

はじめに 論文の概要

1. 日本の企業文化について

1. 1 不祥事にみる日本文化

1. 2 不祥事への種々の対策

2. 日米の文化比較

2. 1 宗教の観点から

2. 2 「仕事と自己」の観点から

2. 3 長寿企業の経営理念

補論 石田梅岩に見る日本の企業文化

3. ケーススタディ～キッコーマンをケースとして～

企業概要

3. 1 複合同族経営

3. 2 社会貢献の歴史

3. 3 グローバル化にあたって

4. 結論 文化に対応した日本企業の形とは

はじめに 論文の概要

近年、企業不祥事が多発している。年々増加する企業不祥事に対し、様々な対策が講じられているが、それに伴って不祥事の件数が減少しているようには見受けられない。どのような対策を講じようとも、同じような不祥事が次々と起こっているのである。そのうえ、新たな対策を講じたために、企業活動の自由度は著しく制限され、法、あるいは社会的な風潮によって、ある種強制的に、企業の活動を外部が決めてしまっている事態に陥っているケースもある。では、なぜこういった悪循環ともいえる現象が起きてしまうのか。この原因は、講じられる対策が誤っているなどという単純なものではなく、日本企業がその対策の適応が可能な文化の中にいないのではないかと考えられる。元来、現在日本に取り入れられている企業倫理のための考え方（具体的にはCSRやコンプライアンスなど）は欧米で生まれた新しいシステムである。そういった欧米向けともいえる新しい考え方を、文化の醸成背景の異なる日本にそのまま用いたのでは、効果はひどく弱いものになってしまう。

日本には古くから企業活動を続けている「長寿企業」というものが数多く存在する。長寿企業の経営の仕組み、考え方は長い期間にわたって醸成されてきた日本文化の中に、自然に溶け込んでいるものであり、日本人の考え方によく適応するものである。本論文では、340年にわたり経営を続けている長寿企業である「キッコーマン株式会社」を例として、日本文化に対応した日本企業の経営方法を紹介し、現在の経営方法にどのように反映させていくかを考察する。

第1章では、近年の企業不祥事の傾向から、日本文化特有のものを抜粋し、それに対して講じられている対策の紹介、および企業不祥事の発生原因を紹介する。第2章では、1章でみられた日本の文化の特色を、アメリカとの文化の比較（宗教など）を通じて考察する。さらに、日本の文化の特色をよく反映している長寿企業の経営に対する考え方、理念について述べる。また、江戸の思想家であり、日本の長寿企業の経営理念に大きな影響を与えている石田梅岩について、補論として紹介する。第3章では、ケーススタディとして「キッコーマン株式会社」について、企業概要と、日本の長寿企業に特有の複合同族経営、さらにキッコーマンの社会貢献の歴史について紹介し、さらにキッコーマン・シンガポール工場を例に、海外進出に伴い他国の文化と日本の文化をどのように調和させるか、ということについて説明する。第4章では、これまでの日本の長寿企業の考えを踏まえ、結論として、「コンプライアンス」「コーポレートガバナンス」「CSR」について、現在取り入れられているシステムを日本向けにどのように変えていけばよいのか、ということについて考察する。

1. 日本の企業文化について

1. 1 不祥事に見る日本文化

日本における企業不祥事には、およそ3つの特徴がある。

第一に、経営者・および中堅幹部などが「会社のために」法に違反するケースが多いということである。謝罪会見などでは、本当に会社のためにという場合はもちろん、仮にそうではなくて、私利私欲のために不祥事を行ってしまった場合にも、「会社のため」と理由をつけ、謝罪している光景をよく目にする。責任の所在が明確な場合にも、このように誰か別のもののために不祥事を行ったという理由付けがなされるのである。このことは、日本に暮らす人々が、ある行為において「動機の純粋さ」を重視しているという文化を象徴している。さらに、誰かのために自分が悪者になるといった行為は美徳である、という風潮が日本にはあるため、責任の所在が自分にあっても、他者のためにおこなったという理由付けが生まれるのである。

第二に、集団がグルになって不祥事を起こすケースが多いということである。粉飾決算などは経営者が代替わりしても受け継がれてゆき、誰かが告発しない限りなくなることはない。組織に関係する者が一種の共犯関係になり、永い時間にわたって不祥事が行われていくのである。欧米では、CEOが代替わりすると、後任のCEOが前任のCEOの不祥事を暴くといったケースがあるが、日本ではそういったケースはごく稀である。第2章、第3章でさらに詳しく述べるが、日本では集団で（他者と協働して）生きていくという文化が根付いており、企業経営にあたって、もともと家業であったものをついで行くため、「暖簾を守る」という考え方が強いのである。したがって、良きにつけあしきにつけこのように企業を守っていくため集団でグルになって不祥事を行っていくというケースが多いのである。

第三に、共同責任という言葉に代表されるように、責任の取り方が曖昧であるという点である。問題となった行為の責任の所在が誰にあるのかを詳細に暴くのではなく、共同責任として多くの幹部がいつせいに総退職するなどといったケースが多い。責任を追求する側も同じように、誰に責任があるかは分かっているのに、共同責任を許してしまう、すなわちある程度以上の責任追及はしないのが美徳であるという考え方が日本にはあるのである。

これらの特徴を、日本の企業不祥事からは見出すことが出来る（下図参照）。

	不祥事の特徴	日本文化
1	「～～のために」という理由をつけ不祥事を行う	動機の純粋さを重視する文化
2	集団がグルになって不祥事を行う	集団で協力し生きていく文化
3	共同責任のように責任の取り方が曖昧	ある程度以上追求しないのが美徳であるという考え方

責任の所在を曖昧なままにしておくことや共同責任を許すこと、動機の純粋さを重視することはいずれも、集団のなかで生活していくという日本の文化によって醸成されてし

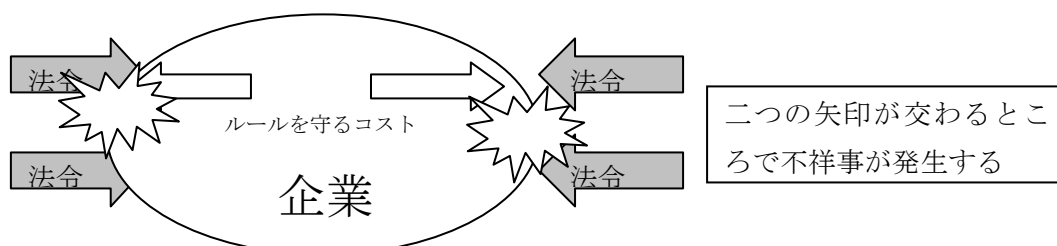
まったものであり、徹底的に責任の所在を追及したり、私利私欲のために不祥事を起こすケースが多い欧米企業の例とは対を成すものである。不祥事への対応にはこういった文化の違いを理解し、それに沿った対策を講じる必要があるのである。

1. 2 不祥事への種々の対策

多くの企業不祥事を防止するために、多くの対策、制度が出来た。コンプライアンス・コーポレートガバナンス・CSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任) などといった考え方の導入、あるいは会社法・金融商品取引法・個人情報保護法など、様々な法律が制定された。これらはすべて（特に後者の種々の法律でその傾向が強いが）企業の行動を、法・制度によって方向づけ、あるいは義務のように外部から圧力を加えるものである。しかし、これらの対策では企業の中にいる人々の状況、倫理観を考慮することができない。そのため、新たに法律を設けたにも関わらず効果がない、といった事態が発生するのである。不祥事に対し何かしらの対策を講じるには、その集団の価値観や倫理観、宗教観といった文化的な側面を無視するわけにはいかないのである。

