

多国籍企業の社会的責任 ——企業ファイナンスロピーの本質の解明——

中 村 久 人

はじめに

- I 「企業と社会」論
 - II 多国籍企業の社会的責任の分析枠組
 - III コーポレート・ガバナンスと多国籍企業の社会性
 - IV ステークホルダー関係の国際的拡大
 - V 多国籍企業の社会問題領域
- おわりに

はじめに

現代企業は、社会のなかで存続し、社会に認知されて初めて生き残ることができる社会的存在である。企業は社会のニーズや動向を敏感に感知し対応する必要がある。特に、今日のように企業を取り巻く環境が激変している状況下では、多国籍企業は国内のみならず国際社会における動向を十分に考慮した企業行動が求められる。

多国籍企業ばかりでなく、来るべき21世紀の企業は社会との関係で環境変化に対して単に内部調整機構によって自己存在を図れるほど対応は容易ではなく、場合によっては構造的変動の揺らぎを受け入れて創造的破壊を行った後、再秩序化を行い自己を再組織化するという能力が求められよう。さらには、環境変化に対して受動的な適応行動だけでなく、環境形成行動を伴う戦略的対応をとることにより、自己の構造変革が迫られよう¹⁾。

21世紀の日本企業が直面する最大課題の一つは、企業の社会関係対応能力の改善である。グローバル化や価値創造が重視される現代企業にとって、オープンで利他的・互酬的な価値体系に基づいた異質なものの受け入れ調整する企業システムを創造することが緊要であろう。

日本多国籍企業は、いうまでもなく日本の大企業・現代企業の代表格であるが、それらが日本とは政治的、経済的、社会的、文化的に異なる海外諸国で現地経営を行う際、国内では遭遇したことのない多くの困難な問題に直面する。特に、企業の社会的責任への対応はこの領域でのシンボリックで代表的な企業の社会的問題であり、それは21世紀の日本企業が国内で経験する社会的諸問題の先験的学習事例と目されるのである。

特に、企業の社会的責任のうち最高次の責任と考えられる社会貢献（corporate philanthropy）

は、貿易摩擦や、投資摩擦とも関連して、日本企業の存亡をも左右しかねない重要な課題が凝集された学問的にも未開拓な分野であると考えられる。

本稿では、多国籍企業の社会的責任（特に社会貢献）の問題を、「企業と社会」論を起点として、国際経営学の観点から他の隣接科学である哲学、倫理学、経済学、社会学、宗教学、異文化コミュニケーションなどの成果を摂取しながら、分析を進めてゆきたい。

その目的は、社会的責任の問題が一部を形成している、「コーポレートガバナンス（企業統治）」、「ステークホルダー（利害関係者）」、および「企業の社会問題領域」と比較検討することにより、その本質を解明し、以て日本多国籍企業に21世紀の新しい行動基準を提示することにある。

I 「企業と社会」論

1 現代企業と社会

企業と社会に関する議論は、「企業と社会」のテーマだけでなく、「企業と環境」や「企業の社会的責任」といった主題の下でも、これまで多くの論者により展開されてきた。

本節では、まず、「企業と社会」論の基本的構成、その特質と動向、現代企業の社会的責任の動向と類型、および多国籍企業の社会的責任の現代的特質等について検討したい。

(1) 「企業と社会」論の基本的構成

企業と社会についての理論の展開は、企業が大規模化し、社会との相互関連性が増大したアメリカにおいても比較的最近のことであり、ボーエン (H.R. Bowen, 1953)²⁾やマクガイヤ (J.W. McGuire, 1963)³⁾の著作を以て、特に後者を以て「企業と社会」の理論的系譜の起点とすることができよう⁴⁾。

マクガイヤ以降、多くの論者によって論じられてきた「企業と社会」論には、その基本的構成（問題領域とその体系）においてかなりの共通性がみられる。まず、問題領域においては、

- ① 自由企業制度に向けての企業の発展段階
- ② 社会の目的・価値・倫理などの動向に照応した経営理念（経営哲学）の展開
- ③ 企業権力の拡大と社会的責任
- ④ 主要なステークホルダーと企業との関係
- ⑤ 企業の社会的責任の今日的課題、等、である。

①～⑤によって構成される「企業と社会」論は、単なる事実や問題の寄せ集めではなく、そこに理論的体系性が存在すると考えられる。つまり、①および②では、③の企業の社会的責任が中心的課題として登場してきた背景とその関連領域が論じられている。また、④では、③における社会的

責任の議論が企業を取り巻く主要なステークホルダー（株主、従業員、消費者、地域社会、および政府等）との関連で議論されている。⑤では、③について、特に今日の問題（企業の環境問題、情報の開示、企業の多国籍化等）に焦点が当てられているのである。

（2）「企業と社会」論の特質と動向

次に、こうした「企業と社会」論の特質と内容動向について検討する。まず、その特質については、以下の3つを挙げることができよう。

① 企業環境論

つまり、「企業と社会」論は企業の社会的もしくは環境的適応理論であるところの企業環境論の性格を色濃く有しているという特質を持つ。しかし、このような企業環境論としての「企業と社会」論は、しだいにより広い環境ないし社会との関係を対象領域に含めつつあるとはいえ、企業と環境全般もしくは社会全般との関係を必ずしも包括的、総合的に論じるものではない。従来の経営理論が、企業の内外環境の経済的側面への適応に焦点を当てていたのに対し、それは社会的側面に焦点をシフトしている。

② 企業の社会的責任論

「企業と社会」論では、企業の社会的責任論が中核的テーマの1つになることが第2の特質である。社会における企業権力の増大により、企業の社会的責任が社会と企業の双方にとって重要な課題となったのである。この場合、「企業と社会」論は、企業の社会的責任を、具体的には、企業を取り巻く内外のステークホルダーとの関係を中心に、展開することが多いといえよう。

③ 経営学的アプローチ

「企業と社会」論は、政治学、経済学、社会学等の経営学との隣接科学の成果を摂取しているが、あくまで企業自体もしくは経営者の観点に立脚して、経営学の観点から企業と社会の関係を考察するアプローチをとることを第3の特質とする。経営学が中核にあり、基本的には経営学の範疇に属することになる。

次に、「企業と社会」論の動向についてみてみよう。それは次の3段階に分けて把握することができよう⁵⁾。

① 企業の社会的適応

第1段階は、企業の社会的適応として社会的責任の問題が検討される「企業と社会」論の登場である。そこでは、社会的責任問題は、企業権力の増大、したがって市場支配力および社会的影響力の増大に起因するのであるが、企業の経済的適応よりも専ら社会的適応の課題を考察の対象としてきた。

② 社会的適応課題の新展開

第2段階は、企業環境変化に伴って生じる新たな社会的責任および社会的適応課題について考察する「企業と社会」論である。具体的には、近年の社会価値の変化、新たな社会問題の出現、企業の多国籍化等に伴って生じる新たな責任問題である。また、企業自体の行動に直接起因するものでなくても、社会や政府が企業の所有する資源や能力のために期待することにより生じる責任も追加される。

③ 社会経済的適応

第3段階は、企業の社会的適応だけでなく、経済的適応（競争市場的適応）の側面も併せて考察する「企業と社会」論である。今日の企業は寡占企業といえども、経済成長の鈍化、国際的なメガコンペティションの展開、技術革新の進展等に晒されている。企業は企業維持のためにも、また社会的責任を果たすためにも、競争市場での企業適応、つまり企業の経済的適応についても再度十分な考察と実践を迫られている。今日の「企業と社会」論においては、競争市場における企業の経済的適応が社会的適応との均衡点を模索する方向で、そして企業の新たな環境適応論として、より広範な理論的枠組と実践的意義を持つものとして志向されているといえよう。

（3）多国籍企業の社会的責任の現代的特質

以上、「企業と社会」論の基本的構成およびその特質と動向について検討した。本稿では、企業の社会的責任の今日的課題としての多国籍企業の社会的責任について、「企業と社会」論の発展の第3段階である「企業の社会経済的適応」の観点から考察したい。

これまでみてきたように、企業は当初その経済的適応（競争市場的適応）にのみ専念していたが、既述のような新しい環境変化に伴って、社会的適応が要請されるようになったのである。それ以降の展開については、既述の「企業と社会」論の3つの発展段階として把握されるわけであるが、企業、特に多国籍企業の社会的責任論では、第3段階としての企業の社会経済的適応が喫緊の課題となっている。

第1段階および第2段階での社会的責任は、企業からみれば経済的適応に社会的適応がとって代わったのではなく、従来の経済的活動に社会的責任が付加されただけのものであったといえよう。それが証拠には、例えば、日本企業の場合、利益が上がっている時期には社会的貢献活動が喧伝されたが、バブル崩壊後、その言葉は閉塞状態に陥っている。

社会的責任、特にその最高次の責任としての社会貢献は、企業の本業とは直接関係のない領域においてもそれが所有する資源や能力を活用する諸々の貢献が期待されるようになったのである。これでは利益がでなくなれば社会貢献が沙汰止みになるのは当然ともいえよう。

