

# 企業の社会性と経済性の両立

## —野田における醤油醸造産業の事例—

Compatibility of profits with social contribution of corporation  
— A case of soy sauce industry in Noda —

朴 珮怜

早稲田大学公共経営研究科博士後期課程

Jinyoung PARK

The Okuma School of Public Management, Waseda University

### 概要

企業が利潤を獲得するために経営を行うことは、企業の経済性である。一方、企業が慈善として、もしくは経営戦略として行う社会貢献活動は、企業の社会性である。本論文における企業の社会性とは、良質な製品やサービスの提供により、顧客の満足を向上させることを意味するのではなく、企業経営が顧客に限らず社会になんらかの形で便益を与えることを意味する。

このような企業の社会性と経済性は、一見すると相反するように思える。しかし、本論文で取り上げる事例からは、社会性と経済性の両立による社会と経済の便益増大が観察された。すなわち、社会性と経済性の両立が、企業の発展に影響していることを示しているのである。

本論文においては、企業の持続・発展の要因を探るべく、企業の社会性に着目し、約 300 年以上も経営が続いているキッコーマン株式会社を事例として取り上げる。これらにより、企業の持続・発展と、社会性と経済性の両立との関係について考察を行うことを本論文の目的とする。

キーワード：

野田醤油、キッコーマン、企業の社会性、 M.E ポーター

Key words:

Soy sauce industry in Noda, Kikkoman, philanthropy, CSR, Michael E. Porter

## 1 はじめに

企業は経済性を追求し、利潤をあげることによって経営が維持される。しかし、企業は社会性をも有していると考えられている。本論文においては、企業の社会性とは企業利益に直結するようには見えない社会貢献を行なうことを指す。

このような企業における社会性と経済性は、一見すると相反するようにも思える。しかし、古くから日本には、経営における社会性の重要性を強調する精神が存在しており、その典型例は近江商人の「三方良し」である。三方良しとは、「売り手良し、買い手良し、世間良し」のことである。これは、利潤を追求する経営活動において、顧客や社会の満足をも重視する考えである。近江は京都に近接する地域で、商人たちは交通の利便性を活用し、江戸時代には流通販売網を掌握していた。また、全国的に出店も行って<sup>1</sup>。全国的な商業活動を行っていた彼らは、異国の地を借りて事業を行っていたからこそ、出先での顧客や地域社会を大切に考え、誰もが幸せになることを心がけていた。このような精神に裏打ちされた近江商人の活動は、異国の人々にも受け入れられ、事業は繁盛し、またこれにより経営を持続させることができたのである。

近江商人の一例から経営における社会性と経済性の両立可能性について簡単に紹介したが、果たして企業における社会性と経済性の両立は一般的であり得るものなのか。もし社会性と経済性の両立が可能であるとすれば、どのようなメカニズムによって両立可能となるのか。企業における社会性と経済性の両立と、企業が存続、発展することには何らかの関係があるのではないのか。本論文は、事例研究を通じて考察を行い、これらの疑問に対する答えとなるものを導き出すことを目的とする。

要約すれば、企業の社会性は、間接的に生ずる場合と直接的に誘発される場合が存在する。また、生成された社会性と経済性の両立は、企業経営を存続させる要因となる。本論文においては、企業の持続的な発展の要因について分析を行うために、社会性の生成と経済性の両立に焦点をあてる。社会性が経済性追求の手段として使われた場合には両者の結びつきは明らかであるが、専ら経済性を追求する中で意図せずして付随的に社会性が生じる場合についてはその結びつきは見過ごされ易い。本論文ではこの後者の場合を取り上げる。そして分析対象としては歴史の古いキッコーマン株式会社（以下、キッコーマン）を取り上げる。

千葉県野田市は、キッコーマンの本社や工場の所在地であり、醤油の町として知られている。野田における醤油醸造の歴史は長く、1661年（寛文元年）に始まる。その後、多数の醸造元が並立する時期を経て、1917年（大正6年）にそれらが合同し、キッコーマンの前身となる野田醤油株式会社が設立される。同社は、1964年（昭和39年）にキッコーマン株式会社へと社名を変更した。

このような長い歴史を持つキッコーマンは、どのようにして企業経営を持続させてきたのであろうか。醤油醸造の研究や経営資源の増大、従業員の管理や製品、サービスの質の

向上等々と、経営戦略として行われる経済性の追求の他にも企業の持続と成長の要因となるものが存在したのではないのか。企業の持続性、成長性の要因を解明するために、本論文においては企業の社会性に注目する。

本論文における企業の社会性とは、社会貢献活動を通して社会に便益をもたらすことを意味する。それには、企業が良質な製品やサービスを安価で提供することで顧客満足度を向上させることは含まれず、顧客の範囲を超えて社会に何らかの形で貢献することを意味する。

なお、企業の社会性の領域は、常に変化するものである。法基準の変化によって社会性の領域は変化するからである。例えば、法律が策定されていないにもかかわらず、率先して環境問題や人権問題などへ取り組む場合に企業の社会性が生ずる。しかし、環境や人権に関する法律が策定されると、企業がそれを守るだけでは、社会性を持つ行為を行ったとはいえない。したがって、社会性の領域は法律の領域と連動して常に変化する。

