

# 滋賀CSRモデル

## その意義と内容

三方よしの心

「他国へ行商するも、総て我がことのみと思わず、  
其の国一切の人を大切に、私利を貪ることなかれ」

中村治兵衛

平成16年春

# 目次

(1) 滋賀CSRモデルの背景	3
(2) 滋賀CSRモデル	5
(3) 滋賀CSR経営診断の6側面	6
(4) 滋賀CSR経営診断と競争力の関係	8
(5) 滋賀CSR経営診断 各側面の詳細	9

# 滋賀CSRモデルの背景（その1）

## 滋賀独自のCSRモデル策定の背景： 歴史に学ぶ日本のCSR

昨今、CSR＝企業の社会に対する責任は各界で大きな話題を呼び、日本を代表する企業は次々に「コンプライアンス」（遵法）の仕組みを徹底し、CSR担当部門の設置を急いでいる。これは、グローバル経済において、より高い倫理観と、極めて高い透明性を伴った経営が強く求められているという世界的な潮流を反映したものであり、歓迎すべき動きである。

一方、企業が営利のみを追求するのではなく、本来「社会の公器である」という認識のもと、「社会および自然とともにしか発展できない存在である」というのは、日本においてはとりわけ新しい考え方ではない。むしろ日本商業の原点そのものがこの思想に由来すると言っても過言ではない。

日本の商業の歴史において、代表的な役割を演じてきた近江商人は、その事業活動において常に社会の利益を尊重し、早くから日本流CSRを実践してきたと言えよう。日本で、企業の社会に対する責任を追求するにあたっては、海外の新たな潮流やキーワードに目を向けるだけでなく、日本の伝統や歴史のなかの確固たる経営哲学と豊富な実例に見習うべきところが多いと考え、滋賀経済同友会は「滋賀CSRモデル」を提唱したい。

（注： 近江商人の家訓などに関し、末永國紀先生に内容確認をしていただきましたが、一切の文責は㈱イースクエアにあります）

# 滋賀CSRモデルの背景（その2）

## 滋賀独自のCSRモデル策定の背景： 三方よしの考え方

近江商人の経営理念には、「三方よし」として知られる考え方がある。商売を営むうえで、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という「三方よし」を考慮すべきだという基本的な考え方である。現在の滋賀県域である近江国から出て広域にわたり事業を展開した近江商人にとって、この思想はごく当たり前のものであった。よそ者として、ある地域で事業を始めるときに、その地域の人々の利益や要求に耳を傾け、それらをふまえる形で事業を発展させない限り、それは長続きするものではないと、近江商人は考えたのである。

現代のグローバル化のあり方やその問題点を考えると、近江商人の経営理念には大いに示唆に富むところがある。企業の短期的利益追求のみに偏重した事業展開は、やがて社会の反発を受け、企業と社会の共存的繁栄を困難にする。グローバル化に対して、近年幾度となく繰り返されてきた反対行動の源泉はここにあるだろう。

このような問題に対する一つの解を、近江商人の思想のなかに見出すことができ、それは現代経営の見直しを図る際の歴史的財産であると考えられる。

# 滋賀CSRモデル

利益は正直から生まれる

商人はまず顧客の心をつかみ、しかる後、われの立ちいくことを考えよ

買い占めと、売り惜しみで不当な利益を獲得してはならない

始末を第一に、勤勉に働く

われも利し、他人も利する、すなわち共存共栄にたつてその營業に専念することが商人道の真骨頂

このような思想をもとに、かつての近江商人は強い競争力を身につけ、日本国内のみならずアジアやアメリカ大陸にもその事業範囲を拡大し、日本的経営の基礎を成した。社会に対する責任を果たすことは、こうした強い企業体質と、健全な競争力の源であると考え、滋賀経済同友会は、各分野の企業に対して、その規模や職種を問わず、歴史に学びつつ新しい発想を取り入れた柔軟な経営姿勢を促し、いまの時代にふさわしい企業体質の確立とCSRの実践を目指す。

## 滋賀CSR経営診断の策定について

近江商人の商業思想と、近年重視されている社会配慮、環境配慮の側面とを融合させ、滋賀CSRモデルに基づくCSR経営診断の手法を開発し、その導入を促す。「滋賀CSR経営診断」として、滋賀経済同友会ははじめ滋賀の各企業が実施することを出発点に、滋賀から日本全土へ発信したいと考える。実施の目的は、「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」である。

