

企業の社会的責任（CSR）状況におけるステークホルダー

竹花 健

日本大学大学院総合社会情報研究科

The stakeholder under situations of the CSR

TAKEHANA Takeshi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, which Cadbury, Adrian had chaired, took as its definition of corporate governance, ‘the system by which companies are directed and controlled’, Demb, Ada and Neubauer, F.Friedrich in their classic work, *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, define it as ‘the process by which corporations are responsive to the rights and wishes of stakeholders’.¹

The stakeholder debate reflected the view that companies should accept that their responsibilities extended beyond creating wealth for their shareholders and ,equally, that shareholders had a part to play in ensuring that they did. Again, the manner in which the concept of the social role of companies has developed has been remarkably rapid.²

There is no conflict between social responsibility and the obligation on companies to use scarce resources efficiently and to be profitable – an unprofitable business is a drain on society .The essence of the contract between society and business is that companies shall not pursue their immediate profit objectives at the expense of the longer-term interest of the community.³

はじめに

コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する委員会（委員長：A. キャドバリー）は、コーポレート・ガバナンスを「会社が指揮され、統制されるシステム」と定義した。A. デムとF. ノイバウアは『取締役会：矛盾に直面して』の中で、「会社がステークホルダーの諸権利や意向に応えるプロセス」と定義している。⁴

ステークホルダー論議は、会社が、株主のために富を創造すること以上の責任を引き受けるべきであ

り、同様に、株主は、会社が確実にそうするための役割の一部を担うべきである、という見方を反映したものである。一方、会社の社会的役割に関する考え方は急速に発展した。⁵

希少資源を効率的に使用し、利益を上げる企業の義務と社会的責任との間に何ら対立はない。利益のない企業は成り立たない。社会と企業との契約の本質は、地域社会の長期的利益を犠牲にして当面の利益を追求してはならないことである。⁶

1. コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは、マネジメントの執行と監査を分離して、トップ・マネジメントの指揮のもとに、取締役が執行し、監査役・監査委員会等が監査する仕組みである。

日本のコーポレート・ガバナンスの仕組みは、商法ならびに商法特例法の定めるところによる。

平成14年の商法等の改正により、日本のコーポレート・ガバナンスは、いわゆる日本式の監査役方式を維持するか、あるいは監査役を廃止してアメリカ式ともいわれる委員会等設置会社方式に変更するか、いずれかを会社が選択するという日本型ができた。

商法改正が論議されている頃、コーポレート・ガバナンスを巡って、社外取締役制度導入のほか、とくに株主とステーク・ホルダーとの関係を取り上げた論議が沸いた。さらに、並行するように、時期を同じくして社会的責任投資（:Socially Responsible Investment: : SRI）ならびに企業の社会的責任（:Corporate Social Responsibility : CSR）が活発に取り上げられてきた。

大和総研経営戦略研究所編『コーポレート・ガバナンス・マニュアル』は、「前文」に、「経営者に絶大な権限を与えるとともに、本来、取締役会が持っている、経営者に対する監督機能を強化するという新たなガバナンスとマネジメントの関係を確立することが、企業にとって最大の課題の一つとなっている。これが最近大きな関心を呼んでいるコーポレートガバナンスの本質である。」として、「本則」の「I. コーポレートガバナンスと経営者の責任体制」で、「1. 取締役会は株式会社において株主がガバナンスを有し、株式会社が他のステークホルダーと公正・公平な取引を確保しつつ、中長期的観点から株主の利益を追求すること（以下、株主価値最大化）を目的とする営利組織であることを、確認する。

1—1 取締役会は、株主価値最大化の実現を目指すことが、コーポレートガバナンスの目的であることを明確にする。

1—2 取締役会は、株主価値最大化という会社の目的を達成するために、執行役を選任し、その代表者である最高経営責任者（以下、CEO :

Chief Executive Officer）に、会社経営に関する権限を委譲する。

1—3 取締役会は、すべてのステークホルダーと公正・公平な取引を行いつつ株主価値を最大化することが、企業の社会的責任であり、企業経営者としての CEO の経営責任であることを明確にする。

1—4 取締役会は、会社が公正・公平な取引を前提に株主価値最大化を目指していることを社内外に示すために、経営の透明性の確保に努める。」等とある。

「本則」の「II. 取締役会の機能と構成」で、「6. 取締役会の使命は、CEO の経営に対する監督を通して、株主価値最大化というコーポレート・ガバナンスの目的を実現することである。9. 取締役会は、株主の観点に立って有効な議論を行う。」等とある。