本論文の構成は次ぎの通りである。第 2 章では、企業の社会性の類型を提示する。第 3 章では、野田における醤油の歴史について述べる。第 4 章では、水道事業、鉄道事業、病院、銀行事業を取り上げ、野田における醤油醸造家の経営戦略と社会的活動について詳しく見ていき、これらの事業の展開を追う。最後に第 5 章では、企業の社会性と経済性の両立可能性について述べる。

## 2 企業の社会性と経済性の両立

### 2. 1 社会性と経済性の両立

企業の最終目標は利潤にある。これが企業の経済性追求につながる。経済性とは、費用削減、市場拡大等々、企業利益に直結するあらゆる経営活動を行なうことを指す。

一方、企業の社会性は一般的には企業倫理や CSR（企業の社会的責任:Corporate Social Responsibility）と関連させられる。その内容としては、寄付やボランティアなどの慈善活動、もしくは環境や人権問題への取り組み等がある。これらの活動は、一見企業利益とは無関係であるように見える。しかし、社会貢献活動を行うことにより、中・長期的な視点から見ると利益を生み出す場合がある。

慈善活動は、経営者や企業の理念に基づいて行われる。マイクロソフト社の会長に就任していたビル・ゲイツは、より多くの人々が健康的な生活を送るチャンスに恵まれることを望み、それらを支援することを目標に、彼の妻と共にビル・アンド・メリンダ・ゲイツ基金（Bill & Melinda Gates Foundation, B&MGF）を設立した。この基金を通じて、アメリカ国内のマイノリティーや途上国の人々の福祉増進のために、学校建設やエイズ基金などへの多額の寄付を行っている<sup>2</sup>。このような慈善活動は、社会から得られた収益の一部を社会に還元するという趣旨から行うものである。しかし、見返りを全く考慮せずに行う慈善活動が、企業のブランド・イメージ向上に役立つこともある。慈善活動による企業ブラン

ドの向上は、短期間においては企業利益にそれほど影響を与えない。ところが、長期的な視点からみると、消費者は慈善活動を行う企業を評価し、これら企業の商品やサービスを選好して購買することも起こり得る。このように慈善活動は、最終的には企業利益の増大につながるようになるのである。

CSR の基本的な考えは、企業が環境、人権問題など様々な社会問題に対して、法律として制定されていない部分に関しても、企業が自主的なルールを策定し、それに従い経営を行うことである。日本においては 2002 年から CSR ブームが起きており、多くの大企業が社会貢献活動を行っている。そのような取り組みは、必ずしも純粹の慈善として行われるものではない。企業は、リスク回避もしくは、ブランド・イメージの向上、または新しいビジネスチャンスを得るためといった市場の確保のために社会貢献活動に取り組むと見られている。

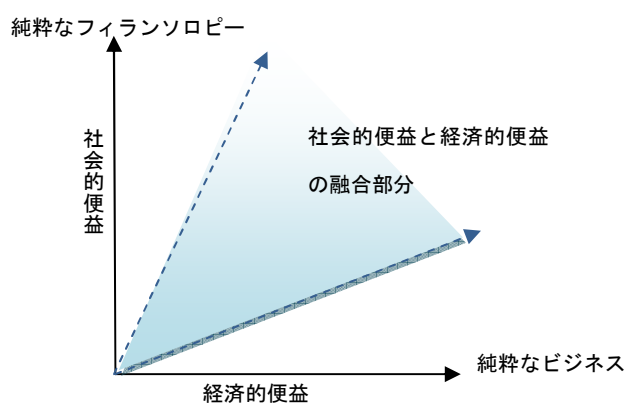
企業の反道徳行為や不祥事などに対し、NPO/NGO のような団体、またはマスコミ等から経営手法の改善が求められる等、企業経営に圧力がかかる場合がある。これによって、企業内部では改善が行われ、それがさらなる企業の発展に繋がることもある。また、このような監視団体からの指摘を事前に防止し、収益やブランド・イメージを守ることを目的に社会貢献活動を行う場合がある。現在、多くの企業で行われる社会貢献活動は、後者に当てはまる傾向が強いと見られる。その例として、本国を日本とする多国籍企業がコスト優位戦略のため、途上国において製造を行う場合を取り上げよう。日本では途上国に比べてより厳しい労働環境基準が定められている。途上国において CSR を行う企業は、途上国の基準ではなく、本国の厳しい基準もしくはそれに近い基準を自主的に策定し、それに従って経営を行うことがある。これには、企業理念に基づいた社会貢献活動の要素もあるが、NPO/NGO やマスコミ等からの非難を事前に防止し、企業収益やブランド・イメージを守ろうとするリスクマネジメント的な要素が大いに含まれているといえる。

