

Title	サステナビリティ経営の小田原モデル (II)
Sub Title	Understanding the Odawara model for sustainability management (II) Understanding the Odawara model as a sustainability business practice (II)
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.65, No.6 (2023. 2) ,p.13- 27
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文では, 小田原市周辺地域に存在する企業やNPO (非営利組織) などの観察からえた経験的事実を土台として, サステナビリティ経営の1つの理念型-小田原モデル-を導き出すことを目的とする。小田原モデルは, 当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナビリティ経営のあり方である。</p> <p>This paper aims at deriving an ideal type of sustainable business practice, what I refer to as the Odawara model, from empirical observations of the firms and NPOs located in the area around Odawara. The model is based on the value of Hotoku thought, which various organizations in the region share.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20230200-0013

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.

サステナビリティ経営の小田原モデル^{*} (II)

Understanding the Odawara Model as a Sustainability Business Practice (II)

谷口 和弘(Kazuhiro Taniguchi)

本論文では、小田原市周辺地域に存在する企業やNPO(非営利組織)などの観察からえた経験的事実を土台として、サステナビリティ経営の1つの理念型 — 小田原モデル — を導き出すことを目的とする。小田原モデルは、当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナブル経営のあり方である。

This paper aims at deriving an ideal type of sustainable business practice, what I refer to as the Odawara model, from empirical observations of the firms and NPOs located in the area around Odawara. The model is based on the value of Hotoku thought, which various organizations in the region share.

^{*}(II) は、2部構成となっている本論文の後半にあたる。参考文献については、一括してこちらに記す。そして本論文の多くの部分は、松下政経塾 Leaders College 経営者公開講座「サステナブル経営の理念と実践 — 松下幸之助と二宮尊徳から学ぶ [小田原・湯河原編]」(2022年5月26日, 27日実施)での一連の講演に負う。とくにお世話になった本講座の主催者・企画者・講演者の方々には、以下、名前を記して御礼を申し上げたい(括弧内は講座実施時の職位・所属を記す)。遠山敦史氏(松下政経塾塾長)、金子一也氏(同塾頭)、片山清宏氏(同 Leaders College 事務局)、西野偉彦氏(同政経研究所)、佐野尚見氏(同前塾長)、蓑宮武夫氏(ほうとくエネルギー代表取締役 CEO)、内田裕子氏(イノベディア代表)、草山明久氏(報徳二宮神社宮司)、外郎藤右衛門氏(ういろう代表取締役)、萩原美由紀氏(NPO 法人アール・ド・ヴィーヴル理事長)、樋口敦士氏(Hamee 株式会社代表取締役会長)、鈴木博晶氏(鈴廣かまぼこ代表取締役社長)、樋口太泉氏(ちぼりホールディングス代表取締役社長兼 CEO)、ホイル治子氏(小田原文化財団ディレクター)。ただし、本論文に意図せず残されたありうべき過誤は著者に帰すものである。

サステナビリティ経営の小田原モデル* (II)

谷口和弘

<要約>

本論文では、小田原市周辺地域に存在する企業やNPO（非営利組織）などの観察からえた経験的事実を土台として、サステナビリティ経営の1つの理念型——小田原モデル——を導き出すことを目的とする。小田原モデルは、当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナビリティ経営のあり方である。

<キーワード>

小田原モデル、報徳思想、老舗企業、パーパス、持続可能性

(前々号より続く)

5. 報徳思想に依拠したD&I

ここでは、小田原モデルが報徳思想に依拠した一円融合によって多様な人々や組織を巻き込み、

* (II) は、2部構成となっている本論文の後半にあたる。参考文献については、一括してこちらに記す。そして本論文の多くの部分は、松下政経塾 Leaders College 経営者公開講座「サステナブル経営の理念と実践——松下幸之助と二宮尊徳から学ぶ [小田原・湯河原編]」(2022年5月26日, 27日実施)での一連の講演に負う。お世話になったすべての方々の名前を記すことは差し控えざるをえないが、とくにお世話になった本講座の主催者・企画者・講演者の方々には、以下、名前を記して御礼を申し上げたい(マル括弧内は講座実施時の職位・所属を記す)。萩原美由紀氏(NPO法人アール・ド・ヴィーヴル理事長)、稗田政秋氏(松下政経塾研修局局長)、樋口敦士氏(Hamee株式会社代表取締役会長)、樋口太泉氏(ちほりホールディングス代表取締役社長兼CEO)、ホイル治子氏(小田原文化財団ディレクター)、金子一也氏(松下政経塾塾頭)、片山清宏氏(同 Leaders College 事務局)、草山明久氏(報徳二宮神社宮司)、糞宮武夫氏(ほうとくエネルギー代表取締役CEO)、西野偉彦氏(松下政経塾政経研究所)、佐野尚見氏(同前塾長)、鈴木博晶氏(鈴廣かまぼこ代表取締役社長)、遠山敦史氏(松下政経塾塾長)、内田裕子氏(イノベディア代表)、外郎藤右衛門氏(ういろう代表取締役)。ただし、本論文に意図せず残されたありうべき過誤は著者に帰すものである。

結果的にD&Iを実現してきた点に言及しよう。まずこの点で、2013年8月、障害者支援の目的で立ち上げられたNPO法人アール・ド・ヴィーヴル（以下、アール）に焦点をあてる。アールの萩原美由紀理事長は、障害者が自己選択をして自分らしく生きられる社会をつくりたいという信念の下、この組織を設立した¹⁾。彼女は述べる。すなわち、

障がい者だからといって、何もできないということはありません。彼らは私たちが驚くようなアートの才能を持っています。その才能を开花させてあげたい。またアートに触れることで、きっと彼らの生きがいにもつながっていく（藁宮 2017, p 156）。

つまり彼女は、障害者にたいしてアートをつうじた創造的活動のプラットフォームを提供した。それによって、彼らは自己選択と自己肯定感を実現する機会をえた。

われわれの利他的な親切心は、障害者の自由を奪いかねない。そうした親切心の根底にあるのは、障害者はかわいそうだという健常者の上から目線の傲慢や無理解ではないだろうか。健常者、障害者がわけへだてなく自分らしく生きられる社会こそ、人類にとってサステナブルな社会にほかならず、そうした社会でこそ自分で選ぶ権利と自己肯定感が満たされるのではないだろうか（萩原 2022）。

