

21世紀型の近江商人を目指して

# 近江商人

## 探究Ⅲ

～ CSR とリーダーシップを学ぶ ～

滋賀県立八幡商業高等学校

## はじめに

平成 29 年度から 3 年間、八幡商業高校は文部科学省より、SPH（スーパー・プロフェッショナル・ハイスクール）の指定校を受け、次のテーマでいろいろな取組を進めています。

### 企業の社会的責任（CSR）を全うするプロフェッショナル人材の育成

—21 世紀型近江商人育成プランによる、「商業道德」を身に付けた  
「三方よし」を実践できるビジネスリーダーの育成を目指して—

「近江商人探究Ⅰ」では、近江商人の概論とともに、「三方よし」の精神について深く学んできました。「近江商人探究Ⅱ」では、近江商人の商法を学びながら「商業道德」について学習しました。

そして、これから学ぶ「近江商人探究Ⅲ」では、近江商人の「三方よし」を源流とする CSR を学んだ後、CSR を全うするための「リーダーシップ」について理解をし、みなさんが将来、社会人となった時に活かせる資質・能力を身につけてほしいと願っています。

それでは、みなさんが、スーパーなプロフェッショナルに成長することを願って、「近江商人探究Ⅲ」を開始したいと思います。

#### 【探究課題】 『凡事徹底 当たり前のことから始める CSR Part2』

誰にでもできる当たり前のことや何でもないことを始めていくこと、続けていくことが CSR につながります。そこで 世間のお役に立つ、誰にでもできる当たり前のことや何でもないことをチームで 1 年間続けてやってみましょう。そこから必ず何かが見えてくるはずです。（こまめに記録を取っておくように）

1 学期中間考査	1 学期期末考査	2 学期中間考査	2 学期期末考査	学年末考査

## 0 近江商人の「押し込め隠居」

◆近江商人は、主人が先祖の掟である「家訓」を破り、不埒（ふらち）や不法の行ないをした場合、主人を隠居させるという仕組みを持っていました。

不埒とは、道理にはずれていて、けしからぬことをいい、不埒な行ないには、奢侈（しゃし）や放蕩（ほうとう）と言われるものがあります。奢侈は、身分不相応な暮らしをすることであり、放蕩は、酒色にふけて品行がおさまらないことを意味します。どちらも多額のお金を浪費し、近江商人が心掛けた始末や節約とは反対の暮らしをすることであり、勤勉に商売に励むということにも反した行ないです。

また、不法の行ないとは、法律やきまりにそむく行ないであり、道徳にはずれたとんでもない行ないのことをいいます。買い手に喜ばれない商品を押し付けたり、商品の品薄を作り出して価格を引き上げたり、投機的な取引に手を出したりということが、不法の行ないであり、不道德な商行為とされました。近江商人の中井源左衛門は、「人に不自由を与えたり、困らせるような商売をすれば、その時の商いで、たとえ利益が生まれたとしても本当の利益とはいえない。人を困らせたり、不自由をかけた上で利益を得るのは長続きするものではない」と言っています。また、外村家の家訓には、「価格は自然の成り行きで、たまには損をする事もあるかもしれないし、また一方で、得することもあるだろう。天災が起こったり、予期しない損失が生じたりすることもあるだろうが、悲観することはない。必ず、その後の対応策や改善によって、うまくいくこともあるだろうから」と不法の行ないや、不道德な商行為を禁止しています。

◆近江商人は、「店」という組織の存続を危うくするうえに、「三方よし」の精神にも反する不埒や不法を行なう主人（経営者、リーダー）を罷免する「押し込め隠居」という方法を使って店を守ってきました。江戸時代の昔から、主人が不祥事を起こしたことにより「押し込め隠居」させるということは、しばしばあったのです。現在の経営者たちも企業不祥事を起こし、謝罪会見で辞任を発表している姿をよく見ることがあります。テレビの画面に映る謝罪をしている経営者たちは、間違ったリーダーシップを発揮したことによって、企業の社会的責任（CSR）を全うできなかった人たちなのです。