# 滋賀CSRモデル — 滋賀CSR経営診断の6側面 —

## 滋賀CSRモデルに基づく滋賀CSR経営診断の意義と内容

誠実な商いを基本に、社員、顧客、取引先を尊重し、社会の発展と自社事業繁盛の相互関係を深く認識したうえで、常に「より強くやさしい企業像」を目指すために、6つの側面から「経営品質の向上」を目的とする「滋賀CSR経営診断」を策定した。この滋賀CSR経営診断は、自己診断方式によって6つの側面から自社の現状把握を可能とし、経営者に体質改善に向けた示唆を与える。

### I. 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取られているか

### II. 倫理価値の共有と社内への浸透

経営層から、組織の第一線にいたるまで倫理行動の価値を共有し、実践できているか

### III. 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

### IV. 顧客、取引先との誠実な関係の創造と維持

顧客、取引先と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

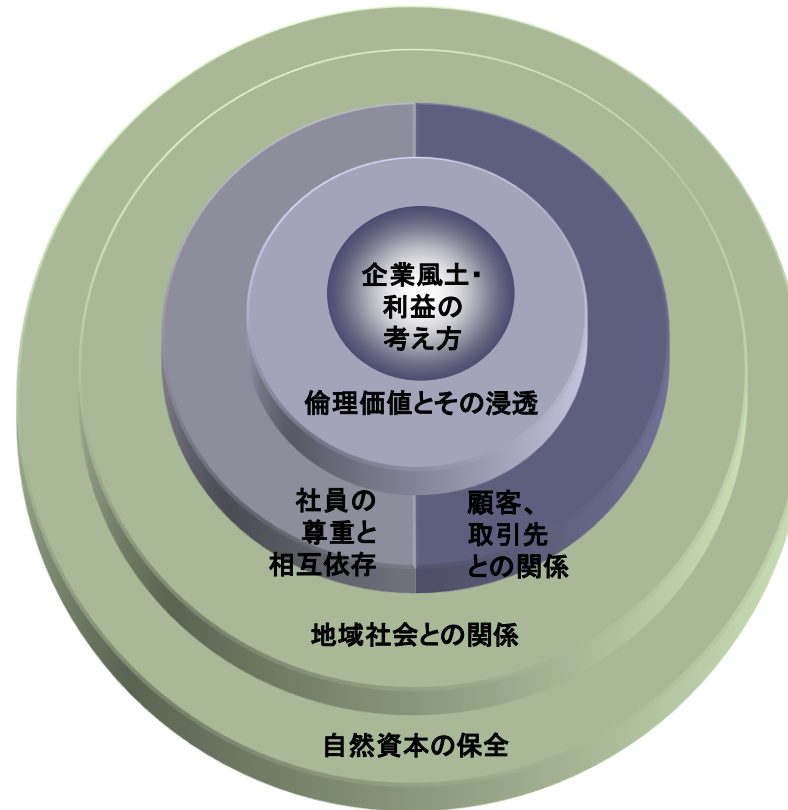
### V. 地域社会の維持と次なる発展への関わり

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

### VI. 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

# 滋賀CSRモデル体系図

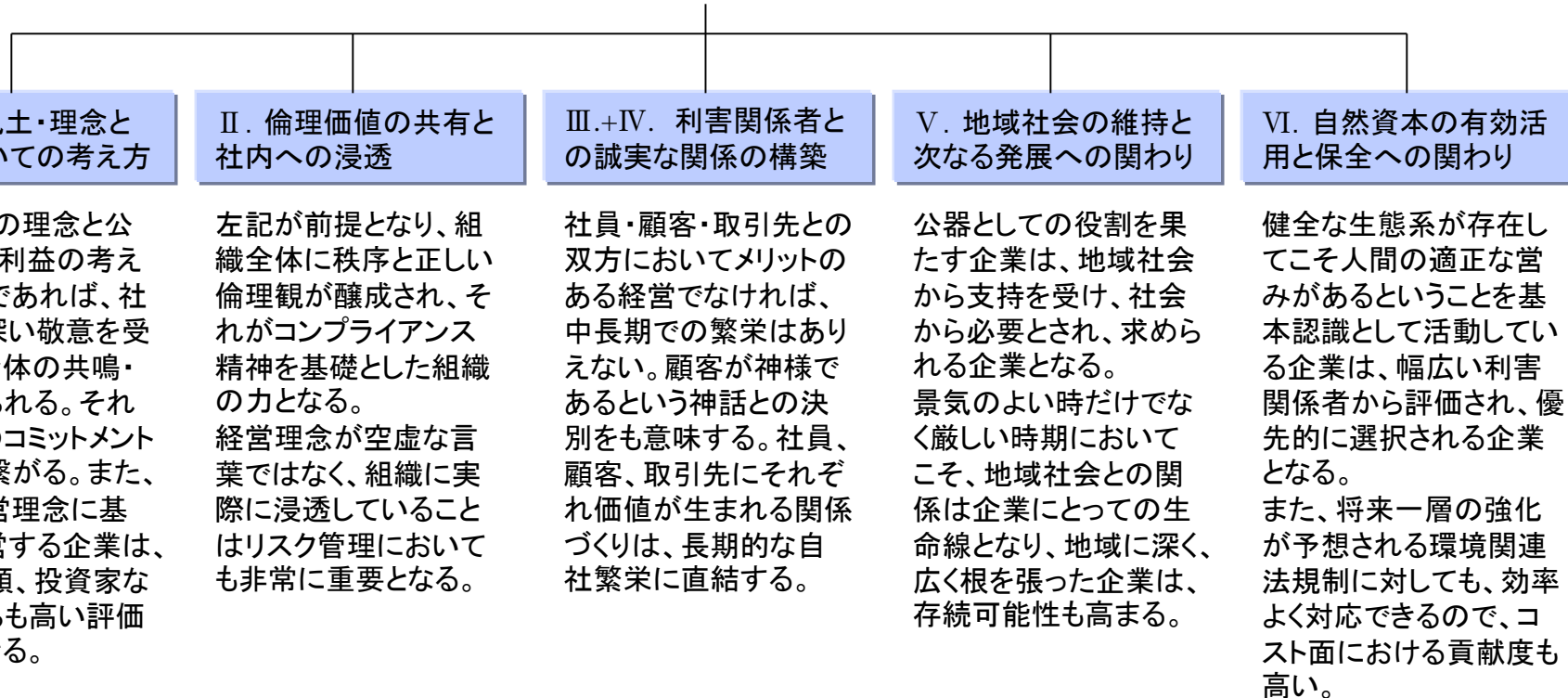


- I. 企業風土、経営者の理念および利益についての考え方
- II. 倫理価値の共有と社内への浸透
- III. 社員の尊重と積極的な相互依存の醸成
- IV. 顧客、取引先との誠実な関係の創造と維持
- V. 地域社会の維持と次なる発展への関わり
- VI. 自然資本の有効活用と保全への関わり

# 滋賀CSR経営診断と競争力の関係

滋賀CSRモデルに基づき、滋賀CSR経営診断を実施することの意義と期待される成果（実施する企業のメリット）

## 経営診断評価が高い企業ほど競争力が生まれる



滋賀CSRモデルに基づいて、経営診断を実施する本質的な意義は、「内部の強化や体質改善」と、「外部の評価と企業価値の向上」の二つに分けて考えることができる：

内部： 実施することによって、社内の意識向上を促し共通の価値観の共有による連携・チームワークの強化が図られる。

外部： 顧客や地域社会をはじめ社会の全ての利害関係者から、信頼・信用できる企業としての確固たる評価を受けることが、継続的な繁栄、長期的かつ良好な取引関係の前提条件である。経営診断の実施によって、「社会的点検」が可能となり、必要な体質改善への示唆を得ることができる。



## I. 企業風土、経営者の理念および利益についての考え方

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え、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。

