

## 新たな企業の社会的責任と経営者の課題

—持続可能は発展と企業価値—

青 木 崇\*

### Corporate Social Responsibility and Top Management Problems: Sustainable Development and Corporate Value

Takashi Aoki

#### 要約

近年、企業の社会的責任はCSR (Corporate Social Responsibility) として世界的に高い関心を集めている。今日の企業の社会的責任は営利組織体のみならず、非営利組織体にもかかわる問題になってきている。企業の社会的責任に対する考え方はさまざまである一方、企業においては自社の経営にかかわる社会的課題に対して自主的に取り組んでいることが多い。そのため、企業の社会的責任活動の領域は企業が属する国や地域によって異なってくる。

今日の企業の社会的責任は企業と社会の持続可能な発展を鍵概念とした企業活動を行っていくことが求められている。この持続可能な発展が企業の役割に大きなインパクトを与えた。このことは企業の経済的・社会的役割の中でいかにして社会的問題の解決に寄与していくかを意味している。

持続可能な発展が求められる背景には経済・市場・経営のグローバル化による貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが顕在化してきたことに関係している。それにより企業を取り巻く利害関係者の認識が変化し、企業は利害関係者を重視した企業活動がますます重要になってきている。

企業の社会的責任に関する国際的な定義はいまだ一致した見解はみられていない。近年、国際機関やNGOなどがCSRに関する行動指針や規格を公表している。特にISO (国際標準化機構) が2010年11月1日に発行した社会的責任に関する世界初の国際規格であるISO26000はすべての組織体を対象としている。

EUでは企業の社会的責任を国家戦略の政策課題として政府主導による企業の社会的責任を促進する法制度が活発化している。日本では経済団体をはじめとする企業の社会的責任への提言によって企業の社会的責任のブームが起きた。

本稿では新たな企業の社会的責任と企業の中核に位置する経営者の課題を念頭に置きな

\* 提出年月日2010年11月30日、高松大学経営学部講師

がら考えてみることにしたい。

キーワード：企業の社会的責任、経営者、CSR実践、持続可能な発展、企業価値

(Abstract)

The purpose of this article is to clarify what is corporate social responsibility and top management problems. Corporate social responsibility (CSR) has now become one of the most important concepts to the sustainable development of the business activity and the society. My research about CSR was to clarify how CSR is practiced in business activities of Japanese companies.

As the results of my research, I found four important facts.

First, many Japanese companies have strong interest in CSR, but they began to getting down to it.

Second, as for interpretation of CSR, there are many differences among Japanese companies.

Third, the front runners of Japanese companies are practicing CSR like that they combine the corporate philosophy with CSR, top managers and employees share it, and then they practice it at all levels of the company.

Fourth, better practitioners of CSR, including Japanese companies have sound corporate governance system.

Keywords : corporate social responsibility, top executives, practicing CSR, sustainable development, corporate value

## 1. はじめに

近年、経済・市場・経営のグローバル化に伴いNGOをはじめとする市民社会の台頭、消費者行動の変化、企業間競争の激化等により企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下、「CSR」という）への関心が世界的に高まっている。これに伴いOECD（経済協力開発機構）、国連、GRI（Global Reporting Initiative）などの国際機関や欧米の企業行動に関する評価機関ではCSRに関する企業行動指針の公表や企業行動の評価を強化する動きが活発化している。日本でも相次ぐ企業不祥事の影響からCSRへの関心は高まっており、経済界や政府においてさまざまな取り組みが進められている。

日本でCSRを求める機運が高まったのは1950年代後半からの公害問題に端を発している。しかしながら、今日のCSRは企業と社会の持続可能な発展を鍵概念としている。企業

と社会の持続可能な発展が求められる要因には地球環境問題の顕在化、経済・市場・経営のグローバル化による貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが顕在化してきたからである。そのため、開発途上国、NGO、消費者団体などが企業に対して規律と節度ある行動を求めるようになった。また、企業不祥事が頻発したことによりさまざまな利害関係者からCSRへの期待と要望が高まってきている。

企業は経済的役割だけでなく、社会的役割をも重要視した経営を行っていく必要がある。このことは企業に大きなインパクトを与え、企業とその経営者に責任ある経営を問うことになった。企業は地球社会の一員として企業と社会の持続可能な発展に寄与することが期待されているのである。

本稿では、こうした問題提起から新たなCSRと経営者の課題を中心として持続可能な発展と企業価値<sup>1</sup>について取りあげることにしたい。そのため、第2節では、CSRの問題提起および持続可能な発展の経緯について論述し、第3節では、EUにおけるCSRの政策課題について検討し、第4節では、日本におけるCSRへの認識と対応について論点をまとめ、第5節では、企業価値に向けたCSR実践について考察し、経営者のリーダーシップにも論究する。

## 2. 企業の社会的責任とは何か

### 2.1 企業の社会的責任の問題提起

経営におけるCSRとは何であろうか。これまで企業はCSRについてどのような役割と責任を果たしてきたのであろうか。現在、欧米では盛んにCSRに取り組んでいる企業が増えてきている。利害関係者が台頭してきたことにより、企業と利害関係者の関係は避けては通れない現実的な問題を表している。経済・市場・経営のグローバル化が進展する中で企業はいかにしてCSRに取り組んでいくかが問われている。

