

招聘論文

長寿経営と異文化研究

—「社会の公器」志向を中心として—

日本経済大学大学院 特任教授

後藤俊夫

<要旨>

本論は筆者の 20 年にわたる長寿企業研究の概要を述べると共に、その最大の長寿成功要因である「社会の公器」志向について西洋及び東洋との比較を試みる。まず、長寿企業の全体的かつ量的な俯瞰によって、わが国を「長寿企業大国」とする根拠並びに長寿成功要因を 6 点指摘した上で、その核心理念としての「社会の公器」志向を強調する。更に、企業を「社会の公器」とした最初の提唱者を渋沢栄一と特定した上で、西洋についてはアダム・スミス及びマックス・ヴェーバー、東洋については中国の伝統的思想並びに現代の経営思想と比較する。比較の視点を、公と私、私利と公益の両立、義利観、積極的倫理及び消極的倫理に置いて、我が国との共通性ならびに独自性を明らかにする。

<キーワード>

長寿企業、渋沢栄一、公益、ファミリービジネス、利他主義

はじめに

1999 年の大学転職以来 20 年、幸いに長寿経営を一貫した研究テーマとして現在に至っている。NEC 在職中に『会社の寿命—“盛者必衰の理”』（1984）を読んだのが企業の寿命を考える伏線であった。気づけば老舗に囲まれた日常的食生活、また転職前の 33 年間で過ごした NEC が 1899 年創業の長寿企業だったのも、テーマ選択に影響を与えた一因であろう。

研究の出発点は、「創業以来 100 年以上続く企業は一体何社あるのだろうか？」という極めて単純素朴な好奇心であった。当時、このテーマは経営学分野で殆ど関心は持たれておらず、長寿企業及び企業長寿に関する公的統計も一切存在せず、それは現在でも変わらない。また、海外諸国も同様で、このテーマへの関心の低さを示している。

データ欠如は実証研究には極めて不利な条件で、本テーマの先行研究が少ない原因の一つかも知れない。実は長寿企業に関する先行研究は近江商人や京都老舗等を対象として戦前から存在しており、財閥研究も関連テーマに含まれる。これらの豊富な局部的研究を多としつつ、筆

者は長寿企業全体を俯瞰する研究を目指した。無謀にも独力によるデータ構築を選んだ為、試行錯誤を繰り返す結果となったが、一定の成果を得たので選択は成功だったかも知れない。

2004年に研究の大きな節目が訪れた。長寿企業の大半がファミリービジネス¹であると感じ、海外のファミリービジネスとの接触が始まって以来、国際ファミリービジネス学会(IFERA)で基本的に毎年発表を続けている。この節目が筆者に実に多くを与えてくれた。第1に、ファミリービジネス理論という研究の理論的支柱を得た。第2に、わが国が海外諸国に大きく遅れている数少ない未踏分野であるファミリービジネス研究に足を踏み入れ、その分野を切り開く一員となれた。第3に、各国の研究者とのネットワークに加わり、共同研究への道が開かれた。

それ以来、企業の長寿要因をファミリービジネス理論で解明し、また国際比較を進めているが、主たる関心が企業長寿、持続的成長である点は20年来変わらない。2004年に国際学会で初期段階のデータに基づいた発表を始め、国内でも経営学分野の主要学会での発表及び執筆を重ねてきた。2007年6月、テレビ放送「NHKスペシャル」が筆者の初期データを用いて「長寿企業大国につぼん」を全国放映し、それを契機に日本経済新聞など各種マスコミが報道した結果、「長寿企業大国」としての世論が定着した感がある。最近では海外、中でも中国から熱い視線が注がれ、研究を後押ししている。

長寿企業研究は極めて学際的な性格を帯びている。ファミリービジネス研究自体が、経営学以外に法学、社会学、心理学を視角に含む学問である。筆者の研究は更に経営史も含めて、一連の先学が築いた知見に多くを負っている。

本論では、第1節で長寿企業に関する我国と海外の概況並びに企業長寿の主な要因を外観する。第2節では、長寿の最も重要な要因である価値観として企業の「社会の公器」性を指摘すると共に、その西洋及び東洋との比較を試みる。少しでも異文化研究に示唆できれば幸いである。

第1節 企業長寿の概要

上述したように長寿企業の全体像を俯瞰するには量的把握が必要であり、まず定義を明確にしなければならない。我々は、長寿企業を「創業以来100年以上存続して現在に至る事業体」と定義する。若干の説明を加えれば、まず長寿の始点は「創業」であり、法人設立ではない。それは、株式会社など法人の概念導入が明治32(1899)年の商法制定以来であるのに対し、江戸時代以前に誕生した長寿企業が少なくないからである。次に、企業に加え、医療機関、教育機関、法律事務所、財団など非営利団体も対象に含めるため、「事業体」とした。株式会社形態による大学の出現など、非営利団体と営利団体の区別は難しく、今後一層曖昧になるであろう。また、定義は存続期間のみに基づき、誕生以来の所在並びに事業内容の変更は問わない。反対に、創業時の所在地や事業内容の固持を長寿企業の条件に含める考え方もあるが、我々は研究

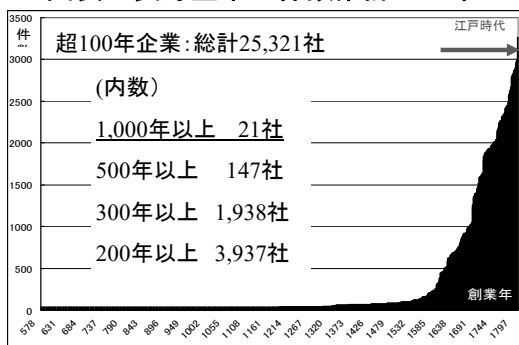
目的を長寿実現の要因や戦略の抽出に置くので、こうした狭い定義を選ばなかった。実際に後の分析結果は、経営環境の変化に対応した自己革新を長寿の一因であるとしている。また、対象事業体の規模の大小は問わない。

