

# コーポレート・ガバナンスと 企業の社会的責任の統合可能性

鈴木 貴 大

1. はじめに
2. コーポレート・ガバナンスの理論的展開
3. 企業の社会的責任の理論的展開
4. 「持続可能な開発目標（SDGs）」の影響と課題
5. むすびにかえて

## 1. はじめに

2015年9月にニューヨークの国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。この目標が17のゴールと169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）」である。

「企業（あるいはビジネス）における社会的課題への取り組み」に関する議論は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）や経営倫理（business ethics）への関心の高まりを受けて、先進国を中心に活発化してきた。さらに近年、日本においては、日本経済新聞が2016年を「ESG元年」と位置づけ、ESG投資の浸透に注力している。

ESG投資の“E”は、温室効果ガス、エネルギー効率、産業廃棄物、あるいは環境汚染など“Environment：環境”の側面を表す。“S”は、

人的資源の公正な活用、マイノリティ支援、労働安全、あるいはサプライチェーンの労働環境など“Social：社会”の側面を表す。最後に“G”は、会社機関の構成、役員報酬、そして内部統制システムなど“Government：統治”の側面を表している。ESG投資は、社会的責任投資（Social Responsible Investment: SRI）の視点に、コーポレート・ガバナンス（Corporate Governance）の視点を加えることで、より非財務的な側面で企業価値を測定する点に、その特徴がある。すなわち、ESG投資の浸透によって、CSRとコーポレート・ガバナンスとが統合されてきていると理解することができよう。

SDGsやESG投資が先進国を中心にますます浸透していくことによって、企業をはじめとする様々な組織が実践する社会的課題への取り組みを意味する概念はひとつに収斂していくことが予想される。これにより、企業は社会の一員としてどのような社会的課題に取り組むべきなのか、その指針が明確化される点において大きな意義があろう。

他方、「社会的課題」という語句が示す範囲が広いことからこそ生じる問題があることを忘れてはならない。例えば、CSRへの取り組みが国・地域によって異なっていることは、これまで多くの研究者が示唆してきた。CSR研究の源流とも理解されるアメリカでは、19世紀末から20世紀初頭における企業、とりわけ株式会社の大規模化に伴う、企業の反社会的行為への批判を背景としている。これにより、アメリカにおける企業家は、企業の権力を利潤追求のためだけでなく、広く社会的な目的のために用いるため教育機関や慈善団体への寄付を自発的に行うようになった。これに対し、日本の場合、1960年代から1970年代における高度経済成長のひずみとして発生した四大公害病をはじめとする公害問題の表面化がCSRへの関心を高めた背景として挙げられる。その後、2003年の「CSR元年」を契機に大企業を中心に多くの企業がCSRへの取り組みを積極的に行うようになったが、その根底にはかかる環境問題に対する意識が強く残っていることが日本の特徴といえる。

このように、一言で CSR といっても国や地域、あるいは時代によって企業が取り組むべき社会的課題は変化している。したがって国連がイニシアティブをとり、世界の社会的課題を定めることは後述する ISO26000 と同様の失敗を招くのではないかという疑問が生じる。

SDGs もまた企業活動に方向付けを行うという点で大きな意義はあるものの、CSR、さらには ISO26000 の残した課題をどこまで克服しているのか、単なる指針で終始するのではなく、いかにして企業活動に浸透させるのかを議論する必要があると考える。かかる理解に鑑み、本稿では、「企業（あるいはビジネス）における社会的課題への取り組み」に関する概念を CSR とコーポレート・ガバナンスに焦点を当て、今一度その理論的展開を整理することを試みる。加えて、SDGs が社会に浸透し、企業をはじめとする様々な組織がこれを実践していくための課題を別掲することを試みる。

## 2. コーポレート・ガバナンスの理論的展開

### 2-1. コーポレート・ガバナンスと株主主権論

コーポレート・ガバナンス論において議論される重要なテーマのひとつとして、「会社はだれのものか」という問題がある。コーポレート・ガバナンス論は企業、とりわけ大規模株式会社を主たる対象と位置付けているが、法的には「株式会社の所有者は株主」であり、これに基づき「会社は株主のものである」といった見方（一元的企業観）が導出される。

今日における私有財産制度の下では、株式会社の最高意思決定権を有しているのは株主であり、株主は私的所有権を有している。したがって、株式会社の経営者は、株主に対して受託者責任と説明責任を負っており、その主たる使命は、ビジネスを通じてより多くの利益を生み出し、株主価値（株主への配当、あるいは証券取引所に上場しているのであれば株価）を最大化させることとなる。仮にこの通りであるならば、

前述した「会社はだれのものか」といった議論の余地はほとんどないことになる。しかしながら、この問題はそれほど単純ではない。株式会社における所有問題は、株式会社の生成期、すなわち「所有と経営の分離」が発生した頃から存在する問題である。他方、今日、私たちの社会を脅かす大企業をはじめとする様々な企業不祥事を契機として、改めてこの問題への関心が高まっているとも理解される。この意味において、コーポレート・ガバナンスは古くて新しい問題であるといえる。

