

企業と

ステイクホルダー・

リレーションズ

2001年12月18日

一橋大学商学部経営学科谷本寛治ゼミ4年
林 真帆

は し が き

この卒論も含めて、谷本ゼミでは多くの情報をインターネットから得て、参考にしていくことが多かった。卒論では Businessweek 誌のバックナンバーや日経など日本の新聞の記事が役立ったし、企業・NPOに関する情報も Web 上で公開されているものがあった。

このように情報を得ることの利点は、何といっても最新のデータが見つかることだが、逆にインターネットで得た情報を使いこなすためにはいくつかの難点がある。

まず、情報の管理があげられる。PC の画面上ですべての情報を読むのは結構疲れるので、（目が疲れるし、ペンでアンダーラインを引いたりできないので）「使えるかな」と思った情報は次々とプリントアウトしていくはめになってしまう。プリントアウトするだけであつという間に時間が経ち、紙だらけになってしまう。PC のおかげでペーパーレスで情報も整理しやすくなった、ということは私には当てはまらないし、結構多くの人が同じことを初めから感じていたと思う。

これに連鎖してもう 1 点述べると、たくさん情報を得ようとするあまり、結局何も消化しきれていなかったことが何度もあった。数ある情報の中でも自分の趣旨に沿ったものや、正確なデータとして用いることができるものを探さなければならぬのに、情報がどんどん見つかることに巻き込まれてしまうのだ。私

のようなタイプには自分に何が必要か、ちゃんと聞き聞かせて調べないと、時間がものすごくかかる。

それでもインターネットなしでは私の卒論は出来上がらなかった。インターネットが無かった頃に卒論を書いていたら何倍も大変だったと思うし、それがほんの少し前までは当たり前だったことが信じられない。

これからは、情報を上手く使いこなして生産性を上げられるように心がけたい。

「企業とステイクホルダー・リレーションズ」

目次

第 1 章	企業とステイクホルダー	… … p.1
1 節	企業と社会	p.1
2 節	過去の事例から考える 「ステイクホルダー・ リレーションズ」の必要性	p.6
3 節	ステイクホルダーの求める 新しい企業像	p.12
4 節	グローバル化と企業・ 国際社会が求める企業像	p.17
第 2 章	新しい企業像に向けての 企業の取り組み・対応策	… p.31
1 節	ステイクホルダーを重視した 企業の取り組み	p.31
2 節	企業の行動基準・Social Auditing	p.36
3 節	ステイクホルダーとの	

良好な関係構築のために p.41

第3章	パブリック・リレーションズの視点からみる	
	企業とステイクホルダー・リレーションズ	
		… … p.44

1節	パブリック・リレーションズの役割とその変化	p.44
----	-----------------------	------

2節	ステイクホルダーとのコミュニケーション手段としてのPR活動	p.47
----	-------------------------------	------

3節	実際のPR活動とは	p.50
----	-----------	------

4節	パブリック・リレーションズを用いたステイクホルダー・リレーションズ	p.58
----	-----------------------------------	------

第4章	日本における企業とステイクホルダー	… p.60
-----	-------------------	--------

1節	日本企業とステイクホルダー	p.60
----	---------------	------

2節	日本におけるステイクホルダー・リレーションズへの提言	p.71
----	----------------------------	------

第5章	ステイクホルダー・リレーションズの役割	… p.76
-----	---------------------	--------

・資料編	… … p.78
------	----------

資料1	p.78
-----	------

資料2	p.79
-----	------

資料3	p.80
-----	------

• 参 考 文 献 ····· p . 8 1

• 参 考 U R L ····· p . 8 5

第 1 章 企業とステイクホルダー

1 節 企業と社会

1) 社会の中の企業

企業とは製品・サービスといった価値を社会に提供するという活動を通して利益を獲得し、その利益を社会に還元することで存在を維持し同時に成長する存在である。この企業活動の過程では投資家・従業員・顧客など様々なグループと関わりを持っている。これら関係者は企業活動により大きな影響を受け、ステイクホルダー（利害関係者）と表される。それでは具体的にこのステイクホルダーはどのような関わり方をし、どのような影響を受けているのだろうか。ステイクホルダーと企業の関わり方を大まかに考えると、消費者がある企業の製品を選択購入するように、投資家は何らかの形で投資を決定し、従業員は職場として選んで働いていること、つまり企業がステイクホルダーから選ばれ、互いに関係を築いていることが理解できる。こうしたステイクホルダーからの支持が企業の経済活動を可能にしている。加えて活動にあたり法律遵守といった政府との関係、企業の存在する地域住民との関わりも存在する。ステイクホルダーと以上のような関係を持つ企業はその活動過程においてステイクホルダーに経済的・社会的影響を与え、同時にそれらの行動や価値観にも影響されることになる。従って企業が長期にわたって成功を収めるにはステイク

ホルダーとの良好な関係構築を行い互いにとって良好な影響をもたらすことが必要になってくる。

そこで現在の企業とステイクホルダーとの関係・互いに与え合っている影響にはどんなものがあるのか考えてみることにする。現在は社会・ステイクホルダーが彼らの利益を守ることや倫理・社会的公正性を求めるようになってきたことが企業にとってステイクホルダーとの関係構築をより意味のあるものにしている。具体的には、株主重視の経営を求める投資家たち、多様なニーズを持つ消費者、働きがい・働きやすさを職場に求める従業員があげられる。またNGO・NPOによる企業批判・監視・提言や、ソーシャル・インベストメントやグリーンコンシューマリズムといった概念の普及から、ステイクホルダーが市場において社会的評価の高い企業を支持し、そうではない企業に対しては行動を変えるよう働きかけるといったことが起きている。ステイクホルダーの傾向に配慮しない企業にはステイクホルダーからの企業評価・イメージの低下が起ってしまう。(現に色々なケースが存在しているので、章を進めていく中で必要に応じて考察していく。)

それでは一体企業はステイクホルダーとの関係をどのように構築して行けばよいのだろうか。まず、前述のように企業自身がステイクホルダーに影響を与えている、また逆に影響を与えられている存在だと認識することが

重要である。そして次に例に挙げたような各ステイクホルダーの変わりゆく意識・価値観を捉えることが必要だ。多国籍企業としてグローバルに活動する企業ならば、文化の違いを乗り越え様々なステイクホルダーの意識を把握しなければならない。そして自社活動や理念と照らし合わせ、必要であれば経営に反映させることで対応していけば良いだろう。現在では日に日に多くの企業がステイクホルダーとの良好な関係築のために取り組みを実践している。投資家向けのインベスター・リレーション〈Investor Relation(IR)〉活動、地域コミュニティへの社会貢献活動を通してプログラムを実践することで構築に役立てようとしているのだ。

この卒業論文では企業を社会の中でステイクホルダーとの関係を持つ存在であるということ为基础に置き、企業のケースや最近のステイクホルダーの考察を通して、その関係について探っていく。

2) ステイクホルダーの分類

ステイクホルダーと企業の関係は、企業1つ1つによって異なり、また主要となるステイクホルダーも異なる。企業間、国・地域によりそれぞれのケースが考えられるため、今回は対象とするステイクホルダーを定めて考察をすすめる。

まずどのようなグループが存在しているのか概観するため、参考としてステイクホルダーの定義を以下に示す。Social または

non-social, primary または secondary という 4 つの観点から分類したものである⁽¹⁾。

① Primary Social ステイクホルダー：企業と直接的な関わりを持ち、企業の長期的な成功にとって重要な存在となる。

- ・株主と投資家
- ・従業員と経営者
- ・顧客
- ・地域コミュニティ
- ・取引先、その他のビジネスパートナー

② Secondary social ステイクホルダー：日常の企業活動の中で直接関わりがあるわけではないが、企業にとって影響力が大きく特に企業評価や評判を構築する際に無視できない存在である。

- ・政府と規制
- ・市民グループ
- ・社会グループ
- ・メディアや学識者

③ Primary non-social ステイクホルダー：企業活動と直接的な関わりをもっているが、直接コミュニケーションを行うことの出来ない存在であるため、“non-social”と位置付けられている。

- ・自然環境
- ・次世代
- ・人間以外の生物

Secondary non-social ステイクホルダー：企業活動と直接的な関わりを持たないが、③の“Primary non-social”ステイクホルダーの

利害を代表する存在と言える。

- ・ 自然保護団体
- ・ 動物愛護団体

以上のようなグループの中で今回は Primary social ステイクホルダーにおける、投資家と株主・従業員・顧客を中心にステイクホルダーとして取り上げることにする。また地域コミュニティへの関係も社会貢献活動の視点から適宜取り上げる。なぜならばこの論文ではステイクホルダーの意識・価値観・行動を背景として企業の彼らとの関係構築へ解決策を考えることを目的としているため、企業活動と直接関わりがあり、かつコミュニケーションをとることができるグループに焦点を当てるためである。しかし、こうしたステイクホルダーの意識・価値観の中では、現在日本でも環境経営に取り組む企業が増えるなど、ステイクホルダーの関心は企業の自然環境に及ぼす影響などに広がっているため、その場合は適宜言及していく。また一般的に企業評価・評判を考慮する際にはメディアの報道や、市民・社会的なグループ（NPO: Non Profit Organization :非営利組織）の活動が媒体となる場合が多いため、様々な社会・ステイクホルダーの意識を表すものとして参考にしていく。

- ・ N P O の 役 割

企業活動と直接の関わりは持たないが社会側の活動団体として N P O と位置付けることが

できだろう。NPOは企業の社会的責任・環境対策の他にも動物保護、国際開発といった多様な社会的問題解決に向けて活動しており、一般の人々にとっては、個人個人の声を集めてより大きな力にして企業に発信するもの、また問題解決へのアプローチを情報提供やボイコット・呼びかけなどで示している存在であるため、社会側の代表の一つと考えられる。特に、過去のNGO・NPOはそれまでの企業・政府との直接対立・批判という手段で問題にアプローチしていたのに対して、1980年代後半から扱う分野における専門性、ネットワーク、情報の共有化（インターネット普及により促進）、外部との人材交流などを通して事後批判から提言・協力により問題に取り組んでいる、ということを経験すると、この結論では社会側の代表との見なすことができる。

2 節 過去の事例から考える「ステイクホルダー・リレーションズ」の必要性

ここでは企業のステイクホルダーに対する説明責任、そしてステイクホルダーとの関係の重要性を示している最近の事例を取り上げる。

1) ファイアストン社のタイヤリコール問題
2000年のブリジストン社の米国子会社ファイアストン社は自社タイヤのリコール問題に関してステイクホルダーへの責任を果たしていないと批判されているものである。このケ

ースを Businessweek の報道をもとに考えて
みることにする⁽²⁾。

2000 年 8 月、ファイアストン社は過去 1991
年から販売してきたタイヤのリコール、無料
回収を行うことを発表した。これは自社タイ
ヤが使用されているフォード社の車両が相次
いで横転事故を引き起こし死者が多数に上っ
ているという事実を受けて実施されたもので
ある。この事故に関しては、米国高速道路交
通安全局 (The National Highway Traffic
Safety Administration) が調査を続けており、
ファイアストン社はこの動きに対応する方針
を打ち出したのであった。この同様の事故は
アメリカ以外の南米・中東でも発生しており、
ファイアストン社のタイヤとフォード社の車
両自身のどちらに本質的な問題があったのか
正式な判断は出されておらず、両社の間で罪
のなすりつけとみられる行動も見られてきた。

しかし、ただ一つ明らかになったことは、フ
ォード社がリコールを発端として問題のファ
イアストン社よりも早く問題対応をスタート
させたことであった。テレビCMや会見を通
して、フォード側には落ち度が無いこと、顧
客の安全を保障するために迅速に対応するこ
とを訴えたのである。対してファイアストン
側はリコールを発表した後 9 月に初めて親会
社ブリジストン社の CEO 海崎洋一郎氏が会
見を行った。しかしこの会見もアメリカ国内
のステイクホルダーやメディアには遅く、内
容も不十分なものと捉えられ、ファイアスト

ン、そしてブリジストンの企業評価を一層下げ
るきっかけとなってしまった。
それでは会見の遅さ、対応の遅さがどうして
ステイクホルダーからの批判の対象になって
しまったか考えてみよう。
一言で表してしまえば、アメリカにおける企
業とステイクホルダーの関係、そして企業の
説明責任を無視していた、または認識してい
なかったと言える。まず、1991年から続いた
自社製品関連事故に2000年になってからや
っと具体的な行動をとったという、製品の安
全性、そして消費者の利益を無視していたと
言える行動である。次に、リコールを発表し
た後、迅速に会見などを通じて企業の姿勢、
問題に対する詳しい情報を社会に公表してこ
ななかったという企業活動の不透明性である。
この問題は、消費者の不安をあおるだけでな
く、株主・投資家サイドからも批判が集まっ
た。つまり投資家・株主対策（Investors
Relation；IR）が不十分だと批判されたのだ。
このような事件の場合は事件と自社との関連
データを示し、事件による損害額や今後の業
績見通しといった財務上の数字も用意するこ
とで、株主・投資家たちの不安に応えること
が重要とされている。特にファイアストンに
おける外国人株主の比率が23%であったこ
とを受け、企業評価が低下した。また、リコ
ール問題を発表してからも、経営上の対応は
ブリジストンを通じて日本サイドから指示さ
れ、アメリカ国内のステイクホルダーの不満