最後に、対象事業体を「長寿企業」と呼ぶ。「老舗」という用語が先行研究でも用いられているが、「老舗」は、先祖代々続き繁盛していることによって得た「顧客の信用・愛顧」（広辞苑第5版）といった価値観を含む。また、「老舗」という用語は伝統的な店舗などを想起させ、近代的な企業体を排除する可能性がある。こうした一切の制約を排除して、長期存続する事業体の全体像を把握し、その存続要因を明らかにする為、「長寿企業」という用語を用いる。

次に、長寿企業を量的に把握する方法として、全国の商工会議所の名鑑並びに業界名簿をはじめ各種書籍を駆使し、当初は長寿企業データベース構築に専念した。調査初期に各地の名産や旅館を紹介する旅行ガイドブックが有用であったが、商工会議所の名鑑の効用は限界的であった。その原因は、第1に対象範囲が都市部に限定され、加えて第2に組織率が約3割と低い為である。第3に、法人設立年しか記載していない名鑑も多く、また名鑑を提供しない超大商工会議所もあった。幸いに、2000年以降のインターネット急成長がデータ収集の追い風となった。わが国では中小企業レベルでも自社HPの普及率が高く、食べログなども情報収集の一環として役立ったが、データの正誤確認に意を用いた。

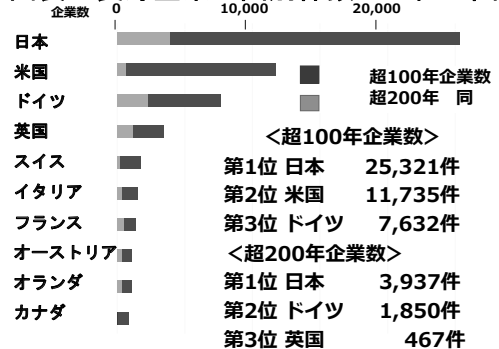
データベース構築にあたっては、わが国を代表する二大商用データベースと比較整合する機会を得て、それらを収録数が上回るデータベース構築に成功した。その経過は横澤編著(2012)に記した通りである。多くの試行錯誤を繰り返した結果、わが国に創業以来100年以上続く企業を25,321社発見し、その内数として、創業以来200年以上社、200年以上3,937社、300年以上社、500年以上147社、1000年以上21社の存在を確認した(図表1参照)。全て2014年現在の数値で、現在更新作業中である。

図表1. 長寿企業の件数累計：日本



出所：筆者作成

図表2. 長寿企業の国別件数：上位10国



出所：同左

並行して、海外諸国に関する同様の調査を 2001 年頃に始めた。この調査があったからこそ、「長寿企業大国」と言えるようになったのだが、海外諸国の実態調査は想像の通り国内の調査に輪をかけた困難の連続であった。試行錯誤を経てデータベースを構築した詳細説明は、紙面の制約もあり、別の機会に譲りたい。ただ一例を示せば、インターネット検索一つでも、用いる言語及び検索用語は国別にきめ細かく選別しなければならない。各国とも長寿企業の多くは中小企業であり、ホームページを持っていても、多くは母国語である。最初は、そのような初歩的知識もなく、ひたすら英語で検索していた。また、検索語についても、言語系によって「以来」(英語では since) 又は「創業」(同 founded) のいずれを用いるかでヒット数が大きく異なることに気づいたのも全て試行錯誤を繰り返した後であった。

試行錯誤の結果、創業以来 100 年以上続く企業が世界中で 136 国・地域に分布している事が判明した。わが国が第 1 位で、第 2 位の米国を倍以上引き離しており、第 10 位までの一覧は図表 2 の通りである。超 200 年企業数でも、わが国が卓越した第 1 位である²。

わが国を長寿企業大国とするに至った根拠は以下の 3 点である。第 1 は、上述した超 100 年及び超 200 年企業数の絶対値である。第 2 に、その企業数が各国経済に占める相対値である。経済規模が異なる各国を公平に比較する為、超 100 年企業数を各国 GDP で除した比率を相対値として比較したところ、わが国が 1 位、スイスが 2 位、オーストリアが 3 位となり、絶対値で 2 位であった米国は 14 位へ後退した。第 3 に、エージグループ別に占める比率を比較した。まず世界最古企業はわが国に存在し、世界最古 10 傑では 9 社が我が国に存在する。我が国が超 200 年及び超 100 年企業数に占める比率は、各々 45%、35%であり、古いエージグループほど、わが国の占有率が高い。

次に、わが国が多くの長寿企業を輩出した要因を、経済・社会的な 3 つのマクロ要因によって説明した (Goto, 2006: 526-532)。第 1 は、江戸時代の米生産高で示される市場の極めて緩慢ではあるが長期的な伸長である。第 2 は、比較的近代的な経営管理手法の存在である。既に江戸時代には、丁稚奉公や番頭制度などの人事労務管理、大福帳の活用や多様なプロモーション施策などのマーケティング、複式簿記、リスクマネジメントなどが編み出されていた。第 3 は、次節で説明する心学を起源とする思想的要因であり、その背後にある封建制社会の基礎となったイエ制度 (有賀, 1999; 三戸, 1991; 米村, 1999) である。イエの存続重視は江戸時代を経て明治憲法で法的に確立し、養子制度などが普及した。

企業の長寿は、下記のマクロ要因 6 点に要約される (後藤, 2017b: 6-8)。ごく簡単に要約すれば、極めて長期な経営の視点、持続的成長の重視 (身の丈経営)、核心能力の蓄積・活用、利害関係者との長期的な信用関係の重視、リスクマネジメント、次世代へ継続する強い意志と工夫である。さらに、これらを支える核心理念として「社会の公器」志向を指摘した。ここで興

味深いのは、「社会の公器」をはじめ、番頭、養子、身の丈経営などが、いずれもわが国独特の概念であり、外国語には相対応する用語が存在しない点である。例えば英語で、「社会の公器」を social public organ、番頭を senior management、養子を adoption と表現すると誤解を招きかねない。「身の丈経営」も相対応する英語や中国語が存在せず、長期存続を重視する概念自体が存在しないわけである。以下では、「社会の公器」概念に焦点を当てて、海外諸国との比較をしたい。

