

近江商人の流れを汲む伊藤忠商事の企業理念と 企業の社会的責任活動

青 木 崇

1. はじめに

近江国（滋賀県）に本店を置き、全国各地を商圈として活躍した近江商人¹は封建体制の時代に活躍した。江戸時代から明治時代にかけておよそ300年間、地道な活動によって日本の商業を根本から支えてきた。近江国は琵琶湖を中心に形成し、独自の風土が生まれ、地理的条件や歴史上重要な土地であったことから近江商人と呼ばれる人たちが多く生まれた。その近江の歴史的な事情によって、限られた地域から特徴的な商いの方法を取りながら、永続的に活躍し、現在も国内に多くの近江商人の商家や企業が存在している。

近江商人のシンボリック標語である三方よしの精神は今日的な企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）活動をはじめ、経営の継続性におけるヒントとして、ますますその意味合いが重要視されている。近年の企業不祥事を鑑み、近江商人の先人たちの経営理念、知恵、精神から学ぶことは多いであろう。そうした経営理念には近江商人に受け継がれてきた家訓や店則といった商売の実践を通じて得た信念が組み込まれている。三方よしの理念には時代を超えた普遍性、有効性をはじめ、高い倫理観があり、改めて今日注目されている。

近江の特徴をあげれば、「始末してきばる」という表現がある。儉約につとめて無駄を省き、普段の生活の支出をできるだけ抑え、勤勉に働いて収入の増加に富むといった意味がある。常に世間を重視してきた視点で商いを継続してきた近江商人の哲学または商法は今日に脈々と生き続けていることがいえる。

現代の企業はさまざまな利害関係者に対し、経済・社会・環境に配慮した経営を行っていく必要がある。東芝の不適切会計、フォルクスワーゲンの排ガス規制不正問題、三菱自動車工業の燃費データ不正問題など、企業不祥事が跡を絶たずにいる状況の中で企業は地球社会の一員として、社会に信頼される企業を確立していくことが求められている。とこ

1 江戸時代に八幡、高島、日野、湖東、湖北が近江商人の誕生地としてあげられる。

ろが、実際には経営者が目先の価値判断や情報だけで意思決定をしてしまうことがある。こうした欧米の資本主義的な発想で行き過ぎた利益第一主義の経営を行っていることがある。そのような経営から経営者の倫理観、道徳観が欠落し、利害関係者の存在を忘れたために不祥事が頻発していることが指摘できる。今日では改めて志と倫理観が高く、従業員の士気を高めるプロフェッショナルな経営者とその育成が喫緊な課題となっている。

本稿では近江商人の流れを汲む伊藤忠商事の企業理念と企業の社会的責任活動について考察を行う。具体的には近江商人の特徴と初代伊藤忠兵衛の理念について論述し、近江商人の経営理念について検討し、経営者の経営理念と社会的責任に対するリーダーシップについて私見を述べ、経営学的意義と課題を明らかにすることにしたい。

2. 近江商人の特徴と初代伊藤忠兵衛の理念

現在の総合商社である伊藤忠商事、丸紅の創業者で近江商人の筆頭としてあげられる初代伊藤忠兵衛（1842年～1903年）は近江国犬上郡八目村（滋賀県犬上郡豊郷町八目）に繊維品の小売業を営む^{べんちょう}紅長（屋号）の家に生まれた。1858年5月、初代忠兵衛が15歳のとき、母方の叔父である成宮武兵衛とともに大阪経由、泉州、紀州に初めて麻布の持ち下り商いを行った年を伊藤忠商事、丸紅は創業の年としている。持ち下り商いとは近江の特産品である麻布、畳表、蚊帳、売薬などを遠隔地まで持ち下って卸売を行い、帰路に諸国の特産品を上方に登せ荷として運んで販売する行商スタイルを意味する。押したり引いたりといった往復で木を切るノコギリになぞられて、ノコギリ商いとも呼ばれていた。

近江商人の特徴については伊藤忠兵衛記念館²の説明文を見ておきたい。近江商人とは本家を近江国に置いて、他国稼ぎをした商人で近江の国内だけで商売をしていた地商いの商人とは区別されている。近江商人のルーツは鎌倉・南北朝時代にまで遡るが、商人の一類型としてはっきりした特徴を示すのは江戸時代から明治時代の中頃までに限定される。持ち下り商いという独特の行商スタイルで得意先が増えてくると柄見本帳や見本商品を携えて行って注文を取り、後に馬や船などの輸送手段を使って各地のなじみの旅籠や寺社に送り、小売商に販売し、委託販売を依頼していたという。地域に自らの商圏としての土台ができると出店、枝店を設けて卸、小売商として活動した。出店間でも地方の特産物を送って販売したが、そのことをノコギリ商いの発展した商法として、産物廻しと称された。

2 伊藤忠兵衛記念館は1882年に建てられた初代伊藤忠兵衛と妻の八重の旧宅で二代伊藤忠兵衛（1886年～1973年）の生家である。初代忠兵衛の100回忌を記念して、2002年4月14日より一般開放されている。初代忠兵衛、二代忠兵衛の愛用品をはじめ、多くの資料が展示され、繊維卸商から総合商社への道を拓いたその足跡を紹介している。

