

# CSRと日本的経営観

ト 部 正 夫

## Abstract

Recently, use of the term CSR (Corporate Social Responsibility) has increased dramatically, and the business community has developed a common understanding that companies should operate under the principles of CSR.

One key factor raising the profile of CSR is a greater awareness of our need to act responsibly toward the environment. Global warming appears to be spiraling out of control. Our current mode of economic growth damages the planet permanently.

Another contributing factor is the violation of laws or antisocial behavior by global corporations, especially since 2000. Here problems include human rights abuse or child labor, etc., in developing countries.

CSR is not a new word. Japan tolerated serious industrial pollution during the 1960s in exchange for high economic growth. After the 1970s, people began to demand ethical behavior from companies. Moreover, society looked to companies for positive social contributions such as Mécénat or Philanthropy as good corporate citizens.

CSR is rising in importance because corporate activities are now global and countries cannot solve problems merely through domestic law. CSR is now discussed at the regional economic block level and at the United Nations. Moreover, consumers and citizens are becoming increasingly conscious of environmental conservation and corporate ethics. Companies are being forced to undertake serious efforts to implement CSR.

CSR is a concept that originated in Europe and the USA. Nowadays many Japanese companies observe CSR standardization in ISO. However, we must be able to propose suggestions to develop the notion of CSR from the Japanese Management View. The Japanese Management View has evolved since the Edo period. Its pioneers include Shosan Suzuki and Baigan Ishida. This paper will examine CSR from the perspective of the Japanese Management View.

## はじめに

近年、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility : CSR）という言葉が頻繁に使われるようになり、各企業がCSRを十分に意識した経営をすることが重要である、との認識がビジネス世界で共通認識となりつつある。

CSRが注目されてきた背景の一つは、環境保護意識の高まりである。昨今の地球温暖化の進展はすさまじく、今のままでの形態で経済発展を進めていけば、地球は取り返しのつかないダメージを

蒙ってしまう。次世代に健全な地球環境を残しながら、我々の生活を向上させていくことが強く求められている。

もうひとつは、2000年以降、グローバル企業で起きたさまざまな企業不祥事である。企業の不祥事に関しては、日本においてもさまざまな企業の法令違反、反社会的行為等が発覚した。また、日本ではあまり強く認識されていないが、途上国における人権問題や児童労働など、深刻な問題もその背景にある。

企業の社会的責任という言葉は、それほど新しい言葉ではない。日本においては、1960年代の高度成長期、その影の部分としてさまざまな公害問題に直面した。1970年代以降の安定成長期に入ると、社会は企業の倫理的行動を厳しく求めるようになってきた。さらに、メセナやフィランソロピーなど、単に企業が社会に対して、害悪や迷惑をかけないなど負の影響の除去だけではなく、企業も市民として積極的に社会貢献活動をすべきである、とする考え方も生まれてきた。

近年のCSRの論議の高まりは、グローバル化により企業活動が地球規模に拡大し、各国の規制だけではさまざまな問題の解決が計れないことから、地域経済ブロックや国連の場で、CSRに対する議論が進展していることが大きい。また、消費者、市民の環境保護や企業の倫理に関する意識の高まりも非常に大きい。企業は、自らのブランド価値を高め、消費者に支持される企業づくりのために、否応なくCSRに真剣に取り組まざるを得ない状況にある。

CSRは欧米からもたらされた概念である。今、日本の多くの企業が、CSRのISOでの標準化の行方を見守っている。しかし、日本において、今までCSR的な考え方はなかったのであろうか。近代の経営学は欧米からもたらされた。しかし、日本は自らが経済的發展をする中で、「日本的経営」といわれる特徴ある仕組みをつくりだしてきた。

CSRについても、単に欧米の後を追うだけではなく、日本の経営観から見たときに、新たな問題提起なり、提言なりができるのではないだろうか。日本的経営観が形作られてきたのは、江戸時代、特に鈴木正三や石田梅岩の思想に負うところが多いという。その原点にまでさかのぼって、CSRを考えてみたい。

## 1. CSRの概念成立と発展

### (1) CSRとはなにか

まず、CSRというものが、日米欧でどのように定義されているかを見てみたい。欧州では、EUの中央政府にあたる欧州委員会がCSRに積極的に関与している。欧州委員会の2002年7月の「CSRに関する通達」では、CSRを次のように定義している。

「責任ある行動が持続可能な事業の成功につながるという認識を、企業が深め、社会・環境問題を、自発的に、その事業活動及びステークホルダーとの相互関係に取り入れるための概念」<sup>1</sup>

米国では、NPOが中心になって、CSRのための取り組みがおこなわれている。米国の著名なブランド企業が幅広く参加し、1992年に設立されたビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンシビリティ(BSR)の定義は、次のとおりである。

