〈研究ノート〉

経営品質と老舗

――商品の考察を差し挟んで――

守　屋　晴　雄

目　次

はじめに
§1　老舗のとらえ方
§2　老舗と商品
§3　経営品質と全体最適への指向
§4　井筒八ッ橋における全体最適
§5　井筒八ッ橋の商品
おわりに

はじめに

本稿は，龍谷大学社会科学研究所における大西謙経営学部教授を代表とする共同研究（テーマ：老舗企業における革新のメカニズム，研究期間：2010年度～2012年度）における成果の1つである。筆者はその共同研究の構成員になっている。

この共同研究は，2002年度から2004年度を研究期間とする同研究所の指定研究（テーマ：経営品質の理論的・実証的研究――新しいマネジメント理論の構築を目指して，代表：大西教授）の続きに当たるものである。(この指定研究の成果として次の書物が刊行された。大西謙編著『持続的変革をめざして――経営品質向上プログラムのすすめ――』，晃洋書房，2006年。）したがって，今回の共同研究のテーマには経営品質なる用語は入っていないものの，今回の研究も，経営品質の考え方をベースに展開されることはその構成員の共通認識になっている。

本稿の趣旨は，老舗企業における革新のメカニズムを，経営品質の通底的な視点と筆者がとらえる全体最適をキーワードにして，商品の考察を差し挟みながら，実際の老舗を題材にして探ることにある。

本稿の構成は次のとおりである。

§1では‘老舗のとらえ方’と題して老舗の特質を探る。その中で老舗のキー概念である持続について考察する。老舗のとりあえずの定義は可能であるにしても，絶対的な定義は本質的に難しいことを示す。§2では，老舗のとらえ方の中に位置付けられるが，‘老舗と商品’について述べる。§3では，経営品質の底流に見出される考え方として，全体最適（厳密には，全体最適への指向：本稿では，全体最適をこのような理念的な意味で使っていることが多い）を指摘する。さらに，経営品質における全体最適概念について，筆者なりのとらえ方を示す。§4では，経営品質の視点，全体最適の視点から，株式会社井筒八ッ橋本舗（以下，井筒八ッ橋）なる京都の老舗を取り上げる。同社の組織プロフィルの紹介とともに同社の経営の全体最適指向性を指摘する。§5では，井筒八ッ橋の商品を事例にして本稿の趣旨である老舗の経営革新の1つの姿ともいえる商品に着目して述べる。「おわりに」では本稿の確認などについて述べる。

なお，本稿で経営品質というとき，経営品質向上プログラムにおける経営品質を指すこともあるし，経営品質向上プログラムを指すこともある。

§1　老舗のとらえ方

1．老舗の定義

老舗に対して種々の定義が考えられる。その

例として「創業100年以上で，永続繁盛している企業」なる定義がある[1]。「永続繁盛」は，その内容は企業によって異なるが，現在まで繁盛を続けているという意味であろう。100年の設定自体に深い意味はない。他の年数に設定する場合もある。たとえば，上記の定義では，「創業100年以上」となっているが，業種によっては，その条件を緩めることが適切な場合もある。「人間の時間」と「犬の時間」（ドッグ・イヤー）では，後者の方がはるかに「速い」。「犬の時間」としてよいIT企業では老舗の年数の条件をより緩めることに合理性がある。カルピスソーダの表示に「90年受け継いできたカルピス社独自の乳酸菌から作られています。」とある（2012年）が，90年は長期間の象徴としてかつ肯定的な文脈で記載されている。

上記の定義では，企業を老舗の条件としている。本稿でも，老舗は，家族によるまたは家族を中心とした生業ではなく，企業とする（むろんそもそもの創業当初は生業であってもよいし，実際そのケースが多いであろう）。生業から企業になると，それは家族とは一応別の存在となる[2]。生業の時代においては，その生業は，企業ではないので，老舗ではない。「先祖代々の農業」は存在するにしても，農業が家族による生業のとき，老舗としての農業なる概念は成り立たない。

企業は生業とは異なることに加えて，次のことに注意する。老舗に限らず企業といえるためには，経済主体としてのある程度以上の独立性が必要条件である，と考えることにする。例えば，政府の「護送船団方式」に長期間にわたり，どっぷり浸ったまま現在に至る企業は，経済的独立性の点で企業とは乖離している[3]。企業は，その論理として倒産のリスクを内包していなければならない。だからこそ，非合法な手段を使わずして基本的に創意工夫などの自助努力で倒産のリスクを乗り越えた企業は社会や利害関係者などから敬意を表されるのである。

以上，老舗の条件について考えた。しかし，本稿ではさらに次の条件を付け加えたい。

老舗という用語の社会における響きから，老舗といわれる企業には，顧客を含む社会において高評価（格式の高さなどプラスのイメージ）を得ているという面があることは事実であろう。この面はブランド性と表現してもよい。上記の老舗の条件をさらに厳しくして，ブランド性を入れることに合理性が見出されよう。

本稿では，① 100年以上，② 繁盛，③ ブランド性，なる特質をもって老舗を定義する。（企業であることは当然の前提とする。）現在において老舗であっても，十分過去の当該企業はその過去においては老舗ではない。

