

# 京都老舗企業の事業承継に関する一考察

——株式会社半兵衛麩を事例として——<sup>1)</sup>

河口 充勇・竇 少杰

KAWAGUCHI Mitsuo, DOU Shaojie

## 1 序 論

近年の日本では中小企業の事業承継問題がメディアで取り上げられることが多くなった。もちろん、中小企業の事業承継問題は決して現代日本特有の社会現象であるわけではなく、中小企業が存在するところならどこにおいても生じ得るものである。中小企業（たいていどこでもその圧倒的多数が創業家メンバーによって所有や経営が行なわれるファミリー企業で占められる）の事業承継問題といえは、往々にして世代間のコミュニケーション不全や衝突、遺産相続を巡る骨肉の争いといった問題が生じることになりがちである。そして、このような承継に関わる問題に備えてできるかぎり早くから計画的に対策を講じる必要が叫ばれることになるが、円滑に進まない場合が多い。

こうした事業承継問題はどこでも生じ得るものであるが、特にある特定の時期に急激な高度成長を遂げたところにおいては、まさにその時期に「企業のベビーブーム」が生じており、それから30年程度の時間が過ぎると、創業者たちが大挙して引退するため、事業承継問題が社会に及ぼす影響は極めて大きなものとなる。ちょうど21世紀を迎えた頃の日本はこのような事態に直面していた。

この時期の日本では、中小企業経営者の高齢化、中小企業廃業率の急激な上昇（開業率が低調であったため全体企業数が大幅に減少）などを背景に、中小企業の事業承継問題が喫緊の社会的課

題として広く社会の関心を集めるようになった。この動きを象徴するものの一つが、2001年版の『中小企業白書』（中小企業庁）において事業承継への支援が重要な政策課題として大きく位置づけられたということである。これを契機として、政府系のシンクタンクを中心に、中小企業の事業承継問題とそれへの対策に関する調査報告書、学術書・論文が多く出版されるようになった。こうした中小企業の事業承継問題を巡る議論の特徴としては、①事業承継を単純に相続税対策とみなさず（日本の相続税は世界的にみて非常に高いため、1990年代以前は事業承継＝相続税対策ととらえられがちであった）、精神継承や人材育成も含めて多角的にとらえようとしていること、②事業承継を従来一般的であった親族内承継だけに限定せず、親族外承継（特に非親族社員の承継）やM&Aも含めた幅広い選択肢を想定していること、③事業承継を「第二創業」（経営革新の契機）とみなし、それを可能にする条件を明らかにしようとしていることなどをあげることができる。

このように日本において中小企業の事業承継問題に対する社会的関心が高まった時期、老舗企業（一般的に創業から100年以上を経た企業）への社会的関心も大いに高まりをみせるようになった。老舗企業は、幾度となく遭遇したであろう存亡の危機（経済不況、天変地異、戦災、経営トップの急死、後継者不在など）を乗り越えて、長期にわたって事業を継続させており、まさに事業承継の“お手本”というべき存在である。帝国デー

タバンクによれば、現在、日本において100年以上続く老舗企業の数約2万社であり、このうち200年以上が938社、300年以上が435社を数えるという（帝国データバンク史料館・産業調査部編 2009: 50）。ただし、この数字には、帝国データバンクが把握できていない小規模な老舗（個人経営など）の数が含まれていない。世界の老舗事情に詳しい経営学者、後藤俊夫の計算によれば、日本には約5万社の100年企業が存在しており、このうち200年企業は3,113社を数え、世界全体の200年企業（57カ国・地域に7,212社）の約43%を占めるという（後藤 2009: 88-91）。

このような“老舗大国”日本にあって京都は特に多くの老舗企業が集積する地域である。帝国データバンクが“老舗出現率”（企業全体に占める100年企業の比率）を計算したところ、京都府（全企業24,668社のうち100年企業は901社）が3.65%で、日本全国47都道府県（平均1.64%）のなかで最も高かった（帝国データバンク史料館・産業調査部編 2009: 50）。このような京都の群を抜いた老舗出現率の高さについて、帝国データバンクは、「古くからの都であるだけでなく、その文化的価値ゆえに第二次世界大戦中の空襲被害が比較的少なかったことや、寺社のバックアップがあり伝統工芸を守り育てる土壌があることも、老舗企業の存続にプラスに働いている」と論じている（帝国データバンク史料館・産業調査部編 2009: 51）。

本稿は、この世界有数の老舗企業集積地である京都で300年以上の長きにわたって商いを続けてきた老舗企業の事例を通して、事業承継の“お手本”といっても過言ではない老舗企業の事業承継を巡る経験と知識・知恵および経営者たちを取り巻く社会的環境について検討する。厳密にいえば、中小企業の事業承継は、精神面、人材面、財産面など多様な部分要素で構成されるものである

が、本稿は、そのなかでも特に精神面と人材面に焦点を置くものである。

## 2 京都老舗企業概説

京都には、西陣織、京友禅、清水焼、漆器、仏具、扇子、人形、懐石料理、菓子、清酒、茶、香といった様々な伝統産業が高密度に集積しており、それぞれの業種において何百年と続く老舗企業が数多く存在している。その一方で、京都には、戦後の高度成長期に急成長を遂げた先端科学技術産業が高密度に集積しており、島津製作所、任天堂、京セラ、オムロン、村田製作所、堀場製作所といった京都に本社を構えるグローバル企業が数多く存在している。このように、京都には、伝統産業の老舗企業から先端科学技術産業のグローバル企業にいたる多種多様な企業が集積しており、企業研究の素材が豊富に備わっている。本稿は、このような京都の地域産業構造のなかでも特に伝統産業領域に焦点を置き、そこに数多く存在する老舗企業の事業承継について議論を行なうものである。

2008年春に同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センターに設けられた「事業承継研究会」では、これまでに京都老舗企業20数社（すべて中小規模のファミリー企業）を対象に、事業承継を巡る経験と知識・知恵および経営者たちを取り巻く社会的環境に関する調査を行ってきた。この京都老舗企業を対象とした調査プロジェクトは現在も継続中であるが、これまでに得られた調査結果から、事業承継の成功要因と思しき共通項目がいくつか浮かび上がってきた。暫定的なものであるが、以下にその要点を整理する。

