

老舗企業の実態調査

—結果概要報告書—

平成27年9月

 甲府商工会議所

◆調査要領

1. 調査の目的： 創業から80年を超える老舗企業の実態、長期経営の秘訣等を把握する。
2. 調査実施機関： 甲府商工会議所
3. 調査実施時期： 平成27年9月7日(月)～9月14日(月)
4. 調査対象： 創業80年以上の甲府商工会議所会員 312企業
5. 調査方法： FAX調査
6. 有効回答数： 113
7. 有効回答率： 36.2%
8. 特記事項： 原則、小数点以下第二位で四捨五入。

◆結果概要

創業から80年を超える老舗企業の実態を把握するため、当所会員312企業を対象として、調査を行った。

始めに、創業からの経過年数を尋ねたところ、『創業300年以上』が2.7%、『創業300年未満～200年以上』が0.0%、『創業200年未満～100年以上』が50.4%、『創業100年未満～80年以上』が46.9%となった。

また、現在の代表者が何代目であるかとの質問には、創業300年以上の企業では『15代目以上』が最多の66.7%。創業100年～200年の企業では『4代目～1代目』が最多で59.6%。創業80年～100年の企業でも同じく『4代目～1代目』が最多で84.9%となった。

次に、創業時の業種と現在の業種について尋ねたところ、全体では54.9%の企業が『創業時と同じ業種である』と回答した。その一方で、約半数が多少なりとも業種転換しており、業種を変えずに長期経営を行うことは容易ではないことがうかがえる。

続いて、代々創業者一族が経営しているかとの質問には、全体の91.2%が『創業からずっと創業者一族の経営である』と回答した。創業経過年数に関わらず、大半の企業が創業者一族の経営との結果となった。

次に、「番頭さん」がいる(いた)かとの問いには、全体の66.4%が『いない』と回答した。加えて、創業から年数が経過している企業ほど番頭さんを置いている(いた)傾向にある。

続いて、「社是」「社訓」などの教えがあるか尋ねたところ、全体の51.3%が『ない』、48.7%が『ある』と回答し、ほぼ半々の結果となっている。この設問においても、経営年数が長いほど「社是」「社訓」が『ある』企業が増加している。

次に、創業以来の最大の危機は何か尋ねたところ、最も多かった回答は『戦争』で40.7%、次いで『主力商品、サービスの需要減』が28.3%、『資金繰り』が25.7%、『競合他社の台頭』が23.0%となった。その他の回答では『取引先の倒産』という回答が目立った。

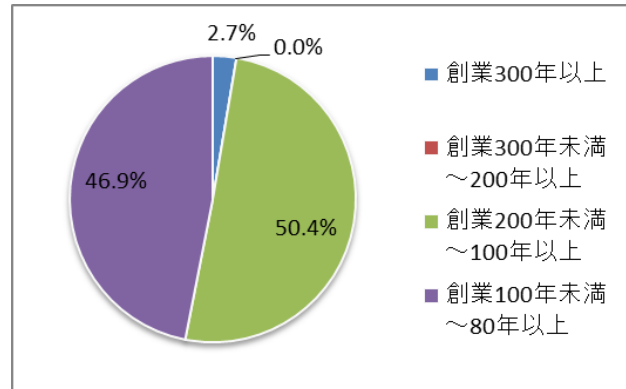
最後に、老舗企業になりえた要因は何かとの問いには、56.6%が『顧客、取引先との関係の重視』と回答した。次いで、『時代の変化に適應する柔軟性』が45.1%、『伝統、技術の継承』が28.3%、『地域との密着』が25.7%となった。関係企業、顧客との信頼関係を保ちつつ、時流やニーズを反映した経営を行うことで、老舗企業が生み出されてきたようだ。

◆結果詳細

Q1. 『創業からおおむね何年経過していますか？』

- ◆ 創業 300 年以上 … 2.7%
- 創業 300 年未満～200 年以上 … 0.0%
- 創業 200 年未満～100 年以上 … 50.4%
- 創業 100 年未満～80 年以上 … 46.9%

カテゴリ	実数	%
創業300年以上	3	2.7
創業300年未満～200年以上	0	0.0
創業200年未満～100年以上	57	50.4
創業100年未満～80年以上	53	46.9
合計	113	100