また、環境や社会の問題を改善するための製品、サービスの提供により、新たな分野での先発企業となり、新しい市場での利益を確保することができる。環境保全に寄与するハイブリッド自動車開発がその例である。トヨタ自動車では、ハイブリッド自動車の研究・開発にいち早く取り組み<sup>3</sup>、現在は世界で最先端のハイブリッド技術を有し、それを他企業へも提供している。トヨタ自動車が最初にハイブリッド自動車を発売した時には、販売 1 台当たり赤字であった。これは、研究・開発に投資した金額に比べ、安価で販売を行っていたためである<sup>4</sup>。ところが、近年、消費者の地球環境への意識も高揚したこともあり、販売台数が増え、ハイブリッド自動車販売による損益が黒字転換した<sup>5</sup>。そして、現在トヨタは日本で最も環境に優しい企業としてのイメージを確立している<sup>6</sup>。

企業の社会性と経済性には相関があるという理論は、ハーバード大学ビジネススクールのポーターらによって提唱されている。たとえば、企業による教育支援活動の結果、その地の教育の質が向上することにより、地域の労働力の質も向上して、最終的にはこれが企業の競争優位に働くことがある。また、公害やゴミを減らすことで、企業はより生産的に

資源が利用でき、消費者に評価される製品の提供が可能となる場合もあることに言及している。つまり、専ら社会性を持つように思える行動が、最終的には経済性と結びつくこともあり得るとのことである。

ポーターらは、企業による支出が社会的利益と経済的利益を同時に生み出す場合のみ、社会と経済の便益は増大するといい、これらを示しているのが図 1 である。図 1 の色がかかった部分はフィランソロピーが企業利益に影響を与える部分を示している<sup>7</sup>。



(出所) M.E. Porter and Mark R. Kramer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December 2002, p.59

## 図 1 社会的メリットと経済的メリットの両立

上述したように、社会性には、企業利益の還元を考慮せずに、慈善として行われるフィランソロピー活動と、慈善の要素をも有するが、特にリスク管理や企業のブランド・イメージ向上、または新しいビジネスチャンスに向けて行われるものがある。いずれにしても、これらは企業が社会性を意図して行う自主的な取り組みである。

一方、企業経営において社会性を意図していないにもかかわらず、付随的に社会性が生成される場合がある。すなわち、企業が専ら利益増大のために事業展開を行う際に、企業の意図とは関係なく、なんらかの形で社会貢献をもたらす場合が存在するのである。詳しくは、第 3 章、第 4 章で、経営副産物として付随的社会性が生じる過程について述べることにする。

## 2. 2 社会性の類型

2. 1 に述べたところから、企業による社会貢献活動は次の 3 つのタイプに分類することができる。まず、タイプ 1 は、慈善を意図して行われるものである。収益性へのフィードバックは考えずに、企業収益の一部を社会に還元するものである。寄付やボランティア活動などによる慈善活動がその例である。次にタイプ 2 は、社会性を意図して行われるものであるが、ここには利潤獲得という経営戦略的要素も含まれている。企業の社会貢献活

動の内、リスクマネジメントの要素を含むものや、ブランド・イメージの向上、新しいビジネスチャンスを狙うものはこれに属する。最後にタイプ 3 は、社会性を意図して行われず、収益を得るための過程において副産物として社会性が生成される場合である。

タイプ 1、2 は、一般的に知られている企業の社会貢献活動である。ポーターらもここに注目をしており、企業の支出によるフィランソロピーを戦略的に行い、それを企業の発展に結び付けることが必要であると主張している。一方、タイプ 3 のような経営による副産物としての付随的社会性は、企業にとっても見過ごされ易い。しかし、これは戦略的フィランソロピーのような社会貢献への努力を意識して行わなくても、企業の支出が自ずと社会と経済に便益をもたらすため、極めて効率的な社会貢献であるといえる。これらを生成させる要因を分析できれば、副産物としての付随的社会性が生成され易い環境を作るとは可能である。このことに焦点をあて、第 3 章、第 4 章では、野田における醤油醸造業の発展過程を紹介し、付随的社会性がどのようにして生成されるかについて考察を行う。

### 3 野田における醤油醸造の歴史

#### 3. 1 日本における醤油の歴史

醤油の起源は、食材を塩漬けにして発酵させた醬にある。動物性には魚醬・肉醬、直物性には草醬・穀醬があり、この穀醬が味噌と醤油の起源となった。醤油の発祥の地は中国であり、日本では室町時代に日本独自の醤油製法が確立した。このうち関西の代表的な醤油産地としては、湯浅、龍野、堺があり、関西より遅れたが、関東には千葉の銚子、野田がある。日本の醤油造りを最初にリードしたのは関西地方であるが、その後は関東でも醤油醸造が発展し、独自の醤油造りを行うようになった。キッコーマンの本社所在地は千葉県にあり、また千葉には日本シェア 2 位を占めるヤマサ醤油（以下、ヤマサ）と日本シェア 3 位であるヒゲタ醤油（以下、ヒゲタ）がある<sup>8</sup>。ヒゲタとヤマサの所在地である銚子では 17 世紀末頃から醤油醸造が始まった。ヒゲタは、1616 年（元和 2 年）に飯田沼村の草分百姓である田中玄蕃家が、現在の摂津国四宮の商人真直九郎右衛門から醤油醸造技術を伝授され、醤油業を始めた。一方、ヤマサの創業者である浜口儀兵衛は、現在和歌山県有田郡広川町の紀伊国有田郡広村出身であり、最初は荒野村で上方からの下り物を商っていたが、18 世紀初頭から味噌や醤油の仕込みを始めた<sup>9</sup>。野田において醤油醸造が始まったのは、銚子に遅れて 1661 年（寛文元年）からである<sup>10</sup>。

