

## 〔研究ノート〕

# 地域経済活性化における長寿企業並びに地方自治体、 商工会議所等の役割に関する一考察

天 野 克 彦

### はじめに

近年、我が国を取り巻く大きな社会変動要因として指摘される事柄のひとつが、人口減少と少子高齢化であるといわれている。統計等によれば日本の総人口はすでに長期の減少過程に入っており、総人口に占める65歳以上の割合は今後増加傾向で推移すると推計されている<sup>(1)</sup>。人口減少は、国内市場を中心に活動を行っている企業にとって将来的にターゲットとする市場が縮小することを意味しており、また、地方自治体にとっては生産年齢人口と同時に労働力人口も減少していくわけであり、基本的に税収入は減少していくことを意味している。一方で、高齢化にともない医療福祉サービス、年金といった社会保障費用は増大していくことが予測されている。このことは行政にとっても大きな問題であり、従来、地方自治体は、中央政府からの公共投資や補助金をもとに政策を実施していくという点で中央政府に財源を期待するという点で中央政府がある意味で主要な顧客としての位置付けにあったと考えられるが、中央政府が小さい政府を志向するようになった現在、地方自治体はこれまでの収入構造を見直し、自助努力によって新たな収入源を確保していくことが求められているといえる。このことは、2000年に施行された中央から地方への権限委譲などが盛り込まれた地方分権一括法により地域の行政は地域住民が自ら決定し、その責任も自分たちで負うという住民や地域の視点に立った行政手法に転換したといわれるように行政地域を単位として自立するという方向に向かっているといえる。このため、地方自治体は住民の増加策はもとより、地域経済の振興、就業機会の拡大等を図っていくことが求められている。言い換えれば、市役所など地方自治体にとって未来永劫存続発展していくためには、地域内の住民や事業者の数の減少を食い止め地域の魅力度を高めていくことが求められる。そのためには、その地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、コミュニティなど地域の有形無形の資産を人々にとって意味のある価値へと結びつけることによって人々が買いたい、訪れたい、交流したい、住みたいと思わせるような感情、想い、行動を実践してもらえようような状況を創りだし、それによって地域の活性化を図っていくことが求められていると考えられる。事業者などに対してはその地域に進出したい、その地域で活動をしたと思わせるような状況を創りだしていくことが求められる。

マーケティングの視点から考えていくと地方自治体にとっての顧客とは、地域の存続・成長発展を目指すための源であり、それは地域で生活する生活者であり事業者等であると考えられ、企業市民を含めて市民満足度を高めていくことが肝要であると考えられる。そ

(1) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」プレス リリース 平成24年1月30日

ここでこれらに向き合っていくためには非営利組織の地方自治体も経営技術としてのマーケティングの概念を活用していくことが求められる。地域経済の活性化は地方自治体にとって地域の魅力度を高めていくためにも、また税収の確保・拡大の点からも地方自治体が取り組むべき課題の一つと考えられる。地方経済の担い手は企業全体の99%がいわゆる中小企業で勤労者の約7割が中小企業に勤務しているといわれるように中小企業が中心であるといえるし、それが存続・成長発展していかない限り地域経済の活性化は難しいといえる。報道等によれば、日本経済は戦後初めての継続的な物価下落という表現でデフレにあることを2000年代はじめに政府が発表しているように中小企業を取り巻く環境はここ数十年相変わらず厳しく、多くの中小企業が生き残りをかけて必死にがんばっているというのが最近の状況であるといわれている。そこで地域経済の活性化策の一つとして千葉県市川市および市川商工会議所が平成24年度から取り組んでいる地域ブランド「いちかわバラ物語」の活動を取り上げて地域経済活性化における長寿企業、市役所ならびに商工会議所が果たすべき役割について考察していきたい。

### 1. 地域活性化とマーケティング思考の導入の必要性

日本にマーケティングという用語が紹介されたのは1950年代半ばといわれているが、以来日本では企業はマーケティング的思考を導入し事業活動を展開してきているといわれている。曾てピーター・ドラッカーが唱えたように企業はゴーイング・コンサーンといわれるように未来永劫存続成長していくことが求められ、企業（事業）経営における両輪は、消費者が求めている新しい商品・サービスを創造し、それを求めている消費者に適正な価格で提供し、利益を上げることで事業を持続的に継続していくことであるといわれるように常に消費者ニーズに応えられる新しい商品・サービスを生み出すことが企業におけるイノベーションの役割であり、それを消費者に提供し利益を上げ、事業を継続できる糧を得て事業を未来永劫続けて繋げていくことがマーケティングの果たす役割といえる。今日、日本の企業のほとんどがマーケット・インの考え方で商品・サービス作りをしているといわれているが必ずしもすべてが消費者に受け入れられるわけではなく、売れずに収益につながらない場合もかなりあるといわれている。このように実践経験の豊富な企業でも苦戦している状況にある中で地方自治体が地域を活性化することを考える場合、地域性や地域特性への対応に焦点を当てたエリアマーケティングという考え方がある。これは、歴史や風土が育んだ地域特有の価値観や産業構造、経済構造など社会構造から生ずる顧客ニーズに応えるという考え方である。地域ブランドの育成、確立においては、消費者や住民が体験消費することによって得た評価によって形成されていくものであることから顧客ニーズを適確に把握していくためにも顧客と地域との関係性を深めていくことが求められ、どのような価値提案をするかが重要になってくる。一般的にマーケティングは時代や環境の変化にともなって「売れるための仕組み」から企業と消費者の間の「関係性を構築する」ようにパラダイム・チェンジしてきたといわれ、機能価値や経済価値以上の価値提案が可能になるように関係性を構築していくマーケティング展開が求められているといわれている。

今世紀に入ってから日本では小さな政府を志向する中央から地方への権限委譲などが盛り込まれた地方分権一括法の施行により地方も変革を迫られるようになってきたといわれている。これまで地域における活性化の一端である経済振興政策といえれば主に特産品や伝

