

老舗企業シンポジウムにあたっての諸注意

- お手持ちの携帯電話はマナーモードに設定し、通話はご遠慮ください。
- 会場内のトイレは後方出口の西側に女子トイレ、東側に男子トイレがございます。
- イベントの開始時刻は15:00です。開会まで今しばらくお待ちください。



～老舗企業シンポジウム～

「伝統を守りながら、どう革新を続けるか」

愛知大学経済学部辻ゼミ
タキヒヨー株式会社
リンナイ株式会社
株式会社堀商店
春日井製菓株式会社
株式会社エス・エヌ・テー
株式会社林商店 2

プログラム

1部 老舗企業と長寿の秘訣

研究報告

未来へつなぐ老舗企業の知恵

パネルディスカッション

時代と共に変えてきたものを守り抜いてきたもの

2部 事業承継と長寿企業

研究報告

分析から見える革新と挑戦

パネルディスカッション

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～

第1部_老舗企業の長寿の知恵

研究報告：

「～未来へつなぐ老舗企業の知恵～」

老舗企業とは？

～老舗という言葉から考える～

老舗という言葉・語源の背景

「仕似す・為似す」という先人を真似て仕える
意味の言葉を当て字としたのが、「老舗」

「老」：長い経験を積んださま。

「舗」：店。

老舗企業とは？

長い歳月を経てもなお存続し、
ブランドとして資産価値を持つ企業

※私たちは戦後復興期から続く企業と定義を置く。

他にも…

永続企業

100年企業

長寿企業

レガシー企業

サステナブル企業

老舗企業に類似する言葉

言葉	意味	語源or背景
長寿（企業）	寿命の長い、 物事が特に長く続くこと	事業の伝統と信用価値を有する、 創業100年以上の企業
サステナブル（企業）	持続可能な、維持できる	環境に配慮した製品を開発、 働きやすい職場環境を整備する企業
永続（企業）	長続きしている状態 永：長い時間、続：物事が続く	歴史的背景にある思想や哲学、宗教と の関連が強い 物事が常に変化しながらも、ある意味 で永続するという考え方
レガシー（企業）	過去に築かれ受け継がれていくもの。 時代遅れ	時代遅れ：IT分野が起源。技術進 歩が激しく、システムが時代遅れ になることが速いため＝負の遺産

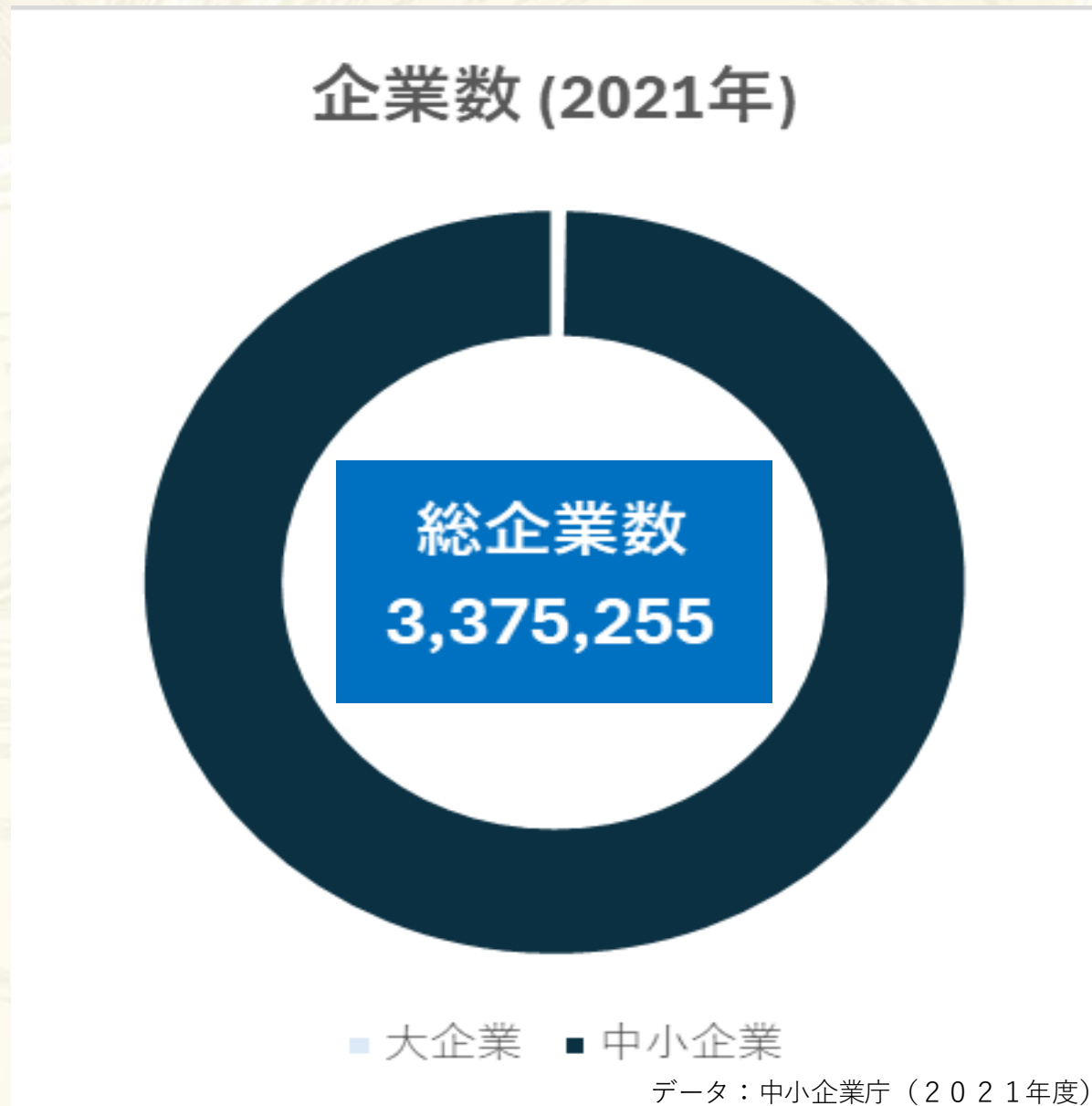
老舗企業大国“日本”

創業100年を超える企業は **4万5284社**

(2024年時点) (帝国データバンク)



総企業数から見ると．．．日本の企業総数：約337.5万社



老舗企業は全体のわずか 1.3%

- ・ 2021年時点で、日本の企業総数：
約337.5万社（中小企業庁：更新2026年度）
- ・ 2024年時点で、創業100年以上の老舗企業：
約45,284社（帝国データバンク）

世界に見る創業100年以上の企業の国別分布

		企業数	比率
1位	日本	37085	50.1%
2位	米国	21822	29.5%
3位	ドイツ	5290	7.1%
4位	英国	1984	2.7%
5位	イタリア	1182	1.6%
6位	オーストリア	649	0.9%
7位	カナダ	594	0.8%
8位	フィンランド	474	0.6%
9位	オランダ	467	0.6%
10位	オーストラリア	425	0.6%

日経BPコンサルティング調査（2024年）より：創業100年以上の企業：7万4037社→日本が**世界全体の50%**を占める

世界に見る創業200年以上の企業の国別分布

		企業数	比率
1位	日本	1388	65.2%
2位	米国	265	12.4%
3位	ドイツ	223	10.5%
4位	英国	81	3.8%
5位	ロシア	38	1.8%
6位	オーストリア	34	1.6%
7位	オランダ	17	0.8%
8位	ポーランド	16	0.8%
9位	イタリア	14	0.7%
10位	フランス	11	0.5%

日経BPコンサルティング調査（2024年）より・創業200年以上の企業：2129社→日本が**世界全体の65%**を占める

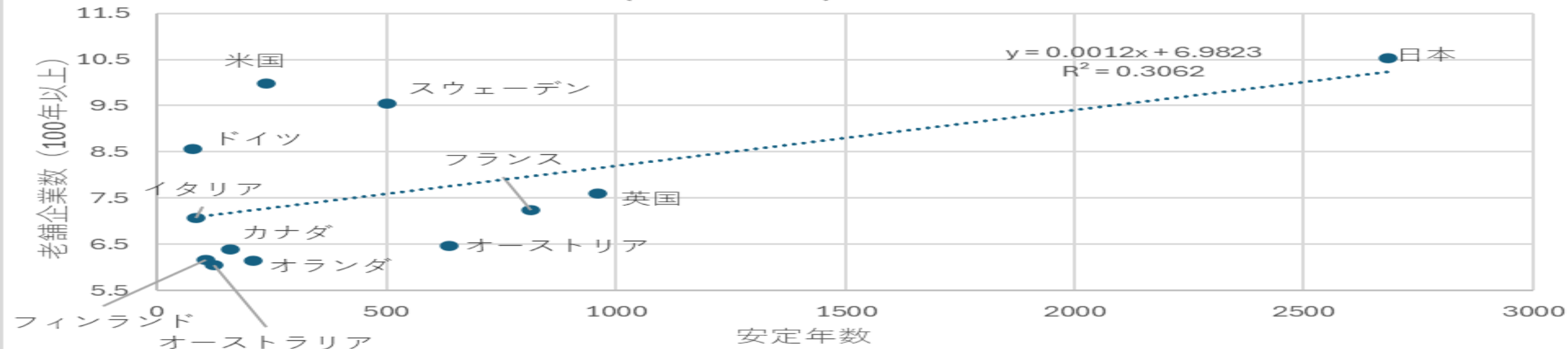
老舗企業数が多い要因を探る

<仮説>

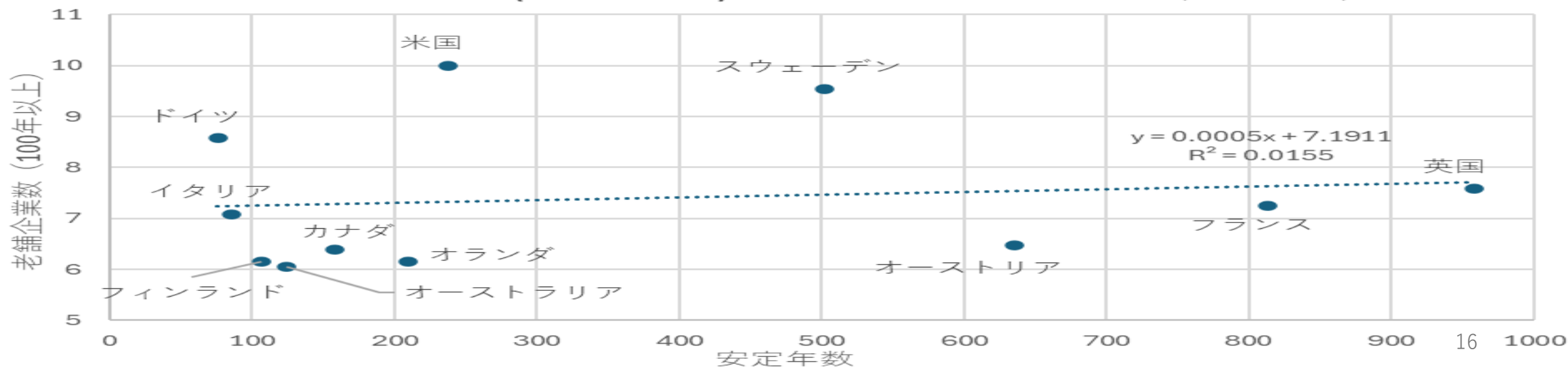
- ・ 国の政治体制が長期間にわたり安定していること。
- ・ 国の経済規模を表すGDP(国内総生産)が大きいこと。
- ・ 国の信用格付け（S&P、Moody's）が高いこと。
- ・ ペティクラークの法則より、国の発展レベルを表す第三次産業の比率が高いこと。
- ・ 国の歴史の深さや文化の豊かさを象徴する世界文化遺産の保持数が多いこと。

