

統合報告から見た企業の社会的責任と企業価値

——武田薬品工業の事例を中心として——

青 木 崇

1 はじめに

企業は自社の価値を様々な利害関係者に伝えるため、財務情報だけでなく、経営戦略、環境対策、コーポレート・ガバナンスなどの非財務情報を統合的に開示する統合報告への関心が高まっている。統合報告に関する統一的な定義は確立していないが、概念上は持続可能な発展に向けた企業の取り組みと財務情報を関連づけて開示することによって、企業の将来像を把握することができることを目的としている。換言すれば、企業が公表する決算書、アニュアルレポート、CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）報告書などを1冊の統合報告書として取りまとめ、開示と対話によって企業の将来像を描写していることに特徴がある。これまでは企業の報告書が複数ある分、情報が分散し、業績とCSRとの関係が不明瞭であったことがあげられる。

こうした中、2013年4月、国際統合報告評議会（IIRC：International Integrated Reporting Council）が統合報告（環境、社会、コーポレート・ガバナンス）に関するフレームワーク第1版の草案を公表した。国際統合報告評議会とは英国のチャールズ皇太子が2004年に立ち上げたThe Prince's Accounting for Sustainability ProjectとGRIなどの団体によって2010年に設立された機関である。評議会メンバーには国連機関、証券取引所関連機関、会計士団体、米国会計基準の設定団体、投資家団体、教育機関、企業のCEOなど40名以上が参加している。日本からは日本取引所グループのCEOや日本公認会計士協会常務理事が参加している。日本では統合報告が法制化されていないが、アフリカ共和国では2010年3月以降に開始する年度からヨハネスブルグ証券取引所の上場企業に統合報告の適用が義務づけられている。また、ISO（国際標準化機構）が2010年11月1日に発行した社会的責任に関する世界初の国際規格であるISO26000はすべての組織体を対象としている。

そこで、本稿では、国際統合報告評議会のプロジェクトに参加している武田薬品工業の社会的責任の実践と課題について統合報告書として記載したCSRデータブックを手がかりとして、持続可能な発展と企業価値¹について考えることにしたい。

2 企業の社会的責任とは何か

2.1 今日における企業の社会的責任の問題提起

近年、経済・市場・経営のグローバル化に伴い NGO をはじめとする市民社会の台頭、消費者行動の変化、企業間競争の激化等により企業の社会的責任（以下、「CSR」という）への関心が世界的に高まっている。これに伴い OECD（経済協力開発機構）、国連、GRI²（Global Reporting Initiative）などの国際機関や欧米の企業行動に関する評価機関では CSR に関する企業行動指針の公表や企業行動の評価を強化する動きが活発化している。日本でも相次ぐ企業不祥事の影響から CSR への関心は高まっており、経済界や政府において様々な取り組みが進められている。

日本で CSR を求める機運が高まったのは 1950 年代後半からの公害問題に端を発している。しかしながら、今日の CSR は企業と社会の持続可能な発展を鍵概念としている。企業と社会の持続可能な発展が求められる要因には地球環境問題の顕在化、経済・市場・経営のグローバル化による貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが顕在化してきたからである。そのため、開発途上国、NGO、消費者団体などが企業に対して規律と節度ある行動を求めるようになった。また、企業不祥事が頻発したことにより様々な利害関係者から CSR への期待と要望が高まってきている。

企業は経済的役割だけでなく、社会的役割をも重要視した経営を行っていく必要がある。このことは企業に大きなインパクトを与え、企業とその経営者に責任ある経営を問うことになった。企業は地球社会の一員として企業と社会の持続可能な発展に寄与することが期待されているのである。

2.2 企業と社会の持続可能な発展を求める経緯

政治学、経済学の環境問題では持続可能性（sustainability）の概念が国際的な議論として用いられてきた。表 1 のように持続可能性の概念は、1972 年 6 月、ストックホルムでの国連人間環境会議に遡ることができる。そこではかけがえのない地球（Only One Earth）をスローガンに開催され、環境問題が地球規模、人類共通の課題になってきたことから前文 7 項と原則 26 項からなる人間環境宣言が採択された。

