

# ポーターにおけるCSVの特質に関する考察

## － CSRと三方よしの概念を踏まえて －

柚原 知明

### A Study on the Characteristic in Porter's CSV

－ From the View-Point of the Philosophy of CSR and Sanpou-yoshi －

Tomoaki YUHARA

#### 目次

はじめに

#### 第1章 ポーターにおけるCSV

1.1 CSVの特質

1.2 CSVの経済的価値

1.3 CSVとCSRの概念比較

#### 第2章 近江商人における三方よし

2.1 三方よしの特質

2.2 三方よしの経済的価値

2.3 CSVと三方よしの概念比較

結びにかえて

注

参考文献

#### はじめに

Michael E. Porter (1947-, 以下ポーター)は、2011年にCSV(Creating Shared Value;共通価値の創造)という従来まで推奨されてきたCSR(Corporate Social Responsibility;企業の社会的責任)に代わる"共通価値の創造"を提唱している<sup>1)</sup>。"共通価値の創造"とは、これまでの経済的価値を基軸とした追求から経済的価値と社会的価値という2つの相反する価値の同時的な追求によって、過度に経済合理性に偏重してきた時代から次世代の新たな資本主義を目指す概念である。CSRは、これまで経済的価値の創出という主目的に対して、副次的な社会的価値の追求として「法令遵守」、「地球環境」、「社会に対する利益還元」、「安全や健康」等の視点から展開されてきた。また、副次的な社会的価値の追求は企業の社会的貢献やイメージの向上を目的として展開されてきた傾向が存在する。しかしながら、今日における一部の日本企業(日立製作所等)においては、既に従来までの

CSRの概念を超える2つの相反する経済的価値と社会的価値の同時的な実現を目指す取り組みが行われている実態が存在する<sup>2)</sup>。

我が国江戸時代の近江商人<sup>3)</sup>においては、「三方よし」(売り手よし, 買い手よし, 世間よし)という経済的価値と社会的価値の同時的な実現を目指す商いの概念が存在していた。近江商人の「三方よし」は, お客様である買い手や世間に対する充足・満足の実現によって, 売り手である自らの商家の利益や繁盛に繋がる商いの本質的な概念である。江戸時代の近江商人は, 社会貢献や顧客満足的重要性を認識していた。近江商人の「三方よし」に関しては, 様々な文献や資料が存在している。これらの文献や資料に共通する特質としては, 自己の商いに対して非常に厳しく禁欲的であり, 顧客である買い手や世間を最優先した商いの継続が自己の商いの利益に繋がることを説いている。自己の商いに対して非常に厳しく禁欲的とは, 家業への精勤, 商品の少ない時期においても売り惜しみの無い奉仕の精神と薄い利益を得るという尊さである。また, 買い手や世間を最優先した商いの継続とは, 商いの規模を拡大させ, 商いから得られる利益の増大を導くのは継続的な世間への貢献活動と顧客満足的重要性である。自商家の長期的な利益と繁栄は, 社会の一員として売り手や世間への継続的な奉仕の精神や貢献の結果であることを説いたと云えよう。しかしながら, 近江商人の「三方よし」には様々な経済的価値の創出に向けた形成プロセスとしての優れた制度や仕組みが存在しており, 社会的価値を優先しながらも経済的価値との双方を目指している。ポーターは, 経済的価値と社会的価値の同時的な実現である"共通価値の創造"の実現を踏まえて, 未来への経営の在り方及び新たな資本主義を目指した。"共通価値の創造"の実現に向けては, 社会的価値の創造から経済的価値の創造に向けた形成プロセスを論じている。近江商人の「三方よし」は, 社会的価値の実現を基軸として経済的価値の実現を目指しているが, ポーターの"共通価値の創造"の実現と同様に経済的価値の形成プロセスが存在している。

今日においてはCSRと近江商人の「三方よし」の概念は同一視される議論が存在するが, 特質に如何なる類似性と相違性が存在するのであろうか。また, ポーターのCSVと近江商人の「三方よし」には, 如何なる類似性と相違性が存在するのであろうか。本稿では, ポーターの提唱したCSV, 従来まで推奨されてきたCSR, 近江商人の「三方よし」の3つの概念比較, 及びこれらの概念比較を踏まえて今日の企業をはじめとする組織における経済的価値と社会的価値双方の同時的な実現に関する考察を行う。

## 第1章 ポーターにおけるCSV

### 1.1 CSVの特質

資本主義は, 長きに渡って過度な経済合理性である経済的価値の追求を目指してきたが, 社会的価値の追求に関する具体的な視点が希薄であった。ポーターのCSVは, 経済的価値と社会的価値の相反する双方の同時的な実現を目指す"共通価値の創造"によって, 新たな資本主義の形成を目指している。

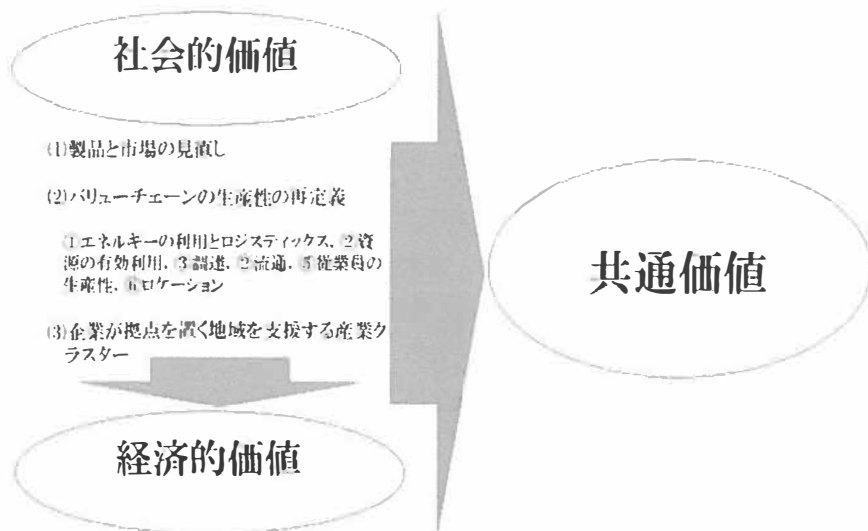
ポーターは, 「資本主義は, 人間の欲求を目指し, 効率を高め, 雇用を創出し, 富を築き上げる

ため唯一無二の手段である。しかし、資本主義を偏狭に考えてきたせいで、社会のさまざまな課題の解決において、企業の潜在能力を十分に引き出せずにきた。そのチャンスはずっと目の前にあったにもかかわらず、だれも気づかなかった。そして、現在直面している喫緊の社会問題に対して、慈善事業ではなく、あくまで事業として取り組むことが何より効果的である。いまこそ、資本主義に関する理解を新たにすべき時である。社会ニーズが広がり高まっていく一方、顧客、従業員、新しい世代の若者たちは、企業の進歩を期待している。また、企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきである。これにより、グローバル経済に新たなイノベーションと生産性の向上がもたらされる。また、資本主義のみならず、資本主義と社会の関係も再構築されるであろう。そして、おそらくこれが最も重要だが、共通価値を創造する方法を学ぶことは、事業活動の正当性を取り戻す絶好のチャンスとなる。」<sup>4)</sup> と論じている。