「本則」の「III. 最高経営責任者（CEO）の経営執行体制」で、「19. CEO はマネジメント・システムを監査する内部監査部門を組織し、自ら統括する。」とし、

「19—3 CEO は、内部監査報告書を作成し、外部の会計監査人の監査を経たのち取締役会の承認を得て、事業報告書に記載する。」等とある。⁷

2. SRI と CSR

SRI（Socially Responsible Investment 社会的責任投資）とは、個人や機関投資家が経済的パフォーマンスが良く、社会的に責任を果たしている企業に投資する、あるいは金融機関やファンドが社会的な課題の解決にかかわっている事業体に出資することである。『日本経済新聞』05年5月15日の15面に、「SRI 投資信託がじわじわと広がっている。多くの SRI 投信の運用成績は市場平均を上回っているが、更なる成績向上を目指して試行錯誤も続いている。」として、①誠実な経営に取り組む決意を経営理念で示しているか、②消費者、地域社会などの声を把握する部署や仕組みがあるか、③環境活動に関して具体的な目標があるか、これらは SRI の調査会社が企業に送るアンケート調査のごく一部。従来の投信は成長性や株価の割安度などの数字に注目し、投資効果を得られそうな銘柄を選択し

ていた。SRI 投信は、数字に表れない様々な社会的貢献度を重視することで、中長期的な投資効果を狙う。幅広い視野から見た「良い会社」こそ、持続的な成長が可能で長期的にも株価も上昇するという考え方だ。米国では投信、年金などの運用資産残高の一割以上が広い意味での SRI 関連とされる。日本での先駆けは 99 年に相次ぎ設定されたエコファンド。環境に配慮する企業に投資する SRI 投信の一分野だ。その後は不祥事の続発などを背景に、法令遵守の姿勢などを含めて評価する SRI 投信の設定が続いた。

CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) とは何か、が論議されるようになって来た。『日経ビジネス』は、04 年 7 月 26 日号に特集「尊敬される会社」として CSR ランキング 100 社を挙げた。利益を上げなければ存続できないが、儲けるだけでも生き残れない。CSR にはこれからの会社のあり方を決定づける重要な側面がある。取り組むべき三つの要素（トリプル・ボトムライン）として、企業活動の①環境的側面、②社会的側面、③経済的側面が重視される。

『週刊東洋経済』05 年 2 月 19 日号は、社会貢献活動が株主利益と相反するよう見えるが、実は従業員満足と顧客満足を生み出す可能性を持つ。今後、企業力を測る有力な尺度となりそうだと説明をつけて Cover Story「企業の社会貢献力」特集を出した。連結売上高 4000 億円以上の企業約 260 社にアンケートを実施し 130 社を超える回答を集計したものである。特色ある社会貢献活動を行う 11 社をレポートした結果、①社会貢献活動は「社員力」を高める、②将来のビジネスを豊かにする「投資」にもなり得る、③これからのトップには「社会貢献マインド」が必須条件になる、の三つのポイントが見えてきた。とある。法令遵守が企業を守る盾なら、社会貢献は企業を富ませる種となると結んでいる。

SRI が取り上げられ CSR が重要視される状況下にあっては、企業が SRI に有望候補として選択される対象に挙げられる、あるいは、CSR の三つの要素（トリプル・ボトムライン）として、企業活動の①環境的側面、②社会的側面、③経済的側面が揃って良い評価を受けることは株主にとって積極的利益になる。コーポレート・ガバナンスにおいて株主とステークホルダーとの関係の論議と取り組む場合、この SRI ならびに CSR

状況下になったことは、企業のおかれた場というか、背景から、環境条件、舞台装置といったパラダイムの転換、パラダイムシフトであると考ええる。このパラダイムのもとにあっては、社会貢献が株主利益と相反関係にはならない。

3. ステークホルダー

ステークホルダー (stakeholder) の語源は「正当な所有権を保有する移住民」である。アメリカの開拓時代、土地の周囲に杭を打ちたて、土地所有権を第三者に主張していたと言い伝えられている。この移住民はステークホルダーと呼ばれていた。また、彼等はその杭の上で賭博に興じていたとも言い伝えられている。ここに、ステークホルダーは、「掛け金 (stake) を預かる第三者」という意味で用いられるようになる。

Stakeholder という英語は、stockholder という英語の韻を踏んで採用されたといわれている。

会社の経営決定に関与 (stake) する関係者 (parties) は株式 (equity) の所有者以外にも存在する。それ故、ステークホルダーとは、その支持がなくては組織が存続できない集団であり、株主、従業員、顧客、納入業者、債権者、社会であったという。判断基準は、企業の存続に影響を及ぼすことができるか否かによって決められていた、といわれている。

