

# ベネフィット・コーポレーションの制度設計思想と そのサステナビリティ・マネジメントへの影響

The design of Benefit Corporation system and its impact on the sustainability management

和歌山大学経済学部 高岡 伸行  
Wakayama University Nobuyuki Takaoka

ユニバーシティー・オブ・ウォロンゴン 会計・経済・金融大学院 デ・ゾイサ, アヌラ  
University of Wollongong Anura De Zoysa

## ABSTRACT

This paper provides a framework to examine the impact of design of Benefit Corporation (BC) on sustainability management. The BC is a new form of legal business entity formed in US to pursue social benefit or responsibility while undertaking responsibility to return profits to shareholders. With the activities of B Lab, a non-profit organization with capacity of 501-c-3 in the US, Certified BCs are now being established all over the world. Although BC is designed for business corporations with all the traditional characteristics, it possesses a unique characteristic of empowering corporations to undertake corporate social responsibilities while suppressing the traditional corporate objective of maximizing shareholder profit. The main question that needs to be answered is how the management can achieve corporate sustainability while absorbing the costs of CSR activities and suppressing the shareholder pressure on profit maximization. The comparative research framework and the results presented in the paper attempt to provide explanations on the underlined issues. In building this framework, this paper takes into account the conceptual relationship between the design of BC system, the sustainability management and CSR.

## キーワード

ベネフィット・コーポレーション(Benefit Corporation), CSR(Corporate Social Responsibility),  
企業の持続可能性(Corporate Sustainability), サステナビリティ・マネジメント(Sustainability Management)

## I. はじめに

ベネフィット・コーポレーション (Benefit Corporation以下BC) は営利法人による社会的責任の促進を意図した米国の会社制度の形態である (Rawhouser et al. 2015, pp.15-7.)。

2010年にメリーランド州で施行以来、2016年1月現在全米31州でBC法が制定されている。米国会社法は州単位の制定であり、各州のBC法規定は完全に同一ではないが、事業会社のモデルとなる模範事業会社法の如く、模範BC法 (Model Benefit Corporation Legislation) が

起草されており、それを基盤に各州BC法が制定されている（Clark=Babson 2012, pp.824-9.; White 2015, pp.330-2.他参照）。

米国の制度である以上、同形態の会社設立は米国の各州内に限る。しかし模範BCの起草をはじめ、BCの制定やその制度設計に深く関与した米国の非営利団体Bラボによって、認定BC（Certified Benefit Corporation）という活動が世界的に展開されている（Clark et al. 2013, pp.5-6.）<sup>(1)</sup>。それは基本的には同法を制定していない米国内の諸州や米国外の企業を対象に、BCと同等の資格を有していることを認証するものである。しかし同法を有した州内の株式会社でありながら、法人形態転換を行わないまま、BCと同等の制度規定を受容・充足し、認定BCとして活動する企業も存在する。例えば1980年代から90年代にかけて米国の社会的責任ビジネスを主導してきた、いわゆる価値主導型企業の多くが認定BCとして活動している<sup>(2)</sup>。上場株式会社が認定BCになった例も、認定BCとして上場した企業も存在する<sup>(3)</sup>。Bラボはその申請を受け付け、審査・認定を行う。

本稿はこの認定BCを対象にBCの制度設計のCSR (corporate social responsibility) パフォーマンスに与える影響を比較分析するための枠組整理を行う。従って本稿は当該調査やその分析結果の提示ではなく、BCが社会的責任の体現として制度設計上重視するCSR諸パフォーマンスの抽出、それらの関係性の理解、そしてその経済的指標としての把握に焦点がある。

BCの社会的責任観として重要になるのが、企業のステークホルダー・モデルの体現を介した企業サステナビリティ (corporate sustainability) の実現である。BCのCSRパフォーマンス・マネジメントは企業サステナビリティへの貢献度とパスによって判断される。こうした見立てに説得力を持たせるために、

BCの制度規定に定められた社会的責任観やそのサステナビリティ概念との関連性の考察が本稿の主題となる。

次節では模範BCを中心にBCの制度設計の解題から、BCの社会的責任観を特定する。その本質は環境・社会に関わる諸ステークホルダー利害の充足を通じたサステナビリティへの寄与にあることを明らかにする。そしてBCが重視するCSRパフォーマンスを抽出し、それらの関係性やその創出メカニズムを考察し、それらを経済・財務指標として捉える見立てを提示する。

3節では企業の持続可能性とCSRとの概念的な関連性を踏まえ、BCがその制度設計から、ステークホルダー利害の充足を通じてサステナビリティ・マネジメントを指向していることを明示する。サステナビリティ・マネジメントの概念的モデルとの対比から、BCのCSRパフォーマンスのマネジメントとしてのサステナビリティ・マネジメント像を想定し、比較調査の手掛かりを探る。

最後にむすびでは本稿の含意として、BCの制度規定は重視すべきCSRパフォーマンス項目（＝CSR活動）の正当化には寄与するが、パフォーマンス自体やそのマネジメントのメカニズムはBCの制度設計の外部にあることを指摘し、調査の見通しと関連した課題をまとめる。

## II. ベネフィット・コーポレーションの社会的責任ビジネス観

### 2-1: ベネフィット・コーポレーションの制度設計

Sabedi (2011, p.102) はBCを、営利でも非営利でもない共益 (for-benefit) を目指す存在として、設立も存続も基本的には自主財源（投資家からの出資と事業収益）に依る営利法人でありながら、株主利益の最大化よりも、社会的

指向を帯びた目的の達成を優先する会社と指摘する。またSleeth-Keppler (2010) やKimbrell (2012) は、BCの特徴を組織の利益を直接的に最大化するとは限らないが、社会的に責任ある行動を追求することに対して、株主からの訴追に対して法的に保護されると同時に持続可能な社会 (sustainable society) の構築への貢献を使命とした営利企業であると、指摘する。

