

危機に強い日本の長寿家族企業

—老舗「松栄堂」の事例を中心に—

竇 少 杰
(立命館大学)
経営学部講師



< 要 旨 >

2020年、世界諸国の企業は突如やってきたコロナ禍により深刻な状況に陥っている中、日本の長寿家族企業がその長期間に渡って様々な危機を乗り越えてきた持続可能な経営のあり方、および強い危機対応力で注目を浴びている。本稿では日本の典型的な長寿家族企業である松栄堂の事例を取り上げ、その300年以上を渡って行われてきた企業経営と家族経営、および今回のコロナ禍への対応について考察し、日本の長寿家族企業の特徴を整理した。

企業経営においては家族精神と伝統をしっかり守りながら常にイノベーションを起こし、時代や社会の経営環境に適応しながら自らの姿を進化しており、そして家族経営においては地域社会の支えをうまく取り入れながら、家族メンバーの間で円滑なコミュニケーションを取って後継者をしっかり育ていき、事業承継と持続可能な経営の実現を柔軟に果たしているのである。コロナ禍という未曾有の危機の中でも「守り」ばかりではなく、臨機応変にイノベーションを起こしながら、長いスパンで戦略をもって積極的に「攻め」に出ている。

日本には「不易流行」という言葉がある。創業して300年を超えた松栄堂にとっては、「細く長く 曲がることなく いつも くすくす くすぶって あまねく 広く 世の中へ」の家族精神や「本業重視・適正規模」への堅守、「人々の生活をより豊かにしていき、楽しんでいただく」への追求は「不易」であり、それ以外の時代や環境の変化とともに変えていくべきすべての側面において積極的にイノベーションを起こし、革新していくことは「流行」である。伝統の中に革新があり、革新の中に伝統がある。「不易」と「流行」、この両者のバランスをうまく取ることこそ、日本に多く存在している長寿家族企業が歴史の荒波を乗り越えてきた秘訣である。

目次

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 1 はじめに | 3-4 伝統企業の新たな人材育成 |
| 2 松栄堂の概要 | 3-5 薫習館の落成：新たな出会いを求めて |
| 3 松栄堂の企業経営 | 4 松栄堂の家族経営 |
| 3-1 畑家の家族精神と企業規模の考え方 | 4-1 「ガラス張り」の世代関係 |
| 3-2 戦後危機から生まれたイノベーション | 4-2 地域社会を挙げての後継者教育 |
| (1) 販売ルートの開拓 | 4-3 畑家の家族女性の役割 |
| (2) 仕入れルートの開拓 | 5 松栄堂のコロナ禍対応 |
| 3-3 パッケージや製造方法に対するイノベーション | 6 おわりに |

1 はじめに

2020年、新型コロナウイルス感染症の急速な感染拡大の影響を受け、世界各地で都市封鎖、いわゆるロックダウンが次々と実施され、グローバルにおける人々の移動は一瞬にして止まった。それにともない、世界経済が急激に冷え込み、「コロナ倒産」となった企業が相次いでおり、世界各国の企業は突如やってきたコロナ禍により深刻な状況に陥っている。

ところが世の中の多くの企業が厳しい状況に直面させられている中、一部の企業が改めて脚光を浴びるようになってきている。それは日本に数多く存在している長寿企業である。周知の通り、日本は世界でも類を見ない長寿企業の大量輩出国である。帝国データバンクが2019年1月に公表した『「老舗企業」の実態調査（2019）』によれば、日本の「老舗」と呼ばれる企業（100年以上の歴史を有する企業）の数は33,259社（2018年末）であり、これらの長寿企業のうち、同族継承率は82.1%となっており、8割以上の長寿企業は創業家が代々事業を受け継いでき

た家族企業であるという。これらの長寿家族企業は豊富な危機対応の経験（成功例・失敗例を問わず）を備えているため、まさに今回のコロナ禍を乗り越えるための生きた教科書である。日本の長寿企業は事業承継問題や伝統産業のイノベーションといった研究課題とのからみで度々注目されてきた。今回の新型コロナウイルス感染症がもたらした深刻な状況の中、日本の長寿企業が注目されるポイントは、やはりその長期間に渡って様々な危機を乗り越えてきた持続可能な経営のあり方、および強い危機対応力であるといえよう。

本稿では日本の典型的な長寿家族企業である松栄堂の事例を取り上げ、その300年以上を渡って行われてきた企業経営と家族経営、および今回のコロナ禍への対応について考察し、日本の長寿家族企業の特徴を整理したい。

2 松栄堂の概要

松栄堂は宝永年間（1700年頃）に京都で創業された各種薫香の製造・販売を本業とする長寿家族企業である。創業家である畑家の先祖

は元々、代々兵庫県の丹波篠山地区で暮らしていた。初代畑六左衛門守吉が家族全員を連れて現在の京都烏丸二条に引越し、一家の生活のために日常生活用品を販売する「笹屋」を創立した。当時、京都の二条には漢方薬を営む店舗が多く存在した。初代の畑六左衛門守吉は売店「笹屋」を経営していたが、周囲の漢方薬店から漢方薬の原材料を仕入れ、線香を作り、販売もしていた。この「笹屋」は松栄堂の前身である。その後、笹屋の線香の人气が徐々に上がってきて、三代目の畑守経が店の主要業務を線香や匂い袋などの製造と販売へ舵を切り、創業時の屋号も「笹屋」から「松栄堂」へ変更した。1942年、松栄堂は「有限会社松栄堂」と改組され、また1995年に「株式会社松栄堂」へ改組された。1989年、松栄堂は「伝統の技に最新の技術を融合させた工場」として長岡京工場を稼働させた。現在、松栄堂には正社員185名、非正規雇用者60名が働いており、主に各種の薫香（線香・焼香・練香・匂い袋等）の製造と販売に従事している。年間平均売上高は36億円である。カラフルな彩りの「Xiang Doシリーズ」はローズやラベンダー、ミックスベリーなどの豊かな香りで若い世代にも人気がある。

2017年から、筆者は何回も現社長である十二代目畑正高（1954-）と、後継者で現在は会社で専務取締役を務める畑元章（1981-）に対してインタビュー調査を実施した。畑正高は1954年に京都生まれ、今年66歳である。1976年に同志社大学の商学部を卒業し、イギリスに一年間滞在した後、1977年に家業の松栄堂へ入社した。1998年、当時44歳の畑正高

は十一代目から家業を受け継ぎ、正式に松栄堂の十二代目社長に就任した。現在、畑正高は松栄堂の経営の全般を見ながら、（一社）京都経済同友会副代表幹事や同志社女子大学非常勤講師などの公職も務め、また香文化普及発展のため国内外での講演や文化活動にも意欲的に取り組んでいる。そして畑正高の息子である畑元章は1981年京都生まれ、2007年に立命館大学の理工学部を卒業した後、松栄堂に入社した。製造・販売・営業を経て2018年に専務取締役役に就任し、現在は経営計画室長として十二代目社長をサポートしている。本稿において両氏に対するインタビュー調査記録に基づいて松栄堂の企業経営と畑家の家族経営について考察していきたい。