地縁、血縁が全くない他国での商売では信頼がもっとも大切な財産であった。そうした中で売り手によし、買い手によし、世間によしといった近江商人を特徴づける三方よしの精神が生まれたといわれている。商売は売り手だけが利益をあげて満足すべきではなく、買い手もよいものが安く買えて得をしたといった満足ができなければならない。そのうえでその地域で暮らす人々の幸福につながるものでなければならない、という考え方である。こうした三方よしの考え方は現在でいう顧客満足度であり、企業の社会的責任の視点を先取りしたものとして、注目されている。

広域の商圈を舞台にして、薄利多売を旨とし、多種の商品を取り扱ってリスク分散することによって、財をなした近江商人はその商い方法が総合商社の源流といわれる所以がある。一方で近江商人の生活はいたって質素なものであった。近江商人の生活心得を表した表現に始末してきばる、といういい方がある。意味は単なるけちというのではなく、ものの価値を考えて、ものを大切に使い、活かし、儉約して暮らそうとする考え方である。近江商人は薄利多売を信条としていたため、利益が少なくても商いを続けられるように経費を抑えるために質素儉約が必要であった。そのような考え方から自己利益の追求、利益至上主義で商うことはもっとも恥すべきことであると考えていた。このような経営理念、経営観が近江商人の特徴としてあげられる。

特に浄土真宗（西本願寺）の門徒であった初代伊藤忠兵衛、二代伊藤忠兵衛について辻井（2016）は真宗の世俗倫理観を受容していた、と指摘する。具体的には初代伊藤忠兵衛は商道の基本を宗教的信念に置き、商売は菩薩の道と信じ、店員に徹底させた。近江商人の家訓・店則には仏法を信じ、慈悲をもって日常生活を過ごし、先祖を祭ることにより、一家の伝統を守ることの精神が自然の流れとして連綿と見られる、という。さらに、家訓には和合、出精、不奢（奢ることなく、けちることもなく）、孝行の言葉が多くみられ、宗教的教義、倫理的訓戒をもって江戸時代に真宗が広められたことが近江商人の優位性をもち得た背景である、と指摘する。

辻井は近江商人に見られる人間像の特徴を以下のように3つあげている³。

- ①正直で誠実な人物であった。
- ②商売一途に生き、職業の遂行に使命感を抱いていた。
- ③消費において、厳しい儉約を励行した。

辻井（2002）によれば、初代伊藤忠兵衛は菩薩の道との御訓を行事し、投機を軽蔑視し、商売を浄化視したこと、人間愛、質素、勤勉、進取革新、斬新さの気性は生家の伝統と生来の門徒としての深い帰依、信仰心に根差したものであると強調している⁴。

3 辻井（2016）132頁。

4 辻井（2002）126頁。

初代伊藤忠兵衛は進取開国の啓発と国利民福のうえに寄与するといった信念を貫いたからこそ流通システムを構築できた。店法の制定、会議制度の導入、利益三分主義⁵、運送保険の利用、洋式簿記と学校出の採用、貿易業への進出をはじめ、自主独立の創意や理念である利真於勤は現在も伊藤忠商事、丸紅として受け継がれている。

3. 近江商人の経営理念

筆者はさきに、近江商人のシンボリック標語である三方よしの精神、と述べた三方よしは売り手よし、買い手よし、世間よし、といわれることがある。文献によっては売り手よし、買い手よし、世間よし、と表記されていることもある。末永（2005）は経営理念に関わって三方よしの商法、三方よしの経営という表現を用いたのは足立政男であるという⁶。足立が引用した大丸の業祖正啓の訓戒などは正確ではなく、三方よしの経営という表現は足立が独自に付加し、京都の老舗の家訓分析を通して足立が感得した事柄の要約的表現であるという。

さらに、末永（2005）は近江商人の経営理念との関連で三方よしを売り手よし、買い手よし、世間よしと表現したのは小倉榮一郎であると指摘する。近江商人の三方よしは売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体を益するものでなければならないという意味での世間よしを視野に入れている点が特徴であると説明する。

三方よしの原典は近江国神崎郡石馬寺村（五個荘町石馬寺）の麻布商、中村治兵衛（1684年～1757年）が後継ぎの宗次郎のために記した遺言状である「宗次郎幼主書置」⁷（1754年11月）の一節であるという。宗次郎幼主書置は明治時代になってから簡潔に要約されて、その要約文から世間よしを盛り込んだ三方よしが生まれたという。

一方、宇佐美（2015）によれば、三方よしという日本語は近世期には存在せず、近代になってからの造語であると指摘する⁸。宇佐美（2015）は三方よし論を最初に唱えたのは小倉榮一郎であると指摘するが、その論拠については疑義があることを論究している。三方よしは売り手よし、買い手よし、世間よし、と表記するのが適当であると主張している。宗次郎幼主書置には売手、買手、世間の文字が存在しないため、三方よしの原典とするのは疑問であり、その内容を最初に言葉にしたのは明治期の初代伊藤忠兵衛であっ

