

## 持続可能な経営と現代企業の社会性

井上善博

日本には、歴史的な激動を乗り越えて継続してきた多くの企業がある。西暦578年に創業した金剛組（現在は高松コンストラクショングループ傘下）は、現代でも宮大工の職人を抱え、寺社仏閣の特殊な建築物のメンテナンスを行っている。飛鳥時代に創業し、四天王寺を建設した世界最古の組織体という物語性が、金剛組の伝統を支えている。創業500年（室町時代の創業）の虎屋は、不器用なまでの実直さで、和菓子作りに取り組んできたという物語性が、現代にも引き継がれている。このような物語性が、社会の共感を生み、持続可能な経営を可能にしている。本稿では、共感と持続性という概念に知識創造経営のSECIモデルを融合させて、進化する長寿企業経営の根幹について論述していく。明治維新、第2次世界大戦、バブル経済などの荒波を乗り越えられた企業の持続性と社会性を考察したい。本稿における長寿企業概念は、創業から100年以上持続している組織体である。

### I はじめに

人の平均的な寿命を超えて存続する企業が日本には3万社以上ある。企業経営は、人が紡いできた1つの組織体である。この組織体の存続に人はどのような工夫をしてきたのであろうか。組織は2人以上の人が、共通の目的を持ち、貢献意欲とコミュニケーションを活性化することで成立する。これらのどの1つが欠けていても組織は存続しない。共通の目的は、代々、創業者の家訓や社訓として守られている。それが現代の経営に引き継がれ、初志貫徹の経営が行われている。これが長寿企業の特徴の1つである。貢献意欲は、従業員の力を十分に発揮させることで導き出される。そのためには、安定した雇用や労力に見合った賃金の支給が長期的思考の経営、つまり、長寿企業の第2の特徴である。江戸時代の商家では、奉公人が多く働いていたが、彼らへの賃金は適切に支払われていた。近江商人の西川では、三ツ割銀制度を導入して、年に2回、勘定した利益の3分の1を奉公人に配分していた。これは、今でいうボーナス制度の起源である。そして、学校には行けなかった奉公人は、商家の教育として読み・書き・算盤という、商人として生きていく素養を身につけていくことができた。このようにして、奉公人の仕事へのモチベーションが高められた。コミュニケーションは、奉公人と店主との間の信頼である。コミュニケーションを通じて、仕事の仕方を共有

し、奉公人が成長したら大番頭として、お店の経営を任せていった。大店（おおだな）には店主が構え、支店は大番頭が仕切る。このような信頼で結ばれた店舗経営が、結束力のある組織の形成に結びついていた。

現代の企業経営に目を向けてみると、自動車メーカーの会長による不適切会計処理や大手鉄鋼メーカーの品質不良品の出荷など、信頼に欠ける経営パターンが明らかになった。店主たる経営者が自ら率先して、不正な行動を認めていたということは、社会的な問題である。このような問題の背景には、社会との信頼を無視してまでも、自らの好都合を是認したいという、現代経営者の短絡的思考がある。100年企業に比べれば、超短期思考で自分の都合を追求したいという考え方は、その後の持続可能性を考慮していないともとえられるだろう。そのような考え方では、社会との共感、将来世代との共感、顧客との共感が欠けている。ゆえに、信頼という経営する上で最も大事な関係性が忘却されてしまっているのである。こうした状況は現代企業経営の危機である。

そのような危機とは反対に、細々ではあるが持続可能な経営を続けてきた、日本の長寿企業に焦点を当て、それらの企業がどのようにして存廃の危機を乗り越えてきたかについて、伝統と革新という視点から考察していく。近年、日本の長寿企業への注目が集まっている。長寿企業の存在は、日本の商道徳が育んできた共感概念が影響している。この道徳心と、知識創造経営のモデルとして確立されているSECIモデルの融合によって、長寿企業の経営の新たな視点に触れたい。

## II 日本の長寿企業

### 1. 持続してきた経営

帝国データバンクの2019年の調査によると<sup>1)</sup>、創業から100年以上の長寿企業数は、3万3,259社であり、日本全体の企業数の2.27%となった。長寿企業の実数が1位の地域は東京都で3,363社ある。東京都は、江戸時代以降、日本の中心都市として栄えたことから、そのころからの企業が存続していると考えられる。ところが、長寿企業出現率、つまり、長寿企業数÷その地域の企業数で算出した割合を上位から列举すると、1位は京都府（4.73%）である。京都府は西陣織など呉服を扱う企業や、寺社仏閣の修繕を手掛ける企業が多くあることで、当地域の長寿企業出現率が高いと考えられる。2位は山形県（4.68%）、3位は新潟県（4.29%）、4位は島根県（4.03%）となっている。これらの県には酒田、寺泊、境港などの拠点港があり、これらの地が北海道の松前から日本海を航海し、瀬戸内海を通して、近畿地方に物資を運んだ北前船という商船の寄港地となっていた。ゆえに、これらの地域では、港を中