統産業の振興あるいは地域の特徴を活用した産業集積構築を目指した企業誘致などが主要な取り組みといえよう。しかしながら、近年、企業間競争において競争優位を構築していく上でブランドが経営資源のなかでも特に重要なもののひとつであるとの評価が高まるにつれて、非営利組織である地方自治体においても地域ブランドが地方自治体の存続・成長においてその重要度が高まってきているといわれるようになってきている。このため強いブランドを育てていくために地方自治体がどのような役割を果たしていくかが問われるようになってきていると考えられる。特に2006年に施行された改正商標法により地域名と商品名からなる商標を登録できる地域団体商標制度により各地で地域名を冠した商品の商標登録が容易になり、地方自治体が地域ブランドの育成に寄与していくことによって地域経済の活性化を図っていくようになってきた。ここで考慮しなければならないことは、営利追求の企業がブランドを育てて確立していく場合と非営利組織である地方自治体が地域ブランドを育てていく場合とで自ずと果たす役割・機能が同じではないということである。企業の場合、究極の目的は利益の極大化であるのでそのために持てる経営資源を効果的・効率的に投下して成果を上げていくことを考えればよいが、地方自治体では地域住民の満足度を高めることが行政の市民サービスの中心であるため地域経済活性化のためにマスメディアを利用したりプロモーション活動を行ったりといったことを発想しづらいし、地方自治体には地域を売り込むための組織や予算が恒常的に設定されていないのが通例であるといわれている。これは、地方自治体の業務の中心が市民サービスに主眼が置かれ、自ら事業を展開して収益をあげるというような機関ではないからであると考えられる。そこで地域の活性化の方策として地域ブランドを育てていく場合、様々な利害関係者の協働が必要になってくるといわれているが、集合知というものがあるといわれている。この集合知とは人間の集団で発生する集団的知性といわれ、集合知を高める要因はそのグループの協働する能力の高さに相関しているということである。いいかえれば地域ブランドを育てて確立していく上でカギとなるもののひとつは、如何に利害関係者同士がうまく協働していけるかにかかっているということである。もうひとつは利害の異なる関係者が協働するための仕組みをつくることであり、この仕組みが継続していけるような仕組みになっていることである。一時的に仕組みがうまく機能して利害関係者の協働関係が成立したとしても強い地域ブランドに育てていくためには長期にわたって育成・管理していく必要があるので長期にわたってこの仕組みが継続的に機能していくことが肝要といえる。

## 2. 地域経済における長寿企業の存在と地域に与える影響

今日のようなモノ余りの時代においては、ほとんどすべての企業は市場に生かされているといわれるように仮にある企業が市場から消えてしまってもそれに取って代わる企業が必ず現れ、消費者は困ることはないといわれている。よく言われることであり、1983年に経済雑誌で紹介された「会社の寿命は30年」<sup>(2)</sup>説にあるように企業はひとつの製品（ブランド）が市場に受け入れられるとその企業は、その後約30年は存続できるといわれているが、企業はゴーイング・コンサーンといわれるように一回の成功に安住せず次から次へと新製品・サービスを開発し、市場に提供し続けることが企業の使命として求められている。

(2) 「日経ビジネス」1983年10月22日号 P22

製造業だけでなく、近年、経済セクターの中で大きな位置を占める第三次産業においても同様で、たとえば、流通業などは数ある業態の中で市場環境の変化にうまく適合できた業態だけが存続・成長することが可能になっているといわれている。

日本の有数な企業データベース会社である帝国データバンクのデータベース(COSMOS2)に収録されている企業(144万社)のうち、創業や設立から100年以上経った営利法人(学校法人や宗教法人は除く)は2013年の「長寿企業の実態調査」によれば2万6144社あるといわれており、これらの企業は少なくとも経営陣が3代以上にわたって継承して経営にあたってきていると考えられる。いわゆる長寿企業についての定義はまだ確立されたものはないといわれているが、本稿では創業あるいは設立から100年以上経過した企業を長寿企業と呼ぶこととする。帝国データバンクや東京商工リサーチなど多くの企業・機関、研究者によって長寿企業に関する調査が行われているがこれら先行研究によって明らかにされた長寿企業の特徴、長期にわたり存続することができた要因等をまず概観しておきたい。

日本の長寿企業の数データベース会社の資料では2万数千社、研究者によっては、5万2000社と推定し、多くは10万社程度あると推計している研究者までいろいろであるがこれほどの数の長寿企業がある国は歴史の長い国々が多数存在しているヨーロッパにもアジアにもないといわれている。まさに世界一の長寿企業大国は日本ということになる。たとえば、韓国には「三代続く店はない」<sup>(3)</sup>といわれるように古くからある企業も100年の歴史はないといわれている。中国には、漢方薬、中国茶、書道道具、陶磁器店、料理店、ホテルといった業種で長寿店が存在しているといわれている。日本には手仕事の家業や製造業がずば抜けて多く、半数近くが製造業とされ、日本の長寿企業の特徴のひとつといわれる<sup>(4)</sup>。アジアの国々の特徴を「職人のアジア」と「商人のアジア」に分けるとすれば日本人は職人を尊ぶ国といわれている。このような気風はどのようにして生まれたのかを説明するひとつの仮説としてあげられているのは「鎌倉時代以後天下を握った武士たちがもともと農民の出であったため、大名も含めて体を動かして働くことを当然のことと考えていたためこれが今日の日本人の技術を大切にし育てる思想の根底になっていった」<sup>(5)</sup>と推量している。

