

戦略的CSRマネジメントと企業経営

1. CSRと企業経営

企業は、常に内外の経営環境を分析・予測し、持続可能な成長にむけて事業構造を再構築すると共に、時代の変化に対応した新たな企業行動の確立が求められる。

現在、ISO(国際標準化機構)の規格化をテーマとして世界的関心が高まりつつあるCSR(Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)も、今後の企業経営における重要な経営戦略の一つであり、従って企業の経営品質においても極めて重要な視点となる。

戦後の日本経済は「売上、利益、シェア」を中心とした企業の「経済価値」至上主義が原動力となり発展した。その結果の「成果配分」という形で企業の社員や株主に還元し、また適正な税金を納めることが社会貢献にもつながる、とするのが企業の論理であり、その考えにはフリードマンとハイエクに代表される「株主利益の最大化」が企業の社会的責任の義務論として支持されてきた。

しかし、少子高齢化と高学歴社会、資源・エネルギー制約型社会や、地球環境問題への関心の高まり、さらには世界的にも相次ぐ企業の不祥事などから、企業に対する社員や、社会からの価値観が大きく変化し、企業行動に対する社会的責任への関心が高まっている。

企業で働く社員の人間性を重視し「人間価値」視点からの経営責任が求められ、一方では環境問題、メセナや企業文化、社会貢献活動など、企業の社会的責任意識の高まりから企業の「社会価値」を重視した経営行動が求められる時代ともいえる。

2. CSRの歴史的背景

●米国におけるCSR

CSRの本質を議論する前にその歴史的背景を押さえておかねばならない。

米国における企業の社会的責任は、シェルドン(*1)が彼の著書で最初にソーシャルレスポンシビリティ(Social Responsibility:社会的責任)という用語を用いて1920年代にその必要性を論じたのが最初といわれている(*2)。遡ること1890年代にも、企業家の富の保有と慈善寄付行為に関する見解として企業家の責任が議論されたが、ここではCSRという用語は使用されていなかった。

その後、米国のCSRが重要視されるにいたった画期的な会合が1949年に開催された。それはハーバード大学における卒業生の集いである「交友会」にて戦後社会における企業の社会的責任論が彷彿したのである(*3)。

この会合が契機となり、それ以降さまざまところでCSRが議論されることとなる。たとえば1950年代には、フリードマンとハイエクは企業の慈善寄付行為としてのCSRは「株主利益の最大化」に反するものとして社会的責任の消極論を唱えた。

一方、1962年にはケネディ大統領が「消費者の四つの権利」を宣言し、新しい時代の消費者主権のあり方を提起し、その影響からさまざまな活動家が誕生することとなる。そのなかの一人に、自動車メーカーゼネラルモーターズ(GM)社に対して告発問題を投げかけたラルフ・ネーダーがいる。彼は、実際にGM社を相手取って欠陥車問題で訴訟を起こし勝訴すると共に、キャンペーンGMと称される、GMに社会的責任を要求する運動を展開した。

またネーダーの主張と同じく、フリーマンはステークホルダー論を背景として、企業は積極的に社会に貢献すべきであると主張する社会的責任積極論を提唱している。

1970年代半ごろに入ると、数々の社会・政治的な不祥事が発生し、ニクソン政権によるウォーターゲート事件、企業の海外進出に伴う贈収賄など世論の高まりが、企業における「経営倫理」の概念が重視されるようになる。

米国におけるCSRとは、1890年代の議論が発端となって今日までその根幹を形成している「地域貢献や、寄付行為など企業が社会に対して果たすべき社会貢献活動」を意味する概念が強く働いていた。

このことは、米国では社会的責任と経営倫理に対する明確な相違点が存在している。即ち、過去において様々な法令遵守違反が発生したという歴史的背景をもとに、経営倫理は不祥事がもたらす危害の予防に重点をおき、従って、倫理的風土や戦略構築により、経営倫理の対象は内部組織全般あるいは社内の従業員になる。