国の政治体制の安定性と老舗企業数（創業100年以上）

老舗企業数(自然対数値)と政治体制安定の関係性

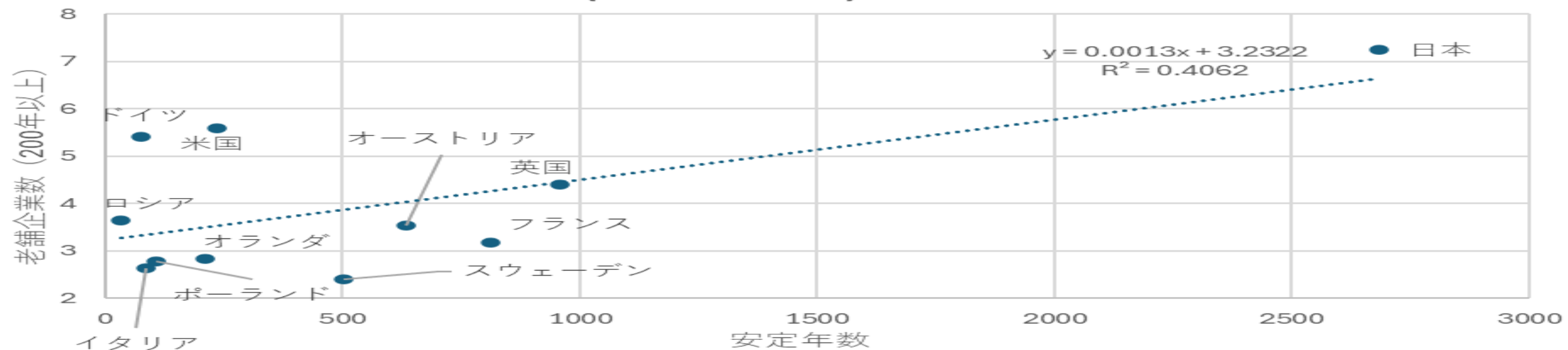


老舗企業数(自然対数値)と政治体制安定の関係性（日本抜き）

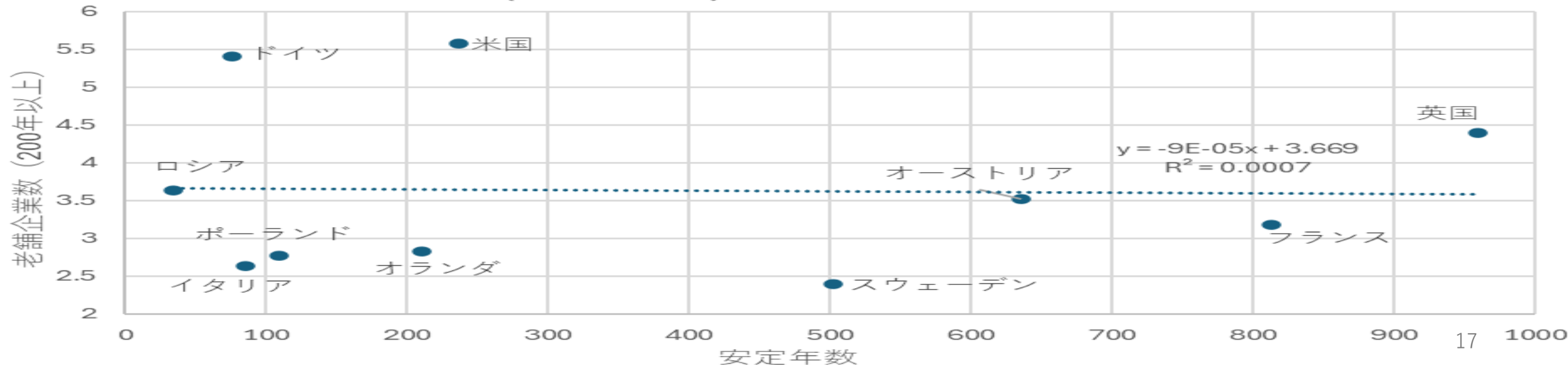


国の政治体制の安定性と老舗企業数（創業200年以上）

老舗企業数(自然対数値)と政治体制安定の関係性

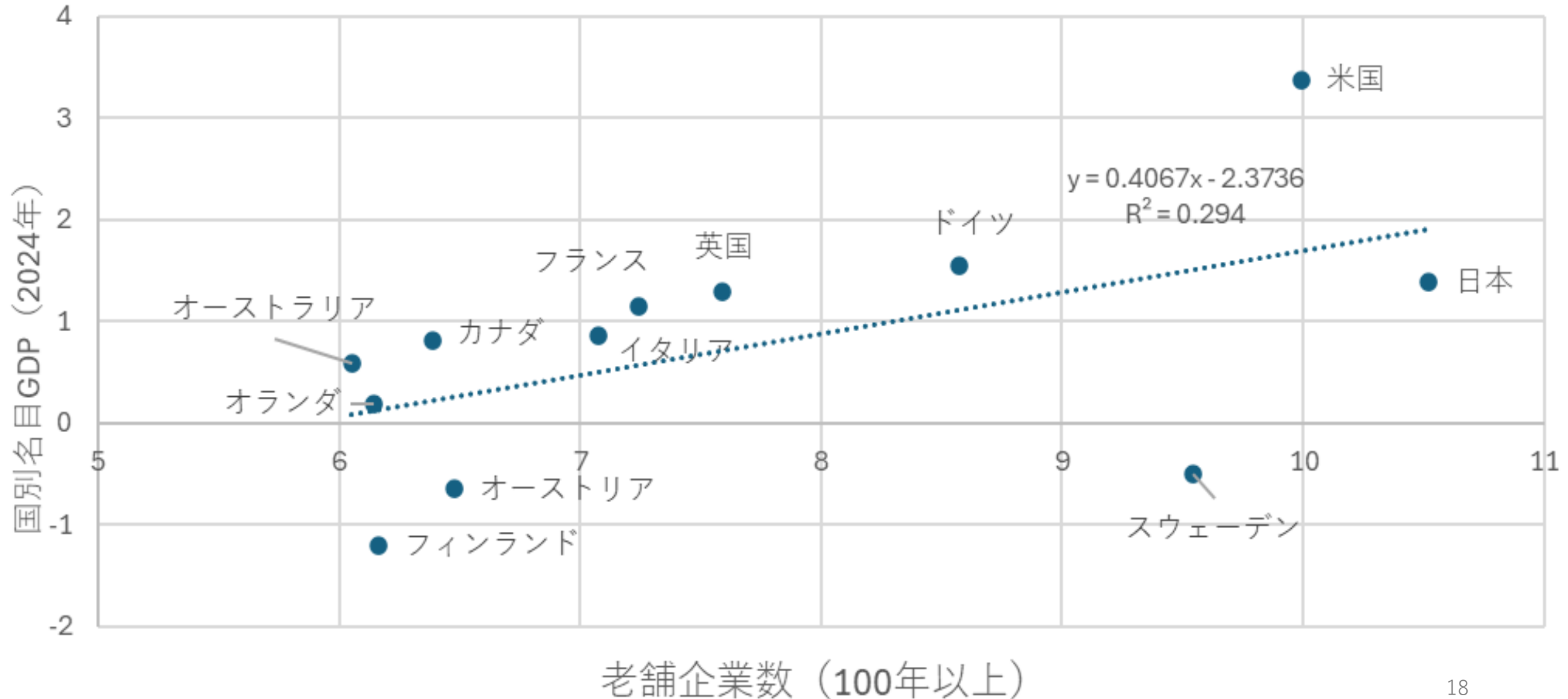


老舗企業数(自然対数値)と政治体制安定の関係性（日本抜き）



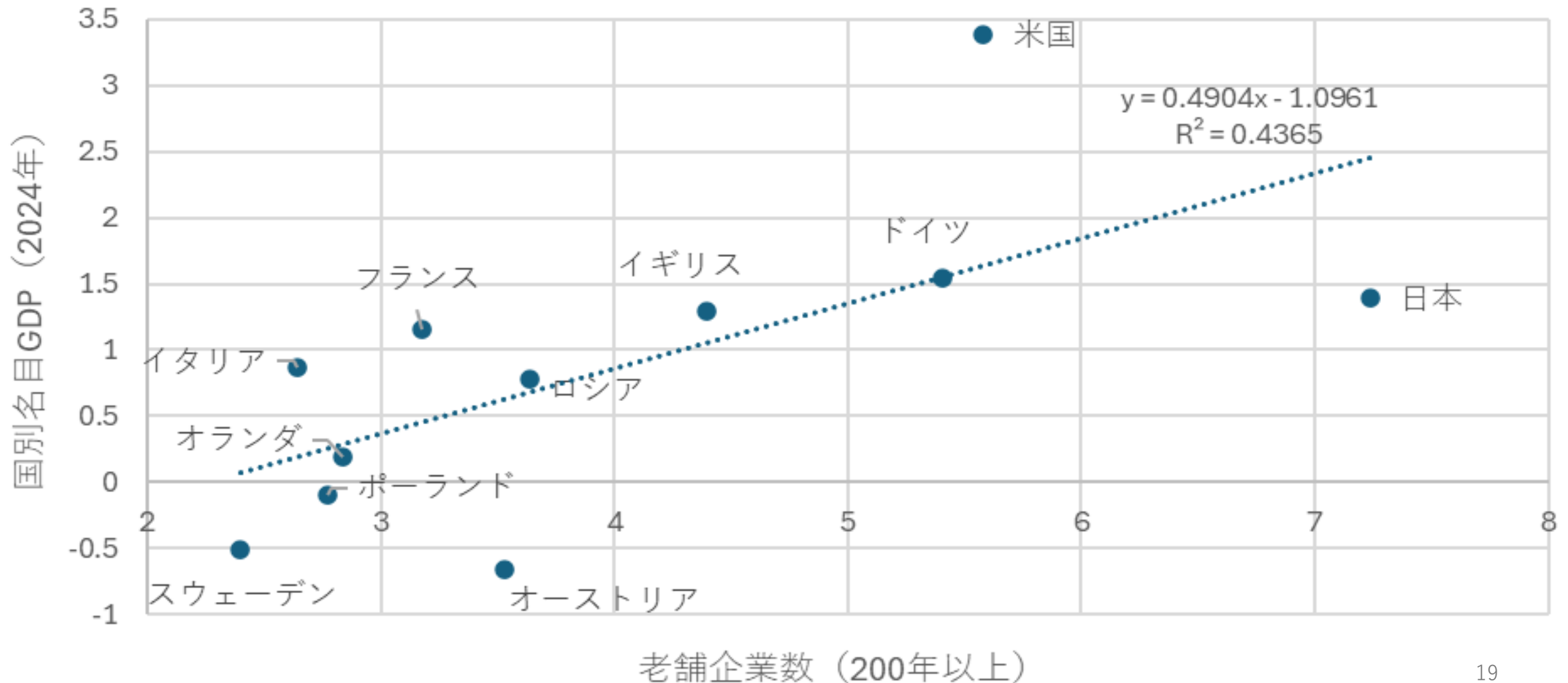
経済規模（GDP）と老舗企業数（創業100年以上）

老舗企業数（自然対数値）とGDP（自然対数値）の関係性



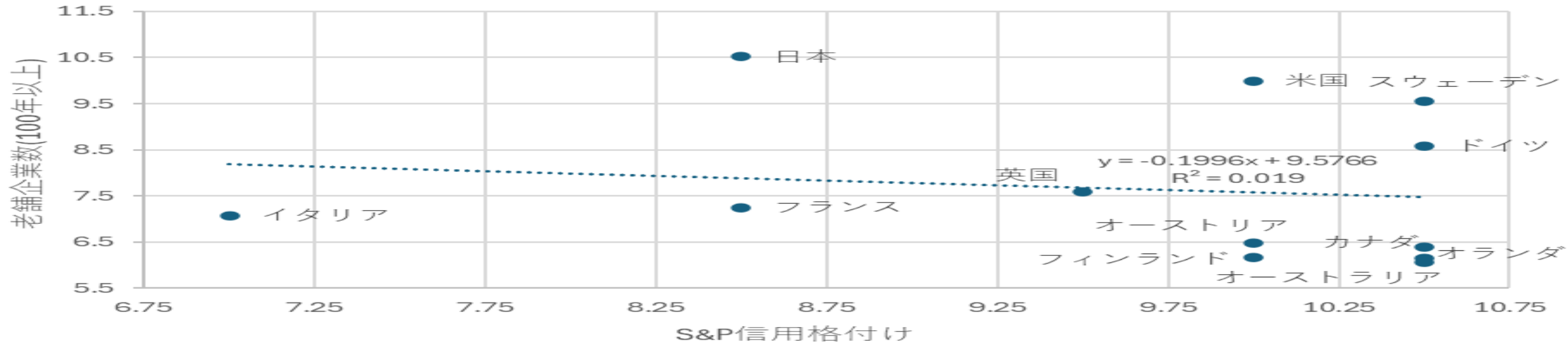
経済規模（GDP）と老舗企業数（創業200年以上）

老舗企業数（自然対数値）とGDP（自然対数値）の関係性

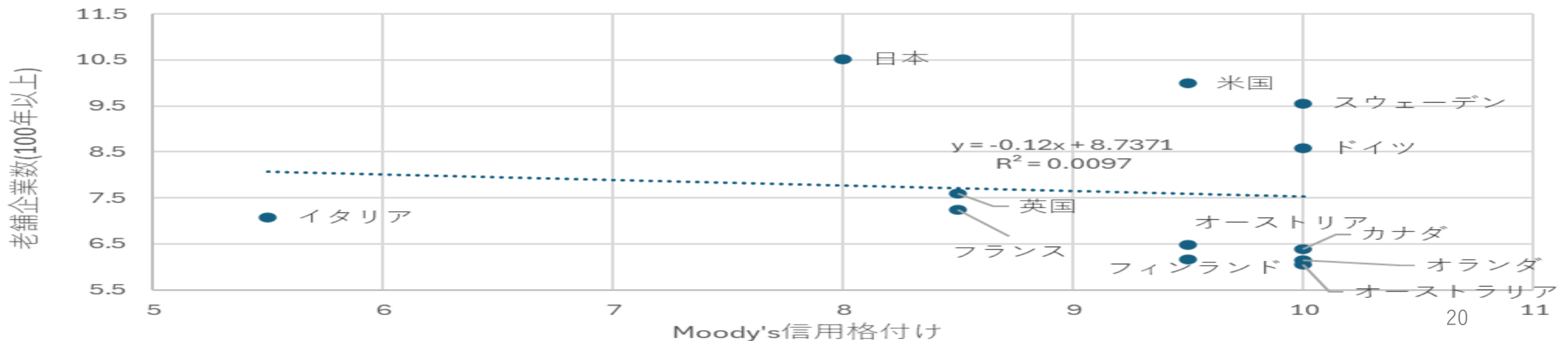


国債の信用格付けと老舗企業数（創業100年以上）

老舗企業数（自然対数値）とS&Pの関係性

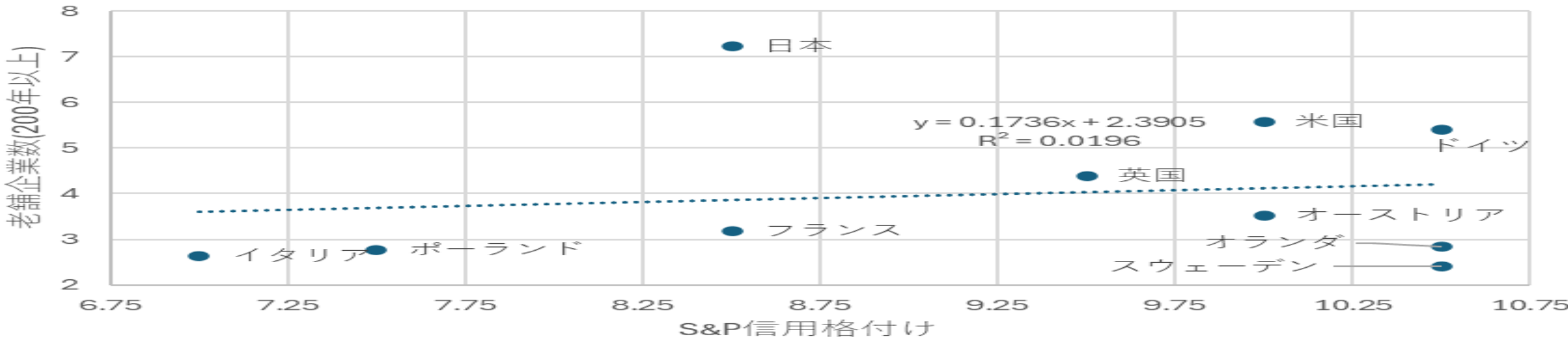


老舗企業数（自然対数値）とMoody'sの関係性

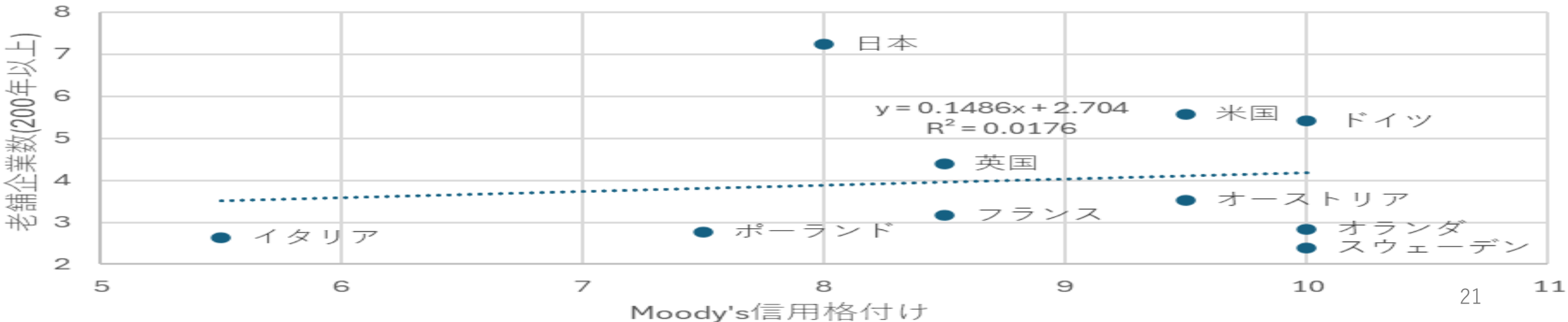


国債の信用格付けと老舗企業数（創業200年以上）

老舗企業数（自然対数値）とS&Pの関係性

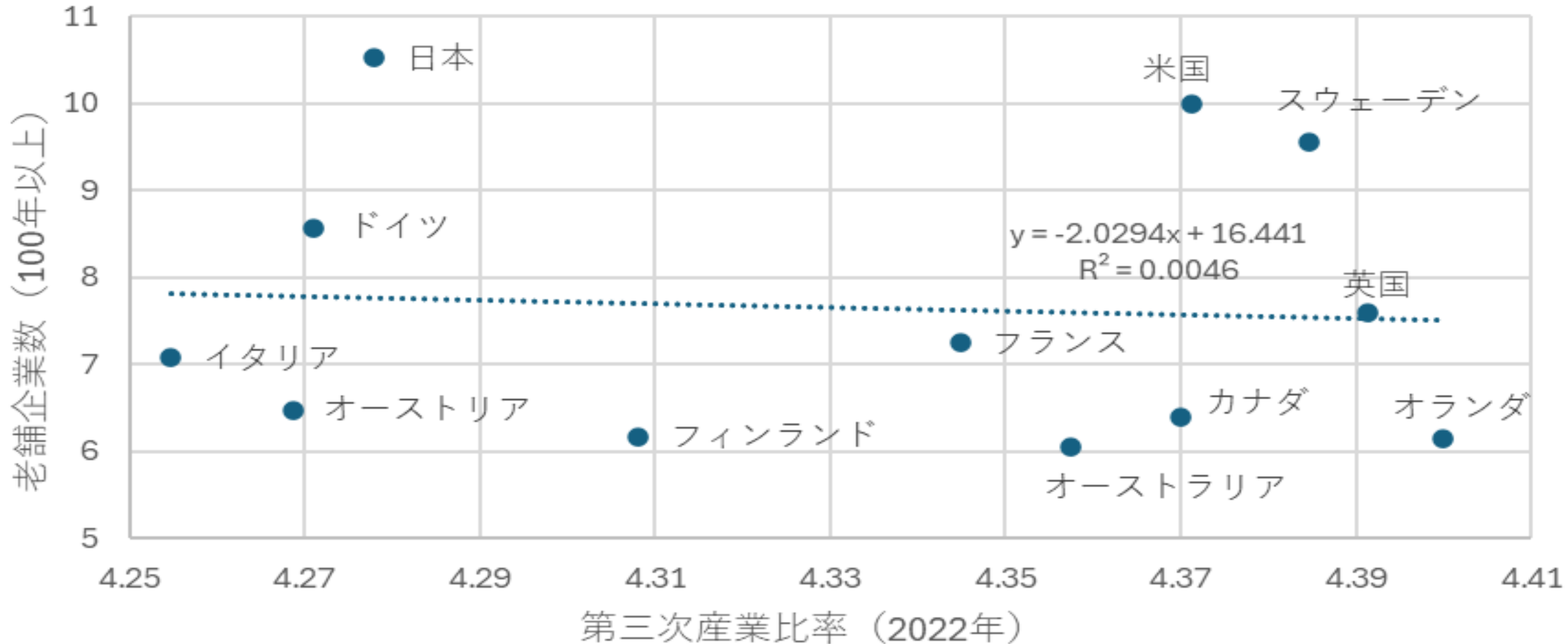


老舗企業数（自然対数値）とMoody'sの関係性



産業の高度化と老舗企業数（創業100年以上）

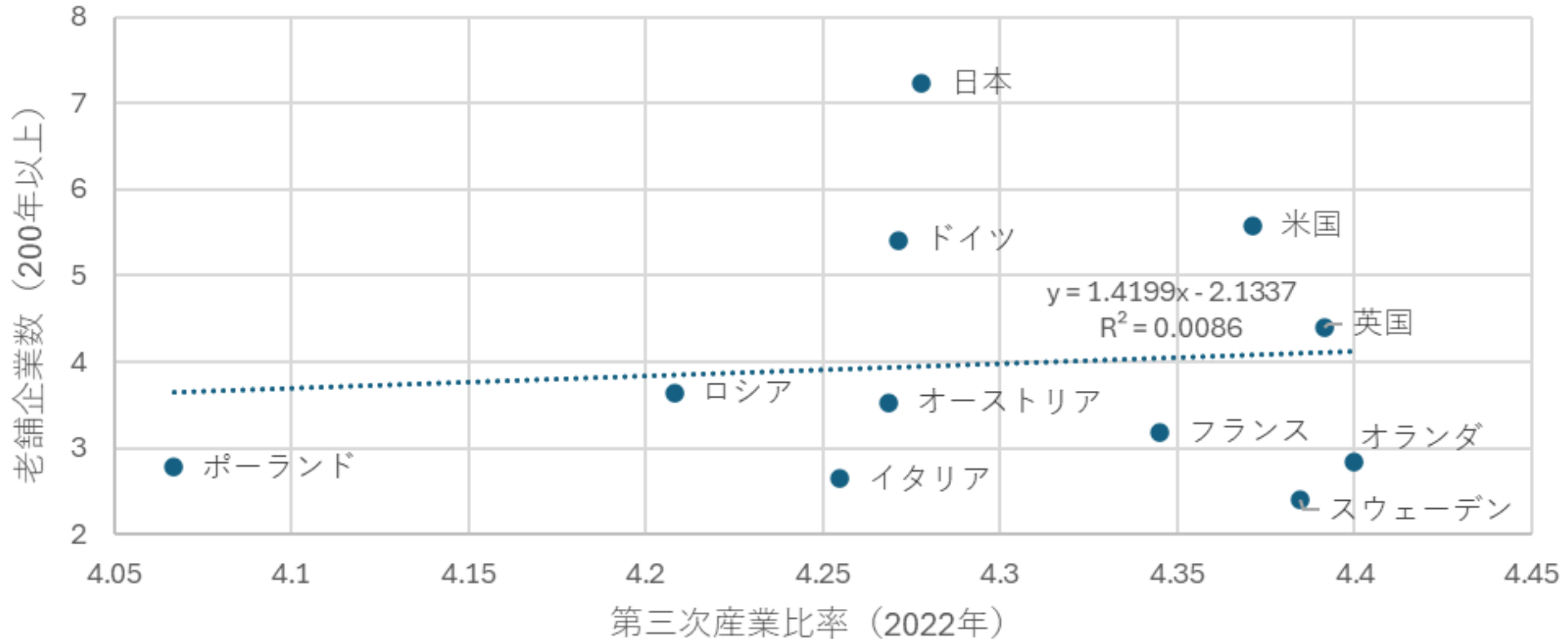
老舗企業数（自然対数値）と第三次産業比率（自然対数値）の関係性



※ペティクラークの法則に基づく国の発展レベル（第三次産業比率）が高いと老舗企業数は多い？²²

産業の高度化と老舗企業数（創業200年以上）

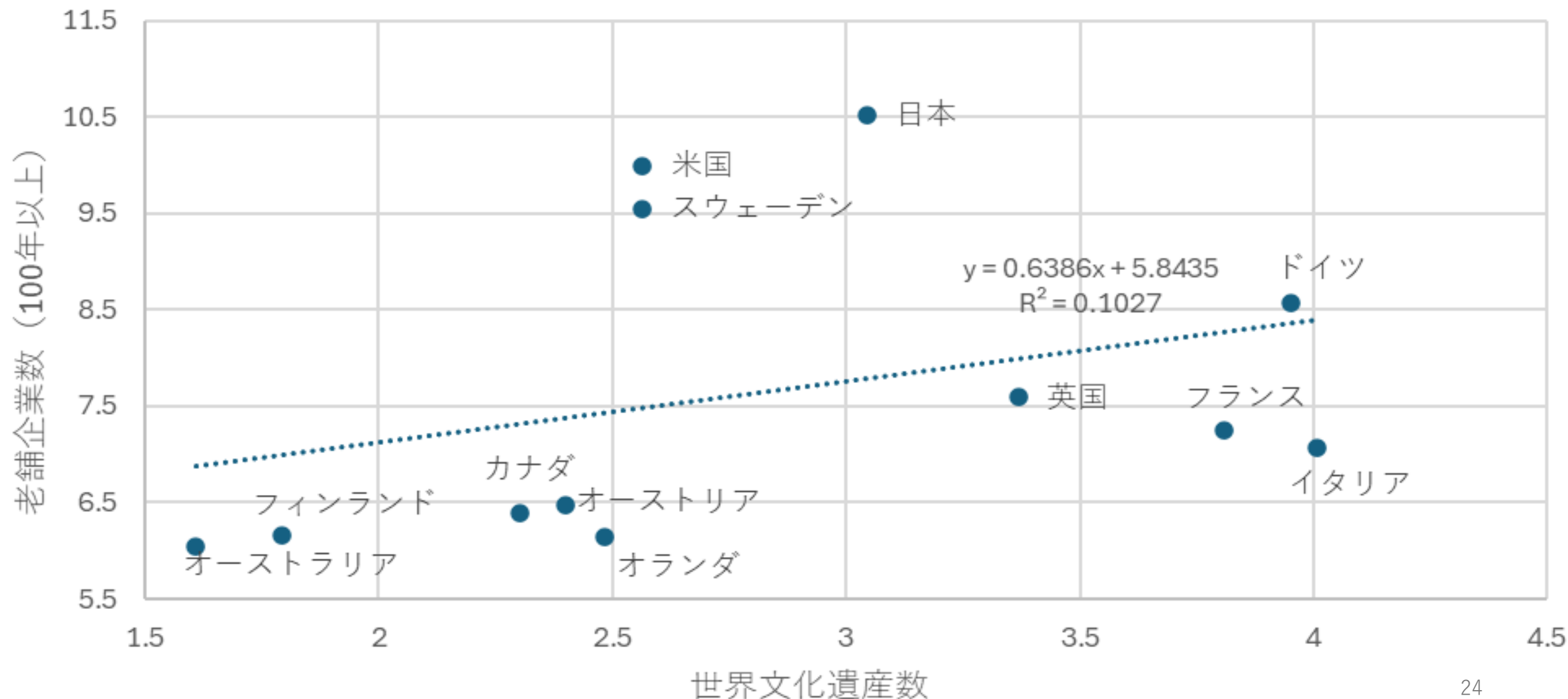
老舗企業数（自然対数値）と第三次産業比率（自然対数値）の関係性



※ペティクラークの法則に基づく国の発展レベル（第三次産業比率）が高いと老舗企業数は多い？²³

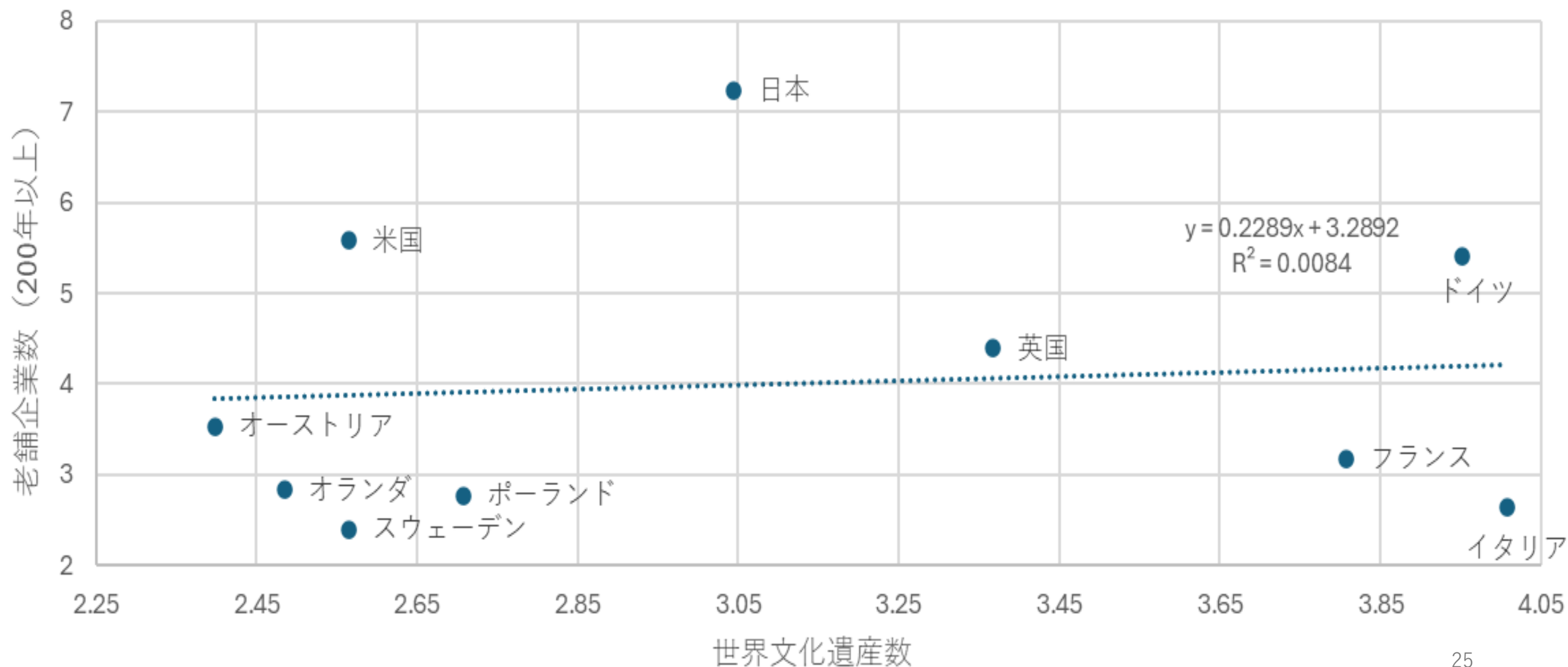
世界文化遺産の保持数と老舗企業数（創業100年以上）

老舗企業数（自然対数値）と世界文化遺産数（自然対数値）の関係性



世界文化遺産の保持数と老舗企業数（創業200年以上）

老舗企業数（自然対数値）と世界文化遺産数（自然対数値）の関係性



<考察①> 老舗企業数が多い国の共通点

国の経済基盤が関係

着目した相関図：GDP＝国の経済規模が大きい②

GDPの大きさは単なる経済規模ではなく、企業の「生き残りやすさ」を反映した指標としても機能していると考えられる。

<考察②> 日本に老舗企業数が多い要因

日本人特有の性格・価値観が関係

着目した相関図：国の政治体制が安定（日本がある場合、強い相関）

日本に老舗企業が多い要因は、数値化が難しい日本人の価値観や文化的側面に根差していると考えられる。

長寿の秘訣

～不易流行が支える老舗企業の持続力～

経常利益率にみる企業の競争力と存続要因

〈仮説〉

- 業歴が長い企業ほど高い競争力があり、利益率が高い
- 業歴の長い企業ほど経営が安定しており、利益率の安定性が高い

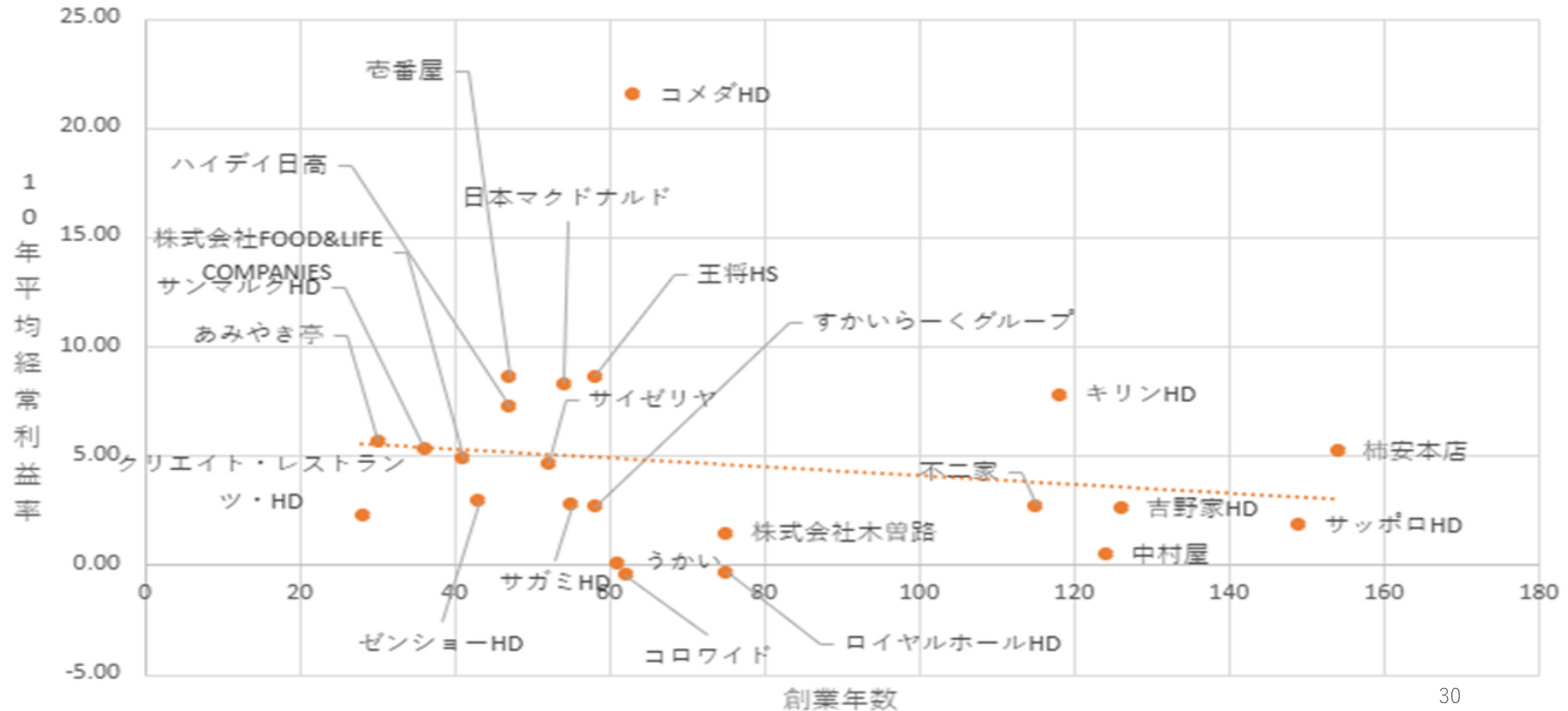
