

# 企業行動の社会性に関する考察

## 三 輪 昭 子

### 概 要

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility = CSR）とは、企業が活動の基盤とする社会との関わりにおいて負う責任を意味する。欧米社会では自明とされる経営のためのツールであるのに対し、2003年がCSR元年とされ用語としてのCSRは知られるようになって、その歴史が浅い日本ではCSRは企業経営で根付いたとは言いがたい。また、CSRに関しての共通理解が不足している現実がある。CSRは企業の社会貢献活動と考えている企業は多いが、CSRは企業活動のグローバル化に伴って変化とも進化とも言える状況を呈している。例えば、そもそもCSRの注目は企業不祥事への対応が法的責任を遂行することと考えられてきた頃から、企業の説明責任を重視する社会的即応性へととなり、企業の社会的行動やその成果を重視するようになってきている。

このような動きは、企業の社会的責任、すなわちCSR論として展開してきたものが、「企業と社会」論への変化、あるいは進化を必要とするようになった。それを検討するために本稿では「CSRとは何か」という基本的な定義の出発点に立ち返り、その類似概念として提唱されたCSVとの比較によって企業が社会の中で、どう受け止められるべきかを「社会性」というものさしで検討する。

他方で、経営上の社会的課題を企業が受け止め、経営理念や経営政策、戦略の観点でとらえてきたものを、企業利益優先型から社会的利益との調和、あるいは統合を企図された「ソーシャルマーケティング」の方向性をとらえながら、消費者というステイクホルダーで企業の在り方を考える。

以上のような手続きは、CSR論から「企業と社会」論へと議論が深化していく中で重要になるもので、社会的存在として企業が社会のステイクホルダーからの期待に対応した企業行動を、「社会性」の視点で観ていくことでもある。

キーワード：企業の社会性、CSR、CSV、「企業と社会」論、ステイクホルダー

### 目 次

はじめに～CSRは戦略なのか	
1 企業の社会性	
2 「企業と社会」論の誕生	
3 「企業と社会」論の研究動向	
4 本稿の位置づけ	
5 社会的視点で企業を観る意義	
5.1 「企業と社会」の関係性	
5.2 企業の社会的影響力	
6 CSR概念の整理	
6.1 語源的定義	
6.2 米国におけるCSR概念	
6.3 欧州におけるCSR概念	
7 企業行動に社会性はあるか	
7.1 ステイクホルダー対応	
7.2 経営戦略の社会化	
8 CSRの再定義～おわりに代えて	

## はじめに～ CSR は戦略なのか

「企業の社会的責任 = CSR (Corporate Social Responsibility, 以下 CSR)」とは、企業が活動の基盤とする社会との関わりにおいて負う責任を意味する。欧米社会では自明とされる経営のためのツールであるのに対し、2003年がCSR元年とされ用語としてのCSRは知られるようになって、その歴史が浅い日本ではCSRは企業経営で根付いたとは言い難い。

企業が担っている責任には法令遵守、健全な経営を含むが、それらはCSRの一部ではない。グローバルに活動を広げる企業が増え、社会における企業の存在感が高まると、社会から企業への期待や要請も高まらざるを得ない。これまで企業は利益を生み出し、株主に貢献するだけの存在と考えられた時代は過去のもの、すでにグローバル社会となっている現代は、企業に関わるすべての利害関係者のことを配慮しなければならない。あるいは、雇用問題、気候変動、格差問題、高齢社会など、社会が直面しているさまざまな課題の解決に、企業も貢献することが期待されている。

かつて企業のことが気になる時期があった。筆者が20代前半の頃である。就職活動を意識していたわけではなく、企業のことについて知らないことばかりであったと気づいたからだ。そんな中で企業のメセナ活動が注目された動きに関心を寄せたことがあった。メセナ活動が「社会貢献の一環として行う芸術文化支援」という意味で使われていた1990年代<sup>(1)</sup>、芸術文化は国力の一部と考えていた部分があったからだ。それが後に企業の社会貢献活動という言葉に言い換えられ語られていったことを知るに至った。そんな中で、なぜ企業がそのような活動をするのだろうか。そんな素朴な疑問から企業の存在意義を考えるきっかけが生まれた。

筆者は「ソーシャルマーケティング」、ある

いは「グリーンマーケティング」を大学で講義担当する中でCSRを議論の俎上に載せ、CSRについての現状と課題を話題にし、個人的にも強い関心を寄せている。それが本稿作成に結び付いている。

企業の存在意義、社会における企業の在り方の考察には、CSRの意味することを知り、企業が自律的な行動をとることによって社会における役割を担っているかを確認し、評価できることが必要ではないだろうか。その際に鍵となるのは「社会責任」である。企業は経済活動をするから経済責任を果たせられれば良い、と考えることはできる。しかし問われる責任は単純な「責任」ではなく、経済責任でもない。社会責任なのである。社会的責任という用語が選ばれていることから、その責任の「社会性」を考えなければならない。

本稿は以上の課題意識をもって、まず「企業と社会」論に注目し、その理論的関係の深いCSRを中心的概念として「社会性」について検討する。先行研究での考察は後述するが、まず何よりもCSRを強く意識しておかなければならない。冒頭で「CSRとは、企業が活動の基盤とする社会との関わりにおいて負う責任」のことであると言い切ったが、この概念は、日本、米国、欧州において違いがある。企業が活動の基盤とする社会は、それぞれの地域において違うのは当然のことである。したがって、それぞれの地域での企業活動が社会性を持っているかどうか、その基準、あるいは指標についての検討が求められる。

CSRは責任論を中心に展開されるものなので、企業活動は未来志向であるべきだ。今後の社会の在り方を意識し、社会的部分に焦点を当て「社会性とはどんなものか」、さらに「責任は社会性のどの部分に対して負うのか」の検討が、SDGs時代と称される現在の地球社会では必要になっていくだろう<sup>(2)</sup>。

企業の社会性を考察する先行研究は、企業経営そのものよりは、どのような社会を形成したかという我々の未来を射程に入れている。以下、先行研究の整理からCSR概念についても概念整理を行い、現在意識されているCSR概念の依って立つべき社会について検討する。

