

## 第1部 基調講演2

# 京都老舗企業 伝統派 vs 革新派

辻田 素子氏

龍谷大学経済学部教授

### 1. リサーチクエスチョン

はじめに、本報告の議論の根底にあるリサーチクエスチョンについて説明させて頂く。第1のリサーチクエスチョンは、「革新性、経営資源・能力、パフォーマンスという要素を考えた時に、京都においてどのようなタイプの企業が長期存続を果たしてきたか」である。第2のリサーチクエスチョンは、「現代の文脈において、京都の老舗企業の事業承継の実態はどのようになっているのか。事業承継が比較的円滑に進んでいるのは、どのようなタイプの企業か。そして、誰が継承しているか」である。第3のリサーチクエスチョンは、「伝統と革新のパラドックスはいかにマネジメントされているか。戦略変更はどのような場合に、いかに行われているか」である。

本報告では、松岡教授のマクロ的分析に対して、特定の老舗企業の中身をより深く分析し、企業間の違いに着目しながら、リサーチクエスチョンに対する答えを導くことを考える。ここで重要なキーワードとなるのが、「老舗の多様性」である。この多様性という側面に着目しながら分析を進める。

### 2. Family Business (FB) の革新性

FBにおいては、家族の参画が重要な性質となっており、それが故に革新性との関係性は非決定的である。まず、革新的でない要因を整理する。FBはリスク回避的であり、変化を望まない傾向を持っている。ベンチャー投資に対しても消極的となっている。

FBは非財務的・情緒的効用の保存に動機付けられ、コミットされている（社会情緒的資産）。非財務的な家族固有の目標が、イノベーションへの投資を減らす可能性があると言えよう（Gómez-Mejía et al. 2011）。

次に、革新的となる要因を整理する。FBは、株主の制約を受けないため、異端ともいえる方法を採用する自由度を持っている（Miller and Breton-Miller 2005）。次に、長寿FBには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（横澤編著 2012）。忍耐力（長期的志向）とさまざまなオプションを検討する包括的な戦略的意思決定を有するFBが最も企業家的とも言える（Eddleston et al. 2010）。

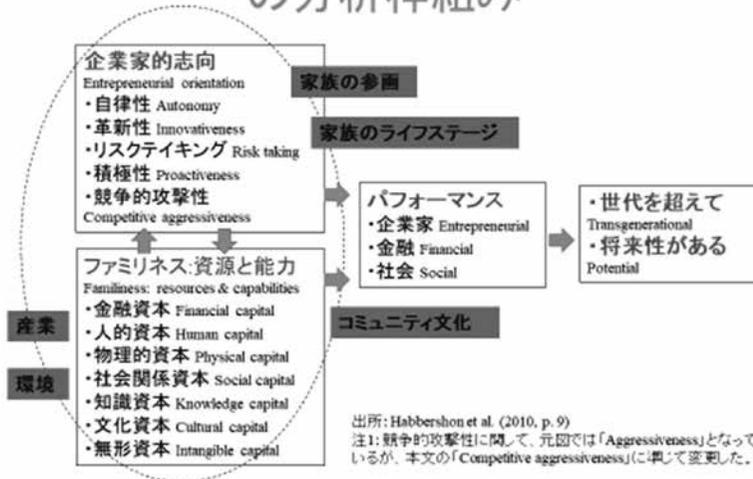
### 3. 長期的視点の企業家的志向 (Entrepreneurial Orientation :EO)

EOとは、世代を超えたアントレプレナーシップ家族が、世代を超えて企業家的、財務的、社会的価値の新しいストリームを作成するために、企業家的価値観、信念とファミリーの影響を受けた能力を使用・開発するプロセスを意味している（Habbershon et al. 2010, p. 1）。

新しい価値を生み出す上で今何をするができるのか、ファミリーとしての資源をどのように世代を超えて継承できるのか、どのように企業家的志向性とファミリーの能力を開発して、繋げていくことができるのかが課題となっている。

そこで、EOの構成要素は、1) 自律性、2) 革新性、3) リスクテイキング、4) 積極性、5) 競

## 世代を超えたアントレプレナーシップ の分析枠組み



争的攻撃性となる。長寿FBのEOは、全次元がすべて一貫して高レベルにあるわけではない。企業家活動が中・低レベルでも企業の長期存続が可能で、企業の長期的成功には、EOの経時的適応が必要となる (Zellweger & Sieger 2012)。

