

CSR 経営とアカウンタビリティ

CSR Management and Accountability

上 田 俊 昭

Toshiaki Ueda

要 旨

社会は、これまで企業のあり方やその文化に強く影響を受けてきた。企業と直接の利害関係をもつ人々は当然であるが、さらには企業活動の影響を受ける可能性のある人々もステークホルダーとして拡大しつつある。そこで本稿では、企業とは何か、また誰のためのものかなどをまず考察したうえで、企業の社会的責任ある行動の必要性、および社会的に責任ある行動の実態とその利益について、事例研究(自動車産業)によりながら検討する。今日の成熟したポスト産業社会では、社会や環境に影響を与える自らの決定や活動を透明にすることの課題と方向性について論じながらも、いまや企業の社会的責任は企業に不可欠なものであり、それこそが企業の競争力を左右するものであり、結果的に持続可能性の問題に関連してくることを主張している。

〔キーワード〕 持続可能性 ステークホルダー 説明責任

1 会社は誰のためのものか

戦後の高度経済成長の日本では、企業は銀行融資つまり負債を活用し、事業の拡大を図ってきた。その過程で多くの企業の大株主として登場したのは、メインバンク、主要取引先、そして創業者であるオーナーであった。「法人株主保有が 8 割を占め、資金調達手段としての株式というよりも、安定株主を求めて株主の持ち合いが行われてきた⁽¹⁾」。その結果、株主は企業の経営活動に対して経営監視機能をもたないだけでなく、アカウンタビリティの場である株主総会も形骸化し、実質的には機能していなかった。

このように現実には株主権不在のために、経営者は株主の代理人であって株主の意向に反対することができないという建前上の制約から自由な立場を得ることになり、そこから配当金を最大にする、という短期的な視点からの経営を回避することができたともいえる。それと同時に、長期的な視点から、実質的な選出者である従業員の利益を含めた企業の利益を追求することになる。株価が強いトレンドをもって上昇していたために、株主はキャピタル・ゲインによって十分な利益を得ることができたのである。

しかしながら、1997年以降の金融制度改革（いわゆる日本版ビッグバン）や、時価会計制度などの会計の大改革が断行されてから、企業の株主構成に変化が生じている。つまり保有株の価格変動が、日々の経営努力に関係なく毎期の利益額に影響してくる。このような状況の中で、法人株主は株式を保有しづらくなり、いわゆる「持ち合い解消売り」が加速していくことになり、新たな株式保有主体として外国人投資家が台頭することになった。これまでの取引先やメインバンクを中心とした「モノ言わぬ投資家」から、「モノ申す投資家」へと保有主体が変質してきた。

折りしも1990年代になってバブルが崩壊したころから、規制緩和、市場原理主義、グローバリズムという風潮の中から株主重視の経営、いわゆる株主資本主義が日本でも主張されるようになってきた。株主価値の重視が株価重視の経営になり、経営者は将来の利益よりも現在の利益を中心に考える。そこで長年にわたり企業に忠誠を尽してきた従業員を簡単にレイオフし、長い間続いた顧客との関係も断ち切ってしまう。現在の利益に貢献しない研究開発費も容赦なく切り捨ててしまう、ということも出てきた。

こうした現象は、企業経営の短期主義と呼ばれる。本来、顧客満足の向上が収益の源泉であり、顧客接点を担う従業員のモチベーションの向上が生産性拡大につながる。そのことが長期的には企業業績に結び付き、いい意味で株価にリンクする。しかし短期主義の企業経営では、企業の競争力を弱めるばかりか、不正や不道德を招き、結果として株主の損失を生じさせる事態につながる。この点に関連して、アラン・ケネディは『株主資本主義の誤算』で次のように述べている。

「株主価値をめざす動きは、理論としては間違っていなかったが、企業を危険な罠に導いてしまった。特に短期の成功を追い、それがもたらす長期の結果を考慮しない点が有害だった。それでは21世紀に、それになり代わるものは何だろう。私の考えでは、株主価値の思想は、金儲けと同義となった単なる「価値」から意味を拡大し、永続性や遺産などの意味を帯びる「富」をめざすことが必要だというものである。つまり、富を築き、それを分かち合うという考え方が望ましいのである⁽²⁾」。

いずれにしても、国内外で最近頻発した一連の企業不正を背景にして、経営の誠実さを問う形で企業の社会的責任が叫ばれている。幸いにも、戦後における日本の会社は、株主重視という考え方とは無縁であった⁽³⁾。つまり株主の利益に必ずしも縛られずに、組織の中で組織の個人がお互いの知識や能力を組み合わせていくことを促す、さまざまな社会の仕組みも考案してきた。おカネよりもヒト、おカネよりも組織を重視するという伝統を築きあげてきた。

そこで、会社とは誰のものか、利益の源泉は何か、などが問われなければならない。岩井によれば⁽⁴⁾、会社とは何か、そして誰のものか、という根本的な問いから出発しない限り、「企業の社会的責任とは何か」という問題をまともに論じることは不可能である、といい切っている。その理由は、企業は株主のものでしかないという立場であれば、企業の社会的責任という言葉はまったく意味をなさない、という。しかし、株主主権主義は産業資本主義のイデオロギーであるという。機械さえもっていれば利益が生み出せる、という時代であるから必

要なのはお金であった。これを多くもっている人間がこの時代の支配者であり、株主主義はこの状況を見事に正当化しているという。しかしながらポスト産業資本主義では、利益の源泉が、機械から、「違い」を生み出す能力や知識をもつ人間に代わりつつあるという⁽⁵⁾。つまり、企業という組織が生き残るには、持続的に違いを生みだしていくことが必要であり、この違いを生み出すのが人間ということになる。知識そのものはおカネで買えるが、しかしその知識はすぐに陳腐化するもので、絶えず新しい知識を生み出す能力、意欲、それをもった人間が重要、ということになる。

この点については J. C. コリンズらも、『ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の原則』の中で、「株主の価値を最大限に高めること」や「利益を最大限に高めること」は、大きな原動力にはなりえない、としている。その上で、多くのビジョナリーカンパニーにとって、利益自体が目的ではないと指摘したうえで、利益は人間にとっての酸素や食料や血液のようなもので、人の場合にはそれが目的ではなく、しかしそれがなければ生存できない、という趣旨のことを述べている。つまり、企業という組織にとっての利益は、人間にとっての酸素や食料や血液のようなもので、それ自体が目的ではなく、しかしそれが無ければ存続できない、ということを示唆している。そして利益を最優先させている傾向が強い比較対象の企業よりも、ビジョナリーカンパニーの方が利益をあげている⁽⁶⁾ という。さらに強調していることは、個人としてのカリスマ性やリーダーシップでもなく、信仰に近いほどまで基本理念に対して情熱をもち、それを維持している一人ひとりの人間の集まり、つまり「組織」そのもの⁽⁷⁾、が重要であるという。

