

〔論 説〕

日本の老舗企業の永続主義とリスクマネジメント
—近江商人の「三方よし」の精神にみるSDGs的経営—

仁 平 京 子

1. 問題の所在

近年の日本の「老舗企業 (Long-established Company)」⁽¹⁾の不祥事報道では、被害者大学生のTwitterにより、異物混入事件が発覚した食品メーカーのロングセラーブランドの企業不祥事など、消費者の「ネガティブ・くちコミ (わるいくちコミ: Negative Word of Mouth Communication, 以下「NWOM」)⁽²⁾や「ネガティブ・レピュテーション (ネガティブ評判: Negative Reputation)」のSNSの拡散力が増している。

従来、このような苦情や問い合わせ、クレーム、コンプレイントは、製造工場での製品の失敗の結果としての欠陥商品の発生にともない企業に寄せられるものであった。しかし、現代では、ソーシャル・ネットワーキング・サービス (Social Networking Service: SNS) でのSNSクレームやネット炎上、風評被害などのブランドリスク (Brand Risk) が蔓延している。このような企業不祥事の初期対応や事後対応などの「サービス・リカバリー (Service Recovery)」⁽³⁾の失敗により、大きな損失を負った企業は数多く存在する。老舗料亭の企業不祥事のように、製品の欠陥だけではなく、初期対応や事後対応のサービス・リカバリーにおいても不備が発生し、廃業という大きな損失を負った企業が存在する。

これに対して、石屋製菓株式会社の銘菓「白い恋人」のように、賞味期限の個別包装紙の印字やコンプライアンス会議の開催、品質管理部・経営管理部の設置など企業不祥事後の1か月以内に問題解決策を次々と実行し、消費者からの信頼を回復したサービス・リカバリーの成功事例もみられる⁽⁴⁾。

筆者は、SNS社会における消費者のNWOMのサービス・リカバリーの研究を進める中で、消費者のNWOMと苦情行動に対する「リカバリー・パラドックス (Recovery Paradox)」⁽⁵⁾、企業の不祥事報道における初期対応とサービス・リカバリー、危機管理対策の重要性について検討した。とくに、2008年以降の企業不祥事報道の事例分析では、①老舗企業、②食品リスク、③ロングセラー商品の不祥事、④「同族経営 (Family Business, Family Management: ファミリー企業, 家族経営, ファミリービジネス, オーナー系企業)」⁽⁶⁾などの共通点がみられた。

本稿では、企業長寿大国といわれる日本の老舗企業の不祥事における「リカバリー力 (Powers of Recovery)」に着目する。近年では、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的蔓延により、日本において戦後最大の国難といわれる程の経済的ダメージを受けている。小売流通業においても、閉店や廃業にまで及ぶ事態が起き始めている。

このような難局を乗り切り、アフターコロナ時代の老舗経営における企業継続を考察する上で、本稿では、「SDGs (持続可能な開発目標: Sustainable Development Goals)」を実証

してきた日本の老舗企業の「永続主義 (Perennialism)」の特質を考察することにより、老舗企業の「持続可能性 (Sustainability: サステナビリティ, サステナビリティ)」を検討することを目的とする。第一に、本稿では、国際的にも長寿性が卓越している日本の老舗企業の持続可能性について老舗や三方よしの諸概念、日本の老舗企業の永続的存立原理に共通する特質を考察し、「マルチステークホルダー資本主義 (Multi-Stakeholder Capitalism)」の利益に配慮する日本発のSDGs 的経営の経営哲学と企業継続の持続可能性を検討する。第二に、本稿では、2008年以降の日本の食品業界における老舗企業の食品リコールの増加や消費者のSNSクレームの対応という新たな消費者問題に着目をし、製品安全の付加価値を高める「リスクマネジメント (Risk Management)」と「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR)」の表裏一体の関係について示唆する。

2. 日本の老舗企業の永続主義と SDGs 的経営

2-1. 老舗と近江商人の三方よしの概念定義

現代では、老舗企業研究の意義が、改めて再認識されている。ドイツやオランダ、フランス、イギリスには、老舗企業が多いといわれているが、日本では、海外と比較して、同族企業が多い点に特徴がある。日本では、老舗企業の会社の規模を大きくし拡大することよりも、事業を「続ける」ことに重きを置いてきた傾向がみられる⁽⁷⁾。

このような企業長寿大国である日本は、世界と比較しても、毎年、1000社以上の企業が、創業100周年を迎えている。日本の老舗企業は、第二次世界大戦による戦争やバブル経済崩壊後のリーマン・ショックの金融・経済危機、コロナ渦影響下による消費動向、阪神淡路大震災や東日本大震災のような災害、少子高齢社会による後継者難など多くの困難を乗り越えてきたリカバリー力があり、事業継続に価値を置く老舗企業の商道徳や企業理念、経営方針、危機管理対策には、リカバリー戦略を構築する上で学ぶ点が多い。

近年では、老舗企業を対象とした経営哲学に関する老舗経営学や老舗学の研究が増加傾向にある。老舗あるいは「長寿企業 (Long-Life Company)」⁽⁸⁾、100年企業などとして、テレビや新聞等でも取り上げられ、その関心が高まっている。表1は、老舗企業が創業した