また、「共通価値」については「共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義できる共通価値を創出するに当たって重視すべきことは、社会の発展と経済の発展性を明らかにし、これを拡大することである。この概念には、価値の原則を用いて社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提がある。ここでいう価値とは便益だけではなく、コストと比べた便益と定義される。」<sup>5)</sup> と論じている。

ポーターは、「企業は、社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる。」<sup>6)</sup> と論じており、(1)「製品と市場の見直し」、(2)「バリューチェーンの生産性の再定義」、(3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター」の3点を提唱している(図表1参照)。「共通価値の創造」に向けては、社会的価値と経済的価値の同時的な追及を目指しているが、形成プロセスとしては社会的価値の創造を踏まえた経済的価値の創造が論じられている。

図表1 社会的価値から経済的価値の創造を踏まえた"共通価値の創造"の構図



(出所) Michael E. Porter and Mark R. Kramer [2011] , pp.8-11. (マイケル E.ポーター・マーク R.クラマー [2011] ,17-21頁)より作成。

## 1.2 CSVの経済的価値

### (1) 「製品と市場の見直し」

製品と市場の見直しに関しては、「社会的ニーズの規模は計り知れない。たとえば、健康、住宅整備、栄養改善、高齢化対策、金融の安定、環境負荷の軽減などは、間違いなくグローバル経済のなかでいまだ満たされていないニーズの最たるものである。企業は、需要を分析する方法、つくり出す方法について、何十年も学習してきたが、何より重要な需要を見逃していた。そして、あまりに多くの企業が、最も基本的な問いをないがしろにしてきた。すなわち、「我々の製品は顧客の役に立つか」であり、「顧客の顧客の役に立つか」である。先進国では、社会的ニーズに対応した製品やサービスへの需要が急拡大している。」<sup>7)</sup>と論じている。企業は、これまで経済合理性である経済的価値を中心とした製品開発と市場の開拓を行ってきた。今後は、経済的価値の創造性と併せて社会性を視野に入れた社会的価値の創造性を目指さなければならない。

### (2) 「バリューチェーンの生産性の再定義」

バリューチェーンの生産性の再定義に関しては、「企業のバリューチェーンは、天然資源や水利、安全衛生、労働条件、職場での均等処遇など、様々な社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら、社会問題には、バリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからだ。いわゆる外部性の多くは、規

制や資源税がなくても、実際には企業に内部費用を発生させる。たとえば、製品の過剰包装や温室効果ガスは、環境に負担を与えるだけでなく、企業にとっても高くつく。・・・(中略)・・・

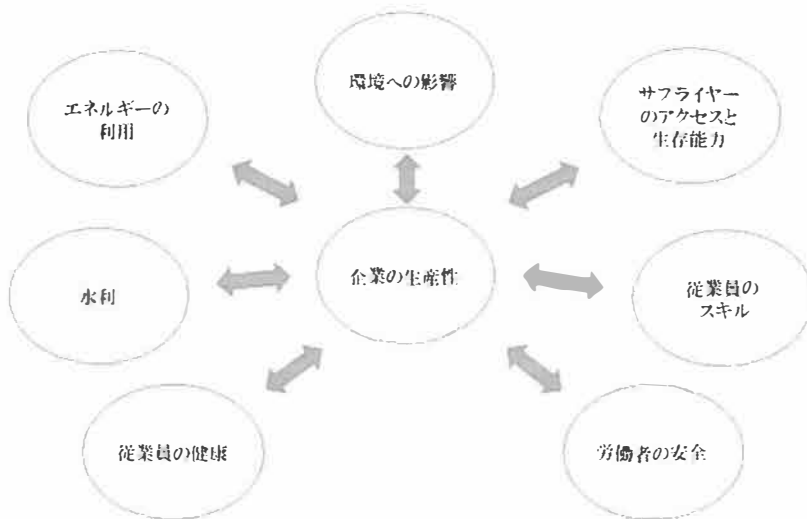
このような考え方は、社会の進歩とバリューチェーンの生産性はこれまで考えられてきた以上に親和性が高いことを示唆している(図表「競争優位と社会問題の関係」を参照)。このシナジーは、企業が共通価値の観点から社会問題に取り組み、そのための新しい方法を発明した時に高まる。とはいえ、これまでのところ、衛生、安全、環境パフォーマンス、従業員の勤続と能力開発などの分野で、バリューチェーンの生産性を向上し、この恩恵に浴している企業は少ない。」<sup>8)</sup>と論じている。

ポーターは、競争優位に向けたバリューチェーンと社会問題の関係に関して①「エネルギーの利用とロジスティックス」、②「資源の有効活用」、③「調達」、④「流通」、⑤「従業員の生産性」、⑥「ロケーション」の視点から論じている。競争優位に向けたバリューチェーンの改革については、個々の社会問題と独立した関係にあるのではなく、様々な側面から相互に関連しながら補完し合っているのである(図表2参照)。

① 「エネルギーの利用とロジスティックス」に関しては、「各種プロセスから、輸送、建造物、サプライチェーン、流通チャネル、サポート・サービスに至るまで、バリューチェーン全体を通じてエネルギーの利用が見直される。・・・(中略)・・・輸送がコスト高なのは、ご承知のとおり、エネルギー・コストや排出規制のせいばかりでなく、時間、複雑性、在庫コスト、管理コストもその原因である。そこで、輸送距離の短縮、出荷作業の効率化、走行ルートの改善に向けて、ロジスティックスの再設計が始まっている。その各ステップにおいて、もれなく共通価値が創出される。」<sup>9)</sup>と論じている。

② 「資源の有効活用」に関しては、「環境意識の高まりや技術革新により、水利、原材料、包装といった分野で新しいアプローチが登場し、またリサイクルや再利用も広がっている。このようなチャンスは、環境保護主義者が指摘するものだけでなく、あらゆる資源に当てはまる。資源の有効活用 — これは技術の改善によって実現する — は、バリューチェーンのあらゆる部分に浸透し、様々なサプライヤーやチャネルにも広がっていくだろう。そして、ゴミ処理現場のゴミもだんだん減っていく。」<sup>10)</sup>と論じている。

図表2 競争優位と社会問題の相互関連



(出所) Michael E. Porter and Mark R. Kramer [2011], p.8. (マイケル E.ポーター・マーク R.クラマー [2011], 17頁)より作成。

