

2018 年度 学士論文

老舗企業とサステナビリティ
～老舗企業の存続要因から見る持続可能な経営～

2019 年 1 月 25 日

早稲田大学商学部 4 年

1F150338-5 國川 友梨

はしがき

いま卒論を書き終え、ほっとした気持ちとまだまだやり残した気持ちとが一緒になって不思議な気持ちです。小学生の頃から 2000 字の読書感想文が大の苦手だった私にとって約 4 万字の卒論を一人で書き上げることは大きな壁でした。実際に書き始めてみると、どの視点をもって議論を進めていくかを自分で判断して進めることに不安が大きすぎて、無力さを実感する日々でした。しかし、内容がどうであれ、自分で立てた問いに対する答えを導くことができたいま、卒論から逃げ出さずに頑張ったよかったですと感じています。

大学生活を振り返ると、福岡から上京をしてきた私にとって、早稲田での生活はすべての出来事が新鮮でかけがえのないものでした。1,2 年生の時は、サークル活動やバイトに明け暮れ、机に向かって勉強するのはテスト前日だけという日々でした。そのような日々が「大学生らしい」と当時は思っていたのですが、せっかくだから、何かこれを学んだ！と胸を張って言えることをしたいと思い、あえて厳しく忙しそうな谷本ゼミを志願しました。

私はいつも自分と似た考え方の人といえることが多かったので、谷本ゼミでの活動はとても新鮮でした。入ってすぐのグループワークでは、CSR の知識がまるでなかったので分厚い本を読んで内容を理解することに精一杯で、上手く自分の意見をまとめることができずに不甲斐なく感じることもありましたが、ゼミ生活を振り返ると反省点ばかりが思い浮かびますが、それよりも様々なプロジェクトを通してゼミ生と議論を深め、自分とは違った考えに触れたことに大きな価値があり、視野を広げられたのではないかと思います。私はとにかく雑談が大好きで、余計なことを言って迷惑ばかりかけてきましたが、しっかりしている先輩や同期、素直でかわいい後輩に恵まれながら勉強ができて谷本ゼミの 6 期で本当に良かったと感じています。

本論文では、老舗企業の存続要因を明らかにするために自身の出身地である福岡県の老舗企業を調査しました。幼い頃からよく知っている企業が地域社会とどのように関わっているのかを知ることができたので自分にとって大変有意義な研究となりました。執筆するにあたってお忙しい中インタビューに応じてくださったシャボン玉石けん株式会社の方々、株式会社筑紫菓匠 五十二萬石如水庵の川添様、この場を借りて感謝申し上げます。

そして、海外にいながらも見放さずに的確なご指導をくださった谷本先生、親身になってアドバイスをしてくださった土肥先生、ゼミ活動を支えてくださった森塚さんをはじめ、お世話になったすべての方々に心から感謝いたします。4 月からは社会人として、谷本ゼミで学んだことを大切に、日々精進して

いきます。最後に、福岡からいつも温かく見守ってくれた両親には感謝しても
しきれません。幸せな大学生活でした。本当にありがとうございました。

2019 年 1 月 25 日

國川友梨

目次

第1章 持続可能な企業の在り方を考えるにあたって	1
第1節 問題意識	1
(1)目的	2
(2)方法	2
第2節 本論文の構成	3
第3節 老舗企業とは	4
(1)老舗企業の定義	4
(2)老舗企業の現状	4
(3)老舗に関連した組織	6
(4)老舗企業とは	6
第2章 老舗企業の存続要因	8
第1節 アンケート調査および先行研究による分析	8
第2節 ファミリービジネスの長寿性	12
第3節 老舗企業として認知されること	15
第3章 老舗企業と地域社会とのかかわりについて	16
第1節 老舗企業と地域社会とのかかわりに関する先行研究	16
(1)企業と地域社会とのかかわりの源流	16
(2)老舗企業の地域性に関するアンケート調査	17
(3)中小企業と地域社会とのつながり	20
(4)地域社会とのかかわりの事例：株式会社 石村萬盛堂	23
第3節 事例分析に向けて	24
第4章 事例研究	28
第1節 調査の目的と方法	28
(1)調査目的と調査対象	28
(2)分析視点	28
第2節 シャボン玉石けん株式会社	28
(1)選定理由	28
(2)企業概要	29
(3)シャボン玉石けんの歴史	29
(4)地域社会とのかかわり	30
(5)インタビュー内容	32

第 3 節 株式会社 筑紫菓匠 五十二萬石 如水庵	34
(1)選定理由	34
(2)企業概要	34
(3)如水庵の歴史	35
(4)地域社会とのかかわり	35
(5)インタビュー内容	37
第 4 節 事例研究-考察	39
(1)老舗企業の存続要因	39
(2)地域社会とのかかわりが老舗企業に与える影響	40
(3)今後どのように地域社会とかかわるべきか	42
第 5 章 老舗企業の存続要因から見る持続可能な経営	43
第 1 節 本論文の総括	43
第 2 節 本論文の課題	44
文献一覧	45
URL 一覧	46

第1章 持続可能な企業の在り方を考えるにあたって

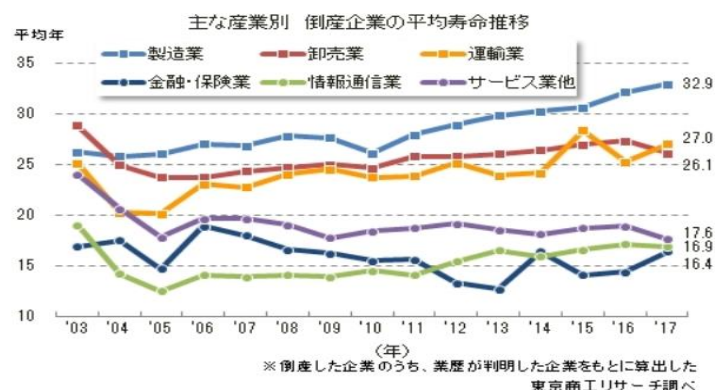
第1節 問題意識

2015年に国連が持続可能な開発目標(SDGs)を発表したことなど、「サステナビリティ」や「持続可能性」というワードが世界的潮流となってきた。SDGsとは、2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標である。持続可能な世界を実現するための17の目標と169のターゲットを設定し、発展途上国のみならず、先進国自身が取り組む普遍的なものであり、日本としても積極的に取り組んでいく課題を共有している。筆者が谷本ゼミで2年間過ごしていく中で、本ゼミの研究テーマである「CSR」と同程度に「サステナビリティ」

「持続可能性」という言葉を耳にすることが多くあった。そのような流れの中で、持続可能性とは何か、持続可能な企業とはどのような企業なのか、どのような経営が持続可能性に繋がるのだろうか、このような疑問を持ったことが今回のテーマ選定の出発点である。人に寿命があるように、企業もまた寿命があり、2017年に倒産した企業の平均寿命は23.5年であるといわれている⁽¹⁾。

図表1-1は、産業別の倒産企業の平均寿命の推移を表したものである。2009年に施行された中小企業等金融円滑化法の影響で資金繰りが一時的に緩和したことなどによって企業の平均寿命は伸びつつあるが、多くの企業は50年と経たずに倒産しており、長期的な企業の存続にとって厳しい環境条件となってきた。

図表 1-1 「2017年倒産企業の平均寿命推移」



出所：東京商工リサーチ(2017)「業歴30年以上の『老舗』企業倒産」

一方で、日本には多くの老舗企業(長寿企業)と呼ばれる長期存続企業が存在する。日本における老舗企業は3万社以上であり、海外と比較してもその数は多いといわれている。つまり市場競争の激化や変わりゆく環境に適応しながら生き延びている日本の老舗企業が多く存在しているということである。持続可能な企業とは何かを考えていく中で、本研究では創業100年以上の老舗企業に焦点を当てる。それほど多くの日本の老舗企業がどのように生き延びてきたのか、長く存続する要因として何が挙げられるのかについて考察していくことで持続可能な企業の在り方について追究していきたい。

(1) 目的

本研究は、老舗企業の存続要因を解明することによって、持続可能な企業とは何かを明らかにすることを目的としている。これまで多くの研究者によって老舗企業の存続要因について論じられている。詳しくは第2章に記述しているが、その中でも老舗企業と地域社会とのかかわりの強さについて注目したい。長期存続として様々な要因があると考えられるが、老舗企業が長く存続してきたという事は、長い間その地域に店を構えているということであり、地域から存在を認められることによって生き延びてきたのではないだろうか。そのような視点をもって本研究を進めていく。

(2) 方法

本研究は、本領域の過去の文献調査を行うとともに、2社の老舗企業を対象に行われたインタビュー調査および二次情報によって得られた素材により考察を行う。インタビュー調査は、筆者の出身地である福岡県の老舗企業2社を対象に行った。幼い頃から親しみのある福岡県の老舗企業がどのように生き延びてきたかについて興味関心を抱いたからである。まず文献調査では、サンプルの大きな調査を中心に参照し、老舗企業の歴史や現状、存続要因について明らかにする。さらに、文献調査で得られなかった老舗企業の存続要因や地域社会とのかかわりについて、2つの視点からインタビュー調査を行った。具体的には、企業存続として考えられる要因や評価されてきたこと、地域とどのように関わってきたのか、特に力を入れてきた地域活動、地域との関わりが企業存続に影響していると感じるか、今後地域社会とどのようなかかわり方が必要かである。

第 2 節 本論文の構成

本論文は 5 つの章によって構成されている。章ごとにその内容を概観していく。

第 1 章は、研究の背景と問題意識について言及したうえで、論文を通して明らかにしたいこととその研究方法について述べている。本研究の目的は持続可能な企業とは何か、またなぜ長く生き延びることができるのかという疑問について、老舗企業の経営や存続要因に焦点を当て、少しでも解明することにあるが、こうした研究の趣旨を問題意識の背景とともに説明している。具体的な研究方法としては本領域の文献のレビューを行うとともに老舗企業の各担当者へのインタビュー調査を行った。第 3 節では、老舗企業に関わる諸要素について整理する。老舗企業がどのように定義されているのかを明らかにした上で、本論文における老舗企業の定義を定める。加えて、老舗企業の現状、老舗に関連した組織についてデータや文献を用いて参照する。

第 2 章では、様々な研究者によって議論されている老舗企業の存続要因について確認する。存続要因に関しては、アンケート調査および先行研究による分析や老舗企業の特徴としてみられるファミリービジネスにおける視点からも考察する。第 3 節では老舗企業およびファミリービジネスの特徴や存続要因の中でも、特にその地域性に焦点をあてることを述べている。

第 3 章では、本研究と同分野の文献調査を行っている。第 1 節では、そもそもなぜ老舗企業は地域社会とのかかわりが強いのか、その源流となる歴史的背景および戦後形成された企業社会の構造について述べる。次に、老舗企業の地域性に関するアンケート調査および老舗企業のうち約 9 割を占める中小企業における地域社会とつながりの強さについてもまとめた。さらに実際に老舗企業がどのようなかかわりをしているのかを株式会社石村萬盛堂を例に挙げて、具体的にどのような地域社会とのかかわり方があるのかについてみる。第 3 節では前節で得た知見をもとに本論文の目的と第 4 章のインタビュー調査において、どのような点に焦点を当てるのかを明確化する。

第 4 章は、当該研究を進める上で柱の一つである企業に対するインタビュー調査とともに老舗企業の存続要因を分析するとともに、地域社会とのかかわりの強さおよびその関わりが老舗企業に与える影響についての検討を行う。この際、筆者の地元である福岡県の老舗企業を対象に事例分析を行った。条件として、100 年以上続く老舗企業であること、創業から本店が変わらず同じ地域で商業を営んでおり中小規模の企業であること、継続的に行っている地域社会に関わる取り組みがあること、の 3 点に当てはまる事例として、シャボン玉石けん株式会社、株式会社 筑紫菓匠 五十二萬石 如水庵の 2 社を選定した。第 1

節では、調査の目的、分析視点などについて触れ、第 2 節、第 3 節では、インタビュー調査の結果を企業ごとに具体的に掲載している。第 4 節では、インタビュー調査のまとめとして、インタビュー調査によって得られた老舗企業の存続要因、地域社会とのかかわりが老舗企業に与える影響、今後の課題についてまとめている。

第 5 章は、本論文全体のまとめとして各章を回顧しつつ、結論をまとめる。先行研究のサーベイやインタビュー調査などを踏まえた総括的な要約を行っている。

第 3 節 老舗企業とは

本節では老舗企業の諸要素を確認することを目的とし、「老舗企業の定義」「老舗企業の現状」「老舗企業に関連した組織」についてまとめる。

(1)老舗企業の定義

現在、老舗企業について統一された定義はないが、一般に「老舗」は①先祖代々の業を守りつぐこと。②先祖代々から続いて繁昌している店、また、それによって得た顧客の信用・愛顧(広辞苑第七版)とされる。つまり長期的に継続し、顧客から信頼を置く企業を指している。2017 年に東京商工リサーチによって行われた調査によると、業歴 30 年以上の企業を老舗企業と定義しており、時間によって明確に区切られている。また、老舗企業の研究の第一人者といわれている横澤編著(2000)においては、「老舗の要件として、先祖代々から続いていて、今もなお繁盛していることである。規模の大小や業種を問わず、また血縁関係の有無にもこだわらず、とにかく 100 年以上も存続し今なおしなやかに活動している長寿企業。」と定義している。(p2)

