみると、半数以上の企業が創業時の商品から応用した経営をしている。残りの半数については、伝統を受け続ける「創業時の商品を中心とした経営」(23.3%)と大きな変革をした「創業時の商品とはほとんど異なる経営」(20.0%)と二分された。

図表 26 技術・商品・サービスによる経営状況(%)

| | |
|-------------------|-------------|
| 創業時の商品を中心とした経営 | 23.3 |
| 創業時の商品から応用した経営 | <u>55.8</u> |
| 創業時の商品とはほとんど異なる経営 | 20.0 |
| 無回答 | 0.9 |

また、技術・商品・サービスについて経営的な変遷を質問した結果を業種別と創業時代別に示した。(図表 27)

流通業では、「創業当時の本業の商品とはほとんど異なっている経営」(23.8%)がやや高い。一方、サービス業は、「創業当時の本業の商品を中心とした経営」ウエイトが高い傾向がみられる。

創業時代別にみると、江戸時代創業企業では、「創業当時の本業の商品を中心とした経営」(33.3%)多く占め、明治時代創業企業では、「創業当時の本業の商品とはほとんど異なる経営」の比率が高い。

図表 27 本業の経営状況の変化

| | | (%) | 創業当時の本業の商品(サービス・技術)を中心とした経営を展開 | 創業当時の本業の商品(サービス・技術)から応用した経営が主体 | 創業当時の本業の商品(サービス・技術)とはほとんど異なる経営 |
|------|-------------|-------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 業種 | 流通業 | 17.4 | 58.7 | 23.8 | |
| | 製造業 | 27.8 | 54.2 | 18.1 | |
| | サービス業 | <u>31.7</u> | 51.7 | 16.7 | |
| 創業時代 | 江戸時代 | <u>33.3</u> | 53.8 | 12.8 | |
| | 明治1: 金本位制以前 | 19.2 | 57.8 | <u>23.1</u> | |
| | 明治2: 金本位制以降 | 21.8 | 55.4 | 22.8 | |

次に、商圈の状況について、『現在の貴社(貴店)の商圈についてお伺いします』という質問を行い、その質問に対する回答を図表 28 に示した。

「地元を中心」とした商圏が 34%と最も多く占めている。また、「全国展開」をしている企業にいたっても 31.8%と 3 割以上を占めている。

一方、「地域を限定」した商圏や「海外まで展開」した商圏は 20%以下である。

業種別にみても (図表 29)、流通業とサービス業の 40%が「地元地域を中心」とした展開であった。しかし、製造業は、「地域を限定せず全国」に展開しているが 40%以上を占め、市場領域が広い傾向がみられる。

また、「海外まで展開している」も 20%以上を占めている。創業時代別には大きな差はみられなかった。

さらに、事業ドメインと商圏の関係をみたのが、図表 30 である。創業時の商品・サービスで地元の市場のみでの経営をする企業は 1

割以下である。創業時からの応用を基盤にして、市場を拡大してゆくケースが多いといえる。一方、「地元中心で、創業時の商品から応用した経営」は 17.9%あり、地元中心であっても、創業時のままではよいというわけではないとみることもできよう。

図表 28 商圏状況 (%)

| | |
|------|------|
| 地元中心 | 34.0 |
| 地域限定 | 19.6 |
| 全国展開 | 31.8 |
| 海外展開 | 14.2 |
| 無回答 | 0.4 |

図表 29 商圏の状況の変化

| 業種 | 創業時代 | 商圏状況 (%) | | | |
|-------------|------|-----------------|----------------|------------------|------------|
| | | 地元地域を中心とした展開である | 地域を限定した展開をしている | 地域を限定せず全国に展開している | 海外まで展開している |
| 流通業 | | 43.6 | 22.9 | 25.8 | 7.6 |
| 製造業 | | 17.1 | 14.7 | 44.7 | 23.5 |
| サービス業 | | 42.6 | 16.4 | 27.9 | 13.1 |
| 江戸時代 | | 32.7 | 17.3 | 36.5 | 13.5 |
| 明治 1：金本位制以前 | | 34.2 | 21.0 | 29.0 | 15.8 |
| 明治 2：金本位制以降 | | 36.3 | 19.6 | 33.3 | 10.8 |

図表 30 事業ドメインと商圏状況; A (全体を 100 とした%)

| 事業ドメイン | 商品 | 市場の拡大 | | | |
|------------------|-------|-------|------|------|------|
| | | 地元中心 | 地域限定 | 全国展開 | 海外展開 |
| 創業時の商品を中心とした経営 | 商品 | 8.7 | 4.1 | 7.6 | 3.2 |
| 創業時の商品から応用した経営 | 商品の拡大 | 17.9 | 11.3 | 18.3 | 8.9 |
| 創業時の商品とほとんど異なる経営 | | 7.4 | 4.3 | 6.0 | 2.3 |

また、図表 31 は、事業ドメインのタイプ別にみた市場戦略である。これをみると、事業ドメインの違いがあっても、市場展開のパターンは大差がないことが分かる。事業ドメインの戦略と市場拡大の戦略は、同時並行的に展開されるものでないのかもしれない。アンゾフの「商品と市場のモデル」のパターンを表しているように思われる。

図表 31 事業ドメインと商圏状況; B

| (%) | 地元中心 | 地域限定 | 全国展開 | 海外展開 |
|-----------------------------|------|------|------|------|
| 創業時の商品を中心とした経営 (n=133) | 36.8 | 17.3 | 32.3 | 13.5 |
| 創業時の商品から応用した経営 (n=318) | 31.8 | 20.1 | 32.4 | 15.7 |
| 創業時の商品とほとんど異なる経営 (n=113) | 37.2 | 21.2 | 30.1 | 11.5 |

(9) 創業地

地域との結びつきの強い老舗企業にとって、創業の地域は重要な役割をもつ。本調査では、この点に関して、『貴社（貴店）は創業時から現在の所在地で本社機能事業活動を行っていますか』の質問と、『移動された理由をいくつか選んで○印をつけてください』といった質問を行った。

前者の質問に対する回答は図表 32 に示されている。また、後者の質問に対する回答は図表 33 に示されている。

まず、図表 32 より、本社移転に関する質問の回答をみると、「創業時とは別の場所」は約 4 割に達している。

そして、その理由の主な理由として、図表 33 よりみても、「より大きな商圏を求めて」（31.3%）、「インフラが整備された所へ」（26.6%）、「新規事業展開のため」（20.6%）の 3 項目が主な移転理由のもと、新市場や事業に関わる整備などがあげられた。