◆次ページ以降で、次の4点について学習します。

- ①企業という組織の存続を危うくするうえに、「三方よし」の精神に反する企業不祥事について
- ②企業不祥事を起こさないための「三方よし」の精神を源流とする企業の社会的責任（CSR）について
- ③企業の本業を通して社会の役に立つソーシャルビジネスについて
- ④企業不祥事を起こさないための経営者のリーダーシップについて

## 1 企業不祥事とCSR（企業の社会的責任）

この章では、最初に企業不祥事について学習します。2005年（平成17年）に発生したJR宝塚線脱線事故をケースとして取り上げ、企業不祥事について考えます。次に、企業の社会的責任（CSR）について学習します。近江商人の商業道徳をベースにした「滋賀CSRモデル」をもとに、企業の社会的責任（CSR）を学習します。

### （1）企業不祥事

企業という組織の存続を危うくするうえに、「三方よし」の精神に反するのが企業不祥事です。いずれの企業不祥事も、一流企業の本業に関わる分野のデータ改ざんや不正で、なおかつ経営陣が関わっていたり、報告があったのに上層部が無視して逆に隠蔽（いんぱい）を指示したりするケースもありました。近年ほどたて続けに企業不祥事や不正が起きている時代はありません。

### 最近の不祥事一覧表

年月	不祥事の内容
17年10月	鉄鋼大手・神戸製鋼所の鉄鋼事業、アルミ、銅製品などの一部で製品検査データの改ざんが発覚。この10年で3度目の不正。
17年9月	日産自動車が無資格の社員が完成検査していたため38車種、約116万台のリコール届出。ブレーキ、スピードメーターなどで公道を走る要件を満たしているかどうかの検査。
17年6月	富士ゼロックスの販売会社で不適切な会計処理。売上高1兆円を目指し、行き過ぎた売上高至上主義があった。
16年4月	三菱自動車で、軽自動車の燃費データを実際よりよくみえるよう改ざん。
16年1月	15年10月に旭化成の子会社がマンションの杭打ち工事において他のデータを流用したことが原因でマンションが傾く事態に。このため、工事に関わった三井住友建設、日立ハイテクノロジーズ、旭化成建材の3社を営業停止などの行政処分。
15年12月	電通の女性新入社員が月100時間を越える違法残業を繰り返していたが防止措置をとらず自殺。17年に有罪判決。
15年7月	東芝が架空売上や利益水増しの粉飾で直近の3社長と経営陣9人が引責辞任。
15年3月	東洋ゴム工業が免震ゴム性能に関するデータを改ざん。船舶や鉄道車両の防震ゴムでも改ざん。
14年11月	タカタがエアバックの試験データの改ざんなどで米司法当局の検査を受け、大規模リコール発生。

（引用：畠信彦「名門企業の相次ぐ不祥事。なぜ日本企業の劣化が止まらないのか」）

## ケーススタディ

次の文章は、奥村宏著『奥村宏の判断学 第121回 問われる経営者の責任』と題し、雑誌に掲載された論文である。この文章を読んで問いに答えてみよう。

「107人が死亡、562人が負傷した JR 宝塚線脱線事故から 4 月 25 日で 7 年。遺族が責任追及を託した裁判所は前社長を無罪とした。ならば、いったい誰に責任があるのか。そもそも刑事責任を問うことの意味は何か。多くの遺族が今なお答えを見つけられないでいる」。

朝日新聞 2012 年 4 月 23 日付夕刊は「JR 事故 7 年、怒りを誰にぶつければ」という見出しでこう書いている。

JR 西日本の宝塚線の列車が 2005 年 4 月 25 日に脱線して多くの死者、負傷者を出したが、その責任は誰にあるのか？

この列車を運転していた運転手に責任があると言うかもしれないが、運転手はこの脱線事故で死んでいるので責任を問うことはできない。

そもそも、運転手は自分で勝手に列車を運転していたのではない。それは会社の業務として運転していたのである。その会社＝JR 西日本は、線路が急カーブになっていることを認識しながらそれを放置していた。

