

企業生命周期からみた CSR の ディスクロージャーに関する一考察

曹 昱

目 次

- I. はじめに
- II. 先行研究
- III. 利害関係者理論とその展開
- IV. 企業生命周期における主要な CSR の特徴
- V. おわりに

I. はじめに

市場経済社会における企業は、企業社会責任（corporate social responsibility, 以下 CSR という）を遂行しなければならない。社会責任を履行する主体としての企業は、企業生命周期の各段階において異なる社会責任をあらわす。成熟した企業は、社会責任の履行に関する優れた表現を行い、新生期や衰退期の企業は、企業自身の能力にとらわれない限り、往々にして相対的に良い社会責任の履行の表現になっている。しかし、過去の研究では、企業生命周期の各段階の特徴視点からそれらの問題を検討することが少なかったとみられる。全ての企業を同質視して、CSR に関連する課題を検討していた。それらの観点から下された結論に妥当性があるかという疑問を持ちつつ、この研究を行いたいと思う。

本研究では、企業のライフサイクル各段階で異なった社会責任が表れることを示し、社会責任理論および利益関係者理論に基づいて、典型な事例企業を対象にして、成長期、成熟期および衰退期における CSR の履行を検討したい。

最後に、CSR を履行する戦略及び合理的な社会責任管理システムを政府に提案する。

Ⅱ. 先行研究

1. 企業生命周期理論についての先行研究

(1) 欧米文献の研究

生物学の観点を通じて「ライフサイクル」の視点から組織問題を検討することは最も早く提案したのはアメリカの学者 Haire (1959) である。Haire は組織の成長も明らかな週期的の特徴をもち、誕生、成長、成熟、衰退ひいては死亡という成長曲線は生物学に沿っていると主張している。20世紀60年代のライフサイクルモデルは企業経営戦略の研究の中に広がっている。Greiner (1972) は企業成長5段階のモデルを指摘している。彼は企業が次の5つ段階を経ると予測している。①創造的な成長段階、②指導及び制御性の成長段階、③分権の成長段階、④協調の成長段階、⑤協力の成長段階。そして、Greiner は平和発展とピンチゲストを交えることにより企業が往々に新たな発展の段階に入ると予告していると述べている。Greiner の5段階のモデルと比べ、Adizes (1979) はもっと複雑な企業生命周期10段階のモデルを提案した。二十年以上管理経験をもつ Adizes はシステムに企業の発展の過程をまとめ、ビオニックスの企業管理の思想を提出した。彼は企業の発展が人間の成長に類似していると主張している。そして、Adizes はライフサイクルの各段階の特徴や企業が遭う可能性があるトラブルを概括した。加えて相応的な解決対策も提出していた。Adizes の企業生命周期理論は系統的、全面的で当時の学術界で大きな反響が起こった。従って、Adizes は企業生命周期理論の創始者と呼ばれている。

Churchill と Lewis (1983) は先行研究において理論研究および実証研究を分析した。彼らは企業生命周期を5段階に分けている。順番は創業段階、生存段

階、解放感と成功の発展段階、離陸段階や最後の成熟段階である。5段階それぞれにおいて企業が直面する問題や注目すべき重点も強調している。彼らの研究では、創業段階において企業がすべきことは消費者のニーズや生産品を求めることである；生存段階において企業は収益とコストの関係により多く注目することになる；解放感と成功の発展段階において企業は相当規模を備えているため、注目される重点が外部市場の変化と有効な内部の管理に向けることになる；企業が離陸段階に入る場合に肝心な問題は企業の急速な成長と財務成長である；最後に企業の第5段階で、この段階で企業は合理的な規模、豊富な資源と効率的な管理を有するため、企業は企業文化の内包が豊富になることと市場における競争地位を保つことである。

そして、Miller と Friesen (1984) は企業生命周期モデルを理論化する。彼らは企業がきつと一つの段階から別の段階に発展、進化し、かつ、その進化は不可逆であるが、予測できると指摘している。Churill と Lewi (1983) の研究と同様に、Miller と Friesen (1984) も企業生命周期を5つの重要な段階に分けている。前者と違うのは、Miller と Friesen (1984) の模型では衰退段階を有することである。すなわち、誕生、成長、成熟、回復および衰退と5つの段階のモデルである。そして彼らは36家会社161の観測サンプルに基づき企業生命周期を検討した。研究結果として企業生命周期の各段階においては、その組織構造、戦略目標と行動は著しい差異を表している。それぞれの発展段階の特徴に従い企業自身の発展にも優れていると示されている。Kazan jian (1988) は製品や技術のライフサイクルモデルを参照することにより4つの段階モデルを提出した。その後の研究でKazan jian (1989) と Miller と Friese (1984) の五段階の模型を対照していた。結果としては、5つの段階の企業生命周期モデルの予測力より4つの段階の企業生命周期モデルのほうが強いことである。Flamholtz (1998) は著書『成長の苦しみ』で、企業生命周期の段階の区分が一定の程度で企業規模の影響を受けると指摘している。彼は企業生命周期を7つの段階に

分けている。すなわち、新規の段階、拡張の段階、専門化の段階、統合の段階、多元化の段階、一体化段階と衰弱や復興の段階という7つの段階である。

(2) 中国文献の研究

李正（2000）は売上高を区分座標としての修正モデルを提出した。企業の育み期、初生期、成長期、成熟期と衰退期の5つの段階に区分され、そして企業別のライフサイクルの段階では、別の特徴をあらわすため、違う問題に遭う場合に必要な対応策で企業の生存と発展を図るべきと主張している。苏琦、李新春（2004）は企業生命周期理論に基づく中国の家族企業の「三代消滅論」を考察した。彼らは、中国における家族企業の生命周期が短い内因と外因を検討し、内部統制が中国家族企業生命周期の長さの肝心な決定要素であると示している。彭星闻（2007）は国内外の大中型企業の追跡調査を通じて「革新力とコントロール力統一論」を提出した。研究結果によると、企業が成長できる原因は企業の各方面の革新インタラクティブである。また、革新は企業の生命力があらわれ、企業生命周期の長さを決定する核心である。耿海利（2014）は企業生命周期理論と企業の資本構造の選択を結び付けて企業が別のライフサイクル段階で異なった環境に直面することと、戦略の選択など特徴を検討した。また、多くの学者は企業生命周期理論と企業の未来持続可能な発展（刘力刚, 2001）、企業家質（卢毅・彭燕, 2006）、生存のリスク（彭华涛・谢科范, 2004）などと結合しながら関連研究が行われている。

