

Title	丸井グループのサステナビリティ経営 : (I) 事例研究
Sub Title	Sustainability management at Marui Group : (I) a case study
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2022
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.65, No.2 (2022. 6) ,p.11- 25
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文では，丸井グループのサステナビリティ経営にかんする事例研究を試みる。とくに創業家3代目 青井浩社長を中心に当社がどのようにESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを強化してきたかを論じるつもりである。とくに彼は，未来投資・小売・フィンテックといった三位一体の事業展開をつうじて「インクルージョンの丸井」という新機軸を構築しつつある。</p> <p>This paper aims at studying how sustainability management have developed at Marui Group on the basis of case method. In doing so, it sheds light on leadership demonstrated by Hiroshi Aoi, the third president of the founding family, to understand how the company has dealt with ESG (environment, society, and governance) issues. In particular, he is making a new departure by emphasizing "inclusion" through the three-pronged business operation of future investment, retail, and FinTech.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20220600-0011

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

丸井グループのサステナビリティ経営☆：(I) 事例研究

Sustainability Management at Marui Group (I) A Case Study

谷口和弘(Kazuhiro Taniguchi)

本稿では、丸井グループのサステナビリティ経営にかんする事例研究を試みる。とくに創業家 3 代目 青井浩社長（以下、青井社長）を中心に当社がどのように ESG（環境 [Environment]・社会 [Society]・ガバナンス [Governance]）への取り組みを強化してきたかを論じるつもりである。とくに彼は、未来投資・小売・フィンテックといった三位一体の事業展開をつうじて「インクルージョンの丸井」という新機軸を構築しつつある。

This paper aims at studying how sustainability management have developed at Marui Group on the basis of case method. In doing so, it sheds light on leadership demonstrated by Hiroshi Aoi, the third president of the founding family, to understand how the company has dealt with ESG (environment, society, and governance) issues. In particular, he is making a new departure by emphasizing “inclusion” through the three-pronged business operation of future investment, retail, and FinTech.

丸井グループのサステナビリティ経営*

——（Ⅰ）事例研究——

谷 口 和 弘

<要 約>

本論文では、丸井グループのサステナビリティ経営にかんする事例研究を試みる。とくに創業家3代目 青井浩社長を中心に当社がどのようにESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを強化してきたかを論じるつもりである。とくに彼は、未来投資・小売・フィンテックといった三位一体の事業展開をつうじて「インクルージョンの丸井」という新機軸を構築しつつある。

<キーワード>

丸井大家族主義、サステナビリティ経営、インクルージョン、ESG、共創

1. はじめに

本論文では、丸井グループのサステナビリティ経営とそのトップ・マネジメントのリーダーシップにかんする事例研究を試みる。すなわち、創業家3代目 青井浩社長（以下、青井社長）のリーダーシップに焦点をあて、当社がどのようにESG（環境 [Environmental]・社会 [Social]・ガバナンス [Governance]）への取り組みを強化してきたかを論じるつもりである。とくに強調して¹⁾

* この主題の下、（Ⅰ）事例研究と（Ⅱ）分析の2部構成として展開される。その関係で（Ⅱ）分析の参考文献については、（Ⅰ）事例研究に一括して掲載することとしたい。本論文の作成にあたって、慶應義塾大学での特別講義を頂いた丸井グループの青井浩社長、および特別講義の事前準備・当日の進行にご助力下さった宇高由紀子広報室長はじめ当社関係者の皆様にこの場をお借りしてお礼を申し上げたい。事例の選択や特別講義の企画などについてご助言ならびにご尽力を賜っているKPMG FAS、一橋大学CFO教育研究センターの河原茂晴氏にも深く感謝を申し上げたい。さらに、特別講義の編集・進行などでご助力頂いている多摩大学の髙部大問氏、およびフリーランスの加藤瑠伊氏にもお礼を申し上げたい。本論文での記述は、基本的に敬称略としていること、そして登場人物の職位・肩書は執筆時点のものであることをあらかじめ断っておきたい。なお、本論文に残されたありうべき過誤については著者に帰す。

1) この点については、青井（2019a, 2022a, b, c）が詳しい。なお、世界におけるESGの普及の主なきっかけは、2006年に発表されたPRI（Principles for Responsible Investment：責任投資原則）に求められる（谷口 2022b）。

おくべき点は、青井社長は、サステナビリティ経営をアプリとした場合、それを支える OS としての企業文化が不可欠だと考えていることである。経営者は、企業文化のデザイナーとしてリーダーシップを発揚しなければならない²⁾。そして企業文化にもとづいて、環境変化の文脈で新しい経営の仕方を模索していく必要がある。

丸井グループの創業者 青井忠治は、個人の自己実現と企業成長とを連環させる「丸井大家族主義の思想」(鳥羽 1987)を重視し、これにもとづいて日本初のクレジットカード発行、業界初の IBM 大型コンピュータ導入などによって、戦後の高度経済成長期に人々の生活を豊かにすべく「月賦の丸井」という新機軸を打ち出すことに成功した。2代目 青井忠雄は、高度経済成長期とバブル経済期において若者をターゲットに百貨店として、丸井限定のクロズド型の「赤いカード」による高価な DC ブランドの洋服の販売で成功を遂げ、「ヤングとファッションの丸井」という新機軸をつくった(青井 2019a)。そして青井社長は、未来投資・小売・フィンテックといった三位一体の事業展開をつうじて「インクルージョンの丸井」という新機軸を構築しつつある。

本論文は、以下のごとくに構成される。第2節では、創業者による丸井大家族主義の思想についてふれる。第3節では、サステナビリティ経営に向けた丸井グループの変革に焦点をあてる。第4節では、青井社長がサステナビリティ経営先進国としてベンチマークするオランダについて言及する。そして最後に、結語を述べる。

