

## 老舗の条件

－比較社会文化史の視点から－

西 原 明 史

The Conditions of Long-established Firms :  
From the Perspective of Comparative Socio-cultural History

Akifumi NISHIHARA

### 要 旨

日本は「老舗大国」である。その理由としてよく持ち出されるのが、日本人の勤勉さや倫理感といった「国民性」だ。しかし、こうした根拠の薄い概念による説明は説得力に欠ける上、近年のメディアで目立つ日本賛美の論調とも恐らく共振している。そんな従来の老舗論への違和感から、本研究では比較社会文化史という方法で老舗存続の背景を考察することとした。老舗の多くは明治時代に端を発する。そこで、いずれも経済発展を遂げた中国の宋王朝、江戸時代及び明治以降の日本の三つの政治経済システムを整理し、そこから老舗の社会的条件を定式化することができた。それは、経済活動への自由参加が可能であること、そして規制と保護の機能を兼ね備えた中間組織が存在することの二つである。さらに、江戸時代の社会構造の下で形成され、その後も継承された「勤勉と信用」といったエートスが加わることで、明治以降に多くの老舗が生まれ出されたのではないだろうか。

キーワード：老舗、宋王朝、江戸時代、政治経済システム、エートス

### 序 論

日本は老舗の数が非常に多い。例えば200年以上存続した老舗企業は、世界で5,568社、そのうち3,146社（全体の56%）が日本にある<sup>1</sup>。日本は世界ナンバーワンの「老舗大国」なのだ。日本だけがそうだとすれば、その理由は日本の社会制度、伝統文化、国民的性格など歴史的に形成し、保持されてきた特性に求められる。そこで私は社会文化史から老舗が多い理由を探すことにした<sup>2</sup>。

ただ、一口に日本の社会文化史といっても対象が広すぎる。老舗という経済現象を考察するにあたって、どの時代に焦点を当てればよいのか。ある資料によると創業100年以上の老舗は19,518社に上る（帝国データバンク史料館・産業調査部、2009：50）<sup>1</sup>。個人営業の商店を含めば

<sup>1</sup> 2位はドイツで837社、3位はオランダで222社。以下、4位フランス196社、5位アメリカ14社、6位中国9社、7位台湾7社、8位インド3社と続き、2位以下を圧倒的に引き離している（田中、2015：10-11）<sup>2</sup>。

5万社を越えるという説もあり（前掲書：51）<sup>1)</sup>、この数は創業200年を越える老舗の5倍から15倍だ。すると日本の老舗の大部分が100年から200年の歴史を持つことになる。つまり江戸時代（1603～1867年）の後半から明治時代（1868～1912年）がその起源に当たる。ところが江戸時代の経済史に関する最新の研究によると、この時代の商店の平均存続年数はわずか15.7年であった（山室、2015：40）<sup>3)</sup>。実は老舗は江戸時代ではなく明治期に誕生し、以降の時代背景の下で存続してきたのである。とすれば、明治に始まる社会文化史が本研究にふさわしい対象ということになる。

この時代を考察するために私は比較研究という方法を採用する。具体的には江戸時代と中国の宋王朝（960～1279年）における社会文化を比較対象として取り上げるつもりである。理由は次の通りである。江戸時代は「資本主義的な経済システムが十二分に機能していた」と言われるほど（鈴木、2013：3）<sup>4)</sup>、商品経済が発展した時代である。しかし商店は短命であった。また、宋の時代も「本格的な全国規模の貨幣経済・流通経済の時代」であったと言われ（春日井、2006：163）<sup>5)</sup>、その政治経済体制は歴代王朝にずっと継承されてきたにもかかわらず、老舗はまれだ。200年以上の老舗はわずか9社である（田中、2015：11）<sup>2)</sup>。要するに宋王朝、江戸時代、そして明治以降の日本は経済を発展させる要素を共有していたが、老舗を生む環境としてはどこかが異なっていたということなのだ。それが程度の差であれば、共通点を軸にこれら三つの時代を座標上に配し、そこに老舗の有無を決定づけた要因を見出すことができる。この展望を得て、私は各時代の社会文化を浮き彫りにすることにした<sup>3)</sup>。

最後に本研究の意義に触れておきたい。私は老舗の社会文化的な背景を見ることで、老舗の条件を解明しようとする。とはいえ、日本人は正直で勤勉だから顧客から信頼され支援されて商売が長続した、などという日本賛美の「よくある話」にはしない。従来の老舗論はそういう主旨に終わるものばかりであったが、私が知りたいのはそうした「国民性」の起源なのだ。それは時代を超えて共有される普遍的なものなのか、それとも特定の社会制度の下で形成された特殊なものにすぎないのか。もし後者だとすれば、その制度はどんな中身を持つのか。こうした考察を怠り、根拠の薄い概念で得意気に説明したところで、そこに説得力などない。そこで私は具体的な社会文化史に老舗の起源を求めるとしたのである。これが本研究のオリジナリティであり、価値でもある<sup>4)</sup>。