※同一業種を20社ほど取り上げて、10年分の経常利益率のデータをもとに簡単な統計解析を行った

飲食企業一覧

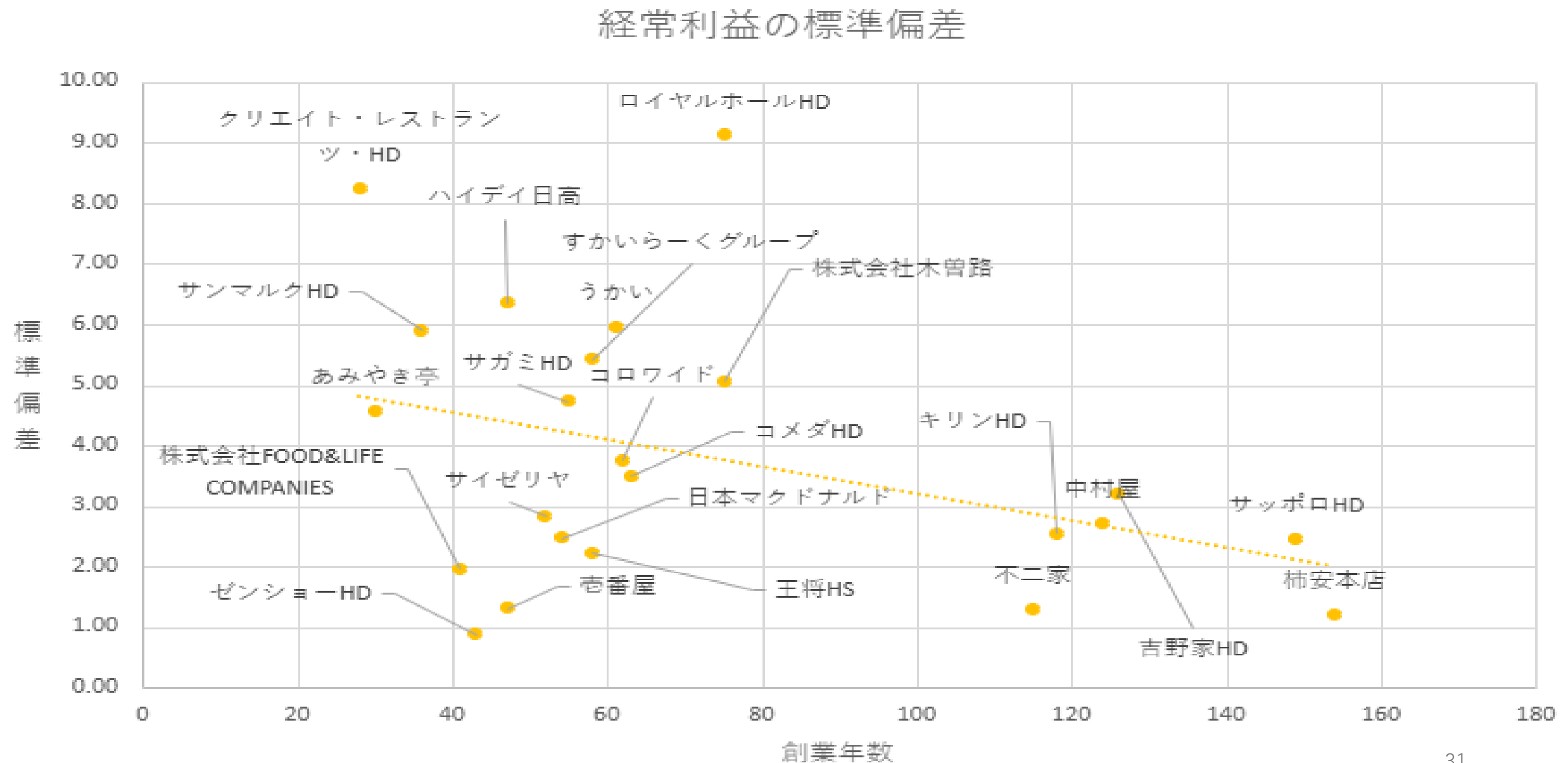
- ・ 柿安本店（1871年）
- ・ サッポロHD（1876年）
- ・ 吉野家HD（1899年）
- ・ 中村屋（1901年）
- ・ キリンHD（1907年）
- ・ 不二家（1910年）
- ・ 木曽路（1950年）
- ・ ロイヤルホールHD（1950年）
- ・ コメダHD（1962年）
- ・ コロワイド（1963年）
- ・ うかい（1964年）
- ・ 王将HS（1967年）
- ・ すかいらーくグループ（1967年）
- ・ サガミHD（1970年）
- ・ 日本マクドナルド（1971年）
- ・ サイゼリヤ（1973年）
- ・ 壺番屋（1978年）
- ・ ハイデイ日高（1978年）
- ・ ゼンショーHD（1982年）
- ・ FOOD&LIFE COMPANIES（1984年）
- ・ サンマルクHD（1989年）
- ・ クリエイト・レストランツ・HD（1997年）

経常利益率と創業年数の関係

10年の平均経常利益率と創業年数の関係



標準偏差と創業年数の関係

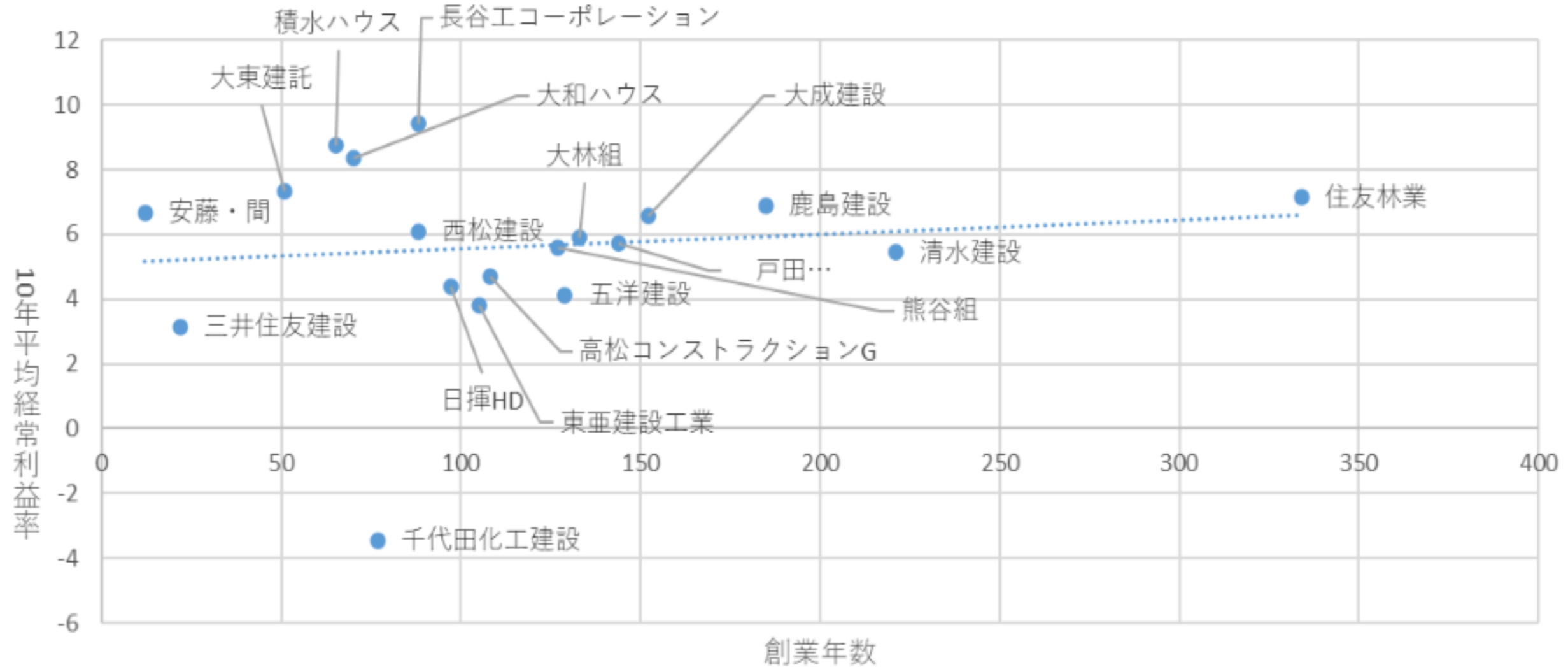


建設企業一覧

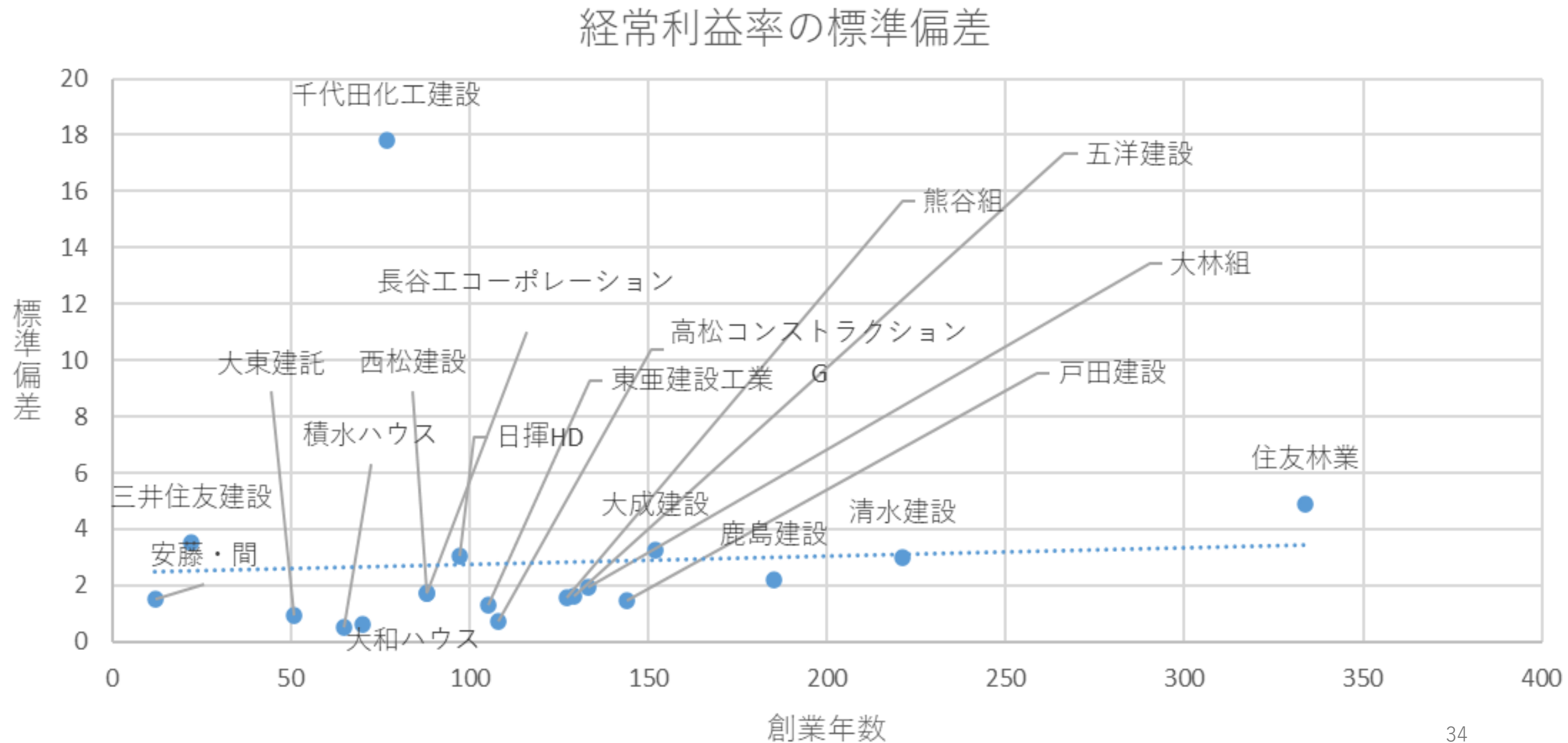
- 住友林業（1610年）
- 清水建設（1691年）
- 鹿島建設（1804年）
- 大成建設（1873年）
- 戸田建設（1881年）
- 大林組（1892年）
- 五洋建設（1896年）
- 熊谷組（1898年）
- 高松コンストラクショング（1917年）
- 東亜建設工業（1920年）
- 日揮HD（1928年）
- 長谷工コーポレーション（1937年）
- 西松建設（1937年）
- 千代田化工建設（1948年）
- 大和ハウス（1955年）
- 積水ハウス（1960年）
- 大東建託（1974年）
- 三井住友建設（2003年）
- 安藤・間（2013年）

経常利益率と創業年数の関係

10年の平均経常利益率と創業年数の関係



標準偏差と創業年数の関係

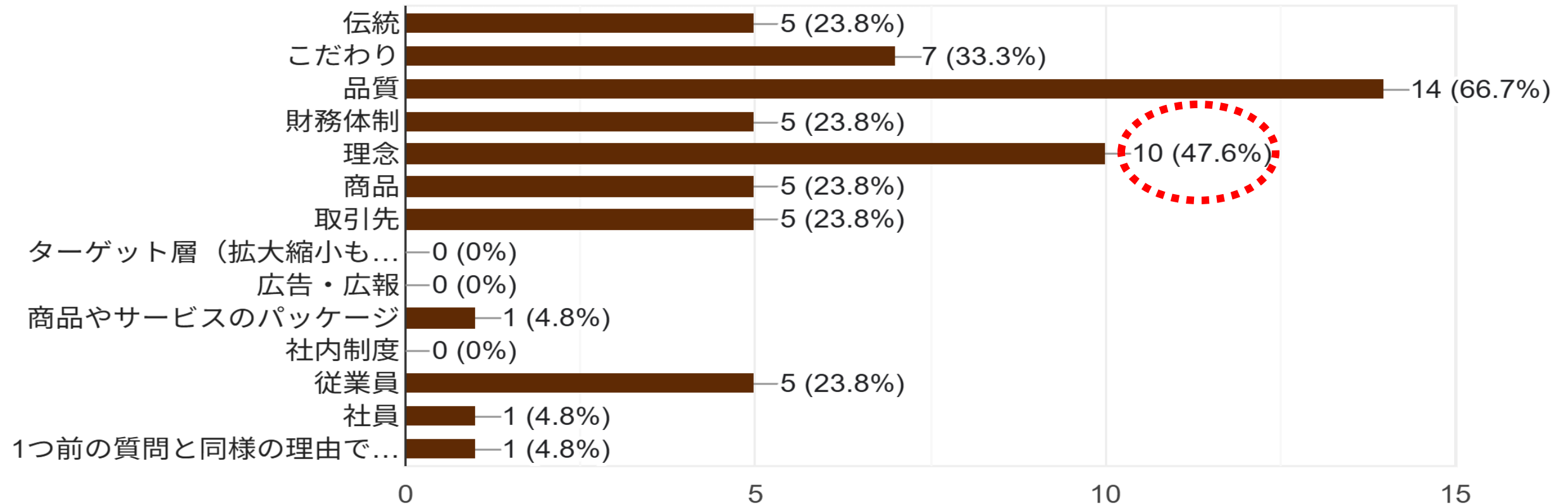


長寿の秘訣についてのアンケート

当ゼミで行ったアンケート

事業を継続していくためにこれからも守っていくべ...考えるものを選択してください（最大3つまで）

21件の回答



不易

仮説	根拠	結果
①価値観や判断基準が明確になる	「企業の理念や担当業務の意義を理解し、組織風土に好感を持つ社員ほど、仕事に対する活力や熱意が高い」	経営理念は 企業存続の根本 である
②関係性が強固になる	「一般的な企業との違いは、理念に対しての強さや深さがしっかりと行動に表れているところである。」	未来の企業存続を支える 、企業にとって不可欠な戦略的な行動

流行

	①事業戦略（流行への適応）について	②組織・人材（変化を実行する力）について	③経営手法	結果
タキヒヨー	・時代に合わせた変化（SDGsを意識した経営など） ・製品・ブランド戦略の再構築 ・差別化・独自戦略の推進	・経営理念、従業員の目標が明確で会社全体で同じ方向を向けた	・赤字部門の撤退で重荷を外したこと ・株価意識や、株主還元との整合性の意識強化	リバイタルプランという明確な目標を立てた結果、赤字から黒字への転換
デンソー	・日本の社会・市場動向を正確に把握している ・顧客や時代のニーズに即した戦略を立案・実行している	・社員一人ひとりが会社の方向性を理解できる仕組みを構築 ・人づくり（リスクリング）を重視	・デジタル化を推進して、グローバルな会社ができている	2030年長期構想に向けて2025年長期戦略を立てるなどプランに向けて中期報告などPDCAサイクルをしながら成長している。