この点にかんして、アールの理事もつとめる藁宮武夫は述べる。すなわち、

残念なことに、社会は同じ視点や着目点を求めます。同じ行動を求め、同じ能力を磨こうとする。人とは違う行動や発想をなかなか認めてはくれません。そこに障がい者の人たちの生き辛さがあるのです（藁宮 2016, p 263）。

彼の指摘は、日本社会にありがちな同調圧力が障害者にまで及んでしまうことを示唆する。

ところで日本では、障害者雇用促進法によって障害者雇用率制度が規定されている。この制度の下、企業は、雇用する労働者の2.3%に相当する障害者の雇用が義務づけられている。企業は、もしこの制度の要件を満たしていなければ、納付金を支払う必要がある。この点にかんして、雇用義務数より多くの障害者を雇用する企業にたいして調整金の支払いなどを行うといった障害者雇用納付金制度も設けられている²⁾。

小田原市に本社をもつHamee株式会社（以下、Hamee）は、障害者雇用率制度にしたがいアールの障害者を2名雇用し、彼らがアールに出向する形をとっている。彼らにしてみれば、一般企業で雇用されることで自己肯定感が満たされるし、自分の慣れ親しんだ居場所であるアールから支援をうけながら、今まで通りアートなどの創造的活動に従事できることは望ましい（萩

1) 萩原美由紀 NPO 法人アール・ド・ヴィーヴル理事長講演「人間の無限の可能性を考える」（於 NPO 法人アール・ド・ヴィーヴル、2022年5月26日）。以下、（萩原 2022）と記す。

2) 以上、https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaisakouyou/index.htmlを参照。

原 2022)。

本社に茶室を設け、自ら茶と陶芸を愛し、メタバースでの茶碗づくりを趣味とする Hamee の樋口敦士 代表取締役会長は、「みんなが就職するなら起業する」という逆張り精神の下、小田原の地で「クリエイティブ魂に火をつける」ために起業した。このミッションを「クリたま」と略称する樋口会長は、お世話になっている地域を盛り上げていくことを強調する。その取り組みの1つとして、小田原周辺地域に居住する正社員にたいして一律月2万円を支給する小田原手当の³⁾制度を設けている。もちろんそれは、小田原を愛してやまない小田原推しの表象とみなされよう。

そして Hamee のウェブサイトには、「小田原の地からサステナブルな社会の実現へ」と題するサステナビリティ経営へのビジョンが記されている。すなわち、

Hamee が本社を構える小田原の地には、江戸時代の思想家・二宮尊徳翁が生んだ「報徳思想」という考え方が根付いています。この教えのもと、私たちは社会の公器としての自覚を持ち、事業活動の進化・成長を図るとともに、環境・社会・経済などに関わる課題の包括的解決に取り組んでまいります。とりわけ、昨今話題となっている海洋プラスチックごみや大量生産に伴う大量廃棄などの問題は、地球温暖化や度重なる異常気象などに通じるため、私たちが事業を展開する上でも重要な社会問題であると捉えています。日本から世界市場に事業展開するグローバルカンパニーとして、これらの課題解決に叡智を注ぎ、多様なステークホルダーの⁴⁾皆さまと協力しながら、小田原の地からサステナブル社会の実現に向けて事業を推進していきます。

小田原をプラットフォームとして展開する、報徳思想に根差した一円融合の取り組みとしてのサステナビリティ経営。そして、地域、地球、多様な人間を包摂しようというサステナブルな社会。これらに配慮したビジョンは、なるほど壮大である。

こうした壮大なビジョンの原点は、たとえば松下電器（現在のパナソニック）を創業した松下幸之助にも確認できよう。彼にとって、経営とは聖なるものであった。すなわち、

それは水道の水だ。……生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なものでも量を多くして、無代に等しい価格をもって提供することにある。かくしてこそ、貧は除かれていく。貧より生ずるあらゆる悩みは除かれていく。……物資を中心とした楽園に、宗教の力による精神的安心が加わって人生は完成する。ここだ、われわれの真の経営は（松下 1986, pp 291-2：傍点著者）。

人間のための貧困の撲滅、そして物質的豊かさと精神的豊かさの両立。こうした壮大なビジョンは、幸之助の真骨頂であった。かくして、水道哲学の下でモノづくりに邁進し、物質的豊かさを達成したところで未完成。つまりこのままでは、物心一如による繁栄を実現したことにはならな

3) 樋口敦士 Hamee 代表取締役会長講演「クリエイティブ魂に火をつける」（於 Hamee 本社、2022年5月26日）。

4) <https://hamee.co.jp/csr>

い（谷口・フルーエン 2021）。

何より幸之助のビジョンは、アメリカのビッグテックや飛躍型のスタートアップ企業に共通する、人類や地球の持続可能性を念頭においたスケールの大きな野心的変革目標（Ismail *et al.* 2014）として位置づけられる⁵⁾。この点で、「小田原の地からサステナブルな社会の実現へ」という Hamee のサステナビリティ経営のビジョンも、十分に野心的だとみなされよう。われわれは、報徳思想に依拠した一円融合による小田原の経営者や社会起業家などの挑戦から学ぶべきことが多い。

6. 報徳思想に依拠した人工物の原罪への挑戦

前述したように、尊徳の報徳思想は、人間が自然の法にしたがうべきことを含意する。しかし、時間をつうじた資本主義の発展にともない、概して20世紀には企業は巨大化し、経営、生産、マーケティングへの大規模な投資をつうじた効率的な大量生産と大量消費を前提とした「みえる手」の時代が到来した（Chandler 1977, 1990）。そして21世紀、大量生産と大量消費の基調はそのままに、グローバル化による市場の拡大、さらにはIT革命やデジタル化の進展によって、企業は他の主体へのアウトソーシングによって厚みのある市場のケイパビリティを利用できるようになった。つまり、「消えゆく手」の時代が到来したのである（Langlois 2007）。

われわれの生活が企業による物質的豊かさの充足をつうじて便利になったのはたしかだが、幸之助のいう物心一如による繁栄については、いまだ道半ばといった感は否めない。とくにそれは、人間が自然の法にしたがわなくなったことに起因するように思われる。この点について、2017年10月、小田原文化財団 江之浦測候所（以下、江之浦測候所）という先端的な文化施設を建設した杉本博司ファウンダーは、いみじくも述べる。すなわち、

