

論 説

暖簾：京都老舗における信頼性

服 部 利 幸

目 次

- はじめに
I. ヒヤリング調査の概要
II. 商いに関連した調査結果
III. リスクに対する備えに関連した調査結果
IV. 経営者としての倫理観育成に関連した調査結果
V. 暖簾の構造分析と形成過程の考察
おわりに

は じ め に

本稿は、2006年及び2008年に実施された老舗の信頼性・暖簾に関するヒヤリング調査の結果を分析することで、老舗の信頼性確保すなわち暖簾の形成及び維持に関するプロセスを明確にすることを目的とする。企業不祥事が多発する中で、企業の信頼性確保のために何を行えばいいのかという疑問に対して、その方向性を示唆できれば幸いである。

老舗には、興味深い教えが存在している。家訓という形で明文化されているもの、明文化されていないが口頭で伝承されているもの、口述される名言や言い回しは存在しないが先祖の逸話や伝承話で例えられるもの、老舗や家庭で習慣として定着している日々の行いに浸透しているものなどその形態は多様である。これらの家訓すなわち教えは丁寧に聴けば、世間一般で当たり前な教えである。信頼を獲得するために、老舗が行っていることは当たり前なことを当たり前に行っているだけであり、その結果が暖簾を守ることになるという。当たり前なことであるにも関わらず、実行には困難が伴う。「言うは易く行うは難し」は、何も老舗だけの話ではなく、学生生活や一般家庭の日常生活で体験する事実である。実行に当たっては教えを遂行する意志、教えを守る意志が必要である。この意志を支えるものが倫理観であり、老舗の経営者となる後継者の倫理観の育成が老舗の信頼性の確保・暖簾維持に重要要素であると締めくくる。

Iのヒヤリング調査の概要では、2006年度と2008年度に実施したヒヤリング調査の質問事項のフレームワーク並びにヒヤリング調査の調査対象となった老舗を紹介している。このフレームワークを構成する3つの側面すなわち商いに関連した側面、リスクに対する備えに関連した側面そして経営者としての倫理観育成に関連した側面の調査結果を続くII, III, IVで要約し、最後にVで信頼性の構造フレームワークを援用して暖簾の構造を定め、調査の結果明らかになった事項より暖簾の構成及び暖簾の形成プロセスの解明を行った。今回はパターンを抽

出したわけではないが、方向性を明示できたと考える。

既に、中小企業の経営者への啓蒙のために服部 (2007) を発行している。また、2006 年度調査をまとめた服部 (2008) が存在する。本稿は、それらと 2006 年度調査資料を同じくし、そこに 2008 年度調査を加味した論説であることを明示しておく。

I. ヒヤリング調査の概要

1. ヒヤリング項目の選定

今回のヒヤリング調査は、京都の老舗における信頼性確保のための取り組みを明らかにすることを目的としている。信頼性確保の取り組みは多様である。今回は、商いに関連した側面、リスクに対する備えに関連した側面そして経営者としての倫理観育成に関連した側面から検視を行うこととした。各側面にフレームワークを設定し、ヒヤリングすべき項目とその内容を確定した。

(1) 調査における質問事項のフレームワークの設定

営利企業が永く事業を継続するためには短期的な視点だけでなく長期的な視点が必要である。すなわち、短期的な視点に捉われた目先の儲け¹⁾だけでなく、将来を見据えた利害関係者からの信頼性を確保する必要がある。この信頼性の確保のために、老舗の経営者が長期的な視点で実施してきた取り組みを検討するにあたり、詳細な質問事項を定めるのではなく、ヒヤリング調査の質問事項のフレームワークを設定して調査に臨んだ。これは、限られた時間内で個々の調査対象の回答に臨機応変に対応しながらも、大きな調査項目の見落としや質問のブレを起さないためである。このフレームワークは、2008 年度の老舗経営者・後継者によるグループディスカッションによる信頼性と暖簾の究明に利用することが可能であった。

(2) 商いに関連した側面

この調査における質問事項のフレームワークとして、顧客及び商品・サービスに関する経営姿勢を挙げた。これを商いに関連した側面とする。顧客は最も慎重に取り扱うべき利害関係者であるとし、顧客及び老舗と顧客を繋ぐ商品・サービスに関する経営姿勢を解明することで京都の老舗における信頼性確保のための取り組みの一面を明らかにすることできると考えた。多岐にわたる利害関係者が存在するが、ヒヤリングのフレームワークにおいて顧客中心に項目を絞った理由を次に解説する。

古来より我が国には、自らの商いを取り巻く利害関係者に配慮した経営姿勢を謳う教えが存

1) 利益、売上、収入、収益などと表現することも可能である。

在していた。一例としては、共存共栄の理念を謳った教えの総称「三方よし」という言葉で代表される近江商人の経営理念などがある。これは、商売においては自分ひとりが得をするということではなく、「売手も、買手も、世間もよし」でなければならないということの意味している。また、「町人のために、町人の手によって、町人の体験から、町人の道を説いた実践哲学²⁾」といわれている石田心学の祖である石田梅岩も「真の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり³⁾」という共生の理念を説いている。このように、周りの利害関係者を意識した経営を行うべきであるが、すべての利害関係者に同様の対応を採る必要はないと考える。すなわち、顧客との関係に問題が生じた場合と取引業者との関係に問題が生じた場合では、事業への影響は異なる。直接的かつ瞬時に事業へ影響を与えてしまう場合と、間接的かつ時間を経て事業に影響を与える場合に分けることが可能である。顧客との間で起こった問題は瞬時に事業への影響を与え、その後の売上にも打撃を与えてしまう可能性が大であるが、それ以外の関係者との間の問題のほとんどは事業に影響を与えるまで一呼吸の猶予があることが多い。事業に対して直接的かつ瞬時に影響を与えてしまう顧客との関係は、後で対応することが難しく、最も慎重にならざるを得ないと考えられる。よって、多肢にわたる利害関係者を除外するのではなく、むしろ気づかいという視点より利害関係者を代表すると考え、顧客を中心に浴えた。

(3) リスクに対する備えに関連した側面

安定した老舗の経営は、安定した商品供給を可能とする。安定した商品の供給は、購入したいときに購入できるという安心感を顧客に与える。例えば、「あのお店に行けば、いつでもいいものが購入できる」という安心感である。度々通常の営業時間中にシャッターの閉まった店舗を見ると、何かと不安を覚えることも多いのではないであろうか。安定した経営は、信頼性を支える大切な要件である。取引の継続を可能とする安定感とも言い換えることができる。

リスク対策を実行するのは経営者や従業員である。ここでは経営者や従業員の考え方や倫理観に問題があれば、回避や備えといった行動をとることは不可能であるという考えを調査の中心に置いている。老舗は商いを継続するために、商いの継続を妨げる事象の回避を試み、どうしても回避できない場合にはそれに備えることにより、商いの継続を守ってきた。一般的に財務的安定性の確保や経営環境情報の収集・解釈はリスク対策の必須事項である。今更、指摘すべきことでもない。本稿では、商いの継続を妨げるリスクの発生原因を老舗の内部と外部の二つに区分し、その中でも、影響度が明らかに重大であり、リスクの発生ないしは発生時期が定かでないものを選定し、回避不能な場合の備えに関するヒヤリング調査を行った。ヒヤリングを行う内容は現在の備えではなく、過去に発生した危機への対応に関して質問を行った。質問