企業は経済的・社会的組織体である。企業の経済的組織体、すなわち企業の営利性は企業と社会の関係から豊かな社会を形成するうえで重要な役割を果たしてきた。だが、行き過ぎた営利性の追求の結果、必ずしも社会の進歩、発展に寄与してきたとはいえない反面がでてきた。こうした企業行動は企業の負の側面として地球環境問題、労働環境、公害問題、消費者問題、企業不祥事などを引き起こしてきた（飢富・辛島・小林・柴垣・出見・平田、2006、113-116頁）。

それにより、企業の社会的組織体、すなわち企業の社会性が強く社会から問われることになった。企業は公器として社会性、公益性、公共性を有している。企業は経済的役割と社会的役割を担うなかでCSRを経営に組み込みながら社会との持続可能な発展に寄与、貢献していくことが期待されている。

では、学術書としてのCSRの問題提起はどうであろうか<sup>2</sup>。経営学の文献としては規範論の立場で最初に社会責任（social responsibility）の用語を用いてその必要と内容を論じたのはシェルドン（O. Sheldon）である（Oliver Sheldon, 1923）。経営学におけるCSRに関する研究は1920年代にはじまり三つの雁行する局面をとって展開されてきた（森本、1994、i 頁）。エプスタイン（E. M. Epstein）によれば、カリフォルニア大学バークレー校商学部（1898年設立）の最初の講義要項には、「哲学研究：商業倫理の歴史と原理」という記述があるという（小林・百田、2004、15頁）。

また、1948年に行われたハーバード・ビジネス・スクールの年次総会では、「企業指導者の責任」が主題に取り上げられている。米国では1950年代にCSRを取り上げた著作はみられるが、こうした研究は散発的なものが多く、それが経営学の主流となることはなかった。なぜなら、当時の米国は自由経済主義の立場からの反対があり、CSRはもっぱら消極論の論理で企業の営利性を高めるための企業活動であったからである<sup>3</sup>。米国でCSRを能動的に取り組むようになったのは1970年代半ば頃からである。

一方、日本では、1956年11月、経済同友会が「経営者の社会的責任の自覚と実践」と題した決議を行っている。しかし、この決議は問題提起だけに留まり、本格的に社会的責任に対して取り組みをみせるのはさきの四大公害（四日市ぜんそく、イタイイタイ病、熊本水俣病、新潟水俣病）を経験してからである。それにより、企業の社会性がより強く問われ、それまでCSRに消極的だった企業と経営者にCSRの必要性和重要性を認識させた。

今日のCSRは企業と社会の持続可能な発展を鍵概念としているため、当時のCSRとは質的、内容的に異なっている。では、企業と社会の持続可能な発展が求められる背景については次項で検討したい。

## 2.2 企業と社会の持続可能な発展を求める経緯

政治学、経済学の環境問題では持続可能性（sustainability）の概念が国際的な議論として用いられてきた。表1のように持続可能性の概念は、1972年6月、ストックホルムでの国連人間環境会議に遡ることができる。そこではかけがえのない地球（Only One Earth）

をスローガンに開催され、環境問題が地球規模、人類共通の課題になってきたことから前文7項と原則26項からなる人間環境宣言が採択された。

持続可能性から持続可能な発展（sustainable development）へと展開するのは1987年に公表された『Our Common Future』で確認することができる（WCED, 1987）。この『Our Common Future』は1984年に国連に設置されたブントラント・ノルウェー首相（当時）を委員長とする「環境と開発に関する世界委員会」（World Commission on Environment and Development; WCED）が取りまとめた最終報告書である。具体的には、①環境と発展は相反するものではないこと、②発展は環境や資源という土台のうえに成り立つものであること、③持続可能な発展には環境の保全が不可欠であることを提唱した。

この考えは広く世界の支持を受け、今日の地球環境問題における世界的な取り組みに大きな影響を与えた。それにより、21世紀に向けた環境と発展を議論する場として、1992年6月、リオ・デ・ジャネイロで「環境と開発に関する国連会議」（United Nations Conference on Environment and Development; UNCED）が開催された。このサミットでは、182ヶ国、102名の首脳や国際機関、NGOなどが参加し、持続可能な発展を実現するための具体的な行動計画である「アジェンダ21」が採択された。これを機に後述するEUでは持続可能な発展の概念にもとづく政策課題に向けた取り組みとしてCSRを推進していくことになる。

また、2002年9月、ヨハネスブルグで「持続可能な開発に関する世界首脳会議」（World Summit on Sustainable Development; WSSD）が開催された。ここで特筆すべきことは「持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言」が採択され、①企業は合法的な活動を行うに際し、公正で持続可能な発展に貢献する義務があり、②企業は経営の透明性を高め、アカウントビリティを強化する必要があると政府レベルで合意している点である。このことは国家や行政だけでなく、企業にも持続可能な発展を担う義務があることを宣言している。