アメリカ経営学において、ステークホルダーの概念は、63 年にスタンフォード研究所において経営戦略の策定にかかわるものとして創案されたものであるといわれている。⁹

最近ではステークホルダー（利害関係者）の用語が見られるが、例えば昭和 27 年の平井泰太郎編『経営学辞典』にも、昭和 37 年の高宮晋編『体系経営学辞典』にも見当たらない。しかし、例えば前者には「関係論の問題」として、「経営の内部関係及び外郭関係における互いに相異なる利害関係集団 (interest groups) の間における諸関係を問題とするものである。従業員関係を employee relations, management-labor relations, employer-employee relations 等と呼んでいる。通常労使関係という称呼が用いられている労働問題の再検討を意識して、と

くに、labor relations（労働関係）という言葉が用いられる。労働者の生活権を擁護するとともに、経営の目的活動を保持し政治機構等を再検討しなければならないものであるが、この面を表す言葉として、industrial relations（産業関係）がある。その他、たとえばトップマネジメントおよびミドルマネジメントとの関係、株主関係、販売業者及び取扱業者、原材料及び取扱品供給者、顧客との関係、銀行家その他の金融関係者、当該地方在住者及び関係公共団体役員、一般公衆、競争者、政府その他の官公庁関係者がある。」とある。¹⁰

体系経営学辞典には、「PR活動とグッドウィル」の中で、「PR活動の目的は、公衆のグッドウィルの獲得であり、公衆から好感が与えられるように努力することである。公衆とは従業員、株主、顧客、仕入先、地域社会などの各種の公衆層のことである。」として従業員リレーションズ、株主リレーションズ、顧客リレーションズ、仕入先リレーションズ、地域社会関係、一般公衆関係等の説明が続いている。¹¹

CSRが取り上げられるときには、企業のステークホルダーとしては、株主・投資家、従業員、顧客、取引先、地球環境、行政、NGOあるいはNPOなどが挙げられる。¹² さらにCSRにおける社会性項目の環境ジャンルの中に「生物多様性の維持」、「生態系の保全」の項目があるが、これらと取り組んでいる欧米先進企業に比べて日本企業の認識〔関心度〕が低いといわれている。¹³

企業の持続・成長・発展を期して、経営は、これらの関係者、ステークホルダーとのコミュニケーションの強化を図り、理解しあった良い関係を構築するようにしなければならない。

4. 経営の基本的考え方

企業は社会に有用・有益な存在である。公器ともいえる。存続させ、発展・成長させなければならない。経営の破綻、企業の倒産等は最悪の事態であり、企業経営にとってあってはならないことである。私は、企業経営は企業を倒産させないようにすることと考えている。「倒産しないように指揮し、運営する」ことを肝に命じて、トップマネジメントは経営と取り組む

のである。そのためにも、経営は次の三本柱の上に乗って安定して成り立っていることを認識しなければならない。

一番目の柱には「売り物のない企業は成り立たない」と書かれている。「売り物」は、顧客が発注・購入していただき、使って満足していただける製品・サービスである。市場は、今日の売り物であっても、明日もなお売り物であり続けるとは限らない。今日の売り物がある間に、明日の売り物を準備しなければならない。売り物はライフサイクルマネジメントでカバーされる。

売り物の生産・提供は品質マネジメントシステムならびに安全衛生マネジメントシステムのもとで有効に遂行され、顧客の満足と信頼を得て、世代を繋げて持続される。

二番目の柱には「企業は人の働きによって成り立っている」とある。

縁あってこの職場に集まった人たちが、全力を傾注して仕事と取り組むのが働くということである。そのような働きによって各自の仕事はその成果をあげ、企業は付加価値を実現し目標を達成出来るのである。各自の仕事が成果をあげ、企業が付加価値を実現して目標を達成したときには、働いた人たちには成果配分により利益は分配され、各自の物質的豊かさも向上することになる。

仕事は、始めから正しいやり方で着手され、ミスゼロ、不良ゼロ、無過失、無欠点、無事故、無災害というZD(Zero Defects)¹⁴の考え方のもとに完遂される。働く人々の意見・提案も取り入れて、作業方法も、設備・器具も、作業環境も継続的に改善される。企業は、安全衛生マネジメントシステム、品質マネジメントシステム、環境マネジメントシステムを常に最高水準に維持しながら、働く人々が良い仕事出来る快適な職場を作り続ける。このような職場において、働く人々は、企業が付加価値を実現し目標を達成出来ることに結びつく各自の仕事と取り組む職場生活の中で、働き甲斐を覚え、生き甲斐を覚えるまでにいたる。