こうした指摘は以下のBCの制度設計に起因する。模範BC法には、BC形態の根幹として以下の3要件を付帯しなければならないことが規定されている (Clark et al. 2013, p.1.p.15)。それらは、(一)社会・環境に対する「具体的な正の影響 (material positive impact: 以下MPI)」を創出することを企業目的にしなければならないこと、株主の経済的利害と同等に、(二)非財務的諸ステークホルダーの利害考慮を義務とした拡充された取締役の受託責任を持つこと、そして(三)「包括的で信頼のおける独立した透明性のある」第三者基準に基づき評価された全体的な社会・環境パフォーマンスを報告する義務を有すること、である。

模範BC法の規定に基づけば、BCは表1のような諸特徴を有し、それらを図1の構図で連動させる制度設計となっている (Clark et al. 2013 Appendix A)。模範BC法の規定は、事業会社法の規定構成に4条項を附記する構成になっている。表1のように、第一は予備規程であり、BCの設立や他法人形態からの転換、買収・合併、事業・法人の売却及び地位の解除等に関する手順が定められている。第二に法人の目的が、第三に説明責任という枠組みにおいて取締役等の設置及び権限・責務が、第四に透明性という括りで第三者基準の「包括的で信頼のおける独立した透明性のある」の詳細が、規定される (ibid, pp.1-9)。

(一)の要件、つまりBCの目的は一般公共便益 (general public benefit: 以下GPB) と特定公共便益 (special - : 以下SPG) の創出と定められ、GPBは「事業や業務が社会・環境に対して及ぼす全体的なMPI」と定義されている (ibid, p.23他参照)。またSPBは、一種の社会貢献課題に類似したもので、表1の①から⑦の指定された領域の中で、一つ又はそれ以上の設

表1：模範ベネフィットコーポレーション法におけるBC形態会社の重要規定

規定事項	規定事項の内容	各規定概念の定義および概要	
予備規定 設立要件	設立、転換、合併・売却、地位解除等の規定 屋号にBCであることを明記する義務	原則発行株式総数の2/3の投票で有効、過半数で可決	
第一条： 目的規定	一般公共便益+特定公共便益を当該法人が追求すべき正当な「最善の利益」と規定	一般公共便益=「事業や業務の環境・社会に対する全体的な具体的な正の影響」と定義 特定公共便益=①低所得/未充足地域への救済となる財・サービスの提供、②労働力確保を超えた、コミュニティへの経済的機会提供、③環境保全、④健康の増進、⑤文化、知識の増進、⑥公共便益目的を有した事業体への資本流入増加、⑦社会、環境に対するその他何らかの特定の便益	
第二条： 説明責任規定	取締役、役員等の行為基準及びベネフィット・ディレクター、オフィサーの設置、行為基準、訴権等を規定	企業目的に関わる諸ステークホルダーの利害考慮の義務及び第三者基準の遵守等を取締役等の責務とし、それを説明責任の対象として規定	考慮すべき利害の対象は、BCの(i)株主、(ii)BC、子会社、供給業者の従業員、(iii)顧客、(iv)コミュニティ、(v)ローカル及びグローバルな環境、(vi)これらの利害考慮を実現するためのBCの短期的・長期的利益、そして(vii)目的を完遂するためのBCの能力発展
第三条： 透明性	第三者基準及びそれに基づくベネフィットレポートの作成	ベネフィットレポートの記載内容は、⑦一般・特定公共便益の追求方法、達成された成果の量及びその創出を阻害した状況の説明、④第三者基準採用の経緯、当該基準策定機関との関係性等、②大株主の情報	第三者基準の構成概要：(a)包括性：上記 i から viiへの事業・業務影響評価、(b)独立性：採用した第三者基準策定機関との人的、財務的関係の情報、(c)信頼性：当該基準機関の専門能力及び策定経緯、そして(d)透明性：一般、特定公共便益を測定・評価する際の社内基準、当該基準策定機関の統治機構、財務状況等

出典：Clark et al. (2012, pp.842-7; 2013, pp.14-24. 及びAppendix A) 他を基に作成

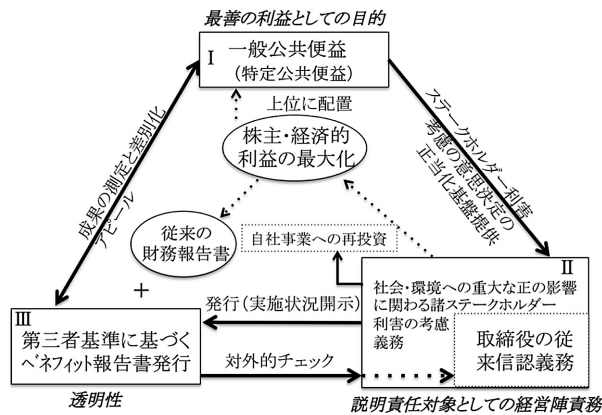


図1：制度設計にみるBCの機能化の論理

出典：Clark Jr. et al. (2013：Appendix A), Clark Jr. and Bobson (2012, pp.838-47.) White III (2015) 等を参考に作成。

定が認められている。GPBは必須で、SPBは任意であるが、それを設定する場合はSPBを含めたGPBがBCの追求すべき正当な「最善の利益」と規定される (ibid, pp.10-1.)。

(二)の要件は説明責任の対象として規定される。それはベネフィット・ディレクターやオフィサーの設置を含め、GPB/SPBの創出に関わる、MPIの受益者である諸ステークホルダーの利害考慮に関する経営陣の責務を中心とする。その具体は表1の(i)から(vii)で、諸ステークホルダー利害考慮は容認ではなく、義務として規定される。これがそれに則した経営意思決定を正当化すると同時に株主からの訴追を受けた場合の経営者保護の役割を果たす (ibid, pp.11-20.)<sup>(4)</sup>。

(三)は透明性事項として規定される。BCは財務報告書の他にベネフィット報告書を主に株主に対して発行する義務を負う。(三)の規定の中心は、そのベネフィット報告書の発行と記載内容や方法を平準化するための第三者基準の詳細である。それは表1の㉗にあるように、目的達成度やその方法等で、成果や影響の測定／開示形式を標準化する。その具体は表1(a)から(d)の4つで、これが「包括的で信頼のおける独立した透明性のある」の内実となる (ibid, pp.20-3.)。