③ 「調達」に関しては、「従来のゲーム・ルールでは、企業は製品を開発し、かつ価格を下げるために— 最低限の生活をしている農民や零細企業から購入する時ですら — サプライヤーへの交渉力を最大限発揮する必要があるという。また最近では、企業は、低賃金地域のサプライヤーへのアウトソーシングを急速に進めている。・・・(中略)・・・たとえば、必要資源へのアクセスを整えたり、技術を共有したり、あるいは資金を提供することで、サプライヤーの質と生産性を改善すると共に、取引量の増加に難なく対処できる。生産性を改善すれば、値下げをしても、まず大丈夫である。サプライヤーがパワーアップすると、環境への負荷も劇的に低下し、それによってサプライヤーの効率がさらに向上する。こうして共通価値が創造される。」<sup>11)</sup>と論じている。

④ 「流通」に関しては、「流通にまつわる業務も、共通価値の観点からの見直しが始まっている。・・・(中略)・・・きちんと採算の取れる流通モデルを確立できれば、紙やプラスチックの利用を大幅に削減できる。同様に、マイクロファイナンスは、小企業向け金融サービスを低コストで流通させるモデルが生み出した。新しい流通モデルのチャンスは、未知の市場のほうが可能性は高い。」<sup>12)</sup>と論じている。

⑤ 「従業員の生産性」に関しては、「賃金水準の低下、各種手当の削減、およびオフショアリングという風潮に代わって、生活賃金(一定水準以上の生活に必要な最低賃金)、安全、健康、教育研修、昇進機会が生産性にもたらすプラス効果が確認され始めている。」<sup>13)</sup>と論じている。

⑥「ロケーション」に関しては、「いままで多くの企業が、グローバル化とは、最も人件費の安い地域に生産拠点を移転し、すぐさま支出を抑えるようなサプライチェーンを設計することであると考えていた。しかし現実には、重要な地域に深く根を下ろした企業が、優れた国際競争力を獲得できる。以上のようなロケーションに関する考え方を受け入れられる企業が、共通価値を創出することだろう。」<sup>14)</sup>と論じている。

### (3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター」

企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターに関しては、「自己完結できる企業など存在しない。その成功は、支援企業やインフラに左右される。生産性やイノベーションは、特定分野の企業や関連企業、サプライヤー、サービス・プロバイダー、ロジスティックス等が地理的に集積した地域、すなわち「クラスター」— シリコンバレーのIT、ケニアの切り花、インドのスーラトのダイヤモンド加工など — に大きく影響される。クラスター内は、企業だけでなく、学術組織、業界団体や企画団体なども存在する。また、学校や大学、浄水、独占禁止法、品質基準、市場の透明性といった、周辺の地域社会の公的資産を広く利用する。成長著しい地域経済を見ると、例外なくクラスターが形成されており、生産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たしている。すでに述べたように、優秀な現地サプライヤーの存在は、ロジスティックスの効率を改善し、協働に適した環境をつくる。これら地方圏において、教育研修、輸送サービス、関連業界などの能力が高まれば、おのずと生産性も向上する。反対に、クラスターという支援環境がなければ、生産性は低下する。・・・(中略)・・・企業は、自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる。」<sup>15)</sup>と論じている。

上述の3点に関しては、「それぞれが、共通価値の好循環を形成する要素となる。つまり、ある分野で価値を向上すれば、他の分野にチャンスが生まれる。共通価値の概念は、資本主義の境界を引き直すものである。企業が成功すれば社会が改善されるように双方を結びつけることで、新たなニーズに応え、効率を改善し、差別化を生み出し、そして市場を拡大する道筋がいくつも見えてくる。」<sup>16)</sup>と論じている。「共通価値の創造」に向けては、上述の3点が組織を超えて高い次元で相互に関連させていくことが重要である。また、実現に向けては「共通価値を創造するには、これら三分野に関する具体的な評価指標を事業部門別に用意する必要がある。」<sup>17)</sup>と論じている。

## 1.2 CSRとCSVの概念比較

ポーターは、CSRとCSVの概念比較について総括的に整理している。ポーターは、CSV提唱のベースとして「進化した資本主義、すなわち社会目的に従った資本主義が必要とされている。ただしその目的は、慈善からではなく、競争や経済価値の創造に関する深い理解から生まれてくるべきであろう。この資本主義の次なる進化によって、たとえば製品の開発や市場への対応、生産性の高



い企業などを実現する優れた手法が新たに開発されることだろう。・・・(中略)・・・また共通価値の創造は、けっしてフィランソロピーではなく、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である。あらゆる企業がそれぞれにその事業と密接に関係する共通価値を追求すれば、社会全体の利益にかなうだろう。そして企業は、拠点を置いている地域社会から正当に評価されれば、民主主義が機能し、政府も事業活動も育成・支援する政策を考察するようになるだろう。そこでは適者生存の原則が依然支配的であろうが、市場競争には我々が忘れてしまったやり方が再び登場し、社会に恩恵をもたらすだろう。共通価値の創造は、まさしく新しい学際的な経営手法である。」<sup>18)</sup>と論じている。

CSVは、従来までのCSRが基軸としていた社会的価値に加えて、希薄だった経済的価値の同時的な実現の追求を目指している。社会的価値の追求としては、CSRが慈善事業やフィランソロピーを含めていたのに対して、CSVが当該企業の本業に根差した競争力の向上を基本とした経済的価値を追求している(図表3, 図表4参照)。また、ポーターは、社会的価値を創造することで経済的価値を創造できることを論じている。即ち、"共通価値の創造"に向けては、社会的価値と経済的価値の同時的な追及を目指しているが、形成プロセスとしては社会的価値の創造を踏まえた経済的価値の創造が論じられている点が特徴と云えるであろう(図表1参照)。

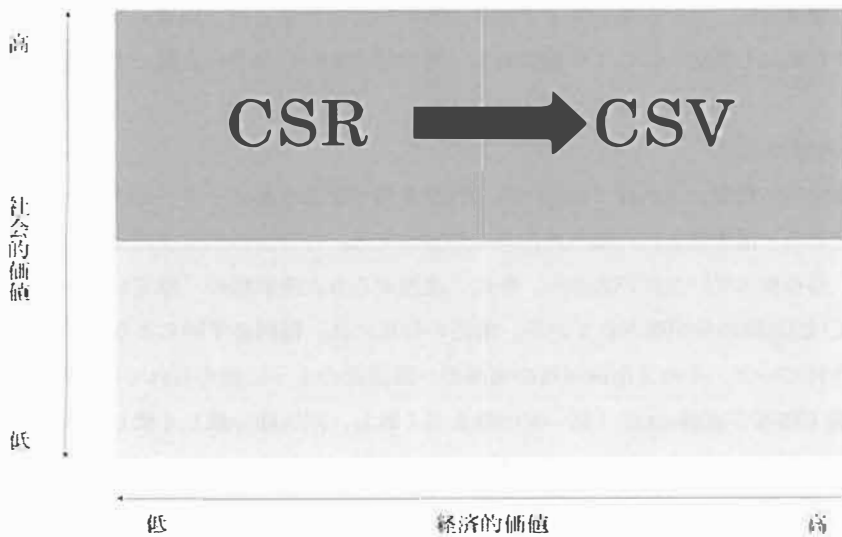


図表3 CSRとCSVの概念比較

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
・価値は「善行」	・価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
・シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能	・企業と地域社会が共同で価値を創出
・任意、あるいは外圧によって	・競争に不可欠
・利益の最大化とは別物	・利益の最大化に不可欠
・テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	・テーマは企業ごとに異なり、内発的である
・企業の業績やCSR予算の制限を受ける	・企業の予算全体を再編成する
・たとえば、フェア・トレードで購入する	・たとえば、調達方法を変えることで品質と収獲量を向上させる

