

研究指導 平澤 賢一 教授

会津地域の文化・風土が企業の文化・風土へ与える影響

佐藤 梨香 樋田 遥

1. はじめに

1.1 研究背景

本研究のきっかけは、筆者らが『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』という書籍に出会ったことにある。本書はノモンハン事件と、太平洋戦争におけるミッドウェー作戦、ガダルカナル作戦、インパール作戦、レイテ沖海戦、沖縄戦の6つの作戦での失敗を組織としての「日本軍の失敗」と捉えなおし、現代の日本組織にとっての教訓として活用することをねらいとした名著である。この書籍との出会いを機に、旧日本軍における組織としての「失敗の本質」が現在でもなお日本の組織に根深く残っており、企業等が不祥事や不正を繰り返すという形で、それは露になっていると強く感じるようになった。

組織が同じ失敗を繰り返してしまう原因として、会社が持つ文化や風土によって革新を起こせない組織から生じるといえる。この「文化」や「風土」に着目してみると、筆者らの住む会津地域は昔から良くも悪くも「閉鎖的」や「頑固」などと称されることが多かった。

また筆者らの住む会津地域には多くの老舗企業があることも本研究のきっかけの1つである。老舗企業では企業文化や組織風土が長年受け継がれている。そこで、そこにはどういった特性があるのか、地域の持つ文化や風土と、その地域の企業が持つ文化や風土がどう関わり合っているのかを明らかにしたいと考えたのが本研究のきっかけであった。

1.2 研究目的

まず、筆者らの住む会津地域には独特の商習慣があるのではないかと考えた。また独特の文化や風土が存在するのではないかと考えた。そこで、会津地方の風土記を紐解くと、会津地方の文化形成の要因として歴史が大きく関わっていることや福島県の中でも会津地方、中通り地方、浜通り地方でもそれぞれ違った特徴があることが分かった。

筆者らは、以上のことから、地域の文化や風土は企業の商取引にも影響を及ぼしているのではないかと考えた。研究を進めるにあたり、まず筆者らの親族に福島県内の文化や風土に関するイメージの事前調査を行った。続いて地元企業に対し、企業風土や独特の商習慣、地域文化との関わりについて聞き取りを行った。

以上を踏まえ、会津地域に特有の文化や風土があるのであれば、組織として活動する企業にどう影響

を与えているのかを明らかにしたい。

1.3 文化と風土の定義

1.3.1 「企業文化」について

河野(1985)は企業文化について、「企業文化とは、人々に信じ込まれた価値観と行動パターンである。企業文化は別に、『社風』、『組織の風土』、『組織のスタイル』、『組織の空気』などとも称せられる」(河野, 1985, p.25)と述べている。

しかし「企業文化」と「組織文化」をほぼ同義とも捉える河野(1985)に対し、桧森(2005)は「企業文化」を「組織に共有された価値観など」(桧森, 2005, p.70)といった見解を述べている。

1.3.2 「企業風土」について

水尾(1998)は企業風土について、「企業風土は、企業が有する無形の体質・性格であり、構成員の大勢に共通する考え方、価値観、及びそれらに基づく行動様式」(水尾, 1998, p.137)と定義づけている。

1.3.3 「企業文化」と「企業風土」の定義より

広辞苑によると、文化とは「文徳で民を教化すること」(広辞苑第七版, 2018, p.2613)と記されている。また風土とは「その土地固有の気候・地味など、自然条件。土地柄。特に、住民の気質や文化に影響を及ぼす環境にいう」(広辞苑第七版, 2018, p.2525)。

つまり、文化は共有された価値観のことであり、風土は暗黙の価値観であるということだと解釈できる。

2. 組織文化と地域文化に関する先行研究

2.1 地域文化・風土について

総務省によると、存続の危機に直面している「地域文化」について「文化財や文化遺産といったものに限定せず、祭りや老人が語る昔話、歴史的建築物、伝統芸能等々地域に根ざした文化のこと」(総務省, 2016)と定義している。

また桧森(2005)は、浜松市とヤマハ株式会社を代表する楽器産業を例に、地域文化の形成への企業の影響を明らかにした。地域文化については、「その地域固有の規則性があれば、それが地域文化であることができるだろう」(桧森, 2005, p.69)と述べており、さらに「現代の産業社会では、文明の発達によって文化の地域固有性は薄れつつあるが、(中略)地域の自然や地域独自の産業が、地域文化の形成に何がしかの影響を与えていることは、否定できないと思われる」(同上, p.69)と地域文化の形成に対する企業