「会社は株主のものである」とする一元的企業観は、株主主権論に基づく考えである。日本ではバブル経済の崩壊を契機に、株主重視経営が主流になってきた。従来は銀行をはじめとする大企業間での株式持ち合いによる盤石な安定株主構造が形成されていた。大株主はすべて友好的な法人株主であり、「物言わぬ株主」とされていた。しかしながら、バブル崩壊後の不良債権処理の過程で、銀行や保険などを中心に株式持ち合いが崩壊し、外国人株主の持株比率が急速に拡大してきたのである（勝部、2019年、21頁）。

日本企業の株式所有構造の変化は、単に外国人株主が増加しただけでなく、経営者はどのような投資家が自社の大株主として登場してくるのかを注視しないわけにはいかなかった。例えば、2005年前後には、村上ファンドに見られるような「物言う株主」の登場、ライブドアによるニッポン放送の敵対的買収事件、楽天によるTBSの敵対的買収など、従来日本では見られなかった現象が次々に現れてきた（勝部、2019年、21頁）。いずれの買収事案も失敗に終わり、こうした株主の行動に対する批判が多数あったことは事実であるが、安定株主の時代は終わり、株主主権的な考えが広がってきたことは確実であるといえよう。

## 2-2. コーポレート・ガバナンス論の対象領域の拡大

一元的企業観に対し、「会社は社会のものである」といった多元的企業観は、前述した株式会社における所有問題のもう一つの応えである

う。企業は社会における経済活動の担い手であり、株主のみならず、消費者、従業員、供給業者、政府、そして地域社会など他のステイクホルダーに対しても多大な影響力を有している。また、こうしたステイクホルダーも、企業に対して影響を与えていることから、企業と社会とは相互に関係しているといえる。近年では、企業が影響を与えるステイクホルダーの範囲はますます広く、複雑になっている。したがって、ステイクホルダーは当初、「企業と明確な契約関係をもつか、企業の意思決定によって直接的に影響を受ける主体」を意味する概念であったが、今日ではその包括範囲がさらに拡張され、「企業が事業活動のあらゆる側面において接触し、相互に影響を与え合う関係にあるすべての主体」を意味する概念として広く用いられている（中村、2003年、4頁）。

バブル経済の崩壊を受けて、株主主権論が台頭する一方で、企業の役割そのものを見直す議論も活発になってきた。企業規模が拡大するにつれ、企業は社会に対してより大きな権力と影響力を有することになる。これに伴い、企業は株主のみならず多様なステイクホルダーに対して責任を果たすことが求められるようになった。とりわけ、株式所有の分散による現代の大規模株式所有において、企業権力を行使するのは経営者である。したがって、従来、経営者と株主の関係を主たる対象領域としてきたコーポレート・ガバナンス論（狭義のコーポレート・ガバナンス）から企業（とりわけ経営者）とステイクホルダーとの関係（広義のコーポレート・ガバナンス）へとその対象領域を拡大してきたと理解することができる。かかる理解に鑑みれば、「会社はだれのものか」といった株式会社の所有問題は、一元的企業観から多元的企業観へと徐々に展開してきているといえよう。

### 2-3. 株主受託者責任と社会受託者責任

一元的企業観から多元的企業観への展開が進む一方で、企業が本来の事業活動以外の分野で社会貢献活動を行うことは、株主の利益を損

なう可能性があり、慎むべきであるといった主張も展開された。また、フリードマン (Milton Friedman) は「企業が最適効率とコスト削減を通じて利益の最大化を図れば、結果として社会に多大な利益をもたらす。したがって、これこそが企業活動の究極の目的であり使命である」あるいは「仮に企業が本来の事業分野以外で活動を展開し、コスト負担を増大させたとすれば、株主をはじめとする多くのステイクホルダーに不利益をもたらすことになる」と主張している。

フリードマンの主張はしばしばCSRをはじめとする「企業（あるいはビジネス）における社会的課題への取り組み」を否定する見解として用いられるが、決して企業が社会的責任を果たすことや社会貢献に資することを全面的に否定しているわけではない。ただこのような活動は企業が本来行うべき活動ではないと主張しているのである。

また、企業が株主からの出資によって成り立っている組織である以上、株主が主権者であることは明らかであり、企業の経営者は株主から経営を委任された「エージェント」に過ぎず、「株主受託者責任 (Corporate Stewardship)」を負う。そのため、企業の活動目的が主権者である株主の利益増大にあると考えることは決して間違っていない。しかしながら、企業が株主の利益最大化を念頭に過度な利益追求を行い、他のステイクホルダーを軽視した事業活動を展開したとすれば、それは結果として株主の不利益へと繋がることも十分に考えられる。たとえば、いわゆる「ブラック企業」のように従業員に劣悪な労働環境を強いれば、彼（女）らは他社へと離れていき、企業の生産性は落ち込み、株価の下落を引き起こすことにも繋がるであろう。つまり、株主を含む多様なステイクホルダーからの期待に応えることが企業には求められているのである。この考えに基づけば、企業あるいは経営者はあらゆるステイクホルダーから社会の発展に資する事業活動を委任された「社会受託者責任 (Social Stewardship)」を負っていると考えられる。このように、株式会社の生成とともに誕生し、経営者と株主との関係に主眼を置いていたコーポレート・ガバナンス論は、「企業の社会

