

企業と政治・平和・持続可能な発展

——経営学の課題

谷本 寛治

早稲田大学商学学術院商学部教授

キーワード：ビジネスと政治, ビジネスと平和, 地政学的リスク, 企業の政治的責任, ウォウク・キャピタリズム

【要旨】

企業と政府・政治という問題は、古くて新しい問題である。さらにグローバル化の進展とともに、ビジネスと地政学的リスク、戦争、地域紛争、平和構築というテーマがその重要性を増している。ロシアのウクライナ侵攻に伴う経済制裁は、持続可能な発展を求める動きと対立する部分もあり、企業と政治、サステナビリティという課題をトータルに考えていく必要がある。こういったテーマは、企業経営の現場では厳しい意思決定が迫られる問題になっているにもかかわらず、経営学の領域ではこれまであまり議論されてこなかった。本稿ではさまざまな議論を整理し、リスク管理の発想にとどまらず、ビジネスと紛争予防、平和構築、持続可能な発展に取り組んでいくことの重要性を考えていく。

1. イントロダクション・論点

経営学における「企業と社会」という研究領域は広く、ビジネス活動と政府、政治という問題も含まれる。企業システムは、経済的主体であると同時に、社会的、政治的主体でもある(谷本, 2002; 2020)。Lee and Glosserman (2022)も、これまで多くの企業(とくに西側の企業)はビジネスと政治を切り離して考えてきたが、この二分法は多くの場合間違っており、企業は政治的な主体である、と主張している。

これまで日本では、ビジネス活動と政府、政治、地政学的リスクなどにかかわる議論は、必ずしも積極的になされてきたわけではない。また企業経営の現場においては、ビジネスと政治は別だという考え方が少なくない。しかしなが

ら、最近のグローバルな政治、経済、社会の変化を受け、こういった考え方は修正を迫られている。

とくに近年政治的不安定さが高まり、経営戦略においても地政学の重要性がこれまでにないほど高まっているため、企業は政治的・社会的リスクを国際経営、戦略決定に組み込んでいかなければならない、と指摘されている(EY, 2023)。

それと同時に、企業は紛争予防、紛争後の復興、平和構築といったプロセスに、その本業を通して貢献できることが議論されているし、企業がサステナビリティ課題を考えていく際に、政治的要因を同時に考慮していかなければならないことも議論されている。こうした問題への取り組みには、企業は責任あるビジネスを行い、ステイクホルダーとの長期的な視点で協働していくことが求められる。

このように、企業と政治・平和というテーマは、企業経営の現場においては厳しい対応を迫られているにもかかわらず、経営学の領域ではこれまで研究が少なく (Ford, 2015)、とくに日本ではあまり議論がなされてこなかったと言える。企業と政治にかかわる領域には、伝統的なテーマから現代問われているテーマまで、さまざまな課題が存在している。本稿では、最近の議論の広がりを捉え、その背景にある考え方や課題を明らかにしていくことにあつた。この「イントロダクション」では、主要な議論を整理し、以下で扱うテーマを設定する。

まず、2022年2月に始まつたロシアのウクライナへの軍事侵攻は、企業と政治の問題が切り離せないことを再認識させた。EU、G7を筆頭に西側諸国は協調し金融、経済制裁を行つており、ロシアとビジネスを行つている企業も、この地政学的緊張への対応（事業の撤退・停止など）を迫られている。今回は各国の安全保障という要素が大きく、これまでにない影響が広がり、CEOは地政学的機会とリスクのなかで意思決定することが求められている (EY, 2023)。

企業の活動は国際政治と密接にかかわつており、その関係性を無視することはできない古くて新しい問題である。これまでも例えばミャンマーにおける軍事政権の暴力、人権問題に対する経済制裁、中国における人権問題と綿の使用規制、コンゴ民主共和国における反政府武装勢力の支配する紛争鉱物への規制などがグローバルに議論されており、企業は対応を迫られてきた。また問題のある国・地域から事業を撤退・停止するにあつて「責任ある撤退」が求められている。ビジネスの活動は、平和と安全、市場社会のルールとの共有と信頼の上に成り立っていることを改めて考えなければならない。

→①ビジネスと地政学的リスクの問題

次に、ロシアの戦争はサステナビリティの課題に大きく影響することも知らしめた。近年、ビジネス活動は経済の領域のみならず社会、環境の領域に大きな影響を与えており、責任ある経営を行うこと (CSR経営、SDGsへの取り組み) が広く求められるようになっている。しかし今回の戦争は民主主義や平和を守るためということで軍事産業への投資が正当化されたり、ロシアによる天然ガス・石油の輸出制限、また脱ロシア依存の政策によるエネルギー・資源の供給不足、価格の急騰に見舞われ、石炭火力発電所を稼働させざるを得なくなり、CO₂削減への取り組みが後退している。サステナビリティの課題が、政治・平和の問題と密接にかかわつていることを考えなければならない。

→②ビジネスと政治・平和とサステナビリティの問題

三つ目は、企業の活動や経営政策が社会に及ぼす影響についてである。近年企業が政治的・社会的問題に対してどのような取り組みを行うか、CEOがどのような姿勢をとり発言をするか、それが従業員や消費者にどのような影響を及ぼすかということが、アメリカを中心に大きな議論となっている。CEOが政治的・社会的問題に関して、その立場を示すことが求められるようになっており、これはウォーク・キャピタリズム Woke Capitalism：社会的正義に目覚めた資本主義と呼ばれている (ジャーナリスト Ross Douthat が2015年に New York Times で使つた用語)。WokeとはWakeの過去分詞形 (目が覚めた) で、ブラックコミュニティの俗語から、社会的不公正、人種差別、性差別などを批判し意識が高いという意味で使われている。Woke Corporate Capitalismとも呼ばれるこの時代において、CEOはどのようなスタンスをとるべきか、その姿勢が問われている。

→③ビジネスとウォーク・キャピタリズムの問題

本稿では、以上の三つの問題に焦点を当て検討していくが、さらにいくつかの問題があり、論点だけ示しておこう。

企業と政治の問題、四つ目として、グローバルガバナンスのあり方が変わってきたことが挙げられる。グローバル大企業のパワーが及ぼす影響力・範囲と、一国政府のパワー（権限）との間にはギャップ（ガバナンスギャップ）がある。グローバル市場において大企業が引き起こす経済・環境・社会の問題には、一国政府では対応しきれないが増え、2000年前後から、関係するステイクホルダーが協働して取り組む動きが広がっている。サステナビリティの課題は、一つの主体だけではなく、関係するステイクホルダー：政府、国際機関、NGO、企業、研究機関などが、自発的に、自己統制的に協働し取り組んでいくことが求められている。マルチステイクホルダーによるさまざまなイニシアティブが形成され、新しいルールや基準がつけられているが、それは公共経済学者 Ostrom (1990) が言う自己組織的協同選択 (self-organized collective choice) の戦略とも言える。

マルチステイクホルダー・イニシアティブによる取り組みの典型的な例として、SAI (Social Accountability International) による労働・人権の規格 (SA8000)、サステナビリティにかかわる情報開示に関する国際基準 GRI (Global Reporting Initiative)、またパームオイルの生産に関する認証基準 RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) などが挙げられる。このマルチステイクホルダーによるプラットフォームをどのように管理していくか、その統治システムの可能性と課題についての研究も増えている (Hirschland, 2006; Ruggie, 2008; Fransen, 2012;