2. 企業生命周期理論に基づく CSR に関連する先行研究

企業が社会の経済組織として、違うライフサイクルの段階においてそれぞれの異なる組織需要があるため、異なる企業行為が行われている。社会責任を履行することは企業の行為の一種であるが、その履行状況もライフサイクルの段階の特徴と密接に関係する。

(1) 欧米文献の研究

企業生命周期と CSR を総合的に研究した最も早い研究は Frank & Barry (1981)の研究である。彼らは Maslow(1970)の需要階層理論と Alderfer(1972)の ERG 理論の基礎を企業生命周期理論に組み入れる。彼らは組織需要の理論の視点から、企業が社会の経済組織としても、人と同じように別のライフサイクルの段階に対応している異なる階層の需要が存在している。違う次元の CSR を履行することを通じて特定の段階の需要が満たされる。言い換えれば、企業生命周期と CSR と同時に存在している。

Jawahar & Mclaughlin (2001) は利害関係者理論の視点から、企業生命周期の各段階において注目された利害関係者群体が違うため、CSR の表現もそれなりに変化が発生している。さらに、特定のライフサイクルに CSR の表現においてもっと強調されるのが重要な利害関係者の需要を満たすことである。

Inmaculada Carrasco (2007) は、Jawahar & Mclaughlin と同様に利害関係者の視点をもち様々な研究を行われている。彼は、消費者が CSR に対する反応を分析することにより、企業はさまざまな発展段階の CSR 表現において異なる戦略が制定されるべき、消費者のニーズも満たされて企業価値創造の目的に達すと主張している。

(2) 中国文献の研究

中国では、陈迅・韩亚琴(2005)は社会責任と企業の関係の緊密さによる CSR モデルを分層している。第1層は「基本的な CSR」である。すなわち、企業がまずやり遂げる責任であり、主に株主と従業員側の責任を指すこと。第2層は「中級的な CSR」である。いわゆる、中級的な CSR は企業が市場に競争力を保つことと、主に政府関係、コミュニティ、消費者に対する責任を指すこと。最後第3層は「高級的な CSR」である。この階級に属する責任は、企業が自主的に引き受ける責任である。例えば企業の寄付行為。しかし、彼らは企業

が第1層と第2層の2つの社会的責任を完成してから、第3層の社会責任を履行するはずと強調されている。幾重にも累加方法が科学的な社会的責任管理の方法である。もし前の2つの層の社会的責任にも達しないで第3層の社会責任を履行することが企業や社会に負の効用を導くことになってしまうと示されている。そのようなCSR序列化の研究方法は間接的にCSR表現と企業生命周期を結びつけている。

许晓明・陈啸（2006）は管理職の視点から、社会的責任が「法規層」、「標準層」と「戦略と道義層」に分けられている。彼らは違うライフサイクルの段階において異なる影響要因結果によっては、CSR表現も変わっていく。

陈鑫臻（2012）実証研究法をつかって違うライフサイクルにおいてCSR企業の表現が企業パフォーマンスの影響を実証分析を行っていた。結果としては、違うライフサイクルフェイズの場合に、CSRの履行により企業業績の役割が相違を存在している。成長期と成熟期の企業におけるCSRの履行は企業業績に正の影響を及ぼし、衰退期にある企業における、CSRの履行は企業業績にマイナス影響を及ぼすことと示している。

本稿は主に企業生命周期理論ならびにCSRと企業生命周期の関連性という2つの方面の研究を振り返った。社会責任内容の次元については、学者間で区分が違うが、全体としてCarrollの経済、法律、道徳、慈善の4分野の模型をめぐって展開と細分がされている。企業生命周期理論の研究については、学者達は段階の数及びその段階特徴による多次元の企業生命周期モデルを構築している。主なモデルに四段階のモデル、5段階モデル、7段階のモデルと10段階のモデルがある。中国学者達はもっと注目的に西方学者の研究結果をもち、企業生命周期理論と企業の資本構造、企業のリスクおよび企業戦略などの方面に結び付けて研究を行っている。CSRと企業生命周期につながる研究については、西方において80年代から始まった。CSRの分野では、企業の表現とその先のラ

ライフサイクル段階は切り離せないとみられる。ここでは企業生命周期の視点から CSR の表現を検討すべきと考えられている。企業生命周期モデルを選択するについては、学者たちの区分はそれぞれ異なっているとみられている。しかし、依然に共通性があると思われる。すなわち、企業が一般的に凸曲線のような発展の過程を経ていくと考えられる。今日、より多くの研究者は4段階の模型を採用しているとみられる。すなわち、新生期、成長期、成熟期と衰退期である。しかしながら、企業発展の規則を観察して企業の新生期は一般的に短かった。そして、新生期のデータをとるのが困難であるとおもわれる。したがって、本稿では、成長期、成熟期と衰退期の3つの時期を選択して CSR の表現を検討していくと考えられる。またこれは、利害関係者理論の考え方とかなり近いものであるといえる。したがって、利害関係者理論を発展させていく上でも、Carroll の所論の検討は意味があるものであると考えられる。以下では、利害関係者理論の起源とその展開をみた上で、CSR の表現を詳細に検討していくことにしたい。

Ⅲ. 利害関係者理論とその展開

1. 利害関係者理論

利害関係者とは、企業・行政・NPO 等の利害と行動に直接・間接的な利害関係を有する者を指す。英語ではステークホルダー (stakeholder) という。具体的には、消費者(顧客)、従業員、株主、債権者、仕入先、得意先、地域社会、行政機関などである。利害関係者の概念は、1963年に米国 SRI インターナショナル¹⁾の内部のメモで初めて使われた。そこでは、ある組織にとっての利害関