---

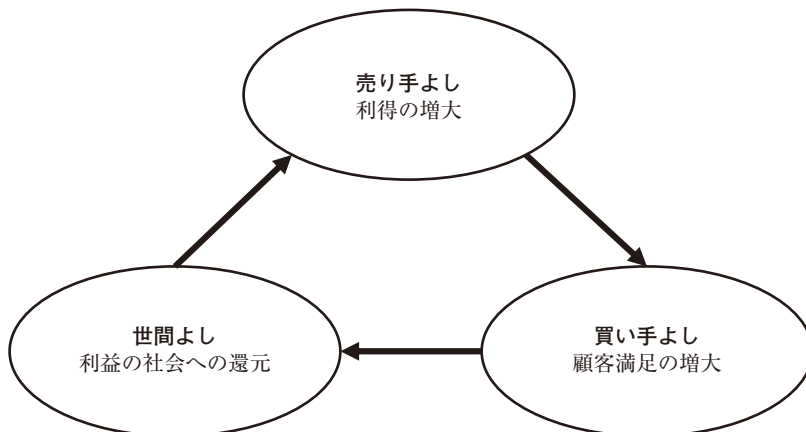
1) 帝国データバンク「老舗企業の実態調査（2019年）」。

心に物資を積み込む企業が集結しており、このような事業を起源とする企業が現代の長寿企業出現率の高さに反映されている。

そして、第5位は福井県（4.00%）、第6位は滋賀県（3.98%）となっている。福井県と滋賀県は密接なつながりがあり、福井県の敦賀で荷物を降ろして、近畿地方にショートカットして、物資を運び込んでいたのが滋賀県の近江商人だった。滋賀県には近江商人の流れを継ぐ企業が現在も事業継続している。近江商人は、琵琶湖の南側近辺に拠点を置き、そこに仕入れた物資を加工して全国各地に行商していた。この行商という当時の新しいビジネスモデルでは、1回限りの売買が行われていたのではなく、近江商人は継続して同じ地域を訪れることが前提となっていた。ゆえに、近江商人は、商品の品質や立ち振る舞いといった世間からの評判に気を配っていたのである。

近江商人は、三方よし経営をビジネスの理念としてきた（図1）。それは、売り手よし、買い手よし、そして世間よしという経営の考え方である。売り手よしは、自分たちのビジネスが成功することを意味している。その前提として、買い手の満足を最大化する買い手よしを励行された。そして、利益を得た近江商人は、金銭を世間のために拠出して世間よしを実践した。このように企業経営を循環システムとしてとらえるとき、三方よし経営はとても優れた経営理念なのである。普通の企業であれば、売り手よしだけを考えて経営を行うであろう。そして、少し進歩した企業では、より良い製品やサービスを提供しようと、買い手よしを考えるであろう。従前の経営学であれば、この2つの要件を満たしてさえいれば、企業経営は成功すると考えられてきた。しかし、企業の社会的責任への市民の期待が高まるにつれて、世間よしを企業存続の1つの条件となってきた。近江商人は、江戸時代に、現代の経営で求

図1 三方よしによる経営の循環システム



（出所）筆者作成

められている世間よしを、その企業経営の3本柱の1本に据えていた。消費者が満足するものを売り、買い手よしが達成され、その結果、利潤が増えて売り手よしが達成され、その余沢を世間よしにまわすことができるという循環志向の企業経営を近江商人は実践したのである。

## 2. 持続できる経営の困難さ

存続が危ぶまれない平時には、日本の長寿企業は、本業重視の経営を徹底してきた。本業重視とは、経営者が十分経験のある領域で、そして勝ち続けていくことができるという土俵で最善を尽くすことである<sup>2)</sup>。仮に、目前に多くの利益を得られそうなビジネスチャンスがあったとしても、それまでの経験から理解できない事業領域には、手を出さないのが長寿企業の鉄則である。聖徳太子の命で始まった世界で一番古いとされる会社がある。その名は金剛組である。およそ1400年という長い歴史の大部分を寺社建築という仕事に集中してきた金剛組（578年創業・大阪府）が、バブル経済期、不慣れなマンション建築に参入し、コストやマーケット開拓の面で、競合他社に負けてしまったのは、長寿企業の失敗事例である。幸い、金剛組は、宮大工の技能やその宮大工の育成を続けていたため、そして、関西地方の寺社との関係をつないでいたため、寺社建築業の伝統企業は再生することができた。「伝統を守ることすなわち、それを次世代に伝えられる人間を育てることです」と金剛利隆氏（第39世四天王寺正大工職）が述べているように、宮大工の仕事は特殊で、一朝一夕に宮大工の仕事を請け負うことはできない<sup>3)</sup>。そのため、大阪近郊の寺社仏閣のメンテナンスを継続するという目的の下、当時の高松建設の支援を受けて、2006年に新・金剛組が従前の仕事を引き継ぐことになった。以前から雇用していた約120名の宮大工は、継続して雇用され、伝統が辛うじてつながった。

日本の長寿企業は、どんな小さな商売でも片手間でできる仕事などないと認識し、副業に組織力を分散させず、自らのコア技術に磨きをかけることで平時の経営をしてきたのである<sup>4)</sup>。つまり、長い時代にわたり築いてきた、本業を大切にすることこそ、日本の長寿企業の信用力の源になっている。この信用力は、周囲からの尊敬の対象となってくる。創業から10代を越える長寿企業となれば、先代が築いてきた信用と資産を基礎として、大きな苦勞なく経営をすることができるようになるため、後継者には慢心という油断が生まれてしまうことが多い<sup>5)</sup>。ゆえに、後継者を育てていく上で、質素儉約の教育を徹底し、モノやお金を大切にし、そして支えとなる周りの人々を大切にすることを養っていくことで、長寿企業に対

2) 田久保監修・グロービス経営大学院（2014）97頁。

3) 金剛（2013）19頁。

4) 田久保・グロービス経営大学院（2014）97頁。

5) 同上書102頁。

表1 不易と流行の指標

不 易	流 行
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客第一主義</li> <li>• 本業重視の経営</li> <li>• 堅実経営</li> <li>• 品質本位</li> <li>• 技能の維持継承</li> <li>• 従業員重視</li> <li>• 企業理念の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客ニーズへの対応</li> <li>• 新商品・新サービスの模索</li> <li>• 時代の半歩先を行く</li> <li>• 販売チャネルの革新</li> <li>• 本業の縮減</li> <li>• 新規事業の確立</li> <li>• 家訓の新解釈</li> </ul>

（出所）横澤（2013）104-107頁の記述をもとに筆者作成

する信用力はさらに増すのである<sup>6)</sup>。土地売買や株式取引で儲けたお金は浮利として位置づけられており、一時的に儲けても身に付かない利得を追うことなく、本業重視と質素儉約の徹底が日本の長寿企業の強さである<sup>7)</sup>。