つまり、企業は地球社会の一員として持続可能な発展に向けたサステナビリティ経営が求められてくることを意味している。ここに企業は経済活動を遂行すればよいという次元から営利性と社会性を基本に据えた企業活動が持続可能な発展に欠かせないという次元に変化していることがわかる。企業と社会の持続可能な発展におけるサステナビリティ経営の確立こそが企業と経営者に突きつけられた課題であることが確認できる。

表1 国際会議における企業と社会の持続可能な発展の経緯

開催年	開催場所	会議・サミット名	採択・合意された内容
1972年6月	ストックホルム	国連人間環境会議 (ストックホルム会議)	かけがえのない地球（Only One Earth）をスローガンに開催され、環境問題が地球規模、人類共通の課題になってきたことから前文7項と原則26項からなる「人間環境宣言」が採択された。
1992年6月	リオ・デ・ジャネイロ	環境と発展に関する 国連会議 (地球サミット)	深刻化する地球規模の環境問題に対処し持続的発展を確保するため、気候変動枠組条約ならびに生物多様性条約の署名が行われ（日本を含むおよそ150カ国が両条約に署名）、「環境と発展に関するリオ・デ・ジャネイロ宣言」、「アジェンダ21」が採択された。
2000年3月	リスボン	リスボン欧州理事会 (首脳協議)	10年間の期間を念頭においた経済・社会政策についての包括的な方向性が示され、以降「リスボン戦略」と呼ばれている。これにより、2010年までにEUの競争力の強化と持続可能な発展に向けた戦略的目標にCSRが重要な貢献を果たすと位置づけられた。
2002年9月	ヨハネスブルグ	持続可能な発展に関する世界首脳会議 (ヨハネスブルグ・サミット)	成果文書として、持続可能な開発に向けた「持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言」と持続可能な開発を実現するための実施手段、制度的枠組みといった各国の指針となる包括的文書である「ヨハネスブルグ実施計画」が採択された。
2003年6月	エビアン	主要国首脳会議 (エビアン・サミット)	「成長の促進と責任ある市場経済の増進」（G8宣言）の中でCSRが項目として取り上げられ、『OECD多国籍企業行動指針』や『国連グローバル・コンパクト』などにおける企業の社会的および環境面での責任を促進する企業による自主的努力を歓迎すると政府レベルでの合意がなされた。

(出所) 筆者作成。

### 3. EUにおける企業の社会的責任の政策課題

#### 3.1 EUの競争力強化と持続可能な発展に向けた戦略的目標

EUは2007年1月1日、27カ国へと拡大した。その一方でEUは1990年代以降、単一市場（1993年1月1日）に伴い、社会的排除問題、労働力の急激な流動化による失業、雇用問題などが深刻化してきた。経済・市場・経営のグローバル化に伴う開発途上国での労働・人権問題、環境問題などへの対応が求められている。こうした経済、社会、環境問題に対し企業の役割や責任が問われ、「企業の社会的責任」が新たなCSRとして議論されるようになった。

EUでは1990年代のサミットや国連会議での環境問題や開発途上国における問題解決に

向けた政策課題に重点を置いてきた。特に2000年3月のリスボン欧州理事会で採択されたリスボン戦略（Lisbon Strategy）はCSRに本格的に取り組む基点となった。リスボン戦略は2010年までにEUの競争力強化と持続可能な発展に向けた戦略的目標にCSRが重要な貢献を果たすと位置づけられている。それを達成するには企業に対してCSRを生涯学習、労働組織、機会均等、社会的包含といった経済・社会的側面において推進するよう提案した。その一環として、2000年6月に採択されたEU社会政策アジェンダは雇用、経済・市場統合による社会影響、労働条件分野におけるCSRの重要性を強調している（谷本、2006、259-264頁）。

EC（欧州委員会）は2001年7月、CSRを推進していくためのたたき台として『Green Paper』を公表した（EC, 2001）。また、2002年7月、Green Paperに対する意見を反映した『White Paper』を公表した（EC, 2002）。Green PaperをみるとCSRの目的は、「企業が社会的・環境的関心をビジネス活動の中に、また利害関係者との関係の中に、自発的に取り込んでいくこと」と位置づけている。White Paperをみると、「CSRは法律を超える自発的なものであり、持続可能な発展の概念と結びついていること、コアの活動に付加されるものではなく、ビジネスのあり方そのものである」とCSRを経営の中で明確に捉えている。ECは、2002年10月、EU企業、労働組合、NGO、投資家、消費者などの利害関係者18団体による欧州マルチステークホルダー・フォーラム（European Multi Stakeholder Forum）を開催している。

ECの活動を受けて、2003年6月のエビアン・サミットでは「成長の促進と責任ある市場経済の増進」（G8宣言）の中でCSRが取り上げられ、企業による自主的努力を歓迎すると政府レベルでの合意がなされた。国際機関の行動指針である『OECD多国籍企業行動指針』（OECD, 2000）や『国連グローバル・コンパクト』（UN, 2004）における企業の社会的および環境面での責任を促進し、企業による積極的な参画を歓迎することにも合意がなされた。

このようにEUにおける取り組みは企業の責任ある行動が持続可能な発展の実現につながるというCSRと持続可能な発展の関連性が明確化され、EUでのCSRに関する取り組みが活発化していることが確認できる。