捉え方は研究者や機関によってそれぞれ異なるが、老舗企業を 100 年以上存続している企業として定義することは、先祖代々続いていることを指し、一代だけでは 100 年以上とはならない。それゆえ、老舗企業とは「創業 100 年以上の企業」であることが妥当であると判断し、本論文の定義として進めていく。

(2)老舗企業の現状

東京商工リサーチが保有する企業データ約 309 万社から創業年が 1917 年(大正 6 年)以前の企業を対象に行った調査に⁽²⁾によると、2017 年に創業 100 年以上となる老舗企業は日本全国で 3 万 3,069 社にも上る。その数は 2012 年の調査から 20.5%(5,628 社)増加したという。以下は調査によって分かった業歴別、時代別、産業別、規模別、地区別のデータをまとめる。

業歴別では、「100 年以上 200 年未満」が 3 万 1,136 社(構成比 94.1%)で最も多い。以下、「200 年以上 300 年未満」が 822 社(同 2.4%)、「300 年以上 400 年未満」が 639 社(同 1.9%)の順である。「100 年以上 200 年未満」のうち、2017 年に「100 年」を迎える企業は 1,118 社である。

宗教法人を除き最も創業が古かったのは、578 年創業した社寺建築の株式会社金剛組(大阪府)である。飛鳥時代の四天王寺建立にも立ち会い、現在は 2006 年設立の新会社が旧金剛組から事業を継承している。次いで、587 年創業した華道「池坊」の一般財団法人池坊華道会(京都府)である。そして武田信玄や徳川家康も訪れたと伝えられる有限会社西山温泉慶雲館(山梨県)の 705 年創業と続く。また業歴 1000 年以上を誇る老舗企業は 7 社だった。

創業年の時代別では「明治」の 2 万 1,773 社(構成比 65.8%)で、全体の 6 割を占めた。「明治」は、封建制度の江戸時代から文明開化で西洋文化が流れ込み、西洋化・近代化が目覚ましかつた時代である。政府主導で殖産興業が推進され、各地で様々な企業が誕生した。

産業別では、「製造業」が 8,751 社(構成比 26.4%)と最も多かった。次いで、「小売業」7,627 社(同 23.0%)、「卸売業」7,138 社(同 21.5%)と続き、この 3 産業で全体の 7 割を占めている。両替商を起源とする銀行や生命保険・損害保険会社などの金融機関は、明治時代の創業が多い。しかし、バブル崩壊後の金融再編、1998 年の銀行持ち株会社解禁で統合・再編が進み、創業年月を平成の新設時にした金融機関もある。

売上高別では、「1 千万円以上 1 億円未満」が 1 万 853 社(構成比 32.8%)と最も多く、小規模企業が全体の約 7 割を占めている。また従業員別では、「4 人以下」が 1 万 1,191 社(構成比 33.8%)で最多である。次いで、「5 人以上 10 人未満」6,735 社(同 20.3%)、「10 人以上 20 人未満」5,214 社(同 15.7%)と続く。「300 人以上」は 1,121 社(同 3.3%)にとどまり、「10 人未満」が 1 万 7,926 社(同 54.2%)と半数以上を占め、老舗企業の多くは中小規模企業であることが分かる。

地区別の老舗企業数は、「関東」が 1 万 23 社(構成比 30.3%)で最も多い。以下、「近畿」5,970 社(同 18.0%)、「中部」5,110 社(同 15.4%)と、大都市圏で 6 割(同 63.8%)を占めている。

また老舗企業の創業の地に関する調査⁽³⁾によると、約 6 割の老舗企業が現在の事業を営む地が創業の地と同一であることが分かっている。所在地が変わらないということはその地で 100 年以上根を下ろしているということであり、その地域性にも注目をしたい。この点に関しては第 3 章の老舗企業と地域社会とのかわりに関する先行研究で触れる。

(3)老舗に関連した組織

世界の老舗に目を向けてみると、フランスのパリに本部を置く「エノキアン協会」⁽⁴⁾という組織がある。エノキアン協会は1981年に設立し、イタリアやフランスなどEU諸国を中心に構成されている。加盟している9か国のうちアジアからの選出は日本のみであり、日本以外のアジアにおいては100年以上の歴史を持つ店や企業を探すことが難しいといわれている。ヨーロッパにおけるエノキアン加盟企業のうち、最古の企業は1295年に設立したイタリアのガラス製品メーカーである。わが国ではこの協会に創立200年以上といった一定の基準を満たす9社⁽⁵⁾が加盟しており、毎年会員企業の所在地で総会が開催されている。1987年には創業350年を迎える月桂冠がホスト役として、日本で総会を開いた。月桂冠では「エノキアン協会」との交流を通して、国際的な活動の輪を広げ、日本の伝統文化、企業文化を海外にアピールしている⁽⁶⁾。

一方、わが国においても、東京の老舗の集まりである「東都のれん会」や、京都の老舗の集まりである「京都のれん会」など、地域単位での老舗企業の集まりも見られる。これらの組織は地域の伝統産業製品や文化・観光を国内外に宣伝、紹介することでその地域の来訪者を増やすことを目的としている。このように地域振興に積極的に取り組む老舗企業の姿も見受けられる。

(4)老舗企業とは

本節では、老舗企業とはどのような企業なのか、現状はどうあるのかについて(1)から(3)で確認した。次節で老舗企業の存続要因について述べる前に、改めて老舗企業の特徴についてまとめる。

- ・現在老舗企業についての統一された定義はない。研究者によって捉え方は異なるが、広辞苑にある通り、代々続いていることが重要であることから、本論文においては、「創業100年以上の企業」を老舗企業とする。

- ・老舗企業の売上高や従業員数などのデータから大企業よりも中小規模の企業が多い。

- ・約6割の老舗企業が、現在の事業を営む地が創業の地と同一であり、多くの老舗企業が創業から場所を変えずに存続していることが分かっている。

- ・世界や地域単位での老舗企業の集まりがある。老舗企業同士の相互理解を深めるためだけでなく、その地域の伝統的な産業品や文化を全国に紹介することを目的としており、地域振興に関わる動向も見受けられる。

老舗企業の諸要素をまとめるなかで、創業の地から変わらず現在も事業を営む企業が多いことなど、老舗企業とその地域との関わりが強いことが分かる。

(1) http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180221_01.html

(2) http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html

(3) 本谷(2004) 「100年企業アンケートの調査」より

(4) エノキアン協会の設立目的：

1. 創立 200 年以上のフランス企業同士の相互理解と連帯の絆を深めること。
2. 産業活力と伝統とは調和することを証明すること。
3. フランスの会員と同条件下の外国企業との協力関係をつくること。

入会条件：

1. 創立 200 年以上の歴史を有する企業であること。
2. 創立者が明確で、その同族者が現在でも経営権を持っていること。
3. 経営状態が良好であること。

(5) 株式会社虎屋(1600)、株式会社山本山(1690)、法師旅館(718)、材惣木材株式会社(1690)、株式会社赤福(1707)、月桂冠株式会社(1637)、株式会社中川政七商店(1716)、岡谷鋼機株式会社(1669)、ヤマサ醤油株式会社(1645)の 9 社。
なお()内は創業年数。

(6) <http://www.gekkeikan.co.jp/company/guide/henokiens.html>

第2章 老舗企業の存続要因

本章では、「老舗企業はなぜ長い間生き延びることができるのか」という問いを明らかにするために、老舗企業の存続要因をについて分析・考察を行う。加えて、ファミリービジネスの長寿性についてもまとめる。

第1節 アンケート調査および先行研究による分析

はじめに、老舗企業を経営戦略の観点から分析をしている神田・岩崎(1996)によるアンケート調査から老舗企業の特徴とその存続要因を見ていく。なおこのアンケート調査は1995年6月に実施され、90社の社歴100年を超える中堅・中小企業を対象に実施したものである。そのうちの半数が100年から150年の社歴をもっており、200年を超える歴史を持つ企業が30%を占めている。

調査対象の企業は最も少ないもので3代、最も長いものでは46代にわたって継承されている。さらに創業者一族による支配が主流である老舗企業の後継者の形態をみると、65%が長男を後継者とする「長子相続」であり、22%が長子にこだわらないが「一族で継承する一族内の相続」、7%が養子を迎える「養子相続」であった。

他方、社名や屋号の変更では、「変更なし」と答えた老舗が全体の54%を占め、社名・屋号ともに変更した企業(21%)を圧倒している。主力事業の変化と合わせて考えると、基本的には社名・屋号を継承する企業が多いものの、時代の変化に合わせて主力事業の転換や多角化といった事業構造の変更が行われ、それにあった社名・屋号の変更も少なからず行われてきたことがうかがえる。

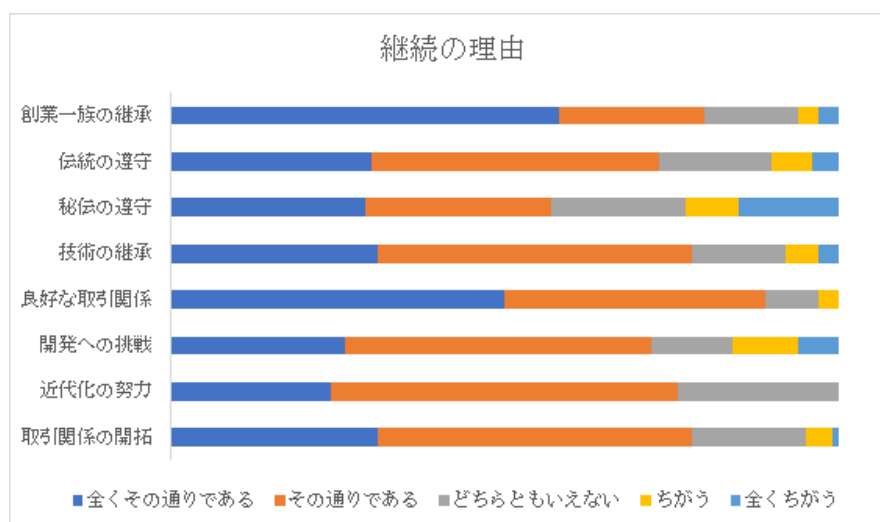
では、比較的变化していないように見える老舗企業は、外部環境の変化にもかかわらず、なぜ100年以上の長い歴史を経て生き延びているのだろうか。こうした存続の理由を聞いた結果を表したものが図2-1である。もっとも重要な要因として指摘されるのが、代々の取引先との良好な関係の維持である。取引関係の開拓が重要だと認識している点と併せて考えれば、老舗と呼ばれる企業も一人で老舗になったのではなく、それを取り巻く取引先との良好な関係がその基盤になったことが示唆されている。それに続いて、創業者一族の継承、伝統の遵守、技術の継承が挙げられている。(pp11-22)

また神田他はアンケート調査に基づき、老舗企業が存続してきた理由を以下の8点にまとめている。

①伝統を守り、事業を無理してまで広げなかった。②新たな事業・製品の開発に常に挑戦してきた。

③経営体制などを時代に合わせて近代化・合理化してきた。④技術を継承しつつも、発展・強化させてきた。⑤新しい取引先(仕入れ・顧客)をつねに探してきた。⑥秘伝の技術を守り通してきた。⑦取引先との良好な関係を維持してきた。⑧創業者の一族で事業を継承してきた。これらの行動が、老舗の伝統を築き上げてきたという。加えて、こうした行動は老舗の強さを生み出していると述べている。老舗の強さとしては「看板(ブランド)の強み」「蓄積してきた技術の強み」「地域社会とのつながりの強さ」「時代の変化に流されない伝統的な商品がある」という点が挙げられる。中でも「地域社会とのつながりの強さ」は老舗の弱みである、会社の柔軟性のなさや古いイメージを払拭するという弱みを克服する力があると述べている。(pp205-222)

図 2-1 継続の理由



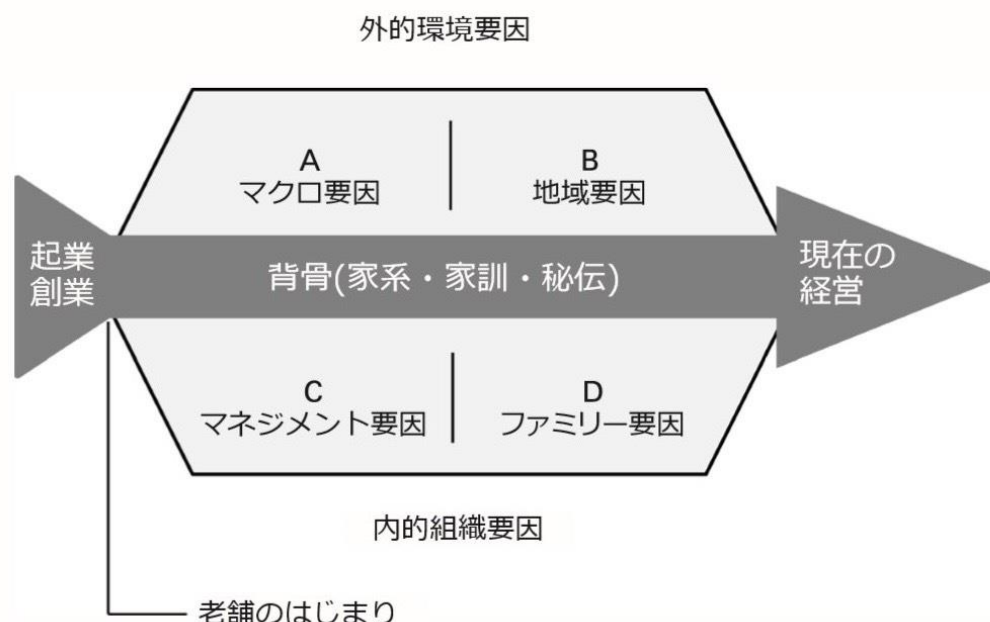
出所：神田・岩崎(1996)p22 より筆者作成

続いて、前川・末包編著(2011)の研究における存続要因を参照する。彼らは、老舗においても様々なタイプが考えられ、一様に捉えることは困難であるとして老舗をとらえている。老舗になりえた要因を組織、戦略、財務、人材育成といった観点から分析し、老舗が約 100 年を経て永続していく生成要因として以下のように述べている。図 2-2 は老舗の生成要因を表したものである。