#### 3. 2 野田における醤油醸造の起源とその発展

野田は千葉県の北西部に位置しており、東京からは半径 50 キロ以内にあり、東京市場が近い立地条件を持っている。野田には、利根川と江戸川が流れていることから、古くから河川を利用することで、大豆や葉タバコ、醤油などの多くの物資が、野田と東京間で容易に運ばれていた。

野田は、1889年（明治22年）に現代につながる近代的な地方自治体が出発していた。1889年（明治22年）町村制実施に際し、清水村、提台村、中野台村、上花輪村、野田町の合併が行われ、野田町となった。また、1950年（昭和25年）には、野田町、旭村、七福村、梅郷村と合併されることにより、野田市が誕生した。その後も、1957年（昭和32年）4月には福田村、川間村が野田市に編入され、また2003年（平成15年）には関宿町<sup>11</sup>と野田市の合併により、現在の野田市市域が形成された。

野田における醤油の歴史は古く、約300年以上も前から醤油醸造業が始まったといわれている。1661年（寛文元年）に高梨兵左衛門が醤油を造ったのが野田における造醤油の起源とされている。その翌年1662年（寛文2年）には、茂木の宗家である茂木七左衛門が味噌造りを始めた。1764年（明和元年）には茂木七左衛門家の四代主夫人が孫娘をつれて隠居分家し、茂木七郎右衛門家を興した。この時、高梨兵左衛門の長男を養子に迎えることで高梨家と共同で醤油醸造を始めた。

その後、野田には、高梨・茂木一族を含む醤油醸造家が増えていき、醸造家間の競争が激しくなった。そこで、醸造家たちは、競争を緩和させ、互いの利益を増進することを目的に1887年（明治20年）野田醤油醸造組合を設立した。

さらに、1917年（大正6年）には、高梨・茂木一族の8家が合同成立の調印をすませ、キッコーマンの前身となる野田醤油株式会社が誕生した。その後、1964年（昭和39年）にはキッコーマン株式会社へと社名を変更し、現在は、醤油市場における全国シェア1位を占めている。また、soy sauce という名前でグローバル展開も行っており、海外に7つの生産拠点を置き、世界100カ国で醤油販売を行っている。

## 4 付随的社会性の生成要因

### 4.1 醸造家の経営理念と社会貢献活動

茂木家において醤油醸造に最初に取り掛かったのは、茂木七郎右衛門家である。二代主茂木七郎右衛門は商売の永久な繁盛を願って、讃岐の金刀比羅宮に参り、祈願を行った。参籠の際は、腕の肉を裂いて香を詰め、これに火をつけて苦しみに耐えながら、高梨・茂木一族の商売繁盛と野田町民とが共に繁栄できるように祈った。これから分祀を行い、1789年（寛政元年）には琴平神社が同家内に創建された<sup>12</sup>。このような共栄、共存意識は、高梨・茂木家の家憲にも表れている。高梨家の家憲には「親子兄弟夫婦を始め諸親類に親しく下人等に至る迄是を憐むべし主人ある輩は各其奉公に精を出すべき事」と、茂木家の家憲には「徳義は本なり財は末なり本末を忘るゝ勿れ」と記載されている<sup>13</sup>。

このように近隣への配慮をも重視していた高梨家は、家憲に基づいて社会貢献活動を行っていた。その代表的な活動が天明・天保の大飢饉の際の救援である。1782年（天明2年）から5年間にわたって、関東、東北地方における稲作、畑作に大打撃を与えた天明の大飢饉が起きた。また、1833年（天保4年）から4年間にわたっては、全国的な天候不順によ

り農産物が大減収したことがある。これらの大飢饉により、各地の醸造家は原料の調達に苦しみ、原料価格の高騰により生産コストは上昇し続けていたにもかかわらず、関東有力の資産家であった高梨家は飢えに苦しむ人々のための救援活動を行った。天明の飢饉には二四代高梨兵左衛門が、天保の飢饉の際には二五代兵左衛門が救援を行い、約 300 トン（2000 石）におよぶ米を放出し、約 5000 人の窮民を救ったという<sup>14</sup>。

これらの救援活動は、醤油醸造を始めた際の共存、共栄の精神や、家憲に基づいて行われたものであり、経営者としての経済性を求めた行動ではなく、資産家としての社会性を優先し、取り組んだものとも見ることができる。

## 4. 2 野田醤油醸造組合の結成とインフラ基盤の確立

野田醤油醸造組合の結成により、野田における醤油業は、個人経営時代と大きく変貌し、急速に発展することとなる。1887 年（明治 20 年）8 月に設立された野田醤油醸造組合では、東京への積極的な進出のために、水道事業、鉄道敷設、銀行設立、病院事業などを行った。その後、1917 年（大正 6 年）12 月には醤油業のさらなる発展のために、野田醤油醸造組合の内、高梨・茂木一族の 8 家が合同し、キックマンの前身となる野田醤油株式会社が設立される。この野田醤油株式会社は、野田醤油醸造組合時代に作られた水道、鉄道、銀行、病院などの事業を伸長させ、さらなる事業拡大を行った。なお、野田醤油醸造組合により作られた上記施設は、組合醸造家にとどまらず、住民も利用でき、地域社会に便益をもたらした。本節においては、これらの水道、鉄道、銀行、病院事業に関して詳しく述べる。