に対応できなかったのである。こうしてファイアストンは情報公開・提供を怠り、ステイクホルダーの不安に対応できなかったことで、企業の説明責任を果たさなかったと言える。一方のフォードはファイアストンと同様製品関連の問題は抱えていたにしても、ステイクホルダーへの対応をこなしただめに、ファイアストンよりも企業評価へのダメージが少なかったと言える。

またこのステイクホルダーへの対応の不十分さは日本企業の広報体制の不備によるものという指摘がある。CEOの会見、情報公開・提供、ステイクホルダーからの質問に答える、などの役割を広報（パブリック・リレーションズ）が十分に行うことの必要性が問われたのだ。

2）雪印

記憶に新しい雪印の食中毒事件においては特に情報公開・提供の点企業の説明責任、ステイクホルダーへの対応の悪さが引き出せる。以下、毎日新聞の報道をもとに考えていく⁽³⁾。

・情報隠蔽

情報公開・提供の不十分さ、と言うより、雪印は事件発生後、情報を隠蔽していたと報じられている。工場管理に関する事実を隠蔽するなどしたため、大阪府警や厚生省が検査に入るたびに新しい事実が発見されていた。また経営トップも食中毒が発生したという情報の一般公開をおくらせたため被害が拡大して

しまったのだ。

- ① 石川前社長・・・集団食中毒発生の報告を受けるが公表・回収の決断を先送りしたため被害拡大。
- ② 大阪工場・・・大阪市保健所に食中毒のクレームを隠しウソの報告。
- ③ 大樹工場・・・ラインの戦場記録を改ざんして帯広保健所に提出していたことが新たに判明。

また、記者会見での石川前社長の対応には、「私は寝てないんだ」という発言や会見中に情報伝達されてない場面が露呈した。「雪印は酪農農家や農政とのつながりが深い反面、消費者や投資家に満足に顔を向けてこなかった。」「乳製品トップ企業にもかかわらず機関投資家には雪印を投資対象に入れていない所が多い」という指摘も起こり、情報公開・提供に対する取り組み不足が明らかに発見できる。酪農家や農政といった特定のステイクホルダーとの関連を重視した結果と考えてみても、今回の事件で見せた情報隠蔽の説明はつかない。まさに情報処理能力・伝達能力の欠陥としか写らない。

雪印の商品は高い市場シェアを占めていたこともあり、事件後消費者から製品販売の再開を求める声が大きかったようだ。しかし、すべてのステイクホルダーからの企業評価が回復したとは言えない。ダイヤモンド社の企業イメージランキングでは最下位に転落しており、回復は難しいだろう。

３）三菱自動車

次に三菱自動車に関する事件を日本経済新聞の記事をもとに考察していく⁽⁴⁾。

２０００年７月、三菱自動車が３０年にわたる恒常的なクレーム情報を隠蔽していたことが発覚し、８月下旬までに２回にわたり合計約６２万台のリコールを届け出た。同時に運輸省に届けることなくリコールを処理する「リコール隠し」も判明した。

・問われる企業倫理

この事件では一般のステイクホルダーよりも三菱グループという強大なグループ企業との関係を優先させた企業体質に問題があった。一連の情報隠蔽は代々受け継がれた組織的なものであり、当時社長であった河添克彦社長も打ち破ることがなかったのである。この情報隠蔽はアメリカ自社工場（注）で起こったセクシャル・ハラスメント事件と合わせると企業倫理の欠落、社会常識と自社論理の乖離と言えるものだ。

以上３つのケースは企業がステイクホルダーへの説明責任を怠った結果、良好な関係を築くことが出来ず、企業評価を低下させてしまったという例である。ここからステイクホルダーとの良好な関係を築く企業と築かないでいる企業では、企業評価が異なっていくことになる、ステイクホルダーへの対応・説明を怠ると関係が悪化する、ということが推測できる。それでは良好な関係（ステイクホルダ

ー・リレーションズ)を築くためにはどのような取り組みが必要なのだろうか。良好な関係を保ちステイクホルダーから支持されるにはどうしたらいいのか、考えていくことにしよう。

3 節 ス テ イ ク ホ ル ダ ー の 求 め る

新 し い 企 業 像

まずここでは現在のステイクホルダーの意識・価値観をみていき、企業にどのような対応を求めているか探っていくことにする。そして企業とステイクホルダーとの良好な関係構築に必要な視点を考えたい。

1) 投 資 家 ・ 株 主 サ イ ド か ら

投資家・株主というステイクホルダーは企業の業績に注目し短期的利益を生み出す経営を求めるものとされてきた。典型的な例では、1992年コダック社のケースが挙げられる。この時コダック社 Chairman が 132,000 人中 3,000 人の従業員解雇を発表し、\$ 1.14billion の利益をあげたにもかかわらず、機関投資家たちはより多くの削減を望み Chairman を解雇すると、これを反映して株価は \$ 3.25 上昇した、というものである⁽⁵⁾。

・コーポレートガバナンス～機関投資家による株主行動～

1980年代、前述のような短期利益を重視する株主やM & A・敵対的買収が相次ぐ市場の中

で、企業は研究開発（R & D）や設備投資といった資金を必要とする経営方針よりも短期業績を上げること集中した。その結果経営体質の弱体化が進んでいた。一方同時期にアメリカ政府は「小さな政府化」を推進し、政府支出が減少したため個人の投資信託が増大、年金基金に資金が集まっていた。しかし企業の弱体化の中、急激な株の売り買いは控えられ、年金基金をはじめとする機関投資家は株を長期保有し確実に利益を獲得する必要性を見出した。そこで機関投資家は「受託者責任」を果たすため、株を保有する企業の経営改革への関与を求め、コーポレートガバナンスを担う取締役会に対して行動を始めたのである。このような機関投資家としての行動が活発なものの一つにカリフォルニア年金基金（CalPERS）が存在する。このCalPERSは”The Duty of Loyalty”という年金基金会員の利益確保のため、そして”Duty of Care”, ”Duty to Monitor”という資金運用の義務を果たすという目的から、主に取締役会の編成・機能・情報公開（透明性）・報酬などについて独自のガイドラインを作成し、企業に働きかけている。主に取締役会に関与することで企業の効率性を求めるものとなっている（6）。

① 株主の取締役選出の自由

- ・ 候補者の選出に参加
- ・ 集計の極秘、投票時の出欠や無投票の統一
- ・ 取締役の資格基準

- ② 社外取締役による企業統治
 - ・社外取締役の独立性
 - ・調査・分析結果など情報の共有
 - ・取締役会自身での自己評価
 - ③ オーナー・経営者の利益調整
 - ・財務的インセンティブ
 - ・株主に対する経営決定の関与を進める
 - ④ 取締役会への提言
 - ・他企業との取締役会の掛け持ちを解消
- といった項目が示されている⁽⁷⁾。

しかし CalPERS は経営の効率性のみを求めているのではない。近年の企業と社会の関係からステイクホルダー重視の経営、利害バランスの取れた経営を行わなければ企業の長期的発展は難しいと考慮し、社会公正性についてのガイドラインも指示している。注目すべきことは、この CalPERS がアメリカ国内に留まらず、ヨーロッパ・日本の企業に対してもそれぞれガイドラインを作成して働きかけていることである。

- ・ソーシャル・インベストメント（社会的責任投資）

企業の社会的責任や社会公正性を投資決定の際に指標として組み込んでいくものである。CalPERS のように社会公正性についてガイドラインを設けたり、社会的責任を果たしている企業を組み入れたポートフォリオに投資することで行われる⁽⁸⁾。

今後 CalPERS のような機関投資家やソーシ

ャル・インベストメントの概念がグローバルに行動を深めていくと、投資家・株主を始めとするステイクホルダーの要求に対して無関心を続ける企業は淘汰されていくだろう。経営者は効率性と公正性の両面からコーポレートガバナンス、そして企業全体を機能させ、対応していかなければならない。

2) 従業員サイドから～職場における状況～

現在アメリカ企業では職場を構成する従業員に人種・性別など様々な多様性に富むようになっている。企業内における人種・性別を原因とする差別問題は従業員にとっては無視することの出来ないものである。特にアメリカでは雇用差別を取り締まる連邦政府機関・法律が整備され、社会的にも多様性を持つ社会構成に逆行するものとして職場での差別は批判の対象となっている。

職場の多様性が進んだ背景として次のことがらが挙げられる。

- ・労働人口の減少
- ・移民の増加
- ・共働き夫婦の増加
- ・海外進出

詳しく説明すると職場において女性やマイノリティ（アジア系、アフリカ系、ヒスパニック系、ネイティブアメリカンなど）が働き手として増加し、白人男性の割合が減少していることで、様々な人材を積極的に登用する必要があること、また共働き夫婦増加により、貴重な人材が安心して仕事と家庭の両立をサ

ポートすること、そして海外の現地法人で人材登用し、成功に役立てる、という状況が起こっていると言える⁽⁹⁾。また1)で取り上げた投資家・株主サイドからもソーシャル・インベストメントや社会的責任という観点から従業員への対応を企業評価に組み入れる動きがある。

3) 消費者サイドから

企業が存続していくためには消費者の存在は不可欠である。現在の消費者は製品・サービスの価格・質に厳しいばかりか多様なニーズを持っているため企業はステイクホルダーとしての消費者の意識・価値観を捉えることはより一層必要になってきている。多様な消費者の意識・価値観の中でも最近動きが目立っているのがソーシャル・コンシューマー、グリーン・コンシューマーと消費行動である。これは企業が社会に対する、またステイクホルダーに対する責任を果たしているか否かという点を基準に購買行動を行う動きだ。この動きにおいてはN G O・N P Oが大きな役割を果たしている。

・ ソーシャル・コンシューマー、グリーン・コンシューマー

現在N G O・N P Oが社会的に企業活動を評価し、消費者へ情報提供することで消費者が自分の価値観に沿った企業の製品・サービスを購入することを広めている。C E Pでは1969年以来企業を社会・環境の視点から評価しステイクホルダーに提供している団体であ

るが、1988年からはそのノウハウを活かして Shopping for a Better World という「買い物ガイド」を出版している。また Coop America でも同様の視点を用いて企業を評価し、National Green Pages にリストアップし消費者に提供している。この団体は社会的責任・環境への配慮を怠っている企業をも逆にリストアップし、Boycott Action News にまとめバイコット（＝不買運動）の参考として提供している。

このようなソーシャル／グリーン・コンシューマーの意識はソーシャル／グリーン・インベストメントと共に社会的責任を果たす企業を市場において評価しようという動きと定義できる⁽¹⁰⁾。

以上、現代のステイクホルダーが企業に何を求めているのか概観してきた。もはや企業は数字上の業績や給与、製品・サービスのみで判断されている存在ではないのである。そして注目すべきはステイクホルダーの要求を明らかにし、責任を果たして対応していくことが企業を選んでもらう、そして高く評価してもらい要因に成り得るということである。ステイクホルダーとの良好な関係構築にはこの概念が必要である。

4 節 グローバル化と企業・国際社会が求める企業像

ここでは視点をさらに広げ、グローバルな活

動を行う多国籍企業を対象として、これらが現在直面しているステイクホルダーに対する社会的責任を考えていく。

1) グローバリゼーションのもたらす問題

～ BusinessWeek によるレポートより～

多国籍企業はグローバルなレベルで企業活動を行っている。原料調達・製造・販売までを様々な国で行うため、企業を取り巻くステイクホルダーたちも国や文化の違いによって異なり、従って意識・価値観・企業評価も一様には統一できない。この状況において個々のステイクホルダーに対処していくためにはより多くの説明責任を果たし、コミュニケーションを図っていかねばならないだろう。

一方、BusinessWeek の "Global Capitalism" のレポート⁽¹¹⁾では、市場のグローバル化は全ての国に利益をもたらしているとは言えず、逆にある地域（発展途上国）にはダメージを与え、その原因として多国籍企業による人権・労働・環境の侵害が挙げられるとの指摘がなされている。3節で概観したステイクホルダーに対する社会的責任という視点以上に、企業活動全体によるステイクホルダーへの影響の大きさが浮き彫りになってきている。多国籍企業のもたらす悪影響として特に衣料・靴・玩具産業の企業が挙げられる。製造先として現地工場と取引を行っている国々では人権・労働・環境に対する保護が弱いことが多く、企業もまた保護対策がないことを考慮に入れず、現地の弱い規制の範囲で取引を行っ

