

老舗(しにせ)に見る CSR 経営

CSR Management at “SINISE” Enterprises

佐々木 雅一¹

Masakazu Sasaki

In Japan there is a Group of Enterprises called “SINISE” – Long life Enterprises.

These Enterprises are continuing long time with their stable prosperity, though they experienced big fluctuations.

The Key Words of their existence are “Continuation”, “Prosperity”, “Relationship” and “Confidence”.

“SINISE” enterprises built up the good relationships with their stakeholders, and were increasing their confidences what are the great properties, because they clarified their philosophies and achieved the CSR management with the expression that they kept their “NOREN” – symbolic sign cloth of enterprises.

For the management of enterprises toward the Sustainable Economic Society it should be thought that the management methods of “SINISE” enterprises are considered and are evaluated again, and we will rebuild the new Principle of the Competition.

キーワード：老舗、CSR経営、のれん、関係性、信用

Key Words : Longlife Enterprise, CSR Management, Symbolic Sign of Enterprise, Relationship, Confidence

1. はじめに

最近、企業不祥事が輩出しており、その一因として「市場経済の行き過ぎ」が説明要因として取り上げられることがある。しかし、市場経済と拝金主義とは本質的に異なっており、不祥事は市場経済のルールを無視するところからはじまっている。

すなわち、利益を上げたものが勝者というのではなく、市場で成立しているルールの中で正当な利益をあげるべく努力し、その中で時代の潮流に乗ったり、マーケティングの努力を行ったりしたことによって、結果的に成長している企業が本来の勝者だろう。しかし、時代の流れが変わったり、不断の努力を怠ったりすれば、こうした企業でも明日の盛衰は不明である。

こうした中で、老舗(しにせ)と呼ばれる一群の企業が存在する。こうした企業は、長期にわたって社会の大きな変化をくぐり抜け、今日まで企業体として存続を続けてきた。ではいったい、長期にわたって企業を存続させた要因は何だったのだろうか。

そこで今回は、老舗と呼ばれる企業の「CSR感覚」とでも言うべき点に絞って、検討を行った。

2. 老舗とは

(1)老舗の定義の困難性

老舗という言葉は極めて一般的に使用されているが、では、老舗というものを定義付けようと試

1 (有)グリーン戦略研究所代表

みられた学問的研究は、残念ながらその知見を持たない。

なぜなら、単に創業以来の年月が長い企業だと考えても、何を持って「長い」とするのか、一律には定められないからである。

19世紀の産業革命以後に発達した重化学工業、電気・電子機器産業、自動車産業などでは、時代を逆上ってもせいぜい100～150年を越えるのがやっとのことである。まして、ソフトウェア産業などは50年を越えることすらむずかしい。

一方、我が国に限っても、醸造や食品、繊維、流通、建築、旅館などでは、創業以来500年を越える歴史を有する企業も少なからず存在している。

一昨年、高松建設によって救済、存続が図られた「金剛組」(大阪市天王寺区)は、四天王寺の建立に関わった渡来人の建築技術者集団を始祖としており、その企業体としての歴史は優に千年を越えている。ただし、その創業を証明する方法がないという理由から、ギネスブックも世界最古の企業体の認定を見送った、というエピソードを持っている。

つまり、業種・業態が異なれば、老舗という言葉に対する歴史時間的な感覚がおのずから異なっているのである。

だから、普通紙複写機業界ではゼロックスは老舗だし、自動車製造ではダイムラーは立派な老舗である。家庭電化製品なら松下電器産業(現・パナソニック)は老舗だと思われる。ではコンピュータ業界の富士通はどうか。富士通もその大本をたどれば旧・古河鉱業にたどり着き、グループ企業群としてみれば十分に老舗の様相を持っている。すなわち、事業ドメインの変化ないし拡張に従って、元の企業が外側に関係企業を展開してきた結果であるとするなら、古河グループとしては老舗であると言えるかもしれない。

住友グループなどは、戦前の「財閥解体」以前で

あれば、「持株会社」としての「住友本家」(現・住友不動産)が存在し、その発祥は別子銅山の操業開始にまで逆上る。その歴史を直接に引き継いでいる企業は住友金属鉱山であるが、では、住友金属鉱山が老舗で、他の住友グループ各社はそうでないと言えるのか。

