

## 企業の社会的責任（CSR）の新展開

植 木 英 治

### はじめに

最近、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）が経済界において再び注目され、2003年は「CSR経営元年」と言われるようになっている。このCSR論議は、歴史的に見れば、企業が成長し発展して、社会に対する影響力が増大してくれば、ある意味で必然的に発生してくるものであるといえる。したがって、日本でも古くは、明治時代の経済発展とともに足尾銅山鉍毒事件（古川鉍業）や別子銅山煙害事件（住友鉍業）など鉍山・精錬事業の隆盛にともなって生じた公害事件に端を発している。第2次世界大戦後では、1950年代後半からの経済復興期から60年代の経済成長期にかけて企業の活動が急激に活発化したときの、塩化メチル水銀による熊本水俣病（チッソ）、カドミウムによる富山イタイイタイ病（三井金属鉍業）、硫黄酸化物による四日市喘息（四日市第1コンビナート）、水銀化合物による新潟第二水俣病（昭和電工）等、次々と発生したいわゆる四大公害訴訟に遡ることができる。当時、純粹に理論的な観点から研究をしていた学界<sup>1)</sup>は別にして、経済界では経済同友会がこのような社会問題を敏感に察知し、経済団体としては初めて「経営者の社会的責任」について提言<sup>2)</sup>を行い、利益最優先の姿勢に警鐘を鳴ら

---

1) 山城章稿「経営の社会的責任」『経営評論』1949年12月、岡田吾郎稿「経営の概念とその社会的責任」『大分大学経済論集』1950年2月、高田馨稿「経営者の社会的責任」『産業能率』1950年3月。

2) 経済同友会『経営者の社会的責任の自覚と実践』経済同友会経営方策特別委員会1956年。この提言には下記の本が重要な影響を与えている。Bowen, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, 1953.

し、積極的に社会・経済との調和を図る取り組みの必要性を訴えた。この提言自体は、時代を先取りした先駆的で当を得たものであったが、残念ながら当時の日本社会は経済発展至上主義の圧倒的な思潮の中にあり、このような問題に企業が本格的に取り組むことはほとんどなかった。そのため、その後経済の発展とともに、サリドマイド事件やカネミ油症事件等も発生し、事態はますます悪化し、企業不信が広まり、住民運動も活発になり、やがて企業行動の行き過ぎが社会問題として認識されるようになった。この結果、企業活動の逆機能が企業の社会的責任として本格的に論じられるようになり、公害対策基本法が制定され、企業側の取り組みもそれなりに行われるようになった。しかし、その後も、1970年代には石油ショックの対応として石油販売会社による便乗値上げや買い占め・売り惜しみ、80年代には大手百貨店による総会屋への利益供与、銀行の不正融資、バブル期の地上げ、90年代の大手証券会社の損失補填、化学会社による土壌汚染、建設会社による入札談合、2000年代には大手私鉄の有価証券虚偽記載、乳業メーカーによる牛乳集団食中毒、食品会社による牛肉偽装など、重大な企業の不祥事・モラルハザード (moral hazard) が10年をサイクルとして繰り返され、そのたびに企業の社会的責任が問われてきた。

今回、「CSR」という英語のイニシャルで新たにネーミングされて登場してきた企業の社会的責任は、現在ある種のブームのような様相を呈しているが、最近取り上げられている「CSR」が、古くから近年まで議論されてきた「企業の社会的責任」と同じコンセプトであるか、あるいは基本的に異なる別のものか、あるいはどの部分が従来と同じで、どの部分が新しい問題提起か、現在の「CSR」という捉え方には問題がないのか、また企業がこの「CSR」にどのように取り組むべきか等々が、理論的にまだ十分に明らかにされていない。本稿は、このような視点から古くから論じられてきた企業の社会的責任論と新しく論じられているCSR論の相違を意識しつつ、新しいCSRが注目される背景・CSRの発展・CSRの基本コンセプト・CSRが追及する目標・CSRを推進するための体制などを明らかにすることによって、その特色と問題点を指摘し、企業の社会的責任の新しいあり方を提案してみたい<sup>3)</sup>。

## I. CSR をめぐる社会変化

### 1. 企業不祥事の頻発

従来取り上げられてきた「企業の社会的責任」と、目下ブームと呼ばれるような「CSR」とは日本語か英語かの相違に過ぎず、実質的に同じ概念であるか否かを明らかにするために、まず最近 CSR に注目が集まる背景を取り上げよう。最近、特に CSR が活発に取り上げられるようになった理由のひとつは、なんと言っても企業不祥事の頻発であろう。上述以外にも、此処 10 年ほどで、カネボウの粉飾決算事件、三菱自動車のリコール隠し事件、木村建設の耐震強度偽装事件、明治安田生命の保険金不当不払い事件、ソフトバンクの個人情報漏洩事件、パロマの瞬間湯沸かし器不正改造事件等々、枚挙に暇がないほど不祥事が多発している。これらの事件のほとんどは、きわめて社会的影響が大きい大企業において勃発しており、それだけに不祥事に対する批判も厳しいものがあり、それらの企業の大半で経営陣が責任を取って辞任することを余儀なくされた。なかでも雪印乳業の牛乳食中毒事件は、2000 年 6 月低脂肪乳の原料の脱脂粉乳に黄色ブドウ球菌の毒素エンテロトキシンが混入し、1 万 3 千人以上もの人々が下痢や嘔吐を起こし、多数の患者が入院するというものであった。その際、雪印乳業の対応の不手際もあった上に、この不祥事の記憶が鮮明に残っている中で、翌年子会社の雪印食品が安い外国産牛肉を高い国内産牛肉と偽って政府に買い取らせ、莫大な利益を得るという牛肉偽装詐欺事件が発生したため、消費者の怒りは頂点に達し、その結果雪印乳業の売上高は 4 分の 1 に減少し、事業の継続すら危ぶまれるようになり、ついに伝統ある雪印ブランドの牛乳生産をやめ、メグミルクという新ブランドを立ち上げることによって再出発をせざるを得なくなり、他方、雪印食品は廃業・解散にまで追い込まれるという厳しい結果となった。また、三菱自動車工業の不祥事は、2000 年に乗用車のブレーキに欠陥があったにもかかわらず、リコールをせず放置して事

---

3) 企業の社会的責任と企業倫理については、本稿では取り上げないが、下記の研究が簡潔で優れている。角野信夫稿「序章 経営学と企業倫理」鈴木辰治・角野信夫編著『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房、2000 年、pp. 1-23。

故が発生したものであった。これを契機に98年以降だけで6万5千件ものクレーム情報の隠蔽が発覚し、1977年頃から組織的・計画的な情報隠しと虚偽報告・闇改修が行われていたことが分かった。この影響で、同社の2001年3月期の国内販売台数が前年比8万7千台減の50万7千台になり、当期赤字が前期比約12倍の2,781億円となった。さらに、2004年にトラック・バス部門の三菱ふそうに別のリコール隠しと構造上の欠陥による死亡事故が発生し、筆頭株主であったダイムラー・クライスラー社は財政的な支援を打ち切り、同社から派遣されていた社長は辞任した。また、三菱自動車の当時の社長や三菱ふそうの元会長らは逮捕され、その結果、国土交通省や警察庁をはじめ地方自治体から車両入札の指名停止や購入禁止の処分を受け、2005年3月期には4,747億円という過去最大の赤字を計上し、11月にはダイムラー・クライスラー社は三菱自動車との資本提携を解消した。不祥事のこのような帰結は、日本の企業にとって他山の石として大きな教訓となり、必然的にCSRの重要性を認識する機会となった。

## 2. 人々の意識の変化

経済発展の途上にある時は、工場の煙が繁栄の証しと考えられたこともあったが、1960年以降には亜硫酸ガスや排気ガスによる大気汚染、工場廃水の中のカドミウムや水銀化合物による水質汚濁を原因とするいわゆる公害の発生によって、地域住民の健康が蝕まれたため、企業責任を問う住民運動が全国的に広がった。これを契機に企業の排出物に対する地域住民の監視（エンド・オブ・パイプ型対応）は厳しくなったといえる。公害問題は近年環境問題として拡大して把握されるようになってきている。このことは、問題の影響範囲が特定の地域から地球規模に拡大し、影響の程度は公害が集中的に厳しく被害が表面化するのに対して、環境問題では相対的に程度が薄く長期的なため被害が潜在化して、しかも原因の特定や原因主体の特定が困難であるので、解決も難しいという問題がある。企業が考慮すべき対象が企業の立地する地域の住民にとどまらず、ひろく地球上の生態系にまで拡大すると共に、人々の環境に対する危機意識も高くなっており、ますます対応が厳しくなっている。

その上、欧米ではラルフ・ネイダー（Ralph Nader）のような消費者運動家や環境や人権に関心を持つ消費者いわゆるグリーン・コンシューマー（green consumer）が多いのに比べ<sup>4)</sup>、日本の消費者は主婦連による不良品追放運動などもあったが、その多くは消費者意識が低いといわれる。そのため、消費者運動（consumerism）として環境無配慮商品のボイコット（不買運動）<sup>5)</sup>や環境配慮商品のバイコット（優先購入）、あるいは改善を求める署名運動などはこれまであまりなかった。消費に対する自己主張や自己スタイルも弱いため、安かったり、珍しかったりするとすぐに買ってしまふ、衝動的な購買行動をとる傾向があるとされてきた。ところが、三菱自動車の大量のリコール隠しや雪印乳業の集団食中毒事件のような、消費者の生命や健康を脅かす企業不祥事や、それを隠蔽しようとする企業体質に何度も接する一方、消費者基本法、製造物責任法、食品安全基本法など消費者保護に関連する法律が整備されてくるにつれて、日本の消費者自身の意識や行動も次第に変化してきている。たとえば、東京都の調査によれば、購入した機器の不具合や苦情対応の不適切さについてインターネットを用いて告発したり、生鮮食品を購入する際に「安全性」を以前より気にするようになった人の割合が67%、「トレーサビリティ」(traceability)<sup>6)</sup>を意識して購入する人の割合は41%、そのうち76%の人は安全が確保されるなら割高でも購入するというように<sup>7)</sup>変わってきている<sup>8)</sup>。また、かつて我が国の企業ではひろく「株式の相互持ち合い」が行われていたので、株主総会では

---

4) アメリカでは社会問題に関心のある消費者のために、CEP (Council on Economic Priorities) によって人気のある買物ガイドブック『Shopping for a Better World』が出版されている。Makower, J. et al, *Beyond the Bottom Line*, Simon & Schuster, 1994, pp. 70-71.

5) たとえば、米国ではナイキ (Nike, Inc.) が、ベトナムの工場で子供を劣悪な環境で働かせ、エアマックス・シューズを作っていたことが判明して、ボイコット運動が起こり、株価が10ヶ月で40%も低下するということが起こった。

6) 食品などの安全性を確保するために、商品の生産から加工、流通、販売にいたるルートをたどって調べることができること。

7) 東京都生活文化局「食品の購買意識に関する世論調査（平成17年3月）」〈概要〉<http://www.metro.tokyo.jp/INET/CHOUSA/2005/04/DATA/60f47101.pdf>

8) このように、CSRに熱心な企業の製品を積極的に購入することを社会的責任購買 (SRB: Socially Responsible Buying) という。

一般の株主や投資家は軽視され、また機関投資家といわれる保険会社、年金基金、信託銀行なども株価が安定や上昇しているかぎり発言しなかった（サイレント・パートナー）ので、経営者側の提案がほとんど議論されずに可決され、数十分で終了するのが通例で、長い間「観客の少ない喜劇」（schlecht besuchte Komödien）<sup>9)</sup>とか「シャンシャン総会」と言われていた。しかし、バブル経済崩壊によって株価は大幅な下落をした結果、企業業績も悪化して株式の持ち合いが崩れる一方、いわゆるゼロ金利が続いたため個人投資家が増加したり、機関投資家も投資先企業をより厳しく選別・関与（relationship investment）するようになり、株安から外国人投資家の持ち株比率も26.7%（2005年東証調査）に高まった。その結果、外国人株主や機関投資家はもちろん、個人株主も株価や配当や株主優待制度に注意するだけでなく、企業活動全般に対して株主総会で説明やディスクロージャ（disclosure）を要求したり、商法改正で訴訟手数料が大幅に減額され、経営上のミスに対して株主代表訴訟を簡単に起こすなど厳しい監視を行ったり、さらには投資先を選定するときの投資基準として従来の財務分析に加えて企業の社会的責任遂行度を評価する「社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）」<sup>10)</sup>を導入するようになってきている。また、近年、商法が改正され、監査役設置会社では監査役の任期が4年に延長され、社外監査役が過半数となって経営者に対する監督機能が強化されたり、委員会設置会社では取締役の任期は1年に短縮され、各委員会における社外取締役の比率も過半数になっているので、経営者に対するモニタリングが厳しく行われるようになった。さらに、会社の不正に対する告発者を保護する「公益通報者保護法」が制定され、また従業員のリストラ等を契機に従業員によるインターネット等を用いた内部告発が多発している。

---

9) Schmoller, G. v., Grundriss der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre. 1. Teil, Dunker & Humblot, 1908, S. 519.