老舗の歴史は現在の経営に至るが、それを支えているのは 4 つの外的および内的要因である。外部環境要因としては、第一が政治、経済、社会、自然環境のマクロ要因によるピンチとチャンス、第二が地域資源、地域文化、交通インフラ、地産地消のリージョン要因によるメリットとデメリット。そして内的組織要因として第三が修業経験、生業家業の縁、代々の家系、仲間一家意識のフ

ファミリー要因による強みと弱み。第四が仕入れ先、取引先、顧客、起業創業、業種業態、経営改善、革新など、マネジメント要因による 4 つに大きく分けられる。そして、これらの掛け合わせにより老舗は成立する。創業して 100 年経過して老舗として成り得るのであり、そこから栄枯盛衰を繰り返しながら存続し、現在の経営があるという。その「老舗のかたち」の繰り返しが「老舗の生成プロセス」をつくっていき、歴史とイメージ、信用を築いていく。さらに老舗として認められるためには伝統の継承と革新への挑戦が必要である、と指摘している。(pp273-274)

図 2-2 老舗の生成要因「老舗のかたち」



出所：前川・末包(2011)p273 より引用

次に、横澤編著(2012)は全国にある老舗企業 74 社への実態調査をもとに、戦略、マーケティング、社会的存在、リスクマネジメントなど様々な観点から論じている。この調査は長寿企業に関するアンケートとして 1999 年 9 月に実施されたものであるが、調査結果で示されている老舗企業の経営維持の主要因は、21 世紀の現在でもそのまま通用する価値観としてとらえることが可能であると述べている。

調査結果から、老舗企業が長期間にわたって存続することができた原因として「変わらないもの＝伝統の継承」と「変わるもの＝革新」を挙げている。老

舗企業は核となつ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常に行うという明確な二つの面を持っていると述べている。

「変化させていない伝統」として、顧客第一主義、本業重視の経営・堅実経営、品質本位、製法の維持継承、従業員重視、企業理念の維持を挙げている。老舗企業の経営において変わらない伝統が、顧客第一主義の観点から本業を中心に事業ドメインを展開し、品質・製法を維持し、そのために従業員重視の価値観を守り抜くことであると述べている。

「時代の流れに対応した変化」として記述されている代表的なものとして、商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応、時代の半歩先に行く、販売チャネルを時代に合わせて変更、本業の縮減を前提とした新規事業の確立、家訓の解釈を時代に合わせる、を挙げている。老舗企業は、顧客ニーズに対応して商品・サービスそのものを改善し、時代に合わせて販売チャネルを変更する。つまり経営の核になっている基本理念を基盤としつつ、具体的な商品・サービス・販売チャネルさらには事業自身を、顧客ニーズの変化や時代の流れに応じて変えてきた、と指摘している。(pp98-107)

さらに、変化させていない伝統のなかに事業ドメインについて挙げており、ほとんどの企業が創業以来の本業維持あるいはその応用が中心になっていると指摘している。また老舗企業のコアコンピタンスが今もなお真の強みとなって機能していると指摘しており、老舗のコアコンピタンスとして4つ挙げている。

1)顧客関係性維持の姿勢とデータベース

顧客との長期安定的な関係の維持と顧客関連データの蓄積が、老舗企業の最強のコアコンピタンスである。深い顧客ニーズの理解の上に立った技術・商品開発を可能にするのが、これらの要素である。

2)顧客志向の独自性

歴史的な例として、江戸時代の呉服屋・三越が当初掲げた著名な販売方法である「現金掛け値なし」がある。当時にあつては、当社にない独自の方法であり、顧客の満足度を大きく高め、そののちの繁栄炉という結果になった。

3)地域社会との関係性

多くの老舗企業が地域社会に貢献しており、企業博物館の運営、自治会・商工会議所への参加などの形で実現している。

4)同族のリーダーシップ

同族経営、創業家が経営しているということが、組織の求心力、地域社会との強固な結びつきなどによって老舗企業の強みになっている。

以上のように、多くの研究者によって老舗企業の存続要因の研究が進められている。存続要因には代々続く取引先との関係性(伝統の継承)と時代とともに変化する顧客ニーズへの対応(革新)を絶えず行ってきた点が挙げられる。また老舗企業の生成要因にはマネジメントといった内的組織要因のみならず、地域社会といった外的環境要因も含まれている。外的環境要因には顧客や地域社会との関係が含まれる。老舗企業には非老舗企業と比べて外とのつながりが強く、その関係性が老舗企業に影響を及ぼしているといえる。

第2節 ファミリービジネスの長寿性

近年、企業の存続性や優位性があるという観点からファミリービジネスの研究⁽¹⁾が盛んに行われている。老舗企業が必ずしもファミリービジネスとは限らないがその多くに長寿性に見られることや、老舗企業の研究においてファミリービジネスという視点を持つことによって、より深い理解が可能になると言われている。創業者一族の継承、ファミリービジネスであることはどのような点で強みとなっているのだろうか。ここからはファミリービジネスの経営の特徴からその理由を探っていく。

日本において、企業数の約95%、雇用の70%以上をファミリービジネスが占めている。さらに日本の業歴100年以上のファミリー企業数は約3万社と推測されており、欧州(6,000社)、米国(800社)を大きく上回っているという。⁽²⁾

一般社団法人 商工総合研究所(2016)は、ファミリービジネスはその業績面においても一般企業より優れていると指摘している。日本の企業を対象にした調査では、利益率(純利益率)、成長性(利益伸長率、売上高伸長率)、資本効率(株主資本利益率:ROE、総資産利益率:ROA)のいずれでもファミリー企業が非ファミリー企業に比べて高い値を示している(図表2-3)。

図表 2-3 日本におけるファミリー企業と非ファミリー企業の業績比較⁽³⁾

(%)

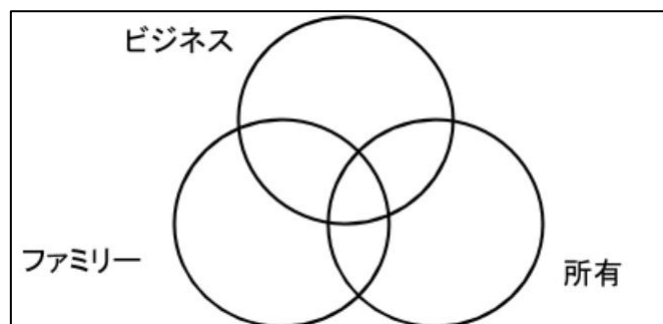
項目	ファミリー企業	非ファミリー企業
経常利益率	5.7	4.5
ROE(株主資本利益率)	1.9	0.2
ROA(総資産利益率)	1.6	1.0

出所：日経ベンチャー(2007年4月号)をもとに筆者作成

次に中小企業も含めたより広い範囲の企業についてみる。経済産業省「企業活動基本調査」と中小企業庁「企業経営基本調査」のデータを用いてサンプル企業約 5,000 社を対象に行った実証分析では、オーナー経営企業(ファミリー企業)は非オーナー経営企業に比べて、生産性(労働生産性、TFP 全要素生産性)上昇率は年率 2%程度低くなっているが、6 年後の企業存続確率に関しては 10%程度高いという結果が得られている。ファミリー企業は非ファミリー企業に比べて、成長性ではやや劣るものの、存続性は高くなっており、成長よりも事業の継続を重視するという企業経営の傾向が伺える。

一方で、ファミリービジネスの経営の課題として、所有と経営が一致していることが挙げられる。図表 2-4 は「所有」と「経営」という 2 つの要因に「ファミリー(創業者一族)」という第 3 の要因が加わっていることを表しているおり、どのようにしてファミリーという要因をビジネスと均衡させていくかが重要になっている。所有と経営の一致は経営者と株主の利益相反は起きにくいとされており、市場や株主の短期的な要請に左右されないため、迅速な意思決定や長期的な視点に立った経営が可能になっていると指摘されている。しかし、ファミリーメンバー間の利益相反、オーナー経営者の独走、事業承継の失敗といったリスク要因も内包している。ファミリーの関与が円滑かつ有効に機能すれば、ファミリービジネスは優れたパフォーマンスを示すが、逆にファミリーの存在がうまく機能せず、事業との調整に失敗した場合には、そのパフォーマンスは大きく低下し、企業業績の悪化、不祥事の発生等も避けがたいものとなる。

図表 2-4 ファミリービジネスのスリー・サイクル・モデル



出所：一般財団法人商工総合研究所(2016)p176 より筆者作成

このようなファミリーとビジネスの相克というジレンマを解決し、ファミリービジネスがその強みを発揮して事業を継続していくためには、ファミリーが

持つべき使命感、価値観、行動規範等が明確に示され、ファミリーメンバー、従業員等によって使命感、価値観等が共有されていることが必要である。ミラーは長期に成功しているファミリービジネスにはその原動力となる特徴的な「4つのC」が存在しているとしている(図表 2-5)。4つのCの中でもコネクションについて、取引先や顧客との関係性だけではなく、広く社会に対して、オープンで永続的な互恵的关系性を構築していることを指摘している。(pp172-179)

また、ファミリービジネスのステイクホルダーについてファミリービジネス学会(2012)は、その関係性は地域に埋め込まれていると述べている。経営を担うファミリーは、その地域に生まれ、育っている。地域の人や組織とのネットワークがしっかりと構築されているために、長年続くファミリービジネスの歴史を紐解くと、経営危機の状況で、地域の企業や金融機関などからさまざまな支援をもらった、という逸話には事欠かないという。(pp153-154)

横澤他(2012)は、老舗のファミリービジネスがフィランソロピー活動に取り組むのは、ファミリービジネスに特徴的な地域ステークホルダーとの長期的関係がある。つまり、ファミリーは地域住民と生活するとともに、企業は地域の従業員や取引先に支えられ、地域の顧客へサービスを提供する、と述べている。(pp267-268)

したがってファミリービジネスとその地域社会との関係性は、企業の長寿性を考えるうえでポイントとなると考える。

図表 2-5 成功しているファミリービジネスにおける「4つのC」

Continuity(継続性) :	永続的かつ本質的なミッションを追求し、それを実現するための健全で息の長い会社づくりを図る
Community(コミュニティ) :	強いコミットメントとモチベーションを持つ人員によって、結束といたわりの組織文化を育む
Connection(コネクション) :	会社を長期的に支える永続的な「ウィン＝ウィン」関係を外部の関係先と結ぶ(従業員のみならず、ビジネスのパートナー、顧客、社会一般とも永続的な互恵関係を結ぶ)
Command(コマンド＝指揮権) :	状況に即して勇気ある決断を下す自由と、俊敏な組織を保つための自由を維持すること

出所：ダニー・ミラー、イザベル・ル・ブレトン＝ミラー，
斉藤裕一訳(2005)pp55-89 をもとに筆者作成

第3節 老舗企業として認知されること

本節では、アンケート調査や先行研究における老舗企業の存続要因、ファミリービジネスの長寿性について提示した。存続要因には伝統の継承と時代と革新を絶えず行ってきた点が共通点として挙げられる。また老舗企業の生成要因にはマネジメントといった内的組織要因のみならず、地域社会といった外的環境要因も含まれている。神田・岩崎(1996)は、老舗の強さとして地域社会とのつながりの強さを挙げており、老舗の弱みとなる点を払拭するほどであると述べている。またファミリービジネスの研究においても、ステイクホルダーとの関係性は地域に埋め込まれていると指摘されていた。谷本(2006)は「ステイクホルダーは企業の活動に影響を受ける存在であると同時に、影響を与える存在である」(p154)とあり、企業におけるステイクホルダーの一つといえる地域社会との相互関係性は企業存続に影響を与えているのではないかと筆者は考える。その答えを導くために、次章からは、老舗企業の地域社会とのかかわりに目を向けて進めていく。

(1) 一般財団法人 商工総合研究所(2016)によると、日本ではファミリービジネスの定義はいまだに明確になされておらず、日本の法人税法では上位3株主の持ち株比率が50%を超える企業を「同族経営」と定義している。出資比率が低くても、創業者ファミリーが経営に参画しているか、個人株主として相応の株式を有していればファミリービジネスとして扱われている。