老舗企業の危機の乗り越え方

経済危機がもたらす影響

オイルショック、世界恐慌、バブル崩壊…etc

経営資源・財務	売り上げ減少・資金繰り悪化
人材・雇用	雇用の見直し、モチベーション
組織運営・戦略	経営戦略の転換、リスク管理強化
市場の変化	消費行動の変化、取引先リスク

避けられないが、対応力が問われる危機

老舗企業は守る伝統と変える勇気のバランスが難しい

事例 タキヒヨー株式会社

オイルショックと構造改革



- 不振部門縮小や収益集中
- ビル売却などの資産整理
- 経営哲学『客六自四』
＝信頼重視の経営

事例を通じた分析とまとめ

危機を乗り越える2つの鍵

- ①短期＜長期、信頼を優先する姿勢
- ②何を守り、何を変えるか見極める力

- ・経済危機は「当たり前」が「当たり前ではなくなる」
→企業にとっての分かれ道
- ・「当たり前を疑い、よりよくしていくために考える」
- ・伝統を守りつつ、進化していく

参照資料一覧

- スライド8：帝国データバンク（2024/10/24 最終掲載）
- データ：中小企業庁（2021年度）
- 長寿（企業）http://gku-repository.gku.ac.jp/bitstream/11207/168/1/ronshu_49%282-3%29_001_OGATA_OGURA.pdf
- 永続（企業）[永続 意味 - 検索](#)
- レガシー（企業）[「レガシー」とはどういう意味？言葉の由来や2つの意味、使い方と例文を紹介 | Oggi.jp](#)
- 参照：[世界の長寿企業ランキング。創業100年企業、日本企業が50%を占める 2022年版100年企業＜世界編＞ | 周年事業ラボ | 日経BPコンサルティング](#)

第1部_老舗企業の長寿の知恵

研究報告：

「～未来へつなぐ老舗企業の知恵～」

パネルディスカッション 【第1部】

第一部

時代と共に 変えたもの・守り抜いたもの

登壇企業：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



登壇者紹介

タキヒヨー株式会社



サステナブルPRチーム

もり

やすとも

森 康智 様

〈会社概要〉

1751年創業の繊維商社。

名古屋を拠点に繊維製品の企画・製造・販売を行い、年間約5,000万着のアパレル製品を供給。

「サステナブルソリューションカンパニー」として、異業種を含めた協業による持続可能な取組みに注力。

リンナイ株式会社



管理本部 広報・IR部 部長
ひぐち てつや

樋口 哲也 様

〈会社概要〉

1920年、内藤秀次郎と林兼吉により
中川運河堀止め付近に「林内商会」を創業。
二人の名前の一部をとって「林内」を社名とした。
現在は、ガス機器を中心とした総合熱機器メーカー
として、50を超えるグループ会社、世界20カ国に
拠点を展開、80カ国以上に販売している。

春日井製菓株式会社



おかしな実験室

たかぎ

ひろゆき

高木 宏幸 様

〈会社概要〉

1928年に愛知県名古屋市で創業。

キャンディ、ラムネ、こんぺいとう、豆菓子など幅広い年齢層に支持される菓子を手掛けるメーカー。

「つぶグミ・キシリクリスタル・黒あめ・ミルクの国グリーン豆」等、ロングセラーのお菓子を製造。

経営理念は「おいしくて、安心して多くの人に愛され続けるお菓子作り」

株式会社堀商店



専務取締役職

ほり

しんたろう

堀 新太郎 様

〈会社概要〉

1950年創業、名古屋を拠点に子ども向けイベント
景品を中心に仕入販売。

2002年にスタートしたECが売上の85%を占める。
水鉄砲対戦「ポイポイバトラー」の普及、
市街回遊イベント「名古屋ハロウィンラリー」等
子ども達の笑顔を作る活動を積極的に行う。

愛知大学辻ゼミ生

経済学部4年生

堤 太佑（つつみ だいすけ）

経済学部3年生

大河内 正俊（おおこうち まさとし）

第一部

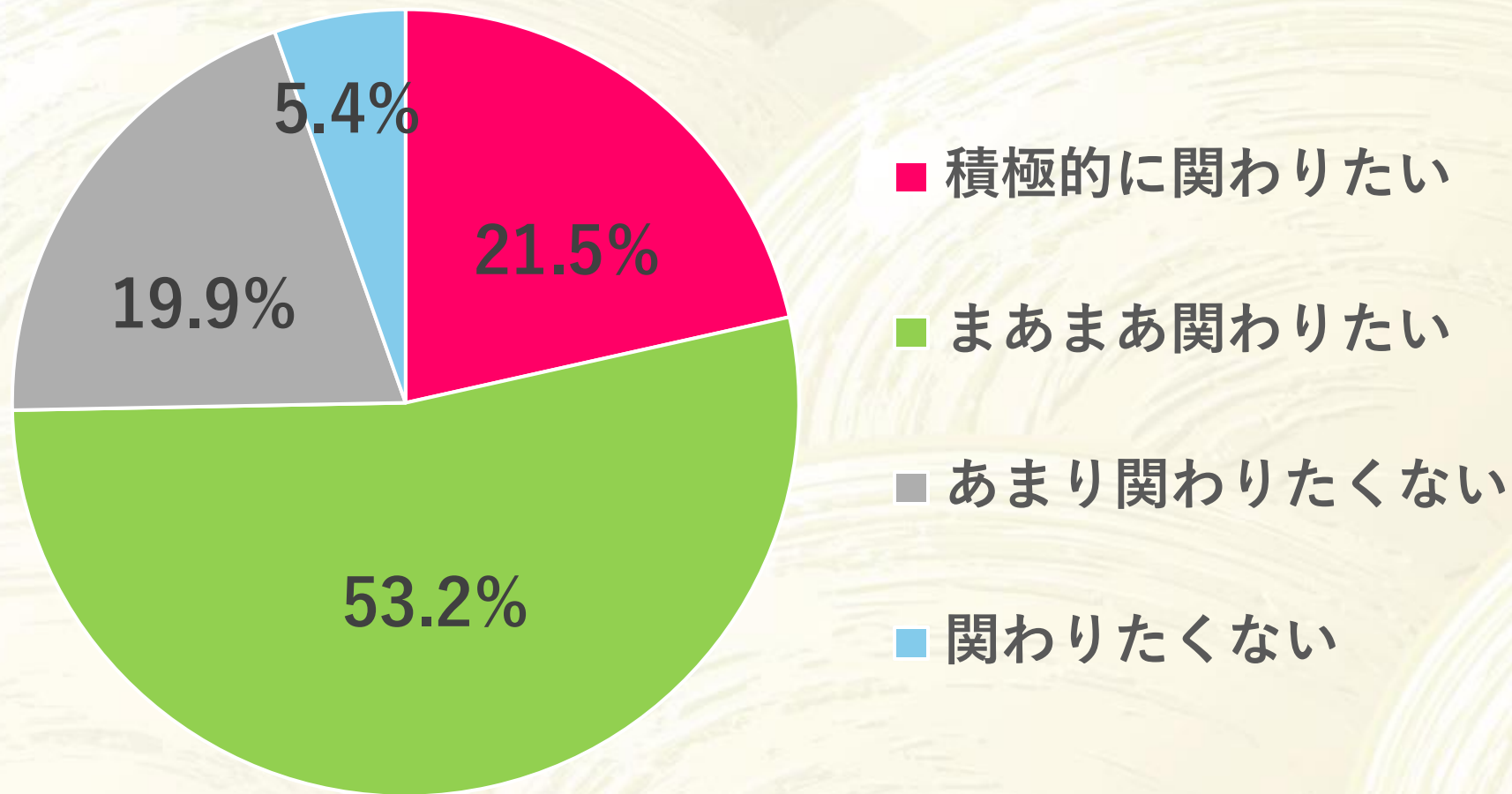
時代と共に 変えたもの・守り抜いたもの

登壇企業：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

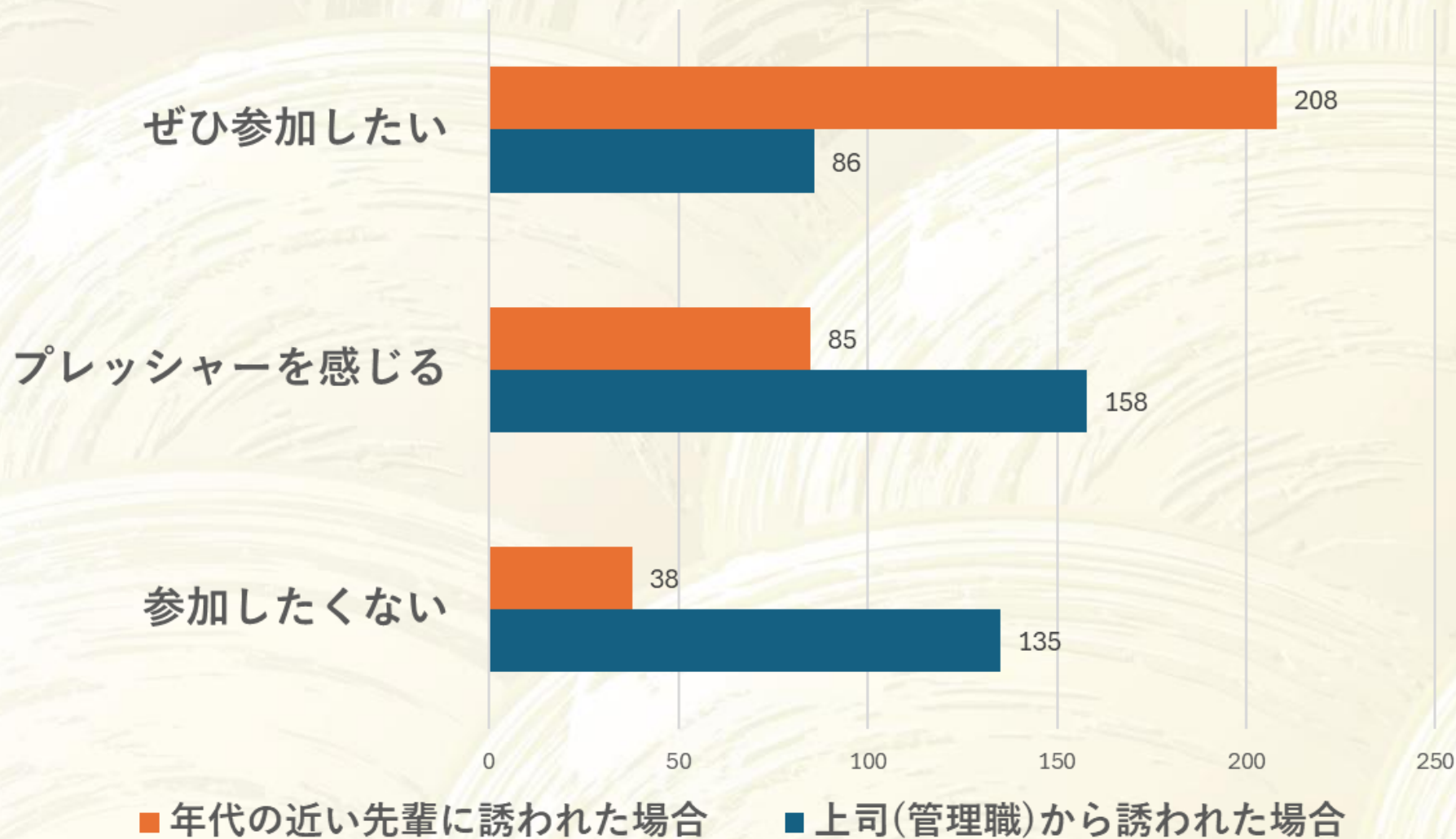
テーマ

**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！？**

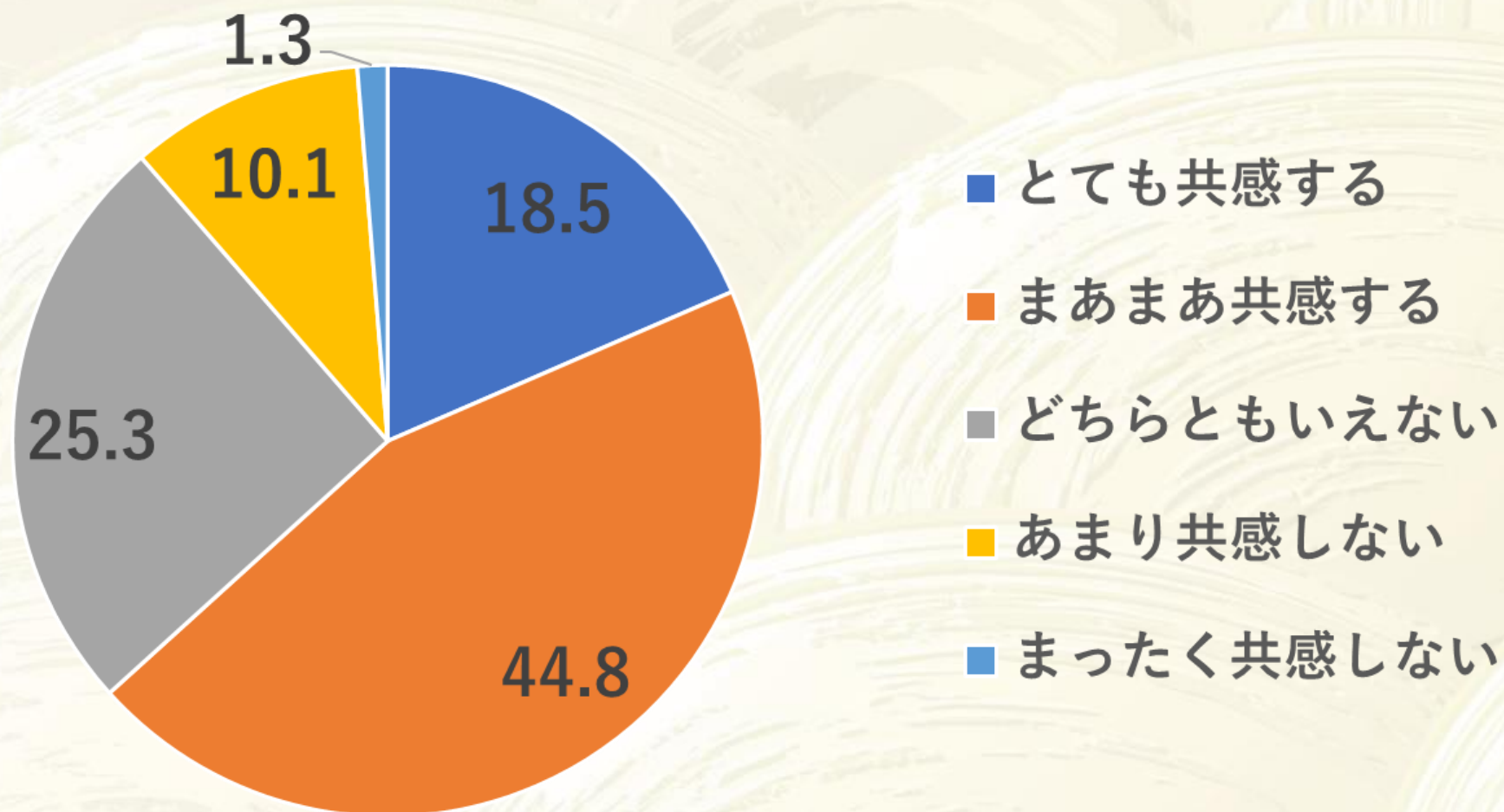
①社内の飲み会や雑談には、どのくらいの関わりを持ちたいですか



②年代の近い先輩、上司(管理職)から飲み会に誘われた場合、どのように感じますか



③ 「静かな退職」 についてどう思いますか



～休憩中～

10分後に再開します。
再開までしばらくお待ちください。

第2部_事業承継と長寿企業

研究報告：
「～分析から見える革新と挑戦～」

後継者問題：なぜ後継者問題が重要なのか

後継者不足による問題

- 伝統や技術の消失
- 地域経済に大きな影響を与える可能性

一般的な老舗企業が直面している後継者問題

- 血族であるべき
- 先代が定めた通りのやり方にこだわる

後継者問題は老舗企業の未来を考える上で**必要不可欠**

後継者問題：事例紹介

- 事例①：株式会社安部製菓様
- 先代の息子さんが社長に就任
- 先代社長が採用した社員が多数を占めていた
→ 社員の意識改革や社内体制を優先的に推進

POINT:現代の組織形態にアップデート

後継者問題：ティール組織視点からの分析

- ・ティール組織のメリット

柔軟な継承が可能に

形式的な後継者だけでなく、組織で後継者を育てる

- ・ティール組織のデメリット

対応できる人材が十分ではない

企業存続の危機に

考察の結果：形式ではなく本質的な継承が可能に

後継者問題：今後の老舗企業の継承

- 常に時代に合わせてアップデートし続けられるかが大切
- そのためには、、、
継承選定では、企業の価値観と理念への共感を基準に行う
新体制を取り入れる
Ex.安部製菓様
自身の子供に継ぎたいと思ってもらえるよう会社を整える

現代の価値観や形態に変化させていくことがカギ

パネルディスカッション 【第2部】

第二部

家族経営の事業承継

テーマ 家族間コミュニケーションがもたらす影響

講演者：打田教授、田端教授

登壇企業：株式会社堀商店、株式会社エス・エヌ・テー
株式会社林商店



登壇者紹介

愛知大学



経済学部教授

うちだ

いちひろ

打田 委千弘 様

〈専門分野〉

計量経済学、金融システム論、経済データ分析の講義を行う。

研究分野は、応用計量経済学、金融論。

近年の主な研究は、沖縄県や東海地方を中心に事業承継に関する理論・実証分析を行う。

愛知大学



経済学部教授

たばた

かつし

田端 克至 様

〈専門分野〉

アメリカ経済論、ヨーロッパ経済論、Economics
の講義を行う。

研究分野は、国際金融論、オープン・マクロ経済
近年の研究は、物理学者の蔵本由紀 京大元教授
が発案した蔵本モデルを用いて、国際金融市場の
Roubus,yet,Fragile（頑強だが、突然、不安定）現象
の解析を行う。この研究で、世界金融会議
から2025年最優秀研究賞を受賞。

株式会社堀商店



専務取締役

ほり

しんたろう

堀 新太郎 様

〈会社概要〉

1950年創業、名古屋を拠点に子ども向けイベント
景品を中心に仕入販売。

2002年にスタートしたECが売上の85%を占める。
水鉄砲対戦「ポイポイバトラー」の普及、
市街回遊イベント「名古屋ハロウィンラリー」等
子ども達の笑顔を作る活動を積極的に行う。

株式会社エス・エヌ・テー



取締役

しのだ

篠田

事業企画

ともか

朋香

様

〈会社概要〉

1916年創業。新聞を中心とした古紙リサイクル。
2020年よりインターン事業

【Spread Circulation SNT】

学生×企業×地域のプラットフォームを立ち上げ、
毎年9月に学生主催の『アートな工場祭』を開催。
学生と共に《環境》について発信し続けている。

株式会社 林商店



代表取締役社長

はやし ひろなり

林 啓成 様

〈会社概要〉

メンズセレクトショップ運営。

名古屋を拠点に、メンズファッションのオンラインショップ事業と福祉事業を展開。

男性用オールインワン化粧水やぽっちゃり体型専用ウェア等、新しい価値を持つアイテムを開発。時代に合わせたプロダクト創りに挑戦し続けている。

YouTube番組『オクテットメンズファッションチャンネル』を通じて、ファッションを軸に「日本の男性を元気にする」という想いを全国へ発信し続けている。

ディスカッション中...