本稿の主唱する多国籍企業の社会的責任は、企業の社会貢献活動を重要な企業の競争優位の源泉の1つとして位置づけるものである。つまり、それは決して企業にとって付加的なものではなく、企業がその有する資源や能力を本業との関連において十分に駆使できる現実的なものである。具体的には、海外子会社での現地人管理者の教育訓練、海外子会社への積極的な技術移転、現地における企業情報の充分な開示、地球環境問題への自発的対応、等を通じた社会貢献である。

このように、多国籍企業の社会的責任の現代的特質は企業の社会的適応と経済的適応とが車の両輪のごとくタイアップし、その促進を促すものであることが求められよう。

2 企業環境分析のためのモデル

(1) SEPTEmber モデル

現代の企業環境を分析するための1つのモデルとして、Wilson (1977)⁶⁾、Wood (1994)⁷⁾らは、図1に示すような「SEPTEmber」モデルを開発した。このモデルでは、企業をとり巻く環境を下記の5つの部門とその構成要素によって説明している。

社会的環境 (S : Social Environment) : 文化、価値観、人口動態、社会的組織形態、権力関係など

経済的環境 (E : Economic Environment) : 生産・分配・交換の状況、GNP、市場構造、競争状態など

政治的環境 (P : Political Environment) : 法律、公共政策、統治、(政治的) 影響力、権力の配置など

技術的環境 (T : Technological Environment) : 生産機器と生産方法、資源操作、コミュニケーション、知識の生産と利用、インフラ開発など

エコロジー (自然環境) (E : Ecology) : 天然資源、自然の美あるいは審美に対する情緒的涵養、生命の持続など

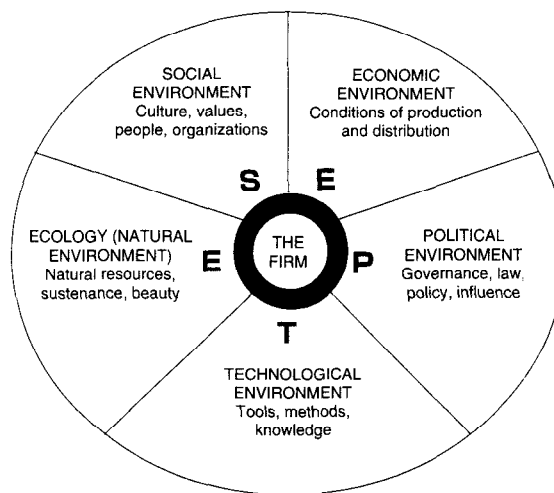
これら5つの部門とその構成要素は複雑に相互につながっている。例えば、80年末から90年代初頭にかけて勃発した東欧や旧ソ連の政変では次々と共産政府が倒されたのである。これらの国々のビジネス・経済環境は、それらの政変の結果として、遅かれ早かれ国有企業や計画経済の終わりを告げたのである。それは3桁のインフレによる通貨価値の大暴落、株式市場の設立、「全体による所有」というユートピア思想に代わる私有財産概念の漸次的な普及、を招来した。社会的環境では、価値観が民主主義や私企業に向けて移行し、社会はまた長年地下でくすぶり続けていた民族紛争をも再燃させたのであった。

国境がオープンになるにつれて、労働力人口の移動も増大した。技術的中核に生じた変化は、西側企業が新しく誕生した企業に技術支援を開始することによって生じた。また共産主義者やその政

府によって実施されたエコロジーの破壊が明らかになるにつれて、天然資源の環境保護が多国籍企業の経営者や政府にとって重大な問題になった。

このように、今日のグローバルな企業環境を理解し、それに対応するために、SEPTEmberモデルは、企業環境を単に資金、財、技術のフローとして設定するのではなく、一連の相互に連結された人的・物的要素の集合体として理解する第一歩を提供したものである。

図1 企業環境の SEPTEmber モデル



Source: Wood, 1994

(2) 機関-イデオロギー・モデル

図2は、SEPTEmberモデルを一步進め精緻化した「機関-イデオロギー・モデル」(institutional-ideological model: IIM)であり、Wartick=Wood (1997)⁸⁾によって開発されたものである。このモデルは広く人的活動というものがいかに組織化されているかを説明する論理的枠組と考えられる。

このモデルでは、技術とエコロジーが中核に据えられているが、それはこれらの要素が最も重要であるという意味ではなく、この2つが社会における可能性の核になるものであり、それらはビジネス・政府・公共活動の制度的プロセス(機関)を通じて明確にされ、さらに経済的・政治的・社会的イデオロギーによって特定の形態と関係が形成されるという理由からである。また、天然資源(エコロジー)はしばしば無視されてきたが社会システムにとって非常に重要な物理的要素であり、制度上の諸活動を実現させる際の資源の核を提供するからである。

さらにこのモデルでは、社会的・経済的・政治的環境部門を各々イデオロギー要素と機関要素に2分している。イデオロギー要素は集団行動の根底にある思想、価値観、信念であり、機関要素は

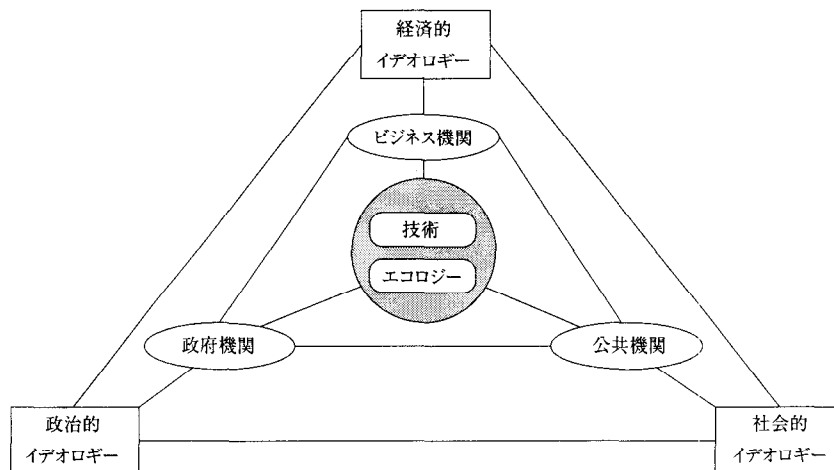
活動の場としてのグループや組織を意味している。つまり、このモデルでは、人的活動を駆り立てるイデオロギー的思想体系とそうした活動が実際に行われる装置としての機関や組織を区別しているのである。

機関とは何らかの基本的な社会的目的（societal purpose）をもつ組織化された進行中の人的活動である。そうした観点に立てば、社会は次の3種類の機関活動を有することになる。ビジネス（経済的）、政府（政治的）、公共（社会的）の諸活動である。これらの機関は社会の問題と進歩を生み出す装置としてすべての社会に存在する。

まず、ビジネス機関は、インプット（土地、労働、天然資源、アイディア、資本などの）を社会の物的ニーズや欲求を満たすアウトプット（財、サービス、雇用、富、利益、収入など）に転換することを主に意図した組織化された進行中の諸活動で構成されている。

そして、ここで、ビジネスという言葉は、企業だけでなく物的転換過程自体とこの過程に参加するどのような種類の組織も含めている。例えば、私的所有企業の他に、国営企業、政府支援インキュベーター、公益法人の病院や教育機関、飢えた人々のために食物を支給する食堂、都市のリサイクル組織、農業団体などである。

図2 機関－イデオロギー・モデル



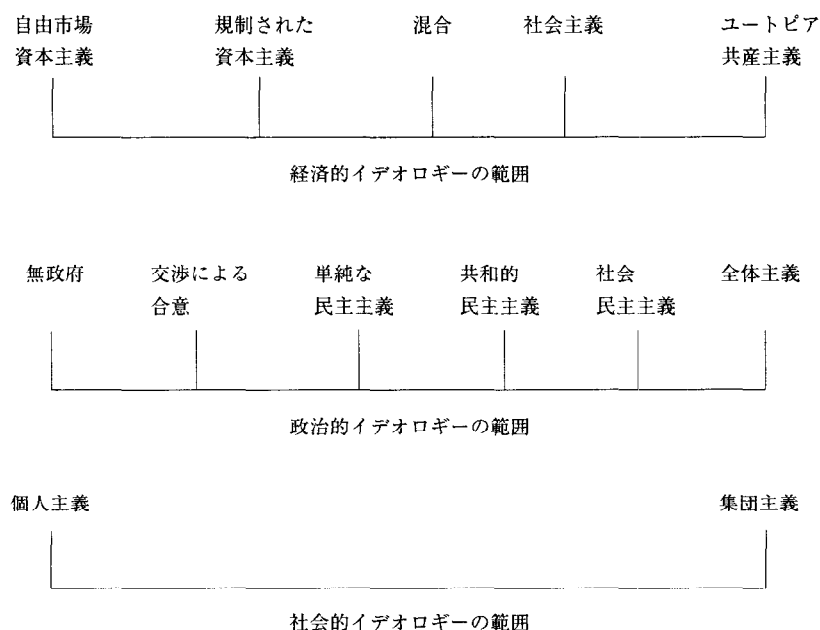
政府機関はすべての人々に適用される規則を制定し、施行し、またそれらの規則の例外を正当化しつつ、社会を組織だててことを主たる目的として組織化された進行中の諸活動をいう。通常、規則には社会の資源、便益、負担を再配分するだけでなく社会的にコントロールする要素が含まれるが、機関プロセスとしての「政府」は、その言葉が通常示す社会構造や組織を遥かに超えた概念になる。

