

わが国における長寿企業の サステイナブルマネジメント

尾形 哲也 / 小倉 幸雄

- I. はじめに
- II. 長寿企業の特長
 - 1. 長寿企業の特長
 - (1) 長寿企業の定義
 - (2) 長寿企業の特長
 - (3) 不易と流行
 - 2. 近江商人の経営倫理
 - (1) 経営倫理と合理性
 - (2) 仏教と経済活動
 - (3) 経営倫理と信仰
- III. わが国における職業観
 - 1. 仏教の職業観
 - 2. 鈴木正三の職業観
- IV. 長寿企業のサステイナブルマネジメント
 - 1. 長寿企業にみる「不易と流行」
 - (1) 従業員教育
 - (2) 経営理念の維持
 - 2. サステイナブルマネジメントの実践
 - (1) 後継者育成計画と事業承継
 - (2) サステイナブルマネジメントシート
- V. むすびにかえて

I. はじめに

わが国において、長寿企業や老舗企業と呼ばれる企業の数、他の諸外国と比較し突出して多く、長寿企業大国といえる。帝国データバンクの「長寿企業の実態調査（2014年）」では、例えば、100年の齢を数える長寿企業は全国で27,335社存在する。また、韓国銀行が発表した「日本企業の長寿要因および示唆点」と題する報告書（2008年5月）によると、創業200年以上の企業は、世界で5,586社あり、このうち半分以上の3,146社が日本の企業である。

これらの長寿企業は、幾度となく勃発した戦争や、リーマン・ショックのような金融危機、阪神大震災や東日本大震災などの自然災害等、多くの困難を乗り越え、独自の文化、伝統を形成し、また技術力や独自のノウハウを確立し、商いにおける信用や信頼を深め今日に至っている。しかし、長く生き続ける企業とは対照的に、倒産に追い込まれる企業もある。近年の傾向として、倫理観

の欠如した不正・不祥事を引き起こし、倒産に至る例もある。それは、老舗といえども例外ではない。

なぜこのような差が生まれるのであろうか。過去、環境の変化に対し機敏に適応できない企業は、淘汰されてきた。企業の長期的継続発展の要因として種々の点があげられる。企業経営においては、時々刻々と変化する環境や顧客ニーズに応じたイノベーションを仕掛ける姿勢が必要とされることは間違いないが、それだけではない。近年の不祥事をみても、基礎となる確固たる「経営理念」があり、それを堅守する信念が必要とされるにも関わらず、その企業の存在理由を忘れ、目先の利益に走った姿がみられる。

そこで、本稿では、長寿企業に焦点をあて、長寿に至った要因を明らかにしたい。まず、長寿企業の特長と、その特長の一つである「経営理念」を取り上げ、その基盤となった仏教の精神性について論述する。続いて、「経営理念」を中心に、その特長について、松尾芭蕉の俳諧に示した「不易（変わらないもの）と流行（変わるもの）」の視点から検討を加え、最後に、サステイナブルマネジメントを展開するにあたり「不易」とされるものについて論究するものである。

II. 長寿企業の特長

1. 長寿企業の特長

(1) 長寿企業の定義

「長寿企業」の重要な側面を表す言葉として「老舗」があり、関連した言葉として「のれん」がある。両者は長寿企業の長寿性の要因の一つを示していることから、まず、この意味をみておく。

老舗という言葉には、「信用や伝統、暖簾のように由緒ある正しさといった意味が内包されている。その一方で、古くさい、保守的、閉鎖的、がんこ、といった、ややネガティブなイメージも時につきまとう。それだけ老舗という言葉の持つ響きには固有で神聖なものがある」¹⁾ともいえる。広辞苑によれば、老舗とは「先祖代々から続いて繁盛している店。またそれによって得た顧客の信用・愛顧」とされ、一般的には「先祖代々にわたって伝統的に事業を行っている小売店・企業（会社）などのこと」²⁾とされる。さらに、語源由来辞典によれば、「動詞『仕似す』に由来し、『似せる』『真似てする』などの意味で、江戸時代に家業を絶やさず継続する意味となり、長年商売をして信頼を得る意味で用いられるようになったと記されている。それがやがて『しにす』が名詞化され『しにせ』になり、老舗の『老』は長い経験を意味し、『舗』は店舗を意味することから、当て字として用いられるようになった」³⁾と推測される。これらのことから、老舗は「寿命を過ぎても存続し、かつブランドとして資産価値を持つ長寿企業」⁴⁾と解することができる。

また、わが国の長寿企業の一面を表す言葉として「のれん」が存在する。この概念は、わが国の伝統文化を反映したものであり、高瀬荘太郎は「塵ヨケ、日ヨケ、等の為め、布、板、席（ム

シロ) 等にて造り、商店の軒先をかけ、その上に屋標などの如き標しを書いたものをいい、纏より転音せるものなるべし。故に後年暖簾をもって一種の財産と解釈されるに至ったのは、永年誠実に経営され、非常に信用を博している商店の屋標、即ち屋号が多くのお客様を吸収し営業を繁栄せしめる為め重大な効果をもつことが一般に認められ、それが種々なる機会に譲与、売買の目的物となった結果であることは殆ど疑いのないところである⁵⁾と、のれんの起源と信用価値について触れている。