持続可能性から持続可能な発展（sustainable development）へと展開するのは 1987 年に公表された『Our Common Future』で確認することができる（WCED, 1987）。この『Our Common Future』は 1984 年に国連に設置されたブントラント・ノルウェー首相（当時）を委員長とする「環境と開発に関する世界委員会」（World Commission on Environment and Development; WCED）が取りまとめた最終報告書である。具体的には、①環境と発展は相反するものではないこと、②発展は環境や資源という土台のうえに成り立つものであること、③

持続可能な発展には環境の保全が不可欠であることを提唱した。

この考えは広く世界の支持を受け、今日の地球環境問題における世界的な取り組みに大きな影響を与えた。それにより、21世紀に向けた環境と発展を議論する場として、1992年6月、リオ・デ・ジャネイロで「環境と開発に関する国連会議」（United Nations Conference on Environment and Development; UNCED）が開催された。このサミットでは、182カ国、102名的首脳や国際機関、NGOなどが参加し、持続可能な発展を実現するための具体的な行動計画である「アジェンダ21」が採択された。これを機に後述するEUでは持続可能な発展の概念に基づく政策課題に向けた取り組みとしてCSRを推進していくことになる。

また、2002年9月、ヨハネスブルグで「持続可能な開発に関する世界首脳会議」（World

表1 国際会議における企業と社会の持続可能な発展の経緯

開催年	会議・サミット名	採択・合意された内容
1972年6月	国連人間環境会議 (ストックホルム会議)	かけがえのない地球（Only One Earth）をスローガンに開催され、環境問題が地球規模、人類共通の課題になってきたことから、前文7項と原則26項からなる「人間環境宣言」が採択された。
1992年6月	環境と開発に関する国連会議 (地球サミット)	深刻化する地球規模の環境問題に対処し持続的発展を確保するため、気候変動枠組条約ならびに生物多様性条約の署名が行われ（日本を含むおよそ150カ国が両条約に署名）、「環境と開発に関するリオ・デ・ジャネイロ宣言」、「アジェンダ21」が採択された。
2000年3月	リスボン欧州理事会 (首脳協議)	10年間の期間を念頭においた経済・社会政策についての包括的な方向性が示され、以降「リスボン戦略」と呼ばれている。これにより、2010年までにEUの競争力の強化と持続可能な発展に向けた戦略的目標にCSRが重要な貢献を果たす、と位置づけられた。
2002年9月	持続可能な発展に関する 世界首脳会議 (ヨハネスブルグ・サミット)	成果文書として、持続可能な開発に向けた「持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言」と持続可能な開発を実現するための実施手段、制度的枠組みといった各国の指針となる包括的文書である「ヨハネスブルグ実施計画」が採択された。
2003年6月	主要国首脳会議 (エビアン・サミット)	「成長の促進と責任ある市場経済の増進」（G8宣言）のなかでCSRが項目として取り上げられ、『OECD多国籍企業行動指針』や『国連グローバル・コンパクト』などにおける企業の社会的および環境面での責任を促進する、企業による自主的努力を歓迎する、と政府レベルでの合意がなされた。
2006年3月	成長と雇用のための パートナーシップ推進	欧州委員会は加盟国間協力の重要性を強調しつつ、CSR活動のより一層の実践を促すため、①CSR欧州マルチステークホルダー・フォーラムの定期開催、②CSRのための欧州アライアンスの創設、③CSRのEU政策への統合の3つの取り組みを提案した。
2010年3月	欧州2020	2000年に構築したリスボン戦略が2010年で終了するため、欧州委員会はその後継となる2020年までの新たな戦略を2008年から検討してきた。2020年に向けた新経済成長戦略では賢い成長、持続可能な成長、包括的な成長の3点があげられる。

（出所）筆者作成。

Summit on Sustainable Development; WSSD) が開催された。ここで特筆すべきことは「持続可能な発展に関するヨハネスブルグ宣言」が採択され、①企業は合法的な活動を行うに際し、公正で持続可能な発展に貢献する義務があり、②企業は経営の透明性を高め、アカウンタビリティを強化する必要があると政府レベルで合意している点である。このことは国家や行政だけでなく、企業にも持続可能な発展を担う義務があることを宣言している。