私は人類史上、資本主義が勝ち残った現在、拡大再生産が前提とされる資本主義では、人類は破綻すると思っている。経済が永遠に成長することは不可能だ。成長とはより森を切り、より水を汚すことを意味する。人間は自然を食いつぶしながら成長するのだ（杉本 2022, p 167）。

人間は、自然の法にしたがうどころか、経済成長の名の下に自然を食いつぶしてしまう罪深き存在なのだ、と。

実際、1971年、いよいよ地球ではエコロジカル・フットプリントがバイオ・キャパシティを上回り、オーバーシュートの状態に突入した。つまり人間は、自然を食いつぶすことで地球の持続可能性に深刻な影響を及ぼしはじめたということである。換言すれば、この年を境に地球1個では人類の活動を支えきれなくなった。さらに、時間をつうじて事態は深刻化しつつある。地球は1971年に1.02個必要だったが、2018年には1.75個必要とするほどにまで、地球の持続可能性は損

5) 谷口（2022d）の第2節も参照。

なわれてしまった。⁶⁾

ここでは、小田原モデルを構成する企業のなかでも地球の持続可能性や自然との共存にたいして特段の注意を払う2つの企業と1つの文化施設——株式会社鈴廣蒲鉾本店（以下、鈴廣）、ほうとくエネルギー、そして江之浦測候所——に焦点をあてる。第1に、1865年創業のかまぼこの老舗である鈴廣からはじめよう。鈴木博晶 鈴廣8代目社長は、小田原への地元愛にもとづき地域の発展に貢献してきた経営者の1人である。鈴廣は、「老舗にあって老舗にあらず」という禅問答のような社是を掲げる。その核心は、顧客を起点とした伝統と革新の両立にあるとみなされる。⁷⁾

そうした社是を反映した取り組みの1つとして挙げられるのが、2007年のかまぼこの里の開設である。すなわちそれは、鈴なり広場、鈴廣蒲鉾本店、かまぼこ博物館などからなる商業施設で、観光客を中心にコロナ渦以前には年間20万人が訪れていたという（鈴木 2015）。この点について、鈴木は述べる。すなわち、

かまぼこのためなら何でもやるぞ。（かまぼこの里は）たとえば、地ビールとかまぼこを食べてもらうための1つの仕掛けなんです（鈴木 2015：マル括弧内著者）。

かくしてかまぼこの里は、顧客を起点としたかまぼこを中心とした新しいマリアージュの提案のためのプラットフォームとして位置づけられる。

他方、地球の持続可能性という点でいえば、2015年8月に完成した鈴廣の本社社屋ゼロ・エネルギー・ビルの取り組みにふれておく必要がある。すなわちそれは、小田原で戦後植林されたヒノキ、スギの木材を活用するとともに、建物内の1次エネルギー消費量を再生可能エネルギーの利用などによって正味ゼロにするというものである。この建物は、小田原の豊富な地下水を利用して相対的に夏は涼しく、冬は暖かい温度を有効に活用するという（鈴木 2015）。

さらに鈴木は、かまぼこの原料となる魚が育つ海の持続可能性を懸念する。小田原では1950年代頃、ブリがよくとれたという。1シーズンで約60万本もの漁獲高があった。しかし近年、海水と淡水がまじりあった汽水域が少なくなるばかりか、砂浜が砂ではなく石に覆われて海岸の要塞化がすすみ生態系が変化し、ブリがとれなくなった。彼の見立てによれば、砂と淡水の供給が減った原因は、ダム建設にあるという。すなわち、神奈川県がすすめてきた酒匂川総合開発事業の2つの基幹施設である三保ダムと飯泉取水堰こそ、海の持続可能性を損ねている元凶だ、と。そして彼は、死ぬ直前にダムを爆破するくらいの強い胆力をもって海の持続可能性を守っていき⁸⁾たい、と決意をこめた。

6) 以上、https://data.footprintnetwork.org/?_ga=2.255282184.1886197439.1654454091-888914346.1654454091#/countryTrends?cn=5001&type=earth に負う。

7) 「鈴廣蒲鉾本店・鈴木博晶 代表取締役社長 [神奈川ビジネス Up To Date]」（2015年11月19日、<https://www.youtube.com/watch?v=6zLf7QJCg9M>；以下、（鈴木 2015）と記す）における内田裕子 経済ジャーナリストの見解に負う。

8) 鈴木博晶 鈴廣かまぼこ代表取締役社長講演「創業150年伝わる経営理念——サステナブル経営を学ぶ」（かまぼこ博物館ホール、2022年5月27日）。以下、（鈴木 2022）と記す。

加えて鈴木は、鈴廣という会社の持続可能性を支えるコア・コンピタンスを、魚のタンパク質を生かすケイパビリティに求め、人体に悪影響をもたらす人工甘味料の根絶をつうじて安心安全な食の必要性とそれに向けた自社としての貢献を強く主張する(鈴木 2022)。究極的に食は、人類の持続可能性に作用するのであって、鈴廣は長い歴史をもつ公器としての老舗企業という矜持の下、地域、地球、人類の持続可能性への貢献という野心的な目標に取り組んでいる。この点は、前述した経営の神様 幸之助や Hamee の樋口などにも通じるところがある。

第2に、地産地消の再生可能エネルギーの創出に向けたほうとくエネルギーの取り組みをみよう。その設立の契機となったのは、2011年3月の福島第一原発事故にほかならない。この事故によって原発の安全神話は崩壊し、安全を犠牲にした原発推進によって莫大な利益をえてきた政官財学協同体である原子力村が問題視された。⁹⁾ 原発に代わる真のサステナブルなエネルギーを求めて、2012年12月、「将来世代によりよい環境を残していくための取組、地域社会に貢献できるような取組、地域の志ある市民・事業者が幅広く参加する取組、地域社会に根ざした企業として、透明性の高い経営」を理念に、ほうとくエネルギー株式会社(以下、ほうとくエネルギー)が設立された。地産地消の再生可能エネルギーによる地域活性化のために現在、蓑宮が代表取締役兼 CEO、そして鈴木が取締役兼 CTO をつとめる。¹⁰⁾