10) 日本のSRI資産残高は、2006年7月現在2370億円で、アメリカは2005年同残高2兆3千億ドル、ヨーロッパでは2005年SRI投資信託資産残高が241億ユーロであった。この金額比較によって、まだ日本ではSRIについて極めて関心が低いが、イギリスのように公的年金の運用にSRIインデックスを導入すると、CSRは大きく促進するだろう。住信アセットマネジメント（社会的責任投資）<http://www.sumishinam.co.jp/>

### 3. 企業活動のグローバル化

企業活動は、経済のグローバル化を背景に大企業か中小企業かを問わず地球規模で行われるようになってきている。こうしたことから、いわゆるサプライチェーン（supply chain）はいまや世界中に及んでいる。その結果、海外での生産高や売上高あるいは利益が、本国のそれらをはるかに凌ぐようになっていく企業は日本でも少なくない。本社は日本にあって企業戦略（Corporate Strategy）の策定や研究開発（R&D）などを担当するが、主要な生産は中国や東南アジアで行い、販売はアメリカやヨーロッパで行っているという企業も珍しくない。そこでは、ある意味で経済格差や技術格差などを利用して国際分業を進めているが、それ自体 CSR 上問題があるわけではない。しかし、発展途上国は、先進国と比較して環境保全や労働条件などの規制が緩やかだったり、貧しいがゆえに商取引において不利な立場に立たされることも多い。そのため、たとえば、途上国への工場移転を通じて、先進国では認められない環境汚染物質の垂れ流しが行われたり、製造委託をしていた途上国の工場で不当な児童労働や強制労働が行われてスエットショップ<sup>11)</sup>（sweatshop）化したため、現地はもちろん先進国でも大規模なボイコット運動が起こったりしている。また、欧州連合（EU）では特定の有害物質に関しては電子機器や電気機器に使用することを禁止しているが、ある種の製品はしばしば数千の部品や素材から構成され、それらを世界中の生産地域から調達している。したがって、このサプライチェーンに関係している企業数もきわめて多数になっている。しかも、法的には有害物質が部品や素材の中に少しでも含まれておれば、それを組み込んだ製品を製造・販売した企業の責任が問われるため、調達上のリスクがますます高まってきている。そのほか、先進国の企業が途上国から生産物を公平な値段で継続的に買い取ることによって、途上国の生産者が安定した生活ができるようにし、途上国の経済的自立の支援をめざすフェアトレード（fair trade）

---

11) 労働者の人権に特化した規格は、SA 8000 と呼ばれ、アメリカの NGO である SAI（Social Accountability International）が 1977 年に制定し、認証している。これには、①児童労働②強制労働③安全と衛生④労働組合結成の自由と団体交渉権⑤差別⑥懲戒行為⑦労働時間⑧報酬⑨マネジメント・システムに関する基準がある。

が求められるようになって、その認定を行う NPO も組織され、推進されている。さらには、企業活動が先進国と途上国との間に貧富の格差や環境汚染物質の途上国への移転などを引き起こしているとの批判も NGO から行われている。また、外国公務員に対する贈賄について属人主義を採用して国内外で禁止する、不正競争防止法の強化も最近実施された。

#### 4. 国際的な規格化の流れ

グローバル化は様々な国に対し経済発展を促進させるだけでなく、経済格差・環境汚染・人権軽視・労働問題なども生じさせる。そこで、いくつかの国際機関や国際的民間団体は、グローバル化に際して企業が果たすべき社会的責任に関する基準や規範や原則などを提唱している。

##### (1) OECD 多国籍企業ガイドライン<sup>12)</sup>

CSR の規格でもっとも古く創られたものの一つは、国際機関の経済開発協力機構 (OECD) によるもので、1976 年に多国籍企業のあり方について加盟国政府が行う勧告に対する指針を制定したものである。これは、その後数回コーポレート・ガバナンス原則などの改定がなされ、現在独立したガイドラインとなって「OECD 多国籍企業ガイドライン」と呼ばれている。このガイドラインは、一般方針 (持続可能な発展、人権、現地の能力開発、事業活動国の政策考慮)、情報開示 (企業業績・株式保有・社会・環境・リスクなどの情報開示)、雇用および労使関係 (児童労働、強制労働、差別禁止、従業員代表の交渉権利)、環境 (健康・安全からの環境保護と予防措置)、贈賄の防止 (公務員・民間人に対する贈収賄禁止)、消費者利益 (公正な事業、販売・宣伝慣行、プライバシーの尊重、製品・サービスの安全性・品質の確保)、科学技術 (研究開発成果の普及、技術革新能力に貢献)、競争 (オープンで競争的な事業環境)、課税 (税法の規定・精神の尊重、税務当局との協力) 等に関する指針が掲げられ、2000 年に改訂され、中小企業・取引先・役員報酬などにも適用されるよ

---

12) The OECD Guidelines for Multinational Enterprises



うになり、強化されている。しかし、このガイドラインには法的拘束力はなく、採用するか否かは企業の自主性に委ねられており、また OECD 自身が検証したりすることはしないので実効性には問題があると思われる。

## (2) 国連グローバル・コンパクト<sup>13)</sup>

第2は、国連によるもので、アナン事務総長は1999年スイスのダボスで開催された世界経済フォーラムで“人間の顔をしたグローバル化”に基づく企業行動原則を提唱した。これは2000年に「国連グローバル・コンパクト」として正式に制定され、参加しようとする企業は人権（国際的人権擁護を支持・尊重、人権侵害に非加担という2原則）、労働（組合結成の自由・団体交渉の権利の実効化、強制労働の排除、児童労働の廃止、雇用・職業上の差別撤廃という4原則）、環境（環境問題予防の支持、環境責任のイニシアティブ、環境友好的技術の開発・普及という3原則）の三つの分野に関する九つの原則に対してまず支持を表明し、次にこのグローバル・コンパクトに従って活動を実施し、毎年1回活動状況を国連事務局に報告する必要がある。2004年には新しい分野として腐敗防止（強要・腐敗の防止という原則）が追加され、4分野10原則になった。ただ、これらの原則は、これに参加する企業に対して法的拘束力を持たないし、企業名を不活発リストに掲載する以外、遵守を勧告する仕組みや制裁をする仕組みがないので、このロゴを使用してCSRの実践を伴わなくても参加を主張（フリーライド）でき、実効性が担保されないという問題がある。

## (3) 経済人コー円卓会議企業行動指針<sup>14)</sup>

第3は、国際的民間団体によるもので、1986年に日米欧の経営者がスイスのレマン湖畔の小村コー（Caux）に集まって、世界の経済・社会の再活性化と調和を図るため企業行動の規準を示そうと創設した「経済人コー円卓会議」

---

13) UN Global Compact

14) The Caux Round Table: CRT

が、1994年に制定した企業の行動指針（Principles for Business）である。一般原則として、ステイクホルダーへの企業の責任、企業の経済的・社会的影響、信頼性の重視、国内外のルール尊重、貿易自由化の推進、環境への配慮、不正行為の防止という責任を掲げ、これらとステイクホルダーである顧客、従業員、オーナー・投資家、取引先、競合他社、地域社会に対する責任を基本としている。さらに、企業行動指針の達成度を自己評価する企業改革システムとして「CSR イノベーション」を開発した。経団連の企業行動憲章は、このコーポラ会議の企業行動指針をモデルにしている。

#### （4）GRI ガイドライン<sup>15)</sup>

第4は、アメリカの環境団体と社会的投資団体によって設立されたシリーズ（CERES<sup>16)</sup>）と国連環境計画（UNEP）が中心になって1997年に組織したGRI（Global Reporting Initiative）が、企業、労働組合、NGO、投資ファンド、市民団体、会計士団体などと意見交換をしながら、グローバル・スタンダードな持続可能性報告書（sustainability reporting）の枠組みの構築をめざして2000年に作成されたのが「GRI ガイドライン」で、経済、環境、社会の三つの要素から構成されており、2006年10月第3版が公開された。そこでは、CSR活動の成果を示す指標をパフォーマンス指標と呼び、1)「経済パフォーマンス指標」として、具体的には総売り上げ、調達コスト、給与、配当、支払い税額などが必須指標として取り上げられ、2)「環境パフォーマンス指標」として原料の種類別総物質使用量、直接・間接のエネルギー使用量、水使用量、温室効果ガス排出量、オゾン層破壊物質使用量・排出量、種類別廃棄物総量、リサイクル比率などが必須指標として取り上げられ、3)「社会パフォーマンス指標」は四つの分野に分けられ、①労働慣行および公正な労働条件の分野では常勤・非常勤の

---

15) GRI Sustainability Reporting Guidelines

16) Coalition for Environmentally Responsible Economies の略で、シリーズはアラスカで1989年にタンカー（バルディーズ号）の座礁による原油流出事故を契機に、企業に環境倫理の遵守を求める「バルディーズ原則」（Valdez Principles）〔後にシリーズ原則と改称〕を制定したことで知られている。

比率、雇用創出総計、平均離職率、欠勤率、業務上死亡者数、職位・職域別年間研修時間、上級管理職・取締役会の男女比率、②人権の分野では方針・ガイドライン・監視システムの記述、サプライチェーンの人権評価の記述、労働組合結成自由の記述、児童労働禁止の記述、強制労働禁止の記述、③社会の分野では贈収賄・汚職の防止システムの記述、政治的ロビー活動・献金の記述、④製品責任の分野では顧客の安全衛生に関する記述、商品情報・品質表示に関する記述、顧客のプライバシー保護などが必須指標として取り上げられている。

#### (5) ISO 26000 SR ガイダンス

CSR に関するこのような国際的な関心の高まりを受けて、電気・電子の技術関係（国際電気標準会議 IEC が担当）を除くあらゆる分野の規格を制定する「国際標準化機構」（ISO: International Organization for Standardization<sup>17)</sup>）でも、理事会が 2001 年に CSR に関して規格化をすべきかどうかを検討すると決定した。その結果、まず 2002 年に ISO 内部の消費者政策委員会（COPOLCO）が CSR 規格は必要であると決議、2003 年に同じく ISO の技術管理評議会（TMB）が規格の適用範囲を企業（corporation）に限定せず、あらゆる組織に適用するということから、CSR の C を取って SR とすることを決議、2004 年の技術管理評議会で規格は ISO 9000 や 14000 のような第三者（審査機関）による認証を目的とせず、ガイダンス文書として作成することを決定した。今後は、規格作成作業を本格化し、2007 年に SR 総会で国際規格 ISO 26000 として採択し、2008 年にはこれを発効させる予定である。したがって、2008 年からこの SR 規格を採用しようとする組織は、自主的に取り組み、自らガイダンス文書を参照して適合すれば自己適合宣言をすることになるだろう。

以上のように、CSR の規格は種々あり、参加する国々や人々の文化や歴史の背景などによって規準が異なっているところがあるが、それよりも共通する点が多いことが分かる。

---

17) この機構名の英訳略語は IOS となるが、国際組織名の英語訳使用に対する反発もあって、ギリシャ語訳の「均一」を意味する ΙΣΟΣ をラテン文字で簡略表記し、ISO となったと言われている。

## Ⅱ. CSR の責任範囲の拡大

企業の社会的責任についての捉え方は、時代とともに次第に変わってきている。キャロル (Carroll, A. B.) によれば、企業の社会的責任は注目された事柄をその重視されてきた順に従って並べると、1. 経済的責任、2. 法的責任、3. 倫理的責任、および 4. 自由裁量的 (discretionary) 責任の順でピラミッド階層をなしている<sup>18)</sup> しかも、これらの責任に対する重要性に関する評価は時代とともに変化するという。キャロルは、アメリカでは CSR の第1段階は19世紀末において取り上げられ、最初は経済的責任が社会的責任のうちで圧倒的に重視され、残りの3つの責任に対する関心はわずかであった。第2段階の1920年代から30年代にかけては、法的責任や倫理的責任に対する関心が高まり重視されるようになったが、経済的責任に比較すると相対的にまだ低かった。第3段階の1970年代に入ると、法的責任の重要性の認識がさらに高まり、経済的責任と並ぶようになり、これらと共に倫理的責任や自由裁量的責任もより重視されるようになってきている<sup>19)</sup> という。我々は、キャロルの鋭い洞察力は認めるが、区分の仕方については下記の理由から同意できない。まず、キャロルは法的責任よりも経済的責任を歴史の実態から重視しているが、我々はモデルの論理性を尊重するがゆえに、法的責任をより重視する。すなわち、現代の社会が法律によって基礎付けられている法治国家であり、最終的に企業活動は法律によってのみ保証されると認識しているので、企業の社会的責任の最も根源的な責任は、キャロルとは異なって法的責任であると考えからである。

### 1. 法的責任 (legal responsibilities)

法的責任は、言い換えればコンプライアンス (compliance) ということであ

---

18) Carroll, A. B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western Pub. 1993, p. 28 ff.