### 3.2 EU諸国における政府主導による取り組み

EUにおけるCSRの特徴は政府主導でCSRを推進している点である。ここでは、まず、

政府主導としてCSRへの取り組みが最も盛んな英国政府の取り組みについてみていくことにする。

英国におけるCSR政策は2000年7月、年金基金法の改正を機にはじまった。これは年金運用受託者に対し、投資銘柄の選定や議決権行使の方針などについて義務づけている。この法律は社会的責任投資（SRI）を義務づけたものではないが、投資基準としてCSRに言及した点で英国政府のCSRを推進する姿勢がみられる。英国政府は2001年4月、世界ではじめてCSR担当大臣を任命している。このCSR担当部局は貿易産業省に設置され、さまざまなCSR推進施策を講じており、2004年7月にはCSRアカデミーを設立している。

英国以外ではフランス、ドイツなどが政府主導でCSRへの取り組みを推進している。フランスでは2001年5月に会社法が改正され、2004年から上場企業に対して財務、環境、社会的側面の年次報告書の作成と公開が義務づけられている。2002年5月には世界で2番目にCSR担当大臣が就任している。一方、ドイツでは2001年8月、年金基金運用機関に対し、基金の運用にあたって倫理面、環境面、社会面への配慮について報告を行うことが義務づけられた。オーストリア、ベルギー、デンマークなどもドイツ同様、年金運用機関に対して社会的責任投資への取り組み情報の開示を求める法案が検討されている。

このようにEU諸国におけるCSRは政府主導の取り組みが顕著にみられる。企業がCSRに取り組むことにより機関投資家の投資活動にも影響を与えている。そのため、企業を財務業績だけでなく、企業のガバナンスやCSRによって格付けする動きが内外でみられるようになった。特に欧州では社会的責任投資が盛んである。Avanzi SRI Research（2006）によれば、欧州の社会的責任投資市場は3360億ユーロ、社会的責任投資ファンド数は388本、社会的責任投資ファンドの資産残高は340億ユーロに及んでいる。社会的責任投資の市場規模について日英米で比較すると2007年1月現在、日本は3000億円、英国は2245億ポンド、米国は2兆3320億ドルとなっている<sup>4</sup>。今後、社会的責任投資ファンドなどによる議決権行使や選定基準においてコーポレート・ガバナンスとCSRが重要な要素になってくることが考えられる<sup>5</sup>。

#### 4. 日本における企業の社会的責任への認識と対応

##### 4.1 企業の社会的責任をめぐる論点

第2次世界大戦後、日本で「企業の社会的責任」の概念が広く用いられたのはボーエ



ンの翻訳、出版が契機であるといわれる (Bowen, Howard R., 1953)。キャロル (Carroll, Archie B.) は、ポーエンの研究書物ならびにCSRの定義は1950年代の最も注目すべきものであるとしてポーエンを「CSRの父」と位置づけている (櫻井、2000、34-35頁)。

これまで日本におけるCSRはどのような議論と展開をしてきたのであろうか。日本でのCSRに関する議論は決して新しいわけではない。CSRに関する議論は1956年11月、経済同友会の大会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」に遡る。だが、当時の経営者の社会的責任は安価、良質の商品を生産し、サービスを提供し、これを遂行することであった。この時点では利益第一主義を優先しており、社会的責任は消極的であった。

ところが、1970年代の高度経済成長期に表面化した四大公害裁判などによりCSRへの認識は一変した。公害問題、第1次石油危機 (1973年10月) で社会的責任が問われる中、経済同友会は1973年3月、「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」を公表した。また、経済団体連合会 (現日本経済団体連合会) は1973年5月、「福祉社会を支える経済とわれわれの責任」を公表した。これらに関連して数多くのCSRに関する書物が出版され一大ブームとなったが、1980年代以降ブームは鎮静化していった (谷本、2006、77頁)。

ふたたび、CSRが注目されるのは1990年代初頭のバブル経済崩壊後のことである。さまざまな企業不祥事が頻発したことから経済団体連合会は1991年9月14日、「経団連企業行動憲章」を公表した。しかしながら、一向に企業不祥事は跡を絶たなかった。日本経済団体連合会は2004年5月18日、新たにCSRの文言を加えた「企業行動憲章」を改定し、2007年4月17日、「企業行動憲章実行の手引き (第5版)」を改定した<sup>6</sup>。CSRと明記した理由はグローバル化の進展に伴い児童労働・強制労働を含む人権問題や貧困問題などに対して世界的に関心が高まっており、企業に対しても一層の取り組みが期待されているとの認識からであった。

このようにCSRは最近の現象だけで議論されているのではない。CSRの論点は企業不祥事に対する是正に加えて、つぎの4つにまとめることができる。①経済・市場・経営のグローバル化による貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが生じたこと、②開発途上国やNGOなどから企業に対する監視、批判あるいは政策提言が行われ、企業にとって無視できない存在になってきたこと、③国際機関の行動指針が公表され、法的拘束力はないものの企業に対してインパクトを与えていること、④CSRを評価する市場社会の形成により社会的責任投資をはじめ機関投資家などがCSRへの取り組みを支持するようになってきたことである。こうしたさまざまな背景から「企業の社会的責任」は新たなCSRとし