**「よく勤て自ずから得るは真の利なり」**

二代目中井源左衛門

## I. 企業風土、経営者の理念および利益についての考え方

- ☑ 自社としての家訓や商売道に関する経営哲学を有し、活かしているか
- ☑ 行商の精神に学び、常に初心を忘れず、足を使って現場主義で経営をしているか(顧客の心になること、顧客の立場に立つことができているか)
- ☑ 自社の志・哲学を踏まえた将来展望を描いているか
- ☑ 自社の志および将来展望を経営者は自らの言葉で語り、社員との共有に積極的か
- ☑ 志・将来展望実現のための工程表(ロードマップ)を示しているか
- ☑ 不当利益の回避を基本原則としているか  
(利益についての自社の考え方を経営者自らの言葉で表現しているか)
- ☑ 長期利益・社会利益の視点を持ち合わせているか  
(社会の利益を考えた持続的な経営が実現できているか)
- ☑ 起業家精神を継承しているか  
(起業ジュニアの育成を広く実施しているか)
- ☑ 始末の精神を強調しているか  
(勤勉・儉約・正直・堅実さを基本精神とし、無駄を避け、謙虚さを保っているか)
- ☑ 算用の精神は徹底されているか  
(健全かつ合理的な財務の仕組みをもとに、損益状況を冷静にみて判断する習慣があるか)
- ☑ 地域に根ざしながらも、大きな視点で経営を捉えているか  
(地球大で考え、足元から行動する習慣はできているか)



## II. 倫理価値の共有と社内への浸透

二、

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

## Ⅱ．倫理価値の共有と社内への浸透

- ☑ 滋賀を中心とした地域の商業文化や三方よしなどといった歴史的な商業倫理について共有し、学習する機会はあるか
- ☑ 遵法精神の重要性は明確に打ち出されているか
- ☑ 明確な行動規範、倫理経営を浸透させるための仕組みを有しているか  
(管理の仕組みや継続的な倫理教育などを含む)
- ☑ 倫理や社会に対する責任の重要性は、一人ひとりの自覚となっているか  
(社員は、自覚し、自らの行動に反映できているか)
- ☑ 経営層および社員は、義務感からだけでなく、前向きに倫理行動に励んでいるか
- ☑ 問題が発生した時を想定した危機管理の仕組みや指南書はあるか
- ☑ 倫理行動に関し、なあなあ主義を排除しているか  
(互いに教え、問題に関して指摘し合える社内風土が実際に醸成されているか)
- ☑ 日常的な礼節が社内の行動の基本となっているか



### Ⅲ. 社員の尊重と積極的な相互依存の醸成

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」「内部留保」「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

三、

### Ⅲ. 社員の尊重と積極的な相互依存の醸成

- ☑ 社員との人間関係において、「尊敬の心」を基本としているか  
(社員は、「労働者」としてだけでなく、「人間」としての尊厳を重視しているか)
- ☑ 社員を評価するときに、「能力」や「成果」のみではなく、「人望」や誠実さ・協調性といった「人間性」も十分に考慮しているか
- ☑ 談論風発の企業風土は実現できているか  
(独り善がりのワンマン体質になっていないか、経営層と社員との間の効果的な情報共有・意見交換はできているか。その機会や場の設定はあるか)
- ☑ 社員に対して、自己啓発・学習の機会を提供しているか  
(仕事および教育・研修を通じて、能力向上の機会が十分であるか)
- ☑ 社員に対する公正な人事考課および成果分配ができているか
- ☑ いかなる差別をも積極的に排除しているか
- ☑ 労働環境の改善や仕事と家庭のバランスを保つ、もしくは改善するための取り組みを実施しているか
- ☑ 育児・介護をしている社員へのサポートは出来ているか