(出所) Michael E. Porter and Mark R. Kramer [2011] , p.16. (マイケル E.ポーター・マーク R.クラマー [2011] ,29頁)より作成。

図表4 CSRとCSVの位置づけ



(出所)名和高志 [2015], 13頁(「図表1-3 CSRからCSVへ」)より加筆作成。

## 第2章 近江商人における三方よし

### 2.1 三方よしの特質

近江商人における「三方よし」については、下記に松永が論じた具体的な特質に関して紹介する。

#### (1) 「三方よし」の原典「宗次郎幼主書置」

1つ目の紹介は、「三方よし」の原典「宗次郎幼主書置」において「「売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人の「三方よし」として知られる考え方の原典、「宗次郎幼主書置」を記したのは、神崎郡石馬寺の麻布商二代目中村治兵衛(法名、宗岸)である。・・・(中略)・・・妻と息子に先立たれた宗岸が初めて幼主の宗次郎へ諸置を認めたのは、宝歴四年(一七五四)十一月のことであった。書置の作成には、家と家業の存続を十五歳の幼い養嗣子に教え諭さなければならぬ、七〇歳に達した宗岸の、家庭の事情があったのである。」<sup>19)</sup>と論じている。宗岸の書置には、「たとえ他国へ商内に参り候ても、この商内物、この国の人一切の人々皆々心よく着申され候様にと、自分の事に思はず、皆人よき様にとおもひ、高利望み申さず、とかく天道のめぐみ次第と、只そのゆくさきの人を大切におもふべく候、それにては心安堵にて、身も息災、仏神の事常々身心に致されて候て、その国々へ入る時に、右の通に心さしをおこし申さるべく候事、第一に候」<sup>20)</sup>と記されている。

宗岸の書置では、幼き養嗣子に対して他国に赴いた商いにおいては赴いた地の人々の事を思い幸せを優先する顧客満足、高い利益を望まずお天道様のお恵み次第という控えめな態度、自分自身も達者で過ごすために心安らかにして仏神に対して常々信心を行いなさいと説いている。

#### (2) 西川甚五郎家の家訓

2つ目の紹介は、松永によれば「四四〇年の社歴を持つ総合寝具メーカーの西川産業の祖は、西川甚五郎家である。蒲生郡近江八幡の西川甚五郎家本宅は、今では西川文化財団となっている。この本宅には、弓を扱っていた江戸店から、年に二度登せられた決算帳の「勘定目録帳」のうち、文化四年(一八〇七)以降の分が残されている。帳面の松尾には、毎回必ず同じような趣旨を盛り込んだ家訓が記されていて、その文化四年度の家訓の一節は次のように認められている。」と論じている<sup>21)</sup>。西川甚五郎家の家訓には、「第一家内睦まじく致し、同店随分親しく致し、家業等専一に懈怠なく奉公出情致し申すべく候付り、商内事、諸品吟味致し、薄き口銭にて売り捌き、譬え舟間の節にても、余分口銭申し請けまじく候、すべて世間害なること致すまじく候事」<sup>22)</sup>と記されている。

西川甚五郎家の家訓においては、家業への精勤、商いの心構えとしての薄い口銭(利益)、「舟間の節」という商品不足の時期においても余分の口銭(利益)を得てはならないと論じている。利益については、薄い口銭として如何なる状況に置いても不当に得てはならないという禁欲的な姿勢が説かれている。

### (3) 小野善助家初代包教の遺言

3つ目の紹介は、松永によれば「湖西高島郡大溝の小野組は、江戸時代に京都、江戸、盛岡で隆盛を誇った近江商人である。小野組の中核である小野善助家の初代包教(法名、補救)は、万治元年(一六五八)に高島郡大溝に生まれ、元禄二年(一六八九)盛岡紺屋町に酒造業を、宝永五年(一七〇八)に京都柳馬場六角下町に糸・絹・紅花を扱う問屋を開業した。初代は、東本願テラの熱心な門徒として元文四年(一七三九)八月八日に八二歳で没したが、その二年前、八〇歳となった元文二年二月に遺言を書いている。」<sup>24)</sup>と論じている。具体的な小野善助家における初代包教の遺言には、「常に祖母妙法のもとにあそび侍る、祖母もとよりただ信無二の法儀者なれば、幼児の時より法の教えを言い聞かせたまひしを心に忘れず、十三才より父浄慶の下知をうけ、小商いをいたし申すときより思ひはべるは、人は恒の産なければ恒の心なしといへる事あれば、士農工商共に身の執言なくては、おのずから後世のことも心にかけず、いかなる悪心もいてきなむと思ひ、一生安隱に暮らすほどの身にならずば、世帯も持つまじきと思ひ極めて、廿五才の時、奥州南部に下りて慈父の弟祐慶、南部志和に移住したまへば、この人を頼み、とかく人は人の情けなくてはいつくにも住みがたく思ひ、幾分人の心にいるやうに氣を持ち、人の為に良きやうに心がけ、身の榮耀には一錢も使はず、沢山なる水とても無益の事には用ひざる程に始末をいたし、廿六才より北陸東海の間を幾度か寒暑をいとはず拵て、終に南部盛岡に店を出し(後略)」<sup>24)</sup>と記されている。

小野善助家の初代包教の遺言においては、信仰に基づく勤勉、始末と奉仕の精神の重要性が強調されている。人の気持ちを汲み取ることを大切にし、相手をいたわる奉仕の精神と無限にある水でさえ貴重品として扱うほど己へ課した厳しい規律を重視している。商人は、社会の一員としての意識をもって、己に厳しく他者への配慮を行い商いに従事することの重要性が説かれている。

### (4) 外村与左衛門家の家訓「心得書」

4つ目の紹介は、松永によれば「外村与左衛門家の創業年は、五代目が麻布行商を始めた元禄十三年(一七〇〇)である。現在は創業三〇〇年を超え、京都市東洞院六角に本社を置き、東京と大阪に支社を構える、呉服・テキスタイル・アパレルの各部門を持つ総合繊維商社外与となっている。天保八年(一八三七)から万延元年(一八六〇)にかけての外与の純資産は、江戸期のなかでも最高水準を示し、銀六〇〇〇貫にも達した。・・・(中略)・・・この頃の外与は、経営の背骨ともいえる安政三年(一八五六)制定の家訓「心得書」に代表される明確な経営理念があった。」<sup>25)</sup>と論じている。外村与左衛門家の家訓「心得書」においては、「古来より我家相伝の駆引方、事前天声にして我勝手ばかりを計らひ候事、一切相成らず、自他共に相成るべき候事を深く相考え、勤め行ひ致すべき事也、只天性成り行きに随ひ家の作法その節目に違わざる様、目先当前の名聞に迷はず、遠き行末を平均に見越し、永世の義を貫き申すべきはからひ也、これすなわち先祖代々の思召、退転なく今に相続いたす所也」<sup>26)</sup>と記されている。

