

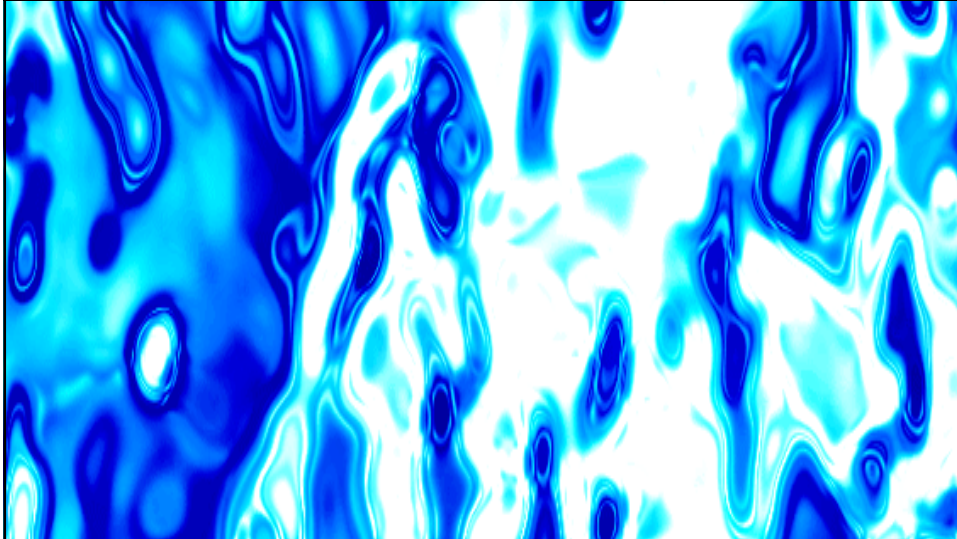
日本情報経営学会第1回研究会（兼日本情報経営学会関東部会）

公開企業とステークホルダー — 企業倫理・CSR論のパーспекティブ —



Public Company and Stakeholders : Business Ethics and Corporate Social Responsibility Approach

埼玉大学経済学部 経営学科《企業と経営管理》講座 准教授 水村典弘 e-mail to Stakeholders@aol.com



自己紹介

- 略歴** 1997年 明治大学商学部商学科卒業
1999年 明治大学大学院商学研究科博士前期課程修了
2004年 明治大学大学院商学研究科博士後期課程修了
国立大学法人埼玉大学経済学部着任
- 所属** 埼玉大学経済学部経営学科
《企業と経営管理》講座
埼玉大学大学院経済科学研究科
- 所属学会** 日本経営学会、組織学会、経営学史学会、日本経営倫理学会
- 非常勤兼任** 工学院大学、亜細亜大学
明治大学、駒澤大学、立教大学、立教大学大学院
独立行政法人農業者大学校等

主要業績

- 単著** 『ビジネスと倫理—ステークホルダー・マネジメントと価値創造—』(文眞堂、2008年)
- 『現代企業とステークホルダー—ステークホルダー型企業モデルの新構想—』(文眞堂、2004年)
- 共著** 「現代経営学と企業の社会的責任論—社会科学研究の意義と国際開発の視点—」, 赤羽新太郎編著『経営の新潮流—コーポレートガバナンスと企業倫理—』(白桃書房、2007年)
- 「ステークホルダー型企業モデルの構造と機能—ステークホルダー論者の論法とその思想傾向—」, 経営学史学会編『企業モデルの多様化と経営理論—21世紀を展望して—』(文眞堂、2006年)
- 「株主資本主義と価値ベースの企業組織—株主対ステークホルダーの構図を超えて—」, 鈴木秀一編著『企業組織とグローバル化—株主・経営者・従業員の視点—』(世界思想社、2006年)