本稿では、これまで述べたような認識を踏まえて、まず企業という組織の社会的責任ある行動の必要性を改めて確認し、社会的に責任ある行動の実態とその利益について、自動車産業（トヨタ自動車（株）、以下、「トヨタ」と略称）を取り上げながら検討する。その上で、社会や環境に影響を及ぼす自らの決定や活動に関しての経営者の説明責任、ないしは透明性に関する課題と方向性について論じる。

2 企業の社会的責任とその起源

最近、とくに企業が持続可能な経営をするためにはどうあるべきなのか、が問われている。それは先に述べたコンテキストから、ステークホルダーを中心とした企業モデル、ということである。つまり、企業は株主のためだけに存在するのではなく、企業を取り巻く多くの利害関係者(ステークホルダー)に歓迎されてこそ、その存在が許される。ステークホルダーを広くとらえるとすれば、それは社会ということになる。社会に支持されない企業は、これから存続が許されない、ということである。

近代社会が成熟するにつれて、自己利益を超えた何かを追求し、法的義務を超えた何かを自らに課す。まさにその「何か」が、社会的責任ということになる。そして、そのような社会的責任を共有している個人こそ、市民社会を構成する市民にほかならない。このことは自然人としての個人についてであり、企業という法人、つまり組織についても同様である。法人としての企業の存在意義は、株主価値の最大化に限定されるのではなく、また法令遵守だ

けでもなく、社会にとって価値をもつことではじめて、広く社会から認められることになる。

この社会的責任の具体的な内容は、時代によって、社会によって変化する。例えば、同じ環境への配慮といっても、地域住民への配慮から、地球環境への配慮、さらには未来世代への環境配慮、といったように市民意識の成熟度により、社会的責任の範囲も拡大していくことになる。

そこで、改めて社会的責任という概念が問われる。谷本によれば、それは「経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、アカウンタビリティを果たしていくことである⁽⁸⁾」という。つまり、この定義によれば、株主の利益だけでなくステークホルダーの利益をも考慮することである。それに加えて、その責任には経済的指標のみならず、社会的・環境的指標からも評価し、その価値をトータルに表現し、報告することである。企業はその経済活動をめぐるステークホルダーとの関係のなかで、そのアカウンタビリティを遂行することであり、具体的にトリプルボトムラインを満たした企業こそが、ステークホルダーから支持を得て、持続可能な発展が可能となる。

ところで、J. W. アンダーソンによれば⁽⁹⁾、社会的責任という概念が登場したのは、1953年に出版された H.R. ボーエン著『ビジネスマンの社会的責任』が最初といわれている。H.R. ボーエンによれば、「ビジネスマンの社会的責任は、今日の社会における目標や価値にとって望ましい方策を追求し、決定を下し、その一連の活動に従うビジネスマンの義務にあたる⁽¹⁰⁾」としている。

H.R. ボーエンの時代における社会の求める目標や価値は、何であったのか。それは、時代や国によって異なるが、当時は「労働者の満足」、つまり人間関係、地域社会関係、雇用の安定、パブリックリレーションなどであり、公共責任、社会的義務そして企業道徳と同意語であったという。1970年代の日本でもその用語が初めて流布したが、その当時の重大関心事は産業に起因した公害であり、経営者はその問題に対して受動的に対応し、リスクを回避するという視点が中心であった。「必ずしも市民社会からの厳しい批判の現実過程を分析し、企業と社会の相互関連性から企業のあり方を問い直すものではなかった⁽¹¹⁾」。

ところが、1990年代に入ると、企業とステークホルダーとの関係を問い直し、どのような要請・期待が寄せられているのかを対話などで知り、アカウンタビリティを果たすという風潮がでてきた。つまりそのことで、企業は社会に対してより前向きかつ積極的に対応している、というのがその特徴である。このような前向きな視点については、すでに1978年、当時の社長であったボルボ社の P. G. ユーレンハンマーは、『人間主義の経営—フォードシステムを越えて—』の中で、つぎのように述べている。そこには、人間への愛情と人間中心のマネジメントの考え方が根底に流れている。

「われわれ企業のもつ価値は、きわめて多くの人たちに影響を与えるのである。これらの相互作用を認識することが重要なばかりでなく、それらを評価し、跡をたどり、公共とのすべての接触をつうじて、われわれは公共の幸福のために貢献している方法を探ることも重要である⁽¹²⁾」。

への転換が垣間みられる。そのうえで、P. G. ユーレンハンマーは、ステークホルダーとの相互作用についての情報を集め、それらを評価し、跡をたどる一つの方法として、社会監査制度を提唱している⁽¹³⁾。つまり社会的な問題は何か、企業はそれに対して何をしているのか。企業と社会とのギャップを埋め、その壁を取り除くためのツールとしての社会監査は、前述の H.R. ボーエンにより最初に主張された制度そのものでもある。

ここでいうところの社会監査とは、企業の活動とその外部への影響について情報を収集し、評価する役割を担うこと⁽¹⁴⁾であり、一種の企業の自己点検である。これにより経営上のもろもろの価値の再検討が行われることになる。したがって自己の企業活動に対する社会監査は、「外部」への影響を計算の中に取り込むことでもある。その意味では、そこには企業とは何かに対する問いに対して、「公共の福祉を達成し、維持することにある」、という根源的な理念が反映されている。

今日、企業から報告されている社会・環境報告書、CSR 報告書、持続可能性報告書などの先駆けは、このような社会監査が原型ということになる。当時とは異なり、続発する企業不祥事や地球温暖化問題などの新たな社会問題が登場してきている。経営者による説明責任の観点から、情報開示をどのように行うのが重要な課題となっている。以下では、社会的存在としての企業を取り巻く多様なステークホルダーの視点に立ち、より良い社会を目指して奮闘しているトヨタ自動車の事例を取り上げる。これまでの検討から明らかなように、まさに企業の社会的責任は企業にとって不可欠なものであり、そこにこそ企業の競争力を左右するものがあり、そのことが結果的には持続可能性⁽¹⁵⁾の問題に関連してくる、との考え方に立脚している。

3 トヨタ自動車のビジョン経営と社会的責任

(1) トヨタ経営の原点としての「豊田綱領」

自動車産業は、日本においては名実ともに花形産業である。終戦直後、自動車産業が日本の製造業の柱となる、とは誰が予想したであろうか。大量のモノと大勢の人を動かし、人々に物質的な豊かさを与え、新しい世界に出会う感動や夢を与えてきた。そうした自動車産業にあって、トヨタは国内全メーカーで始めて、2004年3月期連結決算において、純利益が「1兆円」を超える好業績をあげている。

このように、今やトヨタは日本を代表する企業であり、そしてその強さの秘密の1つに社会的責任の存在がある、と考えている。そのことを以下では検証してみたい。トヨタの企業姿勢は、豊田佐吉の「豊田綱領」、「トヨタの基本理念」、「トヨタビジョン」、「トヨタ地球環境憲章」などがある。トヨタは創業時以来、独自の企業文化をもち、企業の成長とともに進化・発展させている。しかし、グローバル企業であるにもかかわらず、当初、とくに企業の社会的責任、つまり CSR という言葉そのものはなく、その内容を意味する考え方が、上記の4つに盛り込まれている。つまり、格別に社会的責任という表現をとらないで、通常の企業活動に取り込むように仕組まれていた、と考えたほうが分かりやすい。その意味では、社会的責任を育む企業文化の形成には、これら綱領や理念が重要となっている、ということ

もある。つまり、これらの確立と浸透によって、その企業固有の文化が蓄積されてきた、ということである。

トヨタは、1992年1月、「トヨタ基本理念」と「トヨタ地球環境憲章」を同時に制定し、発表している。「トヨタ基本理念」では、法の遵守や企業市民を目指すこと、労使の相互信頼など多様なステークホルダーへの配慮を明文化しているが、その中からとくに、地球環境への配慮を中心にまとめたのが「地球環境憲章」である。その意味では、世界的な環境問題のうねりの中で、環境への取組みの決意が読み取れる。それを裏づけるように、その翌年の2月、第1次の「トヨタ環境取組みプラン」を策定している。

その意味では、社会的責任として、トヨタは当初は、まず環境問題を社会的責任の最重要課題としてとらえていた、ということである。この「トヨタ地球環境憲章」の公表は、トヨタが生き残るための自主的かつ積極的な環境問題への取組みが集約されており、当時としての環境面での社会的責任の思想が反映されている。そこには、例えば、環境との調和した成長とゼロエミッションの達成、環境技術の追求、環境経営に対する継続的な取組み、そして社会との連携と協力、などがそれである。

こうした迅速な決意の表明と、これから述べる他社に先行した環境技術への熱意と実行の原動力は、一体何であろうか。それは「豊田綱領」であり、豊田家初代の豊田佐吉の言動や考え方をまとめたものである。自動織機を発明した佐吉から、つぎの世代がさらに自動車製造へと事業を展開していく中で、「暗黙知」としての佐吉の精神や言動を明文化して制定されたのがその綱領である。この「豊田綱領」の理念の共有は、グループの結束力をより強力なものにしたと考えられる。この「豊田綱領」の精神は、着実に受け継がれている。

トヨタの「豊田綱領」の具体的内容は、以下のとおりである。

豊田佐吉翁の意志を体し

- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業興国の実を挙げべし
- 二、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 三、華美を戒め、質実剛健たるべし
- 四、温情友愛を發揮し、家庭的美風を作興すべし
- 五、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

初代豊田佐吉の遺訓ともいべきこの「豊田綱領」の5つの教えは、その後直面するトヨタの経営危機を乗り越えながら、従業員一人ひとりの心の中に根づいていったものである。

第一の産業興国とは、産業を興して国に報いるために企業の利益を社会に還元せしめよ、ということである。トヨタの2008年3月期連結決算で、売上高26兆円強、当期純利益1兆7,000億円、納税額1兆円を超えるなど絶好調であった。直近の2011年度3月期は、欧州での政府債務危機、依然として続く東日本大震災による悪影響、限界を超越した円高など、厳しい経営環境であるにもかかわらず、売上高18兆5,836億円、営業利益約3,556億円を達成している。税引前当期純利益として4,328億円、最終利益である当期純利益も2,835億円計上し、黒字を確保している。

く、臨時雇用者 87,597 人) の雇用を維持し、かつ納税することで社会に対して貢献しており、「豊田綱領」で最初に掲げる項目を見事に遂行している。その背景には、全従業員が一丸となってコミュニケーションを図りつつ信頼関係を築きながら、「現地現物」で誠実かつ継続的に改善をおこない、生産現場などすべての部門でのコストダウンへの努力が浸透している、と考えられるのである。

第二の「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」とは、佐吉の自動織機の発明や、その後に続く自動車事業への進出など、リスクを恐れず新規事業に挑戦する開拓精神を意味している。また、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」作る、というトヨタ生産方式は、大量生産によって効率を追求するという、自動車生産の当時の常識を真っ向から覆すものであった、という。リスクを恐れずあえて挑戦するこの決断は、生産に柔軟性と適応力を与えるものであり、当時のアメリカの学者をして「生産管理を戦略にまで昇華した⁽¹⁶⁾」と感嘆させる驚異的なイノベーションであった、といわれている。

ところで野中によれば、企業の変革を促すイノベーションのプロセスは、企業が新しい知識をつくり出していくプロセスであるという。つまりその知識には、匠の熟練や個人の世界観・信念など言語化が困難で主観的な「暗黙知」と、科学的公式や製品仕様など言語化が可能で客観的な「形式知」があり⁽¹⁷⁾、その基本は暗黙知と形式知の多様な組合せによってこそイノベーションが可能であるという。日本メーカーの特徴である「経験の共有」、つまりより身体的な共通体験と共感、つまり暗黙知を活かしながら、トヨタは当時、巨大であったフォードの生産形態とまったく異なる方式を確立したのである。

最近の新製品開発を例にすれば、この精神は、世界最小の量産型エコカー「プリウス」でも発揮されている。ハイブリッド技術を搭載した「プリウス」は、1997年10月に量産化に成功している。従来よりも2倍以上の燃費効率を、という高いハードルを設定して開発されたエコカーであり、付属技術の多いプリウスには高度な環境技術が要求されたと想定される。これに成功したのは、トヨタのもつ開発力と財務力であり、さらにはコストダウンへの努力である。

「プリウス」の後には、さらには「アクア」へとつながり、他社の追従を困難にしている。「自販連」・「全軽自協」の直近の調査によれば⁽¹⁸⁾、2012年度の新車販売順位は、「プリウス」が4年連続で1位を獲得し、前年度に記録した過去最高値をさらに更新、25.8%増の31万台強であった。2位は2011年12月に発売して間もないトヨタの「アクア」で約26万台であり、このようにトヨタのハイブリッド車は、いまやトヨタの主力製品として持続的に成長する可能性があるだけでなく、とくに「プリウス」は環境対応技術分野での飛躍的発展のさきがけとなっている。

とくに興味深いのは、「プリウス」開発にあたって、開発陣はマーケティング部門との意見交換をあえてしなかったといわれている。つまり将来を見通す技術者の意見を具現化するのが重要なのであって、コンセプトを貫き通すには、目先の市場にとらわれがちなマーケティングの理論を外す、という英断をしたことである。シンボリックな商品「プリウス」を発売することで企業姿勢を示し、消費者の心に訴えたものと推察される。トヨタが地球環境への

配慮を経営の中心にすえている、ということを経営者にアピールすること、さらにはそれを実行するための熱意と技術、それらをもっていることを実証したいという意図があった、と考えられる。したがって、その後の販売動向や経営指標をみる限りでは、経営陣の予想をはるかに超える形で順調に推移しており、その意味では戦略は成功した、といえるのではないだろうか。さらにいえば、これまでのトヨタは、スケールメリットを追求しながら、また現場での絶え間ない改善活動によるコストダウンにより、いわゆる「コスト・リーダーシップ戦略」というポジショニングをとってきたが、しかし、エコカーに関していえば、新しい環境技術や、他社との差別化を図った商品開発にも活路を見出し、まさに「差別化戦略」というポジションを取っているようにもみえる。

第三の「華美を戒め、質実剛健たるべし」とは、余計なところに資金を投入しないで贅沢を慎む、ということである。1970年代に大野耐一によって体系化されたトヨタ生産方式は、一円の無駄も排除するという徹底した三河気質⁽¹⁹⁾、を受け継いだもので、具体的にはジャスト・イン・タイムと自動化という2つの柱を中心にして、「乾いたタオルをさらに絞る」とまでいわれた、徹底した原価低減と問題発見の活動によって利益を生み出すことである。2011年度決算では、想像を超えるような円高による為替差損を2,500億円計上しているが、営業面での努力で1,500億円、原価低減活動の努力で1,500億円、これらのパフォーマンスにより為替差損を帳消しにしており、その哲学がこうした厳しい環境にあっても活かされている。

いずれにしても、部品調達のさいに「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」供給するため、結果的に「ムリ、ムダ、ムラ」がなくなり、効率的に性能のよい製品をつくることができる。このようなトヨタ生産方式は、同時にエネルギーの有効利用や廃棄物の排出抑制など環境保全活動そのものに合致するものであり、長きにわたるトヨタの哲学、理念が、まさに自然体で今日の問題に対応できる、ということでもある。もっと踏み込んでいえば、多くの企業では、ISO環境規格による環境取り組みとして、いわゆる「紙・ゴミ・電気」を中心としているのが現状であるが、一方、トヨタでは、それに加えて、本業による活動から、真に成果のある取り組みに向きあってきたということでもある。

こうした不断の努力による節約から産まれた資金の蓄積は、いざという時に必要な大勝負に資金に投じる、という戒めでもある。プリウスへの膨大な研究開発費投資も、また販売価格215万円という赤字覚悟の価格戦略も、こうした精神から生まれた資金の蓄積があったからである。確かに、潤沢な内部留保資金がなければ、エコカー戦争での先行優位はありえなかったのではないだろうか。

第四の「温情友愛を發揮し、家庭的美風を作興すべし」とは、トヨタの伝統である「大家族主義を堅持せよ」でもあり、また雇用を守り、従業員をコストとしてなく宝(資源)としてとらえる意識が根づいている。このような終身雇用政策を前提としながら、この主義を貫き、資本と経営のバランスをとりながら創業家としての影響力を保持し、創業家である豊田家を求心力とした企業経営を継続してきたといえよう。ここにも「家内安泰」という三河気質が

の共有と相互理解、そして既述したように熟練の蓄積による暗黙知、これらをベースにして初めていわゆる組織的な知の創造、つまりイノベーションの創造が可能となってくる。

第五の「神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし」にある「報恩感謝」とは、何を意味するのであろうか。そのヒントは、「トヨタウェイ 2001」にある。1992 に「トヨタ基本理念」を制定されたが、1997 年に法令遵守の明文化などを加えられている。これを実践するうえで共有すべき価値観や手法をまとめたのが「トヨタウェイ 2001」である。これはトヨタの企業文化ともいうべきものであり、「知恵と改善」、「人間性尊重」の 2 つから成り立っている。

前者の「知恵と改善」は、現状に満足することなく、進歩・発展していく社会に適合していく姿勢を示したもので、これには「チャレンジ」「改善」「現地現物」が付加されている。すでに言及した「綱領」の第三の項目に符号する。また後者の「人間性尊重」は、すべてのステークホルダーを尊重し、個々の従業員の成長をトヨタという組織全体の成長に結び付けようとするので、これには「リスペクト」と「チームワーク」が付加されている。この 2 つにこそ社会的責任の意識が込められている。

リスペクトについては、「トヨタ基本理念」の 7 項目のうち、まず第一番目に次のように記されている。「内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて国際社会から信頼される企業市民をめざす」。これは明らかに法令遵守のことである。以下、残り 6 項目についても、顧客や地域者会などすべてのステークホルダーについての配慮を 7 項目に区分して明文化している。その意味では、「豊田綱領」を出発点としながら、ステークホルダーの尊重を時代にマッチして明文化したのが「トヨタ基本理念」であると考えられる。

(2) トヨタ基本理念と CSR 経営

既述したように、トヨタは、1992 年 1 月に「トヨタ基本理念」を制定したが、その基本理念は 7 項目から構成されている。この 7 項目の 1 つに、「クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりにとりくむ」という理念を提示している。この地球環境に対する精神をまとめたものが「地球環境憲章」であり、「地球環境に関するトヨタの取組方針：トヨタ地球環境方針」を策定し、環境を経営の最重要課題として取り組んでいる。このトヨタ地球環境憲章に沿って環境保全活動を全社的に推進するために、中長期の具体的な活動目標をまとめたものが「トヨタ環境取組プラン」である。このプランに基づき、「年度環境取組方針」が設定され、さらに各部門・各工場別の課題に即した方針をブレイクダウンし、従業員全員の取り組みとして提示されている。これが、現在では第 4 次取組プランまで展開され、実行に移されている。

