

日本の長寿企業から見た経営理念と社会的責任に関する一考察

A study on management philosophy and corporate social responsibility
in Japanese longevity companies

青 木 崇*

Takashi AOKI

要 旨

経営理念とは経営者が企業運営について信条・理念・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。経営者がリーダーシップを発揮することは経営の方向性を定めるうえで極めて重要な役割である。経営者が経営理念を構成員に浸透させるためにはプロフェッショナルリズムに裏打ちされたリーダーシップの涵養とそれを企業内で発揮するための環境が不可欠である。企業の社会的責任 (corporate social responsibility) 活動の原点は創業以来の経営理念を時代に適応し、新たな価値観として経営理念を策定し、それに基づいて自社のあるべき姿を構想していること、確固たる経営理念に基づく価値観から経営ビジョンや中長期経営計画を決めていることである。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。

キーワード： 長寿企業、経営理念、経営哲学、企業の社会的責任、CSR、持続可能な発展、経営者

1. はじめに

日本企業の中には長寿企業といわれる企業が数多く存在している。帝国データバンク史料館 (2008) によれば、1912年までに創業した企業 (宗教法人や社団、財団その他の公益法人等を除いて) は24234社に上っている¹⁾。1912年までに創業した企業 (宗教法人や社団、財団その他の公益法人等を除いて) は24234社に上っている。24234社の業種別をみると小売業 (7021社、構成比29.0%) が最も多く、製造業 (6181社、同25.5%)、卸売業 (6034社、同24.9%) の順となっており、全体の79.4%を占めている。業種分類では清酒製造 (784社)、旅館 (646社)、菓子製造販売 (514社) が上位を占め、老舗といわれる企業が名を連ねている。

長寿企業の多くが創業以来の経営理念 (企業理念) 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、企業の社会的責任 (corporate social responsibility) はCSRとして、新聞をはじめ、企業での日常用

* 愛知淑徳大学キャリアセンター aotaka@asu.aasa.ac.jp

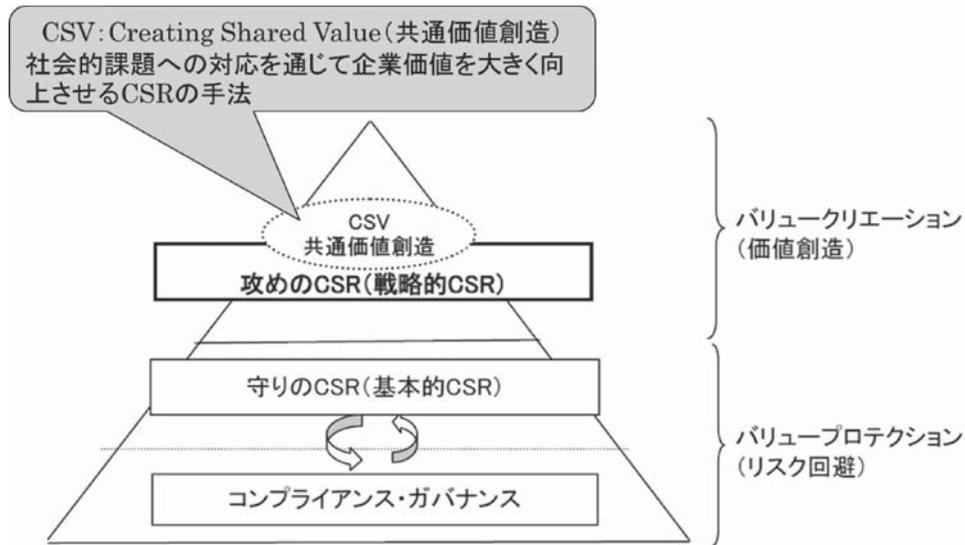


図1 CSRの構造－CSRと企業価値向上の両立－
出所：関西経済同友会（2013）8ページをもとに筆者作成。

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²⁾の向上につながるという意識をもつことが必要である。

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³⁾。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⁴⁾（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（売り手よし、買い手よし、世間よし）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。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。

