

博士学位申請論文

**中国の CSR（企業の社会的責任）に関する研究
—欧米・日本に次ぐ第3のモデルとしての課題と可能性—**

**A Study on the prospects of China's Corporate Social Responsibility
: Potential and Future Challenges of China's CSR as a Third Model**

立教大学大学院

経営学研究科博士課程後期課程

倉持 一

KURAMOCHI HAJIME

2015 年 10 月

【目 次】

第1章 研究の目的と構成.....	- 1 -
第1節 本研究の背景と目的.....	- 1 -
第2節 本論文の構成.....	- 7 -
第一部 理論考察.....	- 13 -
第2章 分析フレームワークの構築.....	- 13 -
第1節 問題意識.....	- 13 -
第2節 先行研究レビュー ―新制度派経済学アプローチ―	- 15 -
第2節 (1) 「資本主義の多様性」理論.....	- 16 -
第2節 (2) 「経営学における制度論」と「エージェンシー理論」	- 24 -
第3節 中国の企業ガバナンス ―「エージェンシー理論」による考察―	- 26 -
第3節 (1) 米国・ドイツ・日本の企業ガバナンス	- 26 -
第3節 (2) 中国の企業ガバナンス.....	- 32 -
第3節 (3) 事例検証：「三鹿集団粉ミルク事件」	- 38 -
第3節 (4) 中国大手自動車メーカーT社幹部へのインタビュー	- 41 -
第3節 (5) 中国の企業ガバナンスの問題点	- 42 -
第3節 (6) 「エージェンシー理論」からの考察	- 45 -
第4節 新制度派経済学アプローチのCSR研究への活用.....	- 46 -
第5節 先行研究の成果と限界性.....	- 50 -
第6節 本研究の分析フレームワーク	- 53 -
第7節 小括.....	- 57 -
第3章 CSR とは何か ―本研究におけるCSRの定義―	- 59 -
第1節 問題意識.....	- 59 -
第2節 CSRの分類方法に関する先行研究レビュー	- 61 -
第2節 (1) 二項対立的な分類方法.....	- 61 -
第2節 (2) 動機面に着目した分類方法.....	- 64 -
第2節 (3) 企業観に基づいた分類方法.....	- 66 -
第3節 独自の分類方法の提示.....	- 67 -
第4節 新たな分類方法による分析.....	- 69 -
第4節 (1) 企業.....	- 70 -
第4節 (2) 社会的責任.....	- 73 -

第4節 (3) 利益.....	- 76 -
第4節 (4) 経営者.....	- 82 -
第5節 小括.....	- 86 -
第4章 CSRにおける企業・国家・市民社会 ―ハーバーマス理論からの考察―.....	- 89 -
第1節 問題意識.....	- 89 -
第2節 ハーバーマスの社会構造理論.....	- 90 -
第2節 (1) 公共性の構造転換とは何か.....	- 91 -
第2節 (2) 前駆的存在としての文芸的公共圏の成立.....	- 92 -
第2節 (3) 政治的公共圏への転化.....	- 93 -
第2節 (4) 市民的公共圏の崩壊.....	- 94 -
第2節 (5) 「生活世界の植民地化」.....	- 96 -
第2節 (6) ハーバーマスの社会構造観に関する反対意見.....	- 97 -
第2節 (7) 近年のハーバーマスの論調の変化.....	- 100 -
第3節 ハーバーマスのコミュニケーション理論.....	- 102 -
第3節 (1) コミュニケーションの機能と役割.....	- 102 -
第3節 (2) CSRにおけるコミュニケーションに関する仮説検証.....	- 104 -
第4節 コミュニケーションによるソーシャル・キャピタルの醸成.....	- 107 -
第5節 小括.....	- 110 -
第5章 CSRにおけるコミュニケーションと信頼.....	- 112 -
第1節 問題意識.....	- 112 -
第2節 戦略的CSRの今日的展開.....	- 114 -
第3節 事例検証.....	- 116 -
第3節 (1) 住友化学の経営体制及びオリセットネット事業の概要.....	- 117 -
第3節 (2) オリセットネット事業関連の不正事案の概要.....	- 120 -
第4節 考察に用いる独自のフレームワーク.....	- 122 -
第4節 (1) 法的観点の議論.....	- 122 -
第4節 (2) Schwartz & Gibb (1999) のフレームワーク.....	- 123 -
第4節 (3) Laszlo (2008) のフレームワーク.....	- 124 -
第4節 (4) Iansiti & Levien (2004) のフレームワーク.....	- 127 -
第4節 (5) 信頼の発展プロセスをもとにした独自のフレームワーク.....	- 128 -
第5節 小括.....	- 130 -
第6章 CSRにおける信頼形成と信頼喪失.....	- 134 -
第1節 問題意識.....	- 134 -

第2節 CSR と信頼との関係性.....	- 135 -
第2節 (1) 信頼の経営学的意味.....	- 136 -
第2節 (2) 戦略的 CSR と信頼の関係性を明確化するフレームワーク	- 138 -
第3節 事例検証と考察.....	- 140 -
第4節 小括.....	- 142 -
第7章 CSR に深く関与する2つの信頼.....	- 145 -
第1節 問題提起.....	- 145 -
第2節 BOP ビジネスに関する先行研究レビュー	- 147 -
第3節 ストック型信頼とフロー型信頼.....	- 150 -
第3節 (1) ストック型信頼.....	- 151 -
第3節 (2) フロー型信頼.....	- 153 -
第3節 (3) 2つの信頼のまとめ.....	- 156 -
第4節 考察.....	- 157 -
第4節 (1) 経済産業省による BOP ビジネスの事例分析.....	- 157 -
第4節 (2) 事例の再分析.....	- 158 -
第5節 小括.....	- 161 -
第二部 中国の CSR	- 162 -
第8章 中国の CSR に対する国家的要請の背景 ―人口動態変化分析―	- 162 -
第1節 問題意識.....	- 162 -
第2節 人口センサスにみられる人口動態変化のポイント	- 163 -
第2節 (1) 少子高齢化の加速.....	- 164 -
第2節 (2) 都市化の進行.....	- 166 -
第2節 (3) 人口流動の活発化.....	- 167 -
第3節 人口動態をめぐる課題.....	- 169 -
第3節 (1) 「一人っ子政策」の見直し.....	- 169 -
第3節 (2) 「一人っ子政策」利益集団.....	- 171 -
第3節 (3) 男女のアンバランス.....	- 172 -
第3節 (4) 人口と労働力の偏在.....	- 173 -
第4節 「人口ボーナス」論.....	- 175 -
第5節 小括.....	- 176 -
第9章 国家主導による中国の CSR の形成と展開.....	- 177 -
第1節 問題意識.....	- 177 -
第2節 思想的・文化的背景.....	- 178 -

第2節 (1) 孔子の教えと企業経営との関係性	- 179 -
第2節 (2) 孔子の思想を受け継ぐ渋沢栄一の「合本資本主義」	- 181 -
第2節 (3) リバタリアニズムを基盤とする欧米の倫理的思想と孔子の教え	- 182 -
第3節 中国における企業制度と現代化.....	- 184 -
第3節 (1) 中国の企業制度とその変遷.....	- 184 -
第3節 (2) 中国企業の現代化の進展.....	- 189 -
第3節 (3) 経済団体の形成と国家との関係性	- 191 -
第4節 欧米や日本における CSR の議論状況.....	- 193 -
第4節 (1) 初期の CSR の議論	- 193 -
第4節 (2) 戦略的 CSR の登場.....	- 195 -
第4節 (3) 戦略的 CSR の今日的展開.....	- 196 -
第5節 欧米における CSR 関連動向	- 199 -
第5節 (1) ヨーロッパで開催された CSR 関連国際会議における議論状況.....	- 204 -
第5節 (2) 欧州企業に対するインタビュー調査結果	- 209 -
第5節 (3) まとめ.....	- 226 -
第6節 日本における CSR 関連動向	- 229 -
第6節 (1) 日本企業の CSR 動向	- 229 -
第6節 (2) 経済団体や国家に関する CSR 動向.....	- 238 -
第6節 (3) CSR 企業調査アンケート分析による現状把握と課題導出.....	- 244 -
第6節 (4) まとめ.....	- 261 -
第7節 中国における CSR の展開状況と国家の関与.....	- 262 -
第7節 (1) 問題意識.....	- 263 -
第7節 (2) 中国における CSR の展開状況（2005 年まで）	- 265 -
第7節 (3) 中国における CSR の展開状況（2006 年以降）	- 270 -
第7節 (4) 1990 年代以降の歴代 3 政権の政治的スローガン	- 278 -
第7節 (5) 政治的スローガンと中国の CSR との関係性.....	- 281 -
第7節 (6) まとめ.....	- 286 -
第8節 小括.....	- 287 -
第三部 本研究のまとめ	- 290 -
第10章 最終考察と結論	- 290 -
第1節 これまでの議論の振り返り	- 290 -
第2節 結論.....	- 292 -
第3節 今後の研究課題.....	- 295 -

謝 辞..... - 297 -

参考文献.....i

【日本語文献】（五十音順）i

【英語文献】（アルファベット順）xii

【中国語文献】（音読み順）xxxi

参考資料

【資料1】

【資料2】

第 1 章 研究の目的と構成

第 1 節 本研究の背景と目的

本研究の主意を簡潔に述べれば、それは、経済成長の著しい中国において展開されている CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）を、欧米や日本の CSR と適宜比較しながらこれまでとは異なる分析フレームワークを用いて構造的に分析することで、今後を展望しようというものである。その際には、「資本主義の多様性」や「経営学における制度論」といった新制度派経済学の理論的アプローチの有用性を援用するだけでなく、同アプローチによる CSR 分析の限界を指摘し乗り越えることによって、企業を国家や市民社会と並ぶ一つのセクターとして捉え、かつ、CSR を、国家・企業・市民社会の各セクター間における間主観的な動態モデルとして把握することで、市民社会から企業に寄せられる期待の表出であり企業経営そのものとして位置づける。これによって、中国という特色ある国家が主体的に押し進めている CSR を新たなモデルとして理解し、その特徴などを明確に浮かび上がらせることが可能となり、従来の研究の枠組みでは探究できなかった、中国の CSR の課題や可能性などを新たに導き出そうというものである。

これまで発表された中国の CSR に関する研究の多くは、欧米の CSR 研究を概観してその含意を中国に紹介するもの、諸外国の CSR 関連制度と中国のそれとを比較したもの、あるいは、諸外国企業の取組む CSR の好事例を検証したものやそのランキングなどといった、いわゆる分析という次元とは異なる研究で占められていた。本研究は、企業・国家と市民社会との関係性という構造的な観点や、CSR において不可欠となる信頼・コミュニケーションという動態的な観点からの考察を展開することにより、従来の研究では導き出し得なかった中国の CSR の本質的な可能性や課題を体系的に追究したいと考えている。

CSR は、1950 年代ころから議論が活発に行われるようになったが、その状況は半世紀以上も経た現在でも基本的には変わりなく、学术界のみならず経済界においても、CSR は企業経営にとって重要な概念であると位置づけられている。CSR とは、基本的には、企業活動のプロセスが問われる課題であり、企業活動のあり方そのものである（谷本：2004）が、CSR に関する定義は、欧米や日本をはじめとして、世界各国において様々な考え方が示されている。

本研究としての CSR の定義は第 3 章で示すが、2004 年に経済産業省産業政策局企業行動課が公表した『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』によれば、CSR の定義とは「今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念」である（経済産業省：2004）。また、国際規格である ISO26000 では、CSR を概ね、「事業活動が社会・環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任である。それは、持続可能な発展とステークホルダーの期待に対して配慮し、関連法令や国際行動規範を遵守しており、企業全体に統合されその組織の関係性の中で実践されるものである」と定義している（ISO/SR 国内委員会：2011）。