つぎに我が国の長寿企業の最新時点での状況について帝国データバンクが行った「2013年長寿企業の実態調査」の結果から概観しておきたい。

#### ① 業種別に見た長寿企業

業種別にみると、最も多いのは「清酒製造」の707社。清酒製造業は産業として定着した歴史が長いこと、参入障壁が高いことなどから新規参入が比較的少なく、安定した経営を続けやすかったといわれている。続いて、「貸事務所業」の613社でもともと本業とは別に所有していた土地などの遊休資産を貸し出して営業外利益を稼ぎ出していたものが、後に本業になっていったと推測されている。このほかの業種では、「酒小売」、「呉服・服地小売」などとなっている。これら日常生活に密接に結びついた小売業で地域経済に根差した長寿企業といえる。

(3) 久保田章市 百年企業、生き残るヒント 角川SSコミュニケーションズ P13

(4) 野村 進 千年、働いてきました—老舗企業大国ニッポン 角川書店 P29

(5) 野村 進 千年、働いてきました—老舗企業大国ニッポン 角川書店 P32

## ② 規模別に見た長寿企業

規模別に構成比をみると、従業員数では「10人未満」が全体の62%（16,287社）、年商別では「10億円未満」が82%（21,431社）を占め、資本金別に見ると、「1億円以上」の企業は7%（1,901社）である。このことから、長寿企業は全体的に中小企業がほとんどである。

## ③ 創業時期別に見た長寿企業

創業時期をみると「明治時代以降（1868年以降）の創業が89%（23,384社）を占めている。

## ④ 都道府県別に見た長寿企業輩出率

都道府県別の長寿企業輩出率（長寿企業÷全企業数）をみると、京都府が3.96%（1,139社）で最も高い。これは、第二次世界大戦の被害が比較的軽微であったことに加え、文化的な風土により伝統工芸を守り育てる環境があったことなどが指摘されている。次いで比率の高い府県は山形県、島根県、新潟県など戦争被害が比較的少なく、北前船など古くから交易や地場産業が発達し栄えた地域となっている。東京都は長寿企業の数是最も多いが、母数である企業数全体が多く、長寿企業輩出率でみると全国平均（1.82%）を下回って1.21%（2,469社）となっている<sup>(6)</sup>。

さらに我が国の長寿企業がなぜ今日まで存続・成長できたのかの要因についての先行研究の中から東京商工リサーチの2009年「全国創業100年超え企業の実態調査」の分析結果から紹介していきたい。我が国に長寿企業が多い理由のひとつは、伝統的な「家」制度の存在があったからであるといわれている。企業の多くが家業として始まり、家業で重視されたのは「家」の存続で家を継ぐ者がいなければ養子を迎え家業を継承するという方法が取られてきたが、これは他国では珍しい制度といわれている。中国や韓国では血統が重んじられ、見ることができない制度といわれている。日本ではこの制度により優秀な養子が家業を継続・発展させてきたといわれている。もう一つの要因として挙げられているのは長寿企業は変化しない伝統の継承と時代に合わせた革新を常に行ってきたからといわれている。伝統の継承とは「かわらないもの」であり、革新とは「かわるもの」でこの二つを絶妙のバランスで実践してきたからであるといわれている。このふたつについてもう少し詳しく言及すれば、変化させていない伝統とは、顧客第一主義、本業重視の経営・堅実経営、品質本位、製法の維持継承、従業員重視、企業理念の維持などである。一方、時代の流れに対応して変えきたものは、商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応、時代の半歩先を行く、販売チャネルを時代に合わせて変更、本業の縮減を前提とした新規事業の確立、家訓の解釈を時代に合わせるなどである<sup>(7)</sup>。このように長寿企業の多くは中小企業であり、長寿の要因は、伝統的な家制度の存在と伝統の継承と同時に一方で常に革新していくことであるということが先行研究で明らかにされたことがらである。いってみれば長寿企業は地域社会において長年企業が生み出してきた商品・サービスが市場に受け入れられ、市場からの信頼を得て永年存続してきた企業であるので地域で新たに地域ブランドを

(6) 帝国データバンク 「長寿企業の実態調査（2013年）」プレスリリース用資料

(7) 久保田章市 百年企業、生き残りのヒント 角川SSコミュニケーションズ PP28-41を参照した。

立ち上げ、そのブランドを育てて確立していく上で中心的な働きをしてもらえるように仕向けていくことは地域社会にとって地域ブランドの存続成長・確立のカギの一つとなると考えられる。

上述のように先行研究によって全国的に見た長寿企業についてはおおよそのことが明らかになってきているが、ここで千葉県を取り上げて県内の長寿企業はどのような特色を持ち、地域社会においてどのような存在であるのか、また、昨今盛んに指摘されている商店街の衰退をはじめとした地域の経済の停滞傾向に歯止めをかけるために長寿企業に期待される役割あるいは果たすべき役割等についてヒントを得るために私の大学の同僚と平成22年6月20日から7月10日にかけてインターネットを活用したアンケート調査を千葉県内の長寿企業に対して実施したのでその結果の概要についてつぎに簡単に指摘しておきたい。対象とした企業は帝国データバンクの企業データおよび我々が企業のホームページを検索して得た創業・設立以来100年以上経過した企業を母集団とし、それによれば千葉県内には創業あるいは設立が1910年以前の企業が538社あるが、このうち明らかに非営利組織である宗教法人、医療法人等と思われる組織は除外し、Webアドレスを把握できた企業125社に対してインターネットを経由した調査票によるアンケート調査<sup>(8)</sup>を行った。その結果、55社から回答を得られた（うち有効回答は48社<sup>(9)</sup>、有効回答率38.4%）。

つぎに本アンケート調査結果について概要を紹介していきたい。

表1 業種

	標本数	比率 (%)
製造業・建設業・運輸業	24	50.00%
卸売業	2	4.20%
小売業	15	31.30%
サービス業	3	6.30%
その他	3	6.30%
無回答	1	2.10%

長寿企業を業種別にみると、製造業・建設業・運輸業がちょうど半分を占め、次いで小売業が3割という結果であった。銚子市や館山市は水産関連業、海運業など地の利を活かした産業が古くからあり、また、酒造業が県北東部から中部にかけて点在している結果を示しているものと考えられる。同様に小売業については酒類販売や呉服店などが各地に点在していることによるものと考えられる。