第2節 「社会の公器」

1. 「社会の公器」概念の初出と思想的系譜

企業を「社会の公器」とする概念は、わが国では日常的に用いられてきた半面、興味深い事に学術的関心は殆ど注がれて来なかった。この概念の発生経緯並びに意義などを正面から取り扱った先行研究は乏しく、初出も厳密に論じられておらず、海外における類似の概念との比較も見られない。不祥事が頻発する一方、企業の社会的責任あるいは海外から公益資本主義などが提唱される折、わが国独特の概念として国内外に向けて情報発信する価値が高いと筆者は考える。

企業は「社会の公器」という表現は多くの経営者が頻繁に用い、また我国を代表する企業でも経営理念として枚挙に暇がない。しかし、企業を「社会の公器」とする概念を正面から取り扱った先行研究は稀有で、「社会の公器」の学術的な研究も見られない。

もちろん渋沢栄一（1840-1931）における公利公益の哲学（境, 2013）、松下幸之助（1894-1989）の経営哲学（吉田, 2009; 中谷, 2001）など関連研究は少なくないが、「社会の公器」思想の形成経緯を丹念に追ってはいない。特に、誰が何時初めて提唱したか、その起源に関する研究は、従来存在しなかった。筆者は後述するように当該概念の重要性に着目し、まずその思想的起源を明らかにし（後藤, 2017a）、更に「社会の公器」概念表示の起源を追求した（後藤, 2019）。そこで、本項では該当する先行研究を概観する形で概念表示の起源並びに思想的起源を整理する。

（1）「社会の公器」概念表示の起源

まず、「社会の公器」という概念表示の起源について、後藤（2019）は、松下幸之助（1894-1989）の当該概念の普及に及ぼした多大な功績を念頭に置きつつ、明治大正期に遡って新聞・雑誌類並びに同時期における著名人の詳細なテキストマイニングを実施した。その結果、まず「企業は社会の公器」表記は大正2年（1913）、中外商業新報の鉄道に関する記述を狭義の初出と確認した。また、新聞・雑誌上の類似表現として、世の公益（銀行, 1872）、国益（ルツボ

製造, 1872)、洪益 (銀行, 1873)、報国の裨益 (資生堂, 同)、世人に裨益 (宝丹, 1876)、一般の便益を増す (鉄道等, 1878) 等がある。

更に明治期の経営哲学に影響を与えた代表的人物に範囲を広げて調査した結果、渋沢栄一の『立会略則』(1871) を初出として確認した。「公器」という表現こそ見当たらないが、実質的に企業を「社会の公器」とする内容であり、この渋沢栄一の『立会略則』(1871) を当該概念の初出と特定した。

なお、松下幸之助は、「企業は社会の公器である。したがって、企業は社会とともに発展していくのでなければならない。」が著名であるが、その初出時期は明示されていない。そこで、関連社史等を点検した結果、幸之助翁における「社会の公器」発言の初出を、広義では創業後間もない 1930 年代初期、狭義では 1946 年と特定した。上述した渋沢の初出が半世紀以上先行している。

(2) 思想的起源

上述したように、「社会の公器」表現の初出は明治初期に特定されたが、その思想的起源は渋沢の思想的背景 (後述) が儒学にある点からも、少なくとも江戸時代に遡る。後藤 (2009) は当該概念の思想的起源を 18 世紀前半の石田梅岩と特定した。それに至る先行研究の要点は次の通りである。

経営史の泰斗である土屋喬雄は、井原西鶴 (1642?-1693) の『日本永代蔵』(1688) に先立つ『長者教』(1627/作者未詳) を商人経営理念の嚆矢と位置づけた (土屋, 1964)。江戸中期の西川如見 (1648-1724) を経て、石田梅岩 (1685-1744) を江戸時代の中後期を代表する経営理念の創始者として位置づけた。梅岩は『都鄙問答』(1739) などで商業の社会的意義を強調し、正当な手段による利潤は武士が主君から禄を得ると同様に是認されると主張した。また、私欲と公欲を区別し、己の物欲のみを追求する自己中心的な私欲を排した。公欲とは、親・妻子並びに親族や使用人を大切にす意であり、これを土屋は「社会的責任の萌芽」(1964: 173) と評価する。

一方、東洋哲学の中村元は、鈴木正三 (1579-1655) をわが国仏教史上で初めて職業倫理を大規模に展開し、世俗的職業生活即仏道修行と強調し (中村, 1998: 137)、本人も自覚していた (同: 138) と指摘した。芹川 (2003) も正三の職業倫理を「日本仏教史上最初期」のもので、「近代性をもった仏教の経済倫理の完成された一形態」(p.58) と評価したが、最も重視しているのは石田梅岩である。

二宮尊徳 (1787-1856) の報徳思想について、その真髓は「理と利の一致」にあり、「財産は公器、身命は借物」であり、「自己の財産だけでなく身命も含めて「天下の公器」とされる (井

口, 1919: 50-3)。尊徳は独学で学んだ神道、仏教、儒学などと農業の実践から報徳仕法を編み出した。

紙面の都合で関連する先行研究の詳細は省くが、後藤（2009）は上記を勘案した結果、石田梅岩がわが国商業倫理を体系化し、商業の社会的意義ならびに私欲と公欲を峻別した点を評価して、当該概念の思想的起源と特定した。鈴木正三の職分思想に始まり、二宮尊徳、渋沢栄一と続く思想的系譜が現代の松下幸之助、稲盛和夫（1932・）へ続く。一連の思想の理解は、「社会の公器」概念の今日的意義を深める上でも極めて重要である。

第3節 西洋・東洋思想との比較

1. 西洋思想との比較

（1）共通点

西洋のアダム・スミスと渋沢は私利是認で一致している。古典派経済学者アダム・スミスの代表作とされる『国富論』（1776）では、人間が利己心にもとづいて自己利益を追求すれば、「見えざる手」に導かれて自然調和が図られ、社会全体の利益が達成されるという指摘が著名である。