「CSRとは、社会が企業に対して抱く、法的、倫理的、商業的またはその他の期待に対して照準

を合わせ、すべての鍵となるステークホルダーの要求に対してバランスよく意思決定をすることを意味する」<sup>2</sup>

日本においては、積極的にCSRについて問題提起を続けている経済同友会の定義を見てみる。

「社会的責任経営」とは、様々なステークホルダーを視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方」<sup>3</sup>

## (2) CSRの枠組み

上記の定義に共通して出てくる言葉が、ステークホルダーである。ステークホルダーとは利害関係者を意味するが、CSRではステークホルダーの範囲は非常に広く考えられている。伝統的な顧客(消費者)、株主、従業員に加えて、取引先、債権者、地域社会、政府などが含まれ、さらに環境問題においては我々の行為の結果を受けることになる将来世代までも、ステークホルダーと考えられている。

このような幅広いステークホルダーからの、どのような要求に企業は応えていかなければならないのか。上記の定義の中に、社会や環境という言葉が出てくるが、CSRで共通認識として広く知られているのが「トリプルボトムライン」という考え方である。

「トリプルボトムライン」は1997年、英国の環境コンサルティング会社であるサステナビリティ社のジョン・エルキントン氏によって提唱された概念で、企業は単に売上高や利益というような経済的な分野からだけ評価されるべき存在ではなく、同時に社会や環境といった側面からも評価されなければならない、というものである。

ボトムラインというのは決算書の最終ラインを示しており、そこには従来、利益や資産などが記載されていたが、環境や社会に対して企業がどれだけ負荷をかけたり貢献したかも明確にすべきであるという考え方である。これに基づいて、環境会計や社会的責任会計の概念がつけられている。

このトリプルボトムラインの考え方を取り入れたのが、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(Global Reporting Initiative : GRI)である。GRIは米国の非営利組織CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies : 環境に責任を持つ経済のための連合)が国連環境計画(UNEP)と連携して発足させた組織で、全世界の企業、シンクタンク、コンサルタント・会計士組織、経営者団体、大学、個人などが参加している。

GRIの目的は、全世界で適用可能なサステナビリティ・レポートのガイドラインを作成して、普及させることである。2002年に改定されたGRIサステナビリティ・リポーティング・ガイドラインの中で、3つのボトムライン各々について、企業が測定することが推奨されるパフォーマンス指標が示されている。特に、「社会」に対しては項目が多く、その分野も「労働慣行および公正な労働条件」「人権」「社会」「製品責任」の4分野に分かれて記述されている。(図表1)

図表 1. GRI のパフォーマンス指標

	分野	側面
経済	直接的な経済的影響	顧客／供給業者／従業員／出資者／公共部門
環境	環境	原材料／エネルギー／水／生物多様性／放出物、排出物および廃棄物／供給業者／製品とサービス／法の遵守／輸送／その他全般
社会	労働慣行および公正な労働条件	雇用／労使関係／安全衛生／教育訓練／多様性と機会
	人権	戦略とマネジメント／差別対策／組合結成と団体交渉の自由／児童労働／強制・義務労働／懲罰慣行／保安慣行／先住民の権利
	社会	地域社会／贈収賄と汚職／政治献金／競争と価格設定
	製品責任	顧客と安全衛生／製品とサービス／広告／プライバシーの尊重

(出典：GRI サステナビリティリポーターガイドライン 2002(日本語版)、p40)<sup>4</sup>

## 2. CSR 先進企業の事例（株式会社リコー）

3 ボトムラインを取り入れ、CSR を企業経営の中核に据えているのが、株式会社リコーである。リコーでは、毎年、「経済」ではアニュアルレポートを、「環境」に対しては、環境経営報告書を、「社会」に対しては、社会的責任経営報告書を出している。

リコーは子会社、関連会社あわせて 322 社を擁する世界的大企業であるが、リコーグループ全体で CSR 憲章を定めている（図表 2）。その中に 4 つの原則が掲げられており、各原則ごとに 3 年間の中期経営計画の中で取り組むべき課題が明らかにされ、具体的な活動計画に落とされる。活動計画に対する実績は毎期レビューされ、上記の環境経営報告書、社会的経営責任報告書でその結果が公表されている。

リコーが CSR に取り組み始めたのは、日本企業の中でも早い。2003 年 1 月にはリコー CSR 室が社内に開設されている。しかし、それ以前の長い期間、リコーは環境保全活動に積極的に取り組んできた。リコーに環境推進室が設立されたのは 1976 年のことである。

1990 年 12 月には環境対策室を設立し、体制を強化した。それ以後、活発な環境保全活動が各方面から高い評価を受け、国内外のさまざまな賞を受賞してきた。そして、2005 年 1 月には世界経済フォーラムにおいて「持続可能なグローバル企業トップ 100 社」に選定されている。

