

グローバル化に伴うステークホルダーの変容
—CSRの観点からの課題と対応

Stakeholders' Transformation in Connection with the Globalization :
—Issues and Responses from the CSR Perspective

中 村 久 人
(Hisato Nakamura)

グローバル化に伴うステークホルダーの変容 ——CSR の観点からの課題と対応

中 村 久 人

はじめに

1 株主・機関投資家の新展開

- (1) 株主軽視の破綻と株主第一主義の破綻
- (2) 新しい株主・機関投資家の出現

2 従業員の新展開

- (1) 従業員の主体と満足度
- (2) 従業員の人権
- (3) 女性労働の性差別撤廃

3 消費者（顧客）の新展開

- (1) 消費者問題
- (2) コンシューマリズムと日本型社会システム
- (3) バイコットあるいは社会的責任購買（SRB）の動き

4 取引先の新展開

- (1) 取引先の対象と位置づけ
- (2) CSR 調達の徹底

5 地域社会（コミュニティ）の新展開

- (1) 地域社会の概念と対象
- (2) 地域社会と企業の社会貢献活動

6 その他のステークホルダーの新展開

おわりに

参考文献

はじめに

21世紀に入り世界的潮流として企業の経営はその社会的責任（CSR）の範囲を拡大し、超えなければならないハードルのレベルはより高く設定されつつある。グローバリゼーションの進行は、社会経済に急激な構造変化をもたらしたが、グローバルな規模でのメガ・コンペティションのやり方にも変容が迫られている。先進諸国の企業に対して、発展途上国や NGO から、貧富の格差の拡大、環境破壊、先進諸国中心の国際貿易ルールなどに対してさまざまな批判が惹起されている。先進国企業は経済的側面だけでなく、社会的側面や環境的側面においても公正にして節度ある企業活動が

求められている。

本稿では CSR の観点から企業経営のグローバル化と相俟って、日本企業を巡る従来からのステークホルダーがどのような変容を来とし、また、それらステークホルダーに対しどのような理由からどのような CSR の課題が新たに出現しつつあるのかを明らかにし、その対応についても検討したい。

1 株主・機関投資家の新展開

(1) 株主軽視の破綻と株主第一主義の破綻

日本企業には株主第一主義を批判する考え方が依然として強い。特に、法人間の株式相互持合い、閉鎖的で垂直的（あるいは水平的）な企業系列システム、株主総会の形骸化といった状況が、戦後から長期にわたって継続してきた。このような株主軽視の経営、正確には株主価値軽視の経営がいわゆる「失われた10年」といわれた長期不況から容易に回復できなかった大きな理由のひとつとして指摘しうるのである。特に、バブル期まで六大企業集団（三井、三菱、住友、芙蓉、第一勧銀、三和）に属していた大企業は、株式相互持合い、社長会の開催、グループ内企業での役員兼任・派遣、メインバンクなどを通じたメンバー企業への融資、製品サービスのグループ内取引など巧妙な数々の方策を駆使して系列システムの維持・発展を図ってきた。そのような体制が外国人機関投資家の持ち株増加、金融機関の大型不良債権に伴う経営危機、金融ビッグバンによる直撃などを受けて大きな構造変革を迫られたのであった。

株主価値重視の経営は将来にわたるキャッシュフローを最大化する経営であり、企業価値最大化にも対応する。株主価値重視の経営は市場から資金を容易に調達するためにも重要である。不良債権に苦しんだ銀行からの借り入れでも企業価値を見せなければ貸してはくれない。これまで日本企業はあまりにも株主および株主価値を軽視してきたといえる。

他方、アメリカ企業のような株主第一主義がグローバル・スタンダードかという点必ずしもそうではない。アメリカ企業では80年代に M&A による投機的売買のブームによって、短期的利益を求める資金運用に偏り、経営体質が弱体化した。これにより R&D などへの長期投資が減退し企業競争力が弱まったのである。このような短期的利益志向や経済性のみの追求に対して、社会性、倫理性、環境保全などを重視する側面からの反動が90年代半ばから強まっている。コーポレート・ガバナンスにおいて株主中心の経営から、ステークホルダー全体の利害とそのバランスを重視する経営が模索されている。

例えば、世界的化学品メーカーのジョンソン・エンド・ジョンソン (Johnson & Johnson) 社の「タイレノール事件」での迅速な対応は模範的なものであったが、その後同社は経営理念「我が信

条 (our credo)」において4つのステークホルダーに対する責任を明記している。第1に消費者、第2に全社員、第3に地域社会・全世界のコミュニティ、第4に株主、に対する責任である。先ずは消費者に対する責任であり、株主に対する責任は4番目である。また、ヘンリー・フォードは経営者、従業員、企業の3つを経営での重要な要素としており、株主には触れていない。また心臓ペースメーカーのメドトロニックは、同社の事業目的は株主価値の極大化ではなく、患者価値の極大化であると明言している¹⁾。

いづれにしてもこれまでの日本企業の株主および株主価値の軽視は極端であるし、アメリカ企業の株主一辺倒の経営も極端である。今日ではあらゆるステークホルダーに対するバランスのとれたガバナンスこそがグローバル・スタンダードとして収斂しつつあるように思える。