その手続きとして、社会における企業の関係性をCSR概念の検討を通じて進める。その検討の中で、社会を形成するものはステイクホルダーと便宜上規定し、ステイクホルダーの働きに注目し、企業の社会性、ひいてはCSRは経営上の戦略的ツールになり得るか論ずる。

しかしながらCSRは万能なものではない。そう断言するのは、CSRが扱っているものが大きな枠内にあり、議論の方向性がまとまっていないからだ。すなわち、社会性を検討することでCSRは有用な戦略となり得て、未来の企業、あるいは未来の社会を創造できるようになると考えるからだ。

## 1 企業の社会性

経営学から取り組まれる「企業と社会」論では、社会は経営環境として位置づけられている。しかしながら企業にとっての環境適応は企業が長きにわたって存続するための基本要件であって、環境としての社会との関係が不具合で、不適切であれば企業経営は挫折を余儀なくされる。企業の社会的比重が増大した現代、特に日本のような課題先進国とされている地域では、社会との関係を効果的に取り運ぶための企業による社会政策、社会戦略、社会方針は重要な経営戦略であるといったような認識の仕方が支配的である。この点が社会学的なとらえ方とは異なるようである。

本稿は、この「企業と社会」のキーワードを踏まえ、企業を社会との関係でとらえていく。企業と社会との相互関係の中で問われるCSR

の曖昧さの由来を検討し、その一因が「社会」というものの範囲の広さにあるだけでなく、その定義づけに対応させる基準なるものが常に一定ではなかったこと、その基準を検討するプロセスにおいて社会環境が関わることで、さらなる多様な意味づけをせざるを得ないこと、意味づけのための社会性基準を必要とし、それが企業行動の指針となる社会のステイクホルダーからの期待であることを導き出す。

以下では梅澤の『企業と社会』から手がかりを得ながら、複数の関係する文献に当たること、その糸口を見つけることにする。まずは、社会を視点に入れた研究を経営学に限定せずに内容を確認したい。梅澤は同書で、社会学的視点のアプローチが求められるとし、さらには経営哲学について触れ、経営知と組織知が優れた「企業知」へと培養されていくことの必要性と「人生・社会・地球への視点」から企業の社会的存在意義をさぐり、経営哲学を組み込んだ新しい企業知の構築が期待されることだと、結んでいる。

社会的存在意義と経営哲学との組織化が新しい企業知となり、企業として行動する道標のルールが求められているのである。

## 2 「企業と社会」論の誕生

現代社会の私たちの生活は、「今日の私たちの社会生活は企業によって支えられているといっても過言ではない」と梅澤（2000）は竹内（1983）の引用をもって企業の社会的側面に焦点を当てた研究の必要性を述べる。梅澤の指摘は「企業と社会」に関する考察<sup>(3)</sup>を社会学的な視点での研究が不足していると日本の企業論を踏まえ、さまざまな角度で「企業と社会」に切り込む企業論を展開し、その研究における課題点を述べる。

梅澤（2000）はCSRについては、「社会にお

ける企業の社会的役割」を考察する上で重要な概念であるとし、米国の責任論を中心にかなりのページ数を費やして記述する。欧州のCSRに関する現状を挟み込んでいるものの、その紹介は不十分であると言えよう。

日本での企業不祥事や1973年前後に展開されたCSR論について、ジャーナリズム上の指摘は巨大企業の経済力の乱用で、その根底にある本質まで問われていないことの指摘をしつつ日本社会の弱点を問う。社会価値として倫理に注目し「企業の責任を完全に遂行するには、包括的な倫理規範が企業のあらゆるレベルに浸透し、実行されなければならない」という。これにも米国のビジネス円卓会議の報告書(1988)「企業倫理：企業の最も重要な資産」の文章を引用している。ここでも、中心的に引き合いに出される議論は米国中心である。

近年、CSRの発祥の地は欧州であるとし、そこでの考え方が紹介されるようになってはきている。日本での、特に経済・経営の世界では情報収集が米国に偏る傾向にあるのは、一つの欠点であると言える。

梅澤(2000)の指摘では、その研究動向の指摘から企業に関する研究と考察は、これまで多くが経営学によって取り組まれてきている。ただし経営学による企業研究は、「いかにしたら企業は効果的に経営できるか」、「どのような施策と措置が経営を成功裏に取り運ばせ、企業を成長させるのか」といった観点からのものである。

「企業は社会の期待にどう応えるか」あるいは「世界、地球、市民社会の発展に寄与していくか」という観点からの問い掛けはあまりしていない。もっとも企業の社会性について、全く考察が加えられてこなかったというわけではない。古くは社会的責任の問題として、また新しくは企業倫理の問題として、さらには社会業績や社会政策という概念によって、企業の社会性

あるいは「企業と社会」の関係に分析のメスが入れられるようになってきている。

例えば、仮屋(2007)は、CSR論を展開するにあたり、神作裕之<sup>(4)</sup>のコメントを引用することで「欧州においてCSRの議論が広く受け入れられている背景」について語る。そこに書かれているのは、「収益活動は、出資者、経営者、労働者がともに力を合わせつつ実現していくもの」、「ヨーロッパの企業は、昔から一種の公的存在であり、社会的責任を果たさなければならないという考え方は古くから根付いていた」とし、ステイクホルダーを構成する中心を、従業員、消費者から、さらには環境からの影響を被る人々と広げて考えられている。

他方、國部克彦(2018)にはCSRの入門書と位置づけられる文献があり、そこには「企業と社会の新しいあり方」という副題や「企業からの視点」と「社会からの視点」という2つのアプローチが表紙に記載されている。急速に「企業と社会」論についての考察の必要性が意識されている。その意識の裏には、「世界は人間の無数の関係から成り立っているので、世界で起きている出来事にはすべての人が何らかの責任があると考えられるから、責任を果たすことのできる人がその役割を担うべきである」としている<sup>(5)</sup>。責任論の原点に迫る姿勢を見ることができ、梅澤の意識した1990年代とは隔世の違いがある。