共通項目の1点目は、先祖伝来の経営理念（文書化されたものだけでなく、口頭伝承されるものも含めて）が世代を越えて継承され、日常的に実践されているという点である。そのレトリックは

多種多様であるが、一般的なパターンとしては、企業体としての継続のために、何より社会的信用を重んじるべきであるとされる（老舗企業のなかには皇族・貴族、寺社仏閣、著名芸術家を顧客としてきた者も少なくない）。そのために、常に扱う商品・サービスの品質維持ならびに後継者や従業員の「人づくり」に対して細心の注意を払うとともに、常に事業規模の適正性を強く意識した「身の丈経営」を行なうべきであるとされる（過度な拡大志向に対する戒め）。とはいえ、環境変化のなかで企業体の継続をはかるために、常に自己革新の努力を惜しんではならないとされる（過度な保守志向に対する戒め）。

2点目は、世代間において積極的にコミュニケーションがはかられているという点である。付言すると、譲る側と継ぐ側（たいていの場合、父と子）が早い段階から積極的に人生哲学や経営哲学に関するコミュニケーションをはかり（時には激しく互いの意見をぶつけ合いながら）、これが両者の間の深い相互理解、ひいては承継の円滑化につながっている。

この点に関連して、“職住近接”の環境（仕事の場と家庭生活の場の境界線が曖昧で、後継者は幼少期より家業を意識しながら成長する）は重要な意味を含んでいる。もちろん、京都の老舗企業にあっても、高度成長期の頃より、郊外の新興住宅地（近代的な生活様式に適した環境）に住居を移す者が増えたが、その一方で、“職住近接”の利点を考慮し、あえて住居を他所に移してこなかった事例も少なからずみられる。

また、この点に関連して、創業家家族の女性メンバー（特に後継者の母や祖母）が果たす世代間の“橋渡し”的な役割もやはり重要である。具体的には、先祖伝来の教えを後継者に伝える“語り部”的役割、世代間の衝突に対する“緩衝材”的役割などである。

3点目は、地域の様々な人間関係に対して積極的に参加しているという点である。これにより、老舗企業の後継者たちは、彼・彼女らを取り巻く社会的環境に埋め込まれた価値規範を学習し、「社会化」されていくことになる。

この点に関しては、京都の老舗事情に明るい経営学者、服部利幸の議論が参考になる。服部は、京都老舗企業の経営者の間に共有される“経営者倫理観”（一般的な倫理と経営倫理を足したもの）がどのように形成されるのかについて論じており、その際、倫理観が育成される“場”として、①家、②地域社会（たとえば、近隣団体、お祭り、寺社仏閣との付き合い、茶道・華道・香道といった芸道の付き合いなど）、③経済社会（ビジネスを通じてのつながりがある関係、たとえば、経済団体、同業者組合、商店街組合など）に着目している。服部によれば、倫理や道徳というものは抽象的なものになりがちであるが、こうした場は具体的な参考事例の宝庫である。後継者たちは身近な参考事例を通して集団における秩序に関する教えを学び、倫理観を習得していく。経営者としての倫理観の形成は段階的なプロセスを経ることになる。まず、家における躰を通じて基礎的な倫理観が形成され、この倫理観をもとに地域社会や経済社会などの各種団体への参加が認められる。さらに、地域社会および経済社会では先輩・後輩関係などを通じて倫理観の育成が行なわれることになる（服部 2009：208-211）。

行政単位としての京都市は総人口130万人の大都市であるものの、老舗企業が多く集まる旧市街地は狭く、老舗企業の経営者はたいてい顔見知りである。この“顔のみえる関係”のなかで老舗企業の後継者たちは厳しい評価の目に晒されながら、メンターの役割を担う先輩諸氏から薫陶を受けている。この点について、以前に筆者がインタビューを行なった京都老舗企業の経営者が次のよ

うに述べている。

京都という町のすごさは、“町が後継者を育てる”ということです。良い後継者がいると、親父が面倒をみなくても、同業の親世代やら料亭やお茶屋の女将さんやらが意識して教育します。何か素行に問題があれば、本人に「こんなことしとつたらあかんで」と厳しく注意もします。京都の町が好きで、この子は京都に必要な人材、何とかしてやりたいという共通認識があるわけです。ですが、箸にも棒にもかからなくなると、“あほぼん”のレッテルが貼られます。そこから這い上がるには時間がかかります。そういうことで、京都という町は、地域を挙げて事業承継に取り組みないといけないという使命感をもった町なのです（河口 2012: 102-108）。

### 3 半兵衛麩の事例

本節では、京都の地において320余年の長きにわたって商いを続けてきた株式会社半兵衛麩<sup>2)</sup>の事例を通して、京都老舗企業の事業承継を巡る経験と知識・知恵および経営者たちを取り巻く社会的環境についていっそう具体的に検討する。以下の記述内容は、現会長で11代目当主の玉置半兵衛氏<sup>3)</sup>へのインタビュー、事業承継学会2011年度大会（同志社大学 ITEC との共催）での玉置氏の講演録「なすびの花ーしにせの遺心伝心」、玉置氏の自著をはじめとする各種文献資料、ウェブ情報などに依拠している。

#### 3.1 半兵衛麩とは

半兵衛麩の創業は江戸時代初頭の1689年にまで遡る。京都御所で「賄い方」（調理係）を担当していた初代玉置半兵衛が麩<sup>4)</sup>の製造方法を習得し、それをもとに京都の町中で開業した店が半兵衛麩の起源である。それから今日にいたるまでの

320余年間、半兵衛麩は一貫して創業の地、京都で麩屋を営み続けてきた。

初代半兵衛は、麩づくりの技術だけを頼りに無一文から麩屋を創業したため、苦労が絶えなかった。苦労人の父親の姿をみて育った2代目は、家業を父親と自らの妻に任せっきりにして、趣味であった三味線の師匠をしながら暮らした。3代目は、趣味人の父親の傍らで苦労の絶えなかった母親の姿をみて、母親に親孝行したいという一心から商いに邁進し、家業を大きく発展させている。