地域活性化という点で、ほうとくエネルギーは2014年、0円ソーラー事業を開始した。たとえば、ほうとくエネルギーが地元の大規模店舗の屋根に太陽光パネルを設置し、メンテナンスの責任も負う。そこで発電された電力は、その店舗に1キロワットあたり36円で15年間にわたって購入してもらう。しかし、ほうとくエネルギーによる設備投資の償却後、太陽光パネルとそれが生み出す電力はその店舗に帰属することとなる(蓑宮 2017)。

小田原市内に70ヘクタールの山林を所有する辻村農園の辻村百樹 8代目は、将来世代のためにクリーン・エネルギーを残そうとするほうとくエネルギーに、太陽光パネルの設置に適した農園の広大な平地を提供した。辻村 8代目は述べる。すなわち、

地元みんなの力があつたからこそ、この山での農園を続けることができたんです。そんな大切な地元の山を、お金のためだけに貸したりしたくはない。単なる土地貸しにはなりたくありません。でも「ほうとくエネルギー」は地元の会社です。地元之恩返しができるのなら、いくらでも協力したいと思ったのです(蓑宮 2016, p 258)。

9) 福島第一原発事故については、Aoki and Rothwell (2013), Labib (2014), 谷口 (2012), Taniguchi (2022)などを参照。今後われわれは、(1) 原発に関連するケイパビリティの開発を十分に行わぬまま諸外国へのアウトソーシングに依存し、迅速かつ自動的な原発推進にひた走るという因習的な古いエネルギー政策の経路を根底から見直す、(2) 原発事故の原因究明、廃炉、汚染水処理、燃料デブリの取り出し、放射性廃棄物の安全な処理などの研究をすすめる形で原発関連のケイパビリティ進化に取り組む、(3) 再生可能エネルギー関連のケイパビリティ進化に取り組む、といった必要がある。さらに、(4) ウクライナのチェルノブイリ原発にたいするロシアによる侵攻・占拠という事実にもとづいて想像力をたくましくするならば、日本列島を取り囲む原発の安全性にとどまらず、敵国によるミサイル攻撃やテロリストによる占拠・攻撃など核セキュリティの取り組みも求められる(Taniguchi 2022)。こうした意味で、日本には非原発推進・非脱原発にもとづく新しいエネルギー政策の経路へのシフトが求められている(谷口 2022b)。

10) <https://www.houtoku-energy.com/company/>

前述したように、報徳思想にもとづく経済道徳一元論では、道徳が経済より優先される。辻村 8 代目の見解にもそうした優先順位が表れており、地域の持続可能性への倫理的義務が金銭的利益を上回っている。

第 3 に、小田原市江之浦地域につくられた江之浦測候所についてふれる。そのファウンダーである杉本は、現代美術の巨匠として名高く、カルティエやエルメスなどとのコラボレーションでも世界に広く知られている。ここでは、小田原モデルにおける江之浦測候所の位置づけを考えてみたい。杉本はいう。すなわち、

我々は今、正倉院宝物の数々を同じようには作れない。あの「螺鈿紫檀五絃琵琶」の美しさを再現はできない。まず感性が失われている。次に技術が失われた。現代のロボットも、3D プリンターも、正倉院に比べれば屁だ。……私は……川端康成の言葉を思い出した。「……私は古いものを見るたびに人間が過去へ失つて来た多くのもの、現在は失はれてゐる多くのものを知るのであります」（杉本 2020, p 181 : 傍点著者）。

今、時代は成長の臨界点に至り、アートはその表現すべき対象を見失ってしまったようだ。私たちに出来る事、それはもう一度人類意識の発生現場に立ち戻って、意識のよって立つ由来を反芻してみる事ではないだろうか。……悠久の昔、古代人が意識を持ってまずした事は、天空のうちに^ある^る自身の場を確認する作業であった。そしてそれがアートの起源でもあった（杉本 2022, p 193 : 傍点著者）。

人間は進化の過程で多くのものを失い、皮肉なことに現代ではすっかり退化してしまった。だが、せめて自然のなかに自分の場を確認するという作業を取り戻すことで、未来への扉が開かれるのではないか。このように、一縷の希望をこめた彼の提案には、自然との結びつきを大切にする本来の人間らしさを取り戻すべきだ、という含みがある。少なくとも、私にはそう思われる。

では、杉本にとって江之浦測候所はどのような意味をもつのだろうか。彼自身、述べる。すなわち、

現代美術や古美術が見せられる空間、演劇活動が継続的に仕込める舞台、しかしそれ以上に、その地に建てられる構築物達が、何らかの歴史的な意味を帯びるもの、そして願わくば、来たるべき建築の数々が、建築史的に見ても類例のないような、独創的な建築である事などの条件を自らに課した。このようにして私は小田原文化財団、江之浦測候所の構想を固めていった。そして何かに導かれるように、私は小田原の土地を与えられたのだ（*ibid.*, pp 192-3 : 傍点著者）。

そうだ私は遺跡を作りたいのだと思い当たった。この測候所の構造は基本は石でできている。現代文明が何らかの理由で滅んだあと、例えば五千年後、ここは遺跡となって美しい姿を晒す。……こうして私はこの施設の竣工予定日を五千年先と定めることにした。果たしてその時、その美しさを愛でてくれる人がいるのだろうか。私はその問いを不問に付すことにした。「諸行無常」が日本人の感性に流れる通奏低音なのだ（*ibid.*, p 194 : 傍点著者）。

かくして江之浦測候所は、短期的な芸術活動のための独創的な人工物で終わるのではなく、超長期的な現代文明史をひもとくための遺跡になることを、彼は意図しているとみなされよう。そして諸行無常は、永久不変の否定であり万物の変化を意味する。彼にとって、この言葉は人間がつくりあげた現代文明の脆弱さ、そして人間自体の脆弱さを示唆しているのではないだろうか。

他方、現代人にとっての海は古代人にとっても海であり、海は本来、世界で1つにつながっているはずのものである¹¹⁾。江之浦からの眼前に広がる相模湾は、日々変わり続けることで現代文明とは距離をおいた自然の力強さをもちうる。そしてその海は、彼にたいして眼と心のはてなき回遊を可能にしてくれるという。杉本は述べる。すなわち、