さらに，次のように付記しておく。「老舗，非老舗」といった企業の2分法ではなく，理論的には，適切な基準を設けたうえで，「老舗度」という概念が考えられる。老舗の中においても，単純に考えて，200年の老舗は，100年の老舗より老舗度は高い。いわゆる‘老舗らしい老舗’においては，老舗度は高いとみることができる。

本稿で老舗のDNAへの言及はほとんどないが，ここに付記的に少し述べておく。

老舗をもたらした要因の1つとしての老舗のDNAなる表現は，書物や雑誌記事などにおい

1) 前川洋一郎，末包厚喜編著『老舗学の教科書』，同友館，2011年，23ページ（後藤佳菜子担当）。

2) 生業は生活のために行われる仕事である。企業は，利潤の追求を目的とした経済組織のことである（岩井克人『会社はこれからどうなるのか』，平凡社，2003年，43ページ）。岩井は，さらに，単なる企業と会社の相違について所有の視点から説明している（同書，43～47ページ）。（「単なる企業」なる表現は，筆者によるものである。）単なる企業の説明として，夫婦による八百屋を取り上げ，夫婦が店頭の商品を食べても問題は生じないことを指摘している。本稿で企業というとき，このような状況からは乖離して，経営者とてこのようなことはおいそれとはできない企業を含意している。

3) 「護送船団方式」の恩恵を未来永劫受けることは，一般には不可能である。このとき，企業はどのような経営をするかが企業にとっての岐路となる。1997年の塩専売法の廃止に基づく塩の自由化に対するナイカイ塩業の経営には，企業性を見出すことができる。（『日本経済新聞』2009年7月1日付）

てしばしば行われる。

ヒト（一般には生物）のDNAの場合と異なり，企業のDNAは有形の対象ではない（企業も有形の対象ではない）。ましてや具体的な可視物ではない。したがって，企業におけるDNAは一種の比喩的な，そして抽象的な表現である。'ヒトのDNA'におけるDNAは，自己複製，タンパク質合成，自己変化の3つの働きがある。

企業のDNAは，その語法において，経営理念や企業文化などに寄与するものであるとともに，受け継がれるものという両面性を持つ。DNAの受け継がれるものという側面は，'遺伝子としてのDNA'に結び付く。なお，企業のDNAといっても，歴代経営者の経営観，それを反映した歴代社員の経営観をDNAによるものと見るとき，属人的な面が多分にある。

2．持続のとらえ方

以下，持続なる概念に対する考察を行う。もちろん，持続というとき，第一義的には当該企業が経営体として持続するわけであるが，以下，やや掘り下げて持続についての筆者なりの1つの考え方を提示する。

老舗では「そもそも本質的に何が持続するのであろうか」という問題が考えられる。この問題に対しては，1つの考え方としてその企業のアイデンティティ（これがないとその企業ではなくなるという自己同一性）を挙げることにする。アイデンティティの内容は何をアイデンティティと見るかによって同じ企業でも異なる。たとえば，取り扱う商品に全く用途上などの共通性がない場合など事業領域が大きく変わった場合においては，アイデンティティを事業領域によって見る限りではアイデンティティが持続していないとみられる，というとらえ方が成り立とう。先祖代々の酒造企業における「酒造からマンション経営へ」では，当該企業は，長年の酒造業務で得た豊富な蓄えと酒造に使用していた敷地をマンション建設に使っている。この場合，その企業の経営がマンション経営によっていかに収益面で継続して順調であっても，酒造をアイデンティティとすると，アイデンティティの持続とみることは，困難であろう。

このとき，経営体としての持続とアイデンティティの持続とを別個のものとして見ている。

しかし，一般には，経営環境の変化への対応による事業領域の変化は，その変化の程度はともあれ，経営体としての持続のためには，不可欠であるので，その変化がアイデンティティの持続か否かいずれに相当するかの判断は，本質的にすこぶる難しい面がある。

「どの経済主体（以下，単に主体ともいう）においてアイデンティティが持続するのか」の問題について考える。

当該経済主体において合併，被合併，株主構成の大幅な変化などの経験がない場合は，その経済主体を考えればよい。

まず，企業名の変更自体は，アイデンティティの主体の変更とはならないとする。例えば，伏見酒造企業の「大倉酒造→月桂冠」なる1987年の社名変更は，アイデンティティの主体の変更とはならない。社名変更は，単なる社名変更にとどまらず，事業領域など企業の重要部分の変更，または，変更への指向を要因とする場合も多かろうが，社名変更をもっては即主体の変更とは見ないのである。

次に企業の分化などの場合を考える。例えば，島津製作所からの分化，豊田自動織機製作所からの分化の形で，日本電池，トヨタ自動車がそれぞれ1917年，1937年に設立された。日本電池によって島津製作所がなくなったわけではないが，日本電池のアイデンティティを考えるとき，日本電池への島津製作所からのアイデンティティの主体の変更を考えることができる。豊田自動織機とトヨタ自動車の関係についても同様に考えることができる。豊田自動織機とトヨタ自動車の両社には機械技術の活用といった共通性があることに着目して，単純に機械技術の活用をアイデンティティとすれば，両社の間にアイデンティティの持続を見出すことができる。