働く人々は、仕事と取り組むとき自らの『仕事五誓』を誓い、自身に誓ったことに悖ることなく実行する。『仕事五誓』は①「自信のある仕事をします」、②「仕事は必ず成し遂げます」、③「仕事を成し遂げる為にあらゆる権限を行使します」、④「忠告・助言は喜んで受けます」、⑤「他の仕事を理解し合い、協力を惜しみません」の五つである。この五箇条の『仕事五誓』を毎朝唱和して仕事に掛かるのが職場の朝礼の慣習になっていなければならない。勿論、トップマネジメントも例外ではない。『仕事五誓』はリーダーシップの根源であり、フォロワーシップの根源でもある。安全衛生マネジメントシステム、品質マネジメントシステム、環境マネジメントシステムを常に最高水準に維持していける根源も『仕事五誓』にある。

企業が人の働きにより成り立つからには、経営管理においては人材育成が優先される。労働安全衛生法では作業中の労働者を直接指導又は監督するものを職長等と呼び、企業が職長等に対して作業方法の決定、労働者の配置、指導監督の方法等について教育を実施すべきことと定められている。安全衛生規則では更に、(1) 作業方法の決定及び労働者の配置に関する事項を、①作業手順の定め方、②作業方法の改善、③労働者の適正な配置の方法、に分けて3時間を配し、(2) 労働者に対する指導または監督の方法に関する事項を、①指導及び教育の方法、②作業中における監督及び指示の方法、に分けて3時間を配し、その他、(3) 作業設備及び作業場所の保守管理に関する事項として、①作業設備の安全化及び環境の改善の方法、②環境条件の保持、③安全又は衛生の為に点検の方法を挙げて2時間を配し、(4) 異常時等における措置に関する事項として、①異常時における措置、②災害発生時における措置を挙げて2時間を配し、(5) 現場監督者として行うべき災害防止活動に関する事項として、①災害防止についての関心の保持、②災害防止についての労働者の創意工夫を引き出す方法を挙げて2時間を配している。

この職長等に対する教育の内容を中心にカリキ

ュラムを組み、自らの学習環境を作る意味もあって経営者層も教育の場に加わり、職長教育に限らず管理監督者教育を計画・実施することをもって、人材育成・人間形成の柱とする。①生理的欲求、から、②安全への欲求、③社会的欲求、④尊敬への欲求、の上に、⑤自己実現の欲求、を置いたマズローが、「仕事は一種の心理療法とも心理高揚法ともなりうるものだ。心理高揚法によって健全な人間は仕事を通じて成長し、自己実現に向かうことができるのだ。勿論、仕事と人間の関係は相互に影響しあうものである。つまり、優秀な人材がきちんとした組織に加われば、まず仕事が個人を成長させ、次に個人の成長が企業に繁栄をもたらし、さらに企業の繁栄が内部の人間を成長させるのだ。」¹⁵といているように、企業を成り立たせる働きができる人間は、家庭・社会にとっても有能・有為の人材である。企業経営に関わる者、以って自負すべきであろう。

敗戦国でさえ、敵に占領支配された廃墟の中から、飢餓にも耐えて、青少年教育・人材育成に注力し、優先的に諸資源を投入して、中長期的に国の再建・復興を果たした事例は、歴史に示されているところである。

Corporate Social Responsibility

Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible.

Milton Friedman

会社役員が、株主のためにできるだけ多くの利益を上げることよりも、社会的責任を引き受ける ことほど、自由社会の基盤を徹底的に危うくするものはない。

ミルトン・フリードマン¹⁶

Cadbury, A., *Corporate Governance and Chairmanship* の中で、企業の社会的責任の章の始めにミルトン・フリードマンの主張を挿入して、フリードマン教授は社会的責任を一株あたり利益で測定するが、他方、米国商工会議所は、会社は社会的目標を経済的目標と同等に置くよう目標の再構築を提案しているように、二つの異なったアプローチがあることは会社の社会的責任に対する定義の難しさを示すものである。加えて、それは静止してはいない、絶えず進歩している。とし

て、将来の株主の所得を保障するとしたら、諸資源は機械や建物でなく、人とその訓練に投資され、会社の名声を維持し高めるように投資しなければならないだろう。取締役会は、現在の利益と将来の利益とのバランスを維持しなければならない。会社がもっと先を見るようになると、経済的な目標と社会的な目標とを単純に分けてバランスをとることはより困難になる。¹⁷とっている。