表1 日本の老舗企業の事例

	企業名	現在の業種	創業年	現在地	創業時の業種
古代 (大和時代) 創業した老舗企業 (平安時代) に	金剛組	社寺建築	578 (飛鳥時代)	大阪府	現在と同じ
	池坊茶道会	茶道	587 (同上)	京都府	同上
	慶雲館	旅館	705 (慶雲2)	山梨県	同上
	古まん	旅館	717 (養老1)	兵庫県	同上
	法師	旅館	718 (養老2)	石川県	同上
	源田紙業	結納用品	771 (宝亀1)	京都市	同上
	五位堂工業	鑄造	806	奈良県	同上
	傳來工房	鑄造	806 (大同1)	京都市	同上
	ゑびすや	旅館	834 (承和1)	栃木県	同上
	田中伊雅	仏具	889 (仁和年間)	京都市	同上

表1 日本の老舗企業の事例（続き）

	企業名	現在の業種	創業年	現在地	創業時の業種
中世 (鎌倉時代・室町時代) に 創業した老舗企業	まるや八丁味噌	味噌製造	1337 (延元 2)	岡崎市	現在と同じ
	ういろう	和菓子製造	1368 (正平 23)	小田原市	漢方薬
	山村寿芳堂	医薬品製造	1487 (文明 19)	京都市	薬の卸屋
	つたや総本家	和菓子製造	1502 (文亀 2)	平戸市	現在と同じ
	虎屋	和菓子製造	1526 (大永 6)	東京都	同上
	小西酒造	清酒製造	1550 (天文 19)	伊丹市	濁酒製造
	千野酒造場	清酒製造	1555 (天文年間)	長野県	同上
	千總	京友禅染	1555 (弘治 1)	京都市	法衣商
	西川	寝具	1566 (永禄 9)	東京都	蚊帳製造
	吉字屋本店	石油製品卸	1568 (永禄 11)	甲府市	現在と同じ
近世初期～中期に 創業した老舗企業	古梅園	製墨	1586 (天正 14)	奈良市	現在と同じ
	松井建設	総合建設	1586 (天正 14)	東京都	現在と同じ
	住友金属鉱山	非鉄筋属	1590 (天正 18)	東京都	銅製錬、銅細工
	養命酒製造	薬種製造	1602 (慶長 7)	東京都	同上
	松坂屋	百貨店	1611 (慶長 16)	名古屋市	古着屋
	村田眼鏡舗	眼鏡店	1613 (慶長 18)	東京都	現在と同じ
	小津産業	紙商社	1653 (承応 2)	東京都	現在と同じ
	浅香工業	機械製造	1661 (寛文 1)	堺市	刃物製造
	キッコーマン	食品製造	1662 (寛文 2)	千葉県	同上
	にんべん	調味料製造	1699 (元禄 12)	東京都	現在と同じ
近世末期～近代に 創業した老舗企業	宇佐美松鶴堂	美術工芸修理	天明年間 (1781-89)	京都市	京表具
	木屋	刃物・鋏製造	1792 (寛政 4)	東京都	漆器商
	戸田工業	化学・酸化鉄	1823 (文政 6)	広島市	弁柄製造
	王子製紙	パルプ・紙	1873 (明治 6)	東京都	洋紙製造
	東京機械製作所	機械・輪転機	1874 (明治 7)	東京都	機械製造
	東芝	電機	1875 (明治 8)	東京都	白熱電灯製造
	大日本印刷	情報メディア	1876 (明治 9)	東京都	活版印刷
	塩野義製薬	医薬品	1878 (明治 11)	大阪市	和漢薬販売
	村上開明堂	自動車部品	1882 (明治 15)	静岡市	鏡台製造
	南海電気鉄道	鉄道	1885 (明治 18)	大阪市	現在と同じ
花王	洗剤・家庭品	1887 (明治 21)	東京都	石鹼・輸入文具販売	
任天堂	玩具製造	1889 (明治 13)	東京都	現在と同じ	
日立製作所	電機	1910 (明治 43)	東京都	機械修理	

出所：後藤 (2012)、pp.77-83 を基に一部修正を加え作成。

時代別推移を示したものであり、業種別に見ると、製造業から小売業、卸売業、建設業、サービス業など広範囲に及ぶ。西暦 578 年（飛鳥時代）に創業した金剛組は、宮大工から創業 1400 年超の老舗の建設会社である。現在でも大阪府大阪市の四天王寺で寺社仏閣の建築を

専門にし、世界最古の老舗企業の永続繁盛の使命感とサステナビリティの責任感を持つ。

一般的に、「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盛している店、また、それにより得た顧客の信用・愛顧と定義されている⁽⁹⁾。本稿では、横澤(2012)の定義に依拠して、老舗企業の研究対象を「古くから小規模な家業を営み現在に至っている『老舗』にとどまらず、現在は、近代的な大組織になっている大『企業』までを含む。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、100年以上も存続する長寿企業も含む」ものとして範囲を定める⁽¹⁰⁾。

日本の先行研究では、横澤(2012)の老舗企業における100年企業の伝統と革新、神田・高井(2010, 2012)の老舗企業と非老舗企業(創業30年未満の企業)の経営の特質、長期存続企業から学ぶ新事業創造やBarneyの経営資源ベースアプローチの適用、神田(2011)の老舗企業に学ぶ中小企業の永続経営がある。上原・大友(2014, 2015)、大友(2021)の老舗企業の不拡大永続主義と顧客満足創造の本質、家訓にみる企業組織の行為規範、近江商人の三方よし、井上・吉本(2012)の長寿企業のサステナブルマネジメント、前川(2018)の京都老舗経営の企業永続がある。