BCの制度設計は図1の構図のように、「事業や業務の環境・社会に対する全体的なMPI」と定義されるGPBを当該法人が追求すべき「最善の利益」と位置づけ、企業目的の最上位に据えることで、株主の経済利益最大化という目標を制御する。当該目的は(二)の基盤となり、当該意思決定への経営陣のコミットを促進する。GPBに関わるMPIの該当ステークホルダー利害の考慮義務が、従来の善管注意義務や忠実義務に加え、取締役の拡大された受託責任となる。

ただし株主利益の追求が解除されるわけではないので、BCはステークホルダー利害の充足を経た上での、株主・企業利益の最大化を指向する。ベネフィット報告書はBCの目的達成の程度やその方法を開示し、経営者の職責や成果を株主及び市場がチェック・評価するツールであると共に、BCが社会的責任にとって有益な事業体であることを訴える役目をも担う。

BCの制度設計は、GPBという目的規定を基盤に、説明責任と透明性に関する諸規定が企業統治や経営を指導する原則に該当する役割を果たし、社会・環境に対するMPIの受益者としてのステークホルダー利害の考慮・充足を指導する。このようにBCの社会的責任ビジネス観

は「企業のステークホルダーモデル」の企業観の体現にあり、環境・社会に係わるステークホルダー利害の考慮・充足によって、その2つの持続可能性の実現と捉える。この関係観こそがBCという会社制度における社会的利益を意味し、その社会的責任性の根幹に位置づけられる。

## 2-2：ベネフィット・コーポレーションのCSRパフォーマンス

さて、Honeyman (2014, p.173) によると、BCと認定BCの差異はその法人格の有無にしかないという。BC法は、同報告書の発行を義務づけているが、その監査（認証）までを要求していないのに対して、認定BCは発行のみならず、Bラボによるその監査を認定要件とし、二年毎に認証の更新が行われる (ibid)。

Bラボは認定や更新の監査のために、表2のようなBインパクト・アセスメントと呼ばれる、評価項目を設けている。それらは従業員、コミュニティー、環境、長期的事業指向、そしてビジネス・モデルという5つの領域に対するインパクトを評価するもので、合計66項目の課題から構成される (ibid, cahp.3)。表1の説明責任規定にあるように、BCが考慮すべきステークホルダーの利害は(i)株主、(ii)自社、子会社、取引先の従業員、(iii)顧客、(iv)自社及び子会社、取引先が活動するコミュニティー、(v)ローカル及びグローバルな自然環境、(vi)それらの諸利害を充足するためのBC自身の短期的・長期的利益、そして(vii)(i)から(vii)を通じて法人の目的を完遂するための自社能力の開発・発展、である。この(i)から(vii)と表1の目的規定のSPBにある①から⑦に関する利害充足の活動がBCにおいて重視されるCSRパフォーマンスの活動であり、表2のBインパクト・アセスメントの66項目はその具体例となる。表2の上段3つは表1の(ii)(iv)(v)に、中段と下段は(iii)(vi)(vii)に関係する。

これらのCSRパフォーマンスはMPIとの関わり方によって、2つのグループに区分することができる。BCの企業目的であるGPBは「事業や業務の環境や社会に対するMPI」であった。表1の(ii)(iii)(iv)(v)はMPIの直接的な対象としてのステークホルダー利害に該当するが、(i)(vi)(vii)はBCが考慮すべき利害ではあるが、MPIの直接の対象ではない。前者が主にMPIの主たる受益者で、後者はその創出に関わるステークホルダーが対象となるからである。

例えばChandler=Werther (2014, pp.503-5参照)はBCの制度設計の考察に基づき、認定BCを含むBCの社会的責任ビジネス制度としての4つの利点を指摘する。それらは①報酬を含む業界標準以上の手厚い従業員福祉、②事業活動及び業務における法定要求水準以上の積極的な環境対策、③GPBを生み出すとされる自社製品の研究開発や事業拡大への再投資の重視、そして④創業や社会的責任指向の価値観の堅持・買収等からの防衛、である。

①②は(ii)(iv)(v)の利害と関係し、MPIの直接の対象となるステークホルダー利害を充足するCSRパフォーマンスであるが、③④は(i)(iii)(vi)(vii)と関係し、①②に寄与する源泉となることで、MPIと解される。そこではある種、BCという企業組織の存在や存続・拡大が、GPBに叶うことを前提とする。GPBを目指すBCはその事業活動によって提供される財・サービスがMPIの体現であるという理解となる。故に(iii)の顧客は③を通じて利害充足の対象となる。

BCの株主(i)は原則として①②を甘受する。GPBを構成するMPIの対象としての諸ステークホルダー利害の充足を受容する。その継続のための判断=③は株主にとっての利害の一部となる。BCは株主利益の最大化を放棄するわけではないが、その前提としてGPBを経た上で、またはその創出に伴う経済的利益の獲得と