Gitsham and Page, 2014; Whelan, 2017; Tanimoto, 2019 など)。

→④ガバナンスギャップの問題に対するマルチステイクホルダーによる取り組み

もう一つ、五つ目として、企業と政治にかかわる伝統的なテーマがある。企業（業界団体）と政府・行政との関係性を解明することは、古くて新しいテーマである。経済政策や社会政策、法規制、さらに国際的な取引ルールなどを策定するプロセスに、企業がどのようにかかわっていくか。経営者らが政策決定プロセスにおける政府内の委員会等に参加することや、外からのロビー活動は、情報提供・共有、調整や協調という面と、パワーをもった働きかけという面があり、研究も以前からされている (Epstein, 1969; Vogel, 1978; Johnson, 1982; Ouchi, 1984; 小林, 1992; Drutman, 2015 など)。さらに国際的にはルール形成の場に積極的に参画し、多様なステイクホルダーと協働していくことも重要である (上記④)。

日本の業界団体と行政（審議会）の関係においては、利害調整や情報交換がなされてきたとの指摘がある一方で（岡崎, 1993 など）、政・官・財が癒着してきたとの指摘もある (Wolferen, 1989; 福田, 2001 など)。ロビー活動に関してはアメリカでは詳細な規制があり透明性が求められているが、日本ではそのような規制がないため不透明である。

また賄賂や汚職の問題は、国内のみならず海外での事業活動において重要なテーマである (Cleveland, et al., 2010; Bahoo, et al., 2020 など)。2000年前後から CSR 経営にかかわる国際ルールや規格などに組み込まれ、共有されるようになっていく (OECD, 国連グローバルコンパクト, ISO, SDGs などにおいて)。この点は後段 p.11 を参照のこと。近年ますます公正でオー

ブなビジネス活動のあり方が求められている。

→⑤古くて新しい企業と政府の関係にかかわる問題

以上のように、「企業と政治」の領域には主な問題として、

- ①ビジネスと地政学的リスクの問題
- ②ビジネスと政治・平和とサステナビリティの問題
- ③ビジネスとウォーク・キャピタリズムの問題
- ④ガバナンスギャップとマルチステイクホルダーの問題
- ⑤古くて新しい企業と政府の問題

が挙げられ、そこには研究面でも実務面でもさまざまな課題がある。以下では、この①、②、③について論点を検討していく。

2. 分析の視点

企業と政治、平和というテーマを考えていくにあたって、企業を捉える基本的な視点を確認しておこう。

2-1. 市場システムの変化

かつて経済学者 Friedman (1962; 1970) は、企業は市場で経済活動に専念し、社会的・政治的な問題は政府の仕事であって、企業の経営者がかかわるべきことではないと主張した。企業、政府は、それぞれの役割を果たすべきで、経営者には社会的責任を果たす資格も合法性もなく、経済効率が低下する、と。しかしながら、1980～90年代以降、企業活動のグローバル化、経済的影響力の巨大化、進出国・地域社会への社会的・政治的影響力の増大、さらに地球温暖化に代表される国境を越えるサステナビ

リティ課題の広がりなどによって、市場の構造、ルールは大きく変化してきた。またそもそも市場は閉じた経済システムではなく、社会、政治、文化・規範、国際関係の領域と相互に依存する「市場社会」であることを再確認する必要がある（佐伯, 1991; 谷本, 2002）。

2-2. 企業システムの多面性

経済的システムである企業は、広く社会、政治、文化・規範、国際関係という領域とかかわる社会的・政治的なシステムでもある。企業システムは、その経済活動に伴うパワーを意図的にも非意図的にも社会や政治に及ぼしており、そのポジティブな影響のみならず、ネガティブな影響に伴う責任が問われている（谷本, 2002; 2020）。企業システムは、株主、従業員、消費者、市民社会組織、地域社会、環境などステイクホルダーとの相互関係性の中で捉えられる（Freeman, 1984以降のステイクホルダー理論）。そこでは経済的価値を共に生み出し共有する中核のステイクホルダーとの関係のみならず（Barney, 2018; 岡田, 2022）、システムの周縁に存在する、あるいは排除されたステイクホルダー（経済的価値の恩恵を必ずしも受けられない存在）との関係も含めて、企業システムを捉えることが求められている（谷本, 2002; Tanimoto, 2009）。その視点が社会の inclusive and sustainable development につながっていく。

2-3. 企業に期待される役割や責任の変化

市場システムの変化、持続可能な発展を求める動きとともに、消費者や投資家が企業に責任あるビジネスを求める動きが広がってきたことで、企業に期待される役割・責任も大きく変わり、グローバルに社会的責任（CSR）を求める動きが広がってきた。2000年前後から、CSRにかかわる国際的な基準や規制が、国際機関、

NGO、企業などの協働によってつくり、定着してきている。

経済的・社会的課題に取り組むにあたって、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通して、経済的・社会的価値を生み出すことが重視されるようになってきている。さらに企業価値を捉える基準も変わり、金融市場では企業の財務的成果のみならず非財務的成果も同時に評価する責任投資（ESG投資）が急速に広がっている。それに伴って企業の情報開示のあり方も変化し、財務情報プラス非財務情報（環境・社会・ガバナンス）を統合して報告するスタイルが国際的に要請されている（谷本, 2020; Laine, et al., 2021）。

市場は、近年こういった責任ある企業を評価するよう変化してきている。図1は、市場社会のメカニズムを示したものである。

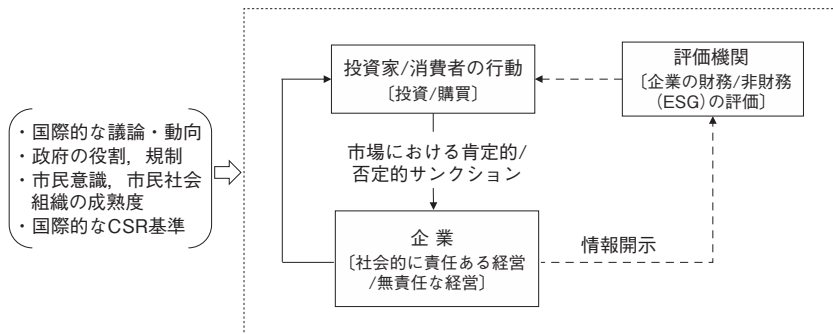
2-4. 企業の政治的責任

企業は意図的にも非意図的にも政治的な影響力をもっている。前段 p.3 でみた政府の政策決定に影響を与える伝統的な政治的パワーの面のみならず、企業はその時々各国・地域における社会的・政治的課題と向き合わざるを得ず、どのように取り組むか、その政治的責任(Corporate Political Responsibility : CPR) が問われている。

サステナビリティ課題, SDGs への取り組みは、意図せざるにも政治的なメッセージを伴う。例えば、貧困、人権や児童労働などの問題の背景には、紛争、民族対立、差別といった問題が存在しており、さらにグローバルなガバナンスギャップの問題も存在する。またウォーク・キャピタリズムにおいては、積極的な取り組み姿勢が求められる。企業の政治的メッセージは、企業のパーパスやCSRの取り組みと軌を一にすることが重要であり、政治的活動は透明性をもって示される必要がある（Lyon, et al., 2018; Winston, et al., 2022）。またCPRを考えることは、企業と政治、市民社会との関係を見直していくことにつながる（<https://corporate-political-responsibility.org> 参照）。

以上のように、企業は経済的システムであると同時に、社会的・政治的システムでもあり、経済活動に伴う社会・環境そして政治への影響力は、意図せざるにも大きくなっており、無視できないものとなっている。同時に、企業活動は国内外の社会や政治の変化を受け、地政学的危機にも対応せざるを得なくなっている。市場社会において責任をもった行動が要請され、CSRと同様、CPRも経営の意思決定の中に組み込んでいく必要がある。企業と社会・政治は