ここでの信用価値とは、商店が長年の営業の中で培ってきた顧客の信用を意味し、世代的に継承されていくシンボルがのれんであった。その後、時代を経て次第にのれんは事業の伝統と信用価値を意味するようになり「暖簾や老舗という永続性を尊ぶ意識は、経営形態が家業から株式会社にかわっても、文化的生命体としてそれ自身の存在理由を持ち続けている⁶⁾」こととなったのである。

この様に、のれんは、「日よけ」、「店のシンボル」から「商いにおける信用価値」へと変化する過程を経て、さらに「事業の伝統と信用価値」を表す言葉となり、のれんを「文化的生命体」⁷⁾として尊び、代々持ち続けてきたものと解される。それ故、創業100年以上の長寿企業が、他国に比し、突出して多い要因の一つとしてあげることができるのである。

では、長寿企業とされるその年数は、どの程度であろうか。IT企業のように新しい業種では、10年でも長寿と呼ばれることもあるが、特別な業界を除き、概ね企業の寿命は平均30年程度といわれていることから、東京商工リサーチでは「創業30年以上事業を行っている企業」としている。

また、東都のれん会(老舗の会)の入会基準を「江戸・東京で3代、100年以上継続、盛業」と定めており、「100年」という年限が目安と考える。以上を踏まえ本稿では、長寿企業を「事業の伝統と信用価値を有する、創業100年以上の企業」と定義して、論を進めていく。

(2) 長寿企業の特長

表1 一般企業と長寿企業の違い

長寿企業、すなわち「事業の伝統と信用価値を有する、創業100年以上の企業」には、経営上、どのような違いがあるのだろうか。わが国における一般企業と長寿企業を対比し、その特長を示したものが、表1である。

項目	一般企業	長寿企業
経営理念	・お題目	・浸透
目的	・市場シェアの拡大	・顧客のマインドシェアの維持
経営指標	・売上高	・営業利益
社風	・競争・成果主義	・信頼・チームワーク
マナー教育	・形式的	・徹底的
経営者	・社員間の争い	・同族(前任者が指名)
ライバル	・競争	・共存共栄
擬似商品	・マイナス要因	・プラス要因(引立役)
社会貢献	・お付き合い	・主体的な取り組み
競争力	・営業力	・ブランド力
戦略	・リーダー・チャレンジャー	・ニッチャー

鶴岡公幸『老舗 時代を超えて愛される秘密』産業能率大学出版p.173より引用

長寿企業は、長期的な視点を持ち、社会的にも、社内的にも人を重視した経営に取り組んでおり、この点に関連する項目として、鶴岡公幸は『老舗 時代を超えて愛される秘密』の中で次の7項目をあげている。

① 経営理念の継承

長寿企業の強みの源は、経営理念がしっかりと根づいており、一時的な経済環境の変化にあってもそれは変わらず、決してブレないことである。

② 人材育成と教育

人材育成に熱心に取り組み、人を大切にし、人の成長がなければ企業の成長もないという考え方を持つことである。

③ 従業員満足の向上

顧客満足および従業員満足、ならびに企業満足（収益）とは相互に矛盾なく一体化させることである。

④ 取引先との共存共栄の関係

売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」を実践することである。売上規模の拡大や他社との競争ではなく、「三方よし」を基本路線とする。

⑤ 積極的な設備投資

長寿企業のブランド力で金融機関から借入を行い、他社に先行して積極的な設備投資をおこなうことである。

⑥ 時代に合わせたマーケティング

優良顧客を選択し、営業活動のプロセスに応じて適切にコミュニケーション量を配分することである。

⑦ 凡事徹底

当たり前のことを、徹底して継続してやり抜くことが、結果として圧倒的で絶対的な差となるということを指す。清掃、あいさつ、顧客への定期訪問など凡事も徹底すれば、それは立派な差別化戦略となり、凡事徹底は企業の基礎、基盤である。

社会に目を向けてみると、長寿企業が種々の荒波を乗り越え、100年の歴史を刻んできた要因の一つとして社会との関わりを重要視してきたことがあげられる。

今でも、法律を守らない企業や公益性を失った企業は社会から排除されることから、「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility)は重要な問題である。帝国データバンクが2015年4月に発表した「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査」によると、2014年度に倒産した企業のなかで、コンプライアンス違反が認められた負債総額1億円以上の倒産件数は、前年度比で4.8%増の219社であり、過去最多にのぼった。このなかには、法改正や省令の運用の厳格化に端を発する倒産も含まれているとはいえ、短期的な利益を過度に追求したために粉飾決算や循環取引が発覚して倒産に至るケースも年々増えている。

こうした目先の利益だけを追い求める企業の姿と対極の位置にいるのが、長寿企業であり、社会や顧客への貢献あるいは社会的信用を第一義に置き、古き良き伝統を継承しながらも、時代のニーズに適合した商品・サービスを提供し、時代を越えて顧客の信頼を得てきたのである。この伝統と革新、さらには両者のバランスは、企業の維持発展に欠くことはできない。