また、「売方は総じて諸人望み取り候時節、有物決して売り惜しみなく売人の氣配に順じ、時節の相庭たとい不引合たりともその時の成り行き相庭次第相働き、損得に迷わず諸人の望取候節その

図をはずさづ売り払ひ申すべき事、(中略)売りにて悔やむこと、商業の極意肝要に相心得申すべく候」<sup>27)</sup>と記されている。

外村与左衛門家の家訓「心得書」は、商いについて共存共栄の態度、目先の名声や評判ではなく長期的な視点を見越した判断をすることを強調している。そして、売り手側は、相手の希望を受け、売り惜しみを行うことなく、損得に迷わず売り渡すことである。売り手側は、安売りを後悔するような取引こそが、商いの極意であることを肝に銘じて心得よと説いている。

#### (5) 塚本定石衛門家の「家内申合書」

5つ目の紹介は、松永によれば「神崎郡川並村出身の塚本定石衛門家は、初代定石衛門定悦が、甲府で小間物問屋を開業した文化九年(一八一二)を創業年としている。万延元年(一八六〇)に家業を継いだ二代目定石衛門定次は、呉服太物の卸売りを家業の中心に据え、江戸時代に開店した京店に続いて東京店、小樽店を開き、商運は進展した。明治二二年(一八八九)に塚本商社として会社組織をとり、二六年に塚本合名会社に改組し、資本金一〇〇万円の株式会社塚本商店が誕生するのは大正九年(一九二〇)である。現在は、東京日本橋の総合繊維商社ツカモトコーポレーションとなっている。・・・(中略)・・・顧客満足第一とする姿勢は、二代目の定次にも受け継がれた。定次は、新時代に対応した体制を築くために、明治二年(一八六九)正月に商いの基本姿勢を打ち出した「家内申合書」を制定している。」<sup>28)</sup>と論じている。塚本定石衛門家の「家内申合書」においては、「華主の利益を謀る」と題して「旅方においては、御得意先のため派口のよろしき代呂物を大山にして、売りきれ物なきよう注意し、ご注文の節は、聊たりとも捨置かず、はやく御間に合わせ申へし、御店へ三条の時、行儀正しく御店中をはしめ出入方迄も厚く敬ひ申すべく候、万一間違事出来候とも、声高に争はず、その時の重立たる人に談しあひ、不都合これなき様に計ふへし、左候えば、天理として自然に商ひ高も増し、随て利益も多かるべきに付、よくよく相心得へし」<sup>29)</sup>と記されている。

塚本定石衛門家の「家内申合書」は、旅先の行商において得意先のお客のために品質の良い商品を準備して売り切れの無いように注意し、少量の注文に対しても迅速に対応すべきである。得意先のお客が来店した場合は、従業員はじめ出入りの職人も含めて敬意をもって礼儀正しく対応しなければならない。万一、得意先のお客と行き違いが生じても大きな声を出して争わず、その時は重職の人に相談して不都合が無いように対応しなければならない。このような行いをすれば、天の理として自然に商高を増加させて、付随して利益が大きくなると心得なさいと語っている。先ずは、得意先であるお客様のことを思って商いを行っていくことが、自分の商いを拡大させ、利益を大きくするという顧客満足の追求の重要性を説いている。また、「この精神にもとづいて、座右の銘を「薄利広商」としたのである」<sup>30)</sup>と論じている。

また、明治二一年五月一日に六三歳になった定次は、商家の経営姿勢に関する述懐を残している。定次の経営姿勢に関する述懐には、「(前略)人を欺むき単尺無幅等の物品など用ゆへからず、只潜心留意実施の商業大切にして長久を計るへし、投機商類似を羨むへからず、目下の利を見るも

損また大ひなり、物の盛なるは衰ひやすく、商家の極意は信用を重んじ内外の好評を得るにあり」<sup>31)</sup>と記されている。定次の経営姿勢は、単尺物や無幅物などの人を欺くような商品を取り扱わないことであり、地道な商売を行うことに専念し、商家の永続を図るべきである。投機的な商売の類を羨ましいと思わず、目先の利益を追求すると損失も大きくなる。物質的な盛りは衰えやすく、商家の極意は信用を重んじて内外からの信用を得ることにあると説いている。松永は、「ここには、不正な利得を忌み、奢ることなく正路の商いによって、家業永続を図ることを求めた経営姿勢が打ち出されている。利益と商いの手法は不可分のものとしてとらえられていることが分かる。」<sup>32)</sup>と論じている。

近江商人の「三方よし」に共通する特質は、自己の商いに対する非常に厳しく禁欲的な姿勢であり、顧客である買い手や世間を最優先した商いの継続が自己の商いの利益に繋がると説いている。自己の商いに対する非常に厳しい禁欲的な姿勢とは、家業への精勤、商品の少ない時期においても売り惜みの無い奉仕の精神と薄い利益を得るという尊い商いに対する構えである。また、買い手や世間を最優先した商いの継続が自己の商いを拡大させ、利益を大きくすることに繋がるという顧客満足への追求を重要視している。自己の商いの長期的な利益と繁栄は、社会の一員として売り手や世間への継続的な奉仕の精神や貢献の結果であることを説いていると云えるであろう。

## 2.2 三方よしの経済的価値

「三方よし」における経済的価値の創出に向けては、現代の経営管理にも十分に匹敵する様々な側面から(1)「持下り商い」、(2)「諸国産物廻し」、(3)「出店・枝店と乗合商い」、(4)「情報の活用」、(5)「企業統治」等の商いの経済合理性を目指した優れた制度や仕組みが存在していた。以下に、上述の経済的価値の創出に関する経済合理性を目指した形成プロセスとしての具体的な制度や仕組みについて紹介する。

### (1) 「持下り商い」

「持下り商い」については、「江戸時代から近江には、全国に持ち下っても商品として通用する地場産業があった。例えば、畳表、蚊帳、売薬、麻布などの特産品である。近江商人発祥の理由の一つに、この地場産業と結びついた行商を挙げてよいであろう。近江商人は、国外へ行商に出かける時は、近江の国内で生産された特産品を持ち下り、帰路は出先の産物を仕入れて販売しながら持ち帰る、行きと帰りの両方で販売活動をする、いわゆるノコギリ商いを実践した。この効率の高い商法を持下り商いとよぶのである。・・・(中略)・・・近江商人の持下り商いの注目すべき点は、小売業商ではなく、商品を大量に扱い、それだけに致富の機会も大きい、卸行商であったことである。」<sup>33)</sup>と記されている。