そもそも、なぜ企業不祥事が起こるのだろうか。資金が絡む範囲での不祥事が多いということを考えると、企業の内部要因としては「ルールを守るコストと利益の対立」ということが言える。たとえば法令の遵守とそれにかかる監視機関の設立と運営には、多くのコストがかかる。企業としては、そういった機関にあまり資金を投入しないほうが多くの利益をあげることができるため、監視が希薄になってしまい、不祥事が発生するということが考えられる。そして企業の外部要因として、前述のように、「法令が過度に厳格になってしまっている」ということが挙げられる。新たに発生した不祥事に対し、新たに法令を追加する。このように法令が際限なく増え続けていくことによって、いずれ企業は法の抜け道を探し始め、不祥事へとつながっていくのである。法律の場合「疑わしきは罰せず」という性質を持っているが、それに対して企業倫理の場合は、やましい心を持っていた時点でそれは悪となるので「疑わしきは罰す」といい表すことができるためである。法に明記していないことは処罰の対象にならないため、法に触れるか触れないかの擦れ擦れのところで不祥事をはたらくようになるのである。不祥事の起こる要因を次頁に示す。

内部要因	外部要因
コストと利益の対立	過度の法令増加



法が蔓延した社会では法律が絶対であり、法律を守ることが正義となる。すなわち、「なぜ法律を守らなければならないのか」を考えず、自らの体質を改善することもなく形骸的に法を守る状態になるということである。文化によっては、こういった法律社会が有効なところもある。しかし、1. 1で見たような日本の文化構造において、こういった法律による企業の統治方法は有効なものなのであろうか。次章では日本の文化を、多くの点でグローバルスタンダードになっているアメリカとの比較によって紹介する。

2. 日米の文化比較

企業不祥事への対応策として導入された様々な制度は、企業の行動を法律によって制限するものであり、そこにはある種の強制的な力が働いているものだった。確かに、あらゆる行動に対して、法律を設けることは「不祥事の防止」という点では有効な方法であるが、「永続的な防止」につながるかどうか、ということに関しては疑問が残る。なぜなら、法律は、その条文が規定する部分でのみ効力を発揮するため、いずれ企業はその条文に明記されていない領域—いわゆる法の抜け穴を探し、不祥事を繰り返すことになってしまうからである。すなわち、不祥事防止のために新たに法律を作る、ということは短期的な防止策としては有効であるが、企業が自律的に倫理を守っていく、という点では効果があまり期待できないのであるということを前章で述べた。さらに、日本の企業不祥事の特徴は集団で行われていることが多い、ということであった。それに対し、アメリカの企業不祥事はそれと対をなすものであるということを述べた。そういった不祥事の特徴の違いは文化の違いによってもたらされる部分が大いだと私は考えている。ではアメリカと日本とではどのような文化の違いがあるのか、また、その違いがどのような背景をもって醸成されてきたのか、これらの問題は企業文化を考察するのに不可欠な要素である。本章では、日米の文化の違いを「宗教」の観点から、また、特に企業活動という点において、文化の違いが仕事に対する姿勢としてどのような違いを生み出すのか、「仕事と自己との関係」という観点から考察していく。

2. 1 宗教文化の観点から

(1) 日本の宗教

日本において、最も信仰されている宗教は仏教といわれているが、一般的に日本に暮らす人々は特に宗教的な活動を行っているわけではなく、日々の中で特に何かを信仰して生きているわけでもない。古くからのお墓参りであるとかお盆の習慣などといった年間に数少ない行事の中で実感するといった程度である。そのような点で、普段の生活の中で「仏教を信仰している」というのはいわば名目的なもので、その内容という点ではかなり自由度の高い宗教であるといえる。

日本には古くから「八百万の神」という考え方がある。八百万の神というのは、森や山、川などといった自然物、あるいは火、風、雨などといった自然現象など、この自然に存在するもののすべてに神が宿っているという考え方で、新たに建造物を建てる際、「土地の神様をお願いをする」というのもそういった考えから来ているものである。このように、日本人には実に多くの信仰の対象があるが、その中で共通する善悪の価値観はあるであろうか。

日本には例えば旧約聖書に記されている「モーセの十戒」と呼ばれるような、善悪判断の指針となるようなものは存在しない。すなわち、すべての信仰に跨る様な価値観は存在しないということである。従って日本の宗教において共通の善悪判断の材料となるものはなく、我々は自らの本心によって善悪を判断しなければならない。ここで、更に日本の文化について説明していくために、モーセの十戒の内容について、簡単に述べておきたいと思う。偶像崇拜の禁止や、安息日を重んじることなど、キリスト教ならではの文章は割愛するが、十戒の中には他に父母を敬うこと、殺人、姦淫、盗み、偽証の禁止などの項目がある。しかし、これらの項目は日本においてわざわざ立法する必要があるであろうか。おそらく、こういった項目は各々の「良心」に備わっているもので、法律として必要とされるものではない。これらは他者と関わっていく上で最低限必要な、いわば常識であり、古くから他者とのかかわりを重んじてきた日本において、善悪判断の最も基本的なものとして既に持っているものなのである。

(2) アメリカの宗教文化

アメリカは、世界の国々の中で、その創立が比較的新しい国であるにも関わらず、経済の発展などが著しく、日本も例外ではないが多くの国々がアメリカをスタンダードなモデルとして考えている。そして、アメリカの宗教文化は社会的な習慣と密接に関わっており、非常に興味深いものである。

まず、アメリカの文化について考える際の前提として、アメリカが移民社会であることが挙げられる。先住民の迫害からおよそ 200 年あまり、世界中からあらゆる人種・性別・国籍の人々が移民として渡り、アメリカという国を創っていった。しかし、ここで仮にその人種の人々がそれぞれ異なる観念を持っていたとしたら、ある人種では正しいとされることが、他の人種では誤りとされるかもしれない。従って、そのような多種多様な人間を律するには法律を用いるしかないのである。アメリカにおいて日常のあらゆる問題に対し弁護士が介在し、些細なことが訴訟沙汰になるというというのは、こういった背景があるのではないだろうか。また、アメリカは一神教であり、前述のようなモーセの十戒に代表されるような、神の命令によって善悪が判断されるのである。こういった立法による善悪判断、本心による善悪判断という点が日本とアメリカの大きな宗教上での違いである。下に相違点を図式化する。

	日本	アメリカ
宗教	仏教	キリスト教
信仰の対象	八百万の神	一神教
善悪判断	本心による判断	法律による判断

2. 2 仕事と自己という観点から

仕事を通じてどのように自己実現を図っていくか、という観点については、これも宗教から影響を受けているところが大きい。

(1) 日本の場合

仕事を通じた自己実現、という点で日本には象徴的な考え方がある。それは、鈴木正三（1579～1655）が説いた「三毒説」というものである。鈴木正三によれば、仕事を行うことは成仏するために必要な手段であるとしている。以下は参考文献「企業倫理力を鍛える（2007 船橋晴雄 著）」から、鈴木正三に関する文の引用である。

