

21世紀企業社会の展望  
アメリカにおける「企業と社会」

2002.12.17 提出  
学籍番号 1199204c  
長谷川 信

## はしがき

今年の1月の終わりにこの卒論のテーマを決めてから約1年、今ようやく結実の時を迎えた。多くの文献を探しまわり、何度も朝までパソコンにかじりつき、卒業論文という一つの作品を書きあげたことには満足している。

一方で、論文の構成に始まり文章の細かい所まで、自分に足りないものもまた数多く見えてきた。この1年、更にいえば2年間のゼミでの学習を通じて得たものは多いが、今特に考えるのは「多様な考えを踏まえて自分なりの視点を構築する」というきわめて単純なことの重要性である。例えば一口に「社会的責任」といってもその捉え方は様々で、決して肯定否定の二元論では理解できない。過去の議論にも現在に繋がる手掛かりがあるし、逆に最新のものについても無条件に受け入れるのではなく批判的な見方をしていく必要がある。こうしたプロセスを一つ一つ丁寧にこなしていくことで、ようやく自分なりの「本質」が見えてくるのだということを感じた。

また、この作業を通じて色々なことを感じた。企業と社会の関係における日本とアメリカのの違いからは国民性や国の成り立ちからくる「文化の違い」を感じたし、社会的課題の解決に取り組む企業やNPOを調べるうちに実際に社会変革の可能性を感じ、企業人として新しい人生に踏み出す自分がこれからも一人の人間として忘れてはならない価値観があ

ることを感じた。また私は、1960年代終わりに革新的なサウンドを創り出したクリームというロックバンドを好んで聴くのだが、当時のアメリカは音楽だけでなく社会全体において「混沌とした中から何か新しいものを創り出そう」という勢い・パワーがあったのだということを感じ、改めて当時の社会に興味を持つようになった。

2年間のゼミ、そしてこの卒論を通じて感じたことは多々あるが、ここではこれ以上は触れまい。ゼミテンはこの2年の辛さ・楽しさを分かち合い私を支えてくれた。院生の方々にも多くのアドバイスを頂いた。また谷本先生には卒論をはじめ多くのご指導を頂いた。時には努力が評価されずに悔しい思いもしたが、特に卒論をまとめる過程では先生の論文を参考にすることが多く、その中で先生の幅広い知識と「超学的な視点」を築こうとする学問に対する姿勢には、私を奮い立たせ向上心を持たせるだけの魅力があったと思う。今私が一つの価値観を築き、ここに一つの作品を書きあげることができたのは間違いなくこういった人々の支えと影響があったからである。最後に感謝を表して、ペンを置く。

平成 14 年 12 月 16 日  
長谷川 信

## 目次

第1章	「企業と社会」という視点	p.1
第2章	アメリカにおける「企業と社会」の歴史	p.5
第1節	1950年代まで	p.5
第2節	1960～70年代	p.8
第3節	1980年代	p.10
第4節	1990年代以降	p.12
第3章	「キャンペーン GM」と社会的責任論	p.18
第1節	キャンペーン GM	p.18
第2節	社会的責任についての緒論	p.23
第3節	緒論の検討	p.27
第4節	ステイクホルダーという概念	p.32
第4章	企業を「社会的に」評価する	p.37
第1節	従来の企業評価	p.37
第2節	様々な規格・行動規準	p.40
第3節	その他の取り組み	p.48
第4節	現状のまとめと今後の展望	p.51
第5章	新しい経済システムの構築	p.57
第1節	「消費」をめぐる動き	p.57
第2節	「投資」をめぐる動き	p.64
第3節	新たな価値に基づく市場の形成	p.72
第6章	事業形態の多様化	p.78
第1節	NPOの機能の多様化	p.78
第2節	企業とNPOの境界線	p.83
第3節	新しい事業形態	p.89
第7章	21世紀企業社会の展望 結びにかえて	p.96
	参考文献・URL一覧	p.100

## 第 1 章 「企業と社会」という視点

企業を取り巻く環境が変化している。一般的に企業とは経済的な活動を行う組織であり、よい商品・サービスを適切な価格で消費者に提供し、ここから得た利益を出資者や従業員に配分することがその役割として期待される。この認識に基づいて企業は市場において経済活動を行い、社会は経済的指標に基づいて企業のパフォーマンスを評価する。

しかし一方で、企業活動は経済という領域で閉鎖的に行われるものではなく、社会・政治といった領域と相互に関わりながら行われるものでもある<sup>(1)</sup>。企業は経済的な役割と同時に、その活動自体或いは結果を通じて、意図的に或いは意図せざるとも、社会的・政治的な機能・役割を果たしているといえる。企業活動には直接/間接的に様々な主体が関わっており、この主体(ステイクホルダー; 株主、従業員、消費者、取引先、コミュニティ、政府など)との相互作用として経済システムが形成されている。このように企業を社会的存在として捉えるならば、例えば「良い企業とは?」という問いに対しても、単に「経済パフォーマンスの良好な企業」というわけにはいかないだろう。経済パフォーマンスが優れているから良い企業なのではなく、「良い企業であること」の一つの要素として良好な経済業績があると考えるべきではないだろうか。企業は社会に対して様々な影響を及ぼす組織であり、

また社会から様々な影響を受けている。このように、企業を様々なステイクホルダーとの多様な関係性・相互作用から、社会経済システムにおける機能・役割・位置づけから広く考えていくことがこの卒業論文の趣旨である。このような理由から「企業の社会的責任」を求め声は近年特に高まりを見せており、例えば Fortune 誌の Most Admired Companies のランキングでは、革新性・経営の質・財務環境・従業員の質・資産の活用・商品やサービスの質・長期的投資価値に加え、社会的責任がその審査基準となっている<sup>(2)</sup>。

また、このような視点から企業を捉える際に欠かせないのがステイクホルダーの存在であり、企業活動が影響を与える各分野において活動を行う非営利組織(NPO)である。NPOといっても従来のイメージのような慈善的な活動を行う団体ではなく、アメリカではここ20~30年で急速にその活動の幅を広げている。市民の声を企業や政府に伝える役割として、市民の支持を得た専門的知識を持つNPOが重要な位置につくようになってきているのである。

ここでこの卒業論文の大枠を示しておく。まず第1章(本章)では企業社会の変質という問題提起と、この問題を考えていくための基本的視点を提示した。第2章・第3章では、これまで企業と社会の関係がどのように捉えられてきたのか、また現在は企業の社会的責任についてどのような認識がされているのか、

という点について考える。2章は20世紀初頭からのアメリカ社会の歴史において企業と社会の関わりはどのように変遷してきたのか、ということ、第3章では'70年代以降なされるようになった「社会的責任論」の検討を行う。これらを踏まえた上で、4～6章において現在企業・NPOの双方がどのような取り組みを行っているのかということを見つけていく。これらの活動についてはできる限り最新の情報を入手するよう努力したつもりである。ここでの狙いは企業社会のあるべき姿を提起することではない。この分野におけるここ10年ほどの動きは目まぐるしく、そのような状況では「～であるべきだ」といった議論をすることよりは、あらゆる主体による個々の取り組みのもつ意味を考え、多くの可能性を見出していくことが重要であると私は考えている。そして7章でその可能性を「21世紀企業社会の展望」としてまとめるわけだが、タイトルの通りに21世紀の企業社会を展望する際、一つの結論を導くというよりもむしろ様々な視点から現状を考察することを大切にしたい。4章では「企業の社会的評価」、5章では「市場システム」、6章では「第3の道としてのNPOセクターの存在」「社会的事業を行う組織形態の多様化」からのアプローチを試みている。

---

(1) 谷本 [ 16 ] 221, 222 ページ、谷本 [ 18 ]

---

103,104 ページなど。

(2)

<http://www.fortune.com/fortune/mostadmired/keyattributes/0,15019,,00.html>



## 第 2 章 アメリカにおける「企業と社会」の 歴史

第 2 章ではアメリカにおいて企業と社会の関係がどのようなもので、それがどのように変化してきたのかということを考える。具体的には、政府の政策や歴史的事実を軸に、それに対して企業や NPO がどのような影響を受け、どのような行動をとってきたのかという視点からみていく。このプロセスにおいてなぜ今社会的責任が求められるのかということの社会的歴史的背景を明らかにしたい。

### 第 1 節 1950 年代まで

まず 20 世紀初頭のアメリカの社会状況を概観しておこう。19 世紀後半に大陸を結ぶ鉄道網・電信網が完成され、人・物資の移動/情報の伝達機能が飛躍的に向上したアメリカでは、それまで大きく東部・南部・西部に分かれていた市場が結びつき、市場規模が拡大すると共に大量生産・大量消費の産業社会の幕が開けた。これに第 1 次世界大戦による軍需景気も重なり、開拓・南北対立の時代を経て繁栄の時代を迎えていた。

この時期の企業・経済の構造の変化として以下の 2 点<sup>(1)</sup>が挙げられる。すなわち、

- (1) 独占化・寡占化の進行により大企業の市場競争力が増大した。カルテル・トラストによる市場支配は民衆の間に反大企業・反独占の感情を生み、「独占禁止法」や「反トラスト法」、

「証券取引法」といった諸法を成立させることとなった。これによって大企業側は直接的な市場支配から間接的な非価格競争に戦略を転換する必要に迫られた。

- (2) 所有と経営の分離が進み、企業の意思決定権が株主から経営者個人による裁量に委ねられる部分が多くなってきた。この過程において、経営者は必要な配当などを行ったうえで、内部資源を自身の効用最大化（企業の成長による地位の安定や自身の名譽）を目的とするようになる。市場の圧力や株主の拘束から相対的に自由になった経営者は、ある程度自身の裁量により企業権力を社会問題解決のために行使することが可能となった。

ところで、実業家による文化・慈善活動のパイオニアになったのが鉄鋼王 A. カーネギーであった。彼は私財を投入して大学・図書館・音楽ホールなどを残し、1911年には「知識の発展ならびに普及」を目的とするカーネギー財団を設立した。その後もロックフェラーやフォードなどの実業家による財団が相次いで設立され、この大実業家の個人による寄付が1910～20年代のフィランソロピーの主役となった。もともと米国社会には個人によるフィランソロピーの伝統があったが、当時の経済的繁栄で富と権力を得た実業家達にそ

の役割が求められたのであった<sup>(2)</sup>。

更に上述(1)(2)を背景に、1930年代に入ると経営者の個人的倫理観に基づく社会的リーダーシップに対する期待が高まった<sup>(3)</sup>。1935年には「連邦歳入法」が制定され、税引き前利益の5%を限度として企業の慈善寄付の免税が認められた。これによって「寄付はあくまで個人がするもの」であるという認識は打ち破られた。しかしこの時も、自社の事業に直接関係のある分野への寄付に限るという制限がつけられた。これは企業の所有者であり受益者である株主に配慮したものと考えられる。

しかし1953年のA.P.スミス社に関わる最高裁判決が転機となる。これは水道・ガス事業関連の機器メーカーであるスミス社が地元プリンストン大学に1000ドルの寄付をした際に、企業利益に結びつかないとして株主が提訴したもののだが、結果は合法と認められた。これにより、事業目的と直接関係のない公益活動であっても、企業が良き市民として社会的責任を果たすことは妥当であるとされたのである。更に1956年には慈善目的の寄付に対する特別税額控除が認められた。

以上のプロセスをみると、この20世紀初頭から50年代までに、企業が自社の資源を使用して公益活動に関わることの正統性が認められるようになり、またその範囲は徐々に拡大してきたと言える。それまで伝統的に「個人」が主役であったフィランソロピーの分野

において、経済活動で権力を得た企業・経営者が参加するようになったのである。

## 第2節 1960～70年代

これまでにことを背景に、企業が社会的な問題に対して関わる場面は確実に増えていった。しかしこれらはあくまで経営者の倫理観に基づくものであり、社会の側から企業に社会的責任を求める声が高まり、この問題に関して本格的に議論がなされるようになるのは1960年代も後半になってからであった。

この時期に企業をめぐる環境は大きく変化していった。米国社会に存在する社会的矛盾に対する疑問が1960年代後半、ベトナム反戦運動を頂点にして、公民権運動・カウンターカルチャー運動など、さまざまな運動を引き起こすことになったのである。特に、これまで戦争といえ、第2次世界大戦などのような「政府対政府・国家対国家」の構図で捉えられてきたが、ベトナム戦争ではたとえばデュポン社などの化学メーカーに対しても「武器のマーケットを通じて戦争に荷担し、戦争に参加することで巨額の利益をあげている」という批判の声があがるようになり、こうした問題に対する企業の責任と倫理観が問われはじめた。これはベトナム反戦運動に限らず消費者運動・反公害運動・環境運動・反差別運動といったものにも当てはまり、企業の反社会的な行動に対し社会的責任を求める市民の声が高揚していったのである<sup>(4)</sup>。

ここで議論の対象となったのは、もはや 20 世紀前半にみられた慈善的な寄付行為や、企業の経営者個人の博愛精神・倫理観ではなく、「企業」として社会の要請に対してどのよう  
うに伝えていくべきかということであった。このような動きに呼応して、学界においても社会的責任論の議論が盛り上がることになるが、これについては第 3 章で詳述する。

ところで、1960 年代後半に生じた様々な社会混乱に対応するに伴い、政府による社会・福祉支出全般に変化が生まれた。連邦政府による社会・福祉分野への支出は、世界恐慌時のニューディール政策に端を発するが、当時から少しずつ増加を続けてきた連邦政府による社会・福祉支出は、この 1960 年代後半からは急増することになったのである。社会・福祉分野への連邦政府の進出は、それまで社会的サービスの中核を担っていた民間の NPO の活動にとって替わるといよりは、むしろその活動を助長するかたちで行われたということが重要である。アメリカでは中央集権的政府に対する反感が根強く、社会・福祉サービスの提供は政府の資金援助を受けた NPO が行うというかたちを取ったためであった。つまりこの時期に急増した連邦政府の社会・福祉支出はこれらの NPO に流れ込んだということになる。これによって資金面での確かな基盤を得た NPO は、過去には不可能であった多くの機能を果たせるようになった(5)。

一方で、社会側から企業に対して要請を行ったり、社会的責任を求める圧力をかけたりすることの主体となったのもまた NPO であった。従来 NPO とは教育活動、医療活動、芸術活動といった分野においてサービスを行う団体であった。しかしこの頃ベトナム反戦運動などを背景に企業の社会的責任を求める活動を行う NPO が現れる<sup>(6)</sup>。当時の高揚する市民社会の反企業感情を集約し、明確な問題提起として企業に提示することのできる社会側の主体として、非営利組織という形態が採られたのだと考えられる。

### 第 3 節 1980 年代

1970 年代まではケインズ主義に基づき世界各国でいわゆる「福祉国家」政策がとられていた。しかし「ゆりかごから墓場まで」といわれるほどに充実した社会保障政策を継続して提供していくには膨大な予算を必要とするため、各国は巨額の国債を発行し、財政赤字は膨らみ続けてきた。これを批判したのがミルトン・フリードマンをはじめとするネオ・リベラリスト達であった<sup>(7)</sup>。

これに呼応するように 80 年代のレーガン、ブッシュ政権は社会福祉の予算を大幅に削り健全な財務状態を目指すと共に、自由主義、放任主義のもとに企業活動の規制を緩和した。これによって企業が政府の干渉を受けずに活動できるようになると、企業は経済的にも社会的にも力をつけ、一方で「福祉国家」にお

いて社会問題に対処していた政府の力は弱体化していった。米国経済は拡大し、新たに数百万人の雇用を生み出したが、その大半は技術の不要な単純労働であり所得水準は上がらず、貧富の差は拡大していった。このような流れの中で、企業こそ社会改革に必要な資源と専門知識を十分に備えた機関であるという認識から、再び企業の社会的責任を求める声があがるようになっていく。

レーガン・ブッシュ政権時代の社会福祉の予算縮小は「選択的縮小」であり、この被害を受けたのが社会的サービスを提供するNPOであった。これにより、従来主に政府助成に頼ってきたNPOの運営は大きな打撃を受けるが、この経済的困難の時代に資金源として「手数料」「料金収入」を確保するための新たなサービスのかたちが模索された<sup>(8)</sup>。企業との連携によりプロジェクトを行う、自ら事業を行いその収入を資金とする、NPOどうし合併して規模を拡大し組織体制も一新する、といったような様々な試みが行われはじめた。

この過程において社会的サービスを提供するNPOは淘汰され、資金力がありマネジメントにも優れたNPOが生き残り、力をつけるようになった。またNPO専門にコンサルティングを行ったり、オフィススペースを提供したりするといった中間支援組織型のNPOも現れる。このようにして足場を築いたNPOが90年代以降活躍するようになる。

#### 第 4 節 1990 年代以降

この時期の社会の大きな動きとして、インターネットの普及とグローバル化の進展がある。この動きのなかで、グローバル化に関わる問題や第 3 節で述べたようなアメリカ国内の社会問題に対して、市民が企業の姿勢や倫理観を問いただし社会問題に対し積極的にコミットするように求める動きが、90 年代以降再び活発になってきている。

