

事業承継学会 オープン・フォーラム in 京都

企業固有価値の継承と地域固有価値の継承

於：同志社大学

2020年1月25日（土）

第1部 基調講演1

京都老舗企業におけるイノベーション

松岡 憲司氏

龍谷大学名誉教授

1. 京都地域の固有価値と京都企業の固有価値

最初に、アンケート調査から地域固有の価値と企業固有価値とは何か考えてみよう。まず、東京在住者100名と京都在住者100名を対象とした「京都に関する調査（2011年実施）」と京都在住者400名を対象とした「京都における老舗の意義に関する調査（2013年実施）」から、京都の地域固有価値についてお話しさせて頂く。

興味深い調査結果の一つが、「祭りなど伝統的
日本文化の堪能」を京都の魅力と答えている人の比率が、東京在住者では42.5%しかないのに対し、京都在住者では63%が魅力と回答していること、また「京都が世界に誇るもの」のトップに、神社・仏閣、歴史を挙げていることである。

「老舗は必要か？」という問いに対しては、京都在住者の約9割の人々が必要と考えていることが示されている。「どのような意味で必要か？」という問いに対しては、「伝統を継承し、文化の一部を形成している」と回答している比率が8割を超えている点は重要であると考えられる。

「京都老舗のイメージ」については、伝統を継承、技術を継承、高い品質、京都の誇りが高い比

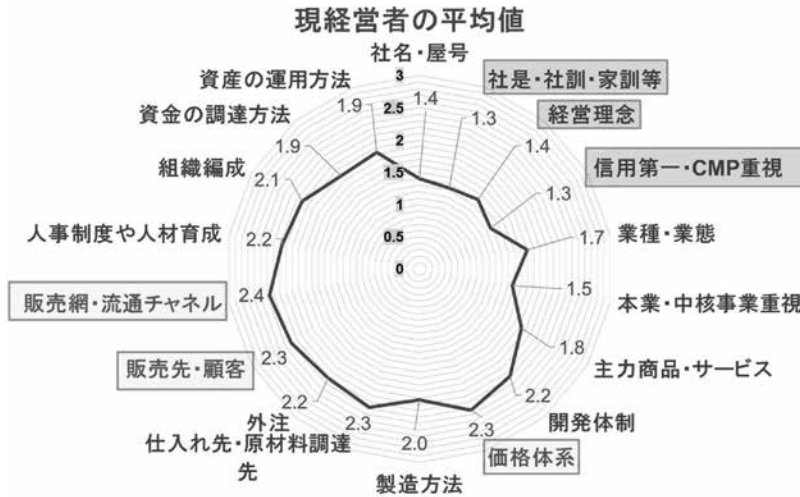
率となっているが、革新性は低い比率で、老舗と革新性は結びついていないことが示されている。

以上の結果から、京都地域の固有価値は歴史性と伝統文化にあり、京都企業の固有価値は、存続し続けること（ゴーイング・コンサーン）にあると言ってよいかと考える。駅伝のように、「たすきを子どもの世代に渡すこと」が重要な価値となっていると言える。

2. 京都老舗企業

まず、老舗とはどのように定義できるかであるが、多くの場合、創業100年以上の企業を基準としている。実際、京都府による「京の老舗」表彰制度は、1968年京都府開府100周年を記念して始まり、同一業種で100年以上にわたり堅実に家業の理念を守り、伝統の技術や商法を継承し、他の模範となってきた企業が選ばれている。これまで、194社を表彰（2019年1月現在）しており、2012年3月には「京都老舗の会」が発足した。

しかし、老舗には、継承してきた年数だけでなく要素があるという考えがある。年数とは別に、その企業の伝統、信用、地域との絆の存在が老舗



そこで、革新性の詳細を調べるために、老舗企業を対象とするアンケートを行った。そこでの問いは、老舗企業・長寿ファミリービジネスは、どのような点で革新的なのか、また老舗企業・長寿ファミリービジネスの革新活動は、何によって規定されているのかである。調査月は、2016年3月で、京都府の老舗表彰

企業を特徴づけていると考えることもできる。このような考え方が存在しているものの、本報告では、百年企業を老舗と定義する。

老舗の概要について、創業100年以上の企業は、帝国データバンク(2019)によると、全国で3万3259社、全企業147万社中2.27%となっている。老舗の多い都府県は、東京3363社(出現率1.65%)、大阪1909社(出現率1.82%)、愛知1758社(出現率2.33%)、新潟1379社(出現率4.29%)、京都1403社(出現率4.73%)となっており、出現率では京都が最も高くなっている。