一方、米国では企業の社会的責任は企業市民の概念が基盤となり、社会貢献活動、地域社会への貢献、環境問題への配慮、寄付行為など社会全体に対して良いことをする(doing good)という“善行”の促進に重点がおかれ、従ってその行為を行う主体は従業員であるが、行為が及ぶ対象は社内ではなく外部環境や地域社会など広く社会全般となる。

●日本におけるCSR

日本で企業の社会的責任論が本格的に登場したのは、戦後の復興が始まる1949年の山城の「経営の社会的責任論」以降である。これは先述したハーバード大学における卒業生の集いである「交友会」にて戦後社会における企業の社会的責任議論を山城が日本に紹介したのである。このことが契機となり、日本でも1956年には、経済同友会の経営者の社会的責任の自覚と実践が契機となり提起され、その後の1960年代の公害問題に引き継がれていく。

1973年には第1次石油危機で企業の買い占め、売り惜しみが起こり、社会的責任論が再浮上した。

次いで1996～97年にかけて銀行・証券業界などの反社会的勢力団体との癒着(当時の総会屋疑惑)が頻発し、企業倫理問題としての社会的責任が本格的に問われ始め、これを契機に1996年に新企業行動憲章が改正、政財界をあげて企業倫理への本格的な取り組みが開始された。

このように、日本において企業の社会責任が議論されるときは、企業の不祥事が発生させた問題に対する責任問題なども論じられることが多く、社会に対する責任という点からは、危害を与えないということは企業が果たすべき当然の責任である。

したがって、日本におけるCSRは米国型の善行を意味する「積極的貢献」だけではなく、その前提として、企業の不祥事により社会に対して危害を与えない「予防」の概念も企業の社会的責任の範疇に含めて考えなければならない。

戦略的CSRマネジメントと企業経営

3. CSRの定義

●CSRの枠組み

前記の通り、ISOの規格化をテーマとして世界的関心が高まりつつあるCSRであるが、その定義はそれぞれの国により、また論者によりさまざまである。なぜならそれはCSRが問われているその背景が、国家や地域、企業により異なっていたからである。

したがって、ここでCSRを論じるにあたり、その定義を明確にしなければならない。たとえば、米
国経営学者のデイビスとブロムストロムによれば、
企業の果たすべき社会的責任は、社会における
企業がめざす存在領域(すなわち利益追求も含めた)
と、社会そのものの健全な成長が一体となるよう
保護し、そして積極的支援をするための意思決定
における行動責任と規定している(*4)。

本論では、結論から先に述べれば、CSRとは「企
業組織と社会の健全な成長を保護し、促進するこ
とを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとと
もに、社会に積極的に貢献していくために企業の
内外に働きかける制度的義務と責任」と定義する。

筆者が論じるCSRについてその定義の前提とし
て、次の2つの枠組みを提起したい。

第一は、企業が働きかける「対象」としての「企
業内(組織)へのベクトル」と「企業外(社会)への
ベクトル」であり、これは言葉を変えれば企業の
ステークホルダー(Stakeholder:利害関係者)とい
うことになる。

第二は取り組む「領域」としての「予防倫理」と「積
極倫理」の2つの方向から規定することができる
(*5)。以下にその対象と領域について基本的考え
方を述べておく。

●対象としてのステークホルダー:

「企業内(組織)へのベクトル」と

「企業外(社会)へのベクトル」

CSRを実践する対象として、「企業内(組織)への
ベクトル」と「企業外(社会)へのベクトル」を持つ
企業のステークホルダーの概念について論じな
ければならない。

ステークホルダーの定義には様々な論者がい
るが、たとえばキャロルは「企業が社会の視点か
ら関係性を有し、企業組織が相互作用を持つある
いは相互依存するグループや個人」とする(*6)。
その対象となる主体は企業の置かれた時代や背
景により変化するが、米国では一般的に株主、ド
イツでは従業員が最大のステークホルダーとさ
れている。

