

京都老舗企業のイノベーション分析

— 京菓匠 鶴屋吉信にみるイノベーションのメカニズム —

大 津 真 一 *

長 沢 伸 也 **

Analysis of Innovation in Long-Standing Company in Kyoto

— Innovation Mechanism at Kyoto Confectionary Master “Tsuruya-Yoshinobu” —

Shinichi Otsu

Shin'ya Nagasawa

Abstract

A lot of long-standing companies exist in Japan. These companies created innovations repeatedly and have survived. In this paper, We picked up Kyoto confectionary master “Tsuruya-Yoshinobu” founded in 1803. Tsuruya-Yoshinobu’s confectionary are very popular and often offered at tea ceremony. We interviewed 7th-generation president Shinichiro Inada, and analyzed innovations in Tsuruya-Yoshinobu’s history. We tried to apply Christensen’s innovation model, especially two type of disruptive innovation, “low-end disruption” and “new-market disruption.”

要 約

日本には多くの老舗企業が存在する。100年以上の企業は約2万社あり、全企業の1.6%にあたると言われている。これらの老舗企業は長期的にイノベーションを繰り返し、時代の変化に合わせた革新を繰り返して生き残ってきたと考えられる。

本稿では、1803年創業の老舗企業である京菓匠「鶴屋吉信」を取り上げて、そのイノベーションについて分析を行う。鶴屋吉信は御所や宮家・茶道家元・寺社などに菓子を納めて来た由緒ある老舗であり、主菓子・干菓子は現在も茶道の場で広く使用されている。その一方で、「ブルーベリー餅」などの新感覚の和菓子を開発したり、菓遊茶屋と呼ぶカウンター席形式での和菓子の対面実演販売を行ったりするなど、革新的な取り組みを推進してきた。今回、文献調査と鶴屋吉信の七代目 稲田慎一郎氏へのヒアリングを通じ、鶴屋吉信が変化発展してきた歴史の中でのイノベーションについて分析を行う。具体的にはクリステンセンの破壊的イノベーションのローエンド型破壊と新市場型破壊の両方から分析を実施することにより、鶴屋吉信が起こして来た革新についての事例分析を試みる。

* 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科 国際経営学専攻 修了 現 日本アイ・ビー・エム株式会社

** 早稲田大学大学院商学研究科 教授

1. 背景と目的

日本には多くの老舗企業が存在する（表1）。日本の企業全体の1.6%にあたるこれらの老舗企業は、時代の変化に合わせた革新を続けてきた結果、生き残ってきたと考えられる。

表1 老舗企業の数

創業または設立	企業数
100年以上	19,518
うち200年以上	938
うち300年以上	435

出典：帝国データバンク（2009）p.50

老舗企業とは長期に存続してきた企業のことである。その期間についてはまだ共通の定義はされていないが、3世代継続の目安となる100年とすることが一般的である（横澤 2012、神田 2000、帝国データバンク 2009、朝日新聞 2011）。一方、数多くの難局や変動があった時期を存続したという観点から200年という切り方もあり（日本経済新聞社 2010）、さらには老舗を研究している老舗学研究会では300年という極めて長い切り口も取り上げている（前川 2011, p.158）。いずれにしても、このような老舗企業が長寿となりえた要因の一つとして、時代の変化を恐れず時代のニーズに合わせた革新・変革を繰り返してきたことが、挙げられている（前川 2011, p.21、神田 2000, p.21、朝日新聞 2011, p.5）。

本稿の目的は、老舗企業の変革＝イノベーションを分析することにより、企業が長期にわたって存続するための戦略の示唆を得ることである。

2. 先行研究

2.1 老舗企業におけるイノベーションの研究

老舗企業における変革＝イノベーションについては、吉川が三井越後屋の屋敷売りから店頭売りに移行した事例や、任天堂がゲーム業界へ進出した事例に対して、クリステンセンの持続的イノベーションと破壊的イノベーションを用いて説明を行っている。（前川 2011, p177-182）。