本稿では持続可能な発展を目指す企業の根底をなす経営者の理念と社会的責任活動の関係について考察する。具体的には経営理念を従業員と共有し、社会的責任活動として経営実践していくための位置づけ、その特徴を明らかにしたい。

2. 経営者の経営理念とリーダーシップ

2.1 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、スローガンを挙げている。

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ただく信条、哲学、経営観を意味した経営理念とする⁵⁾。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。

表1は心学発展の時代背景をまとめたものであるが、先人の理念と精神と価値観を挙げれば、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(1842年～1903年)および二代目伊藤忠兵衛(1886年～1973年)をはじめとする近江商人の三方よし、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。

経営者がいただく自らの経営理念は構成員が共有し、実行しなければ意味をなさない。このことは経営理念そのものが企業のベクトルとして反映しなければならないことを表している。組織体の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。そのためには経営者が明確な経営理念をもっていることが前提になる。その意味において、京セラの名誉会長である稲盛和夫はその経営理念に対し、だれもが共感する普遍性のあるものでなければならぬと説いている。どんなに優れた経営者でも私利私欲を従業員に押しつけるようでは、経営は続かないであろう、と。どんなに成長した企業でも経営者の経営理念に利己が強すぎたら、あっという間に崩壊するおそれがあると指摘している。

このように経営者の経営理念は社内外のベクトルそのものを示していることが見出される。経営者の役割には経営を監督する立場と経営を執行する立場がある。しかしながら、経営者はそうした立場にかかわらず、従業員に何が正しくて、何が悪いのかを示し、その経営理念を共有することが重要である。従業員が経営理念を共有しなければ、どんな制度も機能しないことを強調しておきたい。従業員一人ひとりに経営理念が浸透することによって、従業員が経営者と同じ方向で経営に携わることが重要である。企業活動の根幹となる経営理念が必要であり、そうした経営理念に沿ってだれもが納得する仕組みを形成することが経営者に求められる重要課題の1つである。

2.2 経営者のリーダーシップとその資質

経営者のリーダーシップについて、先行研究の中から清水(2000)の論考を中心にして検討を試みたい。清水によれば、優れたトップリーダーの能力に関して、「組織の目的を達成するために、リーダーが部下に対して行使する対人影響力である。トップリーダーは環境変化に対応して、軸足を企業家精神あるいは管理者精神に移す⁶⁾」と指摘している。経営者には環境に应变する能力がリーダーシップを発揮するうえで必要であることがわかる。

能力の要素について、清水は、①トップリーダーが企業家的態度で将来構想の構築・経営理念の明確化を行うときは洞察力、ビジョン、決断力などの能力が必要であり、②管理的態度で執行管理を行うときは人間的魅力、相手の立場にたつてものを考える能力、品性・運が必要であることを示している。

しかしながら、トップリーダーに対し、これらが絶対的なものではないと清水は言及している。トップリーダーとしても業種、形態、規模などによっては能力の要素が異なってくる。経営者の絶対的条件を示しているのではなく、さまざまな能力をもった経営者が考えられることを意味している。

例えば、経営者には幅広い経営知識や人間的魅力が不可欠としても会計や財務、技術にも精通した能力が求められる。経営者の資質としては経営のセンスが必要となれば、いかにして習得すべきなのかが浮き彫りになってくる。そのためには人の何倍もの努力や労力が求められる。その意味では経営者のリーダーシップとは何かを一般的に示すことへの困難さを物語っている。

経営者のパフォーマンスにはその人のもった人間性や知性のほかにリーダーシップを発揮するための経営者としての資質がきわめて重要になってくる。具体的な資質としては創造性、先見性、ビジョン、判断力、経営のセンス、情熱、謙虚さなどが備わっているような人物が求められよう。経済同友会（2007）によれば、現代の経営者にとって重要な資質として、①高い倫理観と価値観、②優れた判断力、③勇気ある決断力、④構想力・先見性・感性、⑤適応力の5つを挙げている。経営者のリーダーシップの決め手になるのは経営者自身の人間性や資質に深く関係していることがわかる。だが、経営者が倫理観や道徳観を知識や理屈で知っていても習い性となって経営者自身の性格、人間性にまで浸透しなければ意味がない。そのことを経営者が認識し、経営のプロフェッショナルとして経営活動を展開していく必要がある。昨今のコーポレート・ガバナンスやCSRに関する議論はこうした経営者の倫理観、人間性に起因した不祥事と無関係ではないように思われる。

