



スペシャル インタビュー

～老舗企業の挑戦に学ぶ持続性～

龍谷大学 経済学部
教授 辻田 素子 氏

聞き手 帝国データバンク京都支店長 妹川 武史

長引く物価高や米国による関税政策などさまざまな不確定要素が影響し、地域経済の景況感は低迷が続いています。また、後継者難や経営者の高齢化で企業の倒産や休廃業は増加傾向にあり、円滑な事業承継は喫緊の課題となっています。このようななか、中小企業論、地域経済論を専門とする龍谷大学経済学部の辻田素子教授に、老舗企業が長期にわたり存続してきた背景などについて、お話を伺いました。

——老舗企業の研究をされるようになったきっかけをお聞かせください

私は大学卒業後、大阪の新聞社で約10年勤務し、2006年に龍谷大学経済学部へ赴任しました。その間、一橋大学やロンドン大学で中国や東南アジアの経済発展について研究し、地域企業、特に中小企業に関心を抱くようになりました。

龍谷大学では、先輩にあたる松岡憲司教授の研究プロジェクトに参画しました。中小企業が直面する事業承継の課題にどのように取り組むか、国レベルで議論され始めた時期でした。

老舗企業に着目するようになったのは、日本経済の長期低迷で上場企業でさえも倒産するなか、なぜ老舗が長期にわたって存続しているのか、いかに事業を承継してきたのか、老舗から私たちが学ぶべきことがあるのではないかと考えたからです。特に京都は老舗の出現率が全国で最も高く*1、事業承継を何度も経験している企業が数多く存在するからです。事業承継円滑化法（中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律）が2008年に施行されたこともあり、3年間のプロジェクトとしてスタートしま

した。まず、実態を把握するため、京都府が表彰する「京の老舗」企業*2へのヒアリングを行いました。

*1：帝国データバンク「全国『老舗企業』分析調査（2024年）」（2024年10月発表）によると、京都府の老舗出現率は5.35%で全国1位

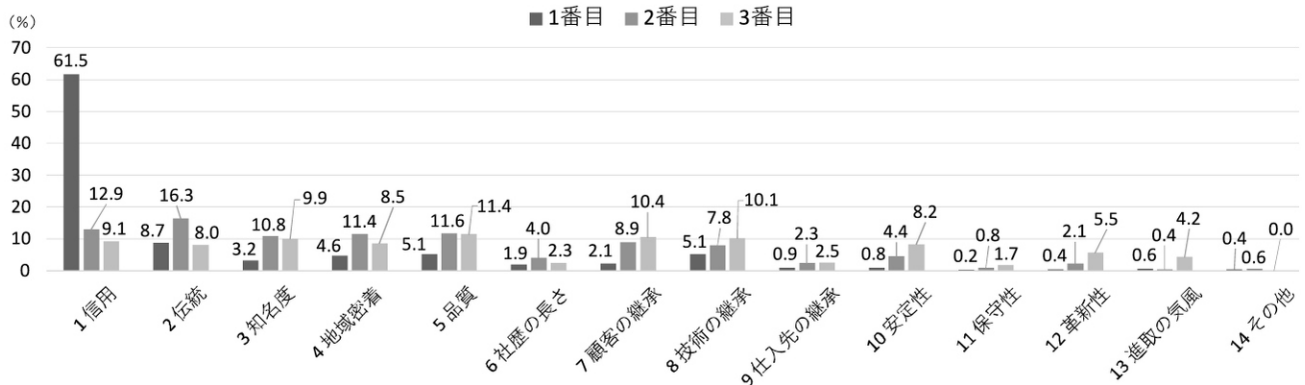
*2：京都府は、1世紀以上にわたり事業を営んできた地元企業を開庁100周年にあたる1968年から「京の老舗」として表彰している。表彰を受けた企業は2,000社を超えている。