企業が SRI に有望候補として選択される対象に挙げられる、あるいは、CSR の三つの要素（トリプル・ボトムライン）として、企業活動の①環境的側面、②社会的側面、③経済的側面が、揃って良い評価を受けることは株主にとって積極的利益になる。企業の社会的責任（CSR）状況下になったことは、パラダイムシフトしたと判断するべきものと思う。社会貢献が、株主利益と相反関係にはならないパラダイムの転換だ。

三番目の柱には「利益のない企業は成り立たない」とある。売上があっても利益が計上できない企業は存続できない。月次決算で利益図表を作り、規模維持費用と月度粗利益率から損益分岐点売上高を算出し、月度売上高が損益分岐点売上高の何%アップのところにあるかを確認する、ここで確認された数値を操業安全度といって、二桁のプラスの数値を目標とすれば利益管理が出来よう。操業安全度を改善するには、売上高と損益分岐点売上高との双方の改善が必要であり、損益分岐点売上高を改善するには、規模維持費用と粗利益率との双方の改善が必要である。

今世紀初頭のエンロン(Enron)、ワールドコム(WorldCom)ショックに対応して、連邦議会で 2002 年 7 月 サーベインズ・オックスリー法(Sarbanes-Oxley Act of 2002) 案が纏まり、通称企業改革法(An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes)で可決された。企業改革法は 302 条により、CEO (Chief Executive Officer 最高経営責任者) および CFO (Chief Financial Officer 最高財務責任者) は、年次および四半期の報告書における開示内容の妥当性に関して宣誓署名が必要となり、404 条は、企業が内部統制の

整備および運用状況に関する報告書を年次報告と合わせて提出し、CEO と CFO が宣誓署名することを求めている。また監査人は経営者による内部統制に関する評価を調査した上、内部統制の有効性に関する意見を内部統制報告書に記載しなければならないとされている。この内部統制の定義として準拠すべきものとされているのは、92 年に公表された COSO [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission] の統合的枠組み (Internal Control-Integrated Framework) である。内部統制は①業務の有効性と効率性、②財務報告信頼性③関連法規の遵守の範疇に分けられる目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者及びその他の構成員によって遂行されるプロセスとして定義されている¹⁸ 04 年に新しいフレームワーク ERM (Enterprise Risk Management) が採用された。統制活動に重きをおいた 92 年モデルに比べて ERM では、経営目標の設定やリスク事象の識別、優先順位の高いリスクに対する対応といった経営活動そのものについての切り口が追加された。¹⁹

わが国においても、トップマネジメントまた、監査人の財務諸表報告に、IT の活用とともに、内部統制システムの企業改革法に準じた態勢が組み込まれることが遠からず実現しよう。

『日経コンピュータ』05 年 8 月 8 日号は「金融庁が日本版 SOX 法を公開」の記事を出した。

日本版 SOX 法（企業改革法）がついに始動する。金融庁企業会計審議会は今年 2 月、「企業の内部統制のあり方」の審議を開始。7 月 13 日に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準〔公開草案〕」として日本版 SOX 法〔仮称〕の草案を公開した。草案に対する意見（パブリック・コメント）を 8 月 31 日まで受け付け、その後の日程はまだ流動的だが、証券取引法の改正などの形で 06 年度に法制化される公算が大きい。その場合、上場会社は 08 年 3 月以降の決算報告から適用を受ける。

米国の SOX 法サーベインズ・オックスリー(Sarbanes-Oxley)法は、財務報告の信頼性を高めるため、上場企業に内部統制の確立を義務付ける。企業

は不正や誤りが起こらないよう、業務手順を明文化して、監視制度を設けることに加えて、財務報告の作成に關係する情報システムが正しく構築・運用されていることを保証する必要がある。情報システムの内部統制には、社内のシステムの開発や保守・運用のルールを明確化する「IT全般統制」と、會計関連のシステムで正しい処理がされているかを管理する「アプリケーション・コントロール」の2種類がある。¹⁸

日本版SOX法は、SOX法をベースとしているが、二つの点で違っている。一つは情報システムを重視していること。草案は、内部統制を推進するために欠かせない要素として「IT〔情報技術〕の利用」を挙げている。「財務報告に關連するシステムで不正操作を防止」するだけでなく、「内部統制が有効に機能しているかを監視する手段としてシステムを活用」するよう求めている。米国のSOX法は内部統制の必要性を訴えているが、ITへの言及はない。もう一つの相違点は、内部統制の対象だ。米国のSOX法には内部統制の対象の限定がない。このため対象範囲が広がり、財務報告と關係が殆どない業務や情報システムも監査の対象になることがあった。ただし、草案では、どの勘定科目や業務が内部統制の対象から除外されるのか明記されていない。実際に日本版SOX法が成立・施行した時に、ガイドラインなどで明確にする可能性もあるという見方が有力だ。²⁰