2.3 経営者の経営理念の浸透と経営実践

経営者がリーダーシップを発揮することは経営の方向性を決めるうえできわめて重要な役割である。経営者が経営理念を構成員に浸透させるためにはプロフェッショナリズムに裏打ちされたリーダーシップの涵養とそれを企業内で発揮するための環境が不可欠である。しかしながら、経営者自身に倫理観や道徳観が欠落し、違法経営ではないから何を行っても構わない、との認識では意味がない。そのような認識ではどんなに立派な経営理念を掲げていても経営は長続きしない。経営者の強い感情を一方的に従業員に押しつけるのではなく、経営者の経営理念と組織全体が相互に作用しあうことが重要である。従業員との対話やコミュニケーションをとっていくことによって、組織全体に経営理念が浸透し、経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができるといえよう。

実例を挙げれば、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」を経営者と従業員とが共有し、同じ方向で経営を行っていくことが経営理念の浸透とその実践である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⁾。

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経営理念に従業員に説き、従業員を大切に、経営者と従業員とが同じ方向を向いていこうとしていること、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挙げられる。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

表2 長寿企業の訓え—長寿企業における変革・革新(イノベーション)活動—調査結果概要

長寿企業の訓え ～長寿企業における変革・革新(イノベーション)活動

事業の背景

- ・長寿企業は、長い歴史の中で培ってきた中核事業を持ち、本業重視、信用第一といった理念のもと、家業・企業を守り、のれんを育ててきた。
- ・もとより、他の追随を許さない技術や商品を持つ、後継者育成や番頭制度など人材育成のノウハウも持っている。
- ・そして何より時代の市場の変化、顧客の変化に対し、機動的な変革力で対応してきたからこそ、今日まで継続してきたのである。長寿企業の変革・革新活動を語る。

※本報告書では概ね創業100年以上の企業等を長寿企業としている(1章参照)

東京の長寿企業の特徴

- ・江戸時代以前に創業した企業は、近江や尾張から流入した伝統産業や酒造などの取り引きのある事業を営む企業が多い。なかでも、中央区、千代田区、台東区の3区に集積している割合が高い。
- ・明治以降に創業した企業は、国の近代化に対応した形で創業しており、近代産業分野の企業が多い。
- ・明治以降や関東大震災、戦争など豊富な変革力、対応力を持った企業が多い。
- ・江戸から東京に変わり、東京という都市が拡大し、多様性を増すなか、事業を営む企業の規模や業種は多種多様である。(2章、3章参照)

長寿企業経営者が覚えてきたこと、覚えてなかったこと<企業存続に関する経営者意識調査> 変革・革新(イノベーション)活動への取り組み

調査の目的

長寿企業は、長い歴史の中で培ってきた中核事業を持ち、本業重視、信用第一といった理念のもと、家業・企業を守り、のれんを育ててきた。もとより、他の追随を許さない技術や商品を持つ、後継者育成や番頭制度など人材育成のノウハウも持っている。そして何より時代の市場の変化、顧客の変化に対し、機動的な変革力で対応してきたからこそ、今日まで継続してきたのである。長寿企業の変革・革新活動を語る。