5 封建色が濃い時代に店の純利益を本家納め、本店積立、店員配当の三つに分配するというもので店員と利益を分かち合う、当時としては先進的な考え方であった。

6 末永（2005）74頁。

7 宗次郎幼主書置は71歳を迎えた中村治兵衛家の二代目宗岸が16歳の後継ぎである宗次郎のために記した遺言状である。本文11か条と追書宗次郎13か条で構成され、経験の浅い宗次郎を気遣い、日常生活から商いのことまで細かく心得が記されている。私的な遺言状であるが、商人として大切な理念、心得が述べられている。

8 宇佐美（2015）31頁。

たとするのが史実にもっとも近いことを説明している。三方よしという言葉は近江商人の到達した普遍的な経営理念をごく簡略に示すためのシンボリックな標語とみなすべきであり、陰徳善事の実践形が三方よしである、と強調している。

このように近江商人が培ってきた商いの精神を三方よしとして表すことができるといえよう。宗次郎幼主書置は厳密には表現こそ違いますが、売り手によし、買い手によし、と通じる内容を読み取ることができる。家名と家業の永続や繁栄を祈願し、商業の心構えや教訓を伝える家訓には三方よしの精神に見られるような時代を超えた普遍的な価値を見出すことができる。

4. 経営者の経営理念と社会的責任に対するリーダーシップ

4.1. 経営者の経営理念

一般に経営理念とは経営者が企業運営についていづく信条・哲学・経営観を指すといつてよいであろう。それは経営哲学、経営信条、経営思想、行動理念、指導原理などの名称で呼ばれている。奥村（1997）は経営理念に相当する名称として、企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規（のり）、モットー、目指すべき企業像、事業の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、スローガンをあげている。

鳥羽・浅野（1984）は広義の経営理念として、経営者・組織体の行動規範・活動方針となる価値観あるいは指導原理として、経営者個人の理念や哲学から企業組織、企業グループの理念やミッションまでを含めている。ここでは経営者個人がいづく信条、哲学、経営観を意味した経営理念とする⁹。企業理念との関連では、企業理念は企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるものを意味している。

先人の理念と精神と価値観をあげれば、石田梅岩（1685年～1744年）の石門心学、二宮尊徳（1787年～1856年）の報徳思想、渋沢栄一（1840年～1931年）の利他の精神、道徳経済合一（倫理と利益の両立）、初代伊藤忠兵衛および二代目伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人の三方よしの精神、松下幸之助（1894年～1989年）の企業は社会の公器、豊田喜一郎（1894年～1952年）の日本人の頭と腕で自動車を造る、リコーの市村清（1900年～1968年）の三愛精神（人を愛し、国を愛し、勤めを愛す）、キヤノンの共生、三自の精神（自発・自治・自覚）などがある。特に創業者または経営者についてはその経営哲学がグ

9 創業時での経営理念は経営者個人がいづく信条、哲学、経営観という性格をもつが、創業者の死後も経営理念が組織体の構成員の間で生き続けるとしたら、それは経営者の経営理念ではなく、法人の経営理念として機能していくことができる。

ループの企業理念と企業行動基準の原点になっている。

4.2. 経営者の社会的責任に対するリーダーシップ

ここでは経営者の経営理念を通じた社会的責任活動の位置づけについて論述していくことにする。経営者の経営理念を従業員と共有し、ベクトルを合わせて企業活動を行っていくうえで必要なことは、①経営理念、②経営ビジョンと経営目標、③長期経営計画、④経営実践、経営者の事業活動、⑤ミドル・マネジメント、⑥従業員におよぶ範囲から経営者と従業員が同じ方向を向いて責任ある経営を行っていくことである。

経営者の経営理念の浸透とその実践において、具体的には、①経営理念では持続可能な発展の目的を鑑み、経営者が時代の要請に合わせて経営理念を検討する必要がある。②経営ビジョンと経営目標ではその経営理念を具現化するため、経営ビジョンと経営目標を構想し、立案する。③長期経営計画では、経営ビジョンと経営目標から長期経営計画を経営者が企業の内外にコミットメントし、経営者のリーダーシップによって、組織全体に浸透していく。④経営実践、経営者の事業活動では長期経営計画が経営実践として行われ、企業の社会的責任活動が経営実践の柱の1つとして執行される。⑤ミドル・マネジメントでは企業の社会的責任活動を取り入れた経営実践がミドル・マネジメントに組織学習を通じて浸透していく。⑥従業員では経営理念がミドル・マネジメントを通じて従業員に浸透し、経営実践を行っていくことが必要である。

経営者が持続可能な発展を目指す目的として、つぎの5つがあげられる。①長期的に経営財務的な企業価値の向上に邁進すること、②内外の法およびその精神を遵守し、公正な企業活動を通じて、社会に信頼される企業となること、③その実現のためにはさまざまな利害関係者と良好な関係を築き、長期安定的な成長を遂げていくこと、④そのためのさまざまな施策を講じて、自社に適合したコーポレート・ガバナンス体制を図っていくこと、⑤経営者は利害関係者に対し、特に金融・資本市場を意識した経営を展開していくことが経営者の社会的責任である。