公共機関とは、家族、教育、宗教、クラブ、ボランティア協会等を指しており、主として友好 (affiliation)、親善 (socialization)、理解 (interpretation) に役立つ組織化された進行中の活動である。ただ、これらの活動については、これらの組織だけでなく企業や政府組織も主たる目的としてではないが実施することができる。

しかし、機関をそのように個別に区分することは、組織やその活動の実際に照らしてみた場合現実的ではない。IIMモデルでは、社会システム、機関、組織といったものをみる場合、より相互関連的に現実的な見方を採用している。実際には、あらゆる種類の組織は、程度の差こそあれ、3つの基本的な機関的機能のすべてを実行しているのである。企業はビジネス機能が中心ではあるが、他の2つの機関的機能も果たしている。また、報道機関などは典型例であるが、3つの機能を使い分けているといえるし、大学といえども公共的機能だけを実行しているわけではない。

次に、イデオロギーは、社会の主要な局面についての思想や構想を描写した価値観の集合と定義できる (Cavanagh, 1990)⁹⁾。IIMモデルでは、3つの社会的機関 (ビジネス、政府、公共) はそれぞれ経済的、政治的、社会的イデオロギーと対応して形成されている。ここでいうイデオロギーの種類とその活動の範囲は、図3に示す通りである。機関上の活動は根底にある基本的なイデオロギーに基づいて説明され正当化されるので、機関に比べてイデオロギーの位置は優位にある。しかし、機関上の機能とイデオロギーの対応は1対1ではなく相互関連的で同時的な対応になっている。

図3 イデオロギーの連続体



Ⅱ 多国籍企業の社会的責任の分析枠組

前節で考察した多国籍企業の社会的責任の現代的特質を念頭に置き、企業環境分析のモデル（特に、機関－イデオロギーモデル）の概念を援用する形で、本節では多国籍企業の社会的責任（特に社会貢献）について、境界領域的アプローチによる概念的枠組の構築によりその本質の解明を行いたい。

また、企業の社会的責任は、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダー、企業の社会問題領域、の各概念の一部を構成することに着眼し、それらとの比較研究により、その本質を把握せんとするものである（図4参照）。特に、社会的責任の一部としての企業の社会貢献は、上記3つの理論の重複する部分に位置づけることが可能であると考ええる。

また、社会的責任およびそれを包含する上記3つの概念は、機関（制度）として把握することが可能であり、前節の機関－イデオロギーモデルを援用し、それらは政治的・経済的・社会的イデオロギーの中に包含されるものとする。

図4 企業社会貢献の概念的フレームワーク

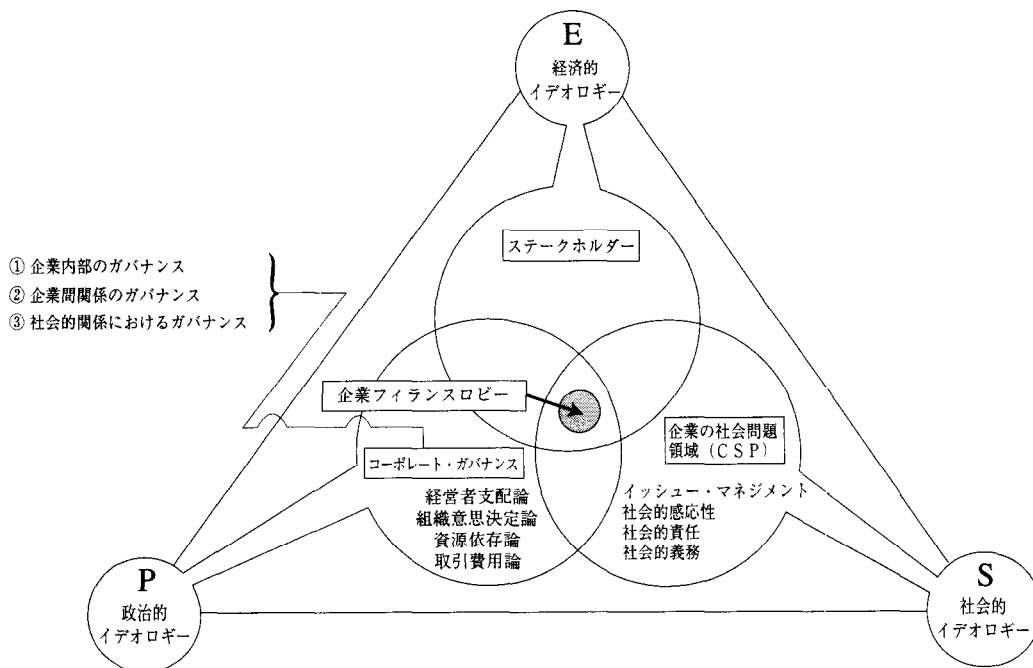


図4に示される「企業社会貢献の概念的フレームワーク」は、本社の所在する母国での分析枠組としてだけでなく、海外におけるそれぞれの子会社の受入国でも適用可能なグローバルな理論的枠組である。

組として普遍性を有するものとする。以下順を追ってこの概念的フレームワークの各構成要素について概説しよう¹⁰⁾。

(1) イデオロギーの局面

経済的イデオロギー、政治的イデオロギー、社会的イデオロギー各々の具体的内容には以下のものが含まれる。

① 経済的イデオロギー

(ア) 社会での企業の役割と地位について広く行き渡っている考え方はどのようなものか

(イ) 企業に対してなされる期待は何か

(ウ) 私有財産に対してどのような見方がされるか

(エ) 自由主義企業と社会主義の思想はうまくミックスするか

(オ) 独占は受け入れられるか。競争市場は独占市場よりも好まれるか、その反対はどうか

(カ) オーナー、従業員、管理者、顧客、地域社会の各々が持つ権利はどのようなものか

(キ) その国の経済的イデオロギーは自社の文化と一貫性があるか

② 政治的イデオロギー

(ア) 社会での政府の役割と地位について広く行き渡っている考え方はどのようなものか

(イ) 政府に対してなされる期待は何か

(ウ) 政治的意向はどの程度政府を通じて行使されるか

(エ) 自由主義企業と社会主義の思想はうまくミックスするか

(オ) 国民は、官僚的、民主的、全体主義的、のどの政府形態を信じるか、あるいは受け入れるか

(カ) その国の経済的イデオロギーは自社の文化と一貫性があるか

③ 社会的イデオロギー

(ア) 社会での公共機関の役割と地位について広く行き渡っている考え方はどのようなものか

(イ) 公共機関に対してなされる期待は何か

(ウ) 公共組織のメンバーはどの程度自発性があると考えられるか

(エ) その国の社会的イデオロギーは自社の文化と一貫性があるか

さらに、全体的な立場から、その国での経済的、政治的、社会的な各エネルギーの関係はどうなっているのか、自社で問題になりそうな矛盾やコンフリクトは存在するか、といった3つのイデオロギーの相互作用を考察する必要がある。

(2) 機関（制度）の局面

① コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスを機関（制度）として把握するとき、主体はもちろん企業である。より具体的には、企業統治に関わる機関としては、株主総会、取締役会、経営委員会（常務会）などの企業の最高意思決定に関わる機関であろう。但し、株主総会は一般的に無機能化しているが、次に取り上げるステークホルダーの有力メンバーとしての株主と重複することになる。

しかし、より重要なのはそれらの機関が果たす機能である。コーポレート・ガバナンス論の系譜は、バーリーミーンズ（Berle=Means, 1932）¹¹⁾の「経営者支配論」にその源流を見い出すことができるが、それ以降、マーチ＝サイモン（March=Simon, 1958）¹²⁾による「組織意思決定論」、フェッファー＝サランシク（Pfeffer=Salancik, 1978）¹³⁾らによる「資源依存論」、さらにはコース（Coase, 1937）¹⁴⁾により創始されウィリアムソン（Williamson, 1986）¹⁵⁾らにより精緻化された「取引費用論」などを挙げることができる。それら理論の特色と欠点を中心に検討したい。

コーポレート・ガバナンスは、①企業内部のガバナンス、②企業間関係のガバナンス、③社会的関係におけるガバナンス、に分類できるが¹⁶⁾、企業の社会貢献との関係では、当然「社会的関係におけるガバナンス」が最も関係の深い領域である。もっとも、この領域には、インベスターリレーションズ（ステークホルダーとも重複）や顧客満足（consumer satisfaction）も存在しており、これらも広い意味での企業の社会的責任の構成要因とみることができよう。

また、日本型ガバナンスの欠陥について考察し、それを補強する方策として米国企業で導入されつつある公共利益代表取締役（PID）の制度についても検討する。

② ステークホルダー

現代企業においては、ステークホルダーの範囲は国内的にも国際的にも拡大している。国内企業においては、具体的なステークホルダーとしては、株主、従業員（女性、身障者、高齢者を含む）、取引先、競争企業、顧客（消費者）、政府（中央、地方）、地域社会、一般社会、環境保護団体、マスコミ機関などが存在するが、抽象的なものまで含めると、自然・環境保全、文化・芸術関係、学術・研究関係、教育関係、スポーツ関係、福祉関係、製造物責任（製造業でなければ消費者保護）、異質な価値観、国際交流（留学生支援、難民救済など）、国際貢献などと無限に拡大していくのである。