スミスが代表作と位置づける『道徳感情論』（1759）の冒頭は、「人間がどんなに利己的なものと想定されうるにしても・・・」（水田, 2003: 23）で始まり、「同感（sympathy）」すなわち他人の感情および行為の適切性を評価する能力を社会秩序の要因として重要視した。「人間社会のすべての構成員は、それぞれに必要な援助が、愛、謝意、友情、および尊敬にもとづいて互恵的に与えられている場合、その社会は繁栄するし、幸福である」と指摘し、商人—自分自身の利益だけを合理的に追及する人間—からなる社会では、「幸福と快適さが低下する」（高, 2017）。

田中（2014a: 55-57）は、スミスと渋沢における共通点を下記とした。第1に自利心を肯定的にとらえ、個々人の自己利益追求が社会全体の繁栄に重要な役割を果たすと強調している。第2に、その上で自利心を無制限に容認せず、道徳に制限された自利心をこそ肯定した。

（2）相違点

しかし、渋沢とスミスの倫理には大きな相違点がある。渋沢の道徳経済合一説は、経済にとって道徳は不可欠である。また、道徳にとって経済は不可欠であり、道徳には「なすべからざることをするな」という消極的道徳と、「なすべきことをせよ」という積極的道徳がある。経済には消極的道徳が不可欠であり、積極的道徳には経済が不可欠だ、というのが渋沢の言わんとするところである（田中, 2014: 38）。経済活動が円滑に行われ、永続的な利益を得るのに不可

欠と渋沢が考えた消極的道德とは、具体的には「不誠実に振る舞うべからず」「自己の利益を第一には図るべからず」の2つに集約される。

相違点として、渋沢は経済主体に公益の追求を期待するのに対し、スミスは期待していなかった。渋沢が「消極的道德」に優るとも劣らず重視したのが「人々の生活を経済的に心配のないものにし、さらには豊かにすべし」という「積極的道德」であった。不正直に商売をしても儲けることはできるかもしれないが、そのような利益は「決して永続するものではない」と彼は警告する。一方、スミスは積極的倫理に期待しない。スミスが想定する経済人は「正義を犯さない」という消極的道德である制約条件に従う限りにおいて、もっぱら自己利益の追求を図る（田中, 2014a: 57-60）。

マックス・ヴェーバーにおいても、同様に積極的倫理は見られない。『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（1920）は近代資本主義のルーツをプロテスタンティズムに置き、自らの職業を天職として尽くすことが自らの義務であるとした。営利における良心ないし倫理には触れているが、「社会の公器」志向は見られない（図表3参照）。

ヴェーバーは初期アメリカの文筆家・外交官ベンジャミン・フランクリン（1706-90）を近代資本主義精神の原型としている。しかし、『ベンジャミン・フランクリン自伝』が紹介する勤勉、労働、質素、正直、信用などの13の道徳律に公共心、慈善、隣人愛など公益性に直接触れている項目は見当たらない。確かに正当な利潤を「天職」として組織的かつ合理的に追求するという心情は倫理的な生活原則という性格を帯びている。禁欲的な生活を営む必要に迫られ、信用のできる正直な人という理想を求め、人々の評判になるような周到と正直を重視する。自己目的的な貨幣追求欲または営利欲と特殊な倫理的な性格を有する営利心の倫理を区別している。

しかし、公共性はどのように認識されているだろうか。類似の用語として、「公共の福祉」が4箇所で見られているが、多くは注釈においてであり、中心的な概念としては取り上げられておらず、本論が意味する積極的倫理ではない。また「時間は貨幣」で始まる叙述は物質的生活の要求を充たす手段ではないとしても、「正直は信用を生むから有益だ」というふうな、「道徳的訓戒はすべて、功利的な傾向をもっている」とヴェーバーは指摘している（大塚訳, 1989: 46-7）。

図表3. 「社会の公器」概念の西洋/東洋思想との比較

	日本	東洋思想	西洋思想
私欲	是認	否認	是認
道徳	積極的道徳	積極的道徳	消極的道徳

日本の儒学：独自の発達（私欲を是認）

アダム・スミス、マックス・ヴェーバー：
経済主体に公益の追求（=積極的道徳）は期待されず、
消極的道徳（=法を犯さない）が求められるのみ。

出所：筆者作成

以上を総合すると、フランクリンは私利私欲を排し、公益志向も旺盛であるが、商業活動に公益志向は内包されていないと推論するのが合理的であろう。こうして、商業活動は専ら営利志向に勤しみ、公益志向は商業活動と切り離して実践する二面性が矛盾なく説明できる。

各個人が自己利益に専念することがそのまま社会的利益につながるといった考えが 18 世紀の後半には勢いを増すが、その原点とも位置付けられよう。さらに、近年の欧米流の CSR、すなわち寄付や援助など本業以外と切り離れた社会的責任概念とも通底している。田中 (2014a: 59) が長幸男の「西欧市民社会のエートスと日本の共同体エートスとの差異」を引用しているように、ここには東洋と西洋の基本的な相違が見られる。

2. 東洋思想との比較

(1) 中国の伝統的思想との比較

本項では、東アジアの経済思想として中国の伝統的思想を考察対象とし、公と私、公益と私利、義利観を中心に我が国と比較する。

公と私：「公」の意味を広辞苑 (岩波書店, 1998) で確認すると、公共及び国家の二つの意味がある。一方、新英和大辞典 (研究社, 1960) では、Public は、「公の、公共の、公衆の、一般の人々の、社会の、国家の、国民の」から始まり、Common は、「(二つ以上のものに) 共通の、・・・社会一般の、公衆の、公共の、共通の、公…」である。

日本語の「公」の概念は、個々に細かく分かれた「私」を包括した全体を意味する古代の中国語に由来する。西川 (2004) は、溝口 (1996) 及び安永 (1976) を参照し、わが国におけるオオヤケは本来、ワタクシの対立概念ではなく、首長性と共同性を備えていたとする (pp.131-133)。個々人の「私」に対する全体としての「公」は、のちに転じて国家を指すようになる。わが国における「公」の概念は、自らの上位の存在を意味する点に大きな特徴がある。