リコーグループでは、2005 年度に始まった環境行動計画の策定に当たって、2050 年までに先進国は環境負荷を 8 分の 1 にする必要があると考え、リコーグループとして環境負荷からくる統合環境影響を 2000 年度比にして、2007 年度 15% 削減、2010 年度 20% 削減を目標にしている。

図表 2. リコーグループ CSR 憲章

<p>原則 1 誠実な企業活動</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 品質・安全・情報セキュリティ・信頼性を確保し、環境への配慮および使いやすさを追求した、世の中に有用な商品・サービスの開発・提供</li><li>2. 公正、透明、自由な競争と政治、行政、市民及び団体との健全かつ正常な関係の維持</li><li>3. 自社の情報およびお客様の情報の適正な管理と保護の徹底</li></ol> <p>原則 2 環境との調和</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. 環境保全を地球市民としての責務として受け止め、自主的かつ積極的に取り組む。</li><li>5. 環境に配慮した技術革新の推進と環境保全の継続的な活動への全員参加での取り組み</li></ol> <p>原則 3 人間尊重</p> <ol style="list-style-type: none"><li>6. リコーグループの企業活動にかかわるすべての人々の安全で働きやすい職場環境の確保と、すべての社員の自主性と創造性が発揮できる豊かな個性の尊重</li><li>7. 関係するすべての人々の人権の尊重と、社内における差別のない明るい職場づくり</li><li>8. 強制労働・児童労働を認めず、人権侵害に加担しない。</li></ol> <p>原則 4 社会との調和</p> <ol style="list-style-type: none"><li>9. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。</li><li>10. 国または地域の文化や習慣の尊重と、その発展への貢献</li><li>11. 広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ適切・公正に開示する。</li></ol>
--

(出典：『リコーグループ社会的責任経営報告書 2007』p9 を要約)<sup>5</sup>

リコーグループが考える環境保全活動の領域は、省エネルギー・温暖化防止、省資源・リサイクル、汚染予防の3つで、それらを製品の面から、事業所の活動の面から、そして環境経営の基盤を固めることによって実現しようとしている。2005年度～2007年度のリコーグループ環境行動計画には図表3に示す項目が挙げられている。

### 3. CSRの標準化動向

#### (1) CSR標準化の流れ

CSRのはしりと見られるのは、1975年にOECD（経済協力開発機構）がまとめた多国籍企業ガイドラインである。企業の国際化が進み、多国籍企業の活動が世界のいろいろな地域での社会生活に大きな影響を与えるようになってきたことを受け、健全な多国籍企業の行動規範をガイドラインとしてまとめたものである。あくまでガイドラインであり、法的な拘束力を持つものではない。

2000年6月に改定されたガイドラインは、Ⅰ基本理念と原則、Ⅱ一般方針、Ⅲ情報の開示、Ⅳ雇用と労働関係、Ⅴ環境、Ⅵ贈収賄の防止、Ⅶ消費者利益、Ⅷ科学と技術、Ⅸ競争、Ⅹ課税で構成されている<sup>6</sup>。

図表 3. リコーグループ環境行動計画（2005 年度～ 2007 年度）

製品環境性能の向上と環境技術開発の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 新しい環境技術の開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①資源投入量削減を目指した環境技術開発</li> <li>②脱化石資源社会を目指した環境技術開発</li> </ul> </li> <li>2) 製品環境性能の向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①製品省エネルギー ②製品省資源</li> <li>③製品の環境影響化学物質排出基準(リコー自主基準)の遵守</li> </ul> </li> </ul>
グリーン販売の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>①再生複写機の販売台数向上</li> <li>②用紙のグリーン販売の促進</li> </ul>
事業所・オフィスでのコスト効果を狙った環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 事業所省エネルギー                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①事業活動に伴い排出するCO<sub>2</sub> の削減</li> </ul> </li> <li>2) 事業所省資源                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①廃棄物発生量の低減 ②廃棄物再資源化率向上</li> <li>③用水使用量の削減 ④用紙使用量の削減</li> </ul> </li> <li>3) 事業所汚染予防                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①塩素系有機溶剤の使用を全廃</li> <li>②CO<sub>2</sub> 以外の温室効果ガスの排出量削減</li> <li>③非生産系所有地、借用地に対する土壌・地下水汚染の調査・対策</li> </ul> </li> </ul>
環境経営マネジメントシステムのレベルアップとシステム統合による一貫性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>①ISO14001 システムのレベルアップ</li> <li>②製品含有化学物質マネジメントシステムの構築</li> <li>③環境経営情報システムのレベルアップ</li> </ul>
生態系保全を目的とする環境社会貢献活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>①生態系保全のための森林保全活動／環境社会活動の実施 (国内外をあわせて、リコーグループ全体で 327 プロジェクト)</li> </ul>