(2) プライス・ウォーターハウス・コーパース社調査による。

(3) 東証1部、2部上場企業における直近5期の経常利益率の平均。

ROE(株主資本利益率)＝当期利益／株主資本×100

ROA(総資産利益率)＝当期利益／総資産×100

第3章 老舗企業と地域社会とのかかわりについて

本章では、本研究の調査への示唆を得ることを目的とし、なぜ老舗企業は地域社会とのかかわりが強いのか、どのようなかかわり方をしているのかについて文献調査を行う。付随して、老舗企業のうち約9割を占める中小企業における地域社会とつながりの強さについて参照する。

なお本研究で述べる「地域」は、ISO26000の「コミュニティ」の定義である「組織の所在地に物理的に近接する、又は組織が影響を及ぼす地域内にある住居集落、その他の社会的集落を指す。」(日本規格協会,2011,p165)と同義とする。

第1節 老舗企業と地域社会とのかかわりに関する先行研究

(1)企業と地域社会とのかかわりの源流

前章において老舗企業の存続要因に地域社会といった外的環境要因も含まれており、老舗企業の地域性が強みとなっていることを述べたが、そもそもなぜ老舗企業は地域社会とのつながりが強いのだろうか。横澤他(2012)は老舗企業の長寿の秘訣は、企業単独の生存能力だけでなく、周囲との共生能力によるところが大きいと述べており、その根幹には老舗企業の「三方よし」の考えがあるということを指摘している。

「三方よし」とは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」を意味する。近江商人中村治部兵衛宗岸の「書置」と「家訓」に期限が見出され、近江(現在の滋賀県)商人の伝統精神として有名である。

売り手と買い手(顧客)の一方が勝者ならば他方が敗者となる二者択一的関係ではなく、両者がともに満足して勝者となる関係を意味している。また、そこまでにとどまらず、さらに世間の利益までも配慮されていた。つまり、企業には社会的責任があり、それを全うしなければ企業としての役割を果たしてはいないという発想である。製品やサービスの提供が、社会進歩に何らかの貢献をすることが求められていた。そもそも近江商人は自国を離れて商売しており、幕藩体制を外れた自由商人であった。したがって、つねに他国から追放されるリスクと隣り合わせで商いを営んでいた。こうした厳しい環境の下で「他領内であっても、その他に貢献する限り存続できる」という考えが生まれた点は留意しておきたい。「売り手よし」、企業自身にとって一定の利潤がもたらされなければ、事業は継続できない。また、「買い手よし」、顧客が評価しなければ、継続的な商取引は期待できない。そして「世間よし」、社会的に認められ、その存在が評価されるような事業であり業態でなければ存続できないということである。(pp206-209)

すなわち、近江商人は商売の基本となる売り手と買い手のために良いことをするだけでなく、「世間よし」という考え方のもと、販売しているその地域社会にとって喜ばれる商売をしていたといえる。「世間よし」の社会貢献の事例は多くある。具体的には、学校・病院の建設や道路・用水路の整備、治山・治水事業や災害復旧活動や貧困対策、さらに公職に就任して地域社会の指導者など地域住民にとって不可欠で広範な事業にわたっていたという。

一方で、谷本(2014)は三方よしの歴史的解釈から日本には伝統的に企業の社会的責任(CSR)の概念に近い独自の発想があったと指摘するだけでは、経営学の議論としては不十分であると述べている。三方よしは売り手、買い手、世間というステイクホルダーを重視しており、日本企業がステイクホルダー型の源流であると言われているが、三方よしにおけるステイクホルダーの概念は狭く、限定的である。この考えをもとに、現在の企業と社会の関係が形成されてきたわけではなく、第二次世界大戦後に再構築された企業社会の構造的特徴の中にステイクホルダーとの関係を見ることができる。

日本企業においては、アングロサクソン系企業の標準的な構造とは異なり、株主・投資家の影響力はあまり大きくなかった。日本企業の所有構造は第2次世界大戦以降の政治・経済状況から生まれている。戦後、財閥が解体されたが、株を持ち合い再興したことや日本がOECDに加盟することになった1960年代に外国資本からの乗っ取りの脅威に直面したことが大きなきっかけとなり株式を相互に持ち合う所有構造がつくられてきた。その結果、株主総会は次第に形骸化し、お互いの経営には干渉しない経営者支配システムがつくられ、この構造によって経営者は株主に特に配慮することなく、長期的な経営戦略や投資の意思決定を行うことができた。株主、従業員、下請け子会社と企業の関係において、そのコアメンバーは企業社会システムの中心に位置づけられ、一方で周縁メンバーはこの構造内で中心メンバーにはなれず、企業社会のメリットをともに享受することはできなかった。(pp31-37)

このように、三方よしは現在における地域への社会貢献活動や顧客第一主義の源流といえることができるが、現在における企業と社会との関わりという観点からみると、その背景が三方よしの考え方にあるとは一概に言えず、戦後形成された企業社会の構造を考えることが必要であるといえる。

(2)老舗企業の地域性に関するアンケート調査

老舗企業と地元志向について、その関連性と戦略への影響の分析も進んでいる。本谷(2004)は「100年企業アンケート調査」から地域社会とのかかわりの強さについて研究している。尚この調査は、2002年に全国の創業年度1902年

以前かつ 2001 年度の売上高 5 億円以上の老舗企業を対象に行われ、約 600 社による有効回答を得ている。

まず、「本社機能の所在地の移動の有無」についてである。本社機能に移転した経験がない、すなわち創業時から現在の場所で経営をしている老舗企業は、その地域が企業活動を行う上で非常に重要な地となることは自明であるだろう。結果は図表 3-1 にあるように「創業時からほぼ現在の場所である」と回答した企業が 60.5%、「創業時は別の場所であった」と回答した企業が 39.1%であった。さらに移転した経験のある企業は、規模の拡大や成長を求めていることであることが分かった。また創業の地からの移転先(現在の本社機能の所在地)は、7 割近くが県内の移動であり、県外移動も近隣の県がほとんどである。(図表 3-2)

図表 3-1 本社移転の有無

創業時からほぼ現在の場所である	60.5%
創業時は別の場所であった	39.1%
無回答	0.4%

出所：本谷(2004)p40 より引用

図表 3-2 本社機能の移動先

県外移動	26 社	11.7%
県内移動	148 社	66.4%
未回答	49 社	22.0%
合計	223 社	100.0%

出所：本谷(2004)p40 より引用

続いて、「本社移転の有無」と「創業の地が重要な意味を持っている」という質問に対する答えの関連性について示す。図表 3-3 をみると、創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある老舗企業の 7 割ちかくが「かなり当てはまる」「当てはまる」「まあ当てはまる」と回答しており、創業の地で企業活動を行うことが企業に影響を与えるということが明確である。このことから、老舗企

業が地域社会とのつながりが強い理由に、創業の地で現在も継続して活動をしているという点が考えられる。

また地域貢献に対する考え方は、図表 3-4 の通りである。創業時からほぼ現在の場所に本社機能がある約 80% の老舗企業が、創業時は別の場所に本社機能があった約 70% の老舗企業が、「伝統的な文化の継承を通じた地域貢献を重要と考えている」と回答している。この結果から、ただ単に利益だけを求めて企業活動を行っているわけではないと考えられる。本社機能を移動している老舗企業もしていない老舗企業も、本社機能のある地域への密着度が高いことが分かる。創業時とは別の場所に本社機能があった老舗企業は、創業時とは本社機能がある老舗企業と比較して、全国展開をしていたりグローバルな活動をしている傾向がみられるが、それは本社機能のある地域を重視していないという訳ではなく、移動した先の「本社機能のある地」には密着しているといえる。つまり、創業時から本社機能の移転がある企業も変わらず同じ企業も、現在本社機能がある地域を重要視していることがわかる。(pp37-54)

図表 3-3 本社機能の移転の有無と創業地に対する考えの関連性

			Q18. p. 当社の創業の地が重要な意味を持っていると考えている				
			かなり 当てはまる	当てはまる	まあ当て はまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
Q16 創業時からの 本社機能の 移転の有無	創業時から 同じ場所		73 13.0% (21.3%)	83 14.7% (24.2%)	82 14.6% (23.9%)	78 13.9% (22.7%)	27 4.8% (7.9%)
	創業時とは 別の場所		21 3.7% (9.5%)	36 6.4% (16.4%)	45 8.0% (20.1%)	74 13.1% (33.6%)	44 7.8% (20.0%)
合計			94 16.7%	119 21.1%	127 22.6%	152 27.0%	71 12.6%

(Pearsonのカイ2乗検定値：37.19 漸近有意確率（両側）：0.000)

出所：本谷(2004)p49 より引用

図表 3-4 本社機能の移転の有無と地域貢献の関連性

			Q18. w. 伝統的な文化の継承を通じた地域貢献を重要と考えている				
			かなり 当てはまる	当てはまる	まあ当て はまる	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
Q16 創業時からの 本社機能の 移転の有無	創業時から 同じ場所		54 9.6% (15.8%)	92 16.4% (27.0%)	115 20.5% (33.7%)	60 10.7% (17.6%)	20 3.6% (5.9%)
	創業時とは 別の場所		24 4.3% (10.9%)	55 9.8% (24.9%)	75 13.3% (33.9%)	52 9.3% (23.5%)	15 2.7% (6.8%)
合計			78 13.9%	147 26.2%	190 33.8%	112 19.9%	35 6.2%

(Pearsonのカイ2乗検定値：5.171；漸近有意確率（両側）：0.270)

出所：本谷(2004)p50 より引用

(3) 中小企業と地域社会とのつながり

老舗企業の約 9 割が中小企業であることから、中小企業の地域性について述べる。本多(2015)は地域社会と良好な関係を築いていくことが中小企業の存続と発展にとって重要であると指摘している。中小企業は地域経済だけではなく、地域社会とも密接な関係があり、地域の祭り、治安、防災等にかかわる社会活動を主体的に行っている中小企業は多い。中小企業が地域との結びつきが強い理由として、以下の 3 点を挙げている。

① 地域への粘着性

第 1 に、中小企業の地域への粘着性の高さである。小規模な企業になるほど、他地域へ移転することが難しくなる。大企業のスクラップ・アンド・ビルド戦略やグローバル最適立地戦略のように、事業所の配置や立地地域を大きく変えるという行動を、小規模な企業は容易にとることができない。なぜなら、資金や人材といった経営資源が一般に限られているからである。他地域に移るとなると、移転費用や設備投資が必要となる。現在雇用している従業員を移転させるにしても、そのための手当が必要であり、交通費が膨らむ可能性がある。新たに人材を探すにしても、その手間と費用は小規模企業にとって安いものとはいえない。

また、小規模な企業の場合、取引の相手が最終消費者か企業であるかを問わず、立地地域を中心にした狭い範囲に収まっていることが一般的である。このような状況で移転を行う場合、既存取引先とのやりとりに手間とコストがかかる可能性がある。最終消費者を顧客とする小売業やサービス業の場合は、新たに顧客を開拓する必要も出てくる。以上のような事情から、小規模な企業ほど、地域に根づく、すなわち、地域への粘着性が高くなるといえる。

もちろん、同じ地域にとどまるのは、こうしたコストや手間だけの問題ではなく、地域に立地するなかで地域に親しみや誇りが生まれることも、その大きな要因になっていると思われる。地域の人々との人間的な付き合いがあることも大きいであろう。こうして、地域への愛着と目配りが生まれ、さらに、それが地域への粘着性を高めるという循環が発生すると考えられる。

② 職住の近接性

第 2 に、中小企業の経営者・従業員の職住の近接である。これは自営業者に典型的であるが居住場所と事業場所が同じ場所、あるいは、近隣に位置していることが多い。また、雇用者がいる場合でも、人員が限られていることから、経営者は急な用事や不測の事態にもすぐに対応できるように、職場のすぐ近くに住まいをもつケースが多い。従業員に関しても、近隣から通うケースが多

い。これは経営資源が限られているため広いエリアでの採用活動ができないという事情や交通費に資金を多く配分できないという事情があると考えられる。職住の近接性がこうして生活圏と職場が同じ地域に重なることになり、地域環境の快適さが生活環境と事業環境の快適さにつながりやすいという構造をもつため、地域の自治活動にも積極的に参加することになる。あるいは当初は自ら積極的に関与したいわけではなかったにしても、生活圏と職場が同じ地域であることから、日中にその地域にいる時間が長くなるため、自治会等の役員を依頼されることが多くなると考えられる。自営業者はその典型的な例といえる。小規模企業が町内会やまちづくりにかかわって地域活動を主導していくという既存研究の考察は、こうした職住近接の性質にも起因するものといえる。

③人間の一体性

第3に、中小企業と人間との一体性である。企業規模が小さい場合、経営者や従業員の顔が見えやすい。とくに、地域に密着性をもち、職住が近接している場合は、そこで働いている人や経営している人が地域住民に見えやすい。

また、経営者や従業員も、組織が小規模であるため、互いの顔がみえやすく、個々人の行動に対して影響する度合いが大企業に比べて大きいため、企業のあり方と個々人の人生のあり方が重なり合う部分が大きくなる。このようにして、小企業になるほど個人的な属性は強くなり、企業が人間の顔を持つようになるのである。