CSR の議論が積極的に行われている半世紀以上の間、経済的にはグローバル化が大きく進んだが、それは多くの国の多くの人間に豊かさという利益をもたらした反面、企業活動によって引き起こされる環境破壊や貧富の格差拡大といった、いわゆる外部不経済の問題を生じさせることにも繋がった。今後、我々の持続可能な発展にとって重要なのは、過度のグローバル化、すなわち、ハイパー・グローバリゼーションなのではなく、調和のとれたコントロール可能なグローバリゼーションなのである。そのためには、企業の活動の場である市場に、互惠や信頼といった概念が持ち込まなければならない（Rodrik：2011）。CSR はまさに、そういった互惠や信頼、そしてコミュニケーションといった概念を企業活動の中心として捉え、その活用を図る考え方の一つであり、それによって様々な社会価値の創造を目指すものである。また、Ruggie（2004）は、近代のグローバル化によって競争力を有した大規模な多国籍企業が登場したが、様々な社会課題の解決のためには、彼ら多国籍企業の目を経済的のみならず、社会的な目標の前進に向けさせる必要があると主張する。その上で、彼は、特に、公衆の健康や環境保護といった領域に、企業や NGO といった民間セクターが CSR として参画すること、で、各国によって異なる国家ガバナンス状況のギャップなどを埋めることも可能になると指摘している。

現在、企業の取り組む CSR には、単なる社会的支援という範疇を越えて、このような大きな期待が寄せられている。従来、企業は経済的組織としての側面が強調され、市場においていかにして競争優位を構築し、経済的利益の極大化を図るかが重要視されてきた。無論、企業とは、原則的には、市場経済におい

て財やサービスの生産と販売を行う経済主体であり、様々な資源を変換して市場に投入し、人々の生活に貢献する存在である（青木・伊丹：1985）。しかし、企業規模が拡大しその影響力が増すにつれ、企業が果たすべき責任の範疇は、財やサービスの供給といった原則的な事項だけではなく、社会の公器として、市場のみならず社会を意識した事業活動へと拡張してきている。換言すれば、企業活動の基板となる考え方が、「企業と市場」という純粋な経済モデルから、「企業と社会」という新たなモデルへと移行したと言えるだろう。ローマ・クラブが『成長の限界』を公表し、これまでのような技術革新と経済成長を漫然と続けていては、企業活動どころか人類の生活さえも危うくなる（Meadows et al. : 1972）といった警鐘を鳴らして以降、このパラダイムシフトによって、企業は単なる便益の供給者ではなく、価値創造システムとしての役割を市民社会から期待されるようになってきていると言えるだろう。CSR の概念がより戦略性を高めたものへと拡張してきた現在、「CSR は本業の一部として取り組むべき」との論調が、学术界のみならず経済界でも強まっている。市民社会が企業に寄せる期待が日に日に強まっているのと同時に、企業経営の見地から CSR に寄せる期待も膨らんできているのである。企業が本業の一部として真摯に CSR に取り組むことでイノベーションが生じ、それへの正当な応答として企業に対する高い評価や競争優位獲得へと結びついていくという、企業と市民社会との間に生じるスパイラルな好循環が、現代の CSR の理想型と言えるだろう。

先ほどグローバル化という表現を用いたが、経済のみならず CSR にもグローバル化の波は押し寄せている。CSR は、欧米や日本といったいわゆる先進国の企業だけが取り組んでいるものではなく、中国をはじめとする一部の新興国の企業も熱心な取組を見せ始めており、その評価も高まってきている。技術革新や交通網の発達により企業活動の場が広がることによって、CSR の考え方が世界中に広まっただけでなく、企業が視野に入れている社会課題も以前にも増してワールドワイドなものとなっている。つまり、CSR に関する研究もこれまで以上に視野を広げ、新たな地平へと進んでいかねばならない。

その中でも特に、中国の CSR については、ここ数年になって中国のみならず欧米諸国や日本でも学術的な研究が徐々に進められてきているもののその件数は決して多くなく、また、分析の質という点から判断しても体系的な論考はこれからの状態であり、そこには多くの研究の余地が残されていると考えられる。具体的に指摘すれば、Kolk et al. (2010) は、中国社会でも倫理的な消費者行動が見られるようになったのだから、欧米企業は中国でもこれまでどおりの CSR

を展開すべきだと強調する。しかし、これは消費者行動の時代的变化にのみ着目した分析による結論であり、これでは中国の CSR を深く洞察したとは言えない。実際、Hamilton & Zhang (2012) は、中国は経済も社会も特殊であり、それを承知していない欧米や日本の企業は、ややもすれば「落とし穴に落ちてしまう」と警鐘を鳴らしているし、伊丹 (2013) も多くの事例をもとに中国の特殊性を強調し、海外企業が中国で活動することの倫理的な問題を含め、その全体的な難しさなどを指摘している。また、梶田・園田 (1996) は、中国を対象とした経営学研究では、中国独自の文化や歴史にも着目すべきだと述べており、楼・甘 (2009) は、中国の CSR を、メンツを重んじる文化や文化大革命といった近代中国にとって極めて大きな歴史的現象に着目して考察している。しかし、彼らが導き出した結論は、要約すれば、「中国は他国とは違うのだから、CSR も他国と違う」という極めて単純化されたものとなっている。これは、中国の CSR という一つの領域にだけ着目した近視眼的な分析の弊害だと考えられる。

また、中国の CSR は、1950 年代から北米やヨーロッパで本格化した議論を、2001 年の中国の WTO 加盟によって急増した海外企業の中国進出などを契機として輸入されたものであり、中国国内の学術誌で発表された CSR に関する論文は 2002 年から 2007 年にかけて急増していることが確認できるものの、ステークホルダーとの関係性に配慮し良好な関係を築こうという意識はまだ育っていない (Moon & Shen : 2010)。また、中国国営のシンクタンクは、中国の CSR 元年を 2006 年だと定義している。これらの動向を勘案すると、中国において CSR の議論が活発化してきたのは 2002 年から 2005 年にかけてのことであると考えられる。確かに、概念の導入や議論の本格化、そして政策レベルへの落としこみを開始してから約 10 年程度で、中国において CSR が普及してきたことは賞賛に値する出来事だろう。盧 (2002) は、中国において CSR が今以上に発展していくためのポイントとして、「欧米追従型が中国の CSR の基本路線であり、これこそが中国における CSR の発展の原動力である」と結論づけたが、これは結果から原因を単に推察しただけの現状説明の域を出ていない。我々が求めるべき研究水準はより高く、中国の CSR の国際的な位置付けを明確化させ、今後の可能性と課題をより深く、そして、より理解しやすい形で提示しようというものである。本研究は、中国の国家・社会・経済・思想などといったあらゆる側面に着目し、国際比較というより包括的な分析手法を用いて中国の CSR を考察していくことにする。

中国は、改革開放政策以降、目覚ましい経済発展を遂げ、「世界の工場」として世界各国の経済に大きな影響を与えてきただけでなく、中国国民の生活水準も飛躍的に向上してきている。しかしながらその反面、中国国内では、急速な経済発展の弊害ともいえるべき社会課題が、環境汚染や食品健康被害、劣悪な労働環境や貧富の格差拡大などといった複数の領域において多数表面化してきている。中国政府もこの現状の是正に乗り出し、「和諧社会建設」という政治的スローガンを打ち出したことを皮切りに、政府主導による CSR の推進という大きな方針を示している。これは、現在の中国が、CSR の普及・促進・展開などにとって重要な場面を迎えていることを示唆している。Santonio (2009) が指摘するように、中国の近未来が、これまで以上に成長を遂げた世界のリーダーとしての姿か、あるいは社会矛盾の表出によって瓦解し混沌とした社会へと凋落していくかの 2 通りしか無く、その行く末を左右するのが社会や経済の道徳性・倫理性の問題なのだとすると、中国という国家の将来は CSR の正否に大きく左右されることになるのだろう。よって、今こそ、中国の CSR を構造的に捉え、信頼やコミュニケーションといった観点から分析し、新たなモデルとして把握することでこれまで以上に幅広い考察を行い、その可能性や課題を提示すべきであると考ええる。

本研究は、これら様々な背景事情をもとに、中国の CSR の今後の可能性や課題について論ずるが、その際の大きな分析フレームワークとなるのが、「資本主義の多様性」、「経営学における制度論¹」などといった、いわゆる新制度派経済学の理論的アプローチという、これまで経営学領域においても活発な議論が行われてきた伝統と実績のある議論をもとに構築した分析フレームワークである。この分析フレームワークを中国の CSR の考察に用い、欧米や日本と適宜比較しながら論じていく。

詳しくは第 2 章で展開するが、資本主義の多様性とは、1970 年代に欧米で展開されたネオ・コーポラティズム論を批判的に捉えた考え方であり、同理論の代表的論考として著名な Hall & Soskice (2001) は、現代の高度資本主義の多様性の根拠を、システムに内在する制度的補完性に求めつつも、各国家間（各経済間）に見られる制度的差異を研究し、比較制度優位というオリジナル・コンセプトを提示している。その他にも、Streek & Yamamura (2001) では、国家ごとに差異性が認められる資本主義の多様性に着目し、英米のような市場委任型

¹ 本稿では、「institutionalism」を「制度論」と訳して用いる。

の資本主義もあれば、日独のように経済が社会に埋め込まれたものとして捉える資本主義があることを明らかにした。ここでの「社会に埋め込まれた (socially embedded)」という表現の意味は、経済が市場の自由に委ねられるのではなく、社会的凝集性や非経済的貢献性、信頼などの社会的結びつきに支えられている部分があるということである。彼が英米型経済や日独型経済から見出した各特徴は、まさに CSR の土台となる企業と市民社会との関係性の相違点を示したものであると言えよう。

そしてこの2つのタイプの資本主義を制度論から捉えれば、多様性とは、政治的・社会的な情勢に応じての制度的変化によって生じた差異性であると考えることが出来る。彼らは、英米型経済がスタンダードな資本主義なのであり、日独型が特殊な資本主義なのであるといった関係性を否定し、政治的な背景(官僚機構や民主制の強弱)や福祉国家との関係性を強調している。つまり、資本主義の多様性、すなわち、国家間の差異性を生じさせる制度というものは、連続した発展モデルの中に独立して存在するのではなく、制度という基盤の上に資本主義がどう根付いていくかという点に依存するのである。これは、CSR が20 世紀半ばから徐々に世界各国に広まっていく中で差異性を生じさせたことの裏付けとなる考え方である。

しかし、この資本主義の多様性などに関する代表的な先行研究の一つである Hall & Soskice (2001) や CSR の国際比較の研究手法に資本主義の多様性や制度論の概念を活用した Kang & Moon (2012) では、時代的な背景も影響しているのであろうが中国は含まれていない。確かに中国は原則としては共産主義国であり、日本や米国、西欧諸国といった資本主義国と同列には扱えなかったかもしれない。しかし、中国の GDP は世界第2位の規模まで成長しており、また、鄧小平による改革開放政策以降、国営企業の民営化や市場経済制度の導入が進んでいることから、もはや中国をあえて例外視して分析するメリットは存在しないと考える。

Coase & Wang (2012) も、鄧小平や華国鋒らの功績によって、中国は比較的短期間で見事に資本主義国になったと断言している。彼ら自身が認めるように、中国は自国の経済システムを「中国の特色ある社会主義市場経済」と呼んでいることもあり、中国をいわゆる「資本主義国」と呼ぶことについては議論があることも確かである。それを承知の上で彼らは、中国共産党支配下にあるものの市場原理が支配し私企業が栄える活気ある経済の実態を捉えて、中国を資本主義国の仲間入りさせたのである。よって我々も、今に至っては、中国の CSR

を特別視することなく、欧米や日本と同列に位置づけて分析することが求められる状況にあると言えるのではない。さらに、梶田・園田（1996）は、その前提となる経済体制自体が社会主義市場経済と呼ばれる独特なシステムで運営されており、かつ、過去の国有企業主体の統制経済の名残があるため、責任という概念に対する考え方も欧米や日本とは大きく異なっていると指摘している。しかし、中国の企業活動に関する各種制度は、彼らの論考が発表された 1990 年代当時から格段の変化を見せており、ここで改めて中国における信頼を、CSR という企業活動の側面から論じる必要もあるだろう。

この様に、本研究には、これまでの「資本主義の多様性」、「経営学における制度論」などの議論では捉えられていなかった中国という新たな経済大国を議論の枠内に引き込み、中国の CSR を大局的見地から考察していくという大きなビジョンも有している。