文化の関わりを示唆している。

筆者らは、老舗企業の企業文化・風土が地域の文化・風土に影響を与える(桧森, 2005)とともに、地域の文化・風土が老舗企業の企業文化・風土に大きく影響を与えているのではないかと考えた。

2.2 企業文化・風土について

佐藤雄一(2008)は、Hofstedeが行った因子分析を用いた文化の研究について、Hofstedeの文化論とは異なる主張も多いことを述べたうえで、「国民文化と組織文化は明確に切り離されるものではなく、どちらも同じレベルにあり互に関連するものであると考えるのが妥当であろう」(佐藤, 2008, p.829)と述べている。

筆者らはこのように国民文化と組織文化は切り離せるものではなく、国民文化は組織文化に共通している点が多いのではないかとこの前提のもとに、老舗企業を対象に、国民文化ないし地域文化についてまず調査した。そしてそれが集合することでどういった企業文化・風土を作り上げているのかを調査することとした。

3. 老舗企業の定義

老舗企業に明確な定義はないが、横澤(2000)は、「規模の大小や業種を問わず、また血縁関係にもこだわらず、とにかく100年以上も存続し今なお『しなやかに』活動している長寿企業」(横澤, 2000, p.2)に着目している。また神田ら(2000)は、代の数で老舗を定義することは難しいと考え、簡単に「100年以上続いている、要するに、1世紀を越えて生きている企業」(神田ら, 2000, p.3)、これを老舗企業としている。

これらの先行研究より、本稿で取り扱う老舗企業の定義を「血縁関係、代数を問わず、100年以上存続している企業」とする。

4. 福島県の風土に関する先行研究

4.1 福島県の風土

和夫幸男は『ふくしまの風土記』において、「福島県は面積が広く地形的に中通り、会津、浜通りと分かれていて一様ではない」(福島民友新聞社編集部, 1978, p.549)。また福島県の県民性として、「『ねばり強い』といわれるが、『反応がにぶい』という」(同上, p.497)と明らかにしている。

また地域によって一様ではないとされる福島県の県民性について、埼玉大教授の長谷章久がまとめた『日本文学と風土』を引用したものでは、浜通り地方は気候については温暖で災害なども起こりにくく、住民は海を相手にしているために頭の回転が速く楽観的で、思いやりがあるが気性や言葉遣いが荒いために「人が悪い」と言われる。中通りは気候については

夏と冬の温度差が激しく、住民は素朴、親切、おおらかななどの性格が多く、平均的日本人の気質がある。そして会津地方は気候については冬になると降雪が激しく、山に囲まれた盆地であるために住民は大都会の影響を受けにくく、古い考えから抜け出せない。しかし一方で情愛は細やかである。(同上, pp.546-547)とされている。半谷清寿は東北人の気質として、「内には争うが、外には争わず、他家の繁昌をねたみ、他人を排す。つまり内弁慶にして外みそ¹⁾」(同上, p.548)と指摘している。

4.2 会津の風土

会津人の人柄として、会津の人には非社交的、真面目、恥ずかしがり、神経質、鈍感、従順などの特徴を持つ分裂質のタイプが多いとされている。また他郷人にわかりにくい話しぶりであるために、他郷から来た人にはなかなかなじみず表面からは排他的と受け止められる場合がある(同上, p.558)と述べられている。これらの会津人の人柄は、会津の三泣きに通じることだろう。

会津には「会津の三泣き」という独特の方言が存在し、奥会津書房の『会津の三泣き考』は会津の三泣きについて以下のように説明している。

会津の三泣きとは、都市部など利便地の本社や本部勤務から会津に勤務を命じられた人の大半が経験すると言われる一種の心情で、転勤辞令を受けた途端豪雪地、交通不便の山国会津に、あたかも左遷され島流しされたかの如く思い込み悲嘆の涙に暮れるというもので一泣き。しかし会津での生活が始まり、頑固一徹、排他主義者とはばかり思っていた土地の人々が意外に温情深く、義理堅いのが分かって感涙することばかりが多くなり、これが二泣きを誘う。そうした人々との付き合いが長くなれるほど別離は切なく、情にほだされやがて転任して会津を去るにあたり号泣するのが三泣きである。(奥会津書房, 1998, pp.2-3)

以上のように、他の地域の文化・風土と会津地域の文化・風土には大きな差がみられる。これらの違いは、地域それぞれに商取引にも影響を与えるのではないかと考えることができよう。