老舗の多い業種としては、全国で貸事務所が894社、清酒製造が801社、旅館・ホテルが618社と多くなっており、年商規模は8割が1億未満となっている。

今回の調査の結果、京都の老舗に対するイメージについて、肯定的なものとして、「伝統や技術を継承」94.1%、「高い品質」87.3%、「京都の誇り」81.8%となっている。一方、否定的なものとして、「価格が高い」72.1%、「保守的」63.8%、「敷居が高い」63.3%、「閉鎖的」49.8%である。しかし、「革新的」に同意している者の比率は、32.0%となっている。

企業(「京都老舗の会」会員企業)リストから、住所が判明している1373社へ郵送し、366社から回答を得た。回収率は26.7%であった。

アンケート回答企業からの回答から、京都老舗企業の革新姿勢をレーダー図で示すと次のようになる。2点以上の値を取っている「革新に積極的」な項目を調べると、1)販売網・流通チャネル、2)販売先・顧客、3)価格体系となっている。逆に2点以下の値を取っている「革新に消極的」な項目を見ると、1)社是・社訓、2)経営理念、3)信用第一、コンプライアンス、4)社名・屋号となっている。

次に、革新姿勢を決める要因を明らかにするため、経営者の革新姿勢を被説明変数とする重回帰分析を行った。説明変数としては、①先代経営者の革新姿勢、②営業年数、③製造への関与の有無、④業績(売上変化)、⑤現経営者が経営者になったときの年齢、⑥企業規模、⑦従業員の年齢を用いている。

分析結果は次の表で示される。製品・製造に関する事柄に関しては、先代経営者、製造業ダミー、売り上げ変化が有意となっている。先代経営者と現経営者は革新に対して同じ傾向を示すこ

表 製品・製造に関する推定結果

	業種・業態	本業・中核 事業重視	主要商 品・サービ ス	開発体制	価格体系	製造方法
説明変数	推定係数	推定係数	推定係数	推定係数	推定係数	推定係数
先代 経営者	0.7117***	1.2646***	0.6335***	0.4755***	0.6619***	0.7402***
創業年	-0.0014	-0.0059*	-0.0009	-0.0007	-0.0009	-0.0020
製造業 ダミー	0.3966	1.1375***	0.8853***	0.8617***	0.6525**	0.0016
売上変化 (逆数)	1.7153***	0.5419	1.4568***	1.1291**	1.7686***	1.1300*
経営者に なった年 齢	-0.0167	-0.0225	-0.0168	-0.0109	-0.0073	-0.0276*
従事者数	-0.0125	-0.0063	0.0687	0.0823	0.0097	0.1867**
従業員 平均年齢	-0.0119	-0.0095	-0.0058	-0.0150	-0.0145	-0.0115
サンプル 数	224	212	220	206	212	184

とが示されており、先代経営者が革新に積極的であれば、現経営者も積極的な傾向を示している。また、売上が増加すると製品・製造についての革新に積極的になることも示されている。

3. 地域固有価値と老舗の革新—伝統産業の3軸モデル

伝統産業の3つの要素は、実用性、商業性、文化性となっている（中島（2013））。実用性は日常で使う頻度、商業性はマーケットサイズ、文化性は歴史や伝統（地域の固有価値）であり、革新はこれら3つの要素の変化で表される。例として和装を考えると、和装は、低い実用性、減少しつつある商業性、高い文化性といった特徴もっている。そのため、文化性を高めることが市場価値を高めることに繋がると考えられる。

多くの伝統産業で、需要の長期的減少が起きている。このような状況の中で、地域の固有価値

（歴史）を生かした革新が重要性を増している。例として、文化性を高めることによって市場価値を高めることに成功した「GO-ON」がある。茶筒、針金細工、桶などの実用品を文化的製品に進化させた例であり、文化性を保ちつつ実用性を高めることによって需要を獲得している。また、絵具からマニユキア（上羽絵惣）を生産し、胡粉という基礎を維持しつつ、限られた市場から一般的市場へ市場を拡大している例もある。

4. まとめ

歴史（京都の地域固有価値）と存続（企業の固有価値）の交差点にあるのが、老舗企業であると考えられる。老舗企業は、取引関係の革新には積極的だが、企業の基本の革新には積極的でない。老舗企業の革新は、その企業代々の革新に対する姿勢（社風）に大きく依存していることが明らかになった。