

商学研究所報

2006年3月

専修大学商学研究所プロジェクト 経営の新潮流シンポジウム

企業の社会的責任とは何か
ーコーポレートガバナンスと企業倫理を中心にー

赤羽新太郎……………序 文
専修大学商学部教授

中村瑞穂……………企業の社会的責任を考える
作新学院大学大学院教授（明治大学名誉教授）

水村典弘……………企業の社会的責任の理論動向について
埼玉大学助教授

吉森 賢……………企業の社会的責任の日米比較
放送大学教授（横浜国立大学名誉教授）

専修大学商学研究所プロジェクト 経営の新潮流シンポジウム

企業の社会的責任とは何か
ーコーポレートガバナンスと企業倫理を中心にー

赤羽新太郎……………序 文
専修大学商学部教授

中村瑞穂……………企業の社会的責任を考える
作新学院大学大学院教授（明治大学名誉教授）

水村典弘……………企業の社会的責任の理論動向について
埼玉大学助教授

吉森 賢……………企業の社会的責任の日米比較
放送大学教授（横浜国立大学名誉教授）

What is "CSR"? ; With reference to Corporate Governance and Business Ethics

Foreword

Shintaro Akahane
Professor of Senshu University

Reviewing "Corporate Social Responsibility"

Mizuho Nakamura
Professor of the Graduate School of Business Administration at Sakushin Gakuin University

The Reinterpretation of Corporate Social Responsibility: A Theoretical and Historical Perspective

Norihiro Mizumura
Associate Professor of Saitama University

Corporate Social Responsibility in Japan and USA -Its Relevance to Business Ethics and Corporate Performance-

Masaru Yoshimori
Professor of the Housou Daigaku (The Open University of Japan)

Commentators

Takao Nuki
Professor of Daito Bunka University, School for Social-Human Environmentology
Shintaro Akahane
Professor of Senshu University

講演者プロフィール

中村 瑞穂 (Nakamura Mizuho)

慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。武蔵大学経済学部教授、明治大学商学部教授、商学部長を経て、現在、作新学院大学大学院経営学研究科教授。編著・共編著に『新版・現代の企業経営—理論と実態—』ミネルヴァ書房(1994)、『経営学—企業と経営の理論—』白桃書房(2003)、『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂(2003)などがある。

水村 典弘 (Mizumura Norihiro)

明治大学大学院商学研究科博士後期課程修了、博士(商学)。亜細亜大学経営学部・講師、工学院大学・講師を経て、2004年より埼玉大学経済学部・助教授、埼玉大学大学院経済科学研究科・助教授。著書に『現代企業とステークホルダー—ステークホルダー型企業モデルの新構想—』文眞堂(2004)、学術論文に「現代の企業経営とステークホルダー—経営学とステークホルダー 概念—」『社会科学論集』、埼玉大学経済学会 (2005)などがある。

吉森 賢 (Yoshimori Masaru)

放送大学大学院教授、横浜国立大学名誉教授。経済学博士（モンペリエ第1大学）。企業統治、企業理念、企業倫理、企業文化と経営戦略、グローバル経営戦略専攻。INSEAD 準教授、国際大学大学院国際経営学研究科教授、横浜国立大学国際社会科学大学院教授を経て2004年より現職。主な著作に「グローバル経営戦略」(2005)、「日米欧の企業経営—企業統治と経営者」(2001)、「アメリカ企業家精神の衰退」(1991)、*Les Entreprises Japonaises* (1984)などがある。

貫 隆夫 (Nuki Takao)

慶應義塾大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。武蔵大学経済学部教授を経て、現在、大東文化大学環境創造学部教授。第18、19期日本学術会議会員。著書・編著に、『環境問題と経営学』中央経済社(2003)、『環境創造通貨：社会形成型地域通貨が開く《持続的循環》の世界』日本経済評論社(2005)などがある。

赤羽新太郎 (Akahane Shintaro)

明治大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学、博士(経営学)。専修大学商学部教授国際経営担当、中央大学商学部多国籍企業論、埼玉大学経済学部現代企業と経営、明治大学商学部国際経営論など歴任。著書に、『国際企業経営者論』文眞堂(2005)、『経営学百年—鳥瞰と未来展望—』(第10章「経営の国際化について」)文眞堂(2000)などがある。

序 文

赤羽 新太郎

専修大学商学研究所プロジェクト「経営の新潮流」の研究会は、専修大学商学研究所の研究プロジェクトの規定に基づき、2005 年 11 月 5 日（土）、13：30-17：00、専修大学神田校舎 106 教室で公開シンポジウム「企業の社会的責任とは何か ——コーポレートガバナンスと企業倫理を中心に——」を開催しました。

「経営の新潮流」研究会は、2003 年度より難産ながら産声を上げました。2003 年 9 月より研究会を開始し、2005 年度で 3 年目を迎え研究成果の一部として公開シンポジウムを以下のプログラムで実施しました。

専修大学商学研究所プロジェクト 経営の新潮流シンポジウム

企業の社会的責任とは何か
——コーポレートガバナンスと企業倫理を中心に——

日時：2005 年 11 月 5 日（土）

13：30-17：00

場所：専修大学神田校舎 106 教室

- | | |
|--|-------------|
| 1. 企業の社会的責任を考える | 13：30-14：10 |
| 講師 作新学院大学大学院教授 中村 瑞穂 質問 10 分
(明治大学名誉教授) | |
| 2. 企業の社会的責任の理論動向について | 14：20-15：10 |
| 講師 埼玉大学助教授 水村 典弘 質問 10 分 | |
| 休憩 | 15：20-15：30 |
| 3. 企業の社会的責任の日米欧比較 | 15：30-16：10 |
| 講師 放送大学教授 吉森 賢 質問 10 分
(横浜国立大学名誉教授) | |
| 全体討論 | 16：20-17：00 |
| 討論者 大東文化大学教授 貫 隆夫
専修大学教授 赤羽新太郎 | |

企業の社会的責任に関する問題は、とりわけ 21 世紀に入って現代企業社会に大きな問題として浮上してきたといえる。学問的には、「企業の社会的責任を考える」で中村瑞穂が指摘するように、決して新しい問題ではない。しかしながら、とりわけ「エンロン・スキャンダル」で問題になったように、企業の社会的責任は現代企業社会の根幹を揺るがす問題であるといえる。卑近には、「姉齒建築技師」による耐震構造の偽装に見られるように、現代企業社会の本質の根幹にかかわる問題であるが、それが日本だけでなく国際的に問題となっているのである。

1991 年損失補てんによる不祥事、1997 年総会屋への利益供与による不祥事と 2 度の不祥事は、野村證券を「営業免許取り消し」へと震撼させた。有価証券報告書の虚偽記載問題の発覚により、カネボウは 2005 年 6 月 13 日 114 年間の上場に終止符を打った。他方で、戦後最大の疑獄事件とされるロッキード事件で 1976 年ロッキード社から裏金を受領したとして外国為替取締り法などで逮捕、起訴され、1992 年 9 月最高裁で有罪が確定した全日空常勤顧問、若狭得治が 2005 年 12 月 26 日に死去した。被告となつてからも会長、名誉会長として全日空にとどまり、影響力を保持し、「航空界のドン」といわれた。

「耐震強度偽装」事件以前は、「アスベスト」による中皮腫の問題とめくるめく企業の社会的責任の問題は、現代企業を「サイコパス」（精神病質者）と診ることができるだろうか。精神分析テスト、1. 他人への思いやりが無い、2. 人間関係を維持できない、3. 他人への配慮に無関心である、4. 利益のために虚偽を続ける、5. 罪の意識がない、6. 社会規範や法に従えない、という 6 項目の企業診断結果がイエスならば、該当企業は、サイコパス、人格障害である。それとも、企業社会自体が、サイコパスであろうか。そして、企業成長を目指す M&A で急成長したライブドアも然りか。

こうした状況にあつて、「企業の社会的責任とは何か」というシンポジウムは、最もホットな問題の 1 つであるだろう。中村瑞穂の「企業の社会的責任を考える」は、企業の社会的責任に関する史的展開を明確に位置づけてくれる指針となるだろう。第 2 報告者の水村典弘の「企業の社会的責任の理論動向について」は、企業の社会的責任に関する最近の理論動向を提示してくれる。その流れは、ストックホルダー中心からステークホルダーへと重点が移行している点にあるかもしれない。それは、視聴者の判断である。そして、最後の報告者、吉森賢の「企業の社会的責任の日米欧比較」は、企業の社会的責任に関する「価値観」の相違を浮き彫りにしている。「利潤追求」や「利益追求」とは異なった企業観が、指摘される。

企業の社会的責任に関して造詣の深い 3 者によるシンポジウムは、まさに当を得たシンポジウムであり、研究報告会であつたと確信する。ここにシンポジウムでは、見逃したかもしれない論点や視点を、3 者の報告者の御協力で実現できました。改めて大きい拍手を捧げたいと思う次第である。ありがとう御座いました。

2006 年 1 月 16 日

「経営の新潮流」プロジェクト・チーフ

赤羽 新太郎

企業の社会的責任を考える

中 村 瑞 穂



目 次

- (1) はじめに — “C S R” に思う
- (2) 「C S R (企業の社会的責任)」の語義理解
 - ① “corporation” の概念
 - ② “society” の構造
 - ③ “responsibility” と “liability”
- (3) 「企業の社会的責任」思想の略史
 - ①前史段階 (20 世紀初頭) に見る「二大原理」
 - ②本史段階 (1970 年代以降) における発展経過
- (4) 「企業の社会的責任」をめぐる日本での論議の経過
 - ①経済同友会の大会決議 (1956 年)
 - ②1970 年代の “C S R” 論議
- (5) 「企業の社会的責任」認識の発展段階
 - ①「企業の社会的責任」の自覚とその体系的認識—1970 年代初頭
 - ②「経営の社会的課題事項」(SIM) の複雑化と深刻化—1970 年代半ば
 - ③企業倫理の実現に向けての取組み—1980 年代以降
- (6) 企業統治への取組み—アメリカでの経過
- (7) “C S R” 志向の強化を促す国際外交的契機—前世紀末か今世紀初頭
- (8) E U における政策課題の一つとしての “C S R” への取組み

(1) はじめに— “C S R” に思う

企業の社会的責任」を意味するいくつかの英語表現のうちで近年、多用されることとなっている用語は“corporate social responsibility”であるが、その略語である“CSR”が、21世紀に入り数年を経た日本において急速に普及し、あたかも流行語であるかのごとき感すら抱かれるにいたっている。

“C S R”を主題とする多数の出版、各種のイベント企画などがあいつぎ、“C S Rブーム”との表現すら、当然のごとくに受け止められた上に“C S Rビジネス”、さらには“C S R特需”といった言葉までも見聞きする。

「企業の社会的責任」と並んで“C S R”の語が使用されるにいたった推移の一端を新聞での取り扱い記事件数＜資料 1＞に見ることができる。

＜資料 1＞「企業の社会的責任」および「C S R」取扱い記事件数
(『朝日』・『毎日』・『読売』・『産経』各新聞)

	「企業の社会的責任」	「C S R」
1999 年	3 4	1
2000 年	4 1	6
01 年	4 9	3
02 年	2 7	4
03 年	1 0 5	2 9
04 年	1 9 1	1 2 6
05 年 (～10/31)	1 9 8	1 6 1

用語の使用普及：

- 1) 国際社会、とくにE U諸機関：世紀転換期

後述（7）C S R志向の強化を促す国際外交的契機、および

（8）E Uにおける政策課題の一つとしてのC S Rへの取組み—参照。

- 2) 「日本におけるC S R元年」=2003 年

経済同友会『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』2003年3月。

経済同友会『自己評価レポート2003—日本企業のC S R：現状と課題』2004年1月

(2) 「CSR (企業の社会的責任)」の語義理解

C S R=Corporate Social Responsibility
 ↑ ↑
 corporation / society / responsibility

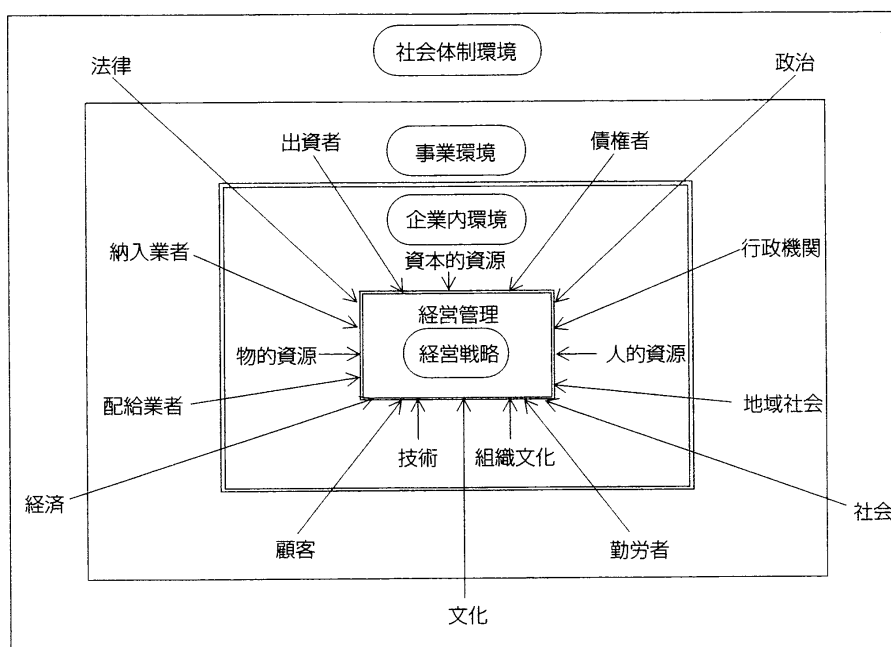
① “corporation” の概念 (外延＝広義～狭義)

「企業」 > 「大企業」 > 「法人企業」 > 「株式会社」 > 「巨大株式会社」
 > 「大規模公開株式会社」 [> 「多国籍企業」 (multinational
 corporate governance 「企業統治」
 corporation)]

〔原義〕「法人」（営利／慈善／自治／医療／学校／宗教、等）
 〓
 business corporation

② “society” の構造 [“Business and Society” (経営社会関係論) の理解]

＜資料 2＞ 企業と社会の関係様式



③ “resopnsibility” と “liability” (=損害賠償義務；企業債務弁済義務)

「製造物責任」 (product liability; LP)

「有限責任」(limited liability; LLC, LLP)

(3)「企業の社会的責任」思想の略史

①前史段階（20 世紀初頭）に見る「二大原理」

[W. C. Frederick, J. E. Post, & K. Davis, 1992.]