## 1. 宋王朝の社会文化

ではまず宋王朝の社会文化を整理することから始めよう<sup>5)</sup>。宋王朝以前、古代中国で隆盛を極めたのが唐朝（618～907年）であった。唐が滅んだ後、小国家が相争う五代十国時代を経て成立したのが宋朝である。唐の滅亡やその後の中国の混乱は、各地に貴族や軍閥が乱立して国土全

<sup>2)</sup> ただ、私は経済史や社会文化史について全く門外漢であるし、日本の近現代史についても同様だ。老舗という社会現象に継続的に取り組んできたわけでもない。老舗が日本の近現代特有の産物であることに着目し、それを手がかりにその背景にあるこの国の社会文化を浮き彫りにできないかと考えて、本研究を志したに過ぎない。そのため、ややもすると学術的厳密さを欠くエッセー調の論考になることをあらかじめ断っておきたい。

<sup>3)</sup> 日中の社会文化史に関する私なりの理解を整理した備忘録を作ってみようと思立ったことも、本研究に取りかかった動機の一つである。

体をまとめる強力な権力者がいなかったことによる。そこで、宋朝は皇帝に全権が集中する中央集権体制を樹立しようとした。そのために実施したのが下記の二つの政策である。

まず行ったのは「科挙」の拡充だ。儒教の知識やそれに基づく思考力を測る試験によって官僚を選抜し、彼らに行政を担わせる。いわば能力主義によって貴族による世襲政治を一掃しようとしたわけだ。さらに科挙で選ばれた行政官を国内の各地方に派遣し、任期制でそこを治めさせた。そのため地方に領土を持つ貴族たちは財政基盤を失う一方、赴任した官僚もそこに勢力を築くことはできない。こうして皇帝専制の国造りが進んでいった（輿那覇、2011：32）<sup>4</sup>。

また宋朝は貨幣使用の浸透を図り、「青苗法」という法律を施行する（春日井、前掲書：96）<sup>5</sup>。農民に現金を融資して耕作させ、収穫物を換金して返納させるよう命じたのである。返済のために作物を販売しなければならず、商業活動が活発になり、そのための市場も発達した。そうなれば、商売が得意な者はそれで生きていけるし、経済的な余裕があれば科挙への挑戦にも専念できよう。このように宋朝の経済システムは、職業・居住地・地位の移動を可能にしたのである<sup>6</sup>。

その結果、経済が目覚ましい発展を遂げる。お茶など商品作物の栽培が始まり、中華料理も生まれた。印刷術・火薬・羅針盤も発明され、天文学や医学が発達したのもこの頃だ（春日井、前掲書：156～163）<sup>5</sup>。

司馬遼太郎は、同じく経済が発展した江戸社会について、「多様な商品が流れるにもなって人間に経済感覚を身につけさせるばかりか、物についての認識力を精密にさせ、社会を把握する力をつけさせ、さらには物事の運営能力を、前世紀のひとつとくらべ、はるかに高々と育てるにいたっている」と評した（司馬、1987：36）<sup>7</sup>。この言葉は宋朝にも当てはまる。庶民は経済活動の自由を謳歌し、その才能を開花させた。そして、それは皇帝への権力集中が初めて可能にしたことでもあったのである。

<sup>4</sup> 例えば野村（2006）<sup>8</sup>、田中（2015）<sup>2</sup>、山岡（2014）<sup>9</sup>など、いくつかの老舗論をここでは念頭に置いている。その中でも野村の作品は13万部も発行されたロングセラーとしてよく知られている。彼は数多くの老舗を取材した上で、老舗の条件を①有能な者を後継者に選ぶ②時代の変化に適応する③本業は捨てない④家訓や社是、社訓を守る、などにまとめた（前掲書、211-213）<sup>8</sup>。これらはそれぞれ①自己利益の軽視②目先の利益の軽視③創業者への敬意④正義や道徳の遵守、に言い換えることができよう。さらに、全てをひっくるめて「倫理」という一言で言い表すことも可能だ。本文中に記した「正直や勤勉」もそうだが、結局は日本人の倫理意識が老舗を生み出したという発想で閉じられているのである。この結論は他の老舗研究にも明らかに通底していた。

そして、それは近年メディアに目立っている「日本すごい」「日本人すばらしい」という日本賛美の雰囲気とも無縁ではないはずだ。老舗研究はナショナリズムの拡大に寄与するものとして生産され消費されているのである。こうした潮流に私は常々違和感を持っていた。そこで、老舗の存続を出所不明の「倫理感」などと全く別の観点から説明してみることにしたのである。従って現代日本社会の夜郎自大な雰囲気への異議申し立てこそが、本研究を志した最大の目的である。