以上、これら「資本主義の多様性」、「経営学における制度論」といった新制度派経済学アプローチの分析フレームワークからインプリケーションされる、国家・企業・市民社会というセクターの存在、そして、各セクター間の関係性の移り変わりと現代的倫理性の必要性を的確に捉えた Jürgen Habermas（ユルゲン・ハーバーマス）の展開する理論の背景に位置する信頼とコミュニケーションという 2 つの要素を、中国の CSR に関する国際比較研究に包括的・総合的に援用することで、中国の CSR の本質を探究することが可能になると考える。これは、我が国のみならず、当事者である中国国内でこれまでに取組まれた中国の CSR に関する代表的な先行研究（張：2009, 張・李：2014, 李・盧：2002 など）においても未だ成し遂げられていない体系的な分析フレームワークに基づく論考であり、学術的にも実学的にも本研究の果たす貢献度は高いと考えている。

第 2 節 本論文の構成

本論文は、大きく分けると、先行研究レビューといった理論考察や研究の根幹をなす分析フレームワークの構築が中心となる第一部（第 2 章から第 7 章）と、中国の CSR の形成・展開などを検証した上で国際比較を中心とした分析を行う第二部（第 8 章から第 9 章）、そして最終的な考察を行う第三部の第 11 章という三部構成となっているが、具体的な論文構成は次のとおりである。

まずはこの第 1 章で、本研究の背景事情や目的、論文の構成などを示す。中

国の CSR はこれまでも研究テーマとして取り上げられてことはあったが、それらは、中国経済の急速な発展や企業活動の活発化の影響もあり、中国の CSR の全体像を捉え、国際的な視点から分析し得たものではなかった。それを克服し、中国の CSR の今後の可能性と課題を導出しようというのが本研究の目的である。

第2章では、本研究の分析フレームワークを示す。中国の CSR の全体像を把握し、その特徴点や問題点を探求するためには、国際比較の手法によることが最善の研究手法の一つではないかと考える。世界第2位の経済大国にまで成長し日本や欧米諸国の企業が多数進出する一方で、中国では数多くの社会矛盾が発生し、その解消は大きな政治的課題となっており、企業による社会価値創造の手段である CSR に寄せられる期待も大きい。今こそ、中国の CSR を学術的な立場から深く探求し、今後の可能性と課題を示す必要があるだろう。しかし、これまで取組まれた中国の CSR に関する研究は、中国の CSR の一部分の事象だけを切り取りその特異点だけに着目して考察したミクロ的視点の研究だったり、逆に、CSR を国際比較の手法で分析したマクロ的な視点の研究においては中国が分析対象に加えられていなかったりするなど、そのいずれもが、中国の CSR の全体像を捉えたものではなかった。よって、既存の研究の枠組みで中国の CSR を深く洞察することには限界があると言える。そこで本研究では、近年、経営学研究や CSR 研究でも取り上げられるようになっていく「資本主義の多様性」、「経営学における制度論」といった国際比較の手法を用いる際に有用な分析フレームワークとなる考え方を採用する。これらの考え方から、CSR の考察に援用する際に必要な要素となる、「信頼」と「コミュニケーション」の2点を抽出し、これを軸とした分析フレームワークを構築する。また、制度論の観点からエージェンシー理論を含めた企業ガバナンス²について考察を行っている。CSR と企業ガバナンスとの関係の強さ、そして、CSR を論じる上での企業ガバナンスの重要性はこれまでも先行研究などで触れられてきているが、その一方で、中国の企業ガバナンスについては、その特殊性は論じられた経験はあっても、CSR との連関の文脈では論じられてこなかった。特に、中国国内では、企業経営における中国共産党の関与状況などを研究対象とすることが難しく、学術的な空隙とも言える状況である。そこで、北京オリンピックが開催された

² 「corporate governance」の訳語に関しては、「企業統治」「コーポレート・ガバナンス」「企業ガバナンス」など、論者によって複数の単語が用いられているが、本論文では「企業ガバナンス」に統一して使用する。

2008 年に表面化し、中国国内で大きな社会問題となった粉ミルクによる健康被害事件を事例として取り上げ、同事件の背景に存在する中国の企業ガバナンスの制度的な二面性を明確化した上で、その状況の継続性を確認すべく筆者が行なった、中国企業幹部に対するインタビュー調査の結果も合わせて検証している。これにより、中国の企業ガバナンスは「党企関係」によって支配されており、その本質的機能を失っている状況を明らかにしている。

第 3 章では、CSR の形成と展開の状況をただ単に時系列的に精査するのではなく、独自の分析手法を取り入れることで、新たに本研究としての CSR の定義を示す。CSR は、企業活動にとって、ややもすれば社会奉仕や社会支援といったフィランソロピーの感覚で捉えられがちという側面がある。フィランソロピーにも大いなる社会的な意義が存在するが、その一方で、経済的側面から見れば、それはコスト負担という解釈も可能となる。これは、企業にとって CSR が、言わば「片務契約」のような負担行為と誤解されてしまう危険性を示している。第 3 章は、この点に配慮・対応するため、CSR における片務ではない互惠という概念を、独自の分析手法によって先行研究レビューを丹念に行うことで導出し、戦略性を帯びた CSR は、もはや企業にとっても社会にとっても win-win な存在であることを明らかにする。これこそが、CSR の本質ともいえるべき「市民社会から企業に寄せられる期待の表出」であり、CSR が企業経営そのものであることの証左である。CSR は、企業と市民社会・国家との関係性に成立するものであり、間主観的な相互作用として機能する動態的な存在である。これは単なる先行研究レビューを超えた、CSR の定義に対して新たな方向性を示す一つの新たな学術的前進であると言えるだろう。

第 4 章では、「CSR における企業・国家・市民社会の関係性」をメインテーマに、これまでの CSR 研究を振り返りながら考察する。先行研究においても、CSR におけるコミュニケーションや信頼の重要性は取り上げられている。しかし、どのようなコミュニケーションがなぜ必要なのかといった、コミュニケーション理論の本質にまで踏み込んだ議論は、これまでの CSR 研究では行なわれていない。これまで CSR とコミュニケーションや信頼とのプラスの関係性は、言わば自明なものとされてきたのである。また、企業・国家・市民社会というセクターの相互関係や連関なども、これまでの CSR 研究においては触れられてこなかった領域である。この章は、この様な空隙的現状を補うべく、企業・国家・市民社会という 3 セクターの存在と関係性、そして、CSR とコミュニケーションや信頼との関係性に関して、学際的な考察を行う意味も含め、ドイツの

哲学者であり社会構造論や討議倫理論の生みの親である、Jürgen Habermas（ユルゲン・ハーバーマス）の主張を分析基軸として考察を行う。ハーバーマスは、現代社会が、かつてのような政治的・文化的に啓蒙された公衆という知識層による自律的な働きを失っていると批判的に捉えた上で、社会に倫理性を呼び込むためには、当事者同士の討議と呼ばれるコミュニケーションが必要であると主張する。この主張を CSR の理論的な検証に援用することで、企業が CSR に取り組む際に必要なコミュニケーションの要諦やその産物として育まれる信頼やソーシャル・キャピタルの重要性を導出している。また、その理論検証の結果を、企業を対象に独自に実施したアンケート調査のデータを用いて実証的に検証している。これにより、CSR における企業・国家・市民社会という各セクターの存在や関係性、そして、各セクター間において形成されるコミュニケーションの度合いや信頼の程度といった概念が本研究の分析フレームワークに導入されることとなる。

第 5 章では、「CSR とコミュニケーションや信頼」という論点について検証する。近年、学術的な検証の中心は従来型のフィランソロピー型の CSR ではなく戦略的 CSR が主流となってきたが、企業実務の現場においても、各企業は実際に世界各国で戦略的 CSR に熱心に取り組む、一部の企業はその成果を目に見える形で挙げている。特に、発展途上国における戦略的 CSR は、衛生問題や健康問題などといった点で現地にもたらす社会的価値が大きいこともあり、CSR 研究でも多くの注目が集まっている。しかしながら、戦略的 CSR の成功事例の一つとして賞賛されたビジネスモデルも、倫理性に問題が生じるケースがある。本章は、なぜこういった現象が生じるのかを信頼の発展モデルを用いた独自の分析フレームワークによって明確化している。信頼が CSR にとって重要であることはこれまでも主張されてきたことだが、実際にはその信頼には形成プロセスがあり、それぞれの段階に応じた適切な経営手法を選択肢なければ、大きな失敗を招くという点を明らかにするのが本章の役割である。

第 6 章では、「CSR における信頼醸成と信頼喪失」をテーマに取り上げる。CSR の発展形態の一つである戦略的 CSR とは、従来型のメセナやフィランソロピーなどといった戦略性の低い CSR 活動とは異なり、本業と一体となった形で CSR に取り組む、すなわち、経営戦略と CSR との高度な統合を企図する概念であるが、その戦略的 CSR と信頼との関係は、戦略的 CSR が 2000 年を過ぎてから一般化したという事情もあって、まだあまり議論されていない研究テーマである。本章は、信頼に関する独自の分析フレームワークを構築し、これを過酷に

実際に発生した事例に当てはめることで、本業との統合を目指す戦略的 CSR では、その実行によって信頼を構築することが重要であることを再確認した上で、信頼が不信へと転換した際の衝撃の大きさ、つまり当該 CSR へのマイナス影響を検証する。

第 7 章では、「CSR における 2 つの信頼」をメインテーマに、21 世紀になって本格化してきた CSR の一形態である BOP ビジネスを題材として、これと信頼との関係性を考察する。BOP ビジネスは、発展途上国において取組まれる戦略性の高い CSR として、近年、先行してこの分野に進出していた欧米の大企業だけでなく、先見性のある日本企業が取組を開始したところである。しかし、極めて戦略性の高い CSR である BOP ビジネスの成功と失敗を、信頼の構造と構築という観点から分析することで、その要因が「ストック型信頼」と「フロー型信頼」という 2 種類の信頼の介在にあること、そして、「フロー型信頼」は形成だけでなく維持することが重要であることを指摘している。第 5 章と第 6 章は信頼の構築プロセスを明確化したが、第 7 章では、信頼の多様性やその相違点にも踏み込んでいるのが特徴である。

本稿の後半部分を構成する第二部の第 8 章と第 9 章では、それまでの理論考察とは手法を変え、中国の CSR の形成・展開状況や現状などを、概ね時系列的に分析していくとともに、欧米や日本の CSR との相違点を明確化すべく実施したフィールドワークやアンケート分析といった分析手法を用いることで、中国の CSR の特徴点や課題などを明らかにする。この欧米・日本・中国という 3 つの CSR モデルは、これまでの CSR 研究において抜け落ちていた区分方法であるが、結果的には、CSR の議論や実践の伝播状況に沿った時系列的な流れを基盤としたものである。

まず第 8 章では、中国の CSR の今後に大きく影響を与えるものと思慮される、中国社会・経済の今後の見通しを人口動態変化の観点から考察している。中国は、2010 年に第 6 回目となる人口センサスを実施し、自国の人口動態変化に関する詳細なデータを公表した。本章は現時点で最新となるこの人口動態に関するデータをもとに、今後の中国社会・経済にどのような影響が生じるのかの見通しを描写している。具体的には、少子高齢化の急速な進展、男女比のアンバランス、都市部への過度な人口流入、などがデータから読み取れることから、中国は今後、安定した一党専制の政治体制を維持し、社会矛盾の解消を目指すためには、民間能力の活用という手段を取らざるを得ず、それは CSR の活用にほかならないことなどを論じている。この考察により、中国における CSR の政

治的な位置づけや潜在的な需要という大きなバックグラウンドが明らかとなり、以後の中国の CSR の考察へと結びついていくことになる。

第 9 章では、中国の CSR を欧米や日本のそれと比較しながら考察している。それは、中国の CSR の土台となる倫理的な思想・文化といった観点から、企業制度、そして、国家制度の検証にまで及ぶ。そこでは、中国国内の状況のみならず、欧米や日本の CSR の展開状況や現状を明確化するため、インタビュー調査やアンケート調査分析といった実証研究も行っている。その上で、中国の CSR の展開と極めて密接な関係がある、国家の関与状況を考察している。その際の実証分析基軸としては、1990 年代以降の歴代政権が用いている政治的スローガンを活用している。この政治的スローガンと CSR の展開状況をリンクさせて考察することで、中国という特色ある国家で展開されている CSR の特徴や問題点などを浮き彫りにする。