経営者は自社のあるべき姿を構想し、確固たる経営理念から経営ビジョンや長期経営計画を構想する必要がある。経営者の経営理念は組織を通じて企業全体が一体にならなければ実効性がない。経営者の私利私欲や一方的なリーダーシップでは同じ方向を向いて経営を行っていくことは困難であることは言を俟たない。経営者の経営理念を組織に浸透させ、経営理念を通じた社会的責任活動を実践していくためのコーポレート・ガバナンスが求められてくる。

そこでのコーポレート・ガバナンスは利害関係者（主として、株主）からのガバナンスではなく、経営者が誠実な企業あるいは社会に信頼される企業を目指していこうとする

コーポレート・ガバナンスを意味している。そのようなコーポレート・ガバナンスでは経営者の経営ビジョンと経営目標を明確化し、長期経営計画を経営実践に結びつけ、経営者の事業活動をミドル・マネジメント、従業員にまで責任ある経営を実行しているところに独自性がある。ここに経営者の一方的なリーダーシップから経営実践が行われているのではなく、経営者と従業員が経営理念を共有した双方向な関係のうえで経営者のリーダーシップを通じて経営実践が行われていることに特徴がある。

経営者の経営理念が組織を通じて末端まで浸透し、経営者と従業員がベクトルを合わせた責任ある経営を行っていくためには経営教育の充実が不可欠である。経営理念の実践は人材育成そのものに直結すると指摘することができる。企業の人材育成には企業内大学や研修施設などのハード面と経営理念を徹底とした経営教育のソフト面の両方が必要である。そのように醸成された企業風土の中で経営者と従業員がコミュニケーションを繰り返し行っていくことにより、経営者と従業員が経営理念を反映した経営実践を行っていくことができると考えられる。

5. 伊藤忠商事の企業理念と企業の社会的責任活動

5.1. 伊藤忠商事の企業理念

伊藤忠商事は現在、世界63か国におよそ120の拠点を持つ大手総合商社として、繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融の各分野において国内、輸出入および三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開している。

1858年の創業以来、近江商人の経営理念である三方よしを受け継いできている。1992年、国際総合企業として、これからの社会にどうコミットするかを考え、実践するために企業理念として「豊かさを担う責任」を制定した。2009年、すべての従業員が企業理念を正しく理解し、日々の行動でそれを実現できるよう、中核概念である豊かさを担う責任をITOCHU Mission とした。初代伊藤忠兵衛が重んじた近江商人の経営理念は2015年に策定したコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」（企業理念をわかりやすく示した言葉）へと受け継がれ、企業発展の持続性の基盤になっている。

5.2. 伊藤忠商事の CSR に関する考え方

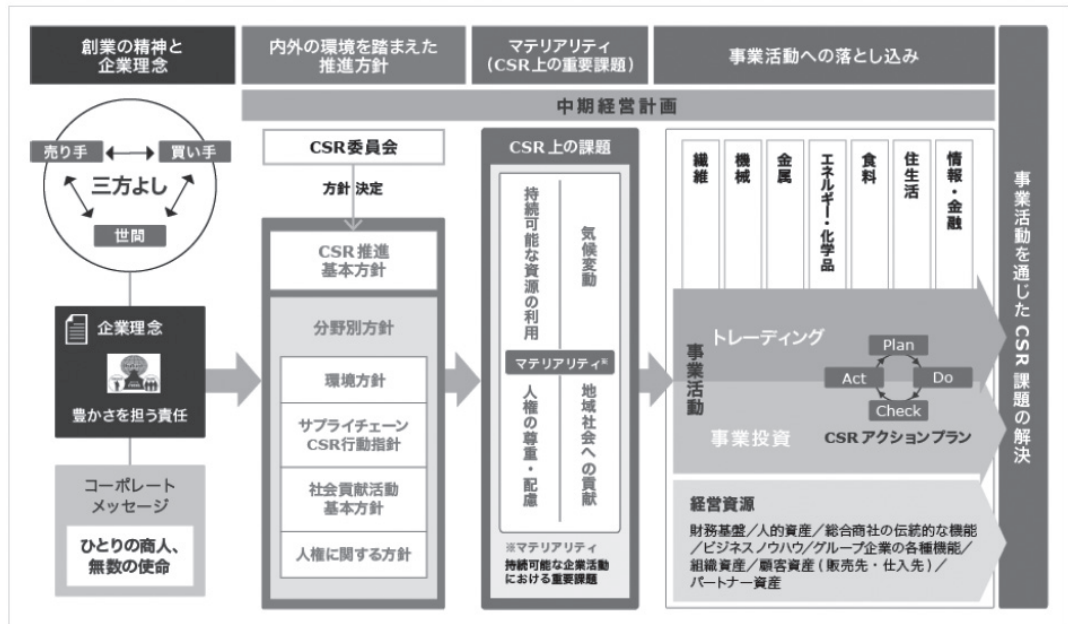
初代忠兵衛は1872年に店法を定め、会議制度を採用した。店法とは現代でいえば経営理念と経営方針、人事制度、就業規則を合わせたような内規であり、伊藤忠商事の経営の理念的根幹となった。会議では忠兵衛自らが議長を務め、店員とのコミュニケーションを重