～老舗企業シンポジウム～

「伝統を守りながら、どう革新を続けるか」

愛知大学経済学部辻ゼミ
タキヒヨー株式会社
リンナイ株式会社
株式会社堀商店
春日井製菓株式会社
株式会社エス・エヌ・テー
株式会社林商店 71

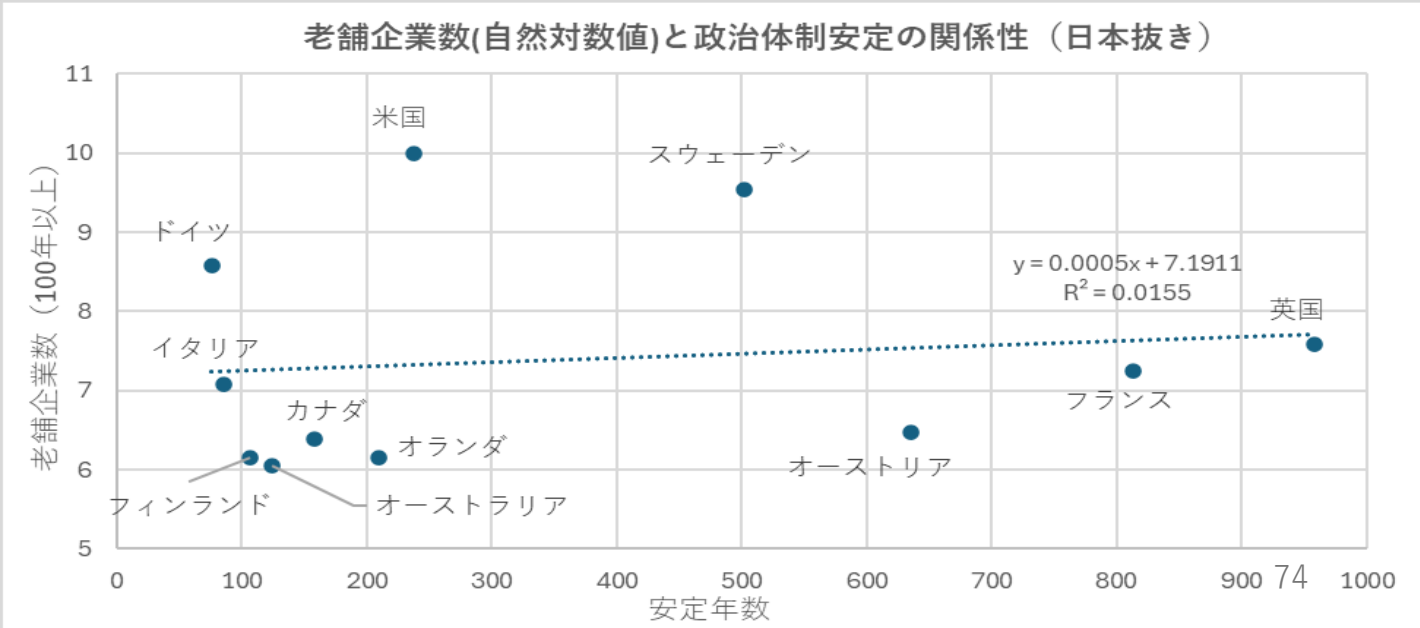
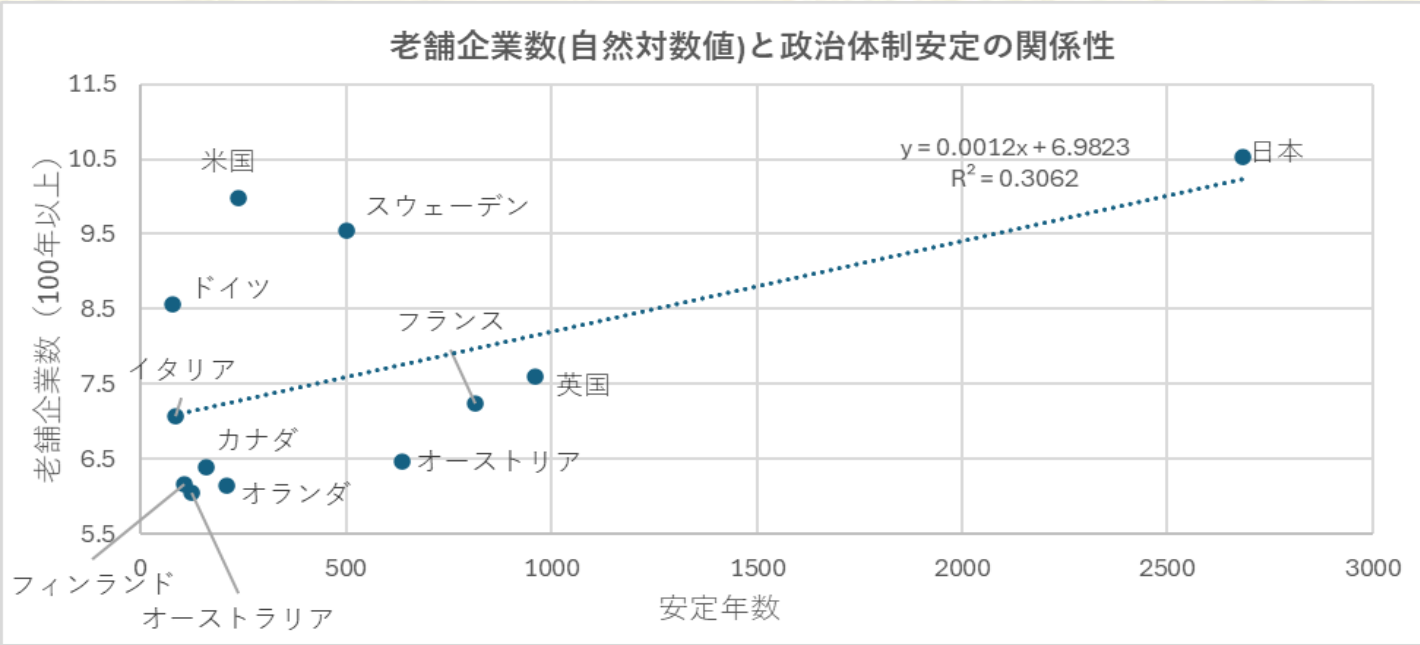
**本日はシンポジウムにご参加いただき誠に
ありがとうございました**

参照スライド

発表の中で省略した資料または内容を使用しなかった資料を参考として以下に掲載します。

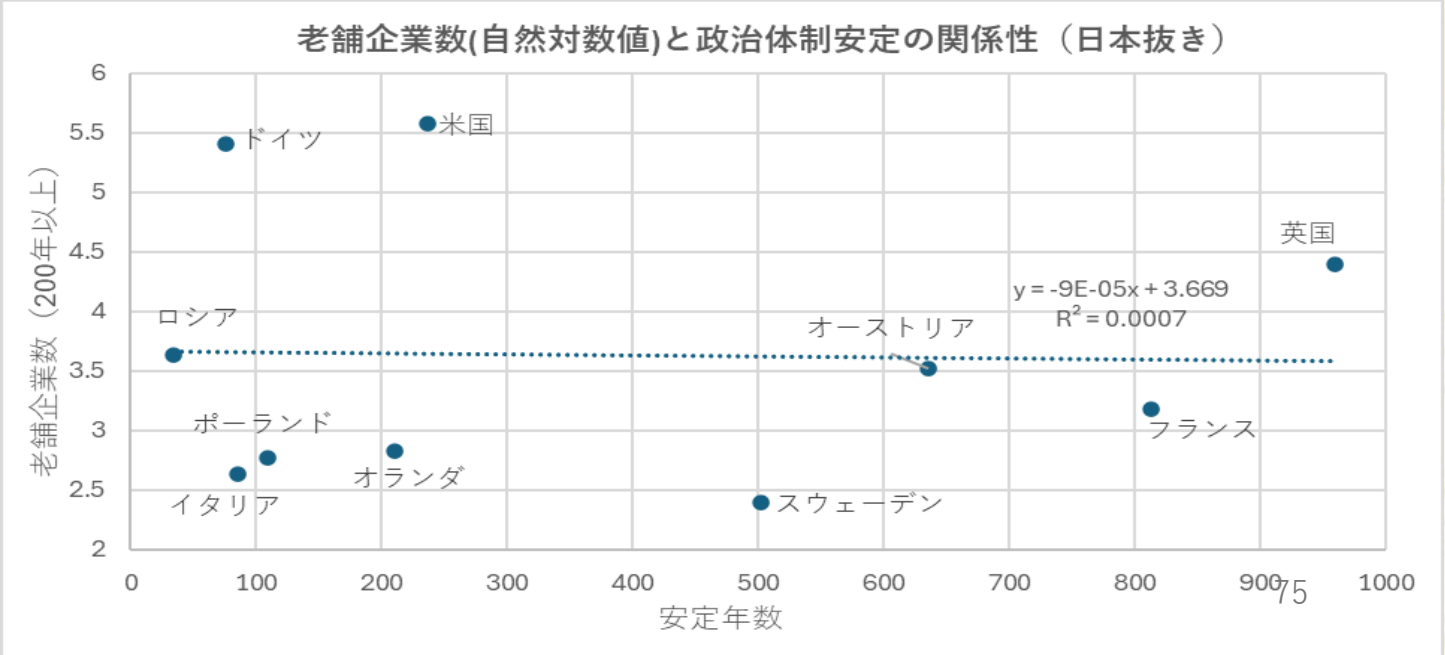
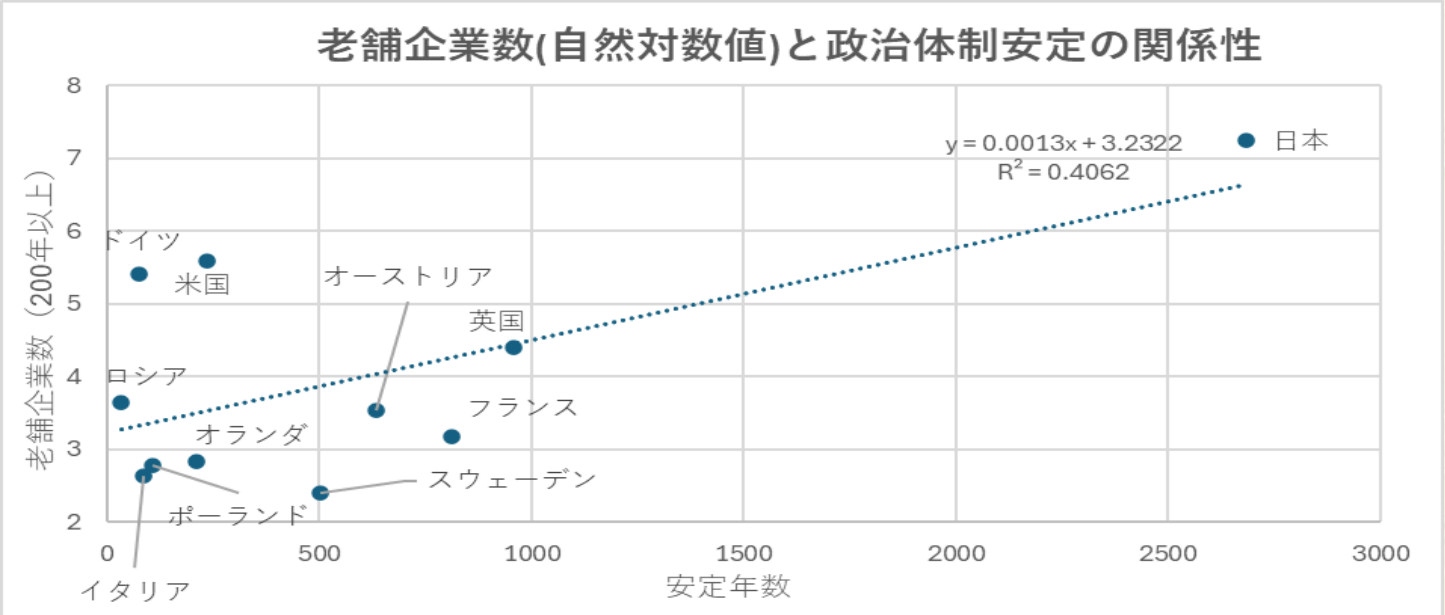
国の政治体制の安定性と老舗企業数（創業100年以上）

国名	老舗企業数	安定年数
日本	37085	2685
米国	21822	237
スウェーデン	13997	502
ドイツ	5290	76
英国	1984	959
フランス	1400	813
イタリア	1182	85
オーストリア	649	636
カナダ	594	158
フィンランド	474	106
オランダ	467	210
オーストラリア	425	124



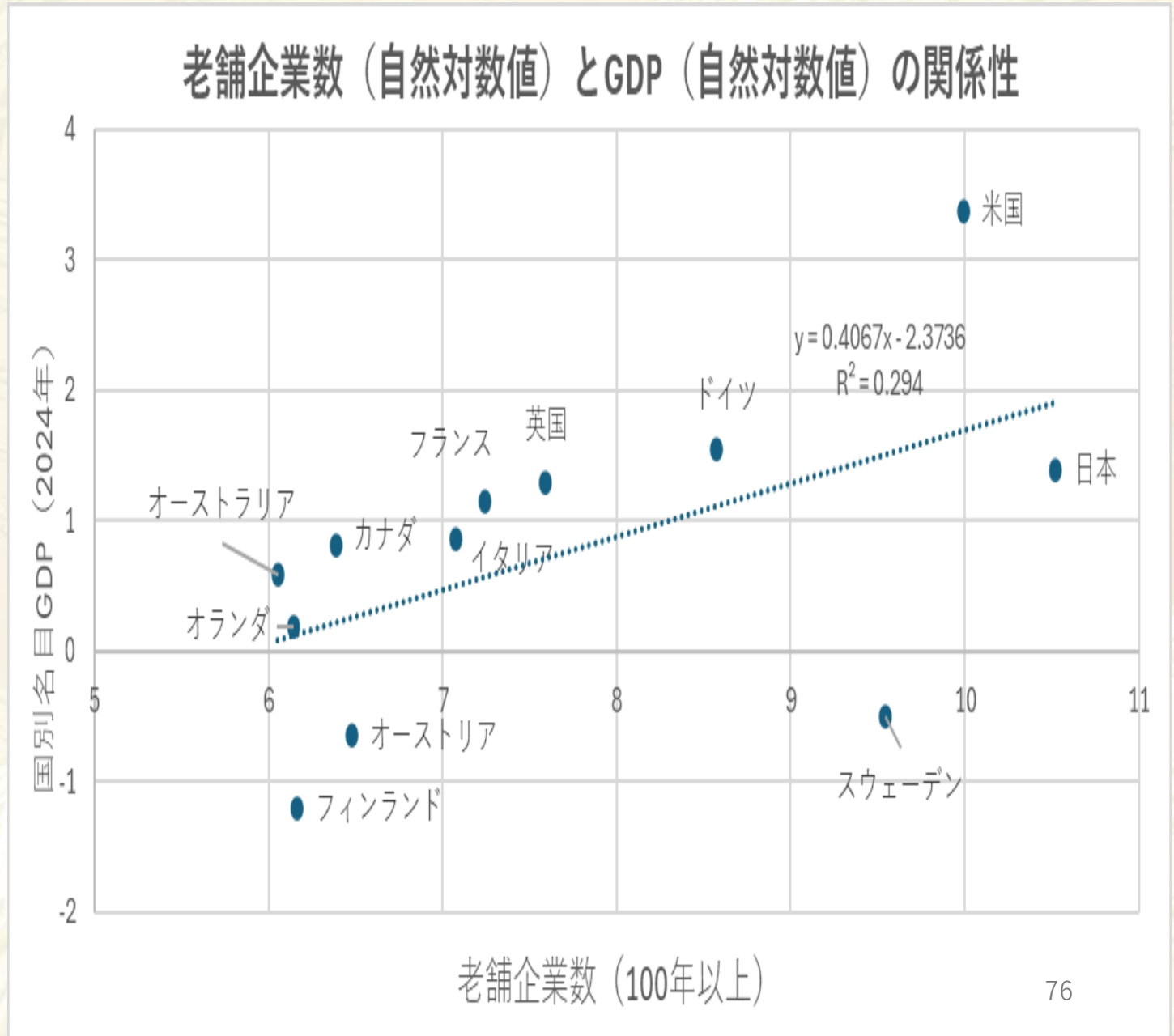
国の政治体制の安定性と老舗企業数（創業200年以上）

国名	老舗企業数	安定年数
日本	1388	2685
米国	265	237
ドイツ	223	76
英国	81	959
ロシア	38	34
オーストリア	34	636
フランス	24	813
オランダ	17	210
ポーランド	16	109
イタリア	14	85
スウェーデン	11	502



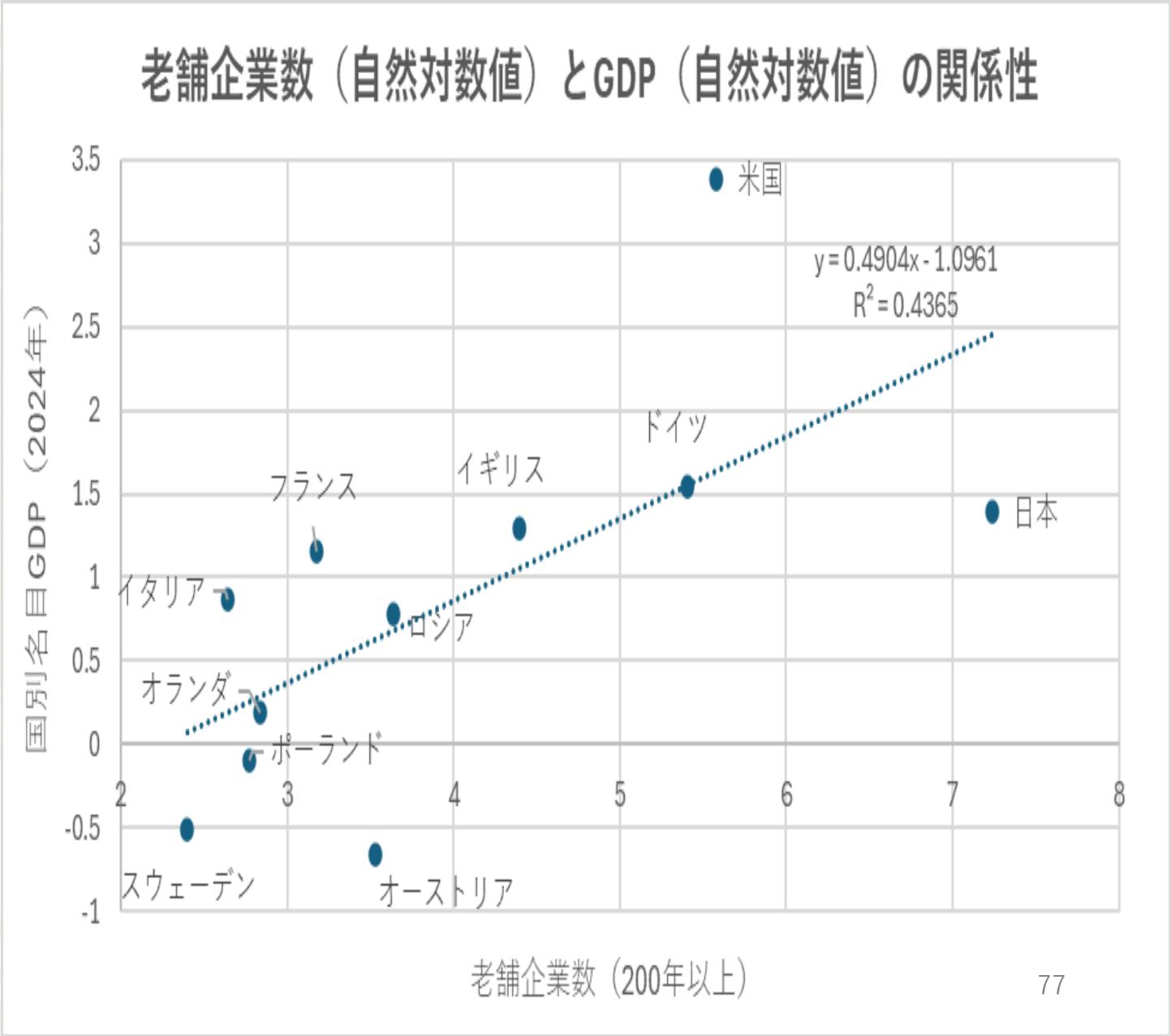
経済規模（GDP）と老舗企業数（創業100年以上）

国名	老舗企業数	名目GDP (単位：兆ドル)
日本	37085	4.02
米国	21822	29.3
スウェーデン	13997	0.6
ドイツ	5290	4.68
英国	1984	3.64
フランス	1400	3.16
イタリア	1182	2.37
オーストリア	649	0.52
カナダ	594	2.24
フィンランド	474	0.3
オランダ	467	1.21
オーストラリア	425	1.8



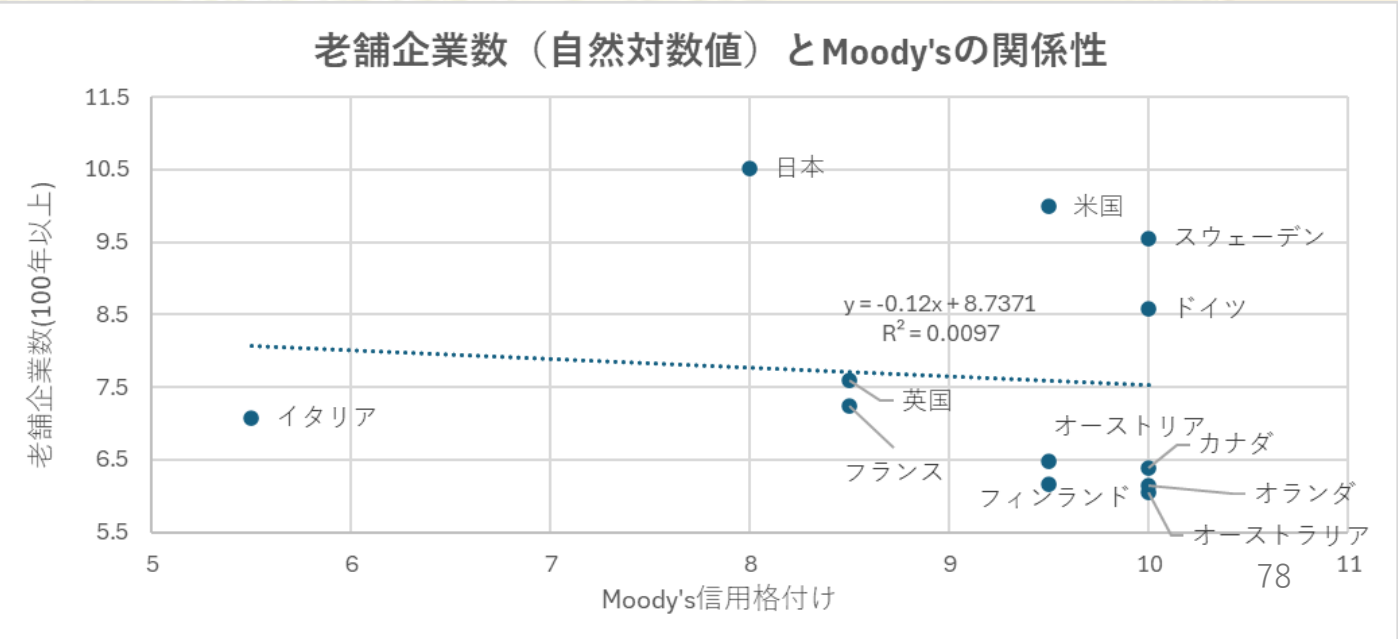
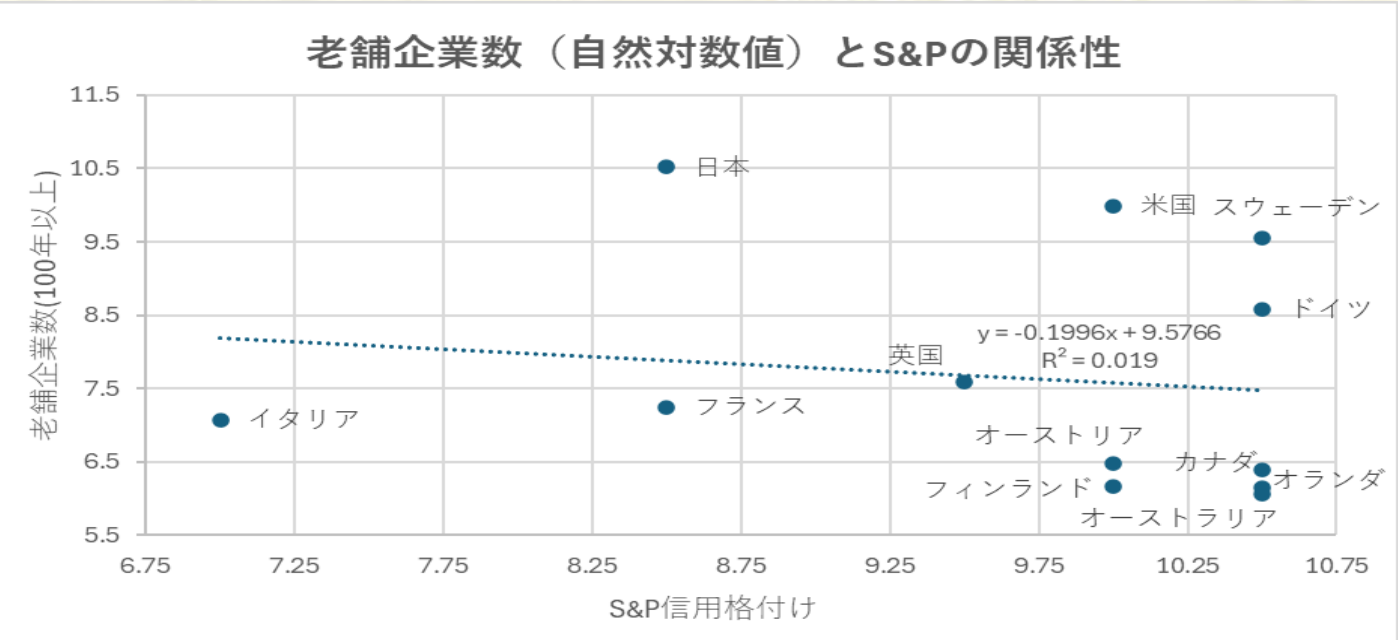
経済規模（GDP）と老舗企業数（創業200年以上）