クリステンセンはイノベーションを持続的イノベーションと破壊的イノベーションの二つのタイプに分類し、さらに破壊的イノベーションにはローエンド型破壊と新市場型破壊の2種類があるとした（Christensen 2003）。新市場型破壊とは、従来、消費のなかった顧客・市場に対して、新しい消費や競争を生み出すケースである。一方、ローエンド型破壊とは、従来、市場の中で過剰にサービスされている（Overserved）顧客に対して適度に十分なサービスを提供することにより攻略する戦略である。

吉川は、老舗企業のイノベーションに対して、クリステンセンのイノベーションのフレームワークを適用した点では新しい。しかし、2種類の破壊的イノベーションであるローエンド型破壊と新市場型破壊については言及していない。

表2 イノベーションのタイプ

イノベーションのタイプ	ターゲットの顧客または市場
持続的イノベーション	パフォーマンスの改善に対して喜んで費用を払う、市場の中で最も魅力的な顧客
破壊的イノベーション (新市場型破壊)	従来、消費を行っていない顧客。従来、その商品を購入するスキルやお金を持っていなかった顧客。
破壊的イノベーション (ローエンド型破壊)	従来に過剰にサービスされている（＝必要以上のパフォーマンスの商品を購入させられている）顧客。

出典：Christensen 2003, p44 をもとに筆者作成

3. 研究のアプローチ

日本には、創業100年以上の老舗が約2万社存在する。創業100年以上の老舗を対象にして都道府県別に企業数を取ってみた場合、東京が1675社と一番多く老舗企業が存在することがわかる。しかし東京には企業数自体が17万社以上あり、老舗出現率（企業数における老舗企業の割合）では0.97%となり、全都道府県で42位となっている。老舗出現率のトップは京都府の3.65%であり（帝国データバンク2009, p.70）、京都は東京の3倍以上の老舗出現率になっている（表3）。

表3 都道府県別 老舗出現率順位

順位	都道府県	老舗企業数	企業数	老舗出現率
1	京 都	901	24,668	3.65%
2	島 根	268	7,667	3.50%
3	新 潟	937	27,812	3.37%
4	山 形	410	12,604	3.25%
5	滋 賀	353	11,345	3.11%
...
42	東 京	1,675	172,254	0.97%
43	神奈川	559	60,606	0.92%
44	鹿児島	115	12,982	0.89%
45	北海道	516	59,342	0.87%
46	宮 崎	97	11,895	0.82%
47	沖 縄	9	11,383	0.08%
	合 計	19,518	1,188,474	1.64%

出典：帝国データバンク（2009）、p.70

早稲田大学ビジネススクール長沢研究室では、従来から継続的にこの京都老舗企業の研究を行っている（長沢 2005、2006、2010）。

今回は、京都の老舗企業として、1803年創業、京菓子業界で最大の規模を誇る京菓匠「鶴屋吉信」を取り上げる。鶴屋吉信は御所や宮家・茶道家元・寺社などに菓子を納めて来た由緒ある老舗であり、主菓子・干菓子は現在も茶道の場で広く使用されている。その一方で、「ブルーベリー餅」などの新感

覚の和菓子を開発したり、菓遊茶屋と呼ぶカウンター席形式での和菓子の対面実演販売を行うなどの革新的な取り組みを行ったりしている。伝統と革新の両方を併せ持った老舗企業と言える。

今回、文献調査と鶴屋吉信の七代目 稲田慎一郎氏へのヒアリング（2011年6月18日実施）を通じ、鶴屋吉信が変化発展してきた歴史の中でのイノベーションについて分析を行う。具体的にはクリステンセンの持続的イノベーション・破壊的イノベーションのフレームワークにて分析を行う。特に破壊的イノベーションについては、ローエンド型破壊と新市場型破壊の両方から分析を実施する。老舗企業のイノベーションに対して、ローエンド型破壊と新市場型破壊で分析を行うことは従来行われてない部分であり、本論文のオリジナリティである。