表2：B Labのベネフィット・インパクト・アセスメントの評価領域と項目（5領域66項目）概要

対従業員インパクト15課題	対コミュニティインパクト15課題	対環境インパクト14課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 給与等の状況：8項目 (ex:パートタイマー、臨時職員を含め、従業員やその家族の生活を維持するのに必要な賃金を提供しているか、取締役や経営陣と同様の便益を従業員にも提供しているか)</li> <li>• 従業員所有参加：1項目</li> <li>• 労働環境：6項目 (ex:従業員福利厚生プログラムがあるか、従業員満足に関する調査を定期的におこなっているか、職場の安全衛生に関する従業員委員会があるか)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 雇用創出：1項目 (失業者、ホームレス、前科者等社会的弱者集団に雇用機会を提供しているか)</li> <li>• 多様性：3項目 (ex:女性や障害・低所得者等多様性を反映した取締役構成になっているか)</li> <li>• 市民的参画と寄附：6項目 (ex:明文化された地域支援策の有無)</li> <li>• 地域参画：4項目 (調達時、公正・環境等の基準はあるか)</li> <li>• 供給業者の指導：1項目 (供給業者の環境業績評価等の有無)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 土地、社屋、工場：10項目 (ex:照明、水利用、排気・排出物管理等環境効率を高める設備の設置及び監査の実施・公表に関する事項)</li> <li>• エネルギー、水使用、原材料：1項目 (製品ライフサイクルアセスメントの実施の有無)</li> <li>• 排出物と廃棄物：2項目 (ex:最終製品のリサイクル、再利用の計画の有無)</li> <li>• 輸送及び供給業者：1項目 (取引のある供給業者の環境監査やその公表を奨励しているか)</li> </ul>
<b>対長期的事業指向インパクト 12課題</b>		
<p>1) ミッションとエンゲージメント：6項目</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会的な責任や環境的責任に関するコミットメントを明文化した企業ミッションステートメントに統合しているか</li> <li>• その社会的、環境的ミッションに合致するように従業員を訓練しているか</li> <li>• 自社の社会的目標や環境的目標に関して、従業員や経営陣のパフォーマンスを評価しているか</li> <li>• その社会的・環境的パフォーマンスを賞与やその他の報酬評価に反映しているか</li> <li>• 外部のステークホルダー（顧客、コミュニティメンバー、供給業者、非営利組織等）に会社の社会／環境パフォーマンスについてのフィードバックを強く要請しているか</li> <li>• 会社の社会的、環境的パフォーマンスを検討し、取締役の報酬を監視する、親密かつ外部メンバーを含んだ、取締役会（やその他の統治機関）を保持しているか</li> </ul> <p>2) 透明性：5項目</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 基本的な財務情報（損益計算書や貸借対照表）を従業員と共有しているか</li> <li>• 従業員に利用可能な全財務データや操業データ等へのアクセスを認めるオープンブック型のマネジメントプロセスを有しているか</li> <li>• 自社のミッションに関係したパフォーマンスを取り扱う特別な年次報告書を作成・開示しているか</li> <li>• 社会的、環境的諸基準を発展づけるために、自社の産業界内で、働きかけているか</li> <li>• 環境的に持続可能なビジネス、フェアトレード、そして産業界内における公正な労働慣行等を推進しているか</li> </ul> <p>3) 企業構造：1項目</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社の企業構造において、法的拘束力を有する制度化されたミッションを備えているか（統治ドキュメントにステークホルダー考慮を掲載している、もしくはBCとして設立されていること等）</li> </ul>		
<b>対ビジネスモデル・インパクト 10課題</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ヘルスケアもしくは健康関連商品、教育、芸術もしくは文化的遺産の支援、社会的・環境的エンパワーメントの改善、これまで利用不可能であったインフラを打ち破る市場へのアクセス、ファンドライジング、資本や能力構築等を通じた目的主導組織への支援等を行っているか</li> <li>• 再生可能エネルギーもしくはクリーンエネルギー、エネルギー効率や水効率の改善、廃棄物削減、土地や野生生物の保全、有毒化学物質や有害物の削減、汚染防止や改善方法、環境問題を解決するための情報の測定、調査、提供、環境ミッションに関連したファイナンスやローンの提供等を通じて環境にベネフィットをもたらしているか</li> <li>• 従業員によって最低40%所有されているか（例えばワーカーズコレクティブ）</li> <li>• 所有者が生産を組織する供給業者メンバーと協力的な生産者であるか（農家や職人組合等）</li> <li>• 自社のサプライチェーン全体に渡り、公正賃金や認定供給業者を通じたソーシング等によって、貧困緩和対策を講じているか、又は中小規模の供給業者（例えば従業員15人以下の会社、協同組合等）に技術的支援や能力構築を提供しているか</li> <li>• 零細フランチャイズもしくは零細供給業者（10人以下の従業員）を利用しているか</li> <li>• 最低、利益の20%、もしくは売上上の2%を、慈善や非営利組織の財団に毎年、寄附しているか、もしくは非営利組織によって最低20%の株式を所有されているか</li> <li>• 全従業員の10%以上を慢性的に失業している集団（低所得者や前科者）から採用していたり、採用することを目標にしているか、もしくはこれらの従業員（労働者）に対して大々的に訓練や投資を行っているか</li> <li>• 地域コミュニティを再構築するように特別に設計されているか</li> <li>• 会社の全操業にわたり環境を保全するようにデザインされた生産慣行（たとえば一段のエネルギー効率化のために設備を設置する、輸送や流通の慣行を変更する、もしくはエネルギー、廃棄物、排出物を監視、記録、そして削減する等）を持っているか</li> </ul>		

出典：Honeyman（2014, chap.3）を基に作成。

拡大を名目上は指向する。従ってBCの制度規定自体が、株主利益の最大化やそれを一義的に目指した稼得の配分を重視する投資家からの買収や所有への参加を抑制する効果を持つ。それがBCという存在の防衛に寄与し、買収・合併時も、BC形態である以上、その設定目的を堅持する責務を経営陣は負わなければならない。GPBやMPIと関連する創業や企業理念を持つ企業は、その堅持の余地を高めることになる。これが㉔がMPIとなる理屈である。

### Ⅲ. ベネフィット・コーポレーションにおけるCSRパフォーマンスのマネジメント

#### 3-1：マテリアル・ポジティブ・インパクト構成の含意

このようにGPBを構成するMPIの対象とするCSRパフォーマンスやその産出のメカニズムは一様ではない。それらは表3のようにまとめられよう。Chandler=Werther (ibid) のいう4つのメリットの㉔㉕の具体となる表1の(ii)(iv)(v)の諸ステークホルダーにとってのMPI、つまり当該ステークホルダー利害の充足は、BCによるCSRコストの積極的受容が当該CSRパフォーマンス達成の要件となる。一方㉔㉕は自社及び事業の存続・拡大を介して(ii)や法人そのものというステークホルダーの利害充足となる。このMPIの創出方法は株主が自己に配分される利益の減少を享受することに支えられる。

㉔㉕は事業価値の増大等、企業利益の改善や向上に直接寄与する作用や効果ではなく、その充足は企業の視点からみれば、社会的コストの積極的引受を必然とする。またBC制度は一義的にはその価値創造の原資を株主の利益配分や取得範囲を抑制・制限することによって賄うことを意図している。BCは、その制度設計上、

株主の合意を前提に、出資者からの配当増や投資回収圧力を緩和しながら、企業の存在と共に、事業の発展やその革新に、稼得を中心とした経営資源の配分を優先し得る企業統治や経営の構造を持つことになる。