図1 市場社会のメカニズム



出所：Tanimoto (2019) p. 712, 谷本 (2020) p. 220 に加筆・修正したもの。

相互に関係していることが本稿の基本的な視点である。

3. ビジネスと地政学的リスク

まず一つ目の問題、ビジネスと地政学的リスクを取り上げよう。企業は国内外で経済活動を進める際に、政治的問題を避けることはできない。戦争、地域紛争によって、ビジネス環境はVUCA：Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）が高い状況にある。こういった環境において、ビジネスリーダーは地政学的な機会とリスクを見極める難しい対応が求められている。

地政学的対立が経済的対立を生み、経済的対立がまた地政学的対立を大きくするという状況がみられ、国際ビジネスのルールが大きく変動している。このような状況において企業はどう対応するか。消費者や投資家は企業の姿勢を見ており、〈事業への影響〉×〈レピュテーション〉を見誤ると、大きなリスクとなる*。

*これまでも国際政治問題にかかわるビジネスの取り組みに対して、アメリカの消費者は明確な姿勢を示してきた。例えば、1970年代の①ベトナム反戦運動：武器・爆弾製造など戦争にかかわるビジネスを行う企業へのボイコット運動や、②反アパルトヘイト運動：人種隔離政策の南アフリカでビジネスを行っている企業に対するボイコット運動。③ミャンマーの軍部クーデターによる反民主化政策への批判運動：軍部による民主化勢力や国民への弾圧、人権侵害に対し、ミャンマーでビジネスを行う企業へのボイコット運動。ミャンマーへの経済制裁に呼応し、多くの企業は事業の撤退を行っている。さらに④コンゴ民主共和国における武装勢力による市民弾圧への批判：コンゴからの希少資源（コンフリクト・ミネラル）の購入を禁止。2010年金融規制改革法において紛争鉱物に関する規制がなさ

れ、SECへの報告（紛争鉱物調達プロセスの開示）が義務づけられている。⑤中国における人権問題への批判。新疆ウイグル自治区における人権問題に対して、2021年輸入規制がなされている。第三者による現地監査・認証ができない以上、大手衣料品メーカーはそこで綿は使用できないと声明を出している。中国側は、人権問題は存在しないとし、逆に中国消費者から欧米企業はボイコット運動を受けており、難しい立場に置かれている。

2022年2月24日に始まったロシアによるウクライナ軍事侵攻に対して、国連は非難決議*を行い、EU、G7をはじめとする西側諸国は経済制裁を行っている。

*国連はその憲章において、軍事侵略によって平和を破壊すると、安全保障理事会の認定のもとづいて、経済的・軍事的措置違反をやめさせるようにすることができる、と定めている。金融、財産、通商上の不利益が違反国に及ぶような措置。

この戦争に対してビジネスリーダーにはどのような行動をとるよう期待されているか、Weber Shandwickの調査（2022）によると*、約半数の49%がウクライナへのロシアの侵攻を止めるよう企業が積極的な役割を果たすことを期待している。さらにウクライナ問題にとどまらず、民主主義が脅かされる時、企業は積極的な態度を示すべきだ72%、自国の安全保障を守る意思決定を行うよう期待しているは77%に及んでいた。多くの人々は、ビジネスリーダーが外交問題にかかわることを期待するようになっている。

*調査は、2022年3月、カナダ、フランス、ドイツ、日本、イギリス、アメリカの6カ国、各1,000人の市民・従業員に対して行われた。
<https://www.webershandwick.com/news/>

public-employee-expectations-business-amid-war-ukraine/ (2022. 3. 31)

ただ西側諸国はロシアへの資源依存が大きい
ため、制裁は必ずしも有効に機能しない面が
あり、経済的に追い込むことは容易では
ない。さらにロシアはこの経済制裁に
対し、石油、天然ガス、食糧などを禁
輸することで対抗し、EU などでは
厳しいエネルギー・食糧不足を引き起
こしている。今回エネルギーや資源が
「武器」として使われるようになったと
言われている*。

* Reuters, “Russia using energy as weapon, White House says about Nord Stream shutdown,” September 3, 2022.

多くの企業が早い段階からロシアでの
事業を撤退、停止、縮小するという決
定を行う一方、決定をためらう企業も
みられた。ロシア市場での経済活動
の規模（輸出量、生産高、売上高な
ど）やロシア資源への依存度、国内
外の消費者の声や機関投資家の動
き、さらには自国政府の制裁に対
する姿勢の違いもあり、事業機会
とレピュテーションリスクを測りな
がらの対応には差がみられる。

エール大学の Sonnenfeld 教授ら
は、ロシアのウクライナ侵攻後、企
業がどのような行動を取ったか調
べまとめている（2022年3月10日
時点で、166カ国1,382社—太字、
2023年3月29日時点で166カ
国1,581社—斜体）。撤退 A、停
止 B、縮小 C、時間稼ぎ D、とど
まる F とランク付けし、1,000 社
ほどの企業が撤退・事業停止を行
っている（斜体 J が日本企業で、
撤退を決めたのは 11 社）。

当初ロシア市場にとどまると決定
したり、逡巡していた企業に対し
てボイコットや批判がなされ、
撤退や事業停止に判断を変えた
企業も少なくない。例えば、ユニ
クロは当初 CEO が「ロシア人にも
生活する権利ある」、また「企
業に政治的な選択を迫る風潮に
強い疑問を感じる」と発言して
いたが、国内外からのボイコッ
トの動きやソーシャルメディア
での批判、同業の Zara と対照
的だとの声（Bloomberg News,
10 March, 2022）などを受け
て、1 週間後に事業停止を決
めている。ビジネスと政治は別
だとの主張は、現実の厳しい動
きを前に通せなくなっている。
またウクライナに寄付を行うこ
とが、免罪符になるわけではない。

表 1 ロシア市場における企業の対応

*とどまる	活動の停止や縮小の要請を受け付けない F (239, 234) (J14) - これまで通りロシアにとどまる企業
*時間稼ぎ	新しい投資や開発を控える D (160, 177) (J9) - これまでの事業を継続する一方、新しい投資や開発は延期する企業
*縮小	現在の事業を縮小する C (171, 148) (J5) - 現在の事業をかなりの程度縮小するものの、一部は継続している企業
*停止	復帰した時のためにオプションを残しておく B (501, 502) (J36) - ほとんどの事業を一時的に止めるが、復帰した時のオプションを残している企業
撤退	明確に撤退し、事業を切り離す A (311, 520) (J11) - ロシアでの事業を完全に停止するあるいは撤退する企業

出所：https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain/

*2023. 3. 29 現在撤退した日本企業＝アシックス、サントリー、ダイキン、森精機、ENEOS、富士フィルム、丸亀製麺、日産、オムロン、NTT データ、トヨタ。

多くの日本企業はこういった政治的判断について明確な主張が弱く、他の問題と同様、他社の動向を見ながらの意思決定行動がみられる。

投資家側にも判断が迫られ、投資先の企業がどのような行動を取るかが投資家の国内外の市場での評判につながるため、地政学的リスクへの対応が求められている。オックスフォード大学のMayer教授は、今回のロシアの問題は「倫理的懸念と株主利益の最大化戦略が同じ方向を向いているケース」だと指摘している（日本経済新聞、2022.7.4）。

ところで、問題ある国・地域から事業を停止し、引き上げる際には、「責任ある撤退」(Responsible Exit) が求められる。紛争地において責任ある撤退を行うことはコストを伴い、迅速に事業を売却することは容易ではない。例えば、日産はロシアのウクライナ侵攻後半年が経過し、ルノーグループが撤退し、部品の供給や生産の見通しがたなくなったために、撤退を決めたが、売却先に選択肢はなかった。現地の製造子会社を1ユーロでロシアのNAMIに譲渡せざるを得ず、1,000億円の特別損失を出した（ただし2,000人の従業員の雇用維持、6年以内の事業の買い戻し権付き）。

