

戦略的 CSR (論) の本質的性格

——「CSR の資本化」現象——

足立 浩*

1. 問題設定 本稿の課題と分析の枠組み
2. 日本における戦略的 CSR (論) の概要
 - 2.1 産業界における戦略的 CSR (論) の概要と位置づけ 経済同友会を中心に
 - (1) 戦略的 CSR (論) の概要
 - (2) 戦略的 CSR (論) の位置づけ 「戦略的 CSR が追求すべき目標」とは
 - 2.2 「CSR 産業界」の戦略的 CSR 論 野村総合研究所・伊吹の「CSR 経営戦略」論
3. 欧米における戦略的 CSR 論概観
 - 3.1 パーク&ログスドン (1996)
 - 3.2 ヘス, ログウスキー&ダンフィー (2002)
 - 3.3 ポーター&クラマー (2002, 2006)
 - 3.4 クレーン, マッテン&スペンス (2008)
 - 3.5 ハート (1997) およびクレーン, マッテン&スペンス
4. CSR 論における「手段説」と戦略的 CSR 論の位置
 - 4.1 CSR 諸説の分類
 - 4.2 手段説における3アプローチ
5. 戦略的 CSR (論) の背景と「社会順応」アプローチ
 - 5.1 戦略的 CSR (論) 台頭の背景
 - 5.2 「企業の社会順応」アプローチ
6. 結び 「CSR の資本化」現象としての戦略的 CSR (論)
 - 6.1 「CSR 産業」にとっての「CSR の商品化と資本化」
 - 6.2 一般企業における「CSR の資本化」

要 約

今日、「経営戦略としての CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)」など「戦略的 CSR (論)」が喧伝され、「企業価値の向上」や「競争優位」と直結した CSR 推進が提唱されている。それは、元来、企業による利益追求最優先に起因する不祥事等の反省として求められた CSR が逆に企業利益の追求手段として位置づけられるという転倒現象にも見える。本稿では、そのような戦略的 CSR (論) の概要と歴史のおよび方法論的背景を解明し、それが「CSR の資本化」現象ともいべき性格をもつことを明らかにする。

キーワード：戦略的 CSR, 手段説, 社会順応アプローチ, CSR の商品化, CSR の資本化

* 日本福祉大学福祉経営学部

1. 問題設定 本稿の課題と分析の枠組み

近年、「戦略的 CSR」「戦略的フィランソロピー」「大義名分マーケティング (cause-related marketing: CRM)」など、「経営戦略としての CSR」が喧伝されている。それは、いわゆる「企業の社会的責任」諸活動本来の社会的効果 (ひとまず、「社会に対する貢献」を意味するものとしておこう) をもたらすにとどまらず、個別企業の「競争優位」確保にも通ずるものとして、また、いわゆる「企業価値」を高めるものとして強調されている。いうまでもなく CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) は、元来は個別企業の利益追求最優先に起因する社会的配慮の欠如、不祥事の頻発、それに伴う企業の利害関係者 (ステークホルダー) の不利益・被害発生等に対する反省として意識され、その取組みが始まったはずのものであるが、最近ではそれが「競争優位の確保」と「企業価値向上」のための経営戦略にまで祭 (祀) り上げられているように見える。また企業フィランソロピーなども、従来はいわば社会に対する企業の利益還元策としての性格を主とするもので、それ自体が「経営戦略として」位置づけられるような性格のものではなかったといえる。

しかし、「競争優位」や「企業価値向上」が結局のところ個別企業の利益追求にとって決定的に重要な決め手であるとするれば、「利益追求最優先の反省」として生まれたはずの CSR がいつの間にか「反省の原因ないし対象としての利益追求 (最優先)」の重要な手段として位置づけられるという一種の「転倒現象」をもたらしていることにもなる。

もちろん、そこでは、CSR の戦略的推進が企業に対するステークホルダーの評価を高め (「企業価値の向上」)、「顧客価値の向上」を通じてその売上高・収益を増大させ、「従業員価値の向上」を通じて優れた人材を確保・育成し、それによっていっそうの「企業価値の向上」を達成し……云々との「論理」で、企業のさらなる発展に繋がるという、一見「もっともらしい論理」が展開される。しかし、戦略的 CSR がそのように「ありがたい」ものであるなら、なぜ多くの企業がより以前からそれに取り組みなかったのであろうか。というより、そもそもなぜ、CSR とは正反対の企業不祥事が続発するのであろうか。

実際、CSR を経営戦略として位置づけるという論点は比較的最近のものであるが、社会的責任を意識した企業経営が当該企業に対する評価を高め、経営的にも寄与するものとなりうるという論理自体は、「CSR 論議の定番」として挙げられる近江商人の「三方よし」の思想や石田梅岩、二宮尊徳、渋沢栄一ほかの考え方 (古賀 [2005] pp. 52-56 ほか) にも窺えるように決して新しいものではない。にもかかわらず、これまた CSR 論議の定番として言及されるように企業利益最優先に起因する「企業不祥事が相次いでいる」のである。

このような最近の事情に鑑みれば、「戦略的 CSR による競争優位確保と企業価値向上」という「論理」 (= 戦略的 CSR 論) のもつ意味の解明を 1 つの手がかりとして、「企業の利益追求最優先の反省としての CSR 推進」と「CSR 推進による企業の競争優位・企業価値向上 (利益追

求)」という、一見転倒した現象（あるいは論理）がなぜ現れ「両立」するのか、戦略的 CSR（論）とは結局、何を意味し意図するものなのかを解明することは、いわゆる「CSR 経営」あるいは「CSR 会計」（例えば、倍 [2008]）の基本的性格の分析にとって不可欠の前提となろう。

以上のような問題意識から、以下では、第 1 に戦略的 CSR（論）を概観してその特徴的論点を整理し、第 2 に、欧米、とくに米国で先行してきた CSR 論議を参照しつつ、CSR 論議における戦略的 CSR（論）の位置づけと意味を検討する。そして、第 3 に、「企業」と「個別資本」との概念的区別にも照らしつつ、戦略的 CSR（論）が「CSR の資本化」（利益追求の元手としての資本化）ともいべき本質的性格をもつものであることの解明を試みることにする。その際の方法はこれらに関わる諸論文および経営者団体等の資料に基づく文献研究である。

なお、用語表現について一言すれば、原則として戦略的 CSR（論）として「(論)」をカッコ付きで付しているのは、戦略的 CSR という CSR 実践と、既述のようにそれに関わる論理としての戦略的 CSR 論との両方を念頭に置きながら論じていることによる。したがって、いずれか一方のみに言及する際には「戦略的 CSR」または「戦略的 CSR 論」と表現する。

2. 日本における戦略的 CSR（論）の概要

2.1 産業界における戦略的 CSR（論）の概要と位置づけ 経済同友会を中心に

(1) 戦略的 CSR（論）の概要

日本の産業界において「企業の社会的責任」に関する積極的な論陣を張り、いわばオピニオン・リーダーの役割を果たしている代表的団体の 1 つとして社団法人 経済同友会がある。その提言等は、産業界はもちろん、経営学・会計学系を中心とした学界や経営コンサルティング業界等にもかなりの影響を及ぼしているといえる。その意味で、まず同会の提言等における CSR の概要と戦略的位置づけについて概観しておこう。

「21 世紀宣言」（2000 年）

周知のように経済同友会は 2000 年 12 月に「21 世紀宣言」を発表し、「市場の進化」というコンセプトを提起した。そこでは「我々の行動指針」中の「1. 市場の進化に向けたイニシアティブ」において「市場主義の徹底」とともに「市場の進化へのイニシアティブ」を掲げ、「我々は、市場機能のさらなる強化とともに、市場そのものを『経済性』のみならず『社会性』『人間性』を含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある」とし、「我々にとって重要なのは、こうした市場の進化に向けて積極的にイニシアティブを発揮していくことであり、それによって社会の期待と企業の目的とが市場のダイナミズムを通じて自律的な調和が図られるようになることである」とした（経済同友会 [2000] pp. 3/8-4/8）。

『第 15 回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて 』(2003 年、以下、原則として『第 15 回企業白書』と略記)

次いで、2003 年 3 月には『第 15 回企業白書』を取りまとめ、既述の「市場の進化」というコンセプトを具体化するための「社会的責任経営」の実践を提起した。そこでは「CSR の本質」として「CSR は、社会の持続可能な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争力向上にも結び付く」こと、「CSR は事業の中核に位置付けるべき『投資』である」こと、「CSR は自主的取り組みである」ことなどが確認されるとともに、「CSR が企業の持続的発展や競争力向上に資する二つの理由」として「リスク・マネジメント：CSR が将来のリスクを低減する」ことと「ビジネス・ケース：CSR が将来の利益を生む」ことが挙げられている。後者についてはさらに、「CSR の取り組みによって、社会のニーズの変化を先取りし、それをいち早く価値創造や新しい市場創造に結び付けるとともに、企業変革の原動力にすることができる。CSR を投資と考えれば、こうした投資能力のある企業は競争他社との差別化を図ることにより、より長期的かつ安定的に利益を確保することを狙っている」と説明されている(経済同友会 [2003] pp. 7-8, 36-38 ほか)。

これらは欧州・EU の主導下で進められている CSR 推進の調査から確認されたものでもあるが、そこには CSR が「社会の持続的発展」および「企業の持続的な価値創造や競争力向上」という目標達成に向けての戦略的位置に置かれていることが窺える。そして、こうした確認をも前提に、「企業からのイニシアティブ CSR を日本活性化の原動力に」として「今日日本企業に必要なのは、攻勢に対する単なる対応(レスポンス)ではなく、日本企業が CSR を企業経営・戦略の中核に積極的に位置付ける過程で、失われた信頼とダイナミズムを回復し、持続的な企業競争力強化の道を探るとともに、米国型や欧州型に安易に追随することなく、自らの CSR に対する価値観を世界に積極的に発信していくというイニシアティブである」として、「CSR を企業経営・戦略の中核に積極的に位置付ける」必要性が提起されている(同前、p. 46)。

『日本企業の CSR：現状と課題 自己評価レポート 2003 』(2004 年、以下、原則として『自己評価レポート 2003』と略記)

CSR を企業・経営戦略に位置づけることがより明確に提起されるのは、これに続く同会の『自己評価レポート 2003』(2004 年 1 月)においてである。「自己評価レポート」とされるのは、『第 15 回企業白書』で社会的責任経営の実践を促進するツールとして経営者によるセルフチェック(現状評価と目標設定)に主眼を置いた「企業評価基準」が提唱され、同会「社会的責任経営推進委員会」からの呼びかけに応じて会員所属企業(229 社)が実施・回答した結果の集計・分析であることによる。そこでは「はじめに」で、「2003 年は『CSR 元年』と称されるように、CSR をめぐる国内の動きが大きな高まりを見せた。こうした動きと相俟って、第 15 回企業白書は各方面から大きな反響を得ることができた。その意味で、CSR の本質をあらためて世に問い、社会的責任経営の実践に向けて経営者や企業の意識向上を図るという第 1 段階は、成功裏に展開

できた…… 次の段階では、企業が CSR をいかに経営理念や戦略の中に位置付け、それをいかなる仕組みで実行に移し、いかに持続的な成果（市場からの評価や持続的な価値創造）に結び付けていけるかという『結果』が問われることになる」と述べ、「企業・経営戦略としての CSR」構築と実践が現実的課題となっていることを指摘している（経済同友会 [2004] pp. 1-2, 21）。

『企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査』（2006年、以下、原則として『経営者意識調査 2006』と略記）

では、そうした提起は企業経営者の間でどのように受けとめられているのであろうか。それを示す一例として、経済同友会が2005年10月～2006年1月に実施した『経営者意識調査 2006』がある。それは同会会員所属企業および東京証券取引所1部・2部上場企業の経営者を対象にしたもので、全体では依頼数2,697社、回答数521社（回答率19.3%）（ちなみに、同会会員所属企業のみでは依頼数866社、回答数313社、回答率36.1%、また同会会員所属企業かつ東証1部上場企業では依頼数397社、回答数223社、回答率56.2%）となっている（経済同友会 [2006a] p. 2）。この調査は2002年秋にも同じ設問を用いて実施されており、回答の集計・分析ではそれとの比較もなされているが、2005（～06）年調査では「約7割の経営者が、CSRは『企業戦略の中核に位置付ける重要課題』であると認識」していることが明らかにされている。より具体的には、「貴社にとって、CSRはどういう意味を持っていますか？」との問いに対して「表1」のような回答結果が示された。