また，合併企業としての三井住友銀行は，

(従来別々の企業であった) 三井銀行，住友銀行がそれぞれ三井住友銀行となったものとみてよいであろう。アイデンティティの主体が両社から三井住友銀行に移動したと考えることができよう。ただし，このようなとき，アイデンティティの具体的とらえ方にもよるが，例えば企業風土をアイデンティティととらえるとき，合併前の企業のアイデンティティは相異なるのが一般であるので，アイデンティティの持続は円滑にはいかなくなる可能性を否定できないであろう。

また，一方的に被吸収企業が吸収企業に吸収された場合はどう見るか。この場合，被吸収企業から吸収後の企業へのアイデンティティの主体の移動と見ることができる。被吸収企業の吸収後の企業へのアイデンティティの持続を否定し切ることはできない。事業譲渡の場合も同様の指摘が可能である。

また，次のような問題も成立する。経営不振など何らかの事情で経済主体としての持続が途切れて，その後，他経済主体の支援によって再建された場合は，どう見るか，という問題である。例えば，深刻な経営不振に陥り，他社の援助などによって再建された金剛組の事例を想起できる。筆者は，大局的視点に立って，従来の金剛組と再建後のそれとは種々の面で違いがあるにしても，修復可能であった一時期の経済的自立性の消失はアイデンティティの主体の持続を否定しないとするべきであると考える。「金剛組」なる社名をアイデンティティと見れば，それは持続している。

次のようなこともありうる。ある京都企業のケースであるが，経営者の死後の正当な継続者を巡っての兄弟間のお家騒動があった。兄弟は経営者の子である。当初の法的な決着（遺言から，事業をしていた弟の方にではなく，事業をしていなかった銀行勤務の兄の方に継続の合理性がある）とは別に，アイデンティティについては，従業員の弟の企業への転籍を介して，アイデンティティが属する企業（アイデンティティの主体）の移転が生じた。このとき，アイデンティティの持続が肝心であって，その主体は二次的な重要性を持つに過ぎない，と見ることもできる。法的な後継企業でアイデンティティが持続しないことがある。

筆者は，持続というとき，第一義的には当該企業の経営体としての持続であるものの，老舗においてアイデンティティの持続か経済主体の持続かという設問に対して，持続について前者の方も本質的であると考えている。

§2　老舗と商品

1．経営品質と商品

'老舗と商品' は老舗のとらえ方の一環であるので，この節は，内容的に§1に属するが，節を改めることにする。

まず，'経営品質と商品' について一考する。

商品は，「経営品質→商品」(商品は経営品質の影響を受ける：よい商品はよい経営品質の下に，生産，販売される) のように経営品質と関連する，としてよいであろう[4]。販売を通じて当該企業に利益をもたらすことが期待される商品は経営体の持続にとり不可欠のものである。

顧客は，購入には代価の支払いという犠牲を要することもあって，顧客にとっての有用物である使用対象となる商品には大いに関心を寄せるが，その顧客が経営品質のアセッサーや経営学者でもない限り，経営品質には，この用語が脳裏に浮かぶかどうかは別にして，さほど関心を寄せないであろう。しかし，明らかに，商品は，経営品質のよしあしの影響を多分に受けることは事実であろう。トヨタ自動車の社内用語を使えば，経営品質は，商品のよしあしを説明する「なぜ」に相当する。この意味で，この「なぜ」性は経営品質の商品に対する根源性である。

2．老舗と商品

以下，'老舗と商品' について考察する。

4)　守屋晴雄「'経営品質と商品品質' についての一覚書」『社会科学研究年報』34号，2004年，104～105ページ。

本稿における商品概念では供給者（生産者，流通業者）との結合の視点が考えられている（××社の商品：固有名詞としての商品）。本稿では，具体的な供給者は捨象される普通名詞としての商品を‘商品種’と表現することにする。商品種というとき，供給者は背後に隠れるが，商品というとき，結合主体としての供給者が表に出るのである。供給者を捨象した電気冷蔵庫は普通名詞であり，パナソニックブランドの電気冷蔵庫は固有名詞である。電動歯ブラシは商品種であり，パナソニックのポケットドルツは商品である。

老舗とロングセラー商品[5]の間の関連などについて考える。両者の共通性の１つは，時間が基準に入っていることである。長きにわたって商品として売れ続けているという意味で，老舗に相当する商品としてロングセラー商品を挙げることができる。しかし，「長きにわたって」の「長き」をどの程度に設定するべきかについては，老舗の年数と場合と同様，客観的な単一の正解はない。

本稿の語法では，ロングセラー商品は，森永ミルクキャラメルといった固有名詞である（企業にとっての商品）。森永ミルクキャラメルは森永の登録商標であるが，ミルクキャラメルは特定の企業のそれではない。ミルクキャラメルは商品種である。森永ミルクキャラメルは，企業（森永）との結合概念としてのロングセラー商品である。人々は，キャラメルという商品種をロングセラー商品（本稿の語法ではロングセラー商品種）としてあまり認識しない，と筆者は認識している。銀座の木村屋のアンパンはロングセラー商品と人々にとらえられるが，普通名詞としてのアンパンは，菓子パンの中では長い歴史を持つ定番品ではあるものの，巷間，あまりロングセラー商品のようには認識されない，と筆者は認識している。虎屋の羊羹（商品）と羊羹（商品種）についても同様である。