1. 解題
2. ステークホルダーの概念化と周辺事情
3. CSRとステークホルダー
4. インプリケーション

1. 解題

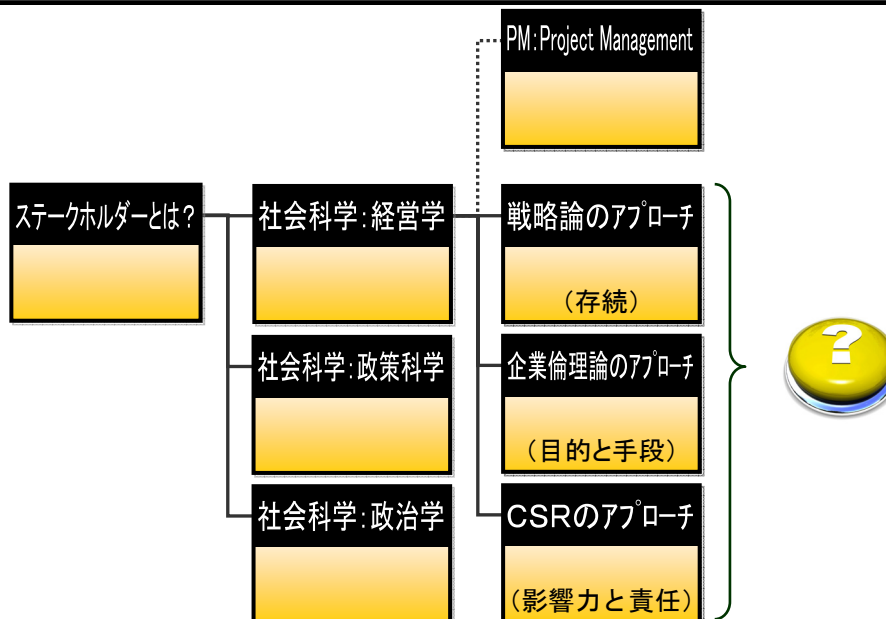
- ・ 論点の整理
- ・ 報告者の視点

2. ステークホルダーの概念化と周辺事情

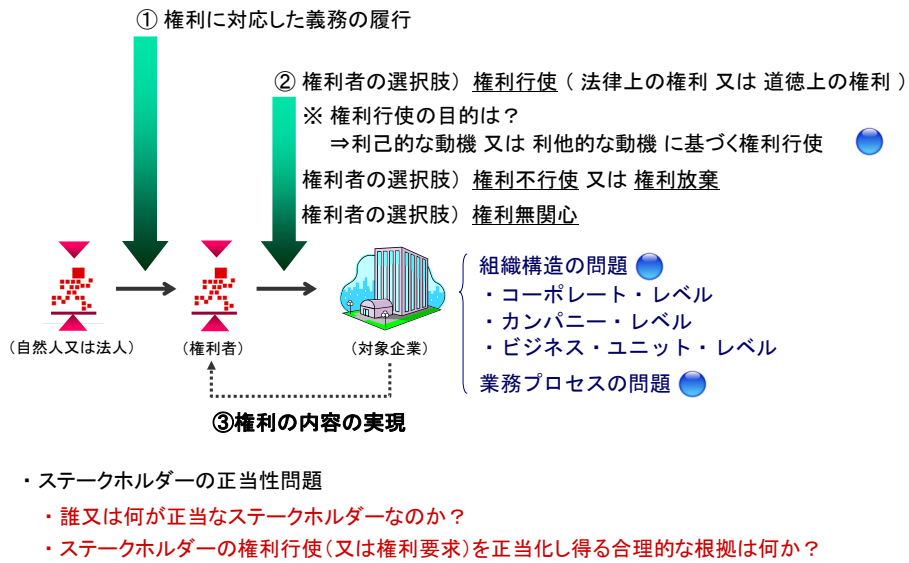
3. CSRとステークホルダー

4. インプリケーション

論点の整理



報告者の視点:ビジネスと倫理



1. 解題

2. ステークホルダーの概念化と周辺事情

- ・ ステークホルダーの概念化
- ・ 歴史認識の問題とステークホルダー観
- ・ ステークホルダーという概念の内包と外延

3. CSRとステークホルダー

4. インプリケーション

ステークホルダーの概念化①

- ・ステークホルダーという概念の内包は、ステークホルダーという概念が適用される範囲（外延）に共通する性質の全体となる。それに対して、企業のステークホルダーという概念の外延は、たとえば株主・従業員・顧客・取引先・金融機関・社債権者・地域社会・政府などである。