そして、海外の先行研究では、Tagiuri=Davis(1982)やVillalonga=Amit(2006)、Kenyon=Ward(2007)、Asaba(2013)による同族経営の永続の戦略におけるオーナー系企業や家族経営、同族経営、ガバナンスや事業承継、後継者育成・選定などがある。

一般的に、老舗企業の存続要因の根底に流れる基本的理念として、「三方よし」⁽¹¹⁾の精神、つまり、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の経営哲学がある⁽¹²⁾。このような三方よしの概念は、「近江商人」⁽¹³⁾を発祥としており、現代まで事業が続く老舗企業の多くが、三方よしの理念を継承している。近江商人中村治部兵衛宗岸の「書置」と「家訓」にその起源が見出され⁽¹⁴⁾、近江商人(現在の滋賀県)の伝統的精神として有名である。

後藤(2012)は、「売り手と買い手(顧客)の二方が満足するだけでも、当時としては、並大抵な発想ではなかったはずである。さらに、世間の利益までもが配慮され、企業には、社会的責任があるという発想である。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のである。また、自由商人の近江商人は、つねに他国から追放される『リスク(Risk)』と隣り合わせで商いを営み、『他領域内であっても、その地に貢献する限り存続できる』という考えが、このような厳しい環境の下で生まれた点は留意しておきたい」⁽¹⁵⁾と指摘する。

末永(2017)は、現代経済学と現代経営との関係から、社会的存在としての老舗企業や三方よしの精神が示唆する側面として以下の二つ挙げている⁽¹⁶⁾。一つは、地球環境の問題であり、資源配分の学問としての現代経済学において、経済は、持続可能な発展をしなければならない。もう一つの側面は、現代経営において、「顧客満足(Customer Satisfaction: CS)」を高めてCSRを果たし、さらに、「社会貢献(Social Contributions)」を促すことである。

2-2. 日本の老舗企業のSDGs的経営とマルチステークホルダー資本主義

現代では、企業継続や「事業承継」をしている老舗企業から持続可能な経営を学び、組織の永続性の意味を問い直す必要性がある。神田・高井(2012)は、創業1年から400年を超える日本の老舗企業を調査対象に、長期存続企業(老舗企業)と非長期存続企業(非

老舗企業)との比較を通じて、長期存続企業の持続的な競争力の構築や経営特質を明らかにした。

そして、株式会社帝国データバンク(2019)の老舗企業の実態調査によれば、都道府県別の老舗企業社数をみると、東京都(3363社)が一位であり、大阪府(1909社)が二位である⁽¹⁷⁾。老舗企業出現率の一位は、京都府(4.73%)であった。京都の老舗企業を研究した足立(1993)は、老舗企業の経営の特質として、以下の8点を挙げている⁽¹⁸⁾。

- ① 正直正時路(信用第一)
- ② 儉約
- ③ 陰徳(善事を積み、見返りを求めない)
- ④ 中庸
- ⑤ 遠慮近憂(大局観、先見性)
- ⑥ 三方よし
- ⑦ 地域社会との共存共栄
- ⑧ 革新と人材育成

これらの8つの項目には、近江商人に起源を發する商人精神の影響と老舗企業の持つ今日的意義がみられる。そして、企業活動の社会的意義として、社会的に評価される事業を行えば、利益は後からついてくるという考え方が実践されていたのである。

大友(2014)は、日本の老舗企業の永続的存立原理に共通する特質、つまり、「顧客志向」を標榜するマーケティング論の本質として、以下の7点を挙げている⁽¹⁹⁾。

- ① 顧客への奉仕こそが、老舗企業自らの産出する製品やサービスの目的であり、それ以外の目的を想定しない。
- ② その目的のために必要な従業員や事業継承者への教育を義務として捉え、主人から従業員までが、“顧客奉仕のため”という行為認識を、自らの労働価値であると理解させるような努力を“教育”という概念で辛抱強く行っている。
- ③ すべてに正直であり、他者を欺くような行為を心底嫌うような意識と組織文化を醸成している。
- ④ 取引企業の人々も、自社の従業員も、“家族”であると捉えている。
- ⑤ 同業者に脅威を与えるような事業行為を控える。
- ⑥ 自らの事業に誇りを持ち、また、世間に対して恩返しをするという意識を持っている。
- ⑦ 明日の顧客に報いるためには、今日以上の品質や性能、そして、サービスの向上を目指し、そのための教育と技術開発(革新)への投資を怠らない。

このように、大友(2014)は、日本の老舗企業の日本的経営の特質を「老舗の視点」からポジティブに示唆している。100年以上存続する日本の長寿企業は、戦争や組織体制の変革、自然災害、経済不況など多くの困難を克服し、今日においても、日本の少子高齢化やグローバル化、大規模な自然災害等のさまざまな課題がある。現代では、老舗企業研究の意義が改めて注目されているが、老舗企業の経験や知恵に学ぶ点が未だに多い。老舗企

業は、自社の利益だけではなく、顧客や地域社会への貢献も求められるが、このような「企業市民 (Corporate Citizen)」としての活動は、100年以上も前から老舗企業によって実践されてきたといえる。そのために、老舗企業は、代々、「顧客志向 (お客様第一主義)」「不易流行」「事業承継」のサステナビリティに努めている。

井上・吉本 (2012) は、「日本の多くの企業が長寿企業になる中で、持続可能な社会への貢献、企業倫理の徹底という視点において、社会や顧客、取引先などのステークホルダーに対して『誠実さ (Integrity: インテグリティ) を貫く経営』が、サステナブルマネジメント (Sustainable Management) にとって優先課題である」⁽²⁰⁾ことを指摘する。

