

老舗から学ぶ事業承継

～高知県を例にした老舗と地域の関係性に軸をおいて～

1170403 岡崎紫保

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

現在、全国的に少子高齢化が進み、未婚率も増加傾向にある。少子化・未婚率の背景には様々な要因がある。内閣府の「平成 25 年度『家族と地域における子育てに関する意識調査』報告書」によると、上位 3 項目は図 1 のようになっている。1 位の「独身の自由さや気楽さを失いたくないから」、3 位の「結婚の必要性を感じていないから」は各個人の価値観もあるが 2 位には、「経済的に余裕がない」ことが挙げられている。このことから、人々に安定が求められているのではないだろうかといえる。

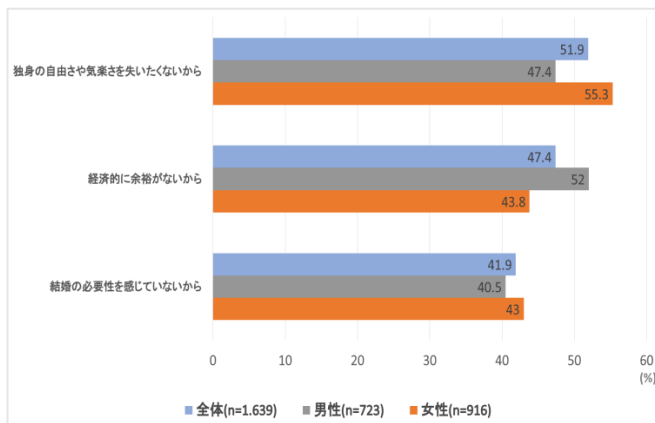


図 1 若い世代で未婚・晩婚が増えている理由（全体・性別）
（出典：内閣府（2014）『家族と地域における子育てに関する意識調査報告書』，24 頁より筆者作成）

また、『平成 16 年分 少子化社会白書』によると、非正規雇用やフリーターの増大など、若者が社会的に自立することが難しい社会経済状況があるともいわれている。そうした若者の経済的不安定が、結婚や子どもの出生に影響を与えていると指摘されている。なかには結婚や育児に対する支援を行っている企業もある一方、労働基準法に違反する過度な労働問題など企業の在り方についての問題が明らかになってきた。

そのほかにも非正規などの雇用、離職率、不正会計、データ不正など様々な問題がある。これらの問題を解決に少しでもつなげることは企業の役割でもあり、責任ではないだろうか。こんなときこそ、改めて「企業の在り方」について考え直さなければならないのではないだろうか。

そこで本研究では、地域に重点を置き、地域と老舗の関係性について検討した。企業は地域・地元の顧客がいなければ成り立たないからだ。老舗のような人々から長く愛される会社、経営維持をしてきた会社から地域に対する考え方、大事にしていることを学ぶことで従業員の安定した仕事・所得につながると考えた。なぜなら経営者の考え方は組織にも大きく影響するからだ。人々の生活・考え方が変わること、少しずつでも雇用創出や結婚・出生率の増加につながるのではないだろうか。企業にとっても、悪いイメージが広がるより、結婚・育児支援などの取り組みや社会貢献活動を世間にも知られることはブランドイメージの創造につながるはずだ。実際に老舗から学ぼうという書籍が多くあるなど世間でも老舗が注目されている。老舗から学ぶことで顧客、従業員側にとって「安心・信頼できる企業」になるために重要であること、また高知県に限定することで高知ならではの地域性・共通点を考察していきたい。

分析方法としては、複数の老舗企業へのヒアリング調査から、老舗同士の比較を行った。比較から、共通点や相違点を見つけだし、かつ先行研究を参考にしながら地域性について整理していく。

そして、老舗が愛され続ける理由について考察することで他地域や企業が活かせる教訓の発見につなげたい。企業の在り方によって、これからの社会を少しでも変えていけるのではないだろうか。

第一章 老舗の定義と現状

第一節 老舗の定義

老舗の定義は、前川・末包によると「もともと業界の歴史が浅い中で20年以上の歴史があれば、それは『老舗』と呼ばれることがある。つまり、そのカテゴリ全体のなかでは業暦を重ねている、という場合に使用され、しかも宣伝文句として良いイメージを与える言葉として使われている」(前川・末包,2011,9頁)としている。このことから、多くの書籍では創業100年以上存続している会社について記載されていることが多いが、業暦を重ねていけば老舗として扱われることもわかっていく。本論でも「時代の変化を乗り越え、業暦を重ねた企業」を老舗として扱いたい。

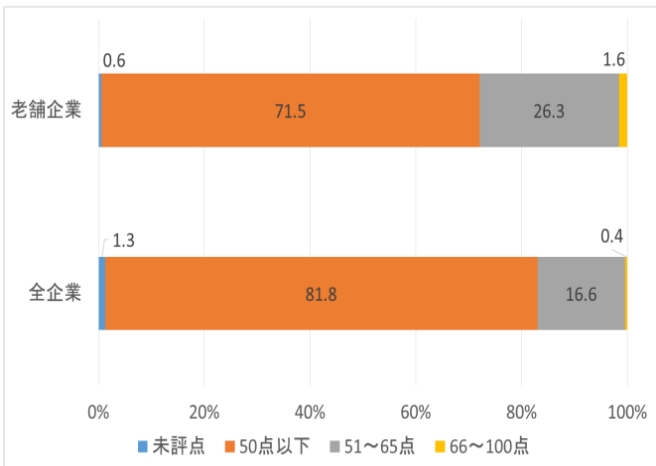


図2 信用評点別構成比 (出典：前川・末包,2011,13頁)