5. 経営理念・経営方針

P.F.ドラッカーは、『マネジメント、基本と原則』の冒頭で「日本の読者へ」として、「私のマネジメントとの関わりは第二次大戦中GMでの調査に始まり、アメリカでのコンサルティング、カナダの政府機関再編への協力、日本の政府機関、企業への助言と進んでいった。それらの経験が私に教えたものは、第一に、マネジメントには基本とすべきもの、原則とすべきものがあるということ、第二に、しかしそれらの基本と原則は、夫々がおかれた状況に応じて適用していかなければならないということだった。そして第三に、もう一つの、しかも極めて重要な「しかし」があった。それは如何に余儀なく見えようとも、又、

如何に風潮になっていようとも、基本と原則に反するものは、例外なく時を経ずして破綻するという事実だった。基本と原則は状況に応じて適用すべきものではあっても、断じて破棄してはならないものである。」²¹と述べている。

トップマネジメントは経営の基本的考え方に基づいて経営方針を策定し、発表しなければならない。経営方針は、トップマネジメントが経営の最高責任者として自らの経営理念を明らかにしたものであって、リーダーシップの根源であり、管理監督者以下全従業員のフォロワーシップの拠りどころとなるものである。トップマネジメントはあらゆる機会を作って、各級幹部から第一線で働く作業員までの全従業員に、さらにはサプライチェーン企業の幹部までも含めて、自らの経営理念の浸透を図り、企業の存在意義、使命・ミッションを明らかにして経営方針を説明する努力をしなければならない。それは、自社内のみならずサプライチェーンを含む全企業グループに対して発揮されるリーダーシップの根源であり、トップマネジメントが努力して機会を作り説明会を設けて各級幹部以下全員に、さらにサプライチェーンのパートナー企業に至るまで、理解・徹底・浸透を図るのも、その自発的フォロワーシップが湧き出てくる状態が、リーダーシップと同じ源からの流れで洗礼を受け、洗脳されたともいえる状況の下にあってこそ実現出来るからである。経営方針は、経営の基本的考え方に基づいて、安全第一、品質第一を実現し、職場環境から、さらに地域社会から地球の環境までを保全・改善する成果をあげる為の、経営目標の設定に繋がらなければならない。この経営目標が、目標による管理のマネジメントシステムによって、管理監督者以下全従業員またサプライチェーン各パートナーの取り組む目標に繋がり、実行され、実現されて成果が現れる。この成果を、達成した本人が認め、管理・監督者が認め、マネジメントが認め、周囲が認めて評価される中で、働く人々が職場生活を通じて働き甲斐・、生き甲斐を覚え、達成感・充実感・満足感を味わえる段階に到達できる。自己実現の欲求の段階である。

6. 結論

意思決定の過程は、①使命・任務・目標を理解し、②その達成の為、自らの置かれた環境条件・状況を把握・認識した上、③今、何を、如何になすべきかを、決心・決定して行動する。②の環境条件・状況がパラダイムであり、状況を把握・認識して判断する意思決定が必要になる。社会的責任投資（Socially Responsible Investment：SRI）が取り上げられ、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）が脚光を浴びる状況下にあることは、パラダイムシフトであり、パラダイムが転換したから社会貢献も株主利益と相反関係ではなく、むしろ株主利益にプラスの関係になった。

企業は人の働きによって成り立っているから、教育訓練・人材育成への努力は、経営成果に貢献し、高いパフォーマンスを実現して、良い企業・良い経営の評価を受ける。同時に、職場における良い人材は、家庭にあっても地域社会にあっても良い人間である。社会に有用・有益な人材・人間を養成・育成する社会貢献も、株主利益と相反関係ではなく、むしろ、株主利益志向が一方では社会貢献になるという関係になった。

パラダイムシフトであり、パラダイムが転換したことを理解・認識したトップマネジメントは、それを経営理念・経営方針の中で明らかにして説明し、フォロワーに徹底・浸透を図る。企業はマネジメントシステムに従い、経営目標を経営計画の実行を通じて実現する。

SO 法または SOX 法といわれるサーベインズ・オクスリー(Sarbanes-Oxley Act of 2002) 法、通称企業改革法(An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes)の日本版が実現しそうである。企業改革法で内部統制の定義として準拠すべきものとされているのは、92年に公表された COSO〔Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission〕の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）である。04年に COSO の新しいフレームワーク ERM