一方、中国の「公」の語源は利己を排し公平に処することであり、伝統的儒学思想では、「公は猶ほ共のごときなり」と解釈され、「公」は天下的規模における人類の利益を謀る、その共同性・公共性を意味している (p.87)。すなわち、中国の「公」と日本の「公」との間に共通性はない。一方、西欧からは日本人の「公」の理解は、国家に対する指向性がきわめて強い所に特徴があるという指摘がある。渋沢においても国益志向が強いのは、武士出身であった点並びに明治維新期における富国強兵策を巡る時代背景の影響が少なくない。

では渋沢の思想は、どこに淵源を持つのであろうか。一方では、上述したように、義利合一の淵源を知行合一に求めるという認識がある。また、荻生徂徠の影響を指摘するのは曾曉霞 (2019) であり、渋沢における現実性と実用性の重視、「経世済民」の重視、そして「仁」の解釈を根拠として、「徂徠系の儒学の性格を身に着けていたことは明白」と主張する (pp.178-

180)。一方、陽明学の影響については、洪沢を引用し、知行合一は賛同しつつ、「陽明学の全体が洪沢の思想に影響をおよぼしたことはなかった」と断言している（同 p.179）。しかし、洪沢は徂徠について算盤と仁義道徳が矛盾する思想の持主と認識しており³、「公器」思想に対する徂徠の影響は注目に値する一方、洪沢への徂徠系の影響は慎重な検討が求められる。

大江（2017）が洪沢の名著『論語講義』の注釈を陽明学、徂徠学、朱子学の流れをくむ注釈書に通釈書を加えた見解と比較しその特徴を析出した結果によれば、徂徠学の影響は確認されていない。また、徂徠は「義」の定義を先王の古義に求めるとともに、「義」は士君子の務めであり、「利」は民の務めであるとして、「義」と「利」をその担い手によって区分しており、「義」と「利」は合一であるという考え方は徂徠によって明確にされてはいないと指摘する（p.19）。

また、義利合一説を唱えた三島中洲（1831-1919）の思想は陽明学に淵源を有しており、その中核をなす考え方は、「理気合一」と「知行合一」に集約されるとする（大江, 2016）。但し、洪沢自身は自説が中洲の義利合一論から派生したものではなく、洪沢独自の思想と認識しているので、洪沢の思想が陽明学に淵源を有するとは言えない。

公益と私利：洪沢は、公益と私利とは一つであり、商業の真の意義が公益と私利の一致にあるとした。生計の為に「道理正し」い「正業」に従事すれば、私利と公益は全く同一である（于, 2009: 40）。義利合一説を唱える洪沢は、このように公益と私利の一致を求め、私利を肯定視した。洪沢は富貴を正当に求める行為を是とし、求めてかつそれを得るためには大いなる才能を必要とするとして、経済界の成功者に対して尊敬の念を示す。洪沢の至高の目的は、あくまでも国家の利益への貢献であり（大江, 2017: 22）、「公益はすなわち私利、私利よく公益を生ず」「この両者は飽くまで合致平行することができるものであることを信じて疑わない」と公益と私利の合致を強く主張している。

一方、中国近代化の先駆者とされる張謇（1853-1926）は、実業家として又教育分野での貢献など洪沢に比肩されるが、個人の私利追求を否定した（于, 2009: 42）。張謇は伝統的朱子学の「公平・共同」（同: 46）を引き継いでおり、日本化された儒学との相違が明らかである。

このように、日本と中国では公私の相違が見られる（前掲図表 3 参照）。

義利観：道徳と経済の関係を、東アジアの伝統的経済思想の中核にある儒学の義利観で観察する。宋代の朱子学は両者を明確に峻別し、「義」を重んじ「利」を厳しく排斥した。朱子（1130-1200）は「義」と「利」の対立関係を、理と欲、公と私の関係と照らし合わせてとらえた（于, 2009: 37）。私利を批判する反功利主義は官学である朱子学の価値体系の根底をなし、賤商思想の理論的根拠となった⁴。

戦後期の近世日本思想史で重要な役割を果たした丸山眞男は、初期の名著『日本政治思想史研究』（1952）で、荻生徂徠を日本政治思想史における近代の先触れと位置づけし、西洋政治

思想史におけるマキアヴェリに匹敵すると評価した。丸山が強調した徂徠の近代性の中でも、とりわけ朱子学の形而上学性の否定、公私の分裂など、朱子学に対する革命的な反対命題を提示した点が重要である。すなわち、徂徠は幕藩体制を守る立場から商業と商人を蔑視する一方、商業の発達を冷静に観察し、経世済民の重要性を理解した上で、一切の「私」に関する利己性を含む行為を容認した（p.100）。

朱子学が真理や道理等の形而上的な本体である「理」と、現実には発生する事象や物事である形而下的な「気」を別のものとしたのに対して、義利合一を唱えた洪沢は、「堯、舜、禹、湯、文、武の頃は、政教が分業にならず、仁と富とあい和合し、義と利にあい一致しており、為政者の言行不一致つまり知行が合一しない状況を許さない仕組みとなっており」、義利は古来必然的に合一していたので合一は可能であるとして、義利合一を主張し実践した⁶。

（2）中国の現代経営思想との比較

1949年の中華人民共和国成立、更に1978年に始まった改革開放を経て、現代中国は社会主義と市場経済並びに伝統的価値観が入り組む複雑な状況を呈しつつ、急激な経済成長を経験してきた。

今なお激しい変化の渦中にあり、今後について予断を許さないが、社会主義と伝統的価値観の間には一定の親和性も考えられるのではないだろうか。建国思想である社会主義は万人平等を標榜していたからである。その後、鄧小平が唱えた「先富論」⁷思想の下、急激な企業活動と拝金思想が黙認される時期が続いた。しかし、高度経済成長時代が終わり、新常态時代に入り、更に米中対立の長期継続も懸念される中、現政権では既に社会問題化している深刻な経済格差の是正が喫緊の課題となっている。