5. 本研究の新規性・仮説

5.1 新規性

先行研究では、企業文化・風土と呼ばれる組織に共有された価値観等が、地域文化・風土の形成に影響を及ぼしているのではないかと(桧森, 2005)と、仮説を検証したものは存在した。しかしそれとは逆に地域

文化・風土が企業文化・風土に影響を及ぼしているかを研究したものはなかった。

また本研究では会津地域の文化・風土のみに焦点を当てたものであり、ここに焦点を当て分析したものも存在しない。したがって以上を本研究の新規性とする。

5.2 仮説

筆者らはこれまでの先行研究を踏まえて、以下のように仮説を立てた。

長年存続している企業を老舗企業と捉え(桧森, 2005)、老舗企業の企業文化・風土が地域の文化・風土形成に影響を与えるのと逆説的に、筆者らは地域文化・風土が老舗企業の企業文化・風土の形成に影響を及ぼしているのではないかと考える。これを【仮説①】とする。

また福島県内では、気候や地理的要件等で会津地域には他地域と比べて特徴として閉鎖性があり、「会津の三泣き」と呼ばれるような会津特有の文化・風土があることが明らかになっている。ここから、県内でも特有といえる会津地域の文化・風土が、企業文

化・風土に何らかの影響を及ぼし、商売の要となる商取引において顕著に表れるのではないかと考えた。これを【仮説②】とする。

6. 事前調査

6.1 事前調査の概要

事前調査²の目的は、本調査の前に、福島県内の地域ごとにどのような文化・風土があり、それらが商習慣や組織文化・風土にどう影響しているかを明らかにすることである。調査対象は、福島県内在のゼミ生の親族である。

質問項目は以下のとおりである。

- (1) 地域特有の文化・風土について
- (2) 地域特有の商習慣
- (3) 地元の文化・風習と企業文化・風土との関わり
- (4) 他地域企業との商習慣の違い

6.2 事前調査の結果

聞き取った調査結果については、以下の表1から表4の通りである。

表 1 地域特有の文化・風土について

地域		聞き取った関係者	回答
いわき市	勿来町	知人	<ul style="list-style-type: none"> ・港があり、いわきの中でも地区ごとによって分断されているため、独特なものや固有のものは生まれにくい。 ・東北のつながりよりも、北関東、茨城と共通することが多い。 ・サバサバ、キビキビしている。
田村市	滝根町	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・石灰石資源の利の恩恵(工場)鍾乳洞等の観光資源による恩恵を受けている。 ・町の中でも、菅谷地区は55haの農地により比較的経済的に恵まれてきた。 ・住民の共同意識が強く、最終学歴も高く、文化・伝統が脈々と継承されている。
	大越町	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・町ごとに歴史や文化が色濃く、どれも独特で異なる。 ・市全体としての文化があまり見られないことから、市ではなく、町ごとの文化が企業風土に影響していると考えられる。
福島市	福島市	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・効率を求める人が多く県内の中では都会よりの考え方の人が多い。
	伊達郡		<ul style="list-style-type: none"> ・地区によって分かれているが、福島よりの地区は変にプライドがある人が多いが、福島市から離れているところは純粋な人が多い。
喜多方市	喜多方市	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・人情が厚い。 (例: 店に行くとおまけをもらえる確率が高く、1度店に行くと必ず顔を覚えてもらえる。) ・人柄としては、頑固、負けず嫌い、気が強いなどが挙げられる。 ・人との関わりを大事にしており、世間体を気にしすぎている面があり、近所付き合いが活発。
会津若松市	北会津町	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・あいづっこ宣言はひとつも根付いていないと思うが、「ならぬことはならぬ」などが子供の方が聞き入れている気がするため、若い人の方が定着率は多いと思う。 ・競争心が激しいが、助け合い精神がある。 ・閉鎖的郷土愛があり、頑固で頭がかたい。 ・周囲のことが気になるため、観察癖がある。 ・会津の三泣きでいわれていることは、全くその通りである。 ・伝統文化を大切に、伝統工芸品にこだわりを持つ。

出所: インタビュー調査より筆者作成

表 2 その地域特有の商習慣

地域		聞き取った関係者	回答
いわき市	勿来町	知人	<ul style="list-style-type: none"> ・港があり、日本だけにとどまらず海外との取引も行っているため、商取引についても開放的。
田村市	滝根町	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・昔から流れている商習慣は、あぶくま洞を中心とした観光施設や宿泊施設等により野菜や加工品、飲食等に町民の農外収入を得ることができたことである。
喜多方市	喜多方市	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・商談などの話し合いがなかなか一度で決まることがない。 ・曖昧な表現、空気を読む人が多い感じがある。 ・取引先には定期的に顔を出さなければ失礼。 ・定期的に顔を出すことは、仕事が欲しいなら当たり前だという考え。