小規模な企業は、人間との一体性がみられることから、単なる利潤追求のための資本ではなく、地域に生きる市民(企業市民)としての性格が強い。常時、地域を軸に活動している市民としての立場から、地域の自治活動への参画意欲が比較的強く芽生えると考えられる。(pp173-175)

以上をまとめると、大企業と比べると取引や雇用の範囲が立地地域を中心とする比較的狭いエリアに収まっていることから地域との結びつきが強くならざるをえない。仕事に直接結びつくかどうかにかかわらず、地域社会と良好な関係を築いていくことが中小企業の存続と発展にとって重要であり、地域における自治活動やまちづくりの活動が中小企業の行動のなかで比較的自然にみられることが多いといえる。

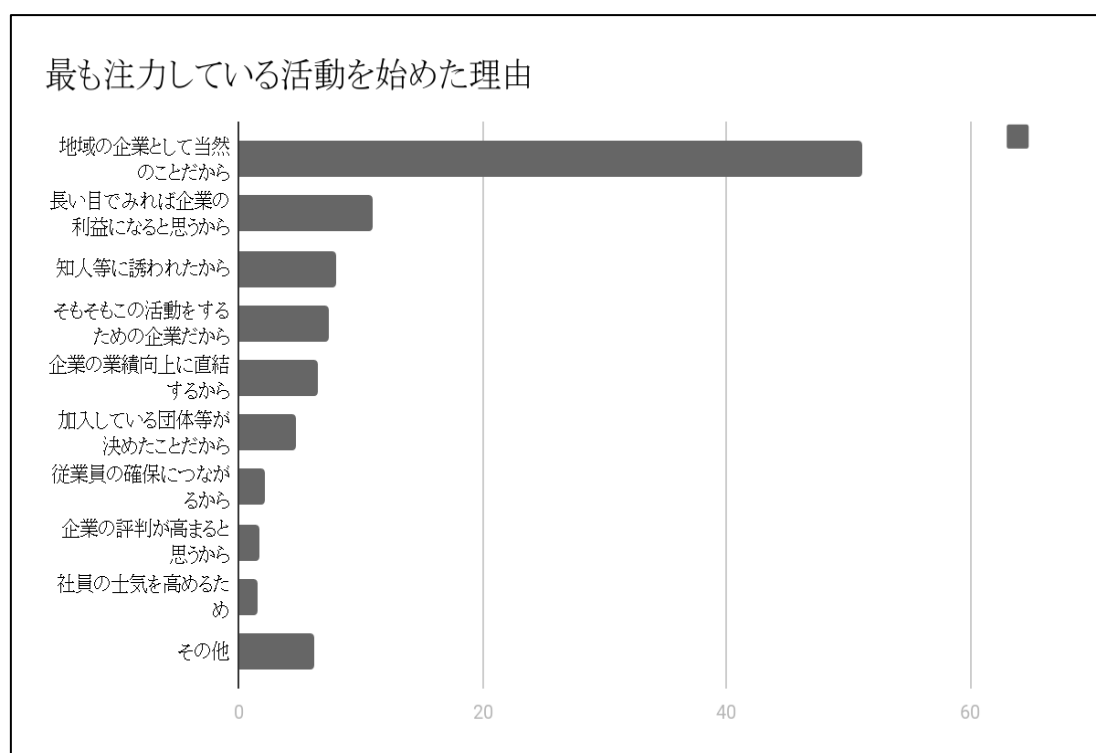
では、具体的にはどのようにかかわっているのだろうか。国民生活金融公庫(現・日本政策金融公庫)は取引先企業に対して地域貢献活動についてのアンケート調査を2008年に実施している。何らかの地域貢献活動に取り組んでいる企業の割合は44.6%であった。その地域貢献活動の内容について質問した結果は、最も多い回答が「文化・環境に関する活動」76.8%で、次いで「治安・安全・防災に関する活動」45.5%が多いことが分かる。アンケート調査では、

さらに細かい活動内容を尋ねており、「文化・環境に関する活動」のなかでも「祭りや伝統行事の開催や維持」59.7%という項目が最も高い割合であった。

最も力を入れている地域貢献活動は何か、という設問においても「祭りや伝統行事の開催や維持」という項目は1位に回答されていた。そしてアンケートでは、最も力を入れている活動を始めた理由についても質問している。その結果をみると、図3-3に示している通り、「地域の企業として当然のことだから」が51.1%で最も高く、「長い目で見れば企業の利益になると思うから」11.0%という2番目に多かった回答の割合を大きく上回っている。

こうした結果から、地域の祭事や治安といった地域社会に関わる活動に中小企業が関わっていることが分かる。そして、その動機として、自社の金銭的利益追求が強く作用しているのではなく、地域のために活動を行うのは当然と考えていることが興味深い。もちろん、明示的・意識的ではないにせよ、何らかの利益があるから行動していると捉えることは可能であるが、地域の一員として地域活動に関与するという意識が中小企業に強く働いていることがうかがえる結果といえる。(pp177-179)

図表 3-3 最も注力している活動を始めた理由⁽¹⁾



出所：植田・桑原・本多・義永・関・田中・林(2014) p178 より

筆者作成

(4)地域社会とのかかわりの事例：株式会社 石村萬盛堂

ここで100年以上続く中小企業、すなわち老舗企業が実際にどのようなかかわり方をしているのか、地域にとってどのような存在なのかを創業1905年「株式会社 石村萬盛堂」(以下、石村萬盛堂)を一例に概観していく。

石村萬盛堂は、2018年に創業113年を迎える老舗菓子メーカーで、福岡県を中心に九州で和菓子を展開している。また創業者は石村善太郎、二代目僭右、三代目善悟、現在代表取締役である四代目善之亮と親子で続くファミリービジネスである。また1978年に博多銘菓としての鶴乃子から、ホワイトデーの原型のマシュマロデーキャンペーン(ホワイトデー)を考案している。ホワイトデーを提案したことで今まではバレンタインデーのみだった市場に、一方通行であった愛情や感謝の気持ちを菓子を通じて相互に表現できるように提案した。菓子業界全体をも変える「革新」を起こした同社は業容をさらに拡大している。

同社は「博多祇園山笠」(以下、山笠)とかかわりが強いことで知られている。山笠とは、博多に夏を告げる博多の伝統的な祭りであり、2016年に国連教育科学文化機関(ユネスコ)の世界無形文化遺産に登録されている。本番となる7月の期間中は、同社本店の駐車場が祭のグループの一つ「大黒流」の詰め所となって久しく、祭りを支える存在になっている。祭のクライマックスの「追い山」では男たちが重さ1トンの山を担ぎ、夜明けの博多の街を勇壮に駆け抜ける。本店に面する道は「廻り止め」と呼ばれるゴール地点である。石村萬盛堂の本店2階は各流のタイムを計る場所になる。当日の本店は早朝4時から営業し、なじみ客を迎えている。さらに山笠に欠かせない縁起菓子「祇園饅頭」も石村萬盛堂の看板商品である。祇園宮の御神紋を付けた祇園饅頭をいただくことで山笠期間中の悪事災難を祓う博多っ子の習慣になっているという。また、同業者が手がけていたレシピを引き継いだことで、地元の菓子作りの伝統を守っているだけでなく、新商品開発にも動いている。2017年には山笠の世界遺産登録を記念した新商品「大黒飴」を1日に限定発売した。新商品を山笠の新たな風物詩として、博多の文化を後世に伝えている。⁽²⁾また、伝統文化の振興に功績があったとして第4回博多町人文化勲章⁽³⁾を受賞している。

この他にも、マンスリーイベントとしてお菓子に限らず、福岡県のお祭りや伝統文化の紹介といった様々な教室を開催するなど、長い間地域の伝統的な祭や行事に携わることで地元の老若男女から愛される地域の場所となっている。

写真「石村萬盛堂と博多祇園山笠のクライマックス「追い山」の決勝点」



出所：石村萬盛堂ホームページより引用

第3節 事例分析に向けて

本節では次章の事例分析につながるよう、老舗企業と地域社会とのかかわりにおいてどのような点に光を当ててみていくのかという筆者の視点を示す。前節において、多くの老舗企業が地域の伝統文化や祭事に密接にかかわっている事例を紹介したが、それだけでは地域社会とのかかわりの関係が企業存続に関係するのかどうかは明らかではない。したがって、地域社会とのどのような関係性が企業存続に影響を与えるのかについて「企業と社会のかかわり」と「地域戦略」という観点から検討するとともに、事例研究を通じて明らかにしていきたい。

(1) 企業と社会のかかわり

谷本(2014)は、企業の役割や責任は、市場社会からの期待に応じて歴史的に変わっていくものであり、企業はステイクホルダーからの支持と信頼がなければ存続できないと述べている。重要なことは、まずステイクホルダーに対して透明性をもって経営上の説明責任を果たしていくことであり、持続可能性を求める社会の中で企業は社会に貢献する事業をCSR(企業の社会的責任)をもって取り組んでいるかどうか問われる。CSRとは、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくことと定義している。企業の正当性は、市場社会から与えられているということを認識する必要がある。企業活動が市

場社会の中で支持・評価される結果として、企業の評判、価値が高まっていくといえる。CSR を企業と社会の関係から捉えると、企業が社会にかかわる次元は3つのパターンに区分できる(図表 3-4)。このように企業と社会のかかわり方は、本業を超えた社会貢献活動への取り組みにとどまるものでは決してなく、3つの次元においてトータルに捉えられるものである。本来の経営活動のプロセスに社会公正性や環境への配慮を組み込んでいくことがまず求められるのである。(pp2-20)

図表 3-4 企業の社会へのかかわり：3つの次元

①経営活動のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み入れる
	→法令順守・リスク管理の取り組みと企業価値を創造する積極的取り組み
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開など
②社会的事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	ユニバーサル・デザイン、環境配慮型商品の開発、障がい者・高齢者支援商品・サービスの開発、地域再開発にかかわる事業など
③社会貢献活動	企業の経営資源を活用した地域への支援活動
	1)(金銭的)寄付による社会貢献 2)施設・人材などを活用した社会貢献(非金銭的)3)本業を通じた社会貢献

出所：谷本(2014)p9 より筆者作成

企業と地域社会との関係も同様に考えられる。関西経済連合会の「企業と社会委員会」報告書⁴において次のように指摘されている。これからの企業に望まれる社会とのかかわりは、多様なステイクホルダーに配慮し、良好な関係を構築していくことにある。ステイクホルダーの一つである地域社会との関係については、従来型の地域貢献に加え、「本来業務・専門技術の活用」、「社会的商品・サービス・事業の開発」を含む、多様なアプローチを通じ、積極的な

地域社会が抱えるニーズや課題解決に寄与していくことが必要である。こうした取り組みを通じ、企業は地域社会のパートナーとしての高い社会的評価を獲得することができる。また、本業の強みを活用できることから、企業としては継続的に地域社会の発展にコミットすることが可能になる。

(2) 地域戦略

地域社会を環境の一つとしてとらえると、経営戦略論においても議論されている。山倉(1993)は、企業の地域戦略は経営戦略の一つであると述べている。経営戦略には事業構造戦略、国際経営戦略、社会戦略の3つが含まれ、地域戦略は社会戦略にあたる。それは、企業の地域住民に対する基本方向を定めることであり、いかに地域住民からの正当性を獲得していくのかにかかわっている。企業の地域戦略には、寄付などによる、企業の本来的活動とは直接的に関連しない領域への参加、公害防止など企業の経済活動の遂行によって負の効果を与えた領域への参加が含まれる。地域戦略を遂行していくためには、企業が取り扱う問題を識別し、どのようなかかわり合いをするのか、どこまでを企業の貢献範囲とするのかを決定する必要がある。地域社会問題の解決に当たって、企業が自らの資源－能力をいかに有効活用するかが課題となっている。

(pp251-254)

金井(1997)は、地域には地域固有の社会的・制度的枠組みが存在し、企業に様々な影響を及ぼしていると同時に、企業は特定の地域に立地し、経済活動を行うことを通じて地域社会の形成に直接的あるいは間接的にかかわっていると述べている。さらに、本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用したり、その地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を活かしている企業を地域企業と定義している。地域企業には中小企業が多く、その戦略的特徴として3つ挙げている。

第1の特徴は、地域独特のニーズを発見し、そのニーズに応えるような事業を創造し、展開していることである。この戦略は、市場面での地域企業の戦略的特徴であり、これまで満たされていなかった地域の潜在的需要を掘り起こし、このような地域のニーズを柔軟かつ細やかに対応していくという戦略である。

第2に地域の資源を活用することである。当該地域でしか獲得できなかったり、あるいは特定地域において有利に獲得できる資源を活かし、地域企業である事の資源的メリットを競争上の優位性に繋げていく戦略である。

第3にネットワーク創造による連携戦略である。地域の他の企業や大学などの研究機関および地方政府などと協力しながら事業展開していくという戦略である。(pp265-270)

