

## 論文

## 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 —

寶 少 杰\*

## 要旨

周知のとおり、日本は世界一の長寿企業大国である。しかし近年、家族企業の事業承継問題はこの世界一の長寿企業大国である日本でも深刻な社会問題になりつつある。家族企業は永続経営して長寿企業になるためには企業経営、家族経営と財産経営、この3つの経営を同時にうまく実施していかなければならないが、今回、筆者は2019年に創業100周年を迎えた老舗家族企業である株式会社高岡の事例を取り上げ、そこで実践されている企業経営と家族経営のあり方を考察し、日本の老舗家族企業における伝統と革新との関係、及び事業承継のあり方を検討した。

## キーワード

老舗、家族企業、永続経営、伝統、革新、事業承継

## 目 次

- I. はじめに
- II. 企業概要
- III. 企業経営
  - 1 初代：偶然の創業
  - 2 二代目：「いけいけどんどん」販路開拓と海外進出
  - 3 危機の中のイノベーション：コンセプト変更
  - 4 商品のイノベーション：ヒット商品が続出
  - 5 三代目：バブル崩壊後の販路開拓とブランド戦略
- IV. 家族経営
  - 1 生活環境：職住一致
  - 2 後継者育成：過度の干渉はしない
  - 3 家族・兄弟の関係維持
- V. これからの会社経営と事業承継
- VI. おわりに

---

\* 立命館大学経営学部 講師

## I. はじめに

帝国データベースが 2019 年 11 月に発表した『特別企画：全国・後継者不在企業動向調査 (2019 年)』によれば、2019 年における日本の中小企業企業の後継者不在率は 65.2% となったという。中小企業は地域の経済や雇用を支える重要な存在であるが、近年、後継者が見つからないことで、事業が黒字でも止むを得ず廃業を選択する企業は多いと見られている。経済産業省の試算では、後継者問題が解決しない場合、2025 年頃までに最大約 650 万人の雇用と約 22 兆円分の GDP が喪失されるとも言われている。したがって日本の中小企業の事業承継問題は喫緊の社会問題となっているのである。

一方、日本は世界一の長寿企業大国である。同じく帝国データバンクが 2019 年 1 月に発表した『特別企画：「老舗企業」の実態調査 (2019 年)』によれば、2019 年中に業歴 100 年となる企業を含めた「老舗企業」は日本全国に 3 万 3259 社存在することが判明し、老舗企業の日本全体に占める割合（老舗企業出現率）は 2.27% となったという。同じ時代や社会の環境に直面しているにもかかわらず、日本の老舗企業はどのように事業承継問題を解決し、100 年も超える永続経営を実現できているのか。

2019 年 10 月から 11 月にかけて、筆者は京都の町を東西に走る五条通と南北に走る油小路通が交わった場所に本社を置く株式会社高岡を訪問し、三代目社長の高岡幸一郎氏 (1951-) に 3 度に渡ってインタビューによるヒアリング調査を行った。株式会社高岡は 1919 年に創立され、2019 年でちょうど創業百周年を迎えた老舗家族企業である。本稿において、筆者は株式会社高岡の事例を調査・研究し、そこで行われている企業経営と家族経営について考察することを通じて、日本の老舗家族企業における永続経営と事業継承の特徴を明らかにしたい。

## II. 企業概要

1919 年、株式会社高岡は現社長である高岡幸一郎の祖父高岡徳太郎 (1898-1970) によって、老舗百貨店大丸の京都店の布団加工所として創業され、当時の屋号は「高岡商店」であった。1961 年、高岡商店は株式会社へ改組し、社名も現在の「株式会社高岡」へ変更した。そして現在、会社の資本金は 1000 万円、年商は約 3 億円である。大正、昭和、平成、令和、この 4 つの時代を経て、代々受け継いできた布団作りの職人技を用いて、現在は寝具や寛具などの企画と製造を主要業務としており、国内市場のみならず国外にも展開されている。従業員はパートも含め総じて 17 人であるが、うちの 14 人は布団作りの職人であり、20 代から 60 代までの幅広い年代の男女が活躍している。五条油小路という京都市の中心部にて創業されて

から、株式会社高岡は今も、この場所で職人仕立てにこだわったものづくりを続けている。

株式会社高岡の三代目社長である高岡幸一郎は1951年、高岡家の三人男兄弟の長男として京都で生まれ、現在68歳である。同志社大学経済学部を卒業した後、東京の野村貿易に入社した。6年後、高岡幸一郎は家業に戻り、正式に株式会社高岡に入社し、2001年に二代目社長であった父親高岡周一郎から社長の座を受け継ぎ、株式会社高岡の三代目社長に就任した。

現在、株式会社高岡の主な業務内容である営業、製造と経理はそれぞれ高岡幸一郎とその家族によって支えられている。会社経営全体のコントロールや戦略方針の策定、および営業などにおいては高岡幸一郎社長が担当しているが、製造管理については高岡幸一郎の次弟が担い、そして経理については高岡幸一郎社長の長弟が担っている。そして、2019年の8月に、高岡幸一郎の長女である高岡佳奈絵氏（1992-）も株式会社高岡に入社した。こうして高岡家は家族一団となって、この伝統的な事業を支え続けており、典型的な家族企業である。

### III. 企業経営

#### 1 初代：偶然の創業

株式会社高岡は実に偶然の創業から始まる。ヒアリング調査によると、創業者の高岡徳太郎は1898年に、京都の商家の次男として生まれた。当時の高岡家は主に生地を染める染料を取り扱っており、特にドイツからの輸入品もあった。ところが1914年、第一次世界大戦が始まり、ドイツ産の染料は日本に入ってこなくなった。しかし高岡家は運が良く、大戦が始まる前にドイツ産の染料を仕入れていたのである。それで高岡家は保存していた染料を販売し、儲けたという。「生活も裕福になっていたようで、次男であった祖父も、まあ生活に何も困ることもなく結婚するまでは特に仕事はしていなかったと聞いていました」と、三代目社長の高岡幸一郎は自分の祖父について、こう言う。

その後、高岡徳太郎は高岡幸一郎の祖母となる高岡杜三子（1900-1976）と出会い、結婚した。「祖母は京都伏見の商家出身であり、その実家では生地や棉などの原材料を仕入れて、布団を作って大丸百貨店の前身の呉服商に納めるというビジネスをしていました。当時の百貨店で取り扱う布団等は、その店の周辺に設けた布団の加工所にて品質の高い商品を作ってもらって店頭で販売していました。祖父が住んでいる五条は四条にある大丸の店に近いということもありましたので、『お布団を作らないのか』と祖母の実家は祖父に話を持ち掛けたようです。結婚もしたし、自力で家族を養わなければいけないという考えもあったかもしれませんが、このお話がきっかけとなって、祖父はお布団作りの仕事をやることを決意し、1919年に高岡商店を創業したのです。しかし祖父は仕事への執着があまりなくて、本当に遊び好きでした。父親が事業を継承してからは、祖母とよく旅行に行って楽しんでいました（笑）」。

