要　旨

# 京都老舗企業から学ぶ持続する経営のあり方

奥　田　浩　二

企業の役割は、社会への効用や役務の提供である。提供の継続性という観点にたてば、企業はゴーイングコンサーンであること、すなわち経営を持続することが極めて重要となる。

しかし、近年、不祥事などによって事業活動の停止や廃止を行なう企業が続出している。当然のことながら、これらの企業は、効用の継続的な提供、すなわち持続的な経営を行なっていないわけであるから、本来の役割を果たしていないことになる。

本研究では、長期に亘り持続的な経営を行なっている企業として老舗企業に注目し、その持続する経営の特徴について分析し、そこから持続する経営を実現するための知見を提示することを目的とする。

Ⅰでは、本課題研究報告書の全体像を概観している。

Ⅱでは、やまない企業の不祥事の状況を概観し、持続的経営の代表として京都の老舗企業を取り上げることを述べている。

Ⅲでは、本研究の目的と分析のフレームワークについて述べている。京都老舗企業がもつ経営の特徴を明らかにし、そこから企業経営の参考となるような指針を抽出することを目的とし、「京都」、「老舗」、「企業」の切口に基づく分析のフレームワークを示した。

京都の切口では、京都産業学の視点、老舗の切口では、経営の根本的考えの視点、企業の切口では3C（企業、市場・顧客、競争）の視点での分析を行った。特に、老舗の切口においては、経営の根本的考えについての分析を行うにあたり、京都で生まれた石田梅岩の考えから、経済的価値と社会的価値のバランスをとるという仮説を抽出した。これらの切口からの分析結果をモデルとして表現することで経営システムの特徴を明示し、持続する経営の特徴を抽出することを示した。

Ⅳは、先行研究の分析である。既存の研究内容を分析企業数と分析の切口から３種類（特定企業の分析、特定企業の複数切口の分析、複数企業の複数切口の分析）に分類し、本研究の位置づけを明確にした。特に、本研究内容と関連する複数企業の複数切口の分析については、特徴的な研究結果の概要を示すとともに本研究の位置づけを検討した。本研究が目指す京都の老舗企業の持続する経営の特徴を経営システムとして分析する研究はまだ存在せず、老舗研究の新しい側面を開拓する可能性のある研究であることが確認できた。

Ⅴは、今回の分析内容の記述である。まず、松栄堂について分析を行い、その経営の特徴を示す経営モデル（原型モデル）を構築した。その後、井筒八ッ橋本舗、西利、福寿園、福田金属箔粉工業という異なる分野の代表的な老舗企業について分析を行い、各々の経営モデルを構築した。これら合計５社のモデル結果について共通点と差異点について分析を行い、伝統的価値の維持と現代的価値の創造とのバランスをどのようにとるかで幾つかのパターンに分かれることを示し、代表的な２つのモデルを提示した。

Ⅵは、分析に結果に対する考察である。本研究の分析のフレームワークに基づいて京都老舗企業の持続する経営の特徴をまとめるとともに、そこから経営の参考となるような指針として持続する経営を実現するためのポイントをまとめた。特徴的なものは以下である。

持続する経営の特徴

・経営の根本的考えとして、経済的価値だけでなく、社会的価値を重視している。
・対象としている市場は減少傾向のものもあるが、付加価値の創出による新しい顧客の開拓で市場の減少に対応している。
・小売など個客を相手にする老舗では「京都に特徴的な顧客」を捕まえることで事業基盤の安定化を図っている。より一般の（京都外）の大衆や産業ニーズを顧客にする老舗では、事業規模は大きくなり、京都との関係も間接的なものとなる。
・社会のなかでの役割を常に意識しているため、本業から大きく逸脱することがない。
・経営については、守るべきものと変えるべきものを明確に区別している。
・伝統的価値の維持と現代的価値の創造の力点のおきかたは企業によって異なる。
・生産については、無理な規模拡大を行わずに適正規模の維持に留意している。
・競争については、長年積上げてきた付加価値を差別化要因として認識している。
・京都との関係においては、いずれも京都との共存関係を意識している。

持続する経営を実現するためのポイント

・取引先・顧客との信頼性を確立する。
・価格ではなく付加価値で勝負する。
・ニッチな市場を目指す。
・企業経営の軸をずらさない。
・経営には変えるべきものと変えてはいけないものがある。
・規模拡大が全てではない。
・地域資源を活用する。

Ⅶでは、本研究の目的に今一度立ち戻り、本研究の到達点を確認するとともに、今後の課題として、産業振興の観点や本研究成果を検証するための課題を示した。