会津若松市	北会津	親族	<ul style="list-style-type: none"> ・なるべく商品を高く売る傾向がある。 ・価格競争がないため、ずっと同じ価格であるイメージ。 ・企業同士で連携するというは多いイメージ。 ・下向きである会社を助けるといった例。 ・イベントへの出資等で一丸となるイメージ。
-------	-----	----	---

出所：インタビュー調査より筆者作成

表 3 地元の文化・風習と企業文化・風土との関わり

地域		聞き取った関係者	回答
田村市	滝根町	親族	・昭和 40 年代より石灰石関係の工場、工業団地の設置企業誘致等、町(町長、議員)を中心に積極的に進められたため、「共栄共存」が根付き大木の町民が恩恵に浴している。

出所：インタビュー調査より筆者作成

表 4 他地域企業との商習慣の違い

地域		聞き取った関係者	回答
いわき市	勿来町	知人	<ul style="list-style-type: none"> ・会津地域の方は、一気に仲良くなるということはないがいつの間にか輪の中に入っている。 ・横のつながりが浜通り地域と比べるととても強い。 ・浜通り地域と比べて時間にルーズで、ゆったりとしている。
田村市	滝根町	親族	・滝根町は観光、工場とも規模が小さく、共存共栄、アットホーム的であるのに対し、会津地域は観光については顕著な部分があり、冬期の雪によるデメリット(閉鎖性)が商習慣に影響がある。
福島市	福島市	親族	・会津地域の方は、はじめはとつきにくい仲良くなるとあたたかい。

出所：インタビュー調査より筆者作成

6.3 事前調査の分析

本節では、親族への事前調査で得られた結果を3点にまとめた。

- (1) 地域特有の文化・風土について、喜多方市と会津若松市の人柄については、「頑固」という点が共通していた。また、『会津の三泣き考』でいわれていた「会津の三泣き」がそのまま存在することも確認でき、会津独自の文化が現在も残っていることがわかった(表1参照)。
- (2) 地元の文化・風習と企業文化・風土との関わりについては、風土が町に根付き、町民が恩恵を受けているという回答を一件得られた。しかしこの一件のみでは、地元の文化・風習が企業文化・風土に影響を与えているとは言い難い(表3参照)。
- (3) 会津地域に関して、田村市在住の親族と福島市在住の親族からは、会津地域の閉鎖的で排他的な面が言及されており、いわき市出身の知人からの回答では、会津地域の人々のつながりの強さがわかった(表4参照)。

6.4 事前調査より

以上のように、事前調査の回答結果では福島県内ではそれぞれ地域ごとに文化が異なることが分かり、風土記で言及されていたような特徴が確認できた。

他地域から見ても会津地域には、閉鎖性や排他的な面があり、特有の文化である「会津の三泣き」に言われているような要素が含まれていることを示している。しかし、地域文化・風土と企業文化・風土との関わりについては、ここでは明らかにするには不十分な結果となった。

本稿では、事前調査では得られなかった「地域文化・風土と企業文化・風土との関わり」について明ら

かにしたい。そこで桧森(2005)による「長期にわたって存在し、地域の人々を雇用し、(中略)地域の経済に影響を与えていけば、その地域の文化に何らかの影響を与えずにはおかない」(桧森, 2005, p.70)ことを踏まえ、「老舗企業」にインタビュー調査を行うことで、その関わりが明らかになるのではないかと考え本研究を進めた。

7. インタビュー調査

7.1 インタビュー調査の概要

親族への事前調査では得られなかった地域文化と企業文化の関連性をつかむことが、このインタビュー調査の目的である。先行研究を踏まえ、創業100年以上の企業に絞り、調査結果に一貫性を持たせるために、流通等の条件を同一にする目的で清酒業界に調査対象を絞った。企業の選定基準は会津酒造協同組合の酒蔵12件である。協力していただいた企業件数は6件であった。³

質問項目は以下の通りである。

- (1) 企業文化・風土や企業理念について
- (2) 大切にしている商習慣について
- (3) 地域の文化・風土と企業の文化・風土との関わりについて
- (4) 他地域との商習慣の違いについて