すべての人は仏性を持ち、成仏する（救済される）ことができる。すなわち、各々の持つ仏性は、あたかも満月が池の面にも木の葉の雫にも、等しく丸い形として映っているようなものである。にも関わらず、人間が救われないのはなぜかという点、「三毒（貪欲、瞋恚、愚痴）」を持っているからである。これをわかりやすく言うと、自分だけ食ろうとする気持ち、人の成功を羨ましくてたまらなく思う気持ちである。この「三毒」を克服するには修行をする必要がある。修行とは一心不乱にそれぞれの職業に専念し労働に勤む（これを正三は修行すなわち仏行といっています）ことで、その結果、心がおのずから洗われて、「三毒」が消えていくのだという考え方です。

「日本的経営の3種の神器」と形容されたうちのひとつである終身雇用制などは、このように仕事を通して自らを浄化し、自己実現をしていくために、仕事に執着するためのツールとして用いられたのでないかと考えられる。

ここで、「仕事と自己」といった関係に加えて、「仕事における他者との関係」ということについても考察しておきたい。日本では古くから数多くの思想家が、論語などを引用することによって、他者と互いに助け合うことの重要性を説いてきた。江戸時代の朱印船貿易では、他国と取引をする際の心得として『舟中規約』というものを掲げていた。その内容は、取引は他人と自分のどちらをも利するものでなくてはならない、取引の相手は同じ人間であるから騙したり侮ったりしてはいけない、同じ人間として救いあわなければならない、などといった、時代を問わず適用が可能な規約である。同じ時代に黒人の迫害やアメリカにおいて先住民からの強奪などが行われていた中で、こういった普遍的な規約を掲げて他者との関係において理想的な形を日本の朱印船貿易では求めていたのである。

以上のように、日本人が伝統的に養ってきた「仕事」に対する考え方とは、一生を通じてその仕事において自己実現を図っていくこと、取引においては他者との公平な利益を求めること、などが挙げられる。こうした仕事に対する真摯な姿勢は江戸時代の思想家、石田梅岩の教えに代表されるのではないだろうか。以下では、石田梅岩の考えた仕事についての考え方を、補論として紹介する。

補論 石田梅岩に見る日本の文化

石田梅岩（1685～1744）は、江戸時代の思想家であり、石門心学を開いた人物として知られる倫理学者でもある。丹波国桑田郡東懸村（現在の京都府亀岡市）に生まれ、家族の農業を手伝う中で、後に梅岩の思想に登場する「正直」などの礎を学ぶ。45歳の時に自宅の借家にて講座を開き、石門心学を伝えた。この思想は江戸時代後期に流行し、今なお企業倫理を説明する際には用いられる思想でもある。

<商人の役割の肯定>

石田梅岩が活躍した江戸時代は「士農工商」の文化が浸透していた。士農工商とは、民を職業から士＝侍、農＝百姓、工＝職人、商＝商人と分類した身分制度のことである。武士を上位の身分とし、その下に百姓、職人、商人を並べるというものであるが、下位の3身分には、上下関係や、特に差別的な制度といったものは存在しなかった。しかし、士農工商の風潮のなかで、商人の業務が批判的に表現されることは多く、当時水戸藩郡奉行であった高野昌碩は商人を「遊民と申すは商人などの類にて、耕さずして食らい、織らずして着る者共の儀に御座候。是即ち国家の為には実に浮蠹と申す者に御座候」と述べ、商人の業務を批判した。

これに対し石田梅岩は、正しい商人の道は富の主人である天下の人々のための奉仕であるとし、身分の上下関係を否定した。梅岩によれば、最も尊ぶものは伝統的に朝廷と皇大神宮であり、それ以下の士農工商に上下的な差別関係はなく、ただ単に生まれながらにして職分が違うというだけであり、当時、武家を中心に蔓延していた承認批判を否定するものであった。さらに、それぞれの存在意義を積極的に捉え、各々の仕事に励むことにより、自己実現につなげることが出来るということも補足した。これは前述の鈴木正三の三毒説を補足するものである。

<仁義礼智による信頼の構築>

石田梅岩は商人が商いを行う際に必要な心構えとして、「仁義礼智」を挙げている。仁とは「他人を思いやる心」、義とは「人としての正しい心」、礼とは「相手を敬う心」、智とは「知恵を商品に活かす心」ということである。やや抽象的ではあるが、梅岩によれば例えば「他人を思いやる心」とは、外出する際に行き先を家族に伝えることで心配をかけない、書には御家流を書くことで多くの人が分かりやすいようにする、などといった意である。このように日常の些細なことに仁義礼智を用いることによって商人としての正しい心構えである「勤勉・正直・誠実」を養うことができるとしている。

< 儉約・正直 >

石田梅岩の思想の軸をなすものとして「正直・儉約」という事柄はなくてはならないものである。儉約について梅岩は「財宝を用いることつつまやかにする中に、人を愛するの理備われり」と延べているが、ここでいう儉約とは、単に経済的な節約、あるいはけちなどといった意味で述べているのではない。梅岩によれば、狭い心・狭い見で節約をしている者は、財産を溜め、それによって世界の財宝をむさぼることに腐心しており、それは世の中を苦しめることになる。逆に、そういった気持ちを持たずに儉約することで世の中の財宝をむさぼらずに世の中に何かしら施すことが可能になる、としている。こういった考え方は、現代で言うところの独占の禁止等の公正な取引へとつながっていく。

また、正直については一般的な意味で使われているような、うそをつかないなどという意味はもちろんのこと、それに追加して「人のものは人のもの、貸したものは受け取り、借りたものは返す」といった所有と貸借の関係の明確化というような意味でも用いている。以上のような、仁義礼智・儉約・正直といったことを実践することによって、お客様からの信頼を得ることができるのであると梅岩は述べている。

(2) アメリカの場合

アメリカの仕事に対する考え方は、日本のそれとは大きく異なっている。現在でもそうであるが、アメリカでは労働力は流動的なものとして考えられており、日本での終身雇用制のような1から社員を育成していくシステムとは対をなすものである。アメリカではある程度スキルを得た労働者を雇用するため、個人の持つ力が重視され、力のない者は淘汰される実力主義の社会であるといえる。そうしたシステムはカルヴィニズムの予定説と呼ばれる成功信仰の考え方に基づいているものであるといえるのではないだろうか。

予定説とは、神は全知全能であり、自分の死後の行き先は予め神によって決められているという考え方である。自分自身はどこに行くかがわからないが、現実世界での世俗的な成功によってその証明が可能になり、その成功の大きさが大きいほどその証明力は増すものと考えられている。ここでいう世俗的な成功とは端的に言えば「いくら儲けたか」ということであり、ハーバード・ビジネススクール教授、D・クイン・ミルズの『アメリカCEOの犯罪』によればアメリカ社会の姿勢のことを、「何で儲けた金であろうと、金持ちを賞賛する。この考え方がビジネス倫理においても重要な役割を果たしている。植民地から始まった最初からこの国は新しい人々で構成されており、富に対してはそれがどのように手に入れたものであろうと敬意が払われ、わずか一世代でその富は尊敬されるものになるのだ」と述べている。こういった価値観から、アメリカでは社会の進歩の源泉を「競争」とする構図が出来上がり、仕事は富を得るためのツールとして考えられたのである。

