

京都の特性や強みを活かした産業のあり方に関する研究 (I) ～京都の「強み」についての仮説の検証～

古郷彰治*1 鈴木三朗*2 吉田治英*3 森 豊*4
神田隆次*5 小寺敏彦*6 高木正司*7 仁科雅晴*8

【要 旨】

京都の「強み」の源泉は「ひと」である。そしてその人々が築き、守り、伝え、高めてきた「信用」という無形の資産である。それは「信用資産」と呼べる。京都の個々の企業に対する「信用」は、やがて総和となって今では京都全体に対する無防備なまでの「信用」が明らかに認められ、それは観光や伝統産業分野にとどまらず京都で活動する多くの企業がその恩恵を受けている。京都の人々は何百年も前から「信用」という無形の資産に大なる価値を認めて共有し、それを「文化」として継承し今に続いている。そしてその根本を成すのが、信用するに足る人になるために「高潔に生きなければならない」「行儀良く暮らさなければいけない」という禁欲的なまでの自主規制意識と精神性を持ち続けている「ひと」なのである。

1 はじめに

京都のものづくりは今後、何でアドバンテージを取るのか。ものづくり産業において国内外のコンペティターがしのぎを削る中で、京都でしかできない、あるいは京都だからこそできる独自の強みを捉え、それを活かした今後の産業のあり方を探ってゆく。そもそも「京都の強み」とは何なのか。これまで漠然と、観念的にあるいは面白おかしく語られてきた「京都らしさとは」「京都の強みとは」をあらためて捉えて整理し、意識して共

有することで、各分野のものづくり産業において「京都の強み」を活かした展開を図り、さらにそれを高め伝えていく契機としたい。

2 研究方法

本研究のきっかけとなった「京都のアドバンテージを考える会」(2013年に発足 京都試作ネット参加企業の経営者を中心に、研究者やデザイナーなど10名で構成)及び京都でもものづくりをすることの意義とそれを生かした商品やサービスの開発について研究を行う「新工芸研究会」(1981年設立 京都の工芸やデザイン関連企業10社で構成)の最近の研究活動をまとめる中で「京都の強み」について仮説を立て、過去の研究や文献、著述、統計データなどを参照して検証した。

2.1 内から見た京都／京都で活動する人々が考える「京都の強み」とは

-
- *1 応用技術課 主任研究員
 - *2 株式会社最上インクス
 - *3 株式会社GK京都
 - *4 株式会社西山ケミックス
 - *5 株式会社KYOSOテクノロジー
 - *6 株式会社グローヴ
 - *7 高木金属株式会社
 - *8 株式会社仁科旗金具製作所

2. 1. 1 京都のアドバンテージを考える会： 例会での議論

「京都のものづくりは今後、何でアドバンテージを取るのか」をテーマに例会で議論を重ね、その結果を整理した。

2. 1. 2 新工芸研究会：公開トークセッション

新工芸研究会で2014年6月から8月にかけて3回にわたり、「京都でものづくりをすることの醍醐味」をテーマに公開トークセッションを開催し、経営者、企業内デザイナー、研究者、行政職員など延べ60名が、京都でものづくりをすることの優位性などについて話し合った。その結果を整理した。

2. 1. 3 官民学塾：「京都の強みとは？」

さらに「京都のアドバンテージを考える会」が企画運営を行なった2015年度の「官民学塾」及び2016年度の「官官民学塾」の場で「京都の強みを活かしたビジネスモデル開発のための人材育成の仕組みづくり」をテーマとし、塾に参加している経営者、行政職員、大学教員ら41名が毎月のワークショップで「京都の強み」について議論した。その結果を整理した。

2. 2 「京都の強み」についての仮説

以上の結果を踏まえて「京都の強み」についての仮説を立てた。

2. 3 外から見た京都／京都以外の人々が考える「京都の強み」とは

京都で活動する人々が「これが京都の強みだ」といくら主張したところで、それは単なる独りよがり、自己満足でしかない。「強み」というのは相手がその価値を認めて初めて本当の「強み」で

ある。では果たして京都以外の人々は「京都」をどのように受け止めているのか。関連する研究として「京都における文化的物語性のあるミュージアムグッズ開発コンセプトの構築」¹⁾を参照した。

2. 4 文献や著述等による裏付け

さらに過去の研究²⁾や文献^{3) 4) 5)}、著述⁶⁾、統計データ^{7) 8)}等を参照し、経営者に対するヒヤリング等も行なった。

3 結果及び考察

3. 1 内から見た京都／京都で活動する人々が考える「京都の強み」とは

3. 1. 1 京都のアドバンテージを考える会： 例会での議論

京都のアドバンテージを考える会では「京都のものづくりは今後、何でアドバンテージを取るのか」をテーマに例会で議論を重ね、以下のようなキーフレーズを導き出した(表1)。

表1 京都のものづくりは今後、何でアドバンテージを取るのか(2013)

