京都大学大学院経済学研究科
ディスカッションペーパーシリーズ

京都の中小宿泊事業者の小規模事業志向（SBO）と事業成長：

-2010年代のインバウンド観光成長期における傾向の計量分析-

Small business orientation and business growth of small and medium sized enterprises in local lodging industries in Kyoto：

Quantitative analysis of business growth during the 2010s

山本　彰子　京都大学大学院経済学研究科・博士後期課程
若林　直樹　京都大学大学院経済学研究科・教授

No. J-22-003

2023 年 3 月

〒606-8501
京都市左京区吉田本町
京都大学大学院経済学研究科

京都の中小宿泊事業者の
小規模事業志向(SBO)と事業成長：
2010年代のインバウンド観光成長期における傾向の
計量分析

Small business orientation and business growth of small and medium sized enterprises in local lodging industries in Kyoto : Quantitative analysis of business growth during the 2010s

山本彰子[1]　若林直樹[2]

Abstract:

独自の志向性を持つ中小企業の多くは，市場成長期においても，自らの事業について量的成長よりも独自性の維持を重視するだろう。Runyan et al. (2008)は，こうした傾向を企業家志向性に対して小規模事業志向性（SBO： Small Business Orientation）と見ている。本研究は，この視点に立ち，2010年代後半，インバウンド景気によって観光客が急増する京都府において，老舗が多く独自の伝統を持つ地域における中小宿泊事業者が，経営資源の拡大を抑制し，量的成長や多角化よりも，むしろ，事業活動の独自性と長期継続，小規模事業性を重視するかについて検討した。そして2014－18年の京都府内117の地域中小宿泊事業者の二次データを用いて回帰分析を行った。その結果，市場成長期においても京都の地域中小宿泊事業者で従業員数や設備の資源拡大を抑制した小規模志向のものは，ことに長寿企業を中心に存在し，売上高拡大をしない傾向が確認された。

Keywords：Small Business Orientation, Lodging industry, SMEs, Growth of Performance, Business Resource

[1] 京都大学大学院経済学研究科 yamamoto.akiko.45u@st.kyoto-u.ac.jp
[2] 京都大学大学院経済学研究科 wakabayashi.naoki.7u@kyoto-u.ac.jp

「余計なものは足さない」[3]

（２００年続く京都の老舗旅館柊家の紹介）

Ⅰ　はじめに

京都の宿泊事業者は，成長よりも独自の価値観を追求しているように見える。2010 年代，国の施策が奏功してインバウンドが急激に伸び，京都に外国人旅行者が殺到した。ところがその頃，京都の宿泊企業の多くは，部屋数の増加や多角化に対しても消極的であった。

日本は,観光をこれからの日本の経済基盤を支える重要な分野と考え 2003 年に官民一体となった Visit Japan 事業を開始，海外からの観光客が順調に増加した。

さらに，2007 年には「観光立国推進基本法」を施行し，観光立国を国家戦略に位置付けて訪日プロモーションやビザの緩和，観光人材の育成など観光振興に力を入れてきた。そして，図 1 のように，これらの施策による効果や円安などを背景に，訪日外客数(1)は右肩上がりとなり，2011 年から 2019 年までの 8 年間で 5 倍にも達している。

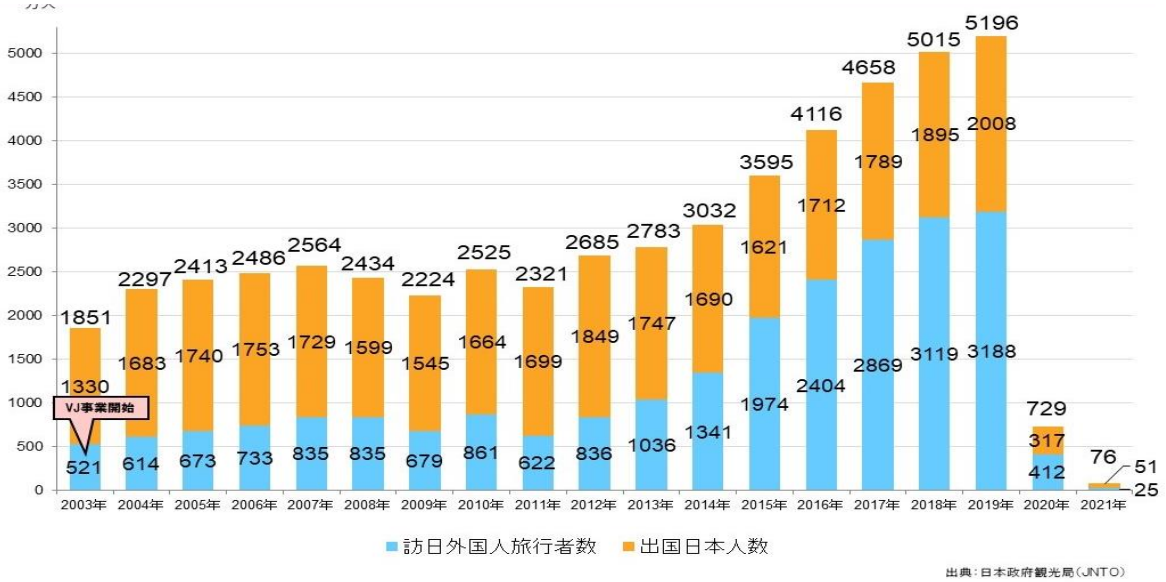

図 1　訪日外国人旅行者数・出国日本人数の推移

出所：https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/in_out.html

[3] 酒井洋輔，『１００年生き抜く京都の老舗』淡交社，106 ページ，2022 年。

特に，京都は 2012 年から米国の旅行雑誌「トラベル・アンド・レジャー」の読者投票ランキングでトップテンに入り，2021 年まで連続して選ばれた。とりわけ，2014 年，2015 年には首位に輝く。また，英国でも同様に権威のある旅行雑誌「ワンダーラスト」の読者投票でも，2017，18，20 年と，ベストシティ部門 1 位を獲得した。このように，京都は魅力ある観光地として世界的に高い評価を得て，当然観光客が激増した。

だが，後述するように，この世界的観光都市京都の宿泊事業者は，この市場拡大期に，事業に対する独自性，小規模性という傾向を見せていた。

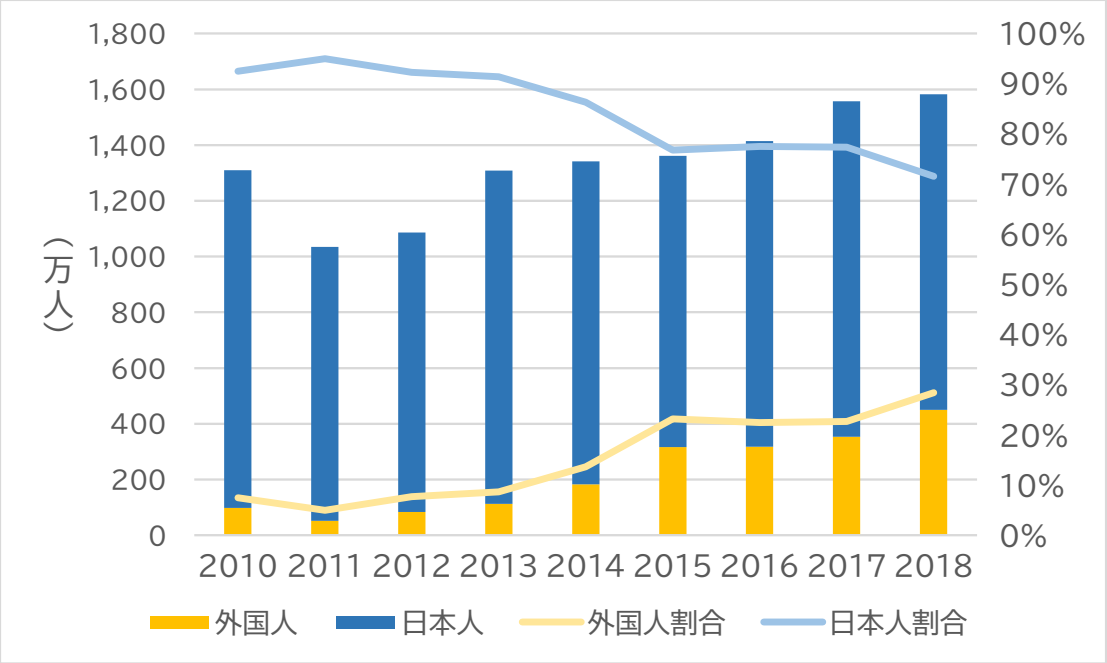

図 2　京都市の宿泊客内訳の推移

出所：京都市観光協会，京都観光調査 2010-2018 年度。

インバウンドによる観光客は，2011 年に東日本大震災の影響で減少するものの，翌年より増加に転じ，京都にも押し寄せた。そして，図 2 のように，京都における外国人宿泊客数は 2013 年より 2018 年まで連続して過去最高を更新している。京都市も 2016 年に「京都市宿泊施設拡充・誘致方針」を打ち出すなど，京都の宿泊業界は，新型コロナウイルスの流行直前まで，空前のインバウンドブームによって急速な需要拡大期を迎えていた。宿泊客数は，2013 年の 1,308

