

CSR（企業の社会的責任）：互惠性の導出を目指して

——構造と機能に着目した新たな分類方法の活用を通じて——

倉持 一*

I はじめに

1 背景事情

2012年6月、わが国を代表する経営者団体である経済同友会は、『社会益共創企業への進化——持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して』と題する報告書を発表し、その中で「企業は、CSRを経営の一部としてみなすのではなく、『経営』そのものと自覚すべき」と指摘して、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) 概念の企業経営への積極的な導入こそが、社会と企業の双方に持続可能性をもたらす最善の方策である旨を提言した(経済同友会, 2012)。それに加え、2010年11月には、CSRに関する国際規格であるISO26000が正式に制定され、①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展、という7つが中核課題として挙げられる(ISO/SR国内委員会, 2011)など、CSRの重要性や企業経営への導入の必要性などは、わが国のみならず、国際的にも相当程度幅広く認識されているといえる。

しかしながらその一方で、CSRの企業経営への積極的な導入や企業が利潤追求以外の活動に手を広げることに對して懐疑的な意見が最近になっても主張されていることも、また事実である。たとえばCampbellは、いくつかの社会的実証研究の結果を根拠に、企業がCSRに基づいて社会的問題に取り組むことはかえってその問題の解決を遅らせるだけだとする「CSR Paradox」の概念を

展開している(Campbell, 2006)。実際、CSRの実行主体である企業が経営上の重要課題として「CSRの実践」を掲げる割合は、2007年が16.5%で2008年が17.4%とあまり伸びていない。それだけでなく、ISO26000が制定され、かつ、CSRが経営そのものとまで位置づけられるようになった2012年における同種調査では14.7%と、伸びるどころか逆に相当程度低下してしまった(経済同友会, 2009, 2013)。

すでに1970年代には、そもそもビジネスの世界における「責任」という概念そのものがあまりに曖昧すぎるので、利潤追求との関係性を語りにくいとの指摘が行われているが(Heilbroner, 1972)、CSRは今なお確固たる定義も定まらないまま、その射程範囲についても議論の途上にある(Beal, 2013)。Sheldonが経営者の社会的責任について論じた(Sheldon, 1924)のを皮切りに、経営学領域においてCSRが検討されるようになってからおおよそ90年が過ぎようとしているのにもかかわらず、CSRを企業経営に積極的に取り入れることの是非についての論争すらいまだ決着を見ていない。この点についてOkoyeは、哲学者のGallieが提唱する「ECC: Essentially Contested Concepts (そもそも論争に終わりのない概念)」を援用することで、CSR研究の現状をECCの状態にあると指摘している(Okoye, 2009)。

このように、CSRは過去数十年間の議論を経て理論的成熟状態にあると考えられるにもかかわらず、オペレーション場面、すなわち、企業による現実的実行の充実には結びついていない(Castaldo et al., 2009; Maon, Lindgreen and Swaen, 2009)。これは、CSRの理論的成熟と現実的実行

* くらもち はじめ 立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程

との間に何らかの矛盾が生じていることを意味しているが、本来 CSR は抽象的概念にとどまるのではなく、あくまでも現実の企業行動に結びつく存在でなければならないはずである。このような CSR の現状に関しては、経済性と社会性とに区別を設けるなどといった既存の分類方法の限界性を指摘し、これからは有意義かつ有益な新しい CSR を描くための研究に取り組むべきだと提議がなされている (Freeman and Liedtka, 1991)。よって我々は、CSR をこれまでとは異なる分類方法を用いて再分析することによって新たな重要要素を抽出し、先行研究のウィークポイントを補強し、CSR を理論的のみならず現実的実行の推進へと牽引していかねばならない。

2 研究目的と研究方法

本研究は、上述した CSR の矛盾した現状に終止符を打つためにも、これまでになされたいくつかの CSR の分類方法に関する先行研究を、歴史的変化を念頭におきながら検証する。後に詳述するが、さまざまな観点からの分類方法を用いた先行研究を精査すると、そのいずれもが何らかのウィークポイントを抱えており、それらの研究成果は、実は CSR の構成要素を的確に捉えていないことが明らかとなった。近年、経営そのものまで位置付けられた CSR の概念とは、かくも不確かなものなのである。Votaw も、CSR を非常に重要な存在であると前置きしたうえで、「しかし、すべての人間にとって同じことを意味していない。それは、ある人にとっては法的責任であり、別の人にとっては倫理的で社会的な行為であり、さらに一般的には漠然とした何かに対する社会的責任である。チャリティのような無償援助と同一視されることもあれば、社会的良心といわれたり、正統性として解釈されたり、市民ではなくビジネスマンとしての行動基準として課せられる受託義務としてみなされたりしている」(Votaw, 1973, p.25) と指摘し、CSR が有する曖昧性に懸念を示している。

このような CSR の曖昧さが実践面にもたらす悪影響について Donaldson は、CSR が含有する社会的意義の重要性は誰もが認めるところだとしても、経営者たちは CSR が何を意味するのかという点で当惑しており、なかなか実行に踏み切

れないと指摘している (Donaldson, 2005)。それだけでなく、消費者が倫理性に満ちた消費行動に賛意を示しているものの、その一方で CSR への理解を深めることができていないため、CSR は現実としての店頭での消費行動に効果的な影響を及ぼせていない (Boulstridge and Carrigan, 2000)。つまり、既存の分類方法を用いた先行研究が CSR の重要な構成要素や理論的發展を的確に捉えていないがゆえに、CSR の行為者である経営者や消費者らの間で理解が深まらず、結果として CSR の現実的実行が足踏みしていると考えられる。また、多少の変化や多様化は見られるものの、株主価値最大化原則は、今日でもなお、支配的地位を占めている (Hansmann and Kraakman, 2001)。

これらの現状を少しでも補うべく、本研究は「機能的アプローチ」と「構造的アプローチ」という、これまでの CSR 研究には直接的に取り入れられてこなかった分類方法を活用して CSR の重要な構成要素を再確認する。この学術的作業によって、多少なりとも CSR の曖昧さを除去することができるだろうし、CSR の現実的実行の促進にも結びつくのではないか。

この機能的ないし構造的という分析アプローチは、半世紀以上も前に、CSR 研究に付随して、戦後の企業経営の時代的変化を分析する際に用いられたものである (岡田, 1950)。本稿では、岡田の定義を基本的には踏襲し、機能的アプローチを「企業を社会との連関の内において、社会的機能を果たす目的を持って活動する、人間の集合体とみなすアプローチ」、また、構造的アプローチを「企業を社会構造に埋め込まれた存在と仮定し、経済的需要を満たす独立の組織体とみなすアプローチ」と定義し、以後の論考に用いる。なお、筆者が確認した限り、この機能的および構造的という分類方法を、直接的に CSR の分析に用いた先行研究は見当たらなかった。したがって本研究は、この手付かずの研究手法を CSR の分析に活用することによって、CSR の研究や実践に新地平を切り拓くことも目指している。確かにビジネスの実践場面と CSR を含む倫理領域とのバランスは、現代の企業経営において非常に困難な課題であるが (Piper, Gentile and Parks, 1993)、本研究の成果は、学术界のみならず現実のビジネス

においても、十分に貢献可能ではないかと考えている。

3 構成

本稿の構成であるが、次のⅡでは、これまでに取り組まれた3種類のCSR分析の先行研究のレビューを行う。その際、いかなる分類方法が用いられているのか、また、どこに問題点が残されているのかなどに焦点を当てて考察する。CSRの理解に関しては、CSRを特定の目標として配置すべきではなく、その目標を追求するときのフレームワークとして捉えるべき（Hayek, 1944）との意見もあるように、CSR研究にとって分類方法はきわめて重要な存在である。その後のⅢでは、本稿独自のCSR分類方法である「機能的アプローチ」と「構造的アプローチ」とを統合したフレームワークを提示し、その内容を概説する。Ⅳにおいては、同フレームワークを用いて「企業」「社会的責任」「利益」および「経営者」というCSR研究において代表的な4つの構成要素を分析する。そこでの考察結果を踏まえ、論考の最終章となるⅤでは、本研究としての結論となる、CSRにおける互惠概念の普遍的存在を明らかにする。

Ⅱ 分類方法に関する先行研究のレビュー

本節では、先行研究のレビューを行うことで、これまでに用いられた分類方法では、CSRの重要要素を正しく分析しきれていないことを明らかにする。ここでは、①企業がCSRに取り組むことの是非に焦点を当て、肯定か否定かという二項対立的枠組みとして分析する分類方法、②CSR

に取り組む動機面に着目する分類方法、③企業観を基軸とした分類方法、という3つの先行研究を取り上げて、その内容を検討する。

1 二項対立的な分類方法

企業がCSRに取り組むことの是非という分析軸を提示しているのが高田である（表1）。彼は、「CSR肯定論」と「CSR否定論」の2つのグループに単純化する分類方法を活用し、それまでのCSRの先行研究を整理している。そして、この研究の結論として彼は、肯定論と否定論との間に横たわる共通点と相違点を導き出している。すなわち、両論の共通点とは、①自由企業体制を前提に論じていること、②政府の役割増大と企業活動の自由の縮小への可能性を含意していることの2点であり、一方の相違点とは、自発性の存否である（高田, 1970）。

つまり、この分類方法が導き出す結論とは、CSRに対する肯定か否定かの議論というものが、自発性の有無のみに左右されるといってきわめて単純なものである。自発性とは、つまるところ企業の意思決定の問題とみなすことができるが、肯定論の各コア要素にも、そして否定論の各コア要素にも意思決定そのものは関与している。たとえば否定論に含まれる利益追求というコア要素も、実は何らかの意思決定プロセスの末の結論なのである。結果として高田の論考は、自発性のプロセスを見落としているため、肯定論と否定論との本質的な差異性を見出すことは困難であるといえる。

しかし、この高田の研究は1970年代になされたものであり、ある意味必然ではあるが、1940年代から1970年代前半までのCSRに関する先行研究のみが反映されたものである。同期間になさ