そのために脱線事故が起こったのだから、事故の責任は当然、JR 西日本がとるべきである。

したがって、JR 西日本という会社の刑事責任が問われるべきなのだが、日本の法律では会社＝法人の刑事責任を問うことはできないということになっている。

そうすると、多数の死者を出したにもかかわらず誰も責任を問われないうことになる。

そこで山崎正夫前社長の責任が追及されたのだが、神戸地方裁判所はこれに対して無罪判決を下した。

多数の人を殺し、怪我をさせたにもかかわらず、誰にも責任がない、ということになった。

こんなおかしい話があるだろうか？

これでも日本は法治国家と言えるのか？

それは無法国家ではないか？

【問い】あなたは、運転手・会社・経営者（社長）の誰に責任があると思いますか。

その理由も以下に書きなさい。また、グループで話し合みましょう。

もう少し深く考えてみましょう。滋賀大学高大接続・入試センターの児玉英明先生の作成された教材から引用します。

**「企業の社会的責任」を学ぶ上でのキーワード**

- 株式会社
- 有限責任
- 自然人と法人

←「ビジネス基礎」で学習した事項です。

**I 出資者の責任は有限責任 — 「企業の社会的責任」を考える出発点 —**

**(1) 株主はすべて有限責任**

株式会社は、株式を発行し、多数の人から広く出資を募って設立される企業である。株式会社の出資者は、株式を所有することによって株主と呼ばれ、株主はすべて有限責任である。株主には、剰余金の配当を受ける権利や、株主総会に出席して議決権を行使する権利などが与えられる。

**(2) 倒産した場合でも出資金を限度とした有限責任**

倒産した場合でも、出資金を限度とした有限責任であるため、株主がそれを超える負担を強いられることはなく、安全に出資することができる。

企業にとっては、株式会社形態をとることによって、より多くの出資者を募ることができ、多額の資金を調達することができる。

	出資者の責任	出資者数	最高意思の決定	持分の譲渡
株式会社	有限責任	多数	株主総会	原則自由

**II 会社は法律上の「人」であり「自然人」ではない**

**(1) 会社には「法人」という別の言い方がある**

**(2) 法人とは「法律上、人と同じように扱いますよ」という意味**

**(3) 会社を作るときは、「こういう会社を設立しましたよ」と社会に示すために法務局に登録する。法務局に登録をすることによって、この会社を法律上、人と同じ扱いにして、それを社会に認めてもらったことになる。**

**III 宝塚線脱線事故の責任があるのは誰か**

**(1) 「企業の社会的責任」を問題にするのであれば、何よりも「株式会社とは何か」ということを問題にしなければならない。**

**(2) 社会的責任を問題にするのであれば、「宝塚線脱線事故の責任があるのは誰か」ということをはっきりさせなければならない。(株主？経営者？法人？)**

次の3点について考えてください。

**1. 会社は株主のものだから株主に脱線事故の責任がある？**

→JR西日本の株を持っている場合、脱線事故の責任は株主にあるのか？株式会社が株主のものであるならば、株主が企業不祥事の責任を負わなければならない。しかし、株主は**有限責任**なので、株券が紙くずになる恐れはあるが、それ以上の責任を負う必要はない。

**2. 会社で一番偉いのは経営者だから経営者に脱線事故の責任がある？**

→脱線事故をめぐるのは2017年6月、業務上過失致死傷罪に問われた JR西日本の歴代社長3人の無罪判決が確定

**3. 会社は自然人ではなく法人だから責任を負えないが、それでも法人に脱線事故の責任がある？**

→株主も経営者も責任をとらないから、本来は責任の主体になることができない法人としての会社に責任があるといわざるを得ない。しかし、日本の法律では会社=法人の刑事責任を問うことはできない。そのため、事故で死傷者を出した法人に高額の罰金を科す「**組織罰**」の創設を訴える動きがある。

**【問い】**「企業の社会的責任」という場合、それは「企業を代表する経営者の社会的責任」というべきである、という意見についてのあなたの意見を書きなさい。

## (2) CSR：企業の社会的責任

これから学習する「滋賀 CSR モデル」は、滋賀経済同友会が提唱したものです。滋賀経済同友会は、滋賀県の発展と活力ある地域経済の振興を目指し、県内に事業基盤を有する企業の有志が集まり設立された組織です。その滋賀経済同友会が「社会・自然とともに、長期的に発展できる、より強靱な企業体質を築くこと」を目的に、企業の CSR の取り組みを点検できる道具として策定したものです。近江商人の「三方よし」に代表される精神を CSR の原点と考えて、この精神をベースに滋賀県らしい独自性を持つ内容になっています。