以下に仕事と自己との関係についての日本とアメリカの相違点を表に示す。

	日本	アメリカ
象徴的な考え	鈴木正三「三毒説」	カルヴァン主義「予定説」
社会構成	他者と協働していく社会	競争社会
仕事の意味	自己実現のためのツール	富を得るためのツール

2. 3 長寿企業の経営理念

日本には数多くの 100 年以上にわたり企業活動を続けている長寿企業があり、その多くが上記のような日本の文化の特徴を持っているものになっている。たとえば文化元年（1804 年）創業の食品・調味メーカーであるミツカンには、創業当時人口百万人を超えていた江戸に廉価良質の酢を提供しつづけていくために、常に改革を続ける努力をしていた。ミツカンの 8 代目の中埜和英氏は、成功体験にすがりつくこと、常識に束縛されることを否定し、常に自社の枠組みをうちやぶりに地域に事業を通じて貢献していくことの大切さを説いた。また、京都の漆器専門店であり、寛文元年（1661 年）創業の象彦では、企業を存続させることは、家業において「暖簾を継ぐ」とことと同義であると考え、先祖より受け継いだ恩を自分は受けており、現在の自分が行うことが後世の子孫の利益につながるとした。また、象彦の 9 代目、西村彦兵衛氏は「老舗というのはサボテンのように知らず知らずのうちに大きくなっていくのが理想である」と考え、そのためにしなければならないことは時代のニーズにあった商品を提供していくこと、取引先は会社の宝であるから大事にすること、社員が一心同体となり協働していくこと、が必要であるとしている。さらに、儉約・順法・用心・和合に努め、対価を求めずに陰徳を積む生き方に重きを置き、補論での石田梅岩の考えを実践している。

このように長寿企業においてはビジネスが社会的に意義のあるものと位置づけられていた。長寿企業の多くは家族を従業員とし、家業としてビジネスを始めたものが多い。したがって、地域社会があつての仕事、という考え方が深く根付いており、取引先や従業員はもちろんのこと、それらを含めた「公」のために何か貢献をするということが当然であると考えられてきた。たとえば地域の行事への寄付、あるいは寄進という名目で行われた慈善活動などといったものである。また、象彦の「暖簾を守る」という考えに代表されるように、長期的な視点に立って経営を行っているということも大きな特徴である。前章においてアメリカの文化の特徴として見たように、一代で築いた富を成功の基準とするのではなく、先代から受け継いだものを後世につなげていくという信念に基づき、「企業を存続させていく」ということに重点を置いているのが日本の長寿企業なのである。そういった「暖簾を守る」という考え方は同族経営の多い日本企業独自のものなのではないだろうか。

さらに長寿企業に見られる特徴としては人材重視の経営ということが挙げられる。これは長寿企業に限ったことではなく、日本の企業一般にいえることであるが、従業員は単なる労働力としてではなく、成長する主体として扱われる。江戸時代から多くの企業内で読み書きそろばんをはじめとした社員教育が施され、また前述の長期的視点に立った経営と

ということからも、その家業にあった理念などを家訓などに明記し、従業員に教えていくことによって、企業にあった人材を育成していくのである。

以上が長寿企業に見られる大きな特徴であるが、実際はこれらに加え、さらにそれぞれの企業独自の経営の方針、理念があり、社会との関係の構築のしかたはさまざまである。そこで、次章では日本における長寿企業の代表格として、寛文元年（1661年）に家業として創業した日本の食品・調味メーカーである「キッコーマン」をケースとし、実際の長寿企業における経営の仕組みについて紹介していく。

3 ケーススタディ～キッコーマンをケースとして～

3.1 企業概要

キッコーマン株式会社は1917年に創業した醤油をはじめとする、食品・飲料などの製造を行う会社である。現在、デルモンテ・マンズワインなどの商標使用権、販売権などを永久取得し、その活動の幅を広げている。キッコーマンは古くは1661年、一族の中で、高梨兵左衛門家が千葉県野田市で家業として醤油醸造を始めたのがはじまりといわれており、それから幾度かの合同を経て、実に350年近くも企業活動を続けている。

キッコーマンには、1925年の会社合併にあたり現在の日本にも通用するような「訓示」と呼ばれる経営に対する考え方を表した文がある。以下は参考文献『新日本永代蔵』（舟橋晴雄 著）より、その文の一部を引用したものである。

抑共同生活ヲ本然トスル人ハ社会全体ノ利害ト一致スル利害ヲ己ノ利害ト信ジ、全体ノ善ト一致スル善ヲ己ノ善ト信ジ以テ自己ヲ完成スルノ信念ナカルベカラズ・・・
安逸ハ亡滅ノ先駆ナリ強健ノ身体ト意志トヲ以テ事ニ当リ、常ニ時間能力ヲ最モ有効ニ使用スルヲ念トシ・・・カラ入レテ攪拌スルもろみノ一搔キモ、心ヲ込メテ数フル算盤ノ一珠モ、直チニ多クノ人ノ幸福ト生産トヲ増ス所以ナルヲ自覚シ・・・

（全体の利益が自己の利益に一致することを信じ、安逸をさげ、心をこめて仕事にいそしむことが、人の幸福と生産の増加につながるのである）

こういった考え方はいつの世の中にとっても通用する考えであり、キッコーマンが長い期間にわたり、信頼を得てきた理由であるといえるだろう。本章ではさらに、キッコーマンの企業経営の特徴である複合同族経営、社会貢献、海外での経営について紹介する。

3.1 複合同族経営

同族経営とは、社長・あるいは代表取締役などを自分の息子に継承させる、能力のない一族の人間に要職を与える、一族で株式と経営権の大部分を所有している、などといった行為を行った企業に対して使われる用語であるが、キッコーマンは複合同族

経営である。家業で始まった企業であるために同族経営の色合いは残るものの、多くの一族が合併し複合同族経営を行っているため、同族企業の欠点を補う効果がある。キッコーマンの一族は以下のとおりである。

高梨兵左衛門家（本印：ジョウジョウ）

茂木七左衛門家（本印：クシガタ）

茂木左平治家（本印：キッコーマン）

茂木七郎衛門家（本印：キハク）

茂木房五郎家（本印：ミナカミ）

茂木勇右衛門家（本印：フジノイッサン）

茂木啓三郎家（本印：キッコーホマレ）

堀切紋次郎家（本印：フンドーマンジョウ）

キッコーマンでは同族間や社員のバランスを崩すことを極端に恐れている。同族経営の定義で述べたように、能力のない人間がトップになったり、人事に公平さを欠いたりしている場合、従業員の士気に影響する。あるいは企業不祥事の報道の際には経営の私物化が不祥事の原因であるといわれることが多く、否定的なイメージをもたれやすい。キッコーマンではそういった同族経営の問題点をしっかりと認識し、人事に活かしているのである。

複合同族経営であるキッコーマンではトップマネジメントの選出には競争の原理がはたらく。八家それぞれが自分の家からトップマネジメントを輩出するために子供には幼いうちから英才教育を施す。それにより若いうちから経営者としての資質を具備できるのである。啓三郎家の息子、茂木友三郎は慶応大学卒業後、明治時代には珍しくコロンビア大学ビジネススクールへと留学し、毎日睡眠5時間と決め、昭和36年にはコロンビア大学院で初めて日本人の経営学修士の取得者となった。しかも、全科目のほとんどをAランクで飾り、この年の最優秀成績者の一人として、ディーンズリストに登録されたという。

