

# 京都府宿泊産業の中小企業における小規模事業志向と事業成長

—インバウンド観光成長期での成長性と効率性の計量分析—

山本 彰子\* 京都大学経営管理研究部

若林 直樹 京都大学経営管理大学院

## 1. はじめに

中小企業の多くは、事業の短期の成長よりも独自の展開を目指している。事業の成長とは、売上高の増加、収益の拡大、販売量の促進だけでなく、新規事業の展開や多角化などの様々なものが含まれる。コロナ禍前の中小企業の事業成長の傾向については、2020年の「中小企業白書」の中で、中小企業が大企業に比べて利益を伸ばさず、15年以上経常利益が概ね横ばいであったことが指摘されている（The Small and Medium Enterprise Agency, 2020）。米国においても、Hurst et al. (2011) が国勢調査の事業所データを分析し、大多数の中小企業は大きく成長したいという望みをほとんど持っていないと主張している。このように中小企業の多くには、成長を目指さず小規模のままできようとする傾向がある。

Runyan et al. (2008) は、中小企業の経営者の中には成長を志向しない小規模事業志向性（SBO: Small Business Orientation）を持つものがあると指摘した。そして、小規模事業志向性を持つ経営者は、量的成長よりも、非経済的な目標を優先し、地域の市場や顧客、安定的な関係性、長期的関与、特定の事業に対するこだわり、従業員の福利厚生を重視する経営を行うという（Runyan et al., 2019）。例えば、Tsukagoshi (2009) は、伊那食品工業を約半世紀にわたって増収増益に導いた自身の経験から、売上や利益は社員を幸せにして、そのことを通じて社会に貢献するための手段であり、目的ではないと言い切る。そして、企業は経営環境に左右されずに低成長を目指すことで頑健さを保つことができると主張する。

本研究は、中小企業の小規模事業志向性が企業業績に影響するかについて3つの点を検討する。第一に、中小企業の小規模事業志向性についての議論を従来の中小企業の企業行動と成長に関する主要理論と対比し、その独自性を示す。第二に、インバウンド観光需要が急速に拡大した2010年代の京都府に立地する中小宿泊事業者における小規模事業志向性と企業業績の関係についての重回帰分析を行い検討する。最後にその結果についての考察を行う。

---

\* 責任著者

## 2. 中小企業の小規模事業志向（SBO）

短期での成長を志向しない企業の独自の行動についての議論が発展してきている。Runyan et al. (2019) によると、小規模事業志向性を持つ経営者は、自身の営む事業活動に強いこだわりを持ち、非経済的な独自の価値観に基づいた経営を志向している。その価値観とは、地域社会に対する長期的な関係を重んじる「博愛」と、ビジネスにおける誠実さと従業員中心主義等から構成される「慈善」が基盤になっている。そのため、小規模事業志向性を持つ事業者は、地域におけるネットワークや相互利益を重視し、企業の福祉向上を促進し、顧客や市場に対して誠実な経営を行う志向性がある。そして、小規模な事業を目標として、長期継続を目指している。従って、中小企業が小規模事業志向性を持つ場合、経営環境に左右されず成長しないだろう。つまり、小規模事業志向性を持つ事業者は、需要拡大期でも成長しない行動をするだろう。

中小企業の事業成長の志向性についての従来の代表的理論を比較検討しつつ、小規模事業志向性の持つ視点の独自性を明らかにしたい。

### (1) 資源ベース理論

Penrose (1959) を以て嚆矢とする資源ベース理論（RBV: Resource Based View）では、企業のリソースが成長の源泉であるとしている。Barney (1991) はリソースの稀少性が、Wernerfelt (1984) は、リソースの貴重性が、最終的に企業の成長をもたらすものと述べている。Penrose (1959) は、企業がリソースを効果的に活用することで、新たな資源を獲得でき、成長につなげていけるのだという。

資源ベース理論の視点で、ある地域で需要拡大期に設備を急増しない行動について検討すると、まずは企業の内部における経営資源の不足が理由となるだろう。設備投資のための資金がなく、借入れも困難であったり、十分な土地がなかったりした可能性の高いことが考えられる。しかし、資源ベース理論が重視していることは、持続的な競争優位を説明することであり、成長性を説明するための理論ではない。