図面をもらって寸分違わずその通りに仕上げる、それは本当に京都でやるべき仕事なのか？／見積もりや納品のスピードも、京都のアドバンテージにはなりえない／グローバルで勝負して勝つには「スピード」を望まれるが、ローカルなものはスピードを追わない／京都のアドバンテージは明らかに、歴史や伝統、文化に基づいて醸されてきた「風土」であろう。それは時代のリーダーのみならず、町衆が高い意識と自負をもって形成し、維持し、引き継いできた。京都で暮らす、学ぶ、仕事をする、遊ぶことで、身に付く意識や感覚、使命感／田舎の学問より京の昼寝、これはそこで暮らすことで様々な薫陶を受けるといふこと／学びと遊び、仕事と遊びのバランスが非常にいい町。学住一体、職住一体、近接／その「風土」が崩れかけている／外部の資本が入ってきて町家をおしゃれに改修し、上手にトレンドな商売をして、旨みがなくなったらさっさと引き上げる。そういう商売が京都で通用するようになってきた。経営者が京都で暮らしていない＝自治に参加していないし、町づくりにも伝統の共有や

継承にも興味がない。以前なら、そういう企業を進出させない「強さ」があった／「何かおかしいぞ」と思ったら、再び引き締める人がいないといけない。今そういうリーダーが必要／「正しい危機感」を持たないといけない。それを共有し、断絶させることなく次の世代に伝えていかなければならない／京都試作ネットも「正しい危機感」を共有するところから始まった。伝統産業の分野でも、同じ危機感を持った人が集まって、それを次の世代に伝えていく必要があるのでは。30代くらいのリーダー候補が中心になって／以前はリーダーだけに頼ることなく、京都に住む町衆みんなが自らそういう「風土」を守ってきた／企業においても「風土」は大事だ。経営者がいくら言っても「風土」ができない限り、ダメ。新入社員は近くの年長の社員に影響される。その先輩が自社の「風土」に対して高い意識と自負、誇りを持っていなければ、風土は引き継がれず崩れてしまう／理屈じゃなく、形から入ることで「風土」は共有され引き継がれていく。祇園祭に子どもが参加させられて、理屈じゃなく「ここは、こうするものだ」とまず形を教え込む。後年になって「こういう意味があったのか」と合点すればいい。有無を云わさずに形から入る、それが可能なのは「強さ」があるから／ヒト、モノ、カネはそれぞれ重要な資本＝キャピタルであるが、さらにブンカ（文化）も重要な資本＝元手：生み出す力である。カルチャーキャピタル（文化資本）／次のリーダーをきちんと育てる時期だ。ビジョンをしっかりと語れる30代のリーダーを／自分の文化を喋れない、自分の宗教観を喋れない、ではダメ／若い世代の経営者（後継者）は実務に追われており、なかなか京都の文化や風土、ビジョンなどについて学ぶきっかけがない。経営から退いた社長OBや公務員など「社員を食わせる」というプレッシャーのない人々がそういう仕組みを作って、次のリーダーを引っ張り込み、育てていかないといけない／京都の大手企業でもそういう視点をもって実際に活動しているところは数少ないのではないか。しかも段々とパワーダウンしているのではないか／京都という「風土」を引き継いでいく中で、変えるべきところと、変えてはいけないところを、みんながしっかり自覚し、共有しないといけない／変えないと時代に合わなくなるし、変え過ぎると大事なものを失うことも／世界文化遺産に登録される建造物が京都に多く残っているのは、それらの価値を認め、共有し、守り伝えてきた代々の京都の人々の「意識」の賜である。残っている建造物はあくまで「現象」であって、それらを残し伝えてきた京都の人々こそが貴重な「文化遺産」であろう／伝統産業は個々の商品で、変えてはいけないところがあるのか。機械金属関連は個々の商品ではなくビジネスモデルとして、変えてはいけないところがあると思う／伝統産業でも個々の商品は自由に変わる。ただその「自由さ」の根底に、京都の「風土」が生きている／京都の「風土」を示す例

として「屏風と商いは、広げすぎたら倒れる」というのがある。商売は、目の届く範囲以上に広げない、対応できない量の注文は断る、自分からは無理に売りに行かない／外から見た「京都」、つまり勝手に期待されている「京都」と、京都の中にいる我々が大事にしている「京都」との間にはギャップがある。根元は同じなのだが、うまく伝わっていない、伝えられていないのだらう。その辺をどう理解し納得した上でビジョンを持つか／こういう議論や実践を重ねて明らかにしていく「京都のアドバンテージ」であるが、単なる自己満足に陥らないためにも、客観的な視点、研究者など第三者の立場からの確認や示唆、助言も必要だ

これらのキーフレーズから「京都の強み」に関して、①仕事や町の規模とネットワーク、②進化と継続（いわゆる革新と伝統）、③過去から未来への永続的な活動、そして④京都というブランドの形成、継承、発展、⑤機能や効率だけではない仕事、という5つの切り口を見出した。

3. 1. 2 新工芸研究会：公開トークセッション

新工芸研究会で「京都でものづくりをすることの醍醐味」をテーマに3回にわたり公開トークセッションを開催し、京都でものづくりをすることの優位性などについて話し合い、以下のようなキーフレーズを導き出した（表2、表3）。