図表 32 創業時からの本社移転の有無 (%)

| | |
|-----------|------|
| 創業時から同じ場所 | 60.5 |
| 創業時とは別の場所 | 39.1 |
| 無回答 | 0.4 |

図表 33 本社の移転理由 <n=233> (%)

| | |
|--------------|------|
| より大きな商圏を求めて | 31.3 |
| よりより労働力を求めて | 8.6 |
| 自然資源を求めて | 3.0 |
| インフラが整備された所へ | 26.6 |
| 行政による誘致 | 11.2 |
| 事業の統廃合のため | 13.7 |
| 取引先が移動したため | 0.0 |
| 新規事業展開のため | 20.6 |
| その他 | 27.0 |

(10) 時代別の事業変遷；事業エリア、商品・サービスの営業展開、売上

江戸時代、明治時代、大正時代、昭和戦前、昭和戦後、平成の各時代について、事業エリア、商品・サービスの営業展開、売上について質問を行った。各質問についての選択肢は次の通りである。

事業エリアについては、【1. 地元および周辺、2. ほぼ全国、3. 海外まで進出】の 3 つの選択肢を用いた。商品・サービスの営業展開については、【1. 新しい販売網を開発、2. 既存の

販売網中心】の2つの選択肢を用いた。売上については、【1. 成長、2. 横ばい、3. 下降、4. 不明】の4つの選択肢を用いた。

まず、事業展開エリア(図表 34)については、江戸から昭和戦前までは、「地元および周辺」が70%台で推移している。一方、戦後および平成になるとその比率は各時代それぞれ約10ポイント低下している。

そして、この時代には「ほぼ全国」の比率が伸びていることが分かる。また、平成になると、「海外まで進出」は約15%で、ほぼ6社に1社が海外市場の開拓を行っていることになる。

図表 34 事業展開エリア

| (%) | 江戸時代 (n=170) | 明治時代 | 大正時代 | 昭和戦前 | 昭和戦後 | 平成時代 |
|---------|-----------------|------|------|------|-------------|-------------|
| 地元および周辺 | 76.5 | 79.6 | 75.6 | 70.7 | <u>61.9</u> | <u>50.7</u> |
| ほぼ全国 | 10.0 | 11.1 | 15.1 | 14.7 | <u>26.8</u> | <u>32.3</u> |
| 海外まで進出 | 0.0 | 2.3 | 3.3 | 10.5 | 9.3 | <u>14.9</u> |
| 無回答 | 13.5 | 7.0 | 6.0 | 4.0 | 1.9 | 2.1 |

次に、「商品・サービスの営業展開」(図表 35)についてみると、販売網の転換あるいは開拓には、戦前と戦後の間に大きな転換点があるようだ。この時点で、「新しい販売網開発」と「既存の販売網中心」の比率が逆転していることが分かる。

図表 35 商品・サービスの営業展開

| (%) | 江戸時代 (n=170) | 明治時代 | 大正時代 | 昭和戦前 | 昭和戦後 | 平成時代 |
|----------|-----------------|-------------|------|------|------|-------------|
| 新しい販売網開発 | 16.5 | <u>28.4</u> | 21.1 | 26.8 | 61.4 | <u>66.0</u> |
| 既存の販売網中心 | 62.9 | <u>57.0</u> | 66.3 | 63.5 | 34.0 | <u>28.1</u> |
| 無回答 | 20.6 | 14.6 | 12.6 | 9.6 | 4.6 | 6.0 |

また、売上高の変化(図表 36)をみると、昭和戦後に成長している企業が80%強となっている。しかし、各年の推移をみると、決して平坦な道のりではないことが推測される。老舗企業は、多くの紆余曲折を生き抜いてきた企業であるということであろう。

ちなみに、江戸時代から平成まで成長を続けている企業は4社、明治から平成まで成長を続けている老舗企業は、23社であった。また、戦後から平成にかけて成長している老舗企業は117社で、20.5%であった。

図表 36 売上状況

| | 江戸時代 (n=170) | 明治時代 | 大正時代 | 昭和戦前 | 昭和戦後 | 平成時代 |
|--------|-----------------|------|------|------|------|------|
| 右上がり成長 | 21.8 | 39.1 | 38.1 | 40.9 | 81.8 | 28.2 |
| 横ばい | 22.9 | 23.7 | 27.0 | 30.5 | 10.2 | 45.3 |
| 下降 | 1.2 | 0.2 | 1.4 | 8.1 | 4.2 | 22.6 |
| 不明 | 36.5 | 26.3 | 23.2 | 13.5 | 0.2 | 0.0 |
| 無回答 | 17.6 | 10.7 | 10.4 | 7 | 3.7 | 3.9 |

また、過去の経営上のトラブルについて、次のような質問を行った。

『貴社(店)では、(過去10年の間で)どのような問題が経営に大きな影響を与えましたか』

『1.<A.経営上の問題>のうちあてはまる番号にいくつでも○印をつけてください』²との質問を設けた。過去10年間での経営問題に対する回答を図表37に示した。

図表37より、経営上の問題点としては、「競合企業の進出・出現」(40.7%)、「営業・販売戦略」(37.9%)、「財務体質」(33.0%)が上位3項目としてあげられた。次いで、「資金調達」(29.3%)が30%弱であった。

老舗企業も激しい競争社会の中で、独自の経営手腕を発揮しながら生き抜いてきているようである。

(11)長期取引の利点

老舗企業の最も大きな利点の1つとして、ステークホルダーに対する長期の関係性にあるといえよう。取引において、老舗企業はどのようなメリットを感じているのだろうか。

「長期に取引」があることの利点についてきいてみた。図表38より、長期にわたる相互の理解が、仕入れにも販売にも役立っているとみているようである。

企業を取り巻くステークホルダーとの長期の関係性の構築は、いくつかの利点を生じさせる。もちろん、デメリットも発生することもあり両刃の剣であることも間違いないと思われる。