##### (1) インターネット

インターネットの出現・普及によって、個人が得ることができる情報が質量共に飛躍的に向上したことはもちろん、個人が逆に情報の発信主体となることが可能となった。

「企業と社会」という視点からは、従来情報の質量共に絶対的に企業の側にアドバンテージがあり、企業の側から提示される情報を一方的に受け取る以外に当該企業についての情報を得ることは多くの場合困難であった。しかし、ありとあらゆる「市民」がネットにおいて繋がりを持つようになることで大量の情報を共有することができるようになり、社会側全体として持ちうる情報の引出しが増えたのである。

個々の持つ情報は微小でも、これらが集積され多くの市民がそれに賛同すれば企業に影響を与えることができるだけのパワーを得ることができる。インターネットを通じて、個人レベルでも企業と対等にコミュニケーションできるのだということを知り、それまで受



動的であった（もしくはならざるを得なかった）市民の姿勢が能動的になり、企業の姿勢・価値観を問いただす動きがみられるようになった。

インターネット上には企業告発はもちろん様々な手段で企業についての情報を提供するページが存在し、このオンライン上の動きがデモや不買運動といった現実世界での運動となることも珍しくなくなった。例えば 90 年代後半にアメリカ全土で起こったナイキに対する不買運動・訴訟問題などの反対運動も、もともとはインターネット上に公開された告発文書がきっかけとなったのである<sup>(9)</sup>。

このような市民の動きの中心となったのが NPO であった。80 年代の経済的困難のなかで、専門性を高め組織力・資金力をつけて基盤を整えた NPO もまた、インターネットによりさらに活動次元を広げることに成功した。インターネットの出現により、NPO は情報収集力を向上させ、また強力な情報発信の手段を得た。更にネットワーク化をローカル/グローバルなレベルで進めることにより、NPO 間・NPO と市民間で大量の情報を共有することが可能になったのである。

## （2） グローバリゼーション

輸送手段・情報通信手段の発達と、それに後押しされての 80 年代半ばからの世界規模での貿易や投資の自由化・規制撤廃へ向けた各国間合意により、80 年代末からグローバリゼーションが急激に進展した。人・モノ・カ

ネの流れはボーダーレス化し、文化の交流が盛んになり、市場拡大に伴い経済も発展した。

しかし一方でグローバル化による問題点も数多く指摘され、また実際に様々な場面で問題は顕在化している。グローバル化によって企業はより多くの国・地域・人種と関わりを持つようになり、企業を取り巻く利害関係は拡大化・複雑化した。また、多くの多国籍企業の売上はいち国家のGDPをも上回り、ある意味では世界最大の経済組織になったとも言える。多国籍企業に関する問題・課題を以下にいくつか挙げる<sup>(10)</sup>。

- 1) 企業構造が複雑化することにより、企業はよりの確で透明性の高い情報を提供する必要がある。
- 2) 異なる価値観や文化を持つ国で、いかにそれらに対応できるかが求められる。
- 3) 発展途上国で事業を行う際に、経済格差からくる諸問題にどう対応するかが問われる。
- 4) 環境面などで、より規制の厳しくない国や地域に事業移転することから、環境問題が深刻化する恐れがある。

以上、インターネットとグローバル化について、これらが企業社会に与える影響や問題点をみてきたが、グローバル化については上のような理由から反対する声も多い。しかし一方で、従来各国政府や国際機関に委ねられてきた分野において企業が積極的に役割を果たしていくべきだ、という

見方もできる。実際に 2000 年 7 月に国連が 50 の多国籍企業と結んだ協定「グローバル・コンパクト」では、企業に対して人権・労働問題および環境問題に関する 9 つの原則を適用・促進するように求めている。これらの原則は、世界人権宣言・ILO の職場での権利に関する基本原則、及び環境と開発に関するリオ原則に則ったものである<sup>(11)</sup>。このグローバル・コンパクトに対して国連が各企業の参加を求めるということは、これまで政府の役割とされてきた諸問題における企業の協力或いはイニシアティブを、国連が期待し始めているということに他ならない<sup>(12)</sup>。

また、多国籍企業に関わる問題は、グローバル・コンパクトが企業に求めている人権・労働問題や環境問題においてすでに顕在化している。前述のナイキの例も、アメリカのスポートスメーカーであるナイキ社が、東南アジアなどの現地委託工場において強制労働や児童労働を行っていたことが告発されたものであり、多国籍企業と途上国との間の問題として典型的な事例である。このことがインターネットを通じてアメリカ社会を動かしたのは前述の通りである。

このように、90 年代は従来 of 社会問題にグローバル化に絡む諸問題が加わり、企業にその問題に積極的に関わることで国際的にも要請されるようになり、一方でインターネットで情報を共有した市民の間からも企業の姿勢を問いただし社会的責任を求める声

が高まったのである。

以上、20世紀の初頭からの社会の流れとともに、「企業と社会」の領域における様々な出来事や変化を見てきた。この過程のなかで特に重視したいのが、

- (1) 時代と共に企業が力をつけ、その影響力が広く社会に及ぶようになった。
- (2) そのような企業に対し、社会的責任を求める市民社会・国際社会の問いかけ・要請がなされ、またそれらは今日更に多様化し圧力を増してきている。

ということである。このことを踏まえ、第3章では、アメリカにおいて企業の社会的責任に関するターニングポイントといえる60年代後半から70年代の具体的な運動と、それを機になされるようになった社会的責任についての諸議論をとりあげ、現在社会的責任がどのように捉えられているのかということについて考える。

- 
- (1) 谷本 [ 14 ] 76、77 ページ。
  - (2) 田淵 [ 21 ] 41～44 ページ。
  - (3) 谷本、前掲書 76 ページ。
  - (4) 谷本 [ 16 ] 227 ページ。
  - (5) Salamon [ 12 ] 邦訳 92～104 ページ。
  - (6) 例えばキャンペーン GM(3章参照)など。
  - (7) 新自由主義においては自由放任経済が主張され、政府の役割は法整備など最低限のルールを定めることであるとされる。
  - (8) Salamon [ 12 ] 邦訳 104～115 ページ。この時

---

期も中流階級対象の保健医療支出などは伸びを続けている。

(9) CorpWatch [w9] が、社外にリークされたナイキのベトナム工場における児童労働に関する文書を自らのホームページで公開した。

( <http://www.corpwatch.org/issues/PII.jsp?topicid=108> )

(10) 斎藤 [10] 63、64 ページ。

(11) <http://www.unglobalcompact.org/Portal>

(12) グローバル・コンパクトの問題点も指摘されている。企業の具体的な関わりについては拘束力をもたない「協定(コンパクト)」であり、実効性が疑わしいなど。

### 第 3 章 「 キャンペーン GM 」 と 社会的責任論

第 2 章 2 節で、1960 年代の後半から社会的責任を求める市民の声が高揚したことを述べたが、この社会の動きに呼応して 70 年代以降、学界においても企業の社会的責任についての議論がなされるようになった。事の発端は、4 人の若い法律家が巨大企業 GM に対して起こした「キャンペーン GM」であり、これに対して経済学者ミルトン・フリードマンがニューヨーク・タイムズ・マガジンに寄稿した論文であった。本章ではキャンペーン GM に始まる社会的責任についての諸議論をたどり、社会的責任が現在どのように認識されているのか、というところまでを考えていく。

#### 第 1 節 キャンペーン GM

1969 年、「企業責任のためのプロジェクト」という運動が、フィリップ・ムーアを始めとする 4 人の若い法律家によって始められた。このプロジェクトの第 1 の対象となったのが世界最大の企業である GM であったため、「ゼネラル・モーターズに責任を持たせるキャンペーン」は広く新聞、雑誌などで「キャンペーン GM」の名で報道された。活動内容は以下の通りである<sup>(1)</sup>。

彼らはまず GM の株式 2 億 8750 万株のうちの 12 株を購入した。これによって、株主総会に先立って全株主に配られる議案書の中に

自分たちの提案を載せることの可能性ができるのである。1970年5月22日に行われる株主総会へ向けてキャンペーンGMは(1)定款の改訂(2)取締役を増員し、公益を代表する者を選任すること(3)GMの社会への影響・役割を監視する株主委員会の設置の3点を議案書に掲載することを要求した。GM側は当初拒否していたが、アメリカ証券取引委員会(SEC)の見解がマスコミに大きく報道される事によりキャンペーンGMは世間の注目を集め、結局この提案はいずれも議案書に掲載されることになったのである。キャンペーンGMは独自にこれらの提案の説明書を作成し、5000に及ぶ機関投資家に配布した。

キャンペーンGMは財団・大学など教育機関・教会・労働組合・年金基金・投資信託・保険会社・銀行といった機関投資家に対して、当時の社会問題に対する巨大企業の責任を問いかけるというキャンペーンGMの目的や、その大企業の姿勢を正すためのキャンペーンGM側の提案について説明し、これらの提案への協力を求めた。このとき特徴的だったのは、各機関投資家の目的を考えその受益者を含めて議論すべきである、と訴えた点である。例えば大学に対してはGM側とキャンペーン側のどちらを支持するかは教授会・学生も含めて関係者全員で決定すべきであると言っている。これに呼応して、学生からどちらを支持するかをめぐって大学当局の姿勢を問い詰める運動が起こった。著名な雑誌でもキャン

ペーン GM 支持を訴える記事が登場した。キャンペーン GM 支持を表明する機関投資家も次々と現れた。GM からの寄付として株式を保持している大学<sup>(2)</sup>の中からも、その後の寄付・援助の減少リスクにもかかわらずキャンペーン支持を表明するものが現れた。また、直ちに支持するまでには至らなくとも、GM 側の姿勢次第では将来態度を変更すると留保条件をつける有力機関投資家もあった。

GM 側も「GM の進歩の記録」という冊子を作成し、その中で安全性・排ガス・環境問題などにすでに取り組んでいることを紹介したり、低公害エンジンの開発計画などを次々と打ち出したりと、GM 側への支持を訴えた。

このような状況の中で迎えた 1970 年の GM の株主総会は例年の数倍の株主を会場に集め、6 時間 30 分という長時間の大半が社会的責任についての議論に費やされた。キャンペーン GM 側の 3 つの提案については得票は 3 % にも至らなかった。数字を見れば経営陣側の圧倒的勝利だろうが、両者ともその様には受け止めていなかったようである。社会全体で GM の役割について広く議論を呼び、企業に対して社会への影響を考慮しなければ支持を得られないという圧力を強めたという点においてキャンペーン側は成功を収めたといえる。

翌年、さらにその翌年とキャンペーン GM の活動は続き、これに対応するように GM 側も積極的に社会目的に合致した GM の新しい方向を探る動きを見せた。



( 1 ) ガス対策、安全対策、リサイクル実験工場の設置、都市交通問題・黒人を含めた人材開発計画などについての取り組みと進歩を説明する集会を開催し、この説明会の記録を「公共関連分野での進歩」という冊子にして株主総会の前に全株主に郵送されることが定着した。( 1971年2月より )

( 2 ) 3人の社外取締役からなり、GMの活動を検討し公衆の見地から常勤取締役たちに勧告を送る公共政策委員会が設立された(キャンペーンGMの提案していた株主委員会と趣旨は同じ)。この委員会の勧告により新たに科学諮問委員会が設立された。( 1970年8月より )

( 3 ) 公民権運動家のレオン・サリバン師が始めて黒人の取締役に任命された。( 1971年1月 )

以上キャンペーンGMの具体的な活動とその結果についてみてきた。次にこの活動が当時の社会に対して、また現在にいたる企業と社会の歴史の中でどのような意義を持っていたのかということについて考えてみることにする。

( 1 ) 社会的に議論を巻き起こしたこと。

130万人に及ぶGMの株主に対し巨大企業ゼネラル・モーターズの社会の中での在り方を考えさせただけでなく、当時のベトナム反戦運動やカウンターカルチャー運動、環境問題などで騒然としていた雑誌・新聞などのマ

スコミや大学、経済学や法律学界など、広く社会全体に新たな議論を巻き起こした。当時の社会情勢から考えれば当然かもしれないが、キャンペーン側の戦略が優れていたということもできるだろう。

(2) GMの対応の変化。

もちろんGM支持の委任状を獲得するという目的はあっただろうが、上記のようにキャンペーン側の提案に対し具体的に対応策を講じ、企業の社会的責任について真面目に検討を行った。株主総会でも社会的責任の議論に対し正面から向き合った。

(3) 他のグループでも/他の大企業に対してもこの手法が採用されるようになったこと。

GMに対し南アフリカ撤退要求のプロジェクトを進めた教会連合など、大企業に社会的問題に対する関心を自覚させる運動については1972年の初めまでに13のグループが結成された。この運動を現代的視点から見ると、**「社会的責任投資(SRI)」**による**「株主行動」**として捉えることができるだろう(SRIについては後述)。以後同様の活動が拡大していくことを考慮すると、キャンペーンGMはSRIの草分け的存在であったといえるのではないかと(3)。

(4) キャンペーンGMは2億8750万株のうちわずか12株の購入から始まった運動である。もちろん提案書を作成したりそれを株主に説明したりといったさまざまな活動に更

に資金を要する。といっても、4人の人間が集まるだけで社会に対してこれほどインパクトを与える活動ができるのである。ここに市民一人一人の行動、そしてそれを束ねていくことによって社会を動かすことができるという市民運動 NPO の原点を見ることができないのではないだろうか。現代的視点から見ればキャンペーン GM は「監視・要求型」の NPO に分類することができるだろう<sup>(4)</sup>。

ところで、現在 GM が行っている社会的責任の取り組みは、時代にふさわしいものに形を変えてはいるものの、その源流を 1970 年代初めの活動に読み取ることができる<sup>(5)</sup>。そして当時の GM の経営者たちを動かしたのは他にもないキャンペーン GM なのである。

## 第 2 節 社会的責任についての諸論

ここで当時の社会的責任論を振り返ってみる。当時は社会的責任についての議論が活発に行われていたが、以下に示すフリードマンに見られるようにすべてがそれを肯定するものではなかった。また、一口に社会的責任と言ってもその捉え方や切り口はさまざまであった。ここではそれらの社会的責任に関する諸説を見ていくことにする。

### (1) フリードマン

1970 年の GM の株主総会は前述のような結果に終わったが、このキャンペーン GM の活動はアメリカ社会の各方面に広く論議を巻き起こした。キャンペーン側への声援や寄付も

多かったが、一方でキャンペーン GM を批判する声もあった。特にフリードマンは 1970 年 9 月 13 日のニューヨーク・タイムズ・マガジンで、キャンペーン GM を例示して企業の社会的責任についての諸議論を批判した<sup>(6)</sup>。以下はその要約である。

「“Business”が社会的責任を持つことはできないのだから、この議論は経営者の責任として考えるとして、企業の所有者であり自らの雇い主である株主の代理人としてその利益に奉仕することが彼の責任である。もし社会的責任の名のもとに人種問題・環境問題・インフレの防止などに関わるとしたら、社会の利益のために従業員・株主・顧客の金を勝手に使用していることになる。これは政府の課税と支出のメカニズムと同じであり、政治的プロセス（選挙）をもって経営者を選出し、また経営者を監視する政治メカニズムが必要となる。これはすなわち資源配分を政治メカニズムを通じて行うことであるから、社会主義に道を開き自由社会の基盤を危うくさせるものである。善行をなすことは可能だが、（経営者）自らの支出によるべきである。私が『資本主義と自由』で指摘したように、社会的責任とは根本的に破壊活動の教義である。」

このフリードマンの主張は、企業の責任は経済活動に関わる範囲内にとどまるべきであり、それを越える領域の活動は認めずまた責任ももたないとする、いわゆる基本主義（fundamentalism）の考え方が基礎になって

いる<sup>(7)</sup>。そのうえで「(企業・労働組合の責任を述べた上で)残るわれわれの責任は、個人が自己の利益を追求しながら、もう1度アダム・スミスを引用すると、『見えざる手に導かれて、みずからは意図していなかった目的を促進する<sup>(8)</sup>』ように法制の枠組みを設定することである。」<sup>(9)</sup>とし、「"Business"の社会的責任はただ一つ、ゲームのルールの範囲内において、言い換えると詐欺や不正手段を用いずに、オープンで自由な競争に従事し、その資源を用いて利益を増大させること」であるという<sup>(10)</sup>。

## (2) ハイエク

ハイエクは企業の目的を利益の最大化におき、やはりフリードマンと同様アダム・スミスの公私益の自然的調和説をとる<sup>(11)</sup>。そのうえで、企業が株主の利益以外の目的、すなわち社会的考慮から企業の一般的な目標とはなんら関係のない特殊な目的、のためにその資源を使用することによって、企業が「社会的に好ましくない危険な権力」を持つことになるとし、「企業は長期的利潤の最大収益という唯一の目的にその資源を使うことによって、もっともよく公共の利益に奉仕する。このことを信じないならば、自由企業体制は崩壊する。」という<sup>(12)</sup>。そしてこの目的を達成するうえでの制約条件(法的、道徳的ルール)を確保するために、利益配分の権利を株主に与えるなどの法的枠組の整備を主張する。

