

老舗企業の地域密着性

A Statistical Analysis about The Regional Closeness of "Long-Lived Companies"

大分大学 本谷るり

Oita University Ruri Motoya

要約

永い歴史を現代まで生き続ける老舗企業は、企業経営においてさまざまな示唆を与える。いかにして継続的な企業活動が可能か、本稿ではそれを「本社機能をおいている地」という視点から分析する。老舗企業は創業の地において永く経営活動を継続していると一般的に考えられるが、実際にそうであるのかの確認と戦略的な要因を分析した。その結果、本社機能をおいている地域に対して老舗企業は密着度が高いことを明らかにした。しかし、本社機能を移動したことがある老舗企業にとってはそれは創業の地ではなく、移動した先の地域でのことである。

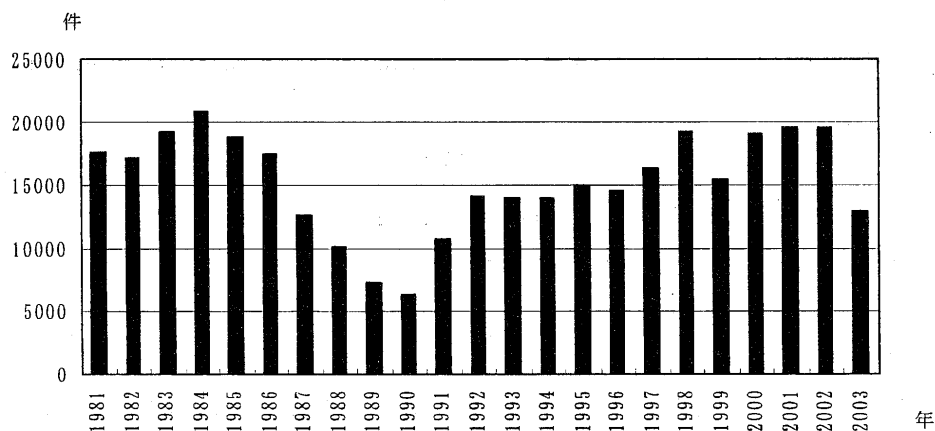
また、調査から、めまぐるしく変化する現代の経営環境において、老舗企業での強みが発揮されない現状があることも明らかになった。その点について、戦略を策定し実行する際に、産業構造の分析や競争において自社の有利な戦略を展開する環境を創るという視点が必要であることを示唆した。

はじめに

企業の基本的前提条件は何かを考えると、一つにはその継続性があげられるであろう。企業の内部の人々も企業の外部で関連する人々も半永久的に存続することを暗黙的に考えている。しかし今この激動する環境の中において、それは非常に困難なことになっている。例えば、図1の2003年度までの倒産件数のデータをみてみよう¹⁾。全体をみてみると、1990年代に入ってから倒産件数の上昇傾向が収まったとは言い難い状況である。また、起業へのさまざまな試みが行われているが、開業率も伸びてはいない²⁾ (図2)。

こうした環境の中で、企業の存続に大きな示唆を与えてくれるのが老舗企業の存在であろう。永い歴史をもつということは、さまざまな困難に直面しながらそれを克服してきたことを示しており、老舗企業のあり方からさまざまなことを学ぶことができる。筆者はこれまで老舗企業の存続の要因を戦略的な側面から調査分析し考察してきた³⁾。それらから得られた知見と今回行った全国規模の調査「100年(長寿)企業アンケート」⁴⁾から、本稿では老舗企業と地元志向についてその関連性と戦略への影響を分析したい。

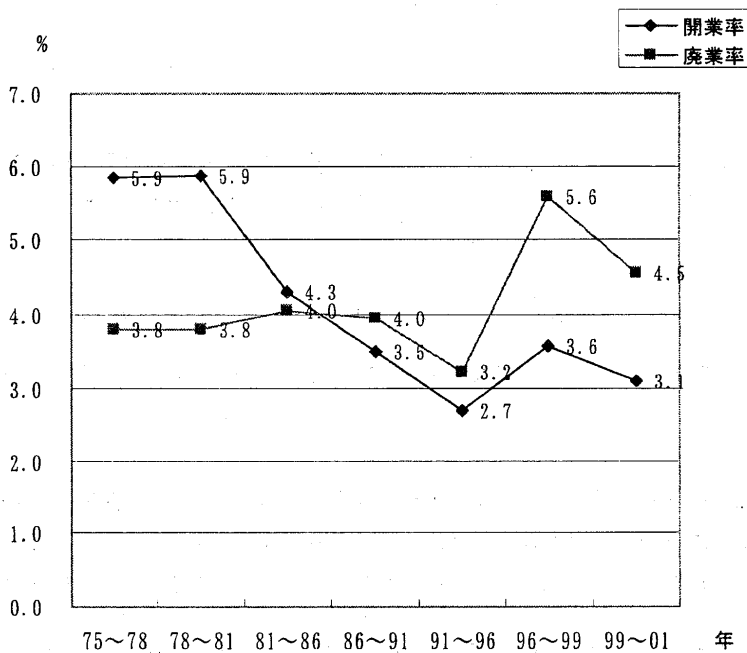
図1 倒産件数の推移



出所：帝国データバンクホームページ <http://www.tdb.co.jp/>

注：2003年度のデータは第三四半期までの合計である。

図2 企業数による開廃業率の推移（非一次産業、年平均）



出所：総務省「事業所・企業統計調査」

歴史の永い企業という、一般的な認識では、その企業の立地している場や創業の地に対して強く密着していると思われる。果たして実態は本当にそうなのであろうか。またそうであるなら、なぜそうな