しかし、利点をみてもみると、従業員の長期雇用は、計画的な人材の育成面や暗黙をふく

図表 37 過去10年間の経営問題

| | |
|------------|------|
| 資金調達 | 29.3 |
| 事業の多角化 | 17.5 |
| 株・不動産投資 | 4.7 |
| 後継者継承 | 9.6 |
| 財務体質 | 33.0 |
| 海外進出 | 6.1 |
| 競合企業の進出・出現 | 40.7 |
| 商品・サービス開発 | 21.2 |
| 営業・販売戦略 | 37.9 |
| 人事・労務管理 | 24.0 |
| その他 | 6.1 |

² この質問には、2○をつけた経営上の問題について、それぞれの問題が招いた結果を<C.経営問題の結果>から大3つまで選び、B.選択欄>にその番号を記入して下さい。また、その対応策についての設問も設けてある。(調査票参考)

め情報の共有化による業務の効率化などがあげられよう。また、取引先との長期の取引関係は、技術水準の高め、お互いに経営上の課題の共有化を図ることによって、課題解決にスピーディーな対応ができよう。また、株主が長期に株を保有することは、経営者は事業に専念でき、ポジティブな相互牽制を可能にする。顧客との長期関係は、顧客からの情報収集が容易なり、市場のニーズにあった商品やサービス開発が行われやすくなる。

いずれにしても、相互理解の深化によって情報の透明性が確保できると、経営資源の集中など効率的でリスクの少ない長期経営計画や戦略が立てやすくなる。これによって安定的な経営基盤が維持されることになる。

図表 38 「長期に取引」があることの利点 (%)

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| 契約書にとらわれず、必要に応じて臨機応変な取引ができる | 37.9 |
| 仕入先は、当社のニーズを理解した、的確な提案や商取引をしてくれる | <u>59.5</u> |
| 販売先の要望をよく知っているので、的確な提案をすることができる | 50.5 |
| 長年の信用があるので、突発的な事故などに対して融通を利かすことができる | 47.7 |
| 信頼関係があるので、販売先には積極的な提案を行っている | 46.7 |
| その他 | 2.3 |

(12) 経営要素の重視度

8つの経営項目についての重視度をたずねた。『貴社（貴店）にとって、以下にあげた各項目はどの程度重要とお考えでしょうか。それぞれ1つずつ○印をつけて下さい。』と「仕入先や顧客からの信頼」は、90%を超えた。他に、「商品・サービスへの信頼」（83.0%）や「技術力（商品力）」（70.4%）などが上位項目であった。（図表 39）

図表 39 経営要素の重視度

| | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要でない | 重要でない | 無回答 |
|-------------|-------------|-------------|----------|-------|-----|
| 仕入先や顧客からの信頼 | <u>92.6</u> | 6.1 | 0.0 | 0.2 | 1.1 |
| 従業員間の信頼 | <u>52.8</u> | <u>44.4</u> | 1.4 | 0.0 | 1.4 |
| 商品・サービスへの信頼 | <u>83.0</u> | 14.9 | 0.4 | 0.2 | 1.6 |
| 組織のまとまり | <u>48.2</u> | <u>47.5</u> | 3.0 | 0.0 | 1.2 |
| 技術力（商品力） | <u>70.4</u> | 26.5 | 1.2 | 0.0 | 1.9 |
| 経営経験の豊富さ | 26.1 | <u>56.7</u> | 14.2 | 1.9 | 1.1 |
| のれん（ブランド力） | <u>40.0</u> | <u>42.3</u> | 15.4 | 1.2 | 1.1 |
| 地域への貢献 | 26.3 | <u>55.8</u> | 15.4 | 1.4 | 1.1 |

業種別でみてみると、製造業では、「のれん(ブランド力)」に関しては、かなり重要であると回答している企業は50%以上を占めている。一方、流通業では30%程度と低い割合となっている。製造業は「のれん」へのこだわりは強いことが分かる。

また、創業時代別にみてみると、「組織のまとまり」については、明治時代に創業された企業よりも江戸時代に創業された企業の方が重要であると回答している割合が高くなっている。「経営経験の豊富さ」については、江戸時代創業企業よりも金本位制以降の明治時代創業企業の方が「ある程度重要である」比率が高くなっている。

図表 40 業種、創業時代別経営要素の重視度

| 業種 | 創業時代 | a. 仕入先や顧客からの信頼 | | | | b. 従業員間の信頼 | | | |
|------------|------|----------------|--------|-----------|--------|------------|--------|-----------|--------|
| | | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない |
| | | (%) | | | | | | | |
| 流通業 | | 94.9 | 5.1 | 0.0 | 0.0 | 53.8 | 45.7 | 0.4 | 0.0 |
| 製造業 | | 90.7 | 8.8 | 0.0 | 0.5 | 53.5 | 45.1 | 1.4 | 0.0 |
| サービス業 | | 96.7 | 3.3 | 0.0 | 0.0 | 53.3 | 43.3 | 3.3 | 0.0 |
| 江戸時代 | | 91.6 | 8.4 | 0.0 | 0.0 | 56.1 | 43.2 | 0.6 | 0.0 |
| 明治1：金本位制以前 | | 93.5 | 6.2 | 0.0 | 0.3 | 51.6 | 46.1 | 2.3 | 0.0 |
| 明治2：金本位制以降 | | 97.0 | 3.0 | 0.0 | 0.0 | 55.4 | 44.6 | 0.0 | 0.0 |

| 業種 | 創業時代 | c. 商品・サービスへの信頼 | | | | d. 組織のまとまり | | | |
|------------|------|----------------|--------|-----------|--------|------------|--------|-----------|--------|
| | | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない |
| | | (%) | | | | | | | |
| 流通業 | | 80.3 | 18.8 | 0.9 | 0.0 | 48.5 | 49.8 | 1.7 | 0.0 |
| 製造業 | | 86.9 | 12.6 | 0.0 | 0.5 | 45.4 | 50.0 | 4.6 | 0.0 |
| サービス業 | | 91.5 | 8.5 | 0.0 | 0.0 | 48.3 | 50.0 | 1.7 | 0.0 |
| 江戸時代 | | 86.4 | 13.0 | 0.6 | 0.0 | 44.2 | 53.9 | 1.9 | 0.0 |
| 明治1：金本位制以前 | | 84.0 | 15.6 | 0.0 | 0.3 | 49.0 | 47.1 | 3.9 | 0.0 |
| 明治2：金本位制以降 | | 82.0 | 17.0 | 1.0 | 0.0 | 55.4 | 42.6 | 2.0 | 0.0 |