変革に対する意識

6割を超える企業が変革に積極的
6割を超える長寿企業経営者は、自社のことを新しい取組等の変革に積極的な企業・事業所であるとしている。



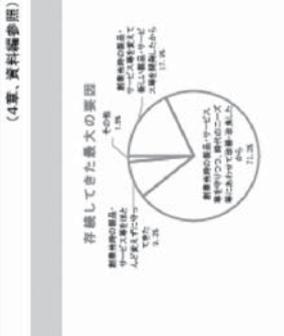
変えずに守ること

「信用第一・コンプライアンス重視」
創業時から未代までの間で、変えずに守った項目として、最も重要な項目を示したものは

信用第一・コンプライアンス重視	75.6%
変えていない	27.6%
変えていない	31.1%
変えていない	25.6%

長寿企業は、信用を第一に考え、本業や中核となる事業を重視して長引いた経営を行ってきたと答えられる。

企業存続に関する経営者意識調査
対象：昭和創業100年を経過した事業所3,094件
期間：平成26年8月6日～9月5日
回答数：420件(回収率13.6%)
調査方法：郵送による調査(返送料、フロッピーディスクによる回答)



今後重視すること

今後は「従業員の育成(定員増)」
最も重要な項目として、最も重要な傾向を示したものは

従業員の育成(定員増)	75.6%
消費者のニーズ	38.5%
消費者の嗜好	30.2%
従業員の管理	73.3%
消費者のニーズ	38.5%
消費者の嗜好	30.2%

長寿企業を経営する現代の経営者は後継者も育成し、従業員を大切にしながら人材育成に取り組んでいる姿勢が明らかになった。

何故継続できたのか

継続してきた最大の要因は「改善・改良」
長寿企業が今日まで継続してきた最大の要因は、これまでの伝統を活かしつつ、改善改良に取り組んだから

新製品の開発・サービス等を守りつつ、時代のニーズ等に合わせて改善・改良した	71.2%
新しい商品・サービス等を開発した	17.9%

何を変えたのか

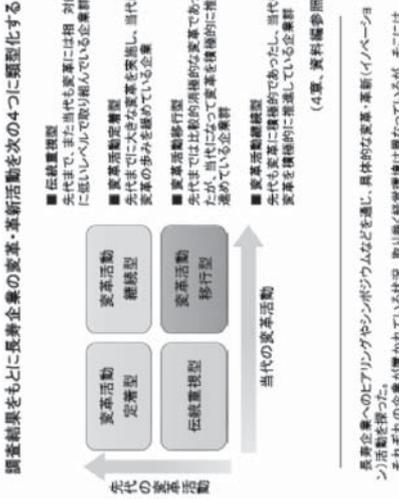
上記両者をおけると、実に9割近い長寿企業経営者は変革に対し積極的な姿勢を示している

組織編成(部門別再編や再編、経営会)	41.2%
従業員・職数	39.0%
仕入れ・原材料調達先	38.9%

創業から未代までに変えたのは
①組織編成 ②仕入れ ③販売先
現代が変えたのは
①組織編成 ②人材育成 ③販売先

項目	「変えていないおよび「変えていない」合計
組織編成(部門別再編や再編、経営会)	41.2%
従業員・職数	39.0%
仕入れ・原材料調達先	38.9%
販売先・顧客	32.4%
仕入れ・原材料調達先	40.2%
人材育成(人材育成)	33.3%
製造方法・販売方法	30.5%

調査結果をもとに長寿企業の変革・革新活動を次の4つに類型化する



長寿企業へのアレンジやシンポジウムなどを通じ、具体的な変革・革新(イノベーション)活動を行った。

- 1 変革意識を高めるために変革型に切り替える
- 2 本業から離れた新しい、積極的な変革は求めない
- 3 高品質な商品を開発して変革する
- 4 時代の変化、顧客の声を活かして変革する

- 1 取り扱った商品の向上
- 2 業務効率化で変革
- 3 原則原則を重視した変革
- 4 時代の変化、顧客の声を活かして変革する

長寿企業の変革・革新(イノベーション)活動

- 1 変革意識を高めるために変革型に切り替える
- 2 本業から離れた新しい、積極的な変革は求めない
- 3 高品質な商品を開発して変革する
- 4 時代の変化、顧客の声を活かして変革する

シンポジウム→長寿企業を支える変革力に学ぶ
長寿企業を継承している5支店の経営者による変革をテーマとしたシンポジウム

- ・ 株式会社山本商店(山本)

