

京都老舗企業に学ぶ持続する経営のあり方

奥田 浩二

目次

- I はじめに
- II 研究の背景
- III 課題設定
- IV 先行研究概要
- V 京都老舗企業分析
- VI 京都老舗企業に学ぶ持続する経営のあり方
- VII おわりに

I はじめに

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である。

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、効用や役務の継続的な提供を持続的に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。

本稿では、長期に亘り持続的な経営を実現し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を分析する。

IIにおいては、止まない企業の不祥事の状況を概観する。IIIでは、本研究の目的と分析のフレームワークについて示す。IVは、先行研究の分析である。既存の研究内容を分析し、本研究との関係を示す。Vは、老舗企業の持続する経営についての分析である。松栄堂、西利、福寿園、福田金属箔粉工業について分析を行い、老舗企業の特徴を示す経営モデルを構築する。VIでは、京都老舗企業の持続する経営の特徴を示すとともに、持続する経営を実現するためのポイントをまとめる。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。

II 研究の背景

1 止まない企業の不祥事

「企業とは何か」という問いに対して、ドラッカーは、「企業の本質は社会的存在」であり、「社会は、ゴーイングコンサーン（事業継続体）としての企業の存続を優先」¹⁾（企業の存続を株主の権利よりも重視）すると述べている。また、松下幸之助は『企業の社会的責任とは何か？』において「企業は社会の公器」であり、「いかなる企業であっても、その仕事を社会が必要とするからなりたっている」と主張している²⁾。

このように企業に対しては社会的責任を果たしつつ、事業継続体として存続させていくことが求められている。しかし、企業の不祥事についてのニュースは後を絶たない。例えば、2007年には不二家、ミートホープ、赤福、船場吉兆などの不祥事があった。

また、帝国データバンク³⁾は、2009年5月に発表した「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査」の結果として、「2008年度に倒産した企業のなかで、コンプライアンス違反企業が認められる負債総額1億円以上の倒産件数は、前年度比6.8%増の156社にのぼった」と伝えている。これらの事例は、企業が本来果たすべき社会的責任を果たさず、事業継続体として存続できていないことを示している。

2 持続的経営の代表としての京都老舗企業

企業の不祥事は後を絶たない。しかし、一方で、事業継続体として存続し続けている企業も存在する。老舗企業はその代表である。老舗企業は、長期

間に亘る経営を実践している企業であり、事業の継続性という観点からみれば、不祥事を起こす企業と老舗企業とは対極にあるものと考えられる。また、京都には多くの老舗企業が存在する。本稿においては、これらの京都の老舗企業を分析の対象とする。

Ⅲ 課題設定

1 研究の目的

本稿では、京都の老舗企業を対象として、京都老舗企業の持続する経営の特徴は何なのか、京都らしい特徴はあるのか、という問いに答えるべく、京都の老舗企業の経営を分析する。そしてその結果から、持続する経営を実現するための指針を抽出し、企業経営に資することを目的とする。

2 分析の方法

(1) 分析対象

老舗企業については、広辞苑（第3版）では以下のように定義している。

①先祖代々の業を守り継ぐこと。

②先祖代々から続いて繁盛している店。またそれによって得た顧客の信用・愛顧。

また、既存の老舗団体等による老舗の会員資格などをみると、概ね創業後100年が老舗の目安になっている。ただ、今日から100年前といえば、1910年（明治43年）であり、企業の近代化がかなり進展した時期である。一方、老舗企業研究の中心は江戸期から事業を行なっている企業が中心である。これを考慮して創業後150年程度を一応の目安とする。

活動場所については、創業以来の活動基盤を京都にしている企業とする。

また、繁昌していない企業では、持続的に経営をしていると言い難い。また、企業の体をなしていないものは、本研究目的（持続する経営のあり方の探求）には合致しない。

これらを考慮して、本研究での主な対象企業は以下とする。

①創業後150年以上の企業

②創業以降、京都において主な事業を行なっている企業

③今日でも事業が繁昌している企業

④企業体⁴⁾として活動している企業

本稿のタイトルとの関係でいえば、①は老舗、②は京都、③は持続、④は経営に該当する定義である。

(2) 分析の切口

本稿では、「京都」「老舗」「企業」の3点から企業を分析する。この3点を「分析の切口」と呼ぶこととする。

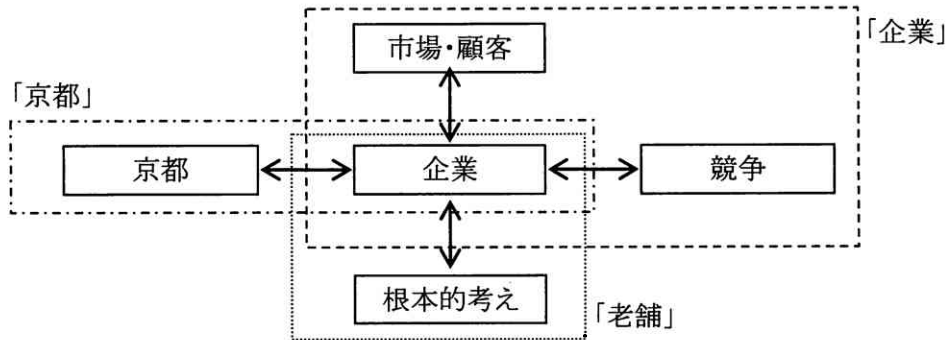
a. 「京都」

「京都」企業という切口からの分析については、京都産業学の視点⁵⁾を採用する。京都産業学とは、北澤によって「京都の企業研究の方法論」であると提言されている。各企業・経営者が京都のどのような側面を資源として認識し、どのように活用しようとしているかについて分析することで、京都企業としての特質をあぶりだしていく。

b. 「老舗」

「老舗」企業の特徴は、長きに亘る持続的な経営である。そのような経営を経営者がどのような考えに基づいて実現しているのかを考えることを「老舗」の切口からの分析とする。経営者はどのような理念に基づき経営を続けているのか、またその理念を支える考えは何なのか。このような考えをここでは「根本的思考」として分析する。

