

## 経済活動における利他主義の実践と仏教的経営についての一考察 ～近江商人の仏教信仰を事例として～

A Study of the Practice of Altruism and Buddhist Management in Economic Activities  
- A Case Study of Buddhist Beliefs of Omi Merchants -

劉秀秀<sup>※</sup>      西嶋啓一郎<sup>※※</sup>  
Xiuxiu Liu<sup>※</sup>      Keiichiro Nishijima<sup>※※</sup>

### 要旨

本研究では、近江商人の仏教信仰を事例として、経済活動における利他主義の実践としての仏教的経営の在り方を検証することで、現代のCSRの方向性を考察した。その結果、近江商人の「三方よし」の経営哲学が、ステークホルダー資本主義の考え方を先取りするものであることが明らかになったが、近江商人の仏教的経営の特徴として、因と果が結ばれ、結果的に善果が得られるようになること。行為の結果として行為者に蓄積された善・悪の潜在的な力が積ることで「楽果」もしくは「悪果」をもたらすことになるので、事業の承継では、この経営哲学が引き継がなければならないことなどが理解できた。

キーワード：仏教的経営、近江商人、三方よし、CSR

### 1. はじめに

宗教と経済とは、一見相反する方向性を示す領域のように捉えられるが、現実には深く結びつく関係も論述されている。マックス・ウェーバーは「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」において、キリスト教のプロテスタント、なかでも神の絶対主義を説き、欲望に使われるエネルギーを信仰と労働という神の御心に集中させるカルヴィン派の教えが、資本主義を展開・発展させたことを指摘している。

また、インドで全人口の1%以下のジャイナ教徒が、インド経済において大きな役割を果たしていることは、不殺生や不妄語の戒律を守る結果であることが指摘されている。ジャイナ教は仏教とほぼ同時期に創唱された宗教で、教義や戒律は仏教と共通するものが多いが、仏教よりも厳格に戒律を遵守する点に特色がある。

日本においては、近江商人の仏教信仰との結びつきが指摘されている。いずれも禁欲的な宗教、もしくは生活態度と言えるが、それが宗教的な倫理観による経済活動を促すことで、宗教を基盤とした経営哲学の展開をもたらすことになった。

本研究では、近江商人の仏教信仰を事例として、経済活動における利他主義の実践としての仏教的経営の在り方を考察することで、企業の社会的責任についての一つの方向性を明らかにする。

---

※日本経済大学経営学研究科博士後期課程

※※第一工科大学教授

## 2. 宗教的経済活動とは何か

### 2-1. 執著を捨てよ

「執著」とは、仏教において、事物に固執しとらわれることで、主に悪い意味で用いられ、修行の障害になる心の働きとされている。また執著とは、対象を自分の思い通りにしたいという心の働きであって、数ある煩惱<sup>1</sup>の中でも最も中心的な煩惱とされる。

仏教では、人の苦の原因を自らの煩惱ととらえ、その縁起を把握し克服する解脱から、涅槃への道が求められた。釈迦は、まず煩惱の働きを止めるのは気づき（念）であり、そして根源から絶するものは般若（智慧）であると説いている<sup>2</sup>。

すなわち釈迦の教えから導かれるものは、苦から逃れるためには、煩惱からの解脱であると説き、そのためには執著を捨てるという考えである。しかし、執著を捨てるには、頭の中でいくら考えてもできるものではない。そのため執著を捨てるには、実践と体験が必要になる。その実践を仏教では「修行」と呼ぶが、本研究では「仏教的経営」に置き換える。

一方で「経済活動」とは、「事業を成功させたい」や「事業を承継させたい」といった「執著」を基盤にするとと言える。だとすれば、執著を捨て去った事業は、成功も継続もないということになる。したがって、原理的には「経済活動」と「仏教的経営」は相反することになる。

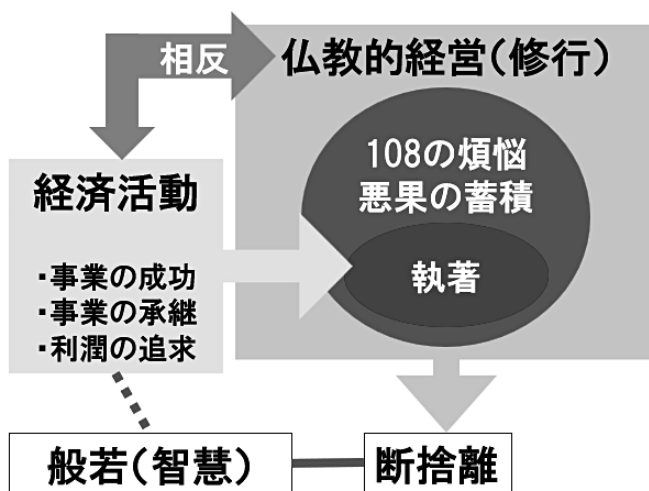


図1. 経済活動と仏教的経営 出所：著者作成

### 2-2. 「業」の教え

仏教では「業（カルマ）」という考え方がある。業とは、行為、所作、意志による身心の活動、意志による身心の生活を意味する。仏教の教えからすると、執著すれば「悪業」が生じ必ず「苦果」がもたらされることになる。逆に執著を捨てて活動すれば、「善業（功德）」が生じ「楽果」を得ることができる。これが「善因楽果、悪因苦果」の原則である。