3 松栄堂の企業経営

3-1 畑家の家族精神と企業規模の考え方

「お線香は嗜好品です」とインタビュー調査の冒頭、畑正高はこのように話を切り出した。言われてみれば、確かに線香は必須品ではなく、我々の生活になくても特に困らない存在である。衣食住に関わるものであれば必ず需要があるためビジネスは成り立ちやすいが、そうではない線香の商売は容易ではないと想像できる。では松栄堂はどのように線香をビジネスに成功したのか。

「うちでは家訓とは言いませんが、口伝の家族精神というものがあって、それは“細く長く 曲がることなく いつも くすくすくすぶって あまねく 広く 世の中へ”です。これはお線香の姿でもあります。お線香も細く、長く、真っ直ぐに、曲がることなく、“バーン”

と人をびっくりさせるような花火みたいに燃える必要も全くなくて、炎を立てる必要もないのですが、常に火があつくすくす燃えていないと、飾っても意味がないわけです。そして香りも広く広がるんですよ。ですからお線香のこの姿はうちの家業の姿だと思います。これをしっかり守ってきたからこそ、弊社はなんとか商売をやってきたと思います…1400年も前に、中国大陸からお香が伝わってきました。日本には原材料は一つもなく、そして1400年の間にいろんなことがあったと思いますが、お香は日本で存在し続けてきたわけです。それはどんな時代においても、美を追求するとか、あるいは香りを楽しむという人たちはいるからだと思います。しかしうちのビジネスはやはりお線香のように、細く、長く、曲がることなく、いつもくすくす、少しずつくすぶってやっていかなければならない。それであまねく、広く世の中へ伝わっていくと。ですから私の務めは、香りの素晴らしさを語り続けることを通じて、多くの人々に認識してもらうことです。もちろん松栄堂を大きくするとか、そういう考えはいっさいあり

ませんけれど」と、畑正高は筆者の疑問に対してこのように述べた。

確かにお線香は衣食住のような人々の生活に欠かせないものではない。ところが人間には衣食住というような基本的欲求がある程度満たされ、余裕が出てくると、「美を追求する」というロマンチックな一面もある。お線香のビジネスはまさにそこが始まりなのである。しかしビジネスが成り立っても調子に乗ってむやみに規模の拡大を追求すると落とし穴にはまってしまい、最終的に失敗してしまうリスクが大きい。畑正高の話によると、畑家の家族精神はまさに松栄堂のビジネスのあり方を、お線香の特徴で強調しているのである。

近年、日本では中国観光客による爆買が頻発し、中国の富裕層の中では特に日本の職人たちの手作業によって作られた商品は莫大な人気がある。300年以上の歴史を誇る老舗松栄堂のお線香は中国人富裕層にとってまさに魅力的な商品である。中国の巨大市場について畑正高はどのように考えているのか。この質問に対して、畑正高は間髪を入れずに自分の考えを述べた。



「中国のお客さんから多く松栄堂の商品を買
い求めています。本当にありがたい
ことです。でも私からは積極的に売りには行き
ません。松栄堂は小さな会社ですし、私たちは
大きくしようという思いも全くありません。こ
の会社の継続を強く思っていますから。中国市
場は確かに大きなマーケットですが、大きなマ
ーケットですからそこへ行こうという発想は逆
に全然ないです。やはり松栄堂にあるべき品質
のものを私たちが作り続けること、これは一番
です。ほしいと言ってお買い求めくださる中国
人のお客さんがいて、それはもちろん大歓迎で
すが、私たちから進んで売りにいくことはな
い。むしろ中国のマーケットが大きすぎて、
私たちは向かうべきではないと思っています。
中国市場へ行ってしまったら品質の維持は絶対
にできないと思っていますから。特に私たちは
天然採取の原材料のみ使っていますから、限り
があります。中国の大きな市場には応じられま
せん」。つまり大きな企業規模というより持続
可能な企業経営を追求し、製品の高い品質を維
持するために、あえて大きな中国市場へ進出
しないという松栄堂の「適正規模」の考え方
である。

しかし松栄堂は日本国内市場だけで商品を
販売しているわけではなく、1990年にアメリカ
のコロラド州ボルダーに Shoyeido Corporation
を設立し、アメリカやヨーロッパの市場を攻略
している。これについて、「欧米は面積は大き
いですが、中国ほどお香のマーケットは大きく
ない。欧米人の生活の中にお香はないですから。
でも松栄堂の香りが好きな人は商品を求めてき
ますので、そこにはしっかり応えていかないと。

ヨーロッパにも見本市がありますから、それ
を通じて販売ルートも確保しています。もちろ
んこれも規模の拡大を追求しているわけではあ
りません。うちのビジネスはやはり家族精神の通
り、お線香のように細々とやっていかないと…
時々思いますが、やはりこの仕事は面白いです。
お香の文化はもちろん中国に今もあって、唐の
時代に中国から伝わってきて、それからだん
だん自分の特徴を育みながら、日本でもお香の文
化として成り立ってきました。しかし完全に日
本のみでやっていけるものではなくて、例えば
原材料において、日本にないものはたくさんあ
りますから、中国やベトナム、インドなどの諸
外国と切磋琢磨をしながら、自らの特徴を前面
に出して、似て非なるものでありながら、日本
のお香は日本独自のものとして成長していく。
生活必須品ではないが、人々の生活をより豊か
にしていき、楽しんでもいただくことはやはり重
要です」と、欧米進出の理由について、畑正高
はこのように解釈する。

巨大マーケットの中国には積極的に進出せ
ず、お香の文化のない欧米にはあえて挑戦して
いく。これは香老舗松栄堂の本業重視・適正
規模という家族精神に基づいたマーケティング
戦略である。

3-2 戦後危機から生まれたイノベーション

300年を超える長い歴史を有する松栄堂はこ
れまで、様々な危機的な場面を乗り越えてきた
ことは言うまでもない。この強い危機対応力に
ついて、畑正高は「危機は常に伴うものです。
老舗は様々な危機を乗り越えてきたからこそ強
くなるんじゃないですかね」とコメントする。

「直近で言いますと第二次世界大戦です。私の父も戦場へ行きましたし、うちで仕事をしていた人たちもみんな戦争へ行きました。敗戦後の日本は本当に大変で、焼け野原だったんです。衣食住は優先的に復興しないといけなかったんで、香りを作る仕事は社会的に全然認められなかったんです。物品税と言いますけれど、嗜好品に税金がかかって、本来は宝石とかにかかるんですが、お香にもかかっていました。それからもう1つ、銀行からお金を借りるのも対象外でした。国のお金は復興のために戦略的に運用されていて、衣食住関係のところばかりが優先されていたので、松栄堂は敗戦後も大変苦労していました。当時、お店の規模も小さかったし、従業員の人数は全部で25から30人程度だったと聞いています。…証紙というシールがあって、それを貼らないと販売もできなかった。原材料の調達も政府の規制で大変難しくなって、入手できる原材料は本当に限られていました。限られた原材料を使って作れるものを作って商売していました。加えて必須品ではないですから商売はかなり大変だったと思います。それでも祖父や父はお線香を作り続けました。本当に細々とした商売だったと思います。なんとか生き残ったという感じですね」。

