



書評 辻田素子編著『長寿ファミリー企業のアントレプレナーシップと地域社会—時代を超える京都ブランド』新評論社, 2023年, 338頁

末永, 國紀

(Citation)

国民経済雑誌, 227(6):189-194

(Issue Date)

2023-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100485957>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100485957>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI

(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

辻田素子編著

『長寿ファミリー企業のアントレプレナーシップと地域社会
—時代を超える京都ブランド』

末 永 國 紀

国民経済雑誌 第227巻 第6号 抜刷

2023年12月

神戸大学経済経営学会

書 評

辻田素子編著

『長寿ファミリー企業のアントレプレナーシップと地域社会
—時代を超える京都ブランド』

新評論社、2023年、338頁

末 永 國 紀^a

本書は、2022年に急逝された神戸大学出身の松岡憲司氏（龍谷大学名誉教授）への、松岡氏自身の遺稿を含めた追悼論文集である。全16章の概要を先ず紹介しておこう。

「第1章 老舗ファミリービジネス、アントレプレナーシップ、地域社会」（辻田素子）は、本書全体の総論である。本書の目的を、「ファミリービジネス（以下、FBとも称す）における企業家活動のダイナミズムを、社歴100年以上の時間軸と地域という空間軸で捉え、長寿FBの世代を超えるアントレプレナーシップ（企業家活動）と地域社会との関係性を多面的に分析することである」と提示する。

京都企業を選んだ理由に、老舗出現率全国1位と京都企業の革新性を挙げている。研究の問題意識は、企業や産業の盛衰に京都の地域社会の与える影響、産業自体が衰退するなかで当該京都企業が存続発展できた理由、当該京都企業の革新活動に経営資産がいかに活用され継承されたのか、である。

調査の対象を京都市が2002年に始めた「オスカー制度」という革新企業の認定を受けた企業のうちから、100年以上の社歴を有する長寿企業を採り上げ、帝国データバンクの企業データを活用してオスカー認定企業を抽出し、西陣織、電子部品、産業機械という異業種の9社を分析対象企業に選んでいる。

「第2章 京都の産業の歴史」（白須正）は、京都産業史を概観している。江戸時代までの産業史についてはごく簡単に済まされ、叙述の中心は維新时期から現代にかけての京都近代産業の盛衰略史であり、現状分析によって今後の有望な分野が観光業にあることを展望している。

「第3章 京都の長寿企業の特徴とオスカー認定制度および認定企業の概要」（辻田素子・

a 同志社大学, k9204@nifty.com

白須正・松岡憲司・原泰史の共同執筆)は、革新的企業を生み出す京都の背景にあるものを検証しようと試みている。まず京都の産業風土について整理した後、京都の長寿企業の特徴を、帝国データバンクの企業情報を活用しながら長寿企業と非長寿企業の比較によって剔出する。その比較項目は、資本金、従業員数、売上高、企業代表者の属性である。次いで、企業の革新的活動を促進する行政や経済団体の支援や認証制度を紹介し、特にオスカー認定企業について詳述している。

「第4章 西陣織の(株)秋江—伝統的繊維産業から観光産業へ」(神吉正三)は、社寺向けの金襴による「御守」に特化した事業を一貫して展開してきた(株)秋江を採り上げている。(株)秋江の創業は幕末であり、2代目が始め、現在の5代目まで続く(株)秋江は、「御守」事業のトップメーカーである。事業の現況は、資本金1000万円、従業員は60人、パート80人。生産は丹後・桐生などへの出機方式、顧客は全国約2000の社寺である。

西陣織全体の生産と市場概況を分析して、単価上昇の急激だった帯地・着尺と比較して、単価上昇が緩やかだった金襴を含む室内装飾用の織物の落ち込みは少ないとした上で、「御守」などの社寺の信仰の絡む授与品全体の市場規模を、目分量の推定値で100億円として、業界の特徴、同業他社の調査結果などの議論を展開している。昭和戦後の市場拡大期に売上拡大を追わず、社寺向け専門商社の役割に特化してきた(株)秋江の事業革新は、近年では社寺向けの観光産業への進出に向かっているとしている。