この「因」とは「因果関係」のことである。仏教では因果関係から離れた絶対的存在（ブラフマン）

は無く、この世界は全て因果関係によって成り立っていると説いている。仏教の根本概念は「無我」であるが、無我とは「常住なる永遠不変の自我は無い」という教えである。そして「永遠不変の自我はない」、しかしかけがえのない自分はある。ではどこにいるかということ、関係性の中にいる。それが「縁起」すなわち因果関係の世界なのである。

「業」には二つの意味があり、ひとつは「行為そのもの」で、身業（身体的行為）、口業（言語行為）、意業（心の働き）の三つの行為である。もう一つは「行為の結果として行為者に蓄積された善・悪の潜在的な力」である。「仏教的経営」は、「業」におけるこの後者の意味がキーワードとなる。

この善・悪の潜在的な力が積ると、それがいずれ行為者に「楽果」もしくは「悪果」をもたらすことになる。

そうすると、執著に基づく経済活動は、仏教的には悪業なので、いずれ悪果をもたらすことになる。その場合、執著が大きければ悪果も大きくなる。逆に、執著を捨てて行動すれば、それは善業となるので楽果が得られるのである。

ただし、このような業の考え方は、個人の行動の因果関係に規定されるため、自然環境などの物質的世界や、企業や国家などの社会的世界には適用されることはなかった。それは仏教の成り立ちが個人の悟りを目指すものであって、世界の創造などという問題には関心がないためであったと考えられる。

### 2-3. 社会を規定する「共業」

しかしながら仏教においても、個人の業が集まり世界が創られるという「共業」の考えが生まれる。たとえば山本（1997）は、「関係性を超える縁起思想」を提起している<sup>3</sup>。「共業」とは、人や人を取り巻く環境に共通の因果関係を産み出す業、すなわち我々の外的世界の原因となる業と言える。

この「共業」の考え方から因果関係を考えると、事業者が強い執著をもって経済活動が続けた場合、個人の悪果にとどまらず、自然環境や企業や国家などの社会全体にも苦果をもたらすことになる。例えば、利益優先主義で企業の社会的責任を考えずに経済活動を行えば、利潤優先という執著を因として、経営者個人そして企業自体に悪果が生じることとなる。

これは、20世紀後半における鉱工業の発展で問題となった公害問題でも明である。いわゆる工業先進国は、産業革命以来、豊かさ、快適さ、便利さに執著してそれを追い求めた。そして工業先進国における企業間競争では、今度は他社に対する優越性を求める等、更なる執著が生まれた。このような社会では格差社会が生まれ、勝組と負組という社会の不公平が再生産される。ここでは公害問題などの負の遺産が、負組に負担させられるという「悪業」が生じ、「苦果」がもたらされるのである。

このような格差社会の弊害や公害問題などは、1990年以降のグローバル化において国際間での問題の共有化や技術革新によって改善が図られるようになった。しかし、消費の拡大や事業継続等の経済活動の基本理念は変わることはなく、それらに対する執著は、新たな「悪果」をもたらそうとしている。

20世紀中盤までの鉱工業生産における公害問題や、経済活動における格差社会の問題は、企業や地域、あるいは国家の問題で対処できたが、現代の多国籍企業が活動するグローバル社会では、企業単独、そして一国では解決できない問題が明らかになっている。例えば地球温暖化問題などがその顕著

例と言える。

仏教は、因果を重視した教えである。したがって仏教の共業の教えに基づくならば、我々の過去の行動が因となって、現在の世界という果があることになる。その時間軸をずらして考えれば、我々の現在の行動が、将来の世界の在り様を決めることになる。

そうであれば、我々の現在の執著が将来の世界に苦果を及ぼすことになる。これを今の我々の直面する問題について考えると、地球温暖化という苦果は、人が長い間に修した悪業が蓄積して、一定限度を超えることで現れたものである。したがって、因と果にはタイムラグがあることになる。そのため今の執著に生きる者には、その悪果は気づきにくいのである。しかし、その苦果は確実にやって来るのである。

### 3. 経済活動における利他主義の実践

#### 3-1. 不求自得の経済活動

今に生きる我々が、執著を可能な限り抑制することで経済活動に取り組むのであれば、悪業の蓄積は減り善業が積まれることになる。そうであれば、執著を基盤とする経済活動をできるだけ持たずに行うにはどうすればいいのか。それが「不求自得」の活動である。

