2001 年 12 月 18 日

企業倫理はなぜ求められるか

― 強まる社会からの要求 ―

学籍番号　81257

三宅　啓一朗

はしがき

ゼミでの学習から、卒論では企業と社会の関係について書きたいと考え、この論文では企業倫理という切り口から考察していくことにした。前半の第１章と第２章では社会契約論やステイクホルダー・セオリーといったビジネス倫理学の立場から企業に倫理が求められる理由を探っている。後半の第３章では主にアメリカにおいて実際にどのような動きが企業に倫理的・社会的な行動を求めているかを探り、そして最後の第４章ではアメリカでの実際の動きを踏まえた上で、なぜ日本企業には倫理性や社会性が欠如していると言われるのか、なぜ日本企業はよく国際的な非難の的になるのかについて考察している。

特に後半において重視したのは企業に対する社会からの働きかけである。欧米と比べると、日本ではこのような発想は一般市民レベルではまだまだ希薄だが、確実に変わりつつあると思う。余裕がないからと言って目先の利益だけを考え、社会からの影響を無視する企業は日本でも早晩限界を向かえるだろう。これから企業で働く人間の一人として、このような社会からの視点を忘れないようにしていきたい。

最後に、この論文には至らないところがたくさんあるが、何とかまとめることができたのは2年間に渡りゼミで指導して下さり、卒論作成中にも的確なアドバイスを頂くことが

できた谷本寛治先生ならびに2年間ともに学ぶことができたゼミテンのおかげである。この場を借りて心からの感謝を申し上げたい。

三宅　啓一朗

目次

はしがき

第１章　社会契約論　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 1
第１節　社会契約論　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 1
第２節　ビジネスにおける社会契約　・・・・・・・・・・・・・p. 1
第３節　統合社会契約論　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.16
第４節　社会契約論の意義と限界　・・・・・・・・・・・・・・p.17

第２章　ステイクホルダー・セオリー　・・・・・・・・・・・・p.21
第１節　フリーマンのステイクホルダー・セオリー　・・・・・p.21
第２節　企業戦略における企業倫理　・・・・・・・・・・・・p.30
第３節　ステイクホルダー・セオリーの意義と限界　・・・・・p.32

第３章　社会から企業倫理を求める要求　・・・・・・・・・・p.39
第１節　法律　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.39
第２節　企業批判　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.41
第３節　規格・ガイドライン　・・・・・・・・・・・・・・・・p.43
第４節　賞　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.50
第５節　企業の社会的評価　・・・・・・・・・・・・・・・・・p.52
第６節　社会の側の変化　・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.62

第４章　企業側の反応と日本の企業　・・・・・・・・・・・・p.68
第１節　企業側の反応　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.68
第２節　日本企業を考える－まとめに代えて　・・・・・・・・p.69

参考文献一覧　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.73
参考 URL 一覧　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.75

第１章　社会契約論

本章では、ビジネス倫理学の中の社会契約論について考察する。まずはビジネスにおける社会契約を最初に唱えたドナルドソンの主張について、次に統合社会契約論についてみていき、社会契約論的アプローチの意義と限界を考察する。

第１節　社会契約論の概念

社会契約論（説）とは、17～18世紀のヨーロッパで展開された自然法的合理主義に基づく社会理論である。理論の前提には個人の確立があり、平等な個人間の自由意志に基づく契約によって人間は自然状態から脱して国家を設立する、すなわち、平等な個人間の契約によって社会は成立すると主張している。理論家としてはホッブズ（リバイアサン）、ロック（統治二論）、J.J.ルソー（社会契約論）らが著名。彼らの理論内容は多くの差異を含むが、市民国家不在の社会（無政府状態）と市民国家を設けた社会との対比から、安定した社会を実現するために、国家・政府の存在を正当化するというものであり、自然状態の克服を社会のモデルとした、近代社会成立期のブルジョアジーの政治理論であった（1）。

第２節　ビジネスにおける社会契約論

本節ではドナルドソンが提唱したビジネスにおける社会契約論をみていく（2）。

（１）企業の正当性[3]

1969年のヘンリー・フォード2世がハーバードビジネススクールで行ったスピーチ[4]で企業の間接的な義務について言及されているように、企業にも、市民と政府間の社会契約のようなものが存在すると考えられている。しかしその契約自体は目に見えないものであって、その意味自体は明確なものとなっていない。そのため、ビジネスにおける社会契約の意味を明確にし、企業の間接的な義務を明確にすることを試みる。

ここでの重要な問題は、「そもそも企業はなぜ存在すべきなのか」、「企業が活動することの正当性とは何なのか」、「企業のパフォーマンスはどのように測定することができ、いつ根本的な目標が達成できたと言うことができるのか」である。

GMを含む自動車産業の例を考えてみると、彼らは1950年代から1960年代にかけて折りたためないハンドルを装備した車を製造し、そのことが多くの死亡事故につながっていたが、メーカー側は費用の増加と売上や利益の減少を主張して生産を続けた。彼らの主張はある意味正しいかもしれないが、彼らがより安全なハンドルの装備を拒否したことは、社会との間の社会契約の教義を破り、根本的な企業の使命達成に失敗したことにはならないのだろうか。それとも、社会にとっては不幸な結果となったが、ビジネスとしては貢献したことになるのだろうか。これらの疑問に答

えるためには、どんな理由がGMの存在を正当化しているのかについて理解しなければならない。

企業の存在の正当性という点については、企業とは人間が創りだしたものであって、企業を創りださないことや他のものを創りだすよりも、企業を創りだすことを選択したということである。その正当性の必要という点では政府と同じようなものである。しかし、「企業にはもはや正当性はないないのではないか」、「企業はもはや財やサービスの提供によっては社会に寄与してないのではないか」、「企業は本来の存在する権利を保有していないのではないか」といったことが言われるかもしれないが、これは社会契約の概念を明確にしないまま企業の存在について説明されてきたからである。企業の存在の正当性はただ単純にその生産性だけで説明されるかもしれない。アダム・スミスは経済活動を正当化する際にその生産性に重点を置いたし、企業の生産力は実際に社会において重要である。しかし、それだけでは企業の正当性を説明するには道徳的な観点からは不十分である。なぜなら、道徳というのは人間の幸福の全領域に及んでおり、製品の副作用や生産される過程が社会に対してどのような影響を与えるかについてまで考慮されるべきだからである。企業の存在について道徳的な見地からも説明されるためには、その生産能力だけではなく、企業活動の全てが社会に対してどのような影

響を与えるかについても考慮されなければならない。

企業を正当化するには、人々が企業を設立する権利を持つことをただ単に示す以上のことが必要である。このことは、人々は自由をもっているがために夜な夜な酒を飲むことができるかもしれないが、そのような権利は彼らが夜な夜な酒を飲む行為を正当化しないことと同じである。

（２）契約の企業への適用(5)

社会契約はもともと政府に適用されてきたが、経済制度あるいはGMのような生産組織に適用することができる何らかの理由はあるのだろうか。１つの理由は、GMのような企業は社会的巨人だということである。このような企業は世界中で何百万人もの生活や政府の対外政策に影響を与え、世界の多くの国の人口よりも多数の人間を雇用している。また、GMは社会から従業員を雇用し、社会に製品を販売し、そして社会からその地位を与えられているように、社会との協働と関わりによってのみ存在していることも重要な事実である。このような点は全て企業と社会との間に暗黙の合意が存在していることを示していると言える。もしGMがその存在の条件として社会的責任を有しているなら、社会はGMに対してどのような責任を有しているのだろうか。また、社会契約の条件とは何なのだろうか。

社会契約の内容を明らかにする前に、契約の当事者は誰なのだろうか。「企業」と「社会」

という概念は漠然としているが、「企業」は生産組織を、「社会」はそれを構成している個人の総体とする。

（３）社会契約の構成(6)

ビジネスにおける社会契約の基本図式を最も単純に要約すると、「社会の構成員である我々は生産組織であるあなたがXを行う事に同意するが、あなたは我々に対してYを行う事に同意しなければならない」と表される。社会契約を企業に適用するということはXとYを明確にすることである。Xとは、社会の生産組織に対する義務であり、Yとは、生産組織の社会に対する義務である。この文脈においてXを特定するのは比較的容易である。なぜなら、生産組織が社会から必要とするものは以下のものだからである。

1．特に法の下で単一の主体として認められること

2．(a)土地や天然資源の所有権・使用権
(b)従業員を雇用する権利

しかし、これに対して契約のYの側を定義するのは困難である。生産組織は存在し行動することを認められなければならないが、社会がなぜ彼らの存在を認めるべきかが明確ではないからである。つまり、その契約によってどのような利益を期待することができるのか、そのためにはどのような義務を課すべきなのかが明確ではない。

社会契約の社会側の内容を特定するのは困難なことであるが、分析対象の制度がない社

会を想定するという社会契約論の伝統的な手法を用いることによって分析することができる。つまり、政府が存在しない社会で人々が生活する状態を想定するように、生産組織が存在しない「自然状態」の社会を想定することによって分析を行う。ここでの生産組織がない個人生産の状態とは、個人個人が単独で生産活動を行い、工場、レストランや銀行などが存在しない状態を想定する。

（４）契約の条件[7]

生産組織の導入により、消費者と従業員という２つのタイプの人々が利益あるいは不利益を受けることになる。この２タイプの人とは広く定義され、相互に排他的ではない。消費者とは経済的に関係するもの全てを指し、従業員とは、経営者、労働者、パートタイマー、取締役会のメンバーを含む生産組織の生産過程に労働力を寄与している者を指す。

１）消費者の利益

消費者にかかる仮定では、生産組織は経済的利益の満足を高めることを約束する。これは、人々は生産組織を導入することによって、家、食品、娯楽、運輸、ヘルスケア、衣服に関わる利益をよりよく満たすことが期待できるということである。消費者にとっての利益には以下のようなものである。

１．効率の向上

a．専門化による利点の最大化

b．意思決定手段の向上

c．高価な技術や資源を使用・獲得する

能力の向上
2. 産出量と供給チャネルの安定
3. 責任を果たす手段の増加

最初の効率の向上とは生産組織の特に優れた点であり、生産組織は個人生産の状態よりもより少ない労働量によって、品質・価格の面で同等あるいはそれ以上の製品を作ることができるということである。2番目の産出量と供給チャネルの安定とは、個人生産の状態では職人の病気や肉体的な問題あるいは休息が必要なために産出量を安定化させることは難しいが、大きな組織は休みなく動きつづけることができ、消費者の利益のために市場を安定させることを約束することである。3番目の責任を果たす手段の増加とは、製品などに関する補償問題が生じた時に、個人よりも組織の方が補償する能力が高いということである。

2) 従業員の利益

従業員の側から見た時、以下のような利益を容易に発見できる。

1. 収入の可能性(そして社会貢献の能力)の増加
2. 個人的な責任の拡散
3. 個人収入の調整

最初の収入の可能性と社会貢献の能力の増加とは、専門化による生産効率の向上がより高い収入を得るチャンスとなり、社会に貢献する能力も増すことになることである。次の個人的な責任の拡散とは、個人では補償でき

ないような問題が生じるリスクに対する保険になることである。最後の個人収入の調整とは、労働者は病気や事故あるいは加齢などにより生産能力が変化しやすいが、生活のためには安定した収入が必要であり、組織の中で働くことによって長期にわたり安定した収入を得ることができるというものである。

このような労働者の利益は前の消費者の利益に加えることができる。これらの利益が個人生産の状態で生活している合理的人間が生産組織の導入を正当化するのに用いる理由を構成している。もしこのような一連の理由が存在しないなら、人々は何も得るものがない生産組織を導入するというような愚かなことはしないだろう。

以上の分析から仮説的社会契約の一般的特徴を特殊化するという課題に取り組むことができる。社会の観点から、生産組織の目的は消費者と労働者の利益を満たすことによって、社会の福祉を高めることだと言えるだろう。そして、これらの利益は社会契約の特殊な条件と解釈できるだろう。生産組織は効率を高め、産出量を安定化し、責任を増して、消費者の利益を満たそうとすべきであり、収入の可能性を増し、個人の責任を拡散し、収入の割り当てを調整して、従業員の利益を満たそうとすべきである。これらの契約の条件が、生産組織の根本的で積極的な目的を構成している。

