

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

The Study about Process for Initiation and Growth of Old Established Companies in
Local Society-Case Study of Asahikawa, Matsumae, Esashi, Moriguchi and Kadoma

前川 洋一郎*

Youichiro Maekawa

本研究は、老舗とは何ものか、永続繁盛する秘訣は現代の地域政策や企業経営に役立つのでは、という老舗学の立場が出発点である。「老舗はどこからどうして生まれるのか」「いかにして存続するのか」「消滅するのはどんな場合か」という問題意識で考察する。三地区に絞り、地域社会の歴史・資源・産業と老舗の生成要因（成立、存続、消滅）の関連をデータとケースで分析して、「老舗の生成プロセス」を紡ぎ出す。

キーワード：老舗、老舗学、地域社会、老舗の生成要因、老舗の生成プロセス

I. 研究の動機と目的

1. 研究のスタート

2000年代に入ってからいろいろところで「老舗」という言葉が目立つ。学会や研究団体¹⁾では、ファミリービジネスの事業承継やガバナンス、地場産業や地域クラスターの活性化、老舗ならではのリスクマネジメント、老舗によるCSR（企業の社会的責任）などの研究が浮上している。ここで「老舗」の概念と社会的意義について、経営史はもちろんのこと、商業学、経営戦略、そして産業組織論、さらに地域経済学の分野にわたって「老舗」を横串した研究が少ないことに気づき、「老舗学」²⁾なる構想を思いつき、老舗学研究会³⁾をスタートさせたのである。本稿はその研究の一部である。

2. 問題意識と目的

a. 前提条件 —— 老舗の概念

①何よりも創業後の年数が気になる。横澤⁴⁾(2000)は、100年以上の製造業は、全国で45,000社プラス他業種を加えて約100,000社とし、200年以上の製造業707社、500年以上の製造業32

*流通科学大学非常勤講師、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

社と推定している。帝国データバンクは⁵⁾、明治末年（1912年）までに創業した企業24,234社を長寿企業としている。その中でも明治維新（1867年）前の創業は2,879社である。さらに江戸開府（1602年）前は139社である。概ね先行研究⁶⁾⁷⁾では、100年以上が一つの目安・区切りである。本稿は100年以上を対象とする。

②従業員、資本金の規模でいえば、長寿企業が目立つ建設、銀行、百貨店、財閥系の大企業のほとんどは政治経済の体制に順応して、組織力、資本力で成立、存続してきたものである。しかし同族の経営力で永続繁盛しているほとんどの中小企業に老舗の特長、条件が多く表れる。本稿では中小企業基本法を参考にして、従業員は製造では300人以下、流通サービスでは100人以下、資本金は製造では3億円以下、流通サービスでは1億円以下の中小企業を対象とする。売り上げは、業界によってカウント方法が異なるので、基準とはしない。

③特長、条件としては、主な先行出版物⁸⁾⁹⁾では、理念、家訓、のれん、同族、秘伝などの切り口でまとめられている。本稿では、イ、屋号（社名）、商号（ブランド）が継続している ロ、創業者一族が経営陣に参画している ハ、創業者一族が発言できる程度の株式を所有している ニ、創業以来、教え、戒め、経営方針を一貫して遵守している ホ、伝統技術、商品、サービスなどの秘伝とも言われる強み、セールスポイントがある。以上の5項目の少なくとも3項目以上¹⁰⁾に該当する企業を対象とする。「老舗」について上記の概念①②③を前提条件とする。

b. 問題意識の第一 —— 老舗の発生地と出現率

老舗学研究会¹¹⁾が調べた創業300年以上（対象全国369社）の地域分布は、京都府55社、東京都34社、愛知県19社、以下大阪、兵庫、宮城、山形…と続く。業種では清酒64社、旅館31社、菓子25社、以下薬、建設、寝具…と続く。帝国データバンクの資料⁵⁾表1では、明治末年までの創業24,234社の地域分布は、東京都2,172社、愛知県1,270社、大阪府1,265社、新潟県1,107社、京都府1,083社、兵庫県869社、と続く。しかし出現率（現在企業数に占める、現存する老舗企業数の割合）は、京都府4.36%、島根県4.08%、新潟県4.01%、山形県3.94%、福井県3.65%、滋賀県3.64%と続く。老舗の数は経済が発達している地区、即ち企業数が多いところで増える傾向にある。東京都の最多は理解できるが、東北の仙台、中国の広島、九州の福岡などの大都市圏よりも、新潟、静岡、長野が多いのは何故か。出現率で京都府の第一位は、幕末まで首都であった、太平洋戦争の戦災を受けていないことでも解るが、日本海側の県、歴史のある産地、観光資源をもつところで、企業数が少ないのに高くなる傾向があるのは何故か。中小都市、地方の方が老舗が育ちやすい環境である。逆に分母となる企業数の多い地区は、出現率は小さくなる。大都市では新規の企業は誕生しやすいが、競争の中消滅して、老舗として残る数が少ない。

業種では清酒784社、旅館646社、菓子514社が上位を占める。織物衣服、家具什器、飲食品の衣食住関連が全体の半分近くを占める。岡嶋（1999）¹²⁾は「老舗の企業努力もさることなが

ら、市民がこれらの企業を育て上げてきた面を無視することはできない」と地域社会の支えに注目している。

表 1 都道府県別長寿企業数と出現率（本店所在地）

出所：帝国データバンク 2008年

都道府県名	COSMOS2 データ(A)	明治維新前 (~1867年) に創業(B)	長寿企業 出現率 (B/A)	明治末年まで (~1912年) に創業(C)	長寿企業 出現率 (C/A)
北海道	59,535	6	0.01%	687	1.15%
青森県	13,808	12	0.09%	232	1.68%
岩手県	11,928	37	0.31%	319	2.67%
宮城県	20,157	58	0.29%	431	2.14%
秋田県	10,340	33	0.32%	292	2.82%
山形県	12,769	67	0.52%	503	3.94%
福島県	18,675	69	0.37%	574	3.07%
茨城県	22,610	50	0.22%	559	2.47%
栃木県	17,590	44	0.25%	386	2.19%
群馬県	20,890	63	0.30%	391	1.87%
埼玉県	50,378	96	0.19%	688	1.37%
千葉県	39,420	59	0.15%	590	1.50%
東京都	171,720	247	0.14%	2,172	1.26%
神奈川県	60,603	59	0.10%	707	1.17%
新潟県	27,573	109	0.40%	1,107	4.01%
富山県	12,646	47	0.37%	419	3.31%
石川県	13,110	96	0.73%	420	3.20%
福井県	11,960	61	0.51%	436	3.65%
山梨県	11,565	31	0.27%	269	2.33%
長野県	21,894	109	0.50%	768	3.51%
岐阜県	19,569	53	0.27%	475	2.43%
静岡県	36,768	84	0.23%	868	2.36%
愛知県	64,333	140	0.22%	1,270	1.97%
三重県	16,242	78	0.48%	576	3.55%
滋賀県	11,247	67	0.60%	409	3.64%
京都府	24,863	269	1.08%	1,083	4.36%
大阪府	81,221	134	0.16%	1,265	1.56%
兵庫県	40,944	100	0.24%	869	2.12%
奈良県	10,482	51	0.49%	318	3.03%
和歌山県	10,694	29	0.27%	276	2.58%
鳥取県	6,211	21	0.34%	181	2.91%
島根県	7,690	39	0.51%	314	4.08%
岡山県	19,200	63	0.33%	522	2.72%
広島県	30,027	64	0.21%	591	1.97%
山口県	13,227	27	0.20%	307	2.32%
徳島県	7,856	17	0.22%	215	2.74%
香川県	10,759	31	0.29%	316	2.94%
愛媛県	13,806	28	0.20%	304	2.20%
高知県	7,983	20	0.25%	152	1.90%
福岡県	42,282	51	0.12%	593	1.40%
佐賀県	9,164	40	0.44%	245	2.67%
長崎県	11,645	40	0.34%	287	2.46%
熊本県	14,179	28	0.20%	314	2.21%
大分県	12,513	27	0.22%	232	1.85%
宮崎県	11,864	9	0.08%	141	1.19%
鹿児島県	12,908	13	0.10%	152	1.18%
沖縄県	11,549	3	0.03%	9	0.08%
合計	1,188,400	2879	0.24%	24,234	2.04%

問題意識の第一は、地域社会と老舗の生成に因果があるのではないか、ということである。東北地区の老舗¹³⁾、北陸・京都の老舗¹⁴⁾、岡山の老舗¹²⁾、京都・奈良の老舗¹⁵⁾¹⁶⁾など個別地域、又宮大工¹⁷⁾や煎餅¹⁸⁾¹⁹⁾など個別業種をとりあげた研究や出版はある。しかし、地域社会と老舗の生成についての普遍的な研究がまだ見出されない。

c. 問題意識の第二 —— 老舗の成立と存続のプロセス

企業が100年より200年、300年と年数を積み重ねることはすごい経営である。企業が家業やベンチャー、分社、合弁などいずれの形にせよ誕生してから、100年を経て、老舗の誕生即ち成立となる。老舗の成長¹⁹⁾とはそこからさらに100年、200年と栄枯盛衰を含めて存続²⁰⁾していくことである。もちろん途中何らかの理由で、組織としての消滅（倒産再編、又は自主廃業）もある。老舗はどのようにして成立するのか、いかにして存続しているのか、老舗のダイナミズム（活動力）については理念、家訓、イノベーションそして企業家精神などからの説明、個別の社史・店史や企業家伝からの事例研究は見られる。しかしこれでは生成のプロセスが説明できていないのである。

大企業の経営史は、創業から現在までのプロセスをほぼ切れ目なくトレースしている。中小企業を対象にする老舗では、記録がしっかり保存されていない企業が多い。口伝も断片的なものが多い。社史、店史を一貫してまとめる人材や機会がなかったなどの理由から、現在の経営者、後継者が先祖の行動を想像して語っているに過ぎないことが多い。従って、成立から現在までの老舗生成のプロセスを学術的にまとめたものがない。伊丹・松島・橘川²¹⁾(1998)は「産業集積の論理を考える際のポイントは、集積の継続の論理である」としている。中小企業の集まりである老舗の研究も同様である。加藤²²⁾(2008)によると、これまでの老舗研究は機能主義的、組織シンボリズムが中心で、「老舗企業の現状分析に終始し、長期存続プロセスの経時的分析は行っていない」と指摘している。成立したあと一存続する企業と消滅する企業の違いを説明する枠組がない。これが問題意識の第二である。