ステークホルダーの集合 = {株主、従業員、顧客、取引先、金融機関、社債権者、地域社会、政府}

- ・企業のステークホルダーは社会の構成員である。しかし社会の構成員全てが企業のステークホルダーではない。

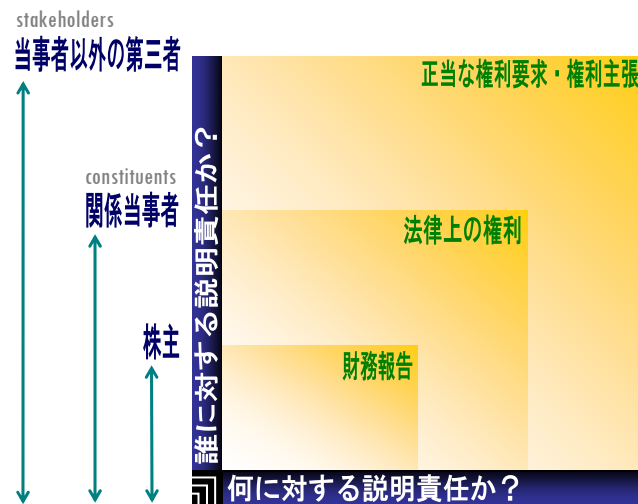


社会の構成員 ∩ ステークホルダーの全種類



ステークホルダーの概念化②

Source) Lynn S. Paine, 2003, *Value Shift: Why companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, New York: McGraw-Hill, p.123. (鈴木主税・塩原通緒訳『バリューシフト—企業倫理の新時代—』, 毎日新聞社, 2004年, 199頁参照。)



歴史認識の問題とステークホルダー観

「ステークホルダー」という単語の原義：

「正当な所有権を主張する移住民」（新大陸へ移動・定住した人々は、先住民[アメリカン・ネイティブ]が先占していた土地の開拓と征服を目論み、自分達が一方的に占有権を設定した土地の周囲に支柱[posts]や杭[stakes]を打ち込んで自分達の土地所有権を主張した）⇒「相手方に自分の権利を主張し行使する人」の意

1970年代のアメリカとステークホルダー観（学説史）

- ①それが照準を定めた企業に物申す抵抗勢力として認識されていた
- ②それが照準を定めた企業に直情径行で急進的な態度に出て相手に打撃を与えた

※（横から口出しする）御節介な人

※ 招かれざる客（⇒経営判断に干渉する人々…）●

※ ヤマアラシ（⇒相手の出方次第でたちまちのうちに猛々しい態度に転じる…）

※ リリパットの人（当事者間の権力関係 [比率 1 3 3 対 1]）●

ステークホルダーという概念の内包と外延

- ・ステークホルダーという概念の内包は、ステークホルダーという概念が適用される範囲（外延）に共通する性質の全体となる。それに対して、企業のステークホルダーという概念の外延は、たとえば株主・従業員・顧客・取引先・金融機関・社債権者・地域社会・政府などである。

ステークホルダーの集合 = {株主、従業員、顧客、取引先、金融機関、社債権者、地域社会、政府}

- ・企業のステークホルダーは社会の構成員である。しかし社会の構成員全てが企業のステークホルダーではない。

社会の構成員∪ステークホルダーの全種類



1. 解題
2. ステークホルダーの概念化と周辺事情
3. CSRとステークホルダー
 - ・ いわゆるCSRについて
 - ・ 企業の社会的責任論の論点の整理
 - ・ 企業の社会的責任の内容について
 - ・ CSR報告書とステークホルダー・ダイアログ
4. インプリケーション