これについては「CSRが『社会への利益還元』や『払うべきコスト』であるとの回答が減る一方、『将来の利益を生み出す投資』、『経営の中核課題』との回答が増加。第15回企業白書（2003年3月）で示した『CSRは事業の中核に位置付けるべき『投資』との認識が次第に広がりつつある』と分析・評価されている（経済同友会 [2006a] p. 9）。

なお、「将来の利益を生み出す投資」とするのが2002年調査比8.5%増の25.9%に達していること、またこの設問に続く「貴社のCSRに関する取り組みは、どの段階にありますか」との問いに対しては「表2」のような回答状況で、「CSRを企業戦略の中核に位置付け、利益に結び付ける戦略を立案・実行している」企業が2002年調査比8%増の約16%に達していることが注目

表1 CSRの意味についての回答（複数回答）

意 味	今回（2005年、N=498）		前回（2002年） （構成比のみ：%）
	回答数	構成比（%）	
とくに意味はない	2	0.4	1.1
社会に対する利益還元	47	9.4	17.5
払うべきコスト	276	55.4	65.3
将来の利益を生み出す投資	129	25.9	17.4
経営の中核に位置づける重要課題	344	69.1	50.7
その他	26	5.2	1.3

（出所）経済同友会『企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査』2006年3月7日、p. 9の図5および数値データを筆者が表に改変。

表 2 CSR に対する取組みの段階

段 階	今回 (2005 年, N - 497)		前回 (2002 年) (構成比のみ : %)
	回答数	構成比 (%)	
よくわからない	1	0.2	0.9
ほとんど取り組んでいない	10	2.0	3.3
法令で定められている事項, 社会から要請された事項について取り組んでいる	232	46.7	59.0
法令や社会から求められていないことでも, 積極的に取り組んでいる	175	35.2	29.0
CSR を企業戦略の中核に位置付け, 利益に結びつける戦略を立案, 実行している	79	15.9	7.7

(出所) 経済同友会 『企業の社会的責任 (CSR) に関する経営者意識調査』 2006 年 3 月 7 日, p. 10 の図 6 および数値データを筆者が表に改変.

される.

『日本企業の CSR : 進捗と展望 自己評価レポート 2006 』 (2006 年. 以下, 原則として『自己評価レポート 2006』と略記)

次に, 『自己評価レポート 2006』 (2006 年 5 月. 会員所属企業に加え東証 1 部・2 部上場企業も対象に実施. 527 社参加) では, 「着実に進展した CSR 体制づくり」として「CSR 推進体制の構築」に触れ, 「CSR に関する広範な取り組みを一元的に把握し, 経営トップに直結する形で戦略を策定, 実行するためには, CSR 担当部署の設置など推進体制の構築が望ましい」とし, その形態は多様であるが「自己評価では, 59.6%の企業が CSR の推進体制を構築しており, 2 年前に比べてほぼ倍増した. また, その多くが役員以上を責任者として任命している」としている. また, 「従業員数 300 人未満の企業においても, すでに 32.1%が.....なんらかの体制を構築しており,2 年前の全体平均 (31.9%) とほぼ同じレベルである. 企業規模の大小にかかわらず, 自社の取り組みを CSR という観点から捉え直し, 戦略的に推進する体制が必要であるとの認識は広がっている」としている (経済同友会 [2006b] pp. 3-4).

『価値創造型 CSR による社会変革 ~ 社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ ~』 (2008 年. 以下, 原則として『価値創造型 CSR による社会変革』と略記)

経済同友会の提言・主張に関するここでの最後の検討資料として『価値創造型 CSR による社会変革』 (2008 年 5 月) を見ておこう. そこでは, 「はじめに: 本提言の目的」において「最近続出する偽装問題をはじめとする『企業不祥事』」に触れ, 「企業に対する信頼が大きく揺らいでいる現状に強い危機感を抱くと同時に, これを契機とする規制強化の流れにも, 強い懸念を抱かざるを得ない」とし, 「今こそ企業経営者は『第 15 回企業白書』の原点に戻り, CSR の本質を再確認する必要がある」とする一方で, 「時代の変化と事態の切迫性に鑑みて, 我々は原点に戻るだけで満足してはならない. CSR について, 『第 15 回企業白書』で唱えた理念をさらに純化

させた姿を示すべき時期にきており、その姿こそ、『企業からの行動』と『社会からの発想』を同時に満たす『価値創造型 CSR』である」としている。ここにいう「価値創造型 CSR」とは「社会的課題と自社の事業活動との関連性を発見することにより、信頼と価値創造につなげる CSR 経営を目指すこと」とされ、また「『経済的価値』のみならず『社会的価値』、『人間的価値』をも創造する価値創造型 CSR」とも表現されるが、「このような CSR への取り組みは、(桜井正光代表幹事)がその就任挨拶で提唱した(足立)『新・日本流経営』が目指す国際競争力の強化と世界からの信頼獲得を達成するうえで、重要な役割を果たすであろう」という(経済同友会 [2008] pp. 1-2, 9)。ここでは「戦略としての CSR」という文言こそ用いられていないものの、「新・日本流経営」が目指すものを達成するうえで「価値創造型 CSR」が重要な役割を果たすものと位置づけられているわけで、「価値創造型 CSR」がやはり「企業・経営戦略の中核に位置づけられている」ことに変わりはないであろう。

本提言ではこの「価値創造型 CSR への進化を目指すうえで重要と考える行動指針」として6項目が提示されている。その4番目に「PDCAによるCSRマネジメントシステムを確立する」とし、「各企業は自社のステークホルダーのニーズをふまえ、どのような社会的課題に取り組むかを選択し、戦略の策定と展開(P)～価値創造のプロセス(D)で実行し、その活動結果を評価(C)し、次の施策(A)に繋げる」としており、「戦略」の用語が確認されるのであるが(同前, p. 12)、むしろ上記のような意味においてこの「価値創造型 CSR」が「企業・経営戦略の中核」に位置づけられているとみるべきであろう。

なお、同提言では「CSRの考え方がわが国企業に本格的に導入されてから約5年間が経過した」ことをふまえ、日本企業のCSR推進の現状における問題点にも触れている。すなわち、この間に各企業ではCSR担当組織、担当者の配置やCSR報告書の作成・公開などが推進されてきたが、「CSR担当者を中心に自社のCSRの取り組みに対して、一服感・停滞感が広がりつつあることも事実で」「CSR経営を標榜している企業においてさえ経営者と現場との距離感が感じられ」る状況も生まれているという。そうした状況に照らし、「企業内におけるCSRの課題」として 基本戦略に起因する課題、組織・体制に起因する課題、実務上の課題、その他の課題が挙げられ、そのうち については下記の諸点が指摘されている(同前, pp. 4-5)。

- 「a. 会社としてCSRのメリットを見出せていない(形だけのCSRとなっており、何のためにCSRをやっているのか深い認識が欠けている)。
- b. 目的が曖昧なため成果が把握されない(よって部署の目標が明確にならない。何をすれば評価されるのかが分からない)。
- c. トップの交代によって、CSRへのコミットメントが随分変わってしまうリスクがある。
- d. 社内のCSRに関する理解がバラバラで、明確な運動として結実しない(コンプライアンスの徹底、社会貢献活動の延長、本業で収益にも繋がる等の意見の混在)。
- e. CSR = コンプライアンスとなっている。
- f. 宣言文の作成、横断的な委員会の設置が一巡し、CSR報告書の製作、アンケート調査

への回答などがルーチン化すると、業務がマンネリ化する。」

これは CSR が「企業・経営戦略の中核」に位置づけられていないことに起因する問題点を指摘したものともいえ、逆の意味で「戦略としての CSR」の重要性に触れたものと見られよう。

(2) 戦略的 CSR (論) の位置づけ 「戦略的 CSR が追求すべき目標」とは

「社会的価値」「人間的価値」の前提としての「経済的価値」

ところで、こうした戦略的 CSR (論) は基本的に何を企業としての (ないし企業業績に関わる) 目的・目標としているのであろうか。ここであえて「企業としての (企業業績に関わる)」としたのは、経済同友会の「21世紀宣言」における「市場そのものを『経済性』のみならず『社会性』、『人間性』を含めて評価する市場へと進化させる」や、『価値創造型 CSR による社会変革』における「『経済的価値』のみならず『社会的価値』、『人間的価値』をも創造する価値創造型 CSR」などの表現に見られる「社会性」「社会的価値」や「人間性」「人間的価値」など、“高邁な”目的・目標もさりながら、そこでは「経済性」「経済的価値」が、それ「のみならず」(= それに加えて) という表現にも窺えるように、常に「先ず」前提されており、企業の経営的・財務的業績としての「経済的価値」の実現・達成なしには「社会的価値」や「人間的価値」(もつとも、この2つは実体として何を意味するものか必ずしも明確ではないままに「多用」されているのであるが) も基本的に俎上に上りえないと見られるからである。そのことは『第15回企業白書』で「企業は社会的存在である一方で、利益をあげなければ存続し得ないことも事実である」と指摘されていることにも窺える (p. 23)。

この点について「経済的価値」に関わる面を包括的に見れば、たとえば『自己評価レポート 2003』で「CSR は単に社会貢献やコンプライアンスのレベルにとどまらず、事業の中核に位置付けるべき投資であり、将来の競争優位を獲得しようとする能動的な挑戦」(p. 4) とされ、『価値創造型 CSR による社会変革』では既述のように「『新・日本流経営』が目指す国際競争力の強化と世界からの信頼獲得を達成するうえで、重要な役割を果たす」とされるように、CSR が企業の競争力強化に繋がるものとして位置づけられていることを確認しうる。

また、『自己評価レポート 2006』では「CSR を意識したイノベーションの推進」が挙げられ、「『攻めの CSR』という観点から見れば、環境・社会面に配慮した新製品・サービスの開発や新規事業の起ち上げを行ったり、新たな社会ニーズをいち早く事業化していくことは、CSR を原動力としたイノベーションと言える」とし、とりわけ環境分野での取り組みについては「この分野が日本企業の競争優位として海外でも高く評価されている」としている (pp. 23, 25)。『自己評価レポート 2003』でも、「たとえば、環境保全や環境に配慮する製品・サービスの開発を積極的に行うことによって、それらが直には利益に結びつかなかったとしても、消費者の環境意識の変化を促し、やがてはそれがコスト削減やビジネスチャンス拡大につながり、先行して培った技術力やブランド力が企業の競争力となる」としている (p. 4)。

このように CSR は、「価値創造」の大前提となる「経済的価値」面では技術力やブランド力

など企業の競争力向上に繋がり、また繋げるためにも重要な役割を果たすものとして位置づけられていることが窺える。

収益性との関連

次に、より具体的に収益性、利益獲得という目標・目的との関連について、『自己評価レポート 2003』では「CSR と企業業績との関係」として「CSR を各企業が実際の取り組みとして推進していく際の大きな論点として、『CSR の取り組みが企業の業績にどう結び付くのか』という点がある。これについては、残念ながらまだ決定的な確証は得られていない」としつつ、「ただ、この問題は単に CSR と経済的価値で測られる収益との相関関係だけでなく、企業のブランド資産など無形的要素も含めて多面的に検討する必要がある。CSR の重要性は、それが短期的な経済的価値に直接結び付くことよりも、企業の持続可能性を高めることによって、長期的な株主価値の向上にも資することにその真髄があるからである」としている (p. 11)。