7.2 インタビュー調査の結果

聞き取った調査結果については、以下の表5から表8の通りである。

表 5 企業文化・風土や企業理念について

	創業年	ご回答者の 役職	回答
A社	18世紀前半	取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・異業種から社長が就任。 ・元々A社に経営理念等はなかったが、新社長が就任し全社員から意見を募り社是や経営理念を定めた。 ・同業他社の酒造のタンクでの事故をきっかけに作られた労災事故防止唱和は、同じ業種で働いていると無い視点を持っている新社長が考案した。これらは毎朝全社員朝礼で復唱。
B社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・会津地域に現在ある酒蔵で唯一、農家からの創業。 ・一般的な流通経路とは異なり、独自で蔵直送小売店へと流通を行う。 ・会津地域では、同業者でも「ライバル」としてではなく「同志」のような意識を持って酒造りに励む。
C社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・「5000Lの酒を作っているのではなく盃一杯の酒を作っているのだ」という意識でいる。 ・蔵人にも上記の意識を徹底的に共有し、お客様の喜ぶ顔を想像しながら日々酒造りを行なう。 ・会津地方12社、全国約2000社ある酒蔵と比較した際、地元の原料にこだわる等自社にしか出来ない価値創造を日々追求している。
D社	20世紀前半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・社氏と蔵人が力を出し合い、会社独自の味を生み出すといった意味合いの経営理念。
E社	19世紀後半	管理課	<ul style="list-style-type: none"> ・「お客様に良い商品をお届けしたい」という想いを一番に酒造りを行なう。 ・理念、行動指針、会社の伝統、文化は、時代に柔軟に対応しながら残す部分は残していきたい。 ・お客様にちゃんとした酒を売ろうという精神は昔からずっと受け継がれている。
F社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・社員を家族同然に大切に、地域、地球に愛される企業創造を目標とする。 ・地域への利益還元などを念頭に置き、「心の豊かさ」を育むためにすべきことを日々考え経営している。

出所:インタビュー調査より筆者作成

表 6 大切にしている商習慣について

	創業年	ご回答者の 役職	回答
A社	18世紀前半	取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・会社対会社の取引では値段や品質も大切だが、信用、信頼性を重要視。
B社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・新しく商取引を始める際は、対等に話ができて、お互いに敬意を払うことができるということが大切。 ・ただの商材としてではなく商品をリスペクトしてくれる取引相手を選定。 ・メーカーが偉いわけでも小売が偉いわけでもないため、お互い意見を言える関係でありたい。 ・会津地域には中大手のお酒が根付いているため、他の地域のお酒が入って来ず、南会津ではそれが顕著である。 ・B社は他の地域でも注目を浴びる機会が増えたということもあり、他の地域にも積極的に酒を提供している。
C社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・直接小売に卸すことはあるが、その取引は稀。 ・商品開発の材料として顧客の意見はイベント等で知ることが多い。 ・顧客の意見を実際に取り入れることも多い。 ・時代が移り変わるにつれ(特にコロナ感染拡大防止対策の影響で)、オンラインを使用するなど販売方法が大きく変わってきている。
D社	20世紀前半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・昔は「地域密着型」だったが、時代とともに商習慣も変化している。 ・全国的にいろいろな情報が入ってくることによって食習慣等が変わってきたことにより、いま求められているモノも時代とともに変化している。 ・変わらないモノの中にもそれぞれの流行があり、昔のままでは進歩がないという考え方。
E社	19世紀後半	管理課	<ul style="list-style-type: none"> ・特徴のある商習慣はほとんどない。 ・強いていえば卸屋がいかに自社とのつながりを大事にするかを重要視。 ・売り場にいかに商品を並べてもらえるか同行販売を行うことがある。 ・習慣としてはつながりができたら、良い関係づくりの継続を行っている。
F社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・商売は歴史があって成り立っているという考え。 ・売るものよりも先に人間性に重きを置いており、一度信頼したらなかなか信頼がなくなることはない。

出所:インタビュー調査より筆者作成

表 7 地域の文化・風土と企業の文化・風土との関わりについて

	創業年	ご回答者の 役職	回答
A社	18世紀前半	取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者が変わり、つながりよりも新しい方へと切り替えることができた。 ・取引先の印刷屋は会津地域について、「会津は一回信用してもらおうと商売が太くなるが、入るまでが大変だ」と言った。
B社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・対面が尊重されるという文化が存在し、慎重に相手を選んでいるという意味合いを持っている。 ・会津の人は自身のコミュニティーを信頼しているため、「どんな商品か」という事や「何を扱っているか」という事よりも、「誰に紹介されたか」という事が重要である。
C社	19世紀後半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・現代で「会津の三泣き」は商売では通用しない。 ・C社の地域では「受け入れる」といった土壌があるからか、閉鎖的な印象はあまり見られない。
D社	20世紀前半	代表取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の文化・風習が組織文化・風土に大きく影響を与えることは段々少なくなっている気はする。 ・「頑固で良い」という部分と「世の中を見る」というどちらの意識も必要であり、この二つのバランスを客観的に見る事が大切。