1716年に創業した中川政七商店は、麻を使った織物である奈良晒の間屋としてスタートした<sup>8)</sup>。武士の袴や僧侶の法衣として奈良晒が重宝された。明治維新により武士階級が消滅したため、奈良晒の売上は大幅に減少し、同社は存続の危機に陥った。再建に向けて同社は、奈良晒の自社工場をつくり、問屋業から製造卸売業へと事業転換した。高度経済成長期となり、同社は人件費の上昇や職人の高齢化ということを背景に、手織りという伝統技術を封印するかどうかという状況になった。そこで出した答えは、人件費の安い海外に生産工程を移して、手織りを続けることだった。手織りが生み出す奈良晒の風合いを残すという伝統の維持が中川政七商店の信念として貫かれた。経営環境が刻々と変化する中でも、その時代の当主が変える部分（変革）と変えない部分（伝統）をしっかりと見極めて、現代の当主に襻をつないできたのである。

金剛組は革新の方向性を見誤り、危機に陥った。幸運なことに、宮大工の仕事が特殊だったがゆえに、救いの手が差し延べられた。中川政七商店は、伝統と革新を組み合わせ、時代の荒波を乗り越えてきた良い事例である。いずれにしても、経営を100年以上継続することの難しさは事業継続の時間の経過とともに増してくる。以上考察してきたように、多くの長寿企業は変わらないことと時代に合わせて変わることを両立している。このような両極の考え方を不易流行という。不易と流行をいくつかの指標で示したのが表1である。守り続けるべき中核は継続し、時代が求めることには積極的に応えていく。中川政七商店の手織りへのこだわりは、日本の工芸を元気にするというビジョンの下、さらに進化を続けている。

6) 同上書102頁。

7) 同上書98頁。

8) 中川政七商店の伝統的な経営については日本経済新聞出版社編（2019）22頁を参照した。

新たなチャレンジが野心や浮利の追求から生まれてくるのではない。金剛組の失敗は、本業以外の領域に進出したことによる戒めであった。元の事業を改めて見直し、以前からの顧客との絆を大切にすることで、企業としての社会性が明らかになった。社会の要望に応える企業経営という考え方が持続可能な経営が超えなくてはならないハードルである。

### Ⅲ 3 軸経営の力強さ

#### 1. 江戸時代のソーシャルマネジメント

ソーシャルマネジメントとは、企業のみが利益を追求するだけではなく、企業が社会と共存することで、その存在意義を発揮する経営である。商業が本格的に発展した、江戸時代中期に、商人のあるべき姿を「正直さ」というキーワードで説いたのが、石田梅岩の教えである。以下、江戸時代の商人道について井上・吉本（2013）をもとに要点を整理していこう<sup>9)</sup>。

第1の視点は倫理観のとらえ方である。この教えによれば、倫理的な経営とは、ひたすらに実直にビジネスに取り組み、それにかかわる人の心が磨けるようなビジネスをすることだといえよう。商人がその社会的任務を果たすことによって、ビジネスに対する自信を持って立ち振る舞い、そして、商人のサービスを受ける社会も恩恵を受け、豊かな生活を送ることができる。つまり、商人と社会が価値を共有できることこそ、現代の企業の持続可能性を考える際に参考になる考え方である。現代に生きる私たちが石田梅岩から学ぶことは、なぜ倫理が必要なのかという問いを日常のビジネスの中で繰り返し抱き、他者とも共有できる倫理観を涵養していくことだと考えられる。当時の商人は、正当なビジネスの社会的存在意義に注目して、その倫理観を強調していた。

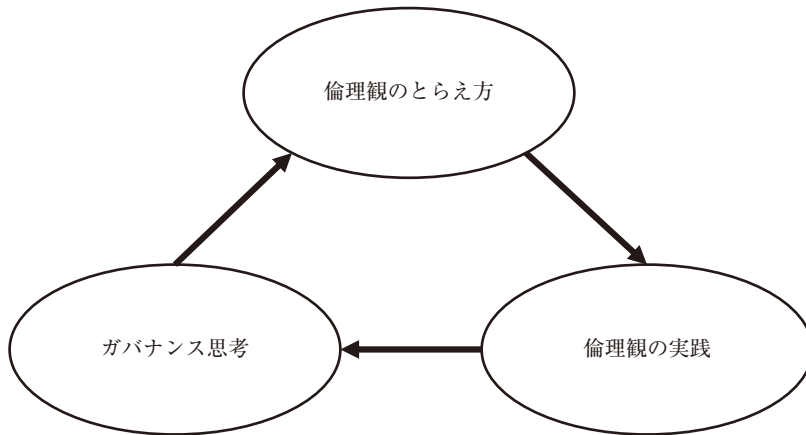
第2の視点は、倫理観の実践である。前述のような思想を実践し、日本全国で活躍した代表的な商人が近江商人である。近江商人は江戸時代には、全国的な流通販売網を掌握し、近代商業の礎、商社活動の原型として事業を展開していた。近江商人は、他国に行商に出かけた場合には、持参した商品がその国のすべての人々に気持ち良く使ってもらえるように心がけ、その取引が人々の役に立つことをひたすら願い、損得はその結果次第であると思いつめて、自分の商売のことだけを考えて一挙に高利を望むようなことはせず、なにより行商に出かけた地域の人々の立場を尊重することを第一に心がけていた。このように近江商人は、買い手と売り手が同時に満足するような商売を心がけることのみならず、事業で得た利得を世間のため、広く商売地域や社会のために活用することにも力を入れていた。

第3の視点はガバナンス思考である。近江商人に限らず江戸時代の豪商は、倫理的意識を持って商人道を歩んでいた。伊勢地方の松阪で生まれた三井高利（1622-1694）は、三井家

---

9) 井上・吉本（2013）16-18頁。

図2 江戸時代のソーシャルマネジメント



（出所）筆者作成

の始祖であり、酒屋、質屋、呉服商、両替商をつくった江戸時代の豪商である。三井家の家訓「三井家憲」では、コンプライアンスやステークホルダーマネジメントつまり、ガバナンスに注意して運営していくことが経営者の責任であることが提示されている。このような現代の企業に求められる倫理観を江戸時代に実践していた三井家は、家訓を大事に守りながら、それを経営の持続性につなげていったのである。江戸の豪商の倫理観は、勤勉努力、創意工夫、信用重視、堅実経営、和と結束、品質重視、正義の思想の遵守、人材教育、イノベーション、信用と使命感として表れている。江戸時代の豪商の倫理は、人間としてどうあるべきかという人間としての行動の結果として判断された。倫理的価値判断の基準は個々人の仕事観、人生観、宗教観によって異なる。しかし、商人としての倫理観は、企業組織としての行動に反映し、社会的評価の対象にされる。ゆえに、江戸時代の商人の倫理観が、社会に受け入れられることが、持続可能な経営の優先課題になっていた。倫理観のとらえ方、倫理観の実践、そしてガバナンスの思考をおよそ300年前の日本の経営者は理解していた。現代企業よりも実直に商人道を究めていく姿勢が江戸時代のビジネスモデルであった（図2）。そのような前近代化社会の実直さが、その後の明治時代以降日本の産業発展につながっていった。