トップの個性や価値観というものは企業活動にあたり重要な要素となる。あまりに偉大な、一カリスマ性の強い一経営者がトップに君臨している企業は、階層構造の上部から硬直化現象を引き起こしやすく、チェック・アンド・バランスの機能を失いがちなのである。しかし、キッコーマンは複合同族経営であるキッコーマンでは一族八家による集団指導体制に似た形態で、チェック・アンド・バランスの機能を確立している。常に一族の他のものからの目、社員からの目にさらされることによって、独裁を許さない経営体質作りが可能になるのである。そうすることで同族経営の強みを発揮できる経営体制を作り上げることができる。

とはいえ、一族に属する人々のみで経営を行っていたのでは家以外の世界を知るチ

チャンスが限られてしまう。また、限られた家族の中でのみの経営体となるため、保守化が進むという欠点もある。それに対し、優秀な経営者の輩出し企業に新たな風を吹き込む、という点において、養子などによって一族の中に経営者候補を入れるケースがある。キッコーマン4代目社長で元相談役の中の栄三郎氏、6代目社長で元相談役の茂木啓三郎氏、8代目社長で元取締役相談役の茂木克己氏はいずれも用紙によって一族の中に入った人物である。かつて、関西の商家では、息子より娘が生まれたほうが喜ばれた。なぜなら、男子は備わった能力いかに関わらず家業を継がなくてはならないが、女子が生まれた場合、外部の者から優秀な人物を養子に組み入れることができるからである。これには、女性が経営者になることができないという男尊女卑の問題も含まれているが、優秀な経営者を輩出するシステムとしては合理的といえる。そうして選ばれたキッコーマンの経営者や社員は、それがもともとは家業であったことから、暖簾を継ぐという使命によって事業に対して深い執念が生まれるのである。

キッコーマンの大きな特徴である複合同族経営のメリット・デメリットをまとめると、以下のようになる。

メリット	デメリット
集団指導体制に似たチェック・アンド・バランス	一族内という限られた世界・保守化
養子によって外部からも優秀な人材を確保	女子は経営トップになれない 男尊女卑の問題

こういったメリット・デメリットをしっかりと認識することによってキッコーマンは成長してきたのである。

3. 2 社会貢献の歴史

地方財閥と呼ばれる企業はその発祥の地と深いかかわりを持っており、事業の成功にはその地域の土地柄が大きな鍵を握っている。キッコーマンは千葉県の野田市を本社に持つ企業で、一族八家の中の高梨兵左衛門が野田市において醤油を作り始めた1661年から、その地域に深く根ざした経営を行っている。平成元年当時の常務である茂木友三郎氏は地方と企業との関係について、「大事な事柄はキッコーマンの野田ではなく、野田の中のキッコーマンという認識に立たねばならないのです」と語り、企業の発展においていかに地域社会が重要であるかを説いた。では、地域社会に対して、企業はどのような態度で関わっていけばいいのであろうか。

キッコーマンでは野田の発展なくして事業の躍進は望めないという考えの下、じつに様々な野田市への貢献活動を行ってきた。野田市政への資金援助などもそのひとつである。しかし、行政への資金援助を行う一方で、特に市政に対して何か発言をするわけではなく、「金を出すは口は出さない」という態度であった。平成元年当時の野田

市長である川島健正氏は、野田氏とキッコーマンの友好関係について以下のように述べている。

「野田市を育て上げてきたのはキッコーマンであるという事実は歴然たるものがあります。まだ市政が敷かれたばかりの20年代、市職員の給与すら払えないような財政ピンチの下、税金を前納していただき、給与遅配をなんとか免れたこともありませう。何かと、市はこの会社の力に頼ってきました。」

当時の野田市の税収はおよそ120億円にも達し、そのうち、キッコーマン関係からの税収は30パーセントを占めている。こうした援助によって、キッコーマンは税収面での市政との良好な関係を構築してきた。さらに、キッコーマンでは古くから公共施設の所有・活用や、公共事業への出資を行っている。かつてキッコーマンには会社内に水道課があり、野田市民への水道の供給をおこなっていた。水道などのかなり公共性の高い分野にさえ、民間の1企業が携わることによって、野田という地域への貢献をはたしているのである。また、興風会図書館と呼ばれる野田の図書館は、キッコーマンの一族の出資によって儲けられた期間『興風会』によって1954年に移管されたものである。さらに、1914年、大正天皇即位記念事業として、醤油醸造組合（現キッコーマン）が養生所を病院として開設している。この病院はキッコーマン総合病院と呼ばれ、1862年醤油醸造家の一家が従業員のために養生所を野田市内に設立したものが前身となっている。現在では、広く一般に開放されており、野田市の健康を支える施設となっている。

キッコーマンの社会貢献の歴史は多方面に及んでいる。千葉県最初の舗装道路の建設に当たっても、キッコーマンから助成金が出ていたとのことである。さらに、野田市の清水公園も、明治27年、キッコーマンの5代目、茂木七郎衛門氏が慈光山金乗院から借地した土地に迎賓館と庭園をつくったのが始まりといわれている。さらに、明治33年からほぼ半世紀にわたり、野田の市内には「野田商誘銀行」という銀行が存在していた。後に国策により千葉銀行と合同するが、この銀行の経営にはキッコーマンがあたっていた。当時、野田には銀行がなく、個人の金貸し業などが高利で貸し金を行うなど、トラブルの多い状況が続いていた。こうしたトラブルの改善、公正な資金運用のために地方財閥で力の強かったキッコーマンが銀行を設立したのである。この銀行は堅実経営を本文としており、貸付にはその紹介人、保証人が共同で責任を負い、株価の下落には頭取が自らの資金で補填をおこなうなど、終始堅実経営に勤めた結果、野田商誘銀行が営業していた45年間、一度も損失を計上することがなかったという。ここで注意したいのは、野田商誘銀行がキッコーマンの経営を円滑にすすめるための、いわば歯車のような機関ではなく、純粋に地域社会への貢献を願うものであったということである。この銀行のもととなっているのは地元の醤油業者が集ま

って明治20年に作られた醤油醸造組合である。しかし、彼らによって創業された銀行はあえて醤油造家の経営支援を目的とはせず、原料の買い付けから従業員の賃金まで、諸経費のすべてを内部留保で支払うだけの資金力に恵まれていたので、わざわざ銀行を作り、自らの経営にあてる真似はする必要がなかったのである。

こうしたキッコーマンの社会貢献はすべて、「地域との一蓮托生」を目指して行われたものである。一蓮托生とは仏教語で「蓮の葉に身を託す」という意味であるが、蓮の葉のように不安定なものは、人の心と似ており、それに身を託すにはすべてを信頼し委ねなければならない。転じて、「運命共同」を意味している。キッコーマンがいかに地域との一蓮托生を目指していたか、ということを示す次のようなエピソードがある。