図2は帝国データによる調査企業に対し、経営規模や企業活力などの要素を鑑みて100点満点で企業の信用度を評価した信用評点別構成比である。

明治末年までに創業した老舗と、創業年とは関係なく現存する全ての企業とで評価している。51点以上の企業は老舗で約3割を占めており、全企業と比較すると約1.5倍である。特に高評点といわれる66点を越える企業の割合は、全企業と比較すると約4倍となる。老舗は全企業と比べて評価の高い企業が多いということができ「老舗は信用がある」というイメージは間違いでないことがわかる(前川・末包,2011,13頁)。また、「老舗」という言葉が宣伝効果を持つということもこの結果から確認を得ることができる。

第二節 老舗の現状

韓国銀行が2008年5月に発表した「日本企業の長寿要因および示唆点」によると、世界で創業200年以上の企業は

5,586社(合計41カ国)あり、このうち半分以上の3,146社が日本に集中しているという。続いてドイツ837社、オランダ222社、フランス196社の順となっている(中小企業家同友会全国協議会,2015)。このことから日本は世界で有数な老舗大国であるということがいえる。

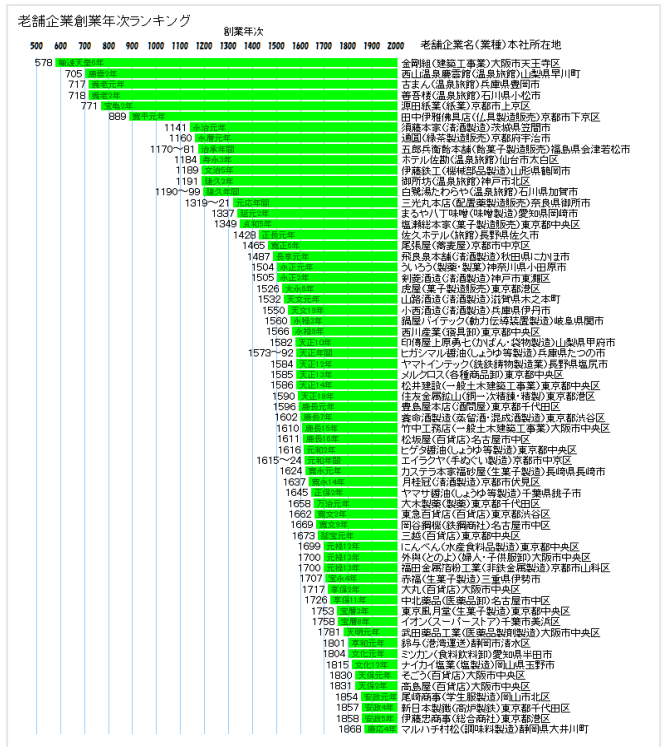


図3 老舗企業創業年次ランキング (出典：社会実情データ図録)

図3は老舗企業の創業年次ランキングである。1位の日本最古の企業は建設業、金剛組(578年創業)だ。2位は温泉旅館、西山温泉慶雲館(705年創業)、3位は温泉旅館、古まん(717年創業)である。

東京商工リサーチによると「2017年に創業100年以上となる老舗企業は、全国で3万3,069社あることがわかった。…業歴別では、『100年以上200年未満』が3万1,136社(構成比94.1%)で最も多かった。以下、『200年以上300年未満』が822社(同2.4%)、『300年以上400年未満』が639社(同1.9%)の順。『100年以上200年未満』のうち、2017年に『100年』を迎える企業は1,118社。…業歴1000年以上を誇る老舗企業は7社だった」としている(東京商工リサーチ,2016)。

企業の寿命は「平均30年」と言われていたが、今では「平均18年」と言われている(『日経ビジネス』2013年11月4日号)。これらのことをふまえると老舗が生き残ってきたことがいかに難しく凄いなかがうかがえる。

第三節 老舗として生き残るといふこと

ダーウィンの進化論の考え方によると、生き残るのは、最も強い種でも優れた種でもなく、環境の変化にうまく適応できた種であると言われている。これは人間だけではなく、企業にもあてはめて考えることができる。どんなに業績好調な企業であっても、予測不能な環境変化によって、従来の経営手法では通用しない限界・行き詰まりに直面することがある（前川,2015,100頁）。例えば以下の図のようなことが挙げられる。