３）　消費者と従業員の不利益

もし個人生産状態の人々が社会契約の条件に同意しなければならなく、これらの条件が社会福祉の向上に直接つながるなら、なぜ利益の最大化をストップし、欠点を最小化しないことがあるのだろうか。消費者は、生産組織が技術の革新により生産性を向上し、より多くの製品を市場に送り出すために利益を得ると主張する。しかし、２０世紀の消費者が気付いているように、生産増大は汚染を拡大しながら天然資源の涸渇を引き起こす傾向があるという望ましくない結果も存在する。生産組織がうまく適応させてきたガスエンジン、溶鉱炉、原子炉などの驚くべき機械はすべて人間の生活には適さない環境汚染を引き起こす副産物を作り出す。

汚染の増大と天然資源の枯渇といった比較的明確な問題以外にも、生産組織の内部で起こる個人の道徳的責任の拡散という問題がある。個人生産の状態では、消費者は個々の職人から商品を購入し、少なくとも消費者は例えそうしなくてもどこへ行くべきかを知っている。この状況に比べ、生産組織の状態では、労働者は決して消費者を見ない。従業員にとって消費者は顔のないものであり、従業員の精神的責任レベルは消費者の匿名性の上昇とともに低くなる傾向がある。従業員は自分の行動に責任があるが、それは必ずしも消費者に対してではない。極端な場合、従業員は危険な製品によって経営に反抗する産業のサボタージュという個人生産時には知られていな

い反逆に加わるかもしれない。

また、生産組織の政治的権力は時にある一定の利益を増大するために使われることを認識しなければならない。このような力は時に政府の支持を得るために使われ、消費者と一般大衆の利益を害することもある。組織は独占的な権力を強め、非効率を増すような支持を受けることが可能である。組織はまた、政府支出を消費者項目から、実際には消費者の利益を害する項目に換えてしまう権力を使うこともできる。

これらの問題は、消費者の観点からの生産組織の導入と関連が高い潜在的欠陥を示している。しかし、欠陥は従業員に対しても存在する。個人生産状態の労働者は、いくつかの利点を持っている。彼らは製品に近く、自分が作るものに対して責任を持ち、誇りに思うことができる。しかし、生産組織の労働者は製品からは、自己表現する能力を妨げられるような方法で引き離されている。それに加え、個人の職人が自分に合うように時間や条件を組み立てることができるのに対して、組織の労働者は組織全体のニーズに自分を合わせなければならない。また、巨大で高価な技術や大量の資源を用いる生産組織の能力増大は、他方で労働者が自分の生活をコントロールする能力の減少を表している。彼らはマシンに適応させなければならない。もしマシンがある一定のペースで最も効率よく働くなら、労働者は１９世紀の綿産業の少年労働者かのよ

うに働かなければならない。同様に、専門化による効率の上昇は何千回も繰り返される仕事の単調さを表している。

もし前に見た利益がこのような欠陥を超えなければ、どのような契約も成立しないだろう。そして、もし利益が欠点を上回るなら、生産組織は福祉の向上を最大限目指すために積極的な目標を追い求め、消極的なものを最小化すべきである。

これまでのことをまとめると、生産組織は消費者の観点から以下のことを最小化すべきである。

1．汚染と天然資源の枯渇
2．個人責任の破壊
3．政治的権力の濫用

また、労働者の視点からは以下のことを最小化すべきである。

1．労働者疎外
2．労働者による労働条件管理の喪失
3．単調と労働者の非人間化

このように社会契約はこれら否定的な結果の最小化を規定する。

（５）トレード・オフ(8)

社会契約は、生産組織が消費者と労働者の福祉に関する善を最大化し、悪を最小化する必要があると規定するが、最大化することと最小化することの間で、または消費者の利益と労働者の利益との間で生じるトレード・オフを、組織はどのようにして行えば良いのだろうか。例えば、企業のある決定が消費者の

利益（商品の価格など）を増大し、労働者の利益（賃金など）を減少するかもしれない。線引きはどこで行われるべきなのだろうか。

社会契約は、生産組織の機能は社会福祉の向上であると規定しているので、人々はトレード・オフを行うには功利的基準、つまり組織の方針や行動は最大多数の最大幸福を目指すべきだとする基準を選択するだろう。他方で組織の行動は、全ての生産組織に普遍である一般的な方針やルールに一致する非功利的あるいは義務論的基準を好むだろう。

基準は何であれ（基準を決定することが困難であることは知られなければならない）、次の２つのことは確実である。１つ目は、トレード・オフがしばしば行われなければならないことは一般によく知られているということで、２つ目は、トレード・オフは行われなければならないので個人生産状態の人々は福祉全体の向上が見込めるなら、生産組織を導入し社会契約を設けることを選択するということである。言い換えれば、人々は労働者として生産組織の導入による損失を受けるが、消費者としてその欠点を上回る利益があるなら、契約が成立することを期待できるということである。

（６）正義（9）

契約全体に当てはまる注意がある。人々は上記のようなトレード・オフを正義のある一定の最低基準を犯さない場合においてのみ行うだろう。例えば、生産組織の存在が制度的

にある階級の人々を非人間的存在、生活の貧困、奴隷化することを知っていれば、人々は契約を拒否するだろう。契約は、生産組織が福祉のトレード・オフに必要な行動をとることを認めるが、不正な行動は禁止する。契約は企業に生産コストの急騰を防ぐために多くのレイオフや賃金カットを認めるかもしれない。ここでは消費者の福祉は増大するが、労働者の福祉は減少する。しかし、その過程において企業が嘘をつくなどの大きな不正に荷担することは別問題である。同様に、消費者利益の名のもとに雇用差別を行うことも別問題である。これらは社会契約の条件として社会が禁じる明確な不正である。社会契約では生産組織は正義の一般的な基準に縛られるのである。

正義が何を求めているかはとても難しい問題である。しかし、最低限のこととして生産組織への正義という概念の導入では、生産組織はごまかしや詐欺を避け、労働者を人間として尊敬し、社会のあるグループの状況を制度的に悪化させてはならない、ということを意味している。

（７）契約の概要(10)

始めの疑問は、「そもそもなぜ企業は存在するのか」、「企業の活動の根本的な正当性は何か」、「企業のパフォーマンスはどのように測定することができ、いつ根本的な目標が達成できたと言うことができるのか」ということであった。社会契約はこれらの問題を解答す

るのに役立つ。生産組織と考えられる企業は特別な利点を用い、不利な点を最小化することによって、消費者と労働者の利益を満たし社会福祉を増大するために存在する。これは生産組織と考えられる時の企業の道徳的基礎である。また、社会契約は生産組織のパフォーマンスを測定するための道具としても役立つ。生産組織は契約の条件を満たしている時は良くやっていると言えるし、そうでない時は社会がそのような組織を非難しても道徳的に正当化される。品質が良く低価格の製品を製造し、政府のえこひいきを拒否し、労働者の福祉を増大する生産組織（企業であろうとなかろうと）は社会契約の基準から高い評価を受ける。逆に社会契約の条件を犯すような組織は社会契約の基準から低い評価を受け、自分自身を変革するか、存在するための道徳的権利を失うことになる。

このような社会契約では、一般的な生産組織に対して企業が保有している追加的な義務や権利を規定できないことはよく知られている。社会契約は企業を生産組織として正当化するのであって、企業として正当化するのではない。社会が（有限責任、株主所有などの特徴を持つ）企業のような、あるタイプの生産組織を設立する更なる理由は追究の余地がある。これまでの社会契約の展開では、企業の完全な道徳的理解には不足はあるが、生産組織の道徳的な基礎の理解という領域において確かな足がかりを築いた。

このような契約の存在を考えると、企業の社会的責任は単にその利益を増大することだという主張は誤りないし不完全である。経営者と株主の受託関係が、経営者の責任ある経営活動の尺度として社会契約を用いることを妨げるのであれば、それは誤りである。また、経営者の義務を利益の追求とすることは、それはそれで正しいが、社会契約から生じる道徳的な義務を無視しているという点で不十分である。

社会契約の適応において最も重要なことは、生産組織の業績評価は道徳的観点から行われることである。生産組織は社会からの要求から解放された独立した道徳的存在として見ることはできない。つまり、生産組織のまさに存在する理由は、ある社会利益を満たす能力にあるからである。社会の観点から全ての生産組織の根本にある機能は、消費者と労働者の利益を満たすことによって社会福祉を向上することであって、それは同時に正義に縛られたままである。もしこのような期待に応えることができなければ、道徳的に非難を受けるに値する。

第3節　統合社会契約論

ドナルドソンによって始まった社会契約論的アプローチはその後何人かの学者によって発展していき、最大の成果といわれる統合社会契約論(11)が唱えられるようになった。

統合社会契約論には2つのねらいがある。

第１は、経済のボーダーレス化に伴う価値観の相違から生じる倫理的な問題に対して文化相対主義でも倫理絶対主義でもない第３の道を見出すことであり、第２は経験的なアプローチと思弁的なアプローチとを方法論的に統合する理論的枠組みを見出そうとしていることで、これは事実的な”is”と価値的な”ought”とをつなぐことである（12）。

統合社会契約論では、それぞれの主体の行動を律する規範は、暗黙の「マクロの（一般的原則として存在すると仮定されている）」社会契約と、現実に存在しているまた暗黙の「ミクロの（個々のコミュニティレベルで生じる）」社会契約との統合を通して確立され、限定されたモラル合理性に著しく限定されると仮定されている。この概念の背景には、理性的な人間は一般的なモラル合理性には限界があることを認識しており、それぞれの人々が作り出したコミュニティにおいては、彼らが選択した手段を通して彼ら自身の倫理的行動規範を定めることを認めてくれるような社会契約に同意するということがあり、経済コミュニティに見られる道徳・倫理観の多様性を認め、かつそれらを尊重することに重点が置かれている（13）。

第４節　社会契約論の意義と限界

企業は法律を守り利益を上げるというような直接的な義務以外の、いわゆる間接的な義務をどのように捉えるべきかということはこ

れまであまり明確な形では示されてこなかった。このような、これまで軽視されてきた間接的モラル義務を明示することによって企業をモラル的に正しい方向へと導く為の理論的枠組みを提供することを目指しているのが社会契約論的アプローチである[14]。ドナルドソンが20年も前に、それまでのような倫理絶対主義と文化相対主義によらない、一方的な倫理の押し付けではないアプローチを提案したこと自体はたしかに評価されるべきだろう。

また統合社会契約論において、企業と社会の間には契約が存在するとの仮定のもとで、双方の当事者の権利と義務を想定する、といういわば逆立ちした議論が展開されているが、そのような逆立ちした議論が間違っているのかどうかは別問題であって、多くの人々が漠然と思い描き期待していることを概念化してそれを活用することによって、企業の在り方をgoodな方向へ変革できるならば、それはそれなりに大きな意味を持つものであり、新しい学問の成立・確立・発展と軌軸を一にする「思索」として積極的に評価されるべきものであろう[15]と宮坂が言うように、これまでビジネス倫理学のものよりも現実的に意味がありそうな議論を展開し、問題意識を高めてきたドナルドソンは一定の評価をされるべきだろう。

しかし、この理論自体には問題点・不足も多く含まれていると思われる。まず、消費者

の利益と労働者の利益のように、ある者の利益が他の者の利益と対立することが実際に起こった場合、経営者はそのようなトレード・オフをどう対処すればよいのだろうか。理論では功利的基準、つまり組織の方針や行動は最大多数の最大幸福を目指すべきだとする基準を用いるとされていたが、それは具体的には一体どんな基準なのだろうか。まさに基準を決定することは困難なことである。また、当時とは時代が少し違うとはいえ、現代の生産組織である企業においてステイクホルダーとは単純に消費者と労働者だけではなく、多様なステイクホルダーが企業との複雑な関係を構成している。社会契約論的アプローチではこのような問題に関わる複雑な倫理問題に直面した時、必ずしも有効な解答をなし得ない。

次に、社会契約の基準を満たさない時、企業は非難され、変革もしくは退場をせまられることになるとされていたが、社会の側はどのようにして企業の不正を知ることができるのだろうか。明らかな法律違反などはすぐに知ることができるかもしれないが、まさに倫理問題の多くは情報の非対称性などにより、一般市民レベルで認識するのは簡単なことではない。もし仮に企業の不正を知ったとしても、企業に変革や退場をせまるような影響を消費者や労働者は本当に企業に与えることができるのだろうか。

統合社会契約論についてもあるコミュニテ

ィが特定の規範を認めるのか、そもそも特定の規範というものを形成することは現実に可能なのかなど、多くの仮定の上に成り立っているがゆえに、現実問題を実際に扱えるのかについては疑問が残る。

価値観が多元化した現代において、企業になぜ実際に倫理が求められているのかを考えるには、社会契約論のように現実を単純化して分析し、権利と義務を理論化する手法に加えて、単純化できる権利・義務関係を超えた、どのような複雑な動きが社会の側あるいは企業の側に起こっているかについても詳しい分析が加えられるべきであろう。特にここ数年の社会の著しい変化が企業経営にどのような変化を起こしているかについてはしっかりとした議論が必要であろう。そうでなければ、これまでの多くのビジネス倫理学がそうであったように、机上の理論を越えた、実際に説得力のある主張、経営に役立つ理論にはなかなかたどり着けないように思われる。

---

(1) 百科事典マイペディア@AOL
(2) Donaldson [1] pp.36-58.
(3) Ibid., pp.36-39.
(4) "The terms of contract between industry and society are changing… Now we are being asked to serve a wider range of human values and to accept an obligation to members of the public with whom we have no commercial transaction."
(5) Ibid., pp.41-42.
(6) Ibid., pp.42-45.
(7) Ibid., pp.45-52.
(8) Ibid., pp.52-53.

