

企業と社会のガバナンス構造の変化

早稲田大学 谷本 寛 治

【キーワード】 コーポレート・ガバナンス (Corporate Governance), CSR, グローバリゼーション (Globalization), ステイクホルダー・エンゲージメント (Stakeholder Engagement), マルチ・ステイクホルダー・イニシアティブ (Multi-Stakeholder Initiative)

【要約】 本稿では、企業と社会の視点からガバナンス問題をどのように捉え直していく必要があるかを考える。まず「企業と社会」論の研究領域が近年急速に発展し、制度化してきた状況を概観する。次に、コーポレート・ガバナンスを旧来の枠組みを超えてステイクホルダーとの関係から捉える視点と、企業も一ステイクホルダーとして関与するマルチ・ステイクホルダー・イニシアティブにおけるガバナンスとそこでの企業の役割を考えることが新たな課題になっていることを考察する。その上で日本企業の現状を検討する。また補足として、日本経営学会が今後 100 年を展望するに当たって、研究者に課された課題を考える。

1. はじめに

日本経営学会 90 周年記念大会においては、今後の経営学の役割、課題について議論するに当たって、社会との関係から組織、戦略、ガバナンスの問題を取り上げることになった。経営学は企業経営にかかわる諸問題について、常に変化する時代の動き、求められる課題を受けて議論を行ってきたのであるが、これまで社会との関係性は必ずしも正面から捉えられてきたわけではなかった。しかしながら、企業活動のグローバル化・多様化が進み、また持続可能な発展が求められる時代において、企業に期待される役割・責任は大きく変化してきた。経済と同時に、環境・社会の問題も含め、トータルに企業経営を捉えることが重要になっている。近年、サステナビリティ、CSR を組み込んだマネジメントのあり方やイノベーションを考えていくことが、企業経営上の重要なテーマの 1 つとなっていると同時に、この領域への研究の取り組みも急速に拡大している。本稿では、ガバナ

ンス問題を次の 2 点から考えていく。①従来のコーポレート・ガバナンス論をステイクホルダーの観点から捉え直すこと、②よりマクロの視点からマルチ・ステイクホルダー・イニシアティブにおけるガバナンスのあり方、そこでの企業の役割について検討すること。

2. 「企業と社会」という領域の広がり

企業と社会という領域がマネジメントの問題として本格的に議論されるようになったのは 70 年代アメリカにおいてである。その後アメリカ経済・社会の変化とともに、研究も発展していった。日本経営学会でも 70 年代にこの領域に関するテーマが統一論題として取り上げられた。当時日本でも企業の社会的責任論はアメリカでの活発な議論を受けブームになったが、学界においては専らその紹介・解釈が中心であり、また現場での動きはほとんど見られないまま、議論はオイルショック以降急速に収縮していった。

90 年代前後になると、グローバル化の急速

な進展に伴う負の側面（地球環境問題、貧困問題、労働・人権問題など）が顕在化する中、持続可能な発展が要請されるようになってくる。国際的な批判や運動を受け、NGOや国際機関による企業行動規範や規格づくりも活発化し、ビジネスの現場でも実務的な取り組みが進んでいった。後段見るように、日本企業も2000年代に入って対応に迫られるようになっていく。同時に世界的に研究も広がり、学問の制度化が進んでいる。学問の制度化とは、新しい学問が学界や社会から受け入れられ、1つのパラダイムとして成り立つことを指す。一般的に制度化のポイントとして、①公的・私的研究費の支出、②専門の学会／会議の設立・開催、③専門の

journalの発行、④新科目／コース／学部／研究所の設立、⑤新しいテキストの発行、などが指摘される。学問の制度化が進むことによって、新しい研究領域が確立する（学問の精度、信頼性が高まる）と同時に、形式化する懸念も含んでいる。

「企業と社会」の分野では、市場社会の構造や企業観が変わってきたこの20年ほどの間、現場における活発な動向を受け大きな進展を見せている。例えば、CSR, Ethics, Sustainability, Governanceに関連する新しい専門Journalや（表1）、Handbook, Dictionary, Encyclopediaなどが発行されたり、新しい学会や研究機関が立ち上がり、国際的な会議が頻繁に開

