

企業社会責任の論拠とステークホルダー・アプローチ

森 本 三 男

1. はじめに：問題意識

市場経済社会における企業は、企業社会責任（corporate social responsibility, 以下 CSR）を遂行しなければならない。本稿では、なぜ企業は CSR を遂行しなければならないかの論拠を基本的問題意識としながら、次の3問題を順次考察する。

第1の問題は、CSRの論拠を整理することである。CSRの論拠については、制度的企業観、ステークホルダー・アプローチ（stakeholder approach, 以下S接近）、社会的規範論、自由経済体制擁護論、潜在的事業機会論などがある（森本, 1994）。これらのうち、CSR論でひんぱんに依拠される見解は、社会的規範論に属する慈善原理（charity principle）と受託原理（stewardship principle）の両者である（Frederick et al., 1992）。いうまでもなく前者は、高い身分（富者）には相応の道徳的義務が伴うことを、後者は、制度化した組織には利害関係者の付託に応える義務が伴うことを、それぞれ説いている。ところが慈善原理は、例えば、企業の社会貢献やメセナのような活動（philanthropy）はよく説明できるが、「地球環境対応」はほとんど説明できない。また受託原理は、対株主責任の論拠にはなり得るが、やはり「地球環境対応」を十分に説明できないばかりでなく、S接近さらには制度的企業観とも重複し、それらとの関連を明らかにしなければならない。要するに、これら2原理は、CSRの個別的内容の論拠にはなり得ても、統一的なCSR論拠としては弱点をかかえている。そこで、これら2原理、それらに関連の深いS接近、制度的企業観の相互関連を整理する必要に迫られるのである。

第2の問題は、確定しているCSRの内容に対して、改めてその論拠を問うものである。具体的には、上の記述にも現れているが、「地球環境対応」のCSRとしての意義についてである。ほぼすべてといってよいCSR論者は、表現に多少の相違はあるが、問題なくしかも最重要なCSRの内容として「地球環境問題への対応」をあげている。そのこと自体には、まったく異論はない。この責任の根拠は、いまさら繰り返すまでもなく「地球環境」自体の自然科学的悪化による人類の生物学的生存危機にあるが、そうした現実を踏まえながら、その現実に対する社会科学的意義は何かという問題提起である。S接近風にいえば、「地球環境」それ自体には主体性はないが、主体性のないものの要請に対応するとはどのようなことか、その由来ないし根拠は何か、そうした対応がなぜCSRの最重要内容になるのか、などの疑問を検討しなければならない。

第3の問題は、これとは逆に、不確定なCSRの内容に対して、その論拠を与えるべき問題である。具体的には、「競争者 (competitors)」のCSRにおける意義についてである。競争者はステークホルダーであるのかないか、そうであるとすれば、それに対するCSRはどのようなものか、という問題である。この問題の出発点は、CSRの内容をステークホルダーごとに体系的に把握し、対株主責任、対従業員責任、対顧客責任のように区分してその遂行を個別具体的に検討する接近にある。この接近による場合には、ステークホルダーを特定し、それらの企業に対する要請の内容を明確にしなければならない。このような作業において、株主、従業員、顧客のようにすべての論者が問題なくステークホルダーであるとするものがある反面、判断の分かれるものが存在する。その代表的なものが競争者である。焦点企業は、その競争者との間に明らかに利害関係、特に対立的関係を有し、そのために種々の相互作用を営んでいる。この意味では競争者はステークホルダーに含まれてよいかもしれないが、それでは競争者に対するCSRはあるのかないか、あるとすればどういう意味合いと内容においてか、が解明されなければならない。

2. CSR 論拠の多様性と相互関連

2.1. CSR の定義とステークホルダー

筆者は、CSRの本質を次のように定義した。すなわち、「企業が自己に対する環境主体の諸期待に応えることを自発的に自己の責任とし、それによって、制度としての自己の存続を万全にすること」(森本, 1994, p. 31) と。

この定義にいう「環境主体」とは、企業環境(詳細は後述)を構成する諸要因のうち、主体性をもつもの(主体的環境要因)、換言すれば認知・判断・選択の能力を備え、それらを前提にした意思決定と行動を展開し、焦点企業と有意な関係をもつ存在、具体的には利害関係をもつ人間とその集団をいう。したがって、焦点企業にとっての環境主体とは、経営学が1930年代以降、利害者集団(interest groups)と呼び、1960年代以降、ステークホルダーと称するようになった存在が意味されることになる。また、この定義の核心は、企業がステークホルダーの「期待」に応えることがCSRの本質であり、責任の具体的内容は「期待」によって左右される、とする点にある。換言すれば、この定義は、基本的にS接近によっていることになる。