ていることが原因と指摘されている。現在この様な企業活動に対して活動家による株主総会での演説・不買運動・Web上での企業批判といった批判が起こっており、自国のステイクホルダーは海外での企業活動にも同様の社会的責任を求めるようになってきている。企業は活動を行う地域に関わらず、評判・イメージを崩さぬよう対応しなければならなくなっているのだ。

・アウトソーシングと

海外直接投資による影響

上記のような批判について、多国籍企業の具体的な活動としてアウトソーシングを挙げることができる。

企業は資源・労働調達方法としてアウトソーシングを行い、安い労働力を海外で調達している。この活動が労働者からの搾取であるとしての批判の対象となっている。これに対して企業側は、批判に十分な証拠がない、責任のある企業はきちんと対応している、アウトソーシングにより海外で雇用が生まれると共に技術移転、労働者訓練がなされる、といったプラスの影響を挙げて対応している。しかしこの問題に加えて、企業がより安価な生産活動経典を求めて生産地を移動していくために起こる投資引き上げが地域へ影響を与えるという事実が存在する。例えば企業がある地域で行っていた投資・雇用を取りやめた場合、その地域において他企業が投資・雇用の穴を埋めてくれる保証はなく、逆に同様の行

動を採る場合は労働状況が状況よりひどくなってしまうというのだ。一方受け入れる側は労働賃金を引き下げ、環境基準や税率を緩くして多国籍企業の直接投資を増やそうとしているが、一旦その国・地域から投資が引き上げられてしまった後の対策を打つ力は要していない。企業は自国の経済状態や規制・基準、ステイクホルダーの意識・価値観のみでは明らかされない影響力を持っている。まさに世界的な規模で経済・社会に影響を及ぼしているといえる⁽¹²⁾。

それでは、国々によって異なる基準や状況の中で企業はどのように行動決定すれば良いのか、という問題が浮上してくる。この問題に対処するための指針として国際的な組織からの提言・協力が行われているのである。

2) 国際組織の提言する新しい企業像

以上にみてきた流れを受けて、国際社会でも企業が行動を定める際の指標として取り入れることのできるような行動基準が提言されている。主な提言には国際連合（The United Nations）による The Global Compact, SA8000, CERES 原則が存在する。特徴として The Global Compact では①で言及したように人権・労働・環境の3点から基準が構成されている。SA8000では人権・労働の範囲でより細かく基準を定めている。そして CERES 原則は、環境の面での企業の行動基準を示している。この CERES 原則は 1989 年に発生したエクソン社のタンカー座礁事故による海洋

汚染を受けて、Social Investment Forum（社会的責任投資団体・機関投資家によるグループ）を母体とする CERES により採択された基準である。

① The Global Compact⁽¹³⁾

The Global Compact は 1999 年ダボスで開かれた世界経済会議で採択された原則であり、人権・労働・環境の 3 分野にわたる原則を示している。企業はこの The Global Compact に参加するには以下のプロセスを必要とする。

- ・ステイクホルダーに参加を知らせる
- ・以上で述べた原則を企業発展などのプログラム、企業の Mission Statement に組み込む
- ・年次報告書やその他の広報関連の文書に組み込む
- ・世間に対し参加を表明する

現在 Shell, Nike など 44 社が参加している

人権

・原則 1：企業の影響の及ぶ範囲で国際的に宣言されている人権保護を支持・尊重する
→ 職場環境を整備すると共に地域経済や人々の暮らしを守る、また地域の自治体や組織に関わることで企業活動に関する問題への発言権を得ることができる。

- ・原則 2：人権侵害の共犯とならぬように注意する

→ 人権についての国際基準を尊重し、企業の人権に対する明確な方針を持つ必要がある。

その上で操業国において人権が保護されているか判断し、人権侵害への関与によるリスクや社会的影響を明らかにしていくべきである。方針が従われているかモニタリングするシステムが必要である。

労働

- ・原則 3：組合の自由、団体交渉の権利の効果的な承認

→ 組合・団体交渉は対立より建設的な対話の機会をもたらすので、労働・雇用側は理解しあい、信頼関係を築くことで問題を効率よく解決できる。(効率がよいので株主・社会にも利益をもたらす。)組合活動に必要な環境を供給し、組合支持を地域やメディアに発信するべき。

- ・原則 4：強制労働の排除促進

- ・原則 5：児童労働の排除促進

- ・原則 6：雇用差別排除の支持

→ 企業評価の低下を招くと共に、将来的にスキルのある労働力を得ることができず生産力の低下につながる。労働に関する方針を設けて以上の問題が企業内で起こらぬよう行動すると同時に社会へ働きかける、社会プログラムの実施などを行うべきである。プログラムとしては、

- ・強制・児童労働者を取り除くと同時にサービスの提供
- ・教育やカウンセリングプログラムの実施
- ・強制労働者への健康ケアや労働による病気などへのケア

が挙げられる。

環境

原則 7：環境問題への対処手段として予防策を支持する

- ・原則 8：環境責任への促進を率先して行う
- ・原則 9：環境にやさしい技術の発展・普及を奨励する

→ 企業にとっては事後対策を行うより事前対策を行う方が費用削減でき、企業イメージによる損失も防げる。また環境に配慮することで効率良く生産活動を行い、環境に敏感な顧客の要望に応えること、政府規制に対応することなどで、競争力も得ることができる。企業は環境問題に対する予防策を企業方針や実施策に当てはめていくべきである。

② SA8000⁽¹⁴⁾

SA8000(Social Accountability8000)は NGO である Council on Economic Priorities Accreditation Agency(CEPAA)によって示されたものである。労働状況への消費者の関心に対応するべく企業が行動基準を打ち出しているものの、それぞれ異なっており比較困難なことを考慮し、消費者や企業にとって明確な基準や参考となるような基準を整備したものである。この SA8000 の特徴は、行動基準を示すだけでなく、着実に企業行動を基準に一致させることを重視し、マネジメントの観点からも示唆していることである。行動基準が一貫して守られているかどうか監査(モニタリング)が可能なものであること、基準や

モニタリングが外部団体によって正当に行われなければならないことが考慮されている。企業がこの SA8000 に準じた行動を行い認定された後にも、外部調査団体により監査が毎年 2 回行われることになる。(認定された企業のリスト) 同時に調査団体もガイダンスを通してレベルの高い監査実施を行うよう奨励されている。

基準 1.1－1.4：児童労働 → 児童労働に関わらないこと、児童労働が発見された場合には証拠書類の提出、社員や関係者との対話を通して対策、児童へのサポートを行う。

基準 2.1：強制労働

基準 3.1－3.6：健康・安全 → 安全で健康的な職場環境を提供し事故・病気等の問題を防ぐ。労働者への指導を行う。

基準 4.1－4.3：労働組合と団体交渉の自由 → これらの自由が法律により制限されている状況では全ての労働者に対して類似した手段を促進する。

基準 5.1－5.3：差別の禁止。採用、報酬、昇進などにおいて人種・宗教・性別などによる差別を行わないこと。また宗教に基づく行動などに干渉しないこと。

基準 6.1：規律の実施： → 体罰や言葉による虐待を行わない。

基準 7.1－7.2：労働時間

基準 8.1－8.3：労働賃金、報酬

基準 9.1－9.13：マネジメントシステム；企業方針や方針を反映したシステムの計画実行、

モニタリングについて示唆している。

③ CERES⁽¹⁵⁾

CERES では環境分野において以下の 10 の原則を打ちだしている。1990 年にはイギリスの The Body Shop やアメリカの Ben & Jerry's といった社会的責任への自発的な取り組みで評価されていた企業のみがこの原則を適用していたが、現在では 50 以上の企業が参加し、その中には Fortune 500 に含まれる企業も 13 社入っている。

原則 1 : 生物圏の保護

原則 2 : 自然資源の持続活用

原則 3 : 廃棄物の削減

原則 4 : エネルギー資源の維持

原則 5 : 環境破壊・従業員の健康安全へのリスク削減

原則 6 : 安全な製品とサービスの提供

原則 7 : 環境復元

原則 8 : 社会への情報提供

原則 9 : 経営者・取締役会のコミットメント

原則 10 : 監査と報告の実施

生物圏の保護、資源保護の他、監査と報告を行うことも含まれている。

3) NGO の指摘するグローバルレベルでの企業責任

それでは実際はどのような企業が社会的責任を問われているのだろうか。1) で挙げた原則に加えて NGO・NPO では生産工場における労働環境と人権問題の指摘が顕著である。それではどのような企業活動が行われており、

どう評価されているのか紹介していく。

① 生産工場における労働環境と人権問題

多国籍企業はアジア・ラテンアメリカを中心に工場と取引を行い、製品を購入している。社会からの要求に対応し、批判を和らげるため、codes of conductを設定により企業の方針・基準を定め、モニタリングにより取引工場の労働環境改善を始めている。労働環境と言う場合は、工場内・作業における安全性・衛生性、労働組合への参加・団体交渉の権利を確保することであり、企業は製品がいわゆる Sweat shop（過酷な労働状況下にある工場）で作られていないことを保証するため産業全体で外部モニターの派遣などのシステムを作ろうとしている。しかしこのような企業は見せかけで行っている段階にあり、実際労働環境の侵害は増えている。欧米企業によりコスト削減を迫られている工場主は、労働賃金を下げざるをえない状況にあることが原因である⁽¹⁶⁾。

② 中国の状況

人権問題として中国での多国籍企業の活動を挙げることができる。中国の労働者は組合結成を禁止され、労働法も弱い状況にあるため人権を侵害されているとの議論が起こっている。アメリカのNGOである The National Labor Committee は1999年、欧米企業と取引のある中国の16の工場で労働法や企業側が示す行動基準側が侵害されていると報告し、

企業は対応を迫られている。中国政府は外国資本を必要としているため、企業が中国国内の工場と取引関係を持ち、自らの行動基準に基づいて労働者に最低限の賃金・安全・衛生の保証を行い、これを国内で奨励していくことには反発が少ない。しかし、労働組合の結成など、労働者の言論の自由、政治的発言を保証する範囲まで行動が及ぶことには敏感であるとがされている。

それでは、この状況下で多国籍企業は取引を維持し、行動基準を実施していくことができるのだろうか。中国における労働状況に合わせて行動基準と一致しない状況を作り出しても良いのだろうか。企業側はステイクホルダーである労働者と政府のどちらを重視するべきだろうか。最低限の労働環境を確保するという責任を果たすのか、それとも政府との関係を重視するのだろうか。国際基準や企業基準の設立が必要だろう。

この問題に対して、具体的な企業例として Levi Strauss & Co. のケースがある

・ Levi Strauss & Co. (リーバイス)

リーバイスは生産コスト削減のため、海外製造を行っていたが、1991年、サイパンの取引先工場での労働賃金が現地基準で定められた最低賃金を下回ったとの批判に応え、海外の取引先・下請け先への人権・労働に関する基準を設定した。また工場へ監査を実施し、基準と一致しない場合は取引停止も行った。中国では1993年、中国の人権に対する価値観

と企業理念・基準が一致しないこと、より多くの顧客が人権問題に関心を持つようになっており企業イメージが傷つく恐れがあること、などを挙げて中国から撤退を表明した。しかし1998年には個企業競争力を維持するため取引を再開し、リーバイスの基準を尊重するビジネスパートナーを探すことで基準と一致した活動を行うことができると表明している(17)。

③ 批判される企業活動

上記他にも Co-op America では以下の企業をリストアップし社会的責任を指摘している。

- ・ Wal-mart・・・販売している製品は Sweat shop で製造されているようだが、工場・取引先を公開しないため実際何が行われているか分からない。他にも労働賃金の保証がされるべきである。

- ・ Disney・・・昨年の Co-op America のキャンペーンにより工場における人権・労働監査が行われるようになったが、引き続き監査の情報公開や賃金・雇用の確保を行うべきである。

- ・ Liz Claiborne・・・地元 N G O の Coverco と協力しグアテマラの工場をモニタリングし、労働状況改善を促している。しかしそのレポートは公表されていない。

- ・ Reebok, Mattel・・・インドネシアの工場において労働環境の改善を促している。インドネシアではこの様な企業の促進が改善につながっている。

- ・ Nike・・・社会側から批判の最も多い Nike もインドネシアの工場において賃金引き上げ、虐待を行っていた管理者の排除を行った⁽¹⁸⁾。

この4節ではグローバルレベルで問われている社会的問題と企業との関係を見てきた。企業の競争力や外国資本を必要としているアジア・ラテンアメリカの状況を考えると、企業にとって社会的責任とコスト問題はトレードオフの関係にあり、また取引先の国々でも雇用の確保としてまず多国籍企業とビジネスを行いたい、という要求があるようだ。この利害関係が交差している中で企業はどのような行動を取ればいいのか。1つの基準で縛ることは出来ず、国々の状況、企業状態に合わせてケース・バイ・ケースで取り組む必要がありそうだ。