表2 京都でものづくりをすることの醍醐味 Part-1、Part-2 (2014)

ネットワークが作りやすい／町や企業のサイズが手頃／いろいろな仕事が見える／規模の大きさをもって良しとしない／大企業も伝統産業とけっこう関わりがある／物語性を感じさせる／ほんまもんを目指している／文化財や文化施設が沢山ある／高品質なイメージがある／都市のすぐ近くに自然がある／職住一体の町／遺産や遺跡でなく「暮らし」の中に息づいている／作り手と使い手が繋がっている／目ききがいる／世界の人が京都に来る／異業種のネットワークがある

表3 京都でものづくりをすることの醍醐味 Part-3 (2014)

京都のビジネスは量を求めているわけではない／京都では100年続いて一人前／グローバルではスピードが

不可欠だがローカルではそうでもない／大企業は京都らしさを意識しているだろうか／京都で生まれた大企業は旦那衆として地域にもっと貢献してほしい／伝統産業は気候風土を礎にしている／京都のものは基準値が高い／京都へ来た人が云った「京都は偉大なる田舎である」と／歴史伝統は今も生活の中に生き続けている／京都はおせっかいな人が多い／京都は学びと遊びのバランスがいい／京都にこだわる理由は「この地でやりたい」「好きだから」／京都の人は京都が大好き／京都は時間軸を大切に／試作も三次元から四次元へ（＋時間）／「そうだ、研究開発で京都へ行こう」となりたい。京都はインスパイアされる町

ここで出てきたキーワードも、①仕事や町の規模とネットワーク、②進化と継続（いわゆる革新と伝統）、③過去から未来への持続的な活動、そして④京都というブランドの形成、継承、発展、という切り口で分類できた。

3. 1. 3 官民学塾：「京都の強みとは？」

「京都のアドバンテージを考える会」が企画運営する 2015 年度の「官民学塾」の場で「京都の強み」について議論したところ様々な見解が出たが、次のようなキーワードに集約され、それらを整理すると「もの」「こと」「まち」「ひと」という4つの要素に分類できた（表4）。そこに共通するのは「長い時間をかけてその価値が形成された」という点である。

表4 「京都の強み」について (2015)

上質な「もの」の文化／「目きき」がいた総合的な伝統産業のものづくり／総合的な魅力	もの
観光資源が豊富 特色のある企業が多い	こと
大学の集積 都市が持つ力／職住一体の強み／継続と革新の両立／コミュニティーの強み	まち
ネットワークが構築しやすい 在野の力／町衆の力／学の力／それらと行政との関係性	ひと

また、2016年度もこのテーマを継続し、新たな参加者を迎えて「官民学塾」として「京都の強み」

について議論したところ、以下のようなキーワードが提示された（表5）。これらもその殆どが「長い時間をかけてその価値が形成された」ものであり、やはり「もの」「こと」「まち」「ひと」という4つの要素に分類できる。

表5 「京都の強み」について (2016)

技術力、品質が高そう／企業連携がしやすい／伝統産業／料理／ゲーム産業／精密機器／電子産業／水が豊富／世界に通用する技術／様々な規模、特徴ある企業が集積／尖った企業が多い／伝統からの要素技術が豊富	もの
知名度、ブランド／府市協調／英語で発音しやすい／歴史がある／排他的なイメージからの逆転力／歴史的文化的にひもづいた伝統的職業がある／古き良き歴史を守るストッパー機能／研究分野が広い／つながる力が強い／相手が勝手にイメージを膨らませてくれる／ブランド力がある／ベンチャー気質／産学公が同じ土俵で議論できる／周りがブランド価値を高めてくれる／取り組み姿勢／伝統からできる革新／知の集積／高品質な文化に触れられる／多様な発信の場／事業承継、百年企業が多い／和＝京都、洋も和風に／歴史がもたらす信用性／信用の憧憬基盤／中に入り込んだ研究ができる	こと
コミュニティー、ネットワーク／ちょうどいい大きさの町／高齢者、独身者には生活しやすい／非常に豊かな研究対象フィールド／学生が住みやすい／学住一体、職住一体／国際的に認知度が高いエリア／現場が近い／大企業が残る／戦禍が少ない／観光／学域の多さ／狭い範囲に集中している／都市としてちょうどよい／すべて揃っている／世界に共通する「都」イメージ／都市と自然のバランス／独自性を持つ周辺都市／地理的コンパクトさ／豊富な観光資源、集客力／ネットワーク、プラットフォーム性／何でも飲み込む、同化する／意図を説明しなくても人を呼べる／各大学が近い／研究対象が豊富／外から人が来やすい／東京と距離がある	まち
秘密が守られそう／時間軸への敬意／先輩、後輩への教え／人が担保する信頼のビジネス／人材が豊富／優秀な学生が集積している／大学が多い、学生の数も多い／大学の質が高い／反骨の学風	ひと

そして、これら4つの要素のうち「もの」「こと」「まち」の3つはすべて「ひと」が創り出し、

守り育てているものであることから、「京都の強み」の源泉は「ひと」とであると考え。そして表中の下線を付けたフレーズからは、京都の人々が大切にしているのは「信用」であることも分かる。