て企業と社会の持続可能な発展を鍵概念として企業に求められているのである。

#### 4.2 経済団体における企業の社会的責任への提言

新たなCSRにすばやく反応したのは経済団体であった。なかでも関西経済連合会は2001年3月、『企業と社会の新たな関わり方—地域社会の活性化に向けて—』を公表している（関西経済連合会、2001）。CSRブームの呼び水となったのは「企業の社会的責任」の重要性をCSRという言葉で提起し、その実践を推進した経済同友会であった。

経済同友会は2003年3月26日、第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』を公表した（経済同友会、2003）。そこではCSRの対象を「市場」「環境」「人間」「社会」の領域に定めた。CSRの本質については、①CSRは企業と社会の持続的な相乗発展に資する、②CSRは事業の中核に位置付けるべき「投資」である、③CSRは自主的取り組みであると強調した。企業がCSRを果たしながら企業価値を創造していくためには経営理念の確立とそれを実践するコーポレート・ガバナンスの確立が必要であると提言した。

経済同友会は2004年1月16日、第15回企業白書で独自に提唱した企業評価基準<sup>7</sup>を用いて会員企業の229社の経営者が自社の取り組みを自己評価した『日本企業のCSR：現状と課題—自己評価レポート2003—』を公表した（経済同友会、2004）。

また、2006年3月7日、会員企業および東証1部・2部上場企業の経営者を対象とした企業不祥事、企業の社会的責任、社会的責任投資に関する意識調査を実施した『企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査』を公表した（経済同友会、2006a）。

さらに、2006年5月23日、2回目となる自己評価の回答を集計・分析し、日本企業のCSRに関する取り組みの進捗状況と将来に向けた課題を明らかにした『日本企業のCSR：進捗と展望—自己評価レポート2006—』を公表した（経済同友会、2006b）。その後、2010年4月13日、3回目となる『日本企業のCSR：進化の軌跡—自己評価レポート2010—』を公表した（経済同友会、2010）。

経済同友会の企業評価基準には数多くの経営者が参画し、自社の強みと弱みについて自ら気づくことによって将来に向けた戦略や仕組みづくりの役割を果たしている。経営者自身の啓発と実践に重点を置き、自己評価結果の分析とフィードバック、CSRの推進に向けた新たな課題設定や問題提起は経済同友会のCSRに対する先見性が感じられる<sup>8</sup>。

このようにCSRは経済団体によって提唱されたことにより一時的なブームを呼んだ<sup>9</sup>。

だが、このままCSRがブームとして終わってしまっても意味がない。経済団体がCSRへの推進をいくら声にしてあげても企業とその経営者にCSRに対する認識がなければCSR実践は困難である。企業は経営の中にCSRを組み込み、ブームとして実践するのではなく、経済・社会的使命をもって行動すべきである。経済・社会的使命とは企業理念の実践にほかならない。企業とその経営者は企業理念にもとづいてCSR実践を行っていくことが求められる。

## 5. 企業価値に向けたCSR実践

### 5.1 CSR実践における経営者のリーダーシップ

経営学におけるリーダーシップ論は経営者論と深くかかわってくる。経営者がリーダーシップを発揮することは経営の方向性を決めるうえで欠かせない役割である。経営者能力について清水（1995）は、「将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の3つの機能を遂行するための能力である」と述べている（清水、1995、1頁）。「経営者能力は企業家精神に関連する能力、管理者精神に関連する能力、リーダーシップ能力の3つに分かれる。企業家精神とは不連続的緊張にたえうる能力であり、管理者精神とは連続的緊張にたえうる能力であり、この2つを高い視点から止揚統合したのがリーダーシップ能力である」と指摘する（清水、1995、1頁）。清水（1995）はこのほかにも洞察力、決断力、ビジョン、直感力・カン、知識、スピード、品性、運、企業倫理、人間的魅力などをあげている。

経営者のリーダーシップについて清水（2000）は、「組織の目的を達成するためにリーダーが部下に対して行使する対人影響力である。トップリーダーは環境変化に対応して、軸足を企業家精神あるいは管理者精神に移す」と指摘する（清水、2000、31頁）。このように経営者には環境に应变する能力がリーダーシップを発揮するうえで必要であるという。