(8) 調査結果の詳細については千葉商科大学政策情報学部10周年記念論集刊行会編 政策情報学の視座 日経事業出版センター PP162-186をご参照ください。

(9) 無効回答は本社が県外あるいは県外へ移転、あるいは業種転換したので過去のデータがないなど

表2 売上高

	標本数	比率 (%)
5000万円以下	3	6.3%
5000万1円以上～1億円以下	15	31.3%
1億1円以上～3億円以下	10	20.8%
3億1円以上～5億円未満	2	4.2%
5億円以上～10億円未満	6	12.5%
10億円以上～30億円未満	9	18.8%
30億円以上～50億円未満	0	0.0%
50億円以上～100億円未満	0	0.0%
100億円以上	2	4.2%
その他	1	2.1%

売上高の企業構成では1億円以下が4割近くを占め、さらに3億円以下を含めると6割近くを占めるなど比較的小規模な企業が多いことを示している。反面、数は少ないが100億円を超える企業も存在している。

表3 従業員数

	標本数	比率 (%)
5人まで	13	27.1%
6～20人	19	39.6%
21～50人	7	14.6%
51～100人	4	8.3%
101～300人	4	8.3%
301人以上	1	2.1%

従業員数は売上規模との関係から推測できるように、20人以下の企業が3分の2を占め、50人以下で全体の8割を占め、小規模な企業が多いという結果であった。

表4 創業時期

	標本数	比率 (%)
江戸時代以前 (1602年以前)	0	0.0%
江戸初期 (1602年以降の1600年代)	1	2.1%
江戸中期 (1700年代)	4	8.3%
江戸後期 (1800年～1867年)	14	29.2%
明治前期 (1868年～1894年)	15	31.3%
明治後期 (1895年～1910年)	14	29.2%

創業・設立年代別では、江戸時代後期すなわち1800年以降に創業・設立された企業が全体の9割をしめ、特に明治期以降の創業・設立が6割となっており、明治期の民間での起業が盛んであったことを反映していると思われる。

表5 創業以来今日までの変化状況 (表記は標本数・%の順)

	ほとんど 変えていない		一部変更 している		全く異なる		無回答・ その他	
企業理念	28	58.3%	13	27.1%	3	6.3%	4	8.3%
事業内容	10	20.8%	31	64.6%	6	12.5%	1	2.1%
生産・サービス技術	6	12.5%	28	58.3%	11	22.9%	3	6.3%
販売エリア	9	18.8%	31	64.6%	7	14.6%	1	2.1%
仕入先	4	8.3%	29	60.4%	13	27.1%	2	4.2%
顧客	6	12.5%	26	54.2%	13	27.1%	3	6.3%

設立・創業以来、企業理念については「ほとんど変えていない」企業が過半数を占め、変更しても一部に留まっている企業を含めると全体の85%を占めており、創業の精神は今日まで脈々と引き継がれていると考えられる。事業内容や生産・サービス技術、販売エリア、仕入れ先、顧客については「一部変更している」と回答している企業がそれぞれ6割前後で創業時の事業を「一業一社」で守りつつ市場の変化や時代や環境の変化に合わせて変えてきていると考えられる。ただし、「生産・サービス技術」、「仕入先」、「顧客」などは「全く異なる」と回答した企業がそれぞれ2割強を占め、創業・設立以来のものにしがみつかずに時代の要請や環境の変化にあわせて、企業が対応してきたことを示していると考えられる。



表6 永続的成長・発展のために重視している事項（表記は標本数・%の順）

市場開発			仕入先 開発		技術・ 商品開発		人材開発		広告宣伝 (販促活動)		社風		無回答	
1位	16	33.3%	1	2.1%	17	35.4%	7	14.6%	0	0.0%	6	12.5%	1	2.1%
2位	12	25.0%	4	8.3%	14	29.2%	11	22.9%	1	2.1%	5	10.4%	1	2.1%
3位	5	10.4%	4	8.3%	8	16.7%	9	18.8%	8	16.7%	11	22.9%	3	6.3%

企業の永続的な成長・発展のために重視してきた事柄について6項目（市場開発，仕入先開発，技術・商品開発，人材開発，広告宣伝（販促活動），社風の維持）の中から1～3位まで順位付けしてもらった結果では，「技術・商品開発」および「市場開発」を永続的な成長・発展のためには最も重要であると考えられる企業が多いことが指摘できる。このことは，常に競争優位を確保していくためには，技術・商品開発に力を入れ，しかも市場を開拓していくことが求められていることを示している。

表7 戦前（1941年以前）から取引している顧客

	標本数	%
ある	25	52.1%
ない	23	47.9%

表8 戦前から取引している仕入先

	標本数	%
ある	14	29.2%
ない	34	70.8%

「戦前から取引している顧客がある」企業が約半数であるということは上述のように長寿企業にとっては企業の永続的な成長・発展には技術・商品開発や市場開発が最も重要であると考えられる企業が多く，顧客も企業側が時代や環境の変化に合わせて適合していけば自ずと取引する顧客も変わっていかざるを得ないことを反映していると考えられる。

「戦前から取引している仕入先がある」企業が3割であるということは企業が常に条件の良い取引先から仕入れるということを実践していると考えられ，競争の激しさ，あるいは少しでも競争優位に立てるようにコストを下げる努力をしていることを反映しているものと考えられる。

