第 32 回　京都産業学研究会（2012 年 4 月 18 日）

京都老舗企業における伝統と革新*

龍谷大学経済学部教授
松岡　憲司

龍谷大学経済学部准教授
辻田　素子

京都の企業には、他の地域とは違う独特の特徴があると言われることが少なくない[1]。1200 年の歴史を背景にした伝統産業が数多く残っている一方、時代の最先端をいくハイテク企業群の存在も知られている。これまでの本研究センターの会合や本誌での論文にも、京都企業のそのような特徴についてふれた論文が数多い。

北・西口［2009］によれば、京都の企業は次のように類型化される。第一はいわゆる「老舗企業群」である。京都最古の企業は田中伊雅仏具店で 885 － 889 年頃創業とされている。京都府が 1968 年より始めた老舗表彰では、これまでに 1754 社がその対象となっている。第二のタイプは、「明治の殖産興業と連動して事業拡大した企業群」である。このタイプの企業は、伝統産業から派生したところが多い。その代表例としては島津製作所、大日本スクリーン、尾池工業、月桂冠などがあげられる。第三のタイプは、「戦後の起業家による創業企業群」で、ハイテク企業群の多くがここに入る。第四のタイプが「オイルショック後の創業企業」で、このグループを代表するのは日本電産である。

第二のタイプには、老舗企業でもあるところが少なくない。また第三のタイプの企業の中にも、ハイテク企業であるが、ここにも焼き物をルーツとする村田製作所や京セラのように伝統産業と結びついている企業がある。このように、いわゆる老舗だけでなく最先端のハイテク企業にも、京都の伝統産業との関わりを見いだせることが、少なくなく、あらためて歴史の重みを感じるのである。

老舗企業の定義について第 1 節で考えるが、コンセンサスの得られている定義はない。京都府の老舗表彰では、創業後 100 年以上経過しており、かつ

業種が変わっていないことが条件となっている。その他にも創業 100 年を基準としている老舗研究は多い。この基準では、すでに大正元年創業企業も含まれることになる。当然、第二のタイプはすべて老舗ということになる。

このように老舗は京都の企業の非常に重要な側面である。一般の京都市民は、これら老舗をどのように見ているのだろうか。京都市民 400 人を対象に行ったアンケート調査[2]の結果によると、老舗を京都が世界に誇るものとしてあげた人は全体の 49.5％と半数を若干下回った。特に 40 代以上の男性では 41.0％の人しか、老舗を世界に誇れるものと答えていない。伝統工芸品については、全体の 59.8％と約 6 割の人が誇れるとしているのと比べると、老舗についての評価は必ずしも高くないと考えられる。同じアンケートから、老舗のイメージについて、伝統や技術を継承とか高い品質というよいイメージとともに、保守的、敷居が高い、閉鎖的というようなネガティブなイメージを持っている人も 6 割近くいることがわかった。

このように、京都において老舗は誇りではあるが、近寄りがたい側面があるというのは否めないところであろう。しかし、まったく排他的では、百年以上にわたり存続し続けることはできないであろう。伝統ある老舗としての威厳や権威を保ちつつも、市場のニーズを巧みに取り入れているのではないだろうか。そこで本稿では、京都の老舗の伝統と革新について、アンケート調査とヒアリング調査から得られた結果について述べることにする。

1．老舗とは

近年、長寿企業である老舗に対する関心が急速に高まっている。老舗を題材にした本が数多く出版されている。このような関心の高まりの背景には、老舗の経営理念や経営戦略、組織マネジメント、事業承継などを分析し、そこで明らかになった経営のエッセンスを現代の企業経営に活かそうという意図があるのではないだろうか。

これまでの調査や研究では、「老舗」をいかに定義しているのだろうか。老舗に関する学術的な定義はないが、一般的には 100 年以上存続している企業を「老舗」と呼ぶことが多い。先述の京都府の老舗表彰でも創業 100 年を基準としている。学術的には定量的な調査・研究において、創業 100 年以上

の企業を「老舗」と定義し、該当企業のデータを収集・分析するという手法が定着している。「長寿」は、老舗の必要条件であるうえ、「創業以来の時間」という定量的指標を利用すれば、老舗かどうかを容易に分類できるという利点がある。