そして、本稿では、「近江商人」の「三方よし」の精神、つまり、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」というビジネスにかかわる全ての「ステークホルダー (Stakeholder)」つまり、マルチステークホルダー資本主義による日本発のSDGs的経営の経営哲学に着目し、老舗企業の永続主義による持続可能性の追求を検討する。

2019年末の世界経済フォーラム (WEF) では、「企業は、顧客と従業員、地域社会、そして、株主などのあらゆるステークホルダーの役に立つ存在であるべきである」とする設立理念を強調した。WEFでは、1971年の設立当初より、マルチステークホルダー・プロセス (多種多様なステークホルダーが対等的立場で参加し、協働して課題解決にあたる合意形成の枠組み) の概念が支持されていた。

また、近年、アメリカ企業自らが、グローバルスタンダードといえるアメリカ発の「株主第一主義」を批判し、従業員や顧客、社会に広く貢献するステークホルダー資本主義への転換を宣言する企業もある。このような問題意識の感度が高いヨーロッパでは、2018年1月に、欧州委員会内に設置された「ハイレベル・マルチステークホルダー・プラットフォーム」の第1回会合が開かれ、さらなるSDGsの推進が確認された。

これに対して、日本の老舗企業は、とくに意識することなく、日本発のSDGs的経営を実践してきた。日本では、創業百年、二百年を越す長寿企業が存在し、アメリカ企業とは異なる経営理念がある。日本の老舗経営哲学は、アメリカの株式市場第一主義に対する顧客志向第一主義を特質として、長期的繁栄の証拠である暖簾や信用を守ることを最優先する。

このような日本の老舗企業は、株主だけではなく、従業員や顧客、地域社会などの利益を同時に重視するステークホルダー資本主義、つまり、三方よしを実践してきたといえる。本稿では、SDGsを実証してきた日本の老舗企業や長寿企業の永続主義に着目し、近江商人をルーツとする三方よしの精神による日本発のマルチステークホルダー資本主義とSDGs的経営の日本モデルの確立を提唱する。

3. リスクマネジメントとCSRの表裏一体の関係

3-1. 日本の老舗企業の不祥事とCSRの社会的視点の導入

近年では、苦情社会の到来と言われるほど消費者の権利意識が向上⁽²¹⁾し、「モンスターカスタマー」や「不当クレマー」などの苦情行動が社会現象化している。苦情行動増加の時代背景として、第一に、製造物責任法 (Product Liability) 法 (PL法) (1995年) の施行や消費者保護基本法 (消費者基本法) の改正 (2004年)、消費者庁の発足 (2009年) などが挙げられる。第二に、企業不祥事による「信頼 (Trust)」の喪失と不安の増大であり、

相次ぐ企業不祥事の発覚により、日本の老舗企業における安全神話は崩壊している。

2000年代初頭には、当時問題となっていたBSE（狂牛病）問題や企業による牛肉偽装事件、中国産冷凍野菜の残留農薬事件などを巡り、「食品の安全性」に関するさまざまな課題が浮き彫りになった。2007年から2008年において、製品や食品の偽装表示事件が多発した。老舗企業の菓子メーカーの銘菓の賞味期限偽装問題、高級料亭の食品偽装事件による翌年の廃業など「食品リスク」に関する企業不祥事が挙げられる。

食品の安全性に関する新たな消費者問題として、被害者大学生のTwitterにより、異物混入事件が発覚した食品メーカーのロングセラーブランドの企業不祥事など消費者のNWOMの拡散スピードが増している。また、缶詰食品製造メーカーのトップブランドの異物混入騒動では、同社が商品の自主回収をしないと公表したことにより、「ネット炎上」が発生した。

近年のSNSの普及により、消費者のNWOMの拡散スピードが加速度する中、企業不祥事を起こした際の迅速な対応は急務である。SNSでの苦情や問い合わせ、クレームの対応は、消費者問題発生と同時にSNS上でオープンニュース化するため、老舗企業は、「企業対顧客、公衆の面前での対応」という認識が重要である。そして、老舗企業は、「企業活動において欠陥商品や事故、リスクは発生するものである」という前提で事業を捉え、SNS上での消費者のNWOMやネット炎上を念頭に置いた危機管理対策や「クライシス・コミュニケーション（Crisis Communication：危機管理コミュニケーション）」を導入する必要がある⁽²²⁾。

緊急時のクライシス・コミュニケーションの初期対応の事例として、1887年創業のジョンソン・エンド・ジョンソンのタイレノール事件（1982年）が有名である。同社は、即座に全米での自主回収に踏み切り、迅速かつ誠実な対応により、事件発生2か月後には、売上の80%まで回復した。同時に、事件を通じて同社の高いコンプライアンスの姿勢が社会に伝わり、「レピュテーション（Reputation：評判）」が向上した事例もある。

以上のように、日本では、食品業界をはじめとして老舗企業の不祥事が目立ち、話題になる。消費・賞味期限の改ざんや原材料表記の改ざん、産地偽装、誇大広告など顧客に対する不誠実な対応を報道され、数え挙げればきりが無いほどである。社会の構成員という意識を忘れ、私利の追求をした結果、破綻に至ることは、これまでの老舗企業の不祥事においても枚挙にいとまがない。