っているのか、そのことによって企業経営や戦略の実行にどのような影響を及ぼすのか、それが企業の存続にどのように関わっているのか、を明らかにする。通説として語られる要素を多くもつ老舗企業のあり方を、地域への密着性という視点から再確認して存続の要因を探ることを本稿の目的としたい。

1. 本稿の分析視角

(1) 本稿の分析視角

老舗企業とその立地する地域とは深い密着があるように思われる。その地域に特有の産業を扱う企業が老舗企業には多く、地域との結びつきがそれらを分析する一つの鍵となるのではないだろうか。これまでの老舗企業へのインタビュー調査でも、「地域へ貢献する」「この地域が老舗企業へと育ててくれた」という声が多くあげられた。永い期間その地域に根ざした企業活動を積み重ねて老舗企業と呼ばれるようになるのは、強い顧客志向と取引先といった関連会社や従業員との信頼関係の形成と維持が基礎にある。絶えず顧客の変化に対応し、信頼関係をベースにしながらいかに円滑な取引とマネジメントが行われていき、飛躍的な成長を目指すよりは存続に重点をおく戦略を展開する。老舗企業のもつ志向性は、規模や市場シェアの拡大といった成長志向性とは大きく異なる⁹⁾。今回行った全国規模の調査でも同様の結果を得ている。「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」と「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¹⁰⁾」という項目の関係を見ると(表16)、全企業のうち戦前から取引のある顧客を有しているのは約4分の3に達する。戦前からの顧客を有している企業では「創業時からのそのまま」あるいは「応用した経営をしている」老舗企業は85%におよぶ。一方そうした顧客を有していない老舗企業ではほとんど異なる経営をしているという回答が36%であり、これまでの経営のあり方では対応しきれない状況を示唆していると考えられる。

さらに「Q9. それでは、戦前(1941年以前)から取引している仕入れ先はありますか」という質問との関係については(表17)、65%が有していると回答し、そのうち創業時からの技術や商品・サービスの経営状況を守っていると考えられる企業の割合は85%に達する。

つまり、老舗企業は顧客に対しても取引先に対しても継続的な関係を築き上げてきており、それによって扱う技術や商品・サービスにも大きな変化が見られないということである。

一般的な企業活動を考える場合、企業規模の拡大を目指す、あるいは売上高の増加を図るなどという場合には大都市圏へ移動することが考えられる。しかし、老舗企業はそのような行動を選択せず、創業地にとどまろうとする傾向があるのではないだろうか。そして、そのことが老舗企業と呼ばれるようになる「継続性」を得る一つの要因となっているのではないだろうか。

この点を「本社機能の所在地の移動の有無」から探ることとした。本社機能を移転した経験がない老舗企業、つまり創業当時から現在の場所で経営をしている老舗企業にとっては、その地域が企業活動を行う上で非常に重要な地であると考えられるからである。また一方、本社機能の移転を経験している老舗企業も存在するので、そうした老舗企業にとって移転したということ自体がどのような意味を持つのか、そしてそのことが老舗企業の経営活動にどのような影響をおよぼすのかを探っていきたい。まず次節で、今回のアンケート調査の結果から、「本社機能の移転の有無」を中心にして分析結果を述べる。そして3.では「創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業」と「創業以来同じ場所に本社機能があ

る老舗企業」の差について考察する。

2. 分析結果

(1) アンケート調査の概要

2002年10月より、「100年（長寿）企業アンケート」⁷⁾を行い、その後そのデータ結果をもとに個別企業へのインタビュー調査を行った。アンケート調査全体の概要については、本論文集の竹田茂生氏の論文を参照されたい。本稿ではアンケート調査におけるQ16を中心にして分析し考察を行う。

まずQ16をみてみよう。Q16は「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」というものである。結果は、表1にあるように、「創業時からほぼ現在の場所である」と回答した企業が60.5%、「創業時は別の場所であった」と回答した企業が39.1%であった。

表1 本社移転の有無

創業時からほぼ現在の場所である	60.5%
創業時は別の場所であった	39.1%
無回答	0.4%

表2 本社機能移転の理由

より大きな商圈を求めて	22.1%
よりよい労働力を求めて	6.0%
自然資源を求めて	2.1%
インフラが整備されたところへ	18.7%
行政による誘致	7.9%
事業が統廃合したため	9.7%
取引先が移動したため	0.0%
新規事業展開のため	14.5%
その他	19.0%
合計	100.0%

さらに移転した経験のある企業にその理由を尋ねた。その結果は表2のとおりであり、規模の拡大や成長を求めてのことであることが分かる。また創業の地からの移転先（現在の本社機能の所在地）は、表3によると7割近くが県内の移動であり、県外移動も近隣の県がほとんどである。さらに表4移動時

表3 本社機能の移動先

県外移動	26社	11.7%
県内移動	148社	66.4%
未回答	49社	22.0%
合計	223社	100.0%

表4 本社機能の移動時期

～1944年	17社	14.1%
1945～1960年	19社	15.8%
1961～1980年	40社	33.3%
1981～1990年	18社	15.0%
1991年～	26社	21.7%
合計	120社	100.0%