万人から 2018 年の 1,582 万人へと急増した。

しかし，その頃，需要に応じて宿泊者の受け入れ人数が順調に拡大していたようには見受けられない。外国人宿泊客が急増する一方で，日本人宿泊客はさほど増えず，それどころか，2014，2015，2018 年には減少すらしているからである。外国人観光客は国内の観光客に比べて早期に予約を取る傾向があるため，日本人宿泊者やビジネス客の予約が取りにくくなっている懸念があった。京都市 (2016)によると，日本人宿泊客は「外国人宿泊客の急増に伴い『京都に泊まりたくても泊まれない』状況が深刻化していることが推察される」という状況であった。

通常は，地域でこれほどまでに需要が拡大していれば，その地域で事業を行う経営者は大きなビジネスチャンスを認識する。このような需要拡大期にあっては，京都の宿泊事業者も，事業を拡大し成長する絶好の機会にあふれていることを分かっていたに違いない。宿泊施設を拡充し収容人数を増やすだけで，売り上げの増加が見込まれるであろうし，様々な関連事業のニーズの高まりにも気が付いていただろう。ところが，京都のかなりの中小宿泊事業者は事業拡大にむけた行動をとっていない。

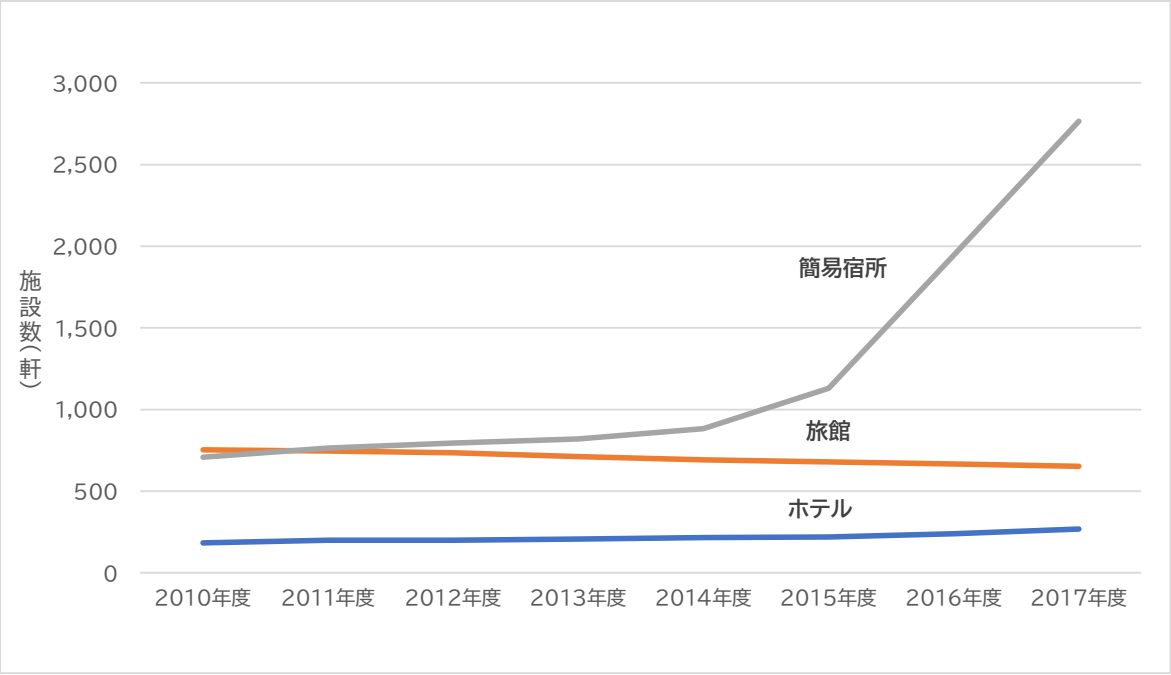

図 3　京都府内の種別宿泊施設の推移

出所：厚生労働省衛生行政報告書より筆者作成。

実際に 2015 年度の京都市内の宿泊施設数は，前年度と比較して，簡易宿所が 236 軒増となったが，ホテルはわずか 1 軒の増加，旅館は 11 軒の減少となっている。

京都府内の宿泊施設数の推移についても，図 3 のように簡易宿所が激増する一方でホテルは微増，旅館は減少していたことが分かる。

つまり京都府下の地域の中小宿泊事業者は，市場成長期においても，事業の規模の拡大をしない傾向が見えた。事業の拡大は、一般に売上高の成長、利益率の向上、市場占有率の拡大、サービス供給量の拡大等がある。こうした抑制傾向は、Runyan et al.(2006)が主張する独自の事業への価値観へのこだわりを重視する小規模事業志向性の傾向が見えるだろう。本論は,こうした点について，次のように議論したい。まず，中小企業の小規模事業志向性について，関連する経営学理論からその特徴的な傾向を明らかにする。第二に，小規模事業志向性の観点から京都府下の中小宿泊事業者の持つ経営行動の傾向について検討する。第三に，2014 年と 2018 年の京都府に本社を持つ中小宿泊事業者の資源拡大の傾向や特性が，売上高や効率性の向上に対して与える影響を計量分析することを通じて、小規模事業志向性の特性が見られることを検討する。

Ⅱ　中小企業の小規模事業志向の要因

独自の事業間や価値観にこだわりを持つ中小企業は，売上の成長よりもむしろ特定の事業での独自性の追求をする傾向があるだろう。京都に本社を持つ，地元のホテルや旅館は，2010 年代の観光需要拡大期に，施設を増やさず，売上高の成長を志向しなかった傾向について，まず代表的な経営理論による説明論理を比較検討し，小規模市事業志向性が見られることを検討する。

1 資源ベース理論の視点

説明した通り，京都の宿泊業界において，事業を拡大し成長する機会にあふれていた 2010 年代に，ホテル・旅館は成長を志向しなかった。史上最大の成長機会を目の当たりにしながら，特に旅館は施設数が減少するなど，何らかの理由により拡大路線をとらなかったと考えられる。

Penrose (1959) 以降発展した資源ベース理論（RBV：Resource Based View）

は，企業の成長の源泉は企業の経営資源であると主唱している。Barney(1991)はリソースの稀少性が競争優位を維持するため，成長につながり，Wernerfelt(1984)は，リソースの貴重性が顧客価値の創造や生産効率の向上につながり，企業に成長をもたらすと述べている。

Penrose(1959)は，企業が自社の経営資源をうまく活用し，新たな資源を獲得することで成長できると主張する。企業が所有する豊かな経営資源を持ち，それをうまく活用できると，高い業績を示し，成長する傾向にあるという。

確かに、当時の京都における中小宿泊事業者の多くは経営資源が乏しいために，成長できなかったという可能性は否めない。しかし，誰の目にも明らかに勢いのあった観光需要の存在を考えると，適切な事業計画を提示することができれば，金融機関は喜んで事業規模拡大への融資を行ったことであろう。従って，経営資源の規模の拡大と売上業績の拡大を志向しているかについての検証は必要であると思われる。需要拡大期に成長しなかったことについて原因については、大企業の成長戦略を説明する資源ベース理論で説明しづらい。