このような企業不祥事は、企業のCSRにおける製品安全とリスクマネジメントの問題でもあるといえる。現代においても変わらず多発する企業不祥事においては、営利行為に伴いがちな「モラルハザード（Moral Hazard：倫理観の欠如）」を防止するには、近江商人の三方よしの精神である「世間よしの視点」が欠かせないことは自明である。また、老舗企業は、長寿企業であるだけでも、CSRの一端を果たしていることにもなる。その上で、さらに広く、社会の構成員としてのCSRと製品安全の付加価値を高めるリスクマネジメントを果たさなければならない。

3-2. 現代的リスクマネジメントとCSRの関係

近年、日本のSNS社会の台頭により、消費者のNWOMの拡散スピードが加速度する中、企業不祥事を起こした際の迅速な対応は急務である。そのため、老舗企業は、「企業活動

において、欠陥商品や事故、リスクは発生するものである」という前提で捉え、消費者のNWOMやSNSクレーム、ネット炎上、風評被害などを念頭に置いた全社的な危機管理対策やリスクコミュニケーションを経営上に位置づける必要性がある。

杉野(2008)は、CSRと製品安全の関係、そして、製品安全を企業経営上どのように位置づけるのかについて、近年の製品事故やリコール件数の増加、製品安全に関する法規制の現状を踏まえた上で、製品安全とリスクマネジメントとの関係を基に、現代的リスクマネジメントの考え方は、製品安全の付加価値を高めるものであることを指摘する⁽²³⁾。

従来では、CSRといえば環境問題対応や社会貢献が中心であったが、現代の日本においては、本業によるCSRが中心である。表2に示したように、CSRは、コーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)やコンプライアンス(Compliance)、企業倫理(Business Ethics)、CSR、内部統制、情報開示、製品安全などのすべての概念を包含するものである。このようなCSRの考え方は、リスクマネジメントの概念と表裏一体であることが提唱されている。つまり、CSRは、リスクの源泉であり、老舗企業は、リスクに対処するリスクマネジメントを実行することが求められる。

表2 リスクマネジメントとコーポレートガバナンス、内部統制、CSRなどの関係

表	裏
リスクマネジメント	コーポレートガバナンス
	コンプライアンス
	企業倫理
	内部統制
	情報開示
	製品安全

出所：杉野(2008), pp. 29-44, p. 31, および、杉野(2014), p. 62。

表3 消費者政策3つの波：リスクマネジメントの重要な柱としての製品安全

3つの波	年代	特徴	法律	RM	PS
第一の波	1960年代～	行政中心	消費生活用製品安全法	伝統的RM	PL-PS
第二の波	1990年代～	司法重視	製造物責任法(PL法)	1995年頃～ 現代的RM	CSR-PS
第三の波	2000年代～	市場重視	改正消費生活用製品安全法		

・注①：製品安全を①PL(製造物責任)ベース(PL-PS)、②CSR(社会的責任)ベース(CSR-PS)に分類。

・注②：RM：Risk Management(リスクマネジメント)

出所：松本(2006), p. 73, および杉野(2008), p. 43。

そして、「製品安全は、社会的責務である」という言葉があるが、製品安全は、1970年代から1980年代以降にかけて、多くの企業においてリスクマネジメントの重要な柱として位置づけられてきた。表3に示したように、戦略的な現代的リスクマネジメントの枠組

みにおいて、「PLを基礎としたPS」から「CSRを基礎としたPS」へ転換し、企業の情報開示やリコールは、パラダイム・シフトをPSに反映させるための方策の一つになっている。企業価値の向上には、PSをCSRにレベルアップさせることが必要であり、「CSRを基礎とした製品安全」は、CSRを実現するための重要な拠り所になるといえる。

そして、老舗企業は、製品の失敗とサービスの失敗をした場合、顧客からの信頼を取り戻すように尽力する。老舗企業は、リカバリー力を高めるために、常に、全社的に現代的リスクマネジメントとCSRを基礎とした製品安全に備えておく必要がある。トラブルやミスが発生しても、普段から備えておけば、製品とサービスの失敗に対応することが可能である。また、早めに対処したほうが、企業の失敗というピンチをチャンスに変える機会が増え、より小さなリカバリーで回復することができるといえる。

4. 結論と今後の課題

現代では、マルチステークホルダー資本主義の日本的経営はSDGsに共鳴する部分も多く、老舗企業研究の意義が、改めて再認識されている。100年以上存続してきた長寿企業は、戦争や自然災害、経済不況等の多くの困難を克服してきた知恵と経験がある。今日において、日本社会における少子高齢化やグローバル化、大規模な自然災害等のさまざまな課題が多い。本稿では、日本の老舗企業の持続可能な日本的経営をポジティブに示唆するものである。

日本では、数多くのリスクを乗り越えてきた創業百年、二百年を超す長寿企業が存在し、アメリカ企業とは異なる経営理念がある。日本の老舗経営哲学は、アメリカの株式市場主義に対する顧客志向第一主義を特質として、長期的繁栄の証拠である暖簾や信用を守ることを最優先する。そして、老舗企業は、災害時における企業の事業活動の継続を図る「事業継続計画（BCP）」の策定率が高いため、危機意識が高いことも老舗企業の特徴の一つである。

近年では、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延により、日本において戦後最大の国難といわれる程の経済的ダメージを受けている。このような難局を乗り切り、アフターコロナ時代における企業の持続可能性を考察する上で、本稿では、SDGsを実証してきた日本の老舗企業や長寿企業の歴史や近江商人の三方よしの経営哲学を振り返りながら、日本の老舗企業の永続主義の特質について検討した。

