

교토 시니세(老舖)의 경영 프로토타입

- 문화적 요인을 중심으로 -

권 병 옥*

(e-mail: kwon-b@hanmail.net)

目次

1. 들어가는 말
 2. 교토 시니세의 역사와 현황
 3. 선행연구의 검토
 4. 시니세의 문화적 속성
 5. 요약과 결론
-
-

1. 들어가는 말

최근 기업의 역할과 기능에 대한 관심이 증폭되고 있다. 기업이 우리사회에 미치는 영향이 크다는 반증이다. 기업은 다양한 자원을 체계적으로 조직하여 인간들의 생활에 필요한 재화와 용역을 공급하고 사회의 진보를 유인하는 원동력이기 때문이다. 그만큼 기업의 활동은 인간의 삶과 긴밀하게 관련되며 기업에 크게 의존한다. 한편 재화와 용역의 생산을 통하여 물질적 풍요를 실현하면서 인간의 삶을 유지시킨다는 차원에서 기업은 사회적 기관이다.

그러나 기업이 자체의 본질적 기능을 적절히 수행하지 못하여 경영활동을 중지하거나 폐업하는 경우 그 속성을 상실하게 된다. 경제학적 관점이라면 편익과 비용에 대한 적절한 감독부재의 결과로써 사회·경제적 악영향을 초래하거나 경기둔화의 요인으로 지탄의 대상이 되기도 한다. 실제로 무리한 문어발식 규모 확장이나 부실경영, 무능한 경영자의 리더십, 불확실성과 위기 관리노력의 부재 등 다양한 요인에 의해 수많은 기업이 도산하면서 사회적 물의를 일

* 한밭대학교 경영회계학과

으키고 있다. 따라서 기업 본래의 역할과 지속적인 경영은 늘 주목을 받을 수밖에 없다. 기업의 목적 달성과 성장을 위해서는 기업을 둘러싼 환경에 대응하고 사업목적에 타당한 고객을 창조해야 한다. 수많은 마케팅 활동이나 혁신노력이 고객의 요구에 부응하고 고객만족을 통하여 고객을 창조하려는 노력들이다.

이러한 입장에서 본 연구는 기업의 지속성을 키워드로 하는 교토 시니세에 주목하여 지속적인 경영을 가능케 한 경영 프로토타입(prototype)을 문화적 요인에 비추어 검토하려고 한다. 시니세는 선조 대대로 가업을 이어 가는 점포라는 점에서 지속경영의 상징이자 문화의 보고이기 때문이다. 다양한 환경의 변화에도 불구하고 100년 이상 기업을 지속하는 비결은 무엇일까. 이 질문에 대하여 시니세의 발생과 지속경영을 문화적 동인(정치적, 심미적, 가치관, 신념, 사상적 토대)에 기초하여 살펴보려고 한다. 정책적인 후원이나 일본의 이에(家)제도, 그들의 가치관을 구성한 사상적 토대, 물품 제조에서 표출되는 일본인들의 가치체계등이 해당한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제2절에서는 교토 시니세의 역사와 현황을 개괄한다. 교토의 역사적 특성에 따라 시니세의 경향성을 검토하고 현시점에서 시니세의 위상을 살펴볼 것이다. 제3절에서는 선행연구를 검토하고 이를 토대로 교토 시니세의 경영특성을 추출함으로써 논의의 기초를 마련한다. 4절에서는 제 3절의 분석을 토대로 교토 시니세의 경영특징을 문화적 특성으로부터 재해석 한다. 마지막 5절에서는 이상의 논의를 정리하고 교토 시니세를 통한 시사점을 마련 할 것이다.

2. 교토 시니세의 역사와 현황

시니세의 역사를 검토하기에 앞서 그 정의를 명확히 할 필요가 있다. 시니세는 연구자의 이해관계에 따라 다양하게 정의된다. 광사원(広辞苑 제6판)에 따르면 시니세는 선조 대대로의 업을 지켜가는 것 혹은 선조대대로부터 지속적으로 번창하는 점포, 또 그로부터 얻은 고객의 신용과 보살핌이라고 한다. 마모야(守屋 2013, 51-52)는 시니세의 사회적 평가에 주목하여 100년 이상 지속적으로 번성하며 브랜드성을 갖는 기업이라고 정의한다. 흥미로운 점은 사람의 유전자와 마찬가지로 역대 경영자의 경영관, 그것을 반영한 역대 사원들의 경영관을 DNA에 의한 것이라고 간주하여 시니세의 속인적인 면을 강조하고 있다는 점이다.

요코자와(横沢 2000)는 에도시대부터 소규모의 가업을 생업으로 하여 현재에 이르고 있는 시니세부터 근대적인 대조직을 형성하고 있는 기업까지 규모나 업종, 혈연관계를 불문하고 100년 이상 존속하면서 유연하게 활동하고 있는 장수기업을 시니세라고 한다. 교토부에서는 1970년에 동일업종으로 100년 이상 걸쳐 건설하게 사업의 이념을 준수하고 전통기술이나 상법을 계승하여 타의 모범을 이루어 온 기업을 교토의 시니세(京の老舗)라고 규정하고 있다. 이들을 논의의 기초로 교토 시니세는 100년 이상 지속적으로 사업의 이념을 준수하고 전통기술이나 상법을 계승하여 모범을 이루어 온 기업이라고 정의한다.

많은 연구에 따르면, 시니세는 야마토¹⁾, 헤이안 시대의 화려한 귀족문화와 연동하고 무로마치 시대 상품경제의 발달과 함께 도시발달을 주도한 담당자로서, 도쿠가와 막번 영주들의 식산흥업 정책을 주도하고 상품경제를 발전시킨 주체였다. 또 에도말기에서 메이지시대 후반에 쇄국에서 개국으로 전환하면서 메이지 정부의 부국강병과 문명개화, 그리고 식산흥업정책을 추진한 동인이었다.

교토 시니세는 간무천황의 교토 천도 이후, 호족들의 불교 귀의에 따라 불상과 불구의 제작이 성행하면서 귀족층, 궁정, 사원을 중심으로 하는 화려한 귀족문화와 연동하여 등장한다. 일본기략(日本紀略)연력 13년(794년) 7월 1일조에 의하면 천황이 헤이안 천도에 앞서 동서시의 공설시장이 이동하여 물자의 항상적인 공급과 교환, 가격의 안정을 도모했다는 기록이 교토 시니세의 역사를 추론할 수 있게 한다.