## IV. 顧客、取引先との誠実な関係の創造と維持

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」という満足感は、取引を長続きさせる秘訣であると考えた

四、



#### IV. 顧客、取引先との誠実な関係の創造と維持

- ☑ 顧客・取引先との人間関係において、「尊敬の心」を基本としているか  
(金銭の授受だけでなく、真の相互依存を意識した長期にわたる良好な関係の維持が重視されているか)
- ☑ 良好な人間関係の構築に基づく経営を実践し、広く信用を獲得しているか  
(モノやサービスよりも「信用」を売っていると実感できるか)
- ☑ 透明性の追求と積極的な情報開示を行なっているか
- ☑ 利害関係者との協働を実現できているか、そのためのコミュニケーションと仕組みを持っているか(顧客、取引先の意見を吸い上げる仕組みの有無やその活用の積極性) 協働=ともに努力して、互いを高め合う誠実かつオープンな関係
- ☑ 尊敬できる取引先の選定が来ているか  
(倫理経営の視点をふまえ、新規取引先を自社の基準に基づいて選定しているか。既存取引先に対しても、定期的な調査・点検を行い、不正・非倫理的行動をした取引先の取引停止など、自社の明確な基準をもち、適用できているか)
- ☑ 顧客へ売り惜しむことや、品薄などをきっかけに不当な高値で販売することはないか。積極的にこのような考えを排除しているか
- ☑ 顧客、取引先との取引において、なあなあ主義を排除しているか  
(明確な約束や保証ポリシーを有し、またお互いについて正直に指摘し合っているか)
- ☑ 顧客満足度を高めるための効果的な仕組みを持っているか、また実施できているか

注: 「顧客」と「取引先」に対する行動は、若干異なる性質をもつものの、両者はいずれも企業にとっての重要な「外部利害関係者」であり、取引においては同じような誠実さ、透明性と、なあなあ主義の排除が求められる。





## V. 地域社会の維持と次なる発展への関わり

### 五、

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



## V. 地域社会の維持と次なる発展への関わり

- ☑ 企業は公器であり、社会的役割を持つ組織であるという認識はあるか  
(地域・社会との共存・相互繁栄の視点は経営の基本となっているか、その考えは社内に広く認識されているか)
- ☑ 地域社会(滋賀)の文化と伝統を守る重要性は認識され、社内で広く共有されているか
- ☑ 地域のニーズに耳を傾け、必要な時に積極的に地域課題の解決のため、努力を惜しまず協力しているか(その姿勢は社内にあるか)
- ☑ 事業を進めるなかで、地域(滋賀県および市・町・村)との共存策を推進しているか  
(地域の素材や食材を積極的に取り入れているなど)地域の空洞化を積極的に解消・軽減すべく、地産地消や地域からの雇用創出によって地域経済の発展に自社として継続的に貢献できているか
- ☑ 地域活動・美しい街づくりへの参画はあるか  
(地域ボランティアやフィランソロピー活動の実施。社内で促進するための仕掛けはあるか)
- ☑ 健全な社会基盤づくりへの関わり(社会に必要なものを生産しているか、ハード面のみならず、教育、介護などのソフト面を含めて事業は社会基盤の強化に寄与しているか)
- ☑ 地域の次世代に対する学習機会を提供しているか
- ☑ 堂々と、自社利益が地域へ適度に還元されていると言えるか  
(利益の社会還元はできているか)



## VI. 自然資本の有効活用と保全への関わり

六、

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



## VI. 自然資本の有効活用と保全への関わり

- ☑ 滋賀の自然保全のための取り組みなどについて社員と共有を図る機会を持っているか
- ☑ 環境精神の醸成：社員に何らかの形で環境・自然教育を行なっているか  
(さらに、外部向けの活動を行なっているか)
- ☑ 水の保全・浄化を意識した事業活動を営んでいるか  
(滋賀としての水へのこだわりの意義と責任を意識し、行動に反映しているか)
- ☑ 土壌汚染、騒音、振動などに関して、周辺環境に十分な配慮はできているか
- ☑ 管理の仕組み：環境関連の課題の仕組みやチェック機能を持っているか
- ☑ 職場活動の徹底：職場での環境配慮(購入品の選定、節約の徹底含む)は徹底されているか
- ☑ 事業活動における資源の始末を行っているか(無駄遣いを意識的に排除し、資源を貴重な資産として扱う意識と行動はあるか)
- ☑ 事業活動におけるエネルギーの始末を行っているか(省エネルギー活動と温暖化防止のための活動は、体系的かつ継続的に実施されているか)
- ☑ 生態系に悪い影響を与える物質の排除を進めているか(有害物質使用の場合は、積極的にその削減や使用廃止に努めているか)
- ☑ 商品・サービスの環境配慮を企画・設計段階から意識的に進めているか  
(エコデザインを推進しているか)
- ☑ 再資源化を積極的に追求しているか(リユースやリサイクルを意識した事業活動となっているか)
- ☑ 自然修復活動の実施・参画はできているか(水の浄化、植林、里山の修復、河川の修復、動物の保護など、何らかの活動に参画もしくは寄付しているか)