

## 年次大会報告②

## コロナ禍における日本の老舗企業の奮闘

寶 少杰 (立命館大学)

## 1. はじめに

2020年、新型コロナウイルス感染症の急速拡大の影響を受け、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自由な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いる。日本国内では、NHKのニュースウェブが2020年9月9日に発表した記事によれば、新型コロナウイルス関係で破産などの法的手続きをとって倒産した企業と、事業を停止して法的整理の準備に入った企業は、2020年2月から9月8日までの累計で500社に達したという。アメリカでは、米国破産協会(ABI)が2020年7月6日に公表したプレスリリースによると、2020年上半期の企業の米連邦破産法第11章(日本の民事再生法に相当)の申請数は前年同期比26%増の3,604件となっており、新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動の停滞を受けて、経営破綻に陥る企業数は急増しているという。そしていち早く「抗疫戦争」に勝利宣言をした中国においても状況が深刻であり、中国の民間経済分析プラットフォーム「呉曉波頻道」が2020年3月13日に発表したデータによれば、新型コロナウイルス感染症の拡大状況がもっとも厳しかった2月において、解散手続きを行なった中国企業の数に24万7,000社にのぼったという。

以上のように、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、経済規模のトップスリーの

国で「コロナ倒産」が多発しており、世界諸国の企業は突如やってきたコロナショックにより未曾有の深刻な状況に陥っていることがわかる。

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なか、一部の企業が改めて脚光を浴びるようになっており、それは日本に数多く存在している老舗企業である。これまでも日本の老舗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なか、日本の老舗企業が注目されるポイントは、やはり長期にわたってさまざまな危機を乗り越えてきた持続可能な経営のメカニズム、およびその強い危機対応能力であると言える。

では日本の老舗企業はなぜ危機に強いのだろうか。その持続可能な経営のあり方にはどのような特徴があるのだろうか。本研究はケーススタディを通じて、300年の松栄堂、400年の小丸屋住井、100年の洛中高岡屋の新型コロナウイルス感染症における対応の考え方と具体的な対策を考察することを通じて、老舗企業の経営における特徴を明らかにしたい。

## 2. 先行研究

2000年代以降、老舗やファミリービジネスに関する研究(例えば横澤編2000、後藤2009など)が多く蓄積されてきた。とくに老舗企業の危機対応に特化した先行研究としては、後藤編

(2017) がもっとも目立つ存在である。後藤編(2017)は、人事・事業・天災・倫理の4側面のリスクマネジメントから老舗企業の強い危機対応能力にアプローチし、さまざまな事例を踏まえて考察している。しかしそこでの考察は総花的であると言わざるを得ず、日本の老舗企業がなぜそのようなリスクマネジメントができているか、その根本的な原因の考察と仕組みの分析まで踏み込んで行われることはなかった。

海外における日本の老舗企業の「伝統と革新」の関係を考察し、持続可能な経営の実現メカニズムを探る研究において、中国語で刊行された李(2020)は注目すべき研究成果である。本書は中国人の視点から出発し、日本社会の伝統や商業道徳などを踏まえた上で、月桂冠や美濃吉など7社の老舗企業の事例を考察・分析し、伝統を守りながら革新を絶えずに行っていることが日本の老舗企業の最大の特徴であるとの結論を示した。しかし著者の李が中国人であることから日中比較が自然に行われたものの、後藤編(2017)と同様にインテンシブな探求に至らなかったことは残念であった。

### 3. ケーススタディ (松栄堂・小丸屋住井・洛中高岡屋)

#### 3-1. 松栄堂の事例

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・販売を本業とする老舗企業である。初代畑六左衛門守吉が京都烏丸二条で日常生活用品を販売する「笹屋」を創立したが、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。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。

300年以上の歳月をわたって持続可能な経営を実現してきた松栄堂はこれまで、「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」という家族精神をしっかりと守りながら、さまざまなイノベーションを起こしてきており、つまり「不易流行」して多くの危機を乗り越えてきた。コロナ禍において、松栄堂も攻守兼備をもって、さまざまなイノベーションを起こしながら奮闘した。

守：外出が制限されている中、県をまたいだ出張はほとんどできず。

→ 地元京都の地盤はまだ固まっていないことに気づく＝京都での営業を強化した。(近年、京都でも凄まじい変化)

攻①：『おうちでKoh-laboにおい香を作ろう』の商品化(2020年5月)。緊急事態宣言下のうちにいる時間を楽しもう！(材料セットをネットで購入し、楽しみ方はオンライン動画を参照)

攻②：お香の移動販売車-Incense Station ことワゴン(2020年10月)運行開始。「移動が制限されている中、お客様が来店できないのであれば、お客様のところへ行く。」

#### 3-2. 小丸屋住井の事例

株式会社小丸屋住井は、寛永元年(1624年)、京都で創業された老舗企業であり、その歴史は千年以上と推測される。当時、公家であった住井家は時の帝より「深草の真竹を使い団扇作りを差配せよ」との命を受け「深草うちわ」を確立したという。創業以来、住井家は十代にわたって「小丸屋」という屋号と「信念不動」「利他の心」とい

う家訓を守りながら、竹や和紙を使って「深草うちわ」や「京丸うちわ」、舞扇、京扇子、舞踊小道具などを職人の技で製作し、日本の伝統文化、とくに「北野をどり」「都をどり」「京おどり」「鴨川をどり」など「京都の春の風物詩」と呼ばれる様々な舞台を、主に受注生産で支えてきた。現在、小丸屋住井の正社員は全部で5名、平均年間売上高は1.5億円程度で、まさに細く長く、堅実な経営を行ってきた日本の典型的な老舗企業である。2012年、日本の伝統文化をより身近に感じてもらうため、小丸屋住井は本店の横にサロンをオープンし、一般市民も気軽に入店でき、気軽に日本の伝統文化と触れ合える形にしたことをきっかけに、ごくわずかであるが、個人向けの販売も始めた。

コロナ禍の発生によって、京都の春の風物詩である舞台の仕事だけではなく、西日本の日本舞踊の会もすべて中止となり、小丸屋住井の業務量は激減された。厳しい状況のなか、小丸屋住井も松栄堂と同様に、攻守兼備で未曾有の危機に対応した。

守：2020年4月から大規模な整理整頓を実施し、原材料や完成品の在庫を整理できたが、「虫被害」問題も発覚したため、「虫対策」を講ずることができたのである。これはまさに「ピンチはチャンス！」であった。

攻①：東京五輪企画から「スポーツ京うちわ」の誕生

攻②：ウォルト・ディズニー・ジャパンとのコラボレーション

攻③：オンラインショップの立ち上げとSNSによる発信

攻④：「KAMIZU グッズ共生プロジェクト」でコロナ禍で疲弊した神社を救え

### 3-3. 洛中高岡屋の事例

洛中高岡屋の正式な社名は株式会社高岡であり、現社長高岡幸一郎の祖父である高岡徳太郎(1898 - 1970)が、老舗百貨店大丸の京都店の布団加工所として1919年に創業した。当時の屋号は「高岡商店」であった。1961年に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」へ変更したという。資本金は約1,000万円、従業員は20人、年商は約3億円である。創業以来、代々受け継いできた布団作りの職人技で布団を作ってきたが、現在は布団などの寝具のみならず、様々な座布団やクッションなどの「寛具」(カング、寛ぐための道具、高岡幸一郎氏の造語)の企画と製造を行っており、日本国内のみならず、海外でも事業を展開している。

ヒアリング調査によると、コロナ禍のなかで、洛中高岡屋の売上高は金額的にほとんど変わっておらず、そこには洛中高岡屋の「ピンチはチャンス！」的な奮闘があった。

攻①：コロナ禍の外出制限により、外食や宴会も減少=チャンス！

長寿祝いや出生祝い：コロナ前は会食が多いが、コロナ禍になり、ギフトの贈呈が増えてきた。

攻②：在宅の時間が増え、家で寛ぐことが多くなった=チャンス！

座布団をギフトにしてはいかが？マイ座布団はいかが？

攻③：海外対応への強化：コロナ禍の影響を受け、海外の展示会への積極的な出展と参加ができなくなったことから、洛中高岡屋が海外向けECサイトとSNSによる海外発信と外国客との交流を強化した。

#### 4. おわりに

コロナ禍のなかにおいても、本稿で考察した老舗企業3社の事例からわかるように、日本の老舗企業の危機対応能力は非常に強いものであった。具体的には以下の特徴を整理することができる。

- ①強い危機対応能力の根本には「不易流行」がある。
- ②大きな危機の前でも、家訓や家族精神、家族理念などをしっかり守り、「ピンチはチャンス！」として積極的に危機を乗り越えようとしている。
- ③イノベーションを積極的に駆使し、果敢的にチャレンジしている。
- ④企業規模の拡大を追求しないが、長く存続することを大事にしている。
- ⑤つねに「共生」を大事にしながら行動をしている。