ステークホルダーの概念を中軸にしながら現代企業の諸問題を解明するS接近では、まずステークホルダーを定義し、必要に応じて区分する。この接近の先駆的かつ代表的な著作として多くの論者が引用するFreeman(1984, p. 25)によれば、ステークホルダーは、「企業目的の達成に影響を及ぼすことができる、あるいは影響を受ける、集団もしくは個人」と定義され、「それらはそれぞれ現代企業にある種の利害(stake)関係をもっている」とされる。この定義は全体として非常に抽象的であるが、ただ一点、その利害が軽易なものではなく、運命を共にするほどの重大なものであることを、stake(賭)という用語によって示している点に留意すべきであろう。すなわち、ステークホルダーの「期待」に応えなければ、彼らの離反によって企業はその存続が危うくなるのである。

やや具体的なステークホルダーの定義は、Donaldson/Preston (1995, p. 67) によって与えられる。それは、「企業行動において、法的側面のみでなく、その本質的側面においても正当な利害関係をもつ個人ないし集団」である。この定義によれば、法的利害関係（合法性）のみならず、その他の正当な利害（正当性）があれば、それらの利害関係保有者は、すべてステークホルダーとされることになる。例えば、契約関係にある取引先は前者であり、当該企業に合理的根拠に基づいて環境保全を要求する環境保護団体は後者になる。

こうした考えを延長すると、Carroll (1993) のように、ステークホルダーを第1次的 (primary) と第2次的 (secondary) に区分する主張になる。彼の場合、第1次ステークホルダーとは、株主（出資者）のように法的・公的・契約上の利害関係をもつものであり、第2次ステークホルダーには、経営者が自己の企業に利害関係をもつと見なすその他の集団・個人だけでなく、それら自身が当該企業に利害関係をもつと考えている集団・個人が含まれることになる。最後のものに該当する例をあげれば、当該企業に慈善的寄付を期待し要請する NPO（非営利組織）である。

2.2. ステークホルダーと受託・委託原理

これまで見たステークホルダーの性格と CSR の論拠とされる受託原理の両者が、深いかわりをもっていることは容易に推察できるのであるが、両者のかかわりを掘り下げた考察は意外に行われていない。両者はどのように接合するのか。また、そこからどのような新しい視点が生じるのか。そのためには、これら両者と、受託原理と並立されている慈善原理について、それぞれの特質を相互に対照させながら明らかにしておく必要がある。

第1に、S接近の特質を見よう。この接近における焦点企業とステークホルダーの関係は、相互に貢献と誘因を提供し合う双方向性のものであり、両者の間には、対等の関係ないし双務的關係がある。換言すれば、それは共生 (symbiosis, association)、それも双利共生 (bilateral symbiosis) の関係である。企業は自己を含むステークホルダー全体の利益を最大にするよう努めなければならないのである。この場合の企業の行動は、他者の利益を図りつつ自己の利益を実現するものであり、しばしば啓発された自利 (enlightened self-interest) の追求と呼ばれ、そうした存在は、社会的には良き企業市民 (good corporate citizenship) である、とされる。

第2に、受託原理の特質を見る。この原理によれば、委託者と受託者が必ず存在する。前者は principal であり主権者であるのに対し、後者は agent であり代理人である。両者の間には、委託と受託による主従関係、支配・非支配関係ないし片務的關係がある。換言すれば、共生ではあるが片利共生 (unilateral symbiosis) の関係である。CSR の場合、委託者は各種ステークホルダーであり、受託者は常に焦点企業である。そこで当該企業は、執事 (steward) のように委託者に奉仕し、委託者の委託した事項ないし期待を忠実に遂行しなければならないことになる。当該企業は、そのいわば「対価」ないし「成功報酬」として、その存在を結果的に許容され、保証されることになる。

第3に、慈善原理の特質を考える。この原理に立てば、一方の道徳的義務感に基づく自発的行動によって、他方の必要とする要請ないし期待が充足される。両者の間には、恩恵と報恩の倫理的関係が存在するが、その関係の存否や恩恵の内容は一方の決定に完全に委ねられ、そこに結果としての共生が実現するにとどまる。CSRの場合、「一方」は経済力を身につけた、そのゆえに社会的権力を増大させた企業であり、企業は「権力・責任均衡の鉄則」によって社会的権力に相応する社会的責任を負わねばならないとされるのである。その責任の内容・範囲・程度は、完全に企業、特にその経営者の良心ないし道徳心に依拠した倫理的意思決定に委ねられることになる。

2.3. 存続原理の下位原理としての受託原理と慈善原理

既に指摘したように、現実のCSRの個別的内容からすると、企業には受託原理と慈善原理の両者ともに関係している。それではそのかわり、どのように発現するのか。

両原理のうち慈善原理は、本質的に特定個人の道徳的義務感に依存する傾向が強い。CSRでいえば、経営者の個人的価値前提とそれに基づく倫理的意思決定への依存である。こうした状況の発現は、博愛心の高い企業者の経営者ないし所有経営者に典型的に見られる。換言すれば、慈善原理は、中小企業もしくは人的私企業段階において、特徴的に発現し妥当すると考えられる。

他方、発展し制度化した現代企業の場合は、通常、出資者（株主）・顧客・従業員等への責任がまず遂行されなければならない、それらに続いて社会貢献や慈善が遂行される。このような優先順位づけは、企業の制度的性格に由来するものであり、そのゆえに現代企業では受託原理の比重が圧倒的に高く、慈善原理は2次の位置にあることを意味している。