(出典：『リコーグループ環境経営報告書 2007』P 21～22)<sup>7</sup>

また、民間団体である「経済人コー円卓会議 (Caux Round Table)」の活動も、CSR の進展に大きな影響を与えてきた。コー円卓会議は、1986 年に日米欧のグローバル企業の代表者がスイスのコーというところにある国際会議場に集まり、日米欧の経済摩擦の緩和や日米欧以外の地域に対する共同責任の遂行を目的として設立された。

それ以後、毎年、世界各地で会合を持ち、企業倫理や企業の社会的責任について、議論を重ねてきた。1994 年には企業の社会的責任について述べた「CR T・企業の行動指針」を発表した。この行動指針は日本の経団連の企業行動憲章のモデルになったものである。

さらに、コー円卓会議では、CSR イノベーションと呼ばれる企業改革システムを作成し、企業とプロジェクトチームを組んで、企業のCSR のレベルアップのための援助活動をしている。CSR ソリューションは、企業の行動指針で示された7つの一般原則と各ステークホルダーのマトリクスをつ

くり、各セルごとの現状を明らかにし、今後の課題を導き出していくものである<sup>8</sup>。

1997年には、発展途上国における労働環境の改善を主たる目的として、労働に関する国際認証規格 SA8000 が制定された。SA8000 の認証を取得するためには、児童労働や強制労働の禁止、健康で安全な職場の保障、結社の自由および団体交渉権の保障、差別の禁止、体罰や虐待の禁止、労働時間の遵守、生活賃金の保障などの要求事項を満たし、かつその労働環境を維持するためのマネジメントシステムの構築が要請される。また、SA8000 の認証を受ける企業は、自社だけがその基準を満たすのでは不十分で、サプライヤーも同規格を遵守していることを文書でもって説明しなければならない<sup>9</sup>。

1999年に、当時の国連事務総長コフィー・アナン氏が、世界経済フォーラムにおいてグローバル・コンパクトを提唱し、翌年、国連本部で正式に発足した。グローバル・コンパクトは、世界中の企業が人権、労働、環境、腐敗防止に配慮してビジネスを遂行し、持続可能な社会をつくることを目的としている。具体的には、参加者がグローバル・コンパクトの10の原則に同意し、毎年、その原則の実践結果を発表することが求められる。

2007年1月の時点で、世界中から3,800以上の企業、国際労働団体、市民組織など（そのうち企業は100ヶ国から2,900社以上）がグローバル・コンパクトに参加している。グローバル・コンパクトが掲げる10の原則を図表4に示す<sup>10</sup>。

## (2) ISOの動向

2001年にISOの理事会において、CSRの国際標準化のための検討を進めることが決定した。2004年6月にはCSRの国際規格を作成するタスクグループの設置が決まり、現在、戦略タスクグループと標準策定タスクグループの計6つのタスクグループが活動している。

現在のスケジュールでは、標準規格の発行が2009年11月の予定である。2007年1月末に開かれたオーストラリアのシドニーでの第4回ISO社会的責任作業部会総会も成功裏に終わり、開発作業は順調に推移している。

ISOのCSR規格の名称はISO26000に決まっており、品質マネジメントシステムのISO9000シリーズや、環境マネジメントシステムの14000シリーズと同じように、企業が十分に社会的責任に配慮して事業活動を展開するために、遵守すべきマネジメントプロセスを規定するものになる予定である。第三者の認証規格にはならない。また、ISO26000は、その主体を企業に限定しているわけではないので、CSRのC (Corporate) を省いてSR規格と呼ばれている<sup>11</sup>。

図表 4. グローバル・コンパクトの 10 原則

人権
原則 1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
原則 2. 人権侵害に加担しない。
労働
原則 3. 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
原則 4. あらゆる形態の強制労働を排除する。
原則 5. 児童労働を実効的に廃止する。
原則 6. 雇用と職業に関する差別を撤廃する。
環境
原則 7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。
原則 8. 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
原則 9. 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止
原則 10. 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

(出典: 国際連合広報センターホームページ)

#### 4. レスポンシブル・サプライチェーン・マネジメント

##### (1) レスポンシブル・サプライチェーン・マネジメントとは

モノを作るメーカーは、さまざまな原材料、部品を外部より調達するのが普通である。出来上がった製品は、卸、小売と流れて、最終的に消費者によって消費される。このような、企業間にまたがるモノの流れを管理することをサプライチェーンマネジメントという。

また、最近では製造業でもアウトソーシングが進んで、供給する製品の外部依存度が非常に高くなっている。このような中で、サプライチェーン上のどこかで反社会的な行為がおこなわれたり、環境問題を引き起こしたりすると、自社が直接引き起こしたことでなくとも、社会から強い非難を浴びることになる。

たとえば、2001年10月、ソニーはヨーロッパ向けに出荷したゲーム機から基準を超えた化学物質が検出され、オランダ当局によって製品の陸揚げが差し止められた。原因は中国製のケーブルに含まれていたカドミウムで、ソニーは一時出荷を差し止め、製品を回収して部品交換をする等の処置をおこなった。これにより、直接ソニーが蒙った損失額は190億円にのぼり、ソニーのブランドにも深い傷がつくという事態に陥った<sup>12</sup>。