表1 CSR／Ethics／Sustainability／Governance 関連 journal の創刊年数

出版年		Journal 数	Sustainability (内数)	10年単位
1960's	1960	1		1
1970's	1972	1		1
1980's	1981	1		3
	1982	1		
	1985	1		
1990's	1992	4		14 (4)
	1993	2		
	1994	1	1	
	1995	1		
	1996	1	1	
	1997	2		
	1998	2	1	
	1999	1	1	
2000's	2000	2	1	28 (17)
	2001	3		
	2002	1	1	
	2004	2		
	2005	6	4	
	2006	3	1	
	2007	2	2	
	2008	9	8	
2010's	2010	4	2	8 (3)
	2011	2	1	
	2015	1		
	2016	1		
Total		55	(24)	55(24)

（注）詳細は <http://tanimoto-office.jp/CSR%20Journal%20List.pdf/> 参照。

表 2 Sustainability のカリキュラムへの統合

	現在の構造	新しい構造
狭いカリキュラム (個々の科目)	第 1 象限「上乘せ」 現在のコースや科目に 1 セッション を付け加える	第 2 象限「深掘り」 現在のコースに新しい科目を加える
広いカリキュラム (全体系)	第 3 象限「メインストリーム化」 現在のカリキュラム (ビジネスの関 連科目すべて) の中に組み込む	第 4 象限「焦点合わせ」 異なる領域 (法律, 科学など) から も関連したコースを提供する

(出所) Molthan-Hill, ed. (2014), p.9.

催され、急速に研究・議論が広がっている。さらにその動向は、英語圏のみならず、アジアなど非英語圏においても活発な展開を見せている。日本での研究は必ずしも活発とは言えないが、2011 年には国際的なネットワークをもった新しい学会「企業と社会フォーラム」(JFBS) が立ち上がっている (<http://j-fbs.jp>)。

研究方法についても、さまざまなディシプリンから専門化した研究アプローチと同時に、問題解決志向の視点から隣接するディシプリンを融合し関係するステイクホルダーから知識を取り込むトランス・ディシプリナリーなアプローチが求められている (谷本, 2002; Scholz et al., 2006; Schaltegger et al., 2013 など)。

大学教育においては、Business and Society という専門科目が設置されるのみならず、既存科目やコースに CSR, Ethics, Sustainability の概念が組み込まれ (表 2), メインストリーム化する動きが広がっている (Smith and Lenssen, 2010; Molthan-Hill, 2014)。

日本においても、今後経営学におけるさまざまな領域: 戦略, 人事, マーケティング, 財務, 会計, 金融, ガバナンス,アントレプレナー, 企業論などにおいて, CSR, Ethics, Sustainability の概念を組み込んだ研究, 教育の議論を広げていくことが期待される。

3. 社会と企業のガバナンス関係

時代とともに社会の中における企業の位置づけや役割が変化し、企業と社会の領域で議論さ

れるテーマは大きく広がっている。中でも企業とステイクホルダーの関係性が変化していることは重要なテーマの 1 つである。従来 CSR とコーポレート・ガバナンスは別々に捉えられ、それぞれの領域で議論されてきた。しかしながら、現実にはこの 2 つはマネジメントにおいて密接に関係しており、研究も広がっている (Aguilera, 2006; Buchholtz, Brown and Shabana, 2008; Jamali, et al 2008; Maretno and Jo, 2011; Devinney, Schwalbach and Williams, 2013)。以下では企業とステイクホルダーの関係からガバナンスの問題をみていこう。1 つは個別企業とステイクホルダーの関係、もう 1 つはマルチ・ステイクホルダー・プロセスにおける企業の位置づけと役割について。

まず個別企業とステイクホルダーとの関係について、AccountAbility (2005) は次のように 3 つに分類している: 一方的なコミュニケーション: trust us, 双方向のコミュニケーション/対話: show us, パートナリシップによる価値創造: involve us。Roper (2012) は、ステイクホルダー・マネジメント、ステイクホルダー・エンゲージメント、パートナーシップと区分している。そういった議論を踏まえ、本稿では次のように整理する。①企業がコアのステイクホルダーを取り込む関係 (ステイクホルダーの包摂), ②企業が影響力のあるステイクホルダーを考慮する関係 (ステイクホルダー・マネジメント; 一方的コミュニケーション), そして③企業とステイクホルダーが対等で双方向のコミュニケーションに基づく関係をつくること (ステ