岩田龍子は、『日本的経営の編成原理』⁶⁾において、日本的経営システムを日本人の意識の観点から分析し、「日本人の意識が大きく変わらない限り、日本的経営システムも大きく変化することはない」ことを主張した。ここからヒントを得て、老舗の経営が、老舗企業経営の意識である経営の根本的思考によって支えられているのであれば、その経営は根本的思考が変わらない限り安定的に維持されるのではと考え、果たしてそのような考え（根本的思考）が存在するのかどうかを分析する。特に、Ⅱの最初で述べたように、企業には社会性や社会的責任を求められるが、それらが経営の根本的思考としてどのように備えられているのかを確認する。



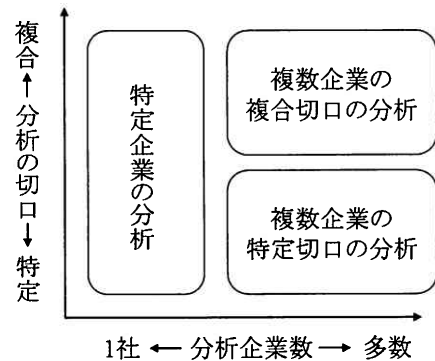
図表1 分析の切口 [筆者作成]

c. 「企業」

「企業」という切口からの分析では、企業の分析方法である3C分析を利用する。3Cとは、Customer（市場・顧客：市場動向や業界構造、顧客ニーズなど）、Competition（競争：市場における自社の位置づけ（競争状況や強み、弱み）など）、Company（自社・企業：企業経営、ブランド、生産、商品など）の略であり、市場、顧客や競争の状況から企業の戦略を分析する手法である。

d. 分析の切口のまとめ

「京都」「老舗」「企業」についての分析の切口をまとめると図表1のようになる。



図表2 老舗企業分析の座標軸
[先行研究の分析に基づき筆者作成]

(3) 情報源と結果のまとめ方

a. 情報源

前節で述べた各切口別の情報は、下記のような情報源から獲得する。

- ①経営者の言葉（講演や執筆などの情報）
- ②各企業のホームページなどの公開情報
- ③各企業についての第三者の分析事例からの情報

b. 結果のまとめ方

本稿では、分析結果をモデル化して提示する。ここで、モデルとは幾つかの構成要素とその関係からなるもの（モデル＝構成要素＋構成要素間の関係）である。ここで構成要素とは、図表1の各項目の内容となる。

このようにモデル化する意義や特徴は以下の通りである。

- ・分析対象である老舗企業経営の特徴を「見え

る化」できる。

- ・「見える化」することにより、各企業の比較が可能となる。
- ・モデル同士の比較が可能となるので、各企業の共通点と差異点が明確になる。

すなわち、モデル化することで京都老舗企業の持続する経営の特徴を提示し、そこから持続する経営を実現するためのポイントを考察する。

Ⅳ 先行研究概要

老舗企業についての分析や研究の事例は多く存在する。それらを「分析を行う企業数」と「分析の切口」という2つの座標軸で分類すると図表2のように分類できる。

特定企業の分析とは、ある特定の企業に限定し

た分析を行うものである。

複数企業の特定期間の分析とは、家訓などある特定の項目に注目して複数の企業を分析するものである。

複数企業の複合切口の分析とは、複数の企業について複数の切口からの分析を行うものである。本稿はこの分野に該当する。

「複数企業の複合切口の分析」については、蒲田⁷⁾や神田⁸⁾、京都CSR研究会⁹⁾、横澤¹⁰⁾の研究などがある。しかし、いずれも個別局面の結果をまとめたものであり、経営モデルの検討などは行っていない。この意味において、本研究は（老舗）企業研究の新しい側面を開拓する可能性のあるものと考えられる。

V 京都老舗企業分析

本章では、まず松栄堂について分析を行い基本となるモデル（原型モデル）を構築する。それに続き、西利、福寿園、福田金属箔粉工業について同様の分析を行い、原型モデルを修正し、本研究の結果としての経営モデルを提示する。

1 松栄堂¹¹⁾

(1) 会社の概要

株式会社松栄堂は、1705年（宝永2年）創業の香の老舗である。線香・薫香・仏事用薫香類・茶席薫香・匂い袋・輸出向け薫香・香水香等の製造販売を事業とする。現在の社長は12代目の畑正高氏である。

売上高は、過去5年間約31～33億円であり、売上構成は仏壇用線香類50%、薫香類30%、匂い袋等10%、その他関連商品10%となっている。従業員は166名（2009年8月時点）であり、「香文化の普及発展」を社としている。

(2) 松栄堂の分析

a. 老舗の切口からの分析（経営の根本的考え）

畑は、「10年後のお客様は、いったいどのようになり、私たちに社会的な価値を認めてくださるのでしょうか」と社会的価値を強く意識している。社会的価値を認めてもらえるとは、松栄堂が行なう

企業活動に対して「コストを認めて」もらえることを意味しており、松栄堂の経済的価値と社会的価値とのバランス意識がうかがえる。ここで、社会的価値の意味については「独りよがりや自己満足ではない」や「第三者がきちんと賛同してくれる」としている。これは、逆に考えれば「独りよがりなもの」や「自己満足のみ」でないということである。ここから第三者による評価を重要視していることがわかる。すなわち社会的価値があるということは、自分で勝手に決めるものではなく、第三者としての顧客が認めてくれるということである。

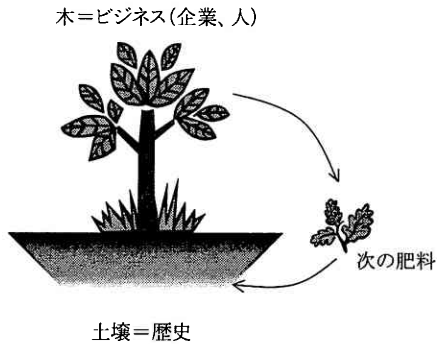
以上から、畑は、企業は顧客にとって価値のあるものを提供し、顧客がその価値に価値を支払ってくれることで経営が成立すると考えている。そのためには、経営に携わるものは、常に問題意識を高く持ち、社会的価値があるものを追求しなくてはいけない。畑の経営の根本的考えは社会的価値の重視である。

さらに畑は、社会的価値の考えを時間軸の上に展開している。歴史を資産として認識し、土壌と木のたとえでその資産の活用を説明する。土壌を過去から今日まで積み重ねられた社会的価値の集合ととらえ、木を現在のビジネスやそれを行なう人と考える。木は土壌の栄養で育つ。つまり、今日のビジネスや人は過去からの社会的価値を栄養として育つ。また、木の目的は次の世代の肥料となるのが役割であると認識している。今日の木（事業）は、過去からの栄養を吸い上げ、将来の肥料となり、そのような行動こそが社会的価値のある行動だとしている（図表3）。

ところで、今日のビジネスにおいては、過去にはない新しいことを行っていく側面もある。この点について畑は温故知新という言葉で説明する。

温故とは、歴史・伝統に身を委ねることである。歴史は社会的価値のあるものを評価する機能があり、今日残っているものは、社会的価値があるものとして認められたものである。すでに認められたものなので、この道に沿っていけば間違いがなく安心できるのである。

知新はまったく状況が異なる。新しいことはま



図表3 土壌と木の関係 [筆者作成]

だ第三者の評価を受けていない。第三者が本当に賛同してくれるかどうかは時間が経たないとわからない。それまでは「冷たく強い風にあたるばかりです」とあるようにひたすら耐えることになる。

つまり社会的価値を企業活動の結果として実現していくには、社会的価値が実証済みの「温故」としての歴史・伝統の積み重ねである伝統的価値と、これから新に取り組み社会的価値を証明する「知新」としての現代的価値という2つの価値を実現していくことになる。

以上の分析から畑の企業経営についての根本的考えとしては、社会的価値の重視があり、それを経営において実現するために伝統的価値と現代的価値を追求する。

b. 企業の切口からの分析

(i) 市場・顧客

畑の市場や顧客の見方は、伝統的価値に関連する市場・顧客と現代的価値に関連する市場・顧客で大きく異なる。

前者は、各宗の大本山、茶道や香道の総本家、宮内庁などの御用達、料亭などである。これらは昔ながらの京都に特徴的な顧客である。永きに亘り厳選された関係であり、いかに維持していくかが重要である。

一方、現代的価値に関連する市場・顧客とは、お香の持っている新しい可能性の追求である。お香は生活の必需品ではないが、まだまだ顧客が開拓できる可能性があると考えている。松栄堂は「香りの提案者」として若者や外国人などの新しい消費者にアプローチしていくことで新しい市場と顧

客を開拓している。

(ii) 企業

伝統的価値の維持と現代的価値の創造という2つが松栄堂の事業活動でどのように展開しているのかについて、企業経営、ブランド、生産、商品の観点から見てみよう。

－企業経営

松栄堂には伝統産業をあずかる責任があり、伝統的価値と現代的価値は、互いに独立なものではなく、両者は「紙一枚裏表、常に共存」すると考えている。伝統的価値を理解したうえで現代的価値の創造が必要なのである。このことから、伝統的価値を主軸として現代的価値を創出していると考えられる。

－ブランド

伝統的価値に相当するお香は松栄堂ブランドで展開し、現代的価値として開拓してきたインセンスはリスンプランドで展開している。

松栄堂ブランドは昔ながらの価値を知っている顧客に、昔ながらの価値を提供する。既存顧客の維持が優先項目である。

現代的価値としてのリスンプランドは、伝統的価値の意義を踏まえたうえで、お香の新しい可能性を追求するためのブランドであり、若い人や外国人という新しい顧客を対象とする。リスンプランドは、松栄堂ブランドで対象とする昔ながらの厳選された顧客の期待を裏切ることなく、お香の新しい可能性を追求するための新しいブランドである。つまり、リスンは、全く自由な発想で企画・実現されたものではなく、伝統的価値の制約のもとでの試みであることがわかる。すなわち松栄堂においては伝統的価値の維持が一種のアンカー（いかり）の役割を果たしている。

－生産

伝統的価値であるお香の原料となる天然香料は輸入に頼っている。お香は「香房」と呼ばれる場所で昔ながらの方法を重視し、伝統的な職人技術で生産される。

一方、インセンスは顧客を厳選するお香と異なり、広範囲の顧客に多くの商品を提供するた

め、安心して使える日用品を作り上げることが生産プロセスで重要となる。「香場」と呼ばれる場所で新しい機械の導入や合成香料などの活用も積極的に検討する。

このような違いがある反面、共通する点もある。それは、生産部門のアウトソーシングや海外移転などは行わないことである。この背景には、価値を作り出す行為は自分たちの活動の中心であるという思いがある。この結果として、過大な拡大路線に走らずに適正規模の生産が維持されることになる。

－商品

松栄堂ブランドの商品は、昔ながらの価値を知っている顧客を対象としたものであり、価格は、価値を継続的に提供するために必要な水準として決められ、高価格商品も多い。一方、リズンプランドは、現代的価値の発信による新規顧客の開拓を目指したものであり、対象顧客（若者や外国人など）が手に取りやすい価格設定・販売形式（少量販売など）である。両ブランドとも直営店中心であり、通常の宣伝広告を行わない。「すべてを手元においておく」という考えは商品販売にも見られる。