における役割」という観点からその対象範囲を拡大してきたのである。この意味において、コーポレート・ガバナンスと CSR とは、徐々にその対象とする領域が統合されてきたといえる。かかる理解に鑑み、次章では、本稿におけるもうひとつの主要概念である CSR に焦点を当て、その理論的展開を整理する。

### 3. 企業の社会的責任の理論的展開

#### 3-1. CSR の概念定義

前述の通り、CSR とは、“Corporate Social Responsibility” の略称であり、日本においては「企業の社会的責任」と理解されている。これは、一般的に「企業が社会の一員として、社会の持続可能な発展に対して果たすべき役割と責任」を意味する（日本経営倫理学会、2008年、116頁）。“Corporation” とは、主に「株式会社」のことを指す語句であるが、近年では、株式会社のみならず、それ以外の企業においても CSR 活動に積極的に取り組んでおり、社会の CSR に対する関心が高まってきている（中村、2003年、6頁）。また、“Responsibility” の “Response” とは「反応すること」である。すなわち、まず社会からの期待や批判に対する感応性が問われるのである。これに加え、CSR は反動的・受動的なものばかりではなく、社会からの声を受けていま問われている社会的課題に能動的、革新的に対応していくことが重要となる。そういった事業を通して、新しい社会的価値を生み出していくことが期待されている（谷本、2006年、64頁）。

CSR の定義や範囲は時間や空間（時代と領域）によって異なると考えられるが、企業がさまざまな社会主体と相互に関連する「オープン・システム」である限り、その行動が私的利益（自己利益）だけでなく、公的利益（社会的利益）をも考慮したものでなければならないだろう。かかる認識には一定の共通した理解が存在している。従来は、多くの企業は多様な社会主体を軽視して、市場のみを企業行動の場と捉える

傾向が強かった（「クローズド・システム」）。すなわち、社会との関係を軽視し、自己利益極大化を志向した経営戦略を展開してきたのである。

しかし、こうした企業行動は社会的ニーズに対応できないばかりか、社会性を軽視した経営戦略には次第に限界が生じはじめた。さらに、日本では、バブル経済の崩壊、平成不況や大手証券、金融機関をはじめとする大企業におけるさまざまな反社会的、反倫理的な企業不祥事が頻発し、企業の社会的責任論や企業の社会的役割が問い直された（小山、2006年、4頁）。

また、CSRの概念は、アメリカを起源とし、今や世界的潮流となっていると認識されているが、国際的に定義が統一されておらず、流動的なものであることはすでに述べた通りである。しかし、その基礎となる部分は共通していると考えられる。したがって、かかる基礎部分を基底的な理解とし、本論文ではCSRを捉えるときの中核概念として「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと（谷本、2006年、59頁）」と位置づける。

### 3-2. アメリカにおけるCSRの誕生と発展

CSRの考え方は企業規模が拡大するなかで生まれてきたものだといてもよい。すなわち、CSRの問題は、企業の大規模化に伴って拡大してきた企業のもつ権力をめぐる問題なのである。

事実、アメリカにおける企業、または経営者の社会的責任をめぐる関心は、大企業の台頭してきた19世紀末から20世紀初頭にかけて、すでに高まりをみせている。当時、企業は大規模化すると共に巨大な権力をもつようになり、それに比例してその反社会的、非競争的行動が批判されはじめていたのである。そして批判者たちは法や規制により企業の権力を抑制しようとした<sup>(1)</sup>。

このような抵抗に直面して、一部の経営者は、企業の権力を利潤追求のためだけでなく、広く社会的な目的のためにも自発的に用いるよ

うになった。こうした考え方に基づく当時の経営者たちの行動には大きく2つのパターンがみられる。アンドリュー・カーネギーやジョン・D. ロックフェラー、J.P. モルガンらは、教育機関や慈善団体に多額の寄付を行った。一方、ヘンリー・フォードらは、従業員の健康やレクリエーションの要求に応えるための温情主義的 (Paternalistic) プログラムを展開した (小山、2006年、108頁)。

こうした行動の背景には、企業に対する規制が強化されることを予防しようという考え方もあったようだが、一方で、これらの経営者たちは、企業には利潤追求を超え、あるいは利潤追求と並んで社会に対する責任があるとの考えももっていた。たとえば、当時、カーネギーは、企業は利潤を追求しなければならないが、企業の富は社会のために使わなければならないとする考え方を明らかにしている (Post, Lawrence and Weber 著、松野、小阪、谷本監訳、2012年、84頁)。

ポストらは、前述のカーネギーらの寄付活動や、フォードによって行われた諸政策にみられるような当時の社会的責任に関する考え方が、今日の社会的責任概念を構成している2大原理の基礎をなしていると指摘している。その原理とは「慈善原理 (Charity Principle)」と「受託者原理 (Stewardship Principle)」とよばれるものであり、これらの原理は、図表 2-1. のようにまとめられる。