그러나 헤이안 이후 중세말기까지 상품경제의 발달이 지체되면서 시니세의 발생은 둔화되고, 무로마치 시대에 이르러 전국다이묘(大名)의 대영주화가 진행되고 상품경제의 발달과 특산물의 장려, 라쿠이치 라쿠좌(樂市樂座)²⁾정책과 조카마치(城下町)중심의 상거래가 성행하면서 시니세가 등장한다. 영국경제(領國經濟)를 적극적으로 진흥시키는 전국 다이묘의 정책에 의해 각지에서 도시경제가 발달하면서 시니세들이 탄생한 것이다(横沢 2000, 20). 이 시기에 창업한 교토 시니세는 이제키(井関 1550년), 치키리야지베이(千切屋治兵衛 1555년), 간바야시춘쇼우혼텐(上林春松本店 1559년), 아리츠쿠(有次 1560년) 등이다.

14~15세기에는 전통적인 제조법에 기초한 가공식품을 비롯하여 일상적인 식품류의 시니세가 등장하고 미나토마치(港町), 몬젠마치(門前町) 그리고 조카마치(城下町)에서 과자, 폭약, 석유제품, 서비스, 금융, 생활도구등을 취급하는 시

1) 야마토 시대(大和時代) 일본사의시대구분의 하나로 4세기경부터 6세기경까지 혹은 6세기 후반부터 7세기까지를 포함하는 시기이다.

2) 라쿠이치라쿠좌(樂市樂座)는 일본의 근세 (16세기부터 18세기경까지) 오다노부나가, 도요토미 히데요시 정권 하에서 각지의 대명등에 의해 조카마치등 지배지의 시장에서 실시된 경제정책의 일환이다.

니세가 탄생한다.

그러나 교토의 경우 도쿠가와 이에야스의 에도막부 정치와 더불어 궁정이나 사찰 공가와 무가의 협력이 감소하면서 시니세의 등장은 현저하게 둔화된다. 실제로 요코자와의 연구를 보면 에도, 메이지 시대에 이르면서 전국의 시니세 발생은 급증하지만 교토 시니세의 발생은 감소된다. 정치를 근간으로 하는 지배질서의 에도 이전에 따른 결과로 추측된다.

제국 데이터뱅크 교토지점의 조사보고서(2011)에 따르면 2011년 7월말 현재 교토부내에 창업 100년 이상(메이지 말년에 해당하는 1912년까지 창업한) 시니세는 1,090사에 이른다. 그 가운데 가장 오래된 시니세는 서력 587년에 창업한 이케노보우 카도카이(池坊華道會)이며 교토부내의 두 번째 오래된 시니세는 서력 885년에 창립한 교불구(京仏具), 밀교(密敎)불구를 제조하는 타나카이가불구점(田中伊雅仏具店)이며, 세 번째는 1160년에 설립한 우지시의 차 제조 판매회사인 츠엔(通円)이다.

<표1> 교토 시니세의 업종별 분류

업종	기업수	구성비(%)
제조업	335	30.7
도매업	272	25.0
소매업	233	21.4
건설업	116	10.6
서비스업	86	7.9
부동산업	37	3.4
운송, 통신업	3	0.3
그 외	8	0.7
합계	1,090	100.0

*주식회사 제국 데이터뱅크 교토지점(2011): 특별기획: 교토부내의 시니세 기업의 실태조사

이들 시니세는 다양한 업종에 종사하면서 교토 산업을 지지하고 신규 기업들의 멘토로서도 그 역할을 수행하고 있다.

창업 시기별로 구분해 보면 메이지(明治)시대(1868-1912)가 864사로 77.6%를 차지한다. 에도시대(1603-1867)에 창업한 시니세는 231사로 21.2%이다. 에도막부 이전(1603년 이전)은 13사로 1.2%에 이른다. 현존하는 교토 시니세 대부분이 메이지기에 한정적으로 출현하지만 이러한 시니세의 등장은 과거와의 대화와 교류에 의해 발생했을 것으로 추론된다. 창업시기별로 시니세를 구분해 보면 다음<표2>와 같다.

<표 2> 교토시니세의 창업시기 별 구분

창업시기	기업수	구성비(%)
99년 전	58	5.3
100~110년 전	296	27.2
111년~120년 전	188	17.2
121년~130년 전	112	10.3
131년~140년 전	129	11.8
141년~150년 전	98	9.0
151년~200년 전	82	7.5
201년~300년 전	65	6.0
301년~400년 전	48	4.4
401년~500년 전	11	1.0
500년 초 전	3	0.3
합 계	1,090	100.0

*주식회사 제국 데이터뱅크 교토지점(2011): 특별기획: 교토부내의 시니세 기업의 실태조사

과거 시니세에게 부과했던 명예나 신뢰가 후세에 전달되고 그 영광에 대한 도전과 기대로부터 새로운 시니세가 등장하는 것이다.

3. 선행연구의 검토

시니세에 대한 선행연구는 연구자의 전공이나 주제에 따라 다양하게 전개되어 왔다. 그 가운데 横沢에 의한 『老舗企業の研究 :시니세 기업의 연구 2000』는 괄목할 만하다. 요코자와에 의하면, 시니세 기업은 본업을 고수하여 전통에 매달리는 나머지 발전성이 없다고 하는 수구적 이미지가 아니라, 전통을 분명히 계승하면서도 혁신을 계속함으로써 살아남는다고 한다(横沢 2000, 36-37). 시니세 기업은 변하지 않는 전통을 계승함과 동시에 시대에 맞춘 혁신을 늘 시도하는 절묘한 균형에 장수의 비결이 있다는 것이다.

전통의 계승과 혁신이 의미하는 바는 무엇일까. 후쿠베(服部)는 장(場)의 개념을 이용하여 교토 시니세의 경영윤리를 설명한다. 장이라는 것은 공동체 내부의 구성원끼리의 상호관계, 공동체와 각 구성원의 상호관계이며 다양한 개인이 자기 조직화하여 공동체를 구성하는 것이다(服部 2008, 28). 교토 시니세의 경영윤리를 배양하는 이에(家)의 교육을 통하여 사회질서를 유지하는 룰을 습득하며 전통 문화가 살아 있는 지역사회의 장에 참가함으로써 윤리관을 형성해 간다는 것이다. 한편, 시니세는 다양한 고객과의 축적된 관계나 여러 단체

와의 관계로 구축되는 장으로서 경제사회를 통하여 질서와 책임과 절제를 체화해 간다. 이처럼 다양한 장을 통해 체득한 경영윤리로부터 시니세는 신뢰를 확보하고 시니세의 전통을 유지하며 이해관계자들의 기대에 부응하는 것이다.

한편, 칸다(神田)와 타카이(高井)는 비시니세와 시니세의 비교를 통하여 시니세의 경영상 특성을 지적한다. 먼저 그들은 시니세가 창업당시 부터 계승해 온 실천성을 지적한다. 특히 구매처나 고객과의 관계 형성, 생산과 판매기술을 소중히 하는 경영이념을 장기적이고 적극적으로 체화한다. 시니세는 뛰어난 장점을 가지고 그 관계를 통해서 기업가치를 향상시키는 것이다. 그것은 고객에 대한 인식을 토대로 유효하게 관계구축에 몰입하고 상호 정보를 제공하면서 공동의 학습을 도모하는 것이다. 소비자의 입장에서 자사 상품이나 서비스에 대한 액터 서비스를 제공하여 장기적인 관계형성을 실현하는 것이 시니세의 경영상 특징이다.