また、商品の流通については、生産と同じく第三者にまかせるのではなく、直営店志向である。これは、使う人の価値を追及するためには、使う人との接点（消費者との接点の現場）を手元においておきたいという考えからである。

広告宣伝については、通常の広告宣伝は行わない。松栄堂がメディアにでてくるのは「香・大賞」など限定された機会のみである。

（iii）競争

畑の講演や文章において、他社の話はほとんどでてこない。その理由を推測すると、松栄堂では、仏壇、法事、お茶会、香道という伝統的価値の分野において顧客をつかみ続けていることが考えられる。企業が競争に勝ち残るには「独自の付加価値」を生み出すことが必要である¹²⁾が、松栄堂は、伝統的価値の分野で固定客を維持しているので、他社との差別化が確立できており、そのため他社との競争を強く意識する必要がないのではと推察

される。

c. 京都の切口からの分析

松栄堂が京都を資源として「認識」するには、問題意識を京都に向けて「問いかけ」ないといかないと畑は述べている。資源とは所与のものではなく掴み取るものだということだ。

これは、京都という資源を考える際に、示唆に富む内容である。なぜならば、同じ京都にいなから京都が持つ特性を活かせる企業と活かせない企業の分岐点を示しているからである。

畑は、「自分にとって京都とは何か」を自問し、京都とは歴史であり、文化・伝統だということにたどりついた。京都の歴史や文化・伝統という資源を、松栄堂の事業活動と以下のように結びつけている点が特徴である。

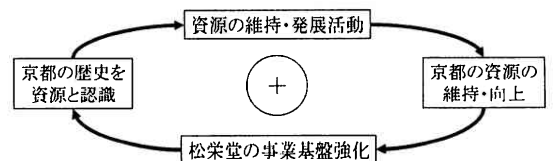
- ・京都の歴史や文化・伝統を資源として認識する。
- ・それらの資源と松栄堂ブランドとを結びつけた活動（お香の販売や講演等の文化活動など）を行なう。
- ・このような活動の結果、京都の歴史や文化・伝統が維持・向上される。
- ・これによって、松栄堂の事業基盤がさらに強化される。

つまり、松栄堂の活動と京都の資源の強化がポジティブフィードバック（京都を支えることで自らの事業基盤も強化するという関係）になるように考慮されている点が松栄堂の特徴である（図表4）。松栄堂の意識が変わらずに活動する限り、京都との関係は維持されるのである。

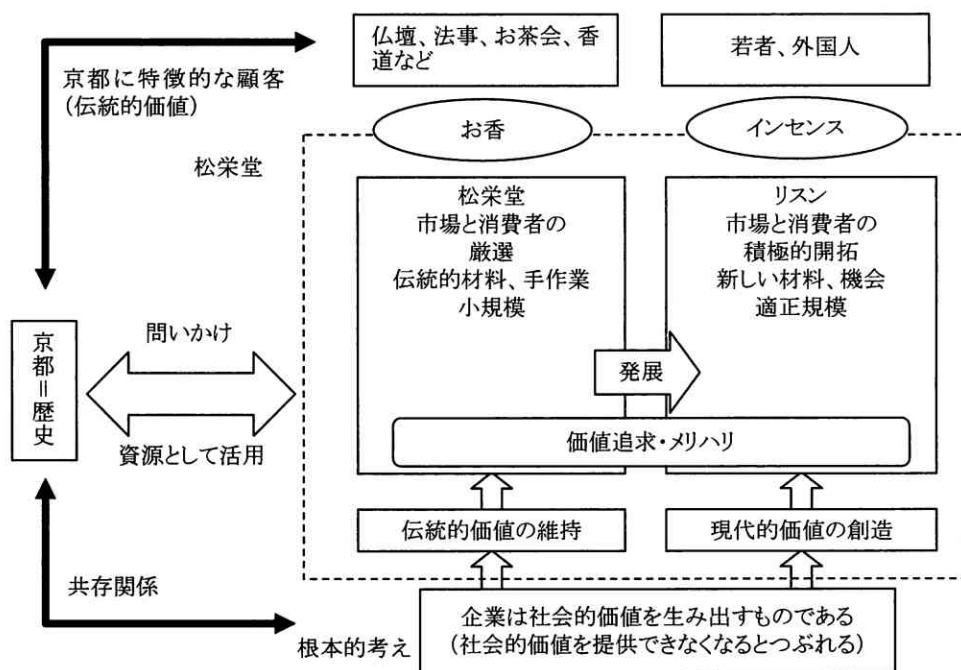
（3）松栄堂の経営モデル～原型モデル～

これまでの分析結果としての松栄堂の経営モデルを図表5に示す。

- ・経済的価値だけではなく社会的価値重視が根



図表4 松栄堂と京都の関係〔筆者作成〕



図表5 松栄堂の経営モデル（原型モデル）[筆者作成]

本的思考として存在している。

- ・ 経営においては、伝統的価値と現代的価値に（ブランド、原料、生産方法などの）メリハリをつけて事業を展開している。
- ・ 現代的価値を伝統的価値の発展として位置づけている。
- ・ 伝統的価値の商品はお香であり、現代的価値の商品はインセンスである。
- ・ 伝統的価値では、昔ながらの価値を知っている顧客（京都に特徴的な顧客が中心）、昔ながらの手法、昔ながらの原料を大事にする。
- ・ 現代的価値では、新しい顧客の開拓、現代に適合した手法、新しい原料を検討する。
- ・ 両価値ともに顧客重視、品質重視が貫かれている。
- ・ 生産販売規模は小規模・適正規模である（すべてを手元においておく）。
- ・ 京都の歴史を資源として認識し、伝統的顧客に対してそれを活用・維持・発展する事業活動を展開し、京都の強みを活用する（京都を支えることで自らの事業基盤を強化する）と