表9 実施している地域・社会貢献（表記は標本数・%の順）

	地元の催事 (お祭りなど) に参加・協賛	顧客などへ のセミナー などの開催	社員の地域 ボランティア 活動	社員の講師 派遣	工場（社内） 見学会	展示館(博物 館, 美術館, 技術館など) を開設
1941年以前から 実施	25 52.1%	0 0.0%	7 14.6%	0 0.0%	4 8.3%	0 0.0%
1941～88年の間 に実施	5 10.4%	4 8.3%	2 4.2%	2 4.2%	3 6.3%	2 4.2%
1989年以降に 実施	1 2.1%	3 6.3%	4 8.3%	1 2.1%	8 16.7%	5 10.4%
いつからかは 不明	10 20.8%	3 6.3%	9 18.8%	2 4.2%	7 14.6%	2 4.2%
やっていない	7 14.6%	38 79.2%	26 54.2%	43 89.6%	26 54.2%	39 81.3%

実施している地域・社会貢献の中で最も多くの企業が行っているのは、地元の催事への参加・協賛で8割強の企業が実施をしている。次いで多いのが社員の地域ボランティア活動や工場（社内）見学で半数近くの企業が実施している。これらのことから長寿企業は地域の活動にはかなり参加・貢献していると考えられる。しかしながら、セミナー開催、講師派遣、展示館などを行っている企業は少なく、これらは企業規模の関係でそれだけの人的あるいは、資金的な余裕がないことを反映しているのかもしれない。

表10 売上高に占める地元割合（表記は標本数・%の順）

100%	70～99%	50～69%	30～49%	29～10%	9%以下
5 10.4%	19 39.6%	4 8.3%	10 20.8%	2 4.2%	8 16.7%

売上のすべてが地元である企業が1割、売上の70%以上が地元である企業が5割を占め、売上の70%以上を占める企業が半数を占めていることになる。そして、8割弱の企業が地元への販売で売上の3割以上を占めていることになり、売上の面では地元依存であることを物語っている。

表11 事業ドメインの変化

	標本数	%
創業時の本業の商品・サービス・技術を中心とした経営	16	33.3%
創業時の本業の商品・サービス・技術から応用した経営	27	56.3%
創業時の本業の商品・サービス・技術とは異なる経営	3	6.3%
無回答	2	4.2%

今日まで「創業時の本業の商品・サービス・技術を中心とした経営」を続けている企業が全体の3分の1を占め、多少応用した経営を行っている企業は6割弱でこれら両方で9割を占めていることは、創業以来の本業をベースに今日まで発展してきていることを示している。言い換えれば、顧客ニーズの変化に対応して本業の縮減を前提とした周辺の新規事業への進出を進めてきたものと考えられる。

表12 商圏

	標本数	%
地元中心	30	62.5%
地元より他地域が多い	6	12.5%
地域を限定せず全国展開	9	18.8%
海外にも展開しているが国内中心	3	6.3%
国内より海外中心	0	0.0%

前述の売上高の面から言っても商圏として「地元中心」が6割強という結果は当然のことと考えられる。また、地元より他地域あるいは全国にまで展開している企業も3割弱となっている。海外まで商圏が広がっている企業もあるがその割合は少ない。

表13 自社にとっての重要度

表記は標本数・%の順	重要		ある程度重要		あまり重要でない		重要でない		無回答	
	標本数	%	標本数	%	標本数	%	標本数	%	標本数	%
のれん（ブランド）	30	62.5%	13	27.1%	2	4.2%	2	4.2%	1	2.1%
地域への貢献	24	50.0%	17	35.4%	4	8.3%	2	4.2%	1	2.1%
技術（商品・サービス）力	44	91.7%	2	4.2%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.2%

長寿企業にとっては技術（商品・サービス）力、のれん、地域貢献のすべてが重要であると考えているが、中でも技術（商品・サービス）力が重要と考える企業が多い結果となっている。のれん（ブランド）や地域への貢献以上に技術（商品・サービス）力の強化が生存・成長にとって重要であることを示しており、長寿の秘訣のひとつがここにあるのかもしれない。言い換えれば、常に革新していくことが重要であるということを示していると考えられる。

表14 経営陣に占める創業家一族の割合

	標本数	%
10%未満	3	6.3%
10～30%未満	2	4.2%
30～50%未満	2	4.2%
50～70%未満	3	6.3%
70%以上	38	79.2%
創業者一族は全く入っていない	0	0.0%

企業の経営陣に占める創業家一族の比率が70%以上の企業が約8割を占め、50%以上占めている企業が85%に上っていることから創業家一族が相変わらず経営に影響力を行使していることを示している。一方、創業家一族が経営陣に残っていない企業は1社もない。

本調査の結果、千葉県内の長寿企業は、比較的小規模の企業が多く、営業エリアは地元を中心とした千葉県内で業種的にも製造業・建設業・運輸業と小売業中心で創業以来創業家一族が経営に影響力を行使し、技術開発や商品開発を重視し、創業以来の一業一社を貫き、多角化の方向に進まなかった企業が多く、身の丈経営を実践し、それゆえ、商圏内の地元を中心に活動し、地域の催事や社会貢献活動などにも参加してきている企業が多いというのが千葉県の長寿企業像ということになる。地元のみならず県内外にビジネスの範囲を広げている企業もみられるがあくまで地元の延長線上に拡大していったと考えられ、地元密着型で今日まで存続・発展してきた企業が多いといえる。

なお、上述はアンケート結果の単純集計結果を分析した結果であるが、むしろ、クロス集計も行ったが、サンプル数に基づく制約や紙数の制限等の関係から、ここではクロス集計結果の分析については触れていないことをお断りしておきたい。

### 3. マーケティングの視点からの地域活性化の方策

いろいろな機会で市街地を再活性化することが叫ばれて久しいが、地域を活性化させるために我々は何をすべきであろうか。マーケティング研究のパイオニアであるフィリップ・コトラーによれば地域の再活性化のためのアプローチとしてマーケティングの理論や手法が活用できるとしている。その手順としては、1. 住民、企業、行政が協力して計画策定のチームをつくり、2. 地域の状況を把握し、地域の強さと弱点や資源などを分析し、3. それに基づいて地域の長期ビジョンを描き、アクションプランを作成する。4. 同時に地域のインフラの整備や基本的サービスの充実を図り、さらに生活の質を高める方策を実践し、対外的に広報していく。5. そして、地域全体が目標に向かって取り組めるような住民リーダーや各機関の協力を得るように努める<sup>(10)</sup>というようなものである。