議論がやや脇道に入るが，「ランドマーク商品」[6]（生活や社会への強大なインパクトを有する商品のこと）とロングセラー商品との概念上の違いを考える。いずれも「時間」のパラメーターが入っているが，前者は特定の時代の生活におけるインパクトの大きさという形で時間が入っているのに対し，後者はロングセラーというようにそれが直接に入っている。もっとも前者の特定の時代と言ってもインパクトが一過的なものは少ないであろう。ある程度インパクトが続かないと，インパクト性は薄いものとなろう。

ランドマーク商品では，固有名詞の場合（例えば，ランドマーク商品の研究グループによって，TDL（東京ディズニーランド）が考察対象として取り上げられている）と普通名詞（例えば，乗用車が取り上げられている）の場合がある。しかし，普通名詞としてとらえる自動車であっても，商品の実際は，「トヨタの自動車」のようにそもそもは固有名詞である。一方，TDL をくくる概念であるテーマパークは，普通名詞である。TDL がテーマパークの中で実績や影響力のうえで突出しているランドマーク性にランドマーク商品研究者は着眼したのであろう。

ランドマーク商品から話を元に戻す。

老舗が，ロングセラー商品を必ず有しているわけではない。しかし，養命酒株式会社のようにロングセラー商品（「養命酒」[7]）に経営が大きく依存する老舗が多い（経営上の強みの源泉としてのロングセラー商品：「ロングセラー商品によって老舗が成立する」ケース）。ロングセラー商品をアイデンティティとするとき，ア

5) ロングセラー商品に関する文献として，次のものがある。「ヒット商品この100年」編集委員会『なぜヒットしたのか　ヒット商品この100年』，株式会社 DHC，2000年；成美堂出版編集部編『ロングセラー商品の舞台裏』，成美堂出版，2010年。

6) 最近の研究成果として次の文献がある。石川健次郎編著『ランドマーク商品の研究④』，同文舘出版，2011年。

7) 養命酒について次の文献がある。柳下要司郎『老舗の教科書　養命酒はなぜ四〇〇年売れ続けるのか』，大和書房，2005年。また，養命酒の社史が刊行されている。

イデンティティは持続している。「養命酒の属する酒類（商品種）は何か」（実際は，リキュール）には顧客はほとんど関心を寄せないが，養命酒という商品に関心を寄せる。

ロングセラー商品への依存が高い企業の場合，ロングセラー商品の売り上げやそれによる利潤の維持が難しくなった，または，難しくなりそうな場合の対処，さらに言えば，ロングセラー商品の好調な時代にこそありうべき非好調時への対処に配慮しておくというリスクマネジメントが肝要である。ロングセラー商品に依存できなくなったときの乗り越えるべきリスクは大きい。

企業には，ニーズテイクな企業（顧客のニーズをそのものとして受け止めなければならない企業）とそうでない企業がある。前者の企業が圧倒的に多いであろう。ニーズを創造しうる後者の例として，サントリーのウィスキーのロングセラー商品性の維持の事例が挙げられる[8]。一企業としてニーズを創造することが難しい場合，複数の同業者が協力する方策もあろう。

多くの企業は複数の商品を取り扱っている。この点からロングセラー商品について考える。企業から商品を考えるとき，企業における商品のラインとアイテムの問題がある。ロングセラー商品は，ライン，アイテムいずれでも考えることができる。同一ラインにおけるアイテムの変更によってラインを維持することも多い。ラインの拡大による新たなロングセラー商品となるべき商品の市場化については，同一ラインにおけるそれの維持より，多くの場合，困難度は高いであろう。安定した売れ行きのロングセラー商品としての和紙を取り扱う森田和紙（創業1927年の京都の和紙問屋，小売り）のように従来業種（和紙）にとどまることも多い。この場合，取扱商品のラインを洋紙には拡大しない。

老舗において，ライン，アイテムともに時代の変遷とともに連続，非連続の変化がありうる。しかし，連続，非連続の間の線引きは難しく，変化自体の識別も老舗の顧客からは難しいことも多い。上述の「酒造からマンション経営へ」の例は，ラインにおける交代という典型的な非連続の例である。

§3　経営品質と全体最適への指向

1．経営品質と全体最適

この節では，経営品質と全体最適への指向の間の親和性について指摘するとともに，筆者なりの全体最適のとらえ方を示したい。全体最適の視点から議論が展開される§4に理論上の意義を与えたい。

2009年に著わした拙稿[9]に，経営における全体最適に対する（したがって，部分最適に対する）筆者のとらえ方が，集約されている。ここではこの拙稿の末尾の部分で挙げた5つの注意のうちの4つを再記するのみに記述をとどめる。① 全体最適と部分最適の内実は，絶対的なものではない。② 理念などの価値は事実から導出される面を持つ。③ 具体的な意思決定や経営行動が，理念適合的かどうかは，必ずしも自明ではない。④ 全体を当該組織を含む社会とすることもできる。（詳しくは拙稿を見られたい。拙稿における他の部分の採録は省略する。）

全体最適を経営品質のキー概念の1つと筆者は認識する。経営品質における全体最適の視点を『アセスメント基準書』（2012年度版）[10]から探る。

「問題の構造的要因を追究せずに，表面に現われていることだけを課題とすることは，かえって部分的な効率追求を優先させて，全体的な効果を見落とすことにもなります。」（5ページ）。「（経営品質向上プログラムが提供するものは，）「理想的な姿」の実現に向けた経営活動の目的適合性と一貫性，体系化の程度，組織内