不求自得とは「求めずして自から得られる」という意味である。また「本来なすべきことを一生懸命に修していたならば、思いがけず、別の良き果報が自然と得られる」という意味もある。

では経済活動に不求自得の概念を援用するには、どのようなかたちが考えられるか。「利潤」に執著することを例にとれば、「利潤追求にできるだけ拘泥せず、成すべきことを成したならば、自然と利潤が生じた」というものであろう。つまり利潤追求の執著の発生を極力避けて、結果的に利潤が獲得できたということになる。

それでは、成すべきこととは何か。以下の事項が考えられる。

- 1) 自然環境と社会文化に有用な商品やサービスを提供する。
- 2) 自然環境と社会文化に有害な商品やサービスを抑制する。
- 3) 供給した商品やサービスが自然環境や社会文化に悪影響を及ぼすことが判明した場合、即刻供給を中止して改善を図る。
- 4) 他者（社）の成功を妬むことをせず、それを随喜する。そして自身は更に良い成果を目指して努力する。

利潤追求に拘泥することをせず、以上のような経済活動を行えば、悪業を抑えることができるであろう。そして将来の悪果を避けることができる。

#### 3-2. 利他の実践

上記の4項目を実践することは、悪果を抑えるだけではなく、「利他」の善業を生み出すことにもつながる。利他とは「他の多く人たちを利すること」である。1) 3) は、自然環境と社会文化に有益となるため、直接的な利他の実践となる。2) 4) も同じく有益で、間接的な利他の実践となる。

すなわち上記4項目実践は、「利他行」として善業の実践となるのである。利他行は、大乘仏教に

においては第一の眼目とされた<sup>4</sup>。そのため利他の実践は、自利よりも優先されるのであるが、1) から4) を実践することで、他者に利益を施すことで自身の利益を得るという、不求自得としての利益＝私利が得られることになるのである。

ただし、ここで気を付けなければならないことは、利潤を求めるために利他を実践するのであれば、それは本末転倒となり、真の利他とは言えない。もちろん、単なる利潤追求よりは好ましい活動であるが、留意することが必要である。

### 3-3. 経済活動における利他の実践と仏教的経営

企業の経済活動における利他の実践は、仏教的経営の実践と言える。また仏教的経営は、企業の社会貢献に置き換えることができる。そして企業の社会貢献とは、収益を求めるだけではなく、社会や地域住民などに貢献していく活動を言う。例えば環境活動やボランティア、関連団体への寄付や寄贈、教育・啓蒙活動など、さまざまな方法がある。

また上記4項目の利他の実践では、1) がSDGs、2) と3) がCSRに関係すると考えられる。SDGs、CSRとも近年、企業の経営活動において注目されるガバナンスであるが、どれもが仏教的経営となるので、今に始まったことではない。日本では「三方よし」の精神があり、社会貢献活動が行われてきたからである。

三方よしとは、小倉（1988）の研究では「売り手によし、買い手によし、世間によし」を理念とする経営哲学である<sup>5</sup>。具体的には、商売において売り手や買い手が満足するのはもちろん、世間（社会）にも喜ばれるべきだという考え方で、利他の実践と言える。

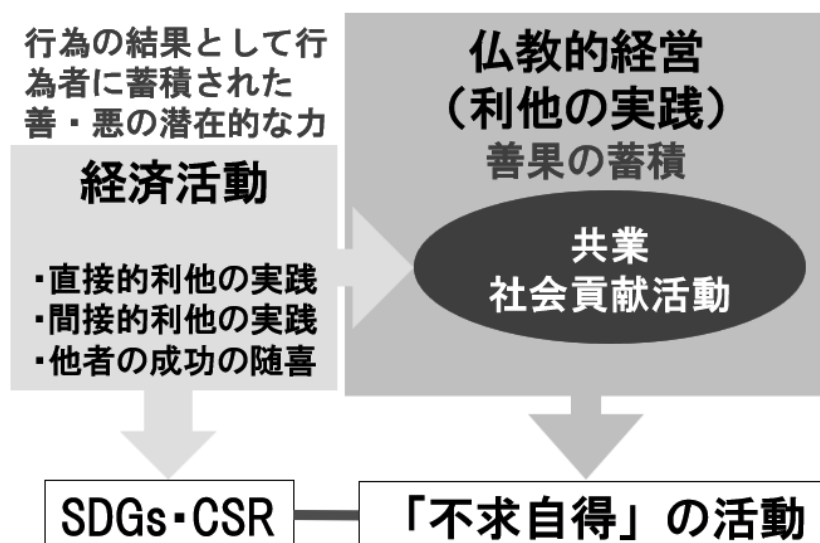


図2. 経済活動における利他の実践と仏教的経営 出所：著者作成



## 4. 近江商人の仏教信仰

### 4-1. 「三方よし」の精神

大野（2012）は、「三方よし」が近江商人の理念として登場するのは、近江商人の研究者である小倉（1988）の研究が最初であり、それ以前には近江商人関連の文献には登場しないという。また「三方よし」という言葉は、昭和初期に廣池千九郎が使用していたとしている<sup>6</sup>。