19) Idem, *Business and Society: Managing Corporate Social Performance*, Little Brown and Company, 1981, pp. 33-37, esp. p 36.

り、単に法令を守るだけでなく、規範の遵守ということも包含している。企業を守るべき法律はきわめて多岐に亘っている。最も基本的な商法、会社法、金融商品取引法などは、企業の設立や取引などに関わっており、完全なる遵守が不可欠であることはいうまでもないが、消費者保護基本法、知的財産基本法、製造物責任（PL：Product Liability）法、独占禁止法、下請法、労働基準法、税法、環境基本法、循環型社会形成法、個人情報保護法、公益通報者保護法等々、企業活動に密接に関係する新しい法律や法改正が次々と施行されており、これらの変化にも適切に対応して遵守する責任と体制が求められている。もし、万が一企業が法律違反をしたときは、場合によってその企業の存続すら危ぶまれる事態が発生する。また、ここで取り上げるコンプライアンスは、法律や条例や通達だけでなく、業界団体などの倫理基準、および自社の経営理念や企業行動憲章、就業規則や業務マニュアル（社内規則）などを相談したり、遵守することも含まれている。したがって、法的責任は企業にとって不可欠の義務（obligation）であって、事業を行う上で遵守すべき必須のものであり、前提であって、この種の社会的責任は「コンプライアンス型 CSR」と特色づけることができる。企業の社会的責任は、この法的責任さえ満たされればそれで完了するのではない。これと同時に、企業が存続するためにはもう一つの必須の社会的責任、すなわち経済的責任が要請されている。

## 2. 経済的責任（economic responsibilities）

経済的責任は、企業本来の存在意義や成長に直接結びついている責任で、企業が社会に必要な製品やサービスを提供する経済組織であることに基づいている。現代の企業は市場経済の厳しい競争環境に置かれており、長期的に存続・発展するために行う経済活動に関する責任、すなわち良質な製品やサービスを効率良く生産し、適切な価格で顧客に提供するとともに、従業員には正当な報酬を支払い、株主にも相応の配当をし、行政機関に税金を納付した上で、一定水準の利益を確保することが責務として求められている。企業活動においては、市場に対して全社的・長期的な観点から革新に取り組む企業戦略をはじめ、生産、販売、財務、人事など個別の職能領域で収益性だけでなく、生産性

の向上を目指す経済的意思決定が含まれており，これらに係る経済的責任は，「市場適応型 CSR」と名づけることができる。上記の法的責任および経済的責任という二つの責任は，企業の本源的な責任であって「社会的」なものではないとして，社会的責任には含めないという主張もあるが，これら二つの責任も広い意味では企業が社会に対して果たすべき責任の一部として捉えられるので，われわれは社会的責任の中に包含する。ただ，近年，企業の社会的責任の議論では，これらを要件としてその内部に含みながらも，これらを超えたところにある課題こそが企業が果たすように社会から求められている本来の社会的責任であると主張する立場が一般的である。そして，それらの責任のまず第1に挙げられるものが，次に挙げる制度的責任と名づけられるものである。

### 3. 制度的責任 (institutional responsibilities)

我々が制度的責任と呼ぶ<sup>20)</sup>ものは，キャロルの分類では倫理的(ethical)責任と定義されているものに重なる。キャロルは倫理的責任について法的責任を超えて自発的に果たすべき責任と言っているだけなので曖昧であり，また責任というものはすべて倫理と関連しているので倫理的責任という表現はあまり適切でないと思われる。我々は，この第3番目の責任を下記の観点から制度的責任と名づけることにする。すなわち，企業は元来，基礎社会である家計から派生した社会構成体で，元の家計に仕えるべき派生社会である<sup>21)</sup>企業は一般に複数の人間から構成され，現在ではその規模が大きく発展して，出資者とは一応別の，主体性を持った一つの自立的な組織となっており，継続的事業体 (going concern) すなわち社会的制度として形作られている。このように認識される企業は「社会の公器」とも呼ばれ，それが発展し，その規模が拡大すればするほど社会的影響力が増大し，社会的影響力が増大すれば，それだけ社会的責任も増すことになる。このように企業の社会的制度化に基づいて生じてきた社会的責任を，我々は「社会応答 (social responsiveness)<sup>22)</sup>型 CSR」と呼ぶことに

20) 企業の制度論的理解は古くからあったが，社会的責任に対する制度論的解釈は下記の文献に詳しい。森本三男著『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房，1994年，P. 28 ff。

21) 池内信行著『経営経済学総論』（全訂版）森山書店，1958年，pp. 18-22。

する。このため、企業は単に法令を遵守するという次元にとどまらず、社会からの要請に絶えず応えて行く責任が求められており、<sup>23)</sup> その要請として近年はディスクロージャやワークシェアリング（work sharing）の推進、環境配慮商品の生産・販売、トータル・ヘルス・プロモーション・プラン導入、障害者・高齢者の雇用促進、労働時間の短縮、育児・介護支援、リサイクルの促進、省資源化・省エネ化、エンプロイアビリティ（employability）<sup>24)</sup>の向上、消費者相談室の設置、福利厚生制度の充実等々の促進が含まれるようになっている。最後に、最上位にある社会的責任は、制度的責任に加えて近年新たに求められるようになった責任で、日本では特に1980年代後半のバブル経済期にクローズアップされてきた自由裁量的あるいは社会貢献的責任と名付けられるものである。

#### 4. 自由裁量的責任（discretionary responsibilities）

自由裁量的責任は、通常、企業の社会貢献（corporate philanthropy）と呼ばれているもので、これを社会的責任に含めるか否かに関しても若干の疑義が指摘されている。つまり、自発的な自由裁量（voluntary discretion）に任されている社会貢献活動を、社会的「責任」の中に含めるというのは精確ではないという意見である。しかし、この疑義に対しては、コーポレート・フィランソロピーが生成してきた以下のような歴史的経緯を反論として指摘しておこう。1960年代後半にアメリカにおいて社会問題が深刻化したとき、企業が存続し、発展するにはそれが置かれている社会が健全で活力がなければならないという認識が広まり、その問題解決には企業による様々な社会貢献が必要であるという社会的要請が強まった。それに応えるひとつの方向は、自社の持ってい

---

22) この用語はセシ（Sethi, S. P.）の定義と同じく、社会的要請に事前的対応だけでなく事後の対応も包括する点で共通するが、その他の部分では私見と異なっている。Sethi, S. P., "Dimensions of Corporate Social Performance" California Management Review, Spring 1975, pp. 58-64.

23) このような考えの背景には、ポスト（Post, J. E.）らによれば、企業は社会から富を委託されており、社会全体の利益になるように富を活用する責任があるという受託原理（stewardship principle）がある。Post, J. E., A. T. Lawrence, J. Weber, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 9th ed., McGraw-Hill, 1999, pp. 60-62.

24) 労働市場における仕事能力にもとづく雇用可能性。

る技術や設備を用いて社会的問題の解消に貢献しようとするものである。つまり、たとえば採算上はペイしなくても、環境配慮商品を積極的に購入したり、自社の経営資源を生かして障害者用の製品を開発（social innovation）や生産したり、高齢者を雇用することによって社会や地域に貢献することを目的として社会的事業（social business）を行う場合である<sup>25)</sup> 他の方角として、企業は社会の一員すなわち市民と同じであり、市民が社会に対して一定の権利と義務を持つだけでなく、善行をする「良き市民」であることが求められるように、企業も社会に貢献する「良き企業市民」（Good Corporate Citizen）であることが要求される<sup>26)</sup> という考えである。この結果、このような企業の社会貢献活動ないし企業市民活動（Corporate Citizenship）が、必然的に企業の社会的責任に包含されるべきであると考えられるようになったのである。すなわち、企業は自由ではあるが、ひろく社会において文化・芸術活動への支援であるメセナ（mécénat）<sup>27)</sup> 冠スポーツ大会、地球環境の保護、国際交流・協力、災害救援、育児休業や企業内託児所の整備、育英奨学基金の拠出、ボランティア休暇・休職制度、地域振興など企業市民活動を積極的に行い、貢献することが利益の社会還元策として期待されているという。こうした活動を喧伝するために、企業は自社のイメージを向上させ、長期的に見れば企業価値を高め、結果的に「見識ある自己利益」（enlightened self-interest）<sup>28)</sup> に繋がるというコンセプトが提唱された。

以上のように、企業の社会的責任に関するコンセプトは、時代とともに様々な観点から見直され、発展し、拡大され、不祥事やリスクから企業を防衛する

---

25) これには、環境ビジネスや CRM（Cause-Related Marketing）も含まれる場合もあるが、この場合は社会貢献活動を発展させ、ビジネスに転換したもので、こうなるともはやフィランソロピーとは言えない。

26) このような考えの背景には、企業は一市民として社会の恵まれない人間に対して自発的に援助を行うべきであるという慈善原理（charity principle）がある。Post, J. E. et al, *ibid.*

27) メセナというフランス語は、古代ローマ帝国の貴族マエケナス（Gaius Maecenas）が芸術家や詩人を擁護・支援したのに因んで彼の名前から造られた。

28) この概念自体は以前からあるが、下記の本で詳細に論じられている。Research and Policy Committee, *Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development, 1971.



ための受動的な CSR から、企業と社会の相互発展をめざす「戦略的 CSR」に転換してきており、それに従って企業社会に対する責任はますます重くなっていることを認識しておかねばならない。

### Ⅲ. CSR 論と基本コンセプト

#### 1. CSR に関する消極論（否定説）

企業が社会に対して一定の責任を負っているということに関して、その内容と範囲は別にして、後で見るように現在では学界においても経済界においても国際的にはほぼ共通の理解となっている。しかし、かつては学界も経済界も共に企業が社会的責任を有するという主張をする人々は少数派で、企業の責任は雇用と配当を維持し、良質な製品やサービスを適正な価格で提供し、納税をすることであり、それ以外は不要であるという主張が広く受容されていた<sup>29)</sup> 特に、アメリカでは企業の社会的責任積極論（肯定説）に対して有力な経済学者や経済人による強力な批判が存在していた。その代表的経済学者の一人はハイエク（von Hayek, F. A.）である<sup>30)</sup> ハイエクによれば、経営者は株主から資本の運用を任された受託者で、株主の利益に奉仕することが求められている。社会的責任という名前の下で政治や慈善や教育の領域に支出をすることは、経営者に巨額の権力を与えることになり、長期的には企業に対する政府の介入を招き、自由企業体制が崩壊することになるので企業が社会的責任を負うことに反対であるというのである。ハイエクと並んで企業の社会的責任を否定する経済学者として、フリードマン（Friedman, M.）もよく知られている。フリードマンによれば、責任が負えるのは個人であって、擬制的な法人である企業は社会的責任

---

29) この点に関して、我々は簡単ではあるが、下記の論考で論じたことがある。

拙稿「企業の社会的責任：肯定説と否定説」実践経営学会監修『実践経営学研究』SBB出版会、1990年、p. 701。企業の社会的責任に関して肯定説・否定説と呼ぶか積極論・消極論と呼ぶかは、社会的責任を狭義に経済的責任に対立するものと捉えれば前者の呼称を採り、広義に経済的責任を含むものと捉えれば後者の呼称を採ることになる。

30) Hayek, F. A., "The Corporation in a Democratic Society: in Whose Interest Ought It and Will It Be Run?" in: Ansoff, H. I., (ed.), *Business Strategy*, Penguin Books, 1969, pp. 225-239.

を負うことができない。また、経営者は企業利潤の増大を図るために資源を用いる活動に従事すべきであって、インフレーション回避のために価格や賃金を抑制して価格機構の資源配分機能を否定すれば、政府が経営者の自由な意思決定能力を剥奪するようになり、また、慈善事業や大学に寄付をすることは株主の私的所有権を侵害することになり、自由社会の基礎を破壊に導くことになる<sup>31)</sup>と主張する。同じように、経済界では、カーネギー (Carnegie, A.) やロックフェラー (Rockefeller, J. D.) のような所有経営者 (owner manager) による大学や慈善団体などへの個人的寄付は別にして、ほとんどの大企業が「所有と経営の分離」という状況下<sup>32)</sup>にあり、現代の専門経営者 (professional manager) は株主から経営を任された受託者 (trustee) である (「エージェンシー・アプローチ」 (agency approach)) ので、事業目的に直接関係がない寄付やボランティア支援のような企業の社会貢献活動 (corporate philanthropy) は、株主の利益を損なう行動であり、行うべきでなく、社会的責任があるとすれば利潤確保がそれに当たる<sup>33)</sup>という考えが一般的であった。

## 2. CSR 積極論 (肯定説)

こうした議論に対して、企業の社会的責任を肯定する立場からイールズ＝ウォルトン (Eells, R. and Walton, C. C.) は、富と権力には責任が共存しており、企業はそれらの中心にあり、社会的に価値のある機能を財産の運用によって創り出す経営者には、所有権と財産支配との分離によって、財産の支配が集中した結果、権力が集中したために社会に対して責任があると主張する<sup>34)</sup>。同様に、デイビス＝ブロムストローム (Davis, K. and Blomstrom, R. L.) によれば、「権力には責任が伴う」のは歴史的教訓であり、経営者は巨大な経済資源

---

31) Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962, p. 133.

