

# 老舗・長寿企業の事業承継

—京都老舗企業にみるイノベーション—\*

龍谷大学 辻田素子

龍谷大学 松岡憲司

## 1. はじめに

企業の平均寿命が25年とも30年とも言われる中で、老舗企業は1世紀を超えて事業承継を繰り返してきた。老舗の経営者も、伝統を継承しつつ革新に取り組んで次世代へ繋げているところが少なくない。われわれは、京都の創業100年以上の老舗企業1373社を対象にアンケート調査を行い、企業経営において、革新の対象となる18の項目について、現経営者の意向を尋ねた。366社より得られたデータを用いて革新をもたらす要因について、回帰分析を行なった。この結果、明らかになったのが、「先代までの経営者の革新姿勢」の重要性である。各企業の革新志向や伝統志向は、世代を超えて継承される傾向が認められた。

一方、事業承継は現在、日本の多くの中小企業にとって喫緊の課題となっている。2016年には中小企業庁が「事業承継ガイドライン」を策定した。何世代にもわたる事業承継の結果である老舗を研究することで、成功裏に事業を承継するための示唆が得られる可能性がある。

本稿の目的は、京都の老舗を対象にした前述のアンケート調査とヒアリング調査にもとづき、老舗の革新姿勢と事業承継の関係を明らかにすることである<sup>注1)</sup>。

## 2. 先行研究

老舗研究に対応する国際的な分野としては、長寿のファミリービジネスがもっとも近い。そこで、老舗あるいはファミリービジネスと、革新および事業承継に関する先行研究を確認しておこう。

### ファミリービジネスと革新性

Ward (1987) は、ファミリービジネスが長く存続するには、計画立案が重要であるが、計画はしばしば新市場への進出や既存事業の見直しという変革に関わっていると述べ、長寿ファミリービジネスと変革との強い関係を示唆している<sup>注2)</sup>。ファミリービジネスを「長期の勝者」と捉えるMiller and Breton-Miller (2005) は、革新的なファミリービジネスには、画期的革新、改良と拡大活用、商業化、創造的破壊の4つの要素があるという<sup>注3)</sup>。ファミリービジネスでは、経営者が株主の制約を受けることなく、時に異端ともいえる方法を採用する自由を有しており、それが革新を推進するポイントであると論じる<sup>注4)</sup>。一方、ファミリーを革新の阻害要因とする研究も少なくない。Naldi et al. (2007) は、ファミリービジネスが非ファミリービジネスに比べ、リスク回避的で変化を望まないことを示している<sup>注5)</sup>。長寿ファミリービジネスにとって伝統が重要であることはいうまでもない。伝統と革新はともすると相反するものと捉えがちであるが、伝統が革新にとって重要な資産であり、革新は伝統を守るための手段となるという、De Massis et al. (2016) などの議論もある<sup>注6)</sup>。

これら先行研究を踏まえ、企業の長寿性と革新について、本稿では、革新活動は、企業の長期存続にとって本当に重要なのかという問いについて検討する。

### ファミリービジネスと事業承継

Handler (1994) はファミリービジネス研究の最重要課題に事業承継を挙げる<sup>注7)</sup>。ファミリービジネスにおいて承継は事業にとどまらない。Erdogan et al. (2020) は、長寿ファミリービジネスにとって伝統とは、文書や儀式を通じて組織の信念や慣習、アイデンティティーを世代間で伝えることであるという<sup>注8)</sup>。

後継者は、ファミリーの内外のいずれからも選ばれうるが、老舗あるいは長寿ファミリービジネスの経営者は、ファミリーから後継者を選ぶ傾向が強い。独自のデータベースを作って日本の老舗を分析した横澤利昌編著 (2012年) は、同族による事業承継の功罪を検討している<sup>注9)</sup>。功としては、「迅速な意思決定」、「責任ある経営」、「経営方針の一貫性」、「後継者が明確」がある一方、罪としては、「透明性が低下」、「従業員の士気低下」、「歯止めがきかない」があげられている。同族での引き継ぎに対して、身内最良といった批判もあるが、Sharma (2004) は合理性も少なくないという<sup>注10)</sup>。老舗あるいは長寿ファミリービジネスには、