表1 二項対立的なCSRの分類方法

	コア要素	代表的論考
CSR肯定論	企業の権力と能力の是認と社会的利用の必要性 責任と権力の存在を前提とした「責任鉄則（The Iron Law of Responsibility）」 政府活動の限界認識と私企業の自発性への期待 啓発された自利心（enlightened self-interest）	(Clark, 1948) (Walton, 1967) (Andrews, 1971) (Davis, 1973)
CSR否定論	私益追求の是認 株主利益の保護 社会的（social）という言葉の曖昧さ CSR = admonition（訓戒・説教） CSRの要求は経営者の本性・動機と衝突・矛盾する	(Bowen, 1953) (Hayek, 1954) (Lewis, 1959) (Freidman, 1962)

出所：高田（1974）を基に筆者作成。

表 2 二項対立的な CSR の分類方法 (おもに 1970 年代以降)

	コア要素	代表的論考
CSR 肯定論	社会的責任の遂行による企業の持続可能性確保 商業の場、企業活動の場における社会的責任 CSR を通じた社会的共感の獲得による収益性・競争優位性の確保 信頼感や忠誠心、感謝の念、敬意による経済的見返り 社会貢献活動と事業との並立可能性 CSR の戦略的活用による持続的価値経営の実践 CSR による外部不経済の回収 CSR によるコーポレート・ブランドの向上	(成毛, 1970) (岸本ほか, 1974) (Anderson, 1989) (Paine, 2003) (梅田, 2006) (ピーターセン, 2009) (栗屋, 2012) (仁木, 2012)
CSR 否定論	CSR を掲げた企業活動領域の拡大に対する警戒感 CSR に基づいた行動をする能力の不所有 CSR は企業不祥事の罪隠し 企業の取り組む CSR の非効率性 CSR は企業の利潤追求の思惑にすぎない	(Levitt, 1958) (Bakan, 2004) (奥村, 2006) (Campbell, 2006) (足立, 2012)

出所：筆者作成。

れた先行研究の分析のみで、高田の示した二項対立的な分類方法の評価の最終判断を行うことは早急であるとの批判もあろう。

そこで本研究では、この肯定論か否定論かに単純化した二項対立的な分類方法を、1970 年代以降から現在に至るまでの CSR 研究に当てはめて再分析を行うことで、より深い考察と異なる結論の導出がなされる可能性を考慮し、改めて追加となる独自分析を行った。では、おもに 1970 年代以降の CSR 研究を高田の示した分類方法に落とし込んだものをここで提示し、その結果を後に検証したい (表 2 参照)。

このように、高田の示した分類方法を 1970 年代以降の CSR 研究にも適用することで、肯定論と否定論という二項対立が今なお収斂することなく継続していることが明らかとなった。それだけでなく、上述した「コア要素」欄の内容を見ると理解できるが、1970 年代以降、CSR 肯定論に区分可能な論考では経済性や収益性の確保が強くうたわれるようになり、一方の CSR 否定論のそれでは、CSR そのものへの不信感などが現れてきていることが浮かび上がってきた。二項対立的な議論の方向性が次第に経済的合理性と心情的合理性との葛藤へと向かったということは、CSR が一時的な流行の域を脱してその本質が語られるようになった一方で、いまだに企業の現実的行動に結びつかないという原因の 1 つとなっている (Amaeshi and Adi, 2007)。

本項の結論としては、この二項対立的な分類方法は、是か非かという単純な概念のグループ化作業には有用であるが、本来、分類方法として重要

な役割となるべき、なぜ是非に分かれてしまうのかという説明機能を有しておらず、不適切である。

2 動機面に着目した分類方法

前述では、CSR を肯定か否定かという単純化した対立図式で分析するというフレームワークをレビューした。その結果、同フレームワークでは CSR の是非の理由までは探ることができないことを指摘した。本項では、どのような理由で企業が CSR に取り組むのかという「動機」に焦点を当てた分類方法を取り上げる。

企業がなぜ CSR に取り組んでいるのかという動機面に着目した Garriga と Mele は、CSR の先行研究を、① CSR を経済利益創出の道具として捉えるグループ、② 企業と社会との政治的關係から CSR の動機を捉えようとするグループ、③ ビジネスの社会依存性に着目しビジネスに社会的要求を統合することが CSR であると主張するグループ、④ 企業の倫理的動機を強調するグループ、という 4 つのグループに分類して、表 3 のとおりに取りまとめている (Garriga and Mele, 2004)。

この可視化作業によって明らかになったのは、1970 年代から 2000 年代にかけての CSR 研究は、上述した 4 つの動機に偏りなく分類されるということである。つまり、企業は主要な 1 つの動機から CSR に取り組んでいるのではなく、過去から現在に至るまで、さまざまな動機から CSR に取り組んできている。近年になって確認されるようになった商品市場の社会化現象の表出、すなわち、価格や性能といった従来からの商品価値に加え、社会的価値への配慮という新しい商品価値の重要

表 3 動機別の CSR の分類方法

	コア要素	代表的論考
道具的動機 (Instrumental)	株主価値最大化 競争優位獲得 コーズ・リレーテッド・マーケティング	(Friedman, 1970) (Keim, 1978) (Mitchell et al., 1997) (Ogden & Watson, 1999) (Petrick & Quinn, 2001) (Porter & Kramer, 2002)
政治的動機 (Political)	企業法治主義 統合社会契約論 企業市民論	(Davis, 1960, 1967, 1973) (Donaldson & Dunfee, 1994, 1999, 2000) (Carroll, 1999) (Altman & Vidaver-Cohen, 2000) (Matten et al., 2003)
統合的動機 (Integrative)	問題管理 公共性の原則 ステークホルダー・マネジメント 企業社会的パフォーマンス	(Ackerman, 1973) (Preston & Post, 1975, 1981) (Jones, 1980) (Wartick & Cochran, 1985) (Vogel, 1986) (Kaptein & Van Tulder, 2003)
倫理的動機 (Ethical)	規範的なステークホルダー・マネジメント 一般的権利 持続可能な開発 共通善	(Freeman, 1984) (Bowie, 1991) (Mahon & McGowan, 1991) (Donaldson & Preston, 1995) (Cassel, 2001) (Freeman & Philips, 2002) (Carroll & Buchholtz, 2002)

出所：Garriga and Mele (2004) を基に筆者作成。

性や必要性の認識の一般化の結果、企業の CSR への取り組み意欲は一段と向上したといえる。しかし、だからといってたとえば倫理的な動機が衰えるということではなく、企業は社会環境や市場環境の変化という動的動機だけでなく、経営理念や企業文化などといった各企業に固有で変化が少ない静的動機からも CSR に取り組んでいる。

この動機面に着目する分類方法は、まず、企業の所有する資源や能力は無限ではなく有限であって、企業の取り組む CSR に限界性があるのは当然であるという点が反映されていない。さらに、CSR としての企業活動の基礎となる社会的志向の動機が、必ずしもすべての企業にとって最も重要な要素であるとは限らないという問題もある。元来、動機とはコンティンジェンシーなのである。よって、CSR が多義的でダイナミックな議論を呼ぶ概念として存在している限り、企業が CSR に取り組む動機もさまざまに存在することとなる (Moon, 2007)。

結局、この動機面の分類方法のウィークポイントは、企業を単人格として固定化し、きわめて単純な行動様式存在としてみなしている点にある。

しかし実際には、企業とはそのような単純構造なのではなく、企業そのものの維持と成長を目的として柔軟に動くことのできる複雑な構造を持っているのである (岩井, 2003)。したがって、この分類方法も前述と同様に CSR を適切に分析しているとはいえない。

3 企業観に基づいた分類方法

本項で取り上げるのは、企業をいかなる存在としてとらえるかという観点、すなわち「企業観」から CSR 研究を分析するフレームワークである。角は、CSR 活動を行う根拠を企業観という観点から 3 つ挙げている (表 4)。それは、①伝統的企業観、②制度論的企業観、③戦略的 CSR 論である。彼によれば、伝統的企業観とは、企業の社会的責任を利潤獲得に求める考え方であって株主利益の最大化が企業の役割だとする見方である。制度論的企業観とは、企業の経済力増大に伴って確立された社会的立場を重んじる考え方をベースとし、企業は利潤追求だけでなく、それと並行して社会的責任や社会的負担を負うべきとの見方である。最後の戦略的 CSR 論とは、株主利益重視の

表 4 企業観を軸とした CSR の分類方法

	コア要素	代表的論考
伝統的企業観	株主利益重視 株主利益最大化 アダム・スミスの思考	(Friedman, 1970) (高, 2004) (勝部, 2010)
制度論的企業観	非経済学的アプローチ 社会的責任の可変性 「権力=責任」均衡論 企業社会論 脱アダム・スミスの思考	(Dodd, 1932) (Davis, 1960) (梅澤, 2000) (首藤, 2007)
戦略的 CSR 論	経済学的アプローチ 儲かる CSR CSR と事業の統合論 攻めの CSR ステークホルダーへの応答	(谷本, 2003) (松野ほか, 2006) (Porter & Kramer, 2006) (首藤, 2007) (藤井・新谷, 2008)

出所：角（2011）を基に筆者作成。

立場を尊重しながらも企業のなすべき社会的責任を幅広く認める立場であり、CSR の否定論者と肯定論者の双方に受け入れられる要素を持った見方と定義している（角, 2011）。

ここで明らかとなるのは、CSR が依拠する企業観というものが、おおむね時代とともに伝統的ないし制度論的から戦略的へと移行してきているという点である。しかも、これはこのフレームワークの理論構成上当然のことであるが、2000年代に入って新たに登場したと考えられる戦略的CSRの企業観は、伝統的企業観と制度論的企業観の双方に立脚している。たとえば、「儲かるCSR」は、伝統的企業観である株主利益最大化の前提のもと、制度論的企業観の社会的責任の可変性を応用しているにすぎない。つまり、この分類方法は、根本的には、①企業にのみ着目した近視眼的な伝統的企業観と、②企業と経済との関係性に着目し始めた制度論的企業観をベースに、③企業とマーケット（市場）との関係性に視野を広げた戦略的CSR論を創設し、順次、分析対象を移行させただけである。つまり、実際にはいずれの企業観も不滅で相互依存的な存在であり、この分類方法が拠り所とする3つの企業観とは、本質的にはシフト（時代的変移）ではなく多様化を伴うドリフト（時代的横滑り）なのである。このフレームワークはその点を見誤っており、CSR を本質的に分析しているとは言い難い。