この“中興の祖”というべき3代目は、商いだけでなく、学問にも非常に熱心であった。当時の京都では、石田梅岩（1685～1774）の説く実践道徳の教えが商人の間で絶大な支持を得ていた。後に「石門心学」と称されることになる梅岩の教えは、当時の身分制度のなかで低い身分に置かれていた商人に対して、商いにより得られる利潤の正当性（武士の俸禄と同様に正当に要求できるもの）を強調し、そのために、他人の役に立つ商いをすること、そして、儉約、勤勉、正直といった商人道徳を日々の商いのなかで実践することの大切さ（ただ知っているだけでは意味がない）をわかりやすく説いた。この石門心学の教えに深く傾倒した3代目は、梅岩門下の杉浦止斎に師事し、自らも町衆の前に講釈を行なっている。梅岩への尊敬の念から娘2人に対して「梅」と「岩」と名付けたという逸話を残している3代目は、石門心学の教えを自身の子どもたちに伝え、それが半兵衛麩の経営理念（家訓）となって今日まで受け継がれることになる。

半兵衛麩の320余年にわたる軌跡は常に順風満帆に推移してきたわけではなく、幾度となくあった危機を乗り越えて今日にいたっている。例をあげると、江戸時代末期の1820年頃、折からの経済不況、天候不順、飢饉に加えて、麩の製造において重要な意味をもつ水の供給源である井戸が枯

れるという事態が生じている。その際には、7代目当主自らが三日三晩食事をとらず、身を清め、白装束をまとって井戸（当時は神聖な場所とされていた）のなかに入り、底を掘り直したところ、再び水が湧き出し、これにより商いを続けられるようになった。時を経て、自らの死が近いことを悟った7代目は、井戸への感謝と、一家と家業の安泰を祈念する思いから、家族の制止を振り切って、井戸の傍らで座禅を組み、そのまま他界したといわれる（玉置 2003：155-158）。

さらに時代が下り、第二次世界大戦を迎えた頃、半兵衛麩は320余年の歩みにおける最大の危機に直面する。戦前の半兵衛麩は、10代目当主（玉置氏の父）の下、多くの職人を雇用して麩の製造を行なうとともに、名古屋に支店を置き、大阪に麩料理専門の料亭を開くなど順調に事業を展開させていた。しかし、戦時統制の開始とともに、半兵衛麩を取り巻く環境が一変する。麩の主原料である小麦が入手困難となったうえ、鉄製の釜や機械がすべて軍需用に供出されたことで、半兵衛麩は長期的な休業に追い込まれることになる。その後、1953年に玉置氏が病床にあった10代目に代わって店主となり、まさに徒手空拳から家業を復興へと導くことになる。この戦中～戦後初期における休業から復興への過程で重要な意味をもったのが、先祖より代々伝承されてきた経営理念に他ならない。

### 3.2 伝承される経営理念

#### (1) 「先義後利」

半兵衛麩には、まさにその代名詞というべき経営理念（家訓）がある。それは、石門心学に深く傾倒した3代目が子孫たちに残す家訓に定めた「先義後利」の教えである（この言葉は元を正せば『荀子』榮辱編の「先義而後利者榮」に由来する）。同社ホームページ（<http://www.hanbey.co.jp/>）

の「家訓」欄にはこの教えに関する次のような記述がみられる。

「義」とは、正しい人の道のこと、「利」とは人の強欲のことを指します。金銭欲や出世欲によって商いをすると、「人をだましてまで儲けよう」という間違った道に進み、破滅してしまいます。そうではなく人様のお役に立つ商売をし、それによって得た利益を世の中の為に使う。それが正しい商いの道として半兵衛麩の基本姿勢となっています。

この「先義後利」の教えは、日常生活の様々な局面（散歩中、夕涼み中、夕食後のひと時、入浴中など）において、幼児でも理解できるような平易なたとえ話を用いて、親から子へと伝えられてきた。玉置氏は、平田雅彦氏（松下電器株式会社元副社長）との対談のなかで幼少期に父から受けた教えについて次のように述懐している。

父の話をまとめると、正直、始末、勤勉、命の大切さ、人のために生きること、商売をする心は人が生きていく心と一緒である、といったことでした。…（中略）…

私には「先義後利」の「義」というものが、なかなかわかりませんでした。小学校に行く前から、父は毎晩のように、食事が済んだ後に話をしてくれました。父が「義」について教えてくれたのは、「君子は義に喩り、小人は利に喩る」（徳を積んだ人は義に敏感であるが、徳を積んでいない人は利に敏感である）（『論語』・里仁第四）という言葉でした。「義とは人間として善いことか、悪いことかで物事を行なうことや。決して、損得で判断してはあかん。生きる道も商売の道も一緒やで」としゃべりながら、小さいスコップのような灰ならしで、ペタペタ

と火鉢の灰を平らにするんです。… (中略) …

そして、灰に字を書く。書いたらすぐに消して、次にまた書く。だから、その間に覚えておかなければいけない。紙に書くと残るから覚えようとしません。後で灰の上を書く理由がわかりました。… (中略) …

「判断をしなければいけないときには、人間としてしても善いことかしては悪いことか、善悪で判断しなさい。決して自分にとって損か得かで判断してはいけません。しかし、自分で判断できへんときは、人に相談しなさい。善という字は相談することなんや」。… (中略) …

「善」は「羊」と「言」という字を書きます。昔、中国では神さんにお供える生贄は羊だったそうです。そして、どの羊が良いかを、羊をはさんでみんなで話し合いをして決めた羊が一番良い。だから、本字は「讜」と書きます。… (中略) …

「人と相談しなさい」というのは、まず身内に、そして番頭、手代、丁稚に至るまでも意見を聞きなさい、ということなんです。江戸時代というのは封建的で独裁的な感じを受けますが、実際は合議制が多いようですね (平田・玉置 2011: 11-13、玉置氏により一部修正済)。

玉置氏は、幼少期に父や祖父から受けた教えの数々を書き起こし、著書『あんなあ よおうききや』にまとめている (書名となった「あんなあ よおうききや」は10代目が我が子に大切な教えを伝える際の口癖)。同書は読者の間で大きな反響を呼ぶことになったが、その際、読者から指摘を受けてはじめて玉置氏は父や祖父の教えの背景に石門心学があることに気付かされた。玉置氏によれば、父や祖父から受けた教えを実生活のなかで忠実に守ってきただけのことであって、正式に石門心学を学んだことはないという。