企業固有の暗黙知や習慣があり、その理解においてファミリー内後継者に利点があるとするのである。

現経営者や後継者といった個人レベルの分析視点も不可欠である<sup>注11)</sup>。Gersick et al. (1997)によると、すべての意思決定を行っていた先代経営者から事業を継承する長男の後継者は、リーダーシップを発揮しようとする一方、兄弟など親族との協調も図らなければならないというプレッシャーにさらされている<sup>注12)</sup>。

こうしたファミリービジネスと事業承継に関し、本稿では、①革新的な老舗あるいは長寿ファミリービジネスの事業承継にはどんな特徴が認められるか、②同族、特に実子による事業承継は企業の業績を高め、より革新的とする合理的な選択なのかという2点を議論していく。

### 3. 京都老舗企業の類型化——企業規模、革新姿勢、経営状況の観点から

京都の老舗企業は、小規模企業が圧倒的多数を占めるが、島津製作所や任天堂のような大企業も少なくない。経営状態もさまざまである。本節では、こうした実態を踏まえ、企業規模、革新姿勢、経営状況の観点から、京都の老舗企業を分類し、各類型の特徴を詳述する。類型化にあたっては、アンケート調査で集めた独自データを活用した<sup>注13)</sup>。

#### クラスター分析による分析結果

表1は、析出された6類型の概要をまとめたものである<sup>注14)</sup>。分析対象252社のうち、革新に消極的な「伝統派」、つまり「家業不振型」、「家業安泰型」、「伝統企業安定型」のいずれかに分類された企業は全体の51.6%で、革新に積極的な「革新派」、つまり「家業革新型」、「革新企業成長型」、「名門企業型」は48.4%である。企業規模、革新姿勢、経営状況に関する6類型の各平均値は、図1に示している。

「家業不振型」は、その零細性が際立ち、革新姿勢も低い。創業者から先代経営者までの革新姿勢と現経営者の革新姿勢はいずれも最低水準である。経営状況は厳しく、経営者の高齢化も目立つ。「廃業予備軍」ともいえる企業が多い。「家業安泰型」は、「家業不振型」とその零細性は一致し、革新姿勢も低いが、経営状況は良い。成熟市場で安定的にビジネスを展開している。「伝統企業安定型」は、「家業安泰型」と革新姿勢および経営状況はよく似ているが、企業規模が明

表1 京都老舗企業「6類型」の概要

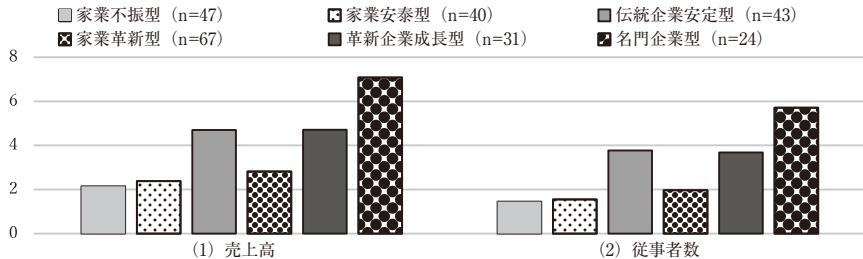
n=252

家業不振型 (n=47)	家業安泰型 (n=40)	伝統企業安定型 (n=43)	家業革新型 (n=67)	革新企業成長型 (n=31)	名門企業型 (n=24)
小規模	小規模	中規模	小規模	中規模	大規模
家業	家業	企業組織	家業	企業組織	企業組織
本業伝統重視	本業伝統重視	本業伝統重視	革新志向	強い革新志向	革新志向
業績不振	業績好調	業績安定	業績バラバラ	業績絶好調	業績安定

