

近江商人の経営哲学から見た企業の社会的責任活動と 経営行動に関する一考察

—伊藤忠商事の事例を中心として—

青 木 崇

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。

keywords：近江商人 経営哲学 三方よし 企業の社会的責任 伊藤忠商事

目 次

はじめに

1. 近江商人の特徴
2. 近江商人の経営哲学
3. 経営者の経営理念、信条とその行動力
4. 企業価値に向けた企業の社会的責任活動の開示と課題
5. 伊藤忠商事の企業理念と企業の社会的責任活動
6. おわりに

はじめに

江戸時代から明治時代にかけておよそ300年間、諸国で活躍した近江商人は日本の商業を支え、現在でも総合商社として活躍している企業がある。近江商人の心得としては三方よしにみられる商法があり、三方よしの理念は時代を超えた普遍性、有効性がある。本稿では近江商人の経営哲学から見た企業の社会的責任活動と経営行動について考察し、近江商人としての初代伊藤忠兵衛が創業した伊藤忠商事の事例を検討し、三方よしの理

念の意義を明らかにすることにしたい。

1. 近江商人の特徴

1.1 近江商人の歴史

近江商人は近江（滋賀県）に本宅、本店を置き、他国に行商した商人の総称のことであり、近江八幡、日野、五個荘から多く輩出した。末永（2014）によれば、江州商人という名称で最も古い文書に登場するのは1502年5月28日に敦賀地方の領主朝倉教景（宗滴）が敦賀地方で活動する江州商人に対して河舟を提供することを禁じた布令である。末永は神社、仏閣も含めた歴史的な文書からしても鎌倉時代の初期に遡ることができると指摘する¹。

近江商人が琵琶湖を中心とした地域から誕生した背景については様々な要因がある²。誕生地別でいえば、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が、特に湖東の蒲生、神崎、愛知、犬上の四郡から出ている。

¹ 末永（2014）によれば、鎌倉時代に始まる中世の隊商を組んでの隣国商業から始まるという。

² 近江商人の発生要因について辻井（2016）は地理的環境の地の利、営業活動のために歴史的に蓄積された天の時が合致した地域に発祥したと説明している。詳しくは辻井（2016）を参照されたい。

例えば、八幡商人は近江八幡市の旧八幡町から江戸期に出た商人で畳表や蚊帳の生産など地場産業を育成し、その商品を全国に流通させた。北海道の開拓にも力を発揮した。

日野商人は江戸中期、日野地方で日野碗や売葉などの地場産業が盛んになり、これを行商する商人が生まれた。関東・東北に進出し、その地で酒造業などを始めた人も多い。

湖東商人は彦根藩の幕藩体制の規制緩和によって農民の行商が可能になり、五個荘、豊郷、愛知川などから生まれた。中山道沿いに本宅を構え、全国に向けて行商活動を展開した。

高島商人は戦国末期、高島郡から京都、東北などに出て商人となり、特に南部藩（岩手県）で活躍し、盛岡の城下町形成にたずさわった。

このように近江の歴史的な事情によって、限られた地域から特徴的（天秤棒、行商、出店・枝店、乗合商い、薄利多売など）な商いの方法を取りながら永続的に活動してきたことがわかる。

1.2 近江商人の人間像

近江商人に共通していえることは堅実、勤勉、質素儉約、信用第一を基本としていることと真宗の熱烈な門徒であったことは見逃せない。なぜなら、信仰は商人にとって不可欠であり、自利・利他の教えにより、宗教上の教義、倫理的訓戒をもったことが三方よしの理念に通じる経営倫理であったといえよう。伊藤忠商事と丸紅の創業者である初代伊藤忠兵衛、二代伊藤忠兵衛の親子も浄土真宗（西本願寺）の門徒であり、特に初代は商業は菩薩の業と心得、利真於勤に徹した人物であった。

辻井（2016）は近江商人に見られる人間像の特徴として、次の3つをあげている。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。

初代伊藤忠兵衛についていえば、初代は近江国犬上郡八目村（滋賀県犬上郡豊郷町八目）に織維品の小売業を営む紅長（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、売葉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。

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³、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。

2. 近江商人の経営哲学

2.1 三方よしの理念、精神

三方よしは近江商人が培ってきた商いの精神を意味している。そうした共存共栄の精神を表現したのが「売り手によし、買い手によし、世間によし」である。実は売り手によし、買い手によし、世間によしという表現は小倉榮一郎が用いた表現であり、造語であることが判明している⁴。その意味では小倉の文献によって、「売り手よし、買い手よし、世間よし」といった表現もある（「に」がない）。