以上みてきたように、企業はステイクホルダーの一つである地域社会からの信頼と支持がなければ存続することはできない。地域社会とのかかわりにおいては、寄付などのフィランソロピー活動にとどまらず社会的事業への取り組みや経営活動のプロセスに地域社会への配慮を組み込むことが必要であることが分かった。また地域戦略には3つの特徴があり、①地域独特のニーズをとらえて事業展開すること②地域資源の活用③ネットワーク創造による連携がある。次章では、企業の社会へのかかわりの3つの次元と地域戦略の特徴を参考に、個別企業に焦点を当て、事業とは関係のない地域社会貢献活動だけでなく本業に地域社会との関わりをどのように組み込んでいるのかという点を注目して事例研究の考察を深めていきたいと考える。

(1) 国民生活金融公庫が2007年10月に融資した企業で約定どおりに返済している企業1万社を無作為抽出し、郵送で調査票を送付・回収。回収数は3065社。

(2) 日刊工業新聞2017年7月13日『「博多祇園山笠」いよいよ明日クライマックス。祭りを支える老舗の教え』

(3) この章は、博多町人文化連盟によって福岡・博多の伝統文化の振興に功績のあった団体・個人に表彰されるものである。

(4) 関西経済連合会「企業と社会委員会」報告書『企業と社会の新たな関わり方』2001年3月

第4章 事例研究

第1節 調査の目的と方法

(1) 調査目的と調査対象

本章では前章までの議論や先行研究を踏まえ、老舗企業が創業から現在にかけて、どのような地域社会とのかかわりをしてきたのかについて個別の企業や事例の詳細に光を当て、インタビュー調査などから具体性をもった回答が得られることを目指す。

ここで調査の範囲とする企業は、筆者の地元である福岡県の企業である。調査対象は、以下の①～③の条件を満たす企業とする。①創業100年以上存続している老舗企業であること。②創業から変わらず本社機能がある地域で商業を営んでいる中小規模の企業であること。③継続的に行っている地域社会に関わる取り組みがあること。

(2) 分析視点

事例を通して、老舗企業の存続要因と地域社会とのかかわりの関連性について明らかにするために、①企業存続要因②地域社会とのかかわりの2つの視点から分析を行った。

まず①企業存続要因については、どのような活動が評価されてきたのかを質問する。②地域社会とのかかわりにおいては、特に力を入れている取組み、地域社会の要望を把握する仕組みについて、今後どのように地域と関わっていくかについて調査することによって、現在に至るまでどのようなかかわり方をしてきたのかについての答えを得る。

次節からの事例研究は(1)選定理由、(2)企業概要、(3)企業の歴史、(4)地域社会とのかかわり、(5)インタビュー内容の順で構成されており、以下の2つの企業は取材をした日時の順番になっている。なお、事例分析の際にはインタビュー調査だけでなく、雑誌や地方新聞などの二次情報からの分析も併せて行った。

第2節 シャボン玉石けん株式会社

(1) 選定理由

シャボン玉石けん株式会社(以下、シャボン玉石けん)は1910年に「森田範次郎商店」として創業、2018年で108周年を迎える企業である。創業当時から北九州市に本社、工場を置いており、合成洗剤が主流であった時代から人や環境に配慮した「無添加」にこだわった石けんづくりをしている。さらにファミリービジネスであり、現在は三代目である森田隼人氏が代表取締役を務めて

いる。加えて、拠点が創業時から変わらないという点からも地域社会とのつながりを考察することができると考えたため選定した。

(2) 企業概要⁽¹⁾

社名：シャボン玉石けん株式会社

創業：1910 年(明治 43 年)「森田範次郎商店」創業

本社所在地：〒808-0109 福岡県北九州市若松区南二島 2 - 23 - 1

従業員数：129 名(2017 年 9 月 現在)

資本金：3 億円

売上高：62 億円(2017 年 8 月期 実績)

代表取締役：森田隼人(三代目)

企業理念：「健康な体ときれいな水を守る」

基本方針：

1. 人と環境に優しい無添加石けんの普及によって、社会に貢献する。
2. 社会的責任を自覚し、企業及び地域活動の持続的発展に努める。
3. たゆまぬ努力と研究で、よりよい製品開発に努める。
4. やりがいと魅力に溢れる職場づくりを追求する。

事業内容：化粧石けん、シャンプー、リンス、粉石けん、漂白剤、石けんハミガキ、クレンザー、台所用石けん等の製造・販売

(3) シャボン玉石けんの歴史

1910 年日用品全般を取り扱う「森田範次郎商店」として創業する。当時、北九州市は石炭の集積地でにぎわっており、汚れた衣類を洗うために石けんの需要が高まっていたという。そうした時代の流れから 1961 年先代の森田光徳社長が合成洗剤の製造・販売を始める。電気洗濯機が普及し始めた時代であったため合成洗剤の売れ行きは順調に伸びていく。1971 年、当時の国鉄(現 JR) 門司鉄道管理局から「機関車を洗う無添加の粉石けん洗剤を作ってほしい」という依頼が舞い込み、無添加石けんを開発した。その試作品を家で使ってみると、10 年来悩まされていた社長の皮膚の湿疹が一週間も経たないうちに良くなった。そこで初めて、自身の湿疹の原因が自社製品の合成洗剤であったことに気がついた。1974 年、光徳社長は一念発起し、それまでの合成洗剤の取り扱いを一切やめ、無添加石けんの製造・販売を中心に据えることを宣言する。しかしそれまでの合成洗剤の売り上げは堅調であったため、多くの社員は大反対であったが、社長はそれを押し切った。無添加石けんに切り替えた翌月は、

それまで月商 8000 万円あった売り上げが、78 万円にまで落ち込んだ。赤字は 17 年間も続き、社員数も少ないときで 5 人にまで減った。

地道に営業を重ね、90 年代になってくると、一般的な環境への意識も高まってくる。そして、91 年に石けんの素晴らしさと、合成洗剤との違いを社長自らが説いた『自然流「せっけん」読本』を発行したことと自然志向の時代も始まり、翌 92 年、黒字へと転換した。

また 1999 年には身近な商品に含まれる食品添加物や化学物質などの毒性や危険性、問題点などを取り上げた『買ってはいけない』という本が、さらにその年に行われた、坂本龍一氏が人と環境との「共生」をテーマに創作・上演したオペラ「LIFE」に同社が特別協賛したことも後押しとなり、シャボン玉石けんの名前は全国的に知られるようになった。無添加石けんである「シャボン玉石けん」は、今年で 44 年目を迎える。(沢辺,2003,pp121-184)

市民運動や消費者活動、同社の取り組み、周囲の協力もあり、以後今日まで無添加石けんの製造を続けている。

(4) 地域社会とのかかわり⁽²⁾

〈社会への取り組み〉

a) 1% for Nature プロジェクト

▶ 1% for Nature プロジェクトとは

シャボン玉石けんの人気商品である『シャボン玉浴用 3 個入り』の売上の 1% を“人と環境にやさしい活動”に寄付するプロジェクト。

支援先(一部)

- ・ 特定非営利法人 化学物質過敏症支援センター
- ・ 公益財団法人 屋久島環境文化財団
- ・ NPO 法人 アトピっ子地球の子ネットワーク
- ・ 宗像国際環境 100 人会議
- ・ IUCN(国際自然保護連合)
- ・ 公益財団法人 日本自然保護協会
- ・ 認定 NPO 法人 アレルギー支援ネットワーク



b) 食に関する映画上映会

地元福岡にて、食に関する映画上映会を年 1 回開催している。食に対する関心は年々高まっており、安心・安全を求める方が増えている。映画を通じて食や健康に対する情報の発信が少しでもできればという想いで開催している。

c) 講演活動

ご愛用者の皆様に、環境問題や無添加石けんについてさらにご理解を深めていただくため、勉強会・講演会へ講師派遣を行っている。

d) 工場見学

シャボン玉石けんの製造工程をご覧いただける工場見学を実施しています。無添加石けんのこだわりや環境問題について伝えている。

〈環境への取り組み〉

○環境方針

シャボン玉石けんグループは、環境モデル都市 北九州市の一企業として、無添加石けん・化粧品の製造及び販売、日用品雑貨の販売をする中で下記の環境活動を推進し、地域社会及び地球環境の保全と継続的な改善に貢献します。

1. 環境関連の法規制、条例及び当グループが同意するその他の要求事項を順守します。
2. 排出物の減量化、適正処置及び大気、下水への排出を抑制します。
3. 気候変動の緩和及び持続可能な資源を利用する為、省エネルギー、原材料の効率的使用を推進します。
4. 環境にやさしいシャボン玉商品を拡販(製造・販売)することで、生物多様性の維持と環境負荷の低減に貢献します。
5. 上記を実現するために、事業プロセスと統合した目標を定め、定期的に見直し、環境パフォーマンスの継続的改善に努めます。

e) 環境配慮型製品

一般建物用石けん系泡消火剤

阪神淡路大震災を受けて、北九州市消防局が少ない水でも効率的に消火できる消火剤の開発を乗り出したことをきっかけに共同で 2007 年に「石けん系泡消火剤」を完成させた。現在、北九州市をはじめ、全国の自治体で採用されている。この消火剤の開発は、第五回産学官連携功労者表彰で、北九州市立大学国際環境工学部、北九州市消防局とともに「少量量型消火剤の開発と新たな消火技術の構築」の功績で総務大臣賞を受賞した。

林野火災用 石けん系消火剤

2009 年 4 月に林野火災用消火剤の開発にも産学官の共同事業として乗り出した。森林火災の問題を空中消火の観点から議論する国際会議は 2008 年～2015 年にかけて世界各国で立て続けに 6 回開催されており、世界の森林火災多発に対する危機感を見ることができる。現在は、北九州市消防局、北九州市立大学、シャボン玉石けんの 3 者で研究を続けている。

f) 宗像国際環境 100 人会議への参加

「宗像国際環境 100 人会議」は、海をメインテーマに、世界の各分野で活躍するリーダーや、学識経験者が集まり、地球環境問題について解決策を協議するフォーラムである。

グローバルな視点で議論したことを、宗像で実践していく “Think Global、Act local” を合い言葉に、竹魚礁作り、漂着ゴミ清掃などにも取り組んでいる。また“大いなる海 生命の循環”をテーマに掲げプログラムを構成し、世界の環境についてのシンポジウムなども行っている。

g) 屋久島オープンウォータースイミング協賛

世界遺産屋久島の自然に触れ合うイベントを通じて、自然環境の大切さを知ってもらうことを目的としている。

h) 地域の清掃活動

海岸の清掃活動への参加、会社周辺の清掃活動など

(5)インタビュー内容

インタビュー担当者：工場見学担当の F 様、T 様

インタビュー日時：2018 年 9 月 11 日(火) 13:30-14:30

インタビュー場所：シャボン玉石けん本社の工場見学、メールにて

①100 年以上存続している理由について、どのような点が評価されているか

まずは無添加石けんと合成洗剤の違いを知ってもらうことが大切だと考えていて、その強い信念が功を奏し長く続いた理由ではないかと感じる。当時環境に配慮しなくても問題がなかった時代には、小倉駅前で一万袋の試供品と感想カード、さらに合成洗剤の有害性をまとめた冊子を配布した。苦情は一切なく、感謝状が届くこともあったという。赤字経営が続いても変わらずに無添加石けんを知ってもらうという信念を貫き、社長自らが全国を回って年間 100 回以上の講演活動をしていた。今もなお講演活動や工場見学などに力を入れて啓

蒙活動を行っており、工場見学においては北九州市内、市外あわせて年間約15,000人が来訪している。

また企業理念「我々は健康な体ときれいな水を守るため、人と環境にやさしい商品づくりを通して、社会に貢献し、地球環境の保全を図り、次の世代に住み良い地球と社会を残すよう努めます。」をもとにシャボン玉石グループCSR活動を行っており、それらの活動を通して、地域の方とのつながりを持っている。さらに通信販売では化学物質過敏症(CS)の方々からの注文もある。妊婦さんや赤ちゃん、化学物質に対してアレルギーがある人々も安心して製品を使っただけの点も評価されてきた点といえる。

②地域とのかかわりについて、特に力を入れている取組みについて

地域とのかかわりのなかで大事にしていることは、直接地域の方とお会いしてコミュニケーションを取ることである。北九州市内の小学校PTA行事や実際に素手で製作することでシャボン玉石けんの肌へのやさしさを体感してもらう子供向けの手作り石けんワークショップ、北九州の祭り「若松みなと祭り」に参加するなど多岐にわたっている。さらにお客様からご依頼があれば社長ならびに専務、石けんアドバイザー等が直接講演授業に出向いているという。赤字から黒字経営になった今でも、「合成洗剤と無添加石けんの違い」を多くの人に知ってもらうために講演活動や工場見学等を行っている。自社の製品を広めるためという目的もあるが、同時に石けん業界の底上げするための活動も行っている。

③今後、地域社会とどのようにかわっていくか

変わらず、無添加石けんを知ってもらうことを課題として今後も取り組んでいくとの回答があった。シャボン玉石けんのホームページにおいても「石けん業界でいち早く『無添加石けん』を製造し、人・環境へのやさしさを訴え続けてきた私たちは、これまでもこれからも『健康な体ときれいな水を守る』という企業理念や理念に込められた先代の想いを大切に守りながら、変わらぬ商品作りを続けて参ります。」との記述がある。添加物を使えば、作る時間を短縮することもできるのだが、無添加石けんを製造することに対してコストは一切妥協していないため、世界を見回しても他に例がないという。今後も先代から続く「石けんの普及と合成洗剤の追放」に取り組み、「健康な体ときれいな水を守る」を合言葉に、化学物質や合成添加物を一切含まない無添加石けんにこだわり続けていきたいという。そのために、まずは地域の方々に「シャボン玉石けん」の企業理念をしっかりと伝え、無添加石けんの良さを知ってもらう。