### 4. 2. 1 水道事業

醤油成分の 67% は水であるため、醤油の味は水質により決まるとも言われている。これは、醤油醸造において一定の水質の用水を確保することが重要であることを示している。1917 年（大正 6 年）に野田醤油株式会社が設立され、個人経営時代からの 17 工場を受け継ぎ、醤油醸造を行った。しかし、工場によっては、江戸川の水を用水とするところや掘井戸の水を使用するところがあり、工場それぞれの水源が違っていた。そのため、設立直後の野田醤油株式会社では、醤油の品質を保つための用水を統一させることが大きな課題であった。この問題を解決すべく、井戸掘削が始まった。1921 年（大正 10 年）4 月には第 1 号井、同年 10 月には第 2 号井の起工・掘削が始まり、工場へ給水するための水道敷設も行われた。1923 年（大正 12 年）3 月には通水を開始した。これにより、野田醤油株式会社の用水は統一され、一定の品質を保つ醤油造りが可能となった。この後も 1960 年（昭和 35 年）には第 3 号井を掘削した。当初は、醤油の品質管理のために始めた給水事業であるが、水量に余裕があり、野田町民に余剰水を供給するという地域の水道事業も兼ねることになった。

1970 年代に入ると一般家庭での需要量が大幅に増え、企業の水道供給量だけでは需要を満たすことは不可能になると予想されていた。そのため、野田市を含む千葉県北部の 9 市

町<sup>15</sup>では水道事業を行う北千葉広域水道企業団を発足させ、1970年（昭和45年）からは江戸川より取水する水道事業を開始した<sup>16</sup>。さらに水道の需要が増えたことから、1975年（昭和50年）には、52年間続いていた水道事業を野田市営水道事業に移管することになる。この時点でキッコーマンから給水を受けていた市民は、2万4000人（5,740世帯）にもものぼる<sup>17</sup>。

用水確保のための水道事業は、防火対策としても利用されていた。醤油醸造過程においては、豆を蒸すなど常に火を使う作業が多く、火事が起きる可能性が高い。そこで、「工場では頻繁に火事が起きており、その際には町内に敷設されている水道パイプから水をひいて、それを消火栓として利用していた。」という<sup>18</sup>。この消火栓は、工場の火事を防ぐための野田醤油株式会社の自衛消防隊だけではなく、町の消防隊も使用可能であったため、野田地域の防火対策にも役立っていた。

商品の品質を安定させるための水道事業により、企業の工業用水と市民の生活用水が確保され、さらには防火用水としても利用されたのである。これは、2.2における社会性の類型でも述べたように、企業が社会性を意図したわけではないが、経済性追求の副産物として社会性が生成された場合を如実に示すものであるといえる。

#### 4. 2. 2 鉄道

野田醤油醸造組合の東京進出に拍車をかけたのは、鉄道事業である。1900年代に入るまでは、醤油を醸造蔵から江戸川の河岸まで馬車を使って運び、そこからは船で東京まで運んでいた。同組合では、醸造蔵と河岸間の作業を容易にするために人車鉄道事業を始めた。同組合では、1900年（明治33年）1月、資本金3万円で野田人車鉄道株式会社を設立し、総距離約8.6km<sup>19</sup>の軌道敷設を行った。人車鉄道は、大型トロッキを人が押して移動させるようなものである。

しかし、東京市場での醤油の需要は急増していき、増産された醤油を運搬するには人車鉄道だけでは限界があった。さらに大量の醤油や原材料の運搬が必要となったことから、野田醤油醸造組合では千葉県に陳情し、鉄道建設を申し出た。千葉県は重なる陳情を受け、県営軽便鉄道の県債すべてを野田醤油醸造組合が買い取るという条件で県営軽便鉄道事業を採り上げることにした。1911年（明治44年）に野田～柏間の敷設工事が完了したことで、野田から柏まで出て、柏からは常磐線を利用して東京へのアクセスが可能となった。軽便鉄道は、物資の運搬だけではなく、人々の乗車も可能であったため、醤油醸造業者のみならず、地域住民の交通手段としても利用された。

その後、1917年（大正6年）に設立された野田醤油株式会社では、原料の調達や醤油の運搬の効率をより高めるために、1922年（大正11年）4月資本金150万円の北総鉄道株式会社を設立した。北総鉄道株式会社は、1923年（大正12年）に千葉県から県営軽便鉄道の払い下げを受けて、県営鉄道を民営化させた。その際は、柏～船橋間の鉄道敷設、野田町～柏間の軌道の交換を条件に、41万3,122円で譲渡された。そして、同年11月に野田