## (2) 「不易流行」

この「先義後利」以外にも、半兵衛麩には、先祖より代々伝承されてきた経営理念 (家訓) がある。それは「不易流行」の教えである。同社ホームページの「家訓」欄にはこの教えに関する次のような記述がみられる。

「不易」とは変わらないもの、「流行」とは移り変わるもののことです。半兵衛麩は、ご先祖から代々受け継がれてきた大切な教えや考え方は決して変えることなく守り続け、美味しい麩とゆばを通じて社会に貢献することを使命とし、次代に受け継いでいきます。その一方で、新しい技術の研究や、現代のニーズに合わせた商品開発に励み、常に「お客様にとってお役にたつ存在」であり続けるよう革新を続けています。

玉置氏によれば、10代目は、生前、「老舗」という言葉を嫌い、常々「店は老いてはいけません。老舗 (shi-nise) ではなく、“新舗” (shin-mise) でなければいけない」と口にしていたという。玉置氏によれば、日本語の「し」(shi) という音は「止」や「死」と同音であるのに対して、「しん」(shin) という音は「真」、「清」、「心」、「信」、「伸」、「親」、「慎」、「紳」と同音であり、10代目のいう「新舗」にはこうした意味も込められているという (事業承継学会 2011 年度大会講演録)。

また、10代目は、この「不易流行」の教えを電車にたとえて幼少期の玉置氏に伝えている。

創業者になったつもりで商売をしなさい。親がやったことをそのまま引き継いで生きていくようなことをしてはあかんで。電車を見てみ。1輛1輛がつながって、車輛が続いている。これがおじいちゃん、これがお父さん、これがお

前、これがお前の子ども、これがお前の孫。だけど、1 輛 1 輛がしっかりつながってへんかったらあかん。電車というのは連結器でつながっている。この連結器に当たるのがうちでいうたら「先義後利」の家訓や。悪いことをしない。正しいことをやる。この本質は絶対に変えたらあかん。だから、お前は創業者になったつもりで商売をやらないとあかん（事業承継学会 2011 年度大会講演録）。

### (3) 「丁稚指南の心得」

さらに、半兵衛麩には、やはり先祖より代々伝承されてきた人材育成に関する教えをまとめた「丁稚指南の心得」（10 か条）が存在する。興味深いことに、この 10 か条は口頭で伝承されてきたものである。

- 一、わが子を奉公に出したる親の身思えば、慈愛に変わることなし。
- 二、子（丁稚）を抱えたれば、わが子と影隔てなく暮らすべし。
- 三、子に、人の人たる道を訓え、肝の奥まで真つ当な商いを指南すべし。
- 四、子に指南する肝心は、己の損得は差し止め、善きこと悪しきことの道つけるべし。
- 五、子に礼儀作法、行儀を訓え口言を正し、品位のそなわりを指南すべし。
- 六、子に指南するに、何事によらず、納得するまでその念を訓えるべし。
- 七、子には、読みは正しく、美しくしっかりと字を書き、間違いなき算盤を訓える。
- 八、子を指南するに三つ褒め二つ諭して叱りは一つ。人の前で叱るは下の下。
- 九、子を指南するに鞭、折檻は不用、口で諭して、己が範を示すべし。
- 十、子は家、店、里、国の宝、子を多く抱え指南

するは大いなる世間よしと心得て精を出すべし。

人材育成に関連して、半兵衛麩には、「財を残すは下、事業を残すは中、人を残すは上、されど、財なくば事業保てず、事業なくば人育たず」という教えも先祖より伝わっている。この教えについて玉置氏は次のように述べている。

「財を残すは下、事業を残すは中、人を育てるは上」という言葉も父から教わりました。たくさんさんの財産を次の代に残しても、使うてしもうたらすぐに終わってしまいます。商売を残しておいてやると、この商売を続けていけば食べていけます。ところが、その商売は人がやるわけですから、商売する人を育てることが大切です。だから財産を残すよりも、ちゃんとした商売を残しておいてやれ。商売を残しておいてやることよりもっと大事なことは商売をする人間をちゃんと育てておくことなんです。しかし、これにはまだ続きがあります。「されど財なくば事業保てず、事業なくば人育たず」。金儲けせえへんかったら商売は続けていけません。商売をしてへんかったら人を育てようがない。人が一番大事だけれど、商売人はお金を儲けることも大事であるということを知っていると思います（事業承継学会 2011 年度大会講演録）。

### (4) 「感謝」

1985 年、半兵衛麩は株式会社になるが、その際、当時社長職にあった玉置氏は「感謝」を社是としている。この単純明快な社是について、玉置氏は次のように述べている。

これもまた父の教えなんです。従業員がいて、お客さんがいて、身の回りの人たちがいて

くれるから、うちの店は続けていけます。だから、身の回りのあらゆる人に感謝しなければなりません。機械や設備があり、原料があり、家や家具、生活用品があるから、快適に仕事ができ、生活ができます。だから、仕事や生活の役に立つあらゆるものに感謝しなければなりません。太陽があり、空気があり、きれいな飲み水があるので、生きていくことができ、美味しい商品をつくることができます。だから、自然に感謝しなければなりません。ご縁があるから、身の回りの人や物事に会うことができます。だから、ご縁に感謝しなければなりません。…(中略)… ですので、日々の仕事や生活のなかで、感謝の気持ちをもって、身の回りのあらゆることに向かわないといけません。そういう感謝の気持ちをもって仕事に向かうことではじめて、より良い商品とサービスをお客さんに提供することができ、事業も長く続くこととなります(筆者インタビュー)。

### 3.3 9代目から10代目への承継

こうした先祖伝来の経営理念(家訓)は、半兵衛麩における事業承継に対しても大きな影響を及ぼしてきた。まず、9代目から10代目への承継に目を向けると、10代目は長男ではなく、4人兄弟の4男であった。長子相続が一般的であった日本の伝統的家族制度にあっては異例といえるが、この折の後継者選択においては、前出の「先義後利」に深く関わる9代目の次のような判断があった。