### (2) ファミリービジネス論

欧米でのファミリービジネスの研究では、Kachaner et al. (2012) が実証研究を行い、ファミリービジネスが、そうでない事業者に比べて、短期業績で劣り、中小期の業績では勝ることを示した。そしてこのことを、短期の業績よりも存続を優先する結果であると理由づけている。これらを説明する時に用いられる社会情緒的資産（SEW : Socio-Emotional Wealth）理論によると、ファミリービジネスは社会情緒的資産を有しており、その「非財務的効用」のために、経済合理性が劣後することがある(Gomez-Mejia et al., 2011)。国税庁の会社標本調査によれば、法人税申告企業の 95%以上は同族会社であるから、ほとんどの企業がファミリービジネスである。だが、非同族の中小企業もまた小規模志向性をもつものがあるだろう。そもそも、会社の志向性として特定の価値観による経営が業績などに与える影響を検討することが本研究の目的であり、それらの会社の中にファミリービジネスと非ファミリービジネスが混在していても問題はない。

### (3) 長寿企業論

Ito (2021) は、日本の長寿企業の質的研究により、業歴 500 年以上の日本の老舗企業は、利益を最大化することよりも存続の最長化を優先していることを提示した。

また、日本の上場長寿企業を対象とした Saka (2019) の研究では、創業 100 年以上の長寿企業は、利益率が低いものの業績は安定し、赤字企業の割合が低いことが示された。また、従業員や債権者、国や地方自治体などへの分配率が、株主への分配率よりも高いということも明らかにしている。

以上から、長寿企業であることは、需要拡大期に事業を拡張しないことの理由として、業績の安定や、存続が優先されたことで説明できるように思われる。ただ、本研究においては、老舗かどうかではなく、小規模を志向する経営であるかどうかに関心をあてたい。

### (4) 企業家的志向性

企業家的志向性 (EO: Entrepreneurial Orientation) は、Covin and Slevin (1989) によって、開発された「革新性(innovation)」「先行者になろうとすること(proactiveness)」「リスクを取ること(risk-taking)」という 3 つの指標を用いて測定される。Eshima (2018) は、小規模事業者について 8 つの大規模調査を行い、企業家的志向性の水準の高さが業績の高さと強い関係性を持つことを示している。たしかに、小規模事業志向性の研究は、企業家的志向性の水準が低い者として想定された特性として発展したが、Runyan et al. (2008) によって、両者はそれぞれ独自の方向性を持つ固有の構成概念であるとして扱うことができ排反するものではないとされた。企業家的な革新を志向しつつ、短期的な事業の量的拡大を重視しない経営者も存在する。従って、小規模な事業志向性は、その独特な傾向として分析すべきであろう。

### (5) 小規模事業志向性

中小企業経営者が小規模事業志向を持つことで、非経済的な価値観に基づいた目標を達成することが優先されるようになる。しかしながら、Runyan et al. (2008) は、非経済的な価値観から生まれた目標が、業歴によっては経済的な業績にも好影響を与えていることを示し、Madison et al. (2014) は、小規模事業志向性が同族企業の業績を向上させることを示しているなど、小規模事業志向性は、一定の条件下で企業の業績に望ましい影響を与えることが明らかにされている。

## 3. インバウンド観光成長期の京都府下の中小宿泊事業者の小規模事業志向性

2010 年代では、インバウンド観光成長期にもかかわらず、京都府に本社立地する宿泊事業者の多くは、経営環境に適応してビジネスを急成長させようとする志向性とは反対である。むしろ独自の事業活動を展開する小規模事業志向性を持っていた。2010 年代の京都では、国の「観光立国」戦略と円安、そして京都という観光都市の魅力が世界的に広く浸透したこと等を背景に、海外から観光客が殺到し、京都の観光需要は急激に拡大した。にもかかわらず、京都府内のホテルと旅館にはこの需要に応じた増加がみられなかった。2010 年代