(Enterprise Risk Management)が採用され、経営目標の設定やリスクに対する対応といった経営活動そのものについての切り口が追加された。

92年には英国でキャドベリー(Cadbury)委員会が『コーポレートガバナンスの財務的側面』(Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)と題する報告をして、いわゆるコーポレート・ガバナンス論議が始まったと見られている。続くグリーンベリー(Greenbury)委員会、ハンペル(Hampel)委員会の勧告を統合したと言える『内部統制:統合規程に関する取締役のためのガイダンス』(Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code) 通称『ターンバル委員会報告書』を99年に公表した。英国版 COSO ともいわれている。

ロンドン証券取引所は98年に新たな上場規程を定め、それに関連する「健全なガバナンスの原則(Principle of Good Governance)」と「ベスト・プラクティス規程(Code of Best Practice)」と共に公表した。この2つを指して統合規程と呼ぶ。²²

トップマネジメントが指揮する企業経営において、執行と監査を分離して、取締役が執行し、監査役・監査委員会等が監査するコーポレート・ガバナンスは、今世紀初頭のエンロン(Enron)、ワールドコム(WorldCom)ショックから大きく影響を受けた。米国では、サーベインズ・オクスリー法(Sarbanes-Oxley Act of 2002)、通称企業改革法が制定され、同法による COSO〔Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission〕の内部統制の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）、そして英国版 COSO ともいわれている『内部統制:統合規程に関する取締役のためのガイダンス』(Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code) 通称『ターンバル委員会報告書』、そして日本版 SOX 法〔仮称〕といわれる『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準』〔公開草案〕は、相互に密接な関連が見られる。

COSO の内部統制の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）は、コーポレート・ガバナンスの英米日相互関連の中核的存在にある。エンロン(Enron)、ワールドコム(WorldCom)ショック

によるパラダイムシフトに起因するものと考える。

日本版 SOX 法といわれる、企業会計審議会の『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）の公表について』の「審議の背景」にも、「米国においても、エンロン事件をきっかけに企業の内部統制の重要性が認識され、企業改革法（サーベインズ・オックスリー法）において、証券取引委員会（SEC）登録企業の経営者に年次報告書の開示が適切である旨の宣誓が義務付けられるとともに、財務報告に係る内部統制の有効性を評価した内部統制報告書の作成が義務付けられ、さらに、これについて公認会計士等による監査を受けることとされている。また、米国以外でも、英国、フランス、カナダ、韓国等において、同様の制度が導入または導入の過程にある。」²³とエンロン事件を契機に、内部統制の評価のグローバル化の傾向を述べている。

株主とステークホルダーとの関係の論議においても、グローバリゼーションのもとでのパラダイムシフトの把握・認識が肝要である。

『日本経済新聞』05年8月30日朝刊31面、経済教室は、「会社とは何か、新たな公共の一翼担え、CSRの認識深め社会の公器に多様な価値」の見出しで、小林陽太郎の論を載せている。その中で「コーポレート・ガバナンスは、CSRが持続的に保たれることを担保する哲学と仕組みと言えよう。CSRは「社会的」や「責任」という語感から、本業の利益や自由度を圧迫する義務的、受動的な縛りとして誤解されやすい。しかしその本質はむしろ、社会の公器としての企業のあり方を問う考え方としてとらえるべきである。そしてその広がり、経営全般にわたる。CSRは経営そのもののなのである。」²⁴と述べている。

『日本経済新聞』05年9月10日朝刊30面、富士ゼロックス全面広告で、社長有馬利男は、「もはや企業は、収益だけを上げればよいというものではなく、社会的な責任に対する遵法性と透明性や説明責任を強く求められるようになった。企業における経済的価値、社会的価値、人間的価値が相互に調和しながら、バランスよく向上していくことが、これからの企業に強く求められている。このことによって、企業のス

テーク・ホルダーである株主や顧客、社会からの信頼が一段と高まると共に、社員の安心感やプライド、そして、総合的なブランド・イメージが大きく向上することになる。」²⁵と述べている。

同じ日に、ダイヤモンド社から *Harvard Business Review* 10月号²発売の広告が、「内部統制の時代、日本版 SOX 法の衝撃」との大見出しに、米国のサーベインズ・オックスリー法、英国の統合規程、そしてついに日本でも——。の説明がついて、代表的項目に、「日本版 SOX 法が意図するもの」日本らしい内部統制モデルを求めて、「グローバル競争の必要条件」内部統制の実学、「企業と産業界を進化させる」サーベインズ・オックスリー効果、「他山の石とできるか」SOX 法をめぐる5つの警告等を挙げている。