- ┌ 慈善原理(charity principle)―企業篤志家(business philanthropist)
 - └ 受託原理(stewardship principle)―温情主義的施策(paternalistic program)
- ∴企業家(businessman)の社会的責任（例：A. Carnegie; H. Ford）
- 「伝統的・古典的・経済的モデル」(traditional, or classical, economic model)
- [A. Carroll & A. M. Buckholz, 6e, 2006]

②本史段階（1970 年代以降）における発展経過

“CSR₁” → “CSR₂” → “CSR₃” [W. C. Frederick, 1986.]

(4)「企業の社会的責任」をめぐる日本での論議の経過

①経済同友会の大会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」（1956 年）

(cf. 設立：1946 年 4 月)

「個別企業の利益と社会のそれとの調節に対し経営者が進んで努力すべき」で、「もし経営者がこの責任を果さないならば、国家権力の介入によって企業の自主性が失われ、経済の発展も不可能になる」。

⇒「社会的責任は『安価、良質の商品を生産し、サービスを提供する』ことにあるとの立場」（経済開発委員会[CED]著、経済同友会・編訳『企業の社会的責任』鹿島出版会、1972 年、巻末座談会での発言）。

②1970 年代の“CSR”論議

[谷本寛治（編著）『CSR経営 ―企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004 年 8 月。「第 1 部 CSRの動向と現状」、「第 1 章 新しい時代のCSR」、「3. 日本の状況 （1）なぜ日本ではCSRが定着してこなかったのか」より引用]

「日本では 1970 年代に一度CSRブームがあった。公害問題や不祥事の頻発に企業批判が高まり、アメリカで広がっていたCSR論が輸入され論議された。」

（例）経済同友会提言「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」（1973 年）。

[←経済開発委員会著、経済同友会編・訳『企業の社会的責任』鹿島出版会、1972 年。]

「1974 年には日本経営学会がその統一テーマとして『企業の社会的責任』を掲げ議論している。」

<資料 3> 参照

＜資料 3＞ 1970 年代の日本経営学会における「企業の社会的責任」論議

1971 年度日本経営学会第 45 回大会・統一論題『70 年代における経営学の課題』

（第 1 部「公害問題と経営学」： 中村瑞穂「公害問題と株式会社制度」ほか。第 2 部「経営国際化の諸問題」）（日本経営学会編『70 年代における経営学の課題』経営学論集第 42 集、千倉書房、1973 年）。

[→中村瑞穂「現代日本の株式会社」（組織学会編『組織科学』第 8 巻第 3 号、「特集・日本的経営の諸問題」1974 年 9 月。）]

1974 年度日本経営学会第 48 回大会・統一論題「企業の社会的責任と株式会社企業の再検討」（日本経営学会編『企業の社会的責任』経営学論集第 45 集、千倉書房、1975 年）。土屋守章「擬制的法人の社会的責任」。「株式会社制度と社会的利益との関連について、フリードマンほど楽観論でもなく、また中村ほどに悲観論でもない、もうひとつの別の立場もありうる。それは、株式会社経営者の一機能的行動が、社会的利益と矛盾するならば、株式会社制度の大枠は変えずに、これに対して何らかの小さな制度的修正を行なって、その様式に変化を生じさせるようなメカニズムを、株式会社の内部に持ち込もうとする立場である。」（例：「キャンペーン GM」；「独立取締役制度」）

[→中村瑞穂「アメリカにおける所有と支配の変遷」（総合研究開発機構編『21 世紀の日本の株式会社像』東洋経済新報社、1985 年。）「株式会社における会社機関の一つとしての取締役会のあり方が、巨大株式会社について特に問われるようになってきている。・・・このような動きと並び、『公共の利害関係者』の名における代表を取締役に選任することをめざす各種の運動や、株式会社実務の諸領域に対する各種行政機関による規制の強化などが見られるに及んで、株式会社の本来的性格を再確認するとともに、それを踏まえて取締役会の機能を強化することの必要が強く訴えられるにいたっている。『株式会社統治権』(corporate governance)の問題への関心の急速な高まりがそれであり、これにもとづく具体的実践の今後における展開の方向が大いに注目されるところである。」（同書、最終頁、結末文章）]

後述「(6) 企業統治への取組み—アメリカでの経過」参照。

(5) 「企業の社会的責任」認識の発展段階

「企業の社会的責任」を厳しく問い、その実現に向けて当の企業はもとより、それを求める社会の各層・各分野における実践への取組みが展開されることとなったのが、ごく最近の現象に過ぎないわけではけっしてない事実には十分な留意が必要である。国により、時代により、その具体的な展開様式には少なからぬ差異があるものの、その動きそのものはすでに相応の歴史を持って展開されてきているのである。

「企業の社会的責任」が特定の企業家個人の信条・理念の表現形式としてではなく、まさに社会的な広がりをもつ運動の形態をもって積極的に展開されたことにおいて他の諸国に先行したのはアメリカ合衆国であった。そして、問題の本質は先進国社会に普遍的に存在するものであったために、アメリカにおける歴史的経験の蓄積は他の諸国に対して先導的な役割をも担いうるものであったと見ることができる。

①「企業の社会的責任」の自覚とその体系的認識—1970 年代初頭

1) 1960 年代のアメリカ社会事情——“The Sixties”

「その 10 年間は激烈な社会的変化の時代」：「少数民族の公民権、女性の対等の権利、自然環境の保護、そして広範囲におよぶ消費者問題などへの関心の集中」
→「企業活動のほとんどすべての側面におよび、また長期にわたる強烈な影響」
→「その長期的結果は、企業が活動を行なう際に守ることを期待される『ゲームのルール』の劇的な変化である。」(R. A. Buckholtz)。

2) 「企業の社会的責任」に関する経済団体の政策見解 —経済開発委員会（企業および教育界の有力指導者 200 名で構成）の委員会が 5 年間にわたる検討の成果を集約した、Committee for Economic Development, “*Social Responsibilities of Business Corporations*”, 1971. [経済開発委員会著、経済同友会・編訳『企業の社会的責任』鹿島出版会、1972 年]

i) 当時におけるアメリカ世論の動向と、それに応える政府の施策—特に、消費者保護・環境規制・雇用の平等などに現れた、企業に対する要求の範囲の拡大傾向を、「一時的な欲求不満や流行などではなく、強固で持続的な傾向であり、将来においても減衰するどころか、むしろ増大することが見込まれる」としてそれを「企業と社会とのあいだの契約条件」の重大な変更と認識。

ii) 新しい「社会契約」の下での「企業の社会的責任」(social responsibilities of business enterprises)：

- 1) 経済的機能の能率的遂行に関する責任（製品・雇用・経済成長など）
- 2) 社会的価値観・優先度などの変化に対する敏感な意識をもって業務を遂行する責任（環境保全・従業員の雇用条件や職場内関係・消費者関係の詳細な事項に関する配慮など）
- 3) 社会的環境の改善に関する積極的な取組みを行なう責任（特に、貧困・都市環境の悪化など、社会問題の解決への協力）

iii) 企業が直ちにに取り組むべき活動の包括的リスト（10 分野、58 項目）

3) 社会的諸問題に対する経営者の取組みに対する反対論 ——『企業の社会的責任はその利益の増大である』（“The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits.” (M. Friedman, “New York Times Magazine”, 1971.)）：「自由企業・私有財産制度においては、企業経営者は企業所有者の被用者である。彼は自己の雇

用主に対し直接の責任を有する。……ただし、法のうちに具現化され、また倫理的慣習のうちに具現化されている、社会の基本的規則を守りながら——ではあるが……。」

4) 企業と社会との関係についての本格的な研究ならびに教育の開始：

- i) アメリカ経営学会(Academy of Management)における「経営における社会的課題事項」(Social Issues in Management; SIM)部会(division)設立(1971年)。
- ii) 経営大学院(Business School)における「企業と社会」(Business and Society; B&S)講座(course)の開設。

[cf. 日本における研究・論議の開始：前掲・<資料 3>1970年代の日本経営学会における「企業の社会的責任」論議」—参照。]

②「経営の社会的課題事項」(SIM)の複雑化と深刻化——1970年代半ば

1)「企業の社会的即応性」(corporate social responsiveness) [= “C S R 2”] —

R. W. Ackerman & R. A. Bauer, *Corporate Social Responsiveness: the Modern Dilemma*, 1976)——[邦訳なし。専門的文献における紹介のみ]

「約10年前、一つの革命ともいべき性質を持った広範囲にわたる運動が、世界の産業化された諸国において開始された。それは諸機関(institutions)を人間の必要に対して即応的(responsive)にさせようとする運動である。……企業も、この時流にとらえられ、公衆の心情や立法・行政活動の圧力のもと、財貨・用役の営利的生産という伝統的役割を越えた課題事項に対応することを求められている。課題事項の一覧表は長大な上に、さらに伸び続けている。」

特に「近年において重要性を増してきている範疇」は次の二つであるという。

- i) 通常のエconomic活動の対外的影響：[例] 生産施設による汚染；財貨・用役の品質・安全性・信頼性；マーケティング活動から生ずる混乱・欺瞞；工場閉鎖・工場立地の社会的影響。
- ii) 企業内部に発生し、通常のエconomic活動と本質的に結びついている課題事項
[例] 雇用機会の均等；職場の健康・安全；労働生活の質の向上；産業民主主義のような新たな課題事項。

これらの範疇に属する課題事項はいずれも、企業の通常のエconomic業務と本質的に結びついており、社会的業績(social performance)の向上のためにはこれらの業務における種々の変化が求められる。

また、これらの課題事項に対しては、事後反動的ではなく、先見的、かつ「事前対応的」に対処せねばならないのである。

このような企業の社会的即応性(corporate social responsiveness)の概念は、企業の社会的業績(corporate social performance) [C S P] の評価手法とも関連して、1970年代末には米連邦政府商務省の報告書、『企業と社会：1980年代のための戦略——企業の社会的業績に関する特別委員会報告書』(United States Department of Commerce, *Business and Society: Strategies for the 1980s-Report*

of the Task Force on Corporate Social Performance, 1979) においても中心的な概念として採用されるにいたっている。

2) 企業活動の倫理性を問う——1970 年代半ば

i) 企業不信の噴出

Watergate 事件 (72.6~74.8~) ならびに、その後の企業関連腐敗事件の摘発：不法政治献金／多国籍企業による贈賄事件（米上院外交委員会多国籍企業調査小委員会）／暴利追求（石油危機便乗）／「スタグフレーション」等々。

[cf. 日本：「ロッキード事件」／「石油危機」→「売り惜しみ一買い占め一物資隠匿一便乗値上げ」⇒「狂乱物価」]

ii) 「企業の社会的責任」の再考

民間調査機関 Conference Board 主催、「過去・現在・未来における企業の社会的責任」を主題とする連続討論会 (1974 年 9 月~75 年 9 月；大企業経営者、合計 360 名が参加) ⇒ L. Silk & D. Vogel, *Ethics & Profits: The Crisis of Confidence in American Business*, 1976. L・シルク＝D・ヴォーゲル著、並木信義監訳『トップの本音——利潤と社会的責任のジレンマ——』日本経済新聞社、1976 年]。

企業における道徳性 (morality) ないし倫理 (ethics) の重要性の確認。

③ 企業倫理の実現に向けての取り組み——1980 年代以降[“C S R 3”=corporate social rectitude] (企業の社会的道義)]

1) 企業倫理(business ethics)に関する研究と教育

二つの源泉：経営学—「企業と社会」(Business and Society; B&S)の理論または「経営における社会的課題事項」(Social Issues in Management; SIM)の研究—実証的方法

倫理学—応用倫理学としての「企業倫理学」(Business Ethics)

[生命倫理学・医療倫理学・環境倫理学等と並ぶ] —規範的方法

学会活動：

経営学会 (Academy of Management) の「経営における社会的課題事項」部会 (“Social Issues in Management” Division)：1971~

企業倫理学会 (Society for Business Ethics)：1979 年設立

両学会の年次大会は同一地において継続日程により開催

∴経営学と企業倫理学との交流・協力活動の積極的展開⇒企業実践への影響

専門学術誌の刊行：

“Journal of Business Ethics”：1982 年~

“Business and Professional Ethics Journal”：1982 年~

“Business Ethics Quarterly”, (Journal of the Society for Business Ethics)：1979 年~

2) 企業倫理の実践 <資料 4>～<資料 7> 参照。

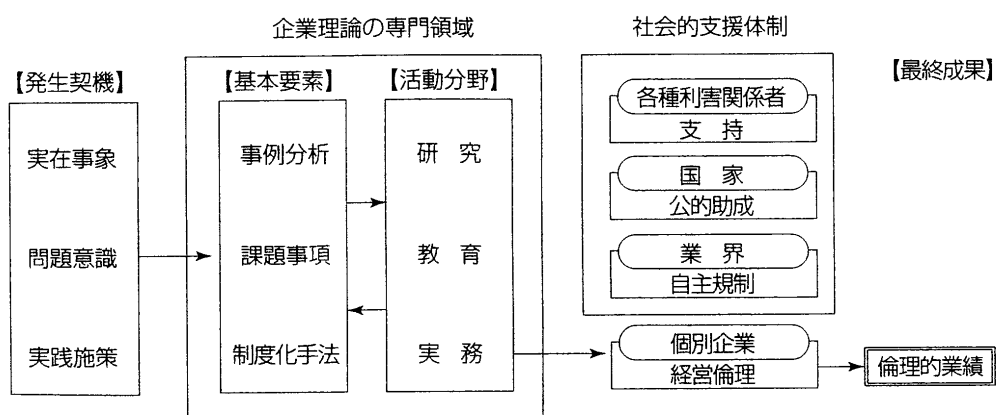
企業倫理の課題事項 (ethical issues in business)

企業倫理の制度化 (institutionalization of business ethics)

企業内制度化——法令遵守 (compliance)と価値観の共有 (value-sharing)

社会的制度化——支援と助成

<資料 4> 企業倫理の実現に向けての社会的取組み
—「企業倫理の社会的制度化」—



<資料 5> 企業倫理の課題事項（例）—関係領域と価値理念—

<係領域>	<価値理念>	<課題事項>
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻、など。
②消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩、など。
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、利益保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など。
④従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別（国籍・人種・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者）、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメント、など。
⑤地域社会関係	共生	産業災害（火災・爆発・有害物漏洩）、産業公害（排気・排水・騒音・電波・温熱）、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産、など。
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャルダンプینگ、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働条件、年少者労働、公害防止設備不備、利益送還、政治介入、文化破壊）、など。
⑧地球環境関係	最小負荷	環境汚染、自然破壊、など。