出所：東京商工会議所(2015)『長寿企業における変革・革新(イノベーション)活動—』より。

つなげていくベースには創業者の信念である経営理念の実践を垣間見ることができる。

3. 長寿企業から見た経営者の経営理念とその社会的責任

3.1 長寿企業の特徴

表2は長寿企業へのヒアリングやシンポジウムなどを通じ、具体的な変革・革新(イノベーション)活動を探った調査結果の概要である。東京商工会議所が東京都内23区で営業している概ね創業100年以上の長寿企業(個人事業主を含む)がさまざまな環境変化に対し、どのような変革・革新活動に取り組んできたのかを中心にアンケート調査およびヒアリング調査を行い、その結果を公表している。事業の背景については以下の通りである。

- ・長寿企業は長い歴史のなかで培ってきた中核事業を持ち、本業重視、信用第一といった理念のもと家業・企業を守り、のれんを磨き育ててきた。
- ・他の追随を許さない技術や商品を持ちつつ、後継者育成や番頭制度など人材育成のノウハウも持っている。
- ・何より時代や市場の変化、顧客の変化に対し、機動的な変革力で対応してきたからこそ、今日まで継続してきたのである。長寿企業の変革・革新活動を探る。

次いで東京の長寿企業の特徴については以下の通りである。

- ・江戸時代以前に創業した企業は近江や京都から流入した伝統産業や幕府などとの取り引きのある事業を営む企業が多い。なかでも、中央区、千代田区、台東区の3区に集積している割合が高い。
- ・明治以降に創業した企業は国の近代化に呼応した形で創業しており、近代産業分野の企業が多い。
- ・明治維新や関東大震災、戦争など幾多の危機を乗り越えてきた強靱な変革力、対応力を持った企業が多い。
- ・江戸から東京に変わり、東京という都市が拡大し、多様性を持つなか、事業を営む企業の規模や業種は多種多様である。

調査結果の概要によれば、企業が置かれている状況、取り巻く経営環境は異なっているが、そこには不易(変えない)流行(時代や市場変化に応じ変える)の考えを取り入れ、日々革新に取り組むことにより今日まで継続してきた伝統を築いてきた姿があった、とまとめている。日本の長寿企業から学習する点は多々あることが指摘できる。

3.2 経営者の社会的責任に対する理念とリーダーシップ

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、次の5つが挙げられる。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。

パナソニックは松下幸之助の時代からすでに今日的な社会的責任に通じる経営を行ってきたことや企業は社会の公器であるとの創業者の考え方がパナソニックグループ全体に脈々と受け継がれてきている点が挙げられる。トヨタ自動車で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、実行している点があり、キヤノンでは創業以来の企業理念を時代に適応し、新たな価値観として経営理念を策定し、それにもとづいて社会的責任活動を行っている点に着目したからである。いずれも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、確固たる経営理念そのものを経営実践している。

要点をまとめれば、CSR活動における経営者の経営理念では次の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。

4. おわりに

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。

プロフェッショナルな経営者としては企業業績が悪くなったらリストラをして、経営再建を行うのも一つの経営的手法である。しかしながら、企業業績が悪くなってもリストラをせず、経営再建を行い、黒字経営に転換できる経営者の経営的手腕こそ注目すべきであろう。そういう経営者とその企業こそが価値ある企業といえる。

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。

以上を要するに、経営理念と社会的責任活動との関係として、以下の3点を挙げて、本稿を終わることにしたい。①経営理念を経営者と従業員が共有し、同じ方向で経営実践を行っていくためには明確な経営理念に基づいたコーポレート・ガバナンスを確立する必要がある。経営者の経営理念を浸透させるためのコーポレート・ガバナンス体制である。経営者の経営理念が組織化し、共有していくことによって、経営理念を通じた社会的責任活動は確立する。経営ビジョンと経営目標の方向性が合致していなければ、経営者の経営理念は企業全体に浸透しないことが指摘できる。

②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。

③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。

注

- 1) 1912年までに創業した長寿企業24234社の創業時期別では1891年～1912年までに創業した企業が14138社(58.3%)、1868年～1890年が7217社(29.8%)、1603年～1867年が2740社(11.3%)、1602年までに創業した企業が139社(0.6%)である。業歴100年以上の企業は20304社、200年以上が1241社、300年以上が582社、400年以上が154社、500年以上が34社である。

