

KAFM-WJ 037

タイトル

京老舗に見る洛中・洛外性

著者
御門 文・前川 佳一

発行年月日
2024年3月12日

監修
若林直樹

御門 文・前川 佳一

2024年3月12日

京老舗に見る洛中・洛外性

御門 文*

前川佳一**

*経営管理大学院 観光経営科学コース

**経営管理研究部 特定教授

本論文前半では、京の「老舗性」を「戦わずして勝ち続けるための自治文化」とし、その成立の立役者は洛中の町衆であったのではないかと議論する。そうした特性を持つ洛中の老舗企業を「洛中モデル」、その比較対象として明治以降に洛外地域で自由に成長した生産拡張型上場志向企業を「洛外モデル」と定義した。社会情勢やニーズの変化で洛外モデル性が高まる現代においては、旧来の洛中モデルは徐々に維持が困難になりつつあり、洛中・洛外のジレンマを乗り越えようとする事例が生まれている。本論文では絵の具卸の京老舗である上羽絵惣を取り上げ、洛外モデル性を視野に入れつつも洛中モデル性を毀損しない方策、そして洛中モデルの今後について考察した。

1. はじめに

本論文の前半で詳述するように、京の老舗性は「戦わずして勝ち続けるための自治文化」にあり、その立役者は洛中の町衆であったと推定した。その上で、上記の特性を持つ洛中の老舗企業を「洛中モデル」とし、その比較対象として、明治以降に洛外地域で自由に成長した生産拡張型上場志向企業を「洛外モデル」と定義する。両モデルは性質も拠点もトレードオフの関係にある。しかし、社会情勢やニーズの変化で洛外モデル性が高まる現代においては、旧来の洛中モデルは徐々に維持が困難になりつつある。

後半では、そういった中で、洛中・洛外のジレンマを乗り越えようとする事例の一つとして、絵の具卸の京老舗である上羽絵惣を取り上げる。洛外モデル性を視野に入れつつも洛中モデル性を毀損しない方策、そして洛中モデルの今後について考察する。

2. 京の「老舗性」とは何か

2-1 外部から見た古都「京都」の印象

京都の外の人間からの京都へのイメージについて、以下マイナビニュース会員を対象にしたアンケート調査（2015）⁴⁾によると、「出身者がその出身であることに誇りを持っているような都道府県」の1位は京都府であり、その理由については、「昔の都の栄華を未だ引きずっている」「自慢気に出身地の話をする人が多いから」「古都故に、良くも悪くもプライドがある感じ」「京都府民のよそ者への上から目線は間違いなく京都に誇りを持っているに違いないと思う」「自分たちは特別とっていそう」などと、理由の大意としては「古都の伝統や格式に誇りがあるが故に他府県を見下し、自分たちを特別だと思っているように感じる」という内容であった。

Q.出身者がその出身であることに誇りを持っていそうな都道府県を選んでください

- 1位 京都府 26.2%
- 2位 大阪府 18.8%
- 3位 東京都 16.0%
- 4位 沖縄県 9.8%
- 5位 北海道 8.0%

調査時期: 2015年6月9日~2015年6月11日
 調査対象: マイナビニュース会員
 調査数: 400名
 調査方法: インターネットログイン式アンケート
 引用: <https://news.mynavi.jp/article/20150613-a073/>

Q.その理由を教えてください

■京都府

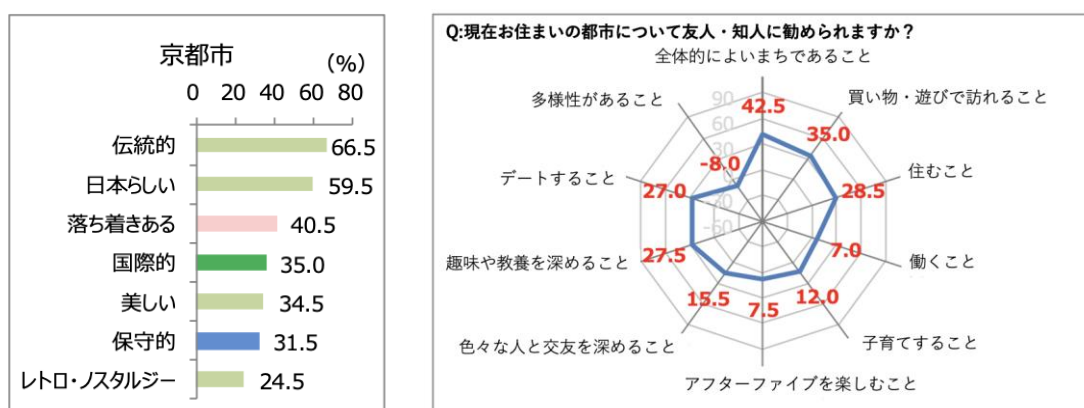
- ・「昔の都の栄華を未だ引きずっている」(50歳以上男性 / 埼玉県出身 / 情報・IT / 技術職)
- ・「今は違うのに昔は都は京都だったと無駄なプライドを持っていそう」(28歳女性 / 福岡県出身 / 不動産 / 事務系専門職)
- ・「自慢気に出身地の話をする人が多いから。歴史と伝統がある県なので他の県よりもひとつ上な感じがする」(24歳女性 / 広島県出身 / 食品・飲料 / 専門職)
- ・「古都故に、良くも悪くもプライドがある感じ」(35歳男性 / 奈良県出身 / 金属・鉄鋼・化学 / その他)
- ・「実際持っている人が多いし、土地にブランドイメージもあるから」(34歳女性 / 長野県出身 / ホテル・旅行・アミューズメント / 事務系専門職)
- ・「京都府民のよそ者への上から目線は間違いなく京都に誇りを持っているに違いないと思う」(24歳男性 / 愛媛県出身 / 学校・教育関連 / その他)
- ・「自分たちは特別と思ってそう」(25歳男性 / 東京都出身 / 機械・精密機器 / 技術職)