＜資料 6＞ 企業倫理の内部制度化 ―主要構成内容―

- ① 倫理綱領または行動憲章の制定・遵守
- ② 倫理教育・訓練体系の設定・実施
- ③ 倫理関係相談への即時対応態勢の整備
- ④ 問題告発の内部受容と解決保証のための制度制定
- ⑤ 企業倫理担当常設機関の設置とそれによる調査・研究、立案、実施、点検・評価の遂行
- ⑥ 企業倫理担当専任役員の選任とそれによる関連業務の統括ならびに對外協力の推進
- ⑦ その他、各種有効手段の活用(倫理監査、外部規格機関による認証の取得、等々)

＜資料 7＞ 企業倫理制度化の二つのアプローチ

―「法令遵守」(compliance)と「価値共有」(value-sharing)―

[L. S. Paine 原案 / 梅津光弘改善]

	コンプライアンス型	ヴァリューシェアリング型
精神的基礎	外部から強制された基準に適合 法令遵守	自ら選定した基準に従う 自己規制
目的	非合法的行為の防止 不祥事対策	責任ある行為の実行
リーダーシップ	弁護士が主導	経営者が主導
方法	教育・訓練・学習 個人裁量範囲の縮小 監査と統制 罰則	教育・訓練・習得 リーダーシップ 明確な責任 組織全体の諸システム 意思決定プロセス 監査と統制 罰則
通報制度	他の社員の違反行為の通報(ホットライン)	自らの行動の是非に関する事前相談(ヘルプライン)
人間像	物質的な自己利益に導かれる自立的存在	物質的な自己利益だけでなく、価値観、理想、同僚にも導かれる社会的存在

＜資料 8＞ 企業倫理に対する社会的支援体制

1. 各種利害関係者（出資者、従業員、顧客・消費者、地域住民、納入業者、配給業者、債権者など）の支持
2. 業界（同業者団体、地域経済団体、全国経済団体など）による自主規制
3. 公的権力（国家および地方の立法・行政・司法機関など）による助成・奨励

(6) 企業統治への取組み—アメリカでの経過

①背景 [1970 年代前半以降]：キャンペーンGM／大型倒産／贈収賄／違法政治献金／機関投資家 (institutional investor) の成長／従業員持株制度←従業員退職所得保障法：年金基金の受託責任法定／証券取引所 (NYSE、1973: 社外取締役 3 名以上による監査委員会設置規定)／証券取委員会 (SEC)：監査委員会設置の委任状説明書明記規定；違法政治献金差止請求／裁判所：取締役会構成の過半数を社外取締役；社外取締役から成る特別訴訟委員会の設置／等々]

②アメリカ法律協会 (American Law Institute) 『企業統治原則：分析および勧告』への取組み：1978 年開始；1982 年 (試案第 1 号) ～91 年 (試案第 11 号) ～1992 年 (最終提案)。

i) アメリカ法律協会『企業統治と会社構造の原則』(1982 年)

- a. 会社の目的：「営利」であるが、「法令遵守」、「道徳律」、「慈善寄付行為」により、営利目的が後退しうることを認める。
- b. 取締役と常勤役員との権限配分：取締役会により指名された主要上級執行役員 (最高経営責任者・業務担当役員・法務担当役員・経理担当役員・等) が業務執行を担当し、取締役会は最高経営責任の選任・業績評価・解任、業務執行に対する監督を主要機能とする。
- c. 取締役会の構成：一定割合 (大規模公開会社は過半数、その他の公開会社は 3 名以上) を役員から独立した社外取締役とする。
- d. 取締役会内部における小委員会の設置：監査委員会・指名委員会・報酬委員会。

ii) 企業統治論争の展開：Business Roundtable などの財界団体も参加 (「企業統治と競争力に関する声明」1990 年)。

主要論点

- a. 企業統治の制度を法律により統一的に規定することの適否、
- b. 社外取締役による監視機能の実質的有効性に関する検証、
- c. 取締役会と最高経営責任者との関係についての企業別特殊性の考慮。

iii) アメリカ法律協会『企業統治の原則』(1992 年)

- a. 企業統治を規定する会社法制定を回避し、企業別の柔軟性を尊重、
- b. 取締役会の役割を限定し、執行担当者との関係は任意に定める、
- c. 経営者の株主に対する責任は取締役会、その内部小委員会、株主の直接審査市場の裁可、等により確保する。

(証券取引法研究会国際部会編『コーポレート・ガバナンス —アメリカ法律協会「コーポレート・ガバナンスの原理・分析と勧告」の研究』日本証券経済研究所、1994 年。)

③企業統治への機関投資家の参加

i) 機関投資家評議会 (Council of Institutional Investors; CII) の結成 (1985 年)

→『株主のための権利章典』制定。[←80 年代：機関投資家の株式所有 4 割強／

M&Aブーム]

2001 年、『企業統治方針』提示。

ii) CalPERS(カリフォルニア州公務員退職年金基金)：

1980 年代以降、関係投資 (relationship investing) を重視し、企業統治に関わる質問・対話・影響力行使。97～98 年、各国別企業統治原則提示。

iii) TIAA—CREF (教職員保険年金基金大学退職株式基金)：1993 年以後、企業統治に関する広範かつ詳細な事項に関する提言・方針を提示また改定を行なう。業績への責任と倫理的行動に対する高水準の基準の設定、社会的責任、対話の重視。

(7) “CSR” 志向の強化を促す国際外交的契機 —前世紀末から今世紀初頭—

- 1992 年 リオ「国連環境開発会議」：地球環境問題を議題・「アジェンダ 21」[「持続可能な発展 (sustainable development)」を求める行動計画]
- 1994 年 「コー円卓会議」(Caux Round Table)：「(ステイクホルダーごとの) CSR にもとづく企業改革システム」開発。
- 1995 年 コペンハーゲン「世界社会開発サミット」・「コペンハーゲン宣言」(社会的公正と人権に基づく人間中心の社会開発を 21 世紀の課題と確認)。
- 1997 年 Social Accountability International・“Social Accountability 8000” (SA 8000) [NGO のイニシアティブによる企業行動の規範]。
- 1999 年 Leo Sullivan, Global Sullivan Principles of Social Responsibility. (rev. of 1977.)
- 1999 年 シアトル「世界貿易機関」(World Trade Organization; WTO) 会議：[反グローバルイゼーション運動に直面]
- 1999 年 「世界経済フォーラム」：国連アナン事務総長、The Global Compact を提唱 [企業の自主的な社会的責任体制の確立を求める]。
- 2000 年 「国際連合」：“The Global Compact” 制定 [人権・労働・環境の 3 分野に関する 9 原則]。
- 2001 年 ブラジル「世界社会フォーラム」開催。
- 2002 年 Global Reporting Initiative(GRI), “Sustainability Reporting Guide- Lines on Economic, Environmental and Social Performance” [“triple-bottom-line”]。
- 2002 年 ヨハネスブルグ「持続可能な発展に関する世界サミット」。
- 2004 年 国際連合：“The Global Compact” に第 10 原則「強要と賄賂を含む腐敗防止への取り組み」を追加。

(8) EUにおける政策課題の一つとしての“CSR”への取り組み

1990 年代以降 社会的排除の問題、失業・雇用問題、荒廃した地域社会の問題への対応、環境問題、グローバルイゼーションにともなう途上国での労働・人権問題などへの対応—が迫られる中で、企業に求められ果たすべき役割が問われ、CSR として議論される。

- 2000 年 欧州理事会[European Council]「リスボン宣言」：EUは「よりよい雇用と社会的統合をともなう持続可能な経済成長を可能にする競争的でダイナミックな知識ベースの経済の構築を 2010 年までに目指す」とし、この戦略的目標にCSRが重要な貢献を果たすとした。
- 2001 年 欧州委員会[European Commission]雇用・社会問題部門：Green Paper「公開提案・CSRのための欧州的枠組みの促進」発表。
- 2002 年 欧州委員会：WhitePaper「CSR：持続可能な発展に対する企業の貢献」[経営者団体・労働組合・NGOなどからの公開提言の取りまとめ]発表。
- 同 年 EUは「CSRに関するマルチ・ステイクホルダー・フォーラム開催[経営者団体・企業連合・労働組合・NGO・その他の参加。

＜資料 9＞ 「企業の社会的責任」に関する最近の文献

- 高 巖『企業の社会的責任—求められる新たな経営観』日本規格協会、2003 年。
- 谷本寛治『SRI 社会的責任投資入門—市場が企業に迫る新たな規律』日本経済新聞社、2003 年。
- 小林俊治・百田義治編『社会から信頼される企業—企業倫理の確立に向けて』中央経済社 2004 年。
- 水尾順一・田中宏司編著『CSRマネジメトーステイクホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版、2004 年。
- 谷本寛治編著『CSR経営—企業の社会的責任とステイクホルダー—』中央経済社、2004 年。
- 足立英一郎・金井司『CSR経営とSRI—企業の社会的責任とその評価』金融財政事情研究会、2004 年。
- 中央青山監査法人編『CSR実践ガイド—内部統制から報告書作成まで』中央経済社、2004 年。
- 日本規格協会編『CSR企業の社会的責任—事例による企業活動最前線』日本規格協会、2004 年。
- 高 巖・日経CSRプロジェクト編『CSR—企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004 年。
- スティーブン・B・ヤング著、経済人コー円卓会議日本委員会訳『CSR経営—モラル・キャピタリズム』生産性出版、2005 年。
- トーマツCSRグループ（古室正充ほか）『CSRマネジメント導入のすべて』東洋経済新報社、2005 年。
- 日本CSR協議会編『実践CSR経営—新世紀への中堅・中小企業勝ち残り戦略』創成社、2005 年。
- 小野桂之介『CSR入門』日本規格協会、2004 年。
- 水尾順一・田中宏司ほか編『CSRイニシアチブ—CSR経営理念・行動憲章・行動基準の

推奨モデル』日本規格協会、2005 年。

田中宏司『CSRの基礎知識』（松本恒雄監修『CSR入門講座』第1巻）日本規格協会、2005 年。

森 哲郎『推進組織体制を構築する』（松本恒雄監修、同上、第2巻）同上。

後藤敏彦『CSRレポートを作成する』（同上、第3巻）同上。

トーマツCSRグループ『図解・よくわかるCSR』日本実業出版社、2005 年。

水尾順一『CSRで経営力を高める』東洋経済新報社、2005 年。

倍 和博『CSR会計を導入する』（松本恒雄監修、同上、第4巻）同上、2005 年。

古賀純一郎『CSRの最前線—大手19社の最新レポート』NTT出版、2005 年。

藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連、2005 年。

＜資料 10＞ 盛田昭夫「日本的経営が危ない―“良いものを安く”が欧米に批判される理由」（『文芸春秋』1992 年 2 月号）。

「豊かな日本を創るためには何をしたらよいか。……

もちろん、モノづくりを経営の根幹に据え、よりよいモノを作り続けるため、エンジニアを中心として、製造業にかかわるあらゆる人達が研究と努力を続けてきた日本の企業風土それ自体には、数々の誇るべき点があるのです。

しかしながら我々企業人は、これまでに経営の上で十分考慮してこなかった面がないかどうか。今一度我々の企業理念を真剣に考えるべき時なのです。

まず最初のステップとして、次のようなことを考えて行くべきではないでしょうか。

- 1) 生活に豊かさとゆとりが得られるように、十分な休暇をとり、労働時間を短縮できるよう配慮すべきではないか？ ―…ドイツ・フランス並みへの速やかな移行は現実的ではないにしても、アメリカ並みのレベルを目標としてみてはどうか。
- 2) 現在の給与は、企業の運営を担うすべての人達が真の豊かさを実感できるレベルにあるのか。貢献している人々がその働きに応じて十分に報われるシステムになっているか？
- 3) 欧米並みの配当性向を確保するべきではないか？
- 4) 資材・部品の購入価格、納期の面で、取引先に不満を持たせているようなことはないか？
- 5) 企業および個々人が社会やコミュニティーの一員であることを認識し、積極的な社会貢献に努めるべきではないか？ ―コミュニティーの抱える諸問題を、企業が共に分かち合う覚悟を持つべきではないか。
- 6) 環境保護および省資源対策に十分配慮しているか？ ―環境、資源、エネルギーは人類共通の財産であることを強くするべきではないか。

現在の世界を見てみますと、……資源問題にも困難な状況が山積しています。……大きく広がる南北間の経済格差をどのような縮めていくかも難問として残されています。……日本は

世界経済のボーダーレス化の流れの中に深くくみこまれており、こうした世界規模の課題は、すべて日本の将来に大きなインパクトを持つものであります。……

これまで日本企業は競争に勝ち抜くことに意を注ぎ、効率ばかりを追求するあまりに、企業活動に際して、前述のような諸側面を十分配慮して来なかったのではないのでしょうか。」

「企業の社会的責任」の系譜と現在形

— 経営学における理論動向と論点 —

水 村 典 弘



《要旨》 「企業の社会的責任」(corporate social responsibility)は、時として「企業責任」(corporate responsibility)という用語を併用しながら、企業における対社会的な責任を包括的に問うてきている。もっとも現代における「企業の社会的責任」は、一方で企業の経営または統治に関わる高度に専門的な職業人(profession)がプロフェッショナルリズムに徹して遂行すべき職務上の権限と義務を問い、他方で社会問題(例、自然環境問題、地域社会問題、都市問題、人権問題など)の解決に企業の経営資源を充てるべきか否かを問うている。また近年、「企業の社会的責任」が、国際開発(international development)の促進を目的として構想された「社会事業型のビジネス・モデル」(social business model)のコンテクストで発展的に解消されるというような傾向もある。このように、「企業の社会的責任」に多様な解釈が施されるようになった原因の一端は、「企業の社会的責任」という用語が皮相な判断で多義的に使用されるようになったからであろう。では一体、「企業の社会的責任」は何を意図して構想され、「企業の社会的責任」の理論動向に照らして、何が論点として設定されてきているのであろうか。本稿は、現代における「企業の社会的責任」の解釈を踏まえ、「企業の社会的責任」の理論展開の過程で提示されている論点を検討することとしたい。(本稿は、専修大学商学研究所プロジェクト「(経営の新潮流シンポジウム)企業の社会的責任とは何か——コーポレートガバナンスと企業倫理を中心に——」(2005年11月5日開催)での報告「企業の社会的責任の理論動向について」の要点を再構成したものである。)

1. 現代における「企業の社会的責任」の解釈

解釈1: 「企業の社会的責任(=企業責任)」は、法学の論点はもとより経営学におけるコーポレートガバナンス・企業倫理(business ethics)・経営倫理(management ethics)の論点を取り込みながら、企業の経営または統治に関わる高度に専門的な職業人がプロフェッショナルリズムに徹して遂行すべき職務上の権限と義務を問うている。

「企業の社会的責任」は、「企業不正」(corporate fraud scandal)の事後的な対応と再発防止に向けた措置を検討する過程で問われている。特に企業の経営管理上の責任の所在を明