いわゆるCSRについて

CSRの内容をめぐって【ペンシルバニア大学ウォートンスクール、トマス・J・ドナルドソン教授】

経営者は、企業の社会的責任（CSR）という名のもとに仕掛けられる攻撃を避けることはできない。経営者はCSRを意識しざるを得なくなっている。しかし経営者の大多数は「CSRは何を意味するのか」という点で当惑している。CSRは、それが持つ本来の意味について絶えず疑問視されるビジネス上のトピックスである。企業の社会的責任という旗印の下に掲げられる経営課題（例、自然環境〔人類の持続可能性を含む〕、従業員に対して果たすべき責務、開発途上国からの経営資源の調達、政府との関係、進出先国のコミュニティとの関係、贈呈品に関わる規制、賃金格差の問題など）の重要性については誰もが認めている。一般的な理解に従えば、CSRは、地球規模の自然環境問題や社会問題（例、開発途上国におけるエイズ問題・貧困問題・健康問題や公害問題など）を射程圏内に収めている。また、特殊限定的なCSRは、インテグリティ（誠実さ）と透明性を伴うビジネスに焦点を絞っている。

Source) Thomas J. Donaldson. 2005. "Defining the Value of Doing Good Business," *Financial Times*, 2 June, 2005.

企業の社会的責任論の論点の整理

企業の社会的責任の前提

- ・ 規制緩和 (小さな政府)
- ・ 企業活動のグローバル化
- ・ 相対主義 ⇄ 普遍主義

【合理的に根拠付けることは可能】
⇒ 対象企業に等しく適用される

【合理的に根拠付けることは困難】
⇒ 時としてアドホック

企業の社会的責任の内容と水準 < 法律規範 < 社会規範

↑【①何を ②どれ位?】

↑【制裁(サンクション)あり】

↑【制裁(サンクション)なし】

↑【企業の社会的責任は果たしてペイするのか?】

Does CSRs Pay? / Doing well by doing good.

Pattern 1. 善行の実践 = 業績の向上

- ・ 誰が評価し得るのか?
⇒ 投資家 / 顧客・消費者
- ・ 戦略的フィランソロピー
⇒ Cause Related Marketing

Pattern 2. 善行の実践 ≠ 業績の向上

- ・ 投資家 / 顧客・消費者

自主規制

企業の社会的責任の内容について

誰が (CSRの主体) 法人 (制約条件: 法人の目的、出資者の目的、法人の理念)
⇒ コーポレート・レベルの問題

誰(又は何)に対して (CSRの対象)

1. 社会 (Corporate Social Responsibility)
 - ・ 社会 & 経済 & 環境
 - ・ 政策的環境 & 経済的環境 & 社会文化的環境 & 技術的環境
2. ステークホルダー (Corporate Stakeholder Responsibility)

何を履行するのか (CSRの内容)

1. 国際開発型
ex.) G8 Summit, World Economic Forum
2. ガイドライン準拠型
ex.) ISO 26000, GRI Guideline, G3 (Sustainability Reporting Guideline 2006)
3. 社会的責任投資 (SRI)
ex.) Calvert Group, Global Proxy Voting Guidelines for Calvert Family of Funds
4. その他
ex.) 個別企業レベル・業界レベル・経営者団体レベルのガイドライン

CSR報告書とステークホルダー・ダイアログ

* 企業サイドの参加者

- ・ 取締役・執行役員
- ・ 経営企画部
- ・ 法務部
- ・ 広報部など

* ステークホルダーサイドの参加者

- ・ 学識経験者（教育研究機関）
- ・ NGO又はNPOの代表権者
- ・ 消費者代表
- ・ 機関投資家（ファンド系）
- ・ 行政機関の担当者など



* 内容

- ・ 見学会
- ・ 懇談会
 - ・ CSR報告書の検討

* 課題

- ・ 企業サイドの人選（指名）
- ・ 企業サイドから提供される報酬
- ・ 限定された部門の担当者との懇談
- ・ 部門間の情報の非対称性の問題

果たして実効性は？
費用に見合うだけの効果は？

1. 解題
2. ステークホルダーの概念化と周辺事情
3. CSRとステークホルダー
4. インプリケーション

Deriving Value from Corporate Values.