期⁸⁾をみていくと、最も多いのが高度成長期で33.3%におよぶ。次いでバブル崩壊後の長期不況に入った1990年代の21.7%である。前者は収益性を求めての移動が主であったが、後者ではコスト削減のための移動であると考えられる。

(2) 事業の範囲

Q16とQ1.h.、Q1.i.は事業内容や創業当時の本業の商品をもとにした経営かどうかの変化を尋ねてい

る項目である。表 5、表 6 のとおり、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業のうち 20%~25% が事業内容をまったく変化させたり、創業当時の本業の商品とはことなる経営活動を行っていることがわかる。

表5 Q16とQ1.h.のクロス集計表

		Q1.h. 創業以来から現在までの変化状況 (事業内容)			
		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	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	63 11.3% (18.6%)	224 40.0% (66.1%)	52 9.3% (15.3%)	339 60.6% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	40 7.1% (18.1%)	137 24.5% (62.0%)	44 7.9% (19.9%)	221 39.5% (100.0%)
合計		103 18.4%	361 64.5%	96 17.1%	560 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：1.994；漸近有意確率(両側)：0.369)

表6 Q16 とQ1.i.のクロス集計表

		Q1.i. 創業以来から現在までの変化状況 (商品・サービス内容)			
		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	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	36 6.5% (10.7%)	228 41.2% (68.1%)	71 12.8% (21.2%)	335 60.5% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	20 3.6% (9.2%)	141 25.5% (64.7%)	57 10.3% (26.1%)	218 39.4% (100.0%)
合計		56 10.1%	369 66.7%	128 23.1%	553 99.9%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：1.948；漸近有意確率(両側)：0.378)

表 7 をみると創業当時とは異なる内容の技術やサービスを扱うようになった老舗企業は、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある場合は約 16%、創業時は別の場所に本社機能があった場合は約 26% である。どちらも 6 割近くは応用した技術やサービスを扱っており、この点も移動の有無と大きな関連性を持つ。

表7 Q16とQ11のクロス集計表

		Q11. 技術・商品・サービスによる経営状況			
		中心とした 経営	応用した 経営	ほとんど 異なる経営	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	84 14.9% (24.6%)	202 35.8% (59.1%)	56 9.9% (16.4%)	342 60.6% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	49 8.7% (22.1%)	116 20.6% (52.3%)	57 10.1% (25.6%)	222 39.4% (100.0%)
合計		133 23.6%	318 56.4%	113 20.0%	564 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：7.23； 漸近有意確率（両側）：0.026)

また生産技術の変化についても、創業時は本社機能が別の場所にあった老舗企業は約 53%が創業時とは全く異なる生産技術を用いていると回答している（表 8）。

表8 Q16とQ1.c.のクロス集計表

		Q1.c. 創業以来から現在までの変化状況 (生産技術)			合計
		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	
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	35 7.7% (12.3%)	142 31.1% (50.0%)	107 23.5% (37.7%)	284 62.3% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	12 2.6% (7.0%)	69 15.1% (40.1%)	91 20.0% (52.9%)	172 37.7% (100.0%)
合計		47 10.3%	211 46.3%	198 43.4%	456 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：10.96； 漸近有意確率（両側）：0.004)

表9 Q16とQ18.z.のクロス表

		Q18.z. 適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重にしている					合計
		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	
Q16 創業時からの 本社機能の 移転の有無	創業時から 同じ場所	98 17.4% (28.7%)	119 21.1% (34.9%)	88 15.6% (25.8%)	30 5.3% (8.8%)	6 1.1% (1.8%)	341 60.5% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	57 10.1% (25.6%)	68 12.1% (30.5%)	69 12.2% (30.9%)	22 3.9% (9.9%)	7 1.2% (3.1%)	223 39.5% (100.0%)
合計		155 27.5%	187 33.2%	157 27.8%	52 9.2%	13 2.3%	564 100.0%

(Personのカイ2乗検定 値：3.842； 漸近有意確立（両側）：0.428)

さらに表 9 を見ると、どちらの老舗企業も「かなり当てはまる」「当てはまる」「まあ当てはまる」を加えると 90% 近くになる。本業以外への進出には非常に慎重になっていることが伺える。

これらの要因は老舗企業のドメインについて、その変化の流れを示している。創業以来変化がないと回答している企業は非常に少なく、環境の変化に適応的に活動していることが分かる。また、生産技術に関して半数以上が「応用」と回答していることから、関連技術や関連製品への変化であり、それまでに培った技術を活用していることが分かる。

(3) 事業展開エリア

続いて事業展開エリアの変化を年代順に表10～表13から追ってみよう。

表10 Q16とQ17.B.3のクロス表

			Q17.B.3売上状況（大正時代）			
			地元および周辺	ほぼ全国	海外まで進出	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所		267	49	11	327
			49.8%	9.1%	2.1%	61.0%
			81.7%	15.0%	3.4%	100.0%
	創業時とは 別の場所		164	37	8	209
			30.6%	6.9%	1.5%	39.0%
			78.5%	17.7%	3.8%	100.0%
合計			431	86	19	536
			80.4%	16.0%	3.5%	100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：0.825； 漸近有意確率（両側）：0.662)

表11 Q16とQ17.B.4のクロス表

			Q17.B.4売上状況（昭和戦前）			
			地元および周辺	ほぼ全国	海外まで進出	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所		251	51	30	332
			46.0%	9.3%	5.5%	60.8%
			75.6%	15.4%	9.0%	100.0%
	創業時とは 別の場所		152	33	29	214
			27.8%	6.0%	5.3%	39.2%
			71.0%	15.4%	13.6%	100.0%
合計			403	84	59	546
			73.8%	15.4%	10.8%	100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：2.824； 漸近有意確率（両側）：0.244)