Ⅲ 独自の分類方法の提示

前節における先行研究レビューでは、「二項対立」「動機」「企業観」という3つのCSRの分類方法を検証した。その結果、これらのいずれのフレームワークを用いてCSRを分析しても正しい結論は導けないことが明らかとなった。すなわち、①二項対立的な分類方法では対立の具体的原因を探ることができず、②動機面の分類方法は企業のコンティンジェンシーな側面を見落とし、③企業観の分類方法は分析対象の拡大というドリフトをシフトと取り違えている。したがって、これらの分類方法は、CSRの先行研究の整理にとどまっているのが実情であり、CSRの本質に迫る分析などは行っていない。日本の経済界が、CSRの制度的整備や学術的議論の活発化とは裏腹に、CSRの実行を軽視する傾向や、CSRを形骸化する恐れがある（足立・井上, 2009）のは、企業にとってCSRが本質的に何を意味しているのか、実行することで何がもたらされるかを十分理解できていないからではないか。となれば、従来のアプローチとは異なる観点からの分類方法を用いることによってCSRを適切に分析し、CSRの理論的存在をより確固たるものへと導くことで、実際の経営の場面におけるCSRの活性化を図ることが可能となる。そこで本研究では、次の分類方法を提示する。上述したように、この分類方法では、機能的アプローチを「企業を社会との連関の

表 5 機能的・構造的観点からの分類方法

	構造的アプローチ	機能的アプローチ
企業	法的存在としての企業	社会的存在としての企業
社会的責任	「権力＝責任」均衡	社会的責任応答
利益	株主利益重視	戦略的 CSR
経営者	組織代表者	賢慮のリーダー

出所：筆者作成。

内において、社会的機能を果たす目的を持って活動する、人間の集合体とみなすアプローチ」、そして構造的アプローチを「企業を社会構造に埋め込まれた存在と仮定し、経済的需要を満たす独立の組織体とみなすアプローチ」と定義している。岡田は、この分類方法を用いることで、戦後の日本企業が、原則論的な構造的な存在から関係性の中に生きる機能的な存在へと変化したと結論づけている（岡田、1950）が、本研究では、新たな試みとして、この分類方法を直接的に CSR の分析に用いている。

表 5 の分類方法は、CSR を構成する 4 つの重要な要素に対する構造的アプローチ分析と機能的アプローチ分析とを 1 つに統合したものである。

表 5 の左列は、CSR の各構成要素に対する構造的なアプローチの分析結果となるキー概念を、右列は、機能的アプローチによる分析結果としてのキー概念を示している。次の IV では、この分類方法を用い、CSR を新たな観点から分析することを試みる。

IV CSR の新たな観点からの分析

II の考察によって明らかとなったのは、既存の分類方法を用いては、CSR の分析は適切には行えず、結果として CSR の理論的發展と実行面の足踏みとの間のギャップを埋めることは不可能ということであった。なぜなら、既存の分類方法では、CSR が有する多様性を我々が受け入れ理解するだけの結論を導き出すことができないからである。確かに、II で取り上げた数多くの先行研究のいずれもが、それぞれ独立した論考として有効に成立している。であるがゆえに CSR は概念としての統一性を欠き（Zadek, 2004）、冒頭で述べたように、CSR は ECC であるともいわれる。しかし筆者は、この学術的論争状況を我々は諦念を

持って受け入れるべきではないと考える。数多くの先行研究を効果的に分類し共通項を抽出することで、CSR の議論を一定の方向へと収斂させることが可能なのではないか。ここからは、前節において提示したこれまでとは異なる視点からの分類方法を用いることで CSR 研究に新たな展望を開き、ギャップを埋める役割を果たすことを目指したい。具体的には、上述した本研究独自の分類方法を活用して、これまでの CSR 研究において主要な構成要素として取り上げられている、①企業、②社会的責任、③利益、④経営者という 4 つの観点からの分析を試みる。以下に、なぜこの 4 つの観点をを用いるのかを説明する。

まず、①と②については、CSR が「企業」の「社会的責任」と邦訳されているように、CSR の根幹をなす概念であり、両概念を新たな観点から再分析することは、本研究の目的でもある CSR の曖昧さを払拭する最も素朴でありながらきわめて重要な作業ではないかと考えたからである。③の利益であるが、近年、CSR の取り組み促進の動機付けの一環という意味合いから、CSR がもたらす経済的メリットを検証する動きが活発化している（亀川・高岡、2007; Gössling, 2011）。CSR が企業活動である以上、CSR が有形無形を問わず、何かしらの利益をもたらすのかという検証は必要であろう。しかし、利益があるのか、あるいはないのかという点を論ずる前に、企業にとって利益とは何なのかを今一度問い直すべきではないか。本研究は、CSR の概念を再分析することを目的としており、この振り返りは欠かせない課題であった。

最後となる④の経営者に関しては、冒頭でも触れたとおり、CSR 研究の出発点ともいえる代表的な論考の主眼は、あくまでも経営者の社会的責任にあった（Sheldon, 1924）という事実に起因している。これは欧米の学術界だけに見られる動きではない。わが国でも、CSR 研究の幕開けともいえる「企業の社会的責任論研究第 1 期：1948 年から 1962 年」（松野・堀越・合力、2006, 369 頁）の前半の 1948 年から 1956 年までに発表された合計 8 件の学術論文や書籍のうちの実に 6 件が、「経営者」の社会的責任を論じたものである。つまり、CSR 研究にとって経営者の概念は、最も歴史があると同時に、最も長い期間にわたって論

争が続いている存在である。

したがって、以上のとおり、本研究で提唱・活用する新たな分類方法で用いる4つの重要要素は、いずれも、CSR研究にとって原初的な概念といえる。

1 企業

企業とはいかなる存在であるから社会的責任を負い、あるいは、負わないのか。これはCSRの議論にとって基本でありながらも非常に多義的で、変化に富んだ問題である。実際、これまでも企業概念に関してはさまざまな議論が行われてきたが、本研究では、企業概念に対する構造的アプローチを「法的存在としての企業」の議論、一方の機能的アプローチを「社会的存在としての企業」の議論と定義して、以後の考察を行う。

1-1 法的存在としての企業

Barnardは、企業という公式組織について、そもそも社会的体系であるとの認識のもと、企業は経済的あるいは政治的という単純な存在ではないとしたうえで、組織的に自律的道德制度であって、その上部に経済的、政治的、宗教的、その他の機能というものが上積みされた存在であると述べた(Barnard, 1958)。確かに、企業を構成する経営者や従業員のすべてが、社会の構成員としての一面を有している以上、企業は根本的には社会的存在であり、社会的道徳観を有しているはずである。しかし、同時に、企業は明確に定められた法令によって成立する組織化された集合体である。よって、CSRと企業との関係性を考えるうえでは、特定目的の達成のために人為的に構成された、「法的存在としての企業」という観点からの考察は欠かせない。本研究では、この観点からの考察を、企業という概念に対する構造的アプローチであると定義し、以下に議論を展開していく。

わが国で法的側面から企業の社会的側面が注目されたのは、1974年の商法改正の前後からと考えられる(中村, 1999, 33頁)。この背景には、1971年ごろの大企業による土地投機、買い占め、売り惜しみといった行為に対する批判があった。言い換えれば、それまでの企業は、あくまで商法に定められた営利追求組織としての立場を全面に押し出し、社会的責任などを考慮せず純粋な利益追求のために活動していたのである。その不誠実

な企業活動への国民的批判を受け、1974年の商法改正法案の審議を終えるに際して衆参両院の法務委員会は、政府に対して「会社の社会的責任を全うすることができるよう、株主総会および取締役会制度の改革を行う」ための商法改正法案を提出するよう求める附帯決議を行っている。

一方の米国では、当初、企業の支出と利益との関連性についてはかなり厳密に捉えられていた。たとえば、1915年のいわゆる「プリントン事件」では、鉄道会社による学校への寄付行為は、企業の利益とはあまりにもかけ離れた行為であって能力外の行為との判断が下されている(中原, 1975a, b)。しかしその後、1918年にニューヨークで、企業寄付に関する法律が制定された。同法によって、第一次世界大戦の間は、毎年、発行株式の1%を超えない額の寄付を承認し、さらに、追加的な寄付も株主に対する10日間の予告の後に承認された。ただし、発行株式の5%の所有者から反対があった場合には、株主総会における承認によって付せられた条件に従わなければならないとされており、株主意思が強く尊重される規定が設けられていた(Eremont-Smith, 1972)。

その後、1936年に成立した歳入法(Revenue Act)以降は、同法の規定によって企業の行う慈善的寄付行為が損金算入可能となり、法的には企業の寄付行為の正当性が確立したといえよう。しかしながら、その時点では、会社法の領域では慈善的寄付行為を許容する法的整備は整っておらず(中原, 1975a, b)、企業の慈善的寄付行為の法的根拠は、まだ確固たるものとはいえなかった。その後、1940年代以降になって、企業の慈善的寄付行為を是認する法律が次第に制定されていったが、その主旨は、慈善的寄付行為とは企業の目標にかなうものであり、それはすなわち株主の目標にかなうものであるという前提認識に基づいたものであり(中村, 1999, 43頁)、そこには慈善的寄付行為の社会的意義や社会的価値という観点は存在していなかった。

やがて1970年代に入ると、米国においても、いわゆる「ヘラルド事件」や「バンカー事件」の判決において、企業が取り組む慈善的行為が、株主利益とは完全に一致しない場合であっても許容されたことから、公共の利益に対する企業の貢献可能性が是認されるようになった(中村, 1999,

44-45 頁）。

以上のとおり、1970年代までは、日米両国における企業とは、営利追求を旨とする組織的性格を背景に、あくまでも営利追求と株主貢献という法的要請に応えるための組織として認識され、資本主義社会の構造的な一部分として存在していたのである。このような企業の存在の構造的な性格は「構造の罫」と称され、企業が倫理的な行動を選択することの難しさの根源と位置付けられてもいる（Mitchell, 2001）。