そこで、次に、「伝統の継承と革新」について、松尾芭蕉の示した「不易と流行」の思想をもとに、検討を加えていく。

(3) 不易と流行

「不易と流行」は、『去来抄』に記された文章である。『去来抄』は、弟子の向井去來が松尾芭蕉からの聞いたこと、芭蕉の一端で論議したことを、俳諧の心構えとしてまとめた俳諧論書である。そのなかで「蕉門に千歳不易（せんざいふえき）の句、一時流行の句と云有いふあり。これを二ツに分つて教へ給へども、其基は一ツ也。不易を知らざれば基（もとい）立がたく、流行を辨（わきま）へざれば風あらたならず。不易は古によろしく、後に叶ふ句なれば、千歳不易といふ。流行は一時一時の変にして、昨日の風今日よろしからず、今日の風明日に用ひがたきゆへ、一時流行とは云はやる事をいふなり」⁸⁾と記されている。現代語に訳してみる。芭蕉は、俳諧の極意を、千歳不易と一時流行の二つに分けた上で、その根本は一つであると教えている。不易を知らなければ俳諧の基本が確立せず、流行を知らなければ俳諧が新しくならない。不易は昔も今も優れているので千年の不易と言ひ、流行はその時々に応じて変化し、すぐに通用しなくなることもあるので一時の流行というのである、となる。

これは松尾芭蕉が「奥の細道」を旅する中で感得し、俳諧の理念として明らかにしたものであるが、学問、文化、人間形成、企業経営に当てはまる理でもある。

「不易」の「易」は、「変える。変わる」という意味であることから、不易とは変わらないこと、即ち、万物万象は時々刻々と変化し続けるが、状況が変わっても変化しないもの、あるいは変えてはならないもの、「永遠性」である。

「流行」とは変化すること、即ち、状況の変化に従って移り変わっていくもの、あるいは変えなければならぬもの、「時々の新風」である。しかも「永遠性」と「時々の新風」の両者は根本的に一つであるということである。

この理にしたがえば、世の中が変わったにもかかわらず、従来の考えや方法に固執し縛られていると衰退し、変えてはならないものを変えると、瞬間に滅びることになる。それぞれが大切であるとともに、なおかつこのバランスが重要である。

わが国では、和、利他、慈悲など、仏教的な道德観が、不易としてその中心に位置づけられてきた。例えば、近江商人をはじめ、江戸時代の本店と称される大商人の家には、家訓や家法が定められ、神仏への帰依、禁欲精神、慈悲心、陰徳善事、正直、儉約、勤勉などが謳われ、文字や口頭で連綿と伝えられ、熏習され、企業が長寿となる一因となってきた。

激動する社会で生き残るため、「流行」に重きを置くことは是非もない。しかし、不易を軽視すると、モラルハザードを生じるだけでなく、経営や人生の基軸をも失うこととなる。企業の維持発展のために、「流行」は必須であるが、それだけに偏ることのない不易を尊重する「心」と、両者を峻別できる「智慧」が必要であり、これらを育む基盤となったのが仏教精神であろう。

過去仏教精神に基づき、商いを営み、「不易と流行」を経営上で実践していた商人がいた。現代にも通じる合理的なシステムを構築する一方、固有の経営倫理を有し、日本全国で活躍し、商人の見本とされたのである。それが近江商人である。わが国における長寿企業を論究していく上で、近江商人の存在は避けておろすことはできない。

そこで、本稿では、わが国における長寿企業独自の経営特性を明確にするにあたり、近江商人を中心として「不易と流行」の観点から検討を加えていく。

2. 近江商人の経営倫理

(1) 経営倫理と合理性

芹沢博通は、その著書『日本の近代化と宗教倫理』のなかで、近世近江商人の経済的合理主義としての経済精神について、『禁欲と勤勉』、『社会奉仕の精神』、『正直』、『堪忍』、『和合の精神』、『安定成長』、『自利利他の商い』、『堅実経営』、『算用と勘定』、『商品吟味』、『信心』、『御先祖様と世間様』、『家業第一主義』、『物資流通の職分観と利は余沢の経済観』、『遵法商法』の15項目をあげて検討し、この経済精神の形成が宗教的経営倫理、とりわけ仏教の経営倫理に基礎づけられていることを検証している⁹⁾。

仏教に基づく経営倫理が近江商人の特徴であり、その精神性の根底には、釈尊の教えがあった。それにより、合理性と経営倫理との調和が図られていたことから、企業経営の手本とされ、わが国のCSRの原点が、近江商人の商業道徳にあるともいわれるのである。

「合理性と経営倫理」、「経済と道徳」の関係は、洋の東西を問わず、古くから論議されてきた重要問題であり、経営倫理研究会は、以下のように論究している。「西洋の考え方では、『功利と義務・ルール』、『契約』、『人権』、『正義』、『公正』などの価値基準が中心になる。日本の考え方では、『正直』、『義と利』、『利他と自利』などの価値基準が中心になる。特に、東洋や日本の先哲は、自利と利他の対立矛盾を、『利他を以て即ち自利となす』（最澄）、『自利利他円満』（自らを利益し、他の衆生をも利益する二つの徳、自利利他の徳がまどかに満ち備わっていること）（親鸞）、『利行は一法なり、普く自他を利するなり』（利他と自利とを分けて考えるのは誤りである。利行は誰にたいしても利行なのであって、それは自分をも人をも利することなのである）（道元）等の『仏教的な考え方』で超克した、と仏教からの影響を示唆している¹⁰⁾。

