

第二部 ディスカッション

コロナ禍と事業承継

コメンテータ：林 廣茂（事業承継学会理事名誉会長 西安交通大学大学院客員教授）

発言者（発言順）：塚本喜左衛門（六代）（事業承継学会顧問 ツカキグループ代表取締役社長）

：横澤 利昌（オンライン、事業承継学会代表理事 ハリウッド大学院大学教授）

：後藤 俊夫（オンライン、事業承継学会会員 日本経済大学大学院特任教授）

：落合 康裕（オンライン、事業承継学会常務理事 静岡県立大学経営情報学部教授）

：若林 卯兵衛（事業承継学会理事（株）若林佛具製作所 取締役相談役）

：大山 美和（チャット、事業承継学会会員 ネクストステージ・コンサルティング代表）

：大和 孝資（株式会社 JAPAN 大和グループ 江戸三・大和屋 取締役会長）

コーディネータ：八木 匡（事業承継学会常務理事、同志社大学経済学部教授）

林廣茂 事業承継学会前会長の林でございます。ただ今の八木先生の分析に対しまして、コメントというよりは、先生の分析を読みながら事業承継について考えたことをお話させていただきます。江戸商人の事業承継に関して、数量データの分析を行った本があり、そこから得た示唆を以下のテーマでご提供させていただきます。

**「江戸商人」の事業承継から見えてくること…
事業継承性の要因を探る。**

ヒントになったのは、八木先生の「2021年度事業承継に関する調査報告書」3ページの図表5です。私たちはこれまで、多種多様な業種を事業承継の研究対象にしてきました。私たちは業種に関係なく、100年、200年、何百年と存続した老舗企業を対象にして、その存続の理由等を勉強し

てきました。勉強の後に、老舗企業の業種を集計しました。今日お伝えする江戸商人の分析では、江戸奉行が調べた調査時点・現在形の悉皆調査を基にしたものです。したがって、調査対象は老舗に限定されていません。調査時点での・現在形の業種を捉えていますし、その業種は多岐にわたっています。

先ず商人（店舗 - 以下同じ）の存続年数に着目しました。商人の存続年数というのは、業種の違いとかなり関連するのではと考えました。長寿店舗の中での業種の違いを分析するのではなく、全店舗の中での業種分析を行うことにより、持続している業種と捨てられた・消滅した業種を明らかに出来るのではないかと考えました。

長寿店舗の大多数は家業であるが故に、ファミリー承継をしているのですが、ファミリー承継以外の承継もあるのではという視点でも分析しま

す。横澤先生の『老舗企業の研究』の最後に出てくる老舗企業の生命力、つまり継続性に着目します。継続性を決定する要因は、因子分析によって「求心力、創造力、イノベーション力」といった三大要因が抽出されており、これは業種の違いを超えたモデルです。この求心力、創造力、イノベーション力という観点から江戸商人の実態を見ていきたいと思えます。

参考文献は、東工大の日本史研究者である山室恭子氏がかかれた『大江戸商い白書』(2015)で、この著書で用いられたデータは田中康雄編『江戸商家・商人データ総覧』(2010)です。

山室分析の説明に入ります。江戸商人のデータは、1801年から明治維新後の1875年までの75年間ものです。事業開始年と事業終了年が明確になっている商人の数は1977軒です。

江戸の店舗の平均持続年数はわずか15.7年で、店舗の継続は相続原理ではなく、(営業権の)譲渡という経済合理性原理が主流で、血縁相続はマイノリティだった。100年以上続く老舗は稀有のこと。

商人データの中で特に頻繁に出てくる屋号が伊勢屋、万屋、越後屋です。伊勢屋はデータでは江戸に2400店舗あったとされます。万屋は804店舗、越後屋は735店舗で、合計3939店舗(※)。その中で、事業開始年と事業終了年がはっきりしているのが1977店舗ですので、約半数です。その1977店舗の平均存続年数は15.69年で、16年未満となっています。

(※)業種と店舗数の内訳は、炭薪仲買823、春米(しょうまい)屋771、両替屋209、地廻り米穀問屋200、人宿(ひとやど)133、材木仲買122、札差(ふださし)79、飛脚屋60、薬種問屋23、呉服問屋19など。

我々が老舗に対して持っている確信は、代々暖簾を守り事業の継続性が保たれ、特に親族が暖簾を受け継いできたというものです。それは間違いでは無いのですが、当時の店舗の実態(1977軒)から見ると、親族がその業種を受け継いでいる数はごくごく少数だったということが示されている。例えば、伊勢屋の屋号はずっと続いているけど、その中の米屋の継続は、平均10年くらいで次々と経営する商人は替わっていると。替わる理由は相続ではなくて譲渡となっている。1977店舗のデータのうち100年以上の老舗(親族による承継)というのは、わずか17店舗で、0.86%、つまり100店舗のうちの1店舗未満となっています。

100店舗のうち1店舗が100年続いたら御の字であるということも、このデータから分かってきています。つまり老舗で100年以上続いているというのは、本当に希有なことでもあります。その希有な老舗を我々は今まで勉強してきたわけですが、極端な言い方をしますと、この例外的な老舗だけを研究しても事業の承継性っていうのは完全には分からないんじゃないだろうかと今考えています。事業開始年と事業終了年が分かっている店舗では株の移動、つまり営業権の移転の状況が分かります。当時の株は営業権であり、営業権の移動の半分(49%)は譲渡で、相続による移動は9%となっている。相続は10%未満です。