表12 Q16とQ17.B.5のクロス表

			Q17.B.5売上状況（昭和戦後）			
			地元および周辺	ほぼ全国	海外まで進出	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所		215	99	27	341
			38.5%	17.7%	4.8%	61.1%
			63.0%	29.0%	7.9%	100.0%
	創業時とは 別の場所		138	53	26	217
			24.7%	9.5%	4.7%	38.9%
			63.6%	24.4%	12.0%	100.0%
合計			353	152	53	558
			63.3%	27.2%	9.5%	100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：3.346； 漸近有意確率（両側）：0.188)

表13 Q16とQ17.B.6のクロス表

		Q17.B.6売上状況（平成時代）			
		地元および周辺	ほぼ全国	海外まで進出	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	179 32.1% 52.6%	112 20.1% 32.9%	49 8.8% 14.4%	340 61.0% 100.0%
	創業時とは 別の場所	109 19.6% 50.2%	72 12.9% 33.2%	36 6.5% 16.6%	217 39.0% 100.0%
合計		288 51.7%	184 33.0%	85 15.3%	557 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：0.564； 漸近有意確率（両側）：0.754)

創業時に本社機能が別の場所にあった老舗企業も創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業も、大正時代においてはほぼ8割が地元中心の事業展開を行っていた。年を経るごとに地元での展開の割合が減り、全国や海外への展開が増える。戦後以降全国展開が3割近くにまで増加する。平成に入ってから地元での展開が半数になる。

一方、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業は全国展開や海外展開においては比率が高く、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業地元での展開の割合が比較的高い。

Q16とQ1.eのクロス表である表14を見てみると、現在において創業時とはまったく異なる販売エリアを持っている老舗企業は、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある場合は約4分の1、創業時は別の場所に本社機能があった場合は約3分の1にのぼる。販売エリアの変化が移動の有無に大きな影響を及ぼしていることが分かる。

表14 Q16とQ1.e.のクロス集計表

		Q1.e.創業以来から現在までの変化状況 (販売エリア)			
		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	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	48 8.6% (14.2%)	206 37.0% (60.9%)	84 15.1% (24.9%)	338 60.7% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	20 3.6% (9.1%)	126 22.6% (59.6%)	73 13.1% (33.3%)	219 39.3% (100.0%)
合計		68 12.2%	332 59.6%	157 28.2%	557 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：6.45； 漸近有意確率（両側）：0.004)

一方、現在までの顧客の変化については表15で示した。「まったく異なる」と回答しているのは、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業で約27%、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業で約35%になる。部分的な変更を加えている場合が6割近くになっており、本社機能の移動の有無と関連性が認められる。

表15 Q16とQ1.f. のクロス集計表

		Q1.f. 創業以来から現在までの変化状況 (顧客)			
		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	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	28 5.0% (8.3%)	219 39.3% (64.8%)	91 16.3% (26.9%)	338 60.6% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	11 2.0% (7.0%)	131 23.5% (59.8%)	77 13.8% (35.1%)	219 39.3% (100.0%)
合計		39 7.0%	350 62.8%	168 30.2%	557 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：5.53； 漸近有意確率（両側）：0.063)

さらに顧客について表 16 からみてみると、創業以来の技術やサービスを中心としている老舗企業では、戦前から取引している顧客いるという回答を8割近くが出している。技術やサービスが変化すればするほどその割合は減り、「ほとんど異なる」場合は50%近くにまでさがる。この点は仕入れ先との関係においても同様の傾向がみられる（表 17）。

表16 Q8とQ11のクロス集計表

		Q8 戦前から取引をしている 顧客の有無		
		ある	ない	合計
Q11. 技術・商品・サービス による経営状況	中心とした経営	100 78.1% (18.2%)	28 21.9% (5.1%)	128 100.0% (23.3%)
	応用した経営	241 78.0% (43.9%)	68 22.0% (12.4%)	309 100.0% (56.3%)
	ほとんど異なる経営	57 50.9% (10.4%)	55 49.1% (10.0%)	112 100.0% (20.4%)
合計		398 72.5%	151 27.5%	549 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：32.93； 漸近有意確率（両側）：0.000)

表17 Q9とQ11のクロス集計表

	Q9 戦前から取引をしている 仕入先の有無		
	ある	ない	合計
Q11. 技術・商品・サービス による経営状況			
中心とした経営	92 72.4% (16.9%)	35 27.6% (6.4%)	127 100.0% (23.3%)
応用した経営	206 67.5% (37.9%)	99 32.5% (18.2%)	305 100.0% (56.1%)
ほとんど異なる経営	53 47.3% (9.7%)	59 52.7% (10.8%)	112 100.0% (20.6%)
合計	351 64.5%	193 35.5%	549 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値: 19.17;

漸近有意確率(両側): 0.000)

販売エリアの変化は顧客の変化にもつながると考えられる。創業以来全く変化がないと回答する老舗企業が少ないことから分かるように、変化をしていない訳ではない。環境変化に適応しながら、これまで積み上げてきたものを基礎とした範囲の中での変化を繰り返していることが分かる。また他方で、全く異なるエリアや顧客の獲得を行ってきた老舗企業があることにも注目すべきであろう。