<sup>5</sup> ここで言う「社会」とは、政治・経済・社会制度の総体のことである。一方「文化」には、その「社会」の中で形成された気質や気風、行動や思考という意味が込められている。こういった「文化」を「エートス」と呼ぶこともあり、本稿では特に区別することなく双方とも同じ意味で使用している。

<sup>6</sup> 農民たちが自由に越境できるようになる一方で、貴族たちは経済的な基盤を失っていく。彼らは荘園の小作民が収めた農作物を収入源にしていたが、土地を離れる農民が増え、荘園経営が成り立たなくなったのである。貴族は科挙によって政治的な地位を失い、さらに貨幣経済が彼らの没落に追い打ちをかけることになった。こうして皇帝による権力独占が進んだのである（輿那覇、前掲書：33）<sup>6</sup>。

## 2. 江戸日本の社会文化

### (1) 幕藩体制の政治経済システム

徳川幕府が政権を維持するために最も注意を払ったのは、かつての「戦国大名」たちの処遇であった。彼らは武士団を所有しており、反乱を起こす可能性を秘める。そこで徳川幕府が採った政策が「封建制度」であった。幕府は戦国大名たちを領主とし、その領土の統治権を与えた。彼らの地位と権力を保障したのである。彼らに徳川家への恩義を感じさせ、反抗しづらくさせるのがねらいであったろう。こうして戦国大名は「領国経営者」になり、配下の武士たちは行政官になった。この領国が「藩」で、幕府の直轄地と藩が治める地域が併存する「地方分権」の仕組みが築かれた。いわゆる「幕藩体制」である。

この体制を維持するために設けられたのが、「士農工商」の身分制度であった。これにより農民は自分の土地に縛り付けられ、封建領主は永続的に農民から租税を徴収できる。結果、領国経営は安定する<sup>7</sup>。同様の目的で「米本位制」も維持された。これは租税を米で納めさせる制度だ。これでは農民は土地を離れられない。幕府はこの二つの制度によって封建領主の領国経営を「支援」しようとしたのではないか。もちろんその訳は封建領主への配慮であろう。彼らが現状に満足すれば幕府に刃向かうこともなくなる。こうして幕府は幕藩体制を盤石なものにすることができた。

注目したいのは、江戸時代の社会体制が宋朝のそれと真逆にあることだ。にもかかわらず宋朝と同様経済発展が進んだのは、幕府が封建領主に発した「天下普請」と「参勤交代」という二つの命令によるのだという（鈴木、前掲書：40）<sup>4</sup>。天下普請によって、城郭や道路、河川などインフラ整備の工事を各地の大名が請け負わされる。そのための資材や専門技術者、労働力を手配・供給するための市場が発生し、各地で行われる大規模工事に集まる労働者のために日用品や娯楽を提供する商売の需要も高まった。参勤交代も同様の効果を持った。宿場町や街道整備のために大規模な工事が行われたし、膨大な荷物を運搬する運送業者も大量に必要なになった。江戸に集まった家臣団の消費を支える様々なビジネスも誕生した（鈴木、前掲書：42）<sup>4</sup>。

そしてこれらのビジネスにおける支払いは貨幣であった（鈴木、前掲書：68）<sup>4</sup>。大名たちの収入は米であったので、それを現金に変えなければならない。従って彼らは米価の下落を最も恐れた。天下普請や参勤交代には莫大な経費がかかるわけだから、もちろん物価の上昇も困る。それは幕府も同様だ。藩財政が悪化すれば領内の農民からの搾取が強化される。農民は「一揆」で抵抗する。この民衆暴動の拡大は幕府にとって大きな脅威だ。実際、中国の王朝は民衆の反乱による滅亡を繰り返してきた。

従って幕府にとって何より大切な経済政策は、「物価統制」をおいて他にはない。そのために幕府は「株仲間」と呼ばれる同業者組合に商人らを束ね、そこでの協議によって価格を調整させ、物価の安定を図ろうとした。その代わり株仲間のメンバーには営業の独占を保障した（鈴木、前掲書：110～117）<sup>4</sup>。営業権である「株」の数を幕府が限定し、株仲間への新規参入を困

<sup>7</sup> 戦国時代には、農民も武士になるチャンスがあった。しかし江戸時代になると、身分が固定されてしまう。一方中国では宋の時代に貴族が消滅し、身分制がなくなっている。同じ東アジアで、しかも近世の江戸時代にかえって身分制が強固になったのは、従って何か特別な理由があったからだと言わざるを得ない。そこで私は、「幕藩体制を維持するため」と解釈したのである。