今後も広報活動、工場見学、講演活動などに力を入れて、広めていきたいと考えている。

第3節 株式会社 筑紫菓匠 五十二萬石 如水庵

(1)選定理由

株式会社 筑紫菓匠 五十二萬石 如水庵(以下、如水庵)は創業年数は明確ではないが、江戸時代後期に「榮松堂」を屋号としたのが始まりといわれている。約40年前に発売された「筑紫もち」は、国際食品品評会のモンド・セレクション最高金賞を受賞しており、看板商品として、また福岡銘菓として地域においても名高く知られている。代表取締役は7代目である森恍次郎氏でありファミリービジネスを行っている企業である。さらに1店舗(宮崎県)を除き県内でしか商品を販売しておらず、あえて規模を拡大しないのは「お菓子は地域文化であり郷土を大切にしたい」という想いが強いからという点から、長寿企業と地域社会との関わりを分析できると考えたため選定した。

(2)企業概要⁽³⁾

社名：株式会社 筑紫菓匠 五十二萬石 如水庵

創業：1830年創業※(昭和37年(株)五十二萬石本舗へ法人化)

本社所在地：福岡県福岡市博多区博多駅前2丁目19-29

従業員数：326名(2016年11月現在)

資本金：5,100万円

代表取締役：森恍次郎

企業理念：

- 一、お菓子は平和の文化、家庭の平和と世界の平和に貢献する
- 一、おいしさ一筋、健康に良いお菓子づくりに挑む
- 一、お菓子は五感の芸術。詩心あふれる最高峰のお菓子づくりをめざす
- 一、信頼され愛される筑紫菓匠、風格と品格ある世界一の老舗をめざす
- 一、経営品質を追求して、従業員の自己実現と社会文化の進展に寄与する

社是：

- 一、顧客本位
- 二、独自能力
- 三、従業員重視
- 四、社会との調和

事業内容：和洋菓子の製造販売

取扱品目：筑紫もち、最中五十二萬石、博多とっと一と。幸の風ふくおか、いちご大福、ぶどう大福 他

※現在、社史編集に取り組んでいる最中で創業は 1830 年となっているが、実際はもっと古い可能性がある。

(3)如水庵の歴史⁽⁴⁾

創業は明確ではないが、現在の本社がある博多駅前一丁目付近で江戸時代農業のかたわら、水飴を博多の街で売り歩いたことが始まりのようである。1830 年頃に松永庄右衛門が「榮松堂」という屋号で、水飴、餅菓子、焼き菓子などを製造し、菓子屋を本業とするようになった。また黒田藩が博多の神社仏閣を聖福寺や承天寺のある御笠川沿いに集めたため、その神社仏閣に御供物の菓子を納めるようになった。1890 年(明治 23 年)には松永庄右衛門の孫の森千太郎が「榮松堂」を継承して「森榮松堂」を設立した。

戦時中は統制経済で砂糖が自由に手に入らず、昭和 16 年から 4 年間で全国の菓子屋のほとんど休・廃業になるが、「森榮松堂」だけは国の宗教である神社仏閣の御供物調進所であったため、申請すれば砂糖が手に入り廃業せずにすんだ。しかし戦後、国家神道が廃され、神社仏閣への御供物だけでは商売が成り立たなくなってきた頃、森家に嫁いできたばかりの森社長の母が「加賀に百万石というお菓子がある。福岡は五十二万石だから、『黒田五十二萬石』というお菓子を作ってみては。」という提案から、黒田家の家紋『藤巴』をあしらったお菓子を作り始める。そして 1951 年(昭和 26 年)、「もなか黒田五十二萬石」を発売した。この最中の商品名を取って 62 年(昭和 37 年)に株式会社五十二萬石本舗を設立した。如水庵のお菓子づくりに対する理念で「おいしさひとすじ、健康によいお菓子を創る」とあるが、その言葉に相応しく、お菓子を作るのにもっとも大切な原料である「小豆、塩、水、卵」を、こだわりをもって最も優れた素材を自ら探し求めている。

(4)地域社会とのかかわり

a) 千灯明祭期間中における敷地提供

如水庵の本社の隣に、中世鎌倉期の博多の町の発展に尽くした南宋の貿易商・謝国明の墓所と伝わる大楠さまがある。如水庵は、榮松堂時代からずっとこの地を動いていないため、諸国明境内大楠さまと記念写真も何枚か残っている。そこで催される千灯明祭は、七百数十年の間太平洋戦争中の一時期を除き

現在まで連綿と続けられており、博多では最も古い歴史を持つ祭りでもある。毎年 8 月 21 日に、旧出来町の町内の人々によって千明灯の供養があっており、灯籠が灯され近くの承天寺から僧侶が来て読経が行われている。同社は千灯明祭の開催期間に敷地を提供しており、さらに謝國明が中国から伝えたと言われる饅頭として、同社特製の千灯明そば饅頭を来訪者に配布している。(荻野,2007,pp44-46)

b) 博多旧市街の御供所町との共同で御供所饅頭の開発⁽⁵⁾

2012 年 10 月福岡市博多区御供所地区の「御供所町づくり協議会」と共に、茶の発祥の地である聖福寺、饅頭の発祥の地である承天寺という地域の資源と歴史を生かした特産品「御供所饅頭」を開発した。御供所地区を盛り上げるために考えられたお菓子である。

c) 博多どんたく港まつり、パレード参加団体が店頭表敬に対するお茶お菓子の接待

博多どんたく港まつりは、1179 年に始まった伝統行事である。毎年 5 月 3、4 日の 2 日間、老若男女が思い思いの仮装でシャモジを叩いて町を練り歩き、町に作られた舞台、広場で踊りを披露するお祭りである。参加どんたく隊は約 650 団体、出場者約 3 万 3 千人、見物客約 200 万人にまで及ぶ。そこで毎年パレード参加団体が店頭表敬する際に、お茶お菓子の接待をしている。

d) 障がい者の自立支援を目的としたお菓子作りのレシピ提供および箱折作業の委託⁽⁶⁾

2011 年に福岡県内で 7 万以上の障がいのある方が働いている中で、その方々の工賃が平均 1 万 2 千円と低いことに着目し、障がい者の賃金アップのため、無償でレシピと技術指導を行った取り組みである。障がい者施設よりお菓子の開発協力を如水庵が依頼され、自分で作ったお菓子売り、お金をいただく喜びを味わってもらいたいという思いから始まった。福岡市などの 11 の障がい者施設に如水庵が協力した。

大量生産にも対応でき、博多を代表するようなお菓子を作るというコンセプトに応えるため、企業がレシピを提供し、各施設の設備に合わせて、味や焼加減などの仕上がり均一になるよう各施設を訪ね技術指導を行った。

販売に至るまで約 1 年半、施設側も熱心に取り組んだ結果、企業と複数の障がい者施設がつながり、協働でつくったオリジナルの焼き菓子「博多サブレはっこい」が生まれた。福岡県では初めての取り組みであり、企業の技術を生かし、障がい者の自信につながる 1 つの社会貢献のモデルといえる。

平成 24 年ふくおか共助社会づくり表彰、地域貢献活動部門で賞を受賞している。現在も障がい者の方々に箱折作業を委託しており、障がい者賃金アップに向けて取り組んでいる。

e) 大晦日恒例で若八幡宮にて「開運まんじゅう」の販売

御供所地域にあり、厄払いの神社として有名な若八幡宮にて開運饅頭や筑紫もちなどを販売している。

f) 福岡城址桜まつりの出店

毎年春に福岡城 400 年の歴史と福岡の繁栄を願った福岡藩祖の黒田官兵衛の想いを伝える「福岡城址桜まつり」にて出店をしている。

g) 清掃活動

黒田家の法要を行う「藤香会」に参加している。黒田如水公や長政公はじめ歴代の福岡藩主の墓所の清掃を行っている。

h) その他

伝統舞踊「筑紫舞」の保存活動や数々の地域行事にお菓子の協賛をするなど、御供所地区を中心とした地域活動行っている。

(5) インタビュー内容

インタビュー担当者：株式会社 如水庵 常務 川添様 インタビュー日時：10 月 5 日、10 月 17 日 インタビュー方法：メールにて
--

① 100 年以上存続している理由について、どのような点が評価されているか

評価されている企業活動について、時代の変遷とともに主力商品が開発できたこと、美味しく、安全な商品を提供していること、経営理念を目標、規範に活動していること、地域に密着した活動を行っており、地域のお客様になくはないと思われること、店づくり、質の良い接客応対を心がけていることの 5 つの回答を得た。

時代変遷とともに「最中」「薯蕷饅頭」「筑紫もち」のようなヒット商品を開発し提供していることに加え、地域のお客さまとの密接なかかわりが評価され企業存続してきた。また、「美味しく、安全な商品を提供していること」「店づくり、質の良い接客応対を心がけていること」は経営理念に沿った活動であり、それらの活動が評価されているといえる。

経営理念の中で「一、経営品質を追求して、従業員の自己実現と社会文化の進展に寄与する」とあるように雇用と勤務体制の改善と女性の地位向上と特

に女性の管理職採用への取り組みを積極的に行っている。結果として、福岡県が主催する第6回福岡県男女共同参画表彰を受賞されている。授賞理由は以下の四点である。

i 五十二萬石 如水庵は男女の区別なく採用や登用を行い、職場における男女の均等な機会確保に努めている。女性正社員の管理職登用率は54.3%となっている。パートタイマーについても正社員や管理職への途を設けている、店長職には、採用当時パートタイマーだった者が3分の1ほど採用されている。

ii 社員の育児事情に配慮し、正社員からパートタイマーへの転換を認めるなど、一人ひとりのライフスタイルに合わせた柔軟な雇用形態をとっている。本人が希望した場合は、正社員への復帰することも可能。またいったん退職した社員の再雇用も行っている。

iii パートタイマーも育児休業取得が可能となっている。育児中の社員に対しては、始業終業時刻の繰り上げ・繰り下げ制度や、フレックスタイム制度などがあり利用されている。結婚や出産でキャリアが途切れることがないように、企業理念に共鳴してくれる人材を伝統的に大切にしている。

iv 福岡県「子育て応援の店」登録店舗。如水庵くりえいと宗像店、如水庵原工房。(荻野,2009,pp146-148)

女性社員の視点から開発された商品「博多よかいも とっとと。」が好評であることや、森社長が小さなころから大所帯で住み込みの従業員と一緒に寝置きしていた経験から、1人ひとりの想いを大事にしようという姿勢の結果として受賞に繋がったと考えられる。実際に、如水庵に育児休業制度がない時代においても、「また(戻って)いらっしゃい」⁽⁷⁾と声をかけるなど職場復帰しやすい組織文化であったことがうかがえる。

如水庵は企業として男女平等や子育て支援など菓子業のみではなく、どのように企業が社会に寄与するか、という課題に取り組んでいることが理解できる。

②地域とのかかわりについて、特に力を入れている取組みについて

約30の直営店舗と空港や高速SA、キヨスクに商品を展開しているため、各地域に住んでいるお客様の必要に応じた商品(例えば、和菓子特有の四季折々のお菓子、お彼岸のおはぎ、茶席の生菓子、中元歳暮のギフト、お盆、帰省のためのお菓子、福岡を意識したお菓子等々)を提案、提供することに最も力を入れているという。

③今後、地域社会とどのようにかかわっていくか

今後老舗企業として発展・繁栄していくために課題として考えていることに對しては、商品開発力、人財の育成、ブランド力の維持・向上など回答を得た。また、2店舗は芸術・文化の援護活動として地域住民の参加で趣味の絵画、手芸などの展示会を店内で年中行っている。しかし、そのような地域密着ではなく、お客様の生活圏においてご愛顧いただける「おいしいお菓子」を気分よくお買い上げいただけることを第一義に考えている。四季折々の生活催事に、関わっていける如水庵でありたいと考えている。

第4節 事例研究-考察

企業の存続要因と地域社会とのかかわりの関係性を明らかにするべく、2社の老舗企業に対してインタビューを試みた。本節では前述した2つの事例を通じて、本論文の問いの答えを探っていく。

(1)老舗企業の存続要因

まずインタビュー調査から得られた老舗企業の存続要因について述べる。2章において老舗企業の生成要因には内的組織要因のみならず、地域社会といった外的環境要因も含まれていることが分かった。