32) Lerner, R. J., *Management Control and the Large Corporation*, Dunellen Publishing, 1970.

33) 日本の経営者の中でも経団連の当時の稲山嘉寛副会長は、こうした意見を表明していた。稲山嘉寛「私の自由経済体制論—新しい経済秩序をもとめて—」『経団連月報』1976年8月号, pp. 2-9。

34) Eells, R. and Walton, C. C., *Conceptual Foundations of Business*, R. D. Irwin, 1961, p. 458, p. 473.

を支配するがゆえに大きな社会的権力を有しているので、それに等しい程度の社会的責任が求められている。逆に、社会的責任を回避すれば社会的権力を次第に失うようになると論じる<sup>35)</sup> また、1953年のA. P. スミス社による地元のプリンストン大学への寄付をめぐる裁判で、企業によるフィランソロピーがニュージャージー州最高裁判所により正式に合法化され、前章でも言及したようにアメリカ社会では人種問題、貧困問題、環境問題など社会問題が特に1960年代後半に深刻化した結果、政府だけでなく企業も自由経済システムを守るために、こうした社会問題にも取り組むべきだとされ、経営者が企業活動を円滑にするために社会生活の質の向上に貢献することは、ある意味で企業の将来に対する投資であるという考え（enlightened self-interest）に経済人たちも転換して行った。

このように、アメリカではキリスト教の背景もあって、古くからCSR的なことが行われており<sup>36)</sup> 近年、学界や経済界でもCSRの重要性に関する共通の理解が進み、CSRの実施に対して税制上の優遇なども積極的に行われてきた。これに対して、日本では学界はともかく、経済界では木川田一隆など一部の経営者を除いて、CSRの重要性についてまだ十分に認識されているとは言えず、したがって積極的な取り組みがなされてきたとはいえない。ただ、上述したような環境変化が起こってきたことによって、CSRに対して公然と反対する議論は表面上ほとんどなくなったと言ってよいが、CSRをどのように受け止め、いかに取り組むべきかという点は今も多く企業にとって重要な課題となっている。

---

35) Davis, K. and Blomstrom, R. L., *Business and its Environment*, McGraw-Hill, 1966, pp. 172-174.

36) 1920年代に、アメリカのキリスト教会が、タバコ、アルコール、武器、賭博などに関連する企業に対する投資を控えたこと（negative screening）が、今日のSRIの始まりとされる。1990年代に入り、コンプライアンスへの取り組み、環境保護、社会貢献、人権擁護などに熱心な企業に投資をするpositive screeningも行われるようになってきた。この2つを合わせてsocial screeningという。Domini, A. L., *Socially Responsible Investing*, Dearborn Trade, 2001.

### 3. CSR の基本コンセプト

CSR の理論的コンセプトで、CSR の基礎を理解するために共有財産になっていると思われる考え方を一応ここに掲げ、明らかにしよう。まず、第1に取り上げるコンセプトは、すでに上で言及している考えで、企業の社会的責任論において企業がなぜ社会的責任を果たすように求められるのかを理論的に説明するコンセプトである。すなわち、デイビスとブロムストロームによって提唱された「権力・責任均衡 (The Power -Responsibility Equation)<sup>37)</sup> の原理」と言われるコンセプトである。これは現代の企業と経営者が巨大な経済資源を支配しており、その結果、大きな社会的権力を持っているという考えから出発し、社会的責任は社会的権力に伴って生ずるというものである。この考え方は、文明の発生時期と同じくらい古くから存在しており、正義の前提条件であると言われる。さらに、権力を持っているにもかかわらず、責任を負わない者は最終的にその権力を失うとされる「責任の鉄則 (The Iron Law of Responsibility)<sup>38)</sup>」があるという。つまり、権力と責任が長期的に均衡状態に向かう傾向があるなら、社会的責任を回避したときは社会的権力が次第に衰えるようになるという原理である。現代のアメリカの CSR 論では、このようなコンセプトにもとづいて、企業には権力論的に社会的責任が課せられていると一般に理解されている。

第2のコンセプトは、CSR の中身に関係するもので、CSR として捉える内容の理解である。CSR については前節で述べたように責任範囲が次第に拡大してきており、固定した考えがあるわけではないが、近年 CSR を取り上げる場合、ほぼ基本となる共通の捉え方が登場している。それは「トリプル・ボトムライン」(Triple Bottomline) と呼ばれている概念である。この概念は、イギリスの環境コンサルタント会社であるサステナビリティ社 (SustainAbility

---

37) Ibid, p. 171 f. 彼らは「原理」という言葉は用いていないが、このコンセプトに関連してクーンツ＝オドンネルの「権限と責任均衡の原理」に言及しており、このコンセプトと対応して使用しているので原理とした。Koontz, H. D. and O'Donnel, C. J., *Principles of Management*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, 1964.

38) Davis, K. and Blomstrom, R. L., op. cit., p. 174.

Limited) の代表のエルクントン (Elkington, J.) が 1997 年に提唱したものである<sup>39)</sup> ボトムラインという概念は、決算書の最終行、すなわち収益と費用の最終的な結果を意味するもので、トリプルは企業活動を経済的な業績の目標だけでなく、社会的公正や環境保全という目標の三つの側面を指しており、これら三つのバランスを取って、トータルで評価する必要があることを主張している。そして、この考え方に基づいて、すでに本論文の第 1 章でも取り上げた GRI がサステナビリティ報告書のガイドラインを作成している。わが国でも多くの企業がこのガイドラインを参照して、従来の環境報告書を CSR 報告書、社会・環境報告書あるいはサステナビリティ報告書などにリニューアルして作成しており、この意味からもトリプル・ボトムラインの考え方は広く普及してきていると言えるだろう。ただし、我々はこの概念の重要性は認めるが、トリプル・ボトムラインでは社会の分野の中に人権を含めて捉えており、人権は個人としての権利であって、これを社会という全体に還元して捉えるのは、他の要素との整合性から問題があると考ええる。そこで、われわれは人権の概念を拡張して人間性とし、一つの側面として独立させ、トリプル・ボトムラインに人間性目標を加えて四つのボトムライン、すなわち「クワドルプル・ボトムライン」(quadruple bottomline) とすることを提案したい<sup>40)</sup>

CSR の第 3 の基本コンセプトは、「ステイクホルダー・アプローチ」(stakeholder approach) である。ステイクホルダーという言葉は、アメリカの開拓時代に所有する土地の周りに杭を立て、第三者に土地の所有権を主張した移住者を指して用いられたのが起源である<sup>41)</sup> その後、賭け金の預り人や係争物保管人などに意味が拡張され、さらにこれが企業経営に転用されるに当

39) Elkington, J., *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*, New Society Publishers, 1998.

40) この点、我々の見解は、表現は異なるが経済同友会の下記白書の観点とかなり近いといえる。経済同友会編『第 15 回企業白書—「市場の進化」と社会的責任経営—』経済同友会、2003 年、pp. 58-69。

41) Julius, D., "Globalization and Stakeholder Conflicts: A Corporate Perspective", *International Affairs*, vol. 73, no. 3, Jul. 1997, p. 454. ステイクホルダーに関しては下記の研究が優れている。水村典弘著『現代企業とステークホルダー』文眞堂、2004 年、pp. 43-45。

たって、企業の存続に強い影響力を持つと考えられたストックホルダー (stockholder) すなわち株主という言葉に対して、この株主を含め、企業活動に何らかの関連を持つ利害関係者、すなわち従業員、顧客、取引先、債権者、競合他社、地域住民、行政機関等々を指して、語呂合わせからステイクホルダーという言葉を用いるようになった<sup>42)</sup>と言われる。したがって、この術語自体は新しい用法には違いないが、この概念自体は従来しばしば使われてきた利害関係集団 (interest group) という概念と内容的には類似している。ただし、利害関係集団は、これまで“特定のグループ”の利益を維持・増進することを目的として、社会や政府に働きかける圧力団体 (pressure group) として捉えるのが一般的であった。しかし、これに対してステイクホルダーは、企業が影響を及ぼす、あるいは企業に影響を及ぼすすべての利害関係者を基本的に指しており、そこでは多様な利害関係者が含まれ、こうした点からインタレスト・グループより幅広い問題を取り扱えることができるコンセプトになっている。こうしたことから、企業と多様な利害関係者とのさまざまな関係を、現在ではマルチ・ステイクホルダー・リレーションズとして考察するようになっている。

#### IV. CSR の目標

上述のように、CSR にはさまざまな観点があり、その内容も拡大しているため、CSR が目指す目標も非常に多岐に亘っている。ここでは、上記の考察を踏まえ、CSR の目標について取り上げることにする。すなわち、前章でわれわれはクワドループル・ボトムラインを提唱したが、本章ではこれに基づいて CSR の目標を 1. 経済性、2. 社会性、3. 環境性、4. 人間性、の4側面に分けて検討していくことにしよう。ここで注意しておかねばならないことは、経済のグローバル化が進展し、取引する原料、部品、製品、サービスなどが何らかの形で海外と結びついており、中小企業を含め、CSR は地域や国内

---

42) Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984, pp. 31-32.

だけに注意を払うだけでなく、海外のサプライチェーンにも充分目配りをしておく必要があるということである。

## 1. 経済性

企業は、本来、社会において経済的な機能を担うために構成された組織であることに間違いはない。したがって、経済的な役割を適切に果たすことは、企業のレゾンデートル（raison d'être）であり、存続するための必須条件である。ここでは、この経済的機能とこれに関連する側面を総称して経済性目標と名づけることにする。このため、この目標には企業の経済活動に関係する多種多様なものが包含される。まず、最初に掲げられるべき目標の主要なものは、包括的には収益性、生産性、安全性、成長性などといった抽象的な概念になるが、その達成度を評価しようとする場合は、もっと具体的に売上高、商品回転率、流動比率、株主資本利益率、市場占有率、配当率、資本コスト、一人当たり付加価値額、債権回収率、特許取得件数、納期短縮、コスト低減額、株式時価総額、苦情処理件数、社員定着率、操業度、不良品発生率、環境コスト等々ほか多数の目標が掲げられる。また、自由で公正・透明な取引・競争、高品質、新製品開発、顧客満足度、製品・サービスの差異化、イノベーション、株主意見聴取、企業イメージ、ブランディング等々のような数値化が困難であったり、数値化できない目標も含まれる。さらには、上記のようにポジティブな推奨行為の目標だけでなく、談合、インサイダー取引（insider trading）、誇大広告、不当廉売、粗悪品販売、利益供与、賄賂、粉飾決算、サービス残業、下請けいじめ、コピー商品等々の禁止のようなネガティブな経済行為の禁止目標も掲げることができる。

## 2. 社会性

企業は真空の中にあるのではなく、社会の中にあってそこに住む人々が必要とする商品やサービスを提供するために作られた目的構成体（Gesellschaft）である。したがって、企業はもともと企業が置かれている基礎社会（Gemeinschaft）とさまざまな関係を持ってきている。近年は、企業が成長・発展するにつれ

て、その活動する地域は拡大し、次第に企業が帰属する国家全体に及び、やがて経営活動は国外に及ぶようになり、経営の国際化が地球規模にまで拡大すれば国際社会全体が活動の対象となる。しかも、既述のように、企業規模が大きくなればなるほど、企業が社会に及ぼす影響力も必然的に増大するのである。企業は社会の有力な構成メンバーとして、社会に対して極めて重い責任が期待されるようになってきている。他方、この考えの背後には、地位の高い者、富める者はそれに相応する重い責任があるというノブレス・オブリージュ (noblesse oblige) の思想がある。こうしたことから、社会性といってもその内容は多岐に亘っているが、それらは倫理観によって基礎付けられている。これは二つに分けることができ、一つはインテグリティ (integrity) としてまとめられ、他はよりポジティブな側面としてのフィランソロピー (philanthropy) に連なるものである。インテグリティに含まれる具体的な目標には、倫理規定、パートナーシップ、ディスクロージャ、顧客情報の保護、教育訓練費用、公正な労働条件、従業員の組合加入率、労働災害の発生件数、障害者の雇用比率、消費者相談室の設置、年次有給休暇の取得率、月次残業時間、トレーサビリティ、現地文化の尊重、CSR 調達の基準、製品の安全性、労働条件変更の予告期間、フェアトレード、政治献金、贈収賄の防止、バリアフリー化、雇用の多様性等々がある。フィランソロピーには、企業財団のような組織を別に設立してそれを通じて永続的に活動を行おうとする場合と、企業内に既存の部署を用いたり、社会貢献室のような部署を新設して直接取り組む場合とがある。フィランソロピーの具体的な目標には、パーセントクラブ (percentage club) における拠出比率<sup>43)</sup>、地域振興のための寄付額・人材派遣者数・資材提供、ボランティア休暇・休職の利用者数、マッチング・ギフト (matching gift)<sup>44)</sup>、NPO・財団や大学 (冠講座・研究費、共同研究、機器) に対する寄付額・協働件数・提供数、インターンシップの受け入れ数、奨学基金拠出額、メセナ (音楽・美