以上、現在起こっている企業とステイクホルダーとの関係、問題をみることで、企業がステイクホルダーとの関係を把握し、ステイクホルダーの意識・価値観を把握し良好な関係を構築する必要性を説明してきた。次章ではこの必要性に対応するために具体的にどのような行動をとるべきなのか、という問題を具体例を通して探っていく。

第 2 章 新しい企業像に向けての企業の取り組み・対応策

ここでは幾つかの企業のケース考察を通してステイクホルダーとの良好な関係構築のために必要な視点やポイントを明らかにしていく。

1 節 ステイクホルダーを重視した

企業の取り組み

1) A T & T の「多様性」活動⁽¹⁾

第 1 章 3 節の中で、企業内の職場における従業員の多様化が進んでいることを説明した。このような状況において A T & T では人種・性別以外にも個人個人の色々な違いを「多様性」と定義し、「多様性」を尊重することで企業自身の成長に貢献させようと試みている。

A T & T では「多様性」を「個人・グループで異なっているまたはユニークであることのクォリティ」と定義し、従業員・顧客・地域コミュニティーにも適応している。この「多様性」は法律で定められた雇用機会均等や、アファーマティブ・アクション (Affirmative Action: 雇用平等により過去の差別による不正を正そうとするもの) という定義のような法律や社会風潮に従うものではなく、多様なステイクホルダーを理解し企業に生かす、という動機から行われているものである。つまり近年様々な背景を持つ人材や顧客が存在することを受けて、有能な人材を引きつけ雇用する、従業員を刺激し最大限に貢献させる、

様々なマーケットやマーケットセグメントを理解しサービスする、という趣旨である。そのため「多様性」と言っても人種・性別のみでなく宗教・ゲイ/レズビアン・ライフスタイルなど幅広い多様性を意味している。

A T & T が実際に行動を起こしたのは1990年初めであり、企業内に Diversity Process Management Team を設置し、企業内での「多様性」の理解促進にとりかかった。1992年には自社の取り組みを Public Statement として公表、また従業員のオピニオン・サーベイも始めている。

しかしこの一連の取り組みを行っていないながらも社内で「多様性」を無視するような事件が起こってしまった。1993年の The FOCUS Issue と呼ばれる事件である。A T & T では Public Relation 部により The FOCUS という従業員向け出版物が発行されており、これは率直な内容で注目を集めるものであった。しかし1993年3月発行の The FOCUS において世界地域別国際電話の使用パターンを表す世界地図の中でアフリカの部分に人間ではなく電話をかけているサルのイラストが使用されていたのだ。Public Relation 部はこのイラストの原因は雑誌作成スタッフと外部委託のフリーランサーとの間でのコミュニケーションの失敗から起こったもので、社内スタッフが見落としたまま雑誌が出来上がってしまったものと発表し、謝罪コメントを発表して対応した。従業員の怒りが収まらない中で、「多

様性」を意識した活動を行っていながらも、マーケットセグメントを勝ち取るといった業績上に表れない事柄、社内個人個人の「多様性」を本当の意味で尊重するまでには至っていない状況が明らかになった。

この事件後、A T & Tでは企業理念‘Our Common Bond’を公表（資料1参照）、「多様性」尊重に向けて戦略的なプランをさらに遂行していくことになった。A T & Tは「多様性」をステイクホルダーの日常生活や意識に深く根付くいている問題と認識し、企業を上げて取り組んでいると言えるだろう。

2) Johnson&Johnson の危機管理⁽²⁾

Johnson&Johnson のタイレノール事件を企業の製品によって引き起こされた危機を的確に対処したという点で取り上げる。

1983年 Johnson&Johnson の製品であるタイレノール（"Extra Strong Tylenol"）という頭痛薬に何者かによって毒薬が注入され、8人の死者が発生した。この事件に対応するため、Johnson&Johnson では社内のトップを集め対策チームを作り、メディアを通じて消費者の不安と関心に応じると同時に市場に出ていた全てのタイレノールを回収した。同社は1986年にも同様の事件に見舞われたが、前回の経験を生かして迅速に対応した後タイレノールの錠剤には変更が加えられ、消費者に安全を保障した。

前述のファイアストンに関するリコール問題のようにメディアや消費者から対応が遅い

と指摘されていたならば、Johnson & Johnson は良い例とは取り上げられず、企業経営としてもより苦しい状況に陥っただろう。メディアを通じ、社会に自社の迅速な対応を行っていると認識させた、という活動より消費者を始めとするステイクホルダーの不安に対応したことが重要である。

3) General Motors におけるコーポレートガバナンス・ガイドライン

GM では 1994 年にコーポレートガバナンス・ガイドラインが作成された。1 章 4 節でみた CalPERS のガイドラインがステイクホルダーにより提示されたものである外部のガイドラインである一方、GM は内部のガイドラインを示している。これは 1992 年からのコーポレートガバナンス改革によるもので CalPERS の評価も得ている⁽³⁾。このガイドラインのミッション（＝ガイドラインの目指す目的）では「取締役会は定期的に経済活動を監視し、株主の利益の最大化に加え、ステイクホルダーへの社会的責任を果たしていかなければならない」と述べられている⁽⁴⁾。

また Board Policy Statement のセクションにおいてどのようなコーポレートガバナンス活動が行われているか紹介しているので以下に示す。

○ Board Policy Statement⁽⁵⁾

・ Audit Committee（監査委員会）

年に 4 回の会議。全ての役員は GM の “BY-laws” と “N.Y Stock Exchange Rules”

に基づいて選任された外部取締役から構成。

・ Capital Stock Committee (株式委員会)
年 3 回の会議。子会社である、Hughes Electronics Corporation との関係が構成であるかどうかを監督

・ Committee On Director Affairs (取締役会における役委員会)

年 4 回の会議。取締役会のメンバー候補の選任。取締役会の規模、報酬の検討。またコーポレートガバナンスのガイドラインの改善に向けて更なる検討。

・ Executive Committee (実行委員会)
年 3 回の会議。常任委員長の議長、そして取締役会で推薦されたが、その他の常任委員会の議長になれなかった役員会の議長から結成。

・ Executive Compensation Committee (重役報酬委員会)

年 6 回の会議。重役、GM 役員すべての報酬額の決定。

年 3 回の会議。The Employee Retirement Income Security Act にもとづいて GM の受託者、そして子会社の利益の拡大化を検討。

・ Investment Funds Committee (投資役委員会)

年 3 回の会議。The Employee Retirement Income Security Act にもとづいて GM の受託者、そして子会社の利益の拡大化を検討。

・ Public Policy Committee

年 4 回の会議。社会の要請（環境・安全・研究・開発・多様性など）に答えられるような

経済活動を模索。

GM ではこの他にも "Steps Toward Sustainability" という経済・環境・社会分野のパフォーマンスをレポートにしたものを公表している⁽⁶⁾。Sustainability Development という経済・環境・社会の3分野の目的を融合し日常の企業活動に組み込むという取り組みを表すレポートである。環境・健康安全における報告の他社会貢献活動の情報も加え、Global Reporting Initiatives, CERES といった外部団体の基準に照らし合わせる形をとっている。ステイクホルダーにとって分かりやすく公正性を持つレポートを目指していると言える。

2 節 企業の行動基準・Social Auditing

ここでは企業が自ら基準・指針を作り出しているケースを概観する。

1) Social Auditing⁽⁷⁾

ステイクホルダーの状況把握、企業が与えている影響の認識を行うため Social Auditing という手法が実践されている。この始まりは1960年代にさかのぼる。この時期は企業の財務レポートの中に社会的経費として情報を加えているもので、株主や一般社会からの批判への対応策として大企業が取り入れていたものである。1970年代には Fortune 500 に挙げられるような企業の大部分が社会的な問題と企業の関係を明らかにするようになった。第

2 時期は 1980 年代以降であり、消費者や NPO などの団体に向けて企業の果たしている社会的責任を明らかにする意味を持っていた。ステイクホルダーの求める企業像への対応策として位置付けることができる。更に 1990 年代以降は第 3 時期とされ、企業の中には自ら積極的に Social Auditing を実し、ステイクホルダーに責任ある行動を採ろうと試みている。イギリスではシステムとして Social Auditing が確立され、The Body Shop は 1994、1995 年に同社で初めての Social Auditing を実施しレポートを発表している。デンマークにおいては国内のビジネススクールで企業倫理を評価する 'Ethical Accounting' が開発され、国内の様々な組織で使用され始めた。アメリカの企業 Ben & Jerry's では主要なステイクホルダーグループへの社会的影響を公表し説明する手段として Social Auditing が積極的に用いられている。

この Social Auditing は企業ごとにプロセスが異なるため、企業間での比較やその正当性を判断することが難しいと指摘されてきた。しかし多くの企業が Social Auditing を試みるようになれば評価基準に統一性が表れ、手法の一致も実現できる方向にあるとされている。1995 年には Social Auditing の手法と質を統一させるためイギリスでは The Body Shop と British Telecom の協力のもと Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) が設立されている。

・ The Body Shop の Social Auditing （資料 2 参照）

The Body Shop の Social Auditing の特徴はプロセスが 1 つのサイクルとして行われていることだ。つまり様々なステイクホルダーへのリサーチ、評価方針を実施毎に見直す、フィードバックする、というプロセスが取り入れられているのだ。また国・地域そしてステイクホルダー別に評価基準を設定、数値で表すと共に数で表しきれない企業パフォーマンスの計測も行っている。この試みにより量と質の両方をカバーしようとしていると言える。この Social Auditing への取り組みには The Body Shop の創業者 Anita Roddick の熱意が一番の原動力となっている。

Social Auditing が実施されるようになってから 30 年あまり経過している。企業が社会に与える影響を評価し公表するという概念が広まっているということはステイクホルダーにとって歓迎すべきことだろう。しかし実施する側にとっては活動する国・地域・活動形態・規模により評価方法が異なるため必ずしも容易に取り入れることが可能ではないだろうし、他企業を模倣しても形だけの報告が出来上がってしまうことが予想される。

2) 企業の行動基準

Social Auditing という形態のほかに行動基準や企業理念・方針といった形で企業活動に規律をもたせ、ステイクホルダーへの影響をコントロールしようとしている企業も存

在する。以下では1章4節で取り上げた Coop America のホームページから以下の企業を選択し、考察する。

① NIKE⁽⁸⁾

前節でも取り上げたように NIKE は企業活動を監視する NPO・NGO から最も批判の多い企業として有名である。海外製造工場では人権侵害や労働状況が無視されていると批判を受けている。一方 NIKE のホームページ上では批判されている児童労働を始めとする労働問題への取り組み方・行動基準・工場監査の公開を行っており、第3者による監査・情報公開を盛り込んでステイクホルダーに対して正当性・客観性を保証したものになっている。

具体的な取り組み方としては、行動基準を守ることを取引のある製造業者に義務付けていること、工場側は製造を開始する前に調査を受ける必要があり、NIKE の行動基準と一致しない場合には修正を行った後再検査を受けなければならないこと、またそれぞれの項目が守られているかどうか独立した外部からの監査により調査を行うことを定めている、といったものが中心である。

行動基準

- ・強制労働
- ・児童労働…靴の製造は18歳から、その他衣類などは16歳から。ただし地域の法律で就労年齢がこれより高い場合はそれにしよう。

同様に報酬・手当・労働時間・環境、安全、

衛生管理、書類、調査についての基準が設けられている。

・工場評価レポート(9)

NIKE が Reebok と共に外部 NGO に委託して行ったメキシコ工場のレポートである。

強制労働、児童労働、セクシャル・ハラスメント、規則、差別、妊婦の労働、労働組合結成の自由、従業員からの苦情処理、外出の自由、個人の規則について監査・報告がなされている。

以上のような情報が Web 上で得られることは社会からの批判に対応していることを示すものである。ただ常に批判の後に事後対策を行うという形では、ステイクホルダーの意識を把握して行動しているということにはならない。現在外部からの批判に対して、NIKE はグローバル問題管理責任者にあらゆる批判・攻撃に即座に対応できるよう担当させている。NIKE への批判を行う団体に一般世論を反映していないとも思われる学生団体も含まれる。そのためこのような団体とは大きな争いにならぬよう対処しようとしており、搾取労働のイメージによる消費者の買い控えは少ないとしている。しかしそのイメージが払拭されない限り、ステイクホルダーから良い企業評価を得ることはできないだろう。

② Liz Caliborne Inc.