視し、利益三分主義の成文化、洋式簿記の採用など、当時としては画期的な経営方式を次々取り入れるとともに店主と従業員の相互信頼の基盤をつくりあげ、当時から CSR 経営を実践してきた。

伊藤忠商事は企業も社会の一員であり、よき企業市民として社会と共生し、事業活動を通じて社会の期待に応えていかなければ、その持続可能性を保つことができないということ強く認識している。CSR は持続可能な社会へ向けて、企業が事業活動を通じてどのような役割を果たしていくのかを考え、行動していくことであると考えている。この考え方は創業者が事業の基盤としていた近江商人の経営理念である三方よしの精神につながるものでもある。グローバル企業として多様な価値観を理解し、社会の期待に応え、社会から必要とされる企業であり続けることが使命であると考えている。

CSR 推進としては企業理念である「豊かさを担う責任」のもと、本業を通じて社会的責任を果たすことが重要であると考えている。企業理念や外的環境の変化を踏まえた伊藤忠商事の CSR 推進の方向性を CSR 推進基本方針として定め、CSR を組織的・体系的に推進している。伊藤忠商事が優先的に解決すべき重要課題として定めたマテリアリティを CSR アクションプランに落とし込み、中期経営計画の方針に基づき推進するトレーディングや事業投資といった事業活動を通じて、CSR 上の課題解決につなげている。それを図示したのが表 1 である。

表 1 伊藤忠商事の CSR 推進図



(出所) 伊藤忠商事 (2016) 7 頁。

CSR 推進の流れとしては①創業の精神と企業理念、②内外の環境を踏まえた推進方針、③マテリアリティ（持続可能な企業活動における重要課題）、④事業活動への落とし込みを経て事業活動を通じた CSR 課題の解決といった一連の流れになっている。CSR 推進にあたっては国連グローバル・コンパクトの10原則などの国際的な規範をはじめ、2015年9月25日に国連総会で採択された「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)¹⁰などの国際的な長期目標を参照し、PDCA サイクルを実行していることが特徴である。

5.3. CSR 推進体制と CSR 推進基本方針

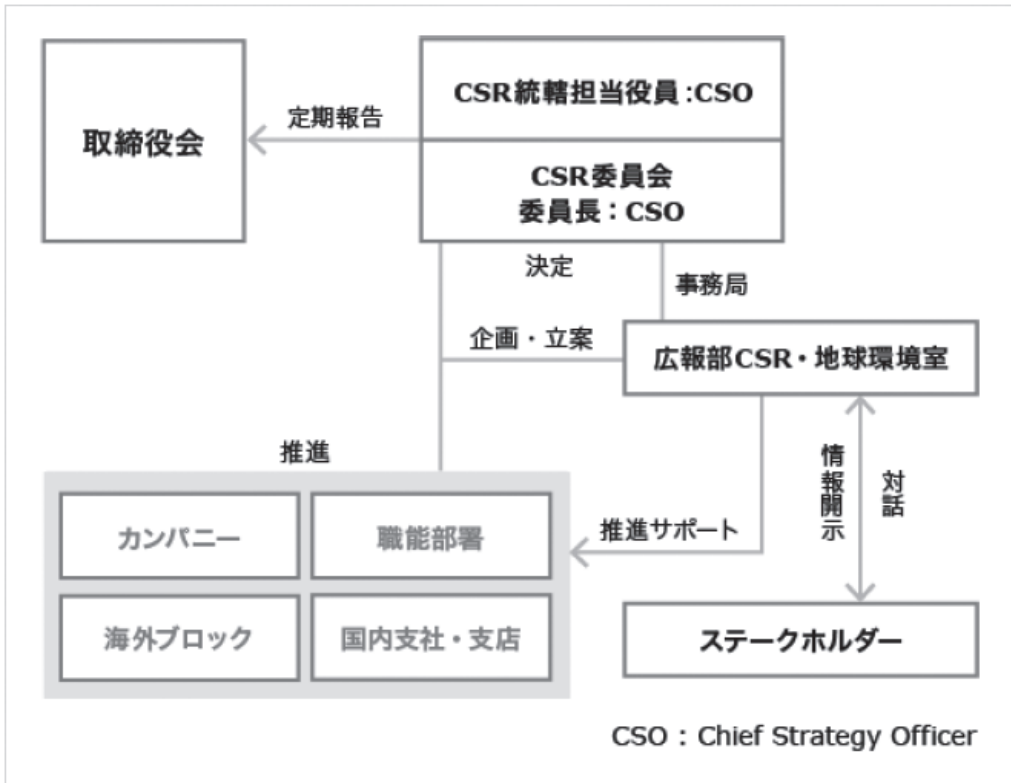
全社 CSR 推進のための施策は広報部 CSR・地球環境室が企画・立案し、CSR 担当役員である CSO の決定の下、国内外の各組織で推進している。方針の策定や重要な案件については主要な社内委員会のひとつである CSR 委員会で議論・決定している。CSR 推進の主たる活動状況は定期報告として取締役会に報告され、定期的に社内外のステークホルダーとの対話を図ることによって社会の期待や要請を把握し、それらを CSR 推進に活かしている（表2参照）。