難にさせたのである<sup>8</sup>。だとすれば、江戸時代の経済制度は意外に不自由なものであったと結論づけることもできよう<sup>9</sup>。

## (2) 江戸庶民のエートス

では、幕藩体制下に暮らす庶民たちは一体どのようなエートスつまり気質や気風、行動様式を持つことになるのだろうか。それを考察するために参考になる学説がある。歴史人口学者の速水が唱えた「勤勉革命論」だ。彼は江戸時代の農村についての人口調査資料を詳細に読み込み、人口が増え、米の収穫高も増大しているはずなのに、牛馬の数が減っていることを発見した。例えば17世紀には20人につき一頭の馬がいたのに、19世紀には人口100人あたり1頭に減っていたという（速水、2001：94～95）<sup>10</sup>。この事実から、江戸時代の増産は農業技術の進歩によってではなく、投下労働力の増大によって実現されたと速水は推測する<sup>10</sup>。この徹底した「勤勉さ」による変化を、彼は「勤勉革命（industrious revolution）」と名付けたのである。もちろん「産業革命（the Industrial Revolution）」のもじりである<sup>11</sup>。

それではなぜ江戸日本の農村で「勤勉革命」が起こったのか。恐らく身分制によって移動が制限されていたからだ。租税も物納なので、農民は生涯農業を続けなければならない。移動や職業選択の自由がない中、少しでも多く稼ぎ、豊かになろうと思えば、今いる場所で今の仕事を今まで以上に頑張るしかない。こうして、「勤勉さ」が江戸時代の農民のエートスになったのである<sup>12</sup>。また、速水によれば、辛くきつい労働に耐えさせるために、「勤労は美德である」という道徳まで作られ、子どもに語られたという。江戸時代に出版された農業書には必ず、「一所懸命働くことはいいことだ」という教えが書かれてあったそうだ（速水、前掲書：97～98）<sup>10</sup>。

この倫理感は恐らく商人にも共有されていた。田畑を相続できない次男以下の農民たちが都市に出て行き、米・炭・薪など生活必需品を売る小売業や仲買など、専門知識や経験がなくてもできる小商いに従事したからだ（山室、前掲書：144）<sup>3</sup>。これらの業種にも株仲間はあったのだが、

<sup>8</sup> ただ、株仲間は逆に価格のつり上げを謀ることもあり、江戸時代の初期はむしろしばしば禁じられた。自由競争のほうに価格を下げることに寄与すると幕府は考えたのである。江戸時代後期（1841年）にも価格引き下げのために株仲間の解散が命じられたことがあった。しかし、自由な参入を許可すると、今度は過当競争や商品流通ルートの破壊などによって商品が届かなくなるという弊害が生じ、却って物価が上がってしまった。そのため、結局株仲間は再結成されたという（鈴木、前掲書：121～123）<sup>4</sup>。

<sup>9</sup> 鈴木によると、「株仲間に参加した商家の営業活動は、仲間内の自主的規制の枠内で行われた」という（鈴木、前掲書：71）<sup>4</sup>。この規制は「自主的」なものとはいえ、あくまで幕府の意向に沿ったものであった。なぜなら、この自主的規制を守らなかった場合、幕府によって株仲間のメンバー全てが処罰されたからだ（鈴木、前掲書：71～72）<sup>4</sup>。誰かが規則を破れば自分も罰されるという、この連帯責任制度のために株仲間は相互に牽制し合うことになり、結果、自由な経済活動が損なわれた。

<sup>10</sup> 速水によると、江戸時代後期には田畑の開拓が加速化し、大きな家畜を飼うためのスペースがなくなってしまったという（前掲書：96）<sup>10</sup>。これが家畜数減少の理由だが、そのような状況に至っても農民たちは全くひるむことなく、さらに勤勉に働き続けたようだ。

<sup>11</sup> ヨーロッパの産業革命も農業革命も、資本（お金や機械、家畜など人間の身体以外の生産要素）の投下を増やし、人間の労働を減らすことで効率を上げ、生産高を大幅に増やした。しかし江戸日本の農業革命は逆に資本を減らし、労働量や労働時間を増やすことで実現されたという点で、ヨーロッパと対照的であった（速水、前掲書：97）<sup>10</sup>。

<sup>12</sup> 江戸時代後半には幕府や藩に取める租税は収穫高の2割程度になり、生産高が増えるとその分は農民収入になった。このことが「勤勉さ」のモチベーションになったという（速水、前掲書：98）<sup>10</sup>。

その株を購入すれば誰でも参入できた<sup>13</sup>。そんな店が江戸の町では商店の約50%に達していたという（山室、前掲書：56～57）<sup>3)</sup>。となれば、江戸商人に占める農村出身者の割合はかなり高かったはずだ。当然あの気風が商人の間でも普及していたであろう。