もし相模湾が私の池だとすると、桂離宮の月見台のある大池の数万倍、いや数百万倍の規模になる。私の武器は資金ではなく妄想を伴う観念なのだ。この庭園は宇治平等院や浄瑠璃寺のように実際に回遊することはできないが、目が回遊するのだ。……私は有るか無きかもわからない彼方に想いをはせて、心を回遊させるのだ(杉本 2020, pp 82-3)。

彼の目と心の回遊は広がりをもち、はてしなく開かれているのである。

さらに杉本は、相模湾を望む江之浦を有する小田原は、やがて日本文化の中心となるという。すなわち、

首都は東京に奪われたが、世界への日本文化発信の首都として小田原は将来位置づけられることになる。何故ならば、縄文時代以来連綿として受け継がれてきた日本文化の特質、それは人と自然が調和のうちに生きる技術だ(藁宮 2019, p 333)。

現代文明の脆弱さは、その象徴たる東京の脆弱さをも暗示する。しかし小田原は、将来的に自然との調和を是とする日本文化の象徴たる地位へと駆け上る。何よりこの地は、人間が自然の法にしたがうべきとする報徳思想の聖地なのだから。

人間と自然との調和という日本の伝統——古代には正統だったが、現代では異端となったもの——に立ち返ることによって人間らしさを再確認し、人類の持続可能性を高められるかどうかを見定めるための実験の場、それが江之浦測候所なのではないだろうか。そしてそれは、「杉本氏から『これからの小田原』へ贈られた、もっとも心のこもったプレゼント」(深野編 2016, p 298)でもある。

他方、自然と調和しない人工物、たとえば原発、ダム、人工甘味料などの類は本来、人類の持続可能性を損ないかねない異端のはずである。しかし奇妙なことに、これらが現代文明の下では正統化されるという転倒が生じてしまった。われわれ自身が自然との調和を是とする人間観を取り戻し、一円融合によって衆知を尽くさない限り、現代文明に由来する人工物の原罪から逃れる

11) ホイル治子 小田原文化財団ディレクター講演「人間についてアートシンキングする」(於 小田原文化財団 江之浦測候所, 2022年5月27日)。

ことはできないだろう。報徳思想の聖地には、この点で比較優位があるように思われる。

7. 歴史をつうじたパーパスへのこだわり

以下では、とくに小田原市周辺地域を代表する老舗企業のなかの2社——小田原市にある株式会社ういろう（以下、ういろう）、および当市に隣接する湯河原町を本拠地とする株式会社ちほりホールディングス（以下、ちほり）——に焦点をあてる。というのも、両社は創業時からのファンダメンタルなパーパスを大切にしながら、時代の変遷のなかで存続してきたという意味でサステナブルだとみなされるからである。

まず、ういろうからはじめよう。それは代々、外郎家が営んできた企業で、その当主は藤右衛門という名前を世襲してきた。外郎家の始祖は、中国・浙江省出身の高級官僚 陳延祐で、官職名である員外郎から名前をとり陳外郎と称した。彼は、明朝勃興の動乱で1368年に日本に亡命し、博多で生涯をすごした。卓越した医薬のケイパビリティをもつ延祐は、足利義満によって上洛を促されたものの、博多を離れることはなかった。結局、その子である大年宗奇が公家と同格の身分で京に移った（外郎 2016）。外郎家は彼の後、月海常祐、陳祖田と続いた。足利義政は、祖田の子 定治に宇野源氏の姓を授けた。定治は、その資質と外郎家の名声ゆえに北条早雲に招かれ、1504年に小田原に移住し、陳外郎宇野藤右衛門定治を名乗ることとなった（深野編 2016）。

現在の第25代当主である外郎武は元々、銀行員だった。しかし、2004年に後継者指名をうけたことでういろうに入社した。先代である叔父が薬剤師だったこともあり、2007年には自ら横浜薬科大学に入学し首席で卒業、やがて薬剤師の国家資格の獲得に成功した。そして2017年11月、藤右衛門を襲名したのである。彼は、自分の立場について述べる。すなわち、

私は、25番目に家をあずかっている者です。私のものではなく、代々あずかれてきたものを、次の代にも渡していくのです。そういう気持ちがあるから、あずかっている者です、といういい方をするのもかもしれません。……過去の歴史にあぐらをかくのではなくて、過去の歴史をうまく大切にしながら、今、自分たちがそれを活用してどうやって皆さんと共存共栄できるかということを考えていけたらいい。¹²⁾

要するに彼は、家業の一時的な受託者として当主を引き継いだということである。

ういろうは基本的に、透頂香という薬、そして「ういろう」という名の和菓子しか扱っていない。¹³⁾ 薬と和菓子という奇妙な組み合わせについて、外郎は述べる。すなわち、

12) 「ういろう・外郎藤右衛門 代表取締役 [神奈川ビジネス Up To Date]」（2018年1月22日、<https://www.youtube.com/watch?v=9xVolCJqSSE>；以下、（外郎 2018）と記す）。

13) 日本においては、漢方の大きな影響、および徳川幕府による鎖国政策のために、明治維新まで西洋医学の吸収機会がえられなかった。そして薬は、当初、難民救済のため施薬とみなされていたが、やがて商品化された売薬という位置づけに変わった。こうした変化は、戦乱による寺院の荒廃・窮乏に対処するための財源の確保に加え、良薬にたいする需要増大を反映した。16世紀初期の小田原における外郎家による透頂香の出

お菓子の「ういろう」の原料に使われている黒糖は、室町時代には薬の原料として南方より仕入れていました。……病後、衰弱した貴族の栄養剤として使っていた黒糖を、お菓子へ転用したのです。……（「ういろう」は）医薬業だったからこそつくりることができたお菓子だと言えます（外郎 2016, p 13：マル括弧内著者）。

このようにういろうは、薬の原料だった黒糖を用いて和菓子をつくったのだった。

しかも、そうした独特な製品の組み合わせや生産の仕方については、家訓によって受け継がれてきたという。外郎は述べる。すなわち、

基本となる先祖の思いは、「薬で地域の健康を守る。菓子で来客をもてなす」です。この思いが家訓の中心にあります。そして、「無理に規模の拡大を図らずに、自分たちの目の行き届く範囲で手間暇をかけ、心を込めて品物をつくる」というモノづくりの姿勢についての家訓もあります（外郎 2016, pp 14-5）。