| | e. 技術力 (商品力) | f. 経営経験の豊富さ | | | | | | | |
|------|--------------|-------------|--------|-----------|--------|------|------|------|-----|
| | | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない | | | | |
| (%) | | | | | | | | | |
| 業種 | 流通業 | 61.6 | 35.8 | 2.6 | 0.0 | 22.2 | 61.5 | 14.1 | 2.1 |
| | 製造業 | 82.8 | 16.7 | 0.5 | 0.0 | 28.7 | 54.2 | 14.8 | 2.3 |
| | サービス業 | 72.9 | 27.1 | 0.0 | 0.0 | 23.3 | 58.3 | 18.3 | 0.0 |
| 創業時代 | 江戸時代 | 77.4 | 20.6 | 1.9 | 0.0 | 25.2 | 58.7 | 14.8 | 1.3 |
| | 明治1: 金本位制以前 | 70.8 | 28.9 | 0.3 | 0.0 | 27.6 | 54.5 | 15.3 | 2.6 |
| | 明治2: 金本位制以降 | 65.7 | 31.3 | 3.0 | 0.0 | 24.8 | 63.4 | 10.9 | 1.0 |

| | g. のれん (ブランド力) | | | | h. 地域への貢献 | | | | |
|------|----------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----|
| | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない | かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない | |
| (%) | | | | | | | | | |
| 業種 | 流通業 | 31.2 | 47.9 | 18.8 | 2.1 | 25.2 | 58.5 | 15.4 | 0.9 |
| | 製造業 | 50.9 | 36.6 | 12.5 | 0.0 | 25.0 | 53.7 | 18.5 | 2.8 |
| | サービス業 | 43.3 | 38.3 | 16.7 | 1.7 | 28.3 | 63.3 | 8.3 | 0.0 |
| 創業時代 | 江戸時代 | 48.4 | 36.1 | 14.2 | 1.3 | 33.5 | 51.0 | 14.8 | 0.6 |
| | 明治1: 金本位制以前 | 39.0 | 44.2 | 16.2 | 0.6 | 22.7 | 60.7 | 15.6 | 1.0 |
| | 明治2: 金本位制以降 | 32.7 | 48.5 | 15.8 | 3.0 | 27.7 | 51.5 | 16.8 | 4.0 |

(12) 老舗企業のマネジメント

本調査における筆者の研究目的の1つは、老舗企業の長寿の要因を探ることにあつた。したがって、質問の設計にあたっては、100年以上生存している企業は、長寿に結びつくマネジメント上の特質があると仮説を設定した。そこで、マネジメントに関する質問項目を26項目設定³し、それぞれについて5段階尺度で測定した。

日頃のマネジメントにおいて、実行度の高い項目は次の9項目であつた。以下の9項目は、「かなり当てはまる」「当てはまる」のn合計が50%を超えるものである。以下、40%台で、次の7項目が続いている。

「外部資金の借入については、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」、「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」、「創業者一族の意

³ 26の設問の設計にあたっては、エノキアン³の自社評価のための質問項目やアリー・デ・グース³などの先行研究の知見を参考した。

向が経営に反映されている」、「創業者一族の意向が経営に反映されている」、「従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い」、「従業員と経営者との関係がかなり親密である」

| | 注1 |
|--------------------------------------|-------------|
| ①「経営で一番に大切に掲げているのは、顧客第一主義である」 | (41.2 36.5) |
| ②「経営者、従業員、お客様、取引先の全てが潤う経営が大切と考えている」 | (37.0 39.5) |
| ③「お客様との長いつきあいを最も重要な経営課題としている」 | (31.9 40.9) |
| ④「資金力に裏打ちされた企業安定と信用を最も重要な経営課題と考えている」 | (32.8 32.8) |
| ⑤「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」 | (23.2 41.1) |
| ⑥「適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている」 | (27.5 32.8) |
| ⑦「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」 | (20.4 36.8) |
| ⑧「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」 | (23.2 30.5) |
| ⑨「新規の投資には、慎重に対応するような仕組みになっている」 | (19.1 32.3) |

<注1 () かつこ内は、左：「かなり当てはまる」、右：「当てはまる」の%>

4. 老舗企業の特性（まとめ）

本研究は、「創業以来100年以上」、「経営者は3代以上」、「売上高5億円以上」の企業を対象にした。これは「成長を続けている、または成長を続けることを指向」する老舗企業を想定したからである。これからの企業の長寿要素ならびに経営特性をアンケート調査の結果をもとに、さまざまな視点から定量的に分析を行った。

老舗企業の研究においては、長寿によって培われた「伝承」と「時代への対応という「革新」の二側面が注目される。

創業以来変えていないこととして、多くの老舗企業があげていたのは「企業理念」と「のれん」である。これらは、企業としての根幹である精神であり、企業の存在を表すものであるといえる。

一方、「社風」については、保守的であるという回答の割合が多かった。また、「生産技術」、「販売方法」、「販売エリア」の変化をさせたとした企業は多い。さらに、「市場開発」、「仕入れ開発」、「技術・商品開発」への積極的な改革や発展に努めている傾向が強いことも分かった。このように老舗企業は企業風土を維持しつつも、果敢なイノベーションを実行しているのである。

商品に関しては、「創業時の商品から応用した経営への転換」をしている老舗企業が多く存在している。このことから変化への対応が、老舗企業に不可欠の要素であるということの一端をうかがわせる。長寿は伝承と革新のバランスの中に生まれていることが実証さ

れた。また、商圏は、大きく広げすぎず、創業時の場所を重んじている傾向が強いという特長である。

老舗企業の経営姿勢の基盤は、顧客や従業員、顧客取引先などステークホルダーとの信頼の重視であることが示されている。このことが、長寿を支えるのである。また、支えられる最も重要な要素であるのだろう。

企業の存続の根底には、ステークホルダーとの信頼により、商品やサービスが受け入れられ、そして、企業は「社会的な価値」としての存在意義を持つのである。また、それによって生かされ続けるといえよう。

<参考文献>

1. 横沢利昌編著「老舗企業の研究」生産性出版 2000
2. 竹田茂生「長寿企業を支える経営精神性の研究」実践経営学会年次報告書 no1 2000
3. 伊藤雅俊、網野善彦、斉藤善之「商いからみた日本史」 PHP 研究所 2000
4. 神田良、岩崎尚人他「企業不老長寿の秘訣」白桃書房 2000
5. アリー・デ・グース「リビングカンパニー」日経 BP 1997
6. 大口勇次郎「徳川時代の社会史」吉川弘文館 2001
7. 蝦名賢造「日本橋の近江商人」新評社 2001
8. 「中小企業白書」 2002