さらに売却先の吟味も重要である。ミャンマーでのTelenor社（ノルウェー政府が53%所有する通信プロバイダ）の事例がある。2021年のクーデター以降、ミャンマー軍事政権は強制的な監視：通信傍受を行うよう外資系の企業にも圧力をかけてきたため、Telenorはいち早く撤退を決定。2021年2月に現地の事業をレバノンのM1グループに売却したが、同社はこれまでシリア、スーダン、イエメンなど過激派政権国での事業を行い、汚職やテロリストへの資金提供の疑惑があるため、この売却に対し国際的に批判を受けることになった。

イギリスの小売業Marks & SpencerやアイルランドのファストファッションPrimarkなどは、ミャンマーでの軍政による労働環境の悪化、人権侵害の広がりを受け、事業の撤退を決めた。その際ETI (Ethical Trade Initiative：イギリスのマルチステイクホルダーによる独立機関) が2022年9月に示したレポートに従って、現地で働く人々の安全とウェルビーイングを考慮することを検討すると公表した。ただPrimarkは2023年2月、18の工場のうち二つの工場ですべて事前通告なく閉鎖されたと報道され、賃金の補償など対応に追われた。厳しい状況のなかで迅速に責任ある撤退・売却を行うことは、容易ではない。

Sonnenfeld教授らの研究によると、撤退にコストがかかっても、当該企業の株価は上昇している、あるいは下落してもその幅が小さいこと、そしてそれは企業の出身地域（北米・欧州・アジア）・業種には無関係だ、という分析結果を示している（Sonnenfeld, et al., 2022a）。さらに彼らは、企業の撤退や事業停止がロシア経済に大きなダメージを与えているという研究結果を出している（Sonnenfeld, et al., 2022b）。しかし実際に事業を売却した企業数はそれほど多くないという研究も見られる（Evenett and Pisani, 2022）。企業の撤退・停止がどこまでロシア経済に対して影響があるかの判断は、企業数のみならず、事業規模、業種にもよるし（高付加価値産業）、短期ではなく長期的な視点も求められる。

また西側の衣料品メーカーは、ミャンマーのような途上国において地元企業に生産委託をすることで、同国内にサプライチェーンが広がり、低所得者層の雇用を生み出してきたし、労働者の技能を高めていた。しかし、撤退によって大手の親会社と現地工場双方が積み重ねてき

たこの取引関係のメリットは失われてしまう、という難しさがある。

まとめると、地政学的緊張に対して、企業はこれまでリスク管理の視点から議論してきた (Lee and Glosserman, 2022; EY, 2022; EY, 2023 ほか)。次のポイントが求められる。

- ・地政学的リスクを戦略決定に組み入れ、レジリエンスを高めること。
- ・リスクの高い地域での事業には、政治的要因にかかわる市場リスク、事業リスク、規制リスクを常にチェックすること。
- ・主要なステイクホルダー（消費者・従業員・投資家）の声、市場での評判、政府の方針を常にモニターし評価すること。

こういったリスク管理はマネジメントにおいて常に必要であると同時に、「企業と社会」の視点からはもう一歩先の課題が求められるようになっていく。

- ・紛争地におけるビジネスでは、現地の人々の雇用・人権に配慮する必要がある。雇用契約や調達契約は、人権デュー・デリジェンスをベースに実施することが求められる (Ethical Trading)。UNDP (国連開発計画) が 2022 年にまとめた手引書、「紛争等の影響を受ける地域でのビジネスにおける人権デュー・デリジェンスの強化」は、紛争等の影響を受ける地域で責任あるビジネス活動を行うにあたって、実効性のあるデュー・デリジェンスのあり方を示している (UNDP, 2022; UNGC and PRI, 2010 も参照)。
- ・紛争地からビジネスの撤退・停止を決定する際には、Responsible Exit Policy に従い、責任ある撤退が求められる。短期的には株主利益に反することになっても、長期的には現地社会との建設的な関係をつく

り、維持していくことの意義を考える必要がある。

- ・また、紛争地域にとどまり、生産、雇用の維持、改善を求め、地域経済に貢献すべきだという意見もある。国内外および現地のステイクホルダーと連携しながら、政治的リスクを抱えた上で事業を継続していくには、難しい運営が求められる。H&M や Zara などは、ミャンマーで多くの人々がそのサプライチェーンで働いていることから、クーデター後すぐに撤退せず、状況を見ながら事業、雇用の維持を続けている。

以上のように、地域紛争・戦争→撤退という従来のリスク管理的戦略にとどまらず、それを超える発想も求められている。地域の紛争予防、平和維持、平和再構築（社会経済構造の変革）においてビジネスができることは多く、その貢献が期待されている (OECD, 2013; Taka, 2016)。これらの点については、次の 4. で取り上げる。

4. ビジネスと政治・平和とサステナビリティ

次に、ビジネスと政治、平和そしてサステナビリティにかかわる問題を取り上げよう。

互いに経済的に結びつき依存しあっている国同士は戦争を起ささない、という理解があった。ジャーナリストの Thomas Friedman は、*The World is Flat* (2005) において、グローバル化、デジタル化が進むとともに、ヒト・モノ・カネが自由に行きかうフラットな地平が広がり、経済的結びつきが強く依存しあう関係を互いに壊そうとはしなくなる、と指摘していた。マクドナルドがある国同士は戦争しないという McDonald allegory を、Golden Arches theory とも呼んでいた。

このフラット化のメタファーはすでにさまざまに批判されてきている（例えば、Leamer, 2007 など）。また大国間の経済的相互依存は平和維持に貢献するが、逆にそれをデカップリングすれば戦争リスクを高めることになるという見解もみられるが、それも現実を過度に単純化していると批判されている（Copeland, 2015; 澤田, 2021 など）。今回のロシアのウクライナ侵攻でも、ロシアとEU・西側諸国の間でそのことは明らかであった。

現実には複雑で、経済的に相互依存していることだけでは戦争の抑止力とはならず、資源を禁輸する経済制裁の圧力は、先に指摘したように、互いに「武器」となる。さらに、経済制裁は自国にも跳ね返ってくる。EU諸国は天然ガス（40%）、石炭（45%）、石油（25%）などロシアに依存しており、それらの輸入を禁止することで、自国の経済や生活に大きな影響が及んでいる*。エネルギー不足の状況で、一時的に石炭火力や原子力発電に頼ることになっており、それはCO₂削減や、再生可能エネルギーへの転換を妨げてしまう現実がある。

*The Economist, “Are sanctions working” (August 27, 2022) においては、現状さまざまな経済制裁が決定的な打撃になっているとは言えないこと、制裁を行う側も大きな影響を受けること、欧米の制裁に加担しない国が100カ国以上あること（世界のGDPの4割）、その上で、新しい調達先の確保、自然エネルギーへの移行を早めなければならないと、指摘している。またEU内においては資源依存度の高い国もあり、頭初から禁輸への足並みが必ずしもそろっているわけではない。

したがって将来のエネルギーシステムにとっては、サステナビリティのみならず、安全保障が重要なポイントになる、と指摘されている（Ashraf and Bocca, 2023）。EUでは、ロシアの資源依存

を段階的に減らし、再生可能エネルギーへの転換を早めていくことを決めている（2030年までに40%だった目標を45%に引き上げた）。

今回のロシアの戦争は、持続可能な発展には「平和で安定的な社会」が不可欠であることを改めて知らしめた。戦争や地域紛争への企業の対応、紛争予防、平和構築への企業の役割ということは、近年急速に議論がなされている（Oetzel, et al., 2010; Ford, 2015; Forrer and Katsos, 2015; Miklian, 2017; Miklian, 2019; Miklian, et al., 2019 など）。海外からの投資が建設的な効果を生み出すのみならず、進出先の国や地域社会にさまざまな問題やコンフリクトを引き起こしたりしている（Sorens and Ruger, 2014）。とくに問題のある国ではどのようにビジネスを行うか、ビジネス活動による直接・間接のネガティブな影響を減らすこと、さらにより積極的に紛争予防にかかわる取り組みや、紛争・戦争後の復興に貢献すること、CSRと持続可能な発展を平和構築活動につなげていくことが求められている。