このように、老舗という言葉は使われる文脈によって様々に変化し、その含む内容によって変化するため、一義的に定義付けすることは困難である。

(2) 刊行物における老舗の意味付け

前項に於いて、学術論文において老舗を定義した文献は寡聞にして知らないと言った。一方、一般的な刊行物で老舗を取り上げたものは数多くある。その中で「老舗」はどのように捉えられているかを、代表的な刊行物から拾い出してみる。

○「老舗と家訓」(西村大治郎, 京都府, 1970)

老舗とは先祖代々から続いていて、今もなお繁盛している連続性が絶対必要であり、しかも世間の審判に耐えうる堂々たるもの

○「商家の家訓」(吉田 豊, 徳間書店, 1973)

根強い商人蔑視の伝統をこえて「始末と算用」「奉仕と信用」「巧みな保身」の気概と英知をもって、息の長い繁栄を続けてきた商人

○「東京の志にせ」(池田弥三郎, アドファイブ出版局, 1978)

老舗とはのれんにおぶさらず小成に安んぜず、どこにも負けない最良の品を商って、お客様の信望をつないでいく店

○「シニセの経営」(足立政男, 広池学園出版部, 1993)

一本筋の通った経営上の土性骨ともいうべき、経営哲学と経営戦略が家訓あるいは店則となって残され、信用の道徳的集積が『のれん』と『看板』の形で表れ永続と繁栄を続ける企業

- 「老舗の教え」(神田 良／岩崎尚人, 日本能率協会マネジメントセンター, 1996)
全般的に一族によって継承される、事業も主力事業から大きく離れることなく、屋号、社名もほぼ継承しているが、これは絶対条件ではない。生き延びる要因の第一は代々の取引先との良好な関係の維持である
- 「暖簾 永続と革新は命なり」(森 淳一／岡嶋隆三, 嵯峨野書院, 1996)
伝統を頑なに守っているのではなく、変化もまた経営資源として新商品・新サービスで顧客創造に絶えず精進を怠らない。千年の老舗には千年の顧客が、五百年の老舗には五百年の顧客が、百年には百年の顧客の好意が引き継がれる家業
- 「リビングカンパニー」(アリー・デ・ゲース／堀出一郎訳, 日経BP, 1997)
経験と知識をもとに、全ての環境と調和して生き残っていく、生きた人間の集団である。リビングカンパニーと、商品・サービスを生産する金儲けマシンのエコノミックカンパニーはちがう
- 「この老舗に学ぶ」(平松陽一, フォレスト出版, 2004)
少なくとも2代に渡り、売り方、商品、顧客のうちどれか2つのものにこだわっており、そのことによってさらに何代か生き残れることを、顧客の大部分が認めている組織体
- 「老舗の訓 人づくり」(鮫島 敦, 岩波書店, 2004)
時代のニーズに応じて他に業界を広げるにも、高い専門知識と長年にわたる知恵でもってその核たる本業を、頑固なまでに伝統のまま守り通して現代まで生存してきた企業
- 「老舗の教科書」(柳下要司郎, 大和書房, 2005)
変革を探究した一つの結果として『変わらなかった』、革新の連続体の中に伝統と革新の絶妙なバランスがあって老舗は生まれる
- 「誰かに教えたい老舗の底力」(本間之英／篠田 達, 講談社, 2006)
今、この時点で、最も生命力のある舗(みせ)で、老成した舗でない。日本人の生活と意識を、本業でもって日本で最初に変革し、今なお範たる存在の舗(みせ)
- 「千年、働いてきました」(野村 進, 角川書店, 2006)
本当に必要な老舗のことはみんなが助けてくれるし、役に立たない老舗はつぶれてしまう

(3)老舗に対する共通認識

以上に挙げた12冊の刊行物をとっても、それぞれが「老舗とは何か」という点において様々な意味付けを行っている。

ただ、これらを概観すると、共通する認識は浮かび上がってくるように思える。それらを要約すると以下のようにまとめられないだろうか。

- 企業体として、ある程度以上の伝統と歴史を持っていること
- 現在もまじめに事業と取り組み、一定以上の繁栄を保っていること
- 世間や顧客、取引先といったステークホルダーと良好な関係を築いていること
- 時代とともに変革を遂げている、常にのれんや看板、信用を重視していること