(4) 成長性

表18～表21は、売上高状況を本社機能の移転経験の有無で分類し集計したものである。

昭和戦前まで、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業は約40%、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業は約50%が右上がり成長と答えている。さらに戦後になると両企業群とも80%以上が右上がり成長と回答した。しかし、平成に入ってから、右上がりの成長と回答したのは、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業では約27%、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業では約33%強と激減している。さらにカイ検定によると平成以降では本社機能の移動の有無との関係に有意な結果がみられなくなる。

表18 Q16とQ17.D.3のクロス表

		Q17.D.3売上状況(大正時代)				合計
		右上がり成長	横ばい	下降	不明	
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	121 23.7% (39.4%)	102 20.0% (33.2%)	4 0.8% (1.3%)	80 15.7% (26.1%)	307 60.2% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	95 18.6% (46.8%)	52 10.2% (25.6%)	4 0.8% (2.0%)	52 10.2% (25.6%)	203 39.8% (100.0%)
合計		216 42.4%	154 30.2%	8 1.6%	132 25.9%	510 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値: 4.273; 漸近有意確率(両側): 0.233)

表19 Q16とQ17.D.4のクロス表

		Q17.D.4売上状況（昭和戦前）				合計
		右上がり成長	横ばい	下降	不明	
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	127 24.1% (39.6%)	112 21.2% (34.9%)	34 6.4% (10.6%)	48 9.1% (15.0%)	321 60.8% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	104 19.7% (50.2%)	62 11.7% (30.0%)	12 2.3% (5.8%)	29 5.5% (14.0%)	207 39.2% (100.0%)
合計		231 43.8%	174 33.0%	46 8.7%	77 14.6%	528 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：7.61； 漸近有意確率（両側）：0.055)

戦前までは創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業群が右上がり成長と答えている割合が高いことから、移転が売上拡大に結びついているといえるだろう。戦後に入ってからでは本社機能の移転の経験の有無に関係なく飛躍的な成長を遂げている。平成に入ってからでは不況の影響を受けて右上がり成長を遂げた老舗企業の割合は減っているが、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業の方が右上がり成長であると回答している割合が高い。

表20 Q16とQ17.D.5のクロス表

		Q17.D.5売上状況（昭和戦後）				合計
		右上がり成長	横ばい	下降	不明	
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	287 52.5% (86.2%)	37 6.8% (11.1%)	9 1.6% (2.7%)	0 0.0% (0.0%)	333 60.9% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	177 32.4% (82.7%)	21 3.8% (9.8%)	15 2.7% (7.0%)	1 0.2% (0.5%)	214 39.1% (100.0%)
合計		464 84.8%	58 10.6%	24 4.4%	1 0.2%	547 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：7.46； 漸近有意確率（両側）：0.059)

表21 Q16とQ17.D.6のクロス表

		Q17.D.6売上状況（平成時代）				合計
		右上がり成長	横ばい	下降	不明	
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	90 16.5% (27.1%)	156 28.6% (47.1%)	85 15.6% (25.7%)	0 0.0% (0.0%)	331 60.7% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	71 13.0% (33.0%)	100 18.3% (46.5%)	44 8.1% (20.5%)	0 0.0% (0.0%)	215 39.4% (100.0%)
合計		161 29.5%	256 46.9%	129 23.6%	0 0.0%	546 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：3.02； 漸近有意確率（両側）：0.222)

昨年度の売上高との関係については、売り上げが500億円未満では6～7割は創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業であり、1000億円を超える売り上げを上げている老舗企業の7割以上は創業時は別の場所に本社機能があった。（表22）。

表22 Q16とF3. のクロス表

		F3. 昨年度の売上高					
		5億円未満	5～10億円未満	10～30億円未満	30～50億円未満	50～100億円未満	100～500億円未満
Q16 創業時からの 本社機能の 移転の有無	創業時から 同じ場所	9 2.6% (1.6%)	108 31.3% (19.0%)	114 33.0% (20.1%)	38 11.0% (6.7%)	40 11.6% (7.1%)	29 8.4% (5.1%)
	創業時とは 別の場所	5 2.3% (0.9%)	53 23.9% (9.3%)	92 41.4% (16.2%)	18 8.1% (3.2%)	19 8.6% (3.4%)	20 9.0% (3.5%)
合計		14 2.5%	161 28.4%	206 36.3%	56 9.9%	59 10.4%	49 8.6%

(Pearsonのカイ2乗検定値：18.50；漸近有意確率（両側）：0.030)

500～1000 億円未満	1000～3000 億円未満	3000～5000 億円未満	5000～1兆 円未満	合計
5 1.4% (0.9%)	0 0.0% (0.0%)	0 0.0% (0.0%)	2 0.6% (0.4%)	345 100.0% (60.8%)
6 2.7% (1.1%)	2 0.9% (0.4%)	3 1.4% (0.5%)	4 1.8% (0.7%)	222 100.0% (39.2%)
11 1.9%	2 0.4%	3 0.5%	6 1.1%	567 100.0%

また従業員数と本社機能の移動経験の有無を表 23 からみてみると、この点においても関連性が認められた。1000人未満の従業員数の場合、約6割の老舗企業が創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある。一方、1000人を越える従業員数の場合は7割近くが創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業である。