8）石井淳蔵，廣田章光編著『1からのマーケティング第3版』，碩学舎，2009年，第10章（細井謙一担当）。

9）守屋晴雄「経営品質における全体最適と部分最適」『龍谷大学経営学論集』第48巻第4号，2009年。

10）日本経営品質賞委員会編集・発行『2012年度版日本経営品質賞　アセスメント基準書』，2012年。

外との連携の状態（展開度）を明らかにする構造です。」（6ページ，最初のカッコ内は筆者）。「短期的成功を求めれば長期的な生存能力を失い，長期的成功を確保するには今の利益が不可欠です。こうした矛盾を抱えていることをきちんと整理せずに，単純化したり目を背いてしたりしていては経営判断を誤りかねません。」（9ページ）。「「卓越した経営」とは，組織の理想とする姿を目指した経営革新の実践と学習を重ねることで，世界に通用する独自の経営手法を創造し続け，それによって世界でトップレベルの成果を生み続ける経営をいいます。」（13ページ）。「同質的な競争意識に偏っていると，模倣的，あるいは目先の管理改善を繰り返し，全体を無視した部分最適に陥ってしまいます。」（14ページ）。「体系化とは，導入しているさまざまな方法が全体最適な組み合わせであるとともに，どれだけ目的中心に行なわれているかを判断する概念です。」（36ページ）。なお，上記の「卓越した経営」は，「卓越した経営への指向」とした方がよいであろう，と筆者は考える。

これらの引用から，全体最適への指向は経営品質の通底的な視点であることが示唆される。ただ，全体最適概念そのものについては，上に引用の基準書では，筆者の認識によると，必ずしも明快に示されていない。そこで筆者は全体最適概念について次項のように考えてみた[11]。

2．全体最適のとらえ方

全体最適というとき，この「全体」をどうとらえるかの問題がある。2つのとらえ方が考えられる。1つ目のものは，全体を，企業理念や上に引用の組織の理想とする姿においてとらえる方法，2つ目のものは，部分との対比においてとらえる方法である。1つ目では，企業理念が「利益より永続」であるとき，この「利益より永続」から経営をとらえるのである。後者のとらえ方における部分との対比の例を挙げると，組織全体とそれを構成する部分（部署など），現在とそれを含む期間などが挙げられる。1つ目のとらえ方の場合，最適を考える対象は，2つ目のとらえ方の場合，最適の基準はそれぞれ考察の背後に隠れる。

後者のとらえ方が，通常行われる自然なとらえ方であろうが，前者のとらえ方も，経営品質に関する議論の運びにおいて有効である。

§4 井筒八ッ橋における全体最適

1．経営品質の当事者性

筆者はかつて経営品質の特質の1つとして当事者性を指摘した[12]。当該企業の経営者などが経営の当事者として経営品質を活用することに経営品質協議会の運動としての経営品質の本旨がある。しかし，研究者としての筆者のような第三者（企業にとっての全くの外部者）が組織プロフィルなどを当該企業からの情報などによって作成することは，その企業の方向や現状の理解に資する，という面もある。このとき，作成した文書の当事者性は作成者が第三者のため毀損されるが，その企業の成功要因を客観的に探るヒントになろう。

井筒八ッ橋の考察の前に，一般的に，成功要因というときの「成功」について考える。老舗を成功においてとらえるとき，老舗であることが成功である。しかし，成功のさらなる条件を考えるとき，成功の具体的基準や内容は，その老舗の成功に対する考え方，老舗の属する業界の動向などによって一般には異なる。例えば，成功に対して，① 売上高や利潤が現状維持では成功とは見ない，② それで十分成功とみる――の2つの考え方がありうる。業界自体が長期的にかつ構造的に需要停滞の業界であったとしたら，現状維持でも当該企業などは成功とみるであろう。本稿の冒頭の定義で登場した「繁盛」についても同様の考察が成り立とう。井筒八ッ橋の経営理念は，後述のように，「利益より永続」[13]であるので，永続（持続）という事

11） 守屋，上掲論文，2009年，145～146ページ，の考え方に基づく。

12） 守屋，上掲論文，2004年，104～105ページ。

13） 本稿の脚注の2）において企業は利益追求を目的とするという岩井の見解を筆者は紹介した。↗

実が成功を意味している，とすることができる。利益の短期的な激増が見られたとしても，それ自体としては同社にとりさしたる成功とはとらえないであろう。

2．井筒八ッ橋の組織プロフィル

以下，井筒八ッ橋を考察対象企業として，経営品質の考え方の適用について考える。同社は，「創業100年以上，繁盛，ブランド性」といった老舗の条件を満たしている。同社を取り上げた理由の1つは，筆者の認識によると，同社が「老舗らしい老舗」であることに求められる。ここで，「老舗らしい老舗」の条件として，筆者は，ぶれない本業，同族経営，中堅規模，経営革新マインド，業績の安定，店舗経営などに着目した。ぶれない本業は，アイデンティティの具体的とらえ方にもよるが，アイデンティティの持続と深く関連する。店舗で自社商品を販売する店舗経営は，本来の意味の「老舗」を体現している。京都の南座の北に位置する北座で八ッ橋の販売を行っている同社は，明らかにこれらの条件を満たす。