つまり、企業は地球社会の一員として持続可能な発展に向けたサステナビリティ経営が求められてくることを意味している。ここに企業は経済活動を遂行すればよいという次元から営利性と社会性を基本に据えた企業活動が持続可能な発展に欠かせないという次元に変化していることがわかる。企業と社会の持続可能な発展におけるサステナビリティ経営の確立こそが企業と経営者に突きつけられた課題であることが確認できる。

3 企業価値に向けた CSR 実践

3.1 CSR 実践における経営者のリーダーシップ

経営学におけるリーダーシップ論は経営者論と深くかかわってくる。経営者がリーダーシップを発揮することは経営の方向性を決めるうえで欠かせない役割である。経営者能力について清水(1995)は、「将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理の3つの機能を遂行するための能力である」と述べている(清水, 1995, 1頁)。「経営者能力は企業家精神に関連する能力、管理者精神に関連する能力、リーダーシップ能力の3つに分かれる。企業家精神とは不連続的緊張にたえうる能力であり、管理者精神とは連続的緊張にたえうる能力であり、この2つを高い視点から止揚統合したのがリーダーシップ能力である」と指摘する(清水, 1995, 1頁)。清水(1995)はこのほかにも洞察力、決断力、ビジョン、直感力・カン、知識、スピード、品性、運、企業倫理、人間的魅力などをあげている。

経営者のリーダーシップについて清水(2000)は、「組織の目的を達成するためにリーダーが部下に対して行使する対人影響力である。トップリーダーは環境変化に対応して、軸足を企業家精神あるいは管理者精神に移す」と指摘する(清水, 2000, 31頁)。このように経営者には環境に应变する能力がリーダーシップを発揮するうえで必要であるという。

清水による能力の要素を図示したのが図1である。そこでは、①トップリーダーが企業家的態度で将来構想の構築・経営理念の明確化を行うときは洞察力、ビジョン、決断力などの能力が必要であり、②管理者の態度で執行管理を行うときは人間的魅力、相手の立場にたつてもの考える能力、品性・運が必要であることを示している。

しかしながら、トップリーダーに対しこれらが絶対的なものではないと清水(2000)は言及している。トップリーダーの業種、形態、規模などによっては能力の要素が異なってくる。このことは絶対的な経営者の条件を示しているのではなく、様々な能力をもった経営者が考えられることを意味している。

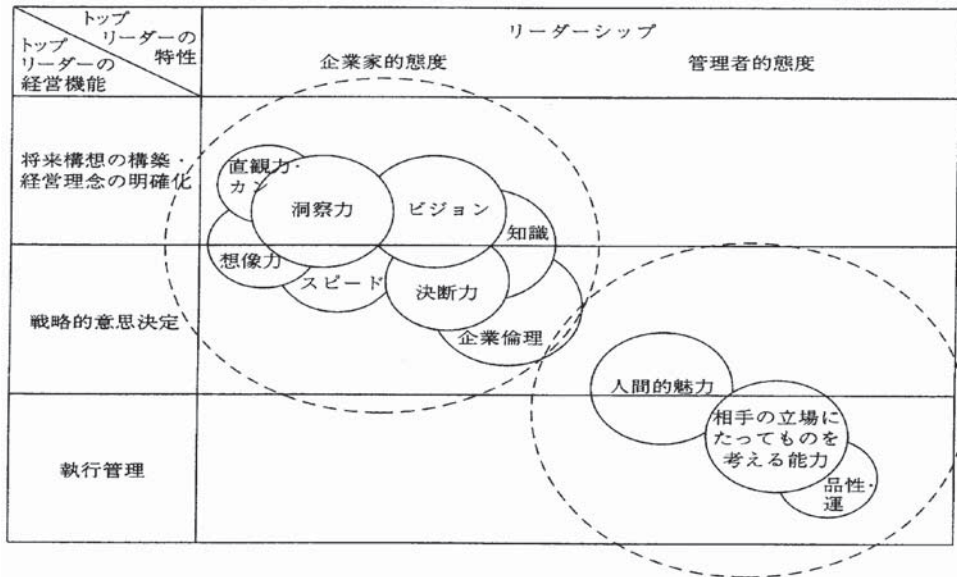


図1 トップリーダーの能力

(出所) 清水 (2000) 34 頁。

例えば、経営者には経営の知識や人間的魅力が不可欠としても会計や財務にも精通した能力も求められてくる。経営者の資質としては経営のセンスが必要となれば、いかにして習得すべきなのかが浮き彫りになってくる。そのためには人の何倍もの努力や労力が求められる。その意味では経営者のリーダーシップとは何かを一般的に示すことへの困難さを物語っている³。