ここに、具体的に「企業と社会」論という研究分野の必要性と、それゆえの理論誕生の動きを、筆者は感じた。

### 3 「企業と社会」論の研究動向

「企業と社会」に関わる議論に注目する文献は、その後着実に増えている。その代表格にあるのが谷本寛治である。谷本が自ら代表を務める「企業と社会フォーラム」学会誌<sup>(6)</sup>を参考に

すると、梅澤が危機感をもって研究を進めるべきとしていた「企業と社会」についての考察は、企業活動のグローバル化、その影響力の拡大に伴い経済・社会・環境領域において、新しい諸問題の現れが、企業経営上の重要な課題となって、さまざまなセクターに協働を働きかける契機を創り出したことに注目する。それによって市場社会の持続可能な発展を推進しようとする原動力が醸成されてきた。

「企業と社会」論には特にCSRの議論が米国で1970年前後に本格的にスタートした関係と連動して日本でも話題に上ることはあったが、企業の実務的な対応がないまま、ほとんど理念的な議論にとどまった。CSR論はブームに乗って議論の紹介や解釈が活発になされるものの、第二次石油危機後急速に消滅した。70年代に、この領域の研究が広がった米国では多くの大学で新しい科目が設置されテキストがつくられた。しかし企業の実務的な対応はほとんど伴わない理念的な議論にとどまり、石油危機を境にこの議論は一旦停滞した。

その後の経済のグローバル化の急速な展開、それに並行するような地球環境問題への関心の高まりを受けて、90年前後からCSRの議論がグローバルに広がった。それは70年代米国での議論のような一時的で限定的な場での進展とは異なり、世界的な展開をみせた。インターネットの発展とともにNGOのネットワークが広がり、その発信力・影響力も大きくなり、市民の環境・社会に対する関心の高まりと相まって、企業活動への関心が急速に広がっていった。企業はその経済、社会、環境活動に対する市民社会の厳しい目を無視することはできず、具体的・実務的な対応を迫られてきた。こういった動きに伴って、研究や関心も急速に高まってきたのである。

この約20年の間に「企業と社会」論の専門家だけでなく、関連するさまざまな領域の研究

者がCSR、サステナビリティを踏まえた経営をどのように捉えていくべきか、それぞれの視点から議論が広げられている。企業、NGO、国際機関などの現場で議論が活発化するのに伴い、「企業と社会」論に関わる研究領域が求められ、少しずつ定着してきた。

持続可能な社会経済が求められる今日だからこそ、企業と社会の関係、企業の役割や責任に関する議論が活発化している。2000年代には、欧州・北米の主要大学やビジネススクールが、企業と社会の関係を研究するセンターを次々と立ち上げている。これまではビジネスセクターがCSRの取り組みを積極的に進めてきた一方で、この領域の研究者は少なく、まだこの領域を広く議論するアカデミックな場もなく、アカデミックな議論や理論研究は決して充分とは言えない状況にあった。また「企業と社会」という領域は、理論、実践、政策と多面的に考えていく必要があるとされる<sup>7)</sup>。

#### 4 本稿の位置づけ

先に、本稿は、この「企業と社会」のキーワードを踏まえ、「企業と社会との関係」でとらえていくとした。企業と社会との相互関係の中で問われる、CSRの曖昧性の由来を検討し、その一因が「社会」というものの範囲の広さにあるだけでなく、その定義づけに対応させる基準なるものが常に一定ではなかったこと、その基準を検討するプロセスにおいて社会が関わることで、さらなる多様な意味づけが出ざるを得ないことを導き出そうとすることを述べた。

また、課題対応に対し、社会環境の変化に対応して社会性基準も連動して変化するはずという仮定によって社会性の複雑さを顕在化した。加えて、このプロセスが目指すべき方向性は本来的な責任論、あるいはエシカル（倫理的）な価値基準につながっていくことを言及した。

これは「企業と社会」論において、マネジメントプロセス、あるいは戦略の中で、社会的責任を社会の中で示していく指標提案となるだろう。その指標とは、社会の中に企業が存在する限り企業外からの視線に対し、企業の在り方を点検する道具となろう。換言すれば、企業自らが属する経済社会において共有化されているルールを守ることを出発点とし、そのルールは利他主義的な人間像をオーバーラップさせたもので、企業と社会の関わりを在るべき姿に導こうというものになるだろう。

## 5 社会的視点で企業を観る意義

「企業と社会」論を展開することによって、これまで課題として出すことのできなかったものを認識させることができる。そのひとつは、今や巨大化した私企業の「社会性」に着目して議論することの必要性である。もうひとつは、経営学がこれまで議論に費やしてきたものは企業の内部に向かう傾向のものがほとんどであり、それによって企業活動が社会に与える効果に眼を向けることが不十分であったと言える。社会の中での企業の在り方は、企業が社会の中で受け入れられているかどうか、あるいは社会の中で効果的な企業活動ができていくかどうか、ということである。

企業経営が社会に与える影響を認識することができこそ、経営の在り方を社会の中で活かすことができると考えられる。

### 5.1 「企業と社会」の関係性

企業活動は社会や政治に関わりのない空間で運営されるものではない。企業は社会が存在することを前提に活動している。企業は社会から人材、情報、資材など各種の資源を提供されて活動を継続することができる。この場合に社会とは、消費者、市場、地域、一般社会などを含

む広義のそれである。そして、企業は社会からの支援的関与を前提に活動している。

企業活動のひとつひとつがもたらすさまざまな恩恵によって私たちの生活が豊かになっている一方で、社会の弱点や制度的欠陥からも利益を得ようとする場合があり、企業は社会的環境にも自然的環境にも反作用をもたらすことがある。

企業と社会は、共に変化しながら環境をコントロールしていこうとするだけでなく、相互作用によって、例えば社会は企業を道具として利用し、企業は自己目的のために開発・利用すべき舞台として社会を扱っていくことになる。