4. 鶴屋吉信の概要

4.1 概要

鶴屋吉信は、京都に本店を置く京菓子屋の老舗である。1803（享和3）年に、初代鶴屋伊兵衛が京都西陣で創業した。二代目鶴屋伊兵衛は、この店を弟の宇兵衛に任せて、自らは御所や公卿各家の御菓子御用を勤めたという（鮫島 2005）。以来、京都にて京菓子の製造・販売事業を継続し、2003年には、創業200年を迎えている。従業員は、550名（ホームページより）であり、京菓子業界では最大手となる。2000年に、現在の七代目 稲田慎一郎氏が社長に就任している。

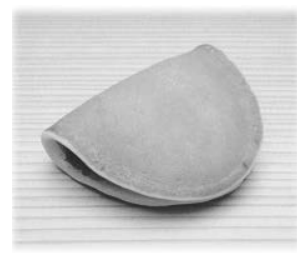
鶴屋吉信の代表銘菓としては、1868（明治元）年 三代目鶴屋伊兵衛（稲田伊兵衛）により考案された柚子の香り高いつまみ菓子の「柚餅（ゆうもち）」、1920（大正9）年の創案の「京観世」、雑誌BRUTUSで殿堂入りした「つばらつばら」などがあげられる。



柚餅



京観世



つばらつばら

写真1 鶴屋吉信の代表銘菓（同社ホームページより）

4.2 鶴屋吉信の4P分析

鶴屋吉信を伝統的マーケティングの4Pで分析すると表4の通りとなる。

表4 鶴屋吉信の4P

4 P	鶴 屋 吉 信
Product	<ul style="list-style-type: none"> ・生菓子・半生菓子・干菓子を幅広く扱っている ・プリンやゼリーも取り扱っている ・喫茶やイトインも展開
Price	<ul style="list-style-type: none"> ・生菓子は比較的高め ・半生菓子・干菓子は、リーズナブルなものも扱っている
Place	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗は直営が京都1店舗、東京2店舗 ・全国百貨店・キオスクなどに主要都市80箇所 ・WEBによる通信販売も実施
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ・京都駅に看板、市中にラッピングバス2台 ・取材は、基本的には受ける

鶴屋吉信は、商品としては生菓子・半生菓子・干菓子を幅広く扱っている。また、プリンやゼリーなど一般的には洋菓子に分類される菓子についても取り扱っており、和菓子屋としては、商品の品揃えが比較的幅広いといえる。他に、本店2階に喫茶を設け、百貨店店舗については、一部イトインを併設している。その中でも本店2階にある菓遊茶屋は、カウンター席6席のスペースで生菓子製造の実演を行っている。ここでは、お客の目の前で職人が季節の生菓子を作り、できたての生菓子を食べることができる。お客は、普段接することの少ない和菓子職人から直に説明を聞きながら、その職人技を堪能することができるスペースとなっている。

価格については、生菓子は比較的高めであるが、半生菓子や、干菓子などでは、リーズナブルなものも扱っている。

販売チャネルについては、直営店が京都に1店舗、東京に2店舗である。全国百貨店やキオスクでも販売しており、全国主要都市80カ所に展開している。またWEBによる通信販売も積極的に展開している。ただし、WEBでは、店舗で購入できる商品のすべてが購入可能なわけではなく、店舗でしか入手できない消費と、WEBで入手できる商品を区別して販売している。

広告については、京都駅などJRの各駅に看板を出している。また京都市内にラッピングバスを2台走らせているとのことである。パブリシティーについては、ふざけて取り上げるようなものでなければ基本的に受けるということである。

