OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	老舗企業と地域社会の共有価値の創造　～　CSVによるイノベーション創出に関する研究
Author(s)	西岡, 慶子
Citation	大阪大学, 2018, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/69604
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

老舗企業と地域社会の共通価値の創造

～CSV によるイノベーション創出に関する研究～

2018 年 1 月

大阪大学大学院工学研究科

西岡慶子

要旨

「イノベーションのジレンマ」を著した、Christensen は、現在のシステムが続くなら、日本経済が勢いを取り戻すことは二度とないかもしれない、と警告している。

日本経済の活性化には、雇用を生む多様な産業が存在しなければならない。その源泉は地域にある企業、とりわけ老舗と呼ばれる企業である。「老舗企業」には、長い年月をかけて育んできた「知」を戦略的に活かしノベーションの創出につなげることが地域活性化の観点からも求められるが、市場の変化が激しく、価値観が多様化する社会にあって、新しい価値を生み持続的に発展していくことは簡単なことではない。国税庁の平成 25 年度会社標本調査によれば、日本企業のうち、利益計上法人は 823,136 社、欠損法人は 1,762,596 社であり、欠損法人の割合が 68.25％になっている。

Porter は、2011 年に *"Creating Shared Value"* を著し、共通価値の創造を提唱した。*"Creating Shared Value"*（CSV）とは、社会の課題を企業の本業により解決するという経営のフレームワークで、社会的価値と企業の経済的価値を同時に実現するという考え方である。すでに、GE、グーグル、IBM など、世界で多くの企業が、共通価値を創造しうる取り組みに着手している。

日本には CSV により世界をリードしうる強みとして、1）日本人が有する社会性、2）世界に先駆けた日本の社会問題、3）日本企業の高度な技術力、がある。筆者は、それに加えて、世界で群を抜いて多く存在する「老舗企業」も日本の大きな強みになりうると考える。

先行研究では、「老舗企業」と地域は共存共栄の関係である、とするものが少なくない。本研究では、東京商工リサーチの協力を得て、1955 年以前に設立された「老舗企業」43,693 社のデータから市別の「老舗輩出率」を求め、地域活性指数との関係を定量的に分析した。その結果、「老舗企業」の輩出率と地域活性指数の間には相関が認められなかった。これは、「老舗企業」が地域経済に十分なインパクトを与えていない可能性を示唆していると考えられる。

さらに、「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性指標を上場企業のデータを用いて分析した。その結果、「老舗企業」の収益性指標の平均値は「その他の企業」の平均値より低く有意であった一方、「CSV 推進企業」では「その他の企業」より高く有意であることが立証された。この結果は、CSV がイノベーションの創出に好影響を与えている可能性があることを示唆している。Porter は、「社会目的を伴う利益からは、より高次元の資本主義、すなわち、企業のさらなる成長をもたらすと共に、社会をより一層速く進歩させる資本主義の姿が見えてくる。その結果、企業と地域社会の繁栄という好循環が生まれ、持続的な利益が実現する。」と述べている。地域の代表的存在である、「老舗企業」が CSV によりイノベーションを創出し、それが地域課題の解決につながれば、企業の持続的成長と地域の発展に資するシナリオになりうる。

加えて、「老舗企業」で且つ「CSV 企業」である 2 社の CSV の取り組み事例を分析した結果、CSV がイノベーション創出の戦略になりうること、そして、その実現のために必要な戦略的マネジメントについて、5 つの重要な視点を得た。それらは、1）社会的価値を経営の高い優先順位に位置付けること、2）経営者の強いリーダーシップ、3）オープンイノベーションまたは連携の推進、4）地域との密接な関係と拠点を置く地域のサイズ、5）システム思考、である。

(Abstract)

Clayton Christensen, the author of "The Innovator's Dilemma", warns that, if the current system continues, the Japanese economy may never regain momentum.

The revitalization of the Japanese economy requires the existence of a multitude of industries which generate employment and such industries originate from local businesses, and in particular, the so-called "long-established businesses". It is necessary for those long-established businesses to strategically leverage their "intelligence", nurtured over a long period of time, to create innovation, also from the point of local revitalization. However, it is not easy for businesses to create new values and to grow sustainably in a diversified society. According to a 2013 report by the National Tax Administration Agency, in Japan, there are 823,136 profit-making companies and 1,762,596 loss-making companies, resulting in a ratio reflecting loss-making companies at 68.25%.

Michael E. Porter proposed CSV: Creating Shared Value in 2011. CSV is a management framework in which social challenges are solved by the core business of companies. It is the concept of the simultaneous realization of both social and corporate economic values. Already GE, Google, IBM and many other corporations around the world have started activities which could create shared values.

As pointed out by Fujii, Japan has potential advantages for leading the world through CSV. Such advantages are; i) the social nature of Japanese people; ii) social issues in Japan being exerienced ahead of the rest of the world; and iii) advanced technological capabilities held by Japanese companies. In addition, the author thinks that long-established businesses in Japan can also become a significant advantage, due to the exceptionally large number of these compared to the rest of the world.

Not a few previous studies have pointed out that long-established businesses co-exist and co-prosper with local communities. This study, with the cooperation

of Tokyo Shoko Research, Ltd., used the data of 43,693 businesses which were established in 1955 or before, obtained the generation ratio of long-established businesses by municipality and quantitatively analyzed its relation using the regional vitalization index. The result of the analysis did not show any significant correlation between the generation ratio of long-established businesses and local vitalization index. It could mean that long-established businesses do not have enough impact on the local economy, and that those businesses are not vital. It will be a prosperous scenario for both businesses and the region if long-established businesses can create innovation using the methods of CSV and leading to solutions for regional issues.

Considering the above concerns, the data of listed companies was used to analyze the profitability index of long-established businesses and CSV-promoting businesses. The result of the analysis verified that the average of the profitability index of long-established businesses was lower than that of the other businesses while that of CSV-promoting businesses was higher than that of the other businesses. Furthermore, based on the CSV activities of two long-established businesses, which are also CSV-promoting businesses, five indications were obtained with relation to the strategic management required to create innovation. They are: i) social values placed high in management priorities; ii) strong management leadership; iii) open innovation or partnership; iv) a close relation with the region and the size of the region in which an entity is placed, and v) systems thinking.

目　次

第 1 章　緒言 1
1-1　本研究の背景 1
1-2　本研究の目的 6
1-3　本論文の構成 8

第 2 章　先行研究 11
2-1　CSV とは何か 11
2-2　CSV に関する研究 14
2-3　「老舗企業」と「地域活性化」についての研究 15
2-4　イノベーションに関する研究 18
2-5　本研究で使用する用語の定義 19
2-5-1　「老舗企業」の定義 19
2-5-2「CSV 企業」、「CSV 推進企業」、「地域」、「活性化」の定義 20
2-6　小括 20

第 3 章　「老舗企業」と「地域活性化」の定量分析に関する研究 21
3-1　分析方法 21
3-1-1　データの定義と収集方法 21
3-1-2　データの解析方法 23
3-2　分析結果 24
3-2-1「老舗率」 24
3-2-2「新設率」と「廃業率」 26

3-2-3　「老舗率」と「地域活性指数」の相関 30
3-3 小括 31

第 4 章　「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性に関する定量分析 33
4-1　分析方法 33
4-1-1　データの定義 33
4-1-2　データの収集方法 34
4-1-3　データの解析方法 37
4-2　分析結果 38
4-2-1「老舗企業」と「その他の企業」の収益性に関する定量比較 38
4-2-2「CSV 推進企業」と「その他の企業」の収益性に関する定量比較
..... 39
4-3　小括 41

第 5 章　CSV による「老舗企業」のイノベーション創出に関する事例研究
..... 43
5-1　分析方法 43
5-2　分析対象企業の選定 45
5-3　事例分析 45
5-3-1　辻製油株式会社 46
5-3-2　コマツ 50
5-4　小括 55

第 6 章　考察 57

6-1 「老舗企業」と「地域活性化」の定量分析 58
6-2 地域活性化が促進されやすい都市サイズ 60
6-3 「CSV 推進企業」及び「老舗企業」の収益性 61
6-4 「老舗企業」且つ「CSV 企業」の CSV によるイノベーション創出に関する事例研究 64
6-5 小括 70
6-6 本研究の学術的貢献 71

第 7 章 結語 72

あとがき

［本研究の限界と今後の課題］ 74
［実社会への提言］ 75
［参考文献］ 77
［謝辞］ 84
［本論文に関する発表論文］ 85
〔国際学会発表〕 86

第1章　緒言

1-1　本研究の背景

日本経済は、1980年代までの大幅な成長と90年以降の長い停滞を経験してきた。その成長を支えたのは、小集団活動による改善活動や品質活動、並びにトヨタの生産方式などを強みとした製造業であった。

鉄鋼をはじめ、自動車、家電、時計、自動二輪車などの業界は、60年代から70年代にかけて欧米市場における低品質、低価格の分野に攻め込み、市場を下部から「破壊」することで競争優位を獲得していった（Christensen、1997）。

しかし、90年代に入ると日本経済は一変して低迷期に入り、未だ出口を抜けていないと見られている。低迷の理由については、バブル経済の崩壊によるものだと説明されることが多いが、真因は日本においてイノベーションが思うように創出されなかったからではないだろうか。

企業の収益力の源泉は、イノベーションである。国税庁の平成25年度会社標本調査は、日本企業のうち利益計上法人が823,136社、欠損法人が1,762,596社であり、欠損法人の割合が68.25％になっていると記している。

Christensen（1997）は、日本経済の低迷の理由について、日本企業が高品質、高収益率の分野に登りつめた後、市場の最上層で行き場をなくしている、と説明している。では、日本メーカーの攻勢を受けた米国は、その後この問題にどう対処してきたのだろうか。その問いに、Christensenは、「個々の企業が市場の最上層で行き場を失くし、衰退するとしても、それに代わる新しい企業がベンチャー・キャピタルから資金を調達し、市場の最下層に攻め込んでいるため経済全体では力強さを保っている。しかし、これは日本では起こりえないことである。企業の伝統から、経験豊富な技術者が大企業を辞めることも少なく、また、新企業に出資するような金融市場の仕組みができていないため、経済の新陳代謝が進みにくい。」と述べた上で、「現在のシステムが続くなら、日本経済が勢いを取り戻すことは二度とないかもしれない。」

と警告している。

では、日本国内についてはどうだろうか。日本の最も深刻な問題の一つは、少子高齢化による人口減少である。2014 年 5 月「日本創成会議・人口減少問題検討分科会」は、「若年女性人口が 2040 年に 5 割以上減少する市町村は 896（全体の 49.8％）に達する。」との試算から、これら 896 の市町村が「消滅可能性都市」になるという衝撃的な予測を発表した。

高齢化の問題は、事業数の減少にも表れている。1993 年から 2011 年の 18 年間で 25％にあたる 270,000 社が全国商工会を退会している。同様に、商工会議所の同期間における会員企業の減少数は 300,000 社で、減少率は 20％を超えている（中小企業庁、2014）。また、2016 年の休廃業・解散は、企業倒産の 3.5 倍にあたる 29,583 件を数え、調査を開始した 2000 年以降で最多を記録した。休廃業・解散した企業の代表者の年齢は、60 代以上が 82.3％となっており、高齢化と事業承継の問題が一対になり、件数を押し上げているとみられている（東京商工リサーチ、2017）。

表1-1は、野村総合研究所グループのNRI未来年表から課題を抜粋し整理したものである。また、表1-2は、2015年9月に「国連持続可能な開発サミット」にて掲げられた、「持続可能な開発目標（SDGs）」17項目の一覧である。この2つの表から読み取れるのは、日本のみならず世界が多くの課題を抱えているということである。今後、資源の枯渇や気候変動、先進国での高齢化、新興国の人口増加によるインフラ不足や環境破壊、途上国の貧困や安全衛生の問題など、世界は地球的構造の課題解決に向かわなければならない。

そうしたなか、Porterは、2011年に*"Creating Shared Value"*（以下、CSV）を発表した。CSVとは、社会の課題を企業の本業により解決するという経営のフレームワークで、社会的価値と企業の経済的価値を同時に実現するという考え方である。Porter（2011）は、「企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創造であると再定義すべきである。これにより、グローバル経済に新たなイノベーションと生産性の向上がもたらされる。」また、「すでにGE、グーグル、IBM、インテル、ジョンソン・エンド・ジョンソン、ネスレ、ユニリーバ、ウォールマート・ストアーズなど、事業を厳格に実践し

ていることで知られる企業の多くが、社会と企業業績が関係し合う部分をあらためて認識し、共通価値を創造しうる取り組みに着手している。」と述べている。

課題先進国である日本において、社会の課題を企業の本業で解決するというCSVを通じてイノベーションの創出が実現できれば、「三方よし」の進化モデルが生まれる可能がある。

表 1-1　NRI［未来年表］から抜粋した課題年表　（世界課題は斜字にて表示）

年	NRI 予測
2018	・除却・減築などが進まない場合、空き家率が 16.9%に上昇 （2013 年は 13.5%）
2019 年度	・学童保育の定員を約 30 万人分増加［厚労省］
2020	・東京で第 32 回夏季オリンピック、第 16 回パラリンピック開催
	・東京都の人口が 1,336 万人でピークに
2020 年度	・新設住宅着工戸数が約 79 万戸に減少
2020 以降	・すべての都道府県で人口が減少［IPSS］
2022 までに	*・インドが人口で中国を抜き、世界 1 位に［国連］*
2023	・世帯数減少と総住宅数の増加に伴って、空家数は約 1,400 万戸、 空き家率が 21.1%に上昇
2024	*・世界の人口が 80 億人に到達［国連］*
2025	・日本の高齢化率（65 歳以上）が 30.3%に［内閣府］
	・日本の総人口が 1 億 2,066 万人に減少［IPSS］
	・国民医療費が 61 兆円に（2015 年度 45 兆円）［厚労省］
	・団塊の世代が全て 75 歳以上に［厚労省］
2025 年度	・会社員一人当たりの保険料（労使合計）が年収の約 3 割へ［厚労省］
	・介護給付費は、2013 年比 2.2 倍の 21 兆円に［厚労省］
2025 までに	*・世界人口の半分が水資源の逼迫する地域に住むことに［WHO］*
2030	・新設住宅着工戸数が約 54 万戸に減少
2030 までに	・労働人口が約 900 万人減少（2013 年比）し、5,683 万人に［内閣府］
2033	・空き家数は約 2,170 万戸、空き家率は 30.4%に上昇
2035 までに	・沖縄県を除く 46 都道府県で世帯数が減少［IPSS］
2040	*・世界の原子力保有国が 41 か国に（2014 年：31 か国）*
2045	*・人工知能（AI）が人間の能力を追い抜く*
2050	・日本の人口が 9,707 万人に減少［IPSS］
	・日本の高齢化率（65 歳以上）が 38.8%に［内閣府］
	・東京都の人口が約 1,175 万人に減少［東京都］
	・世界の人口は 97 億人、65 歳以上人口は 2015 年の 2.6 倍の 16 億人に［国連］
	・世界の認知症患者数が 1 億 3,550 万人に［WHO］
2050 までに	*・世界の子供人口（4 歳以下）の約 40%をアフリカ大陸が占める［UNICEF］*
2060	・生産年齢人口（14-64 歳）は、2010 年比 45.9%減の 4,418 万人に［IPSS］
	・国民 1.2 人で高齢者 1 人を支える「肩車型」に　［全国知事会］

表1-2　国連の持続可能な開発目標（SDGs）

項目	目　標
1	あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ
2	飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する
3	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する
4	すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
5	ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る
6	すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する
7	すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する
8	すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する
9	レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る
10	国内および国家間の不平等を是正する
11	都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする
12	持続可能な消費と生産のパターンを確保する
13	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る
14	海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する
15	陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る
16	持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する
17	持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

出典：国際連合広報センター「持続可能な開発目標（SDGs）」より筆者作成

1-2　本研究の目的

本研究は、前述の課題を問題意識として、地域の中心的存在であり、また世界で群を抜いて多く存在する、日本の「老舗企業」が CSV により社会の課題を解決することでイノベーションの創出を実現し、且つ地域に活性化をもたらすための戦略を導きだすことを目指している。

Porter は、2011 年に*"Creating Shared Value"*（共有価値の創造）を著した。*"Creating Shared Value"*（CSV）は、社会の課題を企業の本業で解決するという経営フレームで、社会的価値と企業の経済的価値を両立しようとする活動である。

藤井（2014）は、「すでに GE、ウォルマート、ネスレ、グーグル、ベライソンなどの CSV 先進企業は、2000 年代中盤頃より CSV を通したイノベーティブな新事業開発を仕掛け始め、グローバル市場に向けた巨大な新事業の創造とコモディティ化に巻き込まれないビジネスモデルの構築に、着々と取り組んでいるのである。」と述べ、「熱狂する消費者ひとり一人の声が世界中に伝播できるようになり、消費者の声は絶大なパワーを有するに至っている。この消費者の変化は既に不可逆的なものとなっており、経営における CSV の必須化を持続的に後押ししていく可能性がある。」と主張している。SNS のみならず、コーズマーケティングやクラウドファンディングなどにおいても、消費者やユーザーが商品やサービスに対して社会的価値を意識し、評価する機会が増えている。こうした社会の変化は企業の CSV への取り組みを支持し、企業のイノベーションの在り方にも影響をもたらす可能性が高い。藤井（2014）は、日本には CSV により世界をリードしうる 3 つの強みが備わっている、と指摘している。それは、1）日本人が有する高度な社会性、2）日本が直面する世界に先駆けた社会問題、3）世界的に評価の高い日本企業の高度な技術力、であるが、筆者は、それらに加えて、世界で群を抜いて多く存在する日本の「老舗企業」も大きな強みとなりうると考える。

日本経済の活性化には、雇用を生む多様な産業が存在しなければならない。そして、その源泉は地域にある企業、とりわけ老舗と呼ばれる企業である。

「老舗企業」が長い歴史のなかで蓄積してきた経営資源を活かし、CSVというフレームワークのもとで地域と価値を共有しながら社会課題を解決することができれば、企業にイノベーションを、地域に活性化をもたらす可能性が高い。従来のように、地域と企業がそれぞれの枠組みのなかで活動するという考え方にとらわれていては、社会も事業も頭打ちになる。一般的に、「老舗企業」の経営者は在任期間が長いため、商工会などの活動を通じて人脈が多く地域との関係が深い。また、「老舗企業」では、本社機能のある地域への密着度が高いという研究結果もある（水谷、2004）。倉科（2010）は、老舗が地域活性化に大きな役割を果たしているのは、やはり地域への密着性、地域へのコミットメントの強さがあると思う、としている。ともに持続的な発展を実現するために、とりわけ地域と密接な「老舗企業」が地域社会と共有価値を創造することの意義は大きい。

CSV の研究は、これまで事例研究等により深められてきたものの、CSVが企業のイノベーション戦略として機能するかどうかについては、まだ十分な研究がなされていない。本研究は、CSV がイノベーション戦略として機能しうるかについて、先行研究を補完し発展させることを目的としている。CSV による「老舗企業」のイノベーション戦略を研究することは、「老舗企業」にとどまらず、今後社歴を重ねていく企業にも示唆を与えうるものであり、CSV の研究に貢献しうると考える。