企業と社会の相互作用は、基本的には経済的な性格のものであるが、人材や情報という直接には経済的とみなされない要素の投入と調達についても、企業は経済活動の円滑な遂行という観点から取り組んでいく。他には欠陥商品をめぐる法律的なもの、就職協定の存廃に関する教育的なもの、福祉施設に社員ボランティアを派遣するといった社会的なもの、音楽コンサートのスポンサーをするといったメセナ活動的なものなどもある。

### 5.2 企業の社会的影響力

企業と社会を考える上で社会は広義なものとする、具体的に考えるのは困難になる。それで、社会にはさまざまなステイクホルダーが存在すると便宜上規定する。ステイクホルダーについては詳述しないが、ここでは、ステイクホルダーの内容を総合化し、CSR概念の定義につながっている部分について4点を記述する。

そのひとつは、企業の社会的影響力で、企業はその活動に関わるステイクホルダーと、継続的に社会的・経済的な交換関係を行っており、それが相互に関連し合う集合体として企業社会を形成している、いうものである。

次にステイクホルダーの期待と圧力がある。社会の中で核となるメンバーとして位置するス

テイクホルダーは、企業の経済活動に共に関わり、経済的・社会的な共通利益を求め、その配分を受け取る。その主要なメンバーを株主/投資家、従業員/労組、消費者/顧客、環境、コミュニティ/地域社会として整理することができる。

第三に、企業の社会的関与がある。これは、企業はステイクホルダーからの期待や圧力に呼応して、CSRに取り組んでいく。後述するが、責任（Responsibility）とはResponseする（反応する）ことであり、まず社会からの期待や批判に対する感応性が問われることである。

最後に、CSRへの支持・評価をあげることができる。社会的に責任のある企業活動を評価する動きが市場社会に定着すれば、そこに新しい規範が組み込まれていくことになる。そうすれば、CSRへの取り組みは企業にとって避けられない経営課題となり、CSR経営が当然のものとして認識されるようになる。

## 6 CSR概念の整理

CSR元年となった2003年以降、定着したかのようなCSR、いろいろな場所で言葉を耳にするようになってきても、そのCSRの捉え方、考え方はさまざま、つかみどころのないイメージを持っている人は多い。

筆者が勤務する大学のひとつには社屋をその大学の近くに移した企業がある。社長直属の部署としてCSRを考えねばならない事態になったが、そもそもCSRとは何かと疑問を持ち、独学を重ねるだけでなく、コンサルタント会社に尋ね歩き、結局回答を見いだせなくなった方がおられた。

せっかく近くに大学があり、経営学部を持っているのなら研究者に尋ねてみようということになったようで、その担当者から日ごろの疑問を聴き、アドバイスすることになった。2017年

10月のことである。その際、彼が語った内容に印象深いものがあった。それは日本のCSRをめぐる現状であると感じ、CSRについての研究を深める必要性を強く考えるに至った。印象的な話は、「CSRについて様々な人から回答をもらったが、その全てが異なっていた。CSRというのは、尋ねた人の数だけの考え方があった」。そういう事態にあって、その担当者は何をすべきなのかという悩みに対し、私ができることは同業他社のCSRレポートのまとめ方を参考に自社の考えをまとめたらどうか、そう助言した。

そもそもCSRとは何かという、初歩的な質問のようではあるが、結局はわからない。だから、いろいろな言葉で説明しようとする。CSRとは、いったい何者なのか。ここでは、その定義について整理する。

### 6.1 語源的定義

「CSR」という言葉が、わが国でも定着したように見受けられる。日本での認識は米国や欧州に比べ、それへの注目度は遅れていた。学界での研究者も少なかった。2004年に経済産業省が公表した「企業の社会的責任に関する懇談会」の中間報告では、諸外国及び国際機関での議論を踏まえ、基本的な考え方を「①消費者、従業員、投資家、地域住民などさまざまなステイクホルダーとの交流を通して、②企業の自主的および戦略的取り組みのもと、③法令遵守は当然のこととして、これに加え事業と密接な関係にある製品・サービスの安全確保、地球環境、廃棄物リサイクル対策を含めた環境保護、労働環境改善、人材育成、人権尊重、腐敗防止、公正な競争、地域貢献、地域投資やメセナ活動、フィランソロピーなど企業の持続的発展をより確かなものにするため社会の健全な発展に寄与すること」としている<sup>(8)</sup>。

また、CSRは欧州発の概念であるので、英語

で思考することが大切である。「責任」という日本語での訳し方では解釈をせず、後述のように「応答できる」から責任があるのである。この言葉は、米国で用いられる social responsibility of business or management, corporate social responsibility, corporate accountability という言葉に対応する言葉である。我が国では、民事責任も刑事責任も社会的責任も道徳的責任も、全て「責任」という言葉を用いている。アメリカでは、刑事責任という意味で criminal responsibility という言葉は用いられるが、民事責任 civil liability や道徳的責任 moral obligation という場合には、responsibility という言葉は用いられないようだ。

Responsibility という言葉は、もともと「返答、応答」を意味する response という言葉からできた言葉でもあるし、accountability という言葉が、勘定を報告するという意味の account に由来する言葉であることは言うまでもない。

CSR を意味する言葉は、企業が社会の要請や期待に応答することと、それに応えるべき立場にあることを意味している<sup>9)</sup>。CSR とは、企業がその社会的役割を全うする責任、企業が社会の期待ないし要求に応じて果たさなければならない責任という意味であると考えられる。

同様な解釈を國部（2018：15）でも行っており、責任という言葉には「応答可能性」とし、助けを求められたり、説明を求められたりして、それに対し応答することができるならそこに責任が生じている、とする。

## 6.2 米国における CSR 概念

CSR 論から「企業と社会」論への転換を必要とするに至る理論家として、キャロル（A.B. Carrol）をあげることができる。キャロルの社会的責任の概念検討には4種類の「責任」区分があるので、それを示す。

①経済的責任：企業は社会が必要とする財・サービスを生産し、それを販売して利益を獲

得する責任を負っている。②法的責任：企業は法的要請の枠内で経済的使命を遂行するよう社会から命令されている。③倫理的責任：上の二つの責任にも内包されていることであるが、道徳や社会通念をベースに築かれた成文化されていない行動ルールの遵守が企業に要請されている。④裁量的責任：社会的期待に応じて自発的に行う企業の役割行動である。