伊藤忠商事では中期経営計画と連動した CSR を推進するため、経営計画策定のタイミングにあわせて CSR 推進基本方針策定している。2015年度から2017年度の中期経営計画「Brand-new Deal 2017」の CSR 推進基本方針は次の通りである。①ステークホルダーとのコミュニケーションと CSR 情報の開示強化、②マテリアリティ（CSR 上の重要課題）の解決に資するビジネスの推進、③環境・人権に配慮し、持続可能な資源利用に繋がるサプライチェーン・事業投資マネジメントの強化、④ CSR・環境保全に関する教育・啓発、⑤地域・国際社会への参画と発展への貢献である。

CSR アクションプランによる CSR 推進としては多岐にわたる事業分野を7つのディビジョンカンパニーで展開している。トレーディングや事業投資といった事業活動を通じて CSR を着実に推進するためにそれぞれの事業分野において重要な CSR 課題をカンパニーごとに抽出した CSR アクションプランを策定し、対象部署ごとに年2回のレビューミーティングを開催するなど、PDCA サイクルシステムに則って CSR を推進している。総本社職能部、国内支社・支店、海外拠点などの組織ごとにそれぞれのビジネスや機能に沿った CSR アクションプランを策定し、事業活動を支える基盤をさらに盤石にすることを目指している。

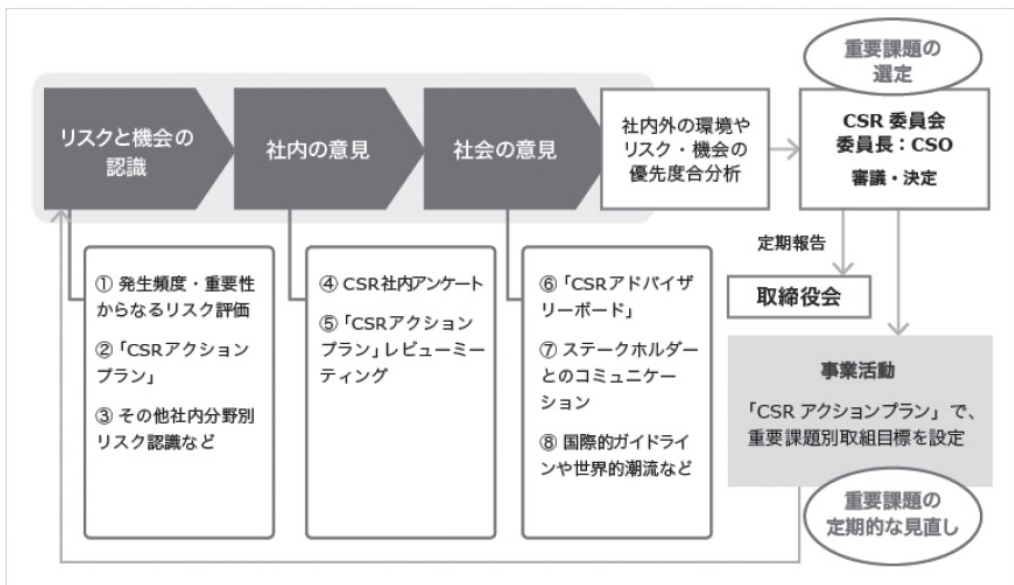
10 2015年9月25日から9月27日、国連本部で「国連持続可能な開発サミット」が開催され、161の加盟国の首脳が出席し、193の加盟国によって「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が9月25日に採択された。このアジェンダは2000年9月に採択したミレニアム開発目標の後継として、17の目標（ゴール）と169のターゲットから構成されている。

表2 全社 CSR 推進のための施策



(出所) 伊藤忠商事 (2016) 8 頁。

表3 マテリアリティ (CSR 上の重要課題) の選定・レビュープロセス



(出所) 伊藤忠商事 (2016) 9 頁。

伊藤忠商事では2013年に「マテリアリティ」(CSR上の重要課題)をCSR委員会にて決定した。具体的には①気候変動、②持続可能な資源の利用、③人権の尊重・配慮、④地域社会への貢献であり、各事業分野のリスクと機会を認識し、事業戦略や国際動向、社内外からの意見、社会への影響などを勘案の上、優先度合をつけ選定した。マテリアリティの解決に向けた具体的な施策を各組織におけるCSRアクションプランに落とし込み、継続して検証・補完を行い、定期的にCSR委員会においてレビューしている。CSR委員会の内容はCSOが取締役に報告をしており、長期的な視点で経営方針にも照らし合わせながら、事業活動を通じた重要課題の解決に取り組んでいる。