「100年（長寿）企業アンケート」

Q1. 創業以来、現在まで貴社（貴店）では変えてきたもの、変えていないものはどのようなことですか。a～iの項目についてそれぞれひとつずつ○印をつけて下さい。

| | ほとんど 変えていない | 一部変更 している | まったく 異なる | | |
|------------------|----------------|--------------|-------------|-----|------|
| a. 企業理念（家訓等） | 53.5 | 32.8 | 10.0 | NA. | 3.7 |
| b. のれん（屋号・ブランド名） | 53.0 | 33.2 | 12.3 | NA. | 1.6 |
| c. 生産技術 | 8.2 | 37.0 | 35.1 | NA. | 19.6 |
| d. 販売方法 | 10.9 | 55.3 | 31.6 | NA. | 2.3 |
| e. 販売エリア | 11.9 | 58.2 | 27.7 | NA. | 1.9 |
| f. 顧客 | 6.8 | 61.6 | 29.6 | NA. | 1.9 |
| g. 仕入先 | 6.1 | 62.3 | 29.3 | NA. | 2.3 |
| h. 事業内容 | 18.1 | 63.5 | 7.0 | NA. | 1.4 |
| i. 商品・サービス内容 | 9.8 | 64.7 | 22.8 | NA. | 2.6 |

Q2. 貴社（貴店）では以下にあげたa～hの項目について、どちらに近いですか。a～hの項目についてそれぞれひとつずつ○印をつけて下さい。

| | 革新的 (積極的) | どちらか といえば 革新的 | どちらとも いえない | どちらか といえば 保守的 | 保守的 (消極的) | | |
|-------------|--------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------|-----|-----|
| a. 市場開発 | 15.6 | 35.8 | 20.2 | 26.0 | 1.4 | NA. | 1.1 |
| b. 仕入先開発 | 8.9 | 30.2 | 26.1 | 30.2 | 2.5 | NA. | 2.1 |
| c. 人材採用 | 7.7 | 23.5 | 36.5 | 28.8 | 2.3 | NA. | 1.2 |
| d. 社内での人材登用 | 6.1 | 28.9 | 35.6 | 25.3 | 2.3 | NA. | 1.8 |
| e. 技術・商品開発 | 14.4 | 34.7 | 27.9 | 14.7 | 1.9 | NA. | 6.3 |
| f. 販売チャネル開発 | 10.5 | 35.8 | 30.0 | 19.1 | 2.3 | NA. | 2.3 |
| g. 広告宣伝 | 6.3 | 17.2 | 30.9 | 27.9 | 15.4 | NA. | 2.3 |
| h. 社風 | 3.2 | 20.9 | 26.8 | 43.5 | 4.6 | NA. | 1.1 |

Q3. 現在、貴社（貴店）では従業員の独立を支援する起業支援など制度はありますか。それはどのような制度でしょうか。

1. ある (3.5) 2. ない (94.9) NA. 1.6

それは、どのようなものですか。

| |
|------|
| 制度名： |
| 内 容： |

Q4. 商慣行についてお伺いします。貴社では仕入れ先との契約の際、書類上でどの程度取り決めをしていますか。

| | | | |
|-------------------------|--------|---------|--|
| 1. 基本契約書・注文書は常にとりかわしている | (37.5) | | |
| 2. そのつど注文書をとりかわしている | (33.5) | | |
| 3. ほとんどとりかわしていない | (27.4) | NA. 1.6 | |

Q5. 現在、貴社が保有している独自の技術・サービス（伝来のノウハウ等）がありますか。

| | | | |
|----------|--------|---------|--|
| 1. ある——> | (45.3) | | |
| 2. ない | (49.6) | NA. 5.1 | |

Q6. 顧客台帳もしくは顧客に関するデータベースを構築していますか。

| | | | | |
|-------------|--------|------------|--------|---------|
| 1. 構築済み | (36.7) | 3. 計画中 | (6.8) | |
| 2. 一部構築している | (45.6) | 4. 構築していない | (10.4) | NA. 0.5 |

▶SQ. 上記1. 2. に回答した方におうかがいします。営業活動などに利用していますか。

N=467

| | | | |
|------------------------|--------|--------------|-------|
| 1. DMを送信するなど積極的に利用している | (39.2) | 3. 計画中 | (2.1) |
| 2. 一部利用している | (50.5) | 4. まだ利用していない | (7.3) |

NA. 0.9

Q7. お客様相談室など苦情等の対応窓口を設置していますか。

| | | | | | | |
|-----------|--------|--------|-------|------------|--------|---------|
| 1. 設置している | (34.4) | 2. 計画中 | (6.8) | 3. 設置していない | (58.1) | NA. 0.7 |
|-----------|--------|--------|-------|------------|--------|---------|

Q8. 戦前（1941年以前）から取引している顧客（お得意先）はありますか。

| | | | |
|----------|--------|---------|--|
| 1. ある——> | (70.0) | | |
| 2. ない | (26.8) | NA. 3.2 | |

Q9. それでは、戦前（1941年以前）から取引している仕入先はありますか。

| | | | |
|----------|--------|---------|--|
| 1. ある——> | (61.8) | | |
| 2. ない | (34.0) | NA. 4.2 | |

Q10. 以下のうち、実施しているものを選んでください。（いくつでも○印をつけてください）

| | | | |
|-------------|--------|------------------|--------|
| 1. 社内（工場）見学 | (40.4) | 5. セミナーやフォーラムの開催 | (23.3) |
| 2. 博物館・美術館 | (5.6) | 6. 会社主催のイベント | (36.7) |
| 3. 講師派遣 | (18.1) | 7. 社員のボランティア支援 | (11.6) |
| 4. 地元の祭りに参加 | (44.9) | 8. その他 | (3.3) |

NA. 16.8

Q11. 現在の貴社（貴店）の技術・商品・サービスについてお伺いします。（一つだけ○印）

- | | |
|---|--------|
| 1. 創業当時の本業の商品（サービス・技術）を中心とした経営を展開している | (23.3) |
| 2. 創業当時の本業の商品（サービス・技術）から応用した経営が主体である | (55.8) |
| 3. 創業当時の本業の商品（サービス・技術）とはほとんど異なる経営となっている | (20.0) |