2) 竹中 (1972), pp.63

3) 竹中 (1972), pp.322

内容の選定においては、外部環境リスクと内部環境リスクを定義し、地域性、歴史性および重大性を配慮して質問項目を決定した。

このフレームワークでいう内部環境リスクとは、企業の内部の要因より発生するリスクである。ヒヤリング調査においては、主たる原因が内部の人に関する事柄であるものを対象とした。例えば突然の経営者の不幸、技術承継、企業風土の伝承などで、主に人の入れ替わりで発生するリスクである。中小企業においては一人でも入れ替わるとその影響は大きく、人の入れ替わりで業績に大きな影響を与えることも少なくない。

外部環境リスクとは、組織の外部の要因より発生するリスクである。項目を挙げると限りがなく、様々なものが該当する。影響の強弱は各組織によって異なる。また、二次三次と間接的な影響を及ぼすものもある。更に、外部環境リスクが遠因となり内部環境リスクを引き起こすこともある。多岐にわたる外部環境リスクであるが、更に、特定の利害関係者がリスクの発生原因となる、限定的かつ特定化できるリスク⁴⁾と、複雑な要因より構成され、周りの利害関係者すべてが巻き込まれてしまう、大規模かつ複雑なリスクに区分した。限定的で特定化できるリスクとしては、得意先の倒産や仕入先や外部加工先の倒産が該当する。大規模かつ複雑なリスクとしては、政変、戦争、世界恐慌などが挙げられる。今回のヒヤリングでは、先に述べたように歴史性および重大性を考慮し、リスク例として、明治維新、太平洋戦争、バブル経済の崩壊を取り上げて、老舗が受けた影響やそれに対して老舗が採った具体的な対応に関するヒヤリング調査を行った。

(4) 経営者としての倫理観育成に関連した側面

経営者としての倫理観が育成される場として、人と人の秩序関係⁵⁾が存在する家、地域社会そして経済社会を採り上げ、京都の地域性を踏まえたヒヤリング調査を行った。経営者としての倫理観は、事業の信頼性確保に直結する。ここで、倫理とは、人が守るべき道とし、経営倫理とは経営者として特に守るべき道とした。(一般人の)倫理と経営倫理を足したものを経営者倫理とする。この経営者倫理を備えた人材の育成は老舗の事業継続においては必須事項である。

4) 特定の利害関係者がリスクの発生原因となる、限定的かつ特定化できる外部環境リスクに該当するものの例として、得意先の倒産による販売経路の滅失や債権の貸倒れ、仕入先や外部加工先の倒産による原材料・加工品の供給の乱れ、原材料生産者の高齢化に伴う原材料供給量の現象などを挙げるができる。事業の生命線である売りや仕入れに関わる一大事は、最悪の事態を招きかねない。このようなリスクに関する備えに関して、例えば、得意先の倒産に関しては、得意先の信用を取引の決済状況だけでなく、得意先経営者・従業員の様子、得意先の顧客の満足度や動向などの情報を整理し、時にはリスク回避行動を採る必要がある。得意先に対する債権の貸倒れによる資金繰りの悪化や新しい販売経路を構築するまでの備えとして財務的安定性を確保することも必須である。回避することができなかったリスクに対して、備えを行う必要がある。また、財務的安定性という資金力だけでなく、緊急時の対応計画をあらかじめ定めておき、正確かつ迅速な対応によりリスクに備えるというソフト面の備えもある。

5) 和辻 (2007) 第 3 章を参考にした。

場⁶⁾とは、共同体の内部の構成員同士の相互関係、共同体と個々の構成員の相互関係であり、多様な個が自己組織化され共同体を構成したものである。自己組織化とは、多くの個の自主的な働きによって個の集まりである全体に秩序が生まれる現象⁷⁾をいう。このような場において経営者としての倫理観が養われていると推測し、ヒヤリング調査を行った。

ここでは、次のような言い回しより、フレームワークのヒントを得た。それは、「当たり前なことを当たり前に行う」である。事前調査段階並びにヒヤリング初期段階で再三にわたり老舗経営者から指摘されていた言い回しである。「当たり前なこと」は家訓に代表される教えであり、家訓でいう知足、正直、儉約、遵法、用心、精勤⁸⁾などが挙げられる。注目すべきは「当たり前に行う」という、このような教えを実行に移す基礎ないしは土台である。教え自体は誰もが知ることができるが、実際に行動に移すにあたり、強い意志が必要である。ただし、この意志は克己的な要素を含むものだけではなく、どちらかといえば、経営姿勢に刷り込まれた自然な意志でもある。自然な意志による教えの実行には、倫理観の育成が必要である。ここで倫理観とは家訓を学ぶだけでなく実際に行動に移すことができる考え方である。

2. 2006 年度調査

(1) 期間及び実施方法

2006 年度のヒヤリング調査は京都中小企業 CSR 研究会⁹⁾により 2006 年 6 月から 11 月にかけて実施された。研究会メンバー 2 名から 3 名でヒヤリング先を訪問した。

(2) 対象

2006 年度においては、19 社（個人事業者を含む）の老舗及び 4 団体の同業者組合・団体にヒヤリング調査を行った。老舗の場合は、すべて直接の面接により代表者または後継者（跡継ぎ）に対して行われた。

①選定に関する考え方

6) 清水 (2003) では身体を例にして、次のように場を説明している。「あなたの体をつくっている細胞の一つを想像してください。その細胞があなたの生命—あなたの体全体に宿っている生命—をどのように感じるでしょうか。あなたがその細胞になったつもりで考えてください。そのときにあなたが感じるもの、それが場なのです」(同書の 13 頁)。

7) 清水 (2003), pp.11

8) 家訓の内容に関しては、例えば、足立 (1972) などに委ねる。

9) 2005 年に立命館大学地域情報研究センターに設置された京都中小企業 CSR 研究会をいう。本稿の執筆者である服部利幸が代表者である。中小企業向けの CSR (企業の社会的責任) を研究するために設立された。この研究会の老舗研究班では、京都という地域性を考慮し、京都に数多く存在する老舗を研究対象とし、老舗の永い歴史の中での経営者・その家族・従業員の経験、その経験から培われてきた知識、そして、この知識が伝承されてきた永い過程の解明し、その結果の広く社会に啓蒙すること任務としている。

原則として、創業 100 年を超える老舗をヒヤリングの対象とした。商売に関連した教えが代々経営者に継承された結果として老舗の事業が永く継続していると仮定し、現在の経営者が生前の創業者から直接指導を受けておらず、少なくとも間に一代置いての伝承が行われたと判断できる創業 100 年とした。ヒヤリング調査を行った老舗のすべては個人事業者又は会社形態を採用していても出資を一族で確保している同族支配の会社である。このため、業績などの資料を入手することは困難であった。ヒヤリング時点で事業を行っていることで事業が良好に継続されていると判断した。更に、ヒヤリングの対象とした老舗は、今後の研究の進展を考慮し、文献¹⁰⁾にほとんど採り上げられていないものを選定した。

老舗以外にも、調査の進捗に応じて、同業者団体へのヒヤリング調査を実施した。

②対象となった老舗の商号・所在地・創業年

(商号)	(所在地)	(創業年)	
開化堂	京都市下京区	明治八年	1875 年
紙嘉前田商店	京都市東山区	元禄年間	1688 年～ 1703 年
亀末廣	京都市中京区	文化元年	1804 年
株式会社 譽勘商店	京都市中京区	宝暦年間以前	1751 年以前
齋藤酒造 株式会社	京都市伏見区	明治二十八年	1895 年
株式会社 松北園茶店	宇治市	正保二年	1645 年
大市 株式会社	京都市上京区	元禄年間	1688 年～ 1703 年
服部織物 株式会社	京都市上京区	天明八年	1788 年
株式会社 原了郭	京都市東山区	元禄十六年	1703 年
株式会社 半兵衛麩	京都市東山区	元禄二年	1689 年
株式会社 藤澤萬華堂	京都市下京区	明治十年	1877 年
株式会社 本田味噌本店	京都市上京区	天保元年	1830 年
株式会社 増田徳兵衛商店	京都市伏見区	延宝三年	1675 年
松前屋	京都市中京区	元中九年	1392 年
室金物 株式会社	京都市中京区	文化二年	1805 年
有限会社 萬亀樓 (萬亀楼)	京都市上京区	享保七年	1722 年
株式会社 丸久小山園	宇治市	元禄年間	1688 年～ 1703 年
亀井珠数店	京都市下京区	享保七年	1722 年

10) 京都観光ブームや京都検定の影響か、老舗の経営者や一族による出版物も多く発行されている。たとえば、和菓子業界では、創業 480 年を超える虎屋の第 17 代目当主の黒川 (2005) や創業文亀三年 (西暦 1503 年) と創業 500 年を超える御ちまき司川端道喜 15 代目の川端 (1990) などがある。

株式会社 澤井醬油本店 京都市上京区 明治十二年 1879年

③対象となった同業者組合・団体の名称とヒヤリング対応者¹¹⁾（所属）

京都府中小企業団体中央会 片岡靖チーフアドバイザー

京都府漬物協同組合 村井明理事長（東山八百伊）

京都府味噌工業協同組合 本田茂理事長（本田味噌本店）

京都工業会 野上幹夫理事・事務局長

3. 2008年度調査

(1) 期間及び実施方法

2008年度は2008年8月6日に開催された京名物百味会青年会と立命館大学政策科学部による温故知新プロジェクトでのグループディスカッションの成果である。ただし、本家尾張屋はこのプロジェクトではなく、別途ヒヤリングを行った。

(2) 対象

代表者または後継者（跡継ぎ）並びに代表者家族に対して行われた。

①選定に関する考え方

2006年度の調査と変更はない。

②対象となった老舗の商号・所在地・創業年

（商号）	（所在地）	（創業年）	
有限会社 かぎや政秋	京都市左京区	大正五年	1916年
竹濱義春老舗	京都市北区	文久元年	1861年
株式会社 長久堂	京都市北区	天保二年	1831年
有限会社 長五郎餅本舗	京都市上京区	天正十五年	1587年
株式会社 文の助茶屋	京都市東山区	明治四十三年	1910年
株式会社 山本本家	京都市伏見区	延宝五年	1677年
以上、温故知新プロジェクト			
株式会社 本家尾張屋	京都市中京区	寛政六年	1465年

11) ヒヤリング時点での肩書きである。

II. 商いに関連した調査結果

商いに関連した調査は顧客及び顧客と老舗をつなぐ商品・サービスに関連して、商品・サービス品質に対する経営姿勢に関連する項目、品質に関連した適切な事業規模に関する項目、品質からみた顧客ニーズ対応に関する項目、品質と販売価格に関する項目、品質を守る従業員教育に関する項目に区分し、結果を纏めた。

1. 老舗の品質と経営姿勢

ヒヤリングを行ったすべての老舗で繰り返し強調されていたフレーズのひとつに「高品質の維持」や「厳しい品質基準の適用」が挙げられる。否定的な意見はなく、すべて積極的に語られた。最近、家業を承継した若手の経営者においても同様である。この点に関して、詳細な展開は行わないが、特に興味深いコメントとしては、原了郭の原悟氏の「(黒七味の配合は) 季節ごと微妙に変えている。プロの料理人しかその変化が分からないかもしれない。お客様のほとんどが一般の方であるにも関わらず、そこまでやる必要があるのかと問われれば、必要であるとしたか、答えられない。それは、職人としての意地でもある」という話が挙げられる。また、大市の堀井六夫氏からは強く「常に心がけていることは(当たり前であるが、料理の品質だけでなく給仕も含めてすべてにおいて) 失敗しないこと」と回答を得た。本家尾張屋の 15 代目稲村傳左衛門氏からは、繁盛店であったデパート店舗の水道水の品質を巡り、地下水を使う本店の常連顧客の求める蕎麦の味が出ないことを理由にデパートに撤退を申し出たお話をお聴きした。長久堂の横山長尚氏からは、商品開発に関して、「老舗は商品は愛情を持って何年もかけて育てていくものである」という経営姿勢の説明を受けた。半兵衛麩の玉置半兵衛氏は高品質の維持の重要性を示唆するとともに、「ウソをついて売らない。完璧でないものは完璧でない旨を伝えてお客様に納得してもらって買っていただく」と語っていた。京都の老舗がもったいないという気持ち(儉約精神)、真実を伝える姿勢(誠実)、厳しい品質基準の適用という点を商いの基本としていることの例えとして「くだらないもの¹²⁾」の語源を引用したコメントを亀末廣の吉田孝洋氏、松前屋の小嶋文右衛門氏、半兵衛麩の玉置半兵衛氏から入手した。調査において、同時にこのような話がされるというのは興味深い事実であると考えられる。

「千年の都」を遠因とした話も興味深い。その内容は、都であるが故に、目の肥えた顧客と

12) 「くだらないもの」に関しては次のような語源がある。京都に朝廷があった頃は、京都へ向かうことを「のぼり」、江戸へ向かうことを「くだり」と表現していた。厳しい品質基準を課していた京都の老舗においては、京都の外へ出荷することができない不良品であっても中にはその欠陥理由を理解しておれば、日常使用するには問題の無い商品も存在していた。これを処分するのは、もったいないということで、その商品の欠陥を正直に伝え、それでも了承してくれる方に、「くだらないものですが」と言葉を添えて、有償無償を問わず譲渡していたという。

取引を行い、競争相手も多い中で永く商売を行なった結果、品質の高いものを造り出す技術が発展したという¹³⁾。これは、千年の都であった京都地域と、商品の品質の関係を示していると推測する。

2. 老舗の品質と事業規模

事業規模に関連する身の丈経営に関する話は、今回のヒヤリング調査のほとんどの老舗で聴くことができた。ヒヤリング調査を行った老舗は盛況であるにもかかわらず事業規模拡大に対しては慎重な経営姿勢であった。亀末廣の当主吉田孝洋氏からは、デパートなど販路を拡大できるにもかかわらず本店のみで和菓子の販売を行っているのは、商品管理の徹底のためであると回答を得た。ここでは、顧客の期待を裏切らない商品を提供するために、その商品を管理できる規模を当主自身の目の届く範囲としている。また、大市の堀井六夫氏は大市の強みはすっぽん一本である点を強く主張していた。当主の目の届く、すっぽんという商品以外に手を出さない。それゆえ、その商品に対する責任も重い。老舗の多くは扱う商品数・品目を限定している。それぞれの老舗は、それぞれの商品の品質に責任を持つことのできる事業規模を適正規模としていると考える。亀末廣の吉田孝洋氏のコメントの「お金儲けに対してすることではなく、暖簾に対する想い」にあるように、短期的な最大利益率水準を志向しての適正規模選定ではない。しかしながら、長期的に見ると財務的な尺度でも評価される水準となっていると推測する。

老舗は商品の品質を守るために自らの身の丈を絶えず意識し、無理な拡大路線を標榜していない。質の確保と量の拡大の同時進行は非常に難しいものである。規模拡大には慎重な経営姿勢が求められる。仮に、強引な規模拡大によって多少品質が落ちて、しばらくは永年培ってきた暖簾の信用力で、売上を伸ばすことも可能である。しかしながら、時間が経つにつれて、顧客の商品に対する信頼を低下させ、永年の付き合いのある顧客を失い、結果として自転車操業を強いるような状況に陥り、最悪の場合は倒産という事態も推測される。

3. 老舗の品質と顧客ニーズ対応

顧客ニーズへの対応に関しは概ね「お客様の要望に応え、お客様の要求する商品を提供すること」に気を配った経営姿勢を採用している。例えば、開化堂の八木聖二氏からは、「職人がいくら考えてもだめなのです。お客様のほしいものを造らんとあかんのです」と日本で最初にブリキの茶筒を製造した老舗とは思えないコメントを得た。西暦 1392 年から皇室とともに歩

13) すなわち、嘗て京都に住んでいた富裕層は時代と共に、公家であったり、武家であったり、町衆であったりと交代したが、時代の支配者・成功者として京都に住む富裕層の厳しい目によって京都の商品は、鍛えられ続けた点である。このために、富裕層の期待に応えるために、品質の高いモノづくりが発展してきた。朝廷・武家・社寺仏閣・町衆の文化が品質の高いモノづくりを支えると共に、時には支えられるという関係が存在していた。

んできたともいえる松前屋の小嶋文右衛門氏からも、「商売というものはお客様によって成り立っているものですから、こだわりは良いけれども、傲慢になってはいけない」と回答を得た。京かまぼこの茨木屋の池内常郎氏は特徴ある商品であることの大事さを指摘していた。

原了郭の原悟氏から「老舗であっても変えなければならないものと変えてはいけないものがある」という回答を得た。すなわち、高い品質基準やその高品質を維持するための適正規模の維持など変えてはいけないものは顧客の要請であっても変えるべきではなく、逆に顧客の声に耳を傾け永く顧客のためになるような依頼には前向きに検討を加えるということである。ここでの判断基準は短期で雲散してしまう顧客ニーズではなく、末永い信頼関係を築くことができる顧客ニーズである。

先にも述べたように、老舗は常に顧客より最良の商品を要望され、提供してきた。例えば、丸久小山園の小山俊美氏は「(顧客ニーズに応えるということは高い) 品質を守って、よい商品を提供するに限る」という話に続けて、「例えば、100 個売っていた商品が、次の年に倍の 200 個売れたとします。こんな場合、購入した新規の小売店が高い品質水準で管理をすることが可能であるのかという点が判明するまで素直に喜べない」と話していた。これは、新しい得意先(小売店)が、大量に商品を買付けた場合は、その製品の管理を心配し、得意先での管理方法や管理状態を調べることもあるということである。これらの対応は、お客様の良い品質の商品を求めたいという要望を裏切ることができないとする老舗の経営姿勢である。

4. 老舗の品質と販売価格

価格に関しては、松前屋の小嶋文右衛門氏から「この品質でこの値段ということが、大切なのです。通常の利潤を頂いて、品質は落とさない」すなわち、価値あるものを提供するけれども、その価値を超える過大な儲けには興味が無いという話を聞いた。また、亀末廣の吉田孝洋氏は「古くからやっている店には品質だけでなく、商品の値段にも責任がある。簡単に値上げすることはできない」と、永く商売を続けてきた老舗だからこそ、その商品の値段にも責任があり、物価の上昇などの影響を受けても簡単に値段を上げるようなことはできないと話していた。更に、丸久小山園の小山俊美氏からは、「品質が悪かったときは、利益を削って商売し、良い品質を守るのです」と、良い素材の高値の年であっても、例年の値段で同じ利益が得られるように低品質品で穴埋めし商売をするのではなく、例年と同じ良い原料を使用し、儲けを削ってでもその品質と価格を維持してきたという回答を得ている。

5. 老舗の品質と従業員教育

老舗の伝統に関する話と並んで老舗の経営者が力強く話していた話題に従業員に関する話があった。老舗が高い品質の商品を顧客に提供するためには、従業員との関係が重要である。品

質の高い商品・サービスには、その高品質に見合う現場力が必要である。この現場力、すなわち、ものづくりに関する技術力・忍耐力・集中力・想像力などを有する従業員の存在が無ければ、品質の高い商品・サービスを提供することは困難である。

本田味噌本店に伝わる教えの一つに「家は財なり。家の子宝なり。愛で慈しむべし」という家訓がある。これは、家の子すなわち従業員はお店の宝物であり、わが子に注ぐ愛情と同じぐらいの愛情を持って育てなさいという教えである。その教えは従業員教育・指導の基本として今に伝わっている。本田味噌本店だけでなく、従業員も家族同様であるという老舗がほとんどであった。ここで家族同様とは、甘い話ではなく、躰や教養の指導に関する話である。

半兵衛麩の玉置半兵衛氏は、従業員と共に老舗を支えていく中で、最も重要なことは従業員の話を聴くことである指摘している。「企業に一番大事なものは何か。それは従業員の人づくりなのです。従業員が、『やっぱりここのお店にいることに生きがいを感じるわ』と、思ってもらうことが大事なのです。そうなるためにはどうしたらよいのか。それは、話し合うことなのです。話し合いに大切なことは、自分が話すというよりも、人の話を聴くことなのです」つまり、店主と従業員の立場であっても、人と人であることに変わりはないという指摘である。お互い話し合うことで、経営者とのより良い関係を築き、より良い商品を顧客に提供していくことが可能となる。

6. 小括

ヒヤリングの対象とした老舗は自らの商品・サービスに厳しい品質基準を適用し、高品質の維持を心がけてきた。このために無理な拡大経営は行わず、顧客を裏切らない老舗の商品・サービスを提供するために高品質を維持することのできる適正規模の経営を常に心がけてきた。ここでいう適正規模は短期的な高利益率を志向するものではなく、品質に関する適正規模であり、結果的に長期的な財務的評価に関連すると推測する。顧客の要望に関してはその本質を検討し、短期で消え失せてしまうような顧客の要望ではなく、高品質を保ち、末永く顧客の信頼を維持できるような要望に応えられるように心がけている。維持された高品質は老舗の誇りであるが、これは老舗の経営者の一人舞台ではなく、顧客の要望の本質を見極めた結果であるともいえる。そして、このような高品質を維持していくために従業員への教育は非常に重要である。商品・サービスの価格設定にも責任を持っており、原材料の価格高騰に際しても、永い顧客との信頼関係を保つために値段と品質の適切なバランスを大切に、簡単に値段を上げるようなことはできないという考えを持っている。

Ⅲ. リスクに対する備えに関連した調査結果

備えに関連した調査においては、先の述べたように老舗の存続を妨げるような危機を内部環境リスクと外部環境リスクに区分した。そして、内部環境リスクは経営者の突然の不幸への対応、技術の滅失への対応及び不祥事へ続く企業風土の荒廃への対応に限定した。外部環境リスクは複雑な要因より構成され周りの利害関係者すべてが巻き込まれてしまう大規模かつ複雑なリスクを対象にし、明治維新、太平洋戦争という激動期および 1990 年代のバブル崩壊に伴う不況への対応を挙げた。このため、得意先や供給先の倒産という経済的リスクに関しては対応策が一般化しており、調査の対象としていない。

1. 内部環境リスク

このフレームワークでいう内部環境リスクとは、企業の内部の要因より発生するリスクである。ヒヤリング調査においては、主たる原因が内部の人に関する事柄を対象とした。例えば突然の経営者の不幸、技術滅失、企業風土の荒廃などで、主に人の入れ替わりで発生するリスクである。中小企業においては一人でも入れ替わるとその影響は大きく、人の入れ替わりで業績に大きな影響を与えることも少なくない。老舗はその歴史の中で多数の人に関する問題を経験していると考え、この点に絞った。なお、Ⅰの「商いに関する調査結果」で採り上げた商品・サービスの品質に対しても内部環境リスクは重大な影響を与える存在である。

(1) 経営者の突然の不幸への対応

詳細にヒヤリングが可能であったものとして、齊藤酒造の齊藤透氏（十二代目）の話が挙げられる。九代目の突然の他界により十代目が八歳の時に商売を引き継がざるを得なかったが、残された家族と大番頭がしっかりと商いを守った話を聴くことができた。他のケースでは詳しく確認することができなかったが、現経営者が伝え聞く程度で似たケースもあり、逆に番頭がこれを機会に独立したという話もあった。

経営者の不幸というリスクに対して、従業員が一致団結して対応するにあたっては、経営者と従業員との関係が大きな影響を与えていると考えられる。老舗の多くは、従業員を家族という認識でとらえている。その結果、老舗に代々伝わる教えを良く理解した従業員が育成され、経営者の身に何かがあったとしても、そのリスクに対応することができたと考える。

(2) 技術の滅失への対応

老舗には、永い歴史の中で構築されてきた特別な技術やノウハウが存在する。この技術は職人すなわち人に依存する。販売・仕入の目利きや製造工程などの現場は少数精鋭で担われてい

る。例えば、製造現場の職人の退職により、ノウハウや技術が失われ、品質に影響するというリスクが考えられる。ヒヤリング調査を行った老舗ではレシピや原材料の配合に関する割合などを記載した書き物は存在していたが、詳細なマニュアルは存在していなかった。必要もないという意見がほとんどであった。マニュアルなど形として残せるものは客観的要素が強い形式的なものに限られており、老舗がもつ技術で重要なものは長年の経験や感覚からの技術であり、暗黙的な知識が大部分である。老舗の経営者も強みとなる技術というものが言語化できないものであることを十分に理解していた。このために老舗の多くは現場で技術を伝えていた。伝えるといっても基本姿勢は、いわゆる背中を見せるだけで、目で盗ませるという方法である。雰囲気や感覚を盗みとらせるような方法で伝承していくことで、技術だけでなく、そこに存在する言語化できないもの、技術の本質を伝承することが可能であると考え。技術を教えず、盗ませるとは、厳しい指導方法である。しかしながら、そのような厳しい指導を乗り越えた従業員は獲得した技術の重要性を認識していると考え。言葉で伝わらないものが存在することを知る従業員が育つことは、老舗の伝統技術を正しく受け継いでいると考え。厳しい指導方法を採用一方で、家族同様に従業員を扱う姿勢が、技術の滅失に対して備える方法である。

(3) 不祥事を招く企業風土の荒廃への対応

老舗においては、経営者自らが従業員に不祥事の発生した場合の信用失落の速さと回復の難しさを幾度となく手を変え、品を変え、日夜伝えている。そのほとんどは、「当たり前なことを当たり前に行う」という内容が中心である。不祥事は、経営陣やそこに働く従業員の間に甘い考え方や信頼・信用の重要性を忘れた姿勢が蔓延し、低落した考え方が健全であった企業風土を侵食した結果である。根気を必要とする教育により健全な企業風土を維持することができるのである。

2. 外部環境リスク対応

外部環境リスクに関しては、複雑な要因より構成され周りの利害関係者すべてが巻き込まれてしまう大規模かつ複雑なリスクへの対応を調査した。長い歴史ある老舗が体験した明治維新と太平洋戦争、特に直接、京都が戦場と化した幕末・明治維新での対応は興味深いものである。

(1) 明治維新

明治維新は、京都の老舗にとって従来の社会構造を根底から覆す劇的な環境変化であった。この環境変化への対応を社会構造の変革による顧客層の変化への対応、維新の際の戦争による火災被害への対応、近代化政策による商圈の変化への対応に区分し調査結果をまとめた。

①顧客層の変化への対応

老舗は明治維新によって皇族や武家といった有力な顧客を失うことになったが、一方で一般庶民や京都への観光客を積極的に顧客に取り込んでいった。地域を意識しながら変えてはいけなところは変えずに変化し続けることで、老舗は市場環境の変化に対応していったといえる。例えば、本田味噌本店は禁裏御所御用達として宮中料理のために味噌を献上してきた。一般的に考えて東京遷都とともに東京へ移るものと思いがちであるが、東京の水では思い通りの味噌を作ることが出来ないため、京都に留まり味噌の生産を続けたと伝えられている¹⁴⁾。

京都の老舗は京都の地域特性や地域環境に基づいた商品やサービスを提供している。京都の原材料を使い、京都で造り、また京都で提供してはじめてその特性を見いだせるものであることから、京都以外に進出する意味がないという意見もあった。萬亀楼の小西重義氏からは京都の水・食材を使い、京都の四季の中でお客様に提供するからこそ京料理と言えるという意見を聴いた。

②維新の際の戦争による火災被害への対応

蛤御門の変や鳥羽・伏見の戦いによって、京都の町は戦火にさらされ、老舗は店舗をはじめ財産の焼失といった重大な危機に襲われた。老舗は、戦争により大きな財産的損失を被り、収入が途絶えることになったが、結果として復興を果たしている。万が一に備えてある程度まとまった資金を保有していたということである。経営者自身の取り分も好き勝手に使うのではなく、万が一に備えていたのである。このことは、多くの老舗の家訓にも取り入れられている儉約に基づいている。また、従業員との人的信頼関係が築かれていたことも、大切な要因のひとつである。

③近代化政策による商圈の変化への対応

東京遷都により、京都産業は大きく衰退することが懸念された。その対策として様々な近代化政策が採られた。その一環として琵琶湖疎水事業の電力を利用した鉄道網（京都電気鉄道）が整備された。このために従来の河川交通や旧街道の要所を中心とした商圈は大きく変化し、旧商圈での立地優位性はなくなり、逆にそこでの商売自体が成立しなくなった。新たな交通網の発達によって商圈が大きく変化したことに対応するために、従来の街道筋の集客力に頼った事業から異業種への転業を決断し、成功したケースを確認した。元禄の頃より八代にわたり井筒屋伊兵衛として呉服商を営み、明治二十八年酒造業に転じた齊藤酒造である。この転業成功

14) 本田味噌本店には「味噌屋といえる商売せい」という家訓が言い伝えられてきている。この家訓を元に重々検討した結論である。また、販売量の拡大に伴い、綾部に最新鋭の味噌工場「丹波醸房」を平成8年に建設している。綾部の地を選定したのもやはり水へのこだわりであった。

の背景には、永く営んできた呉服商としての商売を通じて地域での信頼に根ざした人的交流があったからこそ、酒造ノウハウの取得をはじめ異業種への転業ができたのではないかと推測する。

(2) 太平洋戦争

太平洋戦争時には、京都市内は数回の空襲を受けたものの、蛤御門の変のように京都の町の多くが焼失するという被害はなかった。しかし、配給制の下での食糧事情の悪化や経済統制下での軍需優先により原料等の調達ができなくなったこと、また徴兵による働き手の不足などにより事業の継続の危機が老舗に降り掛かった。原料物資の調達ができなかったことに対して、金属を取り扱っていた室金物は金属に替えて木や竹などを取り扱って商売を継続していた。また、藤澤萬華堂では、一時的に営業を休止した場合でも「(取引業者である)職人に仕事を造らないといけない。長く付き合ってきた職人を守らないといけない」という想いから職人と一緒に農業をしながら食ひ繋いだという。紙嘉前田商店では、戦後に商売を再開した際には再び従来の得意先と取引を継続できた。これらは、非常時であっても共に乗り切っていこうと共感できる従業員との信頼関係、そして永い商売の中で顧客や取引先との間に信頼関係が構築されてきた賜物と考えることができる。

(3) バブル経済の崩壊

1980年代に地価や株価の投機的な上昇を招いたバブル経済とその崩壊は、多額の不良債権の発生や長期にわたる金融システムの不安定な状態を招き、老舗を含む多くの企業の経営に多大な影響と傷跡を残した。ヒヤリング調査を行った老舗では、周りに振り回されることなく本業に専念していたため、甚大な影響や損害は受けなかったということであった。もちろん、教えを守らずに倒産した老舗も京都には存在している。財テクに踊らされなかったのは、先代からの教えを守り家業をしっかり守るという意識や同業者組織のメンバーなどから受ける注意・忠告があったということである。

3. 小括

内部環境リスクの中でも重大なリスクである経営者の突然の不幸への対処の方法は、従業員と残された経営者家族の信頼関係の構築が基本であると推測する。同じく、技術の滅失や企業風土の荒廃に対しても、従業員を家族同様に育てていくという、いわゆる人づくりの経営姿勢が重要である。今回の調査でヒヤリングを行った外部環境リスクに関しても従業員との信頼関係は重要な要因であった。更に、一大事の渦中では、儉約の結果である安定した財務基盤とともに顧客をはじめとして老舗を取り巻く利害関係者との信頼関係が果たした役割は重大であ

る。阿以波の饗庭家では、「子孫長久と繁栄を願望して遺すべき宝は金銀でもなく、書籍でもなく、陰徳を積んで子孫に遺すことが第一である」という家訓が存在する。子孫が長く続くことと繁栄するために必要なのは財産や知識などではなく、見せ掛けでない信頼・信用を築いてそれを残すことが一番大事であるという話は、他の老舗でも確認することができた教えである。

以上から考えるに、老舗の継続という事実が利害関係者からの信頼を生み出すとともに、老舗の一大事にその信頼関係が老舗の存続に重大な役割を果たすという関係が存在していることを少ないケースであるが確認することができた。

IV. 経営者としての倫理観育成に関連した調査結果

老舗に伝わる教えを実行に移すにあたり、その基礎ないしは土台となる倫理観の育成される場として、家、地域社会、経済社会を採り上げ、ヒヤリング調査を実施した。地域社会および経済社会に関しては、京都の地域性に絞ったヒヤリングを行った。経済社会における顧客からの学ぶという点に関してはIの「商いに関する調査結果」と重複するところがあるために本章では採り上げないこととする。

1. 場としての家

人としての考え方・行いなど倫理観に繋がる事柄は、まず、特段の事情がない限り家庭内で親・祖父母から学ぶ。経営者としての倫理観の土台となる、人としての倫理観は、経営者が幼少の頃から家という場で培われたものである。ヒヤリングを行ったすべての老舗に家訓や厳しい仕来りがあるわけではなかった。ほとんどが日常生活を営んでいくための教えが中心である。日常生活における躰やルールを通じて、家だけでなく広く社会における秩序を学ぶという内容である。「なぜ、うちはこんなことをしているのか？どんな意味があるのか？」ということを疑う前に、その家の習慣として跡継ぎに刷り込まれたようである。当然のことながら、その家の商売も自然と跡継ぎに伝わる。親や祖父母、親戚などが繰り返して伝えることによって、躰やルールが根に付き、人としての倫理観が育成され、それが基本となり、将来的に経営者倫理の形成に大きく影響を与えるのである。ここで大事なことは、きちんとこれらのことを伝える人物の存在である。興味深いことに、調査を行ったほとんどの老舗で職場と家庭が同じ場所か近所、近くでなくても放課後や夏休みは先代に連れられて職場に遊び場として通っていたとのことである。例えば、阿以波の饗庭智之氏には、幼い頃から家業を見ながら育ち、職場に遊びに行っては商品に触れたり、お客様と接したり、先代や従業員の仕事振りを見たりというような経験があった。また、譽勤商店の松井幸生氏は、日常的にご商売と接することでお客様を見たら挨拶をする習慣が身に付いたということである。そして、先代やその従業員・職人と過ごすことによって商品の作り方などを覚えていったという話を確認した。原了郭の原悟氏は、製

造方法が一子相伝であるため長男だけが調合の作業場に入ることを許されており、そこで、先代の後姿を見ながら遊んだり真似事をしたり話をしながら過ごしたと話を聴いた。以上の話は仕事を肌で感じるという話であると共に、身近にある仕事場の雰囲気の中で倫理観が育成されてきた話でもある。老舗の家では商いの現場にある事例を通じて、幼いながらも、倫理観が養われてきた。倫理観や道徳などは、それだけを伝えようとして伝えることは難しく、日常生活や仕事を通じて事例を踏まえて、伝えることが有効であると考えられる。

2. 場としての地域社会

地域社会とは、京都の場合、町内会、小学区、お祭りなどのほか、伝統的文化でもある芸道（茶道、華道、香道など）の繋がりなどが該当すると定義する。京都の上京や下京ではすでに室町時代に町衆の自治が行なわれており、永い歴史の中で紆余曲折があったが、明治維新後その自治基盤である番組ごとに番組小学校が創立され、今日もその流れを汲んでいる。また、寺社仏閣の多い京都では宗教行事が多く、更に、茶道や華道などの芸道も盛んであり、重要な場のひとつである。地域や集りごとに特徴はあるが、その組織内での秩序の維持や人間関係を通じて、経営者としての倫理観を学んだと推測する。

地域社会では、地域における場に参加することで自らの価値観を見つめなおし、倫理観を形成していくこと可能である。一例として、毎年繰り返される地域社会の行事の一つとして祭りがある。地域において行われる祭りの実行プロセスに参加することで、多くの人々と関わりを持つことになる。祭りを成功させるというテーマのもと、業界や世代などの異なる人々の集まる場の中で、集団の秩序を学ぶことにより倫理観が育成される。

場としての家と同じく、祭りという事例を通じて学ぶことにより、抽象的になりがちな倫理観というものが理解し易くなると想定できる。場に所属することは倫理観の高い行動を選択することへと繋がる。「京都ではどこの誰かはすぐ分かる。どこそこの誰々」と言われている。老舗の身内であるならば身元がすぐわかるため、倫理観の低い行動をとることは暖簾に重大な影響を与えてしまうといわれている。更に、積極的に参加することでは地域からの信頼性を確保することができることも考えられる。

譽勘商店の松井幸生氏から、「外に（地域社会に）出ることが大切で、外の社会に出ると色々な価値観の人と出会うので、その中でいろいろなことを言ってもらえることによって自分を磨ける」というコメントを得た。増田徳兵衛商店の増田泉彦氏からは「集まる場、機会が京都は多い。酒の場、茶の場。ただし儀礼作法ができる人しか残れない、そこで人間が形成されることになる」という話を聴いた。すなわち、これは、場には儀礼作法ができる人、つまり家で育成されるはずの土台があってはじめて参加できるものであり、その上で参加していくことによって自分の価値観を磨いていくことが可能となるということである。

3. 場としての経済社会

ここでいう経済社会とは、商売を通じての繋がりがある関係をいう。日常の商売を通じて学ぶことは、言葉で言い尽くせないほど存在する。当然、顧客を通じて学ぶ機会が最も多く、内容も貴重なものを含んでいる。今回は京都の特殊性と関連付けるため、団体、組合、親睦会などを採り上げた。これら団体でも、法律の規制のため名前をただ止む無く連ねているものではなく、実質的な活動を行なっている同業者団体、組合や親睦会を対象とした。他にも商店街組合、御用達団体や納入者団体などが該当する。京都には、室町時代より講や株仲間と呼ばれる同業者の集まりがあり、当時の朝廷、有力な公家、社寺仏閣、幕府などの保護の下、商いを独占していた。そのような歴史的背景を有した京都には、積極的な活動を行なっている同業者団体等が存在している。このような団体等は何も伝統産業や老舗の団体だけでなく、機械やハイテク製品を取り扱う団体も同様な傾向が見られる。積極的に活動している同業者団体には、所属する意味があり、その構成員の地位を保つために秩序が形成されている。相互牽制も働き、更に、団体外部における行動にも、責任を持った行動が要請される。いわゆる「恥ずかしいことができない」という状況である。また、その団体内で先輩後輩の秩序関係が形成され、先輩より様々なことを学ぶと共に先輩は後輩に対してそれなりの責任ある行動を示さざるを得ないことで、経営者としての倫理観が養われると推測できる。

本田味噌本店の本田茂氏から、「組合として組合幹部が抜き打ちで組合員の工場の品質を監査し、業界全体の品質を高める努力をしている。このときに経営者同士であったとしても、組合員として整理整頓など細かい点に関しても丁寧に指導する」という話を聞いた。これは職人による技術指導というよりも、業界の重鎮による経営者への倫理教育の実践である。場としての団体は、組合内部の組合員の相互牽制だけで終わるのではなく、全体の成長・発展を目指している。監査に終わるだけでなく、業界全体の成長・発展を意図した指導には、経営者の価値観や倫理観に繋がる教えが含まれている。松北園茶店の杉本貞雄氏からも同様な内容の話を確認した。かぎや政秋の加藤達也氏は品質に対する顧客の目と同等に同業者から目も気になる点であると述べている。

老舗とは異なるが、京都の機械工業関連の企業で構成される団体として、社団法人京都工業会が挙げられる。その中でも、白鷺クラブは2008年3月末で372回を超える例会(勉強会)を重ねる中小企業の後継者グループである。この白鷺クラブも場としての役割を果たしており、メンバー同志である先輩後輩間で仕事や親睦を超えた「経営者としての道」の学びの機会があると京都工業会の野上幹夫事務局長よりコメント得ている。

増田徳兵衛商店の増田泉彦氏は「京都には同業組合、異業種との交流といった集まる場、機会が多くある」と、京都には学ぼうと思えばいくらでも学べる場があることを指摘している。

このことは同時に参加した場での行動がすぐに伝わるということの意味している。このため、経営者は自らが参加した場において、経営者として適切な行動を行うことが求められる。これらの場においては、前述のように家や地域で育成されてきた倫理観に基づいて行動することになるため、自分の倫理観の土台を既に創り上げていることが必要である。社会とは、学びながら自らの倫理観を創り上げていく場であって、一から倫理観を創り上げる場ではない。

4. 小括

抽象的になりがちな倫理や道徳を伝えるにあたり、今回、採り上げた場には具体的な事例が多く存在する。これら事例を通じて、集団における秩序に関連する教えを学び、倫理観を育成していく。事例の存在に関しては、老舗の家庭にみるように住まいと職場が接近している、ないしは普段から職場に顔を出す機会が多い場合、事例も豊富になるとともに、指導者も両親以外に拡大する。地域社会や経済社会においては、それら団体の中の秩序に触れることで倫理観を学ぶこととなる。京都の老舗においては、これらの場が多いと推測する。

経営者としての倫理観の形成は、段階的なプロセスを経ていると考える。まず、家において躰やルールを通じて基礎となる倫理観の形成が行われ、この倫理観を元に地域社会や経済社会の各種団体への参加および参加の継続が認められる。更に、地域社会や経済社会において、先輩・後輩関係などを通じて倫理観の育成が行われる。地域社会や経済社会における倫理観の育成においては、それら団体に参加する意義、参加する価値のある団体であることが必須である。

V. 暖簾の構造分析と形成過程の考察

ここでは先に検討した3つの側面から老舗の信頼性確保の構造パターンの導出を試みる。老舗の利害関係者からの信頼性は暖簾となって表れる。すなわち老舗においては信頼性と暖簾を同義語と解釈し、考察を進める。まず、暖簾の構造分析を山岸（1998）による信頼についての概念整理を参考に検討を行う。次に3つの側面と構造化された暖簾の関連性を検討し、京都の老舗における信頼性確保に関する一つの構造パターンの抽出を試みる。

1. 暖簾の構造の考察

(1) 信頼概念¹⁵⁾

山岸の研究では、信頼の概念整理を行っている。まず、信頼類似概念も含む道徳的秩序に対する期待を採り上げ、これを相手の能力に対する期待と相手の意図に対する期待に区別している。次に安心と信頼という概念を区分する。ここで安心とは、自分を搾取する行動をとる誘因が

15) 山岸（1998），pp.46

相手に存在していないと判断することから生まれる、相手の意図に対する期待である。これに対して、信頼とは相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断にもとづいてなされる、相手の意図に対する期待である。更に、ここで信頼の分類を行う。山岸のいう信頼は、人格的信頼と人間関係的信頼に区分される。人格的信頼は相手が誰に対しても信頼に値する行動をとる傾向を持つ人間であるという期待である。これに対して人間関係的信頼とは他の人間に対してはともかく、自分に対しては信頼に値する行動をとる傾向をもつ人間であるという期待である。

(2) 暖簾

暖簾とは、企業が戦略的に仕掛けられるものではなく、積み重ねてきた信頼性である。ここでは信頼と信頼性は区分する。すなわち、山岸によれば、信頼性は信頼される側の特性であるのに対して、信頼は相手の信頼性の評価である¹⁶⁾。暖簾の形成は、顧客をはじめとする利害関係者からの信頼の積み重ねで形成されている。暖簾は短期間で形成されるものでも企業の一方的な仕掛けで創れるものでもない。

暖簾の信頼構造を分析するのにあたり、山岸の信頼概念の整理結果を援用する。ここでは、暖簾は道徳的秩序に関する期待であるとする。すなわち、暖簾という老舗の信頼は、①相手の能力に対する期待、②安心すなわち自分を搾取する行動をとる誘因が相手に存在していないと判断することから生まれる、相手の意図に対する期待③山岸の定義する信頼すなわち相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断にもとづいてなされる、相手の意図に対する期待で構成される。

2. 暖簾と3つの側面の関係

(1) 相手の能力に対する期待感

老舗の顧客は老舗が有する能力に期待を有している。老舗が有する能力とは、主に商いに関連した側面に関わるところであり、それは老舗が永い歴史の中で確立し現在まで存続させてきた高い品質基準による高品質な商品・サービスを提供する能力である。老舗は自らの商品・サービスに厳しい品質基準を適用し、高品質の維持を心がけてきた。品質の高い商品・サービスを提供する能力の存在は、顧客に期待感を抱かせる。この期待感が老舗の暖簾を構成する。顧客の期待を裏切らない老舗の商品・サービスを提供するために老舗は無理な事業拡大すなわち品質維持が伴わない生産量増大や商品管理が困難な遠隔地への出店展開を行わず、高品質を維持することのできる適正規模の経営を常に心がけてきた。このため、暖簾に傷のつくような拡大

16) 山岸 (1998), pp.48

経営路線は考えられない。ここでいう適正規模は短期の財務的な成果を求めることを前提にしてはいるのではなく、顧客からの信頼にかかわる品質に関する適正規模であるため、結果的に長期的な財務的成果に繋がると考える。顧客のニーズや要望への対応は、未永く顧客の信頼を維持できるようなニーズや要望に応えられることを志向しており、一時の流行を狙った対応は従来からの顧客が求めているものに反することが多く、また、流行追いに手間を取られて従来の顧客への期待を裏切る可能性も考えられるのである。一時的な流行に乗らないという対応も老舗の提供する商品・サービスの品質維持に関わる対応である。商品・サービスの価格設定に関しても顧客の有する能力に対する期待がみえる。すなわち、従来の価格を維持することができる能力という期待である。高品質の維持に従業員の人材育成は非常に重要である。また、備えに関連した側面でも採り上げた技術の滅失、組織風土の荒廃も従業員教育に強く関連する。顧客の期待する高品質を維持するためにこのような内部環境リスクに備える必要がある。

(2) 安心感

ここでいう安心感とは自分を搾取する行動をとる誘因が相手に存在していないと判断することから生まれる、相手の意図に対する期待感である。老舗のケースに当てはめるならば、亀末廣の吉田孝洋氏のコメントにあった「お金儲けに対してすることではなく、暖簾に対する想い」というように、暖簾を非常に大切に扱っている経営姿勢より顧客は見出すことができる。顧客から見れば、顧客を裏切り、この暖簾を傷つけるようなことはしないであろうという想定が働く。ヒヤリング対象以外でも多くの老舗が商品・サービスと共にその伝統や歴史を打ち出している。これは問題なく今まで永く続いているから安心というだけではなく、自ら歴史や伝統を公開することにより、社会に暖簾という担保を差し出していると考えられる。顧客を裏切る行為が万が一にでも発生した場合には、担保として差し出した暖簾を失ってしまうため、顧客から見ればそのような不正行為は行わないであろうという推測が行われる。一言でいうならば、「顧客を裏切るようなことはしないであろう。不正を行えば、暖簾を失墜させ、今後の商売の継続は難しくなる」ということである。更に商いの側面の価格設定への信頼も安心感から形成されると考える。纏めると、今まで積み重ねられてきた暖簾が安心感を生み、暖簾を構成していくと考える。

備えに関する側面で検討した内部環境リスクおよび外部環境リスクに関しては、財務的安定性だけではなく、人材育成ならびに老舗が築き上げてきた利害関係者からの信頼性がこれらリスク対応に重大な役割を果たしていた。すなわち、暖簾の形成においては、人材育成や利害関係者からの信頼獲得を中心に添えた健全な継続性・永続性が大切な役割を果たしている。一大事と捉えられるリスクを乗り越え、事業を継続するにあたって今まで培ってきた信頼性すなわち暖簾が果たす役割は大きい。

更に、経営者としての倫理観の育成の側面で採り上げた地域社会や経済社会に挙げられたイベント、集まりや団体が老舗の経営者にとって参加することが有意義なものであるならば、そのような場からの排除を避けるべく、不正を行わないであろうという期待が関係者に形成されると考える。

(3) 山岸の定義する信頼

山岸の定義する信頼は、相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断に基づいてなされる、相手の意図に対する期待である。老舗の場合、顧客をはじめとする利害関係者が有する、老舗の経営者の内面にある人間性に基づいてなされる、顧客等の意図に対する期待である。ここでいう人間性は経営者の持つ良心、価値観、倫理観に置き換えることができる。言い換えるならば、老舗の経営者の持つ倫理観から得た信頼である。経営者の倫理観の育成はこの山岸の定義する信頼の醸成に重大な役割を果たしている。なお、I の「商いに関する調査結果」に関連する顧客からの学びは言うに及ばず重大な影響を与えるものである。

家、地域社会、経済社会というような場を通じての経営者の倫理観の育成は、育成の成果として老舗の教えが実行に移され、利害関係者の期待に影響を与える。地域社会や経済社会という場では育成過程を見守る利害関係者が得る老舗の経営者（後継者）への期待も重要である。たとえば、祭りの実行委員会に参加した老舗の後継者が秩序を学んでいく過程を、実行委員会の先輩・後輩が見ており、未熟ながらも懸命に学んでいく姿勢より、実行委員会の先輩・後輩の老舗後継者に対する感情に影響を与えると考える。これは山岸のいう定義に当てはめれば、実行委員会に参加している老舗後継者の内面にある実行委員会の先輩・後輩への応対・想いに基づいてなされる、先輩・後輩の期待である。

更に、従業員の素行を通じて、顧客をはじめとする利害関係者がその指導者である老舗の経営者の人間性を評価するということもある。「こんなすばらしい対応する従業員がいるならば、経営者もすばらしい人である」とか、「非常に教育熱心な経営者がいる」というような評価である。

おわりに

2006 年度および 2008 年度のヒヤリング調査において、各老舗が最も大切にしているものは暖簾であり、暖簾は信頼の積み重ねによって形成されるものであるというコメントをすべての老舗で入手した。ヒヤリング調査を通じて、暖簾の形成プロセスは日常生活、日々の業務、年中の行事に組み込まれたものであり、このプロセスが老舗の長い歴史の中で繰り返されてきたものであることが明確になった。

暖簾並びに暖簾の形成プロセスは複雑かつ暗黙の要素が強く、明確な概念ではなく、経営書

などではビクワードとして使われてきた。暖簾並びに暖簾の形成プロセス，すなわち，老舗の信頼性の構成を明らかにし，形成プロセスの検討を行うのが本研究の目的であった。稚拙な分析であるが，明確な定義付けを行い，今後の研究に向けて一定の方向性を示すことができたかと推測する。今後は，ヒヤリング件数を拡大し，更に詳細な分析を行い，暖簾の形成パターンの導出を試みたいと考える。

参考文献

- 足立政男『老舗の家訓と家業経営』財団法人モラロジー研究所，1974年
川端道喜『和菓子の京都』岩波書店，1990年
黒川光博『虎屋 和菓子と歩んだ5百年』新潮社，2005年
清水博『場の思想』東京大学出版会，2003年
清水博編著他『場と共造』NTT出版社，2000年
竹中靖一『石田心学の経済思想 増補版』ミネルヴァ書房，1972年
服部利幸編著他『京都の老舗に伝わる教えと経営者倫理』立命館大学京都中小企業CSR研究会，2007年
服部利幸「京都老舗の信頼性について—2006年度調査結果を踏まえて—」『政策科学』15巻2号，2008年
本田茂俊，水戸政満『本田味噌本店と西京白味噌』本田味噌本店，2003年
山岸俊男『信頼—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会，1998年
和辻哲郎『倫理学（二）』岩波書店，2007年