1-2 社会的存在としての企業

前述では、法的存在としての企業について検討を加えた。ここでは社会的存在としての企業について検討していきたい。

まず、1990年代になると、米国でも社会的な存在としての企業という観点が一般化してきたことが確認できる。いくつかの先行研究も指摘しているように、1994年にアメリカ法律協会（ALI）が、『コーポレート・ガバナンスの原理——分析と勧告』を公表したことはその象徴ともいえるだろう（中村, 1999; 大塚, 2011 など）。そこでは企業の経済的利益追求の原則が全体としては定められているが、2.01条（a）は、企業の目的は企業利益と株主利益の増大であるとの大前提を定義している。また、同条（b）では、企業利益と株主利益が結果的に高められないとしても、①法の定める境界の中で行動する義務を負う、②責任ある職務遂行により合理的に考えて適当と思われる倫理的考慮をすることができる、③公共の福祉、人道、教育、慈善目的に合理的な額の資源を拠出することができる、という3項目が規定されている。さらに、同6.02条では、大きく株主の長期的利益を損なわなければ、取締役会は、会社が正当な関係を有する株主以外のステークホルダーを考慮できる旨が規定されている（証券取引法研究会国際部会, 1994）。これによって、企業が企業利益を追求すると同時に、多くのステークホルダーへの配慮が可能な社会的存在であることが確認されたといえる。

その他にも、企業には4つの側面が存在するとの主張がなされている。すなわちそれは、①富の分配代理人としての企業、②政治的共同体としての企業、③シチズンシップとしての実践と政策に

取り組む企業、④政策プロセスへの能動的参加者としての企業、という4つである（Ne'ron, 2010）。この指摘が示唆するのは、企業という存在は構造的には法的存在であり、法の規定に従う利益追求機関としての働きや法的枠組みの中での行動を期待されている一方で、事業活動という企業の機能的な側面に着目すると、企業のさまざまな活動が及ぼす影響力や範囲はきわめて大きいという事実である。そして、それは同時に、企業が構造的な存在としてだけでなく多くのステークホルダーと関わりを持つ社会的存在として、そして政治的な存在として、社会からの責任要求に応じなければならないことを意味している。そこで次に、社会的責任について構造と機能の両アプローチからの考察を行うこととする。

2 社会的責任

前項では、企業概念について2種類のアプローチから分析を試みた。本節では、社会的責任について同様の検討を加える。やはり、CSR研究において最も多くの議論を呼ぶ構成要素ともいえるのが、ここで取り上げる社会的責任の概念であろう。いかなる社会的責任を負うのかという議論は、IIで紹介した3種類の分類方法でも常に中心的存在として捉えられていた。本研究では、社会的責任の概念に対する構造的アプローチを「『権力=責任』均衡」の議論、一方の機能的アプローチを「社会的応答」の議論と定義して、以下に議論を展開していく。

2-1 「権力=責任」均衡

企業が負うべき社会的責任に関する構造的アプローチの基本型と呼べるのは、社会契約論からのアプローチであろう。そもそもCSRは、①ビジネスが社会契約の形態で社会の喜びのために存在し、②ビジネスは社会の中で道徳的主体として行動する、という2つの基底的前提のもとにある（Andriof et al., 2002）からだ。そして、この前提を踏まえただけで、企業と社会との間に存在する構造的な関係を捉えたのがDavisである。1960年代から70年代にかけて行われた彼の一連の研究によって、企業の社会的責任の外在的な側面が一段と明確化された。その最も大きな成果として彼は、企業の社会的責任とは、当該企業が有する現

実的な権力から直接的に生じるものであり、それに応じなければ権力を有する根拠を失うという「権力＝責任」均衡論を強調した (Davis, 1967)。社会から権力を与えられている企業は、その応答として、当然に社会に対する責任を負担せねばならない。ただし彼は、CSRを「企業が狭い経済的、技術的、法的要求の枠を超えた問題を認識し、それに対応すること」(Davis, 1973, p.312)と定義付けており、社会的責任を法的要求だけでない幅広いものとして認識している。

このDavisの考えを拡張し、責任を負担することで企業は権力を得ることができるとの主張が行われている (高田, 1970)。すなわち、権力＝責任の構図は、責任＝権力と置換しても成立すると主張である。しかし、権力獲得を企図して先行的に責任を果たすという図式は、企業への権力集中を促す面があることを否定できない。皮肉ながら、「権力＝責任」均衡論に賛意を示す高田の概念拡張によって、同均衡論の構造的な限界性が浮き彫りになったといえよう。また、PrestonとPostは、企業と社会とを構造的に捉え、そのシステムの関係に着目して社会的責任を論じている。彼らによれば、企業と社会とは市場と国家政策によって結び付けられた相互システムである (Preston and Post, 1975)。そして、企業と外部環境の間には2つの責任のシステムが成立しているとするが、それが、①市場に対する責任、②調整機能としての国家政策に対する責任、という2つの相互システムである。これらの理論を発展させることで、社会的責任に関する構造的アプローチの集大成になったと考えられるのがCarrollの論考である。彼は1979年に、社会的責任を「社会から組織に対して寄せられている、経済的、法的、倫理的、社会貢献的な期待に対処するもの」(Carroll, 1979, p.500)として定義付けた。その後、彼はこの4つの社会的責任をピラミッド型概念図にまとめた (Carroll, 1999)。下から順に、経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任を積み上げた彼のピラミッド型概念は、それまでの社会的責任の概念を包摂するものであり、現在に至るまで多くの研究者に受け入れられている。

最後に、社会的責任の構造的アプローチとして、社会契約論の立場から独自性に満ちた考察を行っているDonaldsonとDunfeeの統合社会契約論を

取り上げたい。彼らは、グローバル化された社会環境に対応した社会的責任を考えるうえで、2つのタイプの社会契約に注目する必要があるとする。その社会契約とは、「第1のものは、経済主体間の規範的な仮定上の契約であり、哲学や政治経済学の古典で扱われる社会契約に類似している。この全般的な契約は第2の社会契約の成立の規範的基盤となる。第2の契約は、現実的に存在する契約であり、ローカルなコミュニティにおいて成立している」(Donaldson and Dunfee, 1994, p.254)ものである。彼らの主張を要約すれば、グローバルでマクロ的な規範に則った社会契約と、ローカルでミクロ的な規範に則った社会契約が並立して存在する現代社会において、社会的責任とは、この両方の社会契約を源泉としているのである。この統合社会契約論の登場によって、社会的責任は、社会契約に基づく外在的なものと、ローカルなコミュニティにおける活動主体としての内在的なものという両者が、構造的に存在していることが確認されたことになる。

2-2 社会的応答

CSRの研究において、企業と社会との間に存在する機能的関係の解明に大きな貢献をした研究者の1人がAckermanである。彼によれば、企業に対する社会からの期待という機能的関係はさまざまな形で存在し、企業は社会的応答に関し、3段階のプロセスによって社会に対応している。最初の段階は、経営者が自社の存続に必要な社会的課題を公式化する。次の第2段階では、社会的課題への応答に向けた活動に向け、専門家が従業員を教育する。最後の第3段階では、経営者が企業の応答性を現実化する (Ackerman, 1973)。この3段階を経ることで、企業は社会的責任に応答できる体制を整えていく。つまり、彼の主張によって、企業成長の各過程に社会的応答が介在していることが明確となり、社会的応答という新たな概念が、権力の担保行為としての社会的責任の遂行を旨とする「権力＝責任」均衡論の限界性を突破する契機となった。

この社会的責任の応答性を、従来の倫理的あるいは規範的な要請からの社会的責任の発達プロセスと捉えて体系化したのがFrederickである。彼は、企業の社会的応答をCSR₂と位置付け、CSR₁

とした社会的責任との差異性を説明している (Frederick, 1978, 1986, 1998)。彼によれば, CSR₂ の特徴や長所には, ①企業活動の道徳的問題への過剰な要求や対応を抑えること, ②企業のマネジメントや組織構造に人々の注意を向けさせること, ③企業と社会との相互関係の研究を促進させたこと, という3つがある。この CSR₂ という新概念の活用によって, 企業と社会との機能的関係性の表現は, より豊かに, そしてより明確になったといえるだろう。

企業の社会的応答に関して, Goodpaster と Matthews は, CSR に関する道徳的責任は3種類存在すると述べている。すなわち, ①自分の行動に責任を持つという道徳的責任, ②法令・規則などを守るという道徳的責任, ③意思決定行為に対する道徳的責任である (Goodpaster and Matthews, 1982, p.133)。彼らが挙げた3つの道徳的責任は, すべて社会に対する明確なものであり, 道義的責任といった抽象的なものではない。彼らの研究によって, 企業に関する道徳的責任というものが哲学的な抽象的存在ではなく, CSR という現実的行動の概念の文脈で捉えられるべきという点が明確となった。

また, Sethi は, CSR に企業行動という新たな概念を持ち込むことで, 企業が社会的正統性を獲得するための社会的応答の必要性という視点を提示した。彼は, 企業が自らの存続のために目指すべきは社会的正統性であることを強調し, 現実と社会的正統性とのギャップを埋めるという社会的責任の機能的側面を明らかにした (Sethi, 1975)。彼の考える企業行動には, ①社会的義務, ②社会的責任, ③社会的応答という3つの水準がある。まず, 社会的義務の水準とは, 市場ルールと法規範にのみ従っている企業行動である。次の, 社会的責任の水準とは, それら市場ルールと法規範の要求を超えた価値や期待に一致する企業行動である。最後の社会的応答とは, 社会的要求に応答するだけでない主体的で能動的な企業行動を意味している。この3つの企業行動の水準の達成によって, 社会的課題の解決という CSR の基本的目的を果たすことができるとされる。

以上のとおり, 社会的責任の機能的側面に着目するということは, 権力という上意下達の垂直方向に固着した社会構造の限界性を乗り越え, 社会

と企業との水平的相互関係にダイナミック性を見出すことでもあったと考えられる。なお, この観点については, 今回の研究の趣旨からやや外れることや, 限られた紙幅の関係もあり改めて取り上げて議論の対象としたい。

Petit は, この社会と企業との関係のダイナミック性に注目し, 企業の社会的責任について5つの異なった解釈の仕方を挙げている。それは, ①利潤極大化の隠れ裏としての社会的責任, ②世論を気づかうものとしての社会的責任, ③企業のさまざまな利害関係者の調整活動としての社会的責任, ④ビジネスでの政治家的活動としての社会的責任, ⑤経営者の役割の実践としての社会的責任, という5つである (Petit, 1967)。また, 社会的責任の社会的という述語に焦点を当て, ①社会性, ②公益性, ③公共性という3つの側面からの考察がある。この場合, ①の社会性とは, 社会的制度が果たすべき自己責任を意味し, 経営自体の充実・発展であり, ②の公益性とは, 経営とステークホルダーとの関係性や彼らに対する経営の貢献や調整であり, ③の公共性とは, 経営が一定の社会秩序内で活動するにあたっての遵守すべき社会規範を意味している (山城, 1970)。