1) SRI インターナショナル (SRI International) は、世界で最も大きな研究機関のひとつである。1946年、スタンフォード大学により、スタンフォード研究所 (Stanford Research Institute) の名で地域の経済発展を支援する目的で設置されたものである。

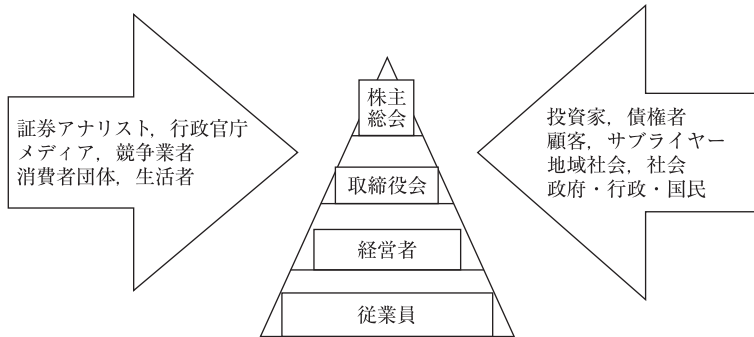
係者を「そのグループからの支援がなければ、当該組織が存続し得ないようなグループ」と定義していた²⁾。この理論は後に1980年代になってから、R・エドワード・フリーマン (R. Edward Freeman) によって展開され、主唱されるようになった。以降、ビジネスの実践においても、また、経営戦略、企業統治 (コーポレート・ガバナンス)、事業目的、CSR の理論化においても、広く受け入れられるようになっていく。企業の利害関係者の範囲は考え方によって異なり、一定の定義が確立していないとも言えるが³⁾、一般的には以下が含まれる。(図表1の下にあるほど広義の物と言える。)

- 投資家 (但し、株主は除くとする考え方もある。)
- 債権者
- 顧客 (消費者)
- 取引先
- 地域社会
- 社会
- 政府・行政・国民

2) Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. By: Freeman, R. Edward; Reed, David L.. *California Management Review*, Spring83, Vol. 25 Issue 3, p88-106.

3) JIS Q 14031 (環境マネジメントに関する規格) には、「環境に配慮する経営」の視点からステークホルダーを規定している。

図表 1 企業のヒエラルキーと利害関係者



では、利害関係者理論とは何か。その理論の起源を確たる表現で断定することはできない。利害関係者理論のパイオニアは、イ・デイス・ペンローズであるとされる。その根拠は、彼は企業の内部環境を研究した最初の研究者であり、また企業の理論に人的資源と利害関係者を含めた研究者だからであるといわれている。利害関係者理論は Freeman (1984)⁴⁾が利害関係者の概念を一貫した理論構成に統合したことで初めて多くの人々に知られるようになった。利害関係者の理論構成は企業の理論の基礎と企業の社会業績の理論のフレームワークであると考えられている。利害関係者の理論は次第にそれ自体の理論体系をもつに至った。Jones 等 (Jones, et al., 1999)⁵⁾をもとに桜井通晴が加筆した利害関係者理論は、次の前提からなる。

- ①会社は、組織体の目的の遂行に影響するか、影響を受ける多くの構成要素となるグループ（利害関係者）と関係がある。

4) Freeman, R Edward, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Harper Collins, 1984.

5) Jones, Thomas M. and Andrew C. Wicks, "Convergent Stakeholder Theory," Academy of Management Review, 1999.

②利害関係者理論は、企業とその利害関係者に対するプロセスと成果の両者に
関連している。

③すべての正当な利害関係者の利益には固有の価値がある。ある利害関係者の
利益を理由なしに他に優先させることはない。

④利害関係者理論は経営戦略や経営意思決定に焦点がおかれている。

利害関係者理論は何を目的としているか。グナイ（Gunay, 2008）⁶⁾によれば、
利害関係者理論の目的は次のことにあるという。

①株主と企業の利害関係者を統合し、人々を公平かつ公正に扱う。

②会社における利害関係者の適正な取り分（stakes）を識別し評価する。

③よりすぐれた世の中を作り出し、人間としての存在意義を高める。

④企業の利害関係者を理解し戦略的に管理するために、経営者のモチベーショ
ンを高める。

⑤企業とその利害関係者のために、プロセスと成果の両方で、企業とその構成
グループの関係を明らかにする。

多くの研究者が一様に述べていることは、株主の利益のためだけではなく、
すべての利害関係者のために企業を運営するのが利害関係者の理論だという
ことである。相互の利益という前提は、利害関係者理論の前提である。典型的
な日本とドイツの経営者の期待である社会の利益に従って会社を運営する
ということ、および社会の利益のために働くこともまた利害関係者理論と関係す
るという見解も、多くの利害関係者研究者によって共有されている⁷⁾。

6) Gunay, Suleyman Gokhan, Corporate Governance 71heo2y: A Comparative Analysis of Stakeholder & Stakeholder Governance Models, iUniverse, 2008.

7) 桜井通晴. 2007. ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定. 専修経営
研究年報. p93-113.