また、運動用品メーカーとして名高いナイキが、1992年にハーバース・マガジンによって、ナイキの生産委託先工場の労働者が著しい低賃金で働かされていると暴露された。その後、ナイキのインドネシアやベトナムなど東南アジアの生産委託先工場における強制労働、児童労働、低賃金労働、セクシャル・ハラスメントなどの問題が次々と発覚し、ナイキはスウェット・ファクトリー（搾取工場）

として糾弾された<sup>13</sup>。

このように、あるサプライチェーン上で主導的な位置を占めている企業は、その原因が自社の事業所以外で起こったであっても、社会からその責任を追及される。したがって、企業は、サプライチェーンの源流にまでさかのぼって、環境問題や社会問題を起こさないように、取引先の管理に責任を持たざるを得なくなっている。このことを指して、リスポンシブル・サプライチェーン・マネジメントという。

## (2) グリーン調達とクリーン調達

ソニーは、上記の事態を重く見て、2002年3月にSS-00259と呼ばれる部品、材料等における環境管理物質管理規定<sup>14</sup>を策定した。これは、欧州連合から出されたRoHS指令（有害化学物質規制のための方針）より一段と厳しい基準で、地球環境と人体に影響を与える物質の使用を自主的に規制するものである。

ソニーでは、この基準に合致した管理システムを構築した取引先を「グリーンパートナー」とよび、取引先にグリーンパートナーの認定を受けるよう、強く働きかけている。グリーンパートナーには2年に一度、監査員が派遣され監査提案が出されるほか、部品の納入に当たっては、有害物質が含まれていないことを証明する定量的な分析データと証明書を提出させている。

このように企業や公共団体が環境負荷の少ない部品や製品を優先的に調達することをグリーン調達という。グリーン調達に関しては、2001年4月に「グリーン購入法」（国等による環境物品などの調達の推進等に関する法律<sup>15</sup>）が施行され、日本においてグリーン調達が加速された。また、企業の調達先の選定基準を環境への取り組みだけでなく、CSRへの取り組み全体に広げ、かつ調達活動そのものを公平、公正なものにすることを「クリーン調達」という。

ナイキは、上記のようなスウェットファクトリーの汚名を挽回するためにNGOや国連機関と協力しながら、取引先工場の労働環境、最低賃金、児童労働などに対する行動基準（コード・オブ・コンダクト）を策定した。その基準をクリアしない工場には発注しない、いったん発注しても、途中でNGOなどの第三者を入れてモニタリングを行い、違反があればいつでも発注を取り消す体制を構築した。これ以後、ナイキはCSRに積極的に取り組んでおり、ビジネス・エシックス・マガジン誌の2007年企業市民ベスト100社では3位にランクされている<sup>16</sup>。

クリーン調達では、購買倫理の確立も重要なテーマのひとつである。アサヒビールは、その購買基本方針の中で、自社の購買倫理を次のように明確に述べている。すなわち、購買担当者は取引先と個人的な関係は持たないこと、購買担当者が謝礼や贈答など個人的利益を受けることはないこと、購買担当者が不当な値引きやサービスの要求をすることがないこと、の3点である。

さらに、アサヒビールは購買クリーンラインも設置している。購買クリーンラインとは、アサヒビールの社員が、同社が掲げる「購買基本方針」に反する行為をおこなった場合や、法や社会倫理に照らして疑問に思われる行動をとった場合に、取引先が申し出ることができる窓口のことである。窓口への申し出は、同社の企業倫理委員会で公正・公平に審査される<sup>17</sup>。

## 5. CSR と日本的経営観

### (1) 日本的経営観の発生

CSR というと、よく近江商人の「三方よし」すなわち「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」が引き合いに出される。商取引は、売り手と買い手の Win - Win の関係だけでなく、社会に対しても利をもたらすものでなければならない、という考え方である。これは、近江商人、中村治兵衛が宝暦 4 年（1754 年）に制定した家訓の次の一節がその原典であるといわれている。

「一 他国へ行商スルモ総テ我事ノミト思ハズ其国一切ノ人ヲ大切ニシテ私利ヲ貪ルコト勿レ、神仏ノコトハ常ニ忘レザル様致スベシ」<sup>18</sup>

CSR は、企業を取り巻く多様なステークホルダーとの関係を常に考慮し、自らを社会の公器として、利自利他の精神にもとづいて、はじめて実践されるものである。そして、このような考え方は、日本においても全国的な商活動が盛んになってきた江戸時代に生まれ、明治、大正、昭和を通じて現代の日本企業に受け継がれてきた日本的経営観の根幹にあるものと考えられることができる。