この様に、日本企業において仏教からの影響は顕著であり、江頭恒治は、特に、近江商人の経営倫理について、次のように言及している。「近江商人の商法の真髓は、正直と堅実であり、勤

勉と儉約であるのだが、この様な精神が根本的には何に胚胎したかといえば、それは疑いもなく、神仏に対する信仰と儒教の教えであったと思う。家憲や店別には必ずといってよいくらい、神仏に対する帰依が説かれてあり、また儒教的倫理が述べられている。神と仏とは並置されていて、両者の間にいささかも対立・矛盾を感じたような気配はない。神・儒・仏が渾然一体となった日本人的エトスこそが、近江商人の商人道の基盤であり、これが、ともすれば奔騰せんとする商魂にわくをはめたものと思う¹¹⁾。

(2) 仏教と経済活動

この点について、中村元は、「現在でも多くの優れた経済人を輩出し続けることで有名な近江の商人たちの経営倫理にも共通します。近江商人の原型は行商でしたが、彼らは単なる金銭のために日本各地に行商に赴いたわけではありません。彼らは浄土真宗の『報恩』という教えを自らの商いで実践すべく、つまり商いを通じて人々に奉仕すべく、言葉を換えれば商いを通じて仏教の教えを実践すべく、日本の津々浦々に行商に出かけて行ったのです。この様な、深い信仰心、あるいはそれに支えられてきた倫理観を持っていたからこそ、経済の基礎である信用が生まれ、それが前提となって円滑な経済の営みを行うことができたのです。ですからその信用を傷つけるようなことになれば、それは経済的な信用を失うのみならず、宗教的にも取り返しのつかないことになりかねませんでした。したがって、彼らは経済人としてのみならず、仏教徒としての名に恥じないよう自らを厳しく律しました¹²⁾と述べている。

この様に、近江商人が信用を勝ち取った原動力として、近江商人の固有の経営理念があり、その倫理観の形成にあたって、大きな役割を果たしたのが仏教である。近江商人等の長寿企業において、確固たる信念を持ちながら、かつ合理的な商いを営むことができた根底には、宗教意識および信仰があると理解できるのである。

(3) 経営倫理と信仰

近江商人をはじめとして、長寿企業が仏教を基としたことにより合理性と経営倫理とを違和感なく融合し、商売を営むことができた根底には、仏教の教義と信仰心があった。例えば、現在の「伊藤忠」と「丸紅」の始祖、伊藤忠兵衛は、浄土真宗本願寺派の信徒であったことが知られている。『伊藤忠商事 100年』¹³⁾によれば、「彼ワ ツネニ 二代目忠兵衛ニ『タトエ 全事業 全財産ヲ ウシノウ トモ、他力安心ノ信仰ヲ ケツシテ ウシノウナ』ト イイノコシタ」と、2代目忠兵衛が記した『在りし日の父』¹⁴⁾を引用し、忠兵衛が熱心な信者であったことが明らかにされている。

その座右の銘に、「商売は菩薩の業、商売の道の尊さは、売り買い何れも益して世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」(商売は菩薩の仕事である。仏様に成り代わって売り買いし、世間の過不足をうめていく行為を行うのが商人である。したがって仏様の御心にかなうものでなければならな

い) とある。このことから、商売そのものを仏道実践ととらえていたことが推察できる。

合理性を支える技術は日進月歩し、「流行」といえるものである。しかも、教えることも、それを継承することも、それほど困難ではない。しかし、近江商人の精神性については、親から子、子から孫へと、信仰を踏まえて伝えられ継承してきたものであり、しかも一朝一夕にできるものではなく、「不易」といえるものであろう。

Ⅲ. わが国における職業観

企業で働く人の職業意識にも仏教からの影響がうかがえる。仏教に基づくわが国固有の職業観について、主に鈴木正三の思想を中心に論究していく。

1. 仏教の職業観

安部大佳は、日本の職業観について、以下のように述べている。「人は働くことを続けて、それぞれ自分なりに働く意味を掴む。それがその人の経歴（キャリア）となる。労働とは、①骨折り働くこと。体力を使用して働くこと。②人間が自然に働きかけて生活手段をつくり出す活動。労働力の具体的発現のことである。働くことは労働ではなく、労働である。働は、日本で創られた国字である。動は、人が自分の意志ではなく、食うために体を動かすことであり、働は、人が他人に強制されるのではなく、自分の意志で何らかの目的のために自発的に動くことを意味する。よく働くとは、自分の特性を活かし、自分と他人により多くの楽しみや喜びや満足を与えることである。『苦しみて後に楽しそ知らるなれ、苦勞知らずに樂は味なし』という日本の『勤勞に勤しむ』職業観の原点への復帰が喫緊の課題である」¹⁵⁾。

すなわち、働く意味とは、自分の特性を活かし、自分と他人により多くの楽しみや喜びや満足を与えることであり、それがわが国における職業観の原点であり、この想いが個人や企業の社会的存在を意義づけているのである。