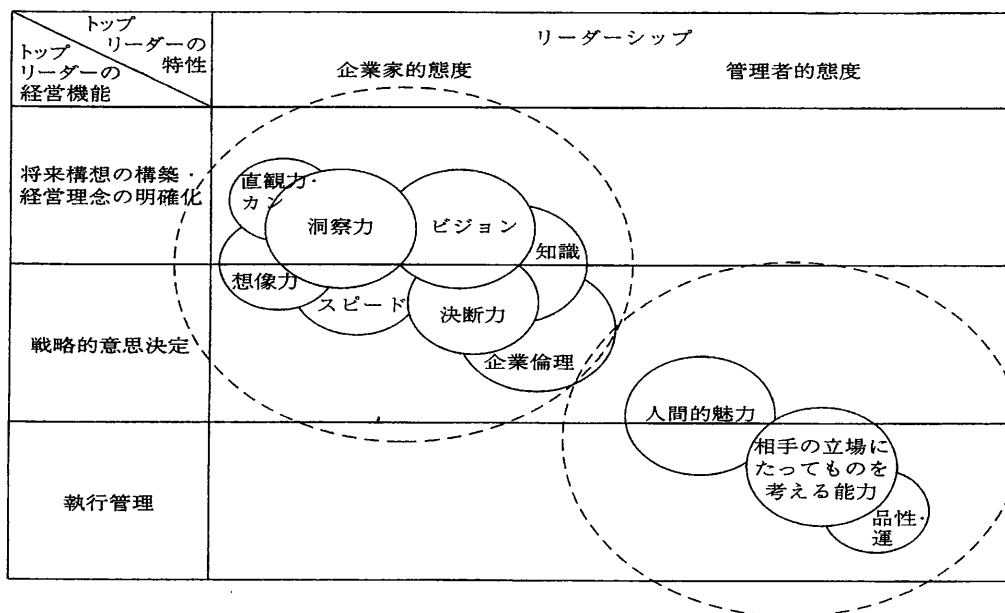
清水による能力の要素を図示したのが図1である。そこでは、①トップリーダーが企業家的態度で将来構想の構築・経営理念の明確化を行うときは洞察力、ビジョン、決断力などの能力が必要であり、②管理者の態度で執行管理を行うときは人間的魅力、相手の立場にたつてものを考える能力、品性・運が必要であることを示している。

しかしながら、トップリーダーに対しこれらが絶対的なものではないと清水（2000）は

言及している。トップリーダーの業種、形態、規模などによっては能力の要素が異なってくる。このことは絶対的な経営者の条件を示しているのではなく、さまざまな能力をもった経営者が考えられることを意味している。

例えば、経営者には経営の知識や人間的魅力が不可欠としても会計や財務にも精通した能力も求められてくる。経営者の資質としては経営のセンスが必要となれば、いかにして習得すべきなのかが浮き彫りになってくる。そのためには人の何倍もの努力や労力が求められる。その意味では経営者のリーダーシップとは何かを一般的に示すことへの困難さを物語っている<sup>10</sup>。

経営者のパフォーマンスには人間性や知性のほかにリーダーシップを発揮するための経営者としての資質が重要になってくる。具体的な資質としては経営のセンス、ビジョン、判断力、先見性、情熱、謙虚さが備わっているような人物が求められよう。そのうえで経営者はCSR実践を通して責任ある経営を行っていく必要がある。そのためには企業理念を従業員と共有し、経営者はCSRに対する理念とリーダーシップを発揮していくことが重要である。CSR実践を行うことが経営者の社会的責任である。経営者の問題意識が時代の潮



(出所) 清水 (2000) 34頁。

図1 トップリーダーの能力

流に合致していなければCSRを果たすことはきわめて難しいであろう。

## 5.2 CSR実践における情報開示

企業活動における経営成果を利害関係者に対し、きめ細かい内容とわかりやすい説明で可視化することは重要である。例えば、企業が自主的に発行する「CSR報告書」や「サステナビリティ報告書」あるいはインターネットを通じたweb情報などはその好例である。CSRに関する報告書は利害関係者に対する情報開示であり、継続的な対話を構築していくうえでは重要である。

CSRに関する報告書の発行は年々増えてきている。報告書の名称はかつての「環境報告書」から「CSR報告書」等に改名しているケースが多い。報告書の内容についてはカラフルでうすく、わかりやすいものもあり、企業によって千差万別である。CSRに関する報告書の発行が増えた背景にはCSRブームの影響が大きい、企業不祥事が頻発したことから経営の透明性を高め、社会に信頼される企業を目指していることが考えられる。

しかしながら、すべての企業がこうした認識にもとづいてCSRの報告書を発行しているわけではない。また、CSRの報告書を発行しているからといってCSRを果たしたわけではない。残された経営課題に対し目標設定を示し、継続的にCSR実践を行っていくことが必要である。

CSRの報告書を発行している多くが大会社である。第三者評価（監査法人）に対する多額な費用がかかることを考慮すれば、中小企業では毎年発行するのは難しいことがいえる。CSRの報告書は自社のCSR実践の成果を利害関係者に情報を開示するための一つのツールである。企業の中にはCSRの報告書の作成を専門の業者に依頼する企業もある。そのため、企業のネガティブ情報を開示しないことがある。ネガティブ情報のレベルにもよるが社会に信頼されるためには経営の透明性を高め、説明責任を果たしていくことが重要であろう。

## 5.3 企業価値に向けたCSR実践の意義

昨今、CSRは企業と地球社会にとって最も重要な概念になっている。企業は経済的利益の追求と同時に社会問題、環境問題の解決に取り組む必要がある。そのため、企業は経済活動とCSRを結びつけた事業戦略として取り組み、企業価値の維持、向上を目指している。