## (2) 「諸国産物廻し」

「諸国産物廻し」については、「近江商人が豪商となった要因の一つとして、壮大なビジネスチャンスに着想し、それを現実のものとする実行力を挙げることができる。全国各地に出店した近江商人は、東西の価格差や産地と消費地との値段の開きに注目して、出店相互間で商品の回転をおこなう、諸国産物廻しとよばれる商法を大胆に導入した。・・・(中略)・・・上方から東北へ送られた最大の商品は、当時は古手とよばれた古着である。「京の着倒れ」という言葉があるように、京都をはじめ上方では着るものに贅沢した。一方、東北では上方から運ばれてくる古手に対しては、晴れ着から仕事着にいたるまで現代では想像できないような大きな需要があった。・・・(中略)・・・出店間の情報ネットワークを利用して広範囲で需要と供給を調整し、価格の地域差を利用したこの諸国産物廻しの巧みな商法は、待下り商いの大規模化したものであり、近江商人に豊かな富をもたらす源泉となったのである。」<sup>31)</sup>と記されている。

## (3) 「出店・枝店と乗合商い」

「出店・枝店と乗合商い」については、「江戸時代の近江商人の活動範囲は、南は鹿児島から北は北海道におよび、その間に出店を張りめぐらせ海陸運送として大利を営むものであり、そのスケールの大きさは他の諸国商人の遠くおよぶところではなかった。出店の支店を枝店とよび、近江の本宅を頂点に、出店・枝店を設けて、油断なく商機をうかがったのである。出店は、「三里四方釜の飯を食うところに出せ」、とのことわざが残っているように、相当の購買力があるという見込みをつけたところに開設した。そして出店を中心に、さらに要地を求めて枝店を広げていった。・・・(中略)・・・多数の出店を設けて諸国産物廻しの商法を運用し、特産物の育成や醸造業といった事業を拡大していくためには、かなりの事業資金を準備しなければならない。多店舗展開のための資金調達の方法として編み出されたのが、乗合商い(組合商い)とよばれる一種の合資形態をとった共同企業の形成である。・・・(中略)・・・乗合商いによる多店舗展開を採用した動機には、少ない自己資本をおぎない、あるいは資本の危険分散をはかり、能力のある奉公人の才能を活用できるという、経営合理主義が貫いていたことは明らかであろう。」<sup>32)</sup>と記されている。

## (4) 「情報の活用」

「情報の活用」については、「近江商人の旅は、ただ販売活動に従事するだけでなく、情報を集め、商略を練る機会でもあった。当主が数十件の得意先回りをする場合も、単なる人間関係を深める目的ばかりでなく、相手の信用状況を観察することを意図した旅であった。・・・(中略)・・・近江商人は失敗と成功を積むなかで、確実な情報を掴むための工夫を怠らなかつた。行商選別、出身地別に結成された恵比須講、江戸講、住吉講、栄九講など行商団体は、機能的に情報を把握し、活用するための仕組みという側面をもっていた。そのような団体の一つとして、日野出身の近江商人によって結成された日野大当番仲間がある。これは、蒲生郡日野の全町の商人を構成員とし、幕府の権威を利用した遠国での販売代金回収訴訟手続きの特典と、長旅の慰安と利便性のための特約

旅館制度を二本立ての柱とするものであり、集めた情報を、すぐさま処理できる機能をもっていた。近江商人の商略が、情報収集とその機敏な処理という、きわめて合理的基礎の上におこなわれていたことを知ることができる。」<sup>36)</sup>と記されている。

#### (5) 「企業統治」

近江商人は、商いにおいて企業統治に取り組んできた。第1としては、「押込め隠居」である。「押込め隠居」の制度については、「近江商人には、家産というものは、勤勉と禁欲の姿勢を貫き、万物の流通調整を通じて誠実に社会に貢献することによって築くものである、という考え方があった。したがって、正当な利益を積み上げて受け継がれてきた家産を危うくする、善人とはいえないような行為が当主に見られた場合は、後見人や親族が協議して、押込め隠居という当主を強制的に排除する処置をとることが行われた。この押込め隠居ということは、当主を排除するものであるから通常はありえないような、過激な処分である。現代流でいえば社長罷免に相当する。しかし経営体を守るために、時と場合によっては必要な非常措置である。」<sup>37)</sup>と記されている。

第2としては、出店の経営を任せる「支配人制度」である。「支配人制度」については、「近江商人は全国に多数の出店を開いたので、すべてを当主が取り仕切ることとはできない。そこで、奉公人のなかの優秀な人材を支配人に抜擢して出店の経営にあたらせた。当主は、人事と資金を把握しているのである。広域にわたる営業をおこなうための役割分担であった。」<sup>38)</sup>と記されている。

第3としては、出店と支配人を管理するための複式簿記による「店卸目録の作成」である。「店卸目録の作成」については、「この店卸目録は、経営の主要項目をまとめて支配人が当主に提出したものである。記帳の方法は、複式簿記の原理を用いた貸借対照表と損益計算書からなり、双方から算出された利益は合致するようになっていたので、店卸目録は主店の経営状況をチェックする有力な手段であった。」<sup>39)</sup>と記されている。

### 2.3 CSVと三方よしの概念比較

近江商人の「三方よし」は、自己の商いに対して非常に厳しく禁欲的であり、顧客である買い手や世間を最優先した商いの継続が自己の商いの利益に繋がると説いている。また、売り惜しみの無い奉仕の精神と薄い利益を得るといった尊い姿勢、及び買い手や世間を最優先した商いの継続という社会奉仕的な姿勢を重視している。近江商人の「三方よし」は、自己の商いの長期的な利益と繁栄が社会の一員として売り手や世間への継続的な奉仕の精神・貢献の結果なのである。我が国江戸時代においては、近江商人の商家組織が今日の株式会社形態ではなく、経済的価値に対する優先意識が希薄であった点が否めない。先ずは、お客様や世間・社会に対する継続的な奉仕の精神や貢献が最優先されたのである。商家の利益や繁栄に対しては、露骨な獲得意識ではなく、継続的な奉仕の精神や貢献の結果であるという非常に奥ゆかしさを感じる。