確にする際には、「企業の社会的責任」ではなくむしろ「企業責任」が採用されている。

たとえば、2002年3月7日（アメリカ時間）、第43代大統領ブッシュが公式に発表した「企業責任の改善とアメリカ国内の株主の保護に向けた10項目の重点計画」（Ten-Point Plan to Improve Corporate Responsibility and Protect America's Shareholders）のなかには、「企業責任」の改善に向けて、以下10項目が示されている¹⁾。なお、ブッシュ大統領は同時に特別委員会「企業不正対策委員会」（Corporate Fraud Task Force）の設置に関する大統領命令（Executive Order）も発している²⁾。

- ①投資家は、投資対象企業の経営成績と財務状態と財務リスクを判断するために必要な情報に定期的にアクセスしてしかるべきである。
- ②投資家は、重要な情報に即座にアクセスすべきである。
- ③CEOは、財務情報を含むディスクロージャー資料の内容の正確性と公開の適時性と公開対象の公平性を個人的に保証すべきである。
- ④CEOならびに経営幹部は、虚偽記載の財務諸表からいかなる利益も得るべきではない。
- ⑤CEOならびに経営幹部が権力を乱用した場合には、企業の統率者としての地位に就く権利が剥奪されてしかるべきである。
- ⑥企業の指導的立場にある人が私的な利得を求めて株式を購入または売却する場合には（その事実を）公開すべきである。
- ⑦投資家は、投資対象企業の業務監査担当者の独立性と誠実な人格に全幅の信頼を寄せてしかるべきである。
- ⑧独立取締役は、会計監査人における最高水準の倫理規範にもとづく判断や行動を促すような体制を整えるべきである。
- ⑨会計基準委員は、投資家の要求に対して事前予測的に行動すべきである。
- ⑩企業会計の基準は、必要にして最低限の基準ではなく最善慣行に準拠すべきである。

また、アメリカ科学アカデミー（the American Academy of Arts and Sciences：略称 AAA&S）企業責任運営委員会（Corporate Responsibility Steering Committee）は、株式会社に機関として設置された取締役会が機能不全に陥ることとなった原因とその周辺事情を確定するためのプロジェクト「企業責任——規制を超えて——」（Corporate Responsibility: Beyond Regulation）を2003年に編成した³⁾。2004年に刊行された同プロジェクトの成果報告書『アメリカ企業の信頼回復に向けて』（*Restoring Trust in American Business*）は、企業の経営または統治に関わる高度に専門的な職業人（以下、専門的職業人と表記）（例；取締役、機関

¹ the White house. (2002). *The President's Leadership in Combating Corporate Fraud: President's Ten-Point Plan*. [Online]. Available: <http://www.whitehouse.gov/infocus/corporateresponsibility/index2.html>

² the White house. (2002). *Executive Order Establishment of the Corporate Fraud Task Force*. [Online]. Available: <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2002/07/20020709-2.html>

³ the American Academy of Arts and Sciences Corporate Responsibility Steering Committee (2005). *Corporate Responsibility: Beyond Regulation* [Online]. Available: <http://www.amacad.org/projects/corporate.aspx>

投資家、規制当局、弁護士・法律事務所、会計監査人・会計監査法人、投資銀行、報道関係者、学術研究者など）がプロフェッショナリズムに徹して遂行すべき職務上の権限と義務を具体的かつ詳細に規定している⁴⁾。

取締役に向けた勧告

- ・ 取締役における管理および監督という役割について
- ・ 取締役が職務を遂行するうえで遵守すべき倫理規範について
- ・ 取締役が遵守すべき専門的職業人の行動基準（professional standards）について
- ・ 取締役が発揮すべき自律的なリーダーシップについて
- ・ 取締役が履行すべき役員報酬関連の説明責任について
- ・ 取締役の指名と株主の積極的な関与について
- ・ 監査役による監視と「公正な開示」について

機関株主に向けた勧告

- ・ 機関投資家と投資会社が採用すべき投資対象会社の統治機構について
- ・ 機関投資家と投資会社に適用されるべき統治原則について

規制当局に向けた勧告

- ・ 規制当局の行動準則について
- ・ 証券取引委員会（Securities and Exchange Commission：略称SEC）の独立性について
- ・ 投資家教育について
- ・ 証券取引所の統治機構について

法律家に向けた勧告

- ・ 法律家が遵守すべき専門的職業人の行動基準について
- ・ 企業の法律顧問が職務を遂行するうえで確立すべき独立性について
- ・ 法律家が段階を踏まえて報告すべき責務について
- ・ SEC勧告の報告責務について
- ・ 法律家の独立性と報酬について

監査役に向けた勧告

- ・ 監査役が遵守すべき専門的職業人の行動基準について
- ・ 監査役の役割について
- ・ 公正な開示について
- ・ 原則に基づく会計監査について

投資銀行に向けた勧告

- ・ 投資銀行が遵守すべき専門的職業人の行動基準について
- ・ 利益相反について

⁴ Lorsch, J. W., Berlowitz, L., & Zelleke, A. (Eds.). (2004). *Restoring Trust in American Business*. MIT. pp. 166-176.

ジャーナリストに向けた勧告

- ・報道の使命とジャーナリストが遵守すべき専門的職業人の行動基準について
- ・報道に必要な客観性について
- ・利益相反について

学術研究者に向けた勧告と継続的な教育

- ・専門職大学院における専門的職業教育について
- ・企業内教育について

「企業の社会的責任」は、時として「企業責任」に置き換えられながら、企業の経営または統治に関わる専門的職業人がプロフェッショナルリズムに徹して遂行すべき職務上の権限と義務を問うている。

「企業の社会的責任」には、法学的な解釈が施されてきている一方で、アメリカ経営学の内部で構想された「企業の社会的責任」論 (theories of corporate social responsibilities) の経過をたどれば、「企業の社会的責任」の内容は、国家とその行政区画の統治機関が解決すべき政策課題としても認識されてきている。言い換えれば、20 世紀後半のアメリカにおける国家と企業の権力関係の変化とともに、国家とその行政区画の統治機関が解決すべき政策課題は、「企業の社会的責任」または「経営における社会的課題事項」 (social issues in management) という名の下に、企業の経営課題に包括されるようになったといえよう。

解釈 2 : 「企業の社会的責任」は、国家とその行政区画の統治機関が（国家とその行政区画の統治機関の構成員に共通の幸福や利益の促進を目的として）納税者から租税として徴収した税金を充てて解決すべき政策課題を企業の経営課題に含むべきか否かを問うている。

「企業の社会的責任」の意味は、ハーバード・ビジネス・スクールの機関誌『ハーバード・ビジネス・レビュー』の論文選集『企業責任』 (*Corporate Responsibility*) の内容に照らして明らかとなる⁵⁾。特にポーターとクレマー (Porter, M. E., & Kramer, M. R.) の論文「企業における慈善活動の競争優位性 (The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy)」 (2002 年度マッキンゼー論文賞 [2002 McKinsey Award] 受賞 [執筆者注 : ハーバード・ビジネス・レビューに掲載された優れた論文に与えられる賞]) は、「企業の社会的責任」が、企業戦略論および事業戦略論のコンテクストで議論されるようになった記念碑的な論文である⁶⁾。

ポーターとクレマーの研究は、「戦略的フィランソロピー」 (strategic philanthropy) に代表されるような、「競争戦略」 (competitive strategy) と「企業の社会的責任」を統合

⁵ Harvard Business School. (Ed.). (2003). *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Harvard Business School Press.

⁶ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2003). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *ibid.*, (pp. 27-64.)

することとなった。また、アメリカ経営学会（Academy of Management）の機関誌の一誌『アカデミー・オブ・マネジメント・レビュー』に掲載されたゴドフリー（Godfrey, C. 2005）の論文「企業における慈善活動と株主価値——リスク・マネジメントの観点から——」（The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective）は、企業価値または株主価値の視点から「企業の社会的責任」の意味を読み解いている⁷⁾。いずれも今後 10 年という時間の経過を視野に入れ、「企業の社会的責任」の再定義を試みているという点で共通している。

2. 「企業の社会的責任」の起源と系譜

2 - 1. 「企業の社会的責任」の起源と説明原理

「企業の社会的責任」の起源は、20 世紀初頭のアメリカにさかのぼる。当時のアメリカにおける「企業の社会的責任」は、企業人（businessman）、すなわち対象企業に資本を提供しながら経営も担当していた人が負担すべき対社会的な責任を意味していた⁸⁾。

1920 年代から 1950 年代のアメリカにおける「企業の社会的責任」の説明原理は、「慈善原理」（the charity principles）と「受託原理」（the stewardship principles）であった⁹⁾。

前者は、法学における負担責任に相当し、企業における社会的責任関連の事業が、創業経営者または所有経営者の個人的な宗教的信念や道徳的信念に動機付けられる場合に適用可能な原理である。なお、慈善という人間の精神作用は、社会の内部で特権的な地位を獲得した富裕層が貧困層や社会的に不利な立場に置かれた人々を援助するような場面で発現する。

その一方で、後者は、法学における応答責任に相当し、社会一般の共有物であってしかるべき天然資源（例：土地、水、埋蔵鉱物、原始林、水産生物）を採取加工して事業を営む人々が、社会一般に利益還元する場合に適用可能な原理である。この場合、利益還元とは、稀少な天然資源の採取加工を経て得た利益の一部が（天然資源の本来的な所有者である）社会一般に還元されるという意味においてである。ちなみに、前者の場合、企業における責任の履行は、無条件的な当為としてである。しかし後者の場合、企業における責任の履行は、条件的な当為としてである。

いずれの説明原理も非公開企業に適合性が高く、創業経営者または所有経営者の存在を前提として構想されていた。それゆえ、「企業の社会的責任」は、創業経営者または所有経営者の宗教的信条や道徳的信条という価値的な要素を多分に含んでいた。しかしアメリカ国内で株式公開（Initial Public Offering：略称 IPO）の実施件数が増加すると、公開企業（public company）の社会的責任が広く問われるようになった。また、株式保有の高度分散という段階

⁷ Godfrey, C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective, *Academy of Management Review*, 30, 4. 777-798.

⁸ Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.

⁹ Lawrence, A. T., Weber, J., & Post, J. E. (2004). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. McGraw-Hill. p. 49.

と、株式市場の機関化現象という段階を経て、専門経営者 (professional manager) の地位の正当性も問われるようになった。経営者の地位の正当性が、所有にもとづく支配ではなく、経営管理に関わる高度な専門知識や技能の修得の程度や、経営管理に関わる倫理学説や諸原理の修得の程度などによって総合的に判断されるようになったからである。ここに、「企業の社会的責任」は、創業経営者または所有経営者の宗教的信条や道徳的信条という価値的な要素ではなく、法人という名の下に専門経営者が行使可能な権力とそれに伴う責任の履行という要素を含むようになった。

2-2. 「権力と責任の均衡説」と「公開企業の社会的責任」

しかし次第に「企業の社会的責任」の説明原理は「権力と責任の均衡説」へと移行した¹⁰⁾。権力は、他人を抑えつけ支配する力であり、支配者が被支配者に加える強制力でもある。責任は、法律上の人が引き受けてなすべき義務 (=説明責任 [accountability]) または補償 (=賠償責任 [Liability]) を含意する¹¹⁾。この場合、権力と責任との関係は、当事者の一方における権力の行使が、当事者の他方 (=相手方) に対する責任の履行を伴うという構図を描いている。

「企業の社会的責任」論のコンテキストにおいて、企業は、社会の構成員を抑えつけ支配する力を持つ存在としてだけでなく、社会の構成員を服従させることができる存在としても認識されている。企業における権力の行使と責任の履行という関係について、デイビスとブロムストロム (Davis, K., & Blomstrom, R. L. 1975) は、「権力者における権力の行使が、一般公衆から見て責任負担可能な権力の行使として認められなければ、権力者はそれ (=権力者) が行使可能な権力を行使できなくなる¹²⁾」という説明を付している。

また、フィリップス (Philips, R. 2003) によれば、現代における公開企業は、地球上で最強の権力の集中機構として認識されるようになってきているという¹³⁾。すなわち、中世以降の歴史を振り返れば、巨大かつ惜しみない労力が注がれた建物は、中世に建造された宗教組織の建物 (例、教会、礼拝堂) に始まり、近代に建造された政府組織の建物 (例、官公庁、裁判所) を経て、現代に建造された事業組織の建物 (例、巨大株式会社企業の本社ビル・福利厚生施設) に至るという。特に現代の資本主義諸国において、公開企業の存在が権力の集中機構として認識されるようになった背景には、公開企業が、①法的・政治的な影響力、②経済的な影響力、③社会文化的な影響力、そして④技術的な影響力を行使するようになったという事実を踏まえるべきであろう。さらに、公開企業は、証券取引所での上場審査と IPO を経て、一般公衆から投資家を広く募集することもできる。それゆえ、公開企業の株式は、不特定多数の人々によって所有されることとなる。このことは、公開企業の意思が、公権力

¹⁰⁾ Jacoby, N. H. (1973). *Corporate Power and Social Responsibility*. MacMillan.

¹¹⁾ 責任概念については、次の文献に詳しい。(瀧川裕英 『責任の意味と制度——負担から応答へ——』勁草書房、2003 年。)

¹²⁾ Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society*. McGraw-Hill. pp. 46-51.

¹³⁾ Philips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler. p. 1.

