

近江商人系企業における日本的経営理念の伝統と発展

Tradition and Development of Japanese Management Philosophy
In the Companies which oriented Oumi-shonin

楠 英朗 (Hideaki Kusunoki) 指導：河西 宏祐

1. 研究目的と対象

近年、企業の不祥事に伴う社会的責任論の流れで、近江商人の経営理念「三方よし＝売り手よし、買い手よし、世間よし」が「日本版CSRの源流」などと脚光を浴びた。しかし、この風潮に私は違和感を覚えた。なぜなら「三方よし」は後世の近江商人研究者の手による概念であり、また我が国の企業は社会的責任を重視してきた歴史があるからだ。ゆえに「近江商人/三方よし＝CSR」という現状を問い直すべく、現代における近江商人の末裔企業及び近江商人を手本にしている企業（以後、近江商人的企業と表記）を対象に、各企業が掲げる経営理念と、労務管理に代表される社内諸制度及び社会貢献事業との関連を、文献及びインタビュー調査によって明らかにする。そして日本的経営論の文脈から新たに近江商人的企業を捉え直すのが本研究の目的である。

なお、分析の軸として「近江商人の末裔の企業か/そうではないか」という点と、「本社機能が滋賀近辺に存在する/東京に存在する」という2つの軸から4つのカテゴリーに分けた。それぞれ「近江商人の末裔で、本社が滋賀近辺に存在する」＝ツカキ、「近江商人の末裔で、本社が東京に存在する」＝ツカモト、西川、「近江商人の末裔でなく、本社が滋賀近辺に存在する」＝近江兄弟社、たねや、「近江商人の末裔でなく、本社が東京に存在する」＝マイネット・ジャパンというカテゴライズである。

2. 本研究の調査と分析の結果

本研究を通して、以下の3つの点が浮き彫りになった。

まず1点目として、近江商人の経営理念「三方よし＝売り手よし・買い手よし・世間よし」の従業員の伝え方において、異なる2つの説明原理が存在した。それは、「売り手よし」に力点をおいて従業員の自助努力を強調して説くものと、「世間よし」をまず先に説き、そのために従業員の調和が必要と説くものである。前者の企業においては、経営者と従業員の関係性を親子関係に転置している語りがみられ、親子的情誼関係を理想とした昔ながらの家族主義的管理が行われていた。一方、後者では、「アットホームな会社」などと、愛情を中心とする心理的紐帯として結ばれた近代家族的管理が行われていたと思われる。

さらに前者の企業では、社会貢献事業について「意図しなかったが結果として社会に貢献するビジネスとなった」という語りがみられ、後者の企業では、事業を展開しているにも関わらず、言及されることは少なかった。こういった社会貢献事業に対するスタンスの差異が2点目として挙げられる。

3点目として、正社員間の細かい待遇格差が挙げられる。正社員でも学歴別/職種別のみならず、同じ一般職でも事務と営業では異なる賃金体系を設けたり、あるいは勤務地別に待遇格差を設けていることを公表している。これは人件費の圧縮につながり、健全な財務状況を実現していると考えられる。また、近江商人の末裔企業の財務分析において、従業員1人あたり売上高(百万円)、従業員1人あたり人件費(百万円)が重要な独立変数であるという先行研究にも合致する結果となった。

3. 本論文の結論

以上より、近江商人的企業はいずれも日本的経営の伝統とされる経営理念、あるいは家族主義的管理を継承し、現在もなおそれを発展させながら、経営を行っていることが、当事者の声からも明らかになった。これは河西宏祐の「激動する経営環境に対応して、絶えず『日本の修正』を繰り返すことによって存続・発展を続けてきたのは『日本の経営』のいつもの適応行動である」という主張を裏付ける結果となったといえる。また、現代に生きる近江商人の特徴として、①近江に自分の縁を強く持っている／②理念を日常生活において実践している／③本人の「自分は近江商人」という自覚／④信仰的な理念の存在という4点を提案する。

また、これらの事例は、アメリカでも近年、注目されている同族企業研究と共通する面もある。こういった点も国際比較も踏まえたうえで、さらに事例を増やすことで、何が真に「日本的」な要素であるのかを見極めることが、これからの課題であるといえよう。