## 2. 伝統と革新

伝統を守りつつ革新を恐れないことが、持続可能な経営の根幹である。そのような経営を実践してきた企業の1つが和菓子の製造・小売業を営んできた虎屋である。虎屋は京都の地で室町時代に創業し、その後、御所御用商人として、歴代の天皇や皇族にお菓子を届けてきた。虎屋が御所御用を務めた最初の天皇は、後陽成天皇だった。この時代は乱世であり、豊

臣秀吉が天下統一を成し遂げ、徳川家康が政権を確立するまでの間が、虎屋の創成期となった。創成期からおよそ500年の歴史が虎屋の社歴となる。虎屋は代々、黒川家の当主を店主として黒川光博氏まで5世紀にわたって続いている。中興初代の名は黒川円仲で、店主在任期間は40年という記録が残されている<sup>10)</sup>。虎屋の屋号は暖簾分けされず、元祖虎屋のみが500年の歴史を刻んできた。

虎屋が直面した初めての転機は、1869年の東京遷都だった。虎屋は、明治天皇に随行して新天地に向かうか、京都にとどまるかという選択をしなければならなかった。当時の売上の約半分が御所関係の収入であったため、そのまま京都に残っても店の経営が成り立つかどうかという不確実性があった。一方で、まったく新しい土地で仕事を始めることも、リスク多き選択となった。当時の苦渋の決断として、東京に名代を送り東京出張所を開設することになった。この選択が虎屋の革新の第一歩となった<sup>11)</sup>。西南戦争が終結し、東京の人口が増加したことにより、一般向けのお菓子需要が増え、虎屋東京店は成功することになった。東京に拠点をつくることで新たな事業展開が生まれている。

虎屋といえば、高価な「羊羹」をイメージすることができる。この羊羹は、虎屋が伝承してきた虎屋ブランドの象徴である。しかし、この羊羹は若者には受けが良くないようである。伝統ある和菓子店にも、若者に好まれるとともに伝統の趣を連想させる商品力が求められるようになった。そこで、虎屋は脱和菓子戦略に舵を切り、一部店舗で和洋折衷菓子の提供を始めている。高級和菓子販売のみではなく、おしゃれなカフェが新・虎屋の革新の中核となっている。

2003年に、六本木ヒルズにトラヤカフェが誕生した。虎屋のイメージを六本木ヒルズで再現するというのがトラヤカフェのコンセプトである。つまり、菓子を提供するのは従来の虎屋と同じではあるが、トラヤカフェでは、和菓子作りの原理原則を外して、バターやチョコレート、生クリームを用いて新しいお菓子をつくることになった。トラヤカフェのテーマは、「虎屋がつくるもうひとつのお菓子」となり、洋菓子や和菓子といった枠組みを外したところで、高度なオリジナリティを持つ菓子がつくられるようになった。このような発想で新登場したのが「あずきとカカオのフォンダン」だった。このお菓子は、和菓子の原料のあずきのこし餡とコーヒーの原料であるカカオ豆のこし餡を原料とした羊羹であった。トラヤカフェで提供される飲み物はカフェだからといってコーヒーだけではない、日本茶から中国茶までお茶類を幅広く扱い、洋風でも和風でもないハイブリッドなカフェが虎屋の一角に生まれた。

2007年には、とらや東京ミッドタウン店が誕生した。この店舗は、従来の和菓子の販売、

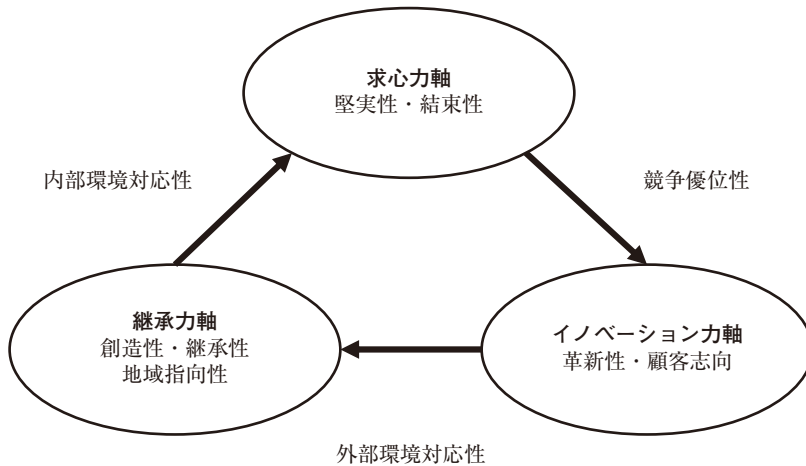
---

10) 黒川 (2005) 139頁。

11) 同上書157頁。



図3 3軸経営の基本モデル



（出所）横澤（2013）302頁

喫茶である菓寮，そして，和菓子以外のギャラリーショップの併設業態である。ここでは，和菓子を取り巻く文化を伝えるということがキーコンセプトとなり，虎屋で最も古い1695年のお菓子の絵図帳に描かれていたお菓子の形を象ってお皿に仕立てた「豆皿」や，虎屋オリジナルの煎茶や抹茶，懐紙や風呂敷などが店舗に並んでおり，これらは，東京ミッドタウン店オリジナルにつくられたものである<sup>12)</sup>。東京ミッドタウン店には，虎屋の核心を土台にしなが，時代性とお菓子文化の奥行きを追求していく姿勢がある<sup>13)</sup>。