以上、フリードマンとハイエクの社会的責

任否定論を見てきた。次に、逆に社会的責任を肯定するいくつかのアプローチを見ていく(13)。

### (1) 啓発された自利 (enlightened self-interest)

まず啓発された自利の考え方であるが、これは企業の社会的責任と企業の利益は本来対立するものではないという前提のもとに、長期的な利潤への影響を考えた社会への投資(短期的利潤の犠牲)は長期的には成果をうむという考え方である。これには本質的に企業存続という目的が存在し、そのために将来にわたり長期的に安定した利益を得る必要があるとされる。

また、このような長期的利潤最大化の視点に立てば、企業が社会的責任を果たすことは、株主の権利の侵害に繋がるというフリードマンらとは反対に、長期的視点からは社会的責任を果たすことが株主の利益にもつながることができる。

### (2) 経営者の視点

企業経営者は環境主体、またその総体としての「社会」との相互作用の中で形成される役割・期待を果たし、それらに適合していくような意思決定をすべきであるというアプローチである。この背景には古典的資本主義から現代的資本主義への移行、短期的利潤の追求から長期的利潤に基づく企業の存続・継続的成長の追求といった企業観の変化がある。

### (3) 権力・責任均衡の法則

現代の企業経営者は社会環境の中で影響力を強め、すでに巨大な権力を持つに至ったという前提のもとに、その権力を行使する際にそれに見合う責任を果たすべきであるという考え方である。

### 第3節 諸論の検討

さて、前節において社会的責任についての幾つかの議論を見てきたわけだが、次にこれらの議論の意義や問題点を検討していこう。

#### (1) 否定論の検討

まずフリードマンやハイエクのいう否定論について考える。否定論の論拠となっているのは、古典的資本主義観に基づいて公私益の自然調和説のもとに利潤の最大化を目指すことが企業の責任であるという点である。しかしこれは現代の資本主義体制にはあてはまらないという問題がある。社会の変化、特に巨大企業の出現によりその影響力は意図的でなくとも、また派生的に、経済的側面ばかりでなく社会的・政治的側面に重大な影響を及ぼすようになった。「(20世紀初頭からの企業の経済的・政治的パワーの巨大化により)それまで企業行動を支えてきた古典的な経済学の論理と、現実社会における企業行動の影響力が互いに相容れなくなり、そのギャップの大きさが限界を超えたと見ることができ。ここにおいて、企業の存在意義を問い直し、企業の社会的責任のありかたや現代社会にマッチした経営理念について明確な考えを持つ

ことが、現に活動を続けている企業にとっても、必要なことになってきた。」<sup>(14)</sup>のである。

また経済学的視点に立てば、フリードマンが上に指摘していたように「企業の社会的責任」という言葉自体が曖昧であるという問題がある<sup>(15)</sup>。この曖昧さから、個人の道徳観に基づいてこの言葉を使用したとしても「それは言葉の使い方が間違っている」というように批判することができない。そのため、「企業の社会的責任」という言葉を免罪符のように振りかざす企業経営者も現れてしまう。しかしこのような問題に対して、経済学的に「企業の社会的責任」を厳密に定義しようとしてもうまくいかないのは前述の通りで、古典的な資本主義に基づいた市場観に従ってこれを考えようにも、社会的責任という概念がその後の社会・経済体制の変化の中から生まれてきたものであるため、その変化を捉えずに社会的責任を考えることは不可能であるからである。歴史的な背景の中で巨大化した企業の活動を「経済的活動に限定されるべきである」といっても、その経済的活動の影響の及ぶ範囲は社会の中の経済的側面に限定されるわけではないのである。たとえば自動車を例に挙げれば、その安全性における欠陥や交通システムの未成熟から車両事故・人身事故といった問題が生じるし、エネルギーの消費からは排気ガス・資源問題などが生じる。また自動車メーカーは数万人規模の従業員を抱え、世界の各地に工場を設立し全世界に製品を輸



出している。このように、社会のあらゆる側面に企業の影響が現れるのは瞭然である。

## (2) 肯定論の検討

次に肯定論について検討する<sup>(16)</sup>。まず啓発された自利についてだが、長期的利潤獲得という視点にたつて社会に関わることは、一方で次のような問題がある。つまりこのような立場からは、社会に関わることによる費用と、得られる長期的利益との損得勘定によって意思決定がなされるという点である。ここでは社会的責任に関する費用は企業存続のためのコストとして捉えられる。このような利潤基準に基づく社会的責任論においては、通常の経済活動において余裕がある時に行われるため、継続的な活動にならない、長期的な利潤を得られない社会的責任費用は支出されないということになる。

また経営者的視点については、2章で述べたように、経営者の個人的な倫理観・道徳観に基づく社会的リーダーシップによる社会活動は過去のものであるという点、さらに企業を取り巻く環境の変化が企業経営に影響を与えるほどのものではない程度では企業の意志決定システムを動かすことができないという点を、問題点として挙げておく。権力・責任均衡の法則においては、権力に責任が伴うという考え方は、逆に言えば「責任を果たす者は権力を得る」というように、企業権力の維持・拡大をも肯定することになる。またこの企業権力が社会に与える影響と企業の果たす責任

とは本質的に合致せず、比較困難であるという問題がある。例えばある企業の工場からの排出物が地域に悪影響を与えたとして、その企業が当該地域において社会貢献活動を行ったとしても、排出物の問題が解決されたことにはならないだろう。

### (3) 従来 of 社会的責任論の限界

これまでは2節で示した各論についての問題点を指摘してきたわけであるが、これらの議論には一様に次のような問題点が見られる<sup>(17)</sup>。

#### 1) 環境適応性

キャンペーンGMに見られたように、社会的責任とは、企業活動において何らかの問題が発生し、社会からの批判・圧力が無視できない段階になって経営問題化した。ここでいう責任とは、企業が存続していくために環境変化に適応するという、リスクマネジメント的発想に基づく一つの手段であり、結果責任を意味する。前述の通り、「長期的利潤最大化のためのコスト」という捉え方ではこれをもたらさない社会的支出は適用されないといったように、結果責任であるということの裏を返せば、社会からの制約的圧力がない限り企業は社会的行動をとらないということになる。

#### 2) 問題の背景への理解の欠如。

従来 of 社会的責任論とはその是非や、責任遂行に関するマネジリアルな議論であり、何故そのような批判や圧力が生じたのかという点について説明されない。

60年代後半から70年代にかけてアメリカでなされた社会的責任論は、その背景に自由主義経済体制の維持という命題を含めている。これをいかに捉え維持していくかという点において企業の社会的責任に対する肯定・否定が分かれることになる。否定論においては前に示したように古典派経済学を論拠に自由放任経済が唱えられ、この点から社会的責任が否定された。一方肯定論においては、外部からの規制・圧力により経済活動に介入を受け取る前に自発的・自律的に社会的責任を取りこむべきである、という議論がなされてきた。しかしここではその圧力、すなわち消費者や地域住民などの団体によって企業の社会的責任が追求されてきたという過程、(キャンペーン GM のような)社会からの批判・圧力に対して企業が社会的責任というかたちで対応せざるを得なくなっただというプロセスまでた返し返った認識はなされていない。しかし「企業と社会」という枠組の中で企業の社会的責任を捉えるには、その中で企業の役割や位置付け・企業権力拡大の背景とインパクト・市民活動の変化といった点を理解する必要があるといえよう。

しかし一方で、企業が社会的責任の名においてあらゆる社会問題に積極的に関わることを手放しで容認することは、ハイエクが危惧する「企業権力の拡大」を招くことになるだろう。前述のように「企業の社会的責任」と

いう言葉は曖昧であり、各企業が私的・個別的な判断により社会的責任を取り込み、広く社会と関わっていくことによって、社会的・政治的な領域にまで企業の影響力が及び、単元社会化する危険がある。この企業権力の拡大が指摘されている点において、フリードマンやハイエクの議論は、無条件に社会的責任を肯定する諸議論に対しての警鐘として重要な意義がある。彼等の議論において経営者がその利益のために奉仕すべきであるとされる「株主」もまた、企業の経済的活動によって社会的な影響を受ける環境主体であり、企業経営者は彼らに対する責任を免れたわけではないのである。次節ではこれらの点を踏まえ、さまざまな環境主体に対して利害を調整しつつ利益を配分するステイクホルダー・アプローチをみていく。

#### 第4節 ステイクホルダーという概念

ステイクホルダーとは、広義にはある特定の会社の活動によって利益を得たり害を受けたりあるいはその権利が妨害されたり尊重されたりするグループや個人をさしているが、より狭義にはその会社の存続と成功に不可欠な利害関係集団を意味する<sup>(18)</sup>。

1970年代以降、さまざまな立場から「企業と社会」のあり方が問われるようになり、ビジネス倫理学においても、現代社会の中での企業のあり方を新しい分析枠組みを用いて提示しようという動きが起こった。なかでもフ

リーマンは 1980 年代にその著書(文献[ ])により、ステイクホルダー・セオリーの指導的立場を確立した。

フリーマンは基本的に狭義のステイクホルダー概念に依拠し、ステイクホルダーを次のように整理する。すなわち所有者・従業員・顧客・供給者・地域共同体・マネジメントである(ただし個々の企業ごとに異なることを認めている)。そして、ある特定のステイクホルダーがほかのステイクホルダーに優先されるべきではなく、それぞれのステイクホルダー間の長期的な利害(ステイク)のバランスを維持すべきであるとする<sup>(19)</sup>。

ところで、ステイクホルダー・セオリーの中心には規範的な発想があり、「現実をすぐ変える」処方箋としての有効性には限界がある。一方で、だからこそ「現状を批判する」理論としての意義もそこにあると指摘されている<sup>(20)</sup>。企業は社会との間に経済的な取引・交換関係だけでなく社会的・政治的な交換関係があり、フリーマンがみずからの理論を(企業目的を株主の利潤極大化とする)フリードマンらの「ストックホルダー理論」に対して「ステイクホルダー理論」と呼んでいるように、ステイクホルダー理論において、企業を社会のさまざまな主体との多様な相互関係の中で捉えようとする視点は重要である。

このステイクホルダーという視点からのアプローチでは、前節で見てきた諸論のように社会的責任を果たすべきか否かという議論

ではなく、この責任を認識した上でどのように取り組んでいくべきかという点において議論がなされている、ということに注目したい。社会的責任論は是非の議論から実践の議論に移っているのである。この変化の背景には、社会における企業の役割というテーマが近年益々重要になり、実際に社会的なビジョンを持った企業が現れその数を増しているという社会の現状の変化がある。ただ、フリーマン以来様々に解釈がなされてきたステイクホルダー理論においても、その視点はあくまで経営陣が社会からの様々な批判にどう対応するかという、環境の変化に適応するための戦略的視点に立ったものである。そこではその背景、すなわち3節で述べた社会からの問いかけがなぜ、どのようになされているのかという運動の背景やプロセスを理解する視点がやはり不足してしまっている。このように企業を社会の関係の中で捉え企業・社会相互作用を分析しようという議論はこれまでほとんどなされてこなかった。

しかし近年、この点において変化が見られるようになってきた。例えばコーン卓会議(後述)では、日米欧の経営者が従来の株主重視の経営行動から脱却し、多様なステイクホルダーの利害を考慮するという点を反映させた倫理コードを提示した<sup>(21)</sup>。ここでは企業の側が社会との関わりを理解し、ステイクホルダーという言葉が使用されているという点に注意したい。もともとはビジネス倫理学におい

での議論であったステイクホルダーという概念は、企業と社会の関係を示す言葉としてあらゆる場面で使用されるようになってきているのである。第4章以降では実際に、企業活動に直接・間接的に関わっている様々なステイクホルダーとしてのNPOと、このことを理解し積極的にこれらのステイクホルダーとの良好な関係を築こうとする企業の双方の動きを具体的にみていくことにする。

- 
- (1) キャンペーン GM の活動と結果については、土屋 [ 22 ] 第 6 章 参照。
  - (2) 企業が大学に寄付することは、安定株主を確保する狙いがある。
  - (3) 実際キャンペーン GM は、投資信託会社に対し、投資先に選択にあたって環境問題と少数民族の雇用という二つの社会問題にその企業がどのような態度をとっているかを一つの基準として考慮するように要請している。
  - (4) キャンペーン GM はその継続的活動を支持者からの寄付によって支えられていた。
  - (5) 当時示された 3 つの対応のその後を追ってみると、「公共関連分野での進歩」の冊子については Sustainability・Philanthropy・Environment に関するレポートに形を変えている。またサリバン師は後に「サリバン原則」を発表することになる。公共政策委員会については未確認。GM [ w11 ]、グローバル・サリバン原則 [ w14 ] 参照。
  - (6) Friedman [ 5 ] 参照。
  - (7) 谷本 [ 14 ] 98 ページ。
  - (8) 個々の企業がその事業領域において利益を最大化する行動をとることによって公益が達成される、というアダム・スミスによる公私益の自然

---

的調和説に基づく。

(9) Friedman [ 6 ] 邦訳 151 ページ。

(10) Friedman [ 5 ]。

(11) 谷本、前掲書 100 ページ。

(12) Hayek [ 7 ] 邦訳 106 ページ。

(13) 谷本、前掲書 104 ~ 119 ページ。

(14) 土屋、前掲書 199 ページ。

(15) 土屋、前掲書 131 ~ 142 ページ。以下は、筆者がここから発想を得たものである。

(16) 谷本、前掲書 104 ~ 119 ページ。

(17) 谷本、前掲書 130 ~ 136 ページ。

(18) 宮坂 [ 23 ] 140 ページ。

(19) Freeman [ 4 ] 12 ページ。

(20) 宮坂、前掲書 146 ページ。

(21) コー円卓会議原則 [ w4 ]。日本語版は以下。

<http://www.iss.stthomas.edu/japanese/>



## 第 4 章 企業を「社会的に」評価する

企業と社会との関わりを捉え直し、この双方の新しい動きを見ていくに際し、その背景となる歴史的過程や理論の変遷を見てきた。これらを踏まえ、本章からは実際に企業・社会双方においてどのような取り組みがなされているのかということをも3つの視点から見ていくことにする。第4章では「企業評価」について考える<sup>(1)</sup>。

### 第 1 節 従来の企業評価

企業は基本的には経済活動を行う機関である。従来企業に求められていたのは、市場競争において自社の経済的パフォーマンスを高めることであった。したがって企業を評価する際に用いられるのは専ら経済的指標であった。例えば資産規模・収益性・売上高・成長性などである。また近年は株主重視の流れから株価や ROE (株主資本利益率)・EVA (経済付加価値) などが重要な指標とされた。このように企業の評価基準は、経済環境の変化に伴い市場から何が求められているのか、ということによって変わっていく。一方、2章で示したように、1960年代後半以降企業観の変化は質を変えつつあり、経済的指標にとどまらず、社会的な観点から企業活動を評価する動きが見られるようになってきている。

この企業の社会的評価は、もともとは、企業が社会的責任を果たす動機として「啓発さ

れた自利」の理論にあるような長期的な利益を証明する目的があった。「長期的利益は短期的コストとしての社会的責任への支出に対してペイする」ということが立証されるならば、それは企業にとって社会的責任遂行の積極的な動機になるはずであるという発想のもと、企業が社会関連活動を行うことによるコストとベネフィットを測る社会監査や社会業績測定が行われたのである。この「経済業績と社会業績との相関」を明らかにしようという研究の発端となったのが、Moskowitz が 1972 年に行った研究である。彼は独自の基準で選出した 14 の社会的優良企業の 6 ヶ月間の株価上昇率を、何種類かの平均株価指標の上昇率と比較した。その結果として、社会業績の高い企業は経済業績（この場合は株価上昇率）も高いという結論をくだした。この研究を契機に様々な手法を用いた相関研究が行われ、多くの研究が正の相関もしくは相関なしであり、この結果「社会的責任活動を行っている企業は、行っていない企業よりも少なくとも経済的に不利になるとはいえない」と結論付けられている<sup>(2)</sup>。このような従来の研究は基本的に財務的観点から定量的データに依拠するものが多かった。

一方、BSR（後段で詳述）は社会的責任の **Business Importance** として、(1) オペレーティングコストの削減（従業員の意欲向上による生産性の向上・環境対策などを行うことによる浪費の削減）(2) ブランドイメージ・

企業評判の向上（メディアを通じた認知度の向上など）(3) Sales, Customer Royalty の向上（顧客からの信頼の獲得）(4) 生産性・品質の向上（職場環境や従業員の健康に配慮することによる）(5) 良質な労働力の確保（新規雇用・流出防止）(6) 各種規制への対応力（もともと政府などの基準ではなく自社のポリシーで環境対策などに取り組んでいるため新たな規制に対しても余裕がある）(7) 資本市場へのアクセスが容易である（社会的責任投資による資金獲得など）を挙げている<sup>(3)</sup>。これらは経験的に指摘されていることであり、このように社会的責任を果たすための支出（コスト）に対し、その結果得られる長期的利益（リターン）はある一定の期間に何らかの定量的数値によって導き出されるようなものではなく、多様な効果を持つと考えられる。そのため谷口は、前述のような類の研究に使用された（1）社会業績（企業評価・名声など）（2）経済業績（株価・ROE・売上高など）（3）外生変数（産業・規模などの違い）（4）時間枠組（社会的関連活動とその効果の発現のタイム・ラグ）の設定を詳細に検討した上で、「社会からの関心度（認知度・規模・業種）」と整合性を持つかどうかを検証することによって、社会業績と経済業績の正の相関に因果関係を導く必要がある、という<sup>(4)</sup>。