経営者のパフォーマンスには人間性や知性のほかにリーダーシップを発揮するための経営者としての資質が重要になってくる。具体的な資質としては経営のセンス、ビジョン、判断力、先見性、情熱、謙虚さが備わっているような人物が求められよう。そのうえで経営者はCSR実践を通して責任ある経営を行っていく必要がある。そのためには企業理念を従業員と共有し、経営者はCSRに対する理念とリーダーシップを発揮していくことが重要である。CSR実践を行うことが経営者の社会的責任である。経営者の問題意識が時代の潮流に合致していなければCSRを果たすことはきわめて難しいであろう。

3.2 CSR 実践における情報開示

企業活動における経営成果を利害関係者に対し、きめ細かい内容とわかりやすい説明で可視化することは重要である。例えば、企業が自主的に発行する「CSR 報告書」や「サステナビリティ報告書」あるいはインターネットを通じたweb情報などはその好例である。CSRに関する報告書は利害関係者に対する情報開示であり、継続的な対話を構築していくうえでは重要である。

CSRに関する報告書の発行は年々増えてきている。環境省によれば、CSRを含む環境報告

書を公表する日本企業の数はおよそ1000社にのぼるが、数年前から年次報告書と1冊にまとめる企業がでてきている。オムロン、中外製薬、日本新薬、アステラス製薬、ベネッセなどは1冊の統合報告書として公表している。とはいえ、統合報告書の内容については従来のCSR報告書にアニュアルレポートを加えただけの企業もある。

2003年のCSR元年以降、報告書の名称は「環境報告書」から「CSR報告書」等に改名したケースが目立った。報告書の内容についてはカラフルでうすく、わかりやすいものもあり、企業によって千差万別である。だが、名称が変わっただけでは意味がない。CSRに関する報告書の発行が増えた背景にはCSRブームの影響が大きい。企業不祥事が頻発したことから経営の透明性を高め、社会に信頼される企業を目指していることに公表する意味がある。

一方、環境への意識が高まる中、投資家が環境に配慮しない企業には投資しない動きが出てくるようになった。なぜなら、2006年4月、国連が環境、社会、コーポレート・ガバナンスの3分野を考慮して投資するよう求めたからである。そのため、欧米の機関投資家は企業に対して3分野に関する情報を開示するように要請してきた経緯がある。例えば、堀場製作所の年次報告書では、「見えない資産財務諸表に載らない資産」と特集し、人材育成やブランド力を紹介している。企業の開示の仕方に統一的な決まりはなく、多くの企業が報告書を何冊も発行したことによって情報が分散した。それにより、機関投資家からすれば、CSRと業績との関係も不明瞭でわかりにくかったことが指摘できる。

しかしながら、すべての企業がCSR報告書を発行しているわけではない。CSR報告書を発行しているからといって自社のCSRを果たしたわけではない。残された経営課題に対し目標設定を示し、継続的にCSR実践を行っていくことが必要である。

CSR報告書を発行している多くは大会社である。第三者評価（監査法人）に対する多額な費用がかかることを考慮すれば、中小企業では毎年発行するのは難しいことが考えられる。CSR報告書は自社のCSR実践の成果を利害関係者に情報を開示するための一つのツールである。企業の中にはCSR報告書の作成を専門の業者に依頼する企業もある。そのため、企業のネガティブ情報を開示しないことがある。ネガティブ情報のレベルにもよるが社会に信頼されるためには経営の透明性を高め、説明責任を果たしていくことが重要であろう。