江戸の商人にとって営業権の譲渡と休業は当たり前のことだった。店舗の流動性は高かった。

譲渡のほかに、移動する理由として、23%くらいは休業です。つまり株を持ったまま商売を休んでいる。休業している商売で、営業権がなくなり、新しく株を起こして別の商人が新規でやるのが16%。休業した株を一部別の商人が買って引

き受けるということでスタートしているのが3%となっております。

ですから、私たちがこれまで漠然と当然視していた血縁譲渡はマイノリティで、少なくとも江戸時代末期では、江戸商人の事業承継というのは非血縁承継が大多数を占めるということなのです。一般的に、商業も世襲・親族による承継だと考えがちですが、実際は、主流は世襲じゃなくて第三者による継続なのだと分かってきました。封建時代、江戸時代っていうのは世襲社会という風に考えてきたわけですけども、武家、公家、農民は世襲ですが、商業に関する限り世襲っていうのは僅か9%だったのです。100年以上継続するのが1%未満ということですので、世襲店舗10件のうち1件が100年続いたら御の字だったということが、ある程度仮説としていえるのではと思えてきました。

その内訳を、店舗を開始した人(701人)、終了した人(866人)に分けてみます。「開始した理由」は、やはり49%は「譲渡されて開始しました」。親から「相続して開始しました」は9%です。それから「新規に株を買いました」というのが36%。「休んでいる株を引き受けました」というのが6%です。ということで、開始する理由も49%は譲渡で、親からの相続は9%です。「終了した理由」も、「譲渡してやめた」のが49%ですね。「相続してやめた」のが9.6%。「休業しました」が41%です。この休業した率41%はどうなったかを、「開始した理由」から推定します。36%は「店じまいをして株が無くなって」したので、別の商人が新たに株を立ててもらってそれを買った」。6%は、「休んでいる株を引き受けた」。こうして、休業した店は、新規にもう1度株を立ち上げるか、あるいは誰かが引き受けるかで店としては続いていく。しかし、経営と営業は新しい別の商人に引き継がれている。以上のよ

うに、「開始した理由」と「終了した理由」が見合い鏡のように対比しています。

「開始理由」の違いによって店舗の存続年数が左右された。

問題は存続年数なのですが、平均15.7年と言いましたけども、まず、「開始理由」によってかなり存続年数が違うのですね。「譲渡を受けた」場合の存続年数が平均14.2年で一番長い。それから、「新規でやる」が2番目に長く9.0年です。相続は6.3年、休業跡引受は3.8年です。開始理由の違いでなぜ年数が変わるのか？ このデータから仮説的に推測しているわけですけども、譲渡を受ける人は、比較的その商売の見込み(市場性)というか、将来の見込を立てるとか、あるいはリスクに備えて資金を貯めているとか、ある程度経営能力がある人が、ある程度自信持って譲渡を受けたのではないか。だから成功率が高まるというか、存続年数が長くなるのではないか。また、新規商人は、自分で新しくやろうと張り切ってやるわけなので、通常の人よりは、やはり成功率が高くなるのではないか。

相続の場合はどうでしょうか。例えば親から子に「お前、息子だから相続しろ」と言われて相続しても、相続した息子の例えば経営能力とか先の見通し力とかが弱ければ、存続年数は短くなるんではないかという風に考えられます。

業種による存続年数の違い。

業種別に存続年数の長短をみます。当時の業種の呼称が独特なので解説させていただきますと、1番存続年数が長い「札差(ふださし)」(平均51.1年)というのは、これは幕府に直属している旗本とか御家人が、年に3回俸禄米を受けるわけ

ですが、その俸禄米を買ってお金に換える商売なのです。大変特殊な特化型ビジネスでして、50年以上続くわけです。店の数もそんなに多くはないですね。店は浅草蔵前に集中しています。

2番目です。小間物、薬種、呉服は、存続年数が33～39年で、どちらかというと専門性が高く付加価値率も高い。ぜいたく品でもある。都心型で日本橋界隈に集中しているわけです。江戸全域から集客する。

米、炭、薪っていうのは、いわゆる全域型のライフライン・ビジネスで、江戸中どこにでも立地していました。扱う米、薪に差別性がそんなにあるわけでもない。低付加価値ですね。寿命は8から13年という風に短くなります。

業種別の「流動性係数」という山室さんの公式があるのですが、 $\text{流動性係数} = (\text{新規の株を創設した軒数}) + (\text{旧来の株を休業した軒数}) \div (\text{株の移動が判明している軒数})$ の公式を使って業種別の流動性係数を計算します。見えてきたことを以下に要約しますと…

長寿の業種（札差51年、小間物問屋39年、薬種問屋38年、呉服問屋33年）の流動性係数は低い（0%、0%、18%、18%）。参入障壁が高く、相続による継続性が高い。春米（しょうまい）屋＝精米・米穀問屋・米屋は、寿命は短く（8～13年）流動性係数は中間くらい（26～39%）。譲渡によって営業権（株）が移動する軒数は多い。米屋、炭薪屋などは江戸の住人にとって不可欠な商売ではあるが、経営能力とか、先を見通す能力の違いによって寿命に多少バラつきがある。業種全体としてはかなり短命だということが読めます。

しかも短命でありながら、米屋とか、それから炭とか薪を売る商売には、なわばりがありました。江戸を細かく区画して、「お前はこの範囲内で商売しろ」というような「番組編成」と言うそうですけど、そういう番組編成があって、一応市

場はなわばりが決まっているのですね。でも、それでもそれらの店舗は平均すると8年から13年の寿命でそんなに長くない。なわばり制は今の日本にはないですけども、当時はそういう風にある程度商売は守られてはいたんですが、存続性に大変欠けているわけです。それは米屋とか薪屋とか両替屋ですね。