の場合と同様に、一般公衆の意思に対して事実上優越的な力を持つことを意味する。

2 - 3. 公開企業の存在と長編怪奇小説『フランケンシュタイン』

公開企業の存在は、イギリスの女性作家（Shelley, M. W. 1797-1851）が 1818 年に刊行した長編怪奇小説『フランケンシュタイン——あるいは現代のプロメテウス——』（*Frankenstein: or The Modern Prometheus*）に登場する怪物に比喻されることもある。同書には、青年科学者フランケンシュタインによって造り出され、醜悪な外見と純粋な魂をもって生まれた怪物が人間社会から疎外される経過が克明に描かれている。

公開企業が「フランケンシュタインの怪物」（*Frankenstein monster*）に比喻されるようになった理由は、人間に共通の目的を達成するために創造された株式会社という制度と、株式会社制度の最高次元の形態である公開企業とが（創造主である）当の人間でさえも制御困難な状況に陥ったからであろう。アメリカで 1931 年に封切られた映画『フランケンシュタイン』の 2 年後に示された判例（Louis K. Liggett Co. et al. v. Lee, Comptroller et al., 288 US 517, 判決年：1933 年）には、アメリカ連邦最高裁判所（the U. S. Supreme Court）の陪席判事ブランドイス（Brandeis, L. [任期：1916 年-1939 年]）が「巨大株式会社」を「フランケンシュタインの怪物」に比喻するに至った経緯について、以下のように記されている。

（引用元の判例 [Louis K. Liggett Co. et al. vs. Lee, Comptroller et al., 288 US 517 (1933), 548, 567]）

巨大株式会社の存在が社会的な重要性を増すに至った理由は、事業体という意味においてではなく、その規模ゆえである。株式会社は、個人が事業を営むために、個人によって利用された効率的な手段に過ぎない時期もあった。しかし今、株式会社は、経済的な権力の集中を可能にする制度となっている。株式会社は、私的所有にもとづいて存在するものの、国家を支配下に置くこともできる。19 世紀における典型的な営利法人は、複数の個人によって構成された小集団によって所有され、所有者によって管理されていた。それゆえ、当時の営利法人の規模は個人の財産の量によって制限されていた。しかし現在、営利法人は、法人内部の機関が少数の人間によって支配されているにもかかわらず、数万人から数十万人の従業員の人生と、数万人から数十万人の投資家の資産を服従させた巨大な事業体に成り代わっている。所有権は支配権から独立して存在している。こうした分離は、本来ならば富や権力の悪用を牽制するために公式的に作用したであろう数多くのチェック機能を排除してしまった。株式の所有が次第に拡散し、所有権に付随していた権力もまた少数の人々が掌握するようになってきている。労働者・所有者・社会一般の人々の生活にも根本的な変化が生じている。こうした変化は、封建制度から「株式会社制度」への展開の過程を比較することが困難なものにしている。洞察力と経験を重ねた人ならば、「文明化された生活における支配的な制度」が金権主義の原則に身を委ねると断言するであろう。（判例[288 U. S. 517, 566][原文挿入]）。株式会社は既に優位性を確立している。アメリカ国内の諸産業から創出された富の 3 分の 2 は既に個人の所有を離れ、証券市場で株式証券が取引されている巨大企業によって所有されている。金融機関以外の株式会社 200 社の総資産は 9000 万ドルを超えている。企業は、アメ

リカ国内で創出された富の4分の1を直接的に支配しているだけではなく、直接的な支配の対象外の資産にまで影響力を拡大させている。(金融機関以外の株式会社[引用者挿入]) 200社は、約2000人の取締役によって名目上は支配されている。しかし実際には、(金融機関以外の株式会社[引用者挿入]) 200社の取締役は数百人によって独占され、産業民主主義とは懸け離れた状態にある。巨大企業の成長とともに、特定の個人に富が著しく集中するようになったという見方もある。そして、その結果として生じるであろう収入の格差(判例[288 U.S. 517, 567] [原文挿入])は、経済不況の主たる原因となっている。巨大な事業体は、(アメリカを構成する[引用者挿入])州が会社法の制定を経て創造したフランケンシュタインの怪物そのものなのである。

3. 「公開企業の社会的責任」に関わる論点

3-1. 株主の優位性と株主の権益

「公開企業の社会的責任」に関しては、「株主の優位性」(stockholder primacy)に言及した最初期の判例(Dodge vs. Ford Motor Co., 204 Mich. 459, 170 N.W. 668, 判決年: 1919年)もさることながら、シカゴ学派の経済学者フリードマン(Friedman, M)が「ニューヨーク・タイムズ・マガジン(*New York Times Magazine*)」(1970年9月30日)に発表した論稿「企業における社会的責任と利潤の増大」(The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits)の内容が関係者の脳裏にいわば亡霊のようにつきまとっている。

フリードマンの学説は、企業が、①私的所有にもとづく法人であり、②私法上の法人でもあるという思想的基盤にもとづいて展開されている。すなわち、フリードマンの立場に立つてみれば、企業は、国家の経済主体に過ぎず、公共空間に権力を行使すべきではないと考えられているのである。それゆえ、企業における社会的責任関連の事業は、株主の権利(=株主権)を侵害し、株主権の行使に伴う利益(=株主の利益)を損なうこととなる。なお、フリードマンの学説で想定されている株主の利益は、株主の利己的な利益を意味する。その一方で、企業倫理学者グッドパスター(Goodpaster, K. E. 1991)の学説で想定されている株主の利益は、株主の利己的な利益と利他的な利益を包括するものである。

フリードマンの学説は「企業の社会的責任」の研究者のあいだで論議されてきているものの、現時点におけるフリードマンの意思の所在が表明されることはほとんどない。カナダの法学者ベイカン(Bakan, J., 2004)の著書『公開企業——利潤と権力の病理的な追求——(邦訳題名: ザ・コーポレーション——わたしたちの社会は『企業』に支配されている——)』(*The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*)には、フリードマン本人の貴重なインタビュー記事が掲載されている¹⁴⁾。フリードマンによれば、今もなお「公開企業

¹⁴ Bakan, J. (2004). *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. Free, pp.33-35. (ベイカン著、酒井泰介訳『ザ・コーポレーション——わたしたちの社会は『企業』に支配されている——』早川書房、46-48頁参照)。

の社会的責任」はそれが株主の富を最大化する場合にのみ正当化すべきであるという。フリードマンの学説は、1970年代に発表されて以降、「企業の社会的責任」の研究者の心の中にたゆたってきている。ハーバード・ビジネス・スクールの企業倫理学者ペイン(Pain, L. S., 2003)に至っては、フリードマンの学説を引合いに出して、「社会的責任関連の事業に必要な費用(cost)は、(拠出が義務付けられた[執筆者注])費用(costs)ではなくあくまでもペイする(=帳尻が合う[執筆者注])」という見解を今更ながらに示しているほどである¹⁵⁾。

「企業の社会的責任」の理論展開の過程は、フリードマンの学説に対するアンチテーゼの提出の連続であったといえよう。フリードマンの学説は、国家とその行政区画の統治機関の役割と企業のそれとを明確に区別していた。フリードマンによれば、社会的責任関連の事業は、公開企業の役割ではなく国家とその行政区画の統治機関のそれであるという。その理由は、国家とその行政区画の統治機関が、租税として徴収した税金を充て、国家とその行政区画の構成員に共通の幸福や利益の促進に向けた政策に関与してきているからである。なお、時に誤解を招くこともあるが、フリードマンの学説は、「公開企業の社会的責任」を全面的に否定するものではなくあくまでも社会的責任関連の事業に必要な費用には、経営者個人の負担を充てるべきであるというものである。フリードマンの学説を踏まえ、「公開企業の社会的責任」には、以下の問題が指摘されてきている。

公開企業における社会的責任関連の事業は、越権行為である：フリードマンの学説は、公開企業における権限行使の範囲を限り定め、「公開企業の社会的責任」に再検討を促している。もっとも企業は、株式の公開または非公開の別を問わず、私的所有にもとづく法人であり、私法上の法人でもある。それゆえ、企業は、公共空間に権力を行使すべきではないということになる。特に公開企業の場合、株主に保障された法的な権利と、公開企業に保障された私法人としての権利は、公開企業における社会的責任関連の事業に優先してしかるべきであると考えられている。それゆえ、公開企業における社会的責任関連の事業は、たとえ一部の株主の了承を得ていたとしても、株主の権利もさることながら公開企業に保障された私法人としての権利も侵害すると考えられている。いずれの批判も国家とその行政区画の統治機関の管轄に私法人が関与すべきではないという思想と、国家とその行政区画の統治機関の強制的な権力が私法人の内部関係に作用すべきではないという思想にもとづいて展開されている。フリードマンの学説とは対照的なそれは、グッドパスターの学説であろう。グッドパスターによれば、公開企業には、「法的な人格(=法人)」(legal person)・「道徳的な人格(=善悪の判断が可能な人格[引用者注])」(moral person)・「良心」(conscience)が兼ね備えられているという¹⁶⁾。グッドパスターの学説は、公開企業における権限行使の範囲を限り定めていないという点において特徴的である。グッドパスターの学説によれば、公開企業における社会的責任関連の事業は、公開企業における権限行使の範囲に収まるという。

¹⁵ Pain, L. S. (2003). The Thought Leader Interview, Harvard Business School Ethics Scholars says Values are Defining a New Standard of Corporate Performance. *Strategy + Business*, 31, p.1.

¹⁶ Goodpater, K. E (2005). *Business Ethics*. Prentice-Hall. p.187.

公開企業における社会的責任関連の事業は、株主の權益を侵害する：フリードマンの学説は、株主の權益、すなわち株主の權利（＝株主権）とそれに伴う利益（＝株主の利益）を優先的に取扱い、「公開企業の社会的責任」に再検討を促している。その理由は、公開企業における社会的責任関連の事業が、株主の得べかりし利益を損なうと考えられているからである。換言すれば、「公開企業の社会的責任」は、株主に損害や損失を与えることになる。それゆえ、公開企業における社会的責任関連の事業が株主総会で否決されるというような事態も実際に生じている¹⁷⁾。なお、株主の利益に関して、先に挙げたフリードマンの学説とグッドパスターのそれは対照的である。フリードマンの場合、株主の利益は、株主が獲得可能な利己的な利益を意味する。他方、グッドパスター（1991）は、「ND 原則（ND [Nemo Dat quod non Habet] Principle）」（＝人は自分が望まない行為を他人に依頼することはない）を引合いに出して、「株主は、それが属する社会の規範に矛盾するような行為を経営者に依頼することはない」という見解を示している。グッドパスターの場合、株主の利益は、株主が獲得可能な利己的な利益にとどまることなく利他的な利益も意味する¹⁸⁾。

フリードマンの学説を踏まえれば、「公開企業の社会的責任」には、以上のような問題を指摘できる。しかし、フリードマンが 1970 年代に構想した学説は、グッドパスターが 1990 年代以降に構想した学説に塗り替わってきている。その理由を明らかにする場合には、アメリカにおける株式市場の機関化現象とそれに伴う「ウォール・ストリート・ルール」の変化を指摘すべきであろう。すなわち、アメリカ国内の株式市場で機関投資家の影響力が個人投資家のそれを凌駕するようになると、機関投資家は、投資対象企業における社会的責任関連の事業を積極的に支持するようになったからである。ここに、株主の利益は、株主が獲得可能な利己的な利益だけではなく利他的な利益を包括するようになる。

アメリカ国内における変化は、株主以外のステークホルダーの權益の保護を意図して制定された「ステークホルダー修正箇条」(stakeholder statutes) に見て取ることもできる。また、デラウェア州における判例(Paramount Communications v. Time Inc. 571 A.2d 1140, 1153、判決年:1989 年)やカリフォルニア州における判例(Norfolk Southern Corp. v. Conrail Inc., C.A. No. 96-CV-7167. E.D. Pa、判決年:1996 年)]を契機として、アメリカ国内の司法当局の判断も変化した¹⁹⁾。このようにして、公開企業の経営決定が、株主以外のステークホルダーの權益を優先しながら、特定の株主に何らかの損失を与えたとしても、当該企業の取締

¹⁷⁾ たとえば、「リーバイ・ストラウス社 (Levi Strauss & Company)」(1853 年設立・1971 年株式公開)は、同社における社会的責任関連の事業が株主総会での支持を得られなかったために、LBO (Leveraged Buy Out) を 1985 年に実施し、公開企業から非公開企業に転換した (参照: Russell, M., & Oneal, M. (1994). Managing By Values: Is Levi Strauss' Approach Visionary Or Flaky?. *Business Week*, August, 1, 1994. 46-52.)

¹⁸⁾ Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1, 1. p. 68.

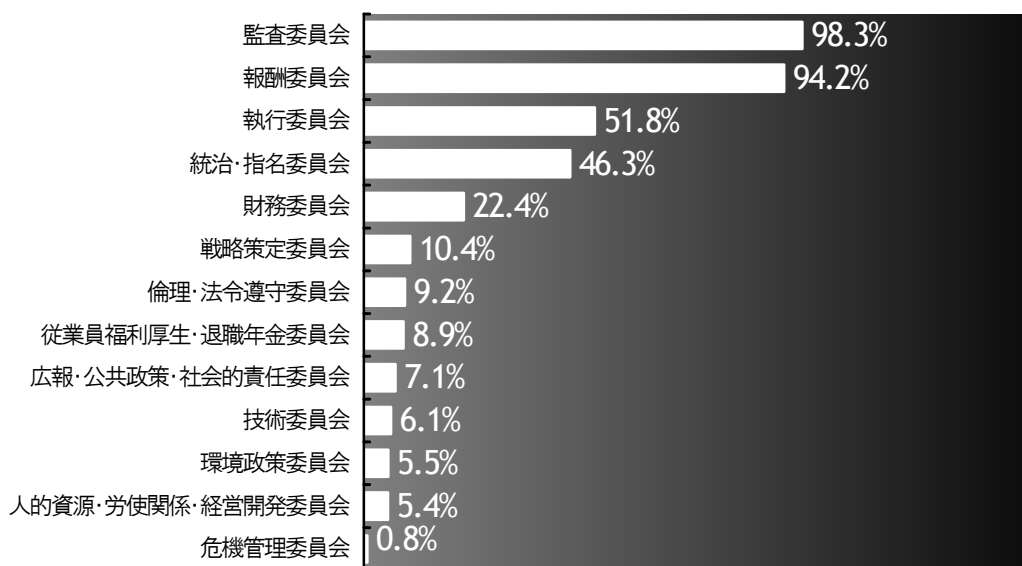
¹⁹⁾ 1980 年代から 1990 年代のアメリカで制定された修正箇条や判例は、いわゆる敵対的買収 (hostile takeover) の申し出を断るために導入されたという見方もある (参照: Sametz, A. W., & Bicksler, J. L. (Eds.). (1991). *The Battle for Corporate Control: Shareholder Rights, Stakeholder Interests and Managerial Responsibilities*. Irwin Professional.)

役は株主に対する受託責任の侵害という理由で訴えられることはなくなったのである。ここに、公開企業と株主・ステークホルダーとの関係の変化が明らかとなる²⁰⁾。

3 - 2. 社会的責任委員会の設置状況と財団の機能

以上の文脈で検討した事実が実際に観察されたとしても、公開企業における社会的責任関連の事業が株主の権益を侵害するという可能性を拭い去ることはできない。それゆえ、アメリカ国内の公開企業には、社会的責任関連の事業の企画立案・実施・評価・改善に関わる常設専門の委員会組織として、社会的責任委員会 (socially responsible committee) が設置されている²¹⁾。しかしアメリカ取締役協会 (National Association for Corporate Directors : 略称 NACD) 発行「(2003～2004 年版) 公開企業の統治に関する調査報告書」(*2003-2004 Public Company Governance Survey*) によれば、調査対象企業に占める同委員会組織の設置件数の割合は 7.1%であり、他の委員会の設置件数と比較して低水準に留まっている (図 1 参照)。

図 1 公開企業における委員会組織の設置状況



参照) National Association for Corporate Directors. (2004).
2003-2004 Public Company Governance Survey. p. 19

²⁰ Post, J.E., Preston, L.E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Ethics*. Stanford.