第二次世界大戦の影響は深刻だった。十一代目はなんとか九死一生の戦場から無事に戻ったという奇跡はあったが、もともと嗜好品でビジネスが成り立ちにくいというお線香の事業は物品税も取られて、原材料も制限されて、当時の松栄堂が直面していた大変困難な状況は想像できる。しかし、本業重視の松栄堂は線香の事業を諦めていなかった。戦後の様々な困難を

克服させたのは、危機から生まれた多くのイノベーションであった。

(1) 販売ルートの開拓

前段の畑正高の話の通り、戦後、松栄堂が直面している状況はかなり深刻であった。果たしてこの深刻な状況をどのように乗り越えたのか。

「戦後、私たちが作ったお線香をどうすれば消費者に届くのかについて、ものすごく工夫したのです。戦前は、お線香は生活雑貨だったんです。ですからうちは雑貨屋さんに卸していました。それから全国の間屋さんにも扱っていただいていた。戦後になって、優先順位で生活必須の衣食住は当然重要視されていましたから、雑貨屋さんでもお線香や匂い袋などはあまり好まれなかったんです。それで父は戦場から帰ってきて、昭和20年代頃に、全国の仏壇仏具の専門店にうちの製品を置いてもらうようお願いに歩いたのです。その当時、仏壇屋さんや仏具屋さんはお線香とか細かいものは自分たちの守備範囲の中になかったんですよ。お茶道具屋さんや呉服屋さんなども。そもそもお線香は雑貨屋さんのものであるという既成観念もありますから、“うちの仕事ではない”と断られることが多かったようです。でも父たちは諦めなかったんです。全国の電話帳を集めて、この地域ではこのような仏壇屋さんが何軒あるとか調べて、お願いしに行っていたと聞きました。頑張っってなんとか置いてもらえるように歩いて回っていました」と、畑正高は戦後の厳しい状況と十一代目の健闘をこのように語った。

戦前、お線香は雑貨として取り扱われ、松栄

堂の商品販売も基本的に雑貨屋と雑貨問屋という、比較的単純な販売ルートを通じて行われており、それなりに安定していた。ところが戦後の社会・市場環境や政府の政策などの厳しい制限が設けられたため、従来の販売ルートでは松栄堂の経営が成り立たなくなった。活路を見出すために、十一代目はあらゆる可能性を探り、松栄堂の商品を従来の雑貨屋や問屋のみならず、仏壇仏具屋や茶屋、着物屋などにも置いてもらったりして、販売ルートは多様化へ進んだのである。また、十一代目の努力はお線香の販路を開拓しただけでなく、松栄堂という会社の知名度も上げられたことになり、一石二鳥であった。現在、松栄堂は問屋への卸売はもちろん継続しているが、日本全国で9つの直営店を運営しており、ネットショップも早い時期に開設されたのである。

(2) 仕入れルートの開拓

前述した通り、戦後、松栄堂の原材料の仕入れも制限されていた。原材料の仕入れも松栄堂にとっては死活問題である。ここでも十一代目は精を出した。

「昭和30年代の後半、父が始めたことは、原材料の調達を直接自分でやることでした。直接中国や香港へ出向いて、現物を調達することにしました。それまではずっと専門業者から仕入れていたのです。…中国ではやはり広州交易会¹ですね。当時、中国企業と取引をするには、まず広州交易会へ行く必要がありました。…当時の広州交易会は完全に中国政府の厳しい管轄

下にありましたので、会場にいる現地の方は中国の各地方政府の担当者ばかりでした。本当に困ったものでした。例えば去年契約して購入して使って本当に良かったので、今年もぜひ買いたいと言ったら、“今年はない”と言うんですよ。えっ、去年はあったんですが、今年はなぜないのですかと聞いたら、“ないものはない”と冷たい返事しかなかったんです。その時も香港やシンガポールの華僑たちと信頼関係を築いて原材料の取引をしていたのですが、原材料が調達できなかったらうちも困りますから、帰り道に経由する香港で華僑の友人に言ったら、“どれくらい必要か”と彼らは調達してくれるんです。そういう時代で、逆に私たちも勉強になりました。父がやってきたことは今の松栄堂の基盤を作ったと思います」と、畑正高は十一代目の中国での苦労を筆者に語った。しかし、中国から原材料を直接仕入れることによって、松栄堂はより良い原材料をより安い値段で確保できるようになったのである。

何よりも、十一代目が危機的な状況の中で起こした販売ルートと仕入れルートとの2つの大きなイノベーションは松栄堂のその後の成長を促し、畑正高の言葉で言えば、「今の松栄堂の基盤を作った」のである。たとえ戦後、危機にさらされず、そのまま商売をできていたのであれば、松栄堂は依然として専門業者から原材料を仕入れ、そして雑貨としてお線香を雑貨屋や問屋に販売している可能性は否定できない。松栄堂は戦後の危機をチャンスとして捉え、自身の変革を為し遂げた。まさに「ピンチはチャン

1 広州交易会は、中国輸出入商品交易会とも呼ばれ、1957年の春に中国政府によって創設された諸外国の企業と国際貿易を行うための商品見本市である。毎年春と秋に中国の広州で開催され、中国現存の歴史も一番長く、規模も一番大きい見本市であるとされている。

ス」であった。

3-3 パッケージや製造方法に対するイノベーション

インタビュー調査において、畑正高は3つのパッケージを筆者に見せた。「これはうちの高級品で、一箱30本で3,000円程度ですけど、箱は桐箱です。実はお線香は本来、桐箱に入っていたんです。理由はいくつかあります。1つは、折れやすいものですから桐箱に入れておくと安心です。もう1つは、桐箱は箱の蓋はピシッと閉まりますから、外の空気、雨のような天気でも乾燥した空気でも、中のものは直接影響を受けません。ですから大体、大事なものは桐箱に入れるわけです。しかも桐は、火事が起こっても中までは燃えません。ですから桐箱はお線香に相応しかったんです。でもたくさん売っていますから、お線香を10,000把売ろうとしたら、このような桐箱も10,000個を作らないといけないでしょう。桐の材料はまず必要となってくるわけです。それから桐箱にはもう1つの特徴があって、職人さんの仕事ですから、この箱は必ずこの蓋でないといけない。ほかの蓋ではしっかり閉められません。ですから少量であれば良いですが、たくさんの詰め作業をする時に、効率はものすごく悪くなります。それで私の父の時代にプラスチック素材を使って箱を作って使っていました」と、畑正高はもう1つのプラスチック製のパッケージを手にしながら話を続けた。「プラスチックのパッケージは外力にも強いし、中のものも折れないし、安い。それから工業製品ですので、どの蓋も箱に合います。高級感を出すために、中に一枚の木版刷の