오쿠타(奥田 2010)는 “교토 시니세로부터 배우는 지속하는 경영방식”에서 케이스 스터디를 통해 교토 시니세 기업의 경영특징과 지속경영을 실현하기 위한 포인트를 제시한다. 그는 시니세 기업의 경영에서 보존해야 할 가치와 변화시켜야 할 것을 명확히 구분한다. 전자는 변하지 않는 <전통의 계승>이며 후자는 변해야 하는 <가치나 혁신>을 의미한다. 변하지 않는 전통의 계승이란 고객만족을 기본으로 하는 본업중시와 품질유지, 각 시대의 고객의 요구에 대한 부응 그리고 종업원 중시의 가치관을 말한다. 변해야 하는 혁신은 상품·서비스와 유통채널이다. 시니세는 기존의 판매 채널에 의해서 사업 전개를 도모하지만 판매채널 뿐 아니라 상품·서비스까지도 변해야 할 요소로서 중시하고 있는 것이다.

시니세 기업의 경영의 핵을 이루는 전통의 계승은 본업중시의 가치관과 고객제일주의, 높은 고객 만족도를 지향함으로써 이해관계자들로 부터의 신뢰를 획득하여 경영을 지속시키는 윤리의식이다.

오오츠(大津)와 나가사와(長沢) (2013, 94)에 의하면, 시니세 기업의 지속성의 비결은 시대의 변화를 두려워하지 않고 시대의 요구에 부응한 혁신을 반복해왔기 때문이라고 한다. 요코자와 역시 시니세의 경영의 핵은 경영이념을 근간으로 구체적인 상품·서비스, 판매채널, 사업자체를 혁신하여 고객과 시대의 요구를 충족시킨 것이라고 주장한다(横沢 2000, 44).

시니세 기업의 환경변화에 대한 적응력은 상품개발, 기술개발, 유통채널, 고객개발로 대표된다. 그 가운데 고품질의 상품제공이 중심을 이룬다. 고객의 요구를 충족시킴으로써 고객의 지지와 신뢰를 획득하고 고객에 의해 선택받는 가치연쇄(value chain)를 도모하는 것이다.

시니세와 자체 상품과의 관계를 기술한 후쿠베에 따르면, 시니세는 고품질의

유지와 엄격한 품질기준의 적용을 강조한다. 천년의 고도를 원인으로 간주할 때 수도이기 때문에 눈에 넘치는 고객과 거래를 시도하고 경쟁상대가 많은 가운데 오랫동안 장사를 한 결과 품질이 높은 것을 만들어 내는 기술이 발전한 것이다. 아울러 상품의 품질을 유지하기 위하여 스스로의 분수를 끊임없이 의식하고 무리한 확대노선을 표방하지 않는다(服部, 2008, 28)는 것이다. 고객의 요청에 부응하고 고객이 요구하는 상품의 제공을 배려하는 경영 자세를 채택하는 것이다. 이러한 시니세의 경영 자세는 교토에 거주하고 있던 공가(公家)였던 무가(武家)였던 교토에 거주하는 부유층의 엄격한 눈에 의해 단련된 것이다(服部, 2008, 28).

오니시(大西)와 타무라(田村)외(2012)의 연구 “시니세 기업연구로부터 배운다”에서 백년, 이백년 장기에 걸쳐 시련을 극복하고 현재 활발한 활동을 지속하는 시니세의 성립과 장수 비결을 검토하고 있다. 그는 마에가와(前川 2011)의 조사를 인용하여 시니세 100사의 공통적인 생성요인 가운데 전통의 계승과 혁신에 대한 도전을 분석한다. 경영의 근간을 지키면서 환경의 변화에 유연히 대응해 온 결과 시니세가 탄생, 존속한다는 것이다.

구보타(久保田) 경우 시니세의 지속성의 요인을 세 가지로 요약·정리하고 있다. 먼저, 오랜 세월에 걸쳐 가업의 계승을 가능케 하는 장남, 양자의 틀과 경영의 본질을 변경하지 않고(전통의 계승), 시대의 변화에 상품이나 판매방법을 조정하는 경영방법이 장수를 가능하게 했다는 것이다(久保田 2010, 251).

한편, 오쿠타(奥田 2010, 10-11)는 교토 시니세 기업들의 지속성을 유지하는 경영상의 공통점은 교토와의 공존관계를 유지하고자 하는 의식이 강하다는 것이다. 이점은 무라야마(村山)의 진술에서 구체적이다.

교토의 시니세는 지역에서의 봉사활동, 소비자가 만족하는 품질을 유지하려는 노력, 종업원에 대한 명확한 교육등은 자연발생적이면서 동시에 체화된 형태로 지속적으로 시행되어지고 있는 것을 알았다. 그것은 현대적인 의미에서의 사회적 책임이나 공헌이라고 하는 엉뚱한 것을 의식하고 있는 것이 아니라, 지역에 뿌리내린 기업으로서 소비자와 종업원의 신용과 신뢰를 얻기 위한 자연스런 행위로 인식되고 있는 것이다. 이 같은 자세는 교토에서 오랜 세월을 걸쳐 장사를 지속해 온 시니세의 역사로부터 배양된 것이다(村山 2008 96-97).

시니세가 높은 품질의 상품을 고객에게 제공하기 위해서는 종업원과의 관계 또한 중요하다. 품질이 높은 상품과 서비스에는 그 고품질에 적합한 현장력이 필요하다. 이 현장력 즉 제품의 제조에 관한 기술력·인내력·집중력·상상력

등을 보유하는 종업원의 존재가 없다면 품질이 높은 상품이나 서비스를 제공하는 일은 곤란하다. 경영학의 참고서들이 지적하는 것처럼 기업은 사람이며 기업의 성과는 사람의 성과이기 때문이다.

교토 시니세는 오랜 역사 가운데 구축되어 온 특별한 기술이나 노하우가 존재한다. 이 기술은 장인 즉 사람의 경험이나 감각에 의존하는 기술로서 암묵지적인 성격이 강하다. 종업원을 가족과 동등하게 인식하는 공동체적 속성은 대대로 전해 오는 가르침을 잘 이해하고 환경의 변화에 적절히 대응하는 노하우를 숙지시키는 기능을 수행해 온 것이다.