廣池は、道德研究において「モラロジー（道德科学）」という概念を提唱した。廣池によれば、精神を重視した質の高い道德を最高道德とし、最高道德の実践による人間の品性完成の重要性を説き、一方で道德は経済と一体のものにはならないとしている。モラロジーはこの2つを骨格とした科学として進展してきた。廣池がモラロジーで展開する三方よしは、「自分よし」「相手よし」「第三者よし」である。

近江商人の三方よしの世間が、「買い手の背後に存在する他国の社会全体」を対象としているのに対して、廣池の「第三者」は、現代経営のマルチステークホルダーにあたる。マルチステークホルダーとは、株主のみならず、社員、仕入先、販売先、需要者、一般社会などを含む利害関係者である。

執著を基盤にする経済活動では、三方よしの関係性を自社、顧客、株主の「三方」で構成する三角形で理解することが考えられるが、これはシェホルダー資本主義での三方よしであると考えられる（図3右側）。

しかし、近江商人の理念として登場する三方よしとはそうではない。近江商人の三方よしでは、自分、相手、第三者の「三方」となり、これはステークホルダー資本主義での三方よしであると考えられる（図3左側）。

現代のサプライチェーンでは、とかく顧客重視経営が見られるが、顧客満足度を高める経営は、世間や第三者に過度な負担を押し付けかねないと言える。たとえば、良い品物を安く売ることが、仕入先や社員を苦しめることになり、結果品質を損ね、収益を損ねることに繋がっていけば、地域社会は潤わず、疲弊していくからである。

経済活動における悪業で言えば、目に見えやすい直接的な取引や短期の時間軸でビジネスの成功を捉えることに執著することになり、いずれは悪果を抑えることになる。これを仏教的経営の実践で捉えるのであれば、いかに見えないステークホルダーを捉え、長時間の時間軸で事業を考える必要がある。つまり、タイムラグを考慮した因と果を結ぶことが求められるのである。

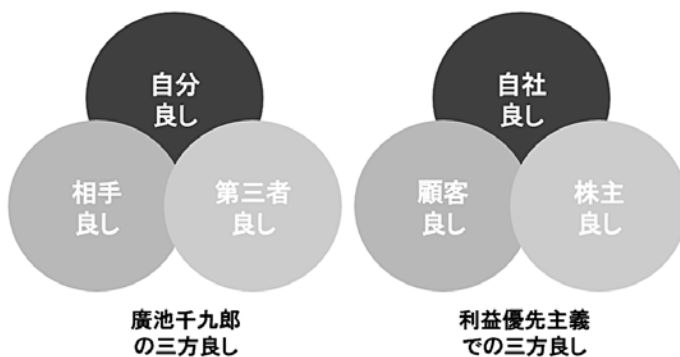


図3 「三方よし」の概念図 出所：著者作成

## 4-2. 近江商人

近江国とは現在の滋賀県北東部で、琵琶湖の東岸にある地域の旧名である。地理的に本州のほぼ中央に位置するため、東山道、東海道や北国街道など多くの街道が通っていたため、日本の回廊地帯と呼ばれていた。また水路は、琵琶湖の湖上交通が七里半街道、塩津街道、九里半街道と結び、日本海側の小浜、敦賀の湊に連絡する事により、奥羽・北海道とも繋がっていた。そしてその道や水路を人が通り、物資が運ばれた。そのため沿線に商業の場として市庭が早くから成立した。

市庭とは、定期的に商人が集まって商品の売買、取引をする特定の場所をいい、なかでも東山道沿い一帯は、近江の親市と呼ばれる長野市（現、愛荘町）をはじめ、数多くの市庭が設けられた。このような地理的条件から、この地域では早くから商いを生業とする商人が出現した。

彼らは近江商人と呼ばれ、中世から江戸時代にかけて、北は北海道から南は九州まで天秤棒を担ぎながらめぐり、それぞれの地場商品を売買する「諸国産物回し」を展開した。また近江商人は、現在の商社の先駆けとも言われる。出身別に高島、八幡、日野、湖東の商人に分かれ、得意とした商品や活躍した時期なども微妙に違うが、その多くが行き先で信用を得ながら、事業を脈々とつないできた。また時代が下るにつれてその地で店を構えて商いをする者も出てきた。