企業は経済的機能を担っており、経済的価値の増殖を一義的な使命にしているが、それは社会が企業に対してそのことを付託しているからであるというのが社会学的視点である。

この文脈に即していえば、経済的責任は社会から付託された企業としての基本的機能であり、企業の存在意義そのものである。法的責任ならびに倫理的責任とは、ここでいう社会的責任である。そして、裁量的責任は、ここでいう社会貢献ということになる。

この中で企業は経済的価値の増大を第一義的な使命にしており、それゆえ経済的責任が社会から負託された企業としての基本的機能で企業の存在意義そのものになる。その上で、法的責任と倫理的責任が社会学的な観点からの社会的責任に該当し、裁量的責任は社会貢献である。これを踏まえ、ステイクホルダーとの関係性を加え、「社会的責任のピラミッド」として図表化を試みた研究者が存在する。斎藤楨（2000）が提案する「企業の社会的責任」の考え方は、企業には経済的責任と社会的責任が存在しており、企業自体が目指すべくは、まず経済責任の領域を実践できることが基本中の基本と示される。それができて初めて社会責任の領域を果たすべく努力することになる。社会責任には3段階のレベルが存在していて、①法令遵守／企業倫理／情報開示、②寄付・企業貢献活動、メセナ・ボランティア、③ステイクホルダーとの win-win な関係を戦略的に実現する、という段階が示されている。



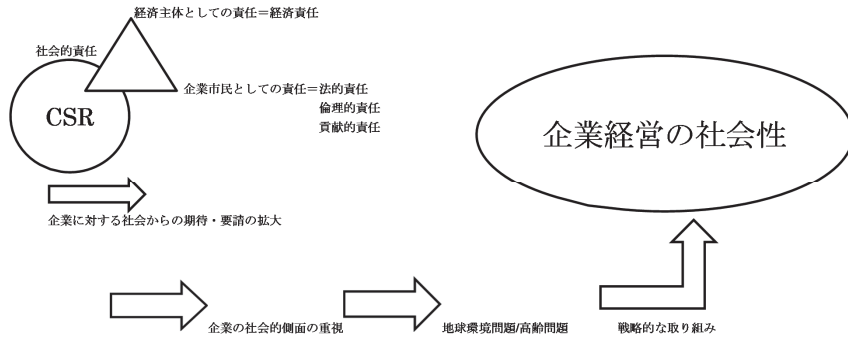


図1 CSRと企業の社会性

筆者作成

しかしながら、キャロルの考え方に沿い、それぞれの種類の責任の段階的進化のようなもので社会的責任を考えようとしても、それでは責任の種類分けはできても、企業と社会の相互関係をとらえ、市場社会の中で企業活動そのものを問うことはできないとする考え方がある。CSRとは、企業が社会の中に存在している関係性を理解する眼を持たなければならないからだ。

CSRにはトリプルボトムラインという解釈があり、それは「経済・社会・環境」で領域構成がなされるCSRのひとつの在り方である。図1で示したのは、いわゆる従来型のCSRがさまざまな社会的課題に対応する中で、社会性への要請がなされていく。その結果、企業は経営戦略として社会性ある指標に対応していくことになるのである。

### 6.3 欧州におけるCSR概念

欧州連合（EU）は企業のCSR活動の推進に積極的に取り組んできた<sup>(10)</sup>。EUがCSRを最初に定義したのは2001年である。CSRを「企業が社会および環境についての問題意識を、自主的に自社の経営およびステイクホルダーとの関係構築に組み入れること」と定義した。リスボン戦略（2000～2010年）<sup>(11)</sup>の目標達成に向け、CSR活動の強化が重要な要素と位置づけ

られてきた。

しかしながらCSRはあくまでも企業の自主的な取り組みであり、企業にさらなる義務や法的な規制を課すことではない。欧州委員会は、①CSRに関する意識向上とベストプラクティスに関する情報交換、②マルチステイクホルダーイニシアティブへの支援、③加盟国との協力、④消費者情報と透明性、⑤研究活動、⑥教育、⑦中小企業、⑧CSRの国際的尺度の定義、という8つのアジェンダに基づいて企業の自発的な活動を推進してきた。

2008年にリーマンショックを発端に世界的金融危機が発生し、欧州市場も大きなダメージを受けた。消費者の購買意欲が落ち込み、相次ぐ倒産で企業への信頼が失われていく状況下にあった。そんな中でEUは「賢い成長（Smart growth）」、「持続可能な成長（Sustainable growth）」、「包括的な成長（Inclusive growth）」という3つの相互補完的な重要課題を掲げた新たな10ヶ年経済成長戦略「欧州2020」を採択した。

2011年10月、欧州委員会は「CSRに関するEU新戦略2011-2014」と題された新しい政策文書を発表した。その中でCSRは「企業の社会への影響に対する責任」と新たに定義された。そのためには、法令を遵守し、労働協約を尊重するのはもちろん、あらゆるステイクホルダー

と密接に協働しながら、社会・環境・倫理・人権に関する問題や消費者の懸念を自らの事業活動や事業の中核的な戦略に統合しなければならなくなった。

CSRが扱う社会問題には何があるだろうか。それらは、人権、労働と雇用慣行（教育、人権の多様性、男女平等、従業員の健康と福祉）、環境問題（生物多様性、気候変動、資源の有効活用、ライフサイクルアセスメント<sup>(12)</sup>、公害防止）、贈賄・汚職の防止、地域社会への積極的な関与、発展への寄与、障害者の統合、プライバシーなど顧客が関心を持つ案件への対応、従業員のボランティア活動と、多岐にわたる。

新戦略では、新たなアジェンダとして、①企業のCSR活動を誰でも把握できるようにする「見える化」の強化とグッドプラクティスの普及、②ビジネスの信頼性レベルの改善と、信頼悪化の原因調査、③自主規制、共同規制のプロセス改善、④CSRに対する市場報酬の拡大、⑤企業の社会・環境の情報開示の改善、⑥CSRに関する教育・訓練・研究を中等教育、高等教育などさまざまな教育プログラムで実施、⑦加盟国におけるCSR政策の重要性の強調、⑧CSRに対する欧州と世界のアプローチの調整という8つを掲げている。