本論ではステークホルダーを”消費者、従業員、
株主・投資家、供給企業、競争企業、政府関係、NPO(Non
Profit Organization:非営利組織)、地域社会、地
球環境など、企業を取り巻く内外の利害関係者”
と定義する(*7)。

企業は社会的公器ということを考えれば、企業
はこれら企業を取り巻くステークホルダーとの
共生・満足概念——すなわち企業とステークホル
ダーが共存共栄の理念をもち、相互協力をしなが
ら共に生き共に満足する概念——を中心とした、
新しい経営スタイルを確立しなければならない。

ステークホルダーの満足を追求する企業行動は、企業の持続可能な成長や発展の根幹を成すものである。ブランド・エクイティー(ブランド資産)という重要な概念があるように、企業の利害関係者は、ステークホルダー・エクイティーとして重要な企業資産という見方をすることもできる。

●領域は「予防倫理」と「積極倫理」

CSRとは「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と定義した。CSRの取組み領域に関しては、「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的」として、次の2つの領域に区分して考える(*8)。

[1] 予防倫理

第1は、上記の目的を保護する意味から「予防倫理」の領域があげられる。これは社会や企業をさまざまなリスクから保護する活動であり、社会に企業に対するネガティブな意味をもつ倫理違反の行動、すなわち一般的に言われる不祥事の発生を未然に防ぐ「予防倫理」の活動である。

医学の分野に予防医学という考え方があるように、予防倫理の概念は、人間の身体で健康を維持する意味で使用される予防医学の概念に通じる。

すなわち、予防医学では健康を増進することと、病気の予防という2つの視点があるが、最終目的は病気の予防ではなく、あくまでも健康増進にある。健康増進の為に人間は健全な肉体と精神の醸成を目的として体を日常から鍛錬するのであり、

また、夜更かし、暴飲・暴食など不摂生を慎み、病気の予防を心がけるのである。

予防倫理においても、前述のとおり日頃から正しい行為や最善の行動のあり方を組織構成員に認識させることが第1に重要であるが、それでも倫理的判断に悩み、不正行為がなされようとする場合には、不正行為のその前に行動を思いとどまらせることが第2に重要である。

さらに第3には、不幸にも万が一、非倫理的行為が発生した場合には、その被害・影響を極小化させることが重要であり、それら3つの視点から仕組みや制度が設けられなければならない。

それらの制度や仕組みが機能した結果、チェックアンドバランス(抑制と均衡)が図られ、組織の健全な発展が促進されるのである。予防倫理で重要なことは、あくまでも「社会における健全な成長を保護し、促進する」ことが主目的であって、不祥事の発生を未然に防ぐこと自体が主目的ではない。

つまり、組織の健全な成長をこれまでの「保護」するレベルから「積極的に促進」するレベルに発展させることが重要なのであり、その結果、健全な成長が促進されれば当然のことながら不祥事の発生も生じないこととなる。その点で予防倫理に対する概念には、短絡的な小手先の不祥事予防策ではなく、組織の健全性が重要な根底になる考え方があることをまず強調しておかねばならない。

戦略的CSRマネジメントと企業経営

[2] 積極倫理

CSRにおける第2の領域は、前記の「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的」を達成するために「積極的支援をする」活動であり、社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する「積極倫理」の領域である。

社会が健全な成長をしつづけるためには、前述の法律違反や倫理的違反行動など社会に悪影響を及ぼす活動を未然に防ぐと共に、一方では社会の健全な成長及び発展に貢献するよう積極的な支援活動が求められる。

それは企業が社会的存在として認められ、地域や社会に存在する一市民としての企業市民の活動であり、個人が社会に貢献すると同様に企業が社会的公器として存在意義を発揮する重要な意義をもつものである。しかもその活動内容を積極的に社会へ開示する活動も重要となる。

たとえば、地球環境への積極的な適合を図る活動や、地域との交流活動や奉仕・貢献活動など企業の地域貢献活動、弱者救済のための財団活動や支援活動など社会全般に対する社会貢献活動、あるいは芸術・文化への貢献を意味するメセナ活動などが求められるのである。

4. CSRの基本的概念

CSRの領域としての予防倫理と積極倫理、対象としての社内と社外というCSRの枠組みを踏まえた上で論じられるべき責任は、下図に掲げるとおり次の4つの責任がある(*9)。

●法的責任

第1は法令遵守責任ともいうべき「法的責任」である。「法は倫理の最下限」という言葉が示している通り、企業は法律や条例など社会のルールを尊重してこそ、その存在意義があるのであり、犯罪や法令違反の企業が社会的責任を果たしているとする事は不可能である。たとえば、社内には労働基準法の遵守、そして社外にはPL法やダイオキシンに関する基準などが明確に規程されなければならない。

●経済的責任

法的責任が遂行された段階では、企業は第2の責任として当然のことながら「経済的責任」を果たさなければならない(*10)。株主に対しては成果配分としての配当であり、従業員に対しては前述の通り労働の対価としての賃金・報酬であり、国家・地域社会に対しては税金である。

これは、換言すれば企業が法的責任を果たした上で、社会から認識された組織として存在する大前提となるものである。経済的責任の範囲では、企業業績に応じた給料や賞与など、一部積極倫理の領域もあるが、ほぼここまでは「予防倫理」の領域である。

●倫理的責任

上記の予防倫理の2つの責任が確実に達成された段階で、さらに戦略的要素が強くなる第3の「倫理的責任」を果たさなければならない(*11)。法律の規制を超えた所での業界や企業独自の倫理観に基づく自主基準や自主規制による責任であり、法規制を超えたガイドラインを設定する「倫理的責任」があげられる。第1の法規制が企業行動に

関連して最低限度守るべき下限線であるのに対して、この自主基準による規制に基づく倫理的責任は業界や企業が独自に設定した努力目標として位置づけられ、今後重要な企業活動上の指針となる。

これは業界内での立場、リーダーシップ、業種、取扱商品などにも関連するもので、業界あるいは企業が自主的に設定するものである。例えばガラスのリサイクル率における自主目標の設定、工場の水質汚濁に関する法律以上の自主目標の設定などがこれに該当する。

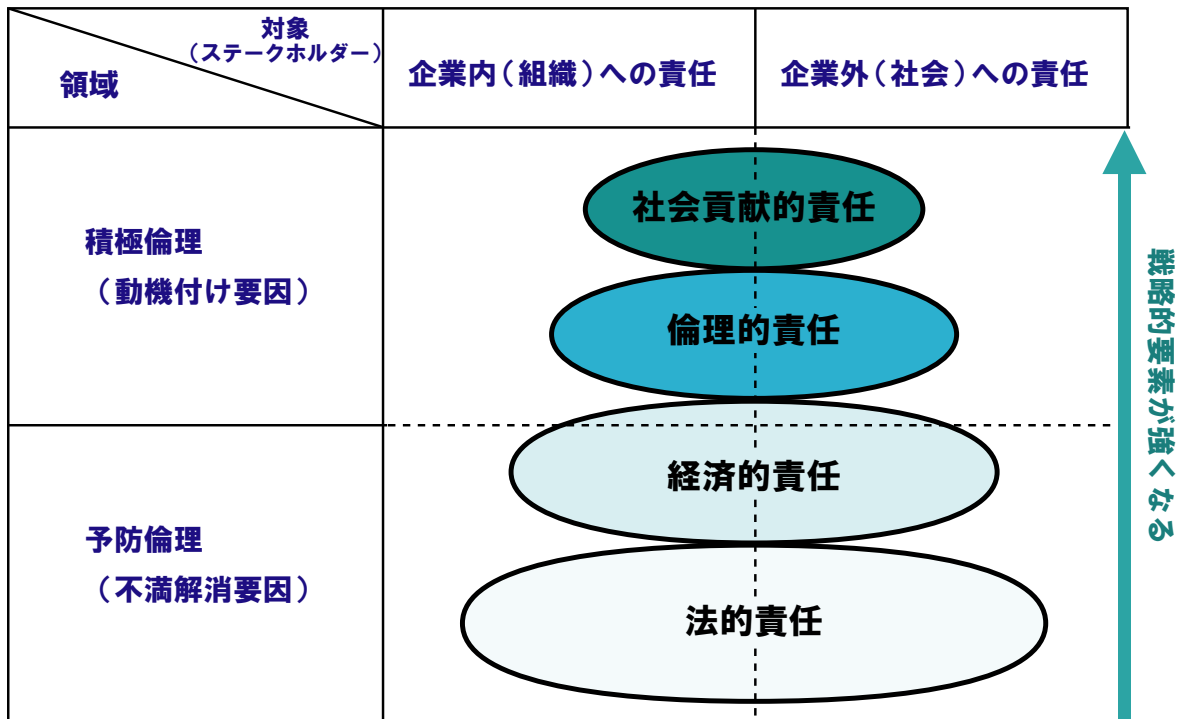
また、顧客満足の追求をめざしたお客様相談センター(室)などもこの領域である。さらに、社内に対しては身体障害者の雇用率の法定数値以の

目標達成、従業員持株制度や福祉厚生施設の充実など、社会から倫理的評価の向上につながる領域などがある。

●社会貢献的責任

第4は、消費者利益の保護、社会貢献・文化支援活動への取り組み、そして、地球環境保護さらには積極的な貢献活動への取り組みなど、ポジティブな活動も含んだ「社会貢献的責任」の考え方である(*12)。社内に対しては、ボランティア休暇制度による支援や、女性が働きやすい職場を目指した育児休業や企業内託児所などを整備し、従業員が働きやすい環境を整えることなど、社会貢献活動を支援する体制や、従業員を重視するプログラムがある。

図表 CSRの基本コンセプト



※水尾(1999)にて積極倫理、予防倫理の概念、また水尾(2000)にて上記マトリックスのフレーム(予防倫理—積極倫理、企業内—企業外)を提起。4つの責任は森本(1994)、Carroll(1996)を参考にした。

戦略的CSRマネジメントと企業経営

5. 戦略的CSRマネジメント

この企業内と企業外、予防倫理と積極倫理というマトリックスに、これまでの4つの責任を戦略的要素の程度によって区分すれば、下記の通りとなる。

企業によるCSRへの取り組みは「慈善活動」ではあっても「慈善事業」ではない。すなわちNPOなど非営利企業の事業ではないということであり、企業の営利活動のなかで積極的に取り組むという意味から、まさにCSRは戦略的でなければならない。

企業が社会の公器である以上、まず法的責任がベースであるべきだが、これはまさに戦略というより義務というべきもので、責任レベルが上位になるに従い、戦略的要素が強くなる。戦略的CSRマネジメントの考え方は、企業の経営理念やトップの意思、それを踏まえた企業行動基準・企業倫理規定に適合しなければならない。

そのうえで、次の3つの要素が考えられる。第1の視点は、「市場環境要因」である。ビジネスチャンスとビジネスリスクを見極めると同時に、社会に認められるかという社会的適応性を考えることである。

第2の視点は「経営資源」である。自社の経営資源、すなわち人・物・金・情報・文化で構成される経営資源の独自能力の質量、範囲とレベルなど強みと弱みを把握し分析しなければならない。

バブル全盛期は社会貢献活動やメセナなど社会貢献的責任が積極的におこなわれたが、企業が資金的に厳しくなればCSRへの投資は困難となり

がちである。そこで社会貢献活動やメセナ活動の現状では、CSRにおける社会的・戦略投資の最近の特色は、金銭的なものだけでなく人的資源・ノウハウ・情報・文化を含めて、企業のもてる資産を投入するという形にシフトしてきている。

自社の事業活動を通じた社会貢献、たとえばビール会社であればビール酵母の粕を飼料として近隣農家へ配布するなどで地域の人たちに還元するというのも、立派なCSRの1つである。自社の経営資源で困難な場合にはNPOとの連携という可能性も選択肢に入れなければならない。また、それらのノウハウがない場合にはアウトソーシングも検討しなければならない。

近年では、ITを活用したインターネットのコミュニティでの活動も考えられるように、CSRの場は多様な選択肢がある。

第3の視点は「意思決定の前提与件」である。その1つに長期性が挙げられる。CSRは継続していくことで社内外から正しく評価される。また、一貫した理念・主義主張があるかも要求される。また、他社との競争優位性、選択と集中による市場への効果的な作用をもたらす有効性(effectiveness)と、最小のインプットで最大のアウトプットを産出する経営資源の効率性(efficiency)なども与件となる。さらにはアウトプットがもたらす多様な作用のシナジー、すなわち相乗効果を前提として意思決定が成されるべきである。どれが最重要かは、それぞれの企業の能力や領域による。

市場環境の視点から「方向性」、経営資源の視点から「可能性」が判断されれば、意思決定の前提与

件を踏まえて、持続可能な成長が見込めるかどうかは次のステップとなる。

企業は短期的成長ではなく、ゴーイング・コンサーンとして長期的成長を志向しなければならない。これまで論じた市場環境要因の方向性と経営資源要因の可能性、意思決定の与件は経営理念のスクリーニングを起点にマッチングされるが、最終的な標的市場の決定の前段階で、その意思決定が企業の持続可能な成長に結びつくかという視点から代替案も含めて総合的に判断されなければならない。

6. 啓発的自己利益の意義

これまで戦略的CSRマネジメントについてその考え方を述べたが、最後に経済的利益との関係について触れておきたい。

企業の利益追求活動と社会性追求の関係性は、シーソーゲームのように、相対立するトレード・オフ(利益相反)の関係にあるのではなく、社会との関わりや環境への配慮など、企業の社会性を土台として企業の利益が保証されているのであり、その点では同様に社員満足も企業の利益追求活動とトレード・オフの関係とならない。

米国の経営学者J.M.クラークは1948年に、このことを啓発的自己利益として社会的責任の重要性を指摘していた。企業の社会性や、社員を大切に作る企業風土は企業に還流し、新しい価値をプロダクトする源泉となるのであり、「企業の利益は、その時点だけの企業活動の成果ではなく、企業がそれまで果たしてきた長期に渡る活動の成果である。」とされている。啓発的自己利益については、単純な慈善運動や博愛主義的倫理観では

なく、長期にわたる利益の源泉となるものであり、他者の利益尊重が自己利益の促進につながる、また企業活動での公益の追求が企業自身の私益の増進にも結びつくということから、今日でも多くの論者の支持を得ている。

また、社員のみならず社会に対しても同様で、イオンが植樹活動を通してCO2の削減に貢献するとか、日産自動車が生徒支援の奨学金を出すという活動を通して社会的評価が高まれば、消費者は「頑張っている企業を支援しよう」ということになる。

このように、企業が社員を重視した経営を志向すれば社員の動機付けとなり、最終的には企業の新しい価値を生む源泉となり、同様に顧客を重視した経営は消費者からの信頼を高め、企業に対するロイヤリティの向上、さらには最終的には企業業績に結びつくのであり、その意味から新しい企業価値の源泉になるのである。

戦略経営を論じたI.アンゾフは、啓発的自己利益が社会全体の福祉の改善につながるだけでなく、それぞれの企業にも、長期的な成長に繋がるという経済的な便益を与えているのであり、それぞれの方針が企業の成長性と安定性を刺激することになるので、結局、企業としては自分の長期的な成長目標に貢献していることにもなる、として明確に啓発的自己利益の必要性を論じている。

このようにCSRは、戦略的マネジメントの視点から企業の持続可能な成長を考える事が今後の企業経営に極めて重要となるのである。

戦略的CSRマネジメントと企業経営

(脚注)

- *1. Sheldon(1924) 訳本
- *2. 高田(1970)p.104
- *3. 山城章(1949)にて詳しい。
- *4. Davis & Blomstrom(1975)p.7によれば、その責任結果は、できうる限りの可能な方法により、社会全体の生活の質を高めることであり、その結果企業活動と社会からの欲求の間に調和がもたらされる。
- *5. 防倫理、積極倫理の概念は水尾(1999)にて最初に提起した。
- *6. Carroll(1996)p.9
- *7. 水尾順一(2001)にそのステークホルダーの概念についてその詳細を論じている。
- *8. 水尾(2003)pp.14-15
- *9. このCSRの枠組みは、水尾(2000)p.13にて最初に提起した。また4つの責任レベルも同書pp.20-21にて提起している。
- *10. 米国の経営学者キャロルは経済的責任を第1、法的責任を第2としているが、企業は法律や条例など社会のルールを尊重してこそその存在意義があるのであり、その意味から法令遵守は企業が社会的存在として最低限の責任であり、最優先させるべき意味からも第1の責任とみるべきである。森本(1994)も法的責任を第一としている。
- *11. キャロルは倫理的責任(Ethical Responsibility)、森本は制度的責任と表現している。内容は両者ともにほぼ筆者と同じ概念である。
- *12. キャロルは裁量的(Discretionary Responsibility)責任と表現し、森本は社会貢献としている。いずれも内容は両者ともにほぼ筆者と同じ概念である。

参考文献

- ・ Carroll,A.B.(1996) Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, 3rd Edition, International Thomson Pub.
- ・ Davis,K.& Blomstrom,R.L.(1975) Business and Society : Environment and Responsibility .New York, McGraw-Hill.
- ・ Freeman,R.E.(1997) "Stakeholder theory" Werhane,P.H.& Freeman,R.E.eds. The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Blackwell Publishers Ltd.
- ・ Preston L.E.(1990) "Stakeholder Management and Corporate Performance", Journal of Behavioral Economics,19(4)
- ・ Andrews,K.R.(1987) Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin (中村元一、黒田哲彦共訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部、1991年)
- ・ Ansoff,H.I.(1965) Corporate Strategy ,McGraw-Hill,Inc. (広田寿亮訳『企業戦略 論』産能大学出版部、1969年)

- ・ 高田馨(1970)『経営の目的と責任』日本生産性本部
- ・ 水尾順一(1999)「企業倫理とバリューイノベーション」『創造する経営(下巻)』日科技連
- ・ 水尾順一(2000)『マーケティング倫理』中央経済社
- ・ 水尾順一(2001)「企業社会責任とステークホルダーマネジメントシステム」
『日本経営診断学会論集』第1号、日本経営診断学会
- ・ 水尾順一(2003)『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
- ・ 水尾順一他(2003)『21世紀における企業評価の新基軸：
SMIX21(Stakeholder Management Index in the 21st Century)』
日本経営倫理学会ステークホルダー・マネジメント研究部会
- ・ 水尾順一(2004)「戦略的CSRマネジメント・システムと経営品質」
日本経営品質学会2004年度春季研究発表大会予稿集
- ・ 水尾順一・田中宏司編著(2004)『CSRマネジメント』生産性出版
- ・ 森本三男(1994)『企業の社会的責任の経営学的研究』白桃書房
- ・ 山城章(1949)「経営の社会的責任」『経営評論』1949年12月

本件に対するお問い合わせは、下記まで
お願いします。

駿河台大学経済学部教授・博士(経営学)

水尾 順一

〒357-8555 埼玉県飯能市阿須698
TEL:0429-72-1211 / 携帯:080-3007-1736
水尾研究室直通TEL&FAX: 0429-74-7144
E-mail: jmizuo@surugadai.ac.jp