その基本原理として、例えば、国連グローバルコンパクト UNGC と SDGs を統合して取り組んでいくことが求められている（UNGC, 2017）。具体的には、企業は進出先の国・地域において、民族、人種、宗教などによる偏見を排除し、労働者の人権を保護し等しく就業の機会を提供すること*、環境保護に取り組み、社会的な基盤づくりに貢献すること。

*例えば衣料産業のPrimarkは、Sustainability Reportとは別にUK Modern Slavery Actを順守し、Modern Slavery Statement 2022を開示している。

さらに地域の中小企業への支援・取引、マイクロファイナンスへの支援、社会貢献活動（寄

付や製品の寄贈、専門的な知識・スキルの支援)なども意義がある。

企業はこういった課題に、国際機関や地域政府、国際的なNGOや地域のCSOなどステイクホルダーと協働して取り組むことで、平和な経済発展に貢献していくことが期待されている。そしてその社会的インパクトを測り、取り組み状況を開示するというように、ビジネス活動を責任あるものにするすることで、持続可能な発展に貢献していくことができる。CEOは、こういった取り組みに積極的にかわり、社会的課題に対してソーシャルイノベーションを生み出すよう、イニシアティブをとることが期待されている。形式的な取り組み(CSRウォッシュ、SDGsウォッシュ)に終始する企業は少なくないが、それでは問題やコンフリクトを引き起こすことになってしまう。

企業の腐敗防止については、この20年の間でさまざまな国際的な規範がつくられている。例えば、1) OECDの外国の公務員への贈賄防止を目的とする「国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約」(1999)(OECD, 2014; Transparency International, 2016参照)、2) UNGCの原則10の「腐敗防止」: 企業は強要と贈賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組まなければならない(2004)、3) ISO26000の中核主題5「公正な事業慣行」の第1課題: 汚職防止(2010)、4) SDGs 16番目の目標「平和と公正をすべての人に」のターゲット5: あらゆる形の汚職や贈賄を大幅に減らしていくこと(2015)などで示されている。CSRウォッシュに終わらせないためには、CEOが問題の重要さを理解し、積極的に組織文化の変革をリードすること。さらに法制化による規制のみならず、企業が規律を守りフェアであることを、消費者や投資家たちがどこまで市場で積極的に評価するかにポイントがある。

企業のリスク管理は、基本的にリスク回避、損失最小化の視点であり、それだけでは社会問題自体の解決、紛争予防、平和構築には至らない。これは児童労働問題の場合でも同じで、サプライチェーンから児童労働を排除しても、児童労働の問題自体は解決しない。その取り組みには、貧困からの脱出を目指して、両親の仕事支援、家族の生活支援、子供の教育支援、さらに企業活動の監視が同時に行われる必要がある(谷本, 2020)。

問題ある国において紛争勢力にかかわらないこと、紛争後の平和構築に貢献すること、人道支援に本業や社会貢献活動としてかわること。こういった活動に地域のステイクホルダーと連携して取り組むことが期待されている。もちろん状況によって取り組みの実践や成果は異なるが、状況分析の上で、特定の利害関係者に偏らず多様な人々との透明性ある関係を構築し、共通の関心を見出し、冷静に話し合っていく能力が求められる(Anderson, 2008; Miklian, et al., 2019)。そこでは長期的な視点、信頼関係の構築、マルチステイクホルダー(政府、国際機関、NGOなど)との協働がキーワードとなる(Miklian, et al., 2019; Tanimoto, 2019)。

戦争・地域紛争があった場合、企業はリスク管理の視点から事業撤退・停止・縮小といった意思決定を行うことは避けられないが(defensive, 市場社会の声への対応)、しかしもう一歩進めて、日々の責任あるビジネス活動や社会貢献活動を通して、紛争予防や平和構築に少しでも貢献する積極的で建設的な取り組みを行うことが求められている。UNGC and PRI(2013)が指摘しているように、ビジネスの成功と地域社会の平和的発展の間に矛盾はないと言える。

5. ビジネスと ウォウク・キャピタリズム

最後に、ビジネスと近年のウォウク・キャピタリズムの問題を取り上げよう。

大企業はその経済活動：投資，研究開発，雇用，商品・サービスの提供などを通して，意図せずとも社会・政治に影響を与えている。例えば，インターネット，スマートフォン，ソーシャルメディアのサービスは，個人と個人，ビジネス，政治のコミュニケーション・スタイルを大きく変えた。またSDGsへのビジネスの取り組みは，その問題を社会に知らせめたり，問題解決にこれまでにない仕組みを生み出すなど影響力がある（谷本，2020）。

さらに今問われているのは，大企業が社会，環境，政治の問題に対してどのような取り組みを行うか，CEOがどのような姿勢をとるか，その発言がもたらす影響力である。これまで企業経営者はビジネスと政治は別だとし，政治的発言を避けることが多かったが，企業の経営政策は，意図せざるとも国内外の人々に影響を与えたり，CEOの不用意な発言が社内外から批判されることもある。そもそも企業の経済活動は，社会，環境，政治と切り離されて存在するわけではないのであるが，ウォウク・キャピタリズム（Woke Capitalism, Woke Corporate Capitalism）と呼ばれる時代においては，CEOのより積極的な発言，姿勢が問われている。

とくにアメリカでは，近年論争になっている問題に関してCEOが意見表明することを求められたり，その問題発言に対しては批判がなされたりしている。気候変動，人種差別 Black Lives Matter，ジェンダー平等，性暴力の廃絶 #MeToo，LGBTQIA^{*}，人工中絶などの問題に関するCEOの発言について，とくに若い世代の従業員や消費者が反応し，社会的正義を示

すことが求められるようになってきている。問題発言に対しては，ストライキやボイコットが起きたりするので，CEOは積極的にメディアに対し，自らのまた会社としてのコミットメントを示すことが迫られている。

*LGBTQIAとは，Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer (Questioning), Intersex, Asexualの頭文字。

アメリカでの歴史的背景を簡単にみておこう。アメリカでは政治的問題に対する市民の関心が高く，1970年代ごろからは，企業の問題行動に消費者や投資家が積極的にボイコットを行ったり，逆の場合はパイコットを行うという市場行動をとってきた。そこには第三者として情報提供を行うNPOや，意見表明するための仕組みづくりをするソーシャルビジネスが支持を受けるとい背景がある（谷本，2002）。先に見たように，ベトナム戦争で大きな利益を得ていた企業や，アパルトヘイトの南アフリカで事業を行っていた企業などに対して，消費者や投資家によるボイコット運動がなされてきたが，それらはより良い社会をつくっていくための戦略（economic strategies for a better world,あるいはshopping for a better world）として捉えられてきた。アメリカ人の約半数がpolitical consumerだという指摘もみられる（Baek, 2010）。またLeading Treeの2022年の調査*によると，アメリカ人の4人に1人が現在，これまでに買ったことのある商品や企業をボイコットしているという。ボイコットの理由としては，企業の政治献金39%，従業員の扱い34%，社会問題への姿勢33%，政治的立場30%などが挙げられている。

