

◆ 京滋CPAニュース

日本公認会計士協会京滋会 〒604-8152 京都市中京区扇丸通御小路上の損保ジャパンユニバース京都ビル7階 電話 075(211)5061
<http://www.jicpa-keiji.jp> メールアドレス info@jicpa-keiji.jp 発行人/堀村不器雄 編集人/人見敏之



紫陽花の末一色となりにけり

小林一茶

矢田寺

目次

第227回企業財務研究会報告	今井 康好	1	三次試験に合格して	村山 拓	9
フレーム・アウトサイド			コーヒーブレイク		
京都の老舗の経営に学ぶ			最近の読書より	加川 博啓	10
……中小企業診断士・高度情報処理技術者	成岡 秀夫	5	事務局だより		12
二次試験に合格して	田村 仁	8	八双句会		13
二次試験に合格して	比佐進一郎	8	編集後記	松本 洋和	13

フレーム・アウトサイド

京都の老舗の経営に学ぶ

中小企業診断士／高度情報処理技術者 成岡 秀夫



一年前に会社を設立以来、企業経営が続いているためには何が必要なのか、何が大事なのか、以前にも増して考えることが多くなった。診断士であるがゆえに、クライアント企業や公的機関から派遣されて診断に行く企業、顧問先の企業、色々な企業の経営を目の当たりにする機会が多いこともあるかもしれない。

そんな中で、京都の老舗企業の経営というものに興味を持ち、最近、色々な書籍を読んで研究したり、勉強したりしている。

もともと、祖父が企業経営者だったからか、小さいときから身近に経営というものの雰囲気は何となく感じて育ってきた。小学校の時に、祖父の会社で労働争議があったり、経営不振から工場の閉鎖に追い込まれたり、長岡京（当時の神足）の工場で火災があったりして、その都度、企業の経営は大変なことだと、身近に感じていた。

大学を卒業してから、工学部の化学出身だったので、繊維メーカーに就職し、新規繊維の技術開発にあたっていた頃は、企業の経営というものからは、かなり離れた位置にいたように思う。

それが、人生とは奇妙な縁で結ばれていて、32歳のときに義兄の誘いを受けて京都の出版社に転身したときから、別の人生が始まった。創業70年以上になる老舗の印刷会社から起きた出版社で15年近く、経営に携わってきた。しかし、素人のゴルフと同じで、悲しいかな、100を切るのが精一杯なレベルで、自分自身ももたもたしていた。それが、平成の中頃にバブルの崩壊に合わせて経営破綻し、300人の従業員と100億円の売上げが、どこかに行ってしまった。

同族会社の経営の一翼を担っていた者としては、断腸の思いであったが、これも不運の致す

ところであり、大いに得意先や取引先に迷惑をかけ、従業員の生活を乱した責任は、終生償っても償えるものではない。そこで、はたと、経営というものの本質がいかに分かっていないかに気がついて、40歳を過ぎてから、勉強したということが、正直なところである。

会計士の先生方のように、若くして志に燃えて、勉強して自己実現したわけでは決してなく、自分が経営の一翼を担っていた会社が経営破綻し、その反省と苦い経験からの資格挑戦だった。同族経営であったので、借入金の個人保証もしていたし、自社株券もそこそこの持っていたが一瞬にして紙くずとなった。大いに痛い目にあったわけだ。

診断士になり、1年間は引き続き以前の関連の会社の役員をして、自ら申し出て辞任退職した。そして、平均年齢28歳平均勤続年2年弱という人材系のベンチャー企業に転身し、東京に2年間単身赴任した。そこでも、また、貴重な経験をさせてもらった。経営者が37歳でリクルート出身と言う若い社長で、役員もほとんど30代前半。毎日が運動会、文化祭というサークルの「のり」で、会社自体が躍動していた。ご縁があって行ったわけだが、50歳になっての転身はいささか時代錯誤的だったかもしれないが、おいてきぼりにならないように、必死になって伴走していた。そして、一昨年に自分の会社を興して独立した。登記し、自分のオフィスを構えたときは、運命の不思議なめぐり合わせに妙に感動していた。