NA. 0.9

Q12. 現在の貴社（貴店）の商圈についてお伺いします。（ひとつだけ○印）

- | | |
|----------------------|--------|
| 1. 地元地域を中心とした展開である | (34.0) |
| 2. 地域を限定した展開をしている | (19.6) |
| 3. 地域を限定せず全国に展開をしている | (31.8) |
| 4. 海外まで展開している | (14.2) |

NA. 0.5

Q13. 貴社（貴店）の組織はここ「3年間」で経営の環境変化に対応するためにどのような組織・人事対応をおこなってきましたか。（ひとつだけ○印）

- | | |
|---------------------------------------|--------|
| 1. 組織変更（機構改革）をおこなってきた | (54.2) |
| 2. 組織変更等はおこなっていないが、随時社員に新しい業務を担当させている | (33.5) |
| 3. 特に何もしていない | (11.8) |

NA. 0.5

Q14. 取締役（常勤・非常勤監査役含む）の中で創業者一族の方が占められる人数の比率どのくらいですか。（非常勤含む）（ひとつだけ○印）

- | | | | |
|--------------|--------|--------------|--------|
| 1. 10%未満 | (20.0) | 3. 30%～50%未満 | (14.7) |
| 2. 10%～30%未満 | (12.6) | 4. 50%以上 | (54.4) |

NA. 1.2

Q15. 社長の就任年齢を設定していますか。

- | | | | |
|-------------------|-------|--------------------|--------|
| 1. 社内規定などで規定されている | (1.8) | 2. 特に年齢の制限は設定していない | (97.7) |
|-------------------|-------|--------------------|--------|

NA. 0.5

SQ. それでは、社長の就任期間についてお伺いします。

社長の就任期間は何期何年ですか。

（省略）

Q16. 貴社（貴店）は創業時から現在の所在地で本社機能事業活動を行っていますか。

- | | |
|--------------------|--------|
| 1. 創業時からほぼ現在の場所である | (60.5) |
| 2. 創業時は別の場所であった | (39.1) |

NA. 0.4

SQ1. 「2.」とお答えいただいた方にお伺いします。どこから移られましたか。

↓
県名と市名をご記入ください。

↓
創業時の場所（省略）

SQ2. 移動された理由をいくつでも選んで○印をつけてください。N=223

| | | |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. より大きな商圈を求めて | (12.8) | |
| 2. よりよい労働力を求めて (量、質とも) | (3.5) | |
| 3. 自然資源 (原材料: 例えば水など) を求めて | (1.2) | |
| 4. インフラが整備されたところへ | (10.9) | |
| 5. 行政による誘致 | (4.6) | |
| 6. 事業の統廃合のため | (5.6) | |
| 7. 取引先が移動したため | (0.0) | |
| 8. 新規事業展開のため | (8.4) | |
| 9. その他 | (11.1) | NA.4.0 |

Q17. 以下にあげた各時代の、A~Dについてお答え下さい。

| | A. 事業展開していた 主な商品・サービス はどのようなもの ですか。 | B. 事業展開エリアは どうですか。 (ひとつだけ○ 印) | C. その商品・サービ スの営業展開ど うでしたか。 (ひとつだけ○ 印) | D. 全般的にみてその 時代の売上げはど うでしたか |
|---------|---|---|--|---|
| 1. 江戸時代 | (自由回答) | 1. 地元および周辺 (28.1) 2. ほぼ全国 (3.2) 3. 海外まで進出 (0.0) NA. 68.8 | 1. 新しい販売網を開発 (5.6) 2. 既存の販売網中心 (22.8) NA. 71.6 | 1. 成長 (7.9) 2. 横ばい (7.9) 3. 下降 (0.4) 4. 不明 (12.5) NA. 71.4 |
| 2. 明治時代 | (自由回答) | 1. 地元および周辺 (79.6) 2. ほぼ全国 (11.1) 3. 海外まで進出 (2.3) NA. 7.0 | 1. 新しい販売網を開発 (28.4) 2. 既存の販売網中心 (57.0) NA. 14.6 | 1. 成長 (39.1) 2. 横ばい (23.7) 3. 下降 (0.2) 4. 不明 (26.3) NA. 10.7 |
| 3. 大正時代 | (自由回答) | 1. 地元および周辺 (75.6) 2. ほぼ全国 (15.1) 3. 海外まで進出 (3.3) NA. 6.0 | 1. 新しい販売網を開発 (21.1) 2. 既存の販売網中心 (66.3) NA. 12.6 | 1. 成長 (38.1) 2. 横ばい (27.0) 3. 下降 (1.4) 4. 不明 (23.2) NA. 10.4 |
| 4. 昭和戦前 | (自由回答) | 1. 地元および周辺 (70.7) 2. ほぼ全国 (14.7) 3. 海外まで進出 (10.5) NA. 4.0 | 1. 新しい販売網を開発 (26.8) 2. 既存の販売網中心 (63.5) NA. 9.6 | 1. 成長 (40.9) 2. 横ばい (30.5) 3. 下降 (8.1) 4. 不明 (13.5) NA. 7.0 |
| 5. 昭和戦後 | (自由回答) | 1. 地元および周辺 (61.9) 2. ほぼ全国 (26.8) 3. 海外まで進出 (9.3) NA. 1.9 | 1. 新しい販売網を開発 (61.4) 2. 既存の販売網中心 (34.0) NA. 4.6 | 1. 成長 (81.8) 2. 横ばい (10.2) 3. 下降 (4.2) 4. 不明 (0.2) NA. 3.7 |
| 6. 平成時代 | (自由回答) | 1. 地元および周辺 (50.7) 2. ほぼ全国 (32.3) 3. 海外まで進出 (14.9) NA. 2.1 | 1. 新しい販売網を開発 (66.0) 2. 既存の販売網中心 (28.1) NA. 6.0 | 1. 成長 (28.2) 2. 横ばい (45.3) 3. 下降 (22.6) 4. 不明 (0.0) NA. 3.9 |