E社	19世紀後半	管理課	・酒造りやコメ作りは歴史を重ねて続けてきたものだから、それは守っていかなければならない。 ・会津の方の人柄は、暖かく、人とのつながりを大事にしており、またつながりは深い。
F社	19世紀後半	代表取締役	・会津の風土で「人のために尽くすべき」という教えがある。 ・地域に根差して活動し、地域や文化を守り育てることを行っている。 ・利益は地域に還元する。

出所: インタビュー調査より筆者作成

表 8 他地域との商習慣の違いについて

	創業年	ご回答者の役職	回答
A社	18世紀前半	取締役	・地域ごとにどの酒が強いかわかる。 ・A社は昔、中通りを中心に商売していて、会津では弱かった。 ・今までは知名度が地域ごとに違った。しかし最近では、ネット(ECサイト)でお酒を買いやすいため、会津の閉鎖性はほぼ消滅し、時代とともに変化している。
B社	19世紀後半	代表取締役	・他地域との違いは特に見られない。
C社	19世紀後半	代表取締役	・磐越自動車道が通り、関東からの観光客は流れていってしまうため、新潟の人に売り方で負けた。 ・会津の人は「お得意様に頻りに会うべき」と信頼関係でできてしまっているため、新しい人にはあまり頻りに出向くに行かない。そこから、頻りに出向くことが大切というセールス基準で判断されることが多い(商品より人重視)。
D社	20世紀前半	代表取締役	・他の地域との差は最近では少なくなってきた。 ・今はネットに何でも情報が載っているため、会津も閉鎖的ではなくなった。
E社	19世紀後半	管理課	・関東方面での卸屋さんから注文がなくなったことはあるが、会津においては注文がなくなったことは一度もない。
F社	19世紀後半	代表取締役	・会津の人は昔からの習慣で、全般的に会津の中だけで商売を済ませてしまう。 ・会津は会津の中だけで商圏が成り立っており、競争がないためそこだけに留まってしまふ。それにより進歩が遅れてしまふ。

出所: インタビュー調査より筆者作成

7.3 インタビュー調査の分析

本節では、会津酒造協同組合の酒蔵6社へのインタビュー調査で得られた結果を分析した。以下では、4つの項目に分けて共通点や相違点について説明する。

7.3.1 共通点

- (1) 企業文化・風土や企業理念について
全ての酒蔵に共通することとしては、地元で根差したお酒を造り、地域やお客様に喜んでもらえるような商売を行っている点、B社とC社については、地元の原材料にこだわっている点である(表5参照)。
- (2) 大切にしている商習慣について
6社のうち、4社が取引相手との信頼関係や、つながりを重要視していると回答した(表6参照)。
- (3) 地域の文化・風土と企業の文化・風土との関わりについて
C社からは、「会津の三泣き」について、今は閉鎖性と言っているのは商売が成り立たないとの指摘があった。地元の風土で特有のものは特に挙げられなかった。C社の地域では「受け入れる」といった土壌があるからか、閉鎖的な印象はあまり見られず、D社では地域の文化・風土が企業文化・風土に大きく影響を与えることは、だんだん少なくなっていると回答した(表7参照)。
- (4) 他地域との商習慣の違いについて
信頼関係を重視するあまり、外に商売の目を向けないことや、会津地域内で商圏が成り立ってしまったために会津の中だけで商売を済ま

せてしまうことがある、といった昔からの習慣は見られた(表8参照)。

7.3.2 相違点

- (1) 企業文化・風土や企業理念について
それぞれ企業ごとに経営理念がある(表5参照)。
- (2) 大切にしている商習慣について
F社は、商品よりも先に取り相手の人間性に重きを置いている。しかし反対に、D社からの回答では、昔は地域密着型で商売を行っていたが、時代とともに変化しなければいけなくなったことが分かった(表6参照)。
- (3) 地域の文化・風土と企業の文化・風土との関わりについて
C社とD社とは反対に、B社では対面することが尊重される文化が確かに存在すること、E社とF社からは人に尽くし、人とのつながりを大切にしていることが確認できた(表7参照)。
- (4) 他地域との商習慣の違いについて
B社は他地域との違いは特にないと回答した。A社とD社は、インターネットで何でも情報収集でき、ECサイトで商品を販売、購入できるため、時代とともに変化し、閉鎖性はなくなってきたと回答した。E社も同様にあまり違いを感じたことはないが、関東地域と取引がなくなったことはあっても、会津地域においては取引がなくなったことが一度もなかったと回答した(表8参照)。