2. 創業者 忠治による丸井大家族主義の思想

丸井グループの創業者 忠治は、創業以前は丸二商会で家具の月賦販売に従事し、そこからのれん分けという形で中野にあった店を譲渡してもらい、1931年2月17日に独立・創業した³⁾。1935年3月、阿佐ヶ谷支店設立の際にはじめて丸井の商号を用いた。1936年10月、中野本店を「中央線唯一のデパート」と位置づけ、丸井の商号で駅前に開店した。さらに1937年、株式会社丸井を設立し、個人経営からの脱却を図った。戦後1946年、家具の現金販売で営業を再開し、その翌年⁴⁾、戦前の本店跡地に中野本店を再興した。

月賦販売は伊予商人に伝わる手法であり、実際、丸二商会の従業員の多くは愛媛県出身であった⁵⁾。富山県出身の忠治は、この組織のなかでは異端児とみなされ、独特な企業文化に染まること

2) 青井社長による特別講義(2022年1月19日、慶應義塾大学)による。理論的にみた企業文化やリーダーシップの重要性については、たとえば Barnard (1938), Kreps (1990), Selznick (1957)などを参照。

3) より正確には、この店は借家だったので建物の譲渡はなく、丸二の商号の下で営業が行われていた(鳥羽 1987, p 132)。

4) 以上、鳥羽(1987)に負う。中野本店は戦火をまぬがれたものの、中国人による不法占拠によって東亜閣という中華料理店兼結婚式場となった時期がある。忠治は、中国人経営者とねばり強い「交渉」を続け、敷地800坪の杉並区の自宅を売却することで立退料を工面してまで、1947年1月末ようやく中野本店の取り戻しに成功した(鳥羽 1987, pp 170-85)。忠治は、丸二商会で厄介な集金の経験を積んだことで、いかなる相手との交渉にも慣れていたため、結果的に彼の交渉相手は、「対立一辺倒ではなく、相手のことも考える忠治の姿勢に感銘を受けた」(出町 2015, p 67)。

なく、少し離れたところから客観的に物事を俯瞰する習慣がついたようである（青井 2019a：野中 2021：鳥羽 1987）。丸二商会の企業文化は、店員が商売の仕方を学習するとすぐ独立していたこともあり、ごまかし、いじめ、騙しなどといった具合に手段を選ばず、同僚を出し抜いて自己利益を獲得することを当然のこととみなすものであった。こうした意味で、機会主義的（Williamson 1975）な企業文化であったといえる。こうした企業文化には、創業者の人間的な冷酷さ——長年つかえていた店員ですら、不正を働いたことが発覚するとすぐに警察につきだしたというエピソードに集約される不寛容——が部分的に反映されていた、と解されるだろう。⁶⁾

しかし忠治は、「死んだ気になれば何でもできる」という気概をもって、難しい仕事とされた集金、行き届いたねばり強い接客、事業機会を捕捉する機敏な行動力などをつうじて、機会主義とは対照的に、自己実現に向けて真摯に取り組んだ（鳥羽 1987）。そして、彼の自己実現にたいする強いおもいの源流は、彼の高校時代にさかのぼることができよう。彼は、富山県立工芸学校（現在の富山県立高岡工芸高等学校）に入学してすぐ、当時の校長 伊藤宣良からアンドリュー・カーネギー（Andrew Carnegie）の訓話をきく機会をえた。すなわち、

カーネギーはその晩年になってから、……毎日コツコツと自分の仕事に打ち込むことが、周囲の人びとを助け、やがては<汝のこと>、つまり自分のこととして必ず報われる、という意味のことを言っています。みんなも社会にでたら、今日の話を忘れずに努力して下さい（鳥羽 1987, pp 63-4）。

すべて汝がことなれ。忠治は、この言葉を一生忘れることなく、1963年には丸井の社訓とした。⁷⁾ 結局それは、「丸井大家族主義の思想」（鳥羽 1987, p 241）とでもよびうるものに昇華した。すなわち、

皆さん、自分のために努力しなさい。そうした努力によって会社は大きくなるのです。そしてそれが、結局は皆さんの利益として戻ってくるのです（*ibid.*）。

要するにそれは、個人の自己実現と企業成長とを連環させる思想を表す。

5) 「伊予の桹舟衆」とよばれる舟による漆器類の行商団は、やがて舟をおりて九州を中心に販売活動を行うようになった。そして、彼らは上京した当初、料亭や集会所などで商品を並べて売る展示販売を行っていた。やがて、渡部清一郎が経営していた新宿2丁目の丸共から独立した村上市太郎により丸二商会がつくられた。詳しくは、鳥羽・田中（1981）や若林（1985）を参照。

6) 詳しくは、鳥羽（1987, pp 89-100）を参照。

7) 忠治は、この言葉から派生して「ギブ・アンド・テイク」「積善の家に余慶あり」「善の循環」といった言葉を従業員に向けてよく口にしたという。この点については、鳥羽（1987, p 65）を参照。さらに、単なる偶然かもしれないが、きわめて興味深いのは、忠治と同じ富山県出身でYKKの創業者 吉田忠雄も、カーネギーの影響をうけ、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」（吉田 2016）ことを意味する「善の循環」という独特な表現で、自社の事業活動をつうじた価値創造が社会の繁栄につながり巡り巡って自社の繁栄につながることを強調した点である。この点については、谷口（2008）を参照。

これまで忠治は、「店主の自分は親、従業員は子供」（鳥羽 1987, p 245）といった「企業 = 家族」といった企業観をつうじて経営を行ってきた。彼は述べる。すなわち、

俺は連中を面接し、見込んで採用してやり、手とり足とりで教え込んでやった。地方の出身者は自宅に住まわせ、家族同様三度の食事を一緒にしてきた（鳥羽 1987, p 249）。

しかしながら、企業成長にともなう大組織化や労働組合の生成などにもない、権威主義的な親としての経営者を中心とした家としての企業の経営を是とする経営家族主義は、もはや限界をむかえた。

3. サステナビリティ経営に向けて

忠治は、1960年の日本初のクレジットカード発行、1966年の業界初の IBM 大型コンピュータ導入などによって、戦後の高度経済成長期において人々の生活を豊かにすべく耐久消費財向けの「月賦の丸井」という新機軸をつくりだした⁸⁾。そして、「景気は自らつくるもの」という言葉を常々口にし、販売不振を環境のせいにするのは責任回避にすぎないとみなし、主体的な努力・創造性をつうじた業績向上の重要性を強調した（鳥羽 1987）。