(9) Ibid., p.53.
(10) Ibid., pp.53-57.
(11) Donaldson & Dunfee [2]
(12) 鈴木・角野 [12] 40ページ
(13) 宮坂 [8] 158-168ページ
(14) 同上書、168ページ
(15) 同上書、174ページ

第２章　ステイクホルダー・セオリー

企業と倫理の関係を理論面から考えるにあたり、社会契約論と並ぶ主な考え方にステイクホルダー・セオリーがある。本章では、ステイクホルダーに配慮した経営を提案したフリーマンの考えについて、そしてステイクホルダー・セオリーの考察を行う。

第１節　フリーマンのステイクホルダー・セオリー

本節では、フリーマンの 1984 年の文献(1)から、企業倫理について直接述べられているわけではないが、企業経営にステイクホルダーという概念を取り入れる必要性についてみていく。

(１)　ステイクホルダー・アプローチ(2)

政府規制、企業批判、メディア、グローバル競争などにより、企業に対する外部からの圧力が増え、一方でそれらに対する組織内の柔軟性は減少している。効率的な経営に対する評価基準はもはやはっきりとしていない。経営者は自身のジョブに対して新たな、かつ現実的な概念を持たなければならない。ステイクホルダーという概念が戦略的経営の新たな考え方に役立つ。

まずは、組織について考える時に用いられるステイクホルダーという概念について、そしてなぜ経営者が現在のビジネス環境において成功するために新たなステイクホルダーという概念が必要なのかについてみていく。

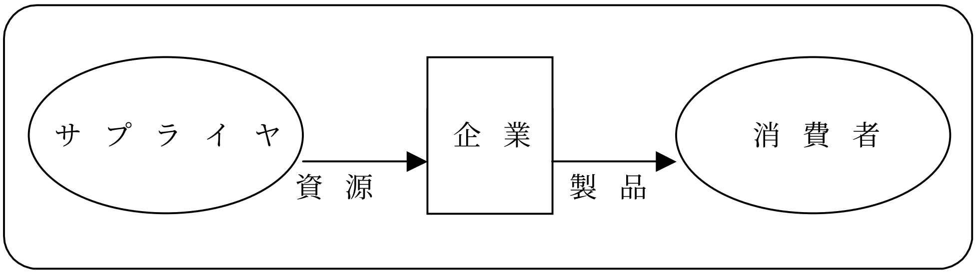
１） 環境の変化

企業は製品やサービスを市場に投入し、市場内での効率性と影響力だけを考えていればよかった古き良き時代は過ぎ去り、地域や国家、世界的な問題や様々なグループが企業に大きな影響を与えるようになり、企業は混乱する環境の中にある。

このような外部環境の変化と共に企業観が変化しており、プロダクション・ビューからマネジリアル・ビュー、そしてステイクホルダー・ビューへと変化している。

プロダクション・ビュー（図表２-１）とは経営者＝所有者という、組織がとても単純な時代で、ビジネスの成功のためにはサプライヤーと消費者だけを満足させればよかった。

図表２-１　プロダクション・ビュー

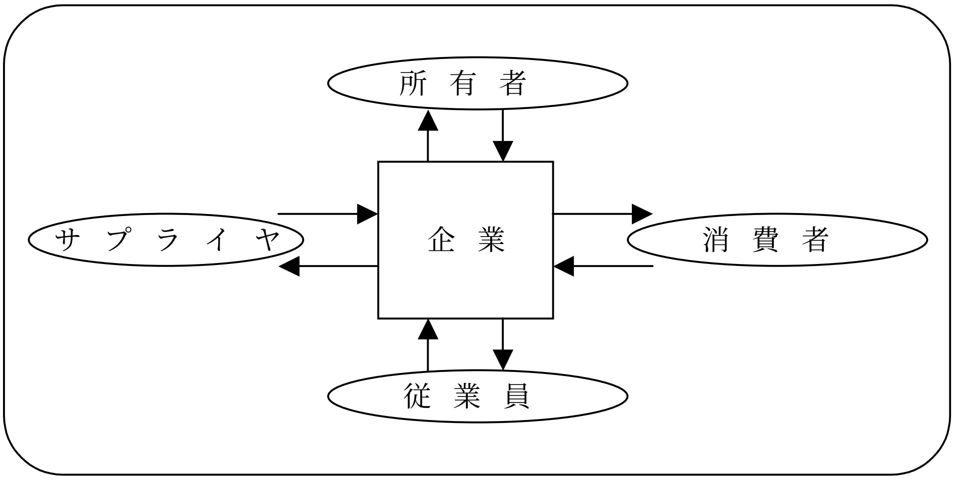


（出所：Freeman[６]Exhibit1.1より作成）

その後、合併などにより企業の経済的影響力が次第に大きくなり、生産過程の発展が仕事の専門化やより多くの労働力を必要とし、政治的な影響も作用し始めた。そのような結果、所有と経営の分離が進みマネジリアル・ビュー（図表２-２）へと変化した。この枠組

みにおいては所有者や労働者にも配慮をする必要性が生まれたが、市場内での効率性と影響力だけを考えてさえいればよかった。これは近代企業の支配的な考え方であった。

図表２-２

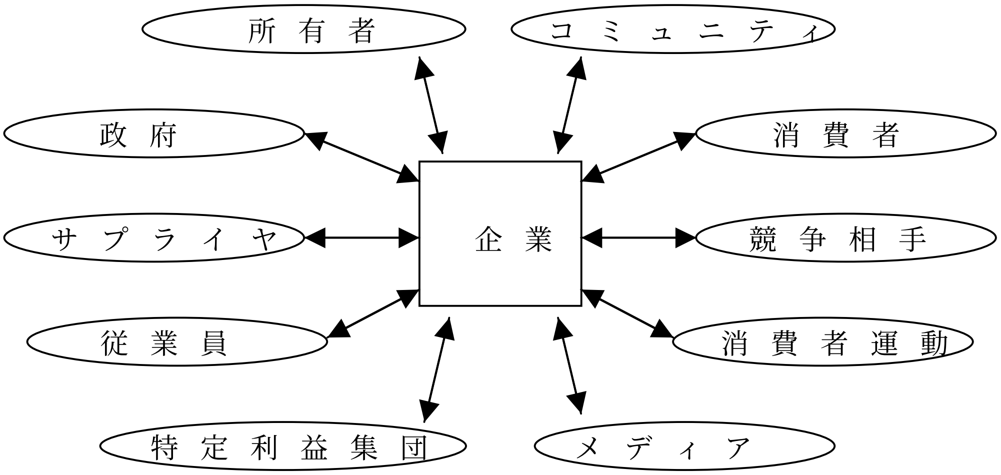


（出所：Freeman[６]Exhibit1.2より作成）

現代では、このマネジリアル・ビューの図式内部と外部に変化が生じている。内部の変化とは、所有者、顧客、労働者、サプライヤーの変化である。外部の変化とは、これまでのモデルでは捉えきれない新たなグループや問題の出現のことであり、政府規制の強化、国内外の競争の激化、消費者運動の高まり、環境主義者など特殊利益集団の台頭、メディアの攻撃などである。このような環境の変化のために、ステイクホルダー・ビュー（図表２-３）によって企業を捉えることが必要となった。このステイクホルダー・ビューでは、企業は組織の目的達成に影響を与える、ある

いは影響を受ける集団ないし個人（ステイクホルダー）を考慮に入れなければならない。企業が混乱した環境において将来にわたって成功するためには２つの重要な問題がある。１つ目は、ステイクホルダーごとに戦略を立て、総合的な分析を行わなければならない、２つ目は、組織の価値観を多くのステイクホルダーの関心と統合しなければならない、ということである。

図表２-3



（出所：Freeman[６]Exhibit1.5より作成）

２） 企業戦略とステイクホルダー概念（3）

スティクホルダーとは、それらの支持なしには組織が存在できない集団のことであり、経営者はステイクホルダーのニーズや関心を理解しなければ、企業が存在し続けるための支持を受けるような企業目的を示すことはできない。

企業戦略におけるステイクホルダーという

概念はいくつかの考えから出てきている。まずは、責任と目的が分けられていることへの反論である。目的が経済的なものと社会的なものに分けられると、後者は、全社に付け足されるものに過ぎなくなる。しかし、企業の成功のためにはステイクホルダーからの支持が必要であり、ステイクホルダーをいかに満足させるかが重要なのである。

次は、システムに関わるものである。多くの社会的な問題は、ステイクホルダーの支持や相互作用の根本的な制度を見直すことによって解決されうる。組織レベルでの分析は誤りであり、より広く、総合的に問題を解決すべきである。

その次は、企業の社会的責任に反論するものである。社会的責任とは、普段のビジネスに付け足されるものに過ぎない、余裕があるからできるものだと見なされている。しかし、今日のビジネス環境の混乱は経済的影響と社会的影響が合わさったものであり、どちらか一方だけを取り上げると失敗する。

ステイクホルダーという概念は以上のような様々な考えから発展してきたが、効率的な経営をするためには、企業戦略においてビジネス環境の変化により敏感になり、多様なステイクホルダーに注意を払う、また、問題を予測するだけでなく、ある現象がなぜ起こり、それが別の現象とどう関わっていくかを明らかにすることも必要である。

3）ステイクホルダー・マネジメント（4）

企業が成功するためには、経営者は多様なステイクホルダーに注意を払わなければならない。そして、どのステイクホルダーも無視してはならない。なぜなら、彼らは成功の妨げになるかもしれないからである。

ステイクホルダーとの関係をマネジメントするには、少なくとも3段階の過程がある。1つ目は、誰が組織のステイクホルダーであり、どの程度関係があるかを理解することであり、2つ目は、企業活動がステイクホルダーとの関わりに適当かどうか、3つ目は企業とステイクホルダーの関わりが適当かどうかをステイクホルダー・マップから理解することである。ステイクホルダーの判別や関係の度合いを評価するのは簡単なことではないうえに、状況によって変化するものである。また、ステイクホルダー同士の関係も考慮しなければならない。

多様なステイクホルダーを無視すると、ともに悪い結果を招く可能性がある。ステイクホルダー・マネジメントでは、企業とステイクホルダーの関係を分析し、ともに良い結果を得ようとする企業戦略を立てることが企業の成功につながる