마츠오카(松岡)와 니시무라(西村)등(2011)은 “교토의 시니세에 있어서 사업계승과 경영혁신”에서 가훈과 사훈에 의한 경영이념의 계승을 지적한다. 가훈의 구체적인 예로서 올바른 처세를 주의하고 자기분위의 관념을 버리고 세상중에 감사하고 은덕을 쌓을 것, 고객 중시, 사물을 잘 음미하고 조급하게 굴지말 것, 하나를 잃고 둘을 얻는다. 3자의 즐거움(판매자, 구매자, 세상) 등이다. 가훈은 시니세의 아이덴티티를 구축하는 동인이며 경영자와 종업원에게 체화되어 경영이념이나 경영방침으로 표출되는 것이다.

이상의 선행연구들은 선대부터 전승되어 온 경영이념의 보전과 시대의 변화에 대한 적극적인 대응을 지적한다. 양자의 관계는 긴밀하게 연결되어 상호보완적이다. 요약하면 구매처, 고객, 기술, 품질 등에 있어서 신뢰확보를 우선시하는 경영이념을 체화, 계승하고 시대의 변화에 조용하는 기술의 절차탁마에 기초하여 고객의 요구에 부응하는 것이다.

요코자와를 비롯하여 재단법인 교토 상공 종합연구 보고서에서 밝히는 <전통의 계승>과 <혁신의 추구>가 시니세 지속경영의 요체인 것이다. 다음 절에서는 시니세의 경영의 요체가 어떻게 형성되었는가를 살펴 볼 것이다.

4. 시니세의 문화적 속성

시니세는 어떤 특정시기에 발생하여 융성했던 것이 아니라 일본 역사의 조화와 부침에 따라 발생과 소멸을 거듭하면서 시니세로 자리 잡아 왔다. 따라서 시니세의 경영 프로토타입을 형성한 것은 특정시기의 반영이 아니라 다양한 역사·문화적 요인에 의해 고착되어 온 것이다. 따라서 시니세의 경영 프로토타입에 대한 연구는 다양한 요인들의 수용과 저항의 관점에서 파악되어야 할 것이다.

1) 왕실의 후원과 정책적 요구

교토 시니세의 발전은 교토 문화를 꽃피울 수 있는 혼산(本山)과 이에모토(家元), 황실등의 집적에서 찾을 수 있다. 다양한 불교 종파의 총본산이나 차도, 꽃꽂이 등을 가전으로 계승하고 있는 가게와 그 가게의 이에모토가 많이 존재한다는 것이다. 이에모토는 기술과 기능의 전승을 보전하고 교토의 문화적 네트워크의 중심을 이루며 본질지향이나 완벽함(本物)과 결합한다. 교토에 본산을 둔 사찰들은 불구나 불상, 불단, 석 공예품, 제사에 사용되는 그릇 등을 공급하는 원천을 이루고 교토 전통 기술의 핵으로 자리매김해 왔다. 이처럼 교토 상품은 황실과 사원, 공가(公家), 이에모토 등 유력자들의 엄격한 눈에 의해 진화되어 왔다.

천도 초기부터 경제적 기반을 형성한 이치비토(市人)³⁾가 품목별 가게를 열고 물품을 매매하는 시니세의 맹아적 기반을 형성한 것이다. 이치비토는 천황을 비롯한 조정, 사찰 등지에 부식물을 공급하는 구코닌, 고요다시(御用達)로 활동하고 공급하는 물품에 의해 사회적 위신을 획득할 수 있었다. 부유층의 기대에 부응하기 위하여 끊임없이 제조기술을 연마하고 품질이 높은 상품을 통하여 그들의 요구를 만족시킴으로써 상품과 기술에 대한 신뢰와 명예를 획득할 수 있었던 것이다.

무로마치 시대에 이르러 신흥의 전국 다이묘가 등장하고 다이묘에 의한 봉건 제하에서 농업 생산력의 진보와 상품유통경제가 발달한다. 특산물의 장려는 물론, 농구의 발달이나 소·말사용의 증대, 유통의 광역화를 촉진시켰으며 제방 공사와 수리공사, 신전개발 등 농업발전에 진력하고 다이묘의 성곽을 중심으로 조카마치(城下町)를 조성하여 상인이나 수공업자를 모아 경제 중심을 형성한 것이다(富永 1990, 131-132).

토미나가에 따르면, 세키가하라 전투의 승리로 시작되는 도쿠가와 막부는 상당한 경제적 기회를 전유하고 다이묘들을 통제할 수 있는 강한 정치권력을 장악하였다. 경제적 기회는 에도, 오사카, 교토, 나라, 나가사키등 전국 주요도시를 직접 관할하고 전국에 유통되는 화폐의 독점적 발행권이나 광산의 직할, 무역 독점권, 상인에 대하여 영업을 허가하거나 교환에 따른 상납금을 납부토록 한 것이다(富永 1990, 134). 막부의 권력은 상인들을 지배하거나 농민들에 대한 농촌 공업, 농촌상업을 촉진시키는 원동력이었다.

17세기 후반 이후에는 신전개발, 벼 품종의 개량, 특산물 농업의 발전, 비료의

3) 이치비토(市人)는 헤이안 시대 이후 공설사에서 물건을 판매하는 상인이나 그 거리에 거주하는 사람들을 총칭하여 부름

사용 등에 의해 농업생산력을 향상시킬 수 있었고 조카마치를 중심으로 하는 상업경제가 진행되었으며 상공업자들은 가부나카마(株仲間)를 형성하여 상호 경쟁을 억제하였다. 상인시대의 여명기라고 할 수 있다. 이후 메이지기에 접어들면서 외국문물의 수용과 정부의 식산흥업정책, 장인에 대한 신뢰와 특별로 시니세들의 등장은 더욱 활발해졌다.

일본에 현존하는 시니세 가운데 400년 이상의 업력을 자랑하는 에도 개막이 전에 창업한 시니세는 141사로 전체의 약 0.5%에 지나지 않으며 에도시대기(1603년-1867년)의 창업은 2,619사로 전체의 10.0%를 차지한다. 데이터를 단순히 교토와 비교할 때 시기별 교토가 차지하는 시니세의 비율은 매우 높은 편이다. 오랜 역사 속에서 교대하는 지배자들의 요구에 부응하는 물품제조와 납품을 통하여 삶을 영위하고 그들의 신뢰와 인정을 통해 상공인으로서 성공을 실현해 간 것이다. 즉 시니세는 지배층의 정책적 지원과 연동하여 새로운 기술의 연마와 새로운 상품의 창조활동의 통해 고객의 요구에 부응하고 고객의 새로운 욕구를 자극하면서 장년을 유지해 온 것이다.