最後の第 10 章では、本論文全体の総括となる考察を行う。全体的な振り返り作業を行った後、中国の CSR を企業・国家・市民社会という 3 つのセクターの存在と関係性の観点から、また、間主観的な相互作用としてのコミュニケーションと信頼という観点から分析を行う。それにより、中国の CSR の構造的な特殊性などを浮き彫りにするとともに、欧米や日本の CSR との相違点などを明確化する。この一連の学術的作業により、これまで解き明かされなかった中国の CSR の今後の課題や可能性が導出されることになるだろう。

第一部 理論考察

第一部では、本研究の大きな論点である CSR に関する理論考察を中心に行う。CSR に関する議論は世界各国で活発に繰り広げられているが、その論点や考察の切り口は様々であり、本研究の主題である中国の CSR を論じるためには、CSR の概念を体系的に取りまとめておく必要がある。その際に求められると考えられる新たな視点は、CSR を動態的な存在として把握するということである。数多くの先行研究の知見に学び、かつ、それらを独自の観点から再構築することで、中国の CSR を大局的に分析することが可能となるが、その際の分析フレームワークに新制度派経済学の理論的アプローチを導入することで、中国の CSR の特徴点や課題などをより深く洞察することが可能となるだろう。まずは、分析フレームワークの構築を行い、その後で、同フレームワークの理論的な裏付けと精緻化に繋がる論証を展開していくことにする。

第2章 分析フレームワークの構築

第1節 問題意識

本章で論ずるのは、本研究で用いる分析フレームワークである。先程も述べたように、CSR は現代の企業経営にとって無視し得ない存在となっているが、これは長年に及ぶ議論と実践による CSR の国際化という時代的变化の一つの帰結点である。CSR への関心の高まりに応じて、これまでも CSR に関しては様々な角度からの学術的な検証が行われてきたが、その一つの研究手法が国際比較分析によるものである。山田（2008）は、資本主義を比較分析することで、資本主義そのものや、各国ないし各グループの資本主義のより深い理解を導けることを主張しているが、これは CSR 研究にも適用可能な考え方である。それというのも、Aguilera et al.（2007）などでも取り上げられているように、活動をグローバル化させた企業が、進出先である複数の異なる国々において、いかにして CSR に取組むべきなのかを考察することは、現在、非常に大きな研究課題となっているからである。その課題を解明すべく、Deeg & Jackson（2007）は、「資本主義の多様性」や「経営学における制度論」という新制度派経済学の知見を CSR 研究に取り入れている。同論考は、CSR と同様に近年になって経営

学でも注目されてきている新制度派経済学の理論的アプローチを学際的に援用する研究手法であり、各資本主義における企業と社会との関係性に着目してその差異性を求めることで、CSRの国際化や多様化を論じている。本研究も、この「比較CSR分析 (comparative analysis of CSR)」とも呼ぶべき研究手法を採用することで、中国のCSRを分析していく。新制度派経済学の理論的アプローチとは、単純化して述べれば、新古典派経済学で仮定されていた完全合理性を有する経済人モデルではなく、基本的に人間とは、完全に合理的でもなければ、完全に非合理的な存在でもないという「限定合理性」を有する経営人モデルを基盤としてみなすものである（菊澤：2006）。このアプローチを用いることで、CSRを含めた企業活動をより人間的な社会性を有する営みとして分析することが可能となるのである。経営学領域の中でもとりわけ企業と市民社会（論者によってはステークホルダーとも称されるが）との関係性に着目するCSRに関する研究にとって、新制度派経済学アプローチは適切な分析フレームワークを提供するであろう。

しかし、既存の先行研究の分析フレームワークが中国のCSRを分析する際に十分なものではないという問題がある。先程取り上げたDeeg & Jackson (2007)では、そもそも中国のCSRは分析対象とされていないだけでなく、CSRにおける企業と市民社会との関係性把握という構造分析としての静態的側面からの考察に留まっており、CSRが有する両者の関係性の中で繰り広げられる動態的側面を捉えきれていない。すなわち、中国のCSRの深奥を国際比較分析によって解き明かすことを目的とする本研究にとって満足のいく分析フレームワークとはなっていないのである。このように、先行研究の有する学術的限界から、「資本主義の多様性」や「経営学における制度論」などの新制度派経済学の理論的アプローチをそのまま中国のCSRの考察に援用することは不適切であると考ええる。したがって、CSRが有する構造とプロセスの両側面に配慮した、新しい本研究独自の分析フレームワークを構築する必要がある。Boyer (2007)が強調するように、国際比較研究という研究手法は、確かに多様化した現代の資本主義やその中で営まれる企業活動の共通性や差異性を浮かび上がらせ、理解を深めさせる。したがって、中国のCSRを追究する本研究にとっても、国際比較研究の研究手法は大いなる知見を与えてくれるだろうが、同研究の有効性を高めるためには、用いる分析フレームワークがより重要となってくる。

そこで本章では、本研究で用いる分析フレームワークを、数多くの先行研究の含意に学び取って構築していくが、同時にその限界性の把握と克服にも最大

限の配慮を図る。それにより、先行研究では把握しきれていなかった、CSRの本質である動態的側面に作用する信頼やコミュニケーションといった間主観的で有機的な概念を浮かび上がらせ、分析フレームワークの基軸として活用することで、CSRの本質をこれまで以上に深く追究することが可能となるだろう。そして、この分析フレームワークを用いて中国のCSRを欧米や日本との国際比較研究の手法で考察することにより、中国のCSRの本質たる特徴点や課題などを的確に把握することが可能になると考えている。

そこでまずは、「資本主義の多様性」や「経営学における制度論」、「エージェンシー理論」といった新制度派経済学の理論的アプローチに関する複数の先行研究を概観し、その上で、同アプローチの観点から中国の企業ガバナンスを事例検証やインタビューといった実証的研究手法を交えながら考察する。次いで、それら一連の考察で得られた同アプローチの成果や限界性を指摘し、それを克服すべく、国家・企業・市民社会の各セクター間に成立するCSRの動態的側面に焦点を合わせることで、信頼やコミュニケーションという2つの重要概念を浮かび上がらせる。そして、本章のまとめとして両概念を基軸とした分析フレームワークとして相応しい形で図式化したいと考えている。

第2節 先行研究レビュー ―新制度派経済学アプローチ―

先ほど触れたように、「資本主義の多様性」などといった、従来では主に経済学において用いられてきた理論的アプローチが、近年、経営学のみならずCSR研究においても用いられるようになってきている。その理由の一つとしては、それらのアプローチが企業を一つの制度として把握し、資本主義における企業の位置付けや役割に着目して分析することが可能になることが挙げられる。一見すると同質的な資本主義が、同アプローチを用いて分析することで、それぞれ国家や地域単位によって異なる特徴を有した資本主義が展開されていることが明らかにされるのである。後述するが、CSR研究においても、同アプローチを分析に用いることで、各国において展開されているCSRの差異性や同質性が顕になり、比較分析が容易になっている。ここでは、「資本主義の多様性」や「経営学における制度論」の先行研究レビューを行い、その有用性やCSR研究への応用可能性、そして、同アプローチの限界について適宜述べていきたい。

第2節 (1)「資本主義の多様性」理論

近年、ヨーロッパでは、グローバル化の影響により、複数の大企業が国家という枠組みを越えてその活躍の場を増やし、経済活動を活発化させることで旧来の資本主義の類型に留まらない動きを見せている。それは逆に、資本主義の多様性という資本主義の制度的枠組みへの注目を集めることに結びついた。従来、イギリスや米国といった市場の自由を基調とする資本主義が典型的なモデルとされ、それが世界に広まっていくという流れが前提となっていた。日本でも、第二次世界大戦後の復興期においては、そういった資本主義こそがスタンダードであり、優位性をもたらすものだと考えられたのである。しかしその後、日本やドイツの企業が力をつけ、世界各国の市場で優位性を獲得し始めたのを契機として、英米型の資本主義の優位性に疑問符が付き始めた。それはすなわち、資本主義の多様性は時代と共に英米型の資本主義に収斂されていくという仮説が崩れたことを意味し、ここに至って、国家の特徴を踏まえた資本主義の有り様、そして社会における企業の位置づけ、あるいは、企業の優位性の根源といった新たな研究テーマが認識されてきたと考えられる。こういった背景事情をもとに、いわゆる新制度派経済学の理論的アプローチが注目されはじめたのが1990年代である。

その前駆的存在となるのが、Esping - Andersen (1990) で展開されている、福祉国家の観点から複数の国家をグループ化し、その特徴点などを分析した論考である。彼は、「福祉国家レジーム」という分析概念を新たに設定し、そこでの基準に従って、福祉国家のモデルを、①自由主義的福祉国家、②保守主義的福祉国家、③社会民主主義的福祉国家という3つに分類した。彼が分類の際に着目した指標は、「脱商品化」と「社会的階層化」である。脱商品化とは、単純に言えば福祉がどれだけ市場原理から乖離しているかの程度を示している。脱商品化の程度が低いということは、福祉が市場原理に委ねられている程度が高いということを意味しており、これは自由主義的福祉国家の一つの特徴でもある。一方の社会的階層化とは、一般市民と福祉を受けている市民との間に社会的な階層が生じているか、また、その関係はいかなるものかという基準である。社会的階層化が進んでいるほど、福祉水準は低く、また福祉の対象者も相対的に少なくなる。これも自由主義的福祉国家の特徴である。以上の点などを踏まえ、彼が主張する3つの福祉国家のモデルをとりまとめたものが、次の【図表1】である。この分析により、一見すると複雑な福祉国家のグループ化に成功し

ており、各グループ間の相違点などが明確になっている。

【図表 1：福祉国家レジームによる分類】

福祉国家 モデル	脱商品化の度合い	社会的階層化の度合い	該当国家
自由主義的	低 (国家の提供する福祉は最小限であり、基本的には市場原理に従って福祉サービスを受ける)	大 (一般市民と福祉対象者との間に二重構造が出来上がっている)	米国、カナダ、豪州
保守主義的	中 (自由主義の信奉や商品化への執着などは見られないが、家族制度の維持が企図され、国家の福祉は家族による福祉を補完するもの)	中 (職業的地位の格差は維持されるが、コーポラティズムの傾向が強い)	オーストリア、仏、独、伊
社会民主主義的	大 (市場の影響力は退けられ、個人の自律を最大化させるために、福祉コストは社会化される)	小 (二重構造の存在を容認しない)	スカンジナビア諸国

出所：Esping - Andersen（1990）をもとに筆者作成。

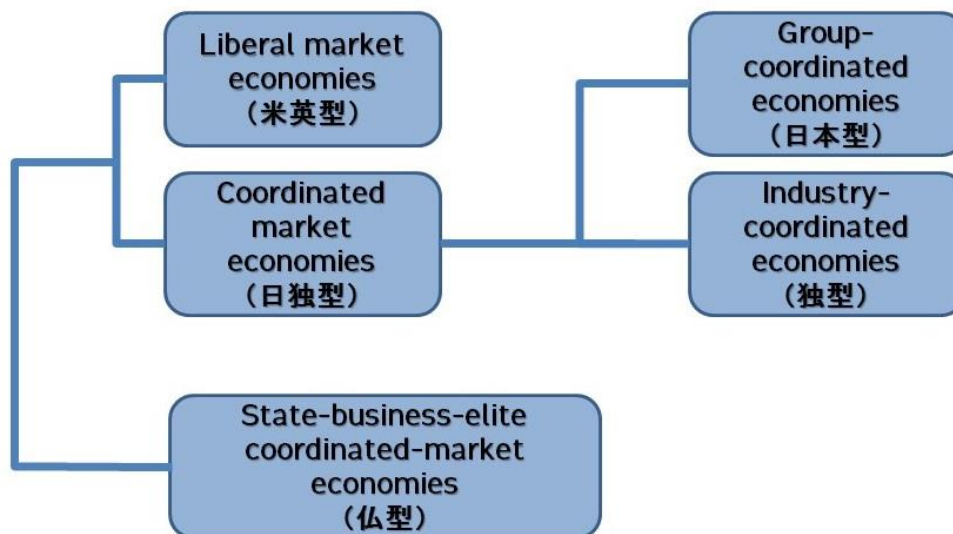
その後、この Esping - Andersen（1990）による福祉国家の分析という比較政治論的な研究手法を経済学や経営学領域に導入する動きが広まり、新制度派経済学の理論的アプローチの一つである「資本主義の多様性（Variety of Capitalism）」と呼ばれる研究手法が徐々に確立されていったが、その一つが Albert（1991）であると考えられる。後に登場する Hall & Soskice（2001）が政治経済学と経営学との関係性に着目したのに比べ、彼は、社会経済学の視点から、経済システムが社会にいかにして埋め込まれているかという点に注目している。つまり、経済は単体として成立しているのではなく、社会の中の一つの領域としての営みであり、社会の構造や変化に影響を受けるという新たな観点を提供したのである。