他方、既掲の「表 1」「表 2」に見たように CSR を「将来の利益を生み出すための投資」として位置づける企業が約 26%、CSR を企業戦略の中核に位置づけ「利益に結び付ける戦略を立案・実行している」企業が約 16%に上っていた。もちろん、ここにいう「利益」は必ずしも損益計算上確定される狭義の財務的利益に限らず、企業にとっての経営的効果といった意味合いの、より広義の概念とも考えられるが、最終的には財務的利益として結実するものでなければ、投資によって生み出すべき利益としては無意味ともいえる。その意味で、こうした「利益獲得」を戦略的 CSR の目標・目的として明確に位置づけている企業が約 16~26%に上り、かつそうした企業の割合が 2002 年から 2005 年にかけていずれも 8%強の増加・上昇傾向にあることは注目される。

規制強化回避策としての意味

なお、CSR の位置づけに関し留意すべき点として、規制問題との関わりがある。たとえば『価値創造型 CSR による社会変革』では既述のように、企業不祥事続発によって企業に対する信頼が大きく揺らぐとともに、それを契機とする規制強化の傾向に対する危惧を表明した。より具体的には「企業に対する世論の批判に後押しされるように、建築基準法や貸金業法、金融商品取引法、J-SOX 法をはじめ、規制強化の動きが強まっていることに対して、強い危機意識を覚える。総じて規制強化は、企業に対して負荷を与え、多大なコスト増をもたらすだけでなく、企業活力を減殺させ、ひいては経済全体を萎縮させる恐れがある。加えて、規制が強化され、企業への圧迫が強まると、一部にはその場凌ぎの対応や、抜け道探しを図る動きが生じ、そのことが企業全体に対する不振を一層増幅させ、一段の規制強化につながる、という悪循環に陥りかねない」とし、「価値創造を目指す『攻め』の CSR と、法令遵守等による信頼構築の『守り』の CSR の両輪」の取り組みで上記のような「悪循環」を断ち切り、信頼の崩壊を食い止めることを強く提起している (p. 3)。

そこには、「規制強化」をなんとしても阻止ないし回避するうえで CSR の徹底が不可欠との

認識が明確に窺える。それは、裏返せば経済同友会はもちろん、日本経済団体連合会（以下、日本経団連）など経済界が企業不祥事や CSR 問題に関連して発言する際の常套句ともなっている「企業の自主性・自律（自立）性」を意味するものであり、日本における企業の社会的責任に関する議論の当初から一貫して強調されてきたものである。にもかかわらず、企業不祥事もまた一貫して発生し続けているのであるが、戦略的 CSR (論) にはこのような企業に対する規制強化回避という戦略的狙いがあることも明らかであろう。

なおここで日本経団連の CSR 論の一端にも触れておこう。久保田政一日本経団連国際本部長（当時）は事実上日本経団連を代表して CSR 問題を論じているが、そこでは「CSR は経営に関わる問題であり、その判断も経営戦略の一環として行う必要がある」とし、また「企業が CSR をいかに果たすかといった問題は、企業が経営戦略の一環として自立的に判断すべきことであり、第三者から強要されるものではない」としている。そして、ISO (International Organization for Standardization : 国際標準化機構) における CSR の規格化に対する立場についても、「企業に過度の負担とならないものとすべき」として、「作成される規格は企業に過度の負担を強いるものではなく、規格を適正に利用することが、企業の競争力の強化に繋がる必要がある」、「CSR を重視することは不可欠ではあるものの、その結果として企業が不必要な負担を負うことでは意味がない。企業は CSR への取組みをコーポレート・ブランドや企業価値の向上など、競争力の強化に結びつけなければならない」として（久保田 [2003] pp. 176-177, 184）、CSR 推進が企業価値の向上、競争優位に直結すべきことを強調している。

また、日本経団連自体も 2004 年 2 月に「企業の社会的責任 (CSR) 推進にあたっての基本的考え方」を発表し、「CSR の具体的内容については国、地域によって考えが異なり、国際的な定義はないが、一般的には、企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげることとされている」とし、また「企業の取り組みとしては……各社が独自の企業戦略・ブランド戦略に基づき、優先分野を決め、集中的にその分野に取り組む『戦略的集中』によって、各社の個性を出している」と述べている（日本経済団体連合会 [2004]）。したがって、日本経団連の CSR 論もまた、以上にみた経済同友会の戦略的 CSR (論) と基本的に軌を一にするものといえよう。

2.2 「CSR 産業界」の戦略的 CSR 論 野村総合研究所・伊吹の「CSR 経営戦略」論

次に、「CSR 産業界」ともいえる面をもつ経営コンサルティング業界における戦略的 CSR 論の一端を概観しよう。ここで「CSR 産業界」としたのは、CSR 実践に関する提言・提案・企画等の企業への「売り込み」自体がビジネスとなる代表的な事業として経営コンサルティング業が挙げられ、その意味で「CSR 産業」ともいえるからである。また、ボーゲル (D. Vogel) がその著書で "the CSR community" という表現を用い (Vogel [2005] p. 65)、それが「CSR 業界」と翻訳されていること (訳書 [2007] p. 121) を念頭に置いたものである。ちなみに、ボーゲルが紹介しているように、*The Economist* 誌 (2004 年 1 月 24 日) は「CSR が盛んだ。今やそれ

自身一つの立派な産業になっており (CSR is thriving. It is now an industry in itself), フルタイムの担当者, ウェブサイト, ニュースレター, 専門の協会, 大勢のコンサルタントなどが存在している」と述べている (*The Economist* [2004] p. 57. Vogel [2005] p. 7. 訳書, p. 12). そこではまた, イギリスに本部のある NGO のクリスチャン・エイド (Christian Aid) が CSR を「今や, いくつかの世界的大企業の公衆向けイメージ向上の極めて重要な手段と見られる……急成長産業 (burgeoning industry)」とみなしていることも紹介している (*The Economist* [2004] p. 58). さらに, キャロル (A. B. Carroll) も「CSR コンサルタンシー産業」(the CSR consultancy industry) という表現を用いている (Carroll [2008] p. 42).

ここでは日本におけるその一例として, (株) 野村総合研究所 (以下, NRI) の経営コンサルティング部主任コンサルタントの伊吹が主導・執筆した『CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』(東洋経済新報社, 2005 年) を参照しよう. なお, 同書の著者は伊吹であるが, 同社同僚 VBM グループマネジャー・上級コンサルタント森沢による「まえがき」にあるように同書は「NRI が提唱する CSR のあるべき姿を広く社会に情報発信すべく」刊行されたもので, NRI というわが国有数の経営コンサルティング企業を代表する見地ともいえる (森沢 [2005] p. 1).

同書では, 「たとえば欧州では, CSR は社会の要請に応えるために行うのではなく, 『自社の持続的発展を促すチャンス』として捉えられている. したがって, 守りの姿勢ではなく, 攻めの姿勢で経営戦略に CSR の要素を積極的に取り込み, 自社の発展に不可欠な活動と位置づけ実践している」とし, 「欧州先進企業では……CSR が経営戦略の中に組み込まれ, 現場レベルまで浸透しており, ビジネスと一体化している……. これが実践されるべき本来の CSR の姿である」という (伊吹 [2005] pp. 11-12. 傍点引用者). 「社会の要請に応えるために行うのではな」いものがなぜ CSR と称されるのかは多分に疑問であり, それが「実践されるべき本来の CSR の姿」というのではむしろ根本的に疑問を覚えずにはいられない. もちろん, この文言自体はいささか「勇み足」ともいえようが, それはある意味で戦略的 CSR の本質的性格の一面を——意識的にか無意識的にかはともかく——端的に反映したものと見られる.

伊吹はまた, 「CSR への取り組みの本来の目的は, 社会的責任をはたすとともにその先にある姿, たとえば, 競争力を強化することや将来の成長基盤を整えること, さらには企業価値向上といった究極の目的も達成することで……. 企業経営者は戦略的思考をもって, CSR という経営テーマに取り組むべきである」とし, その取り組みによって「今後は, 成果を獲得できる企業とできない企業の二極化が進み, CSR を味方につけて競争力につなげている『勝ち組企業』と, CSR をうまく経営に組み込めなかった『負け組企業』が明確になっていくことは間違いない」という (p. 37). ここでは「社会的責任をはたす」ことは「CSR への取り組みの本来の目的」の一部であるものの, むしろそれは競争力強化や将来の成長基盤の整備, さらには究極の目的としての企業価値向上への要件ないし手段として位置づけられていることを窺いうる.

また, 「最も強力な株主というステークホルダーから寄せられる『経済的要請』と, 株主を含

む幅広いステークホルダーから求められる『社会的要請』とのジレンマを、いかに解くか』として「CSR の実践においては、これらの相反する期待や要請を両立させる道筋をいかに描きうるかが重要であり、これが CSR に戦略性が求められているゆえんでもある」という。そして、「戦略といっても、単に CSR の取り組みを企業価値向上につなげるためだけのものではない。社会からの期待や要請により効果的に応えるためや、その社会的価値を極大化するため、ステークホルダーの満足度を高めるため、そして、自社の発展に寄与するためなど、多様な目的を達成するために“戦略的思考”が必要となる。望ましい CSR 実践の姿は、CSR が経営戦略に融合され、企業が社会的責任をはたすとともに、自社の競争力や企業価値などを継続的に高めている姿である。これを実現するためには、経営・社会環境を踏まえて、何が自社の競争力の源泉となるのかを見極める必要があり、企業独自のビジョンや戦略を描くことが欠かせない」ともいう (pp. 37-39, 42. 傍点引用者)。

そこでは、株主による「経済的要請」と幅広いステークホルダーによる「社会的要請」との「ジレンマ」の存在が認められるとともに、その「両立」を追求するためにこそ「戦略的 CSR」ないし「CSR 経営戦略」が不可欠になるとの認識が窺える (ちなみに、既述のように「欧州では、CSR は社会的要請に応えるために行うのではな」かったが、ここでは“それも含まれる”ようである)。

続いて伊吹は、CSR 活動が A, B, C の 3 領域で構成される「戦略的 CSR の基本フレーム」を提示している。そこで、「A: 企業倫理・社会責任領域」では「法令遵守や危機管理対策などは企業存立の重要な要件になっている」。「B: 投資的社会貢献活動領域」では「社会的効果と経営的効果の双方を両立させる、投資的な活動戦略を立案することが求められる」。そして、「C: 事業活動を通じた社会革新領域」では「利益の獲得を第一の目標と据えながらも、同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような事業戦略を立案することが肝要」という (pp. 46-49)。

このうち、A については「A 領域だけに注力し積極的な取り組みをみせ、必要以上に高い基準で自己規制を行ったとしても、それだけでは競争力を高めるというプラスの経営的な意義は十分見込めず、社会性と経済性との両立ははかりにくい」(p. 54)。そこで、日本企業が従来、慈善的な考え方で展開してきた「社会貢献活動に思考転換を加えることで、攻めの CSR の有力な領域として位置づける」すなわち「CSR に投資的概念を導入し」、「社会還元的な社会貢献活動」から B 領域の「投資的社会貢献活動」へと「思考転換」を図ることで、「経営環境にかかわらず継続的・安定的に社会を支援していく論理を確立することが可能となる」とする。この「投資的社会貢献活動とは、企業が社会貢献活動の実施主体を通じて、社会の受益者に対して資源を還元する点においては、社会還元的な活動と変わらない。しかし、同時に企業に対しても何らかの効果や価値・リターンなどを意図的に生み出すような取り組みとなる」ものである。そして、ここにおいて「大切なことは、社会への投資によってどのような社会的価値、どのような経営的価値を生み出したいのかという企業の考え方・思想の有無である」とする (pp. 57-62)。

最後に、C領域の「事業活動を通じた社会革新領域に該当する事業とは、社会性を競争力の源泉とし、社会性を高めることで、より競争力を高めるようなビジネスモデルである」。その好例として「たとえば、トヨタ自動車のハイブリッドカー、プリウスなどはC領域に該当する優れたケースと捉えられる。プリウスは、環境に優しい車として開発され、売れば売れるほど環境負荷が低減される」という。ここでは、一般的に人々の暮らしの利便性を高め生活の豊かさを向上させる製品・サービス等の提供という事業そのものがC領域に該当するわけではなく、「CSRの要素を他者（と 足立）の差別化や競争力強化、あるいは、さらなる企業価値向上のための戦略的な要素としてビジネスモデルに組み込んでいるかどうか」が問題のポイントとなる。「したがって、C領域においては、どのような社会貢献プログラムを展開すればよいかではなく、どのようなビジネスを展開すればよいかという、事業戦略そのものを考えていくことになる」という（pp. 72-74）。