出所：松岡憲司編者（2019年）p. 47, 表3-1を転載。

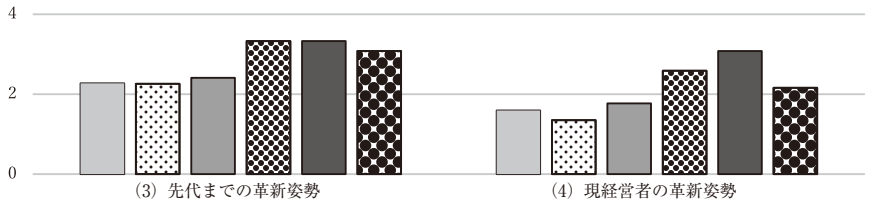
図1 京都老舗企業「6類型」の企業規模，革新姿勢，経営状況（平均値比較）

① 企業規模



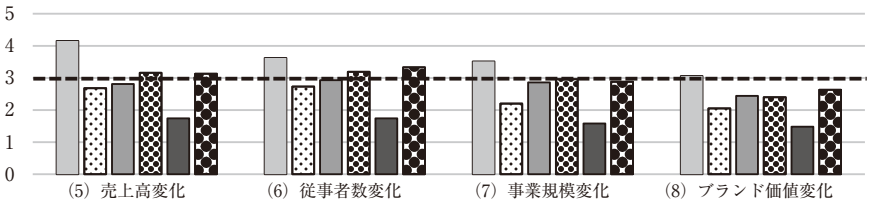
注1：(1) 売上高は1～8の8段階、(2) 従事者数は1～7の7段階で、各項目とも値が大きいほど企業規模が大きい。

② 革新姿勢



注：(3) 先代までの革新姿勢は1～5の5段階、(4) 現経営者の革新姿勢は1～4の4段階で、各項目とも値が大きいほど革新に積極的である。

③ 経営状況



注：(5) 売上高変化、(6) 従事者数変化、(7) 事業規模変化、(8) ブランド価値変化は、1が「増えた」、2が「少し増えた」、3が「変化なし」、4が「少し減った」、5が「減った」で、値が小さいほど正の変化（増加）、大きいほど負の変化（減少）を表す。

らかに大きい。売上高で「1億超～5億円」、従事者数で「21～50人」規模の企業が、この類型の主流を占める。

「家業革新型」は、「家業不振型」および「家業安泰型」と同じ零細企業だが、革新姿勢は対照的である。先代までの経営者も現経営者も高い革新姿勢を示している。ただ、経営状況はバラツキが大きく、現経営者の代になってから事業規模が「増加」した企業が全体の40.3%、「減少」した企業が35.8%とほぼ拮抗している。「革新企業成長型」は、先代までの経営者も現経営者も6類型の中で革新志向が最も強い。経営状態も良好で、多くの企業が成長段階にある。「名門企業型」は規模が大きい。革新活動は過去にピークがあり、また、過去に大胆な革新に取り組んだがゆえに、現在の地位にのぼり詰めたともいえる。

#### 4. 京都老舗企業の事業承継

次いで、京都老舗企業における事業承継の実態を、析出された6類型に基づき分析すると、次の3点が明らかになった。

第1に、京都老舗企業は全体として40歳代での社長就任が最も多いが、「革新企業成長型」(45.2%)と「家業革新型」(41.8%)でとりわけその傾向が強い(表2参照)。「革新企業成長型」では、実に93.6%もの企業が50歳を迎えるまでに社長就任を果たしている。他方、「家業不信型」は50歳以上で継承する企業が46.8%にもものぼる。革新志向の強い老舗企業ほど、若い後継者に事業を引き継ぐ傾向にあり、若い世代に承継できるかどうか企業が存続の“分岐点”であると推察される。

第2に、京都老舗企業では、約4分の3が親子で承継しているが、「家業革新型」(88.1%)と「革新企業成長型」(83.9%)でその傾向は顕著である(表3参照)。革新志向が強く業績も良好な企業ほど実子のごく自然に承継し、先代に倣って革新活動に励む構図がうかがえる。

第3に、京都老舗企業では、現経営者の約9割が創業者の親族である。企業規模が大きくなるほど所有と経営が分離し、脱ファミリービジネス化が進むことから、規模が似通った類型同士で比較すると、家業型3類型では、「家業革新型」(98.5%)、企業型3類型では「革新企業成長型」(93.5%)で、創業者一族によるファミリービジネス比率が最も高い(表4参照)。創業者一族であることが革新活動にプラスに働く可能性が示唆される。



## 5. 老舗の事業承継と革新活動

京都老舗企業では、先代から現経営者への事業承継において、革新志向あるいは伝統志向といった“社風”が継承される傾向が認められ、革新志向の企業は、伝統志向の企業に比べて、承継が円滑で、承継後の業績も堅調な傾向にあった。ただ、伝統と革新の間で志向が変遷している企業も少なくない。以下では、志向の変遷が認められる中西印刷と中村藤吉本店のケース（いずれも「革新企業成長型」）で、伝統と革新のパラドックスがいかにマネジメントされているか、伝統から革新（あるいはその逆）といった変更はどのような場合にいかに行われているかを考察する<sup>注15)</sup>。

### ペーパーレス化で先陣を切る中西印刷

京都府庁に隣接する中西印刷（資本金3400万円、従業員80人）は1865年の創業で、創業者の系譜をひく中西家のファミリービジネスである（図2参照）。同社は、官公庁御用達印刷業者として長く安泰だったが、5代目（社長在任期1969～1985）の時代に革新姿勢を強めた。官公庁の競争入札導入、その後の印刷技術の革新といった事業環境の激変によって、経営者の革新活動が鼓舞された。5代目と6代目（同1985～1993）は、「学術出版の中西」として地歩を固め、現会長の7代目（同1993～2016）と現社長の8代目（同2016～）は、日本のオンラインジャーナル市場で他社の追従を許さない実績を上げている。学会業務受託サービスにも力を入れ、紙からの離脱を急ピッチで推進する。

官公庁からの安定した仕事が減少する中、5代目と6代目がアカデミアという新市場を開拓できたのは、彼らの強い学術志向とそれを可能にする大学関係者との緊密なネットワークによる。5代目と6代目は、4代目の長男と次男にあたり、京都大学の理学部と法学部の卒業生である。20歳代で中西印刷に入社した彼らは、母校の研究者らと親しく付き合う中で、学術書や学会誌を中心とする仕事にシフトしていった。英国から鋳造機を輸入して欧米諸国に負けない品質の英語本や英語雑誌を印刷し、長らく未解読であった西夏文字の印刷物を、活字を母型（鋳型）から作ってこの世に送り出した。

他方、彼らの息子である7代目（5代目の長男）と8代目（6代目の長男）が主導する革新は、印刷業界に次々と押し寄せた技術革新に起因する。約100年続



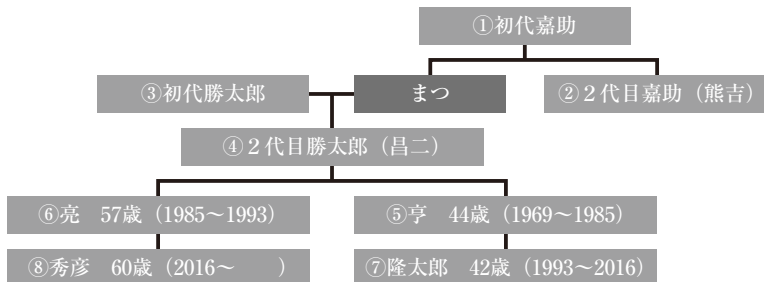
いた活版印刷は、オフセット（平版）印刷，さらにはデジタル印刷に取って代わられ，1990年代後半からはペーパーレス化も進む。8代目の現社長は，学会事務の代行とオンラインジャーナルの作成に力を入れており，2018年現在，両事業は全売上高の4割近くを占めるまでに成長した。こうした新事業は，学究肌の社長と社員が牽引している。大学院卒の中西印刷の経営者が，伝統から革新へと意識を変革できたのは，中西家と同家が所有し経営する企業の存続こそが最優先事項だったからであろう。8代目は次のように述べる。

「毎年，正月には中西家の者が一堂に会します。子供はそうした機会を通じて，ごく自然に家の歴史を学び，老舗の人間としての自覚を持つようになるのです。私は、『中西家と中西印刷を残してほしい』と言われて育ちました。印刷がなくなることは想定外でしたが，中西家と中西印刷は次の代につなげそうです」

文化学術分野への特化という，中西印刷が選択した変革の方向性は，経営者の人的資本や社会関係資本に規定される部分が少なくないが，変革の背後には，創業家出身の経営者として，幼少期から刷り込まれてきた，家と家業を継承するという強い使命感があり，それが危機的状況での革新活動を正当化し推進したと推察される。さらに，経営者と株主がほぼ一致していたことが，大胆な革新行動の迅速な実施につながったといえよう。

もっとも，長く親しんできた活版印刷からの撤退は，伝統と革新の間で揺れながらの決断であった。8代目は，5代目と6代目で構築した「学術分野に強い中西」という伝統を活かして，学会事務の代行やオンラインジャーナルの作成と

図2 中西印刷の事業承継図



注：名前の後の数字は社長就任年齢，カッコ内は社長在任時期。  
出所：中西亨編（2010年）および現社長へのヒアリングをベースに筆者作成。



いった新市場を切り開いた。他方で、「でんぼ（出来物）と会社は大きくなると潰れる」と長く中西家で言い伝えられてきた事業規模拡大の戒めは継承している。また、オフセットへの移行にあたり、希望者全員の雇用を維持し、信用第一の伝統を堅持した。

#### スイーツ・カフェ事業を展開する茶問屋、中村藤吉本店

中村藤吉本店（資本金1000万円、従業員60人）は、1854年に初代中村藤吉が、京都・宇治で立ち上げたのが始まりである。創業以来、茶商（茶問屋）として、茶葉の製造・卸を中心とする事業を展開してきた。

現社長は6代目で、1992年に父親である先代から経営権を引き継ぐと、抹茶を使ったソフトクリームや生チョコを販売し、2001年には明治時代の建造物である茶商屋敷を現代風に改修して、宇治茶や抹茶スイーツなどを提供するカフェをオープンさせた。スイーツ・カフェ事業は好調で、全売上高に占める割合は3割を超え、事業承継時にわずか4人だった社員も60人まで増えた。

現在の中村藤吉本店は、事業を承継した実子が新事業を展開して大繁栄という「革新企業成長型」の典型であるが、同社の事業継承は、艱難辛苦の連続であった。初代は長男に事業を継承したが、2代目から4代目までは子どもに恵まれず、3代続けて養子を迎えた。

3代目までは順調に業容を拡大し、茶園の経営、荒茶の加工、販売までを総合的に手掛ける「茶商」という新しいスタイルを確立したが、4代目と5代目で衰退した。4代目が社長を務めた高度経済成長期は、百貨店やスーパーという新しい販売ルートが急拡大したが、4代目は消費地の問屋を販売先とする旧態依然の商売を続け、5代目は過去の遺産を活用した不動産事業（マンション・アパート経営）で本業の不振をカバーした。

6代目は、大学卒業後、大阪にある鉄鋼商社に入社している。24歳で始めたコンビニ経営は3年で行き詰まり、中村藤吉本店に入社した。先代とは経営方針を巡って激しい対立を繰り返したが、1992年、40歳で社長に就任した。先代は晩年、「40歳ならまだ頭もやわらかいし、失敗しても取り返しがつくから」と40歳での承継理由を説明したという。

6代目は社長就任後、百貨店やスーパー、葬儀屋向けの儲けが少ない既存事業を整理し、茶葉を使ったスイーツ商品の開発に着手した。このまま何もしなければ

ばいずれつぶれるとの危機感があった。カフェをオープンさせた時、同業者からは、「お茶屋を止めて喫茶店にならる」と揶揄されたが、意に介さなかった。

口伝えられている家訓は、「茶煙永日香（いつまでも茶の煙を長く日々香りを絶やさぬように）」である。「これから先も『お茶』が必要とされるためには、また、わが社が存続するためには、幹を太くしなければと考えました。お茶を使ったスイーツやカフェを始めたのは、新しい枝葉を伸ばし、幹を太くするためです。商売全体の3分の1程度を常に変革する心構えがないと伝統は守れません」

社長の新事業を支えたのは、業種の異なる世界で活躍する友人らであった。異業種の経営者や工芸家らが親身になって新事業を応援し、カフェ事業の立ち上げでは、神戸で飲食業を展開している友人から多くのアドバイスを得ている。

社長は2009年に「中村藤吉」を襲名した。「中小の老舗企業は、時に私財を投じて事業を継続し、家としての仏壇も守らなくてはなりません。中村家は3代続けて養子を迎えたことで、家族関係が複雑化し事業にも影を落としました。事業承継は実子でないと難しいと感じています」。6代目の実感である。