8. 追加調査

筆者らは、インタビュー調査を100年以上存続して

いる清酒業界に絞ったが、条件が異なる場合でも同様の結果が出るのかを確認するために、100年未満ではあるが菓子業界へも追加で調査を行った⁴。得られた回答数は1件である。また、質問項目は酒蔵へ行ったインタビュー調査と同様であるため省略する。なお、創業年は20世紀前半であり、聞き取った関係者は常務取締役である(表9)。

表 9 追加調査結果

回答	
(1)	・文化を織り交ぜて、ということは商品開発などで常に意識。
(2)	・菓子業界だと材料の取引先は限られているため、必然的に創業以来からガラッと変わったことはない。 ・考え、理念、どう思うて作っているのかという背景は大切。
(3)	・最近顔は合わせる事が「絶対」という意識はないが、信頼関係が生まれることもある。 ・会津の企業とコラボを行う等、会津に根付いて活動するという意識を持っている。
(4)	・郡山は新しいものにすぐに着手するというイメージ。 ・会津はゆっくりしているイメージ。 ・地域に対してのプライドが高く、「地域の人たちが守っていかねばいけぬ」という意識がある。

出所:インタビュー調査より筆者作成

8.1 追加調査からの考察

酒蔵へのインタビュー調査と同様に、(3)では顔を合わせることで信頼関係の構築をしていることが確認できた。また(4)でも、地域全体で会津の企業や文化を守っていく意識が強いことが分かり、地域とのつながりが深いことが分かった。回答件数が1件ではあったが、経営理念にも文化を取り入れていることから、地域の文化と企業文化が密接に関係していることが窺える(表9参照)。

9. 仮説の検証

今回の調査では、酒蔵の代表取締役や取締役に多くのインタビュー調査を行うことができた。そこで、経営理念や経営理念ができた背景、地域の文化・風土とどのように関わっているのかを伺うことができた。そこで結論として仮説の検証をする。

まず【仮説①】について、インタビュー調査や追加調査の中で、「閉鎖的な文化が長年存続している企業の文化・風土の形成や商取引に影響を及ぼしている」ということが明らかになった。老舗企業が多い会津地域では、長年受け継がれる伝統や文化を重んじるという意識が強く、歴史が深く関わっていることもインタビュー調査から聞き取ることができた。しかし会津の地域文化・風土が企業の文化・風土、また、商習慣に影響を与えていることは確かではあるが、時代の変化とともに閉鎖的ではなくなっていることも分かった。この要因として、昔は会津の中だけで商売が成り立っていたため、閉鎖的であろうとも問題はなかったが、インターネットなどの普及により、様々な情報が流れるようになることで人々の趣向が変わり、新しいものに

目が行くようになったことがある。酒は趣向品であるため、昔は地元で根付いた酒を売れば買ってもらえる時代であったが、趣向が変わり様々な商品を選べるようになった現在は、閉鎖的な商売をしては、商売が成り立たなくなってしまうという事が明らかとなった。

続いて【仮説②】については、【仮説①】で述べたように地域文化・風土が企業文化・風土に与える影響は確かにあるものの、時代の変化に伴い、より大きな市場に目を向けなければ、企業は成長しないことが明らかになった。また商習慣については、どんな商品を紹介されるかというよりも、誰が紹介してくれるかという様に、人を重視して取引相手を選んでいることが明らかになった。これは会津地域に限ることではないと思われるが、頻繁に顔を出すことがセールスの基準になってしまう事や、新しい取引を積極的に取りに行く姿勢があまり見られないといった閉鎖的な部分は確認できた。以上のことは事前調査でも共通した要素が見られたことであり、「瞬発的な判断」というよりは「じっくり時間をかけて信頼関係を築き、一度信頼したら長年に亘ってその関係は続く」という会津地域特有の文化・風土が強く現れているのではないかと考えられる。しかしこの要素は少なからずどの地域でも商取引の際に重要視されることではあるため、本研究で「会津の地域に強くその傾向が出ている」とは断言しづらい。

インタビュー調査でも何度かご意見をいただいたが、会津地域で長年商売を続けていると、文化がどう影響しているか自身では判断しづらい側面もある。しかし他地域からの視点として、「会津では一度信用してもらおうと商売が太くなるが、(中に)入るまでが大変」、「会津で営業する際、どんな商品を売りに来たかではなく誰の紹介で来たのか聞かれることがほとんど」といった指摘があるという。閉鎖的で人重視という地域文化・風土が存在し、それは商取引にも影響していることと理解できる。また、【仮説①】でも述べたように、他地域よりも長年取引を続けてきた相手との信頼関係の継続を大切にするという傾向が強い。事前調査でも地域の中での連携が強いといった内容の意見があったため、逆にこれが会津地域に「閉鎖性がある」と受け取られる要因でもあるのではなかろうか。

10. 今後の課題

本稿の課題として、事前調査での地域の範囲が広がってしまい、地域ごとの文化・風土の調査対象の母数にばらつきがあったことが挙げられる。また、酒蔵業へのインタビュー調査では、他地域との商習慣の違いは聞き取れたものの、他地域の酒蔵業に調査することができず、他地域との比較ができなかったことが課題として挙げられる。今後は、比較対象を明確

にし、調査・考察する必要がある。

11. 謝辞

本稿執筆に際し、多くの方々にご協力をいただきました。ここに、心より御礼申し上げます。「会津地域の文化・風土と企業の文化・風土の関連性」をテーマとした研究を進めるにあたり、長年文化を継承されている地域や人々が、どのように地域文化・風土や企業文化・風土を継承しているのか、机上論にとどまらない知見を得ることができました。本稿執筆のために大変ご多忙の中、インタビュー調査等にご協力いただいた企業の皆様と親族の皆様、平澤研究室1年生の皆様に深く感謝申し上げます。

注釈

- ことわざ辞典では、内弁慶外味噌を「『味噌』は『泣き味噌』などの『味噌』と同じで、弱い者をあざけていう語」『内弁慶外菜中』に同じ(尚学図書編, 1982, p.146)と記されている。
- 事前調査の期間は、2022年12月24日～2023年1月3日である。
- インタビュー調査の期間は、2023年1月24日～2023年1月28日である。
- 追加調査の期間は、インタビュー調査と同様。

参考文献

- 奥会津書房(1998)『会津の三泣き考』奥会津書房
- 河野富弘(1985)『現代の経営戦略－企業文化と戦略の適合－』ダイヤモンド社
- 神田良・清水聡・北出芳久・岩崎尚人・西野正浩・黒川光博(2000)『企業不老長寿の秘訣[老舗に学ぶ]』白桃書房
- 木下聖三(2014)「文化という言葉の効能について」『常民文化』37: pp.53-67
- 笹川壽夫(2008)『会津の文化－会津の文人を追い求めて』歴史春秋社
- 佐藤悠一(2008)「国民文化と組織文化: Hofstedeは何を測定したのか? 経営学輪講 Hofstede(1991)『赤門マネジメント・レビュー』7(11), pp.821-832
- 尚学図書(編)(1982)『故事・俗信 ことわざ大辞典』小学館
- 新村出(編)(2018)『広辞苑第七版』岩波書店
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎(1991)『失敗の本質』中公文庫
- 野口信一(2010)「山本八重子と会津の精神風土」『同志社談叢』(30): pp.177-192
- 桧森隆一「企業と地域文化－ヤマハと浜松市の事例をもとに－」『文化経済学』4(4): pp.69-76
- 福島民友新聞社編集局(1978)『ふくしまの風土』福島民友新聞社
- 水尾順一(1998)「企業風土分析を通じた組織活性化の新視点」『日本経営診断学会年報』30: pp.137-146
- 森崎俊之(2014)「企業創業地における近代化産業遺産の保存と活用」『経済地理学年報』(60): pp.67-89

- 山田敏之・中野千秋・福永晶彦(2015)「組織の倫理風土の定量的測定－Ethical Climate Questionnaireの日本企業への適用可能性の検討－」『日本経営倫理学会誌』22: pp.237-251
- 横澤利昌・後藤俊夫・坪本一雄・竹田茂夫・曾根原敬悦・高梨一郎(2000)『老舗企業の研究』生産性出版
- H. Hofstede(岩井紀子・岩井八郎訳)(1995)『多文化界 違いを学び共存への道を探る』有斐閣

参考資料・URL

- 会津若松酒造協同組合
<https://aizusake.jp/>, (参照 2023-01-05)
 総務省自治行政局地域情報政策室「地域文化デジタル化事業」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000425416.pdf, (参照 2023-01-13)
 帝国データバンク、全国「老舗企業」分析調査(2022)
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p22_1003.pdf, (参照 2022-12-17)