さらに、これからキーワードを引き出すと、「伝統=継続」「繁栄」「関係」「信用」という4つの単語が認められる。ということは、我々が「老舗」なる存在を思い浮かべたとき、少し長くなるが次のようなイメージを抱きながら話していないだろうか。

『長い伝統と歴史があり、今もなお繁栄を続けており、企業姿勢として顧客や取引先を大事にし、世間様に顔向けできないような行いをせず、のれんという言葉に象徴される信用を大事にしている企業体』

つまりは、歴史を重ね伝統を保ちつつ繁栄するには、顧客や取引先から信頼され、世間から信用される企業でなければならない、ということだろう。信用や信頼がなければ倒産していただろうし、顧客大事でなければ繁栄しないだろう。

これは、「コンプライアンス」「CSR」そして「ブランド価値」といった「現代語」に込められた意味と、さほど遠いところにある概念だとは思えない。

3. 老舗の今日的意義

では、こうした老舗企業というものの今日的意義を再評価しておきたい。

(1) 老舗における「のれん」の持つ意味

老舗は「のれん」をきわめて重要視していることは、前述した刊行物などでもよく述べられている。では、のれんの持つ意味とは何だろうか。

江戸期や明治初期にも、職人の作業場、すなわち当時の「工場」には、あまり「のれん」は掲げられていなかった。「のれん」は、商業(一部、製造販売業を含む)、サービス業(旅館業、飲食業等)の店舗の存在を示す「シンボル性」を持った標識だった。それゆえ、そこには商業という感覚が色濃く存在しているように思える。

通常、「のれん」には屋号(商号)や紋章(シンボルマーク)、取扱商品等が染めぬかれている。ということは、入口に掲げられた看板とともに、その店を他の店と区別する標識だということになる。だが、営業開始とともに大店舗には大店舗らしい、小商いには小商いらしい「のれん」が掲げられ、終業時には店内に取り込まれることから、その店舗が営業中であることを通行人に知らせる役割を果たしていたことになる。その点、看板は営業時間外だからといって簡単に取り外すことはない。

つまり、「のれん」が掲げられるということは、取りも直さずその店が継続して営業していることの象徴であり、営業を廃止している元・商店の屋根上にも看板が残ったまま、という状況とはおのずから意味を異にしている。

すなわち、「のれん」を掲げるということは、「今日も一日、商いをさせていただきます」という、店舗側からのサインだということになる。だから、商人にとって「のれん」を掲げることは、営業の継続性が確保されていることの証であり、父祖の代から引き継いだ「のれん」を掲げるということは、長期にわたって顧客に愛され、取引先と良好な関係を築いていることの証明に他ならなかった。

(2) 「のれん」の持つ信用性

老舗に対して共有される意味的なキーワードとして、「伝統＝継続」「繁栄」「関係」「信用」の4つを提示した。「のれん」というものの象徴的意味は、前項で述べたように「伝統＝継続」性に「関係」性を絡ませた「繁栄」の証明でもあった。

また「繁栄」とは、老舗にとっては、決して右肩上がりの成長だけが繁栄だとは言えないのではないだろうか。地域に根ざした安定的な営業の継続であっても、店主がそれを良しとすれば、それは地域内繁栄店として存在できるのではないか。

逆に、「のれん分け」と言われる、現代の用語で言えば「地域分社化」や「支店設置」、ないしは「チェーン展開」に相当する制度もあり、適任者が相応の年齢に達したなら、新たな店舗を親店が確保してやり、独立採算性で営業を開始させる、という近世商業における独特の成長手法すら編み出してきた。

こうした展開の形態では、「のれん分け」をされた店では、親店の『恥』となるような方法・手段で商売を行えば、「のれん」の取り上げ、すなわち親

店の傘の下から放逐されることとなり、一挙に信用を失うことになった。それゆえに、「のれん」というものが新たに新店舗への「信用保証」の意味を持っていた。

このように、老舗といわれるような企業体では、それぞれのレベルでの「繁栄」と、ステークホルダーとの良好な「関係」性、そして最大の無形資産である「信用」が培われることによって、長期にわたって営業が続けられ、「伝統」が築かれた。