父は4人兄弟の4番目でした。1番上は頭がとても良かった。当時の京都第一商業学校の第1期生です。頭の良い商人の息子が通う学校でした。ところが、友だちが悪かったんです。商人の学校に行ったら感化され、金儲けが一番、義

より利のほうが大事という考え方になってしまいました。そういう姿をみていて、祖父は、「この子にはうちの商売を継がせたいかん」と思い、「自分の好きな商売をせい」といって放り出したんです。別宅がありましたもので、そこへ行かせました。2番目は幼くして亡くなりました。そして、3番目は長男に感化されて、これも同じような考え方になりました。祖父は、3番目に対しても、「自分の好きな商売をせい」といって、財産分けをして名古屋で商売をさせました。そして、4番目である父に後を継がせました。祖父はいいました、「この子はアホや、尋常小学校しか行かせてへん。勉強嫌いや。だけども、大人しいことだけは間違いない。無茶なことをせえへん。あのなかでは一番頼りないけど、間違いを起こさへん子やから、これに継がせましよう」。上の2人はめっちゃくちや儲けましたが、その代わり他人に嫌われるような商売をしました。だから、どちらも商いが続かず、家も絶えてしまいました(筆者インタビュー)。

このように、9代目は、序列(長子優先)や能力(金儲け能力の高低)ではなく、人物本位(つまり先祖伝来の経営理念を受け継ぎ得る人物かどうか)で後継者を選択している。これにより、先祖伝来の経営理念は子孫たちにも受け継がれ、次の承継過程(10代目から11代目へ)において極めて大きな役割を果たすことになる。

### 3.4 10代目から11代目への承継

その後、10代目は、麩づくりに邁進し、前述のように、戦前期においては家業を大きく発展させている。しかし、戦時統制の開始により、半兵衛麩は窮地に追い込まれることになる。同業者のなかには、闇市場から原料の小麦を調達する者、



軍事供出を避けるために釜や機械を隠す者も少なからずみられたが、10代目は一切このような不正を働かなかった。そのため、半兵衛麩は長期的な休業に追い込まれ、一家は困窮生活を余儀なくされる。玉置氏は、前出の著書（玉置 2003）の冒頭で当時の様子を次のように述懐している。

戦前は、問屋町市場で大勢の職人さんを使って麩を作る商いを盛大に行い、名古屋に支店を出し、大阪に麩を主とした料亭を始めたりしておりました。

しかし、戦争が始まり、食糧難で原料の小麦粉が手に入らないため、全く商いができなくなりました。戦後は超インフレで、一枚ずつ身ぐるみを剥いていく売り食いの、いわゆる「竹の子生活」の暮らしで、「道具や物を売っても、ひと月暮らせる心算（つもり）が三日で無くなるほどのインフレで大変だった」と母はこぼしておりました。

「こんな世の中が無茶苦茶になり、国が違いうことで人間同士が殺し合うで大勢の命を奪い、家族を泣かせるような戦争をしょって、馬鹿なやつがいたもんや」

「闇の麩を作れば儲かるのはわかっているけど、ご先祖さんが大切にしてきた麩を闇で作ることは、申し訳なくてできひん。このまま馬鹿正直な麩屋のままですええ」

父が犯罪になる闇の麩を作ることができない一徹者だったのは、代々のご先祖さまの血や、家訓の「先義後利」の教えがそうさせたのかもしれない。昭和二十七年、統制が解除になり自由に麩が作れるようになりましたが、戦中に鉄の供出で機械や焼き釜を正直に出したため、すぐに麩屋を再開することができないありさまでした。生活の為にすべての財産を無くした痛手は大きく、病に倒れた父は、自分の代で商い

を立て直すのを諦めていたようでした（玉置 2003：11-12、玉置氏により一部修正済）。

1953年、19歳の玉置氏は、病床にあった父親に代わり、半兵衛麩の店主となる。家業を引き継ぐことに関して、若き日の玉置氏に葛藤がなかったわけではない。前出の雑誌対談で玉置氏は当時の心境を次のように述懐している。

実は私は、麩屋という商売が嫌だったので。昔は、朝ごはんといえば麩の入ったお味噌汁と、いい家では焼き魚が付きまして。ところが、今はパンとコーヒーや牛乳で済ます人が多い。昔はすき焼きで麩を食べましたが、今は焼き肉やステーキです。このように食生活が変わっていったら、麩屋という商売はなくなってしまわないかと不安に思って、麩屋を引き受けるのに戸惑いました。

けれど、父から「何代も何代も続いてきた麩屋や。おまえが継いでくれへんかったら、この代で絶えてしまうたらご先祖様に申し訳ない。私は死んでも死にきれんわ」と言われ、「自分を生んでくれた親が言っているのに、それを断るのは一番の親不孝やな。親が言うたように、必ずしも先祖と同じことをやらなければいけないとは限らへんだらう。新たな商売の仕方、新たな商売づくりをして、この麩屋を残していこう」と決めたわけです（平田・玉置 2011：15、玉置氏により一部修正済）。

玉置氏への承継は結果として長氏相続の形を取ることになったが、10代目もやはり人物本位で後継者を選んでいる。生前、10代目は玉置氏に対して次のような言葉を漏らしたことがあるという。

義をもたないような人間はだめだ。もしお前がそういう人間になっていたなら、商売をやめはしないが、お前のお姉ちゃんに養子をもろて継がせようかと思っていた（事業承継学会 2011 年度大会講演録）。

しかしながら、事業再開当時の半兵衛麩は、10 年以上にわたって休業を余儀なくされていたため職人が一人も残っておらず、釜も機械もなくなっていた。そのため、事業再開時点においては、台所のガスコンロや鍋を使い、店主である玉置氏が自ら手作りで麩の製造を行なうという状態であった。それから数年後、10 代目は、後継者に委ねた家業復興をその目でみることなく他界する。しかしながら、戦中～戦後初期の苦境下にあっても 10 代目が「先義後利」の理念を貫き通したことは、結果として家業復興のプロセスで大きな意味をもつことになる。玉置氏は、雑誌『致知』に掲載された講演録のなかで当時の様子を次のように述懐している。