近江商人と言えば、「商売は牛のよだれ」という格言でも知られる。商いは利益を高く設定するより薄く広いほうが、長く商売ができることの箴言でもある。近江一帯は、昔から浄土真宗の信者が多い地域で、来世における極楽浄土を信じる者が多かった。よって現世での行いは本人が他界した後も後継世代にも影響を与えると考えられていた。

また浄土信仰の母体となった天台宗が説く「山川草木悉皆仏性」という自然に対する畏敬の念がある<sup>7</sup>。自然という大いなるものへの畏れが、結果として近江商人のコンプライアンス遵守や、一時的な目先の利益である浮利を求めないという経営姿勢を生んだと考えることもできる。

近江商人のほとんどの家訓には「薄利で商売をなさい」とある。その一方で「安売りはいかん」とも言っている。「安売りせず、然るべき利益はしっかりもらいなさい。そのために工夫した上で儲けすぎない」というのが近江商人の基本なのである。

## 4-3. 近江商人と仏教

15世紀に真宗本願寺の中興の祖として著名な第八代法主蓮如（1415～1499）が熱心に布教教化活動をなした地域が近江であり、江戸時代には真宗の盛んな地域となった。辻井（2016）は、近江商人の家訓、店則に見られる各々の宗教意識に「仏法を信じ、慈悲をもって日常生活を過ごし、先祖を祭る事により、一家の伝統を守る事」の精神が自然の流れとして連綿と見られるとしている<sup>8</sup>。

また家訓には「和合」、「出精（精を出して働く事）」、「不奢（奢る事なくケチる事もなし）」、「孝行」の言葉が多くみられ、社会構造の変化に真宗が対応しつつあり、近江商人はこのような時代、地理的背景の下で成長し、真宗の世俗倫理観を受容していった。

日本を代表する総合商社である伊藤忠商事の創業者である初代伊藤忠兵衛は、商道の基本を宗教的信念に置き、「商売は菩薩の道」と信じ、店員に徹底させた。そして二代目に「タトエ全事業・全財産ヲ失ウトモ、他力安心ノ信仰は決シテ失ナツテハナラナイ」と遺言した<sup>9</sup>。

他力とは他人の力ではなく、仏の力、阿弥陀仏の慈悲のはたらきを示す本願力をいう。阿弥陀仏の本願力とは、人の心の闇（苦悩の元凶）を打ち破って、大安心、大満足の心にするお力とされる。すなわち忠兵衛は、事業の財に執著することをせず、仏心を重んずることを戒めており、まさに仏教的経営の実践を伝えるものである。

近江商人が総じて真宗の熱烈な信者（門徒）であった事については内藤（1978）の研究がある<sup>10</sup>。近江商人は、主要な行商や出店の商業地に真宗寺院が集中し、同時に域内の寺院の記録にも多数の商人が立ち寄った事が記載されている事、個々の商人の伝記に真宗への信心深い記述が多く見受けられる等の精神的拠所であり、信仰は近江商人にとって正に不可欠であったと考えられる。

## 5. 近江商人の仏教的経営

近江商人の家訓になる「薄利で商売をしなさい」、「安売りはいかん」、「安売りせず、然るべき利益はしっかりもらいなさい。そのために工夫した上で儲けすぎない」は、「三方良し」の考え方に合致する。

「薄利で商売をしなさい」は、商品の値段が安くなるので、買い手にとってはありがたいことになる。「安売りはいかん」は、良い商品を、自信を持って売るので、売り手にとって銘柄が高まることになる。そして、「安売りせず、然るべき利益はしっかりもらいなさい。そのために工夫した上で儲けすぎない」は、利益を求めずして、自から得られるという不求自得が実践されることになり、そのための工夫が「和合」、「出精」、「不奢」、「孝行」である。

伊藤忠兵衛は、家業を二代目に承継させるに及び「商売は菩薩の道」と説いた。そして、事業の財に執著することをせず、仏心を重んずることを戒めたことは、家業という「業」の行為の結果として、行為者に蓄積された善・悪の潜在的な力を信じることを伝えたものと言える。そして善業が蓄積された家業は、後の代に善果をもたらすことになるのである。