町～粕間の軌道を交換し、12月には粕～船橋間の鉄道を敷設した。また、野田町～大宮間の新線敷設と電化させる方針を決定し、1928年（昭和3年）には、野田町～清水公園間、大宮～粕壁間で工事が始まり、1929年（昭和4年）に電車営業開始となった。1930年（昭和5年）には粕壁～清水公園間が開通したことにより、総距離62.9km<sup>20</sup>にわたる船橋～大宮間の全線の軌道が一本化され、電化された。これによって下総、武蔵が結ばれることになり、社名を北総鉄道株式会社から総武鉄道株式会社に変更した。

総武鉄道株式会社は、太平洋戦争の末頃、政府の方針により東武鉄道株式会社に合併されたが、現在も粕～船橋間は東武野田線として利用されている。

鉄道事業を始めた当時は、醤油や原材料の運搬を容易にすることが目的であった。しかし、鉄道が建設されて以来、現在も多く多くの市民が野田線を利用している。野田市の情報によると、2005年度に野田市内にある野田線の駅<sup>21</sup>の乗降客数合計は、一日平均60,488人<sup>22</sup>であるという。企業の経済性の追求により敷設された野田線は、野田地域住民に交通の利便性をもたらしたことで、社会性を生み出したのである。

#### 4. 2. 3 銀行

1900年代以前は、野田町内には銀行がなく、物を預けて金を借りるという質屋形態のものが銀行業務の代りとなっていた。当時、醤油醸造家は市場拡大のための資金調達を円滑にする必要があった。そこで、1899年（明治32年）3月に野田醤油醸造組合は銀行設立案を決議し、1900年（明治33年）6月、大蔵大臣より営業認可を得て、資本金25万円の野田商誘銀行を設立した。銀行の名前の由来は、醤油にちなんだものである。銀行業務開始により、醸造家などの事業家の資金調達は容易になり、一般市民も預金サービスを利用できるようになった。野田商誘銀行は、太平洋戦争の始まりと同時に、政府が軍需産業への資金供給力を強化させるために銀行合併を推進したため、1944年（昭和19年）5月末をもって千葉銀行に合併された。

野田醤油醸造組合による銀行設立は、水道事業や鉄道事業のようなインフラの設備とは性質が異なる。しかし、企業の資金調達のために設立された銀行が一般市民にも利用でき、地域社会に便益をもたらした。つまり、銀行業務も水道や鉄道事業と同じく、付随的に社会性が生成された点に関しては、同質な要素を含んでいるといえよう。

#### 4. 2. 4 病院

キッコーマンでは、企業立病院を経営している。病院事業の前身となるのは、1862年（文久2年）醤油醸造家の一家が従業員の健康管理のために養生所を設置したことである。かつて、醸造蔵での作業は厳しく、作業環境は良いものではなかった。このようなことから、1907年（昭和40年）に松戸警察署から従業員の健康を管理するようにとの勧告があった。これを受け、1914年（大正3年）には野田醤油醸造組合が養生所を病院として開設し、野田病院と称した。病院設立当初は、従業員の健康管理を目的として開院したのであるが、

当時、野田やその周辺地域には医療施設がなく、地域や近隣住民も利用するようになった。一般診療以外にも伝染病等、結核病棟を設けており、予防医療にも貢献した。1917年（大正6年）に野田醤油株式会社の発足と同時に企業立病院となり、その後は、社名がキッコーマン株式会社となったことから、1966年（昭和41年）にはキッコーマン附属病院と改名された。野田醤油株式会社企業立病院当時には患者の半数近くは、野田醤油株式会社の従業員やその家族以外の外部からの患者であった<sup>23</sup>。さらに1973年（昭和48年）には、主要診療科目をそろえ、キッコーマン総合病院となり、1979年（昭和54年）には、保健センターも開設し、健康相談や簡易人間ドックも行うようになった。

2007年（平成19年）には、野田市における医療施設は大幅に増えているが<sup>24</sup>、野田病院は、現在もキッコーマン総合病院として診療を行っており、キッコーマンの社員や地域住民などが利用している。

警察署からの勧告に従うという受動的な面があるが、従業員の健康を保持させることで、作業能率が向上して企業利益に結びつくという点では、直接的に企業利益を向上させるために取り組んだ水道事業や鉄道事業、銀行業務と同列におかれるものであるといえる。そして、それが地域社会の福祉増進にも繋がったことから、企業の意図による社会性ではなく、経済性追求の結果による社会性の生成という点では、既述の事業と類似しているといえる。

## 5 おわりに

社会性には意図的に行われるものと、経済性を追求した結果、副産物として生成されるものがある。本論文で取り上げた野田における醤油醸造家の活動は、後者に当てはまる事例である。

野田における醤油醸造家の合同による野田醤油醸造組合の活動は、キッコーマンが法人企業として成長できる基盤を作り上げたといえる。明治期の終わりからは、東京市場での醤油の需要が急増したため、野田における醤油醸造家たちにとっては、良質の商品をより多く生産し、東京までより迅速に運搬することが課題であった。このような課題に直面していた野田の醸造家たちは、野田醤油醸造組合を結成し、水道や鉄道の敷設を行い、良質な醤油を増産し、素早く東京へ運ぶことができた。また、従業員の健康管理のための病院開設や資金調達を容易にするための銀行設立を行った。このように経済性を追求する企業行動の結果、これらの施設を地域住民までが利用できた。すなわち、企業の成長過程において付随的に社会性が生成されるようになったのである。このような付随的な社会性は、どのようにして生成されるのであろうか。