4.3 鶴屋吉信の家訓

鶴屋吉信は、多くの老舗と同様に家訓を持っている（以下）。

表5 鶴屋吉信家訓五條

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・顧客第一ニ家業ニ励ム事・ヨキモノヲツクル為ニ材料、手間、ヒマヲ惜シマヌ事・常に創意ト工夫、進取ノ精神ヲ忘レヌ事・主人タルモノハ商ヒ第一ニ、稽古事ヲ慎ム事・世ノ為人ノ為、尽ス事 |
|--|

出典：竹原（2010）

鶴屋吉信の経営哲学というべきこの家訓については、稲田慎一郎社長のヒアリングの中でも何度か言及され、その影響力は大きいと考えられる。

その家訓の第1条は、「顧客第一ニ家業ニ励ム事」とあり、カスタマーファーストのコンセプトが挙げられている。稲田慎一郎社長も「鶴屋吉信は、お客様のための会社であり続けなければならない」と述べ、また、経営の判断の基準は、お客にとってどうなのか、という観点であるとも述べている。

家訓の第2条は、「ヨキモノヲツクル」とあり品質第一の考え方を示している。この「ヨキモノヲツクル」は、現在の鶴屋吉信のキャッチコピーともなっていて、同社のWEBページや、看板等の広告に、その言葉を見ることができる。実際に、例えば小豆は丹波の最高級品を使い、社長自ら毎年畑を見に行き吟味するなど材料に手間ひまを惜しまないということを実践している。

次の第3条には、イノベーション指向とも言うべき、創意工夫と進取の精神が述べられている。この実践としては、例えば、鶴屋吉信には、四代目稲田儀三郎の時代から新菓考案制度がある。この制度は、当初は製造関連部門の社員に限られていたが、五代目稲田栄三の時代に対象を全社員に広げた。全社員から新商品のアイデアを募集し、その中で優れたものを表彰し実際に商品として売り出すという。

そして、第4条に経営者は、経営第一であるということが示され、経営以外の活動や遊びを慎むことが述べられている。第5条には、CSR（企業の社会的責任）のあり方として、「世のため人のため」ということが述べられている。

以上、見てきたように鶴屋吉信の家訓は、顧客や経営、商品開発、社会にまじめに取り組むことを経営哲学として表現している。稲田慎一郎社長自身も、鶴屋吉信らしさについて「まじめに、もくもくと、あまり、きょろきょろしないで、一筋に和菓子屋を続けていること」と述べ、この「まじめに和菓子屋を続けていること」、これが鶴屋吉信の経営の特徴といえるだろう。

5. 鶴屋吉信のイノベーション

この章では、クリステンセンのイノベーションのフレームワークを用いて、鶴屋吉信のイノベーションを分析する。

5.1 持続的イノベーション

持続的イノベーションは、従来製品よりも優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客獲得を狙う

戦略であり、最高の顧客により高い利益率で売れるより良い製品を作る競争である。鶴屋吉信は、いわゆるハイエンドに該当する御所や宮家・茶道家元・寺社を主な顧客として発展してきた。ハイエンドの顧客から信頼され続けること、これは持続的イノベーションの戦略といえる。

特に茶道の世界の顧客に対しては店頭販売ではなく、注文による直接納品形式を取っており、顧客と直接接する機会も多い。この点について、稲田慎一郎社長によれば、お茶の世界の主菓子には大量の資料があつて、それぞれの家元やお茶の先生などの好みに応じて菓子を作るという。また、さらに大茶会ともなれば、賞味期限1日の生菓子を1,000個・2,000個も納める場合があり、これだけのまとまった量を納品できるお店は京都でも10社程度に限られるという。このようなハイエンドの顧客からの期待に対して応え続け、競争を続けている。これは、ハイエンドの顧客の要求に答えた持続的イノベーションを実現し続けているといえる。