これらを総合して整理すれば、慈善・受託両原理の発現と企業体制の発展ないしガバナンスの変容が強く結び付いていること、及びそこに同時に責任発達の論理（責任が加重される傾向）が作用していること、を理解することができる。すなわち、企業家的経営者・所有経営者が支配権を掌握する人的私企業では、慈善原理が主動因となり、多数のステークホルダーの付託を受けた専門経営者を核とする制度的私企業では、受託原理が基幹になる、との見方が成立するであろう。しかし、注意すべきことは、前者の場合でも、外部環境からさまざまな期待がまず寄せられ、それへの対応として慈善原理が具体化するような、受託原理の疑似的状況があり得る。また後者の場合でも、経営理念を基礎にした慈善原理が政策的に実践される事例が多く見られ、むしろ社会全体としては、制度化した大企業による慈善原理に即した行動が、絶対的に大きな部分を占めていると言える状況がある。このように、論理的にはどの段階でも両原理を否定することはできない。

慈善原理と受託原理が企業の発展段階に応じてその比重を変え、組み合わせを変化させるとすれば、その組み合わせを変化させる要因となり、企業体制の発展を一貫してCSRの論拠となり得るものは何か。換言すれば、二つの原理を下位原理とする基本原理は何か。その鍵は、前述のCSRの定義の末尾にある。すなわち、CSRの遂行によって企業は、自己の存続の万全を期することであり、存続原理（survival principle）こそがCSRの一貫した論拠にふさわしいと考えら

れるのである。

筆者は、CSRに関する実証研究と規範理論を総合する仮説として、「長期的企業ミニマム」から「長期的企業オプティマム」へというあり方を主張した（森本，1994，pp. 314～315）。これら両者と存続原理の関連を考えると、長期的企業ミニマムは、存続原理実現の下限であり、経済的業績を企業の財務的維持に必要な水準に維持しつつ、社会的業績（CSRの遂行度）を上昇させるよう、意識的に努力すべきことを説いたものとなる。これに対して長期的企業オプティマムは、存続原理実現のあるべき方向性を画いたものであり、経済的業績と社会的業績の双方を均衡的・持続的に上昇させるよう、戦略的に努力すべきことを説いたものとなる。

近年、社会責任投資（SRI, social responsibility investment）が高く推奨されるのは、それがここでいう長期的企業オプティマムの実現を経済的環境（資本市場）から意図的に強力に支援する措置、と見なされるからにほかならない。

3. 「地球環境問題」のCSRとしての論拠

3.1. 「地球環境」と企業環境

いわゆる「地球環境問題」は、今や全地球的（global）でしかも全学問分野の学際的共通至上課題になっている。この問題への取り組みの成否は、これからの人類の持続的成長（sustainable development）を決定的に左右するのみでなく、場合によっては人類の存亡にかかわるようになるからである（Board of Sustainable Development, 1999）。このような問題に当面して、ほとんどのCSR論者は、「地球環境問題への対応」をCSRの最重要・最優先課題としている。SO₂、CO₂、NO_xによる大気汚染、オゾン層破壊等で例示される環境の自然科学的な危機的状况に対応するCSRとしての重要性や緊急性については、しごく当然のことであるが、ここではその社会科学的意義が検討対象になる。なぜなら、問題の自然科学的認識だけでは、例えばCO₂除去手段開発のような自然科学的対応しか取られないことになり、企業が管理や生産活動の問題としてどのように認識し、どのように対応すべきかが明らかにならないからである。このような課題の展開には、まず「地球環境問題」の企業環境論的位置付けを明確にしておく必要がある。

経営学の主要対象である企業に焦点を合わせれば、「地球環境」は企業環境の一部ないし下位環境になる。それでは、企業環境（business environment, E）とはどのようなものか。筆者は、環境が当該企業の単なる外部要因の集合であって、無限の広がりをもつ外界（surroundings, S）そのものであるとの見解をとらない。環境と外界とは同一ではなく、当該企業にとってならん有意にかかわり合いをもつ外界要因の集合をもって環境と定義する（森本，1978）。すなわち、環境は外界の部分集合（ $S \supset E$ ）である。このように定義することにより、次のような説明力が与えられる。

- ① 環境の個別特定性：企業により環境は相違し、それに応じた環境対応行動の変容がある。環境一般というものは抽象的観念としてはありうるが、具体的には存在しない。CSRとしての「地球環境問題」の内容は企業ごとに異なり、したがって問題に対応する行動はそれぞれ異

なったものになる。例えば、汚水排出量の多い製造企業は、汚水を排出しないサービス企業では行方必要のないような厳しい汚水処理を求められる。

- ② 環境の拡大傾向：時間的要因（歴史的経過 and/or 企業の成長過程）を加味すれば、有意な関係のなかった外界要因が有意な関係のある環境要因に転化する状況が進展する。これを外界（要因）の環境（要因）化と呼んでよいし、換言すれば環境の拡大でもある。例えば、20世紀前半の企業には、「地球環境問題」は存在しなかった。このように見ると、CSRとしての「環境対応行動」は、加重・拡大されることはあっても軽減・縮小されることはない。このような傾向が、前節で「責任発達の論理」と呼んだ現象である。