保険業に関わる実業家であった Albert は、最初に、英国などで普及していた

海運保険とドイツなどで普及していた山岳保険との違いに着目し、こうした相違は資本主義の相違を象徴するものとした上で、市場経済がどこまで支配的なものかといった尺度で資本主義を2つに類型化した。具体的には、米国とドイツを対比させることで、米国流の「個人の成功や短期的な収益が強調されるネオアメリカンな資本主義」とドイツ流の「集団での成功、コンセンサス、長期的な視野での収益が重視されるライン型資本主義」とを見出し、強い製造業の存在と高い家計貯蓄性向から判断してライン型資本主義の経済効率の高さによる優位性を推測した。つまり、企業の優位性は、かつての米国に代表されるリベラリズムに基づく資本主義から生まれるのではなく、より市民社会との長期的で良好な関係性の維持を重視する資本主義から生まれるということが、可能性の一つとして提起されたのである。これは、資本主義という経済体制における中長期的展望に立った経営戦略の有効性を示したものであり、すなわち、ライン型資本主義とは戦略性の高い CSR を肯定的なものとして認める存在でもある。しかし、実際には、1990年代も半ばに入ると資本主義国の大勢や、資本主義経済へと移行し始めた旧社会主義国の大勢も、ライン型ではなくネオアメリカン型の資本主義国の企業が優勢となった。こうして、米国企業の優位性が回復したり、日本企業の優位性が台頭してきたりといった様々な変化が生じたことにより、改めて、資本主義の多様なあり方への注目が集まるようになった。

その状況の中、Hollingsworth & Boyer (1997) は、資本主義分析における制度論の重要性を展開した。そこでは、企業も経済活動に関する制度の一つとして位置づけられ、企業活動を事実上規定する諸制度と共に分析対象とされ、企業と社会との関係性は制度というシステムへと置き換えられることになった。多様な資本主義をシステムとして捉え分析すべく登場したのが Soskice (1999) や Hall & Soskice (2001) である。ここで彼らは、資本主義分析における企業の存在の重要性に注目し、資本主義には、「自由な市場経済 (Liberal Market Economies)」と「調整された市場経済 (Coordinated Market Economies)」が存在していると主張しただけでなく、前者を「産業調整型経済 (Industry-coordinated Economies)」と「企業グループ調整型経済 (Group-coordinated Economies)」とに細分化している。その上で、その各々のモデルがどの国に当てはまるかを分析し、資本主義の多様性をより精密な形で図式化することに成功している(【図表 2】参照)。

【図表 2：資本主義の多様性を市場経済の観点から示す概念図】



出所：Soskice（1999）と Hall & Soskice（2001）をもとに筆者作成。

この分類を通じて、Soskice（1999）や Hall & Soskice（2001）は、各資本主義における企業行動の比較優位性を導き出し、1960年代から1990年代にかけて発生した、グローバル化による各国間の競争優位の変化を説明している。しかし、このフレームワークでは十分に資本主義の多様性を捉えきれないという議論が行われ、その有力な論考として Amable（2003）が登場した。彼は、①新自由主義ないし市場ベース型モデル、②社会民主主義モデル、③大陸欧州モデル、④地中海型モデル、⑤アジア型モデル、という5つの資本主義のモデルを提示し、さらに、分析基軸として①製品市場競争、②労働関係と労働市場制度、③金融システムと企業ガバナンス、④社会保障と福祉国家、⑤教育、の5つを挙げている。そして、彼はこの合計10の切り口を用いて、①新自由主義ないし市場ベース型モデルにはイギリス・米国・カナダ・オーストリアが、②社会民主主義モデルにはスウェーデン・フィンランドが、③大陸欧州モデルにはドイツ・フランス・ノルウェーが、④地中海型モデルにはイタリア・スペイン・ギリシャが、⑤アジア型モデルには日本や韓国が該当すると説明している（【図表3】参照）。

【図表 3：資本主義の多様性をより広範に検討した概念図】

	資本主義のモデル	市場経済の類型	該当する国家
1	新自由主義ないし市場ベース型モデル	自由な市場経済	英国・米国・カナダ・豪州
2	社会民主主義モデル	調整された市場経済 (+高度な福祉)	スウェーデン・フィンランド
3	大陸欧州モデル	調整された市場経済 (+高度な教育システム)	ドイツ・フランス・ノルウェー
4	地中海型モデル	調整された市場経済 (+脆弱な教育システム)	イタリア・スペイン・ギリシャ
5	アジア型モデル	調整された市場経済 (+脆弱な福祉) (+高度な教育システム)	日本・韓国

出所： Hall & Soskice (2001) と Amable (2003) をもとに筆者作成。

このようにして彼らは、資本主義の多様性を説明するとともに、国際比較という研究手法に際しては、制度論のみならずイノベーションの観点からも捉えることが重要だと指摘し、「社会的イノベーション・生産システム (social systems of innovation and production: SSIP)」と名づけている。彼の論考の最大の功績は、この SSIP の考え方を提示することによって、資本主義の多様性やその分析基軸となる制度論の考察における国際比較にイノベーションの考え方を導入したことである。Hall & Soskice (2001) が指摘するように、イノベーションの観点から言えば、米国とドイツにおいて高いイノベーション能力を誇る産業はちょうど裏返し（米国の高イノベーション産業はドイツでは低イノベーションであり、ドイツの高イノベーション産業は米国では低イノベーションである）の関係にあり、これは資本主義の多様性によって導き出された資本主義の各モデルにおいては、適切な経済政策や社会政策が大きく異なるということを意味して

いる。つまり、資本主義は、時代とともにどれか一つのモデルに収斂していくものでもなければ、各資本主義モデルに普遍的な政策が存在しているわけでもないのである。その後に続く研究も、分析の着眼点は異なれども基本的には、この資本主義の非収斂性などを明らかにするものとなっている。

例えば Pérez (2001) は、産業界における技術的变化を分析基軸として、1970 年代以降に生じた情報技術革命を転換点とすることで資本主義のモデル化を図っている。彼女は、1910 年代に米国で隆盛を誇った自動車産業などで取り入れられていた「大量生産型資本主義」と、1970 年代以降に登場した情報家電産業などで確認できる「フレキシブル・ネットワーク (FN) 型資本主義」とを対比させている (【図表 4】参照)。

【図表 4：産業技術変化による資本主義形態の変化】

	大量生産型資本主義	FN 型資本主義
主要産業	石油、自動車産業	情報技術関連産業
投入財と価値	製品、生産プロセス、輸送エネルギー、原材料の集中的な利用 有形の製品	エネルギーと原材料の節約、情報と知識の集中的な利用 無形のサービスと価値
製品と市場	標準化された製品 大量消費市場	消費者の嗜好に合わせて多様化された製品 少量生産のニッチ市場
運営形態	最良の方法の追求 最適な業務の反復	持続的な改良 業務の中心は変化の追求
組 織	中央集権型組織 ヒエラルキー的なピラミッド構造	分権型組織 戦略的な組織構造 自律的な多機能の事業単位制

	機能別に分化した事業部制 単一方向で融通がきかないコ ミュニケーション	垂直にも水平にも双方向的な コミュニケーション
人事戦略	人的資源論 労働はコスト 訓練は将来的な外部効果	人的資本論 労働は資産 訓練は投資

出所：Pérez（2001, p.118）をもとに筆者作成。

また、Rajan & Zingales（2003）は、金融システムの特徴点を分析基軸とした資本主義制度の国際比較を行い、どのタイプの資本主義がもっとも倫理性を獲得しやすいかを論じている。それによれば、金融システムには、自由と平等によって成立している株式市場や債券市場からの資金調達を基本とする「市場中心の金融システム」と、日本の「系列」のように一定の関係性を有する企業群や取引先銀行からの融資が主となる「銀行中心の金融システム」が存在しており、前者の代表が米英二カ国、後者のそれは日独二カ国であるという。そして、前者の「市場中心の金融システム」を採用する資本主義の方がシステムとして経済環境の変化に強く、また、システムの透明性が高いことからガバナンスが保たれやすいと結論づけている（【図表 5】参照）。

【図表 5：金融システムによる資本主義の分類】

金融システム	代表的な国	変化への対応	ガバナンス
市場中心	米国、英国	順応性が高く タフである	透明性が高い
銀行中心	日本、ドイツ	閉鎖的であり 対応が遅い	情報隠蔽が 戦略の一つ

出所：Rajan & Zingales（2003）をもとに筆者作成。

ここまで検討してきたように、資本主義は各国・地域の制度によって様々に多様化している一方で、新制度派経済学の理論的アプローチもその分析基軸を変化させることで、多様な分析を可能にしている。いずれにせよ、ここで取り

上げた代表的な論考では、中国は分析対象とされていない。では、中国を先行研究の俎上に乗せた場合、どのモデルに当てはまり、また、どの国と類似することになるのだろうか。その点を明らかにするのが次の【図表 6】である。

【図表 6：先行研究への中国の投入】

先行研究	該当するモデル	類似国
Esping - Andersen (1990)	自由主義的福祉国家	米国など
Albert (1991)	ネオアメリカンな資本主義	米国など
Soskice (1999)	調整された市場経済に近いが、未だに国家主導の調整システムが多数残っている。	———
Amable (2003)	アジア型資本主義	日本・韓国
Pérez (2001)	大量生産型資本主義	———
Rajan & Zingales (2003)	銀行中心の金融システム	日本・ドイツ

出所：筆者作成。

これにより明らかになったとおり、既存の先行研究で提示された切り口をもってしても、中国を適切に分析することは困難だということである。ある場面では米国のようにリベラルさが際立ち、ある場面では日本やドイツのように調整型の側面を見せるのが中国なのである。それだけ、共産主義国家から資本主義国家へと実質的に移行した中国という国家の経済は複雑であり、だからこそ、中国の経済やそこで営まれる CSR を含めた企業経営の分析には、新しい観点の導入が必要だということでもある。これら先行研究の成果と限界については、改めて後に述べていきたいと考えている。

第2節 (2)「経営学における制度論」と「エージェンシー理論」

ここまでは、新制度派経済学アプローチの中でも特に、資本主義の多様性の議論などを中心に取り上げたが、ここからは経営学における制度論や、CSR研究にとっても極めて重要な、エージェンシー理論について論じていきたい。

そもそも古典的な経済学においては、経済主体は完全なる合理性をもとに判断し、行動を選択するという前提に立っている。この前提を支えるのは、経済主体がすべての情報を完全に入手でき、かつ、入手した情報を完全に処理できるという考え方である。この鳥瞰図的、である意味空想的な経済人モデルに対しては、人間性の影響を考慮する経営学から批判が寄せられることになった。その代表作が Simon (1961) である。彼は、生身の人間は、実際には完全合理性を有しておらず、何よりも限定された情報しか入手・処理・判断できないことを指摘し、人間をより現実的な限定合理性 (bounded rationality) を有する経営人モデルと捉えた。この考え方を引き継いだ、Cyert & March (1963) は、経営人モデルの存在だけでなく、人間の意思決定プロセスにまで議論を踏み込ませることで、企業が必ずしも利潤最大化を図ることを目標としていないことを提示した。この人間の意思決定プロセスの導入は、企業という組織への参加者の多様性に基づくコンフリクトの発生とその解消が次なる研究課題となることを示唆するものであった。