このように, 社会的責任の機能的アプローチである社会的応答の概念は, 提唱当初の単純な応答行為を示すものから, なぜ応答するのか, いかにして応答するのかという拡張的な議論を生み出し, CSR をより緻密なものへと昇華させたと考えられる。

3 利益

企業にとっての生命線ともいえる利益の概念も, 経済のグローバル化や市場の多様化というダイナミックな経済環境の変化によって影響を受けた。そのダイナミズムに着目した Mitchell は, 米国における 1890 年代以降の①企業構造, ②利益をもたらす経済活動, ③企業と社会との関係性, における時代的变化を表6のとおりに取りまとめている (Mitchell, 1989)。

ここからは, 彼の提示した利益概念の時代的变化を念頭に, 利益に対する構造的アプローチを株主利益重視, 機能的アプローチを戦略的 CSR と定義して, CSR における利益の概念についてそれぞれのアプローチから検証していく。

表 6 利益概念の時代的变化

	株主利益重視 (19世紀的)	戦略的 CSR (進歩的)
経済活動の目標	利益	利益と社会的責任の双方
経済活動の方法	競争	合併と協調
経済活動の構成要素	個人的で商品化 (非人間化) された労働力	集团的、かつ、人間化された労働力 少数の巨大で強力な企業
公共利益との関係	経済活動の間接的結果	経済活動の直接的結果
社会進歩と経済活動	静観主義者 無意識な変化 貧困と失業は条件による	社会行動主義者 意識的な社会変化 貧困と失業が問題

出所：Mitchell (1989) を基に筆者作成。

3-1 株主利益重視

ここでの議論の対象となるのは、企業の利益に対する構造的アプローチの分析である。このアプローチは、特定目的の達成のために人為的に構成された組織体である企業の活動結果として生じる企業利益と、当該企業の出資者である株主との原則的な関係性として置き換えて論じることが可能である。

日本では、①投資家の投機的・短期的傾向、②株価形成の非効率性、③財閥解体と大株主の消滅といった構造的要因によって、株主を重視しない傾向が強いとされる (江川, 2008)。そのような経営風土があるとしても、会社法によれば、わが国における株主の権利は、①剰余金の配当を受ける権利、②残余財産の分配を受ける権利、③株主総会における議決権の3種類であると明確に定められている。つまり、企業と株主との関係性は、基本的には経済的な関係であるといえる。株主は出資金の限度内で経済的なリスクを負い、そのリスク負担への対価として企業から配当などの経済的利益を享受する。これが企業と株主との原則的な関係であって、株主にとっての企業とは、利益を生み出す機関でしかない。機関投資家や個人投資家らは、企業をおもに経済的側面から評価することで出資の可否を検討し、株式市場という自由市場を通じて株を購入している。よって、企業が追求すべき事項は、経営の土台となる資本を現に拠出している株主か、あるいは、その予備軍から将来投資を得られるような評価を獲得できるだけの利益を生み出すことである。しかも、企業はそもそも利潤獲得のために作り出された人工的な存在であり、したがって企業は、独立主体ではないこと

から、構造的には道徳的な評価の対象とはなりえない (Ladd, 1970)。これが企業利益に対する構造的アプローチである株主利益重視の考えである。

この原則的な考えを CSR の議論においても終始貫く立場の代表的論者ともいえるのが、Friedman (1962, 1970) である。彼の主張は、株主は企業の所有者であり企業の利益は株主に帰属するという単純な構図である。その根拠としては、経営者は株主の代理人であり、株主のために企業経営を行う責任を負うという原則を掲げる。この原則から外れるような経営を行う権限は、経営者には与えられていないのだから、さまざまなステークホルダーへの配慮などという行動は原則から外れた行為であり、そういった配慮は税金を使って政府が対処すべき問題である (William and Freeman, 1993)。この Friedman の主張については、「神の見えざる手」の自然的調和説のメカニズムの現代的必要性を説く一方で、企業が株主利益追求を貫徹することが、最終的には公益に合致するか公益に調和する、という理論構成となっているとの指摘がある (森本, 1994)。つまり、Friedman の考える社会的責任とは、「株主利益最重視」という、原理主義的できわめてシンプルな語句に集約できるだろう。

わが国においても、企業の利益と CSR という問題に関しては多くの議論がある。高田は、両者の関係を、①利益の手段としての社会的責任、②利益と同格の社会的責任、③利益を手段とする社会的責任、という3つに分類している。そして彼は、①については、利益面だけの思考であり現代的妥当性がないとし、③についても、結局は利益追求が最終目的であるはずの企業の自己否定につながるとして、結局は、②こそが、企業の追求す

べき社会的責任であると述べている（高田，1970）。また、対木は、企業の利益と社会的責任との関係を5段階の発展として捉えている（対木，1979）。すなわち、①利益極大化、②社会目標を含んだ利益目標、③利益目標と社会目標との調和、④利益目標を考慮した社会目標、⑤社会目標の発展、の5段階である。しかし、この所論からすると、企業利益は社会目標を考慮するにつれて①から③へと拡大していくが、③をピークに減少し始め、⑤に至ると社会目標が優先され利益は顧みられることがなくなる。その状態は、「営利を目的としない企業」という前述の高田の論考の③と同一視できる企業像となり、営利的な目的を端緒に人為的に組織化され活動をスタートするという企業の存在理由との矛盾が生じる。よって、Friedmanや高田、そして対木の論考から導けるように、企業にとっての利益獲得とは、構造的アプローチからの分析によれば、少なくとも他のあらゆる社会的責任と同等かそれ以上に重要視すべき存在だと判断できる。

3-2 戦略的 CSR

企業経営の重要な柱であるのが経営戦略である。本研究では、経営戦略を企業利益に対する機能的アプローチの分析基軸と捉える。企業は事業活動によって利益を生み出すが、経営戦略は企業の事業活動の基本設計図と位置付けられている（伊丹，2012）。この経営戦略の機能性に焦点を当てたCSRが戦略的CSRと呼ばれる概念である。CSRの議論が数十年にわたって継続されたことの結果として、経営戦略とCSRとが両立可能な概念として発達した。その原因の1つには、従来の経営戦略論が導き出すありきたりの戦略や、製品・サービスの生み出す機能的便益は、激化した競争市場においては模倣されやすく競争優位を長期間維持できないという背景事情がある。戦略的なCSRによって、コモディティ化しやすい製品・サービスに新たな便益を付与し、また、消費者の情緒的な側面に訴求することが可能になる（寺内，2007）。

こういった経営戦略とCSRとの関係の代表的考察として、FreemanとGilbertの議論を最初に取り上げたい。彼らが、経営戦略と不可分の存在である経営目的そのものを倫理的な立場から検討

することを最優先事項として提案しているからである。彼らは、あらゆる事業戦略に倫理を統合することで経営戦略全体としての倫理性の向上を図り、倫理性あふれる経営戦略、すなわち、経営戦略とCSRとの統合を訴えている（Freeman and Gilbert, 1988）。

そして1990年代に入るとこの流れは加速していく。Meznarらは、経営戦略をCSRの文脈の中で解釈することで新たな形式の経営戦略の理論を構築した（Meznar, Chrisman and Carroll, 1991）。彼らが注目したのは、いかにして企業の持続可能性をもたらす社会的正統性の獲得とステークホルダーへの価値提供のバランスを図るかであった。彼らの経営戦略にとって要諦となるのは、①ステークホルダー向けの価値創造のための環境づくり、②企業が作り出す経済的価値、という2点に集約できる。要するに、前者は非経済的な価値創造を、後者は経済的な価値創造を意味している。そして、ここでの経営戦略において課題となるのは、積極的なイノベーションによる競争優位の獲得と社会的コストの低減となろう。この2つの課題を解決するためにも、戦略的CSRの議論は、ポジショニング理論と資源ベース論という経営戦略論の二大潮流を取り込むことにつながった。

CSRを競争戦略論の1つであるポジショニング理論の文脈に落とし込んだのが、PorterとKramerである（Porter and Kramer, 2006）。彼らの功績によって戦略的CSRの概念が提起され、市場を活動領域とする企業活動の成果である企業利益と、社会活動を主領域とするCSRとの機能的な関係性が明確化されることになった。企業の持続可能性を利益面だけでなく社会面からも考察した彼らの功績は大きく、その後も、利益を生み出す経営戦略とCSRとの機能的関係性を問う研究が後に続いた。たとえば、HustedとAllenは、経営戦略とCSRとの機能的関係性を、①伝統的CSR、②伝統的経営戦略、③戦略的CSR、という3象限の動的变化として捉え（Husted and Allen, 2007）、戦略的CSRという概念をより明確化することに成功している（表7参照）。

経営戦略に関する議論においてPorterは、「ポジショニング理論（ポジショニング派）」の代表格として取り上げられることが多い。市場分析を行うことで当該市場の「5つの力」を読み解き自社

表7 伝統的CSRから戦略的CSRへの変化

経営戦略的次元	経営戦略とCSRとの機能的関係性		
	伝統的CSR	伝統的経営戦略	戦略的CSR
知名度向上	無関係。良き振る舞いはそれ自身が報酬であり、長期的に見れば利益に結びつく。	製品やブランドに対する消費者の注目を集める。	CSR的な価値を付加した製品に対する消費者やステークホルダーの注目を集める。
市場占有可能性	無関係。良き振る舞いはそれ自身が報酬であり、長期的に見れば利益に結びつく。	企業への価値追加を可能とするために、サプライヤー、消費者、競合他社との関係性を管理する。	企業への価値追加を可能とするために、ステークホルダーとの関係性を管理する。
自発的行動	企業利益と法律的な要求を超えて、社会的活動に参加する。	学習能力に基づいたイノベーション。決定論的な行動ではない。	法律的な要求を超えて、社会的活動に参加する。
重要性	無関係。良き振る舞いは社会的要求と結びついているが、ビジネスミッションの中心ではない。	製品・サービスのイノベーションによって価値創造を図る。	製品・サービスのイノベーションによって社会的問題と関連した価値創造を図る。
積極的事前行動	社会的問題に対する予測的行動。	先行者が優位性を築く。	市場機会が見出せる社会的問題に対する予測的行動。