まず、企業が長期的な視点での経営を行ったことが挙げられる。野田の醤油醸造家たちは、莫大な資金を要する水道や鉄道事業を行った。それにあたって、野田を醤油醸造拠点として市場を拡大していくという長期的な視点を持っていたのである。なぜなら、これら

の設備への多額の投資は、短期間で回収されることはなく、長期間において利益を生み出すからである。このような長期的な視点での経営戦略とその取り組みが、社会性を生成する一要因として働いたといえる。

次には、醸造家たちの経済力と政治力である。水道、鉄道、病院、銀行等、これらのインフラ事業や福祉施設の整備を推進するためには、多額の資金はもちろん、事業を進めていくための政治力も必要であった。野田における醤油醸造家たちの多くは豪族であったため、経済的に余裕があり、地域では勢力を持っていた。また、野田町誌には、1889年（明治22年）から1914年（大正3年）までの議員および名誉職の人名が記載されているが、その半分近くが高梨・茂木一族の人物である<sup>25</sup>。これらからは、高梨・茂木一族が野田においていかに政治力を持っていたかが分かる。このような経済力と政治力を持つ彼らのパワーが、事業展開のための推進力となったのである。

最後に、経営理念が社会性の生成に寄与したことも指摘しておかなければならない。経済性を追求する際にもその裏には、創業当時の精神が受け継がれていたのである。二代茂木七郎右衛門が醤油醸造を始める際には、売る側だけではなく、町に住む人や町そのものが、共に繁栄していくことを願っていたことは既に述べた。事例として取り上げた水道や鉄道事業、病院や銀行の設立は企業の利益を第一目標に行った事業であるが、それを地域住民も利用できるようにすることにより、地域社会に便益をもたらしたのである。創立当時の共存、共栄意識による理念が経営に反映されたことが、付随的に社会性が生成されることにつながったのである。

このように野田における醤油醸造の事例からは、企業の経営活動による副産物として付随的に社会性が生成される要因に、長期的な視点、経済力と政治力、そして社会性を有する経営理念があることが観察された。もちろん、これら3つの要因が付随的社会性の生成に関する必要十分条件であると主張できるわけではない。しかし、キッコーマンの事例検証の結果から、それらはきわめて重要な条件であることが見て取れるのである。

ポーターらは、企業の支出が社会の利益と経済の利益を同時に生み出す場合に、社会と経済の便益は増大するという。この理論からすれば、本論文における事例は、企業の経済発展のために行われる支出が意図せずして社会性を生成し、これにより社会と経済の利益が同時に生み出されたことで、地域と企業の発展に寄与したといえる。

---

## 注

- 1 馬場 (2006)
- 2 日本経済新聞一タ刊 (1999.9.17)、日本経済新聞一朝刊 (2006.8.11)、日本経済新聞一タ刊 (2003.9.18)
- 3 トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会 (1980) によると、トヨタでは、自動車排出ガス公害の重大性を認識し、早くから排出ガス対策の努力を続けてきた。1964年に第一技術部内に排出ガス対策グループを組織し、排出ガスの基礎調査を開始し、1968年には、東富士工場内に排気実験棟を建設、排出ガス対策に関する技術の先行開発と燃料制御の研究を進めた。
- 4 日経産業新聞 (1997.12.7) 1,520億円の設備投資の約半分を占める新車・新技術関連の大半が環境対応であったが、プリウスの車両本体価格は215万円に設定されていた。
- 5 日本産業新聞 (2003.9.24) 量産効果により固定費負担が軽減され、ガソリン車ほど利幅はないが、二代目プリウスからは黒字転換している。
- 6 日経産業新聞 (2005.12.5)
- 7 Porter, Michel E. and Mark R. Krammer (2002)
- 8 林・天野 (2005)
- 9 野田市役所ホームページの「野田の歴史」参照。
- 10 野田の醤油は1558～70年(永禄年間)に飯田市郎兵衛の先祖が溜醤油を造り武田氏に献上したことに始まるとの説もあるが、史料上の確認が取れない。実際、史料上確認が取れるのは、1661年(寛文元年)に上花輪村高梨兵左衛門家が醸造を開始した事例である。
- 11 関宿町は、1955年に関宿町、二川村、木間ヶ瀬村の合併により形成された。
- 12 キッコーマン醤油株式会社 (1968) pp.450-451
- 13 野田醤油株式会社 (1940) pp.122-124
- 14 キッコーマン醤油株式会社 (1968) pp.72-73、キッコーマン株式会社 (2000) pp.26-27
- 15 千葉県北西部地域に位置する7市2町が構成団体であり、市・町名は次の通りである。野田市、松戸市、柏市、流山市、我孫子市、関宿町 (2003年6月6日野田市に合併)、沼南町 (2005年3月28日柏市に合併)、習志野市、八千代市。
- 16 キッコーマンは、1965年(昭和40年)8月に江戸川の取水権を得て、浄水場を完成させており、現在も江戸川の取水権はキッコーマンにある。
- 17 キッコーマン株式会社 (2000) pp.90-91, pp.363-364。
- 18 2009年9月4日、キッコーマン株式会社国際食文化研究センター平山忠夫氏へのインタビューより。
- 19 佐藤信之 (1986) p.55によれば、「明治33年12月8日醤油工場が並ぶ野田町が目抜き通り、野田下町～郵便局前間を中心に、下河岸へ向かう支線野田上町～今上間と途中で分岐して上河岸に至る、野田栄町～中野台間2.40マイルを開通した。」と記されている。
- 20 野田醤油株式会社編纂 (1940) p.658
- 21 野田線の駅で野田市内に位置する駅は、梅郷、野田市、愛宕、清水公園、七光台、川間の7カ所がある。
- 22 <http://www.city.noda.chiba.jp/kakusyu/pdf/idou-02.pdf> 参照。
- 23 年度別にみた合計患者数に対する外部患者数の割合は、1931年—41.0%、1932年—45.6%、1933年—49.5%、1934年—52.6%、1935年—55.1%、1936年—56.3%、1937年—41.7%である。野田醤油株式会社社史編纂室 (1955) により推定。
- 24 <http://www.city.noda.chiba.jp/toukei/data/toukei12-61.htm> 参照。病院の数は、一般病院6、一般診療所79、助産所2、歯科診療所73カ所などとなっている。
- 25 佐藤真 (1985) pp.36-56