43) 税引き前の利益の1%, 2%, 3%, 5%など、一定比率以上を社会貢献活動に拠出しようと努めることを約束した企業の集まりを言う。

44) 従業員が社会貢献として寄付をする場合、その従業員が所属する企業も同額の、あるいは相応額の拠出をして、上乘せして寄付を行うという制度。



術・演劇など芸術活動への支援）額，CSR 報告書の作成などがある。企業は現在では，社会のさまざまなステイクホルダーと教育，福祉，文化などについて，積極的に対話し，協力することが求められるようになってきている。

### 3. 環境性

現代の環境問題は，過去にあった公害問題とは異なり，汚染地域は地球全体に広がり，その原因や加害者と被害者の特定も困難で，抑制や回復も長期間が必要といわれている。まさに，この問題は，ある意味で企業だけでなく，人類全体に課せられた喫緊の課題である。この問題に対して，国際的な取り組みが様々な方面から進められ，古くは1972年のローマ・クラブによる報告書『成長の限界』<sup>45)</sup> やストックホルムで開催された国連人間環境会議に遡るが，最近の地球環境問題全般については1992年に第2回地球サミットでリオ宣言が，地球温暖化については1997年に京都議定書（Kyoto Protocol）が，オゾン層破壊については1989年にモントリオール議定書が，酸性雨については1998年オスロ議定書が，海洋汚染については1994年国連海洋法条約が，野生生物種の減少については1993年に生物多様性条約が，有害廃棄物の越境移動については1992年バーゼル条約が発効している。また，わが国でもこれらの条約などに連動して，環境基本法を初め種々の環境問題関連法が制定されている。企業としては，従来のような自社中心の大量採取・大量生産・大量消費・大量廃棄という一方通行型社会システムではなく，自然生態系と共生（symbiosis）し，経済性（economy）と環境性（ecology）が両立する「循環型社会システム」を形成するために相互協力するように配慮しなければならない。環境保全という観点から3R（廃棄物の削減：Reduce，製品の再使用：Reuse，資源の再生利用：Recycle）が提唱されるが，環境性の中核的コンセプトとしては，通常，エコ効率性（eco-efficiency）<sup>46)</sup> が挙げられる。環境性の目標は，企業に対するインプットとアウトプットに関連する直接的で具体的なものと，それらとは別

45) Meadows, D. H. et al, *The Limits of Growth*, Universe Books, 1972.

46) エコには economy と ecology の両方の意味が込められている。より少ない環境への影響と資源の量で，より多くの製品またはサービスの価値を創造するための指標である。

の視点から取り上げられるべきものに分けられる。インプットに関連する目標としては、原材料の省資源量、水使用量、省エネルギー量、グリーン購入（調達）比率、化学物質の使用回避、再生品使用比率等々があり、アウトプットとしては製品・サービスの環境アセスメント、ゼロエミッション（Zero Emission）、騒音・振動、温室効果ガス・オゾン層破壊物質・NO<sub>x</sub>・SO<sub>x</sub>・CO<sub>2</sub>等の排出量、悪臭、地盤沈下、廃棄物・排水の総量およびリサイクル率、エコデザイン（ecodesign）等々がある。これらとは別の目標として、環境物品の生産あるいは販売の比率、モーダルシフト（modal shift）<sup>47)</sup>率、植林活動、エコツアー、動物保護、野生生物種の多様性、環境保全のための支出、従業員の環境教育、環境保全方針の策定、ISO 14001やEMAS<sup>48)</sup>の認証取得、環境会計の導入、環境白書の作成等が挙げられる。

#### 4. 人間性

古くから「企業は人なり」と言われてきたが、これは従業員が企業成長のための戦力として重要であると捉える見方であって、残念ながら企業における個人としての人間性に十分配慮がなされてきたとはいえない。特に、近年は終身雇用制が崩壊したこともあって、業績が悪化した場合、経営者の責任は問われないまま、直ちに従業員のリストラが行われるようになった。しかし、従業員に対するこのような対応は企業に対する忠誠心（loyalty）を低下させるだけでなく、従業員構成の歪みにもなるので、人事上やモラル（morale）で問題が発生しやすくなるだろう。人間性に関して、今日、経営者は法的責任として自由権・平等権・社会権等の基本的人権を擁護するだけでは充分でなく、倫理的・道義的責任も果たすことが求められている。したがって、人間性に対する配慮は従業員に限定されず、第一義的には、プライバシーの尊重、民族・宗教・性別・出身地等による採用・報酬・昇進・解雇等の差別の禁止（外国人や女性

---

47) 省エネ、大気汚染・温暖化防止などのため、貨物の輸送手段をトラックや航空機から鉄道や船舶に転換すること。

48) Environmental Management and Auditing Scheme の略語。EU が制定した環境マネジメント監査スキームで、事業所単位でなく、組織単位で認証を行っている。

の管理職比率)<sup>49)</sup> パワハラ (power harassment) やセクハラ (sexual harassment) の防止, 児童労働・強制労働の禁止, 公益通報者 (whistleblower) の保護, 従業員や顧客の個人情報保護, 労働組合結成の自由, 団体交渉権, 従業員・顧客・地域住民等の安全性・衛生・健康への配慮, 職務充実・職務拡大, メンタル・ヘルスケア (mental healthcare), 業務上死亡者数等々が重要である。さらには, 最近では, 企業が人々の価値観や生き方に大きな影響を及ぼす社会的な存在として, 自己実現や家庭との関係を考慮し, 生活の質 (QOL: Quality of Life) を高めたり, 社会的に有意義な職務で自主性が尊重され働きやすい職場環境づくり (労働の人間化: Humanisierung der Arbeit) を求められている。この一環として, 経営理念や企業行動憲章に人間性尊重を謳ったり, 人権啓発のための研修を行ったり, 人間性尊重推進担当を配置したり, 従業員が自らキャリアを選択し, 能力や意欲を生かせる社内公募や FA 制度を設けたり, 従業員のエンプロイアビリティを向上させるため研修 (一人当たりの年間研修時間) を行ったり, 家庭人として出産・育児や介護の責任を果たせるよう (ファミリー・フレンドリー) な勤務時間や人事異動を行ったり (育児・介護休暇取得者数), 多様で柔軟な勤務の時間や形態を可能にする制度 (フレックスタイム制) などを導入して従業員満足度を高めることが大切である<sup>50)</sup>

## 5. CSR の究極目標

企業の社会的責任の目標に関しては, 上記の考察のように, 拡大・発展してきており, さまざまな目標が掲げられている。これらを見れば, 企業の目標と CSR の目標はほとんど共通しているといっても良いだろう。それでは, これらを統括する究極的な目標はあるのか, あるとすればそれは何か, ということになるが, この点については, CSR 論ではひろく一致した見解がある。それは, 「持続可能性 (sustainability)」という目標である。しかし, 以前から一致してこの概念が用いられていたわけではない。この元になった言葉は, 当初,

---

49) 差別を解消するために, このような比率を一定の数値まで引き上げようとする施策をポジティブ・アクション (positive action) という。

50) 経済同友会編, 前掲書, pp. 61-62。

1987年に国連の「環境と発展に関する世界委員会（WCED）」の委員長ブルントラント（Brundtland, G. H.）が発表した報告書『我々共通の未来』<sup>51)</sup>で唱えられた「持続可能な発展（sustainable development）」という概念である。したがって、この概念はもともと環境問題との関連で用いられるようになってきたもので、「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現代の世代のニーズを満たすような発展」を意味している。この考えは、1992年のリオ・デ・ジャネイロで開催された「国連環境開発会議（UNCED）」の「アジェンダ 21」まではほぼ同じ意味内容で取り上げられていたが、1995年にコペンハーゲンで開かれた「世界社会開発サミット」のコペンハーゲン宣言では「持続可能な発展」という概念で、貧困、雇用、社会統合など社会問題を含めて議論をされるようになってきた。さらに、2002年のヨハネスブルク・サミットでこれがすでに述べたトリプル・ボトムラインの考え方を取り込むようになると、環境だけでなく社会や経済の側面も包含するように拡充され、意味内容は「持続可能な発展」とほぼ同じで、より簡潔な表現として「持続可能性（sustainability）」という言葉がひろく使用されるようになったのである。したがって、このコンセプトの意味するところは、上述の四つの目標をその内容として包含しているものであり、統括するものであることを理解しておかなければならない。こうしたことから、従来、企業で作成されてきた環境報告書と呼ばれていたものは、3章ですでに指摘しているように持続可能性（サステナビリティ）報告書ないしCSR報告書と呼ばれるように変化してきている。

## V. CSRの推進体制

これまでの考察で、CSRが重視されるようになってきた背景、CSRで取り上げられてきた内容、CSR自体に対する議論と基本コンセプト、CSRが目指している目標を明らかにし、CSRが企業と社会の持続的発展にとって極めて重要なものであることを指摘した。そこで、本章では、このCSRを理念や憲

---

51) World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.

章を制定し、委員会を設置するだけで終わり、画餅に帰すことがないように、CSRを着実に実践に移し、継続していくための推進体制について考察することにしよう。われわれは、CSRを推進するために以下のような、1. コーポレート・ガバナンスの確立、2. マネジメント・コミットメントの浸透、3. コンプライアンス・システムの整備、4. ステイクホルダー・コミュニケーションの強化、という四つの側面からシステムを構築することを提案する。

## 1. コーポレート・ガバナンスの確立

CSRを推進するに当たって第1に取り組むべきは、コーポレート・ガバナンス（Corporate Governance）の確立、すなわち企業統治体制の構築である。CSRが全体として実効あるものとして確立されるためには、企業統治がきちんと行われるシステムが構築されていなければならない。近年、直接金融が増大したためメインバンクによるチェックが弱まり、経営者の業務執行が適切に行われるように監督する仕組みであるコーポレート・ガバナンスが十分機能しなくなったために、企業不祥事が起こってしまったと思われるケースが多数見られる。不祥事が発生した結果、売り上げが激減して企業が存亡の危機に陥り、たとえば株価の暴落によって株主が多額の損害を受けたり、リストラによって従業員が解雇されたり、製品の廃止や品種の削減によって消費者が買い替えや修理や補給ができなくなったりするような被害が発生する。こうした事態を防止するためにも、CSRの推進という観点からコーポレート・ガバナンスの確立を考えると、以下の三点が重要である。

### (1) 監査役・取締役の機能強化あるいは委員会設置会社への移行

平成13年以降の商法等の改正は、従来型の監査役設置会社<sup>52)</sup>の場合、一方で、監査役の機能を強化することによって、企業統治を充実させてきている。すなわち、監査役の取締役会への出席と意見陳述の義務化をしたり、監査役の

---

52) ここでは、紙幅の関係で、一応、商法で規定する資本金5億円以上または負債額200億円以上の大会社を前提にして論じることとする。

任期を3年から4年に伸張したり、監査役に辞任に関する意見陳述権を付与したり、3人以上の監査役のうち社外監査役の人数を一人以上から半数以上に増員したり、その資格を就任前5年間に会社またはその子会社の取締役や執行役や使用人などでなかった者から、「5年間」という期間を削除したり、監査役の選任に関する監査役の同意権と提案権を新設して、監査役の身分保障、独立性、監査機能などを強化した。また、監査役設置会社では取締役は任期2年で業務を執行する権限と、その執行を監督する権限の二つの権限を持っているが、後者は十分機能しているとは言えない。ここに、社外取締役を導入する意義があるが、法律的には導入義務がない（特別取締役制度導入会社<sup>53)</sup>を除く）こともあって、従来の監査役設置型の企業統治を採用する企業では社外取締役をあまり置いていない。従来も、社外取締役を任意で採用する企業は少数あったが、権限も部下もなかったので実質的にはお飾りのものが大半であった。しかし、経営のモニタリングや経営判断に内部の関係者とは異なる観点を取り入れる意義は大きく、目下、大企業では取締役の人数は過剰になっており、これを削減して、限られた人数であっても社外取締役を積極的に導入することが重要で、そのため社外取締役を義務づける会社法の改正も今後必要である。幸い、近年、社外監査役や社外取締役が会社に与えた損失の賠償責任は、年俸の2年分<sup>54)</sup>までに株主総会の特別決議によって軽減することができるようになったので、就任がし易くなった。CSRの観点からは、この監査役設置会社より委員会設置会社の方が業務執行とその監督が明確に分離され、それぞれより実効性のある職務遂行ができると思われるので移行が望ましい。平成14年の商法改正で創設された委員会設置会社制度では、取締役会が執行役および代

---

53) 平成18年施行の会社法で、重要財産委員会を廃止し、その代わりとして監査役設置会社のうち大会社で取締役が6人以上いて、その中に社外取締役が1名以上いる場合、取締役会決議によって設置ができ、特別取締役3人以上でもって組織する。取締役会では人数が多すぎて迅速な決定が困難な場合、この特別取締役の過半数に重要な財産の処分や多額の借財の決定を行う権限が委譲される。