国名	老舗企業数	名目GDP (単位：兆ドル)
日本	1388	4.02
米国	265	29.3
ドイツ	223	4.68
英国	81	3.64
ロシア	38	2.17
オーストリア	34	0.52
フランス	24	3.16
オランダ	17	1.21
ポーランド	16	0.91
イタリア	14	2.37
スウェーデン	11	0.6



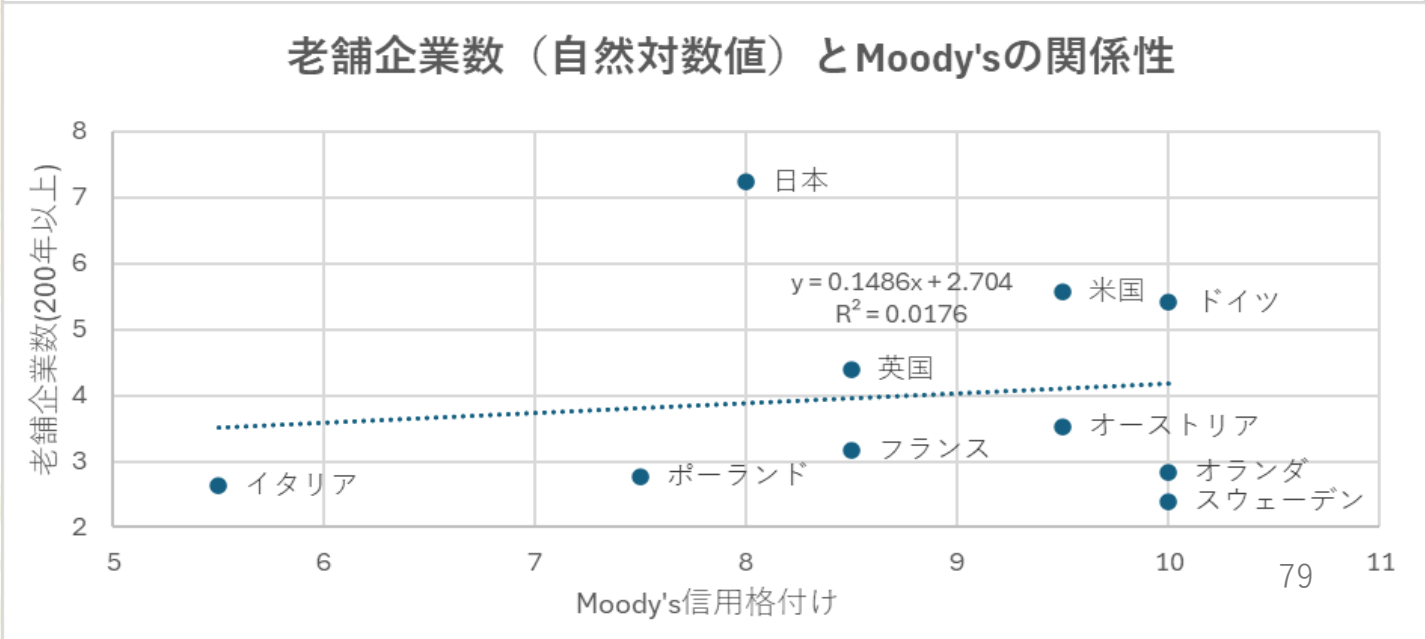
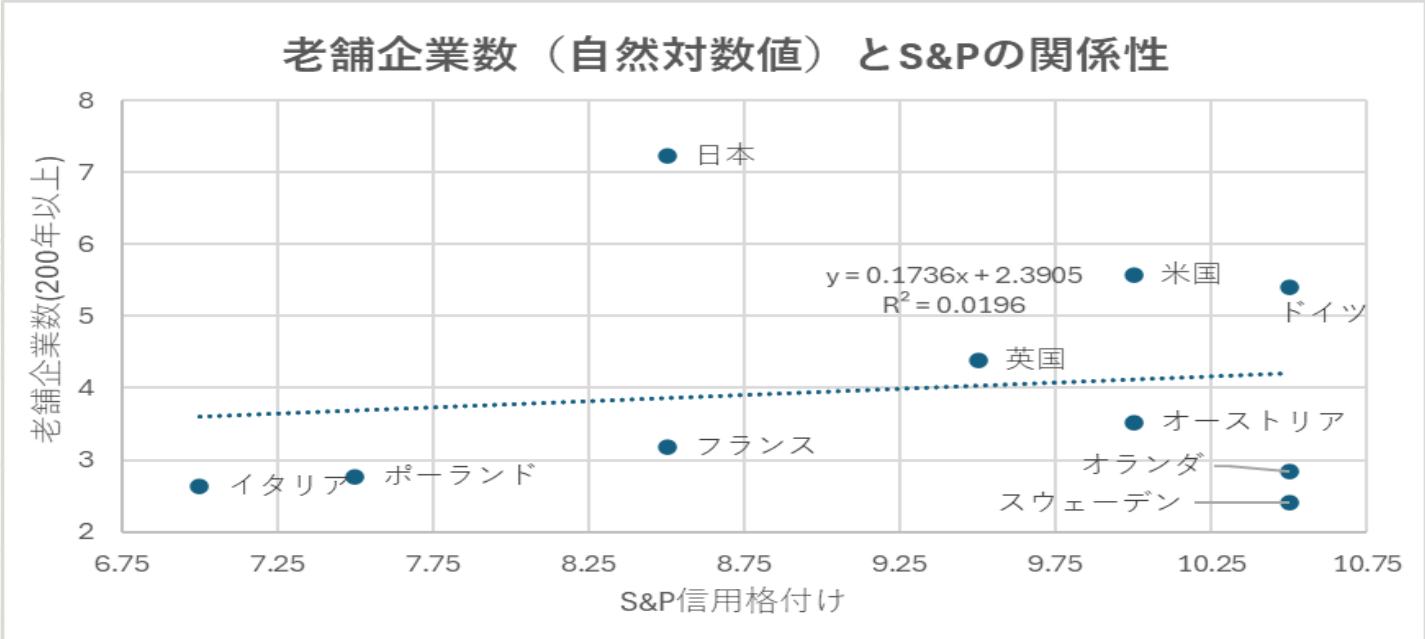
国債の信用格付けと老舗企業数（創業100年以上）

国名	老舗企業数	S&P（数値化）	Moody's（数値化）
日本	37085	A+(8.5)	A1(8)
米国	21822	AA+(10)	Aa1(9.5)
スウェーデン	13997	AAA(10.5)	Aaa(10)
ドイツ	5290	AAA(10.5)	Aaa(10)
英国	1984	AA(9.5)	Aa3(8.5)
フランス	1400	A+(8.5)	Aa3(8.5)
イタリア	1182	BBB+(7)	Baa3(5.5)
オーストリア	649	AA+(10)	Aa1(9.5)
カナダ	594	AAA(10.5)	Aaa(10)
フィンランド	474	AA+(10)	Aa1(9.5)
オランダ	467	AAA(10.5)	Aaa(10)
オーストラリア	425	AAA(10.5)	Aaa(10)



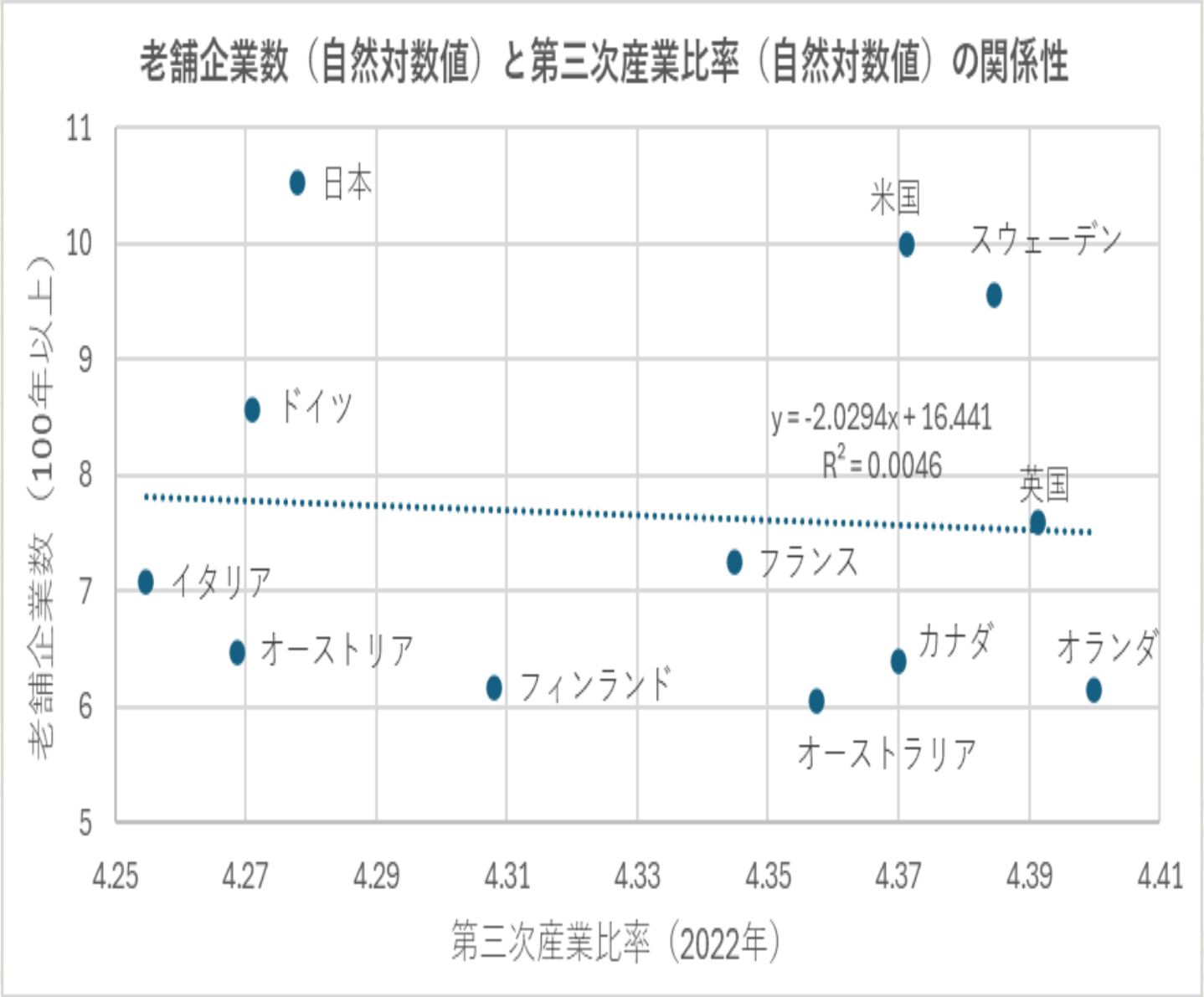
国債の信用格付けと老舗企業数（創業200年以上）

国名	老舗企業数	S&P (数値化)	Moody's (数値化)
日本	1388	A+(8.5)	A1(8)
米国	265	AA+(10)	Aa1(9.5)
ドイツ	223	AAA(10.5)	Aaa(10)
英国	81	AA(9.5)	Aa3(8.5)
オーストリア	34	AA+(10)	Aa1(9.5)
フランス	24	A+(8.5)	Aa3(8.5)
オランダ	17	AAA(10.5)	Aaa(10)
ポーランド	16	A-(7.5)	A2(7.5)
イタリア	14	BBB+(7)	Baa3(5.5)
スウェーデン	11	AAA(10.5)	Aaa(10)



産業の高度化と老舗企業数（創業100年以上）

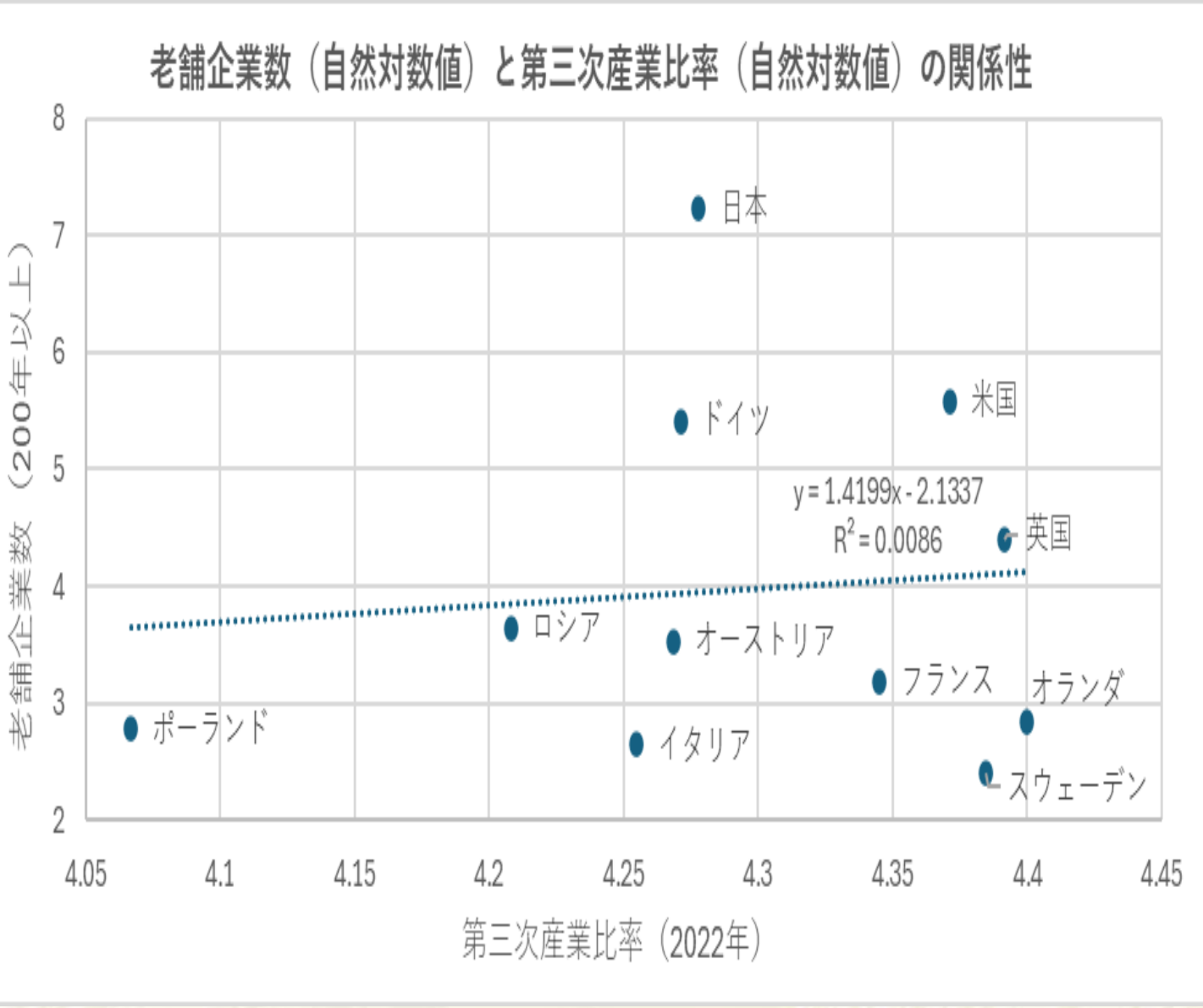
国名	老舗企業数	第三次産業比率 (単位：%)
日本	37085	72.09
米国	21822	79.14
スウェーデン	13997	80.21
ドイツ	5290	71.6
英国	1984	80.75
フランス	1400	77.08
イタリア	1182	70.44
オーストリア	649	71.43
カナダ	594	79.04
フィンランド	474	74.3
オランダ	467	81.44
オーストラリア	425	78.05



※ペティクラークの法則に基づく国の発展レベル（第三次産業比率）が高いと老舗企業数は多い⁸⁾

産業の高度化と老舗企業数（創業200年以上）

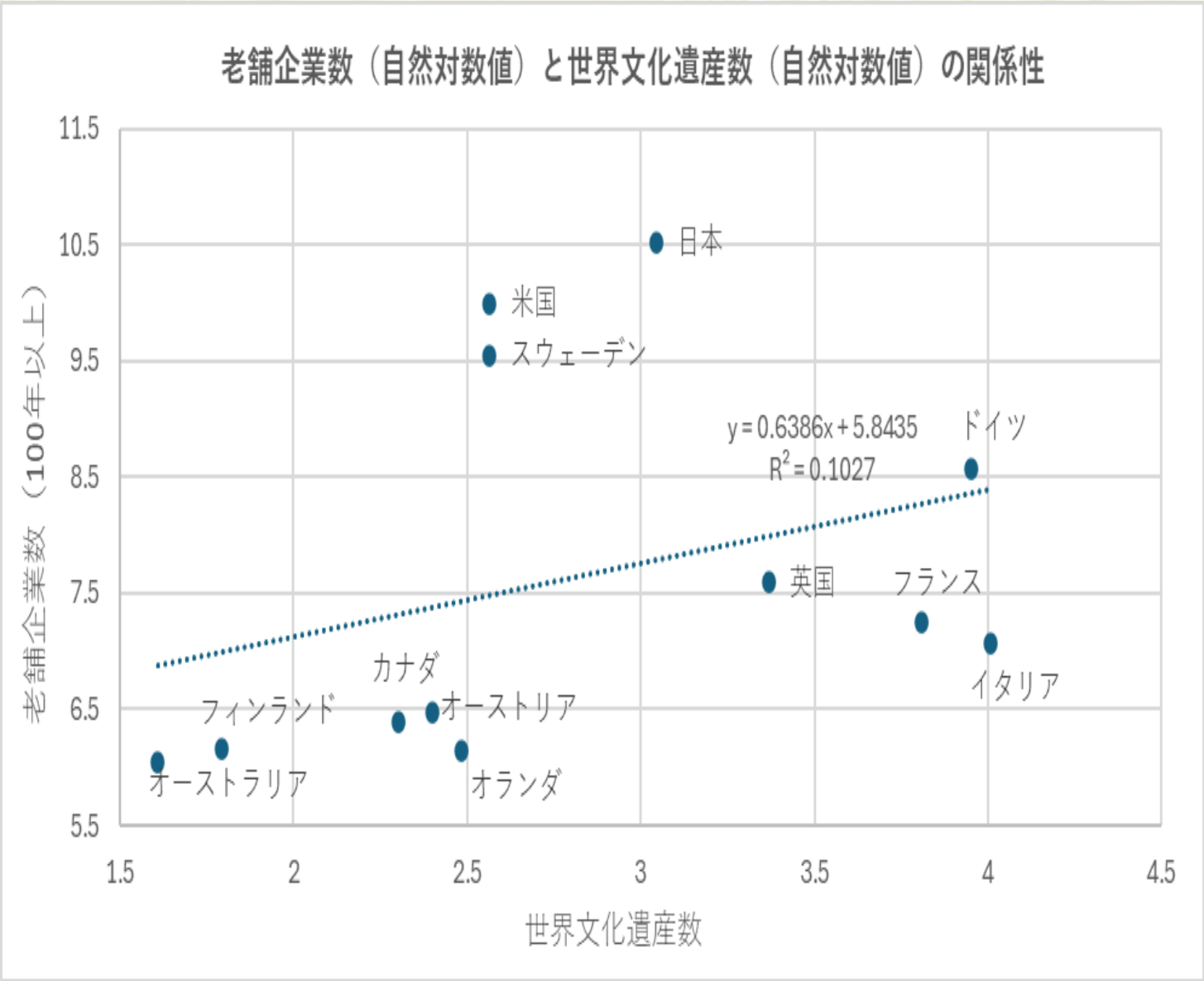
国名	老舗企業数	第三次産業比率 (単位：%)
日本	1388	72.09
米国	265	79.14
ドイツ	223	71.6
英国	81	80.75
ロシア	38	67.22
オーストリア	34	71.43
フランス	24	77.08
オランダ	17	81.44
ポーランド	16	58.37
イタリア	14	70.44
スウェーデン	11	80.21



※ペティクラークの法則に基づく国の発展レベル（第三次産業比率）が高いと老舗企業数は多い？¹

世界文化遺産の保持数と老舗企業数（創業100年以上）

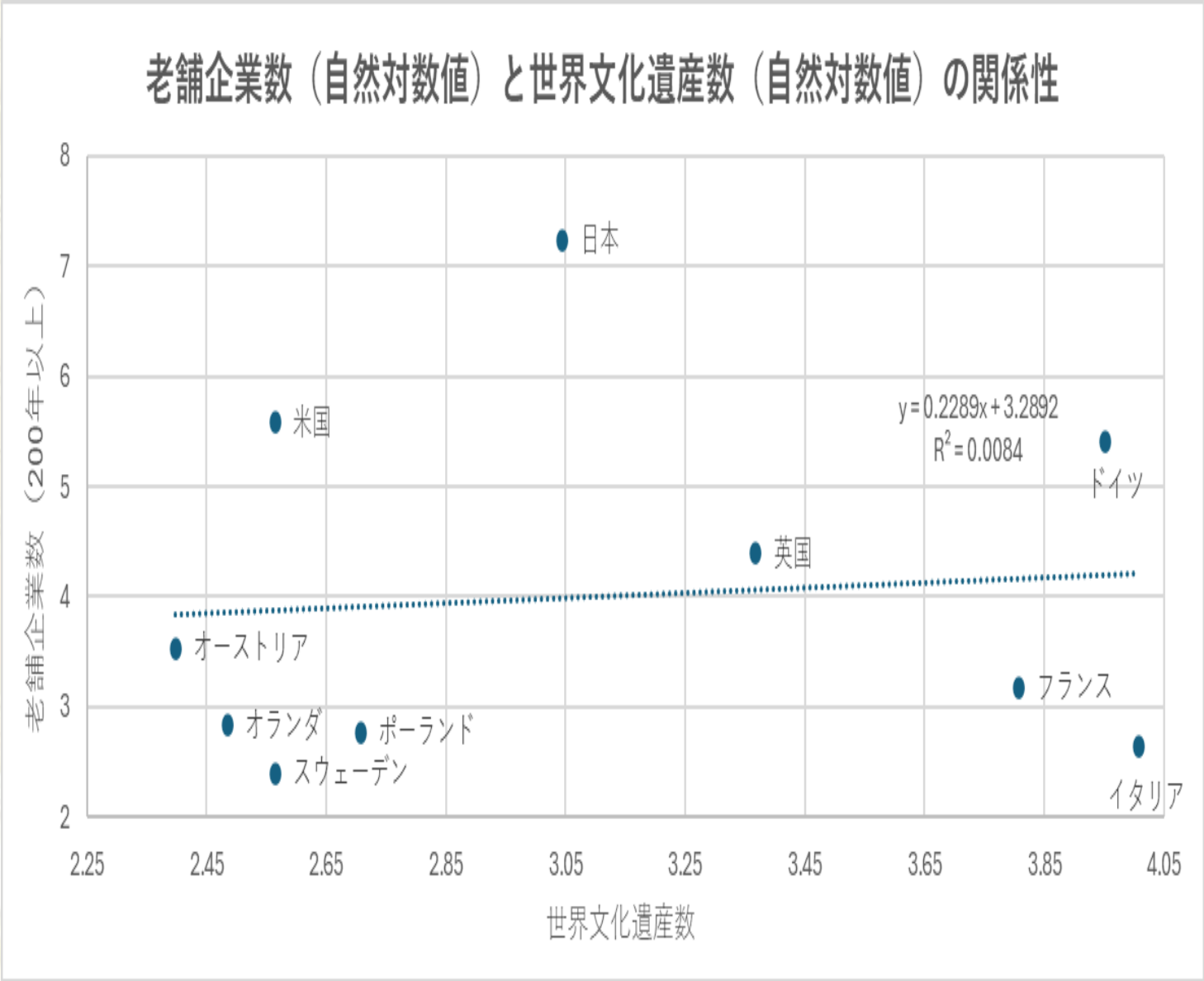
国名	老舗企業数	世界文化遺産
日本	37085	21
米国	21822	13
スウェーデン	13997	13
ドイツ	5290	52
英国	1984	29
フランス	1400	45
イタリア	1182	55
オーストリア	649	11
カナダ	594	10
フィンランド	474	6
オランダ	467	12
オーストラリア	425	5



※世界文化遺産が多いと老舗企業数が多い？ 82

世界文化遺産の保持数と老舗企業数（創業200年以上）

国名	老舗企業数	世界文化遺産
日本	1388	21
米国	265	13
ドイツ	223	52
英国	81	29
オーストリア	34	11
フランス	24	45
オランダ	17	12
ポーランド	16	15
イタリア	14	55
スウェーデン	11	13



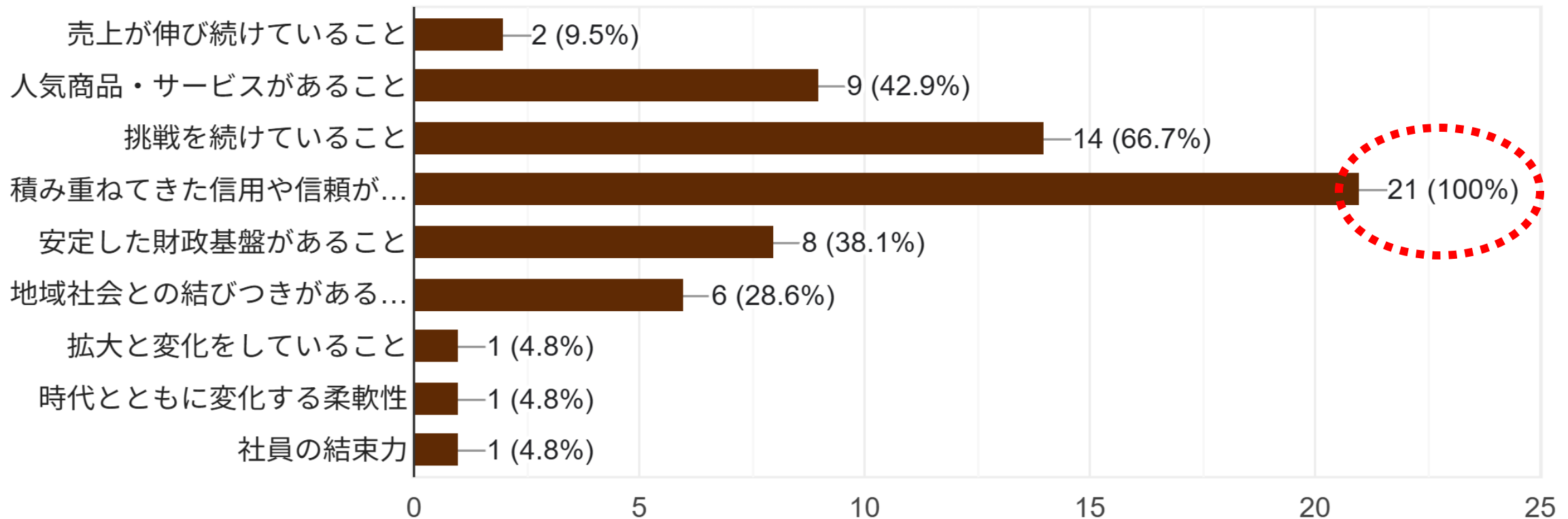
※世界文化遺産が多いと老舗企業数は多い？ 83

長寿の秘訣についてのアンケート

当ゼミで行ったアンケート

長年事業を続けられている要因に当てはまるもの選択してください（最大3つまで）

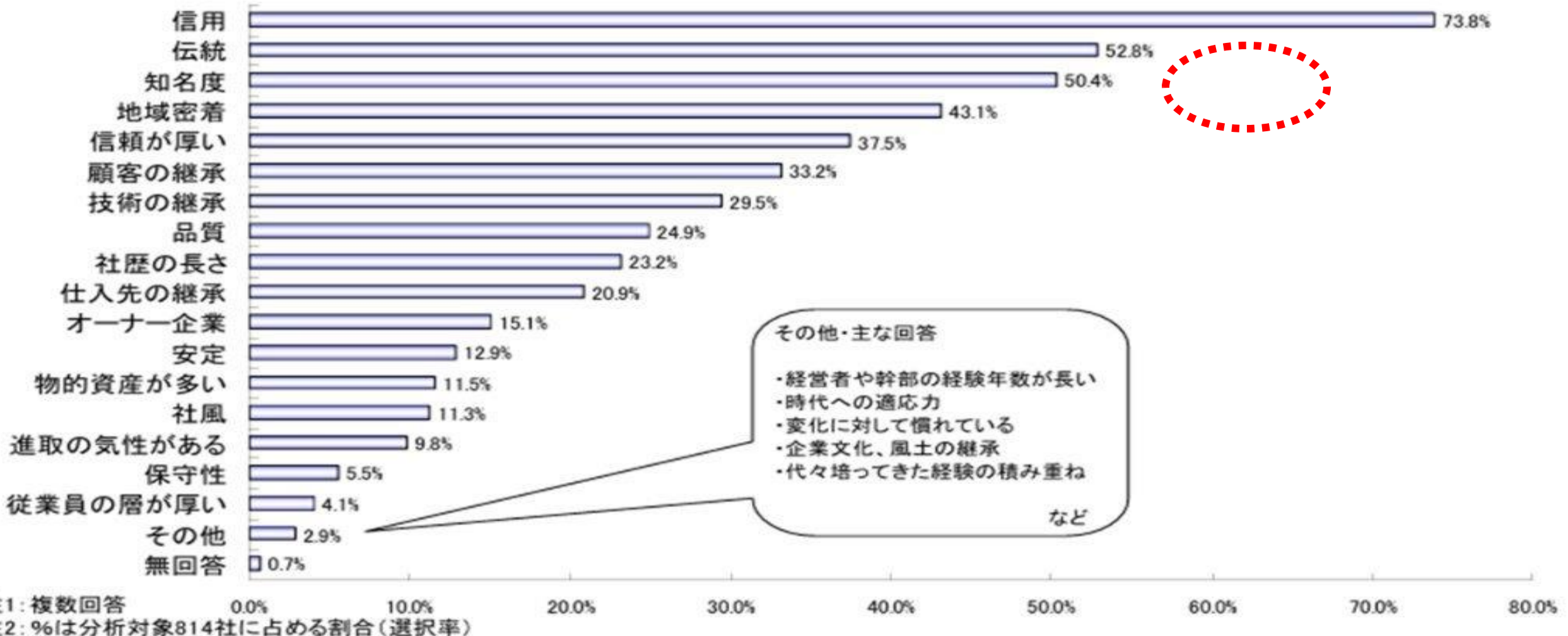
21件の回答



長寿の秘訣についてのアンケート

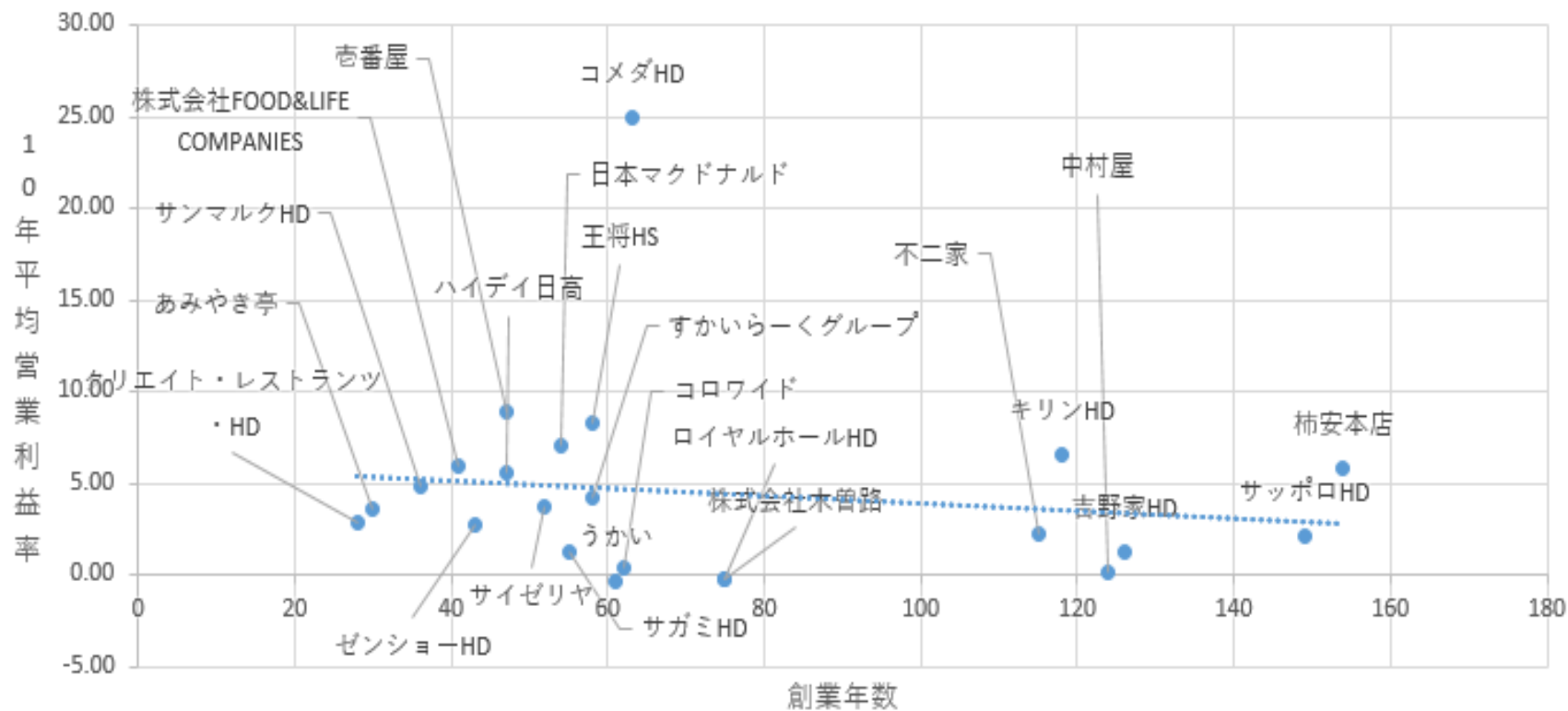
帝国データバンクの資料(2008)

図3 老舗の強み



営業利益率と創業年数

10年の平均営業利益率と創業年数の関係



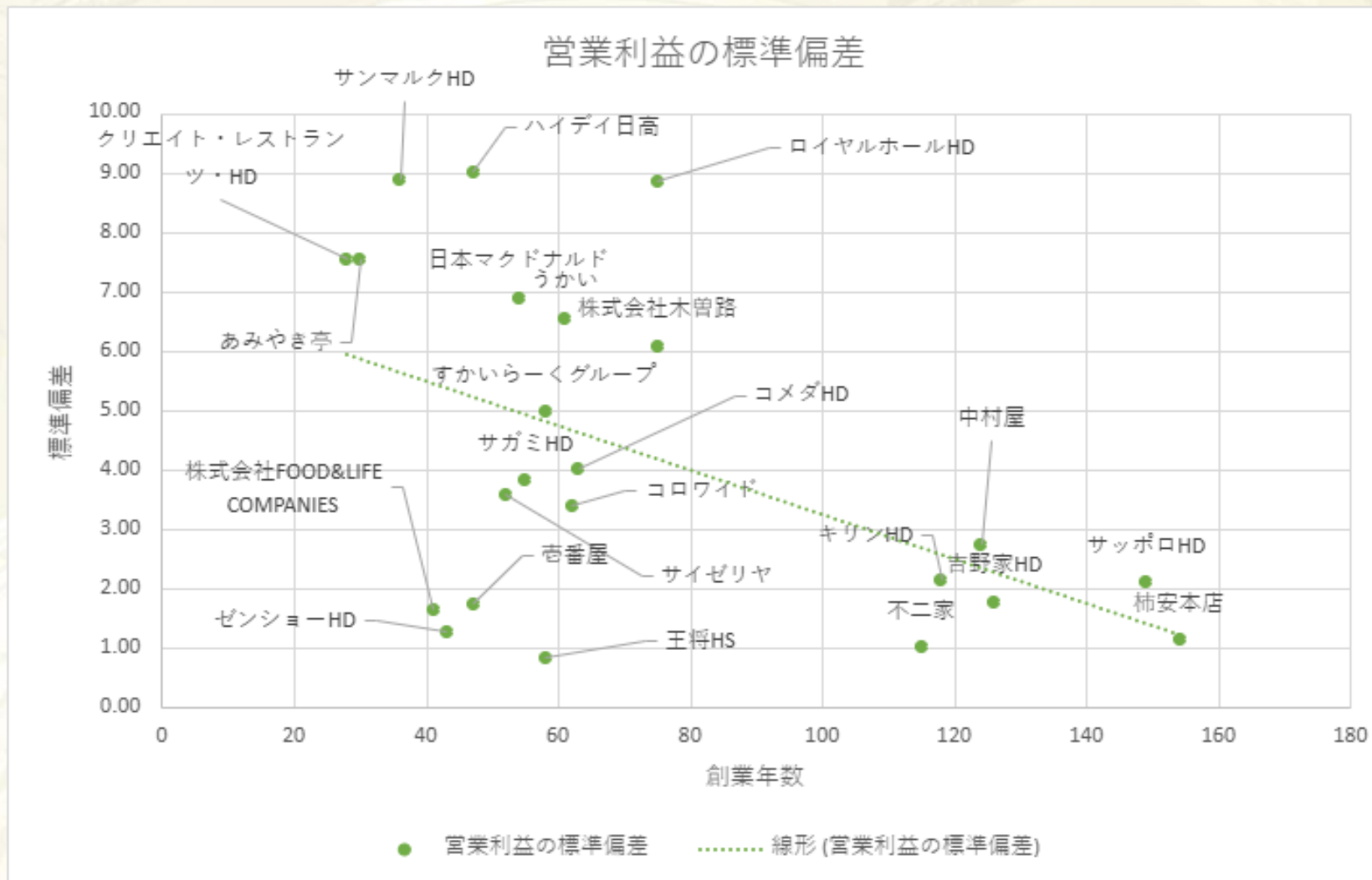
年数が長いほど営業利益率が低い傾向にあることが判明した。



利益率が低いのになぜ存続することができるのか？

営業利益率の標準偏差（利益安定度）

また、標準偏差を用いて、利益率の安定度を調べた。



創業年数が長いほど、標準偏差は安定傾向にあった



営業利益の変動が少ない



老舗企業ほど安定した収益を得ているのではないか

吉野家HDの直近の成長

売上営業利益率についての流れ

2021年はコロナウィルスの影響から休業・営業時間短縮の影響を受けた

2022年はコスト削減に加え、原価や販売管理費を低減したことにより営業利益黒字化達成した。

2023年は、売上高の回復による増益効果はあるものの、未曾有の原材料価格の高騰やエネルギーコストの上昇影響を受けた。

2024年は、原材料価格や光熱費などコスト上昇はあったものの、変動費を適正にコントロールしたことおよび増収により経費率が低減したことが要因となった。

売上計上利益率についての流れ

2021年は営業利益に加えて、各自治体からの営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金や雇用調整助成金などの助成金等収入があった。

2022年にコスト削減に加え、営業外収益に各自治体からの営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金や雇用調整助成金により大幅に改善した。

2023年は協力金・助成金の減少により低下した。

2024年度も低下しているが主な要因は為替相場の急激な変動により外貨建て取引において為替差損を1億75百万円計上したことにある。

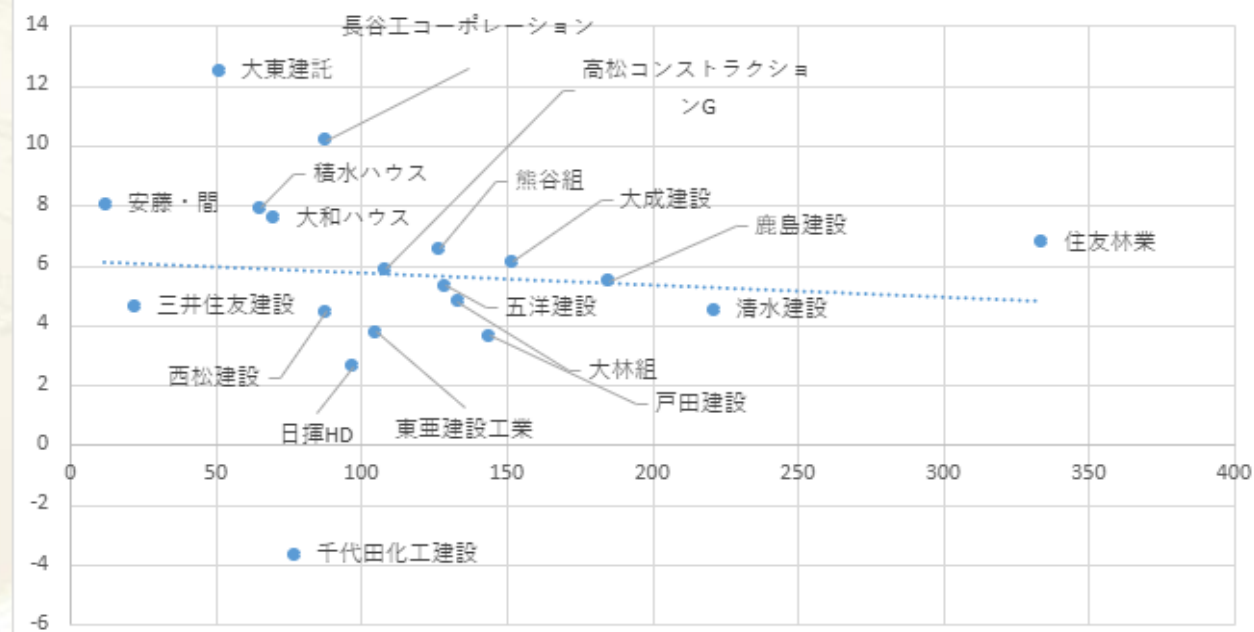
	2021年	2022年	2023年	2024年
売上営業利益率	-3.13%	1.54%	2.04%	4.25%
売上経常利益率	-1.15%	10.18%	5.12%	4.59%