こうした企業環境を一つのトータルシステムとすれば、それは一定の下位システムから構成されていると理解できる。そうした下位システムには、一方では外部環境と内部環境があり、他方では経済的環境・社会的環境・物的環境（自然環境）がある。内部環境については、企業環境に関する初期の論議では、環境概念の外在性に矛盾するとの批判があったが、境界（boundary）の内部にはあるが意思決定者には外在する要因の集合という理解で、現在では完全に定着している。平易な例でいえば、経営者の意思決定にとって社内事情は内部環境状況であり、社外事情は外部環境状況である。

このような環境構造の理解からすれば、「地球環境」は、外部自然環境に相当すると即断されそうである。しかし、例えば自社工場敷地内の土壤汚染のような問題を考えると、「地球環境問題」は内部自然環境にも存在することになる。すなわち、「地球環境」は、外部の比重が高いものの、理論上は外部・内部を問わず自然環境そのものとするべきことになる。そこで以下では、「地球環境」にかえて「自然環境」の表記を使用する。

3.2. 自然環境対応のCSR

ここでの問題は、企業に対する自然環境からの「期待」のコンテキストであり、その社会科学の含意である。

この問題に対する第1の解答は、自然環境を構成する「自然物（natural objects）にも権利（rights）がある」とする見解である（Stone, 1974；Nash, 1990）。これを擬人説（personification theory）とすることができよう。自然環境の構成要因である自然物に権利を認め、権利の発動として要求ないし期待を理解し、要求・期待された側は、権利を尊重して要求・期待を実践する責任を負う、とのコンテキストを画くのである。ある種の生物、特に動物についてこのような主張を展開し、その主張に即して部分的に法制度化している面もある（例：動物の保護及び管理に関する法律, 1974）。さらには、CSRの遂行状況評価に関連して、動物実験の実施状況を企業評価の要因に加えている事例もある（例：CEP, 1990）。

しかし、倫理や宗教の次元ならばともかく、擬人説を自然環境全般に拡張してCSRの論拠にすることには無理がある。その最大の難点は、自然物についてその意図（intentionality）や知覚（cognition）を明らかにすることができないことである。生命のある動物は、例えば、喜怒哀楽

をある程度表現することは可能であるが、積極的・具体的に意思を表明し伝達することはできないし、無機物である自然物にはこうした作用は全く見られない。結局のところ、擬人説は、アナロジー以上に出るものではない。しかし、擬人説を否定しても、生態系 (ecology) に関する研究が示しているように、自然環境もある種の摂理に基づく営みをしている事実は厳然として存在している。人間が自然環境の摂理を破壊すれば (例: 自然浄化を超える大気汚染)、自然環境は人間に対してある種の効果 (この例でいえば呼吸系疾患の増加、衣服の汚れの加速等の社会コスト) をもたらす。この効果は、自然環境の人間に対する報復と見なすことができよう。この点を反転すれば、自然は人間に汚染・破壊をしないよう「期待」しているということになる。このあたりの事情をどのように取り込むかが、論議の鍵になる。

こうした問題にある種の配慮を加えた第2の解答は、自然物には価値 (values) があり、人間はそれを尊重しなければならないとする説である (Rolston, 1988)。このような主張を、自然価値説と呼ぶことができよう。自然価値説によれば、自然物の価値には次の二つがあり、こうした価値の保全は、人間の負うべき義務 (duty) である、とされる。

- ① 用具的価値 = 自然物の用具性 (instrumentality) に由来する価値。すなわち、自然物は人間にとって生活や生産の資源となり、あるいは鑑賞の対象となり、さらには休息の場ないし空間として役に立つ。
- ② 最終的価値 = 自然物それ自体が最終目的性 (ends to themselves) をもつことに由来する価値。すなわち、自然は単なる物体の集合ではなく、それ自体が真・善・美を宿す。

第1点は容易に理解できるが、第2点にはさらに補足説明が必要であろう。まず自然環境は、総体として精緻にしかも独自の統合された一つの宇宙世界 (universe) であって、土石、樹木等の自然物のたんなる集積ではなく、それ以上のものである。そのようなシステムとしての自然環境は、星・流星、湖・川、バクテリア・生物等の投射 (projects) を生み出すが、その意味で、一つの投射システム (projection system) でもあると見なされる。重要なことは、人間ないし人類もまた、このような自然環境の投射の一つであるということである。そのゆえに自然環境の投射である人間は、いわば自己を投射した起源である自然の摂理を尊重し、その保全に努めなければならないのである。このような人間による自然尊重により、自然環境は道徳的相互作用の受領者 (receptor) となる。