²¹ National Association for Corporate Directors. (2004). *2003-2004 Public Company Governance Survey*. (社会的責任委員会と同様の機能を持つ委員会組織には、たとえば、企業統治・社会的責任委員会 [corporate governance and social responsibility committee]、広報・社会的責任委員会 [the public affairs and social responsibility committee]、あるいは企業責任委員会 [corporate responsibility committee] などがある。

また、公開企業に設置された社会的責任委員会の機能が、社会的責任関連の事業の促進を目的として設置された財団に移行しているような場合もある。理由の第1は、公開企業における社会的責任関連の事業が、企業の事業目的に整合しないからである。理由の第2は、内国歳入法（内国歳入庁 [Internal Revenue Service (=連邦政府の財務省 [United States Departments of Treasury] の外局 [執筆者注])]）の法規、いわゆる第501条(C)(3)の条件を満たした団体には、税制上の優遇措置が保障されているからである。因果関係は明確にされていないものの、たとえば、ニューヨーク証券取引所 (New-York Stock Exchange : 略称 NYSE) 上場のナイキ (Nike Corporation) では、ナイキ世界本社 (Nike World Headquarters) に設置されていた「企業の社会的責任」専門の常設部門の業務が、ナイキ財団 (Nike Foundation) に移行されている。こうした現象は、アメリカだけに観察される傾向ではなく現代の資本主義諸国で広く一般的に観察されるようになってきている。

4. 未来への展望

現代における「企業の社会的責任」は、国家とその行政区画の統治機関が（国家とその行政区画の統治機関の構成員に共通の幸福や利益の促進を目的として）納税者から租税として徴収した税金を充てて解決すべき政策課題に企業の経営資源を充てるべきか否かを問うている。換言すれば、1960年代以降のアメリカにおける国家と企業の権力関係の変化とともに、国家とその行政区画の統治機関が解決すべき政策課題は、「企業の社会的責任」という名の下に、企業の経営課題に包括されるようになったといえよう。

もっとも公開企業における社会的責任関連の事業には、越権行為という問題と、株主権益の侵害という問題が指摘されている。問題の前者は、企業が公共空間に権力を行使すべきではないという思想にもとづいている。したがって、株式の公開または非公開の別を問わず、企業における社会的責任関連の事業は、企業における権限行使の範囲を超えることになる。また、問題の后者は、株主が行使可能な権利とそれに伴う利益の性格を問うている。すなわち、公開企業における社会的責任関連の事業は、株主が獲得可能な利己的な利益を損なうだけでなく、株主に損害や損失を無理に強いることにもなる。いずれも人間に共通の目的を達成するために創造された株式会社という制度に付いて回る問題であり、われわれに「企業は果たして誰または何のために存在するのか」と問い掛けているように思われる。

時代が21世紀を迎えると、「企業の社会的責任」という概念は、国際開発の促進を目的として構想された「社会事業型のビジネス・モデル」のコンテキストで発展的に解消されるようになる。特にアメリカ国内の学術研究界では、「責任負担可能な事業」(responsible business)ならびに「社会的に責任負担可能な事業」(Socially Responsible Business : 略称 SRB)に関する研究が芽吹き、専門職大学院には、専門的な研究機関が設立されてきている。

たとえば、カリフォルニア大学バークリー校 (University of California, Berkeley) ハース・スクール (Haas School of Business) には、「責任負担可能な事業に関する研究所」(the

Center for Responsible Business) が 2003 年に設立されている²²⁾。同研究所は、「善い事業の再定義」(Redefining Good Business) という目標を掲げ、20 世紀型のビジネス・モデルやビジネス・システムとは異なる次元で現実的かつ戦略的なモデルを構想している。

また、マサチューセッツ工科大学 (Massachusetts Institute of Technology : 略称 MIT) スローン経営大学院 (Sloan School of Management) では、2005 年以降、「(MIT スローン) 社会的に責任負担可能な事業に関する研究所」(The MIT Sloan Socially Responsible Business Club) がウェブ上で試行されている²³⁾。同研究所は、「社会問題解決型のビジネス・モデル」(Socially Oriented For-Profit Business Models) を構想している。さらに、学問分野は異なるものの、ハーバード大学 (Harvard University) ジョン・F・ケネディー行政大学院 (the John F. Kennedy School of Government) には、「企業の社会的責任に関する先進プログラム」(Corporate Social Responsibility Initiative) が 2005 年に発足している²⁴⁾。

いずれの研究機関も「企業の社会的責任」に軸足を置きながら、国際開発の視点に立って構想された「社会事業型のビジネス・モデル」の可能性を模索しているという点で共通している。このような、アメリカ国内の学術研究界における先端的な研究の動向に照らしてみれば、今後の「企業の社会的責任」は、「社会事業型のビジネス・モデル」を構想する段階へと次第にシフトすることが予想される。

²²⁾ Haas School Center for Responsible Business. (2005). *Center for Responsible Business: Redefining Good Business* [Online]. Available: <http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/>

²³⁾ Sloan School of Management. (2005). *MIT Sloan Socially Responsible Business Club* [Online]. Available: <http://web.mit.edu/SRBclub/www/conference/index.htm>

²⁴⁾ Kennedy School Corporate Social Responsibility Initiative. (2005). *Corporate Social Responsibility Initiative* [Online]. Available: <http://www.ksg.harvard.edu/cbg/CSRI/>

企業の社会的責任の日米比較

— 企業倫理と企業成果との関連 —

放送大学大学院・横浜国立大学
吉 森 賢



1. 企業の社会的責任の定義

企業の社会的責任に関しては様々な定義がなされている。本論ではキャロルとブクホルツによる定義を採用する。その理由は第1に企業の負うすべての社会的責任を経済的責任、法的責任、倫理的責任そして博愛的責任の四つに類型化していること、第2にこれら四つの責任間の階層関係を低次から高次への責任として明確にしていること、第3に具体的かつ実践的であり、経営者の意思決定の指針となり得るからである。

本稿の報告者の社会的責任の視点は中心的利害関係者の規定である。これは多くの企業倫理に関する著作、教科書がこの問題から企業の社会的責任を論じているからである。このことはアメリカでも同様であり、とりわけ上記のキャロルらによる教科書の冒頭に詳細に論じられている。この中心的利害関係者の規定は企業統治に関する論議の基本的前提をなす。なぜなら企業統治の基本的問題の一つはいかなる利害関係者の視点から最高経営責任者の成果が評価されるべきかを決定することだからである。これは経営者の視点からも重要である。なぜなら経営者の本質的役割は中心的利害関係者の満足度を極大化することであり、その評価基準はどの程度この目標を達成したかによりなされるからである。

最後に本論は表題が示すように日米比較を方法としている。

2. 企業はだれのものか—企業概念の日米比較

この問題は90年代初頭バブル破綻後の日本において財界、研究者、世論をも巻き込んだ論争に発展したことは記憶に新しい。当時日本とは対照的にアメリカの景気は好調であり、これがアメリカ的思想である株主至上主義を強調する風潮を日本において生み出した。企業はだれのものか、に対する回答は法的には当然株主のものである。しかしそれはあくまで法形式的な答であり、現実の企業の世界では通用しない。従業員を前にして「株主の利益を向上させるために頑張ろう」と声高に宣言する経営者は日本にいたであろうか。アメリカでさえそのような経営者は少ないであろう。事実後述するようにアメリカにおいても株主至上主義とは異なる企業家精神を公言する経営者は決して少なくはない。また、アメリカの経営者はその行動において株主至上主義を実践しているとは思えない。その根拠は後に述べる。

このことは株主至上主義の正当性の限界を示している。

3. 私的所有権の歴史的起源

周知のように企業の目的はアメリカとイギリスにおける株主の私有財産としての企業概念と、日本、ドイツ、フランス三国における私的所有権を超越した社会的制度としての企業概念に大きく二分できよう。この違いがなぜ生じたかは資本主義の歴史の違いにより解明される。

イギリスにおける私的所有権の正当化の起源はイギリス資本主義の出発点となった共有地の暴力的な私有化である囲い込みに求められる。1640－1660 年のピューリタン革命と 1688 年の名誉革命の二つの革命より成るイギリス革命は近代資本主義の先駆となった。この結果それまで絶対王政のもとで禁止されていた囲い込みは合法化されることになった。

この革命は中産階級の上層部を形成した地主を中心とする市民により開始されたため市民革命といわれる。地主でありかつピューリタンであったクロムウェルは土地の私的財産権を求め、これに制限を加えていた絶対王政を打倒した。この結果囲い込みが一層促進された。イギリスが大陸ヨーロッパ諸国ともっとも異なる点は、国家ではなく市民階級が私的財産権をみずから獲得した点にある。これに対して大陸ヨーロッパにおいては国家が法によりそれを保証した。

この囲い込みはイギリスの資本主義の発展過程、特に資本の原始的蓄積と密接に関連している。イギリスの資本主義は農業資本主義から発達した。有力地主は 15 世紀以降の二回にわたる大規模な土地囲い込みにより自作農の土地、入会地および教会所有の土地を暴力的に奪った。これによる資本の原始的蓄積は他のヨーロッパ諸国では見られない程高い水準に達し、マルクスは資本論の中で「キリスト教の原罪に相当する経済的原罪」と批判する。これにより土地所有の集中度が高くなり、大部分の土地が自作農民でなく小作農民により耕作された。この結果地主一人あたりの農地面積は飛躍的に増大し規模の利益と、羊の放牧と毛織物生産による付加価値の上昇が可能となった。

同時にこの所有構造の変化は農業における二つの競争的市場経済を発生させた。第一は農地市場とその借地権を得るための小作農間の競争である。小作人が支払う地代は土地からの収益に比例して課せられたので、借地権を得られるか否かはその地代支払能力に依存した。この結果小作人は農業生産性の向上を図らざるを得なかった。第二が農産物市場であり、そこにおける小作農間の販売競争である。このようにして生産性の高い小作農は多くの借地を得ることができるが、生産性の低い小作農は借地権を失うか、破産して工場労働者になるしかなかった。この過程を経て 17 世紀において地主、資本家的独立自営農民、賃労働者の三肢構造が生じた。

地主はジェントリイとしてイギリス社会に確固とした経済的・社会的地位を築き、富裕な資本家的独立自営農民や都市の手工業者と共に農村から発生する賃金労働者を集め工場制手工業をさせ、産業革命の推進者となる。これを背景に植民地貿易、奴隷貿易による富の蓄積を経てイギリスは世界最初の資本主義を確立する。

ここで問題にするのはイギリスの私的所有理論である。既述の囲い込みはいかなる根拠により正当化されたのであろうか。その答はジョン・ロックの所有理論により与えられる。ロッ

クによれば神は人類に世界を共有物として与えた。にもかかわらず個人が私的所有権を主張できる根拠は、個人が自己の労働により自然を有益な形に変換したからである。すなわち自然の状態にある土地の生産性を高める者はその功績故に所有権を認められるべきであり、またその私有は共有に優越すると言う考え方である。その場合この改良の努力が個人により直接に行われるか、個人の支配下にある他の個人により行われるか無関係である。

イギリスの株主至上主義はこの所有理論の延長である。すなわち株主のみが会社を所有し、その委託を受けた経営者が努力の結果得られた利益は株主に帰属するという考え方につながる。もとよりロックの説のみがイギリスにおける株主至上主義を説明しない。上記の資本主義の発展の結果として、有り余る利潤を獲得した地主、貴族、商人、企業家などの市民階級がその運用先を求めた結果、株式会社と証券市場が発展した事実がより直接的にイギリスにおける株主至上主義を説明するといえよう。

4. アメリカにおける株主至上主義の正当化と批判

アメリカはイギリスから信仰の自由を求めて移住したピューリタンにより建国され、今日に至るまでその価値観がアメリカの経済的、政治的制度を形成していることは周知の事実である。しかしアメリカの経営者は株主至上主義に関しては決して一枚岩ではない。少数派ではあるが株主至上主義を公然と否定しながらも高い経営成果を長期間にわたり実現している企業が存在する。逆に株主至上主義を標榜しながらも業績の低迷にあえぐ企業も存在する。このことは中心的利害関係者の規定のみでは企業の長期的成果は期待できないことを教える。

ヘンリー・フォードは株主利益を主張せず、成功した企業家であった。

1) ヘンリー・フォード対ダッジ兄弟の企業概念訴訟

1920年代にゼネラル・エレクトリック社のオーウェン・ヤング社長が演説の中で次のように表明した：

「私が社会的制度としての企業の受託者であるか、あるいは投資家の代理人であるかによって、ゼネラル・エレクトリック社の社長としての職務に対する私の態度は大きく異なる。もし私が受託者であれば、だれが私の受託責任により利益を得るのか、だれに対して私は義務を負うのか。」

この言葉は20年代のアメリカにおいて今日のアメリカにおける株主至上主義は確立した概念でないことを示している。

この疑問の回答となる、アメリカにおける企業概念に関する最も著名な判決が同じ頃に下された。この訴訟はヘンリー・フォードとダッジ兄弟により争われた。この裁判は1919年のミシガン最高裁判所による判決により結審し、今日に至るアメリカの株主至上主義が法的に確定された。この裁判は企業それ自体の発展を求めるフォード自動車社の創業者ヘンリー・フォードに対して、株主利益を追求するダッジ兄弟により提起された。その意味で「会社は

だれのものか」がアメリカ史上初めて法的に争われた画期的な事件となった。

フォードは「もし賃金を削減するか、配当を中止するかを選択を迫られるようなことが生じれば、配当をとりやめる」と述べ、「利益は三者に帰属する。第一に企業であり、これにより安定性、革新性、健全性が確保される。第二は利益の獲得に貢献した人々である。最後に利益の一部は公衆に帰属する」と主張した。フォードはダッジ兄弟との裁判の法廷でしばしば自分の工場を「半公共的な制度」(semi-public entity)と表現し、自動車価格の低減と工場の拡張は「公器」(institution)としてのフォード自動車会社にとっては良いことであると主張した。法廷において原告の弁護士からの「会社の目的は何か」という反対尋問に対してフォードは「関係者すべてにできるだけのことを行うこと、利益をあげ、それを使い、雇用を創出し、人々が必要とするところならどこにでも乗用車を供給することだ。そしてついでに金を儲けることだ」と答えた。フォードのこのような言葉が少なくとも初期においては単なる美辞麗句ではないことは、フォード社が当時としては破格的な5ドルの時間給を従業員へ支給したこと、T型フォードの普及車種 Runabout の価格を1911年の590ドルから1924年の290ドルまで傾向的に下げ続け、1500万台以上を販売したことによっても明らかである。以上によりフォードは目標実現のためルージュ工場を建設することを決心し、配当を見送った。