Q18. 以下にあげた、a～z の各項目について、貴社（貴店）ではどの程度あてはまりますか。

(それぞれひとつだけ○印)

| | かなり当てはまる | 当てはまる | まあ当てはまる | あまり当てはまらない | 全く当てはまらない | 無回答 |
|--------------------------------------|----------|-------|---------|------------|-----------|--------|
| a. 資金力に裏打ちされた企業安定と信用を最も重要な経営課題と考えている | 32.8 | 32.8 | 22.8 | 9.8 | 1.1 | NA0.7 |
| b. 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 | 14.9 | 32.8 | 36.0 | 14.6 | 1.2 | NA0.5 |
| c. 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 | 23.2 | 30.5 | 32.8 | 11.6 | 1.2 | NA0.7 |
| d. 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 | 23.2 | 41.1 | 31.1 | 4.4 | 0.0 | NA0.4 |
| e. 従業員同士の結束力と仲間意識がかなり強い | 11.4 | 33.3 | 39.5 | 13.9 | 1.2 | NA0.7 |
| f. 従業員と経営者との関係がかなり親密である | 11.1 | 32.8 | 41.6 | 13.5 | 0.5 | NA0.5 |
| g. 支社・支店には、なるべく権限を委譲して経営を任せている | 6.7 | 19.6 | 30.4 | 21.6 | 7.9 | NA13.9 |
| h. 新規の投資には、慎重に対応するような仕組みになっている | 19.1 | 32.3 | 32.3 | 13.5 | 1.4 | NA1.4 |
| i. 資産の蓄積を常に心がけている | 15.6 | 32.3 | 31.1 | 17.7 | 1.9 | NA1.4 |
| j. 外部資金の借入については、かなり慎重なほうである。 | 19.6 | 29.6 | 29.5 | 18.8 | 1.6 | NA0.9 |
| k. 当社（店）の従業員は、創業精神を行動の指針にしている | 7.0 | 15.8 | 33.2 | 34.4 | 8.6 | NA1.1 |
| l. 同族企業であることの利点が経営に生かされている | 8.9 | 23.9 | 33.7 | 22.6 | 10.2 | NA0.7 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|-------|
| m. 早くから後継者が明らかにされている | 17.0 | 20.5 | 23.7 | 25.6 | 12.5 | NA0.7 |
| n. 従業員が後継者の適性を評価する仕組みができています | 1.6 | 3.7 | 18.9 | 43.2 | 31.4 | NA1.2 |
| o. 創業者一族の意向が経営に反映されている | 19.1 | 28.2 | 25.1 | 16.0 | 11.2 | NA0.4 |
| p. 当社の創業の地が重要な意味を持っていると考えています | 16.7 | 20.9 | 22.3 | 26.7 | 12.6 | NA0.9 |
| q. 営で一番大切に掲げているのは、顧客第一主義である | 41.2 | 36.5 | 18.9 | 2.3 | 0.7 | NA0.4 |
| r. 「のれん分け」などの社員の独立を積極的に支援している | 1.2 | 1.1 | 8.1 | 36.0 | 52.3 | NA1.4 |
| s. 後継者の帝王教育が施されている | 4.6 | 13.3 | 29.6 | 31.9 | 19.8 | NA0.7 |
| t. 資本と経営は分離され、創業者一族は経営に口を出さない | 3.5 | 5.1 | 8.1 | 24.9 | 57.5 | NA0.9 |
| u. 利益の社会還元や社会貢献を重要な経営課題としている | 6.3 | 24.0 | 37.5 | 27.0 | 4.6 | NA0.5 |
| v. 従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献と考えています | 20.4 | 36.8 | 33.7 | 8.1 | 0.7 | NA0.4 |
| w. 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ます | 13.7 | 26.0 | 33.5 | 19.6 | 6.1 | NA1.1 |
| x. 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ます | 37.0 | 39.5 | 20.9 | 1.8 | 0.4 | NA0.5 |
| y. お客様との長いつきあいを最も重要な経営課題としている | 31.9 | 40.9 | 22.3 | 3.7 | 0.9 | NA0.4 |
| z. 適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしています | 27.5 | 32.8 | 27.5 | 9.1 | 2.3 | NA0.7 |

Q19. 貴社（貴店）にとって、以下にあげた a～h の各項目はどの程度重要とお考えでしょうか。それぞれひとつずつ○印をつけて下さい。

| かなり重要 | ある程度重要 | あまり重要ではない | 重要ではない |
|-------|--------|-----------|--------|
|-------|--------|-----------|--------|

| | | | | | |
|----------------|------|------|------|-----|----------|
| a. 仕入先や顧客からの信頼 | 92.6 | 6.1 | 0.0 | 0.2 | NA. 1. 1 |
| b. 従業員間の信頼 | 52.8 | 44.4 | 1.4 | 0.0 | NA. 1. 4 |
| c. 商品・サービスへの信頼 | 83.0 | 14.9 | 0.4 | 0.2 | NA. 1. 6 |
| d. 組織のまとまり | 48.2 | 47.5 | 3.0 | 0.0 | NA. 1. 2 |
| e. 技術力（商品力） | 70.4 | 26.5 | 1.2 | 0.0 | NA. 1. 9 |
| f. 経営経験の豊富さ | 26.1 | 56.7 | 14.2 | 1.9 | NA. 1. 1 |
| g. のれん（ブランド力） | 40.0 | 42.3 | 15.4 | 1.2 | NA. 1. 1 |
| h. 地域への貢献 | 26.3 | 55.8 | 15.4 | 1.4 | NA. 1. 1 |

SQ. 貴社（貴店）にとって、以下の a～h の各項目は、どの程度重要とお考えでしょうか。重要な順に、1位～8位の番号に○印をつけて下さい。（同順位がないように○印）

（省略）

| | |
|----------------|-------------------|
| a. 仕入先や顧客からの信頼 | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| b. 従業員間の信頼 | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| c. 商品・サービスへの信頼 | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| d. 組織のまとまり | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| e. 技術力（商品力） | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| f. 経営経験の豊富さ | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| g. のれん（ブランド力） | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |
| h. 地域への貢献 | 1・2・3・4・5・6・7・8 位 |

Q20. 貴社での「長期に取引」があることの利点について、どのように思われますか。(いくつかでも○)

| | |
|---|--------|
| 1. 契約書にとらわれず、必要に応じて臨機応変な取引ができる。 | (37.8) |
| 2. 仕入れ先は、当社のニーズを理解した、的確な提案や商取引をしてくれる。 | (59.5) |
| 3. 販売先の要望をよく知っているので、的確な提案をすることができる。 | (50.5) |
| 4. 長年の信用があるので、突発的な事故などに対しても融通を利かすことができる | (47.7) |
| 5. 信頼関係があるので、販売先には積極的な提案を行っている。 | (46.7) |
| 6. その他 | (2.3) |