ういろうは、歴史をつうじて守られてきた家訓を忠実に守り、薬と和菓子という中核製品にこだわりその生産方法を守ることで社会からの信頼をえて、日本では650年ほど、小田原では500年ほど、超長期的に存続することができた。

外郎は、ういろうがこれほど超長期的に存続できた理由として、（1）外郎家は京都で公家の待遇をうけ、小田原で北条家の重鎮として武家の待遇をえてきたという特殊な家柄もっていたこと、（2）外郎家は効能が顕著だった薬をつくるケイパビリティをもち、医薬をコア事業としてきたこと、（3）外郎家は一子相伝で薬と菓子を心を込めてつくり、無理に生産規模を拡大してこなかったこと、（4）京都、小田原で地域貢献に尽力してきたこと、¹⁴⁾を挙げる。そして彼は、老舗企業の超長期的な存続の背後にあるケイパビリティ進化に向けた努力について述べる。すなわち、

続けてこられた古きよきものをしっかり守る。（とはいえ）革新をしないわけではない。今でもわれわれは、進歩をし続けています。主力商品は、昔ながらのものをしっかりとつくっている。昔ながらのものをつくるのに、実はその作り手が進化をしないともうつくれない時代となった。原材料をきちんと五感で品定めをしなければならないが、その生産地など環境も変わってきたので、そのなかで良質なものを目利きして仕入れ、アウトプットをわれわれはしっかりと維持する。そのため、つねになかにいる人間はただ同じことをやっているのではなくて、緊張感をもって、時には技術を進化させていないと、知識を進化させていないと、ダメなのです（外郎 2018：マル括弧内著者）。

老舗企業として超長期的に存続するには、劇的な環境変化のなかですら製品の質を守るためのケ

▼ 現も、こうした動きのなかに位置づけられる（吉田 1975）。

14) 以上、外郎（2016, pp 13-5）を参照。

イパビリティ進化に向けた不断の努力が必要なのである。つまり、変わらないためには変わり続けていかねばならない。

外郎は、代々引き継がれてきた家訓を大切に、社会との共存共栄に向けてあえてデジタル時代に逆行するような戦略——3ない運動——を掲げる。つまりそれは、スマホ決済はしない、ネット販売はしない、Go To キャンペーンに加わらない、といった3つの「ない」に特徴づけられる運動である。それによって、心を込めた製品づくりを大切にしながら会社の信頼構築に取り組んでいる¹⁵⁾。

次に、ちぼりに焦点をあてよう。樋口泉は1946年、山梨県甲府市でちぼりの前身である和泉製菓を創業した。1968年、湯河原町にあった梅屋の営業権取得にともない、社名をちぼりに変更した¹⁶⁾。泉は訪欧時にイタリアで訪れたチボリの泉に、自分の名前と湯河原の名泉とを重ね合わせ、ちぼりを社名としたという。創業以来、ちぼりは「おいしいお菓子で、みんなのしあわせを創ります」というパーパスの下、75年以上にわたって存続してきた。

樋口浩司 取締役会長は若かりし頃の1973年、ドイツに渡り、ハンス・ヘルマン教授の薫陶を受け、日本人初のマイスターとなった。浩司は、その師からお菓子の味の99%は原材料で決まることを学び、自然の恵みに人間は勝つことができず、いい原材料を自分で直接買い付けることの重要性を悟ったという¹⁷⁾。

浩司の長男で、ちぼりの代表取締役社長兼 CEO をつとめる太泉は、四民平等、すなわち『身分は階級でなく職務上の役割分担』とした人間尊重の教えが樋口家の家訓であり、従業員にとって不可能なほどぜいたくな生活を抑制してきたと振り返る。続けて、「大きくモウケない」「原材料は手抜きしない」「昇進差別はしない」といった点に注意してきたと述べる。そして彼は、パーパスにもとづくストーリーのない会社は共感がえられないとし、つぶれないことを理念として掲げ、つぶさないという実践に取り組むサステナビリティ経営の1つのあり方について論じた(樋口 2022)。

総じていえば、ういろうにせよ、ちぼりにせよ、老舗企業として創業以来の伝統を守るために「何をしないか」を決めるという戦略 (Porter 1996) に注力してきたと解せよう。そして、これらの老舗企業は、先祖が残してくれたパーパスを忠実に守り、それを将来世代へ継承していくことで、とくに家、企業、地域などといった多次元で持続可能性に貢献してきた。この点でいえば、それらは組織で育てられてきた価値観である企業文化やケイパビリティの時間をつうじた移転に寄与してきた (Hodgson 1996)。

もちろん小田原市周辺地域には、これら2社以外に歴史をもつ老舗企業が多く存在するのもまた事実である。たとえば、本論文で取り上げた鈴廣蒲鉾本店 (1865年創業) はもとより、鮑屋 (1587年創業)、江嶋 (1661年創業)、ちん里う本店 (1871年創業) などが挙げられる。この点を鑑み

15) 外郎藤右衛門 ういろう代表取締役講演「老舗企業600年の歴史——長寿企業に持続可能性を学ぶ」(於 外郎博物館, 2022年5月26日)。

16) <https://www.tivoli-hd.com/about/history>

17) 樋口太泉 ちぼりホールディングス代表取締役社長兼 CEO 講演「美味しいお菓子で幸せを——創業以来受け継がれた社は」(於 ちぼりホールディングス本社, 2022年5月27日: 以下, (樋口 2022) と記す)。

ると、当該地域における老舗企業のベースは厚みをもっており、なぜ当該地域で多くの老舗企業が存続できたのかは、今後検討の余地が残された興味深い問題だとみなされるだろう。

8. 結語

本論文では、ESG や SDGs にかかわる問題解決において適切なパーパスをもつ企業による物事の適切な実行をサステナビリティ経営とみなしたうえで、小田原市周辺地域の企業や NPO などの経験的観察にもとづいてサステナビリティ経営の1つの理念型として小田原モデルの特徴づけを試みた。つまりこのモデルは、(1) 当該地域のさまざまな主体が報徳思想を共有価値としていること、(2) 彼らの協力により D&I を実現すること、(3) 人間と自然の調和を是とする日本文化の象徴たる地位へと駆け上るための聖地として世界的な名声を確立すること、(4) 歴史をつうじて継承されてきたファンダメンタルなパーパスにこだわる老舗企業が多く存在すること、といった4つの本質的要素からなる。