安部は、続けて仏教教義の観点から、「勤勞という行為は、額に汗して、精魂こめて、土を耕し、物を作り、その物を流通させ、自らの心を清浄にする仏道修行なのである。農人、職人および商人は、自らの職業において精魂込めて働く行為、つまり、勤勞が仏道修行そのものであり、経済を支える原点なのである。これが『世法即佛法』であるという仏教の職業観である」¹⁶⁾ と示した上で、「職業（働くこと）＝仏道実践」として、「一所懸命に精魂込めて働くこと、つまり、勤勞は極めて尊い仏道修行である」¹⁷⁾ と、人間の労働行為が人間そのものの存在基盤、つまり経済の原点であることを明らかにしている。

さらに、安部は、最近の傾向として、「高度産業社会から高度情報技術社会に入り、人間の本来持っている労働を基にした物作り、物流は一步後退し、貨幣・金融商品を効率的に、技術的に

運用する金融工学による利益確保の時代になった。最小の労働で最大の利益を求める時代になっている。人間の労働行為を基本に、最も重要な生産要素である人間の労働行為が退き、額に汗して働く、勤労の精神が疎かになり、人間を軽視する時代になっている。人間の労働行為が最も重要な経済の原点であるが、その原点が忘却され、人間の労働を物と同じように見做している。今日の世界経済の不況の元凶は、神聖で清浄な人間の労働を軽視した経済行為なのであり、現在の経済における最悪の閉塞状況において、仏教の職業観は警鐘を打ち鳴らしているのではないだろうか¹⁸⁾と、人間を軽視する時代となり、「職業＝物的欲求を満たす手段」になっている最近の傾向を危惧している。

2. 鈴木正三の職業観

わが国の職業倫理を形成するにあたり、多大な影響を与えた仏教者がいた。『万民徳用』¹⁹⁾の著者鈴木正三である。

鈴木正三は、「三河国の松平家家臣の出自であり、家康、秀忠に仕え、関ヶ原の合戦、大阪冬の陣、夏の陣に出陣後、42歳で出家し、54歳で実弟、重成が故郷に建立した石平山恩真寺の開祖となり、61歳で悟りの境地に至り、77歳で逝去した禅僧」²⁰⁾である。『万民徳用』の著者としても有名であり、『万民徳用』等を通じて、わが国の職業倫理の礎を築いたことで知られている。

近世のはじめに、鈴木正三は日本人の宗教的・思想的な伝統の上に、職業観を打ち出した。その職業観は、「各自が自分の職業に、全身を投入して、私心なく励むならば、それは仏行に等しく成仏する」²¹⁾というものであり、職業そのものを一仏の分身とみなしているために、すべて平等で僧侶としても決して上ではないという考えであった。鈴木正三における職業倫理について、笠井哲は、以下のように述べている。「時代は厳しい身分社会で、武士が最上位の階級であって、農民、職人、商人は下級の職業とさげすまれていたのを、堂々と平等をいい、むしろ曼荼羅のような職業観を打ち出している。そして勤労は、我執の念を除き、本来の仏心を磨きだす修行の意味を持ち、まさに自己を救済する営みと把握している。したがって、自分の職業に愚痴や不平をいうのは愚かであって、『天職』という自覚がもっともふさわしいものであった。わが身を信じ、自分が仏になること、ここに天職をみている」²²⁾。

つまり、鈴木正三の職業観の特徴は、自分の職業を天職としてとらえ、全精力をかたむけるといふ点であった。この様なわが国における職業観が、長寿企業の長寿性を形成する土台として機能し、わが国で長寿企業が多く輩出されてきた大きな要因となったと考えられる。

しかし、わが国の職業観は時代の変化と共に少しずつ変化している。まず、職業を成り立たせている実際の仕事は、現代の日本社会では極端に分業化され、機械化されている。そのため昔のような天職という仕事の感覚がなくなってきている。しかも、現代人から宗教的倫理観が失われつつあることも相まって、鈴木正三が説いたような宗教的意義を職業に結びつけることは困難になってきているのである。

次章においては、長寿企業にみる「不易と流行」を概観し、どのような経営を実践してきたかを考察した上で、今後の長寿企業に不可欠なサステイナブルマネジメントについて論を進めていく。

IV. 長寿企業のサステイナブルマネジメント

1. 長寿企業にみる「不易と流行」

長寿企業が長期的に経営を維持発展できた要因と特性について、横澤利昌は『老舗企業の研究』において、以下のように述べている²³⁾。

- ① 老舗企業の本質は、核となる不易の基本理念を継承し、同時に顧客ニーズの変化に対応してつねに革新を行なうという意味において、ビジョナリー・カンパニーそのものであるといえる。
- ② 長寿企業の基本理念は、顧客第一主義・本業重視・品質本位・従業員重視等である。
- ③ 基本理念は長寿企業のもつ目にみえない価値観であり、組織内で継承されている。
- ④ 基本理念が、家訓などの目にみえる形で形式知として明示されているとは限らない。多くの企業では、その価値観が暗黙知として組織のなかに十分浸透しており、あえて目にみえる形で文章化する必要もない。
- ⑤ 家訓などの形で伝承されている基本理念も、時代の流れに応じて、変化させられることがありうる。
- ⑥ 基本理念のなかでもとくに、顧客第一主義、つまり強い顧客志向は、顧客ニーズの変化への具体的・現実的な対応を絶えず要求し、商品・サービス・販売チャネル・新規事業開拓などの目にみえる変化として現れる。
- ⑦ 長寿企業は、核となって変化しない伝統を継承すると同時に、顧客ニーズの変化に合わせた革新をつねに行なうという、明確な2つの面をもっている。
- ⑧ 基本理念として利益など財務的な目標が語られることはないが、顧客が真に満足していれば、企業活動の成果である利益・売上等を増大させることができる。老舗企業は、このことを経験的に熟知していることから、目標として単なるカネ儲け的なものを直接に設定することなく、それを手段と位置づけて、もっと大きな価値観を基本理念として維持しているのであろう。