前半における京都府内の宿泊施設についての統計によると、簡易宿所こそ増加していたが、ホテルは微増、旅館は少しずつ減少していた (Ministry of Health, Labour and Welfare, 2017)。そこで、小規模事業志向性を持つ事業者の方向性と業績への影響を分析するために、2010年代前半の京都の宿泊事業者が適していると考え、分析対象に選択した次第である。さらに、京都府は老舗出現率が全国一であり、老舗の中で3番目に多い業種が「旅館」である (Teikoku detabanku, 2022)。そのため、本研究の対象に長寿企業は多く含まれていることが推察されるものの、宿泊事業者の多くは業歴 100 年以上の老舗ではない。むしろ、Yamamoto and Wakabayashi (2022) は、2018 年の京都府内の宿泊事業者のデータから、部屋数の小さい事業者が高級志向の強い販売チャンネルを好み、一部屋当たりの売上高で示した販売効率が低い傾向にあることを示した。そして、小規模事業志向性のある企業は、好況期に売り上げを伸ばさないが販売効率を高めることで長期存続を目指すことを示唆している。従来のファミリービジネスや長寿企業で取り上げた先行研究では、短期的な利益や利益率の高さは、企業の存続や業績の安定性に負の影響を与えるような前提で書かれている。このことは、Tsukagoshi (2009) が経験した、短期的な利益を追求したことで安定性を失った時期があったことによる後悔から、急成長は経営の敵であり、目指すべきはゆっくりと成長する「年輪経営」であるとの結論に至る理由とも一致している。また、Coad et al. (2020) も、英国での銀行の顧客データから、ほどほどの成長が企業の業績を高めることを示している。

そこで、小規模事業志向性を持つ企業は、需要拡大期にあまり資源を成長させない戦略をとり、売上高を抑制して、長期安定を図っているのではないのかと考えた。つまり、企業の特長（長寿、地域性、専門志向、高級志向など）は資源の成長率を高めず、これは売上高の成長を抑制するのではないだろうか。これは図 1 に示した。また、Yamamoto and Wakabayashi (2023) をふまえると、小規模事業志向性を持つ企業が、売上高を上げる代わりに、販売効率を上げることによって、長期存続を図る傾向も見られる。特に、長寿企業の存続志向をふまえると、次のようなりサーチ・クエスチョンが考えられる。「中小企業は操業年数が長いほど小規模事業志向の傾向が強く、売上高の成長が高くない。一方で、操業年数が長いほど、経営資源の成長を抑制するので、むしろ販売効率の向上度合いは高くなる傾向がある」。こうしたリサーチ・クエスチョンに沿って、次の仮説を設定した。

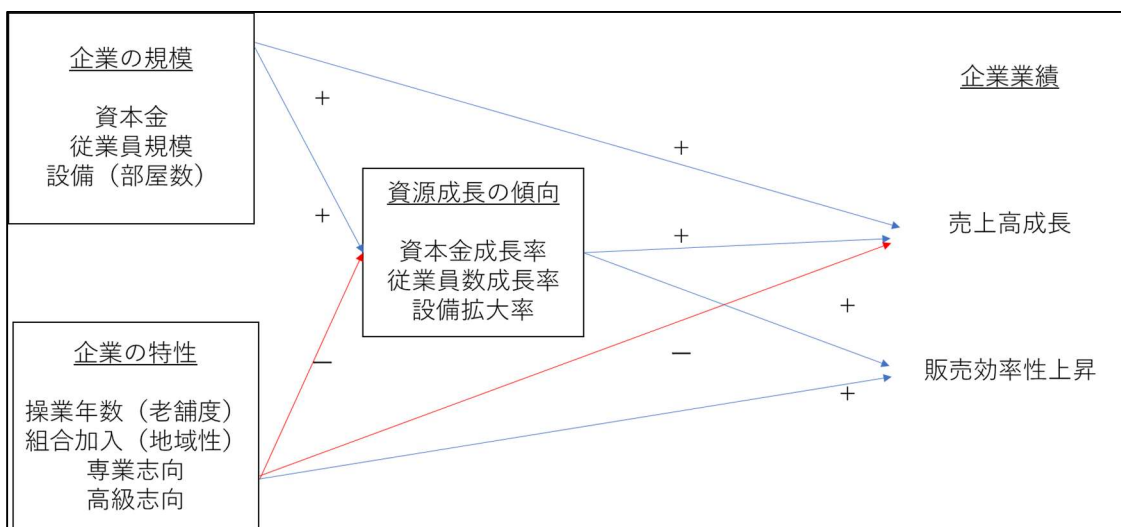
仮説 1 - 1 : 設備を拡大しない中小宿泊事業者は、売上高の成長には抑制的である。