株式会社高岡の創業は本当に偶然なものであった (図 1)。

図 1 創業者の高岡徳太郎氏 (1898-1970) と当時荷出しの様子



出所：株式会社高岡の社内資料

## 2 二代目：「いけいけどんどん」販路開拓と海外進出

二代目社長の高岡周一郎 (1925-2012) は初代高岡徳太郎の一人息子であり、何に対しても積極的で好青年であったが、家業を継承する前、第二次世界大戦が始まったという。「1942年頃、太平洋戦争が始まると、うちの商売もならなかったようです。原材料も手に入らなかったし、人もいなかったの、止むを得ずに休業していたと言われていました。特に当時、若かった父親は兵士として戦場へ送り出されていたのです」と高岡幸一郎は家業と自分の父親についてこう語る。その後、1945年になり第二次世界大戦はようやく日本の敗戦で終わり、高岡周一郎はなんとか生きて日本に帰国でき、1946年に無事に京都に帰還することができた。その翌年の1947年、戦争の苦痛を経験した高岡周一郎は二代目として高岡家の布団作り事業を再開したのである。そして1961年、高岡周一郎はそれまでの個人商店「高岡商店」を改組し、株式会社高岡を設立した。

二代目の高岡周一郎は積極的に家業の拡張と発展に尽力した。当時、従来の呉服商を母体とする百貨店の他、鉄道会社を母体とする百貨店も事業を拡大し、各地域で新しい百貨店支店を設立したり、既存の百貨店と提携したりすることで販売力をどんどん強めていっており、大丸も同じやり方で西日本各地へその勢力を拡張していたのである。高岡周一郎はその機会をつかみ、自らの交際力と交渉力を生かしながら、大丸の足元に合わせ、自社製品を持って大丸の各支店の店舗先に出回っていた。「父親は毎日、いろんな取引先の人と付き合っていて、夜は飲み会や接待が多くて、朝帰りはとても多かったと記憶しています。本当によく頑張ってくれていたなあと思います」と、高岡幸一郎は自分の父親の当時の働きぶりについてこう高く評価す

る。高岡周一郎は営業で常に外で回っていたため、会社の従業員の世話や子育てなどは高岡周一郎の奥様、高岡幸一郎の母親である高岡初子（1930-2018）の仕事だった。「母は僕から見て、本当にたくましい女性でした。まあよく言う女将さんという存在ですね。当時、布団作りをしてくれる職人さんたちは住み込みで働いていましたし、食事は家族と一緒にみんなで食べていました。母は毎日、人数分の食事も作らないといけないし、職人さんたちの日常生活の面倒も見なければならなかった。そして僕たちの面倒も家のこともしっかり守っていました」と、高岡幸一郎は自分の母親についてこう語る。

こうして、夫婦二人の協力し合いもあり、そして職人たちの絶えない努力もあって、当時の株式会社高岡は急成長し、事業範囲は一気に四国や九州、山陰に広がっていった。さらにその後、大丸の海外進出に伴い、株式会社高岡も自社の商品をもって香港やタイ、シンガポール、オーストラリア、フランスなど、国境と文化を越えて海外進出を果たしていき、現地の消費者ニーズに応えながら生地の模様もバリエーションも増やしていった。二代目社長高岡周一郎の努力によって、株式会社高岡の売上高は1985年頃には5億円を超え、1992年にはピークの6億5千万円まで拡大していったのである。

1980年、当時商社の野村貿易に勤めていた高岡幸一郎はタイ駐在の機会をもらったが、「話を聞いたらすぐに怒り出した。あんな反対の仕方はあまりなかったので、僕も本当にびっくりしました。『駐在は=筆者注 許せるものではない。会社を辞めてすぐに帰ってきなさい』と」。二代目社長の一喝を受け、初めて真剣に怒った父親の顔を見た高岡幸一郎は同年、野村貿易を退社し、家業の株式会社高岡に戻ることにした。

### 3 危機の中のイノベーション：コンセプト変更

ところが市場は知らないうちに変わっていくものである。1975年前後から、日本人の生活スタイルが徐々に変わり始まった。西洋式の椅子とベッドが普及しはじめ、それまで床に座って畳の上で寝ていた日本人の生活習慣も大きく変わり、職人が作る従来の「綿入れ」の敷き布団と座布団を使う人は徐々に減ってきたのである。また、百貨店というビジネスモデルも右上がりの高度成長期を経て、市場環境も経営環境も変化していった。世の中の様々な変化のもと、株式会社高岡の経営も1990年代の初め頃に最盛期に達したものの、徐々に大丸からの受注も次第に減っていき、会社経営も右肩さがりとなり、徐々に危機的な状況に陥ってしまったのである。

1980年代後半より、百貨店は更なる効率化を計るため、セントラルバイイング方式を採用し出し、本社仕入が中心となった。大丸においても寝具大手の西川グループ<sup>1)</sup>が仕入先の中心となり、古くから取引のあった小規模事業者からの仕入れは減少した。更に21世紀に入り、主要百貨店の統廃合が進み、全国展開をする百貨店グループが誕生してから、多くの小規模事

業者は極めて困難な状態に陥った。「西川グループと大丸のパイプが太くなっていくなか、弊社の売上は急減してきました……2003年頃ですかね、弊社の売上高はピーク時の半分以下、2億4,5千万円まで減り続いたのです」と、高岡幸一郎は当時の危機を振り返る。こうして百貨店大丸という一本の販路で商売をしてきた株式会社高岡の寝具は徐々に売れなくなり、創業当時から確立された「高岡製造+大丸販売」という株式会社高岡のビジネスモデルも完全にその末路を辿ることとなった。

この変化に対応するため、それまでの事業の在り方を考え直さなければならない。厳しい状況に直面した高岡幸一郎は、大手商社で働いた経験を活かしながら、二代目社長の高岡周一郎と一緒に悩みに悩んだ。「『高岡の一番強いものはどこや?』と父親と一緒にずっと自問自答していました。結局、どう考えても、やはり、布団や座布団を職人技で高品質のものを作ることはうちの一番の強みだと確認しました。しかし製品はいくら良くても、販売はうまく行かないと……現状では、布団は大手に負けて、座布団の市場も激しく縮小してきましたので、生活スタイルが変わった今の日本では、座布団をどうやって売ったら良いのかは大きな問題やなあと」と、当時の悩みをこのように筆者に語る(図2)。

図2 株式会社高岡の職人たち



出所：株式会社高岡で筆者撮影

「……最終的に、思い浮かんだのは『寛ぎ』という言葉でした。お布団にしても座布団にしても、やはり寛ぎのためのものやないかと。『寝具』だと、どうしても寝る時に使うものになってしまい、考えられるものも限られてしまいますが、寛ぎのためのものだとすれば、別に寝る時だけじゃなくて、気持ち良く座ったり、畳の上でゴロンと寛いだりする際に必要なもの、つまり『寛具』となりますので、これまで僕たちの考えを制限していた『寝具』というロックは一気に解かれたような気がしました。それで僕たちはまず、ごろ寝布団を作りまし

た。この商品は、日本人の究極なリラックスできる寛ぐスタイル、つまり日本人はよく3枚の座布団を横に並べて、その上にゴロンと寝そべるという姿をしていますから、座布団3枚分くらいの大きさのごろ寝布団を開発しました……座布団は座る時だけに使うものだという印象がありますが、うちの製品は座るための座布団ではなく、寛ぐためのものだと、発想を一変して広げていきましたので、作れる商品の範囲も一気に広げました。なんか頭に大きな穴が開けられて、見る世界も一気に広げたように思いました」と、高岡幸一郎は当時の状況と心境を筆者に興奮気味に語った。