この項では，井筒八ッ橋の組織プロフィルの一部を筆者なりに記載する[14]。記載内容は，ほぼ2010年現在のそれである。

経営理念：「利益より永続」である。ここで永続は経営体としての永続を含意すると筆者はとらえる。同社の津田純一社長によると，利益の本質は，ステイクホルダーとの共存のための軍資金である，としている。

歴　　史：江戸時代にのれん分けを受けた初代が文化2年（1805年）に米，味噌，醤油，砂糖，菓子などの小売りを創業した。その後，料亭を開設したり，洋反物の卸商を開設したりした。取扱商品は八ッ橋中心というわけではなかった。戦前は家業レベルであったとしてよい。昭和22年に「夕霧太夫」の伊左衛門が着用した編笠の模様のつぶあん入り生八ッ橋を創作・発売した。それを夕霧太夫にちなんで「夕霧」と命名した。（生八ッ橋は，本来の八ッ橋ではないが，本稿では，八ッ橋の中に含める。）昭和35年に法人組織化によって株式会社井筒八ッ橋本舗とした。昭和38年に自動連続八ッ橋焼上機を考案開発した。昭和39年に走り井餅本舗を設立した。昭和41年に株式会社レストラン井筒（京都）を設立した。昭和45年に価格の安いつぶあん入り生八ッ橋を発売した。それを水上勉の作品「五番町夕霧楼」にちなんで「夕子」と命名した。

アイデンティティを八ッ橋の製造・販売とすると，同社のアイデンティティの歴史は戦後に属する。

業務内容：八ッ橋の製造・販売が中心である。走り井餅などの水平展開，直営レストランなどの垂直展開も行っている。

業　　績：業績は堅調である。同社は，聖護院八ッ橋，西尾八ッ橋，おたべとともに4大八ッ橋企業に入る。八ッ橋企業としては，戦前から八ッ橋企業であった西尾八ッ橋の歴史の方が古い。

社 員 数：約200人である（パート，アルバイト含む）。

業界構造：京都八ツ橋商工業協同組合を形成している。組合は15社から成る（2012年現在で14社）。1970年からバブル崩壊ころまで売り上げは右肩上がりであった。需要は頭打ちである現在，会社間のシェア争いが従来にも増して熾烈である。

以上，組織プロフィルの一部を記した。ここで，経営理念（「利益より永続」）に対する具体的とらえ方は時代により，社長により，必ずしも同一ではないことに注意しよう。現社長のと

↘この見解と「利益より永続」という利益観を比べると，前者は，経済社会の仕組みから利益追求をせざるを得ないという事実性，後者は，利益追求そのものを目的としてはいけないという規範性，に立脚している。両見解は，排反的なものではない。

14）次の文献などによる。津田純一「我が社の経営にとって京都とは」『2010年度経営学特別講義 我が社の経営にとって京都とは・講義録』，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，2011年。そのほか，一般向けの同社案内パンフレット資料による。

らえ方は，利益を顧客からの軍資金とするとらえ方であるが，バブル時代には，「利益より永続」は，利益を用いた投機やばくちを避けることにおいてとらえられていたかもしれない。

以下，龍谷大学経営学部の授業における津田純一社長の講義（2010年）から本稿にとって意義深いところ（経営理念と深く関連するところ）を4か所抜粋し[15]，後述に結び付ける。（以下，社長に就任する前の経験も示されるが，その場合でも社長という表現をする。）

「利益より永続」が出てきたことに対する社長の推察は次の通りである。「これ（「利益より永続」という家訓）は，いつのころから生まれたものか分かりません。たぶん初代が作ったのではないと思います。」

その経営理念の趣旨に対する社長の気付きがあった。その経営理念に対し，大手食品企業を経ての入社当初は違和感があったが，社長は，現在では体感で納得している。「私は分かりませんでした。「利益より永続」，どういうことやねん，利益は要らんのかいなと。（中略）もう40歳過ぎてからの話です，ようやく本当の意味が分かったのは。利益というのは目的にしてはいけないということです。」

「私は，社員に，このごろ，いつも言います。利益というのは，お客様からいただいた軍資金だと。」従業員などのステイクホルダーを繁盛持続の必要条件とするとらえ方は，仕入れ先への一貫した現金払いに象徴される。

社員の陰口へのとらえ方が経営におけるポイントであった。「社員は本当によく見ています。私の心の裏の，不純な動機を完全にかぎ取っていたのです。」社長に関する社員の陰口を期せずして聞いた後の社長のそれへの真摯な対応が同社の分岐点となったのではないか，と筆者は認識している。その対応は，真意を見破られている「裸の王様」であることへの気付きに基づいた。

以上，津田純一社長の講義から4か所抜粋した。

3．井筒八ッ橋の全体最適指向

井筒八ッ橋の経営と経営品質の4つの理念（顧客本位，独自能力，社員重視，社会との調和）との間の適合性について吟味する。とりわけ，顧客本位，社員重視に着目する。

前節の第2項に全体最適についての2つのとらえ方，すなわち，「理念適合性」，「全体性；「部分と全体」というときの全体」というとらえ方を示した。

まず経営理念への適合性について吟味する。同社の場合，「利益より永続」への適合性である。

ここでは津田社長のそれ自身への納得，私心からの修復という2つのことがらに着眼する。経営理念に対する社長自身の心からの納得がなければ，顧客本位，社員重視を実現することはおぼつかなかったであろう。顧客本位の理念を社長自身が共有していなかったことになる。社長の経営理念への納得については上記した。後者（私心からの修復）については，それを「私心→社員の心の離反→永続への障害」なる悪しき連鎖の防止という意味で，筆者は，理念適合性の考察の中に入れることができると考える。私心は社員重視と明らかに背反する。期せずして気付いたときの対応がきわめて重要である。この対応自体に同社のDNAが潜んでいると見ることができる。