原告のダッジ兄弟は中西部で最も優れた機械加工技術者であり、フォード社の創立以来エンジン、変速機、車軸などの部品供給者であり、かつ訴訟時において2000株を所有する株主でもあった。ダッジ兄弟はフォードの経営を専制的と抗議し、鉄鉱石鉱山と湖上輸送船を買収し、ルージュ工場を建設する計画を無謀として、この計画の差し止めを求めた。そしてフォード社の余剰現金の75%を配当として株主に支払うことを要求した。

しかし巡回裁判所の判決はフォードによる配当中止を「経営者の自由裁量の濫用」として、ダッジ兄弟の主張を認めた。このためフォードは上告した。ミシガン最高裁判所は新工場建設は認め、そのための資金を支出してもなお余剰現金が残ることを根拠に、ドッジ兄弟の配当要求への主張を正当として次の判決を下した：

「企業は株主利益を最優先して組織され、経営される。取締役会役員の権限はこの目的のために行使されねばならない。取締役会役員の決定権はこの目的遂行の手段の選択に用いられるのであり、この目的そのものの変更、利益の減少、利益を株主に支払わないで他の使途へ向けるために利用されるものではない」。

この判決によりフォード社は約1927万ドルの追加配当と利息約154万ドルの支払いを命じられた。

この判決により明確にされた株主利益中心の企業概念はアメリカにおいて今日に至るまで基本的には不変である。たとえばラバポート教授によれば、アメリカにおいて企業は株主利益のために存在するという基本原則は広く合意されており、いかにその目的を達成するかに関して異論があるだけだと述べ、「私有財産に付随する諸権利を是認する市場経済においては、企業の唯一の責任は株主利益を合法的に高潔に創出すること」にあると言明する。

またドラッカーは今日アメリカのほとんどすべての CEO は「株主の利益のために」そして「株主の利益を極大化するために」経営していると明言する。MIT のサロー教授は、利益極大化を追及するアメリカの経営者が、いずれの利害関係者の利益を優先するかについて順位をつけるとすれば、株主が第一位で、大きな差をつけて顧客が第二位、従業員が第三位と続くであろうとする。また今日アメリカの大部分の財務を専門とする学者はこの企業概念を前提にする。そしてアメリカの株主至上主義は所有に基づく。なぜならアメリカの文化においては「所有」なる言葉は極めて強力な、ほとんど道徳的な意味をもつからである。

2) 底流としての多元的企業概念

しかし株主至上主義に対する批判はヘンリー・フォード以来今日に至るまでアメリカにおいて根強い底流をなしてきた。既に 1920 年代に既述のゼネラル・エレクトリック社のヤング社長は公的演説の中で株主以外の利害関係者をも重視する多元的企業概念の意義を次のように表明した：

「経営者はもはや株主の代理人ではない。経営者は社会的制度（としての企業）の受託者になりつつある。（中略）企業の利害関係者には三種類ある。第一は会社に資本を投下した 5 万人以上の株主である。第二は企業活動に労力と生活を投入する 10 万人に達する従業員である。第三は顧客と一般大衆である。私の第一の義務は株主により提供された資本が安全で、正直にかつ賢明に活用され、公正な収益率を生むことである。そうでなければ企業は資本を得ることができず、作業員には道具が支給されない。第二の責任は従業員に公正な賃金、雇用維持、そして教育と技術の向上に応じた仕事を与えることである。第三の義務は、顧客が宣伝どおりの製品を手に入れ、その価格は資本と労働への報酬に見合うものであることである。最後に企業が公共の利益を実現し、優れた善き市民としての義務を果たすことである。企業において何が正しいかは私がこれまで述べた強い受託責任感により影響される。経営者の責務は労働者の犠牲において株主利益を実現したり、大衆の犠牲において労働者と株主の利益をするのではなく、すべての利害関係者のために賢明かつ公正な経営をすることである。（下線は筆者）。

第二次大戦後のアメリカにおいても同様の主張は繰り返された。1950 年代に IBM 会長のトーマス・ワトソンは、経営者の役割を従業員、顧客、株主の「三本足の椅子」(a three-pronged stool) の利益均衡を実現することであるとし、三者の平等性を強調するために演説するたびに三者の言及順序を変えていたとされる。またハーバードの法学者は次のごとき急進的な主張を行った：「企業の利害関係者はより広義に理解するべきであり、それは企業と密接な関係にあるすべての人々を意味すべきである。これらの人々の利益を代表するために、これらによる会社の意思決定と権限行使への正当な参加が制度的に実現されねばならない」。より最近においては 1978 年コントロール・データ社およびその他の企業による多元的企業概念が注目される。その典型とされる同社の定款の改正点は、他社から会社の買収、合併、ないし資産のすべてまたは大部分の買収の申し込みがあった場合、会社およびその株主の最善

の利益を判断するにあたっては、会社およびその子会社の従業員、顧客、供給業者およびその他の利害関係者、さらに会社およびその子会社の立地する地域共同体の社会的、経済的影響を含むあらゆる関連要素を考慮に入れねばならない、と規定する。

3) 一元的企業概念への批判とその根拠

① 所有権変質からの批判

ヘンリー・フォードは経営活動に従事せず配当のみを受け取る株主を「不在株主」(absentee shareholders)、「寄生虫」(parasites)と呼んでいた。彼にとっては所有と経営の分離はあり得ず、真の経営者は所有経営者であり、真の株主も所有経営者であった。既述のダッジ兄弟との係争の後、「自分が正しいと信じる方法で経営したい。それ以外の方法では経営できない」として、ダッジ兄弟を含む6人の少数株主の持ち株を1億5800万ドルで買い戻し、これら不在株主による経営への介入を排除した。このようにしてフォード家は総資産50億ドルに達する巨大なフォード社の全株所有者となった。それはJ.P. モルガンやロックフェラーでさへなしえなかったアメリカで前代未聞の株式の集中化であった。

フォードと同じ主張をバーリとミーンズは行う。すなわち、大企業における所有と支配の分離および所有と経営の分離により、所有の性格は変質した。なぜなら近代企業の株主はみずから企業資産の経営に従事せず、投資収益の単なる受取人と化した。このように所有に伴う支配と責任を放棄した結果、株主はみずからの利益のためにのみ企業を経営する権利をも放棄したのである。

このような株主は企業の運命とも一体化していないため中心的利害関係者としての正当性が欠けるといえる。このことは今今日のアメリカ経営者自身も感じていることである。チャンピオン社のシグラール会長は「会社の株式を一時間しか所有しない人が何の権利により会社の運命を決定できるのか。これが法的に可能ならば、そのような法は間違っている」とする。化粧品のエイヴォン社ウォルドロン会長は「当社には世界中に4万人の従業員と130万人の販売員を擁する。その他多くの仕入れ先、顧客、地域社会がある。これらが会社に託す利害は株主のそれよりはるかに深く、重要である」と言明する。

圧倒的大多数のアメリカ国民も株主利益中心の企業概念を是認してはいない。ビジネスウィーク誌が行った調査によれば、「アメリカの企業は唯一の目的を持つべきだ。すなわち株主のために最大の利益を実現することである。この目的の追求こそがアメリカにとっても長期的利益になる」に賛成した回答者は5%に過ぎず、「アメリカの企業は複数の目的を持つべきだ。すなわち従業員や地域共同体も企業に貢献しているのだから、企業は時には従業員や地域共同体のために利益の一部を犠牲にすべきだ」を肯定して回答者は95%に達した。

② 残余リスクと残余請求権の概念への批判

一元的企業概念の他の一つの根拠は株主のみが投資のリスクを負担するという論理である。これによれば、従業員や銀行、納入業者などの要素提供者へ企業により支払われる対価は契約により事前に固定請求権(fixed claim)として確定している。すなわち、これらの債務は企業収益の水準ないしその有無にかかわらず支払われねばならない。しかし株主への配当や

値上り益は契約によりあらかじめ確定されていない。株主への配当はこれら固定請求権者（fixed claimant）への支払いがすべて行われた後に、利益がもし残っていれば支払われる。また企業が倒産した場合は固定請求権者への債務弁済が優先的になされ、株主には最劣後の請求権者として最後に投資の一部ないしはすべてを回収する可能性が与えられるに過ぎない。このように株主には残余請求権者（residual claimant）としての側面と残余リスク負担者（residual risk bearer）の二つの側面がある。さらに、企業による設備、研究開発などの投資に伴う大部分の資金提供者は株主であり、これら投資から生じる利益の大部分も株主に帰属する。これに対して、固定請求権者はこのような投資からの資金、利益にほとんど関係しない。したがって株主が経営者を監視する最大の誘因を有している。

このように株主を最大のリスク負担者と規定し、それゆえに株主にのみ議決権が与えられ、株主利益が最優先されるべきであるとする考え方は経営者の間でも支配的である。たとえばGM社の元会長スローンの次の言葉はこれを表現する：「企業の事業としての価値の基準は売上や資産の成長率のみならず、株主の投資に対する収益である。なぜなら、私的企業体制の下では、株主がみずからのリスクで投資を行うのである。したがって利益のためにこそ企業が経営されねばならない」。

しかしこの論理も次の根拠により現実には対応していないとして否定されている。第一に、大企業の株主の責任は有限責任であり、企業が倒産してもその損失は株式の取得価格を越えることはない。第二に、株主の投資リスクの回避ないし分散は株式の売却や他の銘柄との組み合わせなどの手段により容易である。同様の、しかしより過激な主張が法学者によりなされている。すなわち、財務情報が開示されるかぎり株主の利益は保護されており、したがって株主は企業統治の対象外にあり、会社の意思決定への発言権を与える必要はまったくない。

③ 公平性からの批判

株主が唯一のリスク負担者であるとする議論には、経営者や従業員は失業というリスクを負う、とする反駁がなされる。さらに経営者や従業員は失業に際しては、企業に長年勤めることにより投資した自分自身の労力、技術、知識、経験という「人間資本」（human capital）を失う。これと同じ視点からブレアも株主至上主義を批判する。すなわち、アメリカ大企業において有形資産の比重は低下し、代々開闢/特許、商標、サービス、革新能力、新製品開発能力などの無形資産の重要性がますます高まりつつあるとする。同氏の計算によれば1982年においてすべての製造業および鉱工業企業の市場価値に占める土地、工場、設備は62.3%に達していたが、1991年には37.9%まで低下した。このことは大企業がますます技術集約型、サービス志向型へ移行しつつあり、それに伴い従業員には高度な特殊技術が要求される。このため従業員は企業に固有の技術の修得、向上への時間、労力、自己一発などの投資を行い、「人間資本」を形成しなければならない。その企業では価値があるが他の企業ではその価値が大きく減少する固有技術に投資する従業員は株主と同様にリスクを負う。

④ 効率性からの批判

株主至上主義に対する経営効率の視点からの批判は、それが経営者の短期的経営行動を誘

発したとし、この結果国際市場においてアメリカ産業の相対的競争力が低下したという議論である。すなわちエルスワース教授によれば、アメリカにおいては経営者の責務は株主利益の極大化である、という考え方ほど重視される常識はないとし、このため他の企業目標が犠牲にされ、製品市場を重視する競争相手国に対してアメリカが劣勢におかれる、と指摘する。

またポーター教授も、アメリカ企業が株価の短期的値上がりに関心をもつ株主の利益を最重要視するため企業の長期的成果が犠牲にされる。その結果アメリカにおいては株主、企業、経営者の間に利害の衝突が生じ、もっとも大きな利益を産み出す企業投資へ資金が向かわない、と批判する。

またプラハラド教授は経営者が株式市場にほとんどすべての注意を注いだ結果、アメリカ企業の競争力は70年代、80年代に低下したとし、この反省にもとづき多くのアメリカ企業は製品市場を重視し始めた。同教授の主張によれば、資本はたしかに必要な経営要素ではあるが、専門的才能（労働力）や技術、納入業者の確保は消費者の要求がす厳しくなり、かつ世界化するしつつある市場での競争に勝ち残るためにはより重要な経営資源である。この種の議論において学ぶべき国として引き合いに出されるのがドイツと日本である。ドラッカーによれば日本とドイツの機関投資家は株主利益や企業の特定の利害関係者の短期的利益を極大化しようとせず、両国の企業の究極的目的は“maximization of the wealth-producing capacity of the enterprise”であり、今日流に訳せば「企業価値創出能力の極大化」である。

⑤ 利害関係者条項による株主至上主義への修正

この株主利益中心の企業概念は1960年代－70年代に社会的責任重視の方向へ重要な修正をうけることになる。この時期は欠陥車問題に端を発した消費者運動、大企業の不正政治献金、外国企業への贈賄などが社会問題化し、大企業の社会的責任を求める世論が昂揚した。これに対応するため大企業はこぞって大学、研究所、学校、公園、病院、博物館、慈善事業活動などの公共組織、施設へ寄付金をよせた。このような支出は株主利益の侵害であるとする一部株主の提訴に対して法廷は、このような支出は短期的には株主利益を損なうが、株主以外の利害関係者の必要や利益に応えることは企業の所在する地域共同体の発展と福祉に寄与することになり、これは株主にとっても長期的にはその利益を向上するという根拠により容認した。

この判決は伝統的な株主至上主義と新しく登場した社会的制度としての企業概念を「株主の長期的利益」なる名において統合したものである。しかしこの判決はあくまでも株主の利益の向上が擁護されている点で伝統的なアメリカの企業概念を根本的に変えるものではない。さらに80年代から、株主以外の利害関係者の利益を考慮しなければならない、または考慮してもよいとする州法による「利害関係者条項」が支配的になりつつあり、株主利益中心の一元的企业概念にさらに大きな修正が加えられることになる。

5. 中心的利害関係者と経営成果

以下においてアメリカの株主至上主義と日本の従業員至上主義が経営成果にいかなる影響を与えるかを自動車のトヨタと GM、事務機器のキヤノンと Xerox の二組の日米企業について検討してみる。

1) トヨタと GM 中心的利害関係者

中心的利害関係者とは企業による富の創出のために最も重要な貢献をする利害関係者である。

① トヨタ

周知のようにトヨタは従業員の長期雇用を経営者の責務とする日本企業の伝統的な企業概念を実践する。1999 年アメリカの好景気を背景に株主至上主義がもてはやされ、その前年トヨタはアメリカの格付け機関ムーディーズにより終身雇用を理由に格付けを下げられた。奥田会長はこのような風潮に対して、「人間の顔をした市場経済」を標榜する。この概念は人間尊重と長期的視野より構成される。「人間尊重」は「あらゆる経済活動の中心にあるのは人間だという素朴な信念」である。すなわち長期雇用は「安定とチームプレイを重視する日本人の国民性にマッチしており」、「スキルの蓄積という面でもロイヤルティ（忠誠心）の確保という点でも大きなメリットがあるとことは間違いない」とし、「人間尊重」こそが「近年流行している市場原理」よりもはるかに普遍的であると断言する。「長期的視野に立った経営」は株主にとっても長期的投資の観点からはメリットがあると主張する。そして「日本型の株主、経営者、従業員の三者がバランスを取っていく経営」が今後残ると結論付ける。