(2) 新しい株主・機関投資家の出現

株主・機関投資家が企業に対して積極的に発言し活動する動きがアメリカでは80年代後半から現れている。ここではその代表的な動向として年金基金の CalPERS と TIAA-CREF をとり上げ、さらにそれらとの関連で投資信託を中心とした社会的責任投資 (SRI) に注目したい。

① 年金基金の株主行動

現在、アメリカでの機関投資家の株式保有率は60%を超えている。その中でもアメリカ最大の公的年金基金である CalPERS (カリフォルニア州公務員退職年金基金、California Public Employee's Retirement Systems) や最大の年金基金 TIAA-CREF (全米大学教職員退職年金基金、Teachers Insurance and Annuity Association—College Retirement Equities Fund) は、資産運用のため多数の企業の株式を保有し、積極的に企業側に改革案を提示し、運用先企業のコーポレート・ガバナンスを強化しつつある。

CalPERS は92年に短期的資金運用から長期的観点に立った資金運用に方針を転換し、また CSR を配慮したソーシャル・スクリーンを組み込むことによって株主活動を展開している。その影響力は絶大であり、これまで GM、IBM、Amex、コダック、クライスラー、ウェスティングハウスなどの CEO を更迭し、各社のガバナンス・システムを再建し、競争力を強め、株主利益の拡大につなげている²⁾。

TIAA-CREF も積極的なアクティビストとして企業に対し長期的視点からの投資効率の向上と取締役の社会的責任の遂行、特に環境問題、従業員の平等性・教育・訓練の問題、コミュニティ問題等を両立させる政策を要求している。

これら2つの巨大年金基金の株式運用に共通してみられる特徴は、受託者責任を果たすためには投資先企業が単に株主利益の最大化だけを求めるのではなく、社会的に責任のある企業市民として

行動するよう要求し働きかけていることである³⁾。

わが国では、例えば厚生年金基金連合会においても積極的に投資先企業で株主議決権を行使するようになり、株主議決権行使におけるコーポレート・ガバナンス原則として次のような社会的責任の項目が盛り込まれている。「企業は、法令や企業倫理の遵守、従業員、取引先、地域社会などのステークホルダーとの協力関係の樹立、地球環境問題への取り組みなど、よき市民としての責任を果たすべきである」と⁴⁾。ただ、同連合会の反対議決権行使の結果についてみると、定款一部変更、退職慰労金支給、利益処分案等の経済的議案が中心であり、社会的責任に関連した議案は賛成も反対も見当たらない（2003年度）。

② 投資信託による社会的責任投資（SRI）

SRI は個人や機関投資家が企業に投資する際、経済的指標だけではなく社会的・環境的指標も基準に入れる投資方法である。つまり、企業が社会的責任をいかに果たしているかを投資の側面から評価するものである。ただ、社会的責任を果たしている企業に投資しようとするものではあるが、経済的指標を考慮しないで社会的指標だけで判断するというわけではない。とはいえ、SRI 投資では、例えば企業活動のグローバル化により、その企業が安くてよいモノを母国市場で供給していても、発展途上国での生産過程で環境を汚染していたり、その素材が人体や環境に有害であったり、劣悪な労働条件と低賃金で働かせるスウェットショップや児童労働を利用した商品であれば投資から除外されることになる。

SRI の領域では一般的に①ソーシャル・スクリーン、②株主行動、③ソーシャル・インベストメント（あるいはファイナンス）の3種類が考えられる。ソーシャル・スクリーンは投資家が株式や債券に投資する際、その企業の財務的側面だけでなく、社会や環境に対する配慮がされているか判断して決めることである。株主行動とはその企業の株主総会で株主提案や議決権行使を行うなど、また経営陣とも日常的に対話を行うなど企業と積極的にかかわる活動をいう。株主行動は経営陣と対決することを目的とするより、株主として中長期的に株式を運用する立場からそのような活動を通じて企業経営の改善を働きかけ企業価値を高めようとする狙いがある。ソーシャル・インベストメント（ファイナンス）には、マイノリティーや低所得者地域の発展を支援するために低利の資金を投資あるいは融資する地域開発投資あるいは社会開発投資があり、また政府が公共投資を行う際入札参加企業の決定において社会的責任への取り組みを評価基準の一つに取り込むなどの活動がある。このような活動はカリフォルニア州で公共投資が地域社会や環境に及ぼす影響を考慮して行われており、わが国でも東京都千代田区が入札参加企業の審査において、障害者・高齢者の雇用実績や ISO の認証取得、男女共同参加社会への貢献度を考慮する先駆的試みがなされている⁵⁾。

要するにソーシャル・スクリーンや株主行動によって行われる SRI のメカニズムと社会的意義

は、個人や機関投資家がソーシャル・スクリーンを行っている評価機関の情報をもとに投資先を選定したり、あるいは排除したりすることにより、企業に対してプラスあるいはマイナスの影響力を行使しようとするものである。

SRI 運用残高についてはアメリカが90年代から本格的に発展期に入っており、2001年度で2兆3,332億ドルに達しており、次いでイギリスが3,266億ドルであるが、日本ではまだ揺籃期で2004年3月末現在、13本の SRI 投資信託が発売され、純資産総額は約1,023億円（9.3億ドル）である⁶⁾。