横澤利昌が指摘する「長寿企業における変化させていない伝統」と、「時代の流れに対応した変化」を対比したものが表2である。

表2 長寿企業における「伝統」と「革新」

変化させていない伝統	時代の流れに対応した変化
・顧客第一主義	・商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応
・本業重視の経営・堅実経営	・時代の半歩先を行く
・品質本位	・販売チャネルを時代に合わせて変更
・製法の維持継承	・本業の縮減を前提とした新規事業の確立
・従業員重視	・家訓の解釈を時代に合わせる
・経営理念の維持	

出所) 横澤利昌著『老舗企業の研究』(生産性出版, 2000年)より引用

表2における、「変化させていない伝統」は「不易」, 「時代の流れに対応した変化」は「流行」に相応すると理解される。前章で論究した①仏教の経営倫理と②わが国固有の職業観とに密接に関わることから、特に、「不易」における「従業員重視」と「経営理念の維持」の2項目を取り上げ、さらに検討を加える。

(1) 従業員重視

従業員重視は、わが国の長寿企業における大きな特徴の一つである。「企業は人なり」といわれるが、昔から、わが国の企業は従業員を大切にし、人材育成に取り組んできた。例えば、江戸時代の商家では、10代前半の子供を丁稚として入店させ、丁稚の頃から育成に取り組んでいた。丁稚の主な仕事は雑用など、先輩の補助的な作業が中心。夜になると読み書き、算盤を教え、社会人としての基礎を教育した。また、その上の「手代」になるとOJT教育で業務を教え、一人前の業務担当者になるように育てた。

長寿企業の経営者の中には、「会社に入れた以上、皆、家族」、「絶対に首を切ってはならない」ということが言い伝えられてきた。長寿企業における共通性は、従業員の教育と家族としての意識である。こうした従業員教育は、現在でも多くの長寿企業で時間と金をかけておこなわれている。これとは逆となる目先の利益を優先し、従業員は使い捨てであると考えするような企業では、倫理観を育てることは困難であろう。

(2) 経営理念の維持

経営理念には、「形式知と暗黙知」²⁴⁾があるとされる。形式知の代表が、「家訓」である。家訓とは、「家を守り存続させるために子孫の戒めとして当主が書き残したもの」²⁵⁾である。商家の家訓の多くは、江戸時代に作られた。これに対して「暗黙知」、つまり明文化していないものもある。例えば、「高品質を維持する」、「素材にこだわる」など、これらは、長寿企業ではあえて形式知として示さず、日々の業務の遂行の中で暗黙知として口伝で根づいてきたと考えられる。

この様に、従業員重視、経営理念の維持は変わらないもの、変えてはならないものであり、「不易」

の経営観である。長寿企業においては、特にこの2つについて徹底して実践してきており、共通性があると考えられる。上記を踏まえ、今後ともわが国において、経営特性を継続し企業を持続されるためのマネジメントについて、さらに検討を加えていく。

2. サステイナブルマネジメントの実践

(1) 後継者育成計画と事業承継

経営特性を継続し、企業を持続可能とする経営をサステイナブルマネジメント (Sustainable Management) といい、経営学の重要な課題である。サステイナブルマネジメントを実践していく中で、特に重要な点は後継者育成計画 (サクセッションプラン) と事業承継であろう。鶴岡公幸は、後継者育成計画について、以下のように述べている。

「長寿企業とは継続することである。つまり2代目、3代目にいかに引き継ぐかが重要であり、同時に後継者の育成は困難を伴う。豊臣秀吉はサクセッションプランに失敗し一代で豊臣家は滅亡したが、徳川家康は在命中に2代目将軍秀忠のみならず、3代目将軍家光までサクセッションプランを考えて成功し、260年もの長い間、徳川幕府を守った。

一般的に創業者は、叩上げで苦勞をしており人望もあるが、2代目は創業者ほどハングリーではなくカリスマ性もないことが多い。また創業者が引退しても存命であるなら、2代目社長をある程度バックアップできるし、創業者が残した資産がある。ところが3代目になるとすでに創業者が築き上げた資産も底をつき、創業当時のスタッフもいないので、新たな経営環境の中でしっかりと舵取りをできる経営者が必要となる。

創業者がワンマンでやり手であればあるほど、多くの場合、将来を担う後継者が育っていないケースがほとんどである。目先の業務にかかりきりで、後継者の育成をないがしろにした結果、人材が育っていない状況があるとすれば、企業の将来のリスクは極めて大きいといえる。したがって、通常の人材育成よりも、後継者の育成はより経営者のコミットメントが必要となるため、経営者の大きな課題は後継者を決め育成することである。