3.2 「京都の強み」についての仮説

以上を踏まえて以下の仮説を導き出した。

京都の「強み」の源泉は「ひと」であり、そしてその人々が築き、守り、伝え、高めてきた「信用」という無形の資産である。

3.3 外から見た京都／京都以外の人々が考える「京都の強み」とは

「京都における文化的物語性のあるミュージアムグッズ開発コンセプトの構築」¹⁾の中にある「“京都”の受け止め方の調査」は、一般書店で販売されている雑誌で「京都」を特集しているものを対象にして、その特集が京都の何をテーマとして訴求しているかを調査したものである(表6)。特に雑誌の場合はその特集内容を表紙に凝縮してキャッチコピーや写真で端的に表現するため、表紙にあるフレーズや写真等の視覚表現を調査対象としている。

表6 京都特集で訴求されていた表現 (2002)

形容	あっさり、おすすめ、うまいもん、めでる、なつかしい、たたずむ、とっておき、ほっこり、もてなし、みやび、あじわい、ならでは、格式、心のぜいたく、季節感、大人の、極上の、盛る、男の、厳選、四季を映す、上質な、心静かに、深い、鍛えた、爛熟、奥深い、独特の風情、癒やされる、魅惑の、優雅な
歴史	千二百年の歴史、世界遺産、千年、千年の技味処、千年の歴史、千年の歴史が育んだ、技術の伝承、御用達、長く受け継がれてきた、長く付き合える道具、京の名工、主人の創意と工夫、伝統に培われた、伝統に磨かれ、年を経た味わい、育む、文化的土壌、王朝文化、歴史が創り上げた古都、歴史の技、京の町家、古都の伝統、歴史的重み、古物、老舗、五つの時代、時間をかけて馴染んでいく、長い研鑽、千年の技、失われた日本の、次代に繋ぐ、受け継がれ

	て行く、修理、匠の世界、格子戸
伝統	職人の細工、職人の町、粋を極めた、作法、日本庭園、日本舞踊、お座敷パー、おぼんざい屋、カウンター割烹、板前割烹、伝統工芸、伝統美、町家暮らし、京料理旅館、祇園の花街、京都の食文化、数寄屋、正直な仕事、料理人の技、片泊まり、沓え渡る技、複雑多岐、逸品、おぼんざい、敷居が高い、料亭、職人の勤務所
学び	探し歩く、出会う、見つけた、見えないもの、京都は女を磨ける場所、あなたの知らない京都、学び、京都で見つけた、文豪が最真にした、京都へ、裏の京都、日本の手業、入門、教え、探す、写経、知る人ぞ知る、素材、食材、教えます
体験	自然と祭事、風雅な味わい、見る・体験する・学ぶ、四季折々の風情、春を雅に奏でる詠える、人と自然が寄り添う、繊細にして優雅、技を体験、京都だけ、静かな時間、お取り寄せ物、座禅、美味、昼膳、知らない京都、深奥に触れる、お馴染み、京の食材、癒し、体験、旬の美味、自分好みに仕立てる、素顔
気質	味にうるさい、したたか、近づきたい、おすまし、合理的、慎ましか、目の肥えた、代々のお付き合い、窺い知れない、一見さんお断り、品格ある色気、始末、お詠え品、いい素材を選択、ほんまもん、美意識、先取性、器を愛でる

そしてこの調査の結果として「日本人は京都の『奥深さ』を感じ、他の都市とは違う『京都ならではの』という価値の存在を認めている。そしてその価値を『体験』し『学び』自分のものにしたいという意識が認められる。また、京都の『奥深さ』の中に、時間によって育まれるものの存在を感じ取っている」と分析している。つまり京都以外の人々にとっても京都の魅力、京都の強みは「長い時間をかけて育まれたもの、その価値が形成されたもの」と受け取られているということである。

また同研究では「京都」ブランドの定義についても言及している。一連の研究の中で抽出されたキーワードとして「和と洋」「ハレとケ」「京都の奥深さ」「京都ならではの」「体験」「学ぶ」「時間」「産官学協働」「コラボレーション」「パブリシティ」「文化資本」「伝統と今日」「ジャポニズム」「固有文化」「連続」を拾い出し、そこから「京都の価値は『連続する時間』を保持しているこ

とである」 「京都は、日本を学び、己を磨く『場』である」というフレーズにまとめている。そしてそこに共通するのは「連続」「継承」「固有」という3つの要素であり、これらが京都の魅力、つまり京都の強みの核になっていると結論づけている。