製品のマーケティングにおいて近年、特にブランドが重要視されてきているが、その理

(10) Kotler P., Haider D. H., Rein I., Marketing Places The Free Press PP18-20を参照した。

由は、ブランドを確立するためには時間と多額のコストを要し、しかもブランドは競争優位を確立する上でも重要な役割を果たすからであると考えられる。製品のブランドと同様、地域にとってもイメージが重要であると考えられ、イメージはブランドを構成する重要な要素であると考えられる。

コトラーによれば、地域のイメージは、住民や企業の、地域に対する反応を決める重要な要因となる。したがって、地域はそのイメージを管理していかなければならないとしている。コトラーはまた、地域のイメージの管理の難しさを指摘し、地域のコントロールが利かなかつたり、外部の力に影響されたりして地域のイメージの管理は難しいとしている<sup>(11)</sup>。

製品ブランドのイメージの管理はその製造元である企業が中心になって経営目標のもとで管理されているが、地域ブランドのイメージについては、イメージを育成・管理していく上で利害関係者（ステークホルダー）が事業者、経済団体、行政等多く、これらがうまく協働していける仕組みづくりが重要であるが、利害関係者（ステークホルダー）の幅が広く、また、各関係者が置かれている立場の違いからあらゆる点で共通の意識を持ちにくい状況にあるといえるため、どこが責任を持って管理すべきかについて明確にすることは難しいかもしれない。このような状況のなかで関係者の中で最も中立的な立場にある行政、商工会議所が中心となって関係者間の調整を行い、利害関係者（ステークホルダー）すべての協力のもと地域のイメージを管理していくことが望ましいと考えられる。地域の再活性化のためには関係者が一丸となって地域のイメージを高め管理していくことが必要であるということはいうまでもない。

#### 4. 地域経済活性化における地方自治体、商工会議所の役割

前述したように千葉県の長寿企業は全般的に中小規模の企業が多く、各企業が単独で地域活性化のために尽力しようとしてもその効果は限定的でそれほど大きなものにはならないと考えられる。そこで、ある程度の規模になるように行政単位ごとに長寿企業をグループ化する手助けを行政が行い、地域ごとにその地域の長寿企業がリーダーシップを発揮できるような方策を考えていくことが必要であると考えられる。そのためのヒントとしては、つぎのような2つの方法があるのではないかと考えられるが、それぞれの地域の特性に合わせて考えていくことが望まれる。ひとつは、地域ブランドを地域のイメージ確立に関係する市民、企業、行政等が協力して開発し、確立していくために長寿企業グループが先頭に立って尽力していくことである。もうひとつは、地域の強みを活用して、産業集積をつくりあげていくために長寿企業グループが尽力していくことである。つぎにそれぞれについて、もう少し詳しく言及していきたい。

ひとつ目の地域ブランドの開発、確立については、2006年に「地域団体商標制度」が導入され、地域名を冠した製品の商標登録が容易になり、各自治体で地域ブランド確立によって地域の産業を再活性化させる試みを進めることができるようになってきている。特許庁によれば、登録された地域ブランドは2013年9月末で551件にのぼっている。また、中小企業庁の補助事業に「地域資源<sup>∞</sup>全国展開プロジェクト」も開始されており、これは、商

(11) Kotler P., Haider D. H., Rein I., Marketing Places The Free Press P141

工会や商工会議所が地域の小規模事業者と協力して特産品や観光資源開発について国が支援するプロジェクトである。このように地域ブランド作りについては、つぎつぎと新しい施策が実施されるようになってきている。千葉県の場合、全国との相対比較において地元産業、資源などについて、各自治体を中心となって商工会議所や商工会、農業協同組合、漁業協同組合等と協力して競争優位を獲得できると考えられる産業をまず選別し、競争優位を発揮できる産業でまず地域ブランドの確立を目指し、その確立されたブランドを他の産業でも活用していくというブランド拡張戦略を採用していくことが考えられる。たとえば、銚子市を中心とした水産資源のブランド化などが考えられるが、銚子市の長寿企業もこのような活動に参画し協力できるのではないかと考えられる。

二つ目の産業集積であるが、この言葉は1980年代半ば頃から使われるようになったといわれているが、本稿で意図している産業集積は、日本各地に点在する大企業を中核的企業として下請企業がピラミッド型に集積するいわゆる企業城下町型産業集積ではなく、また、同一業種に属する製品を生産し、産地を形成している東京都大田区などの機械金属関連の中小企業が集積するような産業集積でもない、異業種であっても一定地域に集積し、地域でネットワーク的な関係を持ちながら事業活動を展開していくことでこれら地域の活性化に繋げていくようなネットワーク型の産業集積である。この場合、参画する長寿企業は自社の強みであるコア・コンピタンス（中核技術）を持ち寄ることで経営資源の不足する中小企業同士が互いに補完し合って強さを発揮していけるようにしていくことが肝要であると考えられる。そして、長寿企業のネットワーク作りに行政が主導的な役割を果たしながら地域の長寿企業の多くが参画できるようにしていくことが望ましいと考えられる。また、行政としては、既存の地域資源である長寿企業の活力をどう発揮させていくかということを検討し、長寿企業の自助努力とともに長寿企業の経営革新をどのように支援していくかが地域再活性化にとって重要な課題の一つと考えられる。地域の強みを活用した産業集積をつくりあげていくことにおいて長寿企業が果たすべき役割としては、100年以上にわたって市場（顧客）に受け入れられてきたという実績があり、しかも市場競争力もあるものと考えられるので、これらの強みを地域的に集合させてこれをベースに新たな事業を構築していくことを検討していく価値はあると考えられる。たとえば県北部から中部にかけての長寿企業の産業集積ネットワークを中心にしての酒造・しょうゆ醸造技術をベースにした産業への進出を検討することも価値があるのではないかと考えられる。ネットワーク型産業集積を形成していく意義は、言うまでもなく、今日のような激しい競争にさらされているような時代においては競争に打ち勝っていくためには、競争相手より少しでも競争優位に立てる条件を整えていくことが肝要である。そこで、千葉県内の特定の地域にその地域が持つ特性を活かした技術・ノウハウ・情報・資金等を集積し、圧倒的な競争優位を確立していくことが地域の再活性化に繋がっていくものと考えられる。このためには、グループ化された長寿企業、行政、関連業界、金融界、市民が一致協力して産業集積づくりに協力していかなければならないことは言うまでもないが、競争関係にある企業をうまく集合知が発揮でき、継続的に発展させていくためには利害関係のない地方自治体や商工会議所がネットワークの中心となって機能していくことが地域ブランドや商業集積構築における立ち上がりの局面においては特に必要になってくると考えられる。

