

大阪市立大学大学院
創造都市研究科 修士学位論文
(修士論文)

日本の長寿企業にみる事業の継続
(Continuation of the Business to Research into
The Japanese Longevity Company)

2015年3月
大阪市立大学大学院創造都市研究科
都市ビジネス専攻 アントレプレナーシップ研究分野
M13UA530 米田 良夫 (YONEDA YOSHIO)

要旨

中小企業の経営環境が厳しいなか、日本には100年以上続いている老舗が多数を数える。永く続く中小企業は、なぜ永く事業を継続することができたのか、その疑問の答えようにとすることが本論文の研究課題である。

本論文では、先行研究とアンケート調査を行い、永続している要因を探り出すことを目的とした。

先行研究からは、長寿企業は経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承し、それが、組織内にも共有、浸透している。「のれん」を守り、家業の継続を優先する。本業を重視し、身の丈経営で適正な規模を守り、堅実な経営を行う一方、新規事業も開拓する。売上を追わず。環境変化に敏感で経営革新に取り組む。同族企業と代表のリーダーシップに期待し、後継者を育成する。顧客からの信頼を得ることを重視し、ニーズに対応し関係性を深める。新たな顧客も開拓する。品質本位で製法の維持継承する一方、新商品の開発をしており、創業時の商品にこだわらない。既存の販売経路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。従業員を重視し、親密な関係を作る。従業員には理念教育をし、参加型経営を行う。創業の地を大切にし、地域の文化の継承と貢献で信頼を得る。これらは総論的なものであり、具体性に欠ける。

アンケート調査では、アンゾフ[1965]の新商品開発戦略に着目し、長寿企業は既存商品の改良や新商品・サービスの開発（以下新商品開発と略す）にどのように取り組んでいるかについて、8つの仮説をたて調査した。具体的には、改良や開発を行ったきっかけ、どのような内容か、そのための技術はどうしたのか、販売地域や販売経路はどうか、顧客の構造に変化はなかったかについて調査した。

調査対象は江戸時代以前創業とされている企業（個人企業も含む）に質問紙郵送法で行った。郵送件数 563 通、返信件数 220 通（返信率 39.6%）、有効件数 207 通であった。

調査の結果から経営理念（家訓、教え）がある企業が 6 割強しかなく、のれん（屋号、事業所名、ブランド名）は半数が変えていた。肯定された仮説は、長寿企業は新商品開発に取り組む、既存の改良が主で、販売地域と販売経路を拡大することであった。否定された仮説から見出されたことは、新商品開発は顧客や地域からの要望ではなく、他の事業へ進出せず、新規顧客の開拓に効果ありという結果であった。

新商品の開発を行ってこなかった企業は、小規模の企業であり、家業を維持している現状維持の企業像が浮かびあがった。

自由記述をデータマイニング分析したところ、「良い」と「商品」が強く繋がり、「伝統」と「革新」と「連続」、「顧客」と「大切」などが強い繋がりを持っていた。

アンケート結果から考えられるのは、企業運営にあたり経営理念は、規模が小さくなれば、あまり重要ではないのではないかと推察できる。小規模の企業は、日々の業務のなかで代々の考えや行動を身につけているのではと推察できる。また、「のれん」はあまり重要

ではないのではと考えられる。

新商品開発については、ほとんどの企業が取り組んでいた。きっかけは、顧客や地域からの要望が少なく、顧客や地域を大切にするという意味を、外部環境の変化と捉えている可能性がある。また、絶えず新商品の開発に取り組んでいる企業には、経営理念が「ある」、「なし」、に関わりがないのではと考えられる。

新商品の開発を、既存商品の改良や機能を追加して新しい商品を生みだし、積極的に技術を習得したり、外部から導入する。既存の技術を継承していくだけではない。

販売経路の開拓は、流通の多様化を図り、拡販していくことと推察できる。このことは、取引関係のあった企業を変えていくことを意味していると考えられる。

新製品開発による顧客構造の変化については、新しい顧客を獲得することが主であり、既存の顧客を維持することの重要度は低かった。顧客第一主義の意味は、現在の顧客の要望に応じて維持していくことだけではなく、新しい顧客の要望に応じていくことも含んでいると推察される。

本論文の結論として、経営理念や「のれん」はそれほど重要ではなく、新しい商品・サービスを開発することが、長寿企業が永く事業を継続してきた根幹であることが認められた。長寿企業は、積極的に新しい技術を取り入れ、新商品を開発して、新しい顧客を開拓し、今までと違う販売経路を求めていくイメージである。

そこから導かれるのは、顧客に提供する商品の改良と、新商品の開発をし続けることが最も重要であると考えられる。そのためには、自社の技術だけにとどまらず、積極的に外部からも新しい技術を導入し、習得することが必要である。そして、販売経路を拡大して、顧客を開拓していった、事業の継続が実現する。既存の顧客を維持することより、新しい顧客を獲得し、場合によっては既存顧客を捨てる柔軟性も求められる。

長寿企業は戦略ありきではなく、日々の業務のなかから戦略を生み出しているのではないかということである。具体的には、自社の技術に加えて、外部からも新しい技術を導入し、それを自社内で消化し、新しい製品を開発する。そして、新しい販売経路を開拓して、新しい顧客の獲得をする。その結果、技術が次世代へ受け継がれていく。経営理念やのれんはそれを背景として意味づける。このような長寿企業の学習のループが導きだされた。

キーワード：長寿企業(Longevity Company)、事業継続(Business Continuation)、

経営理念(Management Philosophy)、新商品の開発(Development of the new Product)、
新技術の導入(Introduction of the new Technology)

目 次

第1章 序章	1
第1節 背景	1
第2節 研究課題・目的	2
第3節 言葉の定義	3
第2章 先行研究	5
第1節 後藤の研究	5
第2節 横澤 他の研究	6
第3節 久保田の研究	8
第4節 倍 他の研究.....	9
第5節 大西 他の研究	10
第6節 浅田の調査研究	11
第7節 神田&岩崎の研究	13
第8節 前川 他の研究	14
第9節 東京商工リサーチの調査研究.....	16
第10節 帝国データバンクの調査研究	18
第11節 小括	19
第3章 調査研究	21
第1節 調査研究の課題	21
第2節 アンケート調査概要	22
第3節 アンケート調査分析	24
第4節 アンケート調査結果の考察	35
第5節 アンケートのデータマイニング	38
第4章 考察	43
第5章 終章	46
第1節 本論文の結論	46
第2節 理論的含意	46
第3節 実践的含意	47
第4節 今後の方向性	47
参考図表	49

参考資料.....	51
参考文献.....	72

第1章 序章

第1節 背景

2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、タイの洪水等、予期せぬ外部環境に見舞われ、日本経済は低迷を続けている。最近、国の政策により、株価の上昇（17,000円台）、円安（118円台）で景気回復の兆候がみられ、少し光がさしてきた状況である。しかし、それは一部の大企業（過去最高営業利益）であり、中小企業は、受注・売上の減少に喘いでいる。

2014年版中小企業白書¹からその点を見てみると、2013年に入り大胆な金融政策と機動的な財政政策の実施により、一部に弱さが残るものの持ち直しの動きを見せるようになり、足下では緩やかに回復している。実質GDPは2013年1～3月期には、株価上昇による資産効果や消費者マインドの改善などで、前期比+1.1%とプラス成長になった。その後も4四半期連続でプラス成長している²。

中小企業の動向は、現状判断DIによると、2013年に入ってから、概ね50.0を超える高水準（2013年3月57.3、2014年3月57.9）で安定して推移しており、景気回復局面にあった2006年以来の水準となっていることから、景気が着実に上向いていることが見て取れるとしている³。

中小企業・小規模事業者の景況感を独立行政法人中小企業基盤機構「中小企業景況調査」から見ると、2013年4-6月期の▲17.7から、2014年1-3月期の▲11.1に、緩やかに改善しているとしている⁴。これを近畿地域だけに見てみると、2013年4-6月期の▲19.1から、2014年1-3月期の▲7.2に、回復してきている。ただし、あくまでマイナス幅の縮小であり、留意すべきであるとしている⁵。

生産動向は、東日本大震災により大きく落ち込んだ後、順調な回復を続けていた我が国製造業の生産活動は、欧州政府債務危機を背景とした海外景気の減速や経済対策効果の減退等により、2012年5月以降は、2010年の水準である100.0を下回り、後退に転じたが、2013年2月以降は持ち直しの動きがみられるようになっているとしている⁶。

倒産件数は、近年減少傾向にある。2013年は、10,855件（前年比10.4%減）で、22年ぶりに11,000件を下回る低水準となった⁷。しかし、東京商工リサーチ社の休廃業・解散企業の推移を見てみると、2012年は27,825件、2013年は28,943件で、長期的に増加傾向にあり、近年は倒産件数の倍以上の水準で推移している⁸。このことから、倒産はしていないが、休

¹ 中小企業の事業所数、企業数、雇用者数は参考図表1を参照

² 2014年版中小企業白書、pp.2-3

³ 2014年版中小企業白書、p.4

⁴ 2014年版中小企業白書、p.14

⁵ 2014年版中小企業白書、p.16

⁶ 2014年版中小企業白書、p.7

⁷ 2014年版中小企業白書、p.23

⁸ 2014年版中小企業白書、p.24

廃業や解散をしている現状が読み取れる。

開廃業率の逆転が1986-91年から続いており、2013年の開業率は企業ベースで1.4%、廃業率は6.1%で高止まりしている（参考図表2）。

経済統計だけ見ると、上向き傾向にあるが、休廃業・解散企業が増加しており、統計に表れない問題が隠されていると筆者は考える。日々、中小企業を支援するなか、昔ながらの商店街は、シャッター通りとなり、貸し工場もシャッターが閉まった状態である。つい最近に訪問した事業所も廃業しているという状態である。国は緊急保証制度⁹や、中小企業金融円滑化法¹⁰を施行してきたが、中小企業の倒産・廃業が減少したといちがいには言えない。中小企業では未だに底を脱し切れていないと筆者は考える。

その他、定性的な中小企業の問題を挙げると、経営理念が不明確、経営計画はない、経営革新に消極的、財務基盤の弱さ、後継者等の人材不足、経営者がバブル期の良い思いから抜けきれない、家計と事業を混同し、事業継続に消極的であるなどがあげられる。

このような中小企業の環境にあっても、利益をあげ事業を継続している事業所は多数存在する。帝国データバンク[2009 p.4]の調査によると、企業の平均年齢は 40.5 歳であった。しかし、日本には 100 年以上続いている老舗が、3,000 軒を数える。たとえば、「金剛組」は創業 578 年、「西山温泉慶雲館」は創業 705 年、「源田紙業」は創業 771 年、「田中伊雅仏具店」は創業 889 年、「通園」は創業 1160 年、「伊藤鉄工」は創業 1189 年、「福田金属箔粉工業」は創業 1700 年、「西川産業」は創業 1566 年、「勇心酒造」は創業 1854 年である。また、エノキアン協会（入会の条件：創立 200 年以上の歴史、創立者が明確で、その同族が現在でも経営権をもっている）に加盟している企業が全世界で 40 社のうち 5 社もある。（「月桂冠」創業 1637 年、「法師（旅館業）」創業 718 年、「赤福」創業 707 年、「虎屋」創業 1526 年、「岡谷鋼機」創業 1669 年）（帝国データバンク[2009 p.55]）

第2節 研究課題・目的

前節で見てきたように、景気回復の兆候がみられようであるが、中小企業を見てみると、今だに不景気を脱し切れていない状況である。経営努力を為さずとも円安で利益が上がった、海外での売上で業績を向上した大企業がいる一方、国内の生産が伸びず、受注が増えない下請企業の存在がある。新しい設備を購入する余裕もなく、古い機械の修理でしのいでいる町工場がある。設備投資が思うように伸びない理由である。以上の問題を解決するヒントとなるべきものを明らかにする必要性が求められる。

本論文の研究課題は、永く続く中小企業は、なぜ永く事業を継続することができたのかに疑問の答えようとするものである。明治維新や太平洋戦争などの大きな環境変化を経験し、存続してきているのは、目に見えない要因があるのではないかという疑問が生じる。

⁹ 金融庁ホームページより http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_5gou.htm

¹⁰ 金融庁ホームページより <http://www.fsa.go.jp/policy/chusho/enkatu/05.pdf>

事業はゴーイングコンサーンである。事業規模に関わらず、事業を永く継続していくことが、社会的に求められている。本論文では、長寿企業をアンケート調査で実証的に研究することによって、その永続の要因を探り出すことを目的とする。その研究結果は、今後の中小企業支援活動に活かしていくことができると確信するものである。

第2章では、長寿企業に関する先行の研究を概観し、論じられてきたこと、まだ、論じられていないこと、先行研究の矛盾点などを明らかにする。

第3章では、アンケート調査を行う。具体的には、江戸時代以前創業とされている企業や事業所にアンケート用紙を郵送し、返信していただく方法とする。そして、調査結果を分析・考察することにより、長寿企業が取り組んできた経営要因を明らかにする。

第4章では、第2章の先行研究の概観と、第3章の調査分析結果から導かれる考察を行う。

第5章では、本論文の結論を述べる。

第3節 言葉の定義

中小企業者とは、中小企業基本法第2条第1項¹¹によると、製造業・建設業・運輸業は資本金が3億円以下並びに従業員数が300人以下の会社及び個人、卸売業は資本金が1億円以下並びに従業員数が100人以下の会社及び個人、サービス業は資本金が5,000万円以下並びに従業員数が100人以下の会社及び個人、小売業は、資本金が5,000万円以下並びに従業員数が50人以下の会社及び個人としている。また、第5項で小規模企業とは、おおむね従業員数が製造業では20人以下、商業又はサービス業では5人以下の事業者と定義している。本論文においても個人等小さな事業所も含んで、会社、事業所、企業を、企業で統一して論じる。

本論文においては、長寿企業とは創業100年以上と定義する。似た言葉に老舗があるが、老舗にはブランドを確立した特別な企業という印象を感じる。ところが、我が国には、全国的にほとんど知られていない「フツウ」の長寿企業がたくさん存在する。(久保田[2010] p.4) 本論文では、久保田[2010]の長寿企業という言葉で論じる。ただし、先行研究で著者が老舗企業と記述しているものは、そのまま引用している。

本論文においては、経営理念とは、伊丹・加護野[1989 p.332]は、「『この組織は何のために存在するか』」を述べたもの」としている。坂本[2008 p.82]は、「社是とは、『わが社は何のために生をうけたのか』『わが社の使命・目的はなにか』ということ。経営理念は、『会社の目的を達成するためにどういう経営をするか』を述べたもの」としている。本論では、伊丹・加護野[1989]の定義に従って論じる。また、混乱をさけるため、「このような姿になりたい」という抽象的なものを「ビジョン」、それを具体的に表現したものを「経営目的」

¹¹ 総務省ホームページより <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S38/S38HO154.html>

として論じる。

家訓とは、代々その家につたわる教えや戒めをいう。社是とは、会社の経営上の方針・主張のこと。社訓とは、企業の経営理念や、また従業員の守るべき範を定めたもの。(松村明編集「大辞林」三省堂、2006)

本論文において、事業とは、大辞林によると、営利目的をして営む経済活動としている。加護野・井上[2004 p.79]は、「誰に、何を、いかに」を提供するかと決めることとし、事業コンセプトと同義としている。

大谷[2013]によると、「会社 (Company) とは、仲間が集まって仕事をするものであり、「企業 (Enterprise)」とは、「業を企てること」であり、営利を目的として経済活動を行う組織体とする。「事業 (Business)」とは、市場に製品・サービスを提供する行為やプロセスの集合と連鎖であるとする。本論文では、法人だけでなく個人も含めており、「事業」を広くとらえており、「企業」と同一として全体を論じている。

家業とは、家の生計維持のために生産ないし流通の活動を営み稼得を目指すもので、それが家庭の活動と一体になっているものである。生業も同意味である。事業活動の従事者も家族だけの場合が多く、利潤も家庭の消費活動に必要なものの確保をめざすものも多い。(吉田和夫&大橋昭一監修『基本経営学用語辞典』、同文館出版、p.32)

経営革新については、中小企業新事業活動促進法¹²では、①新商品の開発や生産、②新役務 (サービス) の開発や提供、③商品の新たな生産方式や販売方式の導入、④役務 (サービス) の新たな提供方式の導入、その他の新たな事業活動としている。

ファミリービジネスとは、経済産業省によると¹³、創業家が今日まで経営の主体であり続け、規模の大小によらず自立し、自律した経営状況にあり、代々継承される行動規範・経営における規律を堅持する経営の持続性に加え、地域に貢献するという経営哲学から地域との密着性を具備する創業家企業ととらえている。

後藤[2005]はファミリービジネスの定義を、4つの区分にわけ整理している。①ファミリーの影響力、②ファミリーの経営参画、③ファミリーの複数構成員の関与、④次世代へ継承する意思、4点である。

中小企業はファミリービジネスが多いが、ファミリービジネスにはサントリーや大塚製薬、イトーヨーカ堂、熊谷組、キッコーマンなど大企業も含まれることになる。経済産業省の定義からも規模の大小によらずとされており、創業家との関連が深い企業とされている。本論文においては、中小企業を対象としており、ファミリービジネスには言及していない。

¹² 中小企業庁ホームページから

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinbou/chikujou_kaisetu/index.htm

¹³ 経済産業省ホームページから

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/family.html

第2章 先行研究

第1節 後藤の研究

後藤[2009]によると、200年以上継続している企業は3,113社（1,000年以上19社、500年以上124社）あるという。その内、株式を公開している企業は、29社（松井建設株式会社1586(天正14)年、住友金属鉱山株式会社1590(天正18)年、養命酒製造株式会社1602(慶長7)年、株式会社松坂屋1611(慶長16)年、丸栄株式会社1615(元和元)年）ある。

業種は、酒造業、旅館業、民芸・工芸製造業、和菓子製造・販売業、食品製造・販売業などである。

そして、長寿大国日本の秘密として、

- (1)企業の内部要因として各種マネジメント・システムの蓄積
- (2)経営を取りまく外部要因として市場経済の長期的拡大
- (3)家業の継続発展を目指す強い意思の存在
- (4)家業を継続する強い意思の背景としての思想的要因（特に心学）

をあげている。

後藤[2009]は、長寿企業を3つのタイプにわけている。

- (1)原点維持タイプ・・・事業の秘伝を承継者ひとりだけに伝える「一子相伝」や、「妥協しない一徹さ」で創業以来の味や商品・サービスの質を最優先し、己の信念を固持するため、「身の丈経営」で規模を抑える。
- (2)持続的成長タイプ・・・家訓の中には、時代適合を推奨するものが多く、長期間蓄えた強みを活かして、関連する周辺分野に事業を拡大する慎重さがある。
- (3)創造的破壊タイプ・・・過去を否定し歴史を創造、新天地に活路を見出す。

そして、長寿企業の99%以上はファミリー企業で、最も重視するのは、事業承継であり、長期的な持続であると主張する。課題として、経営者の高齢化、後継者難、廃業の増加、事業の陳腐化をあげている。

持続的成長を実現するための要因として、①ビジョン、②優位性、③統治、④リスクマネジメント、⑤長期的関係性、⑥承継計画、を挙げている。

後藤は、ファミリービジネスの視点から、世界と日本の企業を研究している。その中には、世界的超大企業も含まれている。確かに、長寿企業にはファミリー企業が多いが、日本独自の「家」制度などにみられるように、外部から代表者を招聘していることがある。後藤[2005]もファミリー企業と同族会社とは同義語ではないとしており、老舗企業としても、①100年以上継続している企業、②事業内容の維持・変更は含めない、③環境変化による短期の休業は除く、④規模の大小は問わない、としている。

また、後藤は、2006年沖縄県で調査をしているが、それが、日本の長寿企業を代表しているか疑問が残る。

筆者の立場は、日本の長寿企業から、特に中小企業に焦点をあて、永く続く事業を見る

という視点である。その点で相違すると言える。

第2節 横澤 他の研究

横澤 編[2012]は長寿企業の秘密として、存続のために血縁者以外を家の維持運営に何人でも取り入れる「家」制度と、自己の価値観を貫きつつ環境という場の変化に「バランスよく」適応すると同時に、環境を創っていく社是・社訓の存在をあげている。

顧客の信頼、地域社会の信頼を得て、身の丈の経営を行い、時代に合った独自性を創り出し、「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」等の理念の下存続してきた。

老舗企業の本質として、のれん（信用の象徴、闘志の象徴、人の和の象徴）、旺盛な企業家精神、リビングカンパニー（結束とアイデンティティ、トレランス、資金調達の保守性：アーリ・デ・グースの定義）であるとする。

変わらないものを堅持しながら、それ以外はすべて変える、そうしたダイナミズムが老舗企業の本質である主張する。老舗企業は、本業重視と品質本位、各時代の顧客ニーズへの対応、従業員重視の価値観を変えない伝統として継承し、商品・サービスは柔軟に革新している。

横澤 編[2012]は、アンケートの調査結果(1999年)から「変わらないもの」と「変わるもの」をまとめている。

- (1)老舗企業の本質は、核となる変わらない基本理念を継承し、同時に顧客ニーズの変化に対応してつねに革新を行う。
- (2)老舗企業の基本理念は、顧客第一主義・本業重視・品質本位・従業員重視等である。
- (3)基本理念は老舗企業のもつ目に見えない価値観であり、組織内で継承されている。
- (4)基本理念は、その価値観が暗黙知として組織のなかに浸透している。
- (5)家訓など基本理念も、時代の流れに応じて、変化させられることがありうる。
- (6)特に、顧客第一主義は、顧客ニーズの変化への対応を要求し、商品・サービス・販売チャネル・新規事業開拓などの変化として現れる。
- (7)老舗企業は、核となって変化しない伝統を継承すると同時に、顧客ニーズの変化に合わせた革新をつねに行う。
- (8)老舗企業は、目標として単なるカネ儲け的なものを直接に設定することなく、それを手段と位置付けて、もっと大きな価値観を基本理念として維持している。

現在まで経営を続けてこられた理由として、「時代の変化に合わせたキメ細かい商品開発をしてきた（48.6%）」が多く、お客様のために行ってきたことの質問では、「従来の商品特性をできる限り遵守した商品を提供（51.4%）」、「各時代のお客様や取引先の要望に合った商品・サービスの提供（81.1%）」が多かった。老舗企業は、環境に適応した新商品を絶え間なく送り出し、伝統をバックボーンにして、商品を取り巻く生活スタイル、文化をも取り入れた顧客価値の創造を実践していると主張する。

横澤 編[2012]は、老舗企業の経営をコマにたとえ、老舗企業の遠心力は、ダイナミックに事業を展開していくエネルギーである（イノベーション：革新）。老舗企業の求心力は、芯棒としての役割を果たしている家訓であり、それを継承している経営者のリーダーシップである（伝承）とする。

現在まで経営を続けてこられた理由のなかで、「同族による経営のリーダーシップ(40.5%)」、「家訓・企業理念の継承(35.1%)」が指摘されており、今後も重視するとの高い回答を得た(35.1%)。家訓は事業の原点を確認し、事業リスクから守るための歯止めという役割もあるとする。一方、社名・屋号を変えている企業は約半数が変えていた。

アンケート調査では、老舗企業のうち同族経営が 74.3%と多数を占めていた。

社会的存在としての老舗企業の対応は、三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）に代表されるが、それに対応するには、