新戦略の①に関して、主体的な役割を担っているのが、CSR推進に主導的な企業の連合体「CSRヨーロッパ」である。新戦略はリスボン戦略以上に、CSRを推進するものになっている。同時にグローバルに展開するサプライチェーンにおいても、CSR活動の推進を求めている。

CSRヨーロッパは2012年、「エンタープライズ2020」と名付けられたプロジェクトを始動。CSRを実践するための企業内イノベーションや企業交流のためのプラットフォームを提供するとともに、企業の持続可能な競争力構築をサポートしている。また、企業とステイクホル

ダーとの連携を強化するための、持続可能なノウハウを提案。EUの機関・団体はもとより他の国際機関とも連携しながらCSRにおける欧州のリーダーシップを強化している。

## 7 企業行動に社会性はあるか

「利益のために企業がある」のではない。「社会的な役割を果たす」ために企業がある。しかし、利益が出なければ企業活動を継続できない。したがって、「利益は継続して社会の役に立つための条件」である。だから、経営者は常に利益を意識しなければいけない。利益が出なければ企業は無くなる。さらに、経済活動が利益追求の目的で行われていて、それ自体は道徳や倫理の実践を目的としたものではないから、法令遵守以上の倫理を求めることは、見当違いだという考えがあるようだ<sup>(13)</sup>。

しかしながら企業が社会の中で存在し企業活動を実践するには、社会的な信頼を獲得することが必要ではなからうか。企業が社会、あるいはステイクホルダーに影響を及ぼす企業活動の結果を説明する責任がある。一般市民は企業が社会的に責任のあることを期待し、多くの企業は社会的目標を全社的な企業活動の一部とすることによって対応してきた。社会的に責任のある行動をするためのガイドラインは必ずしも明確ではなく、何が社会的に責任ある行動なのか。

そこには、企業は社会的役割をもっていて、企業の社会性という「何か」があると考えられる。果たして、それは何なのだろうか。

### 7.1 ステイクホルダー対応

CSRにおけるステイクホルダーの重要性を指摘しているISO26000において、組織とステイクホルダーの関係の在り方の指針とされているのがステイクホルダー・エンゲージメントである。関係の在り方を作るのは、企業がステイ

クホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて経営活動に反映させていくことであり、企業の意思決定にステイクホルダーの参画があることで、ステイクホルダーのニーズを企業活動に反映させることでもある。

ステイクホルダー・エンゲージメントは、急激にステイクホルダーの企業への影響力が増したことに対応しようとする、企業努力のひとつである。これまでとの大きな違いは、管理よりも包摂させること、参画してもらうことが、より強調されていることである。

ところで、ISO26000という社会的責任規格は、2007年7月に回付された第3作業文書で、社会的責任を次のように定義している。「組織の決定及び活動が社会と環境に与える影響に関する責任で、透明かつ倫理的な次の行為を通じたもので、それは持続可能な発展及び社会の繁栄と調和し、ステイクホルダーの期待を考慮し、適用すべき法令を遵守し、国際行動規範と調和し、組織全体に組み入れられる行為のこと」をいう<sup>(14)</sup>。

社会と企業を論じる際、便宜上ステイクホルダーを社会と規定する。CSRを意識する企業は、市場社会において、企業はステイクホルダーとの関係を見直し、整備していくことが重要な課題となっていく。

一般に株主／投資家、従業員／労働組合、消費者／顧客、サプライヤー。NPO/NGO、地域社会、環境、政府／地方自治体などをステイクホルダーとしてあげるが、メディア、業界や経済団体、地球社会まで範囲を広げて考えることがある。

企業のステイクホルダーは、企業との利害関係の強弱や大小によって、第一次、第二次と区分されることがある。W・フレデリック(1988)によれば、それらは以下のように整理できる。

第一次：従業員、所有者／株主、顧客、供給者、競合会社、小売／卸売、債権者

第二次：地域社会、社会活動家（団体）、メディア、ビジネス調査機関、外国政府、中央政府並びに地方自治体、一般社会

企業それぞれのステイクホルダーは多様で、一様ではない。企業によっては、CSRレポートに自社のステイクホルダーが何であるか想定し、どのように対応させて企業行動をしているのか、明示している。そこでは、該当の企業が重視するステイクホルダーを示すという行為は、企業がステイクホルダーの理解と協力を獲得し、長期的な信頼関係を構築するために必要となる情報やノウハウを得ようというもの。

ステイクホルダー・ダイアログという、企業が自社の社会・環境的活動に対するステイクホルダーの意見を反映することを目的とし、様々なステイクホルダーを集め、開催するといった「双方向の対話」が行われている。企業活動が各ステイクホルダーの利害や関心事項、また企業活動のステイクホルダーへの影響を把握することで、ニーズに適した商品開発のためのマーケティングに活用している。企業行動には欠かすことのできないものである。

## 7.2 経営戦略の社会化

経営学者ピーター・ドラッカーが「企業とは、社会における富の創出機関であり、生産機関である」と述べているように、公益をもって企業の利益にすることが重要であり、企業はよりよい社会を実現するために存在している。また、マーケティング戦略の大家であるフィリップ・コトラーは社会的責任のマーケティングという視点から、「事業の成功」と「CSR」は両立すると強調している。

我が国でも、近江商人の「三方よし」すなわち、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の三つの「よし」、すなわち、売り手と買い手がともに満足し、また社会貢献もできるのが良い商売であるという考え方や、松下幸之助は