小田原モデルは、尊徳の報徳思想によって支えられている。われわれは、自然と人間との調和を是とした報徳思想を唱えた尊徳と、根源という人間を超えたみえざる自然や宇宙の摂理を強調した幸之助との接点を見出すことができるだろう¹⁸⁾。さらにいえば、尊徳と幸之助のあいだには、危機から逃げずに人間として人間に向きあったという共通項がある¹⁹⁾。たとえば、1802年に尊徳が経験した母との死別や洪水などによる危機、そして1964年に幸之助が経験した減収減益に端を発する熱海会談にいたる危機。われわれは、自然をテクノロジーによって支配するといった西洋の人間中心主義を超え、報徳思想をはじめとする自然のなかに埋め込まれた人間という人間観 (e.g., Dasgupta 2021) の下、地球や人類などにかかわる深刻な危機に対峙し、持続可能性の実現に貢献する必要がある。

しかし持続可能性は、個人から家族、会社、地域、国、地球などといった形で広がるマルチレベルな事象である。多様な人間本性の理解を促進しつつ、人間が生み出す社会問題の解決をつうじてマルチレベルの持続可能性に貢献する必要がある (谷口 2022b)。持続可能性への貢献について、「誰もやっていないからやるのか」あるいは「誰もやっていないからやらない」の選択は後々、大きな差をもたらす。われわれは、報徳思想とそれによって支えられた小田原モデルを学び、その知見を自分の身近な地域の持続可能性のためにいかしていくという実践が重要な意味をもつ²⁰⁾。この点において、本論文がそうした実践のための1つの足場となることを望みたい²¹⁾。

18) 金子一也 松下政経塾塾頭キーンノートスピーチ「利他経営——二宮金次郎と松下幸之助」(於 報徳会館, 2022年5月26日)。

19) 内田裕子 イノベディア代表キーンノートスピーチ「利他経営——二宮金次郎と松下幸之助」(於 報徳会館, 2022年5月26日)。

20) 佐野尚見 松下政経塾前塾長講演「総括」(於 江之浦測候所, 2022年5月27日)。

21) 糞宮 (2022) は、地域の持続可能性に向けた越境的なケイパビリティの移転を強調するとともに、地域の人々の協力によって古いしがらみや複雑なつながりを排除する実践として「総力戦」の意義に注目した。

参 考 文 献

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., and J. Ganapathi (2007), 'Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations,' *Academy of Management Review*, 32(3), pp 836-63
- Aguinis, H. and A. Glavas (2012), 'What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda,' *Journal of Management*, 38(4), pp 932-68
- Akerlof, G. A. and R. E. Kranton (2000), 'Economics and identity,' *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), pp 715-53
- Akerlof, G. A. and R. E. Kranton (2010), *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*. Princeton University Press: Princeton, NJ
- 青井浩『サステナビリティ経営の真髄——丸井グループ社長 青井浩が賢人と解く』日経 BP
- Aoki, M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press: Cambridge, MA
- Aoki, M. (2010), *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*. Oxford University Press: Oxford
- 青木昌彦 (2002)『移りゆくこの十年動かぬ視点』日本経済新聞社
- 青木昌彦 (2014)『青木昌彦の経済学入門——制度論の地平を拓ける』筑摩書房
- Aoki, M. and G. Rothwell (2013), 'A comparative institutional analysis of the Fukushima nuclear disaster: lessons and policy implications,' *Energy Policy*, 53, pp 240-7
- Bansal, P. and K. Roth (2000), 'Why companies go green: a model of ecological responsiveness,' *Academy of Management Journal*, 43(4), pp 717-36
- Barney, J. B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage,' *Journal of Management*, 17(1), pp 99-120
- Baron, D. P. (2001), 'Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy,' *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), pp 7-45
- BBC (2019), Paris climate accords: US notifies UN of intention to withdraw, November 5, <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-50297029>
- Bies, R. J., Bartunek, J. M., Fort, T. L., and M. N. Zald (2007), 'Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics,' *Academy of Management Review*, 32(3), pp 788-93
- Campbell, J. L. (2007), 'Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility,' *Academy of Management Review*, 32(3), pp 946-67
- Chandler, A. D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press: Cambridge, MA
- Chandler, A. D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press: Cambridge, MA
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., and D. S. Siegel (2008), 'The corporate social responsibility agenda,' in A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, and D. S. Siegel eds., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press: Oxford, pp 1-14
- Dasgupta, P. (2021), *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*. HM Treasury: London
- DesJardine, M. R., Marti, E., and R. Durand (2020), 'Why activist hedge funds target socially responsible firms: the reaction costs of signaling corporate social responsibility,' *Academy of Management Journal*, 64(3), pp 851-72
- Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Einolf, C. J. (2008), 'Empathic concern and prosocial behaviors: a test of experimental results using survey data,' *Social Science Research*, 37(4), pp 1267-79
- Elkington, J. (2018), '25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." here's why it's time to rethink it,' *Harvard Business Review Digital Article*, June 25, <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Fink, L. (2022), 'The power of capitalism,' <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Foss, N. J. and S. Linder (2019), 'The changing nature of the corporation and the economic theory of the firm,' in T. Clarke, J. O'Brien, and C. R. T. O'Kelly eds., *The Oxford Handbook of the Corporation*. Oxford University Press:

- New York, pp 539–62
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press: Chicago
- Friedman, M. (1970), 'The social responsibility of business is to increase its profits,' *New York Times Magazine*, September 13
- 深野彰編 (2016) 『ういろいろにみる小田原——早雲公とともに城下町をつくった老舗』新評論
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., and L. Tihanyi (2016). 'Understanding and tackling societal grand challenges through management research,' *Academy of Management Journal*, 59(6), pp 1880–95
- Gulati, R. (2022a), 'The messy but essential pursuit of purpose: win-win solutions are less common than we think,' *Harvard Business Review*, March–April, pp 45–52
- Gulati, R. (2022b), *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*. Penguin: London
- Hart, O. (2020), 'Shareholders don't always want to maximize shareholder value,' in L. Zingales, J. Kasperkevic, and A. Schechter eds., *Milton Friedman 50 Years Later*. Stigler Center: Chicago, pp 51–4
- 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. (1996), 'Corporate culture and the nature of the firm,' in J. Groenewegen ed., *Transaction Cost Economics and Beyond*. Kluwer Academic Press: Boston, MA, pp 249–69
- Howard-Grenville, J. (2021), 'Grand challenges, Covid-19 and the future of organizational scholarship,' *Journal of Management Studies*, 58(1), pp 254–8
- Hunt, V., Layton, D., and S. Prince (2015), 'Diversity matters,' McKinsey, February 15, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
- Husted, B. W. and D. B. Allen (2011), *Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge University Press: Cambridge
- Ismail, S., Malone, M. S., 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)*. Diversion Books: New York
- 伊藤亜紗 (2021) 『『うつわ』的利他——ケアの現場から』伊藤亜紗編 『利他』とは何か』集英社新書, pp 17–63
- 伊藤邦雄 (2022) 「多様性と対話の好循環が企業価値を高める——日本企業のガバナンス改革は道半ば」青井浩『サステナビリティ経営の真髄——丸井グループ社長 青井浩が賢人と解く』日経 BP, pp 271–99
- 小林喜光 (2019) 『『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
- Kreps, D. M. (1990), 'Corporate culture and economic theory,' in J. Alt and K. Shepsle eds., *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press: Cambridge, pp 90–143
- 草山昭 (2013) 『『推譲』出来ることに感謝を』『タウンニュース』(1月1日号) <https://www.townnews.co.jp/0607/2013/01/01/170692.html>
- Labib, A. (2014), *Learning from Failures: Decision Analysis of Major Disasters*. Butterworth-Heinemann: Oxford
- Langlois, R. N. (2007), *The Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy*. Routledge, New York
- Langlois, R. N. and P. Robertson (1995), *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. Routledge: London
- Mackey, J. and R. Sisodia (2014), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press: Boston, MA
- Marshall, A. (1961), *Principles of Economics*, Text, 9th ed. Macmillan: London
- 松下幸之助 (1986) 『私の行き方考え方——わが半生の記録』PHP 研究所
- Mayer, C. (2019), *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford University Press: Oxford
- McGahan, A. M. (2021), 'Integrating insights from the resource-based view of the firm into the new stakeholder theory,' *Journal of Management*, 47(7), pp 1734–56

- 藁宮武夫 (2016) 『人生、一生行動するがぜよ！ 世のため人のため愉快地に生き抜く八策』 PHP 研究所
- 藁宮武夫 (2017) 『出でよ、地方創生のフロントランナーたち！ 城下町から日本を変えるヒント』 PHP 研究所
- 藁宮武夫 (2019) 『なぜあの人は輝いているのか——脳が教えてくれる生き方のヒント』 PHP 研究所
- 藁宮武夫 (2020) 『令和の主役はあなたです！——新しい時代の生き方・働き方』 PHP 研究所
- 藁宮武夫 (2022) 『まちおこしは総力戦で挑め！ 小田原発「地域創生のカギはSDGsにあり」』 PHP 研究所
- Mintzberg, H. (2015), *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center*. Berrett-Koehler: Oakland, CA
- 日本経済新聞 (2021) 「春秋」(8月21日)
- 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. (1996), 'What is strategy?' *Harvard Business Review*, 74(6), pp 61-78
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), 'Strategy and society: 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
- Reich, R. B. (2007), *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. Alfred A. Knopf: New York
- Robertson, J. L. (2018), 'The nature, measurement and nomological network of environmentally specific transformational leadership,' *Journal of Business Ethics*, 151(4), pp 961-75
- Rupp, D. E. (2011), 'An employee-centered model of organizational justice and social responsibility,' *Organizational Psychology Review*, 1(1), pp 72-94
- Schelling, T. C. (1960), *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press: Cambridge, MA
- Sen, A. K. (1977), 'Rational fools: a critique of the behavioral foundations of economic theory,' *Philosophy and Public Affairs*, 6(4), pp 317-44
- Sen, A. (1985a), 'Goals, commitment, and identity,' *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(2), pp 341-56
- Sen, A. (1985b), *Commodities and Capabilities*. North-Holland: Amsterdam
- 塩野谷祐一 (2005) 「スポーツに見る競争の倫理」『家計経済研究』66, pp 82-3
- 杉本博司 (2020) 『江之浦奇譚』岩波書店
- 杉本博司 (2022) 『影老日記——杉本博司自伝』新潮社
- 谷口和弘 (2012) 『日本の資本主義とフクシマ——制度の失敗とダイナミック・ケイパビリティ』慶應義塾大学出版会
- 谷口和弘 (2022a) 「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
- 谷口和弘 (2022b) 「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 (2022c) 「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 (2022d) 「丸井グループのサステナビリティ経営（Ⅱ）分析」『三田商学研究』65(2), pp 27-44
- Taniguchi, K. S. (2022), 'Why Fukushima? a diachronic and multilevel comparative institutional analysis of a nuclear disaster,' *Energy Policy*, 167(C), 113049
- Taniguchi, K. and W. M. Fruin (2022), 'A research agenda for institutional economics as a moral science: the Cambridge School in the twenty-first century,' *Keio Business Review*, 56(1), pp 1-23
- 谷口和弘・W. マーク・フルーエン (2021) 「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
- Taniguchi, K. S. and R. Huang (2022), 'Teece encounters Marshall: a constructive extension of dynamic capabilities,' Unpublished manuscript
- Teece, D. J. (2019), 'A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective,' *New Zealand Economic Papers*, 53(1), pp 1-43
- 内村鑑三 (1995/1908) 『鈴木範久訳』『代表的日本人』岩波書店
- 外郎武 (2016) 「二五代当主・外郎武氏へのインタビュー」深野編, pp 3-36
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York
- 吉田甚吉 (1975) 「薬業の発達の歴史——大衆薬とその他の医薬品に分けて」『臨床薬理』6(2), pp 133-41
- Zingales, L. (2020), 'Friedman's principle, 50 years later,' in L. Zingales, J. Kasperkevic, and A. Schechter eds., *Milton Friedman 50 Years Later*. Stigler Center: Chicago, pp 1-2