(1)信用を得ること。相手方に対する誠実さと感謝。品質第一。

(2)透明な経営を目標。

(3)自律性。特定大口顧客への売上依存度を高めない。仕入先を厳選し、密着な関係性を育む。顧客を大切にする一方、対等に位置する。

などをあげている。

横澤 編[2012]は、2002 年に老舗企業 4700 社を対象に調査（回答数 570 社）から、因子分析を行い 7 つの因子を抽出している。

調査対象：創業年度 1902 年以前（創業 100 年以上）、2001 年度の売上高 5 億円以上
帝国データバンク企業ファイルより標本抽出、4910 サンプル

調査方法：質問紙郵送法（2002 年 10 月）

回収件数：618 サンプル（回収率 12.6%）

有効回答数：570 サンプル

①第一因子＝顧客志向性因子（ステークホルダーすべてが潤う経営が大切。顧客との長い付き合いが最も重要な経営課題。従業員の雇用を守ることが重要な社会貢献。経営で一番大切なのは顧客第一主義。）

②第二因子＝結束性因子（従業員と経営者との親密な関係。従業員同士の結束力と仲間意識が強い。会社と従業員との一体感を重視した経営）

③第三因子＝堅実性因子（外部借入には慎重。資産の蓄積を心がける。新規投資には慎重な対応。適正な規模を守り、本業以外への進出は慎重）

④第四因子＝継承性因子（後継者へ帝王教育。早くから後継者が明らかにされている。従業員が後継者の適正を評価する仕組み。「のれん分け」など、社員の独立を支援）

⑤第五因子＝創業性因子（創業者一族の意向が経営に反映。同族企業であることの利点を経営に生かす）

⑥第六因子＝変革性因子（経営環境を収集する情報網の構築。常に経営環境の変化に迅

速に対応する社は)

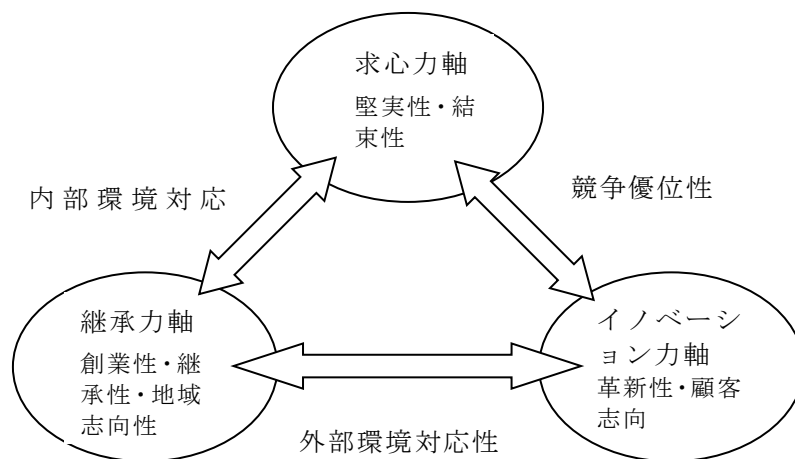
- ⑦第七因子＝地域志向因子（伝統的な文化の継承で地域貢献。創業の地が重要な意味。利益の社会還元や社会貢献が重要）

以上の7つの因子を3つの軸にまとめている。

- ①『イノベーション力軸』（「顧客志向性」と「革新性」）・・・企業が組織の外的環境に能動的に競争し、立ち向かって優位性を保持してゆこうという方向性を示す。
- ②『求心力軸』（「堅実性」、「結束性」）・・・企業の本質的な持続性の仕組みであり、「屋台骨」にあたるマネジメントの核と精神的支柱となる要素である。
- ③『継承力軸』（「創業性」、「継承性」、「地域性」）・・・周辺社会や環境との相互関係や長寿として継続される中での、「創業精神」などの老舗企業の資産を基盤として派生的な持続性の力量としてとらえられる。

そして、老舗企業の企業生命力の維持には、時代の社会的背景、内部経営環境、外部経営環境、市場の動向等に合わせた三つの力量のバランスが必要であるとする（図表1）。

図表1 三軸経営の基本モデル



横澤 編[2012]では、アンケート調査の対象を売上高5億円以上としており、規模の小さな中小企業は除かれている。抽出された因子には、「堅実性」と「変革性」という正反対の因子がみられるが、この点について論究されていない。

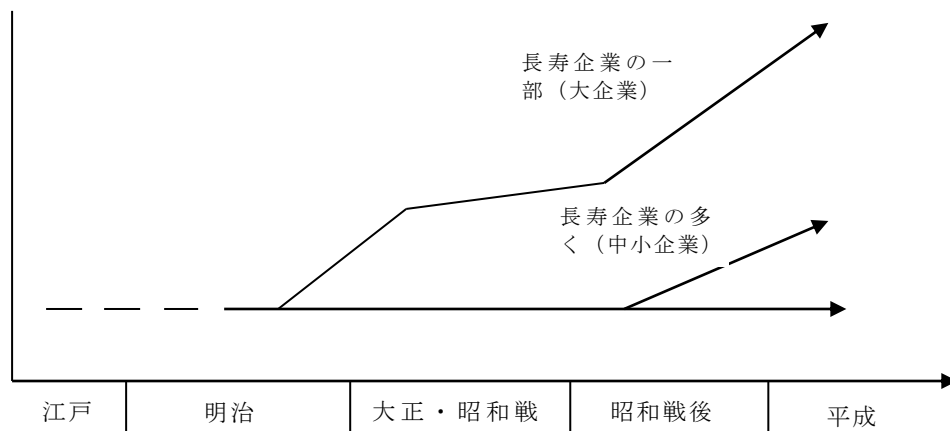
変わらない経営理念を継承するとしながらも、変化させられるともしており、正反対の議論がみられる。

また、因子分析で抽出した7因子を、理念的に3軸にまとめたとしており、客観性をそこなうと考える。

第3節 久保田の研究

久保田[2010]は長寿企業の成長パターンとして図表2を表わしている。

図表 2 長寿企業の成長パターン



明治前に創業した長寿企業は、一部が明治時代にテークオフし、大企業になり、残りの企業の多くは、小規模のまま「細く長く」を選択した。戦後、「拡大」を選んだ企業は大きく成長した。その中には、大企業になったものもある。

これから言えることは、明治維新と太平洋戦争が大きな障害でもあり、事業拡大の節目ではなかったかと考える。

今後、中小企業が取り組むべき課題として、①新市場の開拓や新販売チャネルへの対応、②新商品や新事業の開発、③コスト削減と効率経営、④人材の確保と育成、を指摘している。さらに、長寿のために重要なこととして、①経営革新に取り組む（特に、新市場の開拓、新商品の開発、新事業への進出）、②社員を大切にする経営（社員のモチベーションを高める、企業と従業員との信頼関係の構築）、③後継経営者の育成（誰に、どのような役割を、「経営者能力」を）、をあげている。

久保田の言う明治維新と太平洋戦争が大きな障害であり、事業拡大の節目であったという論究に対して、筆者も同意できる。また、老舗というブランドがなくても、全国的にはほとんど知られていない「フツウ」の長寿企業がたくさん存在するという主張も同意できる。

一方、中小企業が取り組むべき課題や、長寿のために重要なこととして挙げている内容は、一般中小企業でも当たり前のことであり、長寿企業に限ったことではない。経営資源が豊富でない中小企業でのより具体的な対策が必要である。

第4節 倍 他の研究

倍 編[2012]は、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）という視点から企業経営を問い直すという課題に取り組んだ。仮説—検証するというアプローチで「永続企業の条件」を検討している。

概念仮説を検証するため、ヒアリング調査を行い、永続企業モデルの原則として 5 つをあげている。

原則Ⅰ、経営理念の共有化と展開。

経営者は、企業の使命や目的（経営理念）を明確にし、これをステークホルダーと共有している。

原則Ⅱ、経営理念に基づく意思決定

重要な経営判断に際しては経営理念を意思決定の拠り所とし、ブレない経営を実現している。

原則Ⅲ、自律的な判断ができる組織づくり・人材育成

組織づくりは緩やかな組織を基本とし、経営理念に即した自律的な判断ができる人材を育成している。

原則Ⅳ、ステークホルダー・エンゲージメント

密接なステークホルダーと経営理念を媒介として目的を共有し、全員参画型の経営を実践している。

原則Ⅴ、事業活動を通じて経営理念を価値に変えていく

経営理念から導かれた自社の価値に向き合い、これを不断の努力で究め続けることで需要や市場を創出している。

そして、倍 編[2012]は、永続企業モデルを検証するため、みずほ総合研究所の会員企業の中から、上場企業と非上場中堅企業（従業員 300 人以上）に、アンケート調査（378 社）を行い、因子分析を実施した。得られた因子は、①自律的な判断ができる組織づくり・人材育成、②経営理念に基づく意思決定（上場企業）、③地域社会とのエンゲージメント、④経営理念の共有化と展開、⑤事業活動を通じて経営理念を価値に変えていく、⑥ステークホルダー・エンゲージメント、⑦ステークホルダーとの互惠関係、⑧組織的経営管理の実践（上場企業）、⑨役割認識、であった。

これらの因子から財務指標との関係を分析した結果、永続企業モデルの要素のスコアが高い企業群の方が、総資本経常利益率が高いとしている。

倍 編[2012]は、CSR の視点から仮説を立て、ヒアリング、アンケート調査を行っているが、対象となった企業が大・中堅企業であり、銀行の会員企業である。その点を考慮する必要がある。我々の研究としての姿勢は、個人を含む中小企業であり、「フツウ」の長寿企業である。また、中小企業においては、CSR という考え方も普及していない。視線を下げた分析が必要と考える。

第5節 大西 他の研究

大西 編[2014]は、朝日新聞社の「百年シリーズ」からのテキストマイニングを行い、キーワードマップを作成した。マップでは、「酒」と「しょうゆ」が中心的な役割を果たして

いることを指摘している。「酒」に関連して「菓子」「職人」へ枝が伸び、「しょうゆ」からは「みそ」「牛」「客」へ枝が伸びていた。同様に、日本経済新聞社の「二百年企業」からのテキストマイニングを行った。そこでは、「販売」「社長」が中心であり、「販売」から「創業」「職人」へ伸び、「社長」から「酒造」「伝統」「経営」へ枝が伸びていた。

大西 編[2014]は、既存研究では、どのような環境変化が起きた時、企業がどのように考えて、どのように対応していけばよいのか、あるいはどのように環境変化を事前に予測し、変化をチャンスに切り替えていくのか、また自ら変化を創り出していくのかなど、具体的な示唆を示していないという。そして、彼らは、経営品質向上プログラムの観点から、経営革新がどのように起きたのかを調査した。

事例企業（7 社）からの調査の結果、
時代の変化への対応として

- ①時代の流れを如何に読んでのちに判断するか
- ②事前のリスク管理が必要
- ③本業を忘れて関係のない他の事業に手を出さない。そして、提供する価値で社会に貢献する。
- ④原点に戻り、対象顧客は誰で、優位な顧客価値は何か、独自性は何か、それを如何に磨いて継承していくのかなどを考えて、全社員と共有していく。変革認識を明確にして取り組む必要性がある。

とする。

まとめとして、事業を継続させていくための経営モデル 5 つのポイントを挙げている。

- ①経営理念つまりミッション・ビジョン・価値観の中に最終的には本業を通じて社会に貢献するという基本姿勢がベースになっている。
- ②全社員がその経営理念（価値観）に共有・共感し腹に落ちている。
- ③自律的に働ける組織風土をつくっている。
- ④お客様にとっての最高の顧客経験を提供している。
- ⑤これらを通じて地域社会に貢献する事業となって、事業成果がもたらされる。

大西 編[2014]では、経営品質という視点で長寿企業を論じている。データマイニングで定性データを分析しているが、新聞記者の視点からの記事であり、その点、考慮する必要がある。

第 6 節 浅田の調査研究

浅田[2013]は、アンケート調査を行って成功している長寿企業を分析した。

調査年月：2010 年 8 月

調査方法：1,500 社に郵便によるアンケート調査

調査先：東京商工リサーチのデータから、経営年数 100 年超の法人事業者のうち、規模

の大きい順。

回収件数：330 社(21.3%)

企業概要：平均売上は 138 億 7500 万円、平均社員数は 229 名、平均経営年数は 144 年。

創業時の業種は、水産・鉱業・農林・・・9 社、建設・・・38 社、食品製造・・・33 社、その他製造・・・74 社、流通業・・・120 社、金融・・・1 社、非製造業・・・41 社であった。創業時からの転業率は 16%で高いとは言えない。創業時の販売商品の現在の売上比率は、売上の 25%以下が 110 社(35.1%)、全く扱っていないが 96 社(30.7%)、売上の 75%超が 57 社(18.2%)であった。2 割近くの企業が創業時の商品を 75%超あることに特徴がある。

家訓・社是・社訓について、「ある」が 256 社(78%)、その内、それを破ったことがある企業は 41 社(16%)存在した。長寿企業では、社訓と実直に守っていると結論している。

その他、経営上では、

- ①. 経営方針策定に注力、発表会を開いている。
- ②. 経営での注目はヒト、技術（ノウハウ）
- ③. 社員教育は理念教育を重視、社員旅行も行う。
- ④. 成功事例を 2 / 3 が共有、失敗事例を 60%が共有。
- ⑤. 経営が厳しくなった時、顧客ターゲットを変えた。それでもダメの時、商品を変えた。それでもダメの時銀行借入をした。
- ⑥. 経営で気をつけているのは販売先の業績と競合の台頭。取引先との良好な関係、商品力が大事。
- ⑦. 創業時の商品は 30%の会社で現在取扱はゼロ。35%の会社が 25%以下。
- ⑧. 品質重視で売上を追わない。常に新規顧客開拓を注力。
- ⑨. 財テクはしない。
- ⑩. 経営年数の 80%で黒字。最近 10 年で経常利益率が赤字は 2%。1 / 5 社は 5.1%以上の経常利益。
- ⑪. 73%の会社が今後も未公開。内部留保が厚い。
- ⑫. 経常の継承者は 80%が同族出身者。
- ⑬. 今後の継承者は、実力重視が 70%。継承がうまくいく理由は「同族であったから」。
- ⑭. 継承者に求めることは、社員との良好な関係。利益確保。の順。
- ⑮. 後継者に引き継ぐ重要な要素は、ヒト、技術。

とまとめている。

浅田は、出版会社の社長という立場から、長寿企業の経営スタイルと経営哲学を研究している。アンケートに関しては、調査対象が法人事業者であり、経営年数 100 年超の規模の大きい会社の順としている。そのため、平均売上高は約 139 億円、平均従業員は 229 名であった。

調査結果で創業時の販売商品の現在の売上比率が、75%を超える企業が 18.2%しかなか

った。浅田は三分の二が事業内容を変えたとしているが、調査対象に旅館や個人の小規模が入っていないためと推測できる。

対象が中堅企業以上・大企業であった。筆者は、成功長寿企業は規模ではないと考えており、法人化も同様である。中小企業の長寿企業へも目を向ける必要がある。

第7節 神田&岩崎の研究

神田&岩崎[1996]は、中堅企業 87 社にアンケート調査を行った。平均創業 198 年、資本金 6,642 万円、売上高 49.6 億円、従業員数 116 名である。

家訓は 83%あり、精神的な支柱になっている。65%が長子相続で、7%が養子相続であった。社名や屋号の変更なしは 54%で、ともに変更した企業は 21%であった。事業継続の重要な要因として、「代々の取引先との良好な関係の維持」をあげており、続いて、「創業者一族の継承」、「伝統の遵守」、「技術の継承」であった。

アンケート結果と経済的成果を分析したところ以下の結果を得た。商売の継続性は経済的成果に影響を及ぼさない。社名・屋号の変更は一人当たり売上高にはプラスだが、売上高経常利益率にはマイナスの影響を及ぼしていた。家訓の存在は、資本金と企業規模にはプラスの影響があった。創業者一族による支配は、資本金、一人当たり売上高と負の関係にあった。

アンケート結果を因子分析したところ、存続促進のための経営行動として、3 因子を見出した。

①技術と取引の継承と変革

- ・技術を継承しながら、発展・強化する
- ・秘伝の技術を守り通す
- ・取引先との良好な関係を維持する

②伝統への挑戦

- ・伝統を守り、事業を無理にしてまで広げない
- ・新たな事業・製品の開発に常に挑戦する
- ・経営態勢などを時代に合わせて近代化・合理化する

③人的な事業継承

- ・創業者の一族で事業を継承する

同様に、競争力強化のための経営行動は、2つの因子を見出した。

①強みの強化

- ・看板（ブランド）と蓄積してきた技術の強みを活かす
- ・時代の変化に流されない、伝統的な商品を強化する

②弱みの克服

- ・地域社会とのつながりをいかす

・会社の柔軟性のなさ、古くさいイメージの克服する

家訓と上記5つの因子との関係では、「技術と取引の継承と変革」と「人的な事業継承」、「強みの強化」では強化要因となるが、「伝統への挑戦」、「弱みの克服」では影響がなかった。

存続促進のための経営行動と競争力強化のための経営行動との相関分析の結果、「技術と取引の継承と変革」という行動が、「強みの強化」という競争力の強化に有効であった。

分析結果から、老舗企業は、自社の伝統が培ってきた技術や取引関係を継承しつつ変革し、それを自社の競争力の源泉である強みに結びつけていることがわかった。

それを、伝統の継承と変革の弁証法こそ老舗企業の重要点であると主張する。老舗企業は、伝統の重みを尊重しつつ、それがもつ限界を超えようとする。

神田&岩崎[1996]のアンケート調査は、対象が中堅企業であり、92%が法人企業であった。分析結果から技術が強調されているようであるが、卸・小売業・旅館業の技術とは何かを明らかにしていない。伝統への挑戦因子は、事業を無理して広めない一面、新たな事業に挑戦するなど矛盾が見える。

第8節 前川 他の研究

前川 編[2011]は、長寿企業の従来の研究には、経営史の立場からの研究、共通因子から屋号、暖簾、家訓の研究、老舗がなぜ長寿なのかを戦略論、組織論からの研究があるとする。新しい研究の切り口として、老舗の生成プロセス、同族経営における事業承継、イノベーション（IT）への対応、地場産業などのネットワークの見直しがあるとする。

前川 編[2011]では、アンケート調査を行い7つの因子を見出した。

調査対象：帝国データバンクの300年超企業と独自調査を含め369社

調査方法：質問紙郵送法（2006年1月）

回収件数：74社（回収率20%）

抽出された因子は、

- ①サプライチェーン重視型因子
- ②新時代感覚取り込み型因子
- ③コア・コンピタンス練磨型因子
- ④伝統・和親一致型因子
- ⑤顧客大事イメージ尊重型因子
- ⑥家憲・遺訓遵守型因子
- ⑦本業墨守型因子

の7因子であった。

それとともに、標準偏差を分析して、値の小さい（バラツキが少ない）ものは、「迅速な苦情対応、組織の風通し、のれん・ブランド・イメージの重視、拡大・成長よりも継続」

の4項目であった。これらを欠くと、老舗企業として存続の可能性が小さくなると主張している。そして、老舗企業は、企業の文化や家訓などの明文化されたものを共有して、幾多の危機を乗り越えてきたと結論づけている。

次に、100年前後の老舗企業も同様に調査し、両者を比較検討している。

調査対象：旭川市の老舗企業 84 社

回収件数：25 社（回収率 29.8%）

抽出された因子は、

- ①先祖資産保守オーソドックス型
- ②マネジメント風土前向き型
- ③自社独自路線顧客密着型
- ④流通大事多角化展開型
- ⑤サプライチェーン重視成長志向型
- ⑥コア・コンピタンス地元重視努力型
- ⑦同属のれん内部留保型

の7因子であった。

また、300年超老舗と100年前後老舗との共通点として、

- ①独自の技術サービスの継承磨き上げ
- ②独自の経営や商品サービスの専門性
- ③拡大より継続が大切
- ④のれん／ブランド・イメージ向上
- ⑤客の声がトップに届く
- ⑥苦情への迅速対応

を挙げている。

相異なる点として、300年超老舗では、時代・社会の流れに敏感、新規顧客・新販路の開拓があり、100年前後老舗では、下請仕入先を大切、本社は創業の地・ローカル、流通のつながりを固定、を挙げている。

これをまとめて、100年前後老舗では、「コツコツ型」の保守型と「チャレンジ型」の改革型の2つに分けられ、300年超老舗では、この2つに加えて、「両刀使い型」もあるとしている。そして、100年前後老舗では、保守型が多く、これから改革にチャレンジしていこうとしているのではないかと結論づけている。

以上から老舗学のまとめとして、

- ①老舗企業は、自らの属する業界と顧客の特性変化をみて、地元密着優先か市場ありきかを選択していけばよし。戦略の選択と経営体質の健全化が重要であるとしている（年輪経営）。
- ②老舗企業は、日本型経営で、和の精神による労使協調、全ステークホルダーへのCS

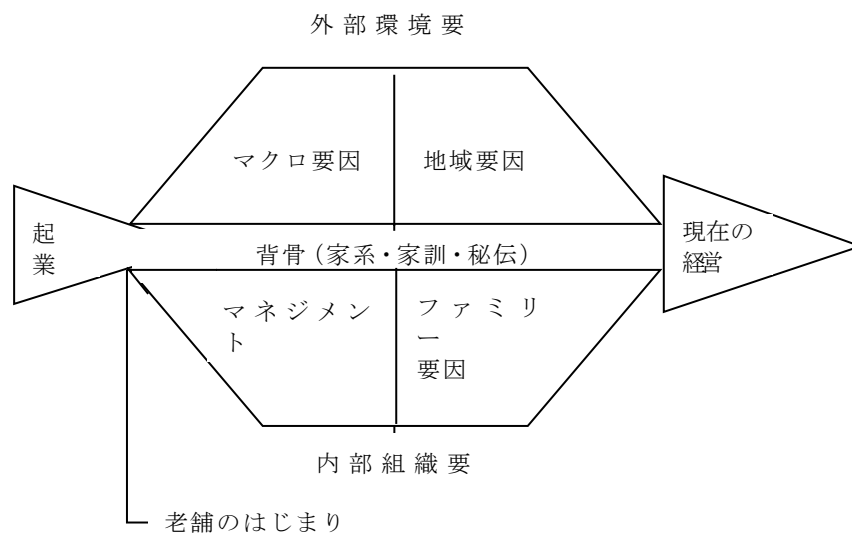
R、人本主義による人材育成、上手く経営者引継ぎ交代を行い、変化に富んだ企業経営の軌跡の特徴を持ち次代へ引き継ぐ（駅伝経営）。

③事業を継続し、繁盛し続ける意思と志、そして戦略（保守と革新の両刀使いの戦略：「守成」の戦略）と体制を整える（守成経営）。

最後に、前川 編[2011]は、老舗の生成プロセスを論じている（図表 3）。

ここで、外部環境要因とは、政治、経済、社会、自然環境のマクロ要因によるピンチとチャンス、地域資源、地元文化、交通インフラ、地産地消のリージョン要因。内部組織要因とは、修業経験、生業家業の縁、代々の家系、仲間一家意識のファミリー要因、仕入先、取引先、顧客、起業創業、業種業態、経営改善、革新などのマネジメント要因をいう。

図表 3 老舗の生成要因「老舗のかたち」



前川 編[2011]は、100 年前後の老舗企業と 300 年超の老舗企業を比較しているが、前者の調査対象が旭川市の企業であり、日本の老舗企業を代表しているか、それゆえ、比較は妥当なのか疑問が残る。また、前川 編[2011]自身でも指摘しているように回収された件数（74 社と 25 社）が少ないといえる。