従って、多国籍企業のステークホルダーは海外子会社の数が増加すればするほどその数と種類が拡大されることになる。しかし、海外子会社ごとにステークホルダーの数と種類は異なるのであり、優先順位も異なることになる。

さらに、ステークホルダー管理といった立場から、ステークホルダーの確認、それらの権力基盤、

ステークホルダーの特徴およびそれらの関係についても分析を行う。

以上のような、ステークホルダーの優先順位やそれらとの関係は時間の経過に伴って変化していくことに注目したい。

③ 企業の社会問題領域

ここではまず、グラッドウィン＝ウォルター (Gladwin=Walter, 1979)¹⁷⁾の所論を参考にしながら、多国籍企業と受入国政府の摩擦の構図と内容、紛争対応行動の決定因と解決のための様式について検討する。こうした摩擦や紛争を多国籍企業の一種の社会問題とみても差し支えないと思われる。

次に、多国籍企業の社会的成果 (Corporate Social Performance: CSP) の観点から、シェティ (Sethi, 1975)¹⁸⁾、キャロル (Carol, 1979)¹⁹⁾、ワーティック＝コ克蘭 (Wartick=Cochran, 1985)²⁰⁾の先行研究を参考にして、企業の社会的責任、社会的感性性、およびイシュー・マネジメントへの理論展開過程を概観することにより、3つの類似概念についての性格と位置づけを明確にする。

また、イシュー・マネジメントが対象とする問題、特に社会問題を多国籍企業との関係で考察する。そこでは、テロリズム、人権、政治、不明瞭な支出、マーケティング、労使関係、環境、技術、経済・金融等の各分野においてさまざまな社会問題が存在する。

以上、3種のイデオロギーと機関によって構成される社会的責任 (特に社会的貢献) の概念的フレームワークを概説してきたが、既述のように企業の社会貢献は、これら3種の機関が重複する中心点に位置づけられるものである。また、このフレームワークにおける3種のイデオロギーと各機関との関係は、ワーティック＝ウッズの機関－イデオロギーモデルと同様、機関上の機能とイデオロギーの対応は1対1に限定されるものではなく、相互関連的で同時的な対応になっている。

Ⅲ コーポレート・ガバナンスと多国籍企業の社会性

1 コーポレート・ガバナンス

21世紀における企業の維持成長を考えると、企業は国内的にも国際的にも機能する均衡のとれたコーポレート・ガバナンス (corporate governance: 企業統治、企業支配あるいは企業運営) を構築することが緊要である。寺本＝坂井＝西村 (1997)²¹⁾によれば、機能的なコーポレート・ガバナンスを構築するには、ガバナンスの基本的な方向性を示す「戦略性」を明確にし、経営情報の積極的な開示による「透明性」を確保し、広く企業外部に開かれた「社会性」を確立することにより、企業の「革新性」を実現することが求められる。日本のコーポレート・ガバナンス論は、企業の所有関係を中心とした「企業は誰のものか」という議論に傾きがちであったが、今日のように大規模化し、国際化し、複雑化した企業を対象としてとり上げる場合、それだけでは不十分であろう。

これまで、コーポレート・ガバナンス論の系譜としては、Berle=Means (1932)²²⁾に始まる「経営者支配論」からのアプローチ、Barnard (1938)²³⁾により創始され、Simon (1957)²⁴⁾により展開され、March=Simon (1958)²⁵⁾により集大成された「組織意思決定論」からのアプローチ、Pfeffer=Salancik (1978)²⁶⁾、Pfeffer (1981)²⁷⁾らによる「資源依存モデル」的アプローチ、さらにCoase (1937)²⁸⁾により創始され、Williamson (1975, 1985, 1986)^{29)~31)}により精緻化された「取引費用論」からのアプローチなどがある。

① 経営者支配論からのアプローチ

大企業における支配の実質的な主体が所有者（株主）支配から経営者支配（management control）に移行したことを実証した。しかし、コーポレート・ガバナンス論としては、「誰が企業を支配しているか」ということを問題とするだけでなく、もっと多様なステークホルダーの利害関係にまで対象を拡大し、「社会の公器としての企業は誰のために、何をなすべきか」という問題にまで踏み込んだ議論をしていないところに限界がある。

② 組織意思決定論からのアプローチ

この理論では、企業内部のステークホルダーの利害調整というガバナンス問題に対して、組織的協働などの解決方法を提示している。しかし、このアプローチは、主として組織内部の意思決定問題に向けられており、組織を外部環境との関係で十分に検討しているとは言い難い。企業をとり巻く多様な外部のステークホルダーとのガバナンス問題については充分解明されていない。

③ 資源依存モデル的アプローチ

このモデルは、組織と環境の資源依存関係ならびにそこから派生するパワー現象に注目し、依存性とパワーという観点から、組織構造が一定の条件と適合しているかどうかを説明する。しかし、このモデルは、企業内部のステークホルダーの利害調整の取扱いについては分析が不十分である。

④ 取引費用論からのアプローチ

市場と組織は経済的取引を行うための代替的手段の関係にあるという分析枠組である。取引費用理論とガバナンス問題の関連性を挙げてみよう。例えば、効率的な市場では機関株主である企業は、投資先企業に不満があれば、市場取引を選択し、その株式を売却する。反対に効率の悪い市場では、監視のための費用がかさむため、その企業は投資先企業を買収することにより、市場よりも組織を選択することになる。また、組織か市場かという2分法ではなく、その間の「中間組織」についての議論も可能である。特に日本企業のガバナンス問題としては重要な鍵を与えてくれる。しかし、取引費用理論は、事後的な分析であるため企業の方向性を論じる戦略論としては無力であること、また、取引の収益性に十分な配慮がなされていないという欠陥がある。

以上のようなコーポレート・ガバナンスの理論を基礎として、現実としての企業におけるガバナ

ンスの課題を考察する場合、問題の領域は、①企業内部のガバナンス、②企業間関係におけるガバナンス、③社会的関係におけるガバナンス、に区分することが可能であろう。当研究テーマは、このうち特に「社会的関係におけるコーポレート・ガバナンス」と直接関係を有することになるが、この領域には、企業フィランソロピーだけでなく、インベスター・リレーションズ（IR：投資家やアナリストなどに自社の実像を正確に理解してもらい、彼らとの信頼関係を築くこと）や顧客満足（CS：製品、サービスに対する満足だけでなく環境問題、高齢者や身体障害者への配慮等も含まれる）等への対応も必要となる。

2 公共利益代表取締役（PID）制度の導入

(1) 日本型ガバナンスの欠陥

日本企業のガバナンス構造の欠陥についていえば、日本の取締役は取締役会という会議体の一員として決定と監査に携わる一面と、執行に携わる他面とが切り離されない形を採っている点である。換言すれば、取締役会のなかに、業務執行上の内部職階制（会長―社長―副社長―専務―常務―取締役部長）が持ち込まれていることである。そして、取締役会の実質的決定機能は名称はいろいろだが、常務会や経営会議（経営委員会）に移っている。さらに、ガバナンス構造としての最大の問題は、取締役、監査役の人事権が被監督者・被監査者である代表取締役（通常は社長や会長）によって事実上握られており、監査機能（チェック・システム）が欠落している点である。

取締役会を機能化させるための有力策としては、取締役会への社外取締役の導入が言われて久しい。日本企業でもいくつかの国際的な優良企業では社外重役が定着してきているが〔例えば、ソニーでは代表権を持つ副社長以上の社内取締役7人と社外取締役3人（外国人1人を含む）〕、大部分の企業では、特に企業規模が小さくなるにつれ、社外重役は導入されていない。

社外取締役導入の利点として、Koontz (1967)³²⁾によれば、彼らが経営執行者から相対的に独立しており、社会の要請により正しく応えられる広範かつ多様な経験をその企業の経営指導に活かされることである。また、これらの人々は問題点を洞察する優れた能力を有している。特に細かい業務上の問題や個人的忠誠、意思決定の際の前例などに煩わされないとすればなおさらである。

しかし、外部取締役制度が導入されても、次の事項が存在すればその利点は活かされなくなる（谷本：1987）³³⁾。

- ① 資本系列や金融機関からの派遣者が圧倒的に多くなる場合
- ② 外部取締役のうちで企業社会の既成権力者層（他企業の取締役等）の占める割合が圧倒的に高い場合

アメリカでは、企業内部権力への市民からの対抗の一形態として、公共利益代表取締役（public

interest director : P I D) の制度が検討・導入されている。これは企業の意思決定機関に社会性を導入し、以て取締役会の機能を活性化させようとの試みと理解できる。

これは、アメリカで企業の社会的責任が社会問題化した1970年代に、市民運動（特に、黒人その他の少数民族・婦人・学生などのマイノリティー・グループ、消費者、地域住民など）の一環として、その利害を代表して、企業の取締役会に参加し、大企業の経済的業績とその社会的責任のギャップを埋めさせようとする運動に端を発している。