本研究のもうひとつの目的は、「老舗企業」と地域の関係について、定量的に検証することである。水谷（2004）は、老舗企業は通説として語られる要素を多く持つ、と述べている。この点、「老舗企業」また、CSV に関する研究のなかで、関心が高いにもかかわらず十分に検証されていない課題の一つが、「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性であると考えられる。「老舗企業」に関する先行研究は、記述的な説明を中心に行われているか、個別に選択された企業に対して定量分析を行っていることが多いため、それらの研究を補足するために、本研究において「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性に関して統計的手法による分析を試みる。

1-3 本論文の構成

本論文では、事例研究に傾きがちであった「老舗企業」と地域との関係、並びに「老舗企業」と「CSV 先進企業」に関する研究や論文に対して、これまで十分に行われてこなかった定量分析に焦点をあて、「老舗企業輩出率」と「地域活性指数」の相関並びに「老舗企業」と「CSV 先進企業」の収益性に関する考察を交えながら、「老舗企業」が CSV を通じてイノベーションを創出するための戦略を導き出すことを試みた。

第 1 章では、本論文の背景、目的、構成を記述し、CSV を「老舗企業」において論じる意義について説明している。第 2 章では、CSV の概念、「老舗企業」と地域との関係、イノベーションについて先行研究を踏まえて俯瞰した上で、第 3 章で「老舗企業輩出率」と「地域活性指数」について定量分析を行い、「老舗企業」と地域経済との関係を定量的に検証し、「老舗企業」と「地域活性化」に関する課題を確認する。加えて、日本経済の新陳代謝力が低いとした Christensen (1997) の主張についても、企業の「新設率」と「廃業率」により検証する。続く第 4 章では、「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性について定量分析を行い、それぞれの特徴を確認する。第 5 章では、「老舗企業」で且つ「CSV 企業」である 2 社の事例研究を行い、CSV がイノベーションの創出につながりうるかについて分析する。続いて、第 6 章では分析結果をもとに、地域活性化の観点からみた「老舗企業」、CSV によるイノベーションの創出、また、「老舗企業」が CSV によりイノベーションを創出するために必要な戦略的マネジメントについて、考察を深める。

本論文は、上述の輪郭により、「CSV は老舗企業のイノベーション戦略になりうるか。また、CSV がイノベーション戦略になりうるなら、どのような戦略的マネジメントが必要か」をリサーチクエスチョンとして、仮説 1：「老舗輩出率と地域活性指数との間には相関がある（「老舗企業」が多い地域ほど栄えている)」、仮説 2：「企業の新設率と廃業率は相関する（企業の新設が多いと廃業も多い、或いは廃業が多いと新設も多い)、仮説 3：「人口 10 万人都市が、産業の状況を踏まえ地域活性化が図れているのかを判断す

るのに適したサイズである」、を立証する。その際、後述する事例研究を深めるため、仮説 1～3 について全国ベースと人口 10 万人都市の 2 つのデータを分析する。続いて、仮説 4：「老舗企業の収益性は高い（老舗企業は儲かっている）」、仮説 5：「CSV 推進企業の収益性は高い（CSV 推進企業は儲かっている）」、の立証を通して、リサーチクエスチョンに迫り、結論を導く構成としている。

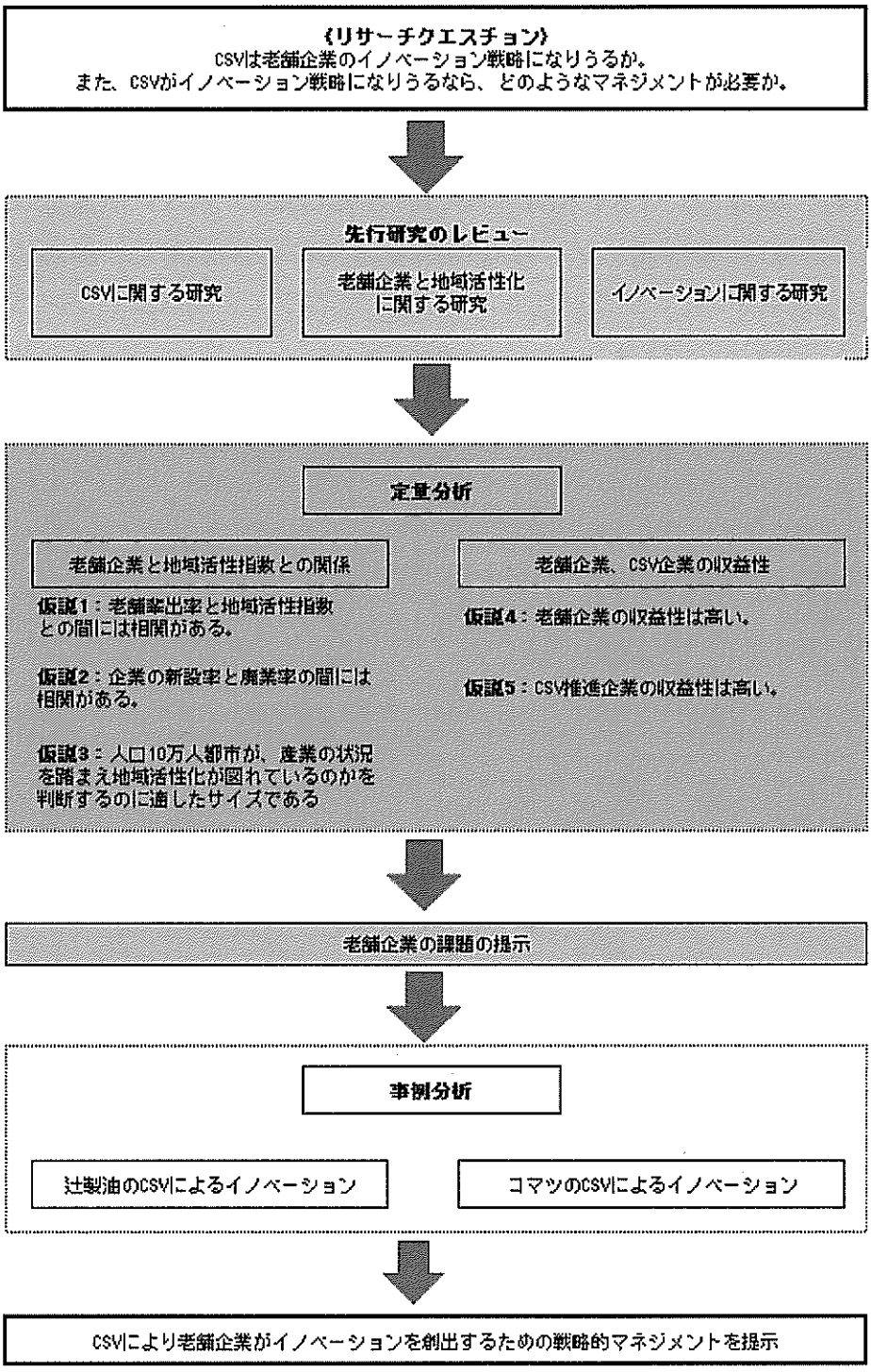
《リサーチクエスチョン》
CSVは老舗企業のイノベーション戦略になりうるか。
また、CSVがイノベーション戦略になりうるなら、どのようなマネジメントが必要か。
先行研究のレビュー
CSVに関する研究
老舗企業と地域活性化に関する研究
イノベーションに関する研究
定量分析
老舗企業と地域活性指数との関係
老舗企業、CSV企業の収益性
仮説1：老舗率出率と地域活性指数との間には相関がある。
仮説2：企業の新設率と廃業率の間には相関がある。
仮説3：人口10万人都市が、産業の状況を踏まえ地域活性化が図れているのかを判断するのに適したサイズである
仮説4：老舗企業の収益性は高い。
仮説5：CSV推進企業の収益性は高い。
老舗企業の課題の提示
事例分析
辻製油のCSVによるイノベーション
コマツのCSVによるイノベーション
CSVにより老舗企業がイノベーションを創出するための戦略的マネジメントを提示

図 1-1　論文の構図

第 2 章　先行研究

2-1　CSV とは何か

本節では、先ず CSR（Corporate Social Responsibility）の時代的変化についてふれ、その後 CSR との対比を交えて CSV について詳しく把握する。

CSR は企業の社会的責任を意味するが、藤井ら（2008）は、「CSR の『本質』は、論者の数だけあると言っても差し支えないかもしれない。」と述べ、CSR にいくつもの切り口があることを示している。

加賀田（2008）により CSR を時代毎に整理してみると、次のようになる。60 年～70 年代には、公害問題やオイルショックによる便乗値上げなどについて議論が大きくなり、その対策や解決に向けた取り組みが企業の CSR に影響を与えた。80 年代後半になるとバブル景気と言われる空前の好景気により、儲けすぎと批判された企業に対して社会への「利益還元」が促され、企業の CSR は社会貢献の実践へと移行していった。具体的には、経団連の 1%クラブ（経常利益の 1%相当額を CSR、特に社会貢献へ充当）をはじめ、利益還元のための財団が多く設立され、学術、教育、文化、芸術、医療、健康、福祉、地球環境保全、国際交流などへの支援活動（メセナ・フィランソロフィー活動）が 70 年代後半から 90 年代にかけて活発化した。その後、2000 年前後から企業の不祥事が多発するようになり、法令順守などの問題が企業の社会的責任という言葉に集約される形で問われるようになったことで、コンプライアンスやリスクマネジメントが盛んに議論されるようになった。1996 年～2006 年の日経四紙（日本経済新聞朝夕刊、日本産業新聞、日経流通新聞、日経金融新聞）における「環境対策」「法令順守」「社会貢献」「CSR」のキーワード検索では、2000 年ごろから「法令順守」が急速に伸びている（加賀田、2008）。

上述のように、従来、企業は事業活動の負のアウトプットを CSR という形でトレードオフすることで、イメージの向上に取り組んできた。しかし、企業の本質は利潤をあげるという経済性にあり、社会貢献活動とは二律背反

する。加えて、CSR 活動は企業間で特徴を欠く内容となり、企業イメージの向上としての機能が薄れていったと考えられる。

そのような状況の下、2011 年に東日本大震災が発生し、多くの企業が CSR 活動として復興を支援したことで、事業を通じて CSR を行うという考え方が拡がった。これは、従来、コストとして認識されていた CSR が企業戦略の一端として位置付けられるようになった契機の一つになったと考えられる。

尹ら(2015)は、企業の社会的活動を目的に応じて四段階に整理している。

第一段階は、生存のための社会的活動(CSR for Survival)である。これは、企業が市場で消費者から批判を受けずいいイメージをもちながら持続的な企業活動を展開することを目的としている。

第二段階は、自己満足のための社会的活動(CSR for Self-Satisfaction)である。これは、企業理念に基づいて、地域社会のための奉仕活動を展開し、CEO の哲学に基づき奨学財団を設立することなどが代表的な事例である。

第三段階は、企業イメージ向上のための社会的機会の創出(CSO: Corporate Social Opportunity for Image)である。これは、企業の社会的活動を大衆に知らせ、「善良な」イメージの企業のブランド価値を追求する戦略である。

第四段階は、企業の競争力を強化するための社会的機会の創出(CSO: Corporate Social Opportunity for Competitiveness)である。これは、社会的活動を企業の戦略と融合させ、企業の本業や製品の競争力を高める戦略である。この段階では「生産効率向上」と「差別化」という二つの側面から競争力の強化を期待することができる。

CSR と CSV の活動に明確な線引きをすることは難しい。尹ら(2015)は、「CSR は社会的価値と経済的価値を同時に追求するのではなく、企業が創出した経済的価値を活用して、収益の部分を減らして、社会的価値に還元させている部分がある。一方、CSV は経営戦略としての価値を創造するすべての過程において経済的価値と社会的価値が同時に実現されるべきで、企業自らの価値創造という意識を持ちながら、これを原動力として、本来の利潤追求の目的を企業がもつことができることを意味する。」とした上で、「CSV

推進企業とは、この第四段階にある企業をさし、社会的活動もしくは社会的価値の創造を企業の経営戦略のなかに組み込んで活動している企業とする。」と述べている。

加賀田（2008）は、「CSR 論の問題点は営利性と社会性という、相反する二つの指向性が混在したまま議論されていることである」と述べ、営利性の高い CSR（営利性＞社会性）と社会性の高い CSR（社会性＞営利性）がある、としている。また、加賀田（2008）は、「前者は、あくまでリスクマネジメントであり、営利企業としての経営戦略に取り入れられることになるため、社会性はそのための手段となる。従って、CSR が売名行為であるとか偽善的行為であると言った批判が想定される。後者では、組織の目的が社会貢献活動に設定されている。これは、NPO や NGO に見られるものだが、企業形態の新たな形として社会貢献型企業や株式会社型 NPO などが誕生しつつある。また、これは、他社にとって模倣困難で差別化の源泉となるべき競争優位をいかに確立するかという戦略プロセスであると言える。要するに、CSR を経営戦略の枠組みで考えていくという視点である。」と述べている。

藤井ら（2008）は、「CSR とは公共政策課題に政府では対応しきれないとき、企業が『社会的責任』を担う存在として問題解決に協力すること、すなわち企業が公共政策の一端を担うことを求める概念として誕生したのである。」「二酸化炭素排出量削減の問題は、政府が規制しない、もしくはできない公共政策課題について、政府が企業に自主的取り組みを求めるという構図の典型例である。」としている。

こうした議論を踏まえて、CSV に注目してみる。Porter と Kramer（2011）は、企業の社会的責任である CSR に代わる概念として、社会的な課題解決と企業の競争力向上を同時に実現する CSV を提唱した。CSV は、「共有価値の創造」や「共通価値の創造」と訳される。それは、企業が事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会的価値」と企業の「経済的価値」を両立させようとする経営のフレームワークである。具体的には、企業の中の従業員のみならず、地域社会も含めて、価値を共有する経営活動であるが、これが企業独自の価値を提供し、他社との差別化による競争優位を

実現する可能性があると考えられる。Porter（2011）は、CSV について、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義し、また、「社会のニーズや問題を本業において取り組むことで、社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべきだ。」と主張した。本論文における、CSV の定義は、Porter の定義に準じるものとする。Porter は、CSV を実践する方法として、次の 3 つのアプローチがある、としている。

1) 「製品と市場を見直す」; 企業が本業において、強みのある製品やサービスを再度見直すことによって、社会的な課題を解決するための商品展開を行う。
2) 「バリューチェーンの生産性を再定義する」;企業のバリューチェーンは、社会に多くの影響を与えるため、資源の有効活用、調達、流通、従業員の生産性等を見直すことにより、社会的な課題を解決すると同時に、コスト削減などにより企業の競争力を向上させる。
3) 「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」;クラスターが活性化することで、イノベーションが起こる可能性が高くなる。

これら 3 つのアプローチは、互いに共通価値の好循環を形成する要素にもなる。

2-2 CSV に関する研究

CSV に関する本格的な研究は、Porter と Kramer（2011）の論文 "*Creating Shared Value*" において、CSV による経営戦略を詳述したことに始まる。CSV は、学術的な研究に加えて実務的にも大きく注目され、世界の大企業において既に実践されている。

日本の CSV の研究は、事例研究を充実させている玉村ら（2014、2016）、Porter の論文に矛盾を唱えた岡田（2015）、J-CSV として日本型 CSV の実現を主張する名和（2015)、イノベーション戦略から CSV を解く藤井（2014）をはじめ、尹ら（2015)、楮本（2016）により研究が行われており、CSV の

理解を深めるのに貢献している。

日本においてCSVの研究が活発になってきたことで、経済界でもその重要性に対する認識が深まっている。2014年に本来の事業展開力を活かした新しいビジネスモデルによって、より良い社会、持続可能な未来を創造していこうというCSVの事業化を目的として、CSV開発機構が発足した。2015年度の同機構の事業報告書のなかで、水上(2016)は、「投資家、金融側にも変化が現れ『短期利益追求型』ではなく、社会課題解決に関心の高い企業が利益を上げていると考える投資家が増えている。」と述べている。

また、経済同友会（2012）は、提言書「社会益共創企業への進化」のなかで、「企業は『社会が企業に期待していることは何か』との視点を常に意識し、社会と価値観を融合させ、『社会益＝社会を構成する多様なステークホルダーの中長期的な利益の最大化』を追求することが重要である。」また、「持続的に社会益を拡大するためには、企業は顕在化しているステークホルダーのみならず、グローバル規模での地域社会や環境、そして将来世代に対する責任を強く自覚しなければならない。そのためには企業本位ではなく、社会と目標を共有し協働する必要がある。持続可能な社会と企業の相乗発展を実現するためにも、企業には、『三面鏡経営』（顧客・株主・従業員）を徹底し、本業を通じて社会と共に価値を創造する『社会益共創企業』への進化が求められている。」と記している。これは、正にCSVの概念である。

このように、学術的並びに実務的にCSVの研究が進んでいるなかで、関心が高いにもかかわらず検証されていない課題の一つが、「CSV推進企業」の収益性である。それを本研究において行うとともに、「老舗企業」で且つ「CSV企業」の取り組み事例を詳細且つ具体的に分析することで、イノベーション戦略としてのCSVの研究を深めることを目指す。

2-3 「老舗企業」と「地域活性化」についての研究

「老舗企業」の研究は現在まで豊富に蓄積されてきたが、加藤（2008）の整理によれば次の様になる。老舗研究の基礎は京都府商工部による「老舗と

家訓」である。それは、京都府下の創業から100年以上の歴史のある企業を対象に家訓や店則の整理分析が行われている。老舗の本格的な研究の端緒といえるのが足立（1975、1993）で、京都の商人形成の史的展開、相続制度、別家制度、奉公人制度、株仲間制度など組織的側面を詳細に分析したほか、さらに3社の家業経営の具体的分析にも及んでいる。その後、松本ら（1977、1978）が足立に続き、小松（1975，1986）が暖簾の研究を通じて、経営学として「老舗企業」の研究を行った。

また、前川（2011）は、老舗を対象にした従来の研究には、一つには経営史の立場からの社史、店史、企業家史、自叙伝、二つには老舗の共通因子からくくりだした、屋号、暖簾、家訓や秘伝などがあり、三つには老舗がなぜ長寿なのかを戦略論、組織論から探る研究がある、としている。

この点、加藤（2008）は、「老舗企業研究の展開は、けっして体系的だったものではなく、各々の目的や関心に基づいた実態調査的な研究でもあった。」とした上で、「老舗企業」研究の共通点は、先ず、「老舗企業」に対して、一般的に抱く暖簾、家訓、屋号、伝統的商品、創業者一族と相続関係など、シンボリックな内部資源の諸側面に焦点をあてていること、二番目に、上記のシンボリックな諸側面に対する分析の観点が「老舗企業」の現状における平均的な姿を提示することに主眼が置かれ、こうしたシンボリックな諸側面を現在に至って存続する老舗の特殊性として扱い現状分析に終始していたこと、三番目に、シンボリックな諸側面を老舗の特殊性として捉え、長期存続という実勢に対する要因として分析していたこと、を明らかにした。

加藤の整理からも読み取れるように、既存の「老舗企業」研究によく用いられるのは、「老舗企業」の長期存続に至る原因を事例研究やアンケートから探るというアプローチである。家訓などの経営理念、事業承継を含む経営戦略、ブランドとしての老舗の価値などをテーマに個別の老舗に焦点をあてた事例研究などに多く取り組まれており、理論的仮説を立て老舗の全体像に迫る研究が多数のなか、老舗全体に対して定量分析された研究結果が少ない。そのなかで、統計的手法により分析を行っているのが、帝国データバンクと東京商工リサーチによる研究である。特に自社のデータから抽出した100年