しかし、現段階では社会業績を評価する基盤がまだ整っていないというのが現状である。企業を社会的に評価しようという動きは近年

ようやく広まりを見せるようになってきているが、その手法は様々であり経済的評価のよ  
うな一定の評価を導くことは困難である。これ  
が難しい以上、社会的責任と経済的利益を  
理論的に因果関係として結びつけるのは時期  
尚早といわざるを得ない。また、これらの評  
価方法は企業経営の立場から財務的な発想の  
枠組にとどまるものであり、多くの社会的責  
任論同様、社会からの様々な動きを踏まえた  
企業活動の見直しということは起こり得ない。

次節以降で紹介することになる企業側の  
独自の自己評価・行動規準やNPOによる企業  
の社会的評価は、1～3章で示したような「企  
業と社会」という視点から、企業が様々なス  
テイクホルダーに対して社会的に責任ある活  
動を行っているのか、意思決定に社会的公正  
性や倫理性が配慮されているかという点につ  
いて問いかけを行うものである。

## 第2節 様々な規格・行動規準

これは企業活動の様々な局面においての  
意思決定に際して、何らかの社会的基準を設  
けてそれに従って行動しようというものであ  
る。80年代から90年代になって、企業単体・  
同業者組織をはじめとする様々な形態で自主  
的に環境・労働問題などについて倫理コード  
を設ける動きが国際的に広まってきた。また  
NPO側においても、自主的に倫理コードを作  
成し企業にその採択を要請したり、第三者が  
認証するシステムを提案したりするケースが

見られるようになってきている。以下に、その手法や形態の異なる様々な規格を紹介していくが、その際にこれらの規格が企業や社会に対してどのような意味を持つのかという点に特に注目していきたい。

#### (1) 単体の企業の取り組み

各企業が自主的に行動規準を設定し、意思決定のプロセスに倫理性を取りこんでいくことは大きな意義がある。ここでは社会的優良企業とされている2社を紹介する。

##### 1) Johnson & Johnson の「我が信条」

J&Jの企業理念は以下に示す通りである<sup>(5)</sup>。これが1943年にR.W.ジョンソン・ジュニアによって作成されて以来、顧客重視と株主の「適切な」利益を追求する理念は一貫して変わっていない。「我々は、第1に、我々の製品を使用する全ての人々に対して責任を負う。(中略)第2に、ともに働く人々、工場や事務所で働く男性と女性に対して責任を負う。(中略)第3に、我々の経営陣に対し責任を負う。(中略)第4に、我々が生きる地域社会に対して責任を負う。(中略)第5に、我々の株主に対し責任を負う。」

同社が何故社会的責任の分野においてしばしば賞賛の的になるのだろうか。それは、この理念が高いレベルで実践されているからに他ならない。その最たる例が1982年に同社の鎮痛剤「タイレノール」に毒物が混入され、死者が出た事件への対応である<sup>(6)</sup>。同社は事件発覚から1週間以内に流通していた全ての

商品を回収したのである。回収に伴う損失は1億ドルに達した。さらに'86年に再び毒物混入事件が起こると、回収はもちろん同商品の販売を中止し、従来カプセル状であったパッケージングを改善し、再び販売を始めた。この2度にわたる素早い措置は社会から高い評価を受け、株主からの批判はなかった。このようにJ&Jにはトップから一般の社員までの全てが「我が信条」の理念を実践するような仕組みが整い、経営努力がなされている。

## 2) Reebok

リーボックでは人権問題を企業文化・アイデンティティにおける重要課題として取り組んでいる(7)。1988年、リーボックはアムネスティ・インターナショナルと共にコンサートツアー“Human Rights Now!”を、国連の世界人権宣言40周年を記念して開催した。大物アーティストが参加し成功を収めたこのイベント以来、リーボックは人権に関心を持つようになったのである。例えば同年からは「リーボック人権賞」を設置し、人権問題の意識高揚に貢献した若者に対して表彰を行っている。1992年にはリーボック製品の製造を委託する企業や、原材料の調達先、取引先を選定する際の基準を作成した(8)。この基準には、雇用や昇進上の差別の禁止、労働時間の規定(週60時間以上の労働の禁止など)、強制労働の禁止、公正な賃金の保障、児童労働の禁止(15歳以下の子供または当事国の義務教育を終了していない子供)、労働組合結成の自由、

精神的・肉体的・性的・または言論による虐待の禁止、健康で安全な労働環境の整備、などが盛り込まれ、労働者の様々な権利を保障することのできない企業や工場との契約はしないという信念が明記されている。また 1999 年には、インドネシアにある 2 個所の主要な靴工場(この 2 工場で 10000 人の従業員を雇用し、インドネシアでの生産の 75% を占めている)での労働状況の調査を現地の調査・コンサルティング会社 IHS に依頼し、報告書を作成した。この報告書は問題点をも含めて包み隠さず公開した点で、世界的に注目を集めた。1997 年には、Worker Communication System を開始した。これは労働者が自己の労働環境についてリーボック社に対し解雇の脅威なしに意見を述べることができるシステムである<sup>(9)</sup>。

## (2) 経営者団体のネットワーク

各企業が独自の取り組みを行う一方で、経営者団体や業界団体が集まって統一した基準のもとに経済活動を行っていきこうという動きも見られる。その一例として Caux Round Table(コー円卓会議)を挙げる<sup>(10)</sup>。

日米欧の経営者からなる独立した民間グループで、スイスのコーで 1986 年以来毎年開催されている。もともとは急激に進展するグローバル化の中で劇化する日米貿易摩擦など通商問題に端を発して設立されたのだが、対話を通じて「企業が社会の信頼を獲得し建設的な貢献を果たすとともにさまざまな摩

擦を解決するには、ルールやシステム作り、政策提言もさることながら、まず企業自らが行動を律することが基本である」との認識に至り、1994年に公正な企業活動の行動指針を作成した。

これは「共生」「人間の尊厳」という2つの基本となる理念を柱に、前文に続く第2章の「一般原則」(企業の責任 企業の経済的社会的インパクト 法律の文言を超えた企業行動 ルールの尊重 多角的貿易の支持 環境への配慮 違法行動の防止)でこの精神を明らかにし、続く第3章「ステイクホルダーズ原則」において顧客・従業員・オーナー/投資家・仕入先・競争相手・コミュニティの各ステイクホルダーについてその具体的な適用のありかたを示している。

トップ企業の経営者が企業の社会的責任やステイクホルダーとの関係を認識し、それを文書により明示したことは大きな意義があるといえる(第2章4節参照)。

### (3) 国際機関等の取り組み

2章で述べたように、近年のグローバル化に伴い多国籍企業の社会的責任という問題が浮上してきた。これに対し国連が、グローバル・コンパクトを提示してこれに賛同を求めた例を示した。この他にも、多国籍企業の行動規準の作成や、世界共通の環境規準づくりが行われ、成果をあげている取り組みがある。

#### 1) Global Sullivan Principles

初のGM黒人取締役となったレオン・サリバ



ン師が1977年に提示した、アパルトヘイトの行われている南アフリカで事業を行う企業の行動基準であるサリバン原則が基礎になっている(第2章1節参照)。しかし、これは人種差別が行われている国において社会的に責任ある事業を行うガイドラインを示したものであったが、当事国で事業を行うことはその政府に税金を納めることになり、間接的にアパルトヘイトを支援してしまうことになる。この点にサリバン原則の限界が見られた。このためサリバン師は1987年には南アフリカからの撤退を主張するようになった。

そして、アパルトヘイトが撤廃されたのちの1999年2月、ますます進行するグローバル化とその問題点をうけて、南アフリカだけでなく全世界で事業を行う多国籍企業の行動基準として作成されたのがこの原則である<sup>(11)</sup>。(特に発展途上国における)雇用機会の均等・健全な職場環境・公正な競争・現地政府との関係等の8条項からなる。2002年10月時点で約200の企業をはじめNPO・政府機関等も参加している。

## 2) ISO14000 シリーズ

ISO(国際標準化機構/International Organization of Standard)は国際貿易が活発になったころ、取り引きされる製品に対する国際規格の必要性が高まり、この規格の設定を目的に1947年に設立された。同機構はすでに1万を超える製品規格などを設定しているが、企業に環境に配慮した経営を求める声

が高まるなかで 1996 年 10 月、組織が環境問題に取り組むための規格として ISO14000 シリーズが策定された<sup>(12)</sup>。

ISO14000 シリーズの中で注目すべきは ISO14001 で、これは先に策定された品質管理の規格である ISO9000 と同様のマネジメントシステムについての規格である。その性格上最終製品（結果）についての規格ではなくそのプロセスについての規格であり、直接的に成果（環境パフォーマンスの向上など）が期待できるものではない。しかし、定期的に目標を設定 目標達成のためのプログラム策定・実行 第三者機関による監査・認証というマネジメントサイクルにより継続的改善を期待することができる。また、企業が自主的に経営活動の中に環境対策を組み入れるシステムであるという点で非常に意義のある仕組みであるといえる。

#### (4) NPO が作成するコード

これまで企業側の自主的取り組みや国際的な取り組みを見てきたわけだが、こういった場面でも NPO の活動は見逃すことができない。以下に 2 つの重要な例を示した。

##### 1) CERES Principles

1989 年 3 月、アラスカ沖でエクソン社のタンカー「バルディーズ号」が座礁し、原油流出で沿岸一帯に多大な被害を引き起こした。この事故をきっかけに企業に環境責任を要求する声が高まり、同年 9 月にバルディーズ原則が発表された。1993 年にこれが改訂されて

CERES 原則が作成された<sup>(13)</sup>。この原則は 10 の項目からなる(生態系の保護 天然資源の持続的利用 廃棄物の削減と処理 エネルギーの効率利用 環境リスクの削減 安全な製品とサービスの提供 環境の復元 情報公開 経営層のコミットメント 監査と報告)。

また、CERES は 1997 年に GRI (Global Reporting Initiative) を発足させた。環境報告書を作成する企業は増加傾向にあるが、決まったフォーマットがないため企業間の比較は困難な現状にある。GRI はこの基準をつくり、環境情報の公開を進めることを狙いとしている。現在は CERES から独立し、2000 年には環境だけでなく社会、経済のトリプルボトムラインに基づいたサステナビリティ報告書のガイドライン作りを行っている<sup>(14)</sup>。

CERES では、株主行動によって企業に同原則の採用を要請する戦略をとっていて、2001 年 6 月時点で 70 を超える大小の企業が同原則を採用している。また NPO や政府系団体などとネットワークを組み、企業に同原則への参加を要請したり、企業の環境対策への支援を行っている。

## 2) SA8000

SA8000 は発展途上国における労働問題、人権問題についての国際基準であり、企業倫理に関しては初の国際基準となる<sup>(15)</sup>。1990 年代になってアパレルメーカーなどの途上国における強制労働・児童労働の問題が明らかに

なり、途上国において製品がいかにつくられたのか、また原料や製品の取引は公正に行われたのかということが問われるようになった。これに関する統一基準が求められるなか、CEP (Council on Economic Priorities) が中心となって 1997 年 CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) が設立された。現在は SAI (Social Accountability International) がその活動を引き継いでいる。そしてこの CEPAA によって、独立した第三者認証システムによる倫理基準が策定された。このシステムは ISO14000 / 9000 が、規準そのものは ILO・国連人権条約がベースになっている。また前述の CERES 原則とは違い、株主行動などによる採択要請は行っていない。

具体的には 児童労働の禁止 強制労働の禁止 健康と衛生の確保 労働組合結成・団体交渉の自由 雇用差別の禁止 精神 / 肉体的懲罰の禁止 労働時間の規定 最低賃金の保証 マネジメントにおける SA8000 の徹底の 9 項目からなっている。ISO と同様の第三者認証制度をとっているが、マネジメントシステムの要求事項を示すだけでなく、各項目に具体的基準が設けられている点が異なる。

### 第 3 節 その他の取り組み

企業の行動規準については、多様な主体によって様々な試みがなされていることがわかる。しかし、このような基準を設定する他に

も、企業の社会的評価を行う取り組みがある。

#### ( 1 ) 表彰制度

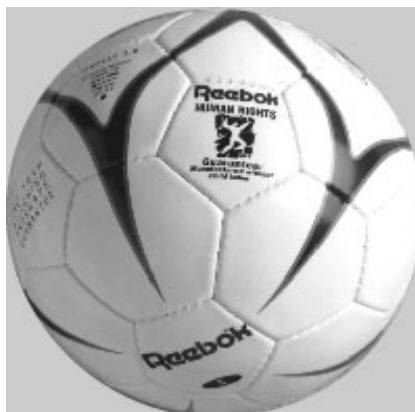
アメリカでは NPO の数だけ賞があるといわれるほどその数は多い。例えば BBB ( Better Business Bureau )<sup>(16)</sup> の International Touch Awards for Marketplace Ethics ( 消費者・従業員・サプライヤー・競合他社・株主・コミュニティとの関係 )、Catalyst<sup>(17)</sup> のカタリスト賞 ( 女性の雇用・能力開発・マネジメントクラスへの昇進など )、ビジネス・エシックス誌<sup>(18)</sup> の Business Ethics Awards ( 環境・従業員・企業市民の 3 部門 ) などが挙げられる。また、数多くの賞の中でも SAI の Corporate Conscience Awards<sup>(19)</sup> はビジネス界のアカデミー賞ともいわれる。クライテリアは毎年幾つか決められるが、2002 年度は 1) 環境活動 2) 職場環境 3) イノベーターシップ 4) SA8000 のパフォーマンスの 4 部門においてそれぞれ賞が設定されている。他にも寄付、多様性、地域社会への貢献などが表彰対象とされる年度もある。

#### ( 2 ) ラベリング活動

製品にラベルを貼ることで環境・人権等への配慮をアピール/保証する活動が広がりを見せている。例えば前出のリーボックでは、1995 年にサッカーボールのマーケットに参入する際にステッチングの作業行程において児童労働が行われていることを知ると、地元パキスタンの人権モニター機関に依頼し、自社の製品に「保証：児童労働を使用していま

せん」というラベルを貼り、消費者の支持を集めた<sup>(20)</sup>。

図表 4 - 1. Reebok のラベル



出所：Reebok [ w22 ]

また、カーペット産業においても児童労働が使用されていることは有名で、これに対しインドの NGO である SACCS という団体が 1994 年に、児童労働を使用していないカーペットに「ラグマーク」をつける活動を開始した<sup>(21)</sup>。これらのラベル活動は一般的なラベルが商品の原料・製造者名・取り扱い方法などの規格表記であるのに対し、商品の製作過程の社会的状況を消費者に伝えるという目的からソーシャル・ラベリングと呼ばれている。

ここでは児童労働にかかわるラベルを取り上げたが、このようなラベル運動を推進する組織の多くは、労働を強いられていた子供達の教育支援も行っていることに注意したい。例えばリーボックでは 1997 年にパキスタン教育支援プログラムを開始した。これは、サッカーボールの売上の一部から当該地域にお

ける教育支援として総額100万ドルの寄付をしようという活動であり、子供達を学校に通わせ、教育を受けさせた上で労働市場に送り出そうという試みである。

ラベル運動は、商品にラベルを貼るという極めて単純な方法を採用しながら、商品を購入する段階において企業の取り組みを理解させることができるという利点がある。

### (3) 投資や消費を通じた活動

近年多様化をみせている市民運動の中でもっとも特徴的であるのが「市場」を通じて間接的に企業に働きかけていく試みである。社会的責任を積極的に果たしていこうとする企業を支持し、また逆にそうでない企業に不支持を表明するこれらの活動は、投資分野ではソーシャル・インベストメント(SRI; Socially Responsible Investment)、消費分野ではソーシャル・コンシューマリズム(特に環境に特化したものについてはグリーン・コンシューマリズム)といわれる。詳しくは次章に述べるが、これらの活動のもととなる情報もまた主にNPO提供する企業の社会的評価である。

## 第4節 現状のまとめと今後の展望

80年代の終わりから90年代にかけて、企業が自主的または批判にさらされた結果として、環境や人権などについての自社基準を設ける動きが見られるようになる。企業が自主的にこのような取り組みをすることは意義が

あるが、一方で次のような問題も抱えている<sup>(22)</sup>。(1)情報が企業ごとに独自に提供されるため比較が困難であり、全体として適正に判断を下すことが難しい。(2)提供される情報が必ずしも信頼できるものではない。自社の社会貢献のアピールになることは積極的に公表するが、都合の悪いことは隠蔽されることもありうる。(3)自社の行動を客観的にモニターすることに限界がある。そこで、前節までに紹介してきたさまざまな試みを、これらの問題をどのように補っているのかという観点から以下に考察する。

まず、コーポレート会議原則など企業グループが作成する倫理コードは、(1)の問題点に対応して共通のフォーマットを作ること、統一した基準のもとで企業行動を比較・評価することを可能にしている点で重要である。しかし(2)(3)の問題については未解決である。ISOについても、第三者認証機関を利用したシステムは有効であり評価できる。しかし、各事業所や企業レベルで自主的に解決すべき問題と成果を設定するため、外部からは「ISO認証を取得しました」と言われても具体的に何についての認証なのかがわからないという性格を持っている。また、環境報告書の提出義務もがなく、認証機関にも質のばらつきが見られ、問題解決と認証取得のプロセスは各企業の情報公開に頼らざるを得ない。

そこでNPOによる企業評価の必要性が生じる。社会とのかかわりの中で企業の責任を



明らかにしてその行動を正していくというよう  
なミッションをもつNPOならば、経済や  
政治の様々なしがらみにとらわれることなく  
クリアーな視点で客観的に企業を見ることが  
可能であるし、そこで明らかになった事実を  
これは表に出さないほうが良いとって隠蔽  
する必要もない(むしろ正確な情報公開がN  
POの信頼を高めることになる)。また、それ  
ぞれのNPOは評価の前提となる独自の価値  
基準・ミッションをもっており、関心をもつ  
問題領域も環境・人権・雇用・地域社会・フイ  
ランソロピーなど多岐にわたっている。評価  
の仕方についても、社会に悪影響を及ぼすよ  
うな企業を排除・批判するような「足きり」型  
だけでなく、社会的責任を果たしている優良  
な企業を積極的に評価する動きがある。例え  
ば、ISO14000シリーズにおいて現在環境報告  
書の作成を義務づけるか否かで政治的な駆け  
引きが行われているのに対し、CERESにおい  
ては「サステイナビリティ・レポート」の作  
成ガイドラインを示し、SA8000ではISOシリ  
ーズにおいて性格上設けることができなかつ  
た「具体的な数値基準」を盛り込んだ規格を  
提示した。この両者はISOのようなシステム  
の利点を生かしつつ、一方で不足していた要  
素が指摘されると直ちにこれに反応して課題  
となる部分を補うような解決策を示した。自  
団体の価値観に基づき社会からの要請に素早  
く反応することができるのは、NPOが持つ性  
格ならではのものではないだろうか。

これまで見てきたように、企業ごとの独自の取り組み、国際社会の取り組み、NPOによる取り組みにはそれぞれに重要な意義がある。しかし、それぞれの単体の取り組みだけではシステムとして完全ではなく、どうしても欠陥あらわれてしまう。この各個の不足する要素をそれぞれが補いあうことによって、全体果として企業を評価し社会的責任をより一層果たせるような仕組みとして働いているということがわかる。企業の社会的評価は「一つの絶対的な評価基準によって測られ決まるというものではなく、多様な評価が多次元的になされる中で、一定の評価がダイナミックにつくられていく」<sup>(23)</sup>のである。

しかし、この評価基準も経済指標と同様に時代の変化・情報の受け手の関心の変化などに従って移り変わるものである（例えばサリバン原則はその一例であろう）。つまり企業評価を行うNPO自身も、これらの変化を敏感に察知しニーズに対応する情報が提供できなければ、信頼を失い淘汰されることになるということである。NPO自身がその質を高めていく必要がある。

また、本章第3節において紹介した取り組みは、企業が社会的に評価を受けること自体もさることながら、これらの企業評価が一般の消費者や投資家の提供されることによる二次的な影響も計り知れない。次章では、企業の社会的評価が消費/投資活動を通じてどのように企業に影響を与えていくのかというこ

とについて考えていく。

---

(1) 本章の構成は谷本[18]を参考にしている。

(2) 谷口[13]76・77ページ。

(3) BSR[w2]参照。

<http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=138>

(4) 谷口、前掲書79～85ページ。

(5) [http://www.jnj.com/our\\_company/our\\_credo](http://www.jnj.com/our_company/our_credo)

(6) [http://www.jnj.com/contact\\_us/info\\_for\\_students/question03.htm](http://www.jnj.com/contact_us/info_for_students/question03.htm)

(7) Reebok[w22]、Makower[8]邦訳266～268ページ、斎藤[10]143ページなど。

(8)

[http://www.jnj.com/contact\\_us/info\\_for\\_students/question03.htm](http://www.jnj.com/contact_us/info_for_students/question03.htm)

(9)

<http://www.reebok.com/Reebok/US/HumanRights/history/>

(10) 英語版：

<http://www.cauxroundtable.org/ENGLISH.HTM>

日本語版：

<http://www.iss.stthomas.edu/japanese>

(11)

<http://globalsullivanprinciples.org/principles.htm>

(12)

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html>

(13)

[http://www.ceres.org/our\\_work/principles.htm](http://www.ceres.org/our_work/principles.htm)

(14)

<http://www.globalreporting.org/GRIGuidelines/March1999/GeneralOverviewDraftGuidelines.htm>

(15)

---

<http://www.cepaa.org/introduction.htm#SA8000>

(16) <http://www.bbb.org>

(17) <http://www.catalystwomen.org>

(18) <http://www.business-ethics.com>

(19) <http://www.cepaa.org/CCA.htm>

(20)

[http://www.reebok.com/Reebok/US/HumanRights/business/child\\_labor.html](http://www.reebok.com/Reebok/US/HumanRights/business/child_labor.html)

(21) 斎藤 [ 10 ] 147 ページ。

(22) 谷本 [ 18 ] 107 ページ。

(23) 谷本、前掲書 119 ページ。

## 第 5 章 新 しい 経 済 シ ス テ ム の 構 築

前章でふれたが、市民運動が 80 年代後半から新たな展開をみせ、企業が社会的側面において評価されることによって市場を通じた間接的な取り組みがなされるようになってきている。本章ではこの動きを具体的に紹介し、企業と社会の問題としてどのような意味を持つのかということを考える。ここでは特に、我々が一人の消費者・投資家としてどのようにこの問題に関わることが出来るのかという視点をもって考えていきたい。

### 第 1 節 「消費」をめぐる動き

本節ではソーシャル/グリーン・コンシューマリズムの動きをみていく。1960 年代後半以降企業の社会的責任を求める声が高まり、この流れのなかで社会（環境）の問題に積極的に関わろうとする企業を評価し、逆に責任を果たさない企業を批判する活動が展開されてきたことは前に述べた。ソーシャル/グリーン・コンシューマリズムとは、このような企業を支持/不支持し、その製品やサービスを利用する/しないという消費行動のことをいう<sup>(1)</sup>。不支持の声が高まることはボイコット（不買運動）につながり、これは歴史的に見てもかなり以前からなされていて、社会問題を起こした企業に対して不買運動・訴訟・デモ・直接抗議といった活動がいわゆる消費者運動であった。一方、特に 80 年代後半以降

から、逆に商品を購入したりサービスを利用したりすることで支持を表明する（バイコット《Buycott = 購買運動》）消費者が増え、このような消費行動が企業に影響力を持つようになってきた。

こういった新しい動きのイメージをつかむために、ひとつ有力な NPO である Co-op America を例に挙げて考えてみることにする。この NPO は「経済の力 すなわち消費者・投資家・企業・そして市場 を社会的正義や環境に優しい社会の創造に結びつけること」をミッションとし、そのために消費者・投資家としての市民意識を育てること、社会的環境的に優良な企業を支援すること、逆に責任を持たない企業に対して圧力をかけること、を目的とする様々なプログラムを組んでいる。現在約 55,000 の個人会員と 2,000 の法人会員をもつ<sup>(2)</sup>。

コープアメリカの柱といえる活動として挙げられるのが、ショッピング・ガイドの National Green Pages (NGP) である。社会的責任を果たしている企業や環境に優しい商品をつくっている企業のリストを冊子（初版 1993 年。2001 年までに 82 万部を発行）にまとめ、これを一般消費者に提供している<sup>(3)</sup>。各企業は「この企業はこういう点で社会的・環境的に優良である」というように紹介されている。消費者は購入しようとしている商品のカテゴリーを検索したり、州別検索で多数紹介されている地元の企業を検索したりして、

自分の価値観に合った企業を選択し、その商品を購入することができる。また、以下に挙げるような項目についてコラムを設け消費者・投資家の関心を誘っている。

#### (1) Corporate Social Responsibility (CSR)

“Responsible Shopper”<sup>(4)</sup>というサイトでは、2001年11月のオープン以来350の企業についてデータベースを持ち、検索すればどのような点で批判/評価されているのか詳細な記事がある。また、同カテゴリーの企業については評価項目ごとにランク付けられ、比較できるようになっている(後述の旧CEPが企業評価を提供している)。また、“Green Pages Online”<sup>(5)</sup>はNGPのWEB版である。冊子は年刊だが、こちらは随時更新されている。利用者は冊子から徐々にこのWEBにシフトしているようである。またここからオンラインショッピングも可能になっている。

“Boycott Action News”<sup>(6)</sup>では名前通り環境汚染やその他の社会問題を引き起こしている企業を批判し、消費者にボイコットを呼びかけている。またスウェット・ショップ問題について企業批判の他にeducationalな記事を掲載したり、フェアトレード問題についてFair Trade Federation<sup>(7)</sup>とパートナーシップを組んだりと、発展途上国に絡む問題に特に力を入れているようである<sup>(8)</sup>。

#### (2) Socially Responsible Investment (SRI)

ソーシャル・インベスト・フォーラム(SIF; 後述)と共同でサイトを運営している(1996

年からコープアメリカが参加している)。また、SRIに関する情報や地球に優しい・社会に有益な資産運用のアイデアを紹介するNGPと同様の冊子 **Financial Planning Guide** を発行している。

### (3) **Woodwise Consumer**

このサイトでは地球に優しいライフスタイルを提案している<sup>(9)</sup>。at home / work / clothing / holiday / trip などのカテゴリーについて様々な省エネ・省資源のアイデアを提案し、チェック項目を設けている。どうしても木材を使用する商品を購入する場合については、環境に配慮した方法で伐採・加工された商品であることを保証する **Forest Stewardship Council (FSC; 後述)** のラベルを紹介している。またこれについてNGPのような冊子 (**Woodwise Consumer Guide**) を発行している。また、サイト "Real Money"<sup>(10)</sup> では消費・投資といったライフスタイル全体についての生活の知恵が紹介されている。

さて、コープアメリカについての考察は第3節で行うとして、ここではその他の様々な活動を見ていこう。

#### (1) **Shopping for a Better World (SBW)**

CEP (**Council on Economic Priorities; 現 Center for Responsibility in Business**) の作成するショッピング・ガイドである。スーパーマーケットなどで消費者が頻繁に購入する生活必需品 (191社・2000ブランド) につい



て、各企業の環境対策・寄付・コミュニティへの貢献・女性の雇用・マイノリティの雇用・従業員の家族への配慮・職場環境・情報公開を評価し格付けしている（A～Eの5段階）。前出のNGPとは違い、カテゴリー別に企業を紹介するのではなく主要企業についての格付けがメインになっている。評価にあたっては1)企業へのアンケート 2)企業の刊行物や幹部へのインタビュー 3)各分野の専門家やNPOのアドバイス 4)ビジネス誌やデータベース 5)政府機関といった情報を集める。また、企業からの問い合わせに応じて格付けの変更や評価を上げるための対策の協議も行っている。1988年に初版が発行されて以来、1994年時点で100万部以上売られている<sup>(11)</sup>。2000年に改訂版が出版され、ここでは約200社・2100品目が扱われている。

CEPはこの他にも投資家を対象にしたCorporate Report Card、Corporate Environmental Data Clearinghouse、また学生向けSBWなど、様々なかたちで企業評価を提供している。

## （2）ラベリング活動

第3章でも児童労働についてのラベルを紹介したが、ラベルを通じて企業がアピールする取り組みは児童労働だけでなく、取引が公正な条件のもとで行われたことを示すフェアトレード・ラベルや、環境に配慮した商品であることを示すエコラベルなどがある。ただ、個々の企業などが定めるラベルには不適切な

もの、誤解を招く表現が含まれるものなどがあり、NPOなどの独立した第三者機関がチェックすることによって信頼性を高める試みが行われている。

例えば FSC (Forest Stewardship Council) では、「環境にやさしく・社会的に有益で・経済的に実行可能な森林管理」を主張している。伐採現場での管理・輸送・加工までのあらゆるプロセスに基準を定め、第三者機関がこれをチェックし、FSCのラベルを貼付することで、適切なプロセスを経た木材・木材製品であることを認証している<sup>(12)</sup>。

図表 5 - 1: FSC のラベル



出所: FSC [ w10 ]

また Green Seal は環境に責任ある製品・製造・購入を推進し、持続可能な社会を築くことをミッションとし、エコラベリングを行う。企業・消費者・政府・環境団体・学界などの代表者からなる委員会が、ISO14024などをベースに定めた環境基準に基づいて各製品の環境

パフォーマンスを評価し、これをクリアしたものに Green Seal のラベルを添付する<sup>(13)</sup>。GC はこのラベリング活動に関連して、政府や企業のグリーン調達推進活動も行っている。

### (3) オンラインでの取り組み

第2章で挙げたナイキを告発したコーポレート・ウォッチはインターネットによる情報提供やアドボカシー活動を行う NPO である。インターネットの普及により、こうした NPO による市民運動はオンライン上にシフトしつつある。又は旧来の活動と平行させてオンラインでも同様のサービス・情報提供を行うようになってきている。なかでも注目したいのがショッピング・サイトにおけるグリーン/ソーシャル・コンシューマリズムである。例えばコープアメリカはワーキング・アセット社(第6章参照)のショッピング・サイトである ShopForChange<sup>(14)</sup>に情報を提供している。また Idealswork 社は、後述の IRRC の情報提供を受けて主にアメリカの約 2300 社・数万点に及ぶ商品を購入することができるショッピング・サイトを 2002 年 3 月に始めた<sup>(15)</sup>。ここでは各自が重要視する社会的クライテリアを幾つか選ぶと、あるカテゴリーの会社についてのランキングを見ることが出来る。さらにそのサイトで買い物をすると、同社が受け取る手数料の 10% が自動的に各 NPO に寄付されるようになってきている。これらのサイトはまだオープンして間もないが、これからのインターネット社会におけるグリーン/ソーシ

ャル・コンシューマリズムの牽引車となる可能性を秘めているといえる。

## 第 2 節 「投資」をめぐる動き

グリーン/ソーシャル・コンシューマリズムを投資の分野に当てはめたのがソーシャル・インベストメント(社会的責任投資)である。一般的に投資とは、当該企業の活動が生み出す利益からのリターンや、企業が成長することによる株価上昇から得られる利益を見込んで行われるものである。ここで重要なのは株価や ROE その他の財務指標であるが、社会的責任投資においては単に財務的な収益を求めて投資するだけでなく、企業活動の社会性・倫理性をも評価基準に組み込んで投資を行うのである。投資信託がポートフォリオを組む際に、社会的な評価の低い企業を排除し社会的パフォーマンスの高い企業を選定する、個人や機関投資家が投資を行う際に経済的利益だけでなく社会的影響を考慮する、株主として企業に社会的責任を求める、などさまざまな取り組みがあるが、これらを総称して社会的責任投資 (SRI; Socially Responsible Investing) と呼ぶ<sup>(16)</sup>。

この社会的責任投資もまた、ベトナム戦争が契機となった。軍需産業への投資はしないという「反投資」を通じて平和を求めるという企業への意思表示手法はその後、70年から80年代にかけては環境保護や南アフリカにおけるアパルトヘイト問題においても採用さ

れるようになった。このように社会的責任投資における評価項目は時代ごとの社会的課題や価値観とともに変遷していることが分かる<sup>(17)</sup>。これは90年代以降さらに多様化し、現在の評価項目は環境パフォーマンス・雇用問題における女性やマイノリティ・従業員や家族の福利厚生・職場環境・地域社会への貢献・製品の品質や安全性・軍需産業や原子力産業との関わり・途上国での操業状況・ディスクロージャー・動物実験などが挙げられる<sup>(18)</sup>。こういった多様な評価項目をいくつか組み合わせるファンドもあれば、例えば環境など一つの項目に特化したものもある。投資に参加する人々は価値観に照らし合わせて投資すべきファンドを自ら選ぶことができる。

社会的責任投資は一般的に次の3つに分類される<sup>(19)</sup>。

#### (1) ソーシャル・スクリーニング

株式や債券の投資の際に、投資先企業の事業内容やその遂行方法を一定の社会的価値規準に従い投資先を選別することである。スクリーニングの方法としてはネガティブ型とポジティブ型の二種類がある。ネガティブ型とは、アルコールやタバコ産業・武器や兵器の製造や販売・ギャンブルに関わる産業・原子力関連産業など、倫理的に相応しくないと考えられる事業を行っている企業や、人種差別・女性差別等を行っている企業を排除して投資先を選定するスクリーニングである。一方ポ

ジティブ型とは、環境問題に積極的に取り組んでいる・地域社会に貢献している・消費者対応に優れているなど、社会的責任においてイニシアティブをとっている企業を評価し、積極的に投資先に選定することである。

## (2) 株主行動

投資家がコーポレート・ガバナンスを通して企業活動を正していく動きのことである。具体的には、投資家が投資先企業の株主総会において投票権や株主提案権を行使して、効率的かつ公正な企業活動の実現を追求していく動きを指す。

もともとのコーポレート・ガバナンスの目的は、経営の効率性を確保し違法行為を監視することであった。しかし 80 年代にアメリカにおいて敵対的買収が増大し投機的売買がブームになることで、株主の「発言(株主総会での提案権・議決権行使)」が衰弱し「退出(ウォールストリート・ルールに基づく投資引き上げ)」の強化が進んだ結果、株式売却 株価低下 買収 経営者交代という流れが容易に現れ、コミットメントの低い株主の短期志向に企業経営が左右されるようになり、株式会社内部のガバナンス機構の再構築が叫ばれるようになった。この流れの中で 80 年代後半になると、大量の株式を長期に保有するようになった機関投資家、中でも年金基金がその資産運用の面から企業経営に積極的に関わるようになった。当初は効率的な経営を実現するため積極的に「発言」を手段に企業に働

きかけを行っていた<sup>(20)</sup>。しかし90年代になると、経営の効率性ととともにその公正性が強く求められるようになり(単に違法行為を防止する法遵守=コンプライアンスという概念を超えて)、これを実現するための「発言」が行われるようになってきている。株主重視志向から短期的に経済パフォーマンスの向上を目指すだけでなく、長期的視点から多元的なステイクホルダーの利益に配慮した社会的公正性の維持・社会的責任の遂行を企業に求めるような動きが見られるようになってきている。またその手段として、従来用いられてきた「対決」姿勢だけでなく、「対話」を試みるケースが多くなっている。

### (3) コミュニティ投資

貧困層に対する職業訓練や住宅建設といったコミュニティ活性化事業を行う小規模なNPOや企業に融資を行ったり、マイノリティ・低所得者層による小規模事業への低金利での融資を行うこと。

以上社会的責任投資の3つの分類を見てきたが、(3)のコミュニティ投資はこの卒論の中心的問題である「企業の社会的責任」との関わりが薄いため、以下は(1)と(2)、特に個人投資家が参加できるという点からソーシャル・スクリーンについての考察を行う。

ところで、「ソーシャル・スクリーニングによるポートフォリオ作成には良いリサーチが欠かせない」<sup>(21)</sup>とあるように、この社会的

責任投資を推進するためには、質の高い調査に基づいた情報を提供する機関や、これらの情報をもとに様々な価値観を反映させて組まれた魅力的なファンド、さらにそれらの投資信託を購入する個人/機関投資家が必要である。この点に関して企業・NPOの双方の様々な取り組みを紹介していく。

#### (1) Social Investment Forum (SIF)

SIFは社会的責任投資を推進するために設立されたNPOで、500を超える機関投資家や投資信託、アナリスト、投資アドバイザー、調査団体などから構成されている。SRIのネットワークの中心的存在といえる。SRIについての調査やニュースレターなどを提供し、教育・啓蒙活動を行う<sup>(22)</sup>。

このSIFによれば、1984年に400億ドルであったSRIの総額は95年には6390億ドル、2001年時点で二兆ドルを超える。これは全投資の約10%強を占めている。また表4-2によれば、ソーシャル・スクリーンのみの資産合計は'99年から36%の伸びを見せている。特にソーシャル・スクリーンをかけたファンドが株主行動をも行うケースが急増していることが分かる。SIFではこのような年次レポートのほか、貯蓄の1%をコミュニティバンクなどに投資し、地域を再活性化することを呼びかけるキャンペーン(1% in Community Campaign)を展開するなど、コミュニティ投資の活性化に力を入れているようである<sup>(23)</sup>。



図表 4 - 2, 4 - 3: SRI 資産残高の増加

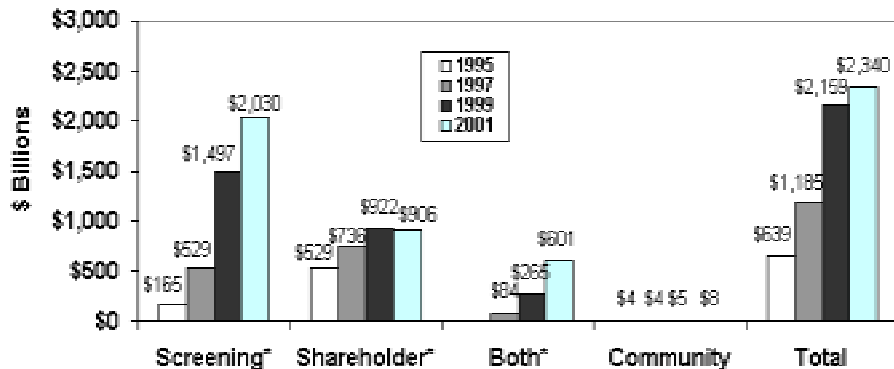
**FIGURE 2: SUMMARY OF SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING**

*Socially responsible investing embraces three strategies: Screening, shareholder advocacy, and community investing.*

	1999 (\$billions)	2001 (\$billions)	% Change 1999-2001
Total Screening	\$1,497	\$2,030	+36%
Total Shareholder Advocacy	\$922	\$903	-2%
Both Screening and Shareholder *	(\$265)	(\$601)	+127%
Community Investing	\$5.4	\$7.6	+41%
<b>Total</b>	<b>\$2,159</b>	<b>\$2,340</b>	<b>+8%</b>

*\* Some social investment portfolios conduct both screening and shareholder advocacy. These assets are subtracted out of the total to avoid double counting.*

**FIGURE 3: GROWTH OF SRI INVESTMENTS (\$ BILLIONS)**



\* "Screening" and "Shareholder" both include \$84 billion of assets in 1997, \$265 billion in 1999, and \$601 billion in 2001 in portfolios that both screen and conduct shareholder advocacy. The calculation for total is: Total = "Screening" + "Shareholder" + "Community" - "Both". This category is not applicable in 1995.

出所 : SIF 2001 Trends Report (2001.11.18)

## (2) Investor Responsibility Research Center (IRRC)

IRRCは株主利益・株主責任の観点から、株主が議決権を行使するための情報を収集・分析する機関として、1972年に非営利法人として設立された。以来、株主利益に関する最終判断はあくまで株主自身がすべきであり、IRRCの役割はその判断材料を提供することであるという哲学に基づき、中立（株主及び企業の両方から独立した視点から情報をより詳しく、より客観的に分析する）の立場から主に年金基金・投資顧問会社といった機関投資家に情報提供を行ってきたが、事業拡大に伴い2001年に営利法人化した<sup>(24)</sup>。現在はコーポレート・ガバナンス、社会問題、環境問題についての分析や情報提供、議決権行使に関するコンサルティングやソフトウェアの提供を行うほか、ソーシャル・スクリーンを行うソフトウェア「ポートフォリオ・スクリーナー」を提供している。このソフトを利用すれば、主にアメリカの1500社を対象に16の分野（環境、原子力、公正な雇用方針、たばこ、人権問題、労使関係、取締役会の人種多様性、アルコール飲料製造、武器製造、動物実験、避妊具製造、北アイルランド問題、メキシコでの操業、米防衛省との契約、ピストルなどの小火器の製造、ギャンブル）でのスクリーニングが可能となる<sup>(25)</sup>。

## (3) Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR)

275 の機関投資家の連合であり、主に宗教関連団体や年金基金からなる。ICCR とそのメンバーは、社会的責任の様々な分野において企業に圧力をかける活動を展開しており、毎年 100 件以上の社会・環境問題に関する株主提案を支持している。ICCR 自体が株を保有しているわけではなく、メンバーに対して情報提供し、これを受けて株主提案を行うというかたちをとっている。ICCR はいわば社会的責任投資を行う教会グループの中心であり、またメンバーが保有する株式の時価総額は 1100 億ドルにのぼると推定される<sup>(26)</sup>。ICCR は以下の 6 点についてメンバーとともに調査を行い、これをもとに企業の株主提案を行っている。1) エネルギーと環境 2) 雇用における平等 3) グローバルなアカウンタビリティ 4) グローバル・ファイナンスとコミュニティ開発 5) 健康とタバコ 6) 軍事関係。

#### (4) Kinder, Lydenberg, & Domini (KLD)

企業調査・企業評価を専門に行う企業である<sup>(27)</sup>。主な事業として以下がある。

##### 1) 調査・分析・情報提供

SOCRATES (Corporate Social Ratings Monitor) は全米の 650 社以上の企業についての社会的責任に関する情報のデータベースである。ICCR から情報提供を受けている。

##### 2) ソーシャル・インデックス

S&P500 を中心にソーシャル・スクリーニングを行った 400 社の投資成績をまとめた Domini 400 Social Index (DSI) を '90 年以來

作成しているほか、いくつかの同様の指標を作成している。

### 3) コンサルティング

ソーシャル・インベスターに対して個別に投資アドバイスをを行っている。

(5) SRI ファンドも数多く存在する。代表的なものに **Domini Social Equity**、**Dreyfus Premier Third Century**、**Pax World Fund**、**Calvert Social Balanced** などがあるが<sup>(28)</sup>、現在は小規模な NPO がポートフォリオを組んだファンドから大手の証券会社のファンドまで、様々な価値基準を持ったファンドがつくられている<sup>(29)</sup>。

### (6) 機関投資家

これらのファンドに投資を行う機関投資家の存在も重要である。前述のように 80 年代以降機関投資家が大量の株式を保有するようになり、特に **CalPERS**(カリフォルニア退職公務員年金基金)<sup>(30)</sup>をはじめとする年金基金を筆頭に、近年は社会的責任投資の分野でも影響力を持つようになってきている。**401k**<sup>(31)</sup>の導入により、個人が自己責任でファンドを選択するようになったことで、社会的責任に関心をもつ市民がソーシャル・スクリーンをかけたファンドや社会的責任投資を行う投資信託を支持するようになったことが背景にある。

## 第 3 節 新たな価値に基づく市場の形成

先に取り上げた 1960~70 年代の代表的な

市民運動であるキャンペーンGMと、今回取り上げた様々なNPOを比較してみると、現在のNPOによる活動がいかに多様化し、その質を変化させているかということが分かる。直接行動・ボイコットといった旧来の手法を洗練させつつ、消費/投資という、企業の経済活動の中心であるマーケットメカニズムを通じた支持/不支持の表明活動は、企業告発のようなスキャンダラスな一瞬のインパクトでは劣るが、その支持者を徐々に増し企業にとって無視できない影響力を持つようになってきているのである。

例えば第1節でコープアメリカの活動を見てきたが、これらの活動は市民運動が旧来の形態を含めてその形態が多様化している点を具体的に示しているといえるのではないだろうか。ボイコット・株主運動といった直接行動を含みつつ、ボイコットを促すNGPや投資分野でのSIFとの連携においては新しい手法を取り込んでいる。1970年代初頭にあれだけの社会的インパクトを与えたキャンペーンGMの活動(SRI-株主行動)は、コープアメリカの複雑に枝分かれした種々の活動の一つでしかない。逆にいえばそれだけコープアメリカの活動が多彩であるということを示しているといえる。この多彩な活動やパートナーシップの多さから来る「総合力」とでもいうべきものがコープアメリカの強みといえる。コープアメリカは現在考え得るほとんど全ての領域にわたって/手段を用いて活動を行って

いるのである。

また、ビジネス会員からなる連絡組織 Co-op America Business Network (CABN) が特徴的である。社会的責任や環境問題に高い関心を持った企業の集まりであるから、例えばコープアメリカがフェアトレードを推進する NPO である Fair Trade Federation とパートナーシップを組む際に、このネットワーク内の多数の企業に参加を呼びかけることができ、実際に多くの企業がこれに参加している<sup>(32)</sup>。これがまた企業の評判を高め、CABN に参加する価値を高める。この良い循環により、ネットワークの規模を拡大することが可能になっている。一方で、消費者にとっては企業に対する厳しい批判記事から社会的優良企業の情報、日常生活における省エネや省資源のアイデア、資産運用のアドバイスまで多彩な情報にふれ、手に入れることができるというメリットがある。

コープアメリカの数々の活動を全体として捉えたとき、社会的責任・コミュニティ・環境等に関心のある消費者と責任ある企業を結びつけることで、グリーン・ビジネスのネットワークをつくり、グリーン製品の市場を形成することができる<sup>(33)</sup>点に最大の意義があるのではないだろうか。そしてこのネットワークや市場を拡大していくことによって、社会的責任・コミュニティ・環境などに価値をおく社会経済システムへと変革する可能性を見出すことはできないだろうか。確かに多くの企

業にとって、その活動のメインストリームはやはり「よい商品・サービスを適正な価格で提供する」ことにあるし、多くの消費者／投資家の関心は「安くてよい商品を購入する／投資に見合うリターンを得る」ことであるだろう。「消費／投資活動を通じて企業の社会的責任を求める」という価値観がこれらに取って替わって第一義的価値観になる、といことは考えにくい。それでもここに紹介したような社会的使命・価値を持った様々な企業やNPOがオルタナティブを提示し、これに共感する人々が様々なかたちで支持を表明することにより、企業が無視することのできない影響力を持つようになる。このようにして、新しい価値を持った社会経済システムが形成される可能性を秘めているのである。このような点にソーシャル・インベストメントやグリーン／ソーシャル・コンシューマリズムの意義があるといえる。企業側は社会的責任が問われるようになった背景とともにこのような社会の流れを理解したうえで、様々なステイクホルダーに対して責任ある企業活動を展開すべきである。これにより企業側にも社会の側にもより良い結果が生まれるだろう。

---

(1) 谷本 [ 16 ] 238 ページ。

(2) National Green Pages [ 2 ] p.5.又は  
<http://www.coopamerica.org/ccfaq.htm>

(3) NGP [ 2 ] 参照。

(4) <http://www.responsibleshopper.org>

(5) <http://www.greenpages.org>

(6)

---

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

(7) <http://www.fairtradefederation.org>、または NGP [ 2 ] p.35.

(8) <http://www.sweatshops.org>

(9)

<http://www.coopamerica.org/woodwise/index.html>

(10) <http://www.realmoney.org>

(11) SBW [ 1 ] pp.2~16.

(12) <http://www.fscoax.org/principal.htm>

(13) <http://www.greenseal.org/about.htm>

(14)

<http://www.workingforchange.com/shop/index.cfm>

(15) Idealswork [ w17 ]

<http://www.idealswork.com/help/index.asp>

(16) 谷本 [ 16 ] 235 ページなど。

(17) 斎藤 [ 10 ] 122,123 ページ、Domini [ 3 ] pp.31~42. など。

(18) 谷本 [ 18 ] 116 ページ。

(19) Domini [ 3 ]、前掲書 pp.19~26.

(20) 谷本 [ 15 ] 5、6 ページ。

(21) Domini [ 3 ]、前掲書 p19.

(22) SIF [ w25 ] 参照。

(23) この辺りは図表も含めて、

<http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/2001-Trends.htm>

(24) <http://www.irrc.org/subnav/about.html>

(25)

[http://www.irrc.org/products/p\\$/\\$/screener.html](http://www.irrc.org/products/p$/$/screener.html)

(26) <http://www.iccr.org/about/index.htm>

(27) <http://www.kld.com>

(28) Domini [ 3 ]、前掲書 19 ページ。

(29) 2001 年末時点で 230 のファンドがある。

<http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/2001-Trends.htm>

(30) <http://www.calpers.ca.gov>

(31) 確定拠出型年金：企業または個人が掛け金



---

を拠出し、加入者が自己責任で運用商品を選択  
することで資産運用を行う年金制度。

(32)

<http://www.coopamerica.org/CABN/connections/index.html>

(33) 岡部 [9] 110 ページ。

## 第 6 章 事業形態の多様化

4・5章で見てきた企業・NPO双方の新しい動きによって社会に与えるインパクト・企業が受けるインパクトは非常に大きい。前章まではこのインパクトを企業の社会的評価・新しい価値観に基づく市場形成という視点からみてきた。本章ではさらに、機能的側面や組織形態という側面から、最近の企業/NPOの動きを考えていくことにする。

### 第 1 節 NPO の機能の多様化

これまでは社会的資源の配分、社会的事業の決定・実施を行うにあたって政府主導の政策が行き詰まると、市場化(民营化)によって解決しようとしてきた。社会経済システムはまさにこの官か民かの二元論的発想にとらわれてきたが、ここに第3の可能性としてNPOを主体とした第3セクターによって調整を行うという新たな発想が生まれる<sup>(1)</sup>。NPOが進める社会事業の特徴として次のような点が挙げられる<sup>(2)</sup>。(1)画一的で非効率的な縦割り行政と違い、地域社会・市民のニーズに密着することができる柔軟性(2)利潤原理に規定されないため多様な試みが可能になり、社会的イノベーションが生まれる先駆性(3)社会的ミッションに基づき、必要な時に政治的・経済的しがらみにとらわれることなく素早く対応することができるスピード。第1章で触れたように、60年代後半から70年代にかけて

企業批判の先頭に立ち、80年代の経済的困難を乗り越えて新たな形態を模索したNPOは、これらの特徴をさらに洗練させ、90年代以降の様々な運動に活躍したといえる。この過程で、社会におけるNPOの位置付けが大きく変わってきた。NPOの伝統的なイメージは「博愛主義的な慈善活動をボランティアとして行うアマチュア組織」というものであった。しかし、社会福祉関連活動などを行う「慈善型」のNPOが主体であった時代から、60年代後半から70年代には「批判・監視・要求型」、さらに80年代後半から90年代以降は「政策提言型・社会事業型」のNPOが台頭してきた<sup>(3)</sup>。このように、現在のNPOは政府や企業に対立する活動にとどまらず、オルタナティブな社会経済システムを主体的につくっていきこうとしているのである。

ここで注目したいのが、現在NPOが「第3セクター」として第1・第2セクターのように大きな一つの組織・一つの仕組みとして形成されつつあるという点である。例えば第2セクターの経済界においては、金融・製造・流通・販売などといったように各企業の役割・機能が分担されたり、それらを組み合わせ総合的に事業を行ったりと、様々な事業形態が存在する。現在の世界を少数の経済主体で成立させるためには経済の仕組みは余りにも複雑であるために「分業」という概念がうまれたが、NPOに求められる社会的役割もこの数十年の間に非常に複雑になり、規模に

しる機能にしる実に多様な形態が存在し、それらが相互補完的に働くことによって第3セクター全体が機能するようになっているのである。企業の社会的責任を求める運動が高まった1960～70年代においては各団体がバラバラに批判運動を行っているのが現状であった<sup>(3)</sup>。一方、これまで見てきたように現在では様々なNPOがパートナーシップを組んだりネットワークを組織したりして、情報やノウハウの提供・共有が活発に行われている。Co-op Americaのようなビジネスネットワークの組織、SIFやFSC・FTFとのパートナーシップ、多くの下部組織などによる「総合力」と呼ぶに相応しい組織形態や、情報の収集とその分析・提供に特化した「専門性」を備えた多くのNPO、寄付集め・事務所などの提供・NPO専門のコンサルティング団体といった「中間支援組織」などが挙げられる。この中でも本節では、特に重要な点として中間支援組織の存在を指摘したい。中間支援組織とは、環境や福祉などローカル/グローバルなレベルで直接的活動を行うNPOに対してマネジメントその他の支援を行うNPOをいう。直接的活動を行うNPOと中間支援型NPOとの境界は曖昧であるが、いずれにせよこれらの組織によって、NPOにとって欠かせないカネ・マネジメント・拠点・情報についてより良い環境が保障されることになる<sup>(4)</sup>。言い換えればNPOのインフラストラクチャーが整備されてきているのである。NPOの活動を支える中間支援組

織をいくつかみていこう。

(1) NPOの財源安定を支える組織

NPOの資金源となるのは政府助成・事業収入・寄付である。NPOが安定した資金基盤のもとに活動を行うには、まずは社会のニーズに応え信頼に価する活動を行うことが重要である。しかしその性格上営利を追求することが難しく、民間からの寄付等に頼らざるを得なくなる。この民間からの寄付を集めるNPOの代表例がUnited Wayである。全米ネットワークのUnited Way of Americaを中心に、地域ベースの約1400の独立した組織が各地域の市民・民間団体等から広く寄付金を集め、この資金をNPOに配分している<sup>(5)</sup>。

また、財団からの寄付は、NPOの活動には欠かせない資金源となっている。NPOの活動を資金面から支える財団の一つにタイズ・グループのタイズ財団が挙げられる<sup>(6)</sup>。タイズ財団の資産は個人や家族、各種団体からの寄付からなり、これらの寄付を人権、社会的公正、健康、環境などの分野で積極的な活動を行う地域のNPOに助成している。一つの財団であるが、その実体は多くの基金の集合体であり、単独では助成事業を行えない個人などに対して基金の管理・助成コンサルティングを行い、タイズ財団として各団体に助成を行う。個人寄付の多いアメリカならではの事業形態といえる。1976年の設立以来三億ドル以上の助成を行った。資産1.5億ドル(2002年現在)、助成額は2000年度単年で5600万ドル

に上る全米最大規模の「社会変革財団」である(7)。

ビジネスの分野においてベンチャーキャピタリストは欠かせない存在となったが、上のような財団はNPOにとってのベンチャーキャピタリストであるといえる。投資先の経営に積極的に介入することは少ないが、リスクを犯しての積極的な資金援助を行いづらい革新的事業を育成する点は同じである。

#### (2) NPOのマネジメントを支える組織

市民運動を行う組織にはモチベーションはあるが、一方で企業のような成熟したマネジメントが不足している。NPOを運営するには、基幹事業の効率的な遂行の他に財務マネジメント、人材の管理・開発などの様々な業務をこなさなければならない。しかし、NPOのマネジメントに対するコンサルティングを行うNPOやマネジメント業務を代行する中間支援NPOによって、その質は徐々に改善されてきている。その一例としてCompassPointを挙げる(8)。NPOへのマネジメント支援は1971年の全米サポートセンターの設立と共に活発化した。このサンフランシスコの独立組織が2000年度から合併により名称変更したものである。各種マネジメントに関する講座やコンサルティング活動をメインに行っている。

また、(1)で挙げたサイズでは、サイズ・センターが小規模NPOを育成・支援するインキュベーターの機能を果たしている(9)。立ちあげたばかりの小規模な活動を、サイズのプロ

プロジェクトとすることで NPO としての優遇措置を受けられるようにするほか、会計・税務・人事サポートといった事務作業を代行したり、事務スペースを提供したりすることで、各団体がそれぞれのプロジェクトに専念できるような環境を整えている。各団体は軌道に乗れば独立することもできるし、逆にタイズ・センター内に留まって管理業務をアウトソースすることもできる。

これまでに中間支援 NPO をいくつか紹介してきたが、アメリカには数千という規模でこのような活動を行う NPO がおり、規模・質共に向上することで「NPO インフラ」が整備されてきているのである。そして、これらの組織や総合的な活動を行う事業体・専門的知識を備えた NPO などが個々の役割を認識し、有機的に結びつくようになってきているといえる。NPO は従来のイメージから脱却し、社会において第 1・第 2 セクターに並ぶ重要な機能を担い、政府や企業とは違う新たな視点から社会の仕組みを提案するようになりつつある。

## 第 2 節 企業と NPO の境界線

企業とは市場において利潤最大化を目的として活動し、その結果得た利益を株主に配分する。一方 NPO は社会的ミッションの実現を目的とした活動を行い、たとえ利益をあげたとしても次なる活動に繰り越され、出資者にはその利益は配分されない。これらは一般的

に理解される営利組織と非営利組織の違いであり、ここに企業とNPOとの間には明確な境界線が存在すると考えられてきた。しかし、近年の「NPOの商業化と企業のNPO化」によってこの境界がぼやける現象が起きている<sup>(10)</sup>。NPOの商業化とは以前挙げた事業収入や手数料収入を資金源に置くNPOのことを指し、この背景として80年代の経済的困難が挙げられるのも以前述べた通りである。

では企業のNPO化とはなにか。これは、社会的・政治的な問題にビジネスの力を活用して取り組むと同時に、ビジネスを通じて経済的利益をも高めるような企業が登場したことを指す。営利企業でありながらNPO的なミッションをもつ社会志向型企業は70年代後半から80年代以降その数を増している。80年代の小さな政府化により、それまで政府が担ってきた社会問題の解決に、コミュニティ・レベルでの企業や市民組織の力を必要とするようになった。この流れを受け、従来の大企業中心の社会経済システムへの批判から、オルタナティブな企業システムのありかたを求め、スモール・ビジネスが登場するようになったのである。以下にこのような社会志向型の企業を2社紹介する。

#### (1) Working Assets

1985年に設立され、長距離電話の利用料金の1%、クレジットカードの利用料金の5%を人権問題・環境問題などに取り組むNPOに寄付するサービスを始め、同様に寄付と連



動させた携帯電話、インターネット接続、旅行代理店サービスなどを提供している<sup>(11)</sup>。また1991年からは、利用者に現在問題になっている特定の2つのテーマ(人権問題・環境問題など)について情報提供し、利用者が企業や政府に直接意見を述べるための電話・手紙送付・Eメールサービスを提供する Working Assets Citizen Program を開始した。毎月の電話料金請求書に、その月に焦点となる問題についての詳細な解説資料がついてくるのだ。例えばナイキ社のスウェット・ショップ問題批判が起こった97年12月には、同社に対し3万3000件もの抗議の電話・手紙・ファクスを送り出した。さらに最近ではオンライン事業に展開をみせ、2000年からは Coop America との提携により購入額の5%をNPOに寄付する Shop for Change というサイトを開設している<sup>(12)</sup>。これは Coop America が作成している National Green Pages に掲載されている社会的に責任のある企業での買物を奨励することでこれらの企業を支援するという狙いがある。またこの他にもネット上で寄付やボランティア斡旋を行ったり、社会問題を扱うラジオ局を開設してネット上で放送する事業を行ったりもしている。

後に述べるが、これらの取り組みを企業のいわゆる「社会貢献活動」としてではなく基幹事業として行っている点で極めてユニークであるといえる。当社は設立以来急激に成長を続け、2002年現在40万人以上がこれらの

サービスに加入し、累積寄付額は約 3000 万ドルにのぼる。

(2) Ben & Jerry's Homemade, Inc.

1978 年にバーモント州に 1 号店を出店して以来、数々のユニークな活動を行ってきたアイスクリームショップである。'99 年の売上は約 2 億 4000 万ドル、2002 年現在 235 のフランチャイズ店舗を持つ。同社は '85 年に早くも Ben&Jerry's 財団を設立し、以来毎年 110 万ドル以上を寄付してきたように、その社会志向で有名な企業である。'88 年には Statement of Mission を発表し、そのなかで製品・経済性・社会性を自社が追求すべき重要な柱と位置付けている<sup>(13)</sup>。

いくつかのユニークな活動のうちの一つに「パートナーショップ」がある<sup>(14)</sup>。コモングラウンド<sup>(15)</sup>、ジュマ・ベンチャーズ<sup>(16)</sup>など 6 つの NPO とパートナーシップを組み、現在 12 のパートナーショップの他、公園の露店や野球場での販売を行っている。これらのパートナーショップでは、提携する NPO が低所得者やホームレスの人々、問題を抱えた青少年を雇用し、職業訓練プログラムを実施している。Ben&Jerry's は店舗のフランチャイズ・フィーを無料にし、さらに店舗運営やプログラムの実施に対してサポートを行っている。第 1 号店のタイムズ・スクウェア・ショップは、開店当初の 1990 年は 48 万ドルだった売上を 1999 年には 80 万ドルに伸ばし、同年約 250 のフランチャイズ店を対象にした「オペレー

ター・オブ・ザ・イヤー（収益、カスタマーサービス、スタッフトレーニング、商品管理、コミュニティ活動の項目で最高得点を獲得した店舗に贈られる賞）」を獲得している。

ところで、企業が社会と関わりを持つという場合、次の3つのレベルが考えられる<sup>(17)</sup>。

#### (1) 企業の経営資源を活用した支援活動

まず考えられるのが金銭の寄付である。利益の何%かを寄付する、企業財団を設立する、マッチングギフト制度（従業員が行った寄付と同額を企業も寄付として支出する）などがある。またメセナ活動（スポンサーなどとして芸術・文化・教育活動等を支援すること）は日本においてもよく行われている。

企業の経営資源は資金だけではない。所有施設を開放する（資産）、社員のボランティア制度（人材）などを通じて地域社会に貢献することもできる。また、本業を通じた支援という手段もある。自社の製品を現物で寄付する、市民活動においてノウハウの提供や技術支援を行う、コース・リレイティッド・マーケティング<sup>(18)</sup>などが挙げられる。

#### (2) 社会的商品・サービスの開発

本業部分で社会的課題の解決に関わり、新しい商品やサービスの開発・提供を行う。例えばユニバーサル・デザインの開発、環境配慮型商品の開発、障害者や高齢者を支援する商品の開発などが挙げられる。

#### (3) 経営活動のプロセスそのものに社会的

責任を組みこむ。

本来企業経営活動のあらゆるプロセスにおいて社会(多様なステイクホルダー)と関わりを持っている。この認識に立てば、ディスクロージャーを始めとするIR(株主)、職場環境の整備や人事の公平性(従業員)、製品の安全性や倫理性(消費者)、リサイクルの徹底や環境報告書(環境)といったように、各企業にとっての様々なステイクホルダーに対しその利害を配慮する行動が求められるし、行動規準を策定したり社外取締役にステイクホルダーの代表を招聘したりするなどして、意志決定のプロセスに社会的責任を組みこむことも必要である。

これまで、企業が社会的責任を果たすということは(1)のレベルで理解されてきたが、90年代以降(2)(3)のレベルでの企業活動が認識され、社会的評価を受けるようになってきている。これらの企業はあくまで営利を追求する組織であるが、まず社会的なミッションや価値があり、企業目的として社会支援・社会変革が挙げられている。社会的価値の実現を、ビジネスを通じて追求しているのである。先に挙げたワーキング・アセッツ社とベン&ジェリーズ社は、このような価値観が消費者を始めとするステイクホルダーからの支持を得ることで急激に成長してきたのである。

またこのような社会志向型企业は、ネットワークを組むことで情報を共有し、社会的に

責任ある企業行動を研究することでメンバー企業間の協力体制を築いている。前章で触れたCABNもその一つであるが、ここではもう一つ有力な団体であるBSR(Business For Social Responsibility)をみておこう<sup>(19)</sup>。BSRは1992年に社会的責任に関心を持つ企業が集まって設立されたNPOである。あらゆる規模と業種の企業を会員にもち、参加企業の年間売上総額は2兆ドルに及び、従業員の合計は600万人以上になる。BSRのミッションは「イノベティブな手法により、企業と協力して責任あるビジネスを展開し、持続可能な社会を築くこと」であり、社会的責任を伴った企業活動を支援するための情報・調査レポート・ツール・トレーニングプログラム・コンサルティング・コラボレーションプログラムといったさまざまなサービスを提供している。社会的に責任あるビジネスを行うための企業の集まりという点では3章で紹介したコー円卓会議(CRT)と同様の団体であるが、CRTとは異なり参加企業は世界的に有名な大企業ばかりでなく、むしろワーキング・アセッツ社やベン&ジェリーズ社といった社会志向型企業が規模を問わずに集っている。参加企業間でネットワークを形成し情報交換を行うほか、定例の年次総会などを通じて教育活動を行う。

### 第3節 新しい事業形態

前節では、事業型NPOや社会志向型企業の

出現により NPO と企業の境界が曖昧になっているという事を示した。この他にも NPO と企業がそれぞれの長所を活かして、単に寄付をするだけでなくコラボレーションにより事業を展開する例も近年数多く見られるようになってきている<sup>(20)</sup>。前節のワーキング・アセツ社やベン & ジェリーズ社のように、企業自身が社会的なミッションを持ってイニシアティブをとる場合もあるが、社会的事業にノウハウを持つ NPO とのコラボレーションによって行われることも多い。例えば、単純に寄付をするにしても寄付先を選定する業務を財団に委託したり、環境報告書を作成する際に専門的知識を持つ環境 NPO が企画段階から参加し意見交換を行ったりといった例が挙げられる。このようなコラボレーションの例を以下に 2 つ示す。

#### (1) STARBUCKS と NPO ケア

コーヒーという商品を扱うに際し、発展途上国におけるコーヒー豆の生産者や環境問題は同社にとって重要な課題である。同社は品質・生産者の福利厚生・環境に配慮した栽培方法・地域社会への利益還元を定めた買付け基準や環境基準を設けている<sup>(21)</sup>。一方のケアは発展途上国において貧困や災害に苦しむ人々の自助努力支援を行う NPO である。例えばアジアにおいては、中国での農村開発、ベトナムでのエイズ対策事業、カンボジアでの女子教育支援事業などを行っている<sup>(22)</sup>。両者は 1991 年以來提携関係にあり、2001 年度

は 12 万ドルの寄付を行うなど、11 年間で 150 万ドル以上の支援を行った<sup>(23)</sup>。以下、その共同事業の具体例を幾つか挙げる。

- 1) ケアが支援し収穫した「ケア・サンプル」という商品がスターバックス店内で一つ売れるごとに 2 ドルを寄付した。
- 2) 1999 年春には同様の「ラテンアメリカ・トリオ・パック」を発売し、1 個につき 1 ドルの寄付を行った。
- 3) 新店舗開設の際にチャリティコンサートを行い、寄付金集めを行った。
- 4) チェーン全店に「ケア・インフォメーション・カウンター」を設置した。これは '96 年のケア 50 周年記念イベントの一環で、同社の従業員も参加した。

## (2) Timberland と City Year

アウトドア用アパレルメーカーのティンバーランドは、そのコア・バリューとしてボランティア精神を位置付け、年間 40 時間までの有給ボランティア制度などを定めている<sup>(24)</sup>。この価値観を具現化する一つの手段として、1989 年からシティ・イヤーという NPO とパートナーシップを組み、地域貢献活動を行っている。シティ・イヤーは人種・文化・経済的に様々なバックグラウンドを持つ 17 歳から 24 歳までの若者に約 1 年間のボランティア活動を提供している<sup>(25)</sup>。'89 年にティンバーランドが 100 万ドルと 50 組のブーツを寄付して以来、このパートナーシップはフィランソロピーの関係から戦略的提携へと発展し

た点が重要である<sup>(26)</sup>。ティンバーランドは財政的支援をする他にも従業員がシティ・イヤーのボランティアチームに積極的に参加するようになり、一方シティ・イヤー側からもチームワーク形成・多様性理解など、地域活動から得た知識・精神を伝える講師として販売・戦略会議に参加している。また、これまでに共同での新製品のブランド開発、社内の「地域サービス倫理条項」づくりでも貢献している。両者は互いに戦略的パートナーなのである。

コラボレーションを行うことは企業・NPO双方にとってメリットがある<sup>(27)</sup>。企業側としては、各領域において専門的な知識・ノウハウ・ネットワークをもつNPOとコラボレーションを組むことにより、コミュニティ支援の橋渡し役を得られる。また、ボランティア精神・市民からの視点といった異なる価値観にふれることができるのはビジネスに携わる人間にとって重要であるし、社会的信頼・ブランドイメージの向上につながる。NPOにとって企業からの資金的・人的・技術的支援は貴重であり、事業活動の強力なパートナーになる。また、NPOに不足しがちなマネジメントなどのビジネスのノウハウを学ぶことができる。

しかし一方で問題点も指摘される。特に従来の「支援 - 被支援」の関係では、NPOと企業の力関係に明らかなる差があり、NPOが企業の宣伝道具にされてしまっている、企業のマーケティング戦略の一つに過ぎない、という批



判が多い。企業側のコラボレーションに関わる姿勢、NPO側の質の向上(事業活動そのものやサービス・ノウハウ・ネットワークなどが企業にとって魅力的であること。またマネジメントが充実しており、社会的信頼が高いことなど)が求められる。つまり、企業とNPOが対等な関係のもとで、双方にとって有益な事業を行うことが重要である。上に2つのコラボレーション事例を見てきたが、2例ともにこの点において優れた事例であるといえる。スターバックスは当初、ビジネスとNPOの関係に懐疑的であったが、活動が進むにつれて従業員からポジティブな声があがるようになってきた。何よりも、10年以上続く提携関係の持続は両者の間の信頼関係を強めた。ティンバーランドとシティ・イヤーの場合も、支援-被支援の関係から次第にNPO側から企業へのプレゼンスが強まり、双方にとって重要なパートナーとなった。

---

(1) 谷本 [ 17 ] 320、321 ページ。

(2) 谷本、前掲書 323 ページ。(3)については筆者による。

(3) 谷本 [ 19 ] 22 ページ。

(3) 例えばキャンペーンGMは、同時期に教会団体が同様にGMに対し黒人取締役の任命などを要求していたにもかかわらず、手を組むことはなかった。

(4) 岡部 [ 9 ] 17、263、264 ページ。

(5) <http://national.unitedway.org/aboutuwa>

(6) タイズ財団：

---

[http://www.tidesfoundation.org/index\\_tf.cfm](http://www.tidesfoundation.org/index_tf.cfm)、岡部 [ 9 ] 18~27 ページ。

(7)

[http://www.tidesfoundation.org/annual\\_report.cfm](http://www.tidesfoundation.org/annual_report.cfm)

(8) Compasspoint [ w7 ]、岡部 [ 9 ] 269~271 ページ。

(9) タイズ・センター :

[http://www.tidescenter.org/index\\_tc.cfm](http://www.tidescenter.org/index_tc.cfm)、岡部 [ 9 ] 27~35 ページ。

(10) 谷本 [ 19 ] 19 ページ。

(11)

<http://www.workingassets.com/aboutwa.cfm?CFID=4134303&CFTOKEN=6408020>

(12)

<http://www.workingforchange.com/shop/aboutshop.cfm>

(13) <http://www.benjerry.com/co-index.tmpl>

(14) Ben&Jerry's [ w1 ]

<http://www.benjerry.com/scoop/partnership.html>、斎藤 [ 10 ] 115~119 ページ。

(15) <http://www.commonground.org>

(16) <http://www.jumaventures.org>

(17) 谷本 [ 16 ] 231,232 ページ。

(18) Cause Related Marketing; CRM。NPO と社会問題に関するキャンペーンを組むことを通じて寄付を行うことを意図したマーケティング手法である。販売収益に応じて一定量の寄付を行う、販売や広告を通じて当の企業・NPO が社会問題に取り組んでいることを示し、また社会問題そのものをアピールする、NPO のロゴなどを使用することでその使用料を寄付する、といった形態がある。CRM の例としてはアメリカン・エクスプレス社が '83 年に行った「自由の女神修復プロジェクト」が挙げられる。このキャンペーンはカードの新規作成につき

---

1ドル、カード使用毎に1セントとして、総額170万ドルを寄付した。このキャンペーンを契機に、カードの利用率が前年比で約30%増加したという。谷本[20]6、7ページなど。

(19) BSR [ w2 ]

<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>

(20) 谷本 [ 19 ] 1 ページ。

(21)

<http://www.starbucks.com/aboutus/origins.asp>

(22) Care [ w3 ]

(23) 斎藤 [ 10 ] 198~200 ページ、

<http://www.starbucks.com/aboutus/care.asp> など。

(24) ティンバーランドでは他にも3年以上勤務した希望者が最大6ヶ月の休暇をとり地域貢献活動に集中する、毎年社員全員が丸一日ボランティア活動をするといったプログラムがある。

(25)

<http://www.cityyear.org/about/index.cfm>

(26) 斎藤 [ 11 ] 44,45 ページ、Makower [ 8 ] 邦訳 212~216 ページ、Timberland [ w27 ]

[http://www.timberland.com/cgi-bin/timberland/timberland/corporate/tim\\_about.jsp?c=Community%20Service&s=Path%20of%20Service%26%23153;](http://www.timberland.com/cgi-bin/timberland/timberland/corporate/tim_about.jsp?c=Community%20Service&s=Path%20of%20Service%26%23153;)、City Year [ w5 ]

<http://www.cityyear.org/about/timberland.cfm> など。

(27) 谷本 [ 20 ] 8、9 ページ。

## 第 7 章 21 世紀企業社会の展望

～ 結びにかえて

1960 後半～70 年代のアメリカにおいて企業の社会的責任を求める市民の声が高まった背景を考えてみると、以下の 3 点が挙げられる。

### (1) 「南部」の産業社会への組み入れ

2 章で指摘したように、19 世紀後半から東部・西部・南部に分断されていたアメリカ社会が一つになった。これによってもともと南部の農園の労働者をはじめとする低所得者層が大企業の経済活動の中に労働者（ブルー・カラー）として組み込まれていった。

### (2) 多様な文化の混合

また、アメリカ社会には多種多様な移民が存在していたという背景がある。しかし経済や政治をコントロールしていたのは主に白人であり、有色人種との間には支配 - 被支配の関係が成り立っていた。特に黒人・低所得者に対する差別があった。

### (3) メディアの発達

通信その他の技術が発達し、所得増加によりテレビなどの映像メディアが一般市民に普及したのもこの時期である。

戦後 50～60 年代半ばにかけての経済的繁栄（ゴールドン・エイジ）が限界をみせるなかで、それまでフタをされてきたアメリカ社会の影の部分に社会の視線が集まるようになったのである。例えば公民権運動は黒人に対する差別撤廃を訴えアメリカ市民としての平等な権

利を訴えた。またレイチェル・カーソンはその著書「沈黙の春」(1962年)において地球環境の危機を告発した。テレビは資本主義と社会主義というイデオロギー対立の犠牲者にされた罪無きベトナムの子供の姿を報道した。このような中で、経済成長・技術の進歩によって社会は豊かになり様々な問題も解決されるとする「経済至上主義」「技術至上主義」という発想への反省を迫り、政府や企業の反社会的行動を批判したり、社会に疑問を投げかけ自ら解決の道を見出そうとする市民運動が興ってきたのである。

さて、当時を振り返ってみたところで新しい世紀の幕が開けた現在の世界を考えてみる。冷戦の終結によりイデオロギーの対立は解消した。また、世界人権宣言にはじまる人種差別撤廃・基本的人権を求める運動はアパルトヘイトを廃止し、すべての人は平等に人権を与えるべきだという認識は定着した。しかし、経済・科学技術の発達は大規模なグローバリゼーション・インターネットの出現を招き、我々に新たな問題を提起している。

(1) 多国籍企業の出現

(2) グローバル化による文化交流

(3) インターネットの発展・普及

多国籍企業の出現は世界が一つのマーケットとして統合されようとしていることを示している。またグローバリゼーションにより様々な人種・民族が国境を超えて交流し、多種多様

な価値観が混ざり合うようになった。そしてインターネットは世界中の情報をすべての人が共有することを可能にした。このような世相から、まさに今 60 年代後半から 70 年代のアメリカ社会と同じような状況を世界全体が迎えようとしていると言えないだろうか。今後グローバル化・インターネット社会の進展は急激に進むだろう。これを有益なものとするためには、その問題点を的確に認識し、新たな解決策を政府をはじめ企業、市民社会が示していかなければならない。「企業と社会」は今、新たな局面を迎えようとしているのである。

私は、企業・NPO 双方が新しいカタチ・オルタナティブを模索し進化することによって、新たな価値観に基づく社会経済システムが提示されていくだろうと考える。そしてこの卒業論文では、その論拠となるような「現状の 1 部分」を示した。もう一度まとめると、

- ( 1 ) 企業を社会的に評価する試みがあり、様々な主体による取り組みがそれぞれを補い合っていること。また、その成熟が期待されること。
- ( 2 ) 新たな価値観による消費 / 投資活動が行われていて、多様な価値観に基づくマーケット・社会経済システムが形成されようとしていること。
- ( 3 ) NPO による社会的事業・社会志向型企業・NPO と企業のコラボレーションといった様々な事業形態により、社会的

課題を解決しようとする革新的な取り組みが行われていること。

- (4) NPO セクターのインフラが整備され、政府・市場に対して「第3の道」を提案する実力をつけ、社会的信頼を得るようになってきていること。

といった点である。

しかしまだ課題は多い。企業の社会的責任に対する認識はあくまで経済的側面からの発想に留まるものが多い。戦略的・マネジリアルな動機を否定しているのではない。ただ、プログラムを実践するプロセスにおいて、その問題の背景やそれに企業が関わることの意義を正しく理解していく必要がある。つまり、それをきっかけに企業の経済活動は社会に対して広く影響を与えているということを理解し、自らの果たすべき責任を認識することが求められるのである。また、NPO セクターの飛躍は目覚ましいが、その多くはアマチュアの集団であるのが現状である。政府や企業の動きに対して社会からの支持を受けてオルタナティブを提起するには、(1)NPO 自身がサービス・知識・ノウハウなどにおいて魅力的な「モノ」を持っていること、(2)適確で効率的なマネジメントを行うこと、(3)広く社会に活動を認知させ投資（寄付）に見合う成果（ミッションの達成）を還元するビジネス感覚や企業家精神、(4)アカウンタビリティ、(5)こうしたNPO が最大限の成果をあげることができるような支援体制の充実、が求められる。

## 参考文献・URL 一覧

### < 文献一覧 >

- [ 1 ] Council on Economic Priorities, *Shopping for a Better World: The Quick and Easy Guide to Socially Responsible Supermarket Shopping*, Sierra Club Books, 1994.
- [ 2 ] Co-op America, *National Green Pages*, 2002 Edition.
- [ 3 ] Domini, A. *Socially Responsible Investing*, Dearborn Trade, 2001.
- [ 4 ] Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- [ 5 ] Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Univ. of Chicago Pr., 1962.  
(熊谷・西山・白井共訳 『資本主義と自由』 マグロウヒル好学社、1975)
- [ 6 ] Friedman, M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.*, The New York Times Magazine, Sep13.1970.
- [ 7 ] Hayek, G. A., *The Corporation in a Democratic Society*, in Anshen, M. & Bach, G. L., *Management and Corporations 1985*, McGraw-Hill, 1960. (名東孝二訳 『20年後の会社と経営』 日本生産性本部、1961年)。
- [ 8 ] Makower, J. & BSR, *Beyond the Bottom Line*, Simon & Schuster. (下村満子監訳 『社会貢献型経営ノすすめ』 シュプリンガー・フェアラ - ク東京、1997年)。
- [ 9 ] 岡部一明 『サンフランシスコ発：社会変革 NPO』 御茶の水書房、2000年。
- [ 10 ] 斎藤禎 『企業評価の新しいモノサシ』 生産性出版、2000年。
- [ 11 ] 斎藤禎 「ティンバーランドとボランティア NPO シティ・イヤーの戦略的パートナーシップ」 『日経広告手帖』 9月号、2002年。
- [ 12 ] Salamon, L. M., *America's Nonprofit Sector*, The Foundation Center, and 1992. (入山訳 『米国の「非営利セクター」入門』 ダイヤモンド社、1994年)
- [ 13 ] 谷口勇仁 「企業社会責任研究の新展開」 『経済科学 (名古屋大学)』 45巻2号、1997年、所収。



- [ 14 ] 谷本寛治『企業権力の社会的制御』千倉書房、1987年。
- [ 15 ] 谷本寛治「企業社会のガバナンス・スタイル」『経済理論』第263号、1995年。
- [ 16 ] 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』第9章、税務経理協会、1999年、所収。
- [ 17 ] 谷本寛治「NPOと企業」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』第15章、税務経理協会、1999年、所収。
- [ 18 ] 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』（龍谷大学）第39号、1999年、所収。
- [ 19 ] 谷本寛治「NPOと企業の境界を超えて NPOの商業化とNPO的企業」『組織科学』Vol.33, No.4、2000、所収。
- [ 20 ] 谷本寛治「NPOと企業のコラボレーション」『社会・経済システム』（社会・経済システム学会）第20号、2001年、所収。
- [ 21 ] 田淵節也監修、笹川平和財団コーポレート・シチズンシップ研究会『コーポレート・シチズンシップ - 21世紀の企業哲学 - 』講談社、1990年。
- [ 22 ] 土屋守章『企業の社会的責任』税務経理協会、1980年。
- [ 23 ] 宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房、1999年。

< URL 一覧 >

- [ w1 ] Ben & Jerry's Homemade, <http://www.benjerry.com>
- [ w2 ] Business For Social Responsibility (BSR), <http://www.bsr.org>
- [ w3 ] Care, <http://www.care.org>
- [ w4 ] Caux Round Table, <http://www.cauxroundtable.org>
- [ w5 ] City Year, <http://www.cityyear.org>
- [ w6 ] Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES),  
<http://www.ceres.org>
- [ w7 ] CompassPoint Nonprofit Services, <http://www.compasspoint.org>
- [ w8 ] Co-op America, <http://www.coopamerica.org>
- [ w9 ] Corporate Watch, <http://www.corpwatch.org>

- [ w10 ] Forest Stewardship Council (FSC), <http://www.fscoax.org>
- [ w11 ] General Motors (GM), <http://www.gm.com>
- [ w12 ] Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org>
- [ w13 ] Global Reporting Initiative(GRI), <http://www.globalreporting.org>
- [ w14 ] Global Sullivan Principles,  
<http://www.globalsullivanprinciples.org>
- [ w15 ] Green Seal, <http://www.greenseal.org>
- [ w16 ] Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR)  
<http://www.iccr.org>
- [ w17 ] Idealswork, <http://www.idealswork.com>
- [ w18 ] International Organization of Standardization (ISO),  
<http://www.iso.ch>
- [ w19 ] Investor Responsibility Research Center (IRRC),  
<http://www.irrc.org>
- [ w20 ] Johnson and Johnson, <http://www.jnj.com>
- [ w21 ] KLD & Co. Inc. (Kinder, Lydenberg and Domini),  
<http://www.kld.com>
- [ w22 ] Reebok, <http://www.reebok.com>
- [ w23 ] Starbucks, <http://www.starbucks.com>
- [ w24 ] Social Accountability International (SAI), <http://www.cepaa.org>
- [ w25 ] Social Investment Forum (SIF), <http://www.socialinvest.org>
- [ w26 ] Tides Foundation/ Tides Center, <http://www.tides.org>
- [ w27 ] Timberland, <http://www.timberland.org>
- [ w28 ] United Way (of America), <http://www.unitedway.org>
- [ w29 ] Working Assets, <http://www.workingassets.com>