このような自然価値説の主張の骨子を敷衍して再言すれば、次のようになる。すなわち、自然環境はそれ自体の摂理を内蔵したまとまりをもち (生態系)、その摂理の縮図 (投射) とみなされる生物としての人間を含む多くの自然環境要因を内包している。自然環境に働く摂理は自然環境の「真実」であり、その摂理の生み出す自然生態の均衡は最終的に「善」であり、その均衡状態は「美」である、と理解される。そのゆえに、それらは至上の価値とされ、人間はこうした価値を尊重し、自然に対する畏敬の念をもってその保全に努めなければならないのである、と。

かくて「人間生活の必要条件、人間生活の価値は、人類生存の用具に尽きるものではなく、生活それ自体が価値ある存在になることである。十分に責任ある行動のみが、親である環境への感

謝の関係を求めることになり、すべてこのような価値の表示を投射することになる」(Yoder, 2001, p. 258)。

3.3. 自然価値説とS接近の接合

自然価値説によれば、環境関連の責任は、2種の価値に対応する形で次の二つになる。

- ① 環境を破壊したり損傷しないこと。本質的に価値あるものは、それが人間の芸術であろうと天然のものであろうと、破壊・損傷してはならない。
- ② 生態系 (ecosystem) の安定性 (stability), 完全無欠性 (integrity), および美 (beauty) を維持すること。これらを大切にすることは、最終目的 (end) としての環境に対する尊敬を表わす。

自然価値説は、上記のような“ecocentric” paradigm (Shrivastava, 1995) に立った生態系の視点のほか、キリスト教神学的視点及び美学的視点をを用いて、その論拠を強化しているが、ここでは後2者を割愛する。それでは、自然価値説は、CSRにとってどのような意義をもつであろうか。それが多くの論者の自然科学的環境悪化論をいわば自明の前提とする立場を超えて、CSRにおける自然環境問題に社会科学的論拠を与えた点は、高く評価されてよい。しかし、責任の遂行は、人間ないし企業の倫理的行動期待ないし道徳的規範に留まり、CSRの定義に含まれる「自発性遂行」という条件には適合するものの、価値の認識・評価に始まり、期待の提起ないし要請に至る問題には、なんらの手掛かりも与えてくれないのである。これらの点が明確にならなければ、遂行業績の測定と評価、不履行の場合の制裁等の問題が放置されることになり、CSRの論拠としては実践性を欠くものに終わってしまうことになる。

ここで一つの引用をしよう。「風景を形作っている空や川や森や野原は、もちろん何も言いはしない。長い歳月を経た建物も、壊されるときに抗議の声や悲鳴を上げたりはしない。しかし、そういう物言わぬもの、人間の言葉では何も語らないものの声に耳を傾けようとしなかった結果、日本人はあまりにも多くのものを失ってしまったのではないかという気が私はする」(ファーム富田代表・富田忠雄、読売新聞2003. 9. 29朝刊)。

この発言は、CSRについて、次の三つの示唆を与えている。

- ① 自然価値説の妥当性：「あまりにも多くの(価値ある)ものを失ってしまった」。
- ② 自然環境の非「環境主体」性：自然は「もちろん何も言いはしない」。
- ③ 自然環境の代弁者の存在：この発言者自身の存在とその主張をのせたメディア。

ここで重要なことは、第3点である。自然環境の摂理の破壊は、破壊者である人間や企業に対し、前述したようにある種の報復の効果をもたらす。その効果は、破壊者だけではなく、環境を共有する他の人間ないし集団にも及ぶ。それらの人間・集団は、被害者として自己の被った負の効果について、原因者である破壊者に抗議し、破壊者を告発・告訴し、破壊者に損害の補償を要求する。これにより破壊者は、自己の破壊行為によって新たなステークホルダーを生み出し、破壊した環境自体への対応にあわせて、新たなステークホルダーへの対応にも迫られることになる。

このような「公害」多発時代に広く実際に見られた現象が、ここでの要点である。この場合の自然環境の代弁者は、既存のステークホルダーである消費者・従業員・地域社会・行政機関等であることもあるし、環境保護団体、研究機関、報道機関（メディア）のような新規のものであるかもしれない。ここで留意すべき点は、①自然環境問題の発生と重要性の高まりが、環境の拡大傾向による責任発達の論理を反映していること、②自然環境の「期待」を代弁する既存または新規のステークホルダーが現れること、である。つまり、そこには、環境の拡大傾向→責任内容の発達→ステークホルダーの種類の増加ないし新しい期待内容の発現、という展開が看取できる。このようなステークホルダーないしステーク増加の論理に即した、企業環境の多面的で動的なネットワーク効果（自然環境の破壊の社会的・経済的環境への波及）こそ、自然環境の「期待」の発現であり、そのような効果がCSRの論拠になる、と考えるべきである。