54) 因みに、平成13年の商法改正で、株主総会の特別決議によって、賠償責任を代表取締役や代表執行役は報酬の6年分、平取締役・執行役・監査役は同4年分、社外取締役・社外監査役は同2年分まで軽減できるようになった。

表執行役を選任して業務執行を委ね、その監督を自らが選任した指名・報酬・監査の三つの委員会によって行う企業統治体制が採用されている。指名委員会は取締役選任の議案を株主総会に提出し、報酬委員会は取締役と執行役の個人別報酬を決定し、監査委員会は取締役および執行役の職務執行の適法性と妥当性を監査し、株主総会に対する会計監査人の議案を決定する。委員会はそれぞれ3名以上で構成され、各委員会の過半数は社外取締役でなければならないので透明性が高くなっている。取締役は任期1年で毎年信任が問われると共に、取締役会は執行役および代表執行役を選任や解任し、監督する。このように、委員会設置会社はCSRの面ではより望ましいが、任期が1年のため経営が短期的な視点に偏る傾向がある。また、社外取締役がこの統治体制の中心に位置しており、ここには有能な人材が必要で、多数の企業がこの制度を採用した場合にその必要な人数を確保できるか、社外取締役は非常勤であるので、どの程度その職務を果たすことができるか、執行役は取締役と兼任ができるので、三つの委員会にかなりの影響力をもつ可能性があるといった問題が予想される。さらに、会計監査人や労働組合との健全な関係を確立することも、ガバナンス上、不可欠の事柄である。

## (2) 代表取締役社長ないし CEO の選任と評価の仕組みづくり

会社で最終的な経営責任を担う者、すなわち企業の最高権力者で、経営理念に基づき、社会や市場の動向を洞察し、自社能力を見極め、進むべき目標を設定し、それに向かって戦略を策定し、組織を指導していく経営トップは、企業の経済的意思決定だけでなく、あらゆる行動に対して究極的に責任がある。したがって、経営トップになる者は、経営に関する優れた能力はもちろん、高い倫理観も求められる。特に、企業の規模が大きくなればなるほど、経営者、とりわけ代表取締役社長ないし最高経営責任者（CEO：Chief Executive Officer）の責任は対外的にも対内的にもますます重くなると言える。このため、リーダーとしての資質すなわち能力や人格を備え、上述の広い意味の社会的責任を果たす優れた社長を選任する仕組みを構築しなければならない。これまでのように、次期社長の選任が現社長の専管事項で、現社長の一方的な選好や判断だけ

で決まるようなことは好ましくない。次期社長候補者の選考に現社長を含めて指名委員会を設置し、より公正な視点に立ち、明文化された選考基準に基づいて選考をする仕組みづくりが必要である。また、現社長や役員の個々の報酬も業績を正当な基準に基づいて精確に評価し、これに連動させ、役員のお手盛りにならないように算定し、第三者の意見が反映され、公開される仕組みがなければならない<sup>55)</sup> さらに、社長として業務執行上ですなわち企業経営上で大きな問題を生じたり、不祥事を引き起こしたりした場合、解任される仕組みが実質的に機能しなければ、CSRは有名無実となってしまうだろう。また、取締役会の議長をCEOが兼務することは経営監督と業務執行との機能の分離ができず、コーポレート・ガバナンスが十分機能するとは考え難いので、これを避けるなければならない。これらの仕組みづくりは、日本の企業のほとんどが監査役設置会社であるため特に重要である。

### (3) 株主権の実効性強化

コーポレート・ガバナンスとは株主による経営者の監督のことであるといわれるぐらい、企業統治において株主による経営者に対するモニタリングは重要である。しかし、第1章でも指摘したように、たとえば日本の株主総会は最近若干改善が見られるが、十分にその機能が果たされているとはまだ言いがたい。株主による監督が実効性を持つには、企業の重要事項が決まる株主総会がまず活性化しなければならない。それには、株主総会の開催日を多くの企業が同じ日になるよう決定し、総会が集中するようにして、総会屋などの批判を避け、議事が円滑に進行するようにするというような姿勢を改め、株主総会がIR (Investor Relations)を進めるための重要な機会であると捉え、株主が出席しやすい休日に総会を開催して、株主に企業活動を積極的にPRし、企業に対する理解を深めてもらおうという考え方に転換しなければならない。次に、開催された株主総会が、いわゆる「シャンシャン総会」といわれるように、議事

---

55) ストックオプションは、経営者に対して良いインセンティブとなるが、株主利益の立場からは株式価値の希薄化になることも考慮する必要がある。



進行を故意に早めるように、総務部などの持ち株社員が総会の前方の座席に座って、経営者の説明に対して大声で「賛成！」や大きな拍手をして、他の株主の声をかき消して、総会を1時間ぐらいで終了させるようなことはやめなければならない。これも株主総会が形骸化をしていることを示しているが、この背景には直接的には経営者が株主に経営状況を説明し、決算報告や取締役選任・解任の承認を得るという株主総会の意義を軽視し、これを短時間で終了させようとする意図から起こっている。総会のこうした事態は、その背後に所有と経営の分離および株式の相互持ち合いによる委任状の取得などにもとづいた経営者支配という仕組みが存在するから可能になっている。しかし、バブル経済崩壊後、この株式持ち合い比率が60%も低下し<sup>56)</sup> 他方、外国人の株式保有率がここ10年で、8.1%から21.8%に大きく増加してきた<sup>57)</sup> ため、これまでのように経営陣が提出する議案がほとんどすべて実質的な審議なく承認されるということは、今後は減少するであろう。しかも、株式保有の中心が関連企業や銀行等から国内外の年金基金などの機関投資家に移ってきており、そこでも徐々にではあるが、これまでのように株式保有において取引関係優先のためという姿勢から、重要資産の運用という視点も導入して企業価値を評価しようとする姿勢（株主議決権や株主提権の行使）へ転換してきていることも、総会で経営者が責任を問われるようになっていくことを示している。近年の株主代表訴訟の簡素化、取締役会招集請求権、取締役会議事録閲覧権の強化のような事態は、とりもなおさず経営者の社会的責任をより強く求める要因になる。経営者は特に株主に対しては善管注意義務と忠実義務という受託責任（trusteeship）と、これに伴う説明責任（accountability）が課されている。

---

56) 株式持ち合い比率が1987年には18.4パーセントであったのに、15年後の2002年には7.4パーセントに大きく低下していた。「株式持ち合い状況調査——2002年度版——」『ニッセイ基礎研究所 Report』2003年9月18日

57) 全国証券取引所「平成15年度株式分布状況調査の調査結果について」2004年6月17日、pp. 1-3。

## 2. マネジメント・コミットメントの浸透

### (1) 経営トップのリーダーシップ発揮

経営トップは、企業に対してもっとも大きな影響力を持っており、企業の持続的発展に最も重い責任を持っている。すでに述べたように、この持続的発展は、バーナード (Barnard, C. I.) によれば経営者の管理責任に依存しており、この責任は自らが道德準則 (moral codes) を遵守しつつ、組織の有効性と能率を確保することであるが、それに止まらず、所属している組織の成員のために道德準則を創造することも要求されることを包含している。したがって、組織の存続はそれを支配している道德性の高さに比例するとまで述べ、経営トップには企業において人々の意思を結びつけ、目的を達成するよう導く重い責任が課されていると主張している<sup>58)</sup> また、企業として CSR に関し、「建前」としていくら高い理想を掲げ、組織を造り、規則を決めても、経営トップの「本音」がこれと異なり、事なかれ主義的で単なる横並びや形だけの表面的な取り組みであれば、その下にいる役員をはじめ、従業員らはこれを敏感に感じ取り、次第に CSR 活動は建前だけの形式的なものとなり、経営資源の無駄遣いとなり、やがて頓挫するであろう。したがって、経営トップは CSR を義務的なコストアップ要因として否定的に捉えるのではなく、また単なるリスク回避のための手段として見るだけでなく、一貫した姿勢で取り組み、積極的に企業発展の契機として生かす戦略的意義をまず確認しておかなければならない。そして、CSR が自社にとって如何に重要かについて、自らの考えを率先して常務会をはじめ、グループ企業や取引先に周知を図り、部長会、社内報、年頭所感などで熱心に語りかけたり、経営理念の中に CSR の理念を組み込んだり、それにしたがって企業行動憲章を策定したり、CSR のモニタリングやレビューをする組織として後で触れる CSR 委員会を設け、その責任者に自ら就任したり、CSR 推進部署を設け、必要な権限を与え、その責任者に従業員から一目置かれている人を据えたり、直接に関与することによってリーダーシップを発揮す

---

58) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 279-284.

べきである。このような経営トップのコミットメント(management commitment)が、CSRに対する自らの強い意志を企業メンバーに示すメッセージとなり、組織としてそれらのメンバーが積極的に取り組む強い動因となるだろう。

## (2) 経営理念、企業行動憲章、社内規則等へのCSR目標の組み込みと周知

企業で最も重要な価値観は、経営理念の中に表されている。経営理念にはその企業の創業ビジョン、役割と責任、重視する価値観など、企業経営を方向付けたり、社員や役員の共通の判断基準になったり、企業文化(Corporate Culture)を築くための原則的な考えがまとめられている。したがって、経営理念は単なるお飾りで掲げるべきものではなく、またその意味が曖昧でなく、それを繰り返し確認し、それに基づいて企業が経営されているかを省みるべきものでなければならない。特に、企業に古くから受け継がれてきた経営理念の場合、それが現代の経済社会事情に適合しているか、現在国際的に要請されているCSR目標すなわち持続可能性・経済性・社会性・人間性・環境性などとの間に齟齬がないかを検討したり、経営理念の実践度や浸透度を個々の事業や業務のレベルで評価して、修正や追加が必要な場合は早急に理念に組み入れ、従業員に周知する必要がある。そして、経営トップはCSR目標が組み込まれた経営理念を組織に浸透するように絶えず意識し、啓蒙する責任がある。このように社会的責任を組み入れた経営理念は、企業内部だけでなく、外部に対しても公表されることによって、社会に対するその企業の姿勢を表明することになり、責任を持って経営を行うことを公約することになる。経営理念は、その趣旨から当然、抽象的・一般的であるので、これを組織に浸透させるにはもっと具体的に分かりやすく原則を表現した決まりが必要となる。それが企業行動憲章<sup>59)</sup>(企業行動基準や企業行動指針等とも言う)であり、経営理念に沿って行動憲章を制定することが求められる。したがって、行動憲章は企業が社会の信頼と共感

---

59) これには、日本経済団体連合会が1991年に制定し、これまで三度改定されてきた「企業行動憲章」がよく知られている。今回の改訂は、CSRを意識的に組み込んで10の原則を定めており、「実行の手引き」と共に各企業の行動憲章の策定と実行にとって一つの重要なモデルになるだろう。

を得るために法令の遵守を徹底し、高い経營業績を上げ、良き企業市民として社会に貢献する「原則」を定めたものである。そこで、この原則を具体化するために、企業行動憲章を基にして、さらに想定される日常業務のさまざまな個別の事柄や分野の問題性に合わせて、より詳細にかつより具体的に規定した部門別の就業規則等の社内規則の制定も必要となるだろう。なお、ここで以前から企業行動基準などを制定していた企業が、このたび新たにCSR用として専用の行動憲章を別途策定するとなると、似たような規範が二つでき、どちらの規範を優先すべきかという問題が発生する可能性がある。また、所掌ごとに行動憲章を作成すると、コンプライアンス用の行動憲章、企業倫理用の行動憲章、環境保全用の行動憲章、コーポレート・ガバナンス用の行動憲章等々と多数のよく似た行動憲章ができ、混乱が起こりやすいので、できるだけ統一して単一の企業行動憲章を策定することが望ましいだろう。また、企業行動憲章とほぼ同じ意味合いで、企業行動規範、企業倫理綱領、企業基本信条などの用語が用いられたり、あるいはいずれかを上位概念あるいは下位概念として用いる企業もあるが、上述のように経営理念、企業行動憲章、就業規則等の社内規則に区別して使用すると、種々の混同の問題は回避でき、類似の概念を整理できるだろう。

### (3) CSR 尊重の企業文化の醸成

これまで述べてきたように、CSRを推進するには経営トップのCSRに対する強力なリーダーシップや、企業の構成員が戦略を策定したり意思決定をしたりする際の指針となる経営理念や企業行動憲章などを制定するだけでは充分でない。いくら良く整備された種々の規範を定めても、企業の構成員である従業員や管理者や経営者らが、本音ではこれらを厭い、表面だけ取り繕ってプロパガンダとしてCSRを推進して行こうと言っているなら、CSRはほとんど成果を生み出さないばかりか、不祥事すら発生する恐れがある。実際に、最近の不祥事が起こった企業の多くは、古くから立派な経営理念が制定されており、近年では企業行動基準もきちんと制定されていた。しかし、それにもかかわらず、過度の利益重視の企業文化によって、それらの規範は企業のメンバーにほ