いう京都との共存システムを実現している。

本節では、松栄堂の経営を分析し、その特質をモデル化した。次節以降では、他の老舗企業について同様のことを行い、それらの結果に基づいて図表5のモデルを修正する。この修正は、各特徴の具体化や抽象化を行なうことである。

なお、以下の企業においては、紙面の都合もあり分析の要点のみを記述する。

2 西利¹³⁾

(1) 会社の概要

株式会社西利は、昭和15年創業の京つけものの製造・販売事業者である。創業年数は若いのが、のれんには170年の歴史がある。売上は推定58億円であり、つけもの分野では京都首位、全国10位である。従業員は2007年4月時点で453名である。

現在の会長は平井義久氏、社長は平井達雄氏である。

(2) 西利の分析

a. 老舗の切口からの分析（経営の根本的考え）

家訓は「塩かげんーきめこまやかな心、おもひ

やる心、わかちあう心」であり、人間としての信頼関係、絆を重視する。利益を仕入先である農家に配分するなど信頼関係を重視した経営を行なっている。

b. 企業の切口からの分析

(i) 市場・顧客

京都の名所に出店することで、京都が有する観光客という大需要を「顧客化」し、他社との差別化を実現した。京都の強み（観光）の活用である。さらに後述するように健康志向の商品開発などにより、従来になかった新しい顧客の開拓を行なっている。

(ii) 企業

－企業経営

「旬 おいしく、やさしく」を社業の目標としている。特徴は、伝統の漬物技術と食品工学的な新技術を組み合わせた研究・開発、安全・高品質なものづくりである。製造直販や農家との契約栽培などサプライチェーンを拡大している。しかし、大規模化は志向していない。「全てを手元に」という意識である。

－ブランド

京野菜という原料ブランド、観光客という京都ブランドを活用するとともに、健康漬物などに挑戦することで、漬物自身の価値（ブランド）を引き上げる努力をしている。

－生産

農家との契約のもと適正規模での生産を行なっている。原料となる野菜は、地場もの重視である。また、漬物生産工程においては、伝統的方法を重視しつつ、食品工学を活用した研究なども行なうことで新商品に対応している。

－商品

観光客のお土産化や健康食品としての漬物「ラブレ」の開発などを通じて商品の格をあげている。京都の伝統つもの、季節限定品、あっさり漬け、健康漬物ラブレなどの新商品開発、漬物てんぷらうどんや漬物御膳、漬物寿司など漬物用途の開拓も熱心である。

(iii) 競争

他社との競争を意識し、「競争なくして進歩な

し」と言い切る。差別化策として京都の名所への出店や新商品開発、用途開拓を展開している。

c. 京都の切口からの分析

京野菜の原料（農家）並びに顧客（観光客）で京都と共存関係を構築している。このため、「京都がよくなりえないといけない」との思いで、まちづくりなど事業以外での京都への貢献もおこなっている。京都がよくなると西利の経営も好転するという意識がある。

(3) 西利の経営モデル

以上の分析から西利の経営モデルの特徴は以下のようにまとめられる。

- ・信頼関係を重視して経営を組み立てている。
- ・経営は、卸から生産・直販への移行、農家との契約による適正量生産、伝統技術と新技術との組み合わせなどが特徴である。
- ・京都に特徴的な顧客（観光客）を獲得している。
- ・伝統的価値の商品は京漬物、現代的価値の商品としてラブレなどがある。
- ・生産は、伝統的技術と最新技術を組み合わせしており、適正規模重視である。
- ・原料は京野菜が中心である。
- ・競争には、京都の名所への出店や健康漬物などの新商品開発で対応している。
- ・京都とは、原料、顧客で密に関係しており、京都と共存関係を構築している。

3 福寿園¹⁴⁾

(1) 会社の概要

株式会社福寿園は1790年（寛政2年）創業の日本茶の製造販売の老舗である。売上高は2005年2月期に151億円、従業員は800名である。茶を「CHA」と捉え、文化（Culture）、健康（Health）、快適（Amenity）を創り出すティーライフ産業への挑戦を目指している。現会長の福井正典氏は7代目であり、その弟の福井正憲氏が社長である。

(2) 福寿園の分析

a. 老舗の切口からの分析（経営の根本的考え）

福井家の家訓は「無声呼人（むせいこじん）」である。「福とは“豊かさ”である」を社是とし、得

意先、技術、人材、資本の蓄積を通じて社会の発展に奉仕し、豊かな生活を築き上げることを目的としている。

b. 企業の切口からの分析

(i) 市場・顧客

茶道各派を伝統的顧客として有している。またお茶の可能性を積極的にとらえ、福寿園CHA研究センターでの茶の研究や情報発信、茶寮（喫茶）・茶膳（フランス料理）・茶庵（抹茶体験）などでお茶の啓蒙と顧客拡大を行っている。このように、顧客は一部京都に特徴的な顧客もあるが、多くは一般的な顧客が対象である。

(ii) 企業

－企業経営

お茶の間屋業から製造直売としての小売業に発展した。「伝統というものは、歴史と未来を融合させた“足し算の発想”によって継承される」という考えのもとにサントリーとのコラボレーションでの「伊右衛門」の開発などを行った。伝統を守りつつ、新しい価値創出を目指している点が特徴である。

－ブランド

長年に亘る経営で蓄積されたお茶を扱う技術、茶道各派の家元御好抹茶（商品）などで強いブランドを構築している。その一方で、サントリーとのコラボレーション商品に「伊右衛門」の名前をつけるなど、新たな価値の創出に積極的である。