（２）ステイクホルダー概念はどのように企業戦略に組み込まれるか

１） 戦略の方向

戦略的経営を構築するにあたり、(1)企業の役割は何か (2)企業活動にステイクホルダーへの考慮を組み込む、という２つの問題があ

る。企業レベルでの戦略では、What do we stand for?を明確にする必要がある。

企業戦略策定の過程は、(1)ステイクホルダー分析（各ステイクホルダーが企業に対してどのような影響を及ぼすかについて）(2)価値分析（自社の価値観に関する分析。価値観に関する問題は道徳的なものだけではなく、倫理だけを問うのは不十分）(3)社会問題の分析（社会的文脈の中での組織の理解、社会的問題のステイクホルダーへの影響について）の3段階である。

また、ステイクホルダーや社会問題に配慮するための一般的な戦略には(1)Specific Stakeholder Strategy、(2)Stockholder Strategy、(3)Utilitarian Strategy、(4)Rawlsian Strategy、(5)Social Harmony Strategyがあるが、企業戦略のレベルは社会的責任や倫理とは別の次元の問題であり、企業の生き残りには、単純に企業や経営者の価値観と、ステイクホルダーの期待や社会的関心と一致するかどうか重要なのである。ステイクホルダーとの関係には、首尾一貫性が重要である。上記の戦略にはどれも矛盾が生じる可能性がある。

２）ステイクホルダーへ配慮した企業戦略(5)

広範囲におよぶステイクホルダーの具体的な対処方法には以下のようなものがある。

- 広いシステムの中で企業を捉えることは必要だが、それだけでは不十分である
- 企業の社会での役割を広く理解し、自分

の価値観を理解するだけでは、起こり得る出来事に対して適切に反応できるとは限らない

・企業活動におけるステイクホルダーとの関わり方を分析することが必要である

ステイクホルダーの行動に関する分析と、経営者がそれに対処する方法を考案することによって、企業戦略は重要なステイクホルダーごとに作られる。ステイクホルダーは経営戦略策定に関わる影響の一つであり、多くのステイクホルダーに関する戦略を上手く統合していくことが必要である。

（３）ステイクホルダー・アプローチの導入

ステイクホルダー・アプローチの導入は、従来の経営者の役割や機能にいくつかの変化を引き起こす。

１）取締役(6)

取締役の役割を、新たなステイクホルダーへの対処、株主への対処の再考、という２つのレベルで見直すことが必要となっている。

ステイクホルダー・アプローチでは、取締役は自身の決定がステイクホルダーにどのような影響を与えるかについて知らなければならない。ステイクホルダーが政治的なパワーを行使し、市場での影響力を増すにつれ、取締役の敏感さ、適応能力の必要性が明らかになる。なぜなら、ステイクホルダーは株の売買だけでなく、声を上げる(Voice)選択をするようになっており、取締役がステイクホルダ

ーの関心に敏感になり、批評家と交渉し支持を得ることによって、企業に対する要求の広がりを防ぐことができる。

また、所有者たちは必ずしも一枚岩でないことから企業は誰のものであるかや企業のアイデンティティーをめぐって、取締役会にはとても厄介な3種類の衝突が起こっている。それは、(1)取締役内での衝突、(2)取締役に対する外からの攻撃、(3)所有者間での衝突、である。このような衝突から、企業とは何であるかをめぐり取締役は難問に直面する。取締役の仕事は多面的であり、過去のような単純な分析では不十分となっている。

2）経営の機能分野(7)

ステイクホルダー・アプローチによる戦略的経営では、PR、マーケティング、財務、人事、製造、企画といった伝統的な経営の機能分野でも変化を要する。広範囲に及ぶステイクホルダーに対する責任は組織を分権化するにしたがって拡散していく。それによって生じるギャップは、それぞれの部門がそれぞれのステイクホルダーに対して対策を立てることによって解決される。

企業の構造は複雑になっており、内部の利害関係を区別し、調整することが必要となっている。ステイクホルダー・アプローチでは外部だけでなく、内部のステイクホルダーに対しても考慮しなければならない。

3）CEO(8)

多くの組織が直面する環境の混乱に対して

CEO は企業をどのように導けばよいのだろうか。経営者がこなすべき仕事は膨大であるが、経営者の評価は短期的な視点で行われがちであり、このような評価システムは改められるべきである。目に見えるコスト・ベネフィットだけでなく、本当のコストを意識すべきである。

また、CEO の仕事はとても忙しく、複数のスキルを要するので、CEO が生き残るためには、本当の意味での信頼関係のあるチームを組み、組織内に対しては企業を外部に対して敏感になるように変えていかなければならない。そのためには、外部環境を理解し、内部に対して働きかけるだけでなく、ステイクホルダーとの良好な関係も構築していかなければならない。

伝統的な経営者としての役割に加えて、CEO が外部環境の対処に要する時間も増えている。個々の企業の利益と、公共的利益のバランスを取るようにしなければならない。

ステイクホルダーを認識することは単純なことであるが、ステイクホルダーとの関係をマネジメントするのは大変なことである。利害の多様さが分析を難しくし、新たなステイクホルダーへの配慮を企業戦略に組み込むのは複雑なことである。

第 2 節　企業戦略における企業倫理

フリーマンは、第 1 節のように 1984 年の文献において企業が成功するためにはステイ

クホルダーという新しい概念を導入しなければならないと述べ、さらに1988年の著作(9)においては、企業戦略の問題や論点は根本的には倫理の問題であり、戦略と倫理が別のものであると装うよりも、むしろ倫理的な理由付けの基礎の上に企業戦略を構築しなければならないと主張している。

フリーマンは戦略と倫理は結びつくとし、企業戦略の第1公理（企業戦略は、組織成員やステイクホルダーたちが持っている価値観に対する理解を反映していなければならない）、企業戦略の第2公理（企業戦略は、戦略的選択のもつ理論上の性質についての理解を反映したものでなければならない）、企業戦略の第3公理（効果的な戦略が定式化され履行されるのは、ただ各々のプレーヤーが他のプレーヤーの立場に首尾よく身を置き、他者の観点から状況を眺めようと努力する場合においてのみである）を掲げている。そして、戦略と倫理のかかわりについて以下のように述べている。

・ 意見の衝突が起こった際にどの決定が最善であるかを判断することが重要であり、企業戦略の問題は倫理の問題でもある。
・ 企業は成功のために倫理という土台の上に築かれた戦略と矛盾しないような方法で経営されなければならない。
・ 倫理と戦略を結びつけようとするなら、価値観の果たす役割について明晰でなければならない

・　自分の価値観、そして自分と行動を共にする他者の動機を精細に検討することに努めなければ経営戦略を実行することはできない。単に帰結や結果だけに焦点を合わせれば良いというわけではない。
・　企業が社会に敏感に対応するという捉え方は、その時々で都合のよい戦略的姿勢を次から次へととっかえひっかえすることになり、戦略を徹頭徹尾、倫理に基づいて構築しなければならないという、倫理と戦略の結びつきについての判断を誤らせるものである。

さらにこの企業戦略の第１、第２、第３公理以外に、価値原則、相互依存原則、法的及び道徳的相対主義の原則、制約遵守の原則、協定的権利、人間尊重を挙げ、倫理と戦略を結びつける必要性を議論している。

第３節　ステイクホルダー・セオリーの意義と限界

「企業は何をすべきかについてはっきりとした議論の余地のない処方箋を示すのではなく、ステイクホルダーや価値観や社会問題を結びつける可能性を浮かび上がらせ、利用できる選択肢を示す」とフリーマンが述べているように(10)、処方箋ではなく規範論を示していることがまさしくステイクホルダー・セオリーの意義であり限界であると思われる。そもそもビジネス倫理学という学問自体が規範論的であり、一般市民の倫理観を一般企業にも適用しようとするもので、べき論であっ

て「なぜ企業は倫理的であるべきか」という問題に対して、ビジネス倫理学は本質的に多くの言葉を持ち得ない(11)。また、ステイクホルダー・セオリーは、ステイクホルダー間の利益が対立する場合に企業が倫理的に行動するにはどうすればよいのかという問いに対しても、結局は個々の企業の決定にゆだねることになり、実務レベルでも有効な指針を示しているとは思えない。

宮坂によれば(12)、ステイクホルダー・セオリーには3つのアスペクト(アプローチ)があり、①記述的なもの、②道具的なもの、③規範的なもの、がそれである。フリーマン以降ステイクホルダーに関する著作が多数公表されているが、それらのアプローチには意識的にせよ無意識的にせよ上記のアスペクトの1つないしは複数のものが強く反映しており、フリーマンの著作は次第に②から③へとその性格を変えてきている、としている。実際に、その有効性についてはともかく1984年の著作においては企業戦略においてステイクホルダーという概念を導入するために、ステイクホルダー分析の方法や、ステイクホルダーに関する問題に対処するための取締役・CEOなどの役割や機能の変化について書かれており、1988年の著作においては倫理的な問題が絡む様々なケースから、企業が倫理的に行動するにはどうすればよいのかについて書かれている。しかし、1994年の著作(13)では、そのような方法論は影をひそめ、大学(ビ

ジネススクール）でのビジネス倫理学を学ぶ必要性や重要性を述べ、1998年のもの(14)では、企業活動に倫理を組み込む重要性をまさに規範論として述べ、企業が具体的にどのように行動すればよいかについてはあまり言及されていない。

また、宮坂はフリーマンの主張を以下のようにまとめている(15)。

① 特殊な協働体系である資本主義企業は、その存続・維持・拡大のために、「利潤追求」という自己の特殊な目的を実現せざるを得ない特殊な存在であるが、社会的存在として、法律に違反しないかぎり、その特殊な目的の実現に関して、自由に意思決定する権利を持つ。

② ただし、モラル・エージェントとしての企業の「自由」は当該社会で広く承認されている倫理規範に制約される。例えば、企業の決定が特定のステイクホルダーに対する義務やその権利を侵犯するなど不利益をもたらすことが予想される場合、たとえその決定が現時点で社会により大なるgoodを生み出しまた当該企業にとって多大な利益をもたらすことが判明したとしても、あらかじめ定められた手続きに従って、しかるべき機関（例えば、ステイクホルダー取締役会）にその決定の可否についての審議を付託し、その機関の判定に従わなければならない。

この機関は第三者を主要構成委員とし、

ある決定が特定のステイクホルダーに対する義務やその権利を審判するなど不利益をもたらすかどうかだけでなく、それによってステイクホルダー間に新たなコンフリクトが生じないか、もし生じた場合その解決は可能か、などを検討して、当該決定の可否を判定する

③　もしこの原則に違反した場合には、その企業はその正統性を失う（その登録を抹消される）。このことは現実にはその企業が社会から見捨てられ事実上「倒産」することを意味する。

そして、このようなステイクホルダー・セオリーの中心（核）には改めていうまでもなく規範的な発想がある。とすれば通常の理解では、有効性に限界があることは明らかであろう、としている。ところが、宮坂は「現状批判」理論として意義があるのであり、いわば「灯台の灯」としての有効性を評価している。しかし、フリーマンの 1998 年の著作(16)を見るかぎり、企業に倫理性を求める理由は、企業も一般市民と同様に倫理が求められるということであったり、あるいは倫理はペイするといったリスクマネジメント的な発想であったりして、実際の社会からの働きかけは何かという視点はあまり考慮に入っていない。このような規範論あるいはリスクマネジメント的発想で、具体的に企業はどう行動すべきかという How の部分にほとんど言及していないのに、本当に有効性があるのかどうかは疑

問である。

ビジネス倫理学は実務界に適合するために倫理はペイするといったリスクマネジメントに転向した(17)とされているが、まさにその通りであって、確固とした存在意義を見出せないビジネス倫理学が生き残りのためにリスクマネジメントに流れたようにも思われる。フリーマンの主張にしても、社会的に責任ある方法でビジネスを行わなければ政府から規制を受けることになる(18)としており、倫理観を持たない経営をした場合のサンクションを多くの場合、事後的な対応をする政府の規制やメディアに批判されることぐらいでしか捉えていないように思われる。しかし、今日の実際のビジネス環境において企業にふりかかってくるのはこういった単純なマイナスの影響だけではない。経営活動に倫理性を組み込んでいるかどうかが、NPOなどによる企業の社会的評価・格付けの一つの指針となっており、実際にソーシャル・コンシューマリズムやソーシャル・インベストメントを行う際に利用され、投資や消費という形で企業に跳ね返ってくる。また、CEPによる「企業良心賞」などの賞を受賞することや、「コー円卓会議・企業の行動指針」を採用すること、「SA8000」などの認証規格を取得することなどが、企業の競争力にプラスとなっている。このように、一般市民など社会から企業に対する働きかけが起こる際、市場メカニズムを通じても行われ、大きな影響力を持っている