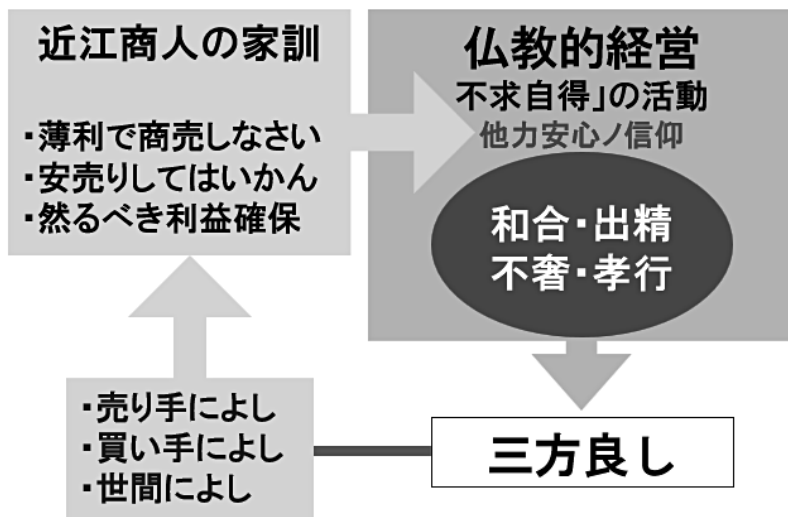


図4. 近江商人の仏教的経営のモデル 出所：著者作成



## 6. 仏教的経営における CSR

### 6-1. CSRの世界標準ISO26000

2000年3月にリスボン欧州理事会において打ち出されたEUの経済・社会政策では、持続可能な社会に向けた企業の社会的責任が初めて言及され、完全雇用の創出、IT技術革新、市場活性化、社会的連帯に基づく豊かなEUへの10ヵ年計画が策定された（以下リスボン戦略2000）。ここにおいてEU加盟国の政策当局が主導するCSRが本格的に始まった。

次に国際標準化機構（ISO = International Organization for Standardization）が、非営利組織を含む組織一般の社会的責任規格化の世界標準の作成をはじめ、2010年に「組織の社会的責任規格」として、ISO26000が発行された。したがってCSRの世界標準は、ISO26000というマネジメントシステムに包括されることになったが、そこでは以下の7つの主題が盛り込まれている<sup>11</sup>。

1. 組織統治
2. 人権
3. 労働慣行
4. 環境
5. 公正な事業慣行
6. 消費者に対する課題
7. コミュニティ参画および発展

ISO26000の7つのCSRを近江商人の仏教的経営の仏語に対応させたのが図5である。左側の4つの主題である「組織統治」、「人権」、「労働慣行」、「環境」は、経済活動における利他主義の実践が対応し、右側の3つの主題である「公正な事業慣行」、「消費者に対する課題」、「コミュニティ参画および発展」は近江商人の「三方良し」の思想に対応する。

したがって、近江商人の「三方良し」に代表される仏教的経営は、現代のCSRの主題にも通じるものがあると考えられるが、決定的に異なるのが、現代のCSRが経済活動を基盤とするのに対して、近江商人の仏教的経営は、「他力安心・商売は菩薩の道」を基盤とすることであろう。

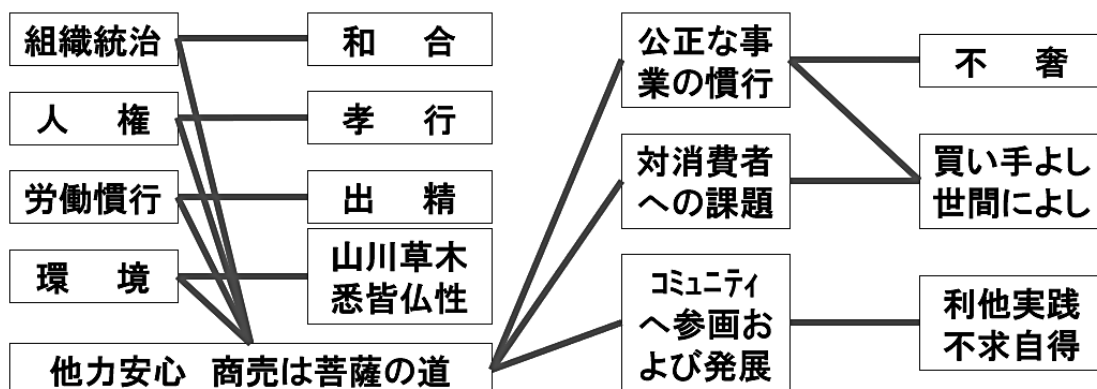


図5. CSR7つの主題と近江商人の仏教的経営の対応 出所：著者作成

滋賀県同友会の副幹事を勤める藤野商事社長の藤野滋氏らは、現代に至る代表的商家の38社の家訓のその内容から公共性と利潤とを軸とした4つの領域に分類した。藤野氏はこの調査研究を通して、近江商人に関して、次のような特徴的なことがわかったという<sup>12</sup>。

「一般的に企業は、利潤も公共性も低い第1領域から始まり、成長するに従い利潤の高い第2領域に向かう。次に利潤も公共性も高い第4領域に向かっていく。しかし家訓からみる限り、近江商人は公共性が低い第2領域から、利潤が低く公共性の高い第3領域に向かっていくことがわかったのです。」

