

西川屋における老舗マネジメントの在り方について

～企業家活動と家憲・家訓～

1170417 北村沙耶香

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

近年、老舗の経営に関心が集まっている。老舗には、何代にも渡り後継者を確保・育成してきていること、そして時代の変化にも対応する力が備わっているのである。それゆえ、企業の永続性を高めようとしている企業家たちが、これらの特徴を持つ老舗の経営から学ぼうとする動きが高まっているのだ。老舗について、以下のような定義づけがある。

「老舗とは、創業100年以上で、永続繁盛している企業である。老舗は伝統を守るだけで続いてきたのではない。どの企業を見ても、経営者の話を聞いても、伝統を守りながら革新を続けることが共通のテーマとして浮かんでくる。人間の嗜好は時代とともに変わる。世界情勢も変わる。それにいかに対応していくか、世の中の声聞いて商品に生かすか、これが重要なポイントなのである。」(前川・末包、2011、22-23頁)

このように、老舗として現在まで続いている企業は、時代の変化や天災などいくつもの障害を乗り越え、何代にも渡って事業継承してきたはずである。そういう意味で、その経営方法やノウハウを、成長過程にある企業が取り入れようとしている動きがあるのだ。

このような背景から、老舗から学ぶ意義が大きい。私の地元である高知にも学ぶべき老舗がいくつか存在する。高知県の老舗の中でも最も長い歴史を誇っているのが西川屋である。その長い歴史の中にはいくつもの障害を乗り越えてきているはずであり、ここから学ぶことも多いと考える。この西川屋に焦点を当て、経営の在り方を分析し、老舗たる所以を考察していきたい。

以下、本論では、西川屋の老舗マネジメントを企業家活動や後継者へのバトンタッチ等についてヒアリング調査や資料調査を行いながら検証していく。そして、そこから西川屋の老舗たる所以を明らかにしつつ、老舗経営の在り方について考察することを目的とする。また、高知県で最古の老舗である西川屋、そしてその経営方法を多くの人に知ってもらいたいという思いがあり、本論を通して、西川屋がさらにより多くの人に愛される老舗となることも願っている。

第1章 老舗とは

第1節 老舗の意味

本論でテーマとしている老舗とは、日本国語大辞典によると、「仕似せる」の連用形が名詞化されたものである。意味としては、①似せてする、まねる、②家業を絶やさず続ける。先祖代々の家業を守り継ぐ、③長い期間商売をしていて店の信用もでき、資産をつくる、④仕事を入れる。年季を入れる、などがある。これが名詞化されて「仕似せ」「老舗」となり、①父祖の家業を守り継ぐこと、②商売、経営をして信用を得ること。また、商売、経営がうまくいっていること、③伝統、格式、信用があり、繁盛している店、④守り続けている方針や主義。また、得意としていること、を表している。これらの意味も含めて、同族企業であることや100年以上続いている企業が老舗と呼ばれることが多い。

老舗に関する先行研究の多くは、老舗が安定成長を続けるためには、家訓の存在、同族経営による経営の一貫性、長期ビジョンの存在といった経営概念があるためだといわれている。さらに、老舗の代表格である虎屋を研究した書籍では、先に挙げた三つの要因のほかに、コアテクノロジーを経営の核に据えた技術経営がなされていること、商品を中心に経験価値とよばれる付加価値を提供していることも老舗が安定成長し続けるための重要な要因であるとしている(長沢・染谷、2007、119頁)。



図1 老舗の安定成長に必要な5つの要因

(同上より作成)

第2節 経営理念の継承

(1) 家訓の存在意義

老舗企業の大きな特徴の一つとして経営理念の継承がある。多くの老舗企業には、それぞれに代々受け継がれてきた家訓や社是などが存在する。家訓とは、「創業者や中興の祖と呼ばれた人々が、家業の永久継続と子孫の繁栄を願って、自己の経験や苦勞から得た信念を将来の一族および子孫に訓戒したもの」を意味している。(松岡、2013、20頁)

加えて、老舗が長期的に経営を維持できてきた要因として、理念やビジョン、価値観を共有し、継承することが重要であるとされている。またその中で、形式知として家訓により継承されることもあるが、暗黙知としてまさに老舗の伝統として継承される場合もあるとの記述がある。ここで出た形式知とは、言語・文章で表現できる客観的・理性的な言語知のことであり、暗黙知とは言語・文章で表現するのが難しい主観的・身体的な経験知のことである。