しかし、「老舗」を定義するにあたって、「長寿」という条件だけで必要十分なのだろうか。また、100 年というのは妥当な年月なのだろうか。京都には、老舗の絶対数が多いうえ、創業 300 年、400 年といった老舗中の老舗が少なくない。このため京都には、創業 100 年程度では、「老舗」を名乗ることすらはばかる雰囲気が漂っている。100 年は確かに長いが、100 年程度であれば、どんな企業でも細々と生き永らえることができるかもしれない。とは言うものの「京の老舗表彰」受彰企業 1,754 社の内、すでに 400 近い企業が所在不明（廃業を含む）となっているという[3]。生きながらえることは、それほど容易なことではないのである。

このように長寿であることだけでよいのか、長寿の基準は創業 100 年でよいのかについては、色々な問題が残っているが、ここでは先行研究にしたがい、創業 100 年を基準として、「老舗企業」について考えることとしたい。

２．京都の老舗における伝統と革新

京都の老舗企業の特徴、とりわけ経営革新への取り組み状況について、アンケート調査の結果から見てみよう。

今回のアンケートは、帝国データバンクの企業概要データベースより、京都府下の老舗企業を選び、アンケート用紙を郵送し、老舗における事業承継と経営革新に関する実態を調査したものである[4]。発送は 2011 年 3 月 30 日で、最終回答を受け取ったのは 2011 年 7 月 1 日であった。対象は帝国データバンクが作成した創業 100 年以上の京都府内企業 998 社のリストより、宗教法人や学校法人など非営利団体を除いた 960 社である。回答は 224 社から得た。回収率は 23.3％となった。

（1）家訓

老舗企業の特徴のひとつは「経営理念の継承」であるといわれる[5]。その象徴が「家訓」である。このたび「家訓など」の有無について尋ねたところ、

「明文化されたものがある」と答えた企業が67社（30.3%）、「明文化されていないが口伝としてある」が65社（29.4%）で、「明文化されたものも口伝もない」と答えた企業が89社（40.3%）であった。全国の老舗について帝国データバンクが調べた結果によると、約8割（77.6%）の企業に「家訓など」があると記されている[6]。京都の老舗企業では全国よりも、2割ほど少ないことになる。京都の老舗というと、京都府編［1970］『老舗と家訓』や、足立政男［1974］『老舗の家訓と家業経営』のように、家訓を重視しているという見方が多いのに対して、意外な結果であった。

このように家訓が意外と少ない理由について、当の老舗企業は「家訓として言葉で述べるのではなく、経営者の考えは雰囲気で理解すべき」、「家族とわずかの従業員なので家訓は必要ない」、あるいは「京都では下請けや分業が盛んなので、親会社、得意先の意向に沿った経営を強いられることが多く、そのため家訓などを必要としない」と述べている。

（2）事業承継

老舗は何代にもわたる事業承継の結果であるが、現経営者の事業承継の様子を見てみよう。

今回のアンケートに答えてくれた現経営者が事業を承継したときの年齢は平均して40.5歳である。そのときの先代の年齢は平均して64.1歳で、約24歳の年齢差で承継されている。現在の平均年齢は59.3歳で、承継からおおむね20年弱経った経営者が多いようである。創業からの世代は平均5.11代目であるが、標準偏差は2.53代目とばらつきが多い。そして、92.3%（204社）の経営者は創業者の親族であった。

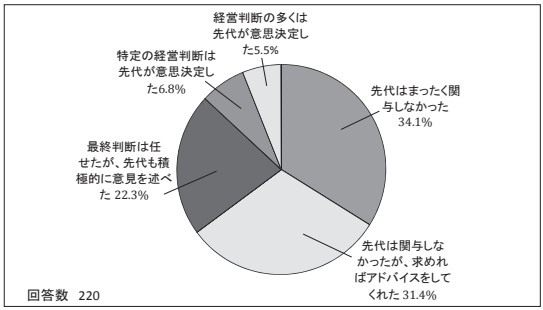
先代経営者との関係では、長男が64.8%（142社）、これに長男以外の男子12.3%（27社）も含めると77.1%（169社）と圧倒的に先代の男の子供が多い。さらにこれに女の子供（娘）、娘婿、配偶者、その他の親族を加えると96.8%（212社）となり、ほとんどの企業で先代の親族が承継している。

次の世代への承継について、後継者が決まっているかいないかは、ちょうど半々であった。決まっている企業の後継候補者は8割以上が実子であった。

現経営者が、学校卒業後に事業を承継するまでの経歴については、40.8%が自社勤務であった。他社勤務経験は、同業他社が26.3%、異業種他社が

26.8%となっており、他社勤務の方が多いことがわかった。

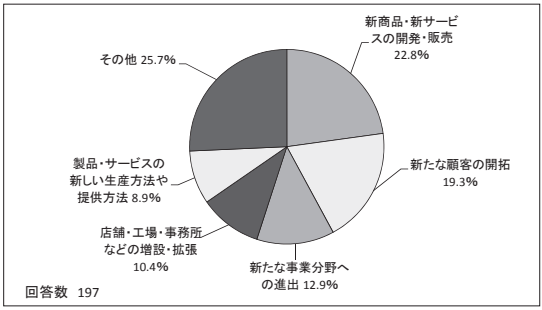
事業承継にあたっては、先代経営者から円滑に引き継ぐことが重要である。そのための準備として先代が行ってくれたこととしては、社内で一緒に仕事をしてくれたとか、権限を徐々に移譲してくれたなどが上げられた。そして承継後の先代の関与については、次の図のように、全く関与しなかったのは約１／３で、他は何らかの形で先代が経営に関わっていることがわかった。



（３）事業承継と経営革新

100 年以上、あるいは数百年にわたる老舗の歴史の中では、何回もの環境変化に遭遇しているであろう。それら環境変化に対応してきたからこそ、今日まで企業が存続しえたのではないだろうか。そういう意味では、老舗は伝統を守ると同時に、適応力も持っていなければならない。

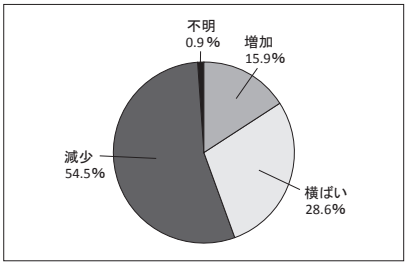
それでは現経営者は、事業を承継した後、どのような経営革新に取り組んでいるのだろうか。老舗の特徴として「いたずらに事業の拡大を図らず、家の存続を優先する」といわれることも少なくない。しかし、今回の調査では、「新商品の開発・販売」「新顧客の開拓」「新分野への進出」などの経営革新に対する積極的な姿勢が目立った。その中でもっとも力を入れた経営革新は、次の図のようになっており、やはり新商品の開発・販売、新顧客開拓、新事業分野進出が上位を占めている。



3．業績堅調な老舗の特徴

われわれの調査は、創業 100 年という基準だけで老舗を捉えたものである。しかし老舗を創業以来の年数だけでとらえていいものだろうか。京都府［1970］では、400 年を超える老舗の経営者が老舗の要件として「繁盛」も挙げている。フランスにある伝統企業の国際組織「エノキアン協会」は、「創業 200 年以上の歴史」と「同族経営」に加え、「良好な経営状況」を入会条件に掲げる。このように業績も老舗を捉える上で重要な要因である。

今回の調査は 2011 年 3 月という経済状況が厳しい時期に実施したものである。そのような時期であるにもかかわらず、回答企業の中にはよい業績を上げている企業がいくつかあった。最近 5 年間の売上げ高の状況では、35 社の企業が増加していると回答している。不況下という状況を考えると、横ばいという回答も悪いとは言えないかもしれない。その横ばいと答えた企業は 63 社であった。売上げが増加している 35 社の内の 15 社は、同業他社と比べても「よい」業績と答えている。「ややよい」と答えた企業も 12 社あり、35 社中 27 社が同業他社よりも業績がいいと考えている。



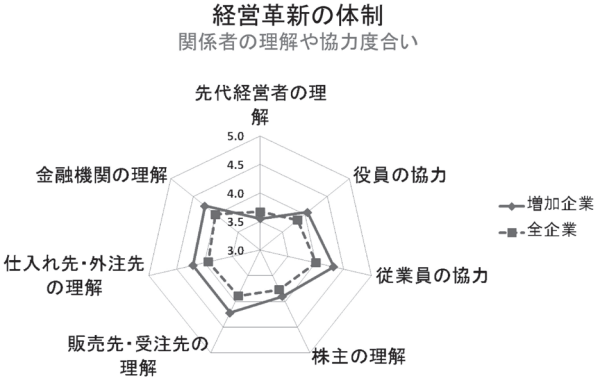
これら 35 社の売上げが増加している業績堅調老舗企業の特徴をまとめると、次のようになる。

①売上高 5 億超～ 30 億円以下、従業員数 101 ～ 300 人の中規模企業で繁盛している企業の割合が高い。

②業種的には食料品が目立つが、苦戦が予想された繊維やお香といった伝統産業や、地方都市の小売業者でも繁盛企業が一定数存在していた。

③「新商品・新サービスの開発・販売」や「新事業分野への進出」といった経営革新に積極的。

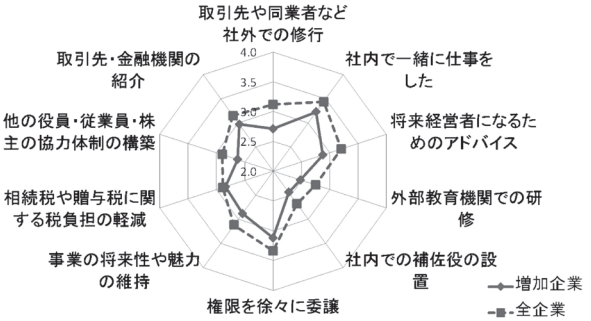
④従業員、金融機関、取引先といった関係者の理解・協力は概ね得られている。しかし先代経営者からのサポートは弱い。



注：５は「十分得られた」、４は「ある程度得られた」、３は「なんとも言えない」、２は「あまり得られなかった」、１は「まったく得られなかった」

⑤先代経営者は事業承継の下準備には全体的に消極的だったと認識する傾向が強く、承継後の経営についても「まったく関与しなかった」との認識が主流。

先代経営者の事業承継への下準備



注：５は「十分得られた」、４は「ある程度得られた」、３は「なんとも言えない」、２は「あまり得られなかった」、１は「まったく得られなかった」

⑥繁盛企業の経営者ほど異業種他社勤務した経験を持つ。

⑦後継者に必要な能力としても「将来への洞察力」と「判断力」を最重要視している。

つまり、京都の繁盛している老舗企業では、先代経営者が事業承継に向けた筋書きを準備し、後継者がそれに沿って歩むという単純な構図でなく、自立した後継経営者が自社の未来を冷静に洞察し、事業を将来にわたって存続させるために新しい知識やノウハウ、人脈などを大胆にもち込んで経営を革新していると言えそうである。

４．業績好調な老舗企業における経営革新の事例

業績好調な老舗企業においてどのような経営革新が行われているのか、２つの事例をとおして見てみよう[7]。

（１）新たな販売チャンネルによる新顧客の開拓

京友禅などに使われる絹織物「丹後縮緬」を京都・室町や東京・日本橋の和装問屋に卸していた「山藤」は、丹後縮緬を使ったオリジナル風呂敷を生産しインターネットなどを使って全国に販売している。同社は、染業者や加工業者らと連携し、顧客の注文に応じて最終製品である風呂敷そのものを生産・販売する独自の仕組みを構築した。ホームページにアクセスし、好みの

色や柄、大きさ、素材などを注文すれば、誰でも世界で１枚しかないオリジナル風呂敷を手に入れることができる。

同社は、高額な風呂敷が人気を集めたバブル経済期に大きく業績を伸ばしたが、バブル崩壊後は毎年売り上げが減少していった。

窮余の策として浮上したのが、白生地を加工した付加価値の高い風呂敷を、消費者に直接販売するという新事業だった。同社は 1997 年、染業者らと連携して風呂敷の生産体制を構築するとともにホームページを立ち上げ、ネットを駆使したマーケティングで自社をアピールし始めた。結婚式の引き出物や企業のノベルティー、国際会議の記念品といったある程度数がまとまったものから、この世に１枚の風呂敷まで、デザインや色、染め方、価格などの希望に応じて生産している。

ネットの普及とともに同社の業績も V 字回復した。2012 年現在の販売先を見ると、ネット経由で販売した風呂敷（完成品）と、企画会社やデザイン会社などに販売した風呂敷用の白生地がほぼ半々である。新商品を開発し、新しい販売チャネルを構築することで、同社がこだわってきた伝統的製法による高密度の絹織物生産を継承できた。

（２）新たな事業分野への進出

繁盛している京都の長寿企業には、新興企業が決して真似ることのできない伝統や信用を最大限に活用して、新しい価値を創造することに成功しているところが少なくない。

日本最古の日本画絵具商の「上羽絵惣」は、200 年以上にわたって蓄積してきた日本画絵具の技術やノウハウを応用してネイル事業に進出した。同社のネイル事業への進出は、絵画ビジネスで負債を抱え込んだ先代経営者が病に倒れるというお家の一大事がきっかけとなった。実兄の現社長である上羽豊氏とともに、2007 年に同社の経営を引き継いだ取締役の石田結実氏は京都商工会議所のセミナーや異業種交流会などに積極的に参加する中から伝統技術を残していくためには、時代にあった商品を開発するしかないとの思いをもつに至った。多くの経営者と交流するなか、企業存続に向けた基本戦略のアイデアが固まっていった。

ホタテの貝殻を原料とする「胡粉ネイル」の開発では、乳化液に胡粉の微

粉末を溶かす特許技術をもった大阪の化学メーカーの協力を仰ぎ、開発した胡粉ネイルの量産は化粧品メーカーに委託している。商品名に「百光」、「紅梅白」、「鶯緑」といった日本古来の伝統色の名前をつけ、レトロ調のラベルを張り付け、日本画用絵の具の世界で信頼の証となっている「上羽絵惣」のロゴマーク「白狐（BYAKKO）」をあしらうといったアイデアは、京都造形大学との共同研究プロジェクトの成果から得ている。

「胡粉ネイル」の販路開拓も、知り合いマスコミ関係者が雑誌や新聞などで大きく取り上げてくれたことで、全国の小売店から販売したいという問い合わせが相次ぎ、営業活動をする必要はなかったという。

このように「上羽絵惣」の新事業は、多方面からの支援によって推進されてきたと言える。日本最古の絵具商で、神社仏閣の内装や襖絵、雛人形、能面、日本画などの下地や彩色に使われる絵具を生産している同社に対し、多くの関係者が「潰すわけにいかない」という想いを共有したちがいない。

５．まとめにかえて

以上、アンケート調査とヒアリング調査を通じた京都の老舗企業における事業承継と経営革新について展望してきた。

老舗企業の現経営者は、およそ 40 歳で事業を継承している。そのときの前経営者は 64 歳である。８割弱が先代の男の子供である。現時点で約 20 年の経営経験を持つ中で、新商品の開発販売、新顧客開拓、新事業分野進出などの経営革新に取り組んでいる。老舗と関連して取り上げられることの多い家訓について、京都の老舗企業には家訓を持たないところが少なくない。

老舗の中で業績のよい企業は、中規模で新商品や新事業などの経営革新に熱心である。先代経営者は承継の準備をとくにせず、承継後経営に関与しない傾向にある。また現経営者は、異業種他社での勤務経験をもっている。

今回の調査で、京都の老舗企業の一端を示すことができたと思うが、まだまだ一端にすぎず全体像を描くためには、多くの課題が残されている。そのひとつは、京都の地域特性である。たとえば、多くの歴史有る神社仏閣などの宗教施設との関連、いわゆる老舗旦那衆の会合を通じての伝承など、現在の老舗の経営に大きな影響を及ぼしているのではないかと思われる。これらの点については今後の課題としたい。

参考文献

足立政男［1974］『老舗の家訓と家業経営』広池学園事業部。

北寿郎・西口泰夫［2009］『ケースブック京都モデルーそのダイナミズムとイノベーション・マネジメント』白桃書房。

京都府編［1970］『老舗と家訓』京都府。

鶴岡公幸［2012］『老舗―時代を超えて愛される秘密－』産業能率大出版部。

帝国データバンク資料館・産業調査部編［2009］『百年続く企業の条件』朝日新聞出版。

---

* 本稿は、2012 年 4 月 18 日に開催された京都産業学研究会における報告を、その後の調査結果などによって加筆修正したものである。当日、多くの参加者の方々からいただたいたコメントに感謝します。しかし本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。なお、本稿は龍谷大学社会科学研究所の共同研究「事業承継と地域産業の発展－京都の場合－」の成果の一部である。この共同研究の成果については、松岡憲司編著『事業承継と地域産業の発展－京都老舗企業の伝統と革新－』（2013 年 3 月、新評論）をご参照いただきたい。

1 京都企業のユニークさについての研究には、辻理「京様式経営とものづくり哲学」『京都産業学研究』第 7 号、北・西口『ケースブック京都モデル』、村山裕三『京都型ビジネス』などがある。

2 2013 年 1 月 11 日に、京都市民 400 人（男性、女性各 200 人、39 歳以下、40 歳以上各 200 人）を対象とした Web アンケート。

3 京都府商工労働観光部によると、2012 年 3 月現在、1754 社の内、83 社が廃業、305 社には郵便物が届かない状況にあるという。

4 この調査にあたっては、京都府商工労働観光部染織・工芸課、京都市産業観光局商工部伝統産業課、京都伝統工芸協議会のご協力をいただいた。

5 鶴岡［2012］pp.164-166。

6 帝国データバンク［2010］p.37。

7 その他の事例については、辻田素子［2013］「永続繁盛している長寿企業の経営革新と事業承継」松岡憲司編著『事業承継と地域産業の発展』第 3 章を参照されたい。