企業はCSR実践において、どのようにして取り組んでいく必要があるのだろうか。そのためには経営者が真っ先に社会や利害関係者からの期待、要求を認識する必要がある。それに伴い利害関係者への情報開示と対話を行っていく必要がある。それができない企業はやがて社会から排除されるであろう。企業はいかにしてCSRに取り組み、実践していくかが求められている。CSR実践は経営者の理念と行動で決まると考えられる。

そのため、経営者は利害関係者との関係を問い直し、どのような期待、要請等が寄せられているかを知り、コミュニケーション関係を構築し（対話、情報開示、報告）、どのように説明責任を果たしていくかである。企業は社会とともに発展するのであり、社会の動きや時代の潮流を無視するような企業は存続し得ない。そのことをまず経営者が認識し、経営者が先頭に立って、リーダーシップを発揮して取り組んでいく必要がある。そして、経営者は持続的に利害関係者と良好な関係を構築し、時代の潮流に合わせて積極的に問題意識を高めていくことが必要である。そうすることによって、はじめて地球社会の一員として社会に信頼される企業として持続可能な発展に寄与することができ、企業価値が高まるのではないだろうか。

## 6. おわりに

本稿を締め括るにあたり、つぎのように知見と含意と今後の課題についてまとめをしてみたい。本稿では、新たなCSRと経営者の課題に焦点をあてて、企業と社会の持続可能な発展について考察し、経営者のリーダーシップとCSR実践について論述してきた。

CSRを求める機運が高まった背景は経済・市場・経営のグローバル化に伴い貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが生じたことにより開発途上国やNGOなどからの批判を招いたことである。これに加えて、企業不祥事が顕在化し頻発したことにより社会から企業をみる目が一段と厳しくなってきたことであった。

21世紀の企業は地球社会の一員として持続可能な発展に寄与することが求められている。持続可能な発展を決定づけたのは1992年6月、リオ・デ・ジャネイロでの「アジェンダ21」の合意、2002年9月、ヨハネスブルグでの「持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言」の合意により、これまでの国家や政府レベルの役割から企業レベルにも社会の発展に貢献する義務があると要請されたことである。

企業と社会の持続可能な発展に寄与していくといっても一朝一夕に達成できるものでは

ない。誠実な企業を目指していくためには経営者が従業員を先導し、邁進していく姿勢が必要である。CSRを果たしていくためには企業理念にもとづいて経営者がリーダーシップを発揮していく必要がある。

本稿で明らかになったことはつぎの4点である。第1に、CSR実践はコンプライアンスを前提として社会のニーズに応え、自ら高い目標を掲げ、その目標に向かって自主的に責任をもって活動していることである。第2に、CSRを企業価値の向上と捉え、積極的かつ能動的に進めるとともにグローバルな展開を視野に入れて企業と社会の持続可能な発展に貢献していることである。第3に、企業が社会との対話を通して企業価値の向上を図り、企業と社会のより良い関係を構築していくことによってCSRのあり方を明確にしながら実践していることである。第4に、企業理念にもとづいた行動憲章や行動規範にのっとり経営者と従業員がCSR実践を行っていることである。

今後の課題としては事例研究による実証分析や国際比較の観点からの考察があげられる。また、CSR実践とコーポレート・ガバナンスとの関係や位置づけについて研究を深めていく必要がある。

#### 注

- 1 企業価値については論者によって定義が異なる。本稿では経営財務論の視点から考える企業価値を中心として論述している。企業価値について詳しくは、小椋（2008）を参照されたい。
- 2 企業の社会的責任に関する先行研究はドラッカー（Drucker, P. F.）、イールズ（Eells, R.）、デイビス（Davis, K.）、キャロル（Carroll, Archie B.）などによって理論の精緻化や実証による理論化がなされている。
- 3 企業の社会的責任の消極論者としてはフリードマン（Friedman, Milton）、ハイエク（Hayek, Friedrich A.）などは企業の営利性として株主利益の最大化が企業の社会的責任であるとの立場であった。
- 4 Social Investment Forum（2006）によれば、米国の社会的責任投資ファンド数は201本、社会的責任投資ファンドの資産残高は1995年の120億ドルから2005年の1790億ドルにまで及んでいる。
- 5 UNEP Finance Initiative and UN Global Compact（2006）の投資基準は環境、社会、ガバナンスに配慮した企業に投資を実施する原則を公表している。
- 6 日本経済団体連合会は新たなCSRの視点から見直すという目的で2010年9月14日、「企業行動憲章」と「企業行動憲章実行の手引き（第6版）」を改定した。
- 7 評価基準とは、①市場（消費者や株主等との関係）、②環境、③人間（従業員との関係）、④社会（地域社会や国際社会等との関係）、⑤コーポレート・ガバナンスの5分野120項目の設問から構成されている。
- 8 最近の経済同友会のCSRに対する見解は、①グローバル化への対応で出遅れていること、②消費者や生活者の信頼を獲得するために行動規範や倫理教育の徹底、内部監査やガバナンス強化など、経営者や従業員に責任ある行動を求めていること、③ビジネスを通じて国内外のさまざまな社会的課題の解決を図る攻めの社会的責任経営を実践することを強調している。
- 9 このほかにも日本経済団体連合会は2005年10月4日、『CSR推進ツール』と『CSR（企業の社会