表1 CSRとCSVの比較

論点	本来のCSR	CSV
実践の是非	自社ビジネスが社会・環境に及ぼす影響に対する責任として「実施しなければならないもの」	自社の強みを活かした社会的課題の解決に向けたビジネス戦略
基本姿勢	社会的課題から自社事業を見る	自社事業から社会的課題を見る
基本的考え方	フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値創出
本業	プロセスとプロダクトの両面に配慮	製品・サービスに主たる関心
社会的課題の原因	自社とバリューチェーンの事業活動	社会・地域全体
社会的課題の発見	ステイクホルダー・エンゲージメント	企業自身による社会価値の判断基準
行動原理	任意・あるいは外圧によって	競争に不可欠
経営戦略	リスク・マネジメントが中心⇒社会と市場からの信頼性向上	ビジネスチャンス⇒イノベーション創出
利益	短期的な利益とは異質	利益の最大化に貢献
最終目標	持続可能性⇒健全な社会に宿る健全な企業	⇒社会と企業が対立しない
予算	企業業績とCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再構成する
事例	フェアトレードで購入する	調達方法を変えることで品質と収穫を向上させる

筆者作成

「企業は社会の公器である。企業は社会と共に発展していくのでなければならない」と述べている。

経営戦略面でも企業価値と社会的価値は両立するとの考えは、CSVの提唱を待つまでもなく既に存在していたため、先進企業の一部の経営者が、社会・環境問題を解決しつつ利益を上げる取り組みは以前から行っていたとも言える。それで、CSVはCSRの単なる延長線上にある経営コンセプトだと捉えてしまいがちであるが、「CSVの本質」を見極め、社会における企業として活動を実践していくことが期待される。

ところで、ハーバード・ビジネススクール(HBS)のマイケル・ポーター(Michael Porter)は、企業戦略の大家である。そんなポーター教授が2011年、自らの経営理論の集大成として世に問うたのが、CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)戦略である。これは簡単にいえば、社会価値と経済価値の両立を志向する経営モデルで、より積極的に「本業」で社会課題

の解決に挑み、非営利活動では行えない規模と持続可能性の実現を目指すもので、それこそが次世代の競争優位を生むとポーターは主張する。

競争優位という企業にとっては魅力的な言葉でポーターの提案を取り入れようとする向きはあるが、筆者にとってはよくわからない部分がある。ポーターの提案したCSVは、日本語に訳すと「共有価値創造」となり、これもまた魅力的に感じる。

しかしながら結局は社会性より、成長戦略としての経済性を追求したモデルとなっている印象があるだけでなく、CSVがCSRの上位概念であるように語られる風潮がある。そこが気になるところで、戦略的すぎるように思われる。その相違、共通部分を知るためにCSRとCSVの概念を比較し、表1にまとめた。

筆者は、あくまで「本来のCSR」を支持したい。企業は社会の中でこそ存在意義を認められ、その影響力を意識しながら様々なステイクホルダーと対話しながら信頼性を獲得し、社会

にあるべきものになっていくべきだと考えるからである。

## 8 CSRの再定義～おわりに代えて

「CSRの再定義」を提案したレポート<sup>(15)</sup>が出された。消費者の企業に対する向き合い方に注目して整理したものである。「消費者が企業に望むもの」は、企業は何のために立ち上がるのかという、「行動力」の在り方だとするものだ。その行動力に消費者が求めているのは、企業が社会的課題解決のために行っていることであり、社会的正義の実行ビジネスを用いて対応することである。

このレポートでは消費者というステークホルダーに焦点をあて、消費者が望むことについて検討し、次のように内容をまとめている。これまで消費者は購買行動において価格、質、利便性を基準にすると思われていたが、そうではなくなっている。彼らは何が企業の責任であるのか、その意義や意味はどうかと問うようになり、責任の考え方は進化しているとする。消費者の企業への期待は企業活動の改善で、具体的には従業員や地球社会の福祉の向上を狙っている。このことから人材開発的な要素が多分にあるとみなすことができる。

最も重要なビジネス活動を消費者は、良き従業員であること（94%）、社会や環境を守る活

動をすること（90%）、自分や自分の家族の福祉に関わる製品、サービスをつくること（89%）、自分の地域社会、ひいては地球社会を支援する投資をすること（87%）、重要な社会的正義に関わることに声をあげること（78%）が示されていて、直接的、間接的に企業が抱える働き手に配慮することが求められていることが分かった。

直接的とは現在の従業員のことを指しており、間接的とは将来の従業員のことを指している。これによって、企業活動の評判の良さが、社外のステークホルダーに波及的に伝わり、将来の従業員をリクルートし、現従業員が継続的に働いてくれ、結果的に社内外に良い効果が出るものと言える。このような消費者の意見は、CSRを良き従業員を育てる道具とみなしている。

また、誰もが消費者であることを考えれば、消費の力で企業行動を作っていくことができる。SDGs時代の今日、エシカル消費という消費の在り方を考えれば、未来の地球や社会がどうなってほしいのかという未来志向で考える必要がある。

他方で、マーケティングの考え方を視点に入れて考えていけば、企業利益優先であった企業の動きを、社会的利益と調和させる方向性に社会が動いてきた感が図2の「フィリップ・コトラーのマーケティングの考え方の変遷」から読み取れる。人類史上の中で企業は企業だけの視

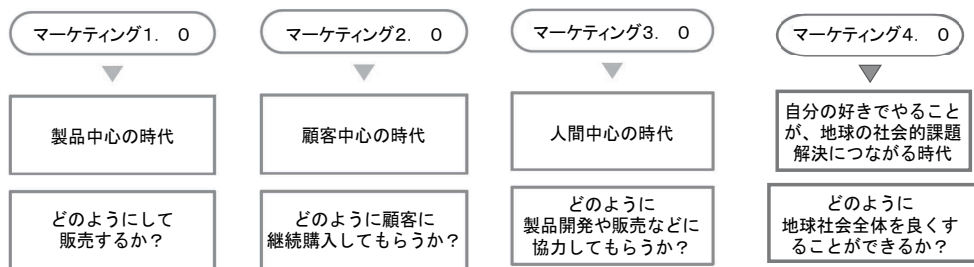


図2 フィリップ・コトラーによって提唱された「マーケティングの考え方」の変遷

点で開発を検討するのではなく、消費者、あるいは生活者とともに製品開発や販売戦略を検討していくべきなのだ。

私たちは地球という限られた資源の中で生きて、限られた資源を活用しながら生活している。地球に存在するあらゆる生物は運命共同体の中に存在するのである。どんな生物でも、それぞれの生き方ができるよう私たちは未来を創っていくのが現代世代の私たちの義務であることを思えば、CSRにひとつのステイクホルダーとして影響を与えることができる消費者によって、CSRは変えられるし、規定できる。

企業は社会的存在として、社会のステイクホルダー（主として消費者、あるいは生活者）からの期待に対応した企業行動を社会性の視点で実践していくこと、経営の在り方を戦略的に倫理的側面を含めながら社会的にしていくことなのである。

では、社会的にしていくために具体的に必要となる「社会性」なる指標はどんなものか。倫理的な側面を含めて考えていくべきだと筆者は考えるが、それは今後の課題としておく。

## 注

- (1) 「公益社団法人 メセナ協議会」HPによる。  
<https://www.mecenat.or.jp/ja/introduction/post/about/>  
(閲覧日 2019年12月9日)
- (2) サステナビリティレポート、CSRレポート、あるいはCSVレポートなどで、例えば積水ハウス株式会社は「目指す姿」としてビジョンと実践活動を記している。このような企業が存在するのは、意識的に将来世界を描いていると考えられる。
- (3) 梅澤正 (2000) は『企業と社会』の中で同様な研究テーマを、「企業と社会」に関する研究と考察と示しているが、「企業と社会」論と整理して、以降は示すことにする。その議論の中で視点の違いがある場合は、その旨を記述する。
- (4) 仮屋広郷 (2007) 「CSR論とは何か」松本恒雄・杉浦保友『EUスタディーズ4 企業の社会的責任』勁草書房
- (5) 國部克彦 (2018) 神戸CSR研究会編 (2018) 『CSRの基礎』中央経済社、i頁
- (6) 谷本寛治 (2017) 「学界展望—「企業と社会」研究の広がり」と課題」谷本寛治『企業と社会フォーラム』第6号、144-152頁で記述されていることをまとめた。
- (7) 斎藤紀子「企業と社会の関係①」『CSR Monthly』13頁
- (8) 小林哲 (2008) 「CSRとソーシャル・マーケティング」『マーケティングジャーナル』Vol. 28 No. 2
- (9) 竹内昭夫 (1983) 「企業と社会」岩波書店『岩波講座 基本法学7—企業』22-23頁
- (10) 藤井敏彦 (2013) 「企業の競争力を強化するEUのCSR戦略」『EUMAG vol. 20 (『駐日欧州連合公式のウェブマガジン Europe Magazine 2013年9月号』) <http://eumag.jp/feature/b0913/> (閲覧日 2019年9月13日)
- (11) 独立行政法人労働政策研究・研修機構による「リスボン戦略の進捗状況に関する報告書」によれば、リスボン戦略とは「2000年3月にリスボン欧州理事会において打ち出されたEUの経済・社会政策。人的資源の重要性が認識され、知識社会に向けた教育・訓練、より積極的な雇用政策、社会保障制度改革・社会的排除の解消を目指した戦略」のことをいう。[https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2005\\_1/eu\\_01.html](https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2005_1/eu_01.html) (閲覧日 2019年9月20日)
- (12) ライフサイクルアセスメント(Life Cycle Assessment) とは製品やサービスが地球の環境にどのような影響を与えているのかを評価する手法のこと。製品などを製造するときだけではなく、輸送や販売、使用、廃棄、再利用などすべての段階における環境への負荷を評価する。
- (13) 佐藤方宣編『ビジネス倫理の論じ方』ナカニシヤ出版、11頁
- (14) 松本恒雄・杉浦保友 (2007) 勁草書房『EUスタディーズ4 企業の社会的責任』iii-iv参照。
- (15) “The 2017 Cone Communication CSR Study”のこと。このレポートは、米国東海岸ボストン起点に活動するコンサルタント会社、Cone Communication, Inc.によって作成されたものである。当社は広報やマーケティングの代理店としてビジネス、ブラン

ド、社会を差別化する業務を行っている。CSRを用いてブランドやマーケティングの考え方を統合した専門知識を駆使してクライアントにビジネス価値を提供している。

## 引用・参考文献

### 単行本

- 梅澤正(2000)『企業と社会-社会学からのアプローチ』ミネルヴァ書房
- 竹内昭夫(1983)「企業と社会」『岩波講座 基本法学 7-企業』岩波書店
- 斎藤 稔(2000)『企業評価の新しいモノサシ』生産性出版
- 松本恒雄・杉浦保友『EU スタディーズ4 企業の社会的責任』勁草書房
- 丹下博文(2014)『企業経営の社会性研究』中央経済社, 146-147頁
- 佐藤方宣編(2009)『ビジネス倫理の論じ方』ナカニシヤ出版, 11頁
- 藤井敏彦(2005)『ヨーロッパのCSRと日本のCSR-何が違い、何を学ぶのか』日科技連出版社

### 翻訳文献

- フィリップ・コトラー, 他(2010)『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』恩蔵直人, 藤井清美訳, 朝日新聞社

### 論文(単行本所載論文)

- 飯屋広郷(2007)「CSR論とは何か」松本恒雄・杉浦保友『EU スタディーズ4 企業の社会的責任』勁草書房

### 論文(雑誌論文)

- 谷本寛治(2017)「学界展望—「企業と社会」研究の広がり」と課題』『企業と社会フォーラム』第6号, 144-152頁。
- 小林哲(2008)「CSRとソーシャル・マーケティング」『マーケティングジャーナル』Vol. 28 No. 2

### オンライン文献

- 藤井敏彦(2013)「企業の競争力を強化するEUのCSR戦略」『EUMAG vol. 20 (『駐日欧州連合公式のウェブマガジン Europe Magazine 2013年9月号』) <http://eumag.jp/feature/b0913/> (閲覧日2019年9月13日)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構による「リスボン戦略の進捗状況に関する報告書」[https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2005\\_1/eu\\_01.html](https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2005_1/eu_01.html) (閲覧日2019年9月20日)
- Cone Communication, Inc. “The 2017 Cone Communication CSR Study” <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study> (閲覧日2019年9月6日)