6. 近江商人の経営理念から見た企業の社会的責任

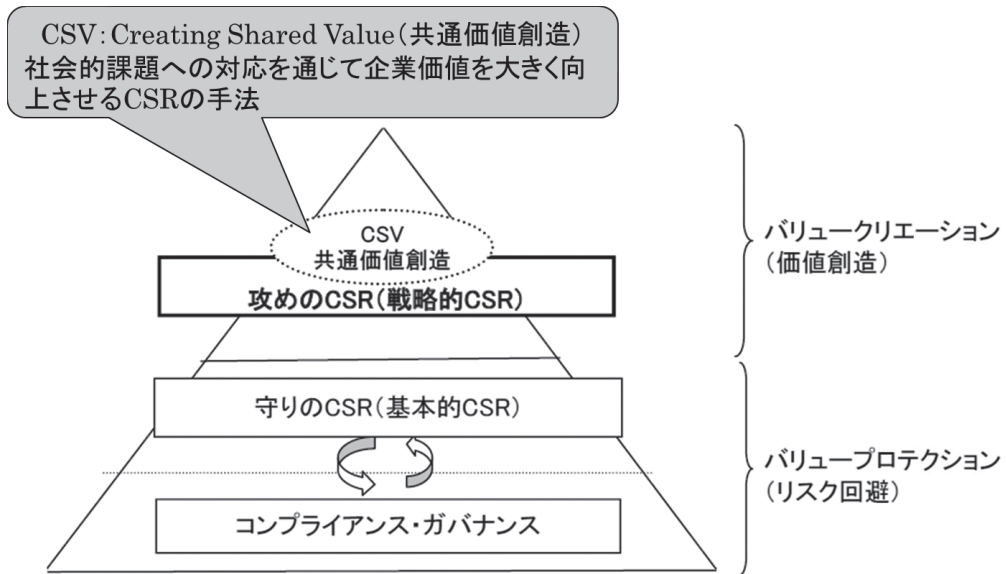
100年、200年以上といった長寿企業は日本が世界で一番多く、その特徴から学習すべきことがある。長寿企業の多くが創業以来の企業理念(経営理念)を掲げ、共通の価値観あるいは経営方針として、これまで経営を行ってきた。すべての長寿企業が経営理念を明文化しているわけではないが、口伝を含めて長寿企業に共通して見られるのは良質廉価、身の丈にあった経営を行ってきたことである。そのような経営には創業者の経営理念、経営哲学といった教え、教訓、家訓が経営指針となり、価値観の醸成、精神面での支柱となったからこそ今日まで存在しているのである。

近年のCSRはテレビ、新聞をはじめ、企業での日常用語として広まり、企業の戦略的事業として取り組まれている。1990年代は環境経営が注目され、企業(特に大会社)はこぞって環境報告書を発行してきた。それが次第に2003年を機に環境報告書から名称を変えてCSR報告書またはサステナビリティ報告書として発行してきた。環境省によれば、CSRを含む環境報告書を公表する日本企業は1000社を超えている。こうした背景には従来の環境経営に加えて、経済、環境、社会といった枠組みで捉え、その中で経営を行う必要性が求められてきたからである。特に経済同友会は産業界のパイオニアとして、CSRの考え方、概念、目的などを企業に向けて発信してきた経緯がある。

CSRは企業と社会の持続可能な発展を鍵概念とした経営を行っていくことが求められている。特定の部署だけがCSRに取り掛かり、説明を行うのではなく、CSRを経営に組み込んだ事業として展開する必要がある。しかしながら、CSRを将来への投資と考える経営者もいれば、コストと考える経営者もいる。経営者はCSRを経営として行っていくことが結果として企業価値¹¹の向上につながるという意識をもつことが必要である。

11 企業価値については論者によって定義が異なる。本章では経営財務論の視点から考える企業価値を中心として論述している。企業価値について詳しくは、小椋(2008)を参照されたい。

マイケル・ポーター（Porter, Michael E.）とマーク・クラマー（Kramer, Mark R.）は Harvard Business Review（2006年12月号）で社会的課題に対し、自社の事業を通じて企業価値を向上させる CSR の手法として、CSV（Creating Shared Value：共通価値創造）を提唱した¹²。その後、マイケル・ポーターとマーク・クラマーは Harvard Business Review（2011年1月・2月合併号）で CSV のコンセプトについて論述している¹³（図1参照）。だが、彼らの概念よりも以前に近江商人の三方よしの精神にみられるように社会の整合性に合わせた経営を実践し、その経営には経営哲学があったことを指摘しておきたい。



（出所） 関西経済同友会（2013）8頁をもとに筆者作成。

図1 CSRの構造—CSRと企業価値向上の両立—

7. おわりに

経営活動の根底をなすのは経営理念の確立である。その経営理念を具現化し、経営活動の中で社会的責任活動が行われる。経営学の研究において、社会的責任は決して新しい概念ではない。日本では1960年代の公害問題に対する企業の対応と社会の認識が必ずしも一致しておらず、企業に対して事前の倫理水準を問うより、むしろ経済発展における事後の