新・虎屋の2つの業態，つまり，トラヤカフェととらや東京ミッドタウン店は，和菓子製造と販売にそのエネルギーの大部分を使っていた虎屋にとって，革新的多角化といってよいだろう。その革新を成功につなげているのは，虎屋の理念である「おいしいお菓子を喜んで召し上がっていただく」である。新しいお菓子をつくるにせよ，ギャラリーショップで関連商品を販売するにせよ，掲げる理念の軸にぶれはないので，虎屋は顧客からの信頼をさらに増大させていくことができたのである。

日本の菓子は，日本に伝わる文化的財産である。この文化財の伝承に貢献してきたのが虎屋である。500年前の御所御用のお菓子と現代風の和洋折衷のお菓子のDNAは一致している。なぜなら，お菓子を食べる方に喜んでいただくという理念が継続しているからである。このような長期思考のビジネスモデルこそ持続可能な経営を実現させている。500年超というと

12) 川島（2008）96頁。

13) 同上書109頁。

でも長い歴史を刻む中で、虎屋は伝統を貫き、時代の変化には革新で挑んできたのである。虎屋は堅実性という求心力があり、それをイノベーションにつなげていった。この2軸が京都と東京という地域特性を包含する継承力となって、持続可能な3軸経営モデルが実践されている(図3)。このような3軸は相互依存の関係にある。

### 3. SECIモデルと持続可能性

知識には形式知と暗黙知がある<sup>14)</sup>。形式知とはコンピューターなどで処理が可能で、デジタルで伝達でき、データベースに蓄積できる知識である。それは、他者への伝達が比較的可能な知識である。具体的には、言語で表現でき、数値化できる知識が形式知である。一方で、個人の中に潜んでいて、他人に伝達することが難しい知識がある。主観に基づく洞察、直感、経験、理想、価値観、情念、そして、企業の伝統意識や労働者の特殊技能などがこの知識の範疇に入る。これらをまとめて、暗黙知という。

暗黙知の1つ目は、技術的な側面におけるノウハウと表現される。はっきりと示すことが困難な技能や技巧は技術的ノウハウである。長年の経験を持つ熟練職人が、指先の感覚に頼って仕事をしている場合、その指先の感覚を他者に伝達することは難しい。しかし、それは知識として蓄積されている。暗黙知の2つ目は、認知的側面である。個人のメンタルモデル、想い、知覚など、個人の領域の外に出ることのない側面が暗黙知の第2側面である。個人が持っている「こうあるべき」という信念がさらに進化した規範的ビジョンが、周りの世界とどう接していくべきかを左右するのである。

主観的な暗黙知を体系的に処理し、伝達することは難しい。暗黙知を組織内部のメンバー間で伝達、共有するには、だれにでもわかるような言葉や数値に変換しなければならない。つまり、暗黙知の形式知化が必要になってくる。その変換過程において、組織としての知識が形成される。長寿企業の知識創造の特徴は、暗黙知から形式知への変換が適切に行われていると考えられる。個人の主観的な洞察や企業全体の伝統意識を大切に、それらを形式知に変換することが日本の長寿企業の得意技である。

知識の変換がなぜ必要なのか。暗黙知を形式知に変換できなければ、組織メンバー間での議論、そして、知識の高度化ができないからである。究極的には、暗黙知を形式知に変換できなければ、個人の持っている技能的側面と認知的側面が組織の知として活かされなくなってしまう。技能と想いを組織の知として活かしていくことこそ、企業が永続していく力となる。主観を客観に転換し、知識を応用適用していく力が企業の知識創造の重要な課題となっている。

---

14) 野中・竹内(1996) 8-10, 13頁。

図4 知識創造のSECIモデル



(出所) 野中・遠山・平田 (2010) 29頁の図をもとに筆者作成

ポラニー (M. Polanyi) は、暗黙知について次のように述べている。暗黙知として知られるものの中には、予感、技能、道具などが含まれる。このような知はさらに拡張され、原初的な形態の知り方、つまり、感覚による外界での知覚までもが暗黙知に含められる。暗黙知の対象を知覚とするときには、我々の身体がそれを担う。ゆえに、我々の身体は、身体の外にあるいかなる物事を知ることにも関与している。このように我々は、物事の諸細目を内部化する。こうして、その物事の意味がまとまりを持つ存在物という形でとらえられる。このような仕方では把握された、1つの解釈された宇宙が知的に、または実践的にも形成される<sup>15)</sup>。

このように知識創造の原点は暗黙知である。人が感覚や知覚からシグナルを受けることから、知の創造は始まる。暗黙知から始まる知識創造をモデル化したのがSECIモデルである<sup>16)</sup>。図4によれば、Sは共同化・社会化 (Socialization) を意味し、暗黙知と暗黙知の共有モードである。社会的な相互関係の形成によって得られる経験の共有が、共同化・社会化の基盤となる。自然環境の理解や他人との同一空間での接触を通じて、異質な暗黙知が個々に感知され、新たな暗黙知が創発される。本稿で一番に注目しているのは、この共同化・社会化という段階である。企業内外の多様な人々が、多様な知識を持っている。企業外にある遊泳的な知識を取り入れ、内部化していくことも必要である。外部感知力の強さが、企業の方となっていく。そして、企業内部の暗黙知も企業の持続可能性に大きく貢献できるので、そ

15) Polanyi (1966) 邦訳51-52頁

16) 野中・遠山・平田 (2010) 28-40頁

れを評価していくことも重要である。図4に記載されているように、多様な暗黙知への共感とその後の企業発展の入り口となる。つまり、SECIモデルは、現代企業の社会性を出発点として展開されており、その社会性は共感という言葉で表現されている。共感とは持続可能な経営にとってとても重要なキーワードとなっており、SECIモデルは永続という視点を取り入れた知識創造経営を明快に分析している。