2. CSR との関係

森本は、CSR の本質を次のように定義した。すなわち、「企業が自己に対する環境主体の諸期待に応えることを自発的に自己の責任とし、それによって、制度としての自己の存続を万全にすること」⁸⁾と定義されている。

この定義にいう「環境主体」とは、企業環境を構成する諸要因のうち、主体性をもつもの(主体的環境要因)、換言すれば認知・判断・選択の能力を備え、それらを前提にした意思決定と行動を展開し、焦点企業と有意な関係をもつ存在、具体的には利害関係をもつ人間とその集団をいう⁹⁾。したがって、焦点企業にとっての環境主体とは、経営学が1930年代以降、利害者集団(interest groups)と呼び、1960年代以降、利害関係者と称するようになった存在が意味されることになる。また、この定義の核心は、企業が利害関係者の「期待」に応えることが CSR の本質であり、責任の具体的内容は「期待」によって左右される、とする点にある¹⁰⁾。

利害関係者の概念を中軸にしながらい現代企業の諸問題を解明する接近では、まず利害関係者を定義し、必要に応じて区分する。この接近の先駆的かつ代表的な著作として多くの論者が引用する Freeman (1984)によれば、利害関係者は、「企業目的の達成に影響を及ぼすことができる、あるいは影響を受ける、集団もしくは個人」と定義され、「それらはそれぞれ現代企業にある種の利害(stake)関係をもっている」とされる。すなわち、利害関係者の「期待」に応えなければ、彼らの離反によって企業はその存続が危うくなるのである¹¹⁾。

やや具体的な利害関係者の定義は、Donaldson/Preston (1995, p. 67)によって与えられる。それは、「企業行動において、法的側面のみでなく、その本質

8) 森本三男. 1994. 『CSR の経営学的研究』白桃書房. p31.

9) 森本三男. 2003. CSR の論拠とステークホルダー・アプローチ. 創価経営論集, Vol.28 第1・2・3号合併号. p1-14.

10) 同上.

11) 同上.

的側面においても正当な利害関係をもつ個人ないし集団」である。この定義によれば、法的利害関係（合法性）のみならず、その他の正当な利害（正当性）があれば、それらの利害関係保有者は、すべて利害関係者とされることになる。

こうした考えを延長すると、Carroll（1993）のように、利害関係者を第1次的（primary）と第2次的（secondary）に区分する主張になる。彼の場合、第1次利害関係者とは、株主（出資者）のように法的・公的・契約上の利害関係をもつものであり、第2次利害関係者には、経営者が自己の企業に利害関係をもつと見なすその他の集団・個人だけでなく、それら自身が当該企業に利害関係をもつと考えている集団・個人が含まれることになる。

3. 利害関係者と受託・委託原理

これまで見た利害関係者の性格とCSRの論拠とされる受託原理の両者が、深いかわりをもっていることは容易に推察できるのであるが、両者のかかわりを掘り下げた考察は意外に行われていない。両者はどのように接合するのか。また、そこからどのような新しい視点が生じるのか。そのためには、これら両者と、受託原理と並立されている慈善原理について、それぞれの特質を相互に対照させながら明らかにしておく必要がある。

第1に、企業と利害関係者の関係は、相互に貢献と誘因を提供し合う双方向性のものであり、両者の間には、対等の関係ないし双務的關係がある。換言すれば、それは共生（symbiosis, association）、それも双利共生（bilateral symbiosis）の關係である。企業は自己を含む利害関係者全体の利益を最大にするよう努めなければならないのである。この場合の企業の行動は、他者の利益を図りつつ自己の利益を実現するものであり、しばしば啓発された自利（enlightened self-interest）の追求と呼ばれ、そうした存在は、社会的には良き企業市民（good corporate citizenship）であるとされる¹²⁾。

12) 森本三男. 2003. CSRの論拠とステークホルダー・アプローチ. 創価経営論集, Vol.28 第1・2・3号合併号. p1-14.

第2に、受託原理の特質を見る。この原理によれば、委託者と受託者が必ず存在する。前者は principal であり主権者であるのに対し、後者は agent であり代理人である。両者の間には、委託と受託による主従関係、支配・非支配関係ないし片務的關係がある。換言すれば、共生ではあるが片利共生 (unilateral symbiosis) の関係である。CSR の場合、委託者は各種利害関係者であり、受託者は常に焦点企業である。そこで当該企業は、執事 (steward) のように委託者に奉仕し、委託者の委託した事項ないし期待を忠実に遂行しなければならないことになる。当該企業は、そのいわば「対価」ないし「成功報酬」として、その存在を結果的に許容され、保証されることになる¹³⁾。

第3に、慈善原理の特質を考える。この原理に立てば、一方の道徳的義務感に基づく自発的行動によって、他方の必要とする要請ないし期待が充足される。両者の間には、恩恵と報恩の倫理的関係が存在するが、その関係の存否や恩恵の内容は一方の決定に完全に委ねられ、そこに結果としての共生が実現するととどまる。CSR の場合、「一方」は経済力を身につけた、そのゆえに社会的権力を増大させた企業であり、企業は「権力・責任均衡の鉄則」によって社会的権力に相応する社会的責任を負わねばならないとされるのである。その責任の内容・範囲・程度は、完全に企業、特にその経営者の良心ないし道徳心に依拠した倫理的意志決定に委ねられることになる¹⁴⁾。

IV. 企業生命周期における主要な CSR の特徴

1. 中国における CSR のディスクロージャー現状

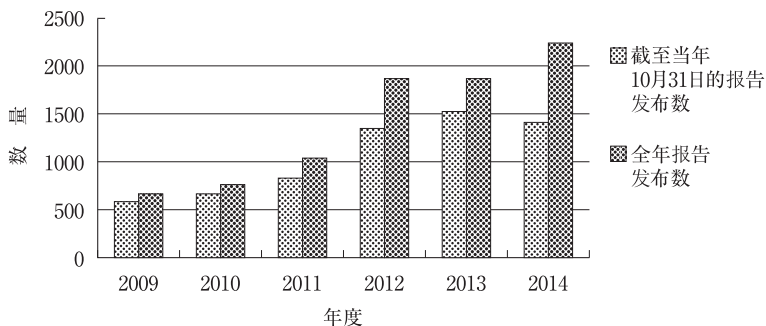
2014年12月3日に北京で開かれた第7回中国 CSR 報告国際セミナー會における『金ミツバチの中国 CSR 報告指数 (2009-2014)』が公表された。報告に

13) 同上.

14) 同上.