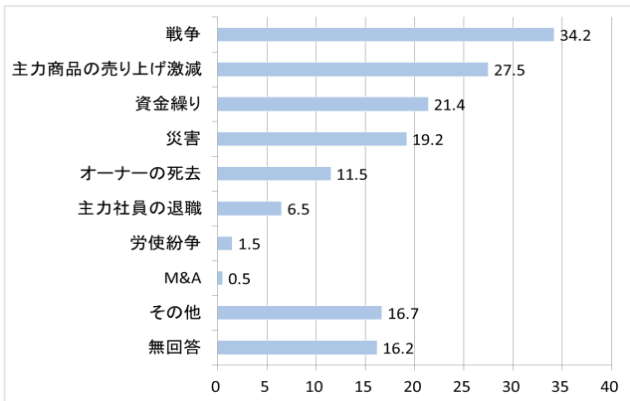


図 4-1 創業以来の大きなピンチとなった出来事・事件は何ですか？（複数回答可）

（出典：前川・末包,2011,38頁）

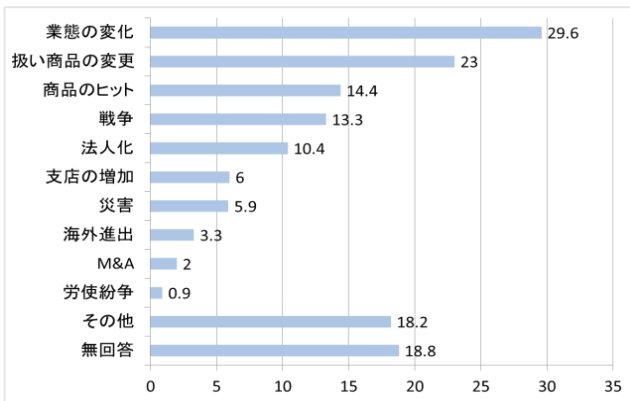


図 4-2 創業以来の大きな転機となった出来事・事件は何ですか？（複数回答可）

（出典：同前）

また、老舗の生き残りについて、前川は「多くの老舗は伝統を守りつつも、何らかのかたちで進化変身をとげてきた。たとえば、鋳物屋が機械部品業者に、蚊帳商が寝具販売店に、和紙屋がセラミック材料業者に、しょうゆ酒造が食品製造業者に、荒物屋がコンビニ店に一といった具合である」（前

川,2015,101頁）と述べている。

これらをふまえると、時代と共に企業が置かれる状況が大きく変化するなかで、そのことに対して上手く対応することができた企業が老舗として生き残ってきたことがわかる。また、2つの図から、ピンチを転機に変える強さを持った企業が老舗になっていることもわかる。

第二章 企業の社会的責任

第一節 企業の不祥事

はじめに述べたように、近年、企業のあらゆる不正問題が明らかになってきた。そういった問題は企業の評価にも大きく影響する。

前川・末包は企業の不祥事に対して、「この世に企業として生まれ、社会の資源を使っているものとして、開発、生産、販売、雇用、税金などは当然の基本的責任である。老舗は長寿であるというだけでも、社会的責任の一端を果たしてきていることになる」（前川・末包,2011,2頁）と述べている。会社の利益・得だけを考えるのではなく、企業が存在する意味を広い視野で考えなければならない。利益や会社のことだけ、目先のことばかりを重要視してしまうことが問題につながっていると考えられる。企業として誕生しているからには、企業としての責任を理解し、責任を果たしていかなければならない。

第二節 CSRの背景

CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) は、一般的に 1920 年代、アーサー・フレデリック・シェルドン (アメリカの実業家) の「職業奉仕の理念 (職業は金儲けをする手段ではなく、その職業を通じて社会に奉仕するために存在する)」という言葉を初めとし 1950 年代頃から盛んになったといわれている (前川・末包,2011,85頁)。

また前川は CSR の 3つの側面について、第一に「貢献する」という本業的側面をあげている。これは技術開発、資源開発、環境対応など事業商売の中身を通して社会に「貢献する」ということである。第二に、「営利を追求する」という経済的側面だ。本業で利益を上げることで雇用や納税、配当などの責任を果たすことができるからである。第三に、法人格として「道徳的にはならないことをしない」という倫理的側面である。これは法令を遵守し、人権問題や品質問題、不正・

不祥事を起こさないということである。第三の倫理的側面を大前提とすることで、第二の経済的責任を果たすことができる。ひいては第一の社会貢献につなげることができるのである。この順番が大事であるのだ（前川,2015,200頁）。このことから老舗は社会的責任を果たしているといえる。

第三章 老舗と地域の関係性

「老舗」と「地元」は切り離すことができない関係にある。なぜなら、地元なしでは老舗、企業は成り立つことができないからだ。

老舗が生まれ育ったのは、地域の政治経済、地勢歴史、住民生活が大きく影響している。逆にいえば、老舗の頑張りのおかげで地域も繁栄してきたともいえるとされている（前川,2015,220頁）。つまり、地域があるからこそ老舗、老舗があるからこそその地域が成り立つことがいえる。また、前川は「事業経営は時代時代の主人の考え方で変わっていく面がある一方、絶対に変わらないものもある。…地域と密着し、社会的責任を果たすこと。地元を受け入れられないと、商売は前に進まない」（前川,2015,132頁）とも述べている。