アパレルメーカーである企業は Coop America の企業評価では現在良い評価をなされている(10)。しかし過去には北マリアナ諸

島の工場労働者たちによる集団訴訟の和解に
応じて報酬の支払いを認めたという一件があ
り、その後工場への独立した外部鑑査システ
ムへの出資を行っている。また Burma での操
業も撤退している。

ホームページ上では行動基準が示されており、
ほかに工場監査、消費者への監査結果の情報
公開、労働者教育などに取り組んでいると発
表されているが、NIKE のような監査レポー
トなどは公開されていない。

- ・ 行動基準 (Standards of Engagement)⁽¹¹⁾：
強制労働の禁止、児童労働（15 歳以上）
の基準、ハラスメント、差別の禁止、労働
組合・団体交渉の自由、賃金手当て・労働
時間・時間外労働への報酬に対する基準、
について項目が設けられている。

③ Reebok

NIKE と同様に労働問題で批判を受けている
ものの、対照的にホームページ上では関連し
た取り組みはあまり公開されていない。

- ・ 行動基準 (Human Rights Production
Standard)⁽¹²⁾：差別、労働時間、強制労働、
公正な賃金、児童労働（15 歳以上）、労働組
合、安全で衛生的な労働環境 についての項
目を設けてある。

3 節 ステイクホルダーとの

良好な関係構築のために

- ステイクホルダー・リレーションズという
視点

1 章における問題提起「ステイクホルダーとの良好な関係構築のためにどのような取り組みが必要なのか」に対して、幾つかの企業の取り組みをみてきた。ここで考察から、問題に取り組むためのステップをまとめてみる。

- 
- ・ステイクホルダーへの対応の必要性を認識
 - ・企業活動を振り返り、企業理念・企業方針という根本から改革を始める
 - ・プロセスを導入
 - ・企業活動全体で方針・プロセスに取り組む

- 
- ・定期的にプロセスの見直し・修正を行う
 - ・一般への公開
 - ・外部団体の評価・基準を積極的に取り入れて客観性を持たせる

以上のステップを踏んでいくことで良好な関係構築への意識が企業内に根付いていくだろう。上記のポイントの他にも、創業者や CEO の積極的なコミットメントという推進力の重要性も考察できた。そして最も重要なポイントは良好な関係構築、ステイクホルダー・リレーションズに取り組むためには全社レベルでの活動が必要だということが理解できた。次章ではこのステップを更に細分化し、日常の活動レベルにおいてステイクホルダーとどのようにリレーションを築いていけばよいのか考えていく。

第 3 章 パブリック・リレーションズの視点
からみる企業とステイクホルダー・
リレーションズ

ここではステイホルダーとの関係構築を日常の企業活動に反映させる手段を考えていく。その視点としてパブリック・リレーションズ（Public Relations: PR）の視点を用いる。

1 節 パブリック・リレーションズの 役割とその変化

1) パブリック・リレーションズの
役割とその変化

まず、従来のパブリック・リレーションズ（以下、P R）とは、「企業の存在理由（企業理念）を社会に認知させ、理解と支持を得るための活動」、「企業が名声を築き、維持していくことを専門的なコミュニケーション技術によって助ける経営機能」と説明されてきた⁽¹⁾。アメリカにおいては、1970年代、P Rの役割は、危機管理と製品のプロモーションが中心とされ、その手段として新聞・雑誌によるプレスリリースが活用されていた。従ってプレスリリースを如何に上手に書くか、がP Rに携わる者（パブリシスト）の仕事であり、その効果は如何に新聞・雑誌に取り上げられたかにより計られた。1980年代には、企業文化・行動を強調し企業倫理やモラルを訴えたイメージキャンペーン中心に移り、放送を使うのが効率的とされるようになった。やがて1章で

述べたような社会環境の変化に対応し、企業として差別化を図るため、PRの役割は単なる宣伝活動から、社会一般に企業理解を深めてもらい、評価を高めることへと移行している。その結果企業全体を把握する経営レベルの仕事に移っており、そして各ステイクホルダーにメッセージが伝わるようなコミュニケーションを図るようになってきた¹⁾。現在企業内には広報部・コーポレートコミュニケーション部・渉外部など名称には僅かな差があるものの、企業内外にむけてのコミュニケーションを担うものと位置付けられている⁽²⁾。

組織的な位置付け・編成としては企業経営者レベルの関与もはずすことはできない。経営者はステイクホルダーに「企業の顔」として認識されるからだ。1章2節で例に示したファイアストンや雪印のケースでは経営者・CEOの会見や発言で企業イメージが左右されてしまったことが理解できた。このためPRと経営者との関係付け、協力体制を考える必要もある。

2) パブリック・リレーションズの組織体制・

企業内モデル⁽³⁾

1) でみてきたPRの必要性のポイントを挙げると、PRを統括する者の役割としては、企業内外のステイクホルダーへの情報公開・提供、企業経営とステイクホルダーの把握を行い、企業評価を高める責任があると考えられる。特にPRは企業内の他のマネジメント組織である財務・法務・運営管理スタッフと

共に情報提供し、P R 戦略を担っていく存在と定義でき、経営レベルに欠かせない役割であることが理解できる。また企業としてどのように P R を遂行していくか、組織体制も重要だ。

① C E O = P R のリーダー・モデル

C E O を P R のリーダーとし、情報処理・ステイクホルダーとのコミュニケーションを担ってもらおうというモデルである。マイクロソフト社のビル・ゲイツなどメディアに多くとりあげられている C E O も存在している。経営者は前述のように企業の顔として理解しやすい、メディアにも評判がよいと同時に従業員のモチベーションを高める、という内部のステイクホルダーへの効果が考えられている。しかし、過去において企業がユニークな戦略を打ち出せない場合に用いられる手法であり、C E O が役目を遂行できない場合に代替が難しいことが欠点である。

② エグゼキュティブチーム・モデル

C E O を中心としながら財務や法務など各部署のトップがそれぞれステイクホルダーに対応していくモデル。専門分野を分担して扱えるため効率がよい。しかし、他企業との差別化が難しい

③ 製品・サービス・モデル

企業活動から製品やサービスと消費者の関係を重視するモデル。しかしステイクホルダーのうち消費者との関係のみに集中するためリスクが残る。

④ 過去の例を参考にするモデル

過去の業績や成功を将来の成功の根拠としてステイクホルダーに伝達する。客観的な事実で企業の強みを裏付けられる。しかし過去に捕われる恐れがあるほか、技術発達により躍進した業界では他企業との差別化ができない。

⑤ 財務パフォーマンス・モデル

財務状況を主なメッセージとして用いる。インベスター・リレーションに最適、数値を用いて客観的に企業状況を把握でき、他企業との比較が容易である。しかし実際の企業活動、特に製品・サービスや経営者の方針が伝えられない。

⑥ 業界モデル

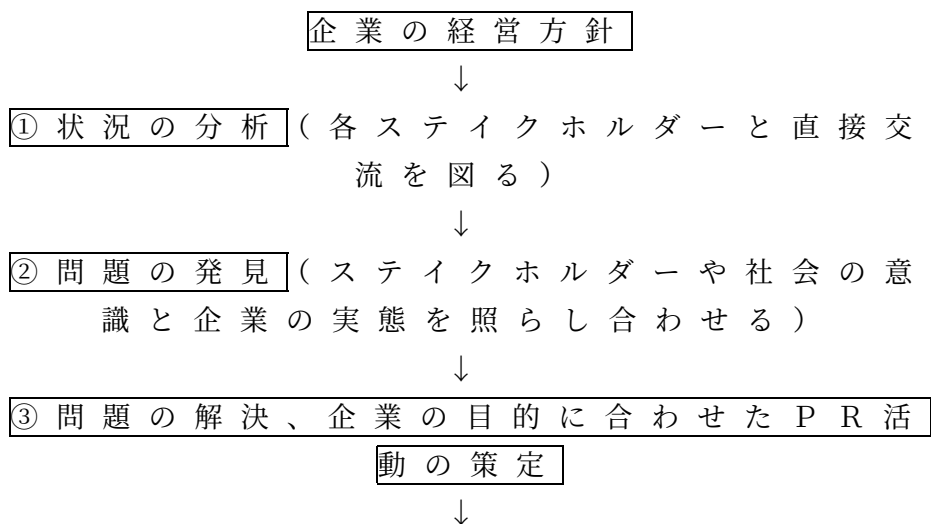
業界全体の代表としてビジネス戦略や将来観測を広い視野で伝える。業界の中でのリーダーシップをとることができ、メディアにも好まれる。その反面業績悪化の場合には格好のターゲットにされてしまう

一般的には以上の6つのモデルを組み合わせてPR方針を作っていくのが適当とされている。6つのモデルを見ていくと、モデル①と②は他の4つより組織体制の視点から述べられており、残りの4つはPRを遂行する際のポイントとなる視点から作られている。時と場合によってこの2つの視点から組み合わせるという考え方ができるだろう。

2 節 ステイクホルダーとのコミュニケーション手段としての P R 活動

さて、これまでの①で P R の役割、②で P R 体制のモデルを示したが、この 2 つだけでは、企業理解の促進とステイクホルダーから支持を得るという本来の目的に対しては不十分である。P R のリーダーを担う人物・グループや企業として重視したい P R 項目を定めても、ステイクホルダーの利害を考慮に入れたものでなければ、良好な関係構築には至らないからだ。コミュニケーションやステイクホルダーへのメッセージ伝達が効果的に伝わるようにするには、どのように P R 活動を遂行したら良いのだろうか。以下の図において示してみたい。

○ ステイクホルダーとのコミュニケーションと P R 活動の流れ



④ 活動実施



⑤ P R 活動の評価、フィードバック



① へ戻り再びプロセスを始める

まず上図のように、企業の経営方針・理念・目的を明確にしたのち、それらを達成目標として①から⑤までのプロセスを経て計画・実行していくことができるだろう。この際最初に掲げた全社的目標を投資家、顧客、従業員、地域、環境といった企業の主要なステイクホルダーごとに個別の目標を立て直し、役割分担をして実行していくことができる。例えば、資料2のAT&Tの例では、“AT&T is the most helpful company”という全社メッセージを主要分野に噛み砕いて各ステイクホルダーに伝えようとしている(4)。こうして一つの企業方針を噛み砕き、次にPRの中で更に各ステイクホルダーの専門部署・チームごとに①～⑤のプロセスを行うことによって、効果的にステイクホルダーにメッセージを伝達し、その中で彼らの利益・要求・価値観といったものを吸収し、PR全体、そして企業全体にフィードバックすることができるのではないか。

○日本のPR活動(5)

一方、日本で企業広報と言えば、大きく①パブリシティ(メディアを使ってのコミュニケーション)、②各ステイクホルダーの理解を得

て、支持してもらうためのコミュニケーション機能と分けられており、PRの役割として「情報参謀」、「社内の情報のまとめ役」と述べている部分もあるが、大半はマスコミへの対応、危機管理・緊急時の対応のマニュアル的な要素が中心に議論されている。日本企業の広報マインドは低いとも言われており、日常活動において上記に示したようなプロセスの流れで捉えるのではなく、項目ごとに捉えられているのだ。

3 節 実際のPR活動とは

1・2節で考察したPR活動の流れを基本とし、その中で、各ステイクホルダーに対応するためにはどんな活動が行われているのか考察していくことにする。

1) インベスター・リレーションズ(IR)

National Investor Relations Institute(全米IR協会)によれば、IRとは、『企業の財務機能とコミュニケーション機能とを結合して行われる「戦略的かつ全社的なマーケティング活動」であり投資家に対して企業の業績やその将来性に関する正確な姿を提供するものである。そしてその活動は究極的に企業の資本コストを下げる効果をもつ』と定義されている⁽⁶⁾。この定義から読み取れる通り、IRとは単にアニュアルレポートを始め主に数値で企業の実態を明らかにする情報公開的な部分と共に企業の戦略や将来のビジョン、業界予想など幅広い知識を提供することで企業

の強みを伝達し、投資家たちに何故この企業に投資するのか、という動機付けを行い、また潜在投資家たちを引きつけるという役割があると言える。またそれ以上に企業のI R活動の対象となるのは各種投資家、金融関係のアナリスト、はもちろん従業員、顧客、地域、取引先にも及んできている。それだけに、ステイクホルダーが何を欲しているのかを理解しコミュニケーションに役立てていかなければならない。逆に他のP R活動も投資家にとって影響を与え得るのでI R活動となるともいえる。

また、2節で示した図中①のステイクホルダーとの直接交流としては、アニュアルレポート、株主総会、説明会や展示会、インターネットの他に、アナリストへの電話での対応も彼らの関心を把握するためには有効とされている。ⁱⁱ