(3)老舗の今日的意義

「のれん」という言葉はブランドと共通視されることが多い。確かに、その言葉の持つニュアンスとして似通った部分が多い。しかし、「のれん」はブランドという言葉より狭義に使用され、より象徴的意味を付与されて語られることの方が多いのではないか。「のれん」という言葉には、前項で述べたように信用性の付与という意味合いを含まれているため、単純に識別子としても使用されるブランドと同一というより、より正確には「ブランド価値」と表現した場合に、意味性が重なることが多いのではないだろうか。

そして、老舗といわれる企業体が、その企業運営の方法において、「のれん」を守るという表現で、ステークホルダーと良好な「関係」を築き、無形資産である「信用」性を高めてきた結果、企業体として長く「継続」しているのだとすれば、それは「のれん」という言葉に込められた「コンプライアンス」という側面で自己を厳しく律してきた成果だと言えるのではないだろうか。

また江戸期には、後世の我々が「〇〇の改革」と呼ぶような、商業資本への規制強化や負債の強制的デフォルトがたびたび行われ、その後も幕末・明治維新の激動期があり、昭和初期の15年戦争開始から第二次大戦の敗戦という一大事件があり、その後もオイル・ショックや平成大不況があり

と、50~100年くらいの周期で経済体制に大打撃を与える出来事があったが、今日、老舗と呼ばれるに至った企業体は、こうした時期を何とかしのいで生き延びてきている。その要因は、厚い内部留保があったから、というだけでは説明しきれないものがあり、また、成長より事業の継続性を何よりも重視してきたから、という説明でも十分でないような気がする。

経済活動を活性化させるものは、新たな起業と、時代に適合しなくなった企業体の消滅という「新陳代謝」だという説もある。しかし現在、起業して3~5年で多くの新しい企業が消滅している中で、激動を乗り越えてきた老舗の生き方というものに焦点を当てて、これを再評価することが、起業から成長への軌道をたどるためのヒントとなるのではないかと、ということも、老舗学研究会における議論で、たびたび取り上げられている。

この点について、未だ適切な解答を得るには至っていないし、今後も容易には得られないかも知れないが、何らかの「老舗の知恵」といったものが存在し、それが企業体の持続と繁栄にとって意味があるのだとしたら、新たに起業を目指す場合のベンチマークとなるだろう。ここに、老舗というものの持つ今日的意義があるように考える。

4. 老舗におけるCSR経営

老舗が「コンプライアンス」という面で、厳しく己を律してきたがゆえに生き延びて来たのではないかと述べた。そして、コンプライアンス重視の感覚を産み出してきたものとして、「関係」「信用」というキーワードを掲げた。

ここで、老舗と呼ばれる企業体が、他者との関係性の中で信用を築くに至ったもう一つの側面を考えてみたい。

(1) 近江商人の残した言葉

近江商人とは、現在の滋賀県、特に湖東地域に本拠を持ち、全国を商い行脚して回った「行商人」をそのルーツとする。算盤と担い棒(天秤棒)を携えた行商人が全国を行脚し、次第に各地で定着して店舗を構えて行き、その地で商人として頭角をあらわしていった。しかし、一方で雇用に関しては、多くが出身地の近江の地縁・血縁の縁者を呼び寄せるが多かったため、近江商人は定着した土地からは「収奪」するだけで、それを結局は地域に還元しないという悪評の源ともなった。

このことが、江戸時代には「近江盗っ人、伊勢乞食」という言葉で表わされたとされている。近江商人が土地に定着しているようで、その実、その土地で少し「浮いた」存在であったのに対し、伊勢(現・三重県北部)出身の商人は、徹底的に土地になじもうとしたことを表現したのだというのが、この言い回しに対する主たる解説になっている。

こうした背景はあるものの、近江商人たちが実践した「商人道」ともいべき数々の「遺訓」が、企業不祥事が続発する今日に、『日本型CSR経営』の原点として再評価され始めている。