超企業を対象に行われている帝国データバンクの「長寿企業の実態調査」では、100年以上の歴史をもつ「老舗企業」に対して、老舗企業輩出率や老舗企業輩出率の高い業種や地域、「老舗企業」の財務指標の特徴について定量的に分析されており、その分析結果は広く多くの研究に引用されている。

「老舗企業と地域」に関する先行研究では、「老舗企業」と地域が共存共栄し、「老舗企業」を地域の発展の肯定的要因とみる研究が多い。横澤（2012）は、「老舗企業」の存続価値について「売り手よし、買い手よし、世間よし、いわゆる『三方よし』等の理論の下、企業を存続させることにより、地域を発展させ人々の生活を豊かにし、近代化を乗り越えてきた。」と述べている。また、池澤（2011）は、「老舗は長い歴史の中でその土地の味や技を伝承し、土地の人々に愛されながら、地域を支えるという特別な役割を果たしてきた。」と主張している。

しかし、この点、前川（2011）は、「どうも世間はハロー効果とでも言えようか『老舗』という言葉をあてはめれば何か問題が解決したような錯覚に陥る。多くの老舗も口伝に頼りすぎて、今の世界から昔を創造して語っている。マスコミでも何故老舗だからよいのか、どうして老舗が強いかの説明が不足している。老舗を、経営学を中心とした社会科学の研究対象として真正面から取り上げ、老舗の本質は何かという共通概念を明確にする必要がある。」と述べている。

もし、「老舗企業」が地域に貢献している度合いが高ければ、「老舗企業」が多い地域ほど、より繁栄していることになり、定量的な分析結果が得られるはずである。しかし、両者の共存共栄の関係に異を唱える考え方もある。Christensen（1997）と同様、Katz (2016) は、日本において、「老舗企業」が多いことが、経済活性化のマイナス要因になっていると主張している。

上述したように、帝国データバンクの「長寿企業の実態調査」は、「老舗企業」の定量的な研究としては代表的なものであるが、「老舗企業と地域との関係」に関する定量的分析を含んでおらず、その関係を定量的に示した研究は筆者の知る限りない。この点、「老舗企業」と「地域活性指数」との相関を定量的に分析するためには、全国規模で個別企業データを用いる必要が

あり、その入手は困難である。本研究では、東京商工リサーチの協力を得て、1955 年以前に設立された「老舗企業」43,693 社のデータ（社名、所在地、設立年）を用いて市別の「老舗企業」の輩出率を求め、地域活性化指数との関係を定量的に分析し、「老舗企業」と地域の関係を検証する。そこから、「老舗企業」と「地域活性化」に関する課題を確認し、この分野の研究を深めることを目指す。

2-4　イノベーションに関する研究

イノベーションについては、これまで多くの研究がなされているが、そのなかで Shumpeter、Drucker、Christensen の貢献は大きいことが、日隈（2014）や楠木（2014）などにより指摘されている。

Schumpeter（1934）は、*"The Theory of Economic Development"*,（邦訳『経済発展の理論』）のなかで、イノベーションとは「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産すること」であると述べ、「新結合」という定義を示し、その分野として、「製品やサービス」、「生産方法」「販路」「供給源」「イノベーションを生み出す組織」を示した。イノベーションとはそれまでの既成概念を破壊して、新しい価値を非連続に創造することだと考えられる。

イノベーションに注目して行われた経営学における研究は、Drucker（1985）の *"Innovation and Entrepreneurship"*（邦訳『イノベーションと企業家精神』）である。Drucker は、イノベーションの重要性を指摘する一方、企業にはイノベーションとマーケティングが必要であると主張し、イノベーションの７つの機会、1）予期せぬ成功と失敗を利用する、2）ギャップを探す、3）ニーズを見つける、4）産業構造の変化を知る、5）人口構造の変化に着目する、6）認識の変化をとらえる、7）新しい知識を活用する、を示した。

Christensen（1997）の*"Innovation Dilemma"*（邦訳『イノベーションのジレンマ』）は、経営者の正しい判断で企業が失敗を繰り返しているケースを取り上げ、破壊的技術の出現をどう実現できるかを提示している。楠木

(2013) は、「『イノベーションのジレンマ』はこの二十年で最もインパクトがあった実践的経営論と言っても差し支えないだろう。」と述べており、日隈 (2014) は、「Drucker と同様、顧客の視点に立ったイノベーション理論として Christensen の『イノベーションのジレンマ』という理論がある。」と指摘している。

CSV によるイノベーション戦略に関する研究は、日本においては藤井 (2014) により進められているが、本研究における CSV 企業の定量的分析と事例研究もこの分野の補足になりうると考える。

2-5 本研究で使用する用語の定義

2-5-1 「老舗企業」の定義

通常、「老舗企業」や「長寿企業」などは、厳密に区別されずに使われていることが多く、定義が明確に定まっていない。日本語大辞典 (1989) によれば、「老舗とは何代も続いて繁盛し、信用があり、名も通っている店」、とある。横澤 (2012) は、「2000 年当時は 30 年を『老舗企業』と定義した政府公刊書があった。」と記している。倉科 (2010) は、老舗は 100 年以上の永続性をもったものとしている。また、神田ら (2012) も 100 年以上の歴史を持つ企業を老舗と定義づけている。

本研究での「老舗企業」の定義は、1955 年以前に設立された企業としている。第二次世界大戦における敗戦により、経済をはじめ日本の社会システムは一旦崩壊に至った。その後、復興期を経て現行の経済システムが機能し始めたのは、1955 年であると考えられている。その理由は、1955 年に経済水準を示す指標である 1 人当りの実質国民総生産 (GNP) が戦前の水準を超え、高度経済成長の始まりの年となったこと、そして経済企画庁が経済白書「日本経済の成長と近代化」の結びで「もはや戦後ではない」(毎日新聞、1956) と記述したことから、1955 年が第二次世界大戦以降の現行経済システムの端緒であるとの考えに依る。沈 (2009) も、日本の同族企業の研究に

おいて日本の高度成長が始まった1955年を端緒して戦後の経済システムの分析を行っている。

2-5-2 「CSV企業」、「CSV推進企業」、「地域」、「活性化」の定義

本研究において、「CSV企業」とは、CSVを経営の高い優先順位に位置づけ、それを経営戦略のなかで示している企業と定義づけている。また、「CSV推進企業」とは、CSVを実践し、文献等に紹介されている企業とする。

「地域活性化」に関して、二場（2013）は、「地域」とは通常の生活での行動範囲で、生活文化や意識の一体感があり、さらに中小企業に対する行政の範囲とも言える場、従って、「市」の範囲という理解を示している。本研究では、二場の定義をベースにして、地域は「市」を単位として論じている。

「活性化」については、「地域の活性化」として考えた場合、それを構成する要素として、社会、文化、風土、経済、産業、住民など様々なものがあるが、本研究での対象が「老舗企業」であることから、経済と産業の分野での発展を「地域活性化」の範囲としている。

2-6 小括

第2章で述べてきたように、CSVはまだ新しい分野の研究ながら、Porterの提唱のもと、学術的な研究並びに実務的な取り組みが世界的に拡がっている。また、「老舗企業」、並びに、老舗と地域に関する研究については、足立（1975、1993）以降多くの研究がなされ、前川ら（2011）は、この研究を「老舗学」と名付けている。しかし、前川らの著した「老舗学の教科書」においても、老舗の財務管理として記述されているのは、「老舗企業」1社に関するケーススタディである。このように、これまで関心が高いにもかかわらず十分に検証されていない課題のひとつが、「老舗企業」と地域活性指数、「老舗企業」の収益性、「CSV推進企業」の収益性に関する定量的な分析である。

第 3 章　「老舗企業」と「地域活性化」の定量分析に関する研究

地域経済にとって重要な構成要素のひとつが、地域の企業であり、とりわけ老舗と呼ばれる企業である。「老舗企業」と地域に関する先行研究においては、両者を共存共栄の関係にあるとする研究が少なくない。それに従うなら、「老舗企業」が多い地域がより繁栄していることになる。本章では、「老舗企業」と「地域活性化」の関係について定量的な分析を行い、地域経済の側面から「老舗企業」と「地域活性化」の関係における課題を確認する。

本章において、「老舗企業」と「地域活性化」について分析するために、3 つの仮説、仮説 1：「老舗輩出率と地域活性指数との間には相関がある（「老舗企業」が多い地域ほど栄えている）」、仮説 2：「企業の新設率と廃業率は相関する（企業の新設が多いと廃業も多い、或いは廃業が多いと新設も多い）、を検証する。

地方活性化の議論のなかで、多くテーマにあがるのは人口減少と人口流出、流入の問題であろう。しかし、地域の適正サイズについては、明確にされていない。長野県飯田市の牧野市長（2016）は、「ドイツでは、10 万人くらいの都市が元気である。同規模の飯田市もドイツを見習えば、元気にやっていけるのではないか。」と述べている。上記を踏まえ、仮説 1 と 2 について全国ベースと人口 10 万人都市の 2 つのデータを分析し、仮説 3 として、「人口 10 万人規模の都市が、産業の状況を踏まえ地域活性化が図れているのかを判断するのに適したサイズである。」を検証する。

3-1　分析方法

3-1-1　データの定義と収集方法

本研究は、「老舗企業」の定義を 1955 年以前に設立された企業としているが、本論文においては東京商工リサーチの全国企業データから

1995年以前に設立された企業43,693社のデータ(2015年時点)である。

仮説を踏まえ、「老舗企業」と「地域活性化」の関係を立証するために、先ず「地域活性指数」として全国で共通して使用されている定義について調査したが、行政や公的機関の情報のなかには確認できなかった。先行研究では、吹野（1997）や米沢（1997）らによる地域活性化指標の開発や評価手法に関する研究があるものの、まだ基礎的研究の段階であった。そのなかで、日本政策投資銀行の地域振興部と日本経済研究所(望月ら、2009）による「地域経済活性化の論点メモ－地域経済活性化の概念整理と主な取り組み事例－」は、2007年9月に行われた経済同友会地域経済活性化委員会での議論、検討の際の参考資料として使用されることを前提に作成されたものであり、地域経済活性化を評価する定量的指標として、1）基礎的指標として、所得、人口、地価、事業所、雇用、ソーシャルキャピタル、2）産業活動指標として、農業、工業、観光、企業誘致、ベンチャー、3）生活関連指標として、小売、住宅、自動車、などの項目が検討されていたが、そのなかで所得、人口、雇用が重要であると記されていた。

本研究では、「地域経済活性化の論点メモ」を参考にし、人口と所得の2指標に財政力指数と企業の新設率と廃業率の3指標を加え、5つの項目：市町村の（a）人口増加率、（b）財政力指数、（c）一人あたりの給与所得額、（d）企業の新設率（以後、新設率という)、（e）廃業率を、地域活性指数として設定した。人口は、2006年と2013年の8年間の人口増加率から、所得については「一人あたりの給与所得額」から求めた。また、地域活性化においては、地域経済力として、地方自治体の財政力を考慮することも重要な視点であると考え、「財政力指数」を含めた。「財政力指数」は、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去３年間の平均値として表しており、「財政力指数」が高いほど財源に余裕があるということになる。企業の「新設率」と「廃業率」は地域経済の新陳代謝力をはかる指標として加えた。また、望月らが「地域経済活性化の論点メモ」のなかで重要とした雇用を本研究の指数の一つとして加えなかったのは、「地域経済活性化の論点メモ」の提示時期で

ある2007年時点と2013年以降では雇用環境が逆転しているからである。2012年の年末以来の景気回復により、企業の雇用過剰感は解消され、雇用不足感を示す雇用人員判断DI（全規模・全産業、「雇用過剰」－「雇用不足」企業割合（%））が低下し続けており、2015年では全産業で▲18%となっているためである（厚生労働省）。各指数の定義は次の通りである。

・「老舗企業」輩出率＝「老舗企業」数（東京商工リサーチの全国企業データから2015年時点で設立60年を超えた企業数）÷総務省統計局の平成25年経済センサスから得た全企業数
・財政力指数は、2014年の総務省の主要財政指標による
・人口増加率＝2013年国勢調査人口数÷2006年国勢調査人口数
*2006年のデータを使用したのは、地方分権一括法による合併特例法の改正により1999年から2006年までに市町村数が3,232から1,821に減少した「平成の大合併」があり、2013年のデータと比較するためには2006年のデータが最適だと考えたためである。
・一人当たりの給与所得額＝給与所得額÷人口数（経済産業省の工業統計）
・新設率＝2013年度総務省統計局の経済センサスによる新設企業数÷2013年度総務省統計局の経済センサスによる全企業数
・廃業率＝2013年度総務省統計局の経済センサスによる廃業数÷2013年度総務省統計局の経済センサスによる全企業数
・10万人都市とは人口が100,000人～199,999人の市を意味している。

3-1-2 データの解析方法

市町村別の老舗輩出率（以後、「老舗率」という）と地域活性指数：市町村の（a）人口増加率、（b）財政力指数、（c）一人あたりの給与所得額、（d）企業の新設率、（e）廃業率との相関、並びに、（d）新設率と（e）廃業率との相関を求めた。これにより、仮説1：「老舗輩出率と地域活性指数との間には相関がある（「老舗企業」が多い地域ほど栄えて

いる)」、仮説 2:「企業の新設率と廃業率は相関する（企業の新設が多いと廃業も多い、或いは廃業が多いと新設も多い)、を定量的に検証する。また、その際、仮説 1 と 2 について、前述の議論を深めるため全国ベースと人口 10 万人都市の 2 つのデータを分析し、仮説 3:「人口 10 万人規模の都市が、産業の状況を踏まえ地域活性化が図れているのかを判断するのに適したサイズである。」を検証する。

1955 年までに設立された 43,693 社の「老舗企業」のデータを市区町村別に仕分けし、それぞれの地域の「老舗率」を求めた。東京 23 区と町村のデータは、外れ値が大きかったため分析対象より除外した。よって、全市町村データから「町村」、並びに「老舗企業」が存在しない市を除し、最終的に 789 市を対象として、全国と 10 万人都市において分析した。

3-2 分析結果

3-2-1 「老舗率」

東京商工リサーチのデータから抽出した全市町村の「老舗率」の平均は 2.5%であった。「老舗率」の度数分布図を図 3-1 に示している。

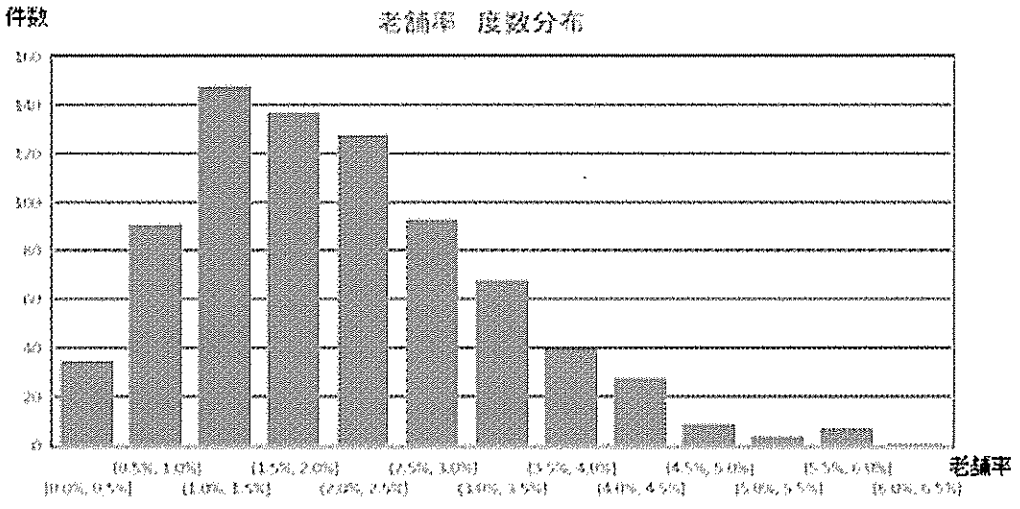

図 3-1 老舗率度数分布図

表 3-1 には、「老舗率」の高い 30 市を示している。「老舗率」の高い 30 市の内訳は、人口が 5 万人以下の市が 17 市、5 万人～10 万人の市が 5 市、10 万人～20 万人の市が 5 市、20 万人以上の市は 3 市となっている。このなかで人口の一番多いのは、長野市（人口約 38 万人）である。老舗率の高い地域の特徴は、人口が少なく、歴史のある古い地域や県庁所在地も含まれており、大都市から離れた地方の市が多い。財政が破綻した夕張市が「老舗率」で全国 4 位であることも注目点である。

表 3-1 市別老舗率　上位 30 市

	市	老舗率	(A) * 5 万人以下	(B) * 5 万人～10 万人	(C) * 10 万人～20 万人	(D) * 20 万人以上
1	甲州市	6.42%	✓			
2	大竹市	5.90%	✓			
3	鹿島市	5.88%	✓			
4	夕張市	5.82%	✓			
5	加茂市	5.69%	✓			
6	銚子市	5.64%				✓
7	歌志内市	5.55%	✓			
8	宮津市	5.51%	✓			
9	三条市	5.39%			✓	
10	小矢部市	5.35%	✓			
11	妙高市	5.05%	✓			
12	留萌市	5.04%	✓			
13	大垣市	4.97%			✓	
14	館山市	4.92%	✓			
15	小浜市	4.85%	✓			
16	赤平市	4.82%	✓			
17	松江市	4.60%				✓
18	富良野市	4.59%	✓			
19	須坂市	4.58%		✓		
20	海南市	4.54%		✓		
21	舞鶴市	4.51%		✓		
22	桐生市	4.48%			✓	
23	観音寺市	4.48%		✓		
24	小樽市	4.43%			✓	
25	駒ヶ根市	4.42%	✓			
26	長野市	4.42%				✓
27	糸魚川市	4.40%	✓			
28	鴨川市	4.38%	✓			
29	四国中央市	4.37%		✓		
30	瀬戸市	4.34%			✓	

* (A)：人口 50,000 人以下、(B)：人口 50,001～100,000 人、
(C)：人口 100,001～200,000 人、(C)：人口 200,001 人以上

3-2-2 「新設率」と「廃業率」

表 3-2 と 3-3 は、「新設率」と「廃業率」において、それぞれ上位 30 市を示している。

「新設率」の上位 30 市の内訳は、人口 5 万人以下の市が 4 市、5 万

人～10万人の市が8市、10万人～20万人の市が8市、20万人～100万人の市が4市、100万人以上の市が6市となっている。「老舗率」の上位30市と異なり、大都市や大都市周辺の市、また、新興都市などが目立つ。また、東日本大震災から復興中の東北地方の6市が上位にあることも注目点である。

一方、「廃業率」の上位30市の内訳は、人口5万人以下の市が5市、5万人～10万人の市が6市、10万人～20万人の市が6市、20万人～100万人の市が8市、100万人以上の市が5市となっている。「新設率」と同様、「廃業率」上位30市にも大都市や新興都市など大都市周辺の市が目立つ。また、「新設率」と「廃業率」上位30市に同一の市が13入っていることも興味深い点である。