次に部分との対比としての全体に着目する。顧客，社員，仕入れ先などのステイクホルダーを単なる同社の経営上の手段としてのみ考えない。顧客については，「顧客の満足→顧客の再購買→利益→さらなる顧客満足につながる利益

15) 前掲の文献（津田社長の講義録）から引用した。なお，煩雑さの回避のため，引用ページの記載は省略した。なお，社長が紹介した社員の「陰口」は次のとおりである。「おいおい，今度帰ってきたぼんな，えげつないのちゃうか。この工場は，わしらがおやっさんと一緒に，もっこ担いで，ブロック積んで建てた工場や。それをぼろいと言いよる。いずれわしらかて，もう古臭い人間やから要らんいうて辞めさせられるで。あのぼんが社長になりよったら，もう不安でしゃあない。おやっさんが元気なうちに辞めよな。」

の活用→さらなる顧客満足→同社の持続」と社長はとらえる。顧客本位の根底にある理念適合的な循環のための必要条件としての利益の軍資金としての意義を社長は銘記する。顧客は，「同社プラス顧客」を全体とすると，その全体にとっては部分である。ここに全体最適の発想が指摘される。同社がその満足度の向上を指向する顧客にとっても最適であることが指向されている。つまり，同社と顧客の間に WIN・WIN の関係を築こうとしている。社員に対する同社の考え方（社員観）についても同様である。これら以外のステイクホルダーについても同様である。「同社プラスすべてのステイクホルダー」なる全体の最適への指向という見方も成り立つ。同社の経営においてステイクホルダーを同社の永続を支える全体としてとらえるという‘ステイクホルダー・ミックス’の考え方が成り立つ。

§5　井筒八ッ橋の商品

1．商品種としての八ッ橋

井筒八ッ橋の商品を通して，同社の経営革新に着目する。

まず，商品種としての八ッ橋に着目する。

八ッ橋の商品特性（本稿では‘商品種特性’の方が適切な表現）として，多くの人に好まれるおいしさ，手ごろな価格が挙げられる。八ッ橋企業は，八ッ橋を通して，おいしさ，手ごろな価格といった価値提供をすることを指向している。

八ッ橋は京都土産のトップ人気を維持している[16]。土産としてのその需要の大きさは，トップ人気と相俟って，京都への観光客の多さにも支えられる。『広辞苑』（六版）によると，八ッ橋の語義の１つとして八ッ橋煎餅とあり，それは，「米の粉を練って蒸し，砂糖・肉桂粉・蜂蜜を加えてこね，伸ばして琴の形の短冊形に焼いた煎餅」とある。このように本来の八ッ橋は，固焼きのものである。（本来の）八ッ橋，生八ッ橋ともきわめて京都土産として高位の人気を博している。両者を八ッ橋という概念でくくることが一般の消費者では通常であろう（本稿でもこのようにしている）。いずれの種類の八ッ橋もロングセラー商品種である。「普通名詞としての商品，固有名詞としての商品」の視点から考えると，ここでは八ッ橋の安定した高い需要は普通名詞としての商品（商品種）のことがらである。しかし，廃業していく生業的な八ッ橋メーカーもある（後継者不足などによる）ことは，固有名詞としての商品のことがらである。

商品種としての八ッ橋の安定した需要は，八ッ橋企業にとっての強みである。成熟期の段階の商品種である八ッ橋の総需要は限定されている面もあるが，企業による商品や市場への関与（市場拡大をもたらす働きかけ）によって需要自体を創造する可能性もある。旧聞に属するが，生八ッ橋の製造は，関与の成功例である。海外での販売は，今後ありうべき関与の一例である。

長い歴史スパンで見ると，砂糖の使用が八ッ橋の変化として挙げられる。かなり昔は砂糖の不使用が推測される，と津田社長は2010年の講義の中で推測している。

2．井筒八ッ橋の商品

井筒八ッ橋の商品に着目する。

商品の連続性と非連続性が見出される。横への拡大（走り井餅）は，非八ッ橋への進出に着眼すれば，非連続性のものである。

井筒八ッ橋の商品は，八ッ橋のみではない。しかし，走り井餅，レストラン経営なる多角化が見られるものの，社名が象徴するように，八ッ橋が中心的な商品であり続けている。同社は，「益壽糖」，「京都プラプラ」（わらび餅），「むかし菓子」なども製造・販売している。