ことを認識することが必要である。

企業といえども倫理的に行動するというのは直感的には当然のことであり、誰もが望ましいと思うだろう。しかし、実際にそうすることが困難なことに直面した場合、規範論だけではうまく機能しないだろう。それをより具体的・現実的な社会の動きに合致した説明をすることがステイクホルダー・セオリーを含め、ビジネス倫理学には必要だろう。そして、規範論的な部分とリスクマネジメント的な部分、あるいは企業活動に倫理性を組み入れる方法や従業員に倫理的に行動させる具体的な方法論といったものなどの位置付けをはっきりとさせ、それぞれの分野を有効に結びつけることが、ビジネス倫理学が意味あるものとして存在し続けるには必要ではなかろうか。

---

(1) Freeman [6]
(2) Ibid., pp.1-30.
(3) Ibid., pp.31-51.
(4) Ibid., pp.52-82.
(5) Ibid., pp.83-153.
(6) Ibid., pp.195-213.
(7) Ibid., pp.214-237.
(8) Ibid., pp.238-250.
(9) Freeman [5]
(10) Ibid., p.210.
(11) 稲垣 [7] 128ページ
(12) 宮坂 [8] 140ページ
(13) Freeman [3]
(14) Freeman [4]
(15) 宮坂 [8] 141-144ページ

(16) 例えば、Freeman [４] p.46.
(17) 稲垣 [７] 124ページ
(18) 例えば、Freeman [４] p.47.

第３章　社会から企業倫理を求める要求

ビジネス倫理学での社会契約論やステイクホルダー・セオリーは、「企業はこうあるべきだ」という規範論や理想論、あるいは経営戦略上のリスクマネジメント的なものであった。それゆえ実際に企業に倫理や社会的責任を求めるには説得力を欠く。しかし、今日とくにアメリカの企業において企業倫理を設定し、徹底していく動きが見られるようになっている。このような動きの背景には社会（企業外部）から企業倫理の徹底や社会的責任を求める働きかけが大きくなり、企業はもはやその要求・圧力を無視できない事情があると思われる。

アメリカにおいては特に社会的指標に対するシビアな市場が存在し、NPOなどによる批判、格付け、規格などが企業イメージそして消費、投資にも大きく影響してくる社会になっている(1)とされており、本章ではそのようなアメリカでの動きを中心に見ていく。

第1節　法律

企業外部からの働きかけとして、まず無視することができないものとして法律がある。アメリカではほとんどの企業が倫理綱領を設けているように倫理法令遵守体制が進んでいるが、この要因の一つに法律面からの働きかけがある。

アメリカで企業倫理が普及するきっかけは

1970年代にあった[2]。その契機となったのは、内部告発を巡る米国内の活発な運動であり、公民権、情報公開とプライバシー権、消費者保護、労働の安全性、環境保護、健康問題などが連邦レベルでのビジネス規制の対象となって法令が整備された。しかし、その遵守状況は決して満足いくものではなく、組織で働く人たちが組織内の不正や違法行為を告発できるよう法や制度を改善するという社会運動が起こってきた。また、80年代には防衛産業の腐敗が明るみに出、民間主導の軍事産業イニシアティブが始まり、不正再発防止のために連邦政府の規制を補い、企業自らが主体的に倫理法令遵守プログラムを策定するというDII原則を軍事関連産業が採択した。このDII原則は後の連邦量刑ガイドラインの重要な参考事例となった。

そして、1990年代初頭には米国連邦量刑ガイドライン・組織に関するガイドラインが施行された。量刑ガイドラインはもともと80年代初頭に連邦裁判所の下す量刑に一貫性が見られず公正さを欠くという批判が出るようになり、量刑決定用のガイドラインとして85年に施行されたもので、改定を繰り返しながら現在に至っている。この中で91年に施行された第8章の組織に関する量刑ガイドライン[3]において、贈収賄、詐欺、脱税、独占禁止法の違反、マネーロンダリングなど、連邦法上有罪と判決された組織に対してその全ての財産を没収するという賠償金が課される一

方で、不正防止のための有効な倫理プログラムを策定した組織に対しては普段の倫理問題への取り組みが評価され賠償金の総額は大幅に軽減されるという量刑判断が行われると明記されている。このような飴と鞭の効果を持った量刑ガイドラインが施行されたことによって、企業にとって倫理はまさに無視できない戦略要因になったと言える。

その他にも、政府に水増し請求した場合にその何倍もの罰金が課される不法請求法や、土地の汚染が発覚した場合にあらゆる関係者に何億ドルという土壌改善の費用を連帯責任で負担させるスーパーファンド法など、日本にはあまり馴染みがない懲罰的賠償を伴う法律が企業の不正に対する一定の歯止めとなり、倫理コード設定を進めるきっかけの一つとなっている。

第2節 企業批判

企業の不正から環境や消費者などを守るために活動するＮＰＯ／ＮＧＯは数十年前から存在している。しかし1990年代に入ってからは、その手段は従来見られた一部の人による対決型の直接行動だけではなく、それに加えてインターネット上での膨大な情報提供や代替案の提案、あるいは株主行動など多岐にわたるようになり、また、ＮＰＯ／ＮＧＯ間のネットワークを広げることによって、その支持者を増やして影響力を増している。

（１）コーポレート・ウォッチ

企業が主導するグローバル化には教育と行動を通して反対し、人権、労働者の権利や環境問題を考えた草の根のグローバル化を作り上げ、企業を一般市民が制御できるようになることを使命としている。インターネット上で、アメリカだけでなくヨーロッパや日本の多国籍企業の情報、リークされた社内情報、問題企業の分析、国連など国際機関と企業の共同活動、NPO／NGOなどに関する膨大な情報を公開して一般市民の関心を高め、様々なキャンペーンを起こしている。例えば、ナイキのインドネシアでのスウェットショップ問題が攻撃されるきっかけとなったり(4)、シェルのボイコットを進めたりしている(5)。このような活動は *New York Times* に掲載されるなどメディアの関心を集め、市民の間にも大きな反響を起こしている。

（２）グリーンピース

気球規模の環境問題の解決に向けて、環境に悪影響を与えている企業に対して過激な活動で抗議していることがよく知られているNGOである。また、過激な直接行動だけでなく、調査・分析やメディアワークから世論の喚起を促したり、株主行動、ロビーワークから企業を規制しようとしたり、実際に解決策の提案を行うなどを行っている。シェルによる Brent Spar の海中廃棄を問題として取り上げ、シェルを引き返させたことなどが有名である。このような過激な抗議活動の是非は別として、世界的なネットワークを駆使した

情報収集力と一般市民にアピールする能力は企業にとってはかなりの脅威で、決して無視できない存在である。

（3）トランスペアレンシー・インターナショナル

政府の責任を明確にし、国内外の腐敗撤廃を目指すリサーチ組織で、市民に情報提供し、腐敗への意識を高めようとしている。通常のビジネスができる国（政府）を腐敗・賄賂などについてランク付けをし(6)、ビジネスと政府のかかわり方についても示している。ナイジェリアやインドネシアをビジネスがしにくい国として名指しで批判した。このような情報はナイジェリアの独裁政権とジョイントベンチャーを行っていたシェルが批判、ボイコット、ドイツでのガソリンスタンド焼き討ちをされるきっかけの一つにもなった。

第3節　規格・ガイドライン

消費者や投資家の意識が高まり、情報公開を求める動きが強くなる中、企業の自主的な情報開示が行われるようになった。そして、ステイクホルダーが正確で比較可能な情報を入手できるよう、国際機関、経営者団体、NPOなどから様々な規格・ガイドラインが発表されている。企業はステイクホルダーの批判や評価に対応するため、経営活動にこのような規格・ガイドラインを組み込まなければならなくなっている。

（1）SA8000

1990 年代半ば頃から国際的なコスト競争

を背景にしたアパレルメーカーやスポーツ用品メーカーなどによるスウェットショップが問題になり、各企業が倫理コードを示したりラベル運動を始めたりするようになった。そして国際的な標準の必要性が高まりからCEPというNPO（詳しくは後述）が中心となってコンサルティング会社、会計監査法人、人権擁護団体、労働組合、大学、小売業者、製造業者などの代表が集まった専門組織　CEPAA（現　SAI）を結成し、97 年 10 月に SA8000 という第三者認証規格を発表した。これは人権や倫理といった分野においては初めての国際規格であり、特に発展途上国の工場における過酷な労働条件を改善することを目的としている。

この規格の内容は以下の通りである（7）。

1．児童労働の禁止
2．強制労働の禁止
3．健康と安全の保障
4．結社の自由と団体交渉権の保障
5．差別の禁止
6．懲罰の禁止
7．労働時間の遵守
8．基本的な生活に必要な賃金の保証
9．以上の労働環境を維持するマネジメントシステムの構築

さらにそれぞれの項目の中で、15 歳に満たない児童の労働禁止や、週の基本労働時間は 48 時間、残業は 12 時間までなどの具体的な基準が示されている。これはISOなどの国際規

格との違いであり、特定の国や企業が利益を得るような不公平が発生しないよう配慮されている。

また、この規格は第三者認証制であり、SAIによって設定されたグローバルな共通基準・監査手続きによって、SGS-ICS、BVQC、ITS、UL などの独立した認証機関が認証・評価する仕組みである。一度取得した資格は3年間有効であるが、6カ月おきに定期審査を受けなければならなく、企業は社会から信頼を得られるよう内部モニターを機能させなければならない。

エーボンが1998年に最初に認証を取得して以降、ドールやトイザラスなど大手メーカーや流通企業が認証取得し、このような企業が取引先にも取得を求める動きが見られるようになっている。これは、規格認証を受けていない企業が倫理的でないと見なされ、取引で不利になるという市場サンクションを利用した企業倫理を求める流れができつつあるということである。

（2）グローバル企業責任原則

グローバル企業責任原則[8]とは、TCCR(カナダ)、ECCR(イギリス)、ICCR(アメリカ、詳しくは後述)の3つの宗教団体が協力してつくった企業行動に関する体系的な倫理原則である。この原則は社会や人間に大きな影響力を持つに至った大企業の行動倫理を問うもので、環境への影響、日常生活への影響、人間の尊厳といった問題について企業に責任ある

行動を求め、企業活動のベースにおくことを要請している。内容は宗教的価値観に基づいてグローバル経済における責任ある企業行動を求める経営哲学を表明しており、以下の5つを求めている。

1．企業とコミュニティの新たな関係
2．コミュニティの経済発展を促す平等・公平かつ持続的な経済発展
3．人間の尊厳と人権
4．ステイクホルダーのバランスをとるコーポレート・ガバナンス
5．環境保護

そして、より広いコミュニティの問題として、エコシステム、ナショナル・コミュニティ、ローカル・コミュニティ、またビジネスの問題として、株主、従業員、顧客・サプライヤー・契約者についてそれぞれ原則が示され、ステイクホルダーごとに倫理性や誠実性を踏まえた上でどのように行動すべきかについて示されている。

（３）セリーズ原則

セリーズ原則とは、環境報告書の基準化や環境マネジメントシステムの促進など、企業の環境行動に対するガイドラインである。CEセリーズとは機関投資家や私立大学、環境保護団体や宗教団体などの代表が連合したNPOであり、1989年のエクソン・バルディーズ号事件をきっかけに企業に対して環境に配慮するよう求めるために設立された。そしてバルディーズ原則を発表したが、その内容

があまりに過激だったため採択する企業がなく、1993年に内容を改訂してセリーズ原則を発表した

原則は次の10項目から成る(9)。

1．生態圏の保護
2．自然資源の持続可能な利用
3．廃棄物の処理と減少
4．エネルギーの保護
5．リスクの削減
6．安全な製品やサービス
7．環境の回復
8．情報公開
9．経営者のコミットメント
10．監査と報告