第 9 節 東京商工リサーチの調査研究

東京商工リサーチの企業データベースによると、100 年を超える企業は、15,207 社であった。業種は、建設業が 32.7%、製造業が 16.5%、卸売業が 15.6%、サービス業が 13.6%、小売業が 12.7%であった。売上高は 10 億円未満が 76.3%、5 億円未満が 63.9%であった。組織形態は、株式会社が 66.3%、有限会社が 20.1%、個人が 6.6%、従業員 29 以下が 74.1%、9 人以下 45.0%であった。都道府県別では、京都府、新潟県、三重県、長野県、山形県の

順であり、明治以前創業が 21.2%であった。しかし、2001 年には、業歴 30 年以上の企業の倒産が、10 年以下の企業を初めてうわまわった。

東京商工リサーチ[2002]は、100 年企業のなかから 7,268 社（株式公開企業を除く）を対象にアンケート調査を行った（回収率 36.1%）。

「自社の経営の存続を支えてきた要因」を「これまで」と「これから」で調査した結果、「これまで」は、

- ①創業来の本業を中心とした経営と品質の維持
- ②既存の販売経路を主体とする堅実な経営
- ③資金の安定調達と堅実な運用
- ④顧客ニーズに合わせた既存商品の改良・開発
- ⑤同族による経営リーダーシップの貫徹

であった。一方、「これから」は

- ①従業員の育成
- ②創業来の本業を中心とした経営と品質の維持
- ③新規販売先の開拓など積極的な経営の展開
- ④コスト削減への積極的な取り組み
- ⑤顧客ニーズに合わせた既存商品の改良・開発

であった。この結果、経営技術やノウハウをしっかりと継承し、暖簾一信用にこだわりながらも、マーケットー顧客ニーズの変化にきちんと対応する確な「経営革新」努力の継続こそが、ゴーイングコンサーンのバックボーンだと結論している。つまり、100 年企業は、しなやかに自らを変革し、したたかの変化の高波を超えてきたのである。

次に、現在の事業と創業当時の事業との関係を聞いたところ、「創業当時の本業の商品・サービス・技術を応用しながら、隣接分野にも展開している」が 52%、「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継承している」が 39%、「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分野に展開している」が 9%であった。

自社の強みとしては、「信用力」が 54%で最も高かった。以下、「商品・サービス力」(22%)、「技術力」(12%)が続き、「価格競争力」は 3%にとどまった。

経営上重視するのは、「安定性」が 65%で圧倒的であったが、規模が大きくなると半分を割った。

以上をまとめて、「創業者精神」を承継するにとどまらず、いわば終わることのない「しなやかな変革」を持続する経営努力の軌跡である。地域に密着して市場のニーズをきちんととらえ、トップ以下の経営資源という身の丈に合わせて着実なレベルアップを図ってきた「堅実経営」が、信用力という大きな資産の価値を高めてきたと結論している。

第10節 帝国データバンクの調査研究

帝国データバンク[2009]は、老舗に関するアンケート調査を行った。

調査対象：4,000 社 明治 45 年までに創業、設立した企業から無作為抽出

調査期間：2008 年 3 月

調査方式：調査票郵送による回答選択・記入式

回収件数：814 社（回収率 20.4%）

調査をまとめると、業種の内訳は、製造業が 39.3%、卸売業が 24.7%、小売業が 20.1%、他は 6%未満であった。家訓、社是は 77.6%あり、社名、屋号は変更していないが 48.9%であった。販売方法は 78.7%、商品・サービスは 72.4%、主力事業の内容は 56.3%、製造方法は 55.6%、変更していた。老舗の強みは「信用」、「伝統」、「知名度」が上位であった。その内容では、「モノ・サービス」に関するものが多かった。

老舗企業の多い業種を当社の企業概要データベース（COSMOS2）100 年以上 19,518 社からみると、清酒製造（637 社）、酒小売（514 社）、呉服・服地小売（511 社）、旅館・ホテル（467 社）、婦人・子供服小売（425 社）の順序であった。また、125 万社から老舗出現率（老舗企業数／その業種全体の企業数）の高い業種は、清酒製造で 59.6%、以下、しょうゆ等製造が 39.2%、みそ製造が 37.5%と続く。老舗出現率の高い件は、京都府、島根県、新潟県、山形県、滋賀県、福井県などで、日本海側の県が多かった。売上高では年商 3 億円未満が 63.1%を占めた。

次に、COSMOS2 収録の中から創業 100 年以上の企業（1913 社）の財務を分析した。営業収益 50 億円未満が 60.9%で、売上高経常利益率と自己資本比率だけが、全業種平均を上回った。老舗企業は営業外収益で利益をだしていると結論している。

業歴別の倒産を調査した結果、業歴 30 年以上が増加しており（2006 年度：3,623 件、全倒産件数の 37.8%、2007 年度：4,322 件、同 38.1%、2008 年度：5,312 件、同 40.1%）、業歴 100 年以上の企業も 80 件（0.8%）から 138 件（1.0%）増加していた。そして、老舗の倒産リスクを見極める十の心得を提示している。

- ①後継者が社内外で信頼を得ているか
- ②経営者から幹部への権限委譲が進んでいるか
- ③事業承継を早期に周囲に知らせているか
- ④リーダーシップ、判断力、計数管理能力があるか
- ⑤柔軟性の高い組織文化が醸成されているか
- ⑥問題を先送りにする傾向が強くないか
- ⑦現状維持志向に陥っていないか
- ⑧従業員が経営陣に冷めていないか
- ⑨オーナー族が従業員の失笑を買っていないか
- ⑩会社の悪口がインターネット上で賑わっていないか

自社のデータベースから財務の分析と、倒産を調査しており、調査機関としての利点を生かしており、貴重なデータである。

東京商工リサーチと帝国データバンクという調査機関は、企業のデータと持っており、彼らの調査は有意義であるが、どうしても、企業実態の把握になってしまう。その結果、経営学としての視点から理論的考察が欠けてしまうことになる。

第11節 小括

以上、前節までに先行研究を見てきたが、研究者による視点の違いがみられる。経営品質の視点、ファミリービジネスの視点、CSRの視点、調査機関の視点、出版社の視点、などである。多方面から老舗企業への試みが見られる。大西 編[2014]によると、老舗研究の文献は、1990年代から増加し、2000年代が967件でピークであった。世界一長寿企業が多い国なのに研究されてきたのは最近である。

多くの研究者が、アンケート調査を行っているが、その調査対象が中小企業のなかでも比較的規模の大きな企業である。一部では大企業も含まれている（例えば、浅田[2013]は100年超の法人で規模の大きい順より抽出）。その上、アンケート調査のデータ元が、東京商工リサーチや帝国データバンク、銀行のデータベースなどである。その点、類似する結果がでることも推察できる。一部地域（沖縄県、旭川市、大分県）での調査もあるが、それが、日本の長寿企業を代表しているのかの疑問も残る。後藤は貴重なデータベースを持っているが、それに基づき調査はしていない。

筆者の関心は、中小企業の「フツウ」の長寿企業であり、研究成果を中小企業支援に活かすことである。そのためには、視点を低く下げて見ていく必要があると考える。次章ではアンケート調査を行っているが、小さな企業ではホームページもなく、地元情報などでも掲載されていないことが多かった。まだ知られていない埋もれている優れた、小さな企業が数多く存在することが予測される。その点、研究者が調査機関のデータベースに頼らざるをえないのが現状である。

先行研究から見える長寿（老舗）企業は、経営理念（家訓・社訓・社是）があり、それを維持・継承する。組織内にも共有、浸透している。「のれん」を守り、家業の継続（「家」制度）を優先する。ただし、社名や屋号は変えている。

経営面では、本業を重視し、身の丈経営で適正な規模を守り、堅実な経営を行う一方新規事業も開拓する。売上を追わず。投資には慎重で、内部留保を厚くする。環境変化に敏感で経営革新に取り組む。同族企業と代表のリーダーシップに期待し、後継者を育成する。

顧客面では、信頼を得ることを重視し、ニーズに対応し関係性を深める。顧客第一主義を標榜する。一方、新たな顧客も開拓する。

商品面では、品質本位・製法の維持継承する一方、新商品の開発をしており、創業時の商品にこだわらない。

販路面では、既存の販売経路と良好な関係を築きながらも、新しい販路を開拓する。

組織面では、従業員を重視し、親密な関係を作る。役割認識と自律的な判断ができる風土を作る。従業員には理念教育をし、参加型経営を行う。

地域社会面では、創業の地を大切にし、文化の継承と貢献で信頼を得る。

以上のようにまとめることができる。これらの点から長寿企業は、具体性に欠けた総論的なイメージが描かれる。これでは、中小企業の支援に活かすことは難しいであろう。総論的な議論ではなく、より具体的な議論が必要ではないかと考える。

第3章 調査研究

第1節 調査研究の課題

前章での先行研究では、どのような環境変化が起きた時。企業がどのように考えて、どのように対応していけばよいのか、また自ら変化を創り出していくのかなど、具体的な示唆を考察していない。

本論文では、先行研究を概観したことから、より具体的な長寿企業の実態を調査してみる。永く事業を継続してきたことは、何らかの戦略があったものとする。今回は、具体的には商品開発に絞って調査した。その選択にあたっては、アンゾフの戦略理論が考えられた。

長寿企業を調査研究するにあたり、アンゾフの戦略理論を選択した理由は、戦略的視点から考察できないかと考え、理論的背景として選択した。実務では中小企業を支援しており、戦略策定プロセスに従い支援することが多い（参考図表 資料4）。経営理念から環境分析、戦略策定、戦術作成と実践という流れである。これに最もフィットするのがアンゾフであった。

アンゾフ[1965 邦訳 p.129]は、「戦略とは、①企業の事業活動についての広範な概念を提供し、②企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、③企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけにしぼるような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足する（『意思決定のためのルール』）。」としている。そして、戦略の構成要素として、製品―市場分野、成長ベクトル、をあげている。

アンゾフ[1965 邦訳 p.136]は、「成長ベクトルというのは、現在の製品―市場分野との関連において、企業がどんな方向に進んでいるかを示す。」ものと定義しており、製品―市場マトリックスにおいて、その構成要素を説明している。横軸に製品が現在か新規かをとり、縦軸に使命（ニーズ）（この場合は顧客と解釈してもいい）現在の使命（ニーズ）か新規の使命（ニーズ）をとっている（図表4）。

- ①市場浸透力とは、現在の製品―市場の市場占拠率の増大をもとにして成長方向を示すためのものである。
- ②市場開発とは、企業の製品についてどんな新しい使命（ニーズ）が探求されているかを示すためのものである。
- ③製品開発とは、現在の製品に代わるものとしてどんな新製品をつくり出すかを示すためのものである。
- ④多角化とは、製品と使命との両方の面で、企業にとって全く新しいものを特別に示すためのものである。

図表 4 成長ベクトル

製品 使命 (ニーズ)	現在	新規
	現在	新規
現在	市場浸透力	製品開発
新規	市場開発	多角化

出所：アンゾフ[1969 邦訳 p.137]

アンゾフの成長ベクトルから今回調査に適した戦略を考えてみる。まず、多角化は経営資源に乏しい中小企業にとっては難しいだろうと考えた。また、調査対象が江戸時代以前に創業した企業（個人含む）としており、士農工商制度のもと中小規模ではできなかっただろうと推測できる。明治時代以降に多角化した企業はあるだろうが、そのような企業は大企業へ成長しているのではと仮定した。以上より、今回の調査には適当でないと判断した。

新市場開発は、江戸時代の幕藩制度があり、藩をまたがっての活動が容易くなかっただろうと考えた。また、輸出が活発になったのは、戦後でつい最近である。そのため今回の調査には該当しないと考えた。

市場浸透は、競争自体が江戸時代、明治時代を通じて制度的にも激しくなかったのではと考えられたので、今回の調査には該当しないと考えた。

そこで、中小企業にとって、取り組みやすいものとは考えた場合、新商品の開発であろうと考えた。販売地域や販売経路などを変えることもなく、少ない経営資源でも可能である。調査対象には、小規模・個人企業も想定しており、企業側からも大きな負担や抵抗もなく答えていただけたと考え、新商品の開発に注目することにした。

第2節 アンケート調査概要

本論文においては、アンゾフの新製品開発に焦点を絞り、長寿企業は既存商品の改良や新商品・サービスの開発に、どのように取り組んでいるのかをアンケート調査した。特に、改良・開発を行ったきっかけ、どのような内容か、そのための技術はどう手配したのか、その結果、販売地域や販路は拡大・変更したか、特に、顧客の構造に変化はあったのかを調査した。そして、次のような仮説を立てた。

仮説 1.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発してきたから、事業を永く継続することができた。

仮説 2.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発してきたきっかけは、顧客や地域からの要望があったからである。

仮説 3.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスの開発では、既存商品の改良が中心である。

仮説 4.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発した技術やノウハウを、自社の技術でまかかった。

仮説 5.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発し、他の事業へ進出した。

仮説 6.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発し、販売地域を拡大した。

仮説 7.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発し、販売経路を開拓した。

仮説 8.長寿企業は、既存商品の改良と新商品・サービスを開発し、既存顧客の維持を図った。

調査対象：横澤 編[2012]において、後藤が作成した老舗企業設立年表と、インターネット上での調査から江戸時代以前の創業とされている企業・事業所を抽出した（参考資料）。特に、本論文では中小企業に焦点をあてているので、大企業、学校、医療関係は除いた。また、対象には、法人・個人を区別することなく、個人も含まれている。

調査手法：質問紙郵送法

アンケート郵送件数：563 通

返信件数：220 通（返信率 39.6%）。このうち住所不定、回答拒否、休業などを除くと有効件数 214 通であった。

調査時期：2014 年 11 月 7 日～12 月 15 日

以下の図表 5 は、先行研究との調査対象・件数等を比較している。

図表 5 先行研究との調査の比較

	本調査	横澤他 [2012]	倍他 [2012]	浅田 [2013]	神田他 [1996]	T S R [2003]	帝国 [2009]	前川他 [2011]	前川他
データ	後藤+ネ ット	帝国 DB	みずほ 総研	TSR		TSR	帝国 DB	帝国 DB + 独自	
対象	江戸時 代以前 創業	1902 年 以前 売上 5 億円以 上	上場・ 非上 場、 従業員 300 人 以上	100 年 超の法 人で規 模の大 きい順	中堅企 業		明治 45 年まで の創業	300 年 超	旭川市 100 年 前後
件数	563	4700		1500		7268	4000	369	84
回収数	220	570	378	330	87	2623	814	74	25
期間	2014/11	2002/10		2010/8		2002/11	2008/3	2006/1	
その他				平均売 上 139 億円 平均従 業員数 229 名	平均売 上 49.6 億円 平均従 業員数 116 名				

注) TSR は東京商工リサーチ。帝国 DB は帝国データバンク。空欄は記述なし。

TSR の回収数は回収率（36.1%）から筆者計算

第 3 節 アンケート調査分析

データを分析にあたり、売上高が 1,000 億円以上の企業（1 社）と、回答不備のもの（7 通）を除いた。江戸時代以前創業とされている企業が対象であったが、返信では明治初期との返答も数件あった、全体的に影響は少ないものとしてこれも分析の対象とした。以上より、合計 207 社が分析の対象となった。
回答から質問ごとに詳細を以下に見てみる。

①業種は、食品または飲料製造業が 87 社で一番多かった（図表 6）。主に、菓子製造業と酒造業が多くを占める。次に、旅館・宿泊業が 30 社、小売業 26 社、食品また

は飲料製造業以外の製造業は 28 社、であった。調査対象が江戸時代以前とされる企業であったので、それを反映しているものとする。

図表 6 業種 (207 社)

内容	件数	比率
建設業または工事業	7	3.4%
金属または非鉄製造業	4	1.9%
電機または機械製造業	0	0.0%
食品または飲料製造業	87	42.0%
衣料または繊維の製造業	5	2.4%
その他製造業	19	9.2%
運輸または倉庫業	0	0.0%
卸売業	12	5.8%
小売業	26	12.6%
飲食業	7	3.4%
旅館・宿泊業	30	14.5%
情報サービス業	1	0.5%
その他サービス業	4	1.9%
その他	5	2.4%

②最近の売上高について質問した。1 億円未満が 33.7%あり、10 億円未満まで含めると 76.6%を占めた（図表 7）。浅田[2013]、神田他[1996]の平均売上高より小規模であると言える。

図表 7 売上金額 (205 社)

内容	件数	比率
1 億円未満	69	33.7%
1～10 億円未満	88	42.9%
10～50 億円未満	34	16.6%
50～100 億円未満	5	2.4%
100～500 億円未満	9	4.4%

③従業員数（パート・アルバイトを含む）は、パート・アルバイトも含んでと質問した。一番多かったのは、10 人未満が 34.8%で、30 人未満まで含めると 64.2%もあり、比較的小規模の企業が多かった（図表 8）。これは、個人企業も調査に含めたためと推察できる。

図表 8 従業員数 （204 社）

内容	件数	比率
10 人未満	71	34.8%
10～30 人未満	60	29.4%
30～50 人未満	17	8.3%
50～100 人未満	25	12.3%
100～300 人未満	21	10.3%
300～1000 人未満	10	4.9%

④取締役、従業員の中で親族の占める人数を質問した。10%未満は 33.8%、39%以下まで含めると 60.7%となり、100%（全員親族）が 20.4%と、両端に分かれU字型を示している。（図表 9）。

図表 9 親族従業員数 （201 社）

内容	件数	比率
10%未満	68	33.8%
10%～39%	54	26.9%
40%～69%	14	7.0%
70%～99%	24	11.9%
100%	41	20.4%

規模の小さい企業は親族が、一定の規模になれば親族従業員が、減少するのではないかと想定されるので、前問の総従業員数とのクロス分析を行った。

総従業員数が 10 人未満ではファミリー（親族）比率 100%が 3 分の 1 を占め、70%以上まで含めると 3 分の 2 まで占める。300～1000 未満では、ファミリー比率が 10%未満が 9 割弱を占め、39%以下まで含めると 100%となった。（図表 10）

100～300 未満でファミリー比率が 100%というのが 6 社あったが、取締役のことと理解されたと推察できる。

カイ二乗検定を行ったところ、1%の有意水準で親族従業員数と従業員数との差が有意であると判定された（図表 11、図表 12、図表 13）。

このことより、規模が大きくなるに従い親族従業員は減少する。後藤[2009]は、長寿企業の 99%以上はファミリー企業だと指摘している。本論文では創業家の経営権まで調査しておらず、親族従業員数からでは、ファミリー企業とは判断できない。

図表 10 親族従業員数と総従業員数との関係(201 社)

ファミリー 比率	10% 未満	39% 未満	小計	%	69% 未満	99% 未満	小計	%	100 %	%
10 人未満	14	10	24	35.8	5	16	21	31.3	22	32.8
30 人未満	10	38	48	77.4	2	5	7	11.3	7	11.3
50 人未満	7	4	11	64.7	2	1	3	17.6	3	17.6
100 人未満	17	1	18	72.0	3	1	4	16.0	3	12.0
300 人未満	11	1	12	57.1	2	1	3	14.3	6	28.6
1000 人未満	8	1	9	100.0	0	0	0	0.0	0	0.0

図表 11 期待度数

ファミリー 比率	10% 未満	39% 未満	69% 未満	99% 未満	100%	計
10 人未満	22.33	18.33	4.667	8	13.67	67
30 人未満	20.67	16.97	4.318	7.403	12.65	62
50 人未満	5.667	4.652	1.184	2.03	3.468	17
100 人未満	8.333	6.841	1.741	2.985	5.1	25
300 人未満	7	5.746	1.463	2.507	4.284	21
1000 人未満	3	2.463	0.627	1.075	1.836	9
計	67	55	14	24	41	201

図表 12 χ^2 値計算

ファミリー 比率	10% 未満	39% 未満	69% 未満	99% 未満	100%	計
10 人未満	3.109	3.788	0.024	8	5.081	20
30 人未満	5.505	26.08	1.245	0.78	2.521	36.13
50 人未満	0.314	0.091	0.562	0.522	0.063	1.553
100 人未満	9.013	4.987	0.91	1.32	0.864	17.09
300 人未満	2.286	3.92	0.197	0.906	0.688	7.997
1000 人未満	8.333	0.869	0.627	1.075	1.836	12.74
計	28.56	39.74	3.565	12.6	11.05	95.52

図表 13 カイ二乗検定

χ^2	95.51877
自由度	20
有意水準	1%
上側境界値	37.56623
上側確率	7.91E-12
χ^2 検定	7.91E-12

⑤代表者は何代目かとの質問には、バラツキや不明が多く、法人化からの回答もあり、今回の分析の対象とはしない。

⑥経営理念（家訓・教えなど）については、36.7%が初めからなかったと回答している。経営理念があった場合でも半数以上(52.7%)が変更したり、解釈を変えたとしている。創業時から全く変えていないが 30.0%しかなかった（図表 14）。

次に、変えたきっかけを質問したところ、外部環境の変化(45.0%)と、代表者が変わった時(40.0%)が多かった。業績の変化は少なかった(5.0%)（図表 15）。

経営理念と総従業員数との関連をみるためクロス分析を行った。

総従業員数 300～1000 人未満で経営理念を変えたり、解釈を変えたのは 50%、変えていないのは 40%で、初めから無かった企業が 1 件あった。100～300 人未満では 61.9%が変えていた。10 人未満では 38.0%、30 人未満まで含めると、初めから無

かった企業が 4 割強あり、小規模企業ほど経営理念はないと言える。カイ二乗検定でも 5%有意水準で、経営理念と従業員数との差が有意であると判定された（図表 16、図表 17、図表 18、図表 19）。

図表 14 経営理念（家訓・教え）（207 社）

内容	件数	比率
全文を変えた	25	12.1%
一部変更した	24	11.6%
解釈を変えた	20	9.7%
全く変えていない	62	30.0%
初めからなかった	76	36.7%

図表 15 経営理念を変えた時期（60 社）

内容	件数	比率
代表者が代わった時	24	40.0%
業績の変化があった時	3	5.0%
外部の環境が変わった時	27	45.0%
その他	6	10.0%

図表 16 経営理念と総従業員数との関係（206 社）

経営理念	全文 変更	一部 変更	解釈 変更	小計	%	変更 無	%	無か った	%	合計
10 人未満	2	8	7	17	23.9	27	38.0	27	38.0	71
30 人未満	7	6	7	20	32.3	13	21.0	29	46.8	62
50 人未満	2	3	1	6	35.3	5	29.4	6	35.3	17
100 人未満	2	2	4	8	32.0	8	32.0	9	36.0	25
300 人未満	7	4	2	13	61.9	6	28.6	2	9.5	21
1000 人未満	4	1	0	5	50.0	4	40.0	1	10.0	10
計	24	24	21	69		63		74		206

図表 17 期待度数

経営理念	全文 変更	一部 変更	解釈 変更	変更 無	無か った	計
10 人未満	8.27	8.27	7.24	21.7	25.5	71
30 人未満	7.22	7.22	6.32	19	22.3	62
50 人未満	1.98	1.98	1.73	5.2	6.11	17
100 人未満	2.91	2.91	2.55	7.65	8.98	25
300 人未満	2.45	2.45	2.14	6.42	7.54	21
1000 人未満	1.17	1.17	1.02	3.06	3.59	10
計	24	24	21	63	74	206

図表 18 χ^2 値計算

経営理念	全文 変更	一部 変更	解釈 変更	変更 無	無か った	計
10 人未満	4.76	0.01	0.01	1.29	0.09	6.15
30 人未満	0.01	0.21	0.07	1.87	2.03	4.19
50 人未満	0	0.52	0.31	0.01	0	0.84
100 人未満	0.29	0.29	0.83	0.02	0	1.42
300 人未満	8.47	0.99	0.01	0.03	4.07	13.6
1000 人未満	6.9	0.02	1.02	0.29	1.87	10.1
計	20.4	2.04	2.25	3.5	8.07	36.3