伊吹は続いて、こうした「戦略的 CSR の基本フレーム」に基づいて実際的な取組みを進める際には「CSR の3つの本質」を押さえておく必要があるという。「3つの本質」については、CSR は「主体的取組み」であるゆえに企業独自の戦略が必要であること、CSR は「攻めの取組み」であり、「企業価値の向上に結びつけるという攻めの姿勢で臨むことが必要である」こと、そして CSR は「日常の取組み」であり、「社内に効果的に展開していくためには、その経営的意義をわかりやすく説明することが必要になる。具体的には、『企業は社会の一員として責任をはたさなければならない』といった社会的意義の強調ではなく、『将来のビジネスの発展につながる』という説明が必要である。なぜなら、企業は利潤追求という論理をもっており、それに合致しない取組みを全社的に展開することは困難だからである」と説明している（pp. 80-83. 傍点引用者）。なお、の「攻めの取組み」の意味については、「巻末付録 CSR に関する Q & A 集」においても「現在あらためて CSR が経営課題として注目されているのは、『攻めの領域』に取り組むことで経営的成果を獲得できるという戦略的思考に企業が着目し始めたから」との回答が示されている（p. 230）。

伊吹は別稿でも、「CSR とは本来、純粋な非営利活動ではなく、営利性と非営利性の両者を兼ね備えた活動として経営戦略に組み込んで実践する取組みといえる。この考え方は、一見、非営利性が強いように見える CSR 活動を『営利企業』という利潤追求型の組織が展開する際に、欠くことのできない概念となる」としたうえで、「あらためて CSR に取り組まなければいけないといわれているのは、ステークホルダーの価値観が変化し企業に影響力を及ぼし始めているということ、そして、これらの変化をうまくとらえて、CSR 活動を、社会のためだけでなく、企業にとっても価値のある取組みとする可能性があるためである。CSR とは、企業にとってチャンスだという考え方が必要である」とし、また「忘れてはならないことは、なぜ CSR に取り組むのかを考えたときに、それは社会のためだけではないという視点である。社会のためでもあり、企業のためでもある取組みを模索していくことが、継続的な取組みにするためには必要である。まず、Why をしっかり議論することが必要である」と述べている（伊吹 [2006]

pp. 199, 203, 212).

以上の伊吹の論述では、戦略的 CSR の主要目的について端的にいえば、社会的要請に応えることもさりながら、そのこと自体が「競争力強化と企業価値向上」という、企業としてのより上位ないし究極の目的にとっての要件あるいは手段となるという認識、ないし「経営戦略」としてそのようにすべきとする提言的認識が濃厚に打ち出されているといえよう。そして、その前提には、既述のように「企業は利潤追求という論理をもっており、それに合致しない取り組みを全社会的に展開することは困難」という実情が否定し難く存在しているといえる。

3. 欧米における戦略的 CSR 論概観

欧米においても様々な論者によって経営戦略としての CSR 論ないし戦略的 CSR 論が展開されている。以下ではそのいくつかを参照しつつ、戦略的 CSR 論の基本的性格を検討する。

3.1 パーク&ログスドン (1996)

パーク&ログスドン (L. Burke and J. M. Logsdon) は、近年における競争激化は企業に対してそのフィランソロピーとその他の社会的責任活動を見直す圧力となっているとし、あらためて「どのような条件下でなら企業はそれ自体の戦略的なビジネス上の利益とそのステークホルダーの社会的利益とを結びつけられるか」を問題にしている。そして、アンドリュース (K. Andrews) やアンゾフ (H. Ansoff) らが企業戦略とステークホルダーに対する経済的および非経済的貢献との関係や社会戦略 (societal strategy) の必要性を論じていること、また CSR コンセプトと企業戦略とを統合しようとする研究などに触れつつ、従来の戦略モデル内への企業の社会対応方針の統合は「企業の経済的利益と戦略的に関連づけられるべき」(キャロル&ホイ A. B. Carroll and F. Hoy) とする認識によっても促進されてきたとし、「戦略的 CSR のコンセプト」は CSR 活動が企業の戦略としっかり結びつけられうるいくつかの基本的方法の提示によって成り立っている旨を述べている。

そして、「戦略的な企業の社会的責任」(Strategic Corporate Social Responsibility) と題して「企業の社会的責任 (方針, プログラムあるいはプロセス) は、それがとくに中核的なビジネス活動を支援し、企業がそのミッションを達成するうえでの有効性に貢献することによって企業に対して実質的なビジネス関連の利益 (substantial business-related benefits) を生み出すときに戦略的となる」という (Burke and Logsdon [1996], reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] pp. 420-423. 傍点原文イタリック)。そのうえで両者は、企業戦略の5つの次元 (目標, ミッション, 目的, 競争優位, 計画, プロセス, パターン) とそれぞれに対応する戦略的 CSR の5つの要素 (中心性 Centrality, 特有性 Specificity, 事前行為性 Proactivity, 自発性 Voluntarism, 可視性 Visibility) を説明している。そのうち、たとえば企業優位という企業戦略次元に対応する戦略的 CSR 要素としての特有性に

つについては、それが「単に産業、コミュニティ、社会一般において他者と共有しうる共同の善 (collective goods) を創造するというよりもむしろ、ある CSR プログラムの利益を確保ないし内部化しうる企業の能力を意味する」とし、次のような例を挙げている。

たとえば煙突洗浄装置あるいは排水処理装置は公共の利益を生み出 (あるいは汚染による外部不経済を回避) し、コミュニティ全体にとって有用なものとなるが、それによって「クリーンな」煙や「混じりけのない」水を排出する企業にとっては、より健全な環境の喜びを共有するとともに汚染防止基準順守の失敗に伴う非難や罰金を回避できる限りでのみ利益となる。既存の排水処理基準をクリアしている企業にとっては、最低順守規準を超える汚染削減から生まれる利益は公共のものであって、当該企業に特有の利益ではない。これと対照的なのは、コージェネレーション技術に投資して排熱をエネルギーとして再利用し電力会社から購入している電力と取り替えるケースである。この場合には、コージェネレーションの利益はエネルギーコストの節約という形で当該企業に特有なものとなる。公共に対するこの利益の余波は全体としてのエネルギー保存への当該企業の貢献となる。そして、CRM (cause-related marketing : 大義名分マーケティング) プログラムも、支援を受ける非営利組織はもちろんスポンサー企業にとってこれと同様の特有の利益を提供するものであるというのである (Ibid., pp. 423-425)。

さらに両者は、「CSR 活動からの戦略的利益の最終的な尺度は、それらが企業のために創出した価値である。価値創造は、企業が受け取ると期待しうる経済的利益の、容易に測定可能な流れ (stream) を意味する。企業は新技術、新製品、ブランド認知、生産施設、訓練および顧客サービスへの投資を通じて継続中の事業活動において価値を創造し、または創造を試みる。これらのいくつかは CSR 目的ないし目標を構成するか、またはそれと統合される限りで、これらの CSR プログラムは企業に対する明白な経済的利益を最も創出しそうなものとなる」とも述べている (Ibid., p. 427)。

「戦略的 CSR」に関するパーク & ログスドンのこうした説明からは、CSR が「公共の善」に有効・有益であるだけでは「戦略的」たりえず、当該企業に特有 (固有) のビジネス上の利益に結びついて初めて戦略的 CSR たりうるというポイントを読み取ることができよう。そして、この点に関しては、ボーゲルがフリードマン (M. Friedman) の周知の「経営者の唯一の社会的責任は株主利益の最大化にある」旨の主張について次のように述べていることも深く共通している。すなわち、「フリードマンは株主の利益になるのであれば、企業の社会的政策や社会的プログラムについては何の異論もなかった。たとえば、自社の従業員が住んでいる地域社会への寄付も結構である。彼が反対したのは『社会』全体の利益になるような支出だった」(Vogel [2005] p. 19. 訳書 [2007] p. 34 参照)。

3.2 ヘス、ロゴウスキー & ダンフィー (2002)

ヘス、ロゴウスキー & ダンフィー (D. Hess, N. Rogovsky and Th. Dunfee) の3者は、企業の地域社会参加 (corporate community involvement) を経営戦略としての CSR ないし戦略的

CSR の観点から捉え直す議論を展開している。

3 者によれば、近年、企業の新たな社会的取組みの多くは地域社会との関係よりも企業戦略により一般的に結びつけられた様相を呈しつつある。すなわちそれらは企業のコア・コンピテンシーに基づき、またその長期的戦略に関連づけられているという。従来、最も一般的な形の企業フィランソロピーは比較的受身で利益獲得後の（その社会還元としての 足立）現金供与であったが、時の経過とともに企業の戦略およびマーケティングにより直接的に関連づけられるようになり、1980 年代には「戦略的フィランソロピー」という考えが開発され洗練された。かくして今日、企業フィランソロピーは「企業の地域社会参加」というビジネスライクな表現をもつ新たな形態へと進化したという。そして、カンター (R. M. Kanter) からの引用を参照して、こうした企業は「地域社会のニーズを、アイデアを開発してビジネス上の技術を実証し、新たな市場を発見して必要なものを供給し、積年のビジネス問題を解決する機会と見ている」としている (Hess, Rogovsky and Dunfee [2002], reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] pp. 270-271)。

3.3 ポーター&クラマー (2002, 2006)

ポーター&クラマー (M. Porter and M. R. Kramer) の両者は、2002 年の論文では、まず米国企業による慈善活動への寄付が 2001 年に 14.5% 減少し、利益に占める寄付金の割合が過去 15 年間で半減したことに触れている。その理由について、「企業の社会的責任」のいっそうの拡充を求める企業批判者と短期的利益の最大化を求めて容赦のない圧力を加える投資家との相克を挙げている。このディレンマを受けて、フィランソロピーをより戦略的に進めていこうとする企業が増加しているが、今日「戦略的フィランソロピー」として通用しているものが本当の意味で戦略的である例はほとんどないといい、「フィランソロピーについて考えるうえで、真により戦略的な方法」があるとして、「企業はその競争状況を改善するために慈善活動を利用できる」という。そして、「ビジネスと関係のない慈善活動への寄付は社会的なメリットしか生み出さない。企業による支出が社会的利益と経済的利益を同時に生み出す場合のみ、フィランソロピーと株主利益は融和する」とし、その場合にのみ「フィランソロピーは企業の競争状況に重要な影響を及ぼすこととなる」のであって、「フィランソロピーが真に戦略的となるのはこの点においてである」と述べている (Porter and Kramer [2002] pp. 57-59. 訳書 [2003] pp. 25-26, 28, 30 参照)。

さらに、「フィランソロピーが優れているかどうかは、どこで判断できるのだろうか。やはりそれは……その活動を続けていくことで、その活動がめざす社会的な変革が企業に大きなメリットをもたらすか否かである」といい、「企業リーダーのなかには、この新しいアプローチはあまりにも自己の利益を重視しすぎていると思う人もいるだろう」が、「競争状況重視のフィランソロピーは、単に企業の私利私欲を満たすだけでなく、幅広い社会変革を通じて多くの人々に利益をもたらす」ものであると強調している (*Ibid.*, pp. 67-68, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] pp. 303, 305. 訳書, pp. 40, 43 参照)。

要するに、問題は「どうすればフィランソロピーが最も効果的に競争状況を改善しうるのか」(Ibid., p. 63, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] p. 296. 訳書, p. 36 参照)であり、企業の競争優位に繋がり、株主利益と融和しうる効果をもたらすフィランソロピーこそが戦略的フィランソロピーというに値するということであろう。