革新を追求するにあたり、家業の「茶」には一貫したこだわりをみせた。スイーツ・カフェ事業の展開にも老舗ゆえのさまざまな資本が活かされている。宇治市の重要文化的景観に選定されている茶商屋敷で提供される茶や茶を使ったスイーツは、茶のプロが吟味したものである。こうした物理的資本、文化資本は、ブームに乗じたにわか仕立ての同業者が決して真似ることができない伝統に裏打ちされている。茶ビジネスという代々続いてきた伝統を守るためにスイーツ・カフェ事業という革新が追求され、同事業での価値創出にあたっては、伝統が重要な資産となったことがうかがえる。

## 6. 考察

京都には、成熟市場や衰退市場で本業重視の商売を続ける小規模な老舗が多い。本業重視の伝統派で驚くべきことは、収益を上げている企業が少なくないことである。彼らは、日本の伝統文化が海外で評価され、「京都」が世界的なブランドとなる中で、手作りの希少性、老舗の信用力などを巧みに打ち出していた。他方、京都には、市場の衰退や消滅といった危機に対して、時に、業種・業態にまで踏み込んだ大胆な変容を重ね、生き延びてきた革新派の老舗も存在してい

る。つまり、冒頭に掲げた長寿性と革新性に関する問いに答えれば、京都の老舗には、伝統派と革新派が混在し、いずれのタイプにも業績好調な“勝ち組”が存在する。企業の長期存続に対し革新の重要性を指摘する研究は少なくないが、京都には、革新に積極的でない老舗が一定数存在していることが明らかになった。

伝統派、なかでも業績好調な伝統派に変革へのモチベーションは生まれにくい。背景には、和菓子や漬物のように京都という地域性を背景にした安定的な市場状況が考えられる。一方、存続自体が危ぶまれる老舗企業も少なからず存在している。和装に代表される縮小市場に属する企業が多い。本研究からは、老舗の長寿性と革新性を議論するにあたり、市場要因を考慮する必要性が浮き彫りになった。

革新派には、世代ごとに革新的な活動に取り組むことで、存続、発展してきた企業がある。主力の商品やサービスはもちろん、業種・業態まで変容して生き延びた企業は、それが1つの成功体験として語り継がれ、行動規範や社風として定着していく。代替わりした経営者が、踏み込んだ革新を行えるのは、その重要性が行動規範として刷り込まれ、革新を推進する社風もあるからであろう。革新の仕方（基本）そのものも暗黙知的に継承されているのかもしれない。

とはいえ、伝統派、革新派は、固定的なものではない。中西印刷や中村藤吉本店は、市場が大きく変化する中で、近い将来の廃業や倒産の危機を予見し、京都の老舗で最も革新的な「革新企業成長型」に転じた。彼らに「変革への意思」を芽生えさせたのは企業存続に対する強い危機感であった。

老舗の事業承継に関しては、親族継承が大半で、実子、特に長男が後継者となるケースが圧倒的多数を占めていた。なかでも、革新派でその傾向が際立ち、事業承継の適齢期とされる40歳代の社長就任が目立った。革新志向の強い企業ほど実子が若くして継承し、革新活動に勤しむ構造にあることがわかる。そうした企業は、創業者一族で事業を継承してきており、創業者一族であることも革新活動にプラスに機能している可能性がある。

革新派企業は、業績が好調なところが多いため、親族はその承継をごく自然に受け止めると思われる。老舗の後継者は、新興のベンチャー企業家と違い、のれん（信用）に象徴される稀少な経営資源を活用することができる。後継候補者にとって、老舗の承継は、魅力あるキャリアの1つとして認識されるようになっている。同族による事業承継では、ファミリーが有する金融資本や人的資本、社会

関係資本などさまざまな資源を利用できる有利な環境下で経営に携われる。さらに歴史あるファミリーでは、しきたりや儀式あるいは文書を通じて、ファミリーと事業をともに継続する自らの使命を、小さい時から刷り込まれている。事業承継への強い使命感が、たとえ市場縮小などで事業存続の危機に直面しても、革新で乗り越えようという意欲の源泉となっていると思われる。つまり、老舗の存続は、活用可能なファミリー資源と刷り込まれた使命感の多寡に規定されている可能性が示唆される。