このように、トヨタは、国際社会の中で長期にわたって安定成長を持続するために、環境問題への責任をまず社会的責任として認識し、1992 年という早い段階から「トヨタ環境委員会」を設置するなどして、組織的にも、また内部文書的にも確立・展開してきた。また透明性の点から、また経営者の説明責任の一端を担うものとして、1999 年に第 1 回の「環境報告者」が発行され、その後、タイトルの変更と内容の充実化を図りながらも、今日に至るまで継続されている。

また2002年4月、長期的な経営の方向性を示した指針として、「2010年グローバルビジョン」を策定している。これは創業以来の精神である「モノづくり、車づくりを通して社会に貢献する」という意味を再確認しながら、「将来に対する革新(イノベーション)」を基本テーマに、目指すべき企業像(4つの改革)とパラダイムチェンジを提言している。このビジョンは、企業と社会のズレの発生を防ぐべく、単なるスローガンではなく、強力な企業の方向性を示したものである。

さらに2005年1月、連結子会社を含む全トヨタを対象として「社会・地球の持続可能な発展への貢献」が発表されている。これは「トヨタ基本理念」の解説書として位置付けられるものである。社会的責任という言葉そのものは使用されていないが、中身はまさにそれに匹敵するもので、ステークホルダーを、お客様、従業員、取引先、株主、社会の5つに大別して、それぞれ配慮すべきことを挙げている⁽²⁰⁾。これを受けて、トヨタは1998年度から開示していた「環境報告書」を、2004年度から「Environmental & Social Report (環境・社会報告書)」に変更し、「企業の社会的責任(CSR)」という時代の流れを意識した内容のレポートになっている。ここで、初めて「Social」という用語が、表に出てきたことになる。新しい報告書の内容は、環境側面が7割、社会的側面が3割の2部構成になっている。環境側面では、これまでのEMSの開設にはじまり、開発、設計、調達、生産、物流、リサイクルなどモノづくりの流れに沿った環境情報となっている。それに加えて、社会面では、企業を取り巻くヒトを、お客様、サプライヤー、従業員、社会に大別して、コンプライアンスや社会との関わりに関する情報を盛り込んでいる。

その後、環境変化、社会へのCSRへの関心の高まりなどを踏まえ、連結子会社をも対象にして、2008年8月、CSR方針「社会・地球の持続可能な発展の貢献」として改定され、それを共有しながら、行動に移している。時代の潮流に沿って、初めて「CSR方針」という用語を使用し、「トヨタ企業理念」をステークホルダーとの関係を念頭に、トヨタの社会的責任に関する基本方針を明確にしている。その「CSR方針」の冒頭では、ステークホルダーとして、お客様、従業員、取引先、株主、地域社会・グローバル社会の5つに区分し、それらを重視した健全な関係の維持・発展に努める、としている。

CSRと理念・各規定との関係は、以下の通りである。つまり「トヨタ基本理念」のもと、2011年3月、「トヨタグローバルビジョン」が策定され、その実現に向けて中長期経営計画などが立案されている。また、「トヨタ基本理念」を実践する上で、共有すべき価値観や手法をまとめたのが、先にも述べた「トヨタウェイ2001」である。さらに、「トヨタ企業理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものとして「トヨタ行動方針」(1998年策定、2006年改訂)がある。これらの関係については、毎年の報告書の中でビジュアルに図示されている。

ここで「グローバルビジョン」とは、トヨタがどのような会社でありたいのか、あるべきなのかを明文化し、表明したものである。「笑顔のために。期待を超えて」というタイトルで、11行からなる短文であり、その内容は、「高い品質」「一歩先のイノベーション」「地球環境に寄り添う意識」「未来のモビリティ社会のリード」などのキーワードが盛り込まれ、「ステ

ークホルダーの笑顔を作り出す企業でありたい」という価値観を表している。期待を超えたビジョン経営が追求されている。

2012年度「Sustainability Report (持続可能性報告書) 2012」では、まず豊田章男社長の「クルマづくりの中で、環境や安全、さらには雇用や人づくり、高齢化への対応などの様々な社会の期待にお応えして、お客様の期待に応えたい」旨の決意が述べられている。コーポレート・ブランドが企業の基本理念やビジョンに関わるとすれば、トップは常に企業の内外に向けて発信していく必要がある。社長のメッセージの後に、その「トヨタグローバルビジョン」が掲げられている。

トヨタは、ビジョン経営のあり方として、それを図示化しながら一本の木に例えて、分かりやすく説明している。まず、「木の根」にあたるものとして、「トヨタ綱領」「トヨタ基本理念」「トヨタウェイ」があり、「木の幹」にあたるものが「安定した経営」であり、さらに「木の果実」にあたるものが「お客様の期待を超えるクルマづくり」「いい町、いい社会」である。

さて、この1本の木を連結したトヨタ企業群であるとするれば、それらの根と幹と果実がうまくかみ合っていけば、結果として「持続的な成長」が実現していくことが可能であり、この「トヨタグローバルビジョン」にこそ、これからのトヨタの未来に向けた意思と決意が込められているといえよう。これについては、2012年の有価証券報告書の「コーポレート・ガバナンス」の項目においても、つぎのように明解に説明されている。

「…創業以来の共通の価値観を踏まえて、お客様の期待を超える「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献することで、お客様・社会の笑顔をいただく、それが「安定した経営基盤」につながっていく⁽²¹⁾」。

そのうえで、活動結果のアカウンタビリティは、「Environmental & Social Report」から「Sustainability Report」へと変更されたこのレポートにより遂行されているが、それは全体で63頁にも及ぶ詳細な報告書である。それは、3つに大別されているが、そのおおまかな構成と項目を示せば、以下のとおりである。

まず上でも述べた社長のメッセージなどに続いて、最初に「もっといいクルマ」として、安全・品質への取り組みなど顧客を対象とした説明が10頁分、つぎに「いい町・いい社会」として、モビリティ社会・地球環境や地域社会への貢献・販売店やサプライヤーとの共存関係・人権の尊重などの説明に28頁分、最後に「安定した経営基盤」として、従業員やコーポレート・ガバナンス、さらには財務情報など、企業内部のものづくり・人づくりに関する説明となっており、それには15頁分あてている。このように全体をみる限りでは、これまでの環境をベースとしながらも、社会的責任活動へとシフトしたことが分かる。

またその環境に関連する特集として、「いい町・いい社会」の項目の中で、低炭素社会実現への貢献についてかなりのスペースを割いている。そこでは、グリーンで快適な次世代の町づくりを目指す「豊田市実証プロジェクト」についての事例が取り上げられている。まさに、クルマと家と人をつなぐことで、生活圈全体のエネルギー最適化、つまり低炭素社会実現への新しい未来像が描かれている。

以上のように、ステークホルダーに喜びを与える下支えとして、「木の幹」となるのが「安 75

定した経営基盤」であり、「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりに貢献するのが「安定した経営基盤」につながる。この理想とする循環を回しながら、持続的な成長を実現する、というのがトヨタの考え方である。そのためにも、企業や団体の垣根を超えて討議する「トヨタステークホルダー・ダイアログ」を2011年より開催し、様々なステークホルダーの視点から、企業行動のあり方について探っている。このことは、社会的責任活動情報をステークホルダーに対して一方的に流すのではなく、「対話」の機会としてとらえていることである。また組織的な対応としては、副社長以上の取締役および監査役など経営トップで構成される「CSR委員会」の設置がそれである。まさに時代の潮流に沿いながらも、現状レをベルに満足することなく、積極的に社会的責任についての重要課題に取り組んでいく姿勢が読み取れる。

これまでの概観から明らかなように、トヨタは、まさに地球環境の問題をスタートにしながら、さらには日本だけでなく、北米、EU、中国や東南アジアなど地域社会、そして株主など多様なステークホルダーとの調和を図りつつ、短期的ではなく長期的な成長の実現を目指して奮闘している、ということである。これらの遂行こそがまぎれもなく企業の社会的責任活動であり、経営者と従業員が一体となって邁進するその彼方には、「尊敬される企業」という永遠の理想像があるのではないだろうか。したがって、そこで追求されていることは、金銭的利得という経済的なもののみではなく、畏敬や尊敬といった感情的利得をもたらすような能力や知性の顕示である、と考えている。この畏敬や尊敬といった感情的利得に該当するものとして、これはアダム・スミスが『道徳情操論』で強調した「同感(sympathy)」概念に近い、と思われる。彼のいうように、利己心にもとづく行動も、「神の見えざる手」に導かれて秩序が保たれるのは、まさにこの「同感」があつてのことであり、企業という組織においても、この2つの概念は対の関係にある、といえるのではないだろうか。

4 今後の課題—企業の社会的責任とアカウンタビリティ

既述したように、ビジョンを掲げ、その実現に向けて強力なリーダーシップを発揮するのはトップの役目である。そして重要なことは、ビジョンがトップによって具体的にコミュニケーションされ、それを従業員が理解し、共感し、実行していく状況にあるかどうかである。トヨタの「プリウス」開発についていえば、その意義を従業員一人ひとりが理解し、共感することで浸透し、それがまた従業員の誇りにもなっている。トヨタの奥の深い企業経営は、「豊田綱領」が原点であり、それと同時にスタートでもあることを指摘した。J.C.コリンズらによれば、「ビジョナリーカンパニー」にあつては、「基本理念を変えることはあるとしても、まれである。…基本理念をしっかりと維持しながら進歩への意欲が極めて強いいため、大切な基本理念を曲げることなく、変化し、適応できる⁽²²⁾」と。この精神を自社にしかできない環境技術を活かしながら、本業において企業の社会的責任を遂行することで、「環境」のトヨタというコーポレート・ブランドが形成されていったといえよう。

これまでの検討から明らかなように、トヨタの競争力の源泉は、普段からのたゆまぬ社会的責任の遂行であること、またその原点は「豊田綱領」であることとらえ、それを出発点にし

て探ってみた。つまり、「環境」から、さらにはそれを内包した「社会的責任」への進化は、いわばその基点となる「豊田綱領」からごく自然なかたちで発生したものである。例えば、環境面についていえば、「豊田綱領」の 2 番目にある「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」とあるが、この精神は、ムリ、ムダ、ムラをなくし、効率的に性能のよい製品をつくるというトヨタ生産方式につながり、そのことは同時に、エネルギーの有効利用や廃棄物の排出抑制など環境保全活動そのものに合致するものである。長きにわたるトヨタの哲学、理念が、まさに自然体で今日の問題に適応できている、ということでもある。

一般的には、企業は、社会の中で企業市民としての信頼性を構築するには、既述したようなビジョンまたは理念を掲げて、多様なステークホルダーに対して誠実で責任ある行動を確実に実行しながら、さらに情報開示と経営者による説明責任を遂行していくことが重要となってくる。株主、その他の多様なステークホルダーと経営者の関係は、しばしばエージェンシー理論から、「プリンシパル（主人・依頼主）」と「エージェント（依頼人）」との関係として把握される。こうした関係から後者は、前者に対して説明責任ないしは報告責任としての「アカウンタビリティ」を負うとするのが原則である。そうしたアカウンタビリティの遂行は、コーポレート・ガバナンスの視点からも重要になってきているが、ここではそれには触れない。ここではアカウンタビリティの視点から、そのためのツールとして「CSR 報告書」などが一般化しつつあるが、その作成については強制力のある様式は現在のところ存在していない。

日本企業では、報告書の内容として、企業の社会的責任をトリプルボトムライン、すなわち「経済的パフォーマンス」、「環境的パフォーマンス」、「社会的パフォーマンス」の 3 つの領域から把握するものが一般的である。またこの指標には質的な内容を含んだものが多く、したがって企業規模や業界によっても異なる。さらにパフォーマンスが実数で示されたとしても、共通の評価基準がなく、他社との比較が困難であり、これらも含めた情報の信頼性の問題が今後の議論の対象となるであろう。

そうした中で、工業製品などの国際規格で知られる ISO では、2001 年 4 月、CSR 規格化の実用可能性の検討を開始したが、2010 年 11 月、ようやく社会的責任に関する規格 ISO26000 として発効された。企業だけでなく、組織一般にとっての社会的責任ということで、企業という冠を外した「社会的責任(SR)」という用語が使用されていること、また日本ではほとんど問題視されていなかった人権、差別や社会的弱者、生物多様性、雇用および雇用関係など、広範囲な社会領域を対象にしているのが特徴であり、今後、日本でのその対応が注目される場所である。