言葉の意味からすれば、敷布団と掛け布団は寝る時に使うものであり、座布団は座る時に使うものではある。株式会社高岡は布団と座布団を作る会社だと認識が固まってしまえば、考え方も布団や座布団から離れず、会社の製品も限られてしまう。しかし株式会社高岡は「寛ぎ」というコンセプトに辿り着き、会社は寛ぐためのもののメーカーであると定義されると、商品も布団や座布団以外の、すべての寛ぐ時に使えるものとなり、発想は一気に広がったのである。実際にもそれから、株式会社高岡は上記引用した話の中に出た「ごろ寝布団」も含め、様々な寛具を企画・開発し、昔から守ってきた布団や座布団の作り方と職人技をベースにしながらか改善を重ねてきた。こうして、株式会社高岡は商品コンセプトを「寝具」から「寛具」へ変え、商品における革新的時代の幕を徐々にあげ始めたのである。

#### 4 商品のイノベーション：ヒット商品が続出

モノづくりの企業では顧客の心を瞬間で掴んでしまう素晴らしい商品が欠けてはいけない。株式会社高岡の製品コンセプトが「寝具」から「寛具」へと変わったことは前述したとおりである。このコンセプトの変更は高岡周一郎や高岡幸一郎、そして社員たちの「寝具」という頭の中で長く居座ってきた固定概念を飛ばし、株式会社高岡の商品群も一気に拡大したのである。「僕はあるときシンガポールのホテルに滞在していました。ちょうどホテルのバーで人を待っているときに、客の一人がソファに背中を預け、少しするとクッションを1枚背に当て、更に1枚、また1枚と、クッションを3枚も重ねていたのを見ました。あっ、これも寛ぐスタイルの一つですねと思いました。つまり、いかに楽な姿勢を保つかということです。それでうちは従来の軟らかなクッションではなく、体を支えるクッションを作るようになりました。……そして現代社会で進むインテリア化に合わせて、座布団に多種多様なデザインを取り入れたのです。お客さんはそれぞれ自分の好みの組み合わせを選べるようにも提案しています」と、高岡幸一郎は会社の商品開発についてこう語る。

現在、株式会社高岡のヒット商品は多くあるが、本稿ではおじゃみ座布団とせんべい座布団、この2種類を事例として取り上げ、株式会社高岡の商品のイノベーションのあり方を考察したい。

### (1) おじゃみ座布団

おじゃみ座布団とは高岡屋の代表的な商品の一つである。「おじゃみ」は京都弁で、お手玉のことを意味している。おじゃみ座布団のアイデアの出所はお手玉であったため、おじゃみにちなんで名付けたという (図 3)。

図 3 洛中高岡屋・おじゃみ座布団



出所：株式会社高岡のホームページ

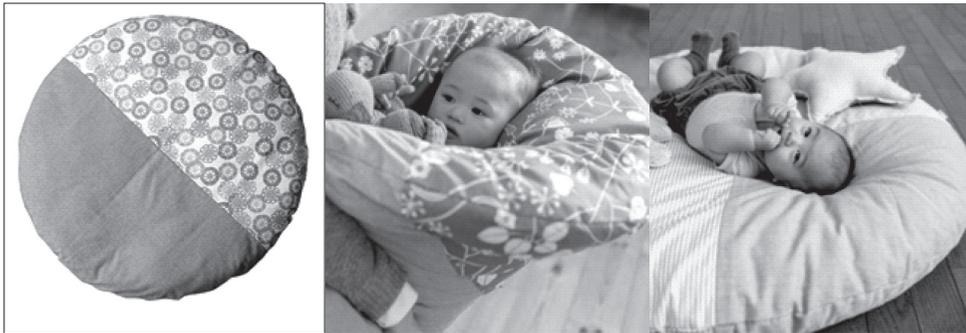
おじゃみ座布団の大きな特徴としては、座る人ができるだけ長く楽に座れることである。「寛ぎ」というコンセプトが確立された後、株式会社高岡が人々の楽な座り方を追求したところ、このおじゃみ座布団に辿り着いたという。「究極の寛ぎを求めて、我々は人間の座っている姿をいろいろ調べてみて、おしりを高く上げた座り方が一番楽で、長く座れることに気づきました。じゃー、どのようなデザインにしたら綺麗で、しかもおしりをしっかり上げてくれるかと、一生懸命に考えながら、試行錯誤をしていました。ある日、社員の一人がお手玉を手にして僕の前に来て、『おじゃみの形にしたらどう?』と聞かれて、『あっ、これや!』と一瞬に閃いて、そのまま決まりました。しかし決めるのは簡単でしたが、実際にお手玉のような立方体の座布団に如何に綿を入れたら形が崩れずに長持ちになるかについて、本当にまた苦労しました。いろんな方法を試して、たくさんの試作品を作って、もちろんたくさんの失敗もして、最終的に今の形となりました」と、おじゃみ座布団の誕生について高岡幸一郎はこう説明する。「これまでうちの座布団はすべて細長くて、床や畳にぺったりと張り付くし、平面上のものでしたが、おじゃみ座布団は丸くて、しっかりとした立方体に仕上げようと、これまでの同じような作り方で作っていましたが、大変難しかったです。一番難しかったのは、立方体の中にどうやって綿を入れるのかでした。」そこで、株式会社高岡の職人たちは一年間の歳月をかけて研究し、試行錯誤をしながら、作業内容も形も改善しながら、ついに立方体への綿の一番良い詰め方を辿り着き、今のおじゃみ座布団の誕生に至ったのである。

## (2) せんべい座布団

せんべい座布団は大きく、丸いおせんべいのように見えることで命名された（図4）。

ヒアリング調査によると、せんべい座布団はもともと二代目の高岡周一郎が自分の寛ぎのために、会社の職人たちに作ってもらった座布団であったという。「あれは大きくて、自分の居場所を主張する座布団ですよ。ですから最初、私たちが提案した使い方は、『父の日』のプレゼント用として、大人用の座布団でした。けれども実際に売って見たら、なんか赤ちゃん用となっていました。大きくて柔らかくて、赤ちゃんに安心感を与える座布団となっています」と、高岡幸一郎は図4の写真を筆者に見せながら笑顔で説明してくれた。「これは、僕やうちの職人の皆さんのアイデアではなく、買ってくれたお客さんがこのように使ってくれて、たまたまある知り合いのお客さんが私に、赤ちゃんをせんべい座布団に乗せて写った写真を見せてくれました。このように使われてはるんやなあと。それでうちもこのお客さんからのアイデアを紹介したところ、今はせんべい座布団は赤ちゃん用のお気に入りの商品になりました。」

図4 洛中高岡屋・せんべい座布団



出所：株式会社高岡のホームページ

今の時代になって、製品の開発はむしろ製品提供者である企業のみではなく、製品の使用者である顧客も製品の企画や開発などの中に入ってきており、より実用性の高い製品の誕生に貢献していると言えよう。老舗企業株式会社高岡は柔軟性を持ちながら、顧客とのインタラクティブなやり取りの中において、顧客の需要と声を元に商品のあり方と用途を積極的に変更しており、このせんべい座布団はまさに株式会社高岡の積極的に顧客の需要を取り入れる製品開発のあり方を全面的にアピールした製品である。