日本企業が苦手とするネガティブ情報の開示については第三者評価のチェックを受けることや独立性の高い社外取締役のインタビューを掲載するなど客観性をもたせるといったことが必要である。ポジティブ情報とネガティブ情報のバランスを保ちながら、統合報告の普及に向けた課題を改善していくことが検討事項である。

3.3 企業価値に向けたCSR実践の意義

昨今、CSRは企業と地球社会にとって最も重要な概念になっている。企業は経済的利益の追求と同時に社会問題、環境問題の解決に取り組む必要がある。そのため、企業は経済活動とCSRを結びつけた事業戦略として取り組み、企業価値の維持、向上を目指している。例えば、

オムロンは「企業は社会の公器である」との基本理念の下、企業理念経営を推進する観点から統合報告に取り組む意義を説明している。そこでは、株主や取引先等との誠実な対話を通じて信頼関係を構築するステークホルダー経営を宣言し、経済的価値と社会的価値をバランス良く高めて長期的な企業価値の最大化を目指している。

このような見解は何も企業だけではない。ポーター（Porter, Michael E.）は経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略として、Creating Shared Value（共有価値の創出）という概念を提言している。経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することにより、社会的価値も創出するという考え方である。共通価値の創造に取り組むことによって、新しい資本主義が生まれ、企業はどう対応していくべきなのかを考察している⁴。

翻って、企業はCSR実践において、どのようにして取り組んでいく必要があるのだろうか。そのためには経営者が真っ先に社会や利害関係者からの期待、要求を認識する必要がある。それに伴い利害関係者への情報開示と対話を行っていく必要がある。それができない企業はやがて社会から排除されるであろう。企業はいかにしてCSRに取り組み、実践していくかが求められている。CSR実践は経営者の理念と行動で決まると考えられる。

そのため、経営者は利害関係者との関係を問い直し、どのような期待、要請等が寄せられているかを知り、コミュニケーション関係を構築し（対話、情報開示、報告）、どのように説明責任を果たしていくかである。企業は社会とともに発展するのであり、社会の動きや時代の潮流を無視するような企業は存続し得ない。そのことをまず経営者が認識し、経営者が先頭に立って、リーダーシップを発揮して取り組んでいく必要がある。そして、経営者は持続的に利害関係者と良好な関係を構築し、時代の潮流に合わせて積極的に問題意識を高めていくことが必要である。そうすることによって、はじめて地球社会の一員として社会に信頼される企業として持続可能な発展に寄与することができ、企業価値が高まるのではないだろうか。つぎでは武田薬品工業の社会的責任の実践とその課題について検討していきたい。

4 武田薬品工業の社会的責任の実践とその課題

4.1 武田薬品工業の統合報告について

武田薬品工業は1781年の創業以来、くすりづくりを誠実に行うことで高い倫理観と強い使命感を培ってきた。経済・市場・経営のグローバル化に伴い、CSRに対する要請が高まっているが、武田薬品工業は「タケダイズム（誠実：公正・正直・不屈）」に基づき、「優れた医薬品の創出」を実現していく企業活動そのものがCSRの根幹である。他方で、「健全な社会のサステナビリティ（持続可能性）なくして自社のサステナビリティはない」という認識によって、企業市民として自社の強みが活かせる分野における社会的な課題の解決に向け、イニシアティブを発揮することを目的として社会と企業との関係を統合的に捉えて事業を展開している（図2参照）。