#### 4. 京都における伝統と革新

京都では、企業家的志向や経営資源・能力などが必ずしも高くはないと思われる企業も100年以上存続している。ここでのリサーチクエスションは、「京都において、革新性、経営資源・能力、パフォーマンスにおいて、どのような企業が長期存続を果たしてきたか」である。

また、京都の老舗企業でも廃業、倒産が目立つようになっており、世代を超えたアントレプレナーシップが十分に機能しているとはいえない状況が生まれている。そこで、「現代の文脈において、京都の老舗企業の事業承継の実態はどうなっているのか。そして、事業承継が比較的円滑に進んでいるのは、どのようなタイプの企業であり、誰が継承しているか」という点もリサーチクエスションに掲げた。

伝統には、変化への制約と競争優位の源泉といった二面性がある。「伝統への固執」も「たんなる革新」も競争力の喪失につながる懸念あり、伝統と革新を両立させることは容易なことではない。伝統は長寿FBの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りうる。そして、革新のために過去（伝統）が呼び出され、伝統のために革新が追求される (De Massis et al. 2016; Kammerlander et al. 2015)。

ここで伝統とは、前世代から後世代に遺贈されるレガシーを意味している。すなわち、組織の信念と慣習、アイデンティティを永続させることである。この伝統を伝える手段として、物理的オブジェクト、書籍、絵画などの有形資産と、ストーリーテリング、イベント、儀式、知識と能力のストックなどの無形資産がある。世代を超えた伝統の継承は、製品のサイン、家族の価値観・信念の刷り込み (imprinting) によって行われる。

企業家的レガシー (entrepreneurial legacies) とは、過去の企業家的業績やレジリエンスに関する家族の修辭的再構成を意味している (Jaskiewicz et al. 2015, p. 29)。ファミリーが過去

の企業家的業績やレジリエンスを修辭的に再構成することで、次世代の企業家的活動が動機づけられる。そして、戦略的教育 (strategic education)、企業家の橋渡し (entrepreneurial bridging)、戦略的継承 (strategic succession) が企業家的レガシーによって促進される。

企業家的レガシーが変容する可能性についても議論がある。既存の“刷り込み”論においては、FBの初期段階（主に創業時）の価値観や行動ルールが刷り込まれ、世代を超えた企業家精神が育まれる（または抑制される）としている。しかし、この理論では、後続世代の新しい企業家活動の出現を十分に説明できない。企業家的レガシーは解釈・再解釈の継続のプロセスであり、「将来予測」「期待未来」に影響を受けながら、安定的要素と流動的要素の両面を持っている。将来が企業家レガシーと一致する場合、既存ストーリーが継承されるが、企業家レガシーと対立する場合には、特定ストーリーの省略や再解釈などが行われる。

最後のリサーチクエスションは、「京都の老舗企業で、伝統と革新のパラドックスはいかにマネジメントされ、戦略変更はどのような場合にいかに行われているか」である。

これらの問いに対する分析を行うため、老舗企業を対象とするアンケートを実施している。アン

ケート調査は、2016年3月に実施した。京都府の老舗表彰企業（「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、366社から回答を得ている。回収率は26.7%である。アンケート回答企業へのインタビューなども同時に行っている。

京都では、企業家的志向や経営資源・能力などが必ずしも高くはないと思われる企業も100年以上存続している。この点から考えて、京都では、革新志向、経営資源・能力、パフォーマンスにおいて、どのような企業が長期存続を果たしてきたかは自明ではない。そこで、京都老舗企業を類型化し分析を行う。

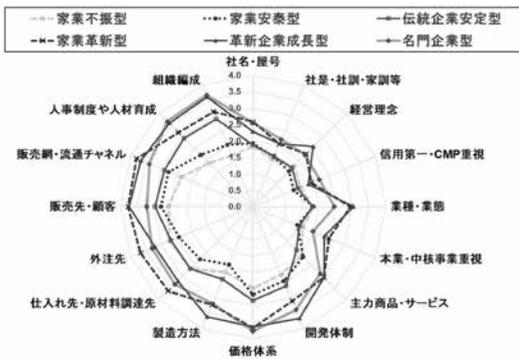
分析に用いた指標としては、(1) 売上高、(2) 従事者数といった企業規模、(3) 先代までの経営者の革新姿勢、(4) 現経営者の革新姿勢といった革新姿勢（革新度）、直近5年の(5) 売上高、(6) 従事者数といった経営状態、現経営者の代になってからの(7) 事業規模、(8) 暖簾のブランド価値の各変化を考える。