茂木家の2代目、茂木七郎衛門が寛政元年（1789年）に讃岐（香川県）の金比羅宮へ参籠した際に腕香という荒業を試みた。腕香とは腕の上膊部を切り割き、香を詰めて火をつけ、激痛と熱さに耐えながら祈願することである。その中で、茂木七郎衛門は「野田の良民と、茂木・高梨家の一蓮托生」を祈願したといわれている。この金比羅宮参籠を契機に、茂木・高梨家では毎年11月に例祭を、申年ごとに式年大祭を催している。

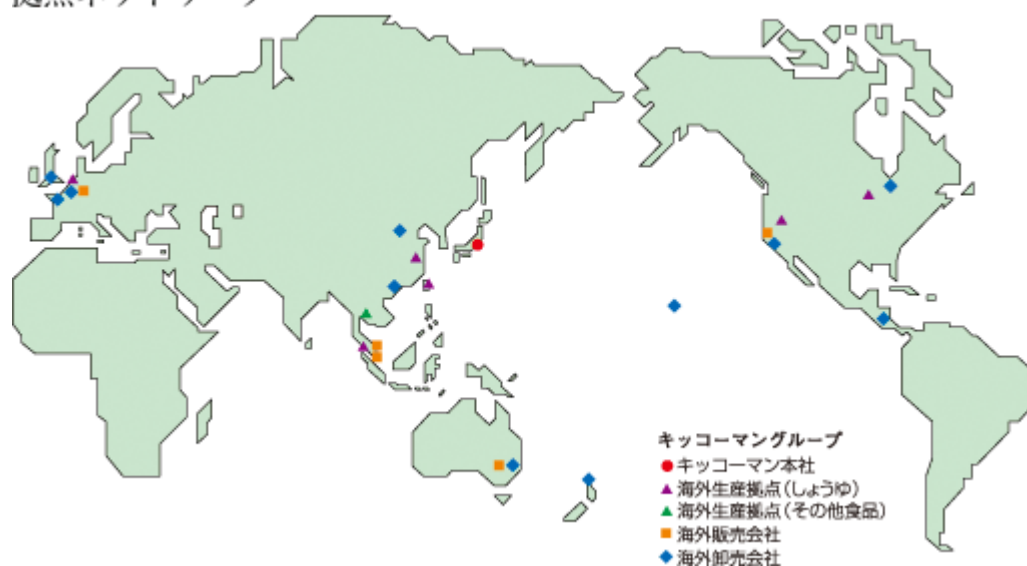
これらのことが行われていたのは実に200年以上も前にさかのぼる。全国規模で活躍するキッコーマンとしてではなく、あくまで家業でしかなかった時代にそのように地域との共存共栄をはかっていたということからも、キッコーマンの地域社会に対する意識の高さが伺える。キッコーマンの訓示の中に「私費を省きてこれを公共事業に出エンせよ 然れども身代不相応の事を為すべからず」という文章がある。無用の私費を節約して、公共事業に役立てよ しかし、身分不相応の行為はしてはならないという意味であるが、キッコーマンの創業当初からの社会貢献は野田市にかかるものに限っている。むやみやたらに社会貢献の活動を広げるのではなく、野田市をより発展させるために、地域に密着した貢献活動を行ってきた。現在CSRとして社会貢献活動が注目されており、社会貢献の範囲を巨大化させている企業が多く存在するが、以上のようなキッコーマンの社会貢献活動の歴史は自らの企業と地域との関係を見直す良い模範になるのではないだろうか。

3. 3 グローバル化にあたって

企業がその活動の規模を広げていく以上、避けられない問題が生じる。それはグローバル化にあたって、どのようにその企業文化と世界の文化との対応を図るか、ということである。今まで日本国内においてスタンダードとされてきたことも、他の国々にとっては受け入れがたいケースであることも多く、また、労働の文化も異なる環境の中で、どの程度まで日本での労働における企業文化を反映させていけば良いのか、ということも大きな問題のひとつである。完全に日本での労働様式を用いていたので

は、進出先の国の文化に対応していないため、現地の人々からは受け入れられず、経営は頓挫してしまうだろうし、完全に現地の文化に合わせていたのでは、その企業の独自性が失われる。こういったグローバル化にあたっての文化の衝突は非常に大きな問題なのである。キッコーマンでは1972年のアメリカ進出をはじめとして、多くの国々に進出を進めてきた。(下図参照) アジア圏やアメリカ大陸など、その範囲は実に広範にわたるものである。しかし、キッコーマンは進出先との文化とうまく対応し、現地社員との協働を可能にしてきた。以下では1984年に創業のキッコーマン・シンガポール工場(以下KSP)を例に、どのように進出先の文化と対応を図っていったのかを紹介する。

拠点ネットワーク



キッコーマンでは、海外の人々と接しながら経営を行っていく際、「草の根経営」というものを心がけている。これは、いわゆる現地主義というもので、進出先の雇用形態を尊重しながら、その枠の中で日本的経営の運用を目指すというものである。当時シンガポールではジョブホッピングが盛んで、実に98パーセントの就業率を誇っており、職場が少しでも馴染まないとすぐに転職をしてしまう環境にあった。しかし、KSPではジョブホッピングとして労働力をある程度流動的に雇うシステムはあったが、以前働いていた人材を再雇用するといったシステムは存在しなかった。それは、人事システムを開放的にしすぎることによって社員のモラルに悪影響を与えかねないためであり、雇用問題といった企業経営にあたり重要なものには、特にメリハリが必要であると考えたためである。

更に日本的経営の色合いが強いシステムとしては、安定雇用の保障がある。雇用した社員を定期的に評価し、社員一人一人との面接を行い、それによって昇給金額を決める・・・などといった内容である。また、原則として一時解雇はしないということ、

会社の経営が窮地に陥った時には、日本的にすべての階級の賃金カットという方法でコストダウンを図る。さらに、一人でも多くの現地社員を雇うために、重職を現地の人間に任せ、日本からの社員を極力少なくすることなども心がけており、経営の意思決定を現地の人に任せることによって、経営参画の自覚を持たせるよう配慮している。

また、現地社員がより働きやすい環境を作るために、工場のインストラクターである日本人が現地の風俗・習慣・英会話などを徹底的に研修するというシステムがある。例えば、髭を生やしペンダントを胸にかけるといった習慣がシンガポール男子にはあるが、この習慣に沿って、現地のインストラクターも同じような格好で業務に臨んでおり、仕事でも愛称で呼び合っている。日本では考えられない業務態度であるが、シンガポールの中ではそれが普通である。もしここで日本の文化を突きつけてしまえばおそらく現地の社員の人々は働きづらくなってしまおうであろう。こういった、現地の人々が違和感なく業務を行うことができる環境を整えることが「草の根経営」のひとつなのである。

さらに、キッコーマンの草の根経営は仕事の中だけでなく、生活や、社員の家族にまで及んでいる。日本企業が海外に進出した際に「日本人村」というものが形成されるケースがある。日本人村というのは、言語が通じないことによる障害や生活習慣の違いなどといった様々な悩みから、日本人は日本人同士で集まり、「村」を形成してしまうことであるが、キッコーマンでは、その日本人村の形成を良くないこととして、住まいの分散を促している。確かに、日本人としては、母国の言語を使うことが出来るほうが便利だし、安全の確保も可能である。しかし、そういった日本人村の形成をすることによって、現地の人々からは排他的にしか写らないのである。