同社の八ッ橋の中でも変化がある。この本来の固焼き八ッ橋に生八ッ橋が加わるラインの拡大があった（固焼き八ッ橋を１つのラインとし

16)　京都市産業観光局観光部観光企画課編集・発行『京都市観光調査年報　平成22年（2010）』，2011年，22ページ。

てとらえた)。比喩的に‘不易流行’の視点からとらえると，小麦，砂糖，ニッキによるという‘不易’と従来とは異なる「生」の市場化という‘流行’である。しかし，この流行は，現在まで長期間，定着するに至っている（‘流行の不易化’)。このとき，不易化は，ロングセラー商品化を意味する。本来の八ッ橋以外（生八ッ橋など）も八ッ橋に柔軟に取り入れていく。

生八ッ橋の製造・発売は，井筒八ッ橋が他社よりはるかに先行した（小倉大納言小豆を使用したりして高級感を指向した「夕霧」）が，かなりのときを経て，三角状の生八ッ橋をおたべが製造・発売した。これに触発されて，井筒八ッ橋は，価格の安い生八ッ橋の新ブランド（「夕子」）を出した。「夕霧」は１個200円であるが，「夕子」は50円である。本来の商品とそうではないそれとのバランス（「本来の商品のみ」に固執しないプロダクト・ミックス）を指向した。「夕子」の餡は，従来の粒あんに加えて，柿入りなど十数種類に多様化している。八ッ橋は，従来，季節感のないものであったが，現在では，必ずしもそうではなくなっている。

従来ものの固焼きにおいても，昔の八ツ橋と今のそれでは固さが異なる。消費者（特に高齢者）が気付くかどうかは別にして，客観的には，柔らかくなっていった。このソフト化は，歯の衰えによって咀嚼能力の減退する高齢者の増大に配慮してのことである。ソフト化は，原材料の配合を工夫したり，薄いけれども割れない八ッ橋を製造する焼成技術を開発したりすることによって実現した。

八ッ橋に適切なニッキの選択，入手に尽力してきた。現在，ベトナム産のニッキを商社経由で調達している。

また，包装についても工夫を凝らしてきた。ガスバリア性，香りバリア性に富んだ包装資材を開発，採用したことに加えて，包装への印刷の技術も向上を遂げた。

価格に着目すると，八ッ橋は，京菓子と比べて，さほど高くない価格である。このこともあって中元や歳暮の商品にはなりにくいし，なっていない。その半面，修学旅行生などが手軽に買えるものとなっている。製造コストがリーズナブルな価格を可能にする。井筒八ッ橋にとっての製造コストは，自らが設計した製造設備の機械化によって低く抑えられた。もちろん，堅調な同社八ッ橋への需要による設備の稼働率の高さと相俟ってのことである。

以上の井筒八ッ橋におけるいくつかの事例に，商品自体における革新，商品を製造する過程での革新を見出すことができる。

最後に，同社による八ッ橋という商品種への配慮を通して，結果的に自社（井筒八ッ橋）が潤うという構造にも注意しておく。これは，一種の‘迂回’の発想によるものである。ここにも，同業の他社との共存を図る全体最適への指向が見出される。

この節では商品種としての八ッ橋，そして，井筒八ッ橋の商品としての八ッ橋に着目した。

おわりに

本稿の趣旨は，老舗における革新のメカニズムを，全体最適をキーワードにして，商品の考察を差し挟みながら，井筒八ッ橋なる実際の老舗を題材にして探ることにあった。全体最適を成功要因としてとらえた。

本稿ではまず老舗のとらえ方について考えた。老舗の条件の主要な１つである持続について考えてみた。アイデンティティの持続を具体的に示すことは，アイデンティティをどこに求めるかのむずかしさもあり，一般には難しいが，持続においてアイデンティティの持続が本質的であると筆者は考えている。さらに，老舗を商品との関連でとらえた。商品の安定的販売によって企業は持続する。ロングセラー商品を持ちつつ，それに過度に依頼しない経営が１つの望ましい姿であろう。

次いで，経営品質における全体最適への指向を指摘した。

次いで，井筒八ッ橋なる老舗を取り上げ，その組織プロフィルを示すとともに，経営における全体最適への指向を具体的に指摘した。さら

に，八ッ橋なる商品種の安定した需要，そして，同社の商品の推移に着目して，老舗における経営革新の実情を述べた。

井筒八ッ橋の事例がそのまま他社の経営に資するかとなると，井筒八ッ橋の特殊性，当該他社のそれから，一般には，否定的であろう。しかし，当該他社の経営において何らかのヒントを宿していると思われる。成功要因としての全体最適への指向から学ぶことも多々あると思われる。

主な参考文献（本文に示したものを除く）

1．井筒八ッ橋本舗『京名物八ッ橋の歴史と由来不思議な「八ッ橋」のものがたり』。
2．加護野忠男「ドラッカーと経営――09年逆境を超えて　顧客創造の原点に戻れ」，日本経済新聞，2009年12月30日付。
3．片岡信之，橋本久義編，龍谷大学大学院ビジネスコース著『創造的中小企業　元気な会社20社の生きざま』，日刊工業新聞社，1996年。
4．帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件　老舗は変化を恐れない』，朝日新書，2009年。
5．三木佳光「“その企業らしさ”の経営とは――企業 DNA（遺伝子）」『文教大学国際学部紀要』第18巻2号，2008年。
6．守屋晴雄「‘商品と技術’についての一覚書」『龍谷大学経営学論集』第50巻第4号，2011年。
7．渡辺一雄『ほんまもん――京都商法と津田佐兵衛――』，ふたば書房，2009年。

（受理　2012年11月28日）