2) 사상의 영향와 신분적 아비투스

근세 이후 교토 시니세의 융성은 봉건적 신분질서에 의한 사회구조의 변동을 그 원인으로 한다. 이 시기는 사농공상으로 규정되는 신분제가 강화되고 신분간의 사회이동이 곤란했던 때이다. 일본은 고대 이래 신분사회였음에도 불구하고 도쿠가와 시대에 들어 사회 계층질서가 고착화 된 것이다. 교토 시니세의 출현은 이전에 비해 현저하게 증가하지만 시니세와 정치권력과의 상호 연결성이 약화되고 정치, 경제의 중심이라는 교토의 아이덴티티(identity)를 상실한 시기였다. 시니세는 왕실과 사원, 공가나 무가에 대한 공납의 의무를 수행하고 그 대가로 그들의 보호와 특권을 향유하며 기술과 품질에 대한 그들의 신뢰를 토대로 지속적인 경영 자산을 확보할 수 있었다. 피터 두우스(P. Duus 1976/1983)역시 근세 시니세의 융성의 원인을 도쿠가와 시대의 사회적 위계질서에서 찾고 있다.

일본의 신분 서열은 단순한 사회의 지표가 아니라 정치·경제적으로 그 함의하는 바가 크다. 도쿠가와 막부 하에서 정치와 경제가 미분리 상태였고 정치사상과 경제사상이 등치된 것은 경제가 정치의 일환으로 인식되었기 때문이었다. 당시의 유학이 도쿠가와를 정점으로 하는 무가지배에 기초한 바쿠한(幕藩)제를 정당화시키고 막번 운영의 근간을 이루었던 농업을 정당화시키기 위한 사상적 토대를 마련한 것이다.

신분의 철저한 사회적 구분은 16세기 말 경 도요토미 히데요시가 지방의 무질서와 사회적 혼란을 종식시키기 위해 신분을 계층화하려던 의도에서 연유되었(Duus 1976/1983, 17)지만 도쿠가와 막부에서 그 규제가 더욱 강화되고 정교해져 사·농·공·상의 위계로 고착화되었다. 신분적 위계는 당시 정치, 사회사상의 주류였던 주자학에 의해 정당화되어 각기 다른 네 계급으로 분류되어 각자의 역할을 수행한 것이다.

신분간의 사회적 이동에 대한 법적·관습적 제약 아래서 바랄 수 있는 것은 자기 생활에 최선을 다하는 것이었다. 사회적 신분의 엄격성에 의해 신분상승의 가능성은 철저히 제한되고 귀속된 신분에 따라 사회적 역할에 대한 윤리적 책임이 부과되고 존경과 권위가 인정되는 인식체계를 확고히 한 것이다.

이처럼 신분에 따른 역할과 실천에 기초하여 각각의 사회적 존재의의를 명확히 하는 사상적 전개를 직업윤리 혹은 직업논리라고 한다. 비판적으로 볼 때 지배 계층인 무사로 하여금 정치를 담당케 하기 위한 정당성을 부여할 뿐만 아니라 각자의 생업에 종사하는 농·공·상인의 체제 순응적 존재로 순화시키기 위한 전략이었다.

고착된 신분질서 하에서 각자의 직분을 강조하는 직업논리가 등장한다. 각각의 직분을 다하는 것이 불도의 수행과 다르지 않다는 직분 불행설(職分仏行說)를 제창한 스즈키 쇼산(鈴木正三 1579-1655)이 대표적이다.

스즈키의 직분 불행설에 기초한 직업윤리의 근간은 세법즉불법(世法則佛法)으로 요약된다. 쇼산은 사민일용(四民日用)에서 사농공상의 신분 각자에 대하여 그 일상생활 수칙을 논하면서 각자의 역할에 최선을 다하는 것을 불법(佛法) 혹은 불행(仏行)이라고 설명한다. 그는 상인일용(商人日用)을 다음과 같이 규정한다.

일편단심으로 국토를 위하고 만민을 위한다고 결심하고 자국의 물품을 타국에 판매하고 타국의 물건을 자국으로 가지고 와서 먼 나라 먼 마을에 이르기까지 전달하고 모든 사람의 마음에 들겠다는 서원을 드리고 이 나라 저 나라를 돌아다니는 일은 성불을 다하는 수행이다(加藤均 2012, 10).

직인의 직분에 대한 직인일용(職人日用)의 훈계는 다음과 같다.

모든 직인 없이는 세계의 용무를 찾지 못할 것이며 무사 없이는 세상이 다스려지지 않고 농인 없이는 세계에 먹을 식물이 없을 것이며 상인 없이는 세계의 자유가 이루어지지 않을 것이며 이외의 모든 일들이 발생하여 세상을 위한 것이 된다(加藤均 2012, 10).

상인일용이나 직인일용이 전달하려는 것은 사농공상 각자의 직업이 세상을 세습담게하기 위해 유용한 일이며 그 가운데 어느 한 신분조차도 제외해서는 세상이 성립할 수 없다는 것이다. 각자의 역할과 기능이 곧 불행(弘行)이라는 것이다. 따라서 각자의 직분에 귀와 천이 구별되는 것이 아니고 성불로서 귀하고 참된 것이라는 의미이다.

요시다(吉田)는 매매의 작업은 국중(國中)의 자유를 실현할 처지의 사람에게 하늘로부터 내려 온 은혜라고 한다. 유통의 기본을 이루는 것이 매매의 작업이며 이것을 담당하는 것은 분명히 하늘로부터 명(命)받은 사람이라는 것이다.

쇼산은 이익을 얻는 일을 부정하지 않으며 먼저 많은 이익을 증진시키고자 하는 마음가짐을 수행해야 한다고 해석하며 그 길은 오직 정직의 도를 배워야 하며 정직을 상인이 지켜야 할 제일 원칙으로 간주한다. 즉 상인이 이익을 얻는 일 자체는 인간의 길에 반하는 것은 아니지만 그 이익은 정직한 수단에 의해서 얻어진 것이 아니면 안 된다는 것이다(吉田 2012, 104). 쇼산의 정직사상은 그 후 이시다 바이간(石田梅岩)에게 계승된다.

이시다바이간(石田梅岩)⁴⁾은 상업에 대한 기존의 의식⁵⁾에 대한 저항과 근면, 정직, 절약 등의 덕목을 중시하며 상인의 이익을 정당화하였다. 와키모토 유이치(脇本祐一, 2006/2008, p 158)가 상인이 사회적 소임과 기능을 높이 평가하여 새로운 가치체계를 교화하고자 노력한 점에서 이시다의 혁신성을 상찬하는 까닭이다.

이시다바이간은 이윤추구를 당연시하면서 상인의 소임을 강조하고 상인들의 사기 진작과 상상력, 도전을 불러오기 위한 주장들을 체계화했다. 이점에 있어서 이시다 바이간의 사상은 아래로부터 즉 도시 조닌(町人)을 주인공으로 하는 서민층의 자가 주장인 것이다.(사토 히로오 외 2005/2009, 307).

바이간은 도히문도(都鄙問答 1739)에서 “상인의 도를 실현하는 데 어찌하면 좋겠습니까?” 라는 질문에 상인의 미덕을 설명한다.