－生産

伝統的な茶葉の技術に代表される伝統的価値の維持と福寿園CHA研究センターでの茶の成分分析、微生物検査等の科学的審査や栽培研究など現代的価値の創造を両立させている。「歴史を超えるに相応しい品質」を重視している。

－商品

茶道各派の家元御好抹茶をはじめ、玉露、かぶせ茶などの多様なお茶、静岡などの京都宇治以外の日本茶、食べる緑茶、中国茶、紅茶、さらには「伊右衛門」などお茶を軸とした幅広い商品展開を行なっている。

(iii) 競争

お茶を扱う伝統的技術や産地ネットワークに加え、CHA研究センターでの研究を実現し、「伊右衛門」などの新商品、組織改革やインド・中国への進出など価値創出活動に積極的に取り組むことが他社との差別化要因になっている。

c. 京都の切口からの分析

京都文化はお茶とともにあると考え京都との共存関係を意識するとともに、京都の「格付け機関」的性格を重視している。また、「山城茶問屋ストリート」という町おこしもおこなっており、実業以外でも京都との共存関係を強化する活動を行っている。

(3) 福寿園の経営モデル

以上の分析から福寿園の経営モデルの特徴は以下のようまとめられる。

- ・徳を重視した信頼関係に基づく経営を実践している。
- ・経営面では、伝統を守りつつ、新しい価値創出を目指している。
- ・伝統的価値の商品は抹茶類であり茶道各派など京都に特徴的な顧客を有している。
- ・現代的価値の商品は、食べる緑茶、紅茶、伊右衛門などであり、新規顧客を積極的に開拓している。
- ・伝統的価値の商品では、産地ネットワークの確立や伝統的茶葉技術、品質重視の生産などが特徴である。
- ・現代的価値の商品では、CHA研究センターでの研究やサントリーとのコラボが特徴である。
- ・積極的に価値創造に取り組んでいることが差別化要因である。
- ・原料、顧客で一部直接的に京都と関係し、京都文化との共存関係を意識している。

4 福田金属箔粉工業¹⁵⁾

(1) 会社の概要

福田金属箔粉工業株式会社は、1700年（元禄13年）創業の金属箔・粉（非鉄）の製造・販売を行なう事業者である。売上は2008年12月期約530億

円、従業員は575名である。現在の社長は林泰彦氏であり、創業家（福田家）以外からの初の社長である。

（2）福田金属箔粉工業の分析

a. 老舗の切口からの分析（経営の根本的考え）

企業目的を、「社会的存在価値を永続的に維持する」とおき、社会への貢献やそれを継続的に実現するために常に創意工夫を凝らすことを重視する。

b. 企業の切口からの分析

（i）市場・顧客

明治維新を契機として、金箔中心から、工業化の進展に対応した工業材料の時代に大きく業態を変化させた。現在の顧客は自動車メーカーや電機メーカーなどの産業ニーズである。「市場規模が小さく利益も小さい」ところを重視している。

（ii）企業

－企業経営

金属を中心とした箔と粉を事業の中心にすえており、重厚長大の同業他社とは異なり小回りのきく経営を行なっている。

－ブランド

自社で出している商品はなく、ほとんど自動車メーカーや電機メーカーに原材料を供給するメーカーである。金属の箔と粉に限定した事業展開を京都で長く展開し、付加価値のある製品を提供することでブランドを構築してきた。

－生産・製品

「箔はより薄く、粉はより細かく」という仕事の目的は変えず、日々技術革新を行なっている。所有する伝統的技術と最新技術を組み合わせることで「新用途開発」にも積極的に取り組んできた。近年では、携帯電話で使用される電気メッキ銅箔の約4割を製造している。

（iii）競争

長い歴史のなかで蓄積した多種多様な金属箔、金属粉の製法を複合することでさまざまなニーズに対応できる点が強みであり、「金属のことは、まず福田に聞いてみよう」というポジションを確立している。ニッチな市場で高い技術を有し、付加価値を提供できているため競争に強い。

c. 京都の切口からの分析

工業化が進展してからは、事業発祥地であることや産・学・公の土壌があること（人材が確保しやすい）、京都のブランド力が活かせることなどが京都に存在する理由となっている。これは、松栄堂や西利とは異なり、京都とはやや間接的な関係であるといえる。

（3）福田金属箔粉工業の経営モデル

以上の分析から福田金属箔粉工業の経営モデルの特徴は以下のようにまとめられる。

- ・社会的存在価値重視が経営の根本的考えである。
- ・常に変化して進歩を目指す一方で身のほどをわきまえる経営を実践している。
- ・現代的価値の商品は金属箔分であり、対象顧客は現代的価値としての産業ニーズである。（市場ニーズの変化に応じて商品を変化させているので、伝統的価値に該当する商品はない）
- ・日々技術革新を行い、工業化に対応した業態変化を行なうことで現代的価値に合致した顧客を新技術で開拓してきた。
- ・京都との関係は間接的である。ただし、京都にある長寿企業としてのイメージをブランドとして活用しており、京都のブランド力を意識するなど京都との共存関係は意識している。
- ・長い歴史のなかで蓄積した箔と粉分野の技術を活かしての付加価値が他社との差別要因である。