ここで、近江商人の遺訓の代表的なものを次に示して、その意味するところを考えてみたい。

なお、この部分の遺訓等は、滋賀銀行が「CSR特別融資」を実施するに当たって作成した資料を参考にした。滋賀銀行は、近江商人に関する研究活動の支援や、CSRに注力している企業への融資に際して、優遇利率を採用するといった、滋賀銀行自身のCSR活動を行なっている。

○「三方良し(売り手良し、買い手良し、世間良し)の心」(中村治兵衛)

→ 販売者は販売して利益を得る。顧客はよい商品を合理的な価格で入手して喜ぶ。こままでは当たり前のことである。この「商売」が、ひいては世間全体にメリットをもたらす

ような商売になっていなければ、販売側と購入側がいくら喜んで、それは良い商売ではない。このことは、実は、最も深いところでCSRの真髓を表現しているのではない。

生産者サイドが自信を持って送り出した新製品が、購入者のニーズと合致し、飛ぶような売れ行きを記録したから良かった、では済まされないのが、現在の社会情勢である。

例えば、その製品の環境性能が劣っているために、他社製品と比較して価格帯を低く設定せざるを得ず、それがたまたま購入者ニーズと合致してしまったのかも知れない。その製品が長期使用に耐える品質ではなかったが、購入者にとっても合理的な価格とデザイン性が良かったから売れたのかも知れない。それはそれで、生産者や販売者と購入者との関係では良かったとしても、それでは「世間良し」とは言い切れない部分がある。

不正な取引を行った結果、取り引きした二者間では儲かったとしても、それは世間という第三者のマイナスに支えられた利益だと見える。経済学的に言えば「外部費用」を発生させることによって、二者が利益を得たことにほかならない。だから、外部費用を最小化するような方向性を持った取引が、「世間良し」の取引だということになる。

○「永世の義を貫く」(十代目 外村与左衛門)

→ 義の精神とは、中国の古代の哲学を持ち出すまでもなく、また宝井馬琴の「南総里見八犬伝」を援用するまでもなく、我々にはなじみやすい言葉である「義理」という言葉に置き換えても良いのかも知れないが、ここでは義理というよりも「信義」という意味の「義」と解したい。

周囲からどういう評価をされようとも、商売とは「永世の義」であると言い切る。未来永劫に変わることもない信義の下に取引を行う

という。

これを現代に置き換えるならば、製造物責任(PL)や拡大生産者責任(EPR)は全く当然のことであり、廃棄物の不法投棄などは信義のかけらもない行為だということになる。まして、その「義」は永世なのである。裏切らない、背かない、必ず実行する、という方針の下に取り組むからこそ、取引先や顧客、現代ならステークホルダーとの信頼関係が構築できるのである。

○「富むことを好しとして、その徳を施せ」(西川利右衛門)

→ 商人は当然のことながら利益が第一である。これは、企業とはNPOとは異なり、本質的には利潤を追求する存在であることを肯定している。利益が上がらない企業活動は永続しないし、そこで無理をすれば不祥事をも引き起こしかねない。だから、「富むこと」=利益を上げることは当然であるが、「その徳を施せ」と続いている。「施す」という語感に、現在では、やや“危うさ”を感じる面がないでもないが、ここでは素直に、江戸時代にすでに社会還元を示唆していたと理解し、企業として社会貢献を重要視していたことに注目したい。

江戸時代の商人は、災害や飢饉に際しては、自らすすんで、または藩主の求めに応じて義捐米や義捐金を供出していた。すなわち、「三方良し」の状況を作り出さない限り、顧客に見限られたり、藩主すなわち行政から規制を受けたりして、自分たちの営業活動も不自由になるということを理解していた。

それだけに、利益を上げれば常に社会還元を考えなさい、というこの遺訓は、CSRというものが本質的に持たなければならない「企業と社会の共存共栄」を表現したものと理解できるだろう。

○「沢山ある水でさえ、無益のことには用いず」(初代 小野善助)

→ 商人であれば、常に「お金」がついて回る。要はキャッシュフローが存在するのだが、住友家の家訓に「浮利を追わず」という言葉があるように、不正行為やバブル状態での利益はまさに「浮利」であって、本来の営業利益ではない。