①以下に『滋賀 CSR 経営モデル』と題した提言書の内容を引用しておきます。点線囲みの中の文章は、参考になる近江商人の考え方や近江商人の言葉です。

### 1 企業風土、経営者の理念および利益についての考え方

事業利益と社会利益に矛盾を起こさない経営の実現に向けた行動がとられているか

近江商人の精神は、「利益の捉え方」に強く現れていたといえよう。行商に始まり、地元から遠く離れた地に出店し、多くの事業を手がけていった商人たちは、常に自分の利益と顧客や地域社会の利益をバランスよくとらせ、短期的な儲けにくらまされることなく、長期にわたって維持できる経営体質を目指していた。

また、利益は正直と勤勉を重ねる結果として初めて生まれるものであり、多くの利益を得るということは、その経営者が大きな努力を経て、信用を獲得した賜物として実現できるものであると考えた。

『よく勤めて自ずから得るは真の利なり』（二代目 中井源左衛門）

### 2 倫理価値の共有と社内への浸透

経営層から、組織の第一線に至るまで倫理行動の価値を共有し、実践できているか

近江商人は、家訓を重んじ、その精神の周知に努めていた。永世の義という言葉にあるように、利益をとるか人の道をとるかの瀬戸際では、人の道を守る精神が求められていた。

ここには、礼節を守るという姿勢も窺えると同時に、常に高い倫理水準をもって商売せよという商売人としての心得も込められていた。

『永世の義を貫く』（十代目 外村与左衛門）

### 3 社員の尊重と積極的な相互依存の醸成

社員との良好な関係、社内コミュニケーション、労働環境の充実が図られているか

独自の人材育成を心がけていた近江商人は人事評価のなかに能力だけでなく、誠実さや協調性という人間性の評価を重んじ、能力と人間性の両方に優れた部下を優先的に昇進させていった。

また、利益配分においても、常に働く人の動機付けを考えた制度を試みていた。商売の利益を「本家上納」「内部保留」「店員配当」という「三つ割制度」

で配分し、それぞれにインセンティブを与えようとした。働く人の意気込みを引き出し、適切な利を与えることで、社内の連帯感、経営の一体感を高めた。

『真の自由があるところに繁栄がある』（初代 伊藤忠兵衛）

#### 4 顧客、取引先との誠実な関係の創造と維持

顧客、取引先との重要な利害関係者の尊重、コミュニケーションの積極性、意見の反映ができているか

顧客や取引先に嘘をつくこと、不当な価格を提示すること、物品が必要とされているときに売り惜しむことは、すなわち取引が短命になり、自社の利益をも損なう行為であると、近江商人は考えた。

一気に高い利益を得るよりは、少しずつの利益で良好な関係を維持しつつ持続的な利益関係を重んじた。

『売って悔やむこと、商業の極意』（十代目 外村与左衛門）

注:「売って悔やむこと」とは、買い手が得をしたと感じる売り方を意味し、買い手として「儲かった」「非常にいい値段で購入できた」という満足感、取引を長続きさせる秘訣であると考えた。

#### 5 地域社会の維持と次なる発展への関わり

地域社会との関わり方、市民社会への参画、社会貢献活動が積極的に行われているか

富むことをよしとし其の徳を施せ、という言葉にあるように、商売を繁盛させ大いなる利益を得ることはよいことであるが、その利益や財産に見合った善行を積むべきであるとされていた。それはつまり、周囲の人々や社会のためになる社会貢献を促す教えであった。商売が大きくなればなるほど、商売人もより大きな徳を施すことが期待され、事業とともに経営者の心の成長が求められていた。