とんど浸透しておらず、また教育もされておらず、したがって当然企業の行動を規範に基づいてチェックもされておらず、同業他社が定めているので、ただ単に横並びで列挙だけしていたに過ぎなかった。CSR や企業倫理が実際に企業に導入され、実行に移されるには、組織の構成員の間に法令を遵守する精神や高いモラルを備えた企業文化が醸成されている必要があり、経営トップは企業の中にこうした企業文化を創造する責任がある。いかなる企業もそれぞれ独自の企業文化を有している。企業文化は、企業構成員の価値観や行動規範に基づいて形成された思考様式や行動様式と、それらを象徴するシンボルから構成されている。企業文化は、従業員に企業の価値観や行動様式の共有化を促進させ、情報解釈パターンの共有によりコミュニケーションを円滑にし、企業へのコミットメントを強化する。したがって、仮にある企業で規則上では倫理基準があっても、その企業の文化が利益追求のためには多少の違法もいとわないという文化であった場合、その従業員は非倫理的意思決定が種々の形で半ば強制され、個人的に倫理意識が高くてもインテグリティを貫くのはきわめて困難になるだろう。それゆえ、まずこのような企業文化を改革するために、企業構成員全員の倫理意識を変え、CSR 尊重の企業文化の構築を行わなければ、CSR の浸透を図ることはできない。そのために、まず既述の経営者のイニシアティブが最も重要であるが、それと共に、たとえば次節で述べる倫理教育プログラム等を実施したり、モニタリングをして CSR に大きく貢献した従業員を表彰したりすることも良いだろう。

### 3. コンプライアンス・システムの整備

CSR が効果的に実施されるには、CSR 活動を企画・提案・推進する組織、CSR をモニタリングし、レビューする組織、および従業員に対する教育・啓発プログラムなどコンプライアンス・システムが整備されていなければならない。これには、法令で定められている側面、たとえば監査や内部統制等と、企業が自由に設定する側面がある。前者は法令等でかなり統一的に行われており、ここでは後者を取り上げ、検討することにしたい。

### (1) CSR 推進室の設置と運用

CSR はすでに述べたように、環境問題、人権、労働、ディスクロージャ、ジェンダー、社会貢献、顧客満足（CS：Customer Satisfaction）等々、企業のすべての部署に関連する課題を包含している。こうした課題は、その部署だけで解決することはできない。したがって、部門横断的にこれらの多様な課題に取り組み、部門間の調整を行いつつ、課題の解決を図る専門の部署を設置することが求められる。しかし、中小企業で経営資源上、独立の部署を設置することが難しい場合は、総務部あるいは企画室など既存の関連する部署の中に担当者を配置することが必要である。企業によってこの部署の名称は、倫理オフィスやコンプライアンス室等必ずしも統一されていないが、ここでは一応 CSR 推進室と名付けておく。CSR 推進室は、従来の個別問題に取り組んできた既存の法務部、品質保証部、環境対策部、人事部、監査室、情報システム部等々の専門部署と協力し、それぞれの専門的な立場からの意見を聴取するとともに、場合によっては CSR 方針に基づいて部門間の利害や意見の調整をする。また、各事業現場から情報を収集し、指導や支援を行ったり、後述の CSR 委員会の開催の準備やサステナビリティ報告書の提出などを行う。さらに、緊急を要する事柄や重要な課題は、時機を逸すると深刻な事態を招来させかねないので、経営トップに適宜報告をし、適切な判断を仰ぐことが求められる。また、各現場の部署にも CSR を円滑に推進するために CSR 連絡員を定めておくことが望ましい。また、CSR を有効にするには同時に内部統制の仕組みも構築し、連携して運用することが重要である。

### (2) CSR 委員会（CSR 会議）によるモニタリングとレビュー

CSR が確実に推進されて行くには、最終的に経営トップが加わった組織である CSR 委員会あるいは CSR 会議と呼ばれる機関によるモニタリング（monitoring）やレビュー（review）が重要である。CSR 委員会は、経営トップが自らその責任者に就任し、企業が CSR を推進するために従来内部にあった企業倫理委員会、コンプライアンス委員会、環境保全委員会、社会貢献委員会のような関連諸組織を統合して一元的に管理し、CSR を経営戦略の一環とし

て位置づけ、サステナビリティ報告書などで実施状況をチェックする組織である。これは、業務執行ラインとはある程度独立した組織であるが、問題発生時にだけ開設されるものでなく、常設の機関であることが必要である。利益至上主義の考えから独立性を確保し、本来のCSRの目的を達成するには、この会議のメンバーに社外の者を参加させることが望ましい。特に、経営トップに問題が発生した場合、社外のメンバーの果たす役割はより重要になる。このため、会議のメンバーには経営トップをはじめ、社外の第三者である学識経験者、弁護士、NPO代表、消費者代表、環境コンサルタントの他、後で取り上げるCSR推進室長、監査室長、監査役、法務部長、人事部長および各部門の責任者、労働組合の代表などを含める必要がある。委員会の長は、実際には経営トップが務めていることが多いが、社外のメンバーを委員長に任命するほうがメンバーにとって積極的に意見を出しやすいので望ましい。また、不正行為が発覚した場合の一連の手続き、すなわちデュー・プロセス（due process）も整備しておかなければならない。

### （3）CSR教育・研修プログラムの実施

CSRが企業に浸透するには、CSR担当部署だけが取り組むのでは不十分であることがこれまでの論述からも明白であろう。経営トップから末端の社員まで、CSRが企業の持続的発展にとってきわめて重要であることを認識し、CSRを自覚的に日常業務の中で取り組んで行くことによって効果のあるものに成る。そして、これを可能にするものが、教育・研修の実施である。企業における教育・研修は、CSR室などが中心になって体系的なプログラムの下に経営者、管理者（監督者）、一般社員というようにそれぞれ独立して階層別に行われるのが通例である。経営陣に対する教育・研修は、最近、企業不祥事がコーポレート・ガバナンスと密接に絡んでいることもあって、特に大企業の場合では親会社が中心になって企業グループとしてCSRに関する役員セミナーを、弁護士、大学教授、経営コンサルタントなどの専門家を講師に依頼して開催し、研修を行う必要がある。そこでは、国際的な基準や規格、社会・経済動向などの把握に始まり、企業活動とCSRとの関係、自社の経営理念や社会貢献

のレビュー、コーポレート・ガバナンスの仕組み、知的財産侵害、利益相反行為、反社会勢力との関係、マネジメント・コミットメントの重要性、自社の行動憲章の確認、コンプライアンス・システムやリスクマネジメントのあり方など、CSRの戦略的な意義と経営者としての注意点について研修が行われ、CSRに対する理解と価値の共有をまず図らねばならない。もし、ここでの学びが適切に行われれば、経営者はインテグリティをもって企業の使命を達成しようとするようになり、さまざまなステイクホルダーから信頼を獲得するようになるだろう。

次に、管理職（マネージャー）に対するCSR教育・研修であるが、これは経営陣が直接、自分の言葉で自社の経営理念、ミッション、ビジョンなどを語ることが大切である。つまり、経営者自らがリーダーシップを発揮してCSRを含む経営全般に対する思いや考えを、日頃、命令をしたり、指示を与える直属の部下たちである管理者たちにしっかりと伝えることが最も重要である。このとき、自社の経営理念やビジョンに対する理解を深めることはもちろんであるが、CSR、企業倫理、コンプライアンスをまず尊重すべきであるという経営陣の意志が明白な形で伝えられれば、管理者たちのCSRに対する意識は向上し、それだけでも研修の意義は大きい。さらに、管理職（マネージャー）には、自社の行動憲章やコンプライアンス・システム、インサイダー取引、贈収賄、カルテル（談合）、セクハラ、所属する部署の就業規則の確認、および関連する必要最小限の法令の学習などを、CSR室、法務部、人事部などの担当部署の管理者から説明を行い、周知徹底を図らねばならない。また、社外の研修機関が開催するCSR関係の講座に参加させ、研修させ、レポートやアンケートを提出させるのも有効である。一般社員に対しては、CSR室の者が中心になり各部署の管理者などの協力を仰ぎ、また社内の他の研修とタイアップし、ダブルにならないようにして、定期的にCSR、企業倫理、コンプライアンスなどの目的や重要性を教育するとともに、自社の行動憲章を学習し、所属する部署の社内規則などや業務マニュアルおよび関連する法令を確認した上で、ビデオ等を用いて性質の異なる具体的な守秘義務、虚偽報告、プライバシー保護、メンタルヘルス等事例をいくつも取り上げ、討議を行い、これらを通じて問題解決の



方法を学ばせることが必要である。

#### 4. ステイクホルダー・コミュニケーションの強化

企業の持続的発展は、顧客、従業員、株主、取引先、地域住民等々を初めとする様々なステイクホルダーとの取引や影響力等の関係によって決まる。そこでは、企業活動とその結果について、ステイクホルダーに対して積極的にディスクロージャ（disclosure）をし、一方通行のコミュニケーションでなく緊密な双方向のダイアログ（dialogue）を図らなければならない。企業活動などに対するステイクホルダーによる評価を通じて、企業は自らの経営のあり方を省みることができる。この意味で、企業はステイクホルダーに対して高い透明性（transparency）と説明責任（accountability）が要求されており、これらが低い場合、その企業に対する信頼性も低くなり、やがて持続的発展は困難になるだろう。また、他方、ステイクホルダーとの種々のコミュニケーションによって得られる評価や要望などの意見および質問は、企業にとってしばしば新しい事業展開のための貴重なヒントになることも見逃してはならない。

##### (1) 組織の活用や制度の導入によるエンゲージメント

ステイクホルダーとのコミュニケーションで、顧客や消費者との関係は企業の成長にとって最も重要である。企業は商品やサービスを提供し、顧客はその代価を支払うことによって両者の関係が成立するわけであるが、そこでは品質、価格、機能、安全、環境などで顧客満足（CS：Customer Satisfaction）が得られると、今後継続的な取引関係が期待できる。商品やサービス上で発生する問題は、企業では一般に「消費者相談室」が処理の窓口になっている。問題に対して迅速で適切な対応が行われれば、疑問や不満の多くは解消に向かうが、門前払いや隠蔽や責任転嫁は、結果的に事態を悪化させ評判を落とすだろう。クレームを通じて企業は顧客のニーズを知ることにもなり、新商品や新サービスの開発の重要なヒントになるものである。最近では、特に個人情報保護の観点から、顧客情報の管理の徹底や、商品のリサイクルやユニバーサル・デザイン、原材料のグリーン購入・調達が注目されているが、クレーム処理状況の

ディスクロージャはまだほとんどなされていない。これは企業のインテグリティ度を示す指標にもなり、今後の課題の一つである。次に、ステイクホルダーとしての従業員は企業に労働力を提供し、企業はその対価として賃金を支払う関係にあるが、両者の間の労働や人権上の問題に関して、労働組合が結成されておれば、通常、労使協議会等を通じて問題解決が図られる。両者の良好な関係が保たれ、将来に展望があれば、従業員のモラル (morale) 向上が予想され、生産性の上昇も期待できるだろう。ただ、日本では労働組合は企業内労働組合のため CSR に対する関与は低く、したがって企業行動憲章や指針における労働関連項目が少なく、CSR 委員会にも組合はほとんど参加しておらず、CSR のモニタリングも多くの組合が実施していないという問題がある<sup>60)</sup> CSR の別の側面として、従業員が業務上、コンプライアンスに関して疑問を感じた場合、直接経営層に報告できる制度 (オープン・ドア・ポリシー) を導入したり、中立で秘密が守られ、気軽に相談、照会、通報ができるヘルプライン (社内相談窓口) やホットライン (社外公益通報機関)<sup>61)</sup> の設置が必要である。近年、従業員に次いで地域住民がステイクホルダーとして注目を浴びている。地域住民との関係は、かつては公害などによる安全や健康への被害からネガティブな側面に目が注がれがちだったが、近年は地域住民の雇用や福利厚生施設の開放だけでなく、CSR 推進室が窓口になって、地域貢献としてボランティア活動支援、物品の地元調達、地域行事や奨学基金などへの寄付、学校の授業への人材派遣、地域再開発事業への協力などポジティブな側面が重視されるようになった。地域貢献は長期的に企業ブランドを高め、企業価値を引き上げることに繋がる。地域住民からの要請や批判は、インターネットやホットラインを通じて聴取したり、地域 NPO や自治会と協議会を作って話し合う場

60) 「企業の社会的責任 (CSR) に関する社内体制づくりについてのアンケート集計結果」  
<http://www.imf-jc.or.jp/norm/enquete.html>, 2003 年 9 月 25 日作成

「企業の社会的責任 (CSR) にかんする社内体制についての調査 (報告)」『UI ゼンセンコンパス』554 号, 2004 年 3・4 月, pp. 209-215。