年金基金などによる株主行動によって採択を要請する動きが強まったこともあり、現在57の企業・組織が署名している。

また、セリーズは各企業の環境報告書などが他社のものと比較しにくいという問題から、1997年にGRI(Global Reporting Initiative)を設立して、ステイクホルダーが信頼できる比較可能な情報を継続的に得られるように、環境・社会・経済に関して企業が報告書を作成する際の統一的な基準を示している(10)。これを利用することによって企業は透明性、信頼性を高めることができ、報告者を読むステイクホルダーにとっても企業間の比較がこれまでよりも容易になる。

（４）OECD

多国籍企業に関するガイドライン(11)や、

世界コーポレート・ガバナンス原則(12)が発表されている。前者は1991年に発表され2000年に改訂されたもので、OECD加盟国とブラジルやアルゼンチンなど全33カ国が参加している。これは多国籍企業が外国で活動する際に、政府の政策や社会の期待に調和した行動をするためのガイドラインであり、多国籍企業のビジネス活動全般に及ぶ適切な行動指針が示されている。後者は1999年に発表されたもので、企業の影響力の大きさを認めた上で、各国の状況に応じてコーポレート・ガバナンスの改善を目指すための原則である。株主の権利、株主の公平な扱い、コーポレート・ガバナンスにおけるステイクホルダーの役割、情報公開と透明性、取締役会の責任についての原則が示されており、ステイクホルダーの利益を尊重することを重視している。これらの原則は法的強制力を持っているわけではないが、国際的な枠組みにおいても企業はこのような原則にかなった倫理的な行動することが求められるようになっていることを示している。

また、OECDは環境問題や規制に関わる贈収賄などの腐敗にも徹底的に取り組む姿勢を示しており、34ヶ国が参加する贈収賄根絶のための会議も開き、多くの主要国が署名している。

(5)グローバル・コンパクト

国連のアナン事務総長が主導して、企業が地球規模で活動する際に環境・労働基準・人

権という分野で普遍的な価値観を共有することを目指すために話し合いを行い、人権・労働・環境に関する9原則を示している(13)。2000年に国連や12のNPOと50の多国籍企業がこの協定を結んでいる。また、会議においては企業だけでなく、NPO／NGOや業界団体も多数参加して重要な役割を担っている。これは、これまで政府や国際機関の役割とされてきた人権や環境を守るといった分野のことを、国連が民間企業にも委ねはじめたということで、特に多国籍企業は国連からも国際的な枠組みに組み込まれることが求められるようになっていると言える。

（６）グローバル・サリバン原則

グローバル・サリバン原則とは1999年に出されたもので、その目的は企業がビジネスを行う場所において経済的、社会的、政治的公正を支えることである(14)。その内容は、意思決定機関での人種や性別の多様性を含めたあらゆるレベルでの雇用機会の平等や人権の尊重、技術的・経営的な不利を抱えた労働者の能力育成、人間を理解しより寛容になることを通じて、尊厳と平等をもってコミュニティと労働者と子供の生活の質を向上することである。

もともとサリバン原則は1970年代にGMの取締役であったレオン・サリバン氏が中心となって南アフリカにおける労働環境改善と人種隔離撤廃のために平等な雇用、昇進制度の確立、労働環境の整備、人種差別廃止など

の具体的なルールを示したものであった。加盟企業に対してこの原則がどのように遵守されているか説明と公開を義務付けるなど、情報公開度の高さから投資家など多くの人に支持され、この原則を導入しない企業は倫理的でないとみなして株を売却してしまう投資家も現れた。しかしこのサリバン原則は1987年のアメリカ政府の南アフリカに対する経済制裁によって限界を迎え、その後南アフリカだけでなく世界の労働環境を対象とした原則に改善され、グローバル・サリバン原則と名を改めた(15)。

現在ではGMやFordなどの大手メーカーやサービス業だけでなく、NPOや地方政府など280以上の組織が参加している。

(7)その他

環境マネジメントシステムの第3者認証規格であるISO14000やEMAS、イギリスで作られた企業のアカウンタビリティに重点を置き、倫理に関する会計・監査・報告を促進することを目的として、社会的責任を果たすためのプロセスをステイクホルダーに理解してもらうための規格AA1000や、日本で作られた企業が自主的に社内に倫理のマネジメントシステムを確立するためのガイドラインならびにチェックリストであるECS2000など、世界中で企業活動に関わる様々な規格を設ける動きが強まっている。

第4節　賞

アメリカではNPOの数だけ賞があると言われるほど賞の数が多く、それだけ企業の倫理性・社会性といったものが評価されている証拠でもある。賞の授賞式がNPOの資金集めになっているのも事実であるが、企業が経営の倫理性や社会性を第3者に評価されたことをアピールすることが可能となっている。

CEPが1987年から行っている企業良心賞はビジネス界のアカデミー賞とも呼ばれ、長期的な取り組み、かつ斬新で他の企業の見本となるようなプログラムや方針を打ち出している企業を、テーマは毎年変わるが主に環境、多様性、地域社会、労働環境の4部門で計6社を表彰している。

2001年受賞企業は、キヤノンU.S.A.(環境貢献賞)、トヨタ(環境貢献賞)、Fannie Mae(多様性賞)、SBCコミュニケーションズ(多様性賞)、ウェインライト信託銀行(コミュニティ・パートナーシップ賞)、Coop Italia(SAI職場賞)となっており(16)、日本やイタリアなど外国企業も表彰されている。

その他、ビジネス・エシックス誌が企業倫理や社会的責任といった分野においてリーダーシップを発揮した企業を1989年から毎年表彰しているビジネス・エシックス賞(16)、Better Business Bureau(BBB)が市場でのステイクホルダーに対する倫理性を、従業員数による4つの企業規模ごとに評価・表彰しているBBB International Torch Award(17)、カタリストが女性の採用、能力開発、昇進に革

新的な方法で取り組む企業を表彰するカタリスト賞[18]や、商務省がコミュニティと従業員に対して積極的によい関係を築こうとする企業をホワイトハウスで表彰するロン・ブラウン賞[19]など多数ある。

第5節　企業の社会的評価

問題ある企業をただ単に批判するだけではなく、経営活動に倫理性や社会的責任を積極的に組み込んだ企業を消費・投資によって評価する市場システムを目指す動きが、1990年代に入ってから NPO を中心に見られるようになっている。このような NPO は企業の社会的側面を評価し、その情報を消費者や投資家に提供している。そのような動きは市場メカニズムに組み込まれつつある。本節ではそのような消費や投資の力を活かした企業への働きかけを見ていく。

（１）消費

企業が社会的責任を果たしているかどうかや、環境に配慮して作られた製品かどうかを評価し、その情報を消費者に伝えることによって、市場メカニズムを通した消費の力を利用して企業への働きかけを探る団体が見られるようになっている。

１） Center for Responsibility in Business (旧 CEP)

CEP は 1969 年の設立以来、企業を社会的に責任ある組織にしていくため、米国トップ企業 500 を社会的責任の視点から評価・格付

けを行い、経営者、投資家、消費者に情報を提供するプログラムを展開している。特に1988年にスーパーマーケットで売っている商品を提供している企業約200社が社会的責任をどれくらい果たしているかを評価した買い物ガイド”Shopping for Better World”初版以来100万部以上の売上を記録し、大きな社会的反響を得たとされている。また、1998年には企業の成績表とも言える”Corporate Report Card”を発行した。

この”Shopping for Better World”ではスーパーで売られている商品について、企業アンケート、一般に公開されているデータ、NPOや専門家の調査した資料などをもとに以下の７つの項目で評価している。

1. 環境境保護（過去に排出した有害化学物質の量、環境の情報公開度、環境法の遵守度、環境マネジメントシステム）
2. 女性の昇進（企業内における女性の地位や人数、女性の地位向上や教育などを支援するプログラム、女性がトップにいる企業や組織との積極的な取引）
3. マイノリティの昇進（企業内におけるマイノリティの地位や人数、マイノリティの地位向上や教育などを支援するプログラム、マイノリティがトップにいる企業や組織との積極的な取引）
4. 寄付行為（現金、製品やサービスの寄付）

5．労働環境（保険制度、年金制度、ボーナス、教育制度、リストラの際の配慮、労働法の遵守度など）
6．家族への配慮（仕事と家庭のバランスを保つための制度やプログラム）
7．情報公開度（アンケートに解答する頻度）

この買い物ガイドを手にすることによって、一般消費者は企業の社会性や倫理性といった側面を容易に知ることができる。このような情報を手に入れることによって消費者は企業の比較を行い、自分の価値観に合った企業の商品を積極的に購入するという選択を行うことが可能になる。こういった自分の価値観に合った消費を行う消費者の増加は企業にも変化をせまる要因の一つとなる。

２）コープ・アメリカ

1982 年に設立された NPO で、社会的・環境的問題の解決し、より良い社会を作っていくために、政治的・法的に争うのではなく、市民と企業を教育することによって経済システムから問題の改善を目指すことを目的としている。

コープ・アメリカによる企業評価は CEP のものよりもより一般的に社会的責任を果たしているかどうかや環境にやさしい製品を作っているかどうかで、この評価を企業のリスト”National Green Pages”にまとめ、消費者に情報提供している。このリストでは 100 のカテゴリーに 2000 の企業を評価しており、

消費者はこれを参考にして自分の価値観に合う企業の商品を購入することができる。この”National Green Pages”は93年の創刊以来 54万部以上売れている。また、この情報はインターネット上でも公開されており[20]、商品やカテゴリーごとに企業の評価を調べることができる。このような情報を積極的に提供することにより、責任ある企業と関心ある消費者を結び付け、コミュニティや環境に価値を置いた経済システムにシフトしていくことを目指している。

また、”Co-op America Quarterly”やインターネット上において Boycott Action News 発表して、社会的・環境的に大きな問題を抱える企業を明確に示し、ボイコットを呼びかけたり、Green Business Program、Consumer Education and Empowerment Program、Corporate Responsibility Program、Sustainable Living Program を行ったりして消費者や企業に情報を与え、市場における消費の力を活かしていくための活動を行っている。

さらに、前出の CEP や電話会社の Working Assets と手を組んで Responsible Shopper というサイトを開設し[21]、社会をよりよくするための消費を進めようとしている。

3）コンシューマーズ・ユニオン

1936 年以来、消費者保護のために、テスト・情報提供・保護をミッションとして、”Consumer Reports”を発行し、中立の立

場から商品・サービスに関する正確で詳細な情報やランキングを提供している NPO である。中立の立場を守るために、広告は一切取らず、テストの対象となる商品は自分たちで直接購入するという姿勢をとっている。全米に 500 万人もの読者を持っており、消費者の購買行動に大きな影響力を持っている。