表3 スティークホルダー・エンゲージメント

方法	調査, 対話: 意見交換, アドバイス, 意思決定プロセスへの参加 (取締役会・CSR 委員会・スティークホルダー委員会)
意義	信頼関係の構築, 取引コストの削減, イノベーションへのヒント, SH の期待を知る, 評判の向上, license to operate (正統性) の獲得
課題	SH の選定法, 企業と SH ならびに SH 間の力関係, 民主的プロセスの担保, SH の専門的な能力の不足

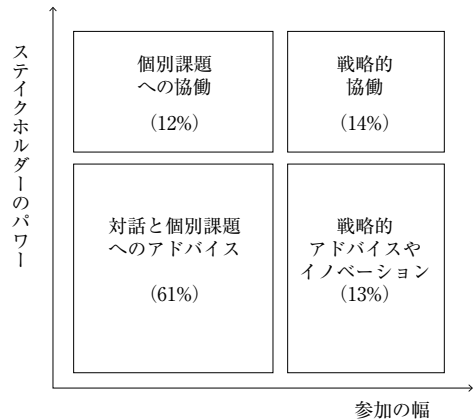
(出所) Henriques (2010), Spitzbeck and Hansen (2010), Spitzbeck, Hansen and Grayson (2011), Lawrence and Weber (2014), 谷本 (2013) など参照。

イクホルダー・エンゲージメント)。

①は、企業がコアのスティークホルダーを取り込む一方 (領域化), 周縁のスティークホルダーを排除している関係である。②は, CSR 論の台頭を受けて, スティークホルダーの存在を考慮したマネジメント, 戦略が求められるようになってきたこと (Freeman (1984) 以降スティークホルダー論の台頭)。③は, 近年 CSR の議論が定着する中, スティークホルダーとのエンゲージメント (建設的な対話を行い, そこでの議論や提案を経営活動に反映させていくこと) が求められるようになってきていることを指す (社会的責任の規格である 2010 年に発行した ISO26000 においても中心的位置づけがなされている)。スティークホルダーとのエンゲージメントは, 直接・間接に企業の統治プロセスに影響を与えるようになってきている。スティークホルダー・エンゲージメントのポイントは, 表3のようにまとめられる。

こういった状況において, コーポレート・ガバナンスは, 株主と経営者の狭い関係における統治メカニズムとして捉えるだけではなく, 近年組織内外におけるさまざまなスティークホルダーとの関係から広く経営活動をチェックしていくメカニズムとして捉えることが重要視されるようになってきている (Tanimoto, 2016)。そこでのポイントは, CSR を踏まえたマネジメント・プロセス (経営計画・戦略) をトータルに統治し, 財務面と同時に非財務面からチェックすることにある。とくに金融危機後, 企業は戦略とリスクマネジメントを強化するため, CSR とガバナンスの2つの概念を統合する取り組みを始め

図1 スティークホルダー・ガバナンスの位置づけ



(出所) Spitzbeck and Hansen (2010), p. 384 より。

ていると指摘されている (KPMG, 2008)。

Spitzbeck and Hansen (2010) は, スティークホルダー・ガバナンスの次元をスティークホルダーの Power (タテ軸) と Scope (ヨコ軸) から, 図1のように捉えている。ヨーロッパ企業においても過半数は対話・助言でまだ影響力は弱く, 実務レベルにとどまっており, 戦略的な協働は少ない。それも特定のスティークホルダー (顧客) にとどまっていると指摘する。日本企業ではほとんどが対話・実務レベルと言え, まだまだ課題が多い。

スティークホルダーとの関係を発展させる企業の組織戦略として, Hennisz (2014) は, スティークホルダー・マッピング, 統合, 学習, 戦略的コミュニケーション, 組織の育成, マインドセットの養成の重要性を説いている。スティークホルダーとの積極的な関係構築は, 企業にとって