・I Rの目標としては、

- ①株主構成
 - ②資本構成・資本コスト(自己資本比率を～%まで上げたい・・・など)
 - ③株価(株式の安定性、流動性、株価収益率)
 - ④その他(自社ファンとなってくれるアナリストを増やす、総会への参加者を増やす)
- といったことを設定することもできるようだⁱⁱⁱ。しかし、効果を計るとなると、①～③は企業全体の業績と連動しているため、I Rが直接的に働きかけ効果を上げられるのは④のような事柄と言える。図で示したように、全

社的な目標達成のために I R 活動のプログラムを組んでいくとすると、コミュニケーション機能を評価するには④に注目することも意味があるだろう。

I R の対象を投資家と限定して考えると、I R は P R の一部分、投資家・株主へのコミュニケーションを担っていると言える。しかし見方を広めると、他のステイクホルダーにとっても情報公開は企業理解、信頼を深めることにつながることで、また他の P R 活動も投資家の企業理解のため有効であることが分かった。

「I R の中に P R が含まれる」という記述があるように、上の2点から、I R は他の担当部署・他のステイクホルダーと縦横の隔てなくつながっており、それだけに隔てなくコミュニケーションを図っていく必要があると言えるのではないか。また、経営状況の情報公開・情報提供の役割としては P R の中で最も重要と言えるだろう。

2) コンシューマー・リレーションズ (⁷⁾ (Consumer-Based Public Relations; CR)

消費者は最も大事で規模の大きいステイクホルダー・グループである。しかし、多様な行動・価値観を持ち、個人的な価値観に基づいて決断を行うように変化してきたため、消費に直接影響を与えるのは難しくなっている。が、消費者とのコミュニケーションを通して企業運営の一部となってもうことで彼らの要求を把握し、P R の目的達成につなげることができる。このためには双方向のコミュニケ

ーションが必要であり、カスタマー・センターや消費者を集めてのリサーチ、経営トップまたはPR部門の社員に直接のサービスを体験させること、などの手段があり、これらから多くの情報を得ることができるだろう。カスタマー・センターは直接消費者と接することのできる組織だが、これは苦情を持つ消費者の対応であり、処理が難しいこと、問い合わせてくる消費者が、大部分の消費者の意識を代表しているとは言えないとの理由で他の組織と離れて運営されてきた。が、本来ならばより経営の意思決定に組み込まれるように扱うべきであり、リサーチと共に、消費者から長期的にアドバイスをしてもらい、という関係を築ければよいだろう。このような関係を築ければ、危機管理など緊急の場合も、消費者がどんな事柄を不安に思っているのか、何が知りたいのか、ということのリサーチから認識でき、効果的なプログラムを社内にフィードバックできる。ジョンソン&ジョンソンのタイレノール事件、エクソンのタンカー座礁事件の際にはこの手法が使われている。

3) エンployイ・リレーションズ (Employee Relations; ER)・社内PR⁽⁸⁾

ERにおいては、社内における情報・意見共有の自由さ、トップ・ダウンに関わらずコミュニケーションができる環境を整えることが大切である。この点、2章で考察したAT&Tの「多様性」についての取り組みは、「多様性」を重視することが社内全ての人材の意見を尊

重し、共同で仕事をこなしていくことにつながるため、ERにとっては新しい手段として用いることができそうである。この時企業トップである経営者の協力は従業員のモチベーションを高めるのでプラスに働く。一方1)でとりあげたIRの分野では、従業員に対して客観的な企業情報を提供することができる。特にストック・オプションを導入している企業では不可欠な情報である。

4) 社会貢献活動

PR活動の一環として、企業の利益・目的と一致したフィランソロピー活動を実施することで、地域コミュニティーを始めとする社会の評価・信頼を保つことができる⁽⁹⁾。

○ 社会貢献活動例

・社会貢献：寄付、ボランティア活動、経営資源を使用した支援（寄付）

企業の中には財団を設立し、そこから毎年コンスタントにNPOや地域への寄付を行うところが見られる。しかし本業とあまり関連性がない分野への寄付は戦略的フィランソロピーとしては効果が薄いとされている。例えばExxon、また、IBMやAppleがコンピュータを学校に寄付しているのに対し、AT&Tは、学校への寄付は、将来において潜在的な顧客を得ることには効果がないと考えて、寄付を行っていない。

・スポンサーシップ：スポーツイベントなど企業活動に関連した催し物のスポンサーを行うこと。

・ コーズリレイトッド・マーケティング：これは、イベントマーケティング、イメージマーケティング、ライフスタイルマーケティング、とも言われることがあり、① 予算が会社の利益から出ていない、② 売上成績に直接影響する、といった理由からアメリカではフィランソロピーと別枠で考える場合もある。この手法は宣伝費用が高額であったり、メディアが多すぎて消費者を引きつけることが難しくなったりと、問題を抱える今日の新しいマーケティング手法とも言えるが、逆に企業の目的と社会の意識をマッチングさせることでPRが活躍できる新しい場として捉えられている。

このように見ていくとフィランソロピーを企業目的に添う形で実行し、一定の効果を上げようとする、「社会貢献活動」というより宣伝的な役割が強くなっていく傾向にあると言えるのではないか。この場合「フィランソロピーを活発に宣伝することで、社会的にインパクトをもたらすことはできても、『企業市民』としての責任を果たしている、とのイメージが薄れてしまう場合もある。」、ということになり、ステイクホルダーとのコミュニケーションを図り、信頼を得るという本来の目的から逸れる面も考えられるのではないか。逆に「このような（効果を意識した）フィランソロピー活動は資金に余裕のない企業には出来ないだろう」との記述があるが、活動形態

によつては現物支給や人的資本の活用によつて資金が充実していない時期でも活動が続けることができる。

5) 危機管理

危機管理とは、企業に対する事件・出来事による影響を防ぐ、または緩和できるようなプランの準備実行と定義することができる。各ステイクホルダーとの関係から起こりうる問題を最近の「危機管理」の定義として主にあげることができる。これは、現在社会が環境や健康問題に関心を持ち、また従業員問題や児童労働などに注目する中で、企業に対してより高い社会的行動規準を求めるようになったこと、そして、メディアやコミュニケーションの発達によりこうした情報が瞬く間に消費者や投資家に広がり、彼らの企業への信頼を左右してしまうことから、企業が常に社会にその姿をさらされており、説明責任が問われていることを重要視しているからだ⁽¹⁰⁾。一方、別の定義として、地震・テロから消費者対応など幅広いものの中から、予防や対策が可能なものをリスク・マネジメント、緊急事態なものをクライシス・マネジメントとして、別々に分類して説明する例も挙げられる。この分類の仕方ははっきりしないが、通常の業務の中で想定して準備しておいたり、業務を行う傍らで扱ったりすることが可能なもの、(工場での災害、誇大広告、返品問題、M & A、消費者運動など)、と、通常では想定

しに

く発生した場合は直ちに企業全体が緊急事態となるようなもの（天災、公害事故、社内又は社員の横領など）、を分類している。アメリカでは新しいポイントとして社会と企業の関係を良好に保ち続けることが重要であり、前述のような問題がその関係を傷つけ、修復が非常に難しいことを踏まえている。これに対して、日本では問題の中でその様な差別化を行うことはせず、問題が起こった時点でその都度対応していくことを中心に捉えている⁽¹¹⁾。またその対策としては、社内情報の把握と整理、マスコミ・メディアへの対応、ステイクホルダーへの謝罪が中心である。

○ステイクホルダー関連で起こりうる問題としては以下のものを挙げることができる⁽¹²⁾。

- ・ 誤った倫理観
- ・ インセンティブ・クライシス（従業員による押し売りが消費者への被害につながる）
- ・ Mixed-Values（社会の風潮、価値観と相容れない商品の販売や経営方針）
- ・ Stonewalling Stakeholders（問題について情報公開を行わない）
- ・ The Peter Syndrome（間違った批判でも丁寧に対応し証拠を示さなければ、問題が大きくなる）

以上を含めた危機に対しては、企業理念・倫理に沿った決定・行動プランを定めることが重要であり、先に述べてきたようなPR活動

を通して日頃から信頼を築いていくこと一番の予防策であり、危機的状況が一段落した後にもステイクホルダーへの一層のPR活動を行うものとしている。こうした危機管理活動の評価は購買行動・投資行動・メディアの反応に現れるものだろう。

また、最近の危機管理の悪い例として参考にできるのが第1章2節で取り上げた日本企業の例である。(ファイアストン・雪印・三菱自動車)

6) 環境

環境分野におけるPR活動は、環境問題によるコスト削減的な役割から、社会・政府が環境対策を歓迎するにつれ、前向きなものに変わってきている。

しかし、社会からの注目が大きく、問題が起こってしまった場合のコストが大きいため、IRやCRなどのPR手法は当てはまらず、常に起こりうる問題について対策法を考えておかなければならず、この点では危機管理的な要素があると言える⁽¹³⁾。

4節 パブリック・リレーションズを用いた

ステイクホルダー・リレーションズ

ここまでPRの視点を用いて、ステイクホルダーの意識にどう対応できるのか見てきた。

- ・社会的評価・信頼を得ることを目的とした包括的な活動を行うもの
- ・売上など変化する企業業績や企業戦略、企

業の実態に即したプログラムを実践することで、経営にプラスとなる役割を果たしていく

の2点から捉えることができただろう。そして活動を実践し、企業が置かれている環境を把握し、プログラムを実行するために、I R・C R・フィランソロピーがフロントラインとして用いられる、と言える。こうしたPR活動の流れを引き出すことができる背景には、「企業に対してステイクホルダーが何を期待しているのか」、という点が要因であろう。1章3節でも考察したが、3章でもアメリカではステイクホルダーの社会的関心テーマに基づいたコーズリレイテッド・マーケティングが効果的なマーケティング手法（消費者を引きつける）として使用されていると述べ、製品・サービスの価格・質以外で企業を選ぶステイクホルダー像が明らかになった。

第 4 章 日本における企業と

ステイクホルダー

これまでアメリカにおけるステイクホルダーと企業の関係を見ながら、企業が社会から評価されるためにはステイクホルダーと良好な関係を築くことが必要であるという考え方を整理してきた。そしてその解決手段としてパブリック・リレーションズ概念を用いてステイクホルダーの求める企業像を把握し情報提供を行うと共に企業像を打ち出していくことを提言してきた。さて、この第4章では1節において日本におけるステイクホルダーと企業との関係を考えながら、2節では第1章で取り上げた日本企業の事例を振りかえり、これから企業に求められるステイクホルダーへの説明責任を提言していく。

1 節 日本企業とステイクホルダー

企業イメージランキング⁽¹⁾では過去5年間ににおける企業評価のポイントや企業をどの立場から評価するか、という項目において若干の変化が見られている。

- ・「企業を評価するうえで重視する項目」では「財務力」
- ・「好感度の立脚点」では「株主として」という回答が比率を高めている。

株式投資への興味の高まり、経営者に対してコーポレートガバナンスの強化を求める傾向が高まったと結論付けられている。以下では企

業と各ステイクホルダーとの関係を個々に見ていき、企業がどのような視点から評価されるのか考察する。

1) 企業と投資家・株主

以前の日本企業は間接金融による資金調達や株の持ち合いを行っていたため、メインバンクや大株主との間でのみ情報のやりとりを行っており、一般の投資家には閉鎖的であった。株式の持ち合いには財閥解体後の株式買占めを防ぐ、資本自由化による外資系企業によるM & Aを防ぐ、という目的で行われていた。また日本企業が成長力を得た後も、株式持ち合いにより企業間の協調的な取引関係を保つ手段として有効であった。つまり取引のある企業の株を保有することで企業動向のコントロールする役目を果たすことが出来たのである。故に取引先企業の情報共有が行われていたのである。

こうして株式持ち合いを行っている企業は取引関係を続行し、“exit”， “voice”を行使する必要が無かったため事実上株式を交換している状態にあり、経営者が議決権を有する「オーナー・マネージャー」の役割を果たしていた。また取締役会が形骸化していた。この状況では企業の経営者が株式市場のチェックを受けるとはなく、企業はメインバンク、製品・サービス市場の競争、取引先により経営をモニタリングされていたことになる⁽²⁾。

しかし、資本市場が国際化により、日本企業は海外市場での上場、海外での金融子会社設

立などによる資金調達を行うようになり、同時に国内市場でも外国人投資家が増加して来ている。そこで株の配当性やディスクロージャーを重視する株価・株主重視の対応行う必要が出てきたのである。加えて社会における株式投資への関心が高まり、企業業績や競争力を判断する指標として財務指標や経営方針に注目が集まっている。このステイクホルダーからの関心に応えるため、日本でもIR活動が展開されるようになってきた⁽³⁾。