そこで「老舗学」の第一歩として、「老舗」「地域社会」「生成要因」「生成プロセス」に焦点をあて、本研究をスタートする。上記先行研究の他、本谷り²³⁾(2003)、小松章²⁴⁾(1987)、関西国際大学地域研究所²⁵⁾(2004)の論文を参照した。

3. 研究のすすめ方

a. 対象の選定

創業100年以上の老舗をどの地域社会²⁶⁾で選ぶか—100年以上の老舗があるか、200年、300年の老舗はいくつあるか、業種のばらつきは、地域経済の歴史と現況はどうか—各地のヒアリング結果を勘案して、次の理由で、北海道旭川市と松前町、江差町、そして関西の守口市、門真市の三地区を選定した。

一つに、旭川市は市役所とロータリークラブ及び中小企業家同友会が協力的である。松前町、江差町は近江商人の研究で、滋賀県人会の紹介が得られ、町役場と商工会が協力的である。守口市、門真市は市役所と商工会議所が協力的である。二つに、旭川は地域経済の中核都市で、経済圏としてまとまっている。松前町、江差町は地方で遠隔にあり、経済圏として孤立化している。守口市、門真市は大都市経済圏の中にある衛星都市で、高度成長のドーナツ化（周辺拡散）から一転して、アンパン化（都心回帰）で経済パワーが低下している。対照的な三地区であるが、ここから全国の平均値は出ないであろう。従って、フィールドワークで調査の充実に努めた。

b. 調査の方法と期間

調査は郵送アンケート調査による定量分析と、訪問又は電話のヒアリングによる事例分析の方法をとった。アンケート調査は、第一回2006年1月～3月、老舗学研究会が主催で、全国369社の300年超老舗を対象に実施²⁷⁾、回答は74社、回収率20%である。これは平成18年度企業家研究フォーラム助成金を受けたものである。第二回2007年7月～8月、老舗学研究会の協力を得て、

100年前後の老舗合計100社を対象に実施²⁸⁾²⁹⁾、回収合計29社、回収率29%である。内訳は旭川市84社、回答25社、松前町と江差町10社、回答4社、守口市と門真市6社、回答0社である。

アンケート項目は(注11の「老舗学レポートNo.2」を参照)、第一回、第二回共に同一とし、標準偏差分析で老舗の概要を炙り出し、因子分析で老舗の戦略パターンをつかまえることに努めた。その内容は第Ⅵ章第2節で述べる。ヒアリング調査は、旭川市に2006年7月、2007年7月～8月、2008年7月、2009年7月の4回。松前町に2007年8月、2008年7月、2009年8月の3回、江差町に2008年7月、2009年8月の2回を各々実施した。守口市、門真市については、2007年9月、2008年9月～10月の2回実施した。

c. 研究のアプローチ

本研究は、問題意識である「老舗と地域社会の関連」及び「老舗の生成要因とプロセス」を明確にする為に、第一に、三地区から老舗を選定する。第二に、調査と取材によるデータ事例から、老舗の成立、消滅、及び存続の決め手となる「要因」を見つけ、第三に、その共通点からいかに老舗が生成してきたかの「プロセス」の仮説を紡ぎ出すことを目指す。

Ⅱ. 旭川³⁰⁾、松前・江差、守口・門真の比較

1. 旭川の位置づけと産業

a. 旭川の位置づけ³¹⁾³²⁾

旭川は北海道のほぼ中央に位置し、1890年明治23年、石狩国上川郡旭川村の誕生に始まる。およそ120年の歴史である。1891年、屯田第三大隊本部が永山地区に入り、開拓が進展。1896年、旧陸軍第七師団の設置で戦前は軍都として発展、戦後は陸上自衛隊の基地がある。1898年、旧国鉄旭川駅の開通で道中央の交通の要衝となる。1922年に旭川市となった。2008年³³⁾面積747.6k㎡、人口35.6万人(19歳以下16.8%、65歳以上23.7%)、世帯169千世帯、人口密度476人/k㎡の中核地方都市であり、今後少子高齢化が心配である。産業別人口は、第一次2.9%、第二次19.6%で、第三次は76.1%である。街としては豊かな農業を基盤に、ツーリズムを盛り上げ、又、五つの大学³⁴⁾を活かして若者をひきとめ、人づくりに力を入れている。

b. 旭川の産業³⁵⁾³⁶⁾³⁷⁾

農業は根本的に自然条件が内地と違い、劣悪である。屯田兵の努力で開拓したが、明治から戦前まではバッタ被害、冷害で苦勞し、戦後、農地改革、酪農の発達を経て農産物が発展した。工業は明治20年代中頃より、酒蔵、みそ、醤油に始まり、30年代に鉄道開通で繊維、鉄工、畳、レンガ、木工などが発達した。戦後は軍需の減少に代わり、公共の建設需要に依存している。商業は明治5～6年、アイヌとの交易が始まりである。屯田兵、陸軍師団との取引及び、鉄道開通で

商業圏が確立している。大正に入り、旭川市が独立し小樽商圏より独立、青函航路により内地と直結して繁栄した。戦後は日本初の買物通り歩行者天国をつくり、郊外大型店が増加する中、市内と市外の均衡を維持してきた。近年は、札幌五輪後の札幌への集中と、本土との遊離で旭川の商圏は孤立化しつつあり、無風の中で生存している状況である。産業の概況は³¹⁾³³⁾、2006年製造業の事業所数449社、従業者数9,853人、製造品出荷額1,809億円、卸・小売事業所数3,829店、従業者数33,234人、商品販売額1兆2,607億円である。現在、産業の大きな柱、エースはないが、一次、二次、三次のバランスよい組合せで経済を維持している。

課題は北方の脅威減少による自衛隊減少、航空・道路の発達による宿泊客の減少、さらにネット取引の増加や外からの資本流入への対応であり、地産外消の拡大が急がれる。

2. 松前・江差の位置づけと産業

a. 松前の位置づけと産業³¹⁾³⁸⁾³⁹⁾⁴⁰⁾⁴¹⁾

松前は北海道で内地本土に最も近い、^{おしま}渡島半島の最南端に位置する。松前の歴史は1443年、室町時代中期に津軽の武将が内地より渡来したことに始まる。その後和人とアイヌの幾多の戦乱を経て、1606年^{かきざき}蛸崎氏が松前家5世慶広と名乗って松前を治政、福山館（別称・松前城）を築城した、600年の歴史がある。

産業は米の取れない藩なので、物の商いの場を武士に与える士商兼業ではじまったが、次第に武士では商売が難しいから、商人に場所を貸す、場所請負制度にかわっていった。その後和人の流入増大と蝦夷地の幕府直轄を経てロシアへの対抗上経済地位が上昇し、第一次、第三次産業が繁栄した。

当時、商人は松前に居住しなければ町の役職につけず、商売の権利となる株の所有もできなかったが、近江商人は旅商人のまま土着せず、終始出店出張であった。その中で、才覚と努力及び、近江からの強大な財務力で、強大な特権商人となっていた。明治維新で勤皇派との兵火で焼失、廃藩置県のと士族の失職、数度の火災と、鯨不漁で、商人が他所へ移住した。急速に地産地消の経済に縮小したのである。松前町は1900年独立した（当初福山町、昭和15年改名）。

2008年³³⁾面積293.1k㎡、人口9,862人（19歳以下13.7%、65歳以上34.0%）、世帯4,538世帯、人口密度355人/k㎡、である。幕末は人口30,000人、8,000戸で仙台以北最大の都市であったが、現在は1/3、1/2である。昭和63年青函トンネル開通により松前線の廃止となり、函館からバスで3時間の孤島化しつつある。

産業の現状³¹⁾³³⁾⁴²⁾は、産業別人口が第一次14.5%、第二次39.0%、第三次46.4%で、第一次と第二次のウェイトが高い。総数は50年前より半減し、中でも漁業の減は大きく、その分建設に依存している。2006年、製造業の事業所数27社、従業者数737人、製造品出荷額36.9億円、2007年の卸・小売の事業所数156店、従業者数558人、商品販売額68.6億円で店数はかわらないが、従

業者数は20年前より半減している。その中で、松前町ツーリズム協議会は、松前城と桜を売り物にしたふるさとづくり推進構想⁴³⁾で街づくりを図っている。

b. 江差の位置づけと産業^{31) 44) 45) 46) 47) 48) 49)}

江差は、1189年平安時代末期に藤原一族が渡来したことにはじまり、およそ800年の歴史である。北海道文化発祥の地である。当初砂金の産出、ヒノキ材の産出で栄えたが、17世紀末、山火事で山林を焼失し、木材より鯨漁に転換。1700年代後半に近江商人の出店がはじまり商業都市となる。明治維新で1900年江差町が独立した。1929年江差港の開港と、1936年函館－江差の鉄道開通を経て道の松山支庁が設置され、行政都市ともなった。1673年より本格的鯨漁がはじまってからは、10年から20年の間隔で大漁と凶漁の繰り返しである。そして1913年(大正2年)を境に鯨の回遊は見られなくなった。その後人の流出は激しく、1800年に入り近江商人の出先の大半は松前に戻り、江差は北陸や新潟出身の在郷商人が台頭した。窯業、醸造、木材の殖産産業をしたが、うまくいかず、沖合漁業や半農半漁を確立すると共に、北前船以来の関西商圏を手放し道南商圏に縮小した。

2008年³³⁾、面積109.57k m²、人口9,570人(19歳以下16.2%、65歳以上27.7%)、世帯4,596世帯、人口密度353人/km²である。幕末の人口3万人から見ると、1/3である。産業の現状は³¹⁾³³⁾⁵⁰⁾、産業別人口は第一次8.7%、第二次18.8%、第三次72.5%である。20年間で第一次人口が1/3に減少している。建設とサービスに大きく依存してきている。2006年、製造業の事業所数12社、従業者数199人、製造品出荷額21.6億円、2007年卸・小売の事業所数150店、従業者数748人、商品販売額157.0億円で、年々減少傾向である。その中で歴史を生かすまちづくり事業⁵¹⁾として、江差いにしえ街道づくり、市街地の空き店舗対策、長期滞在型観光の開発などに取り組んでいる。

c. 松前と江差のまとめ

松前と江差は道南の最端にあり、600年～800年の歴史で良きライバルである。松前は城下町から漁業、観光へ、江差は漁業・商業町から支庁所在地、観光へと変遷しているものの、両町は近江商人、北前船、漁業、観光という共通のキーワードを持つ。

3. 守口・門真の位置づけと産業

a. 守口の位置づけと産業^{31) 53) 54) 55)}

守口、門真は大阪府下で大阪市の北どなり、淀川沿いで京阪電車の交通インフラに恵まれた衛星都市である。守口は、1399年室町時代、応仁の乱の頃守口村の地名が登場しており、およそ600年の歴史である。豊臣秀吉が文禄堤を築造したことで有名であるが、江戸時代は京街道を含む東海道の守口宿である。守口蓮根や守口漬で有名な大根などの環濠集落農村と街道筋の商人町及び

旅館で構成されている。明治から昭和に入ってから、交通の便がよいこともあって、東洋紡績守口工場、戦後は三洋電機が創業され、その下請中小企業を抱える企業城下町として発展した。

2008年³³⁾、面積12.73km²、人口が145,270人(19歳以下17.6%、65歳以上22.3%)、世帯66,289世帯、人口密度11,412人/km²である。産業別人口は、第一次0.2%、第二次31.3%、第三次64.1%で製造業ウェイトが高い。

産業の現状は³¹⁾³³⁾⁵⁶⁾、2006年製造業の事業所数477社、従業者数13,576人、製造品出荷額2,357億円、2007年卸・小売の事業所数1729店、従業者数13,266人、商品販売額3,473億円である。企業城下町と、大阪の周辺住宅都市の二つの役割で発展してきたが、2004年門真市との合併が反対となった上に、パナソニックの三洋電機統合交渉で産業の縮小が心配されている。平成13～16年の企業開業率は⁵⁷⁾2.1%、廃業率は6.7%である。

b. 門真の位置づけと産業³¹⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾

門真は室町時代に足利幕府直轄の門真荘として地名が登場している。およそ600年の歴史である。豊臣時代の太閤検地、江戸時代の新田開発、及び守口や枚方の宿場への人夫提供の水郷農村として有名である。明治に入り、河内木綿の繊維工業、蓮根産出が発達。明治の終わり1910年、京阪電車が開通したあと、昭和の初期松下電器(現パナソニック株式会社)が移転してきた頃、門真町が発足した。1963年門真市となった。戦後は家電ブームにのった松下電器と共に、下請零細の増加、農業からの転換、大阪の衛星都市として人口が急増した。2008年³³⁾、面積12.28km²、人口129,677人(19歳以下18.9%、65歳以上20.4%)、世帯58,497世帯、人口密度10,560人/km²である。産業別人口は第一次が0.3%、第二次が34.0%、第三次が63.6%で、製造業が多い。

産業の現状は³¹⁾³³⁾⁶⁰⁾、2006年製造業の事業所数487社、従業者数18,635人、製造品出荷額4,675億円、2007年卸・小売の事業所数1,363店、従業者数9,703人、商品販売額2,789億円である。門真の中小企業の大手下請割合⁶¹⁾は松下電器と松下電工(現パナソニック電工株式会社)併せて24.2%である。守口・門真地区の松下グループの従業員数⁶²⁾は1955年が6,074人で、松下グループに占めるウェイト53%、1982年が19,050人で25%である。松下グループへの依存が高いものの、松下グループの地方シフト、海外シフトで門真は間接部門、技術部門が中心となり、ものづくりは減少し事業法人税は減少した。ブルーカラーがホワイトカラーになり、通勤者や通行者は増加しても地元在住は減少し、これまでの労働者住宅が空家や不在地主となり、個人住民税も減少している。平成13年～16年の企業開業率⁵⁷⁾は、2.7%、廃業率は7.4%で産業が縮小している。

c. 守口と門真のまとめ

守口と門真は地理的に大阪市内より二十数分のところにあり、極めて交通インフラに恵まれた

ところであるが、逆にストロー効果というか、通過点になってしまったのである。戦後は大阪市のドーナツ化のベッドタウンとして、さらに企業城下町としての下請企業の職住ハイブリッドで、全国有数の人口密度であり、高度成長の申し子の都市であった。しかし近年は、労働人口は豊富だが、両市の財政は黄信号⁶³⁾である。守口は歳出に占める生活保護割合が15.8%、全国ワースト17位である。門真は生活保護割合が、20.20%、ワースト10位である。さらに国民健康保険料の収納率は、2006年77.65%で全国ワースト2位である。2005年度連結実質赤字比率は守口△19.2%、門真△14.6%で全国ワースト25位、19位である。

Ⅲ. 旭川の老舗

1. 昔と今

a. 創業100年前後の老舗

旭川の老舗を旭川商工会議所、他の情報⁶⁵⁾⁶⁶⁾により、1912年明治45年までに創業し、現存する企業（調査期間中に消滅に入った企業含む）をまとめたものが、表2、3、4、5である。旭川での開業前に出身地で創業していた経緯を勘案して、一部創業100年未満も含む、総数68社を対象とした。

b. 創業年数別老舗

2007年現在、1907年明治40年以前の創業100年超は、49社である。さらに旭川商工会議所³⁵⁾のデータ、北海道経済⁶⁷⁾の記事によると、1917年大正6年以前の90年～100年は59社、1927年昭和2年以前の80年～90年は142社で、1937年昭和12年以前の70年～80年は130社である。100年に近い老舗の予備軍が育っている。

表2 旭川の100年前後老舗

(明治45年1912年までに創業)						
母県	創業	社名	現在の取扱い	創業時の取扱い	成立要因	存続要因
※和歌山	1893年明治26年	前田理工	化成品販売、工事7代目	塗料業品	E	ハ
※富山	1894年明治27年	荒井建設	土木建築 総合請負	米穀仲買 土木請負	D	ロ
※徳島	1897年明治30年	小林かもじ	美容器材、販売	かもじ、つげくし	B	イ
※富山	"	松田商店	量、敷物、カーテン販売	量	D	イ
※徳島	1898年明治31年	近藤染工場	染物、敷物 5代目	糸染め	B	イ
※徳島	"	上川倉庫	倉庫業	呉服、みそ醤油	A	ハ
※新潟	1899年明治32年	男山酒造	清酒製造 4代目	日本酒 明治19年起業	C	ロ
※秋田	"	秋田堂	時計、宝石 4代目	金銀細工	B	ハ
※石川	1900年明治33年	やはぎ	旅館、ホテル	旅館	D	イ
※石川	1900年明治33年	丹羽商店	酒、たばこ	酒、たばこ、食料品	A	イ
※新潟	1902年明治35年	山田四郎松	冷房用器材、配管資材販売	ポンプ	D	ハ
※富山	1905年明治38年	川瀬呉服	呉服	綿、布、衣類	E	イ
※山梨	1906年明治39年	丸大伊藤	銅材建築資材卸	農耕具、金物	E	ハ
※秋田	1907年明治40年	花月観光	料理、レストラン 3代目	料亭	B	イ
※富山	"	水野染工場	半纏(はんでん)、暖簾、旗	呉服、糸染め	B	イ
※愛媛	1909年明治42年	前川茶舗	茶の販売 2代目茶業を譲り受け 4代目	茶の販売	A	イ
※富山	1910年明治43年	フジイ種苗園	農業種苗、資材卸小売	農業種苗小売	B	ハ
※福島	(1836年天保7年)	かとうや	和菓子	伊達藩菓子所	C	イ

表3 旭川の100年前後老舗

創業	社名	現在の取扱い	創業時の取扱い	成立要因	存続要因
明治30年	吉竹商店	酒類販売			
明治31年	一印旭川 魚卸売市場	水産食品市場	一印上川市場		
明治37年	丸徳木質商店	燃料酒類販売			
明治40年	村本金属	金物卸			
明治33年	小山建設	土木工事			
明治28年	縄江工業	左官工事			
明治36年	高木商店	内装工事			
明治34年	浅岡旭豆総本舗	菓子製造 3代目			
明治42年	秦野鉄工所	建築土木金物製造			
明治32年	高砂酒造	酒類製造業 2006年 日本清酒の傘下			
明治30年	福西計量器店	精密機械器具卸			
明治37年	山下小二郎商店	再生資源卸			
明治30年	弘文社	贈答品卸小売	雑貨商(馬場宇太郎商店)		
明治43年	丸栄米澤商店	衣服身の回り品卸			
明治45年	くまだ	水産食料品卸			
明治42年	館脇倉庫	倉庫			
明治45年	武田商店	たばこ 食料品			

表4 旭川の100年前後老舗

創業	社名	現在の取扱い	創業時の取扱い	成立要因	存続要因
明治42年	旭川農園	種苗農業資材卸			
明治38年	コハゼン	金鋼ファンズ卸			
明治32年	穴口ふとん店	寝具製造小売			
明治45年	大源目黒呉服店	呉服小売			
明治41年	マツムラ	衣服身の回り品小売			
明治37年	山口商会	衣服身の回り品小売			
明治38年	石黒商店	酒小売			
明治42年	河井商店	酒たばこ小売			
明治45年	佐藤商店	酒小売			
明治41年	中山商店	酒小売			
明治40年	六車商店	酒調味料小売			
明治40年	阿久津精肉店	食肉小売			
明治39年	深野商店	鮮魚卸			
明治42年	青山商店	果実小売			
明治38年	きたぐち	菓子製造小売 4代目	あさひかわ菓子始まるきた		
明治43年	一夕高桑	不動産			
明治41年	尾田木材	木材			

表5 旭川の100年前後老舗

創業	社名	現在の取扱い	創業時の取扱い	成立要因	存続要因
※明治38年	理容さとう	理容	理容	A	イ
明治39年	小清水米穀店	米穀類小売			
明治29年	越中屋黒川薬局	医薬品小売			
明治35年	辻薬局	〃			
※明治31年	キリヤ楽器店	和楽器 札幌本店へ移動	和楽器小売	B	イ
明治31年	大橋時計店	時計小売			
明治24年	江川堂小林印章店	印章、表札小売			
明治41年	旅館越後屋	旅館			
※明治33年	天人閣	温泉旅館		A	イ
※明治33年	時屋	旅館		A	イ
明治44年	片桐紙器	ダンボール箱製造			
明治45年	大野土建	土木建築工事			
※明治28年	島田石材工業	石材(墓石)品製造 中国輸入物 3代目	石材(建材)	D	ロ
※明治27年	梅原石材工業所	石工品製造		A	ロ
※明治32年	谷内写真館	デジタル写真 4代目	7x10写真 (東京より)	B	ロ
※明治36年	越田書店	書 3代目	書(金沢より)	B	イ

2. 成立の事例と要因

上記の内26社(表2~5の※印)の成立要因はA7社27%、B9社35%、C2社8%、D5社19%、E3社11%である。

- A) 資源立地・ベンチャー型(屯田兵、開拓農民)。チャレンジ精神旺盛な、分家の次男坊や職人の開拓家末裔、数回の仕事転向を経たものや道内各地からの移住組も多い。農業、鉱業、林業にこだわらず、地元の資源に順応して成功している。交通(倉庫業)、木材(家具)、窯業(レンガ・土管)、農業資材に多い。
- B) 出身地先祖の母県文化⁶⁸⁾や内地での修業経験の強み引継ぎ型。徳島の藍染、秋田の鉱山技術、仙台の和菓子などで現在は3~4代目で、内地との交信交流は減少し、旭川の独自性が增大している。
- C) ブランド・暖簾の当地創造努力型。男山酒造(伊丹から暖簾の買収)、かとうや(仙台伊達藩御用達)の暖簾を引継ぐ。旭川千秋庵(函館から暖簾分け)。まだまだ旭川の観光ブランドに比べて、老舗としてのブランドイメージが未確立である。
- D) 国土開拓相乗り型。北海道開拓の歴史に依存するが、製材、建設、土木、資材、鉄道関連が多く、地方ゼネコンに成長している。現在は公共需要が厳しく、先行き競争が心配である。
- E) 軍需関連型。衣服、医薬品、建具、家具などで戦前の陸軍師団の軍需や病院需要で多く伸びてきたが、現在は自衛隊からそのメリットは受けていないようである。旭川から生まれ、札幌へ移転し、全国的に活躍している、医薬品卸のモロオ(道内2位)1917年創業、ほくやく(道内1位)1931年創業、そして医薬品小売のツルハ(全国展開)1929年創業、が良い事例である。

AとCは経営上の要因、Bは家系上の要因、Dは地域の要因といえる。

3. 消滅の事例と要因

本来創業100年を迎えているはずが、途中やむなく市場から消滅、又は縮小した企業10社のケースを、北海道経済⁶⁷⁾のデータよりまとめた。さらに、帝国データバンクの資料⁶⁹⁾100件より、老舗として存続しなかった消滅要因を分類すると、次の5通りである。

- ① 公共工事の削減 売上げ大幅ダウン、受注競争激化…45件 マクロ的な問題である。
- ② 大手中央流通資本の進出（旭川は道内中心でクローズド市場、平和であった） コンビニの増加、フランチャイズ化、インターネットマーケティングの増加…16件 マクロ的な問題である。
- ③ 多角化による力の分散、業種業態の転換がうまくいかない…9件、経営上の問題である。
- ④ 木材、家具、軍需、畜産産業の衰退（イノベーションやライフスタイルの変化についていけない、外国産とのコスト競争）…8件、地域資源の問題である。
- ⑤ 「もう先が見えない」「もううちは終わった」「跡継ぎもいない、オレの代で終わりにしよう」という中小零細商店の自主廃業…22件、企業家精神喪失で、家系上の問題である。

4. 存続する老舗の声と要因

26社の存続要因は次の通りである。イ：アンケート調査①②⑬⑳に是認回答のあった15社である。拡大しない、慎重主義である。「自分の力だけでもできないのに、他人から借りてはできない。」「どう考えてもバブルは続かない。」「時代の流れで難しくなるかもしれないけれど、商売の幅を広げず、急激に伸びたら危ない。」ロ：⑤⑧⑬⑳に是認回答のあった5社である。ハングリー・自立心と陽転志向である。「寒さしかないからハングリーでのんき。」「地震ない、火災少ない、台風ない、外敵ない、土地安い。」「道内真ん中の良い位置だが、札幌や小樽の刺激を受けなんとかして行く」ハ：創業時より業態転換をしている。時代や社会の変化、需要や客層の変化に合わせている。ニ：複数回答であるが、23社が3～4代目で、同族の内の後継者に恵まれてきた。これは家系上の要因である。ホ：複数回答であるが、「最大のピンチは？」の質問に、10社が十五年戦争の戦中戦後の社会経済の混乱、戦災消失、働き手不足、そして家族制度・財産制度の切換を挙げている。これは外部環境要因である、戦争などの困難を乗り越えること、社会体制の変革に順応していくことが存続にとって不可避である。

まとめると、イ、ハは経営上の要因、ロは地域上の要因、ニは家系上の要因、ホはマクロ的な要因といえる。

IV. 松前・江差の老舗

1. 昔と今

松前町役場³⁸⁾、江差町役場⁴⁴⁾と郷土史家⁷⁰⁾の情報を整理すると、江戸時代から明治時代にか

ては、松前では明治18年設立の各業組合員名簿によると、商業者は263店あった。江差では明治2年691店あった。そこへ、帝国データバンクの資料⁷¹⁾⁷²⁾と商工会及び文芸江さし草⁴⁷⁾の情報を加えて整理すると、表6、7の通り現在創業100年以上が松前5社、江差10社である。

表6 松前町の老舗（2006年現在）

社名	創業年 (現在代数)	出身地	創業時の取扱い	現在の取扱い	成立 要因	存続 要因
平田そば	寛政の頃(4代目)	津軽(彦根、近江より菓子)	古着屋、お茶屋、タバコ屋	そば屋	c	ろ
おしやれ/ノゾマ	120年明治25年?	青森	反物、呉服	衣料品	b	ろ
もりや靴	明治39年?(4代目)	八戸	雑貨店 3代目下駄	靴、バック、スポーツ用品	b	ろ
佐藤米穀				米	c	ろ
トラス 渡辺商店	明治40年(3代目)		米	コンビニ	c	は
工藤造業部	明治32年		雑貨屋、酒小売	釣りほえ縄、漁業	a	い
上野商店	大正5年				c	ろ
北洋堂	明治41年		酒小売	菓子	c	は
小倉	創業90年(4代目)		雑貨	そば、うどん	c	ろ
松前鉄工所	大正7年			製缶板金	a	は
小川商店	大正15年			酒食品	c	は
油野商店	大正2年			金物	c	は
納谷商店	大正12年			食料品	c	は
カウハ草瀬商店	大正2年			金物	a	ろ
中野理美容院	大正12年			理美容	c	は
龍野屋	大正8年 約80年前(3代目)	アイヌ北前船船頭		松前漬	a	は

創業100年超 5社、90年～4社、80年～7社、70年～16社 合計32社

2. 近世から近代へ成立と消滅の事例と要因

江戸時代、両町は土農工商ではない、土漁商の社会を構成した。(江差は一部農業があった)松前は城下町で、武士文化と近江商人の文化が融合し、江差は商人町で豪商文化と町衆文化の融合が進んだ。特に松前は近江商人⁷³⁾⁷⁴⁾が特権商人として出店、出張し政商として君臨した。江差は廻船問屋商人が君臨し、武士と漁業をコントロールしていった。そこから商家が誕生し、老舗として成立し

表7 江差町の老舗（2006年現在）

社名	創業年(現在代数)	出身地	創業時の取扱い	現在の取扱い	成立 要因	存続 要因
田島商店	1840年頃 明治元年(7代目)	造賀・田口家の商頭	瀬戸物、お茶、反物	洋服	b	は
五橋手屋本舗	明治3年(5代目)		お菓子	羊羹	c	い
江差日石	明治19年(4代目)		銅料、酒屋	燃料、ガソリンスタンド	c	は
高岡善祭	明治30年(5代目)		花、遠花	葬儀屋	c	は
浜商店	明治36年	石川	酒屋	事務用品、コンビニ	c	は
辻旅館	幕末		南屋旅館、銭湯	旅館 経営者交代	a	は
赤石産業	大正2年		漁具	ギフト用品、商社	a	は
フクロイ社薬局	1834年天保5～6年	8代目	漁網、薬草製薬	薬局	a	は
吉田酒店	明治初(7代目)		古物商、禮品屋	食料品、酒(電報取扱い、コロケ)婦菓子	c	は
前田組	大正12年		土木建築		d	
田畑建設	大正10年				d	
万年屋書店	大正13年			本屋	c	い
江差信金	大正13年			信用金庫	a	は
加川商工	昭和2年			食料品・小売	a	い
松月旅館	昭和6年		料亭	旅館(昭和43年)	c	は
岩崎金舎	昭和3年	近江		自転車	c	ろ
木村木材店	昭和5年			木材	a	は
瀬野田建設	昭和5年			土木建築	d	
船後組	昭和6年			土木建築	d	
大木建設	昭和8年			木造建築	d	
いちりき商店	昭和10年			化粧品	c	い
飯田クリーニング	昭和11年			クリーニング	c	い
山田屋菓子舗	昭和2年(3代目)	新潟	海産物	和菓子/2代目函館千秋庵で修業	a	は
宮澤洋服店	明治末(3代目)	山形	運輸業	注文服店	c	は
関川商店	大正9年(3代目)	五橋手村	雑貨店	喫茶店 娘	c	は
北前工房	大正12年(3代目)	越後	宮大工	坂井造船所 昭和50年廃業 手作り工房	a	は
高山車店	明治21年	弘前	家業の車製造(青森県)	4代目高山自動車工場	a	は
岡崎巧堂印舗	明治38年4代目	能登か越後		2代目が印章屋	d	は

創業100年以上 10社、90年～2社、80年～3社、70年～8社 合計28社

た。上述の近世に存在した両町の954店の老舗の成立要因は、㊸近江商人による外資流入型 ㊹城下町や奉行所の行政機能への依存型 ㊺廻船問屋などの交易取引型 ㊻農村漁村の衣食住生活関連型である。それが近代になると、㊸㊹㊺は消滅し、㊻が残ったのである。

逆にいえば、衣食住以外のものは、社会経済体制、水産資源、交通インフラに恵まれず、老舗として存続できなかったのである。明治維新を迎えて、近江商人の離散、鯨の不漁、鉄道廃止、大火などが続き、地域資源は弱体化していった。地元として企業家精神が薄れた。出稼ぎと町外流出で地元購買力が減少し、新しい老舗の芽はあまりでてこなかった。やはり成立と消滅にはマクロ的な要因と、地域社会の要因は大きい。

3. 近世から近代へ消滅と存続の事例と要因

菓子業界を見ても、昭和初期の菓子業⁶⁶⁾⁷⁵⁾は松前7軒、江差17軒であったが現存は松前2軒、

江差3軒である。松前の菓子は、江戸時代の参勤交代のみやげに三浦屋の「ポーロ」と伊勢屋の「ようかん」が重宝されたと記録にある。これは近江商人の流入で、食文化と製造技術が発達したからである。1766年明和3年創業のようかん屋三浦屋菓子舗は、松前藩お抱え菓子司所であり、道内最古の菓子屋として存続してきたが、2002年後継者なしと地消の将来性を見込まず、秘伝を継承させず廃業した。これは外部要因もあるが、家系上の問題にリスクマネジメントしなかったことと、企業家精神の喪失であろう、内部要因ともいえる。もう一軒の伊勢屋は、明治に札幌へ移住して断絶した。江差のようかん屋五勝手屋本舗は江戸時代に近江出身が来道、以来7代目で明治時代五勝手地区へ住み着いた。明治3年には本家「松林堂」が別家となり、ようかんを創業し、「五勝手屋」と表示、百数十年の歴史である。

町が縮小していく中、菓子業として存続している要因は、「大きくせず」「自分の持っている品物を守る」「江差に基盤をおきつつ、函館を開拓してきた」「お菓子屋といっても品種品目をいろいろ変えてここまでできた」である。家系にも恵まれ、伝承してきたのである。これは事業のマネジメントと、家系のガバナンスの内部要因が外部要因よりプラスに働いたといえる。

この他江差の消滅の事例として、旅館能登屋は、1644年正保元年、能登出身で廻船宿、金貸しから旅館になり、15代目で廃業する。西川商店は、明治28年東京よりきて菓子製造小売、原料卸をするが、戦後後継急逝の為、廃業する。平野旅館は明治3年、木賃宿、古着屋、金貸しから旅館になるが、5代目の奥さんの病気で廃業する。やはり消滅と存続には内的な家系上の要因が大きい。

4. 成立、消滅、存続のまとめ

松前と江差は、和人が渡来し、アイヌとの交易を始めた中世から近世への第一期、江戸時代になって近江商人を中心に外資が流入、水産資源、北前船で栄えた第二期、行政が大変革し、交通インフラが変わった、幕末から昭和初めまでの第三期、十五年戦争から鯨漁も消滅した今日までの第四期を経て、町としては存続し続けてきた。しかし、老舗といえる企業は、世代を跨って存続していない。(唯一例外は松前の三浦屋であった)政治経済体制のマクロ要因や、産業構造、交通インフラの地域要因が大きい。その中で、漁業と観光で、小規模都市となった第三期と第四期では老舗が成立している。これらは、④水産資源に依存する立地型⑥近江商人に代わって台頭した在郷商人や、新たな東北地区からの移住組⑦地産地消の生活関連型⑧支庁所在地としての公共依存型。そして存続している15社は、⑨代々家系が続き細々家業を続けてきた代々細々型⁷⁶⁾⁷⁷⁾⑩地産地消に依存する生活関連型⑪思い切った業種業態転換型である。⑨と⑩は家系上の要因、⑪は経営上の要因といえる。

V. 守口・門真の老舗

表 8 守口・門真の老舗

1. 昔と今

守口門真商工会議所⁷⁸⁾の情報よりまとめた創業70年以上の企業は、表8の通り53社である。その内100年超は3社である。守口は宿場町であり、門真は元来農村であるので、蓮根、

◆	創業100年超(～1907年)3社 京阪園芸造園(明治31年)川東傘提灯(明治中頃)真田・乾物(1904年)
◆	創業90～100年(1908～1917年)4社 池田精機(1915)山捨プリント繊維(1913)大西市蔵商店・酒(1917) 田中商店・酒
◆	創業80～90年(1918～1927年)26社 (松下グループ、保険、銀行、証券、旅行、郵便局除くと13社)
◆	創業70～80年(1928～1937年)38社 (同上、33社)
合計 正味53社(守口門真商工会議所会員企業 3,900社)	

木綿など地域資源を活用した老舗や街道商人の後継がないか、守口や門真の古老⁷⁹⁾に取材したが、「ない」との返事である。

乾物の真田は、戦後大阪市内より転入である。川東傘提灯、大西商店は生活関連であり、京阪園芸は生駒の山林を資源に活用した第一次である。大企業へのサービスを提供する、保険、銀行、旅行など老舗大企業の支店は目立つ。大企業の下請協力会社なども、池田、山捨のように育ったが、一方中道組⁸⁰⁾のように大企業の地方展開や海外展開と共に、大阪市内や他の工業都市へ転出したものが目立つ。昭和以降企業城下町となってからの老舗の予備軍の芽も少ない。数百年の歴史にも関わらず、守口には300年超の老舗が残っていない。門真には100年前後の老舗も育っていない。老舗が不毛である。

2. 成立と消滅の事例と要因

守口⁵³⁾は、室町～江戸時代には、生活用品を売る古着屋7軒、旅籠20軒あった。明治に入ってから、名物・守口漬(徳永元庄屋が最後の店)、銘菓・宿雁の朝陽堂(盛泉寺の隣にあったといわれる)、料亭・中島屋(跡地:小野山診療所)、魚万楼(跡地:MIDビル)、宿屋・吉田(最後の旅館)が老舗として存続してきたが、戦後消滅した。宿場街で通行客は多いが、消費は少ない。商人も「客はやってくるもの」との意識がなくなり、商業としての発展がなかったといわれる。明治以降は交通が発達し、大企業の城下町となり、農村が工業化した。さらに戦後は大阪市のドーナツ部分として住宅都市化した。富裕層は不在で不在地主が多く、地産地消が大きくなかったことが、老舗の消滅を早めたと考えられる。

門真の老舗⁵⁸⁾は、室町～江戸時代に、酒屋、料理屋は制限を加えられ(「商いはいらぬ」)皆無であった。水害湿地帯で商工業は発達せず、そもそも老舗の芽はなかった。明治以降は門真村となり、河内木綿一家内工業、河内蓮根一名産品と、農工すみわけで老舗が誕生しそうであったが、戦前、松下電器の進出でメリヤス業が製造下請に転換、農地が宅地化し地場産業は消滅し、老舗として成立しなかった。戦後、大阪のドーナツ化による、地価上昇で小売商は成り立たなく

なった。

両市をまとめると、第一に、農村、水郷、宿場町で老舗の芽がなかったとはいえないが、産業構造の転換で、老舗にまで育たなかった。第二に、戦後、大阪のドーナツ化でベットタウン、大企業の城下町で中小下請化し、商工業が自立しにくくなった。第三に、20世紀末には、大阪のアンパン化で逆に衛星都市が空洞化すると共に、大企業の地方や、海外へのシフトで住民構造の変化があった。第四に、恵まれた交通インフラが裏目にでている。駅前再開発、大型スーパー進出、大店法規制緩和で地元商工業が自立できず、老舗は存続しなくなった。ストロー効果で購買客は大阪市内へ行き、地元購買力は低下した。鎌倉健(2002)⁸¹⁾は「企業数の絶対数が大巾に減少する事態、いわゆる歯槽膿漏的な崩壊現象」と指摘している。

地方都市の大企業依存、交通インフラ充実では、かえって自立機能がなくなる。両市の行政はイノベーション、ビジネスシステムが変換する中、温故知新のバランスのとれた政策がなくなり、老舗は育たなかったといえる。老舗にとって地域要因の影響は極めて大きい。

VI. 三地区の老舗生成の比較と共通点

1. 老舗の出現率から見た要因

第I章2節で述べた老舗の出現率で、旭川、松前・江差、守口・門真を比較すると、旭川は老舗49社、母数(製造事業所数、卸・小売事業所数の合計)³¹⁾4,278社で1.15%、松前・江差は老舗15社母数345社で4.35%、守口・門真は老舗3社母数4,056社で0.07%である。都道府県別出現率⁵⁾は、全国平均が2.04%で、北海道が1.15%、大阪が1.56%であることを考えると、旭川の1.15%は歴史120年にして納得できる数字である。

松前・江差の4.35%は母数の企業数が小さいとはいえ、高い出現率である。守口・門真の0.07%は母数が鳥取や高知の半数近くありながら、しかも歴史が400~600年あって、極めて低率である。国家社会の政治経済体制というマクロ的な要因はもちろんのこと、地域社会の産業構造と市場の変化及び、交通インフラ、自然資源の移動は、老舗にとって重要な外的環境要因であることを示している。

2. アンケート調査結果からみた要因

第I章3節で述べた三地区のアンケート調査は、老舗学研究会の蓄積したヒアリングとプリテストの結果より作成した5段階評価の自記入方式であり、老舗の回答として肯定意見が多いことを想定した質問となっている。回答から老舗の考え、方針、戦略がみえてくる。しかし、あくまでも現在の経営者が先祖の考えや歴史を想定して、回答している。従って老舗の考えを、回答の平均が質問に対する肯定意見寄りか、否定意見寄りか、回答が肯定意見でも固まっているか、バラついているか、否定意見でもバラつきがどうかをまとめたものが表9である。

表9 老舗アンケート回答のマトリクス分析（標準偏差／回答平均値）※質問項目の原文は注11参照

		／回答平均値		
		1～2未満 肯定意見	2以上～3未満 どちらともいえない	3以上～5 否定意見
標準偏差 ／	「低」 0.8以下 バラつかない 必須	㉔下請け仕入先を大事に 0.7/1.4 ㉕本社は発祥の地ローカル 0.8/1.4 ㉖流通のつながりを固定 0.8/1.7 ㉗独自の技術サービス継承 0.7/1.5 ㉘独自の経営、商品の専門性 0.7/1.4 ①拡大より持続が大切 0.8/1.6 ㉚のれんブランドを大事に 0.6/1.3 ㉛顧客の声がトップに 0.8/1.6 ㉜苦情への迅速対応 0.4/1.4		
	「中」 0.9～1.1	㉞本業以外の資産活用慎む 1.1/1.6 ㉟本社や管理部門は小さく 0.9/1.8 ㊱経営資源、強みを大切に 1.0/1.9	⑥トップは創業一族から選ぶ 1.1/2.0 ㉡経営陣にアドバイスの仕組ある 1.1/2.9 ㉢トップから一般まで信賞必罰 0.9/2.7 ㉣常に新規の顧客や販路を開拓 1.1/2.0 ㉤広告宣伝や地域社会と交流 1.1/2.1 ㉥時代の流れに敏感 1.1/2.0	⑦株式保有と経営の分離 1.0/3.3 ㉦利益処分は配当を最も重視 1.0/3.4
	「高」 1.2以上 バラついている 選択肢		④事業の継続は運が作用する 1.5/2.9 ⑪株公開が公開性ではない 1.4/2.3 ⑧先端の技術サービスの導入 1.3/2.2 ㉦マーク・ブランドを大切に 1.4/2.1 ㉡朝会、方針発表会を大切に 1.4/2.9 ③遺訓家憲で危機を乗り越えた 1.5/2.4 ㉡社史や過去の商品を保存 1.4/2.7 ㉢創業者の遺訓を大切に 1.4/2.0	㉧本業にこだわらず多角化している 1.7/3.3 ㉨教育や待遇の仕組がある 1.2/3.2

各項目の平均値を見ると、ほぼ肯定である1～2未満が12項目である。どちらともいえないに近い肯定の2.0以上～3未満が14項目であり、否定意見に近い3.0以上が4項目である。

標準偏差分析による回答へのバラつきを見ると、標準偏差の「高」項目（1.2以上）は回答がバラついていることで、老舗の戦略として選択可能なものといえる。⑬多角化か集中か④運か努力か⑪株式公開か非公開か⑧先端の技術サービスを導入するかしらないか⑦技術ノウハウの継承の仕組があるかないか⑦マーク・ブランドが大切②方針徹底や朝会が大切③遺訓のおかげ⑩社史伝承を大事に②創業者の遺訓が大切、の10項目がある。「高」項目が多いのは、まだまだ老舗の戦略が定型パターンに固定化されてないし、考え方が多様的であるといえる。特に⑦②③⑩②の5項目は組織、人事、風土に関することで、肯定でも否定でもなく、保守的な戦略であるがそれらにバラつきが多いということはなおさら「柔軟な」戦略といえるのではないだろうか。三品⁸²⁾(2009)は、「戦略と騒ぎ立てても企業は激流に翻弄される存在」としつつ、「長寿企業ほど高次の戦略を何度も変えている」としている。経営上のマネジメント要因は否定しがたいものである。

「中」（0.9～1.1）項目は「高」ほどのバラつきはみられない。老舗の多様な考え方の参考に理解すべきもので11項目がある。⑦会社の所有と経営の分離を進めている⑥トップは創業家一族から選ぶ②本業以外の資産活用は慎重⑩利益処分は配当重視②経営陣へアドバイスの仕組⑬本社は小さな組織③トップから末端まで信賞必罰②広告宣伝や地域社会との交流⑤社会や経営の流れに敏感⑤常に新規顧客、販路の開拓⑩創業以来の経営資源を大切に、である。特に、⑦⑥⑩②③⑩②

⑩⑳は老舗にとって、本社と創業家のマネジメントに関することである。即ち家業をどうするか、同族経営をどうするかの問題である。㉑㉒は標準偏差が「中」とはいえ、強く否定意見に偏っていることは、家系上のファミリー要因の深刻さが解る。

「低」項目（0.8 以下）は多くの老舗の回答が集中していることを表す。ほとんどの老舗がこの考え方を戦略としていることであり、老舗の必須条件といえる。㉓下請仕入先を大切に㉔本社は創業の地、ローカル㉕流通のつながりを固定㉖独自の技術サービスの継承㉗独自の経営商品の専門性㉘拡大より持続㉙のれんブランドイメージ大切㉚顧客の声がトップに㉛苦情への迅速対応、の 9 項目である。しかもこれらの平均値は肯定意見に片寄っており、最も基本かつ必須といえる。特に、下請や流通のサプライチェーン、本社のローカル性を重視していることは、経営上のマネジメント要因の重視が目立つのである。

3. 三地区のケースから見た要因の共通点

第三章、第四章、第五章でみてきた三地区の老舗の成立、消滅、そして存続についてその事例と要因を、近世、近代、そして現代の三つに区分して共通点をまとめると表 10 となる。

表 10 三地区の老舗の共通点のまとめ

		成立	消滅	存続
旭川	近代～現代	ベンチャー開拓 地域資源立地	地方バブル崩壊 地域が衰退	自立心慎重地元で家業続けたところ
		母県や家業の強み引継ぎ 地産地消の生活関連 国家政策相乗り	流通革命に業種業態転換が不成功 企業家精神喪失 自主廃業 政治経済体制の変換	業種業態転換に成功したところ 代々家系輩出したところ ×
松前 江差	近世～近代	近江商人流入 藩政依存 特権商人 場所請負制度 昆布、鱈 水産資源 北前船インフラ立地	近江商人の離散 外資流出 ニシンの不漁、大火 商取引の衰退 産業構造転換	×
	近代～現代	鰯、イカ 水産資源の商工業 在郷商人 東北からの移住 地産地消の生活関連	少子高齢化 地域需要の減少 小商人化 松前線廃止、大火 海運の縮小 行政需要減少	×
守口 門真	近世～近代	宿場街インフラ活用 農村資源立地	交通機関の発達で商圈消滅 工業都市化、特産品消滅	×
	近代～現代	大企業下請 中小企業 地産地消の生活関連	大企業のイノベーションに追従できず 都心の購買力上昇と地元購買力低下	×

旭川の老舗の成立は、A から E の 5 タイプに区分しているが、A のベンチャー、一発屋、そして地域資源を利用した開拓型は地域要因、B と C の母県文化の継承、ブランド暖簾の譲受、家業などの強み引継ぎ型はファミリー要因、D と E は国土の開拓建設や、軍需で起業したもので、政策相乗り型でマクロ要因といえる。消滅は 100 社を 1～5 タイプに区分しているが、1 と 2 はバブ

ル崩壊と公共工事の削減、という政策転換と、中央資本の流入という経済体制変化によるもので合わせるとマクロ的な要因である。3 は畜産、家具、軍需産業の衰退という旭川特有の問題に端を発した、地域の要因である。4 は多角化や業種業態転換の不成功という経営上のマネジメント要因である。5 は全国どこでもみられる中小企業零細商店の自主廃業で、企業家精神の喪失と家系後継難のファミリー要因である。存続については複数回答であるが「ハングリー、自立心があった」「慎重であった」と攻守にわきまえた細々型と、家系において代々後継者に恵まれた代々型(直系親戚や他人の中継ぎを問わず)の2つはファミリー要因である。そして業種業態転換に成功した挑戦型は8社で、マネジメント要因である。

松前・江差の老舗の成立は、近世の初めと近代の初めの二期に分けられる。近世初期は近江商人の外資流入や漁業開拓、そして藩政に依存する特権商人の地域資源型、そして恵まれた水産資源と北海道の開拓消費需要を内地と交易する廻船問屋商人などの立地型がおよそ半々である。これらは政治体制変革のマクロ要因と、自然環境の変化、産業構造転換の地域要因により成立し消滅していく。近代初期は存続していた水産関連の鉄工、造船は地域経済と共に弱体化し、衰退していく。平田そば、三浦ようかん、のにくま、もりやにみられるような、生活用品型は近代以降も成立してくる。そしてこれらが存続する要因は、10社の内8社が、家系が代々続いた、10社が家業として細々やってきた。大それた経営術などはないと答える。代々細々型のファミリー要因といえる。

守口・門真の老舗は、近世においては宿場街としての機能、インフラを活用した、旅館、商店、料亭、遊郭と、農村の特産品を生かした守口漬、木綿衣類の地域資源立地型が成立している。しかし近代に変わる時、交通機関の発達で、インフラ型活用は消滅していった。地域資源立地型も近代から現代になって、工業化、ドーナツ化、及び大企業の城下町による下請化と大企業の地方展開、海外展開で離散していくのである。いわば地域要因がマイナスに働いている。その中で菓子屋、古着屋などの生活関連型は根強く近代になっても継続していたが、平成の現代においては逆に、大都市の住民の都心回帰(アンパン現象)や、交通インフラが縦横無尽に整備されたことによる都心購買増大(ストロー効果)と郊外の大規模ショッピングセンターが目立ち、壊滅的である。

三地区の共通点は、表 11 の通り成立については、第一は、一人一人の起業創業が企

表 11 老舗生成の共通点

成立	①地域要因	地域資源、交通インフラ 地産地消	B
	②ファミリー要因	母県文化、修業経験、家業の強み	D
	③マネジメント要因	慎重、顧客大事、取引先大事、ベンチャー	C
	④マクロ要因	政治経済体制のビジネスチャンス	A
消滅	①マクロ要因	政治経済体制の変革 自然災害	A
	②地域要因	外部市場、外部資本の脅威	
		交通インフラの変更	B
存続	③ファミリー要因	家系後継困難 企業家精神喪失	D
	①地域要因	地産地消、地域共生	B
	②マネジメント要因	業態転換、第二創業	C
	③ファミリー要因	代々細々、婿取り、養子、女性後継	D
Aマクロ要因 B地域要因 Cマネジメント要因 Dファミリー要因			

業の初めであるが、100年継続するには地域社会の産業構造や交通インフラなど、地域要因に大きな影響を受けている。第二は創業者一人一人の出身地の文化や修業経験など、家業の強みを引き継いでいるファミリー要因と、第三は経営術や商売に長けてきたマネジメント要因である。第四は、官公需や軍需、建設需要など、政治経済のビジネスチャンスにうまく乗っている。近江商人の外資流入もこのマクロ要因といえる。消滅については、第一は廃藩置県や、十五年戦争後（昭和6年満州事変から昭和20年終戦）などの政治体制の変革、突然の鯨の資源枯渇、自然災害などのマクロ的な要因、第二は大都市や中央資本との相対的な地域経済力の低下と、交通機関の発達や、逆に廃線変更のインフラ変化の地域要因である。もちろん、第三に家系後継の不足や、商売継続の企業家精神喪失による自主廃業でファミリー要因である。石井⁸³⁾(1996)が内々の敵という「商店主個々の生活や家族や価値観などといった内側の事情と密接に関連したもの」である。

存続については、繁盛しているか地味のままであるかは問わないにしても、第一が地域社会で地産地消に依存していた地域共生型の地域要因、第二が産業構造の変化にうまく業種業態転換した切り換え型のマネジメント要因、第三が現状維持でもよい家系、後継に恵まれ地域社会で家業慎重に継続できた代々細々型のファミリー要因である。

VII. まとめと今後の方向

1. 老舗の生成要因「老舗のかたち」

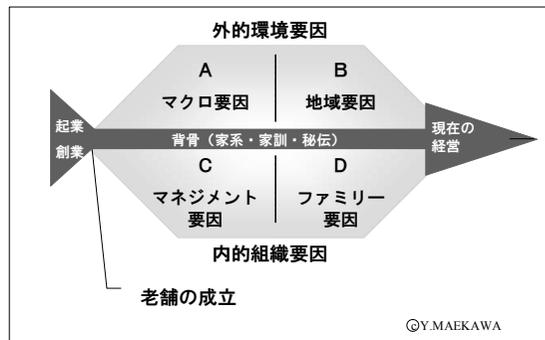
これまで出現率で地域要因を、アンケート調査でマネジメント要因とファミリー要因を、さらにケース分析で地域、マネジメント、ファミリーの各要因の関連をまとめた。ここで、表11の成立と消滅、そして存続の共通点をくくりなおすと、A群として政治経済の社会体制、自然災害、戦争、産業構造、イノベーションなど一つの企業や商人によって、左右できない大きなマクロ要因がある。B群として、一つの企業や商売人として、創ったり動かしたりはできないが、選択することができる、又、活用したり避けたりすることができるものがある。温泉や森林鉱山、そして水や物などの自然の資源、鉄道や道路などの交通インフラ、同業の仲間や組合などの地域要因である。上記のAとBは、企業にとって外的な環境要因である。次にC群として、業種業態転換、第二創業、マーケットの開発、多角化、新規投資、経営組織の改革などはその時代の経営者が意思決定するものである。つまり、マネジメント要因である。D群としては、家系に恵まれた、後継者や養子に恵まれた、のれんが維持できた、家業としてガバナンスがうまくいっている、ということで、これはファミリー要因である。CとDは企業にとって内的な組織要因である。AとB間に、CとD間には相互刺激、相互補完の関係があり、AとBで外への対応、CとDで内への対応を務めるのである。これらは経営戦略論でいわれる外からのアプローチと内からのアプローチに値する。橘川武郎、島田昌和⁸⁴⁾(2008)で「組織における人がDNA(主体)であり、情報(ゲノム)が人から人に転写される」とある。まさに老舗においては、経営に対する考え方が代々

人に引継がれていくのである。

全ての老舗は企業として、創業者の起業、創業がスタートである。そしておよそ創業後 100 年経過したところが、老舗としての成立といえる。そこから栄枯盛衰を繰り返しながら存続し、現在の経営があるのである。その間外からや内からの要因によって消滅していく。そこには創業以来、100 年経過して老舗として成立、さらに現在まで存続するにはやはりその根幹を成すものがある。それが理念、家訓、秘伝、のれん、ブランド、家系である。いわば情報（ゲノム）であり、それらを伝承するところが背骨である。尚、今回の調査と分析では、背骨にあたるものは重要な要因として表れなかった。このことをまとめると図 1「老舗のかたち」⁸⁵⁾になる。

老舗の生成は企業として尾っぽにはじまり、その背骨ができるちょうど 100 年経った頃が老舗の成立、背骨の始まりである。背骨を通して、老舗の歴史は現在の経営に至るが、それを肉付け支えているのは、ABCD の四つの外的及び内的な要因である。

図 1 老舗の生成要因「老舗のかたち」

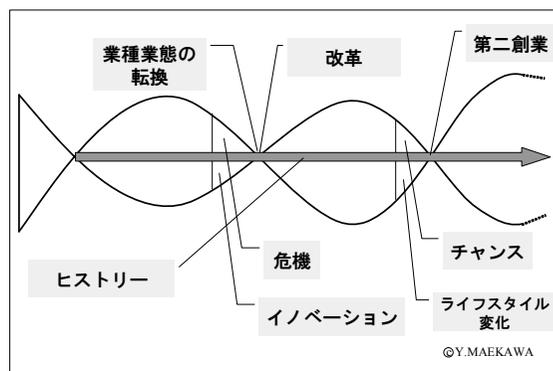


2. 老舗の生成プロセス「老舗のかたち」の繰り返し

本調査においても、200 年、いや 300 年を経た老舗ならその間に大きな危機があり中興の祖が登場して改革があったであろう。又、大きなチャンスがあり、偉大な企業家が現れ、第二創業があったであろう。大小いろいろな業種業態の転換があったことも明らかである。従って一つの「かたち」が出来上がる頃、老舗によっては創業 100 年後か 200 年後か分からないが、又、近世、近代、現代の時代の変わり目かも分からないが、老舗の「頭の部分」に内的又は外的な変化が襲いかかってくる。老舗はそれに見事対応し

て次の「かたち」へ進む。新しい「かたち」になっても以前とは「背骨」でつながっている。老舗は歴史の中で何もなかったように長蛇の如く唯うねうねと続いているのではない。牛のよだれの様に、といってもそれは心がけであって、老舗とは「かたち」の繰り返しである。図 1 の「老舗のかたち」の繰り返しだが、図 2 のような「老舗の生成プロセス」をつくっ

図 2 老舗の生成プロセス「老舗のかたち」の繰り返し



ていき、歴史とイメージ、信用を築いていく。この「老舗のかたち」の繰り返しが「生成プロセス」である。本稿のまとめと提言とする。

3. 今後の研究課題と方向

「老舗のかたち」における尾っぽの起業や創業についてはベンチャー・起業論として、背骨の理念、家訓は経営哲学や、経営史学として、さらに頭部の現在の経営については、経営戦略、経営組織論として先行研究⁸⁶⁾⁸⁷⁾⁸⁸⁾は数多くある。そして肉付けとなるマクロ要因や、マネジメント要因はもちろんのこととして、地域要因は、商業・流通学⁸⁹⁾⁹⁰⁾、地域産業論⁹¹⁾⁹²⁾として、ファミリー要因は同族経営、事業承継、そしてガバナンスとして研究が活発に行われている。もちろん老舗の歴史における創業者、中興の祖、改革者などのイノベーションや、守成に活躍した経営者の企業家精神も研究されている。

しかし本研究のスタートにあたって指摘したように、これらをトータルで「老舗」として鳥瞰する学問体系は確立されていない。ましてや、尾っぽから頭にいたる、又、その繰り返しの生成プロセスについても、そのダイナミズムの研究は少ないのである。

なぜ企業は誕生し、老舗として成立し、その後もいかにして存続するのか、永続繁盛のサステナビリティは公の企業にとって最大の社会的責任（CSR）といえる。その意味で、この「老舗のかたち」とその繰り返しの「生成プロセス」を深掘し、老舗のサステナビリティ（継続性）とダイナミズム（活動力）を研究することは大きな課題であり、方向といえるが、一筋縄ではいかない命題である。本稿は、その第一歩に留まり、資料まとめと提言のみに終わった。今後も研究に邁進したい。

時代は変わっても地域社会は存続している。しかし企業が老舗として一つの時代は存在しても、時代を跨って存続することは少ない。代々細々型でも地域共生型でも、又業種業態転換型でもよい、時代を超えて「老舗のかたち」を繰り返してこそ、真の老舗といえるであろう。

（以上）

注、引用文献、参考文献

- 1) 2009年度企業家研究フォーラム年次大会の共通論題「老舗と企業家精神」2009年7月12日に取り上げられた。
- 2) 老舗学：事業に栄枯盛衰はつきものであるが、あらゆる荒波をくぐり300年以上も存続してきた企業からは、現代の経営学の域を越えて学ぶべきところがある。老舗学は、このような観点から、企業の永続のための秘訣を学ぶために起こされた研究領域である。「老舗学」は平成18年10月27日に代表前川洋一郎が商標登録している。
- 3) 老舗学研究会：創業以来長期にわたって事業を継承してきた企業等が、どのような経営理念と経営技術

をもって事業運営を行ってきたのかを「老舗学」として研究することにより、長期にわたる事業運営を目指す上で必要な経営知識を学問としてまとめ、その知識を普及、啓発することによって、広く老舗自体の事業活動及び地域産業の発展、新規ベンチャーの育成や社会貢献の一助をなすことを目的に、平成17年7月に結成された。

- 4) 横澤利男：『老舗企業の研究』（生産性出版、2000）では100年以上を区切りとしている。
- 5) 帝国データバンク史料館「日本の会社展 第一回老舗—温故知新」（2008）「特集 伸びる老舗 変わる老舗」『TDB REPORT No.92』（2008）
- 6) 足立政男：『シニセの経営』（広池学園出版部 1994）
- 7) 西村大治郎：『老舗と家訓』（京都府 昭和45）
- 8) 森淳一・岡嶋隆三：『暖簾・永続と革新は命なり』（嵯峨野書院 1996）
- 9) 平松陽一：『この老舗に学べ』（フォレスト出版 2004）
- 10) 神田良・岩崎尚人：『老舗の数え』（日本能率協会 1998）では200年以上を区切りとし、イ、ハ、ニを老舗の条件としている。
- 11) 前川洋一郎他：「300年以上続く商売の秘密」『老舗学レポートNo.2』（老舗学研究会 2007）
- 12) 岡嶋隆三「2000年代に活躍する岡山の老舗企業」『岡山商大 社会総合研究所報 第20号』（1999）p.1
- 13) 東北電力株式会社 東北開発センター『東北における企業の持続的発展』（2008）
- 14) 水谷内徹也「転換期の老舗経営：北陸、金沢と京都の実態調査分析」『富山大学日本海経済研究所 研究年報』（1995）
- 15) 松本通晴「地方「老舗」資料」『評論・社会科学16』（同志社大学人文学会 1979）
- 16) 松本通晴・山本正和「都市「老舗」資料」『社会科学24』（同志社大学人文科学研究所 1978）
- 17) 曾根秀一「老舗企業の存続と衰退のメカニズム—宮大工企業の比較分析を通じて」（組織学会研究発表大会報告要旨集 2008）
- 18) 本多由紀子・今井美薫『老舗煎餅』（小学館 1997）
- 19) 本谷るり「老舗企業とベンチャー企業—企業の存続戦略と成長戦略」『経済論究』99号（九州大学大学院経済学会 1997）では老舗とベンチャーのからみで存続と成長を見ている。
- 20) 神田良・岩崎尚人「経営戦略と持続的な競争力—老舗企業の調査結果から」『経済研究』（明治学院大学経済学会 1996）では、存続促進と競争力強化のからみから、老舗経営の智慧を説明している。本稿は上記19)20)と異なり、栄枯盛衰を含めた成長を存続としている。
- 21) 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎『産業集積の本質』（有斐閣 1998）p.7
- 22) 加藤敬太「老舗企業研究の新たな展開に向けて—経営戦略における解釈的アプローチ」『企業家研究 第5号』（企業家研究フォーラム 2008）p.37
- 23) 本谷るり「経営戦略に対する包括的アプローチ：老舗企業A社のケース」『経済論集』55巻（大分大学経済学会 2003）
- 24) 小松章「老舗企業の経営実態と暖簾の形成メカニズム」『文部科学研究費補助金研究成果報告書』（1987）
- 25) 竹田茂生・本谷るり・後藤俊夫他『老舗企業の研究』（関西国際大学地域研究所 2004）
- 26) 地域社会：マクロとミクロの中間のセミマクロの視点の地域経済学、地域産業論に加えて、歴史地理及び自然資源を含めた概念である。
- 27) 2006年3月企業家研究フォーラム春季研究会で発表
- 28) 2008年6月組織学会研究発表大会で発表

- 29) 前川洋一郎：「300年超老舗と100年前後老舗の比較」『老舗学レポートNo.4』（老舗学研究会 2008）
- 30) 旭川市とその経済圏も含めて旭川と称する。以下、松前町、江差町、守口市、門真市についても同様である。
- 31) 2006年事業所企業統計調査 2007年商業統計調査、2005年国勢調査、2008年住民基本台帳
- 32) 旭川市『旭川市史・第一、第二、第三、第四巻』昭和34～35
- 33) 東洋経済新報社「都市データパック2009」『地域経済総覧2009』（2008）
- 34) 五つの大学：北海道教育大学旭川校、旭川医科大学、東海大学芸術工学部、旭川大学、旭川工業高等専門学校
- 35) 旭川商工会議所『旭川商工名鑑2003』（2003）
- 36) 旭川市『旭川研究 昔と今』（2003）
- 37) 旭川市ホームページ 2009年8月現在
- 38) 松前町『松前町史 通説編 第一巻上、第二巻、資料編第三巻』（1979、1984、1993）
- 39) 北海道庁『新北海道史 第四巻通説』（1973）
- 40) 永田富智『松前かわら版 松前の町史に親しむ』（2007）
- 41) 松前町町史編集室『概説 松前の歴史』（2006）
- 42) 松前町ホームページ 2009年8月現在
- 43) 松前町ツーリズム推進協議会「ふるさとづくり構想」（2008）
- 44) 江差町『江差町史 第五巻通説一、第九巻通説三、第十一巻通説五』（1982、1994、1997）
- 45) 江差観光ボランティアガイド協会『江差の旅の本』（2001）
- 46) 松村隆『江差の街並み今・昔』（北海道新聞社 2003）
- 47) 松村隆「歴まちを歩く(1)～(22)」『文芸 江さし草』第110号～第131号（江さし草会 2004～2009）
- 48) 川竹駒吉『江差』（図書刊行会 1984）
- 49) 白石武臣「江差郷土史年表」（江差教育委員会 1958）
- 50) 江差町ホームページ 2009年8月現在
- 51) 江差商工会『平成19年度江差町中心市街地活性化事業報告書』（2008年2月）
- 52) 高向巖『北海道経済の針路』（北海道新聞社 2008）
- 53) 守口市『守口市史第一巻、第二巻』（1963、1965）
- 54) 駒井正三『ふる里守口を訪ねて』（守口市市長室 1979）
- 55) 上方史蹟散策の会『京街道』（向陽書房 2002）
- 56) 守口市ホームページ 2009年8月現在
- 57) 法務省 平成16年度事業所企業統計調査
- 58) 門真町『門真町史』（1962）
- 59) 門真市教育委員会『門真市文化財ガイドブック』（2006）
- 60) 門真市ホームページ 2009年8月現在
- 61) 門真市市民生活部生活産業課『門真市製造業に関する実態調査報告書』（大阪成蹊大学、大阪府立産業開発研究所 2008）
- 62) 立命館大学人文科学研究所『巨大企業と地域・自治体—松下電器と門真』紀要第40号(1985)
- 63) 週刊ダイヤモンド『自治体財政を圧迫する生活保護』（2009年3月21日号）
- 64) 地域資源：地域の人、もの、金、情報であるが、本稿では交通インフラ、自然資源、産業構造、行政機

能をいう。

- 65) 帝国データバンク「上川管内業歴ランキング」(2007)
- 66) 旭川菓子商工業組合『旭川菓子商組合 100 周年記念誌 菓史翔』(2005)
- 67) 『北海道経済』2006 年 1 月～2008 年 8 月号記事
- 68) 中島宏一『北海道文化成立にかかわる母県文化の継承と変容』「北海道開拓の村研究報告 2」(2002)
- 69) 帝国データバンク「倒産動向記事」2000 年 2 月 9 日～2008 年 7 月 10 日
- 70) 松前町教育委員会 文化教育グループ 佐々木武夫、郷土史家 永田富智、平田そば 平田為次郎、横山家 横山敬三、江差町郷土資料館 学芸員 宮原浩
- 71) 「松前町企業概要リスト」(帝国データバンク大阪支店 2007)
- 72) 「江差町企業概要リスト」(帝国データバンク大阪支店 2008)
- 73) 近江商人の経営史 上村雅洋(清文堂 2000)
- 74) 近江商人の経営 小倉榮一郎(サンプライト出版 1988)
- 75) 刀禰武夫「松前菓子雑話」『松前町史研究紀要 10 号』(1977)
- 76) 代々細々型：本稿では、直系養子に関わらず、創業家の家系が続き、家業(家族の生計維持を目的とする)として成り立ってきた老舗の家族経営スタイルをいう。
- 77) 松村隆「文芸・江さし草」第 121 号 p.4「江差の商家は婿を迎えて家督を継ぎ、家業を伸ばすという風習があった」(江さし草会 2007)
- 78) 守口門真商工会議所 会員データ 創立 30 周年記念(2000)
- 79) 門真ロータリークラブ会員 馬場幸義、盛泉寺 本多肇、川東傘提灯店 川東善弘
- 80) 中道組副社長 中道道伸「中道組 創業 111 周年記念誌」創業 1887 年 守口で発足の建設業
- 81) 鎌倉健「産業集積の地域経済論」(勁草書房 2002) p.5
- 82) 三品和広「超長期の企業戦略」『やさしい経済学 経営学のフロンティア②⑥』(日本経済新聞 2009 年 4 月)
- 83) 石井淳蔵『商人家族と市場社会 もうひとつの消費社会論』(有斐閣 1996) p.5
- 84) 橘川武郎・島田昌和「近代の経営史一人と組織のフレキシビリティ」(有斐閣 2008) p.26
- 85) 前川洋一郎「100 年企業の老舗に学ぶ 今を生き残るための経営術」『老舗学レポートNo.6』(老舗学研究会 2009)
- 86) デイビッド・J・コリス・シンシア A・モンゴメリー「資源ベースの経営戦略論」(東洋経済新報社 2004)
- 87) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』(有斐閣 1996)
- 88) 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』(東洋経済新報社 2003)
- 89) 田村正紀『業態の盛衰』(千倉書房 2008)
- 90) 石原武政『小売業の外部性とまちづくり』(有斐閣 2006)
- 91) 伊藤正昭『地域産業論』(学文社 2000)
- 92) 宇野史郎・吉村純一・大野哲明『地域再生の流通研究』(中央経済社 2008)

取材調査にご協力頂いた、旭川、松前・江差、守口・門真の関係者に深く謝意を表する。