61) これらを設置する場合は、設置の趣旨と対象範囲を明示し、相談・通報受付後の返答・対応のスケジュールを約束し、また情報の漏洩や通報者に不当な不利益がないように運営ルールを定め、そのルールをオープンにしておかねばならない。

を設けると良い。フィランソロピーはできるだけ企業収益の変動に左右されないように財団や基金を設立し、これらを通じて地域住民と継続的・組織的にコラボレーション（collaboration）ができるようにすることも重要である。

## （2）文書の発行等によるエンゲージメント

CSRの推進にとっては、ステイクホルダーとのコミュニケーションとして、企業の経営計画や活動状況を報告すると共に、ステイクホルダーの意見、要求、評価などを知ることが重要である。ステイクホルダーに対するコミュニケーションは、最初に述べたようにディスクロージャとダイアログによって行われる。ディスクロージャは、財務情報（決算報告書）をはじめとして、環境問題への取り組み（環境報告書）、地域貢献や学術・文化活動支援（社会貢献報告書）、内部統制報告書などについて求められている。さらには、企業不祥事の対応、商品に対するクレーム、事故の発生など、ネガティブ情報も記録し、公開したり、保存することが、信頼を獲得する意味ではより重要な事柄である。貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、および株主資本等変動計算書などの財務諸表や内部統制報告書は、新会社法や金融商品取引法でも義務付けられて制度的に監査や開示が求められている。これに対して、環境、社会、人権などに関する報告書は、第3章で指摘したように、最近では統合されてCSR報告書あるいはサステナビリティ報告書として公表し、アンケートを添付して配布されるようになってきている。また、これを自社のホームページ上で公開することも、多くの人々から取り組みに対する理解を得る方法として有効である。さらに、CSR報告書がお手盛りの自画自賛文書といわれないように、第三者（機関）による検証を受け、検証報告書を添付するとともに、CSR委員会による評価を受けることが、報告書の信頼性を担保し、CSRを推進することに繋がる。CSR報告書の作成に当たっては、3章で述べたGRIサステナビリティ報告書のガイドラインに準拠する企業が多いが、自社が出しやすい指標だけを採用して報告するのであればあまり意味がないし、GRIに完全に準拠するだけでは自社事業のあり方から生じる特徴が明らかにならないので注意を要する。従業員との文書コミュニケーションは、社内報を用い、読み

やすく関心を持てる内容にすることによって、全員に、定期的に、全部門にわたって周知でき、アンケート配布によって意識調査もできる。また、経営理念、企業行動憲章、就業規則等、業務マニュアル、関連法令などの研修をした後には、それを周知徹底するために社員はもちろん役員も全員、企業行動憲章等確認書を提出してもらい、法令違反や倫理違反がないようにしておくことも重要である。経営理念や社内ルール等は取引先や関連会社に配布することも、コンプライアンスやPRの上で必要である。

### (3) ダイアログによるエンゲージメント

CSR コミュニケーションは、企業からステイクホルダーへの一方通行に終わってはならない。双方向のコミュニケーションにすると、CSR は企業にとってもステイクホルダーにとってもより実り多いものとなるだろう。コミュニケーションが双方向になった時、上述のディスクロージャはダイアログの一部となる。企業のステイクホルダーとして、ここでは企業に出資をしている株主・投資家を取り上げる。株主は出資している株式の所有数に応じて株主総会で議決権や株主提案権を持っている。したがって、株主総会は、企業にとって株主に対する法律的に義務付けられた、制度的に必要不可欠な組織の活用によるエンゲージメント (engagement) である。これに対して、ここで取り上げる IR (Investor Relations) 説明会は、企業自らが自主的に企画し、株主・投資家などが望む自社の経営方針、収益状況、配当政策などの企業情報を提供するために開催するダイアログによるコミュニケーションである。しかし、この説明会は、株主総会のように株主だけに向けて開催されるものではなく、アナリストやファンドマネージャや報道関係者なども含めた企業投資などに関心を持つ人々に対して、主として投資判断に必要な情報を知らせる目的で開催するものである。この IR は、いわゆる金融ビッグバンを契機として企業が資金調達を金融機関からの借入れ (間接金融) に頼ることから、近年新株やワラント債・転換社債等の発行によるいわゆるエクイティ・ファイナンス (equity finance) に転換したことや、関連企業による株式持ち合いが減少し、外国人投資家が増加していることから必要性を増してきている。株主総会はその議事内

容が制度的に決まっているため、それ自体独自のものを工夫する余地は少ないが、IRは企業が自主的に行うものであるので、投資関係者の望む情報を的確に提供することができる。ダイアログは、自社に都合の良い情報を一方的に伝えるものでなく、株主や投資家が求める将来に対するリスク情報も含めて提供するものでなければならないし、疑問や質問や意見に対しては誠意を持って回答・対応することによって信頼されるようになるだろう。また、インターネットの自社ホームページにCSR報告書を公表し、これに対する意見や感想、あるいは質問などをアンケート欄や書き込み欄などを設けて、記入してもらい、それらに対して回答したり、経営に反映したり、アンケート調査結果の報告をホームページに掲載することによってダイアログによるコミュニケーションが図られる。さらに、NPOや消費者団体や人権団体とのコラボレーションを通じて、企業に対してさまざまな政策提言（advocacy）をしてもらい、こうして得られたステイクホルダーからのさまざまな意見を会社の経営に反映すると、良好な関係を作り出すことになるだろう。

### おわりに

以上、われわれはかつて論じられていた企業の社会的責任論を念頭に置きながら、それに関する新しいアプローチ、すなわちいわゆるCSR論を考察してきた。企業の社会的責任に対する考え方自体、常に時代とともに変化してきており、固定的に捉えることはできないが、初期に主張された企業の社会的責任論と、現代に論じられているCSR論とを比較すると、取り上げられている内容が大きく拡張され、発展してきていることが分かる。今ここで、それらをまとめて対比すると、伝統的な企業の社会的責任論では、企業の社会的責任は良い製品を安く、必要な量を十分提供し、従業員の雇用を確保し、利益を上げ、税金を納め、安定した配当をするという経済的責任と、公害を起こしたり、労働者に対する不当労働行為を行わない、不正な取引をしないという法的責任とを果たすことであり、企業防衛的視点あるいはリスク回避的視点からの議論が中心にあった。こうしたパッシブな古いコンセプトに対して、現代のCSR論では、それらの責任を果たすことは当然であるが、それだけでは不十分である

として、一方では、ステイクホルダーというコンセプトを導入して、社会的責任の対象者を顧客、従業員、地域住民、取引先、株主や行政機関だけでなく、NPO、金融機関、大学、マスコミ、競合他社等々に拡張している。他方、責任の範囲を経済的責任と法的責任といっても上記のように狭く限定せず、たとえば前者にはCSやES (Employee Satisfaction) の向上、企業イメージ、環境コスト等を含めるようになったり、後者には金融商品取引法、不正競争防止法、男女雇用機会均等法、個人情報保護法、公益通報者保護法、循環型社会形成法など新しい法律が制定されたり、改正されたりして、それらと共に社内の就業規則や倫理基準などが改正されたり新しく制定され、また法令以外にも規範の遵守が求められるようになり、拡充されてきている。さらに、新たに制度的責任として、ディスクロージャ、エンプロイアビリティの向上、障害者雇用の推進、省エネ・省資源化、温暖化対策、定年の延長、育児休暇制度等々が加わっただけでなく、自由裁量的責任としてメセナ、ボランティア休暇制度、育英奨学基金拠出、災害支援、地域振興、国際協力等々も追加され、企業の社会的責任はますます拡大している。CSR をかつてのようなコスト・アップやリスク要因としてのみ捉える、防衛的・受動的立場からの取り組みを大きく転換して、「社会戦略」(social strategy) として捉え、企業価値を高めるための将来に対する「投資」と位置づけ、これを積極的に企業発展の重要な契機、つまり新事業展開や新製品開発に結びつけたり、経営の効率化を図り、企業ブランドの評価を向上させ、従業員の士気を高め、投資資金を獲得するといった戦略的なコンセプトに転換しつつあることを見落としてはならない。

さて、以上のように、近年企業の社会的責任の考えは、著しく発展しているが、そこには問題も見られる。それは、その中心的コンセプトの一つ、すなわちステイクホルダー・アプローチに問題が存在することである。その第1は、ステイクホルダーのコンセプトの中に経営者のコンセプトが排除されている点である<sup>62)</sup> 本論文の第3章で取り上げて明らかにしているように、ステ

62) この特徴は上述の Carroll や Freeman はもちろん Steiner などにも共通に見られる。  
Steiner, G. A., et al, *Business, Government and Society*, 9th ed. McGraw-Hill, 2000, p. 14.

イクホルダーのコンセプトはアメリカの開拓時代に起源を持つ「杭を立て所有地を主張する移住者」という言葉から転じて、企業経営で「利害関係者」として定義されるようになっているが、そのコンセプトの中で経営者という企業にとってきわめて重要な利害関係者が欠落しているという根本的な問題がある。この欠落の理由は、ステイクホルダー・アプローチを提唱し、それを継承する論者たちが、一部の経済学者のように経営者をストックホルダーのエージェントとして捉える見方を批判して、企業を取り巻く利害関係者の間を調整する中立的利害調整者としてのみ位置づけたためであるが<sup>63)</sup>このような見解は果たして妥当だろうか。経営者は、自ら経営上の意思決定を通じて企業に直接に決定的な影響力をもつだけでなく、アメリカの企業に見られるように、主要企業のCEOの年収は平均8億3千万円（710万ドル）で、10年前の3.7倍にも達している<sup>64)</sup>。エンロンやワールドコム事件の発覚後に起こったように、企業に大きな損失を与えながらなお高い報酬を受け取るという、企業の利害事項に間接的にも多大な影響力を持っている。こうしたことから、明白に経営者は株主や従業員と並ぶ一人の有力なステイクホルダーであり、ステイクホルダーから経営者を除いて捉えるステイクホルダー・アプローチは、明らかに問題がある。最近のコーポレート・ガバナンスの論議は、この経営者のモニタリングの問題を取り上げており、この点からもステイクホルダー・アプローチが経営者をステイクホルダーから除いているのは大きな欠陥であると言えるだろう。

第2の問題として、ステイクホルダー・アプローチはステイクホルダーの一グループとして地球環境あるいは全人類をしばしば取り上げているが、前者の地球環境というコンセプトは利害関係者という言葉が内包する主体性を持つ人間ではなく、客体としての自然を指しているのです。こうしたコンセプトまでステイクホルダーと呼ぶのは適切であるとはいえない。もし、こうしたコンセプトまで含めようとするなら、別のコンセプトを提案すべきである。ま

63) Freeman, R. E., op cit, p. 25.

64) 藤田和明他稿「検証社外取締役(下)」『日本経済新聞』, 2006年12月2日。

た、後者の全人類という概念では、ステイクホルダーが世界中のすべての人間になってしまい、ステイクホルダーが特定できないので、個々の企業にとってそれ自体意味を持たない非操作的概念になってしまおうと言えるだろう。

ステイクホルダー・アプローチの第3の問題は、このモデルがいつも企業を中心として、それを取り囲むようにステイクホルダーが存在して、ステイクホルダーそれぞれが独立していて、企業と直接に単独で関係を持つかのよう理解されている点である。そこでは、各ステイクホルダーは相互に何の関係も持たないものと見做されているが、実際にはそのように限定することはできない。たとえば、地域住民や消費者などはNPO・NGOなどとは密接に連携協力をして、企業と対峙することがあるし、反対に株主と労働組合は利益の配分を巡って厳しく対立をすることもある。また、同じステイクホルダー・グループであっても会社に対する見方が異なり、相互に意見対立やコンフリクトが発生したりすることもある。このようなステイクホルダー同士の関係という視点および分析は、これまでのステイクホルダー・アプローチには筆者の知る限りまったく欠落しているという問題がある。もちろん、ステイクホルダー・アプローチは、ある面でCSRを分かりやすく論じる一つの有用なコンセプトであるが、現時点では以上のような問題を内包していることも指摘しておかねばならない。

最後に、本稿で明らかにしたように、CSRは企業のみならず、社会にとっても今日きわめて重要な課題であり、最近でも官製談合などに絡んで2ヶ月足らずの間に3人もの知事が逮捕される事態に至っているが、このような不祥事の背後にも企業の不法行為が存在しており、企業の社会的責任の確立が社会からますます強く求められるようになっている。このような社会問題は、企業が単独で取り組むだけでは解決は困難で、たとえば経済団体や行政機関等、関係するステイクホルダーとの連携によって解決を図ることが求められる。本稿では、かつての企業の社会的責任論を大きく発展させ、新しい視点から現代のCSRの社会・経済的背景、基礎的理論、目標などを考察し、最後にCSRを啓蒙し、実践し、測定し、開示するというCSR確立のための推進体制について提案したが、CSR活動結果の評価すなわち企業の社会的業績（Corporate Social



Performance) の評価については、紙幅の関係もあって残念ながら別の機会に論じることにはしたい。