このように、老舗の中には経営理念などが家訓として明文化されている企業とそうでない企業が存在するということである。

表1を見て分かるように、家訓が存在する企業は約3割となっており、形として経営理念の継承をしっかりと行っている企業は思っていた以上に少ない。だが、口伝としてある企業も含めると約6割となり、なにかしらの形で継承が行われている企業の割合は多いことが分かる。その内容は、顧客志向、変革性、地域性、堅実性、永続性といったような特定の分野を強調している家訓が多い。また、「売り手よし、買い手よし、世間よし」とする三方よしのような、企業の社会的責任を強く意識した家訓も目立つ。

	全企業	
	回答数	%
明文化されたものがある	67	30.3
口伝としてある	65	29.4
ない	89	40.3
回答企業数	221	100

表1 家訓等の有無

(辻田、2013、79頁より作成)

(2) 事業継承と経営革新

以下に見るように、老舗において必要不可欠なのが事業継承である。継承後は、先代経営者の関与の度合いが鍵となってくる。

「継承前の準備状況や、継承後の関わり度合いによるが、一般的

に先代経営者が継承後も経営に対して関与の度合いが強く期間が長いほど、後継者が自由に経営手腕を発揮することが出来ない。その結果、経営革新が思うように実行できず、継承後の業績が良くないケースが多いと言われている。」(松岡、2013、31頁)。

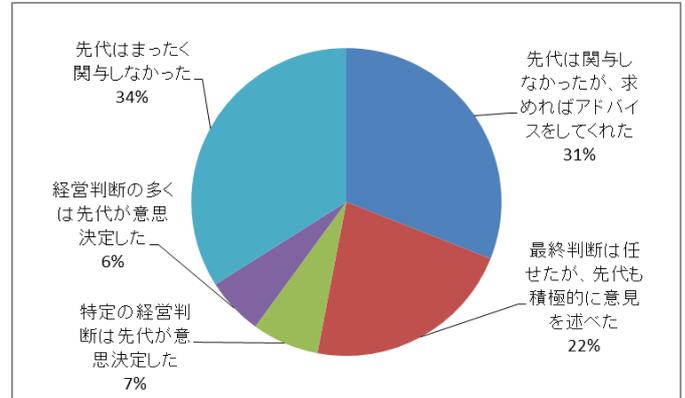
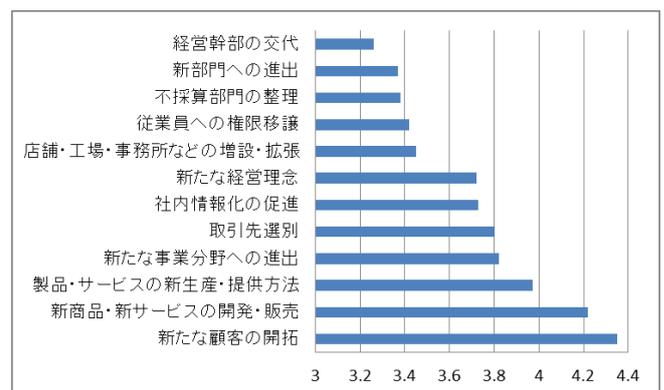


図2 継承後、先代経営者による経営への関与

(出典：松岡、2013、31頁)

図1からも分かるように、実際に継承後も先代経営者が積極的に経営に関与するケースは少ない。これは、地域、規模の大小、業種、業態の違いなどによる差もあまりないと思われる。先代経営者は、いったん事業を継承したら、経営の主体はあくまで後継者であることを自覚し、後ろから補佐するように心がけるべきであると思われる。

また、企業を維持し発展させていくためには、代々受け継がれてきたものを守りながらも何らかの経営の革新が不可欠である。伝統を守りつつ常に革新を続ける姿勢、伝統と革新を積極的に図っていくことが重要なのだ。



5段階評価の平均値(1:消極的、2:やや消極的、3:どちらともいえない、4:やや積極的、5:積極的)

図3 事業継承後、取り組んだ経営革新

(出典：松岡、2013、33頁)

図3を見ると、縦軸「取り組んだ経営革新」12項目のうち、半

数以上が5段階評価の平均値が3.50以上と高かった。これは、老舗といえども従来通り旧態依然のままに危機感を覚え、生き残るため、そして更なる発展を目指して常に経営革新に取り組んでいこうとする姿勢が見受けられる。