歴史的にみると、滋賀県で近江商人は「商いができるのは、地域のおかげ、社会のおかげである」とし、事業を進めるなかで陰徳善事の心を持ち地域や社会に恩返しをした。例として、天候や災害で景況が大きく左右されたときには、本家の改築や修理などをあえて行うことで、地域経済の活性化に貢献したことなどが挙げられる。また、大阪の船場商人の間ではまちづくりに奉仕する仕組みと風土が生まれ、成功者の寄付と善行に対し「淀屋」「鴻池」「道頓」「松屋」「堺」など橋や道路に名前がつけられた。それゆえ、大阪はインフラが充実し、「天下の台所」として経済が大いに成長した。そのほかにも、まちづくりや教育、人形浄瑠璃や上方歌舞伎、能・狂言、上方舞などの芸能・文化の繁栄にもつながっている。これらの例から、老舗の原点には相互扶助の精神、感謝報恩の気持ち、篤志の心があることがわかる（前川,2015,201~202頁）。

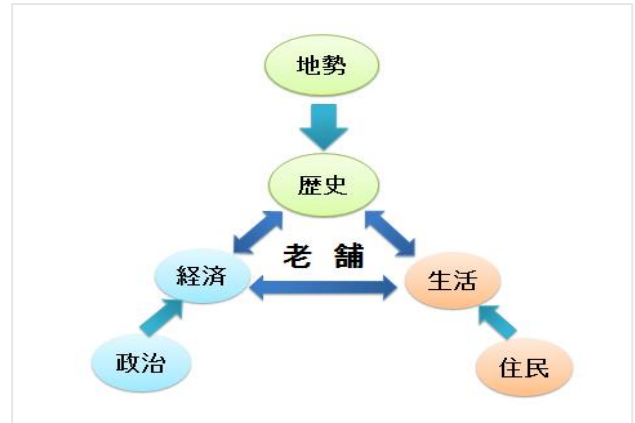


図 4 老舗と地域社会文化（歴史・経済・生活）の関連（出典：同前,220頁）

地方でも老舗が地域経済の活性化に貢献している例がある。例えば、広島県南部にある1680（延宝8）年創業の魚の仲卸・吉文だ。地域の鮮魚店や飲食店などに新鮮魚を届け、地域の食文化を守るプロ集団として活躍している。また大阪府岸和田市では300年以上続く「だんじり祭」が有名だが、それに関わる老舗が多く存在している。江戸時代中ごろから地車を製作している植山工務店、1864（元治元）年創業ではっぴを制作している紺善、1890（明治23）年代に蛇の目傘から提灯専門店に転業した藤川商店などが挙げられる。だんじり産業の他地域からの受注は約半分を占め、老舗の地域経済への大きな貢献を果たしている（前川,2015,199頁）。

そして、高知県でも高知市にある清岡珊瑚店が企画した「珊瑚婚式」が、全高知珊瑚協同組合連合会や県、商店街、旅館などとの共催で2016年に開催された。珊瑚婚式とは、25周年の銀婚式、50周年の金婚式につづく35周年を祝う婚式である。参加者からの高評価により、今年も開催される。伝統工芸のアピールや観光振興につなげる目的もあり、継続していくことができれば地域連帯で地域貢献を果たしていけるイベントになるのではないだろうか。

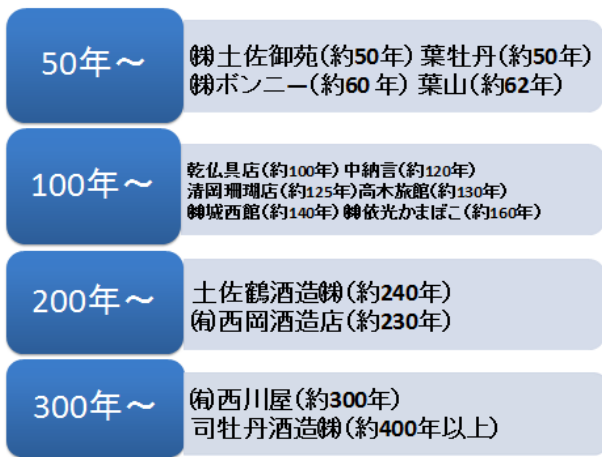
これらのことは、地方に存在する老舗が中心となって、地域活性化の担い手ともなりうる可能性が充分にあることを示すものである。地域にはそれまで生きてきた環境・資源がある。その環境を地域で生まれ育ってきた住民たちが活かし守ってきたことでいくつかの企業が老舗として成り立っているのだ。地域と企業は共にあるからこそ、互いに支えあい共生していくことが必要なのではないだろうか。

第四章 高知県から見る老舗

第一節 高知県の老舗

高知県には超 200 年企業は 17 社、超 100 年企業は 330 社存在しているとされている。そのなかでも最古である 1603 年（慶長 8 年）創業の司牡丹酒造は全国 487 位である（『百年企業 100 選』制作委員会 監修後藤俊夫、2014、17 頁）。