価値の源泉につながる (Lawrence and Weber, 2014)。CSR への取り組みが積極的な企業はステイクホルダー志向だという研究もみられる (Ricart et al, 2005)。

また同時に CSO などステイクホルダー・サイドにも課題があり、とくに企業経営の専門的な知識不足、エンゲージメントの経験不足などを克服していくことが求められている。

次に、より広いレベルでさまざまなステイクホルダーが協働し、一組織では対応仕切れない経済・環境・社会の諸課題に取り組む関係性について。そこでは企業も一ステイクホルダーとしてローカル／グローバル・コミュニティにおける諸課題の解決にビジネスとして取り組んだり、そのシステムのガバナンスに共に取り組むようになってきている。そこでマルチ・ステイクホルダーによる新しいグローバル・ガバナンスのあり方についてみていこう。

4. グローバル・ガバナンスの変化と企業の位置づけ

グローバルに展開する多国籍企業は、既存の境界線 (地理的, 政治的, 社会的) を超えて、意図的にも非意図的にも社会や環境に影響を与えるようになってきている。多国籍企業がもつパワーやその活動領域の広がりとは、一国政府が規制する力・規制できる領域を超えている。地球環境問題や途上国における労働・人権問題などは、今や一国政府のルールだけでは規制しきれない。持続可能な発展にかかわるさまざまな問題への対応は、これまでとは異なり包括的で協働的な新しい枠組みが求められている (谷本, 2013)。そこで重要なことは、マルチ・ステイクホルダーによる協働関係であり、その統治のあり方 (グローバル・ガバナンス) である。

グローバル・ガバナンスとは、一組織だけでは解決が困難な共通の課題に対し、政府のみならず多様なステイクホルダーが協力して取り組むフォーマル／インフォーマルな枠組みの統治

のあり方を指す。多様なステイクホルダーが協働し、既存の境界線を超える経済・環境・社会の課題の解決に取り組むマルチ・ステイクホルダー・イニシアティブ (MSI) は、関係するステイクホルダーとともに、企業／産業界も自発的に一ステイクホルダーとして関与し、initiator あるいは leader としてその役割・責任を果たすことが期待される。

具体的には、2000 年前後から企業、政府、国際機関、NGO、大学・研究機関などが協働しながら新しいプラットフォームをつくりさまざまな課題に取り組んでいる (global public policy partnership)。例えば、① ESG に関するグローバルな企業行動規範やガイドラインの作成 (UN Global Compact, GRI, FSC, ISO26000 等)、② UN 関係機関や EU におけるサステナビリティに関するビジョンやその政策の策定・実施、③ 個別課題の解決に関係するステイクホルダーの協働 (例えば児童労働撲滅のセクターを超えた取り組み) など、新しいイニシアティブが数多く見られる。そこでは企業も一ステイクホルダーとしてその決定・実施のプロセスにかかわり、その役割と責任を果たしていくことが求められる。同時にそのシステムのガバナンスにも共にかかわることになる。そしてここで決まったルールや基準は責任をもって受け入れ、実施にあたって関係するステイクホルダーとの対話が求められる。このようなマルチ・ステイクホルダー・プロセスでは、既存の民主主義とは異なる統治のあり方、正統性が求められる。関係する主体による討議を通して合意するオープンでインクルーシブなコミュニケーションがベースとなり、透明性とアカウンタビリティが求められる (Hemmati, 2002)。既存の政府／国際機関とは異なる MSI のガバナンスのポイントを表 4 のようにまとめておこう。

これまで経済、環境、社会における諸課題への取り組みについては、政府による規制か企業の自主的取り組みかの二分法で議論されてきた。マルチ・ステイクホルダー・プロセスによ