分析対象は全データがそろった老舗252社であり、Ward法による階層的クラスター分析を実施している。分析の結果、次表のような6類型に分類することができた。京都老舗企業「6類型」の割合は、家業不振型が18.7%、家業安泰型が15.9%、伝統企業安定型が17.1%、家業革新型が26.6%、革新企業成長型が12.3%、名門企業型が9.5%である。

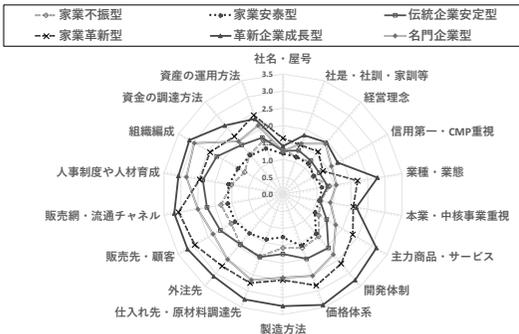
類型別にみた先代までの革新姿勢は、次の図で示されている。グラフの数字は、1：「全く変わっていない」、2：「殆ど変わっていない」、3：「少し変わった」、4：「かなり変わった」、5：「完全に変わった」である。

表 京都の老舗「6類型」の概要

家業不振型	家業安泰型	伝統企業安定型	家業革新型	革新企業成長型	名門企業型
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
伝統志向	伝統志向	伝統志向	革新志向	強革新志向	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



類型別にみた現経営者の革新姿勢は次の図で示されている。グラフの数字は、1:「全く変わっていない」、2:「殆ど変わっていない」、3:「少し変わった」、4:「かなり変わった」、5:「完全に変わった」。



これらの分析により、京都では、革新性、経営資源・能力、パフォーマンスにおいて、どのような企業が長期存続を果たしてきたかが浮き彫りになった。導かれた答えの一つは、伝統派から革新派、小規模零細から大規模、業績好調から不振まで、それぞれ一定数存在している一方、純粋な伝統派は、企業規模が大きくなると存在しない。また、革新志向が中・低レベルでも企業の長期存続が可能なが示唆されている。小規模企業では、革新志向が脆弱でも存続できる環境が一定程度存在していると推察される点も興味深い。

事業承継が比較的円滑に進んでいるのはどのようなタイプの企業かというリサーチクエスション

に関しては、承継は後継社長が50歳までに行われるのが主流であり、約4分の3は親子で承継し、なかでも長男が圧倒的多数となっていることが示されている。また、創業者一族での承継が約9割となっている。この特徴は、「家業革新型」と「革新企業成長型」でその傾向が顕著であり、革新志向の強い企業は、ファミリーでの継承（世代交代）が円滑に進んでいることが示されている。このことから、ファミリーが有する資源・能力の強みが示唆される。

革新志向企業のケースとして、中西家が8代にわたって経営してきた中西印刷を紹介する。木版からデジタルまでの一連の技術革新を乗り越えてきた同社は「革新企業成長型」に分類されているが、以前は「伝統企業安定型」だったと推察される。「革新企業成長型」への転換は市場環境の変化と印刷業界の技術革新という外的要因が契機となった。

明治から大正、昭和にかけて、京都府をはじめとする官公庁御用達業者であった中西印刷は安定的経営を続けていたが、競争入札の普及に伴い、安定市場を失った。革新派へと大きく舵を切ったのは5代目と6代目である。京都大学で学んだ彼らは大学関係者との強いネットワークを構築し、英文や特殊文字への対応で「学術出版の中西」という評判を確立、アカデミックな市場を開拓した。続く7代目と8代目は激変する印刷技術への対応に迫られた。1990年代以降、活版印刷を全廃し、学会特化戦略を進め、紙に印刷しないオンラインジャーナルに注力するとともに、学会事務の代行業も手掛けるという特別なポジションを確立した。それを可能にしているのが、80人の社員の内、10人が大学院卒といった豊富な人的資本である。