ここまで見てきたなかで、本来の事業を中心とした経営を守っていく一方、時代の流れに対応し変化していく経営革新に積極的な姿勢をとっている老舗が多いことが分かる。さらに言うならば、そうしてきたからこそ、現在まで事業を継承し続けてくることができたのだと言える。

第3節 後継者への世代交代

老舗の特徴である経営理念の継承とともに重要な点とされるのが、後継者への世代交代である。後継者への引継ぎが上手く行われているからこそ、現代まで経営を続けてくることが出来ているのだ。

後継者の選択肢としては大きく分けて親族内と親族外の二通りがある。そのうち親族内では、①息子、娘などの実子、②娘婿、③配偶者、兄弟などのその他親族の3つがあり、親族外では、④社員や社員などの企業内人材、⑤取引先や取引金融機関などから招聘する企業外人材の2つがあり、全部で5つの選択肢がある。老舗では、組織本来の存続・発展という目的のため、必ずしも後継者を創業一族とすることにはこだわらず、必要に応じて養子や娘婿の形で創業一族の血縁者以外の人材や外部から後継者を登用する柔軟性も持ち合わせている。

能力」のことで、たとえば、判断力、洞察力、リーダーシップ、決断力、人間的魅力などを指す。

こうした知識や能力を短期間で習得することは不可能である。このため、後継者を選定した後は、十分な期間をかけて後継者の育成を行い、来るべき事業承継に備えることが求められる。

後継者教育は、社内での教育と社外での教育に分類できる。社内での教育としては、後継者に自社の各分野（営業、財務、労務など）をローテーションさせることで、経験と必要な知識を習得させる方法があげられる。また、後継者を経営幹部など責任ある地位に就けて権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えることも重要である。これらの機会を通じて、経営を担うことに対する後継者の自覚も醸成される。社外での教育としては、他社勤務を経験させることがよく行われている。他社勤務は、視野の拡大や人的ネットワークづくりにも役立つ。また、後継者が新たなアイデアを獲得するためにも有効であると考えられる。後継者の教育をしっかりと行っただけで、引継ぎを行い、また先に引継ぎを行った場合でも後に教育をしっかりとすることで、事業の存続を確実にしているのである（前川・末包、2011、136頁）。

第4節 老舗虎屋の経営

ここで先に出てきた虎屋について少し記述したい。御菓子司虎屋は和菓子を中心として、開発、製造、販売まで一貫して行っている京都発祥の企業で、創業約480年になる老舗和菓子屋である。古来より現在に至るまで、皇室御所御用をつとめ、高名な武将から政治家にいたるまで多くの著名人に愛され続けてきた。また伝統的和菓子メーカーでありながら、和菓子に関する総合研究所を創設し、商品の研究開発にも力を入れている。また、顧客との接点としては商品販売だけでなく、虎屋がつくるもうひとつのお菓子をコンセプトとしたTORAYA CAFEをオープンし、和菓子だけでなく新しいお菓子の提供にも挑戦している。グローバル化にも熱心で、1980年にパリ店を開設し、現在も営業し続けている。このように虎屋は伝統的な和菓子メーカーでありながら、必ずしも伝統的な商品だけでなく、革新的な試みに挑戦しながら成長している老舗企業であり、伝統と確信が共存している企業であるといえる（永沢・染谷、2007、32頁）。

和菓子業界の現状は、日本人の食生活の変化もあり、必ずしも成長産業とはいえない。食の欧米化が進み、和菓子よりもスナック菓子へ消費者が流れている。また、ダイエットブームによりお菓子自体から消費者が離れているという現実もある。和菓子の大半が生も

経営者能力



図4 経営者能力の内容

（前川・末包、2011、136頁より作成）

後継者の育成にあたっては、「経営者能力」を身につけさせることが目標になると考えられる。経営者能力は、①実務能力と②人的能力の二つに大別することができる。実務能力とは経営者としての職務を遂行するために必要な「専門的知識」や「業務処理能力」である。また、人的能力とは、経営者に必要な能力のうち、知識のように書籍などでは学ぶことができない「経営者本人に備わっている