4. 競争者とCSR

4.1. 競争者はステークホルダーか

既述のように、S接近では各種のステークホルダーを具体的に措定し、それらの期待を明確にして、それらに対応する行動をステークホルダー・マネジメント (stakeholder management) として戦略的に遂行する。ところが、その出発点となるべきステークホルダーの種類について、論者の見解が十分に統一されているわけではない。例えば前出のFreeman (1984) は、前節で述べたステークホルダー増加の論理を証明するかのように、企業発展に応じた企業観の3段階変遷に即して、ステークホルダーを順次付加するように具体的にあげている。

- ① 生産企業観 (production view of the firm) : 顧客と供給者のみ。
- ② 経営者企業観 (managerial view of the firm) : これらに所有者と従業員が加わる。
- ③ ステークホルダー企業観 (stakeholder view of the firm) : さらに競争者、消費者団体 (customer advocates)、政府、地方政府、環境保護主義者 (environmentalists)、メディア、特殊利害関係集団 (SIG = special interest groups) が加わる。

ここでは、高度に発展し制度化した企業について、競争者がステークホルダーに加えられるようになった点に、特に留意しておきたい。ただSpence et al. (2001) によれば、競争者を当然のステークホルダー (competitors-as-stakeholders) とする広義説は、むしろ少数派であるという。彼らは、競争者を「忘却されたステークホルダー (forgotten stakeholder)」として、理論的・実証的根拠を示しつつ広義説を取るのであるが、CSR論者の間では、株主、従業員、顧客、供給者、地域社会 (McIntosh et al., 1998) のように、ステークホルダーに競争者を含めない少数に限定する狭義説がなお多数派であるという。

このような広狭対照的な見解に関連して、Sorell/Hendy (1995) のようないわば中間的見解がある。それによれば、競争者にはステークホルダーの資格はないが、競争の実態は正当な関心事となる。企業には、ステークホルダー (の期待) を超える責任があり、それは、競争者に対するある程度の説明義務 (accountability) を含んでいる、と。この見解の注目すべき点は、①競争

者はステークホルダーではない、②しかし競争者に対してはある程度の説明義務がある、③競争の実態が重要である、の3点である。ただし②の説明義務の具体的内容と「程度」は、必ずしも明確でない。

また同じく中間的見解と目される Green (1994) によれば、競争者は「公正な取り扱いを要求する企業ステークホルダー」であるが、業界の信用を失墜させたり、他の競争者すべてに負担を課して目先の利益を得るような行為は受け容れられないとして、資格に条件を付けている。この不適格条件の説明はややあいまいであるが、談合（による落札者）のような事例を考えればよいのであろうか。

Spence et al. (2001) が引用している V. Luijk (2000) の所論によれば、経営倫理の分野で競争に関する論議が欠落している理由は、次の3点にあるという。

- ① 社会契約視座 (social contract perspective) と競争者関係は、相容れない。
- ② 現世代の経営倫理研究者は、経済学に関し限定的な理解ないし関心しかもっていない。
- ③ 経営倫理分野では、ステークホルダー狭義説が支配的地位を占めている。

これらのうち①は、慈善原理や受託原理と競争原理が相容れないことを、②は経営倫理研究者（引用者は CSR 研究者を含むと理解しているように思われる）が競争の（経済学的）知識に乏しいことを、そのゆえに③のように競争者を考察から排除することになることを、それぞれ含意していると思われる。

これまでの考察から明らかになったことは、競争者がステークホルダーであるか否かを平板に論議しても、何ら建設的解答は得られないことである。競争者がステークホルダーになるのか否か、もしそうだとすれば競争者に対する CSR とはどのようなものか、を決める鍵は、競争及びその当事者である競争者の実態の解明にかかることになる。

4.2. 市場競争と競争者の実態の多様化

市場競争は、複数の企業が財やサービスを取引する市場において、価格その他の取引条件を武器にして経済的業績を相互に競い合う状況である。それは、教科書的には同業者間において展開されるが、現実には代替財との競合関係、新規参入・退出によるメンバーの変動がありうるから、現在の同業者に限定されない。また競争は、教科書的には企業が市場で経済外的な干渉や制約を受けずに、価格メカニズムのみに従って競争している自由競争を基本とし、その極限を完全競争として画いている。だが、現実には種々の非価格競争、寡占、政府の規制等によって、不完全競争の状態にあることは常識である。しかも、現代の市場経済における競争は、単純な相互排他的な一匹狼同士の「食うか食われるか」といった、生物学でいう捕食・被食関係にあるとは限らない。そこで、競争者との複雑な関係を考える手掛かりとして、組織間関係論の提示する戦略を使用してみよう（森本、2001）。

組織間関係戦略は、まず緩衝戦略、自律戦略、協調戦略に3大分される。緩衝戦略は、自己の基本的使命を他の組織からの衝撃から守ることである（例：価格政策）。また自律戦略とは、自

己の資源によって他の組織に働きかけ、自己の自主性を維持しつつ他の組織への依存性を処理することをいう（例：PR）。これらについて、「他の組織」を「競争者」と読み替えれば、これら両戦略は、通常いう競争戦略になる。緩衝戦略は防御的競争戦略（自己の弱みをカバーする戦略）であり、自律戦略は攻撃的競争戦略（自己の強み＝競争優位性を発揮する戦略）になるであろう。問題は、これらに関連したCSRの内容であるが、市場原理を尊重し、法令・規制を順守（compliance）しながら、企業を存続成長させることが基幹になる。すなわち、CSR論という法的責任と経済的責任の両者である。競争企業は、相互に自主的にこの両者のCSRを遂行することにより、市場経済が最も重要な価値前提とする自由企業体制を維持することができるのである。このような自発性の強調は、CSRの論拠の一つとされる自由経済体制擁護論に帰着する。談合がこうしたCSRに逆行することは明白であり、自由企業体制の自殺になることを銘記すべきである。

組織間関係戦略の第3の協調戦略に戻る。この戦略は、上記の2戦略による対応が限界に達した場合、自己の自主性を制約・束縛して他の組織と協調することをいう。つまり、競争者との協調である。この戦略はさらに、①関係する諸組織の目的がなお優先する、公式化の程度の低い協調としての相互調整（mutual adjustment）、②関係する諸組織の目的と別に協調の目的が設定され、公式化が高まって、組織行動はそれによって限定的に制約される同盟（alliance）、及び③部分的か全面的な組織の統合である合同（corporateness）に3分される。それぞれに属する競争の実態を、上述のCSRの基本責任に抵触するか否かに関係なく例示すれば、次のようになる。

- ① 相互調整：業界団体形成、談合、外部委託契約（outsourcing）、ライセンス契約、技術支援など。
- ② 同盟：カルテル、戦略的提携（strategic alliance）、製品供給契約（OEM）、共同研究開発、株式持ち合い、役員導入（cooptation）など。
- ③ 合同：共同生産、合弁（joint venture）、合併・買収（M&A）など。

グローバル規模での大競争（mega-competition）の進展は、古典的競争では考えられなかったような、ライバル企業間、それも中小企業間の協同化のような局地限定的なものではなく世界的大企業間に、多様な合従連衡や業界の根本的再編を生み出した。やや具体的にいえば、戦略的提携（例：キヤノンによるコダックへの製品供給）や競争企業による共同開発（例：シーメンスとフィリップスによる半導体開発）のような同盟は日常茶飯事になり、競争企業同士による合弁（例：トヨタとGMによるNUMMI）、果ては競争関係・系列を超えた合併（例：日本の大銀行の再編）が大掛かりに進められるようになった。また、産業組織論で近年注目されているクラスター（cluster）のように、上の分類でいえば競争と相互調整の中間に位置する多企業関連現象も現れている。なおクラスターとは、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」（Porter, 1998）である。

4.3. 競争的共存関係とCSR

Hamel et al. (1989) は、協同 (cooperation) よりも協働 (collaboration) が世界的に現代企業の勝利戦略になっているとし、戦略的提携を中心素材にしながら、そうした競争的協働 (competitive collaboration) が成功するための原則を、多くの実証研究をふまえて次の4点に集約している。なおここでいう協同と協働は、大まかに前節の相互調節と同盟・合同に対応すると見なしてよい。

- ① 協働 (collaboration) は、異なった形態の競争である。
- ② 協調 (harmony) は成功の最重要尺度ではない。(外見的に平穏な協働より、対立・摩擦・葛藤を含む協働の方に成功する事例が多い。)
- ③ 協同 (cooperation) には限界があり、企業は競争上の妥協 (competitive compromise) に対して防御しなければならない。(現実の協同は実践段階で自己拡大する傾向があるから、限界防御の措置が必要である。)
- ④ 相手側 (partners) からの学習 (learning) が、最高に重要である。

ここでは、戦略そのものの検討が主眼ではないので、最後の④に焦点を合わせたい。ここでは、協同から協働へと高度化する競争者間の関係進展の意義が、学習それも相互学習 (reciprocal learning) にあるとされる。例えば、トヨタとGMによる合弁のNUMMIを考えて見よう。当時トヨタは米国への本格的進出を目指し、米国式の労務・労使関係の学習機会を求めていた。これに対しGMは、低生産性の弱点をカバーするために、トヨタ生産方式の学習機会を求めていた。こうした両者の思惑の接点で、ライバル同士の合弁NUMMIを生み出したのである。教えながら学ぶ、学びながら教える、敷衍すれば相互学習により共存しながら競争することが共栄になる、との現代の競争状況に即した存続原理が、その合弁の根底にうかがわれるのである。

ここでの存続原理に含まれる交互性 (reciprocity) は、いうまでもなく双利共生を意味する。それを「相互利他主義 (reciprocal altruism)」と呼ぶ者もいる (Spence et al., 2001)。協働に参加したパートナーは、相手側に誠実な知識の提供を要求すると同時に、自己もまた誠実に知識を提供しなければならない。換言すれば、責任を負わせた側にも「責任を負わせた責任」が生じるのである。それは、CSRの受託原理でいえば、相互委任・相互受託ともいえるべき関係である。こうした受託原理に由来する誠実な責任の遂行は、CSRという制度的責任 (森本, 1994) の一種に相当するといえよう。