MPIに寄与するCSRパフォーマンスは、表3の下段のような経済・財務指標として把握し得るが、MPIの創出原理を踏まえれば、一般の会社と比べBCは額面上以下のような状態を、ある種の社会的責任ビジネスのあり方の理想として、想定し得るのかも知れない。それは例えば、人件費やその福利厚生に関するコスト、また法定遵守事項に関するコストを積極的に費用化する傾向にあり、利益分配構成においては労働分配率が高く、逆に配当性向が低く、研究開発への支出が積極的な傾向にあり、稼得を配当や内部留保よりも事業再投資に配分する傾向を持つ。そこでは人員増を含む事業拡大・革新のための設備投資のみならず、ワークライフバランス等の従業員福利厚生の充実化への支出も積極的な傾向を包含する状態等を、想定し得る。

BCは法人によるCSRコストの積極的甘受、そして究極的には株主利益の取り分減少を株主・出資者が受容することで、環境や社会の諸ステークホルダー利害を充足し、環境・社会の持続可能性を実現し得る制度設計を採る。配当を抑制して、稼得を費用負担や事業の継続・拡大に再投資することで、諸ステークホルダーの利害充足とを確保しようとする。BCはこうしたCSRパフォーマンス創出のベクトルやメカニズムの構図によって、社会、環境、経済という3つの持続可能性、すなわちトリプルボトムラインの実現を指向する。

BC法はその会社制度の設計を通じて、企業の持続可能性の実現を指向する。それは事業や企業の継続性ではなく、「持続可能な社会」の実現に寄与する事業・企業のあり方を指す「持

表3：マテリアル・ポジティブ・インパクトの構成とCSRパフォーマンスの財務指標としての把握

MPIのCSRパフォーマンス	市場・法定標準以上の従業員福祉や環境対策	事業・事業拡大への再投資、創業・社会的責任指向の価値観堅持
利害充足対象となるステークホルダー	従業員、コミュニティ、環境	顧客、株主、法人自体
該当する持続可能性	環境、社会の持続可能性	経済の持続可能性
MPIの創出原理	法人によるCSRコストの甘受	株主への配当減少（株主利益の低下）
MPIのCSRパフォーマンスの財務・経済指標	労働分配率、環境対策費、法定福利費、法定外福利費等	配当性向、事業再投資率、研究開発費、内部留保、資金調達コスト等

「持続可能なビジネス（sustainable businesses）」を意味する。つまりBCはその制度設計を通じて、サステナビリティ・マネジメントの推進を射程にしている。少なくともトリプル・ボトム・ラインの成立に寄与する諸ステークホルダー利益の充足をCSRパフォーマンスとして創出しやすい制度設計を指向し、当該法人が重視すべきCSRパフォーマンスを指定し、その追求の正当化基盤を与える。

しかしBCをはじめ、会社制度は、事業体のマネジメントを直接規定するものではない。そのマネジメントのあり方によって、BC同士でも、他制度の会社とでも、現実のCSRパフォーマンスの状態は異なるのが当然である。現にコスト吸収の仕組みを伴わない①②は組織の存続や効率の点で放漫経営を助長しかねず、BCの存続や③が脅かされる。さらにエージェンシー問題が完全に解消されるわけでもない。しかもChandler=Werther（ibid, p.505）は、③を理由に稼得の自社事業への再投資を通り過ぎ、法人への利益蓄積が過度に是認されてしまう危険性を指摘する。これは「企業の持続可能性」が持続可能なビジネスの要件としてではなく、企業の継続性にすり替わる危険を示唆するものである。

### 3-2：サステナビリティ・マネジメントのモデルと制度：BCのマネジメントの評価枠組み

BCのCSRパフォーマンスのマネジメントの

パフォーマンスやそれへの制度規定の影響を把握するには、ベンチマークの整理を必要とする。そこでBCのサステナビリティ・マネジメントの評価枠組みとなり得る、サステナビリティ・マネジメント・システムのモデルや制度に関する議論を考察し、BC法のサステナビリティ・マネジメントへの影響を捉える一助としよう。

Baumgartner（2014）は企業の持続可能性という問題とCSRは戦略的マネジメントを介して、とりわけステークホルダー・マネジメント・ベースのそれを基にして、統合し得るという。かれは企業の持続可能性という観点から、すなわち「持続可能な社会やビジネス」を、企業主導で実現する枠組みを、企業サステナビリティ戦略（corporate sustainability strategy：以下CSS）と称し、それを構築・実施・統制する仕組みを企業サステナビリティ・マネジメント（corporate sustainability management：以下CSM）として提示する。そこでは以下のように企業の持続可能性とCSRとの概念接合が図られたマネジメント・システムの概念的枠組みを提示している<sup>5)</sup>。

かれによれば、CSRは一般的に企業の諸活動に社会や環境の諸側面を統合するためのアプローチとして用いられる（ibid, p.260）。そこでの着想は、ビジネスにおけるネガティブな効果を除去する、すなわち脅威を排除する防衛的アプローチを旨とするという。それは持続可能な発展に対する企業の役割を「責任」という観点



から捉えた場合も同じであったという。

しかしCSSは、持続可能な発展という目標にビジネスがいかに積極的に貢献し得るのかという発想をもち、責任という着想を脅威の排除に留まらず、機会の発見・活用に繋げ、主に企業にとっての脅威を縮小することで、機会損失やロスを軽減すると同時に環境を含む社会にとっての持続可能性を高め、機会を活かすことで企業にとっての経済的成功（脅威の排除によるロスの軽減効果に加えて付加価値を生み出す）に繋げ、企業による持続可能性問題への取り組みの継続性をも高めることを射程とする。この認識によって、持続可能な発展という概念は企業と社会双方にとっての価値創造の源泉となると主張する (ibid, pp.258-9.)。

この起動を担うCSMは規範的・戦略的・業務的マネジメントの3層から成る。規範的マネジメントは当該組織のビジョンやミッションの確立とそれに基づく全社的な活動の方向性を規定し、組織の目的設定やその正当性の問題を担う (ibid, pp.261-3.)。戦略的マネジメントは当該組織の長期的目標を達成するための計画立案・実行及び全社的意思決定を評価するプロセスと規定され、組織の有効性の問題を担う (ibid, pp.263-5.)。そして業務的マネジメントは目標を達成するための各職能における実行と諸機能の統合の問題を効率性の観点から担う (ibid, pp.266-7.)。

この3つの次元のマネジメントの全てに関わるのが、企業内外の諸ステークホルダーのマネジメントである。かれは持続可能な発展という概念に包含された規範的・倫理的要素は持続可能な発展に関して、企業がその事業コンテキストやプロセスにおいて直面する諸課題（必要事項、ニーズ、そして圧力等）を明確にする一助になるという。つまりサステナビリティに関連した機会や脅威を認識するために外部からの要

求事項や需要はもちろん、企業によって引き起こされた影響を認識する手掛かりになると主張する (ibid, pp.260-1.)。ステークホルダーは企業に対してその脅威や機会を提起するキャリアーであると共に、そのマネジメントによって、CSS遂行にとっての強みにも弱みにも転換すると考えるからである。脅威や機会の把握のみに留まらず、前者を抑制し、後者を実現するために、自社の強みと弱みを特定し、前者の維持と後者を強みに転換する必要性を示唆する。かれは競争環境や社会に対する自社の事業や業務による影響をも考慮に入れ、ステークホルダー・ベースのSWOT分析を、3つの次元のマネジメントの連動を通じて示唆するのである。

この連動の原則として、かれの構想を特徴づけるのは以下の考え方である。それは古典的な戦略計画立案における企業組織主導の客観的な事実認識に基づくプランニングではなく、バックキャストिंगという望ましい未来を先ずビジョナリーに規定し、その実現化のプランニングやマネジメント・プロセスの考案を指向する。この望ましい未来の規定に持続可能性の観点を加味し、脅威・機会・弱み・強みに関わる諸ステークホルダーを特定し、そこでのつながりや、脅威を機会に、弱みを強みに転換する道筋をバックキャストिंगに基づいて展開する<sup>(6)</sup>。これによって社会的コンテキストを考慮しつつ、自社の意向とも合致した企業の役割を認識・確立し得、社会性と経済性を包含した戦略立案が可能になると考える。

さて、かれの見解はステークホルダー・マネジメントを接合点に企業の持続可能性とCSRとの関係を捉え、サステナビリティ・マネジメントのあり方を規範的に提示するものであるが、類似の着想に基づくサステナビリティ・マネジメントの制度と言えるのがISO26000である。

ISO26000は2010年11月に発行された、社会

的責任経営のガイドラインである。①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、そして⑦コミュニティーへの関与と開発という7つの社会的責任課題の領域と、①説明責任と②透明性（対話原則）、③人権の尊重、④法の支配の尊重、⑤国際行動規範の尊重（遵守原則）、そして⑥倫理的意思決定、⑦ステークホルダー利害の尊重(意思決定原則)、さらに⑧ステークホルダー・エンゲージメントという8つの社会的責任経営原則からなる（高岡2015参照）。ISO26000は社会的責任経営の目的として、持続可能な社会の実現への寄与を据えている。またISO26000はステークホルダー・エンゲージメントという形で、諸ステークホルダー利害の充足を社会的責任経営のあり方として重視する。さらにステークホルダーを社会的責任の単なる受益者と位置づけるのではなく、CSR課題の解決を共に担うパートナーに位置づけていることを特徴とする(同上, p.115)。そして各課題領域で指定されるCSR諸パフォーマンスを8つの諸原則に基づきPDCAサイクルを通じて創出することを目指す。

BC法はある種、ISO26000をサステナビリティ・マネジメントのモデルの一つに指定している。例えばBC法はベネフィット報告書における第三者基準の規定を通じて、何がBCのCSRパフォーマンスとして考慮されるべきステークホルダー利害であるのか、それをいかに把握し、達成度を測定し、開示するのかに関する用語の定義を詳細に規定している。しかしそれらはCSRパフォーマンスを数値化して把握する方法ではなく、財務報告書を作成する際の会計基準のような統一的で体系的ルールではない。BCの第三者基準の規定に合致する、第三者機関が策定した評価・測定方法を、その候補として例示しているに過ぎない（Clark et al. 2013, pp.24-5.）。そのモデルの1つにISO26000

がある<sup>(7)</sup>。

ただし、規範的見解においても、制度（ISO26000やBCという会社制度）においても、サステナビリティ・マネジメント特有の経営管理の手法や慣行が確立しているわけではない（Johnson 2015；Johnson et al. 2016参照）。例えばBaumgartner（2014, p.268）は業務的マネジメントの次元において、環境／社会監査・ライフサイクルアセスメント、サステナブル・バランススコアカード等をサステナビリティ・マネジメントのツールとして例示する。同様にEpstein=Roy（2001, p.595）やPassetti et al.（2014, p.298）も「社会」や「環境」という接頭語のつく諸慣行をサステナビリティ・マネジメントのルーツとして提示している。しかしそれらの手法の原理や目標は従来の経営管理のそれと変わらない。各手法は、特定事項のコストを把握したり、そのプロセスをコントロールする情報を導出することに焦点があり、それを役目とする。その成果を計る基準は、Baumgartner（2014, p.268）自身が業務マネジメントの課題として規定した、目標を達成する効率性にある（ibid, p.261）。これはBCにおいても同じで、BCの制度設計に規定されたり、それに誘導される独自のサステナビリティ・マネジメントの手法や慣行があるわけではない。

企業の持続可能性がCSRマネジメント一般の議論においても、その目標に据えられている傾向にある状況においては、ISO26000の規定がある種、BCの制度設計のサステナビリティ・マネジメントにおけるCSRパフォーマンスに与える影響を評価するベンチマークとなる。ISO26000はあらゆる事業体のCSRパフォーマンスのマネジメントを指導することを旨としている。ISO26000の規定するCSR諸課題はBCにおいて重視されるCSRパフォーマンスとも重複する。ISO26000のCSR課題やBCの重視するそ