表23 Q16とF4. のクロス表

		F4. 従業員数（パート・アルバイト含む）							合計
		10人未満	10～30人未満	30～50人未満	50～100人未満	100～300人未満	300～1000人未満	1000人以上	
Q16 創業時からの 本社機能の 移転の有無	創業時から 同じ場所	6 1.7% (1.1%)	91 26.5% (16.1%)	45 13.1% (8.0%)	91 26.5% (16.1%)	77 22.4% (13.7%)	27 7.8% (4.8%)	7 2.0% (1.2%)	344 100.0% (61.0%)
	創業時とは 別の場所	7 3.2% (1.2%)	47 21.4% (8.3%)	37 16.8% (6.6%)	54 24.5% (9.6%)	47 21.4% (8.3%)	12 5.5% (2.1%)	16 7.3% (2.8%)	220 100.0% (39.0%)
合計		13 2.3%	138 24.5%	82 14.5%	145 25.7%	124 22.0%	39 6.9%	23 4.1%	564 100.0%

(Pearsonのカイ2乗値：14.31；漸近有意確率（両側）：0.026)

次に商圈状況と従業員数の関連を表 24 からみてみる。

老舗企業では商圈を広げずに限定しているように想定されるが、その確認のためである。従業員を1000人以上抱える老舗企業は海外展開をしている割合が非常に高65%にもおよび、1000人未満の場合に

は海外展開をしている老舗企業は3割未満となっている。しかし10人未満という規模の小さな老舗企業でも全国展開や海外展開をしているものがあり、企業規模が必ずしも商圏の広さを限定するものではないことが確認された。

表24 Q12とF4.のクロス表

	F4. 従業員数 (パート・アルバイト含む)							合計
	10人未満	10~30人未満	30~50人未満	50~100人未満	100~300人未満	300~1000人未満	1000人以上	
Q12 商圏状況								
地元中心	9 4.7% (1.6%)	60 31.3% (10.6%)	29 15.1% (5.1%)	45 23.4% (8.0%)	33 17.2% (5.9%)	12 6.3% (2.1%)	4 2.1% (0.7%)	192 100.0% (34.0%)
地域限定	1 0.9% (0.2%)	29 25.9% (5.1%)	21 18.8% (3.7%)	28 25.0% (5.0%)	26 23.2% (4.6%)	5 4.5% (0.9%)	2 1.8% (0.4%)	112 100.0% (19.9%)
全国展開	2 1.1% (0.4%)	35 19.4% (6.2%)	25 13.9% (4.4%)	55 30.6% (9.8%)	49 27.2% (8.7%)	12 6.7% (2.1%)	2 1.1% (0.4%)	180 100.0% (31.9%)
海外展開	1 1.3% (0.2%)	13 16.3% (2.3%)	8 10.0% (1.4%)	17 21.3% (3.0%)	16 20.0% (2.8%)	10 12.5% (1.8%)	15 18.8% (2.7%)	80 100.0% (14.2%)
合計	13 2.3%	137 24.3%	83 14.7%	145 25.7%	124 22.0%	39 6.9%	23 4.1%	564 100.0%

(Pearsonのカイ値 : 78.86 漸近有意確率 (両側) : 0.000)

(5) 戦略の志向性

上記のような戦略を展開するその背景について、ビジョンや理念といった点から分析考察する。

まず、創業の地が重要な意味を持つと考えているかという質問であるが、表25からみると、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業の7割ちかくが「かなり当てはまる」「当てはまる」「まあ当てはまる」と回答しているのに対し、創業時は別の場所に本社機能があった企業の5割以上が「あまり当てはまらない」「当てはまらない」と答えている。カイ検定結果からも影響の大きさが明確である。本社機能の移転を経験している老舗企業は創業の地にこだわっていないことが分かる。

表25 Q16とQ18.p.のクロス表

		Q18.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る					合計
		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	
Q16 創業時からの本社機能の移転の有無	創業時から同じ場所	73 13.0% (21.3%)	83 14.7% (24.2%)	82 14.6% (23.9%)	78 13.9% (22.7%)	27 4.8% (7.9%)	343 61.0% (100.0%)
	創業時とは別の場所	21 3.7% (9.5%)	36 6.4% (16.4%)	45 8.0% (20.1%)	74 13.1% (33.6%)	44 7.8% (20.0%)	220 39.0% (100.0%)
合計		94 16.7%	119 21.1%	127 22.6%	152 27.0%	71 12.6%	563 100.0%

(Pearsonのカイ2乗値 : 37.19 漸近有意確率 (両側) : 0.000)

一方、地域貢献に対する考え方は表26のとおりである。創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業は80%近くが、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業は70%近くが「かなり当ては

まる」「当てはまる」「まあ当てはまる」と答えている。

表26 Q16とQ18.w.のクロス表

		Q18.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る					合計
		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	
Q16 創業時からの本社機能の移転の有無	創業時から同じ場所	54 9.6% (15.8%)	92 16.4% (27.0%)	115 20.5% (33.7%)	60 10.7% (17.6%)	20 3.6% (5.9%)	341 60.8% (100.0%)
	創業時とは別の場所	24 4.3% (10.9%)	55 9.8% (24.9%)	75 13.3% (33.9%)	52 9.3% (23.5%)	15 2.7% (6.8%)	221 39.4% (100.0%)
合計		78 13.9%	147 26.2%	190 33.8%	112 19.9%	35 6.2%	562 100.0%

(Pearsonのカイ2乗値：5.171；漸近有意確率（両側）：0.270)