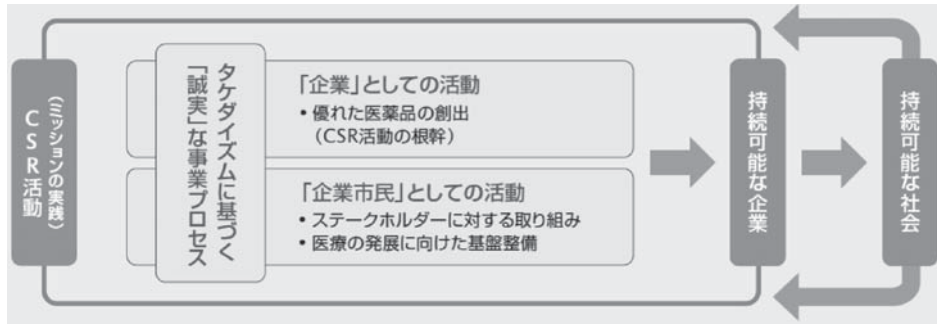


図2 武田薬品工業のCSRと持続可能性の関係
 (出所) 武田薬品工業 (2013) 1頁。

武田薬品工業は2006年度より財務情報だけでなく、人権、環境、コミュニティへの取り組みなどの非財務情報を取り入れた統合報告を開始している。CSRデータブックは非財務情報に関して、さらなる説明責任を果たすためにアニュアルレポートの記載内容により詳細な情報を加えて再編集したものである。2009年度より、GRIのガイドラインを参照し、CSR活動に関する詳細な情報をまとめたCSRデータブックを発行している。武田薬品工業は2011年より、統合報告の国際的なフレームワークを提供する国際統合報告評議会のプログラムに参加している。

また、優れた医薬品の創出や企業市民活動を通じた企業価値の創造と同時に誠実な事業プロセスを通じた企業価値の保全（企業価値の毀損回避）に取り組んでいる。CSRデータブックでは主に企業価値の保全に焦点を当て、ISO26000の中核7主題ごとに具体的な活動や詳細な関連データを開示している。

4.2 武田薬品工業のCSR活動の参照規範について

武田薬品工業のCSR活動は図3のように、①原則、②実践、③開示、④対話のサイクルとなっている。①は国連グローバル・コンパクトとして有名であり、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則から成り、世界的に確立された理念と合意に基づいている。②のISO26000はISOが2010年11月1日に発行した社会的責任に関する世界初の国際規格であり、すべての組織体を対象としている。③は国際統合報告評議会の統合報告に関するフレームワークとGRIのガイドラインを参照している。GRIのガイドラインとは規模、業種、地理的条件を問わず、あらゆる組織がサステナビリティ報告書を作成する際に利用可能な信頼できる枠組みを提供することを目的として作成されたガイドラインである。④のAA1000は1999年にThe Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA)が発行したガイドラインである。

このように武田薬品工業のCSR活動はすべて国際機関が策定したCSRに関する企業行動指針に基づいていることがわかる。国際機関のCSRに関する企業行動指針は世界標準型の指針として企業に求めるのではなく、企業と社会の持続可能な発展の観点から企業活動における必



図3 武田薬品工業のCSR活動の参照規範
 (出所) 武田薬品工業 (2013) 3頁。

要最低限なCSRに関する企業行動指針として、その位置づけと役割を果たしている。日本企業が様々な利害関係者に対し、自主的に発行するCSRに関する報告書（CSR報告書など）の作成において、とくに参考にしてしているのがGRIガイドラインや環境省の『環境報告書ガイドライン』などである。このことは国際機関のCSR指針のもつ優位性や性質が企業経営へ浸透していることが確認できる（図4参照）。

国際機関のCSRに関する企業行動指針には、法的拘束力はなく、企業による自主的な行動が求められている。企業経営を担う経営者自身が指針の内容と理念について理解したうえでCSRに取り組んでいくことが重要である。そのためには、国際機関のCSRに関する企業行動