仮説 1 - 2 : 従業員を増やさない中小宿泊事業者は、売上高の成長には抑制的である。

仮説 2 - 1 : 設備を拡大しない中小宿泊事業者は、販売効率の上昇を起ししやすい。

仮説 2 - 2 : 従業員を増やさない中小宿泊事業者は、販売効率の上昇を起ししやすい。

図 1. 中小企業の規模、特性と資源成長、企業業績の関係



#### 4. 京都府中小宿泊企業での小規模志向性と業績の関係の回帰分析

##### (1) 利用したデータ

京都府に本社を置く宿泊事業者の、2014年と2018年の売上高、従業員数、創業年等を含んだ帝国データバンクによる財務データに、京都府観光連盟による京都府内施設の客室数データを付加したものを使用した。売上高平均5億6105万円、資本金平均1億2629万円、従業員平均23人、部屋数平均56室、操業年数平均は54年である。部屋数総データは211事業者で、有効標本数は、使用する変数の組み合わせによって異なるが、124から175事業者である。

##### (2) 使用した変数

###### 1) 従属変数

本研究における第一の従属変数は、財務業績の変化である。この変数は、帝国データバンクの2014年と2018年の財務データから売上高を用いて、2018年の売上高から2014年の売上高を差し引き、これを2014年の売上高で割り百分率で示した。

第二の従属変数は、販売効率の変化である。第一の従属変数と同じ帝国データバンクの売上高を用いて、部屋当り1日売上高の伸び率(%)を作成し、販売効率を示す変数として用いた。作成方法は、京都府観光連盟による同年における部屋数と365(1年あたりの日数)で割り、簡易的に部屋当り1日の売上高を作成した。このようにして得られた2018年、2014年の部屋当り1日の売上高の数値を売上高の伸び率と同様の方法で伸び率を計算し、百分率で示した。

###### 2) 独立変数

- (a) 2014年時点での操業年数を常用対数化したもの
- (b) 2014年から2018年の部屋数の伸び率(%)
- (c) 2014年から2018年の従業員数の伸び率(%)

(d) (a)と(b)の交互作用項 操業年数と部屋数の伸び率

(e) (a)と(c)の交互作用項 操業年数と従業員数の伸び率

操業年数の違いによって、部屋数の伸びや従業員数の伸びによる従属変数への効果が異なることを想定したため、操業年数を部屋数の伸びあるいは従業員数の伸びと掛け合わせた交互作用項を用いた。なお、交互作用項を作成するときには、元の変数を投入する必要があるため、多重共線性を避けるために、センタリングを行っている。

また、伸び率については全て、従属変数の計算と同様 2018 年の値から 2014 年の値を減じ、2014 年の値で除したものを百分率で示している。

表 1. 検定統計量と相関係数

	度数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1 売上高伸び (2014→2018)	187	140.565	947.867						
2 部屋あたり1日売上高伸び (2014→2018)	127	12.646	37.727	0.849 ***					
3 従業員数伸び (2014→2018)	175	19.806	119.174	0.703 ***	0.424 ***				
4 部屋数の伸び (2014→2018)	132	1.064	21.151	0.285 **	-0.213 *	-0.067			
5 操業年数 (対数化)	211	1.571	0.431	-0.231 **	-0.185 *	-0.173 *	-0.098		
6 交互作用項 操業年数×部屋数の伸び	132	-0.653	9.240	-0.212 *	0.023	0.004	-0.643 ***	0.097	
7 交互作用項 操業年数×従業員数の伸び	175	-6.544	88.555	-0.623 ***	0.225 *	-0.800 ***	0.042	0.180 *	-0.048

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

表 2. 売上高の伸びを従属変数とする重回帰分析結果

被説明変数：売上高の伸び (2014年→2018年)

	モデル		
	B	SE	$\beta$
(定数)	611.951	283.022	*
操業年数 (対数化)	-345.634	164.922	-0.113 *
従業員数伸び (2014→2018)	4.578	0.724	0.561 ***
交互作用項 操業年数×従業員数の伸び	-1.690	0.976	-0.154
N	175		
調整済みR <sup>2</sup>	0.509 ***		

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

### (3) 分析方法

最初に、すべての変数について相関分析を行った。その後、4つの仮説を検証するためにそれぞれの仮説に対応する変数を用いて、次の4つの重回帰分析を強制投入法により行った。

①従属変数：売上高の伸び率 (%)

独立変数：(a)操業年数、(b)部屋数成長、(d) (a)(b)による交互作用項

②従属変数：売上高の伸び率 (%)

独立変数：(a)操業年数、(c)従業員数成長、(e) (a)(c)による交互作用項

③従属変数：部屋当り 1 日売上高の伸び (%)

独立変数：(a)操業年数、(b)部屋数成長、(d) (a)(b)による交互作用項

④従属変数：部屋当り 1 日売上高の伸び (%)