第一に、SDGs経営の考え方は、「企業は市場経済の担い手」という視点から「企業は経済と環境、社会の担い手」という認識への変化につながる。従来のCSRのように、企業の利益を社会貢献に還元するという時代ではなく、今後の老舗企業は、利益という経済的インパクトと同時に、環境面と社会面においてもインパクトを与え続けることが求められる。

第二に、老舗企業は、製品安全を柱とした全社的リスクマネジメントの重要性を再認識し、リスクマネジメントと表裏一体の関係にあるCSRを基礎とした現代的リスクマネジメント、CSRを基礎とした製品安全への転換が重要である。

第三に、現代の新型コロナウイルス感染症の事業環境下だからこそ、老舗企業の永続的存立原理に学び、日本の老舗企業の日本的経営の思想である「継続すること」の意味を問

い直す必要があると考える。

今後の検討課題として、老舗の業種範囲は、営利企業だけに限定するのではなく、病院や大学、教会、美術館などの非営利組織、創業百年を越す非営利の長寿組織、さらには、神社、寺院などについても視野に入れて研究をする必要がある。

謝辞

本研究は、千葉商科大学2020年度学術研究助成金、個人研究（「SNS時代における地域の老舗企業の危機管理対策とクライシス・コミュニケーション」）（研究代表者）の研究成果の一部である。

〔引用参考文献〕

外国語文献

- Arie de Geus (1997), "The Living Company", *Harvard Business Review*, March-April. (DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部『成長戦略論』、ダイヤモンド社、2001年。)
- Bernd Stauss, Wolfgang Seidel (2004), *COMPLAINT MANAGEMENT: The Heart of CRM*, Thomson Business and Professional Publishing. (ベルンド・スタウス+ウォルフガング・シーデル著、近藤隆雄監訳、山田和徳+埴泉訳(2008)『苦情マネジメント大全—苦情の受理から分析・活用までの体系—』、生産性出版。)
- Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), pp. 71-84.
- Lovelock, Christopher H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol. 47 (July), pp. 9-20.
- McNamee, D. and G.M. Selin (1998), *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Spreng, Richard A., Harrel, Gilbert D., and Mackoy, Robert D (1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", *The Journal of Service Marketing*, 9(1), pp. 15-23.
- Wilkie, W. L. (1990), *Consumer Behavior*, New York: John Wiley & Sons.

日本語文献

- 浅田厚志 (2013) 『成功長寿企業への道』、出版文化社。
- 足立政男 (1993) 『「シニセ」の経営』、広池学園出版部。
- 石水創 (2017) 『「白い恋人」奇跡の復活物語』、宝島社。
- 井上善博・吉本準一 (2012) 「長寿企業に学ぶサステイナブルマネジメント」、『日本経営診断学会論集』、第12巻、pp. 15-20。
- 池内裕美(2006a) 「苦情行動に影響を及ぼす社会心理学的諸要因の検討」、『関西大学経済・政治研究所 研究双書』、第142号、pp. 101-131。

- 池内裕美 (2008) 「Ⅳ 誠意とは何か：苦情行動者の特性と適切な苦情対応」、『ビジネス・エシックスの新展開』、関西大学政治・経済研究所、pp. 91-122。
- 池内裕美 (2010) 「苦情行動の心理的メカニズム」、『社会心理学研究』、第 25 巻第 3 号、pp. 188-198。
- 上原征彦・大友純 (2014) 『価値づくりマーケティング—需要創造のための実践知—』、丸善出版。
- 碓氷悟史・大友純 (2015) 『賢い企業は拡大主義より永続主義—マーケティング論と会計学が同じ結論に達した—』、同文館出版。
- 大友純 (2010) 「老舗に学ぶ—不拡大永続主義のすすめ(老舗にみる事業継続の戦略と戦術)—」、『企業診断』、Vo. 57 (No. 3)、同友館。
- 大友純 (2021) 「企業における拡大志向型市場戦略対応の問題点とその限界性」、『明大商学論叢』、第 103 号、明治大学商学研究所、pp. 133-148。
- 小倉榮一郎 (2003) 『近江商人の理念』、サンライズ出版。
- 神田良・岩崎尚人 (2011) 『老舗の教え』、日本能率協会マネジメントセンター。
- 神田良・高井透 (2012) 「非老舗と比較した老舗経営の特質」、『情報科学研究』、日本大学商学部・情報科学研究所、第 21 号、pp. 71-90。
- 国枝智樹・伊吹勇亮 (2021) 「危機管理広報の学術理論とその体系」、『広報研究』、第 25 号、pp. 74-86。
- 黒岩健一郎 (2004) 「苦情対応研究の現状と課題」、『武蔵大学論集』、Vo. 52 (No. 3-4)、pp. 1-16。
- 弦間明・小林俊治・日本取締役協会 (2007) 『江戸に学ぶ企業倫理：日本における CSR の源流』、生産性出版。
- 塩見哲 (2018) 『京都老舗経営に学ぶ企業継続の秘訣』、清文社。
- 新村出 (2008) 『広辞苑 (第六版)』、岩波書店。
- 末永國紀 (2017) 『近江商人学入門』、淡海文庫。
- 杉野文俊 (2008) 「製品安全とリスクマネジメント—消費者保護の新時代へ向けて、PL から CSR へ—」、『専修ビジネス・レビュー』、Vol. 3 No. 1、専修大学商学研究所、pp. 29-44。
- 杉野文俊 (2014) 『保険とリスクマネジメント—トータルに理解する—』、白桃書房。
- 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。
- 中林真理子 『リスクマネジメントと企業倫理—パーソナルハザードをめぐって—』、千倉書房、2003 年。
- 仁平京子 (2019a) 「SNS 社会における消費者の権利意識の向上と苦情行動—企業の不祥事報道に関する初期対応の重要性—」、『千葉商大論叢』、第 56 巻第 3 号、千葉商科大学国府台学会、pp. 87-100。
- 仁平京子 (2019b) 「くちコミ・メディアの進展とネガティブくちコミ (NWOM) の情報発信—消費者発信型メディアによるコンシューマリズム—」、『政経論叢 (木谷光宏教授古稀記念論文集)』、第 87 巻 5・6 号、明治大学政治経済研究所、pp. 199-221。
- 仁平京子 (2021a) 「老舗企業の長期存続とリスクマネジメント—生産物品質保険と生産物賠償責任保険による補償の二重性—」、日本保険学会関東部会、報告資料、オンライン開催、2021a 年 3 月 19 日。