経営理念に通じる顧客への考え方を尋ねた表 27 をみてみよう。「Q18.q. 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」との質問に対して、「かなり当てはまる」「当てはまる」「まあ当てはまる」と回答しているのは、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業では6割近くにおよぶ。他方、創業時は別の場所に本社機能があった老舗企業ではその割合が低く、「まったく当てはまらない」と回答しているものもある。これは、本社機能の移転を経験した老舗企業にとっては、「顧客第一主義」以外に最も重要と考える要素があることを示しており、本社機能の移転を経験していない老舗企業との差が明確である。

表27 Q16とQ18.q.のクロス表

		Q18.q. 営業で一番大切に掲げているのは、顧客第一主義である					合計
		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	
Q16 創業時からの本社機能の移転の有無	創業時から同じ場所	153 27.0% (44.5%)	123 21.7% (35.8%)	63 11.1% (18.3%)	5 0.9% (1.5%)	0 0.0% (0.0%)	344 60.8% (100.0%)
	創業時とは別の場所	81 14.3% (36.5%)	85 15.0% (38.3%)	44 7.8% (19.8%)	8 1.4% (3.6%)	4 0.7% (1.8%)	222 39.2% (100.0%)
合計		234 41.3%	208 36.7%	107 18.9%	13 2.3%	4 0.7%	566 100.0%

(Pearsonのカイ2乗値：11.40；漸近有意確率（両側）：0.022)

「Q18.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」という設問に対する回答を表 28 からみてみよう。本社機能の移転を経験しているにせよしていないにせよ、「かなり当てはまる」「当てはまる」「まあ当てはまる」という回答が9割近くにまで達する。環境変化への迅速な対応を常に心がけていることが伺え、ある時点での環境変化がいかなるものかによって移動するあるいはしないという意思決定をしていると考えられる。環境変化には非常に敏感であることが分かる。

最後に、屋号やブランド名といった「のれん」からも確認しよう。表 29 をみると、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業の9割が若干の変更しか加えていない。それに対して創業時は別

の場所に本社機能があった老舗企業の16%ほどがまったく異なる「のれん」を現在使用している。検定結果からも移動の有無と「のれん」への変化の関連性の高さが伺える。屋号やブランド名を変更することは容易なことではなく、大きなリスクを負う。顧客に新しい「のれん」を認識してもらわない限り、以前のような売り上げやシェアを期待できないということになる。老舗企業には「のれん」が大きな資産となって強みを発揮している。そのため、その変更には慎重になっているのであろう。

表28 Q16とQ18.c.のクロス表

		Q18.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					合計
		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	
Q16 創業時からの 本社機能の 移転の有無	創業時から 同じ場所	79 14.0% (23.1%)	90 16.0% (26.3%)	130 23.0% (38.0%)	38 6.7% (12.6%)	5 0.9% (1.5%)	342 60.6% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	52 9.2% (23.4%)	83 14.7% (37.4%)	57 10.1% (25.7%)	28 5.0% (12.6%)	2 0.4% (0.9%)	222 39.4% (100.0%)
合計		131 23.2%	173 30.7%	187 33.2%	66 11.7%	7 1.2%	564 100.0%

(Pearsonのカイ2乗値：12.17；漸近有意確率（両側）：0.016)

表29 Q16とQ1.b.のクロス集計表

		Q1.b. 創業以来から現在までの変化状況 (のれん)			
		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	合計
Q16 創業時からの 本社機能の移転の有無	創業時から 同じ場所	201 36.0% (59.1%)	107 19.1% (31.5%)	32 5.7% (9.4%)	340 60.8% (100.0%)
	創業時とは 別の場所	101 18.1% (46.1%)	82 14.7% (37.4%)	36 6.4% (16.4%)	219 39.2% (100.0%)
合計		302 54.0%	189 33.8%	68 12.2%	559 100.0%

(Pearsonのカイ2乗検定 値：10.98；漸近有意確率（両側）：0.004)

3. 戦略と本社機能の移動の有無

1) 本社機能の移動の有無による差

前節の分析から、堅実さや慎重さを信念に企業活動を行い、顧客や取引会社との信頼関係を保ちつつ、環境へ適応して存続を図ろうとする老舗企業のあり方が確認された。同時に、創業時と比較してまったく異なる事業展開をしたり顧客を獲得するなど、現在まで続いてきている通説とは異なる老舗企業の姿も少ないながらみられた。

概して老舗企業は学習して知識を蓄積し、それによって環境変化に適応し、存続してきたといえる。またそうして存続してきたこと自体が競争優位性となり、他社にはない「老舗企業だからこそ」の強みとなっている。取引関係が継続している、また長年の顧客がいるという割合が高いのもそのことを示唆

している。老舗企業の存続への力は、学習することの重要性を認識して行っていること、それによって得られた優位性を適切に活用していることであろう。

では、本稿の第一の目的である本社機能の移転の有無による差はどうであろうか。大きな差としては現れなかったが、「創業の地を重要と考えているか」、「地域貢献を重要と考えているか」といった項目では創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業の方が、創業時とは別の場所に本社機能があった老舗企業よりも重要であると認識している割合が高い。純粋に収益性の側面だけで企業活動を行っているわけではない可能性がある。