2016年の李克強首相そして習近平主席による「工匠精神」の提唱も、その是正を意識したものであろう。「工匠精神」は、わが国の職人精神に匹敵し、良品質並びに国際的ブランド構築という面では「中国製造 2025」推進を補強する一方、知的労働と拝金に傾倒した労働観を是正し、着実な伝統的労働観による社会奉仕を強調する目的が洞察できる。

一方、並行して民営企業では事業の量的な規模拡大と共に経営思想の成熟化による一定の質的向上も観察される。その実情は詳細に吟味する必要があるが、近年の特徴として企業理念の重要性が強調され、中でも「利他主義」を強調する企業事例も散見される。

その代表例として、アリババ並びにファーウェイ（華為）を取り上げてみたい。周知のごとく、前者は馬雲が1999年、後者は正任非が1987年、いずれも徒手空拳で起業し、現在では中国を代表する巨大企業に成長している。両社の企業理念について、日本では詳細には知られていないが、馬雲は太極思想を信奉し普及に努めると共に、「利他経営」を明言し、中小企業の支

援、共存共栄を同社の重要方針に掲げている。「21世紀の企業経営は利他経営である」など頻繁に発言している（木, 2016）。また、正任非は、企業利益の従業員への分配重視を「分銭経営」⁸と称して経営指針の中心に据えている。同社は非上場で、発行株式の98%余を従業員が保有し、正任非の持株は1%余に過ぎない（徐, 2015: 108）。

もちろん両社の実態並びに将来には不明点もあり、議論すべき点が少なくない。アリババについては、馬雲の引退後に多くの関心が注がれている。2019年9月10日の引退儀式では、短期の利益ではなく、理念貫徹のために大半の時間を費やして議論してきた歴史を振り返ると共に、この伝統を馬雲なしで維持するためのシステム化の発足が強調された⁹。ファーウェイでは「利他経営」が標榜されておらず、正任非は、「他社は国学や稲盛哲学を学んだりしているが、当社は異なる。ひたすら従業員が金儲けに勤しめば良い」と公言している。しかし、その「分銭経営」の本質は利他的経営理念と考えて良いのではないだろうか。すなわち、従業員のモチベーション向上策としての位置付けが可能であり、実際に正任非は、「利益分配ができれば、経営問題の大半は解決する」と発言している。

ここで、より広範な現代中国における義利観に目を転じた後、全体の総括をしよう。改革開放40年を俯瞰した書《民营经济改变中国》（民营经济が中国を変える）は、現代中国の義利観を上述した伝統的義利観の延長線上に位置づけると共に、西欧と比較している（大成企业研究院, 2018）。

実際、中国の伝統的価値体系である儒教や仏教、道教を経営の指針としている企業事例は少なくない（後藤, 2009; 後藤, 2017a）。また、松下幸之助及び稲盛和夫の関連書籍が多く発刊されると共に、その哲学を自社に採用する企業も多数存在する。これらの実例は、筆者が研究対象とするファミリービジネスなど中堅中小企業で広く観察されるところである。

従来は、米国の経営学に学び、経営手法を焦点においた経営書が多かったが、経営手法の背後にある哲学に焦点を合わせた書籍も《管理故事与哲理》など散見される。それらの思想的源泉は伝統的東洋思想であり、その中心である儒教が文化革命における禁止・迫害を経て復旧回復されたのは近年である。更に、それらを中心とする伝統的東洋思想が国学として政府の後任・普及されている。

中国は2019年に建国70周年を迎えた。この70年を上述した観点から総括すれば、1978年以来今日まで隆盛を極めた拝金思想的風潮が退潮し始め、今日まで通底していた伝統的価値観が復活の方向にあるとも考えられる。

結語に代えて

本執筆直前に貴学会2019年第2回研究大会を垣間見る機会を得た。その盛況を実感すると

ともに、熱気のこもった発表に接して深い感慨を覚えたが、その背景に実は筆者も 20 年前ではあるが異文化研究に関する論文を著した経緯があった。ホフステード理論に関心を持ち、高橋伸夫先生の指導を得て、そのご著書の末尾に拙論（後藤, 1997）を加えて頂いた頃が懐かしく思い出される。

それ以来、本論で一端を紹介した長寿企業の研究が始まり、現在に至っている訳であるが、20 年を経て本家帰りをした感がある。というのは、更に長寿企業の研究を進めるに連れ、異文化研究の重要性が増大しているからである。各国の長寿企業には各々特徴があり、それは各国の歴史、制度、文化の影響を強く反映している。その特徴の違いは業種分布から始まり、長寿度、創業ファミリーからの承継度など各種各様である。

特に興味深いのは長寿企業数が傑出して多いのが、日本と並んでドイツ文化圏であるという事実である（前掲図表 2）。ドイツと共に、その影響を強く受けてきたスイス、オーストリアを加えてドイツ文化圏と称している訳であるが、長寿企業並びに長寿要因の研究において、筆者が大きな関心を持ち続けてきたのは、まさにこの日本とドイツ文化圏の比較である。他の諸国との比較研究を蓄積した後、いよいよ最後に両長寿企業大国を比較することで、長く続けてきた本研究を完結できるのではないかと考えている。

3 国をドイツ文化圏として合計すると日本に次ぐ長寿企業大国として位置づけられると話す、多くの方々が納得し、マイスター制の存在をドイツにおける企業長寿要因として指摘するのが常である。しかし、筆者の見解は少し異なっている。マイスター制は技能の伝承と共に職人精神の維持高揚に役立った点がある半面、技能を固定化させ、市場環境や顧客の嗜好変化に対応した自己革新を阻害したという企業長寿に対する制約的側面も見逃せない。