表4 グローバル・ステイクホルダー・イニシアティブのポイント

1	関係する SH が共通の目標の実現に向かって政策決定・実施するプロセス ・ 政府, 国際機関, 産業界, 労働組合, NGO, 市民運動, 学界, メディア等 ・ ローカル/ナショナル/リージョナル/グローバル・レベル
2	MSI は政府や SH の意思決定に情報を提供すると同時に, 政策決定・実施において各 SH は自身の役割を理解し, 関与する
3	各 SH はサステナビリティについて議論・理解し, 社会的・環境的課題にどうかかわり, コミットしていくかを考える (企業もその一員)
4	政府もこの枠組みの中で, さまざまな主体が何を考えているかを知り, 議論し, 自らの果たすべき役割を再考する (またこの議論の場を支援する)
5	新しいガバナンス・スタイル: 従来の民主主義とは異なる統治・正統性 ・ 正統性→関係する主体 (決定に影響を受ける主体) の参画-討議-合意 ・ SH の選定法, SH 間の力関係-支援, 民主的プロセスの担保 ・ オープンなコミュニケーション: マルチ SH によるオープンでインクルーシブな協議, 透明性とアカウンタビリティの確保

(出所) Commission Global Governance (1995); Hemmati (2002); Vallejo and Hauselmann (2004); Benner, Reinicke and Witte (2004); Koenig-Archibugi (2004); Warner (2006); Mena and Palazzo (2012); 谷本 (2013) など参照。

る新しい関係モデルは, この二分法を超えた動きとして理解できる。つまりそれは, 関係する多様なステイクホルダーがインターメディアリーレベルで公共政策やルールを共につくっていくプロセスである。各主体は自発的に協働し, ともに一つのプラットフォームをつくり, そこで決まったルール (規範・基準) をそれぞれが自主的に順守していく。それはまさに Ostrom (1990) が主張する自己組織的で自己統治的な協働行動 (self-organizing and self-governing forms of collective action) であると言える。マルチ・ステイクホルダー・プロセスに関与することで, 企業には次の点が期待される。グローバル規範や基準は企業に soft law として機能し, 経営活動のあり方を規定する。外部のステイクホルダーからのモニターを受け, その期待・信頼を得ることを通して企業はその正統性 (license to operate) を獲得することになる。2000 年代半ば頃までは企業の自発性に限界を指摘する論考が多かったが (Cerny, 1999; Graz and Nölke, 2008), その後参加企業が増えるにつれ, 実質的な影響力も高まってきたと言える。

5. 日本企業の現状と課題

日本企業の現状を概観しておこう。2000 年代半ば頃から CSR ブームとなったが, この議論を通して日本でも企業と社会の関係性について考えるようになってきたと言える。この 10 年余りの間, グローバルな展開を受けて, CSR に対する理解と誤解が混在しながら, 多くの企業による制度的対応は急速に広まった (Tanimoto, 2012; 谷本, 2013)。当初 CSR 経営の経済的メリットが見えにくい中, 社内外で受け入れやすいロジックが求められ, CSR とは主にフィランソロピーである, コンプライアンスである, 経済性と社会性のバランスである, また CSV であるという捉え方も見られた。

Porter and Kramer (2011) の言う Creating Shared Value (CSV) 論は, Porter の旧来の戦略論と CSR の議論を接合したもので多くの支持者を得ている反面, 理論的にはいくつも根本的な問題点を抱えている。例えば, ①すでに同類の議論があるのに全く踏えられていない, ② CSR が求め

られるようになった背景や基本的課題が捉えられていない, ③企業とステイクホルダーの関係は常に win-win になるわけではない, ④企業観の変化が捉えられていない, など (谷本, 2013; Crane, et al., 2014)。

当初多くの企業は CSR に対応することに躊躇があり, とくに日本では政府の規制はなく, 市民社会組織 NGO も弱く, CSR への共通理解がなかなか見られないまま, 形式的な取り組みが進んだ。日本企業の横並び体質も相まって, 2000 年代後半, 制度の模倣による同型化 (mimetic isomorphism) が急速に広まった。また業界によってもその対応に差が見られた (谷本, 2013)。