一方、長男 忠雄は1955年、早稲田大学商学部卒業後、忠治の命をうけて中野忠男という通称で丸井に入社した。それは、社長の息子ということで周囲が特別扱いするのを避け、大成すべく試練をうけるためだったという（加納 1984）。彼は、類稀なるビジネスセンス——とりわけマーケティングの才能——にめぐまれていた⁹⁾。そして1972年、忠治の後継者として社長になった。忠雄は、高度経済成長期とバブル経済期において若者をターゲットに百貨店として、丸井限定のクローズド型の「赤いカード」による高価な DC ブランドの洋服の販売で成功を遂げ、「ヤングとファッションの丸井」という新機軸をつくった。すなわち、「丸井は若い人にファッションを赤いカードで売る会社だ」（青井 2019a, p 42）という成功の方程式を確立した。そして彼は、「小売業は時流適応業」というフレーズを用い、変化が激しい時代における迅速な適応を重視した（鳥羽 1987）。

そして青井社長は2005年、創業家 3 代目として忠雄の後を継いだ。現在、未来投資・小売・フィンテックといった三位一体の事業展開をつうじて「インクルージョンの丸井」という新機軸を構築しつつある。主として少子高齢化時代において、すべての世代を対象とした汎用性の高いオープン型のエポスカードの導入、そしてモノだけでなくコトも提供可能な不動産型商業施設への転換などを図った。

8) 以下、丸井グループの経営の新機軸にかんする進化プロセスの概要は、青井（2019a, pp 40-1）に負う。

9) 以上、鳥羽（1987）に負う。そして、「マルイ、マルイは駅のソバ」「1,000円で10,000円のお買い物」といったキャッチフレーズをはじめ、〇|〇|のロゴは、忠雄が生み出したものである（日経ビジネス 1991；鳥羽 1987）。さらに1960年、月賦をクレジットといいかえたのも忠雄だった（加納 1984）。

こうした丸井グループの変革の土台には、つねに「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」という創業者の言葉に由来する「信用の共創」というコアバリューがあった¹⁰⁾。そして、一連の変革は経営危機から生じた。すなわち、青井社長就任後の2007年以降、環境変化にともなうBM（ビジネスモデル）の陳腐化、貸金業法改正、リーマン・ショックを主な契機として、丸井グループは深刻な経営危機に陥った。それによって長期視点の経営を重視するようになり、ESGの取り組みを活発化させた¹¹⁾。

とくに当社は、2015年から「共創経営レポート」という名の下、とりわけ投資家との対話を深めるべく統合報告書を発行するようになった。それは、「他社とは異なる個性を表現できる『自由演技』」（青井 2022a：傍点著者）の集大成として位置づけられる。その作成にあたって社長自身、1年間で関連ミーティングに参加する回数は20回以上にも及ぶ。また、投資家が知りたい情報のニーズを探るべく、1年あたり250回ほど投資家への個別訪問を実施する。さらに、多様なステイクホルダーの利益の調和を強調し、その出発点として2016年、ESG推進部を設置した¹²⁾。

青井社長は、ESGについて述べる。すなわち、

私はもともと ESG の取り組みをやりたい気持ちがありましたし、社員もきっとやりたいはずだと。思った通り、女性活躍やインクルージョン、健康経営、サステナビリティなどテーマを挙げてプロジェクトメンバーを公募すると、バーンと手が挙がりました（青井 2020a, p 28）。

結果的に丸井グループは、ブルームバーグ ESG 開示企業ランキングで世界小売業 1 位となった。そして、株価にかんして ESG プレミアムを享受するにいたった（青井 2022b）。株主との対話に配慮した ESG を土台として、これを昇華させることによりステイクホルダーのためのサステナビリティ経営に取り組んだ¹³⁾。その結果、国内外で際立つサステナビリティ企業として最高の評価をえるようになった。

丸井グループは2019年2月、サステナビリティ経営の推進に向けた「共創理念体系」を明示し

10) 青井（2019a）は、こうした創業者の言葉について、「これこそが丸井の本質で時代を超えた価値（あるいは）……自社を自社たらしめている価値」（p 44：括弧内著者）として重視する。青井社長によれば、そうしたコアバリューは「これを除いてしまうとはや自分たちではなくなってしまうような価値」（青井 2019b, p 96）で、玉ねぎの芯になぞらえることができるという。

11) 長期的な企業成長のためにはパーパス（存在意義）の下で ESG に取り組むことが不可欠だという経営観（e.g. Henderson, 2021; Henderson and Serafeim, 2020; Henderson and Van den Steen, 2015）が世界的にも支持されるようになった。しかし丸井グループでは、ESG は投資家目線での表現だとみなされるため、ステイクホルダーの多様性に配慮してサステナビリティという言葉を用いる（青井 2019b）。また、経営危機に起因した ESG の取り組みについて、青井社長は「当社は1回本当に潰れそうになったので、跳ぶしかなかったのです」（日経 ESG 2020a, p 52）と回想している。結果的に丸井グループは、際立つ ESG の取り組みによって跳ぶことができた。

12) ここでの記述は、青井（2018a）、日経エコロジー（2018）、そして日経 ESG（2019）に負う。

13) 丸井グループのサステナビリティへの取り組みについては、2016年から2018年が共創経営、2018年以降が共創サステナビリティ経営と位置づけられている。詳しくは、丸井グループ（2019, p 37）を参照。

た。この体系は、「私たちのめざす姿」「私たちの価値観」によって構成される。前者は、「MISSION：すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」というパーパス、そして「VISION 2050：ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」というビジョンからなる。他方で後者は、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長¹⁴⁾」という経営理念、そして「信用の共創」「景気は自らつくるもの」という共有価値観からなる。