『好富施其徳』（西川利右衛門・西川庄六）

#### 6 自然資本の有効活用と保全への関わり

環境配慮の事業活動、職場での環境活動、環境保全および自然修復活動への関わりが積極的に行われているか

近江商人の時代になかった、「地球環境問題」。彼らは、現代の経済社会の姿を見たとすれば、おそらく十分な「始末」ができていないと叱るだろう。

すべての資源を大切にしつつ有効活用する「始末」の心こそ、いまの経営に求められる近江商人の精神の一つであろう。

『沢山ある水でさえ、無益のことには用いず』（初代 小野善助）

【課題】 滋賀 CSR 経営診断評価シートを使って自己評価してみましょう。

②次に、企業の社会的責任（CSR）についての最も新しい考え方を欧州委員会の「CSRに関する欧州連合新戦略」を例に学習します。

グローバルに活動を広げる企業が増加する中、社会における企業の存在が高まるとともに、社会から企業への要請や期待も高まっています。もはや企業は利益を生み出し、株主に貢献するだけの存在ではありません。消費者、従業員、ビジネスパートナー、地域社会の住民など、企業に関わるすべての利害関係者（ステークホルダー）のことを配慮しなければならないのです。また、若年層の失業問題、地球温暖化、貧困、社会的差別など、社会が直面しているさまざまな課題の解決に、企業も貢献することを期待されているのです。

そこで、欧州委員会は社会的責任を果たすために「7つの原則」を提示しています。欧州委員会は、この「7つの原則」をそれぞれの組織において基本とすべき重要な視点であると考えています。

- ① **説明責任**：組織の活動によって外部に与える影響を説明する。
- ② **透明性の確保**：組織の意思決定や活動の透明性を保つ。
- ③ **倫理的な行動**：公平性や誠実であることなど倫理観に基づいて行動する。
- ④ **ステークホルダーの利害の尊重**：様々なステークホルダーへ配慮して対応する。
- ⑤ **法の支配の尊重**：各国の法令を尊重し順守する。
- ⑥ **国際行動規範の尊重**：法律だけでなく、国際的に通用している規範を尊重する。
- ⑦ **人権の尊重**：重要かつ普遍的である人権を尊重する。

「滋賀 CSR モデル」にしても、欧州委員会の「7つの原則」にしても、企業の社会的責任（CSR）の目標は、『**その土地（の人々）に責任を持つ**』ことであると考えています。その土地の、消費者、従業員、ビジネスパートナー、地域社会の人々、地域の自然環境はもとより、国際社会の人々、地球環境まで責任を持つことを目標としているのです。ビジネスリーダーとしての経営者は、地域社会から国際社会まで、その土地の人々や自然環境に責任を負っているということを自覚する必要があるのです。

## 2 CSRを全うするためのリーダーシップ

この章では、最初に企業の本業を通して社会の役に立つソーシャルビジネスについて学習します。チームに分かれソーシャルビジネスのビジネスプランを考えます。次に、経営者のリーダーシップについて学習します。CSRを全うするためのビジネス・リーダーシップを学習します。

### (1) ソーシャルビジネス

最初に「ソーシャルビジネス」について学習しましょう。政府広報オンラインのホームページに掲載されている資料を以下に掲載します。

私たちの周りには、子育てや介護・福祉、まちづくり・地域活性化、環境保護などの様々な社会的課題があります。このような社会的課題の解決に向けて、住民やNPO法人（特定非営利活動法人）、企業などがビジネスの手法を用いて取り組む事業を、ソーシャルビジネスといいます。

時代の変化に伴い社会的課題は多様化・複雑化しており、行政だけではこうした社会的課題への対応が難しくなっている中で、社会的課題やニーズを"市場"として捉え、それを解決するための取組を、持続的な事業活動として展開する「ソーシャルビジネス」に注目が集まっています。

ソーシャルビジネスが一般企業の営利事業と最も異なるところは、事業の目的として「利益の追求」よりも「社会的課題の解決」に重点を置いていることです。また、ソーシャルビジネスがボランティア活動と異なるところは、社会的課題に取り組むための活動資金を、寄付や行政からの助成よりも、ビジネスの手法を活用して自ら稼ぎ出すことに重点を置いていることです。