出所：Husted and Allen (2007, p.598) を基に筆者作成。

を有利な位置取りへと導くことを主眼とする競争戦略は、彼の代名詞ともいえる (Porter, 1980)。このポジション理論と対抗する重要な経営戦略として位置付けられるのが、自社のコア・コンピタンスを活かした競争優位の獲得を説く「資源ベース論 (RBV: resource based view)」である (高橋, 2009)。この資源ベース論の代表的論者の1人として知られるのが Barney であるが、彼は、経営戦略とCSRとの関係性について、株主価値の最大化のみを目指すような経営戦略を時代遅れだと指摘したうえで、あらゆる企業や状況に適合できるわけではないが、CSRを資源ベース論の視点から眺めれば、企業の競争優位の源泉として戦略的にみなすことができると述べている (Barney, 2011)。CSRによって企業の組織内外に潜む「インタンジブル」と呼ばれる隠れた競争優位の源泉 (Ulrich and Smallwood, 2003) を自社の資源として可視化させ、経営戦略に取り入れることによってCSRと経営戦略との親和性はさらに増すことになる。

これまでの検証によって、経営戦略論の二大潮流であるポジショニング理論と資源ベース論の双方において、CSRは競争優位を築くためにきわめて有用な存在だと論じられていることが明らか

となった。機能的アプローチから分析することによって、利益の獲得が他の社会的責任とアンビバレントで両立不可能な存在なのではなく、実際には、両者が統合可能なものであることが示された。

4 経営者

CSR研究における経営者概念は、経営者の社会的責任の問題と捉えることが可能である。この種の議論は、1920年代に Sheldon (1924) が提起したのを契機として、米国のみならずわが国を含む多くの国において数多くの議論を生み出しているからである。本研究では、経営者の概念に対する構造的アプローチを「組織代表者としての経営者」の概念、一方の機能的アプローチを「賢慮のリーダー」の概念と定義し、そこに歴史的背景などを加えながら考察していく。

4-1 組織代表者としての経営者

1973年、経済同友会は「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」と題する提言を発表した。そこでは、CSRを遂行するためにも経営者は積極的な社会調和に向けた意思決定を行うべきだと主張されている (経済同友会, 1973)。つまり、CSRを「経営者の社会的責任」として捉えていること

になる。しかしながら、経営者の社会的責任は容易に追求されるものではない（奥村，2006）。というのも、経営者である取締役らを選任するのは株主総会であるが、これは形式的な話である。実際には、現経営者側が次期取締役などの候補者をあらかじめ決めておいてから、株主総会の開催通知を株主に知らせている。これに対して株主は、企業側に委任状を提出するか書面投票を行い、大半の株主は実際に株主総会に赴くことはしない。よって、現経営者側が提案した人物が取締役などに選任される。そもそもこの候補者は取締役会で決定されることになっているが、実質的には代表取締役社長が決めている。社長の決定に反対するような人物はそもそも取締役に選ばれないので、社長の意向がそのまま通る。奥村は、この現象を「日本の社長はヒトラーやスターリン以上の独裁者である」（奥村，2006，134頁）と評している。これは、企業という組織の代表者たる経営者の組織防衛行動の構造的な側面であるともいえるだろう。むしろ、すべての経営者が独裁状態にあるとは断言できないが、少なくとも経営者の社会的責任という概念には、このような制度上の欠点が含まれている。

米国では、機関投資家の発言力が一定程度確保されていることもあり、経営者の社会的責任は日本に比べて重要な問題であると考えられることもできる。しかし実際には、機関投資家の意向で退任させられた経営者というのは、社会的責任を果たせなかったからではなく、業績不振、つまり株主利益を確保できなかったからである。実際、Useemは、1980年代に入ってから個人株主ではなく機関投資家の発言力や存在感が強まったという現象を捉えて「機関投資家資本主義」と呼んだ（Useem，1993）。機関投資家が生来的に重要視するのは、当然ながら社会貢献への支出などではなく投資へのリターンとなる株主利益であり、機関投資家資本主義の台頭は、構造的に経営者の注意を内向きにした。

背景事情は異なれども日米両国において共通しているのは、経営者は企業という組織の代表者であり、それ以上の存在ではないということである。これは経営者の自由裁量理論と呼ばれ、経営者は自己の地位の保証がなされる限りにおいて企業の成長を志向し、あくまで企業の代表者として売上

高や成長率の最大化を追求することを説明するモデルである（十川，2005）。つまり、構造的アプローチから分析すれば、経営者とはその根本的な構造的な性格を理由として、組織内代表者として外向きではなく内向きであり、また、数値化が容易な経済的指標の高さによってその存在を確立している。

4-2 賢慮のリーダー

1949年に山城は、「企業家たるものの備えるべき資質」との表現で、多数の資本を有する大企業の経営者に求められる能力の筆頭に、社会的責任を自覚する能力を挙げている（山城，1949）。また、今井は、BarleとMeansが唱えた企業の巨大資本化に伴う「企業の所有と経営の分離」の現象を指摘し、「専門的経営者による企業支配」の必然性を否定したうえで、無機能資本家という自己利益追求型株主ではなく人間関係や社会関係を優先する株主である機能資本家の積極的な経営への関与、ないしは、経営者としての経営への直接参加という主張をしている（今井，1958）。これは藻利の主張（藻利，1956）に通ずるものであるが、経営者の社会的責任とは、専門的経営者の個人的資質の問題だけでなく、実際問題、経営の職能を掌る経営陣を株主総会で選任する株主の社会的責任でもあるとして、この種の議論の範囲を拡張した。その他にも、経営者の社会的責任の1つとして、企業を引き継ぐことのできる良質な後継者の育成も挙げられている（坂口，1961）が、これは社会の公器たる優良企業を後世に引き継ぐことの重要性を指摘したと考えられる。社会的責任を果たすことのできる経営士を、現在だけでなく未来においても確保することや、企業の持続可能性というものが事業活動のみならず優れた経営者という存在にも依存している点から判断しても、坂口が経営者の社会的責任を後継者問題にまで対象を広げたことは妥当である。この一連の経営者に関する社会的責任の領域拡大は、「経営者のprofession化」、すなわち、経営者という職能の専門家的職業化と称されている（山口，2009）。

このように、ビジネスにおける倫理の重要性が向上するにつれ、当該ビジネスの計画や実行を掌る経営者（リーダー）の倫理性にも焦点が当てられるようになり、経営者が有すべき能力である

表 8 リーダーシップ概念の歴史的变化

	経営者が有すべき能力（リーダーないしリーダーシップ）の概念
1920年代	リーダーシップとは、周りの者に対して従順、尊敬、忠実および協力の感情を引き起こす能力（ability）である。
1930年代	リーダーシップとは、特定の1つの目標に向かって組織化された多人数を動かすための活動のプロセス（process）である。
1940年代	リーダーシップとは、企業内や企業外の名声や権力とは別に、人を説得したり指図したりする能力の結果（result）である。
1950年代	リーダーシップとは、集団の中でのリーダーの行為である。そして、リーダーの権威とは、当該集団の中で自然発生的に生じ、リーダーに与えられる（accorded）ものである。
1960年代	リーダーシップとは、共有された目的に向かって他者に影響を与える（influence）人的行為である。
1970年代	リーダーシップは自由裁量の影響の点から定義される。自由裁量とは、リーダーの管理下における彼自身の振る舞い（behaviors）であるが、それは個人によってさまざまであろう。
1980年代	リーダーシップとは、関連する研究の複雑さとは裏腹に、非常に単純なものである。それは、リーダーによって決定された目的ある行為を他者に引き受けるように促すこと（inspire）である。
1990年代	リーダーシップとは、リーダーと部下とが有する相互の目的の現実的変更を意図した影響関係（relationship）である。

出所：Ciulla（2004）を基に筆者作成。

リーダーシップの概念も時代とともに変化してきた（Ciulla, 2004）。この歴史的な概念変化を要約すると表8のとおりとなるが、経営者のリーダーシップ概念は時代とともに天賦の才能に基づいた権威主義的なものから人間相互の関係性から導出されるものへと展開していき、より社会的、かつ倫理的な色彩の濃い概念へと変化してきたことが確認できる。

また、近年では、「賢慮のリーダー（The Wise Leader）」という新たな理想的経営者像が提唱されているが、それは、現代のビジネスリーダーに必要な要素を高度に発展し多様化した社会に対応できる形式知と暗黙知に加えた「実践知」としている（野中・竹内, 2011）。ここでの実践知とは、Aristotelesがかつて提唱したフロネシスの概念を起源としたものであり、倫理的に健全な判断を可能とする経験的知識である。

要約すると、実践知を備えた賢慮のリーダーとなるためには、①何が会社と社会にとっての善かを考えたうえで意思決定する、②状況や問題の本質を素早くつかみ、人、物、出来事の性質や意味を直感的に理解できる、③経営幹部や社員が相互交渉を通じて新たな意味を構築できるよう、フォーマルな場（共有された文脈）をたえず創出する、④メタファー（隠喩）やストーリーを使っ

て、自らが実際に経験したことの本質を伝え、個人やグループにとっての暗黙知に転換する、⑤政治力を行使して、相反する目標を持つ人たちを束ね、行動を促す、⑥徒弟制やメンタリングを通じて、他者（特に現場社員）の実践知の養成を促す、という6つの能力を兼ね備えていなければならないとされる。

また、「志高きリーダー（Higher-Ambition Leader）」という経営者概念も示されている（Foote, Eisenstat and Fredberg, 2011）。Footeらは、経済的価値と社会的価値との両立を図る世界各国の優れた経営者に対してインタビューを実施し、志高きリーダーの条件として、①戦略ビジョンの確立、②同ビジョンの実現に向けた努力と組織教育の実施、③リーダー自らが同ビジョンの実現に向けて奔走する、というおもに3つの条件を導き出した。これら3条件は、「賢慮のリーダー」の戦略的側面に着目した構想であり、上述した6つの能力に包摂されるものである。

したがって賢慮のリーダーとは、社会動向の感受性に富み、企業の内外に存在する社会的責任に敏感で、そして何より、経済的利益を追求しながらも倫理的な決定を下すことのできる能動的な経営者と定義できよう。経営者の概念に機能的アプローチ分析を加えることで、組織構造的には代表