——京都の老舗の特徴、共通項は何でしょうか？

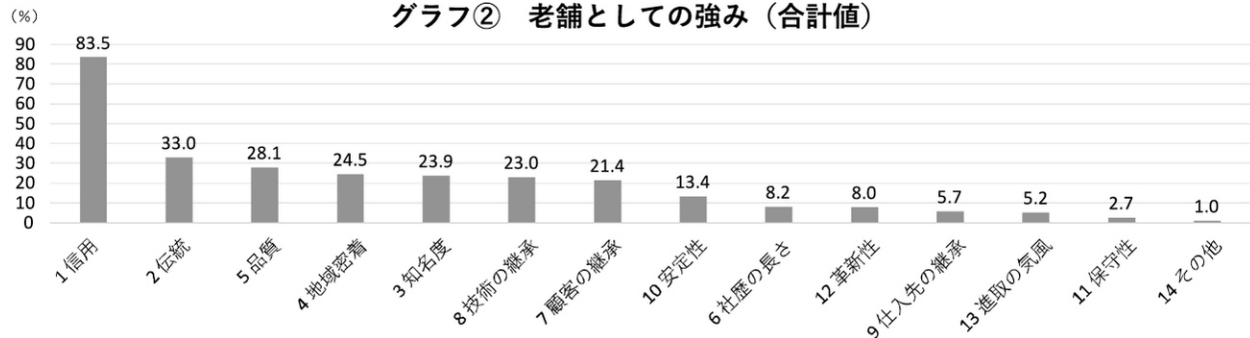
京都の老舗の最大の特徴は、伝統文化との結びつきの強さです。平安時代から宮廷文化が栄え、さまざまな分野の一流の職人が京都に集まってきました。寺社仏閣が多く、茶道や華道など日本文化の中心であったほか、織物や染物、仏壇・仏具、焼物といった工芸品が発展してきました。

本山御用達や宮内庁御用達といったブランド力をもっていた企業が現在も多数存在します。

グラフ① 老舗としての強み



グラフ② 老舗としての強み (合計値)



※グラフ①：「何を老舗の強みと認識しているか」14項目の選択肢から3つ選択し、1～3位の順位付けすることを求めた

※グラフ②：上記アンケート結果から、各項目1～3位を合計し、上位順に並べ替えた（龍谷大学社会科学研究所『社会科学研究年報』第55号（2025年5月発行）

「京都老舗企業の実態－2024年 アンケート調査－」から抜粋）

例えば、和菓子業界は、茶道や寺社仏閣とのつながりが強く、さまざまな高い素養が必要とされるため、格式高い老舗が健在です。

2024年、「京都老舗の会」と龍谷大学経済学部との共同研究として、創業から100年以上にわたって事業を営む京都府内の企業を対象にアンケート調査^{*3}を実施しました。「老舗としての強み」を聞いたところ、「信用」が最多でした。一方で、「革新性」や「進取の気風」と回答した企業はそれぞれ数%にとどまっています。一口に「老舗」と言っても多種多様で、挑戦意欲の高い企業もあれば、そうでない企業もあることがわかります。

*3：京都府から「京の老舗」として表彰された2,039社（京都老舗の会のメンバー）のうち連絡先が確認できる1,391社にアンケートを行い、527社から回答を得た（回答率37.9%）

——日本の老舗は、世界の老舗とどのような違いがあるのでしょうか？

海外の老舗も日本の老舗と同様に、「ファミリービジネス」という考え方が強いですが、日

本では敬遠されがちな、プロの経営者を呼び込んで事業を拡大させてきた企業が少なくありません。所有と経営が分離しており、その中で一族が築き上げてきたレガシー（遺産）を守るという傾向もあります。

これに対して、日本では基本的に一子相伝で、所有と経営が一体となった企業が多く、京都の老舗に生まれた子は、幼少期から家業を継ぐことを意識づけられています。また、事業規模を拡大せずに永続させたいという思いが強くあることも特徴ではないでしょうか。

ユネスコ無形文化遺産にも指定されている祇園祭では毎年「稚児」が、地元の老舗や名家の子息などから選出されています。地元企業が伝統的な祇園祭の中心的役割を担い、地域とともに生きている証左の一つと言えます。また、小学生の頃から稚児として祭に参加することで、地域デビューを果たして大人たちと交流し、地域社会の一員であることを強く認識します。

このような地域活動に参加し続けるためには、自社の本業が順風満帆であることが大前提です。業績不振に陥ると活動に参加できなくなり、地域社会に迷惑をかけてしまうことになり

ます。老舗は、その言動が顧客や取引先などからも見られています。株主や市場ではなく、地域の目、すなわち「評判」によって規律づけられているのです。地域のさまざまな人や組織との相互依存関係がコーポレートガバナンスの役割を果たしているとも言えます。

また、京都府から「京の老舗」として表彰された企業をみると、「地域」というキーワードが見えてきます。この制度が始まった当初は伝統工芸に関わる企業が多くを占めていましたが、最近では機械金属系の近代産業も増えています。これは、年月の経過とともに、対象となる企業の創業時期が江戸や明治から大正時代に移っているからです。