## 5 三代目：バブル崩壊後の販路開拓とブランド戦略

1990年代に入り、日本ではバブル経済が崩壊し始まった。社会経済の大環境が悪化していく中、百貨店業界における大改造も加速されてきており、大丸も例外ではなかった。前述のとおり、株式会社高岡のところに、大丸からの受注は見る見るうちに減っていったのである。ま

ず大都市の大丸から「高岡はもういらぬよ」と言われるようになったが、次第に次々と地方の大丸支店からも受注は減ってきていた。

「その時には本当に大変でした。選択肢は 2 つありました。一つは廃業して土地を売ることでした。当時、京都ではバブルの崩壊後更地が少しずつ動き始めた時でした。古くからの布団加工所は百貨店の周辺、つまり都市の中心部にあったので、バブル時代ではマンションの立地条件として最適でした。それで多くの呉服系百貨店の布団加工所はそのまま廃業して土地をマンション業者に売っていました。もう一つは、やはり大手百貨店から見放されても、廃業の危機を迎えていても事業をなんとか続けることでした。リスクとリターンを考えればもちろん前者を選んだほうが賢明だったかもしれませんが、僕たちは諦めが悪かったというか、やはり祖父の代からのこの事業をそのまま辞めたくなかったため、結局後者を選びました。幸いなことに九州や下関といった地方の大丸のお店はしばらくいつものとおりで取引をしてくれていました。都会に比べて、地方は時代の影響を受けるのが遅かったからだと思います。」

こうして、二代目の高岡周一郎の地方進出が先にあり、そして大都市と地方との間に受注減における時間のズレがあったからこそ、事業を継続していくことを選んだ株式会社高岡には自ら革新の時間が与えられたのである。「もし当初、地方進出はしていなくて、大都市の大丸さんだけと取引していたら、あるいは当時、大都市も地方都市も同時に大丸からの受注が減っていたら、うちはもう存在していないでしょう」と、三代目の高岡幸一郎は当時の危機的な状況をこのように語った。

2001 年、約 20 年間、二代目社長の父親・高岡周一郎の側でずっと株式会社高岡の事業を支えてきた高岡幸一郎はついに三代目の社長に就任し、祖父高岡徳太郎が創業した株式会社高岡を引き継ぐことになった。そして株式会社高岡は新しい社長の下で、さらなる革新期へと進んでいったのである。

しかし社長が新しくなっても、前述したとおり、経営環境は依然として厳しかった。株式会社高岡と三代目社長の高岡幸一郎にとって、新しい製品を生み出すことはもちろん重要であるが、これまでの「高岡製造+大丸販売」というビジネスモデルが崩壊してきたため、自ら新しい販路を広げることは死活問題で急務であった。「大丸はもうダメだと。じゃーこれからはどうするんや。ほかの百貨店に行って、担当者にお会いして話を聞いても、うちは無名の小さな会社ですからほとんど門前払いでした。だってそれまでは大丸と取引していましたので、大丸を前面に出して、自社の社名とかブランドとかはまったく意識していませんでした。どうすれば良いか、本当に悩みに悩んだ。」高岡幸一郎はいろいろ悩みながら積極的に探ってみた結果、最終的にたどり着いたのは展示会だった。

「それまで、僕たちはもちろんいろんな展示会に参加していましたが、ほとんどは見るほうでした。僕たちも展示会を開いていましたが、それは大丸グループのバイヤーのための展示会

でした。僕たちはほかの業者さんの製品を見て、自分の製品に取り入れられる要素、例えば生地とか色とかを取り入れて、製品の更新をしていたのです。しかし2002年頃から出展した展示会はそれまでのとまったく違うものでした。僕たちは寝具やインテリアなど、うちの仕事と近い業界の展示会を見つけて、うちの商品を出展したのです。……今までの展示会ではいつも他人の商品を見るほうでしたので、いざと自分の製品を見せる立場となったら、どのように見せたら良いのか、どのようにブースに来てくださるお客さんたちと接したら良いのか、何もかもわからなかったです。例えば自ら積極的に名刺を出すべきかどうかなどもまったくわからなかったです。最初は来てくださるお客さんに積極的に自分の名刺を渡していましたが、効果はいまひとつでしたので、『自ら進んで名刺を渡さない』と自分の中で決めて、店頭に立って往来のお客さんにひたすら笑顔で商品説明をせずと我慢していました。そうしたらうちの商品を見て、良いなあと思ってくださったお客さんの方から名刺を渡してくれたのです。本当に嬉しかったです。それで後日にこちらから電話したら向こう（＝相手：筆者注）もわかってくれて、商談もすぐにできてきました。……商品の見せ方も結構いろいろと変わりました。最初はうちの商品をブースに並べて置いていただけでしたが、それはやはりダメでした。偶然にうちのブースに来てくださった元シャープの女性デザイナーから提案をいただいて、商品の使い方を表現できるブースのデザインと見せ方を意識するようになって、お客さんに実際に座ってみたり寛いでみたりできるようになって、体験型展示ブースになりまして、ブースの様子も雰囲気もカラッと変わりました。今は結構効果が出ています。」

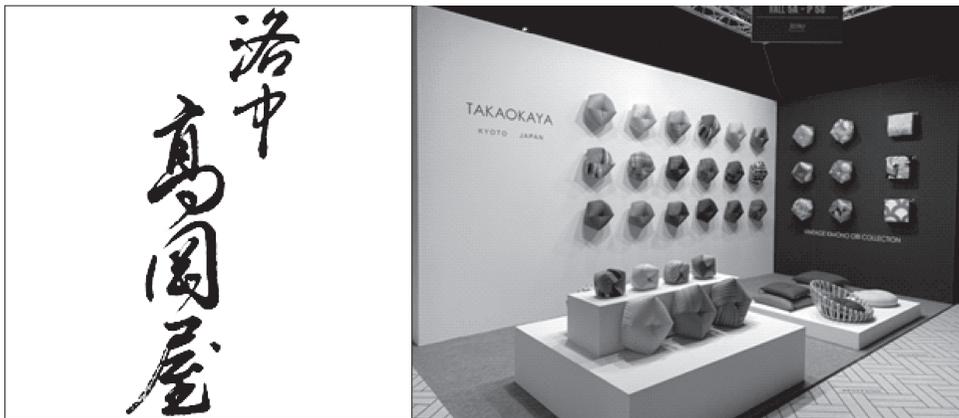
株式会社高岡にとって、展示会はまさに新しいB to Bの取引先をさがすための良い方法であった。2002年に初めて東京で開催される展示会に出展したことで手応えを感じた高岡幸一郎はその後も主に東京で開催されるインテリア関係の展示会に積極的に参加し、今ではドイツやフランスなど外国で開催される展示会にも積極的に出展しているのである。

また、「自分の会社はいかに無名なのか」も思い知らされた高岡幸一郎は自社ブランドの構築の重要性を再認識できた。「うちには『洛中高岡屋』というブランドがあります。1997年頃に作ったと思います。しかし大丸さんと取引していた間は、なるべく大丸の名前を全面的に出していましたので、『大丸でものを売っている高岡』というイメージでした。当時の私たちにとって、むしろそれで良かったです。百貨店の大丸でものを売っていることは、うちの『金看板』でしたから。けれども大丸からの受注は徐々に減ってきて、実際にも大丸の親しい社員の方に『これからはさらに厳しくなっていくと思いますよ』とも言われていましたので、これからは自分たちで生きていくのだからやはり自社ブランドがないとダメだと痛感しました。それでいろいろ考えて、最終的に決めたのは“洛中高岡屋”でした」と、高岡幸一郎は自社のブランドの誕生についてこう語る。