者にすぎない経営者という存在へ新たな役割と活躍の機会を付与することが理論的に可能となった。

V 結 論

冒頭で述べたとおり、本研究は、これまでのCSRに関する議論に新たな地平を切り拓くべく、「機能的アプローチ」と「構造的アプローチ」という新たな分類方法を活用するという研究手法を採用した。ここで1つの結論を示したいと思う。その結論とは、CSRはその総体として「互惠性(reciprocity)」という1つの共通した概念を有しているということである。なぜなら、前節における新たな分類方法を用いた考察によって、合計8つの領域が浮かび上がったが、表9に示すとおり、そのいずれにおいても、お互いに利益を与え合い、存在を依存し合う相関関係が成立しているからである。つまり、CSRには本質的な対立など存在しないといえる。既存の分類方法では互惠性という共通要素を導けずにはいたがゆえに、CSRの議論と実行との間に、成熟化と消極姿勢というギャップが生じていたにすぎない。本研究で取り上げた、二項対立的な分類方法、動機別の分類方法、そして企業観を軸とした分類方法という3種類の分類方法では、CSRの概念に基底する互惠性は見出すことができていなかった。対立という観点は互惠性とは概念的に遠く、また、動機という企業行動の始点や、企業観という企業行動の結果(終点)の観点からは、プロセスとしての互惠性の存在を見通せなかったためである。CSRが企業にとっての片務的行為であるとの誤解はCSRの自発性や取り組みの活性化を損ねていた(仁木, 2012)が、CSRが互惠性を有しているとの本研究の成果は、その誤解を解くきっかけになるのではないかと考えている。

なお、この互惠という概念は、Polanyiによって見出された自由主義経済体制に成立する人間相互の連携作用の表出である。彼は、経済と社会との関係性に着目し、企業の経済活動と社会活動とを、①互惠、②再分配、③交換という3つの基本類型に分類した(Polanyi, 1944)。この分類の最大のポイントは、企業活動を表層面から形式的に捉えるのではなく、具体的で実体的な自己存続の行為と捉えたことである。その後、互惠の概念は連帯経済の理論として体系化されたが、そこでは、市場原理に基づく市場経済と連帯の原理に基づく非市場経済との相補的關係が説かれ、互惠性は非貨幣経済の源であると位置付けられている(中川, 2009)。

そして、この互惠の概念は、企業経営の場となる社会やコミュニティに存在する「信頼」の問題を解き明かすことのできる1つの解法として経営学領域へと導入された(Fukuyama, 1995)。彼によれば、社会コミュニティの構成員たる企業は、複数の人間の関係性に生じる互惠がもたらす信頼を基盤にし、また配慮し、より良い事業活動を模索しなくてはならない。これまでCSRは、無償の奉仕、あるいは、企業にとっての片務的な概念として解釈されるという実行面でのネガティブさがあった(赤池・水上, 2013)。「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あってはならない」(水尾, 2005, 111頁)という呼びかけは、このネガティブさの克服を標榜したものとといえるだろう。本研究の成果によって、本質としての互惠関係が見出せたことは、CSRの実行のネガティブさを克服する一助となるのではないかと考えている。

表 9 CSRの各要素に埋め込まれた互惠関係

	構造的アプローチ	機能的アプローチ
企 業	法律と企業との互惠関係	社会と企業との互惠関係
社会的責任	権力と責任との互惠関係	企業存在の正統性と社会的責任との互惠関係
利 益	株主利益と企業との互惠関係	企業利益と社会的価値との互惠関係
経営者	企業と経営者との互惠関係	社会と経営者との互惠関係

出所：筆者作成。

VI おわりに

本研究の分類方法を用いることによって、Fukuyama が経営学領域へと持ち込んだ互恵性の概念の射程を延長し、CSR 領域へと到達させることができた。まとめると、本研究の成果とは、① CSR は ECC ではなく、分類方法を工夫することで、互恵という1つの概念へと収斂させることが可能であることを明らかにしたこと、②その結果として、Polanyi から Fukuyama へと展開してきた互恵の概念を、新たに CSR の領域へと拡張することができたこと、というおもに2つの点であると考えている。これはⅡで取り上げた3つの分類方法を用いては決して導き出せなかったものである。

しかし、同時にいくつかの新たな課題も顕現したと認識している。それは、①本研究は理論検証型であることから、互恵の概念が実際の CSR においてどのように表出しているかという実証的検証が今後求められる、②戦略的 CSR の実践場面において重要な要素となる企業レピュテーションに互恵の概念が関与しているか否かの検討が必要である、という点である。

また、BOP ビジネスを俯瞰すると、CSR と同様に、理論先行型で企業の取り組みが今なお活発化していない状況にある(田原, 2012)。さらに、BOP ビジネスを CSR の一部として包摂したうえで互恵関係の観点から議論すべきか、あるいは、CSR とは別の存在として議論すべきか、という新たな研究への応用可能性も探っていかなければならない。今後は、これらの研究課題の解決に向けてさらなる研究を行っていきたいと考えている。

参考文献

Barney, J. B. (2011), 「競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』8月号, 76-79頁。
 ISO/SR 国内委員会監修(2011), 『日本語訳 ISO26000: 2010——社会的責任に関する手引』日本規格協会。
 赤池学・水上武彦(2013), 『CSV 経営——社会的課題の解決と事業を両立する』NTT 出版。
 足立辰雄・井上千一(2009), 『CSR 経営の理論と実際』中央経済社。
 足立浩(2012), 『社会的責任の経営・会計論——CSR の矛

盾構造とソシオマネジメントの可能性』創成社。
 粟屋仁美(2012), 『CSR と市場——市場機能における CSR の意義』立教大学出版会。
 伊丹敬之(2012), 『経営戦略の論理——ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』〔第4版〕日本経済新聞出版社。
 今井俊一(1958), 「経営者社会責任論に関する考察」『同志社商学』第10巻5号, 399-420頁。
 岩井克人(2003), 『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
 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。
 梅田徹(2006), 『企業倫理をどう問うか——グローバル化時代の CSR』日本放送出版協会。
 江川雅子(2008), 『株主を重視しない経営——株式市場の歪みが生み出した日本型ガバナンス』日本経済新聞出版社。
 大塚章男(2011), 「コーポレート・ガバナンスにおける今日の課題——権限集中と利益調整原理」『筑波ロー・ジャーナル』10号, 51-80頁。
 岡田吾郎(1950), 「経営の概念とその社会的責任の理論」『大分大学経済論集』第1巻1号, 33-54頁。
 奥村宏(2006), 『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店。
 勝部伸夫(2010), 「CSR と企業観」『経営行動研究年報』19号, 10-14頁。
 角和宏(2011), 「CSR 活動の理論的根拠に関する先行研究レビュー」『広島大学マネジメント研究』11号, 69-83頁。
 亀川雅人・高岡美佳編著(2007), 『CSR と企業経営』学文社。
 岸本重陳ほか(1974), 『企業の社会的責任とはなにか』昌平社。
 経済同友会(1973), 『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』公益社団法人経済同友会。
 経済同友会(2009), 『第16回企業白書——新・日本流経営の創造』公益社団法人経済同友会。
 経済同友会(2012), 『社会益共創企業への進化——持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して』公益社団法人経済同友会。
 経済同友会(2013), 『第17回企業白書——持続可能な経営の実現』公益社団法人経済同友会。
 坂口幹生(1961), 「経営管理の主体(1)」『経営と経済』第41巻1号, 長崎大学経済学部研究会, 1-40頁。
 証券取引法研究会国際部会訳(1994), 『コーポレート・ガバナンス——アメリカ法律協会「コーポレート・ガバナンスの原理: 分析と勧告」の研究』日本証券経済研究所。
 首藤恵(2007), 「金融機関のコーポレート・ガバナンスと CSR 戦略」金融調査研究会編『金融機関における CSR 活動や環境配慮行動のあり方』金融調査研究会報告書, 38号, 47-61頁。
 十川廣國(2005), 『CSR の本質——企業と市場・社会』中央経済社。
 高巖(2004), 「なぜ企業に社会的責任が求められるか」高巖・日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞出版社, 12-46頁。
 高田馨(1970), 『経営の目的と責任——経営の主体・環境論