「沢山ある水」とは、商家の蓄えとしての利益とも取れるし、物理的存在としての「淡水」とも取れる。いずれにしても質素大切、儉約第一の心を説いた言葉である。当たり前のことながら浮利で得た利益でなく、正当に得た売上利益であっても、その支出に当たっては「無益」な支出をしては意味がない、意義のある使い方をしなければならない、という教えである。

であるとともに、始末の心とは「ものを大切にする心」であり、現代に置き換えるなら、例えば省エネルギー・省資源に努める心であろう。儉約・質素とは言っても「無益のことには用いず」であって、使うなということではない。必要に応じて、有益なことには用いるべきである、と言っている。ただ、不必要なことに使用することは、キャッシュフローであっても、エネルギーや資源であっても、結果的に枯渇を招くわけだから、沢山あることに油断することなく、常に無駄を省くことを考えよ、と解すればよいだろう。

こうした言説は、昭和40年頃より以前であれば、日本自体が貧しかったという意味でも、当たり前の教訓だったと思われる。だが、バブル経済の時代の「金びか消費」(佐藤善信「現代流通の文化基盤」千倉書房、1992)や、近年の民生用エネルギー消費の伸びを考えると、ジャン・ボードリヤールが「豊かさとは有り余るほどのものでなければなら

ない」(「消費社会の神話と構造」今村他訳、紀伊国屋書店、1995)と逆説的に述べたように、高度消費化社会では情報通信革命を背景に、モデルチェンジなどの計画的陳腐化や、マーケティング技法の進展により販売戦略が変化しつつあることなど、生存競争に勝ち抜こうという努力が、時として「無益」な消費をもたらしていないかを、再点検する必要があるだろう。

(2)老舗企業に対するアンケート調査結果から

老舗学研究会では、一昨年度に企業家研究フォーラムの助成金を得て、創業以来300年を超える企業369社にアンケート調査を実施し、74社から回答を得た。(2007年9月「企業家研究フォーラム」発表、2007年10月老舗学研究会刊「老舗学研究シリーズ No.2」、2008年6月「組織学会全国大会」発表)

このアンケート回答に対し、多変量解析(因子分析)を実施したところ、得られた因子すべてにわたって説明力が弱く、第1因子でもその寄与率が9.3%に止まり、第7因子まで取り上げても55%弱の寄与率しか持ち得なかった。このことから、老舗というものを一義的な理解によって捉えることは困難であり、その成り立ちや成長過程によって、それぞれの老舗企業が自社の経営に対して、様々な考え方を持っていることが改めて確認された。

この点、「個人商店」と「法人企業体」、「製造業」と「流通業」といったように、個々の事情を勘案した細分化(セグメンテーション)を行った上で、さらに多変量解析を行うことで、それぞれの老舗が現在置かれている状況による相違を踏まえた上で、その解析が必要であると考えている。

ただ、今回の結果では、それぞれの因子軸は次のような意味を持つと判断できた。

第1因子	「サプライチェーン重視」	9.3%
第2因子	「新時代感覚取込み」	8.4%
第3因子	「コアコンピタンス」	7.7%
第4因子	「伝統・和親一致」	7.6%
第5因子	「顧客大事イメージ尊重」	7.6%
第6因子	「家憲・遺訓順守」	7.2%
第7因子	「本業墨守専心」	6.6%

寄与率が低いため完全には断言できないが、第1, 5因子は「関係」と「信用」に関わっており、第2因子は「変化」、第3, 4因子は「伝統」「基盤」(コアコンピタンスといっても技術的な基盤以外に、立地なども含まれている)、第6, 7因子は「家訓・遺訓」を守るという点で、第3, 4因子よりも強く社業・家業の「歴史」を意識しているだろう、という結果が得られた。

長期間、営業を持続しているから良い、とは一意的には断じられないけれど、長期継続している企業体であるということは、顧客や取引先からそれだけの支持を受け続けていることの証明であり、そうした企業ではやはり自分たちの「基盤」を大切にしながら、「関係」や「信用」を重要視してきた結果、「伝統」や「歴史」を築けたのだと考える。ただ、その中でも時代の流れを読み誤らない目が必要であり、それが「変化」という言葉になって表れているだろう。

このように、老舗と呼ばれる企業の特徴として、第3章「老舗の今日的意義」のところで述べた「伝統」「繁栄」「関係」「信用」というキーワードが、今回のアンケート結果でも証明される結果になった。