父は晩年、私に「うちはよそさんから後ろ指を差されるようなことは何一つしていない。いまはお金の信用はない。だけれども家の信用はある。だから堂々と生きなさい」と話してくれました。その言葉のとおり、父の死後、昔のお得意先へ麩を売りに行くと、「よう辛抱したなあ」「君とこのお父さんとお祖父さんには大変世話になったんや。うちでできることやったら、なんでも言うといで」と言って応援して下さる方が大勢おられました（玉置 2009）。

半兵衛麩の古くからの得意先には、高級料亭や寺院といった特に信用を重んじ、商品の品質に対して厳しい目をもつ顧客が多く含まれており、10 代目のとった行動は、結果として、半兵衛麩の社

会的信用をさらに高めるとともに、「先義而後利者栄」の言葉通り、同社に「栄」をもたらすことになる。前述のように、京都には、「町が後継者を育てる」という地域特性があるが、玉置氏も経営者として歩みはじめた時期にこうした地域の人材育成力から恩恵を受けたと推察される。

玉置氏は、半兵衛麩 11 代目当主として、先祖伝来の「先義後利」の教えを受け継ぎ、「人様のお役に立つ商売」を実践してきた。それを実践するに当たって、玉置氏は、半兵衛麩代々の当主たちと同様に、信用を重んじ、常に品質維持や人材育成に細心の注意を払い、そして、常に事業規模の適正性を強く意識してきた。この適正規模という点に関して、玉置氏は 10 代目から次のような教えを受けている。

何でも大きいばかりが良いのやない。商いも大きいだけが良いのやない。むしろ見てくれだけが大きいのは恐いわ。気い付けんとおできでも大きなりすぎたら、膿がたまってつぶれるやろ。京都の庭石と同じで商売は小そうてええのや。中身がしっかりしていなあかんのや（玉置 2003: 179）。

この教えは、1980 年代半ば～90 年代初頭のバブル経済化という危機的状況下（バブル崩壊後に多くの中小企業が倒産している）において非常に重要な意味をもつことになる。

家訓が大事になるのは何か重大な選択をしなければならぬ時なんです。バブルの時、ある銀行から「土地を担保に入れてくれたら 3 億円をお貸しします。1 カ月で 4 億円になりますから、どうですか」というお誘いを受けました。1 年間、うちの会社で 150 人の従業員が一生懸命にがんばっても、1 億円なんて儲かりっこな

いですよ。それが1カ月で1億円も儲かるとなると、ちょっと頭の中がぐちゃぐちゃになりますよ。だけど、その時に判断基準にしたのが家訓でした。答えは「やらない」。1カ月で1億円も儲かったら、1個につき5円、10円の利益しか出ない商品を買ってくれたお客さんに対して、アホらしゅうて、頭を下げられへんですよ。そうなった時には、うちの商売はだめになると思いました。だからちょっとええ格好して「そんな簡単に儲かるような話ならもってこんといてください。損する話やったらもってきてください。そしたら、我が商売はやっぱりええなとわかりますので」といってお断りしました。この時に家訓が生きたわけです（事業承継学会 2011 年度大会講演録）。

その一方で、玉置氏は、やはり先祖伝来の「不易流行」の教えも積極的に実践してきた。戦後、食生活の西洋化にともなって麩の需要が著しく低下し、多くの同業者が廃業に追い込まれる時代であって、半兵衛麩は逆に戦前の全盛期を凌ぐような発展を遂げることになるが、その過程においては常に自己革新の努力があった。玉置氏の代になってから、古くからの得意先である高級料亭や寺院に加えて、百貨店や高級スーパーなどにも販路を開拓している。また、1977年には、自社製品への需要の高まりに応えるべく、工場生産を開始するとともに、製造部門が移出した本店において一般消費者向けの小売を開始する。1986年には、麩という食材の美味しさ、それをういた料理方法を社会に対して積極的に発信するために、本店に茶房を設け、そこで自社製品を用いた創作料理を提供するようになる。また、老舗のステレオタイプのイメージに反して、早くから在庫管理や顧客管理などへの IT 導入、自社オンラインショップでの販売にも熱心に取り組んでおり、大きな成

果をあげている。

こうして、半兵衛麩は、「先義後利」と「不易流行」という先祖伝来の2つの教えを軸にして復興を遂げ、短期間のうちに全国有数の麩屋へと成長を遂げることになった。

### 3.5 次世代への承継

玉置氏には3人の娘がおり（3人全員が半兵衛麩に勤務）、歴代の当主がそうしてきたように、彼も先祖伝来の教えの数々を子どもたちに伝えようとしてきた。

私は親から教えられたことを、子どもが小さい頃からいろんな場面で教えてきました。…（中略）… うちの子どもは3人娘なんです。親としての教育という点では、正しいことと悪いことをちゃんと教えてきたつもりです。「何事もきちっとしなさい」ということも教えてきました。私はずほらな性格ですが、娘たちには物事をきちっとする癖がついたようです（筆者インタビュー）。

玉置氏は、『日本経済新聞』の人気連載記事「200年企業」のなかで、半兵衛麩における次世代への承継について次のように述べている。

自分は老舗の後継者だが、再開後に日本一小さかった麩屋を育て上げた創業者でもある。家業は法人格になったし、理念をしっかりと伝えてくれるなら後を継ぐ者は玉置家の人間でなくてもいい（『日本経済新聞』朝刊 2008年9月24日付）。

実際にそれからしばらくして、玉置氏は、血縁関係にない生え抜き社員の木村哲也氏を社長に抜擢している。その経緯について玉置氏は次のよう

に述べている。

まだ社員が20人ぐらいだった頃、当時立命館大学の学生だった木村がアルバイトに来ました。彼は学校を卒業する時、「この店にいたい」といってくれました。彼は交通遺児で、子どもの頃にお父さんを交通事故で亡くしていました。我が家に伝わる「丁稚指南の心得」には、自分の子どもと丁稚を分け隔てしてはいけないと書かれています。彼がうちでアルバイトをしていた3年間、私は、自分の子どもと分け隔てなく彼にいろんなことを教えました。私が社長を辞めて会長になり、弟がしばらく社長をやりました。弟が定年になって、その後は私の子どもが社長になるものとみんな思っていました。私は、木村を呼んで、「うちの会社をどんな会社にした？」と聞きました。すると、木村は、「従業員が喜んで働けるということ」といいまして、いろいろと自分の夢を語ってくれました。それを聞いて、私は木村にいいました、「人にしてもらうのではなく、君自身がやったらどうや。君、社長をやれ。自分の理想の会社をつくれ」と。それで、現在うちの社長は、私とは全く血縁関係のない木村がやっています（事業承継学会2011年度大会講演録）。