本研究では、藤野氏らのマトリックス図を参考にして、これまでの考察による近江商人の仏教的経営におけるCSRのマトリックスを提示する。

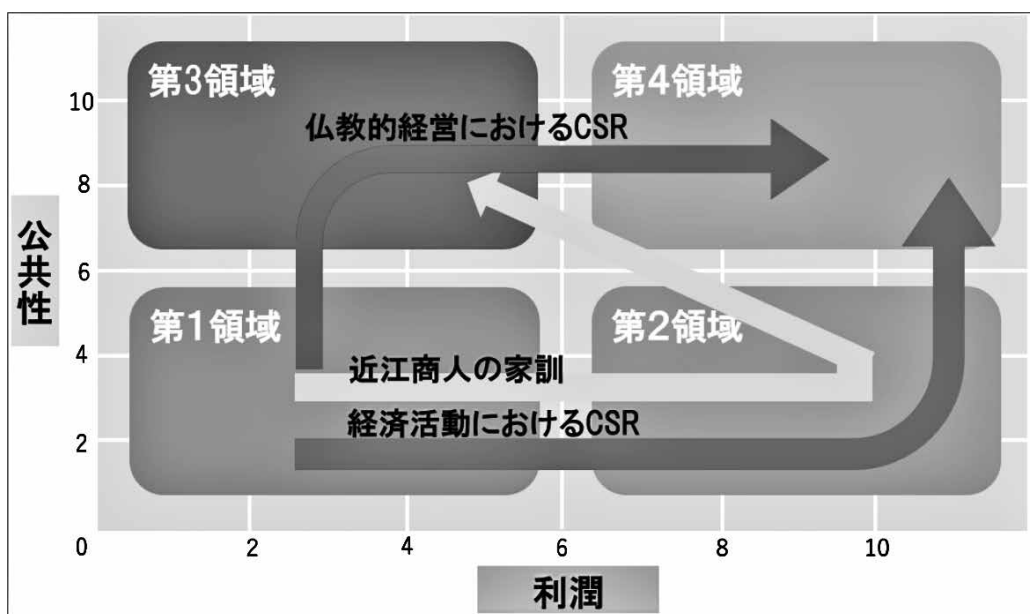


図6. 近江商人の家訓と仏教的経営におけるCSRのマトリックス

出所：藤野氏らのマトリックス図を参考にして著者作成

図6における「近江商人の家訓」と「経済活動におけるCSR」は、藤野氏のマトリックスをそのまま落とし込んだものである。ISO26000の経済活動を基盤とするCSRは、第1領域から始まり、利潤追求による経済活動によって、第2領域へ移る。そしてその利益を確保しつつ企業の社会的責任を果たす第4領域へと進むのである。近江商人の家訓による経営は、第1領域から始まり、第2領域へと移るが、「商売は菩薩の道」の教えから第3領域へ向かいそこで落ち着くことになっている。

これに対して本研究では、「仏教的経営におけるCSR」を3本目の方向性として提示する。仏教的経営におけるCSRは「商売は菩薩の道」という教えから、第1領域から始まるが、利潤追求には進まず「三方良し」の経営を模索し第3領域へと進む。そして第3領域でとどまるのではなく、利他の実践から不求自得へと進むことで、結果的に善果が得られると第4領域へと進むことができるのである。

## 6-2. 近江商人の仏教的経営のMVVモデル

企業のフィロソフィー（経営哲学）を構築するフレームワークのひとつに、ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）というモデルがある。実務的には、このMVVをそれぞれ「使命・目標・行動指標」に落とし込む形式が組織運営において使いやすく、多くの企業で取り入れられている。

企業のフィロソフィーを確立できれば、組織全体の方向性が定まり、企業イメージの向上や社員の帰属意識や仕事に対するやりがいにつながっていくと考えられている。この論の最後に近江商人の仏教的経営について、前章「近江商人の仏教的経営」の図4を用いてMVVモデルを考察する。

近江商人の仏教的経営のミッションは、「三方良し」というステークホルダー資本主義の実現にあると言える。そしてこの場合の三方良しとは、小倉（1988）の研究では「売り手によし、買い手によし、世間によし」の理念に支えられるものである<sup>13</sup>。本研究では、近江商人の「三方良し」の経営をステークホルダー資本主義と呼ぶが、このステークホルダーはマルチステークホルダーを意味し、時代の状況に応じて変化する。

そしてそれは、「世間によし」という言葉に表されている。この「世間」という言葉に社会文化、自然環境が包括されることになる。そしてその教えは浄土信仰の母体となった天台宗が説く「山川草木悉皆仏性」という自然に対する畏敬の念がある。

また「売り手によし、買い手によし」とは、仏教的経営の原点である利他の実践にあると考えることができる。そのため、近江商人の仏教的経営のビジョンは、企業の経済活動における利他の実践になる。この利他の実践により不求自得（求めずして自から得られる）がはじめて可能になるのだ。