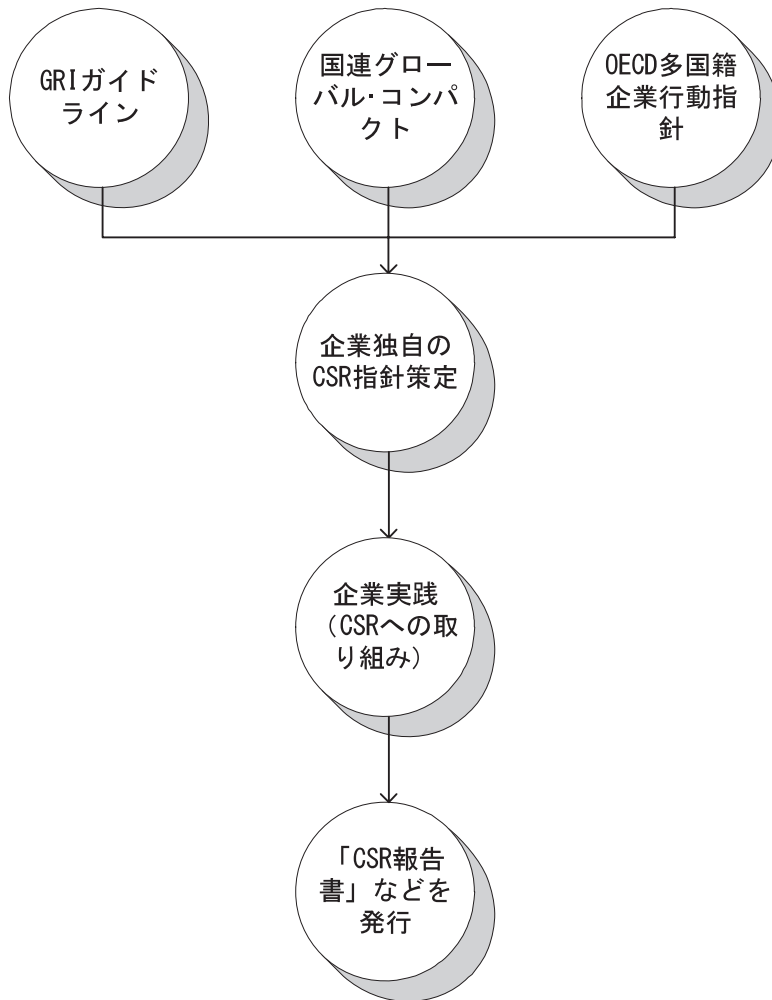


図4 国際機関のCSRに関する企業行動指針の浸透
(出所) 筆者作成。

指針を参考にし、指針が求めている内容について検討することにより、企業活動におけるCSRへの取り組みを独自に展開していくことが可能になるといえる。企業活動において、CSRに取り組んでいくためには企業独自のCSRに関する指針を策定し、それに基づいて企業全体で取り組んでいく必要がある。

企業独自のCSRに関する指針を策定するには企業風土や経営理念を反映したかたちでCSR活動の羅針盤としての役割を企業全体に浸透させることが重要である。それにより、その指針に基づいて経営者と従業員とがCSRに対する経営理念を共有し、行動し、社会的使命感をもって誠実にCSRを果たしていくことができよう。

5 おわりに

本稿を締め括るにあたり、つぎのように知見と含意と今後の課題についてまとめをしてみたい。本稿では、武田薬品工業の社会的責任の実践とその課題に焦点をあてて、企業と社会の持続可能な発展について考察し、CSR 実践における経営者のリーダーシップについて論述してきた。

CSR を求める機運が高まった背景は経済・市場・経営のグローバル化に伴い貧富の格差拡大、環境破壊、人権・労働問題などが生じたことにより開発途上国や NGO などからの批判を招いたことである。これに加えて、企業不祥事が顕在化し頻発したことにより社会から企業をみる目が一段と厳しくなってきたことであった。

21 世紀の企業は地球社会の一員として持続可能な発展に寄与することが求められている。持続可能な発展を決定づけたのは 1992 年 6 月、リオ・デ・ジャネイロでの「アジェンダ 21」の合意、2002 年 9 月、ヨハネスブルグでの「持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言」の合意により、これまでの国家や政府レベルの役割から企業レベルにも社会の発展に貢献する義務があると要請されたことである。

企業と社会の持続可能な発展に寄与していくといっても一朝一夕に達成できるものではない。誠実な企業を目指していくためには経営者が従業員を先導し、邁進していく姿勢が必要である。CSR を果たしていくためには企業理念に基づいて経営者がリーダーシップを発揮していく必要がある。

本稿で明らかになったことはつぎの 4 点である。第 1 に、CSR 実践はコンプライアンスを前提として社会のニーズに応え、自ら高い目標を掲げ、その目標に向かって自主的に責任をもって活動していることである。第 2 に、CSR を企業価値の向上と捉え、積極的かつ能動的に進めるとともにグローバルな展開を視野に入れて企業と社会の持続可能な発展に貢献していることである。第 3 に、企業が社会との対話を通して企業価値の向上を図り、企業と社会のより良い関係を構築していくことによって CSR のあり方を明確にしながら実践していることである。第 4 に、企業理念に基づいた行動憲章や行動規範ののっとり経営者と従業員が CSR 実践を行っていることである。