Booz Allen Hamilton and Aspen Institute

V2V model : Values into Value / V2V draft model

Johnson and Johnson Europe, PriceWaterhouseCoopers

Living Our Credo
Values

A Process for
Ethical
Decision-Making

クレドに示された価値観 → 価値のドライバー(バリュー・ドライバー) → 価値

顧客の側がJ&Jに期待する価値の内容

J&Jの側のパフォーマンス指標

- ・ 製品・サービスの品質
- ・ 価格の妥当性
- ・ 迅速な対応

- ・ 製品の品質と安全性
- ・ リコールの実施件数
- ・ 製品情報提供の頻度
- ・ 配送時間の正確さ



GLOBAL
STANDARDS OF LEADERSHIP

Johnson & Johnson

1. 論点の整理と報告者の視点
2. ステークホルダーの概念化と周辺事情
3. CSRとステークホルダー
4. インプリケーション

御静聴 ありがとうございます。
御覧 ありがとうございます。

日本情報経営学会第1回研究会（兼日本情報経営学会関東部会）

公開企業とステークホルダー — 企業倫理・CSR論のパーспекティブ —

Public Company and Stakeholders : Business Ethics and Corporate Social Responsibility Approach

埼玉大学経済学部 経営学科《企業と経営管理》講座 准教授 水村典弘 e-mail to Stakeholders@aol.com
e-mail to stakeholder@aol.com



ThinkPad

ステークホルダー経済

労働党は固く決意している。一生涯を通じて階級に属さないような人の数に歯止めを掛けなければならない。我々は、雇用されることなく社会からも隔離された状態にある人の数を減らさなければならない。我々が長期的に掲げる目標は、雇用機会の増大と雇用の安定である。これこそが**ステークホルダー経済**の目指すべき方向性である。ステークホルダー経済において、すべての人々は社会に対して一定の権利を主張し、社会に対して一定の責任を負っている。

We are determined not to continue down the road of a permanent have-not class, unemployed and disaffected from society. Our long-term objective is high and stable levels of employment. This is the true meaning of a stakeholder economy - where everyone has a stake in society and owes responsibilities to it.



Source) United Kingdom the Labour Party. 1997. *Labour Party Manifestos-1997: New Labour because Britain Deserves better: Britain Will be Better with New Labour*, <http://www.labour-party.org.uk/manifestos/1997/1997-labour-manifesto.shtml>.

ステークホルダーと戦略的な権益

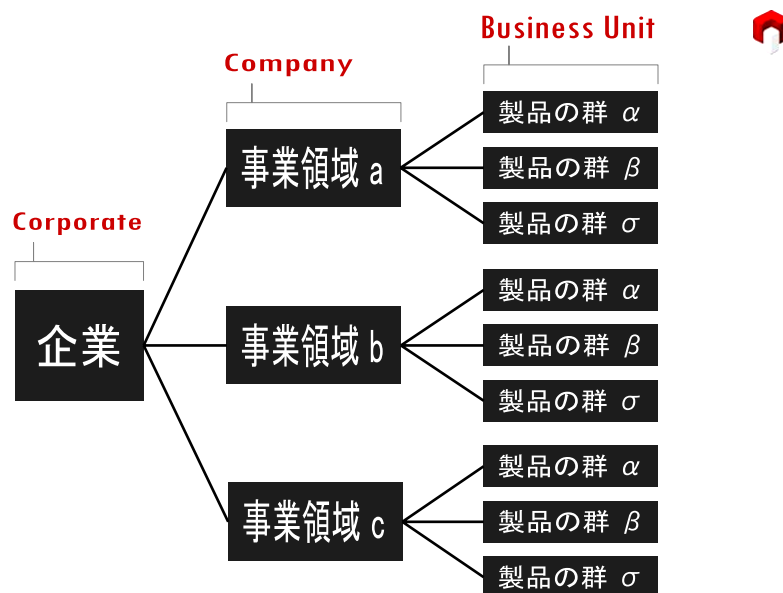
アメリカと中華人民共和国は大海で隔たれている。しかし経済のグローバル化とともに両国は結び付きを強め、両国民も好機を分かち合っている。アメリカは、平和・繁栄・国際秩序の維持という点で、中華人民共和国の台頭を歓迎している。両国は、国際的な枠組みを定め得る**ステークホルダー**として、戦略的な意味合いを持つ様々な内容の権益（権利とそれに伴う利益）を共有している。胡錦濤国家主席と私は、両国が共有可能な権益の内容を増幅するために必要な方法と、両国に共通した課題を解決するために中国とアメリカが他国の協力を得て取るべき路線について議論する予定である。