一方、経済学領域でも企業の利潤最大化という古典的なモデルに対する批判が寄せられた。その代表作が Berle & Means (1932) であるが、彼らはグローバル化によってその事業規模を巨大化させつつあった大規模企業を実証的に調査し、その結果として、それら大規模企業では「企業の所有と経営の分離」が進んでおり、それら企業では必ずしも利潤最大化が図られていないことを明らかにした。これは、企業規模が拡大することで必然的に経営の専門性が増すことに原因があり、企業所有者は、自らによる経営ではなく、専門経営者に経営を委ねることが効率的な企業経営になることを合理的に判断することになる。

専門経営者は、委託を受けたエージェントとして、また、企業所有者である株主はプリンシパルとしての立場へと両者は分離し、そこには新たな関係と問題が発生することになった。そして、さらなる企業規模の拡大は資本の増大をもたらし、株主の増加と株主一人あたりの影響力の低下をもたらした。もはや、企業所有者である株主 (プリンシパル) が有する力は失われ、専門経営者 (エージェント) 自身の利益追求志向が顕著になるのである (Baumol, 1959 ;

Marris,1963)。この関係性の変化によって、エージェント・プリンシパル間の関係性は緊張状態へと移行し、議論の焦点は、いかにしてエージェントの利己的行動を抑止させるかといった制度論へと移行していったのである。これが、エージェンシー理論のスタートであり、Jensen & Mecklig (1976) のような企業を人間の集合体ではなく専門経営者を中心とするエージェンシー契約の束として捉える考え方へと結びついていった。

取引コスト理論の観点からもエージェンシー理論は考察されている。Coase (1973) は、組織を市場と同様の資源配分システムであるとしてみなし、組織と市場のいずれを利用するとしても取引コストが生じることを明らかにした上で、取引コストの最小化を図るという観点から組織か市場かという選択決定がなされると主張した。また、企業規模についても、総取引コストの最小化を図るため、組織拡大に伴う限界市場取引コストの減少と限界組織内取引コストの上昇が等しくなるまで、企業規模は拡大できると指摘している。彼の論考によって、企業組織の境界の限界が明確化されたが、一方で、取引コストの発生原因を明らかにするものではなかった。

それに対し、Williamson (1976, 1998) は、取引コストの発生原因を明らかにすべく、全ての人間は完全合理性ではなく限定合理性しか有していないという仮定と、全ての人間は自分の利害を最優先して行動する可能性があるという仮定を導入した。彼によると、これらの仮定をもとにすると、経済主体は情報の収集や分析に限界性を有しているために機会主義的な性質を有することになり、取引の双方が相手に騙されないために事前調査や綿密な契約書の作成、そして、契約履行の監視といった様々な取引コストがかかることになる。それが取引コストの発生原因であり、これらの取引コストを減少させるためには、結果として、経済主体の機会主義的行動を抑止するガバナンス制度が必要となるのである。

以上のとおり、エージェンシー理論は、今日の企業ガバナンスの議論の基礎となる重要なものであるが、そこで最も重要となるのは、株主と専門経営者とのエージェンシー関係である。株主は株を購入することで企業の所有者となり、専門経営者は株主の委託を受けて企業経営の任に就く。しかし、両者の有する企業経営に関する情報には明確な非対称性が存在する。日常的に企業経営を行っている経営者は、当該企業や経営に関連する最新の情報を常に入手する立場にある一方、株主は基本的には、公開された情報に基づき、一般人と同程度の情報や判断基準しか得ることが出来ない。つまり、エージェントであるはずの

専門経営者は、情報の観点から判断すれば株主に対して常に比較優位の立場にあるため、適切な監視・監督体制と情報公開制度が存在しなければ、専門経営者は利己的な行動を選択し、最善の企業経営は行われなくなる。これが、エージェンシー理論と企業ガバナンスの蝶番として作用する際の諸現象であり、現在世界各国で制度化されている企業ガバナンスの諸制度は、こういった理論的背景によって構築されている。では、中国において企業ガバナンスはいかなる構造や問題点を有しているのだろうか。次節においては、この点について、米国・ドイツ・日本と対比させる形でエージェンシー理論の観点から検証していきたい。

第3節 中国の企業ガバナンス —「エージェンシー理論」による考察—

本節では、中国の企業ガバナンスについて主にエージェンシー理論の観点から検討を行う。ここまでの議論によって、新制度派経済学アプローチの基本的枠組みなどについては明らかになった。では、同アプローチの一つであるエージェンシー理論を中国の企業ガバナンスの考察に用いた場合、いかなる結論を導くことが可能になるのだろうか。そして、その結果として浮かび上がる新制度派経済学の理論的アプローチの現代的な問題点は何なのであるだろうか。中国の極めて特殊な国家構造を踏まえながら、その点をこれから明らかにしていきたい。

第3節（1）米国・ドイツ・日本の企業ガバナンス

本節では、企業ガバナンスの国際的な動向を把握する意味から、菊澤（2004）に習い、企業ガバナンスの主要な3つの形態、すなわち、米国型・ドイツ型・日本型の企業ガバナンスを概観する。なお、同論考は、この3カ国の企業ガバナンスをコンパクトにまとめて比較してあるが、中国の企業ガバナンスを取り上げていないため、本節では、新たに中国の企業ガバナンスを加え、統一した図として視覚化することで比較考察が行いやすいように配慮している。

まず、米国型の企業ガバナンスの前提には、株主中心主義とも言える企業観が存在している。米国では、企業は株主の所有物であるとの認識が強く、企業はその株主に貢献すべく、経済活動に専念せねばならないとされている。この基本原則を形作ったのが、バーリ（Berle, A.A.）とミーンズ（Means, G.C.）で

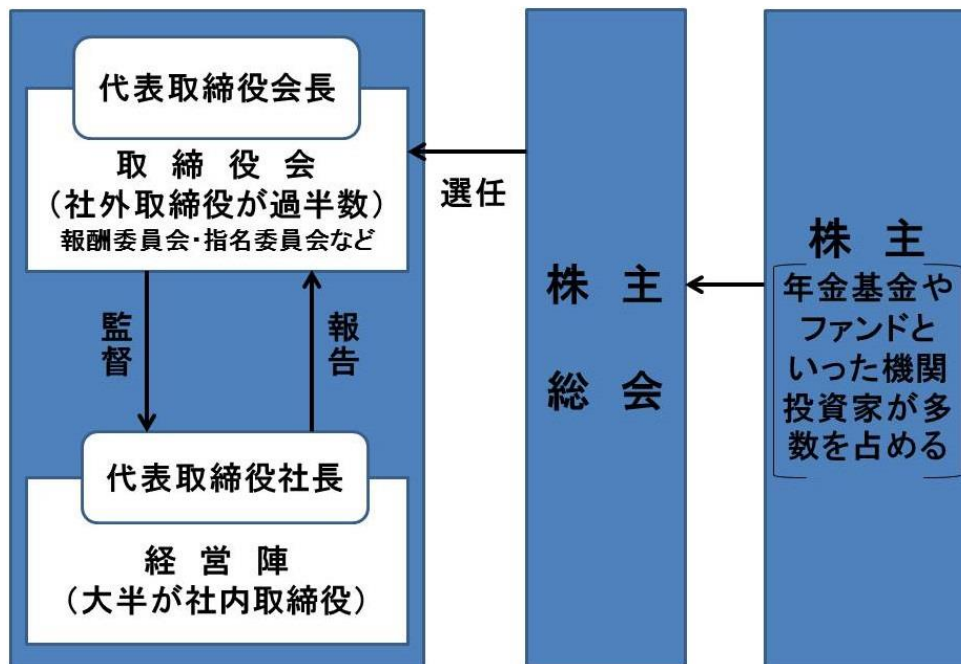
ある。彼らは、1929年に米国の代表的な株式会社200社を対象に調査を行い、その結果をもとにし、筆頭株主の持株比率に応じて5つの経営者支配の形態を示した（Barle & Means：1932）。

一つ目は「完全所有支配」であり、筆頭株主が発行済株式の80%を所有する経営者支配形態である。これは「所有者＝経営者」という私的所有を意味する。二つ目は、過半数所有支配形態であり、筆頭株主の持株比率は50%以上80%未満となる。これは「多数派支配」を意味し、多数決により経営者支配を進めるケースである。三つ目は、少数所有支配であり、筆頭株主の持株比率は20%以上50%未満となる。この場合、第2位以下の株主が少数ないし零細であることが条件となり、筆頭株主が比較第一の立場で支配するものである。四つ目は、法的手段による支配である。これは、持株会社による支配や無議決権株の利用によって、間接的に経営を支配する形態である。最後の五つ目が、経営者支配である。これは企業所有に基づかない支配を意味しており、すべての株主に経営参加や企業支配の意思が無いときに成立する。すなわち、この経営者支配の場合、株主の意向は経営に反映されていないこととなる。そして彼らは、1930年当時の米国企業の約44%が経営者支配に該当すると指摘した。これは、企業規模の拡大化が進展し、それに応じて株式は分散され、株主は増加することになったことが反映されているが、こうしてかつての大株主による企業支配は終焉を迎え、企業の所有と経営の分離が進み、専門的経営者が登場することになった。

こうなると、企業経営者を規律する規範は株主からの監視であり、経営者は株主からの信任を得るべく利益極大化を図るため、短期的な利益追求志向を選択せざるを得ない。この企業ガバナンスの仕組みは極めて透明性が高いものである反面、経営者の地位の不安定化はCSR推進にとって必ずしも歓迎すべきものとは言えなかった。また、近年、米国では年金基金やファンドといった機関投資家の比率が高くなっており、株主利益要求の圧力はさらに強まっている。したがって、同国の企業ガバナンスの焦点は、株主から委託を受けて企業を運営する経営者の規律をいかに外部から維持するかという点にある（森田：2007）。

そのため、米国では、社外取締役を中心とする取締役会が、経営者を統治・監督するというガバナンス体制が採用されている。また、取締役会内部には監査委員会、指名委員会、報酬委員会などが設置され、各々が専門的な立場から監督などを行なっている（【図表7】参照）。

【図表 7：米国型の企業ガバナンス】



出所：筆者作成。

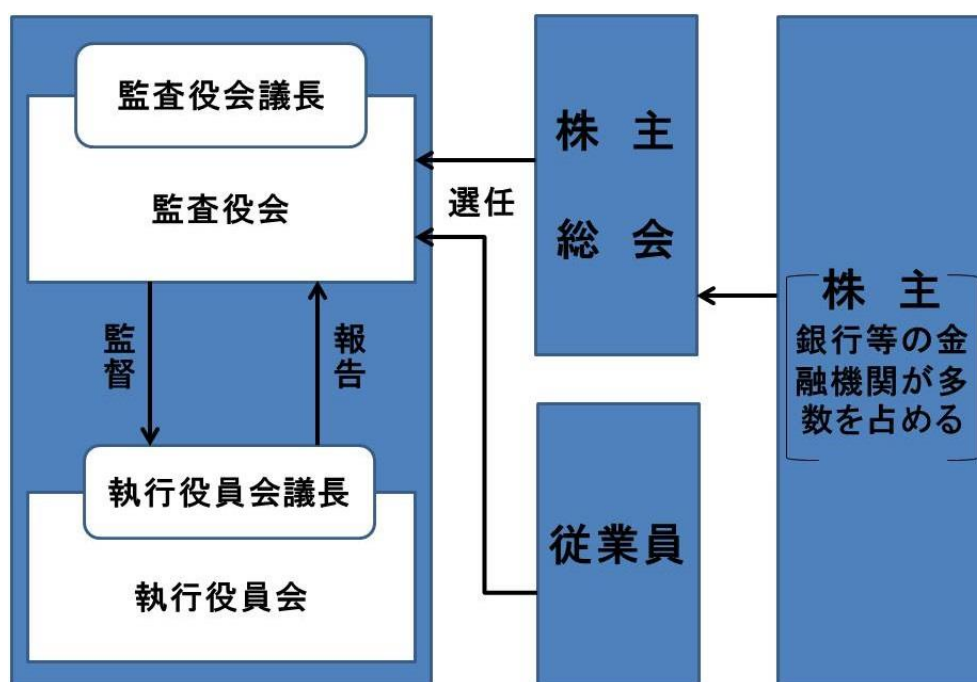
次いでドイツ型の企業ガバナンスであるが、その特徴は、従業員（労働者）の経営参加という点にある。ドイツの株式会社は、執行役員会と監査役会による二層制（dual board system）を採用することが法律によって定められている。これは、労使共同決定制度、ないし、労働者経営参加制度と呼ばれるが、経営の重要な一翼を担う監査役会に当該企業の従業員を参画させ、監査役会を通じて執行役員会の意思決定をより正しい方向へと導くことを意図した企業ガバナンス構造である（【図表 8】参照）。