P I Dの参加を初めて提唱したBuchanan (1953)³⁴⁾は、企業を一種の政治機構とみなし、民主的なコーポレート・ガバナンスの必要性を説き、P I Dの参加によって企業は共和的組織と民主主義の手続を備えた健全な統治体になると述べている。

P I Dは、企業をとり巻く諸利害者集団の代表である①特別利益代表取締役、および州、政府レベルの代表である②政府指名取締役、に分類できる。後者の具体例としては、アメリカではユニオンパシフィック鉄道やコミュニケーション・コープ等の企業がある。前者の例として、特に、GMが有名であるが、他社においても黒人取締役や女性取締役の数は年々増加傾向にある。

しかし、いくら外部取締役としてP I Dが選出されても、企業における意思決定の統一性、同質性が強調されるため、彼らが単なる飾りになったり、他の取締役や社内の従業員から敵視されるような環境では、外部取締役としての基本的機能も果たしえないといえる。

GMで最初の黒人取締役に選任されたSullivan (1974)³⁵⁾は、P I Dは株主以外の特定集団の利害を直接代表する意図をもたなければ、また従来の取締役の枠組をそのままにしておいて単に外部からの取締役に利害関係者だからという理由だけで導入しても、真に市民の立場からの活動は期待できないと述べている。

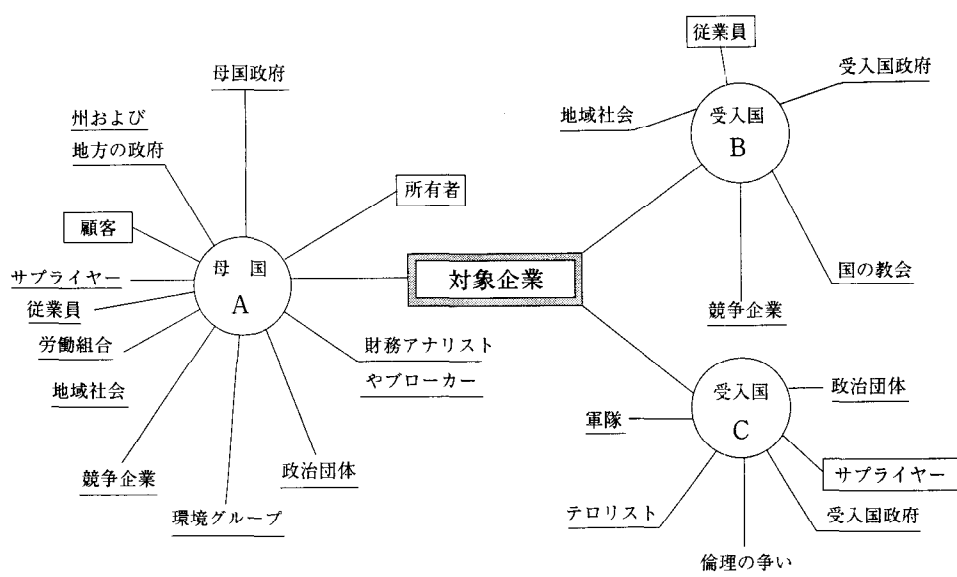
しかし、P I D導入の試みは、今後のコーポレート・ガバナンス問題の改善においてその積極的意義が高く評価されよう。Blumberg (1973)³⁶⁾やSturdivant (1977)³⁷⁾は、P I Dが取締役会に加わることによって起こりうる変化として、①企業内に力関係の変化が生じる、②企業に社会的存在としての正当性を与える、③取締役会で社会関連問題が議論されるようになり、その意思決定過程に変化をもたらす、ことを挙げている。

つまり、P I Dの導入により取締役会の視野が広がり、従来とは違った観点から企業の社会関連問題を見ることができるようになることを重視している。それは、また企業の意思決定過程に直接制度的批判の手段を持たない利害関係者集団に、企業の一方的決定に対して市民の側からチェックすることを可能とするものである。別の言い方をすれば、P I Dの役割は基本的には取締役会での意思決定に対して社会的監査役としての機能を果たすことであるといえよう。

Ⅳ ステークホルダー関係の国際的拡大

海外に展開した多国籍企業とステークホルダーの関係についてみてみよう。図5は、海外の2カ国で事業を行っている多国籍企業を仮定した簡単な例である³⁸⁾。3ヵ国（母国と受入国2つ）でのステークホルダーの図は一樣ではない。母国での顧客と所有者、受入国Bでの従業員、受入国Cでのサプライヤーがそれぞれ枠で囲まれていることに注意しよう。このことは、この企業の資本は主に国内の所有者により出資され、主として製品を国内の顧客に供給していることを示している。しかし、その企業は重要な原材料を受入国Cのサプライヤーから調達しており、実際には受入国Bで製品を生産し、包装している。

図5 グローバルなステークホルダーの構図



ステークホルダーの図が3ヵ国で異なるわけを検討してみよう。母国の親会社では、所有者（株主）は、配当金、株価の値上がり、会社の財務的・組織的健全性を望んでいると仮定される。顧客は、一段上の、製品の特徴、品質、価値、包装、安全性などを望んでいる。母国政府は規則、税金、金融政策などの規制を行う。以下のステークホルダーについてもそれぞれの利害関係を有している。

受入国Bでは、状況は少し異なっている。ここではその企業は工場をもっており、従って従業員と地域社会のステークホルダーを有している。受入国政府は同国の宗教と結びついて運営されている。そのことは対象企業が母国では経験したことのない従業員や地域社会との関係に特別な制約が課されることを意味する。受入国Bでは、対象企業は顧客も所有者もいないが、生産設備を有する

いくつかの競争企業が存在する。この国では企業の競争状況は、顧客や製品・サービス市場をいかによく満足させるかではなくて、いかにうまく政府や従業員関係に対処できるかにかかっている。

さらに、対象企業は受入国Cに小規模な購買事務所を置いており、その企業にとって重要な天然資源を大量に調達している。その企業の購買量は受入国Cにとって大きな経済的価値を持つかもしれないが、そこでは少人数の従業員しかおらず、地域社会でのプレゼンスは非常に小さい。その国には配慮すべき顧客とか所有者はおらず、また環境保護や消費者保護のグループからの抗議といったものもない。

他方、受入国Cには、対象企業がどの地域にもないステークホルダー関係が存在する。受入国Cの政府は政情不安で、戦闘的な対策、民族紛争の確執、権力を求める軍部将校たち、により常に脅かされている。これらの紛争の一部として、テロリストの拠点があり、外国に拠点をもついくつかのテロリスト・グループが、受入国Cを彼らの地域活動のための本拠地として使っている。この種のステークホルダー関係に経営者がどのように対処すべきか困難な問題である。

以上のように海外子会社に派遣された経営者は国際的なステークホルダー関係に対処する必要がある。彼らの本国親会社でのステークホルダー関係の理解だけでは失敗する可能性がある。その企業にとっての色々なステークホルダーの重要性は国によって違ってくる。

ステークホルダーとの関係を管理することをステークホルダー管理というが、それは経営戦略を社会的・倫理的問題と結びつけることのできる手段を提供することになる。ステークホルダー管理は、ステークホルダーの確認、彼らの利害と権力基盤の分析、彼らと自社間の関係などを理解していなければ始まらない。以下これらについて概略的に検討したい。

① ステークホルダー・グループの確認

ステークホルダー管理はいったい誰が当社のステークホルダーなのか、国内国外に関わらず、できるだけ厳密に分析することから始まる。経営者は当初予想していなくても重要なステークホルダーである場合もあり慎重な精査が必要である。

② 何が利害か

次の段階は、当該企業の理念や目的や活動との関連でステークホルダーの様々な利害について考察することである。これには理論的に推論できるものもあるが、現地国のステークホルダーの利害に関しては、特にその国で何が起きているのか、どのような人が自社に関心を持っているのか、政府はどのような活動をしているのか、どの政府団体や宗教団体が重要なのか、といったことを現地の人々と話して見る必要がある。現地事情により、外部者には見えないステークホルダーの利害を確認することができよう。

③ ステークホルダーの権力基盤

ステークホルダーのもつ議決権の力、経済的力、政治的力等の力の基盤は何なのか。議決権を持つステークホルダー（株主）は当該企業の事業活動についての情報が提供され、彼らの意見が企業の意思決定過程に反映されることを願っている。経済的力をもつステークホルダーは彼らの利益が何であり、いかにすればそれらを彼らの経済力を使って手に入れることができるか正確に知ることを願っている。政治力のあるステークホルダーは、通常、情報や経済的便益を得るだけでは満足しないのであり、彼らは公式・非公式の影響力の増大につながるチャンネルに最も良く反応する。

④ ステークホルダーの特徴

ステークホルダーの利害や力の基盤以外にもその特徴について知ることは有益である。例えば、ステークホルダーの使命や存在理由は何なのか。彼らは1つの十分に組織されたグループなのか、それとも類似の利害関係は持っているがそれを満たすための組織にはなっていない拡散している「公衆」なのか。ステークホルダーは、ローカルのか、地域のか、全国のか、多国籍のか、あるいはグローバルのか。そのグループの規模はどのくらいか。メンバーはどういう人々か。彼らは社会の権力構造とうまくつながっているか。ステークホルダーの財務的基盤は何か、そしてそれはどこから出ているか。そのグループはその財源をどのように使っているか。ステークホルダーは主に1つの問題だけに関心を持っているのか、それとも複数の問題か。これらの問題に対する解答を用意することが、ステークホルダーの管理戦略で最も賢明な選択を可能にすることになる。