では、具体的に「洛中高岡屋」ブランドはどのようなプロセスで誕生されたのか。ヒアリン

グ調査では高岡幸一郎は筆者にこのように説明した。「一番最初に考案したのは『京都 高岡 五条』でした。資生堂の真似をして作りました。昔、資生堂は確かに『東京 資生堂のマーク銀座』というようなロゴがあったと思います。しかし実際に『京都 高岡 五条』を使ってみましたが、なんとなくそれで良いとは思っていなかったで、またいろいろな案を考えて、最終的に 1997 年頃になって『洛中高岡屋』に辿り着いて、最終決定をしました。その後の展示会参加にもパンフレットが必要でしたので、パンフレットに『洛中高岡屋』をしっかりと入れておきました。」

図 5 ブランド「洛中高岡屋」とパリ展示会（2019 年）の株式会社高岡の展示ブース



出所：株式会社高岡の提供。

また、会社の認知度を高め、売上高を伸ばすために、高岡幸一郎は時代の波に乗り、通信販売も展開した。自社のホームページや SNS で自社の商品をアピールし、楽天や YAHOO などといった大手サイトでオンラインショップを開設したのである。「展示会の出展と合わせ、うちの『洛中高岡屋』にとって幸運だったのは、インターネットの普及がありました。当時、会社の売上高も厳しい状況でしたので、なるべくコストのかからない方法を考えていました。ネット通販は比較的にコストが安かったです。積極的にインターネット上で出店していました。」これはインターネットが普及した時代こそ考えられる販路開拓の試みであり、株式会社高岡は百貨店の売場などの実店舗に左右されず、低コストで自由な展開が可能な無店舗販売ルートが構築されたのである。その後、株式会社高岡はカタログ販売にも力を入れた。それまで百貨店大丸のみと取引していた時、株式会社高岡のビジネスモデルは B to B であったが、ネット通販やカタログ販売では高岡は直接に消費者とやり取りをすることになり、製品も直接に消費者の手元に届くようになったため、ビジネスモデルは B to C へ変わったのである。

こうして、高岡幸一郎や株式会社高岡の従業員たちの地道な努力を経て、現在、「洛中高岡屋」はメイド・イン・京都の寛具の最高水準を代表できる高級ブランドと成長したのである。

## IV. 家族経営

家族経営には家族文化の形成や、後継者育成、家族メンバー間の関係維持などの内容があり、家族企業の事業承継の遂行と永続経営の実現にとって非常に重要な側面である。ヒアリング調査では、高岡家の家族経営も非常に興味深いと確認できた。本章では「生活環境」、「後継者教育」と「家族・兄弟の関係維持」、この3つの側面から高岡家の家族経営の特徴を考察したい。

### 1 生活環境：職住一致

自分の子どもの時の生活環境について、高岡幸一郎はこう語る。

「昔から、うちはずっとこの辺で暮らしていました。ここはまさに創業の地です。建物はもちろん建て替えたり、リフォームしたりしていますが、大きな造りはあまり変わっていません。この建物は職場であって、後ろにも建物がありますが、うちの家です。あの頃、職人さんたちはみんな、うちに住んで働いて、ご飯も僕たちと一緒に食べていました。まあ住み込みということで、生活は一緒でしたね。……うちは布団屋でしたから、まあ家中のあっちこっちに布団や布団作りための原材料だらけでした。小さい頃には生まれてきた時からそのような家でしたのであんまり意識もしていなかったんですが、職人さんたちの作業場も僕たちの遊び場で、職人さんたちも時々遊んでくれていました……大きくなったら、まあ正直、布団はあまり好きではなかった。いつも身の周りにありましたので、ずっと見ていたんで、見飽きちゃったということもあるかもしれません（笑）」

高岡幸一郎の上記の話から分かるように、株式会社高岡は創業当時からずっと五条油小路という「創業の地」でビジネスを営んできた。しかし筆者がこの「創業の地」という話より、「職住一致」という生活環境に注目したい。「職住一致」とは、仕事の場と生活の場が一致していることを指しており、家族企業においては、特に後継者は幼少期から自然に家業と触れ合えることや、親や従業員の懸命に働く姿を自然に目に焼き付けることもできるなどのメリットがあるため、よく家族企業の事業承継遂行のプラス的要因の1つとして取り上げられている。しかし近年、時代の変化とともに日本の家族社会も大きな変化が生じてきており、「職住一致」は徐々に実現しにくくなってきた。それで後継者が家業とかつてのような、自然的に触れ合うチャンスは確実に減ってきており、家業や親の仕事について知らない若者は増えてきたのである。実際に高岡幸一郎の上記の話、特に「うちは布団屋」や「職人さんたちの作業場は僕たちの遊び場」、「いつも身の周りにありましたので、見飽きちゃった」などからもわかるように、「職住一致」の生活環境はいつの間にか、幼い頃の高岡幸一郎の中で自然的に家業に関するイメージを形成させたのである。

## 2 後継者育成：過度の干渉はしない

三代目社長の高岡幸一郎の家業への回帰は、野村貿易の仕事でタイへ駐在しに行く前に、父親の二代目社長高岡周一郎の怒りの一喝があったからだ、前述のとおりである。この出来事を聞いて、高岡家の後継者教育は父親が主導した幼少期から始まるしっかりした厳しい帝王学教育ではないかと、筆者は思ったが、そうではなかったと後のヒアリング調査で分かった。幼少期から成人になるまで、後継者のことについてむしろ「過度な干渉はしない」ことは高岡家における後継者教育の重要な特徴であった。

ヒアリング調査によると、高岡幸一郎は小学校は近所の京都市立下京雅小学校を通ったが、中学校から同志社中学校、同志社高校、そして大学もまた京都私立名門の同志社大学であった。幼少期から成人になるまで、両親からの後継者教育について聞いてみると、「父親からの干渉はあまりなかったんですが、母親からはいっぱいありましたね (笑)。父親は仕事で忙しかったし、うちの兄弟は男ばかりですから母親はまあ、自分の道みたいなきっかけがあったと思います。まあでも強要するわけじゃないですけど。小さい時からあまりその、何をしちゃいけないとか、あまり言われなかったんですけどね。夜遅くなっても友達のところへ急に出かけても何も言われなかったし。……高校から大学までは馬術クラブに入っていました。馬に乗ることは、馬の世話もしないといけません。高校の馬術クラブは大学の馬術クラブの中にあって、大学生たちと一緒に活動をしていまして、馬の世話は大学生たちがやってくれていましたのでよかったのですが、大学に入ったら大学の馬術クラブから普通の、京都乗馬クラブに移ったんですね。ちょうど当時7人の友人と一緒に1頭の馬を持っていたので、その時はやはり馬の世話をするために泊まったり何日間も帰ってこなかったり、いろんなことありましたが、正直、自分も家族に迷惑をかけて悪いと思っていましたけれども、親には特に何も言われていなかったんですね……就職する時もそうだったんです。普通だったら自分の家の仕事に関係のあるところへ行くというのが割と多いんですけども。僕の場合は家業と全く違った貿易をする商社で、全く違うところに就職しましたが、その時にも別に何も言われていなくて、父親もまあ、どっちかという頑張ってきたらいいというような感じだったんですね……家業を受け継ぐことについては、まあいつかになったら受け継がなあかんとは自分の中では思っていたのですが、親に言われたことは一度もなかったと思います。それでタイ駐在が決まった時にあんなに怒られて本当にびっくりしました。まあ外で5年も働いていましたので、もうさすがに帰るタイミングが来たんだなあと思ひまして、そのまま商社の仕事を辞めて帰ってきました」と、高岡幸一郎は40年以上も前の様々なことを思い出しながら筆者に語った。