三方よしの理念、精神は近江商人のシンボリック標語であり、今日的な企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）活動をはじめ、

³ 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。

⁴ 三方よしの表現について詳しくは有馬（2010）、宇佐美（2015）を参照されたい。

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。

2.2 近江商人の商法、経営観

近江商人については伊藤忠兵衛記念館⁵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。地域に自らの商圈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。

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、節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節約が必要であった。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ず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。

3. 経営者の経営理念、信条とその行動力

3.1 経営者の理念、哲学、信条

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・経営観を指すといわれてよいであろう。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⁶。企業理念との関連では、企業理念は企業

⁵ 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。

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ループの企業理念と企業行動基準の原点になっている。

3.2 経営者の理念における経営行動

稲盛和夫は幼少期から西郷隆盛の思想に触れ、『南洲翁遺訓』⁷に大きな影響を受け、人の上に立つ者が身につけるべき思想や人間としての考え方、生き方の基礎を学んでいる。稲盛和夫は自らが従業員に説こうとしているフィロソフィの原点がここにあるとして、1966年、社長就任を機に西郷隆盛が信条にしていた「敬天愛人」を京セラの社是として定めている。これが人間として正しいことを正しいままに追求する姿勢を説いた「京セラフィロソフィ」の原点である。そのような「京セラフィロソフィ」を経営者と従業員が共有し、同じ方向で経営を行っていくことが対話とその実

践である⁸。

トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎の「日本人の頭と腕で自動車を造る」という理想はトヨタ自動車が掲げる人材育成の理念である「モノづくりは人づくり」に直結している⁹。豊田喜一郎の理想には父である豊田佐吉の思想が影響しているが、人を大切にしないと工場を含めて会社が機能しないどころか、消費者の信頼を得られる製品も生み出せないという考え方はまさに慧眼の士である。

もう一人慧眼の士として見落とせないのはパナソニックの創業者である松下幸之助の「経営の根幹は人にあり」「モノをつくる前に人をつくる」という理念である。パナソニックは2008年10月1日に松下電器産業から会社名を変更しても松下幸之助の経営理念は不変であると公表している。その経営理念の核心を成す「企業は社会の公器」「お客様第一」「日に新た」「衆知を集めた全員経営」といった考え方はパナソニックグループの全従業員に脈々と受け継がれている¹⁰。

このようにいずれも共通していることは、①幼少期に受けた影響はその後の経営理念に反映していること、②経営理念を従業員に説き、従業員を大切に、経営者と従業員が同じ方向を向いていること、③人材育成を重要視しており、人間として、社会人として立派な人間であることを使命にした教育訓練、幹部研修プログラムなどが実施されていることがあげられる。このようにして組織体の構成員の心を束ね、強固なものにつなげていくベースには創業者の信念である経営理念を垣間見ることができる。

⁶ 創業時での経営理念は経営者個人がいだく信条、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。

⁷ 南洲翁とは西郷隆盛のことである。『南洲翁遺訓』とは西郷隆盛の教えを朽ちさせてはならない、この遺訓を世に広めたいとの考えから、1890年1月、山形県鶴岡の旧庄内藩の有志によって出版された。「敬天愛人」は『南洲翁遺訓』の第24か条に出てくる言葉である。

⁸ 京セラグループの社会的責任経営の実践や人材教育については平田(2008)を参照されたい。

⁹ 1981年4月、わが国初の社会人大学として豊田工業大学が開校している。これは豊田喜一郎が社業繁栄の暁には大学を設立したいということから日本の産業界を担う技術者の育成を目的にトヨタ自動車の社会貢献活動として誕生した。2003年9月、豊田工業大学シカゴ校(Toyota Technological Institute at Chicago)が開校している。

¹⁰ パナソニックでは2003年にパナソニック・グローバル・エグゼクティブシステムを導入し、グローバルな視点から海外会社の優秀人材の確保・育成と登用に取り組んでいる。特に基幹人材候補者の計画的確保と登用を積極的に推進するとともに各地域研修所と連携しながら幹部研修プログラムを充実させている。

3.3 経営者の理念と社会的責任

共通していることは企業理念に基づく経営を行っており、今日いう企業の社会的責任が戦略的事業として、日常業務に組み込まれ、実行している点である。創業以来の経営理念（あるいは企業理念）が経営者と従業員の共通の価値観となり、絶えず対話やコミュニケーションを繰り返し、確固たる経営理念を経営実践している。