新しく立ち上がった CSR 担当部署や CSR 関連制度には, 期待される役割と現実の機能との間にギャップが存在しているケースが少なくない (谷本, 2014; Tanimoto, 2016)。部署横断的な業務を担う CSR 部は, 適切な役割や権限が与えられなければ組織の中で機能しない。また CSR とコーポレート・ガバナンスとは別々に議論されてきたが, 近年会社の持続的な成長と中長期的な企業価値創出の視点から, 取締役会の多様性が意識されたり, グローバルな動向を受けた「コーポレート・ガバナンス・コード」(東証 2015 年公表)において株主以外のステイクホルダーとの適切な協働を謳い, 少しずつ議論が広がっている。

もっとも形式的な取り組みが多く, 多くの企業において経営上の課題がいくつもみられる。とくに, ①CSR の諸課題 (ESG) が経営理念, 経営計画, 戦略に組み込まれ, 経営基盤や事業活動の強化につながっているか, ②財務情報と同時に非財務情報がモニターされているか, ③CSR 報告書は CSR マネジメントに基づいているか, ④「本業を通した貢献」, 「CSV」に誤解はないか, ⑤ステイクホルダーとのエンゲージメントがなされているか (なぜ, 何を, 誰と), ⑥新しいグローバル・ガバナンスの枠組みに積

極的にコミットし貢献しているか。

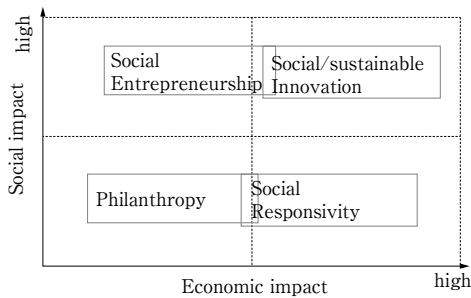
次に, 各企業は事業活動に伴うネガティブ・インパクトを最小化することにとどまらず, 持続可能な発展にかかわる諸課題 (Sustainable Development Goals: SDGs) の解決にビジネスとして積極的に取り組んで行くことが求められている。

SDGs は 2015 年国連で採択された 17 の目標。貧困の解消, ジェンダーの平等, 持続可能な消費・生産, 気象変動との闘いなどの課題の解決に, 政府, 国際機関, NGO, 企業, 大学等が協力して取り組んでいくことを目指す (SDG Compass, 2015 など)。

それはフィランソロピー活動のみならず, 本業のコアコンピタンスを活用した戦略的な事業活動, また雇用を通した取り組みが重視されるようになっている。社会的ミッションとビジネスをつなげるにはイノベーションが必要である。ソーシャル・イノベーションとは, 新技術や生産プロセスのみならず, 新しいビジネスの仕組みやマーケティング手法などを含め持続可能な発展に貢献し社会的・経済的成果を生み出すことを指している (Tanimoto, 2012; 谷本他, 2013)。企業がその技術, ネットワーク, 資金などコアの資源を戦略的に活用し取り組むことで, 経済的・社会的インパクトを生み, 市場での scale up が期待される。図 2 は, 企業が取り組むソーシャル・イノベーションの位置づけを示している。

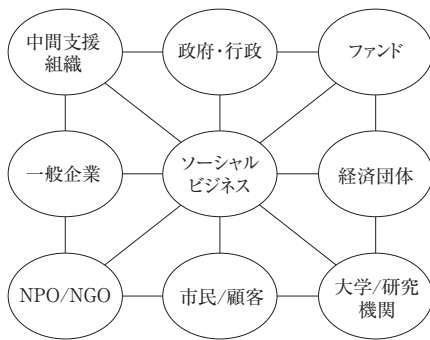
ここではイノベーションを生み出す新しいビジネス・モデルが求められる。ソーシャル・イノベーションは, ステイクホルダーとのオープンで協働的な関係の中で生み出される (Hart and Christensen, 2002; Hart and Sharma, 2004; London and Hart, 2004; 谷本他, 2013)。関連するステイクホルダーとのコミュニケーションを通して新しい社会的課題を知り, 資源や支持を獲得し, アイディアを形にし, イノベーションを

図2 ソーシャル・イノベーションの位置づけ



(出所) Welford (2015) の図を加筆・修正。

図3 ソーシャルビジネスとステイクホルダーとの関係



(出所) 谷本編 (2006); 谷本他 (2013)