SRI 投資信託は早くも70年代にアメリカで登場し始めた。投資信託のポートフォリオに組み込む銘柄の選定において、ソーシャル・スクリーンを行うファンドが SRI 投資信託である。投資家に対して自分の社会的関心や価値を投資と結びつけるための新しい可能性を提供するものであった⁷⁾。その後多くの SRI 投資信託が市場平均を上回る運用パフォーマンスを残すようになり、多数の投資家がこれらのファンドを支持するようになった。例えば、アメリカの CSR 評価機関である KLD により開発された、業績もよく環境や社会性も重視する企業で構成された Domini400特別指標のパフォーマンスは、市場全体の動きを示す S&P500指標の運用パフォーマンスを少なくとも過去10年間にわたって上回っている⁸⁾。

2 従業員の新展開

(1) 従業員の主体と満足度

まず、ステークホルダーとしてとり上げられる従業員の主体は誰であろうか。会長や社長さらには社内取締役といったトップマネジメントは含まれるのであろうか。それともそれ以下の中間管理者あるいはそうでない一般従業員が対象ということなのか。コーポレート・ガバナンスの観点から従業員の主体をコア従業員と規定する論者もいるが、それでは対象を絞り過ぎているし、トップマネジメントである社長が従業員ならば社長が自分をコントロールする関係になって理屈が通らない。また、コア従業員といった考え方はコーポレート・ガバナンスにおいてそれを社内の主導的パワーとしてとり上げる考え方であり、CSR の観点からはそのような狭義の対象であるトップマネジメントを従業員とするには問題があろう。しかしながら、管理職でないいわゆる一般従業員のみを主体と考えるのはこれまた対象を絞りすぎることになり、労働組合の組合員とメンバーを同じくすることにもなり労働組合との区別が曖昧になる。このようにステークホルダーとしての従業員の主体は誰なのかという議論はほとんど明確にされていない。

日本では依然として、企業は従業員のものであるといった考え方が強い。この伝統は日本的経営の良質部分であろう。企業はこうした従業員の主体性に応えるためにも従業員重視の経営を行っていく必要があるともいえる。従業員をステークホルダーとして認識し、処遇していく場合、彼らの

人間性を重視し、「生き甲斐」、「働き甲斐」、「チャレンジ精神」、「モチベーション（やる気）」といった内面的な動機づけに十分に配慮する必要がある。

今日、CSR の観点からは「経済大国」から「生活大国」への転換が積極的に推進される必要があり、日本企業は経済性と社会性のバランスをうまくとった活動が望まれている。

経営者主導の経済性議論から、今後は従業員の内的意識にも十分に応えていくことが、グローバル化の傾向にも対応しうることになる。その意味で従業員満足（employee satisfaction : ES）を追求することが重要である。これは従業員にばかり目を向けてその他のステークホルダーを重視しなくてよいという意味ではなく、経営改革を推進し、企業風土を改善していくためには、まずは企業を日常的に支えている従業員が大きな原動力になっているからである。例えば、顧客満足（CS）を実現するといっても、当該企業でのゆるぎない人間関係と働き甲斐のある職場の実現がなければ、顧客に満足を提供することは不可能であろう。

また、企業の不正な行動に対してわが国でも公益通報者保護制度が法律として成立し、従業員の相談・通報制度を導入する企業が増えているが、相談者・通報者に対する企業側の守秘義務や保護に関する工夫と意識変革が重要である。

(2) 従業員の人權

90年代以降、経済のグローバル化とそれに伴う多国籍企業の影響力の増大により、先進国においては雇用の問題と社会的排除の問題、開発途上国においては労働条件や搾取、資源開発地における住民の人權侵害を引き起こしているとの非難が強まり、特に企業活動全般における人權の配慮は重要な「社会的責任」として位置づけられるようになった⁹⁾。

わが国においては、企業における人權問題はもっとも取り組みが遅れた分野の一つであるといえよう。過労死、女性の昇進の頭打ち、はたまたセクハラの問題など先進国企業としては非常にお粗末な側面を有している。日本企業のアメリカへの進出当初このような日本企業の体質は、国内では大目にみられても、進出先では激しい非難にさらされ、告訴され多大の賠償金を支払う羽目となったことは周知の事実である。具体的には、アメリカにおけるホンダの黒人にたいする採用や昇進の差別、米国三菱自動車製造のセクハラ問題などはその代表的な事例であった。

人權問題が比較的重視されているとされていたアメリカ企業においても、97年にベトナムのナイキ社の委託工場での労働搾取の問題が NGO によって明らかにされた。また最近では、軍事政権による人權抑圧の状況があると判断されるミャンマーやナイジェリアで事業活動を行ったり取引のある企業が NPO や NGO により非難されたり、調達対象から除外されるという事態が生じている。

さらに、アメリカやイギリスでは、外国で起こった自国企業による人權侵害問題が自国の裁判所

に提訴されるといった民事訴訟も注目されている。具体的には、ミャンマー難民が石油パイプラインの建設に絡む人権問題についてユノカル社を相手取った訴訟や、シェル石油やシェブロン社によるナイジェリアでの事業活動などが対象になっている。

グローバル化により企業行動が国境を越え、政府や労働組合でもコントロールできない問題が出ており、国際機関として多国籍企業の行動についてのルールやガイドラインを設定する動きも盛んである。また、上記のような労働基本権や人権を無視した多国籍企業の行動に対して、それらの問題を解決するために国境の枠を越えた労働組合間のネットワークにより解決しようとする動きも出ている。国際自由労連（ICFTU）や産業別の国際労働組織（GUF）などの国際的な労働団体が、地域ごとに経営者団体や個別の経営者と企業行動規範について協定を締結する動きもみられる¹⁰⁾。

（3）女性労働の性差別撤廃

前項でも指摘したが、日本企業における多くの人権問題のなかでも特に問題が多く、グローバルな基準から外れているのが女性労働の性差別的状況であろう。

日本企業における女性労働との関係では一般的に次のような特徴がみられる。①女性は結婚すれば退職することが暗に仮定されている、②産休後も正社員として勤められる企業は少ない、③女性管理職の比率が欧米企業に比べて非常に低い、④パートタイム労働者が多い、⑤女性の賃金は年齢が高くなるにつれ男性との格差が拡大する、などである。

こうした女性労働の性差別的状況の背景にあるものは一言で言えばしぶとく付きまとう日本の封建制の名残・残滓であり、戦後の民主主義が国民によって自主的に確立されたものではないことに起因するといえよう。女性労働との関係では、終身雇用制、年功序列制（賃金、昇給、昇進）、企業内教育、企業内組合といったいわゆる日本的経営形態は主として男性正社員にのみ適用されるもので、女性従業員には無縁のものであった。

とは言うものの、わが国では98年に男女雇用機会均等法の改正と男女共同参画社会基本法の制定がなされ、それらに積極的平等施策（ポジティブ・アクション）が盛り込まれた。改正前の均等法では募集・採用、配置・昇進、教育訓練に関する男女差別の排除を努力義務にしていたが、これらをすべて差別禁止項目とし、雇用管理の全面的な改善を目指すことになった。また、2003年度に内閣府はやる気のある女性への支援策として、2020年までに管理職など指導的立場の女性を30%以上にすることを決定している。日本版ポジティブ・アクション（アメリカではアファーマティブ・アクションの呼称）であり、このことは雇用の分野だけでなく、非営利活動、農林水産、地域社会、行政、国際などの各分野で、これまでの慣行や固定的な性別役割分担の意識を乗り越えて女性が能力を発揮できる環境を設定しようとする取り組みである。これは日本政府が初めて数値目標と期限

を明確にして掲げた女性へのチャレンジ支援策として注目される¹¹⁾。

言うまでもなく、女性は人口の半分を占めている。少子化高齢化の中で働く女性の潜在能力を最大限に引き出し、活用することは企業業績の向上につながるものである。そのためには、性に中立な職務評価をもとに、男性管理者の恣意性を排し、職務遂行能力についての非差別的育成と客観的な評価が目指されねばならない。このことは個を重視した能力主義・成果主義の実践にもつながり、また正社員のみならず当然パートタイマーにも適用されるべきことがらである。女性を活かす企業は業績が良いといった経済産業省の調査も存在しているのである¹²⁾。

このような方向に日本における人事政策が進展してこそ、欧米諸国のポジティブ・アクション（アファーマティブ・アクション）や国連もしくは ILO などの人権尊重のグローバルな潮流に収斂することが可能となろう。

以上、ステークホルダーとしての従業員を、主として人権と女性労働の差別撤廃を中心に考察したが、CSR との関係では企業は既述のようなネガティブな側面をなくすだけでなく、もっと前向きな社会貢献活動やコーポレート・シティズンシップが要請されている。

3 消費者（顧客）の新展開

(1) 消費者問題

次にステークホルダーとして顧客を含む消費者について検討したい。消費者と CSR との関わりはこれまで消費者問題として取り上げられてきた。これまで消費者は数々の被害を企業から被ってきたのである。例えば、古くは 4 大公害病、カネミ油症病、サリドマイド事件、第 1 次オイルショック時の買占め・売り惜しみ、最近では BSE 問題、食肉偽装表示、農薬・添加物使用基準違反など枚挙に暇がない。

国民生活センター発行の『消費生活年報2003』によれば、消費者生活相談（トラブル）件数は年ごとに急増し、93年（217,816件）から02年（832,944件）までの10年間に約4倍の件数に達している。また、訪問販売、通信販売、電話勧誘販売などによる従来からの特定商取引での不当な取引条件や不適正な取引行為に加えて、金融商品、インターネット販売など新たな商品・サービスの取引形態によるトラブル也多発している¹³⁾。

1962年にケネディー大統領がアメリカ議会で発表した「消費者の利益と保護に関する特別教書」の中では消費者の「安全である権利、知らされるべき権利、選択できる権利、意見が反映される権利」という4つの権利が宣言されている。また、国際消費者機構（IOCU その後 CI に改組）では消費者主権を確立するために消費者の「8つの権利と5つの責任」の原則を発表しており、消費者には権利とともに責任を持って自立、連帯することを求めている。同機構の主張する8つの権利と

は、基本的権利、安全の権利、情報の権利、選択の権利、代表する権利、救済を受ける権利、消費者教育を受ける権利、健康的な環境の権利であり、5つの責任とは、疑問を投げかける責任、正しく行動する責任、社会的関心を持つ責任、環境への自覚を持つ責任、連帯して組織を作る責任である。

ドラッカー（P.F. Drucker）の言うように、企業の目的は顧客の創造である。顧客をないがしろにして短期の利益追求や株主価値の最大化に走っても企業は存続し得ないのである。企業は今改めて顧客重視の経営に立ち返る必要がある。

（2）コンシューマリズムと日本型社会システム

アメリカでのコンシューマリズムは、古くは GM の欠陥自動車を告発したラルフ・ネーダー（R. Nader）から新しくはナイキ社の発展途上国での委託工場の劣悪な労働環境や児童労働を問題とした NPO の告発等にもみられるように、商品不買運動（ボイコット）や消費者からの訴訟活動が盛んである。これに対して、日本の消費者運動は、拒否・不買運動やその反対に支持・購買運動（バイコット）など企業への直接的な働きかけはこれまで弱かった。例えば、雪印食品、雪印乳業、日本ハムといった一連の食品に関わる不祥事に対してもマスコミは批判するものの消費者は政府・行政の処分待ちであった。消費者自身の権利の主張も弱ければ、購買に対する自己の責任感も弱いのである。

これまで日本の消費者は、消費者としての意識が希薄であるといわれてきた。これには、CSR が問題とされる以前は情報非公開の姿勢をとる企業が多かったことや第三者機関による商品情報や商品テスト情報の消費者への提供が欧米に比べて少なかったことにもよるであろう。

しかし、この問題は本源的には日本の市民社会が市民自らの自立によって構築されたものでないことに起因している。政府を批判しながら、それでいて政府・行政頼みの姿勢をとっているのが一般的な日本の市民であり消費者である。これまで日本型社会システムでは、男性は組織での働き手（会社人間という言葉に体现されている）、女性・主婦は消費者という性別役割が基本構造になっていた¹⁴⁾。

（3）バイコットあるいは社会的責任購買（SRB）の動き

しかしながら、わが国でも最近になって、消費者の行動スタイルにもようやく変化が生じてきた。それは、社会性を配慮していない企業の商品・サービスの購入は拒否し、その反対に社会性を重視している企業の商品・サービスは支持し、他の条件が等しければあるいは少しくらい高くてもその企業のもを購入するという動きである。前者はボイコットであり、後者はバイコット（buycott）あ

るいはSRB (Socially Responsible Buying : 社会的責任購買) である。SRB はCSR を促進する上で重要な意義を持っており、SRI と並んで社会変革を巻き起こすレバレッジ機能を持つ動きである¹⁵⁾。

このことは水尾らによる「ビジョナリー・コーポレートブランド」調査 (2000年) と「企業の社会的責任に関する意識」調査 (2003年) の結果でも明らかにされている¹⁶⁾。両方の調査では「購入意思と価格」の項目があり、社員、消費者、地域社会、地球環境等のステークホルダーへ貢献する企業とそうでない企業の製品購入に関して質問している。2000年の回答では、①「社員を大切にすると感じる企業」の製品を、同一価格なら購入するが52.7%であり、価格が高くて購入するが10.3%、価格の安いほうを買うが29.2であった。②「積極的に消費者に貢献する企業」の質問に対しては、以下それぞれ58.2%、25.7%、11.6%、③「積極的に地域に貢献する企業」では、56.0%、18.0%、18.5%、④「積極的に地球環境に貢献する企業」では、54.1%、30.1%、11.6%、⑤「不祥事を発生させない倫理的企業」では、11.9%、52.1%、30.1%という結果になっている。尚、分からないの回答比率はいずれの項目でも最小なので省略した。

3年後の調査では、対象は同じではないものの①～⑤の同じ質問に対して「価格が高くて購入する」と回答した層に対して、価格差の許容範囲を質問している。「積極的に消費者に貢献する企業」項目の数値が他の質問項目より高く、価格差が20%以内なら19.7%、10%以内なら53.0%、5%以内なら21.4%の人がそれぞれ購入と回答している。この結果では①～⑤の質問項目すべてにおいて約3人中2人までが10%までなら高くても買うと回答しているのである。

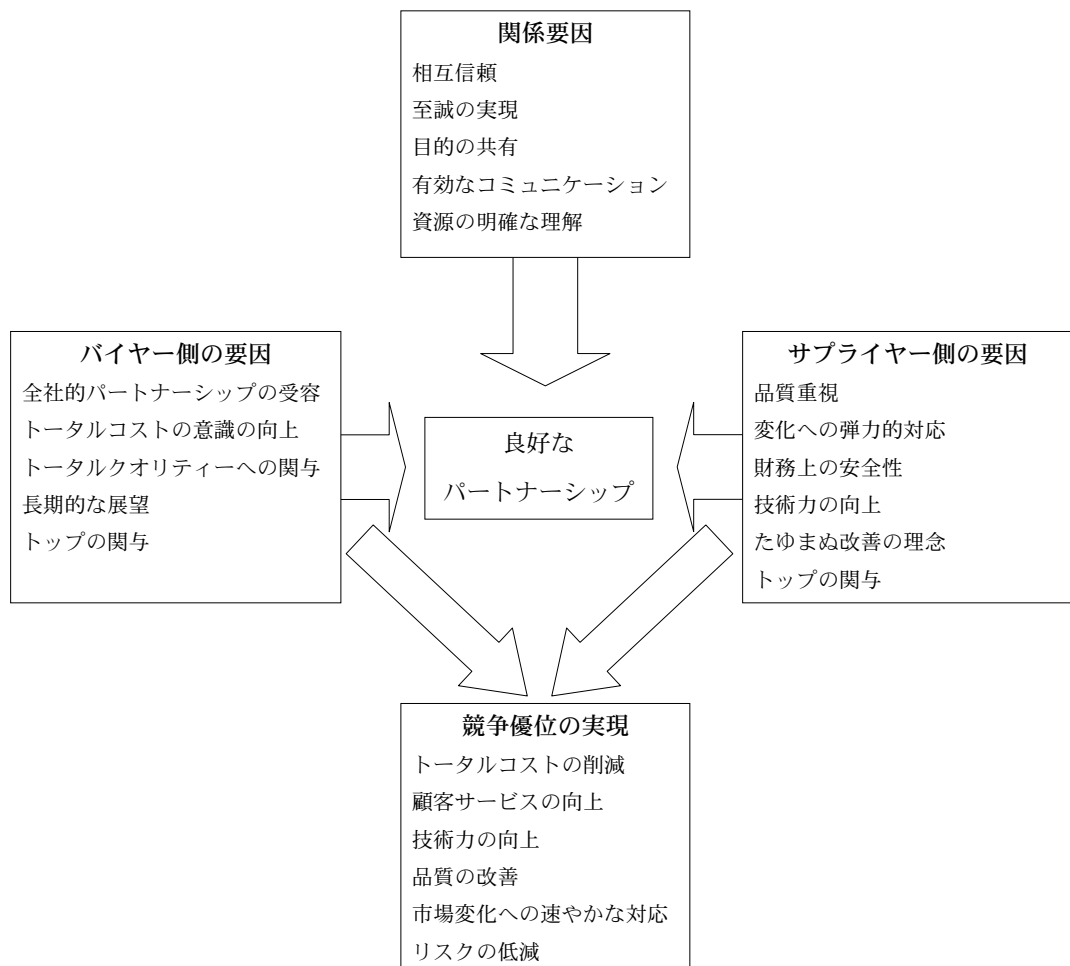
4 取引先の新展開

(1) 取引先の対象と位置づけ

ステークホルダーとしての取引先の対象は、大きく2種類に分類される。第1は当該企業が、商品・部品・原材料・サービスなどを購入する場合の相手先である「サプライヤー」である。具体的には、サプライヤーは仕入先あるいは購買先あるいは下請け先である。第2は当該企業が、商品・部品・原材料・サービスなどを販売する場合の相手先である「バイヤー」(得意先) である。具体的には、販売先、業務委託先、代理店などである¹⁷⁾。

企業としては自社が持続可能な成長と発展を実現するためにはそれらのサプライヤーやバイヤーが信頼できるよきパートナーであることが重要である。ウィラーとシランパ (D.Wheeler & M.Sillanpää, 1997) は、市場経済の下で競争優位に立つためには取引企業間の良好なパートナーシップの確立と維持が必要であると述べている (図1参照)。彼らによれば、良好なパートナーシップの確立には、バイヤー側の要因とサプライヤー側の要因が必要であり、またそれら取引先の協力によって当該企業は競争優位を確立することができるとしている。

図1 取引先との良好なパートナーシップ確立の要因



(出所) Wheeler, D & Sillanpää, M., The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value, Pitman, 1997, p.266.

(2) CSR 調達の徹底

グローバル化の進展によって、多国籍企業は発展途上国の委託工場で生産した製品を先進国で販売する例が多くなった。先進国の消費者はどのような工程で、どのような就業条件におかれたどのような人々によってその製品が生産されたのか全く分からないのである。特に近年問題になったのは、先進国のアパレル・メーカーやスポーツ・メーカーが国際的なコスト競争の中、スウェットショップといわれる工場生産を行っていることであった。スウェットショップとは、過酷な労働条件下で労働者を働かせている工場のことで、多国籍企業が発展途上国などの関連工場や委託工場

などにおいて、労働者を低賃金や劣悪な労働条件で働かせ、あるいは児童労働を使っていることに對して倫理的な問題が国際的に提起された。例えば、96年にスポーツ・メーカーのナイキ社やリーボック社は発展途上国にある委託工場の労働環境や児童労働について NGO から厳しい批判を受けたのである。

これはまさにグローバル化によって惹起された CSR 調達の問題である。海外の関連工場や委託工場においてさえ、安全で衛生的な労働環境の下で、従業員の人権が尊重され、適正な賃金が支給され、児童労働のない職場が社会的に求められているのである。

その後、ナイキ社、リーボック社、アディダス社などのスポーツ・メーカーは全社を上げてこの問題の改善に当たっている。例えば、ナイキ社は副社長を筆頭に CSR の実践に着手し、2001年には労働、環境、社会貢献、多様性などの同社の現状を CSR レポートにして外部に開示している。また、グローバル・アライアンスという NGO をギャップ (GAP)、世界銀行、財団、大学などとともに設立し、発展途上国の工場の労働環境について現地調査を行い、その内容を公開するとともに、改善策をはかる活動を行っている¹⁸⁾。リーボック社は、みずから倫理規範を作り、翌年からは児童労働によって作られた製品ではないことを保障するシールを貼っている。このやり方は他のメーカーにも波及している¹⁹⁾。

このような問題に関連して、外部評価を行う際に客観的な基準が必要であるため、倫理の分野での最初の国際基準として SA8000 (Social Accountability 8000) が CEP (現在の The Center for Responsibility in Business) によって設定されたのである。

ただ、CSR 調達を行う企業にとっての問題点は、サプライヤーをどれだけ遡ればよいかということである²⁰⁾。多国籍企業ともなれば、世界の多数の国に関連工場や委託工場をはじめグローバルなサプライチェーンを有しており、その末端にまで遡って管理をするとすると、膨大なコストが必要となる。現実的対処法としては、当初はある程度サプライヤーを絞って可能なところから実践していくことであろう。

5 地域社会 (コミュニティ) の新展開

(1) 地域社会の概念と対象

企業のステークホルダーとしての地域社会を CSR の観点から考える際、株主、従業員、顧客などと違い、企業にとって地域社会は漠然としていて認識しにくい対象である。特に、近代市民社会の洗礼を受けていない日本人にとって、無差別な個人の集まりを前提とした西欧的な意味での地域社会に対する意識は成熟しきれていない。それ以前に、日本人には「社会」という概念が分かりにくかったのである。国家、会社、学校、家族といったような何らかの帰属意識が自覚される集団に

対する認識は明確であるが、不特定多数の集団とも言うべき「社会」についてはきわめて理解しがたいものであったといえよう。

ただ、アメリカにおいても、ステークホルダーとしての地域社会を強く意識し始めたのはそれほど早いことではない。ジョンソン・エンド・ジョンソン社が自社の経営理念の中に重視するステークホルダーとして地域社会を登場させたのは1943年であった²¹⁾。

また、近年では地域社会に代わってコミュニティという言葉がしばしば使われるようになった。国語辞書では「一定の社会的特徴を持った地域的範囲の上に成立している生活共同体」（広辞苑）とあるが、今日の地域社会では「地域性」と「共同体性」が必ずしも結びつかず意味の変容を来しつつある。今日の状況下では地域性よりも共同体性に重点があるのがコミュニティであるとの解釈も可能である。しかし、ここでは「地域社会」の用語を、コミュニティを含めた、また地域的にも海外まで含めた広い概念として使用したい。

（2）地域社会と企業の社会貢献活動

CSR と地域社会との関連では、グローバル経営の進展とも相俟って、日本企業の社会貢献活動が90年代より盛んになってきた。特に、企業の現地経営ではその地域社会にいかに貢献し、よき企業市民として受け入れてもらうかが大変重要である。その企業がいかに優れた経営資源を有していてもその地域社会に受け入れられてこそ生かされるものとなるからである。そして、その社会の人々との間に信頼感の厚い友好的な関係を醸成することこそ肝要であろう。

このことを日本企業が実感したのは、かつて80年代に行われた「集中豪雨的」な対米直接投資において地元から数々の摩擦やさらには提訴を受けた時であった。そうした状況に直面して日本企業は地場のアメリカ企業が行っている社会貢献活動の重要性に目覚めたといっても過言ではない。今日、日本国内でも盛んな社会貢献活動はアメリカでの経験が逆輸入されたものとの解釈もできるであろう。

今日では、グローバル化の進展に伴い、日本企業ばかりでなくあらゆる海外進出企業は、現地での環境やエネルギー問題、コミュニティの経済開発の問題、国際的な健康問題（医薬や薬への平等的アクセス）、平等な雇用機会の問題、また特に発展途上国ではスウェットショップ、人権などの問題も社会貢献の範疇に加わり、その対象と範囲は拡大している。

また、企業のコーポレート・シティズンシップのあり方からすれば、グローバル企業は世界のどの国に進出しても、母国市場に対するものと同様（平等）の CSR を発揮するべきであろう。例えば、環境問題への対応や消費者への情報の開示にしても、その国の企業が母国市場で行っているのと遜色のない活動を行うべきであり、進出先国ごとに質の高低を違えるようなことは許されないで

あろう。否むしろ、深刻な社会問題を抱える発展途上国においてこそ、より高い企業市民度を発揮するべきといえよう。

ところで、これまでの企業の社会貢献活動は本業とは直接関係のない領域が対象となることが多かったが、これではその企業の財務的業績の向上は難しくなるかもしれない（少なくとも短期的には）。最近では、企業の利益と社会的利益が両立する形で、本業領域と関連させて社会貢献活動や企業市民活動を行うことを推奨する学者も出てきた。例えば、戦略論のポーター（M.Porter, 2002）もその一人であり、企業による社会貢献支出が社会的メリットとその企業の経済的メリットを同時に生み出す場合に、企業の社会貢献と株主価値とが収斂（融和）すると述べている。つまり企業はそこで生じる「利害の収斂」領域に支出する場合にのみ戦略的社会貢献が可能になるという²²⁾。現地でのコース・リレイティッド・マーケティング（CRM）の実施やイベントのスポンサーになるなどはその代表例であろう。

6 その他のステークホルダーの新展開

CSR との関連で上記以外のステークホルダーとして、政府（国内および海外）、金融機関、労働組合、NPO/NGO、環境、さらには社会性や環境問題の評価機関等が存在するが、詳細の検討については別の機会に譲りたい。ここでは最後に、最近問題が表出している監査法人を取り上げたい。

これまでステークホルダーとして会計士や監査法人が取り上げられることはほとんどなかったように思われる。今回（2005年9月13日）の中央青山監査法人の会計士4人の逮捕は、カネボウの粉飾決算に関し、見落としではなく粉飾に加担したとされている点で、過去の事件より問題の根は深く重大と思われる（捜査結果を待つ必要はあるが）。このような行為が事実であるとすれば、当該企業の株主や投資市場の投資家の信頼を著しく裏切るものであり、会計士のみならず会計法人としての社会的責任が問われなければならない。

アメリカでは周知のように破綻したエンロン社の監査法人であったアーサー・アンダーセンが瞬く間に世界各地の監査法人に統合されてしまった。同国ではその後速やかにコーポレート・ガバナンスを強化するために企業改革法（サーベンス・オクスレー法）が制定され、監査法人を監督する上場企業会計監査委員会（PCAOB）が設立されている。

わが国でも2004年4月の改正公認会計士法施行で、金融庁の傘下に監査法人を監視・監督する公認会計士・監査審査会が発足している。これはまず日本公認会計士協会が自主規制して傘下監査法人のチェックを形式的に行った後、この監査審査会に報告する二段構えの審査である。問題があれば、審査会が金融庁に処分を勧告する。しかし、当の監査審査会は協会の報告を受けてからしか動けず、自主規制が機能しない限り権限を行使できないのである。ところが今回のカネボウ事件では

粉飾を全く見抜けなかった。協会関係者は「企業を直接監査していないわれわれに監査の中身が適切かどうかを見抜けというのは無理である」と漏らしているという²³⁾。また、協会という「身内」によるチェックには限界があるともいわれている。これでは監査審査会ができて問題も解決されない。自主規制に依存しない監督体制が世界の流れであり、会計監査の品質管理の体制と独立性に向けた改善が喫緊の課題である。

おわりに

本稿では6種類のステークホルダーをとり上げた。企業がそれらのステークホルダーから要求されるCSRの内容がグローバル化に伴って、その範囲が拡大され、またその質とレベルも高まっている。例えば、CalPERSやTIAA-CREFのような大型年金基金が機関投資家として出現し、投資先企業に対し単に利益の極大化を求めるだけでなく、社会的に責任ある企業市民として行動するよう働きかけている。また、投資信託のような社会的責任投資（SRI）の側面からも、企業は経済的指標だけでなく、社会的指標や環境的指標も基準に入れて評価される傾向にある。つまり、企業はトリプルボトムラインを踏まえた持続可能な経営を行うことを機関投資家から迫られている。

従業員については、特に人権問題が重視されている。発展途上国でのスウェットショップの問題やミャンマーやナイジェリアのような軍事政権による人権抑圧の問題もある。これらの問題は取引先との関連でCSR調達とも絡んでくる。また、消費者との関係では、特にバイコットあるいは社会的責任購買（SRB）の動向が注目される。CSRを配慮した企業の製品に対しては多少価格が高くても消費者が購入する傾向がわが国でも出てきている。

地域社会との関係では、企業はますます社会貢献や企業市民の活動を要求されるようになるであろう。最後に、監査法人の社会的責任についてもとり上げた。監査法人が粉飾に加担したとすれば当該企業の株主への裏切りであり、証券市場の投資家に対しても多大の信用失墜となることは明白である。

参考文献

- 1 水尾順一・田中宏司編著『CSR マネジメント ステー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、119ページ。
- 2 谷本寛治著『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002年、356ページ。
- 3 谷本寛治著、前掲書、361ページ。
- 4 厚生年金基金連合会「株主議決権行使基準」<http://www.pfa.or.jp/shiritai>
- 5 谷本寛治編著 a『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003年、9ページ。
- 6 谷本寛治編著 b『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、222ページ（第

- 11章)、および谷本寛治編著、前掲書 a、5 ページ。
- 7 谷本寛治編著、前掲書 a、13ページ。
- 8 高 巖・S.T.Davis・瀬尾隆史・久保田政一共著『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、148ページ、および <http://www.kld.com>
- 9 谷本寛治編著、前掲書 b、122ページ (河口真理子執筆、第6章)。
- 10 谷本寛治編著、前掲書 b、81ページ (逢見直人執筆、第4章)。
- 11 谷本寛治編著、前掲書 b、105ページ (金谷千慧子執筆、第5章)。
- 12 谷本寛治編著、前掲書 b、109ページ (金谷千慧子執筆、第5章)。
- 13 谷本寛治編著、前掲書 b、142ページ (緑川芳樹執筆、第7章)。
- 14 谷本寛治編著、前掲書 b、145ページ (緑川芳樹執筆、第7章)。
- 15 水尾順一・田中宏司編著、前掲書、65ページ。
- 16 水尾順一・田中宏司編著、前掲書、67～69ページ。
- 17 水尾順一・田中宏司編著、前掲書、83ページ。
- 18 伊吹英子著『経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社、40ページ。
- 19 谷本寛治著、前掲書、325ページ。
- 20 伊吹英子著、前掲書、197ページ。
- 21 水尾順一・田中宏司編著、前掲書、139ページ。
- 22 Michael E. Porter and Mark. R. Kramer, The Comparative Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December 2002. (江崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」*Diamond Harvard Business Review*, March 2003.
- 23 日本経済新聞、2005年9月14日、9月19日、9月20日、9月21日。

(2005年9月25日受理)