* 2022年4月，アメリカの消費者，全世代2,168人対象。最も割合が高い層は，年収では100,000\$以上の消費者で37%，低いのは

35,000 \$ 以下 16%, また世代では Z 世代が 32%, ベビーブーマー世代 20% となっている。https://leadingtree.com/credit-cards/study/boycott-product-company/ (2022. 5. 11)

ところで、2022 年 3 月、フロリダでの「ゲイと言うな」法案 Don't Say Gay Bill に対する判決を巡る Walt Disney+ の CEO Bob Chapek の姿勢に、従業員から批判の声が上がった。彼は問題発言をしたわけではなかったが、その法案に賛同した州議会議員に寄付をしていたため批判がなされた。彼は LGBTQIA+ に対する従業員の厳しい声に直面し、自身の対応をすぐ謝罪し、Twitter で発信し、政治的立場を開示した。3 月 22 日付のツイート (図 2) で、「Disney+ は LGBTQIA+ の従業員、仲間、家族、作家、ファンとともにいる。LGBTQIA+ の人々の基本的人権を侵害するいかなる法案も非難する」と述べている。

また人工中絶について、アメリカでは論争があり、企業経営者も発言している。1973 年、中絶を禁止する州の取り組みを制約する「Roe v. Wade」裁判の最高裁判決が出た。そこでは、合衆国憲法修正第 14 条は女性の中絶の権利を保障しているという理解が示され、中絶を規制する州の法律を違憲とした。しかしその後もこの判決を反対し、中絶を禁止すべきという議論があり、女性の性と生殖に関する健康と権利 (Sexual and Reproductive Health and Rights) を守るべきだという議論と対立している。

女性の健康・下着・生理用品関連企業 7 社 (Sustain NATURAL, THINX, LOOM, Dame, CORA, CLARY, fur) の女性 CEO が、2019 年 5 月 21 日ニューヨークタイムズ紙に一面の意見広告 open letter を出した。州によっては中絶

図 2 Disney+ の Tweet



の権利を破棄する動きに対して、女性の解放・健康、身体の自己決定権を守るよう意見表明をしている。彼らは、アメリカの企業は長らくこういった問題に発言してこなかったが、それは変えていかなければならない、今は発言する時だ、と主張している (New York Times, May 21, 2019)。

しかしその後、2022 年 6 月最高裁は、合衆国憲法は中絶の権利を保障していないと Roe v. Wade を覆し、論争は激しくなった。

中絶に関する議論は、有色人種や先住民、低所得者の女性の立場の問題も含め、多様な問題がからんでいる。女性のプライバシー、不平等、差別の問題がかかわり、アメリカのみならず、国際的な人権問題として議論されている*。

* Center for Reproductive Rights, "International Human Rights and Abortion: Spotlight on Dobbs v. Jackson Women's Health," Nov. 24, 2021.

企業や CEO はアクティビスト・マーケティングの時代において、こういったテーマについて明確な姿勢を示すべきであると言われている (Forbes, May 21, 2019)。アクティビスト・マーケティングとは、従来のマーケティングのような商品価値の提供にとどまらず、CSR、サステ

ナビリティ革命の時代において、自分たちの価値観や社会的・政治的スタンスなどを明確に示すことでステイクホルダーから支持を得、信頼されることに目的がある。それはブランド・アクティビズムとも呼ばれ、研究も進んでいる (Kotler, 2019; Shetty, et al., 2019; Vredenburg, et al., 2020 など、また <https://www.activistbrands.com> も参照)。

ウォウク・キャピタリズムに対しては批判もあり、注意しなければならない。van Tine (2021) は、このような取り組みで資本主義の抱える問題を解決する動きを促進するとは言えず、単に消費者を操作するだけだと「ウォウク・ウォッシュ」Woke Wash を批判する。また Vredenburg, et al. (2020) は、こういった企業の取り組みは消費者を誤った方向に導き、ブランドの資産価値を損なうのみならず、社会変革も損う可能性があるとして指摘する。

この種の批判は、コース・リレイティッド・マーケティング CRM に対する批判に類似した部分もある。CRM だけで社会問題は解決しないが、大企業のもつマーケティング力やブランド力によって消費者が当該問題を知るきっかけになったり、伝統的なアプローチにとどまらず NPO との協働によって新しい可能性を見出すことには意義がある (谷本, 2020)。さらに、近年の動きのように、従業員や消費者の声を無視できなくなってくると、CEO はその政治的スタンスを明確にすることが求められており、真剣に社会の動きを捉える必要がある。

もちろん、ウォウク・ウォッシュへの批判には注意を払わなければならない。また企業経営者が世の中を二分する社会的・政治的問題にそのスタンスをはっきりさせることは容易ではない。あくまで自社にとって、またそのステイクホルダーにとって、どのような意味があるの

か、影響を受けているのかあるいは与えるのが判断のポイントとなる。企業は従業員や消費者などとの関係の中で立場を明確にしていくこと、そのためにもステイクホルダーとのエンゲージメントが重要となる。社会の雰囲気に乗って発言するのではなく、またあらゆる問題に意見を出すということでもない。自分たちはどのような組織をつくろうとしているのか、どのような社会、コミュニティをつくろうとしているのかを問い直す必要がある。

ところで、グローバル企業 Benetton は、CSR や CPR がグローバルに議論される前、1990 年頃から社会的・政治的問題に対してラディカルな意見広告を出し、社会的にインパクトを与えてきているユニークな企業である。とくに、エイズ支援、ボスニア紛争反対、人種差別反対、アフリカ支援などさまざまな政治的問題や環境問題についてメッセージを発信し、その広告には商品を登場させないという独自のキャンペーン広告を展開してきた (<https://www.benettongroup.com>)。

その中心的な役割を果たしてきた写真家 Oliviero Toscani は、広告は単一文化のまやかしの幸福を描くのではなく、現実の多様な世界の問題をもっと取りあげるべきだし、企業の社会的姿勢を示すものであるべきだ、と繰り返し述べている。世界は、人々の対立、戦争、差別といった問題にあふれており、企業の経済活動に伴う環境破壊、搾取といった問題もあり、企業もわれわれもその責任の一端を負うべきである。広告は社会の倫理、文化を変えることができる、と主張してきた (Toscani の Lecture, 『広告批評』No. 230, 1999 年 9 月)。

Benetton のこういった広告には当初社会のコンセンサスを得にくく、賛否があった。例えば、ボスニア紛争の際、死んだ兵士の血染め

シャツの広告は、あらゆる国で掲載拒否されたが、日本だけが問題視せず掲載した。Becker (1994) は、広告が社会的・政治的問題に対する企業の姿勢を積極的に発信していくものとなるという Benetton の考え方は、企業と政治の関係を再定義したと指摘している。

6. 結論と展望

本稿では、企業と政治・平和にかかわる問題について、最近の論点を整理しまとめてきた。そもそも企業は、経済的な主体であるのみならず社会的・政治的な主体でもあり、企業と政治のかかわりは切り離せない課題である。近年、地政学的リスクが大きな経営課題となるなかで、企業としてどのように戦略決定を行うか、あるいは CEO が政治的テーマにどのようにそのスタンスを示すか、改めて企業と政治、企業の政治的影響力と責任の問題が問われている。経営環境の変化で、CSR と同時に CPR も求められ無視できなくなっている。社会的・政治的課題に直面した時、従来のようなリスク管理の視点のみならず、さらにそこで問われている問題そのものにどうかかわるか、ということも重要な課題として問われている。

まず伝統的なリスク管理の視点から。今回のロシアの一方的な軍事侵攻に対しては、市場社会が早くから明確に反応したこともあり、多くの企業は意思決定をしやすかったかもしれないが（それでも経済的・政治的困難さに直面し、立場を明確にしきれない企業も少なくない）、世論が二分するようなテーマではそれは容易ではない。