昨今、「株主利益の追求」や「時価総額経営」などの名の下に、特定のステークホルダーの利害のみを中心とした企業経営が喧伝されてきた。その結果として、米国ではエンロンやワールドコムなどの不正経理操作や、日本におけるライブドアや村上ファンドなどの一連の企業不祥事につながってきたともいえる。

1990 年代のバブル経済崩壊に伴って、日本的経営という言葉はあまり聞かれなくなってしまったが、日本の中に生まれ育ってきた商道徳の中に、CSR の原点を見、先人の知恵を現代のビジネスに生かしていくことは、我々にとってきわめて有意義なことであると思われる。

### (2) 鈴木正三と石田梅岩

江戸時代に商道徳の確立に非常に大きな影響を与えた個人として、鈴木正三と石田梅岩があげられる。鈴木正三は、天正 7 年（1579 年）に生まれ、徳川家康、秀忠の直参旗本として関が原の合戦、大阪夏の陣にも出陣、その後大阪城御番を勤めた。

元和 6 年（1620 年）に出家し、実際の社会の中に入り込み、一般民衆の強化に努めた。1655 年に江戸駿河台で他界した<sup>19</sup>。正三はその主著『萬民徳用』で、勤勉の哲学を展開する。士農工商すべてが仏の分身であり、身分に上下はない。己の職務に専念し、世の中の人のために尽くすことによって成仏できる、と説く。

「何の事業も皆佛行なり。人々の所作の上におひて成仏したまふべし。佛行の外成作業有べからず。一切の所作、皆以世界のためとなる事を以しるべし」<sup>20</sup> また、『萬民徳用』の中の商人を対象に書かれた『商人日用』では、商人のおこなう売買の仕事を「此売買の作業は、国中の自由をなさしむべき役人にて天道よりあたえたまふ所也と思想めて」<sup>21</sup>と述べ、その重要性を強調している。

鈴木正三が戦国末期から 4 代将軍家綱の時代まで、混乱から秩序が確立されていく時代に生きたのに対して、石田梅岩は治世が安定し、全国的な流通網と貨幣制度による商業社会が確立した元禄、享保の時代に生きた。

石田梅岩が生まれたのは貞享 2 年（1685 年）、丹波の国の農家に生まれ、11 歳で京都の商家に奉公

に上がったが、一旦、帰郷して23歳のときに再度、京都の商家、黒柳家に奉公した。商売に精を出して丁稚から番頭格にまで出世したが、その間、「人の人たる道」を求めて、神道、仏教、儒教の勉強に励んだ。43歳のときに黒柳家の奉公を辞し、享保14年（1729年）に京都において私塾を開いた。

それから15年、1744年に病没するまで、正しい商人の道を説き続け、多くの弟子を育てた。著作として1738年に『都鄙問答』1744年に『齊家論』がある。その他、梅岩の思想を伝えるものとして、後年、弟子がまとめた『石田先生語録』がある。梅岩の死後、弟子がその学燈を受け継ぎ、石門心学として、全国に普及していった。

梅岩が残した言葉の中で、CSRの考え方に通じるものを、以下に列挙してみる<sup>22</sup>。まずは、梅岩は、徹底して売り先を大切にすることを説いた。「我身ヲ養ルヽウリ先ヲ疎末ニセズシテ眞實ニスレバ、十ガ八ツハ、賣先ノ心ニ合者ナリ。賣先ノ心ニ合ヤウニ商賣ニ情ヲ入動ナバ、渡世ニ何ソゾ案ズルコトノ有ベキ」（『都鄙問答』或學者商人ノ学問ヲ譏ノ段<sup>23</sup>）

元禄時代、過剰な消費景気を背景に、賄賂、請託の横行、暴利をむさぼる悪徳商人が多数見られた。その後、享保の改革によって、多くの商家が落ちぶれていった。そのような商人の行動を、梅岩は厳しくいさめる。「且御法ヲ守リ我身ヲ敬ムベシ。商人トイフトモ聖人ノ道ヲ不知バ、同金銀ヲ設ケナガラ不義ノ金銀ヲ設ケ、子孫ノ絶ユル理ニ至ルベシ。實ニ子孫ヲ愛セバ、道ヲ学テ榮ルコトヲ致スベシ」（『都鄙問答』商人ノ道ヲ問ノ段<sup>24</sup>）

CSRでは、すべてのステークホルダーに対して、誠実を貫くことが求められる。梅岩は、商人に愚直なまでの「正直」を要求する。「儉約をいふは他の儀にあらず、生れながらの正直にかへし度為なり。天より生民を降すなれば、萬民はことごとく天の子なり。故に人は一箇の小天地なり。小天地ゆへ本私欲なきもの也。このゆへに我物は我物、人の物は人の物。貸たる物はうけとり、借りたる物は返し。毛すじほども私なくありべかゝりにするは正直なる所也。此正直行はるれば、世間一同に和合し、四海の中皆兄弟のごとし」（『齊家論 下』<sup>25</sup>）