② GM

GM における株主至上主義の歴史は古い。1926 年の GM の株主総会で時のスローン会長は株主至上主義を次のように言明した：

「企業の事業としての価値基準は売上や資産の成長率のみならず、株主の投資に対する収益である。なぜなら、私的企業体制の下では、リスクを負担するのは株主資本であり、したがって株主の利益のためにこそ企業は経営されねばならない。」

ほぼ 80 年後の今日においても基本的には GM の中心的利害関係者は不変である。すなわち同社のホームページの企業統治指針の冒頭には以下の原則が明記されている：

「GM の取締役会は所有者の利益を事業の成功を永続化することにより代表する。取締役会は確実にこの目的が実現されるように会社が経営されることに対して責任を負う。（中略）取締役会の責任は経営方針と意思決定の有効性およびその戦略の実行と有効性を定期的に監視することにある。」

注目すべき点は、これに続く原則が株主以外の利害関係者の利益尊重を明記することにある：「取締役会は株主価値の増大に対する責任の他に、事業の成功に不可欠な GM の顧客、従業員、供給業者、立地する地域社会に対しても責任を負う。これらすべての責任は事業の成功の永続化により初めて可能である。」これは株主を中心的利害関係者とした場合、他の利害関係者の反発を招くために案出された規定であろう。過半数の州で株主至上主義が修正され、他の利害関係者の利益をも考慮せねばならない、あるいはしてもよいとしているにもかかわらず、経営者は株主利益を最優先せざるを得ないことを示している。

③ 経営成果

図表 3 に示すように最近 10 年間に於いてトヨタの株価収益率は GM の二倍半であり、また一株あたり利益成長率も 16% に上るが、GM のそれはマイナスである。その他トヨタのほとんど指標は GM を凌ぐ。

半世紀にわたり赤字を計上したことのないトヨタの安定かつ高い経営成果はここであらためて取り上げる必要がないほど新聞、雑誌でも大きく取り上げられ、日本を代表する優秀企業として国内外で評価は高い。2003 年のフォーチュン誌の「世界で最も尊敬される企業」において乗用車部門では世界最高の第 11 位であり、GM の 48 位と大きな差をつけている。ちなみにトヨタに次ぐ 12 位は BMW が占め、ホンダの 26 位、フォルクスワーゲンの 37 位と続く。アメリカでの市場占有率は 11% 強であるが、アメリカ 3 位のクライスラーに肉薄しつつある。ビジネスウィーク誌によれば、トヨタの成長がこのまま続けば、2005 年頃にはフォードを抜き、次の標的は GM であろうと予測する。GM の世界における現在の市場占有率は 15% であり、トヨタは 2010 年までにこれと同一の市場占有率を目標にしているからだ。

図表 1 経営成果比較

	トヨタ	GM
10 年間平均年率 %		
株価収益率	32.7	12.8
売上高純利益率	3.2	2.5
自己資本利益率	6.8	2.7
総資産利益率	3.2	1.8
5 年間平均年率 %		
売上高成長率	6.6	4.2
一株利益成長率	15.8	-5.6
税引前利益率	7.2	2.7
売上高純利益率	3.9	1.8
自己資本利益率	8.2	17.1
総資産利益率	3.5	1.0

10 年は 1993-2002 年度トヨタ 3 月決算、GM 12 月決算。5 年も同様。
www.jp.moneycentral.msn.com/investor/invsb/results/compare.aspより作成
 原資料: Media General Financial Services, Standard & Poor, Thomson Financial, 野村総合研究所

米財務会計基準による 2004 年 3 月期連結純利益は前期比 28%増の 9600 億円と日本企業として初めて 1 兆円に迫る見通しとなった。2003 年 4－9 月中間期の連結決算は売上高が前年比 8%増加、全世界での自動車販売台数は 7%増と過去最大であった。これによりトヨタの販売台数は同期間フォード社を上回り、GM に次ぐ世界 2 位となった。同期の純利益は 23%増加と 4 期連続で過去最高を更新した。好業績を反映してトヨタの株式時価総額は GM、フォード、ダイムラー・クライスラーの合計額を上回る（図表 3、4 参照）。1998 年トヨタの格下げをした既述のムーディーズはトヨタの格付けを Aaa とし、GM とフォードのそれを Bbb とする。これは投資適格としては低い評価である。このことは今日の GM の経営成果を象徴している。

2) キヤノンと Xerox の中心的利害関係者

① キヤノン

キヤノンの中心的利害関係者もトヨタと同一である。その共通点は能力主義に基づく終身雇用である。御手洗社長は「日本には日本の資本主義がある」という記事の中で、終身雇用により従業員の愛社精神が生まれ、会社を良くしようとする使命感につながると言明する。そして会社の實力は社員の實力なのだとし、株主も大事だが、その前に仕事をしているのは社員でパテントを取るのも社員だと強調する。このような社員尊重が高い業績に結びつき、結果的に株主の期待に応えることができると主張する。また御手洗社長は終身雇用の利点として、教育の蓄積と教育投資の高い効率、長期的関係による社員相互の連帯感と信頼関係の強化を挙げる。そして終身雇用の欠点は能力主義により是正できると断言する。

② Xerox

Xerox にとっての中心的利害関係者は GM と同様に株主である。同社の企業統治指針は冒頭において、取締役会の目的は長期的財務成果を含む企業成果を達成するため経営活動において所有者の利益を代表することにあると明言する。取締役会の責任はこの成果を実現するために企業が経営されること、その過程で顧客、従業員、および企業に依存するその他の個人、組織に対しても企業の永続性を確保することであるとする。

これ以外に GM と同じように、企業統治指針は取締役の役割、取締役会会長の選任、取締役会規模、取締役会の独立性、取締役の選任と要件、他社の取締役兼任、定年、報酬委員会・監査委員会、取締役と経營業務執行責任者との接触、取締役会の自己評価、会議規則、委員会規則、CEO の選任・評価・後継者計画・教育訓練などの詳細を規定している。

③ 経営成果

図表により明らかなように、キヤノンの業績は Xerox のそれを大きく上回る。以下に述べる原因により、Xerox は 2000 年と 2001 年に計上した合計 3 億 7000 万ドルの損失による。これと対照的にキヤノンはトヨタと並び 4 期連続で純利益の過去最高を更新しつつある。2003 年 12 月期の業績見込みは連結売上高が前期比 9%増、連結純利益 42%増である。

上述の経営者間の不和と後述する戦略上の失策により Xerox は 2000 年と次年度には損失を

計上し、株価は1999年の最高値64ドルから2000年には4ドルの最安値へと急落した。業績悪化に加えて、複写機のレンタル収入の会計処理がSECにより不適正と判断され、2002年1000万ドルの罰金をSECに支払った。Xeroxは巨額の負債を抱え、資金調達は難航し、債務超過によりChapter 11（会社更生法）の適用申請をするのではないかと証券アナリストなどからの質問や憶測を否定せざるを得ない状況に立ち至った。この事態を收拾するため2000年CEOが更迭され、女性新CEOが再建に乗り出す。人員削減、日本における合弁会社富士ゼロックスの持分の一部を130億ドルにより富士フィルムへ譲渡するなどの資産売却が実施された。これにより2002年12月通期には1999年以来初めて最終黒字に転換し、ようやく業績は回復の兆候を示し始めた。

図表2 経営成果比較

	キャノン	XEROX
10年間平均年率 %		
株価収益率	30.0	21.9
売上高純利益率	3.7	3.4
自己資本利益率	9.1	1.2
総資産利益率	4.6	1.6
5年間平均年率 %		
売上高成長率	1.3	-4.4
一株利益成長率	9.9	—
税引前利益率	8.7	3.7
売上高純利益率	4.7	1.8
自己資本利益率	10.6	9.5
総資産利益率	5.4	1.1

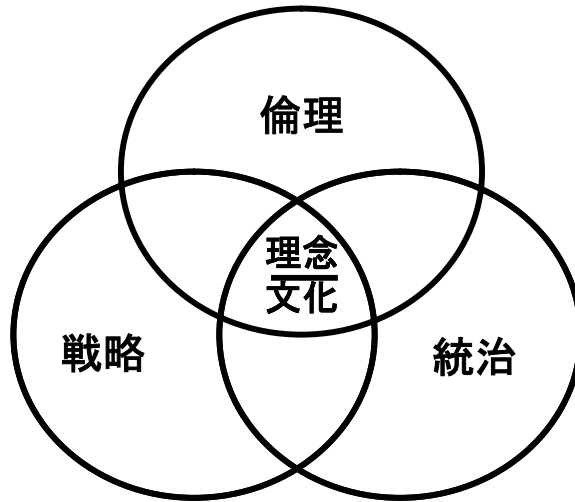
10年は1993—2002年度。—キャノン、XEROX共に12月決算。5年も同様。
www.jp.moneycentral.msn.com/investor/invsb/results/compare.asp より作成
 原資料:Media General Financial Services, Standard & Poor, Thomson Financial, 野村総合研究所

6. 企業倫理の新しい課題 —経営者機能への統合

トヨタ、キャノンの最高経営責任者は従業員の雇用保障を中心として、企業理念、企業文化、企業倫理、企業戦略の実践に多大な努力を傾注している。これらの意義と目的が従業員に共有された場合、高い経営成果を可能にすることを明らかにしている。

今後は経営者の視点から、その基本的機能を企業倫理、企業理念、企業文化、企業統治、企業戦略の5要素として再構築することが求められる。

図表 3 企業理念・企業文化 倫理・統治・戦略



注：本稿は以下の論文と報告を発展させたものである：

1. “Does Corporate Governance Matter? —Why Toyota and Canon Defy the US Corporate Governance Model”。2003 年 10 月 23 日ストックホルム大学における Euro-Asia Management Studies Association の第 20 回年次大会にて発表。
2. 「企業統治を超えて—その有効性と新たな課題」横浜経営研究 第 24 巻第 3 号 2003 年 12 月 19—50 ページ

引用文献：

- BusinessWeek*, Can Anything Stop Toyota?, November 17, 2003 pp.42-50
- Carroll, Archie B. & Ann K. Buchhoitz *Business and Society*, 2006 pp.38-39
- Dalton, D.R. & Daily, C.M., The Board and Financial Performance: Bigger is Better, *Director's Monthly*, 2000, Vol. 24 No. 8
- Daily, Catherine M., Dalton, Dan R. & Cannella, Albert A., Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data, *Academy of Management Review*, 2003 pp.371-382
- Economist*, The. Tough at the Top: A Survey on Corporate Leadership, Oct. 25, 2003
- Freeman, R.H. The Politics of Stakeholder Theory, *Business Ethics Theory*, 4.1994 pp. 409-421
- George, William. On How Mission-Driven Companies Create Long-Term Shareholder Value, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No. 4 pp. 39-47
- Holstein, William J., Canon Takes Air at Xerox, *Fortune*, September 30, 2002
- Keller, Maryann. *Rude Awakening: the Rise and Fall and Struggle for Recovery at General*

- Motors*, 1989
- Lorsch, Jay W. *Pawns and Potentates*, 1989
- Porter, Michael. *Competitive Strategy*, 1980
- Porter, Michael. Capital Disadvantages, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1992, pp.,
- Sloan, Alfred P., *My Years with General Motors*, 1963, 1972
- Tichy, Noel M. & Eli Cohen, *The Leadership Engine*, 1997
- Vaghefi, M. Reza. Creating Sustainable Competitive Advantage: The Toyota Philosophy and Its Effects, 2002 www.ftmastering.com/mmo/index.htm issue 7, October 2001
accessed via Toyota website
- Wagner, Rick. Die Rabatte lohnen sich, *ManagerMagazin*, September 2003, pp.50-55
- Xerox and Fuji Xerox*, Harvard Business School Case #391-156, 1992
- 井上輝一 トヨタ自動車のコーポレートガバナンス 「マネジメント・トレンド」第7巻第4号、2003年3月、pp.28-35
- 奥田 碩 経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ「文芸春秋」1999年10月号 pp.152-162
- コリンズ、ジェームス C. & ポラス、ジェリー I. 「ビジョナリーカンパニー」 1995年、2003年
- 「週刊東洋経済」トヨター進化するカイゼン王国、2003年2月22日
- 「週刊東洋経済」社外取締役は役に立つのか？2003年10月18日、pp.110-115
- 竹内昭夫 企業の社会的責任「ジュリストー商法の争点1」1992年 pp.21-22
- 立石佳代 日米自動車メーカーの国際化戦略の比較ートヨタ自動車、ゼネラルモーターズ社を中心に「日本大学大学院総合社会情報研究科紀要」No.42003年、pp.26-38
- 御手洗富士夫 日本には日本の資本主義がある「Voice」、2002年10月号 pp.57-59
- 御手洗富士夫 キヤノンの遺伝子ーそしてわが経営哲学 「Hakumon ちゅうおう」(中央大学同窓会誌)2002年 秋季特別号 pp.2-10
- 吉森 賢 企業の倫理 西 三郎監修「倫理」2003年 pp.61-83
- 吉森 賢 日本型会社統治制度への展望「組織科学」第2巻第2号、1993年 pp.24-36
- 吉森 賢 「アメリカ企業家精神の衰退」1991年
- 吉森 賢 アメリカ大企業における社外取締役の独立性と取締役会の無機能化「経営行動」第6巻第3号、pp.2-9 1991年
- 若杉敬明、高橋伸夫、吉森 賢(鼎談) 企業統治と株主利益「運輸と経済」第62巻第10号、2002年10月号 pp.33-45

平成18年 3 月20日 発行

専修大学商学研究所報

第37巻 第5号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 上 田 和 勇

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 37 No.5

Mar 2006

What is "CSR"? ; With reference to Corporate Governance and Business Ethics

Foreword

Shintaro Akahane
Professor of Senshu University

Reviewing "Corporate Social Responsibility"

Mizuho Nakamura
Professor of the Graduate School of Business Administration at Sakushin Gakuin University

The Reinterpretation of Corporate Social Responsibility: A Theoretical and Historical Perspective

Norihiro Mizumura
Associate Professor of Saitama University

Corporate Social Responsibility in Japan and USA -Its Relevance to Business Ethics and Corporate Performance-

Masaru Yoshimori
Professor of the Housou Daigaku (The Open University of Japan)

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan