

CSR についての序説的一考察

趙 雪 蓮

A Preliminary Study on the Corporate Social Responsibility (CSR)

ZHAO xuelian

目 次

はじめに

第一節 CSR を支える経済思想—カール・ポランニーに依拠して

第二節 CSR の概念をめぐって

第三節 CSR の変遷

第四節 今後の課題と展望—結びにかえて

Abstract

The market mechanism seeking a globally efficient economy continues to develop. On the other hand, problems such as greenhouse effect gas emission, the disparity between regions or between persons, massive unemployment, and encroachment of human right, are taking on critical dimensions. In order to resolve these problems, enterprises have to be the entities contributing to society. Here lies the nexus for contact between CSR (Corporate Social Responsibility) and society.

This article views the transformation of the concept of CSR in the process of changes in the relationship between enterprises and society. This is preceded by a brief presentation of CSR based on the economic thought of Karl Polanyi.

Finally, this paper suggests the problems CSR needs to tackle in this century.

キーワード：企業の社会的責任、カール・ポランニー、企業

keywords: CSR, Karl Polanyi, Enterprise

はじめに

21世紀は環境の時代と言われている。悪化していく自然環境は国境を越えて、グローバルなレベルでの地球環境問題になってきた。企業の経営にたとえて、今の地球は「赤字経営」に陥っている。アメリカの代表的な社会的企業の一つであるパタゴニアの創業者であるイヴォン・シュイナードは自然保護者デビット・ブラウワーの言葉である「死んだ地球からビジネスは生まれない」というメッセージを引用して、健康な地球がなければ企業も顧客も個人も存在しないと述べている¹。地球環境の重要性は疑う余地はない。20世紀以降の産業経済の基本となってきた大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済システムをあらため、自然の循環のなかで経済的に成長していくことができる持続可能な循環型社会の形成は次世代の人々が現代人と同じ生活水準で生存するためには不可欠である。市場のグローバル化の発展にしたがって、効率を追求する市場原理は地球全体に広がっている一方、地球環境問題、南北間の格差問題、失業問題、人権問題などの社会問題も深刻になっている。このような問題の解決に向けて生産活動の主体である企業は、単に株主のために利益を追求するためにのみ存在するのではなく、企業を取り巻く内外の社会集団であるステークホルダーに配慮し、広く社会に寄与する存在でなければならない。その際、企業の利益を否定するのではなく、利益を上げるプロセスに変更が迫られていると理解すべきである。すなわち、ステークホルダーや地球環境と共存共栄できる企業でなければ社会の支持を得ることができないということである。ここに企業に求められるCSRと企業経営の接点がある。

21世紀に入り、企業の社会的責任、すなわちCSRという新しい管理手法が注目され、経営学の理論と実践をめぐる分野で急速に普及しつつある。多くの有力な企業では、CSRへの取り組みに関する実績をCSRレポートとして公開されている。こうして、CSRは経営者や実務家だけでなく、経営学研究者、行政、NPO等に携わる関係者の間でも新しい社会と経済の推進に不可欠な手法として期待され、注目されている。

CSRは20世紀の伝統的な経営学が信頼してきた成長のプロセスと利益の追求について反省と再考察を促している。CSRは地球環境や生態系への負荷の増大や人権の侵害、社会的不平等や格差の有力な原因である企業の利己的な成長に対する社会的な規制、あるいは統制の内容を反映し、それと連動しながら展開される自主管理の手法である。CSRは持続可能な社会を作る運動と強く結び付いて、その指導や統制を受けながら公正な成長を目指す企業の責任ある取り組みと言える²。しかし、CSRの重要性が叫ばれながらも、

¹ 谷本寛治 (2006), p.61.

² 足立辰雄・井上千一 (2009), p.2.

一向になくならない企業の不祥事や企業の絡む不正事件が明るみに出るたびに、「CSRは一時的なブームにすぎない」、あるいは「業績好調でゆとりのある企業だからできる宣伝の一種」という批判も耳にする。こういう類の批判に対して、CSRは一時のブームではないという立場から、CSRの問題を考察しよう。

本稿では、まずCSRの理論的背景をカール・ポランニーが提唱する経済思想に求めることにする。これを受けて、今日注目を集めるCSRの概念を整理し、CSRは企業と社会との相互作用的産物であるとの前提に立って、CSRの変遷過程について概説した。そして最後に、今日のCSRの在り方及び展望について述べ、企業の競争優位性の源泉としてそれを捉えることの意義を示唆することにした。

第一節 CSRを支える経済思想—カール・ポランニーに依拠して

ジョセフ・スティグリッツ（Joseph Stiglitz）はカール・ポランニー（Karl Polanyi）の著書である『大転換』第3版の序文のなかで、自己調整的経済がいつも機能するとは限らないことを事例をあげながら解説しているが、なかでも経済と社会との関係において、ポランニーが経済体制や改革が人間一人ひとりの相互関係のあり方に重大な影響を及ぼすことを明らかにしたことを示している。すなわち、ラテンアメリカの多くに見られる失業の長期化、いつまでも続く著しい不平等、広範囲に浸透する貧困と汚濁が、人々の社会的結合に破滅的な影響を及ぼし、現地の高水準の社会暴力とその深刻化に拍車をかけていると述べている³。日本においても、市場での生き残りをかける企業が、社会的規範に反した行動に走り社会から批判を浴び、また個人のレベルでは、経済格差が拡大し、社会を構成する個人間の信頼関係に軋みが生じ、社会問題を増幅させている。

ポランニーは、18世紀末の経済社会の大転換期における変化が社会と経済の関係に及ぼした影響を問題にしている。ポランニーの基本的な思想は、原則として経済システムは社会システムの中に埋め込まれるべきであるという考え方に集約される。

ポランニーは、政治体制が専制君主制から民主制と代議政治へ移行した18世紀末に、経済は統制的な経済から自己調整的な市場へ移行し、社会構造が完全に転換することになった歴史的事実に注目している。すなわち、18世紀の産業革命は各種機械の発明による近代工業社会を招来させ、目覚ましい物質的成功をもたらした。同時に、人間の経済を自己調整的な市場システムに変貌させ、思想や価値をこの新しい特異なシステムに適合させるようになった。こうして、経済が自己調整的な市場へ移行することによって、社会が経済的

³ Stiglitz, J. E., "Foreword" in Polanyi (2001), p.x. 野口健彦・栖原学訳（2009）, p.xii.

領域と政治的領域に制度として分離することを受け入れることになった。とくに、経済領域は飢えと利得の領域として社会から分離された。人間は日常生活において飢餓の恐怖から逃れるために自らの労働を売り、所得を得て、飢えを回避する。また、有産者は労働と機械から産出される商品売りさばくことによって利得を得る。こうした飢えと利得を唯一の経済的誘因とする経済システムにしたがって人間の日常生活の行動が規定される。しかし、ポランニーは飢えと利得が経済システムを支える唯一の誘因であるという仮説は何の根拠もないものであり、人間の目的は物質的財産の獲得という形で個人的利益を守ることにあるのではなく、むしろ社会的名誉、社会的地位、社会的財産を確保することにあると述べている⁴。人間のもつ誘因は社会的承認を得ようとする努力を伴うものである。よって、人間の経済は原則として社会関係のなかに埋没しているものであり、市場は社会の従属物にすぎない。しかし、ポランニーが目にする社会は、経済領域が独立し、政治的介入を許さない社会であり、特殊な経済的動機に基づいて機能する19世紀の社会はまったく特異な社会であると映った。

ポランニーによれば、市場経済は市場によってのみ制御され、規制され、方向づけられる経済システムであり、財の生産と分配の秩序はこの自己調整的なシステム、すなわち価格に委ねられる経済システムであると規定している。そして、自己調整システムとは、すべての生産が市場での販売のためになされ、すべての所得がこうした販売から生じることを意味する⁵。したがって、財だけでなく、労働、土地、貨幣についても市場が存在する。すなわち、市場メカニズムは労働や土地を包含し、社会の実態そのものを市場の法則に従属させることを意味する⁶。市場経済は、売買されるものはすべて販売のために生産されたものでなければならないという公準のもとに成り立っている。しかし、労働は本来、社会を構成する人間そのものであり、土地はすべての社会をそのうちに存在させる自然環境そのものであり、貨幣は購買力を示す代用物であると捉えるならば、いずれも販売のために生産されるものではない。よって、市場メカニズムは、労働、土地、貨幣を商品化する擬制のもとに成り立つシステムであると考えられる。このような商品擬制を組織原理とする社会では、市場メカニズムが労働、土地、貨幣に対する唯一の支配者となり、これが社会の倒壊に導くことになろうと警鐘を鳴らしている。たとえば、市場メカニズムが人間の運命とその自然環境の唯一の支配者になることを許せば、人間は悪徳、倒錯、犯罪、飢餓などの形で激しい社会的混乱の犠牲になって死滅し、自然は個々の要素に還元されて、近

⁴ Polanyi (1947) p.112. 玉野井芳郎・平野健一郎訳 (2008), p.57.

⁵ Polanyi (2001) p.72. 野口健彦・栖原学訳 (2009), p.120.

⁶ Ibid., p.75. 同上訳. p.124.

隣や環境は損なわれ、河川は汚染され、軍事的安全は脅かされ、食料や原料を生み出す力は破壊されるであろうと述べられている⁷。さらに、ポランニーは、社会の人間的、自然的実体が粗暴な擬制システムという悪魔の挽臼の破壊力から保護されなければ、いかなる社会も、そのような粗暴な擬制のシステムの力に一時たりとも耐えることはできないだろうと指摘している⁸。

とくに、精巧かつ特殊な機械設備が発明された近代工業化社会を迎えると、それ相応のリスクを伴う長期投資が必要となり、生産の合理的な継続が必要となる。それに伴って、労働、土地、貨幣は極めて重要なものとなり、これらを購入可能なものに組織化、すなわち商品化することになった。こうして、工業社会において、労働、土地、貨幣が生産されるという擬制が社会の組織原理となった。やがて、社会の進歩は、労働、土地、貨幣といった擬制商品に破壊的な影響をもたらすことになり、この影響の程度を少ない方向に導く規制が求められるが、社会が自己調整的な市場システムに内在する様々な危害に対してみずからを防衛したと述べている⁹。しかし、今日の現実のあり様に目を向けるならば、企業は競争力強化と称して人件費の変動費化を図る措置として非正規雇用を増やし、いわゆるワーキングプアという社会問題を惹き起している。また、土地は開発の名のもとに収用され、自然環境の破壊が進行している。また、貨幣は投機マネーに変質し、国際経済を混乱させたことは記憶に新しいところである。このように、ポランニーがいう労働、土地、貨幣といった擬制商品を組織原理とする市場システムに対して、社会が自らを防衛できなかったのが今日の社会であるといえよう。

さて、ポランニーは、われわれが直面している問題は技術的に効率が落ちることになっても、生の充実を個人に取り戻させることであり、これを実現するには生産者と消費者がみずから介入しあうことであると述べている¹⁰。

さて、市場システムに基づく経済システムは世界において定着しているといえるが、無制限に規制を廃した制度に対する反省から、市場に一定の規制の網をかけようとする提言がある。また、企業レベルでは、社会との相互依存関係を重視し、企業活動が社会に及ぼす悪影響を根絶し、社会に積極的に貢献し、社会との絆を強化しようとする意識がきわめて高くなっている。ここに、今日のCSRの原点を見出すことができるのではないだろうか。

⁷ Ibid., p.76. 同上訳. p.126.

⁸ Ibid., pp.76-77. 同上訳. pp.126-127.

⁹ Ibid., p.80. 同上訳. p.130.

¹⁰ Polanyi (1947) p.116. 玉野井芳郎・平野健一郎訳 (2008), p.69.

第二節 CSR の概念をめぐって

前節ではカール・ポランニーの経済思想にCSRの原点を見出した。以下の二節では、CSRとは何か、それはどのように変遷してきたのか、について考察しよう。

さて、企業は環境内的存在であり、環境の動きに影響を受けながら、また逆にそれに対して何らかの影響を与えながら活動していかなければならない。環境を無視して、企業の存続・発展を図ることは不可能なのである。したがって、環境が変化してくれば、企業は当然それに適したビジョン・理念を自ら打ち立てなければならない。企業はその内外の経済情勢の変化を分析・予測し、持続可能な発展に向けて、時代の変化に対応した新たな行動を追求しなければならないのである。CSRはこのような環境の変化、時代の変化に応じて変遷していくものと考えられる。以下では、こうした企業と社会の関わりの変遷を踏まえた上で、CSRの定義及び責任領域の変化について論じていきたい。

CSRの定義は必ずしも明確ではない。それはCSRが幅広い分野に関連するからであり、またCSR自体が時代の要請に応じて日々変化しているためであると考えられる。私見では、CSRは企業と社会との良好な関係を維持するために、企業の経営過程に社会的公正や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、あらゆるステークホルダーの要求に対して、アカウンタビリティを果たしていくことであると理解できる。

ところで、先述したように、CSRが企業と社会の相互作用的産物であるとすれば、当然のことながら、その内容も企業と社会の歴史的変遷過程で変わっていくと考えられる。現代のCSRの起源は欧米における1920年代の教会を中心として、教会の資金の運用に際して、宗教的な倫理観に基づいてアルコール、たばこ、武器製造にかかわる産業への投資はしないというネガティブ・スクリーニングで企業の責任を議論していたということに始まると言われている¹¹。その後、1960年代から70年代にかけて公害問題でマスコミに登場するようになり、80年代には社会貢献活動などを通して一般化してきた。日本では、企業が事業活動を続けていくうえで、単に利益を追求するだけでなく、社会から信頼を受け、社会的責任を果たさねばならないという理念は、名門といわれる企業に家訓として残されていることが多く、江戸時代の商家に今日のCSRの概念に通じるものが見受けられる¹²。

今日のCSR論の根底にあるのは、企業の行動や企業が果たす利潤の極大化や株主価値

¹¹ 岡本享二(2008), p.81.

¹² たとえば、近江商人：三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)、住友家：一時の機に投じ、目前の利にはしり、危険の行為あるべからず、高島屋の四つの綱領：顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴に依りて差等を附すべからず。Ibid, p.29.

の拡大といった経済的機能にとどまらず、社会的存在としての企業の役割を強調する視点である¹³。すなわち、CSR とはポランニーが示唆したように、企業の経済活動が埋め込まれた社会システムとの関わりにおいて担う経営課題である。企業にとって、CSR を重視する経営とは日常の企業活動の中に社会的公正や倫理性、環境への配慮などを取り込んでいくことである。利潤を極大化し、株主のために利益を生み出すことこそが企業の責務であるという考え方は、今日大きく後退してきた。また、顧客満足（CS）の名のもと、質の良い製品を消費者に供給することが企業の社会的責任であるという考え方も今や不十分である。社会的存在としての企業は株主や消費者だけでなく、企業の経営過程において影響を及ぼす様々なステークホルダーの利害を考えねばならないのである。

しかし、CSR を単に社会やステークホルダーに対する企業の一方的な貢献と捉えることも正しくない。CSR への積極的な取り組みは、企業の競争力の強化にも資するものと考えられる。確かに CSR は短期的に見れば、安全性や環境保全など倫理的な事案に関わるコストの増大によって、経済的収益性がある程度圧迫されることは否定できない。だが、長期的に見れば、それによって、製品・サービスの質は向上し、苦情処理コストは縮減し、社会的信頼度は増加し、ブランド価値は高まり、資金調達はしやすくなり、優秀な人材確保も容易になるなどといった多数の連鎖的な効果が期待され、これら一連の効果が経営の競争的優位性を高めることで、経済的恩恵を大いにもたらすものと考えられる。このように、CSR は社会的信用形成への先行投資であり、長期的には CSR の推進は企業の社会性と営利性は両立しうるのである。いわゆる、トリプル・ボトムライン¹⁴と言われる経済性、環境性、社会性の三つのバランスが問われる今日、経営は倫理的・社会的正当性を確保することによって、利潤の獲得が初めて許されるという認識をもつことが重要な条件になってこよう。要するに、経済的存在であると同時に、社会的存在でもある経営にとって、健全な CSR を確立することは第一義的使命であり、価値多元的な現代社会の中で経営が生き抜く上の要諦なのである¹⁵。

第三節 CSR の変遷

CSR は決して新しい概念ではない。第一節では、ポランニーの基本思想として経済シ

¹³ 後藤芳一（2004）、p.2.

¹⁴ トリプル・ボトムラインとは利益を表す「経済的価値」と同時に、環境面の結果（環境価値）や社会面の結果（社会価値）を総合的に高めていく必要があることをしめしている。金井一頼（2008）、p.25.

¹⁵ 庭本佳和・藤井一弘（2008）、p.235.

システムが社会システムの中に埋め込まれている点を指摘した。その思想を敷衍すれば、企業の経済活動はあくまでも社会システムの中で遂行されねばならず、そこでは社会（自然）から適切な資源を確保すると同時に、社会（自然）に対して、よりよく貢献するというトランザクションが要請されよう。かように、CSRは企業と社会との相互作用的産物である。だとすれば、当然、CSRの内容も企業と社会との歴史の変遷過程で変容するものと考えられる。以下では、20世紀以降の企業と社会との関係を概観し、CSRの変遷について説明しよう。

1 CSRの変遷

① 第Ⅰ期（1950年代後半まで）

20世紀初頭、「フォーディズム」と呼ばれる大量生産システムが生まれ、急速な経済成長が進行した。その結果、大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会が出来上がったのである。当時、財の絶対的稀少性を背景に物質的豊かさを求めるのは人々の願望であったので、このような企業の経営活動がもたらす経済成長はその願望を実現し、その意味で、企業と社会は全体として良好な関係にあったわけである。当然、経済中心の社会経済システムにおいては、環境や社会への関心はあまり強くなかった。それゆえ、当時のCSRは株主や従業員への責任を前提に経営が「良質・安価な製品・サービス」を合法的かつ安定的に市場に供給して公正な利潤をあげるということで表現される、主として経済的問題に関わる責任領域であったのである。それは既に早くから経営に求められてきた基本的な責任領域であり、今ではその責任を果たすことは当然の社会的義務であるとさえ言われている¹⁶。かくして、経営が一定の法的ルールの下、社会的に有益な製品やサービスを提供する目的で、経済的行為を遂行することは社会から付託された経営本来の経済的責任であると理解できよう。これが、この時点のCSRと言える。

② 第Ⅱ期（1960年代後半～70年代）

高度経済成長の中で、企業活動は現代社会に物質的・経済的潤いをもたらす反面、様々な「社会的病理」を噴出させてきた。それは、1960年代後半頃から70年代にかけて相次いで生じた公害問題がいみじくも示している。また同時期、欧米社会では20世紀型の社会経済システムや産業文明を批判する運動が台頭し、反体制、反戦、反公害、反差別といった社会運動が政治や経済のあり方を問い直す動きとして広がっていった。日本でも経営の大量生産・大量販売方式は深刻な産業公害問題（環境汚染問題）を引き起こし、社会全般に暗い影を落とすことになった。すなわち、大気汚染、水質汚濁、土壌汚染、騒音、悪臭、

¹⁶ 岩田（1994），p.58.

振動、地盤沈下と言った「典型7公害」¹⁷と呼ばれる環境問題が発生し、国民の生活及び健康に多大な影響を与えたのである。このような産業公害が社会問題として注目され始めたのを機に、企業批判が噴出し、企業の社会的責任が問われ始めてきた。このように、70年代は企業と社会が対立する時期であった。それに伴い、CSRの範囲も拡大し、経済的責任領域だけではなく、社会的問題に関わる責任領域へと拡大してきてきた。この責任領域の重要性は経営のみならず、社会全般にも広く認識されるに至った。もはや経営は、公害や欠陥商品など、多くの人々にマイナスの作用をもたらす結果が社会問題化し、自己に突きつけられた時、経済的責任を盾にとり、その問題の責任追及を回避することはできないのだ。このように、経営の責任は経済的責任にとどまらず、その経済合理的行動が生み出す種々の社会的問題に対しても積極的に応答していかなければならないものと考えられるのである。

③ 第Ⅲ期（1970年代末～80年代）

第Ⅱ期までの問題に加えて、1980年代後半になると、消費型産業社会は一段とグローバル化してきた。このグローバル化時代の到来に伴って、経済社会のあくなきニーズに応じた科学技術の進歩は、自然界で存在しない新しい化学物質を生み出した。それは、利便性・機能性をもたらす一方で、人間の健康にも有害な影響を与えた。しかも、先進国が生産の拠点を発展途上国に移すとともに、使用済み製品の海外廃棄をも重ねた結果、地域的産業公害問題は国際的規模でのグローバルな地球環境汚染問題へと変容していった。それは従来の公害問題とは違って、さらなる複雑性をはらんでいる。この責任領域では、経営はいかに環境を認識し、それを自己の責任としてどれほど自覚できるかといった、主体的責任がこれまで以上に強く問われる。その領域は経済的・社会的領域にとどまらず、自然・環境領域へと広がっている。それはその緊急度・注目度の点からも今日最も重視すべき責任領域であろう。

④ 第Ⅳ期（1990年代～）

1990年代に入って、CSRへの関心はますます高まっている。欧州では、1990年代後半から経済統合後の経済問題としてCSRが議論されるようになった。経済統合によって、EU域内のコスト競争力のない地域から競争力のある地域への生産拠点の移転が増えた結果、コスト競争力のない地域での失業者の増加が社会問題化することになった。2000年にリスボンで開催された欧州理事会において、「EUが世界で最もダイナミックでナレッジベースの経済を築き、より多くの、より質の高い雇用機会と社会的結束の向上により、持続可能な経済成長を実現する」と宣言された。そして、2001年に発表されたEUの戦略文

¹⁷ 堀内行蔵・向井常雄（2006）、p.33.

書において、CSRを「人的資源、環境やステークホルダーとの関係維持への投資」とされ、EU全体で、企業、行政、NGOそして様々な立場のステークホルダーなどが協力してCSRを推進するようになった。そのなかで、企業に対してCSRを推進する圧力として「責任ある消費」と「責任ある投資」の二つの重要性が強調されるようになった¹⁸。

米国では、90年代後半にスポーツ用品メーカーやアパレルメーカーが途上国の下請け工場で見童労働や劣悪な労働条件での労働を強要していたことが大きな社会問題となった。また、エンロンやリーマンブラザーズといった大企業の経営者による不祥事が多発したことから、企業の経営倫理が大きな社会的課題となり、企業を監視する消費者団体の運動や社会的責任投資への関心を高めることになった。

日本においても、1990年代後半から環境マネジメント規格の発効を受けて、多くの企業において環境経営を本格化させる動きが始まった。また、欧米の調査機関からの社会的責任投資に関する調査が増加したため、企業内部においてCSRに対する関心が高まった。また、近年頻発する企業の不祥事から、CSRに対する社会的関心も急速に高まっている。

国際社会では、2000年に当時のアナン事務総長の発案で、現在最も広く受け入れられているCSRの枠組みである国連グローバルコンパクトが採択された(表1)。こうして、CSRに対する関心は先進国のみならず、先進国の経済圏に組み込まれている発展途上国地域にも広がり始めている。要するに、第IV期、すなわち今日のCSRの高揚は、上述し

(表1) 「グローバルコンパクト」の10原則

人権	
原則1	企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
原則2	人権侵害に加担しない。
労働	
原則3	組合結成の自由と団体交渉の権利を執行あるものにする。
原則4	あらゆる形態の強制労働を排除する。
原則5	児童労働を実効的に撤廃する。
原則6	雇用と職業に関する差別を撤廃する。
環境	
原則7	環境問題の予防的なアプローチを支持する。
原則8	環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
原則9	環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止	
原則10	強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

(出所) 国連広報センター <http://www.unic.or.jp/globalcomp/index.htm>

¹⁸ 河口真理子 (2006), p.2.

た第Ⅰ期から第Ⅲ期までのすべての内容（経済的、社会的、自然的領域）を統合したものと捉えなければならないのである。

2 小括

以上、CSR の概念及び変遷について述べてきた。ここではキャロルのピラミッド・モデルを用いて、上述した CSR の概念を整理しよう。

キャロルは CSR を経済的、法的、倫理的及び自由裁量的（フィランソロピー的）責任という四つのカテゴリーに分類して捉えている¹⁹（図1）。

CSR の要素として、第1にあげられるのが経済的責任である。社会が望む製品・サービスを公正な価格で提供し、ビジネスを存続させ投資家にも報いるだけの利益をあげるこそ企業の基本的な責任であり、ピラミッドの土台となるものである。経済的責任に続くのが法的責任である。法的責任とは企業に関連した法規を遵守する責任である。これら二つの責任は企業が果たすべき社会的義務であるという意味で、第Ⅰ期の CSR に相応し

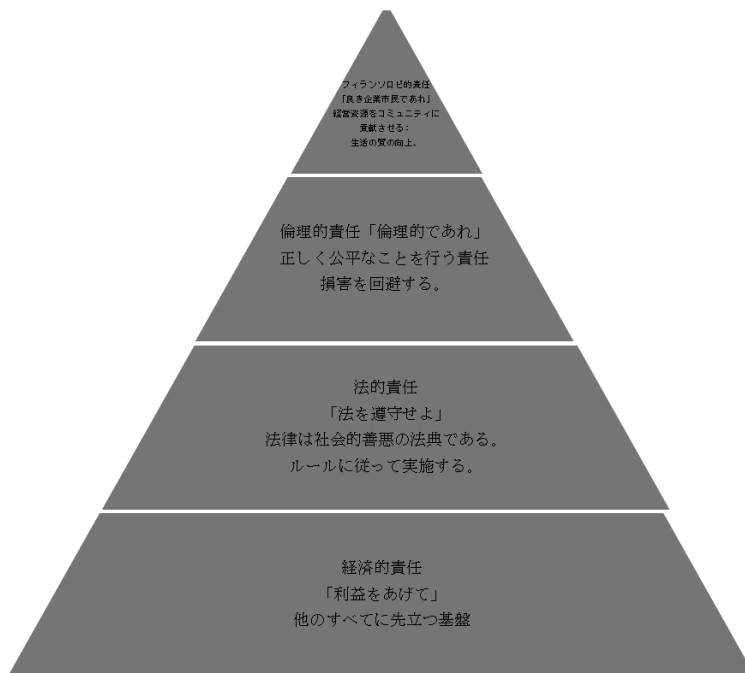


図1 CSR のピラミッド

（出所）Carroll, A.B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizon*, Vol.34, No. 4, 1991, p.42.

¹⁹ 岩田（1997），p.142.

よう。その次は法的責任を補う意味合いを持つものとしての倫理的責任である。社会のメンバーによって企業に期待されるところの付加的な行動や活動に対する責任であるという点で、それは第Ⅱ期のCSRと符合する。ピラミッドの最上部には自由裁量的（フィランソロピー）責任がある。経営活動には直接に関係のない社会的役割（例えば慈善活動）に対して、自主的に貢献することである。経営が主体的に責任を果たすという意味では第Ⅲ期のCSRに求められよう。キャロルは、これら4つのCSRの構成要素は「相互排他的なものでもなければ、企業の経済的責任をその他の責任と並列的に扱うことを意図するものでもない」、総体として捉えらるべきであると述べている。したがって、今日問われるCSRの統合的把握にとって、彼のモデルは有益な示唆を提供してくれるのである。

第四節 今後の課題と展望

キャロルが指摘したCSRのピラミッド・モデルは、むしろ今日のCSRの一つの在り方を示したものである。そこから読み取れる今日のCSRの特徴の一つは、経済のグローバル化の進展、地球環境問題への関心の高まり、情報化の進展を受けて、ステークホルダーがますます広範多岐にわたることにより、企業が果たすべきCSRの対象がきわめて幅広いものになってきたことである。すなわち、基本となる法令遵守はもとより、環境、安全、労働、人権、メセナおよびフィランソロピーなど、企業が取り組むべき課題もきわめて多種多様なものになってきたのである。第2に、CSRへの取組みは、企業価値の向上につながるものであるとの考え方も提示されてきたことである。すなわち、市場社会が企業の財務的側面だけでなく社会問題や環境問題への取組みを含む非財務的側面を評価する姿勢を強めてきたことを受け、こうした問題への取組みが企業にとってブランド価値の向上、リスク管理の強化、従業員意欲の向上など、中・長期的に競争力の向上をもたらすことが期待されるようになってきたのである。こうして見ると、CSRは、企業活動の根幹に位置し、企業自らの持続性を実現すると同時に持続可能な未来を社会と共に築いていくための行動原理であり、企業の競争力強化にとって、不可欠なものであると考えられるのである。

ところで、従来のCSRは、資本主義経済体制の下で大企業が利益還元形でメセナや慈善活動を行うことであると理解される傾向があった。だが、現代の企業にとって、CSRの意味は財務的な価値向上だけでなく非財務的な価値向上、つまり良質な無形資産＝社会資本を創出することで、健全なマネジメントを展開することへと移行してきている。いわば、CSRの遂行は、企業価値の向上に向けての有効な戦略であるとみなすことができよう。

今日の CSR は、企業の本業と結びつけて経済的価値と社会的価値の同時的実現を図ることである。こうした今日的趨勢が企業に対して、CSR に取り組むより強い動機をもたらすことになろう。

かくして、今日の CSR は経営戦略の不可欠な要素として社会の発展に資する事業活動を展開することで、自社の競争優位性に繋がるべきものでなければならない。強いて言えば、企業と社会の同時的発展すなわち両者の共生関係の構築の鍵は CSR にあるのである。

では、企業は CSR をどのように経営戦略の中に取り込んで展開するのか、また CSR をどのように社会的イノベーションと結びつけていくのか、こうした主題が今後の課題として浮かび上がってこよう。そこで、これらについて、別の機会に検討することにしたい。

参考文献

- 足立辰雄・井上千一（2009）『CSR 経営の理論と実践』中央経済社
- 岩田浩（1997）「経営の社会的責任の新展開」『大阪産業大学論集』（社会科学編）106号
- 岡本享二（2008）『CSR 入門「企業の社会的責任とは何か」』日本経済新聞出版社
- 金井一頼（2008）「戦略的 CSR と環境経営」『BUSINESS RESEARCH』No.1015
- 河口真理子（2006）「企業経営における CSR の意味」大和総研（<http://www.daiwa-grp.jp/brarding/sri/061102csr.pdf> 2010.3.1）
- Carroll, A.B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizon*, Vol.34
- 後藤芳一（2004）『企業の社会的責任 CSR——日本発、「枠組」を発信する好機』時評社 国連広報センター <http://www.unic.or.jp/globalcomp/indexhtml> 2010.06.01
- 庭本佳和・藤井一弘（2008）編著『経営を動かす』文眞堂
- 谷本寛治（2006）『CSR』NTT 出版株式会社
- Polanyi, K. (1947) "Our Obsolute Market Mentality" *Commentary* Vol.3. 玉野井芳朗・平野健一郎編訳、(2003)『経済の文明史』筑摩書房、所収
- Polanyi, K. (2001) *The Great Transformation* (3rd ed.) Beacon. 野口健彦・栖原学訳（2009）『大転換〔新訳〕』東洋経済新報社
- 堀内行蔵・向井常雄（2006）『実践環境経営論』東洋経済新報社