CSR活動における経営者の経営理念ではつぎの2点が指摘できる。①経営者はCSRに対する理念とリーダーシップを発揮していくことが重要である。CSR実践を行うことが経営者の社会的責任といえる。②経営者の問題意識が時代の潮流に合致していなければ、CSRを果たすことは難しい。CSR実践は経営者の理念と行動で決まる。経営者の経営理念は企業構成員が共有し、実行しなければ意味をなさない。企業構成員は経営者と同じ経営理念を共有し、同じ方向を向いているかが重要になってくる。創業以来の経営理念が経営者と従業員の共通の価値観となり、対話とコミュニケーションを繰り返し、確固たる経営理念を実践していることが特徴である。

3.4 経営者の育成課題

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をはじめ、昨今の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、道德観が欠落し、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。

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、収益性のみで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。

4. 企業価値に向けた企業の社会的責任活動の開示と課題

4.1 企業の社会的責任活動の開示方法

近年、企業価値¹¹をさまざまな利害関係者に伝えるため、財務情報だけでなく、経営戦略、環境対策、コーポレート・ガバナンスなどの非財務情報を統合的に開示する統合報告書(integrated report)への関心が高まっている。統合報告書に

¹¹ 企業価値については論者によって定義が異なる。本稿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。

関する統一的な定義は確立していないが、財務情報と持続可能な発展に向けた企業の取り組みを関連づけて開示することを目的としている。企業が公表するアニュアルレポート、決算書、CSR報告書などを1冊の統合報告書として、開示と対話によって企業の将来像を描写していることに特徴がある。これまでは多くの企業が報告書を何冊も発行したことによって情報が分散した。機関投資家からすれば、CSRと業績の関係が不明瞭でわかりにくかったことが指摘できる。

企業が発行するCSR報告書やサステナビリティ報告書は2003年度を機に増加傾向にあった。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およそ1000社にのぼるが、2006年度からは1冊の統合報告書として武田薬品工業、アイシン精機をはじめ、ANAホールディングス、エステー、資生堂、安川電機、リコー、ローム、ワコールホールディングスなどが公表している。企業価値レポート・ラボによれば、2016年10月末現在で277社の日本企業が統合報告書を発行している。

しかしながら、従来のアニュアルレポートとCSR報告書を足しただけの統合報告書があり、企業によって統合報告書の内容は異なる。統合報告書のメリットはさまざまな利害関係者にCSRの現状、取り組み課題に対し理解を深めることにあるが、デメリットもある。具体例をあげれば、統合報告書でCSR報告をまとめたことにより、これでCSR報告を終了した企業がある。社内をはじめ、顧客、取引先などのIR (investor relations) 関係者以外の利害関係者への情報開示をこれまでは紙ベース (冊子) で配布していたのを中止し、ホームページのみに公表する企業が増え、アクセスビリティの面でCSR情報が伝わりにくくなっている。表向きは紙資源の保護など地球環境への貢献といっているが、本音は経費削減であることが指摘されている。社内で紙ベースの統合報告書が配布されたとしてもすべての従業員が一読するとは限らず、従業員の理解も不十分となる。こうしたデメリットがあることを企業は検討し、必要に応じて利害関係者への紙ベースの配布を実施し、社内教育に重点を置いた施策を行っ

ていくことが求められる。

4.2 企業価値に向けた企業の社会的責任活動

環境、社会への意識が高まる中、2006年4月、国連は責任投資原則 (Principles for Responsible Investment) を公表した。責任投資原則は当時の国連事務総長コフィー・アナン (Annan, Kofi Atta) が提唱した6つの原則から成り、環境、社会、コーポレート・ガバナンスの課題を投資の意思決定に取り込むためのガイドラインとして、国連環境計画・金融イニシアティブと国連グローバル・コンパクトが推進している。2017年1月15日現在、責任投資原則のホームページによれば、1653機関が署名し、日本からは年金積立金管理運用独立行政法人、企業年金連合会、日本政策投資銀行などの機関 (全体の3.2%) が署名しており、資産運用残高は62兆ドル (およそ7329兆円) に達している。62兆ドルは世界で運用されている機関投資家の資産総額 (株式、債券、融資を含む) の半分を上回る規模であり、世界の名目GDP総額 (2015年) の73兆5070億ドルの8割に相当し、2016年12月30日現在、東京証券取引所第1部の時価総額 (およそ560兆円) の13倍以上にあたる。