よると、「2014年10月31日までに、中国における各組織が発表した社会責任報告数は2240になった。2009年と2012年の急成長の後、高度成長の態勢を再現した。各業界協会及び関連部門と組織のプラットフォーム上の報告は1336部であり、前年同期比成長113.4%」であった¹⁵⁾。2009年から今まで、中国におけるCSRの報告数は年々上昇し、2009年に報告数が700部も不足であったものが、現在は2000件以上になり、上昇率は230%を超えた。

図表2 2009-2014年 CSR 報告の発表状況

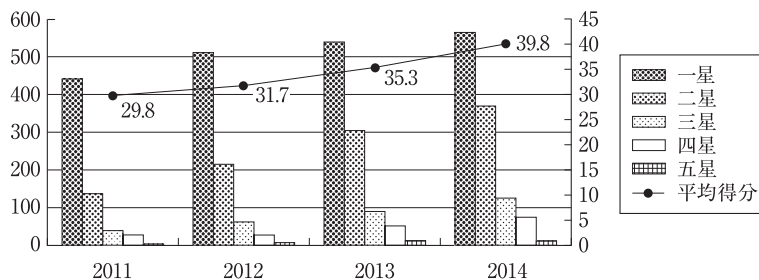


(データソース：筆者が『金ミツバチ中国 CSR 報告指数』(2009-2014) から取得整理)

2011年から、「中国 CSR 報告白書」は毎年、「中国 CSR (CSR レポート編纂手引き CASS-CSR 2.0)」や『中国 CSR 報告評価基準』に基づき、整合性、実質性、平衡性、革新性、可読性など六次元によって中国 CSR の報告書を評価、採点し、星数と段階区分を行っている。関連データを整理すると次の通りである。

15) 中瑞企业社会责任合作网2014年12月16日報告書『金蜜蜂中国企业社会责任报告指数(2009-2014)』：<http://csr.mofcom.gov.cn/article/ckts/sr/201412/20141200835009.shtml>より

図表3 2011年-2014年 CSR 報告の評価状況



2011年から2014年までの4年間に、CSR 報告の評価は29.8点から39.8まで上昇し、全体的に3星段階に入ることになった。そして、「中国 CSR 報告白書(2014)」の内容によると、当該年度の CSR 報告において披露した内容が数年前の情報と比べて大きい程度の改善を有する。また、開示内容もさらに豊かに、紙面も増えている。異なる内容を披露するにもかかわらず、ほぼ業界および年度の重大な内容をカバーして載せている。例えば、大気汚染、水質汚染防止、コミュニティ公益や慈善、腐敗とコンプライアンス、職業病気の予防と治療など課題。つまり、中国における CSR を履行する状況は着実に進歩していると思われる。

2. 企業生命周期の各段階における主な CSR の特徴

2.1 新生期

新生期にある企業は、大量の資金の投入で企業が資金不足の問題に直面するため、企業が大量に融資を受ける必要がある。融資の最も主要な2つのソース主体は企業の株主と債権者である。企業は株主や債権者からより多くの資金を吸収することができるため、企業は株主と債権者に関連する CSR を履行することがとりわけ重視されている。例えば企業が株主への配当金を支払い、債権者へ按期元利償還などに関することである。また、市場でのシェアが小さい新

生期にある企業は、激しい市場競争の中で製品の知名度を高め、消費者のブランドロイヤルティを拡大するため、企業が社会責任として消費者への投入を増加させる。たとえば広告宣伝を行う、アフターサービスを充実させるなどである。

2.2 成長期

この時期では、企業の規模拡大を始め、徐々に内部管理を充実させ、企業の従業員の地位を次第に重視するため、成長企業の肝心な利害関係者は、初生期の債権者、株主、消費者のほか、企業の従業員も加わってくる。成長期にある企業は、従業員に CSR を履行することを重視している。一方、より良い内部の人的資源の管理と開発を完備させる。他方、成長期の従業員は、企業にとって重要なものであり、彼らの努力程度、企業への忠誠度、企業文化の認可程度など直接的に企業の展開や製品の品質に影響を与える。

2.3 成熟期

成長期に比べ、成熟期にある企業は十分な配当可能利益をもち、資金の余裕をもつべきである。企業の意思決定の出発点は長期的な利益である。株主の企業に対する信頼感を安定させるため、企業はできる限り株価を安定、向上させる。同時にその他の利害関係者は企業の懸念が持たせられることもできる。また、企業管理層はこの段階で経営の多角化を考えていて株主の目標と企業の目標を一致させ、株主が管理層の各種の戦略的意思決定をサポートすることができる。したがって、この段階で株主の持続的な応援を獲得すると潜在的な株主を吸引するためには、企業が株主のために積極的に CSR を履行する。例えば積極的に企業の株主に配当金を支払うことと、速やかに企業財務情報や投資者関連情報などを公表していることである。

CSR において従業員責任は、成熟期にある企業は、大量な技術、管理人材をもっている。優秀な人材を誘致すると、より一歩的に企業を発展するため、企業は積極的に従業員側への社会責任を履行する。

CSR において消費者責任は、成長期に比べ、成熟期にある企業は更に豊富な

資金をもち、さらに統合と完璧な企業のイメージや消費者のブランドをアップさせることを考慮している。したがって、企業はこの方面の社会的責任を履行することをさらに重視している。同時に、企業の影響力を、企業の長期的発展を促進することに使うこともできると思われる。

CSR において政府に対する責任については、成熟期にある企業は多額の利益を持つ。従業員の需要も増えてきている。このように企業は積極的に政府への責任を履行することに有利な条件が提供されている。より優遇な土地政策や納税政策など政府にさせてもらえるため、成熟期にある企業は積極的に政府に対する責任を履行する。例えば、時間どおりに納める税金、積極的な雇用機会の創出、地方政府が実行産業のグレードアップの助けなどである。

2.4 衰退期

企業が衰退期に入った時に、生存問題は再び企業が直面する重大な問題になると思われる。販売の激減や利益の萎縮などの理由で、CSR を履行する資金が不足する。甚だしきは企業運営コストを下げるために、市場において最後の利益を射止め、企業もいくつか本末転倒の行為が行われてしまう。例えば大量リストラ減給、脱税、生産不良品など。すなわち、企業は衰退期に入った時に、CSR における従業員責任、政府責任、消費者責任にも積極的な社会責任表現が見られなくなると考えられる。企業は資金を再調達しようとしながら、社会的責任を履行する必要な資金が株主や債権者達から投入されることを期待している。しかし、企業自身がすでに危機に陥るかもしれないので、この投入を実現することは困難であると思われる。