図表 19 カイ二乗検定

χ^2	36.27349
自由度	20
有意水準	5%
上側境界値	31.41043
上側確率	0.014281
χ^2 検定	0.014281

⑦のれん（屋号・事業所名、ブランド名）については、「変えてきた」と「一部変更した」をあわせると約半数(49.8%)が変えており、名前にこだわっていないことが推察できる（図表 20）。次に、変えたきっかけを質問したところ、半数ちかくが外部環

境の変化(48.5%)をあげている。ここでも前問同様、業績の変化が少なかった(6.2%) (図表 21)。

神田&岩崎[1996]の調査でも 46%が、帝国データバンクの調査では 48.9%が変えており、先行研究と同様の結果が見出された。

図表 20 のれん（屋号・事業所名、ブランド名）（207 社）

内容	件数	比率
変えてきた	47	22.7%
一部変更した	56	27.1%
全くかえていない	104	50.2%

図表 21 のれんを変えた時期（97 社）

内容	件数	比率
代表者が代わった時	20	20.6%
業績の変化があった時	6	6.2%
外部の環境が変わった時	47	48.5%
その他	24	24.7%

⑧既存商品の改良、新商品・サービス開発については、ほとんどの企業に取り組んでいる(90.8%)。それも新商品・サービスの開発が圧倒的に多かった。商品の改良も新製品の開発もしていない企業は 9.2%と少なかった（図表 22）。これは、永く続いている企業の大きな特徴であると言える。

図表 22 商品の改良・開発（207 社）

内容	件数	比率
既存商品の改良	13	6.3%
新商品・サービスの開発	175	84.5%
商品の改良・開発はしていない	19	9.2%

既存商品の改良と新商品・サービスの開発をしてきた企業と、経営理念との関係を見てみると、経営理念がなかった企業でも取り組んでいることが分かる（図表 23）。

図表 23 経営理念と新商品との関係(188 社)

	件数	比率
変えた	65	34.6%
変えていない	52	27.7%
なかった	71	37.8%

⑨既存商品の改良、新商品・サービス開発を行ったきっかけはという質問には、外部環境の変化(30.0%)が多く、絶えず取り組んでいるも 24.6%あった。代表者が代わったことが 10.6%、業績の変化があったが 10.8%で、顧客からの要望が 19.0%と、地域社会からの要望が 4.2%であり多くはなかった（図表 24）。

図表 24 商品の改良・開発のきっかけ（複数回答 406 件）

内容	件数	比率
代表者が代わったこと	43	10.6%
外部の環境が変わった	122	30.0%
業績の変化があった	44	10.8%
お客さんからの要望があった	77	19.0%
地域社会からの要望があった	17	4.2%
絶えず取り組んでいる	100	24.6%
その他	3	0.7%

⑩既存商品の改良、新商品・サービス開発の内容については、「既存商品の一部をかえた」と、「機能を追加した」を合わせると 60.0%もあり、新商品・サービスの開発は 38.4%であった（図表 25）。長寿企業は、商品の改良の方に重点をおいていると言える。

図表 25 既存商品の改良、新商品・サービス開発の内容(185 社)

内容	件数	比率
既存商品の一部を変えた	43	23.2%
既存商品にプラスの機能を追加した	68	36.8%
新商品・サービスの開発をした	71	38.4%
その他	3	1.6%

⑪既存商品の改良、新商品・サービス開発の技術・ノウハウ・サービスの提供方法については、半数が既存の自社内の技術で対応し(50.3%)、他は、新たな技術を習得したり(23.8%)、外部からの技術を導入したのは半々で残りを分けあった(22.2%) (図表 26)。自社の持つ技術だけでなく、新しい技術を習得したり、外部から導入するという積極性がうかがえる。

図表 26 既存商品の改良、新商品・サービス開発の技術(185 社)

内容	件数	比率
既存の自社内の技術で行った	93	50.3%
新たに技術を習得した	44	23.8%
外部の技術を導入した	41	22.2%
その他	7	3.8%

⑫既存商品の改良、新商品・サービス開発のため、他の事業へ進出したかとの質問には、多くが他の事業へ進出せず現事業の範囲で行っていた(70.3%)。卸売業や小売業に進出した企業も 23.8%あり、商品の販売に積極的な面もある (図表 27)。

図表 27 既存商品の改良、新商品・サービス開発のため他事業への進出(185 社)

内容	件数	比率
材料などの仕入部門へ進出した	4	2.2%
卸売・小売などの販売部門へ進出した	44	23.8%
既存の事業のみで他事業へ進出しなかった	130	70.3%
その他	7	3.8%

⑬既存商品の改良、新商品・サービス開発をした結果、販売地域が拡大したかとの質問には、変わっていない(44.4%)と、全国展開した(43.9%)ものがほとんど同率で差はなかった (図表 28)。積極的な面と、現状維持的な消極的な面の両面がある。

図表 28 既存商品の改良、新商品・サービス開発して販売地域拡大(187 社)

内容	件数	比率
販売地域は変えていない	83	44.4%
地域限定から全国へ拡大した	82	43.9%
国内から海外へ販路拡大した	20	10.7%
その他	2	1.1%

⑭既存商品の改良、新商品・サービス開発した結果、販売経路を変更したかとの質問には、新たな販売経路を開拓したが多く(61.8%)、前問の質問で全国・海外展開した件数(102 件)ともほぼ一致すると言える。販売経路を変えていないのは 33.3%にすぎなかった(図表 29)。

図表 29 既存商品の改良、新商品・サービス開発して販路拡大(186 社)

内容	件数	比率
既存の販売経路は変えていない	62	33.3%
既存の販売経路を組換えた	7	3.8%
新規の販売経路を開拓した	115	61.8%
その他	2	1.1%

⑮既存商品の改良、新商品・サービス開発した結果、顧客構造に変化があったかの質問には、新しい顧客が増えた効果があった(65.0%)。既存の顧客維持に効果があったが(28.8%)と少なく、既存の顧客が離れたとの回答もあった(8 社)(図表 30)。商品の改良や新製品の開発は、新しい顧客を獲得するのに効果があると言える。

図表 30 既存商品の改良、新商品・サービス開発後の顧客構造(複数回答 240 件)

内容	件数	比率
新しい顧客が増えた	156	65.0%
既存の顧客維持に効果があった	69	28.8%
既存の顧客が離れた	8	3.3%
その他	7	2.9%

⑩既存商品の改良や新商品・サービスの開発をしてこなかった、する必要がなかった企業にもその理由を質問した。伝統を守ってきたからが 45.2%あり、別に問題はなかったが 29.0%であった。顧客からの要望がなかったが 6.5%しかなく、地域社会からの要望には 1 社もなかった。そもそも考えたことがなかったが 9.7%もあり、意識の低さがあるのではと考える（図表 31）。

図表 31 改良や開発してこなかった理由（複数回答 31 件）

内容	件数	比率
伝統を守ってきたため	14	45.2%
別に問題はなかった	9	29.0%
顧客からの要望がなかった	2	6.5%
地域社会からの要望がなかった	0	0.0%
開発のための人材が不足していた	1	3.2%
そもそも考えたことがなかった	3	9.7%
その他	2	6.5%

⑪既存商品の改良や新商品・サービスの開発をしてこなかったが、今後は行っていきたいと考えているかとの質問には、行う予定がないが 81.3%もある（図表 32）。ここでも、経営革新への意識の低さが推察される。これらの企業が今後も事業継続していけるのか問題である。

図表 32 今後の改良・開発予定（16 社）

内容	件数	比率
今後行うことが決まっている	0	0.0%
今後行う予定がある	1	6.3%
行う予定がない	13	81.3%
その他	2	12.5%

第 4 節 アンケート調査結果の考察

今回のアンケート調査は、江戸時代以前創業とされている企業（個人も含む）を対象とした。業種構成は、製造業が 55.5%、卸売業が 5.8%、小売業が 12.6%、旅館・宿泊業が 14.5%であった。浅田[2013]の調査との違いは、流通業と建設業が少なく、製造業は

多かった。帝国データバンク[2009]の調査との比較でも製造業が多く、卸・小売業は少なかった。また、売上高や従業員数でも個人企業を含めたため規模が小さかった。この違いは考慮する必要がある。

経営理念（家訓、教え）については6割強しかなく、小規模企業ほど経営理念はないことが明らかになった。経営理念があると回答した企業でも、半数強が内容や解釈を変えたりしている。変えた時期として、代表者が代わった時との回答も多く、経営理念は固定的なものではなく、柔軟性を持ったものと言える。記述のなかでも「歴代の当主によって変える可能性」という回答もあった。

のれん（屋号、事業所名、ブランド名）についても、半数が変えていた。先行研究でも同様な結果であった。のれんにはあまりこだわりはないと推察できる。変えた時期として、外部環境の変化を挙げているものが多く、記述では法人化をあげているところがあり、法人化など組織の変更が大きかったのではと推察できる。

次に、仮説ごとの検証を考察していく。

仮説1.の既存商品の改良と新商品・サービス（以下、新商品の開発と略す）を開発してきたかに関しては、前節の調査結果より明らかであり、肯定された。ここでの特徴として、経営理念がない企業でも新商品の開発に取り組んでいることである(37.8%)。経営理念があり、それを基本に戦略を立てるというより、現場のなかから実践されていくものと言える。

新商品の開発のきっかけは、「顧客からの要望」と「地域からの要望」を合わせても23.2%としかなく、顧客の声を聞く、地域を大切にする長寿企業の先行研究とは異なる結果がでた。また、「絶えず取り組んでいる」が24.2%であり、内外の環境等に影響されず取り組んでいる企業がある。外部環境をどうとらえているかが問題であるが、顧客の視点があるとは本論文の調査からは、明確な回答が得られなかった。以上より、仮説2は否定された。

新商品の開発では、既存商品の改良や機能追加が多く、それによって新商品を開発していると推測できる。経営資源が豊富でない中小企業であるためか、リスクを抑えたいという表れと言える。自由記述のなかでも、ローリスクや堅実な経営という内容があり、それを裏付けている。以上より、仮説3は肯定された。

新商品開発をするための技術は、自社の持っている技術で開発したが半数でしかなく、むしろ、積極的に技術の習得や外部から導入しようとする姿勢がみられる。内容を業種でみると、外部技術導入に積極的なのは小売業で、自社内で解決するのは、旅館業が顕著であった。技術の習得や外部から導入は、長寿企業の活力ではないかと考えられる。以上より、仮説4はどちらとも言えない。

新商品を開発するのに、上流過程や下流過程へ進出したと仮説を立てたが、ほとんどが現在の事業にとどまっていた(70.3%)。自由記述にあった、堅実経営や身の丈経営、ロ

ーリスクなどの理由で、積極的には進出しなかったと考えられる。以上より、仮説 5 は否定された。

新商品を開発して、販売地域を拡大していったかについては、半数を超える程度(54.6%)しかなかった。変えていないも 44.4%あり、現在の地域からの拡大は容易くないと推測される。全国に拡大したなかでインターネット利用を挙げている企業もあった。以上より、仮説 6 は、ゆるやかながら肯定されたと言える。

新商品を開発して、流通ルートを開拓したかについては、新規の販売経路を開拓しており(61.8%)、既存の販売経路を変えていないのは 33.3%に留まっていた。積極的に営業活動しようとする姿勢が窺える。記述では、通販やネット販売をあげている。以上より、仮説 7 は、肯定された。

新商品の開発した結果、顧客構造への効果は、新しい顧客獲得に効果があった(65.0%)。それに比べ既存の顧客維持するための効果は少なく(28.8%)、その上、既存の顧客が離れた(3.3%)との回答もあり、先行研究では顧客を大切にするといわれているが、回答企業がこの意味をどう理解しているか疑問が残り、アンケート調査だけではわからない。新商品を開発していくことの意義は、新しい顧客を増やしていくことと結論づけられる。以上より、仮説 8 は、否定された。

一方、新商品の開発を行ってこなかった 19 社をしてみる。業種は旅館業が 7 社で一番多く、以下、その他製造業 4 社、食品・飲料製造業 3 社、飲食業 2 社、建設業・卸売業・その他が各 1 社であった。売上高は 1 億円未満が 12 社、1~10 億円未満が 4 社、10~50 億円未満が 2 社、50~100 億円未満が 1 社であったが、上位 3 社のうち 2 社は複数の事業や転換によるものを含んでいた。従業員は 10 人未満が 14 社、10~30 人未満が 2 社であった。経営理念も初めからなかったと回答した企業が 5 社で、全く変えていないが 10 社あった。のれんも変えていないが 13 社ある。これらより見えてくるのは、新商品の開発（経営革新）に取り組まなかった企業の概要は、小規模の企業であり、家業を維持してきたという像が浮かびあがってくる。また、今後についても、行う予定がないが多数をしめ、現状維持の姿勢がうかがえる。

自由記述をみると（参考資料参照）

「引き続き家業としてやっていけるかは、今後かんがえていかなければならない。」

「生産農家の高齢化に伴い作付量の不足。原材料不足に悩まされている。」

「事業継続にあたっては、後継者問題が大きい。」

と先行きを不安視している。一方、事業が悪化したため他の事業へ転換せざるをえないため、やむなく決断したところもある。

「事業の柱が数本あり、悪い部門を補ってきた。～」

「他事業に主体を転換し、今は既存商品の販売比率を 5%以下まで減少した。～」

「25 年前に廃業、ビル賃貸業に変更した。」

新商品の開発に取り組んでこなかったのは、消極性と他の事業へ転換していく 2 面性があると言える。この点、今後の詳細な研究への課題となる。

以上のようなことより、肯定されたのは、仮説 1、仮説 3、仮説 6、仮説 7 であり、否定されたのは、仮説 2、仮説 5、仮説 8 であった。仮説 4 はどちらでもなかった。

第 5 節 アンケートのデータマイニング

今回のアンケートの最後の質問に自由記述欄を設けた。回答数は 160 件(77.3%)もあった。自由に意見を記述していただくことで、共通する本音の声が聞こえるのではないかと意図した。

キーワードをみると、時代に合わせる、経営理念を守る、継続する意思、長い目で見る、適正な規模、品質の維持、人材育成、新商品開発、親族を大切に、本業重視、地元を重視、ローリスク、技術継承、チャレンジ、事業転換、変える柔軟性、などがみうけられる。これをデータマイニング¹⁴でマップを作成した。

始めに、キーワードを統一するため、用語を置き換えた。例えば、「お客様」と「御客様」、及び「顧客」を「顧客」に、「良い物」と「商品」、及び「製品」を「商品」に、「ニーズ」と「要望」を「要望」に統一した。

ただし、以下の言葉は意味合いが異なるので、統一していない。

「継承」は、先の人 の 身分・権利・義務・財産などを受け継ぐこと。

「継続」は、前からある行為状態が途切れずに続くこと。

「連続」は、複数の物事が切れ目なく連なること。

強い関係をみると、「良い」と「商品」が繋がり、そこから「開発」へ伸びている。「伝統」と「革新」、「連続」が繋がっている。「顧客」と「大切」が繋がり、「顧客」から「変化」に伸び、「対応」や「環境」に伸びていた。「守る」から「のれん」や関係は薄くなるが「本業」、「事業」、「地域」などに伸びていた。「無理」から「経営」、「理念」、「信用」へも伸びていた。「育成」と「人」も少し弱くなるが関係があった。

アンケート調査との比較で考察すると、商品の開発や環境の変化などは同一の結果がみられたが、顧客を大切やのれんを守る、地域を守るなどはかならずしも一致した結果とは言えない。

書かれた自由記述で注目するものを見てみる。明治維新や太平洋戦争などの大きな環境の変化があり今も続いているが、それにはいろいろな状況があった。薬事法改正で漢方製造が廃業に追い込まれる。業種を 7 回変えてきた。社会環境問題で事業転換せざるを得なかった。創業時の商品が 5%、3 割以下になったなどがあった。

¹⁴ トレンドサーチ社のデータマイニングを使用

また、伝統だけで継続していくことは難しく、「その代の社長が創業するつもりで経営して行かないと会社は続かない」とし、「永年の歴史そのものの永続力は感じていない」と書かれていた。

これらの他にも、記述のなかには、変化への対応へ積極的にチャレンジしていく姿勢や、堅実な経営、地域密着・貢献がある。また一方、事業を転換していかなければならない理由や、後継者難などがあった（自由記述 1,2、参考資料）。

自由記述例 1（メールにて返信）

善光寺のそばで1543年創業の雲切目薬を販売しています。私、笠原十兵衛薬局の18代目になります。

18代目と申しまして、17代の時、それまで当家で作っていた雲切目薬は薬事法の波に阻まれて製造できなくなり、一旦廃業となりました。

ただ、幸運なことに代々店主の妻の手で作られており、多いときには3万本もの目薬を一手に作っていた私の母が、復活のために奔走してくれまして、薬事法の改正で1300種類もの医薬品が無くなってしまった中、幸運なことに新しい成分で復活することが出来ました。

現在は製薬会社に委託して造って頂いております。

企業ではなく一個人の薬局にこのような大そうなアンケートにお答えする資格があるのかどうか分かりませんが、とりあえずそういう経緯をご理解いただいた上、最後の質問にお答えさせて頂きたいと思います。

本来17代目で無くなってしまったはずの雲切目薬は、母の尽力のお陰で復活出来ました。

復活当初、まったく売れない時期が何年もあり、タダでお配りしたりもしましたし、薬局そのものを止めてしまおうとも思いましたが、そのうち幸運なことに、ある作家先生が週刊誌のコラムに取り上げてくださったのがきっかけで、雲切目薬はいろいろな媒体で紹介され、全国からたくさんのお客様が買って下さるようになりました。

笠原十兵衛代々の家訓というのがあります。

「信用第一」「最悪のことに備えて事に当たれ」「細く長く」「保証人にはなるな。」など。

同時に我が家は長い間特に長野市政に関わり、選挙をやって来ましたので、父などは自分の言いたい事を我慢する人生だったとも言っておりました。

薬剤師にはまったく向いていない一人娘の自分が何やら薬剤師面して薬局に立てるのも、雲切目薬を現在、品物として遺してもらったお陰です。

「470年の伝統」、「18代目」ということば一つで、お客様が信用して買って下さる。

ご自分で苦労して新しい商品を開発していらっしゃる方に「いいブランド持ってますね!」と言われましたが、本当にその通りだと思いました。

30年前まで、雲切目薬は本当にオリジナルの目薬で、家の後ろにあった小汚い工場で作られていました。

ところが現在、雲切目薬の製造はすっかり家の手を離れています。

我が家にあるのは470年続いたという伝統と、それを信じてくださるお客様の「信用」ただそれだけなのです。

だからとにかく19代、20代へと繋げる。

長く続いているからこそ信用して頂ける、これは店に立って始めてわかることです。両親が居る間は、そんなことちっとも思いませんでした。

8年前に両親が相次いで旅立ち、広い家には自分一人だけ。そうなって始めて、自分に課せられた伝統の重みみたいなことを意識しました。

本当に守る一手です。でもとにかく現在は雲切目薬に過去のオリジナリティーはありません。自分の工場で作れるほどの資本力が出来たならまた考えますが、そうでない限り、ブランド一つを売っている限り、大きく出るとは避けて、頑なに細く長く、伝統を守ります。

もともと先代先々代は、この家がこうして長らえたのは、やり手の経営者が居なかったからだと申しておりました。東京へ出て大きな工場を立てていたら、今頃どうなっていたかわかりません。

根っからの文系人間の私は、経営なんちゃらなど考えたことも無く、お金の計算も苦手で、お客様にご損をさせないようにという思いだけでやって来ました。(一人でやっているの好き勝手に出来ますが、これではアンケートの意味ありませんね。書くことが好きなので、メールのご注文にはそれぞれになるべく型どおりではないお返事を御書きしています。

また、ただただ好きでブログを書いています、大した件数のアクセスがある訳ではないし、たまに今トップにある記事は成行き上雲切目薬の宣伝が入りましたが、いつもは全然関係の無い事を書いています。

ただ、ブログを始めて、検索エンジンは確実に「雲切目薬」を拾ってくれるようになりました。良かったらご覧下さい。

～・～・～∞～・～・～∞～・～・～∞・～・～・～・

九子のダメ母の証（あかし）日記

<http://kumokirimegusuri.blog.so-net.ne.jp/>

～・～・～・～・☆・～・～・～・～・☆・～・～・～

母は出来のいい人で本当にスーパーウーマンでした。母でなければ雲切目薬を継承も復活も出来なかったと思います

そんな出来すぎ母に甘やかされて育てられた私は、とりあえず私に出来る文系の力で、雲切目薬の宣伝に務めたいと思います。

笠原十兵衛薬局 18代店主 管理薬剤師 笠原 久美子

ホームページ <http://w1.avis.ne.jp/~kasahara/>

自由記述例 2（手紙にて返信）

拝復

めじろや四十からが赤膚の渋柿に集まり賑わう季節となりました。

伝統産業を業として生活をする中で、ボールペン付のアンケート用紙が届き、ふと私自身代々続いてきた事について考える良い機会となりました。

ありがとうございます。

はじめまして、赤膚焼正人窯の大塩正巳と申します。父の代で八代目ですから、伝統を守ってやってきましたと言いたい所ですが、私ども焼き物屋は、土と炎とがあれば、続いてゆく感じがします。土がなくなってしまうまでは、赤膚焼正人窯はやってゆけるでしょう。

あとは人間が、先代、先々代の品物より良い物作りをしようと、工夫や新しい技術をいれながら作ってゆく事だと考えております。常に革新でありたいです。

そして、焼き物屋を愛でて下さる方（お客様）の思いに答えてゆける焼き物屋でありたいです。いつも私共に知恵をさずけて下さる方の言葉をかりましたら、“お客さんに寄り添える窯元”という感じが表現として気に入っております。

これもご縁ですので、お忙しいとは思いますが、是非赤膚焼正人窯へお越し下さい。

研究にもとても興味がありますので、色々ご教授下さいますようお願い申し上げます。楽しみにしております。

これからますます寒くなりますが、お身体大切にお過ごし下さい。敬具

平成二十六年十二月十日

大塩正巳

第4章 考察

本論文の研究課題は、永く続く中小企業は、なぜ永く事業を継続することができたかに答えるものであった。その成果は、中小企業支援へ活かされることであった。

本論文では、永く続いている企業を長寿企業として、先行研究とアンケート調査を行った。先行研究から、長寿企業の姿として、経営理念（家訓、社訓）があり、それを守り、本業を重視した堅実経営で、顧客第一で、地域に貢献する、事業継続に強い意思をもつ姿が浮かびあがってきた。長寿企業が永い年月事業を継続してきたのは、以上のような総論的なものだろうか。より具体的な指針がなければ、現在の中小企業が今後 100 年、200 年継続していけるだろうか、疑問の残るところである。

本論文では、アンゾフの新商品開発戦略に着目し、長寿企業が新商品の開発に取り組む具体的な姿に絞り、8 つの仮説を立てた。アンケート調査では、江戸時代以前の創業といわれている企業（小規模な企業や個人企業も含まれている）を調査対象として調査を行った。

始めに、基本情報について質問をした。経営理念（家訓・教え）は、「この組織は何のために存在するか」（伊丹&加護野[1989]）であり、経営の根本に関するものである。全ての企業活動が経営理念のもとで実行される。そのため経営戦略を立案するにあたり、最も上位に位置づけられている（参考図表 4）。

アンケート調査の結果において、経営理念がある企業は 6 割強で、先行研究の 8 割程度（浅田[2013]では 78%、神田&岩崎[1996]では 83%、帝国データバンク[2009]では 78%）と差があった。その差の原因として調査対象の違いが考えられる。浅田の調査対象は、東京商工リサーチのデータから、経営年数 100 年超の法人事業者のうち、規模の大きい順であり、神田&岩崎の調査対象は中堅企業で、定国データバンクの調査は、規模を明らかにしていないが、当社のデータベースに登録されている企業であった。また、経営理念があった企業も半数強が内容や解釈を変えており、小規模では初めからなかったと答えている比率が高かった。これらから判断すれば、企業運営にあたり経営理念は、規模が小さくなれば、あまり重要ではないのではないかと推察できる。小規模の企業は経営理念がなくても、日々の業務のなかで代々の考えや行動を身につけているのではと推察できる。この点についてはより詳細な研究が必要であり、今後の研究課題である。

「のれん（屋号・事業所、ブランド）」に関しては、半数が何らかの変更をしていた。先行研究でも同様の結果が得られており、長寿企業はのれんを守るというイメージはない。業種との関係をみると、件数が多かった食品製造業や小売業、旅館業はいずれも約半数であった。一方、卸売業（12 社）の方が変えている割合が高く、その他製造業（陶磁器、製菓、漆業など：19 社）では変えていない割合が多かった。

「のれん」はあまり重要ではないのでは考えられるが、テキストマイニングでは「のれん」と「守る」の強い関係が認められた。この点をどう解釈すればいいか。卸売業の場合

は、自社の「のれん」を持つことが低く、その他製造業では、「のれん」が重要で確立しているためではないかと推察する。

既存商品の改良や新商品・サービスの開発については、ほとんどの企業が取り組んでいた。特に、新商品の開発が多くを占めていた。取り組んだきっかけは、「外部の環境が変わった」時が多く、複数回答を求めているが「お客さんからの要望があった」や「地域社会からの要望があった」が少なく、テキストマイニングでの顧客を大切にすると異なっていた。顧客や地域を大切にするという意味を、外部環境の変化と捉えている可能性があるかもしれない。

その次に多かったのが、「絶えず取り組んでいる」であった。これを経営理念の有無でみると「初めからなかった」企業が 37%で一番多く、「全く変えていない」が 33%で内容や解釈を変えたを合わせると 30%であった。このことから、絶えず新商品の開発に取り組んでいる企業には、経営理念が「ある」、「なし」、「変えた」に関わりがないのではと考えられる。これをどう理解するか。小規模企業の場合、仕事現場で伊丹[2005]の言う「場¹⁵」が形成されており、その結果、自然と開発に取り組む姿勢が生まれているのではと推察される。

「業績の変化があった」の内容を自由記述でみると、詳しく書かれているものではなく、表現から悪化したと思われるのが 3 社あった。業績悪化から仕方なく取り組んだのではないかと推察する。

以上から、新製品開発に取り組む姿勢は、長寿企業の大きな特徴であり、事業継続の根本である可能性がある。経営資源の乏しい中小企業でも可能であり、積極的に取り組む必要があると言える。

新商品の開発をどのように行っているかをみると、既存商品の改良や機能を追加して新しい商品を生みだし、必要ならば積極的に技術を習得したり、外部から導入する。アンケートに同封されていたパンフレットによると、金箔製造業が化粧品、ゴルフボール、ストラップなども作っていたり、酒造会社が梅酒、発泡酒、奈良漬を、和菓子製造店が洋菓子を作っているなどがあった。

既存商品の改良により、新商品を作っていくのは、コストもリスクも少ないので、中小企業でも取り組みやすい。先行研究や自由記述にあるように堅実な経営をするという姿勢の表れでもある。

技術の継承に関しては、先行研究でも指摘されている。テキストマイニングでは強くでなかったが、品質を維持していくことを技術の継承とみれば、先行研究と同様重要であり、長寿企業の基盤と言える。しかし、その意味するところは、既存の技術だけでなく、新し

¹⁵ 「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組のことである」（伊丹[2005]）

い技術を取り込み、それを自社内で消化して、次の世代へ継いでいくことではないかと言える。

新商品の開発をして、販売地域はあまり拡大しないが、販売経路を開拓していくという結果は、流通の多様化を図り、拡販していこうとしていると推察できる。例えば、製造業や旅館業では、卸売業者や中継ぎ業者など、小売業では通販やネット販売などが想定できる。これは、取引関係のあった企業を変えていくことを意味しているのかと考えられる。田中&藤本&竹田[2004]は、老舗企業は戦前から取引している顧客が 70%あると指摘しているが、そうとも言えないのではないかと推察される。つまり、顧客と長く付き合いながらも、新しい販売経路を開拓していく姿勢がうかがえる。

新製品開発による顧客構造の変化については、アンケート結果から新しい顧客を獲得することが主であり、既存の顧客を維持することの重要度は低かった。先行研究やデータマイニングで重要とされている顧客を第一に考え、大切にして信頼を得ることの意味は、かならずしも現在の顧客の要望に応じて維持していくことではなく、新しい顧客の要望に応じていくことも含んでいるのではないかと推察される。顧客の意味を消費者と捉えるか、取引先と捉えるか企業の業種・業態によって相異すると考えられる。この点アンケートでの調査の限界であると言える。

今回のアンケート調査では対象を中小規模としたため、上流過程や、下流過程に進出はみられなかった。堅実経営、身の丈経営から、リスクを取ることを避ける傾向があるためであると考えられる。

新商品開発に関して、地域を大切にして、貢献するという点ではほとんど影響がなかった。データマイニングの結果からも強くでておらず、地域への貢献は商品開発と結びついておらず、他の要因があると考えられる。例えば、従業員の採用による貢献、税金の納税による貢献などが想定される。

一方、新商品の開発をしてこなかったのはなぜかが問われる。業種では旅館業が一番多かったが、旅館業全体からみれば 23.3%であり、その他製造業も 21.1%であるところから、業種だけからでは判断できない。売上高では、1 億円未満が 63.2%もあり、規模が小さいから取り組めなかったのか、取り組んでこなかったから規模が小さいままなのか、本論文では判断できない。今後の研究の課題である。

第5章 終章

第1節 本論文の結論

先行研究から言われている長寿企業は、経営の要素を全て含んだ総論的であり、焦点が明確でなかった。本論文の貢献は、比較的中小規模の長寿企業に絞って、アンケート調査研究を行い、具体的な姿を明らかにしたことである。

今回の長寿企業の調査では、経営理念や「のれん」はそれほど重要ではなく、新しい商品・サービスを開発することが、長寿企業が永く事業を継続してきた根幹であることが認められた。

アンケート調査の結果からは、長寿企業の姿は、積極的に新しい技術を取り入れ、新商品を開発して、新しい顧客を開拓し、今までと違う販売経路を求めていくイメージである。そこには、古臭く保守的であるというイメージはない。

そこから導かれるのは、顧客に提供する商品の改良と、新商品の開発をし続けることが最も重要であると考えられる。そのためには、自社の技術だけにとどまらず、積極的に外部からも新しい技術を導入し、習得することが必要である。

そして、販売経路（流通）を拡大して、顧客を開発していくことで、事業の継続が実現する。既存の顧客を維持することは大切であるが、新しい顧客を獲得し、場合によっては既存顧客を捨てる勇気も必要であると考えられる。そこには柔軟性が求められる。

経営資源（ヒト、モノ、カネ）が豊富でない中小企業でも、事業を継続していくには、長寿企業の前向きな姿勢を学ばなければならない。

また、本論文では、先行研究では論究されていなかった、新商品の開発に取り組んでこなかった企業についても、分析・考察する必要があることを示唆した。

長寿企業といっても大企業から、個人企業まで様々である。先行研究では小規模企業や個人企業まで調査研究がなされているとは言えない。本論文ではそこまで焦点を当てた。

長寿企業の研究がなされてきたのは最近であり（大西[2014]）、今後は、規模別、業種別、創業年代別など、詳細な研究が必要となる。

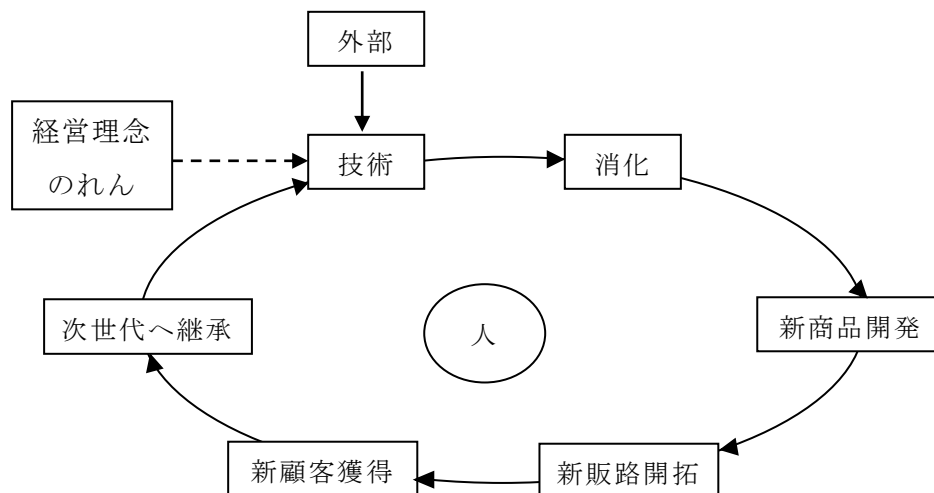
また、後藤[2005]は詳細な老舗企業のデータベースを作成しているが、まだ不十分であり、調査機関や銀行のデータベースに頼るのではなく、研究者が共有して使えるようなデータベースを整備していく必要がある。

第2節 理論的含意

本論文の理論的貢献として、長寿企業は戦略ありきではなく、日々の業務のなかから戦略を生み出しているのではないかということである。具体的には、自社の技術に加えて、外部からも新しい技術を導入し、それを自社内で消化し、新しい製品を開発する。そして、新しい販売経路を開拓して、新しい顧客の獲得をする。その結果、技術が次世代へ受け継がれていく。経営理念やのれんはそれを背景として意味づける。このような学習のループ

があるのではないかと推察できる（図表 32）。先行研究では各要素を断片的に指摘されており、本論文ではそのプロセスを明らかにした。今回は、「ヒト」については調査していないが、学習ループのまん中に「ヒト」が存在すると仮定される。この点については今後の研究で明らかにしたい。

図表 32 長寿企業の学習のループ



第3節 実践的含意

実務上において、中小企業がまず始めに取り組むべきものとして、既存商品・サービスの改良または、新商品・サービスの開発が挙げられる。具体的には、業種・業態によって様々なものが考えられるが、コスト負担が大きくない方がよいと考える。場合によっては、設備投資をする必要もある。

その際には、自社の技術にこだわらず、陳腐化していないかチェックし、積極的に外部からの技術をも導入していく必要がある。技術が認められれば「のれん」は後からついてくる。開発の過程で経営理念がある企業は見直し、ない企業は作成するなど、柔軟性を持つてばいいのではと考える。

取引先と長く付き合うことは重要であるが、場合によっては変えていくことも求められる。顧客についても、維持することだけでなく、新しい顧客を開拓することが求められる。

これらは、前節で述べた学習のループを作り出すことであり、人の育成を含めた組織を構築していくことであると考えている。

第4節 今後の方向性

本論文によって見出されたことを現場で実践し、検証していくことである。今後の課題として、アンケートに答えていただいたのは、現時点からの振り返りであることである。

だから、新商品への取り組んだ時代を限定することはできない。江戸時代からか、昭和になってからか、それも戦後かが問題となる。資料が残っていれば判断できるが、小規模な企業では資料などが残っているとは言えない。また、アンケート調査では言葉の理解に差があると推測されるが、この調査の限界である。今後、この点を事例企業で研究することが課題となる。

その上、明治時代創業の企業も含めて、本調査との共通点、相異点を研究することも必要となる。今回は「モノ」に焦点を当てたが、「ヒト」についての研究も必要である。

本論文では、永く続く中小企業は、なぜ永く事業を継続することができたのかに疑問の答えようとするものであった。そして、その研究結果は、今後の中小企業支援活動に活かしていくことであった。

筆者が思い描いていたこととは異なる結果が多くでたが、実務で研究結果を活かし、中小企業を支援していくことが筆者に課せられた責務である。また、実務から理論が産まれるとも言えるので、今後も実際の現場を通じて、理論構築に貢献していくものである。

以上

謝辞

本論文を作成するにあたり、アンケートにお応えいただいた企業様に感謝の意を表します。

また、論文作成にあたりご指導いただきました小沢貴史准教授、様々な視点と刺激を与えていただいた小沢ゼミの仲間に感謝いたします。ともすれば、落ち込み、迷い、ペンが進まない時にも叱咤激励していただいた、小沢先生、ドクターの皆様、同期をはじめ、明石先生、近先生、新藤先生、富永先生、それと、大学院の事務室の方々、研究の機会をいただいた大阪市立大学に厚く感謝の意を表します。

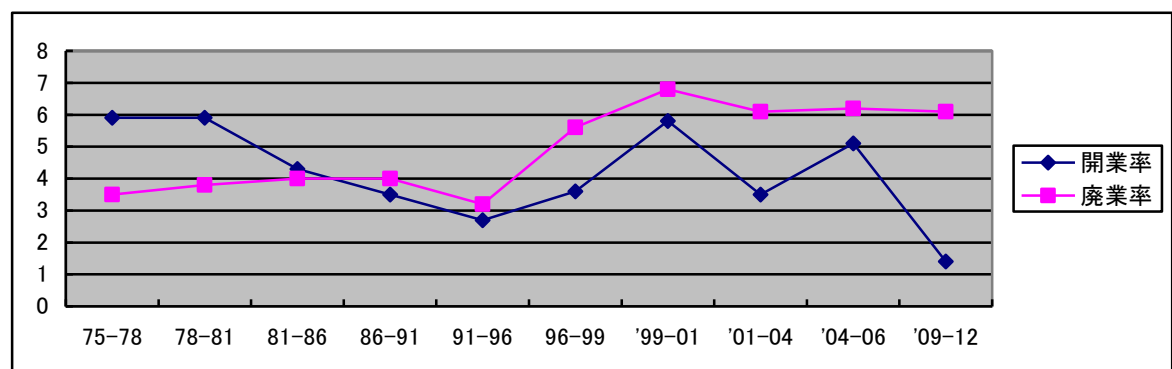
参考図表

資料 1 産業別規模別事業所・企業数・雇用者数（民営、非一次産業、2012 年）

	中小事業所・企業		うち小規模事業所・企業	
	事業所数・企業数	構成比	事業所数・企業数	構成比
事業所数	5,367,699	99.0%	3,997,114	73.7%
企業数	3,852,934	99.7%	3,342,814	86.5%
会社数	1,677,949	99.4%	1,277,893	75.7%
常用雇用者数	24,330,621	62.7%	5,925,551	15.3%
従業者総数	32,167,484	69.7%	11,923,280	25.8%

出所：中小企業白書 2014 年版より筆者作成

資料 2 開業率・廃業率の推移（非一次産業）：企業（個人企業＋会社企業）



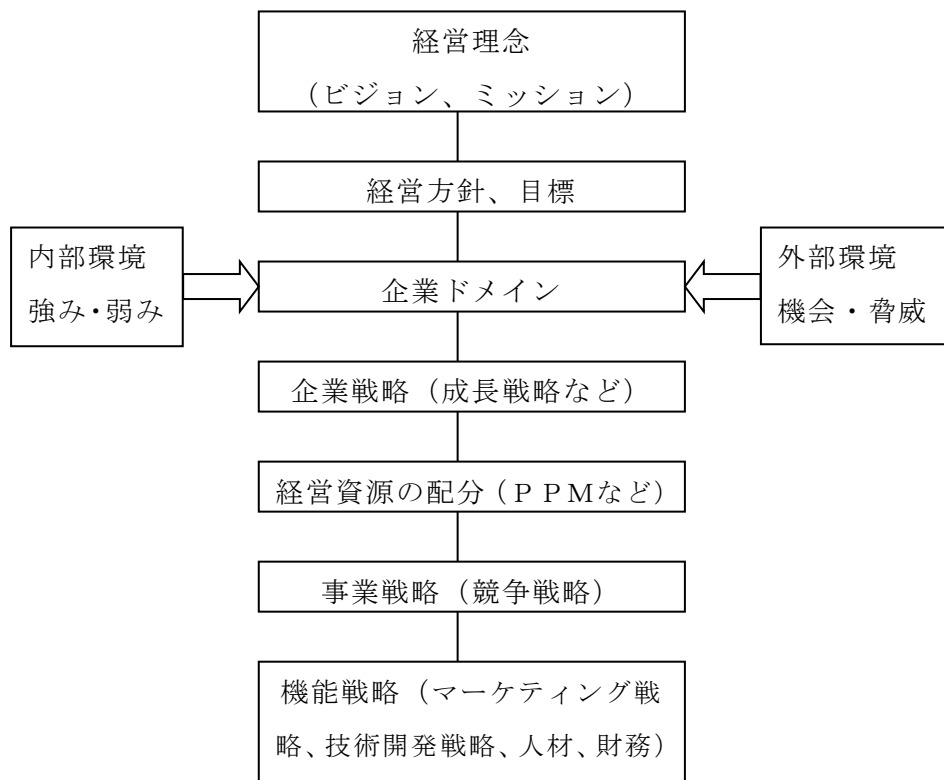
出所：中小企業白書 2014 年版より筆者作成

資料 3 企業倒産と負債金額（単位：件、億円）

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
件数	全体	13,245	14,091	15,646	15,480	13,321	12,734	12,124	10,855
	資本金 1 億円未満	13,011	13,826	15,257	15,130	13,074	12,543	11,958	10,731
金額	全体	55,006	57,279	122,920	69,301	71,608	35,929	38,346	27,823
	資本金 1 億円未満	37,598	37,264	42,732	38,223	26,778	27,915	22,076	18,544

出所：中小企業白書 2014 年版より筆者作成

資料 4 戦略策定プロセス：M B A の場合



出所：山根義信編著[2004]『図解で学ぶ体系式企業経営理論』企業経営通信学院

貴社（貴店）についてお伺いします。

Q 1. 貴社（貴店）の創業は何年頃ですか。

創業時期（ 年ごろ） 設立時期（ 年ごろ）

Q 2. 貴社（貴店）の現在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○をつけて下さい）

- | | | |
|----------------|---------------|---------|
| 1. 建設業または工事業 | 2. 金属または非鉄製造業 | |
| 3. 電機または機械製造業 | 4. 食品または飲料製造業 | |
| 5. 衣料または繊維の製造業 | 6. その他製造業 | |
| 7. 運輸または倉庫業 | 8. 卸売業 | 9. 小売業 |
| 10. 飲食業 | 11. 旅館・宿泊業 | |
| 12. 情報サービス業 | 13. その他サービス業 | 14. その他 |

Q 3. 貴社（貴店）の売上高についておうかがいします。昨年度の売上実績はどのくらいでしたか。（ひとつだけ○をつけて下さい）

- | | | |
|----------------|-----------------|-------------------|
| 1. 1 億円未満 | 2. 1 ～10 億円未満 | 3. 10～50 億円未満 |
| 4. 50～100 億円未満 | 5. 100～500 億円未満 | 6. 500～1,000 億円未満 |
| 7. 1,000 億円以上 | | |

Q 4. 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○をつけて下さい）

- | | | |
|-----------------------|---------------------|-----------------|
| 1. 1 0 人未満 | 2. 1 0 ～3 0 人未満 | 3. 3 0 ～5 0 人未満 |
| 4. 5 0 ～1 0 0 人未満 | 5. 1 0 0 ～3 0 0 人未満 | |
| 6. 3 0 0 ～1 0 0 0 人未満 | 7. 1 0 0 0 人以上 | |

Q 5. 取締役（常勤・非常勤監査役含む）、従業員の中で親族の方が占められる人数の比率どのくらいですか。（ひとつだけ○をつけて下さい）

- | | | |
|------------|------------|------------|
| 1. 10%未満 | 2. 10%～39% | 3. 40%～69% |
| 4. 70%～99% | 5. 100% | |

Q 6. 代表者は何代目ですか。

（ 代目）

貴社（貴店）の事業について お伺いします。

Q 7. 貴社（貴店）では創業以来現在まで、経営理念（家訓・教えなど）を変えてこられましたか。（ひとつだけ○ 印をつけて下さい）

- 1. 全文を変えた
- 2. 一部変更した
- 3. 変えてはいないが、解釈を変えた
- 4. 全く変えていない
- 5. 初めからなかった

→ 上記、1. 2. 3. と回答した方におうかがいします。

S Q. 変えられた時期はいつでしょうか。

- 1. 代表者が代わった時
- 2. 業績の変化があった時
- 3. 外部の環境が変わった時
- 4. その他（ ）

Q 8. 貴社（貴店）では創業以来現在まで、のれん（屋号・事業所名・ブランド名）を変えてこられましたか。（ひとつだけ○ 印をつけて下さい）

- 1. 変えてきた
- 2. 一部変更した
- 3. 全く変えていない

→ 上記、1. 2. と回答した方におうかがいします。

S Q. 変えられた時期はいつでしょうか。

- 1. 代表者が代わった時
- 2. 業績の変化があった時
- 3. 外部の環境が変わった時
- 4. その他（ ）

Q 9. 貴社（貴店）では創業以来現在まで、既存商品の改良、新商品・サービス開発を行ってこられましたか。（ひとつだけ○ 印をつけて下さい）

- 1. 既存商品の改良はしているが、新商品・サービスの開発はしていない
 - 2. 既存商品の改良も、新商品・サービスの開発もともにしている
 - 3. 既存商品の改良も、新商品・サービスの開発もともにしていない
- Q 10 の質問へ
- Q 17 の質問へ

アンケート郵送住所録

578	敏達天皇	株式会社金剛組	建築	大阪市天王寺区	39
705	慶雲2	慶雲閣	旅館	山梨県南巨摩郡	52
717	養老1	古まん	旅館	兵庫県豊岡市	21
718	養老2	法師旅館	旅館	石川県小松市	46
724	神亀1	やました	旅館	石川県金沢市	
724	神亀1	今神温泉	旅館	山形県最上郡	
771	宝亀2	源田紙業株式会社	結納用品	京都市上京区	
784	延暦3	五位堂工業株式会社	鑄造	奈良県香芝市	
806	大同1	株式会社傳來工房	鑄造	京都市南区	8
834	承和1	ゑびすや	旅館	栃木県那須塩原市	4
889	仁和	株式会社田中伊雅佛具店	仏具	京都市下京区	70
905	延喜5	牧瀬種子鋏製作所	刃物	鹿児島県西之表市	37
923	延長1	宿坊赤松院	宿坊	和歌山県伊都郡	
935	承平5	大蔵製盆所	木工	名古屋市中川区	50
969	安和2	大丸あすなろ荘	旅館	福島県岩瀬郡	50
970	天録1	株式会社中村社寺	建築	愛知県一宮市	
1000	長保2	あぶり餅一和	和菓子	京都市北区	24
1000	長保2	宿坊一乗院	宿坊	和歌山県伊都郡	
1005	寛弘2	おおみや旅館	旅館	山形県山形市	33
1024	万寿1	株式会社朱宮神仏具店	仏具	山梨県甲府市	
1075	承保2	高半ホテル	旅館	新潟県南魚沼郡	36
1081	永保1	AMAファミリーズ栄農場	農園	滋賀県栗東市	33
1096	永長1	ますや旅館	旅館	岐阜県下呂市	
1134	長承3	夏油温泉	旅館	岩手県北上市	40
1140	保延6	株式会社大申学旅館	旅館	静岡県駿東郡	
1141	永治1	須藤本家株式会社	酒造	茨城県笠間市	55
1150	久安6	有限会社明珍本舗	工芸品	兵庫県姫路市	52
1155	久寿2	清水屋旅館	旅館	栃木県塩谷郡	25
1156	保元1	伝匠舎 株式会社市川工務所	建築	山梨県甲州市	
1160	永禄1	通圓	茶	京都府宇治市	23
1181	治承5	有限会社五郎兵衛飴本舗	和菓子	福島県会津若松市	39
1184	元暦1	菊一文字	刃物	京都市中京区	24
1184	元暦1	菊岡漢方薬局	漢方薬	奈良県奈良市	23
1184	寿永3	有限会社藤戸饅頭本店	和菓子	岡山県倉敷市	
1184	寿永3	株式会社ホテル左勘	旅館	宮城県仙台市	34
1189	文治5	伊藤鉄工株式会社	機械	山形県鶴岡市	
1190	建久1	小田部鑄造株式会社	鑄造	茨城県桜川市	37
1190	建久1	本覚院	宿坊	和歌山県伊都郡	
1190	建久1	白鷺湯たわらや	旅館	石川県加賀市山	35
1190	建久1	よしのや依録園	旅館	石川県加賀市	26
1191	建久2	御所坊	旅館	神戸市北区	15
1191	建久2	合資会社奥の坊	旅館	神戸市北区	
1192	建久3	おゝすみ山荘	旅館	神奈川県伊勢原市	
1192	建久3	甲府古湯坊	旅館	山梨県甲府市	18
1192	建久3	株式会社乾大仏堂	仏具	京都市下京区	10
1192	建久3	西禅院	宿坊	和歌山県伊都郡	
1201	建仁1	経久印刷	印刷	和歌山県伊都郡	16
1205	元文5	さかなや別館本陣	旅館	静岡県伊豆の国市	
1205	元久2	湯元宿坊福智院	旅館	和歌山県伊都郡	
1205	元久2	ホテル湯元	旅館	新潟県魚沼市	
1207	承元1	正元直作窯	陶磁器	兵庫県篠山市	15
1216	建保3	株式会社丸夕銘木	木造建築・林業・製材	兵庫県西宮市	31
1221	承久3	景浦工房	鍛冶	高知県高岡郡	28
1243	寛元1	株式会社石長	石材	神奈川県鎌倉市	18
1249	建長1	樋浦農場	米農作	新潟県燕市	27
1274	文永11	熊王土産品店	土産品	山梨県南巨摩郡	36
1275	建治1	有坂鉄瓶店	鑄造	岩手県盛岡市	28
1277	建治3	千葉孫兵衛	農林業	岐阜県郡上市	26

1288	正応1	正宗工芸美術製作所	刃物	神奈川県鎌倉市	24
1293	永仁1	盛高鍛冶刃物店	刃物	熊本県八代市	26
1305	嘉元3	兄部坊	宿坊	長野県長野市	
1305	嘉元3	藤原兼房	刃物	岐阜県関市	25
1310	延慶3	有限会社屋根惣	屋根工事	京都市右京区	
1311	応長1	のとや	旅館	石川県小松市	21
1312	正和1	東屋	旅館	山形県米沢市	38
1318	文保2	小保方鋼機株式会社	機械卸	群馬県高崎市	
1319	元応1	株式会社三光丸本店	医薬品	奈良県御所市	33
1327	嘉歴2	株式会社江蓮屋	和菓子	宮城県宮城郡	23
1329	元徳1	株式会社かん袋	和菓子	大阪府堺市堺区	27
1333	元弘3	黒田千年堂	和菓子	島根県安来市	
1333	元弘3	成岡建設株式会社	建設	静岡県静岡市	14
1334	建武1	株式会社石川漆器	漆器	神奈川県小田原市	4
1334	建武1	有限会社三條小鍛冶宗近本店	刃物	奈良県奈良市	
1337	延元2	株式会社まるや八丁味噌	味噌	愛知県岡崎市	19
1346	貞和2	株式会社高田装束店	和装小物	東京都千代田区	24
1349	貞和5	合資会社塩瀬総本家	和菓子	東京都中央区	35
1356	延文1	佐野屋鋳金工芸	工芸品	山形県山形市	
1361	正平16	宇助窯加藤綱助陶房	陶磁器	愛知県瀬戸市	23
1368	正平23	株式会社うしろ	和菓子	神奈川県小田原市	24
1380	天授6	叶屋旅館	旅館	福島県喜多方市	
1386	至徳3	吉田寝具店	寝具	奈良県橿原市	
1392	元中9	松前屋	水産加工	京都市中京区	32
1395	応永2	NIケミテック株式会社	化学	大阪府堺市西区	
1405	応永12	株式会社糺屋三左衛門	種糺卸	愛知県豊橋市	28
1405	応永12	糺屋太郎兵衛	糺	三重県松阪市	
1410	応永17	西田量製造所	量	広島県東広島市	
1417	応永24	佐藤織物株式会社	織物	京都市上京区	21
1417	応永24	株式会社加藤織布	民芸	徳島県徳島市	21
1421	応永28	株式会社亀屋陸奥	和菓子	京都市下京区	21
1428	正長1	佐久ホテル	旅館	長野県佐久市	19
1428	正長1	合資会社一條旅館	旅館	宮城県白石市	20
1445	文安2	合資会社富士乃湯	旅館	長野県松本市	20
1445	文安2	角一佐藤阿波藍製造所	染色	徳島県板野郡	20
1445	文安2	土湯温泉 ホテル山水荘	旅館	福島県福島市	20
1447	文安4	奴茶屋	料理店	京都市山科区	
1462	寛正3	藤田酒造店	酒造	茨城県石岡市	28
1465	寛正6	本家尾張屋	蕎麦店	京都市中京区	15
1467	応仁1	株式会社センキヤ	茶小売	千葉市中央区	
1467	応仁1	城市商店	たばこ・喫煙具小売	島根県浜田市	
1473	文明4	市川光山窯	陶磁器	佐賀県伊万里市	19
1473	文明4	高橋基造爽麵舎	製麵	長野県南島原市	19
1477	文明9	水田玉雲堂	和菓子	京都市上京区	
1482	文明14	株式会社杉原商店	和紙	福井県越前市	9
1486	文明18	湯の網温泉 鹿の湯松屋	旅館	茨城県北北茨城市	
1486	文明18	合資会社松葉屋	婦人服小売	長野県佐久市	
1486	文明18	大徳寺一久	料理店	京都市北区	
1487	長享1	株式会社飛良泉本舗	酒造	秋田県にかほ市	26
1487	文明19	山村寿芳堂	医薬品	京都市中京区	7
1489	延徳1	粟野春慶塗	漆器	茨城県東茨城郡	20
1492	明応1	株式会社青木石濱	石材	神奈川県小田原市	
1495	明応4	みそや呉服店	呉服	和歌山県橋本市	
1500	明応9	株式会社貝戸組	土木工事	大阪府泉佐野市	
1500	明応9	宿 花屋徳兵衛	旅館	奈良県吉野郡	17
1501	文亀1	鈴木林業	林業	愛知県西尾市	18
1501	文亀1	株式会社平助筆復古堂	書道用品卸	福岡県福岡市	16
1502	文亀2	千明仁泉亭	旅館	群馬県渋川市	22

1502	文亀2	つたや総本家 蔦屋	和菓子	長崎県平戸市	24
1503	文亀3	御ちまき司川端道喜	和菓子	京都市左京区	16
1504	永正1	小瀬鶴飼 鶴の家	鶴匠	岐阜県関市	18
1504	永正1	有限会社土井林業	林業	三重県尾鷲市	15
1504	永正1	石賀本店	陶・磁・硝子器	鳥取県米子市	
1504	永正1	蓑田鍛冶工場	刃物	熊本県人吉市	17
1505	永正2	宿坊極意	宿坊	長野県長野市	
1505	永正2	竹茗堂左文	茶釜	奈良県生駒市	24
1505	永正2	茶釜 左京工房	茶釜	奈良県奈良市	24
1505	永正2	剣菱酒造株式会社	酒造	神戸市東灘区	
1510	永正7	国嶋清平商店	味噌醸造	福井県福井市	18
1518	永正15	眞々田農園	農園	埼玉県さいたま市	18
1525	大永5	国民宿舎巴陵院	民営国民宿舎	和歌山県伊都郡	
1525	大永5	越後の百姓 傳次右衛門	農園	新潟県燕市	
1526	大永6	株式会社虎屋	和菓子	東京都港区	17
1526	大永6	清光林業株式会社	林業	大阪市浪速区	17
1529	享禄2	天宮農園	農園	栃木県大田原市	17
1529	享禄2	かもち農園	農園	長野県下伊都郡	17
1529	享禄2	亘理アセロラ園	農園	宮城県亘理郡	17
1530	享禄3	つるべすし弥助	旅館	奈良県吉野郡	49
1532	天文1	山路酒造有限会社	酒造	滋賀県伊香郡長浜市	
1532	天文1	小島本家芥子餅	和菓子	大阪府堺市堺区	20
1532	天文1	香住温泉旅籠さどや	旅館	兵庫県美方郡	
1533	天文2	山形屋	旅館	福島県東白川郡	8
1533	天文2	姥湯温泉 樹形屋	旅館	山形県米沢市	17
1534	天文3	有限会社松岡屋醸造場	味噌醸造	長野県飯田市	15
1534	天文3	柴田勘十郎弓店	弓具	京都市下京区	21
1534	天文3	和泉屋旅館	旅館	福島県東白川郡	
1536	天文5	和泉屋旅館	旅館	栃木県那須塩原市	15
1538	天文7	株式会社ナカオ	金物卸	愛知県豊川市	
1538	天文7	野見山本家酒造株式会社	不動産/酒造	福岡県飯塚市	
1540	天文9	株式会社酒千蔵野	酒造	長野県長野市	17
1543	天文11	笠原十兵衛薬局	漢方薬	長野県長野市	
1544	天文13	国友源重郎商店	鉄砲火薬商	滋賀県長浜市	
1544	天文13	株式会社国友銃砲火薬店	鉄砲火薬商	京都市下京区	
1545	天文14	湯別当野原	旅館	山口県山口市	17
1545	天文14	湖月堂老舗	和菓子	長崎県平戸市	4
1547	天文16	有限会社國友久太郎商店	銃火店	滋賀県長浜市	
1548	天文17	吉乃川株式会社	酒造	新潟県長岡市	15
1549	天文18	株式会社繪表所	表具	京都市下京区	
1550	天文19	なが餅笹井屋	和菓子	三重県四日市市	15
1550	天文19	株式会社井関	絹・人絹織物製造	京都市上京区	
1550	天文19	小西酒造株式会社	酒造	兵庫県伊丹市	14
1550	天文19	ふぢたや	旅館	新潟県長岡市	
1551	天文20	熱塩温泉山形屋	旅館	福島県喜多方市	
1552	天文21	青木蘭麝堂	漢方薬	福井県福井市	13
1553	天文22	株式会社豊橋魚市場	魚介卸	愛知県豊橋市	
1554	天文23	名エン株式会社	化学卸	名古屋市中区	17
1554	天文23	中村楼	料亭	京都市東山区	12
1554	天文23	おせき餅	和菓子	京都市伏見区	18
1555	弘治1	元祖檜山納豆株式会社	納豆	秋田県能代市	15
1555	弘治1	ホテル金太夫	旅館	群馬県渋川市	20
1555	弘治1	株式会社杉浦建築店	建築工事	静岡県浜松市	22
1555	弘治1	富田酒造有限会社	酒造	滋賀県長浜市	15
1555	弘治1	千総	和装小物	京都市中京区	15
1555	弘治1	長命館(泉薬湯)	旅館	島根県大田市	19
1555	弘治1	株式会社山本鑄造鉄工所	鑄造	山口県防府市	
1555	弘治1	加賀屋エルショップ	婦人服小売	福岡県福岡市	16

1557	弘治3	千田果樹園	果樹園	秋田県横手市	16
1557	弘治3	知内温泉 ユートピア和楽園	旅館	北海道上磯郡	16
1557	弘治3	カネイチわさび園	農園	静岡県伊豆市	16
1557	弘治3	有限会社秀月人形店	人形	静岡県袋井市	16
1557	弘治3	株式会社丸利吉田銘茶園	茶	京都府宇治市	16
1557	弘治3	株式会社中本名玉堂	仏具	和歌山県伊都郡	16
1557	弘治3	亀屋旅館	旅館	山口県長門市	16
1557	弘治3	桑野農園	農園	福岡県福津市	16
1557	弘治3	東屋旅館	旅館	山形県鶴岡市	16
1558	永禄1	博古堂	工芸品	神奈川県鎌倉市	29
1558	永禄1	羽田漆器製作所	漆器	福井県小浜市	13
1558	永禄1	旅館かつらや	旅館	宮城県白石市	17
1559	永禄2	鍋屋	金物小売	名古屋市東区	14
1559	永禄2	上林春松本店	茶	京都府宇治市	14
1559	永禄2	株式会社川上商店	水産加工	神戸市北区	
1560	永禄3	丁子家	蕎麦店	神奈川県横浜市	18
1560	永禄3	戸谷八商店	陶磁器	埼玉県本庄市	
1560	永禄3	株式会社サンアイ岡本	建材	岐阜県岐阜市	
1560	永禄3	株式会社ナベヤ	機械	岐阜県岐阜市	16
1560	永禄3	株式会社岡本	銑鉄鋳物	岐阜県岐阜市	
1560	永禄3	株式会社静観堂	表具	大阪市西成区	14
1560	永禄3	有次	刃物	京都市中京区	18
1563	永禄6	株式会社糺屋	漬物	群馬県高崎市	
1563	永禄6	四万たむら	旅館	群馬県吾妻郡	14
1564	永禄7	旅館 小川乃湯	旅館	長野県下伊那郡	
1564	永禄7	株式会社美濃屋吉兵衛商店	水産食料品	神奈川県小田原市	
1565	永禄8	有限会社太閤餅	和菓子	三重県伊勢市	
1566	永禄9	株式会社京都西川	寝具卸	京都市下京区	
1568	永禄11	株式会社吉字屋本店	石油	山梨県甲府市	40
1568	永禄11	株式会社田中鋳造所	鋳造	静岡県菊川市	
1568	永禄11	八千代	旅館	京都市左京区	
1568	永禄11	嘉泉窯	陶磁器	長崎県佐世保市	15
1568	永禄11	有限会社うつぼ	質店	宮城県仙台市	
1569	永禄12	株式会社お茶のかんばやし	茶	京都府宇治市	
1569	永禄12	有限会社みなせ筆本舗	筆	神戸市中央区	
1570	元亀1	翠松堂製菓株式会社	漢方薬	三重県四日市	
1572	元亀3	民宿大国屋	宿坊	山梨県富士吉田市	17
1572	元亀3	國香酒造株式会社	酒造	静岡県袋井市	7
1572	元亀3	株式会社鎮驚丸	漢方薬	三重県四日市	20
1572	元亀3	楽 吉左衛門	茶碗師	京都市上京区	15
1572	元亀3	吉田源乃丞老舗	仏壇	京都市中京区	
1573	天正1	株式会社孫六刃物製作所	刃物	岐阜県関市	27
1573	天正1	田中人形株式会社	人形	京都市左京区	19
1573	天正1	天満屋薬局	漢方薬	広島県尾道市	20
1573	天正1	株式会社箕輪漆行	漆器	福井県越前市	
1573	天正1	菊姫合資会社	酒造	石川県白山市	17
1573	天正1	株式会社ナカノ	生鮮魚介卸	富山県高岡市	
1573	天正1	合資会社味戸商店	飲食店	福島県須賀川市	
1573	天正1	株式会社室次	調味料製造	福井県福井市	
1574	天正2	有限会社さかいや本店	医薬品	山梨県甲府市	
1574	天正2	田丸弥 本店	和菓子	京都市北区	
1574	天正2	赤膚焼「正人窯」	陶磁器	奈良県奈良市	8
1575	天正3	ミヤザキ株式会社	化学製品卸	東京都豊島区	
1575	天正3	尾張屋染色本店	染物	長野県松本市	
1575	天正3	株式会社柳屋泰善	和菓子	三重県松阪市	17
1575	天正3	二軒茶屋餅角屋本店	和菓子	三重県伊勢市	21
1575	天正3	目細八郎兵衛商店	加賀毛針	石川県金沢市	19
1575	天正3	小原治五右衛門	工芸品	富山県南砺市	15

1576	天正4	京菓子 玉英堂	和菓子	東京都中央区	24
1576	天正4	ホテル木暮	旅館	群馬県渋川市	27
1576	天正4	岸権旅館	旅館	群馬県渋川市	20
1576	天正4	平八茶屋	和菓子	京都市左京区	20
1577	天正5	株式会社古梅園	墨	奈良県奈良市	15
1578	天正6	株式会社ふじや富宏商事	織物卸	山形県山形市	
1578	天正6	株式会社とみひろ	呉服店	山形県山形市	
1579	天正7	株式会社木倉や	呉服	石川県金沢市	16
1579	天正7	混元丹本舗株式会社中屋	医薬品	石川県金沢市	15
1579	天正7	株式会社中屋彦十郎薬舗	漢方薬	石川県金沢市	15
1581	天正9	株式会社松原石材店	石材	神奈川県横浜市	
1582	天正10	株式会社 香十天薫堂	香	東京都中央区	18
1582	天正10	元祖 田丸屋	うどん店	群馬県渋川市	
1582	天正10	株式会社印傳屋上原勇七	印伝	山梨県甲府市	13
1582	天正10	尾道造酢株式会社	食酢製造	広島県尾道市	
1582	天正10	波多野塗料株式会社	塗料製造	香川県高松市	
1582	天正10	園田屋	和菓子	熊本県熊本市	18
1582	天正10	株式会社山岡商店	烏帽子	京都市中京区	16
1584	天正12	株式会社ヤマトインテック	機械	長野県塩尻市	
1584	天正12	有限会社みなと商事	水産加工	山梨県甲府市	13
1584	天正12	五太夫きくや	和菓子	静岡県袋井市	14
1584	天正12	ゑり善	呉服	京都市下京区	2
1584	天正12	株式会社本家菊屋	和菓子	奈良県大和郡山市	26
1585	天正13	メルクロス株式会社	商社	東京都中央区	
1585	天正13	西の茶屋本店	茶店	神奈川県伊勢原市	15
1585	天正13	佐塚書店	書店	静岡県島田市	15
1585	天正13	矢橋林業株式会社	林業	岐阜県大垣市	15
1585	天正13	山楽窯	陶磁器	滋賀県甲賀市	15
1585	天正13	治兵衛窯	陶磁器	京都府亀岡市	15
1585	天正13	河内國平	刃剣	奈良県吉野郡	15
1585	天正13	亀屋	和菓子	和歌山県和歌山	
1585	天正13	野村京染店	染物	福岡県北九州市	14
1585	天正13	大黒屋本舗株式会社	ろうそく製造	福井県福井市	
1585	天正13	味匠 喜っ川	割烹	新潟県村上市	15
1586	天正14	松井建設株式会社	建築工事	東京都中央区	17
1586	天正14	株式会社小山社寺工業所	屋根工事	福岡県福岡市	19
1587	天正15	長五郎餅本舗	和菓子	京都市上京区	21
1587	天正15	五十二萬石本舗如水庵	和菓子	福岡県福岡市	16
1588	天正16	オケカ厨熱	給排水・衛生工事	三重県松阪市	
1588	天正16	白鶴堂・細字印判店	印章	石川県金沢市	12
1589	天正17	三原染工株式会社	染工	大阪府堺市堺区	
1590	天正18	株式会社大善	水産卸	東京都中央区	20
1590	天正18	株式会社伊場仙	衣服類卸	東京都中央区	14
1590	天正18	さくや	味噌・麴	茨城県常陸太田市	15
1590	天正18	シマヤ釣具店	スポーツ用品小売	山梨県甲府市	
1590	天正18	お羽織屋	茶屋	静岡県静岡市	20
1591	天正19	御宿さか屋	旅館	静岡県伊豆市	
1591	天正19	株式会社山科	住宅設備機器販売	広島市西区	
1591	天正19	石川石材工業株式会社	石材	山口県山口市	
1591	天正19	上林茶店	茶	佐賀県佐賀市	
1591	天正19	有限会社堀江屋呉服店	呉服店	福島県須賀川市	
1591	天正19	富樫農園	農園	山形県鶴岡市	23
1592	文禄1	桔梗屋	和菓子	秋田県能代市	19
1592	文禄1	加賀助	旅館	岩手県岩手郡	
1592	文禄1	株式会社日本香堂	香	東京都中央区	
1592	文禄1	株式会社八木建設	建築工事	神奈川県厚木市	15
1592	文禄1	株式会社美濃屋吉兵衛商店	水産加工	神奈川県小田原市	22
1592	文禄1	株式会社鮑屋	魚介卸	神奈川県小田原市	

1592	文禄1	有限会社清水屋	うどん店	群馬県渋川市	17
1592	文禄1	渡辺染物店	染物	岐阜県郡上市八	14
1592	文禄1	有限会社片桐棲龍堂	漢方薬	大阪府堺市堺区	17
1592	文禄1	八百源来弘堂	和菓子	大阪府堺市車之町	6
1592	文禄1	京都鶴屋鶴寿庵	和菓子	京都市中京区	15
1592	文禄1	今井半念珠店	念珠	京都市東山区	20
1592	文禄1	三星園上林三入本店	茶	京都府宇治市	21
1592	文禄1	祢ざめ家	割烹	京都市伏見区	16
1592	文禄1	ヒガシマル醤油株式会社	醤油製造	兵庫県たつの市	
1592	文禄1	名門サカイ株式会社	酒造	愛媛県宇和島市	
1592	文禄1	株式会社シンツ	食品卸	愛媛県松山市	
1592	文禄1	キクタ陶芸所	陶磁器	福島県郡山市	9
1592	文禄1	会津慶山焼	陶磁器	福島県会津若松市	
1592	文禄1	羽根田酒造株式会社	酒造	山形県鶴岡市	
1592	文禄1	かぶとや馬面京染呉服店	呉服店	福井県坂井市	
1592	文禄1	大杉屋惣兵衛	菓子製造	新潟県上越市	
1593	文禄2	小渡温泉はしもと	旅館	愛知県豊田市	
1593	文禄3	有限会社藤野屋商店	肥料おろし	大分県竹田市	
1593	文禄2	株式会社小屋酒造	酒造	山形県最上郡	26
1594	文禄3	湯々庵枇杷の湯	公衆浴場	長野県松本市	16
1594	文禄3	株式会社負野薫玉堂	香製造	京都市下京区	
1594	文禄3	大西清右衛門	釜師	京都市中京区	16
1596	慶長1	株式会社豊島屋本店	食品販売	東京都千代田区	
1596	慶長1	豊島屋酒造株式会社	酒造	東京都東村山市	
1596	慶長1	株式会社黒沼鯉節店	水産加工	東京都八王子市	21
1596	慶長1	御宿ひしや寅蔵	旅館	長野県下高井郡	12
1596	慶長1	坂井銘讓株式会社	酒造	長野県千曲市	15
1596	慶長1	中村屋	料理店	静岡市葵区	
1596	慶長1	丁子屋	料理店	静岡県静岡市	13
1596	慶長1	大寺餅河合堂株式会社	和菓子	大阪府堺市堺区	16
1596	慶長1	株式会社長井雲華園本店	茶	京都市上京区	
1596	慶長1	株式会社タゼン	金属	宮城県仙台市	18
1596	慶長1	藤島旅館	旅館	宮城県大崎市	
1596	慶長1	株式会社平楽寺書店	出版業	京都市中京区	
1596	慶長1	永田文昌堂	出版業	京都市下京区	
1597	慶長2	大皇家	蕎麦店	岩手県花巻市	
1597	慶長2	宇津救命丸株式会社	医薬品	東京都千代田区	18
1597	慶長2	龍神酒造株式会社	酒造	群馬県館林市	17
1597	慶長2	和泉屋小島醸造	薬酒	愛知県犬山市	14
1597	慶長2	株式会社桑名屋	菓子・パン類卸	岐阜県大垣市	5
1597	慶長2	木村新造装束店	装束神装品	京都市上京区	20
1597	慶長2	田村ふとん店	寝具小売	京都市上京区	
1597	慶長2	寺田屋	旅館	京都市伏見区	
1597	慶長2	有限会社茂右エ門窯	陶磁器製製造	佐賀県武雄市	15
1597	慶長2	有限会社かど七	陶・磁・硝子器	福井県敦賀市	
1597	慶長2	株式会社小嶋総本店	酒造	山形県米沢市	23
1598	慶長3	栗原精米店	米穀類小売	東京都港区	
1598	慶長3	ある一ぢえ伊勢屋	酒小売	京都市中京区	15
1598	慶長3	わらじや	鰻料理	京都市東山区	
1598	慶長3	平戸茂右エ門窯	陶磁器	長崎県平戸市	15
1598	慶長3	沈壽官窯	陶磁器	鹿児島県日置市	
1598	慶長3	株式会社和歌の浦井本薬房	医薬品製造業	和歌山県和歌山市	
1599	慶長4	株式会社京林	和装製品製造	群馬県高崎市	
1599	慶長4	ホテル望雲	旅館	群馬県吾妻郡	6
1599	慶長4	鳥居化成株式会社	化学製品	長野県長野市	
1599	慶長4	馬居化成工業株式会社	化学	徳島県鳴門市	
1599	慶長4	大場屋仏壇店	仏壇	富山県高岡市	
1600	慶長5	東学坊	宿坊	神奈川県伊勢原市	18

1600	慶長5	川又薬局	漢方薬	茨城県常陸太田市	17
1600	慶長5	日新館	旅館	群馬県吾妻郡	
1600	慶長5	湯本温泉	旅館	長野県下高井郡	
1600	慶長5	美ヶ原温泉 御宿石川	旅館	長野県松本市	
1600	慶長5	いとう鶴酒造株式会社	酒造	岐阜県恵那市	
1600	慶長5	株式会社桔梗屋織居	和菓子	三重県伊賀市	18
1600	慶長5	有限会社三宅商店	木材卸	兵庫県高砂市	
1600	慶長5	福岡窯業有限公司	陶磁器	福岡市早良区	
1600	慶長5	高取八仙窯	陶磁器	福岡県朝倉郡	13
1600	慶長5	高取焼宗家	陶磁器	福岡県朝倉郡	13
1600	慶長5	友菊酒店	酒販	大分県臼杵市	18
1600	慶長5	可児醤油合資会社	味噌醤油	大分県臼杵市	11
1600	慶長5	よしが浦温泉ランプの宿	旅館	石川県珠洲市	
1600	慶長5	小梨石材店	石材	宮城県仙台市	
1600	慶長5	加藤五工衛門商店	日用雑貨	山形県東置賜郡	
1600	慶長5	つかさや旅館	旅館	山形県鶴岡市	
1601	慶長6	小伊勢屋	旅館	神奈川県小田原市	18
1601	慶長6	伊勢屋	食品小売	埼玉県春日部市	
1601	慶長6	はざま酒造株式会社	酒造	岐阜県中津川市	5
1601	慶長6	奥藤商事株式会社	酒造	兵庫県赤穂市	
1601	慶長6	株式会社上田五兵衛商店	薬品卸	福井県福井市	16
1601	慶長6	黒田石材	石材	宮城県仙台市	18
1602	慶長7	石井仁右衛門石材店	石材	秋田県秋田市	
1602	慶長7	株式会社ホテル大観	旅館	岩手県盛岡市	
1602	慶長7	養命酒製造株式会社	食料品	東京都渋谷区	22
1602	慶長7	株式会社法蔵館	出版業	京都市下京区	16
1602	慶長7	株式会社福井弥右衛門商店	不動産	京都市下京区	
1602	慶長7	栗山園	果実農園	和歌山県有田郡	
1602	慶長7	株式会社右田本店	酒造	島根県益田市	
1602	慶長7	後藤酒造株式会社	酒造	愛媛県松山市	
1602	慶長7	中島製瓦有限公司	屋根工事業	佐賀県唐津市	
1602	慶長7	高田焼上野窯	陶磁器	熊本県八代市	12
1602	慶長7	釜万鋳工株式会社	銅器	富山県高岡市	17
1602	慶長7	養命酒製造株式会社	酒類製造業	東京都渋谷区	
1602	慶長7	上野焼十時窯	陶磁器	福岡県田川郡	
1609	慶長14	株式会社浅野太鼓楽器店	その他製造業	石川県白山市	
1610	慶長15	株式会社本陣リゾート	宿泊業	新潟県南魚沼郡	
1611	慶長16	株式会社ヒサヤ大黒堂	医薬品製造業	大阪市中央区	
1615	元和1	株式会社柳屋本店	医薬品製造業	東京都中央区	
1615	元和1	株式会社永楽屋	小売業	京都市中京区	
1616	元和2	ヒゲタ醤油株式会社	調味料製造	東京都中央区	
1620	元和6	株式会社虎屋本舗	菓子製造	広島県福山市	
1622	元和8	樋屋製薬株式会社	医薬品製造業	大阪市北区	
1623	元和9	賀茂鶴酒造株式会社	酒類製造業	広島県東広島市	
1624	寛永1	福砂屋	菓子製造	長崎県長崎市	
1624	寛永1	株式会社高橋孫左衛門商店	菓子製造	新潟県上越市	
1625	寛永2	合資会社中島商店	調味料製造	東京都墨田区	
1625	寛永2	株式会社森八	菓子製造	石川県金沢市	
1625	寛永2	東亜酒造株式会社	酒類製造業	埼玉県羽生市	
1630	寛永7	株式会社 千鳥饅頭総本舗	菓子製造	福岡市博多区	
1630	寛永7	千鳥屋総本家株式会社	菓子製造	東京都 豊島区	
1634	寛永11	株式会社両口屋是清	菓子製造	名古屋市中区	
1634	寛永11	株式会社永餅屋老舗	菓子製造	三重県桑名市	
1637	寛永14	月桂冠株式会社	酒類製造業	京都市伏見区	
1638	寛永15	白玉屋新三郎 本店	菓子製造	熊本県八代郡	
1638	寛永15	株式会社木津屋本店	卸売業	岩手県盛岡市	
1645	正保2	ヤマサ醤油株式会社	調味料製造	千葉県銚子市	
1645	正保2	株式会社カクキュー	調味料製造	愛知県岡崎市	

1645	正保2	招徳酒造	酒類製造業	京都市伏見区	
1645	正保2	河文	飲食サービス業	名古屋市中区	
1650	慶安3	株式会社湯川酒造店	酒類製造業	長野県木曽郡	
1658	万治1	株式会社大木	医薬品製造業	東京都文京区	
1658	万治1	有川製菓株式会社	医薬品製造業	滋賀県彦根市	
1659	万治2	株式会社菊正宗酒造	酒類製造業	神戸市東灘区	
1660	万治3	今西酒造株式会社	酒造	奈良県桜井市	
1662	寛文2	株式会社辰馬本家酒造	酒類製造業	兵庫県西宮市	
1662	寛文2	宮坂醸造株式会社	酒類製造業	東京都中野区	
1663	寛文3	鳩居堂	小売業	京都市中京区	
1666	寛文6	株式会社坂角総本舗	菓子製造	愛知県東海市	
1666	寛文6	ヤエガキ酒造株式会社	酒類製造業	兵庫県姫路市	
1672	寛文12	男山株式会社	酒類製造業	北海道旭川市	
1673	延宝1	玉川酒造株式会社	酒類製造業	新潟県魚沼市	
1681	天和1	株式会社松翁軒	菓子製造	長崎県長崎市	
1686	貞享3	中浦食品株式会社	菓子製造	島根県松江市	
1688	元禄1	柴沼醤油醸造株式会社	調味料製造	茨城県土浦市	
1688	元禄1	八百源来弘堂	菓子製造	大阪府堺市堺区	
1689	元禄2	株式会社聖護院ハツ橋総本店	菓子製造	京都市左京区	
1689	元禄2	本家西尾ハツ橋株式会社	菓子製造	京都市左京区	
1689	元禄2	株式会社黒江屋	小売業	東京都中央区	
1690	元禄3	株式会社山本山	水産食料品	東京都中央区	
1690	元禄3	牧野酒造	酒類製造業	群馬県高崎市	
1690	元禄3	七ふく製菓株式会社	医薬品製造業	大阪市中央区	
1691	元禄4	株式会社積善館	宿泊業	群馬県吾妻郡	
1695	元禄8	有限会社元祖仙台駄菓子本舗	菓子製造	宮城県仙台市	
1699	元禄12	株式会社になべん	水産食料品	東京都中央区	
1702	元禄15	中島醸造	酒類製造業	岐阜県瑞浪市	
1703	元禄16	株式会社伊勢屋本店	菓子製造	兵庫県姫路市	
1703	元禄16	秋色庵大坂家	菓子製造	東京都港区	
1703	元禄16	橘倉酒造株式会社	酒類製造業	長野県佐久市	
1703	元禄16	株式会社銀座三河屋	小売業	東京都中央区	
1704	宝永1	天吹酒造合資会社	酒類製造業	佐賀県三養基郡	
1707	宝永4	株式会社赤福	菓子製造	三重県伊勢市	
1711	正徳1	大関株式会社	酒類製造業	兵庫県西宮市	
1711	正徳1	堀金箔粉株式会社	金属製品製造業	京都市中京区	
1711	正徳1	株式会社吉徳	その他製造業	東京都台東区	
1713	正徳3	株式会社キタニ	医薬品製造業	東京都目黒区	
1715	正徳5	來間屋生姜糖本舗	菓子製造	島根県出雲市	
1716	享保1	小原木本舗 大徳屋長久	菓子製造	三重県鈴鹿市	
1716	享保1	株式会社鍵善良房	菓子製造	京都市東山区	
1716	享保1	奥の松酒造株式会社	酒類製造業	福島県二本松市	
1717	享保2	株式会社三輪そうめん山本	穀物類製造業	奈良県桜井市	
1717	享保2	沢の鶴株式会社	酒類製造業	神戸市灘区	
1717	享保2	青木酒造株式会社	酒類製造業	新潟県南魚沼市	
1717	享保2	株式会社一保堂茶舗	茶製造販売業	京都市中京区	
1717	享保2	株式会社ぬ利彦	卸売業	東京都中央区	
1717	享保2	割烹家八百善 株式会社	飲食サービス業	神奈川県鎌倉市	
1720	享保5	株式会社豊島屋	調味料製造	岡山県倉敷市	
1721	享保6	ホワイトローズ株式会社	その他製造業	東京都台東区	
1722	享保7	有限会社萬亀楼	飲食サービス業	京都市上京区	
1724	享保9	株式会社増田屋コーポレーション	その他製造業	東京都台東区	
1736	元文1	株式会社八幡屋礪五郎	調味料製造	長野県長野市	
1741	寛保1	株式会社日本堂	仏壇・仏具・神具	東京都板橋区	
1743	寛保3	白鶴酒造株式会社	酒類製造業	神戸市東灘区	
1747	延享4	上野風月堂	菓子製造	東京都台東区	
1752	宝暦2	大七酒造株式会社	酒類製造業	福島県二本松市	
1752	宝暦2	株式会社たち吉	その他製造業	京都市下京区	

1754	宝暦4	泉屋株式会社	仏壇・仏具・神具	大阪市中央区	
1755	宝暦5	株式会社榎一市村酒造場	酒類製造業	長野県上高井郡	
1765	明和2	株式会社こんぴら堂	菓子製造	香川県仲多度	
1765	明和2	笹の川酒造株式会社	酒類製造業	福島県郡山市	
1765	明和2	株式会社灰吹屋薬局	小売業	神奈川県川崎市	
1767	明和4	株式会社平金商店	卸売業	岩手県盛岡市	
1768	明和5	若松本店	宿泊業	千葉県成田市	
1771	明和8	有限会社 翁屋	菓子製造	茨城県つくば市	
1772	安永1	イチビキ株式会社	調味料製造	名古屋市熱田区	
1775	安永4	有限会社へんばや商店	菓子製造	三重県伊勢市	
1780	安永9	有限会社大野屋總本店	繊維製造業	東京都中央区	
1782	天明2	株式会社新橋玉木屋	水産食料品	東京都港区	
1782	天明2	合名会社備前屋	菓子製造	愛知県岡崎市	
1782	天明2	虎屋	菓子製造	岩手県紫波郡	
1783	天明3	亀屋	菓子製造	埼玉県川越市	
1785	天明5	きよめ餅総本家	菓子製造	名古屋市熱田区	
1787	天明9	岩村醸造株式会社	酒類製造業	岐阜県恵那市	
1789	寛政1	有限会社伏見駿河屋	菓子製造	京都市伏見区	
1790	寛政2	一笑堂	菓子製造	愛媛県今治市	
1790	寛政2	株式会社福寿園	茶製造販売業	京都府木津川市	
1792	寛政4	株式会社安田松慶堂	仏壇・仏具・神具	東京都中央区	
1793	寛政5	越前敦賀銘菓処 紅屋	菓子製造	井県敦賀市	
1796	寛政8	松浦軒本店	菓子製造	岐阜県恵那市	
1800	寛政12	天任堂	菓子製造	岡山県高梁市	
1800	寛政12	有限会社真茶園	茶製造販売業	静岡県藤枝市	
1800	寛政12	天藤製菓株式会社	医薬品製造業	京都府福知山市	
1800	寛政12	株式会社大石天狗堂	その他製造業	京都市伏見区	
1800	寛政12	株式会社野田岩	飲食サービス業	東京都港区	
1803	享和3	株式会社鶴屋吉信	菓子製造	京都市上京区	
1803	享和3	亀屋良長	菓子製造	京都市下京区	
1804	文化1	天たつ	水産食料品	福井県福井市	
1804	文化1	株式会社ミツカン	調味料製造	愛知県半田市	
1804	文化1	サンジルス醸造株式会社	調味料製造	三重県桑名市	
1804	文化1	有限会社但馬屋老舗	菓子製造	大分県竹田市	
1804	文化1	株式会社本家松浦酒造場	酒類製造業	徳島県鳴門市	
1804	文化1	浜屋株式会社	仏壇・仏具・神具	兵庫県姫路市	
1805	文化2	船橋屋	菓子製造	東京都江東区	
1805	文化2	株式会社井筒ハッ橋本舗	菓子製造	京都市右京区	
1805	文化2	紅屋重正	菓子製造	新潟県長岡市	
1805	文化2	株式会社赤澤朝陽	仏壇・仏具・神具	東京都台東区	
1811	文化9	株式会社杵屋本店	菓子製造	山形県上山市	
1816	文化15	株式会社玉川堂	金属製品製造業	新潟県燕市	
1818	文政1	柊家旅館	宿泊業	京都市中京区	
1819	文政2	株式会社藤崎	小売業	宮城県仙台市	
1821	文政4	株式会社佐藤松兵衛商店	菓子製造	山形県山形市	
1822	文政5	株式会社丸三老舗	菓子製造	茨城県鹿嶋市	
1829	文政12	前川	飲食サービス業	東京都台東区	
1830	天保1	株式会社本田味噌本店	調味料製造	京都市上京区	
1830	天保1	朝日酒造株式会社	酒類製造業	新潟県長岡市	
1832	天保3	田村萬盛堂	菓子製造	富山県南砺市	
1833	天保4	株式会社一六本舗	菓子製造	愛媛県松山市	
1834	天保5	株式会社花園万頭	菓子製造	東京都新宿区	
1836	天保7	麩兵	菓子製造	岐阜県岐阜市	
1837	天保8	株式会社大手饅頭伊部屋	菓子製造	岡山県岡山市	
1837	天保8	三定	飲食サービス業	東京都台東区	
1839	天保10	川尻酒造場	菓子製造	岐阜県高山市	
1840	天保11	株式会社京阿月	菓子製造	京都市南区	
1841	天保12	株式会社角長	調味料製造	和歌山県有田郡	

1842	天保13	宝酒造株式会社	酒類製造業	京都市伏見区	
1845	天保16	株式会社玉嶋屋	菓子製造	福島県二本松市	
1847	天保17	かねきち	菓子製造	千葉県長生郡	
1847	天保17	三傳商事 株式会社	卸売業	秋田県秋田市	
1849	嘉永2	株式会社山本海苔店	水産食料品	東京都中央区	
1849	嘉永2	有限会社今村芳翠園本舗	茶製造販売業	京都府京田辺市	
1851	嘉永4	有限会社旅館田中屋本店	飲食サービス業	千葉県成田市	
1852	嘉永5	亀印製菓株式会社	菓子製造	茨城県水戸市見	
1852	嘉永5	新政酒造株式会社	酒類製造業	秋田県秋田市	
1853	嘉永6	清洲桜醸造株式会社	酒類製造業	愛知県清須市	
1853	嘉永6	株式会社アラクス	医薬品製造業	名古屋市中区	
1853	嘉永6	日野製菓株式会社	医薬品製造業	長野県木曽郡	
1853	嘉永6	浅草花やしき	生活関連	東京都台東区	
1854	安政1	マルコム株式会社	調味料製造	長野県長野市	
1854	安政1	株式会社玉林園	茶製造販売業	和歌山県和歌山市	
1854	安政1	菅公学生服株式会社	繊維製造業	岡山県岡山市	
1855	安政2	白瀧酒造株式会社	酒類製造業	新潟県南魚沼郡	
1857	安政4	株式会社吉川弘文館	出版業	東京都文京区	
1858	安政5	有限会社盛大堂製菓	医薬品製造業	大阪市西淀川区	
1858	安政5	株式会社旅館 大野屋	飲食サービス業	千葉県成田市	
1859	安政6	株式会社中村藤吉本店	茶製造販売業	京都府宇治市	
1860	万延1	川端酒造株式会社	酒類製造業	埼玉県行田市	
1860	万延1	株式会社祇園辻利	茶製造販売業	京都市東山区	
1861	文久1	寿司政	飲食サービス業	東京都千代田区	
1862	文久2	甘強酒造株式会社	酒類製造業	愛知県海部郡	
1863	文久3	柳瀬仏壇株式会社	仏壇・仏具・神具	富山県高岡市	
1864	元治1	八鹿酒造株式会社	酒類製造業	大分県玖珠郡	
1864	元治1	関谷醸造株式会社	酒類製造業	愛知県北設楽郡	
1865	慶応1	株式会社鈴廣蒲鉾本店	水産食料品	神奈川県小田原市	
1865	慶応1	株式会社三村松	仏壇・仏具・神具	広島県広島市	
1866	慶応2	井澤金属株式会社	卸売業	大阪府中央区	
1867	慶応3	株式会社篠崎	酒類製造業	福岡県朝倉市	
1870	明治3	山本園	茶製造販売業	滋賀県甲賀市	
1871	明治4	奥井海生堂	水産食料品	福井県敦賀市	
1871	明治4	株式会社ちん里う本店	調味料製造	神奈川県小田原市	
1872	明治5	相生ユニビオ株式会社	酒類製造業	愛知県西尾市	
1873	明治6	正田醤油株式会社	調味料製造	群馬県館林市	
1881	明治14	菊水酒造株式会社	酒類製造業	新潟県新発田市	
1893	明治26	御代桜醸造株式会社	酒類製造業	岐阜県美濃加茂市	6
1893	明治26	佐々木酒造株式会社	酒類製造業	京都市上京区	

アンケートの自由記述

内容
お客様の信頼に答え続けることだと考えます
その時々に応じ考えると云うより考えがでてくる。これにまかせているので、積極的ではなく優柔不断の典型です。
時代に合わせるのもひつようで、それが受け入れられたら伝統としてのこると思います。
時代の変化、お客様の趣向の変化にかんじることかと。
製品、商品の品質、安心安全の維持向上。経営理念等の順守。人財の育成・技術の継承。新商品の開発。
他の企業より良い品を造る。利益を追いかけない。親族を大事にする。
継続することが大切である。企業理念である三方よしの経営をすること。時代に合った新商品の開発すること。
家訓を守ってきた。600年間ずっと長男が家を継ぐ事ができた。同じ土地でずっと家を守る事ができた。
手間を惜しまず、見えない所にこそ力を込める。物造りに二番は無用、二番でもいいやと思ったならやめたらいい。
聖地を動かない。
円安で原料高、物流費高騰が、商品の価格に転嫁しづらい昨今が、一番厳しい状況である。簡単、便利、楽しい調味料づくりは続けていきたい。
京都では、利益を上げるより、商品の質が落ちたと言われることを何よりいやがります。特に食品を扱ってる者にとっては、味のちがいのわかる「舌」が大切です。「舌三代」といって一代二代ででくものではありません。店主が確かな「舌」を持ち、その上で自分が良しと思う味を作り上げていくこと。その為、時代の変化を敏感に感じとって「同じ味」を作り出すため、変えていく柔軟性を合わせ持つことが永くつづけてこれたことかと思ひます。
専業にとらわれない。もし納豆・料理共に経営不能の時は加工業に事業をかえなければと思う。只、原点の料理・納豆は変えず少しでも続けることに意義があると考えている。一子相伝（家族従業員ですること）
本業を大事に守って、それに付随した物を取り扱ってきた。地元のユーザーを大切に、公益に奉仕の精神を守り続ける。
「こだわり」を持たず、あらゆる可能性を追求する。困った時こそチャンスと考えて行動する。
小売業の為、得意先のニーズが有れば、今までの取扱が無くても比較的新しいものに取り組み易かったと思われます。
伝統と革新の連続です。
ええかっこせず、本業に徹し、余計な事業に手を出さず、常に改善を心掛け、世の中の変化に柔軟に対応し続ける。
時代や環境の変化を敏感に対応できる人材を育てる事への投資には、できるだけ積極的であるべきである。「可愛い子には旅をさせよ」「他人の釜の飯を食う」など、後継者には、すぐ家業を継がせず、奉公や修行に出す。世間を見せてから、家業を継げるようにしてきた様である。
零細企業でいかに良い人材を育てていけるかにかかっている。
お客様の立場になり、良い物を作る。
良し時に奢らず、悪い時に腐らず。
むやみに規模を拡大しない。人脈をたいせつにする。自社の得意分野をさらに磨く。
のれんは守るものではなく磨くもの
細く長く、人の栄華をうらやまず（家訓のようなもの）。支出を減らし、収入を少しでも増やす為に、いろんな所にローリスクで種をまいている。
先祖の墓をしっかりと守り、地域を守り、温泉を守り、社員、家族を守ることが、事業の継承と共創には必要不可欠である。
良い物は、そのまま継続して、作り続けるのが良い。

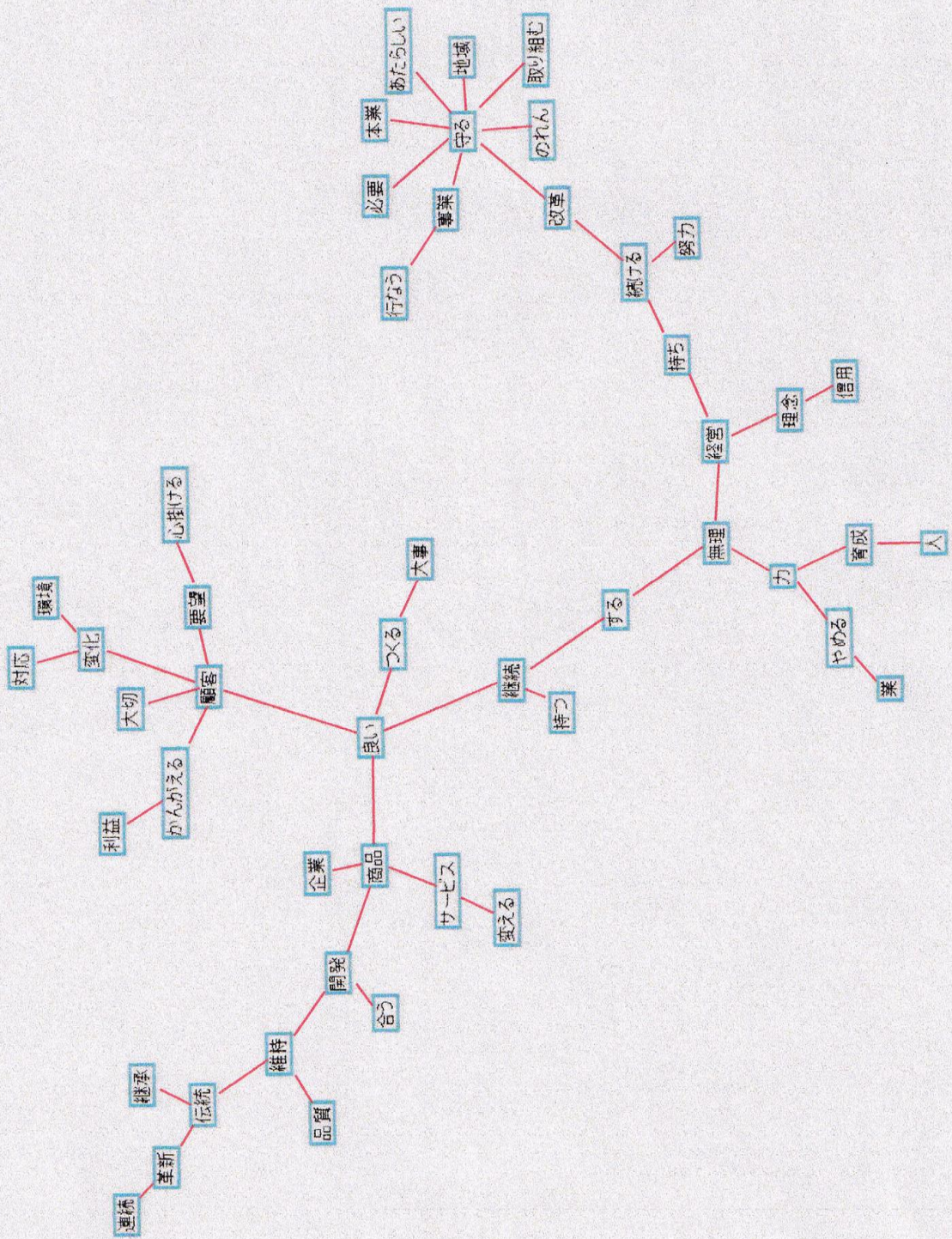
代表する商品は昔からのものと考えずにつくりつづけていきます。又、老舗は時代によって変わりつづけていくものだと思っておりますので、時代に応じた商品もつくっていきます。
今までは何とか持ちこたえているが、これから先は見通しが立たない。
幸いなことに、いつの時代にも我が店は事業規模が小さかった為、変化への対応ができたようです。約 400 年の間、現在の場所から移動せず継続できた事は、先人に感謝であります。その間に、現在のしごとも含めて 7 回業種を変えております。一番長い仕事は、旅籠でした。その他の業種としては、米穀商、薬種商、荒物商、仕立屋、古着屋、明治から呉服商になり、現在は、婦人服外を扱っています。
水沢観音縁りの僧侶より伝授されたうどん作りの技術を継承し、小麦粉と水と塩のみを手でこね、足でふみ、手打ちうどんの手法を守り貫いています。機械を一切使わずに、歴史あるのは私共一件だけでございます。
弊社は本年で創業 394 年目を迎える菓子屋でございます。常に、経営理念のもと、社会から必要とされる企業になりたいという思いにより、CSR 活動に積極的に取り組んできました。当代、先代、先々代のことばですが、「規模も売上も成長率もそこそこ」という言葉は永くやってこられた、的を得た言葉ではないかと考えます。
伝統を継承しつつも、未来へつづく新たな価値の創造にチャレンジしている。
地域のランドマークである。見学・ひやかしを将来の顧客と思って喜んで受け入れる。
既存商品以外の製造販売のチャンスが来ればチャレンジするべきと考えます。ただし、既存商品は最重要と考えてます。時代の変化に合った経営感覚を持つ事が大切である。若い人の意見は可能な限り取り入れる。経営者、役員、従業員全員が時代に応える力が必要である。「常に頭にやわやかさを持ち続ける」。経営には、攻める勇気と同じ程、引く勇気も必要である。
1. 温故知新、2. 不易流行、3. 三方良しの経営
良い物をつくること
いたずらに規模の拡大を目指さない。理想の企業像とは「小さくとも永遠に生き続ける企業」であることを肝に命じること。少しでも余裕があれば、社会への奉仕、世の中へのご恩返しを心がけること。
わからない
小人数親族経営のため、百年一日の観があるが、近年、銃砲火薬業界も少しづつ地殻変動がおきている。後継者難と長期需要低迷である。さらに業態革新をしていかなければならない。
伝統は革新の連続と考えています。誠実第一。
従来の仕事に肉づけをしつつ、時代の変化の流れに乗って、絶えず新しい試みを思いつづけることだと思います。小さい企業でもブランドをもつ。
永年継続してこられたのは「幸運」だったからと思っております。ただし、準備されている所に訪れるというのが理念でもあります。
「一意専心」と「不易流行」とを念頭において、茶の文化の継承を心がけている。
小規模であること。
メール参照
無理な設備投資等を行わず身の丈に合った経営をする。親戚、社員、地域と仲良く、大切にすること。常に自社商品の改新を心掛ける。本業に忠実。
自分（16 代目）は現在 61 歳ですが、自身先代の長男でつぐことは当然と思っていました。しかし、自分以降男系がいなく、後継をどうするかばちばち考えています。
顧客の年齢層、需要の変化に合わせ、サービス商品の内容を変えていかなければ対応できない、と考えています。
伝統の維持と開発、革新
御客様を大切に。
真つとうなことを真つとうに行い、他の無駄な事には手を出さないことを心掛けている。代代の教えを守っている。
新製品の継続的な上市
自分らしくシンをもつこと（一言ではいえないです）

老舗はそれぞれ歴史があり、それぞれの転換点がドラマがあると思います。このアンケート内容ではなかなか把握しづらいのでは？商売人としての心得、生き残りの為の教訓を次世代に教える。
常に新しい技術の修得。悪しき伝統にこだわらない姿勢。誰にでも出来ることは取り入れない。
経営理念を守りながらも、絶えず改革の意識を持ち、積極的に革新に取り組む。
①品質第一を基本理念とする。②創造革新を怠らない。③長い目で経営をとらえる。④社会に自社事業が貢献できているか考える。⑤身の丈にあった経営。
伝統とは革新の連続であるということ。
経済環境の変化に応じて、経営戦略も臨機応変に対応していく。但し、これだけは変えてはいけないものは頑なに守っていく事。
老舗といえども、外部環境に順応して行かなくてはならないので、常に市場や経済状況を見極めなくてはならない。
家業であり世襲で行ってきた小さな商売であるが、引き続き家業としてやっていけるかは、今後かんがえていかなければならない。
人を感動させる事。自分自身が感動できる心を持ち続ける事。
周りを見て、先を読むこと。
お客様の要望にそえるように心がけている。
より良い物を御客様におとどけする。
感謝の気持ちを忘れずに
単純に拡大するだけではなく、市場が小さくなったときには、小さくなったなりに、がまんをする体質をつくること。
薬屋は永年栄えてきた業種であり、当店も尾道で電話一番として知られてきた。明治維新以来、一族の者が医者として別れていき、当店の跡取りも医者となったため、当代限りとなります。
一歩先を行く
目先の業績も大事だが、20年先の事も考えること。地域に必要とされる企業になること。常に商品（サービス）の改良・改善に取り組むこと。常に自分達の業務内容を疑うこと。
1 事業を通じて地域社会への貢献。2 製品を通じての信用の蓄積。3 お客様に喜んで買って頂ける為の謙虚の心。
稼ぐ以上に使わないこと。設備投資もしながらムダをなくす。ムリはしない。
年に一度バーチャルで会社を民事再生させてみる。全てをゼロベースで考え直すことにより、生き残りの道を検討する。
自由な発想、チャレンジ意欲。客観的に自己の企業を見られる力をつける。
常に新商品・サービスを探している。
大事につくって、丁寧に売る。
時代の変化に適合しておくと言えば簡単だが、その為の不断的努力を続け、日々挑戦していくことだと思います。
事業の柱が数本あり、悪い部門を他の部門が補ってきたことで継続できてきたと思う。人材の重要性は実感している。
従業員を大切にすること。新製品は可能な限り、発表しない事。世の中の変化を追わない事。
続いているからこそ老舗と呼ばれる。続くためには今の時流を取り込んでいかなければなりません。
継続は力なり、無理をしないこと
1、時代の変革を読む、見通すこと。2、絶え間ない情報収集と学習（取扱品に対する）。3、顧客のニーズを的確に捉えること。4、経営者が取扱業に没頭すること。
代々の努力と運。明治へ入る時（4代）が頑張った。これからも続けられるとは考えにくい。
理念に基づく明確な行動指針と、誠実に実行すること。
後継者の育成に力を注いでいる。
本来の品質を落とすことなく、個有の特質を時代に合った形で表現すること。
やめないことです。

消費動向の変化にいち早く対応する事や若い消費者に注目して商品開発をしています。
我々の業界は、大きくすると潰れると云われてます。
のれんは守ろうと思って守れるものでもありません。新しいのれんづくりが常に必要です。
これといって有りません
古くは旅館業であったが、平成に入り旅館業をやめて、飲食業に転じた。
地域発展主義、顧客第一主義、創意工夫実行主義。藤崎行動基準がある。
売上など急に増やしたりせずゆっくりと末永く続けていく。
経済の波に乗らない（信用しない）事。
その時代で、よりよい社会になるよう努力することだと思います。
「地産外商」地域の活力をうしなわないこと。
「品質の維持」と「柔軟な対応」であると思っております。
過去から今に至るまで、積み上げられてきた当店の歴史、伝統、技術等は、現代の解釈で勝手に都合のいいようにねじ曲げては決していけないものだと思います。いかに新しいものに決して流されることなく、信念を貫き、かつ、現代に適応しうるのが重要なテーマですが、基本的には、過去、現在、未来のながれに関係なく、いかに「普遍的」なものを作り上げるかが、当店の重要なポイントだと考えております。
生産農家の高齢化に伴い作付量の不足、原材料不測に悩まされている。
自社ブランド商品の製造、販売を通じて、地域、文化、お客様に貢献し、信頼され選ばれる企業であること。
地域での支えを第一に考え、常に感謝すること。時代の中での波風に左右されても継承の強い意志で努力すること！
大儲けを慎み、小儲けの商売をする。
人の為になること、することが自然とそうさせるのではないかと思う。
お客様のニーズ、外部環境の変化に敏感に反応すること。
特種な会社なので、理解しにくいと思います。取引先は西本願寺とその末寺、門徒のみです。西本願寺に出している広告を入れておきます。
継続するためにはどうするかを第一に考える事。
他事業に主体を転換し、今は既存商品の販売比率は5%以下まで減少した。社会環境問題（毒性、安全性のこと）から需要が無くなり、やむなく他の事業に転換せざるをえない事情であった。経営者と社員の協力信頼なくして、経営を持続することは困難な時代であり、大企業中心のビジネス基準は中小企業にとっては厳しい経営環境である。
いつの時代も時の変化を敏感に感じ、常にお客様の立場に立ち、「おいしさ」の追求と安全で安心できる「ものづくり」を基本にすること。
身の丈にあった経営。無理をしない・させない経営。
唐辛子製造販売以外の事業は行わないで、現状維持を目標として事業を行っています。皆様の力、社員の力をいただき、世襲とのれんを次世代に引きつがせる事を第一課題としています。
特に意識せず
革新と和合
25年前仏具業を廃業、ビル賃貸業に変更した。
①初心の貫徹、②ぶれない事
人材獲得と育成。経営理念の徹底、地域社会に役立つ存在である事を常に検証・徹底。
利益ばかりを考えず維持する事を主に考えております。
続けるという強い思いを持つこと。続けていく手段があること。次にいい形でたすきを渡すこと。
完成された経営理念と信用。後はC F。
お客様が美味しいと言われる様つねに考えている。本物の味をもとめ、うそのない商売をして行く。
常に改革し続けていくこと。
何も変えないと進歩がないといわれる。つねに変えると、色々手を出しすぎといわれる。一番いいのは、だまって周囲とコンタクトとらずにすること。→できるわけねえ。

伝統産業ゆえに、手仕事の良さを重んじ、伝統維持、継承に努めたい。
古いものを残しつつ、新しいものを取り入れ、「思い出の共有（非常に大切だと思います）」を三世代に渡ってして頂く。
時代の変化に対応した施設の整備。高齢者に優しいバリアフリー整備。自然をたのしんで、栗拾い等が出来る、自然湯出、五種類泉質、かけ流し。
一般企業同様、マーケティングと新商品開発が事業永続の鍵かと思います。又、同族経営には波がありますので、自己資本比率を一般企業に比して、高目に設定する必要があるかと存じます（「波」＝経営者の資質）。変化には小心なほど敏感に感じるべきかと。
質実剛健。時流適合。
如何に次代へ繋ぐか、保守は挑戦。
いままでのお客様を大切に、これからのお客様も大切に、変わらない味を続けていくことが大事だと思っています。
コアになる事業は守る。地域との関わりを持つ。時代に合わせた取り組みを行い、商品仕様を修正していく。
技術の付加価値を如何に認めてもらうかが問題です。
目先の利益（今期の業績）にとらわれないこと。
伝統を守ることはもちろん、新しいことにもどんどん取り組んでいくこと。
強い意志をもって続けることにつきますと思います。お客様に良いものを提供するという意思です。
よそ見しないこと。
事業継続にあたっては、後継者問題が大きい。環境、時代の変化とともに、継続は厳しい状況にある。伝統ある中小零細企業への規制緩和を望む。
時代、環境、嗜好の変化に合わせて、商品づくりを常に行うことが大切だと思います。また、慣習にとらわれず、リフレッシュをしていく勇気が必要だと考えます。
いつでも何事にも真面目に考え、取り組む姿勢を忘れない。お客様が使われる事を考えて製造にあたる。お客様が喜ばれる事を考えて製造にあたる。
宗教法人としての宗教活動と営業（旅館業）との両輪で展開している特殊な形態でありますので、時代の変化と不変性が難しい。
時代のニーズに対応できる柔軟性と経営体力を持ちつづける事が必要です。
温泉と宿泊施設を経営しています。温泉施設（湯のつ温泉元湯泉狂い湯）は永い歴史をもっています。宿泊施設（長命館）は温泉利用者の宿泊施設と位置づけています。何故今日迄永く続けておられたかいつもかんがえてます。価値の無いものは歴史という永い時間の中で消えてしまっています。価値があるから（利用者があるから）今日迄やってこられたと思います。この温泉は「観光資源」としてではなく、「厚生資源」として使ってきたから利用者が絶える事がなかったと考えます。
時代の変化への対応
親の代の顧客からの現売上比率は、全体の3割程度にまで変わっている。7割以上は私の代で創ってきた販路、大きな強い老舗なら「守り」だけで永続できるであろうが、我々のような中小零細は、その代の社長が創業とするつもりで経営していかないと会社は続かない。このように永年の伝統を高く見て頂くことはとても光栄であるが、当の我々は、永年の歴史そのものの永続力は感じていない。永く続いたとしても、実際自分が知り得るのは、2代目まで（父、祖父）老舗に力があるとしたら、永続の誇りやプライドくらい。地域や取引での信用はあるが、当代社長が業績わるくしたなら、手のひら返されたように信用は小さくなるもの。老舗で一番大切なのは、家系だから、家族が仲が良いことだと思います。
時代の波に流されず、取り残されず、古来の技法を現代に生かし、自分の個性や、今の時代を器に豊に表現する事で新しい伝統が生まれる事を信条とし、制作に取り組んでいます。
あれこれ異業に手を出して進出せず、一つの業種の中でシェアを増やせるよう、日々、試行錯誤しています。競合よりも先に新たなサービスを提供できるよう心懸けています。
世の中の役にたつこと
団体から個人客対応へ。人手不足への対応により、サービスの手法を変える。サービスの手法をスムーズに変える為に、ハードの改良などへの設備投資。
本業を守りつつ、時代の変化・要望に的確に対応する改革の精神が大切と思慮します。

リピーターを大事にしながら、常に新規開拓に取り組む事が必要だと考えています。
代代続いている伝統の製法は変えない。江戸時代から大切にしてきた味を守る。顧客の年齢層を拡大するように製品開発に力を入れている。
手紙参照
太閤出世餅の歴史と伝統を守りながら、決して無理をしないで、今日までまいりました。時代（社会）の進歩、要望により改良を必要とする場合には、あくまでも既存商品あり方を第一として、その範囲内で納めるよう努めております。
決して子供には無理強いはしない（自分の背中を見せるだけ）。調子がよくても悪くても本業に徹する。「振り返れば未来が見える」（先代の言葉）。ピンチになった時、新しい事を考えるのではなく、過去を一〇検証し、より極めていく。
質素儉約。良い時に驕らず、悪い時に悲観せず、感謝の気持ちを忘れずに事業を行う。
常に環境合わせ、変化、進化しつづける。
時代の流れ、環境の変化への適応
日本の生活様式の変化が大変早く、それに合った製品の開発。
人の育成が重要
たとえDMによる通販、デパート等によって全国展開しても、地域、地元の顧客へのサービス・要望を重視していくことが第一。



参考文献

- Ansoff,H,I[1965] “Corporate Strategy:An Analytic approach to Business Policy for Growth and Expansion,”McGraw-Hill(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969 年)
- 浅田厚志[2013]『成功長寿企業への道』出版文化社
- 倍和博、坂入克子、吉田健一郎[2012]『永続企業の条件』麗澤大学出版会
- 中小企業庁編[2014]『2014年版中小企業白書』
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編[1999]『MBA経営戦略』ダイヤモンド社
- 後藤俊夫[2009]『三代、100年潰れない会社のルール』プレジデント社
- 後藤俊夫編著[2012]『ファミリービジネス』白桃書房
- 伊丹敬之[2003]『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社
- 伊丹敬之[2005]『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 伊丹敬之[2007]『経営を見る眼』東洋経済新報社
- 伊丹敬之・加護野忠男[1989]『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 加護野忠男[1999]『<競争優位>のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP新書
- 加護野忠男・井上竜彦[2004]『事業システム戦略』有斐閣アルマ
- 神田良[2002]『企業不老長寿の秘訣：老舗に学ぶ』白桃書房
- 神田良&岩崎尚人[1996]『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター
- 久保田章市[2010]『百年企業、生き残るヒン』角川SSC新書
- 久保田章市[2013a]『二代目が潰す会社、伸ばす会社』日本経済新聞社
- 久保田章市[2013b]『小さな会社の経営革新、7つの成功法則』角川SSC新書
- 前川洋一郎&末包厚喜[2011]『老舗学の教科書』同友館
- 松村明編集[2006]『大辞林』三省堂
- 新原浩朗[2006]『日本の優秀企業研究』日経ビジネス人文庫
- 日本経済新聞社[2010]『200年企業』日経ビジネス人文庫
- 野村進[2006]『千年、働いてきました：老舗企業大国ニッポン』角川書店
- 野村進[2014]『千年企業の大逆転』文藝春秋
- 野中郁次郎・組織行動研究所[2011]『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社
- NOREN作成協議会編[1990]『暖簾～創業100年企業繁栄の知恵と経営理念』NOREN作成協議会
- 沼上幹[2009]『経営戦略の思考法』日本経済新聞社
- 大西謙編著[2014]『老舗企業に見る100年の知恵』晃洋書房
- 大谷謙治[2013]『システムの的に考察する実践経営の「勘所」』学文社
- 坂本光司[2008]『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版

鮫島敦[2004]『老舗の訓人づくり』岩波書店

武井一喜[2014]『同族経営はなぜ3代で潰れるのか?』クロスメディア

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、老舗は変化を恐れない』朝日新書

東京商工リサーチ[2003]『長寿のDNAを探る 世紀を超えた企業たい 100』東京商工リサーチ

山根義信編著[2004]『図解で学ぶ体系式企業経営理論』企業経営通信学院

横澤利昌編著[2012]『老舗企業の研究（改訂新版）』生産性出版

参考論文

後藤俊夫[2004]「ファミリー企業における長寿性」『関西国際大学地域研究所研究叢書』、1、pp.91-114

後藤俊夫[2005]「ファミリービジネスの現状と課題：研究序説」『静岡産業大学国際情報学部研究紀要』、第7巻、pp.205-339

後藤俊夫[2013]「企業長寿性と研究方法をめぐって—国際比較を中心に—」『実践経営学研究』、No.5 pp.79-88

前川洋一郎[2010]「地域社会における老舗の生成プロセスについて考察—旭川市、松前町、江差町、守口市、門真市の事例をもとに—」『流通科学大学論集』、第22巻第2号、pp.51-74

本谷るり[1997]「老舗企業とベンチャー企業—企業の存続戦略と成長戦略—」『経営学論集』、第99号、九州大学大学院経済学会、pp.95-111

本谷るり[2004]「老舗企業の地域密着性」『関西国際大学地域研究所研究叢書』、1、pp.37-54

本谷るり[2005]「老舗企業の加齢と存続」『関西国際大学地域研究所研究叢書』、2、pp.65-80

落合康裕[2013]「老舗承継者の企業家活動と承継プロセス」『実践経営学研究』、No.5、pp.69-78

落合康裕[2014]「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動」『組織科学』、Vol.43 No.3、pp.40-51

岡嶋隆三[2004]「近代化過程における老舗企業の事業展開」『関西国際大学地域研究所研究叢書』、1、pp.55-65

竹田茂生[2000]「長寿企業のマーケティングについての一考察」『関西国際大学研究紀要』、創刊号、pp.185-198

竹田茂生[2004]「企業生命力の考察」『関西国際大学地域研究所研究叢書』、1、pp.147-164

田中秀俊&藤木清&竹田茂生[2004]「老舗企業の特性」『関西国際大学地域研究所研究叢書』、1、pp.3-36

横澤利昌[2008]「老舗（長寿）企業の研究（序論）」『アジア研究所紀要』、35、pp.273-292
亜細亜大学

ホームページ

金融庁ホームページ

http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_5gou.htm

<http://www.fsa.go.jp/policy/chusho/enkatu/05.pdf>

総務省ホームページ

<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S38/S38HO154.html>

中小企業庁ホームページ

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/chikujou_kaisetu/index.htm

経済産業省ホームページ

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/family.html