梅岩は、商家はその主人の持ち物ではなく、世代を超えて伝えていくべき社会的公器と認識していたと思われる。「諸事取捌ノ事、主人タル者一分ニ致スマジク候。頭手代三四人ト相談イタシ其上決定セザル事アラバ、宿持手代中其他家内ノ惣手代中ヲ寄集、思ヒ入ヲ互ニ論ジ、或ハ直ニ不言事ナラバ入札ニ致シ、一列ニ得心ノ上相究メ可申事。手代中ニテモタトヒ主人タリトモ非ヲ理ニ曲グル事アラバ少シモ用捨不致、急度邪正ヲ分可申事」（『石田先生語録 卷一』<sup>26</sup>）

### （3）江戸時代の商家の家訓にみる経営観

江戸時代から続いた商家には、さまざまな家訓が残されている。その中には、現代のCSRにそのまま通じる言葉も多い。

#### ① 「売り手悦び、買い手悦ぶ」（三井家：三井殊法）<sup>27</sup>

「越後屋」を江戸屈指の本店に育てた三井八郎兵衛高利の母の言葉である。石田梅岩も『都鄙問答』の中で「實ノ商人ハ先モ立チ、我モ立ツコトヲ思フナリ」<sup>28</sup>と言っている。

#### ② 「先義而後利者榮」（下村家「大丸」：下村彦右衛門正啓の座右の銘）<sup>29</sup>

出典は『荀子』の榮辱編で、古着行商の家業を「大丸」という本店に発展させた正啓の座右の銘で、

大丸の店はとなっている。

③「我営業は時勢の変遷理財の得失を計り弛張興廢することあるべしと雖も、苟も浮利に趨り軽進すべからず」（住友家・家則、広瀬宰平）<sup>30</sup>

広瀬宰平は、幕末期から明治維新の住友家の困窮時代に経営の舵を取り、見事に乗り切って住友財閥の基礎を築いた、住友家の番頭である。

④「私費を省き 之を各自の分に应じて 社会公共の為に出捐せよ 然れども之が報ひを求め 又は之を誇りとする勿れ」（茂木家「キッコーマン」家憲）<sup>31</sup>

千葉県野田で江戸時代から醤油製造を家業としてきた茂木・高梨一族の八家が大正6年に経営合同し、野田醤油株式会社（現在のキッコーマン）を設立した。そのときに新たに整理された茂木家の家憲の一か条である。

⑤「一、商家の主人たる者、他人の子を多く抱え使うこと、全く商売の道の指南をいたし、銘々を男一人に仕上げわたす師匠と心得べき事」（4代目矢尾喜兵衛）<sup>32</sup>

近江商人、升屋矢尾家の4代目矢尾喜兵衛が著した『道中独問答草子』の一節である。矢尾家は秩父地方で豪商として活躍してきたが、明治17年（1884年）の秩父困民党事件では、日頃の「三方よし」の営業姿勢から焼き討ち等の災禍を免れた<sup>33</sup>。

## おわりに

CSRは欧米からもたらされた概念である。しかしながら、本論文で述べてきたように、その基本的精神は、日本においても、広域の商業活動が盛んになった江戸時代から、広く実践されてきた。

近代経営理論そのものを日本は、欧米先進国から移入してきた。欧米の経営理論は、きわめて分析的で機能主義的なものである。日本の企業は、産業の近代化の過程の中で、それらの理論を受け入れ、欧米流の制度を整備してきた。しかし、実際の組織運営は、たぶん日本の伝統的経営観でおこなわれている。

日本の経営観は、日本人が農耕民族であることを色濃く反映している。農業は、きわめて強く自然条件に左右されるため、日本人は自然環境を人間に対するものとしてではなく、人間と一体をなす存在と見てきた。また、自然そのものを崇拜の対象ともしてきた。

農耕は、共同作業が基本である。天候を見ながら、田植え、稲刈りなど、日頃から村落の人々が力をあわせてやってきた。収穫の祝い事も、村落で共同して祭りを執り行う。社会構成員の相互依存、共生の精神が基本にある。

CSRは、企業を取り巻く多数のステークホルダーとの関係を調整し、その全体満足を計り、社会における企業の存在価値そのものを高めていく活動である。そのためには、企業のトップから末端まで、主体的にCSR活動を推進することが必要である。

また、CSR実践の方向性は、業界により、企業によりさまざまである。CSRの内容そのものは、各企業の従業員の中から自発的に生み出していかなければならない。ISO26000はCSRの計画・実施・評価の方法のガイドラインを示すのみである。