とくに ISO26000 では、社会的責任の原則として 7 項目を挙げている点が興味深い。その 1 つに、社会、経済および環境に与える影響についての「説明責任」を挙げている。従来、説明責任とは、株主への決算書による報告という、企業に課せられた法義務のみとして解釈されてきたが、これまでの議論から、成熟した社会では企業の社会的責任に対応した公的責任が求められてきている。かかる主張とその実践は 1970 年代初めからすでにあったものの、その後、頓挫している。当時、アメリカでは「企業社会会計」、ドイツでは「社会貸借対照表」、

フランスでは「ビラン・ソシアル」、日本では「社会責任会計」として一時的にブームになったが、そのうち勢いを失い、次第に衰退をしていった。その主たる理由は、環境的・社会的情報を経営上の意思決定に結合するように組織化がなされていなかったことと同時に、また企業文化を変更するべく、それらが制度化されていなかったことである。

しかし、トヨタがそうであるように、組織に参加する構成員共通の価値観、思考パターン、行動パターン、つまりこれらの総和としての企業文化がきわめて重要である、ということである。経営の先見性を基盤とした企業文化の革新があってこそ、最適な適応様式が産み出されるということである。単に環境などに関わる、一時的で、寄せ集めの一部署の問題としてではなく、自立した恒常的な組織統合として機能する企業文化が必要になってきている。こうした認識がなければ、1970年代の二の舞が想定されるだけである。

そのうえで、大企業の株主に報告される財務諸表に対して監査法人や公認会計士による財務監査が義務付けられているのと同様に、権力と責任を有する大企業体制においては、労働者、顧客および地域社会などへの企業責任についても、その遂行状況に関する報告書が作成され、それ対しても監査されることが必要である。これまでの議論から明らかなように、財務的な側面だけでなく、社会的かつ環境的な側面の透明性と経営者による説明責任も求められてきている、ということである。このことから、ボーエンの主張した社会監査の問題も議論の対象になることが予想される。この点については、ゴイダーも、「社会監査制度は、企業がその全責任を引受けることの、当然の結果である。大会社の場合には、それは批判に対する有用な安全弁を与えてくれるであろう⁽²²⁾」と述べている。

会計的にいえば、積極的な社会的責任活動により社会的責任パフォーマンスが向上したことで、企業経営に対してどの程度の効果があったのか、という費用対効果も問題になってくる。それは非財務的な情報も含めた、まさに1970年代に登場した社会責任会計の問題領域そのものであるが、これまでの議論を踏まえて、より踏み込んだ視点からの検討は、今後の課題として、他日を期したい。

注

- (1) 吉田和男『日本型経営システムの功罪』、63頁。
- (2) アラン・ケネディ著『株主資本主義の誤算』、289頁。
- (3) この「会社は誰のためのものか」について、吉森は、1992年と1993年の実態調査によれば、「株主のため」とするのが米国と英国では、それぞれ75.6%と70.5%と高率であったのに対し、「全利害関係者のため」とするのが、ドイツと日本では、それぞれ82.7%と97.1%となっている。吉森 賢『日本の経営・欧米の経営・比較経営への招待』、36頁。しかし、日本では、その後のグローバル化の進展やビッグ・バンなどにより「株主重視」の考え方が増えてきている、と考えられる。最近の青木の研究では、経営者・労働者・投資家間の新しい関係の中に、認知資産が重要になるとしながらも、そのプレゼンスも高まっていく、としている。青木昌彦『コーポレーションの進化多様性』(谷口和弘訳)、16頁。

- (4) 岩井克人『会社はだれのものか』、84 頁。
- (5) 岩井克人、前掲書、138 頁。
- (6) J.C.コリンズ・J.I. ポラス『ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の原則』(山岡洋一訳)、90-92 頁。なお、ここでいうところのビジョナリーカンパニーとは、業界の超一流企業であり、何十年もの間、その地位を保っている企業、としている。過去のどこかの時点で、逆風にあったり、過ちを犯したりしているものの、ずば抜けて回復力が高いとし、具体的にフォード、シティコープなど 18 社を取り上げ、分析を加えている。
- (7) 前掲書、3 頁。
- (8) 谷本寛治『SRI 社会的責任投資入門』、24 頁。
- (9) ジェリー・W. アンダーソン, J r 『企業の社会的責任』(百瀬恵夫監訳 伊佐 淳・森下 正訳)、7 頁。
- (10) Howard R.Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, p6.
- (11) 谷本寛治『SRI 社会的責任投資入門』、291 頁。
- (12) ユーレンハンマー. P.G『人間主義の経営—フォードシステムを越えて—』(阿部実監訳 亀田政弘訳)、164 頁。
- (13) 前掲書、163-166 頁。また、このスウェーデンにあるボルボ社の自動車組立工場・カルマール工場は、ベルトコンベアを用いた伝統的な組み立てラインを撤廃したことで世界的な関心を呼んだ。また、貨幣などを中心とした数量的な測定によるだけでなく、従業員の士気や態度など測定が困難な質的な側面をも重視した、いわゆる「社会的計算尺度」などのユニークな評価制度を導入している。85-88 頁。
- (14) 社会監査の歴史的な発展については、以下を参照されたい。上田俊昭「社会監査の展開と問題点」『中央大学経済研究所年報』第 21 号、1990 年、62-92 頁。
- (15) 「持続可能性」という用語は、1987 年、「環境と開発に関する世界委員会(UNWECD)、別名ブルントラント委員会」において提唱された「sustainable development(持続可能な発展)」という概念に由来している。これまで二律背反として考えられていた「環境保全」と「開発」の両立を目指すという、当時としては、まったく新しい考え方である。

さらに 1992 年、環境問題としては、182 カ国が参加して初めての閣僚級の国際会議「環境と開発に関する国連会議(UNCED、地球サミット)」が開催され、そこで「持続可能な社会の実現」が提唱され、それ以来、環境保全のキーワードとして流布している。そして 1992 年から 10 年後の 2002 年、「持続可能な開発に関する世界首脳会議」では、そのさらなる実施、促進にむけて「ヨハネスブルグ宣言」が採択されている。こうした「持続可能性」概念の提唱は、あくまで地球というマクロレベルの問題であった。

これをミクロレベルの問題として企業経営に最初に適用したのが、英国の「サステナビリティ社」の J.エルキントンである。彼は、1994 年、利益の追求だけでなく、

環境保全や社会への配慮も重要であるとして、いわゆるトリプルボトムラインを提唱している。つまり、これら3つの要素を配慮することが企業の持続可能性につながる、ということである。彼は他にも、すでに日常化している「環境卓越性」(1984年)、「グリーンコンシューマー」(1986年)などの新語もつくっている。J.エルキントン「トリプルボトムラインへの招待」、E.ヘンリクス・J.リチャードソン編著『トリプルボトムライン』(大江宏・小山 良訳)、7-8頁。