札差には縄張りはありません。それから大名とか徳川家には人足の需要がありますから、彼らの員数を手配する人宿（ひとやど）は武家地に集中しています。それから飛脚屋っていうのは、東海道の拠点エリアにいる。これは別になわばりはないわけです。

呉服とか小間物問屋とか薬種問屋っていうのは、自由市場。つまり日本橋に集中していて、お客が江戸中から集まってくるというようなそういう状態ですね。

まとめますと、こんなことが言えるのではないかと。店舗の生命力、先ほどの横澤先生のモデルの三因子があるのですが、これまでの分析からいえることは、時代と共に短命に終わるとか長寿するとかの業種も変わっていくようです。

米屋という業種そのものはずっと長く続くでしょうが、経営する商人が変わります。また、色んな新しい業種は生まれては消え、生まれては消えするわけです。その中でどういう風に革新を連続していくか。イノベーションですよ。商品革新とか経営革新、技術革新とか。その余地が大きい業種、業態は、存続する年数が長くなる・存続する確率が高くなる。あまり差別性のない、私はケの商売って名付けています。「ハレ」と「ケ」ですね。ケの商売っていうのは、意外と短命ではないだろうか。そのケの商売をやっている人が、江戸商人のうち8割はそういう人たちですね。江戸の1800年代はそうでしたと。存続年数も8年から18年。

都心型っていうのは、どっちかというとき当時の革新ビジネスっていうか、呉服・小間物・化粧品はファッション・ビジネスであり、菓はハイテク・ビジネスですね。これは、店舗の割合は10%しかないのですが、20から38年。札差、この特化型っていうのは、だからその時代の特化型で、今はこういうビジネスは何が相当するかは別にしまして、当時の札差は50年。でも同じ特化型でも人宿とか飛脚屋っていうのは5年。これらの事実から考えて、その業種とか業態によって、企業の存続は左右されるのではないだろうかと考えられます。

京都の老舗の継続性は、公家や寺社（固定客）の支持と高付加価値商品の提供、の二大要因で担保されていた。

これを京都に当てはめたらどうかとか、大坂に当てはめたらどうかっていうのは、これから考えてみたいと思うのですが、江戸に関する限りはこういうことが言えるようです。

これまでの視点で、同じ横澤先生のこの本の最後の部分にあります老舗リストの表を見てみました。587年、仏教伝来（538年）の50年後の飛鳥時代の頃から、1602年まで、江戸幕府は1603年ですので、その1年前くらいのまでの1000年以上の間に創業して現在も残っている、最短でも400年超存続している京都の老舗企業っていうのは60社を数えます。業種は和菓子とか料理、お茶、仏具、仏壇、織物、旅館、寝具と。1番多いのは和菓子屋さんですけども、文字通り京都の老舗ですね。その存続条件っていうのは、もちろん家業ですが、当時から朝廷、公家、寺社がパトロンだった商売です。京都には江戸時代には武士はほとんどいません（いてもごく少数）。朝廷・公家・寺社がパトロンになることで、それによって

ブランド化され、全国にお客がいて、例えば東北からでも九州からでも都・京の菓子を買うとかお茶を買うとかっていうような、いわゆるプレステージになっていたようなそういうお店。基本的に高付加価値商品・サービスというのが、この時代から続いている京都の老舗。つまり存続条件としては、町人とか京都の町屋の人たちがこれを支えたというよりは、どっちかというとき朝廷、公家、寺社が支えた。そういう商売が、どうも京都の老舗の原型ではないかという風に思います。江戸商人の分析で用いた用語ですと、顧客は朝廷・公家・寺社という特化型で、立地は都心型だったと考えられます。商品は都びとが愛用するハイ・プレステージものです。

町屋の人たちの暮らしを支えていた六条棚の米屋・干し魚屋などは江戸の米屋・炭薪のように現在は影も形もありません。

幕末から明治までの長者の盛衰は、「産業パラダイムの転換の大波に乗れたか乗れなかったか」の要因が大きい。

それからもう1つ。宮本又郎さん（大阪大学名誉教授）が調べられたデータがあります（宮本又郎『日本の近代11 起業家たちの挑戦』1999年）。江戸末期の長者の継承データです。19世紀の末から明治35年までの日本の長者のデータです。例えば1849年、ペリーが来る4年前ですが、日本に長者が231社ありました。それが明治35年にも長者として残っていたのはわずか20社だけでした。53年後の生存率は8.7%ですね。つまり10社に1社もなかったのです。

この間に何が起こったか。業種・業態の変換、産業の大転換、日本の産業革命は明治から始まっています。産業パラダイムの転換に適應できなかったか、それが存続条件になっているよ

うです。1849年の長者は、両替商（鴻池など）、呉服商（越後屋など）、木綿問屋、廻船業などが長者でしたけども、日清戦争に勝利した後で日露戦争の2年前、1902年の長者353社の内訳では、鉄道、電力、肥料、造船、絹糸問屋、紡績など、工業を興した人が長者に、渋沢栄一とかそういう人が長者になっている。

そういう意味では、当時の業種が、転換して、なくなって、消えて、縮小して、新しい業種が芽生えたために、1849年の長者のうち、その8.7%しか50年後に長者として残っていなかった。そういうような結果もデータとしてありますので、そういう意味では時代と共にどういう風に業種・業態が変わっていくかということ为背景に事業の、あるいは企業の承継を考える必要があるのじゃないかと、八木先生の分析に触発されて考えるに至りました。