上述したように、筆者は企業が各ライフサイクル段階においてその段階特徴によって利害関係者も異なっていると思われる。それなりの CSR 表現が次の通りである。

図表4 各ライフサイクルの段階において CSR 表現

	株主責任	債権者責任	従業員責任	消費者責任	政府責任
新生期	✓	✓			
成長期	✓	✓	✓	✓	
成熟期	✓		✓	✓	✓
衰退期		✓			

(✓マークは CSR 表現が優れた期間を示している)

ここで注意すべきは、新生期にある企業データが不足し、またこの期間にある企業は競争力が低くて社会責任の履行も難しく、研究意義があまりないと思われるため、本稿では、新生期についての検討を省略する。したがって、次の案列では成長期、成熟期および衰退期3つの段階を中心に CSR の表現を分析したい。

3. 事例分析

3.1 事例会社の概要

ノキア (Nokia Corporation) は、フィンランドの電気通信機器メーカーである。現在の CEO は、Rajeev Suri である。かつては携帯電話メーカーとして世界首位のシェアを持つ企業として知られていた。市場占有率および販売台数の両方で、1998年から2011年まで首位を維持していたが、その後、スマートフォン戦略および US 市場戦略の迷走により低落傾向に陥り、2012年第一四半期ではサムスンに次ぐ2位となった¹⁶⁾。経営危機と大規模なレイオフを経て、2013年9月2日にマイクロソフトが携帯電話事業の買収を発表、2014年4月25日に買収手続きが完了し、同事業はマイクロソフト社の傘下に移った。マイクロソ

16) David Goldman. 2012年. "Samsung takes cell phone market lead from Nokia". CNN Money. 2012年4月27日閲覧。

フトによる携帯電話事業買収後も、携帯電話の通信設備では世界第2位である(世界第1位はスウェーデンのエリクソン)。

3.2 事例会社の財務指標と経営データによる企業生命周期段階の区分

本稿ではモデル会社 Nokia のライフサイクルの段階が分けられる場合に、定量分析と定性分析を組み合わせた方法を使う。孫建強が提出した5つの指標に基づき、相応的な財務指標の各段階の違いを分析することによってモデル会社のライフサイクルの段階を区分していく。また、本稿ではデータの可獲得的、可操作性を考慮した上で、市場占有率、営業収益増減率、研究開発費の投入成長率、売上原価の増加率、企業規模拡大率の5つの指標を企業発展に影響を与える重大な指標として、企業生命周期の段階を区分する。NOKIA の2003-2013年間の5つの指標データが次の図表5である。

図表5 NOKIA 2003-2013年間5つの指標データ(単位:百万ユーロ)

NOKIA	市場占有率	市場シェア増加率	売上高	取入増加率	研究開発費	研究開発費の投入成長率	売上原価	売上原価増加率	联署公司股权投资額	規模拡大率
2003	34.80%	/	29533	/	3760	23.20%	17325	-5.21%	76	55.10%
2004	30.70%	-11.78%	29371	-0.55%	3776	0.43%	18179	4.93%	200	163.16%
2005	32.50%	5.86%	34191	16.00%	3825	1.30%	22209	22.17%	193	-3.50%
2006	36.20%	11.38%	41121	20.00%	3897	1.88%	27742	24.91%	224	16.06%
2007	37.80%	4.42%	51058	24.00%	5636	44.62%	33781	21.77%	325	45.09%
2008	38.60%	2.12%	50710	-1.00%	5968	5.89%	33337	-1.31%	96	-70.46%
2009	36.40%	-5.70%	40984	-19.00%	5909	-0.99%	27720	-16.85%	69	-28.13%
2010	37.60%	3.30%	42446	4.00%	5863	-0.78%	29629	6.89%	136	97.10%
2011	23.40%	-37.77%	38659	-9.00%	5584	-4.76%	27300	-7.86%	67	-50.74%
2012	19.10%	-18.38%	15400	-60.16%	3081	-44.82%	9841	-63.95%	58	-13.43%
2013	13.90%	-27.23%	12709	-17.00%	2619	-15.00%	7364	-25.17%	65	12.07%

(資料来源:市場におけるシェアデータは Gartner Group 公司2003年至2013年报告よりものである。その他のデータはモデル会社の財務報告書よりものである。)

以上のデータによって次の結果が得られる。2003年から2013年の10年間に NOKIA 会社の5つの指標により、明らかな3つの分岐点が見られている。したがって、企業生命週期は3つの段階に分けることができると思われる。

NOKIA 会社は2003年度、市場占有率、売上増加率などの指標が高いレベルに達し、かつ、次年度以降にある程度が低下していることが認められる。したがって、我々は2003年および以前の年度が NOKIA の成長期である¹⁷⁾。

2004年から2010年の7年間に、NOKIA 会社の市場占有率、売上増加率、研究開発費増加率、売上原価増加率などは比較的安定している（2008年度を除く）。2011年から NOKIA 会社の各指標はマイナスが現れている。また、その中では売上が著しく減少していることも見られている。したがって、2004年-2010年が NOKIA 会社の成熟期であり、2011年-2013年は NOKIA 会社の衰退期であると考えられる。上記分析したものを図表で表示すると次の図表6になる。