和紙を入れたわけです。ところが時代が進むと、プラスチックというのは石油産品ですから、こんなものでたくさん売っていたら、環境に優しくないんですよ。それで“桐箱にしてください”と世の中みんなは言うわけです。でも桐箱に戻したら、進化したものが後退しますよね。文明の流れとしてはよくないです。ですから意地でも、桐箱には戻しません。それで何かないかなあと一生懸命探していたら、最終的にこれに出会いました」。畑正高は3つ目のパッケージを手にし、「これは、牛乳パックの再生紙です。リサイクルされたものですから、環境にも優しいです。そして再生紙ですのでお客さんの要望に答えて印刷などの加工もしやすいです。それから共通パーツ化もずっと念頭にありますからコストダウンにもなっています。これは箱の進化です」と話を続けた。牛乳パックの技術なので硬度もありお香を湿気から守ることに問題ない。さらに再生紙で作られた工業製品であるため、詰め作業もやりやすく、コストも安く抑えられ、環境にも優しく、何よりも顧客の要望に応じてパッケージの図案設計や印字なども簡単にできる。「一石多鳥」のイノベーションである。

「それからお香を立てるためのお香立は元々磁器、あるいは金属でしたが、今から30年くらい前ですかね、コストがすごく高くなって。商品だったら高くなってもいいんですけど、これは資材でしょう。資材だけ高くなっても意味がありません。ほかのメーカーさんはコスト削減のために中国やベトナムで生産していましたが、松栄堂はそういうことはあまり好きではなくて、日本製は絶対譲りたくなかったんです。

それから金属のものと、後処理も難しいでしょう。生ゴミでもないし、金属として捨てるのも小さすぎる。どうしようとずっと悩んでいたら、15年前くらいですが、新たな発想があって、これができたんです」。すると、畑正高は1つのお香立を筆者に渡した。金属製品より軽い、硬度は充分高い。「実はこれ、土を固めただけなんです。付属品ですからお線香を全部使い終わったら、お庭にポツと捨てたら良いですし、雨が降ってきたら溶けて土に戻りますからエコです。もちろん濡れた手で触ったら溶けてしまいますけれど」と畑正高は話を続けた。環境保護が主要テーマになった今の時代において、非常に優れたイノベーションである。

「まだありますよ」と、畑正高は2本のお線香をそれぞれの箱から取り出した。2本のお線香をよく見てみると、1本の断面は丸いが、もう1本の断面は八角形となっている。「これらは香りが違いますけれど、作り方も違います。丸い方は超古典的な作り方で作っていますが、八角形の方はとんでもない近代的な作り方で作っています。丸い方は原材料を粉末にして練って、粘土状にして機械に押し出して整形して乾かしてお香になります。一方で、八角形の方は粉末を単純に固めたからです乾燥という工程も要らない。ですからこの2本のお線香、製造工程は全く違うんです。…このお香を作るために開発した粉末を固める技術は、結局土を固めたらお香立にもなりました。これで一気にコストダウンもできたんです。古典的な作り方では職人さんの長年継承してきた技術が必要ですが、粉末を固めるだけであれば、ボタンを押せば機械が作ってくれますので、誰でもできます。それ

から日本国内じゃなくても、外国でも機械があれば簡単に作れます。外国で作るかという今はそう考えていませんが、もし将来、必要となった時に、職人技をもっていない人でも松栄堂のお線香が作れてしまいます。…でも高級品はやはり職人さんたちの手作業でやっています。高級品は非常に高級な材料を使いますから、原材料のロスはできるだけ避けたい。機械だとしても原材料のロスがありますので」。これもまた未来を見据えたイノベーションであった。

老舗はいつも長い目線でビジネスを考えており、松栄堂もそうである。次世代の顧客をいかに創り出すのはむろん重要であるが、現在の仕事を支えてくれる職人の確保と育成も無視できない。特に伝統産業の仕事において、近年、人手不足で苦しんでいる企業は多い。果たして松栄堂はどのようになっているのか。

3-4 伝統企業の新たな人材育成

「うちは伝統企業ですが、今のところ、人材が十分に足りているとは言えませんが、そこまで苦勞しているとも言えないでしょうね。その理由も会社の体制にあると思います」と、畑正高は筆者に対して、その理由をこのように説明し続けた。

「会社には工場と香房がありまして、工場は長岡京にありますけれど、香房はこの本社ビルの中にあります。工場は機械でお香を作っていますが、香房では職人さんたちが手作業で高級品を作っています。この2つがあるから、若い人は比較的に入社しやすいでしょうね。…若い人たちはあまり職人的な仕事に興味ないでしょう。職人さんの育成はもちろんととても大事です

が、いきなり若い人に香房に入ってもらって、ベテランたちに職人の仕事を教えてもらうというのは、若い人たちにとってやはり難しいと思います。工場ができた後、若い人たちにはまず工場で現代的生産に従事していただいて、会社の商品やお香の文化と触れ合えて、ある程度認識を深めて、そして会社に馴染んでから、じゃあ香房での仕事も触れてみるかというプロセスでやってくれている人が多いです。そして最初から香房でやっている人も現代的な工場での仕事も挑戦してみるかというようなこともあります。ですからまず好きなのところから入ってもらって、会社に慣れてきて、この仕事が本当に好きになってから、じゃあ香房でも働いてみようかとか、やはり工場での仕事が好きだとか、あるいは製造の仕事をずっとやってきたから次はお店で販売の仕事をやってみたいとか、まあ会社の状況はありますけれど、いろいろと柔軟に調整しています」。

確かに就職先として、伝統的香房より、現代的工場の方が多くの若者にとって魅力的である。現代的な長岡京工場を入口として若者たちに入社してもらい、そこで現代的な機械を操作

してお香を作りながら、松栄堂の文化を勉強され、お香への理解も深まってくると、自然に香房で職人たちの仕事も触れてみたいという方も現れてくる。これも伝統的香房と現代的工場、この2本立ての生産体制を同時にもっている松栄堂であるからこそ実現できる人材マネジメント術である。

3-5 薫習館の落成：新たな出会いを求めて

2017年秋頃から、松栄堂の本社ビルでは改装工事が行われ、2018年7月11日に新装開店された。そして同時に本社ビルの南側に隣接するビルを「薫習館」と名付けられ、新たにオープンされた。2019年2月、筆者は薫習館を訪ね、松栄堂の専務畑元章に対してインタビュー調査を実施した。畑元章の紹介によると、薫習館は5階建てで、1階と2階はパブリック（一般公開）用で、3階と4階は会社のプライベート用で、そして最上階の5階は大きなホールがあり、パブリックとプライベート兼用と設定されている。