2 ファミリービジネス論の視点

京都の宿泊産業の企業には，ファミリービジネスが多い。ファミリービジネスであることが，家族の経済的成功だけを追求し成長を望まない理由になっているのではないだろうか。だが、Kachaner ら（2012）は，欧米のファミリービジネス企業の実証研究により，ファミリービジネスは非ファミリービジネスに比べて，短期の業績では劣る一方，中長期の業績では優っていることを取り上げている。そして，ファミリービジネスでは短期的な業績より中長期的な存続を重視して生き残りを図っていると結論付けている。このように，ファミリービジネスでは，非ファミリービジネスと異なる経営上の意思決定を行うことがあり，このことを説明する時に用いられる社会情緒的資産（SEW：Socio-Emotional Wealth）理論によると，ファミリービジネスは社会情緒的資産を有しており，その「非財務的効用」のために，経済合理性が劣後することがあるというのだ。社会情緒的資産とは，ファミリービジネスに特有な資産であり，ファミリービジネスであるためにそのファミリーにとって特別に価値を持つものである。これは，浅羽（2015）によると「アイデンティティ，ファミリーの影

響力を行使する力，ファミリーによる永続的支配といった，ファミリーの情緒的なニーズを満たすものを意味する」とされている。このことで，当時の京都の宿泊企業の志向性を説明できるだろうか。

確かに，2015 年度版国税庁の会社標本調査によると，法人税の申告をしている単体法人の 95%以上が同族会社であり，ほとんどの企業はファミリービジネスと言えなくもない。

ただ，社会情緒的資産には，業績にプラスの影響を与えるものも，マイナスの影響を与えるものも存在し，各ファミリー企業がそれらの要素をどのような割合で有しているかによって，業績に与える影響は正にも負にもなり得るとGomez-Mejia et al.（2011）は結論付けている。したがって，ファミリービジネスであることによって，社会情緒的資産により業績にマイナスの影響をもたらす意思決定を行ったとは言い難く，本研究において，ファミリービジネスに原因を求めることは難しいと考えた。さらに，京都の宿泊事業者の多くはファミリービジネスであると考えられるが，全ての事業者がファミリービジネスであるという訳ではない。従って，ファミリービジネスや社会情緒資産理論だけで当時の京都の宿泊事業者の多くの成長抑制傾向について説明することはできないと考えた。

3 長寿企業論の視点

伊藤 (2021)は，500 年以上連続して営業している企業へのインタビューを通じて，長寿企業の経営者は利益の最大化よりも，企業存続の最長化を目指していることを明らかにしている。また，日本の老舗企業は「成長」よりも「存続」を重視する傾向がある（前川・末包，2011）。

帝国データバンク(2022)の調査によると，京都府は老舗出現率が全国で最も高い。また，日本の老舗企業の業種の中で「旅館」は「貸事務所」「清酒製造」に次ぎ 3 番目に多い。従って，本研究の対象事業者には，老舗旅館も多数含まれているだろう。そのため，需要拡大期でも存続を優先してリスクを回避し，事業の拡張を図らなかったことも考えられる。しかし，京都の宿泊事業者の大多数は 100 年も続くような老舗ではない。そのため，長寿企業の存続志向だけが説明要因とはいえないだろう。

4 ソーシャルキャピタル論の視点

次に，地域の産業クラスターが持つ地域におけるネットワークを通じて独自の産業文化や行動様式が共有され、地域企業の経済行動に影響することがあるだろう。こうした地域産業の有するネットワークの有する独自の共有の価値観やソフトな資源の効果、すなわちソーシャルキャピタルによって京都の宿泊事業者が影響を受けていると仮定する。ソーシャルキャピタルとは Adler（2002）によってビジネスに関わる社会ネットワークにおいて「個人や集団が利用できる善意」であると定義づけられる。その源泉は,「行為者の社会的関係の構造と内容」であり、その効果は,「情報，影響力，連帯感から生じ，行為者が利用できるようになる」。特に、中小企業の経営者は、地域における個人的なネットワークから、そこで共有するビジネス上の価値観や知識から意思決定への影響を受けるだけではなく、資源の動員や知識の獲得においても制約を受ける（Herbone, 2019, 479-480）。

例えば、中小企業が、伝統志向で、成長志向に消極的な価値観を持つ地域の同業者組合に所属し、そうした企業達とネットワークを有するならば、そこの保守的な価値観に影響されるかもしれない。ネットワークでの結合が強ければ、産業活動への価値観や志向性、行動様式の内容の共有が強くなる。Herbone（2019）はレジリエンスの戦略の共有や,行動の相似性の高い産業クラスターでは、経営者間のネットワークが強く発達している傾向を示している。だが、現在、日本において同業組合や商工会議所への加入率は高くない。例えば、京都の宿泊事業者の旅館組合加入率は約 3 割にとどまる。そのために，多くの中小宿泊事業者は、そうしたネットワークに制約されていないかもしれない。むしろ、それ以上に考えるべき問題は、ネットワークだけではなく、共有されるビジネス上の価値観や行動様式そのものである。

5 企業家志向性の視点による検討

次に、企業家的志向性（EO：Entrepreneurial Orientation）の理論が示すように、中小企業の間で企業家的活動に対する意識が弱いために、事業活動が停滞する傾向があるかの検討である。企業家志向性は，Covin と Slevin(1989)が開発

したアントレプレナーの特性を測る指標では,「革新性(innovation)」「先行者になろうとすること(proactiveness)」「リスクを取ること(risk-taking)」の 3 つの要素が用いられている。企業家志向性は江島（2018）が小規模事業者を母集団とした 8 つの大規模調査に基づいて，企業家志向性の水準が高い企業は業績が高く，企業家志向性の水準が低い企業は業績が低いことについて，強い関係性があることを確認している。それでは，京都の宿泊事業者は企業家志向性の程度が低いために，革新が進まず成長できなかったのだろうか。国内での地域による企業家志向性の高低を論じた研究はないが，京都には製造業に革新的なベンチャーで成長した企業が多数あるだけではなく、宿泊事業者においても、日本のおもてなし文化の持つ独自の魅力や価値を発展させて高級路線を歩むものも多い。ただ、それは、量的な拡大ではなく、独自の魅力やブランドの開発に向かうものが多い。その点で、京都で，多くの宿泊事業者の企業家志向性の水準がかなり低いとは考えづらい。むしろ，老舗を中心に独自の価値観へのこだわりが強いと思われる。

6 小規模事業志向性の視点による検討

むしろ、ある中小企業は、事業における量的成長ではなく、独自の価値観や持続性を志向するものが多いのでないだろうか。Runyan et al. (2019) によると，一定数の中小企業の中小企業経営者は、革新と成長を志向するのではなく、小規模事業志向性を有すると主張する。この志向性は、彼らが経営する中小規模の事業活動において，革新性よりも長期的関与，安定的関係，相互利益，企業の福祉向上を促進し，重視する心理的傾向を意味する。そして，こうした志向性を有する経営者は，小規模な事業を目標とし，事業の長期継続志向を持ち，自身の事業に対して感情的な強いこだわりを持つ傾向がある（Runyan et al. 2008）。

小規模事業志向性の研究は，しばしば企業家志向性と対比される形でなされてききた。企業家志向性の尺度が先行して成立(Covin & Slevin, 1989)した後，企業家志向性のレベルが低い者を小規模事業志向性が高い者とみなして研究がされていた時代があったが，Runyan et al. （2008）は企業家志向性と小規模事業志向性はそれぞれ固有の構成概念であると断言した。そして，経営者が「他

人のためでなく，自分の生活のために働くという目的」で経営し，その事業について「自身の人格の延長線上にある」,「愛着がある」,「その目標は，家族のニーズと結びついている」といった 4 つの尺度によって小規模事業志向性を測定した。

また，小規模事業志向性はこのような経営者の個人的な目標やニーズを達成するための戦略的な姿勢であり，経営者のこのような姿勢は，経営者個人の満足度だけでなく，企業の継続性にも影響を与えていることが示唆されている（Cooper 1995）とも指摘した。

さらに，Runyan et al. (2008) は，業歴 11 年以上の企業では，小規模事業志向性の高さによって業績の高さを有意に予想でき，11 年未満では企業家志向性の高さが業績を有意に予測できることを示した。また，Madison et al.（2014）は，企業家志向性は非ファミリー企業の業績に大きな正の影響を与え，小規模事業志向性はファミリー企業の業績を後押しすることを示した。