出典:「マイナビニュース会員を対象にしたアンケート調査」

<図-1: 京都の外の人間からの京都へのイメージの例>

2-2 内部から見た古都「京都」の印象

反対に、京都の住民（特に京都市民）は自身の居住地をどのように捉えているのだろうか。以下三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の調査「市民のプライドランキング」(2017年)²⁾によると、京都市の住民が京都市に対して当てはまると思うイメージは「伝統的」「日本らしい」「落ち着いたある」「国際的」「美しい」などの伝統・格式に関する項目が上位に来る一方で、後続に「保守的」「ノスタルジー」などの懐古的な項目が続いた。また、生活面では「全体的に良い街である」という項目の共感度が42.5ポイントある一方で、「多様性があること」に関しては-8ポイントと著しく低い結果となった。前項2-1の外部から見た印象の通り、京都市の住民は古くからの伝統・文化・格式がある京都に対して高い誇りを持ち、そのため外部に対しては閉鎖的・保守的であることを自認していると言える。



※左図はイメージに対する市民の共感度合い上位7項目。右図は市民による各項目のお勧め度合い。

出典: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市民のプライド・ランキング」2017年

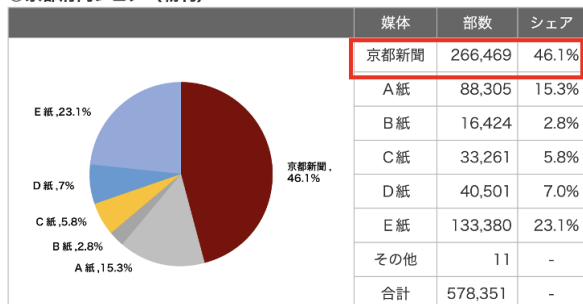
<図-2: 京都市民の京都に対するイメージ>

2-3 地域の自治基盤や関心が強い京都

上記の通り、地元への社会的信頼と保守性が強い地域性を持つ京都だが、それは現代の新聞の購読数やメインバンクの傾向からも見て取れる。図-3は京都新聞の朝刊の発行部数調査³⁾であるが、京都府内・市内購読数においてそれぞれ約半分ものシェアを占める。またメインバンクでは、京都府・京都市双方にお

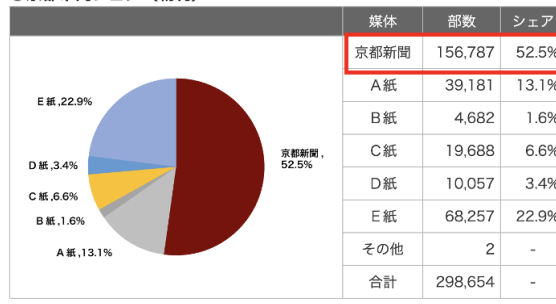
いて地方銀行・信用金庫が過半数を占めることから、圧倒的な地元志向であることが窺える。

○京都府内シェア（朝刊）



※2022年10月現在（社）日本ABC協会調べ。

○京都市内シェア（朝刊）



※2022年10月現在（社）日本ABC協会調べ。

出典：京都新聞COM 事業推進局 web site

<図-3：京都新聞 発行部数調査（2022年）>

京都府

順位	金融機関名	社数(社)	シェア(%)
1	京都	9,649	31.8
2	京都中央信金	7,838	25.8
3	京都信金	4,341	14.3
4	京都北都信金	2,022	6.7
5	三菱UFJ	1,402	4.6
	6位以下	-	16.8

京都市

順位	金融機関名	社数(社)	シェア(%)
1	京都中央信金	5,840	30.1
2	京都	5,664	29.2
3	京都信金	3,207	16.5
4	三菱UFJ	1,198	6.2
5	滋賀	700	3.6
	6位以下	-	14.4

出典：帝国データバンク 特別企画：京都府内企業のメインバンク実態調査（2023年）⁴より筆者作成

<図-4：メインバンク社数上位（2023年）>

3. 京都の老舗性と洛中モデル

3-1. 京都の老舗性

デジタル大辞泉（小学館）⁵によると「老舗」とは、「似せてする」の意味の動詞「しに（仕似）す」の連用形に由来する言葉とある。それがいつのまにか「代々続いて同じ商売をする、古く格式の高い店＝老舗（しにせ）」という漢字があてられるようになり、現代ではこちらが定着している。「古く格式が高い」という点では、京の町そのものが「老舗」であるとも考えられる。

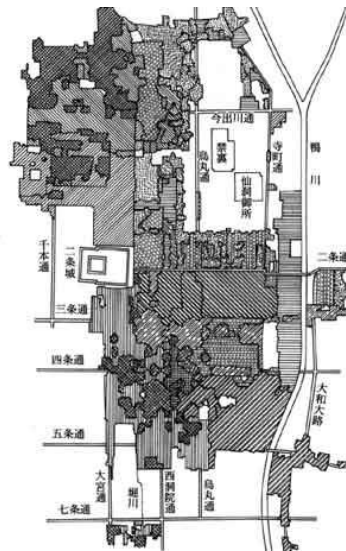
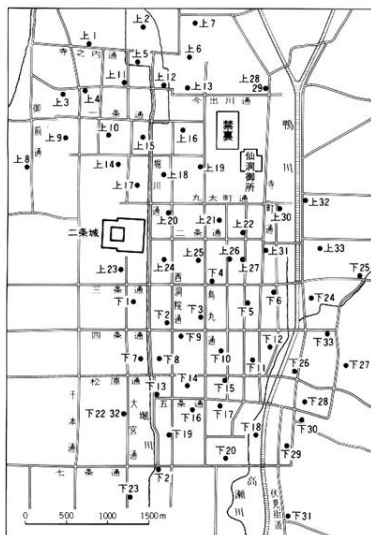
帝国データバンクの『近畿「老舗企業」分析調査（2023）』⁶によると、京都府の老舗出現率は5.26%で全国トップ（全国平均2.65%）である。老舗企業数では大阪府が2,678社で全国2位、京都府が1,854社で4位、兵庫県が1,670社で5位と、トップ5に近畿の三府県がランクインしている。

さらに同調査によると、近畿に所在する江戸開府以前創業の企業47社のうち約半分の20社を京都府が占めており、老舗企業の平均年齢でも京都府は奈良県・滋賀県とともに130歳を超えている。その理由としては、古くから都があり中心地として栄えたことや、第二次世界大戦中の被害が比較的小さかったことなどがあげられる。これらから、「老舗」は歴史ある京都の企業文化の象徴であると言えるだろう。

3-2. 京都の「老舗」を育てた町衆

それでは、なぜ京都では伝統・格式に見られるような「老舗」企業文化が根強いのであろうか。同じ関西でも大阪では明治以降創業の間屋が多く、奈良は商業地が限られていることもあり老舗企業数自体が少ない。筆者はその理由は、中世の戦乱の世で荒廃した京中心部の復興のために、有力商人が中心となって自

治力を発揮した町衆文化の影響によるものではないかと考えている。町衆は、江戸に比べて比較的役人の少ない京において効果的に機能し、地域的な生活共同体(町組)を営み、戦乱の時代を生き抜くための自治と団結を強めた。経済的に有力な町衆は伝統継承の意欲も高く、祇園祭を行いながら、伝統芸能・茶など京文化の担い手としても活躍し、町の復興と京の独自文化の醸成において非常に重要な役割を果たした。その町衆の自治組織である「町組」は、明治維新後の近代化を迎えた際に明治政府によって「番組」に再編成され、その後全国に先駆けて番組ごとの小学校を個々に立ち上げた。その「町組(番組)」を基準に作られた学区は、「元学区」という形で現在も京都中心部の自治組織に生かされている。「町組(番組)」の範囲は、当時の京として認識されていた「御土居の内側＝洛中」を指し、現代の上京・中京・下京区を中心に引き継がれている。このように明治以降の近代化と殖産興業によって、田畑が中心である周辺地域を京都に編入するまでは、「洛中」が京の町そのものであった。今日の京都民の強い階層意識の象徴として、どれだけ住まいが京都の中心部(御所)に近いかを競う話が話題になるのは、町衆を中心とした「京都＝洛中、御所＝天皇」の記憶によるものかもしれない。こうして洛中において、富裕な商工業集団であった町衆によってニッチトップで排他性の強い「老舗」の商文化が育っていくこととなった。老舗の数は現在も京都市内に多く、その中でも洛中の上京・中京・下京区に集中している。



出典：フィールド・ミュージアム京都 年表解説シート(右「町組」・左「町組改正と小学校」)
 <図-5：江戸時代の町組分布図(右図)と明治二年の番組小学校所在地(左図)>

近畿老舗企業数ランキング(市区郡別)

順位	市区郡	老舗企業数
1	大阪市中央区	462
2	京都市中京区	318
3	京都市下京区	291
4	大阪市北区	232
5	姫路市	226
6	神戸市中央区	204
7	大阪市西区	188
8	京都市上京区	166
9	和歌山市	157
10	東大阪市	132

出典：【特別企画】近畿「老舗企業」分析調査(2023年)⁹をもとに筆者作成
 <図-6：近畿老舗企業数ランキング(市区郡別)(2023年)>

3-3. 町衆の作り上げた京老舗の圧倒的な競争優位性

上記より、筆者は町衆の作った中世からの「老舗文化」を、『文化素養の高い商工業者集団「町衆」が基盤を築いた、戦わず細く長く勝ち続けるための自治的洛中(京)文化である』と定義したい。つまり、街全体で作る圧倒的な参入障壁の高さ（閉鎖性・保守性）を意図的に文化形成することによって、商品理解に目利きが必要で模倣性が極端に低く、そのために高い技術ブランド力を持ち、自治内の信用のおける人材しか雇用せず、身の丈以上の拡張はしないことで情報の秘匿性を誇る強い企業を作り出すという、息の長い地域生存戦略であると言える。以下にこのモデルの主な優位点を挙げる。

- ・商工業集団である町衆の、徹底した「職住一致」の自治
（素性の知れない者は地域に住ませない、雇用しないという顔がわかる関係であることが盗用防止・相互監視・技術力の維持につながる＝新参者に厳しくすることで地域と産業の治安を守る）
- ・都がある京都における朝廷と貴族、大名などの目利きの安定太客の存在
（天皇家や貴族、武士などの所得の高い顧客が安定存在するので高品質高価格帯製品を作りやすい）
- ・売上・生産規模よりも独自性や継続性を優先（洛中企業）
（一過性の売上は信用しない。顔の見える自治の観点では細く長く安定的に継続することが優先）
- ・少数かつ高い練度の職人（高付加価値・高価格なのでマネされない）
- ・ブランド商売のために売買の双方に知識と教養が必要（奢侈品は特にハイコンテクスト）
（町衆の文化芸術の教養の高さと実践が更に京ブランドを釣り上げる）
- ・徹底した新参排除と地域内雇用で品質と地域ブランドを維持
- ・京都に移住者が増えると治安が悪化し、信頼も置けないため人材や規模を不必要に拡大しない
（図-7の通り、京都府では老舗1,854社のうち、上場企業は製造業を中心とする11社に限られる）

項番	企業コード	企業名	創業年	所在地
1	9723	京都ホテル	1888	中京区
2	4471	三洋化成工業	1907	東山区
3	7979	松風	1922	東山区
4	7735	S C R E E Nホールディングス	1868	上京区
5	4461	第一工業製薬	1909	南区
6	2531	宝ホールディングス	1842	下京区
7	4516	日本新薬	1919	南区
8	7974	任天堂	1889	南区
9	3600	フジックス	1921	北区
10	8115	ムーンバット	1885	下京区
11	5955	ヤマシナ	1917	山科区

出典：筆者調べ。老舗の定義は創業100年以上とする。企業数は「京都府の上場企業一覧¹⁰」を参照。
 <図-7：京都老舗の上場企業一覧（2023年基準）>

これらの町衆が築いた京老舗の文化に基づく企業を「洛中モデル」と名づける。

4. 明治以降の郊外での近代企業化と洛外モデル

4-1. 明治以降の京都市の拡大と洛外モデル

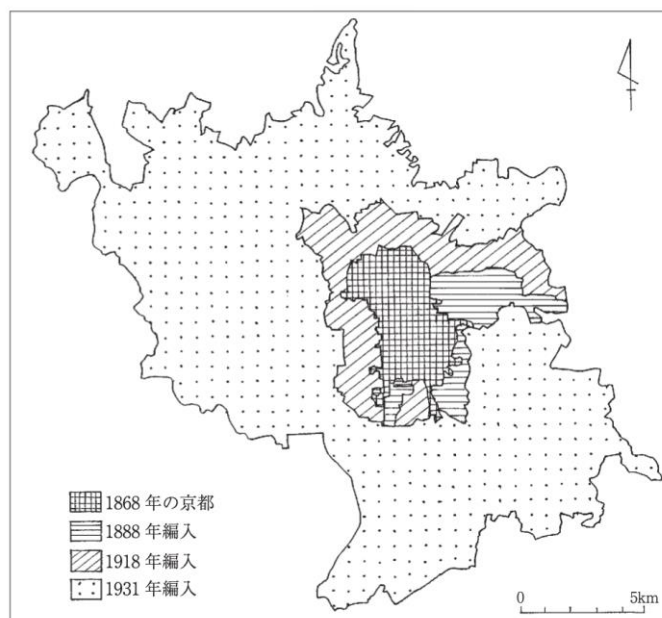
明治以降の殖産興業によって、広大な土地が必要となった京都市はそれまでの洛中のエリアから、江戸

の食料生産を担っていた郊外の田園地帯へと大幅に拡張された。それから現代にいたるまで、洛中外部の土地では京都の近代産業化が進み、時代の波に乗って規格化・大量生産型の国際的な企業や上場企業が多く生まれた。その背景として、京中心部（洛中）では元学区（町衆）の自治的なしがらみや、景観への制限が強くて開発や雇用が困難であったことから、南西周縁部を中心に新たな工業圏として開発されていったことが挙げられる。現在でも、京都の主要な売上を誇る上場企業の所在地は京都市南区、伏見区、長岡京市、その他洛外西南部など、明治維新前には田畑で町衆の影響を受けない場所に偏在している。町組の閉鎖的な自治文化を考慮することなく、自由に西洋式の拡大・成長生産が可能となった。こういった、洛中の町衆文化の影響を受けずに近代産業化を遂げた郊外地の成長拡大企業を、前記の議論とは対照的に「洛外モデル」と命名したい。洛外モデルは明治以降の近代化で増加した中堅～大企業であるため、現在は100年以上の歴史を持つ老舗の上場企業の数は少ないが、近い将来には増加していくと見られる。

京都の上場企業の売上高ランキング

順位	企業名	売上高または 営業収益 (百万円)	営業利益または 事業利益 (百万円)	売上高 利益率 (%)	
1	日本電産	1,918,174	171,487	8.9	日本電産 : 伏見区
2	京セラ	1,838,938	148,910	8.1	京セラ : 南区
3	村田製作所	1,812,521	424,060	23.4	村田製作所: 長岡京市
4	任天堂	1,695,344	592,760	35.0	任天堂 : 南区
5	SGホールディングス	1,588,375	155,713	9.8	SGホールディングス: 南区
6	オムロン	762,927	89,316	11.7	オムロン : 下京区 (実際の生産は綾部市・滋賀県等)
7	三菱ロジスネクスト	465,406	3,592	0.8	三菱ロジスネクスト: 長岡京市
8	ローム	452,124	71,479	15.8	ローム : 右京区西院
9	ジーエス・ユアサコーポレーション	432,133	22,664	5.2	ジーエス・ユアサコーポレーション : 南区
10	島津製作所	428,175	63,806	14.9	島津製作所: 中京区西ノ京桑原町

出典：左図：ダイヤモンドオンライン調査¹¹より抜粋 右図：筆者調べ
 <図-8：京都の上場企業の売上高ランキング2022とその所在地>

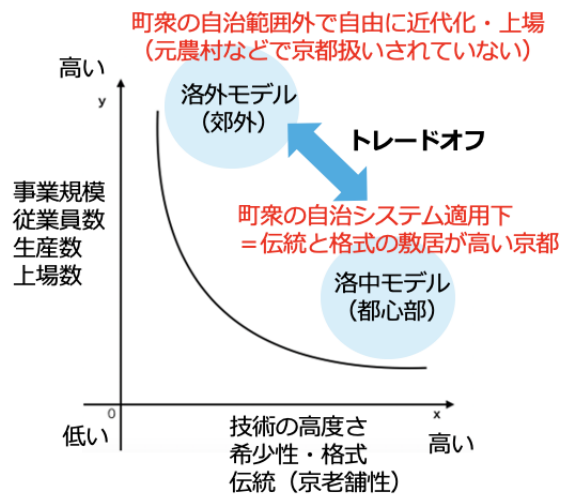


出典：上野 裕 (2010)「近代京都の都市計画と都市形成」¹²図7 市域拡大の変遷
 <図-9：京都市域拡大の変遷>

4-2. 企業モデルの洛中洛外

これまでに述べた、京都の企業モデルの洛中洛外について以下の表と図にまとめる。

特徴	洛中モデル	洛外モデル
様式	中世末～江戸 (町衆自治システム)	近代産業化 (殖産興業システム)
範囲	主に御土居内領域 (上・中・下京周辺)	それ以外の京都府下 (主に南西部)
文化	町衆文化(町組) (番組・学区に継承)	元農村など (ほぼ白紙の文化)
規模	家族経営(せまい)	中・大企業(ひろい)
主義	地域信用・安定継続・ 協業維持・新参排除	規格化・生産拡張 大規模・多売・上場
メリット	・職住一致の地域自治 ・高度な京ブランド	・自由な経営が可能 ・京都の産業化に貢献
デメリット	・目利きの太客が必要 ・地域の信用が優先 ・技術継承者が少ない	・職人の高度な技術や 伝統・格式に欠ける ・カスタマイズが困難



出典：筆者作成

<図-10： 洛中モデルと洛外モデルの関係>

郊外の町衆の自治範囲外で自由に近代化・工業化・拡大化を行い、洛中の町衆の制約を受けにくい「洛外モデル」と、京都の中心部「洛中」に所在する老舗で、町衆の自治システム適用下に置かれ、伝統と格式を重んじる敷居の高い京都の象徴である「洛中モデル」は、従業員規模・生産数・上場数などの洛外指数と、技術力の高度さ、ハイコンテクストさ、希少性、歴史と伝統などの洛中指数においてそれぞれトレードオフの関係にあると言える。

5. 上羽絵惣に見る洛中モデルの変化

時代の変遷とともに、洛中モデルの最大の強みである有力な寺社や、家元、皇族・貴族・武家文化などの経済力の高い「目利きの太客」は衰退・減少し、生活・文化の変化によって、洛中モデルの老舗は従来通りの経営を続けることが徐々に難しくなっている。しかし安易に洛外モデルにシフトして規格化と生産拡大を目指す、今度は商品の規格化により老舗ブランドとしての信用や技術競争力自体を失う恐れがある。また生産拡張となると、景観保護や地域自治が厳しい洛中では困難なため、拠点もしがらみのない洛外に移す必要が出てくる。このような洛中・洛外のトレードオフのジレンマについて、新たな方法で乗り越えようとする洛中モデルの典型例として、京都の絵の具卸業の老舗、上羽絵惣株式会社を取り上げる。

5-1. 企業概要

上羽絵惣株式会社の企業概要¹³は以下の通りである。

<企業概要>

会社名：上羽絵惣株式会社 (ウエバエソウ カブシキガイシャ)
創業：宝暦元年 (1751 年) 江戸時代
事業概要：画材商品の卸販売 (胡粉業で創業：岩絵具や水干絵具を製造)
資本金：2,940 万円
代表：十一代目 松島 啓晃
本社所在地：〒600-8401 京都市下京区東洞院通高辻下ル燈籠町 579

同社は胡粉業としてスタートした、岩絵具や水干絵具といった日本画材商品の卸売販売業である。戦中や戦後のニーズ減少の逆風を乗り越え、高度経済成長期やバブル期までは日本画の需要も厚く順風満帆だったそうだが、その後の日本画市場の縮小と9代目の投資での3億円の借金にて家業存続の経営危機を迎える。そのような苦しい状況の中、職人の保護のために兄とともに10代目を継承したのが石田結実氏である。同氏は「ホタテ塗料でネイルを作った女子高生の話」が偶然カーラジオで流れたことに着想を得て、新しい試みとしてホタテの殻からできた「胡粉ネイル」を開発、2010年より販売した。無臭で、アルコールによって簡単に落ちる爪に優しい速乾ネイルである「胡粉ネイル」は、絵の具屋の強みを活かした日本古来の美しい色を生かして、インバウンドの土産物だけでなく、海外への販売店舗拡大や、また爪に優しいケア商品という観点から医療や介護業界への面展開も意欲的に推進しているという¹⁴。



<図-11：上羽絵惣 京都本店（筆者撮影）>

5-2. 上羽絵惣の理念

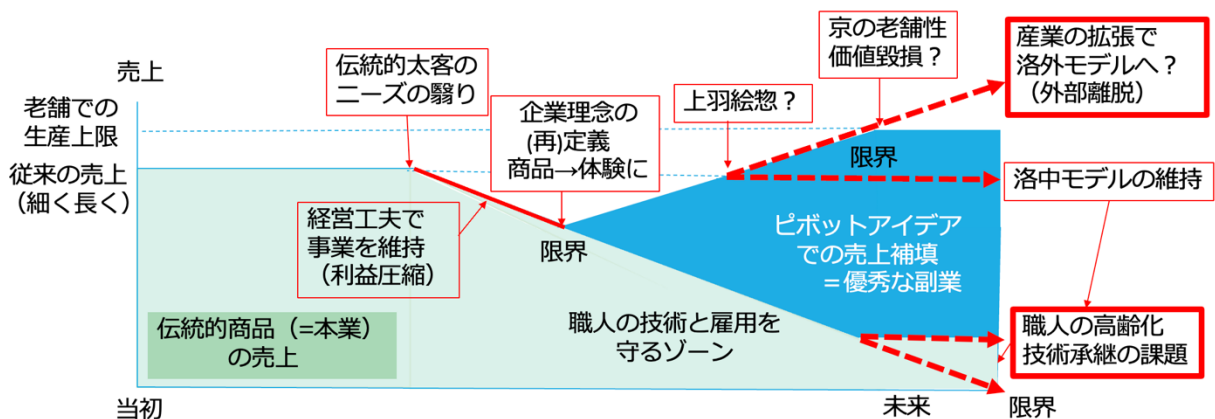
上記の通り、新規の胡粉ネイル事業は順調であり、石田結実氏はインタビュー¹⁵において新たに自身の仕事を「世の中に色を提案する仕事」と概念的に再定義することで、これまでの伝統商品である絵の具の販売から異業種参入へのハードルを乗り越えた。その一方で、「本業ありきのネイル事業」「職人さんの生活を守ること」「社会から与えてもらった生業の継続」という発言からも、「本業」は伝統商品である絵の具の卸売で、どれだけ高収益でもネイル事業は本業を助ける「副業」にすぎないということ、さらに職人の生活保障とその技術の承継が、長い間地域に育てられた老舗の社会的使命であることを繰り返し強調している。実際に京都本店で社員の方に話を伺った際にもやはり「胡粉ネイルで無理な拡張は求めておらず、本業はあくまでも絵具屋」と話されていた。ただ本業の技術承継は、職人の高齢化と継承者不足によって今後の課題となっているようだ。

5-3. 洛中企業のジレンマを乗り切る「建前」と「本音」

上記の上羽絵惣の事例では、建前上、ネイル事業はあくまでも本業縮小分の減益分を補う副業である。そのため、老舗性の価値毀損をしない範囲での生産拡張が前提となっている。その一方で、本音ではネイ

ルを中心とした化粧品事業の売上は好調のため、洛外モデルのように海外や異業種への生産拡大をしたいという意図もある。しかしそれで洛中モデルで培ってきた数百年の老舗性・地域信頼を失うわけにはいかない。こういった建前と本音、そして洛中モデル・洛外モデルのトレードオフの関係を緩やかに解消するのに最も効果的な「言い訳（方便）」が、「本業」と「副業」なのである。一般的な消費者においては、その商品が提供企業の本業か副業かはそれほど問題にはならないが、洛中の住民は異なる。古くから老舗を支えてきた町衆文化の住民であるからこそ、企業の伝統・格式を重んじる老舗性の継承においては大きい彼らの気にするところとなる。そのため、副業のネイル事業が一時的に拡大しても、「あくまでも本業は伝統商品の絵の具の卸売で、どれだけ売上が好調でもネイル事業は副業」と対外的に宣言することが非常に重要となるのだ。そうすることで、地域で支えてきた伝統商品が第一優先であることに住民や職人が安心し、その継承のために胡粉ネイルという異業種の新事業に技術拡張していることに対しても理解と支持が得やすい。このようにして、上羽絵惣は洛中・洛外のジレンマの解消に成功したと言える。

上羽絵惣の事例をベースに洛中企業の改革について記したものが以下の図である。それまでは、従来の伝統的太客のニーズがあり売れ続けていた伝統商品がライフスタイルや時代の変化により売れなくなり始め、経営努力によって補いつつも限界を迎えた時に、あらためて自身の商品のアイデンティティや価値を見直し、そこで得たピボットアイデアをもとに本業の減益を支える主産業の一つとして成長させる。ただし、それは洛中モデルの規模感の前提であるために、老舗の生産上限を超える拡大時には洛外モデルにシフトする必要性が出てくるが、それによってこれまで培ってきた洛中モデルの老舗性を手放すこととなる。一方、洛外モデル化を避けて洛中ブランドを維持する場合でも、副業のさらなる売上拡張期待分を捨て、経費の中で職人の高齢化や技術承継の課題に対応していく必要があるため、純粋な伝統商品を販売の中心に据える洛中モデルにとどまり続けることは難易度が高い。その意味で、現状でトレードオフの関係を洛中・洛外モデルの両立を「隠れ洛外モデル（折衷化）」という形で実現している上羽絵惣が、将来の課題に向けてどのような戦略をとっていくのか、非常に興味深い。



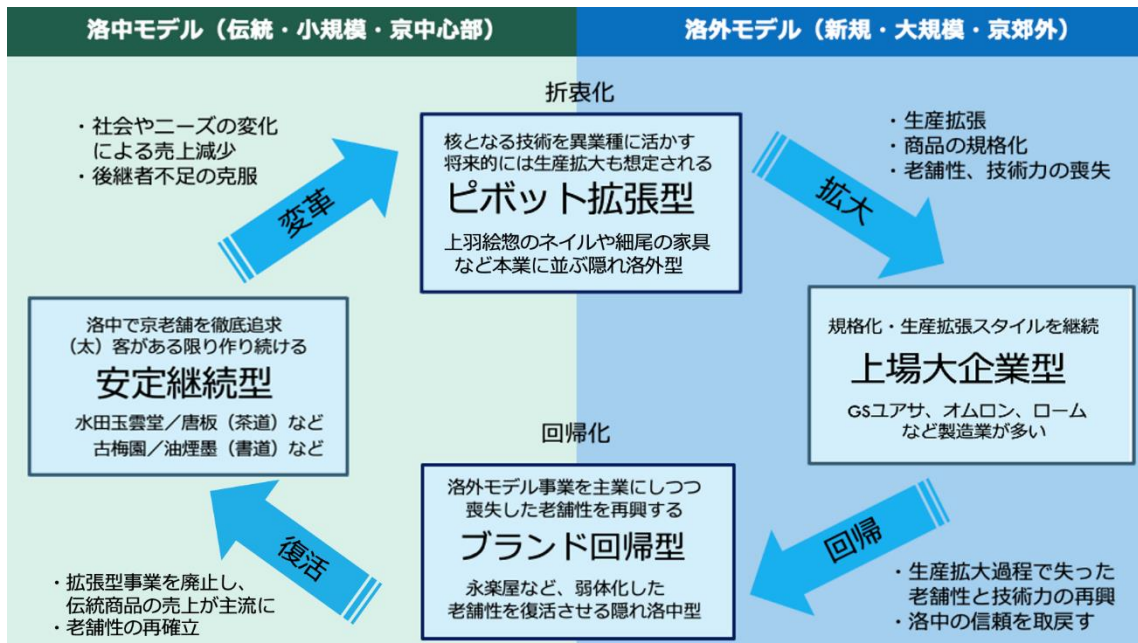
出典：筆者作成

<図-12：洛中企業の改革（ピボットアイデア拡張）>

5-4. 隠れ洛外化した洛中モデル企業の未来

上羽絵惣のように、トレードオフの関係を見事乗り越え、伝統商品や技術継承などの本業における経営問題の打開策としての新規事業のピボット拡張が成功した隠れ洛外モデル（折衷化）企業の将来はどのようなのであろうか。新事業の異業種や海外への面展開が進み、本格的な売上拡大によって本業・副業の言い訳（方便）が難しくなったタイミングで、実質的な洛外モデル化も考えられるのではないかと。下の図は筆者が想定した、洛中モデルの洛外モデル化のサイクル図である。これまでの典型的な洛中型企業を「安定継続型」とし、その後上羽絵惣のような「ピボット拡張型」による「折衷化」を遂げたのちに、その新事業が大きなスケールで成功を収める場合、その時点で「本業」「副業」の言い訳（方便）の成立は難しく、洛

外化の道を辿る可能性が高い。そのシフトにかかる期間が長ければ長いほど、地元住民との軋轢は低くなっていくと思われる。その後、副業が本業と化し、生産体制が維持されるが、時代やニーズの変化により売上に限界が見えてくると、老舗ブランド再興のために本来の伝統技術の復活と地域信頼の回復を目指すようになり、本業はピボット拡張された事業でありつつも、副業の取り組みとして伝統商品の復活を目指すようになる「回帰化」を遂げるのではないか。そして、少ないケースではあろうが、その伝統商品が本業として完全に主力復活し、ピボット拡張した事業が廃れた場合、「安定継続型」に戻る可能性も残っている。



出典：筆者作成

<図-13：洛中モデル企業の洛外モデル化のサイクル>

上の図中には、「安定継続型」、「ピボット拡張型」、「上場大企業型」、「ブランド回帰型」の実例と考えている企業名を記してあるが、それぞれの詳細については稿をあらためて議論することとし、本論文ではモデルの提案に留める。

6. 終わりに

京の老舗企業の洛中モデル・洛外モデルの境界は、町衆文化に根付く京都固有の文化背景によって生まれたと筆者は考えている。その後、明治以降に首都や天皇が東京に移ったこと、時代やライフスタイルの変化が生じて旧来の伝統的な行事や産業、文化の継承が徐々に難しくなっている中で、洛中モデルの老舗企業も今後ますます先進的な変革が求められる。その際に上記のような、洛中モデル企業が洛外モデル化していくサイクルを経験することもあり得るだろう。また同時に、洛中モデルの基盤となる京都中心部の労働人口の減少や、移民の増加や世代交代による都市部の開発で町衆文化やブランド意識が希薄化し、洛中・洛外の境界線自体が薄まっていく可能性も考えられる。そういった中で、京都や京都の住民が独自の町衆文化を守りつつ、「洛中モデル」という文化的に圧倒的優位性のある老舗をいかに未来に繋げていくかということが、古都京都のアイデンティティの維持そのものにも関わる重要な課題となるだろう。

参考資料

- ¹ マイナビニュース. 出身者が誇りを持っていそうな都道府県は? 「大阪人は自分が一番」「首都」.
<https://news.mynavi.jp/article/20150613-a073/>, (参照: 2024. 01. 31).
- ² 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社. 「市民のプライド・ランキング」2017年.
https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2017/06/press_170614.pdf, (参照: 2024. 01. 31).
- ³ 京都新聞COM事業推進局web site. 発行部数. <https://pr.kyoto-np.jp/ad/profile/busuu.html>, (参照: 2024. 01. 31).
- ⁴ 帝国データバンク. 京都府内企業のメインバンク実態調査 (2023年).
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/s231202_50.html, (参照: 2024. 01. 31).
- ⁵ Weblio 辞書. デジタル大辞泉 【老舗】.
<https://www.weblio.jp/content/%E8%80%81%E8%88%97?dictCode=SGKDJ>, (参照: 2024. 01. 31).
- ⁶ 帝国データバンク. 特別企画: 近畿「老舗企業」分析調査 (2023年).
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/s231202_58.html, (参照: 2024. 01. 31).
- ⁷ フィールド・ミュージアム京都 年表解説シート. 「町組」.
https://www2.city.kyoto.lg.jp/somu/rekishifmnenpyou/sheetlist_frame.html, (参照: 2024. 03. 02).
- ⁸ フィールド・ミュージアム京都 年表解説シート. 「町組改正と小学校」.
https://www2.city.kyoto.lg.jp/somu/rekishifmnenpyou/sheetlist_frame.html, (参照: 2024. 03. 02).
- ⁹ 帝国データバンク. 特別企画: 近畿「老舗企業」分析調査 (2023年).
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s231202_58.pdf, (参照: 2024. 01. 31).
- ¹⁰ JPubb, 『京都府』の上場企業一覧.
<https://www.jpubb.com/list/list.php?listed=1&pref=%E4%BA%AC%E9%83%BD%E5%BA%9C>, (参照: 2024. 01. 31).
- ¹¹ ダイヤモンドオンライン. 世界を牛耳る「京都企業67社」売上高ランキング! (2022. 9. 26).
<https://diamond.jp/articles/-/310199?page=2>, (参照: 2024. 01. 31).
- ¹² 上野 裕. 2010. 「近代京都の都市計画と都市形成」. p41 図7
- ¹³ 上羽絵惣株式会社HP. 会社概要. <https://www.ueba.co.jp/company>, (参照: 2024. 01. 31).
- ¹⁴ ドリームゲート. 創業265年の日本画用絵の具メーカーが、「胡粉ネイル」で経営難から起死回生!.
<https://www.dreamgate.gr.jp/contents/case/company/28384>, (参照: 2024. 01. 31).
- ¹⁵ ぼくらのアトツギベンチャープロジェクト. 【インタビューvol.8】創業260年、老舗絵の具屋の跡取り娘の挑戦。使命は「人々の生活を彩る」こと (上羽絵惣株式会社/石田結実氏), <https://next-innovation.go.jp/renovator/presspost/interview20171214/>, (参照: 2024. 01. 31).