れと重複するCSRパフォーマンスやそのMPIとしての財務指標を比較対象にすれば、BC同士の企業は勿論、非BCである一般株式会社企業との比較の妥当性を高める。それがBC制度のマネジメントへの影響を計る基準となる<sup>(8)</sup>。当該実績の比較において顕著な差異の見られた企業を個別に調査することができれば、その因子としてのサステナビリティ・マネジメントの慣行を把握する一助にもなるかもしれない。

#### IV. むすび

本稿は模範BC法の構成の考察から、BCの制度設計を解題し、BCが社会的責任として諸ステークホルダー利害の充足を通じて、企業の持続可能性を目指した会社制度であることを考察してきた。その実現のメカニズムは、その制度設計上、株主への利益配分の抑制を鍵とした法人によるCSRコストの受容を原理とする。これはガバナンス論における「企業は誰のモノか」という古典的問題に対して、以下のスタンスを取ることを意味する。BCは企業の所有者は株主であり、企業は株主のもの、という立場を基本とするが、自己の利益最大化を志向する株主ではなく、社会的責任の遂行による社会的価値の創出を伴う利益を志向する、少なくとも自己利益の最大化を抑制し得る株主のもの、というように所有者像を限定する。

BCの諸規定は原理的にはそうした経営意思決定を容認・正当化するが、現実のBCにおけるサステナビリティ・マネジメントはCSRコストを吸収する仕組みを備えていなければならない。過度に株主利益を抑制するだけでは、資金調達も、自己の存続もままならないかも知れない。なかんずく事業における価値創造を実現しなければ、諸ステークホルダーの利害を充足し得ない。BCの制度規定によって、重視される

CSRパフォーマンスやその実現を導く基本枠組みは構造づけられる。しかしそのCSRパフォーマンスのマネジメントは各BCによって異なるであろうし、制度設計において想定される通りの結果に至るとは限らない。

本稿はこのようなBCの制度設計がそのサステナビリティ・マネジメントに与える影響を分析する調査の下準備として、ベンチマークとなるCSRパフォーマンスとその標準値を把握する枠組みを整理した。そしてBCのCSRパフォーマンスのマネジメントのあり方が、サステナビリティ・マネジメントの趣向と概念的にも近似していることを合わせて検討した。本稿はこうした枠組みの構想に説得力を持たせるよう、BC、サステナビリティ・マネジメント、そしてCSR等の諸要素の関連づけに力点を置いた。

本稿の考察を踏まえた今後の調査では、ベンチマークにかかわるMPIの財務指標を、複数の同一産業・同一規模のBCと非BCの株式会社で対比し、差異を確認しようとするものであるが、この差異は現実的には比較対象におけるCSRパフォーマンスの差異であって、それがBCの制度設計の影響を受けたサステナビリティ・マネジメントに起因しているかどうかは別問題である。そのためパフォーマンスに顕著な差異を見いだせる事業体のマネジメント・プラクティスを直接分析しなければ、制度設計の事業体におけるマネジメントへの影響は厳密には特定し得ない。この道筋の未提示は本稿の欠点である。それには個別のケース分析等が必要となる。本稿で整理した今後の調査結果は、その対象を特定することには寄与するであろう。そこでは比較対象のMPIの財務指標の結果を生み出すCSRコストの扱い方に焦点を当てる。

\* 本稿は以下の助成に基づく研究活動の成果の一部である。  
① 科研費基盤研究(C)「CSRアプローチの企業利益最大化の戦略的意思決定パターンとそのメカニズム」(課題

## 注釈

- (1) Bラボは米国で2006年に設立され、活動を開始している。米国以外にもBラボカナダ、BラボUK、Bラボ豪州-新西蘭、Bラボ欧州等も存在し、その他の地域には認定を代行する提携機関も存在する。日本にはBラボは存在しないが、2016年9月末現在で2社(シルクウェブ産業、桐生市、石井造園株式会社、横浜市)の認定BCが存在する(Online intetrnet. 30<sup>th</sup>, Sep., 2016. Available <https://www.bcorporation.net/b-corp-comm-unity-0/global-partners>)。また豪州では会社法改正を念頭に同趣旨の法案(benefit corporation law)の国会提出準備が行われている(“Push for Benefit Corporation Law” Online intetrnet. 30<sup>th</sup>, Sep., 2016. Available <https://probonoaustralia.com.au/news/2016/03/623970/>)。
- (2) 例えばパタゴニア(1973年設立、2011年12月から認定BC)やベン&ジェリー(’83年設立、’06年よりユニリーバの子会社、’12年より認定BC)、グレイストーン・ベーカリー(’08年より認定BC)、そしてゼブンスジェネレーション(’07年より認定BC)等である。
- (3) 前者の例には、ブラジルの大手コスメティック企業のナチュラ(1969年設立、2004年上場、’14年から認定BC)がある。またAustralian Ethical(豪州の年金投資ファンド管理会社)も上場企業として’14年より認定BCになっている。ま

た後者には米国のハンドメイドグッズEコマース・プラットフォームサイト運営のEtsy(’05年設立、’12年より認定BC、’15年にNASDAQに上場)があり、上場と認定が同時期の例としてSnakk Media(NZのソーシャルメディア広告会社/本社はシドニー、’10年創業、’13年3月NZオルタナティブ・エクステンジ上場、’13年3月より認定BC)がある。さらにUnilever社が認定BCへの申請・転換を検討しているとの報道もある(“Will Unilever become the world’s largest publicly traded B Corp?” the Guardian Australian edition, 24<sup>th</sup> January, 2015 02:34 AEDT)。これらの情報に関しては、下記のBラボのサイトを参照。Online intetrnet. 30<sup>th</sup>, Sep., 2016. Available [http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/faqs/FAQ\\_Public\\_Companies\\_and\\_B\\_Corp\\_Certification.pdf](http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/faqs/FAQ_Public_Companies_and_B_Corp_Certification.pdf)