3. 4 文献や著述等による裏付け

3. 4. 1 府内の特産品や観光資源等をブランド化するためのコンセプト開発

まず「強みの源泉は『ひと』である」という仮説に関して、過去に当センターで行なった研究「府内の特産品や観光資源等をブランド化するためのコンセプトの開発」²⁾を参照した。当該研究は京都府の商工会地域を対象に、それぞれの町にある特産品や郷土食、観光スポットなどについて、地域ブランドとしてまとめてお客様に認めていただけるものに育てていくにはどう展開していったらいいのかをテーマとしたもので、その結果、一つ一つの特産品や観光スポットを地域振興の資源として見るのではなく、それらを生み出し育て伝えてきた地域の「人々」と「風土」こそが、本当の意味での「地域の宝」であるとし、そのことを地元に住む方々があらためて認識され、意識を共有され、誇りをもって地域の「文化資産」として活用し、トータルに打ち出していくことが地域ブランドづくりに重要であると結論づけている。この研究の対象地域は京都市などの都市部を除いたものであったが、「地域の『人々』と『風土』こそが、本当の意味での『地域の宝』である」というその結論が、京都市を中心とした都市部においても通底するものであると今回あらためて確認した。ただし異なるのは、「京都」に暮らす人々はすでにそれを「強み」として認識し、価値を共有し、自信と誇りをもって「無形の文化資産」として伝え高めてきたという点であろう。

3. 4. 2 京都市民の生き方-京都市基本構想か

ら

京都市が21世紀の最初の四半世紀における京都のグランドヴィジョンを描くものとして2001年に策定した「京都市基本構想」³⁾は、様々な意味でエポックメイキングな構想になっている。その一つが、この構想は京都市基本構想等審議会の起草委員が、京都市職員の手を借りずにすべて自分たちで書いたという点であり、その際に「これだけはやろう」という三つの合意があったと起草委員長の鷺田清一が後に述べている。それは「京都市を主語にするのはやめよう」「市民参画をしっかりと謳おう」「京都人を元気づけよう」というもので、構想のおよそ3分の1が市民参画についての記述になっている。そこには、市民参画とはつまり「町衆の力」で、大事なことはお上に委せず自分たちで決めていくという精神であり、それこそがリベラルな都市の根幹であるという鷺田の考え方がある。そこでは長年にわたって京都に生きてきた「ひと」が持ち続けている独自の価値観や特性を定義し、これからも大切にしていってほしいことを説いている。

第1章「京都市民の生き方」の第2節「京都市民の姿勢」では、京都市民は日本最初の小学校の設置や市電の敷設など近代化政策に全国に先駆けて取り組むと同時に、そういう近代化とは別な生き方をも様々な形で維持してきたという重層的な都市文化を持っており、だからこそ現代社会の価値観とは異なったものの感じ方や考え方が今も町の懐に息づいている。そういう歴史を断ち切るのではなく引き継いでいこうという強い意欲がある。明治以降の社会の急速な近代化の中で達成されたものと失われたもの、戦後の社会の民主化と高度成長の中で得られたものと棄てられたもの、それらをきちんと見分ける知恵を備えた市民でありたい、と結んでいる。

また第3節「京都市民の得意とするところ」では、効率や競争を過度に重視し、大量消費を繰り返してきたこれまでの社会のあり方に対して、それとは別

の節度ある生き方を示しうるような都市文化を培ってきており、1200年を超える歴史の中で自立性の高い市民文化を育み、磨き上げてきたとしつつ、近年は都心の空洞化や風情ある町並みの消失などさまざまな深刻な問題を抱え込んでおり、これまで長い時間をかけて培ってきたものの感じ方や考え方のひとつひとつ（＝京都人の得意わざ）を京都市民の特性としてもう一度洗い直し、21世紀の暮らしの基本として改めて鍛え上げていきたい、としている。

ちなみに同構想で上げている「京都人の得意わざ」の文化は、ほんまもんをちゃんと見分ける「めきき」、職人さんやものづくりの町としての「たくみ」、新しもの好きの「こころみ」、とことん追求する「きわめ」、ホスピタリティや心をケアする「もてなし」、ものを大事にして、無用な贅沢を控える「しまつ」の6つである。

そして第4節「これからの京都市民の生き方」では、わたしたちの社会においては、さまざまな信頼がその基礎になければならないとしながら、それが揺らぎつつあること、そして京都という町が内外から得てきた厚い信頼を21世紀においてもなお持ち続けることができるのか、京都は今、大きな岐路に立たされているとした上で、あらためて信頼が基礎にある社会をめざしたいとし、そのためにこれまで細心の注意を払って築き上げてきた、くらしとものづくりのあり方や自治の伝統を、大いに活用していきたいと結んでいる。ここでも京都の人々が「信頼」「信用」をどれだけ大切に考え、それを何代にもわたって築き、守り、伝え、高めてきたかが窺える。

3. 4. 3 経営者へのヒヤリングから

3. 3で述べた「日本人は京都の『奥深さ』を感じ、他の都市とは違う『京都ならではの』という価値の存在を認めている」という研究結果について、それは観光産業においては明らかであり、製造業の中でも歴史や文化に深く関わりのある工芸産業におい