前置きが長くなつたが、その会社を設立した折に、オフィスを京都の街中に構えたので、印鑑を作りに近くの印鑑屋さんに出向いた。そこは、創業160年と書いてあったのだが、印鑑で160年も商売が続いていたので、改めてびっくりした。これが、自分が会社を設立しなかつたら、そうは感じなかつただろうと思う。

30年近くの組織の中での自分から、一人で大

海に船出した身にとっては、160年会社が存続していることは、改めて驚きだった。それ以来、京都には100年以上続いている企業やお店を表彰する制度があると聞き、これは研究に値すると感じたのがきっかけである。

この表彰制度は、京都府が府政100周年を記念して、当時の鷹川知事の時に始まった制度なのだ。昭和43年に第1回の表彰をして以来、現在まで、約1700社の企業やお店が表彰を受けている。表彰の対象になるのは、「100年以上企業が続いていること」。「創業時の経営理念を受け継いでいること」。「経営状態が良好なこと」。この3つの条件を満足し、100年以上前に事業を営んでいたことが証明できる公式の文書（伝票など）があればよい。

基本的には、自主申告なので、当然と言うお店が表彰されていない場合もあるが、その一覧表を京都府から見せていただいたら、やはり有名なお店や企業がきら星のごとく並んでいる。それは、壯觀で、京都の老舗ここにあり、という強烈なインパクトがある。一度、ご覧になるといい。業種的には、やはり織維関係業界が多く、ついで和菓子を中心とする菓子関係、京友禅に代表される染色関係などが上位に顔を出している。京都ならではの「神事装束」などの業種も上位にランクされている。

創業が不確かな企業やお店も多いが、西暦1600年以前に創業したお店は比較的少ない。1600年以降、徳川の泰平の世の中になり、安定した経済発展が望める時代になり、ぞくぞくと当時のベンチャー企業が創業している。特に1600年代後半になると、その傾向は顕著である。衣食住の生活必須産業から、生活をエンジョイするサービスを提供するビジネスも台頭している。

それらの老舗には、ほとんどと言っていいほど「家憲」や「家訓」が存在する。表現は「家訓」

ではないが、「掲書き」であったり「心得帳」であったりする。その、京都の老舗の家訓を研究している学者先生

もいらっしゃって、特に立命館大学のA教授は、この道では著名である。そのA教授の著書に「シニセの経営」という書籍があり、ここに詳細に家訓の研究成果が記されている。今回も参考にさせていただいた。

これらの「家訓」には、いろいろなカテゴリーが書かれているが、一番目に付くのは「家業継承」というキーワードである。これらの老舗にとっては、家業とは家職であり、家業継承には当主の基本的人権は後回しになる。名は一代、家は末代なのだ。その「家名継承」での、最も難しいのは「後継者選び」なのだと、ほとんどの家訓に書いてある。「後継者」は決して世襲ではなく、最も優秀な人物がその当主の地位につくのだという。

いくつかの家訓をご紹介すると、

- 主人始め家の内男女共心得違い致し、後家申し立て不埒いたしは、何方より何と申し立て共押し込み隠居……（以下略）。
 - 実子が家名不相続の人物であった場合には、家督相続の地位を去って隠居するか、放逐され、代わりに家職を継ぐに適任の人物が他から選ばれ、相続者として迎え入れられる。
 - 実子でも、相続人も次男でも、他家に奉公に出て、他人の飯を食べさせて苦労と修行を積ませること。
 - 人は一代、名は末代、家を保つ道は勤と儉にあり、奢りに長じ易し、慎むべし。長く楽んと欲せば、分を守り、信心慈悲を忘れず、心を常に快ぶべし。
 - 家職は永久相続するものであり、家名継承が基本的人権より優先する。
 - 家とは家名であり、家職であったから、必ずしも血統の継続を要しない。
- このように、企業永続の最大の経営課題は、「家名継承」のための「後継者選び」なのだ。これは現代にも通じる非常に難しい経営判断である。経営者が一番頭を悩ますのは、この「後継者」を誰にするのかという命題なのだ。家督



老舗と家訓



者になるなら、ある意味簡単だが、その器にないときには、非常に大きなエネルギーの要る話しだ。比較的、ものがわかっている人たちも、ひとたび後継者選びになると、間違う例は、いにしえの時代から枚挙に暇がない。また、兄弟での後継者争いも、歴史上にいくたびのドラマを生んでいる。

古くは源の頼朝、義経の兄弟げんかから、現代の京都の某かばんメーカーの骨肉の争いまで、後継者を巡る争いごとは、昔からドラマチックな展開を見せる。それほど、後継者選びは経営者にとって、一番大きなテーマである。本人が偉大であればあるほど、何をしても晩節を汚すことに繋がりかねない。とはいって、やはり、子息を後継者につけたいのは、悲しいかな、人情である。そのために、他人のメシを食うというのは、重要な経験だし、そこで経営者になったらできない貴重なマネジメントの体験を積む。

次に重要な老舗の捷は、「事業の領域の集中と選択」である。自ら、何かの「縛り」を事業や商品開発に決めているところが多い。例えば、やたら拡大志向を取らない。あるレベルに集中して特化する。そして、それが品質のレベルを維持し、信用を生み、評判になる。クチコミコミュニケーションである。京都は特にその傾向が強い。信用を得るには時間がかかるが、一度信用を得ると、それがブランドになり、企業の財産となる。

商品開発や出店にもいろいろな「縛り」があつて、簡単に新しい商品を並べない。長年のこだわりから、独特の商品開発の「捷」を決めて、それを頑なに守り通す。一種の「偏屈」ともいえる「こだわり」である。品質の維持にはみなみならぬものがあり、当主のこだわりは尋常ではない。また、それが巷評判になり、ブランドの形成に大いに威力を發揮する。

御用達ブランドから始まって、神社仏閣、茶

道華道のお稽古事、祇園などの花街を中心とする「ロイヤルユーザー」が存在し、その下に昔の「旦那衆」たちのヘビーユーザーがいる。このユーザーは徹底した京都人で、この層の評判を取ることが、ブランドポジションを獲得するのに重要なキーファクターである。そして、その次の層に、通常の「こだわりユーザー」が存在する。四季折々の歳時記に則って、季節ごとの行事にブランドを使い分けるユーザーである。正月はなに、節分はどうする。ひな祭りや桜の頃にはこれこれで、祇園祭には何を食べ、大文字のときにはどうして、などなど……。それは、なかなかうるさいのだ。

このユーザーに受け入れられることが重要だ。一度ファンになると、なかなか浮気しない。しかし、ファンがそっぽを向くようなことをすると、途端に悪評が立ち、あっという間に巷に拡がるという怖い存在なのだ。こういうユーザーに支えられ、品質を維持しブランドを確立した企業やお店が、代々老舗として存在するのだ。

そこには、明確な「経営理念」がある。それが家訓や「捷」といった表現にはなっているが、社会と共生し、100年以上続いていく企業には、確固たる「理念」が燐然と輝いて存在する。目の利益を追うのも大事だが、社会の環境に敏感に適応し、家業継続のために代々の理念を大事にし、かつ、歴史は古く、経営は新しくを実践してきた企業が、いまだに京都に多く残っているのは、嬉しい限りである。

100年以上続いた企業の研究は、まだ、私の中では始まったばかりなのだ。

成岡秀夫略歴

1952年京都生まれ。私立洛星高校、京都大学工学部合成化学科を卒業後、株式会社三菱レイヨンに入社。豊橋事業所でポリエチレンの製造開発に従事。32歳で義兄の経営する京都の専門書の出版社「同朋舍出版」に転籍し、後に取締役。子会社の代表取締役、関連の印刷会社の取締役を経て、2003年に人材系ベンチャー企業の株式会社シンカ取締役を最後に、2004年10月株式会社成岡マネジメントオフィスを設立し代表取締役。中小企業診断士、ITコーディネータ、高度情報処理技術者、京都にオフィスを構え、中小中堅企業の経営の強力なサポートとして活躍している。京都産業大学非常勤講師、診断協