今後の課題としては事例研究による実証分析や国際比較の観点からの考察があげられる。また、統合報告書のフレームワークを検証し、企業と社会の持続可能な発展と企業価値についてより実証的な研究を深めていく必要がある。

付記 本研究は 2014 年度本学特定課題研究の助成を受けたものである。

注

- 1 企業価値については論者によって定義が異なる。本稿では経営財務論の視点から考える企業価値を中心として論述している。企業価値について詳しくは、小椋（2008）を参照されたい。

- 2 GRIは1997年に米国のNGOであるセリーズ(CERES)や国連環境計画(UNEP)が中心になって設立された国際機関であり、アムステルダムに本部を置いている。
- 3 経済同友会(2007)によれば、現代経営者にとって重要な資質として、①高い倫理観と価値観、②優れた判断力、③勇気ある決断力、④構想力・先見性・感性、⑤適応力をあげている。
- 4 Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January-February, pp. 1-17.

参考文献

- 青木 崇 (2004) 「コーポレート・ガバナンスと経営者問題―日米企業に焦点をあてて―」日本経営教育学会編『企業経営のフロンティア―経営教育研究7―』学文社、49～78頁。
- 青木 崇 (2005) 「コーポレート・ガバナンスの前提条件―コンプライアンスとCSR―」日本経営教育学会編『MOTと21世紀の経営課題―経営教育研究8―』学文社、205～230頁。
- 青木 崇 (2006) 「CSRに関する企業行動指針とCSRへの取り組み―企業独自のCSR指針策定と企業実践への課題―」『経営行動研究年報』経営行動研究学会、第15号、57～62頁。
- 青木 崇 (2007) 「国際機関のCSRに関する企業行動指針」『イノベーション・マネジメント』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、No. 4、105～124頁。
- 青木 崇 (2008) 「現代企業の価値創造経営」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、第5号、81～88頁。
- 青木 崇 (2011) 「新たな企業の社会的責任と現代経営者の課題―持続可能な発展と企業価値―」『高松大学研究紀要』高松大学、第54・55合併号、29～45頁。
- 青木 崇 (2013a) 「企業不祥事をめぐる諸問題とコーポレート・ガバナンスの必要性―経営者自己統治に向けた課題―」『愛知淑徳大学論集ビジネス学部・ビジネス研究科篇』愛知淑徳大学、第9号、1～14頁。
- 青木 崇 (2013b) 「国際機関における企業行動指針の形成と展開―CSR企業行動指針の策定を中心として―」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構、第640号、76～89頁。
- 青木 崇 (2014a) 「製薬会社の社会的責任の実態とその課題―統合報告を中心として―」『愛知淑徳大学論集ビジネス学部・ビジネス研究科篇』愛知淑徳大学、第10号、1～18頁。
- 青木 崇 (2014b) 「新たな企業の社会的責任と経営者の課題」『経営学論集』日本経営学会、第84集、1～12頁。
- 小椋康宏 (2008) 「企業価値創造と経営力―グローバル化時代の経営行動―」『経営行動研究年報』経営行動研究学会、第17号、16～21頁。
- 小椋康宏 (2009) 「現代経営者のミッション、ビジョンとCSR―『新・日本流経営の創造』を手掛かりとして―」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol. 12、No. 2、1～12頁。
- 飴富順久・辛島 陸・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘 (2006) 『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社。
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著 (2008) 『企業の責任・統治・再生―国際比較の視点―』文眞堂。
- 経済同友会 (2007) 『経営者のあるべき姿とは―確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ―』経済同友会。
- 清水龍瑩 (1995) 「経営者の人事評価(Ⅱ)―経営者能力―」『三田商学研究』慶應義塾大学商学会、

第 38 卷、第 4 号、1～30 頁。

清水龍瑩（2000）「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』慶應義塾大学商学会、第 42 卷、第 6 号、31～57 頁。

武田薬品工業（2013）『CSR データブック』武田薬品工業株式会社。

谷本寛治（2006）『CSR—企業と社会を考える—』NTT 出版。

平田光弘（2008）『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社。