2006年の論文では、「受動的CSR」(Responsive CSR)と「戦略的CSR」(Strategic CSR)とを対比的に説明している。受動的CSRとは、第1に善良な企業市民として行動しステークホルダーの社会的関心事の変化に対応すること、第2に事業活動ないし企業のバリューチェーンの現在や未来の悪影響を軽減することである。これに対して戦略的CSRとは、善良な企業市民としての行動やバリューチェーンの悪影響軽減から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味する。製品やバリューチェーンのなかには企業の競争力と社会の両方に資するようなイノベーションを生み出す要素が多くあり、トヨタの排ガス問題への対応としてのハイブリッドカー(プリウス)などをその好例として挙げている。また、戦略的CSRならば、自社の競争力を強化する社会環境に投資することで、社会と共有できる価値を生み出せるとも述べている。さらに、戦略とは常に選択で、CSRの成功もその例外ではなく、したがって企業と社会に共通の価値を創出するための投資とは、ちょうどR&D費のように未来の競争力を支える長期投資と見るべきであるとしつつ、最後に、競争に勝ち抜くうえでCSRの重要性が増していくことは間違いなく、いかなる企業であろうとも、自社が最も貢献でき、かつ最大の競争優位に繋がれそうな社会問題を見つけ出すことは可能である旨述べている(Porter and Kramer [2006] pp. 85, 88-89, 91-92. 訳書, pp. 47-48, 52 参照)。この論文では、「べきである」「必要がある」などの文言によって結ばれる論述が多分に多く見られ、現実の客観的分析というよりは規範論的性格の濃いものといえるが、基本的な論調は2002年論文と軌を一にしているといえる。

いずれにおいても、CSRは「社会的価値」の追求を念頭に置きつつも、「競争優位」を確保するための投資上の選択問題として位置づける点においてこそ戦略的CSRたりうるとする認識を窺うことができよう。

3.4 クレーン、マッテン&スペンス(2008)

ところで、ヘス、ロゴウスキー&ダンフィーの論文とポーター&クレーマーの論文とを再掲したクレーン、マッテン&スペンス(A. Crane, D. Matten and L. J. Spence)の編著書においてこの3者自身もこれら2論文のいわば解題を兼ねつつ「戦略的フィランソロピー」について述べている。3者によれば、1980年代以降、企業フィランソロピーは相当な練り直しが進められてきており、かつては単なる慈善行為と見られていたものが、現在では、少なくとも原則として、大義と企業の両方に価値を与えることを追求する戦略的な企業プロセスへと進化している。そして、戦略的フィランソロピーには地域社会との関係において以下のような革新が含まれるとして、従業員のボランティア活動を人的資源戦略と結びつけること、慈善的寄付をCRM(大義名分

マーケティング) および後援活動を通じてマーケティングおよびブランド戦略に結びつけることなどを挙げている。 は、従業員が地域社会のプロジェクトに単純に自らの時間と努力を投入することよりむしろ、彼らの雇用主にとって利益となるような形でそのスキルとコンピタンスを高めるようなプロジェクトを選択するよう推奨することである。 では、寄付はますます、企業にとって売上増大、消費者のなかでのブランド認知・確認のような確実な利益 (tangible benefit : 「金銭評価できる利益」とも訳しうる 足立) をもたらすことが期待されるようになっている、という。

3 者はまた、上記 2 論文の簡潔な解説の最後で、2 論文を通じて「地域社会貢献がもはや企業の『本』業に対する単なるささやかな付け足し (minor add-ons) ではないことが明らかになった」が、さらにそのことは「ミルトン・フリードマンでさえ称賛するような仕方では地域社会との関係を企業にとって引き合うものにする方法を見つけ出すことによってこそ生じたものであることを認識することが重要である」と述べている (Crane, Matten and Spence [2008a] in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] pp. 267-268)。

この指摘に照らせば、CSR が「経営戦略」として位置づけられることの最も本質的 (その意味で特徴的) な意味は、それを企業の競争優位確保に活かし、「社会的価値」の追求を標榜しつつもあくまで企業にとって「確実な (金銭評価できる) 利益」に結びつけるという点にこそあることが窺えよう。

3.5 ハート (1997) およびクレーン、マッテン&スペンス

ハート (S. Hart) は、企業が環境保全から社会のサステナビリティ (持続可能性) へとその戦略的思考を発展させることの意義について論じている。彼は、工業化の進んだ諸国では、多くの企業が汚染の削減と利益の拡大を同時に達成できると認識するようになるにつれ、ますます「環境配慮的」になりつつあるとしつつも、現在までのところ、企業の環境配慮のロジックは主として操作的で技術的なものに止まっており、環境配慮の機会が実際問題として収益拡大の主要な源泉 (a major source of *revenue growth*) になりうることを認識している経営者はほとんどいないと述べている。すなわち、環境保全はリスク低減、リエンジニアリング、あるいは原価削減という観点からのみ枠づけられて、戦略あるいは技術開発に結びつけることはほとんどされておらず、その結果、大半の企業が信じ難いほどのチャンスを実感できないという (Hart [1997] pp. 67-68, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] pp. 311-312. 傍点原文イタリック)。

こうした観点からハートは以下、持続可能性を企業戦略に位置づける仕組みとプロセスについて論述しているが、興味深いのはそれに対するクレーン、マッテン&スペンスのコメントである。

3 者によれば、ハートの論文は社会と企業が直面している環境問題を論じ、この問題のマネジメントがいかに関心の中核的戦略にうまく統合されるかを詳細に論じている。その意味でそれは、地域社会への責任を論じたヘス、ロゴウスキー&ダンフィーおよびポーター&クラマーの論

文と多分に共通しているという。すなわち、それらはいずれも CSR の特定の構成要素を企業戦略と結びつけるものであり、その意味で「CSR を手段と見る見解」（後述する「手段説」 足立）を多分に反映するものであるが、それは社会問題あるいは環境問題の解決を、単に回避あるいは解決される必要のある問題としてというより、むしろ企業が金儲けする機会と見るもの（an instrumental view of CSR, which sees the solution of social or ecological problems as an opportunity for business to make money rather than just as a problems that needs to be avoided or fixed）であるという。3者はまた、フォード社（the Ford Motor Company）が2005年に発表した気候変動とビジネスに関する独自の報告書で次のように述べていることも紹介している。「気候変動に対する関心は——炭素燃料の利用と有用性に対する制約の高まりとともに——わが社の事業、顧客、投資家、および地域社会に影響を及ぼしている。この問題は、炭素制限経済（carbon-constrained economy）の高まりのなかでわが社の競争力を高め、わが社の利益を守るための予防的で慎重かつ早期の取組みを当然のこととする」（Crane, Matten and Spence [2008b] in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] p. 309）。

これらの指摘にも、戦略的 CSR の最も中核的な狙いが CSR をいわば手段とした企業利益の追求にこそあることを窺えよう。ちなみに、既述の *The Economist* 誌の記事では「利益を最大化する CSR」（Profit-maximizing CSR）という言葉も紹介されているが（*The Economist* [2004] p. 57）、利益最大化が企業の主目的であり、CSR もまたその一手段と位置づけられるのであれば、そのような表現もまた根拠のないことではないといえよう。

4. CSR 論における「手段説」と戦略的 CSR 論の位置

4.1 CSR 諸説の分類

ところで、戦略的 CSR 論ないし CSR 経営戦略論が従来の CSR 論議においてどのように位置づけられうるかについては様々な視点や基準による評価がありえようが、ここではガリーガ&メレ（E. Garriga and D. Melé）による CSR 学説分類を参照してみよう。

ガリーガ&メレは、企業と社会との間の相互作用現象に対してどのように焦点が当てられているかという視点から CSR 諸説（CSR theories）および諸アプローチの分類を図っている。その際、大半の CSR 説は社会の現実の諸側面に対応して、経済学（economics）、政治学（politics）、社会統合論（social integration）、および倫理学（ethics）のいずれかに焦点が当てられているとし、CSR 諸説を次の4つに分類してその基本的論理を概要以下のように説明している（Garriga and Melé [2004], reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] p. 78）。

手段説（instrumental theories）

企業は富の創造のための手段であり、それが唯一の社会的責任である。企業と社会との間の相互作用のうち経済的側面だけが考慮される。そのため、想定されるどのような社会的活動も

それが富の創造と合致するならばその限りでのみ認められる。この理論グループは、CSR を利益目的に対する単なる手段と理解しているので手段説と呼びうる。

政治説 (political theories)

企業の社会的権力が、とくにそれに関わる政治的領域での社会と企業責任との関係において重視される。これは企業をして社会的義務と権利とを受け入れさせるか、いくつかの社会的協同に参加するよう導く。このグループは政治説と呼びうる。

統合説 (integrative theories)

企業はその存続、成長、さらには存在それ自体すらも社会に依存しているのであるから、社会の要求をその活動に統合すべきとする学説がこれに含まれる。このグループは統合説と呼びうる。

倫理説 (ethical theories)

企業と社会の関係には倫理的価値が組み込まれていると理解する。これは倫理的な視点から CSR ビジョンを導き、その結果、企業は他のいかなる考慮にもまして社会的責任を倫理的義務として受け入れるべきとする。これは倫理説と名づける。

4.2 手段説における 3 アプローチ

以上のような 4 つの CSR 学説グループのなかで本稿の課題に直結するのは、もちろん「手段説」である。

ガリーガ&メレは、この手段説について「この学説グループでは、CSR は経済的目的、ひいては富の創造を達成するための戦略的手段 (a strategic tool) でしかない。このアプローチの代表は周知のフリードマンの『企業の社会に対する唯一の責任は国の法的枠組みと倫理的慣習の範囲内で株主に対して利益を最大化することである』という見解である。……利益に対する関心は、企業に利害関係を有するすべての人々 (ステークホルダー) の利益への考慮を排除しない。いくつかの条件のもとではこれらの利益の充足は株主価値の最大化に寄与しうると主張されてきた。フィランソロピーや社会的活動への適度なレベルの投資もまた利益のために是認しうる」と述べている (*Ibid.*, p. 79)。

そのうえで両者は、手段説は意図される経済的目的いかんで 3 つの主要なグループに分類できるといふ。その第 1 グループの目的は株価で測定される株主価値の最大化で、しばしば短期的利益志向に導く。第 2 グループは長期的利益を生み出すような競争優位を達成する戦略目標に焦点を定める。いずれの場合にも CSR は啓発的の自己利益 (enlightened self-interest) の問題にすぎない。というのは、CSR は利益のための単なる手段だからである。第 3 グループは大義名分マーケティング (CRM) に関係しており第 2 にきわめて近い (*Ibid.*, p. 79) とし、それら 3 グループの基本的論理についてさらに次のように説明している (pp. 79-82)。

④ 株主価値最大化論 (Maximising the shareholder value)

よく知られたアプローチは、株主価値最大化への直接的貢献を特定の社会的活動を評価する最高基準とするものである。詐欺やペテンなしに株主価値の増大をもたらすものはどのような社会的要求への投資も実行されるべきである。対照的に、社会的要求が企業にとってはコストでしかないなら、それは拒否されねばならない。最近では、このアプローチは通常、株主価値の最大化を企業意思決定の最高の拠り所としている。

⑤ 競争優位達成戦略論 (Strategies for achieving competitive advantages)

このグループは長期的な社会的目的を達成しかつ競争優位を創出するための資源配分の仕方に焦点を定めている。このグループにはさらに3つのアプローチが含まれる。すなわち、(a) 競争環境のもとでの社会的投資論 (Social investment in a competitive context)、(b) 企業とその活動能力についての自然資源ベース論 (Natural resource-based view of the firm and its dynamic capabilities)、および(c) 経済的最下層 (BOP) 戦略論 (Strategies for the bottom of the economic pyramid) である。

⑥ CRM (大義名分マーケティング) 論 (Cause-related marketing)

CRMは、顧客が組織と個人の目的を満たす収益提供取引 (revenue-providing exchanges) に関わる場合に、指定された大義に特定の金額を寄付するという企業からのオファーによって特徴づけられるマーケティング活動の設定および実施プロセスと定義されてきた。その目的は、倫理性ないし社会的責任という特質の獲得やそれへの関与を通ずるブランド確立によって会社の収益および売上高 (revenue and sales) ないし顧客関係を向上・強化することである。1つには、それは会社の名声に影響する社会的責任という特質の創造によって製品差別化を追求する。ブランド企業の経営者は企業責任に対する消費者の関心を競争優位確保のための手段として利用する。それと同時に、慈善的大義のほうも相当額の財務的利益を受け取る。