まず、薫習館のネーミングについて、畑元章はこのように紹介した。「これは社内公募で決まったネーミングです。薫習は“熏習”とも書



きますが、仏教用語です。物に香りが染みつくように、人々の精神・身体のすべての行為が人間の心の最深部に影響を与えることを意味しています。私たちが考えたお香の姿と重なり、決定しました。」

松栄堂のホームページの薫習館の専用サイト²に、下記のような言葉が記載されている。

「記憶を呼び覚ます不思議な香り：香りはふとした瞬間に記憶を呼び覚ましてくれます。私たちは『香百般』を取り扱う中で、日本の香りの素晴らしさをいかに皆様にお伝えすることができるのかを模索してまいりました。薫習館は、お客様の香りとの出会いの場になることを願い、2018年7月11日に開設いたしました。」

「日本の香り文化の情報発信拠点として：一本のお線香が多く原料の組み合わせでできていること、またいくつもの工程を経て、そして職人の手作業で作られていることを見ていただければ、きっと日本の香りの素晴らしさを感じていただけるはずです。また、薫習館での様々なイベントを通して日本の香り文化を世界へ発信する場でありたいと考えています。」

これらの言葉には2つのキーワードがあり、「出会い」と「情報発信」である。インタビュー調査によれば、これはまさに薫習館のあるべき姿であり、初心である。

「既存のお客様は本店に来たいから来ていましたし、偶発的に来てくれるお客様もありますが、極めて少なかったと思います。ですからいかに新しいお客様に認識していただき、お越しになっていただくかは私たちの課題でした。今回、薫習館ができて、いろんなイベントを通して、

ギャラリーもラボも含めて、自分たちが思っていたいなかった出会いを生み出していこうと思っています。例えば昨日、聞香のサロンを開催しました。お客様は偶然、前を通ったので薫習館を見学しに入ってくださり、そのサロンのことを知って、参加してくださいました。ですから薫習館は私たちと新しいお客様の出会いを作ってくれる施設であると同時に、日本の素晴らしい香り文化を日本人だけではなく、世界から集まる人にも知っていただくための情報発信拠点でもあります」と、畑元章は言う。

しかし、薫習館の落成は松栄堂に新規顧客との接点ができ、新しい顧客との「出会い」を追求するだけではないと、畑元章は筆者に説明する。「薫習館ができて、私たちはオフィスも社員食堂も一新しました。オフィスでは自由席を設けていますので、社員はより自由にスペースを使うことができます。食堂には大きな液晶モニターを設置しています。社長はサッカー観戦が好きですので、新しい食堂で社員たちと一緒に観戦したり懇親会をすることもできます。そして社内にもコミュニケーションボードを作っています。ここで今まであまり接点のなかった人のことを知ったり、商品開発のことや製造現場のこと、お店のことなどを知ったり。…要するに仕事環境と仕組みを変えて“新しい会社”で働くことによって、従業員たちに新しい自分と新しいヒラメキにも出会ってもらいたいと思っています」。つまり、松栄堂は薫習館の落成を機にして「新しい会社」と「新しい従業員」との「出会い」も求めて様々な取り組みを実施しているのだ。

² 具体的にはページ (<http://www.kunjyukan.jp/about/>) を参照。

日本の香り文化を積極的に発信しながら、社外にある顧客や地域社会との繋がりのある方のみならず、社内においても従業員の働き方や気持ち、そして職場雰囲気まで変えてしまい、徹底して新たな「出会い」を追求する。

松栄堂はお香という商品だけで300年以上も事業運営をしてきた。一見すると「伝統的」でずっと変わらず、「保守的」という印象があるかもしれない。しかしながら、第二次世界大戦のような危機的な局面に陥ったり、あるいは原材料の仕入れに変化が生じたりするなど、それらの変化に応えながら、原材料の調合や製造方法、マネジメントのあり方、時には会社の体制そのものも柔軟に変更し、商品の品質をしっかりと守ってきた。さらに、環境の変化に応じて受動的に自らの姿を変えるだけでなく、薫習館の落成のように、自ら能動的に仕掛けていき、主導権を握って新たなイノベーションも作ってきた。これらは香老舗松栄堂の流儀である。

4 松栄堂の家族経営

4-1 「ガラス張り」の世代関係

家族経営について聞いてみると、畑正高は次のように述べた。「事業承継において一番重要なのはやはり世代間のコミュニケーションでしょう。私はこのコミュニケーションを結構重視しています。何より、お互いに隠し事が絶対ないように、ガラス張りにすることに心がけています」。

家族企業の家族経営において、世代間のコミュニケーションは非常に重要である。多くの事業承継問題においては、世代間のコミュニケーションがうまく取れていないことがその原因と

なっている。では松栄堂の畑家の「ガラス張り」とは何か。

畑正高は次のように述べた。「体の弱い祖父は亡くなるまでずっと社長だったので、父はずっと専務でした。それを見ていましたから、もちろんそれの良いと思って、父にずっと社長でいてもらい、私は専務として活動したら良いというつもりでいたんです。社長は父ですが、社長が持つべき判子は早くから私に渡していました。“これ、お前預れ”と言って。だから30代中頃からずっと会社のハンコを持っています。ですから実質的な社長の仕事はその時からずっとしていましたが、肩書きは専務だったんです。その方が、仕事としてやりやすかったのです。難しい商談となった時に、“ちょっと社長と相談させてください”と持ち帰って、その場で返事しなくても大丈夫ですから。社長だと最終の決定権を持っていますから、即座に決めなければならないですよ。周りの方、特に叔父とかは私に“親父に譲れと言ってやろうか”とよく言ってくれましたが、必要ないと。私と父親の間はガラス張りで、交流には全く問題ないし、はっきり言って専務のままで仕事をやりやすい…私が42歳くらいかなあ、その時からふっと気づいたことがありました。ツートップでしたから、社内のみんなが、私たちを使い分けしていたことに気づいたんですよ。社内で相談や報告を受ける際、私たち二人の前で話す時、私1人の時、そして父親に話す時とで、異なっていました。みんなはものすごく気遣っていたわけですよ。そんなことで社員のみんなは疲れるし、つまらんなあと思いました。これはアカンと思って、父に相談したら、“じゃお前が社長を持ってい

ってくれ”と言ってくれたんですよ。“じゃ今度の株主総会で社長に就任します”と。それで1998年に社長に就任して、父は会長に就任したんです。ですから私と父との間は全然問題なかったんですよ。まあ、交代はしたのですが、実質仕事は全く変わっていませんでした」。