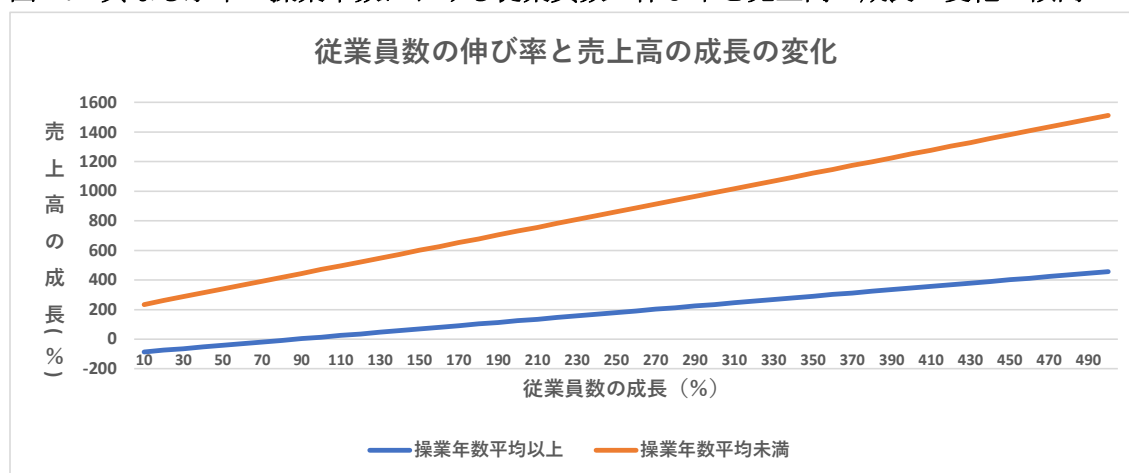
独立変数：(a)操業年数、(c)従業員数成長、(e) (a)(c)による交互作用項

#### (4) 分析の結果

すべてのモデルは有意であったが、いずれも交互作用項のみに有意性が認められなかった<sup>1</sup>。前節(3)における②で得られたモデルの交互作用項については、P 値が 8.5%と最も低く、統計学的な有意性は認められなかったが、操業年数と従業員の伸び率の交互作用が、売上高の伸び率に対して寄与する傾向が見られた。<sup>2</sup>

全ての仮説が支持されなかったが、仮説 1 – 2 については、操業年数が平均以上のグループと、平均未満のグループで従業員の成長率が売上高に影響を及ぼす効果を、有意であったモデルの回帰式に当てはめてグラフにしたところ（ただし交互作用項である変数については前述の通り有意ではない）、図 2 のように、従業員数の拡大が売上高の成長に寄与することに対して、老舗であることつまり操業年数の長さは、その寄与効果を抑制する傾向があることを確認できた。

図 2. 異なる水準の操業年数における従業員数の伸び率と売上高の成長の変化の傾向



#### 5. おわりに

本研究は、京都府の中小宿泊企業の 2010 年代の傾向分析しながら、小規模事業志向性が企業業績に与える影響について検討した。長期継続性を持つといわれている小規模事業志向性と密接な関係のある事業者の操業年数が長いことよって、経営資源の成長と、売上高の成長に与える効果に抑制的な影響が生じる可能性が確認できた。このことから、小規模事業

<sup>1</sup> 全てのモデルについて、VIF は 3 未満であり、多重共線性について大きな問題はないことが確認できた。

<sup>2</sup> また、調整済み R<sup>2</sup> 乗についても、このモデルは 0.509 と最も当てはまりが良かった。

性向のある事業者は、企業の福利厚生の上を重視するため、需要の拡大に応じて従業員を増やしたとしても従業員に過度な負担を強いることがないのではないかと推察される。つまり、急増する需要に対して、需要をあまり取り込まずに売上を抑制するか、あるいは、必要とされる労働量を賄うのに十分な労働力を雇い入れて、労働環境の悪化を防いでいるという可能性が考えられる。また企業の加齢効果もありうるだろう。どのような原因によるものかについては、今後の研究において明らかにしていきたい。