なお、ガリーガ&メレは、④について「しかし、今日、株主価値の最大化は企業に利害をもつ人々 (ステークホルダー) のいくつかの利益の充足と両立しないものではないことがわめて容易に認められている」と述べ、また⑤の(a)に属するものとして既述のポーター&クレマーに、(b)に属するものとして既述のハートに言及している。

ガリーガ&メレが説明する手段説において「戦略」性が用語表現上も明示されているのは「競争優位達成戦略論」であるが、「株主価値最大化論」においてもCSRがその「長期的価値の最大化」手段として位置づけられ、「CRM論」においてもCSRは企業ブランドの確立とそれによる製品差別化推進の手段として位置づけられるわけで、いずれにおいてもCSRが「戦略的手段」として位置づけられることは基本的に明らかであろう。そして、いずれにしても「CSRは利益のための単なる手段」であり、戦略的CSRの戦略性——ひいてはその本質的性格——がその点にこそあることもいうまでもない。

なお、ここでCRM (大義名分マーケティング) の性格についてヴァラドラジャン&メノン

(P. R. Varadarajan and A. Menon) により、簡潔に触れておこう。両者によれば、CRM は 1980 年代に「利益に動機づけられた寄付という理論的根拠に基づく企業フィランソロピーの新たな形態として」出現した。それは企業フィランソロピーと啓発的自己利益との提携の明示ともみなしうるが、要するに、企業が「善行によってうまくやる」(doing well by doing good) 方法としてのマーケティング活動である (Varadarajan and Menon [1988] pp. 58-60)。「CRM : マーケティング戦略と企業フィランソロピーとの提携」という論文名からもそれがマーケティング戦略の展開形態の 1 つであることを推察しうるが、「戦術的手段 (a tactical tool) としての CRM の利用は企業販売促進活動の有効性を高めるための手段としてのその利用に最もよく例証される」という。それゆえにまた、「大義に関係するものかあるいは大義の私的利用か?」(Cause-Related or Cause-Exploitative?) がしばしば論点となる。それは、1 つには企業はしばしば、実際の寄付金額よりも寄付行為や大義との関わりについての宣伝のほうにより多額を支出するからであり、もう 1 つにはそうした寄付や支援の支出は免税対象であるため、企業がそのマーケティング活動に政府からの補助を得るための手段であるとする指摘もあるという。すなわち、そのような意味では CRM は「大義の私的利用マーケティング」(cause-exploitative marketing) ともなりうるわけである (*Ibid.*, pp. 67, 69-70.)。

また、経済同友会の『第 15 回企業白書』や『経営者意識調査 2006』その他にも見られる「投資としての CSR」の性格についても簡潔に触れておきたい。一般に、資金を長期にわたって拘束する投資、とくに設備投資はそれ自体が「戦略的投資」と表現されるものでもあるが、「投資としての CSR」についてストロウプ & ニューバート (M. A. Stroup and R. L. Neubert) は「社会的責任の発展」と題してそれが「(第 1 段階としての) 自発的善行」(voluntary doing good) から「(第 2 段階としての) 義務づけられた社会的責任」(mandated social responsibility) へ、さらには「(第 3 段階としての) 善行によってよりうまくやること」(doing better by doing good) へと発展している旨を論じている。自発的善行とはもともと企業のフィランソロピーなど慈善活動が自発的なものとして始まったことを意味し、義務づけられた社会的責任とは様々なステークホルダーや環境保全などに対する責任の遂行が法的・制度的に義務づけられたことを意味する。それに対して、たとえば環境保全活動は当初は自発的ないし法的に義務づけられた取り組みであったが、それを通じて資源の効率的活用や以前は廃棄処分していた副産物の販売などが可能になり、コストであったものが利益に転化しうようになって、健全な環境保全活動はかつての「善行」から「よりうまくやる」(経営的に有効なものにする 足立) ものへと発展し、ひいては投資として、また競争優位の達成手段として評価されるものになっているとして、CSR のそのような位置づけを推奨している (Stroup and Neubert [1987] pp. 22-24)。

これに対しアンダーソン Jr. (J. W. Anderson, Jr.) は、そうした主張を一概に否定はしないものの、投資はその本来的定義に照らしても企業利益への結実を要するが、いかに思慮深く取り扱われたとしても、はたして社会的責任項目のすべてが企業利益の増大に結実しうるのか、またすべきなのかという疑問を呈し、そうした主張は“企業利益の追加に繋がらない社会的責任ブ

プログラムは実施されるべきではない”としたフリードマンの主張と基本的に同じで、とくに新しいコンセプトではないと述べている (Anderson, Jr. [1987] p. 24).

一概に投資といっても、たとえば従業員の福祉厚生施設など、短期的には企業利益に直結しない投資もあることは事実である。しかし、出資者たる株主の要求との関連では、結局、最終的にはそうした投資もなんらかの意味で企業利益に結実させ、投資家の期待に応えることが経営者にとっては義務的な課題として迫られる。とすれば、本質的には結局、「投資としての CSR」も最終的には企業利益に結実することが必須の条件となる。換言すれば、そのような利益に結実しない社会的責任課題は、社会的にいかにも重要であっても CSR 活動の対象外となろう。投資そのものが元来、戦略的性格の濃いものであることに照らせば、「投資としての CSR」と「戦略的 CSR」とは概ね軌を一にするものといえるが、最終的には企業利益に繋がることを必須の要件とする点においても両者は共通しているといえよう。

5. 戦略的 CSR (論) の背景と「社会順応」アプローチ

5.1 戦略的 CSR (論) 台頭の背景

ところで、このように「企業の社会的責任」ないし「CSR」についてことさらに「戦略性」が重視・強調されるようになったのはどのような背景、事情ないし要因によるものであろうか。

この点については、まず、バーク&ログスドンその他の指摘にも見られるように近年における競争激化が企業に対してそのフィランソロピーその他の社会的責任活動を見直す圧力となっていることを挙げうる。すなわち企業間競争（個別資本間競争）の激化に伴い、「社会貢献」としてのみの意義・効果しかもち得ない CSR 推進には貴重な資源を割く余裕がなくなっているということである。

しかし、競争環境それ自体は以前から存在してきたし、にもかかわらずそのような環境下で「企業の社会的責任」が論じられ、“それなり”の資源を投じて実践されてきた経緯もあろう。また、1970年代前半には米国経済開発委員会 (Committee for Economic Development : CED) のように「啓発的自己利益 (論)」として社会的責任の真摯な実践を企業の長期安定的存続の重要な要件とみなす議論も見られた。その背後には、1969年から72年にかけて4大規制機関——職業安全衛生管理局 (the Occupational Safety and Health Administration : OSHA)、雇用機会均等委員会 (the Equal Employment Opportunity Commission : EEOC)、消費者製品安全委員会 (the Consumer Product Safety Commission : CPSC)、環境保護局 (the Environmental Protection Agency : EPA) —— が次々に設立されるといった経過もあり、こうした社会的規制の強化によって企業の社会的責任の追求が企業経営上の軽視できない要件ともなっていた。キャロルは、「企業の唯一の責任は株主の利益を最大化すること」とする主張に対して、「これらの新たな政府機関は、国家の公共政策が今や環境、従業員、および顧客を企業の重要かつ正当なステークホルダーであると認めていることを確たるものとした。それ以降、企業

経営者は、企業所有者への義務 (commitments) と法的および倫理的権利を主張するかつてなく広範なステークホルダーに対する責務 (obligations) とをいかにしてバランスさせるかに取り組まざるを得なくなった」と述べている (Carroll [1991], reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008] pp. 60-61).

他方、ウッド&ログスドン (D. J. Wood and J. M. Logsdon) によれば、「規制による負担のもとで企業がいらだち始めるにつれて、CSR は自己規制によって政府の介入を回避する可能性をもつ方法であるという、言外の意味を帯びるようになった。……企業はより正しく健全な社会の形成に寄与しうし、すべきであるという CSR の初期の趣旨は、高インフレ、過剰規制への懸念、および国際競争の新たな圧力による挑戦を受けた。さらに、70 年代半ばに始まった自由市場という保守主義的レトリックの一般化 (the popularity of free-market conservative rhetoric), 80 年代の「レーガン/サッチャー革命」(the "Reagan/ Thatcher Revolution"), および 80 年代末~90 年代初のかつてのソ連・東欧の変質等は CSR を古風な概念にしてしまったように思われた」という (Wood and Logsdon [2002] p. 63).

ボーゲルもまた、「良かれ悪しかれ、(株主以外のステークホルダーをも重視する 足立) このような企業が生きていた世界はアメリカでは消滅し、ヨーロッパでも消えつつある。国内外での競争激化、敵対的買収の懸念、機関投資家への所有権の集中、役員報酬基準の変更などを受けて、経営者の中心的な目標は株主利益の創造へと移った」と述べ、ホイットマンの著書 (Whitman, M. v. N., *New World, New Rules: The Changing Role of the American Corporation*, Boston, Harvard Business School Press, 1999) を引用して「トップ経営者が企業の最終損益とは関係のない企業目的を追求する自由は制限されてしまった。……経営者資本主義 (Managerial capitalism) は株主価値とは別の様々な企業目的を容認していたが、投資家資本主義 (Investor capitalism) はそれを容認しないのである」としている。さらにボーゲルは、「このような経営者の動機づけと競争環境の変化を考えると、皮肉なことに、そこから導かれる結論は、企業が責任ある行動をすることがより難しくなったということになるのではないかと、との疑問が生じよう。ところが、現実はそうではなく、企業責任の論理的根拠の転換に繋がったのである。すなわち、企業責任を正当化する主な理由は、今やそれが企業の最終損益への寄与にあるというのである」(Vogel [2005] p. 26. 傍点原文イタリック。訳書, pp. 47-48 参照) と述べている。

これらの指摘に照らせば、CSR を企業利益と結びつける戦略的 CSR (論) 台頭の背景には、単なる競争激化にとどまらず、いわゆる「レーガン/サッチャー革命」を一つの基点的象徴とする「新自由主義」的思想・理論やそれに基づく政治・経済・社会政策の展開、そのもとの M & A や「株主価値重視の経営」の展開等々があることを窺えよう。

そして、CSR 論の領域でこうした「戦略的思考」の台頭を促したものの重要な 1 つが、「企業の社会順応」(corporate social responsiveness) アプローチと見られるのである。その性格・意味については別途あらためて検討する必要があるが、ここでは戦略的 CSR (論) との関わりという点でその意味を概観しておこう。

5.2 「企業の社会順応」アプローチ

ウッドによれば、そもそも「順応 (Responsiveness) とは生態学的概念で、環境状況への適応による組織の生き残り (organizational survival through adaptation to environmental conditions) を示唆する」(Wood [1991b] p. 704). それは1950年代から始まった企業の社会的責任論議において、当初の「責任」に次いで生み出され、適用された概念といえるものである。

フレデリック (W. C. Frederick) によれば、「社会と企業間の相互作用に関する文献の2つの大波が創られてきた。第1の波は、ここではCSR₁と呼ぶが、1950年代初に始まり1970年代半ばまで続いた。その主な焦点は企業の社会的責任 (corporate social responsibility) にあった。第2の波は、ここではCSR₂と呼ぶが、第1と重なりつつも1970年あたりから現在まで続いている。それは主に企業の社会順応 (corporate social responsiveness) に焦点を当てていた」(Frederick [1986] p. 130. 傍点原文イタリック)。そして「1970年代までには諸企業が、自分たちに加えられている多くの社会的圧力にいかに対応すべきかを学び取らねばならないことは明らかになっていった。学者の関心の焦点は企業に移り、企業が社会的圧力をうまく処理しうる技能や有効性を高める方法が探求された」という (Ibid., pp. 130-131)。