NA.3.5

Q21. 貴社(店)では、(過去10年の間で)どのような問題が経営に大きな影響を与えましたか。

1. <A. 経営上の問題>のうちあてはまる番号にいくつでも○印をつけてください。
2. ○をつけた経営上の問題について、それぞれの問題が招いた結果を、<C. 経営問題の結果>から最大3つまで選び <B. 選択欄>にその番号を記入して下さい。

(B. 回答はC. の選択番号上位3まで表記)

| <A. 経営上の問題> | | <B. 選択欄> | | | <C. 経営上の問題の結果> | |
|-------------|--------|------------|---------|----------------|--------------------|--|
| | | 1位 | 2位 | 3位 | | |
| 1. 資金調達 | (29.3) | 10=19.5, | 2=7.0, | 14=4.4 | 1. 信用の喪失や低下を招いた | |
| 2. 事業の多角化 | (17.5) | 10= 8.1, | 14=2.8, | 8=2.5 | 2. 売り上げが減少した | |
| 3. 株・不動産投資 | (4.7) | 10= 2.6, | 8=1.4, | 12,14=0.5 | 3. シェアが低下した | |
| 4. 後継者継承 | (9.6) | 8= 0.9, | 6=0.7, | 2, 10, 15=0.5 | 4. 生産コストが上昇した | |
| 5. 財務体質 | (33.0) | 10=16.5, | 8=9.1, | 14=8.8 | 5. 損害賠償等が大きな負担になった | |
| 6. 海外進出 | (6.1) | 2=0.9, | 11=0.7, | 10, 12, 14=0.5 | 6. 人材が流出した | |
| 7. 競合企業の出現 | (40.7) | 2=24.7, | 3=19.5, | 13=5.8 | 7. 商品開発が遅れた | |
| 8. 商品サービス開発 | (21.2) | 7=10.0, | 2=3.5, | 4=2.6 | 8. 経営基盤が弱体化した | |
| 9. 営業・販売戦略 | (37.9) | 2=18.6, | 3=6.8, | 13=5.3 | 9. 企業イメージが低下した | |
| 10. 人事・労務管理 | (24.0) | 15=10.7, | 6=4.7, | 4=2.8 | 10. 借入金が増加した | |
| 11. その他 | (6.1) | 2=2.8, | 4=1.1, | 1, 3, 4, 8=0.7 | 11. 新しい事業機会を逃した | |
| | | (NA. 10.9) | | | 12. 経営計画が頓挫した | |
| | | | | | 13. 取引先が減少した | |
| | | | | | 14. 赤字経営に転落した | |

SQ. その時はどのように対応しましたか。(いくつでも○)

1. 経営コンサルタント、会計士等へ相談した (23.2)
2. 社外から経営者を招聘した (2.5)
3. 大手の系列下に入った (1.4)
4. フランチャイズチェーンに加盟した (2.3)
5. 外部資金を導入した (10.2)
6. 社内教育を強化した (32.1)
7. 仕入先を変更 (12.6)
8. 営業・販売先を変更 (23.7)
9. 生産工程の変更 (10.0)
10. 事業部門の縮小や統廃合 (25.1)
11. 他社との技術提携 (3.3)
12. 内部留保を取り崩した (23.9)
13. 営業強化のため営業マンを増員した (16.0)
14. 人員削減 (リストラ) を実施 (33.9)
15. 企業理念の社内浸透の徹底化 (31.2)
16. その他 (7.0) (NA.14.2)

<貴社(貴店)についてお伺いします>

F1. ご自身の社長としてのイメージについて最も当てはまると思われるものを自己評価でお選び下さい。(ひとつだけ○印)

- | | | |
|---------------------|--------|----------|
| 1. トップダウン型 | (31.4) | |
| 2. 部下の意見を聞くボトムアップ型 | (28.9) | |
| 3. 現場第一主義 | (26.5) | |
| 4. 職人氣質の堅実派 | (3.9) | |
| 5. 外国語を使いこなす国際派 | (1.4) | |
| 6. ITを駆使して仕事をこなす頭脳派 | (4.6) | (NA.3.6) |

F2. 貴社(貴店)の業種は以下のどれに最もあてはまりますか。(ひとつだけ○印)

- | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. 建設/工事業 (7.5) | 2. 食品/飲料等の製造業 (17.4) | 3. 衣料/繊維等の製造業 (5.4) |
| 4. 金属/非鉄等の製造業 (3.0) | 5. 電機/機械等の製造業 (2.3) | 6. その他製造業 (10.2) |
| 7. 運輸/倉庫業 (2.5) | 8. 卸し/小売業 (41.4) | 9. 飲食/サービス業 (4.0) |
| 10. 情報サービス業 (2.1) | 11. その他サービス業 (2.3) | 12. その他 (1.8) (NA0.2) |

F3. 貴社（貴店）の売上高についてお伺いします。昨年度の売上実績はどのくらいでしたか。＜平成13年度売上げ＞（ひとつだけ○印）

1. 5億円未満(2.5) 2. 5～10億円未満(28.2) 3. 10～30億円未満(36.5)
4. 30～50億円未満(9.8) 5. 50～100億円未満(10.4) 6. 100～500億円未満(8.6)
7. 500～1000億円未満(1.9) 8. 1000～3000億円未満(0.4) 9. 3000～5000億円未満(0.5)
10. 5000億円～1兆円未満(1.1) 11. 1兆円以上(0.0) (NA. 0.2)

F4. 貴社（貴店）の従業員数（パート・アルバイトを含む）はどのくらいですか。（ひとつだけ○印）

1. 10人未満 (2.3) 2. 10～30人未満(24.2) 3. 30～50人未満(14.6)
4. 50～100人未満 (25.4) 5. 100人～300人未満(21.9)
6. 300～1000人未満 (6.8) 7. 1000人以上(4.0) (NA. 0.7)

F5. 貴社（貴店）の創業時期はいつごろですか。

例；天保元年 西暦 1830 年ごろ

<創業時期> 元号 西暦 年ごろ

鎌倉時代(0.2) 室町時代(1.2) 安土桃山時代(0.5) 江戸時代(24.4) 明治時代(70.7)
他（創業不明・設立時期大正時代以降 2.5）(NA. 0.5)

※ご協力ありがとうございました。