表 3-2　市別新設率　上位 30 市

	市	新設率	(A) * 5 万人以下	(B) * 5 万人～10 万人	(C) * 10 万人～100 万人	(D) * 100 万人以上
1	陸前高田市	38.67%	✓			
2	福津市	32.20%		✓		
3	気仙沼市	29.22%		✓		
4	大船渡市	27.24%	✓			
5	釜石市	26.87%	✓			
6	武蔵野市	26.16%			10✓	
7	福岡市	25.89%				✓
8	多摩市	25.74%			10✓	
9	吹田市	25.21%			✓	
10	仙台市	25.01%				✓
11	芦屋市	24.61%		✓		
12	千歳市	24.50%		✓		
13	名取市	24.42%		✓		
14	つくば市	23.58%	✓			
15	国分寺市	23.53%			10✓	
16	国立市	23.48%		✓		
17	町田市	23.22%			✓	
18	箕面市	23.10%			10✓	
19	札幌市	23.05%				✓
20	茅野市	22.88%		✓		
21	那覇市	22.83%			✓	
22	横浜市	22.65%				✓
23	立川市	22.57%			10✓	
24	東久留米市	22.54%			10✓	
25	大阪市	22.37%				✓
26	生駒市	22.31%			10✓	
27	宜野湾市	22.28%		✓		
28	海老名市	22.27%			10✓	
29	西宮市	22.23%			✓	
30	さいたま市	21.99%				✓

* (A)：人口 50,000 人以下、(B)：人口 50,001～100,000 人、
(C)：人口 100,001～1,000,000 人、(C)：人口 1,000,001 人以上
10✓：10 万人都市

表 3-3　市別廃業率　上位 30 市

			(A) * 5 万人 以下	(B) * 5 万人～ 10 万人	(C) * 10 万人～ 100 万人	(D) * 100 万人 以上
1	大阪市	22.93%				✓
2	夕張市	22.85%	✓			
3	陸前高田市	22.64%	✓			
4	立川市	22.57%			10✓	
5	那覇市	21.95%			✓	
6	本巣市	21.69%	✓			
7	藤井寺市	21.66%		✓		
8	武蔵野市	21.58%			10✓	
9	寝屋川市	21.44%			✓	
10	国分寺市	21.18%			10✓	
11	福岡市	21.15%				✓
12	宜野湾市	20.97%		✓		
13	芦屋市	20.90%		✓		
14	沖縄市	20.85%			✓	
15	札幌市	20.55%				✓
16	西東京市	20.45%			10✓	
17	国立市	20.44%		✓		
18	池田市	20.40%			10✓	
19	守口市	20.39%			10✓	
20	神戸市	20.34%				✓
21	歌志内市	20.29%	✓			
22	名古屋市	20.27%				✓
23	町田市	20.25%			✓	
24	中間市	20.16%	✓			
25	蕨市	20.14%		✓		
26	調布市	20.11%			✓	
27	横須賀市	20.08%			✓	
28	吹田市	20.02%			✓	
29	武蔵村山市	20.02%		✓		
30	明石市	19.95%			✓	

* (A)：人口 50,000 人以下、(B)：人口 50,001～100,000 人、
(C)：人口 100,001～1,000,000 人、(C)：人口 1,000,001 人以上
10✓ ：10 万人都市

3-2-3　「老舗率」と「地域活性指数」の相関

「老舗率」と「地域活性指数」5項目について、全国と10万人都市の相関を表3-4と表3-5に記している。

表3-4　老舗率と地域活性指数との相関表　－全国－

全国　n=789	老舗率	人口増加率	財政力指数	一人当たりの給与	新設率
老舗率	1.000				
人口増加率	-0.125	1.000			
財政力指数	-0.156	0.321	1.000		
一人当たりの給与	0.069	0.107	0.313	1.000	
新設率	-0.311	0.226	0.538	-0.171	1.000
廃業率	-0.084	0.148	0.416	-0.244	0.678

表3-5　老舗率と地域活性指数との相関表　－10万人都市－

10万人都市 n=153	老舗率	人口増加率	財政力指数	一人当たりの給与	新設率
老舗率	1.000				
人口増加率	-0.105	1.000			
財政力指数	-0.227	0.135	1.000		
一人当たりの給与	0.193	0.120	0.285	1.000	
新設率	-0.508	-0.050	0.510	-0.278	1.000
廃業率	-0.387	-0.037	0.400	-0.313	0.728

表3-4と表3-5から、次の4点が読み取れる。

（1）全国並びに10万人都市の両方で、「老舗率」と「新設率」との間に負の相関がある。「老舗率」が高い市では、「新設率」も「廃業率」も低い。

（2）10万人都市では、「老舗率」と「財政力指数」の間にやや弱い負の相関がある他、「老舗率」と「廃業率」の間にもやや弱い負の相関がある。

（3）全国並びに10万人都市のいずれにおいても、「新設率」と「廃業率」の間に強い正の相関がある。

（4）全国並びに10万人都市では、財政力指数と「新設率」、「廃業率」の間にやや強い正の相関が認められる。

以上の分析結果から、「老舗率」と「新設率」の間には相関があったものの、「老舗率」と他の4項目の地域活性指数；「人口増減率」、「財政

力指数」、「一人あたりの給与所得額」、「廃業率」、の間には、有意な相関は認められなかったことから、仮説 1:「老舗輩出率と地域活性指数との間には相関がある(「老舗企業」が多い地域ほど栄えている)」は、立証できなかった。次に、仮説 2:「企業の新設率と廃業率は相関する(企業の新設が多いと廃業も多い、或いは廃業が多いと新設も多い)については、全国並びに 10 万都市において、正の強い相関が認められ、立証された。

また、仮説 3:「人口 10 万人規模の都市が産業の状況を踏まえ地域活性化が図れているかを判断するのに適したサイズである」については、立証できるに十分な分析結果を得られなかったが、10 万人都市において「新設率」と「廃業率」との間に強い正の相関があることが認められた。

3-3 小括

本章の分析より得られた結果を整理すると、次の四点になる。

一点目は、「老舗率」の高い地域は、人口が少ない市が多く、大都市から離れた地域が多いことである。上位 30 位のなかには、5 万人以下の市が 17 市も含まれている。10 万人都市は 5 市含まれている。

二点目は、「新設率」の高い地域には、震災復興中の東北地方沿岸部にある市が 6 市含まれている。「新設率」「廃業率」がともに高い地域は、100 万人以上の人口を抱える大都市やその周辺、並びに新興都市が多く含まれている。また、「新設率」と「廃業率」の上位 30 市に同一の 13 市が入っている。

「新設率」と「廃業率」を経済の新陳代謝力の一つとして考えると、大都市やその周辺、並びに新興都市では新陳代謝が進んでいる可能性があると言える。

三点目は、「老舗率」と「地域活性指数」の間にほとんど相関がないという点である。つまり、「老舗企業」の数が多いことだけでは、地域活性化に十分なインパクトを与えていない可能性があるということで

ある。

四点目は、「全国」と「10万人都市」のいずれにおいても、「新設率」と「廃業率」の間に正の相関があるということである。

以上の結果から、老舗率の高い地域では企業の新設が少なく、「老舗企業」が存続しやすい環境になっているという可能性が示唆された。

第 4 章　「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性に関する定量分析

本章では、「CSVは老舗企業のイノベーション戦略になりうるか」「また、CSVがイノベーション戦略になりうるなら、どのような戦略的マネジメントが必要か」というリサーチクエッションのもと、1)「老舗企業」と「その他の企業」の収益性（売上高営業利益率、売上高経常利益率、総資産事業利益率）の比較分析、同様に、2)「CSV推進企業」と「その他の企業」の収益性（売上営業利益率、売上経常利益率、総資産事業利益率）の比較分析を行う。それにより、仮説3：「老舗企業の収益性は高い」、並びに、仮説4：「CSV推進企業の収益性は高い」、を検証し、「老舗企業」と「CSV推進企業」の収益性について確認する。さらに、その分析結果から、老舗企業の課題について理解する。

4-1　分析方法

4-1-1　データの定義

本研究において「CSV 推進企業」の収益性を分析するために、文献等において CSV の先進事例として紹介されている企業をサンプル企業とした。「老舗企業」の収益性の検証では、1955 年以前に設立された企業を「老舗企業」として抽出し分析した。「CSV 推進企業」並びに「老舗企業」については、上場企業（東証一部、二部、東証マザーズ、東証 JASDAQ、名商一部、二部、札幌、福岡）から対象企業を収集した。「その他の企業」は、上述の「老舗企業」もしくは「CSV 推進企業」以外の上場企業（東証一部、二部、東証マザーズ、東証 JASDAQ、名商一部、二部、札幌、福岡）である。これら上場企業を対象にした理由は、財務指標が公開されていること、また、同じ会計基準に則り財務指標が示されていることによる。

上記対象企業の収益性の分析には、「売上高営業利益率（以下、営業

利益率)」、「売上高経常利益率（以下、経常利益率)」、「総資産事業利益率（以下、ROA)」を用いた。

営業利益とは企業が本業で稼いだ利益であり、営業利益率は売上高に対する営業利益の割合で、本業における収益力の強さをはかる財務指標である。

経常利益とは本業から得られる営業利益に不動産収入などの事業外収益を足して借入利息などの事業外費用を引いたもので、企業の本業と副業及び金融収支を合わせたものである。経常利益率とは売上高に対する経常利益の割合を示す指標で、経常的な収益性をはかる財務指標である。

総資産事業利益率：ROA（Return On Asset）は、投下・運用した総資本がどのくらいの当期純利益を上げたかを示すもので、経営の効率性をはかる財務指標の一つである。

・営業利益 ＝ 売上総利益－販売費及び一般管理費
・営業利益率（％）＝営業利益÷売上高
・経常利益＝ 営業利益＋営業外収益－営業外費用
・経常利益率（％）＝経常利益÷売上高
・総資産事業利益率（ROA）（％）＝売上高利益率×総資本回転率
*事業利益＝営業利益＋受取利息･配当金

4-1-2 データの収集方法

本章では、CSV を推進している企業を文献等から可能な限り収集した。「Diamond Harvard Business Review」（2015）から、ファーストリテーリングやグラミン銀行などを、玉村の「ソーシャルインパクト」(2014)から、ヤマト運輸、資生堂、大垣共立銀行などを、同じく玉村の「ソーシャルパワーの時代」(2016)からは、キリン、味の素とイオンなどを、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの「CSV 経営による市場創造」（2015）から、ローソンや住友化学などを、森らの「未来に選ばれる会社」（2015）から、森永製菓や阪急阪神ホールディングスなどを、水上

の「CSV/シェアード・バリュー経営論（2017年1月20日、1月26日ダウンロード）から、ユニチャーム、ファミリーマート、オムロン、コマツなどを、「日本総研の経営コラム」（2017年1月20日、1月26日ダウンロード）から、森永乳業、前田工織などを、名和の「CSV 経営戦略」(2015)からは、キリン、伊藤園、三菱ケミカルなど、全70社の「CSV推進企業」をリストアップした。また、日経NEEDSのデータより上場企業の中で1955年以前に設立された企業を「老舗企業」として抽出した。本章での分析対象企業70社は表4-1のとおりである。

表4-1　「CSV推進企業」リスト

	株式コード	選定企業	出典
1	1332	日本水産	日本総研経営コラム
2	1911	住友林業	日本総研経営コラム
3	2201	森永製菓	未来に選ばれる会社
4	2229	カルビー	シェアードバリュー経営論
5	2264	森永乳業	日本総研経営コラム
6	2267	ヤクルト	シェアードバリュー経営論
7	2503	キリン→キリンホールディングス	ソーシャルインパクトCSV開発機構
8	2579	コカ・コーラウエスト	シェアードバリュー経営論
9	2593	伊藤園	シェアードバリュー経営論、Business Journal
10	2651	ローソン	CSV経営による市場創造
11	2749	JPホールディングス	日本総研経営コラム
12	2802	味の素グループ	Sustainable Japan/Quick ESG研究所
13	2809	キユーピー	シェアードバリュー経営論
14	2899	永谷園ホールディングス	日本総研経営コラム
15	3105	日清紡ホールディングス	日本総研経営コラム
16	3196	銀だこ→ホットランド	シェアードバリュー経営論
17	3382	セブン・ミールサービス（セブンイレブンジャパン）→セブン&アイホールディングス	CSV開発機構
18	3396	フェリシモ	ソーシャルインパクト日本総研経営コラム

表 4-1　CSV 推進企業リスト（続き）

	株式コード	選定企業	出典
19	3402	東レ	シェアードバリュー経営論
20	3861	王子ネピア・王子ホールディングス	ソーシャルインパクト
21	3877	中越パルプ工業	未来に選ばれる企業
22	4005	住友化学	CSV 経営による市場創造
23	4188	三菱ケミカルグループ	シェアードバリュー経営論
24	4452	花王	日本経済新聞、シェアードバリュー経営論
25	4502	武田薬品工業	CSV 経営戦略
26	4901	富士フイルムホールディングス	シェアードバリュー経営論
27	4911	資生堂	ソーシャルインパクト 日本総研経営コラム
28	4919	ミルボン	日本総研経営コラム
29	5110	住友ゴム	日本総研経営コラム
30	5930	文化シャッター	日本総研経営コラム
31	5938	ＬＩＸＩＬグループ	CSV 経営戦略
32	6098	リクルートホールディング	CSV 経営戦略
33	6301	コマツ	シェアードバリュー経営論
34	6310	井関農機	シェアードバリュー経営論
35	6326	クボタ	シェアードバリュー経営論
36	6367	ダイキン工業	シェアードバリュー経営論
37	6501	日立製作所	未来に選ばれる会社
38	6645	オムロン	シェアードバリュー経営論
39	6701	NEC	CSV 経営戦略
40	6702	富士通	シェアードバリュー経営論
41	6752	パナソニック	シェアードバリュー経営論
42	6856	堀場製作所	日本総研経営コラム
43	7156	日興アセット　→　三井住友トラスト・ホールディングス	CSV 経営戦略
44	7203	トヨタ自動車	シェアードバリュー経営論
45	7272	ヤマハ発動機	CSV 開発機構
46	7453	良品計画	CSV 経営戦略
47	7752	リコー	日本総研経営コラム

表 4-1　CSV 推進企業リスト（続き）

	株式コード	選定企業	出典
48	7762	シチズンホールディング	シェアードバリュー経営論
49	7821	前田工織	日本総研経営コラム
50	7951	ヤマハ	シェアードバリュー経営論
51	7972	イトーキ	ソーシャルパワーの時代
52	7984	コクヨファニチャー　→　コクヨ	日本総研経営コラム
53	8001	伊藤忠商事	日本総研経営コラム
54	8015	豊田通商	CSV 経営戦略
55	8028	ファミリーマート	シェアードバリュー経営論
56	8113	ユニチャーム	シェアードバリュー経営論
57	8267	イオン	日本経済新聞、シェアードバリュー経営論
58	8361	大垣共立銀行	ソーシャルインパクト
59	8802	三菱地所	CSV 開発機構、日経電子版
60	9005	東京急行電鉄	日本総研経営コラム
61	9033	広島電鉄	日本総研経営コラム
62	9042	阪急阪神ホールディングス	未来に選ばれる会社
63	9064	ヤマト運輸　→　ヤマトホールディングス	ソーシャルインパクト
64	9735	セコム	シェアードバリュー経営論
65	9983	ファーストリテーリング	Diamond HBR
66	非上場	日本ユニシス	CSV 開発機構
67	非上場	サントリー食品	シェアードバリュー経営論
68	非上場	アデランス	シェアードバリュー経営論
69	非上場	スーパーホテル	シェアードバリュー経営論
70	非上場	ファーメンステーション	日本総研経営コラム

4-1-3　データの解析方法

「老舗企業」と「CSV 推進企業」の収益性に関する定量分析を行うために、日経 NEEDS（2015）のデータ（日経 NEEDS より 2017 年 8 月 3 日と 2017 年 9 月 2 日にダウンロード、東証一部、二部以外は 2017 年

9 月 16 日のダウンロードデータ）を用いて抽出した、「老舗企業」636 社の営業利益率、経常利益率、ROA のデータを平均化し、東証一部、二部、東証マザーズ、東証 JASDAQ、名商一部、二部、札幌、福岡の「その他の企業」のデータと平均値の差の検定を行った。

次に、「CSV 推進企業」の収益性に関する定量分析を行うために、「CSV 推進企業」の営業利益率、経常利益率、ROA を日経 NEEDS（2015）の財務データから収集したが、70 社のなかに日経 NEEDS にデータのなかった企業が 2 社あったため、最終的に 68 社をサンプルとし、その比較対象として、東証一部、二部、東証マザーズ、東証 JASDAQ、名商一部、二部、札幌、福岡の上場企業の平均営業利益率、経常利益率、ROA を日経 NEEDS（2015 年度のデータ、日経 NEEDS より 2017 年 8 月 3 日と 2017 年 9 月 2 日、東証一部，二部以外は 2017 年 9 月 16 日にダウンロード）のデータを用いて求めた。その際、売上高、営業利益、経常利益の費用を計上している企業のデータを用いた。その上で、それぞれのデータを平均化し、「CSV 推進企業」と「その他の企業」について平均値の差の検定を行った。

4-2　分析結果

4-2-1　「老舗企業」と「その他の企業」の収益性に関する定量比較

「老舗企業」と「その他の企業」の営業利益率を比較するために、「老舗企業」636 社及び「その他の企業」（対象企業を除く 2,415 社）の営業利益率のデータを規格化し、平均値の検定を行った。平均値は「老舗企業」が 0.87、「その他の企業」が 1.03 であった。なお、平均の差の検定を行うため、まず F 検定を行ったところ、P 値（片側）＜0.025 になった。次に両者の分散について検定を行い、分散が等しくないという結果を得たため、分散が等しくない 2 標本の平均値の t 検定を行った。その結果は、P 値（両側）0.02＜0.05 の 5％有意で、「老舗企業」と「その他の企業」の営業利益率の平均値の間には違いがある＝「その他の企業」の営業利益率の方が高い、との結果が得られた。

次に、「老舗企業」と「その他の企業」の経常利益率の平均値の検定

を行った。平均値は「老舗企業」が 0.91、「その他の企業」が 1.02 であった。なお、平均の差の検定を行うため、まず F 検定を行ったところ、P 値（片側）＜0.025 になり、両者の分散について、分散が等しくないという結果を得たため、分散が等しくないと仮定した 2 標本の平均値の t 検定を行った。その結果は、P 値（両側）0.13＞0.05 になり有意でないため、「老舗企業」と「その他の企業」の経常利益率の平均値の間には違いがないという結果が得られた。

同様に、「老舗企業」と「その他の企業」の ROA の平均値の検定を行った。平均値は「老舗企業」が 0.91、「その他の企業」が 1.02 であった。なお、平均の差の検定を行うため、まず F 検定を行ったところ、P 値（片側）＜0.025 になり、両者の分散について分散が等しくないという結果を得たため、分散が等しくないと仮定した 2 標本の平均値の t 検定を行った。その結果は、P 値（両側）0.009＜0.05 になり 5％有意であるため、「老舗企業」と「その他の企業」の ROA の平均値の間には違いがある＝「その他の企業」の ROA の方が高い、という結果が得られた。

4-2-2「CSV 推進企業」と「その他の企業」の収益性に関する定量比較

対象企業 68 社の中で営業利益率が最も高かったのは日興アセット（三井住友トラスト・ホールディング）、2 位がミルボン、3 位セコム、4 位大垣共立銀行、5 位ローソン、5 位は三菱地所であった。上位 10 社は次の通りである。

表 4-2　営業利益率　平均値（上位 10 社）

	対象企業	営業利益率（%）	営業利益率／分類すべての平均値
1	日興アセットマネジメント（住友三井信託ホールディングス）	24.3%	3.56
2	ミルボン	17.2%	2.53
3	セコム	14.7%	2.15
4	大垣共立銀行	14.6%	2.14
5	ローソン	14.1%	20.7
6	三菱地所	14.0%	2.06
7	阪急阪神ホールディングス	13.7%	2.01
8	クボタ	12.8%	1.88
9	前田工繊	12.7%	1.87
10	コマツ	12.2%	1.79

まず、「CSV 推進企業」68 社と「その他の企業」2,983 社の営業利益率の平均値の検定を行った。平均値は「CSV 推進企業」が 1.29、「その他の企業」が 0.99 であった。なお、平均の差の検定を行うため、まず F 検定を行ったところ、P 値（片側）＜0.025 になり、両者の分散について、分散が等しくないという結果を得たため、分散が等しくないと仮定した 2 標本の平均値の t 検定を行った。その結果、「CSV 推進企業」と「その他の企業」のデータでは P 値（両側）が 0.011＜0.05 で、分散は等しくないとなり、「CSV 推進企業」の営業利益率と「その他の企業」の営業利益率の値に有意な違いがある＝「CSV 推進企業」の営業利益率が「その他の企業」の利益率より高い、という結果を得た。

次に、「CSV 推進企業」68 社と「その他の企業」2,983 社の経常利益率の平均値の検定を行った。平均値は「CSV 推進企業」が 1.25、「その他の企業」が 0.99 であった。なお、P 値（片側）＜0.025 になり、両者の分散については検定を行い、分散が等しくないという結果を得たため、分散が等しくないと仮定した 2 標本の平均値の t 検定を行った。その結果は、P 値（両側）0.028＜0.05 になり 5%有意で、分散は等しくないという判定により、「CSV 推進企業」の経常利益率と「その他の企業」の経常利益率の値に有意な違いがある＝「CSV 推進企業」の経常利益率が「その他の企業」の経常利益率より高い、という結果を得た。

同様に、「CSV 推進企業」と「その他の企業」の ROA の平均値の検定を行った。平均値は「CSV 推進企業」が 1.53、「その他の企業」が 1.07 であった。なお、平均の差の検定を行うため、まず F 検定を行ったところ、P 値（片側）＞0.025 になり、分散が等しいという結果を得たため、等分散を仮定した 2 標本の平均値の t 検定を行った。その結果は、P 値(両側)0.049＜0.05 の 5%有意で、違いがあるという判定により「CSV 推進企業」の ROA は「その他の企業」の ROA の平均値より高いという結果が得られた。

上述から、「CSV 推進企業」は「その他の企業」に比して営業利益率、経常利益率、ROA が高いという有意の結果が得られた。

4-3 小括

本章で得られた、「老舗企業」と「CSV 推進企業」並びに「その他の企業」の収益性指標：営業利益率、経常利益率、ROA の分析結果を下表 4-3 と表 4-4 にまとめた。

表 4-3 「老舗企業」と「その他の企業」の収益性指標の平均値比較

*5%有意

	営業利益率の平均値	経常利益率の平均値	ROA の平均値
老舗企業 636 社	0.87	0.91	0.91
その他の企業 2415 社	**1.03***	**1.02**	**1.02***

表 4-4 「CSV 推進企業」と「その他の企業」の収益性指標の平均値比較

*5%有意

	営業利益率の平均値	経常利益率の平均値	ROA の平均値
CSV 推進企業 68 社	**1.29***	**1.25***	**1.53***
その他の企業 2983 社	0.99	0.99	1.07

上記の結果を整理すると、次の様になる。

(1)「老舗企業」の営業利益率とROAの平均値は「その他の企業」に比べて低く、5%有意である。よって、仮説4:「老舗企業の収益性は高い」は、立証できなかった。

(2)「CSV推進企業」の営業利益率、経常利益率、ROAの平均値は、「その他の企業」に比べて高く、5%有意である。よって、仮説5:「CSV推進企業の収益性高い」は、立証された。

以上の結果から、「老舗企業」は、本業での儲けを示す営業利益率と投下・運用効率を示すROAが低いことが認められ、これが財務的な課題である可能性がある。特に、本業での利益を示す営業利益率が低いことは収益の基となるイノベーションの創出に課題がある可能性も考えられる。

第 5 章　CSV による「老舗企業」のイノベーション創出に関する事例研究

CSV が「老舗企業」のイノベーション戦略となり、収益性の向上に貢献し、それが地域社会の課題解決に繋がれば、地域と企業がともに栄えるシナリオとなりうる。Porter は、CSV を提唱し、地域社会も含めた共有価値の創造が重要であると主張した。

本章では、「老舗企業」で且つ「CSV 企業」である 2 社の、意欲的な CSV 活動と地域貢献活動を詳細に分析し、CSV がイノベーションの源泉のひとつになりうることを示す。

5-1　分析方法

事例対象は、辻製油株式会社と株式会社小松製作所（以下、コマツ）である。辻製油株式会社は 1947 年に辻清一氏により菜種油の製造を目的に創業された。1961 年にトウモロコシ油の搾油を開始し、1968 年には大豆レシチンの研究開発に着手した。二代目社長の辻保彦氏は「抽出技術」と「発酵技術」を強化し、「競争するならナンバーワン、技術を磨いてオンリーワン」を目指して事業を展開してきた。辻氏は 2015 年 4 月に長男の辻威彦氏に社長を譲り、会長に就任した。現在、同社は「資源の完全利用」「地域資源の活用」を経営方針として掲げている。表 5-1 に同社の概要を示す。

もうひとつの事例は、コマツである。コマツグループの創立は、鉱山経営を行っていた竹内明太郎氏が小松市の遊泉寺銅山の近くにて 1921 年鉱山機械などを製造する「小松鉄工所」を設立したことに始まる。創業者が、会社設立の地を東京ではなく小松市にした理由は、「その地方に受けし寄与に報いんがため」、「鉱山は掘り尽くした後におけるその地方の衰退に影響を来らしめんがため」であり、その創業精神は現在にも引き継がれている。現在、コマツグループはコマツを含む 182 社（連結

対象）で構成され、建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの業務を中心に展開している。連結売上高は、1兆8029億円で、その86.9%が建設機械・その他の車両から生まれている（コマツHP: 2017年10月15日ダウンロード）。表5-2に同社の概要を示す。

表5-1 事例研究1（非上場企業）辻製油の事業概要　2017年現在

企業名	辻製油株式会社
所在地	三重県松阪市
創業	1947年
代表者	代表取締役会長　辻　保彦氏 代表取締役社長　辻　威彦氏
資本金	3000万円
従業員	150名
売上高	160億円
業容	コーン油、脱脂コーン胚芽、なたね油、なたね油粕、ペレット飼料、大豆レシチン、セラミド、フィッシュコラーゲン、天然香料の製造、販売、研究開発
関連企業	うれし野ラボ株式会社、うれし野アグリ株式会社 松阪タンクターミナル株式会社、 松阪木質バイオマス熱利用協同組合 一般社団法人奥伊勢バイオサイエンスセンター

出典：公開情報を基に筆者作成

表5-2 事例研究2（上場企業）コマツの事業概要　2017年現在

企業名	コマツ
所在地	東京都港区
創業	1921年5月
代表者	取締役会長　　野路　國男氏 代表取締役社長（兼）CEO　大橋 徹二氏
資本金	［連結］　678億70百万円 (米国会計基準による) ［単独］　701億20百万円
従業員	［連結］47,204名　　［単独］10,371名
売上高	［連結］1兆8,029億円
業容	建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械
関連企業	182社（連結対象）

出典：公開情報を基に筆者作成

詳細かつ具体的な情報を収集するため、辻製油に関しては2015年6月10日と2017年10月17日に代表取締役会長（当時）の辻保彦氏を訪ね、また、2015年4月24日の中部経済同友会三重地区地域懇談会での

辻氏の講演とHRIレポート（2011）を参考にした。コマツに関しては、2014年9月29日に「コマツウェイ総合研修センター」、「こまつの杜」、「コマツ粟津工場」を訪問してヒアリングさせていただいた他、2017年5月17日の中部経済同友会でのコマツの代表取締役会長（当時）、野路國夫氏の講演を参考にした。

5-2　分析対象企業の選定

対象企業の選定について、対象を辻製油（非上場企業）とコマツ（上場企業）にしたのは、次の理由による。

1）上場企業と非上場企業それぞれを対象とし、経営体質が異なる分類から選定することで、分析結果が偏る可能性を減らす。その上で、2）～4）の条件を満たす企業を抽出した。

2）1955年以前に設立された、老舗企業（68社の上場企業の内、老舗企業は48社）を抽出した。

3）「地域との共有価値の創造」の「地域」とは、「東京以外」という意が含まれているとの理解から、東京以外の地方に本社がある、東京本社以外に地方にも本社がある、もしくは東京以外にも本社機能がある企業（20社）を抽出した。

2）と3）を抽出した後、

4）Porterの3つのアプローチすべてを実践している企業を抽出した。

5）経営方針の高い優先順位に社会的価値を位置づけている企業を抽出した。

上記の条件より上場企業ではコマツを選択した。非上場企業については、4社（表4-1）と辻製油を含めた5社のなかで、上記2～5の条件を満たす企業として、辻製油を選択した。

5-3　事例分析

本論文では、Porter（2011）の提唱するCSVを実践するための3つの

アプローチ：（1）「製品と市場を見直す」、(2)「バリューチェーンの生産性を再定義する」、(3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」に沿って、対象2社の事例分析を行う。Porterによれば、3つのアプローチの意味するところは次の通りである。

(1)「製品と市場を見直す」

このアプローチは、社会的な課題を解決する新しい商品やサービスを生み出すことにより、社会価値と企業価値の両立を図ろうとするものである。しかし、それはただ単に新しい商品・サービスを生み出し社会的な課題に対応するだけでなく、新しい市場の開拓や市場の拡大によって、企業は自らの企業価値を創造する必要がある。

(2)「バリューチェーンの生産性を再定義する」

このアプローチは、自社のバリューチェーンを見直すことにより、社会価値と企業価値の両立を図ろうとするものである。企業のバリューチェーンは、社会に多くの影響を与えているため、この部分を見直すことにより、社会的な課題を解決すると同時に、コスト削減などの企業価値の創造が実現されるとしている。具体的な見直し項目として、「エネルギーの利用とロジスティックス」、「資源の有効活用」、「調達」、「流通」、「従業員の生産性」、「ロケーション」等を挙げている。

(3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」

このアプローチは、自社が企業価値を高めるため、企業の生産性やイノベーションに影響を与えるクラスターを形成することで、社会的な課題の解決を図ろうとするものである。

5-3-1　辻製油株式会社

辻製油は1947年に国産菜種を原料に搾油を始め、その後とうもろこし胚芽の搾油も手掛けるなど、食用油の製造を中心に事業を展開し、国内第4位の食用油メーカーに成長した。食用油に加えて、乳化剤として利用される機能性大豆レシチン、美容素材のコーンセラミドやフィッシュコラーゲンペプチド、天然香料として食品に使用される「ゆずオイル」

を製造している。なかでも、とうもろこし胚芽油の生産量は国内第一位であり、機能性大豆レシチンは国内でオンリーワン、天然ゆずオイルは世界でオンリーワンのメーカーである。同社は、2012 年に創立 65 周年を迎えたことを期に「第二創業」を掲げ、「地域貢献型企業」としての取り組みを強化した。以下では、同社の CSV 活動を Porter の 3 つのアプローチ：(1)「製品と市場を見直す」、(2)「バリューチェーンの生産性を再定義する」、(3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」、により詳述する。

(1) 製品と市場を見直す

辻製油は、食用油製造の過程で生じる搾油残渣の有効利用に取り組み、コーン油の製造工程で発生する副産物から高純度セラミドを精製している。この技術を応用して「ゆずの果皮」から「ゆずオイル」を抽出することを可能にした同社は、2007 年高知県の JA 土佐あきに、「ゆずオイル」の抽出・精製を提案し、2011 年「ゆずオイル」の抽出・精製工場を安芸市に竣工した。

安芸地域では、古くから温暖な気候を利用して、「ゆず」が主要農産物として栽培されており、「ゆず」を活用してさまざまな事業が各所に整備された。特に、「ゆず果汁」を大企業に供給する土佐あき農協地区や「ゆず」による観光事業が営まれている馬路村農協地区は地域振興の成功事例と評されていた。2014 年度の農林水産省の特産果樹生産出荷調査によれば、高知県における「ゆず」の生産量は、年間 9,347t（2014 年時点）であり、辻製油の試算によれば、安芸市のゆずの年間生産量は高知県の約半分程度に上っていた。それに近隣の徳島県、愛媛県を合わせると「ゆず」の生産量は全国の 78％を占めるほどで、当地域は「ゆずオイル」の原料確保の最適地である。

収穫した「ゆず」は生果用と加工用に選別されるが、生果としての利用は少ない。1t の「ゆず」から搾汁されるのは大凡 200kg で、「ゆずジュース」や「ポン酢」の原料になる。「ゆずの果皮」を含む残りの 800kg は搾汁残渣（ざんさ）として廃棄処分されていた。その果皮が、辻製油の抽

出技術により、年間 10t の「ゆずオイル」という高付加価値製品に生まれ変わり、同社の競争力強化にも貢献した。

「ゆずオイル」はリモネンを主成分とし、ゆず特有の香りを有する天然香料として食品加工用への需要が多い。辻製油の「ゆずオイル」の特徴は、低温抽出のため熱による香気の損失が少ない他、JA 土佐あきの協力により原材料の果皮を安定して確保できること、搾油や抽出の際に発生する副産物を飼料や肥料として活用していることである。

(2) バリューチェーンの生産性を再定義する

それまで、同社のエネルギーは全量を石油に依存していた。しかし、地元には間伐材や管理の行き届いていない竹林が豊富にあるため、それらを熱源に木質バイオマスボイラーへの転換を企画し、2009 年「松阪木質バイオマス熱利用協同組合」として、バイオマスボイラー施設を竣工した。この取り組みにより、石油換算で年間 9,000KL を削減し、さらに CO_2 の発生を 23,000t 抑えることができた。それでも、まだエネルギーの余剰があったため、津市の食品工場の一部を同社の工場敷地内に招へいし、エネルギーの供給を始めた。

加えて、工場隣地に 22,000 ㎡の植物工場を建設し、工場排熱とバイオマスの余剰蒸気を利用して年間 500t の房どりミニトマトとフルーツトマトの周年栽培を開始した。事業は、辻製油、浅井農園、三井物産、イノチオホールディングスの合弁事業である「うれし野アグリ株式会社」により運営されている。バイオマス蒸気と工場排熱による植物工場は日本初である。植物工場にはオランダから輸入した高屋根式のガラスハウスを導入した。高屋根式の利点は、環境温度をハウス内のどの高さにおいても均一に保つことができ品質の安定化が図れること、作業者が移動式のゴンドラから前かがみの姿勢をとることなく収穫できることである。また、生産コストは排熱を利用することで大幅に削減でき、加えて、オランダの最新鋭技術と三重大学や三重県農業試験所の協力をえて高効率な栽培方法を導入することで、1 反当たり 1,500 万円以上という国内の最高水準の反収（1 反≒10 アール当たりの収穫額）を実現し

ている。

ミニトマトは、「房どりトマト・うれし野」ブランドで、10粒程度を300円前後で販売している。本事業は、三重県、松阪市、三重大学との協力を得た産学官連携案件であると同時に、経済産業省の「農業成長産業化実証事業」の給付対象事業にも採択されている。この事業の意義は石油の使用量をほぼゼロにすると共に、新事業の創出により新たな雇用を生んだこと、地元林業の活性化に貢献したことである。

(3) 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

三重県は地理的に南北に長い。北部～中部は名古屋市に近く第二次産業が中心であるが、南部は観光や第一次産業が主要産業である。このため、北部と南部には所得格差が生じている。三重県の「人口ビジョン」には次のように記載されている。(a)三重県の人口は全国よりも1年早い2007年にピークを迎えている、(b)北中部地域は、全国と同様、2008年にピークを迎え、その後減少に転じているが、南部地域では1955年にピークを迎え、その後減少が続いている、(c)人口研究所の推計によると、2040年には三重県は1965年レベル、全国も1975年レベルの人口に戻ることになる。南部の人口減少は際立っており、深刻な社会的課題が山積している。

西村（2011）と辻製油によれば、三重大学は、辻製油との連携と土佐あき農協の指導を得て、三重県の南部地域に農家とともに10,000本のゆずの木を植えている。まず、辻製油が2008年度に土佐あき産の「ゆず苗」を300本購入し、三重県松阪市に植え付けた。10,000本の「ゆず」の植樹に必要な面積は約17㌶ほどで、これは2008年から2009年の間に三重県内で減少した耕地面積300㌶の約5%に相当する。本事業による想定反収は380,000円程度と試算されている。2011年度の農林水産省の特産果樹生産出荷実績調査によれば、三重県のゆずの出荷量は7.2tで全国第31位である。10,000本のゆずの植樹によって期待される収穫量は340tであり、それが実現できれば全国7位の規模となる。「ゆず」の植え付け本数は2017年10月現在、6000本程になった。

南部の御浜町では、柑橘類が一年を通じて栽培されており、生産量は15,000t に及ぶ。しかし、それらの商品の競争力は必ずしも高いとは言えず、人口減少と相まって地域経済は疲弊してきている。そこに敷地面積 4,336 坪、総床面積 6,500 坪のパーク七里御浜という道の駅があるが、施設の経営は一時大変厳しい状況にあった。辻製油は、三重大学と三重県の要請を受け、2013 年この道の駅を柑橘類の工場や店舗、レストランからなる商業施設へリニューアルさせ、地域資源の 6 次産業化を目指している。筆者が 2017 年 9 月にこの施設を訪ねた時には、賑わいが戻っていると感じられた。

5-3-2　コマツ

コマツは、2010 年の「環境社会報告書」で、「事業活動そのものを CSR 活動と位置付ける」というメッセージを打ち出した。2011 年には、優先課題の選定と特定を行ったうえで、3 つの CSR 重点分野を、(1) 生活を豊かにする、(2) 人を育てる、(3) 社会とともに発展する、と定めた。同社の「環境社会報告書」には、「コマツが強みを活かせる活動として導き出した 3 つの CSR 重点分野は、創業者である竹内明太郎が抱き、その後も受け継いできた『技術』、『人材育成』、『地域社会との共生』と重なります。」と記されている。コマツの言う CSR とは、従来の CSR の枠組みを超えた CSV の概念であると評価できる。

以下では、同社の取り組みを、Porter (2011) の CSV を実践するための 3 つのアプローチ：(1)「製品と市場を見直す」、(2)「バリューチェーンの生産性を再定義する」、(3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」に沿って、分析する。

(1) 製品と市場を見直す

コマツが主力製品としている建設機械と鉱山機械は生産財である。生産設備では稼働状況が顧客の収益を大きく左右することになる。同社は、「顧客での稼働率を向上させるサービスを提供することで、建機のバリューチェーン全体を支援する『ダントツサービス』という経営戦略を持

つが、その中核のひとつにあるのが、「コムトラックス（KOMTRAX)」というシステムである。

コマツのコムトラックスは、自社の建機に GPS（全地球測位システム）や多数のセンサー、通信モデムを標準装備し、顧客の稼働データを収集する仕組みである。センサーからは、エンジンの燃費や温度、圧力、ポンプの圧力や温度など、様々なデータがコマツに送られる。これと GPS のデータを組み合わせれば、コマツの建機がどこでどのような稼働状況にあるかを詳細に把握できることになる。このサービスは 2001 年に日本で標準装備を開始し、2006 年からグローバル展開を進めている。現在、コムトラックスを搭載した建機は世界中で約 390,000 台が稼働している（黒本、2015)。

坂根（2011）は、「1990 年代の終わりごろの日本では、建設機械の盗難が意外と多く、大胆にも盗んだ建設機械を使って ATM（現金自動預け払い機）をまるごと奪っていく事件が起きた。その対策にもなるというのが、コムトラックスを開発した動機だった。」と述べている。

同社は、データを分析して故障の予兆を把握し、事前に保守サービスを提供することで、故障による稼働率の低下を防ぐほか、燃費をモニタリングして、効率が悪い状況があれば、省エネのための操作方法や条件設定を提案する。これらの製品の開発は顧客に利益をもたらすだけでなく、CO_2 の削減という社会価値を生むと同時に、コマツにも利益をもたらしている。海外には、支払いが滞る顧客も少なくないが、そうした状況になれば、遠隔操作により対象の建機の始動をコントロールすることが可能になっている。

コマツは、ユーザーの工事現場で深刻さが増す人手不足という課題についても製品開発により解決している。鉱山はどこもダンプトラックのドライバー不足で困っている。ダンプトラックは 4,000 メートルの高地を片道 30 分かけて 1,000 メートル下り、また 1 時間かけて掘削作業で排出された土を運んで上っているという。オーストラリア北西部に位置するピルバラ地区にある鉱山では、気温が摂氏 50 度にも達し、人間が作業するには劣悪な環境である。その苛酷な場所で、300t の鉄鉱石を

運搬しているのはタイヤの直径が 3.8 メートルもあるコマツの超大型無人ダンプトラックである。

自動運転では、AI を用いた自動運転ソフト、周辺認識や自車位置測定のためのセンサーと画像処理ソフト、周辺の状況把握のための高精細地図など、さまざまな技術を組み合わせなければならないが、コマツはその技術開発をどのように行ったのだろうか。この点、野路（2017）は、「コマツはすべて海外から調達し、自前で組み上げた。今なら、自動運転を実現するためにどんな技術が必要になるのかはよく知られている。ただし、我々が開発を始めた十数年前は何も分かっていなかった。だから、ネットで世界中の研究論文を検索するなどして、ゼロから調べた。そうする中で DARPA（米国防総省の国防高等研究計画局）が無人戦車や無人飛行機を研究していたことや、その研究者がスピンアウトしてベンチャーを作っていたことを知った。そうしたベンチャー企業や海外の大学、研究機関に相談し、技術を供与してもらって無人運転システムを作った。」と開発の経緯を明らかにしている。

2015 年 2 月にはブルドーザー搭載用に「スマート・コンストラクション」というシステムを開発し、自動工事の実現を果たした。このシステムは、ユーザーの施行現場を上空からドローン（小型無人機）により測量した 3 次元データとユーザーの 3 次元施工完成図面データを比較しながら、施行内容を導き出し、粗掘削の状態から熟練オペレーターでも難しいとされる整地をセンチメートル単位の精度にて自動で行うシステムである（コマツニュースリリース、2015 年）。

さらに、コマツは自動運転時代を見据えて、2017 年 7 月、NTT ドコモ、SAP ジャパンなどの IT ベンダーと手を組み、建設現場を可視化する IoT（モノのインターネット）オープンプラットフォームの構築に取り組んでいることを発表した。その目的について、野路（2017）は、「これまでも建機のお客さん向けのプラットフォームが必要だと認識していろいろやってきた。しかし、自分たちだけでやっていたのでは上手くいかない。顧客の生産性や安全性を高めるアプリは、アプリ提供者が互いに競い合って高い価値を顧客に提供すればよいが、プラットフォーム

はオープンでなければダメだ。そこで IT（情報技術）企業と手を組んだ。共同開発する建設現場の IoT プラットフォーム『LANDLOG』は、競合する他社のユーザーにも使ってもらえるように、別メーカーの建機による作業実績も管理できるようにする。」「プラットフォームを作るには現場作業のすべてを知り、現場全体の可視化を実現しなくてはならない。建機の知識だけではダメだ。だから測量にも取り組んだ。ドローンを使って測量する手法を使うが、その測量技術は米シリコンバレーの企業と共同開発した。この技術は測量メーカーに提供している。プラットフォームのためだ。」と述べ、他社との連携やオープンイノベーションの重要性を強調している。

（2）バリューチェーンの生産性を再定義する

コマツは、2002年本社機能の一部である購買本部を東京から小松市に移転した。また、2007年には金沢港に工場を建設し、石川から輸出を可能にした。その後、2011年には教育グループを小松市へ移転し、小松工場跡地にグローバル研修センターほか、地域との交流を目的にした施設を併設した「こまつの杜」を竣工した。それにより、計150 人が石川県に異動になった。「こまつの杜」には、グループ社員のグローバルな人材育成を担う「コマツウェイ総合研修センター」、旧本社社屋を復元した「わくわくコマツ館」、加賀地方の里山を再現した「げんき里山」があり、チリの銅鉱山で実際に稼動していた世界最大級のダンプトラックも展示されている。この施設の特徴の一つは、敢えて宿泊施設やレストランを併設していないことである。出来うる限り、コマツへの訪問客により生じる消費を地元経済に還元している。2014年の試算では、会議や研修など世界中から年間30,000人が小松市を訪れ、地元のホテルや飲食業への経済波及効果は年間７億円に上った（坂根、2017）。筆者が2014年にコマツを訪問したとき、地元の飲食店で地元企業がコマツにどのようなイメージを持っているかをたずねた。その回答は、「コマツは地元に還元できるものは還元するとの方針が徹底している。そのおかげで地元経済が活性化され、地元は大変感謝している。」であった。

2014年コマツは、国内の主力工場のひとつである粟津工場敷地内に新組立工場を竣工した。その際、２棟の旧組立工場を1つに集約することで床面積を削減した。また、配線や配管を地下のピット内に設置する構造を採用し床上をフラットにし、柱の間隔を最大32mにする構造により生産スペースを充実させた。加えて、検査工程を含む生産工程をICTの導入により自動化することと、最新の省エネ技術を採用することにより面積生産性の大幅な向上と電力使用量の半減を図った。同社の「環境報告書ダイジェスト2016」によれば、2015年度における生産金額当たりのCO_2排出量指数は、2000年度比で42.7％低減された。また、粟津工場の新組み立て工場の電力消費は、2015年度にバイオマス発電が本格稼働したことにより、90%以上の削減を実現した。

また、コマツでは、エンジン、トランスミッションなどの使用済み部品を新品同等の品質に蘇らせ、再度市場に供給するリマン事業を世界の12拠点で展開している。リマン事業では、ICタグや2次元バーコードを活用してリマン品の再生履歴管理を行っている。さらに、使用済み部品の再利用率を高めるために、リマン専用部品及びオーバーサイズ部品等の開発や再生技術の（再使用判定、摩耗部再生、洗浄、熱処理等）に取り組んでいる（同社「環境報告書ダイジェスト2016」）。

（3）企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

コマツは、石川県と建機技術を用いた農地改良と水稲コストの低減活動にも取り組んでいる。コマツがもつブルドーザーの自動施工技術を活用し、米の生育を安定化させ、収量や品質が向上する田面の高精度な均平化がテーマである。野路（2017）は、「米の売り上げは、1 ㌶約 100 万円と高くない。当社は農機具メーカーではないが、モノ作りに関しては製造業も農業も同じである。そこで、県に協力する形で米の生産コスト半減プロジェクトを開始した。」と述べている。耕起、均平、代掻き、直播きなどの作業を１台で可能にする多機能 ICT ブルドーザーの開発を通じて、少ない設備で育苗や田植えを機械化し、生産効率の向上と生産コストの低減を目指している。

同社は、2014 年に石川県、石川県森林組合連合会と「林業に関する包括連携協定」を結び、地域の森林の放置間伐材を木質チップにし、これを粟津工場のバイオマス蒸気ボイラシステムの燃料として利用している。発電に温水熱を利用することで熱利用効率の高いシステムを構築し、電力・ガス・重油という工場エネルギーと CO_2 の削減を図っている。この点についても、野路（2017）は、「湿気の多い北陸の冬には、チップは空気中の水分を吸収し、燃焼が悪くなる。」「チップ製造機械は外国製で高額且つアフターサービスもよくなかったため、コマツの 65 歳のベテラン生産技術者が当地の間伐材に適したチップ製造機械の開発を支援し、地元の中小企業が開発した。2016 年度はそれを日本各地のバイオマス発電会社などに販売し、地域産業の活性化にも寄与した。」と述べている。

連携は野菜づくりにも及ぶ。小松市は大麦、トマト、ニンジンの産地である。コマツは、小松市、JA 小松市と連携し、大麦やトマトなどをピューレにし、トマトカレーやシチューなどのレトルト食品に加工し、6 次産業化を目指している。また、ICT によりトマトのハウス内の温度、湿度、日照量、CO_2 濃度などの環境データを数値で管理し、コマツの地下水による冷房技術を活用して夏場の冷却を行い、通年栽培に取り組んでいる。

5-4　小括

以上のように、「老舗企業」で且つ「CSV 企業」の事例をみてきたが、この 2 社の事例をもって、CSV がイノベーションを創出する戦略になり、競争優位の確立につなげたという結論を導くことはできない。或いは、この 2 社はそもそも CSV に依らずともイノベーションが創出される体力をもち、競争優位が確立している企業だとみる議論もあるだろう。しかし、両社は CSV を推進することで、結果的に新しい製品やサービスを生みだしている可能性がある。

辻製油は、16.8 万人の地方都市において社会資本も最大限に活用しな

がら存在感のある事業活動を展開してきた。加えて、CSV を経営の優先順に位置づけ、経営者の強いリーダーシップの下で事業を拡充させてきたことにより、2016 年度 150 名の従業員で約 160 億円を売り上げ、市場で高い競争優位を獲得している。同社は地域貢献が評価され数々の賞を受けている。2012 年には経済産業省・特許庁が主催した「平成 24 年度産業財産権制度活用優良企業等表彰」の「経済産業大臣表彰（特許活用優良企業）」を、2014 年度には日本有限責任監査法人が主催したアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー・ジャパンを受賞し、2014 年度には経済産業省の「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」に選定された。2017 年辻は叙勲を受けた。

また、コマツにおいては、特にコムトラックスについてはすぐれたイノベーションとして高く評価されているが、1999 年 3 月期と 2002 年 3 月期の連結業績は赤字に転落していた（2006 年 7 月 25 日の日経ビジネス ON LINE）。しかし、2015 年 3 月期の営業利益は 2,420 億円となり、営業利益率は 12.2%となった。この業績は、2010 年に「CSR を事業活動そのものである」と位置付け、CSV を実践してきたことに関係があるかもしれない。

2 社の事例から、CSV を推進し、イノベーションにつなげるために必要な戦略的マネジメントについて、次の五つの示唆を得た。

第一は、社会的価値を経営の高い優先順位に置くこと、第二は、経営者の強いリーダーシップ、第三は、オープンイノベーションまたは連携の推進、第四は、地域との密接な関係と拠点を置く地域のサイズ、そして第五は、システム思考、である。

第 6 章　考察

本研究では、「老舗企業」がイノベーションの創出により収益性を高め、また、地域経済の活性化に資するために、CSV が有効な戦略になりうると考え、次の 5 つの仮説を立てた。

仮説 1:「老舗輩出率と地域活性指数との間には相関がある（「老舗企業」が多い地域ほど栄えている)」

仮説 2:「企業の新設率と廃業率は相関する（企業の新設が多いと廃業も多い、或いは廃業が多いと新設も多い）

仮説 3:「人口 10 万人規模の都市が、産業の状況を踏まえて地方活性化が図られているかを判断するのに適したサイズである」

仮説 4:「老舗企業の収益性は高い」

仮説 5:「CSV 推進企業の収益性高い」

上記の仮説を定量的な分析と事例研究により検証した結果は、次の通り整理できる。

仮説 1 に関する分析では、「老舗率」の高い地域は、人口が少ない市が多く、大都市から離れた地域が多いこと、「老舗率」上位 30 市のなかには、5 万人以下の市が 17 市含まれていること、10 万人都市は 5 市、県庁所在地のある地方の 3 市が含まれていること、夕張市が含まれていること、が確認された。

また、「老舗率」と「地域活性指数」の間には相関が認められず、地域経済の活性化においては、老舗の数が多いことが地域活性化に十分なインパクトを与えていない可能性があるという示唆を得た。

以上の分析結果より、仮説 1:「老舗輩出率と地域活性指数との間には相関がある（「老舗企業」が多い地域ほど栄えている)」は、立証できなかった。

仮説 2 に関する分析では、「全国」と「10 万人都市」のいずれにおいても、「新設率」と「廃業率」の間に正の相関がある。上記の分析結果より、仮説 2:「企業の新設率と廃業率は相関する（企業の新設が多いと廃業も多い、或いは廃業が多いと新設も多い）は、立証できた。

仮説 3 に関する分析では、「全国」と「10 万人都市」のいずれにおいても、「新設率」と「廃業率」の間に正の相関がある。事例研究で分析した、辻製油とコマツはともに 10 万人都市に拠点を置き、地域連携を活発に行いながら事業を展開している。以上の分析結果が得られたものの、それをもって、仮説 3:「人口 10 万人規模の都市が、産業の状況を踏まえて地方活性化が図られているかを判断するのに適したサイズである」は、立証できなかった。

仮説 4 に関する分析では、上場企業から抽出した「老舗企業」と「その他の企業」の営業利益率、経常利益率、ROA の財務指標の平均値の検定を行い分析した結果、営業利益率と ROA において「老舗企業」が「その他の企業」で低く、5%有意であることが認められた。以上の分析結果より、仮説 4:「老舗企業の収益性は高い」は、立証できなかった。

仮説 5 に関する分析では、上場企業から抽出した「CSV 推進企業」と「その他の企業」の営業利益率、経常利益率、ROA の財務指標の平均値の検定を行い分析した結果、営業利益率、経常利益率、ROA のすべてにおいて「CSV 推進企業」が「その他の企業」より高く、5%有意であることが認められた。以上の分析結果より、仮説 5:「CSV 推進企業の収益性高い」は、立証された。

本章では、第 3 章から第 5 章で行った分析結果にもとづき考察する。

6-1 「老舗企業」と「地域活性化」の定量分析

第 3 章の分析より得られた結果を整理すると、次のようになる。

一点目は、「老舗率」の高い地域は、人口が少ない市が多く、大都市から離れた地域が多いことである。30 位のなかでは、5 万人以下の市が 17 市も含まれている。10 万人都市は 5 市含まれている。

二点目は、「新設率」の高い地域には、震災復興中の東北地方沿岸部にある市が 6 市含まれている。「新設率」「廃業率」がともに高い地域は、100 万人以上の人口を抱える大都市やその周辺、並びに新興都市が多く

含まれている。また、「新設率」と「廃業率」の上位 30 市に同一の 13 市が入っている。

三点目は、「老舗率」と「地域活性指数」の間にほとんど相関が認められないという点である。つまり、「老舗企業」の数が多いことが、地域経済に十分なインパクトを与えていない可能性があるということである。

四点目は、「全国」と「10 万人都市」のいずれにおいても、「新設率」と「廃業率」の間に正の相関がある。

以上の結果から、「老舗率」の高い地域では、企業の新設が少なく、「老舗企業」が存続しやすい環境になっているという可能性があるということである。また、「新設率」と「廃業率」を経済の新陳代謝力の一つとして考えると、大都市、その周辺の市や新興都市、或いは 10 万人都市では、新陳代謝が進んでいる可能性が示唆された。

上記は何を示唆しているだろうか。

第 3 章で、Christensen と Katz の主張を引用した。Katz（2016）は、日本において、「老舗企業」が多いことが、経済活性化のマイナス要因になっていると述べ、「OECD では日本を除いた 10 の工業国で、平均で全要素生産性（資本と労働の増加によらない生産の増加、TPF）の成長のうち、40％は新しい優れた企業が古く衰えた企業に入れ替わったことによって、また 13％は効率的な既存企業が非効率な既存企業のシェアを奪ったことによって生み出されていることがわかった。日本では製造業における全要素生産性の成長のわずか 10％しか、新規企業の参入と既存企業の市場撤退に起因していない。これが日本における過去四半世紀にわたる経済低迷の主たる原因の一つだろう。」と述べ、Christensen（1997）は、「企業の伝統から、経験豊富な技術者が大企業を辞めることも少なく、また、新企業に出資するような金融市場の仕組みができていないため、経済の新陳代謝が進みにくい。」と述べている。

上記の分析結果は、Christensen と Katz の主張を裏付けている可能性がある。つまり、「老舗率」が高くなっている地域では、企業の新設が活発でない可能性がある。言い換えれば、企業の新設が少ないために「老

舗企業」が存続しやすい環境になっている可能性がある。さらに言えば、事業の新陳代謝が旺盛でない地域では、新しい仕事の創出も少なく、人口の減少が進みやすいという示唆も得られる。

これまで、地域では雇用を守ることを重視した政策のもとで企業の数の維持に注力されてきた。補助金や助成金は将来性のある企業のためには有効な手段であるが、過保護な政策を続ければ、企業は保護政策に依存し、競争力は削がれていく。こうした政策の下で、「老舗企業」の多くはイノベーションの創出を怠ってきたのではないだろうか。しかし、地域の繁栄には、企業の数だけではなく、質の高い経営力が必要であるということを再認識する必要がある。

Katz（2016）は、「『雇用を守る』という名の下に、既存の古参企業の保護政策に走るようでは、経済の活性化はいつまでも図れない。日本経済が再び浮上するには、新興企業の誕生と育成を促す環境を作ることが不可欠だ。」と主張している。

地域経済の活性化については、起業への期待も大きい。しかし、起業により地方経済が活性化するには長い時間と多大な経営資源が必要である。Shane（2008）、「新企業は、既存企業ほど多くの雇用を産み出しはしない。新企業による純雇用創出数が全体の50％に達するためには、社齢9年の企業すべてを『新企業』とみなさなければいけない。」と述べている。

「老舗企業」では、これまで蓄積した「知」を活用して新しい価値を創造するというイノベーションが、今こそ重要になっていると考えられる。

6-2　地域活性化が促進されやすい都市サイズ

地域活性化が促進されやすい都市サイズとはどのくらいなのだろうか。

経済財政諮問会議専門調査会（2014）は、人口、経済、地域社会の課題についての概観で、「5万人前後ないし10万人前後くらいの人口規模の

街では経済を何とか維持しているところが多い。もう少し規模の大きい30～40万人、50万人以上の街では緩やかな悪化が継続している。」と述べている。

本研究の定量分析では、10万人都市が地域活性化に適した都市サイズだと判断できる結果は得られなかった。ただ、「老舗率」上位30市のなかには、人口が5万人に満たない市が17市入っていた。また、「老舗率」が高い地域では「新設率」が低いという結果から、「老舗企業」が多いと企業の新設が起こりにくく、経済の新陳代謝が活発でないことが示唆された。これから考えると、5万人以上の人口がないと地域経済の活性化は厳しいと言えるかもしれない。あるいは、5万人に満たない市や5万人～10万人の小さな都市では、地域活性化のために地域間の連携がより重要になると言えるかもしれない。

東京をはじめとする大都市においては、多数の企業が乱立し、一企業が存在感を示すのは至難であるが、10万人規模の都市においては、行政側も住民の声や企業情報の入手が行いやすいというメリットがあるだろう。事例研究で分析した2社が拠点を置く地域も10万人都市である。経済財政諮問会議専門調査会（2014）の概観も踏まえると5万人から10万人の人口があれば、地域経済の活性力は維持できる可能性が高いと考えられるかもしれない。

6-3 「CSV推進企業」及び「老舗企業」の収益性

「老舗企業」と「その他の企業」における営業利益率、経常利益率、ROAのそれぞれの平均値及び「CSV推進企業」と「その他の企業」における営業利益率、経常利益率、ROAの平均値の比較分析の結果は、表6-1のとおりである。

表 6-1「老舗企業」及び「CSV 推進企業」収益性に関する平均値の比較結果

	「老舗企業」	「CSV 推進企業」
営業利益率	平均値は老舗企業の方が低い。5%有意。 老舗：0.87, その他：1.03	平均値は CSV 推進企業の方が高い。5%有意。 老舗：1.29, その他：0.99
経常利益率	平均値は老舗企業の方が低い。有意でない。 老舗：0.91, その他：1.02	平均値は CSV 推進企業の方が高い。5%有意。 老舗：1.25, その他：0.99
ROA	平均値は老舗企業の方が低い。5%有意。 老舗：0.91, その他：1.02	平均値は CSV 推進企業の方が高い。5%有意。 老舗：1.53, その他：1.07

*老舗：老舗企業の平均値、その他：その他の企業の平均値

1)「老舗企業」では、営業利益率と ROA が「その他の企業」よりも低く 5%有意で、また、経常利益率でも「その他の企業」の平均値より低い。

2)「CSV 推進企業」では本業の儲けである営業利益率をはじめ、経常利益率と ROA がともに「その他の企業」より高く 5%有意で、バランスのいい収益性向になっている。

この結果から考察を行う参考として、帝国データバンクによる 100 年超企業の収益性に関する「長寿企業の実態調査（2014 年）」の分析結果を表 6-2 にまとめた。

表 6-2　「100 年超企業」の財務指標の特徴（帝国データバンク）

	100 年超企業平均	全企業平均
営業利益率	0.94%	1.07%
経常利益率	2.21%	1.50%

帝国データバンクの 100 年超企業の収益性の分析では、営業利益率の平均値は、「100 年超企業平均」が「全企業平均」を上回っているが、経常利益率の平均値では、「100 年超企業平均」が「全企業平均」より高くなっている。これは、本研究の結果と異なる部分があるものの、本業の儲けを示す、営業利益率（平均値）の分析では同様の傾向が出ている。

同調査で「100年超企業」の輩出率が最も多かった業種を細分類で見ると、「清酒製造」（725社、構成比2.7%）がトップで、2位は「貸事務所業」（674社、同2.5%）となっている。上記の結果について、帝国データバンクは、「貸事務所業については、もともとそれを主業としていたわけではなく、所有する土地の一部にオフィスビルを建てたり、小売店をオフィスビルに建て替え、その一部で事業を続けたりするなかで、年々貸事務所業の収入が増加していった結果、業種が変わったケースが多い。」と記している。

上記の結果を見て、「CSV推進企業」においてはイノベーションが創出されており、「老舗企業」ではイノベーションの創出が進んでいないという結論を導くことはできないが、本業の利益を示す営業利益率の高い「CSV推進企業」では、「その他の企業」よりもイノベーションがより促進されている可能性がある。一方、「老舗企業」は、長い歴史のなかで技術やノウハウを多く蓄えてきたにもかかわらず、何らかの要因により収益の源泉であるイノベーションの創出が十分に進んでいないのではないか。

野中ら（1996）は、日本企業の競争力の重要な源泉として、形式言語で言い表すことが難しい、ものの見方、価値システムといった無形の要素を含む「暗黙知」をあげている。「老舗企業」は長い歴史のなかで、多くの知識、技術、ノウハウのなかに、野中の言う「暗黙知」を多く蓄えてきたはずである。にもかかわらず、なぜ「老舗企業」は本業での収益が「その他の企業」より低いのだろうか。本来なら、多くの「知」を蓄えているはずの「老舗企業」の方がイノベーションの創出が促進され、収益性が高くなるのではないか。この点、「老舗企業」では、「暖簾を守る」や「秘伝」「一子相伝」などの言葉にもあらわれるように「守成」と「守勢」が重んじられる伝統があり、そのために自前主義がより強くなると考えることができるのではないだろうか。

コマツの社長をつとめた坂根（2011）は、アメリカに赴任した際、日本企業には何でもかんでも一からつくらないと気が済まない、行きすぎた「自前主義」があると分かった、と記している。技術の進化が加速す

る社会において、自前主義に陥ることは、イノベーションへの道を遠くしているのではないか。

そもそもイノベーションは、そう簡単には起こらない（楠木、2014）。また、イノベーションの出口に至るまでのプロセスは長く、市場化の前に「市の谷」「ダーウィンの海」があることもよく知られている。新製品開発の取り組みについて、総計すると製品開発に費やされる資金の四分の三が、商業的に成り立たない製品を生みだす結果に終わっている（Christensen、2003）。そういう意味において、イノベーションの出口に到達するのは一握りであろう。

しかし、「CSV 推進企業」では、地域社会の課題を本業で解決すると言う経営アプローチが採用されていることから、イノベーションのテーマが絞りやすく、それにより「ダーウィンの海」に沈むリスクも軽減されるのではないだろうか。また、一度、CSV によるイノベーションに成功すると、そのノウハウが蓄積され、次のイノベーションを創出する可能性が高まる。この好循環は、辻製油とコマツのケースにも起こっている可能性がある。

6-4 「老舗企業」且つ「CSV 企業」の CSV によるイノベーション創出に関する事例研究

事例研究では、辻製油とコマツの 2 社を詳細かつ具体的に分析した。Porter（2011）は、企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創造であると再定義すべきであり、これにより、グローバル経済に新たなイノベーションと生産性の向上がもたらされるとする。また、すでに GE、グーグル、IBM、インテル、ジョンソン・エンド・ジョンソン、ネスレ、ユニリーバ、ウォルマート・ストアーズなど、事業を厳格に実践していることで知られる企業の多くが、社会と企業業績が関係し合う部分をあらためて認識し、共通価値を創造しうる取り組みに着手していると、述べている。

2 社の事例でも、おそらく他社との競争に勝つために地域活性化を目

指したものではないと考えられる。周辺地域に貢献したいという経営者の強い志に基づいて、積極的な活動を行っている。また、企業である以上は、収益性向上が重要であり、収益に直接結びつかない CSV を積極的に行おうとする経営者は必ずしも多くない。この点、2 社とも、他社が実施するのかしないのかという点は考慮せずに CSV に積極的な活動を行っている。結果的に、この経営判断が「他社とは異なる製品やサービス、ビジネスモデルを構築したイノベーション」につながっていると考えられる。

もちろん、CSV が必ずイノベーションの創出に直結するということではない。むしろ、短期的には収益性を低下させることになる可能性もある。しかしながら、長期的な視野に立って CSV を積極的に推進し、結果的に他社と異なる製品やサービスを生みだすイノベーション戦略として貢献する可能性があると考えられる。

前章では CSV がイノベーション戦略になりうるには、次の五点：第一は、社会的価値を経営の高い優先順位に置くこと、第二は、経営者の強いリーダーシップ、第三は、オープンイノベーションまたは連携の推進、第四は、地域との密接な関係と拠点を置く地域のサイズ、そして第五は、システム思考、が重要であると述べたが、以下ではこの点をもう少し詳しく考察したい。

（1）社会的価値を経営の高い優先順位に位置付ける

事例研究で記述したように、辻製油が 2012 年に創立 65 周年を迎えたことを期に「第二創業」を掲げ、「地域貢献型企業」としての取り組みを強化した。また、コマツは、2010 年の「環境社会報告書」で、「事業活動そのものを CSR 活動と位置付ける」というメッセージを打ち出し、2011 年には、優先課題の選定と特定を行ったうえで、3 つの CSR 重点分野を、(1)「生活を豊かにする」、(2)「人を育てる」、(3)「社会とともに発展する」、と定めた。

野村総合研究所（2014）は、CSV 活動を推進している先進企業からヒアリングを行い、実施主体が抱いている課題を整理している。その課題の最初にあがっているのは、「活動の意義・方針に対して社内・経営層

からの理解を得ることができない」であり、その説明として、「企業にとっての価値と社会貢献が両立するという考えが社内や経営層に十分に浸透していない状況では、一般の企業活動にはない CSV 活動の意義や中長期的なリターンを説明しても理解が得られないケースが多い。」と記されている。

営利目的で存在している企業にとって、社会的価値と経済的価値を両立するということは簡単なことではないため、相反する 2 つの価値のバランスをどのようにとるかは、社内でも議論になる。その際、社会的価値がどういう位置づけにあるのかが明確になっていなければ、CSV の効用を説いてみたところで、イノベーションにつながることはない。この点、ネスレの会長である Brabeck（2014）は、「CSV は事業戦略の基本原則なのです。慈善事業ではありませんし、コストでもありません。株主と社会で共有できる付加価値をつくり出すために、イノベーションと技術的能力を知的に活かすものなのです。」と述べている。また、Schwarz（2010）は、Brabeck の言葉「CSV の考え方を企業に埋め込むことができてはじめて、日々の業務で活かし続けることができます。」を紹介している。

共通価値を創出するには、社会的使命を企業文化に取り込み、社会問題の解決に資するイノベーションの開発に資源を振り向ける必要がある（Pfitzer ら 2014）。CSV を高い経営の優先順位に位置づけ、それを企業全体で共有できるまで浸透させてはじめて、CSV によりイノベーションが創出される土壌が社内に生まれるということになると考えられる。

（2）経営者の強いリーダーシップ

前述のように、辻は、「社会的価値をもつ事業の開始を決断するに当たり、社内には賛成する者は誰もいなかった。」と、述べている。社会的価値と企業の経済的価値という、一見すれば相反する二つを経営のフレームワークとすることは経営者にしか選択できないことである。

Brabeck（2014）は、「CSV が達成可能であること、次に事業との対立がないこと、これを組織に説明しなければいけません。とりわけ事業と

の対立については、株主への価値（株主利益）と社会への価値は相反するものだとみんなが思い込んでいます。」と述べている。

では、CSV の目的を伝えることで、社員にどのような変化をもたらす可能性があるのだろうか。

この点について、辻は、「トップが夢を語り、事業の成果を伝えることが重要である。毎月 1 回、全社員に前月の経営数値と次の事業への夢を 30 分かけて語っている。」と述べている。Pink（2010）は、モチベーションのステージを次のように示している。「モチベーション 1.0」の初歩的な段階では、生きるためにがんばるという生理的な動機づけがある。「モチベーション 2.0」では、賞罰や昇進のためにがんばるという外発的な動機づけになり、「モチベーション 3.0」では自己の成長や達成感、他人への貢献のためにがんばる内発的な動機づけが行われる。これが、辻の目指すところだろう。Pfitzer ら（2014）は、企業が社会問題をもっと十分に理解すれば、その会社の社会的目的に対する社員のコミットメントも高まるだろう、としている。

（3）オープンイノベーション

日本においても、政府はオープンイノベーションの重要性を説いているが、十分な成果が出ているとは言い難い。なぜ、オープンイノベーションは進まないのだろうか。また、どのようにすればオープンイノベーションは進むのだろうか。

Pfitzer ら（2014）は、「確固たる社会的目的は共創にとっても重要で、信頼関係の基礎となる。地域ごとの固有ニーズを理解すれば、何をどの程度改善できるか、その変化がビジネスにどんな価値をもたらすかを明確にしやすい。」と述べている。社会性とは自社の戦略と行動のベクトルを近未来市場の競争要因に合わせ、絶えず、社会や自然環境との好循環を目指すことを言う（Pedersen、2015）。

前述したように、「老舗企業」では、「暖簾を守る」「一子相伝」や「秘伝」といった考え方が伝統的に強い傾向があり、オープンイノベーションとは相性が合わない側面がある。この点、1988 年から「共創」を提唱していた、佐々木（2005）は、「独創的な人間が何人も集まって意見

を交換すれば、そこで発揮される創造性は何倍にも膨らんでいく。」と主張している。つまり、オープンイノベーションが大切だということである。さらに、佐々木は「従来のチームワークを重んじる『和』の精神と、私の言う『共創』は似て非なるものだ。」「価値を異にする個性的な人間同士がインタラクティブな対話を交わした時に初めて集団としての創造性が高まるのである」と述べている。

オープンイノベーションを推進するには、行政の力も大きい。辻製油もコマツも、地域の課題解決に取り組むきっかけは県や大学からの要請である。特に、地域の大学の役割は大きいのではないか。文部科学省は2016年度より全国86の国立大学に対して「世界最高水準の教育研究」「特定の分野で世界的な教育研究」「地域活性化の中核」の3分類から自らの分類を選択するよう通達し、55の大学が「地域活性化の中核」を選んだ。学術的な「知」と実務的な「知」が結合することによってイノベーションが生まれる可能性は高い。

コマツでは会長の仕事のほぼすべては社外の活動、つまり、社会的な目的に向けられている（野路の講演、2017)。辻も三重大学や三重県をはじめとする地域の活動の多くに参画し、地元とのパイプが太い。また、2社が拠点を置く地域のサイズは10万人都市で、影響力のある「老舗企業」の経営者の存在感はより大きいものになる。こうした人のネットワークはオープンイノベーションのベースになる。

（4）地域との密接な関係と拠点を置く地域のサイズ

事例研究で分析した、辻製油が拠点を置く松阪市の人口は2017年4月現在16.6万人であり、コマツの創業の地である小松市の人口は2017年4月現在で10.8万人である。東京をはじめとする大都市においては、多数の企業が乱立し、一企業が存在感を示すのは至難であるが、松阪市や小松市のような10万人都市においては、「老舗企業」の経営者の存在は認知されやすく、地域との関係性は自然に密接になりやすいと考えられる。

（5）システム思考

イノベーションのひとつの形が「新結合」なら、「結合」＝「つなぐこと」が重要な鍵である。では、どのようにして何をどのようにつなげ

ばいいのだろうか。

名和（2015）は、「日本人はこの、つながりを意識して物事の全体像を捉えるというのがどうも苦手だ。系列やグループ会社のような閉ざされたエコシステムの中でプレーヤー間の調整を行ったりするのは得意なのだが、仲間内の関係を一歩超えると、全体像を持ってシステムを編集し、関係を築いていくことができない。」と述べ、システム思考と長期的、複眼的、俯瞰的な視点の重要性を指摘している。企業と顧客との間の溝に着眼すると、それをきっかけに大きな可能性が解き放たれ、顧客、地域社会、環境の三者により大きな価値を一挙にもたらす方法を新たな視点から検討できるだろう（Senge、2008）。

世の中の変化をいち早く捉え、その変化を機会、チャンスとみて新しい顧客の満足、価値は何かを考えて行動する企業が、老舗として永続していく。イノベーションを起こすには、もっと社会全体、川上から川下までを鳥瞰し、変化の予兆を見ることが大切である（吉川、2011）。

Drucker（1985）は、イノベーションの７つの機会： 1）予期せぬ成功と失敗を利用する、2）ギャップを探す、3）ニーズを見つける、4）産業構造の変化を知る、5）人口構造の変化に着目する、6）認識の変化をとらえる、7）新しい知識を活用する、を指摘し、変化を捉えることの重要性を示した。

日本の企業がチャンスを生かすためには、経営者も世の中がどう変化していくかをいち早く自分の頭で考え、自らのビジョンに基づいて行動しなければいけない（原、2013）。システム思考の提唱者、Sterman（2000）は、「システム思考では、一つのことだけをすることはできない、そして、すべてのことがほかのすべてとつながっていると理解する。」と述べている。

自らが拠点を置く地域の課題は、親近感があり、その解決に向けての取り組みでは共有価値を創造しやすい。「つながり」を拡げていく「システム思考」を意識することで、「老舗企業」の「知」が活かされる可能性も広がるだろう。

辻製油のケースでもコマツのケースでも、おそらく他社との競争に勝つために地域活性化を志しているのではない。純粋に周辺地域に貢献し

たいという経営者の強い意志に基づいて、積極的な活動を行っていると考えられる。この点、企業である以上は、収益性向上が重要であり、収益に直接結びつかない CSV を積極的に行おうとする経営者は必ずしも多くない。しかしながら、本研究で事例分析を行った 2 社とも、他社が実施するのかしないのかという点は考慮せずに CSV に積極的な活動を行っている。結果的に、この経営判断が「他社とは異なる製品やサービス、ビジネスモデルを構築した差別化戦略」につながっている点が興味深い。

6-5　小括

横澤（2012）は、「ベンチャー精神に基づくイノベーションが老舗企業の存続の原動力になっていたと考えられる。」と述べている、これが本来の「老舗企業」の強みであろう。

本研究によれば、日本には 1955 年以前に設立された「老舗企業」が 43,693 社（2015 年時点）ある。また、帝国データバンクによれば、100 年を超える歴史をもつ企業は、27,335 社（2014 年）ある。これだけの企業がそれぞれの歴史のなかで蓄積してきた「知」の総量は、日本経済の大きな強みになるだろうが、その「知」が十分に活用されないとすればどれだけの損失になるだろうか。

世界で群を抜いて多く存在する日本の「老舗企業」が、CSV というフレームワークのもとで地域と価値を共有しながら社会課題を解決することができれば、企業にイノベーションをもたらし、地域の活性化につながる可能性が高い。従来のように、地域と企業がそれぞれの枠組みのなかで活動するという考え方にとらわれていては、社会も事業も頭打ちになる。ともに持続的な発展を実現するために、とりわけ地域の「老舗企業」が地域社会と共有価値を創造することの意義は大きい。

日本には少子高齢化を含め、課題が山積している。地域の「老舗企業」を含め、技術やノウハウの蓄積のある企業が本業を通じて社会の課題を解決する「CSV」を実践し、イノベーションを生み収益を向上させるこ

とができれば、企業と地域の持続的成長のための好循環につながる可能性がある。

6-6 本研究の学術的貢献

本研究の成果は大きく分けて、二点ある。

一つには、先行研究において十分なされていなかった定量分析により、1)「老舗企業」43,693 社をベースにした市別の「老舗輩出率」と「地域活性指数」から「老舗企業」と「地域」の関係を「全国」と「人口 10 万人都市」において検証し、また、2) 上場企業から抽出した「老舗企業」と「CSV 推進企業」の財務指標を基に収益性について検証したことであり、それによって「老舗企業」の収益性の課題を提示したことである。

二つには、イノベーション創出の観点から「老舗企業」で且つ「CSV 企業」の CSV による取り組みを分析し、CSV がイノベーションの創出につながりうること、そして、そのために必要な戦略的マネジメントについて提示したことである。

第 7 章　結語

本論文では、「老舗企業」の CSV によるイノベーション戦略について分析してきた。

これまでに発見したことの理解を共有すると、一つに、「老舗企業」が地域経済に十分なインパクトを与えていないことが、「老舗企業輩出率」と「地域活性指数」との間に有意な相関が認められなかったことから示唆された。