中西印刷の例は、老舗企業が伝統と革新で揺れながら、重要な決断を絶え間なく継続することに

よって、時代の変化に対応しながら存続してきたことを示している。「『中西家と中西印刷を残して欲しい』と言われて育ちましたが、印刷がなくなるのは想定外でした」(8代目)。同社は、中西家とそのファミリービジネスを守るために、本業の印刷から離れつつあるが、「創業者以来の「規模を拡大しない」という戒めは継承している。また、活版印刷全廃時にはベテラン職人の雇用を堅持した。この意思決定の背後には、京都の老舗企業経営者の自負、代々刷り込まれてきた「世間様に恥づかしいことはできない」という思いがある。さらに、7代目と8代目の革新は、先代が新たに構築した「学術出版の中西」がベースとなった。

「京都の老舗企業で、伝統と革新のパラドックスはいかにマネジメントされているか。戦略変更は、どのような場合にいかに行われているか」というリサーチクエスションの解は、1) 伝統は長寿FBの革新にとって重要な資産になる半面、伝統の危機は、革新を促進する要因となりうる、2) 企業が革新に向かう際、ファミリーの資源と能力が促進要因として機能する、3) 社会関係資本が利用されている、ということになる。そして、伝統か革新かではなく、伝統と革新は相補的であり、マネジメントの戦略変更の意思決定および実践において、ファミリーが有する資源・能力の重要性は大きいと結論づけることができる。

## 5. まとめ

京都では、革新的な企業もそうでない企業も長期存続の余地があった。特に小規模企業であれば、革新志向が脆弱でも、存続できる環境が一定程度存在していた。長期存続において、革新性の高さは必須ではない可能性がある。ただし、危機的状況において、強い革新志向が認められる。伝統か革新かではなく、伝統と革新は相補的であ

る。マネジメントの戦略変更の意思決定および実践において、また、事業承継において、ファミリーの資源・能力の重要性が示唆される。マネジメント戦略の変更にあたり、FBのレガシーは、再解釈され、その成果は新たなレガシーとなる。

## 参考文献

- Barbera, Francesco, Isabell Stamm, & Rocki-Lee DeWitt (2018) The Development of an Entrepreneurial Legacy: Exploring the Role of Anticipated Futures in Transgenerational Entrepreneurship, *Family Business Review*, 31(3), 352–378
- Cabrera-Suárez, Katiuska, Petra De Saá-Pérez, and Desiderio García-Almeida (2001) The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm, *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- De Massis, Alfredo, Josip Kotlar, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, and Mike Wright (2016) Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research, *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- Eddleston, Kimberly A., Franz W. Kellermanns, and Thomas M. Zellweger (2012) Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347–367.
- Erdogan, Irmak, Emanuela Rondi, and Alfredo De Massis (2019) Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54.
- Gómez-Mejía, Luis R., Cristina Cruz, Pascual Berrone & Julio De Castro (2011): The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *The Academy of Management Annals*, 5:1, 653–707.
- Habbershon, T. G., M. Nordqvist, and T. Zellweger (2010) Transgenerational entrepreneurship. In *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, edited by Nordqvist, Mattias, & Thomas M. Zellweger (Eds.), 1–38. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Jaskiewicz, Peter, Games J. Combs, and Sabine B. Rau (2015) Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 30, 29–49.
- Kammerlander, Nadine, Cinzia Dessi, Miriam Bird, Michela Floris, & Alessandra Murru (2015) The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study, *Family Business Review*, 28(4), 332–354
- Kellermanns, Frank W., and Kimberly A. Eddleston (2006) Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6),

- 809-830  
京都府編 (1970) 『老舗と家訓』京都府.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez - De - Silanes, and Andrei Shleifer (1999) Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance*, 54 (2), 471-517.
- 松岡憲司編著 (2019) 『京都からみた、日本の老舗、世界の老舗』新評論.
- Matzler, Kurt, Viktoria Veider, Julia Hautz, and Christian Stadler (2015) The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Miller, Danny, and Isabelle Le Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*, Boston, Mass.: Harvard Business Press (齊藤祐一訳 『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社、2005)
- 中西亨編 (2010) 『中西印刷歴史代史—七代百五十年のあゆみ (改訂版)』中西印刷.
- Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg, and Johan Wiklund (2007) Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms, *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- 横澤利昌編著 (2012) 『老舗企業の研究 (改訂増補版)』生産性出版.
- Vago, Marta (2004) Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants, *Family Business Review*, 17(1), 71-80.
- Zellweger, Thomas M., and Philipp Sieger (2012) Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms, *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.