상업의 시작은 잉여물을 부족한 것과 교환하고 서로 융통하는 것이 근본이다 고 상업의 근본적 기능과 역할을 설명한다. 그리고 상인은 구체적으로 계산하여 금일을 생활하는 것이기 때문에 일전의 돈도 가볍게 취급해서는 안

4) 이시다바이간(石田梅岩)은 1685년~1744년 에도시대 사상가로 석문심학의 시조이다. 상인 계층에 속하는 독특한 이력으로 상인의 도를 개척했다고 평가된다

5) 농업을 중시하여 농민에게 높은 지위를 부여하고 상업을 멸시하여 상인을 비천한 존재로 간주한 것은 근세 일본의 유학에서 관찰되는 공통의 가치체계이다. 당연히 상인의 이익을 악덕시하고 화폐경제의 보급 가운데 악의 근원을 추구하는 기존의 인식이 주를 이루었다.

된다. 상세하고 정확하게 다루어 부를 쌓는 것이 상인의 길이다⁶⁾.

상품에 대하여 최고의 품질을 유지하고 고객으로부터 신뢰를 획득함으로써 고객을 유인한다는 상법의 도를 밝히며 바이간은 다음과 같이 부연한다.

좋은 물건을 정직한 가격으로 판매하는 상가의 방법이 빈틈이 없으면 사는 사람도 불안한 마음이 사라지고 유쾌하게 구매할 수 있다. 유쾌하게 팔고 유쾌하게 살 수 있다면 서로 간에 신뢰가 생기고 그것만으로도 살기 좋은 세상을 이룬다(요시다 2012, 109).

사쿠마타다시는 일본 근세의 특징으로 서민사상의 구체적인 논의가 이루어진 것이라고 한다. 특히 신분질서의 재편에 따른 직분론의 등장이나 가업론, 상인의 도에 대한 논의가 그것이다. 직분에 대한 편견이 아니라 인간 평등을 토대로 직분의 공공적 기능이 전제되면서 자손이 그 업을 계승해야 한다는 이에(家)의식이 구축된 것이다.

3) 이에제도와 가업의 유산

앞에서 시니세와 가훈과의 관계를 간략하게 언급하였다. 가훈과 시니세와의 관계에 주목하면 시니세의 운영수칙이라고 하는 것이나 시니세의 운영 및 업무의 집행에 관한 구체적인 지침 및 방향성을 확인할 수 있다.

고메무라(米村)에 의하면 대부분의 가훈은 이에(家)의 존속을 목적으로 작성된다. 작성자 각자가 품고 있는 이에의 이미지를 반영하면서도 상황에 대처하기 위해 의도적으로 작성된 것이다(米村 2011, 421). 즉 가훈은 과거의 경험에 의해 축적된 이에의 존속 방법을 전달하는 것이며 또 장래에도 존속해 가기 위한 것이며 사회상황에 대처하기 위한 것이다.

시니세 경영의 본질을 형성하는 전통의 계승은 가훈으로 전승된다. 시니세의 고객 제일주의나 선의후리(先義後利), 3자의 즐거움(三方よし), 본업중시 등이 가훈으로 전승되는 것이다.

마츠오카 외의 연구에서도 교토 시니세의 특징은 경영이념의 계승이라고 한다. 그것은 대체로 가훈에 의해서 계승되며 선대의 장남에 의해서 혹은 장남이 아니더라도 남자 자손에게 전해지는 것이 일반적이다(松岡 外 2011, 42).

6) 石川 謙(1968) 『石田梅岩と石問心學』 岩波新書 157-158, 吉田健一(2012), p109에서 재인용

구보타(久保田)도 시니세의 지속요인으로서 이에 제도를 지적한다. 오니시를 인용하여 기본적으로는 가업 계승을 위하여 장남을 중시하지만 양자나 데릴사위제도 역시 가업 계승을 우선적으로 고려한 것이라고 설명한다(大西 謙 외 2012, 43).

전통적으로 일본의 이에에는 세대를 초월하여 계속하는 무한한 제도체이고 상인이든 수공업자든 경영에 필요한 생산수단인 자본이나 노렌은 가산으로서 이에에 의해 소유되고 상속에 의해서 세대적으로 계승되었다. 상가든 공가든 부계를 통하여 세대 교대를 성취하고 선조로부터 자손에게 가산과 더불어 계승되는 것이다.

도시의 상가인 경우 실물자본과 노렌(暖簾)의 상속이 가능하며 상속자체가 경영의 계승을 의미하기 때문에 장자에게 유산되어 귀속된다. 재산의 분할을 방지하고 가업의 계승을 도모하기 위하여 경영상 기능적으로 적절히 작용한 것이다. 교토 시니세의 대부분이 제조와 판매가 병존하는 형태를 취하기 때문에 선대의 경영이념, 경영방침, 기술의 전수, 상법 등이 전통으로 계승되어 온 것이다.

일본의 이에 제도는 가업(家業)혹은 가직(家職)과 밀접하다. 아이자와(相沢 2011)는 이시카와리키노스케(石川理紀之助)의 가업론을 설명하면서 가업은 선조로부터 전해 오는 생업이라고 규정한다.

이에에는 각각 선조 전래의 가업과 각각 계승되어 온 가업에 관한 지식, 기술, 경험의 축적이 있다. 가산(家産)도 또 그 가업에 합치한 것이다. 이시카와는 그 계속성, 축적을 중시한다. 계속이라는 실적이 지시하는 경영면에서의 안정성을 지지하는 것은 이에 가운데 배양된 가업의 전문성과 숙련이다(相沢 2011, p15).

특히 이시카와는 상업에 대한 비판을 시도하면서 상업의 존재의의를 명확히 한다. 가업으로 확립되지 않은 점, 경영의 불안전함과 그 실패가 부모형제 등 다른 사람들에게 손해를 미치는 등 그 악영향을 지적하고 있다. 이시카와에게 있어서 상업의 존재의의는 다음과 같다.

정직을 으뜸으로 치고 세인의 편리를 도모하는 것은 상인의 본분이 되지만 근래에 자기의 폭리를 얻는 일에만 부심하여 다양한 길에 어긋나는 수단을 강구하는 자가 많다(升弁田에 대해, 강연, 150항 아이자와 p 18에서 재인용).

상업 자체에 대한 필요성을 긍정하면서 유통에 있어서 상품의 적정가격을

요청하고 상업의 담당자는 상업을 가업으로 하는 상가임을 강조한다. 아울러 상업을 가업으로 하는 사람들에 의해서 상업의 본분이 지켜질 때 상업은 사회적으로 유의미하다고 주장한다.

가업의 계승은 일본사회의 특징이라고 할 수 있다. 몇 대째(何代目), 가업을 발전시켜라(家業を發展させる), 뒤를 이어 행복하시네(後ついて幸せ) 등이 가업과 계승에 대한 직유이다.