⑤ ステークホルダー間の関係

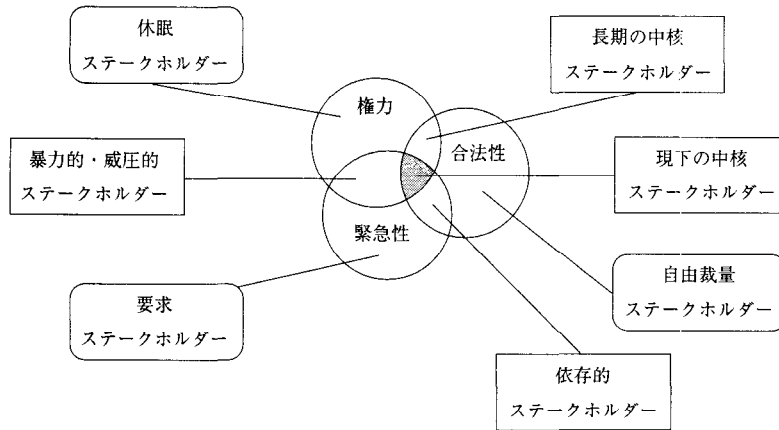
ステークホルダーの構図ではいつも中央に位置する対象企業をとり巻く形でグループや組織が描かれている。しかし、その構図は現実的ではない。ステークホルダーのグループは互に関連しており、その企業のステークホルダーの構図には直接含まれないかもしれないが、それらのステークホルダーを通じて活動する場合に影響力を持つようになるグループや組織も存在するのである。企業のステークホルダー論の大きな利点は、企業活動が実際に行われる複雑な社会組織に順応できる理論であるという点である。企業とそのステークホルダーとは複雑なネットワークで連結されていて、1つのネットワーク局面での活動は社会組織ネットの他の活動に影響を及ぼすことになる。

⑥ 時間の経過に伴うステークホルダー関係の変化

企業のステークホルダーの構図には時間を組み込んでおく必要がある。ステークホルダー・グループは環境の他の側面と同様に、時間の経過により安定状態は変化する。ステークホルダーは誕生したり消滅したりする。彼らの利害は変化するかもしれない。彼らは他と提携したり関係を解消したりして、規模が大きくなったり縮小したりするかもしれない。彼らは自らの経済的・政治的支援の源泉を変える。それらのメンバーの特徴も変化する、利害や力の基盤も変化する。

従って、ステークホルダーの配置（コンフィギュレーション）は、文化特殊であるだけでなく時間特殊のでもあり、一国内の社会的政治的状況が変化するにつれて更新される必要がある。

図6 ステークホルダーの3つの基本的属性とタイプ



ところで、Mitchell=Agle=Wood（1997）^{39）}の研究では、合法性（legitimacy）、緊急性（urgency）、権力（power）という3つの基本的属性の有無に基づいて、ステークホルダーの活動を理解し、予測するモデルが開発されている。

図6は、そのステークホルダーの3つの基本属性を示した基本モデルである。3つの主要な属性とは、①そのグループのステークホルダーとしてのあるいは当該企業に対する要求の合法性、②企業行動に影響を与えるステークホルダーの権力、③ステークホルダーの当該企業およびその経営に対する要求の緊急性、である。

長期の中核ステークホルダー（long-term core stakeholder）は、権力と合法性はもっているが緊急な要求はしないグループである。そして彼らが何らかの機会に緊急の利害や要求をもつようになれば現下の中核ステークホルダー（immediate core stakeholder）に変化することになる。依存的ステークホルダー（dependent stakeholder）とは、合法的地位や緊急な要求はもっているが当該企業に単独で影響を及ぼすほどの権力はもたないグループで、他の強力なステークホルダーと提携を組むことになる。4つ目は当該企業に対する権力と緊急な要求はもつが、合法的地位をもたないグループは、自らの利益の獲得を求めて暴力的・威圧的ステークホルダー（violent or coercive stakeholder）になる傾向がある。

図6で、残りのタイプのステークホルダーは、3つの主要属性のうちの1つのみを所有するものである（「目に見えないステークホルダー」で、□枠で囲んだもの）。要求ステークホルダー（de-

manding stakeholder) は、緊急な要求はするが権力や合法性をもたないグループである。

自由裁量ステークホルダー (discretionary stakeholder) とは、合法的立場をとっているが、当該企業に対する影響力や緊急な要求をもたないグループである。例えば、地方の交響楽団やいろいろな慈善団体などである。企業側は彼らを金銭的に支援したり、共同でプロジェクトを実施したりするが、これらステークホルダーとの関係は純粋に企業側の自由意思によるものである。

休眠ステークホルダー (dormant stakeholder) とは、当該企業の行動に対する影響力はもつが、合法性と緊急な要求は保有していないグループである。彼らはいつの日か緊急の要求をするようになると暴力的・威圧的ステークホルダーに変身し、当該企業の脅威になる可能性もある。

このモデルでは、3つの属性のうち2つをもつステークホルダーは残りの属性を獲得する行動に出る可能性があることを予測している (自己の利益が満たされていると感じている長期の中核ステークホルダーは除く)。従って、暴力的・威圧的ステークホルダーは恐らく政治プロセスを通じて、あるいは既存の中核ステークホルダーと協力しあって、合法性を獲得することが予想される。同様に、依存的ステークホルダーは、企業行動に対する影響力を獲得しようとすることが予測される。

目に見えないステークホルダーについては、2つの属性を持つ場合以上に予想し難い。目に見えないステークホルダーが2つ目の属性を獲得すると、彼らは活発なステークホルダー・グループに変身するが、当該企業とその経営者たちにとって、それが暴力的ステークホルダーになるのか、依存的ステークホルダーになるのか、あるいは長期の中核ステークホルダーになるのか、見定めることが重要である。

このステークホルダー属性による予測モデルは、自社のステークホルダーについて「顧客」とか「政府」といった一般的分類以上のことを経営者が知ることの重要性を示している。

V 多国籍企業の社会問題領域

1 多国籍企業と受入国政府 (国民) 間の摩擦の構図

多国籍企業の社会的責任 (特に、社会貢献) をマクロベースで考察する場合の1つの有力な分析視覚はその企業と受入国政府 (国民) との摩擦の構図を把握することであろう。なぜならば、企業の社会的責任は、グローバル企業が外国のいろいろな地域に参入し、事業を営む際、それら国民・住民との間で引き起こされる緊張、不和、摩擦、あつれき、葛藤、衝突、紛争等を少しでも回避あるいは緩和し、企業本来の経済的目的を効果的に達成するための1つの企業戦略あるいは社会戦略として位置づけることが可能であるからである。

Behrman (1970)⁴⁰⁾ は、まさに当時の主として米国系多国籍企業と受入国政府との関係を企業利益

と国家利益（もしくは政治的利益）との相克・背反の構図として分析している。そこでは、多国籍企業の行動あるいは能力の2面性が扱われている。

1つはそれが受入国の国家利益と独立主権を尊重して、受入国に貢献する側面である。具体的には、それは資本形成、工業技術・経営ノウハウの移転、雇用の創造、地域開発、国際収支の改善等の分野にみられる。

もう一つの側面は、その企業が行動を統一化し、意思決定を集権化することによって受入国との対立を惹起させ、現地国政府（国民）を不安に陥れる要素である。圧倒的なパワーによって受入国を経済的にも、政治的にも、その企業の母国に従属せしめ、パートナーとしての地位を喪失させる方向性である。それは、具体的には、その企業の技術依存への恐怖、受入国政府の経済計画への障害（基幹産業への影響、国家的秩序への非協力、経済的不均衡の創出、過剰設備投資や過剰生産能力の発生など）といったものである。

このように、多国籍企業の社会的責任は、両者間の利益の宿命的ともいえる攻めぎ合いの中で位置づけられるべきであり、個人による慈善に基づくあるいは西欧風のノブレス・オブリージュによる社会貢献といったものとは基本的に区別されるべきであろう。

ところで、多国籍企業に起因するマクロ／ミクロの国際的摩擦の引き金となる要因は、無数に存在する。Gladwin=Walter (1979)⁽⁴⁾によれば、以下に示す相互に有機的に関連する9つの問題領域が挙げられる。

- ① テロリズム ー誘拐、暗殺、爆破・攻撃の脅威、焼き討ち、放火、身代金要求、武装攻撃、ハイジャックなど直接に生命、財産の危険をもたらす行為。
- ② 人権 ー圧政の続く国家との貿易活動、それらの国々への借款供与、内政干渉、植民地主義など広義の人権問題に抵触する行為
- ③ 政治 ー国家主権への介入、ナショナリズム、収用、国有化、政情不安、政治的干渉、企業帝国主義など。
- ④ 不正支出 ーグリーズ（潤滑金の支出）、汚職、不正融資、経済犯罪など。
- ⑤ マーケティング ー誇大広告、製品の安全性、コンシューマリズム、欠陥商品・不良品に対する補償など。
- ⑥ 労使関係 ー団体交渉、産業デモクラシー、レイオフおよび工場閉鎖、雇用機会均等、労働搾取など。
- ⑦ 環境 ー大気汚染、水質汚濁、毒性廃棄物処理、工場爆発、天然資源の枯渇など。
- ⑧ 技術 ー特許権侵害、不適正技術、頭脳流出、ライセンス料など。
- ⑨ 経済／金融 ー不正な移転価格操作、タックス・ヘイブンを利用した脱税、反トラスト法違