実際に調査を行った2社の事例からは、3点の存続要因が考えられる。1点目は主力商品へのこだわりである。シャボン玉石けんは、合成洗剤が主流だった時代においても光徳前社長の強い信念から無添加石けんの販売を開始している。たとえ周囲から無謀であると言われても、「消費者のためになるものを作るのが生産者の務めだが、消費者に喜んでもらえれば商売明利に尽きる」と考えのもと、社長自らが先陣を切って、知名度が低かった無添加石けんを知ってもらうための活動を行っている。その活動は駅でのサンプル配布にとどまらず、無添加石けんと合成石けんの違いについてまとめた本を出版することなど広範囲にわたって行われた。現在に至るまで、売上ではなく、人と環境にやさしい無添加石けんにこだわり続けたことが、全国的に普及したことに繋がったのではないだろうか。一方、如水庵の場合、看板商品である「筑紫もち」は、2004年から2007年国際食品品評会のモンド・セレクションで4年連続金賞、2008年から2014年で7年連続最高金賞、第二十四回全国菓子大博覧会最高位賞 名誉総裁賞を受賞している。「筑紫もち」は、大切な方に福岡をさせていただき、遠く福岡を離れて暮らす皆様が懐かしい故郷を思い出すお菓子という思いが込められている。さらにお菓子を作るのにもっとも大切な原料である「小

豆、塩、水、卵」を、こだわりをもって最も優れた素材を現在も探し求めている。そのようなこだわりが長年愛されるお菓자에繋がっていくと考える。

2点目はステイクホルダーとの関係構築力である。シャボン玉石けんは地域の取引先、顧客をはじめとしたステイクホルダーとのつながりが強い。「合成石けんから無添加石けんに完全に切り替えた際、売上が1%以下に激減し、銀行から見放され倒産寸前だった。しかし、切り替えた当初、不渡りを出して信用を失わないように、すべて現金決済を貫いていた。そのおかげで多くの取引先が支払いの期日を延ばしてくれ延命ができた。」というエピソードがある。銀行からの資金供給が断たれても取引先との関係性が強かったからこそ、生き延びてきたといえる。また、たとえ少人数であっても無添加石けん皮膚の発疹が治った、妊婦や子供でも安心して使えるというお客様の声を逃さずに無添加石けんを貫き通した点も顧客からの信頼を得ることに繋がったのだろう。この場合、ステイクホルダーとの関係性が存続において大きな影響を及ぼしているといえる。如水庵においても同様である。お菓子を通してお客さま、従業員、社会などそれぞれに対してのアプローチを行っている。具体的には、従業員に対して雇用と勤務体制の改善や男女平等の機会確保に勤めていることや障がい者の賃金アップに向けてレシピを公開していることがそれにあたる。従業員の要望や地域課題への解決に向けた活動を行うことでその地域における存続を認められていたのではないかと考える。

3点目は創業の地に根を張った企業活動をしていることである。シャボン玉石けんは、無添加石けんを日本全国にとどまらず海外にも販売を展開しているが、その商品はすべて本社のある北九州市で製造を行っている。如水庵もまた、「お菓子は地域文化であり郷土を大切にしたい」という強い思いからあえて規模を拡大していない。詳しくは(2)地域社会とのかかわりが老舗企業に与える影響で述べるが、両社ともに地域の資源を活用し、その地域のニーズにこたえるような事業を展開していることが特徴としてあげることができる。創業の地に根を張った活動は、その地域への愛着を得るだけでなく、その地域から必要とされているからこそ生き延びることができたのではないだろうか。

(2)地域社会とのかかわりが老舗企業に与える影響

先述したように、両社ともに地域に根差した活動が印象的であったが、具体的にどのような地域社会とのかかわりが老舗企業に影響を与えるかについて考察していく。

2社の事例研究を通してわかった地域社会とのかかわりを谷本(2014)による3つの次元をもとにまとめた。図表 4-1 に載せている取組みは、インタビュー

調査および二次情報から得たものであるがその一部である。なお3つに明確に分けられるものではなく境目が曖昧であることは留意しておきたい。以下にまとめたように、老舗企業と地域社会とのかかわりは、金銭的・非金銭的な社会貢献活動、地域の伝統的な行事との関係にとどまることなく、本業を通じたかわりや社会的商品、サービスの開発もみられた。

図表 4-1 老舗企業の地域社会とのかかわり

	シャボン玉石けん	如水庵
①経営活動のあり方	製品の品質や安全性 →合成石けんは一切取り扱わず、100%無添加石けんを提供することで人や環境に配慮している	雇用と勤務体制の改善と女性の地位向上(特に女性の管理職採用への取り組み)
②社会的事業	環境配慮型商品の開発 (一般建物用石けん系泡消火剤、林野火災用石けん系泡消火剤)	障がい者の自立支援を目的としたお菓子作りのレシピ提供および箱折作業の委託
③社会貢献活動	1)屋久島オープンウォータースイミング協賛など 2)工場見学、清掃活動など 3)1% for Nature プロジェクト	1)数々の地域行事にお菓子の協賛など 2)千灯明祭期間中における敷地提供、清掃活動など

出所：筆者作成

※インタビューや二次情報のみでわかったこと(一部)をまとめている

2社に共通する点として、地域社会における他セクターとの協働が大きなかわりとして挙げることができる。シャボン玉石けんは、無添加石けんを作るきっかけとなった国鉄(現 JR)との関係や石けん系泡消火剤の開発に北九州市消防局、北九州市立大学との協働が該当する。今では海外にまで普及している無添加石けんの誕生や全国の自治体で使用されている石けん系泡消火剤は地域社会における他セクターとの協働が背景にある。一方で如水庵は、地域課題解決や地域振興において地域の他セクターと積極的に活動している点が特徴的であった。同社は本社のある博多旧市街の御供所町との協働で地域の資源と歴史

を生かした特産品の開発を行っている。さらに福岡市の障がい者の賃金アップに向けて同社のレシピを公開し、協働で商品開発を行っており、現在も賃金アップに向けて箱折作業を委託している。このように、協働することによって、地域の課題や要望を把握する機会にもなり得る。地域企業や自治体、地域市民などマルチセクターの要望に応えるような活動を行うことで、地域から信頼を得て存続できているのではないかと考える。

(3) 今後どのように地域社会とかわるべきか

シャボン玉石けんはインタビューの中で、地域市民へ自社製品や企業活動に対する認知の向上を今後の課題として挙げていた。シャボン玉石けんのように、無添加石けんを使うことは環境にとっても身体にとっても良いということを講演活動や広告活動で伝えていくことは、「環境に良いものを買う」という消費者を増やすことにもつながるため、消費者教育にもなりうると考える。その活動に対しての情報開示やステイクホルダーからの認知は、今後、企業が地域社会と信頼関係を構築していく上で必要であると考え。第3章で触れたように、企業はステイクホルダーからの支持と信頼がなければ存続できない。地域社会とのかかわりも同様に、支持されるためには、地域の要望を把握する仕組みを設けるだけでなくその要望を経営に反映させる必要があるだろう。自己完結で終わるかかわりだけでなく、地域活性化という視点に立って他企業や地方自治体、NPO とのパートナーシップも存続において重要になる。つまり地域で活動する老舗企業は地域社会の発展を担う存在であり、それにより老舗企業は存続できることがこれらの事例からいえる。

(1) <https://www.shabon.com/company/outline.html>

(2) <https://www.shabon.com/approach/index.html>

(3) <http://52-net.com/blog/folder10/post-14.html>

(4) 「軍師官兵衛と如水庵」『九州大学経済学部同窓会報』2014年11月15日, 第57号

(5) <http://www.gokusho.info/map/info/festival/2011/08/ookususama.html>

(6) <http://52-net.com/blog/2012/10/>

(7) http://asubaru.coara.or.jp/role_models/detail/57

第5章 老舗企業の存続要因から見る持続可能な経営

第1節 本論文の総括

本論文は、老舗企業の存続要因を解明することによって持続可能な企業とは何かという問題提起のもと文献調査および事例研究を行ってきた。第1章では、老舗企業とは何かという諸要素の確認と本研究における老舗企業の定義を行った。老舗企業の諸要素をまとめるなかで、創業の地から変わらず現在も事業を営む企業が多いことなど、老舗企業とその地域との関わりが強いことが分かった。さらに第2章においては、老舗企業の存続要因をさまざまな研究者によって行われた先行研究によって分析した。老舗企業の存続要因には、マネジメント要素だけでなく地域社会との関係といった外的環境要因も含まれていることがわかった。そこで、「地域社会との相互関係性は企業存続にどのような影響を与えているか」という問いに沿って第3章では老舗企業と地域社会とのかかわりについて詳しく見てきた。まず、老舗企業が地域社会とのつながりが強い背景についてアンケート調査および先行研究をもとに確認した。地域社会とのつながりの強さの要因として、老舗企業の「三方よし」の考えや創業から本社移転せずに企業活動を行ってきたという背景があった。また、老舗企業の約9割を占める中小企業についての先行研究では、大企業と比べると取引や雇用の範囲が立地地域を中心とする比較的狭いエリアに収まっていることから地域との結びつきが強くならざるをえず、中小企業の存続と発展にとって仕事に直接結びつくかどうかにかかわらず、地域社会と良好な関係を築いていくことが重要であることがわかった。次に、第4章では実際にどのようなかかわりが企業存続に影響を与えるのかについての知見を深めるために、福岡県の老舗企業であるシャボン玉石けん株式会社と株式会社五十二萬石如水庵の事例研究を行った。二次情報およびインタビュー調査から、2社の存続要因として「主力商品へのこだわり」「ステイクホルダーとの関係構築力」「創業の地に根を張った企業活動」の3点がみられた。地域社会とのかかわりにおいては、金銭的・非金銭的な社会貢献活動、地域の伝統的な行事との関係にとどまることなく、本業を通じたかかわりや社会的商品、サービスの開発もみられた。また共通する点として、地域社会における他セクターとの協働が大きなかかわりとして挙げられる。協働することによって、地域の課題や要望を把握する機会にもなり得る。したがって、結論としては、地域の要望に応えるような活動を行うことで、その地域から信頼を得ることで存続できていると考える。

第 2 節 本論文の課題

本論文は、老舗企業の存続要因をあきらかにするために地域社会とのかかわりという観点から研究を進め、2社の老舗企業へのインタビュー調査を行った。老舗企業についての研究は進んではいるものの、マネジメント面からの分析が多いため、外的環境としての地域性に焦点を当てて研究を進めたという点からすると、本論文を書き上げた意義はある。しかし、地域社会とのかかわりと存続要因との関連および企業の正当性をみるためには老舗企業だけでなく、そのステイクホルダーや協働した他セクターがどのように老舗企業を捉えているかというステイクホルダーからの視点を調査する必要がある。またインタビュー調査を行ったのは2社のみであり、より多くの老舗企業に足を運べば、新たな視点を知ることができたであろう。

そうはいっても、筆者が生まれ育った福岡県の老舗企業がどのような理由で存続してきたのか、評価されているのかをインタビューを通じて知ることができた点は非常に有意義であり、貴重な経験になったと考える。老舗企業が地域に密接にかかわるという特性を活かして、これからも活躍していくことを心から期待している。

文献一覧

1. ダニー・ミラー、イザベル・ル・ブレトン＝ミラー、斉藤裕一訳(2005)『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社。
2. ファミリービジネス学会(2012)『日本のファミリービジネス-その永続性を探る-』中央経済社。
3. 後藤俊夫,嶋田美奈(2012)『ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—』白桃書房。
4. 一般財団法人 商工総合研究所(2016)『中小企業 絶えざる革新-新事業展開と老舗企業の知恵-』。
5. 神田良・岩崎尚人 (1996) 『老舗の教え』 日本能率協会マネジメントセンター。
6. 前川洋一郎・末包厚喜(2011)『老舗学の教科書』同友館。
7. 本谷るり(2004)「老舗企業の地域密着性」『関西国際大学地域研究所叢書 2004 老舗企業の研究』関西国際大学地域研究所。
8. 本谷るり(2016)「老舗企業の継続と地域社会の相互発展」『大分大学経済論集』大分大学経済学会。
9. 日本規格協会編(2011)『ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』ISO/SR 国内委員会監修／日本規格協会。
10. 荻野忠行(2007)『筑紫菓匠 五十二萬石 如水庵 創業 420 年の軌跡』梓書院。
11. 荻野忠行(2009)『福岡城天守は四層(四重)か』梓書院。
12. 沢辺克己(2003)『好信楽 - シャボン玉石けん社長 森田光徳 聞書 - 』西日本新聞社。
13. 社団法人関西連合会(2001)『企業と社会の新たな関わり方』関西経済連合会。
14. 谷本寛治(2006)『CSR 企業の社会的責任』NTT 出版。
15. 谷本寛治(2014)『日本企業の CSR 経営』千倉書房。
16. 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治(2015)『中小企業・ベンチャー企業論(新版)ーグローバルと地域のはざまでー』有斐閣 新版第二刷。
17. 横澤利昌編(2000)『老舗企業の研究』生産性出版。
18. 横澤利昌編(2012)『老舗企業の研究(改定新版)』生産性出版。

URL 一覧

1. 福岡県男女共同参画センターあすばる <https://www.asubaru.or.jp/>
2. 月桂冠 株式会社 <http://www.gekkeikan.co.jp/>
3. 御供所.info <https://www.gokusho.info/>
4. 株式会社 五十二萬石 如水庵 <http://52-net.com/blog/index.html>
5. 株式会社 石村萬盛堂 <http://www.ishimura.co.jp/>
6. 京都のれん会 <http://www.kyoto-norenkai.org/>
7. シャボン玉石けん株式会社 <https://www.shabon.com/>
8. 東都のれん会 <http://totonorenkai.com/>
9. 東京商工リサーチ <http://www.tsr-net.co.jp/>