- 2) 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。
- 3) 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.
- 4) Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 1-17.
- 5) 創業時での経営理念は経営者個人がいただく信条、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いえる。
- 6) 清水 (2000) 31 ページ。
- 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ヶ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、詳しくは、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。2005年6月23日、筆者はパナソニックミュージアム松下幸之助歴史館 (当時、松下電器歴史館) に訪問し、松下幸之助の経営哲学とパナソニックの事業展開の歴史について、ヒアリング調査を実施した。パナソニックミュージアム松下幸之助歴史館副館長の此下末広様にはヒアリング、資料の提供など、格段のご協力とご高配を賜った。ここに記して感謝申しあげる。

参考文献

- 青木 崇 (2004) コーポレート・ガバナンスと経営者問題—日米企業に焦点をあてて— 日本経営教育学会 (編) 企業経営のフロンティア—経営教育研究7— 学文社, 49-78.
- 青木 崇 (2005) コーポレート・ガバナンスの前提条件—コンプライアンスとCSR— 日本経営教育学会 (編) MOTと21世紀の経営課題—経営教育研究8— 学文社, 205-230.
- 青木 崇 (2006) CSRに関する企業行動指針とCSRへの取り組み—企業独自のCSR指針策定と企業実践への課題— 経営行動研究年報, 15, 57-62.
- 青木 崇 (2007) 国際機関のCSRに関する企業行動指針 イノベーション・マネジメント, 4, 105-124.
- 青木 崇 (2008) 価値創造経営のコーポレート・ガバナンス 経営行動研究年報 17, 128-133.
- 青木 崇 (2009) 日本企業の経営理念と社会的責任活動 マネジメント・ジャーナル, 創刊号, 129-140.
- 青木 崇 (2010) 企業不祥事のメカニズムと現代経営者の役割 日本経営倫理学会誌 17, 45-57.
- 青木 崇 (2011) 新たな企業の社会的責任と現代経営者の課題—持続可能な発展と企業価値— 高松大学研究紀要, 54・55合併号, 29-45.
- 青木 崇 (2013a) 国際機関における企業行動指針の形成と展開—CSR企業行動指針の策定を中心として— 日本労働研究雑誌, 640, 76-89.
- 青木 崇 (2013b) 企業不祥事をめぐる諸問題とコーポレート・ガバナンスの必要性—経営者自己統治に向けた課題— 愛知淑徳大学論集ビジネス学部・ビジネス研究科篇, 9, 1-14.
- 青木 崇 (2014) 新たな企業の社会的責任と経営者の課題 経営学論集, 84, 1-12.
- 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 (刊行予定) .
- 大平浩二編著 (2009) ステークホルダーの経営学—開かれた社会の到来— 中央経済社.
- 奥村恵一 (1997) 経営理念と経営システム 横浜経営研究, 18(3), 15-44.

- 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, 17, 16-21.
- 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.
- 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.
- 経済同友会（2007）経営者のあるべき姿とは—確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナリズムとリーダーシップ— 経済同友会.
- 佐久間 健（2006）キヤノンのCSR戦略—理想を実現する「共生」の経営— 生産性出版.
- 櫻井克彦（2000）企業社会責任研究生成・発展・分化とその今日的課題 経済科学（名古屋大学経済学部）, 47(4), 29-49.
- 清水龍瑩（2000）優れたトップリーダーの能力 三田商学研究, 42(6), 31-57.
- 谷本寛治（2014）日本企業のCSR経営 千倉書房.
- 帝国データバンク史料館（2008）長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査 帝国データバンク.
- 東京商工会議所（2015）長寿企業の訓え—長寿企業における変革・革新（イノベーション）活動— 東京商工会議所.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）戦後日本の経営理念とその変化 組織科学, 18(2), 37-51.
- 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.
- 水尾順一・田中宏司編著（2004）CSRマネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任— 生産性出版.
- 水谷内徹也・内田康郎（2008）理念と戦略の経営学 学文社.