このように,小規模事業志向性は,成長や業績の拡大を志向するものでなく，個人の価値観を実現するための戦略でありながら，結果として，企業の業績や継続性に，何らかの影響を与えている。

7 リサーチ・クエスチョン

以上のような検討を経て，京都の宿泊事業者が観光需要拡大期に成長をしなかった原因は，成長よりも特定の事業へのこだわりに関わる小規模事業志向性の影響があると考えられる。

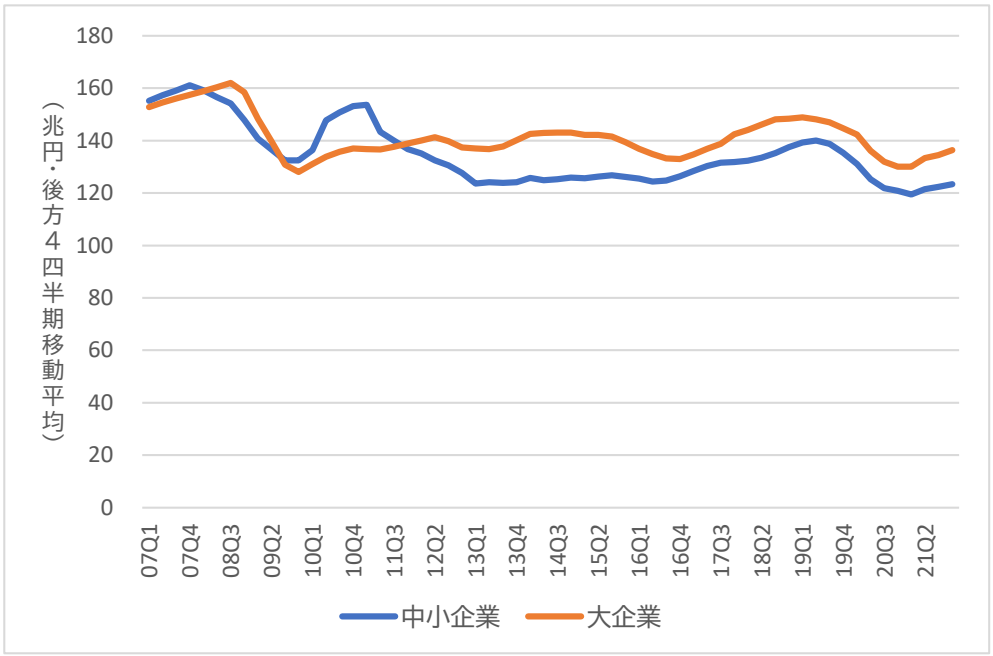

図 4 企業規模別に見た，売上高の推移

出所：財務省「法人企業統計調査季報」の各年版より。

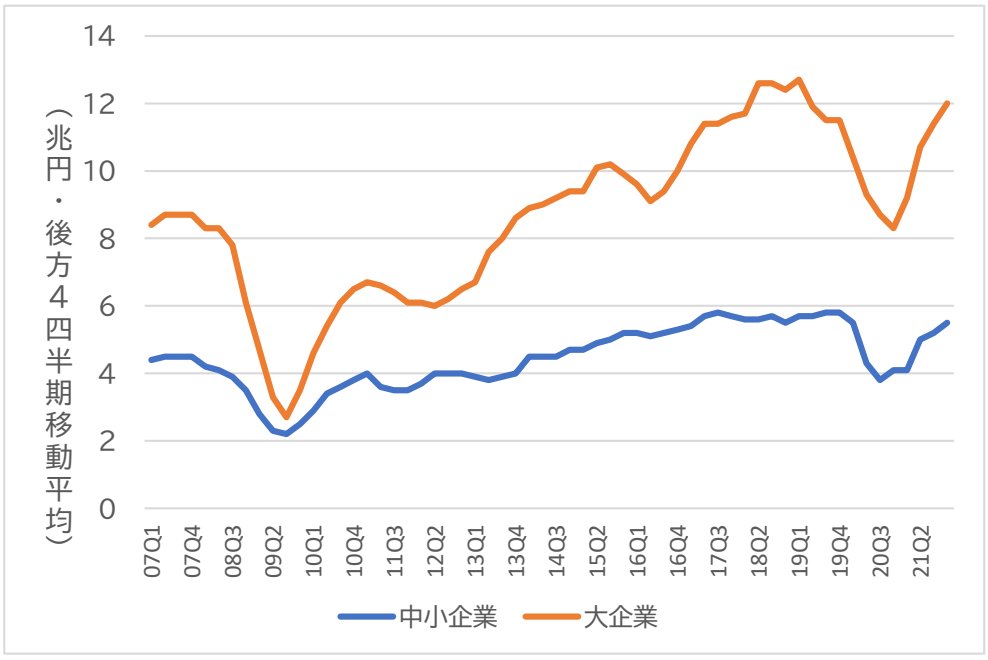

図 5 企業規模別に見た，経常利益の推移

出所：財務省「法人企業統計調査季報」の各年版より。

そこで，次のようなリサーチ・クエスチョンを設定した。京都府内に本社を置く宿泊事業者は，需要拡大期でも，成長志向よりも事業の独自性，長期性，安定性，地域顧客との関係性を重視する小規模事業志向によって，売上高成長を抑制し，効率性を追求することがある。

多くの中小企業は，成長をしない。成長を目指すことをせず，長期間にわたって中小企業のままでいる。従来こうした傾向は，一部の中小企業の前近代性として否定的に見られてきた。しかし，小規模事業志向性という中小企業に多く見られる企業行動の傾向は，これが，特定の事業へのこだわり，特定の顧客や市場や長期継続志向，地域性の重視として捉える新たな視点を打ち出してきた。

図 4，5 は，資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業を中小企業，資本金 1 億円以上の企業を大企業として，2007 年から 2021 年第 2 四半期までの売上高と経常利益を比較したものである（いずれも金融業，保険業は含まれていない）。売上高は大企業，中小企業ともにほぼ横ばいであるが，中小企業の経常利益は大企業に比べて明らかに成長していない。

本研究の動機は，京都の地域宿泊事業者が事業拡大の絶好の機会を前にして，成長を抑制し，長期継続を志向し，地域性を重視する独自の企業行動と，業績への影響を検討することである。そして，小規模のままでいる志向性に対して，肯定的，積極的に意義を見出すことを目指すものである。

Ⅲ　地域中小企業の小規模事業志向と業績の変化

1　地域中小企業の小規模事業志向と継続志向

ある種の中小企業は，自分の事業活動への強いこだわりを持ち，小規模で継続する志向性を持っている。Runyan et al. (2019) によると，中小企業経営者の小規模事業志向性は，彼らが，自分の中小規模の事業活動において，革新性よりも長期的関与，安定的関係，相互利益，企業の福祉向上を促進し，重視するマインドセットを意味する。そして，経営者達の小規模な事業を目標とし，感情的な強いこだわりを持つ傾向をさす（Runyan et al. 2008）。

小規模事業志向の研究は，組織の長期的な継続志向性を促進する面を明らかにするためになされてきた。

また，小規模事業志向の特徴としては，事業の長期継続志向を持ち，成長を重視

しないこと，地域の市場，顧客，事業機会への志向性を持つなど，全体として独自の価値観に基づく経営がなされる点にある。

2　小規模事業志向性の価値観

Runyan et al. (2019)は，小規模企業志向性の価値観を，Schwartz（2001）の個人的価値理論を使って説明している。この個人的価値は図 6 のように，自己超越（self-transcendence），自己高揚（self-enhancement）保守性（conservation）変化受容性（openness to change）と，それぞれ 2～3 の下位概念から構成されており，計 10 個の下位概念は人の価値観を網羅していると考えられている。そして，この個人的価値理論は学術的にも広く引用され利用されてきた。小規模経営に関する文献には自己超越（self-transcendence）や，その下位概念である博愛（universalism），慈善（benevolence）に由来する言葉がよく登場するという。そして，小規模事業志向を持つ経営者が「企業家と比較して非経済的な」目標を重視する心理的傾向は，博愛（universalism）と慈善（benevolence）の二つからなる独自の価値観を持つためとする。小規模事業志向の一方の次元としての博愛とは，地域社会や人間との長期的な関係を重視することであり，市民意識と深く関係している。また，もう一方の次元である「慈善」は，ビジネスにおける誠実さと顧客対応力，従業員中心主義から構成される（Blackburn & Summers, 1998）。