長い引用であったが、上記の高岡幸一郎の話から、高岡家の後継者教育の特徴、つまり「過度な干渉はしない」は確かに明白である。先代は後継者に対して日常的の小さな出来事でも利用して濃密な世代間コミュニケーションを通じて次世代の相応しい経営者を育成する老舗企業

の事例も多く存在するが、高岡家のような、後継者に対して過度な干渉をせず（先代が多忙で過度な干渉ができなかっただけという可能性も排除しない）、ある程度の「自由」を与えることで、比較的「自由」な環境で、先代のビジネスモデルや考え方に捉われずに成長してもらう企業事例もあろう。しかし世の中の親の多くは自分の子どもに、自分が良いと思った人生を歩んでもらいたいはずであり、高岡家の「自由」な後継者教育にはやはり先代の思惑の中に限られており、完全な「自由」ではなかったと、高岡幸一郎の次の言葉が明らかにした。「まあ、今から考えると、たぶん、母親が引いた線路の上に僕たちが走っていたと思いますね。母親の中には僕たちが進むべき線路のようなものがあって、その線路を僕たちの知らないところで引いていたと思いますね。結局、僕もまあその線路が嫌じゃなかったの、線路を沿って走っていたから母親もまあいいやと（笑）」。

では、自分の後継者に対して、高岡幸一郎はどのような後継者教育を実施しているのか。この質問について、筆者は高岡幸一郎の長女である高岡佳奈絵に対してもヒアリング調査ができた。「実は私も父と同じ小学校、中学校、高校、そして大学まで同じでした。中学校は同志社女子校だったんですけど、ほぼ一緒（笑）……この家で生まれて、父のような時代ではないですが、やはり小さい頃も作業場で遊んだり、職人さんたちが仕事している姿を見たりしていました……小学校はこの近くにある下京雅小学校に入りましたが、中学校や高校はまあ両親に進められて同志社に行きました。そして大学もその成り行きで同志社大学へ進学しました。偶然にも父と同じ経済学部に入りましたが、別に父から干渉されたわけではありませんでした（笑）……大学を卒業したらまあ普通に就職活動をして銀行から内定をもらってそのまま入社して4年間働きました」と、高岡佳奈絵は筆者に自身のことについて説明した。やはり三代目社長の高岡幸一郎も自分の後継者に「過度な干渉」はされていなかったようである。

では高岡佳奈絵はなぜ銀行を辞めて家業に戻るといふ人生の大きな決断をしたのか。三代目社長のように「一喝」でもされたのか。筆者の疑問に対して、「いいえ、そんなことは全くありませんでした（笑）。……呼ばれたというより、私が言ったと思いますね。自分もこの仕事を携わりたい。実はうちの家業については親近感があって、素敵だなあと思っています。高校生のときにはそう思っていなかったかもしれませんが。ずっと家において、父と母の会社に関する話をずっと聞きながら育ったということもあったかもしれません。大学生とかちよつと大きくなったにつれて、自分が何かしら関わって仕事をしたいなあと考えるようになっていました。……4年間も銀行で働いて、職業や自分の将来を考えた時に、家業を受け継ぐのも良いかなあと思っていて、両親と相談して銀行を辞めて帰ってきました。ですから家業に戻るとは何の抵抗もありませんでした」と、高岡佳奈絵は自分の家業への帰還について心境を語った。

図 6 三代目社長の高岡幸一郎氏と後継者の高岡佳奈絵氏



出所：株式会社高岡にて筆者撮影

また、長女高岡佳奈絵の帰還について、「うちには娘 2 人がいて、次女は今、看護婦として京大病院の ICU、集中治療室ですかね、あそこで仕事をしています。どうしてもそこへ行きたいと……これまで娘たちとは相談したこともなかったんですが、実はいろんなことを考えていました。今長女は帰ってきてもらえたんですが、そのままもし帰ってこなかったら、事業の相続はどうするかとか、やめるんやったらどのように辞めたら良いのかとか、あるいは信託を考えないといけないのかとか、本当にいろいろ考えていました。今はこのような形で帰ってきてくれたので、じゃあまた続けていけるねと、まあ少しはホッとしています」と、高岡幸一郎は嬉しそうに語った。

以上の内容から分かるように、職住一致の生活環境の中で成長してきた高岡佳奈絵はまず幼い頃からずっと家業の魅力を感じており、そして成長のプロセスにおいて父親や職人さんたちの働きぶりをずっと見てきて、家族企業の後継者として家業を受け継ぐという自らの責任を感じて家業に戻ったのである。そしてこれまで家業の事業承継問題で悩まされてきた高岡幸一郎も、長女の高岡佳奈絵が帰ってきてくれたことで安堵できたことも分かる。また、やはり前段で議論した「職住一致」の生活環境があったからこそ、「過度な干渉はしない」という後継者教育ができた、筆者は考える。

### 3 家族・兄弟の関係維持

世の中に多く発生している骨肉の争いや兄弟紛争などは、家族企業における家族経営、とりわけ「家族関係の維持」の重要性を生々しく語っている。前段で簡単に紹介したとおり、株式会社高岡には現在、三代目社長の高岡幸一郎、高岡幸一郎の奥様、および長女の高岡佳奈絵のほか、高岡幸一郎の2人の弟もそれぞれ経理と製造の責任者として会社で働いており、株式会社高岡は典型的な家族企業である。家族や親類が多く入って働くことは、家族企業の健全的な経営にとって良いことであるかどうかは定論はないが、ややこしい揉め事を避けるために家族メンバーの入社を最低限にしている家族企業は少ない。

では高岡幸一郎はなぜ2人の弟にも入社させ、しかも会社の重役として働いてもらっているのか。「長弟は僕の2つ下で、商学部卒で、経理が好きだったので、会計学を学んでいました、卒業後は会計事務所に勤めてずっと実務のほうをやってきました。その会計事務所を定年退職した後、まだまだ仕事ができるから、ちょうど会社の経理をやっていた人は個人の理由で退職しましたので、会社に来てもらいました。現在は会社の経理、そして税金関係などの責任者としてやっています……次弟は僕より6つ下で、大学を卒業後は親戚の木工関係の会社に就職して働いていました。その会社にて久保田とかパナソニックの住宅事業に関わっていましたが、30年程前ですかね、父親の体調が悪くなって倒れた時に、会社の手手が足りなくなって、帰ってきてもらいました。入社以来ずっと営業を担当してもらいましたが、3年くらい前かな、製造では結構大きな問題が出て、うちにとっては製造が非常に重要ですから、ちょうど営業もまあ落ち着いてきましたので、営業から製造のほうへ変わってもらって、今も製造を見てもらっています……僕たちの関係ですけれど、まあ仲は悪くないですよ（笑）。やはり同じ高岡家の兄弟ですから。僕は会社経営の方向性とか戦略方針とか、そして営業とかも見ていますが、よく出張でいない時に、例えばヨーロッパの展示会で出展する時、結構長く海外滞在したり回ったりしますので、弟たちはしっかりとサポートしてくれて本当に助かっています」と、筆者の疑問に対して、高岡幸一郎はこのように説明した。