さらに言えば、「信用を重んじる」というエートスも江戸の社会体制下で醸成されたのではないだろうか。農民は農村に、商人は株仲間「に囲い込まれている」。農民は一生涯そこで暮らす。商人も商売を続けていこうと思えば株仲間から離れられない。居場所が一つしかない以上、そこで信用を失うわけにはいかない。この意識は武士の間にも共有されていた。江戸時代には、農民による支配者への「一揆」が少なく、起こっても比較的穏やかなものであったという（興那覇、前掲書：89）<sup>6)</sup>。それは、大名も配下の武士団も、そして農民も皆同じ領国で生涯を過ごす以上、関係を決定的に悪化させるような対立を避けようとしたからではないのか。そのため大名は搾取を抑え、農民も厳しい要求は避けた。「勤勉」と「信用」は確かに日本全体のエートスであったのである<sup>14</sup>。

### 3. 明治日本の社会文化

では次に「老舗」の大部分が誕生した明治の社会文化について考察する。まず挙げられるのは、「廃藩置県」で江戸期の地方分権が否定され、「天皇」を戴く中央集権に変わったことだ。大名は地位を奪われ、家臣団も解体された。彼らに取って代わったのが、中央政府が派遣した知事や官僚である。藩が廃止された以上、大名らを守るためだった身分制も必要ない。これもまた撤廃された。

加えて「地租改正」により租税が金納となり、土地の売買も公認される。田畑に縛られていた農民たちはそれらを売り、他の職業に転じることができるようになった。勉強して試験に合格すれば公務員にもなれた。こうして人々を「閉じこめていた」藩や身分、土地などの「囲い」がなくなり、空間的にも身分上も移動可能になったのである。

また、産業の近代化を図って工場の開設、鉱山の開発、鉄道の敷設が進められたが、こうした国有財産はすぐに民営化され、民間の同業者との厳しい競争にさらされたという。このように明治初期の経済システムは、政府による規制が一切ない「市場原理主義」的なものだったのである（興那覇、前掲書：131）<sup>6)</sup>。

ところがこのような経済システムはすぐに批判にさらされ、激しい抵抗を招く。大きな経済格差をもたらしたからだ。能力や環境、条件に恵まれた者は確かに新政府の「自由競争」政策によって多大な恩恵を受けた。しかし明治初期の日本人の間では、識字率一つとっても地域・職業・性別で差が大きく、とても平等な立場で競争できたわけではなかったのである（興那覇、前掲書：139）<sup>6)</sup>。

<sup>13</sup> 株を売りたい人が多かったため、株の購入は困難ではなかったという。それはせつかく開店してもやめる人が多いことを意味する。山室によると、株の約50%は他人に譲渡され、家族への相続は約10%に過ぎなかったという。残りの約40%は休業であった（山室、前掲書：50）<sup>3)</sup>。

<sup>14</sup> さらに以下のことも付け加えておきたい。農村には、「村請制」といって地域ごとに納税に責任を負う連帯責任ルールが敷かれていた。株仲間も同様であったことは脚注の9で述べている。メンバー全員が罪に問われることになるため、「規則・約束を守る」、「迷惑をかけない」、「周りに合わせる」、「分を守る」といった規範が定着していたことも考えられる。要するに、「まじめ、謙虚、忍耐、堅実」といった道徳意識もこの時代に生まれたのではないか。

この「格差問題」を背景に1874年から始まったのが、「自由民権運動」であった。これは、参政権を求めた「民主化運動」であると一般的には評価されている。しかし近年の研究では、急激な「脱江戸時代化」について行けなかった人々による「江戸回帰運動」の側面もあったと言われている（渡辺、2011：142）<sup>11</sup>。幕藩体制は確かに人々の自由を奪っていた。武士は家柄に、農民は田畑に、そして商人は株仲間束縛された。しかし武士は家ごとに職務が決められ、それが代々継承された。農民は田畑を勤勉に耕しておれば生活していくことができた。商人も株仲間の中で競争から解放されていた。要するに幕藩体制は人々の生活を保護する役割も果たしていたのである。また、明治初期の工場や鉱山の労働環境は非常に過酷なものであったが<sup>15</sup>、これも「信用や謙虚」といったかつての道徳観念が近代産業の経営者から失われていたためであった。株仲間がなくなり、他の業者の目を気にする必要がなくなっていたのであろう。

こうして明治の社会経済システムは徐々に江戸時代へと「先祖返り」していく。例えば1900年に「重要物産同業組合法」という法律が制定された。この法律は同業組合への加入を強制し、構成メンバーの相互協調と過当競争の防止を目的にして作られたものである（鈴木、前掲書：331～332）<sup>4</sup>。自由な企業活動を制限するこの法律は、「株仲間」の事実上の再興であろう。同じ年に「産業組合法」も制定されたが、こちらも中小の企業や農民らに協同組合を作らせることによって、彼らを保護・救済しようとする法律であった。これら「江戸時代的なもの」は、以降も日本の社会文化の中でずっと温存され続けていく。

#### 4. その後の社会文化

明治から大正（1912年～1926年）へと時代が移り変わるちょうどその頃第一次大戦が勃発、戦争の舞台となって工業生産力が低下したヨーロッパに代わり、日本が各国からの注文を請け負うことになった。この「戦争特需」が日本に未曾有の好景気をもたらしたことはよく知られているが、実はこの時に「新卒定期採用」が始まったという。人手不足の企業側が、新規労働力の青田買いのために考案したのである（興那覇、前掲書：168）<sup>6</sup>。また、若年層の頃には労働に見合った賃金を支払わず、年をとってから未払い分を返すという仕組みで働き手を確保しようとした。いわゆる「年功賃金」制度である。このため労働者は長期勤続せざるを得ず、「終身雇用」の慣行も定着した。社員を同じ会社にずっと縛り付けるという点を見れば、移動の自由がない幕藩体制にそっくりである。

他にも江戸時代的なものがこの時代に生まれた。労働組合だ。職種ごとにまとまる欧米と異なり、日本ではそれは企業別に編成された。そのため、自社の経営陣とは限らない交渉相手に容赦なく要求をぶつける欧米の組合と違い、同じ会社のメンバー同士が交渉する日本ではほどほどで妥協し合い、お互いの信頼関係を大事にした。結果、日本では過激な労使紛争が起こることはまれであったという（興那覇、前掲書：166）<sup>6</sup>。武士が農民への搾取を遠慮し、農民は激しい一揆を控えた江戸時代の「領国経営」とやはり酷似する。

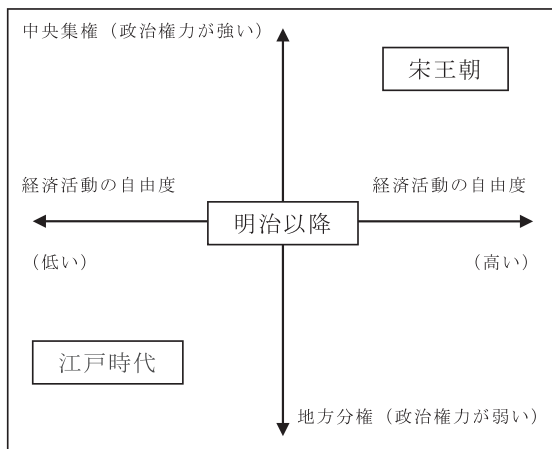
この流れは昭和（1926年～1989年）に入っても止まらなかった。第二次大戦中の1940年頃には、全ての会社・工場が「産業報国会」という政府主導の全国的な組織に組み込まれ、その指示

<sup>15</sup> 興那覇は、「低賃金・長時間労働の中小・零細業者も含めた、民間主導の血のにじむ熾烈なコスト削減が、明治日本の製糸業の国際競争力を支えて経済発展をもたらした」と述べている（前掲書：140）<sup>6</sup>。

の下で業務や生産に励む（興那覇、前掲書：183）<sup>6)</sup>。政府によるこうした経済統制政策は、戦後も特に金融業界で継続した。俗に言う「護送船団方式」である。官庁が産業全体を管理・指導するというそのスタイルは企業による経済活動の自由を束縛するものであったが、一方で「国家が面倒を見る」保護政策でもあった。株仲間の再来と言っていい。結局、明治以降の日本は江戸時代の「焼き直し」だったのである。

となれば日本人のエートスもまた変わらなかったはずだ。江戸時代がそうであったように、政治経済システムはエートスを醸成するのだから。限定された「共同体」の中で生きていくためには「信用、まじめ、謙虚、忍耐、堅実」といったお馴染みの倫理意識が求められるだろうし、実際「勤勉」もエートスであり続けた。一日も早く欧米に追いつこうとした明治期、世界から注文が殺到した大正期、戦争に突き進んだ昭和前期、そして戦後の復興や高度経済成長の時代、いつもその時代の大義のために日本人は懸命に働いてきた。「勤勉革命」もずっと健在だったのである。

#### 結論～老舗の条件～



それでは、ここまで述べてきた三つの社会システムの要点を整理してみよう。宋王朝は皇帝専制による中央集権を確立させ、身分制を完全に撤廃した。従って庶民は移動、職業選択など経済活動に関する大きな自由を得た。江戸時代の日本は幕藩体制を守るために地方分権や身分制が徹底されている。同じ目的で米本位制や株仲間も設けられ、移動や職業選択から新規参入まで含めて経済活動の自由は制限された。そして明治以降は中央集権、身分制の撤廃など「中国化」が進む一方で、「江戸時代化」とも言うべき国

家や企業による束縛と保護も継続した。以上の三つの時代はさらに端的に言うと、「政治権力」の強弱、「経済的自由度」の高低という基準で分類できるように思われる。そこで左上のように座標軸を作成し、各時代を位置づけてみた。

すでに述べたように中国は老舗が非常に少ない。その各王朝は宋と同様な政治経済体制を続けてきたが、そこから老舗が生まれることはなかった。従って「政治権力が強く、経済的な自由度が高い」社会からは老舗は生まれにくい。

また、江戸時代の商店は短命であった。「政治権力が弱く<sup>16)</sup>、経済的な自由度も低い」社会でも老舗は育たないことになる。一方、現代日本の老舗の多くが生まれ育った明治以降は、「ある

<sup>16)</sup> 2章の第1節で述べたように、幕藩体制の構築にせよ、株仲間の結成にせよ、それは「かつての戦国大名たち」から幕府自身を守るための措置であった。そうやって彼らに配慮しなければならなかったわけだから、その意味では幕府の政治権力は確かに弱かったと考えられる。



程度の政治権力と、ある程度の経済的な自由がある」社会であった。ということは、まさにこれが老舗の条件ということになる。

ではなぜこの二つが老舗を生み出す最良の環境になるのか。そもそも「政治権力」が会社や商店の経営にどう関係するのだろうか。中央集権を進めるためにはまず貴族を排除する必要がある。そうして初めて貴族が自らの領土内で支配していた民衆を、皇帝が直接支配することができる。この領土は「中間組織」のようなもので、人の移動を縛り、職業選択を不可能にしていた。経済活動にとっては大きな障害だ。中央集権はそれを撤廃するわけだから、結果的に経済活動を促進する役割を果たすことになる。この意味で政治権力は確かに経済活動に関わってくるのである。

ここで注目したいのは、その政治権力が強い宋では経済活動が自由でも老舗は生まれなかったことだ。恐らく、誰がどんな方法で商売を展開してもいいという何の規制もない環境で競争が激しすぎたため、結局「共倒れ」になり、どれも長続きしなかったということなのではないだろうか<sup>17</sup>。一方、政治権力が弱かった江戸時代でも同様に老舗は生まれなかった。幕府の脆弱さゆえに身分制や藩、株仲間などの中間組織を設けたため、経済活動の自由が阻害されたのだから当然ではある。そのような環境では商売を始めること自体が難しいし、株仲間に入れても厳しい制約の下で、長く続けようという意欲が削がれてもおかしくない。

一方、明治以降は天皇を頂点とした中央集権体制が築かれ、中間組織は一掃された。能力や学力、意欲があれば誰もがどんな職業にもつけるようになったのである。江戸時代よりはるかに多くの人材が、競争し合いながらビジネスに邁進したに違いない。ただ、それだけなら宋と同様に過剰競争を招き、老舗が多く生まれることにはならなかっただろう。しかし日本では一定の歯止めがかかった。明治期に設けられた企業の協同組合、昭和に入ってから「産業報国会」、そして政府官庁に「護送」される企業群など各種の中間組織がそれだ。成員を規制で縛る一方、保護する役割も果たした。だからこそいたずらな競争に巻き込まれず、ビジネスを存続させることができたのではないか。

他に、「年功賃金」や「終身雇用」を採用する会社も中間組織に含まれる。そこにしか居場所がないと思えば人が極端に勤勉になるのは、江戸時代の農村で証明済みだ。また、会社からの保護を恩義に感じる者もいるだろうし、それが忠誠心に変われば、「会社のために」とやはり勤勉に働くための原動力になる。こんな社員たちに恵まれれば、その会社は業績を上げ続けられよう。当然長寿になる。さらに言えば、日本独自の企業別労働組合のことも忘れてはならない。日本の企業では、経営者と労働者が対立せず妥協する交渉スタイルだった。そのため激しい労使紛争などは起こらず、順調に操業を続けることができたし、倒産に追い込まれることもなかった<sup>18</sup>。やはり長続きすることに寄与したはずだ。

以上の考察から、明治以降の日本において老舗が大量に出現した理由を明確に提示することができる。①経済活動への自由参加が可能である。②規制と保護の機能を兼ね備えた中間組織が存

<sup>17</sup> 政治的には独裁だが、経済活動は完全に自由な現代の中国経済を見ると、宋王朝の頃のビジネスの状況が想像できる。日本のある新聞に、中国経済を紹介する次のような記事が掲載されていた。「過当競争で企業の淘汰が進む。2010年から16年にかけて携帯メーカーの9割が姿を消した。」(朝日新聞、2017年3月29日の掲載記事)<sup>12)</sup>