生み出し、事業化し、広げていくことが期待される (図3 参照)。

日本でもここ数年、社会的課題の解決に本業で取り組むことをソーシャル・イノベーションとして意識する企業は増えてきている。もっともステイクホルダーとのエンゲージメント、協働から新しい取り組みを生み出しているケースはまだ少ないと言える。

補足：日本の経営学（者）の内省

今回の統一論題「日本の経営学 90 年の内省と構想」について、趣旨文にはこれまでの日本経営学会 90 年の過去を回顧し、100 周年を展望しうる新しい経営学を目指すと記されている。具体的なテーマとして戦略、組織、ガバナンスの問題が社会との関係から取り上げられたが、本稿最後に学会や研究者の課題について少しだけ触れておきたい。

経営学会の改革については、学会活性化委員会から 2015 年に報告がなされ、学会の国際化についても中長期的な改革案が示されている。今後より具体的な実行プランが期待される。ただその前に求められることは、個々の研究者自身の国際化の問題である。日本の経営学（者）の国際化も近年進んできたが、まだ多くの課題があると言えよう。重要なことは、個々の研究者がもっと国際的なアカデミック・コミュニティやネットワークと積極的なつながり、コミットしていくことである。すなわち国内のコミュニティにとどまるのではなく、Journal に論文を投稿する、さらにその reviewer, editorial member や board member, 学会・会議の committee member などとして貢献することなどが期待される。また国際研究グループに参画したり、客員教授として授業を担当したり、実質的な交流を深めていくことが重要である。それは大学の国際化においても基本的な部分であろう。

また研究者に期待される役割についても触れておきたい。役に立つ学問、実学ということに対して誤解がないだろうか。それは単に企業や政府において何らかの役割を担うだけでも、現状解説を行うだけでもない。基本的にはそれぞれの分野における現場を踏まえた研究から、理論的にも実務的にもインプリケーションを引き出し、フィードバックしていくことが求められる。政府・実務界との距離の取り方にも気をつけなければならない。研究者は、学界と現場の bridge となることが期待される。その意味合いから啓蒙書を出版することも大事ではあるが、専らそれを目的あるいは目標とし国内のメディア・論壇にのみフォーカスするのではなく、グローバルな視点から研究に取り組み、広く国際的な議論に貢献していくことが重要である。

〈参考文献〉

AccountAbility (2005) *The Stakeholder Engagement Manual*, Vol.1, AccountAbility.