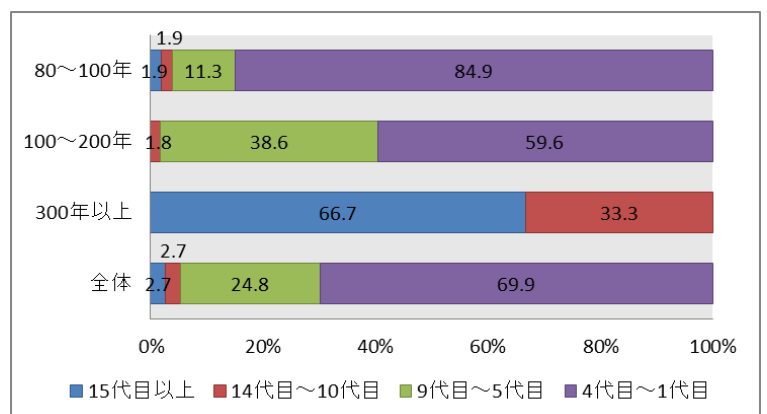
※「創業 300 年未満～200 年以上」の企業は回答がない為、以下集計結果への反映はしていない。

Q2. 『現在の代表者は創業者から数えて何代目に当たりますか？』

- ◆ 全体では 69.9%の企業が『4 代目～1 代目』と回答

創業経過年数ごとにみると、創業 300 年以上の企業では「15 代目以上」が最多の 66.7%。創業 100 年～200 年の企業では「4 代目～1 代目」が最多で 59.6%。創業 80 年～100 年の企業でも同じく「4 代目～1 代目」が最多で 84.9%となった。

当然ながら、創業から年数が経過しているほど歴代の代表者の数は多い。一方で、創業 80 年～100 年の企業においても「14 代目～10 代目」「15 代目以上」と回答した企業がわずかながら存在している。



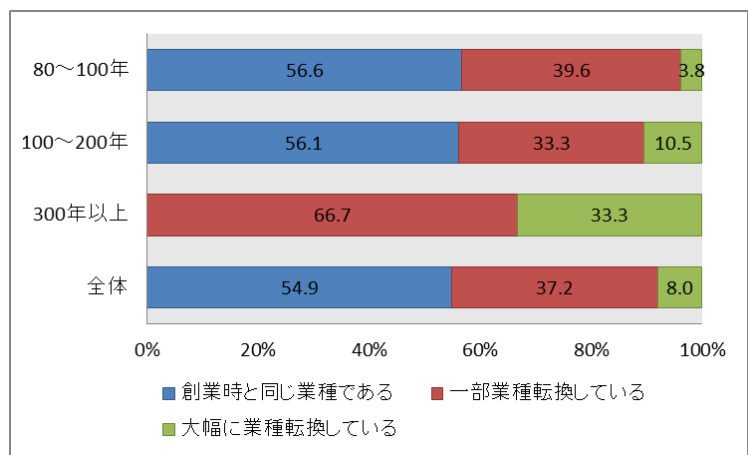
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
実数	15代目以上	3	2	0	1
	14代目～10代目	3	1	1	1
	9代目～5代目	28	0	22	6
	4代目～1代目	79	0	34	45
	合計	113	3	57	53
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
%	15代目以上	2.7	66.7	0	1.9
	14代目～10代目	2.7	33.3	1.8	1.9
	9代目～5代目	24.8	0	38.6	11.3
	4代目～1代目	69.9	0	59.6	84.9
	合計	100	100	100	100

Q3. 『創業時の業種と現在の業種について』

◆ 全体では54.9%の企業が『創業時と同じ業種である』と回答

創業経過年数ごとにみると、創業300年以上の企業では「一部業種転換している」が最多の66.7%。創業100年～200年の企業では「創業時と同じ業種である」が最多で56.1%。創業80年～100年の企業でも同じく「創業時と同じ業種である」が最多で56.6%となった。

創業時と同じ業種が最多ではあるが、約半数の企業が一部あるいは大幅に業種を転換しており、絶え間なく変化する時代の中で業種を変えないまま長年事業を続けることは容易ではないことがうかがえる。特に、創業300年以上の企業では、全ての企業が多少なりとも業種転換している。



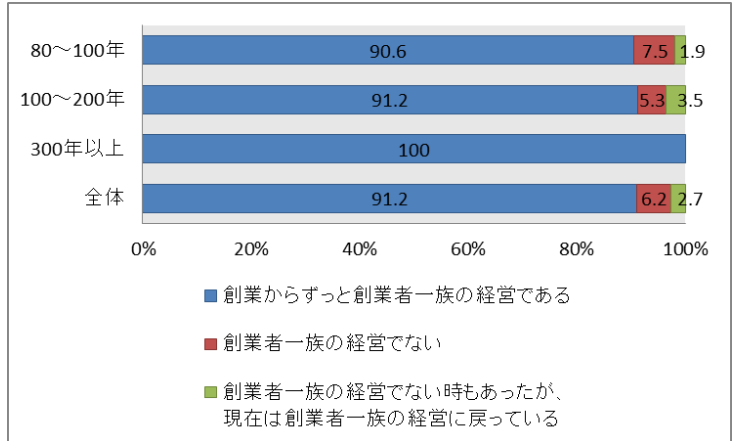
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
実数	創業時と同じ業種である	62	0	32	30
	一部業種転換している	42	2	19	21
	大幅に業種転換している	9	1	6	2
	合計	113	3	57	53
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
%	創業時と同じ業種である	54.9	0	56.1	56.6
	一部業種転換している	37.2	66.7	33.3	39.6
	大幅に業種転換している	8.0	33.3	10.5	3.8
	合計	100	100	100	100

Q4. 『貴社は代々創業者一族（血縁関係にある親族・姻族を含む）が経営していますか？』

◆ 全体では91.2%の企業が『創業からずっと創業者一族の経営である』と回答

創業経過年数ごとにみると、いずれも「創業からずっと創業者一族の経営である」が最多となっており、創業300年以上の企業では100%、創業100年～200年の企業では91.2%、創業80年～100年の企業では90.6%となっている。

創業経過年数に関わらず、大半の企業が創業者一族の経営との結果となった。中小企業の一族経営は、経営形態として特に珍しい形ではないが、80年以上続く老舗企業でも例外ではないようである。



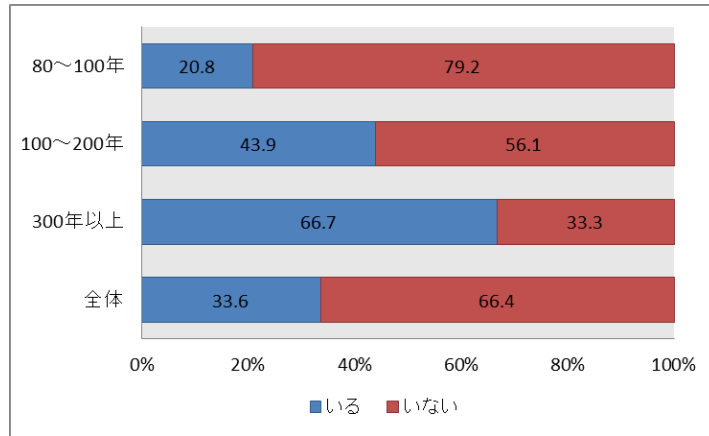
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
実数	創業からずっと創業者一族の経営である	103	3	52	48
	創業者一族の経営でない	7	0	3	4
	創業者一族の経営でない時もあったが、現在は創業者一族の経営に戻っている	3	0	2	1
	合計	113	3	57	53
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
%	創業からずっと創業者一族の経営である	91.2	100.0	91.2	90.6
	創業者一族の経営でない	6.2	0	5.3	7.5
	創業者一族の経営でない時もあったが、現在は創業者一族の経営に戻っている	2.7	0	3.5	1.9
	合計	100	100	100	100

Q5. 『代々経営者を補佐し実務面から企業を支える「番頭さん」がいますか（いましたか）？』

◆ 全体では66.4%の企業が『いない』と回答

創業経過年数ごとにみると、創業300年以上の企業では「いる」が66.7%。創業100年～200年の企業では「いない」が56.1%。創業80年～100年の企業でも「いない」が上回り79.2%となった。

全体では「いない」が多数派となったが、創業から年数が経過している企業ほど番頭さんを置いている（いた）傾向にある。経営を補佐する立場の存在が、長期に安定して経営行ってきた企業においては、重要な要素の一つであったということがこの結果から見て取れる。



