

## 序章

私が大学院で勉強していた一九六〇年代後半から一九七〇年代前半にかけて、社会的責任というのは世間でも学界でも関心の高いテーマであった。一九七八年に私は *Lobbying the Corporation: Citizen Challenges to Business Authority* という本を上梓した。これはアメリカで高まりつつあった消費者や投資家の政治的な動きを年代順に記録したものである。その後、私の研究の関心は政治学の主流に沿うような他の分野に移ったものの、企業の社会的責任（CSR）に関する学術的な研究や一般的な書物には引き続き目を通していた。

五年ほど前、CSRが本格的に復活したことに気が付いた。このテーマに関して着実に増え続けている膨大な書物、記事、報告書を読んでもみると、「企業はCSRを通じてさらに倫理的になる可能性がある」という主張の多くの論拠が薄弱であることに衝撃を受けた。そこで、CSRに関して書かれたビジネス書、学術書、専門書などの批評を書き始めたが、そうしているうちに他人の議論を批判するだけではなく、CSRが達成できるものとはできないものについて、自らの分析を提示する必要があると考え始めたのである。このようなわけで、ブルッキングズ研究所出版局のクリスト

ファー・ケラー氏の勧めもあって、各種文献を幅広くレビューしたものが本書に結実した。

同僚や学界人ではなく、CSRについては門外漢の人々と話をしているうちに、このテーマについてはかなり多様な見方があることがわかってきた。一般人の典型的な反応は、「企業の社会的責任だって？ そんなもの存在するの？」というものである。

気が付いてみると、私は少なくとも二種類の読者を想定して本を書いていた。まず、CSRが最近復活したのは企業の社会的役割と価値観が大きく変化する前触れだ、と考えている人。このような人に対しては、もう少し現実的な見方を提示したい。一方、政府の更なる規制がなければ企業は責任ある行動をとることはできない、と考えている人々に対しては、その考えは悲観的にすぎること示したい。CSRは現実的で実体があり、政治やビジネス、あるいはその両方の関係に関心がある人なら、誰でも真剣に考慮する価値がある。さらに、このテーマには関心があるものの、あまりなじみのない人々にとっては、本書が最近のCSRの復活や、その影響と役割に関して存続している問題を概観する一助となれば幸いである。

書き進めていくうちに、このテーマは非常にむずかしいことがわかってきた。ウェブサイトはもちろん、本、学術的な小論や研究論文、新聞や雑誌の記事、報告書、会議の議事録など資料の量が膨大で、どんな人の吸収能力もはるかに超えている。CSRについて書かれたものは質のバラツキがあり、判断基準に強い先入観があるものが多く、評価するのを困難なものとしている。しかも、

その量は増え続けている。本書で参照した資料はごく最近公表されたものが大部分であり、ほとんどが最終草稿を書き上げている時期に入手したものである。

私は政治学者で、研究の中心は公的政策である。政府機関の数は限られており、発せられる情報は法律や規制など目に見える形をとっている。また、政策決定過程は多くの場合、比較的透明である。それに対して、企業は実際何千社もあり、社会や環境の面で多種多様な方針を打ち出しているし、その意思決定過程は公表されていないのが普通である。その上、公的政策に関しては、その費用、便益、政府決定が及ぼす影響を評価する分析手法には豊富な伝統があるのに対し、CSRが問題となっている「私的政策」の分野には、それに比肩できるような分析手法がまったく存在しない。

私の分析が網羅的で、決定的なものであると主張する気は毛頭ない。省略していることが多いし、企業と非政府組織（NGO）の双方に対して、時には批判が甘すぎたり、あるいは逆に厳しすぎたりすることがあるに違いない。本書はCSRの可能性と限界について、首尾一貫した有益な概観と分析を提示することを試みたものである。この重要なテーマに関して、本書が世論に貢献すると同時に、今後の研究の質を改善することに役立つことができれば幸いである。特に、CSRが取り組もうとしている社会と環境の問題に関して、CSRが実際にどのような影響をもたらしたかについての研究が不足している。そして、CSRが企業にとって利益になる点は大いに書かれている

一方で、その費用や費用と利益の関係について分析したものは比較的少ない。

CSRはまさに動く標的だ。現在は五年前や一〇年前とは様変わりしており、今後ともさらに進化し続けるだろう。私の分析が将来をどの程度正しく見通せているかは、実際の推移を見ないとわからない。しかし、三〇年以上もこのテーマを追究しているため、先入観ができている点については正直に白状しておきたい。CSRの可能性に懐疑的な人々（私自身もそうだが）に対する反論として最もよく聞かれる議論は、社会的な関心がより高い管理職の新しい世代が責任ある地位に就けば、企業としてもっと責任を果たすようになるだろうというものだ。

この主張を初めて聞いたのは、一九七〇年にプリンストン大学で開催された会議に出席した時である。その時の議論では、六〇年代生まれの世代が責任ある地位に就けば、企業はもっと責任ある行動をとるようになるだろうというものであった。この議論に対して私は疑いをもったが、それは十分な根拠があったことがやがて判明する。一九八〇年代にはウォール街で不祥事が頻発したが、その多くにこの世代が関与していたのである。CSRは言うに及ばず、企業倫理に関して新しい時代が幕開けしたとは到底言えなかった。