もともと伝統産業を生業とする企業は地域に深く根ざし、京都の文化の発展に貢献してきたという自負をもっていますが、近代産業の老舗も地域との関係を強く意識しています。これは、明治維新に伴う遷都の後、京都府の勤業政

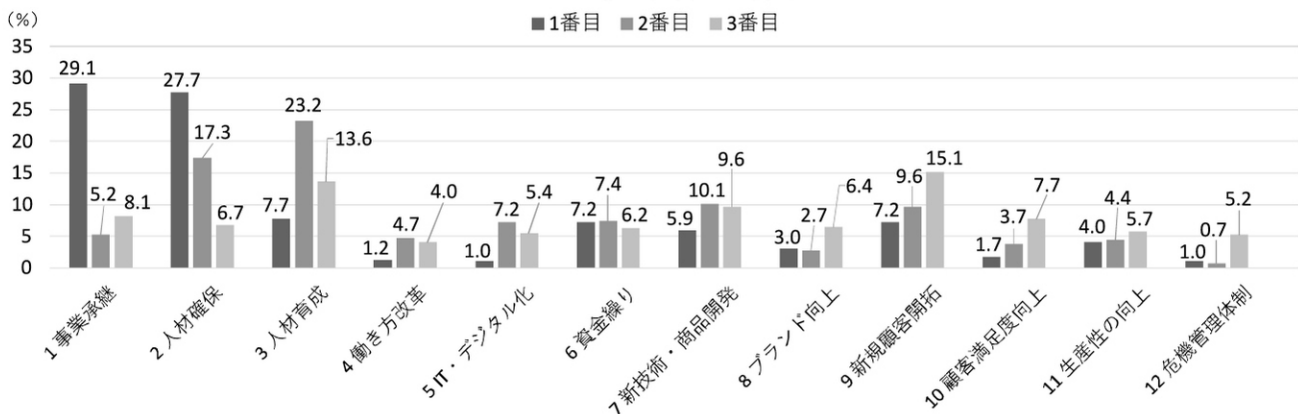
策の一環として琵琶湖疎水が開削され、近代化が進められた影響もあるでしょう。明治期以降の京都において、染織や金属品、機械・器具などの製造業が発展したのは、疎水を活用した水力発電によるもので、地域とのつながりが不可欠だったと言えるからです。

——老舗が抱える課題は何でしょうか？

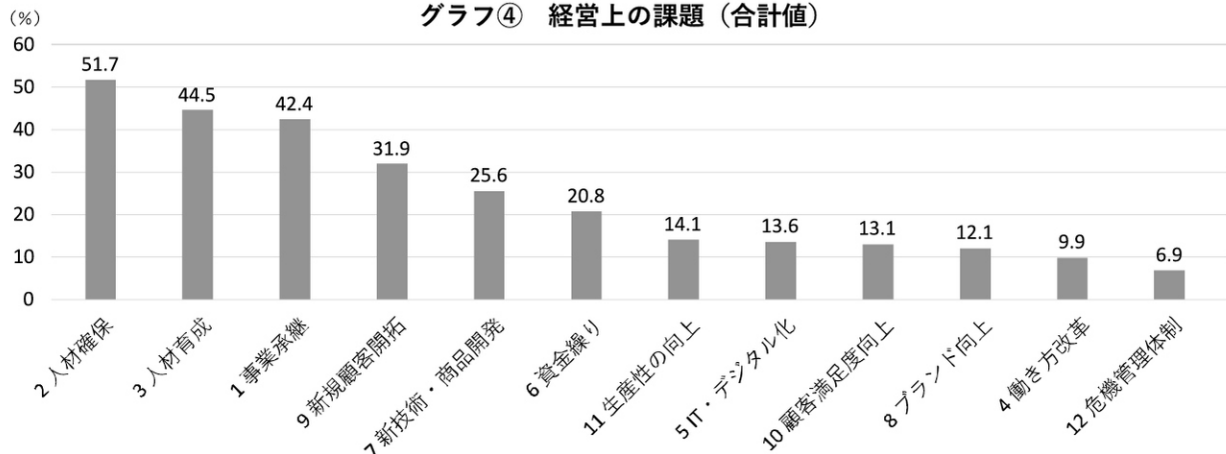
アンケートの結果をみると、「事業承継」「人材確保」「人材育成」といったヒトに関するものが上位でした。また、後継者不在の企業は、業績不振の傾向にあることもわかります。

自分の代で廃業を考えている企業は全体の12.3%で、「従業員4人以下」の企業に限ると25.1%に上昇します。老舗であっても、業績不振で後継者難となっている企業が一定数あるということです。特に伝統産業は、工程ごとに分業されている業界が多く、市場そのものが縮小するなかで自社だけでは業容の拡大や経営の刷

グラフ③ 経営上の課題



グラフ④ 経営上の課題（合計値）



※グラフ③：経営上の課題があると回答した企業に「今後の経営上の課題」として考えられるものを3つ選択し、1～3位の順位付けするよう求めた

※グラフ④：上記アンケート結果から、各項目1～3位を合計し、上位順に並べ替えた（龍谷大学社会科学研究所『社会科学研究年報』第55号（2025年5月発行）「京都老舗企業の実態－2024年アンケート調査－」から抜粋）

新が難しいといった声も聞かれます。

また、コロナ禍も多く企業の悪影響を及ぼしました。国の融資などの支援策を受けたものの、急激な変化に対応できず業績不振が続いている企業もみられます。一方で、コロナ禍においても革新的なことに取り組んだ企業や、リスクに対して以前から準備をしていた企業では影響が少ない傾向にあります。

業績を伸ばさせている、ある老舗の経営者が「祖父や父の経験、創業以来の知見をすべて学んでいる。リーマン・ショックやコロナ禍といった災いは、ほぼ50年周期で形を変えて現れるもので、過去には世界恐慌やスペイン風邪などがあった。長いスパンで見れば、被害の深刻度はある程度予見できる。動揺する必要はない」と話しています。ファミリーヒストリーを先代や先々代から繰り返し聞いて育ち、長期的視点で事業展開を考えているこのような経営者は、事業の継続性を最も重視し、後継者の育成にも余念がありません。

——老舗から学ぶ企業像とは、どんなものなのでしょうか？

多くの老舗に共通するのは、2点あります。まず、多様なステークホルダー（販売先、仕入先、地域社会、株主、従業員など）を大切にしている企業が多いことです。短期的な利益に走らない日本的経営で、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしの理念が浸透しており、学ぶべきところが多くあります。また、先述のように地域社会、コミュニティーとのつながりが強い企業が多いので、経営危機に陥ると、地域社会が一丸となって支援する傾向があります。大手企業が参入しない、比較的規模の小さい特定の顧客層やニーズに特化した、ニッチな市場で生き抜いてきた企業が多く、伝統や技術を絶やしてはならないという強い思いもあるのかもしれません。

2つ目がSDGsです。例えば、京都の中には、手作りで、自然由来、地産地消を意識した伝統工芸品が多くあります。「ものを大切にする」「環境に配慮する」「地域社会との共存共栄」といった意識が高い老舗にとって、SDGsの考え方は、自分たちがずっと昔から取り組んできたことです。その精神は長きにわたって企業文化

として根づいているもので、世の中が老舗に追いついてきたと言った方が正しいかもしれません。

老舗が地域や社会から求められる存在であり、これからも地域や社会にとって必要不可欠であり続けたいと考えている証と言えるでしょう。

——地域の老舗がさらに発展するためには、何が必要でしょうか？

経営不振や後継者不在により倒産や廃業を余儀なくされる小規模な老舗がある一方、企業家精神あふれる経営者が牽引する老舗は、事業領域の刷新や新市場の開拓などによって成長機会を広げています。

京都の伝統産業に対する育成・支援策は、各分野でなされていますが、必ずしも期待される成果に結びついていないと感じます。西陣織や友禅染などは「文化財」、保護する対象として見られる傾向が強くなったのか、産業として業界全体を活性化させるための施策は不十分と言わざるを得ません。

特に和装関連業界は、需要減に加え、高齢化で職人など担い手が減り続けています。需要を喚起するためには、着物や帯地にこだわらずに新分野に挑戦する企業を業界と地域が一体となってサポートすることも求められます。

行政も老舗を表彰するだけでなく、ビジネスモデルや市場が変化するなかで革新的な取り組みに挑む企業にスポットライトを当て、業界の新たなリーダーとして育成していくことも必要ではないでしょうか。

（文／京都支店 情報部 野田 圭祐）

辻田 素子氏プロフィール

一橋大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学。京都大学文学修士。ロンドン大学経済学修士（M.Sc.）。静岡産業大学経営学部講師を経て、2006年～2014年龍谷大学経済学部准教授（2007年まで助教授）、2014年より現職。専門は中小企業論、地域経済論。