畑正高自身の社長就任と世代交代の話から、松栄堂の第十代社長も、第十一代社長も、結構長く社長の座に居続けていたことがわかる。しかしそれは次の世代に譲りたがらなかったのではなく、仕事の都合上、後継者が専務であった方がやりやすいと感じたからである。ところが上記したツートップの問題点に気づくと、十二代目は躊躇なく十一代目に相談し、1998年に世代交代を行ったのである。まさに円滑なコミュニケーションを通じて実現したガラス張りの世代関係である。では現十二代社長と後継者との間でも「ガラス張り」の関係ができていたのだろうか。筆者は後継者の畑元章にこの質問をしたところ、以下の回答があった。

「二人でよくガラス張りの経営という言い方をしていますが、本当に些細なこと、例えば昨日の夜は誰と会ったか、週末は何をしたのか、今日の仕事は何をするのか、基本的に共有するようにしています。…入社してからずっとやっています。朝の朝礼、毎日スケジュールは必ず一緒に確認しています。出張でいない時もメールで確認しています。これは畑家の家風というか、祖父と父もこのようにコミュニケーションを取っていましたので。できるだけお互いにストレスがないようにしています。お互いに隠し事があったら、疑心暗鬼になって絶対ストレスがたまるし、会社の雰囲気も悪くなりますから

…そういうところから始まって、社長は今回、このような大きなプロジェクト（＝薫習館の件：筆者注）に挑戦しようと。もちろん社長の代だけがやって終わるプロジェクトではなくて、社長が出会わない世代まで影響が及んでいくので。私もイヤとは全然思っていないし…4年くらい前の年末でした。会社の会議室に呼び出されて、二人だけでしたが、はじめてこの話について相談されて、“隣の建物を購入したいというふうに考えているんだけど”と。私としても、社長が挑戦したいことには背中を気持ちよく押せば良いと、応援しようと思っていましたので、“挑戦したいのであれば僕は応援します”と返事しました」。十二代目現社長と後継者との間もやはり「ガラス張り」の関係であった。

4-2 地域社会を挙げての後継者教育

家族企業の事業承継において、後継者教育は非常に重要である。「後継者としてどのような教育を受けていたのか」という筆者の単刀直入な質問に対して、畑正高は「私はとても幸せな人間です」と前置きして、話を続けた。「松栄堂の跡取り息子として見てくださった人は、いっぱいいらっしゃいました。両親だけではなくて、いろんなところで、“あいつにはこんな勉強してもらおう”とか、“こんなことを体験してもらおう”とか、いろんな機会を与えてくださったんです。それはやはり私を育ててくれた両親や祖母、祖父の姿を見て、そこの跡取り息子をみんなで育てようと思ってくださったんでしょう。もちろん店の皆さんもそうだったし、それ以外の方々も多くいらっしゃいました。ですから、普通ではできない体験とか経験は本当に

多くありました。それと、自分を褒めることになってしまいますが、素直に皆さんのご好意を受け入れた自分が本当に良かったと思います。それも両親のおかげだと思います。素直な自分を育ててくれたのは両親ですから」。つまり、若い時の畑正高は周りの人々に、松栄堂の十二代目跡継ぎとして認識され、両親のみならず、周りの人々からも多くのことを教えてもらい、様々な機会を与えてもらっていたのである。では幼い頃の畑正高にも、将来は松栄堂を受け継ぐという考え方があったのか。

「京都の古いのれんを預かる人たちはよく若い頃に銀行で働いたり百貨店の店員になって接客したりしていますので、私もそうなるのではないかと思っていました。同志社大学を出る時に商社マンになりたくて就職活動もしていました。そんな中で、父もいろいろ相談に乗ってくれて、うちはものづくりですから、例えば銀行員になってネクタイを締めて立派な方々と出会うせてもらっても、やっぱりこの会社ではものづくりの現場を知らないといけません。だから他所で勉強するよりも、松栄堂の仕事に入れと言われて。卒業式の3ヶ月前くらいにこのような結論になったんですけど。そう決めた以上は、会社に入ったらもうグタグタ言えませんが、その当時はまだ60人くらいの小さな会社で、入ったら一生懸命に仕事をしないと行けませんので、入社する前に、一度社会人浪人をさせてくれと言って、会社にはすぐに入らずに、一年間イギリスに行ったんです。帰ってきたらすぐに松栄堂に入社しました」と、畑正高は大学卒業当時のことを思い出しながら筆者に紹介し

た。要するに、小さい頃から周囲の方々から松栄堂の跡継ぎとして認識されていたが、自身の中においてはそのイメージは明確ではなく、大学卒業後の進路について父親との相談の中で松栄堂への入社を決めたのである。その後、大学を卒業した畑正高は1年間のイギリス滞在を経験し、異国で様々なことを学習したが、1970年代という通信が便利とは言えなかった時代に、跡継ぎの1人息子が遠いイギリスで一年間も滞在することを許した十一代目も偉かったと筆者は感心する。後継者にとって、先代からの信頼も実に大きな成長の力となり、重要な教育でもあった。

それでは、松栄堂の現在の後継者である畑元章はどのような後継者教育を受けてきたのか。

「私は、家の人はもちろん、子どもの時から知っている従業員たちにいろいろ教えてもらって、父にお世話になったほかの会社の方からもいろいろ教えてもらいました。…今も覚えていますけれど、祖父に食事のマナーを教えてもらったんです。私が中学生、13歳くらいでしたが、二人で食事について、ナイフとフォークの使い方、そしてきれいに食べるという基本的なマナーを知っておきなさいと、教えてくれたんです。…会社の常務は同じ畑の苗字ですが、遠い親戚です。常務からも、原材料のことを中心に、会社のことや生活のことなど様々な教えてもらいました。…京都経済同友会があって、そこに私も参加しているんですが、父と同年代の方から教えてもらうこととか、可愛がってもらうこととか、時間あったら一杯飲みにいこうとか、ゆっくり話させていただくこともありまし

た」と、畑元章は筆者に周囲からの暖かい応援と感謝の気持ちを語った。つまり、後継者の畑元章も、若い時の十二代目の畑正高と同様に、周囲から様々な教育や応援を与えてもらったのである。ところが、周りから松栄堂の跡継ぎという認識があったからこそ、プレッシャーを感じた20代の時の畑元章は内心、非常に苦痛した時期があった。

「社長はいろんな意味ですごく、何でも上手にできていました。自分はそんなにできるかなあとすごく悩んでいたんです。20歳くらいに、会社の関係の方から“社長と同じ階段を登る必要はないよ”と言われました。社長は学生の時にお茶とか香道とか、古典文学的なこととかすごく好きでしたので、そのおかげで今の社長がいるわけです。社長と同じ階段を登らなくて良いというのは自分の持ち味を生かしたら良いよという意味であって、自分もすごく納得しましたが、なら自分はどんな階段を登ったら良いのかを考えた時に、全然わからなくて、大学に長年通ってしまったんです。本を読むのが好きだったので、大学へいくと図書館でずっと本を読んでいた。夏休みも、家に籠もって本ばかり読んでいました。今更ではありますが、家族には心配をかけました」。