反、買収など。

多国籍企業と受入国政府間の摩擦には、上記のような広範な政治、社会、環境、倫理的領域に及ぶ諸問題との関係が含まれ、それらがマクロ／ミクロの摩擦の起爆剤となる可能性を内包している。

ところで、日本多国籍企業に特有な社会問題を挙げれば、社内的には、①現地人の経営者・管理者への採用・登用の少なさ (glass ceiling)、②女性やマイノリティに対する雇用・昇進差別、③セクハラ事件 (米国三菱自動車製造等)、④労働組合の回避、などの問題がある。また、対外的には、金融業界の不祥事 (米国大和銀行不正取引、住友商事銅不正取引、証券会社損失補填等)、対米輸出半導体ダンピング、地球環境問題等が挙げられる。

2 多国籍企業の紛争対応行動の決定因とその様式の動態

既述のように、多国籍企業がその目的 (権益) を達成しようとするとき、他方においてこれに對峙する制度 (受入国政府、現地産業・企業、労働者、消費者等) が存在し、それぞれが自己の利権を顕在的に「意識」し、その目的達成の「欲求」を具体化しようとするときに摩擦や紛争は発生する。

Gladwin=Walter (1979)⁴²⁾によれば、その発現形態とその後の展開は、以下の4つのパラメーターの相互作用によって決まる。

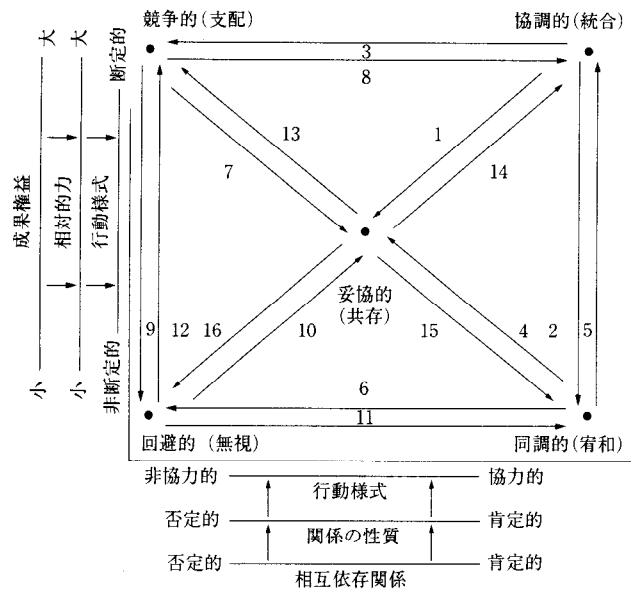
- ① 「紛争」の結果、当事者に期待できる権益の大きさ
- ② 対抗する相手と比較した当事者の力 (権力や能力)
- ③ 関係当事者間の相互依存関係
- ④ 両者間の関係の特性

①および②は、主体側の目的および達成能力に関わる決定因であり、③、④は客体側の相対的位置関係とその質的重要性に関わる紛争決定因である。

①、②において、当事者がとる行動は、断定的 (assertive) と非断定的 (unassertive) の2極の間に位置づけられる発現形態となり、③、④については、客体側の状況に対する主体側としてのグローバル企業の行動が協力的 (cooperative) か、それとも非協力的 (uncooperative) かの2極の間のどこかに位置づけられる。

図7は、これら紛争対応の決定因との関係で紛争処理に関する5つの異なる様式 (スタイル) が描かれている。具体的には、5つの紛争対応行動領域とその極点が表示されている。それらは、a. 競争的領域 (competitive zone)、b. 回避的領域 (avoidance zone)、c. 協調的領域 (collaborative zone)、d. 同調的領域 (accommodative zone) および、e. 妥協的領域 (compromise zone) である。

図7 紛争対応行動の決定因と様式の動態



(出所) Gladwin-Walter (1979)

図7では、どのような目的（利権）と能力をもつ当事者が、対抗勢力との相互依存関係およびその質的重要性との関連で、どのような紛争対応行動をとるかが明確にされている。

- (a) 競争的行動様式（断定的だが非協力的）－高圧的行動様式を取り、その目的は支配である。企業の①、②は強力だが、③、④については非常に希薄な場合、この行動様式が出発点となる（7～9へと変化する）。
- (b) 回避的行動様式（非断定的で非協力的）－目的は撤退もしくは無視である（状況によって、10～12へと変化する）。
- (c) 協調的行動様式（断定的で協力的）－目的は統合で、主体側としては最も望ましい行動様式。主体的当事者（グローバル企業側）はできる限り協調的行動をとることが理想であり、この行動様式が出発点となる（1～3へと変化する）。
- (d) 同調的行動様式（非断定的だが協力的）－目的は宥和。主体側としては次善的行動様式。主体的当事者が初めから自らの力量を控えめに評価し、受入国との関係を大切にしようとするとき、この行動様式が出発点となる（4～6へと変化する）。
- (e) 妥協的行動様式（適度に断定的かつ協力的）－①、②、③、④のどれも中位であるときとられる行動様式。目的は、両者が得失を分有し、共存することにある。さらに、妥協的領域から、4つの決定因の強力化あるいは弱体化によって変化する（13～16）。

紛争の動態的属性に起因する状況適応のために、当事者間の行動様式も時流とともに変化する。たとえば、グローバル企業と受入国政府との利害関係も永久不変ではなく、常に少しずつ変化している。投資の意思決定の時点での両者の力関係は、明らかにグローバル企業側がイニシアティブをとっている。受入国政府はそれがもたらすいろいろな便益が、その企業が持ち帰る利潤に比べて大きいと考えるが、そのうち両者の費用／便益に対する見解は一致しなくなり、やがて受入国側の国益主張は高まり、摩擦、紛争が勃発する。図7の矢印と番号(1~16)は、その動態を表している。

3 多国籍企業の社会的成果(CSP)

多国籍企業は、今や世界製造業生産の5分の2、また世界貿易の4分の1を占める巨大な経済組織であり、その売上高は小さな国のGNPを遥かに上回るほどの経済力を有している⁴³⁾。そうした企業活動が複雑かつ多国籍化するにつれ、多国籍企業の権力は増大し、企業の社会的責任の重要性は増大する。多国籍企業の現地受入国に対する経済的・社会的・文化的影響力は大きく、その行動に対して十分な社会的責任を担うことが必要になる。

そのことは激変する経営環境の中において企業の社会対応能力(社会的感性)をいかに高めて行くかの問題でもある。さらに、多国籍企業の受入国(特にアメリカ)では、企業の社会的責任や社会的感性の領域をさらに越えた企業の積極的な社会貢献が求められているのである。

「企業と社会」論の研究分野では、企業が社会に対してどのような成果をもたらしたかを中心に研究する、「企業の社会的成果論」(corporate social performance: CSP)がある。それは次のような項目を含むものである⁴⁴⁾。

- ① 企業の社会的成果の内容：企業のどのような活動が当該企業の社会的成果とみなされるか
- ② 企業の社会的成果を判定する基準・尺度の開発(一般的な尺度は存在するか)
- ③ 企業の社会的成果の測定方法の開発(一般的な測定方法によって計測可能か)

さらに、CSPに関する諸説を検討すると、その内容は、①社会的責任論(corporate social responsibility: CSR)、②社会的感性論(corporate social responsiveness)、③イシュー・マネジメント論(issue management: IM)、に大別することが可能であり、また、①→②→③と時系列的に生成・進化した理論である。

ここでは、Sethi (1975)⁴⁵⁾、Carroll (1979)⁴⁶⁾、Wartick=Cochran (1985)⁴⁷⁾の諸説に依拠しながら、この3つの理論の理論的進化に焦点を当てて検討する。

(1) 企業の社会的責任論

① Sethiの見解

従来の社会的責任論は、経済性の追求と法的遵守に限定されていたが、Sethiは、3段階モデル (A Three-State Schema for Classifying Corporate Behavior) を構築した。その3段階モデルは社会的義務（経済性と法的遵守）、社会的責任、社会的感性性の3段階で構成されている。社会的責任の段階では、企業は社会的義務の段階より一歩進んで社会の期待を満たすべく活動することが要請されている。また、それは新たな社会的期待が法的に成文化される前に、企業がその期待を先取りして対応することでもある。その意味で、Sethiは、社会的義務の概念が禁止的 (proscriptive) 性格を持つものに対して、社会的責任の概念は規範的 (prescriptive) 性格を有すると述べている。

② Carrollの見解

「3次元概念による企業の社会的成果モデル」の中で、企業の社会的責任を、①経済的責任、②法的責任、③倫理的責任、④裁量的責任、の4つに分類し、その範囲を明示している。また、これらすべてが同時に行われるべき点が強調されている。言うまでもなく、裁量的責任は社会貢献の範囲と重複するものと考えられる。