12 Porter, Michael E. and Kramer, Mark R.(2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.

13 Porter, Michael E. and Kramer, Mark R.(2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-17.

社会的責任を問題にしていた。社会的責任が昨今ではCSRといわれ、ブームを呼んだ。実際に多くの日本企業がCSRに関連して、CSR室の設置、企業倫理綱領の策定などハード面での取り組みが目立った。こうしたハード面を強化しても、肝心の経営者と従業員にCSRの理解が浸透していなければ、絵に描いたもちである。

社会的責任活動については一見すると収益性には結びつかないのではないか、と考えがちである。市場経済社会では企業の経済性が社会性よりも優先される。だが、収益性みの経営では長続きしないことが指摘できる。企業の役割には経済的役割を担うと同時に社会性、公益性、公共性を有した社会的役割がある。企業の経済・社会活動の観点から経営そのものが社会的責任であるという認識をもって、持続可能な発展に向け、経営者は企業活動を行っていく必要がある。経営者のリーダーシップにおいて、経営者の経営理念と企業全体が相互に作用し、組織化し、共有すれば、新たな企業価値創造の源泉になることを強調しておきたい。

今後の残された課題としては以下の2点があげられる。

経済・社会・環境に配慮した経営は持続可能な発展を目的とする企業に共通する実践課題であるため、経営者は時代の期待と要請を鑑み、必要な場合は経営理念を変え、それを構成員が共有し、経営実践として実行していくことのできる経営者が求められている。経営者の経営理念に基づくものであるならば、経営者個人の経営理念とその人間性がきわめて重要である。プロフェッショナルな経営者を育成するためには企業独自の人材育成プログラムシステムを導入し、幹部研修プログラムを充実させることが必要である。

経営者は経営理念を企業の内外に積極的にコミットメントし、経営理念を通じた社会的責任活動を経営の重点課題の一つとして遂行し、経営そのものが社会的責任活動にかかわってくるという認識で従業員とともに高い志や使命感をもって責任ある経営を展開していくのが経営者の役割である。そのような責任ある経営者による企業活動ではじめて経営理念を通じた社会的責任活動は長期的には収益性に寄与し、ひいては社会に信頼される企業として確立できる経営スタイルであると考えられる。経営のプロフェッショナルとしての自覚とリーダーシップを発揮することができる経営者の育成こそ今日強く切望されている課題である。

謝辞

本稿の作成にあたり、2016年9月25日、筆者は伊藤忠兵衛記念館を訪問し、母体である公益財団法人豊郷済美会常務理事の桂田繁様より貴重な資料提供およびご助言をいただきました。ここに記して心よりお礼を申し上げます。

参考文献

- 青木 崇 (2016) 『価値創造経営のコーポレート・ガバナンス』 税務経理協会.
- 伊藤忠商事 (2016) 『サステナビリティレポート2016』 伊藤忠商事株式会社.
- 宇佐美英機 (2012) 『初代伊藤忠兵衛を追慕する—在りし日の父、丸紅、そして主人—』 清文堂出版.
- 宇佐美英機 (2015) 「近江商人研究と『三方よし』論」『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』 滋賀大学経済学部附属史料館, 第48号, 31-45頁.
- 奥村恵一 (1997) 「経営理念と経営システム」『横浜経営研究』 横浜国立大学経営学会, 第18巻第3号, 15-44頁.
- 小椋康宏 (2008) 「企業価値創造と経営力—グローバル化時代の経営行動—」『経営行動研究年報』 経営行動研究学会, 第17号, 16-21頁.
- 舩富順久 (2007) 「経営者の倫理と経営教育」日本経営教育学会編 『経営教育の新機軸—経営教育研究10—』 学文社, 1-18頁.
- 舩富順久・辛島 睦・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘 (2006) 『コーポレート・ガバナンスとCSR』 中央経済社.
- 関西経済同友会 (2013) 『戦略的CSRによる企業価値向上—CSVを通じて持続的成長を目指そう—』 関西経済同友会.
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著 (2008) 『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』 文真堂.
- 末永國紀 (2005) 「近江商人の経営理念について—『三方よし』とCSR—」『同志社商学』 同志社大学商学会, 第56巻第5号・第6号, 73-84頁.
- 末永國紀 (2014) 「近江商人, または江州商人出現の社会的背景」『三田商学研究』 慶應義塾大学商学会, 第56巻第6号, 23-31頁.
- 辻井清吾 (2002) 「経営者の経営理念における宗教倫理の意義—初代伊藤忠兵衛と土光敏夫を事例として—」『日本経営倫理学会誌』 日本経営倫理学会, 第9号, 125-136頁.
- 辻井清吾 (2016) 「近江商人の経済倫理と信仰の意義—松居遊見と浄土真宗僧香樹院徳龍との関係を主にして—」『佛教経済研究』 駒澤大学仏教経済研究所, 第45号, 127-152頁.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化」組織学会編 『組織科学』 白桃書房, 第18巻第2号, 37-51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.