4) 시니세의 신뢰와 평판

경제학적으로 설명하자면 시니세가 좋은 품질의 상품을 생산하여 고객에게 제공할 수 있도록 유인하기 위해서는 시니세의 이익을 보장하도록 만드는 수단이 중요하다. 즉 양질의 제품을 생산하여 판매하는 것이 그렇지 않는 기업보다 더 많은 편익을 얻을 수 있다는 확신이 요구되어 지는 것이다.

정보 경제학의 설명은 고객들이 품질은 다소 떨어지지만 값싼 제품을 구매함으로써 양질의 제품을 생산하는 기업을 퇴출시킬 수 있다. 따라서 양질의 제품을 생산하게 하는 유인은 단순히 시장의 힘에 의해서만 생겨나는 것이 아니다. 상품에 대한 명성이나 평판은 시장의 논리를 초월하여 양질의 상품생산을 유인하며 계약보다도 더 강력하게 작용하는 경우가 있다.

니시카키시의 섬유산업을 연구한 R. Dore는 원청과 하청과의 긴밀한 관계에서 이루어지는 장기적인 거래를 결혼과 같은 관계적 거래(relational transaction)라고 한다. 즉 하청과 원청의 신뢰, 성실, 협력에 기초한 거래가 어떤 계약관계보다도 효율적이며 합리적이라는 것이다.

교토 시니세는 오랜 세월을 양질의 상품을 생산하여 고객들에게 높은 만족감을 제공함으로써 평판을 획득해 왔다. 양질의 상품을 통하여 소위 평판지대를 형성하면서 시니세의 신뢰를 유지해 온 것이다. 시니세의 상품이 고객으로부터 좋은 평판을 얻지 못하면 평판지대를 얻지 못하고 결국 이익의 감소를 결과하는 것이다.

시니세의 정의에서 살펴 본 “선조대대로”라는 어구는 사업의 계승과 기업의 지속을 함의하며 동시에 사회적 관계에서 축적된 신뢰의 존재를 의미한다. 시니세의 사업의 본질은 가훈이나 사훈으로 표현되지만 그 가훈이나 사훈뿐 아니라 상법이나 상품의 품질까지 계승되어 사회적 제 관계(기업의 이해관계자들)에 의해 신뢰를 획득함으로써 유지되는 것이다⁷⁾.

7) 松岡, 村西, 姜(2011)에 의하면 에도시대 이전에 창업한 교토 시니세의 경우 의외로 명문화된 가훈이나 사훈에 의한 경영이념의 계승은 21.9%로 78%가 명문화된 가훈이나 사훈을 갖지 않았다. 대신 직계자손에 의한 사업 경영의 계승과 지속을 바람직한 것으로 간주한다.

마모야는 해당기업이 경영체로서 지속하는 시니세의 아이덴티티의 지속을 본질적인 지속성이라고 주장한다. 아이덴티티를 구체적으로 지시하는 것은 용이하지 않지만 마모야는 시니세의 아이덴티티를 경영이념과 상품과의 관련성에서 지적한다.

시니세와 상품과의 관련성은 해당 기업의 독특한 제조기법과 경영이념으로 100년, 200년 상품생산에 주력해 왔다는 것을 의미한다. 판매를 통하여 시니세에게 이익을 유인하는 상품은 경영체의 지속에 불가결하며 상품이 고객의 요구를 충족시키는 문제는 경영의 본질에 해당하기 때문이다. 만일 경영자가 고객이 요구하는 재화와 용역을 제공하지 못할 때 기업으로서의 본질적인 역할에 실패하는 것이다. 따라서 경영자는 기업의 장기적인 목표를 위해 영향력을 행사하며 경영이념을 사내에 깊이 침투시켜 사업을 추진한다. 장래의 사업방향을 결정하거나 조직을 개편하고 신상품을 개발하는 일련의 행위가 고객을 창조하기 위한 노력인 것이다. 고객이야말로 사업의 토대이고 사업을 존속하게 해주는 기업의 중요한 이해관계자이기 때문이다.

따라서 고객만이 사업의 지속을 가능케 한다. 사업의 내용을 결정하는 것이 고객이며 고객만이 상품에 대한 대가를 지불한다. 이러한 인식은 고객과의 신뢰구축의 근간이 된다. 상품과 고객, 품질과 상품, 기술과 품질의 지향이 신뢰구축의 영역이다.

교토부 중소기업단체 중앙회에서 발행한 『신뢰를 쌓아가는 경영의 권장(2013)』에서 다음과 같이 지적한다.

관계를 중시하는 경영은 사회적 신뢰를 구축하는 제일보입니다. 그리고 사회적 신뢰는 기업을 오해 지속시키는 원동력이 됩니다. 단기적인 이익보다도 장기적인 지속성에 무게를 둔 교토기업의 전통은 사회적 신뢰를 쌓아 온 시니세에서 볼 수 있습니다(교토부 중소기업단체 중앙회 2013, 6).

시니세가 좋은 품질의 상품을 생산하여 고객을 유인하고 또 거래처와의 관계를 지속하는 것은 상품을 통한 신뢰구축의 결과이다.

5. 요약과 결론

본 연구에서는 교토 시니세의 역사와 지속경영을 검토하고 시니세의 원천을 이루는 문화적 특징을 살펴보았다. 교토 시니세는 헤이안 시대부터 왕실이나 사찰, 공가와 무가의 후원으로부터 출현하여 시대의 변천과 더불어 변화되어

왔다. 모로마치 시대와 에도막부 체제를 거쳐 메이지 시대까지 조화와 부침에 적응해 온 것이다.

교토 시니세의 경영의 특징은 전통의 계승과 경영혁신에 의한 지속성의 유지이다. 전통의 계승은 고객만족을 기본으로 하는 본업 중시와 절차탁마에 의한 완벽한 품질유지, 각 시대의 고객의 요구에 대한 대응, 그리고 종업원중시의 가치관이다. 이러한 경영이념이나 경영방침이 궁극적으로 시니세에 대한 신뢰를 형성하여 오랜 세월을 지속할 수 있었던 것이다 한편, 경영혁신은 상품·서비스와 유통채널의 변화이다.

시니세는 고객과 시대의 요구에 부응하여 상품과 서비스를 개선하고 판매채널이 변경으로 요약된다. 또 교토의 자원을 적절히 활용함으로써 기업의 존속기반을 구축·강화하고 이해관계자들과의 공존관계를 유지하면서 시니세의 가치를 실현하여 사업을 지속한 것이다.

이러한 교토 시니세는 장구한 세월 존속한 황실이나 사찰, 공가와 무가, 이에 모토 등의 지지와 후원에 의해서 보전, 지속되어 온 것이다.