○日本企業のIR活動

以下、証券広報センターの『「平成12年IR（投資家向け広報）活動アンケート」結果の概要』・・・{2000年8月18日現在の株式公開企業、3407社（上場2524社・店頭883社）にアンケートを郵送し、回収したもの。回収率50.4%（上場48.8%・店頭55.2%）}によれば⁽⁴⁾、IR活動を「行っている」と答えた企業は、77.7%である。

また、IRの目的については、

- | | | |
|----|-------|--------------|
| 1位 | 68.6% | 経営戦略・経営理念の伝達 |
| 2位 | 68.5% | 事業内容の理解促進 |
| 3位 | 64.2% | 企業イメージの向上 |
| 4位 | 39.5% | 自社ファン作り |

・IRの対象については

- | | | |
|----|-------|------------|
| 1位 | 87.0% | アナリスト |
| 2位 | 67.8% | 機関投資家 |
| 3位 | 55.8% | ファンドマネージャー |

・IR担当組織・体制については、

- | | | |
|----|-------|-----|
| 1位 | 37.6% | 総務部 |
|----|-------|-----|

- 2 位 33.5% 経理・財務部
3 位 32.4% 経営・企画
4 位 25.6% 広報（前回 98 年度調査より
6.4 ポイント減少）
5 位 11.5% I R 専門部署

と回答されている。日本企業はプレスリリース・イベント実施といった従来の日本企業の広報の活動内容や、複数部署の連帯による活動を超えて、経営の一部として I R そのものに力を入れ始めているものと思われる。同様にアンケートでは、I R 活動の効果として「アナリストの理解を得、それがアナリストレポートで評価されることにより他の投資家からの理解も得られた」、「個人株主の増加や株価の上昇、安定」、「会社のイメージアップやファン作り」といった回答が寄せられている。今後アナリスト、機関投資家といった I R の対象者が企業の消費者対応や社会的責任について注目するようになれば、対応のために財務関連以外の情報提供も進むようになるのではなり、社会一般にとって企業理解が少しずつでも容易になるという可能性があるのではないか。

2) 企業と従業員

1) で見てきたように、日本企業では間接金融による資金調達のほか株式持ちあいが進み、経営者が株主のため短期利益を重視しなくてはならない、という状況ではなく従業員の利益・厚生を考慮できる状態にあったといえる。実際、日本企業では従業員に「会社は誰のも

のか？」との問えば「従業員のものであるべき」との答えが多く返ってくるほど、従業員主権に対する意識が強い状況が見られた⁽⁵⁾。それでは実際に企業は従業員のものであるべき、という意識が生まれてきた背景にはどのような説明ができるのだろうか。従業員が企業にもたらしめている価値、すなわち労働についてみると、一人一人異なる質の労働を提供していること、状況によって柔軟に変化し、経験から学習できること、代替可能性が低いことが挙げられる。従って株主が提供できる資本よりも企業に対して貢献度が高く、コミットメントが高いことになる。また、年功的賃金体系のもとでは、従業員は長期にわたり働きつづけることで見合った賃金を回収していくと考えると、「見えざる出資」という言葉で表すことができる。一方企業が「従業員主権」であることの利点を考えると、経営者もまた一従業員となるため「利害の一致」がおこり、企業発展に尽くすインセンティブが働く、また従業員が経営を握るため「意思決定の情報効率」という点で企業にプラスに働くものとされている。

以上のような状況で、表立っては従業員としては企業に入社し働くことは終身雇用を意味し、福利厚生が充実し安心して家族を養えることが期待できる環境にあったように見える。また企業側も短期利益に注目するのではなく長期発展を目指し、顧客・従業員に満足をもたらし、社会に貢献するという姿勢のも

とで従業員に受け入れられていたようだ⁽⁶⁾。しかし、実際「オーナー・マネージャー」化した経営者と形骸化した取締役会のもとで全ての従業員が納得するような経営やコーポレートガバナンスが行われていたとは言い切れない。1980年代に日本企業が海外進出を果たした際には、職場・地域コミュニティーでステイクホルダーへの不適切な対応があったと批判されてきたからだ。過去には主に次の2つがポイントとなった。

① 日本企業と雇用差別

アメリカに進出した企業には求人やレイオフの際に女性差別・人種差別が行われたと批判が集まった。また仕事内容・昇進機会の不平等や重要な連絡や会議が日本語で行われることへの反発や異文化間のコミュニケーションにギャップがあったことが、現地従業員から不評であった。1980年代には住友商事・伊藤忠商事・ホンダ・トヨタ・日産など多くの日本企業が何らかの雇用差別で訴えられてきた。原因として日本での職場環境をそのままアメリカに持ち込んだことで現地従業員への対応が不適当であったとされている。最近の例では三菱自動車のイリノイ州工場におけるセクシャルハラスメントが存在する。この事件で三菱自動車は約50億円の和解金を要求され、企業評価も低下した⁽⁷⁾。

② 日本企業と地域コミュニティー

アメリカに進出した当初は企業とコミュニティーの関係を十分に理解せず、寄付により地

域貢献を果たそうとした。しかし寄付行為では企業の顔や姿が見えず評価されにくいことが明らかになった⁽⁸⁾。

もしも日本企業が長期発展を目指しステイクホルダーへの責任を果たすという姿勢を持っていたならば、海外進出の際にも現地における企業とステイクホルダーの関係を大切にしていたであろう。

その意味で日本企業の社会責任を果たすという意味は企業自身を成長させることであり、従業員の終身雇用により培われる社内での情報共有・学習経験効果が企業成長に貢献してきたといえる。そして従業員側も企業の成長を担っているのだから、企業は従業員のものという考えを持ってきたと思われる。しかし現在は業績悪化によりレイオフや早期退職制度が進められ、従業員も自社の業績や将来の方針に大きな関心をもっており、またこれをきっかけに従来の終身雇用のあり方も変わろうとしている。同時に女性の社会進出が目立つようになり企業内での女性への待遇も評価されるようになってきた。加えて雪印や三菱自動車の不祥事を目の当たりにしている今日、従業員サイドからも経営トップの能力やコーポレートガバナンスが問われるだろう。つまり企業は終身雇用で安定した生活を支えてくれるだけの存在ではなく自分がステイクホルダーとして利害関係をもつ存在であるという意識が芽生えるだろう。

3) 企業と消費者

「企業イメージランキング」アンケートでは「顧客の立場」からの回答が比率として1位を保っていることがわかる。企業を評価する上で重視する項目では「技術力・商品企画力」、「製品・サービスの優位性」がトップであり、企業を評価する手段としては製品・サービスが如何に顧客の受け入れられるかという点が重視され、またそのような企業が成長を遂げてきたと言える⁽⁹⁾。また「第12回日経企業イメージ調査」⁽¹⁰⁾では「顧客ニーズへの対応が熱心」という項目が挙げられているが、上位を独占したのはオンライン・ショッピングが急進するセブン・イレブン、変わらぬ品質・サービスを低価格で提供したマクドナルド、若者にうけたトヨタ自動車、が並ぶなか、遺伝子組み替え食材を使用しないことで消費者の安全思考に答えた日清食品が順位を上げている。そんな中で日本の消費者のなかに「環境」を大切に考える傾向も伺える。既に市民団体による環境問題の視点から作られた「買い物ガイド」⁽¹¹⁾や、企業がNPOの協力を得て立ち上げたホームページが存在し、情報交換により環境に配慮した製品に消費者の意見を取り入れる工夫が行われている⁽¹²⁾。購買行動の際に環境に配慮した製品であることが影響する割合はいまだに大部分とはいえないものの、環境に配慮した活動をしている企業に良いイメージが集まっている。

アメリカで見られたような幅広い社会問題と企業行動を照らし合わせるというもので

はないが、消費者が関心を持っている問題については企業姿勢も気になる、という点では同様である。

4) 企業と地域コミュニティー

(社会貢献の視点から)

現在日本では企業では社会貢献担当の部署を設けて地域への貢献プログラムを実施しているところが多くみられる。ここでは外資系企業ではあるが日本において社会貢献活動を行っている企業のケースを具体的に紹介する。以下、日本NPOセンターが主催した「NPOと企業の協働フォーラムにおける11月16日のセミナー「進み外資系企業の社会貢献～その意味と戦略～」で稲垣光彦氏（アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 広報室室長 兼ガバメントリレーション部長）により紹介されたものである。

○アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Incにおける社会貢献活動

アメリカン・エクスプレスは世界で最も信頼されるサービス・ブランドとなることを企業理念としており、「全ての顧客に対し、優れた価値を提供」、「ブランド力の強化」のためにフィランソロピー活動を実施している。本社アメリカにおいて1954年に設立されたアメリカン・エクスプレス財団を主体とした活動を行っている。活動テーマは3つに分類され、

- ・ 地域社会貢献活動
- ・ 文化的・歴史的遺産の保存
- ・ 経済的自立への支援

となっている。このテーマのもと各国広報室を中心により社会貢献活動プログラムを行っている。

日本での活動にあたってはいくつか課題と対策が行われている。

- ・ 財団としても会社としてもどのようなことをやっているのかというアメックスの”Good Citizenship”に対する認知
 - ・ 善行は陰行といわれるように良いことは表に出さないという文化的障壁
 - ・ 財団からの支援は広報・宣伝活動に使わないというマーケティング活動との差別化
 - ・ 景気にかかわらず最低3年間は続けるという経済環境とプログラムの継続性
 - ・ 社員を巻き込んだ活動を行うための活動内容の認知と社員の参加意識
- これらの課題を解決していくための対応として
- ・ 社内広報の活性化
 - ・ 広報部だけではなく人事部など他の社内コミッティ活動との連携
 - ・ 効率的に対応するための寄付ガイドラインの作成
 - ・ 企業理念を積極的に外部へ出すなど広報体制の充実
 - ・ 社員フィランソロピーの充実

以上の点を念頭におき、日本では現在広報室が主体となり以下のような社会貢献活動と共に従業員のエンパワメントのためのプログラムが実施されている。

① Employee Communication

② Employee Committees

- ・ Ambassador Program Committee
- ・ Ideas That Work
- ・ ESAT
- ・ Great Performers Committee

③

Charity Activities Organized by TEAMEX

- ・ Charity Bazaar
- ・ JET Bar
- ・ JET Dining
- ・ Charity Walk

④ Community Services

- ・ Ogikubo Classic Concert
- ・ Baking Cookies With Challenged
- ・ Kids Disneyland Project
- ・ Open Cafeteria

⑤ Cultural Heritage

- ・ 観光案内版設置（浅草）

このうち Charity Walk は 2001 年に「杉並ウォーク」という規模の大きいものに発展し杉並区の協力を得て「未来をつなぐ子供たちのために」というテーマを掲げて実施された。この「杉並ウォーク」には杉並区民からのポジティブな反響も寄せられている。

社会貢献活動といってもお金がかかるものだけではなくボランティア・寄付といった社員の参加を利用して継続性を維持する姿勢を持っている。

アメリカン・エキスプレスはこうした社会貢献活動を広報・宣伝に取り入れ、ステイクホルダーの関心を高めることでよき企業市民としての姿勢を伝え、企業価値を高めようとしている。資金源となる財団もパブリシティに力を入れることを奨励している。例えば「杉並ウォーク」はTBSで取り上げられ、浅草に設置した観光案内版にもアメリカン・エキスプレスのマークを表示することで宣伝効果をあげている。結果としてステイクホルダーに認知されるプログラム（社員の参加を促進・広報を強化・管理職の支持及び参加、に留意したもの）を継続して行うことで企業評価を高める努力をしていると言える。

2 節 日本におけるステイクホルダー・

リレーションズへの提言

ここでは前節までの流れをうけて日本において、ステイクホルダーからの企業評価を高めるようなコミュニケーションとしてどのような考え方が存在しているのか概観していく。そしてインベスターズ・リレーションズや消費者対応など、個別のステイクホルダー消費者への対応手段について第3章においてパブリック・リレーションズの定義を用いて考えてきたこと、また前節で日本企業とステイクホルダーとの関わり方をみてきたことを踏まえて日本におけるステイクホルダー・リレーションズのあり方を提言していく。

1) C I (Corporate Identity) の概念

企業イメージ統合戦略、企業統合理念と約されるものである。企業を一つの存在としてまとめあげ、ステイクホルダーに対して経営理念を訴え企業イメージを形成しようというものだ。企業内では広報部を中心に導入され、導入される動機には次のような状況が挙げられる。

- ・ 事業の変化
- ・ 経営者の交代
- ・ 経営方針の転換
- ・ 社名変更
- ・ 国際化対応
- ・ 広告宣伝の強化
- ・ 管理の効率化
- ・ 企業主催の行事として⁽¹³⁾

つまり企業イメージを形成し評価を高めようという意図のもとに行われる活動であるが、ステイクホルダーの把握・認識を通して企業評価を高めるために行われるものではなく、宣伝活動に近い感覚をもつものであることが伺える。加えてC Iとして打ち出した企業イメージがステイクホルダーにどう受け止められているのかフィードバックを行わなかった場合には単なる宣伝活動の一貫で終わるだろう。

この点については、「C I活動はロゴの作成などビジュアルな面で終わってしまう」⁽¹⁴⁾という指摘も上げられている。

2) 日本におけるステイクホルダー・

リレーションズへの提言

ここで第1章2節において紹介したファイアストーン、雪印のケースで問題として指摘した点を振り返ってみよう。以下の2点が指摘できる。

- ・情報公開の不十分（遅い・隠蔽する）
- ・CEOがステイクホルダーへの考慮を示さない。対応が遅く不十分、情報を公表しない、また事件情報を把握していない。

この2点から企業の情報公開・提供を果たす必要性、企業の顔としての経営者の役割、の2点を提言しよう。

① インベスター・リレーションズ（IR）から進める企業の説明責任

第3章ではPRとして各ステイクホルダーに上記の事件では共に企業の情報公開・提供の重要性を認識していなかった点が目立っている。一方ここまでの流れにおいて、IR活動は情報開示と共に企業の経営方針や状況を盛り込んだ情報を提供するものとして、企業の説明責任の大事な役割を果たしていること、同時に日本企業においてIR活動が進みつつあること、投資家・株主が企業IRの必要性を対応しない企業を批判していること、投資の基準の中に企業の社会責任、他のステイクホルダーへの責任をも加えていることを見てきた。第3章において情報公開・提供効率的に行うにはステイクホルダーが何を知りたいのかということ把握する必要があると述べた。日本企業においては進んでいるIR活動をきっかけに情報公開体制を整えることを初

めのステップとして、次にステイクホルダーの意識や企業に対する評価を把握しそれに答えていくようなIR活動に進んでいくことが適当といえる。同時にそのノウハウをPRの中で共有し、従業員・消費者・地域コミュニティに対する活動に生かして行くべきである。

② 「企業の顔」としての経営者

もう1点明らかになったことがステイクホルダーに対する経営者の説明責任の重要性であった。たとえ企業内の情報公開・提供体制が整っていたとしても、雪印前社長のような発言が社会に向かって発せられた場合には企業イメージが著しく低下してしまう。3章ではCEOを中心としたPR統括の組織モデルを取り上げたように、経営者の果たす役割はPR活動を大きく影響するものだろう。一方第2章でとりあげたThe Body ShopのSocial Auditingへの取り組みには経営者Anita Roddickの社会的責任を果たそうする意識が大きな動機づけとなっている。経営者はステイクホルダーの意識を認識しようとする姿勢、PR活動に積極的に関わろうという意思を企業内に示しステイクホルダー・リレーションズを実践する力となるべきである。

第 5 章 ステイクホルダー・リレーションズの役割

第 1 章 から第 4 章 まで、企業とステイクホルダーの関係を考察しながら、企業が良好な関係構築を目指してステイクホルダーと対応・コミュニケーションを行う必要性を示してきた。

考察のとおり、現在のステイクホルダーの意識は多様化し、それぞれの持つ視点・価値観を企業評価する際の指標としている。同時に情報公開や迅速な対応など、利害関係を持つ者としては当然要求すべき事柄が企業の責任と見なされている。第 1 章 2 節で問題提起としたファイアストン、雪印、三菱自動車ではこの当然の企業責任さえも無視してしまったことで企業評価が低下した。アメリカはおろか日本でも、企業に対するステイクホルダーの意識が変化し、以前にも増して利害関係者であるという意識が高まってきたことを察知できなかったためである。

一方 Johnson & Johnson, The Body Shop など、社会責任を果たしているとの評価が高い企業は、ステイクホルダーの信頼を得ることができ。ステイクホルダーとの良好な関係構築が企業にとって大きくプラスになり、経営に危機が起こった際にその力が発揮されるのだ。フォード社がファイアストン社よりもダメージを受けずに済んだのはこのためであった。もちろん日常の企業活動において多くのステ

イクホルダーからの支持を得る（投資・購買・職場でのコミットメントなど）ことができる。このようにステイクホルダー・リレーションズは単なる宣伝PR活動ではなく、企業活動を通して企業の存在を強固なものにし、ステイクホルダーに選ばれる企業になる活動とまとめることができる。

参 考 文 献 一 覽

- [1] Lisa Fortini-Campbell, PhD
“Connecting With Consumers”
ed, Clarke L. Caywood,
The Handbook of Strategic Public
Relations & Integrated Communications,
Mc-Grow Hill, 1997
- [2] Kevin A. Clark,
“Media Transformation and the Practice
of Public Relations”
ed, Clarke L. Caywood,
The Handbook of Strategic Public
Relations & Integrated Communications,
Mc-Grow Hill, 1997
- [3] Scott M. Cutlip,
“A Brief History of Public Relations”
The Handbook of Strategic Public
Relations & Integrated Communications,
ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill,
1997
- [4] 土橋幸男 『広報 100 辞典』、電通、
1990 年
- [5] John D. Graham “Making the CEO
the Chief Communications Officer:
Counseling Senior Management

The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill, 1997

〔 6 〕 Anders Gronstedt “The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning”

The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill, 1997

〔 7 〕 Nancy A. Hobor, PhD

“Investor Relations for Shareholder Value”

The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill, 1997

〔 8 〕 堀 章 男 『 企 業 方 法 の 手 引 き 』 日 本 経 済 新 聞 社 1999 年

〔 9 〕 石 朋 次 ・ 柏 木 宏 『 ア メ リ カ の 中 の 日 本 企 業 グ ラ ス ル ー ツ と ジ ャ パ ン ・ バ ッ シ ン グ 』 日 本 評 論 社

〔 10 〕 伊 丹 敬 之 「 株 式 会 社 と 従 業 員 主 権 」 伊 丹 敬 之 ・ 加 護 野 忠 男 ・ 伊 藤 元 重 編 『 日 本 の

企業システム 第1巻 企業とは何か』有斐閣
1998年

〔11〕伊藤邦雄 「株式持ち合い その螺旋
型ロジック・シフト」 伊丹敬之・加護野忠
男・伊藤元重編 『日本の企業システム 第
1巻 企業とは何か』有斐閣 1998年

〔12〕 Susan Croce Kelly,
“Environmental Issues in Public
Relations:
A Matter of Credibility”
The Handbook of Strategic Public
Relations & Integrated Communications,
ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill,
1997

〔13〕 John A. Koten
“The Strategic Uses of Corporate The
Handbook of Strategic Public Relations &
Integrated Communications,
Philanthropy”
ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill,
1997

〔14〕 Marilyn Laurie
“Managing a Diverse Workforce in a
Changing Environment”
The Handbook of Strategic Public
Relations & Integrated Communications,

ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill,
1997

〔15〕 野口直樹・矢内裕幸・中村みどり・鶴
野史朗 「なぜいまIRか」 鶴野史朗編『実
践 インベスターリレーションズ』 日本経
済新聞社 2000年

〔16〕 George A. Steiner, John F. Steiner,
Business, Government, and Society, 2000
Mc-Grow Hill

〔17〕 Kurt P. Stocker
“A Strategic Approach to Crisis
Management”
The Handbook of Strategic Public
Relations & Integrated Communications,
ed, Clarke L. Caywood, Mc-Grow Hill,
1997

〔18〕 谷本寛治 「企業社会論」 一橋大学商
学部経営学部門編『経営学概論』 税務経理
協会 1999年

〔19〕 谷本寛治 「企業システムのガバナンス
とステイクホルダー -アメリカにおけるコ
ーポレートガバナンスと社会-」
一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』
税務経理協会 1999年

[20] David Wheeler & Maria Sillanpaa
The Stakeholder Corporation
PITMAN PUBLISHING 1997

参 考 U R L 一 覽

[W 1] B u s i n e s s w e e k
<http://www.businessweek.com>

[W 2] C a l P E R S
<http://www.calpers.ca.gov>

[W 3] C E R E S
<http://www.ceres.org>

[W 4] C o o p A m e r i c a
<http://www.coopamerica.org>

[W 5] G e n e r a l M o t o r s
<http://www.gm.com>

[W 6] L i z C l a i b o r n e
<http://www.lizclaiborne.com>

[W 7] N a t i o n a l O r g a n i z a t i o n f o r W o m e n
<http://www.now.org>

[W 8] N i k e
<http://www.nikebiz.com>

[W 9] R e e b o k
<http://www.reebok.com>

[W 1 0] S A 8 0 0 0

<http://www.cepaa.org>

[W 1 1] (社) 証 券 広 報 セ ン タ ー

<http://www.skco.or.jp>

[W 1 2] T h e B o d y S h o p

<http://www.the-body-shop.com/uk>

[W 1 3] U . N . G l o b a l C o m p a c t

<http://www.unglobalcompact.org>

-
- (1) Wheeler & Sillanpaa [20] p.167~168
(2) 以下 Businessweek [W 1] より
(3) 以下 毎日新聞より
(4) 以下日本経済新聞より 2000年7月27日、
8月24・26・27・28、9月8日
(5) Wheeler & Sillanpaa [20]
(6) 谷本 [19]
(7) CalPERS [W 2]
([http://www.calpers.ca.gov/about/mission/
values.html](http://www.calpers.ca.gov/about/mission/values.html))
(8) 谷本 [18]
(9) Laurie [14]

-
- (10) 以上、谷本〔18〕
(11) Businessweek〔W1〕
<http://www.businessweek/2000/00-45/b3706001.htm?scriptFramed>
(12) Steiner & Steiner〔16〕 p.410~447
(13) U.N.Globalcompact〔W13〕
<http://www.unglobalcompact.org/gc/unweb.nsf/content/>
(14) SA8000〔W10〕
<http://www.cepaa.org/sa8000html>
(15) CERES〔W3〕
<http://www.ceres.org/about/principles.html>
(16) Business week〔W1〕
<http://www.businessweek.com/2000/00-45/b3706001.htm?scriptFramed>
(17) Steiner & Steiner〔16〕 p.186~199
(18) 以上 Coop America〔W4〕
<http://www.coopamerica.org/boycotts/index.html> と Business week〔W1〕
<http://www.businessweek/2000/00-45/b3706001.htm?scriptFramed>
- (1) Laurie〔14〕
(2) Steiner& Steiner〔16〕
(3) 谷本〔19〕
(4) GM〔W5〕
(http://www.gm.com/company/investor_information/stockholder_info/corp.gov/guidelines.html)
(5) GM〔W5〕
(http://www.gm.com/investor_information/stockholder_info/corp.gov/board_policy.html)
(6) GM〔W5〕
(http://www.gm.com/company/corp_info/sustainability)
(7) The Body Shop〔W12〕
(<http://www.the-body-shop.com.uk>)
(8) NIKE〔W8〕

(<http://www.nikebiz.com/labor/code.shtml>)

(⁹) N I K E [W 8]

(http://www.nikebiz.com/media/nike|verite_report_pdf)

(¹⁰) C o o p A m e r i c a [W 4]

(<http://www.coopamerica.org/boycotts/index.html>)

(¹¹) L i z C l a i b o r n e [W 6]

(<http://www.lizclaiborne.com/liznic/lizworks/workers/default.asp>)

(¹²) R e e b o k [W 9]

(<http://www.reebok.com/aboutreebok/human/rights>)

(1) 堀 [8]

(2) C u l t l i p [3]

(3) G r a h a m [5]

(4) G r o n s t e d t [6] p.55~57

(5) 堀 [8]

(6) 野口・矢内・中村・鶴野 [15] 第 1 章

(7) C a m p b e l l [1]

(8) L a u r i e [14]

(9) K o t e n [13]

(¹⁰) S t o c k e r [17]

(¹¹) 堀 [8]

(¹²) S t o c k e r [17]

(¹³) K e l l y [12]

(1) 週間タ`イヤモツト` 12 月 8 日号 p.87

(2) 伊藤 [11]

(3) 野口・矢内・中村・鶴野 [15] 第 1 章

(4) (社)証券広報セツタ- [W 11]

(<http://www.skco.or.jp/news>)

(5) 伊丹 [10] p.192

(6) 伊丹 [10]

(7) N a t i o n a l O r g a n i z a t i o n f o r W o m e n (W 7)

(

<http://www.now.org./press/07-16-96.html>)

(8) 石・柏木〔9〕

(9) 週刊ダイヤモンド 12月8日号 p.86

(10) 日経産業新聞 2000年2月15日

(11) 「環境配慮の小売店、ガイド本で一覧に、埼玉・草加の市民団体が発売」日本経済新聞地方経済面 2001年4月10日

(12) 「環境製品に消費者の声ーネットで集約開発に反映（想像循環型ビジネス）」日経産業新聞 2001年11月22日

(13) 堀〔8〕 p.141~144

(14) 2001年2月22日 日経産業新聞