

老舗企業と事業承継

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

2025年11月20日、愛知大学経済学部の辻隆司先生のゼミ生が主催する「老舗企業シンポジウム」に基調講演・パネラーとして参加した。副題は、「伝統を守りながら、どう革新を続けるか」ということで、地元愛知県の老舗企業の皆さんと対話形式でのシンポジウムが企画された。当方は、愛知大学中部地方産業研究所特別重点研究「産官学連携をベースとした地域間の事業承継に関する比較研究及び事業承継に関する教育プログラム開発」プロジェクトの研究代表者として、第二部「家族経営の事業承継—先代と後継者のコミュニケーションの重要性」に参加した。辻隆司先生は、当該プロジェクトの研究分担者であり、ゼミ生主体で様々なプロジェクトを推進しているということで、若い世代にも事業承継について考える機会があれば、との思いで共感したため、プロジェクトとして協力することになった。本シンポジウムでの議論は、地域金融機関が日々直面している事業承継支援の現場とも強く重なるものであった。

プログラムとしては、第一部「老舗企業と長寿の秘訣」として、辻ゼミの学生が「未来へつなぐ老舗企業の知恵」と題して研究報告を行った。内容としては、「老舗」という言葉の語源・背景から始まり、老舗企業数等の統計データの紹介、日本にはなぜ老舗企業が多いのかについて、政治体制やGDP、国債の信用格付け、第三次産業比率、世界文化遺産保持数などを用いたクロスカンツリー分析結果を紹介した。特に、創業100年以上の企業の国別分布について、日本が37,085社（全体の50.1%）で第1位であること、創業200年以上の企業の国別分布では、1,388社（全体の65.2%）と独壇場であることが示され、各変数間のクロスカンツリー分析結果から国の経済基盤が盤石であることや、政治体制が安定しており、日本人特有の性格・価値観が関係しているのではないかとの考察が示された。また、建設業や飲食業においては、経常利益率の標準偏差と創業年数には一定の関係がありそうであることが示された。分析方法など、今後の課題も多い結果であったが、大変意欲的な報告であった。

パネルディスカッションでは、地元老舗企業として、タキヒヨー株式会社、リンナイ株式会社、春日井製菓株式会社、株式会社堀商店の関係者の皆さん、辻ゼミの学生の間で「時代と共に変えたもの・守り抜いたもの」として議論が行われた。大変興味深かったのは、「若者との関わり方は変化している？若者と先輩の価値観に相違はある！？」と題して、社内の飲み会や雑談に対する関わり方について議論が行われ、世代における受け止め方がかなり異なることな

ど当方にも大変参考になった。

第二部は「事業承継と長寿企業」と銘打ち、「後継者問題：なぜ後継者問題が重要なのか」というテーマで基調講演が行われた。老舗企業における未来を考えた場合、後継者問題は必要不可欠であるとの認識のもと、幾つかの老舗企業の事例紹介が行われた。パネルディスカッションでは、地元企業として株式会社堀商店、株式会社エス・エヌ・テー、株式会社林商店の後継者の皆さん、当方以外にも田端克至愛知大学経済学部教授がパネラーとして参加した。当方は、基調講演として、①現状認識、②ファミリービジネスの組織理論（事業承継の理論）、③Aghion and Tirole(1997)の名目権限移譲モデル（命題Ⅰ、Ⅱ）と実証結果の紹介、というストーリーで話をした。①現状認識として、最新（2025年）の東京商工リサーチ（全国平均62.60%、代表者年齢：60代49.10%、70代32.10%、80代以上24.97%）、帝国データバンク（全国平均50.1%、代表者年齢：60代35.9%、70代27.3%、80代以上22.2%）のデータを紹介し、後継者不在による休廃業解散企業の動向を知ることが重要であることを指摘した。また、事業承継形態として、東京商工リサーチ（同族承継：63.65%、内部昇進：16.23%、外部招聘：19.67%）、帝国データバンク（同族承継：32.3%、内部昇格：36.1%、M&Aほか：20.6%、外部招聘：7.6%、創業者：3.4%）の調査結果の相違が母集団や調査内容による点や事業承継の多様性を示していること、後継者無し企業における未定・検討中企業の存在が（地域金融機関にとっても）重要であることを紹介した。次いで、②ファミリービジネスの組織理論として、プリンシパル・エージェント理論、Stewardship理論（社会的情緒的資産理論）、Resource-Based View理論などを簡単に紹介し、具体的にDinner Table Human Capital（家族知承継が同業起業の成功確率を高める）の事例を説明した。③Aghion and Tirole(1997)の名目権限移譲モデルにおいては、命題Ⅰプロジェクトに関する情報生産インセンティブにおける先代と後継者のコミュニケーションの重要性、命題Ⅱ後継者候補の名目権限移譲に対する参加条件と沖縄県・コザ信用金庫様と共同で実施したアンケート調査結果（打田・上山・島袋・富村（2019）論文）の内容を紹介した。最後に、長寿企業のキーワードは「人」、「価値観」、「関係性」の3点であり、事業承継とはこれらを次世代に引き継ぐ行為であると整理した。

後継者の皆さんからは、幼少期から家業を意識していたわけでないが（無意識として）承継意識が形成されていたのではないか、企業の価値観・文化をどのように引き継ぐかが重要であることなどが示された。パネラー間でも大変活発な議論が展開され、当方にも大いに刺激となるシンポジウムとなった。老舗企業や事業承継に関するテーマを様々な世代において議論する機会があることは、地域にとって大変重要であり、他の地域（特に、地域金融機関ベース）でも積極的に議論を行っていただきたいと思える機会となった。