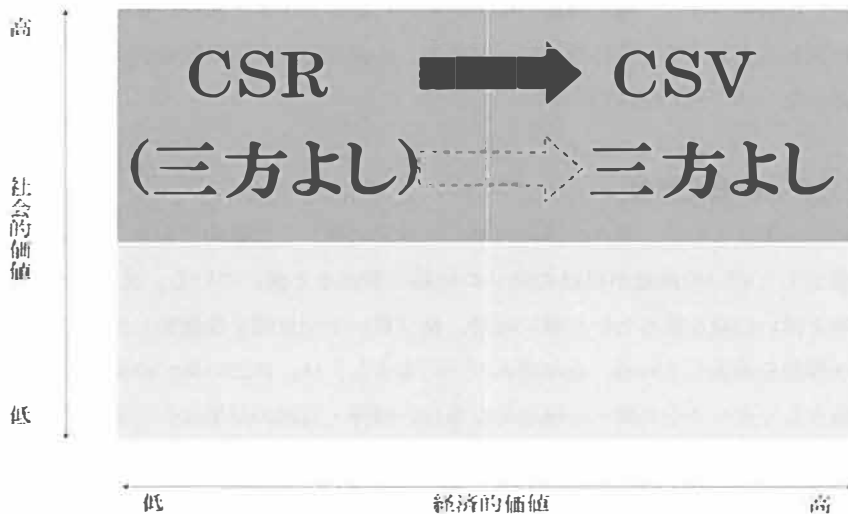
一方、ポーターのCSVは経済的価値と社会的価値という2つの相反する価値の同時的な実現を目指す"共通価値の創造"を提唱している。CSVにおける社会的価値の追求としては、当該企業の本



業に根差した競争力の向上を基本とした経済的価値を追求している。今日の国際社会は、株式会社という企業組織形態が基軸であり、投資家であり企業の所有者である株主を意識した利潤の追求を強く求めている。また、ポーターは、社会的価値を創造することで経済的価値を創造できることを論じている。即ち、"共通価値の創造"に向けては、社会的価値と経済的価値の同時的な追及を目指しているが、形成プロセスとしては社会的価値の創造を踏まえた経済的価値の創造が論じられている点の特徴である。

近江商人の「三方よし」とポーターのCSVに共通する特質は、経済的価値の追求に違いが存在するが社会的価値と経済的価値の双方を目指している(図表5 参照)。また、社会的価値と経済的価値の双方の実現に向けては、社会的価値の創造を基軸としながら経済的価値の創造を目指す形成プロセスの存在が共通している。ポーターのCSVは、社会的価値の創造から経済的価値の創造に向けて経営戦略論をベースとして具体的な3つの方法が論じられている(本稿「第1章ポーターにおけるCSV」参照)。一方の近江商人の「三方よし」においては、経済的価値について売り手や世間への継続的な奉仕の精神や貢献である社会的価値の追求の結果であると説いている。しかしながら、経済的価値の創出に向けては、具体的な形成プロセスとして「持下り商い」「諸国産物廻し」「出店・枝店と乗合商い」「情報の活用」「企業統治」等の結果の必然性を導く優れた制度や仕組みが存在していた(図表5 参照)。

図表5 CSR, 三方よしとCSVの位置づけ



(出所)名和高志 [2015], 13頁(「図表1-3 CSRからCSVへ」)より加筆作成。

## 結びにかえて

ポーターのCSVは、相反する価値の追求として経済的価値と社会的価値の同時的な実現である"共通価値の創造"を提唱した。従来までのCSRは経済的価値の創出が主目的であり、社会的価値は企業の社会的貢献やイメージの向上という副次的な目的となっていた傾向が存在した。今日のCSRにおいては、日立製作所をはじめとする一部の企業において経済的価値と社会的価値の同時的な実現を目指しており、その実態が多様化している。我が国江戸時代における近江商人の「三方よし」は、自己の商家や商いを取り巻く買い手や世間の充足・満足(社会的価値)を最優先することが、結果として利益や繁栄(経済的価値)に導くことを説いている。「三方よし」は、当時の商業社会に適応した商家の長期的利益や永続的繁栄に向けた奥深い時代を超えた崇高な概念であり、今日における経営の在り方に対して多くの貴重な示唆を与えている。今日、CSRと「三方よし」は類似する概念として議論されている。しかしながら、「三方よし」は社会的価値が優先されているが最終的には経済的価値を含めた商家の長期的利益や永続的繁栄を目指している点が本質的な違いと云える。

ポーターのCSVと近江商人の「三方よし」に共通する特質としては、経済的価値の追求に違いが存在するが社会的価値と経済的価値の双方を目指している。また、社会的価値と経済的価値の双方の実現に向けては、形成プロセスとして社会的価値の創造を基軸としながら経済的価値の創造を目指している点が共通している。ポーターの"共通価値の創造"の実現に向けては、具体的な形成プロセスとして(1)「製品と市場の見直し」、(2)「バリューチェーンの生産性の再定義」、(3)「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター」の3つの方法が論じられた。近江商人の「三方よし」には、経済的価値の創出に向けて具体的な形成プロセスとして(1)「持下り商い」、(2)「諸国産物廻し」、(3)「出店・枝店と乗合商い」、(4)「情報の活用」、(5)「企業統治」等の優れた制度や仕組みが存在していた。しかしながら、経済的価値の実現は、売り手や世間への継続的な奉仕の精神や貢献である社会的価値の追求の結果であると説いている。近江商人の「三方よし」の概念は、社会的価値が経済的価値に優先した背景として当時の商家が株式会社の組織形態として投資家や株主が存在しておらず、厳しい利益の追求が求められていなかった事が影響していたと思われる。近江商人の「三方よし」の社会的価値が経済的価値に優先した背景に関しては、今後の研究課題としたい。

人類の資本主義は、今日においてグローバルな国境を超えた舞台で厳しい国際競争が展開されている。経済合理性に偏重した資本主義は、人類の一部に繁栄や豊かさ等の正の帰結を与えたが、貧困・格差・敗者を生み、環境・安全・健康の破壊、倫理・社会責任を欠いた経営不祥事、粉飾決算等の負の帰結を表出させる事態となった。Chester I. Barnardが、1938年の主著*The Functions of the Executive*(『経営者の役割』)において論じた「有効性(effectiveness)」と「能率(efficiency)」という両者の均衡(equilibrium)が崩れた結果とも云える<sup>10)</sup>。これらの負の帰結は、当然のことながら今日の先鋭的な経営戦略論をはじめとする経営学のみで解決出来る課題ではない。しかしながら、ポーターの提唱したCSVには、人類の豊かさと幸せを目指した新たな資本主義の実現に向けた重要な提言が存在すると云えるであろう。

## 注

<sup>11</sup> Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, January-February. (マイケル E.ポーター・マークR.クラマー[2011]「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバート・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社)

<sup>21</sup> 日立製作所における従来までのCSRの概念を超える取り組みについては、URL(<http://www.hitachi.co.jp/csr/sustainability/index.html> [2017/7/20])参照されたい。日立製作所が目指すCSRの取り組みについては、「日立は、自らの企業活動が社会に与える影響と社会的責任を的確に認識した上で、社会からの期待に応えるべく積極的にCSR活動を推進しています。また、これまで培ってきたインフラ技術と革新的なIT技術を組み合わせることで社会課題の解決に貢献する社会イノベーション事業の基盤として、すべてのステークホルダーとの双方向コミュニケーションを通じた社会課題の認識に努めています。その上で、課題解決に向けてステークホルダーとの協創を推進し、事業活動の中で社会的責任を果たすことで社会の持続的な成長を促します。「日立グループ・ビジョン」を実現するための「中期経営計画」とCSR活動を連携させながら、経済的価値と社会的価値の両立を図ります。」記されている。上述の日立製作所が目指すCSRの取り組みには、ポーターが提唱したCSVの概念である「・・・(前略)・・・経済的価値と社会的価値の両立を図ります。」と記されている箇所が目目される。