## 7. 残された課題

ファミリービジネスの研究では近年、アントレプレナーシップと世代に関する研究が多く見られる。たとえば、Habbershon et al. (2010) では、アントレプレナーシップの要素として、自律性、革新性、リスクテイキング、積極性、競争的攻撃性という5つをあげている<sup>注16)</sup>。今回のわれわれの研究では革新性のみをとりあげたが、老舗の事業承継を分析するにあたっては、アントレプレナーシップという包括的な概念で、つまり、革新性以外の要因も含めて研究する必要性を認識している。またアントレプレナーシップとファミリー資源の関係性や、アントレプレナーシップの承継も残された課題である。

### 〈注〉

※本稿は、日本中小企業学会第39回全国大会（2019年9月15日）の共通論題として報告したものに基いている。予定討論者の高橋美樹先生をはじめフロアの方々からいただいたコメントに感謝したい。また匿名レフェリーによる有益なコメントにも謝意を表したい。なお、本研究は日本学術振興会科学研究費（2014-17年度）「地域イノベーションシステムとしての京都老舗企業群に関する実証的研究」（課題番号26380342）（研究代表松岡憲司）による成果の一部である。

- 1 われわれの調査結果の詳細は、松岡憲司編著（2019年）を参照されたい。
- 2 Ward, J. L. (1987), pp. 3-11.
- 3 Miller, D. I., and I. L. Breton-Miller (2005), 訳書, pp. 223-224.
- 4 Miller, D. I., and I. L. Breton-Miller (2005), 訳書, pp. 233-240.
- 5 Naldi et al. (2007), p. 43.
- 6 De Massis et al. (2016), pp. 97-101.
- 7 Handler, W. C. (1994), p. 133.

- 8 Erdogan et al. (2019), pp. 20-21.
- 9 横澤利昌編著 (2012年), pp. 165-167。
- 10 Sharma, P. (2004), pp. 19-20.
- 11 Sharma, P. (2004), pp. 9-15.
- 12 Gersick, K. E. et al. (1997), 訳書, pp. 292-298.
- 13 クラスタ分析による類型化の手法および詳細な結果については、松岡憲司編著 (2019年) 第3章を参照されたい。
- 14 アンケート回答企業は366社であったが、クラスタ分析の条件を満たしたのは、その内252社であった。
- 15 中西印刷のケースは、2017年8月29日の中西秀彦社長へのインタビューと、同社社史、同社ホームページに基づき作成した。他方、中村藤吉本店のケースは、2012年8月1日の中村藤吉社長へのインタビューと、同社長が2013年10月31日に龍谷大学経済学部で行った講演、同社ホームページによる。中西印刷については松岡憲司編著(2019年)、中村藤吉本店については松岡憲司編著(2013年)で、異なる視点から分析している。
- 16 Habbershon et al. (2010), pp. 12-14.

#### 〈参考文献〉

- 1 De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., and M. Wright (2016) "Innovation through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research", *Academy of Management Perspectives*, 30(1), pp. 93-116.
- 2 Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., and T. M. Zellweger (2012) "Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), pp. 347-367.
- 3 Erdogan, I., Rondi, E., and A. De Massis (2020) "Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), pp. 20-54.
- 4 Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and I. Lansberg (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business Review Press (岡田康司監訳『オーナー経営の存続と継承—15年を越える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版, 1999年).
- 5 Habbershon, T. G., Nordqvist, M., and T. M. Zellweger (2010) "Transgenerational Entrepreneurship". in Nordqvist, M., and T. M. Zellweger (eds.) *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, Edward Elgar, pp. 1-38.
- 6 Handler, W. C. (1994) "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.

- 7 松岡憲司編著 (2013年) 『事業承継と地域産業の発展—京都老舗企業の伝統と革新』新評論.
- 8 松岡憲司編著 (2019年) 『京都からみた, 日本の老舗, 世界の老舗』新評論.
- 9 Miller, D. I., and I. L. Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business Review Press (齊藤裕一訳 『同族経営はなぜ強いのか?』 ランダムハウス講談社, 2005年).
- 10 中西亨編 (2010年) 『中西印刷歴代史—七代百五十年のあゆみ (改訂版)』中西印刷.
- 11 Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., and J. Wiklund (2007) “Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms”, *Family Business Review*, 20(1), pp. 33-47.
- 12 Sharma, P. (2004) “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future”, *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- 13 横澤利昌編著 (2012年) 『老舗企業の研究 (改訂増補版)』生産性出版.
- 14 Ward, J. L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass Publishers.

(査読受理)