図表 2-1. 企業の社会的責任に関する基本的原理とその現代的表現

	慈善原理	受託者原理
定義	企業は社会の貧困な人々や集団に自発的な支援を行うべきである。	企業は公衆の受託者として意思決定や政策によって影響を受けるすべての人々の利害を考慮すべきである。
現代的表現	・企業フィロソフィー ・公共の福祉を向上させるための自発的活動	・企業と社会との相互依存性の認識 ・社会の多様な集団の利益や要求のバランスを図ること。

出所：小山巖也 (2006) 「アメリカにおける企業の社会的責任論の生成と展開」松野弘、堀越芳昭、合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開」、ミネルヴァ書房、110頁を参照に筆者作成。

バーリとミーンズはその著書『近代株式会社と私有財産』（1932年）において、巨大株式会社への経済的な権力の集中の状況を指摘し、そのような経済的権力が経営者の手中にあることを明らかにした。さらに、彼らはそうした巨大株式会社のもつ権力は誰のために行使されるべきかを問題とし、「経営者支配」という状況となった巨大株式会社は、社会全体に対して奉仕すべき存在になったのだとした。すなわち、経営者支配となった大企業はもはや資本家にとっての私的致富手段といったものではなく、社会全体のための準公的会社といった性格の存在になったのだというのである（Berle, Jr. and Means 著、北島訳、1958年、111頁）。これが彼らのいう「株式会社革命論」である。

バーリとミーンズによって提示された「株式会社革命論」を基に、企業のもつ権力と社会的責任との関係を整理してみると以下のようになる。すなわち、巨大な権力をもった大企業は、その生産活動の過程や結果を通じて、社会に対して、広範で強大な影響を及ぼすようになってくる。たとえば、株主は企業の業績の変化により影響を受けるであろうし、従業員はその生活の基盤を企業からの賃金に依存することにより同様に影響を受けるであろう。また、消費者も企業の提供する財・サービスなしには生活していくことができなくなるであろう。こうして企業に参与し、依存する人々が増加するにしたがい、影響を受ける人々の利害に考慮するような企業権力の行使の仕方が当然のごとく問題になってくるのである。ポストらのいう社会的責任概念を構成している2大原理のうちの「受託者原理」は、ここから導き出された考え方であるといえる。このことに関連して、三戸は、バーリとミーンズの「株式会社革命論」が、大企業は株主のものではなく、すべてのステイクホルダーのものであるとする考え方の嚆矢であることを指摘している。

一方、巨大株式会社は社会全体に対して奉仕すべき存在になったのだという指摘からは、大企業のもつ財産の新たな活用の仕方もまた問題となってくる。具体的にいえば、企業によるフィランソロピー（社会

貢献活動)への関与の問題である。実際に、大企業のもつ財産の規模からすれば、そこにフィランソロピーへの期待が高まるのは当然のことともいえるし、一方で、フィランソロピーに対する需要が高まるにつれ、個人レベルでの寄付だけでは対応しきれなくなるだろうことは想像に難しくない。このことを考えるうえで、企業によるフィランソロピーの是非をめぐる争われた、1953年の「A.P. スミス社裁判」は注目に値する。すなわち、ニュージャージー州最高裁判所は、A.P. スミス社裁判の判決のなかで、国家の富の大部分が、会社の手に移った段階においては、企業も、個人がなしてきたのと同様に、フィランソロピーに関与すべきであるとしているのである。この判決では、すでに述べた大企業のもつ財産の規模についての言及がみられ、そのような財産をもつ大企業は準公的会社とよばれるような存在であるのだから、その財産を公共の福祉にふりむけることが求められるとの見解が示されている (Post, Lawrence and Weber 著、松野、小阪、谷本監訳、2012年、71頁)。ここに、ポストらのいう社会的責任概念を構成している2大原理のうちの「慈善原理」を見出すことができるのである。

以上のように、アメリカにおいてCSRの概念は、企業の大規模化に伴う権力の強大化を背景に誕生し、発展してきたといえる。このことを受けて、経営者たちは、その社会的要請に対する企業活動を行ってきたのである。こうした社会の側からの企業に対する要請とそれに対する企業の応答のなかから、CSRの意味内容というものは明確化してくるのである。

### 3-3. 企業が直面する社会的課題からCSRへの展開

日本でCSRが話題になってくるのは、1970年代に入って水俣病、イタイイタイ病など、四大公害裁判が大きな社会的問題となり、公害に対する企業(経営者)の責任が追及されていた時代であった。また石油危機前後、企業不祥事が表面化し、アメリカで議論になっていた社会的責任論が輸入されたのである。経団連はアメリカの資料を翻訳し

て出版し、また経済同友会も1973年に『企業と社会の相互信頼の確立を求めて』という報告書を出している。それに前後して、CSRに関する多くの書物が出版され、一大ブームとなった<sup>(2)</sup>。当時は、経済や経営分野の学者が様々に発言していたが、今日のブームは産業界が主導しており、様相は異なっている。もっともそれらの多くは理念的な議論に終始しているといえる。さらに経営学者によるものの多くはアメリカの議論やテキストを紹介し解説するもので、日本の企業と社会との構造的な関係性を分析することや、企業社会に政策提言するといった動きはほとんどなかった。また市民社会組織の動きは弱く、第二次石油危機以降の景気後退と共に、このブームは潮を引くように鎮静化していったのである(谷本、2006年、76-77頁)。