かくして「一般にCSR₂提唱者たちは企業に対して、社会的責任についての哲学的問題を避け、社会環境の圧力に対して効果的に順応するという、よりプラグマティックな問題に集中するようにせきたててきた。その1つの方法は、彼らによれば、社会順応の様々な道具——社会予測 (social forecasting), 社会監査 (social auditing), 問題管理 (issues management) ——を開発し、また社会的諸要素を企業の戦略的計画設定に組み込むことである。もう1つの方法は、公共政策問題への企業の関与を増やすことである。政治活動委員会は選挙プロセスへの合法的な企業寄付の確保に役立ち、草の根ロビー活動、コンピュータを使った手紙による猛爆 (letter-writing blitzes), その他のメディア利用方法は企業の利益に反する規制の運用はもちろん、法律制定に影響を及ぼすうえで役立つ。これらのことがすべて達成されれば、どんな企業も外部の社会的圧力に対するより効果的な順応者になると期待されうる」(傍点引用者) という。その結果、「大企業がこの新しい、気の利いた社会的小道具のまぶしいほどの配備を全面的に展開する時には、それらは実際のところ、より広い社会から見て望ましいと考えられる方向へと企業を変化させる社会的な諸力 (social forces) を受け流し、中和化し、あるいは打ち負かすうえで『効果的』である」ものとなったというのである (Ibid., pp. 131-132)。

フレデリックは「企業の社会順応提唱者たちには、企業の社会的パフォーマンスのより客観的 (またそれ故に、より価値中立的) な測定・判断基準に置き換えることによって、CSR₁における哲学的に思考することの主観性や曖昧さから脱却したいという希望があった。この見解によれば、企業が法および既存の公共政策におけるパフォーマンス基準を厳守するなら、それは社会の期待に無難に順応していると判断されえた」とも指摘しているが、結局のところ「CSR₂の思考は知らず知らずのうちに企業文化の支配的価値観を反映するようになり、企業の現状を防衛する理論的根拠となった」というのである (Ibid., p. 133)。

以上に照らせば、社会順応アプローチにはそれまでの企業の社会的責任論（フレデリックのいう CSR）においてしばしば見られた具体性の欠如、哲学的思考に伴いがちな抽象性を克服して CSR をより実践的なものにするという一定の積極的志向性・側面も窺え、一概に消極的なものとは決めつけられない。とはいえ、その主要かつ本質的な性格は結局、企業利益の最大化という支配的価値観を前提に、それを脅かす様々な社会的圧力、環境変化の一面を「企業の戦略的計画設定への組み込み」を通じて「受け流し、中和化し、あるいは打ち負かす」ことを追求するアプローチということになる。そして、戦略的 CSR (論) はこのような社会順応アプローチに拠って立つものといえる。

企業の社会順応については、マコワー（J. Makower）らもウッドの次のような指摘を引用しつつ説明している。すなわち 1970 代に入ると企業の社会的責任論議は一時的に別の方向を向いてしまい、「当時、研究者は社会的責任の倫理的根源からはずれて、社会『順応』という思想にはまり込んでしまった。社会順応とは、企業は生き残るためには社会の要請に敏感に反応しなければならないという考え方」であるが、「社会順応は、社会的責任とはまったく異なるもので、社会の変化に順応することが企業の関心事になると、問題は『この世界をより良く変えるために企業は何ができるか』から『生き残るためには何ができるか』にすり換わってしまうのである」。その結果、企業の政治的活動、公共問題への関与、ロビー活動が重視されるようになり、ついには「大義名分型マーケティング」とか、「戦略的フィランソロピー」などの概念が登場したという（Makower nad Business for Social Responsibility [1994] pp. 29-30. 訳書 [1997] pp. 27-28 参照）。

「社会順応」アプローチについてのウッドの指摘は、公共政策への企業関与についてのフレデリックのそれと同じであるとともに、CRM や「戦略的フィランソロピー」が「社会順応」アプローチに該当することをも示している。

ウッドはまた、「企業の社会順応のプロセス」（Processes of Corporate Social Responsiveness）について説明するなかで「環境評価」（Environmental Assessment）、「ステークホルダー・マネジメント」（Stakeholder Management）および「イシュー・マネジメント（問題管理）」（Issues Management）というその構成要素に触れている（Wood [1991a] pp. 391-395. なお、この点については Wood [1991b] pp. 703-706 も参照）。そのなかで、とくに「環境評価」については、「1970 年代と 1980 年代初期に、企業はその環境における社会的・政治的状況をモニターすべきとする考え方が学者と経営者の間で受け入れられた。……この時期には、米国において規制緩和と規制改革の取組みに多大のエネルギーが投じられつつあった」という。そして、バージェス（L. J. Bourgeois）が環境適応という生態学的コンセプトを組織の生き残りに適用して戦略的経営に対する環境スキキャンニングの重要性を強調し、フレミング（J. E. Fleming）その他が戦略的経営という文脈において環境スキキャンニングのコンセプトと技法を洗練し続け、さらに経営者と学者の注意が国際環境に転ずるにつれて政治的リスク評価が一般化したことに触れながら、そうした議論の「基礎にある想定は、優れた環境スキキャンニング装置をもつ企業は変

化する環境により順応的たりうるうえで必要な知識を得、それによってダイナミックで混乱した環境によりよく適応しうるであろうというものであった」としている (Wood [1991a] p. 392)。

こうした「環境評価」あるいは「社会予測」については、セシ (C. P. Sethi) もまた次のように述べている。「企業はその現在あるいは将来の活動の有害な副次的影響を、そうした副次的影響が危機的様相を帯び、ビジネスに対するもう1つの抗議の波をもたらず触媒となる前に最小化するような方針と実施計画に取り組むべきである。企業はまた、社会システムが、企業に取り組むのが適切と考えるようになるかもしれない挑戦課題を受け入れられる備えとなるような能力を開発すべきである。筆者はこうした活動を社会順応と特徴づける。繰り返せば、社会的責任に関連する活動は本来規範的だが、社会順応に関わる活動は本来予測的かつ予防的である」(Sethi [1975] pp. 63-64. 傍点原文イタリック)。すなわち、企業活動が社会に及ぼす有害な影響が企業自身にとってのリスクとなる前に、その最小化を図る予測的・予防的対応が「社会順応」というわけである。

「環境評価」は企業の戦略設計の当然の前提要件であるが、「社会順応」プロセスでそれが第1の要素・要件として位置づけられていること自体、「社会順応」が戦略的CSR(論)を生み出し促進するベースとなった思考・アプローチであることを強く示唆しているといえる。

また、社会的「責任」と社会「順応」とを端的に対比説明するものとして、ワーティック&コ克蘭 (S. L. Wartick and Ph. L. Cochran) は次のように述べている。「順応であること (Being responsive) は必ずしも責任を果たしていること (being responsible) を意味しない。エプスタイン (Epstein, 1979) が主張したように、社会的責任はアウトカムまたはプロダクトに関わるが、社会順応はプロセスに関わる。すなわちこれら2つの視点は企業にとってはかなり異なる意味をもっている。たとえば、ある多種製品企業の社会的責任が十分に安全な製品を作ることであるとしよう。同様に、その同じ企業が安全でない製品を作り出した時はいつも順応的であるとしよう。その企業はその製品が安全ではないと確認された時にはただちにそれを市場から引き揚げる。たとえば、10回のリコールの後では、その企業は社会的に責任を果たしていると認識されるだろうか？ その企業は社会順応的だと認識されるだろうか？ これらに対する格好の答は、第1の問いには『ノー』であるが、第2の問いには『イエス』である」(Wartick and Cochran [1985] p. 763)。

これによっても、社会順応アプローチは1970年代半ば以降の競争激化や、とりわけ「新自由主義」的思想・理論・政策等の展開過程で、それ以前の社会的責任論を継承・発展させたものであるかのようにも見える一方で、本質的にはむしろ「責任」の趣旨の「すりかえ」を意味するものであることを窺えよう。

「企業の社会順応」の意味についてはフリーマン&ギルバート (E. Freeman and D. R. Gilbert, Jr.) も「企業戦略と企業の社会的責任」と題して次のように述べている。すなわち、「このようなわけで、研究者や経営者達は、倫理的分析に立ち返り、影響を及ぼしている価値観や、道徳哲学の方策を理解するという困難な仕事を引き受けるというよりは、むしろ一致して、

別の新たな考え方に飛びついた。すなわち，“企業の社会的責任”を“企業が社会に敏感に対応すること”という形に読み直すという傾向が生まれてきたのである。……こうした考え方によれば、価値観や倫理は相対的なものとなる。……むしろ、敏感であることによって、経営者は事態を平穩に保ち、自身を倫理的であるかのように見せかけ、ビジネスをどんどん進めていくことができるのである。……用いられている主要な原則は、影響を及ぼしてくる可能性のあるものに対して敏感に対応するということである。しかもそれは、彼らに対する何等かの義務感に基づくものではなく、彼らが損害の原因となりうるからなのである。つまりは、長期にわたって株主の利益に奉仕しようとするれば、敏感に対応することが割に合うものとされているのである」(フリーマン&ギルバート著、笠原監訳、澤井・細萱・庄司・井上訳 [1998] pp. 131, 133-135. ここで、「彼ら」というのは「影響を及ぼしてくる可能性のあるもの」のことと思われ、むしろ「それら」とするのが適切と思われる(引用者)。「企業の社会的責任から企業が社会に敏感に対応することへという動きの核心的意味は、プラグマティックになるということ、そして、価値観や倫理にかかわる感傷的で哲学的な問題を回避するということにある。……たとえば、企業が社会に敏感に対応するという考え方をとる理論家や、社会への敏感な対応を要求する経営者は、価値観に関する開かれた率直な批評の重要性をあっさりとは否定し、代りに敏感な対応という原則を頼みとする。このことは、言葉では言い表されなくても、彼らの行動をみれば明白である。彼らは、戦略を、徹頭徹尾、倫理に基づいて構築することが必要であるなどとは思っておらず、むしろ、“敏感に対応”していればよいと考え、その時々で都合のよい戦略的姿勢を次から次へと、とっかえひっかえすることになる」(同前, pp. 155-156. 傍点引用者)。

ここで、「企業が社会に敏感に反応すること」と表現されていることが「企業の社会順応」アプローチを意味することはいうまでもない。この指摘においては、「戦略」にも「倫理に基づいて構築される(べき、本来の)戦略」と「その時々で都合のよい戦略(的姿勢)」との違いのあることが示唆され、「戦略」用語の使用について注意を喚起するものともなっているが、いずれにせよ「社会順応」アプローチによる戦略的 CSR (論) の本質的性格が少なくとも企業の社会的責任(論) 生成当初の基本的趣旨とは多分に異なり、競争激化と「新自由主義」的思想・理論および政治・経済・社会政策の展開過程で、むしろ企業利益最大化の追求と符号を合わせるものへと「変質・転化」したことを窺わせている。

なお、以上に見た文献中のいくつかについては横山恵子の著書においても紹介・検討されており、参照されたい(横山 [2003])。

6. 結び 「CSRの資本化」現象としての戦略的 CSR (論)

以上、「企業の社会的責任」論議に関わり、わが国で最近とくに強調されている戦略的 CSR (論) ないし経営戦略としての CSR (論) を概観するとともに、その基本的かつ本質的性格を分析するうえで、わが国での議論に幾分か先行してきた欧米、とりわけ米国における CSR 論議を

参照・検討した。

それを通じて明らかになったことは、従来の企業の社会的責任（論）を超える新たな戦略的 CSR（論）の特徴としての「戦略性」が、基本的には結局、社会的責任諸課題への取組みを企業利益の追求に結びつける点にこそあることである。そこでは、既述のように、社会的責任諸課題への企業の取組みが「公共の善」に寄与するというだけでは戦略的 CSR たりえず、当該企業に特有（固有）の経済的利益に結実して初めて戦略的 CSR たりうるという点がポイントとなっている。また、そうした戦略的 CSR が、競争激化とともにいわゆる「レーガン/サッチャー革命」を象徴的基点とする「新自由主義」思想・理論・政策の展開過程で「株主価値重視の経営」を追求する一方、多様なステークホルダーの要求や批判に「敏感に対応」せねばならないという「ディレンマ」に対処するプロセスとしての「社会順応アプローチ」に拠って立つものであることも明らかとなった。