そのため，小規模事業志向を持つ事業者は，地域でのネットワークを重視し，誠実に顧客や市場とかかわりあうことを，経済的な効用より重視するのである。このことが，企業戦略の独自性をもたらし，地域重視の価値観に根差した経営を推し進めると考えられている。

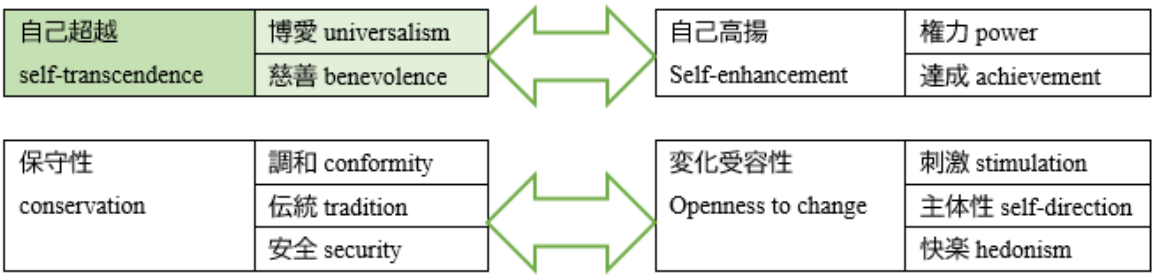

図 6　Schwartz の個人的価値論で示す SBO の価値観

出所：Runyan et al.（2019）より筆者作成

3　分析の枠組み

このような中小企業の小規模事業志向性は、企業の業績傾向に強く影響するだろう。ここで，本研究における分析の枠組みを提示しておきたい。

これまで述べてきた通り，小規模事業志向性は地域社会や人間との長期的なネットワークを大切にし，地域に対する貢献を重視する価値観に基づく行動に結びついている。また，長期的な事業志向があり，独自の事業へのこだわりがあるため，事業拡大を促進するような経営環境にあっても，成長をビジネス成果の指標として優先しない。そのため，小規模事業志向性を持つ可能性の高い事業者については，資源の成長を抑制し、売上高を拡大しないと考えた。同時に，成長を抑制するだけでは，長期存続をはかることは難しいため，販売効率の向上を目指すと仮定したのである。

一方，資源ベース理論により，小規模事業性向があったとしても経営資源の充実度に応じて成長でき，高い売上高を達成するであろう。そして，経営資源が充実していると，売上高や設備の充実をはかることに集中するために，販売効率の向上は手薄となるのではないかとも考えた（図 7 参照）。

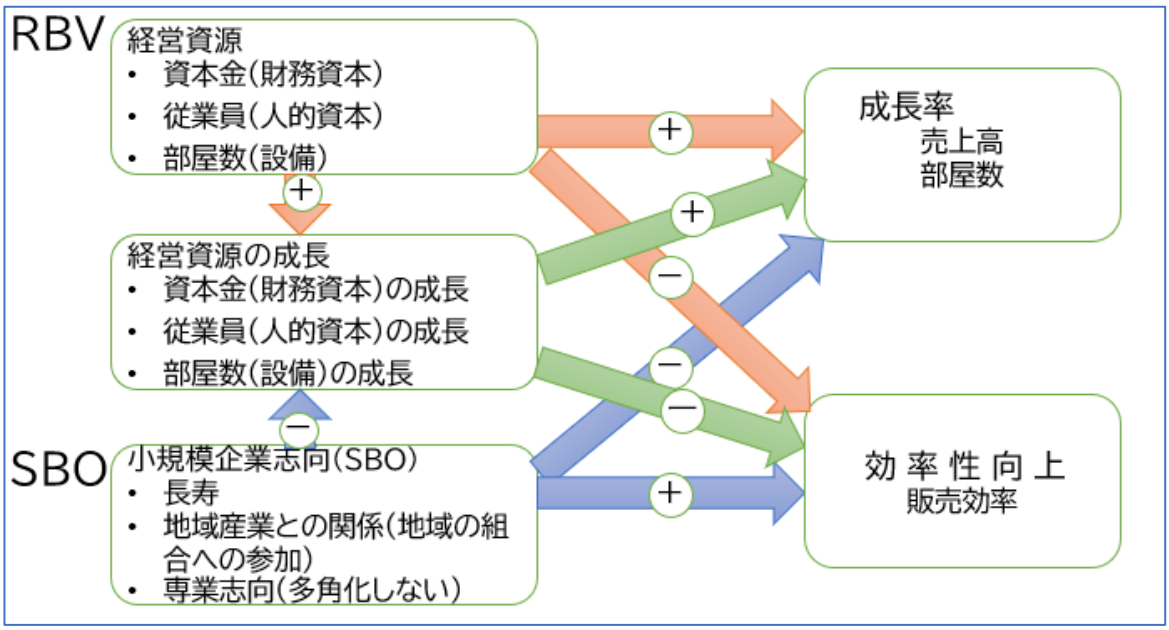

図 7　分析の枠組み

出所：筆者作成

3　仮説の設定

すなわち、本論は、①資源規模という側面と、②地域同業者との関係(組合加入)、③専業志向（多角化しない傾向)、④長寿傾向という小規模事業志向性の側面が、資源の成長率に影響し、そして、それらが①売上高成長と、②販売効率向上という業績変化への影響について考えた。

（1）資源規模の影響

まず，全体規模について，資源ベース理論の観点から，宿泊事業者の持つ経営資源の規模が大きくなるにしたがって業績を拡大するだろう。

小規模事業志向傾向が強いと考えられる京都においてもこうした傾向が見られるだろう。そして，経営資源規模が大きいところは，成長を志向するため設備を拡張していくだろう。

しかし，売上の拡大と設備の拡張に注力するため，販売効率は低下すると考えた。

仮説 1-1：中小宿泊事業者の規模が比較的大きければ需要拡大期に売上が成長する

仮説 1-2：中小宿泊事業者の規模が比較的大きければ需要拡大期に設備が増える
仮説 1-3：中小宿泊事業者の規模が比較的大きければ需要拡大期に販売効率は低下する

（2）小規模事業志向性

次に，小規模事業志向性のある企業について，需要拡大期における売上高の成長，設備の拡大，販売効率について仮説を立てた。

小規模事業志向のある企業は，需要拡大期においても売上高は抑制され，設備は拡大しないだろう。

ただ，需要拡大期には，事業を拡大する企業も増え，また新規参入者も出てくるだろう。そして，その後，需要が落ち着いたときや低下したときには以前よりも競争の激しい環境になっていることが考えられる。そのため，以前より厳しい競争環境下で，事業の拡大をせずに長期存続を目指すならば，薄利多売よりも販売の効率性を目指すと考えた。さらに，伝統的旅館という価値を追求する事業者は，高級志向で部屋あたり売上高の高さを志向するだろう。

1）同業組合加入の影響

小規模事業志向のある企業は，地域のネットワークを重視し同業組合に加入して、地域の独自の事業の価値観を共有していると考えられる。組合への加入が、成長率に影響するかについて検討した。

仮説 2-1：地域の同業組合に加入している中小宿泊事業者は，需要拡大期でも売上高を抑制する
仮説 2-2：地域の同業組合に加入している中小宿泊事業者は，需要拡大期でも設備が成長しない
仮説 2-3：地域の同業組合に加入している中小宿泊事業者は，需要拡大期に販売効率を高める

2）専業志向（多角化しない傾向）の影響

また，ビジネスチャンスが豊富な環境にあっても多角化しないすなわち専業志向の傾向が強く、これが低成長率に影響すると考えられる。

仮説 3-1：需要拡大期に多角化する中小宿泊事業者は，売上高の成長が高い
仮説 3-2：需要拡大期に多角化する中小宿泊事業者は，設備が成長する
仮説 3-3：需要拡大期に多角化する中小宿泊事業者は，販売効率が低下する

3）長寿の影響
そして，操業年数が多いと、成長よりも存続志向が高まり、成長率抑制が強まると考えた。

仮説 4-1：操業年数が長い中小宿泊事業者は，需要拡大期に売上高を抑制する
仮説 4-2：操業年数が長い中小宿泊事業者は，需要拡大期に設備が成長しない
仮説 4-3：操業年数が長い中小宿泊事業者は，需要拡大期に販売効率を高める

こうした傾向について、京都の中小宿泊事業者の 2010 年代でのインバウンドでの資源規模、売上高と販売効率の業績の傾向のデータから検討したみたい。

Ⅳ．京都の宿泊業者の小規模事業志向性と業績の傾向

1　2010 年代の京都府での宿泊事業者

京都の宿泊事業者には，操業期間の長い老舗の事業者が数多く存在する。帝国データバンク(2022)の調査によると，2022 年に業歴 100 年以上の老舗企業の出現率（老舗企業の全体に占める割合）を都道府県別に集計すると，全国平均 2.54%のところ，京都府が 5.15%と国内で最も高く唯一 5%を超えている。さらに，老舗の業種に着目すると，旅館・ホテルの割合は，貸事務所(1,245 社)，清酒製造(893 社)に続き 3 位(738 社)と高い。

つまり，老舗の多い京都には，長期にわたり地域で操業する企業が多く，その地域性や長期間形成が強く小規模事業志向性が高いといえる。特に京都に本社を持つ中小の旅館やホテルという宿泊事業者は，地域の文化と社会に密接に関連しながら事業活動をしている。そして，そういった価値観をもつ事業者同士が時には協力して，地域の市場や顧客を重視した事業機会を持つことで，よ

り相互の小規模事業志向を強化している面がある。

2　データと方法

京都府に本社を置く宿泊事業者が持つ小規模事業志向性が売上高の業績を高めず、効率性重視であるかの傾向を見るために，2014 年から 2018 年の①売上高の伸び、②部屋数の伸び、③販売効率の成長を測るための部屋当り 1 日の売上高の伸びが、④販売効率を測るための部屋当り 1 日の売上高について，これらに影響を与える要因について相関分析を行い、業績変化に対する影響を重回帰分析し検討した。

京都府内の地域宿泊事業者の 2014 と 2018 年のデータから，規模の推移，操業年数，業績の推移，地域の業界組合加入状況などについてのデータを収集した。情報源は，帝国データバンクの企業データ，『京都の観光便利帳』，『京都府観光連盟』より提供を受けた情報を元に，データセットを作成した。本研究における総データ数は 211 事業者で，有効な標本は 117 事業者となった。データの概要は表 1 の通りである。なお，京都府外に本社を持つ旅館，ホテルは除いた。

項目	度数	平均値	標準偏差
売上高（2014年）（万円）	187	56104.81	229337.07
資本金（2014年）（万円）	181	12628.62	133836.03
従業員数（2014年）（人）	181	22.96	53.25
部屋数（2014年）（室）	137	50.66	69.65
操業年数（2014年）（年間）	211	54.53	45.85
売上高伸び（2014→2018年）	187	140.6%	9.48
資本金伸び（2014→2018年）	172	9.3%	0.82
従業員伸び（2014→2018年）	175	19.8%	1.19
部屋数伸び（2014年→2018年）	132	1.1%	0.21
部屋当り1日売上高伸び（2014→2018年）	127	12.7%	0.38

表 1　変数の記述統計

出所：筆者作成

３　使用した変数

操業年数の長い事業者は事業の長期継続志向の表れであると考え，小規模事業志向と関係性の高い変数として取り扱う。

また，地域社会との長期的な関係を重視する行動と，地域重視の価値観に根差した行動に着目し,「地域の旅館組合」に加入していることも小規模事業志向の表れであるとみなす。

さらに，2014 年には専業の宿泊事業者であり，かつ 2018 年には宿泊事業以外の業種に参入していることが確認できた事業者は，特定の事業へのこだわりが希薄であることの表れであると考え，小規模事業性向に対して負の関係性がある変数として取り扱う。

（1）被説明変数：

1）業績の変化

・2014 年から 2018 年の売上高の伸び（%）

2）経営資源の変化

・2014 年から 2018 年の部屋数の伸び（%）

3）販売効率の変化

・2014 年から 2018 年の部屋当り 1 日の売上高の伸び（%）

4) 販売効率

・2018 年の部屋当り 1 日の売上高(対数化)

（2）説明変数：

1）規模

(a) 2014 年の資本金（対数化）

(b) 2014 年の従業員数（対数化）

(c) 2014 年の宿泊施設の部屋数（対数化）

2）SBO の傾向を示すもの

(a) 操業年数（対数化）

(b) 京都観光旅館連盟組合への加入(ダミー変数)

(c) 2014 年から 2018 年に多角化を実施(ダミー変数)

3）経営資源や業績の変化

(a) 2014 年から 2018 年の売上高の伸び（%）

(b) 2014 年から 2018 年の資本金の伸び（%）

(c) 2014 年から 2018 年の従業員数の伸び（%）

(d) 2014 年から 2018 年の部屋数の伸び（%）

3)の(a), (d)については，被説明変数と同時に使用しない形で用いた。

売上高，資本金，従業員数については帝国データバンクの企業情報を使用した。宿泊施設の部屋数は京都府観光連盟から提供された数値を使用し，部屋当り 1 日の売上高を算出するためにも利用した。その時，各施設の稼働日数が不明であるため 1 年を 365 日として，売上高を除した。

宿泊事業者は，客室の販売単価を下げずに稼働率の向上を図ることが，利益を最大化するために重要である。そのために，客室販売総収入を販売可能部屋数で除した RevPER（Revenue PER available room）と呼ばれるものが経営指標として重視されている。そこで今回，販売効率の変化を確認するために，利用できる数値によって RevPER に近いものを作成した。実際の RevPER は，売上の中から客室販売に係る収入のみを抽出して計算するが，これらが区別された数値は外部へ公表されていない。そのため，前述の通り簡便な形で計算し，RevPER の代わりに用いることにした。

操業年数については，次のように計算した。帝国データバンクのデータには創業年と設立年の項目があるが，約半数には創業年が記入されていない。ただし，創業年が記されていない企業のすべてについて設立年が記されている。創業年がある場合は，2014 から創業年を減じた数を，ない場合は 2014 から設立年を減じた数を操業年数とした。

京都観光旅館連盟組合への加入状況については，同連盟が製作している「京都の観光便利帖」2017-2018 年度版の「京都観光旅館連盟会員」に掲載されているデータを，帝国データバンクの企業データと名寄せして使用した。

多角化については，帝国データバンクの第一の産業分類名に「旅館・ホテル」または「簡易宿所」が記載されており，第二の産業分類名にそのどちらでもない業種が記載されている場合，多角化していると考え，2014 年には多角化していない専業でありかつ 2018 年に多角化に変化している場合，変数を 1 とした。

2014 年と 2018 年の売り上げの伸びについては，2018 年の売上から 2014 年の売上を減じた数値を 2014 年の売り上げで除したものを使用し百分率で表記した。その他にも「伸び」と記載しているものは，同様の計算方法によって算出している。

なお，対数化とあるものは，全て常用対数化した数値を使用している。

４　分析の結果

まず，これらすべての変数について，相関分析を行った。次に，4 つの被説明変数（①売上高の伸び②部屋数の伸び③部屋当り 1 日売上高の伸び④部屋当り 1 日売上高(2018）)について重回帰分析を行った。使用した統計ソフトはいずれも IBM SPSS Statistics 28.0 である。

まず，表 2 の相関表を確認した。部屋当り 1 日の売上高の伸びと売上高の伸びに大変高い相関が認められた。従業員数について，部屋当り 1 日の売上高ならびに資本金が高い相関が認められた。

次に，4 つの被説明変数について，それぞれ重回帰分析を行った。①売上高の伸びに影響する要因については表 3 の通り,3 つの有意なモデルが得られた。

②部屋数の伸びに影響する要因については表 4 の通り，5 つの有意なモデルが得られた。③部屋当り 1 日売上高の伸びに影響する要因については表 5 の通り，3 つの有意なモデルが得られた。④2018 年度時点での部屋当り 1 日売上高に影響する要因については表 6 の通り 4 つの有意なモデルが得られた。

これら 4 つの重回帰分析におけるすべてのモデルについて VIF は 2.0 未満であり，多重共線性に問題はない。

売上高の伸びに影響する要因について，表 3 に示した通り，経営資源の規模を表す資本金，従業員数，部屋数について対数化した変数の影響を確認することはできず，仮説 1-1 は支持されなかった。また，組合への加入，多角化の有無のいずれも売上高の伸びに影響を与えておらず，仮説 2-1，仮説 3-1 ともに支持されなかった。しかし，一つのモデルで操業年数が有意な負の影響を与えており，仮説 4-1 は支持された。

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 売上高伸び(%)(2014→2018)	12.850	38.242											
2 部屋当り1日売上高の伸び(%)(2014→20	13.264	38.782	0.846 ***										
3 部屋当り1日売上高（対数化）(2014年)	4.405	0.400	0.256 **	0.150									
4 資本金伸び(%)(2014→2018)	1.205	14.916	−0.011	−0.012	0.225 *								
5 従業員数伸び(%)(2014→2018)	6.624	40.256	0.343 ***	0.427 ***	0.166	−0.080							
6 部屋数の伸び(%)(2014→2018)	1.278	22.453	0.289 **	−0.216 *	0.204 *	−0.005	−0.068						
7 資本金（対数化）(2014年)	7.190	0.516	−0.145	−0.112	0.212 *	0.000	−0.035	−0.100					
8 従業員数（対数化）(2014年)	1.128	0.507	0.083	0.076	0.535 ***	0.091	−0.019	−0.022	0.568 ***				
9 部屋数（対数化）(2014年)	1.503	0.430	0.065	0.302 ***	−0.239 *	−0.060	0.103	−0.428 ***	0.389 ***	0.469 ***			
10 操業年数（対数化）(2014年)	1.724	0.304	−0.269 **	−0.227 *	0.117	0.005	0.079	−0.105	0.130	−0.061	−0.299 **		
11 組合加入（ダミー）(2014年)	0.500	0.502	−0.028	−0.018	0.231 *	0.035	0.015	−0.087	0.041	0.196 *	0.023	0.254 **	
12 専業から多角化(ダミー)(2014→2018)	0.080	0.268	0.131	−0.002	−0.091	0.408 ***	−0.036	0.293 **	−0.030	−0.042	0.013	−0.087	−0.094

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

表 2　変数間の相関分析

		被説明変数：売上高の伸び(%)(2014年→2018年)								
		モデル１			モデル2			モデル3		
		B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
経営資源の成長	資本金伸び(%)（2014→2018）									
	従業員数伸び(%)（2014→2018）	0.325	0.083	0.343 ***	0.346	0.079	0.364 ***	0.364	0.076	0.383 ***
	部屋数の伸び(%)（2014→2018）				0.534	0.142	0.313 ***	0.488	0.136	0.287 ***
経営資源の規模	資本金（対数化）(2014年)									
	従業員数（対数化）（2014年）									
	部屋数（対数化）（2014年）									
小規模企業志向	操業年数（対数化）（2014年）							−33.869	10.0960	−0.269 **
	組合加入（ダミー）（2014年）									
	専業から多角化(ダミー)(2014→2018)									
	N	117			117			117		
	調整済みR^2	0.110 ***			0.201 ***			0.267 **		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

表 3　売上高の成長に対する，経営資源の成長や規模，小規模企業志向の影響についての重回帰分析

		被説明変数：部屋数の伸び(%)（2014→2018）														
		モデル１			モデル2			モデル3			モデル4			モデル5		
		B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
経営資源の成長	資本金伸び(%)（2014→2018）													−0.346	0.121	−0.23 **
	従業員数伸び(%)（2014→2018）															
	部屋数の伸び(%)（2014→2018）															
経営資源の規模	資本金（対数化）(2014年)															
	従業員数（対数化）（2014年）							10.991	3.891	0.248 **	12.071	3.755	0.273 **	13.874	3.696	0.314 ***
	部屋数（対数化）（2014年）	−22.383	4.402	−0.428 ***	−22.578	4.174	−0.432 ***	−28.668	4.590	−0.549 ***	−33.190	4.632	−0.635 ***	−34.941	4.533	−0.669 ***
小規模企業志向	操業年数（対数化）（2014年）										−18.677	5.825	−0.252 **	−18.528	5.648	−0.25 **
	組合加入（ダミー）（2014年）															
	専業から多角化(ダミー)(2014→2018)				25.012	6.703	0.298 ***	26.002	6.517	0.310 ***	24.329	6.286	0.290 ***	32.399	6.720	0.386 ***
	N	117			117			117			117			117		
	調整済みR^2	0.176 ***			0.260 ***			0.302 **			0.355 **			0.394 **		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

表 4　部屋数の成長に対する，経営資源の成長や規模，小規模企業志向の影響についての重回帰分析

		被説明変数：部屋当り1日売上高の伸び(%)(2014→2018)								
		モデル１			モデル2			モデル3		
		B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
経営資源の成長	資本金伸び(%)（2014→2018）									
	従業員数伸び(%)（2014→2018）	0.412	0.081	0.427 ***	0.431	0.078	0.448 ***	0.419	0.076	0.435 ***
	部屋数の伸び(%)（2014→2018）							−0.372	0.137	−0.216 **
経営資源の規模	資本金（対数化）(2014年)									
	従業員数（対数化）（2014年）									
	部屋数（対数化）（2014年）									
小規模企業志向	操業年数（対数化）（2014年）				−33.481	10.392	−0.262 **	−36.233	10.165	−0.284 ***
	組合加入（ダミー）（2014年）									
	専業から多角化(ダミー)(2014→2018)									
	N	117			117			117		
	調整済みR^2	0.175 ***			0.238 **			0.278 **		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

表 5　部屋当り 1 日売上高の成長に対する，経営資源の成長や規模，小規模企業志向の影響についての重回帰分析

		被説明変数：部屋当り1日売上高（対数化）(2018年)											
		モデル１			モデル2			モデル3			モデル4		
		B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
経営資源の成長	資本金伸び(%)（2014→2018）										0.004	0.001	0.131 *
	従業員数伸び(%)（2014→2018）							0.002	0.001	0.250 ***	0.003	0.001	0.259 ***
	部屋数の伸び(%)（2014→2018）												
経営資源の規模	資本金（対数化）(2014年)												
	従業員数（対数化）（2014年）	0.421	0.062	0.535 ***	0.653	0.053	0.829 ***	0.670	0.049	0.850 ***	0.655	0.049	0.831 ***
	部屋数（対数化）（2014年）				−0.583	0.063	−0.627 ***	−0.617	0.059	−0.663 ***	−0.602	0.058	−0.647 ***
小規模企業志向	操業年数（対数化）（2014年）												
	組合加入（ダミー）（2014年）												
	専業から多角化(ダミー)(2014→2018)												
	N	117			117			117			117		
	調整済みR^2	0.280 ***			0.586 ***			0.645 ***			0.660 *		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

表 6　部屋当り 1 日売上高に対する，経営資源の成長や規模，小規模企業志向の影響についての重回帰分析

次に，部屋数の伸びに影響する要因について，表 4 に示した通り，3 つのモデルで従業員数が有意な正の 影響を，5 つのモデルで部屋数が有意な負の影響を与えていることが確認でき，仮説 1-2 は従業員数においては支持され，部屋数においては逆の効果を与えていることが分かった。また，組合への加入は，部屋数の伸びに影響を与えておらず，仮説 2-2 は支持されなかった。そして，需要拡大期に多角化を実行することは部屋数の伸びに有意な正の影響を与えることが 4 つのモデルで確認された。従って，仮説 3-2 は支持された。さらに 2 つのモデルで操業年数は有意な負の影響を与えていることが確認されたので，仮説 4-2 も支持された。

次に，部屋当り 1 日売上高の伸びに影響する要因について，表 5 に示した。

経営資源の規模を表す変数による影響は認められず，仮説 1-3 は支持されなかった。組合の加入，多角化についても，影響は認められず，仮説 2-3 ならびに仮説 3-3 は支持されなかった。また，操業年数は仮説 4-3 とは逆に販売効率を下げる効果があった。

最後に，部屋当り 1 日売上高に影響する要因について表 6 に示した。ここでは，部屋数の多さが販売効率に有意な負の影響を与えていることと，従業員数が販売効率に有意な正の影響を与えていることが確認できた。また，資本金の伸び，従業員数の伸びも販売効率に有意な正の影響を与えている。

V　まとめ

本研究においては，需要拡大期における京都府の宿泊産業において，小規模事業志向性の観点から，資源と設備の成長の状況，売上業績拡大，販売効率の向上につながる諸要因について分析した。

経営資源の規模が業績の伸びに影響を与えることは確認できなかったが，従業員数で測った経営資源の規模や，部屋数の増加等の設備拡大は，売上高拡大に効果があることが確認できた。部分的に資源ベース理論に沿った結果を得ることができた。他方で，従業員数や設備を拡大しない中小宿泊事業者は，市場拡大期でも，売上業績拡大を抑制する傾向が見えた[4]。

[4] むろん、この結果は，部屋数を増やすために，従業員を増やさなければならなかったことが原因となっている可能性も考えられる。従って，時系列として

また，経営資源の規模を部屋数で測った場合，部屋数の多さは，部屋数の伸びにマイナスの効果があることが分かった。仮説 1-2 の逆の結果が得られたが，部屋数が少ないほど部屋数の伸びが大きいことには，当時激増していた簡易宿舎の影響のあることが考えられる。簡易宿舎の部屋数がホテルや旅館に比べて極めて少ないからである。

また，組合に所属することは小規模企業志向性が高いことの表れであるとみなしたが，売上高や設備の成長，ならびに販売効率の成長について，影響を認めることはできなかった。しかし，宿泊専業であった事業者が，需要拡大期に多角化を行った場合，有意に部屋数を伸ばすことが分かった。これは同時に，小規模企業志向の表れと考えられる「多角化をしない」ことによって設備の成長が低下することを示している。

京都府内に本社を置く宿泊事業者は,需要拡大期でも,操業年数が長いほど，事業者は売上高を抑制し，設備を拡張しない傾向が見られた。このことから，京都の老舗の宿泊事業者の操業年数の長さが，小規模事業志向と関係がある可能性が示唆された。一方，当初予想したような組合への加入やと小規模事業志向性や成長の抑制についての関係は確認できなかった。

本研究では 2018 年頃までの急激な需要拡大期における宿泊事業者の変化に焦点を当てて研究を行ったが，この後，新型コロナの影響によって観光需要は急速に縮小する。その危機を乗り越えられるかどうかということについて小規模企業志向と長期継続志向，ならびに販売効率の高さがどのような影響を与えるか，今後の研究を進めていきたい（図 8)。

は，2014 年の従業員数がその後の部屋数の伸びに影響を与えている形になっているが，部屋数を増やすことを見込んであらかじめ従業員を増強していた可能性があることを考慮に入れなければならない。

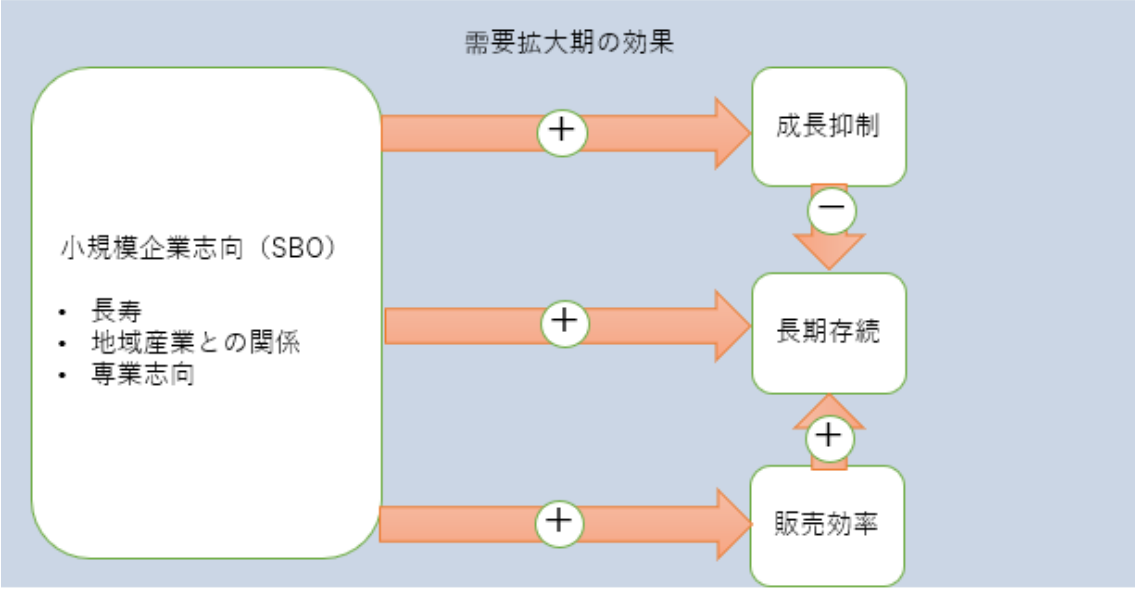

図 8　今後の研究課題の枠組み

出所：筆者作成

なお，小規模企業志向性については，経営者の価値観であり，本来なら 2014 年当時の経営者に対して，価値観を尋ねなければ小規模企業志向を判断することができないが，残念ながら経営者から当時の価値観を正確に回答してもらうことは不可能である。そのため，この研究においては，操業年数の長さや，地域組合への参加，需要拡大期に多角化しないといったことを，小規模企業志向性の表れとして分析を進めたが，その点で限界があることを認識している。

引用文献

１．文献

Adler, P. S., & Kwon, S., “Social capital: Prospects for a new concept” in *The Academy of Management Review, 27*(1), pp.17-40, 2002.

Blackburn, R., & Summers, L., “The will to lead: Running a business with a network of leaders” in *Personnel Psychology, 51*, pp.248–251, 1998.

Cooper, A. C., & Artz, K. W., “Determinants of satisfaction for entrepreneurs” in

Journal of Business Venturing, 10(6), pp.439–457, 1995.

Covin, J. G., & Slevin, D. P., “Strategic management of small firms in hostile and benign environments” in *Strategic Management Journal, 10*(1), pp.75-87, 1989.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J., “The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms” in *The Academy of Management Annals, 5*(1), pp.653-707, 2011.

Herbane, B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31:5-6, pp476-495, 2019.

Kachaner, N., Stalk, G. and Bloch, A., “What You Can Learn from Family Business” in *Harvard Business Review, 90*(11), 2012. （「不況期に強い経営 世界の同族企業からしたたかさを学ぶ」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2013 年 11 月号, 38(11), pp.112-118.）

Madison, K., Runyan, R. C., & Swinney, J. L., “Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms” in *Journal of Family Business Strategy, 5*(3), 2014.

Penrose, E, T., *The theory of the growth in the firm*, Blackwell, 1959.

Runyan, R. C., Droge, C., & Swinney, J. L, “Entrepreneurial orientation versus small business orientation: Do their relationships to firm performance depend on longevity” in *Journal of Small Business Management, 46*, pp.567–588, 2008.

Runyan, R. C., Jeffrey, & C. G., “Small Business Orientation: A Construct Proposal” in *Entrepreneurship theory and practice, 43*, pp.529–552, 2019.

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V., “Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement” in *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*(5), pp.519-542, 2001.

淺羽茂「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』第 63 巻第 2 号, 2015 年 9 月, pp.20-30。

伊藤清彦『千年企業の経営：経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較』白桃書房, 2021 年。

江島由裕『小さな会社の大きな力 ： 逆境を成長に変える企業家的志向性(EO)』

中央経済社, 2018 年。
前川洋一郎・末包厚喜『老舗学の教科書』同友館，2011 年。
山本彰子・若林直樹「京都の地域宿泊事業者の小規模事業志向（SBO）と業績：2010 年代後半のインバウンド観光成長期における分析」『日本ベンチャー学会第 25 回全国大会報告要旨集』pp.76-79，2022 年。

２．ホームページ等

京都市『京都市宿泊施設拡充・誘致方針』2016 年。
https://www.city.kyoto.lg.jp/digitalbook/page/0000000109.html
国土交通省観光庁『統計情報・白書:訪日外国人旅行者数・出国日本人数』2022 年。
https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/in_out.html
厚生労働省『衛生行政報告書』2010-2017 年。https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450027&tstat=000001031469
国税庁『会社標本調査結果』2015 年。https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2015/pdf/11.pdf
財務省『法人企業統計調査季報』 2022 年。
https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00350600&tstat=000001047744&cycle=2&tclass1=000001047745&tclass2val=0
帝国データバンク『全国老舗企業の分析調査』2022 年。
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190101.pdf