中国の古いことわざには「兄弟同心，其利断金<sup>2)</sup>」という句があり、兄弟たちが一致団結して努力すれば大きな力が発揮できるという意味である。これはまさに高岡家の現状に相応しい。つまり、高岡家においては、長男の高岡幸一郎は2人の弟と良い関係を維持しており、2人の弟もそれぞれの人生を歩んでいたが、必要とされた時に家業へ戻ってきており、現在は高岡家と先代が残してくれた家業のために大きく貢献しているのである。

## V. これからの会社経営と事業承継

現在の株式会社高岡に三代目社長高岡幸一郎の長女、高岡佳奈絵が入社していることは前述

のとおりである。ではこれから高岡家の事業承継は父・高岡幸一郎と娘・高岡佳奈絵と、親子間における会社経営全般の受け継ぐ問題になるだろうと、筆者は思ったが、高岡幸一郎の考えは少し違うようである。

「まあ、事業承継はいろんな形があるかと思いますが。会社は自分たちだけのものではないので、僕的には、まず娘ではなく、別の誰かが、例えばこの会社の今の状況を考えると、やはりうちのものづくりへの思いと世界へ発信する力が非常に重要ですから、ものづくりをわかってくれている有能な社員さんで、伝わることも上手な方であれば、僕と娘の間に入ってもらう、バトンタッチのように、日本だけじゃなくて世界で発信できるようなシステムを作りながら、また娘へ繋がって行くのも良いなあとは思いますがね。まあ僕の考えもまだまだ不十分で、これからもじっくり考えていかなければならないんですけども。」この話から、我々は高岡幸一郎は 100 年続いてきた家業を非常に重要視しており、日々、株式会社高岡の今後の企業経営のあり方や事業承継などを広く、深く考えていることを感じ取ることができる。また、事業承継についても戦略的な思考を持っており、単に創業家だから企業の経営を自分の子どもにバトンタッチしたら終わりだというのではなく、現場で働く社員たちの気持ちやものづくりへの思い、そして会社のさらなる発展に必要な不可欠とされる発信力など、周到な考慮の中で事業承継を考案していることもわかる。

製造販売の世界ではもちろん現場第一やものづくりの精神などが重要視される。では高岡幸一郎の話の中にあつた「うちのものづくりへの思い」とは何か。そして高岡幸一郎が必要不可欠とされている発信力についてどう理解すべきか。

「これまで何十年もこの会社の経営を携わってきますと、今の僕にとって、ここで働いている人たちがニコニコと笑いながら働いている姿、これは一番好きですね……うちには定めた家訓のようなものはありませんが、『すべてはみんなの笑顔のために』という思いは、僕はずっと大事にしてきたものだと思います。ですからうちのものづくりへの思いというのは、やはり確かな技術と作業をもって、大量生産のように物を作るのではなく、ちゃんと作っている人も、使ってくれる人も、みんな喜んでもらえるものづくりで、人の寛ぎに役立つということだと思いますね……うちの製品、技術力、そして職人さんたちの作業については本当に自信を持っています。みなさんは本当に良いものづくりをしてくれています。しかし今、会社の売上高はなかなか上がっていない、その原因の 1 つとしては、やはり我々の弱い発信力にあるかと思います。日本料理は近年、結構海外で大人気になっているんじゃないですか、日本にあつて外国にない食材とか食べ物とかいっぱいあるみたいですね。ですからやはり強い発信力があつたから、今は外国の多くの方にも日本料理のファンになってもらえていると思います。寛ぎも同じだと思います。それぞれの国には自分の寛ぎの仕方はあるとは思いますが、日本の寛ぎのあり方、例えば床の上でこのような座布団を使ったら気持ちは非常に良くなる

か、椅子の上でもこのように座布団を使ったら気持ちさらに良くなるとか、強い発信力をもっているのと外国の方にもきちんと紹介や提案できたら、受け入れてくれる可能性もあるんじゃないかなあと。」

なるほど。「すべてはみんなの笑顔のために」は、商品を愛用していただく顧客の満足だけではなく、創意工夫をしながらものづくりを真剣に取り込んでくれている従業員たちの満足と幸福も追求する。このような思いを大切にしながら企業経営をしっかりと実施し、特に自社の寛具の魅力を世界中で発信できるシステムの構築を通じて、世界中のより多くの人々に気持ち良い寛ぎを提供していくことは、三代目社長高岡幸一郎の次世代に対する期待であろう。

自社商品の魅力の発信について、高岡幸一郎は次世代に期待するだけでなく、自らも積極的に様々な形で努力しているのである。例えば前段で考察した「洛中高岡屋」ブランドの構築や、自社ホームページの改善、通販・ネットショップの開設、そして日本国内・海外で開かれる様々な展示会への出展などがある。またヒアリング調査では、発信力を向上させるために、株式会社高岡は年2回の座布団作り体験イベントを実施していることも本社ビルをリフォームしていることもわかった。「座布団作り体験イベントは年2回実施しています。毎年予めイベントの日を決めて会社のホームページやツイッターなど、様々な形で案内を出しています。まあ、作業場のスペースに限られてあまり大人数で実施できませんので、午前10人、午後10人、事前予約制としております。職人さんたちはその日、仕事をやめて体験イベントに参加していただくお客様に、座布団の作り方を教えます。体験で自分の座布団を自分で作って、自分用でも親友にプレゼントを送ってもやはり嬉しいですね。仕事が忙しい時にももちろん1日の作業はできませんのでまあ大変ですけれども、毎回、参加者の笑顔を見て、僕もなんか幸せを感じて、辞められないですね。地道な作業ではありますが、このようにより多くの人に知ってもらったらええなあと……また最近、本社の建物をリフォームしました。ショールームをきれいにして、職人さんたちが作業している姿も実際に見てもらって、京都市のこのど真ん中にはまだこのような職人集団がものづくりをやっているよって発信できたらと思っております。」

## VI. おわりに

以上、1919年創業の老舗家族企業株式会社高岡の創業から現在までの100年の歴史、特に経営環境が激しく変わってきているなか、株式会社高岡のこれまでの経営者がいかにものづくりの伝統を守りながら環境の変化に応じてイノベーションを絶えずに行ってきたという動態的な姿を考察した。この部分では、株式会社高岡の事例を簡単にまとめながら、この老舗家族企業の企業経営と家族経営の特徴を以下のように整理したい。

まず、老舗家族企業の企業経営について。

株式会社高岡の企業経営から見出せる大きな特徴は「経営は環境適応業であり、伝統とは革新の連続である」だろう。老舗は伝統な技術を固く守りながら長く生き伸びている企業で「保守的」というイメージが強いが、実際にそれは偏見である。老舗企業だからこそ、強いイノベーション精神をもって常に革新し、環境の変化に積極的に適応しているのである。時代や市場環境は常に変化している。その時代や市場ニーズに応える商品を提供していかなければ、販路がなくなり、企業も生き残れなくなる。したがって老舗企業であっても、常に時代の流れをしっかりと掴み、絶えず革新を起こしていかなければならない。