The United States and China are two nations divided by a vast ocean -- yet connected through a global economy that has created opportunity for both our peoples. The United States welcomes the emergence of a China that is peaceful and prosperous, and that supports international institutions. As stakeholders in the international system, our two nations share many strategic interests. President Hu and I will discuss how to advance those interests, and how China and the United States can cooperate responsibly with other nations to address common challenges.

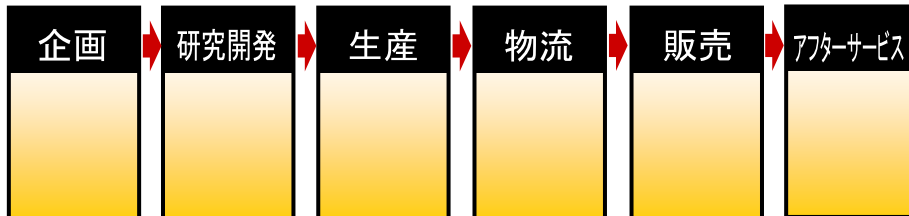


Source) The White House Office of the Press Secretary, 2006. President Bush and President Hu of People's Republic of China Participate in Arrival Ceremony, Available: <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2006/04/20060420.html>, April 20, 2006.

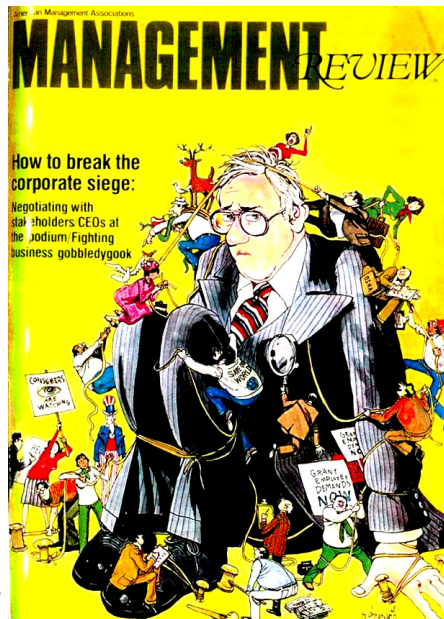
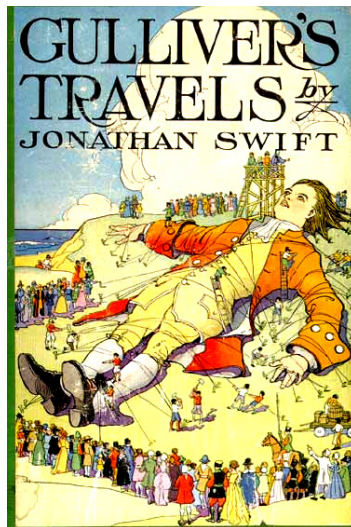
補足①:組織構造の問題



補足②:業務プロセスの問題



参考資料



Source) Ram Charan and R. Edward Freeman. 1979. "Stakeholder Negotiations: Building Bridges with Corporate Constituents," *Management Review*, Vol.68, No.11

Who's Butting Into Your Business?

Those uninvited guests – consumers, government agencies minorities—consider themselves *stakeholders* in your operation. It's time to include them in your strategic planning process.
By James R. Emshoff and R. Edward Freeman



Source) James R. Emshoff and R. Edward Freeman. 1979. "Who's Butting into your Business," *Wharton Magazine*, Fall-1979.



権利者と受益者の適合性テスト

権利者と受益者が一致する場合【権利者=受益者】

例) 株主が、**利己的な動機**に基づいて株主権を行使する場合



権利者と受益者が一致しない場合【権利者≠受益者】

例) 株主が、**利他的な動機**に基づいて株主権を行使する場合