キッコーマンの草の根経営から読み取れることは、現地の人々を共に働く仲間であるという意識である。こういった経営を行うことによって、現地の人々の働くモチベーションは飛躍的に大きくなる。実際にもKSPの現地社員の中で、休日の出勤を自ら申し出たり、製造の職員が現在の業務に追加して販売活動にも参加させて欲しいという願い出があったということである。日本的経営は何も日本の中でのみ成り立つものではない。このKSPのケースのように、現地の文化と上手く対応しながら日本的経営の枠組みを用いることによっても、日本の長寿企業の特徴であるとした「家業の暖簾を継ぐこと」と同じように、海外の人々に対しても愛社精神を植え付け、誇りをもって仕事をすることが可能になるのである。

以上がキッコーマンの経営において、強みともいえる特徴である。キッコーマンはもともとが家業ということから、先代から受け継いだ会社を受け継ぐ、つまりは「暖簾を継ぐ」ということが経営においては念頭に置かれる。その中で、社会貢献を通じて地域の発展を促進していくことを通じ、日本文化の特徴であった「他者と協働していく社会」を実現している。また、そういった行動は純粋に野田の発展を願うものであるから、仕事というも

のがただ単に富を得るだけのものと考えてはいないということは明らかである。海外においても、日本的経営の様式を用いることによって、見事に外国文化との共存に成功している。現在CSRにおいて社会貢献は重要な事項であり、そういったCSRが企業の利益につながるという、極端に言えば利益目的としてCSRが有効な手段だといった視点もあるが、キッコーマンの歴史は、このような考え方に対し、他者と協働していく日本的な経営の「純粹さ」というものを教えてくれるものである。

4 文化に対応した日本企業の形とは

ここまで、キッコーマンをケースに日本の長寿企業の経営に対する考え方に触れてきた。キッコーマンの経営、あるいは社会貢献はいずれも、集団で協働する、本心で善を判断するといった日本の文化に対応しているものであった。こういった日本企業の持つ独自の考え方を現在の日本企業に活かしていくにはどうすればよいのか。もちろん、野田醤油としてキッコーマンが創業をはじめた時代と、すでに大量の法律ができ、コンプライアンスやCSRの必要性が叫ばれている現在とでは、周囲の状況が異なる。当時行っていたこと、当時の考え方をそのまま現在の日本にあてはめていたのでは、多くの問題が生じてしまうであろう。そこで、本章では日本の文化に対応した長寿企業の経営方針を踏まえながら、特に健全な経営において必要とされている3Cと呼ばれる、コンプライアンス・コーポレートガバナンス・CSRについて、日本文化をどう応用させていけばよいのか考察する。

(1) コンプライアンスをどう応用するか

コンプライアンスは一般に「法令遵守」と訳されているが、江戸時代の商家にも、このコンプライアンスの考え方に共通する家訓があり、法（規則、ルール）を守ることの大切さが記されている。規則を守ることは大事である、ということは日本人ならずとも、特に目新しい考え方なのではない。したがって、コンプライアンスで大事なものは、「法があるから守らなければならないもの」と考えるのか、「法がなくとも本心で倫理的な行動を理解できるもの」と考えるのかということである。日本の文化は、信仰の多様性から善悪の判断基準がおのおのの本心である、ということは第2章で述べた。さらに長寿企業の一例として紹介した京都の漆器専門店、象彦の家訓には「正真正銘志誠にかかるなら、祈らずとても神や守らん」という一文があり、本心で徳をもった行動をすることの大切さを説いている。したがって日本ではコンプライアンスは「本心で倫理的な行動を理解できるもの」なのである。

では、現在のコンプライアンスの形をどのように変えていけばいいのだろうか。多くの企業が法令遵守の指針としているものにコンプライアンス・マニュアルというものがある。これは「会社規範」と訳されるものであるが、このコンプライアンス・マニュアルは会社によっては弁護士事務所に任せているというところもあり、あらゆる状況を想定して作成されているものなので、その量が膨大になってしまっている企業も多く存在する。しかし、

それでは法によって企業を縛り付けているのと同じで、企業が自らの本心で行動することができなくなってしまう。そこで、コンプライアンスには、自分の会社がどのような人間構成で成り立っているものなのか見極めた上で、自ら作ることが望ましい。コンプライアンス・マニュアルの作成は、すべてを委託するのではなく、企業が作るマニュアルを検査してもらう程度にするのが望ましい。そして、マニュアルをあまり詳細にしすぎないことも重要である。あまりにも多いマニュアルは、それを守る意欲を奪っていく。それを防ぐためにもコンプライアンス・マニュアルは自らの企業を良く知る人間が作成すべきなのである。さらに、マニュアルには国内と海外で異なった価値判断を用いるようなダブルスタンダードがあってはならない。ダブルスタンダードを設けることによって企業の軸がぶれ、一貫性がなくなってしまうのである。これはキッコーマンのグローバル化の例から学ぶことができるが、海外に進出する際にも、国内での自らの企業の価値観を用いることで、海外の人材と協働していくのが可能になるのである。

(2) コーポレートガバナンスをどう応用するか

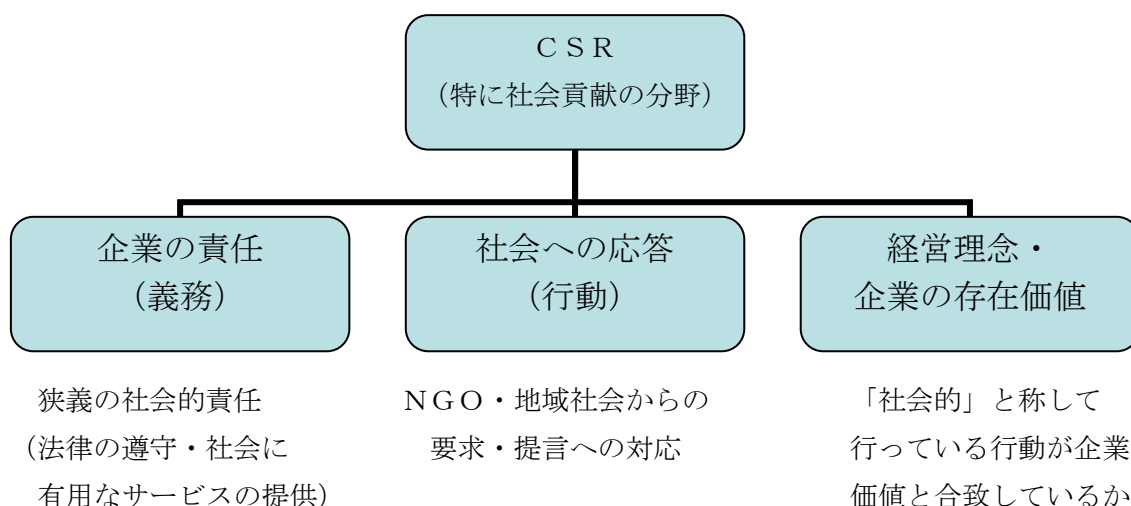
アメリカで主流のコーポレートガバナンスの考え方は「経営者・CEOが会社財産をむさぼることが内容にチェックしていくこと」である。それに対し、ヨーロッパで主流の考え方は「ガバナンスを株主と経営者のあいだの問題に限定せずに、ひとつの集団である会社の指揮・統制のシステム全体として考える」というものである。現在の日本の考え方は後者に近いと考えられる。というのも、株主と経営者の関係は、昔の日本でいうところの商家の主と番頭の関係に近く、あまりに主が経営者として不適格である時は同族会議により主を罷免するなどという行動がとられていたからである。コーポレートガバナンスの基礎となる考え方は古くからの日本の同族経営という経営方法のなかにすでに存在していたのである。