Spence et al. (2001) がいうように、「競争者をステークホルダー・モデルに含めるべき正当性がある」との主張がとかく幻想的に見える理由は、なお十分に存在する。それは、「競争」のレトリックやメタファー (隠喩) が、闘争、戦争、抗争のような競合関係を含意しているからである。しかし、こうした competition-as-combat 観は、百歩を譲っても今や全面的には妥当せず、「進化生物学のような他の学問分野が教示しているように、最終的には、協力こそがすべての者にとって最善の存続策 (the best means of survival for all) である」(Spence et al., p. 347)。企業もまたこの記述の例外ではありえない。彼らによれば、この場合の他の学問分野とは、例えば、

Sigmund (1993) の進化生物学 (evolutionary biology) のような立場をいう。そこでは、完全に利己的な個体群 (population) の中でさえ協力が生じる、嫉妬と強欲は役に立たない、他者の打倒はペイしない、交互性 (reciprocity) は環境の多様性の中で繁茂し、その好みに合わせて環境を創造する活動さえも行う、交互性は一つの自己助長政策 (a self-promoting policy) である、といった主張がなされているのである。

以上をまとめれば、競争者は相互に CSR を遂行しなければならず、しかもそこにも責任発達の論理が働く。競争企業は、まず相互に市場原理に即しつつ競合関係の中で法的責任・経済的責任を果たすことによって、自由企業体制の擁護に関する責任を果たさねばならない。それに加えて、協同関係や協働関係の展開にともない、交互性に即した相互委託・相互受託の誠実な遂行により自利を追求する、という制度的責任を遂行しなければならないのである。これらのことは、競争者が完全にステークホルダーであるとともに、当該企業と競争者の間に双利共生の存続原理が働くことを物語っている。

5. むすび：要約と限界

本稿では、CSR の諸論拠を考察し、それらがすべて S 接近に関連するとともに、最終的には企業の存続原理に集約できることを確認した。このことは、主体性を欠く自然環境についても、ステークホルダーとしての条件に疑問を持たれている競争者についても、等しく妥当することを確認した。この結論は、「企業責任とは、総てのステークホルダーが企業と結び付いた活動について何らかの程度の責任を負うことを意味している、というのが私の論点である」(Yoder, 2001, p. 264) との見解に合致する。

本稿ではまた、CSR の根拠を存続原理に集約し、その望ましい方向性として長期的企業オプティマムをあげ、この方向性への誘導策ないし刺激策として社会責任投資を高く評価した。しかし本稿では、社会責任投資について、その実態に深い考察をしているわけではない。社会責任投資を行う投資家はその意義を正しく理解しているか否か、投資の効果が期待されるように作用しているか否かが、今後検証されなければならない。

参考文献

- Board on Sustainable Development, Policy Division, National Research Council (1999) *Our Common Journey: A Transition toward Sustainability*, National Research Council.
- Carroll, A. B. (1993) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2nd ed., South-Western Publishing.
- CEP [The Council on Economic Priorities] (1990) *Shopping For A Better World*, Ballentine Books.
- Frederick, W. C., K. Davis, and J. E. Post (1988) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Green, R. (1994) *The Ethical Manager: A New Method for Business Ethics*, Prentice-Hall.

- Hamel, G., Y. L. Doz, and C. K. Prahalad (1989) Collaborate with Your Competitors-and Win, *Harvard Business Review*, 67-1. [小林 薫訳 (1989) 「ライバルとの戦略的提携で勝つ法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』14-3]
- McIntosh, M., D. Leipziger, K. Jones, and G. Coleman (1998) *Corporate Citizenship : Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times Pitman Publishing.
- 森本三男 (1978) 『経営学の原理』中央経済社
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- 森本三男 (2001) 『現代経営組織論』第2版, 学文社
- 森本三男 (2002) 「ステークホルダー・アプローチの展開と系譜」『創価経営論集』26-2
- Nash, R. F. (1990) *The Rights of Nature : A History of Environmental Ethics*, The University of Wisconsin Press. [岡崎洋監訳・松野弘訳 (1993) 『自然の権利—環境倫理の文明史』TBSブリタニカ]
- Porter, M. (1998) *On Competition*, Harvard University Business School Press. [竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論』I・II, ダイヤモンド社]
- Rolston, H. (1988) *Environmental Ethics : Duties to and Values in the Natural World*, Temple University Press.
- Shrivastava, P. (1995) Ecocentric Management for a Risk Society, *Academy of Management Review*, 20-1.
- Sorell, T. and J. Hendy (1995) *Business Ethics*, Butterworth-Heinemann.
- Spence, L. J., A. M. Coles, and L. Harris (2001) The Forgotten Stakeholders?, Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors, *Business and Society*, 106 : 4.
- Stone, C. (1974) *Should Trees Have Standing? Towards Legal Rights for Natural Objects*, William Kaufmann.
- Yoder, T. S. (2001) Corporate Responsibility and the Environment, *Business and Society*, 106 : 3.
- (2003. 10. 25)