<sup>31</sup> 末永國紀 [2017]『近江商人学入門 CSRの源流「三方よし」』サンライズ出版, 28頁によれば、近江商人の歴史的背景に関して「江戸期から明治・大正期にかけて、旧国名を近江という現在の滋賀県に属する地域からは、近江商人とよばれる多くの大商人が次々と出現した。彼らは近江に本宅を据え、近江国外で行商や出店経営に従事した広域志向の他国稼ぎ商人である。近江商人は、近江の各地からまんべんなく、いきなり出現したのではない。その出身地は、湖西の高島、蒲生郡の八幡と日野、神崎郡の五箇荘、愛知郡の愛知川沿いから犬上郡、および機業地の長浜周辺に至る地域に偏在している。いわば、琵琶湖周辺の鉄生産をはじめとする渡来人によって開かれた古代以来の近江の先進性を基盤に、中世には多数の市と座商人を生み出し、戦国期には佐々木六角氏に代表される楽市令(楽市楽座)や石高制をいち早く採用したような地域から出現したのである。」と記されている。

<sup>41</sup> Michael E. Porter, *op. cit.*, p.4. (邦訳, 11頁)

<sup>51</sup> *Ibid.*, p.6. (邦訳, 11頁)

<sup>61</sup> *Ibid.*, p.7. (邦訳, 14頁)

<sup>71</sup> *Ibid.*, p.7. (邦訳, 15頁)

<sup>81</sup> *Ibid.*, pp.8-9. (邦訳, 16-17頁)

<sup>91</sup> *Ibid.*, p.9. (邦訳, 18頁)

<sup>101</sup> *Ibid.*, p.9. (邦訳, 18頁)

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.10. (邦訳, 18-19頁)

<sup>121</sup> *Ibid.*, p.10. (邦訳, 19-20頁)

<sup>131</sup> *Ibid.*, p.11. (邦訳, 20頁)

- <sup>14)</sup> *Ibid.*, p.11. (邦訳, 21頁)
- <sup>15)</sup> *Ibid.*, p.12. (邦訳, 21-22頁)
- <sup>16)</sup> *Ibid.*, p.7. (邦訳, 14頁)
- <sup>17)</sup> *Ibid.*, p.16. (邦訳, 27頁)
- <sup>18)</sup> *Ibid.*, p.17. (邦訳, 30頁)
- <sup>19)</sup> 末永國紀 [2011] 『近江商人 三方よし経営に学ぶ』 ミネルヴァ書房, 21頁。
- <sup>20)</sup> 同上書, 22頁。
- <sup>21)</sup> 同上書, 11-12頁。
- <sup>22)</sup> 同上書, 12頁。
- <sup>23)</sup> 同上書, 13頁。
- <sup>24)</sup> 同上書, 13-14頁。
- <sup>25)</sup> 同上書, 15頁。
- <sup>26)</sup> 同上書, 17頁。
- <sup>27)</sup> 同上書, 17頁。
- <sup>28)</sup> 同上書, 25-26頁。
- <sup>29)</sup> 同上書, 26-27頁。
- <sup>30)</sup> 同上書, 27頁。
- <sup>31)</sup> 同上書, 28頁。
- <sup>32)</sup> 同上書, 28頁。
- <sup>33)</sup> 末永國紀 [2017] 『近江商入学入門 CSRの源流「三方よし」』 サンライズ出版, 104-106頁。
- <sup>34)</sup> 同上書, 106-108頁。
- <sup>35)</sup> 同上書, 109-111頁。
- <sup>36)</sup> 同上書, 111-113頁。
- <sup>37)</sup> 同上書, 99-100頁。
- <sup>38)</sup> 同上書, 120頁。
- <sup>39)</sup> 同上書, 120頁。
- <sup>40)</sup> Chester I. Barnardが1938年の主著*The Functions of the Executive*(『経営者の役割』)において論じた「有効性(effectiveness)」と「能率(efficiency)」という両者の均衡(equilibrium)については、  
柚原知明 [2015] 「バーナード組織論における二元性の特質と調整 - ケストラーと西田幾多郎の所論を踏まえて -」『宮崎産業経営大学経営学論集』 宮崎産業経営大学経営学会, 第25巻第1号(通巻第43号), 61-62頁を参照されたい。

## 参考文献

- Chester I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎ほか訳 [1968] 『経営者の役割』ダイヤモンド社)
- David Stewart [1996] *Business Ethics*, McGraw-Hill. (企業倫理グループ(代表:中村瑞穂)訳 [2001] 『企業倫理』白桃書房)
- Michael E. Porter [1980] *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 [1982] 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter [1985] *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1985] 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter [1985] *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 [1999] 『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter [1985] *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 [1999] 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, January-February. (マイケル E.ポーター・マークR.クラマー [2011] 「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバート・ビジネス・レビュー 2011年6月号』ダイヤモンド社)
- 赤池学・水上武彦 [2013] 『CSV経営 社会的課題と事業を両立する』NTT出版。
- 伊吹英子 [2014] 『CSR経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 笠原俊彦 [2003] 『企業の営利と倫理 - M.ヴェーバー研究 -』税務経理協会。
- 新日本有限責任監査法人編 [2009] 『CSR報告書の読み方・作り方』中央経済社。
- 末永國紀 [2011] 『近江商人 三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房。
- 末永國紀 [2014] 『近江商人と三方よし 現代ビジネスに生きる知恵』モラロジー研究所。
- 末永國紀 [2017] 『近江商人学入門 CSRの源流「三方よし」』サンライズ出版。
- 高巖・日経CSRプロジェクト編 [2004] 『CSR企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社。
- 高巖・トーマス・ドナルドソン [2003] 『ビジネス・エシックス』文眞堂。
- 名和高司 [2015] 『CSV経営戦略』東洋経済新報社。
- 倍和博編 [2009] 『CSRマネジメントコントロール』麗澤大学出版会。
- 藤井剛 [2014] 『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス。
- 水谷雅一 [1995] 『経営倫理学の実践と課題』白桃書房。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社編 [2015] 『CSVによる市場創造 - CSVアプローチでステークホルダーとのWin-Win 関係構築 -』日科技連。
- 柚原知明 [2015] 「バーナード組織論における二元性の特質と調整 - ケストラーと西田幾多郎の所論を踏まえて -」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第25巻第1号(通巻第43号)。
- 柚原知明 [2016] 「バーナード組織論における道德準則の創造 - 西田幾多郎における二元論の否定を踏まえて -」『甲南経営研究』甲南大学経営学会, 第57巻第1号(通巻第204号)。