私は依然として懐疑的である。社会的および政治的に重要な流れとして、企業に対しては確かにもっと責任ある行動をとるよう圧力がかけており、CSRは一〇年前にはほとんど誰も予想できなかったほどの成功を収めている。しかし、企業がさらに責任ある行動をとるようになるために

は、重大な制約も存在する。CSRは一定の役割を果たし、一部の企業の慣行に対してはこれから影響を与え続けるだろうが、その成功や可能性を強調しすぎても何も得るものはないであろう。

ここで、以下の方々に心から感謝の意を表したい。スーザン・アーションソン、デービット・バロン、バッド・チャイト、ケアリー・コグリアニーズ、アリエル・コロノモス、マーガリ・デルマス、ニール・ガニハム、ロバート・ケイガン、ピーター・キンダー、デービット・レヴィン、ジェレミー・ムーン、ダラ・オルルク、フォレスト・ラインハート、クリスチーン・ローゼン、ジョン・ラギー。彼ら全てが時間を割いて、この本の元となった小論文やこの本の様々な原稿の全部ないし一部を読んで、貴重な助言をしてくれた。しかし、もちろん、本書に関するすべての責任は筆者にある。

ブルッキングズ研究所出版局の校閲者三人による包括的で思慮深いコメント、担当編集者であるメアリー・クワクとジャネット・モーアリによる編集上の的確なアドバイスにも感謝したい。彼らと一緒に仕事ができて幸いである。スタンフォード・ビジネス・スクールとロンドン・スクール・オブ・エコノミクスにおけるワークショップで分析を発表した際には、多数の有益なコメントを頂戴した。また、バルセロナのESCADEというビジネス・スクールで開かれた欧米企業の倫理に関する会議や、ハーバード大学ケネディ行政大学院「企業・政府センター」の「企業責任イニシアティブ」が主催した公開講義でも有益なコメントを頂いた。さらに、次の方々は、非公表の論文や

入手が困難な資料を閲覧できるよう取り計らってくれた。ダラ・オルルク、デービッド・ピクター、ジェレミー・ムーン、デービッド・バロン、マット・クリステンセン、ピーター・キンダー、エリオット・シユラード、S・プラカシユ・セテイ、ジョン・ラギー、アリエル・コロノモス。

仕事上で最大の貢献をしてくれたのは研究助手で大学院生のマイケル・W・トッフエルである。彼はカリフォルニア大学バークレー校のハース・ビジネス・スクールで、経営と公的政策の博士課程を修了するところである。資料の収集、参考文献のチェック、各章の数知れない下書きの読み返しなどを手伝ってくれただけでなく、彼との頻繁な議論を通じて、私は分析をより明確にし、強固にしようという意欲を絶えずかき立てることができた。また、編集を手伝ってくれたブリオナ・ガーナーにも謝意を表したい。

いつもの通り、個人的に最大の恩義を感じているのは妻のバージニアである。本書の執筆に当たって、私は個人的にも仕事上も数々の問題を抱えていたが、それとともに耐えてくれた。妻の忍耐力は尽きることがなく、かけがえのない心の支えとなった。

# 目次

## 序章 iii

### 第1章 復活する企業の社会的責任 1

企業の社会的責任とは何か？ 7

企業の社会的責任が復活している背景 10

企業の社会的責任とそれに対する批判 21

本書の範囲と狙い 25

### 第2章 企業の社会的責任は採算が合うのだろうか 29

従来の企業責任…企業市民 31

CSRの新しい世界…利益 35

新しいビジネス環境 44

企業にとってCSRは採算が取れるという説を検証する 53

CSRの見直し…社会的責任投資

64

高潔な企業は生き長らえるか

74

結論

83

### 第3章 美徳に対する需要 85

消費者——理想と財布

86

従業員——職場は自分の倫理観に合致しているか？

103

投資家——非公式な圧力という役割

111

CSRの採算性再検討

135

### 第4章 発展途上国の労働条件に関する企業の責任 139

美徳の市場——利益と限界

140

ナイキ——除け者からリーダーに

143

アメリカにおける自主規範

153

ヨーロッパにおける自主規範

159

農業における自主規範

162

順守の挑戦

166

自主規範はどれほど有効か？

179



社会ラベル——労働条件を改善するもう一つのアプローチ	189
結論	198
<b>第5章 企業の環境に対する責任</b>	<b>205</b>
海上で嵐に遭遇したシエル	208
森林のグリーン化	213
地球温暖化に関する活動	225
企業の環境責任の欠点	247
<b>第6章 人権に対する企業の責任とグローバルな企業市民</b>	<b>259</b>
ナイジェリアにおけるシエル	261
採取産業と人権	268
投資決定と人権	278
企業市民のグローバルな規範に向けて	289
人権支持に対する投資効果を評価する	293
結論	296

第7章 美徳の市場を超えて 299

政府規制から市民規制へ 307

市民規制から政府規制へ 309

協働する——企業の社会的責任と規制

責任の再定義 315

312

注 12

索引 1