次のEは表出化(Externalization)を意味する。共同化の段階で集積された暗黙知は、モデル化など、何らかの表現手段を媒介にして、具体的な形となる。共同化の段階での知は、個人の心の中に限定されている知であるが、表出化段階の知は集団としての形式知となっている。Cは連結化(Combination)を意味する。表出化の段階で形式知となった知識が、高度な形式知へ変換される。具体的には、製品仕様を定める上での製品設計の精緻化がこの段階にあり、抽象的であまいなコンセプトを具体的な形態へ落とし込むことが次の段階への橋渡しとなる。最後のIは、内面化(Internalization)を意味している。共有化・社会化された知識が再度個人に取り込まれ、それがシグナルとなり、暗黙知が生まれる。そして、形式知が組織の知識であったのに対して、この段階の知識はバージョンアップした暗黙知として個人の再創発のための原点知となる。このように、感覚から生まれる暗黙知が知識創造のサイクルを経て、企業の持続可能性を増強させる。

#### IV 社会に必要とされる企業となるために

##### 1. リスクマネジメントと信頼

企業の利益至上主義は、労働者の労働意欲やその働き方に影響を与えるのである。例えば、有名ホテルでの食品偽表示はその典型例である。安いものを仕入れて、それを高値で販売するという過程で、このホテルは、利用者との信認義務を無視していたのである。しかも、有名ホテルであればそのブランド力から、顧客は産地偽表示のディナーやランチを本物であると信じてしまうのである。ブランド力があるから、顧客の利をないがしろにしても大丈夫だろうという過信が、ホテル側にあったのではと感じてしまう。このような企業不祥事は、近江商人の「先義後利」という理念とはかけ離れたビジネスの発想に基づいているのである。

企業不祥事は、事業危機に直結する重大なリスク誘因となる。近年の企業不祥事は、特に食品業界で多く発生している。乳製品企業の食中毒事件、お菓子の賞味期限偽装事件、農薬入り餃子事件、そして、チキンナゲットへの異物混入事件といった、消費者の安全に影響する不祥事が多発している。このような企業不祥事は、健全な企業であれば防止できるのであるが、企業経営の疲弊から、健全経営が疎かになり、社会的な問題となってしまう。企業不祥事は経営陣の価値観から説明することができる。1つ目は、経営陣の保身がステークホルダーの利得よりも優先されることで引き起こされる企業不祥事である。例えば、企業の利益

を水増しして公表する粉飾決算は、ステークホルダーの企業に対する期待を裏切る行為である。2つ目は、経営陣の暴走から説明できる。企業の資金繰りはステークホルダーからの資本によって賄われるが、この資本を経営陣が個人的な用途に使ってしまうという不祥事は、このタイプに該当する。3つ目は、組織的な不正である。食に関する不正はこのタイプに該当する。この不祥事の原因は、経営陣の安全に対する価値判断基準のゆがみが従業員の立ち振る舞いに悪影響を与えることに起因する。企業は組織的な活動によって社会を良くしていく存在として信頼されるので、組織的な不祥事は消費者を裏切り、結果として企業の存続を危うくすることになる。これらの不祥事を回避するには、周囲の「眼」を意識していくリスクマネジメントが有効である。

第1のリスクマネジメントの狙いは、法令を遵守し、法令違反によるペナルティーを避けることである。法令に定められている制度条件と現状の経営活動における遵守状況との比較によって把握されるギャップを認識し、そのギャップをリスクとして把握するアプローチが第1のリスクマネジメントである。

第2のリスクマネジメントの狙いは、不測事態発生時にステークホルダーに対する情報開示を誠実に果たすことである。つまり、不測の事態が発生したときに、誠実に対応することによって、投資家、消費者、地域住民を安心させることにより、さらなる企業のダメージを防止することが第2のリスクマネジメントである。第1の方は、不測の事態が発生する前の予防的措置なのに対して、第2の方は事後の措置となるが、この事後の措置の段取りをあらかじめ決めておけば、不祥事の深刻化の度合いは小さくなる可能性がある。

第3のリスクマネジメントの狙いは、企業価値を増大させて、企業の安定性を維持していくことである。この段階は攻めのリスクマネジメントである。具体的にはステークホルダーとのコミュニケーションを活発にし、企業の発信する情報を正しく伝えることである。食品製造企業であれば、食品素材の原産地表示を明確化することなど、その企業をつくる財、そして企業自体の健全性をアピールすることで、攻めのリスクマネジメントが強化できる。

このように3つの目的を持つリスクマネジメントであるが、企業経営には必ずリスクがあるという前提で、最適なりリスクマネジメントが実践できるように段取りをしておけば、リスクによる企業へのダメージは軽減されるようになる。複雑な経営環境の中で生き延びようとする企業にとって、リスクマネジメントという手法は、重要なツールとなっている。多くの長寿企業は監視の「眼」を意識し、積極的な社会との対話を実践している。企業の独断専行の経営手法では、ステークホルダーの信頼は得られない。信頼とは、相手が物事を確実に実行する「能力・技術」に対する期待と、その能力を以て、物事を実行する「意思」に対する期待である。ゆえに、信頼を簡単に構築することは難しい。長期にわたって、技能を磨き、相手が何を求めているかを認識して、自分の意思（同時に行動）に反映させることが、信頼

に応えるということである。

## 2. 共 感

経済主体が自分の利己心を追求し、経済行動が活発になれば、結果として見えざる手によって、すべての経済主体が満足できる環境が整う。このような自由主義経済が自然と成立すれば世の中は安定するであろう。しかし、実態の経済においては、非倫理的な人々の行動が少なからず表にでてくる。コンプライアンス違反や、経営者の暴走、そして品質不正等が現代企業経営リスクとなっている。260年前にすでに、自由主義経済の自由の対極には不祥事という制約が存在しうることをアダム・スミスは予見していた。自由主義経済の暴走を防ぎ、調和のとれた社会を築くための概念として共感という人の心の重要性について論じていたのがアダム・スミスだった。Smith (1759) によれば、人間というものをどれだけ利己的とみなすとしても、そのなお生まれ持った性質の中には他人のことを心に懸けずにいられない何らかの働きがあり、他人の幸福を目にする快さ以外に何も得るものがなくとも、その人たちの幸福を自分にとってなくてはならないと感じさせる心が共感なのである<sup>17)</sup>。共感から導き出される1つの徳が正義である。Smith (1759) によると、正義は何らかの方法で遵守を義務付けられ、強制されているように感じる徳である。つまり、正義の侵犯は不正とみなされ、侵犯者は罰を受けることになる。ゆえに、この正義の侵犯が社会において明るみになる前の危機管理として、自己統治できる経営者の心がけやリスクの認識が必要になってくる。この正義が、倫理的思考とされる<sup>18)</sup>。