企業は事前にルールを定め、地政学的リスクへのマネジメント戦略をたて、BCP (Business Continuity Plan) をもっておく必要があると指

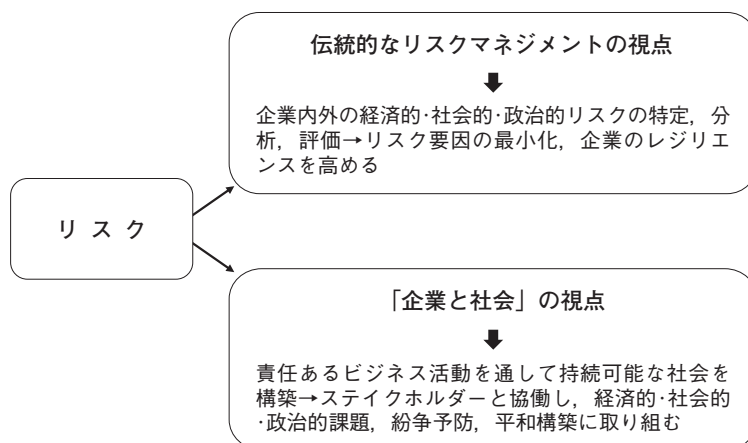
摘されている。企業は内外の経済的・社会的・政治的リスクに備え、できるだけ早くその発生を知り、対応することを求められる。そのことでリスク要因を最小化し、ビジネスのレジリエンスを高めることができる。リスクマネジメントは、ISO31000 で典型的に示されているように、リスクを特定し、分析し、評価した上で対応することにある。さまざまなリスクにさらされる企業にとって、BCP を立て、BCM (Business Continuity Management) を実行できる体制を整えておくことは重要である（例えば、BSI: British Standards Institution が発行している BS25999 が参考になる）。

それでも想定を超える厳しい状況に直面すると、計画を修正しながら対応が求められるという難しさがある。これまでになかった新しい問題については、ステイクホルダーとのエンゲージメントを通して議論し、方向を定めていくことも必要である。

コロナ禍やロシアの軍事侵攻を経験し、グローバル企業は国際的なサプライチェーンを見直すことを進めているが、その判断基準はコストや効率性のみならず、レジリエンスが重要であると、2023年の World Economic Forum においても議論されていた（WEFでは、より広い文脈で Resilience for sustainable and inclusive growth として議論された）。

さらに、こういったリスク管理の視点だけではなく、「企業と社会」の視点から、問われている社会的・政治的問題自体に積極的に取り組んでいくことも求められるようになっていく。図3を参照。問題ある国・地域から撤退を決める場合も、責任ある取り組みが求められる。どこにどのようにその事業や株式を売却し撤退するか、残された労働者はどう扱われるか、地域の経済はどうか、という問題の検討が迫ら

図3 二つの視点



れる。さらに売却先の企業や投資家が、これまでどのような事業展開をしてきたかの確認も重要である。軍事侵攻を支持する国また人権保護に熱心でない企業に渡ると、先にみた Telenor のように新たな問題が起こるため、制約された状況の中で難しい意思決定が求められる。

さらに持続可能な社会の構築に貢献するため、責任あるビジネス活動を通して、経済、社会、政治の課題、さらに紛争予防や平和構築に、ステイクホルダーと協働して積極的・建設的に取り組むことが期待されている。

Patagonia の創業者 Yvon Chouinard は、われわれは「環境面での取り組みを加速するため、政治に直接影響を与えなければならない」と述べている（日本経済新聞, 2023. 1. 18）。企業は市場においてそのゲームのルールに規定されるだけでなく、相互関係性の中でルールを形づくり進化させている面があることを、われわれは考えていく必要がある（Tanimoto, 2004; Winston, et al., 2022）。

今後明らかにしなければならない研究課題はたくさんある。例えば、政治的に責任ある企業の特徴、市場社会へのインパクト、その経済的

パフォーマンスを調べること（関連した研究に Sonnefeld, et al., 2022a などもある）。企業の政治的活動や CEO の政治的発言が、市場社会に及ぼすインパクトやレピュテーションを調べ、マネジメント上の課題を明らかにすること（Khishtovani and Pirveli, 2012; Lyon, et al., 2018; Winston, et al., 2022 などもある）。また消費者が企業の社会的・政治的問題に対してどのように反応するか、その特性や市場行動を分析すること（Friedman, 1999; Aguilera, et al., 2007; Baek, 2010; Stolle, 2013 などもある）。さらに平和構築、紛争後の社会再構築に企業がどのように貢献できるか、またその評価を明らかにすること（Forrer and Katsos, 2015; Miklian, 2019; Ganson, 2019 などもある）。社会的・政治的課題に取り組むマルチステイクホルダー・イニシアティブの仕組みやガバナンスを検討すること（p.3 参照）。そして、これらの活動を積極的にリードしていく責任あるリーダーを育てる教育システムを考えること（Kolb, et al., 2017; Fröhlich and Berivan, 2020; Tanimoto, 2023 など）。こういった研究を積み重ねることで、企業活動と社会、政治にかかわる理論上の課題や実務上の課題が明らかにされよう。

最後に、戦時下でもビジネスを続けるウクライナの現地企業は、就業の場であると同時に、働く人々の心のよりどころも与えているという報道がある（日本経済新聞, 2023. 2. 24）。こういった企業の役割を考えていくことも重要である。

〈参考文献〉

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., and Ganapathi, J. (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp.836-863.
- Anderson, M. (2008) "False Promises and Premises? The Challenge of Peace Building for Corporations," in O. F. Williams (ed.), *Peace Through Commerce: Responsible Corporate Citizenship and the Ideals of the United Nations Global Compact*, University of Notre Dame Press, pp.119-132.
- Ashraf, M. and Bocca, R. (2023) "Making the future energy system secure means making it sustainable," WEF (World Economic Forum). (<https://www.weforum.org/agenda/2023/01/davos23-energy-transition-security-sustainability-whitepaper/>)
- Baek, Y. M. (2010) "To buy or not to buy: Who are political consumers? What do they think and how do they participate?," *Political Studies*, Vol. 58, No. 5, pp.1065-1086.
- Bahoo, S., Alon, I., and Paltrinieri, A. (2020) "Corruption in international business: A review and research agenda," *International Business Review*, Vol. 29, Issue 4, pp.1-24.
- Barney, J. B. (2018) "Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective," *Strategic Management Journal*, Vol. 39, Issue 13, pp.3305-3325.
- Becker, C. (1994) *The Subversive Imagination: Artists, Society & Social Responsibility*, Taylor & Francis.
- Cleveland, M., Favo, C. M., Frecka, T. J., and Owens, C. L. (2010) "Trends in the International Fight Against Bribery and Corruption," *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, pp.199-244.
- Copeland, D. C. (2015) *Economic Interdependence and War*, Princeton University Press.
- Drutman, L. (2015) *The Business of America is Lobbying: How Corporations Became Politicized and Politics Became More Corporate*, Oxford University Press.
- Epstein, E. M. (1969) *The Corporation in American Politics*, Prentice-Hall.
- Evenett, S. and Pisani, N. (2022) Less than Nine Percent of Western Firms have Divested from Russia, SSRN, 16 pages.
- EY (2022) Geostrategic Outlook.
- (2023) Geostrategic Outlook.
- Ford, J. (2015) "Perspectives on the Evolving 'Business and Peace' Debate," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 4, pp.451-460.
- Forrer, J. J. and Katsos, J. E. (2015) "Business and peace in the buffer condition," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 4, pp.438-450.
- Fransen, L. (2012) "Multi-stakeholder governance and voluntary programme interactions: legitimation politics in the institutional design of corporate social responsibility," *Socio-Economic Review*, Vol. 10, No. 1, pp.163-192.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.
- (1970) "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine*, September 13.
- (1999) *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*, New York: Routledge.
- Friedman, T. L. (2005) *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux.
- Frohlich, E. and Berivan, K. (2020) "The Necessity of Sustainability in Management Education," 『企業と社会フォーラム学会誌』第9号, pp.20-32.
- Ganson, B. (2019) *Business and Peace: A need for new questions and systems perspectives*, Routledge.
- Gitsham, M. and Page, N. (2014) "Designing effective multi-stakeholder collaborative platforms: learning from the experience of the UN global compact LEAD initiative," *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 79, No. 4, pp.18-28.
- Hirschland, M. J. (2006) *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*, Palgrave.
- Johnson, C. A. (1982) *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Stanford University Press.
- Khishtovani, G. and Pirveli, E. (2012) "Corporate Political Responsibility (CPR) and its Impact on Compa-