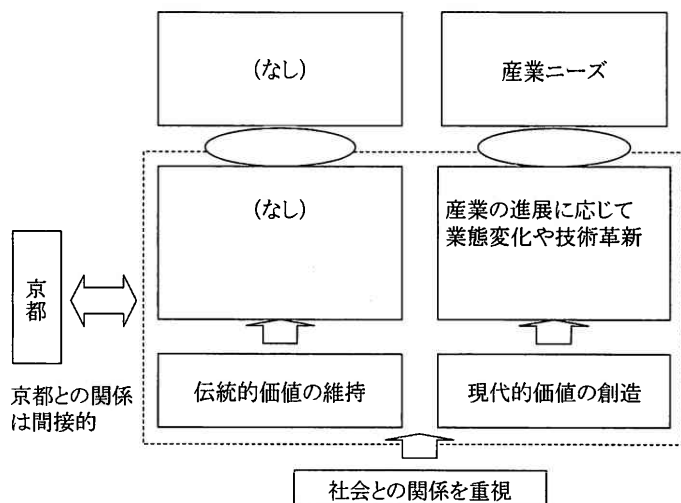
5 京都老舗企業モデルの修正

ここでは、松栄堂を含む4社の分析結果から、共通点と差異点について考察を行い図表5に示した京都老舗企業の経営モデル（原型モデル）の修正を試みる。

（1）共通点と差異点

各社に共通する項目としては以下の点があげられる。

- ・経営の根本的考えでは、社会的価値を重視している。
- ・社会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。



図表7 改良モデル2：現代的価値の創造に力点をおく経営モデル [著者作成]

取り組む。事業規模は比較的小規模であり、京都と強い共存関係を築いている。(図表6)

b. 現代的価値の創造に力点をおくパターン

福田金属箔粉工業のパターンである。京都外の顧客に対して現代的価値の創造を行なう。伝統的価値に関連する事業は顕在化していない。事業規模は比較的大規模であり、京都との共存関係は意識しているが、伝統的価値の維持と現代的価値の創造をバランスさせるパターンと比べるとその緊密度は低い。(図表7)

図表6と7を両極端とし、福寿園はその中間に位置する。

これらの分析から、老舗のなかには伝統的価値の維持に力点をおいているものも存在するものと推察できる。例えば、仏具店などが該当すると考えられる。この点については、今後の課題とする。

VI 京都老舗企業に学ぶ 持続する経営のあり方

本章では、これまでの結果を踏まえ、京都老舗企業の持続する経営の特徴を振り返り、そこから学ぶべき持続する経営を実現するためのポイントを述べる。

(1) 京都老舗企業の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。ただし、この場合、顧客は厳選することになるので事業規模は大きくはならない。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。例えば、経営の根本的考えは変わらないものであり、現代的価値の商品は、その時々ニーズに合わせて進化させている。
- ・ 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。どこに力点をおくかによって事業の規模や京都との関係の作り方(緊密度)は異なってくる。
- ・ 生産については、無理な規模拡大を行なわずに適正規模の維持に留意している。この背景

には、経営の根本的考えの軸がはっきりしていることがある。社会との関係を明確にしているのも、そこで果たすべき役割を逸脱するような規模拡大などは行わない。

- ・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。特に、顧客を介して京都とつながっている老舗企業は、強い共存関係を構築している。

(2) 持続する経営を実現するためのポイント

いままでの議論から、持続的な経営を実現するためのポイントは以下になる。

- ・取引先・顧客との信頼性を確立する。
「自分だけもうかればいい」ではどこかで破綻してしまう。取引先や顧客、さらには地域と三方よし、四方よしの関係を作ってこそ、経営は長続きする。

- ・価格ではなく付加価値で勝負する。

競争が激しいといって価格競争をしたのでは、規模の経済を活かせる大企業（もしくは大資本）にはとても太刀打ちができない。老舗企業が示しているのは、「付加価値で勝負」することの重要性である。

- ・勝負する市場を限定する。

付加価値で勝負するには、市場を限定することである。そうすることで、何に価値をおくべきかが見えてくる。

- ・企業経営の軸をずらさない。

取引先・顧客との信頼を重視し、特定した市場での価値を重視すれば、おのずと企業経営の軸は定まってくる。

- ・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。

企業経営の軸は変えてはいけないが、新たな価値の創出などには積極的に臨むべきである。

- ・規模拡大が全てではない。

老舗企業が示しているのは、「持続するには会社や売上の規模が大きいことは必須条件ではない」ということである。価値を基準にお

けば品質重視となり、おのずと適正規模の考えとなる。価値を基準にすることで価格以外で競争が可能にもなる。

- ・地域資源を活用することで、地域と共存関係を構築する。

京都で事業を行なうのであれば、京都のイメージなどを含めた資源を有効に活用することで共存関係を構築するべきである。そうすることで京都のブランド力を会社のブランドに付加することができる。

VII おわりに

本稿では、京都老舗企業から学ぶ持続する経営のあり方について分析を行った。

今回の分析から得られた、京都老舗企業の経営の特徴の第一は、価値の経営である。企業経営は、産業・社会の進歩につれ、規模の経済（少品種大量生産）から範囲の経済（多品種少量生産）へと変遷してきた。しかし、老舗企業が示しているのは、価値を重視することの重要性である。価値を創出する限り企業は長く存続できるのである。第二の特徴は、京都との共存関係の構築である。京都が有する資源を有効に活用することで企業の事業基盤を強化している。京都との共存関係の上に自社の価値を実現していること、長きに亘って事業を展開できている秘訣である。第3の特徴は、伝統的価値と現代的価値の力点の置き方は一様ではないということである。京都の老舗企業は、伝統的価値を重視している企業（松栄堂など）や現代的価値を重視している企業（福田金属箔分工業など）、さらにはその中間的な企業（福寿園）などが混在している。老舗企業だからといって昔ながらの商品だけで勝負しているというものではない。

老舗企業といえば、昔ながらの経営というイメージも強いが、本研究で明らかになったのは、価値をつくり上げ続けているという姿であり、京都との共存関係も活用しようという貪欲な姿勢である。老舗とは過去の企業などではなく、現代においても手本となる企業なのである。