営業利益率は徐々に成長しており、停滞しているわけではない。→安定成長をしている

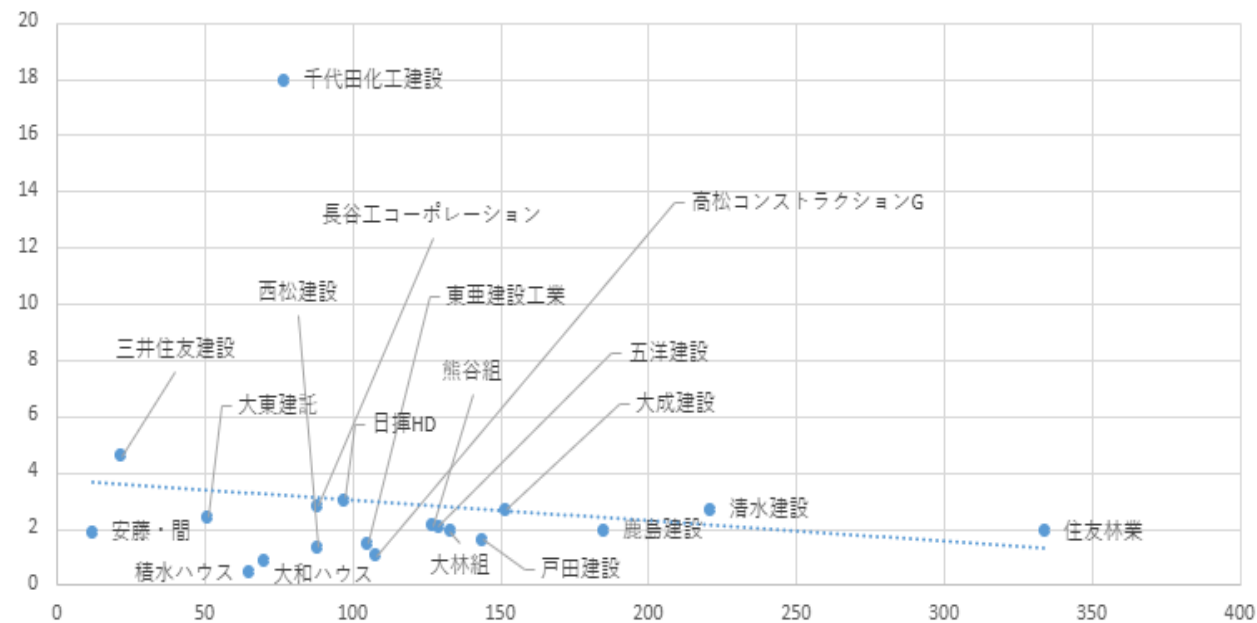
総資産営業利益率と利益安定度

総資産に対するの営業利益率・経常利益率も算出した。売上高ベースのものとは比べても、違いがあまり見受けられない。

総資産営業利益率と創業年数

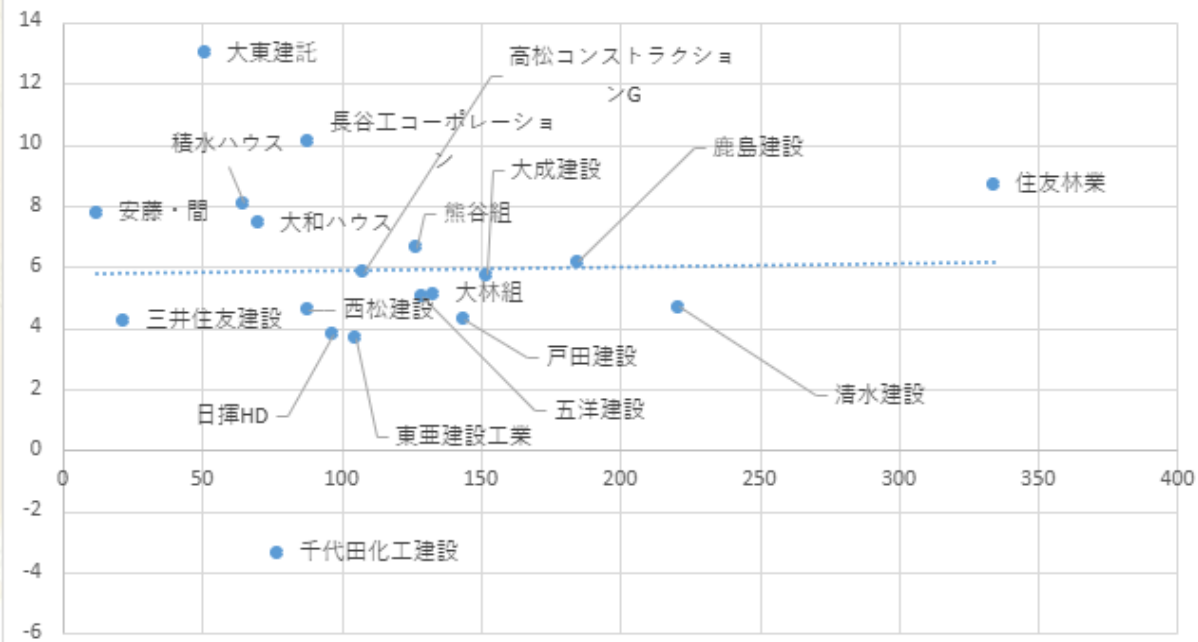


総資産営業利益率の標準偏差

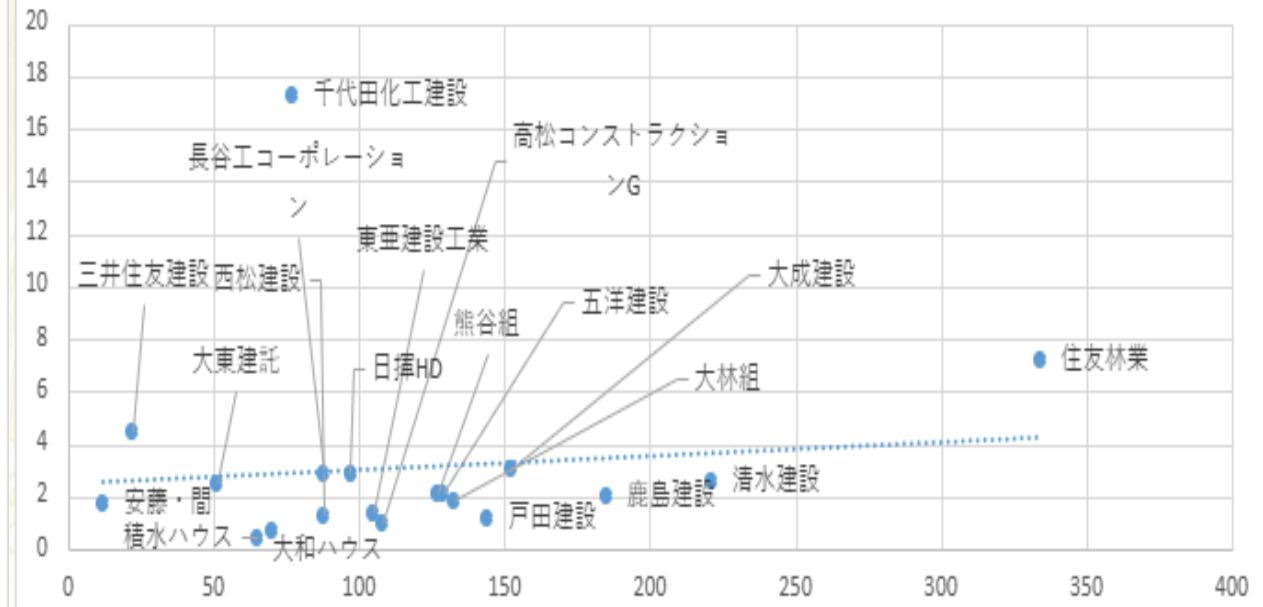


総資産経常利益率と利益安定度

総資産経常利益率と創業年数



総資産経常利益率の標準偏差



建築企業の売上高ベース・総資産ベースの利益率と標準偏差ともに相関係数は $-0.057 \leq s \leq 0.1$ の間であったため相関は見られなかった。

利益率にみる存続要因まとめ

• 飲食企業

- 老舗企業ほど営業利益率・経常利益率は低い傾向にある一方で利益率の変動幅（標準偏差）は小さく安定していることが分かった。この結果は老舗企業が大きな成長よりも安定経営を重視する傾向にあることを示している。
- 吉野家HDの事例は一時的に利益が低下してもブランド力や事業構造の再編によって回復力があることが確認できた。

したがって老舗飲食企業は「高利益よりも継続性・信頼性を重視する経営」を行うことで長期的な存続を実現しているといえる。

• 建設企業

- 操業年数が長い企業は、突出した利益を上げていることは少ないが、利益率の安定性が高い。これは長年の取引基盤や公共事業中心の保守的経営が背景にあると考えられる。
- また政府の公共投資政策が業界全体の安定した需要を担っており、創業年数に関係なく様々な企業が恩恵を受けていることも分かった。



老舗企業＝安定を選ぶ戦略的経営モデル

アンケート調査内容

- 伝統を守りつつ、新しい挑戦を行う（升半茶店）
- こだわりを持ち続けること。変化をしつづけること。（鯨もなか）
- 事業の柱を10、11本に増やしたい。（安部製菓）
- 時代に合わせて対応すること。大きく変えない。少しずつ。（坂金製菓）
- 商品の質の安定性(信頼感)と持続性（エスエヌテー）
- 歴史の積み重ねによって幅広い世代に知られている（春日井製菓）
- 取引先からの提案だけでなく、自分たちが実際に店舗へ足を運んで、足りないもの提案を
- していく。お客様よりも売り場を見て提案を考えている。（タキヒヨー）

流行の側面

- ・ アンケートより

世代ごとに向けた異なる商品開発やマーケティングの工夫はあるかについての項目の回答について

- ・ SNSの活用、有名人とのコラボ商品（鯨もなか）
- ・ 大学生と協力して新しい商品を生み出している。（エスエヌテー）
- ・ 時代に合わせた取り組み、特にSDGs を考えた取り組み。
- ・ 利益の出ない売上をやめた。売上高よりも利益率が高いものを中心に取り組む。
リバイタライズプランの策定。やってみたことの検証・分析をし、次につなげる。部門間でのシナジー効果を狙う。（タキヒヨー）
- ・ 時代に合わせて対応すること。大きく変えない。少しずつ。（坂金製菓）

流行についての分析

①事業戦略の変化（流行への適応） — なぜ評価すべきか

- 要点：外部環境の変化（市場・技術・需給）に応じた**事業ポートフォリオの見直しや再構築**は、成長や事業継続に直結する。公的支援制度も「事業再構築／経営革新」を重視している。

中小企業庁の「経営革新計画 進め方ガイドブック」は、**経営計画（＝事業戦略）を作り、外部環境変化に合わせて経営革新を行うこと**を制度的に推奨している。（経営革新計画

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/pamphlet/2022/kakushin.pdf?utm_source=chatgpt.comより）

流行についての分析

②組織・人材についての変化（変化を実行する力）

戦略は「人と組織」が実行して初めて成果になる。したがって、**学び直し／人材育成／組織の柔軟性**が評価軸として不可欠。公的ガイドラインが企業の人材開発を明確に促している。

厚生労働省の「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」は、**労使での継続的学習・人材育成が企業の変化対応力に不可欠**であると明示している（厚生労働省

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/guideline.html?utm_source=chatgpt.comより）

流行についての分析

③経営手法の変化

戦略は「人と組織」が実行して初めて成果になる。したがって、**学び直し／人材育成／組織の柔軟性**が評価軸として不可欠である。

- ・ 営陣が立てた経営方針や事業戦略が見える化されておらず、意思決定のプロセスや考え方も不明になり、行動が円滑に進まない」
→ この“見えない”状態を解消させ、自走できる体制を作るために、支援制度側も“見える化”を前提条件としている。

（経営革新計画 中小企業庁

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/pamphlet/2022/kakushin.pdf?utm_source=chatgpt.comより引用

タキヒヨ一

- 行動指針

人材および役員・部課長職の使命

お取引先との共存共栄を通じた当社の成長

プロフェッショナルとしての丁寧な仕事

不断の変化を通じた当社の持続的発展

グローバルチャレンジの実践

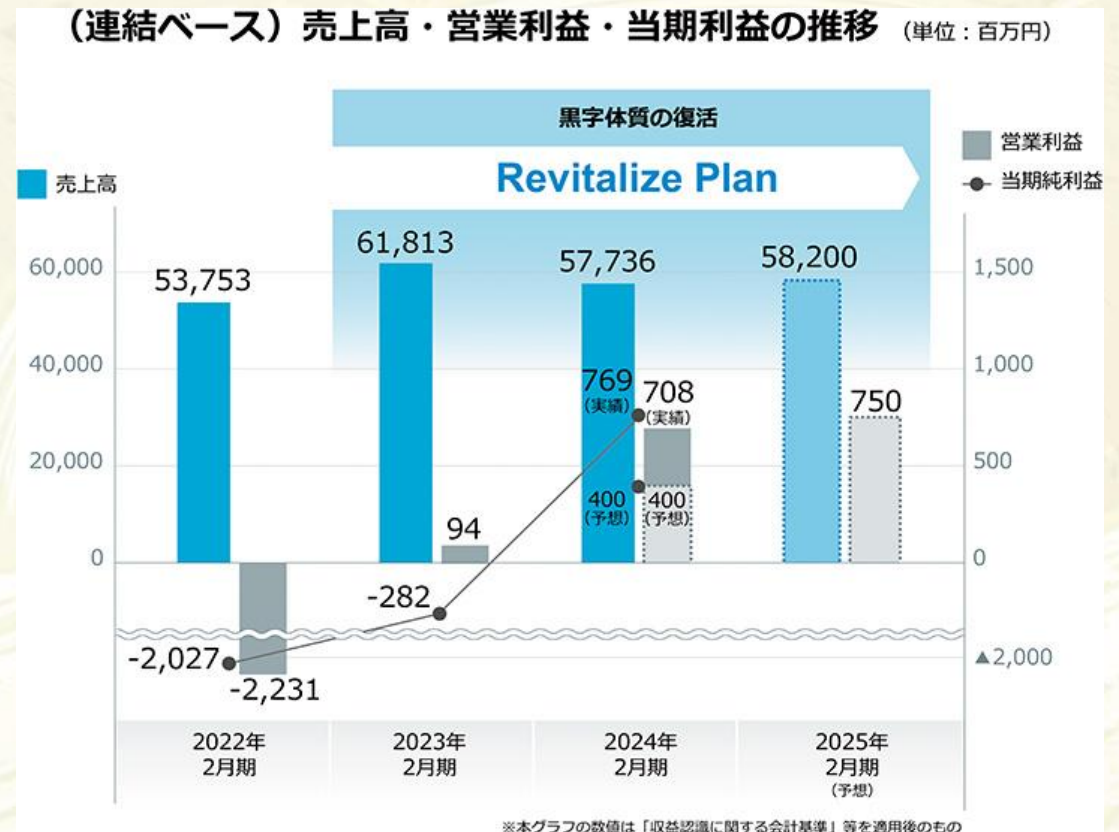
未来志向・プロアクティブ指向による役職員および当社の成長

変化の結果

- 赤字部門の撤退で重荷を外したこと
- 稼げる領域で勝負したこと
- コストの構造を改善し軽い体質に変えたこと
- 経営方針、従業員の目標が明確で会社全体で同じ方向を向けたこと



赤字から黒字への転換



評価

①事業戦略（流行への適応）について

→営業方針に沿って時代への変化に適応していた（SDG s のプロジェクト）製品ブランド戦略、差別化強化などでほかの企業とは違った戦略に変えている。

②組織・人材（変化を実行する力）について

→経営理念、従業員の目標が明確で会社全体で同じ方向を向けたこと

③経営手法

→赤字部門の撤退で重荷を外したこと、株価意識や、株主還元との整合性の意識強化

株式会社デンソー

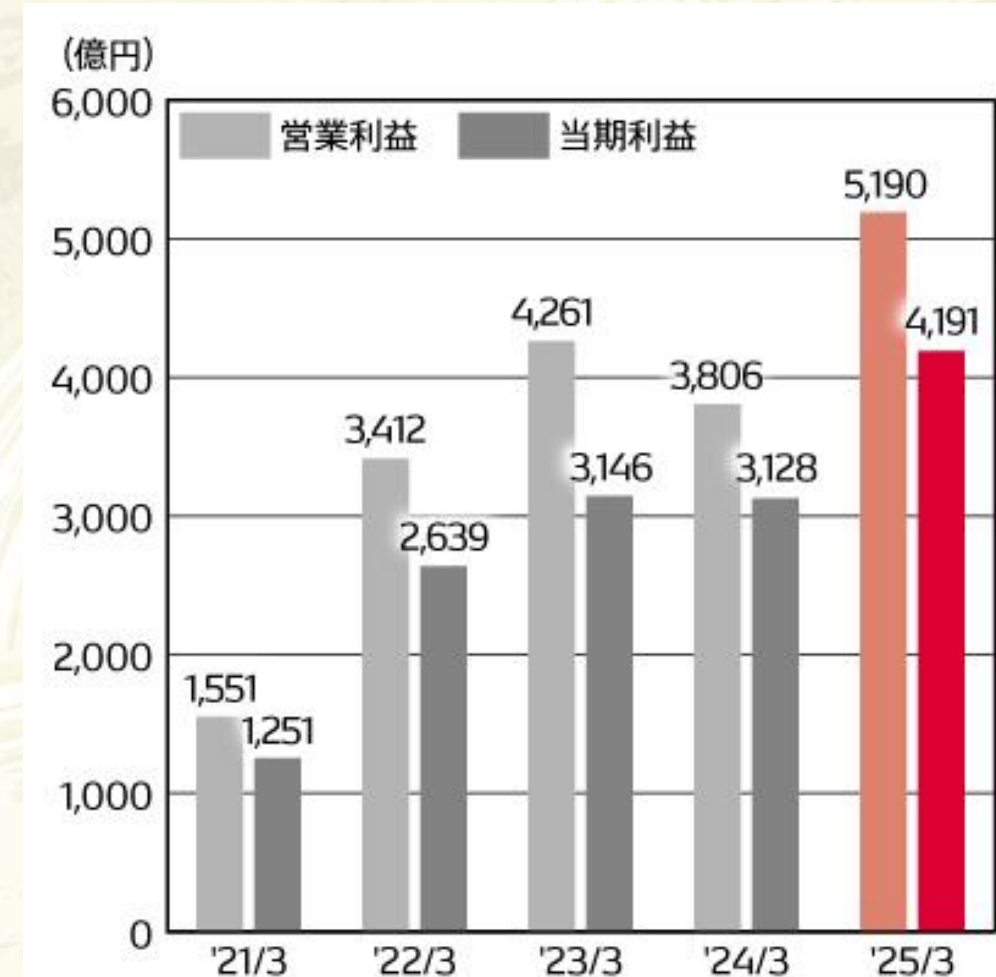
- 経営理念
 - 魅力ある製品でお客様に満足を提供する
 - 変化を先取りし世界の市場で発展する
 - 自然を大切にし社会と共生する
 - 個性を尊重し活力ある企業をつくる

変化の結果

- 2017年に戦略が施工され2021年には5本の柱についてそれぞれの項目で、成果や今後の課題などが明確に細かく評価されていた



PDCAサイクルがしっかりとなされている結果が企業の利益向上につながった



評価

①事業戦略（流行への適応）について

日本の今の事情を正確に把握しており、何が求められているのか明確しそれに即した策を練り実行、評価までできており最初に建てたプラン通りでいいのかと考えられていることで常時変化する状況に対応できている。

②組織・人材（変化を実行する力）について

人づくり、組織作りといったことで社員にもわかりやすく会社がどのように変わっていくのかが把握できるとともに、環境や価値観に応じてプランを実行できている。

③経営手法について

経営理念に沿って、ぶれることなく経営を発展させられていた。デジタル化をしてグローバルな会社を成り立たせることをしていた。

まとめ

不易流行の流行において、

①企業・日本など必要な情報を把握し、有効なプランを立て実行すること（SDG s についての対策、持続可能な社会についての取り組みなど）

②プランを実現するために人材育成、組織育成を重点に行い社内全体で変化について把握すること

③企業に必要なこと、不必要なことを営業理念のなどの企業の軸軸と照らし合わせて取捨選択しすること



変化（流行）が成り立ち、成長のもとになる