最後に「結び」として、こうした本質的性格をもつ戦略的 CSR（論）をあらためて「CSR の資本化現象」として説明しうることに言及しておきたい。

6.1 「CSR 産業」にとっての「CSR の商品化と資本化」

ボーゲルによって紹介された *The Economist* 誌や NGO のクリスチャン・エイドも言及しているように、CSR に関する提言・提案・企画等の「製造・販売」は今や、それ自体が1つの「急成長産業」すなわち「CSR 産業」として成立している。もちろん、一種の比喩的表現であるとはいえ、その領域にはそれだけのヒト、モノ、カネなどの経済的・経営的資源、ひいては資本が集中し機能しているわけである。その「CSR 業界」のなかでもとくに大きな役割を果たすものとして経営コンサルティング業界があるが、同業界における諸企業中、とくに「CSR 推奨」をビジネスとして手掛ける企業にとってそれはまさに商品そのものといえ、その意味で「CSR の商品化」現象を見てとれる。ちなみに、ウィンデル (K. Windell) は「CSR の商品化」(The Commercialization of CSR) と題する論文で企業界における「流行仕掛人としてのコンサルタント」(Consultants as Fashion-Setters: 「流行扇動者としてのコンサルタント」)とも訳しうる)に注目し、「CSR を流通させるためにコンサルタントによって用いられるレトリック的戦略 (The rhetorical strategies)」に触れながら「CSR の商品化におけるコンサルタントの役割」を検討している (Windell [2007] pp. 33-36)。そのことはまた、こうした「CSR 業界」においては CSR に関する提言・提案・企画等が「商品資本」として位置づけられることを意味し、まさに「CSR の資本化」現象そのものといえることができる。「CSR の商品化」と「CSR 業界」の役割およびその意味等については別の機会に改めて検討したいと考えるが、このような意味でこうした諸企業においても、次に述べる一般企業における「CSR の資本化」と共通の面があることはいうまでもない。

6.2 一般企業における「CSR の資本化」

次に、まず、この小見出しで用いている「企業」と「資本」の概念についてごく簡潔に言えば、「企業」は「特定の生産関係のもとにおける財貨の生産および流通の基礎単位 = 組織体」として規定され、「個々の資本主義企業 = 個別資本」とされる場合もある (林 [1979] p. 121)。「資本」についても、ごく簡潔には「一定の運動をするなかで自己増殖する価値」と規定され (金子 [1979] p. 404)、「自己増殖を行なう価値としての資本」と表現される場合もある (相沢 [1965] p. 492)。

ここで、「企業」による「財貨の生産および流通」とは製品・サービスの製造・販売であり、いわゆる「使用価値」をもつ商品の製造・販売である。他方、「資本」は自己増殖を目的とする価値 (現象的には商品交換において現れる「交換価値」) であり、価値それ自体としての増殖如何のみが問題となるものである。そして、「企業 (企業グループ)」と「個別資本」とは基本的に同一物の 2 つの側面であり、また生産 (および流通) のもつ社会的性格と生産 (および流通) 手段所有の私的性格という資本主義経済システム、ひいては資本主義企業のもつ 2 つの側面の反映でもある。

ところで、「商品生産ではおよそ使用価値が生産されるのは、ただそれが交換価値の物質的な基底、その担い手であるからであり、またそのかぎりでのことである」(K. マルクス著 / 大内兵衛・細川嘉六監訳『資本論』 a, マルクス=エンゲルス全集第 23 巻第 1 分冊, 大月書店, 1965 年, p. 244)。すなわち、社会的需要に応える使用価値をもつ商品の製造・販売は企業としての具体的活動であるが、それはあくまで個別資本としての価値増殖の手段としてなされるものであり、個別資本としての価値増殖の見通しがなければいかに社会的需要が強ろうとも、基本的に企業としての具体的な使用価値生産活動には結実しない。そのことは基本的に資本主義経済における自明の理である。

しかし、従来の企業の社会的責任論は、少なくともこの社会的責任活動そのものにおいては価値増殖、具体的には企業利益 (経済的利益) の追求との整合性ないし不可分性を求めるものではなかったといえる。たとえばウッド&ログスドンは端的に、従来の「CSR では、企業の道徳的・法的責務はその自己利益に優先すると考える」「自己利益は考えられ、また受け入れられもするが、想定されているわけではなく、またいかなる場合にもそれが第 1 (primary) ではない: 倫理的・法的関心が優先する」と説明している (Wood and Logsdon [2002] pp. 65-66)。それは、たとえ社会的責任諸課題への取組みが企業の評価を高め、結果として売上増などの経済的效果を伴うことがあるとしても、そのこと自体が主要な目的として位置づけられていたわけではないということであり、いわば経済活動とは別の次元、別の活動領域として位置づけられていたことを意味しよう。もちろん、その意味での CSR 実践のすべてが実際的にもそのような「高邁」なものであったかどうかはなお慎重な検証を要するが、その基本的論理はそのようなものであったといえよう。

それに対して、既述のように戦略的 CSR (論) の特徴は社会的責任諸課題への取組みそのも

のを企業利益の追求に直結させる点にこそある。そこでは、社会的責任諸課題への企業の取り組みが「公共の善」に寄与するだけでは不十分で、当該企業に固有の経済的利益に結実して初めて戦略的 CSR たりうるという点が最大のポイントであった。そこではもちろん、単にある時点での社会的需要に応える「使用価値」を提供するにとどまらず、次代のニーズを先取りする革新的取り組み（イノベーション）こそが戦略的 CSR に相当するなどの主張も含まれてはいるが、いずれにしても当該企業に固有の経済的利益すなわち「価値増殖」との整合性、結びつきが不可欠の要件であり必要条件なのである。

既述の経済同友会『価値創造型 CSR による社会変革』（2008 年）において強調された「『経済的価値』のみならず『社会的価値』、『人間的価値』をも創造する価値創造型 CSR」はじめ、近年強調される「社会的価値」「人間的価値」についても、現在および将来の社会的需要に応え、また組織における従業員等のいわゆる自己実現、モチベーションの向上、ひいては人間的成長に寄与するなどの「価値創造」に繋がる面を否定できないまでも、このような戦略的 CSR（論）の論理的文脈においては、それら自体がむしろ「経済的価値」追求の「戦略的手段」と位置づけられることとなろう。

かくして、戦略的 CSR（論）の提唱・実践はまさに「社会的責任」を利益追求＝価値増殖の手段とする「CSR の資本化」現象ともいうべきものであり、あらゆる社会的需要・要請を「自己増殖に結びつける価値」としての個別資本の本性の今日の表現ないし顕現ともいうべきものであろう。

[引用・参考文献]

- Anderson, Jr., Jerry W. [1987], "Can Social Responsibility Be Handled as a Corporate Investment?," *Business Horizons*, March-April.
- Burke, Lee and Logsdon, Jeanne M. [1996], "How Corporate Social Responsibility Pays off," *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4 (1996), reprinted in Crane, A., Matten, D., and Spence, L. J. (eds) [2008], *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Contexts*, Routledge.
- Carroll, Archie B. [1991], "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, Vol. 34, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008].
- Carroll, Archie B. [2008], "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices," in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. S. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D. and Spence, L. J. [2008a], "CSR in the community," in Crane, Matten and Spence (eds) [2008].
- Crane, A., Matten, D. and Spence, L. J. [2008b], "CSR in the ecological environment," in Crane, Matten and Spence (eds) [2008].
- Frederick, William C. [1986], "Toward CSR: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs," *California Management Review*, Vol. XXVIII, No. 2, Winter.
- Garriga, Elisabet and Melé, Domènec [2004], "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory," *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 No. 1-2, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008].

- Hart, S. [1997], "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World," *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 1, January-February, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008].
- Hess, D., Rogovsky, N., and Dunfee, Th. [2002], "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives," *California Management Review*, Vol. 44, No. 2, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008].
- Makower, Joel and Business for Social Responsibility [1994], *Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World*, Simon & Schuster, New York. 下村満子監訳・村上 彩訳 [1997] 『社会貢献型経営ノすすめ』 シュプリンガー・フェアラーク東京株式会社。
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. [2002], "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12, reprinted in Crane, Matten and Spence (eds) [2008]. 沢崎冬日訳 [2003] 「競争優位のフィランソロピー」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2003年3月。
- Porter, M. & Kramer, M.R. [2006], "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, Dec.. 村井 裕訳 [2008] 「競争優位の CSR 戦略」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2008年1月。なお、翻訳については参照し一部引用しつつも、それとは異なる訳にしている部分もある。
- Sethi, C.Prakash [1975], "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework," *California Management Review*, Vol. XVII, No. 3, Spring.
- Stroup, Margaret A. & Neubert, Ralph L. [1987], "The Evolution of Social Responsibility," *Business Horizons*, March-April.
- The Economist* [2004], "Corporate social responsibility Two-faced capitalism, January 24th."
- Varadarajan, P. Rajan and Menon, Anil [1988], "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3.
- Vogel, David [2005], *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.. 小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳 [2007] 『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究 利益の追求と美德のバランス その事例による検証』 一灯社。
- Wartick, Steven L. and Cochran, Philip L. [1985], "The Evolution of Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4.
- Windell, Karolina [2007], "The Commercialization of CSR: Consultants Selling Responsibility," in den Hond, Frank, de Bakker, Frank G.A. and Neergaard, Peter (eds) [2007], *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*, Ashgate UK.
- Wood, D. J. [1991a], "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2.
- Wood, D. J. [1991b], "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4.
- Wood, Donna J. and Logsdon, Jeanne M. [2002], "Business Citizenship: from Individuals to Organizations," *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3.
- 相沢秀一 [1965] 「資本 1」 大阪市立大学経済研究所編 『経済学辞典』 岩波書店。
- 伊吹英子 [2005] 『CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社。
- 伊吹英子 [2006] 「(第 12 章) 経営戦略としての CSR」 原田勝広・塚本一郎編著 『ボーダーレス化する CSR 企業とNPOの境界を超えて』 同文館出版。
- 金子ハルオ [1979] 「資本」 経済学辞典編集委員会編 『大月 経済学辞典』 大月書店。
- 久保田政一 [2003] 「(第 5 章) わが国経済界の CSR への取組み」 高 巖・辻 義信・Scott T. Davis・瀬尾隆史・久保田政一共著 『企業の社会的責任 求められる新たな経営観』 日本規格協会。
- 経済同友会 [2000] 「提言・意見書 21世紀宣言」 (21世紀宣言起草委員会) 2000年12月25日。
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2000/001225a.html>。
- 経済同友会 [2003] 『第 15 回企業白書 「市場の進化」と社会的責任経営 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』 2003年3月。

- 経済同友会 [2004] 『日本企業の CSR：現状と課題 自己評価レポート 2003』 2004 年 1 月.
- 経済同友会 [2006a] 『企業の社会的責任 (CSR) に関する経営者意識調査』 2006 年 3 月 7 日.
- 経済同友会 [2006b] 『日本企業の CSR：進捗と展望 自己評価レポート 2006』 2006 年 5 月.
- 経済同友会 [2008] 『価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～』 2008 年 5 月.
- 古賀純一郎 [2005] 『CSR の最前線』 NTT 出版.
- 日本経済団体連合会 [2004] 「企業の社会的責任 (CSR) 推進にあたっての基本的考え方」 2004 年 2 月 17 日.
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html>
- 林 昭 [1979] 「企業」 経済学辞典編集委員会編 『大月 経済学辞典』 大月書店. (注) ただし, 「個別資本」 概念については資本としての次元での個別性が要件であって, 「個々の企業」 ではなく, 企業グループも資本として基本的に同一の所有下にあれば個別資本として規定されることに留意が必要である.
- 倍 和博 [2008] 『CSR 会計への展望』 森山書店.
- フリーマン, R. E. & ギルバート, Jr. D. R. 著 / 笠原清志監訳, 澤井 敦・細萱伸子・庄司貴行・井上良介訳 [1998] 『企業戦略と倫理の探求』 文眞堂.
- 森沢 徹 [2005] 「まえがき」 伊吹英子 『CSR 経営戦略 「社会的責任」 で競争力を高める』 東洋経済新報社.
- 横山恵子 [2003] 『企業の社会戦略と NPO 社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』 白桃書房.