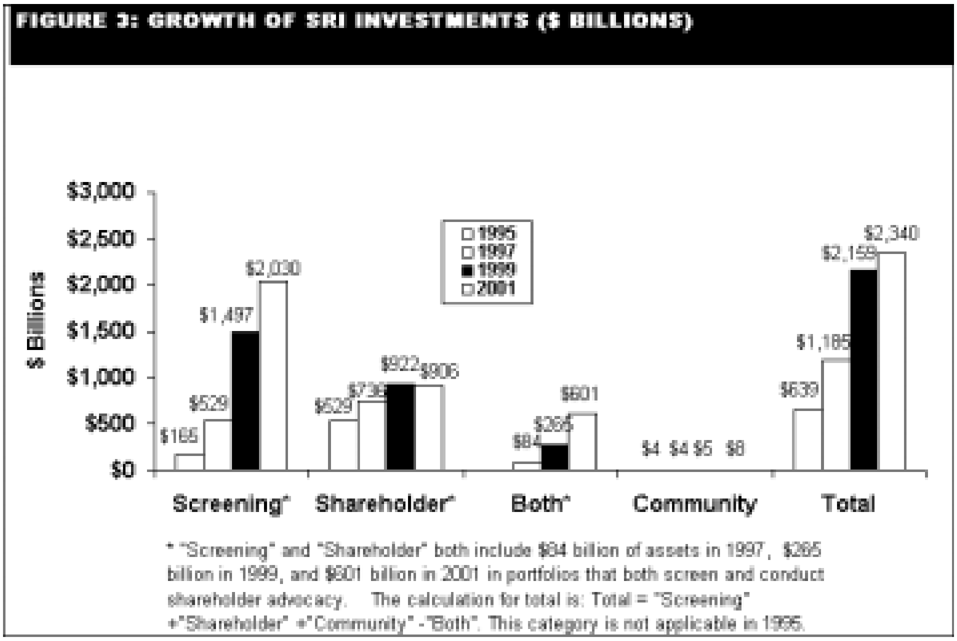
（２）投資

経済的基準だけでなく、社会的・倫理的基準も組み入れて投資決定を行う社会的責任投資も一般の個人・機関投資家の間に広がっている。社会的責任投資には、(1)投資をする際に企業の事業内容やその経営活動の倫理性や社会性といった一定の価値基準(criteria)から投資先を選定していくソーシャル・スクリーン、(2)企業活動に倫理性や社会性を組み入れるために株主総会などにおいて経営者の解雇や倫理コードの設定などを要求する株主行動、(3)コミュニティの再生と活性化のための小規模投資であるコミュニティ投資の３種類があるが、ここでは市場メカニズムを通した企業の社会的評価である(1)と(2)を中心に見ていく。

この社会的責任投資は、例えば投資信託を組む際に社会的責任を果たしていない企業には投資をせずに、逆に社会的責任を果たしている企業に積極的に投資をして支援しようとするもので、70 年代は反戦・南アフリカ問題、80 年代は環境問題、90 年代は雇用や取引における社会的公正の問題や地域社会への貢献

などが主要なテーマとなったが、一般の人たちに広く認識され始めたのは90年代半ばからである。1980年にはその種類は数えるほどしかなかったが、2001年には230種類にまで増えており、また投資額は1984年の400億ドルから2001年には23,400億ドル（アメリカ全投資額のおよそ12％）にも達するなど[22]特に90年代に入ってから急速に成長している。（図表3-1参照）

図表3-1



（出所：SIF[w24]）

さらにこの急速な成長の背景の一つには年金基金などの機関投資家も積極的に投資するようになって積極的な株主行動も展開するようになったこともあり、企業はもはや社会的

責任投資を無視できなくなっている。

1）Interfaith Center on Corporate Responsibility(ICCR)

ICCRとは、275の様々なキリスト教系機関投資家（教会、年金基金、病院など）が参加する社会的責任投資を行う組織で[23]、30年にわたって企業に社会的・環境的に責任を持つよう圧力をかけている。参加組織に対して情報提供や研修を行い、積極的に社会的・環境的問題に取り組んでいる企業に長期的に投資し、そうでない企業に対してただ株を売るのではなく株主行動を起こして企業に変化を求めている。毎年ICCRのメンバーは重要な社会的・環境的問題に対して100以上の株主提案を行っており、また参加組織の総投資額は1100億ドル以上に及んでいる。

ICCRの方針には雇用機会の均等というものがあるが、各判断基準は必ずしも客観的・科学的なものではなく、宗教的な価値観から企業活動において優先されるべきものがあるという視点でその時の社会問題やメンバー団体の状況を踏まえて判断されている。現在優先されている規準には以下のものがある。

1．スウェットショップや企業による人権侵害
2．地球温暖化
3．遺伝子組み替え食品（安全性が確認されるまで）
4．雇用機会の均等
5．人種差別をイメージさせるロゴや広告

6．全ての人に対する医薬品の安全性と利便性
7．タバコの製造、広告
8．兵器の海外輸出
9．宇宙での軍備
10．最貧国での債務免除

また、ICCR は株主行動を起こす際に CalPERS などの年金基金、労働組合や多様な市民団体と連携してネットワークを組み、企業に対する影響力を強化している。

2）Investor Responsibility Research Center（IRRC）

IRRC は 1972 年に設立された NPO で(24)、設立以来コーポレート・ガバナンスと企業の社会問題を中立な立場から分析し、その情報を主に年金基金や投資顧問会社などの機関投資家に提供しており、現在ではリサーチ、ソフトウェア、及びコンサルティングサービスを 500 以上の機関投資家、企業、法律事務所、監査法人、大学等に提供している。

IRRC の代表的なサービスの一つに、Portfolio Screener というものがある。これは、機関投資家などが社会的責任投資を行う際に、ポートフォリオを組むための情報として、米国企業 1500 社を下記の 16 分野でスクリーニングすることや、個別企業のレポートの入手等がオンラインで可能となるものである。スクリーニング可能項目は、(1)環境、(2)原子力、(3)公正な雇用方針、(4)たばこ、(5)人権問題、(6)労使関係、(7)取締役会の人種

多様性、(8)アルコール飲料製造、(9)武器製造、(10)動物実験、(11)避妊具製造、(12)北アイルランド問題、(13)メキシコでの操業、(14)米防衛省との契約、(15)ピストルなどの小火器の製造、(16)ギャンブル、である。

IRRC の主な目的は機関投資家が自らの判断で適切な議決権の行使ができるように、様々な点から機関投資家をサポートすることであって、IRRC 自身は株を持たず、直接株主総会に参加したり、株主提案を行ったりしているわけではない。あくまで中立的な情報収集・分析を行い、その情報を投資家に提供して最終的な判断は投資家に任せるという姿勢を取っている。

このように IRRC は情報提供を行う NPO であるが、社会的責任投資を行う投資家の間では大きな役割を果たしている。これは、IRRC が社会的責任投資を行う投資家の間で巨大なネットワークを持ち、そのネットワークを通じて情報を流すことによって、より多くの投資家の関心を集めて株主行動を起こすよう促し、企業に対する影響力を強めているからである。

3）KLD

前出の ICCR や IRRC が NPO であるのに対し、企業である KLD は社会的責任投資に関する投資アドバイザー業務を行っており(25)、企業の社会的側面を専門に調査を行っている。社会的責任投資家の要求に応えるために、評価基準づくり、企業の社会的責任の調査、コ

ンサルティングなどを行っている。

評価基準としては、ソーシャル・スクリーンを通過した400の企業について、その運用成績をまとめた Domini 400 Social Index (DSI)を1999年から作成している。このDSIは作成以来、S&P500よりも良い成績を示している。(図表3-2参照)

図表3-2

DSI Performance Statistics		
Total Return as of 11/30/01	DSI 400	S&P 500
November 2001	8.82%	7.67%
YTD	-12.31%	-12.65%
Last Qtr	-14.17%	-14.68%
One Year	-13.58%	-12.21%
Three Year *	0.18%	0.58%
Five Year *	11.24%	10.09%
Ten Year *	15.13%	14.08%
* Annualized Returns		

(出所:KLD[w14])

企業の社会的側面の調査では米国企業1600社以上を調査し、コミュニティとの関わり方、多様性、従業員との関係、環境、海外

での活動、製品、アルコール、タバコ、ギャンブル、原子力、兵器、という項目について評価し、650社以上の詳細なデータをSOCRATESというデータベースで提供している。

その他にコンサルティング業務では、社会的責任投資の方針や評価方法作り、ポートフォリオの評価、投資商品開発のサポートなど、機関投資家などのニーズに応じたサービスも行っている。

４）大手金融機関、年金基金

Salomon Smith Barney傘下のSmith Barney Asset Managementが97年にウォール街で初めての社会的責任投資Social Awareness Fundを販売し、現在では450億ドル以上の資産を集めている(26)。それ以来、額は小さいながらも大手金融機関もこのような社会的責任投資の動きを始めている。また、CalPERSやTIAA-CREFなどの大手年金基金も、株式保有額の大きさから長期的利益を考え、株主行動を通じて投資先に対する社会的・倫理的要求を強めている。

第6節　社会の側の変化

メリーマウント大学が1999年に行った調査(27)によれば、アメリカの消費者の4分の3はスウェットショップで作られた製品を扱う店では買い物をしたくないと考え、3分の2の消費者はスウェットショップを防ごうと

している店で買い物をしたいと考えている。また、86％以上の消費者はスウェットショップを使わずに作られたことが保証されている20ドルの商品に対しては1ドル（＝5％）余分に支払っても良いと考えている。しかも、この数値は個人の収入の額にはほとんど関係ない。

また、BSRによれば(28)、倫理的でない企業は活動家の攻撃の的となり、ボイコットや嫌がらせ、インターネット上の攻撃を受け、逆に倫理的な企業は消費や投資を集めることになるので、倫理的な企業活動がある種の無形資産になるとしている。実際に、アメリカ大企業300社のうち倫理コードを徹底している企業はそうでない企業に対して2倍以上の株主価値をもたらした、ステイクホルダーのバランスを考えた企業は株主のことしか考えていない企業よりも数倍の成長率や従業員数の増加を示している、倫理的でない企業の行動は6ヶ月もの間株価を下げる、などの調査結果を示し、社会的責任を果たした企業活動と財務的なパフォーマンスの相関を示している。さらに、社会的責任を果たす企業はコストを削減することができ、ブランドイメージと評判を増し、売上や顧客のロイヤリティを高め、生産性や品質を向上し、従業員を引きつけ、よけいな規制を減らし、資金を集めることができる、ということを調査結果から様々な数字とともに示している。

これらの数値は、アメリカの一般市民が商

品の質だけではなく、国内外を問わずどのような環境・労働条件で製造されているかについて、ひいては企業の倫理性や社会性といった部分についてもいかに関心が高いかを示している。さらに、一般市民は企業の社会的側面も評価の対象とし、投資・消費活動などに結び付け、市場メカニズムを通じた企業への働きかけを行っていると言える。そして、それに呼応するかのように NPO／NGO などが企業に対する監視や働きかけを強め、企業の不正や社会的側面の評価といった情報を一般市民に対して提供したり、教育を行ったりしている。

企業評価のコンサルタントであるグレン・ピーターは、NPO やジャーナリストなどの活動家を恐竜(Raptors)に例え、突然現れ、行動や学習速度が速く、企業になすすべなく大ダメージを与えかねない存在であって、しかも多くの場合は感情的で論理的に正しくないこともあるとしている。しかし企業を守るために重要なことは、彼らを出し抜いたり檻に閉じ込めたりして影響を無くそうとするのではなく、彼らの声を聞き、対話を行うことによって、共にワルツを踊れるくらい良い関係を築くことだとしている。具体例として BP を挙げ、グリーンピースなど環境 NGO の主張に対して対決するのではなく、共に解決策を考え彼らと良い関係を築き、良い評判を得たとしている。その一方で、Shell や Exxon などは自分たちで勝手に考え、社会からの声を聞

かなかったがために攻撃の対象となり、企業の評価に傷を付けることになったとしている(29)。

NPO／NGOを恐竜のような存在とは言い過ぎかもしれないが、ITの利用や支持者を集めることによって力をつけ、企業に対して監視を強め、企業の脅威となっているのは事実である。組織である企業に対して規範論・理想論だけで倫理を求めるというのは口で言うのはたやすいが、実際に効力を持つかどうかはあやしい。倫理的な企業が評価され、そうでない企業が制裁を受ける仕組みが本当に存在しなければ意味がないからである。しかし、企業を監視・評価し、圧力をかけてくる存在があり、それを一般市民が広く支持しその影響が大きいなら、企業も存続繁栄のために倫理的な企業活動を行わざるを得ない。倫理的でない行為に対する制裁が無視できないものだからである。

企業の取り組み方が大衆の監視にさらされ、消費や投資にまで影響が及ぶ市場メカニズムが存在するアメリカだからこそ「企業倫理は最も重要な資産」「企業倫理は競争力の一つでさえある」ということがビジネスラウンドテーブルでも言われ(30)、実際に取り組む企業も数多くあるのだろう。