---

## 参考文献

- [1] 市山盛雄『野田の醤油史』 崙書房, 1980 年
- [2] 宇都宮税務監督局「野田銚子醤油業調査書」『明治後期産業発達史資料第 187 卷』 龍溪書舎, 1994 年
- [3] キッコーマン醤油株式会社編『キッコーマン醤油史』キッコーマン醤油株式会社, 1968 年
- [4] キッコーマン株式会社編『キッコーマン株式会社八十年史』キッコーマン株式会社, 2000 年
- [5] 佐藤真編『野田の醤油経営史料集成』野田市郷土博物館, 1985 年
- [6] 佐藤信之『人が汽車を押した頃—千葉における人車鉄道の話』 崙書房, 1986 年
- [7] 澁澤榮一『青淵百話』 同文館, 1912 年
- [8] 千葉県史料研究財団編『千葉県の歴史—通史編近現代 1—』 千葉県, 2002 年
- [9] トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会編纂『世界への歩み—トヨタ自販 30 年史』トヨタ自動車販売株式会社, 1980 年
- [10] 中野茂夫『企業城下町の都市計画—野田・倉敷・日立の企業戦略』筑波大学出版会, 2009 年
- [11] 日経産業新聞「プリウス刷新、トヨタが布石—ハイブリッドが普通のクルマへ」2003 年 9 月 2 日, p.24
- [12] 日経産業新聞「第 9 回環境経営度調査—部門別ランキング、イメージ、『優等生トヨタ』浸透」2005 年 12 月 5 日, p.19
- [13] 日経産業新聞「増収増益のトヨタ、9 月中間期—『環境』で押さえ込み狙う、余剰資金フル活動」1997 年 11 月 7 日, p.32
- [14] 日本経済新聞—朝刊「ビル・ゲイツ財団、765 億円寄付—ワクチン接種普及運動に」2005 年 1 月 26 日
- [15] 日本経済新聞—夕刊「ゲイツ夫妻、今度は 1,050 億円寄付—マイノリティーの大学奨学基金に」1999 年 9 月 17 日, p.18
- [16] 日本経済新聞—朝刊「ゲイツ財団、エイズ基金に 5 億ドルを寄付」2006 年 8 月 11 日, p.17
- [17] 日本経済新聞—夕刊「マイクロソフト会長夫妻、NY 市に高校新設費 60 億円」2003 年 9 月 18 日, p.3
- [18] 野田尋常高等小学校編『野田町誌』国書刊行会, 1986 年
- [19] 野田醤油株式会社編纂『野田醤油株式会社二十年史』野田醤油株式会社, 1940 年
- [20] 野田醤油株式会社社史編纂室『野田醤油株式会社三十五年史』野田醤油株式会社, 1955 年
- [21] 林玲子・天野雅敏編『日本の味 醤油の歴史』吉川弘文館, 2005 年

---

[22] 馬場芳「近江商人の企業倫理」 弦間明・小林俊治監修『明治に学ぶ企業倫理—日本における CSR の源流—』生産性出版, 2006 年

[23] Porter, Michel E. and Mark R.Krammer, “The Competitive Advantage of Corporate; Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December 2002, pp.56-68.

[24] Vogel, David, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, THE BROOKINGS INSTITUTION, 2005. ; 小松由紀子他訳『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究—利益の追求と美德のバランス—その事例による検証—』一灯舎, 2007 年

### 参考 URL (2009 年 11 月 8 日現在)

[1] 北千葉広域水道企業団ホームページ

<http://www.kitachiba-water.or.jp/gaiyou/history.html>

[2] キッコマン株式会社ホームページ

<http://www.kikkoman.co.jp/>

[3] 野田市役所ホームページ

[http://www.city.noda.chiba.jp/syukai/shishi/shishi\\_menu.html](http://www.city.noda.chiba.jp/syukai/shishi/shishi_menu.html)

[4] ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ基金ホームページ

<http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx>