



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KAFM-WJ 042

タイトル

老舗事例に学ぶ持続と変節の汽水域

著者

御門 文・前川 佳一

発行年月日

2025年7月14日

監修

若林直樹教授

御門 文・前川 佳一

2025年7月14日



題目：

老舗事例に学ぶ持続と変節の汽水域

提出日：令和 7 年 2 月 4 日

入 学 年	2023 年
学 生 番 号	7530-35-8256
所属プログラム	観光経営科学コース
氏 名	御門 文
WS 担当教員氏名	前川 佳一 客員教授

<目次>

1. 背景と問題意識
 - 1.1 過度の観光地化による地域の没場所化
 - 1.2 地域密着型の老舗に見る持続性
 - 1.3 本研究の焦点と課題
2. 先行研究
3. 本研究の方法と対象
4. 調査結果
 - 4.1 老舗の調査結果概要
 - 4.2 老舗の持続性の分類
 - 4.3 老舗の各分類の事例詳細分析
 - 4.3.1 持続安定の老舗（持続型）
 - 4.3.2 地域外へ移転した老舗（持続型）
 - 4.3.3 伝統産業を守る老舗（守りの革新）
 - 4.3.4 変化に柔軟な老舗（攻めの革新）
 - 4.3.5 地域離れした老舗
 - 4.4 「老舗に対するイメージ」アンケート調査結果
 - 4.4.1 誇らしい老舗
 - 4.4.2 応援したい老舗
 - 4.4.3 飽きた老舗
 - 4.4.4 信頼を失った老舗
 - 4.4.5 まとめ
5. 考察と提言
 - 5.1 考察：老舗の持続性のサイクルモデル
 - 5.2 考察：老舗の持続性が地域の持続的な観光地経営に与える示唆
 - 5.3 提言：老舗の持続性のサイクルモデルの地域の観光地経営への適用
 - 5.4 提言：錦市場のこれから
 - 5.5 今後の研究課題と展望

参考文献

1. 研究背景と問題意識

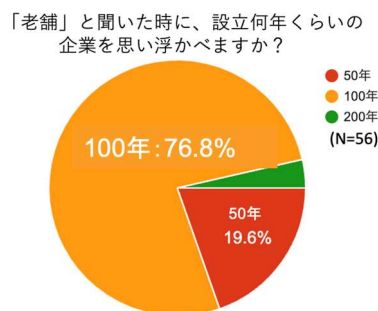
1.1 過度の観光地化による地域の没場所化

近年のインバウンド観光客の増加に伴い、観光によって地域振興に繋げようと言う動きがある一方で、京都などの観光地においてはオーバーツーリズムにより、地域住民の生活環境の悪化や地域アイデンティティの喪失といった課題に直面している。例えば、「京都の台所」と呼ばれ、質の良い食材の宝庫であった京都の錦市場では、従来は地域住民の日常利用の場になっていたところが、観光地化が進んだことから常に外国人観光客で混雑するようになり、店舗もそれまでの生活に必要な乾物や生鮮食品など家庭用の商品の販売から、食べやすいサイズにカットされた食材を串に刺したものや、お土産用に少量ずつパック化された調理済みの食べ歩き用商品に変わり、今や日常の「台所」というよりはフードコートや、アジアの夜市のようなテーマパーク性の高い非日常の場所になってしまっている。その結果、錦市場はそれまでの地域密着性を失い、地域外からの観光客相手の商売の場所となり、地域住民の心が離れることとなってしまった。有賀¹は、観光業の特殊性の1点目は観光地の魅力の根源が値段のない地域公共財であること、2点目は観光客が複合した財とサービスの購入者であることを指摘している。地域公共財には明確な価格や所有者が存在しないため、観光資源として活用するには「売れる」形に商品化する革新が求められる。そのためには、観光客用に移動交通手段を設け、自然景観や名所旧跡、そして歴史的な街並みを保存用に整備・修復し、わかりやすく郷土史をまとめるなどの環境整備を行う。また誘客のために、地域文化の体験プログラムを実施したり、毎年の伝統的な地域の祭りなどの行事をショーとして活用したりする。しかし実際にそれらの源である地域資源の維持には莫大なコストがかかっており、その管理負担を担っているのは地域で暮らす住民である。一方で、観光事業者の中には、地域資源を利用しながらも、その維持管理には関与せず、観光客向けのビジネスに特化するケースも見られる。こうした事業者は、地域公共財を無償で利用する「フリーライダー」となり、地域の持続可能な発展に貢献しないまま利益を享受している。このような状況が続くと、地域資源は適切な再投資が行われないまま消費され、地域の個性や伝統が失われてしまう。地理学者レルフ²はそういった「(場所や場所の資源に対する姿勢が安易で搾取的であるために、) どの場所も外見ばかりか雰囲気まで同じようになってしまい、場所のアイデンティティが、どれも同じようなあたりさわりのない経験しか与えなくなってしまうほどまでに弱められてしまう」という現象を「没場所性 (Placelessness)」という言葉で説明している。つまり、目先の利益を求めて外来客が気に入るような商品の規格化や販売拡張に捉われすぎたことで、自身が所属している地域との関わりや共生のバランスを失い、「その場所の正統性 (らしさ)」が希薄化し、持続性の喪失によって住民の地域離れを起こしてしまうことにつながる。こうした状況の中で、観光を通じた地域経済の振興と地域性の維持をどのように両立させるかが問われている。

1.2 地域密着型の老舗に見る持続性

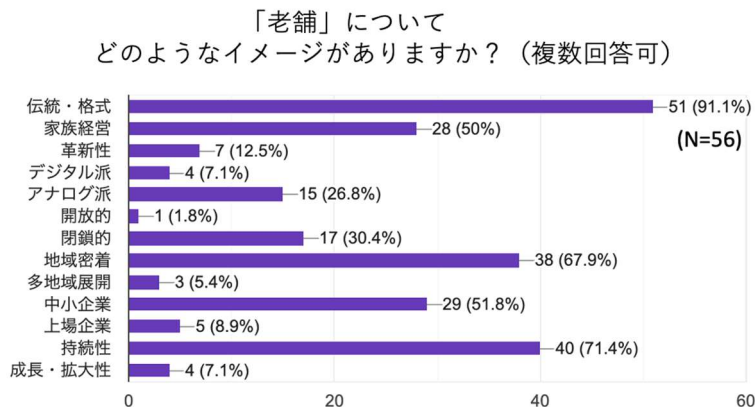
地域や住民との良好な関係を維持しながら、地域の観光産業を持続的に発展させるためには、どのような方策が求められるのだろうか。この課題を考察する上で、長年にわたり地域と共生しつつ、時代の変化に適応してきた「老舗」に注目することは有意義である。デジタル大辞泉（小学館）³によると、「老舗」とは「仕似（しに）す」の連用形に由来し、「代々続いて同じ商売をしている格式・信用のある店」や「先祖代々の家業を守り継ぐこと」を指すとされる。では、企業が「老舗」と呼ばれるためには、どの程度の歴史を持つ必要があるのだろうか。例えば、1981年に設立されたフランスのパリに本部を置く老舗企業の集まりである「エノキアン協会」⁴では、9カ国が加盟する中でアジアからの唯一の加盟国が日本であるのだが、そこで選出される老舗は創業が200年以上であることが求められている。本研究では、老舗に対する一般的な認識を明らかにするために、筆者の身近な56名を対象にアンケート調査を実施した。その結果が以下の図1・図2である。

図1:老舗に対するイメージのアンケート結果



(注) 筆者作成

図2：老舗に対するイメージのアンケート結果



(注) 筆者作成

これらの結果からは、「伝統・格式と持続性を重んじる、業歴 100 年以上の地域密着型の中小企業」というイメージが見て取れる。実際に、帝国データバンクの全国「老舗企業」分析調査⁵においても、老舗は業歴 100 年以上の会社とされており、その数は 45,284 社存在する。

図 3: 老舗の業歴と企業数



出典：帝国データバンク全国「老舗企業」分析調査（2024 年）
https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241024_shinise2024/

こうして見ると、老舗は非常に長い年月の間、地域との関係性を保ちながら産業を存続させてきたと言える。しかし、明治・大正時代から時代も技術も大きく進化しており、当時と全く同じままで商売が継続できるはずはなく、世間的には変化がないように見えていたとしても実際には様々な大小の革新を遂げていると言える。その上で、図 2 のように「革新性」「成長・拡大性」を人々が感じていないとすれば、自社が創業・成長してきた地域の中で、あまり違和感を持たれることなく革新と調和を実現できていると考えられる。

1.3 本研究の焦点と課題

老舗は、創業以来培ってきた地域との関係性を損なうことなく、どのように時代の変化に適応しながら長期間にわたり存続してきたのだろうか。本研究では、この問いを主要な研究課題として取り上げる。本研究を進める背景として、筆者自身が奈良県中部において 100 年以上続く地場産業の承継を予定していることが挙げられる。地元の地場産業は、時代の変遷に伴い縮小・衰退が進み、さらに少子高齢化による過疎化が深刻化している。このような状況下で、筆者は地域に豊富に存在する観光資源を活用した観光産業が、地域振興の手段として将来性を有すると考えている。しかし、観光産業の発展を目指す一方で、これまで地域との間に築かれてきた信頼関係を損なうことなく、持続可能な形で発展させることが求められる。このような視点から、地域における老舗の持続的な経営の仕組みが、地域の観光地経営の持続可能性を実現するための示唆を与える可能性があると考ええる。なお、本研究課題において「老舗」は、「伝統・格式と持続性を重んじる、業歴 100 年以上の地域密着型の中小

企業」と定義する。また、「地域」は「老舗企業が創業し、その老舗性を育んできた共生対象の地域」とする。

2. 先行研究

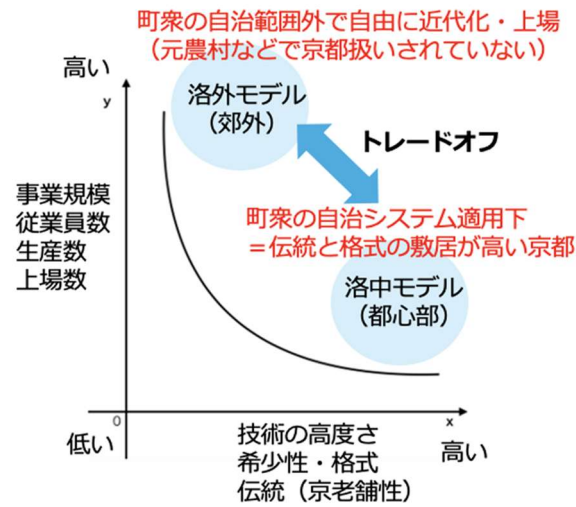
本研究課題に先行する研究として、筆者は2024年に「京老舗に見る洛中・洛外性」⁶というワーキングペーパーを作成した。本研究では、京の老舗性は「戦わずして勝ち続けるための自治文化」にあり、その立役者は京都の都市部「洛中」で活躍した町衆であったと推定した。その上で、上記の特性を持つ京都の中心部である「洛中」のニッチトップな中小企業である老舗を「洛中モデル」とし、そのトレードオフの関係にある比較対象として、明治以降に京都の郊外地域で自由に成長した生産拡張型上場志向企業を「洛外モデル」と定義した。しかし、社会情勢やニーズの変化で洛外モデル性が高まる現代においては、旧来の洛中モデルは徐々に維持が困難になりつつあり、その中で、洛中性・洛外性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、同社の地域性の強い京都において本音と建前を上手に使いこなし、従来の老舗性に基づく伝統産業を保持しながら、「副業」として新事業も成長させるしなやかさについて分析を行った。さらに、事例分析を通じて老舗の持続性と革新性には一定の傾向およびサイクルが存在するのではないかという仮説が立てられた。しかしながら、本研究の対象が京都の中心部に限定されており、地域的な偏りがある点、さらに事例分析が1社だけに留まった点が、本研究の制約として挙げられる。特に、京都の洛中モデルに代表される老舗の特徴が、他地域においても同様に適用可能であるかについては、さらなる検証が必要であった。

表 1:京老舗の洛中モデルと洛外モデルの特徴比較

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

(注) 筆者作成

図 4: 京老舗の洛中モデルと洛外モデルの関係



(注) 筆者作成

また、本研究のみでは、実際に地域住民や購入者が老舗の取り組みに対してどのような感情を抱いているのかについては十分に明らかにすることができなかった。そこで、地域住民の視点に関する資料として、原田（2024）⁷の「京都人が『誇れる老舗』とは」を参照した。

原田は、京都市民3名へのインタビューをもとに、京都人が老舗に抱く感情を恋愛的感情に近いものと捉え、地元住民を顧みない老舗に対してはネガティブな感情を抱き、それが地域の「誇らしさ」の喪失につながる可能性があることを主張している。さらに、京都人が老舗に対して「観光客向け」という表現を用いる際、それは単なるビジネスモデルの変化を指摘するものではなく、自らを優先しない老舗に対する「ルサンチマン」的な感情の表れであると考察している。この視点に基づき、「誇れる老舗」とは、京都人にとって恒常的に自分たちを重視している存在であり、逆に「誇れない老舗」とは、もはや京都人を主な対象としない老舗であると結論づけている。この研究は、地域における老舗の持続と革新のジレンマを分析する上で、地域住民の反応という側面から貴重な示唆を与えるものである。しかしながら、原田の研究も、前述の「京老舗に見る洛中・洛外性」と同様に京都に限定された事例であり、サンプル数が3名と少ない点が研究の制約として挙げられる。したがって、老舗と地域住民の関係についてより包括的な理解を得るためには、他地域の事例を収集・分析し、より多様な視点からの検証を行う必要性が残った。

3. 本研究の方法と対象

そこで、今回の研究においては、京都の他に大阪、滋賀や奈良なども含めた関西を中心として収集可能な事例から分析を行うこととした。研究方法としては、老舗の事例調査（14

件)、およびサブ調査として顧客側からの老舗に対するイメージのアンケート調査 (56 件) を行い、その傾向を分類・分析し、老舗の持続性のサイクルが構築可能かどうか考察した。

まず、事例調査では老舗が抱える持続と革新のジレンマと、その解消方法、その際の地域との関わりについて調査を行った。方法は、直接の訪問または見学によるインタビューを 8 件、文献や企業資料による調査を 6 件行った。これらの事例は、①持続性に対する取り組み内容の多様性、②京都を含めた関西の多様な老舗事例の確保、を考慮して選定を行った。

<訪問・見学> : 8 件

- ・ 細尾 (京都) (2023 年 11 月)
- ・ 上羽絵惣 (京都) (2023 年 11 月)
- ・ 松栄堂 (京都) (2023 年 11 月)
- ・ 川島セルコン (京都) (2024 年 3 月)
- ・ 蝶矢 (大阪) (2024 年 8 月)
- ・ 菊水堂 (奈良) (2024 年 12 月)
- ・ たねや ラコリーナ (滋賀) (2024 年 12 月)
- ・ 出町ふたば (京都) (2024 年 3 月)

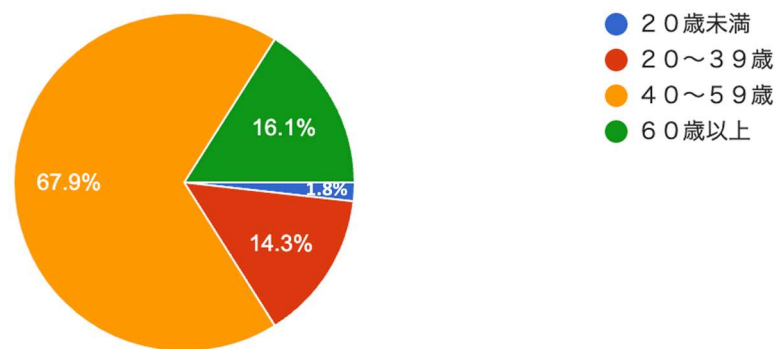
※ () 内は訪問時期

<文献・資料調査> : 6 件

- ・ とらや (東京)
- ・ よーじや (京都)
- ・ 白玉屋榮壽 (奈良)
- ・ あかしや (奈良)
- ・ 呉竹 (奈良)
- ・ 古梅園 (奈良)

次にサブ調査として、自由回答式で「老舗に対するイメージ」のアンケート調査を行った。老舗の定義として想起するイメージ、また「誇らしいと思う身近な老舗」、「応援したいと思う身近な老舗」、「飽きた・がっかりしたと思う身近な老舗」、「信頼できないと思う身近な老舗」のそれぞれについて自由記述でヒアリングした。回収できた回答者 56 名の属性は以下のとおりで、調査は 2025 年 1 月 9 日～12 日に実施している。

図 5：アンケート回答者の年齢



(注) 筆者作成

表 2：アンケート回答者の居住・出身地

	現住所	出身地
京都	11	9
大阪	11	5
東京	9	5
奈良	4	9
兵庫	6	6
埼玉	2	2
愛知	7	4
滋賀	3	2
神奈川	2	4
三重	0	2
福岡	0	2
群馬	1	1
その他	0	5
合計 (人)	56	56

(注) 筆者作成

4. 調査結果

4.1 老舗の調査結果概要

各老舗の事例において、基軸となる伝統産業、また老舗として変わらない価値（コアバリュー）、持続性の維持における葛藤（ジレンマ）、そしてそれに対する取り組みや革新についてまとめたものが以下の表である。

表 3:調査対象の老舗

Seq	会社名	調査手法	場所	設立	伝統産業	代表	代目	コアバリュー・ 大切にしている考えなど
1	細尾	・本社見学 (2023年11月)	京都	1688年	西陣織	細尾 真孝	12代目	織物の至上の美
2	上羽絵惣	・本店見学 (2023年12月)	京都	1751年	日本画用 絵具	松島 啓晃	11代目	日本の伝統色 を楽しむ
3	松栄堂	・薫習館見学 (2023年11月)	京都	1705年	お香 匂い袋	畑 正高	12代目	香りある 豊かな暮らし
4	菊水楼	・本店見学 (2024年12月) ・資料調査	奈良	1891年	ブライダル 料理旅館 レストラン	浅葉 翔平 (Plan・Do・ See)	—	季節を感じる おもてなし
5	たねや	・資料調査 ・ラ コリーナ見学・ ツアー参加 (2024年 12月)	滋賀	1872年	木材→種苗→和菓子/ 洋菓子	山本昌仁	4代目	近江商人の教えに基づく「天平道 (てんびんどう)」 「黄熟行(あきない)」 「商魂(しょうこん)」
6	川島織物 セルコン	川島織物 文化館見学 (2024年3月)	京都	1843年	・インテリア ・室内装飾織物 ・呉服 ・美術工芸織物	光岡 朗	—	記憶に残る、織と美
7	出町ふたば	・アルバイト勤務 (2024年1～4月)	京都	1899年	和菓子・豆餅など	黒本 愛子	3代目	味も、素材も、常に進化が必要。
8	蝶矢	CHOYA shops株式会 社皆様からのご説明 (2024年8月)	大阪	1914年	ブドウ栽培農家→ ワイン・ブラン デー製造業→梅酒 製造業へ	金銅 重弘	5代目	とどけ、梅のちから。自然の恵みの おいしさ。
9	白玉屋榮壽	資料調査・ 本店訪問 (2024年8月)	奈良	1844年	初代から一子相伝 で製法が受け継が れているあずき最 中「名物みむろ」	石河 敏正	7代目	明文化された理念の記載はない が、「名物みむろ」一筋。
10	あかしや	資料調査	奈良	1624年	奈良筆 (写経用高級筆)	水谷 悦郎	—	心地よく書く
11	呉竹	資料調査	奈良	1902年	製墨	山際 義敬	—	「かく」道具の開発を通して新しい ライフスタイルを提供する
12	古梅園	資料調査	奈良	1577年	奈良墨	松井 晶子	16代目	墨に生きる
13	とらや	資料調査	京都	1520年 頃	和菓子	黒川 光博	17代目	おいしい和菓子を喜んで召し上 がっていただく
14	よーじや	資料調査	京都	1904年	化粧品・ 飲食店	國枝 昂	5代目	日常を彩り、美しさを育む存在

(注) 筆者作成

表 4:調査対象の老舗の葛藤と革新

Seq	会社名	持続における葛藤	新しい取り組み・変化など
1	細尾	・マーケットの縮小による伝統技術の維持と新規需要の開拓 ・若い人が西陣織の世界に入れない問題（雇うにも給料が払えないので、技術が承継されない）	・着物ではなく、織物の美しい技術を生かす売り方に転向。 ・西陣織でインテリアを作り、ラグジュアリー層に販売。織物の幅もそれまでの40cmから150cmで織れるようになるまで2年半が必要であった。 ・ラグジュアリーブランドやメーカー、ホテル、アイドルの衣装など多方面で高額の依頼が受注できるようになった。 ・「HOSOO Gallery」などのアート展示スペースの設置や、音楽など多方面とのコラボレーションにも意欲的に取り組む。
2	上羽絵惣	・日本画マーケット縮小による伝統技術の維持（職人の生活を守る）と社会から与えられた生業継続の使命。	・爪に優しい日本画色を生かした「胡粉ネイル」や、美容化粧品を販売。 ・ただし、ネイル事業は本業の絵の具屋を支えるための副業だと宣言し、本業と両立。
3	松栄堂	・マーケットの縮小による需要減に対し、いかに生活に仏事以外の新たな需要を作るか ・従業員や、ファンとしてずっと来てくださるお客様のためにお香の販売はやめられない。	・お客様とお香を通じてのコミュニケーションを変える。 ・サシェ、お香のカードゲームなどの開発販売。 ・「香り」の体験博物館である薫習館の設立。 ・Iisn(りすん)：バーでお酒を飲むように香りを楽しむ場所作り。 ・キッチンカーでのお香の移動販売など積極的に多様な取り組みを展開。
4	菊水楼	・宴会や人生の節目の行事などの減少による売上の減少。 ・ブランドの維持と業績の回復のために他企業を入れて従業員を再整理し、業態を一新するかどうか	・Plan Do Seeとの共同経営とし、従業員を再整理した後に2015年にリニューアル。和食レストラン「菊水」は営業しつつ、宿泊業からは撤退。 ・「THE KIKUSUIRO NARA PARK」としてブライダル事業への参入。世界遺産である春日大社と公式提携しており、神前式のプランも有り。 ・2016年に菊水楼のはなれに江戸前鰻屋「うな菊」を開業し、その後2023年に東京のホテル椿山荘東京に進出。
5	たねや	・お菓子屋が持つには広すぎる土地で、近江八幡、あるいはたねやが、この地域で長く生きていくために必要なことは何か。	・京都や大阪など関西での百貨店出店は失敗したときの評判が知れ渡る可能性が高く、ブランド毀損につながるのでは、関東の百貨店に出店。その後、神戸から関西にも出店を増やし、最終的に京都の百貨店にも出店。東京での実績があるので売り場の確保がしやすかったとのこと。 ・「近江八幡をよくしていきたい」と、「自然に学ぶ」というコンセプトでラ・コリーナを設立。2025年3月には琵琶湖畔にLAGOという複合施設をオープン予定。 ・2023年には過去最高売上を達成。中長期的に欧州などの海外出店も視野に入れている。
6	川島織物セルコン	・2006年に京都の企業「川島織物」が神戸の企業「セルコン」と合併し、会社名が「川島織物セルコン」となる。 ・経営状況の不安定さにより事業形態が様々に変わる中でどのように伝統を守り続けるか。	・経営基盤の課題によって2011年8月にLIXILグループの完全子会社となっていたが、2021年1月に同グループからMBOで再度独立を遂げる。 ・本社敷地内に、歴史ある作品や貴重な展示品を多く所蔵している「川島織物文化館」と、織物技術を承継する「川島テキスタイルスクール」が併設されている。文化館は事前予約をすれば見学が可能。 ・織物の文化継承と発展に貢献している。近年はイタリアやフランスなど欧州で開催されるデザインやファッションのイベントに精力的に出展。（一部の展示は川島織物文化館にて見学可能）
7	出町ふたば	・情報なし。職場は女将を中心とするトップダウン。商品は大人気なので売上は順調に見える。ただし、店内は忙しく殺伐とした雰囲気のため、人手は不足気味。	・和菓子や餅類のほかに、季節に応じて「モンブラン」などの現代的な洋菓子も提供。季節ごとに商品の入れ替えも多く、常に購入したくなるような四季の変化が楽しめる。
8	蝶矢	体験用コンテンツを新たに作りたい	・海外視察でワイン作りの現場を見てのち、海外でも戦えるような日本独自の果実酒商品の必要性を感じて、梅酒作りに転向した歴史を持つ。 ・海外販売も国内他社に先駆けてアメリカに輸出をはじめ、現在では世界90ヵ国以上に展開し、海外の販売シェアは35%。国ごとに嗜好や規制が異なるので、現地に沿った商品を開発。 ・梅体験専門店「蝶矢」の設立。100通りの組合せから自分だけの梅シロップや梅酒作りが体験可能となっている。訪日客対応にも意欲があり、日本の梅文化の発信に取り組む。

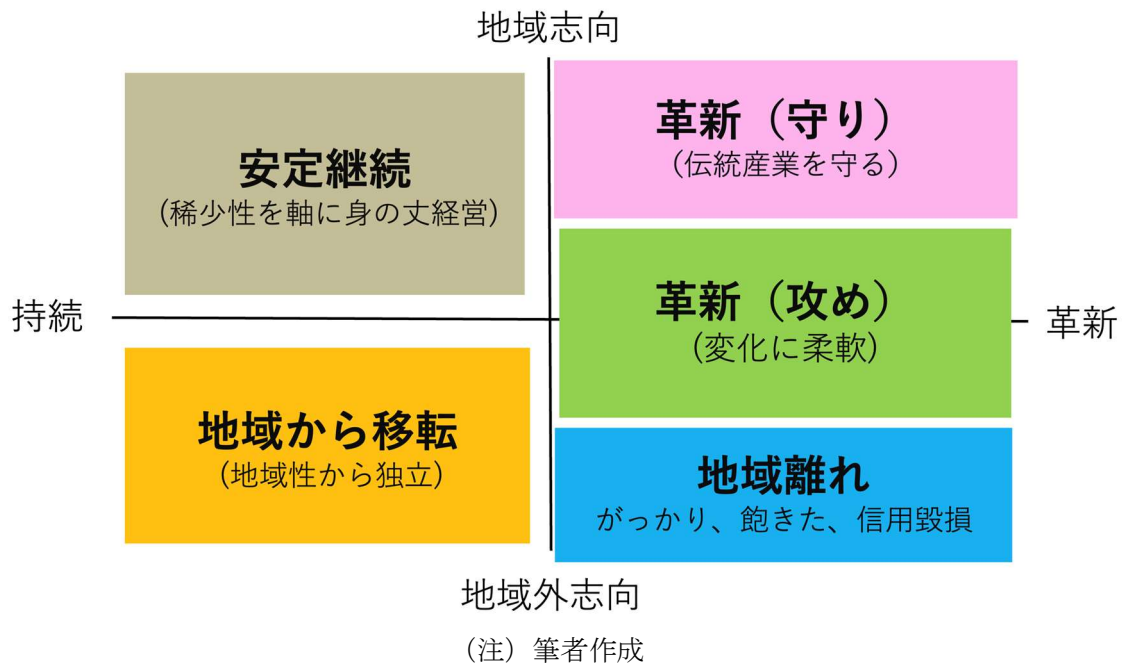
Seq	会社名	持続における葛藤	新しい取り組み・変化など
9	白玉屋榮壽	販売強化としてオンライン販売や百貨店の可能性もあるが、奈良を訪れたお客様が「名物みむろ」を購入しなくなるかもしれないのでそれは避けたい。	・「みむろ」は奈良県桜井市の大神神社の御神体山に由来する。昭和天皇・皇后に奈良代表の銘菓として認められ、菓子に関する受賞歴も数多い。しかし、散えて催事など以外で百貨店への出店やオンライン販売を行わない。良質の地元の材料を用いて奈良内の店舗で販売し、奈良を訪れる皆に買ってもらえるようにしたいとのこと。 ・地元の小豆の作付けが減少してきたので、「奈良の地元で作られた小豆を譲ってください」と情報発信している。
10	あかしや	・書道人口の減少 ・伝統工芸技術者の減少（異なる毛の配合が必要なため、製筆の機械化は行わない） ・跡取りは血縁でないといけないか	・筆ペンの販売（筆作りの技術を用いたカラー筆ペンの「彩」が海外でも販売される）など、用途を「書く」から「描く」に拡張。 ・おしゃれなデニム地の書道セット用バッグを発案・販売 ・血縁に限定しない実力主義の事業承継スタイル ・中国に支社を作り、生産を強化するなど、コスト効率化によって、筆職人を育成。
11	呉竹	・書道人口の減少 ・新しい商品の発明が受け入れられるか	・サインペン、液体墨滴など、時代にあった文具の発明と販売 ・墨を作る時に使用する煤から、カーボンブラックを主成分とする液体融雪剤、導電性塗料、プラスチック部品の設計など工業商品への展開、化粧品品の販売も実現。 ・固形墨は職人の手作業でまだ製作・販売されている。
12	古梅園	・400年以上の歴史がある宮内庁御用達の古典的な手作りの高級墨であるが、需要減により生産規模を大きく縮小。	・昔ながらの採煙方法にこだわった、握り墨体験を体験プログラムとして提供。参加者は職人の作業を見学可能。 ・古梅園は奈良製墨業界を代表する老舗で、明治18年に宮内庁御用達に指定を受ける。経営理念は特になく、家族同様の社員は訓練を受けなくても伝統を尊重して愛社精神を培っているとのこと。
13	とらや	・1869年の東京遷都に伴い、京都から東京に進出するかどうか	・京都から東京に進出したのは大きな決断だが、そのために今の（全国的な和菓子の老舗である）虎屋がある。 ・本当に美味しいものを誠実に作ること。一生懸命に和菓子を極めること。それ以外に「変えてはいけないもの」はない。ー17代目黒川氏発言より
14	よーじや	・発案した「油取り紙」の爆発的人気で、顧客が観光客に移行していた所に、コロナの影響で売上が激減。顧客の地元離れを起こした。どのように脱観光依存を実現するのか。	・地元のサッカーチーム（京都パープルサンガ）のブラチナスポンサーに就任し、地域に貢献。 ・脱観光依存として、よーじやとは異なるブランドで、京都に十割蕎麦専門店「10そば」を開店。京都で愛され支えられるようにブランド回復を目指す。

(注) 筆者作成

4.2 老舗の持続性の分類

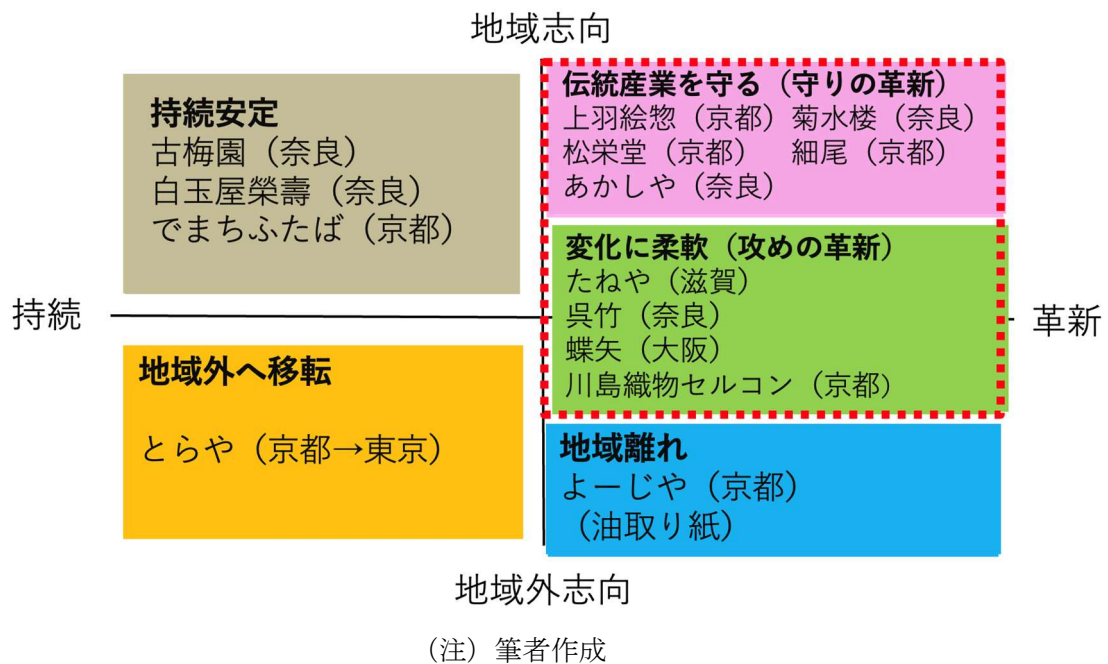
これらを踏まえて、各老舗が持続と革新のどちらに軸足を置いており、また商品が地域の顧客向けであるのか、それとも観光客や他府県への出店など地域外の顧客向けに積極的に販売活動をしているのかを軸に四象限で分類したものが以下の図6である。

図 6：老舗の持続性の分類（筆者作成）



具体的な老舗の名前を当てはめると以下の図 7 の通りとなる。

図 7：老舗の持続性の個別分類



4.3 老舗の各分類の事例詳細分析

4.3.1 持続安定の老舗（持続型）

図7の左上の「持続安定の老舗」は、地域性を重んじ、その場所にしか店がないという希少性を生かして身の丈の規模で経営を続ける老舗である。比較的小規模であり、家族経営型であるニッチトップの経営傾向が見られた。具体的には奈良県奈良市の創業から400年以上続く墨作りの老舗である「古梅園⁸」、奈良県桜井市に所在する、大神神社のお膝元で一子相伝の味を引き継ぐ名物みむろの最中で親しまれる1844年創業の「白玉屋榮壽⁹」、そして京都市上京区に所在する行列の絶えない豆餅・和菓子の老舗「出町ふたば」である。これらの老舗は、小規模で生産規模に限界があることから、時代への調和や革新の必要性との両立のジレンマが生じた際には地域性を重んじ、戦略として必要以上の拡張は行っていない。例えば白玉屋榮壽は、奈良県下にしか店舗がないという商品の希少性から、他府県から百貨店出店などの誘いを受けてきたそうだが、現状では全て断っているそうだ¹⁰。「みむろ最中」は大和国一之宮である大神神社（奈良県桜井市）への参拝の際に多くの客に親しまれて購入されて来た門前菓子にも関わらず、県外に出店をしてしまうと奈良への訪問客が減少し、訪問しても門前菓子として購入しなくなって、顧客との接点が減少してしまうためである。そのため、声が聞こえる電話を除き、オンラインでの販売も行わない。地元の地域や地域の歴史と共に店が賑やかになって行ってほしいという、石河敏正社長（7代目）の思い¹¹が表れている。また、地域で収穫できる良質の小豆の量が年々減少している事実を踏まえて、高原地帯で寒暖差が大きく良質の大和大納言小豆が収穫できる隣の宇陀市をはじめ、県内に向けて『奈良県産小豆は当社にとって大切な原料ですが、近年は作付けが減って確保が難しくなってきました。貴方がお作りになられた小豆を当社にお譲りいただけませんか。まずは下記までお電話をいただければ幸いです。』¹²という発信を新聞記事や、自社の包装紙を用いて発信するなど、大正時代からの味を維持するために、小豆の作付けの減少を抑止する努力を地道に続けている。この内容からも、いかに同社が地域との共生を重んじているのかが理解できる。逆に言えば、地域のにぎわいとしての老舗であるため、地域が弱体化すると老舗の持続性自体が弱まるという運命共同体としての危機感を有しているとも考えられる。

4.3.2 地域外へ移転した老舗（持続型）

図7の左下の「地域外へ移転した老舗」は、持続性を重視しつつも創業の地である地域の外に本社を移転した老舗である。このタイプに該当する老舗は「虎屋（東京）」であり、京都で創業したのちに、明治維新後に皇居の移転に伴い、京都の店舗を残したまま東京に本社を移転した珍しい歴史を持つ¹³。虎屋は1610年頃に京都で創業したのち、御所の御用菓子屋として日本の和菓子文化に貢献し、明治維新を経て東京に本社を移転してからは著名人とともに一般市民にも和菓子を広めて来た、老舗和菓子屋の代名詞のような存在である。おいしいだけでなく賞味期限が長く見栄えが良い高品質の菓子、機械と手作業を上手に使い

分ける効率性、そしてかつての皇室御用達の歴史を持つということで、虎屋は現代でも京都を含めた全国で抜群の認知度を誇り、支持されている。実際に、老舗のイメージアンケートにおいても、「誇らしいと思う老舗」のカテゴリで虎屋が選ばれており、「伝統的でクオリティが高く、新しいことにも挑戦している」「和菓子といえばとらやが出てくるから」「安定してお客さんが通っているから」といった意見が見られた。虎屋はどのように地元以外の地域からも厚い支持を得たのだろうか。味覚や文化に地域性が存在する以上、異なる文化圏の地域から等しく支持を受け、老舗との関係性を築くことは一般的には難しい。しかし、虎屋はこのジレンマを、すべての商品の軸となる「品質へのこだわり」はもちろん、東京、御殿場、京都、名古屋などで地域限定の菓子を作る¹⁴など、全国展開と同じほど地域性にも配慮することで解消している。例えば、直営店のある御殿場の清掃活動や、同じく直営店のある京都ではモデルフォレスト事業として自然環境と調和する工場をコンセプトに京都工場を作るなど、丁寧な関係性を構築している¹⁵。他にも、関東車椅子テニスへの協力や、日本に住む外国人に対してボランティアと共にお茶会を開催し、和菓子・日本文化を広める活動などにも積極的取り組んでいる。以上より、長い年月の間で全国展開を実現しつつも、変わらず個々の地域から支持され続ける理由が理解できる。

4.3.3 伝統産業を守る老舗（守りの革新）

図7の右上の「伝統産業を守る老舗」には、京都・奈良を中心とした伝統的技術を承継する老舗が多く見られた。具体的には、京都では日本画の塗料である岩絵具を扱う「上羽絵惣」、同じく西陣織の技術を生かして国内外に多様で現代的なインテリアやアートを発信している「細尾¹⁶」、寺社仏閣に恵まれた京都における「お香」の老舗で、現代のライフスタイルに合った多様な用途を生み出されている「松栄堂¹⁷」、奈良では伝統的な奈良筆作りの技術を生かした書きやすさとカラフルさで人気を博した「彩」や、高品質の化粧筆で知られる「あかしや¹⁸」、春日大社の門前で料亭・旅館として国内外の賓客をもてなして来た歴史を持つ「菊水楼¹⁹」が該当した。これらの老舗においての特徴は、長い歴史の中で商品やおもてなしなどの高度な技術伝承の持続と、時代に適応するための革新を両立するジレンマがあり、ある。例えば上羽絵惣は以下のような形で、これまでは伝統的な日本画用の岩絵具の卸業をメインに営んできたものの、経営状態の悪化によって革新が必要となった際に、自身の変わらない価値は何なのかを問い直した結果、「日本の色を楽しむ²⁰」ことをバリューとした。

その結果、これまでの伝統産業を生かしてピボットした現代的な新商品である、絵具の材料である胡粉を用いた日本色のマニキュアが売れた。爪に優しい成分であることから評判もよく販売の拡張が期待されたが、一方であまりに新事業が目立つと地域密着型の伝統産業を守り続けてきた絵具屋としての老舗性が廃れてしまう。このジレンマを解消するのに、上羽絵惣は世間にマニキュア事業をあえて「副業」と強調し、「本業はあくまでも絵具屋で

ある」と宣言をする²¹ことで、地域の伝統文化に厳しい京都の支持を維持している。このように伝統を守るための革新を遂げるには、老舗としての変わらない価値（コアバリュー）の再確認と、それに対して地域からも老舗としての正統性や持続性を受け入れられる配慮が必要となる。

図 8：上羽絵惣の持続と革新・成長のジレンマ



(注) 筆者作成

4.3.4 変化に柔軟な老舗（攻めの革新）

このタイプの老舗は、時代の流れを見据えた長期的な視野で積極的に革新や事業拡張に取り組みつつ、地域との関係性も適切なバランスを取ろうとする姿勢が見受けられる。具体的には、もともとの材木屋から種苗屋を経由して現在の和菓子・洋菓子の老舗となった滋賀県の「たねや²²」、奈良での伝統的な固形墨の製造から出発して墨滴やサインペン、さらにカーボンブラック（煤）を活用した融雪剤など、時代を先取りした数々の発明品を世に出して来たアート&クラフトカンパニーの「呉竹²³」、大阪府羽曳野市の葡萄の産地で当初ワイン製造を行っていたものの、渡欧して製造現場を見た際に、世界で戦える日本独自の果実酒の必要性を実感したことから梅酒の製造業に転向した「蝶矢²⁴」、そして京都で織物や繊維の技術を受け継いできたが、経営基盤の課題によって2011年8月に一時的にLIXILグループの完全子会社となり上場するも、2021年1月に同グループからMBOで再度独立と非上場化を遂げるという異例の企業、「川島織物セルコン²⁵」が当てはまった。これらの老舗は、変化を厭わず柔軟に時代にあった価値を生み出していきながらも、創業地である地域にとどまり共生を維持している。例えば、たねやは和菓子・洋菓子の滋賀県外の関西での店舗拡張を検討していたものの、競合の多い京都・大阪に先に出店して失敗した際に地元のブランドを毀損するというジレンマから、地元の滋賀が気付きにくい関東の百貨店に出店することから始めた。しかも、東京の三越からの出店依頼がくるまで他の百貨店はすべて断り、さらに三

越においても虎屋の隣に広い敷地を要求する。驚くべきことに三越からその要求が受け入れられ、関東での商売が安定したタイミングで神戸、大阪と遠まきに関西に百貨店出店を増やして知名度や実績を上げ、京都の百貨店が出店希望を断れない状態を作った上で、激戦区の京都の百貨店においても広い敷地を確保した²⁶のだそうだ。たねやが面白いのは、隣県の強敵である京都の和菓子の老舗の数々を前にして、あくまでも滋賀の地域性や個性を強みに転じて戦っているところである。百貨店内に広い敷地面積を確保したのは、人通りで混雑している中で人々が休息として、ゆったりとした設えのたねやの店に避難して来たからであり、そこには季節の移り変わりを楽しめる展示や商品を中心に置き、百貨店で商品数をあえて広げないのは、最も自信のある商品に絞った方が売れたからだそうである。²⁷また商品の菓子も、京都の雅な和菓子ではなく、進物用の高級路線でありながらもどこか田舎の故郷を思い起こすような野暮ったさを残した美味しさの「栗饅頭」や「ふくみ天平」を中心として差別化を図ったことで現在も生き残り続けている²⁸。洋菓子のクラブハリエの名物であるバームクーヘンにしても、神戸のユーハイムのような固さから離れ、わざとやわらかくしっとりした生地製の製法にしてファンを増やした²⁹。4代目の山本社長は、滋賀は京都の安い代替案としてではなく、「京都の奥座敷」という「鄙（ひな）の美」として存在するべきだという強い思いから³⁰、本社のある近江八幡をはじめとして近江商人の「三方よし」の教えを守り、持続可能で新しい滋賀のあり方を意欲的に模索しており、「自然に学ぶ」というコンセプトで滋賀近江の八幡山を借景にしたかつての田園風景を再現した旗艦店であり本社でもある複合施設「ラコリーナ近江八幡」を2015年1月に設立した³¹。ラコリーナ近江八幡は、そのジブリを思わせるような自然とアートが一体になった不思議な景観の懐かしさと、未来に向けて持続的に共生空間が彩られていく構想から、宣伝もしていないのに8年連続滋賀県内の観光誘客数1位を誇っている³²。その成功を土台に、2025年3月には琵琶湖畔に「琵琶湖と森を楽しむ」をコンセプトにしたLAGO 大津³³という複合施設を設立する予定である。これらの施設はいずれも、今後10年20年、さらに先の滋賀の自然を呼び戻し、地域住民を巻き込みながら共生していく未来を発信し続ける「たねや」の強い思いが具現化された施設であると言える。店舗では近江の風土やできたてを大切にしたLAGO 大津ならではの菓子が楽しめるそうだ³⁴。「たねや」は欧米での出店も今後10年で視野に入れているが³⁵、あくまでも滋賀の水を使った滋賀の工場で作る滋賀の菓子であることを売りとした商売であることには変わらない。この滋賀の地域性を高めてくれる「たねや」の取り組みや実績に対して、地元の人々が「たねやと琵琶湖は滋賀の数少ない誇りだ」「たねやに就職できたら名誉なことである」というのも理解できる。このように時代の流れとともに未来を見据えた、変化に柔軟な老舗でありつつも、強みを発揮できる地域性に軸足を置くのは、虎屋のような地域性から独立し、日本の和菓子文化を背負って勝負する商品力を持たない以上、合理的な選択である。山本社長自身も、ラコリーナは施設単体での比較では京都や大阪では負けるが、滋賀だからこそ成功していると言及している³⁶。

4.3.5 地域離れした老舗

このタイプの老舗は、観光客など地域外の顧客向けに特化した結果、地元離れを起こして持続性を損なったというものである。具体的には、油取り紙でお馴染みの「よーじや」³⁷が挙げられる。よーじやは1904年に京都で創業した、役者や芸舞妓などへの商品を中心とした舞台化粧品の店であり、同社が発明した「油取り紙」のブーム化によって観光客向けの京都のお土産ブランドとして一躍有名になった。そうして、嵐山や銀閣寺などへのよーじやカフェの店舗展開³⁸など観光客向けの品揃えや商品を軸として取り組むようになり、地元客が買える商品が店頭になくなってしまった。そうして目の前の顧客に特化した土産物やカフェメニューを展開していった結果、新型コロナウイルスによって観光客が京都から消えた際に、地元民が利用することはなく売上が9割減となったそう³⁹である。この手痛い教訓に、5代目の現社長は「脱観光依存」を掲げ、浮き沈みのある観光業だけに依存しない持続的な商売のあり方を見直し、その際に地域との共生や信頼関係の構築による地道なファンづくりでのブランディングを重要視⁴⁰するようになった。その後、地域向けの新ビジネスとして「よーじや」とは別に、2022年6月から「10 そば」という十割蕎麦を500円から手軽に楽しめる蕎麦専門店⁴¹の展開をはじめ、地元サッカーチームである京都サンガF.C.のプラチナスポンサー⁴²に就任するなどを通じて、地域への貢献・共生関係の再構築に励んでいる。

4.4 「老舗に対するイメージ」のアンケート調査結果

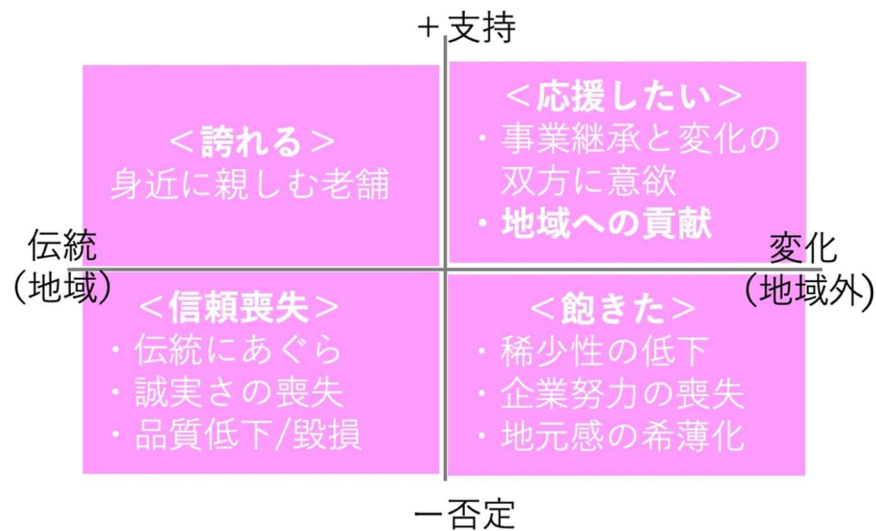
これまでは企業側の持続性を見てきたが、一方で関係性を築く相手である顧客や住民としての地域の人々はどのような目で老舗を評価しているのか、サブ調査として、「老舗に対するイメージ」の調査を自由回答形式のアンケートで行なった。

自由回答のアンケート項目は以下の4点である。

- ・あなたが地域で誇らしいと思う身近な老舗とその理由
- ・あなたが地域で応援したいと思う身近な老舗とその理由
- ・あなたが地域で飽きた・がっかりしたと思う身近な老舗とその理由
- ・あなたが地域で信頼できないと思う身近な老舗とその理由

この質問項目のベースとなる感情の分類は、先行研究における原田(2024)⁴³の「京都人が持つ老舗企業へのイメージ分類」を参考に、伝統の持続と革新による変化、および地域の支持と否定の四象限で行なったものである。その際に、それぞれの項目に対して選んだ理由の想定は、以下の図の通りである。

図 9：老舗に対する地域住民の感情の 4 象限



(注) 筆者作成

それぞれの象限に対する、具体的なアンケート回答は以下の通りとなった。

4.4.1 誇らしい老舗

「誇らしい老舗」に関しては、全体的に代々続いた歴史に基づく知名度や地位、品格に対する誇り、商品に対する絶対的な信頼と品質の高さへの安心感、また地域密着型の持続的な店への愛着などの回答傾向が見られた。

・特徴的なキーワード：

有名・伝統・誇り：長年にわたって代々続く価値や歴史の重みや品格
 知名度：地元だけでなく、幅広く認知され、支持されている
 品質：信頼を積み重ねた商品の「変わらない」品質の高さと、技術
 地域：地元密着型の企業が持つ、にぎわい、親しみ（地域文化の象徴）

・具体的な回答事例：

- 虎屋：「伝統的でクオリティが高く、新しいことにも挑戦している」「和菓子といえばとらやが出てくるから」「安定してお客さんが通っているから」（3人）。
- 白玉屋榮壽：「皇室献上菓子としての伝統と格式」「1844年創業、奈良県の大神神社のお膝元の和菓子店、皇室に献上したこともある伝統あるお店なので」「奈良中部でご進物といえはみむろ最中」（3人）

- 崎陽軒：「昔から変わらないメニューを提供し続け、横浜・神奈川の名物として地域の誇り」（2人）。
- 出町ふたば：「出町商店街の賑わいを作り出しているお店の一つ」「小さな規模のまま味を守り続けており、その味が人気であるから」（2人）
- 奈良ホテル：「一流のサービスを提供し、地域観光の拠点となっている」「地域に複数あるホテルの中で伝統と格式が突出しているから」（2人）
- たねや：「滋賀で頑張っている」「滋賀の誇りになっているから」（2人）
- 加島屋：「オリジナル商品はほとんど全て美味しく、全国から集められた食品も間違いない」「味が受け継がれていて、地元ではないけれど好きな老舗の一つ。理由はやはり美味しいから」（2人）
- 仙太郎：「安定してお客さんが通っているから」
- 豊島屋：「鳩サブレが長年愛されており、地域文化を象徴する存在」
- 中島醸造株式会社・岩村醸造株式会社：「代々受け継いできたものを大切にし、今の時代に合った商品を提供」
- 弥助：「4代続いている堺の寿司の名店のため」
- 細尾：「新しい解釈で京都の西陣織を世界に広めている」
- 松本酒造：『地域資源を活かし、品質管理に徹底。お米を農家さんと一緒に育てたり、次世代の方の挑戦に口出ししないという姿勢に、ファンになった。お店を選ぶ際にも「まつもとが入っているお店なら間違いないかも」という基準にもなった』
- 亀屋陸奥：『唯一無二の銘菓「松風」の変わらぬおいしさ』
- 開化堂：「茶筒のデザインがモダンで機能的、憧れの逸品」
- 清課堂：「錫や銀の工芸品が機能美とセンスを備えている」
- 龍枝堂：「筆の専門店だが、本業と親和性の高い可愛いグッズも展開」
- 通園：「平安時代末期から続く茶団子で地域愛を象徴」
- 両口屋是清：「全国的に認知度が高く、手土産に最適な和菓子で喜ばれる」
- 富澤商店：「製菓材料店として認知度が高く、リアル店舗もECも展開している」
- 有馬温泉・兵衛向陽閣：「長い歴史がある有名な温泉旅館だから」
- まるそう一福「ふつうの塩辛い田舎の草加せんべいだけれども確かに美味しい。勝手に時代の流れの物語を想像させてくれる」
- 辻利「京都で抹茶というと辻利のイメージがあるから」
- 満月堂「地元民から親しまれていて品がある」
- はり重「どこも小さな頃から食べている身近な老舗、地元の人が好きでずっと変わらずあるお店だから（観光化していない）」

4.4.2 応援したい老舗

「応援したい老舗」に関しては、地域密着型で変わらない品質で営業を続ける老舗や、伝統を守りつつ新しい挑戦をして現代的な価値を創出している老舗、地域に価値を還元する老舗などの回答傾向が見られた。

・特徴的なキーワード:

挑戦と革新: 新たな市場への進出や革新性
地域貢献: コミュニティとの密接なつながり
持続可能性: 長期的な視点に基づいた経営

・具体的な回答事例:

- 中川政七商店: 「伝統工芸を現代風に再解釈し、地域工芸を支えている。自社商品のみならず、日本の伝統工芸に対してのアプローチや、奈良の街づくりにも関わっている姿が素敵」「地元に限らず、日本各地の伝統や習慣を大切にして、今の人や後世の人に伝えようとする姿勢を感じる」「300 年以上の歴史がありながら時代に合わせたアップデートが行われている。業界や地域への貢献が見られる」(3 人)
- 豊島屋: 「良いものを作り続けているから」「鎌倉の海水浴場の命名権を買いながら名前を変更せずに環境維持を支える。中川さん同様、地域貢献やアップデートが見られる。顧客コミュニケーションにおける愛着維持がいやらしくなく、素直に愛せる」(2 人)
- 仙太郎: 「地元の人が季節ごとにお菓子を買っている。それでいて大阪や東京にも出店。地域に根差しつつ、和菓子文化を全国に広めている」(2 人)
- たねや: 「滋賀県で地域密着型の活動続け親しみがある」「琵琶湖とたねやは滋賀の数少ない誇りなので応援したい」(2 人)
- 白玉屋榮壽: 「子供の頃より使い物といえばこの最中で親しみ深い」
- 伊勢福: 「老舗赤福のグループ会社の中でも地域の難しさや老舗の伝統や保守性を超えて価値ある現場を作り出している」
- 老松: 「伝統的な和菓子を作りながら、新しい要素を取り入れていて季節を感じる。売り上げの上限を設定しており、堅実に経営されている」
- 萬松堂: 「奈良県吉野の地域密着で和菓子の質が高く、地元の行事にも貢献している」
- 松長: 「地元と観光客を巻き込み、子育て・お花などの習い事・季節ごとの楽しみなど人間が最低限必要な活動から豊かに生きていくための活動まで

幅広く、お店を起点に色々な人を巻き込んでいるところ」

- 御菓子所 川上屋：「新しく創業された恵那川上屋が洋菓子や新しい店舗展開をし、集客する中、一つ一つ手作りの伝統の栗きんとんの味を守り、地元貢献している」
- 龍王：「何代も続くおいしい料理を提供し続けており無くなってほしくない」
- 一鶴：「地元の名物料理として全国に骨付鳥を広めたから」
- 晦庵河道屋：「小さい時から祖父に連れられて食べにいらしたため」
- 江戸屋：「ブラシの品質が非常に高く、プレゼントにも最適」
- 三木都：「技術を伝承し続け、拝金主義に負けない」
- 野呂本店：「接客が丁寧で、気持ちよく買い物できるから」
- 有限会社柏彌紙店：「海外の展示会に出展し、日本の伝統を残している」
- 桔梗堂「西宮で美味しく美しい和菓子を提供しているから」
- かなだや「宣伝はあまりはしてないが地道に美味しい、あられ屋さんと思うから」
- よーじや「頑張ってパープルサンガのスポンサーをしているから」

4.4.3 飽きた老舗

商品や店舗の特別感が薄れ、観光客中心の運営が地元顧客の支持を失う原因となっている。

・特徴的なキーワード：

観光客への偏重：地元地域の顧客より観光客を優先にした商売

特別感の喪失：「地元らしさ」や「老舗らしさ」の欠如

格式へのあぐら：過去の名声頼みで品質の向上が見られなくなった

商品飽和：どこでも買える商品展開が大衆化、特別感の低下

・具体的な回答事例：

- 美十のおたべ：「おたべが地域住民からは日常的に食べられておらず、観光土産の印象が強い」「おたべ。サービスに対して感動がなくなったから」「おたべ。お土産物に特化しすぎて地域の人が普段から食べていないのではという点で、地域の名産って言えるのか、地域から愛されているのか？と思う。老舗というよりは商品と認識。」「八ツ橋自体おみやげで喜ばれなくなったし、自分が食べたいと思わない」（4人）
- 満月の阿闍梨餅：「阿闍梨餅がどこにでも売っている状態になり、京都ならではの特別感が失われた」「阿闍梨餅に観光客が並んでいるのをみると並びたくないから。味にも飽きた」「最近では東京でも売っていて、特別感が無い」

(3人)

- 伊藤久右衛門：「観光客が多すぎて、地元顧客が利用しづらい。観光客が急増して、居心地の良さを感じなくなってしまった。従業員の方の多様化により、心地よかったお店の人とおしゃべりなどがしづらくなってしまった」
- よーじや「一つ一つのサービスに対して感動が生まれなくなったから」
- 長田うどん：「お家騒動で2つに分かれてしまい、どちらに行けば良いか分からなくなったから」
- ちく満：「建物改装後、蕎麦と建物の雰囲気の調和が失われた」
- 道頓堀 今井：「おいしいのは間違いないが、価格や混雑度を考えると価値が低下した印象」
- 大安、土井：「名前は知られているが、商品に魅力を感じなくなった」

4.4.4 信頼を失った老舗

「信頼を失った老舗」に関しては、地域性や老舗性を犠牲にして観光客向けに偏重し、品質や地域の一員としての意識が低下することによって批判を受ける傾向にあった。また老舗の経営上の不祥事や問題によってブランドイメージに悪影響を与えた事例も見られた。

・特徴的なキーワード：

観光客重視：外部顧客を優先する姿勢が地元顧客の支持低下を招く。

品質低下：商品やサービスのクオリティが以前より劣化した印象。

お家騒動：経営者間の対立や不透明な運営が信頼を損なう。

・具体的な回答事例：

- よーじや：「舞台化粧品の品数が減り、観光客向けの商品ばかりになった」
- 赤福：「賞味期限偽装の問題でブランドイメージが損なわれた」「賞味期限の偽装があったから。その後は、過ちを認めて、賞味期限をパッケージに印字するという風に、客にもわかりやすいような再発防止策を定め、実行し続けている」(2人)
- 奈良ホテル：「歴史にあぐらをかいたサービスにがっかりした」「コロナ前に宿泊したが、完全に歴史にあぐらを書いている。フロントの対面に宅急便のノボリを立てた荷物受付があったり、レストランに向かう廊下からイベントに使用したテントみたいなものがそのまま畳んでおいてあったりと、顧客目線がわかっていない。」(2人)
- うな源：「中国産ウナギを国産と偽って販売したため信頼を失った」(2人)
- 長田うどん：「お家騒動で2つに分かれてしまったから。場所と名前を引き

継いだ方と味を引き継いだ方と2つあるそうだが、元々のお店が好きだったので、残念。その後は、それぞれが新たに出発しているようで、1つの店舗はいつもすごい行列の出来るお店になっている。もう1つのお店も新たな味で勝負しているようだ」

- 八ッ橋の老舗二社：「創業年を巡る裁判が信頼を損なう原因となった」
- 吉野荘 湯川屋：「動画・写真撮影禁止の場所で撮影をし、動画サイトに投稿していたから。今も信頼していない」
- 伊豆の老舗旅館：「部屋食の旅館で、お料理お持ちいただいた時の説明とかをととても楽しく思っていたが、上記にも記した従業員の方の多様化だったり、人材不足によって、質問しにくくなってしまった。例えば、このお魚はどこ産ですか？とか別に聞かなくてもいいと言えればいい話だが、そういう＋アルファの情報って、美味しければなんでもいいのとは違うと思う」
- 一蘭：「利益優先の姿勢が強くなり、顧客の信頼を損ねた。」
- 進々堂 京大北門前：「過剰な感染対策や接客の質が低下し、居心地が悪くなった」
- 三嶋亭：「インバウンド狙いになり、価格が異常に高騰」
- 西田や：「味が落ちた。スーパーで売ようになった。」

これらの回答の中で、複数人から言及された老舗をまとめると以下の表の通りとなった。

表5：各カテゴリにおいて複数人数から言及された老舗とその数

複数人が回答した老舗	所在地	肯定評価		否定評価		肯定評価数	否定評価数
		誇らしい	応援したい	飽きた	信頼を喪失		
たねや	滋賀	2	2			4	
白玉屋榮壽	奈良	3	1			4	
虎屋	東京	3				3	
豊島屋	神奈川	1	2			3	
仙太郎	京都	1	2			3	
中川政七商店	奈良		3			3	
崎陽軒	神奈川	2				2	
出町ふたば	京都	2				2	
加島屋	新潟	2				2	
奈良ホテル	奈良	2			2	2	2
美十(おたべ)	京都			4	1		5
満月(阿闍梨餅)	京都			3	1		4
よーじや	京都			1	1		2
赤福	三重				2		2
長田うどん	香川			1	1		2

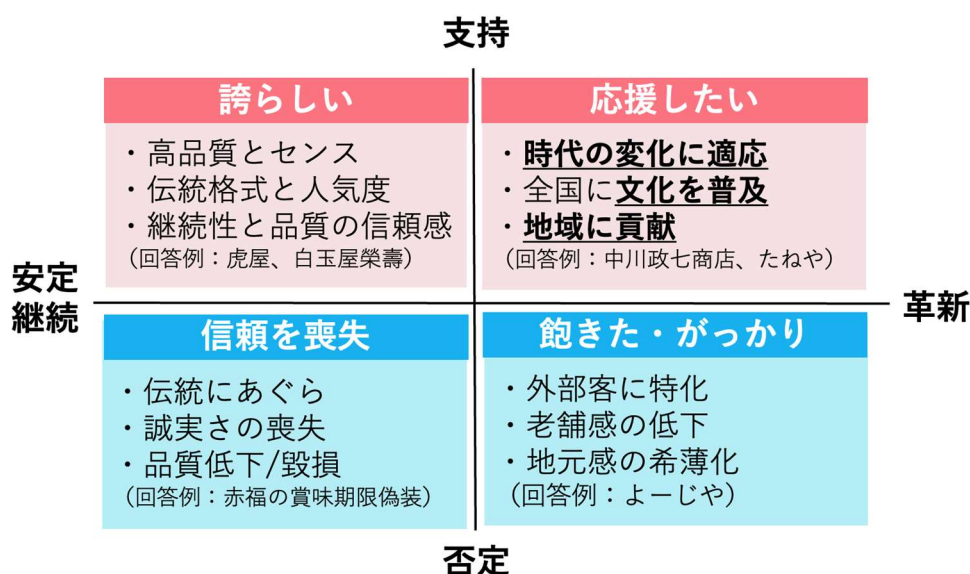
(注) アンケート「老舗のイメージ調査」より筆者作成

肯定評価としては、たねや、虎屋、出町ふたばなど今回事例調査でとりあげた老舗の他に、応援したい老舗として奈良の中川政七商店、京都の仙太郎、神奈川の豊島屋などがあがった。一方、否定評価としては美十の「おたべ」、満月の「阿闍梨餅」などの土産物が地域性や希少性を失い「飽きた」老舗に、賞味期限の偽装で問題になった赤福、お家騒動をおこした長田うどんが挙げられた。

4.5.5 まとめ

以上4タイプの回答をまとめると、以下の図のように分類された。

図 10：各項目に対する老舗の選択理由の傾向



(注) 筆者作成

前述の老舗事例研究結果と比較してみても、老舗の持続性に対する経営者の姿勢と、そこでの顧客や地域住民の評価の傾向には大きな乖離がないことが明らかになった。老舗が安定的に存続するためには、長年培ってきた地域や顧客との信頼関係を維持し、自身の老舗性を裏切ることなく伝統や格式を守り続けることが求められる。そのため、老舗の経営において、これらの価値を損なうような行為は許容されにくい。また、老舗の革新においては、時代の変化に適應しながらも、自社の本質的な価値を見極め、適切な形で進化させることが重要である。特に、革新が地域文化の普及に寄与したり、地域社会への貢献につながる場合には、高い評価を得る傾向が見られた。一方で、老舗らしさや地元との結びつきを失い、外部客に特化しすぎることで地域との関係が希薄になった場合、地域住民の支持を失い、結果として持続性が損なわれるという事実も浮き彫りになった。

つまり、地域に経営基盤を持つ老舗にとって、地元との共生関係は単なる理念のみではな

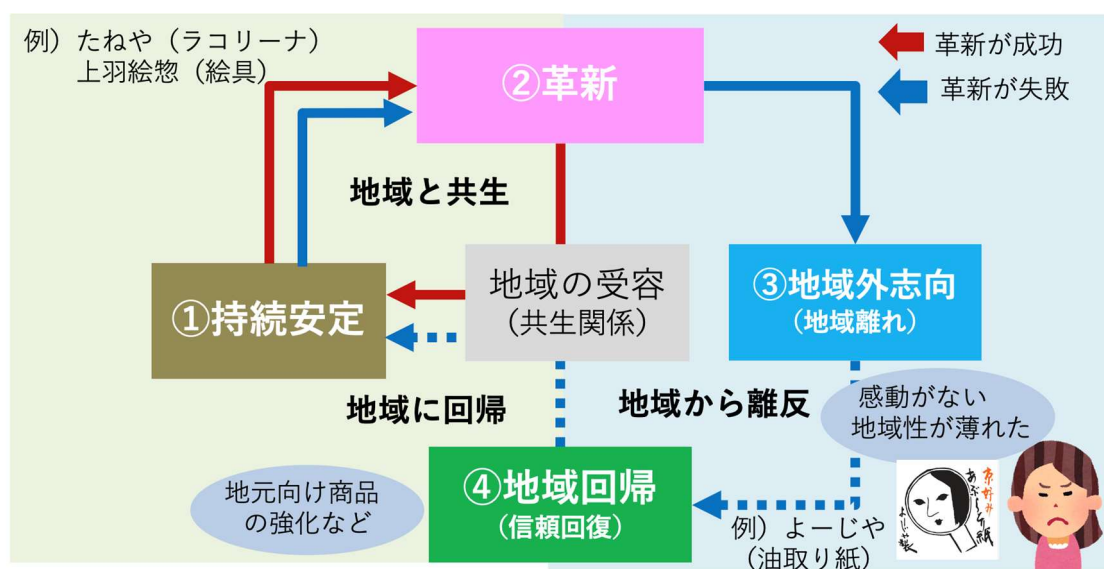
く、経営の持続性を左右する実質的な要因である。地域との信頼関係を築き、それを長期にわたって維持しながら発展させることが、老舗が長く支持され、存続していくためには不可欠であると言える。

5. 考察と提言

5.1 考察：老舗のライフサイクルモデル

これまでの調査結果を踏まえて老舗の持続性を動的に示したものが以下の図である。

図 11：老舗の持続性のライフサイクル



(注) 筆者作成

上図を通して、以下の4点が考察できた。

- 1) 老舗の持続性は、持続安定の経営状態から、時代に応じた変化を伴う「革新」と、その結果としての「地域の受容」のサイクルをもって維持・強化される。
- 2) 「革新」の際に、老舗は「自社の変わらない価値がどこにあり、何を時代に合わせて変えていくか」を見直し、その答えとしての革新の内容が、実際に地域が納得・受容できるものであることが重要である。
- 3) 従来の市場志向から、何らかのきっかけで販売の拡張や外部客を優先する販売志向に偏重するあまり、地域における持続性のバランスを崩して地域離れを起こしてしまった場合でも、「よーじや」の事例のように時間はかかるが地域との関わりを増やし、信頼関係の再構築をすることによって修復ができる場合がある。また、虎屋のように地域性を離脱して全国展開をしながら独自の強い商品やブランドの維持が可能な老舗事例は今回調査した範囲では稀であり、基本的には地域密着型の老舗の事例

の多くが経営基盤を地域に依存している企業であるために、地域離れを起こした際は関係性の修復を目指す傾向にあると言える。また、革新に積極的で前向きな「たねや」などの老舗は、革新時に一時的に理解をされず批判されることがあっても、革新の成功を重ねることで次第に地域も慣れる⁴⁴。

- 4) 地域は老舗の経営判断において直接的な裁量権を持たないからこそ、その意見と行動をもって老舗の持続と革新のバランスを取り、老舗と地域の持続可能な共生関係へと間接的に誘導する「指針」として機能する。

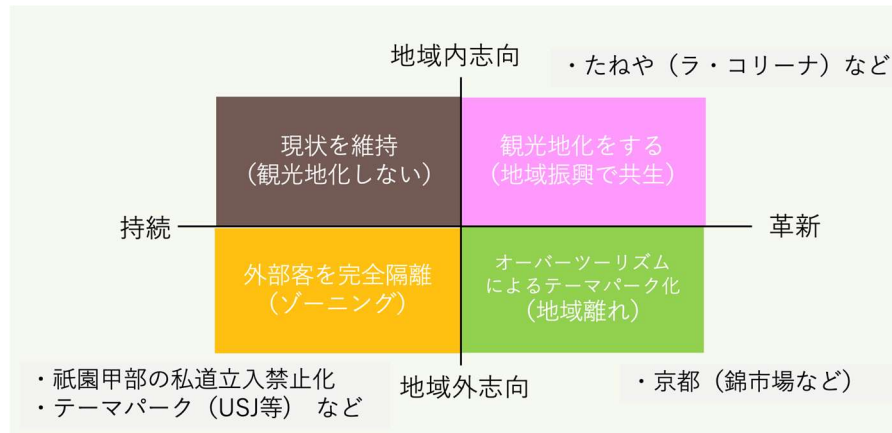
5.2 考察：老舗の持続性が地域の持続的な観光地経営に与える示唆

前述の通り、レルフの「没場所性」の問題に直面し、いかに「場所性」を回復するかが問われているのが京都の錦市場であったが、一方で、地域の一員として持続可能な共生を目指し、積極的に地域経済へ投資しながら観光と共生するモデルを築いているのが、滋賀の老舗の「たねや」である。たねやは近江八幡の田園風景を中長期的に復元し、地域自然との共生を目的とした複合施設「ラコリーナ近江八幡」を設立したが、この取り組みは、「没場所性」からの回復のプロセスそのものであり、地域（場所）と運命共同体である老舗の責任感の強さと地域への愛着を体現しているといえる。さらに、2025年3月に琵琶湖畔にオープン予定である「LAGO 大津」⁴⁵という複合施設も、琵琶湖の生態系と共生しながら観光資源としての価値を高める取り組みとして、単なる観光地開発ではなく、地域への持続的な還元という観点からも注目すべきものである。こうした「たねや」の地域と共栄していく姿勢こそが、「老舗に対するイメージ」のアンケート調査において、「琵琶湖とたねやは滋賀の数少ない誇りなので応援したい」といった支持を集める理由である。これは、外部事業者や観光客が多く流入する観光地経営において課題となる「明確な所有者の存在しない地域資源へのフリーライド」の問題に対する、一つの解決策とも言える。地域事業者である老舗が主体となって自ら地域に再投資し、地域の本質的な価値を中長期で維持・発展させることで自社の持続性を担保しながら、さらに持続可能で豊かな観光地経営に寄与すると言える。

5.3 提言：老舗の持続性のサイクルモデルの地域の観光地経営への適用

老舗の持続性のサイクル図は、そのまま冒頭の問題意識の通り、京都の錦市場などの地域の過度な観光地化とそれによる地域性の喪失の課題にも応用できる。実際に当てはめた観光地化の持続性の分類、およびサイクルが以下の図である。

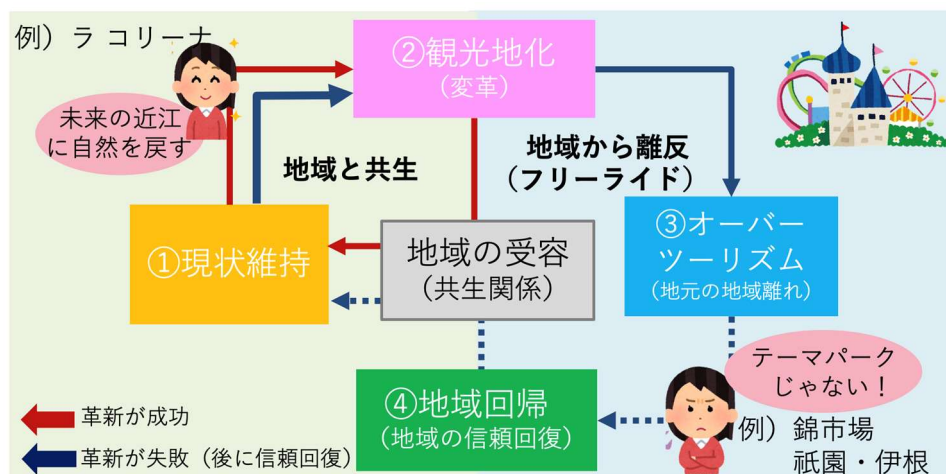
図 12：地域の観光地化の持続性の分類



(注) 筆者作成

これは、老舗の事例研究と同じ軸を用いて、地域の観光地経営を分析したものである。左上は、戦略的に観光地化を行わず地域の本来の姿を維持するケース、右上は、地域の持続性を守るために観光地化を進めつつも、地域住民の生活と共生を図るケース、右下は、オーバーツーリズムやテーマパーク化によって過剰な外部志向が生じ、地域離れを引き起こしている錦市場や黒門市場のようなケース、そして左下は、主にUSJやディズニーランドなどのテーマパークや、観光客の立ち入り禁止区域などを設けることで観光客と地域住民の動線を完全に分離する「ゾーニング」によって共存を試みるケースである。この分類も、老舗の個別事例と同様に、動態的な持続性のサイクルモデルとして表現することが可能である。観光地化という変革のバランスが適切に取れている地域では、観光と地域住民の共生関係が機能し、持続可能な発展が可能となる。一方で、観光客への依存が過度に進み、地域の本来の姿や住民の生活との調和が損なわれると、地元住民の支持を失い、地域の持続性が毀損されることとなる。

図 13：地域観光の持続性のサイクル



(注) 筆者作成

5.4 提言：錦市場のこれから

これまでの議論を踏まえ、京都の錦市場はこれからどうしていけばいいのだろうか。現在錦市場は「自身の所属する地域（京都）との関係性」の修復を求められている状態であり、これまでも2024年4月に「無形文化遺産登録」を目指す公表し⁴⁶、その歴史や伝統の保護に努めている。しかし、筆者が2024年12月に現地調査した際は、全部で108店舗あると言われる店舗数のうち、定休日または休業で閉まっていた店舗を除くと、昔からの営業を続けている店舗は30店舗ほどで、何らかの商品を店先で食べ歩き用に販売するようなフードコート化した店舗が30店舗ほど、さらに最初からインバウンド向けに作られたと思われる新しい店舗が30店舗ほどあった。その意味では、すでにインバウンド化が著しい現状の中で旧来の京都の台所としての錦市場の姿を再度復活した上で保存を目指すことは難易度が高そうであると推察する。

そこで、錦市場の「場所性の回復」の一つの可能性として考えられるのが、新参事業者の錦市場店舗への受け入れである。その事例として、1990年代に錦市場に土産物ではなく日用品で出店をしたA店のオーナーに話を聞いた。A店は、もともと奈良市で小さな日用品店を営んでいたのだが、縁があつたまま錦市場の一角に店を出すことになったそうである。現在は、特に地域との関係性を持たない外部事業者もかなり増えているが、「錦市場」で店舗を構えるには、本来は様々な地元の有力者の口利きや、祭りなどの地域行事への貢献による人間関係や信頼関係の構築が必要である。A店の店主も、店を構えるにあたり京都に引っ越しをして祇園祭などの地域行事を積極的に手伝い、実際に祇園祭の鉦を引く栄誉も与えられたそうである。祇園祭の鉦を引くのは本来地元で信用のある人間が中心となるため、それに選ばれることは、地域に認められることと同様であるほど名誉なことであったそうである。ただし、信頼を得るまでには困難もあり、店を出した当初は売上が伸びなかったために遅くまで営業をしていたところ、「遅くまでお気張りやす」と住民から毎日声をかけられ、それがイケズであり本意は「遅くまで店を開けていてうるさいねん」という意味であることを後に知って閉口したそうである。ただ、店主自身ももともと体育会系の人間であったことから、自ら地域に積極的に関わって協力していったことで、地元の名士達に可愛がられるようになっていったようである。錦市場においては日用品店を続けること自体にはこだわりがなかったが、父親の背中を見て育った娘が大学卒業後に一般就職をやめて店を継ぐ決意をしてくれたということで現在は父娘で店を切り盛りしている。店主に錦市場のインバウンド化の話をどう思うか聞いてみた所、京都では本来食べ歩きの習慣がなかったため、店内で飲食できるような店はなかったのだが、インバウンド向けの海鮮屋台のような店が出来た際に訪問客が増えたことをきっかけに、地元の店もスーパーの普及から年々客離れで売れにくくなってきていた生鮮食品の在庫を処分するために串にさしたり、小皿に分けた魚などの販売を始めたということだそう。現在ではそれが一般化し、観光客の往来が増えすぎて2019年4月に食べ歩きが全面禁止になったことから、店頭でのイートインが一

般化したそうである。その点ではインバウンド向け店舗を出店している外部事業者が悪く言われやすいのだが、実際には地元の店舗が身売りを始めて自らインバウンド化しているといっても過言ではないそうだ。店主自身は、横柄な態度を取るインバウンド客は追い返すが、店の個性を尊重し、自らコミュニケーションを取る努力をするインバウンド客には笑顔で接客をするという。その意味では観光客に媚びない地元の日用品店ということで、京都に上手に溶け込み、地元の人々の心を掴みながら、錦市場での地盤を確実に固めて柔軟な経営をしていると言える。一方で、店主は未来に残る市場作りのためにも、外部事業者に対して彼らを締め出すのではなく積極的に運営に巻き込み、協力して未来の文化を作っていくことが必要であると前向きに考えている。このような若い店舗が未来の老舗候補として主体的に市場内での調整役となり、伝統的な事業者と外部からの事業者の橋渡しを行うことで、地域のアイデンティティを維持しながらも、持続可能な革新を遂げることが可能となり、その結果、錦市場全体としての均衡を保ちつつ、地域住民と観光客の双方にとって魅力的な商業空間としての機能を維持し続けることができるのではないかと期待できる。

5.5 今後の研究課題と展望

本研究は、オーバーツーリズムによる地域性の希薄化という地域の課題に対し、どのようにすれば地域とうまく付き合いながら持続可能な観光地経営が可能かという課題において、「長年にわたって地域との共生関係を維持しながらも時代に応じた革新を遂げてきた老舗の持続性」を研究することで何か示唆を得られるのではないかと、という問題意識から老舗の持続性と地域との関係性の研究を行ったものである。その意味では、今回提案をした「地域における老舗の持続性のサイクルモデル」を作成するにあたって調査した老舗やアンケートの対象者は京都からは拡大したものの筆者が居住する関西に限るため、汎用性を担保するためにはさらなる地方の事例や意見の収集と分析が必要である。また、今回は老舗の持続性の分析が主な焦点となっていたが、老舗の持続性を地域の観光地経営に本格的に生かす上では、たねやの「ラ コリーナ」の先進的な事例のほかにも、老舗が地域共生を重んじながらも主体的に時代にあった革新を遂げて観光に寄与していく事例の更なる収集と傾向の分析、一般化の必要性があると感じている。その点では、2025 年 3 月にお茶のテーマパークを創設しようとしている福寿園⁴⁷など、インバウンド客を狙ったコト消費に向けて体験事業やテーマパーク作りに参入する老舗が増加しつつあることから、地域の持続的な観光地経営において老舗が果たせる役割についてさらなる研究をしていきたい。

¹ 有賀健,「京都 未完の産業都市のゆくえ」,新潮社 ,p210, 2023 年 9 月 15 日.

² エドワード・レルフ,「場所の現象学 没場所性を超えて」, p208 ,1999 年 3 月 1 日.

-
- ³ デジタル大辞泉（小学館）, <https://kotobank.jp/word/%E8%80%81%E8%88%97-522456>, (2025年2月1日参照) .
- ⁴ エノキアン協会ホームページ, <https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=en>, (2025年2月1日参照) .
- ⁵ 帝国データバンク全国「老舗企業」分析調査（2024年）, 老舗の定義, https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241024_shinise2024/, (2025年2月1日参照) .
- ⁶ 御門 文・前川佳一, 「京老舗にみる洛中・洛外性」, 2024年3月12日, 京都大学経営管理大学院ワーキングペーパー.
- ⁷ 原田 進歩・前川佳一, 「京都人が「誇れる老舗」とは」, 2024年3月5日, 京都大学経営管理大学院ワーキングペーパー.
- ⁸ 古梅園ホームページ, <https://kobaien.jp/>, (2025年2月1日参照) .
- ⁹ 白玉屋榮壽ホームページ, <https://www.begin.or.jp/~mimuro/>, (2025年2月1日参照) .
- ¹⁰ 奈良新聞デジタル, 「ウチらはこうして生き残る 奈良和菓子御三家・仁義ある戦い（2）」(2018/5/15), <https://www.nara-np.co.jp/web/20180428133520.html>, (2025年2月1日参照) .
- ¹¹ 同上
- ¹² THE SANKEI SHINBUN, 「小豆買います」奈良の老舗和菓子店、苦肉の新聞広告(2019/1/19) <https://www.sankei.com/article/20190119-3IC4SX2MW5I5RDEWGDYLTJWCFA/>, (2025年2月1日参照).
- ¹³ 虎屋ホームページ, 歴史, <https://www.toraya-group.co.jp/corporate/history>, (2025年2月1日参照).
- ¹⁴ 虎屋ホームページ, 地域限定商品, https://www.toraya-group.co.jp/products/collections/area_product, (2025年2月1日参照).
- ¹⁵ 虎屋ホームページ, 地域・社会とのつながり, <https://www.toraya-group.co.jp/corporate/csr/social>, (2025年2月1日参照).
- ¹⁶ 細尾ホームページ, <https://www.hosoo.co.jp/>, (2025年1月1日参照).
- ¹⁷ 松栄堂ホームページ, 松栄堂の歴史, <https://www.shoyeido.co.jp/about/history.html>, (2025年1月1日参照).
- ¹⁸ あかしやホームページ, 奈良筆 匠の技と心, <http://www.akashiya-fude.co.jp/narafude-takumi/>, (2025年2月1日参照).
- ¹⁹ 菊水楼ホームページ, 菊水楼の歴史, <https://www.kikusuiro.com/anniversary130/>, (2025年2月1日参照).

-
- ²⁰ キナリノ, vol. 27 上羽絵惣・石田結実さん - 日本の伝統色を活かした「人に喜んでもらえる」ものの作りを(2015/12/11), <https://kinarino.jp/cat5/16385>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ²¹ 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: 2025 年 2 月 1 日).
- ²² たねやホームページ, <https://taneya.jp/>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ²³ 呉竹ホームページ, 歴史, https://www.kuretake.co.jp/history/#_scene02, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ²⁴ チョーヤ梅酒株式会社ホームページ, チョーヤの歴史, https://www.choya.co.jp/philosophy/history_choya/, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ²⁵ 川島織物セルコンホームページ, <https://www.kawashimaselkon.co.jp/company/history/>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ²⁶ 山本昌仁, 近江商人の哲学「たねや」に学ぶ商いの基本, 講談社現代新書, p34-47, 2018 年 8 月 20 日.
- ²⁷ 同上, p31-47.
- ²⁸ 同上, p37-38.
- ²⁹ 同上, p100.
- ³⁰ 同上, p172-180
- ³¹ 同上, p126-147
- ³² 京都新聞 DIGITAL, 滋賀県の観光地、客数ダントツ 1 位は「ラ コリーナ近江八幡」 【10 位まで順位表付】 (2024. 11. 2), <https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/1363243>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ³³ たねや LAGO ホームページ, <https://taneya.jp/lago/>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ³⁴ 同上
- ³⁵ 日本経済新聞オンライン, たねや、欧米出店視野 山本昌仁 CEO に戦略聞く (2023/11/2) <https://www.nikkei.com/article/DGKKZ075789790R01C23A1LKB000/>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ³⁶ Loftwork ホームページ, デザイン経営 STUDY TOUR 里山の自然に学び、100 年の事業を見据える たねやが「ラ コリーナ近江八幡」に込めた決意 (2024. 2. 27), <https://loftwork.com/jp/finding/studytour-taneya-la-collina>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ³⁷ よーじやホームページ, <https://www.yojiya.co.jp/>, (2025 年 2 月 1 日参照).
- ³⁸ よーじやカフェホームページ, <https://yojiyacafe.com/>, (2025 年 2 月 1 日参照).

³⁹ 日経ビジネス, よーじや 5 代目社長 30 歳 コロナ禍で売り上げ激減、脱観光依存に挑む (2024. 4. 19), <https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/120500136/040901255/>, (2025 年 2 月 1 日参照).

⁴⁰ よーじや【代表】國枝昂の note, 京都の観光業のよーじやが「脱・観光依存」を目指す理由 (2024. 12. 20), https://note.com/yojiya_kk/n/n2d246a2c7e34, (2025 年 2 月 1 日参照).

⁴¹ よーじや【代表】國枝昂の note, よーじやが 10 割そばをやる理由 (2022/5/20), https://note.com/yojiya_kk/n/n3a99a46f5d31, (2025 年 2 月 1 日参照).

⁴² PRtimes, 地元・京都に恩返し！京都サンガ F.C. とよーじやがコラボグッズ発売&よーじやスペシャルデー開催 (2024/2/22), <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000172.000068863.html>, (2025 年 2 月 1 日参照).

⁴³ 原田 進歩・前川佳一, 「京都人が「誇れる老舗」とは」, 2024 年 3 月 5 日, 京都大学経営管理大学院ワーキングペーパー.

⁴⁴ 山本昌仁, 近江商人の哲学「たねや」に学ぶ商いの基本, 講談社現代新書, p57-59, 2018 年 8 月 20 日.

⁴⁵ たねや LAGO ホームページ, <https://taneya.jp/lago/>, (2025 年 2 月 1 日参照).

⁴⁶ NHK オンライン, 「錦市場」が世界の市場と協議会設立へ 無形文化遺産目指す (2024. 4. 24), <https://www3.nhk.or.jp/lnews/kyoto/20240424/2010019970.html>, (2025 年 2 月 1 日参照).

⁴⁷ 日本経済新聞, 福寿園がお茶のテーマパーク 京都・木津川に 25 年 3 月開業 (2024. 9. 26), <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF192G90Z10C24A9000000/>, (2025 年 2 月 1 日参照).