- 仁平京子 (2021b) 「食品リコールにおける SNS クレームの発生とリカバリー満足—品質管理システムとしての苦情マネジメント—」、日本消費経済学会第 46 回全国大会、報告資料、中部大学 (オンライン開催)、2021b 年 6 月 27 日。
- 前川洋一郎・末包厚喜 (2011) 『老舗学の教科書』、同友館。
- 松尾匡 (2009) 『商人道ノス、メ』、藤原書店。
- 森宮康 (1985) 『リスク・マネジメント論』、千倉書房。
- 山田壽一 (2008) 「消費者の自立—消費者保護基本法から消費者基本法へ—」、『中央学院大学商経論叢』、第 22 巻第 2 号、中央学院大学商学部、pp. 165-174。
- 横澤利昌 (2012) 『老舗企業の研究 [改訂新版]』、生産性出版。

インターネット文献

- 株式会社帝国データバンク「業歴 100 年以上の「老舗企業」、全国に約 3 万 3000 社～「貸事務所」、「清酒製造」などが上位に～」、『特別企画：「老舗企業」倒産・休廃業・解散動向調査 (2019 年度)』、2019 年 1 月 8 日 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190101.html>) (最終アクセス日 2022 年 1 月 15 日)
- 株式会社帝国データバンク「老舗企業の倒産など全国で 579 件、過去最多を更新～小売・卸売など流通業種で急増、新型コロナによる老舗倒産も発生～」、『特別企画：「老舗企業」倒産・休廃業・解散動向調査 (2019 年度)』、2020 年 5 月 29 日 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200512.pdf>) (最終アクセス日 2022 年 1 月 15 日)
- 株式会社商工リサーチ (<https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis>) (最終アクセス日 2022 年 1 月 15 日)

注

- (1) 老舗とは、「先祖、代々にわたり、伝統的に事業を行う小売店や企業 (会社)」などをさす。一般的な定義として、東京商工リサーチによれば、「創業 30 年以上事業を行う企業」と定義されている。[東京商工リサーチ (2021)。]
- (2) 本稿では、仁平 (2019a, 2019b) をもとに、NWOM (ネガティブくちコミ) の情動的価値の高さに着目する。Mizerki (1982) や Herr = Kardes and = Kim (1991), Solomon (1996), Hoyer and = Macinnis (2010), 堀内 (2001), 杉谷 (2011, 2012) が指摘するように、「ポジティブくちコミ (よくちコミ: Positive Word of Mouth, 以下「PWOM」) よりも NWOM のほうが、消費者の態度や購買行動に影響力が強い」という指摘も存在する。East = Hammond = Wright (2007) によれば、一般的に、PWOM は NWOM の 3 倍ほど情報流通量が多いため、NWOM は目立ちやすく、情報としての価値が高いという指摘も存在する。[仁平 (2019a), p. 90。]
- (3) 「サービス・リカバリー」とは、企業のサービス提供者が、顧客に不満を感じさせる「サービスの失敗」が発生した場合の失敗の埋め合わせ、つまり、サービス・リカバリーを試みることである。[Lovelock (1983), pp. 9-20; Bitner = Booms = Tetreault (1990), pp. 71-84.]
このようなサービス・リカバリーの先行研究では、「製品の失敗」も分析対象に含まれているため、本稿では、「サービスの失敗」と「製品の失敗」の両方を分析対象にする。
- (4) 石屋製菓株式会社の企業不祥事後の信頼回復の取り組みについては、以下の文献を参照されたい。
・石水創 『「白い恋人」奇跡の復活物語』、宝島社、2017 年。
- (5) Spreng = Harrell = Mackoy (1995) は、サービス満足度を調査し、苦情対応に対する満足度が、サービス全体への満足度に強く影響することを提唱している。[Spreng = Harrell = Mackoy (1995), pp. 15-23.]
「リカバリー・パラドックス」とは、「消費者が不満を持ち訴えた苦情が、企業によって適切に対応された顧客のロイヤルティ (Loyalty) は、不満を持たなかった顧客のロイヤルティよりも高いという矛盾 (パラドックス) である」という概念である。

クス)」として定義されている。[黒岩 (2004), p. 2.]

このようなりカバー・パラドックスは、潜在的に顧客不満足を抱える消費者に対して、リカバーを図る絶好の機会である。池内 (2010) は、「苦情対応に満足した消費者は、誰にも苦情を言わなかった消費者よりも、約 4 倍のリピート購買の意図を示す」ことを指摘する。[池内 (2010), p. 196.]