『百年企業 100 選 未来に残したい老舗企業』や各企業サイトなどを参考に調べてみると、高知県には下図のような老舗が存在することが分かった。



第二節 高知県の地域性

老舗には「地場産業」と「伝統産業」がある。地場産業とは「特定の地域の特徴を生かして行われている産業」と意味する。例としては、老舗の多い業種として圧倒的な数を誇る清酒製造がある。米や酒づくりに適した水と米と労力（醸造技術を持った杜氏）が確保できるところに多く所在する。次に伝統産業とは、「伝統的な技術で工芸品を作る産業」と定義されている。例としては織物、染色品、陶磁器意などが上げられる（前川・末包、2011、42 頁）。

高知県では、地場産業が盛んであることがわかる。日本のなかの「高知」という環境を活かし、守ってきた企業が老舗として生き続けている。これまでの歴史からみても、住民たちは環境に対応し資源を活かすことで暮らしてきた。「資源を活かす」という暮らしに必要な不可欠であったことが今につながっているのだ。

高知県は南は海、北は山に囲まれた地形であり、温暖な気候である。そのため、海産物、米や小麦などの農作物が豊かに育つ。またお酒を飲む文化が強く、宴席では、献杯、返杯

という高知独自の習慣が存在している。また、現在高知県には約 20 カ所の蔵元があり、個々特有の地酒を造っている。

そして高知県の帯屋町にはサンゴ店が多い。この理由は高知県が豊富に宝石珊瑚を採取できたこと、優れた加工技術の伝承を背景に全国のサンゴ業者の 8 割が集積するサンゴ業界の中心地であるからだ。高知県の特産品のなかでもサンゴは評価が高い。なかでも土佐沖で採れる「血赤珊瑚」は、世界で最も品質が良く、価格も高いと言われており、「トサ」の代名詞で世界中から注目されている。これは血赤珊瑚のことをヨーロッパのバイヤーは「トサ」と呼び、高知県で生産される宝石珊瑚は「土佐珊瑚」と別格視されていることが関係している。高知県は宝石珊瑚の世界トップの産地を誇っている場所なのだ。私自身、高知出身なのだが、親世代からサンゴ店は身近な場所にあり高知の帯屋町の象徴のようにも感じている。

第三節 老舗へのヒアリング調査結果

1. 調査対象の老舗

老舗と地域との関わりを明らかにしつつ、比較するために、高知の銘菓・ケンピで有名な西川屋（約 300 年以上）、昭和天皇をはじめとした皇室や数多くの政界財界名士に宿泊されてきた城西館（約 140 年）、高知県内で最古の酒造を持つ西岡酒造店（約 230 年）、社是・経営理念以外にもおもてなし理念を持つ土佐御苑（約 50 年）、高知県の珊瑚を加工から卸まで行う清岡珊瑚店（約 125 年）にヒアリング調査を行った。

2. 地域との関わり

地域との関わりの中かで大事にしてきたこと、なにか工夫してきたことについては、清岡珊瑚店では 1 つ目に「次世代を育てること」、2 つ目に「単一業者であること」をあげた。「サンゴは地場産業であり伝統産業でもある。1 つの場所でやっても広がらない。若い人にもつながらない。高知が珊瑚採取量の世界シェア 70% であっても、実際に見て分かってもらわないと広がりはない。どうやって経済をつないでいくか、リピーターを増やしていくかが重要だ。地場産業は 1 度なくなると戻るのは難しい。どうまわりと連帯して自分を浮き上がらせるか、人的交流なしでは生き残っていけない」と語った。2016 年に開催された清岡珊瑚店が企画した「珊瑚婚式」のアンケート結果では参加してよかったという声が多くあった。また旅行会社ともタイアップして高知の特産品などの得

点をつけた珊瑚婚式ツアーを打ち出している。老舗として続けてくることができた理由として「必然的にやらないといけない。江戸から続いている職人さんがいる。大事にされてきた歴史からも変えることができない必然性がある。高知でなければならぬ理由尽くしである」と語った。

西川屋は「御用を賜わっていたバックグラウンドに根ざしたお菓子作りを大事にしている。発祥の地である赤岡や土佐藩との関わり、土地に根ざした文化と歴史を大切にしながら生きている」と述べた。商品開発は社長のひらめきから生まれしており、常に集中して考え、思いついたものはメモをしてストックしているようだ。「和菓子とは土地の文化・風土・歴史を伝えるもの。どうしてつくったのか“ストーリー性”に重点を置いている。実際に新商品を発表する際には時代・季節・だすタイミングを考えながら出している。最終的に求められることは『食べて美味しい』だが、それ以外のネーミングなどの情報を商品にいかにもりこめるか」とも語った。実際に、西川屋の商品は昔から作られている主力商品『ケンピ』のほか、『四国カルスト高原さんぽ』、『龍馬のブーツ』、『一豊の妻』など「高知県ならでは」を活かしたユニークな商品が多い。

城西館は「皇室の方にも利用してもらってきた歴史があり、昭和天皇をはじめとした皇室や数多くの政界財界名士のご宿泊がされてきた。けれど特に地元の人にも知ってもらわないといけない。そのため披露宴・宴会の取り組みを進め、今ではその分野でNo.1 となっている。その他にも、体験型ツアーの商品の提案や物販商品部の立ち上げを行った。市場へ直接仕入れを行い、地元のお金を使うように地産地消に力を入れている」と述べた。城西館ではリピーターや新規顧客獲得のための戦略や提案について考えられていた。