コーポレート・ガバナンスを巡り、企業経営のパラダイムは大きく動いている。20世紀から21世紀へのまさに世紀の大転換のなかで、コーポレート・ガバナンスの仕組みを規定する商法等の大改正があり、エンロン、ワールドコムショックによるサーベインズ・オックスリー法通称企業改革法の制定があり、並行して CSR の波が高まる中で、日本版 SOX 法が日程に上っており、コーポレート・ガバナンスにはグローバリゼーションの中で内部統制システム強化の底流もある。このような流れを大局的に把握すれば、今を、企業の社会的責任（CSR）状況下にあるパラダイムの下にあるといえよう。

株主が企業の所有者であることに変わらない。企業経営が、株主価値最大化の実現を目指すことは勿論であるが、他のステーク・ホルダー、すなわち顧客も、サプライチェーン・パートナーも、従業員も、企業の存続を支える重要な存在であることに変わらない。勿論、企業は社会とも環境とも良い関係を構築・持続しなければならない。利益のない企業は成り立たないが、社会的責任を果たすことは、利益を上げることと矛盾しない。むしろ、相乗効果を期待できる関係にある。

注

1. Adrian Cadbury (2002) *Corporate Governance and Chairmanship* , Oxford university Press,p.1.
2. Ibid.p.237.
3. Ibid. p.160.
4. エイドリアン・キャドバリー著日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、英国コーポレート・ガバナンス研究委員会訳『トップマネジメントのコーポレート・ガバナンス』シュプリンガー・フェアラーク東京、2003年12月、1頁。
5. 前掲 263 頁。
6. 前掲 177 頁。
7. 大和総研経営戦略研究所編若杉敬明監修『コーポレートガバナンス・マニュアル』中央経済社、平成 17 年 1 月、129～133,136,137 頁。
8. 前掲 131 頁。
9. 水村典弘著『現代企業とステークホルダー』文真堂 2004 年 10 月、43,44 頁。
10. 平井泰太郎編『経営学辞典』ダイヤモンド社、昭和 27 年 12 月、47 頁。
11. 高宮晋編『体系経営学辞典』ダイヤモンド社、昭和 37 年 6 月、485～490 頁。
12. 高巖+日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004 年 12 月、55 頁。
13. 岡本享二著『CSR 入門』日本経済新聞社、2004 年 1 月、68 頁。
14. J.F.ハルピン著、日本電気 Z D 研究グループ訳『原典 Z D プログラム——品質保証への新次元——』、日本能率協会、昭和 43 年 7 月、2～4 頁。
15. A.H. マズロー著、金井寿宏監訳、大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社 2001 年 12 月、1,2 頁。
16. Adrian Cadbury (2002).*Corporate Governance and Chairmanship* , Oxford university Press,p.156.
17. エイドリアン・キャドバリー著日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、英国コーポレート・ガバナンス研究委員会訳『トップマネジメントのコーポレート・ガバナンス』シュプリンガー・フェアラーク東京、2003 年 12 月、173,174 頁。
18. トレッドウエイ委員会組織委員会編、鳥羽至英、八田進二、高田敏文訳『内部統制の統合的枠組み』白桃書房、1996 年 5 月、86～93 頁。
19. IBM ビジネスコンサルティングサービス [株] 森本親治・守屋光博・高木将人著『企業改革法が変える内部統制プロセス』日経 B P 出版センター 2005 年 1-月 20,21,26,27 頁。
20. 『日経コンピュータ 2005/8/8』日経 BP 社 2005 年 8 月 8 日号、19 頁。
21. P. F. ドラッカー著上田惇生編訳『マネジメント、基本と原則』ダイヤモンド社、2001 年 12 月、1,2 頁。
22. KPMG ビジネスアシュアランス株式会社訳八田進二監訳『企業価値向上の条件——ターンバル・ガイダンス—— イギリスに見る内部管理態勢ガイドライン』白桃書房、2002 年 4 月、13 頁。
23. 企業会計審議会『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）の公表について』金融庁、平成 17 年 7 月、1 頁
24. 『日本経済新聞』05 年 8 月 30 日朝刊 31 面。
25. 『日本経済新聞』05 年 9 月 10 日朝刊 30 面。
26. 『Harvard Business Review 10 月号』ダイヤモンド社、05 年 9 月。

(Received : September 30, 2005)

(Issued in internet Edition: November 20, 2005)