## 5. 地域経済活性化における事例研究—市川市の「いちかわバラ物語」

市川市の地域ブランド活性化事業における市川市の物産のブランド力向上の取り組みは、平成20年に「いちかわの梨」のブランド活性化の取り組みがはじめて市川地域ブランド協議会や参加企業の努力もあって市民等へのアンケート調査の結果をみてもお勧めする市川の物産で梨または梨関連商品（スイーツ、ジュース等）をあげる割合が高く、「いちかわの梨」の認知度及び評価が高まりをみせてきている。さらに市川市では、平成23年度から開始された地域ブランド「市川のおさかな」に加えて平成24年度から「いちかわバラ物語」の事業を開始した。

市川市とバラの歴史は、戦後間もない頃、国府台にある式場病院の院長が中心になって院内にバラ園を作ったのがはじまりといわれている。昭和32年には、バラの愛好家によって結成された「市川バラ会」創立5周年を記念してローズ・カーニバルが開催され、市川市をバラにあふれた街にしようと「ローズ・シチー宣言」が行われた。昭和50年には市川市はバラを市民の花として制定している。さらに、平成23年からは、「住んでいて良かった」「また訪れたい」「将来住んでみたい」と思われる市川市を目指し、市民と行政の協働で、花があふれる街「ガーデニング・シティいちかわ」の取り組みがはじまった。このように市民にとって身近なバラを活用した商品を提供する一連の取り組みを「いちかわバラ物語」と総称して推進していくことが決定され、その一環として、市川市、市川商工会議所は市川パン菓子商工組合の協力を得て、バラをかたどった商品を開発し、市川市内の和菓子店、洋菓子店合計20店舗が参加して各店舗が独自の工夫をして商品作りを行い「いちかわバラ物語」というブランドのもとに最中、洋菓子を販売している。和菓子店の中には創業100年を超える長寿店も含まれ、各店舗は家業が多く規模的には比較的小さいが確実に地元市民を中心に消費者の支持を得ており、各店の主力商品に加えて、市川市全体での統一ブランドの下でのブランド開発は着実に成果をあげつつあり地域経済の活性化に寄与していくものと考えられる。参加全店舗での「いちかわバラ物語」の販売個数は平成24年度の市川市民祭り（平成24年11月3日）で発表して以来平成25年末までの約一年間の売上個数は8万5千個に達しているとのことで、各店舗でののぼりやちらしと市川市で行われる各種のイベント、たとえば市民祭りなどでの販売会など限られた販売促進活動の割にはかなり市民に受け入れられていると考えられる。この成功の要因は商品価格が手頃（1個100円から2百数十円）で買いやすく味も万人に受け入れられるものになっているなど参加各店舗の商品作りにおける創意工夫や地元で根強い顧客を握っていることなどがあるが市役所や商工会議所がリーダーシップを発揮して行政、参加店舗、市民による集合知が働くような活動に負うところが大きいのではないかと考えられる。その証拠に参加店舗は平成25年初頭には15店舗であったものが平成25年11月の市民まつりには新たに5店舗が新規商品の試食会を行っているように参加店舗が増えてきている。これは、各店舗にとっても売上拡大の可能性のあるブランドとの認識がなされるようになってきたのではないかと考えられる。ブランド立ち上げ時においては市川市役所、商工会議所、市川パン菓子商工組合三者の献身的な協働があったからこそそのことであるのでさらなるブランド確立のためには利害関係のない市役所、商工会議所がリーダーシップを発揮して「いちかわバラ物語」のブランド育成・確立におけるいわゆるステークホルダーによる協働の仕組みづくりを行い、この協働の仕組みが未来永劫継続して行けるようにしていくことが肝要であると考え

られる。また、限られた予算の中でいかに効果的・効率的に認知度アップなどを図っていくか、さらに今後ブランド管理をどこが中心となって行っていくのかなど継続的な成長のためには解決しなければならない課題も残されている。

## 結びにかえて

長寿企業に対する先行研究や千葉県の長寿企業を対象に行ったアンケート調査の結果からも明らかなように千葉県内の長寿企業は多くが中小規模で本業を前提にしつつ時代や消費者ニーズの変化に合わせて周辺の新規事業に進出し、身の丈経営に徹し、地元の催事や地域ボランティア活動に参加するなど地域密着型で今日まで存続・成長してきた企業である。これら長寿企業は個々には地域の再活性化へ影響力はそれほど大きくはないかもしれない。それゆえ、長寿企業の能力を100%引き出していくためには行政や商工会議所が協力して主導的に調整機能を果たしていくことが求められ、特に地域ブランドの導入、育成段階において関係するステークホルダーがうまく協働していける仕組みづくりに際し、リーダーシップを発揮し、協働の仕組みがうまく軌道に乗るまでは中心的役割を果たすことが地域ブランドの育成には大切であることが「いちかわバラ物語」ブランドの順調な滑り出しを見ていると立証されていると考えられる。「いちかわバラ物語」のプロジェクトに参加している和菓子店・洋菓子店の一部は創業100年を超え、他の店舗も比較的長い歴史があるがその多くは家業であり、一店一店の地域への影響力はそれほど大きくないにしろ比較的長い商売を通して培われた地元を中心とした顧客の強い支持を得ていることから参加全店の力を結集すればかなり大きな力となるのでこの力を上手く活用して行くことが地域ブランドの育成・確立に繋がっていくのではないかと考えられる。