株式会社高岡の創業は「仕事への執着があまりない」偶然の創業であったが、初代の高岡徳太郎は大丸京都店がまだ近くに布団加工所を持っていなかったという当時の「天の時」、自家が大丸京都店に近いという「地の利」、そして奥様高岡杜三子の自家の技術支援という「人の和」を生かし、「天の時・地の利・人の和」をもって高岡商店を設立したのである。その後、二代目社長の高岡周一郎は大丸の地方進出と海外展開という拡張の勢いに自ら積極的に乗り、自社の事業を積極的に拡大した。そして三代目社長の高岡幸一郎も時代の発展と市場環境の変化に柔軟に対応し、ビジネスモデル（初代と二代目：「B to B」→三代目：「B to B+C」）や商品のコンセプト（初代と二代目：「寝具」→三代目：「寛具」）、販路（初代：大丸京都店→二代目：大丸の諸店舗→三代目：ネット通販・カタログ通販+様々な百貨店・専門店）、そして商品の開発など、様々な側面においてイノベーションを起こし、会社の姿を積極的に変えながら環境に適応して経営している。どんなに長い歴史を持つ老舗企業であっても、時代と環境の変化に適応して、自分の歩き方を変えなければならぬ。株式会社高岡のこれまでの 100 年はまさに環境適応の 100 年であり、そして革新を積み重ねてきた 100 年だと言える。

次に、老舗家族企業の家族経営について。

「職住一致」の生活環境で知らないうちに行われた後継者育成と形成された一致団結の家族関係である。まず、後継者育成について、株式会社高岡の事例では、生活しているところと仕事場と隣接しているという「職住一致」の生活環境があり、後継者は幼い頃から知らないうちに家業の色やにおいに染められていったのである。「過度の干渉はしない」という高岡家の後継者育成の特徴はヒアリング調査では確認できたが、実際にその「干渉」は杜甫の詩の「潤物細無声（ものを潤して細やかにして声無し）<sup>3)</sup>」というようなものであったと言えよう。「職住一致」の生活環境のなか、知らないうちに影響を与えていき、家業に自然に知ってもらい、事業継承にもなんらかの責任感や使命感を持ってもらうという後継者育成の効果は、二代目社長高岡周一郎の家業の再興、三代目現社長高岡幸一郎の帰還、そしてその後継者である高岡佳奈絵が家業へ戻る時に「何の抵抗もなかった」からわかる。これも老舗だからこそその事業継承に関する知恵である。次に一致団結の家族関係について、高岡幸一郎の 2 人の弟は最初、家業と

関係なくそれぞれの人生を歩んでいたが、必要とされた時に高岡幸一郎の呼びかけに応じて入社し、家業の安定的な運営と成長に貢献している。これも幼い頃からの「職住一致」の生活環境のなかで形成された家業意識と協力し合う意識が知らないうちに植え付けられたからであろう。

周知のとおり、日本の老舗企業の永続経営の中には1つ共通の特徴があり、それは「不易流行<sup>4)</sup>」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くてはいけなく、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敢えて1つの単語にしたことは、まさに経営を長く続けてきた老舗企業の知恵である。創業してちょうど100周年を迎えた株式会社高岡にとっては、「すべてはみんなの笑顔のために」の思いや「確かな技術と作業をもったものづくり」の精神は「不易」の部分であり、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そ、日本の老舗企業の知恵である。

#### 謝辞

本稿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」（テーマ：日本の老舗企業の事業承継とその特徴：東アジアの共通性と特殊性；研究代表者：竇少杰，助成期間：2018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、立命館大学経営学部生3人（山河万利さん，全美善さん，孫銘岳さん）からも大いにご協力をいただいた。また本稿の執筆にあたり、株式会社高岡代表取締役高岡幸一郎氏より並々ならお力添えをいただいた。ここに記して衷心より謝意を表する次第です。2019年，株式会社高岡は創業100周年の節目を迎えられました。心よりお喜び申し上げます。

## &lt;注&gt;

- 1) 西川株式会社は 1566 年に創業し、450 年以上の歴史を持つ著名な老舗企業である。事業内容は布団や枕などの寝具のみならず、医療機器や介護用品の製造、そして近年インターネットを利用したデータ解析および情報提供サービス事業も行っており、16 の関係会社を持ちながらグローバルでビジネスを展開している。日本国内でいくつかの大きな工場を持ち、品質の良い製品を大量生産で行い、生産コストの削減を実現し、布団や枕などの寝具製造業においてコストリーダーシップを取ることができていた。
- 2) 中国の先秦時代の古典『周易 系辞上』に、「二人同心，其利断金」という言葉がある。二人が一致団結して努力すれば、大きな力を発揮できることを意味する。
- 3) 中国詩人杜甫の「春夜喜雨」（好雨知時節，当春乃發生，隨風潜入夜，潤物細無声，野徑雲俱黑，江船火独明，曉看紅湿处，花重錦官城）。
- 4) 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。すなわち「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。つまり，良い俳句が作りたかったら，普遍的な俳句の基礎知識をちゃんと学んで変えてはいけないものをしっかり守っていかなければならないが，時代の変化に沿って新しさを追い求め，変えるべくものを大胆に変えていかなければならない。

## &lt;参考文献&gt;

- 帝国データバンク (2019) 『特別企画：全国・後継者不在企業動向調査 (2019 年)』  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p191104.html> 2020 年 1 月 21 日確認。
- 帝国データバンク (2019) 『特別企画：「老舗企業」の実態調査 (2019 年)』  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190101.html> 2020 年 1 月 21 日確認
- 株式会社高岡公式サイト (<https://www.takaoka-kyoto.jp/about/index.html> 2019 年 12 月 3 日確認)。
- 竇少杰・喬彬 (2017) 『老舗企業の事業継承とイノベーション経営—京都生田産機工業の事例を中心に—』(立命館大学経営学会) 第 56 巻，第 4 号，pp.41-57。

## ヒアリング調査リスト

日付	調査対象者	調査方式	調査内容
2019/10/18	高岡幸一郎社長	インタビュー	会社の創業，成長，イノベーション
2019/11/25	高岡幸一郎社長， 高岡佳奈絵氏	インタビュー	企業経営，イノベーション，新製品開発， 高岡家の家族経営，後継者教育，家族関係の維持
2012/11/30	高岡幸一郎社長， 高岡佳奈絵氏	インタビュー	財産経営，ものづくりへの考え方，事業 承継への考え方

# Japanese Old-established Family Business' Sustainable Management and Succession ～ A Case Study on Kyoto TAKAOKAYA ～

Dou, Shaojie\*

## Abstract

*“Tradition is the continuation of innovations”*. The bosses of various old-established companies always mention the word. About the old-established companies, it seems that there are some impressions such as “Traditional”, “Conservative”, “No change”, and “No innovation”. But they are not right. Actually, the old-established companies are very innovative. The world changes, the environment changes, and the consumer needs are changing too. If the old-established companies cannot respond to these changes, or are not suitable for the consumer needs, they would be eliminated. However, the old-established companies are not drift with the tide easily. In other words, they always remember their beginner's spirit or family precepts.

On the other hand, they are paying more importance on their Family Management too, especially the successor's upbringing and the maintenance of family relationship.

This paper takes up the case of TAKAOKAYA, a 100 years old Japanese family business, and considers its innovations and the way of succession.

## Keywords:

Old-established Company, Family Business, Sustainable Management, Tradition, Innovation, Succession

---

\* Lecturer, College of Business Administration, Ritsumeikan University.