- nies' Financial Performance: The Case of the Georgian Insurance Sector," *IDFI (Institute for Development of Freedom of Information)*, Working Paper.
- Kolb, M., Fröhlich, E., and Schmidpeter, R. (2017) "Implementing Sustainability as the New Normal: Responsible Management Education—From a Private Business School's Perspective," *The International Journal of Management Education*, Vol. 15, Issue 2, pp.280–292.
- Kotler, P. (2019) *Advancing the Common Good: Strategies for Businesses, Governments, and Nonprofits*, Praeger Pub Text.
- Laine, M., Tregidga, H., and Unerman, J. (2021) *Sustainability Accounting and Accountability, 3rd ed.*, Routledge.
- Leamer, E. E. (2007) "A Flat World, a Level Playing Field, a Small World After All, or None of the Above? A Review of Thomas L Friedman's *The World is Flat*," *Journal of Economic Literature*, Vol. 45, No. 1, pp.83–126.
- Lee, D. S. and Glosserman, B. (2022) "How Companies Can Navigate Today's Geopolitical Risks," *Harvard Business Review*, Nov 28. (<https://hbr.org/2022/11/how-companies-can-navigate-todays-geopolitical-risks>)
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., Durand, R., Gond, J-P., King, A., Lenox, M., Toffel, M., Vogel, D., and Wijen, F. (2018) "CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics," *California Management Review*, Vol. 60, No. 4, pp.5–24.
- Miklian, J. (2017) "The Dark side of New Business: How International Economic Development in Myanmar Helped Accelerate One of the Most Vicious Ethnic Cleansing Campaigns of the Past 50 Years," *Harvard International Review*, Vol. 38, No. 4, pp.19–22.
- (2019) "The Role of Business in Sustainable Development and Peacebuilding: Observing interaction effects," *Business and Politics*, Vol. 21, Issue 4, pp.569–601.
- , Alluri, R. M., and Katsos, J. E. (2019) *Business, Peacebuilding and Sustainable Development*, Routledge.
- OECD (2013) Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding.
- (2014) OECD Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials.
- Oetzel, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., and Rivera, J. (2010) "Business and Peace: Sketching the Terrain," *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, No. 4, pp.351–373.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons*, Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1984) *The M-Form Society*, Addison Wesley Publishing Company.
- Ruggie, J. G. (2008) Promotion and Protection of All Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, Including the Right to Development; Protect, Respect and Remedy: A framework for Business and Human Rights, UN Human Rights Council.
- Shetty, A. S., Venkataramaiah, N. B., and Anand, K. (2019) "Brand Activism and Millennials: An Empirical Investigation into the Perception of Millennials towards Brand Activism," *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 17, Issue 4, pp.163–175.
- Sonnenfeld, J. A., et al. (2022a) "It Pays for Companies to Leave Russia," Working Paper, Yale Chief Executive Leadership Institute.
- , et al. (2022b) "Business Retreats and Sanctions Are Crippling the Russian Economy," Working Paper, Yale Chief Executive Leadership Institute.
- Sorens, J. and Ruger, W. (2014) "Globalisation and intrastate conflict: An empirical analysis," *Civil Wars*, Vol. 16, pp.381–401.
- Stolle, D. (2013) *Political consumerism: Global responsibility in action*, NY: Cambridge University Press.
- Taka, M. (2016) "Emerging Practice in Responsible Supply Chain Management: Closed-Pipe Supply Chain of Conflict-Free Minerals from the Democratic Republic of Congo," *Business and Society Review*, Vol. 121, No. 1, pp.37–57.
- Tanimoto, K. (2004) "Changes in the Market Society and Corporate Social Responsibility," *Asian Business & Management*, Vol. 3, No. 2, pp.151–172.
- (2009) "Structural Change in Corporate Society and CSR in Japan," *Corporate Social Responsibility in Asia*, ed. by K. Fukukawa, Routledge.
- (2019) "Do Multi-Stakeholder Initiatives make for better CSR?," *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 19, No. 4, pp.704–716.
- (2023) "Corporate Social Responsibility and Responsible Leadership Education," in M. John and J.

- Segalas (eds.), *A Noble Education: Sustainability Knowledge and Understanding in the 21st Century*, Taylor Francis, (forthcoming).
- Transparency International (2016) *Transparency in Corporate Reporting: Assessing Emerging Market Multinationals*.
- UNDP (2022) *Heightened Human Rights Due Diligence for Business in Conflict-Affected Contexts: A Guide*.
- UNGC (2017) *Making Global Goals Local Business: A New Era for Responsible Business*.
- and PRI (2010) *Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas: A Resource for Companies and Investors*.
- and PRI (2013) *Responsible Business Advancing Peace: Examples from Companies, Investors & Global Compact Local Networks*.
- UNHRC (2018) “Report of the Independent International Fact-Finding Mission on Myanmar,” September 2018 A/HRC739/64, New York: United Nations.
- van Tine, S. (2021) “The Problem of Woke Capitalism,” McManus, M. (ed), *Liberalism and Socialism*, Palgrave Macmillan, pp.217-232.
- Vogel, D. (1978) *Lobbying the Corporation: Citizen Challenges to Business Authority*, Basic Books.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., and Kemper, J. A. (2020) “Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?,” *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 39, Issue 4, pp.444-460.
- Whelan, G. (2017) “Political CSR: The Corporation as a Political Actor,” in Rasche, A., Morsing, M., and Moon, J. (eds.), *Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press.
- Wilson, G. K. (1990) *Business and Politics: A Comparative Introduction*, Palgrave Macmillan.
- Winston, A., Doty, E., and Lyon, T. (2022) “The Importance of Corporate Political Responsibility,” *MIT Sloan Management Review*, October 24. (<https://sloanreview.mit.edu/article>)
- Wolferen, K. van (1989) *The Enigma of Japanese Power: People and Politics in Stateless Nation*, Macmillan.
- 岡崎哲二 (1993) 「日本の政府・企業間関係—業界団体—審議会システムの形成に関する覚え書き—」『組織科学』第26巻第4号, pp.115-123。
- 岡田正大 (2022) 「ステークホルダー経営資源論によって分離命題は解消されるか」『企業と社会フォーラム学会誌』第11号, pp.18-36。
- 小林俊治 (1992) 「企業の政治戦略に関する一考察—アメリカの企業を中心として—」『組織科学』第26巻第1号, pp.33-43。
- 佐伯啓思 (1991) 『市場社会の経済学』新世社。
- 澤田寛人 (2021) 「経済的相互依存と戦争—理論の整理と解説」『NIDS コメンタリー』第173号, 防衛研究所。
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
- (2020) 『企業と社会—サステナビリティ時代の経営学』中央経済社。
- 福田泰雄 (2001) 「政・官・財の癒着と国民生活」『一橋大学研究年報 経済学研究』43, pp.115-170。