さらに当社は、われわれの社会にみられるさまざまな二項対立を乗り越えるためのカギをインクルージョンに求める。すなわち、「これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込む」(丸井グループ 2019, p 7) ことによって二項対立を超克し、社会課題解決と企業価値向上の同時実現を企てる。より具体的には、「これまで見過ごされてきたもの」とは、たとえば正規分布を前提とすれば、その裾野部分ということになる。この看過されてきた裾野部分をも取り込み、「『すべての人』の『しあわせ』の実現」(ibid.)をめざすのである。

当社は、2019年から無形資産を重視した知識創造型 BM に注力してきた。この BM は、多様なステイクホルダーの共通利益を拡大するためのもので、創業以来の小売主導の労働集約型 BM とも、2006年以降のフィンテック主導の資本集約型 BM とも異なる¹⁵⁾。より具体的には、「売り場の魅力を高めて集客を増やし、クレジットカードの新規会員を獲得する」(日経 ESG 2020b, p 25) ことにより、テナントや顧客から生涯えられる利益である LTV (顧客生涯価値) の拡大に向けた SaaS (ソフトウェア・アズ・ア・サービス) 型 BM である。

また、当社の BM の土台となる無形資産とは、すなわち、組織の人々や組織自体が有する多様なケイパビリティである。なかでも当社は、「社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる『共感する力』を……進化させ続けることが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる『革新する力』を生み出す源になる」(丸井グループ 2019, p 35) と考える。要するに、共感と革新にかんするケイパビリティ進化という局面での個人の自己実現が企業成長につながる様子を理想として描く。

とくに青井社長は、丸井グループでの自らの経験をふまえ、イノベーションを持続できる組織をデザインするには、3つの効果的な方策を同時並行的に実行すべきだと考える (青井 2019a)。彼は、こうした組織デザインの面でリーダーシップを発揚してきた。すなわち第1に、「グループ間職種変更異動¹⁶⁾」という制度である。この制度の導入によって、個人のケイパビリティ進化に注力する。この点について、彼は述べる。すなわち、

この狙いは、よい意味で素人になることです。素人は学んだり素直に吸収しなければ成長することはできないので、変化を受け入れる力があります。また、別の仕事を経験すること

14) 丸井グループ (2019, pp 34-5) を参照。

15) ここでの記述は、青井 (2022b) に負う。

16) 日経 ESG (2021) によれば、当社の従業員を対象としたアンケートでは、職種変更によって自己成長を実感した、と回答した従業員は全体の86%を占める。

で、私たちが「個人の中の多様性」と呼んでいる「さまざまな視点から物事を見て考える力」もつきます（青井 2019a, p 43）。

同じ現場に10年、15年と長くいる人ばかりのところでは変革が起きないことが分かりました。どんどん人が入れ替わり、新しい人が入ってくる現場は、あれやってみよう、これやってみようと、小さいながらもイノベーションが起きていたのです。だとすれば入れ替えたらいいということで、やり始めました（青井 2020a, p 28）。

長い時間をかけて組織のルーティンが発展するにつれて、個人は新しい物事に挑戦することでリスクを負担するより、むしろルーティンに依存して現状維持を選好することでリスクを回避する習慣を身につけがちとなる。それによって、組織の活性化につながる個人のイニシアチブが犠牲になり、事なかれ主義が蔓延した停滞した組織のなかでイノベーションの種子は発芽の機会を失うことになる。

第2に、価値観の共有である。前述したように丸井グループの本質は、「信用の共創」を重視する当社独自の価値観にある。これを新しい時代のなかで進化させてどう共有するかが、変革を支える柱となりうる。この点について、青井社長は述べる。すなわち、

どうすればステークホルダー間の利益の対立を乗り越えて、利益の調和としての企業価値を創造することができるのか。そのために私たちが大切にしているのが「共創」という考え方です（青井 2019b, p 94）。

表層的な「若者・ファッション・赤いカード」のような型ではなく、「お客様や社会にどのような価値を提供してきたから、丸井の存在意義が認められてきたのか」という本質的な価値です。……何のために自分が仕事をしていて、この会社は何のためにあるのか、どういう価値を提供するのが自分たちの本質的な役割なのか。……価値観をみんなで共有することができれば、外から人が来ても排除せずに一緒に働けると思います。価値観という柱がない状態で、違う経験をした人を入れても、排除してしまいますし、変わることもできません（青井 2019a, p 44）。

すなわち、利益の調和を是とする価値観の共有は、インクルージョンと変化の双方を実現するための重要な要件の1つにほかならない。

そして第3に、個人のイニシアチブを促進する「手挙げの文化」である。つまりそれは、丸井グループ独自の企業文化とみなされ、目的を定めて思考・行動を拘束することなしに対話をつうじて多様な意見の熟成を図る一方、論文の提出・審査といった競争プロセスをつうじてさまざまな従業員の自発的な意見表明を促進するような共有価値にほかならない。

青井社長は、企業文化のイノベーションに取り組み、「強制から自主性へ」「やらされ感から楽

しさへ」「上意下達から支援へ」「本業と社会貢献の分離から本業をつうじた社会課題の解決へ」¹⁷⁾「業績至上主義から企業価値志向へ」といった形で組織における共有価値のシフトを実現した。

また青井社長は、サステナビリティ経営をアプリとした場合、それを支える OS としての企業文化が決定的に重要な意味をもつと考える¹⁸⁾。そして2019年1月、サステナビリティ経営に向けた断固たる決意を記した。すなわち、

ビジネスを通じて持続的な社会、地球環境を実現するためには、将来世代というステークホルダーと共に取り組むことが必要だと自覚したのです。とりわけ、環境問題については、……子どもたちや未来の世代のことを考えると今すぐにでも取り組むことが必要で、それが私たちにとっての倫理的な責任であると思ったのです。私たちが共創サステナビリティ経営に取り組み始めたのは、丸井グループの持続可能な成長のためだけではありません。私たちが望んだのは、持続可能な社会と地球環境の実現です。すべてのビジネスがサステナビリティを実践するようになってほしいという願いで、そのフロンランナーとなるべく走り出したのです（丸井グループ 2019, p 13：傍点著者）。