- Aguilera, R. V., C. A. Williams, J. M. Conley and D. E. Rupp (2006) "Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US," *Corporate Governance: An International Review*, 14(3): 147-158.
- Benner, T. W. H. Reinicke and J. M. Witte (2004) "Multisectoral Networks in Global Governance: Towards a Pluralistic System of Accountability," in Held, D. and M. Koenig-Archibugi (Eds.), *Global Governance and Public Accountability*, Oxford: Blackwell.
- Buchholtz, A. K., J. A. Brown and K. M. Shabana (2008) "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility," ch.14. Crane, A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- Cerny, P. G. (1999) "Globalization and the erosion of democracy," *European Journal of Political Research*, 36(1): 1-26.
- Commission on Global Governance (1995) *Our Global Neighbourhood*, Oxford University Press. (京都フォーラム監訳『地球リーダーシップ—新しい世界秩序をめざして グローバル・ガバナンス委員会報告書』日本放送出版協会, 1995 年)
- Crane, A., G. Palazzo, L. Spence and D. Matten (2014) Contesting the Value of "Creating Shared Value," *California Management Review*, 56(2): 130-153.
- Devinney, T. M., J. Schwalbach and C. A. Williams (2013) "Editorial: Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Comparative Perspectives," *Corporate Governance: An International Review*, Special Issue: Corporate Social Responsibility, Institutional Structures and Corporate Governance, 21(5): 413-419.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Graz, J. C. and A. Nölke (2008) *Transnational Private Governance and its Limits*, Abingdon: Routledge.
- Hart, S. L. and C. M. Christensen (2002) "The Great Leap: Driving innovation from the base of the pyramid," *MIT Sloan Management Review*, 44(1): 51-56.
- and S. Sharma (2004) "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination," *Academy of Management Executive*, 18(1): 7-18.
- Hemmati, M. (2002) *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability, Beyond Deadlock and Conflict*, London: Earthscan.
- Henisz, W. J. (2014) *Corporate Diplomacy*, Sheffield: Greenleaf.
- Henriques, A. (2010) *Corporate Impact: Measuring and managing your social footprint*, London: Earthscan.
- Jamali, D., A. M. Safieddine and M. Rabbath (2008) "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships," *Corporate Governance*, 16(5): 443-459.
- Koenig-Archibugi, M. (2004) "International Governance as New Raison d'État?," *European Journal of International Relations*, 10(2): 147-188.
- KPMG (2008) International Survey of Corporate Responsibility Reporting, Amstelveen: KPMG.
- Lawrence, A. T. and J. Weber (2014) *Business and Society: Stakeholders, ethics, public policy*, NY: McGraw-Hill Irwin.
- London, T. and S. L. Hart (2004) "Reinventing Strategies for Emerging Markets: beyond the transnational model," *Journal of International Business Studies*, 35(5): 350-370.
- Maretino, A. Harjoto and Hoje Jo (2011) "Corporate Governance and CSR Nexus," *Journal of Business Ethics*, 100(1): 45-67.
- Mena, S. and G. Palazzo (2012) "Input and Output Legitimacy of Multi-Stakeholder Initiatives," *Business Ethics Quarterly*, 22(3): 527-556.
- Molthan-Hill, P. (Ed.) (2014) *The Business Student's Guide to Sustainable Management*, Sheffield: Greenleaf.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1-2): 62-77.
- Ricart, J. R., M. Á. Rodríguez and P. Sánchez (2005) "Sustainability in the Boardroom," *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3): 24-41.
- Roper, J. (2012) "Stakeholder Engagement: Concepts, Practices, and Complexities," 企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』千倉書房。
- Schaltegger, S., M. Beckmann and E. G. Hansen (2013) "Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field," *Business Strategy and the Environment*, 22(4): 219-229.

- Scholz, R. W., D. J. Lang, A. Wiek, A. I. Walter and M. Stauffacher (2006) "Transdisciplinary case studies as a means of sustainability learning: Historical framework and theory," *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(3): 226-251.
- SDG Compass (2015) *The Guide for Business Action on the SDGs*, GRI, UN Global Compact, and WBCSD.
- Smith, N. C. and G. Lenssen (Eds.) (2010) *Mainstreaming Corporate Responsibility*, West Sussex: Wiley.
- Spitzeck, H. and E. G. Hansen (2010) "Stakeholder Governance: How Stakeholders Influence Corporate Decision Making," *Corporate Governance*, 10(4): 378-391.
- , E. G. Hansen and D. Grayson (2011) "Joint Management-Stakeholder Committees," *Corporate Governance*, 11(5): 560-568.
- Tanimoto, K. (2012) "The Emergent Process of Social Innovation: Multi-Stakeholders Perspective," *International Journal of Innovation and Regional Development*, special issue: Innovative Entrepreneurship, 4(3/4): 267-280.
- (2016) "The Implementation of CSR Management and Stakeholder Relations in Japan," S. Vertigans & S. O. Idowu (eds), *Stages of Corporate Social Responsibility: From Ideas to Impacts*, Heidelberg: Springer.
- Vallejo, N. and P. Hauselmann (2004) *Governance and Multi-Stakeholder Process*, Manitoba: IISD.
- Warner, J. F. (2006) "More Sustainable Participation? Multi-Stakeholder Platforms for Integrated Catchment Management," *International Journal of Water Resources Development*, 22(1): 15-35.
- Welford, R. (2015) "Social Innovation, Shared Value and Sustainable Development," Proceedings of 5th JFBS Annual Conference, Tokyo, Japan.
- 企業と社会フォーラム (2014) *CSR and Corporate Governance*, 千倉書房。
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』(新装版 2008 年) 千倉書房。
- (2013) 『責任ある競争力』 NTT 出版。
- (2014) 『日本企業の CSR 経営』 千倉書房。
- 編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』 中央経済社。
- ・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT 出版。