日本は、かつて品質管理を米国から学び、そこからTQCという日本的経営観に根ざした組織的行

動を生み出してきた。KAIZEN は世界共通語である。計画・管理というマネジメント方法を批判的に咀嚼しながら、ジャストインタイムという新しいマネジメント方式を生み出してきた。ジャストインタイムを成功させるには、日本的経営観に基づく企業内、企業間の相互連携が不可欠である。そして、ジャストインタイムは日本発のマネジメント方法として、世界中に広がって行きつつある。

CSR は今まだ揺籃期にある。しかし、既に日本において多くの企業が取り組みを始めている。グローバル化した日本企業が、日本的経営観を基底にしながら、従業員すべてを巻き込む有効な CSR 活動を展開することができれば、日本が世界に大きく貢献する新たなマネジメント分野を創り出すことになる。

#### 【引用・参考文献】

- 1 小野桂之介著『CSR 入門』日本規格協会、2004 年、p17
- 2 梅田 徹著『企業倫理をどう問うかーグローバル化時代の CSR』日本放送出版協会、2006 年、p66
- 3 経済同友会編『日本企業の CSR：現状と課題－自己評価レポート 2003』経済同友会、2004 年  
(<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2003/040116a.html>)
- 4 環境監査研究会監訳『GRI サステナビリティリポーティングガイドライン 2002 (日本語版)』GRI 日本フォーラム事務局、2002 年  
([http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/86CE751C-0716-483C-A660-C1649BDD60DE/0/2002\\_Guidelines\\_JPN.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/86CE751C-0716-483C-A660-C1649BDD60DE/0/2002_Guidelines_JPN.pdf))
- 5 株式会社リコー編『リコーグループ社会的責任経営報告書 2007』株式会社リコー、2007 年  
(<http://www.ricoh.co.jp/csr/report/pdf2007/all.pdf>)
- 6 OECD 編『THE OECD GUIDELINES FOR MULTINATIONAL ENTERPRISES』  
([http://www.oecd.org/department/0,3355,en\\_2649\\_34889\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html))
- 7 株式会社リコー編『リコーグループ環境経営報告書 2007』株式会社リコー、2007 年  
(<http://www.ricoh.co.jp/ecology/report/pdf2007/all.pdf>)
- 8 経済人コー円卓会議日本委員会ホームページ (<http://www.crt-japan.jp/index.html>)
- 9 Social Accountability International ホームページ Overview of SA8000  
(<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=473>)
- 10 国際連合広報センターホームページ グローバル・コンパクト (<http://www.unic.or.jp/globalcomp/>)
- 11 ISO Social Responsibility ホームページ  
(<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html>)
- 12 梅田 徹『企業倫理をどう問うかーグローバル化時代の CSR』日本放送出版協会、2006 年、p150-156
- 13 藤井良広、原田勝広『CSR 優良企業への挑戦』日本経済新聞社、2006 年、p141-145
- 14 ソニー (株) ホームページ 部品・材料における環境管理物質管理規定  
([http://www.sony.co.jp/SonyInfo/procurementinfo/ss0\\_0259/index.html](http://www.sony.co.jp/SonyInfo/procurementinfo/ss0_0259/index.html))
- 15 環境省ホームページ グリーン購入法 (<http://www.env.go.jp/policy/hozen/green/g-law/index.html>)

- <sup>16</sup> Business Ethics ホームページ (<http://www.business-ethics.com/>)
- <sup>17</sup> アサヒビールホームページ 購買 - TOP ページ (<http://www.asahibeer.co.jp/procurement/index.html>)
- <sup>18</sup> 末永國紀著『近江商人』中央公論新社、2000年、p 209-210
- <sup>19</sup> 堀出一郎著『日本的経営の源流を尋ねて - 経営思想の歴史的研究』麗澤大学出版会、2005年、p146-148
- <sup>20</sup> 同上、p163
- <sup>21</sup> 同上、p172
- <sup>22</sup> 石田梅岩の略歴および、これ以下の石田梅岩の残した言葉の選択は、下記の書籍を参考にした。  
平田雅彦著『企業倫理とは何か』PHP研究所、2005年
- <sup>23</sup> 柴田 實編『石田梅岩全集 上巻』清文堂出版、1972年、p88
- <sup>24</sup> 同上、p33
- <sup>25</sup> 同上、p217
- <sup>26</sup> 同上、p270
- <sup>27</sup> 荒田弘司著『江戸商家の家訓に学ぶ商いの原点』すばる舎、p19
- <sup>28</sup> 柴田 實編『石田梅岩全集 上巻』清文堂出版、1972年、p87
- <sup>29</sup> 荒田弘司著『江戸商家の家訓に学ぶ商いの原点』すばる舎、p50
- <sup>30</sup> 同上、p114
- <sup>31</sup> 同上、p86
- <sup>32</sup> 同上、p255
- <sup>33</sup> ホームページ「近江商人活躍の舞台 その(5) 秩父」  
(<http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/akindo/AKINDO/04/08/8-2.htm>)