ても「京都」という大きなブランドは有効に作用していることは間違いない。では歴史や文化に一見関わりのなさそうな機械、金属、電気、電子、樹脂、ゴム、システムなどの製造業においても、外から見て「京都ならではの」という価値が感じられるのだろうか。そこであらためて「京都のアドバンテージを考える会」の場で、「商売をしていて京都の『強み』を感じることはあるか」と問いかけたところ、ほとんどの経営者が「ある」と答えた。具体的にどのような場面でそれを感じたかを聞くと、「初めての取引先とのやりとりでも、何となく信用されている感じがある」「見本市や展示会に出展したときに、他府県の企業のブースよりも明らかに京都企業のブースに立ち寄ってくださる」「京都というだけで、ハードルを下げてくださいっていると感じる」などというもので、観光や生活文化産業以外の業種においても京都の企業というだけで、初めての取引相手からも一方的に一定の信用を得ている、安心して取引できる相手として認識してもらっているという自覚をそれぞれがお持ちであった。つまり京都は長い時間にわたる個々の企業や人々の努力の積み重ねによって、京都全体に対する大きな「信用」を築き、それが認められてきたと云える。

京都に対する「信用」というものは、今風に言えば「ブランド価値」であり、京都の人々は何百年にもわたって「京都」を大切に、高め、永続させるためのブランディングを行ってきたと云える。ブランディングという言葉と概念は比較的新しく、1990年代に入って経営学者のデービッド・アーカーが「ブランドは貴重な無形資産である」⁴⁾と説き、欧米の企業を中心に関心が急速に高まったが、ブランドなどという言葉が登場する遙か以前から京都ではそれを「のれん」という言葉と概念で捉え、個々の商店や企業の単位で大切な無形の資産として意識され構築されてきた。「のれんを守る」「のれんに対して恥ずかしい」「そんなことしたら、のれんに

疵（瑕）がつく」という、あの「のれん」である。個々の商店や企業の「のれん」が信用を得るまでには、長い時間にわたる実績の積み重ねが必要であるが、信用を失うのは一瞬である。京都の人々は昔からそれを知った上で自戒し、様々な場面で禁欲的に自主規制を行ないながら「のれん」を継承し「信用」を育ててきた。そしてそれらの総和として京都全体に対する「信用」というものを形成し、信頼を得てきたのである。

3. 4. 4 家業永続の秘訣 -老舗の家訓から-

ではその各々の商店や企業はどのようにしてその「信用」を築いてきたのか。その具体的な取り組みを知れる資料として、京都の各商家に伝わる「家訓」がある。そこには、事業を継続し「のれん」を守り伝え高めていくために、代々の経営者がどのような心がけ＝経営理念、経営哲学をもって生きていくべきか、暮らしていくべきかが書き留められている。京都府が1968年に開庁百年を記念して、百年以上の業績をもつ企業を調べ「京の老舗」として表彰したが、それらの老舗には数多くの家訓や店則が伝わっていて、現代の経営理念として今もそのエッセンスが生かされていることが分かり、それらを紐解いて現代の経営の参考にしようという趣旨で「老舗と家訓」(1970)が編纂された。紹介されているのは封建時代から明治初期の間に作成された家訓であるが、そこには先人たちの商いに対する真摯で禁欲的な姿勢、経営哲学が記されており、世の変遷を乗り越えて家業の伝統を守り継承し育てていくことの厳しさが伝わってくる。天災や兵乱、疫病を幾度もくぐり抜け、明治になって西洋文明が入り込んで合理化や効率化が進む中であっても、しっかりとその信念を守り育ててきたことが伺える資料である。

巻頭には足立政男（立命館大学教授/当時）による論文「家業永続の秘訣 -老舗の家訓から-」⁵⁾があり、その中で足立は「およそ家訓は、公的な公

儀諸法度や仲間間の規約、町内の諸取り決めに対し、対象が私的であって、家族や家門一統に限られた教訓である。（中略）分量も内容もまちまちで、その家その家によりそれぞれの特徴をもって作成されている。しかしながら（中略）家族はもちろん、一門一統の将来の子孫にあてた訓戒であるから、おのずから人としてあるべき姿、相続者としてあるべきあり方を規定したものが大部分を占めている。家訓に理念的規定が多いのは、こういうゆえんに基づいているのである。しかしその理念は人間の当為に基づいた規範であるため、多くの共通的なものが取り入れられている場合が発見されるのである。すなわち、いくつかの共通な規範が採用されている。しかもそれら規範はいずれも家名、家業を無事長久に相続せしめるに重要、かつ、じゅうぶんな規範であると思われるものである」と指摘している。つまり家訓は一門の私的な訓戒でありながら、京都の企業に広く共通する価値観や理念が認められるのである。

また足立はそれぞれの家訓が作成された背景や、そこに共通する規範が存在する理由として「けんらんなる文化の華が咲いたり、退廃の極きわまったり、実に長い間文化の消長がくりひろげられ、世の盛衰が織りなされてきたのが京都である。そしてそこに育った京都の人々はおのずとそれらのすべてをじっとみつめ、観照する態度、また優雅で和かではあるが、一面に冷たい忍従の生活態度を持つにいたったのである。ここに、京都人の伝統的生活設計が営まれるようになったのである」として、公家社会が武家社会になろうが、平家の世が変転して足利になろうが、豊臣が徳川になろうが、明治の維新があろうが、世の中の転換に晒されながらもそれを見つめ、ある意味したたかに自分たちの生活を静かに、しかし強く守り続けることで京都の人々の気質が固まり、今に続く京都の土壌が形成されたと説く。そして「京都の町人、京都の老舗の創り出した家訓も、またこの京都の持つ特異な土壌の中から産み出された

ものであり、そこには脈々として京都人、京都町人の血が流れているのである」と論じている。

さらに「この過去の歴史の土壌の上に創られた京都人、伝統の中に生きてきた京都町人はまた、『つくられたものでつくるものとして生きる』といった非常に有利な特質をもっている。伝統の中に生きながら、その伝統を土台にして、未来にはばたく力を秘めている」としている。ここで注目したいのが『つくられたものでつくるものとして生きる』という表現である。それを京都の人々がもつ「非常に有利な特質」と云っている。この『つくられたものでつくるものとして生きる』ということこそが長きにわたる文化の継承そのものであり、そこに価値を見出し続けてきた京都の「強み」と云えるのではないだろうか。

足立は『老舗と家訓』に収められた多数の家訓の規定を、14項のくらしの規範に分類している。①家名継承 ②祖先崇拜と信仰 ③孝道 ④養生⑤正直 ⑥精勤 ⑦堪忍 ⑧知足 ⑨分限 ⑩儉約 ⑪遵法 ⑫用心 ⑬陰徳 ⑭和合 であり、これらは多少の差こそあれそれぞれの家で家業永続のために伝えられ、生かされてきたものである。

家訓が、家名の相続と長久を願って、時の家長が子孫に残したものであるのに対し、家業の経営について作られた規定が店則である。足立は店則を、①遵法 ②信用 ③商才 ④儉約(始末) ⑤職分 ⑥団結 の6項に分類しているが、最後に「(店則の)これ等の諸規定は結局は、信用の出来る町人、信用するに足る町人になるべきことを求めて、その手段を微細にわたって規定しているものであると考えてよいのではなからうか。そして、この信用の出来る町人、信用するに足る町人こそが、家業を守り、家の永続と繁盛を期することが出来る町人ではあるまいか。まことに町人として家業に勤め、励んで獲得すべき唯一のものは、『信用』の二字であると思う」と結んでいる。

ここから見えてくるのは、何代にもわたって京都の人々が大切にし、現在まで継承している行動規範のエッセンスで、それは例えば「品格をもって清らかに美しく暮らささい」「高潔に生きなさい」とでも表現されるものであろうか。京都には昔から、お上に頼らないという風土があり、産業振興にせよ教育環境の整備にせよ、高い自治力を持つ町衆の主導で行なわれてきた。その伝統は今も引き継がれ、各地域のコミュニティを核にして、子どもの頃から日々の暮らしや伝統的な行祭事への参加を通じ、理屈ではなく有無を云わず体に覚えさせるという方式を維持して文化が継承されている。例えば強豪校の高校球児が監督から常に云われた言葉として「うちの野球部は、京都中の人から見られている。いつもきちんとしておけ」を挙げ、それが今でも印象に残っていると語っていたが、同様の例は枚挙に暇がない。また脚本家の源孝志は「京都人の密かな愉しみ」⁶⁾という作品の中で「京都の街は、そこで生きる人間に『美しく生きよ』という無言の呪縛をかけている」と書き、さらに「この街は、暗黙のルールに精通した人々の人間関係で円滑に動く仕組みになっている。暗黙のルールを教えてくれる教科書はない。子どもの頃から長い時間をかけて体得していくものだ」とも書いている。文化の継承とは本来そういうものであろうが、地方では過疎化、都市部では核家族化や職住分離などにより、京都以外でこのような文化の伝え方を継続することは極めて難しくなっている。

3. 4. 5 老舗の数 -100年以上続く企業-

京都府が開庁百年を記念して1968年当時百年以上の業績をもつ企業を調べ「京の老舗」として表彰したところ、その数は703社に上ったが、現在ではどうか。ここで2014年9月に帝国データバンクが発表した「長寿企業の実態調査」⁷⁾を参照したい(表7)。

表7 長寿企業の実態調査⁷⁾ より抜粋

都道府県	老舗企業数		老舗出現率	
東京都	2,624社	1位	1.29%	40位
大阪府	1,435社	2位	1.45%	38位
愛知県	1,406社	3位	1.87%	32位
新潟県	1,223社	4位	3.69%	4位
京都府	1,163社	5位	4.00%	1位
山形県	610社	16位	3.91%	2位
滋賀県	449社	26位	3.33%	5位
島根県	353社	29位	3.72%	3位
全国	27,335社		1.89%	

ここでいう「長寿企業」は創立から100年以上経過している企業で、その総数は27,335社とあり、全体企業数1,446,297社で割ると1.89%となる。老舗が多い都道府県を見ると、1位：東京、2位：大阪、3位：愛知、4位新潟、5位：京都となっているが、老舗出現率（老舗企業数÷全体企業数）で見ると、京都府が1位になり、2位：山形、3位：島根、4位：新潟、5位：滋賀となっている。

この都道府県の種別は当該企業の創業地ではなく、現在の本社所在地でカウントされているため、上位3都府県には営業規模の拡大等によって本社を都市部へ移した老舗企業も含まれていると考えられる。また老舗出現率は、分母となる全体企業数が少なくても高くなるため、新たな創業企業数の変化も併せて見ていく必要がある。

また都市別では、少し古くなるが同じ帝国データバンクの2009年の資料に老舗出現率⁸⁾のデータがあり、1位は京都市東山区(9.91%)、2位：上京区(8.89%)、3位：下京区(7.66%)、4位：新潟県加茂市(7.64%)、5位：中京区(7.32%)となっていて、京都市の旧市街域で際立っているこ

とが分かる。

3. 4. 6 財務指標からみる老舗の強み

また帝国データバンクでは保有する財務データベースから、老舗企業の平均と、全業種平均の財務指標を比較した資料を公開している。それによると、売上総利益率（粗利）は老舗企業の方が低いが、営業利益率、経常利益率では逆転していずれも老舗企業が上回っており、「仕入原価が高めである反面、内部コストを低く抑えて営業利益を捻出し、保有株式や土地建物など蓄積した資産を活用して収益を生み出す老舗企業の姿が浮かび上がる」と分析している。さらに財務の効率性を見ると老舗企業は「自己資本率」に優れる一方で、「総資本回転率」「棚卸資産回転期間」「固定資産回転期間」の3指標が低く、特に「棚卸資産回転期間」（棚卸資産÷月商）が全業種平均の0.98ヵ月に対して1.54ヵ月と約5割も長くなっている。これは老舗企業の方が在庫を常に多めに保有しているという状況であり「合理化を追求しすぎず不測の事態に備えて在庫や設備に余裕を持たせている」と分析。「老舗企業には事業規模の拡大をいたずらに追い求めるのではなく、まずは事業を継続し次代に引き継ぐこと、これを最優先事項に掲げている会社が少なくない」と結論づけている。これは京都の商家に伝わる諺の一つ「屏風と商いは、広げすぎたら倒れる」にも通じるものである。

4 まとめ

京都の「強み」の源泉は「ひと」である。そしてその人々が築き、守り、伝え、高めてきた「信用」という無形の資産である。二つの研究会における最近の研究活動をまとめた結果を踏まえて立てたこの仮説は、過去の研究や文献、著述、統計資料等を参照することで一定裏付けることができた。

京都の個々の企業に対する「信用」は、やがて総和となって今では京都全体に対する無防備なまでの

「信用」が明らかに認められ、それは観光や伝統産業分野にとどまらず京都で活動する多くの企業がその恩恵を受けている。それは「信用資産」とでも呼ぶべき大切な資産である。その「信用」を形成している主な要素は「品質」であり「信頼」である。それは「安心感」と言い換えてもよい。京都で活動している企業は、安心して取引できる相手として認識してもらえている。その根本はやはり、相手との信頼関係を優先して「高潔に生きなければならない」「行儀良く暮らさなければいけない」という禁欲的なまでの自主規制意識と精神性を持ち続けている「ひと」なのである。それも特定の人ではなく普通の人々が、普通に暮らしてそれを維持している。それを日常としているのである。

そして京都の人々が「信用」を築き、守り、伝え、高めることの価値を認めて共有し、それを文化として何代にもわたって継承して来られたのは、京都が現在に至るまで都市でありながら「村」でもあり続けているから、つまり西洋文明が入ってくる以前の江戸時代までの仕組みをも引き継いで、重層的な都市文化をもって運営できている、現在の日本においては唯一とも云える都市だからであると考え。

しかしながら、京都の人々の中で醸成され継承されてきたその「意識」と「仕組み」が、近年いろいろな場面で崩れかけている。先達が何代にもわたって築いてきたこの「信用」という無形の資産、京都の「強み」を、高めこそすれ現代の我々が損なうようなことがあってはならない。あらためて意識してそれを守り、伝え、高めていく自治的な取り組みが必要である。

(謝辞)

当研究を遂行するにあたりご協力をいただきました「京都のアドバンテージを考える会」及び「新工芸研究会」の皆さまに深く感謝いたします。

(参考文献)

- 1) 小山格平, 塚田章, 滝口洋子, 古郷彰治, 福岡崇, 松尾弘美: 京都意匠文化研究機構, 京都における文化的物語性のあるミュージアムグッズ開発コンセプトの構築, p46 (2002)
- 2) 古郷彰治, 松井洋泰, 一色貴子, 福岡崇: 京都府中小企業技術センター技報, No. 33, p65 (2005)
- 3) 京都市: 京都市基本構想, 京都市 (2001)
- 4) David A. Aaker: *Managing Brand Equity*, Free Press (1991)
- 5) 足立政男: 老舗と家訓, 京都府, p3 (1970)
- 6) 源孝志: 京都人の密かな愉しみ, NHK BS プレミアム (2015)
- 7) 長寿企業の実態調査, 帝国データバンク (2014)
- 8) 都市別老舗出現率, 帝国データバンク (2009)
- 9) 京都府文化懇談会: 京都の文化は日本の文化, 京都府 (1981)
- 10) 京都創成懇談会: 国家戦略としての京都創成の提言, 京都市 (2003)