後継者への継承は同族だからではなく、最も人物的にも能力的にも経営トップとして相応しいという信頼を内外で得られる形とタイミングでバトンタッチをすることが望ましい。そのためには、サクセッションプラン、つまり後継者育成計画を立案し、後継者を見極め、育成することが必要である」²⁶⁾。

鶴岡は、さらに、後継者に必要なコンピテンシー (能力) として、次の3項目²⁷⁾をあげている。

- ① 経営全般を俯瞰する視野を持っている。
- ② 組織のビジョンを最も理解し、事業計画を作成できる。
- ③ 部下 (後継者) を育成することができる。

すなわち、実務担当者として特定の専門分野で能力を発揮し、それ相応の評価を得たとしても、

企業のトップとしてマネジメント能力を備えているとは限らない。そのため、企業内に適任者がいない場合、社外から、成功例を有する人物をヘッドハンティングして、CEOに就けることが見られる。しかし、企業は、独自の組織文化を育み、伝統として継承していることから、安易に他で成功したモデルをそのまま適用しようとしても、うまく機能するか否かは疑問である。場合によっては、「不易」たるものを壊してしまう危険性さえもある。

これらのことから、後継者に求められるものは、上記の能力を有することはもちろん、社会的責任の追求、社会貢献を含めた「不易」を尊重する「心」を育むことと、両者を峻別できる「智慧」を磨くことである。その場合、CEOだけでなく、同時にそれを支える幹部社員、従業員教育が同様の趣旨をもって成されることが求められるのである。

(2) サステイナブルマネジメントシート

企業がサステイナブルマネジメントを実践し、それが長寿へと結びつくかの一つのカギは、「不易」の精神性の継承である。特に、わが国に脈々と受け継がれてきた仏教を土台とした経営観、ならびに職業観が継承されるか否かが問題となろう。

本稿において、近江商人を中心として、長寿企業における「長寿」の要因をとりあげ、それらを「不易と流行」に分け、検討を加えてきたが、それをまとめたものが、表3「サステイナブルマネジメントシート」である。

表3 サステイナブルマネジメントシート

不 易	流 行
顧客第一主義	商品・サービスに関する顧客ニーズ対応
本業重視の経営・堅実経営	時代の半歩先を行く
品質本位	販売チャネルを時代に合わせて変更
製法の維持継承	本業の縮減を前提とした新規事業の確立
従業員重視	家訓の解釈を時代に合わせる
企業理念の維持	経営戦略・経営戦術
【長寿企業の条件】	
経 営 理 念 の 継 承	
人 材 育 成 と 教 育	
従 業 員 満 足 の 向 上	
取引先との共存共栄の関係構築	
積 極 的 な 設 備 投 資	
時代に合わせたマーケティング	
凡 事 徹 底	
後継者育成・従業員教育	
C S R (企業の社会的責任)	
経営理念・信用価値の向上 (のれん経営)	
経営倫理・職業観	
【 基本思想 】 仏 教	

以上、不易と流行に分け、長寿企業における「長寿」の要因を列挙したが、それらの根底にあるのは、「不易」を尊重する「心」と、両者を峻別できる「智慧」、すなわち、仏教である。

しかしながら、仏教を学べば、ただちに企業が長寿になるとは断言できない。長寿になるか、短命で終わるかは、「因果の道理」に従うものである。また、仏教は、広く深淵であり、経典を読誦し、解説書を読み学んでも、到底その境地に達することはできない。その真髄を感得するためには仏教に真摯に向き合い、その教えにしたがって実践することが求められるからである。

ただ、住友政友、伊藤忠兵衛等、「事業の伝統と信用価値を有する創業100年以上の企業」の創設者が篤信の仏教徒であったことは、歴史的な事実である。では何故、その様になるのか、仏教とは何かについては、稿を改めて明らかにするつもりである。

「人の道（仏教）＝経営者の道」であることは異論をはさむ余地はない。人権や環境問題等に関連したCSRが喫緊の問題となっている昨今、長寿企業を範として、仏教を基盤とした精神性・倫理観を見つめ直す必要があると考える。

V. むすびにかえて

本稿では、長寿企業に焦点をあて、長寿に至った要因を明らかにした。まず、長寿企業の特長と、その特長の一つである「経営理念」を取り上げ、その基盤となった仏教の精神性を明らかにした。その特長について、松尾芭蕉の俳諧に示した「不易（変わらないもの）と流行（変わるもの）」の視点から検討を加え、サステイナブルマネジメントを展開するにあたり、それらの根底にあるのは、「不易」を尊重する「心」と、両者を峻別できる「智慧」、すなわち、仏教であるという結論に至った。

もともと、「経営」という言葉は、仏教用語で「規模を定めて、物事を営むこと。目標を定め、力を尽くして励むこと」²⁸⁾の意味を有し、『阿含経』をはじめ、多くの経典に見られる。