특히, 일본사회를 강하게 규정한 신분적 아비투스¹⁾는 다른 직업이나 일에 대한 관심 대신에 자기가 맡은 일, 자신의 직분에 충실할 수 있는 직업윤리의 근간을 마련하였다. 사농공상으로 특정되는 법적, 관습적 사회적 신분질서는 자기생활, 자기의 역할에 최선을 다하는 보편적 의식을 배양하여 일반속에 침투시켜 실천을 담보할 수 있었던 것이다. 스키쇼산을 비롯하여 이시다바이칸과 같은 상인 계층의 사상가들에 의해 상업의 의미가 회복되고 자신의 아이덴티티를 자랑스러워 하는 가치관 형성이 시니세의 존속과 지속을 가능케 한 것이다.

또 일본의 이에제도 역시 시니세의 지속경영과 긴밀하다. 각 이에가 수행하는 가업의 보전과 발전을 소중히 하는 가치체계는 선조 대대로부터 후손에게 계승되며 기술과 기능, 상법, 경영방침의 재생산을 통하여 가업의 발전을 도모할 수 있었던 것이다.

시니세를 비판적으로 바라보는 경향이 강하다. 새로운 사업의 발생이나 산업구조의 변동을 지체시키는 요인이라는 지적이다. 그러나 그러한 비판은 시니세에 대한 보수적인 측면을 바라보고 실제 시니세에 대한 이해 부족의 탓이다. 시니세는 일반적 이미지로서 보수적인 것이 아니라 끊임없는 혁신을 추구한다는 점을 직시할 필요가 있다. 특히 도산과 폐업이 속출하는 현대사회에서 그 지속성의 비결은 어쩌면 모든 기업이 추구하고 실천해야 할 기업의 경영모델을 이루고 있는 것은 아닐까.

본 논문은 여러 가지 한계를 안고 있다. 실제 조사 연구에 기초하여 작성된 것이 아니라 2차 자료에 근거하여 작성되었다는 것이다. 이 점에서 본 연구를

시니세 연구의 시론으로 위치지우고 싶다. 또 2차 자료를 충분히 검토하고자 하였으나 원래 방대한 자료들을 소화하지 못했다는 것이다. 이 점은 다음 연구의 몫으로 한다.

【참고문헌】

- Peter Duus(1976), *The Rise of Modern Japan*, Houghton Mifflin Co. Boston. 김용덕 역 『일본근대사』 지식산업사, 2010, 서울
- 사토히로오위 (2005), 『일본사상사』 성해준 외 역, 2009, 논형, 서울
- 有馬敏則(2010), 「近江商人についての考察」, 成瀬竜夫博士退職記念論文集 第38号 139-156
- 石川 昭、田中浩二(1999), 『-京都モデル-』 글로벌スタンダードに挑む日本の経営戦略
- 大西謙、田村 満、寺島和夫(2012), 「老舗企業研究からの学び」, 社会科学研究年報 No43, 243-261
- 大久保(2007), DBSと京都伝統産, 同志社大学大学院ビジネス研究課-伝統産業グローバル革新塾
- 奥田浩二(2010), 「京都老舗企業に学ぶ持続する経営のあり方」 竜谷ビジネスレビュー, 竜谷大学大学院経営学研究科 No 11, 1-15
- 大津真一, 長沢伸也(2013) 「京都老舗企業のイノベーション分析」, 早稲田大学 wbs研究センター, 早稲田国際経営研究, No.44, 93-103
- 加藤均 (2012), 「日本人論と仏教 ; 山本七平の鈴木正三論をめぐって」, 日本・日本文化. 38. 7-18
- 亀井信一(2006), 「日本はどんな産業で飯を食っていくの」, エコノミスト, 12月
- 神田良、高井透(2012), 「非老舗と比較した老舗経営の特質」, 情報科学研究(21), 71-91
- 五島邦治(2014), 平安京から京都へ-その都市の歴史-
<http://www9.plala.or.jp/goshima/Toshiminn/Kyoto.html>
- 米村千代 (2012), 「家訓の現代的意味に関する社会学的考察」, 東北学院大学経済学論集, 第177号419-431.
- 竹原義郎(2010), 『ほんものの京都企業-なぜ百年も愛され続けるのか』 -株式会社, PHP 研究所
- 富永健一(1993), 『日本の近代化と社会変動』, 講談社学術文庫 952

- 萩原道雄 (2009), 「企業倫理の源流と現代における意義」—江戸中期の石田梅岩の思想を中心にして— www.toyo.ac.jp/file/kiyo/pdf/46/d14.pdf
- 服部利幸(2008), 「京都老舗の信頼性について-2006年調査結果を踏まえて-」 政策科学15、2月, 25-38
- 松岡憲司、西村一男、姜紅祥(2011), 「京都の老舗企業における事業承継と経営革新」 社会科学年報, No42, 39-52
- 前川洋一郎 (2010), 「地域社会における老舗の生成プロセスについて考察」 流通科学大学論集—流通経営編—第 22巻 第 2号, 51-74
- 守屋晴雄(2013), 「経営品質と老舗-商品の考察を差し挟んで」-経営学論集, Vol.52 (3月), No 4
- 村山裕三(2008), 『京都型ビジネス』-独創と継続の経営術- NHKbooks, 日本放送出版協会
- 村山裕三(2007), 「伝統産業の革新と戦略」 同志社大学大学院ビジネス研究課-伝統産業グローバル 革新塾
- 吉田健一 (2012), 「近代日本の経営思想とその特徴：労働観・利益観を中心として」、鹿児島大学稲盛アカデミ研究紀要、4、99-150
- 横沢利昌(2000), 『老舗/企業の研究』-100年企業に学ぶ伝統と革新-生産性出版、東京

要 旨

日本には約2万社に至る老舗が存在する。これら老舗は長期的な経営を持続しながらたよ
うな革新を繰り返し、時代の変化に適応している。他にはその例を見つけることのできないほど京
都老舗は珍しい。

長期間の景気低迷の中で倒産企業の続出を背景に長期的な存続を可能にする経営のあり
方に甘心が集中し、その秘訣を探ろうとする工夫がなされている。企業の目的は新たな価値創
造による持続性からである。

本研究は京都府で1970年に同一業種で100年以上に亘って堅実に事業の理念を守りながら
伝統技術や商法を継承し、他の見本になった京都老舗を通じて老舗の文化的属性を観察した
のである。特に京都老舗の経営プロトタイプは日本の文化の中で家業と身分秩序の基づく職
分のついて検討した。また様々な社会的関係に内在する信頼を踏まえて考察した。とにかく老舗
の持続経営は色々な批判にも倒産が増え続く現代社会に有意味な存在である。

Key Words : 老舗、経営プロトタイプ、伝統の継承、革新、信頼、家業、身分秩序

투 고 : 2014. 5. 31
1차 심사 : 2014. 6. 14
2차 심사 : 2014. 7. 5