二つに、「老舗企業」と「その他の企業」並びに「CSV 推進企業」と「その他の企業」との収益性比較において、「老舗企業」では営業利益率と ROA の平均値が「その他の企業」より低く有意であることが認められた一方、「CSV 推進企業」では営業利益率、経常利益率、ROA すべてで高く有意であることが認められた。この結果は、「老舗企業」において本業の収益性が低いという課題とその源泉である、イノベーションの創出に課題がある可能性を示唆している。

この結果だけで CSV とイノベーション、そして収益性を関係づけることはできないが、少なくとも「CSV 推進企業」においては、イノベーションの創出がより進んでおり、それが収益に貢献している可能性が高い。

以上の結果を踏まえて、「老舗企業」で且つ「CSV 企業」2 社の CSV への取り組み事例を分析した。企業である以上は、収益性向上が重要であり、収益に直接結びつかない CSV を積極的に行おうとする経営者は必ずしも多くない。この点、2 社とも、他社が実施するのかしないのかという点は考慮せずに CSV に積極的な活動を行っている。結果的に、この経営判断が「他社とは異なる製品やサービス、ビジネスモデルを生むというイノベーション」につながっていると考えられる。

もちろん、CSV が必ずイノベーションの創出に直結するということではない。むしろ、短期的には収益性を低下させることになる可能性もある。しかしながら、長期的な視野に立って CSV を積極的に推進することで、結果的に他社と異なる製品やサービスを生みだすイノベーショ

ン戦略として貢献する可能性があると考えられる。

あとがき

［本研究の限界と今後の課題］

本研究の定量分析には、単年度の財務指標を用いた。これを複数年を対象に、しかもその期間を変更して行うと今回の検証結果と異なる結果を得る可能性がある。また、分析対象とする「CSV 推進企業」のサンプル数が増えれば、今回の結果と異なる結果が導きだされる可能性も否めない。

老舗率と地域活性指数の相関を全国と10万人都市で分析したが、それらのデータの差の検定を実施しておらず、また、対象とした「老舗企業」において、業種別、地域別の分析を行えていない。今後、それらを実施することで、研究の妥当性を高めていきたい。

Porterが*"Creating Shared Value"*を発表したのは2011年であり、まだ事例研究の対象企業は豊富とは言えない。今後、対象となるサンプル企業が増えていくなかで、再度定量分析や事例研究を行うことで、分析結果の信頼性を高めていくことが課題であると言えよう。

[実社会への提言]

今後、企業がイノベーションを加速させ、競争優位を確立し、同時に地域の活性化をはかるために、「老舗企業」をはじめとする企業、国、地域、が取り組むべき方策を提言する。

(1) 「老舗企業」をはじめとする企業の取組み

(a) 本業の技術やノウハウを活かして、社会や地域の課題解決に資するシナリオを作成し、地域連携を心がけCSVの実践を試みる。経営者は、10年先、20年先の社会の在り方を描き、そこからバックキャスティングして社会課題の解決を考えるアプローチが重要である。さらに、その時求められるのが、イノベーションの創出を強く意識して、自社の本業で培った技術やノウハウをどのようにそれに活かしていけるかという視点である。

(b) 日本企業は、これまで自前主義にこだわる傾向がある。しかし、社会は多様化に向かっているため、自前主義に固執すれば新しい結合は起こりにくい。特に、地域の中心的存在である「老舗企業」は、行政、大学、金融、マスコミなど地域の関係者との連携を意識し、ともに課題解決に取り組む機会を通じて、小さな CSV の成功事例を重ねていくことが必要である。

(c) 経済産業省四国経済産業局のニュースリリース(2017)によれば、今後10年の間に、平均引退年齢である70歳を超える経営者は約245万人となり、このうち約半数の127万人(日本企業全体の約3割)において後継者が未定である。この現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある。また、廃業企業の中には、黒字企業が49.1%の存在しており、事業承継を選択しない場合、これまで培ってきた貴重な経営資源が失われる可能性が高い。加えて、2015年に中小企業の経営者の中心年齢は66歳になり、2030年には80歳前後に達する見込みで、男性の平均寿命とほぼ並ぶという警告がある。経営者の高齢化は、事業承継の問題をあらわしている。今後は、従業員への承継やM&Aを通じて外部人材に事業承継する方法についても、積極的に検討していく必要がある。

（2）地域行政の取組み

行政は、地域の課題を的確に把握し、企業や大学のもつ知識や技術に関する情報を収集することが必要である。また、地域の関係者が、地域連携や地域資源を意識して地域の課題を理解し、共通価値の創造が実現できるよう、発信力を強化していかなければならない。その際、地域の大学は「知」の拠点として重要な役割を持つ。

人口が5万人から10万人規模の市地域を維持できるサイズである可能性について、本論文の考察でふれた。地方行政は、人口増加策の検討に取り組んでいるが、人口の多寡に一喜一憂せず、地域の共有価値を創造することに資源を向けることが重要である。

（3）政策

日本の将来は、当然ながら国の政策に依存する。本研究の分析結果から、次の項目に関して強化が必要である。

（a）優良な企業が事業承継につまずくことで、知的財産の消失や海外流出になれば、国の大きな損失になる。各県には「事業引継ぎ支援センター」が公的相談窓口として設置されているが、こうした支援策についての発信を強化するべきである。

（b）イノベーションの創出のためには、イノベーションデザイナーの存在が大きい。しかし、そうした専門人材は限られていることから、人材の発掘と育成にも力を尽くす必要がある。

［参考文献］

足立政男（1975）、「老舗と家訓－現代商法を問い直す」、東洋文化社

足立政男（1993）、「『シニセ』の経営－永続と繁栄の道に学ぶ」、広池学園出版部

Brabeck L.P.（2014）、「Diamonod Harvard Business Review, January 2014, ネスレ：CSV は競争力になる」、pp.10-19

沈政郁（2009）、「日本の同族企業：長期データセット（1955-2000 年）を用いた実証分析」

Christensen, C.M. (1997), *"The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail,* Harvard Business School Press"（玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、邦訳『イノベーションのジレンマ』 翔泳社、2001 年）

Christensen C.M. and Raynor M.E.（2003）,*"The Innovator's Solution,* Harbard Business School Press", （玉田俊平太監修、桜井祐子訳、邦訳『イノベーションへの解』翔泳社、2003 年）

中小企業庁（2014）、「中小企業白書 2014 年版」

CSV 開発機構、水上武彦（2016）、「2015 年度の同機構の事業報告書」

Drucker, P.F.（1985）,*"Innovation and Entrepreneurship",*Harper Collins Publishers,（上田惇生訳、邦訳『イノベーションと企業家精神』エッセンシャル版、ダイヤモンド社、2015 年）

藤井剛（2014）、「CSV 時代のイノベーション戦略」、ファーストプレス

藤井敏彦と新谷大輔（2008）、「アジアの CSR と日本の CSR」、日科技連出版社

吹野之彦（1997 年）、「地域活性化指標の開発」、TORC レポート、No.4、pp.32-35

原丈人（2013）、「増補 21 世紀の国富論」、平凡社

日隈信夫（2014）、「革新的企業におけるイノベーションと経営戦略－理論的考察－」、中央学院大学商経論叢、Vol.29、No.1、pp.15~27

百五経済研究所（2011）、「ナンバーワン、オンリーワンに向けた飽くなき探求心」、HRI レポート、2011 年 1 月号、pp.19-21

池澤威郎（2011）、「老舗学の教科書、12 章と 13 章」、同友館

加賀田和弘（2008）、「CSR と経営戦略－CSR と企業業績に関する実証分析から」、Journal of Policy Studies、No.30、pp.37-58

神田良と高井透（2012）、「非老舗と比較した老舗経営の特質」、日本大学商学部・情報科学研究、第 21 号、pp.71-91

加藤敬太（2008）、「老舗企業研究の新たな展開に向けて―経営戦略論における解釈的アプローチから―」、企業家研究、第 5 号、pp.33-44

Katz, R.（2016）,"*Nurturing Entrepreneurship in Japan is Not Easy*", Tokyo Business Today, July 05, 2016（東洋経済 ON LINE、2016 年 8 月 9 日）2017 年 1 月 20 日ダウンロード、http://toyokeizai.net/articles/-/130267

楮本朋代（2016）、「日本企業の経営戦略における『共有価値創造』の達成を妨げる阻害要因」、立教ビジネスデザイン研究、第 13 号、pp.43-56

経済同友会（2012）、「社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～」

経済財政諮問会議専門調査会「選択する未来」委員会（2014）、「未来への選択－人口急減・超高齢社会を超えて、日本発 成長・発展モデルを構築－」

国際連合広報センター、「持続可能な開発目標（SDGs）」、2017 年 12 月 20 日ダウンロード
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

国税庁　長官官房 企画課（2015）、「平成25年度会社標本調査－調査結果報告－税務統計から見た法人企業の実態」

コマツ HP、2017 年 10 月 15 日ダウンロード　https://home.komatsu/jp/

コマツ（2015）、ニュースリリース/2015 年 1 月 20 日「建設現場 ICT ソリューション『スマートコンストラクション』を開始」、2017 年 10 月 15 日ダウンロード、
http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/press/201501201137291414O.html20

コマツ、「環境報告書ダイジェスト2016」

小松章（1975)、「暖簾についての経営学的考察」、社会科学論集、第 35 号、pp.43-71

小松章（1986)、「暖簾研究序説：経営的アプローチ」、一橋論叢、第 96 巻、第 4 号、pp.88-103

厚生労働省、「雇用情勢について」、2017年12月25日ダウンロード、
http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11602000-Shokugyouanteikyoku-Koyouseisakuka/sannkoushiryou.pdf

倉科敏材（2010)、「老舗と企業家精神」、企業家研究、第 7 号、pp.47-52

黒本和憲(2015)、「日経ビジネス ONLINE、『インダストリー4.0 Summit』、2017 年 12 月 10 日ダウンロード、
http://special.nikkeibp.co.jp/atclh/NBO/15/i40summit1123/p3/

楠木健(2014)、「クリステンセンが再発見したイノベーションの本質」、Diamond Harvard Business Review, June 2013, pp.48-58

前川洋一郎と末包厚喜編（2011)、「老舗学の教科書」、同友館

毎日新聞(1956)、「1956 年 7 月 17 日『経済白書：もはや戦後ではない』、2017 年 12 月 20 日ダウンロード、
http://showa.mainichi.jp/news/1956/07/post-3255.html

牧野光朗（編）(2016)、「円卓の地域主義」、宣伝会議

松本通晴（1977）、「京都『老舗』研究 - その予備的考察」、社会科学、23 号、pp.77-107

松本通晴と山本正和（1978）、「都市『老舗』資料」、社会科学、24 号、pp.125-149

水上武彦、「CSV/shared value 経営論」、2017 年 1 月 20 日、1 月 26 日ダウンロード、http://www.cre-en.jp/mizukami-blog/#.WlG0FBEUncs

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング編（2015）、「CSV による市場創造」、日科技連出版社

水谷るり（2004）、「老舗企業の地域密着性」、関西国際大学地域研究所、研究叢書、2004、pp.37-54

望月幸泰、中村聡志、中川裕一（日本政策投資銀行の地域振興部と日本経済研究所）、大川澄人（日本経済研究所）（2007）、「地域経済活性化の論点メモ - 地域経済活性化の概念整理と主な取り組み事例 - 」地域調査研究、Vol.4

森摂とオルタナ編集部（2015）、「未来に選ばれる会社」、学芸出版社

名和高司（2015）、「CSV 経営戦略」、東洋経済新報社

二場邦彦（2013）、「地域産業の活性化と地域産業額の課題」、京都産業学研究、2013 年 3 月・特別号

日本総研、「経営コラム・レポート」、2017 年 1 月 20 日、1 月 26 日ダウンロード、http://www.jri.co.jp/column/

日本創成会議・人口減少問題検討分科会（2014）、「ストップ少子化・地方元気戦略」

西村訓弘（2011）、「大学の社会貢献・産学官連携　三重モデル」、産官学の道しるべ、2011 年 7 月号

野路國男（2017）、「日本経済新聞（夕刊）、2017 年 7 月 10 日」

野路國男（2017)、「日本経済新聞（夕刊)、2017 年 8 月 21 日」

野路國男（2017)、「日本経済新聞（夕刊)、2017 年 8 月 28 日」

野路國男（2017)、「日本経済新聞、2017 年 10 月 5 日」

野路國男（2017)、「日本経済新聞、2017 年 10 月 12 日」

野路國男（2017)、「日本経済新聞（夕刊)、2017 年 10 月 16 日」

野中郁次郎と竹中広高（1996)、「知識創造企業」、東洋経済新報社

野村総合研究所（2014）、「CSV 事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書」

野村総合研究所グループ、「NRI 未来年表」、2017 年 12 月 5 日ダウンロード、
https://www.nri.com/~/media/PDF/jp/opinion/nenpyo/nenpyo_2018.pdf

岡田正大（2015)、「CSV は企業の競争優位につながるか」、DIAMOND Harvard Business Review, January 2015, pp.38-53

Pedersen P. D.（2015)、「レジリエント・カンパニー」、東洋経済新報社

Pfitzer M., Bockstette V., Stamp M.（2013）*"Innovating for Shared Value"*, Harvard Business School Publishing Corporationress,（邦訳『共通価値を創出する 5 つの要素』、Diamond Harvard Business Review, January, 2014, pp.110-121）

Pink D.H.（2009）, *"Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us"*（大前研一訳、邦訳『モチベーション 3.0』、講談社、2010 年）

Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), *"Creating Shared Value"*, Diamond Harvard Business Review, June 2011, pp.8-31

坂根正弘（2011）、「ダントツ経営」、日本経済新聞出版社

坂根正弘（2017）、「有識者に聞く〈2〉」、YOMIURI ON LINE、
2017年7月25日、2018年1月20日ダウンロード
http://www.yomiuri.co.jp/kyushu/feature/TO001581/20170725-OYS1T50015.html

佐々木正（2005）、「わが『郊の祭』」、財界通信社

Schumpeter, J.A.（1934）"*The Theory of Economic Development*",（塩野谷祐一ら訳、邦訳『経済発展の理論』、岩波書店、1977年）

Schwarz F.（2010）, "*Peter Brabeck-Letmathe and Nestlé – a Portrait: Creating Shared Value*"（石原薫訳、邦訳『知られざる競争戦略』、ダイヤモンド社、2016年）

Senge P.（2008）,"*The Necessary Revolution*",（有賀裕子訳、邦訳『/持続可能な未来へ』、日本経済新聞出版社、2010年）

Shane S.A.（2008）,"*The Illusion of Entrepreneurship*",（谷中功一、中野剛志、柴山桂太訳、邦訳『起業という幻想』、白水社、2011年）

四国経済産業局、「中小企業の円滑な事業承継に向けた集中支援について～１０年先を見据えた事業の持続的な発展のために～」、平成29年10月20日、2017年11月15日ダウンロード、
http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_b5/1_sesaku/171020/171020.html

Sterman J.D.（2000）,"*Business Dynamics*",（枝廣淳子、小田理一郎訳、邦訳『システム思考』、東洋経済新報社、2009年）

瀧本大輔/日経ビジネスON LINE（2006年7月25日）、コマツ「ダントツ商品」で目指す悲願の世界一、2017年12月5日ダウンロード、
http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20060721/106684/

玉村雅敏編（2014）、「ソーシャルインパクト」、産学社

玉村雅敏編（2016）、「ソーシャルパワーの時代」、産学社

帝国データバンク、「長寿企業の実態調査（2014年）」

東京商工リサーチ（2016)、「2016年『休廃業・解散企業』動向調査」

柳井正と名和高司（2015)、「Diamond Harvard Business Review CSV経営、CSV is a given」、2015年1月号、pp.28-36

横澤 利昌（2012)、「老舗企業の研究、改定新版」、生産性出版

米沢和彦／研究者代表（1997)、「地域活性化の評価手法に関する基礎的研究」、アドミニストレーション、第4巻、2号、pp.1-53

吉川智教（2011)、「老舗学、第10章」、同友館

尹敬勲と野口文（2015）、「共有価値の創造（CSV）の概念の形成と課題」、流通経済大学法学部流経法學、14-2、pp.41-58

［謝辞］

本研究は、筆者が大阪大学大学院工学研究科後期博士課程在学中に、同大学大学院工学研究科の加賀有津子教授並びに上西啓介教授、法政大学大学院の玄場公規教授のご指導のもとに行ったものです。先生方には、三年間にわたりきめ細かなご指導とご支援を賜りました。そのおかげで仕事との両立が叶い、本論文の完成に至りました。

副査をお引き受けいただきました、澤木昌典教授と武田裕之先生には、ご多用のなか丁寧に論文をお読みいただき、貴重なご指摘をいただきました。先生方から頂戴したコメントは、本論文の完成に大きな力となりました。

大阪大学大学院の今橋裕様にも多大なご支援をいただきました。また、石塚裕子先生をはじめ加賀ゼミの皆様にも多くの刺激をいただきました。

事例研究では、辻製油株式会社の辻保彦会長に大変お世話になりました。コマツの野路國男会長や社員の方々にも貴重なお話をお伺いしました。そのおかげで、事例研究が充実したものになりました。

鈴鹿工業高等専門学校の新田保次校長先生と兼松秀行教授には、大阪大学大学院での研究にご縁をつくっていただきました。

そして、仕事と研究に向かう日々を支えてくれた母をはじめ、父や家族、友人からも多くの激励を受けました。

皆様からのご厚情と亡き夫の見護りがあってこそ、本論文を完成させることができたと思っております。

茲に、お世話になった皆様に心から感謝申し上げます。

［本論文に関する発表論文］

1. Keiko Nishioka, Kiminori Gemba, Keisuke Uenishi, Atsuko Kaga
題名： Competitive strategy of family businesses through CSV – case study of a family business in Mie Prefecture, Japan
出版（予定）年月日： 2018 年 9 月
出版物の名称：Int. J. Business and Systems Research, Vol. 12, No. 2, 2018
出版社等の名称：Inderscience Enterprises Ltd.

2. 西岡慶子・玄場公規・上西啓介・加賀有津子
題名：「老舗企業」の CSV 戦略による地域活性化　～共通価値の創造が日本を元気にする～
出版年月日：2017 年 3 月
出版物の名称：研究論文集「地域活性研究」Vol.8
出版社等の名称：地域活性学会

3. Keiko Nishioka, Kiminori Gemba, Keisuke Uenishi, Atsuko Kaga
題名：Competitive Advantages through CSV　Quantitative analysis of CSV-promoting companies
出版年月日：2017 年 7 月
出版物の名称：IIAI 2017, 6th International Congress on Advanced Applied Informatics
出版社等の名称：International Institute of Applied Informatics

［国際学会発表］

1. Keiko Nishioka, Kiminori Gemba, Keisuke Uenishi, Atsuko Kaga
Competitive strategy of family businesses through CSV – case study of a family business in Mie Prefecture, Japan
Open Innovation and Collaboration Conference,
September 4, 2015 in Osaka, Japan

2. Keiko Nishioka, Kiminori Gemba, Keisuke Uenishi, Atsuko Kaga
Competitive Advantages throuh CSV
Quantitative analysis of CSV-promoting companies
IIAI 2017, 6th International Congress on Advanced Applied Informatics
July 12, 2017 in Hamamatsu, Japan