本社機能を移動している老舗企業していない老舗企業も、本社機能のある地域への密着度が高い。創業時とは別の場所に本社機能があった老舗企業は、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業と比較して、全国展開していたり、グローバルな活動をしている傾向が見られるが、それは本社機能のある地域を重視していないということではないのである。創業時とは別の場所に本社機能があった老舗企業は「創業の地」に対しての愛着は薄れているかもしれないが、移動した先の「本社機能のある地」には密着しているのである。移動した先において、その地域に根ざした企業活動をし、老舗企業となっているのである。表4をみて分かるように、1990年代に入る前に本社機能を移動した老舗企業のうち約80%が移動してしまっている。特に一つのピークを形成している1960年代の移動時期から見てもすでに半世紀近く経過しており、移動した先の地域で認知され、地域貢献なども行われていると考えられる。また、移動先が県内であるという回答も7割近いことから、移動したことによって移動先で老舗企業として認知されないという可能性も少ないと考えられる。移動することによってある地域のみ重点をおく戦略を志向しなくなるのではなく、移動先の地域への強い志向性を保ち続けていることが明らかになった。

2) 老舗企業における戦略

表4から移動した時期をみると、大きなピークが二回ある。最初は高度成長期であり、次は平成に入ってからである。さらに注目すべき点として、時代ごとの売り上げ状況と移転の有無の関係があげられる。表18～表21から分かるように、戦前戦後においては優位性がみられたが、平成時代では影響がないという結果になっている。これらの点を推論すると、①最初の高度成長期における本社機能の移転は企業の拡大や成長を図るためのものであり、売上高と互いに影響し合っていること、②平成に入ってから移転はそうした理由ではなく、企業成長に結びつくような移転ではない、という二点である。平成に入ってから不況期が続き、いまだ回復したとはいえない。これまでも老舗企業は不況期に直面してきたはずであるが、今回はそれをうまく乗り切れていないのではないか。その原因の一つとして、老舗企業を取り巻く環境の劇的な変化が考えられる。移動時期を尋ねた追加調査の際、「平成8年に市外へ避難のため」と回答した企業があった。つまり、多くの老舗企業にとって積極的に本社機能の移動によって事業の拡大や成長を図ろうとしていたのは昭和の終わりまでであり、平成に入ってから仕方がなく移動せざるを得なかったということである。

企業のグローバル化が叫ばれ、通信技術の発展とともに、企業経営のあり方がこれまでいなくほど大きく変わってきている。不況期に入るまでは有効であった老舗企業の経営のあり方や戦略の考え方が的確に機能しなくなっていると考えられる。過去の老舗企業に対するインタビューでも「老舗企業だからといって売れるわけではない」「老舗であることは強みでなくなってきた」という声が多々聞かれた⁹⁾。前項で述べたような老舗企業の強み、つまり、学習を重ねて、あるパラダイムの中での環境変化に随時

適応していただくだけでは、これからは存続が困難となるのではないだろうか。その不足部分を補うための戦略として「外」を分析することを提案したい。老舗企業の強みである学習や競争優位性の確立は組織の「内」で行われるものである。その強みがあまりに強固であったり、あるいは事業を展開する市場が飽和したり、競争相手に変化がなかったりという要因があって、「外」への分析をしなくて老舗企業は存続可能だったといえる。一方、戦略を策定し実行する際には、「外」の分析も必要となる。自社の事業を展開する産業の中でどこに位置付けるか、また競争相手とどのように競争するか、いかにして自社が有利となるような環境を創造するかといった点の分析である。この点を認識し、戦略策定と実行へ移していくことが、これからの老舗企業に必要となるのではないだろうか。老舗企業の強みが薄れつつある今だからこそ、これまでの老舗企業の経営のあり方を見直し、さらに永くあり続ける企業としての力を獲得していくことが重要である。

<参考文献>

青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社 2003。

神田良・岩崎尚人『老舗の教え』日本能率マネジメントセンター1996b。

本谷るり「老舗企業とベンチャー企業 - 企業の存続戦略と成長戦略」『経済論究（九州大学大学院）』第99号1997pp.95-111。

本谷るり「老舗企業の存続志向の背景」『経済論究（九州大学大学院）』第101号1998pp.179-194。

本谷るり「経営戦略に対する包括的アプローチ - 老舗企業 A 社のケース -」『経済論集（大分大学）』第55巻第2号2003pp.39-59。

横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版 2000。

1) 帝国データバンクのホームページより作成した。http://www.tdb.co.jp/を参照されたい。

2) 2003年度版中小企業白書より作成した。計算の仕方は白書を参照されたい。

3) 拙稿 [1997] [1998] [2003] を参照されたい。

4) 調査においては「長寿企業」という言葉を用いた。一般的に「老舗」「老舗企業」と呼ばれる企業を指す。今回はその言葉のもつ先入観を払拭するために、あえて「長寿企業」呼ぶこととした。調査対象となる企業については注の 7) を参照されたい。

5) 拙稿 [1997] [1998] を参照されたい。

6) 回答は選択肢から一つ選択してもらった。選択肢は以下の通りである。

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
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
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

7) 調査実施概要

(1) 調査名：「100年（長寿）企業アンケート」

(2) 調査手法：質問紙郵送法

-
- (3) 調査対象：①創業年度 1902 年以前，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
- (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) 調査実施期間：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
- (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。)
- 8) 移動時期についての追加アンケートを行った。対象となった企業数は Q16 で「2.創業時は別の場所であった」を選択した 223 社で、有効回答数は 120 社であった。
- 9) 拙稿 [1997] [1998] を参照されたい。