一般的に自由主義経済で追求されることは、企業の業績パフォーマンスを高めて、繁栄の拡大を実現する力となる。繁栄の拡大とは、単純に、売上や利益の増加、経済的波及効果や業績の向上を意味する。共感を考慮しない自由主義経済、つまり、すべての人間が自分の利得の獲得目的のみに従って行動する経済活動においては（アダム・スミスによれば利己的情念という）、社会関係を構築する相手の行動が不明確になる。つまり、相手がやるといったことを絶対やるという確約がないので、その不確実性を回避するために取引コストが発生する。その結果、共感が構築されているときよりも、古典的な自由主義経済は、コストや不信感を生みだし、経済の繁栄はそれほど実現されない。企業の資金調達においても、組織への信頼がないため、資金の融資は行われぬ。貸しても戻ってこないという不信感から、資金の流れが停滞する。結果として、組織の資金繰りそして、経済活動の活力に対して、不信感が大きな影響を与えるのである。

---

17) Smith (1759) 邦訳57頁。

18) 同上邦訳17頁。

一方で、他人との共感を大事にしようとする思考が親和的情念であり、それは、他者との敵対よりも親和を好んで選択する人の心である。同様に、アダム・スミスも、利己的情念と親和的情念について論じており、後者の重要性を論じている。つまり、親和的情念は、共感なくして生まれえない。共感から生まれる親和的情念という意識が、経済活動をする人々にとって通常の意識になれば、前述したように取引コストが減少し、経済活動は健全化される。

企業はより大きな経済的システムの1つの下位単位であり、その経営活動は経済システムの諸目標を達成する1つの手段である。企業が組織として創意工夫をし、例えばイノベーションを創出することで、より大きな経済システムの中での企業の存在価値は高められる。上位の経済システムと下位組織である企業そして、その企業の中の労働者の役割に関して、下位単位を構成する企業の中の人々の専門的役割が、上位の経済システムの役割と目標に合致することは難しいのであろうか。経済学の理論で議論されているように、企業が利益を極大化させ、消費者が自らの効用を最大化するような行動をとれば、経済厚生は保たれるので、個々の企業の「市場を拡大しよう」「顧客満足度を高めよう」「良い製品をつくろう」といった目標と経済の安定化、完全雇用の実現、経済の発展といった経済システムの目標は関連しあっているといえよう。したがって、経済厚生という枠組みを越え、社会の持続的発展という大きな目的の下で、個々の企業は目標を達成し、企業の中の労働者が専門的役割を発揮すれば、企業の目的及び労働者の役割は、社会の目的と一致するのである。

企業の目的と社会の目的が一致することで、つまり、共感意識を持つことで、相補性という概念が生まれる。それは、異なった要素が一緒になって、初めて完全な全体が形成されるという意味を持っている。相補性の考え方を応用すると、自分にはないものを持っている相手と連動することによって、新しい全体を構築することが可能になるのである。相補性の視点では、経済主体（国家・企業・労働者個人）間の関係では、一方が他方の犠牲の上に成り立つものではなく、各主体の目的を同時に実現することが求められる。このような考え方は、経済システムの目的（社会の目的）と企業の目的が相補の関係であることにも応用できる。そして、相補性の概念で、企業と社会の発展的な関係を説明することができる。

企業組織内の創造活動において、決められた枠組みを簡略化し、企業組織の構成員が闊達な議論をすることで、魅力のある企業が生み出されるのである。異空間、多様な結合、連続する時間軸と断絶した時間軸の中で多様な価値を認め合うことから持続的発展企業が生まれるのである。賃金が高いこと、業績の良いことが労働者のモチベーションに影響を与えるのだろうか。これらは、企業として最低限堅守しなくてはならない要件であるので、ある程度までの労働者のモチベーションを高める効果を持つであろう。さらに自分たちの仕事に誇りを持つ労働者は、彼らの所属する組織が社会的観点から良い仕事をしているか、つまり社会との共感を維持しているかということに関心を抱き、顧客のため、地域社会のために関与し

ていくことにやる気を感じるのである。このようなモチベーションを持つ組織は、社会的な使命を果たす企業となり、つまり、社会にとって欠かせない企業となることで、その存続が実現できるのである。存続のために、まず利益を確保することに躍起になってしまうという企業が多く存在するが、社会にとってどのような経営判断が良いのか、その経営判断が正しいか正しくないかという情報開示をし、その経営判断に労働者を参加させることが企業存続の1つの条件となる。

企業成長とは、企業の量的な拡大を意味している。例えば、利益の拡大、市場シェアの拡大、マーケットの地理的拡大は企業成長である。一方、企業発展とは質的な成熟を意味している。例えば、経済発展を実現すること、短絡的な思考ではなく相補性を持った思考で組織能力を磨くことが長期思考の経営に必要とされる。高度経済成長期の日本の大企業は経済成長を突き進んできた。しかし、経済が成熟化し、つまり国民の豊かさが満たされた現代においては、革新的な財やサービスの提供、社会的な課題解決に取り組むことが企業に求められている。このような経営環境においては、質的發展を目指す企業に、その存続の可能性が高まっているといえよう。