#### ソーシャルビジネスの定義

##### (1) 社会性

現在解決が求められる社会的課題（※）に取り組むことを事業活動のミッションとすること

※社会的課題の例：

環境問題、貧困問題、少子高齢化、人口の都市への集中、高齢者・障害者の介護・福祉、子育て支援、青少年・生涯教育、まちづくり・地域おこし など

##### (2) 事業性

(1) のようなミッションにビジネスの手法で取り組み、継続的に事業活動を進めていくこと

##### (3) 革新性

新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること

【課題】 ソーシャルビジネスとして取組みたい社会的課題を1つ上げなさい。

## ソーシャルビジネスのビジネスプラン作成

次の手順でビジネスプランを作成しましょう。

- ① チームを作りましょう。1～3名が最適ですが、最大人数は担当の先生の指示に従ってください。できれば、同じ社会的課題を考えている人同士が良いのですが、課題が異なる場合は話し合いなどで1つに調整してください。
- ② 社会的課題を解決するための「ソーシャルビジネス」を考えてください。どんなソーシャルビジネスにするか、タイトルと概要を書きましょう。

タイトル	
ビジネスプランの概要	

- ③ ソーシャルビジネスで販売する商品やサービスについて記入しましょう。

<p>①商品・サービスの 内容</p> <p>②既存の商品・サービスとの違い、 セールスポイント</p>	
同じような 商品・サービス (競合品の確認)	

④商品やサービスを提供するターゲットについて記入しましょう。また、提供時の販売方法についても説明してください。

<p><b>想定している顧客 (ターゲット)</b></p>	
<p><b>具体的な販売 (提供)方法、 広告方法</b></p>	

⑤ソーシャルビジネスに必要な経営資源と、予想される課題について記入してください。

<p><b>必要な経営資源 (ヒト、モノ、 技術・ノウハウ)</b></p>	
<p><b>実現に向けて 考えられる課題 (ハードル(障害) やリスク)と 対処方法</b></p>	

⑥最後に、収支計画を立てましょう。どのようにしてその金額を算出したのかを詳しく説明してください。

		1年後	3年後	計算方法 / 算出の根拠
売上高		万円	万円	
売上原価 (仕入高)		万円	万円	
経費	人件費	万円	万円	
	家賃	万円	万円	
	宣伝広告費	万円	万円	
	その他	万円	万円	
	合計	万円	万円	
利益		万円	万円	

## (2) 経営者のリーダーシップ

皆さんはリーダーといわれる人々は、カリスマ性を持っている人やリーダー的資質を持っている人で、「チームを先頭で引っ張る」「指揮を執る」というイメージを持っていませんか。経営学者のピーター・ドラッカーは、リーダーシップの本質について以下のように言っています。それは、「チームを先頭で引っ張る」「指揮を執る」という意味とはまったく違ったものです。

①「リーダーたることの第一の要件は、リーダーシップを**仕事**と見ることである。」

… 仕事を成し遂げる者こそ真のリーダーであり、その者の行動こそがリーダーシップなのです。

②「リーダーたることの第二の要件は、リーダーシップを、地位や特権ではなく**責任**と見ることである。優れたリーダーは、常に厳しい。事がうまくいかないとき、そして何事もだいたいにおいてうまくいかないものだが、その失敗を人のせいにしない。」

… リーダーは、融和的に組織をゴールに導きつつ、すべての責任は自分にあるという潔さを持った存在なのです。

③「**信頼**するということは、リーダーを好きになることではない。常に同意できることでもない。リーダーの言うことが真意であると確信を持てることである。それは、真摯さという誠に古くさいものに対する確信である。」

… 日々の**真摯**な仕事ぶりが他者から評価され信頼を勝ち得た者のみが、リーダーなのです。

さらに、大切なことは、近江商人が持っていた「**三方よし**」の精神を発揮し、世間の人々を幸せにすることです。その土地の人々に対して責任を持ち、すべての人々を大切にすることに全力を尽くすのがリーダーなのです。それこそが**社会的責任**（CSR）を全うすることができるビジネスリーダーなのです。

【課題】調べたい経営者を1人選んでください。（現在・過去は問いません。日本・外国も問いません。）その経営者のリーダーシップについて本やインターネットで調べ、レポート用紙3枚以上にまとめなさい。なお、次の点に注意して調べましょう。

- ①その経営者は、どのような夢やミッションをもっていましたか。  
また、その経営者は、どのような社会を思い描いていましたか。
- ②その経営者のリーダーとしての言葉があれば書いてください。