的責任)に関するアンケート調査結果』(回答率43.2%)を公表している。その後、2009年9月15日、2回目となる『CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果』(回答率33.7%)を公表した。10 経済同友会(2007)によれば、現代経営者にとって重要な資質として、①高い倫理観と価値観、②優れた判断力、③勇気ある決断力、④構想力・先見性・感性、⑤適応力をあげている。

#### 参考文献

##### 邦語文献

- 青木 崇(2004)「コーポレート・ガバナンスと経営者問題—日米企業に焦点をあてて—」日本経営教育学会編『企業経営のフロンティア—経営教育研究7—』学文社、49-78頁。
- 青木 崇(2005)「コーポレート・ガバナンスの前提条件—コンプライアンスとCSR—」日本経営教育学会編『MOTと21世紀の経営課題—経営教育研究8—』学文社、205-230頁。
- 青木 崇(2006)「CSRに関する企業行動指針とCSRへの取り組み—企業独自のCSR指針策定と企業実践への課題—」『経営行動研究年報』経営行動研究学会、第15号、57-62頁。
- 青木 崇(2007a)「企業独自のCSRに関する行動指針とCSR実践—NECと富士通の事例を中心として—」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、第4号、75-84頁。
- 青木 崇(2007b)「国際機関のCSRに関する企業行動指針」『イノベーション・マネジメント』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、No.4、105-124頁。
- 青木 崇(2007c)「経営者哲学と企業の社会的責任—日立製作所と東芝の企業実践を中心として—」『東洋大学大学院紀要第43集』東洋大学大学院、225-246頁。
- 青木 崇(2011)「企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定—倫理的価値判断と経営力—」『研究紀要』高松大学、第54・55合併号、9-28頁。
- 植木英治(2006)「企業の社会的責任(CSR)の新展開」『香川大学経済学部研究年報』香川大学経済学部、第46号、1-49頁。
- 小椋康宏(2008)「企業価値創造と経営力—グローバル化時代の経営行動—」『経営行動研究年報』経営行動研究学会、第17号、16-21頁。
- 小椋康宏(2009)「現代経営者のミッション、ビジョンとCSR—『新・日本流経営の創造』を手掛かりとして—」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.12、No.2、1-12頁。
- 飮富順久(2007)「経営者の倫理と経営教育」日本経営教育学会編『経営教育の新機軸—経営教育研究10—』学文社、1-18頁。
- 飮富順久・辛島 睦・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘(2006)『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社。
- 関西経済連合会(2001)『企業と社会の新たな関わり方—地域社会の活性化に向けて—』関西経済連合会。
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東俣介編著(2008)『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』文眞堂。
- 経済開発委員会・経済同友会編訳(1972)『企業の社会的責任』鹿島研究所出版会。
- 経済同友会(2003)『「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』経済同友会。
- 経済同友会(2004)『日本企業のCSR:現状と課題—自己評価レポート2003—』経済同友会。
- 経済同友会(2006a)『企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査』経済同友会。
- 経済同友会(2006b)『日本企業のCSR:進捗と展望—自己評価レポート2006—』経済同友会。
- 経済同友会(2007)『経営者のあるべき姿とは—確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ—』経済同友会。
- 経済同友会(2010)『日本企業のCSR:進化の軌跡—自己評価レポート2010—』経済同友会。
- 小林俊治・百田義治編著(2004)『社会から信頼される企業—企業倫理の確立に向けて—』中央経済社。
- 櫻井克彦(2000)「企業社会責任研究生成・発展・分化とその今日的課題」『経済科学』名古屋大学経済学部、第47巻第4号、29-49頁。
- 清水龍瑩(1995)「経営者の人事評価(Ⅱ)—経営者能力—」『三田商学研究』慶応義塾大学商学会、第38巻、第4号、1-30頁。



- 清水龍瑩 (2000) 「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』慶応義塾大学商学会、第42巻、第6号、31-57頁。
- 谷本寛治 (2006) 『CSR—企業と社会を考える—』NTT出版。
- 平田光弘 (2006) 「新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第2号、59-71頁。
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社。
- 平田光弘 (2009) 「次世代経営者の育成と経営者教育」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.12、No.1、1-17頁。
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房。
- 山城 章 (1973) 『経営学原理』白桃書房。

#### 外国語文献

- Avanzi SRI Research (2006), *Green, social and ethical funds in Europe*, European Social Investment Forum.
- Bowen, Howard Rothmann (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers.
- Carroll, Archie B. and Buchholtz, A. K. (2006), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6th ed, South-Western.
- EC (2001), *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, European Commission.
- EC (2002), *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, White Paper, European Commission.
- European Multi Stakeholder Forum (2004), *Final Results & Recommendations*, European Multi Stakeholder Forum.
- OECD (2000), *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oliver Sheldon (1923), *The philosophy of management*, Prentice-Hall.
- Social Investment Forum (2006), *2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Social Investment Forum.
- UN (2004), *The Ten Principles of the Global Compact*, United Nations.
- UNEP Finance Initiative and UN Global Compact (2006), *Principles for Responsible Investment*, UNEP Finance Initiative and UN Global Compact.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our common future*, Oxford University Press.