## References

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Coad, A., Frankish, J. S., & Storey, D. J. (2020). Too fast to live? Effects of growth on survival across the growth distribution. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 544–571. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1662265>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Eshima, Y. (2018). *Chiisana kaisha no okina chikara: gyakkyo o seicho ni kaeru kigyokateki shikosei (EO)* [The great power of small companies]. Chuo keizaisha (in Japanese).
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Hurst, E., Pugsley, B. W., Haltiwanger, J., & Looney, A. (2011). What Do Small Businesses Do ?. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2011(2), 73–142. <https://doi.org/10.1353/eca.2011.0017>
- Ito, K. (2021). *Sennen kigyō no keiei: keiei jikumoderu niyoru cho sinise to gurobaru kigyō no hikaku* [Management of millennium companies: A space-time node]. Hakuto shobo (in Japanese).
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102–106.
- Madison, K., Runyan, R. C., & Swinney, J. L. (2014). Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 239–251. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.006>
- Ministry of Health, Labour and Welfare (2017). Eisei gyousei houkoku syo [Report on public health administration and services]. (in Japanese). Retrieved 2023/1/4 from <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450027&tstat=000001031469>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth in the firm*. Blackwell.



- Runyan, R. C., Droge, C., & Swinney, J. L. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: Do their relationships to firm performance depend on longevity. *Journal of Small Business Management*, *46*, 567–588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x>
- Runyan, R. C., Jeffrey, & C. G. (2019). Small business orientation: A construct proposal. *Entrepreneurship theory and practice*, *43*, 529–552. <https://doi.org/10.1177/1042258718807171>
- Saka, C. (2019). Choju kigyo no zaimuteki tokucho shuekisei, zaimu hokoku no shitsu, fukakachi bumpai no bunseki [Financial characteristics of long-lived firms: analysis of profitability, quality of financial reporting, and value-added distribution]. *Kwansei Gakuin Daigaku Shogaku Ronkyu* [Journal of business administration Kwansei Gakuin University], *66*(4), 435–452 (in Japanese).
- Teikoku detabanku. (2022). Zenkoku shinisekigyo no bunseki chosa. [*Analytical survey of long-established companies nationwide*]. (in Japanese). Retrieved 2023/2/8 from <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190101.pdf>
- The Small and Medium Enterprise Agency (2020). *2020 Nenban chusho kigyoyaku hakusyo* [2020 White paper on small and medium enterprises in Japan]. Nikkei Insatsu (in Japanese).
- Tsukagoshi, H. (2009). *Risutora nashino nenrin keiei: ii kaisha ha tooki wo hakari yukkuri seicho* [Tree-ring management: Take the long view and grow your business slowly]. Kobun sha (in Japanese).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yamamoto, A., & Wakabayashi, N., (2022). Kyoto no chiiki shukuhaku jigyoisha no shokibo jigyo shiko to gyoseki: 2010 nendai kohan no imbaundo kanko seichoki niokeru bunseki [Small business orientation (SBO) and performance of local lodging industries in Kyoto: Analysis during the growth period of inbound tourism in the late 2010s]. Proceedings of the 25th National Convention of the Japan Academic Society for Ventures and Entrepreneurs], 76–79 (in Japanese).
- Yamamoto, A., & Wakabayashi, N., (2023). Kyoto no chusho shukuhaku jigyoisha no shokibo jigyo shiko to jigyo seicho: 2010 nendai imbaundo kanko seichoki niokeru keiko no keiryō bunseki. [Small business orientation and business growth in small and medium sized enterprises in local lodging industries in Kyoto: Quantitative analysis of business trends during the growth period of inbound tourism in the 2010s]. *Kyoto Daigaku Keizaigaku Kenkyūka Deisukasshom pepa shirizu* [Kyoto University, Graduate School of Economics Discussion Paper Series], No.J-22-003 (in Japanese).

**Small Business Orientation and Business Growth of  
SMEs in Growing Market:  
Quantitative Analysis of the Lodging Industries in  
Kyoto during the Period of Growing Inbound Tourists**

Akiko YAMAMOTO  
Kyoto University  
yamamoto.akiko.8n@kyoto-u.ac.jp

Naoki WAKABAYASHI  
Kyoto University  
wakabayashi.naoki.7u@kyoto-u.ac.jp

**Abstract:** To determine how small business orientation affects firm performance, this study analyzed and examined lodging businesses in Kyoto during a period of rapid growth in tourism demand from the perspective of small business orientation. The results showed that the growth of sales relative to the growth rate of the number of employees was suppressive when the number of years of operation was long. This suggests that managers who have small business orientation may avoid labor intensification of their employees even during periods of increased demand when the amount of work increases.

**Keywords:** Small Business Orientation, lodging industry, growth strategy in SMEs, Small-and medium-sized enterprises