以上3つの老舗の共通点は、会社が成り立ってきた歴史を重要視しながら今につなげているという点だ。また、西岡酒造店では「お酒についてだけでいうと弊社は地域の素材を地元の間人が加工して外に販売してきた。昔であれば中土佐のものを高知市などの都市圏に、今は高知のものを県外にという形」と答え、地域から地域へと商品を広げていった。

なかには、地域との関わりでは難しい点もあるが、地元の人に支えられてきたことで今まで続けてくることができたとの意見もあった。顧客だけではなく企業同士での関わり的な

かで需要と供給のバランスといった点での難しさが存在することがわかった。しかし、難しさがあるなかでも地元はなくてはならない存在であることには間違いない。

4 つ全ての老舗に共通することは、高知の資源・材料を使うことにこだわっているという点だ。高知の活性化のためにも地産地消に力を入れている、そのほうがやりやすいから、という意見もあった。ホテル・旅館では、県外から来る観光客に向けての料理に、いかに高知らしさ、旅館らしさを盛り込めるか、顧客を飽きさせないための工夫にこだわっていた。

3. 家訓・社訓について

家訓・社訓、大事にしていることについて聞いたところ、西川屋では「老舗によくある家訓や10か条などはなく、仕事は一緒にしていたが社長に就任してからも何も教えてもらっていない。襲名によって名前を受け継ぐときは背負う“覚悟”について考えたこともあったが自然になっていくものだと思う。苦しいことを乗り越えてきた年月や父の背中を見てきたことからそうしないといけないという決意ができた。昔からのことにとらわれすぎてもいけない、継承してきた看板商品を守っていきながら主人の感覚・感性・新たな試みが大事になってくる。店舗拡大などについて人から失敗と言われたこともあったが、失敗ではなくプロセスとして考えている。伝える・聴くのではなく、“感じるもの”もある」と語っている。

同じく西岡酒造店も「受け継ぎということは特にないが、家族で飯を食っているときに昔のおじいさんや先祖の話をおじいさんがしていた。家訓かどうかはわからないが、福は徳を以って招くという意味の“福以德招”という字が飾られている」と語った。

西川屋と西岡酒造店の共通点は、はっきりと受け継がれてきた社訓・家訓がないということである。そういったものが多くの老舗では存在すると思っていたため、このことには少し驚いた。しかし、家訓・社訓といった“カタチ”にはなっていないだけで、親の背中や家族の話など、過ごしてきた時間のなかで感じてきたことが多くあることがわかった。そして、その聴いてきたことや見たこと、感じてきたことを大切にしていることを感じた。

土佐御苑と城西館では社訓があり組織に浸透させるための工夫がされていた。土佐御苑は毎朝礼時に全員で朗読し確認をしているそうだ。城西館では、代表自身が年一回の経営方

針委員会で伝えるそうだが「会議でも伝えているが、伝え納得してもらうことができないと伝えたことにはならない」と従業員への浸透を徹底している。

家訓や社訓といったカタチとして残っていても、残ってなくても4つの企業の共通点としていえることは、社会貢献を目的としていることがあげられる。カタチとして残っている企業では、社訓を大切にしながら、かつ、その社訓をどれほど社員に理解させることが課題となってくる。いずれにせよ、社訓があるかないかではなく受け継がれてきたもの・感覚をどれほど大切にできるかどうかなのである。

4. 経営戦略

時代や環境の変化のなかで乗り越えてきた危機や問題などについては、戦争、材料不足、時代の流れ、機械化による苦勞、経営困難などがあげられた。総合的にまとめると、周りの環境の変化に応じてやることを変えてきていたことが共通点であった。時代が変われば顧客も変わっていく。つまり、求められることも変わっていくということだ。そのことにどう気づき対応できるかが重要となる。

西川屋は「昔からのことを継承していくことも大事だが、その時代を生きていかないと次に繋がらない。感覚・感性は変わっていく、時代にあったものを提供しないと明日はない」と語った。同じく清岡珊瑚店も「どんな継承の仕方でも良い。どこと連動すれば効果があるのか、継続できるのか、今の時代でどう生きるのかが大事である。今だからこそ珊瑚婚式もできる」と述べた。しかし、「販売方法を変えるのはよい。サングラしかやらない、これは変えない。専門性を高めることを消したらこういった商売はもたなくなる。高知の市場で探してきましたという高知ブランドが付加価値となる」と述べ、変えるものがあっても専門性は変えないという強い思いも語った。またお得意さんや顧客からの情報・声を聞ける手段を探すこと、クレーム対応をきちんと行い問題解決をしていくことで顧客につなげていくことも大事であり、そこからアイデアやヒントの発見につながることもであると述べていた。

老舗はイノベーションと共に歩んできた会社なのである。イノベーションについては「この世の中に未だ、出ていない新しい製品やサービスのことである。したがってイノベーションとは、新製品や新しいサービスが世の中で高く評価されていることを意味する」(前川・末包,2011,169頁)とされて