- の根本問題』日本生産性本部。
- 高田馨(1974),『経営者の社会的責任』千倉書房。
- 高橋俊夫(2009),『企業戦略論の系譜と展開』中央経済社。
- 谷本寛治(2003),「市場社会の作用とCSR」三井物産戦略研究所『The World Compass』2003年5月号, 7-10頁。
- 田原総一郎(2012),『大転換「BOP」ビジネスの新潮流』潮出版社。
- 対木隆英(1979),『社会的責任と企業構造』千倉書房。
- 寺内理恵(2007),「CSRとマーケティング」亀川雅人・高岡美佳編『CSRと企業経営』学文社, 163-185頁。
- 中川理(2009),「不確実性のゆくえ——フランスにおける連帯経済の事例を通して」『文化人類学』第73巻4号, 586-609頁。
- 中原俊明(1975a),「米法における Corporate Social Responsibilityの発展と現状(1)」『民商法雑誌』第72巻3号, 385-423頁。
- 中原俊明(1975b),「米法における Corporate Social Responsibilityの発展と現状(2)」『民商法雑誌』第72巻4号, 581-613頁。
- 中村美紀子(1999),『企業の社会的責任——法律学を中心として』中央経済社。
- 成毛収一(1970),『企業の社会的責任——利潤優先を問う直す』日本経済新聞社。
- 仁木一彦(2012),『儲からないCSRはやめなさい』日本経済新聞出版社。
- 野中郁次郎・竹内弘高(2011),「賢慮のリーダー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』9月号, 10-24頁。
- ピーターセン, P. D. (2009),『第5の競争軸——21世紀の新たな市場原理』朝日新聞出版。
- 藤井敏彦・新谷大輔(2008),『アジアのCSRと日本のCSR——持続可能な成長のために何をすべきか』日科技連出版社。
- 松野弘・堀越芳昭・合力知工編著(2006),『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房。
- 水尾順一(2005),『CSRで経営力を高める』東洋経済新報社。
- 藻利重隆(1956),『経営学の基礎』森山書店。
- 森本三男(1994),『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房。
- 山口厚江(2009),「“profession”としての経営者」黒川保美・赤羽新太郎編『CSRグランド戦略』白桃書房, 23-43頁。
- 山城章(1949),「経営の社会的責任」『経営評論』第4巻10号, 経営評論社, 8-19頁。
- 山城章(1970),『経営原論』経営学全書第1巻, 丸善出版, 156-169頁。
- Ackerman, R. W. (1973), “How Companies Respond to Social Demands,” *Harvard Business Review*, April, pp.88-98.
- Altman, B. W. and D. Vidaver-Cohen (2000), “Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence,” *Business and Society Review*, 105(1), pp.145-169.
- Amaeshi, K. M. and A. B. C. Adi, (2007), “Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in Utlish,” *Business Ethics: A European Review*, 16(1), pp.3-18.
- Anderson, Jr., J. W. (1989), *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*, Greenwood. (百瀬恵夫監訳『企業の社会的責任』白桃書房, 1994年。)
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood.
- Andriof, J., S. Waddock, B. Husted and S. S. Rahman (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf.
- Bakan, J. (2004), *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press. (酒井泰介訳『ザ・コーポレーション——わたしたちの社会は「企業」に支配されている』早川書房, 2004年。)
- Barnard, C. I. (1958), “Elementary Conditions of Business Morals,” *California Management Review*, 1(1). (桜井信行訳「ビジネスモラルの基本的状況」『青山経営論集』第7巻1・2合併号, 10-15頁, 1972年。)
- Beal, B. D. (2013), *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments*, Sage.
- Boulstridge, E. and M. Carrigan (2000), “Do Consumers Really Care about Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap,” *Journal of Communication Management*, 4(4), pp.355-368.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers. (日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社, 1960年。)
- Bowie, N. (1991), “New Directions in Corporate Social Responsibility,” *Business Horizon*, 34(4), pp.56-66.
- Campbell, J. L. (2006), “Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility,” *American Behavioral Scientist*, March (49), pp.925-938.
- Carroll, A. B. (1979), “A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,” *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
- Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct,” *Business and Society*, 38(3), pp.268-295.
- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2002), *Business and Society with Infotrac: Ethics and Stakeholder Management*, 5th ed., South-Western.
- Cassel, D. (2001), “Human Rights and Business Responsibilities in the Global Marketplace,” *Business Ethics Quarterly*, 11(2), pp.261-274.
- Castaldo, S., F. Perrini, N. Misani and A. Tencati (2009), “The Missing Link between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products,” *Journal of Business Ethics*, 84(1), pp.1-15.
- Ciulla, J. B. (2004), *Ethic: The Heart of Leadership*, 2nd ed., Praeger.

- Clark, J. M. (1948), *Alternative to Serfdom*, A. A. Knopf.
- Davis, K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" *California Management Review*, 2(3), pp.70-76.
- Davis, K. (1967), "Understanding the Social Responsibility Puzzle," *Business Horizons*, 10(4), pp.45-51.
- Davis, K. (1973), "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal*, 16(2), pp.312-322.
- Dodd, E. M. (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?" *Harvard Law Review*, 45(7), pp.1145-1163.
- Donaldson, T. (2005), "Defining the Value of Doing Good Business," *Financial Times*, June 2.
- Donaldson, T. and L. E. Preston (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 20(1), pp.65-91.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994), "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review*, 19(2), pp.252-284.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1999), *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee (2000), "Précis for Ties that Bind," *Business and Society*, 105 (Winter), pp.436-444.
- Epstein, E. M. (1989), "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States," *Journal of Business Ethics*, 8(8), pp.583-595.
- Eremont-Smith, M. R. (1972), *Philanthropy and the Business*, Russell Sage.
- Foote, N., R. Eisenstat and T. Fredberg (2011), "The Higher-Ambition Leader," *Harvard Business Review*, November, pp.46-59.
- Frederick, W. C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought," *Business and Society*, 33(2), pp.150-164.
- Frederick, W. C. (1986), "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs," *California Management Review*, 28(2), pp.126-141.
- Frederick, W. C. (1998), "Moving to CSR4: What to Pick for the Trip," *Business and Society*, 37(1), pp.40-59.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Freeman, R. E. and D. R. Gilbert, Jr. (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall. (笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探求』文眞堂, 1998年。)
- Freeman, R. E. and J. Liedtka (1991), "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach," *Business Horizons*, 34(4), pp.92-98.
- Freeman, R. E. and R. A. Philips (2002), "Stakeholder Theory: A Libertarian Defense," *Business Ethics Quarterly*, 12(3), pp.331-349.
- Freidman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Phoenix Books. (村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社, 2008年。)
- Freidman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *New York Times Magazine*, 33, pp.122-126.
- Fukuyama, F. Y. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press. (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房, 1996年。)
- Garriga, E. and D. Mele (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory," *Journal of Business Ethics*, 53, pp.51-71.
- Goodpaster, K. E. and J. B. Matthews, Jr. (1982), "Can a Corporation Have a Conscience?" *Harvard Business Review*, 60(1).
- Gössling, T. (2011) *Corporate Social Responsibility and Business Performance: Theories and Evidence about Organizational Responsibility*, Edward Elgar.
- Hansmann, H. and R. Kraakman (2001), "The End of History for Corporate Law," *Georgetown Law Journal*, 89, pp.1-33.
- Hayek, F. A. (1944), *The Road to Serfdom*, University of Chicago Press. (西山千明訳『隷属への道』ハイエク全集, I別巻, 春秋社, 2008年。)
- Hayek, F. A. (1954), "The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It and Will It be Run?" M. Anshen and G. L. Bach, eds. (1960), *Management and Corporations: 1985*, McGraw-Hill. (名東孝二訳『20年後の会社と経営』日本生産性本部, 1963年。)
- Heilbroner, R. L. and others (1972), *In the Name of Profit*, Doubleday & Company. (太田哲夫訳『利潤追求の名の下に——企業モラルと社会的責任』日本経済新聞社, 1973年。)
- Husted, B. W. and D. B. Allen (2007), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience," *Long Range Planning*, 40(6), pp.594-610.
- Jones, T. M. (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined," *California Management Review*, 22(2), pp.59-67.
- Kaptein, M. and R. Van Tulder (2003), "Toward Effective Stakeholder Dialogue," *Business and Society Review*, 108 (Summer), pp.203-225.
- Keim, G. D. (1978), "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model," *Academy of Management Review*, 3(1), pp.32-40.
- Ladd, J. (1970), "Morality and the Ideal of Rationality in

- Formal Organizations," *Monist*, 54(2), pp.488-516.
- Levitt, T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol.36, No.5, pp.41-50.
- Lewis, B. W. (1959), "Economics by Admonition," *American Economic Review*, May, pp.384-398.
- Mahon, J. F. and R. A. McGowan (1991), "Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach," *Business Horizons*, 34(4), pp.79-87.
- Maon, F., A. Lindgreen and V. Swaen, (2009), "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice," *Journal of Business Ethics*, 87(1), pp.71-89.
- Matten, D., A. Crane and W. Chapple (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship," *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), pp.109-120.
- Meznar, M. B., J. J. Chrisman and A. B. Carroll (1991), "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification," *Business and Professional Ethics Journal*, 10(1), pp.332-336.
- Mitchell, L. (2001), *Corporate Irresponsibility: America's Newest Export*, Yale University Press. (斎藤祐一訳『なぜ企業不祥事は起こるのか——会社の社会的責任』麗澤大学出版会, 2005年。)
- Mitchell, N. J. (1989), *The Generous Corporation: A Political Analysis of Economic Power*, Yale University Press. (井関利明監修『社会にやさしい企業——経営思想の革新と企業の社会政策の展開』同友館, 2003年。)
- Mitchell, R. K., B. R. Agle and D. J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts," *Academy of Management Review*, 22(4), pp.853-886.
- Moon, J. (2007), "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development," *Sustainable Development*, 15(5), pp.296-306.
- Ne'ron, P.-Y. (2010), "Business and the Polis: What Does it Mean to See Corporations as Political Actors?" *Journal of Business Ethics*, 94(3), pp.333-352.
- Ogden, S. and R. Watson (1999), "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry," *Academy of Management Journal*, 42(5), pp.526-538.
- Okoye, A. (2009), "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?" *Journal of Business Ethics*, 89(4), pp.613-627.
- Paine, L. S. (2003), *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance?*, McGraw Hill. (鈴木主税・塩原通緒訳『バリューシフト——企業倫理の新時代』毎日新聞社, 2004年。)
- Petit, T. A. (1967), *Moral Crisis in Management*, McGraw-Hill. (土屋守章訳『企業モラルの危機——会社はなにを問われているか』ダイヤモンド社, 1969年。)
- Petrick, J. and J. Quinn (2001), "The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset," *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), pp.331-343.
- Piper, T. R., M. C. Gentile and S. D. Parks (1993), *Can Ethics be Taught?: Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School Press. (小林俊治・山口善昭『ハーバードで教える企業倫理——MBA教育におけるカリキュラム』生産性出版, 1995年。)
- Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation*, Rinehart. (野口建彦・栖原学訳『新訳 大転換——市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社, 2009年。)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December, pp.56-69.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.
- Preston, L. E. and J. E. Post (1975), *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall.
- Preston, L. E. and J. E. Post (1981), "Private Management and Public Policy," *California Management Review*, 23(3), pp.56-63.
- Sethi, S. P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework," *California Management Review*, Spring, 17(3), pp.58-64.
- Sheldon, O. (1924), *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons. (企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ——企業の社会的責任と管理』雄松堂書店, 1993年。)
- Ulrich, D. and N. Smallwood (2003), *Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value through People and Organization*, Wiley. (伊藤邦雄監訳, 淡川桂子訳『インタンジブル経営——競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス講談社, 2004年。)
- Useem, M. (1993), *Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization*, Harvard Business School.
- Vogel, D. (1986), "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal," *California Management Review*, 28(2), pp.142-152.
- Votaw, D. (1973), "Genius Becomes Rare: A Comment on

- the Doctrine of Social Responsibility Pt. II," *California Management Review*, 15(3), pp.5-19.
- Walton, C. C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Belmont.
- Wartick, S. and P. L. Cochran (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, 10(4), pp.758-769.
- William, M. and R. E. Freeman (1993), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation," in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie eds., *Ethical Theory and Business*, 4th ed., Prentice Hall.
- Zadek, S. (2004), "The Path to Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 82, pp.125-132.