- (4) ここがいわゆる利害関係者(Consistency Statutes)法との決定的差異である。同法は企業責任という設定の議論において、株式会社の統治強化を指向し、取締役の受託責任範囲を拡大する形で、経営陣がステークホルダー利害を考慮することを許容・容認したが(Adams=Matheson 2000, pp.1090-4参照)、それに対する株主提訴の増大を招いた(Chandler=Werther 2014, pp.499-500)。しかしBC法では同利害の考慮を経営陣の受託責任義務の範疇に設定している。利害関係者法とBC法の差異に関しては、Cavico=Mujtaba(2014)を、前者や関連する法(例えばグット・コーポレート・シチズンシップ法)等からBC法やそれに類似した法(例

えばFlex C; Flexible Purpose Corp.,やSRC; Socially Responsible Corp., Act.)への法制度の変遷に関しては、Adams Matheson (2000)、Devinney (2009)、Howard (2012)、Thompson (2014)等を参照。

- (5) ここでBaumgartner (2014, pp.261-3.)のいう戦略的マネジメントは、ハーバード学派の流れを汲む、戦略的計画や策定プロセスを指す。戦略論の系譜としてホファー＝シェンデルやアンソフの着想に近似した着想である。CSR論の系譜との関連では、スタイナーやアッカーマン等、主としてCSR2の議論において活用されたCSRマネジメントの枠組み(=社会的責任への対応の組織化)の議論に見られる着想に合致する。
- (6) ただし各要素に該当するステークホルダーの特定、関係性の把握は通常のSWOT分析と同様に戦略立案・策定者の任意の捉え方に依存する。
- (7) 他にはGRI(Global Reporting Initiative)、Green Seal, Underwriters Laboratories (UL)、ISO26000、Green America、そしてB Lab等の評価枠組みである。しかしB Labのそれは事実上表2の内容がこれに該当し、CSRパフォーマンス特定には寄与しても、その産出管理や調整プロセスの把握には有益とは言えない。
- (8) 因みにナチュラのMPIの財務指標の一端は以下の通りである。2016年7月31日付けのDividends Rankingによると(Online internet. 30<sup>th</sup>, Sep., 2016. Available <http://www.dividendsranking.com/Natura-Cosmeticos-dividend-yield.html>)、2015年度決算時で、ナチュラは359百万リアルを配当に回している。

2015年度の同社の配当性向は62.22%である。同期の世界市場平均の配当性向は40.42%、一般消費財産業の平均配当性向は39.30%、ブラジル全産業平均配当性向は71.22%である。同社の同期の利益ベースでの配当性向は、世界平均よりも高く、所属産業の平均(一般消費財産業平均39.30%、パーソナルグッズ産業平均49.89%)よりも高いが、ブラジル全産業の平均配当性向よりは低い。

#### 〈主要参考文献〉

- Adams, Edward S. and Matheson, John H. [2000] "A Statutory Model for Corporate Constituency Concerns", *Emory Law Journal*, Vol.49, pp.1085-1135.
- Baumgartner, Rupert J. [2014] "Managing Corporate Sustainability and CSR", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No.21, pp.258-271.
- Cavico, Frank J. and Mujtaba, Bahaudin G. [2014] "Social Responsibility, Corporate Constituency Statutes and The Social Benefit Corporation", *International Journal of Management and Administrative Sciences*, Vol.1, No.7, pp.21-35.
- Chandler, David and Werther, Jr., William B. [2014] *Strategic Corporate Social Responsibility 3<sup>rd</sup> edition*, Sage
- Clark Jr., William H. and Babson, Elizabeth K. [2012] "How Benefit Corporations are Redefining the Purpose of Business Corporations", *William Mitchell Law Review*, Vol.38, No.2, pp.817-851.
- Clark Jr., William H. Biddle, Drinker et al. [2013] *White Paper The Need And Rationale for the Benefit Corporation (Version of*

- January 18 2013), PHTRANS/1101587.12
- Devinney, Timothy M. [2009] “Is the Socially Responsible Corporation a Myth?”, *Academy of Management Perspective*, Vol.23, No.1, pp.45-56.
- Epstein, Mrc J. and Roy, Marie-Josee [2001] “Sustainability in Action”, *Long Range Planning*, Vol.34, pp.585-604.
- Honeyman, Ryan [2014] *The B Corp Handbook: How to use Business as a Force for Good*, Berrett-Koehler Publishers
- Howard, Hilary [2012] “Socially Conscious Companies Have a New Yardstick”, *New York Times*, Nov.,8
- Johnson, Matthew P. [2015] “Sustainability Management and Small and Medium-sized Enterprises”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No.22, pp.271-285.
- Johnson, Matthew P. and Schaltegger, Stefan [2016] “Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, No.2, pp.481-505.
- Kimbrell, Anna R. [2012] “The Benefit Corporation”, *Moral Cents*, Vol.1, No.2, pp.5-12.
- , [2013] “Benefit Corporation Legislation”, *Kansas Law Review*, Vol.62, pp.549-584.
- Passetti, Emilio, Cinquini, Lono et al. [2014] “Sustainability Accounting in Action”, *The British Accounting Review*, No.46, pp.295-308.
- Patel, Rakhi I. [2010] “Facilitating Stakeholder-Interest Maximization”, *ST. Thomas Law Review*, Vol.23, pp.135-156.
- Rawhouser, Hans, Cummingsm Michael and Crane, Andrew [2015] “Benefit Corporation Legislation and the Emergence of Social Hybrid Category”, *California Management Review*, Vol.57, No.3, pp.13-35.
- Sabeti, Heerad [2011] “The For-Benefit Enterprise”, *Harvard Business Review*, Nov., pp.98-104. (サベティ 著、DHBR 編集部訳 [2012] 『『共益企業』とは何か』、『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』、3月号、pp.40-49.)
- Sleeth-Keppler, David [2010] 「The Benefit Corporation」、『Strategic Business Insight』、8月号、pp.1-2.
- 高岡伸行 [2015] 「ポストMDGsとしてのSDGsへのCSRアプローチ：ISO26000のCSR経営観の含意」、『経済理論』、第381号、pp.103-125.
- Thompson, Maxwell Silver [2014] “Reasonable Consideration of Non-Shareholders”, *Law, Policy and Ethics Journal*, Vol.13, pp.253-79.
- White III, Thomas J. [2015] “Benefit Corporations”, *Journal of Legislation*, Vol.41, No.2, pp.329-352.