コーポレートガバナンスとは直接関係しないが、企業を監督するという意味で、内部告発についても触れておきたいと思う。日本企業の3種の神器と呼ばれるものの中に「終身雇用制」があるが、その名のとおり、日本では就職した企業の中で人生の大半を過ごす。したがって会社とは日本人にとって労働力を提供する場以上の意味のある存在なのである。内部告発は一見すると企業の中で仲間を裏切ったり、恩をあだで返したりするといったイメージがある。したがって内部告発を守っていくことが重要なのである。内部告発者は世間から必要以上に英雄氏されることがある。しかし内部告発の意味は、告発することによって会社の方向を正しいほうに導くのであって、告発それ自体を讃えるというのは誤りである。また、過度の報償を与えることによって内部告発を奨励することも誤りである。それによって会社や社員が荒廃していく恐れがあるためである。そういった事態を防ぐために、まずは内部告発者の英雄視を避け、匿名性を確保することが重要である。内部告発者が社会的に不当な扱いを受けたり、会社を辞めさせられるというケースは多くはないにしろ、存在する。それらは内部告発のインセンティブを著しくさげるものであり、企業の不

祥事を後押しする環境をつくる原因にもなってしまいます。内部告発にあたり、匿名性の確保というのは非常に重要な要素なのである。

(3) CSRをどう応用するか

古くからの日本企業はその地域に対し、「報恩」「陰徳事業」「寄進」などといった名目のもとで、社会への貢献を行ってきた。もちろんその中には慈善的な意味が含まれるものもあるが、CSRそれ自体は「慈善事業」という意味ではない。本業を遠くかけ離れた社会貢献事業は単なる「慈善活動」であり、単に企業イメージの向上を狙っているというものである。CSRとは社会がその企業に何を求めているかを考えた上で、それに対し社会へと応答していくものであり、その貢献活動には企業理念や、企業の存在価値との合致性が必要なのである。図解すると以下のようなになる。



企業の責任について。これは社会貢献活動を行う前に企業が行わなければならない最低ラインの行動である。法律を遵守すること、社会に有用な財やサービスを提供していくこと、地域社会に雇用を創出すること、納税すること・・・などといったことである。そのなかには、地域社会や地域NGOなどからの要求や要望などの含まれているために、次の行動で対応していくのである。さらに、その貢献活動の指針となるものが経営理念に明記されているかどうかということも重要である。第3章で述べたキッコーマンの例のように、家憲と呼ばれる、創業当時の理念を述べたものの中にも、「私費を省き、社会公共のために出資せよ」という文章が明記されている。このように貢献活動は企業理念として目指しているような、意味のあるものでなければならないのである。

CSRはその社会的な性質上、「良いこと」というイメージが強いため、その実践に際してはありとあらゆる「良いこと」をしようとし、暴走しているケースも存在する。その暴走を防ぐためには、まず、コスト意識を持つこと、そして手近なところから拡げていくこ

と、そして持続性を考えること、さらにはCSR活動の関連性を考えることが必要である。

現在では多くの企業がCSR活動を行っているが、そのひとつひとつにはコストが伴う。募金活動や寄付となれば、なおさら多くのコストがかかるだろうし、ただがむしゃらにCSRと称してコストを掛けすぎるのは合理的とはいえない。次の手近なところから広げていくという話にもつながっていくが、古い長寿企業では地域との密着度が高く、自社でできる以上の無理な貢献活動はしておらず、本業を通じて社会に貢献しているという意識が強かった。従って、必要以上のコストはかからず、それでいて高い効果を挙げることができるのである。現在に至っても、むやみやたらにコストを掛けるのではなく、そのコストによって得られる効果や、本業を通じてどの程度の利益を社会にもたらすことができるのかを見直す必要がある。

手近なところから活動を広げていくのも大事である。前述のような長寿企業は自分の身の丈にあった貢献活動をおこなってきた。本業を通じて、あるいは自社の位置する地域を発展させるため・・・などである。このような、近い範囲のCSRを忘れ、とにかく広い範囲での社会貢献を目指しているのは、意識が伴っておらず、形骸的なものになってしまう。まずは手近な場所に対し、確実に良好な関係を築いていくべきなのである。

持続性ということも大事な要素である。コストや範囲とも関連するが、このコストで、この範囲でCSR活動を続けていった場合財務的な面は大丈夫だろうか、と考えることは企業の存続に際し、非常に大事なことである。過大なコストがかかっていたりすると、持続的に地域に対して貢献活動を行っていくのは不可能である。それはつまり、自社が今まで行ってきた社会貢献活動は身の丈にあっていないものという証拠である。貢献活動は書けるコストの大きさが重要なのではなく、「持続可能な社会貢献」が何より大事なのである。

関連性に関して、多くの企業で植林活動、ボランティア、音楽コンサートの実施、スポーツ大会の開催・・・など、さまざまなイベント、活動が行われている。しかし、これらは相互に関係していない場合がほとんどなのではないだろうか。関連性のないCSR活動は企業の色を弱めることになり、強い印象をあたえることができない。それぞれが自社に特化した活動を行っていくことで、より大きな利益を社会にもたらすことができるのである。

このように、長寿企業に代表される日本的な文化を反映した経営方法は、現在の日本においても応用が可能なものになっているのである。当時の社会状況と現在の社会状況は大きく異なっているが、日本的な文化というものはそう簡単に変わるものではない。日本の文化とは永い歴史のなかで人々と協働し、信仰の中で自らの本心を養いながら醸成されてきたものである。この信仰・文化の様式は世界の文化に比べても、日本文化独自の大きな強みとなっているのではないだろうか。常に自らの属する集団のことを考えることによって、周囲の人々との「和」が生まれる。これは企業活動でも同じことで、他企業・自社の属する地域社会と「和」を持ちながら経営をすること、それが長期的な経営を可能にし、グロ

ーバル化にあたっては日本の文化は誇るべきものとして、現地の人々にも受け入れられる形になることができるのである。したがって、欧米の新しい制度を盲目的に導入する傾向が強い現在、そういった制度の導入に躍起になっている企業は、もう一度日本の文化を見直し、企業経営に応用させていくことが必要なのではないだろうか。

参考文献

- ・ 舟橋晴雄『「企業倫理力」を鍛える～誇りある会社をつくるシリウス・メソッド～』
かんき出版 2007年
- ・ 舟橋晴雄『新日本永代蔵～企業永続の法則～』日経BP社 2003年
- ・ 荒川進『なぜキッコーマンは320年も続いているか』中経出版 1989年
- ・ 小野寺隆『ライブドア関連会社元社長が書いた 実録！悪の経営術』
イーストプレス 2006年
- ・ 伊吹英子『CSR経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済社2005年
- ・ 柴田実『石田梅岩』吉川弘文館 1962年

参考HP

- ・ キッコーマン株式会社ホームページ <http://www.kikkoman.co.jp/index.html>
- ・ 石田梅岩と石門心学
<http://www.joho-kyoto.or.jp/~retail/akinai/senjin/ishida.html>