それ以降CSRはほとんど議論されなくなる。日本では1980年代の比較的低成長の時期から、バブル期、バブル崩壊後の時期に、まさに「手を変え、品を変え」というように様々な企業不祥事や企業犯罪が繰り返され、顕在化してきた。談合やカルテルなども「業界の秩序維持」を目的として定着していた。それは日本の社会経済システムのあり方とも関連している。

しかし、経済活動は社会、環境というベースの上には存在しえないことから、これらを配慮したものづくり、経営システムを構築していかなければ、市場社会から評価されなくなるだけでなく、今後、地球社会は維持されなくなっていく。しかしながらとりわけバブル期には日本ではこうした意識が低かったと言える。ステイクホルダーが様々な次元から企業活動をチェック、モニターする動きは脆弱であった。ステイクホルダーは企業システムに組み込まれており、そこでは企業活動に関わるすべてのものが経済的・社会的な利益を最大化するように努力し、その成果をできるだけ公平に配分する、というシステムのあり方が共有されていたと言える。

もちろん、周辺労働者(障がい者、外国人、被差別部落出身者など)を含む、コアの「メンバーシップ」をもてないステイクホルダーはシステ

ムの周縁におかれ、発言する力も弱く、自己を組織化する力も弱かった（谷本、2006年、78頁）。

市民社会組織（NPO・NGO）に対する関心も1990年代に入る以前は非常に低かった。しかし、1980年代からの「豊かさ」への反省やバブル崩壊以降の「会社人間」への反省、そして阪神・淡路大震災を契機として、ボランティアやNPOへの関心は高まっている。市民社会の要請から、大学においてもNPOに関する科目やテキストも生まれている。また、2011年3月11日に起きた東日本大震災を契機に、中小企業のCSRへの取り組みも高まってきた。

CSRの議論は必ずしも国内の市場社会からわき上がってきたものではなく、グローバルレベルにおける潮流、プレッシャーが引き金となっている。国内の動きはまだ緒についたばかりであるが、なかでも先進的に取り組んでいる企業をみるといくつかの特徴がある。たとえば、CSR報告書を作成し、CSRの国際ガイドラインGRIを参考にして報告書づくりをしている企業からCSRに取り組んでいる企業をみると、3つの特徴がある。ひとつ目に売上高が高いこと、ふたつ目に海外売上比率および外国人持ち株比率が高いこと、そして最後に環境関連の業種（製造業など）が他業種より積極的であることである（Tanimoto and Suzuki, 2005, p.16）。

ここからもわかるように、グローバルに活動する日本企業は欧米での市場社会からCSRを求める動きをストレートに受けるため、積極的な対応が求められているのである。

振り返ってみれば、CSRは2000年代に入って広範に問われるようになってきた。その問われ方も質的な変容を伴い、近年では、理念的に社会から信頼される企業であるべきと語るだけでなく「いかにCSRを果たしていくのか」という視点が問われている。持続可能な発展を求めるグローバルな潮流を受けて、企業に期待される役割も変化しているのである。

前述の通り「持続可能な発展」とは、“Sustainable Development”の

邦訳である。この概念は、社会経済システムの持続可能性について、環境問題のみならず企業活動がかかわる貧困、失業、人権といった社会問題を含めた議論の中で、グローバル企業の社会的責任という意味合いで使われている。とりわけ、スイス（ジュネーブ）に本部を置くグローバル企業の経営者のネットワークである WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）では、持続可能な発展という視点から社会的に責任ある企業の役割について議論をリードし、CSR に関する政策を提示している。これは、単に企業不祥事に対してコンプライアンス体制を整えるというレベルではなく、ローカルあるいはグローバルな市場社会において、社会的に責任ある企業としてどのような対応をしていくのか、財務面のみならず CSR を含めたトータルな企業価値をいかに高めていくのか、ということにまで踏み込んだものである。しかし、日本では特に、企業不祥事に対する課題があげられてきたことからコンプライアンス（法令遵守）に重点を置いているという指摘もある（谷本、2004年、2頁）。

とりわけ「CSR 元年」といわれる 2003 年以降には、先進的な企業において CSR 担当部署が設置され、CSR 報告書を発行する企業も増えている。しかし、この背景として、日本において CSR を求める市民の声や監視、これを提言する NPO または NGO の運動が大きな圧力となり CSR の議論が高まってきた、というわけではない。例えば、これまで企業不祥事は絶え間なく生じてきたにもかかわらず、その批判の声は一時的には高まっても、企業中心に構造化してきた企業社会システムにおいては、大きな潮流になるわけではなかった。但し、今日では、前述の通り「CSR 報告書」ではなく「統合報告書」を作成することで、財務面のみならず非財務面も社会に対して明示する企業もみられる。

以上のことから、日本における CSR の考え方は、公害問題を発端に意識されはじめ、バブル期を通じて一時的に鎮静化したものの、近年のグローバル化を契機として再度見直されているということがいえる。

しかし、アメリカがフィランソロピーに重点を置いていることに対し、日本では環境問題に向けた企業活動に重点を置いているということが見受けられた。前述したように、CSRとは非常に多岐にわたる領域の社会的問題に対する概念であり、国や地域によって、捉え方は様々である。しかし、他の国や地域におけるCSRから学ぶことも、企業が社会に貢献するために重要である。したがって、CSRは地域ごとに独立した問題ではなく、広く世界的な問題として考えられていかなければならない。かかる理解を踏まえ、次章では、CSRの収斂化を目指す国際的な企業行動基準に焦点を当て、議論を展開していく。

#### 4. 「持続可能な開発目標 (SDGs)」の影響と課題

##### 4-1. ISOによるSR規格

ISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) は2010年11月1日に社会的責任に関する国際的な企業行動基準であるISO26000を発行した。これは、社会的責任とは何か、そしてそれを実施する上で組織が何に、またどのように取り組むべきなのかに関する手引きを提供する企業行動基準であり、組織の規模・業種を問わず利用できるものである。

これは、組織の持続可能な発展への貢献を助けることを意図している。法令遵守はあらゆる組織の基本的な義務であり、組織の社会的責任の基礎的な部分であるとの認識に立って、組織が法令遵守以上の活動に着手することを奨励することを意図している。また、これは、社会的責任分野における共通の理解を促進することを意図し、社会的責任に関する他の文書及びイニシアティブを補完することを意図しているものであり、これらに取って代わろうとするものではない(日本規格協会編、2011年、31頁)。

ISOによるこの国際的な企業行動基準の作成については、当初経済団体、労働組合、NGO、また途上国それぞれの思惑と利害とがあり議

論は錯綜した。例えば、CSRは本来自発的なものであり、企業の行動基準を作成することによって規制することは相応しくない、CSRは国、地域によってその求められる内容が異なるので統一的な基準はなじまない、といった批判的な意見があった<sup>(3)</sup>。一方、なにがCSRなのか一定の基準を示し企業活動の方向を示すべき、各企業がバラバラな内容とスタイルとで途上国にCSRへの対応を求めてくると混乱するので基準を作成すべき、といった推進する意見もあった<sup>(4)</sup>。日本の経団連も当初は、CSRは自主的なものとして位置づけ、この国際的な企業行動基準の作成の反対に回るなど紆余曲折があった。しかし、2004年6月のストックホルムでの会議において国際的な企業行動基準として制定することが決定した。ただしISO14000シリーズ、環境マネジメント・システムのような認証スタイルではなく、あくまで組織のガイドンスとして定める、ということでの合意であった(谷本、2006年、95-96頁)。

ISO26000の狙いは、企業だけではなく、すべての組織に責任ある行動と持続可能な発展への貢献とを奨励することである。したがって、すべての組織がISO26000の示す意図を理解し、有効に活用していくことが求められる。つまり、CSRの概念がSRの概念に拡大、敷衍されていったのである。かかる理解を踏まえれば、ISO26000は社会に対し、大きな影響を与えたと考えることができるであろう。いかに強大な権力を有する企業であっても、その保有する権力は有限であり、企業単体で「持続可能な発展」に取り組んでいくことにも限界があると考えられる。それ故に、企業が他の組織と共同し、社会的責任を果たしていくことが要求されているのではないであろうか。この意味で、ISO26000の策定は大きな意義があったと言える。

しかし、ISO26000にも課題があることを忘れてはならない。本稿において繰り返し述べているが、社会的責任の概念は時代と共に変化をしている。ISO26000の内容もまたこれに伴い変化が求められるのである。しかし、容易に想像されるように、多くの国、機関が関与してい

る国際的な企業行動基準を変えることは非常に困難なことである。そのため、ISO26000 のみに準拠していくのではなく、業界単位、企業単位での方針を示していくことが求められる。

ISO26000 を大きな枠組みとして捉え、こうした各主体がそれぞれ SR の概念を具現化できるような個別の方針を示していくことで、そして、これを守っていくことで変化する社会的責任の概念に柔軟に対応していく必要がある。こうした取り組みが、ISO26000 のもつ限界を超えていくのであると思われる。

#### 4-2. コーポレート・ガバナンスと CSR の統合可能性

CSR の普及によって、株主も変わってきている。1990 年代後半以降、従来の株主配当や株式の売却によって利益を得ることを目的とした投資家だけではなく、環境への配慮、製品の安全性、公正な雇用、人権、情報公開、途上国への支援など社会的・環境的指標から企業を評価し、投資を行う SRI (Socially Responsible Investment : 社会的責任投資) が増加してきた。このことにより、企業全体の価値は、財務的な側面だけでは測ることはできず、非財務的な側面からも企業を評価することの重要性が認識され始めた。

近年では、ESG 投資が注目されている。ESG 投資は、2006 年に国連が PRI (Principles for Responsible Investment : 責任投資原則) を公表し、ESG の視点から投資するように提唱したことによって、欧米の機関投資家を中心に企業価値を測る新しい指標として関心を集めた。さらに、2015 年に世界的に大規模な機関投資家である GPIF (Government Pension Investment Fund : 年金積立金管理運用独立法人) が ESG を重視することを表明したことを契機に、日本でも 2016 年を「ESG 元年」と位置付け、ESG 投資の浸透に注力している。SRI の視点に、コーポレート・ガバナンスの視点を加えることで、より非財務的な側面で企業価値を測定する点に、ESG 投資の特徴がある。また、SRI の投資手法がネガティブ・スクリーニング (排除選別)<sup>(5)</sup> であるのに対し、ESG

投資はポジティブ・スクリーニング（積極的組入選別）<sup>(6)</sup>である点でも異なる。

ESG 投資の広まりによって、株主は多様化してきている。したがって、取締役会もまた経営者に社会的責任の履行を任せるのではなく、社会性の視点をもって経営者を監督・統制する必要があるのである。この意味において、「株主価値」と「企業価値」という2つの概念は統合されてきていると理解することができ、同時にコーポレート・ガバナンスとCSRの統合可能性をここに見出すことができよう。しかしながら、ポジティブ・スクリーニングが主たる投資手法になることは、同時に新たな課題を引き起こす危険性がある。すなわち、いかに社会に負の影響を与えていたとしても、CSR活動さえ行っていれば問題ないという考えである。こうしたCSRがもつ免罪符的效果を狙って、CSR活動を謳う企業も少なからず存在している。このことは、コーポレート・ガバナンスとCSRとが統合されるがゆえに、コーポレート・ガバナンスにおける「誰が、誰に対して、どのように監視・統制するのか」といった視点とCSRにおける「企業の社会性」の視点といったそれぞれの概念の特徴を弱めてしまうことに起因していると理解される。したがって、「企業（あるいはビジネス）における社会的課題への取り組み」に関する議論が収斂の動きを見せる今日において、今一度ひとつひとつの概念の本質的な意味を整理することは、企業の社会における位置づけ、あるいは存在意義を考察する上で重要であると考えられる。

#### 4-3. SDGsの意義と課題

SDGsとは、2015年9月に国連で採択された、2030年までに達成すべき貧困、飢餓、教育、気候変動、そして生物多様性など、環境や開発に関するグローバル規模で取り組むべき目標である。繰り返しになるが、「企業（あるいはビジネス）における社会的課題への取り組み」に関する議論はこれまでも活発に行われてきた。本稿において取り上げたCSRもそのひとつであり、他にも事業活動（利益の追求）と社会貢

献との統合を図る CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) や経営倫理など様々であり、CSR の研究領域に属する SRI や ESG 投資も「企業 (あるいはビジネス) における社会的課題への取り組み」に関する議論に包含されるであろう。さらに言えば、一口に CSR と言ってもこの用語が意味する内容・範囲が多岐にわたることも本稿において確認してきた。

かかる議論が活発になる一方で、ビジネスの実践の場では「企業 (あるいはビジネス) における社会的課題への取り組み」に関する概念が多数存在しているがゆえに、どれが重要なのか、具体的に何を実践すべきなのかといった混乱を招き、その重要性は認識しているものの、実際には曖昧なまま終始してしまう状況となってしまうと考えられる。かかる状況に鑑みれば、SDGs という用語にこれまでの「企業 (あるいはビジネス) における社会的課題への取り組み」に関する概念を統合する試みは大きな意義があるといえる。実際に、企業市民協議会が 2017 年に実施したアンケート調査によれば、日本企業の約 7 割が「SDGs に取り組んでいる、または今後取り組む予定である」と回答している (関、2018 年、5 頁)。こうした SDGs への関心の高まりは、突如出現したわけではなく、2000 年代以降、続いてきた CSR をめぐる議論の延長線上であり、コーポレート・ガバナンスと CSR、あるいは経営倫理といった概念が統合されることによって実を結んだものであろう。他方、SDGs が ISO26000 の残した課題を克服しているのかについては疑問を払拭することができない。

ISO26000 は、国や地域によって異なる CSR の内容を統一するため、国際的な CSR の定義を定め、企業のみならず、すべての組織に社会的責任への履行を求めた。しかしながら、CSR の本質的・体系的な理解が十分に浸透することなく、CSR を「社会に対する責任の履行」ではなく、単なる「社会貢献活動」としての解釈や実践が一般化してしまつたと考えられる。こうした CSR への誤った理解を残したまま、SDGs の浸透を推し進めることは、ISO26000 と同様の問題を引き起こ

し、実践にまで結びつくことなく沈静化してしまう危険性がある。

また、国や地域によって異なる社会的課題を統一的な基準で括ることに意味はあるのか、といったISO26000を策定する際に主張された批判的な意見をSDGsはどこまで克服しているのだろうか。こうした課題を残したままでは、SDGsの表面的な理解だけが浸透し、目標のまま終始してしまうであろう。

企業が社会的課題に取り組む上で、一定の方向付けを行うという意味で、SDGsは大きな意義を有している。しかしながら、ISO26000が残した課題をどの程度克服しているのかを吟味した上で、SDGsの重要性を主張する必要があるだろう。

## 5. むすびにかえて

本稿では、近年、急速に関心が高まっているSDGsに端を発し、これが「企業（あるいはビジネス）における社会的課題への取り組み」に関する様々な概念を統合する役割を担っているとして議論を展開してきた。とりわけ、コーポレート・ガバナンスとCSRを主たる概念として取り上げてきたが、これら両概念は、SDGsを実践していく上で大きな柱となる概念であろう。SDGsが社会に浸透していくことは、これを実践する企業（とりわけ、経営者）に明確な指針を示すという観点から大きな意義があるだろう。また、企業がSDGsを実践することによって、グローバル化に伴って顕在化してきた多くの社会的課題が徐々に解消の道を辿り、社会全体が豊かになることが期待される。

しかしながら、重要なことは、SDGsが単に目標として終始するのではなく、実践に結びつくかどうかである。SDGsへの関心が高まっている今日だからこそ、表面定な理解だけでなく、本質的な理解を促すために、今一度、SDGsの根幹を成すコーポレート・ガバナンスやCSRへの理解を推し進めることが企業をはじめとする様々な組織の課題であろう。

また、コーポレート・ガバナンスやCSRに関わる問題として、企業不祥事の頻発も挙げられる。今日、企業不祥事に関する報道が増加している背景には、情報通信技術の著しい発達により、従来、表面化することなかった問題が社会の目に留まるようになったというポジティブな捉え方もある。SDGsを実践することが、再び企業不祥事を覆う隠れ蓑となってしまうことがないよう、企業の役割や存在意義を問い直すこともまた経営学における重要な課題である。

- (1) 例として、1890年に制定された独占禁止規制の基礎となった「シャーマン法」、1914年に制定された売り手による価格差別を禁止する「クレイトン法」などが挙げられる。
- (2) 主な書物として、佐々木恒男「企業ならびに経営者の社会的責任についての一考察」『千葉商大論叢』千葉商科大学、1971年、天川潤次郎「近代経営者の「社会的責任」の倫理の形成過程」『経営史学』経営史学会、1972年が挙げられる。
- (3) アメリカでは、ISO26000の内容は環境への影響、従業員および消費者の権利についての布告は含まれているが、株主を保護する内容は含まれていないという批判があった。
- (4) とりわけ中国、ブラジルなどアジア・中南米の新興国では、先進国の企業がこれらの国でビジネスを行う際、環境破壊や児童労働といった問題が起きないように、世界共通のルールでビジネスの効率化を図るため、また、自国の法律や規格の整備の参考にするためといった理由のもと推進された。
- (5) ネガティブ・スクリーニング（排除選別）とは、アルコール産業やたばこ産業、ギャンブル産業、軍需産業、そして遺伝子組み換え食品産業など、社会に負の影響を与える事業を行っている企業や投資を行わない手法である。
- (6) ポジティブ・スクリーニング（積極的組入選別）とは、企業のCSR活動を積極的に評価し、社会に負の影響を与える事業に従事している企業であっても、CSR活動がそれを相殺することができれば、投資対象に組み入れる手法である。

#### 参考文献

- ・ A.A.Berle, Jr and G.C.Means, *THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY*, The Macmillan Company, 1932年. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958年。)

- ・ A.B.Carroll and A.K.Buchholtz, *Business and Society*, Thomson, 2006.
- ・ International Standard, *Guidance on social responsibility*, International Organization for Standardization, 2010.
- ・ J.E.Post, A.T.Lawrence and J.Weber, *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 11<sup>th</sup>ed, The McGraw-Hill, 2011. (松野弘、小坂隆秀、谷本寛治監訳『企業と社会 企業戦略・公共政策・倫理①②』ミネルヴァ書房、2012年。)
- ・ K.Tanimoto and K.Suzuki, Corporate Social Responsibility in Japan: Analyzing the Participating Companies in Global Reporting initiative, in *Stockholm School of Economics*, 2005.
- ・ M.E.Porter and M.R.Kramer, Strategy and Society, *Harvard Business Review*, 2006. (村井裕訳「競争優位のCSR戦略」『ハーバードビジネスレビュー』1月号、ダイヤモンド社、2008年、36-52頁。)
- ・ 岡本大輔、梅津光弘『企業評価+企業倫理 CSRへのアプローチ』慶應義塾大学出版会、2006年。
- ・ 海道ノブチカ、風間信隆編『コーポレート・ガバナンスと経営学—グローバル化下の変化と多様性—』ミネルヴァ書房、2009年。
- ・ 勝部信夫「株主主権論とコーポレート・ガバナンス—株主主権論は日本の企業経営に妥当するの—」経営哲学学会『経営哲学』第16巻2号、2019年。
- ・ 佐久間信夫、水尾順一編『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房、2010年。
- ・ 関正雄『ISO26000を読む』日科技連、2011年。
- ・ 関正雄『SDGs 経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規、2018年。
- ・ 谷本寛治編著『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004年。
- ・ 谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』NTT出版、2006年。
- ・ 中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治 国際比較』文眞堂、2003年。
- ・ 日本規格協会編『ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』日本規格協会、2011年。
- ・ 日本経営倫理学会『経営倫理用語辞典』白桃書房、2008年。
- ・ マーヴィン・キング著、KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス訳『SDGs・ESGを導くCVO』東洋経済新報社、2019年。
- ・ 松野弘、堀越芳昭、合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房、2006年。
- ・ 水村典弘『ビジネスと倫理 ステークホルダー・マネジメントと価値創造』文眞堂、2008年。