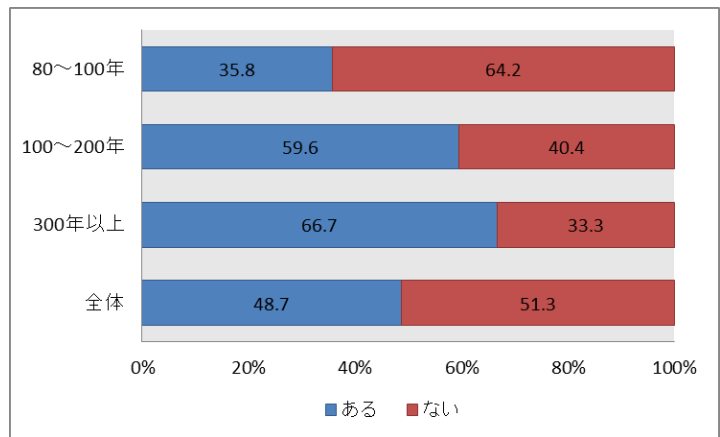
		全体	300年以上	100~200年	80~100年
実数	いる	38	2	25	11
	いない	75	1	32	42
	合計	113	3	57	53
%	いる	33.6	66.7	43.9	20.8
	いない	66.4	33.3	56.1	79.2
	合計	100	100	100	100

Q6. 『「社是」「社訓」など語り継がれている経営上の教えがありますか？』

◆ 全体では51.3%の企業が『ない』と回答

創業経過年数ごとにみると、創業300年以上の企業では「ある」が66.7%。創業100年~200年の企業では「ある」が59.6%。創業80年~100年の企業では「ない」が上回り64.2%となった。

全体としては、「ある」企業、「ない」企業がほぼ半々という結果となっている。当設問においても、創業から年数が経過している企業ほど「社是」「社訓」などの教えを継承しており、創業100年以上の企業においては半数を超えている。



		全体	300年以上	100~200年	80~100年
実数	ある	55	2	34	19
	ない	58	1	23	34
	合計	113	3	57	53
%	ある	48.7	66.7	59.6	35.8
	ない	51.3	33.3	40.4	64.2
	合計	100	100	100	100

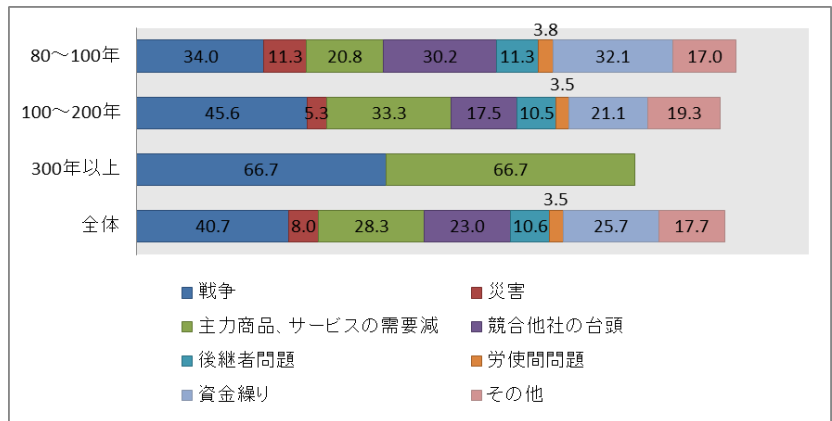
Q7. 『創業以来の最大の危機となった出来事は何ですか?』 [2つまで]

◆ 全体では40.7%の企業が『戦争』と回答

創業経過年数ごとにみると、創業300年以上の企業では「戦争」「主力商品、サービスの需要減」が最多の66.7%。創業100年～200年の企業では「戦争」が最多で45.6%。創業80年～100年の企業でも同じく「戦争」が最多で34.0%となった。

全ての調査対象企業が、第2次世界大戦を経験しているということもあり、多くが最大の危機として「戦争」を挙げている。また、創業経過年数が長いほど増加している回答として、「戦争」に加えて「主力商品、サービスの需要減」が挙げられる。一方で、減少している回答は「災害」「競合他社の台頭」「資金繰り」などが挙げられている。

その他の回答としては、バブル経済の崩壊、オイルショックなどとなっており、とりわけ取引先の倒産と回答する企業が目立つ。



		全体	300年以上	100～200年	80～100年
実数	戦争	46	2	26	18
	災害	9	0	3	6
	主力商品、サービスの需要減	32	2	19	11
	競合他社の台頭	26	0	10	16
	後継者問題	12	0	6	6
	労使間問題	4	0	2	2
	資金繰り	29	0	12	17
	その他	20	0	11	9
	合計	113	3	57	53
%	戦争	40.7	66.7	45.6	34.0
	災害	8.0	0	5.3	11.3
	主力商品、サービスの需要減	28.3	66.7	33.3	20.8
	競合他社の台頭	23.0	0	17.5	30.2
	後継者問題	10.6	0	10.5	11.3
	労使間問題	3.5	0	3.5	3.8
	資金繰り	25.7	0	21.1	32.1
	その他	17.7	0	19.3	17.0
	合計	100	100	100	100

その他の回答

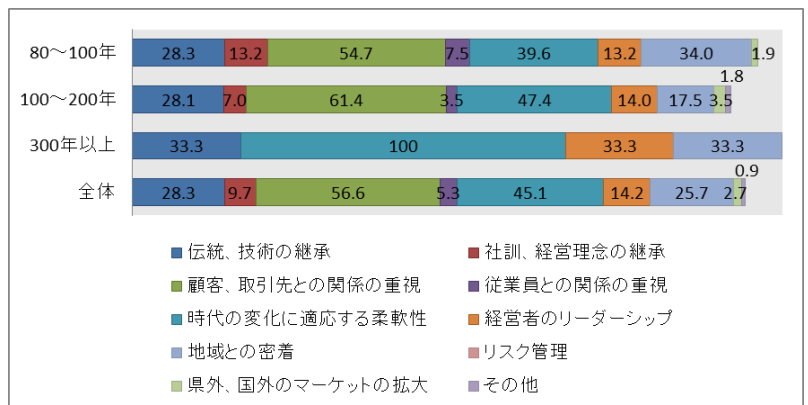
- ・ 斜陽業種からの大幅な業種転換
- ・ 取引先の撤退や倒産
- ・ オイルショック
- ・ 相続
- ・ 公害を行政が放置
- ・ バブル経済の崩壊
- ・ 取引先の倒産が重なった時
- ・ 取引先 3 社が 2 年で倒産した時
- ・ 石油ショックと現在仕事が減っていること
- ・ 構造の変化、近代化
- ・ 郊外化、ショッピングモールの進出
- ・ 立地場所の商業の衰退
- ・ 取引先の倒産

Q8. 『貴社が老舗企業となりえた主な要因は何だと思えますか?』 [2つまで]

◆ 全体では 56.6%の企業が『顧客、取引先との関係の重視』と回答

創業経過年数ごとにみると、創業 300 年以上の企業では「時代の変化に適應する柔軟性」が最多の 100%。創業 100 年～200 年の企業では「顧客、取引先との関係の重視」が最多で 61.4%。創業 80 年～100 年の企業でも同じく「顧客、取引先との関係の重視」が最多で 54.7%となった。

半数以上の企業が「顧客、取引先との関係の重視」を挙げており、企業独自の経営力以上に関係企業、顧客との信頼関係が、長年安定した経営を続けていくための重要な要件であることがうかがい知れる。また、次に多かった回答に「時代の変化に適應した柔軟性」が挙がっている。伝統を重んじ、技術を継承しつつも、それ以上に時流、ニーズを見極め、商品やサービスを提供してきたことが、老舗たりえた要因であるようだ。



		全体	300年以上	100～200年	80～100年
実数	伝統、技術の継承	32	1	16	15
	社訓、経営理念の継承	11	0	4	7
	顧客、取引先との関係の重視	64	0	35	29
	従業員との関係の重視	6	0	2	4
	時代の変化に適応する柔軟性	51	3	27	21
	経営者のリーダーシップ	16	1	8	7
	地域との密着	29	1	10	18
	リスク管理	0	0	0	0
	県外、国外のマーケットの拡大	3	0	2	1
	その他	1	0	1	0
	合計	113	3	57	53
		全体	300年以上	100～200年	80～100年
%	伝統、技術の継承	28.3	33.3	28.1	28.3
	社訓、経営理念の継承	9.7	0	7.0	13.2
	顧客、取引先との関係の重視	56.6	0	61.4	54.7
	従業員との関係の重視	5.3	0	3.5	7.5
	時代の変化に適応する柔軟性	45.1	100.0	47.4	39.6
	経営者のリーダーシップ	14.2	33.3	14.0	13.2
	地域との密着	25.7	33.3	17.5	34.0
	リスク管理	0	0	0	0
	県外、国外のマーケットの拡大	2.7	0	3.5	1.9
	その他	0.9	0	1.8	0
	合計	100	100	100	100

その他の回答

- 運

以上