<sup>18</sup> アメリカでは職種別に労働組合が結成されているため、年金や医療保険について厳しい要求が組合側からなされる。このことが原因で、2009年には大手の自動車メーカー GM が倒産している(興那覇、前掲書、166～167)<sup>6)</sup>。

在する。この二つの条件が揃った社会では老舗が生まれやすいと言っているのではないか。

では、文化に相当するエートスは関係ないのだろうか。もちろんそんなことはあるまい。江戸時代から明治時代以降まで、ずっと同じエートスが日本人の中に共有されている。前章の最後に述べた通りである。「信用、まじめ、謙虚、忍耐、堅実」、そして何より一生懸命働くこと、つまり「勤勉さ」が日本人の美徳として長く重んじられてきた。これらのエートスが会社や商店の業績を向上させるのは間違いないだろう。

ただ、上述したようにそれらはどれも江戸時代に生まれている。ところがこの時代の商店は短命であった。エートスが長寿の決め手になっていなかったのである。もちろんそれは絶対に必要であろう。まじめさや勤勉さに欠け、信用を失った会社が長続きするはずもない。堅実な経営を怠り、ギャンブルのように新しい事業に手を出す会社はむろん失敗する。逆に、目先の利益を追わず、費用や時間のかかる研究開発を辛抱強く続ける企業は、いつか大きな成功を収めるかもしれない。だからこそ、現代の多くの老舗がこうしたエートスを「家訓」や「社是」として継承している<sup>19</sup>。

ということは、恐らくそれは必要条件ではあるけれども、十分条件ではないということなのだろう。従って次のようにまとめることができる。これらのエートスを備えた会社や商店が前記二つの社会環境の下で事業を展開したとき、初めて「老舗」として生き延びる可能性を手になることになる。これが本研究の結論である<sup>20</sup>。

## 引用文献

1. 帝国データバンク史料館・産業調査部、『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』, 朝日新聞出版, 2009年
2. 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
3. 山室恭子、『大江戸商い白書 数量分析が解き明かす商人の真実』, 講談社, 2015年
4. 鈴木浩三、『江戸商人の経営戦略』, 日経ビジネス人文庫, 日本経済新聞社, 2013年
5. 春日井明、『中国の歴史5 宋王朝と北方民族の興隆』, 集英社, 2006年
6. 奥那覇潤、『中国化する日本 日中文明衝突一千年史』, 文藝春秋, 2011年
7. 司馬遼太郎、『菜の花の沖』第2巻, 文春文庫, 1987年
8. 野村進、『千年, 働いてきました 老舗企業大国ニッポン』, 株式会社KADOKAWA, 2006年
9. 山岡正義、『魂の商人石田梅岩が語ったこと ビジネスの極意と人生の知恵』, サンマーク出版, 2014年

<sup>19</sup> 田中は、「老舗に共通した事業永続の哲学」として、「正直、儉約、勤勉、陰徳」の四つを挙げている（前掲書：91～111）<sup>21</sup>。因みに「陰徳」とはひそかな善行のことだ。また、帝国データバンクは、老舗の家訓の内容を示すキーワードとして、「感謝、勤勉、工夫、儉約、貢献」の五つを挙げている（前掲書：44～48）<sup>11</sup>。私が本研究で指摘した日本人のエートスとほぼ重なっている。私が指摘しなかった「陰徳」や「貢献」についても、それらを通して得られるものが具体的な利益ではなく、神様なり社会なりの賞賛であることを考えれば、結局は「信用」に重きを置くというエートスと同じものであると言えよう。

<sup>20</sup> とはいえ、この結論が非常に浅はかな仮説であることは重々承知している。政治経済システムとエートスというたった二つの変数を軸に日中比較研究を試みたに過ぎない。他のアジア地域や欧米、イスラム圏に老舗が少ない理由について一言も言及していないし、老舗の存続に大きな影響を及ぼすはずの戦争や植民地支配といった歴史的出来事についても全く視野に入れなかった。従って厳密な社会科学的研究とはとても言い難いものではあるが、註3や4で述べたように本稿の目的があくまで近代から現代にかけての日本社会文化史の整理と備忘録作成にあったということ、また、日本の国民性賛美に終わらない老舗論を目指したことが本稿の意義であったということ想起し、ご容赦いただければと思う。

10. 速水融, 『歴史人口学で見た日本』, 文藝春秋, 2001年
11. 渡辺京二, 『幻影の明治 名もなき人びとの肖像』, 平凡社, 2011年
12. 朝日新聞, 「変わる『世界の工場』上 アイデアは深圳にあり」, 2017年3月29日掲載記事

[2017. 9. 28 受理]

コントリビューター：戸井 佳奈子 教授 (国際観光ビジネス学科)