社長人事を発表した時、みんなびっくりしました。中には「玉置君らしいよ。すばらしい」といってくれる人もいれば、「後で困らへんか？」という人もいました。私は、「いや、別に困らない。またうちの子どもがしっかりしてきたら、やるかもしれません」といってます。…（中略）… 老舗は“老”いてはだめなんです。会社というもの、事業というもの、自分一人のものじゃない。これは“公”のものであるという考え方は昔から変わらないんです。それ

を自分のものだと思ってしまうと、止まってしまうんです。従業員も、自分たちの会社である、自分たちがこの場所で稼いでお給料をもらっているという考えをすると働きがいがあります。親方からおぼれをもらっている、親方に養ってもらっているという考えをもつと、親方だけがええとなる。それでは私物化になってしまいます。会社というものは私物化してはいかんのです（筆者インタビュー）。

このエピソードは、京都に限らず、日本の企業組織全般の文化的特性を考えるうえで非常に有効な素材であり、次節で改めて論じることにする。

「先義後利」、「人様のお役に立つ商売」を心掛ける玉置氏は、早い時期から半兵衛麴という一企業の利害を超越して、地域における「人づくり」に大きく貢献してきた。そして、こうした玉置氏の地域社会への貢献は、時を経て、彼の娘たちに直接的あるいは間接的にフィードバックされている。この点について、玉置氏は、長女・万美氏（現在同社専務取締役）の経験に言及している。

ある時、長女は、京都商工会議所の青年部に誘われて入会しました。しばらくすると、長女は、昔、私が商工会議所の議員をしていた頃に世話をした方々と宴席で一緒になりました。その方々は会長、副会長になっておられまして、「玉置さんか、あんたのお父さんに可愛がってもらたわ。こっちへおいで」といって、よくしてくださいました。しばらくすると、次の会長をどうするかということになって、誰も会長になりたがらない。「僕がなりたい」というような人は肩書がほしい人やから、誰もさせたくない。そうこうするうちに、「万美ちゃんが副会長をやってくれるのやったら受けるわ」という人が出てきて、その人が会長になった。結局、

長女は7人の会長に仕えました。歴代会長の秘書のような役をやらせてもらいました。これは、組織を動かすという点で、ええ勉強やったと思います。いまだにそういう人との付き合いがあります（筆者インタビュー）。

社長職を退いて以降、玉置氏は、以前にも増して熱心に社会貢献活動に取り組むようになった。京都文化の代表的な「語り部」の一人として、積極的に講演活動や執筆活動をこなし、320余年続く老舗（新舗）の経営理念とそのバックグラウンドにある石門心学の教えを広く社会に発信している。また、最近では、本店2階に骨董的価値をもつ旧時代の弁当箱（10代目が生前に収集したもので、長らく親族宅で保管されていた）に特化したユニークな博物館（無料公開）が設けられており、この空間に足を踏み入れれば、半兵衛麩という企業ならびに京都という地域の精神文化を体感できる仕掛けになっている（よく目に付く場所に「先義而後利者栄」の書が掛けられている）。こうした非営利目的の文化活動も、地域における人材育成や文化振興に対して直接的あるいは間接的に貢献しているといえよう。

#### 4 考察

以上では、半兵衛麩の事例を通して、京都老舗企業の事業承継を巡る経験と知識・知恵および経営者たちを取り巻く社会的環境について具体的に検討してきた。半兵衛麩の事例は、京都老舗企業20数社を対象とした調査から浮かび上がってきた事業承継の成功要因と思しき共通項目（①経営理念の継承、②世代間コミュニケーション、③社会参加）のすべてを極めて顕著に示しており、京都老舗企業を取り巻く社会的環境の構造とローカル・コンテクストを把握するに当たっての絶好の窓口であるといえよう。

さらに、半兵衛麩の事例は、京都という特定地域のローカル・コンテクストを越えて、日本の企業組織全般の文化的特性を考えるうえで非常に有効な素材を我々に提供してくれている。半兵衛麩においては、経営理念（家訓）は、戦中～戦後初期やバブル期のエピソードが顕著に示すように、重要な意思決定を行なう際の判断基準となり、そして、数々の危機を乗り越えるうえでの原動力になってきた。興味深いことに、半兵衛麩において経営理念は血縁的紐帯よりも圧倒的に重みをもっており、前出の「理念をしっかりと伝えてくれるなら後を継ぐ者は玉置家の人間でなくてもいい」という玉置氏の発言がこれを顕著に表している。これは単なる従業員の帰属意識や組織コミットメントを高めるためのリップサービスではなく、実際に玉置氏はこの発言を実行に移している。

では、なぜ玉置氏はこのような行動をとることになったのか、その意味するところを解釈するに当たって、台湾出身の文化人類学者、陳其南によって示された伝統的家族制度と企業組織に関する西洋・日本・中国比較モデル(陳 1986 a、陳 1986 b)が示唆に富む。陳は、これら3つの社会の企業組織を次のように類型化し、それぞれの歴史的背景と特徴を示している。

西洋式：「契約関係」「市場規制」に偏重した経営方式

日本式：「身分関係」「共同体理念」に偏重した経営方式

中国式：「系譜関係」「序列関係」「営利性」に偏重した経営方式

まず西洋式について陳は次のように論じている。

契約関係の本質は、双方の合意を前提とした

相互関係で、かつ理論的に契約は一定の期間継続するのみで、しかも廃止の条件が含まれていることである。そこに示されているのは、必ず先に個人主義の概念があつて、契約関係が理解できるということである。… (中略) … 早期の西洋社会の世帯構成は、すでに私的財産所有と契約関係等の現代企業体が必要とする特質を具備しており、資本主義生産方式の基礎を作っていた。… (中略) … 現代欧米式の企業組織形態と管理方式の基礎である個人主義と契約精神は、基本的に過去の伝統的世帯経済の性格を継承し、かつ拡大強化した結果である(陳 1986 a: 4-5)。

それに対して、日本も中国も伝統的な家族制度および企業組織には本来こうした性格が備わっておらず、私的財産所有や契約関係といった観念は近代以降に西洋から持ち込まれたものであったと論じている。

このように西洋式の特性を示したうえで、陳は日中比較を展開させている。まず伝統的な家族制度の違いについて陳は次のように論じている。

中国人は家族成員の系譜関係の連続性をかなり強調するが、世帯経済体は系譜関係を延續する道具にすぎない。… (中略) … 伝統中国と比較すると、日本の家族制度の中心思想は、連続して具体的に存在する経済共同体であり、極端な場合は世帯の連続の必要性のために、血縁の系譜の継続関係さえも調整できる点にある。… (中略) … 日本人が重視する世帯生活団体は、ちょうど中国人が軽視するもので、中国人が重視する系譜血縁関係は、日本人が二の次に見ているものである(陳 1986 a: 6-7)。

さらに企業組織の違いについて陳は次のように

論じている。

日本人は「イエ」共同体の延長を職業倫理としており、個人の生命は限りがあるが、「イエ」の生命は無限で、「イエ」の存続は個人や家族の存続に優先するとみている。… (中略) … 中国人にとって、世帯や企業は暫定性と道具性のものにすぎない。… (中略) … 日本企業労働者の団体指針とその会社へ忠誠をつくす態度は、日本の伝統的なイエ制度の理念に源がある。… (中略) … ある「一家」の共同生活者に入る意思があるならば、この「イエ」の完全な成員とみなされる。日本企業の所有者や経営者は、伝統上自然に帰属する労働者を完全に企業の「成員」であるとみなし、労働者も企業体に対して完全に一体感を持っている。… (中略) … 中国人の伝統観念は、ある私営企業内の労働者を「身内」と「よその」に区別し、系譜の親疎遠近によって家人・族親・近親・遠親・同宗・同郷・同級生などの類別に分けることがよくある。… (中略) … この種の平面的に拡がる序列関係は、ちょうど日本式の垂直に延びる社会関係の形態と対照的である。… (中略) … オーナーは当然その労働者をすべて身内だとしたり、各方面で親身に世話をすることはなく、労働者も会社をオーナーの私有財産とみなし、その会社への共同体的忠誠心や犠牲心などはない。… (中略) … 個人は永遠に自己と家族の利益を最優先に考慮する(陳 1986 b: 8-10)。

このような西洋式と中国式との比較から浮かび上がってくる日本式企業組織の文化的特性(“共同体”としての継続に重きを置く傾向)は、前述の玉置氏の行動の意味を解釈するに当たって非常に重要であり、そこに存在している経営理念(家

訓)は、血縁的紐帯を超越した一つの“共同体”としての半兵衛麩のものである。そこにおいて後継者選択の最も重要な基準となっているのは、“共同体”の精神、理念を継承し、体現し得る人物であるかどうかであって、これに比べると血縁的要素や能力的要素は、まったく考慮されないわけではないにせよ、二義的な意味合いしかもたないといえよう。

#### 謝辞

本稿を作成するに当たって実施した調査は、同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) より研究助成を受けている。調査時においては、半兵衛麩株式会社 代表取締役会長 玉置半兵衛氏より並々ならぬ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ある。

#### 〔参考文献〕

- 陳 其南, 1986 a, 「日本・中国・西洋社会の比較－伝統的家族制度と企業組織 その一」『月刊中国図書』第3巻・第4号。  
 ———, 1986 b, 「日本・中国・西洋社会の比較－伝統的家族制度と企業組織 その二」『月刊中国図書』第3巻・第5号。  
 後藤俊夫, 2009, 『三代、100年潰れない会社のルール』プレジデント社。  
 服部利幸, 2009, 「暖簾－京都老舗における信頼性」『立命館経営学』第47巻・第5号。  
 平田雅彦・玉置辰次, 2011, 「三二〇年、一貫して『先義後利』でつないできました」『理念と経営』Vol.62。  
 河口充勇, 2010, 「経営理念の継承－経営人類学の視点(8) 堀金箔粉株式会社」『PHP Business Review』第60号。  
 ———, 2012, 「京仏壇・仏具の老舗－株式会社若林佛具製作所」『事業承継』Vol.1。  
 日本経済新聞社, 2010, 『200年企業』日本経済新聞出版社。  
 住原則也・三井 泉・渡邊佑介編, 2008, 『経営理念－継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所。  
 玉置半兵衛, 2003, 『あんなあ よおうききや』京都新聞出版センター。  
 玉置辰次, 2009, 「300年続く老舗の訓え」『致知』2009年10月号。  
 帝国データバンク史料館・産業調査部編, 2009, 『百年続く企業の条件－老舗は変化を恐れない』朝日新聞社。

#### 〔注〕

- 1) 本稿は、2012年11月10日～11日に中国・中山大学で開催された「第八屆創業與家族企業國際研討會」での報告論文「日本京都百年企業的家業傳承－以“300年企業”半兵衛麩的案例為中心」の日本語版である。
- 2) 半兵衛麩は1985年に株式会社化されており、資本金は6,000万円である。現在の事業内容は麩および湯葉の製造・販売であり、社員数は約140人である。
- 3) 玉置氏は1934年に京都で生まれる。本名は玉置辰次で、先代の死後、半兵衛の名を襲名している。
- 4) 麩は、明代の中国に渡った修行僧によって日本へもたらされた。伝来当時、原料の小麦粉は非常に希少な存在であり、麩は御所や寺院において特別な行事の時にのみ食される高級食材であった。その後、小麦の生産量拡大や麩製造技術の進展もあって、徐々に一般市民の間に普及するようになった。戦後、食生活の西洋化にともなって需要が著しく低下したものの、近年では、健康志向の高まりのなかで、植物性たんぱく質を豊富に含む低カロリー食材として再び注目を集めている。