江頭（2005）は、近年のステークホルダー論の隆盛には配慮しつつも、ステークホルダーと株主の利益は必ずしも一致しないことを指摘し、会社法の観点、特に取締役の善管注意義務や忠実義務の判断基準としては、「株主の利益の極大化」の原則を破るわけにはいかないとして、会社法以外の労働法や独占禁止法、消費者法や環境法といったステークホルダーの権利保護を主とする各法に CSR 推進の依拠を広げていくべきである旨を主張している。この主張を鑑みれば、当該企業に対して株主の次に利害関係を有するのは、その企業で働く従業員（労働者）であり、企業は彼らの存在を無視する訳にはいかない。特に、従業員（労働者）は、企業にとって価値を形成する重要要素の一つであり、彼らからのコミットメントは企業活動や持続的な成長には欠かせない。そういった事情を背

景に誕生した考え方がステークホルダー参加型の企業ガバナンスであり、その中の一つが従業員（労働者）参加型企業ガバナンスという社会的責任の果たし方なのである（上田：2007）。

ドイツは、この従業員（労働者）参加型企業ガバナンスを採用している代表的な国であり、従業員の代表者が監査役として監査役会に参画することで、日常的な企業経営の実務を取り仕切る執行役員会を監督する役割を果たしている。これにより、株主と並ぶ重要なステークホルダーである従業員（労働者）とが共に経営監視の役を担い、自らの利益にとって極めて重要な経営者の意思決定を規律していると言える。

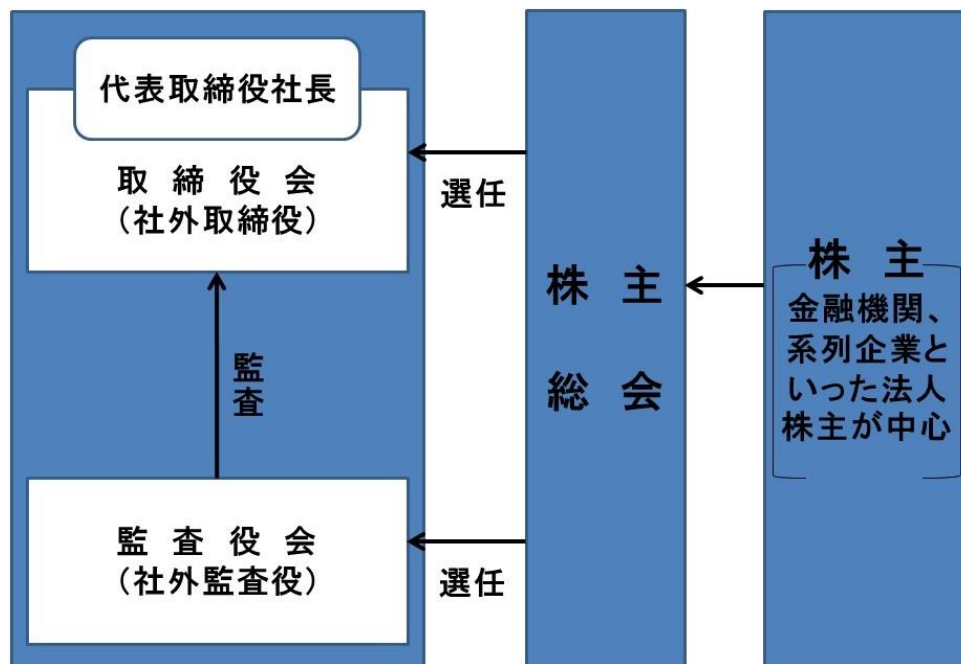
【図表 8：ドイツ型の企業ガバナンス】



出所：筆者作成。

さて、日本型の企業ガバナンスであるが、日本では、他国とは異なり、「系列」と呼ばれるある特定のグループ企業が株式を持ち合っていたり、銀行や保険会社といった金融機関が大株主となっていたりするケースが多い。そのため、株主からの利益追求要求や糾弾は強くなく、取締役や監査役といった経営首脳も社内からの昇格者が多数を占めるため、米国やドイツとは異なる企業ガバナンスが続いてきた（【図表 9】 参照）。

【図表 9：日本型の企業ガバナンス】



出所：筆者作成。

この制度は、株主総会で取締役が選任されるのとともに、監査役もまた株主総会で選任されるものである。企業活動の執行を掌る代表取締役を監査する機能も有する企業経営の最高意思決定機関である取締役会の選任権と、その取締役会を適法性の観点から監査する監査役会の選任権という二重構造の監査制度の根幹を株主総会が握っているという点に特徴がある。

しかし、上述したように、日本では 1960 年代から大手企業が引き起こした大規模な公害問題が発生したり、1970 年代のオイルショック時における不誠実な企業活動が散見されたりしたことから、企業性悪説とも言える状況が生じていた。それは言わば、「企業倫理の企業効率の複合問題」の誕生であり（【図表 10】参照）、日本の企業ガバナンスに対する不信感の高まりへとつながっていった（菊澤：2006）。その中で、2000 年代には CSR の議論が日本にも導入され、先見的な企業が企業ガバナンス改革を含めた様々な取組を開始しており、日本の企業ガバナンスは、2000 年代に転換点を迎えたと言っても良いだろう。

【図表 10：日本の企業ガバナンス問題の変遷】

	企業と社会	企業と株主
--	-------	-------

ており、各委員会は取締役会から諮問される、株主総会に提出する取締役（会計参与設置会社については会計参与も含む）の選任や解任に関する議案の内容を決定したり（指名委員会）、取締役や会計参与、執行役などの個人別の報酬等の内容について決定したり（報酬委員会）して、その決定内容を取締役に答申している。これにより、企業経営・監督と業務執行とを分離した企業ガバナンスが可能となる。

その後 2005 年には、我が国で会社法が改正され、それまで存在した有限会社などの制度が廃止され、株式会社に基本的には一本化されることとなった。また、企業ガバナンスに関しては、それまで委員会等設置会社でない限り、法令・定款違反があった場合を除いて取締役の責任は無過失責任であるとされていたが、法改正により、全ての違反について原則過失責任とされ取締役の責任が緩和されることとなった。さらに、株主代表訴訟に関して、代表訴訟を起こせる株主の要件などに一定限度の歯止めがかかるなど、権利濫用に対する改正も行われた。しかしその後、我が国の新しい成長戦略の一つとして、企業ガバナンスの強化が叫ばれるようになった。それまでの企業ガバナンスの制度を国際的な基準に適合させたものへと変革させ、攻めの経営判断を促す企業ガバナンスの強化が打ち出されたのである。

そこで 2014 年には会社法の改正が行われ、近々、米国型企业ガバナンスと同様のガバナンス構造を採用する監査等委員会設置会社が選択可能となるほか、金融庁と東京証券取引所が企業ガバナンスの指針案を公表し、その中で社外取締役を 2 人以上選任することなどを促している。これに関して勝田（2015）は、新たな企業ガバナンスの制度を選択する上では、①株主や消費者といったステークホルダーとの対話の仕組みづくり、②「統合報告書」の作成・充実等を通じた情報発信とトランスパレンシー確保、などが必要となることを指摘している。いずれにせよ、日本の企業ガバナンスは、これまで以上に米国型企业ガバナンスが有する外部モニタリング機能の考え方を取り入れたものになったと言えるのではないか。

第 3 節（2）中国の企業ガバナンス

ここでは、中国の企業ガバナンスの展開状況について検証していきたい。中国において CSR が議論の俎上に登ったのは、鄧小平による改革開放政策が打ち立てられた後の 1990 年代である。その後、中国の CSR は、前章で分析したよ

うに、国家目標である歴代政権が打ち立てた政治的スローガンに貢献すべく政策的な普及措置が取られ、欧米の議論や事例を積極的に取り入れてきている。その具現化されたものが、企業ガバナンスに関連する法制度である。そこで本節では、主に中国の企業ガバナンスに関する関連法規を確認していきたい。

中国でも、会社法第 102 条の規定により、欧米諸国や日本と同様に株主総会が企業の最高権力機関である。同法 103 条によれば、中国企業の株主総会が有する職権には、①会社の経営方針と投資計画の決定、②取締役の選任、改選、取締役の報酬事項の決定、③取締役会報告の審議と承認、④監査役会報告の審議と承認、⑤当該企業の年度予算案と決算案の審議と承認、⑥当該企業の利潤分配案と欠損補填案の審議と承認、⑦当該企業の資本の増減に関する決議、⑧当該企業の債券の発行に関する決議、⑨当該企業の合併、分割、解散、精算などについての決議、⑩約款の改正、という 10 項目が定められている。なお、中国の株主総会には、任期途中の取締役を解任する権限を有しないという特徴がある。

取締役会については、会社法第 111 条によれば、株式会社の法定取締役数は 5 人から 19 人までであり、任期は 3 年以内とされている。その取締役会のトップが代表取締役会長（董事長）である。そして、同法第 112 条は、取締役会の職権として、①株主総会の招集と活動報告、②株主総会の決議を執行する、③当該企業の経営計画と投資案を立案する、④当該企業内部の管理機構（部署）の設置を決定する、⑤社長（総経理）を任用し、または、解任する。また、社長の指名に基づき、副社長（副総経理）や財務責任者を任用し、または、解任し、その報酬事項を決定する、などと定めている。これにより、中国の企業ガバナンスは、米国型企业ガバナンスや日本の委員会等設置会社と同様に、企業経営・監督と業務執行とが分離した構造となっている。

また、中国でも社外取締役制度が導入されている点にも注目したい。取締役会の独立性と有効性を高める事は、企業ガバナンスにとって中核的な問題であるが、中国においても取締役会の監視・監督機能の強化のために社外取締役制度の導入が試みられている。上海証券取引所研究センターの調査によると、2000 年以前の上海証券取引所の上場企業 2,928 社における社外取締役は僅か 8 名であった。その後、2001 年 8 月に「上場企業に関わる独立取締役制度創設の指導意見（関于上市公司建立独立董事制度的指導意見）」が公布され、これが社外取締役制度導入の大きな契機となったと考えられる。同指導意見によって、上場企業は 2003 年 6 月末までに取締役会構成員の少なくとも 3 分の 1 を社外取締

にしなければならなくなった。さらに、社外取締役に関する規定は米国型や日本型の企業ガバナンスと比べても細かく、中国証券監督管理委員会上市公司治理準則第 49 条によって、①社外取締役は企業及び主要株主から独立していなければならない、②社外取締役以外の一切の職責を負ってはならず、よって、社外取締役を複数の企業で兼任することはできない、ことなどが定められている。