先代を超えたい。上記の話から畑元章の気持ちが伝わってくる。周囲から期待されているからこそ、この気持ちはさらに強くなる。しかし先代は「何でも上手にできていました」から、簡単には超えられない。それで畑元章はいろいろ悩んだ。答えはなかなか見つからない中、趣味の読書に多くの時間を使い、本をたくさん読みながら考え続けた結果、ようやくひらめいた

という。「30歳くらいの時に、自分がいったいどういう階段を登るかを考える前に、社長が一体どういう階段を登って、どういう景色を見てきたかについてしっかり確認しないといけないと思いました。それが5年くらいかかって、自分の働き方が見えたと感じました」と畑元章は筆者にこう語った。

また前述した通り、畑正高と畑元章はそれぞれ、同志社大学と立命館大学、この世間でライバル校と思われる大学を出ていた。そこには何かの特別な理由があったのか。筆者のこの質問に対して、まず畑正高は「別に私と同じことをする必要も全くないし、私も父と同じことができなかったです。父がやってこなかったことを私がいっぱい挑戦のチャンスをいただいて、やってきたわけですので、今後どうするかは彼が決めたら良いと思っています。ただし、松栄堂は日本の伝統的な香りを作るメーカーだということをしっかり守ってもらいたい。その責任はやっぱり全うするべきだと。…理工学部を選んだのも本人です。本人の自由ですから」と回答した。そして畑元章も「特に理由がありませんでした。進学校を考えていた時に、両親とも相談していましたが、別に絶対に同志社大学だということでもなくて、私には立命館大学の方がよかったので、最終的に立命館大学に入学しました」と解釈した。畑正高の「別に私と同じことをする必要も全くない」、後継者畑元章の「特に理由がない」、解釈は非常にシンプルであったが、そこには次世代の人たちにいろんな可能性を与え、自由な発想に制限を設けなかったという畑家の深思遠慮があったのではないかと、筆者は思う。

4-3 畑家の家族女性の役割

家族企業の事業承継において、家族女性の役割は非常に重要である。畑家の女性の企業経営や事業承継における重要な役割が、後継者畑元章へのインタビュー調査で確認できた。

「母の役割はすごく大きいです。やはりムードメーカーですかね。性格も良いですので会社においても社長と同じく信頼があると思います。裏方にはなりますが、会社では商品のことや事務のことに関わり、事務所に来てみんなに声をかけてくれて、社員たちとコミュニケーションもとっているわけですから社員たちとの関係も良いんですよ」と、畑元章は十二代社長夫人、自分の母親である畑知子の会社内における役割について語る。つまり、「伝統的な女将」という存在であり、会社には常に出勤しているわけではないが、社員たちとよくコミュニケーションをとっているため社員からの信頼が高く、会社の良い雰囲気を作り出している。職場に良い雰囲気があれば従業員のモチベーションも高くなり、仕事の効率向上とも繋がるため、畑知子は会社内において非常に重要な役割を担っているが、家でも必要不可欠な役割を担っているのである。

「家では、正直に言いますと、母がいてくれるから回ることは沢山あります。例えば親戚のこととか、やはりいろいろとしっかり覚えているんです。…父と話をする時に、母がいてくれて話せたことは結構あります。二人とも真面目な性格ですから、父とぶつかることはもちろんあります。その時に母に助けてもらったことはもちろんありますし、後になってフォローしてくれたこともありました。…母も私も本を読む

ことはものすごく好きなんです。これは母の影響です。趣味として本当に毎日楽しんでます。大学時代にもこの趣味のおかげで友達がたくさんできました。仕事上の友達はもちろんいますが、プライベートの友達は今も多くいて、母の影響をうけて本当によかったと思っています」。

畑元章のこの話から、畑知子が家庭の中で果たしている役割は主に以下の3つであることがわかる。すなわち、①家族や親戚間の良い関係の維持；②親子間のコミュニケーションにおける橋渡的存在、衝突解消の緩衝材；③後継者教育、である。家族企業にとっていずれも非常に重要な役割である。

そして畑家にはもう1人の重要な女性がいる。それは畑元章の祖母、畑淑子である。

「祖母は戦後嫁いできて、祖父と一緒に家業を守って、いろんな苦勞されたと思います。家のこともあり、会社のこともあり。厳しい面もありました。僕が小さい時に祖母は厳しい顔をして、“あんたが畑家の跡継ぎですよ”と言われてたこともよくあります。…この建物(=薫習館：筆者注)をどうするかという話し合いが家であった時に、貸オフィスとかホテルとかいろいろ案も出ていましたが、祖母に“うちの家族精神を忘れてないか”と一喝されました。要するに本業重視ですね。祖母の言葉を受けて、本当に目が覚めたような気がしました。ホテルにしても、貸オフィスにしても、やはり自分たちはプロではない。自分たちは何のプロかといったら、和の香りに関しては誰にも負けない、胸を張って言えるのではないかと。それでこの建物を全部、松栄堂のために使うことを決めたん

です」。

上記の話から、畑元章の祖母畑淑子もやはり、畑家において重要な役割を果たしてきたと言える。すなわち①戦後の厳しい時代に、畑家のことにも松栄堂のことにも多く貢献した；②畑家の後継者教育において、若い後継者の事業承継意識を養成した；③家族の中で重要な決断を行う際に、家族精神遵守への呼びかけを通じて家族メンバーを初心にかえらせた、であり、特に③の「初心貫徹」の喚起は、松栄堂の経営に大きな影響を与えたのである。

5 松栄堂のコロナ禍対応

本稿の冒頭でも述べたように、2020年、突如やってきたコロナ禍は私たちの平穏な日常を打破し、多くの企業は深刻な経営危機に陥ってしまった。では香老舗の松栄堂はこの未曾有のコロナ禍にどのように対応しているのか。

「今回のコロナ禍は本当に厳しくて、1回目の緊急事態宣言が出された時は、本店以外のすべての店舗を閉めました。聞香や展示販売会などのイベントも中止となって、今もまだ再開で

きていない状態ですが」と、畑元章はコロナ禍の影響について筆者にこう語った。しかし行先きが不透明な中、松栄堂は受け身になって守ってばかりではなく、次々とイノベーションを起こし、老舗の底力を見せているのである。

「長年、私たちは香りの調合を体験していただくワークショップを直営店で開催してきましたが、これまでは商品化するという発想はなかったんです。緊急事態宣言が出されて、お客様のおうちにいる時間も楽しんでいただくために、2020年の5月に商品化しました。“おうちでKoh-laboにおい香を作ろう”というネーミングで、ネットショップでキットをご購入いただいて、動画配信をオンラインで見ながらおい袋をお客様ご自身で作っていただくということです。結構好評となっています」。

また、松栄堂のホームページでは2020年10月に、お香の移動販売車「Incense Station ことことワゴン」³特設サイトができたという情報が公開された。「Incense Station ことことワゴン」は屋外の様々な場所で製品を販売できるお香の移動販売車のことである。「実はことことワゴ