ので、流通上少量生産、短期流通でなければならないことから、製パン業者が比較の日保ちするように工夫し、スーパー、コンビニ等で扱われるようになってきたことも、和菓子の老舗を厳しい状況にさらしている要因の一つである。そのような中でも、虎屋は日保ちのする羊羹が代表的商品であることが強みとなっている。そのため、百貨店を中心とした流通において、他者に対して競争優位を保つことができ、かつ東京本店や京都店などの直営店では日保ちのしない生菓子も扱うことで、商品販売の幅を広げることができるのだ(同上、35-36頁)。

先に述べた三つの要因を虎屋に当てはめてみる。代々虎屋では、黒川家が頭首となっている。だが、そのほかに親類縁者はいないという。同族経営に対する考えとしても、必ずしも悪いことではない、一生懸命やる人でなければ話は別だが、というようなスタンスである。また、家訓の存在については、はっきりないとの回答である。といっても、はっきりと明文化しているものがないだけであり、実際に先代から教わっていることは多くあるはずである。一つの例として、和菓子は五感の芸術だという言葉である。視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚、すべての感覚を使って和菓子を堪能してもらいたいという先代の思いを現在も受け継ぎ、商品を作り続けている。このように、家訓と銘打って表しているものはなくとも、先代の思いや考えが代々受け継がれていることが分かる。

また、ビジョンとしても、和菓子業界全体の将来まで考えている。和菓子職人は、洋菓子職人のようにパティシエと呼ばれ脚光を浴びることが少ないことに危機感を持っている。東京の和菓子の協会の会長をしている黒川氏は、技術の高い職人をもっと多くの人に知ってもらうために行動しなければならない。そうすることで、次世代の職人を育て、将来へ繋げていかなければならないという使命感を持っているのだ(同上、62頁)。

第2章 高知の老舗和菓子屋と西川屋

第1節 高知の和菓子屋年表

高知県にはいくつかの和菓子の老舗があるが、その中でも一番歴史の長い西川屋は、1688年に創業され、現在まで300年以上続く企業である。その他の企業を挙げると、老舗中納言1887年創業、青柳1936年創業、浜幸1949年創業、芋屋金次郎1952年創業などがある。図3を見て分かるように、西川屋は圧倒的な歴史の長さを誇っている。

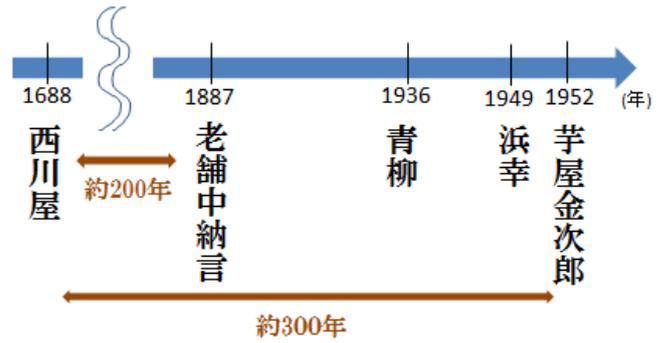


図5 高知の老舗和菓子メーカーの創業年表

第2節 西川屋の歴史

本論で中心となる西川屋は、和菓子の老舗である。高知県では、弥生時代から小豆が遺物として発見されており、穀物を栽培するようになってからは、儀式や年中行事に利用されていた。平安時代の書物である「土佐日記」にも小正月(1月15日)に小豆粥を食べる風習があったと記されている。その後、砂糖が入ってきてからは、小豆を使用したあんが生まれ、山芋・米粉などで作った饅頭が出来たとされている。そして、山内氏が入国してきた江戸時代に、山内家御用菓子司とされていたのが、西川屋である。元々西川屋は、素麺を主な商品としていた。その素麺の製法からヒントを得て作られたのが、現在まで作り続けられている伝統のお菓子「ケンピ」。小麦粉を練って薄く伸ばし細く切ったものを適当な長さに切りそって焼き釜で焼いた素朴な干菓子である。その名は、堅い干菓子であることから名づけられた。

1688年、当時の主人であった西川屋才兵衛が、御宿泊所として定められていた与楽寺のある赤岡に住まいを移し、店舗を構えたことから西川屋の歴史が始まっている。藩主が宿泊の際は、与楽寺の庭に建てられた仮小屋で菓子を作り献上するなど、御用商人としての役目を果たしていた。