「第5章 京黒紋付染の(株)京都紋付—SDGsを意識したアパレルの染め替えビジネス」(辻田素子)は、最盛期1970年代の年間生産量300万反から、洋装礼服が普及して生産量が激減し、市場がほぼ消滅した京黒染業界にあって、新ビジネスモデルによって再生した(株)京都紋付を取り扱っている。

先ず、(株)京都紋付の創業者荒川家の歴史が、父子相伝の革新活動として叙述される。2代目の時代に、(株)京都紋付は黒染技術の革新によって業界トップの地位に立った。業界の危機に直面して、業容の大転換をはかったのが、その息子の4代目である。叔父の3代目社長の後継者である4代目は、黒染の対象を和装から洋装に転換し、古着を黒に染め替えて再生する衣類の再生ビジネスを取り入れて、新市場を開拓した。それは廃棄されるものを加工して新しい価値を生み出すものであり、本業存続に目途をつけることができた、と評価している。そして4代目の様々なチャレンジ精神が、自社入社を決心した4代目の息子にも引き継がれることを示唆し、(株)京都紋付と退出企業とを比較して、(株)京都紋付の存続要因をまとめている。

「第6章 京仏壇・京仏具の(株)小堀—納骨壇で先陣を切る」(辻田素子)は、先ず仏壇仏具業界の歴史が昭和戦前期までの略史として京都を中心に整理され、ついで現代の業界の動向が、各種の経済統計を利用して推移が示される。その上で、近年の仏壇仏具の出荷額が全

国1位の京都の事業者は、製造部門の工部と流通担当の商部に分かれ、㈱小堀は商部に属しているという。

本論では、彦根出身の仏壇業者ながら京都へ移住し、革新を重ねて東本願寺門前に本店を構える業界リーダーとなった㈱小堀の歴史が、歴代の企業概要とともに展開される。小堀家の最大の革新者は、昭和戦後期を率いて小堀家の事業を家業から企業体制へ転換し、墓の代りとなるアルミ製の納骨壇を開発した8代目であるという。8代目が切り拓いた納骨壇事業が、㈱小堀の屋台骨となっている状況と、そこからの派生事業や当代の業界活動を興味深く描き出している。

「第7章 原点回帰のイノベーション、㈱丸嘉一材木商から古材のネット販売へ」（辻田素子・松岡憲司の共同執筆）は、最初に京都の木材業の歴史が近現代に重点をおいて略述される。

次いで、古材を生かした再利用（リユース）に取り組んでいる現在の㈱丸嘉の沿革が、創業家の小畑家のビジネスの歴史として紹介される。初代が、幕末に福井県で木材商を始め、その息子の2代目が明治16年（1883）に京都へ移って製材業を兼ねた木材商を立ち上げ、明治25年に木材卸商を設立した。3代目は、昭和25年（1950）に総合木材販売の㈱小畑商店を設立し、4代目は建材メーカーの代理店業を手がけ、その長男の5代目の現社長は天然木フローリングと古材の販売を主業種としている。資本金は1000万円、株主は同族4人である。

むすびでは、㈱丸嘉のファミリービジネスとしての特徴が、5代にわたって木材ビジネスに関係し、第二創業を数世代連続して成功してきた稀有な歴史にあると総括し、現当主の経営姿勢がファミリー、同業者、地域社会との共存共栄をめざしていると評価している。

「第8章 社員との共闘で時代を超える近江屋ロープ㈱—麻糸や綿布などの商いから獣害防止ネットシステムの開発販売へ」（辻田素子・松岡憲司の共同執筆）の対象は、滋賀県の湖西堅田出身の初代が、文化元年（1804）に京都で開業した麻糸や綿布を扱う「つな屋」を業祖とする、綱類製造業の近江屋ロープ㈱である。資本金は3800万円。最初に綱の歴史と産業規模が示され、近江屋ロープ㈱の現9代目社長が2022年3月に社長に就任するまでの代々の革新活動が叙述される。

例えば、現社長の父親の8代目の場合である。8代目が承継したバブル期直後からの27年間の近江屋ロープ㈱の売上高は、15億円が1999年度には10億円を割り込んだ。この危機のなかで、従業員の直言によって暖簾よりも従業員の幸福を優先する方向に意識を切り替えた8代目は、社員と一丸になって獣害防止ネットに活路を見出して売上高を反転増加させた。9代目となる長男も入社し、将来への展望が開けて、後継者不在の中小企業者からの事業承継の依頼を受け、事業領域も拡大した。2021年度の売上高は25億円に達している。インタビュー時のセリフを豊富に交えた、意識改革や父子承継に関する生々しい叙述は、本書の白

眉といえる。

「第9章 京都が育んだ伸銅・電線業—明治期の津田合名会社」（伊達浩憲）は、京都の琵琶湖疎水、蹴上発電所、鴨川運河などのいわゆるインフラ整備事業の上に発展した伸銅業や電線業を、現在の津田電線^{しんどう}の源流である津田合名会社の産業史を中心に採り上げている。

第1節ではインフラ整備に伴う明治中期の産業別の電力利用動向が考察される。第2節では、明治末期の伸銅工場の立地や工場動力の変化が分析されている。第3節において、銅線から被覆電線へと製品構成を転化した津田針金工場の生産能力増強の事例が採り上げられている。本章は、業界史や社史を多用した産業史に傾斜した叙述が主流なので、生身の企業家が登場する前に記述が終わっている観は否めない。

「第10章 ニューセラミックスメーカー、西村陶業^{しんどう}—精密材料開発に向けたあくなき挑戦」（白須正）は、なぜ西村陶業^{しんどう}は100年以上も工場用陶磁器事業を継続し、高い技術力を保持し続けられたのかということの解明を、3部に分けて論述している。第1部では、工場用陶磁器業界の歴史と現状の記述に次いで、西村陶業の1918年に社長に就任した創業者以後、4代にわたる歩みが略述される。企業としての現況は、従業員50人、売上高8億円であり、業績は堅調である。第2部では、西村陶業の事業継続の秘訣が新分野へのチャレンジ、社内体制の整備、順調な事業承継の実現としてまとめられている。その上で、第3部では、大規模化を図るよりも会社存続を重視する堅実経営の西村陶業^{しんどう}は、中小企業の一つのモデルであるとして将来を展望している。

「第11章 金属熱処理業の^{しんどう}熱錬—京都が育てた製造技術を基礎に航空機部品分野に参入」（伊達浩憲）で扱う金属熱処理とは、金属材料製品、機械部分品に加熱冷却の熱操作を加えて、耐久耐熱などの特性を付与する加工法である。^{しんどう}熱錬は、京都市に本社のある従業員30人（2022年）の金属熱処理企業である。明治初期に初代が創業した鉄工所は、伸銅機械の製造工場であった。2代目の長男は、機械鑄造や加工の技術を集積したが、戦時中に工場を徴発された。1950年にその長男の3代目が「光陽金属熱錬工業所」を設立して再出発し、機械産業向け熱処理へ事業を拡大した。1995年以降は、アメリカの航空機産業の加工認定工場の指名を受け、2007年には航空宇宙産業の特殊工程の国際認証を取得し、社名を「^{しんどう}熱錬」へ改名した。4代目は2017年に就任した3代目の次男が社長であり、売上高は5.8億円（2019年）である。金属熱処理業は、機械工業全体への汎用性のある技術なので、種々の工業部門との関係が深く、多様な金属加工技術を蓄積することができたという。まさに、京都が育てた製造技術であった。

「第12章 伸銅機の世界的メーカー、生田産機工業^{しんどう}—海外への事業展開」（松岡憲司）の対象は、伸銅品を生産するための機械を開発・生産し、伸銅用面削機の製造と販売では国内シェア9割を占める生田産機工業^{しんどう}（以下、生田産機）である。生田産機の現況は、資本金

2000万円、従業員80人、売上高（2019年）30億円、社長とその弟2名で全株式を所有している。大正8年（1919）の福井県出身の初代による創業当初は、伏見の酒造関連機器を製造していたが、昭和戦後は、京都に幅広く展開していた伸銅業に関連した機器製造を手がけ、面削技術を絶対的強みとして、現在の地位を築いた。当主の長男が社長を承継して3代目を数える生田産機は、所有・経営・家族が一体となったファミリー企業であるが、中国やトルコに海外法人を設立し、インド・インドネシア・ブラジル・中国等の外国人従業員も勤務している。生田産機を、ファミリー志向と海外進出のバランスに優れた企業と評価している。

「第13章 航空宇宙用ボルト・ナットの㈱寺内製作所―労働組合主導で経営再建・第二創業へ」（松岡憲司と伊達浩憲の共同執筆）で検討される㈱寺内製作所は、創業100年以上の長寿企業とはいえ、三菱電機の子会社となって倒産の危機に直面し、労働組合主導で経営再建を果たし、航空機用ボルト・ナット事業に重点をおいて第二創業を成し遂げた企業である。従業員主体の会社であり、他の章で採り上げられた企業と比べると異色である。

「第14章 調査先9社の登記事項とこれに関する分析―長寿企業は会社法をどのように活用しているか」（神吉正三）は、2006年に会社法が施行されたのを機に、長寿企業が定款自治の許で会社法をどのように評価し、登記事項に如何に反映させているのかを分析している。検討の対象は、これまで採り上げてきた9社である。検討結果を、9社は経営革新に熱心であるが、そのような経営姿勢と、定款自治のもとでの会社法上の様々な選択とは必ずしも密接に関連していない、と総括している。

「終章 長寿ファミリービジネスのアントレプレナーシップと地域社会―京都の革新的企業からの含意」（辻田素子）は、本書の要約である。注目点は、第1章で提起した問題に対応した回答となっていることである。挙げられた含意のなかで、評者の関心を惹いた3点の著者の指摘に対する感想を記して評者の責めを塞ごう。

第1点は、「新しい領域に挑戦する行動や能力を示す革新性は各企業とも極めて高かった」（330頁）と、9社の革新性が強調されていることである。各章のサブタイトルからは京都ならではの家業をスプリングボードにして家業関連分野への拡張転身を図っていることがわかる。革新性があったとはいえ、そこには無鉄砲ではない堅実な方向への展開であったという共通点がある。

第2点は、「我々がインタビューしたなかで、規模拡大を謳う企業経営者はいなかった。彼らが繰り返し強調したのは継続性であり、永続性である。」（325頁）、との指摘である。これは、近江商人の三方よし精神をも想起させる考え方であり、利益よりも永続を希求する日本企業の経営理念に連なる考え方といえる。なお、本書で紹介されたインタビュー記事のなかに、創業家経営者と社員の間をとりもつ大番頭の役割に、第8章を除いてまったく触れら

れていなかったのは遺憾である。

第3点は、「祭りをはじめとする様々な機会を通じて地域社会を支える多様な人々との絆をつくり、自らの役割や使命を学んでいく。地域社会が次の世代を担う経営者を育てている、といっても過言ではないだろう。」(327頁)という祇園祭に代表される京都の風土への指摘である。他所者の創業者を同化させる魅力をもつ京都は、長期的展望をもって後継者を育てるというのは至言である。

ただ、京都という特異な土地柄に根付いた企業と家族による承継の事例がどこまで一般化できるのかという疑問は避けがたい。採り上げた9社の源流の京都の高級手工業品の材料は、江戸期の株仲間体制の下で長崎貿易によってもたらされた輸入素材品であった。生糸・薬材・明礬・砂糖等の輸入品に支えられて、西陣織に代表される呉服物、小間物、漢方薬、武器製造、京菓子等の産業の発達があり、見返りの貿易輸出品として、伸銅、製陶品、美術工芸品の発達があったからである。その意味で本書は、ビジネスの側面からの京都論という性格も備えた好著といえよう。