つまり、彼が志向するサステナビリティ経営の要諦は、「倫理的な責任」にもとづき、個別企業の持続可能性ないし持続的競争優位にとどまらず社会・地球環境の持続可能性をも斟酌し、「すべてのビジネスがサステナビリティを実践するようになってほしいという願い」の下、実業界の「フロンランナー」となるという気概をもとに「将来世代」とともに社会課題解決と企業価値向上の同時実現に向けて真摯に取り組む、という共創に求められる。そして実際、共創を経営の軸にすえたことで、それに共感し、同じ意志をもつ人材が入社するようになった（青井 2017）。

さらに2021年12月、『共創経営レポート 2021：OUR IMPACT 将来世代と共にインパクトを起こそう』（丸井グループ 2021）を発表した。インパクトとは、「今後注力すべき方向性を明確化した」（*ibid.*, p 1）もので、社会を良い形に変えていくのに不可欠とされる。これは、「『ステークホルダーが私たちに求めること』の中で『私たちが応えられること、応えたいこと』（*ibid.*, p. 7）を意味し、端的にはステイクホルダー価値を表す。かくして丸井グループのサステナビリティ経営は、顧客、取引先、従業員、将来世代、地域・社会、株主・投資家といった「すべてのステークホルダーの利益としあわせの調和」（*ibid.*, p 9）を実現し、拡大させていくことを意図したものとみなされる。

具体的には、（１）「将来世代の未来を共に創る」、（２）「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」、（３）「共創のプラットフォームをつくる」といった３つのテーマからなり、それぞれのテーマは、（１）「脱炭素社会の実現」「サーキュラーエコノミーの実現」、（２）「一人ひとりの自己実現を応援」「一人ひとりの『好き』を応援」、（３）「共創の『場』づくり」「社内外に開かれ

17) 青井（2022b）を参照。日経 ESG（2021）によれば、当社のプロジェクトに手挙げで参画した従業員は、2021年3月期に4,058人で全体の79%に達した（2017年3月期には41%）。

18) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。

た働き方の実現」といった重点項目をもつ (ibid., p 8)。丸井グループ (2021) によれば、前述の MISSION, VISION 2050が当社にとって将来的に「めざす姿」だとすれば、このインパクトはその姿の実現に向けた明確な方向性なのだという。

ここで注意しなければならないのは、丸井グループは、競争に勝つことやカネもうけを過度に強調する利己的な功利主義計算への偏りを是とするわけでもなければ、社会のための慈善的な問題解決を過度に強調する利他的な倫理的行動への偏りを是とするわけでもないという点である。この点について、青井社長は述べる。すなわち、

自分がやりたいことでお金を稼げる、仕事と自分の人生の価値観が重なることを企業で実現する。我々は将来世代に豊かな未来をつなげていきたい。……今までは数字だけが目的になり、利益の中身についてあまり考えずにやってきた。やりたいことと利益が一体になることが「利益と幸せの調和」なのではないか (相馬 2021, p 11)。

社会に配慮しつつ、会社での仕事と自分の価値観とを調和させる。それによって社会課題解決と企業価値向上の同時実現を図るのが、サステナビリティ経営の要諦をなす共創の本質ということなのだろう。

4. サステナビリティ経営先進国オランダに学ぶ

これまで青井社長は、サステナビリティ経営を推進するうえで、ユニリーバ (Unilever) やフィリップス (Philips) などオランダにゆかりのある企業をベンチマークしてきた。¹⁹⁾ オランダは国土の1/4が水面下で、北極の気温が1度上昇すると土地が沈むため、歴史的に水害との戦いが根づいており、人々がサステナビリティに傾注せざるをえない環境にあった。そのため、人々には自然とサステナビリティにたいする高い意識が醸成された。したがってオランダは、学習のベースとすべきサステナビリティ先進国なの²⁰⁾のだという。

そして青井社長は、サステナビリティ経営に取り組むオランダ企業のさまざまな経営者が共通して口にしていることに気づき、これを会得した。すなわち、

サステナビリティって何ですか。This is my life. だからもう自分のライフワーク。人生をかけてやっているので、仕事と人生が分かれていないんです。……生きがいと仕事に分かれたままの状態です。サステナビリティ経営は絶対にできない、というのが僕の考え方。それを²¹⁾変えていくのが企業文化だ、と僕は思う。

19) ユニリーバは、イギリスのリーバ・ブラザーズ (Lever Brothers) とオランダのマーガリン・ユニ (Margarine Unie) が1930年に統合してできた。他方、フィリップスは、1891年にオランダで設立された。

20) 青井社長による特別講義 (2022年1月19日、慶應義塾大学) による。

21) 青井社長による特別講義 (2022年1月19日、慶應義塾大学) による。

長い時間をかけて進化してきた企業文化が、仕事と人生とを連結することによってサステナビリティを支える土台になるということである。

さらに青井社長は、日本においてサステナビリティ経営が普及していくうえでの問題点を指摘する。すなわち、

サステナビリティ（経営）というものは、……強制してやらせたり、やらされるものではない。自分の人生、自分の生き方と重なることしか実行できない。そういうわけで、今までの工業社会での働き方とか、経営のあり方とまったく違うと思う。自分が人生をかけてやりたいと思っていなければ、命令してもできません。このことが日本企業でサステナビリティ経営が進まないことの大きな理由の1つだ、と僕は思う。……日本企業では、いまだに工業社会型の組織と企業文化が根強い。上意下達。指示・命令徹底型。こういったことで工業社会として成功したわけですが、このことがポスト工業社会になって、ましてやサステナビリティ（経営）という全然今までと違う……とんでもなく変革的なパラダイム・チェンジ²²⁾をやるようとしているときに軍隊式の企業文化で……できるわけがない。

陳腐化した多くの日本企業の組織や企業文化では、サステナビリティ経営はとうてい困難だということである。

しかし、サステナビリティ経営への取り組みという点で日本企業のなかでも異色な丸井グループは2020年10月、国分グループと協力し、オランダのトニーズチョコロンリー（Tony's Chocolonely）²³⁾の日本進出を支援することを発表した。そして翌月、有楽町マルイでそのプロモーションを行ったが、多くの人々がやや割高にもかかわらずサステナビリティに配慮したこのオランダ企業のチョコレート製品を購入したという。この点にかんして青井社長は、その製品にこめられた奴隷労働をやめようという人権問題啓発に向けたメッセージと、製品の高いデザイン性とのギャップがうけいれられたのではないかとみる²⁴⁾。

トニーズチョコロンリーの創業者は、トゥン・ファン・デ・カウケン（Teun van de Keuken）通称トニー（Tony）というジャーナリストで、番組でカカオ産業における児童労働の過酷な状況など食品生産の闇に光をあてた。そもそも、世界のカカオ生産の大部分を占める西アフリカにおける児童労働は、2000年にイギリスの番組で取り上げられた。その反響もあって、アメリカでは2001年、カカオ関連の生産プロセスで最悪の児童労働を撤廃すべく、ハーキン・エンゲル議定書（Harkin-Engel Protocol）が締結された。にもかかわらず、児童による奴隷労働は根絶されなかった。そしてトニーは、違法な児童労働でつくられたチョコレートを自宅で食べた罪で自分自身を告訴した。また、ネスレ（Nestlé）などのグローバル企業にたいしてスレイブフリー・チョコレートの生産を働きかけたものの相手にされず、孤独感にさいなまれた。結果的に2005年、児童

22) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。ただし、丸括弧内著者。

23) https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/20_1026/20_1026_1.pdf による。

24) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。

労働とは無縁の調達ルートを開拓することでチョコレート生産に新規参入した。²⁵⁾

5. 結語

以上、丸井グループにおけるサステナビリティ経営の進化プロセスに焦点をあてた。丸井グループの創業者 忠治は、個人の自己実現と企業成長とを連環させる「丸井大家族主義の思想」を重視したが、青井社長は、この思想にもとづいてサステナビリティ経営を進化させたと考えられる。

すなわち青井社長は、共感と革新にかんするケイパビリティ進化という局面での個人の自己実現が企業成長につながる様子を理想として描く。そしてこの理想の下、顧客、取引先、従業員、将来世代、地域・社会、株主・投資家といったステークホルダーの利益としあわせの調和を意図する。社会に配慮しつつ、会社での仕事と自分の価値観とを調和させることによって、社会課題解決と企業価値向上の同時実現を図る。この点にこそ、丸井グループのサステナビリティ経営の要諦をなす共創の本質がみいだされよう。

そして青井社長は、イノベーションの持続のための組織デザインに向けてリーダーシップを発揚してきた。すなわち第1に、「グループ間職種変更異動」の制度を導入し、個人のケイパビリティ進化に注力してきた。第2に、利益の調和を是とする「信用の共創」という価値観を共有し、インクルージョンと変化の同時実現を志向してきた。そして第3に、個人のイニシアチブを促進する「手挙げの文化」である。

さらに青井社長は、新しい時代において企業文化のイノベーションに向けてリーダーシップを発揚し、自主性、楽しさ、支援、本業をつうじた社会課題の解決、そして企業価値志向によって特徴づけられた共有価値を発展させた。

現在の「インクルージョンの丸井」を支えるサステナビリティ経営は、「倫理的な責任」にもとづき、会社の持続可能性を超えて社会・地球環境の持続可能性にも配慮し、「すべてのビジネスがサステナビリティを実践するようになってほしいという願い」の下、実業界の「フロンティア」となるという気概をもとに「将来世代」とともに社会課題解決と企業価値向上の同時実現に向けて真摯に取り組む、という共創にもとづく。

この事例研究の結びとして、丸井グループのサステナビリティ経営のカギは共創に求められることをあらためて強調しておきたい。

〔(Ⅱ) に続く〕

25) 以上、<https://tonyschocolonely.com/nl/en/our-mission/how-it-all-started>、および白木（2013）に負う。

参 考 文 献

- Adner, R. and C. E. Helfat (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), pp 1011-25
- 青井浩 (2017) 「顧客に寄り添う『共創経営』で未来志向のビジネスモデルを創造する」『ダイヤモンド・チェーンストア』3月15日号, pp 45-7
- 青井浩 (2018a) 「統合報告で社内をひとつに：トップが関与し“ESG 銘柄”に」『日経 ESG』5月号, pp 34-5
- 青井浩 (2018b) 「小売業であり続けることにこだわらない」『日経ビジネス』9月3日号, p 40
- 青井浩 (2019a) 「企業変革3つの施策：事業を変え, 組織を変え, 社員を変え, これからも成長し続ける」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』7月号, pp 36-47
- 青井浩 (2019b) 「丸井グループの価値共創経営」川北英隆・奥野一成編『経営者はいかにして, 企業価値を高めているのか?』ダイヤモンド社, pp 90-113
- 青井浩 (2019c) 「新しい発想の源は顧客の声にある」『日経トップリーダー』9月号, pp 18-21
- 青井浩 (2020a) 「ESGは『渡りに船』だった」『日経 ESG』1月号, pp 26-9
- 青井浩 (2020b) 「テナント賃料を免除した真意」『日経ビジネス』11月30日号, pp 52-4
- 青井浩 (2022a) 「青井社長との私信」1月15日
- 青井浩 (2022b) 「丸井グループのサステナビリティ経営」慶應義塾大学特別講義資料, 1月19日
- 青井浩 (2022c) 『サステナビリティ経営の神髄：丸井グループ社長 青井浩が賢人と解く』日経 BP
- Aoki, M. (1984), *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press
- Aoki, M. (1992), "The Japanese firm as a system of attributes: a survey and research agenda," in M. Aoki and R. Dore (eds.), *The Japanese Firm: Sources of Strength*. New York: Oxford University Press, pp 11-40
- Aoki, M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press
- Aoki, M. (2010), *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*. Oxford: Oxford University Press
- 青野豊作 (1991) 『青井忠雄が語る「私の商いのやり方・考え方」』講談社
- Argyres, N. S. (2011), "Using organizational economics to study organizational capability development and strategy," *Organization Science*, 22(5), pp 1138-43
- Badaracco, J. L. (2002), *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston: Harvard Business School Press
- Badaracco, J. L. (2013), *The Good Struggle: Responsible Leadership in an Unforgiving World*. Boston: Harvard Business Review Press
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Berle, A. A. and G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan
- Bettis, R. A. and C. K. Prahalad (1995), "The dominant logic: retrospective and extension," *Strategic Management Journal*, 16(1), pp 5-14
- Bhaskar, R. (1978), *A Realist Theory of Science*. Brighton: Harvester-Wheatsheaf
- Bossink, B. (2012), *Eco-innovation and Sustainability Management*. New York: Routledge
- Caesar (1917), *The Gallic War*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Conner, K. R. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17(1) pp 121-54
- Davidson, P. (1996), "Reality and economic theory," *Journal of Post Keynesian Economics*, 18(4), pp 479-508
- Davidson, P. (2007), *John Maynard Keynes*. London: Macmillan
- 出町譲 (2015) 『景気を仕掛けた男：「丸井」創業者・青井忠治』幻冬舎
- Foss, N. J. and S. Linder (2019), "The changing nature of the corporation and the economic theory of the firm," in Clarke, T., J. O'Brien, and C. R. T. O'Kelly (eds.), *The Oxford Handbook of the Corporation*. New York: Oxford University Press, pp 539-62
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits," *New York Times Magazine*, September 13
- Gavetti, G. (2012), "Toward a behavioral theory of strategy," *Organization Science*, 23(1), pp 267-85
- Hart, O. (2020), "Shareholders don't always want to maximize shareholder value," in Zingales, L., J. Kasperkevic,

- and A. Schechter (eds.), *Milton Friedman 50 Years Later*. Chicago: Stigler Center, pp 51-4
- Helfat, C. E. and M. A. Peteraf (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities," *Strategic Management Journal*, 36(6), pp 831-50
- Helfat, C. E. and S. G. Winter (2011), "Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world," *Strategic Management Journal*, 32(11), pp 1243-50
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell
- Henderson, R. (2021), "Innovation in the 21st century: architectural change, purpose, and the challenges of our time," *Management Science*, Articles in advance, pp 1-10
- Henderson, R. and G. Serafeim (2020), "Tackling climate change requires organizational purpose," *AEA Papers and Proceedings*, 110(May), pp 177-80
- Henderson, R. and E. Van den Steen (2015), "Why do firms have 'purpose'? the firm's role as a carrier of identity and reputation," *American Economic Review*, 105(5), pp 326-30
- Hodgson, G. M. (2004), *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure, and Darwinism in American Institutionalism*. London: Routledge
- Ismail, S., M. S. Malone, and Y. van Geest (2014), *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do about It)*. New York: Diversion Books
- 加納峻介 (1984) 『恐るべき丸井商法：サラ金開業で収益日本一を狙う青井忠雄の野望』 エール出版社
- 勝俣哲生・松原礼奈 (2021) 「丸井の OMO 革命」『日経クロストrend』10月号, pp 22-9
- Keynes, J. M. (1921), *A Treatise on Probability*. London: Macmillan
- Keynes, J. M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan
- Keynes, J. M. (1973), *The General Theory and After. Part II: Defense and Development, in The Collected Writings of John Maynard Keynes*, vol. XIV. London: Macmillan
- 小林喜光 (2019a) 「挫折の30年, まず認めよう」『日経ビジネス』4月1日号, pp 98-101
- 小林喜光 (2019b) 「『外国人の取締役』か『若き日本人のファーストベンギン』か: 茹でガエル日本への処方箋 (2) 人間の本性は競争」『10MTV オピニオン動画』https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2850
- 小島玲子 (2020) 「VUCA 時代を生き抜くには」『日経 ESG』12月号, pp 116-7
- 小島玲子 (2022) 「活動の原点となった『フロー理論』」『日経 ESG』1月号, pp 114-5
- Kreps, D. M. (1990), "Corporate culture and economic theory," in J. Alt and K. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, pp 90-143
- Marshall, A. (1961), *Principles of Economics*, Text, 9th ed. London: Macmillan
- 丸井グループ (2019) 『VISION BOOK 2050 : CO-CREATION with you すべての人の『しあわせ』を共に創りましょう』丸井グループ
- 丸井グループ (2021) 『共創経営レポート 2021 : OUR IMPACT 将来世代と共にインパクトを起こそう』丸井グループ
- 松下幸之助 (1989) 『指導者の条件: 人心の妙味に思う』PHP 研究所
- 松下幸之助 (2015) 「政治や経営の『名人』を輩出するために: (1) 武蔵は師を持たずして剣聖となった——自修自得」『10MTV オピニオン動画』https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=1103
- Milgrom, P. and J. Roberts (1995), "Complementarities and fit: strategy, structure, and organizational change in manufacturing," *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), pp 179-208
- 茂木健一郎 (2012a) 「現実という『丸薬』を飲み込むこと」『ちくま』491号 https://www.chikumashobo.co.jp/blog/pr_chikuma/entry/711/
- 茂木健一郎 (2012b) 「あとがき」塚越徹・眞田収一郎訳『ニーチェの手紙: フリードリッヒ・ニーチェ』筑摩書房, pp 307-9
- 長尾嘉英 (2021) 「Z 世代を, ミレニアル世代, Y 世代と比較してみた: そのメディア意識とメンタリティ」『電通報』12月15日 <https://dentsu-ho.com/articles/8007>
- 内閣府 (2021) 『令和3年版高齢社会白書(全体版)』https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf
- 日経ビジネス (1991) 「丸井 ヤング路線 成長に壁『第2の創業』カード革命」『日経ビジネス』4月8日号, pp 38-43

- 日経エコロジー (2018)「報告書作りに社内巻き込む」『日経エコロジー』4月号, pp 37-9
- 日経 ESG (2019)「長期投資家の心がっちり」『日経 ESG』8月号, pp 25-8
- 日経 ESG (2020a)「ESGは事業領域を広げる：特別対談 青井社長が達人に聞く 澤田道隆氏花王社長 (前編)」『日経 ESG』5月号, pp 50-3
- 日経 ESG (2020b)「『売らない店』で稼ぐ：独自のビジネスモデルが強み」『日経 ESG』1月号, pp 24-5
- 日経 ESG (2020c)「技術革新の本質は ESG にある：特別対談 青井社長が達人に聞く 澤田道隆氏花王社長(2)」『日経 ESG』6月号, pp 42-5
- 日経 ESG (2020d)「30年後見据えた経営を：特別対談 青井社長が達人に聞く 永田暁彦氏ユーグレナ副社長」『日経 ESG』7月号, pp 44-7
- 日経 ESG (2020e)「技術で利便性と低コストを両立：特別対談 青井社長が達人に聞く 慎泰俊氏五常・アンド・カンパニー社長」『日経 ESG』8月号, pp 50-3
- 日経 ESG (2021)「『手挙げ』文化を組織の力に：丸井グループ『Well-being』を追求」『日経 ESG』9月号, pp 30-1
- 日経 XTREND (2021)「丸井の OMO 革命」『日経 XTREND』10月号, pp 22-9
- 野中郁次郎 (2021)「丸井グループ代表取締役社長 CEO 青井浩氏」*Works*, 27(4), pp 60-3
- Pitelis, C. N. (2013), "Towards a more 'ethically correct' governance for economic sustainability," *Journal of Business Ethics*, 118(3), pp 655-65
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), pp 78-92
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating shared value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp 62-77
- Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986), "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance," *Strategic Management Journal*, 7(6), pp 485-501
- Roberts, J. (2004), *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. New York: Oxford University Press
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, and Company
- 白木朋子 (2013)「児童労働撤廃に向けたステークホルダー連携の意義と NGO の役割：カカオ産業における ACE の取り組み事例より」中村まり・山形辰史編『児童労働撤廃に向けて：今、私たちにできること』日本貿易振興機構アジア経済研究所, pp 185-218
- 相馬隆宏 (2021)「丸井グループ・青井浩社長に聞く：ステークホルダーを取締役に」『日経 ESG』9月号, pp 10-1
- 総務省統計局 (2022)「人口推計：2022年（令和4年）1月報」<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/202201.pdf>
- 高部大問 (2020)『ドリーム・ハラスメント：「夢」で若者を追い詰める大人たち』イースト・プレス
- Taniguchi, K. S. (2022), "Why Fukukushima? a diachronic and multilevel comparative institutional analysis of a nuclear disaster," *Energy Policy*, 167, 113049
- 谷口和弘 (2008)『組織の実学：個人と企業の共進化』NTT 出版
- 谷口和弘 (2012)『経営原論：実学の精神と越境力』培風館
- 谷口和弘 (2019)「『家畜』ではなく『猛獣』であれ」『神藏孝之対談集2019「時代を生きる力」を磨く』10MTV <https://10mtv.jp/kamikuratakayuki/pdf/taidan.pdf>
- 谷口和弘 (2022a)「丸井グループのサステナビリティ経営：(I) 事例研究」『三田商学研究』65(2), pp 11-25
- 谷口和弘 (2022b)「サステナビリティ経営の小田原モデル (I)」『三田商学研究』65(4), 近刊
- 谷口和弘 (2022c)「会社と持続可能性：序説」『三田商学研究』65(1), pp 69-91
- 谷口和弘 (2022d)「経済学におけるモラル・サイエンスの復権に向けて」『三田商学研究』64(6), pp 85-118
- Taniguchi, K. S. and W. M. Fruin (2022), "A research agenda for institutional economics as a moral science: the Cambridge School in the twenty-first century," 56(1), pp 1-23
- 谷口和弘・W. マーク・フルーエン (2021a)「さらなる高みをめざすパナソニック：LUMIX とイメージング事業の進化」『三田商学研究』64(2), pp 27-42
- 谷口和弘・W. マーク・フルーエン (2021b)「マーシャルとケンブリッジ学派の発展：人間研究にもとづくモラル・サイエンスとしての経済学に向けて」『三田商学研究』64(3), pp 79-94

- 谷口和弘・アシュラフ・ラビブ (2021) 「マーシャルの進化経済学にかんする理解：人間研究が重要な意味をもつ」『三田商学研究』64(4), pp 77-90
- Teece, D. J. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press
- Teece, D. J. (2012), "Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action," *Journal of Management Studies*, 49(8), pp 1395-1401
- Teece, D. J. (2014), "The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms," *Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp 328-52
- Teece, D. J. (2017), "Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy," *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), pp 693-720
- Thaler, R. H. (2016), *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton
- Tirole, J. (2001), "Corporate governance," *Econometrica*, 69(1), pp 1-35
- 鳥羽欽一郎 (1987) 『景気は自らつくるもの：「丸井」創業者、青井忠治の伝記』東洋経済新報社
- 鳥羽欽一郎・田中政治 (1981) 『伊予商人とクレジット：日本月賦産業の歴史と展望 ①』東洋経済新報社
- 若林照光 (1985) 『赤いカードの商売哲学：青井忠雄・企業戦略の全貌』PHP 研究所
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press
- Witt, U. (1998), "Imagination and leadership: the neglected dimension of an evolutionary theory of the firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35(2), pp 161-77
- Witt, U. (2000), "Changing cognitive frames — changing organizational forms: an entrepreneurial theory of organizational development," *Industrial and Corporate Change*, 9(4), pp 733-55
- 吉田忠裕 (2016) 「『善の巡環』という企業精神：YKK はなぜ世界をリードできるのか」『Executive Foresight Online』9月28日 https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/16994459
- Zingales, L. (1998), "Corporate governance," in P. Newman (ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*. London: Macmillan, pp 497-503