(3)老舗におけるCSR経営

アンケート結果からも、また、老舗に関する刊行物における共通認識からも、老舗はステークホルダーとの関係性を重視し、顧客からの信用を築き上げた結果、伝統といわれるような長期的な繁

栄を獲得してきた企業体である、といえた。

老舗にとっては、「のれん」という言葉で象徴的に示される企業体に対する信頼感が、何よりも重要な意味を持っていることも類推された。ということは、「コンプライアンス＝法の順守や社会的規範の重視」を、現在の方法論とは異なっている面もあっただろうが、その時代ごとの認識の中で実践して来なければ、その時々顧客や取引先からの信頼を得られなかっただろう、ということは推察できる。

また、近江商人の遺訓に示されたように、老舗といわれる企業体を作り上げた「起業家」や、その企業体の「中興の祖」といわれる傑出した経営者は、世間＝社会との関係を見捨てては企業体の存続は困難である、という内容を遺訓・家憲といった形で後世の経営者等に訴えているケースが多い。これは、いわば現在行なわれている「経営理念」の明示ということにほかならない。

このように、老舗といわれる企業体は、コンプライアンスや世間＝社会とともに歩むという発想を持っていた。このことは、シンボルとしての「のれん」を利用し、遺訓・家憲という形で理念を明示し、それによってCSR経営の「心」＝真髓を実行することで、企業体の長期安定的な繁栄を目指してきたといえないだろうか。

環境問題は、この50年間に社会的に露呈されてきた問題であり、老舗といわれる企業体では、環境問題に直接的に言及している例はない。しかし、「世間良し」や「永世の義」、「無益に用いず」といった理念的な考え方は、実行段階では当然その時代に適合したテーマへと展開されるものとなるだろう。だから、老舗と呼ばれるような企業体では、環境問題やCSRも、それぞれの企業理念から導かれるテーマとして、積極的ないしは注意を払って取り組まれるであろうことは想像に難くない。

5. 持続可能社会に向けた 老舗型経営手法の再評価

多くの老舗の経営は、これまで述べてきたように、様々なステークホルダーの信頼感に支えられて長期繁栄を続けてきたといえる。その根底には、文章化されているか否かは問わないが、さまざまな経営理念が今も生きており、その理念はいわば「日本型」CSR経営の原型だといえることができるだろう。

確かに、この「日本型」CSR経営の原型は、欧米において今日求められているCSR経営という視点に立てば、人権や少数民族、女性や労働安全・衛生などの点からみれば、内容の広がりにおいて不十分な点もあるだろう。しかし、コンプライアンスやステークホルダー対応、自然との共生など、その時代において「信頼感」を獲得するために続けられてきた努力は、今日の経営感覚からみても十分注目に値すると考えられる。

持続可能社会に向けた経営とは、今回、老舗企業を対象に行なったアンケート調査の中で、自由回答欄に記入されていた「ほどほど」とか「身の丈」とかいったキーワードが、一つのヒントになると考えている。右肩上がりの売上高を求める競争を続けていけば、どこかに無理や破綻が生じやすい。それに対して、売上規模より利益率、利益額より顧客満足度というように、自社の求める目標を置き換えてゆけば、顧客の立場に立って仕事をするという「仕事の原点」が達成されるのではないだろうか。

老舗学研究会では一昨年に調査の一環として、三重県伊勢市の「赤福」浜田前会長に対するインタビュー調査を実施した。その際に、赤福というブランドは初代創業者が「赤心慶福」から命名したということで、この「赤心慶福」が現在も赤福の社でもある、ということだった。その赤福をもってしても、不祥事を引き起こすに至った。しかし、

今回の反省に立った再建は、生菓子であることから販売圏を限定する、という原点に立ち返って進められている。ここに、何らかのヒントがあるように思える。

厳しい競争にさらされている現代の多くの企業が、急に方針転換をすることは困難かもしれないが、今後、持続可能な経済社会のなかで企業活動を行うという視点から、わが国の老舗と呼ばれる企業体が培ってきた経営の手法を、再点検し再評価することから、新たな競争原理の原点を再構築することが必要な時期に差しかかっているのではないかと考える。