図表6 Nokia のライフサイクル

NOKIA	2003年	2004年-2010年	2011年-2013年
ライフサイクルの段階	成長期	成熟期	衰退期

3.3 財務諸表と CSR 報告書による企業生命週期の段階の表現

筆者が NOKIA の財務諸表を整理すると、関連指標が図表7のとおりである。

17) 筆者は NOKIA の 2003 年前のデータが収集できず。

図表 7 NOKIA 各个生命周期阶段相关指标数据收集情况

NOKIA	ライフサイクル	配当金支給率	流動比率	売上原価比率	賃金福利率	資産納税率
2003	成長期	40.00%	2.425483	58.52%	81.26%	7.10%
2004	成熟期	47.83%	2.447986	61.96%	83.25%	6.32%
2005		44.58%	1.959772	64.96%	96.63%	5.74%
2006		40.57%	1.829151	67.46%	86.67%	6.00%
2007		28.65%	1.576133	66.11%	98.18%	4.05%
2008		37.38%	1.202162	65.74%	118.97%	2.73%
2009		166.67%	1.554714	67.64%	-2964.07% ¹⁸⁾	1.96%
2010		80.00%	1.547605	69.80%	265.84%	1.13%
2011	衰退期	-64.52%	1.4644	64.55%	411.91%	0.20%
2012		0.00%	1.425509	63.90%	-295.30%	1.01%
2013		-217.65%	1.459894	57.94%	-48.64%	0.80%

(1) 株主社会責任 — 配当金支給率

企業と企業の間に配当金支給率の比較性がないと思われる。すなわち、横向往比較するのはあまり意味がない。したがって、本稿では縦向に配当金支給率の変化を検討したい。

これらの指標は成長期と成熟期に基本的に差があまりないが、衰退期には激しくダウンすることがみられる。その現象が前文の分析に合致している。成長と成熟期にある企業は株主を重要な利害関係者として扱っているため、積極的に株主の方面の CSR を履行していると考えられる。しかし、衰退期においては、その会社の配当金支給率はほぼマイナスまたはゼロになることである。この段階において企業が株主社会責任を履行することが困難であると思われる。

18) 受 2008 年金融危机影响，案例企业在 2009 年的净利润为负数，因此在 2009 年员工的薪酬福利率出现了巨大的负值，参考价值不大，因此在对企业成熟期进行相关分析时，笔者将略去该年度的薪酬福利率指标。

(2) 債権者社会責任 — 流動比率

企業の成長と成熟前期においては、企業の流動比率は全体のライフサイクルの段階の様相が呈して一種の先昇後降の傾向をあらわす。その会社が基本的に2.4くらい高い流動比率を維持し、中国 A 株の上場会社の年度平均率1.8流動比率よりも大幅に高いことがわかる。企業の成長期や成熟期の初期には債権者社会責任の表現が積極的にされているとみられるが、成熟期中期と後期にはこの率が年々下がっている。まさに前文で分析していたように、この時期にこの会社が肝心の債権者としての利害関係者の地位を低下させていると考えられる。

衰退期の NOKIA の流動比率が1.4までさがり、成熟期中後期の流動比率と比べて差が小さいと見られる。この時期に NOKIA が資金を再調達するためには、再び債権者という利害関係者を重視することになる。

(3) 消費者社会責任 — 売上原価率

3つのライフサイクルの段階で NOKIA の売上原価率が高いレベルで維持されていた。しかも各年度にこの指標率変化の幅が大きくない。中国における A 株の上場会社のこれらの年度の平均売上原価率は61.9%である。大多数年の NOKIA の指標がこの平均率より高いレベルである。衰退期に入っても、前文に論述したように企業生命周期のすべての段階において企業も消費者責任の履行を重視すると考えられる。企業にとっても、どのライフサイクルの段階においても、消費者はずっと企業の最も重要な利害関係者である。したがって、企業は必ず積極的に消費者社会責任を履行すると思われる。

(4) 従業員社会責任 — 賃金福利率

成長期と成熟期にある NOKIA の賃金福利率は80%以上を維持している。すなわち、NOKIA はこの2つの段階での純利益の80%が従業員福利支払いに投入されていることが分かった。これが従業員の重視と培養にあらわれ、従業員社会責任の履行について企業の表現は目立つようになっていたと思われる。

NOKIA が衰退期に入った場合には、その指標データが不安定で上下に漂い、

企業はこの衰退期に従業員という利害関係者に関心力が弱くなっていることが表れている。また、2013年度と2014年度衰退期にある NOKIA は、世界大リストラ行動を行った。この行動は企業が従業員責任を履行しにくいことを示している。

(5) 政府社会責任 — 資産納税率

成長期と成熟期にある NOKIA の資産納税率が6%程度に保たれている。企業はこの2つの段階に100ユーロごと資産の税金創出能力が強いと説明することができる。成熟期の中期または後期にある NOKIA は、資産納税率は年々下がっている。すなわち、資産の税金創出能力は絶えず下がると判断出来る。しかし全体的には、成長と成熟期にある NOKIA の資産納税率は衰退期に比べると明らかな利点を有すると現れる。政府責任について成長期と成熟期にある NOKIA の表現は衰退期の表現より優れていると思われる。前文に分析したものと一級して、成長と成熟期がある NOKIA は、政府が企業の肝心な利害関係者として守られているため、企業と政府との良好な関係が維持され、政府社会責任も積極的に履行されている。しかし、衰退期にある NOKIA は、企業が経営危機に瀕して、政府の支持も次第に失い、企業が政府社会責任を履行する強烈的な動機と十分な能力も失ったと思われる。

V. おわりに

本稿では、企業生命周期が CSR の履行に影響を与えることを検討した。その結果によって企業や政府の2つの角度から提案しようと思われる。

合理的な社会的責任の評価システムを構築することが必要であると考えられる。政府が CSR の監督や管理を行う場合に、企業の実際情況から考えるべきと思われる。すべての企業は同質化ではなく企業生命周期に適切な配慮をしながら、それに応じて規制の要件を抜くことが重要であると考えられる。企業

生命周期理論の観点からみれば、その同質化が多くの企業にとって不公平であるとみられる。すなわち、その合理性を考慮しなければならない。

今日、多くの企業は正しいCSRの認識をもっていないと思われる。彼らは社会道徳と法律責任をCSRに混在させ、企業はより大きな経済的負担を負うことになった。実は、長期的に見れば、企業の社会的責任を履行して企業価値を向上させ、企業の長期的な戦略の発展にも有利であると考えられる。そのため、企業の管理層から従業員までには正しい社会責任観をもたせ、この企業の社会的責任の理念が行動に浸透することも必要であると思われる。また、企業はCSRを履行する場合には、企業に対して科学的に自身の発展特徴をシステム管理すべきと考えられる。企業生命周期の各段階で、異なった特徴が現れているために企業が内部と外部の市場環境の変化に応じて社会責任を履行すべきと思われる。