欧米の機関投資家は企業に対して環境、社会、コーポレート・ガバナンスに関する情報を開示するように要請している。例えば、堀場製作所の『HORIBA Report』 (統合報告書) では「見えない資産による価値創造」と題して、グローバルに活躍できる人財を育成する研修や交流プログラムを紹介している。また、オムロンの『統合レポート』 (2012年版よりアニュアルレポートと企業の公器性報告書を統合) では「企業は社会の公器である」との基本理念の下、企業理念経営を推進する観点から統合報告に取り組む意義を説明している。そこでは株主、取引先などとの誠実な対話を通じて信頼関係を構築するステークホルダー経営を宣言し、経済的価値と社会的価値をバランスよく高めて長期的な企業価値の最大化を目指している。このように財務・非財務の両面を含めた企業価値を利害関係者に発信しているところに特徴がある。

マイケル・ポーター (Porter, Michael E.) は経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略として、Creating Shared Value (共通価値創造) という概念を提言している。経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することにより、社会的価値も創出するという考え方である。共通価値の創造に取り組むことによって、新しい資本主義が生まれ、企業はどう対応していくべきなのかを考察している¹²。

企業はCSR実践において、経営者が真っ先に社会や利害関係者からの期待、要求を認識する必要がある。それに伴い利害関係者への情報開示と対話を行っていく必要がある。CSR実践は経営者の理念と行動で決まると考えられる。経営者は利害関係者との関係を問い直し、どのような期待、要請等が寄せられているかを知り、コミュニケーション関係を構築し(対話、情報開示、報告)、どのように説明責任を果たしていくかが重要である。そのことを経営者が認識し、経営者が先頭に立って、リーダーシップを発揮して取り組んでいく必要がある。

4.3 中長期的な企業価値に向けた策定とその実施

2013年6月14日、閣議決定した日本再興戦略を受けて、金融庁は2014年2月26日、「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》—投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために—」を公表した。日本版スチュワードシップ・コードとは機関投資家が顧客・受益者と投資先企業の双方を視野に入れ、責任ある機関投資家としてスチュワードシップ責任を果たすに当たり有用と考えられる7原則を定めたものである。スチュワードシップ責任とは機関投資家が投資先企業との建設的な目的を持った対話などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的なリターンの拡大を図る責任を意味している。2016年12月27日現在、この趣旨に賛同し、受入を表

明した機関投資家は214機関ある¹³。

一方、東京証券取引所は2015年6月1日、「コーポレートガバナンス・コード—会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために—」を公表し、適用した。ここでのコーポレート・ガバナンスとは企業が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味している。コーポレートガバナンス・コードの対象は東京証券取引所第1部と第2部の上場企業であり、コーポレート・ガバナンスにおいて遵守すべき事項を規定した行動規範である。

スチュワードシップ・コードは機関投資家(生命保険会社、投資信託会社、年金機構など)に向けた行動規範であることに対して、コーポレートガバナンス・コードは企業に向けた行動規範であるといった違いがある。両方ともに法的拘束力はないが、行動規範に規定する内容について原則的には遵守すべきだが、できない(やらない)場合は相当の理由を説明すべきであるといったコンプライ・オア・エクスプレイン(Comply or Explain)の考え方に基づいている。

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

¹² Porter, Michael E. and Kramer, Mark R.(2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January-February, pp.1-17.

¹³ 受け入れを表明した機関投資家のリストは金融庁のホームページからダウンロードができる。
<http://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/> 2016年12月27日アクセス。

「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 伊藤忠商事の社会的責任に関する考え方

初代伊藤忠兵衛は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を強く認識している。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。

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）¹⁴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 伊藤忠商事の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。

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

¹⁴ 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。

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。

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 が取締役会に報告をしており、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. おわりに

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 年代は環境経営が目目され、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の向上につながるという意識をもつことが必要である。

現在は日本を代表する総合商社になった伊藤忠商事であるが、その企業理念の根本には近江商人の三方よしの精神を掬い上げることができる。商いの心得をもとにした三方よしをもとに今日では様々な利害関係者との取引、提携、合同事業を多岐にわたって展開している。その際も近江商人としての理念をベースにした企業理念を CSR 活動として推進している。その意味では伊藤忠商事は現代版の三方よしの精神をもって CSR 活動を企業価値と絡めて推進していることが明らかになった。

今後の研究課題としては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。

付記

本研究は2016年度一般財団法人島原科学振興会の助成を受けたものである。

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。
- 有馬敏則(2010)『『近江商人』についての一考察—朝日新聞・滋賀大学パートナーズシンポジウムとの関連において—』『彦根論叢』, 滋賀大学経済学会, 第382号, 139-156頁。
- 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)『初代伊藤忠兵衛を迫慕する—

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。
- 飮富順久(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。
- 小見山隆行(2009)「江戸期の商人精神と企業家精神の生成に関する考察」『愛知学院大学論叢 商学研究』愛知学院大学商学会, 第49巻, 第3号, 339-357頁。
- 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。