3 詳しくは「松栄堂ことことワゴン特設サイト (https://www.shoyeido.co.jp/kotokoto_wagon/)」を参照。

ンは私たちが東京オリンピックに合わせて、6年前から企画していましたが、コロナでオリンピックは延期になり、人々も自由に行き来できなくなっていましたので、じゃあどのようにお客様との新しい出会いができるかと考えた時に、お客様に来ていただくというより、私たちがお客様のところへアプローチしていくという発想で、ことごとくワゴンを始めました。今は関東地方を中心に本格的に活動しています…東京オリンピックと関係するものはもう1つありまして、それは“ディズニープリンセスシリーズ”商品の発売です。これも3年前から始まった企画ですが、東京オリンピックの開催に合わせて、ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社さんは“ディズニー／京都伝統工芸シリーズ”を企画されまして、京都の伝統工芸を取り扱う14社と一緒にディズニー関連のコラボ商品を出そうということでした。私たちは2020年11月に、5人のディズニープリンセスのイメージに合わせてセレクトした香りをオリジナルのパッケージで発売しました。他にも、例えばメリーチョコレートカンパニーさんとのコラボ⁴とか、“一会の香り”⁵の限定商品の発売とか、いろいろとチャレンジしております」と、畑元章はコロナ禍の中の松栄堂の多くのチャレンジについて筆者に紹介した。世の中の変化をしっかり見ている松栄堂は顧客の潜在的需要を見出だして、様々なイノベーションを通じて商品やサービスを提供しているのである。

インタビュー調査の最後に、畑元章はコロナ禍についてこう語った。「コロナ禍は本当に大

変な災難ですが、私たちもいろいろ反省させてもらいました。例えばこれまで当社は日本全国での展開を追求してきましたが、コロナの中で全国へ自由に出張できなくなったということで、地元の京都では地盤がまだ固まっていないことに気づきました。それでこれまでの1年間は京都のホテルとかに対して営業を強化させて、商品を置いていただくようにしてきました。また私たちは今、InstagramといったSNSを利用して10代や20代の若者に積極的に発信することに力を入れています。コロナ禍の影響で若者たちと直接に触れ合う機会は減りましたが、SNSの力を借りることは重要です。私たちの商品を買っていただいている主要な顧客層は40代以降のお客様ですが、20年後、今の20代は40代になりますので、今のうちに若者たちに松栄堂の香りを認識していただくことが重要です。…これからも厳しい状況が続くと思いますが、以前のように仕事ができなくなった代わりに、自分や社員たちと向き合う時間が増えました。今後どのように進化していけたら良いかと、社員たちと一緒に考えながらやっていかなければなりません」。

6 おわりに

以上、松栄堂の事例を取り上げて、企業経営と家族経営の2つの側面から、危機に強い日本の長寿家族企業の特徴を考察した。

企業経営においては家族精神と伝統をしっかり守りながら常にイノベーションを起こし、時代や社会の経営環境に適応しながら自らの姿

4 詳しくはサイト「メリーラボ (https://lotte-shop.jp/shop/contents1/marys_labo.aspx) を参照。

5 詳しくは松栄堂のサイト (<https://www.shoyeido.co.jp/topics/2021/01/fuyugomori.html>) を参照。



を進化させており、そして家族経営においては地域社会の支えをうまく取り入れながら、家族メンバーの間で円滑なコミュニケーションを取って後継者をしっかり

育ていき、事業承継と持続可能な経営の実現を柔軟に果たしているのである。コロナ禍という未曾有の危機の中でも「守り」ばかりではなく、臨機応変にイノベーションを起こしながら、長いスパンで戦略をもって積極的に「攻め」に出ている。これらは日本に多く存在している長寿家族企業が歴史の荒波を乗り越えてきた秘訣であろう。

周知の通り、日本の老舗企業の永続経営の中には1つ共通の特徴がある。それは「不易流行」⁶である。「不易」は変えてはいけないものを意味し、「伝統」重視を強調するが、「流行」は時代や環境の変化とともに積極的に変えていかなければならない、つまり「革新」を意味している。この2つの意味が正反対となっている単語をあえて1つの単語にしたことは、まさに経営を長く続けてきた長寿企業の知恵である。創業して300年を超えた松栄堂にとっては、

「細く 長く 曲がることなく いつも くすくす くすぶって あまねく 広く 世の中へ」の家族精神や「本業重視・適正規模」への堅守、「人々の生活をより豊かにしていき、楽しんでいただく」への追求は「不易」の部分であろう。またそれ以外に、例えばビジネスモデルであれ、商品のコンセプトであれ、時代や環境の変化とともに変えていくべきすべての側面において積極的にイノベーションを起こし、革新していくことは「流行」の部分であろう。伝統の中に革新があり、革新の中に伝統がある。この両者のバランスをうまく取ることこそ、日本の長寿企業の強みである。

謝辞

本研究は日本学術振興会の科学研究費基盤研究 (C)「家族企業の事業承継問題に関する日中台の国際比較研究」(研究代表者：竇少杰、研究期間：2017年度－2020年度)とサントリー文化財団「人文科学、社会科学に関する学際的グループ研究助成」(研究代表者：竇少杰、助成期間：2017年8月～2019年7月)の研究成果の一部である。本研究の実施にあたって、松栄堂の畑正高社長様と畑元章専務様から多大なご協力を頂いた。また本稿の作成にあたって、同志社大学商学部の関智宏先生から多くのご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

6 不易流行とは俳聖・松尾芭蕉が「奥の細道」の旅の中で見出した蕉風俳諧の理念の一つである。芭蕉の俳論をまとめた書物『去来抄』では、不易流行について以下のように書いてある。即ち「不易を知らざれば基立ちがたく、流行を知らざれば風新たならず」である。

【参考文献】

- 後藤俊夫編（2017）『長寿企業のリスクマネジメント～生き残るためのDNA』 第一法規。
- 関 智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編（2020）『持続可能な経営と中小企業』 同友館。
- 竇 少杰（2020）「日本の老舗家族企業における永続経営と事業承継:株式会社高岡の事例を中心に」『立命館経営学』第59巻第2号、pp.49-71。
- 李 新春（2020）『日本百年老店：伝統と革新』、社会科学文献出版社。
- 横澤利昌編（2000）『老舗企業の研究：100年企業に学ぶ伝統と革新』、生産性出版。

【インタビュー調査】

- 2017年6月21日 畑正高社長インタビュー
- 2018年5月11日 畑正高社長講演会・インタビュー
- 2019年1月25日 畑元章専務「同志社大学中小企業マネジメント研究センター定例研究会」
- 2019年2月19日 畑元章専務インタビュー
- 2019年6月20日 畑元章専務立命館大学講演
- 2021年1月14日 畑元章専務オンラインインタビュー