### 3. 親和的情念と SECI モデル

アダム・スミスが述べていた親和的情念は暗黙知であり、それは人間が元来持っている心理である。この心理を出発点に企業の知識創造をモデル化したのが、SECI モデルである。アダム・スミスの共感概念と SECI モデルの暗黙知を結びつけているのがこの親和的情念という考え方なのである。営利企業の経営者であれば利己的情念が先に出てしまうが、それよりも先に親和的情念を表面化して、仕事を進めやすくする、これが先義後利という長寿企業の経営者が率先している信念なのである。帝国データバンクのアンケート調査で、長寿企業が重要視すべきことを漢字一文字で表現すると何かという質問に対して、信用、信頼の「信」が第1位となり、第2位は誠実の「誠」、以下「継」「心」「真」がランクインしている<sup>19)</sup>。長い時間をかけて顧客や取引先、地域社会との信頼関係を築いてきたこと、心こめた誠実な商いを行ってきたからこそ、現在まで継続できたということ、そして、代々継続してきた事業を自分たちが次の世代に引き継いでいくことが、長寿企業の思いとして表現されている<sup>20)</sup>。親和的情念が共有化・社会化する段階で、これらの漢字が、経営に関わる人々の心の中に抱えている暗黙知である。

知識創造の過程を解明した SECI モデルにおいて、暗黙知の共感がモデルの出発点となっ

---

19) 帝国データバンク史料館・産業調査部編 (2009) 18頁。

20) 同上書18頁。



ていた。共感という心は、人間が元来持っている能力であり、企業はその能力を活かして持続可能な経営を実現することができる。共感を引き出すには、工夫が必要とされる。我々は、他者や環境との相互作用を通じて直接経験を得ることができる。そこから、感覚や知覚が立ち上がり、認識が生まれ、行為につながる。認識が生まれるときに、感情移入、気づき、予知、イメージの獲得というリアクションが起きる。それらが継続することで、主観と客観の流れが分けられなくなる。自分と他者、自分と環境が共通感覚で結びつけられる<sup>21)</sup>。このような過程がSECIモデルの共同化（あるいは社会化）プロセスのオブザーベーション（観察・洞察）と呼ばれている。実際に顧客の立場になって、感性を働かせ、課題や顧客の悩みを感じ取ることができるようになる。このような共感を暗黙知化することは、語りだされる言葉や暗黙の身体的リズムを構想力に変えていくことにつなげる意味を持つのである。

共感を起点に企業の持続可能性、発展可能性を実現するには、分析的戦略では対応できず、「今・ここ」の状況に対して、その都度、最適最善の判断をし、実行していく「物語り戦略」が必要であることが主張されている<sup>22)</sup>。「今・ここ」への対応がエンドレスに続く経営において、物語りを企業と社会で共有することにより、共感意識が増大するのである。本稿で述べた金剛組、近江商人、虎屋、中川政七商店の伝統維持と革新と経営行動は、物語り戦略を成功させた事例といえるだろう。いずれの企業においても、物語りを大切にしながら、社会との共感を生み出し、それが持続可能な経営につながっている。物語りは企業の歴史ということもできるだろう。その歴史は、単に時を経てきましたという歴史ではなく、当時の経営者が努力を重ねて、乗り越えてきた激動の歴史なのである。それを伝統として、物語り化する、つまり、伝統に対する肯定的な共感を生むというところに、長寿企業分析の新たな視点があると考えられる。物語りの1つの起点が、親和的情念を大事にしている経営といえる。利己的情念の強力な追求は、経営の破綻を招くことになる。実直、伝統、信用という人として元々持っている考え方を素直に表出していくことで、信頼という社会からの支援が返ってくる。素直な気持ちで心を満たして、経営に挑んでいくことをマインドフルネスという。マインドフルネス経営しているか、していないかで、経営の持続可能性の可否が影響を受けるようになりつつある。

## V おわりに

共感を生み出すには、物語りが必要という考え方が、SECIモデルの基点となっている。特に Socialization（共有化・社会化）における共感が暗黙知の共有化を生み出し、知識創造

---

21) 紺野・野中（2018）123頁。

22) 野中・勝見（2021）7, 257頁。

を活性化し、持続可能な経営を可能にする。このような視点は、長寿企業分析モデルの新たな解釈となるだろう。ただし、物語りから共感を生み出すことは、容易いことではない。紆余曲折の結果、経済の動向や、市場のニーズに合わせた企業の成功物語りは、失敗と表裏の関係である。社会に共感されない物語りを作り上げても、その後のSECIモデルにはつながらない。SECIモデルは暗黙知を形式知に転換し、さらに暗黙知の濃度をあげていくという循環系統である。2廻り目のSocialization（共有化・社会化）は、さらなる物語りの説得性を必要とする。長寿企業の経営者は、社会が共感してくれるから、つまり、相手の目標が自己の目標と同一化することで、自発的な統制が働くようになる。これは、自制という考え方で、経営者の暴走を抑止するカバナンス機能である。物語り→社会との共感→SECI循環→自制→持続可能な経営というプロセスが、現状において長寿企業の経営を説明する関係性である。いずれにしても、物語りが社会によって共感されなければ、この系統を説明できないので、現代企業の社会性、つまり物語りの共有化と社会化は持続可能な経営にとって欠くことのできない説明要素である。

#### 参考文献

- 井上善博・吉本準一（2013）「長寿企業に学ぶサステイナブルマネジメント」（『経営診断学会論集』第12巻）
- 川島蓉子（2008）『虎屋ブランド物語』東洋経済新報社
- 黒川光博（2005）『虎屋 和菓子と歩んだ五百年』新潮新書
- 金剛利隆（2013）『創業1400年 世界最古の会社に受け継がれる一六の教え』ダイヤモンド社
- 紺野登・野中郁次郎（2018）『構想力の方法論』日経BP社
- 田久保善彦監修・グロービス経営大学院（2014）『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済新報社
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編（2009）『百年続く企業の条件：老舗は変化を恐れない』朝日新書
- 日本経済新聞出版社編（2019）『100年企業 強さの秘密』日経MOOK
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透（2010）『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・勝見明（2021）『共感経営』日本経済新聞出版
- 野村進（2014）『千年企業の大逆転』文藝春秋
- 横澤利昌編著（2013）『老舗企業の研究 [改訂新版]』生産性出版
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul (佐藤敬三訳 (1990) 『暗黙知の次元—言語から非言語へ』紀伊國屋書店)
- Smith, A. (1759) *The Theory of Moral Sentiments*, Penguin Books (村井章子・北川知子訳 (2014) 『道徳感情論』日経BP社)
- 帝国データバンク「老舗企業の実態調査 (2019年)」<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190101.pdf>