＜参考＞ 経営者の言葉・会社の家訓

- キッコーマン「徳義は本なり、財は末なり、本末を忘るる勿(なか)れ」
  
- 大丸(下村彦右衛門)「先義後利者栄(義を先にして利を後にする者は栄える)」
  
- 八幡商人(西川利右衛門)「富を良しとし其の徳を施せ」
  
- 角倉家「たとえ風俗や言語が異なっても、まるで兄弟に接するような心で商売しなさい」
  
- ソニー「ソニーは開拓者、その窓はいつも未知の世界に向かって開かれている。人のやらない仕事、困難であるがために人が避けて通る仕事に、ソニーは勇敢に取り組み、それを企業化していく。そこでは新しい製品の開発と、その生産・販売のすべてにわたって、創造的な活動が要求され、期待され、約束されている。そして開拓者ソニーは、限りなく人を生かし、人を信じ、その能力を絶えず開拓して、前進していくことを、ただ一つの生命としているのである」
  
- パナソニック(創業者 松下幸之助)「利益を得たということは、その『利益を使ってさらなる貢献をせよ』という世の声である」
  
- 本田宗一郎「わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた、廉価な製品を生産する。わが社の発展を期することは、ひとり従業員と株主の幸福に寄与するに止まらない。良い商品を供給することによって顧客に喜ばれ、関係諸会社の興隆に資し、さらに日本工業の技術水準を高め、もって社会に貢献することこそ、わが社存立の目的である」
  
- オムロン(創業者 立石一真)「人を幸せにする人が幸せになる」

<参考> 経営者のリーダーシップ

- 「桃李もの言わざれども下自ら蹊を成す」 … 桃や李の花の魅力にひかれて人々が集まってくるので、樹の下に自然に道ができる。
  
- 日本の経営者には東洋的な三原則が薄れてきている。
  - 第1の原則は、目先にとらわれず、できるだけ**長い目**で観察すること。
  - 第2の原則は、一面にとらわれず、**多面的に**考察すること。
  - 第3の原則は、枝葉末節にとらわれず、**根本的に**観察すること。これらを失い、目先の利益だけを追うような人間は、企業家とは言えない。
  
- 主要ポストの本部長や取締役、ましてや社長ともなると、理想・哲学・人徳ともに高く、自社の「利」だけでなく「義」を踏まえ、広く社会に貢献できる人材でなければ、世に不幸を生み出してしまいます。企業不祥事の原因は、ここにあると言ってもいいでしょう。
  
- 仏教の教え
  - ・「抜苦与楽」…相手の苦しみを抜いて、楽（幸せ）を与えること
  - ・「利他」…自分の利（幸せ）を少し横においてまず他人の利益を考えること
  
- 本業を通じて社会に貢献し、人びとを幸せにするのが本義である。
  
- **利益**というものは、社会から見ると自分たちに奉仕してくれる企業を、**存続させ伸ばしていくための経費**である。
  
- 夢と大義を掲げ、正道・王道を進み、人や社会を幸福に導いたならば、必ずや利益が生まれてくる。
  
- 内村鑑三「富は必ず徳の結集（結果）である。」
  
- 安岡正篤「義を中心にすれば、利は自らその中に入る。利を中心にすれば、義が逃げていってしまう。利は義から出る。」

参考文献

畠信彦『ジャーナリスト畠信彦「時代を読む」』の記事 (HP)  
「名門企業の相次ぐ不祥事。なぜ日本企業の劣化が止まらないのか」

奥村宏著『奥村宏の判断学 第121回 問われる経営者の責任』

滋賀経済同友会『滋賀 CSR 経営モデル』(HP)

政府広報オンライン『「ソーシャルビジネス」を支援』(HP)

日本政策金融公庫『高校生ビジネスプラン・グランプリ』(HP)

市川覚峰著『経営道一心と道の経営』(致知出版社)

P.F.ドラッカー『未来企業』(ダイヤモンド社)

P.F.ドラッカー『プロフェッショナルの条件』(ダイヤモンド社)

P.183~187

<監修>

滋賀大学 高大接続・入試センター 特任准教授 児玉英明

3 年 \_\_\_\_ 組 \_\_\_\_ 番 名前 \_\_\_\_\_