現在まで十二代を数える西川屋は、創業から代々明治時代に至るまで土佐藩に仕え、初代西川屋才兵衛の志を後世に継承するために、“才兵衛”という名を代々襲名することになっている。時代の変化に伴い、現在では“再平”と表記を変えてはいるものの、その志・思いを受け継いできているのだ。

第3章 西川屋の老舗マネジメント

第1節 十二代目の経営の軌跡

西川屋の経営について知るべく、頭首である十二代目池田聰博氏へのヒアリングを行った。その中で、池田氏の考え方や人間性を知

ることが出来た。

西川屋は、現在新商品はすべて池田氏が考えている。特に年に何回出すかなどの決まりはないが、新商品を考える際にそのお菓子のストーリー性を大事にしているそうだ。和菓子とは、本来歴史や文化を伝え感じるものであるという思いから来ているため、新商品の販売は、季節やタイミングを吟味して行っている。例えば、「一豊の妻」という商品は、高知城築城400年を記念して、高知県の特産品である子夏を使用し作られたお菓子である。

1990年代にバブルの崩壊があり、一時期経営が厳しくなった時があった。その時、池田氏は事業の拡大を試み、和と洋の併売によって商品に広がりが出ると考え、洋菓子の製造販売に乗り出した。そして、2001年には「さくらとジロー」という高知県特産の土佐ジローの卵を使ったプリンが土佐のいい物・おいしい物発見コンクールで審査員特別賞を受賞している。

しかし、現代の商品の寿命はとて短く、求められるものが高くなってきているため、限界を感じたという。そこで、一種類だけ商品を残し、洋菓子からの撤退を決断した。池田氏は、失敗を失敗とは捉えず、今やらなければならなかったこと、すべきことであったと考えるようにしており、長く経営していく中での単なるプロセス、発展途上の段階であると捉えている。また、自分の代で何かを成功させることが重要ではない、繋げていくことが重要なのだという考え方を持っており、池田氏の広くどっしりと構える姿勢が窺える。

洋菓子から撤退し和菓子一本でやっていくと決めた池田氏は、県外への販路の拡大を進めた。きっかけは、まず三越本店で、全国のいいものを集めて販売する取り組みがあり、そのとき「ケンピ」が取り上げられた。それをきっかけとして、だんだんと取り扱ってくれる店舗が増えていき、今では高島屋や阪急、小田急、京阪百貨店へも販売を行っており、直接店舗に足を運び、実演販売なども行っている。その中で、三越の今月のお菓子に選ばれるなどの成果もあった。といっても、やはり百貨店での販売は、数量が少なく、物流コストがかかるため、利益はほぼ出ない。それでも県外での販売を続けている理由は、宣伝効果である。利益を出すためではなく、少しでも西川屋の知名度を上げるための販売であると考え、現在も県外への販売を続けているのだ。

西川屋は長い歴史を重ねていく中で、看板商品を守りながら、その時代に合ったものを作り続けてきた。看板商品は先に挙げた「ケンピ」と、上品な風味を備え茶の湯に適し、盛夏厳冬の節も風味が変わらないのが特徴である餅菓子「梅不し（うめぼし）」である。

時代に合わせた商品としては、ブッセやパイなどがあり、世代を問わず幅広い層の顧客を得ることができる商品を販売している。

人の味覚や感性は常に変わっていくもので、その時代をしっかりと捉え、今を生き抜くことを考えてやってきたことが現在まで経営を続けてくることが出来た一つの要因であると池田氏は話している。

老舗と言え、代々受け継いでいる家訓があると想像する。しかし、西川屋にはそれがない。池田氏自身、先代の父から言葉として受け継いでいるものはないという。その代わりに、小さいころから父の仕事をそばで見てきた。父の背中を見て、様々なことを学び吸収してきたのだ。十二代目を継いでからは、父と一緒に仕事をしながら好きなようにやらせてくれた。そのため、息子が後を継ぐときにも自由にやらせてあげたい、息子の感性を大切にしたいと考えているという。和菓子屋は頭首の考えがすべてであり、頭首の感性がその店そのものになると考えているからである。

今回ヒアリングを行った中で、一番印象に残っていることが、西川屋には家訓がないということである。先に挙げた中に、老舗の安定成長には、家訓の存在が必要であるとしている。ここで矛盾が発生した。では、なぜ西川屋は家訓がなくとも安定的に成長して来ることが出来たのか、その理由とともに、それに伴い発生する後継者教育の問題について、以下に考察する。

第2節 西川屋の経営の特徴

西川屋にヒアリングを行いその中で重要だと感じた点について記述する。また、西川屋との共通点が多いと感じた、同じ高知の酒蔵の老舗である西岡酒造店のヒアリング結果と共に考察していく。

西岡酒造店とは、1781年に高知県の久礼に店を構えて、創業された。今年で創業から236年、現在の蔵元西岡大介氏で十代目を数える老舗の酒蔵である。現在まで使い続けている酒蔵は、高知県で最古と言われている。仕込み水や原料米は、高知県の中で厳選されたものを使い、こだわりの酒造りが行われている。

(1) 家訓の存在

まず、特に印象に残っていた家訓の存在についての考察を行う。西川屋では、先に記したように家訓が存在しないということが分かった。しかし、家訓が存在しないからと言って、何も受け継いでいることがないということではないようである。経営をしていく中で大事にしていることは何か、という問いに対して「お客さんに誠実であること。お叱りを受け、それをひとつひとつ改善していくことが成長に繋がる。」という回答があった。また、それは跡を継ぐ予

定である息子にも伝えておきたいことだと話しており、顧客第一の思いがあることを感じた。また、小さいころから仕事場に入って先代の仕事をしている姿を見てくる中で、お客様を大切にしている姿を見てきたことが、言葉としては伝えられていなくとも、頭の中に強く印象が残っているために自身が跡を継いだ際にも大切にしてきたのではないかと。このように、代々受け継がれていくのだと考える。

池田氏は先代の父から跡を継いだ際、「父は何も教えてくれなかった」と話していた。また、「家訓がないからこそ、それに囚われることなくやりたいことができる」ということも言っていた。看板商品を守り、西川屋を守りながら、自身の感性を発揮することができる。これこそ家訓がないことの利点であると考え。

なお、西岡酒造店でも、家訓の有無については特はないとの回答を得た。特に形はないが、日常的に食事の際に、先祖の話などが会話の中で出てくるというような伝え方はあるとのこと。説教のように聞かせているというようなことはないようだ。また、長い間経営を続けてくる中で、変化を求められることが必ずある。その時、西岡酒造店では、その時の頭首が決断をし、行動してきたという。

しかし、そうなる頭首の感性次第ということになり、代々店を続けていくためには不確定な要素が多い。ここで重要になるのが、後継者教育である。

(2) 後継者への教育方法

池田氏は、後継者の教育には惜しまず力を入れるべきだという考えを持っていた。その教育方法は、息子を小さいころから一人の人間として見ており、新商品の相談などもしていたという。これも相談という形を取ることに意味がある。そのほかのことでも押し付けるのではなく、自発的に行動していけるような教育を心がけていた。先に「父は何も教えてくれなかったが、好きなようにやらせてくれた」と話していたが、これも西川屋の教育であるのだ。先代も、自分の考えを押し付けるのではなく、息子の考えを尊重することを大切にしていたことが伺える。そうすることで、ストレスを感じることなく自分の力を十分に発揮できるのだ。

一方、西岡酒造店でも、現蔵元の西岡氏自身家を継げと言われたことはないという。そして、子どもにも言うつもりはない。将来は必ず酒蔵を継ぐというのはかわいそうだと考えており、選択肢の一つとして酒蔵がある程度にしたいと話していた。仕事を見せ、手伝いをさせるなど関わる機会は設けているが、あくまで選択肢の一つになるように教えているだけのようだ。西岡酒蔵店も西川屋と教育

に対する考え方が似ていることが分かる。

経営方法と並び、老舗として長く続けていくために大切なことは何か。それは後継者教育であると考え。今まで述べてきたように、老舗として経営を続けていくためには、後継者にいかに力を発揮させるかが大切になってくる。そのためには、どうすればいいのか。それに対する考えは、押し付けるのではなく自発的に行動するような教育をすること。この点において、西川屋は後継者教育に成功したといえる。世代交代で失敗する企業も多い中、西川屋ではそこをスムーズに行うことで、安定的に経営を続けて来ることができたと考える。

(3) 西川屋の経営における重要点

家訓についての考え方や現在の経営方法、また後継者教育についても、西川屋と西岡酒蔵店では通じるところが多い。経営理念が形として存在せずとも、日常的な生活をしていく中で、自然と受け継がれている。そして、教育に関しては強制せず、自発的な行動を起こさせること。二社とも共通している考え方は、型にはまらず自由で自然なところであると考え。

また、西岡氏が考える老舗として長く続けて来ることが出来た理由としては、業界の問題であるということだ。食というものは常に必要とされている。酒もその中に含まれており、必要とされている限り経営は続けていくことが出来る。さらに、規模にこだわりを持っていないことも重要な点である。高知県産の原料を売りにすることで、敵の多い価格競争には参加せず、高い価値を持つ商品を作り、西岡酒造店としてのブランドを確立していくことに力を入れている。そうして、他社を気にすることなく自社のやり方で地道にやってきたことが長く続く理由であると考えることが出来る。

また、跡継ぎに関する考え方にも現れている。跡継ぎが自身の子どもでなくとも構わないとも考えているようだ。必ずしも同族経営を続けていくことに重きを置いていない。同族経営にこだわるよりも信頼でき、長く続いてきた西岡酒造店を残すことを大切にしていることが伺える。これも長く続いてきた理由であるのではないだろうか。

先に出た自社のやり方を貫く考え方は、西川屋にも感じたことである。「よけいなことはしない。大きくすると、無理をして売らなければならない」と語った池田氏は、西川屋を守ることを大切に、自社のやり方を持ち続けている。

老舗として続けて来ることが出来たのは、無理をすることなく自社のやり方を貫き通してきたことが重要な点であり、老舗を守るこ

とに重きを置きながらも、次の世代への強制的な教育を行わず、自発的に行動するよう余裕のある教育がよい結果を生んだのだと考える。そして、これこそが西川屋が老舗たる所以ではないだろうか。

おわりに

本論では、和菓子の老舗である西川屋の経営について、ヒアリング結果を元にして考察を行ってきた。その中で、家訓の存在と後継者教育の重要性を伺うことができた。

西川屋では、家訓という形ではないが、日常として小さいころから手伝いという形で家業に携わることで、自然と西川屋の伝統が受け継がれてきていることが分かった。そうすることで、ただ明文化されたものを実行しているよりも、実際に身を以って経験しているため、確実に西川屋の伝統を受け継ぐことができている。

また、それと同じように老舗にとって必要不可欠である後継者教育も、後継者となることを強制はせず、主体性を伸ばすような教育をしている。これに関しては、私も強く共感している。老舗の後継者に限らず、子どものときは勉強することを強制されると反発したくなるものだ。家業を絶やさせまいと、将来の道を決められている後継者もいる中、のびのびと成長して行くことができ、自分の意思で後を継ぐことを決めることは、とても幸せなことではないかと感じる。現在、西川屋の次期頭首候補である池田氏の長男は、現在他の老舗和菓子屋にて修行中であるということで、西川屋の十三代目になる日もそう遠くはないと感じる。そして、西川屋がこれから先も十三代、十四代、と長く続いていくことは想像に難くない。

ここまで考察を行い、様々な角度から西川屋のことを知り、多くの魅力を感じることができた。本論の目的の一つは、西川屋がより多くの人に愛されることである。私が感じた魅力が本論を通してさらに多くの人に伝わるだろうと感じるとともに、そう願っている。

謝辞

本研究を進めるにあたり、有限会社西岡酒造店代表取締役・西岡大介様、及び有限会社西川屋老舗代表取締役・池田聡博様から多大な協力を頂きました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

参考文献

曾根秀一著 (2016) 「第7章 長寿企業の家族的経営の力」『日本のビジネスシステム』有斐閣。

辻田素子 (2013) 「第3章 永続経営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-京都老舗企業の伝統と革新-』新評論。

長沢伸也・染谷高士著 (2007) 『老舗ブランド「虎屋」の伝統と革新-経験価値創造と技術経営-』晃洋書房。

西川屋老舗編・刊 (2011) 『土佐ケンピものがたり』。

前川洋一郎・末包厚喜編著 (2011) 『老舗学の教科書』同友館。

お菓子何でも情報館 <http://www.zenkaren.net/archives/8816>

情報プラットフォーム

<http://www.joho-kochi.or.jp/johosi/1108/tokushu01.html>

西岡酒造店 HP <http://www.jyunpei.co.jp>

西川屋老舗 HP <http://www.nishigawaya.co.jp/>