このように今回の分析によって、京都の老舗企業の経営について、独自の視点から新たな知見を抽出することができたと考える。

ただし、企業の分析数としては十分ではない。分析企業を増やしていくことで今回の検討結果の検証を行っていくことが今後の課題である。

注

- 1) F.ドラッカー（上田惇生訳）『企業とは何か』ダイヤモンド社、2005年、21ページ。
- 2) 松下幸之助『企業の社会的責任とは何か？』PHP、2005年、11～12ページ。
- 3) 帝国データバンク『百年続く企業の条件』朝日新書、2009年、14ページ。
- 4) ここでの「企業体」とは、中小企業基本法第2条1項の規定に基づく中小企業者程度以上の事業者を想定している。
- 5) 北澤康男『「京都の企業」研究の視覚－ひとつの京都産業学』『京都産業学研究』創刊号、龍谷大学大学院経営学研究科付置機関 京都産業学センター、2003年、2～6ページ。
- 6) 岩田龍子『日本の経営の編成原理』文眞堂、1977年。
- 7) 蒲田春樹『京都人の商法』サンマーク出版、2005年。
- 8) 神田良他『企業不老長寿の秘訣』白桃書房、2000年。
- 9) 京都CSR研究会『京都の老舗に伝わる教えと経営者倫理』立命館大学、2007年。
- 10) 横澤利昌『老舗企業の研究』生産性出版、2000年。
- 11) 本項の内容は次の情報源による。松栄堂ホームページ<http://www.shoyeido.co.jp>。データベース日経テレコン、WHOPLUS。畑正高「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年。畑正高「歴史に学ぶ」『京都ブランド創生講義2005年』京都工芸繊維大学、2008年。畑正高「香りが教えてくれること」『京都フォーラム講演録』京都経営品質協議会、2009年。長沢伸也編『老舗ブランド企業の経験価値創造』同友館、2006年。
- 12) 遠藤功『企業経営入門』日経文庫、2005年、18ページ。
- 13) 本項の内容は次の情報源による。株式会社西利ホームページ <http://www.nishiri.co.jp>。平井義久「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年。
- 14) 本項の内容は次の情報源による。福寿園ホームページ <http://www.fukujuen.com>。日経テレコン 企業情報 株式会社福寿園（2009年11月27日検索）。峰如之介『なぜ、伊右衛門は売れたのか』日経ビジネス人文庫、2009年。福井正憲「我が社にとって京都とは」

『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年。

- 15) 本項の内容は次の情報源による。福田金属箔粉工業株式会社ホームページ<http://www.fukuda-kyoto.co.jp>。日経テレコン 企業情報 福田金属箔粉工業株式会社（2009年11月27日検索）。日本経済新聞「200年企業－成長と企業の条件 6 福田金属」日本経済新聞、2008年5月28日朝刊。林泰彦「京都企業の経営戦略」『2004年度経営学特別講義』龍谷大学、2005年。林泰彦「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年。野村進『千年、働いてきました』角川oneテーマ21、2007年。

参考文献

1. 岩田龍子『日本の経営の編成原理』文眞堂、1977年。
2. 蒲田春樹『京都人の商法』サンマーク出版、2005年。
3. 遠藤功『企業経営入門』日経文庫、2005年。
4. 神田良他『企業不老長寿の秘訣』白桃書房、2000年。
5. 北澤康男『「京都の企業」研究の視覚－ひとつの京都産業学』『京都産業学研究』創刊号、龍谷大学大学院経営学研究科付置機関 京都産業学センター、2003年、2～6ページ。
6. 京都CSR研究会『京都の老舗に伝わる教えと経営者倫理』立命館大学、2007年。
7. 金融財政事情研究会『第11次業種別審査事典 第一巻』きんざい、2008年。
8. 松栄堂ホームページ<http://www.shoyeido.co.jp>。
9. 帝国データバンク『百年続く企業の条件』朝日新書、2009年。
10. F.ドラッカー（上田惇生訳）『企業とは何か』ダイヤモンド社、2005年。
11. 長沢伸也編『老舗ブランド企業の経験価値創造』同友館、2006年。
12. 西利ホームページ <http://www.nishiri.co.jp>。
13. 日経テレコン 企業情報、WHOPLUS。
14. 日本経済新聞「200年企業－成長と企業の条件 6 福田金属」日本経済新聞、2008年5月28日朝刊。
15. 野村進『千年、働いてきました』角川oneテーマ21、2007年。
16. 畑正高「伝統文化と京都創生」『特集京都創生Ⅱ、都市研究京都18』京都市、2005年、110～123ページ。
17. 畑正高「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年、177～197ページ。
18. 畑正高「歴史に学ぶ」『京都ブランド創生講義2005』京都工芸繊維大学、2008年、290～312ページ。
19. 畑正高「香りが教えてくれること」『京都フォーラム講演録』京都経営品質協議会、2009年。
20. 林泰彦「京都企業の経営戦略」『2004年度経営学特別講義』龍谷大学、2005年、181～207ページ。

21. 林泰彦「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年、93～115ページ。
22. 平井義久「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年、153～175ページ。
23. 福井正典・福井正憲『お茶のところに生きる』福寿園、1998年。
24. 福井正憲「我が社にとって京都とは」『2005年度経営学特別講義』龍谷大学、2006年、137～149ページ。
25. 福寿園ホームページ <http://www.fukujuen.com>。
26. 福田金属箔粉工業ホームページ<http://www.fukudakyoto.co.jp>。
27. 松下幸之助『企業の社会的責任とは何か?』PHP、2005年。
28. 峰如之介『なぜ、伊右衛門は売れたのか』日経ビジネス人文庫、2009年。
29. 山下和彦・関田理恵『企業力とデザイン』ピエ・ブックス、2008年。
30. 横澤利昌『老舗企業の研究』生産性出版、2000年。