長寿企業のグループ化をはかり、長寿企業の集合として地域ブランドの育成・確立や産業集積の育成に尽力してもらうことが得策と考えられる。また、地域の再活性化においては、新しい産業や企業を創出することに力点を置かず、地域の重要な資源である既存の長寿企業を中心にこれら企業のイノベーションが継続するようなシステムを構築することが重要ではないかと考えられる。地域ブランドの育成・確立においては地域ブランドの利害関係者すべてが参画し、集合知がうまく発揮できるような仕組みづくりならびにこの仕組みが長期的に継続し機能していくようにすることが大切である。ちなみに行政において県レベルでみると、「くまもとブランド推進課」（熊本県）、「観光企画・ブランド推進課」（山梨県）など地域ブランド推進部署として外からも見える形で設置されているところもある。

今後、地域ブランドの育成、確立に向けて関係するステークホルダーによる協働の仕組みづくりにおいては他の学問領域、たとえば国際政治学等では特定の分野において専門知識を持ち、政策について提言できる専門家のネットワークを認識共同体と名付けているといわれるが、このような他の学問領域の考え方を地域ブランドの育成・確立に向けての仕組みづくりにも援用できる場所は活用していくことも検討すべきではないかと考える。



## 参考文献

- Kotler P., Haider D. H., Rein I., Marketing Places The Free Press 1993年  
井関利明監訳 前田正子, 千野 博, 井関利幸訳 P.コトラー, D. H.ハイダー, I.レイン  
地域のマーケティング 東洋経済新報社 1998年  
板垣利明, 安田龍平 老舗の強み 同文館 2006年  
伊藤正昭, 土屋勉男 地域産業・クラスターと革新的中小企業群 学文社 2009年  
猪口邦子 「冷戦後の国際システムの特質と日本外交—理論研究に基づく考察」国際問題  
1995年3月号 PP22-38 日本国際問題研究所  
小川英次 中小企業のマネジメント 中央経済社 2011年  
加藤正明 成功する地域ブランド戦略 PHP 研究所 2010年  
関西国際大学地域研究所編 特集 老舗企業の研究 関西国際大学地域研究所叢書2004,  
2006年  
久保田章市 百年企業, 生き残るヒント 角川 SS コミュニケーションズ 2010年  
香坂 玲 地域再生 岩波書店 2012年  
国立社会保障・人口問題研究所 「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」 2012年  
後藤俊夫 三代, 100年潰れない会社のルール プレジデント社 2009年  
小林隆一 「身の丈」を強みとする経営 日本経済新聞社 2010年  
佐々木一成 地域ブランドと魅力あるまちづくり 学芸出版社 2011年  
佐々木直 企業永続論 中央経済社 2008年  
千葉商科大学政策情報学部10周年記念論集刊行会 政策情報学の視座 日経事業出版セン  
ター 2011年  
帝国データバンク 資料館・産業調査部編 百年続く企業の条件 朝日新聞出版 2009年  
帝国データバンク 「長寿企業の実態調査(2013年)」プレスリリース用資料 2013年  
電通 abic project 編 地域ブランドマネジメント 夕斐閣 2009年  
中山 健 中小企業のネットワーク戦略 同友館 2003年  
日経ビジネス 1983年10月22日号 日経 BP 社  
日本経済新聞社編 200年企業 日本経済新聞出版社 2010年  
野村 進 千年, 働いてきました—老舗企業大国ニッポン 角川書店 2007年  
博報堂 地ブランドプロジェクト編著 地ブランド 弘文堂 2013年  
橋爪紳也監修 加藤正明著 成功する「地域ブランド」戦略 PHP 研究所 2010年  
古川一郎編 地域活性化のマーケティング 夕斐閣 2011年  
前川洋一郎, 末包厚喜 老舗学の教科書 同文館 2011年  
三橋規宏 日本経済 グリーン富国論 東洋経済新報社 2000年  
横澤利昌 老舗企業の研究(改訂新版) 生産性出版 2012年

この研究ノートは平成22年度派遣研究員として研究した成果についてとりまとめたものである。

研究期間：平成22年8月5日～平成22年10月30日

派遣先大学：フロリダ大学

## 〔抄 録〕

近年、我が国を取り巻く大きな社会変動要因として指摘される事柄のひとつが、人口減少と少子高齢化であるといわれている。このことは国内市場を中心に活動を行っている企業にとって将来的にターゲットとする市場が縮小することを意味し、また、地方公共団体にとっては生産年齢人口と同時に労働力人口も減少していくわけであり、基本的に税収も減少していくことを意味している。地方自治体にとって中央政府が小さい政府を志向するようになった現在、これまでの収入構造を見直し、自助努力によって新たな収入源を確保していくことが求められている。また、2000年に施行された地方分権一括法により地域の行政は行政地域を単位として自立するという方向に向かっているといわれる。このため、地方自治体は住民の増加策はもとより、地域経済の振興、就業機会の拡大等を図っていくことが求められている。地域経済の活性化のためには、地元企業、特に永年地元の消費者の強い支持を得て存続成長してきた長寿企業の力、および市民、行政、商工会議所などステークホルダーの協働による集合知を発揮できるような仕組みを構築し、その仕組みが継続して機能するようにしていくことが重要になっている。