また、Wilkie (1994) は、「サイレントマジョリティ (Silent Majority: 静かな大衆, 物言わぬ多数派)」について、①消費者の不満を言わずに我慢、②リピート購買 (再購入) の拒否、③売り手企業への不満の訴え (苦情行動)、④苦情対応機関への申し立て、⑤NWOM の拡散を指摘する。[Wilkie (1990), pp. 435-443.]

(6) 「同族経営」とは、「特定の親族などが支配や経営を行う組織形態」をさす。このような同族経営は、家族経営 (ファミリービジネス) やオーナー系企業、ファミリー企業などとも呼称される。

(7) 大友 (2014) は、老舗企業の不拡大永続主義的経営原理について、「顧客への奉仕こそがビジネス行為の品質であると捉え、それを義務として遂行するための具体的な仕組みや接客の仕方、取引先や従業員との関係への配慮等々を構築する活動を意志をもって遂行する。それを今日まで脈々と受け継ぎながら 100 年以上も事業を続けてきたのが、“老舗”という企業なのである。まさに、主意主義的経営といってよい。欧米流の戦略理論等に流されることなく、自らの信ずるビジネスの在り方について信念をもって代々の当主から当主へと“教育的コミュニケーション”として継続してきた。こうした売り手側の姿勢に対して、時代を超えて顧客側が評価し、その存続を許してきたのであろう。」と指摘する。[大友 (2014), pp. 182-183.]

(8) 一般的に、「長寿企業」とは、創業 100 年を超える企業を指す。現代の日本の長寿企業は、「近江商人」をルーツとし、社会において「誠実な経営」をする企業こそ、長寿企業になりうる。[井上・吉本 (2012), p. 15.]

また、Arie de Geus (1997) は、長寿企業を「リビング・カンパニー (Ling Company)」と呼称する。Arie de Geus (1997) は、「リビング・カンパニーは、自社が何者であるかを知り、自社が、どのようにすれば社会に適合できるのかを理解し、新しいアイデアや人材の価値を認めて、将来に備えるために、手元にある資金を節約している企業である」と定義する。[Arie de Geus (1997), p. 167.]

井上・吉本 (2012) は、このようなりビング・カンパニーは、①自己意識、②社会適合、③人材育成、④質素節約という 4 点について、日本の長寿企業研究に共通する要素が含まれていることを指摘する。[井上・吉本 (2012), p. 19.]

(9) 広辞苑 (2008), p. 1266。

(10) 横澤 (2012), p. 3。

(11) 「三方よし」は、小倉榮一郎の造語である。その原点は、宝暦四 (1754) 年の中村治兵衛宗岸の書置である。[井上・吉本 (2012), p. 19.]

(12) 近江商人の「三方よし」の精神に関する先行研究は、小倉 (2003) や松尾 (2009)、末永 (2011)、横澤 (2012) などの文献を参照されたい。

(13) 江戸時代には、「近江商人」は、全国での流通販売網を掌握し、近代商業の礎を築き、商社活動の原型となる事業を展開していた。近江商人は、買い手と売り手が満足するだけでなく、事業で得た利益を世間のために、広く商売地域や社会のために活用することにも尽力していた。[弦間・小林 (2007), pp. 115-140.]

このような近江商人の経営理念については、弦間・小林 (2007) の文献を参照されたい。

(14) 後藤 (2012), p. 206。

(15) 後藤 (2012), pp. 206-207。

(16) 末永 (2017), pp. 16-17。

(17) 帝国データバンク (2019), p. 3。

(18) 足立 (1995), p. 209。

(19) 大友 (2014), pp. 183-184。

(20) 井上・吉本 (2012), p. 15。

(21) 2004 年に、消費者保護基本法が、1968 年の制定以来、大幅に改訂され、消費者基本法が施行された。消費者基本法では、「必要な情報が提供される権利」「意見が消費者政策に反映される権利」などの多くの権利が消費者に付与された。[池内 (2010), p. 188.]

山田 (2008) は、「近年、消費者が、商品およびサービスに関して事業者との間でトラブルに遭うケースが急増し、その内容も多様化・複雑化している。消費者政策を充実・強化し、消費者が、安全で安心できる消費生活を送ることができる環境を整備するため、本基本法の見直しが提案された」と指摘する。[山田 (2008), p. 170.]

- (22) 海外では、SNSの「クライシス・コミュニケーション」の研究が重視されている。[国枝・伊吹(2021), pp. 74-85。]
- (23) 杉野(2008), pp. 29-32。

(2022.2.8 受稿, 2022.3.18 受理)

〔抄 録〕

本稿では、「近江商人」の「三方よし」の精神、つまり、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の経営哲学と日本の老舗企業の永続主義の特質を「老舗の視点」からポジティブに考察することにより、老舗企業の持続可能性を検討することを目的とする。

第一に、本稿では、日本の老舗企業の持続可能性について老舗や三方よしの諸概念、日本の老舗企業の永続的存立原理に共通する特質を考察し、マルチステークホルダー資本主義に基づく日本発のSDGs 的経営と持続可能な日本的経営モデルの確立を検討した。第二に、本稿では、2008年以降の日本の食品業界における食品リコールの増加や消費者のSNSクレームの対応というCSRの問題としての老舗企業の不祥事に着目し、リスクマネジメントとCSRの表裏一体の関係について考察し、CSRを基礎とした製品安全は、CSRを実現するための重要な拠り所になる示唆した。

今後の検討課題として、老舗の業種範囲は、営利企業だけに限定するのではなく、病院や大学、教会、美術館などの非営利組織、創業百年を超す非営利の長寿組織、さらには、神社、寺院などについても視野に入れて研究をする必要性がある。