主な参考文献

1. Adizes Ph.D. 2004. Managing Corporate Lifecycles. Adizes Institute: 33-87.
2. Bowen, H. R. 1953. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper: 13-31.
3. Bowman, E.H. 1978. Strategy, annual reports, and alchemy. California management review, Vol. 20 No. 3, 64-71.
4. Carroll, A. B. 1979. A three -dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. Vol.4, No.4: 497-505.
5. Carroll, A. B. 1998. Stakeholder Thinking in 'three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications. University of Toronto Press: 139-170.
6. Churchill N. C., Lewis V. L. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, 61(3): 30-50.
7. Donaldson, T. and Preston, L.E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, Academy of Management Review. Vol.20. No.1, 65-91.
8. Ernst & Ernst. 1971-1976. Social Responsibility Disclosure: survey of fortune 500 annual reports. Ernst & Ernst.
9. Freeman, R Edward. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Harper Collins.
10. Freeman R E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.
11. Freeman R. E. and Reed, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California management review: Vol.25(3), 88-106.

12. Freedman, M. and Jaggi, B. 1981. The SEC's pollution disclosure requirements, are they meaningful?. California management review, Vol. xxiv No.2, 60-67.
13. Gallo, M. A, 2004. The Family Business and Its Social Responsibilities. Family Business Review (17): 135-149.
14. Gunay, Suleyman Gokhan. 2008. Corporate Governance 71heo2y: A Comparative Analysis of Stakeholder & Stakeholder Governance Models, iUniverse.
15. Isabelle Maignan, David A. Ralston. 2002. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.. Journal of International Business Studies, 33(3): 495-514.
16. Jones, T. M., 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics Academy of Management Review., 1995. Vol.20 No.2, 404-437.
17. Jones, Thomas M. and Andrew C. Wicks. 1999. "Convergent Stakeholder Theory," Academy of Management Review.
18. Miller D., Friesen P. 1984. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, 30(10): 1161-1183.
19. Kazan jian, R. K. 1988. Realization of dominant problems to stages of growth in technology-based ventures[J]. Academy of Management Journal, 31(2): 257-279.
20. Schwartz, M. S. & Carroll. 2003. A. Corporate Social Responsibility: A Three Domain approach[J]. Business Ethics Quarterly, 13(4): 503-530.
21. Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. By: Freeman, R. Edward; Reed, David L.. California Management Review, Spring83, Vol. 25 Issue 3, p88-106.
22. 陈佳贵. 1995. 关于企业生命周期与企业蜕变的探讨. 中国工业经济, 第四版, 1-83.
23. 陈旭东. 2007. 企业生命周期, 应计特征与会计稳健性. 西南财经大学. 第1版, 1-44.
24. 曹裕, 陈晓红, 王傅强. 2010. 我国上市公司生命周期划分方法实证比较. 系统管理学报, 19(3): 313-322.
25. 耿海利. 2014. 基于企业生命周期视角的资本结构动态选择探析. 企业管理, (12): 44-47.
26. 郭红玲. 2006. 国外企业社会责任与企业财务绩效关联性研究综述. 生态经济, 4: 83-86.
27. 江若尘. 2004. 大企业利益相关者问题研究. 上海: 上海大学出版社, 2004(04): 18-22.
28. 李正. 2006. 企业社会责任信息披露影响因素实证研究. 特区经, 2006(8): 324-325.
29. 李正. 2006. 企业社会责任与企业价值的相关性研究——来自沪市上市公司的经验证据. 中国工业经济, (2): 77-83.
30. 李佳艳, 王洪锐. 2009. 企业社会责任与企业绩效关系研究. 产业与科技论坛, (8): 11-21.
31. 沈洪涛. 2006. 公司特征与公司社会责任信息披露——来自我国上市公司的经验证据. 中国会计学会 2006 年学术年会论文集: 2184-2191.
32. 沈洪涛. 2005. 公司社会责任与公司财务业绩关系研究——基于相关利益者理论的分析. 福建厦门: 厦门大学.
33. 宋献中, 李皎予. 1992. 企业社会责任会计. 北京: 中国财政经济出版社.
34. 苏琦, 李新春. 2008. 家族企业: 公司治理与成长. 经济科学出版社.
35. 阳秋林. 2005. 架构我国社会责任会计信息披露的指标分析体系. 审计与经济研究, (3): 59-62.

36. 王慧, 王建琼. 2008. 基于生命周期视角的企业社会责任研究. 西南交通大学学报(社会科学版), (5): 9-12.
37. 王家灿. 2006. 谈处于不同生命周期阶段的企业社会责任. 财会月刊, (30): 62-63.
38. 王家灿. 2006. 基于生命周期理论的企业社会责任. 企业经济, (5): 63-65.
39. 万建华等. 1998. 利益相关者管理. 海天出版社, 深圳: 56-113.
40. 许晓明, 陈啸. 2006. 基于生命周期理论的企业社会责任管理. 企业经济, (5): 63-65.
41. 杨卉. 2011. 基于生命周期视角下社会责任与企业价值关系的实证研究. 纺织经济, 16-19.
42. 杨瑞龙, 周业安. 1998. 论利益相关者合作逻辑下的企业共同治理机制. 中国工业经济, 38-45.
43. 郑海东. 2007. 企业社会责任表现: 测量维度, 影响因素及对企业绩效的影响. 浙江杭州: 浙江大学.
44. 桜井通晴. 2007. ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定. 専修経営研究年報. p93-113.
45. 森本三男. 1994. 『CSRの経営学的研究』白桃書房.
46. 森本三男. 2003. CSRの論拠とステークホルダー・アプローチ. 創価経営論集, Vol.28 第1・2・3号合併号. p1-14.