5.2 破壊的イノベーション

次に破壊的イノベーションの観点から分析を行う。

5.2.1 新市場型破壊

鶴屋吉信は、1960（昭和35）年に東京支店を開設し、東京に進出した。現在は、日本橋室町と世田谷に支店を置き、用賀に東京工場を設置している。京都に本社・本店を置く和菓子屋の中で、東京に支店・工場ともに進出しているケースは珍しく、鶴屋吉信の特徴のひとつと言える。この東京進出について、稲田慎一郎社長は「当時の五代目稲田栄三が、損益勘定を越えた東京の方に京菓子を召し上がって頂きたいという思いが強かった」と述べている。

京菓子の東京進出、これは、新市場型破壊のケースといえる。従来京菓子を食べるチャンスがなかった関東の消費者に対して京菓子を販売し新しい市場を開いた。クリステンセンが指摘しているように新市場型破壊イノベーションは、当初、規模も小さく利益率も既存事業に対して低いため、既存事業と比較して合理的判断を行った場合は、事業実施の判断はされないこととなる。これが、既存企業が新市場型破壊イノベーション戦略を選択できない理由である。しかし鶴屋吉信の場合は、東京の消費者に食べてもらうという理念を先行させ、東京へ進出した損益計算の合理性よりも、企業の価値観を優先させたのである。鶴屋吉信の東京進出の判断は一般的には非合理的判断になるかもしれない。しかしそれを上回るミッションを経営者が持つことによりイノベーションを実現したのである。そのミッションについては、前章で取り上げた家訓によるところが大きいと考えられる。家訓の第1条は、「顧客第一ニ家業ニ励ム事」である。この顧客第一という鶴屋吉信の経営哲学が、東京のお客様に食べてもらいたいという五代目の思いに繋がっていったと考える事ができる。

5.2.2 ローエンド型破壊

和菓子においては、茶道などの生菓子がハイエンド市場とすれば、日々使いのカジュアル和菓子、デイリー和菓子とも呼べる気軽な菓子類が和菓子のローエンド市場といえる。

近年の特徴的な新作としては、2004年に発売されたブルーベリー餅がある。完熟ブルーベリーの果実を、やわらかな求肥に練りこんだ、つまみ菓子である。斬新なパッケージもあわせ、およそ京菓匠ら

しくない商品である（写真2）。



写真2 ブルーベリー餅（同社ホームページより）

いろんな素材を試した結果ブルーベリーが最適だったのかという問いかけに対して稲田社長は「いえいえ、そんな発想じゃないです。もう、それこそ思いつきですわ」と答え、綿密な分析の結果として開発された商品ではないと述べている。鶴屋吉信では、新商品を開発するに当たっては、とりあえず市場には出してみろという。逆に市場分析を行って反応を予測して商品を開発することはほとんどしないとのことである。顧客の反応は予測できない、だからこそ実際に顧客に評価して頂くのだという。そのため、創意工夫やチャレンジの結果として失敗した商品もたくさんあるとのことであった。この市場に出してお客に判断してもらうという方法は、家訓の第3条「常に創意ト工夫、進取ノ精神ヲ忘レヌ事」の創意工夫の精神と、第1条の「顧客第一」の考え方から導きだされたと解釈することができる。

ローエンド市場は利益率も高くなく、成功率も既存のポジションを占めているハイエンド市場より低くなるため、ハイエンド市場で競争を行っている既存企業は通常は参入しないことが成長と利益率を確保するための合理的判断となる。しかし鶴屋吉信は、その創意工夫・進取の精神により、ブルーベリー餅のようにローエンド市場に対してもさまざまな挑戦を行っている。

5.2.3 ローエンドと新市場のハイブリッド型

販売チャネルとして、鶴屋吉信は早期に百貨店に進出し、現在は全国80カ所の百貨店に進出している。

鶴屋吉信は、1924（大正13）年より、京都の大丸百貨店に常設売店を出店している。四代目稲田儀三郎は、当時問題となっていた京都のみやげ品の粗悪さに対して、みやげ品の改善と振興のために、自ら発起人となり有名老舗に呼びかけて1922（大正11）年に京都名物協会を結成した。そして大丸百貨店が京都名物協会に呼びかけて、有名老舗の展示即売会を行った。京都名物協会の幹事であった稲田儀三郎もその趣旨に快諾したという。そして、これが盛況となり、その後常設売場に発展した。京都で京菓子が常設されるようになったのは、この時が初めてであり、また鶴屋吉信が百貨店にて販売するようになったのもこのときからである（梅木 1979）。

稲田慎一郎社長によれば、京菓子の業界では自分のところで売ることが主流であり、百貨店への進出については異色に見られたという。

この百貨店進出については、イノベーションの観点から分析すると、ローエンドと新市場のハイブリ

ッド型と言える。百貨店進出前までは、京菓子といえば京都の店舗でしか入手することができなかった。京都の店舗でしか手に入らないということに価値を認め、京都にわざわざ買いに行くということに価値を見出す消費者もいる。その一方で、もっと手軽に買えればよいとい消費者もいる。「京都ならではの」価値を削ってでも、「手軽に」商品を手入することを選ぶ消費者である。この「京都ならではの」という価値を削って、京菓子を入手しやすくしたという意味ではローエンド破壊といえる。従来、わざわざ京都に行って買っていたいくらかの顧客層は、百貨店で買うという手段に切り替えたと考えられる。もちろん、従来手に入らなかった顧客に対して、京菓子の購入機会を与えたという意味では新市場型破壊と言える。

6. 考察

以上見てきたように、鶴屋吉信のイノベーションは、通常両立が困難と言われる持続的イノベーションと破壊的イノベーションの両方を実現しており、また破壊的イノベーションにおいても、ローエンド型、新市場型、ハイブリッド型のすべてのケースが存在することがわかった（次ページ図1参照）

クリステンセンは、成長のための合理的選択により持続的イノベーションを繰り返す既存企業が、結果的に破壊的イノベーション戦略をとる新規企業に駆逐されていくことを、イノベーションのジレンマと呼んだ。クリステンセンは、単一の企業が持続的イノベーションと破壊的イノベーションを両立するのは困難であるといっている。しかし、このイノベーションモデルには、一つの前提がある。それはその企業が「成長という至上命令」を持っているという前提である。クリステンセンは企業としては成長が重要であり、なぜ成長が重要かといえば、成長する企業だけが株主価値を創造して行けるから、と述べている。その上で、成長を目指すための合理的決定を繰り返すことがイノベーションのジレンマを引き起こすとしている（Christensen 2003）。

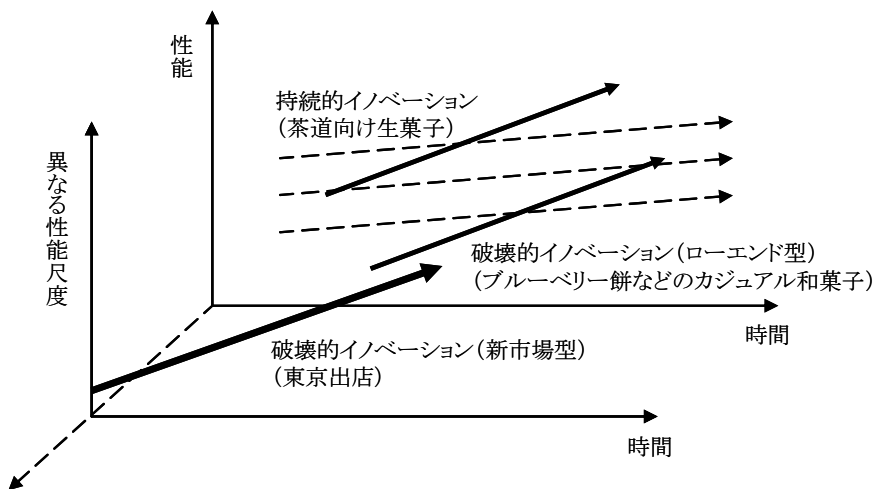


図1 鶴屋吉信のイノベーション

しかしこの「成長という至上命令」は、日本の老舗企業には一般的に当てはまらない。稲田社長は、企業の目的について「継続することが、会社の従業員とか売り上げを大きくして利益を追求することより優先なんです」と述べている。鶴屋吉信の至上命題は成長ではなく、「継続」である。「継続」のためなら、必要により縮小も辞さないという。この「成長が至上命題でない」という時点で、イノベーションのジレンマを引き起こすための前提条件から外れている。そして老舗企業の多くは、家訓という代々引き継がれる経営哲学を持っている。鶴屋吉信にとっては、成長が合理的判断の基準になるのではなく、家訓に沿っているかどうかが合理的判断の基準になるのである。そのため成長につながるシェアや利益率、成長率が合理的判断の基準ではなく、「企業として継続していくこと」や、家訓の5つの要素である「顧客第一」「品質重視」「進取の精神」「本業第一」「社会的責任」に沿っている事が経営の合理的判断の基準となる。

このように「成長が至上命題ではない」という時点でイノベーションのジレンマの前提の範囲外であること、そして、成長に変わる合理的判断基準としての家訓＝経営哲学を持ち、その家訓に従ったコンセプト経営を進めてきたことが、結果的にクリステンセンが困難という同一組織の破壊的イノベーションと持続的イノベーションの両立を実現してきたと考えられる。

7. まとめ

以上、本稿では、「成長という至上命令」にとらわれずに「成長を目指さず継続を目指し、経営哲学に従ったコンセプト経営を続けること」が、結果的に持続的イノベーションと破壊的イノベーションを両立させていることを指摘した。なお、成長を目指していない鶴屋吉信が、結果的には京都の和菓子最大手となっている。これは成長を至上命題として目指した結果ではなく、戦後の経済成長期という時代と顧客に企業が合わせてきた結果と考えられる。確かに、これまでの戦後65年間は、日本経済自体が成長の時期であり、日本企業全体が成長の時代でもあった。しかし、人口の減少という局面を迎えたこれから日本経済においては、成長だけが目的ではない企業のあり方が求められる。成長ではなく継続をめざしイノベーションを繰り返す。この考え方は経済縮小の時代における他の企業の戦略選択肢の一つとなるだろう。なお、経営哲学に従ったコンセプト経営の、その経営哲学の内容については、今回鶴屋吉信の家訓を取り上げたまでで、老舗企業一般の経営哲学を考察することはできなかった。この点は、今後の課題としたい。

<参考文献>

- Christensen, Clayton. M. (2003) “The Innovator’s Solution” Harvard Business Review Press (クリステンセン (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社)
- 朝日新聞 (2011) 『日本の百年企業』 朝日新聞出版
- 梅木喜寛 (1979) 『菓子ひとすじ 稲田稲田雀堂伝』 鶴屋吉信
- 神田 良 (2000) 『企業不老長寿の秘訣』 白桃書房
- 鮫島 敦 (2005) 『これが宮内庁御用達だ こだわりの名品50』 日本経済新聞社
- 竹原義郎 (2010) 「ほんものの京都企業 なぜ何百年も愛され続けるのか」 PHP 研究所
- 帝国データバンク (2009) 『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』 朝日新聞出版

長沢伸也（2005）『ヒットを生む経験価値創造』日科技連出版社
長沢伸也（2006）『老舗ブランド企業の経験価値創造—顧客との出会いのデザインマネジメント—』同友館
長沢伸也（2010）『京友禅千總 450年のブランド・イノベーション』同友館
日本経済新聞社（2010）『200年企業』日本経済新聞出版社
前川洋一郎、末包厚喜（2011）『老舗学の教科書』同友館
横澤利昌（2012）『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版