筆者は、ドイツ文化圏における企業長寿要因として封建制の影響に注目し、日本とドイツ文化圏の共通点として、それぞれの歴史における強い封建制社会の存在を重視している。もちろん現時点では単なる仮説にすぎないが、強い封建制社会の長期的存在の中で企業長寿を実現する国民性が醸成されてきたのではないだろうか。わが国における封建制社会は鎌倉時代から始まる 600 年以上の長期にわたって、その国民性に影響を及ぼしてきた点が少なくない。企業長寿との関連で見ると、第 1 にイエ制度の確立があり、それを通じてイエをはじめとする自らの所属する組織を維持する思想が形成されてきた。第 2 に、前項にも関連するが、長期にわたって集団活動の訓練を受け、組織全体の規律を遵守する思想が形成されてきた。

長寿企業大国の形成要因を解明するには、筆者が専門としてきた経営学だけでは読み切ることができず、極めて学際的な視点と知見を要する。少なくとも歴史学、法制度学、社会学、心理学などの総動員が必要であり、文化敵側面の解明において、異文化研究に依拠する点が少なくないだろうと考えている。これからも読者各位の著作に学び、またアドバイスを頂ければ幸

いである。

本稿を閉じるにあたり、長寿企業研究、中でも「社会の公器」概念が示唆する学術的及び実務的含意を略記しておきたい。学術的含意として、以下の2点がある。第1に、昨今話題となっているコーポレートガバナンス（企業統治）に与える示唆である。企業統治は学術研究にとどまらず企業経営の現場でも「会社は誰のものか」が大きな話題となっている。株主主権論が優勢を占める状態が暫く続いているが、この状態が未来永劫続くと考えるのは合理的ではない。歴史的にみるならば、株主主権論の優勢は1970年代に始まったに過ぎず、それ以前はステークホルダー主権論が長期にわたって主流だったからである。また、Berle=Means が示唆するように、「社会の公器」概念には世界的な普遍性がある¹⁰。そもそも、企業統治とは不祥事の防止だけでなく「良いことをおこす」（加護野, 2014; 203-208）が目的であり、経営者自身による自己統治（同; 208; 平田, 2008; 360-364）が基本でなければならない。更に、日本的経営の特徴を生かした企業統治の形態¹¹を考慮するならば、欧米流の株主のための企業価値最大化を目的とするのではなく、長期的連帯（加護野, 2014; 78, 91, 195）並びに「良心による企業統治」（田中, 2014b; 51-80）が重要となる。

第2に、日本的経営論に与える示唆である。日本的経営論は長期にわたって知見が蓄積される一方、わが国経済及び経営の国際的地位の浮沈に同期する形で評価が上下してきた。企業経営の中核に企業理念が位置するにも関わらず、従来の日本的経営論では企業理念に着目した先行研究が乏しく、アベグレン（Abegglen, 1958）に始まる労務管理、あるいは集団主義による意思決定、マーケティングなど、いずれも皮相的現象に終始してきたと筆者は考える。本論で述べてきた「社会の公器」概念こそ、日本的経営の中核を構成する企業理念であり、その本質的特徴として先行研究の隙間を埋める存在ではなかろうか。更に付言すれば、長寿企業が企業理念に始まる日本的経営を体現する象徴的存在として位置付けられると考えている。

実務的含意としては、まず長寿経営を目指す上で「社会の公器」志向が果たす重要性の示唆である。ファミリービジネスはわが国企業の96.9%という圧倒的多数を占め（後藤, 2018: 2）、ファミリービジネスに特徴的な非財務的業績（後藤, 2012: 104）の追求と「社会の公器」志向は基本的に親和性が高いという特徴がある。非財務的業績とは従業員や顧客そして地域社会への貢献を意味し、ファミリービジネスは長期的存続のため重視する傾向が強いが、こうした非財務的業績を時として軽視する場合もあり得る。そのような局面に際して、「社会の公器」志向の重要性を再確認し、具体的な実践活動を強化することが望まれる。

更に、上述した6つの長寿経営成功要因を、如何なる経営環境下においても貫くことの重要性を示唆している。経営環境の変化は加速度的であるが、常に原点を確認し、6大要因を維持しつつ環境変化に対応する方途を見出す必要がある。

<参考文献>

- 有賀喜左衛門 (1999) 『有賀喜左衛門著作集』 (I-VI) 未来社。
- Berle, A. (1959) *Power without Property*. Harcourt, Brace and Co. (加藤寛・関口操・丸尾直美訳 (1960) 『財産なき支配』論争社)
- Berle, A., & Means, G. (1932) *The modern corporation and private property*. New York: McMillan. (北島忠男訳 (1958) 『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店)
- Franklin, B. (1791) *Memories of Franklin, Written by Himself*, in “*The Writings of Benjamin Franklin*” (松本慎一・西川正身訳 (1967) 『フランクリン自伝』岩波書店)
- Goto, Toshio (2006) *Longevity of Japanese Family Firms* [w] Poutziouris PZ, Smyrnios K., X., Klein SB (2006) *Handbook of Research on family Business*. Cheltenham: Edgard Elgar.
- 後藤俊夫 (1997) 「多国籍企業の組織文化」高橋伸夫『組織文化の経営学』19-32 頁、中央経済社。
- 後藤俊夫編著 (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。
- 後藤俊夫 (2017a) 「東アジアにおける創造経営—社会の公器理念と公益資本主義—」日中韓合同経営学会予稿集。
- 後藤俊夫 監修 (2017b) 『長寿企業のリスクマネジメント—生き残るためのDNA』第一法規。
- 後藤俊夫 監修 (2018) 『ファミリービジネス白書 100 年経営とガバナンス』白桃書房。
- 後藤俊夫 (2019) 「「社会の公器」論序説」『実践経営』第 56 号、145-154 頁。
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成』中央経済社。
- 井口丑二 (1919) 『時代と報徳』中央報徳会。
- 加護野忠男 (2014) 『経営はだれのものか 協働する株主による企業統治再生』日本経済新聞社。
- 三戸公 (1991) 『家の論理』(I 及び II) 文眞堂。
- 溝口雄三 (1996) 『公私 (一語の辞典)』三省堂。
- 中村元 (1998) 『近世日本の批判的精神 日本の思想 III 中村元選集 [決定版] 別巻 7』(初出 1965) 春秋社。
- 中谷常二 (2001) 「創造的進化型経営: 松下幸之助の経営哲学」『国際公共政策研究』第 5 巻 2 号、59-73 頁。
- 日経ビジネス (1984) 『会社の寿命—“盛者必衰の理”』日本経済新聞社。
- 西川静一 (2004) 「日本における「公」と「私」の概念—公共政策との関連において公私の基本構造を考える」『佛教大学総合研究所紀要』第 11 号、129-142 頁。
- 大江清一 (2016) 「義利合一説の思想的基盤: 三島中洲の義利合一説の考察」『埼玉学園大学紀要. 経済経営学部篇』第 16 号、13-25 頁。
- 大江清一 (2017) 「渋沢栄一の貨殖に関する思想: 論語解釈の比較分析に基づく一考察」『埼玉学園大学紀要. 経済経営学部篇』第 17 号、15-26 頁。
- 境新一 (2013) 「近代日本におけるプロデューサーとしての渋沢栄一— 公利公益の哲学とその意義に関する考察—」『成城・経済研究』第 201 号、47-77 頁。
- 芹川博通 (2003) 『いまなぜ東洋の経済倫理か—仏教・儒教・石門心学に聞く』北樹出版。
- 渋沢栄一 (述) (1871) 『立会略則』大蔵省。
- Smith, A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. (水田洋監訳・監修、杉山忠平訳 (2000) 『国富論』岩波書店)
- Smith, A. (1759) *The Theory of Moral Sentiments*. (水田洋訳 (2003) 『道徳感情論』岩波書店)
- 曾曉霞 (2019) 『日本における近代経済倫理の形成』作品社。
- 高哲男 (2017) 『アダム・スミス 競争と共感、そして自由な社会へ』講談社。
- 田中一弘 (2014a) 「道徳経済合一説 合本主義のよりどころ」『グローバル資本主義の中の渋沢栄一 合

- 本キャピタリズムとモラル』35-68 頁、東洋経済新報社。
- 田中一弘 (2014b) 『「良心」から企業統治を考える：日本的経営の倫理』東洋経済新報社。
- 土屋喬雄 (2002) 『日本経営理念史』(初出 1964 他) 麗沢大学出版会。
- Weber, M. (1904) Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus. (大塚久雄訳 (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店)
- 徐方啓 (2015) 『中国発グローバル企業の実像究』千倉書房。
- 安永寿延 (1976) 『日本における「公」と「私」』日本経済新聞社。
- 横澤利昌編著 (2012) 『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版。
- 米村千代 (1999) 『「家」の存続戦略』勁草書房。
- 吉田健一 (2009) 「松下幸之助の人間観と経営哲学」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第 1 号、181-225 頁。
- 于臣 (2009) 「近代日中両国の「経営ナショナリズム」についての一考察—洪沢栄一と張謇の例を通じて—」陶徳民・姜克實・見城梯治・桐原健真『近代東アジアの経済倫理とその実践：洪沢栄一と張謇を中心に』35-54 頁、日本経済評論社。

中国語文献

- 大成企业研究院 (2018) 『民营经济改变中国』社会科学文献出版社。
- 木沐 (2016) 『利他与分享：马云推崇的商业理念』光明日报出版社。

<注>

-
- 1 創業者など親族の影響下にある企業を意味し、筆者は「親族が役員又は役員に 2 名以上いる企業」と定義する (後藤 (2012: 3))。
 - 2 後藤俊夫特別インタビュー「長寿企業短期的利益求めず」日刊工業新聞 (2014/9/25)
 - 3 『洪沢栄一伝記資料』別巻第 7 (洪沢青淵記念財団竜門社、1969.05) p.60-66
 - 4 一方、商業活動を肯定する儒者も存在したが、大勢を占めるには至らなかった。荀子 (前 313 頃-238 頃) は富国富民と節用裕民を主張し、北宋 (960-1127) 以後は封建制度の衰退と商品経済の発展を迎え、商業活動に対する肯定的な認識も生まれた。
 - 5 道徳規範と自然法則を分離し、人性を朱子学の道徳的束縛から解放 (曾、2019: 82) したことにより、賤商思想を見直し、商業も一種の徳 (同: 82) として評価した。
 - 6 富者たらずとも貴者たることを目指していた洪沢は、富を正当な動機と適切な手段によって求めるのみでなく、常に視線の先に国益を置き、そのために合理的に富を用いる貴者を評価し (大江、2017: 25)、洪沢は子貢の貨殖の才のみならず財を用いる姿勢も論語の本旨に沿うものであると評価した (同)。
 - 7 先に豊かになれる者たちを富ませ、落伍した者たちを助けること、富裕層が貧困層を援助する「幫助落伍」を一つの義務にする思想である。
 - 8 朱邦凌「任正非“舍得分钱”：钱给多了，不是人才也变成人才了」
<http://baijiahao.baidu.com/s?id=1639569652575782909&wfr=spider&for=pc>
[On-line available 2019/12/8]
 - 9 「马云：就此别过，江湖再见」新浪财经官方账号 (2019/9/11)
<http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2019-09-11/doc-icezzrq4976459.shtml>
[On-line available 2019/12/8]
 - 10 Berle & Means (1932) は、所有と経営が分離した株式会社において、経営者は権力を誰のために用いるべきかを問い、社会全体の利益のために仕えるという選択を強く示唆している (352-357)。特に

著者の一人である Berle は『二十世紀資本主義革命』（1956）及び『財産なき支配』（1959）で論点を深め、後者では経済権力の制約と統制（p.119）、社会的意見・会社の良心（p.123） 正当性（p.132-147）、社会的意見（p.148-155）、社会的意見＝社会的に支持される意見、倫理的規制（p.155）を明示している。まさに、「社会の公器」概念に他ならない。

- ¹¹ 日本の企業統治の過去・現在については、加護野他（2010; 115-174）等を参照。