---

(1) 斎藤 [11]
(2) 高 [13] 303-316ページ

(3) USSC Organizational Guidelines [w30]
http://www.ussc.gov/orgguide.HTM
(4) 例えば、Corporate Watch [w10]
http://www.corpwatch.org/issues/sweatshops/
(5) 例えば、Corporate Watch [w10]
http://www.corpwatch.org/trac/corner/alert/shell2.html
(6) 2001 Corruption Perception Index [w29]
http://www.transparency.org/documents/cpi/2001/cpi2001.html
(7) SA8000 [w26]
http://www.cepaa.org/Standard%20English.doc
(8) Principles for Global Corporate Responsibility [w23]
http://www.nwjesuits.org/social/socljus3.htm
(9) CERES Principles [w7]
http://www.ceres.org/about/principles.htm
(10) GRI Guidelines [w16]
http://www.globalreporting.org/GRIGuidelines/June2000/JapaneseA4.pdf
(11) OECD Guidelines for Multinational Enterprises [w22]
http://www.oecd.org/pdf/M00015000/M00015419.pdf
(12) OECD Principles of Corporate Governance [w22]
http://www.oecd.org/pdf/M00008000/M00008299.pdf
(13) The Nine Principles [w15]
http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/thenine.htm
(14) Global Sullivan Principles [w17]
http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm
(15) 斎藤 [11] 133-137ページ
(16) Corporate Conscience Award [w6]
http://www.cepnyc.org/ccawin2001.htm
(16) Business Ethics Awards [w2]
http://www.business-ethics.com/annual.htm
(17) BBB International Torch Award [w1]
http://www.bbb.org/torchaward/abouttorch.asp

(18) Catalyst Award [w4]
http://www.catalystwomen.org/about/award/award.html
(19) Ron Brown Award [w25]
http://www.ron-brown-award.org/about.cfm
(20) http://www.greenpages.org
(21) Responsible Shopper [w24]
(22) SIF "2001 Trends Report" [w28]
http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/2001-Trends.htm
(23) ICCR [w12]
http://www.iccr.org/about/index.htm
(24) IRRC [w13]
http://www.irrc.org/about.html
(25) KLD [w14]
http://www.kld.com/about/about.html
(26) Social Awareness Fund [w27]
http://www.salomonsmithbarney.com/prod_svc/mut_funds/sb/csaf.html
(27) Mary Mount University "The Consumer and Sweatshops" [w21]
http://www.marymount.edu/news/garmentstudy/overview.html
(28) BSR "Introduction to Corporate Social Responsibility"[w3]
http://www.bsr.org/BSRLibrary/TOdetail.cfm?DocumentID=138#business
(29) Peters [10]
(30) 講義「社会人との対話による社会実践論」(2001年 10月 2日)より

第４章　企業側の反応と日本の企業

本章では、第３章で見てきたような様々な社会からの要求・圧力に対し企業側がどのような反応をしているかについてみていき、遅れていると言われる日本企業について考える。

第１節　企業側の反応

企業に対する社会からの要求・圧力が高まり、経営者組織や企業団体も自主的に会議を行い、企業からの視点だけでなくＮＰＯ／ＮＧＯなどのステイクホルダーの代表者も呼び、企業はどうあるべきか、どう行動すべきかについて共に話し合って対策を立てるようになっている。

（１）コー円卓会議

日米欧のビジネスリーダーからなるコー円卓会議は、企業と産業がその役割を最大限に発揮することによって、世界の革新的な変化に欠かせない貢献を果たすことを目指し、世界共通の企業指針、対外投資、腐敗防止など企業活動のあり方について話し合っている。会議には日米欧の経営者だけでなく、学者や国連、OECDなどの国際機関関係者も集まる。活動のモットーは「相手を責める前にまず自らを正し、誰が正しいかではなく、何が正しいかを明らかにすること」である[1]。

１９９２年の第７回会議において、公正な競争と共存共生の両立をはかる共生の理念が提案され、「コー円卓会議・企業行動指針」が発表

された。この中で、企業活動がグローバル化していく環境において企業とステイクホルダーの関係を理解し、それを調整する企業経営者の役割を明示している。

（２）ＢＳＲ

ＢＳＲは1992年に設立された、企業が社会的責任を果たすことを支援するための会員制組織で、現在では様々な規模の企業から1400人以上のメンバーがおり、加盟企業の収益の合計は１.５兆ドル、従業員数は600万人以上にも及ぶ（2）。そのミッションには、経営者はステイクホルダーの利害や要求のバランスを取った意思決定ができなければならない、ステイクホルダーからの支持を受けることで企業の評判が高まるといったことが唱えられ、企業が倫理、地域社会、環境へ配慮し、持続可能なかたちで利益を得るように会員組織を支援している。具体的にはインターネットやニュースレターによる情報提供や、企業倫理、コミュニティ投資、環境、ガバナンスとアカウンタビリティ、人権、市場、使命とビジョンと価値観、労働環境といった特定のテーマで企業同士が話し合いを行う分科会の開催などを行っている。また、ＢＳＲ総会ではＮＰＯ／ＮＧＯも多数参加し、議論している。

第２節　日本企業を考える－まとめに代えて

ここまでアメリカの例を中心に見てきたが、アメリカの企業が企業活動に倫理性や社会性を組み込むようになった理由は、社会（一般

市民）の要求が、従来のような直接行動や政治的闘争だけでなく、消費の力や投資の力を用いるという市場メカニズムを通した方法でも行われるようになってきたからであり、その影響力を企業はもはや無視できなくなってきたからである。NPO などの活躍によって、社会が企業に意味のある方法で変革を迫るようになったと言える。

このような動きをとらえて、BP のように環境保護団体や人権擁護団体の代表を取締役会に迎える企業もある。環境問題に関心のある人にはエクソンモービルのガソリンは買わないが、BP のガソリンなら買う人がいるという(3)。また、製品そのものだけではなく、価値観やビジョンをアピールする企業も出てきている。これはパタゴニア、スターバックスやボディショップなどが急成長したという事実がいい例であろう。プリングルとトンプソンはこれからの消費者が求めるものはスピリチュアル、あるいは倫理的なものであって、消費者の価値観に訴えることができるブランドを作ることが必要であり、そのためにはコーズ・リレイティッド・マーケティングが大きな役割を果たすと述べている(4)。

しかし、日本の社会を考えると全く事情が異なる。例えば南アフリカのアパルトヘイトやミャンマーの軍事政権が国際的な問題となったとき、アメリカやヨーロッパの企業は本国の世論の高まりや消費・投資に影響が出たことから現地撤退を余儀なくされたが、日本

では問題にすらならなかった。このようなことから分かることは、日本の一般市民は未成熟あるいは企業活動の社会的側面に対して無関心だということである。日本人にはアメリカ人のような企業を自分たちが変える、という発想があまりない(5)。このような状況において、企業に社会性や倫理性を求めるという動きは実際に影響力があるものとして出るはずもなく、企業は法律さえ守っていれば良いというような考えにもなるだろう。これは日本企業の倫理観欠如が国際的に非難される原因の一つでもあると思われる。

日本社会がこうなってしまったのは、基本的に皆平等な社会、経済最優先の政策、株式の持合によるいびつな資本市場、会社本位主義など様々な構造的要因があるだろう。しかし、今日このような仕組みは至る所で破綻し始めている。株式持合解消からCalPERSなど外国人機関投資家の保有比率が高まり、経営者にもの言う株主が増え、エコファンドは発売以後急成長した。経団連は「経団連企業行動憲章(6)」を、経済同友会は「21世紀宣言(7)」を発表した。これらは欧米のものと比べるとまだまだ問題はあるが、変化が始まる予兆だと言える。日本の社会は変わり身が早く、外圧によってコロコロ変わる(8)。今、日本で起こりつつあることはまさに外圧の影響が大きい。日本でも先進的な企業はすでに取り組み始め、アメリカで評価されている企業もあるように(例えばリコーやトヨタはCEPの企

業良心賞を受賞している）、多くの企業が企業活動の社会性・倫理性についても真剣に考えるべき時期が近づいているのではないだろうか。ただ目先の利益だけを考えて社会からの視点を忘れてしまった企業には一般市民もそっぽを向いてしまい、消費や投資にも大きく影響してしまう時代が来つつあるかもしれないのだから。

（1） Caux Round Table [w5]
http://www.cauxroundtable.org/Whoarewe.HTM
日本語版は以下の URL で見ることができる
http://www.iss.stthomas.edu/studyguides/Japanese/

（2） BSR [w3]
http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm

（3） 日本経済新聞「利益と倫理は相反せず」2001年3月18日

（4） Pringle & Thompson [10]
コーズ・リレイティッド・マーケティングとは、企業やブランドを社会的な問題と結びつけてお互いに利益を目指すマーケティング手法で、具体的には企業がある分野の解決を目指している組織と戦略的な提携をすることなどである。

（5） 内橋・奥村 [17] 13-16ページ

（6） 経団連企業行動憲章 [w19]
http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/charter.html

（7） 経済同友会21世紀宣言 [w20]
http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/001225.htm

（8） 内橋・奥村、前掲書、36-37ページ

文献一覧

[１] Donaldson, T., Corporation and Morality, Prentice-Hall, 1982.

[２] Donaldson, T., and Dunfee, T., Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, Harvard University Press, 1999.

[３] Freeman, R. E., Business As a Humanity, Oxford University, 1994.

[４] Freeman, R. E., “Business Ethics” The Portable MBA, John Wiley & Sons, 1998.

[５] Freeman, R. and Gilbert, D., Corporate Strategy and the Search for Ethics, Prentice-Hall, 1988.（笠原清志監役『企業戦略と倫理の探求』文眞堂、1998 年）

[６] Freeman, R. E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, 1984.

[７] 稲垣公雄、「ビジネス倫理学の現状と課題」『三菱総合研究所所報』第 36 号、2000 年 3 月

[８] 宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房、1999 年

[９] Peters, G., Waltzing with the Raptors: a practical roadmap to protecting your company’s reputation, John Wiley & Sons, 1999

[10] Pringle, H. and Thompson, M., Brand Spirit: How cause related marketing builds brands, John Wiley & Sons, 1999

[11] 斎藤槙、『企業評価の新しいモノサシ』、生産性出版、2000 年

[12] 鈴木辰治・角野信夫編『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房、2000 年

[13] 高巖『ビジネス・エシックス』文眞堂、1999 年

[14] 田代義範『企業と経営倫理』ミネルヴァ書房、2000 年

[15] 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
[16] 谷本寛治「NPO による企業の社会的評価－アメリカにおける「意味の政治学」－」『経営学論集』第 39 巻第 1 号、1999 年 6 月
[17] 内橋克人・奥村宏「日本の市民社会は企業を制御できるか」内橋・奥村・佐高編『企業活動の監視』岩波書店、1994 年

URL 一覧

[w１] Better Business Bureau　www.bbb.org
[w２] Business Ethics Magazine　www.business-ethics.com
[w３] BSR　www.bsr.org
[w４] Catalyst　www.catalystwomen.org
[w５] Caux Round Table　www.cauxroundtable.org
[w６] Center for Responsibility in Business　www.cepnyc.org
[w７] Ceres　www.ceres.org
[w８] Consumers Union　www.consumersunion.org
[w９] Co-op America　www.coopamerica.org
[w10] Corporate Watch　www.corpwatch.org
[w11] ECS2000　ecs2000.reitaku-u.ac.jp
[w12] Interfaith Center on Corporate Responsibility　www.iccr.org
[w13] Investor Responsibility Research Center　www.irrc.org
[w14] KLD　www.kld.com
[w15] Global Compact　www.unglobalcompact.org
[w16] Global Reporting Initiative　www.globalreporting.org
[w17] Global Sullivan Principles　globalsullivanprinciples.org
[w18] Green Peace　www.greenpeace.org
[w19] 経済団体連合会　www.keidanren.or.jp
[w20] 経済同友会　www.doyukai.or.jp
[w21] Mary Mount University　www.marymount.edu
[w22] OECD　www.oecd.org
[w23] Oregon Province of the Society of Jesus　www.nwjesuits.org/social
[w24] Responsible Shopper　www.responsibleshopper.org
[w25] Ron Brown Award　www.ron-brown-award.org
[w26] Social Accountability International　www.sa-intl.org
[w27] Salomon Smith Barney　www.salomonsmithbarney.com
[w28] Social Invest Forum　www.socialinvest.org

[w29] Transparency International　www.transparency.org
[w30] United States Sentencing Commission　www.ussc.gov