八木匡 どうもありがとうございます。それではこの後、これまでの話をリンクさせながらディスカッションのほうに入らせていただきたいと思います。

林先生から、どういうタイプの企業というのが事業の存続という意味において有利な特性を持っているのか、というようなことを歴史的なデータから議論されました。コロナ禍のような事業にとっての大きな危機を乗り越えるという問題とも関連して、事業の継続が可能な要因を持つ産業と、事業継続が難しい産業の間で特性の違いはございますでしょうか？この特性を現代に置き換えると、どのように解釈できますでしょうか？

パンデミックは、歴史的にも、経済のファンダメンタルズにダメージを与えてきた。

林 正直言うと、正確には分からないのですが。磯田道史『感染症の日本史』と酒井シヅ『病が語

る日本史』によりますと、江戸の末期にコレラが大流行しておりますよね（「安政のコレラ大流行」）。3万人～26万人ともいわれる死者がでたそうです。江戸は不景気になり、物が売れなくなって、商人がとても困った。東海道は人の流れが止まり、宿場町では客足が途絶えたそうです。それから明治末にはペストが大流行しました。大正の初期にはスペイン風邪が日本では3年間にわたって猖獗を極めたといえます。その死者は45万人とされています。江戸から明治、大正にかけて、日本は今回のコロナのパンデミック以上の死亡者を出してきました。コロナ禍が史上最初のパンデミックの経験ではないことは事実なのです。

江戸時代のコレラは、長崎に立ち寄ったペリーが持ち込んだとされています。長崎から江戸まで一か月間で伝染しました。それで西日本から江戸まで、すごいパンデミックになりました。大正のスペイン風邪は、全世界的なパンデミックで、日本中被害を受けました。

その時に、どういう経済的なダメージを与えたかっていう数量データは持っていません。今回のコロナ禍で、八木先生のデータ（図24）によると、ものすごくネガティブな影響を受けた業種とポジティブな影響を受けた・あまり変化しなかった業種は、半々くらいいます。ネガティブな影響を受けた業種、例えば、医療・福祉、鉄鋼・金属、運輸・通信・輸送、農林水産など、つまり経済の基礎的な部分とか人と接触の多い業種は、かなりネガティブな影響を受けているということは間違いありません。長い目で見たら、日本はパンデミックを何度も経験して乗り越えてきていますので、今はすごくネガティブな影響がある業種も、パンデミックが終息したらまた元気になっていただけるのではないかと期待しております。

八木 どうもありがとうございます。会場のフロアの皆さんのほうで、ご質問を受け付けます。フ

ロアの方で、コロナ禍という問題と、それから事業承継という問題に対して、もしご意見がございましたら承りたいと思います。

顧客は店につく、店の人（番頭）につく？

塚本喜左衛門 京都の塚本と申します。私は、林先生の江戸期の承継のあり方に関するお話に非常に感銘を受けました。先生の分類の中で、当社の事業を当てはめると、塚喜商事(株)が1867年創業ですから、明治維新の時代となります。業種は呉服卸という類型に入ります。現在、社員数が300人の、創業150年くらいの会社です。ルーツが京都なのですが、近江商人であったことから、近江商人の考えかを引き継いだ会社と言えます。

先ほど、江戸の御店が意外や意外、譲渡が多いということで、半分びっくりし、半分それは当然そうかなという、ちょうど半分半分の気持ちで林先生のお話を聞いておりました。びっくりというのは、こういう円満な形で株が次の商人の手に渡って譲受を受け、その人が適者生存の原理で、繁盛させて商売が続くという点が、京都の会社の人間にすると多少違和感があることです。もう1つの、その通りだなというのは、関西というか京都の呉服卸は、BtoCと違ってBtoBの商売ということですが。

お客様がお店につくのか、店の人につくのかという違いです。江戸、関東では店の人につくということですが。オーナーチェンジがあっても、江戸のお店は、各販売員さん、番頭、手代がしっかりしているとあんまり関係がない。でも関西は、御店の主が変わっちゃうと全然違う。お店の存続性そのものが疑われますから。

手前どもも関東地区の店を色々買収しましたが、結構上手に続く、別に主が変わったって番頭、手代がしっかりしていると、その店はうまく

継続できる。そういう意味で、先生のおっしゃった江戸期は、相続よりも譲渡のほうが適者生存の原理が働く。そして求心力、創造力、イノベーションが、かえって上手くいく。相続のほうが、緊張感がなく適者生存の原理から外れるような、そういう感じがしました。色々申し上げましたが、林先生のほうから少しお教えをいただけたらという風に思いますが。

江戸は町人と武士が半々の都市で、店舗の顧客の流動性は高い。

林 今おっしゃられたように、京都のデータというのは、新しいのが手元にないのですが。でも確かに京都の場合は、お客さんが公家や神社仏閣で続いている老舗が多いんですね。固定客に支えられていました。なので、どうなのでしょう？ 人なのでしょう？ 店なのでしょう？ やはり店なのでしょうね。店の暖簾ですね。

東京は、当時の江戸は、大体、町人と出稼ぎ人で約60万人。幕府の直属の旗本・御家人、それから諸大名の江戸駐在武士を合わせて武士が約60万人。つまり、町人と武士が半々の社会で、かつ町人は流動しておりました。ずっと江戸に住みついていてというより、わりと出稼ぎが多く、彼らは田舎と江戸の間を行ったり来たりで、人が入れ替わります。それから侍も、もちろん旗本、御家人は、代々江戸に住んでおりますけども、それはせいぜい15～20万人くらいで、あと30数万人は参勤交代で武士も入れ替わります。ですから、人口の流動性がものすごく高いところが江戸なのですね。

そこでの商売ってというのは、どうなのでしょう？ 馴染みは店なのか、先ほど塚本社長がおっしゃいましたけど、店なのか？ 番頭なのか？ それからお客も、京都はお公家さんだとか神社仏

閣は固定しておりますよね。ですから、「東寺さんと付き合いがあります」とか「何々家と付き合い合っております。」っていうのは、やっぱり店と家の付き合い関係になりますね。

江戸の場合は、人口が流動していて、彼らにとって米・薪・炭はライフライン商品であるけれどそれらを扱う店舗にロイヤリティを持たないでしょう、それから、先ほど見ましたように米屋とか薪・炭屋は、ころころ経営者が変わっております。ですから、そういう意味では、お互いに江戸に住んでいる間、商売やっている間の付き合いということで、お店に対するロイヤリティとか大切な固定客へのサービスを提供する強い顧客志向を持つ、という関係はそんなに強くなかったのではないのでしょうか。そういうようなことをデータ読みながら考えていました。コメントになっているかどうか分かりませんが…

八木 林先生のアプローチというのは、歴史的なデータから、長期的な一般法則を導き出すという考え方だと思います。横澤先生、このようなアプローチに対して、コメント等ございますでしょうか？

商人の短命な存続年数、一方、歴史を生き抜いた老舗に学ぶ大切さ。

横澤利昌 はい、林先生の名著「日本経営哲学史」にも載っていない、新しいデータから大変斬新な研究で感銘しました。世襲ではなく譲渡が多いとか、この時代の商人は短命だという、老舗を研究している私としては刺激の多いプレゼンでした。ありがとうございました。この辺の歴史を、今後研究してみます。

ただ、江戸の1800年代というのは、少し前に浅間山の噴火が90日も続き、これは特殊な噴火で1500人が死亡し、東京湾まで火砕流が流れ込

んだといわれて多大な被害を被りました。また天明の飢饉で商人も江戸の町全体も最悪の状態とも言われております。商人は町会所（セーフティネット）を作って町人を支え、治水工事なども商人がインフラを整備したとも言われております。

近年の情報では、江戸の商売の種類の多さが指摘されております。なんでも商売にしたという感じですよ。零細ですよ。

江戸から明治への転換期は、大名貸返済不可を始め、何しろ環境激変で多数の商売は倒産しております。

京都についてですが、確かに老舗は宮内省御用達とか、特に京都は神社仏閣との関係が大きいと思います。現在も全国的に神社仏閣の周りは老舗が多く、「今宮神社」と「一和」、大徳寺納豆とか、また老舗同士の「ひと・もの・情報」のネットワークも強いと思います。それが老舗を現在まで活かしていると思います。

100年以上の老舗が世界一多いと言いますが、総務省のデータでは中小企業の比率は数の上で99.7%です。0.3%に大企業が入るわけです。

比率で言うと老舗（100年）は、約5万社としても、ごくわずかです。ただ、現存している老舗の生き方は、ファミリー・ビジネスのモデルになると思っております。問題は、やはり経営の方法にあり、経営をどう捉えるかですね。

八木先生にもひとこと。このコロナ禍の中での調査、大変貴重なデータありがとうございます。とくに質問項目が参考になりました。

コロナ禍などパンデミックは、事業の継続を困難にする要因となる。地域ぐるみで困難克服が必要だ。

八木 歴史的な視点で考えていくということが1つの重要なポイントと考えます。今回私のほうで

まとめさせて頂いたアンケート結果は、コロナ禍によって市場が収縮して先行きが見通せなくなることが、事業の継続を困難にしていることを示唆しています。江戸時代でも様々な危機が起きていたと予想しており、疫病の流行によって市場が大きく変動したこともあったのではと思います。長期的な事業の継続を可能にできる企業体質を、どのように構築していったらいいのか、という点に関して後藤先生にご意見をお聞きできれば幸いです。

後藤俊夫 ありがとうございます。報告書のほうは非常に興味深く拝見しておりました。今の林先生の歴史的なものの見方の話、どのあたりにポイントがあったのがちょっと途中まで追っかけてきてないので、私はコメントできませんけれども。

まず八木先生がやられたアンケート、すごく大事だと思います。事業承継のところが中心になっていると思うのですが、今おっしゃった市場が収縮している中においてどうするのか？と。

アンケートのところとちょっと外れてしまうかもしれないけれども、私のほうで付け加えたいのは、私も横澤先生の下でずっとこの長寿企業の研究をやってきて、2004年からファミリー・ビジネスの理論を入れてきたわけですが、ようやく最近分かってきたのは、当たり前のことですが、企業は単独では存在し得ないということです。人が一人では生きられないと同様に、企業も社会的な存在だと。

今回のコロナの中で非常に元気な地域が色々あります。もう記事を読まれた方もいらっしゃるかもしれませんが、日本経済新聞で事業承継の連載がこの間終わりましたが、静岡県立大学の落合先生が10回くらいの連載をされました。その中に私の名前も出てきて、兵庫県城崎温

泉、ここがいかにかこのコロナの中で早く立ち上がったか。それを私たちはコミュニティ・レジリエンスと呼んでいます、地域ぐるみというのが一つのキーワードなんじゃないかと思いました。今、林先生の歴史的なものの見方の中でも、やはり共同体という概念の中で見ていくことが一つ大事なのかなという風に思いました。

家に後継者世代がいる、しかし、彼らは「継ぎたくない」という。それは本心なのか。事業の価値を本当に評価・理解できているのだろうか。

もう一つ私、八木先生に聞きたいなと思って、事前にいただいた報告書を拝見しました。図表の20というのがありまして。これは何かと言いますと、事業承継に関して何が困難なのかという、一番大きいパーセンテージが、家に後継者世代がいるけれども、その人が継ぎたくないというのが一番多い回答比率になっているですよ。先生そうですね？ 25%。私はこれについて、今日ご報告があったらぜひ聞きたかったのですが、確かに数字はそうかもしれませんが、それを一枚も二枚も掘り下げて見なくちゃいけないと思っています。前にも事業承継学会で報告して、『事業承継』誌にも入れていただいたけれども。

実は、後継者がいなきゃどうしようもないのだけれども、次世代がいた場合には、その人がもし今継ぎたくないと回答しても、それは本心じゃない可能性がある。親とのコミュニケーションがあれば、もっと違った回答になったかもしれないと思うのです。今更言ったって遅いよっていう人もいるかもしれないけれども。この一番左ですよ。子どもが承継を希望していないっていうのは、本当は希望していないように親がさせたのではないのでしょうか。親と子どものコミュニケーションがもっとあったら、この答えが変わった

のじゃないかと。あるいは今からでも変わるかもしれない。そのあたりは、先ほど申し上げたのはコミュニティっていうキーワードなのですが、今度は家族っていうキーワードが重要と考えます。戦後の憲法が変わり、民法で家族という概念がほぼなくなってしまった中において、憲法改正直後にはその問題が起きませんでした。70年経ってこういう問題が深刻化しているわけです。要するに親子のコミュニケーションができてないから、こうなっているんじゃないかなと、そのあたりをどうお考えなのかということを知りたいなと思っておりました。以上です。

親の事業の社会経済価値をどう評価するか。

八木 子どもが事業を継ぎたくないと考える理由に、経営承継の価値が低いということが示されていたわけですが、経営承継の価値が低いことは、長期的な市場の拡大みたいなことがあまり期待されていないということも反映していると考えます。後藤先生がおっしゃったポイントというのは非常に重要で、ここに出てきているような悲観的な回答を評価し直してみる必要があるという点は、説得力があります。経営承継の価値が低いと承継の候補者が考えているのであれば、経営承継の価値をしっかりと議論しながら伝えていくことが重要と考えます。

現在のビジネスがどのような価値を持っているのかを正確に認識し、短期的のみならず長期的な価値を議論することが、現在のコロナ禍では重要と考えます。今回の調査ではっきりしていることは、競争力のある技術が事業にあり、その技術自体の価値が高く、それを承継することによるメリットが非常に大きいといったケースでは比較的スムーズに事業承継が進むように示されている。これは、技術の価値が比較的明確であることによ

る。しかし、経営承継の価値を評価することは簡単では無く、様々な観点から考えるためのガイドラインを作り、共有していくことが必要かも知れないと考えます。後藤先生、この点はいかがでしょう？

新しい視点で、家業の価値を再定義する。

後藤 ちょっと付け加えると、今図表が出た資産承継、資産価値が低いのだという議論につきまして実は私、先々週ですか、岩手県の染物屋さんをインタビューしました。法被を作っている染物屋さんでして、全国的に染物店は激減業種です。それから岩手県も過疎地です。この染物店の所在する市は日本で2番目と言うのです。何かと言いますと、人口減少率が全国で2番目だそうです。<減少>いいことがない。そしてコロナですからお祭りもないと。どうしようもないですね。

ところが、この染物店は事業承継が10年前にされて、まだそんなに歳取ってない40代の人なんですけども、彼がガンガン会社変えているんですよ。何したかと言いますと、今はヨーロッパの有名なブランドと提携して、自社ブランドでビジネスをしているのです。言い方が悪いけれども、街の染物屋さんがここまで変身した経過を見ると、親父はもうどうしようもないと思ったような、もう廃業しようと思ったような店を、自分が継いで、そのことによって、そのブランドであり技術であり、全ての引き継いだものの価値を見直したというのですよね。

だから、資産というのは、私は表面で見たら大間違いだと強調したいのです。長く続いている商品、技術には、いいものが絶対あるはずなのです。自然由来で、身体にいいものもあるだろうし、安全なものもあるだろうし。それからやっぱり時間の中において100年も経ておれば、やは

りデザインも洗練されたものになっている。でも、時流に合わない風になっているかもしれない。それを彼はひっくり返した。そのことによって、大変な価値になったのですよね。

私は、それは引き継いだ時までの見方が間違っていたと考えます。見方を変えることによって、100年も続いているものは、やはり見直すことによって大変な価値が見出されるポテンシャルがあるはずだと主張したいのです。もちろんそれを努力するかしないかという問題はあるかもしれない。しかし、努力さえすれば、そういう風になるところが沢山あるというのが、私の、脳天気と言われるかもしれないけど私の発見であり、主張です。

これは、他の事例ですが、ある万年筆のインクを作っている長寿企業が、売上が去年に比べて今年3月期で、3倍になったというわけです。考えられないでしょ？だって、万年筆なんて誰が使うんだ？しかも、そのインク。しかも、それを始めたのが、どこにでもある街の文房具店です。それがインクの製造・販売をやって、だから自社ブランドになるのですけれど、売上が昨年対比3倍。

こういうのがゴロゴロ私の周りにあるのですよ。私は先ほど、やっぱり継承した資産、資産には色々な見方がありますが、それが低いという考え方にはバカ言うんじゃないと反論します。親父はそう思ったかもしれないし、おじいさんもそう思ったかもしれない。しかし、今の若い人が見直せば、そこに本当の価値があり得るのだという風に、あの図は見ていいのじゃないかなと考えます。そのように見たい気持ちがあるからですけれど、そんなことだけ付け加えたいと思います。

八木 今チャットで、質問が来ております。質問は、「日本国内の経済状況に依存して、事業承継価値の有無を後継者が判断することはありますで

しょうか？去年12月北九州の老舗パン屋3代目が香港に初出店し大成功しています。林先生に聞きたいですが、日本国内で既に価値がない事業が、発展段階の異なる中国といった海外市場では逆に価値が高くなるといったことはございますでしょうか？このような視点での老舗企業への啓蒙もあるのでしょうか？」。林先生いかがでしょうか？

事業の価値は、国の文化の違い・顧客ニーズの違いに適応して、海外へ移転可能。

林 大いにあると思っております。それぞれの経済の仕組みの違い、経済の発展段階の違い、それから消費者・お客の意識やニーズなどの違いで、日本やアメリカでダメになるとか・うまくいかない産業や商品が、よその国で、あるいは日本から中国に移転して脚光を浴びるビジネスというのは現実にありますし、今後ともあると思います。そういう意味では、目を世界に向けるということは大変重要なことで、私は元々国際マーケティングを専門に研究も実務もやってきた人間ですので、そのことは身体で分かっています。日本の色んな産業を中国や韓国、東南アジアに、移転させるお手伝いをしてきました。日本の多くの産業や商品は、間違いなく移転可能だと思います。

親子間での、事業価値の評価とそのコミュニケーションの不足、が深刻な問題だ。

八木 次に、大山美和様からチャットでコメントが入っております。コメントは、「子どもや親族がいる場合であって、事業をAS IS（アズイズ）で継ぐとなると、そのビジネス価値がないから継承しなくなるという考え方や、ある場合には、自分では会社の経営や営業もお金のことも何でもでき

るスーパーマンでないと継ぐ資格はないと思っている後継者がいます。それで後継者も事業承継できないと思っているケースが、親子間で承継者がいないという考えを作っている背景となっています。コミュニケーション・ミスですね。この状況を打破すべくサポートをしていますが、(潜在)後継者に力があることを引き出すことが大切だと考えております」。私も先ほどから、後藤先生が、かなり前向き、ポジティブなスタンスで、事業承継の価値みたいなものを考察するという、このスタンスというのが非常に重要だと私も考えております。

大山さんのご指摘のように、日頃の親子間での議論の中で、子どもの考え方をある意味で常にポジティブな方向に持っていくということが、実は承継にとっては重要なことではないかと思うのですが。落合先生のほうから、これまでの議論に加えましてコメントがございましたらよろしくお願ひ申し上げます。

落合康裕 最初に、前半の八木先生のご報告については、非常に興味深く拝聴させていただきました。一番印象に残ったのが、最後のレポートのくだりにある承継者の意識が変わってきつつあるということです。また、M&Aなどの新しい承継の手法に対しての意識が変わってきていることにも関心を持ちました。以前の私の調査とも、非常に整合性があると感じました。

次に、林先生のご発表に関しては、非常に示唆に富む内容であると考えます。後藤先生からもありましたが、一口に100年以上存続してきた企業と言っても多様です。従来、我々は「なぜ老舗は今残っているのか?」という研究課題を立て、老舗企業を研究してまいりました。一方、林先生のお話によると、江戸時代に創業した企業だからといって、必ずしも生存率が高いわけではないとい

うことでした。林先生のお話は、従来の問いに加えて、「なぜこの業種のこの会社は失敗して事業が断絶したのか?」という新たな問いを老舗研究でも立てられる可能性を示唆されておりました。林先生のお話に触発されて、早速、Amazonで山室先生の著作を購入しました。

江戸時代の手工業分野の継続性・生存率はどうか?

そこで、林先生に質問がございます。例えば、江戸期に士農工商という身分制度がありました。都市部であれば、商人以外に、例えば、刀職人や金物屋さんなどの工業分野の仕事があったと思います。質問は、江戸時代の工業分野の生存率はどうであったのか、あるいは商家と比較してどうであったのかです。

東大阪や東京都大田区のような金型の産業集積がございます。産業集積の研究では、集積の利益の一つに需給調整の役割が集積地域の中にビルトインされていることが指摘されています。例えば、同業種の金型企業がある時には近隣企業の下請けになったり、ある時には近隣企業の発注元企業になったりします。産業集積の中にある企業は、変幻自在に役割を変更して協働的に経営行動し、互いの事業の耐久力や生命力を高める工夫をしているようです。

ということは、林先生のご指摘は、集積の利益を生み出す根拠を明らかにする一つのヒントにもなりうると思えました。例えば、従来、江戸時代における工業人の社会ってというのはあまり長続きしなかった。しかし、時間的経過の伴う環境変化がある中で、工業に従事する人々は、学習をした結果、地域の中で連携し合うことを学んだのではないのだろうかという仮説が立てられるように感じました。収奪的な競争では、強い力を持ってい

るところが一人勝ちをすることがしばしば起こります。しかし、むしろ江戸時代以降、事業者は徐々に学習して、集積地域の利害関係者と上手に連携するという知恵を生み出してきたのではないのでしょうか。長くなりましたが、江戸期以降の工業分野の承継について、林先生がご調査されているのであれば、ご教示を賜ればと考えております。以上でございます。

林 落合先生に痛いところ突かれました。工業関係のデータ、私なりに調べているのですが、見当たらないのですよね。今のところ見つかっておりません。例えば、先ほどの山室先生の研究の中でも、江戸には工業関係の人もたぶんいた。例えば鍛冶屋とか、鋏を作るとかというのはいたと思うのですが、そのデータはないのですね。むしろ工業関係、刀鍛冶というのはあんまり江戸にいませんので、刀鍛冶っていうのはやっぱり岐阜とかあっちのほうに固まっております。

古いデータですと、江戸の初期くらいまでは、工具とか何かを作るのは大体、京都と大阪と、あのへんに集中しておりますね。そのデータはあるのですが、その事業承継がどうなっているかっていうのは、今のところデータ見つけておりませんので。面白いなと思いつつ、まだ調べておりません。

落合 ありがとうございます。

若林卯兵衛 問屋制手工業という言葉をご存知だと思いますのですが。江戸時代におきましても、主要産業というのは京都なのです。全ての工芸品は、京都から東京、全国へ行った。くだらないものという表現がありますように、京都があったわけですが、京都でさえも、問屋制手工業で問屋という商人のほうが工具の職人さんをまとめていたと。そのために工部（職人）の方の歴史と言いますか、資料はほとんど商人のほうに所属した経由でないと情報として出て来ないと。

先ほどの林先生のコメントも、やっぱり東京やなと思いました。京都では、やはり今100年以上の企業が2,000軒以上あるわけですから、継続は当たり前のように、先ほどおっしゃったお寺とかお公家さんとか神社の庇護のもとにものが作られていたということになるわけですが。東京の場合は、京都から仕入れたものを売るという商人が主でして、そこには才覚に長けた人が、紀伊國屋文左衛門ではないですけど、そういう方が成功して、それでさえも継続してないという事実は、先ほどのご発表で大変参考になりました。ありがとうございました。

八木 時間があと2、3分という状況になっておりますけれども、ちょっとフロアのほうからご意見いただきますので、ちょっとお待ちください。

時代が求める事業価値とは？

大和孝資 ありがとうございます。すみません、時間ギリギリで。私、大阪から参りました大和と申します。苗字が大和と申しまして。大阪西区江戸堀3丁目で、江戸三・大和屋という大和煮という商品を作っております。それで今日は、ご紹介いただきました前川先生と一緒に住友資料館に行つて参りました。その前は、住吉大社、それと大阪城、中之島図書館、色んなところへ行つて参りまして、先祖の資料は出てまいりましたのですが。

実は今日は、老舗がどうなるかというテーマですけれども、私が思うには後継者とは時代が求めるものではないのかなと思うのですね。時代が求めるもの言うのは、時代にそぐわない事業が実際に残っていくのかと。コロナになってから、商売のあり方がすごく大きく変わりました、政府の補助金の申請ですね。これについて回答が来たのです

けども、二度ボツでした。それでなぜボツかというのを担当者に尋ねますと、たしかに御社は歴史がある。創業150年なのですけども。取引先もかなりキチッとしたところ。全国の百貨店とお付き合いしているのですけども。それにも関わらず、百貨店で求められるお客様、それと私のところの商品が非常に過去のもので新規性がないというようなことが補助金を受けられない理由だったのです。

その前に実は息子が、「何で新しい会社の補助金がOKになって、うちなんかには補助金が下りないのか？」というような愚痴を言うてましたのですけども。考えると、今日のテーマの中にある老舗が残れるのかどうかという問題。ですから、やっぱり先ほど後藤先生がおっしゃっていたような方向に目を向けていかないと、なかなか老舗いうものは残れないのではないのかなと思うのですね。ただ、大和煮に関しましては、東京では佃煮と言うのですけども、大阪で大和煮、大和煮ということで、かなりネームバリューですか、これもお陰様で東京のほうで広まりまして。

今、東京の佃煮屋が大和煮という商品を結構売り出しているみたいですけども。これは残念ながら商標もとっておりませんし。そんなことで老舗が今後本当に生き残れるのかどうかということで、ちょっとご指導いただきたいと思います。

八木 今までの議論と関連させて考えていく必要がある事例ではないかと考えます。おっしゃるように、後藤先生がご指摘されたポイントは重要と考えます。多角的な視点で、財産価値そして、事業価値、経営価値といったものを、後継者が深く考えていくことが求められていると感じております。まだチャットではご意見も出ておりますが、予定されました2時間の時間が参りました。最後までどうしても一言という方は、挙手をいただけましたら。

自社の事業価値を親子で再定義するのが経営イノベーション。

林 大和屋さんのことで、ぜひ一言。実はこれは老舗研究というよりは、企業の存続そのものについての考え方なのですけど、先ほど後藤先生たちもおっしゃられたように、老舗とかあるいは新規事業に関わらず、やはり自分の事業の価値、それが世の中にどのように役に立つか。その価値創造を、その企業の中でというか、あるいはファミリー・ビジネスであれば、ファミリー全体でちゃんと定義しないで外に打って出られるわけではないですね。

実はそうだから、後藤先生がおっしゃったように、親子のコミュニケーションって言い方を後藤先生はされましたけども、私はファミリーであれば、親子の間で、そのファミリー・ビジネスの世の中に対する価値を常に話し合える、一緒になって考えられる、そういう教育が今のファミリーには欠けていると、そして親が優しく「お前の好きな生き方をしたらええ」と言いすぎて、却って子供をスポイルしている、とずっと思っています。そのあり方を変える、それが大変重要なことなのだ。それができなければ、家業をその価値が分かる第三者に譲渡するのがよいと言いたいくらいです。家業の存続を考える場合には、覚悟を決めてもう一度自分のビジネスのパーパス（purpose = 志）・顧客価値を親子で、そしてその後は、できるだけ従業員の番頭格を加えて、再定義することが大変重要で、それを私は経営のイノベーションだという風に思っています。

八木 本日は研究会にご参加いただきまして、ありがとうございます。以上にて終了させていただきます。