そしてバリューとは、ミッションやビジョンを達成・実現するために、社員一人ひとりが意識すべき価値観、行動指針を指すが、近江商人の家訓には「和合」、「出精（精を出して働く事）」、「不奢（奢る事なくケチる事もなし）」、「孝行」の言葉が多くみられることから、社員一人ひとりの価値観や行動指針が育まれていたと考えられる。

## 7. 結び

リスボン戦略2000以降CSRへの関心が高まり、日本でも2004年に経団連よりCSR推進にあたっての基本的考え方が示された<sup>14</sup>。そこでは、EUが主導するCSRの取り組みを受けて、マルチステークホルダーズ（産業界、労働組合、NGO、政府）対話の重視が掲げられている。

この流れの中で「ステークホルダー資本主義」という言葉が言われるようになった。ステークホルダー資本主義とは、企業の活動に関わるすべてのステークホルダーとの関係を重視し、企業活動を通してステークホルダーへの貢献をめざす長期的な企業経営のあり方をいう。

アメリカで主流とされてきた株主資本主義は、企業経営は株主の利益を最大化するべきと考える資本主義のあり方であるが、ステークホルダー資本主義は、企業は株主への貢献を第一として利益を追い求めるのではなく、企業活動に影響するすべてのステークホルダーに貢献すべきだという考え方である。

本研究では、近江商人の仏教信仰を事例とした仏教的経営の特徴をみてきたが、近江商人の「三方良し」の経営哲学は、このステークホルダー資本主義の考え方を先取りするものであることが明らかになった。

そして、近江商人の仏教的経営の特徴として、経済活動が利他の実践から不求自得へと進むことで、「求めずして自から得られる」すなわち、利潤追求に執著せずに善業を行うことで、因と果が結ばれ、結果的に善果が得られるようになるというものである。

また仏教的経営の特徴は、「行為の結果として行為者に蓄積された善・悪の潜在的な力」である。この善・悪の潜在的な力が積ると、それがいずれ行為者に「楽果」もしくは「悪果」をもたらすことになるのである。そのため事業の承継では、この経営哲学が引き継がなければならないのである。

### 注

- <sup>1</sup> 煩惱は108あり、除夜の鐘を108回衝くのは108の煩惱を滅すためと言われるが、実際には時代、部派、教派、宗派により数はまちまちである。小は三毒の貪、瞋、癡にはじまり、通俗的には108、大は（約）84,000といわれる。
- <sup>2</sup> 魚川祐司（2015）『仏教思想のゼロポイント：「悟り」とは何か』新潮社，p.125
- <sup>3</sup> 山本修一（1997）『環境思想への仏教の寄与』『地球文明への招待』東洋学術研究，通巻139号（36巻2号），東洋哲学研究所，p.58
- <sup>4</sup> 大乘仏教は出家による自力救済を説く初期仏教の世界観、救済観を乗り越える形で形成、発展されてきたという経過があるため、釈迦の教えそのものから変容している面がある。
- <sup>5</sup> 小倉榮一郎（1988）『近江商人の経営』サンブライ出版，pp.50-57
- <sup>6</sup> 大野正英（2012）『「三方良し」の由来とその現代的意味』日本経営倫理学会誌，第19号，pp.241-253
- <sup>7</sup> 草木や国土のような心識をもたないものも全て仏性を有するので、ことごとく仏となりうるという意味の仏語。
- <sup>8</sup> 辻井清吾（2016）「近江商人の経済倫理と信仰の意義」佛教経済研究45，駒澤大学仏教経済研究所，pp.133
- <sup>9</sup> 伊藤忠兵衛翁回想録編集事務局編『伊藤忠兵衛翁回想録』伊藤忠商事，pp.150
- <sup>10</sup> 内藤莞爾（1978）『日本の宗教と社会』御茶の水書房，pp.10-11
- <sup>11</sup> 日本規格協会編（2011）『ISO26000－社会的責任に関する手引き－』日本規格協会
- <sup>12</sup> 藤野滋他（2020）「SDGs時代に考えたい 日本人の知恵 「三方良し」 BUSINESS THINKER 2022年2月号（2022年7月10日閲覧）  
<https://www.elle-rose.co.jp/column/article.php?column=29&page=1#pagetitle>
- <sup>13</sup> 前掲書5，p54
- <sup>14</sup> 社団法人日本経済団体連合会（2014）『企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方』日本経済団体連合会H.P.（2022年7月10日閲覧）  
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html>

### 文献一覧

- ・魚川祐司（2015）『仏教思想のゼロポイント：「悟り」とは何か』新潮社
- ・小倉榮一郎（1988）『近江商人の経営』サンブライ出版
- ・内藤莞爾（1978）『日本の宗教と社会』御茶の水書房