さらにその由来を辿ってみると、経営の『経』とは、「①たていと。②たて。③みち。④つね。⑤のり。⑥ことわり。⑦義。⑧おさめる。⑨いとなむ。⑩すくう。⑪したがふ。⑫はかる」²⁹⁾などの多くの意味を有する。①「たていと」の意味で見ると、織物を織る際、経糸（たていと）が並べて張られ、そこ緯糸（よこいと）を通していくことになる。そのため、経糸がしっかりと張られていなければ、良い布を織ることはできない。

ビジネスでも同じことである。「不易」たる経糸をしっかりと張り、そこに「流行」である緯糸を通していくのである。

また、経には、「③みち、⑤のり、⑥ことわり」の意味があることから、経典、すなわち、釈尊の教えとも解することができる。その様に考えると、経営とは、「釈尊の教え」に基づく「営み」と解され、近江商人の生き様そのものであるといえるのである。

この様に、近江商人をはじめ長寿企業においては、経糸として不易である「釈尊の教え」をしつかり張り、そこに緯糸の流行である「イノベーション」を通し、長きに亘り、老舗という色鮮やか

な綾織物を織り続けているのである。

厳しい経営環境が続く今こそ、仏教精神に基づいたサステイナブルマネジメントを見つめ直す時期ではなかろうか。

〔脚注〕

- 1) 帝国データバンク『百年続く企業の条件』朝日新書, (2011年) 14頁～16頁
- 2) 鶴岡公幸『老舗 時代を超えて愛される秘密』産業能率大学出版部, (2012年) 2頁
- 3) 同上稿, 2頁
- 4) 同上稿, 3頁
- 5) 高瀬荘太郎『グッドウィルの研究』森山書店, (1933年) 20頁
- 6) 大阪「NOREN」百年会『暖簾 - 永続と確信は命なり』, (1996年) 4頁
- 7) 尾形哲也「のれんの会計処理に関する一考察」, (2015年) 2頁
- 8) 向井去來『去來抄・三冊子・旅寝論』岩波文庫, (1993年) 61頁
- 9) 芹沢博通『日本の近代化と宗教倫理—近世近江商人論—』多賀出版, (1997年) 265頁
- 10) 小倉幸雄「近江商人の合理性と経営倫理」『地域経済』第24集, (2005年) 96頁
- 11) 江頭恒治『近江商人の中井家の研究』(復刻版) 雄山閣, (2002年) 23頁～24頁
- 12) 中村元「仏教の智慧」プレジデント社, (1997年) 86頁
- 13) 伊藤忠商事株式会社『伊藤忠商事100年』(1969年)
- 14) 三田一編『在りし日の父』(1937年)
- 15) 安部大佳「仏教における職業観」龍谷大学経営学論集 49(1), (2009年) 37頁～38頁
- 16) 同上稿, 39頁
- 17) 同上稿, 38頁
- 18) 同上稿, 39頁～40頁
- 19) 鈴木正三『万民徳用』(1889年)
- 20) 笠井哲『鈴木正三における職業倫理』研究紀要 45, (2005年) 77頁
- 21) 同上稿, 78頁
- 22) 同上稿, 78頁
- 23) 横澤利昌, 前掲稿, 111頁～113頁
- 24) 久保田章市『百年企業, 生き残るヒント』角川新書, (2010年) 35頁
- 25) 同上稿, 35頁
- 26) 鶴岡公幸, 前掲稿, 63頁
- 27) 同上稿, 64頁
- 28) 中村元『前掲書』, 312頁
- 29) 諸橋轍次『大漢和辞典』大修館書店, 第8巻, 1071頁。

(参照, 白川静『字通』平凡社, 398頁)

〔参考文献〕

- ・植西聰『「高い」で成功した江戸商人 「ビジネス」で苦しむ現代人 仏法に導かれた「商人道」の極意』Nanaブックス, 2010年
- ・小倉榮一郎『近江商人の経営管理』中央経済社, 1991年
- ・小倉榮一郎『近江商人の理念』サンライズ出版, 2003年
- ・久保田章市『百年企業, 生き残るヒント』角川新書, 2010年

- ・黒川光博『虎屋 和菓子と歩んだ五百年』新潮新書, 2005年
- ・田中真澄『百年以上続いている会社はどこが違うのか?』致知出版社, 2015年
- ・鶴岡公幸『老舗 時代を超えて愛される秘密』産業能率大学出版部, 2012年
- ・帝国データバンク『百年続く企業の条件』朝日新書, 2011年
- ・藤間秋男『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』PHP研究所, 2011年
- ・童門冬二『江戸商人が守り抜いた商いの原点』青春出版社, 2006年
- ・野村進『千年, 働いてきました 老舗企業大国ニッポン』角川書店, 2007年
- ・長谷日出雄『仏教と資本主義』新潮新書, 2004年
- ・平田雅彦『企業倫理とは何か 石田梅岩に学ぶCSRの精神』PHP新書, 2005年
- ・山本真功『商家の家訓 商いの知恵と掟』青春出版社, 2005年
- ・横澤利昌『老舗企業の研究〔改訂新版〕』生産性出版, 2012年
- ・安部大佳「仏教の経営観に関する覚書」『龍谷大学経営学論集』第49巻第4号, 2010年
- ・植松忠博「仏教と経済活動」『国際協力論集』第3巻第1号, 1995年
- ・小倉幸雄「近江商人の経営理念と経営システム」『地域経済』第23集, 2004年