- (16) 加護野忠男『企業のパラダイム変革』、42頁。
- (17) 加護野忠男「日本企業の知の再構築を」日本経済新聞社編『私の資本主義論』、194-195頁。
- (18) 『日本自動車新聞』2013年1月11日。
- (19) ここでいう三河気質とは、愛知県の三河地区という徳川幕府を開いた徳川家発祥の地の「思考遺伝子」のことをいう。「質実剛健」「勤勉力行」「清貧蓄財」「質素儉約」「深慮遠謀」「家内安泰」などに代表されることをいう。これらは、三河地区に広がった二宮尊徳の「思考習慣」が影響しているといわれている。日比野省三『トヨタの思考習慣』、16-17頁。
- (20) 「社会・地球の持続可能な発展への貢献」の発表に先立って、トヨタ内部の関係者の間では、国連の「グローバル・コンパクト(企業行動原則)」やGRIの提唱する環境・経済・社会のトリプルボトムラインを要素とする「サステナビリティ・レポート」ガイドラインなどが綿密に検討されていた。しかし、これらのすべてが、すでにトヨタ基本理念などに明文化され、かつ実行に移されている、という結論になっている。このように当時、CSRという名称の使用をめぐる議論が重ねられていた。このことから「豊田綱領」にある「時流に先んじて」、という精神が発揮されている、と考えられる。藤井良広・原田勝弘『CSR優良企業への挑戦』、51頁。
- (21) トヨタ自動車『有価証券報告書総覧』2012年、19頁。
- (22) J.C.コリンズ・J.I.ポラス『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則』(山岡洋一訳)、13頁。
- (23) ゴイダー、J.『第三の企業体制—大企業の社会的責任』(喜多了祐訳)、136頁。

参考文献

- [1] 岩井克人(2005):『会社はだれのものか』岩波書店。
- [2] 伊丹敬之・一橋 MBA 戦略ワークショップ(2004):『企業戦略白書Ⅲ—日本企業の戦略分析:2003』東洋経済新報社。
- [3] 上田俊昭(1990):「社会監査の展開と問題点」『中央大学経済研究所年報』第21号、62-92頁。
- [4] 上田俊昭(2009):「アメリカの社会関連会計と日本への影響」石崎忠司・黒川保美編著『公共性志向の会計学』中央経済社、17-29頁。

- [5] 加護野忠男(1983) : 「日本企業の知の再構築を」 日本経済新聞社編『私の資本主義論』日本経済新聞社.
- [6] 加護野忠男(1988) : 『企業のパラダイム変革』 講談社現代新書.
- [7] 梶原一明(2002) : 『トヨタウェイ—進化する最強の経営術』 ビジネス社.
- [8] 佐久間 健:(2006) : 『トヨタの CSR 戦略』 生産性出版.
- [9] 谷本寛治(2003) : 『SRI 社会的責任投資入門』 日本経済新聞社.
- [10] トヨタ自動車(2012) : 『Sustainability Report 2012』 .
- [11] トヨタ自動車(2012) : 『有価証券報告書総覧 2012 年』 .
- [12] 『日本経済新聞社』 (1999) : 11 月 26 日.
- [13] 『日本自動車新聞』 (2013) : 1 月 11 日.
- [14] 日比野省三(2005) : 『トヨタの思考習慣』 講談社+α 新書.
- [15] 藤井良広・原田勝弘(2006) : 『CSR 優良企業への挑戦』 日本経済新聞社.
- [16] 水島愛一郎(2005) : 『トヨタスピリッツ』 インデックスコミュニケーションズ.
- [17] 三橋規宏(2006) : 『サステナビリティ経営』 講談社.
- [18] 吉田和男(1993) : 『日本型経営システムの功罪』 東洋経済新報社.
- [19] 吉森 賢(1996) : 『日本の経営・欧米の経営・比較経営への招待』 放送大学教育振興会.
- [20] Anderson, J.W.Jr. (1989) : *Corporate social responsibility*, Greenwood.
(百瀬恵夫監訳 伊佐 淳・森下 正[訳]『企業の社会的責任』 白桃書房,1994 年.)
- [21] Aoki,Masahiko.(2010) : *Corporations in evolving diversity—Cognition,governance,and institutions*, Oxford university press(谷口和弘[訳]『コーポレーションの進化多様性』 NTT 出版,2011 年.)
- [22]Bowen, H.R.(1953) : *Social responsibilities of the businessman*, Harper & brothers.
- [23] Collins,J.C. and Porras,j.I. (1994) : *Built to last—Successful habits of visionary companies*, Curtis Ltd. (山岡洋一[訳]『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則』 日経 BP 出版,1995 年.)
- [24] Epstein,M.J.(2004) : “The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts :Past,present,and future”,edited by Freedman,M. and Jaggi,B. *Advances in environmental accounting and management*, Elsevier Ltd,pp1–29.
- [25] Epstein,M.Flamholtz.E.and Mcdonough,j,(1976) : ”Corporate social accounting in the united states of america: State of the art and future prospects”, *Accounting,Organization and Society*, Vol,No.1,pp23–42.
- [26] Goyder,G.(1963) : *The responsible company*, Basil blackwell and mott Ltd. (喜多祐祐[訳]. 『第三の企業体制—大企業の社会的責任』 春秋社,1963 年.)
- [27] Gyllenhammar,P.G. (1977):*People at work* . (阿部 実監訳 亀田政弘[訳]『人間主義の経営—フォードシステムを超えて』 ダイヤモンド社, 1978 年.)
- [28] ISO26000 *Guidance on social responsibility*. (2010): (ISO/SR 国内委員会監修[訳]

- 『ISO26000: 社会的責任に関する手引』日本規格協会,2011年.)
- [29] Kennedy,A.A,(2000) : *The end of shareholder value*, Perseus publishing, (奥村 宏
監訳 酒井泰介[訳] 『株主資本主義の誤算』ダイヤモンド社,2002年.)
- [30] Richardson,J.(2004) : *The triple bottom line: Does it all add up ?*, Earthscan. (大江
宏・小山 良[訳] 『トリプルボトムライン』創成社,2007年.)
- [31] Smith,A, (1790) : *The theory of moral sentiments*, (米林富男[訳] 『道徳情操論(上)』
未来社,1969年.)