③ Wartick=Cochranの見解

彼らは責任を峻別して捉える考え方は、従来の社会的責任論の枠組である、として新しい社会的責任論では、企業と社会を相互浸透システム (interpenetrating system) として捉え、それは市場プロセスと公共政策プロセス (public policy process) を通じて連結していると主唱した。彼らは「公共的責任」を新しいより進んだ社会的責任と考えており、それは企業が2種類の社会関与 (social involvement) を認識することで生まれた概念である。第一の関与は、企業の必然的な経済活動に関わる関与であり、第2の関与は企業の経済活動の結果として生じる影響に関わる関与である。

(2) 企業の社会的感性性論

社会的責任論の研究では企業活動を規範的・静態的に考察することに終始したので、実践的な立場から企業に示唆を与えることはできなかった。そこで、1970年代の初めから、企業と社会の関係をより実践的・動態的に考察するために、「企業の社会的感性性」という概念が提唱されるようになった。

① Sethiの見解

「社会的感性性」を3段階モデルの最終段階として位置づけている。社会的責任に関する活動が規範的な性格を持つものに対して、「社会的感性性」に関する活動は予期的 (anticipatory)、予防的 (preventive) な性格を持つとしている。社会的感性性論では、企業は将来社会で発生する変化に対して先手を打つよう要請されている。だから、企業が発揮する反応力が問題とされるのである。

② Carrollの見解

社会的感性性は「3次元概念による企業の社会的成果モデル」で、「反応なし」から「積極的な反応」までの一連のプロセスとして捉えられ、その中で企業の反応は、①抵抗 (reaction)、②防衛 (defence)、③適応 (accommodation)、④前向きな適応 (proaction)、の順で進展するものとして分析されている。

③ Wartick=Cochranの見解

彼らによれば、社会的感性性に関するこれまでの研究は、その実践的な側面を強調しており、社会的感性性を社会的責任よりも到達可能な目的であると認識しており、社会的責任論に代替しうるものと考えているとしている。また、そうした社会的感性性を経営に取り入れた場合に、企業の社会関与 (corporate social involvement) において何が失われ、何が得られるかを明らかにしている。注目すべき指摘は、社会的感性性の議論では、社会問題が発生した場合、その原因究明よりも事後処理に焦点が当てられる。つまり、社会的感性性の高い企業は、事後処理能力の高い企業ということになるという点である。

(3) イシュー・マネジメント論

I Mは1980年代に登場した議論である。社会的感性性論では企業が社会問題に対して反応するかを問題としたが、I Mでは、社会問題を当該企業からみてどのように組織化するか、どのように管理するかに焦点があるといえる。Wartick=Rude (1986)⁴⁸⁾によれば、I Mは企業に多大の影響を与えるであろう社会的・政治的問題を識別 (identify)、評価 (evaluate)、反応 (respond) するプロセスである、と定義している。

類型的には、I Mは、公共問題管理 (public issues management)、社会問題管理、戦略問題管理 (strategic issues management) に分類することができる。I Mは、社会的感性性の論議をより具体性を持って展開したものといえよう。I Mが「企業の社会的成果論」に加わることで、「企業と社会」の関係を分析する手法がさらに精緻化されることとなった。

おわりに

本稿では、まず、企業の社会的責任論の源流を「企業と社会」論に求めることにより、社会的責任論の学問的位置づけを明確にすることに努めた。すなわち、「企業と社会」論の特質と動向を検討することにより、その中核的テーマの1つを構成するものが、「社会的責任」論であり、それは、企業環境論の性格が強い、経営学的アプローチをとる理論であることが明らかになった。また、特に現代における多国籍企業の社会的責任の特質は、新しい環境変化に伴って、社会的適応にのみ専念するのではなく、経済的適応 (競争市場的適応) との均衡点 (バランス) を重視するものである。換言す

れば、企業の社会的責任は競争戦略から孤立したものではなく、その中に十分にビルト・インされることが現代多国籍企業の要件であり、本業を主体とした競争優位の源泉であることが重要である。

企業の社会的責任のうちで最高次に位置づけられるフィランソロピー（社会貢献）についての分析枠組は、多国籍企業においても普遍性を持って適用できるグローバルな概念的フレームワークであるが、こうした「社会経済的適応」を前提としたモデルである。

このモデルの内容と特質については、既述の通りである。どのような企業も経済的・政治的・社会的イデオロギーの影響下において活動がなされており、企業の社会貢献はそれらのイデオロギーの枠組の中で、既述のコーポレート・ガバナンス、ステークホルダー、社会問題領域という3つの機関（あるいは制度）が重複する箇所に位置づけられる概念として理解されるのである。

参考文献

- 1) 谷本寛治著 (1993)、『企業社会システム論』千倉書房
- 2) Bowen, Howard R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman* (日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済出版社、1960)
- 3) McGuire, Joseph W. (1963), *Business and Society* (中里皓年・井上温通訳『現代産業社会論』、1969)
- 4) 櫻井克彦著 (1991)、『現代の企業と社会』千倉書房
- 5) 櫻井克彦著 (1991)、前掲書
- 6) Wilson, Ian H. (1977), "Socio-political forecasting: A new dimension to strategic planning," pp.159-69 in A.B. Carroll (ed.) *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston: Little Brown.
- 7) Wood, Donna J. (1994), *Business and Society*. 2nd Ed., New York: Harper Collins.
- 8) Wartick, Steven L. and Donald J. Wood (1998), *International Business & Society*, Blackwell.
- 9) Cavanagh, Gerald F., *American Business Values*. 3rd Edition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- 10) Wartick, Steven L. and Doanld J. Wood (1998), op. cit.
- 11) Berle, A.A. and G.C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Commerce Cleaning House (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂、1958)
- 12) March, J.G. and H.A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977)
- 13) Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row
- 14) Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm" *Economica*, n.s. November
- 15) Williamson, O.E. (1986), *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books (井上薫・中田善啓訳『エコノミックオーガニゼーションー取引コストパラダイムの展開』晃洋書房、1989)
- 16) 寺本義也編著 (1997)、『日本企業のコーポレートガバナンス』生産性出版
- 17) Gladwin, Thomas N. and Ingo Walter (1979), *Multinationals under Fire*, John Willy & Sons.
- 18) Sethi, S. Prakash (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework," *California Management Review*, Spring
- 19) Carroll, Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, Vol.4
- 20) Wartick, Steven L. and Philip L. Cochran (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance

Model," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4

- 21) 寺本義也編著 (1997)、前掲書
- 22) Berle, A.A. and G.C. Means (1932), op. cit.
- 23) Barnard, C.I. (1938), *The Function of the Executive*, Harvard University Press (山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968)
- 24) Simon, H.A. (1957), *Administrative Behavior*, Macmillan (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989)
- 25) March, J.G. and H.A. Simon (1958), *Organizations*, op. cit. (土屋守章訳、前掲書)
- 26) Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1978), op. cit.
- 27) Pfeffer (1981), *Power in Organizations*, Pitman
- 28) Coase, R.H. (1937), op. cit.
- 29) Williamson, O.E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Anti Trust Implications*, Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980)
- 30) Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism: Firm, Market and Relational Contacts*, Free Press
- 31) Williamson, O.E. (1986), op. cit.
- 32) Koontz, Harold (1967), *The Board of Directors and Effective Management*, McGraw-Hill Book Company (永島敬識訳『取締役会』東洋経済新報社)
- 33) 谷本寛治著 (1987)、『企業権力の社会的制御』千倉書房
- 34) Buchanan S. (1953), *Essay on Politics*, Philosophical Library
- 35) Sullivan, L.H. (1974), "Problems and Opportunity of Public Interest Director", in *Managing the Socially Responsible Corporation* by Anshen, M (ed.), Macmillan
- 36) Blumberg, P.I. (1973), "Who Belongs on Corporate Boards?" *Business and Society Review*, No.5. 1973
- 37) Sturdivant, F.D. (1977), *Business and Society. A Managerial Approach*, Irwin
- 38) Wartick, Steven L. and Donald J. Wood (1998), op. cit.
- 39) Mitchel, R.K., B.R. Agie, and D.J. Wood (1977), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. "*Academy of Management Review* 22 (October)
- 40) Behrman, Jack N. (1970), *National Interests and the Multinational Enterprise, Tension Among the North Atlantic Countries*, Prentice Hall, (中村常次郎・村山元英訳『国家利益と多国籍企業』東洋経済新報社、1975)
- 41) Gladwin, Thomas N. and Ingo Walter (1979), op. cit.
- 42) Gladwin, Thomas N. and Ingo Walter (1979), op. cit.
- 43) 李 正文 (江夏健一序) (1998)、『多国籍企業と社会貢献活動』文眞堂
- 44) 土井一生 (1992)、『企業の社会的成果に関する諸理論の検討』『早稲田商学』354号
- 45) Sethi, S. Prakash (1975), op. cit.
- 46) Carroll, Archie B. (1979), op. cit.
- 47) Wartick, Steven L. and Philip L. Cochran (1985), op. cit.
- 48) Wartick, Steven L. and Robert E. Rude (1986), "Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?," *California Management Review*, Fall

(1999年1月11日受理)