いる。このイノベーションは、その会社らしさ、独自の強みを色濃くする。さらにイノベーションを起こせるかどうかは、その時代の経営者の考え・リーダーシップが大きく影響する。

5. 事業承継について

近年では、後継者不足が問題となっている。この問題の要因について日本経営合理化協会専務理事である牟田は「多くの人から相談され、たくさん後継者問題を目の当たりにしてきたが、私は後継者問題の9割は原因が同じであることに気づいた。ずばり、『コミュニケーション不足』だ。経営者と後継者、つまり父親と息子の間でのコミュニケーションが圧倒的に不足しているのだ」(牟田, 2015)と述べている。

今回ヒアリング調査を行った老舗は、全て同族企業であった。西岡酒造店は「私もそうだが、今まで家を継げといわれたことはない。子供にもそういうつもりはない。選択肢の一つとして酒蔵があるくらいにして、できるだけ今は選択肢を増やせるようにしてあげたい」と述べた。また、西川屋は「企業として生き延びていくために後継者を育てていかないといけない思いはあった。経営のなかでの1番の仕事は後継者・次世代に経験をさせていかに繋いでいくか。自分の考えを押し付けてしまうのもいや、時代の求めるものをつくっていかないと先はない。息子自身に感じてもらうために仕事場に連れてきて一緒に仕事をしたり、新商品の相談をしたりもした」と述べ、海外出店など世代を超えての夢の実現や高知県の人口減・縮小に備え県外にも販路を見出したいと語った。これらのように西川屋と西岡酒造店では、「絶対に継がせる」という意識ではなかったことが共通点であった。「選択肢のなかの1つとして残しておいてあげたいという気持ち」という意見であり、彼ら自身も先に会社や仕事を押し付けられることはなかったそう。ただ、生活をしていくなかで家族の背中や過去の話聞く環境にいたことも共通していた。

清岡珊瑚店は事業承継について「高知を軸にした専門店だからこそできること。弱みでもあるが強みでもある。だからこそ今まで続いてきた」と述べた。高知という地域だからこそできる事業であり、専門店であることにこだわり続けたことが今につながっているのだ。

多くの先行研究では、老舗の条件は同族企業であることが1つの条件だと述べられている。しかし、現代からは親、配偶者、それ以外の親族によって承継されていく同族企業かそ

うでない非同族企業かどうかは、あまり関係してこないのではないかと考えられる。たしかに、現在まで続いてきた老舗の多くは同族企業であり、そうであったからこそ今の老舗大国・日本が存在する。同族での承継を続けていくことができる環境であれば、それはとても大事なことだと思う。しかし、その承継ができない企業が増えているからこそ後継者不足問題が存在する。家族や社員、外部からの人材でも良い。いかに経営者が後継者に思いを伝えることができるかが重要になってくると考える。後継者が経営者になった時、この商品・サービスがあるから続いてきたという土台を理解していないと強みを活かすことができなくなる。時代によって変化していくことは必要だが、時代だからといって全てを変えていい訳でもない。そのためにはやはり、先代が伝えることを含め次世代への道標を整えてあげることも必要だ。

第五章 老舗から学ぶ教訓

今回のヒアリング調査では西川屋、西岡酒造店、清岡珊瑚店、城西館、土佐御苑を対象に地域に軸を置いて、地域で活躍する老舗のマネジメントを考察してきた。ヒアリング調査を通じて既存する企業、そしてこれから誕生していく企業が老舗から学べることはたくさんあると感じている。

1つ目は、「地域を大事にすること」だ。地域といっても地域としての土地環境、歴史、顧客層という意味がある。第3章の老舗と地域の関係性でも述べたように、地域があるからこそ企業は成り立つ。そこから大規模な発展を遂げる企業もいるが、始まりは“地域”なのである。地域と地域の顧客がいることで利益を得ることができ、存在することができる。そのことを企業は理解しなければならないだろう。前川が「老舗は小さくても古いだけに、しっかりと永続繁盛の社会的責任を果たしている。納税、雇用、商品サービスの提供のみならず、地域社会の文化（歴史・経済・生活）のアンテナ、プラットフォームとして貢献し続けている意義は大きい」（前川,2015,249 頁）と述べているように、老舗はこのことを理解しているのである。理解をすることで、顧客や社員に対する対応や責任感がきちんと生まれるはずだ。そうすることで、企業内でトップの考えが広まり、全員が同じ目的に向かうことができる。

2つ目は「守るものと変えていくものの判断が重要である

ということ」だ。これは多くの先行研究からも指摘されていることだが、改めて経営者や社員の方から話を聴くことで老舗である要素は、企業にとって欠かすことができない要素でもあると強く感じた。

老舗には、変わらず大切にしているものがある。なぜならその“変わらずにある商品・サービス”があったからこそ、今につながり老舗として生き続けてくることができたからだ。しかし、全てが変わらないままでは時代に取り残されてしまう。時代に沿った変化も時には必要だ。それと共に変えていくことにも何かしらのリスクが生じる。そうすると顧客、社員のなかでも賛成派、現状維持を選ぶ反対派が出現するだろう。変えたことで成功する例もあるが、成功しない例もある。その場合は変える前に戻る選択肢もある。しかし、“変える”ことは場合によっては資金が必要なものや商品の工程やサービス自体を変えなければならないときがある。その覚悟は持っていなければならない。老舗の経営者たちはその覚悟を持っていた。今回、ヒアリング調査を行って感じたことは、変えていくなかでも、チャレンジ精神を持った変え方、現状維持を保守する変え方、更に需要に沿った新しいものへの向上心をもった変え方があるということだ。経営者としての在り方は1つではない。だが、共通して言えることはやはり、変わり続けているということであることを強調したい。「変わらない土台」があることで「変えていくもの」があるのだ。

3つ目は「受け継ぐ心をいかに、次の世代に伝えるか」である。ここでの受け継ぐ心とは、会社が成り立ってきた歴史や強み・専門性という意味を含めている。第4章でも述べているように社訓があるかないかではなく、受け継がれてきたもの・感覚をどれほど大切にできるかなのである。家業承継、そうでなくても家や会社全体、家族や社員と共有し伝え続けていくことが大事であり、今後生き残っていけるかを左右するのではないかと考える。多くの経営者がこういったことを理解し、行動におこすことで後継者問題が少しでも解決につながる鍵になればと思う。

おわりに

今回のヒアリング調査を終えて感じたことは、企業と地域はやはり切り離すことができない関係にあるということだ。

地域があるからこそ企業は成り立つ。企業は老舗のように地域性や会社が成り立った歴史、そして顧客と向き合うことを大事にしなければならない。高知県の老舗も高知の豊かな自然・歴史・文化といった「高知らしさ」を軸とした経営を展開している。また、企業としての在り方は、トップである経営者自身が企業の社会的責任を理解し、心得ているかどうかで変わってくることも感じた。トップの考え方は社員、そして顧客にも大きく影響するからだ。

多くの企業が老舗のように、地域と向き合い、企業としての責任を改めて理解することで、今後の不祥事などの問題が少なくなることにつながってほしい。また、地域性を活かせる企業、その企業ならではの強みを持った企業が更に増え、いきいきとした日本になること、働く人にとって不安のない安心して働ける環境づくりが進むことを望みたい。

今回ヒアリングしたある方から「もっと高知のことや地元のことを、地元の人々が勉強しないといけない」という声を受け、私自身もその必要性をとっても感じた。企業だけではなく、今を生きる私たちも地域に対する理解を深め、感謝と誇りを持たなければならないのだ。そして、地域住民として地域と共生しながら、老舗のように地域が培ってきた歴史・文化を守り次世代に伝え続けていかなければならない。私たち自身も老舗から学ぶことがあるということと共に、次世代につないでいく責任があることを再確認しておきたい。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリング調査に応じていただきました清岡珊瑚店 清岡光二様、株式会社城西館 藤本幸太郎様、株式会社土佐御苑 近森寿枝様、有限会社西岡酒造店 西岡大介様、有限会社西川屋老舗 池田聰博様の皆様に心より感謝し、厚く御礼申し上げます。そして大学生活におきまして多くのご指導をいただきました生島淳准教授、約二年間を共に過ごした生島研究室の皆様、心から感謝申し上げます。

参考文献

- ・帝国データバンク 史料館・産業調査部（2009）『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新聞出版
- ・『百年企業 100 選』制作委員会 監修後藤俊夫（2014）『百年企業 100 選 未来に残したい老舗企業』東方通信社
- ・前川洋一郎 末包厚喜 編著（2011）『老舗学の教科書』同友館
- ・前川洋一郎（2015）『なぜあの会社は 100 年も繁盛しているのか老舗に学ぶ永続経営の極意 20』大進堂
- ・高知新聞（2016）「珊瑚婚式で絆確かめ 高知城で 35 周年 19 組『いい記念』」
<https://www.kochinews.co.jp/article/6723/>
- ・中小企業家同友会全国協議会編・刊（2015）『中小企業家 しんぶん 4月号』
<http://www.doyu.jp/topics/posts/article/20150502-135236>
- ・東京商工リサーチ（2012）全国「老舗企業」調査
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html
- ・内閣府（2004）『平成 16 年分 少子化社会白書』
http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2004/html_g/indexg.html
- ・内閣府（2013）『家族と地域における子育てに関する意識調査報告書』
http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w2004/html_h/html/g1224010.html
- ・President Online（2015）「企業の後継者問題、その 9 割の原因とは？」
<http://president.jp/articles/-/14595>
- ・高知県公式特産品・観光情報紹介サイト
高知まるごとネット
<http://www.kochi-marugoto.pref.kochi.lg.jp/kensanpin/sanago/index.html>（土佐珊瑚）
<http://www.kochi-marugoto.pref.kochi.lg.jp/kensanpin/jizake/index.html>（土佐の地酒）
- ・社会実情データ 図録
<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5407.html>
- ・株式会社城西館 公式 web サイト
<http://www.jyoseikan.co.jp/>

・有限会社西岡酒造店 公式 web サイト

<http://jyunpei.co.jp/gallery/index.html>

・有限会社西川屋老舗 公式 web サイト

<http://www.nishigawaya.co.jp/>