【図表 12：中国型企業ガバナンス】

出所：筆者作成。

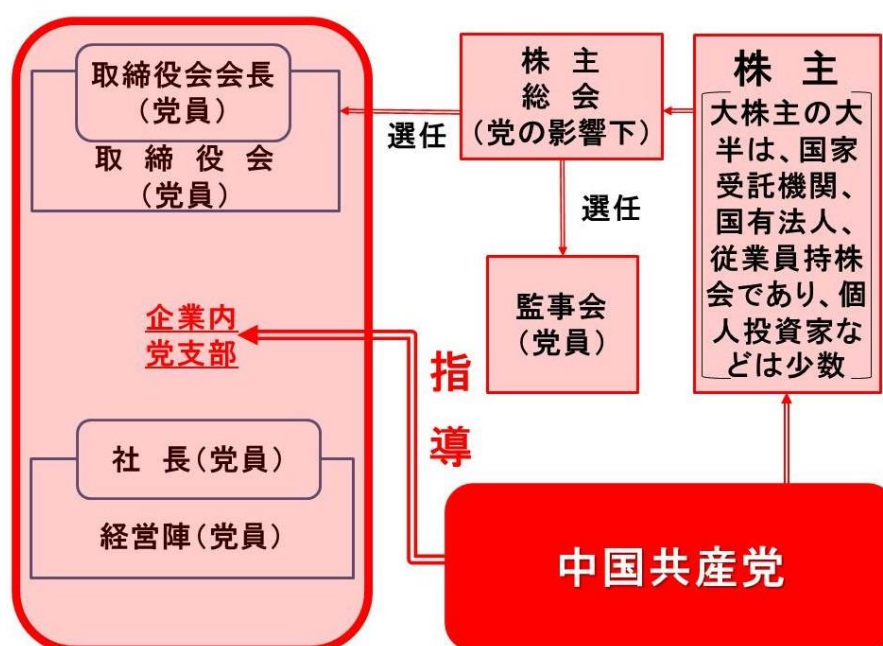
しかし、沈・金（2006）は、企業ガバナンスに関連して、中国では、2002 年に「上場企業ガバナンス準則」が公布されて以降、CSR 情報の開示に積極的な企業が増え、CSR レポートの発行社数なども増えているが、その内容は質の低いままであることを例に挙げ、中国では、いくら制度的な配慮をしても CSR 活動の本質的な向上には結びつかない旨を強調している。それはなぜなのであるか。この原因の一つとしては、そもそも中国の企業ガバナンスには、他国と異なり、単純に企業に関する関連法制度だけでは語れない側面が存在することが挙げられる。それが、ここまで見てきた「企業制度上の企業ガバナンス」に加え、これから取り上げる「中華人民共和国憲法」、「中国共産党規約」といった中国の国家構造を掌る最高法規に基づいた、「国家機構上の企業ガバナンス」というもう一つの企業ガバナンス体制の存在である。この 2 つの企業ガバナンスの存在と無循が中国の企業ガバナンスが有する大きな問題点であるかについて検証していきたい。ではここで、「国家機構上の企業ガバナンス」とは何であるかについて述べていきたい。

中華人民共和国憲法前文は、中華人民共和国が中国共産党の指導のもとで国家目標に向かう旨を定めている。また、同規定によって中国を指導する立場にある中国共産党には、最高規範である党規約が存在し、党内のあらゆる組織や党員は、同規約を厳守しなければならない。中国共産党規約第 29 条によれば、党員が 3 名以上存在する組織には党支部組織を設けなければならないと定められており、政府だけでなく企業や学校、ひいては NGO・NPO といった純粋な民間組織の内部にまで党の支部組織が置かれている。さらには、同第 15 条の定めにより、党支部組織は上位組織の指示に設定的に服従し実行する義務があり、異なる意見を公に発表することは禁じられている。こういった党支部組織の設置と上意下達の組織運営を企業側が受け入れることは、会社法第 17 条にも「中国共産党規約に従う」と定められており、義務である。

本来、政治性とは切り離されて運営されることが多い企業や学校の内部にも政権党の末端とはいえ支部組織が置かれ、党員の指導にあたっているということは、中国という国家の構造上の大きな特徴であると言える。特に、毛沢東が絶対的な権力を有していた 1950 年代から 1970 年代に既に存在していた企業は、当時の党の方針により、規模を問わず全ての企業に党支部が置かれ、党員の指導・教育だけでなく、当該企業の事業活動を通じた中国共産党の施策の徹底を図るという政治的任務が課せられていた。よって中国では、基幹産業や重要産業に数多く存在する、国営企業が国有企業へと民営化された、①創業年の古い

企業、②事実上の独占状態により企業規模が大きな企業などは、他企業よりも一層、党と企業との関係が密である。本章では、中国の企業ガバナンスを考察する際には欠かせないこの関係性を「党企関係」と定義し、以後の論証に用いたい。それでは、「党企関係」を考慮に入れた企業ガバナンス、すなわち、中国の企業ガバナンスの本来の姿というべき「国家機構上の企業ガバナンス」はどのようなものなのであろうか。【図表 13】が、党の関与を加味した中国の企業ガバナンスを示した構造図である。

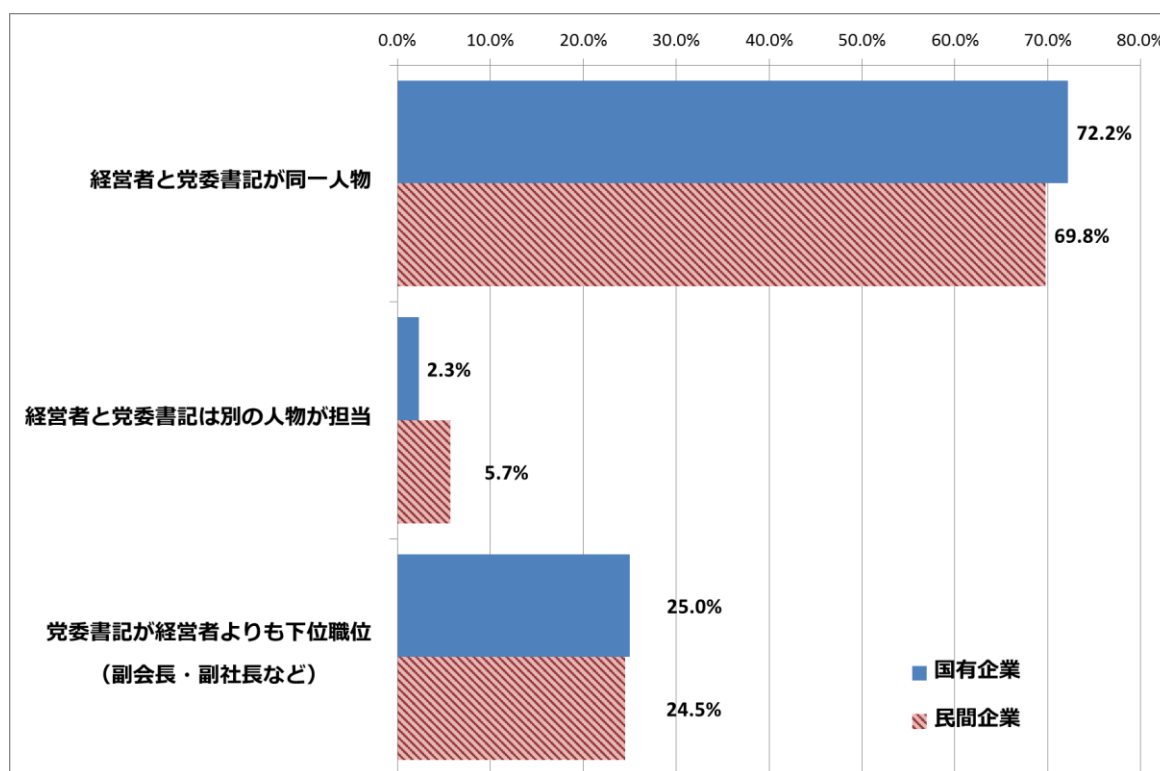
【図表 13：党の関与を加味した真の中国型企业ガバナンス】



出所：筆者作成。

党は株主として株主総会で影響力を発揮するだけでなく、企業内に党支部組織を設け、党委書記を代表とする指導機関として活動している。そして、この企業内の党支部組織のトップである党委書記は、多くの場合、当該企業の会長（董事長）や社長（総経理）といった企業経営者が任命されているのである。以下はやや古いデータとなるが、1993年に実施されたアンケート調査によって判明した、企業経営者（董事長・総経理）と党委書記との兼任関係を示すグラフである（【図表 14】参照）。

【図表 14：経営者と党委書記との兼任状況】



出所：中国企業調査系統（1994）をもとに筆者作成。

n=2,620

これによって明らかとなるのは、国有企業であろうが民営企業であろうが、7割近い企業の経営者は企業内党支部組織のトップである党委書記の職を兼任しており、中国の企業ガバナンスは、その実態として、「企業制度上の企業ガバナンス」と「国家機構上の企業ガバナンス」とがコインの裏表のように一体化して成り立っているということである。したがって、先程述べたような、中華人民共和国憲法や中国共産党規約の規定、そして、経営者と党委書記との兼任状況の実態を鑑みれば、中国型企业ガバナンスとは、「密接なる『党企関係』に基づいた、トップダウン方式の企業ガバナンス」と定義できるだろう。

木谷（2015）は、CSR活動における企業ガバナンスの受容性を取り上げる中で、企業ガバナンスには、①制度（ハード面）によるアプローチ、②運用（ソフト面）によるアプローチ、③従業員一人一人の倫理観によるハートによるアプローチの3つを総合的に行うことが有効であると主張している。この観点から中国型企业ガバナンスを判断すれば、①のハード面は法制度などによって確保されていても、②のソフト面は党の関与によって有名無実化され、③のハート面は考慮外ということになる。つまり、中国型企业ガバナンスは、せっかくの制度面を活かしきれない弊害が生じていることになる。それでは、この中国

型企業ガバナンスの弊害は、実際の企業経営の判断にどのような影響を及ぼしているのであろうか。次節では、この点について事例やインタビュー調査の手法を用いて検証したい。

第3節 (3) 事例検証：「三鹿集団粉ミルク事件」

ここまで中国の企業ガバナンスの特徴を、米国型、ドイツ型、日本型という3つのモデルと比較することで明確化した。具体的に列举すれば、株主の権限が強く意識され、経営の所有と経営の分離が明確な米国型、労働者参加による経営監督の多様性確保とステークホルダー重視のドイツ型、米国型を手本としながらも安定した経営体制維持を志向する日本型、という3モデルである。そして、中国型企业ガバナンスには、米国型とドイツ型の両方の理念を抽出し、より詳細に規定した制度上の企業ガバナンスと、党が企業経営のあらゆる側面に関与し指導を行っている実際上の企業ガバナンスという二重構造が存在していることが明らかとなった。そして、これにより、中国型企业ガバナンスには何らかの障害が生じていることが推察された。よって、次なる考察ポイントとしては、その特徴的な中国型企业ガバナンスが、企業倫理の面において実際にいかなる問題を生じさせているかという点が挙げられよう。

そこでここでは、2008年に中国有数の乳製品製造・販売メーカーである三鹿集団によって引き起こされた大規模な健康被害事件を取り上げる。同事件の概要を述べた上で、同事件の発生後に同社が選択した、誤った経営判断の原因となったと考えられる中国型企业ガバナンスに基づいた経営陣の意思決定プロセスを検証する。そして、倫理的に問題のある経営判断を下してしまった意思決定プロセスが今なお、是正されることなく継続されているのかをインタビュー調査によって確認する。それらの考察によって、中国型企业ガバナンスが存続している間は、三鹿集団が下したような倫理的に誤った経営判断が行われる可能性が決して無くなっていないことを明らかにする。

中国の大手乳製品製造・販売メーカーである石家荘三鹿集団（三鹿集団）は、ニュージーランドの生活協同組合である Fonterra Co-operative Group Limited との合弁企業として発足した。同企業の前身は 1956 年に 18 の酪農家の合計 45 名が社員となり河北省石家荘市において設立された「幸福乳業生産合作社」である。そして同社は、1960 年には同市最大の乳牛酪農牧場を有するにまで成長したのだが、その成長の勢いは止まることなく、改革開放政策後も同社は事業

を拡大し、1980年代には中国の20省市で乳製品を販売するに至った³。1983年には中国当局により、母乳に替わる粉ミルク製造の試験操業企業に指定され、以後、粉ミルクは同社にとって基幹的な事業となった。1993年には同社の粉ミルク生産量は中国最大となり、1996年には、ニュージーランドの Fonterra Co-operative Group Limited との合併企業として衣替えが図られ、以後、中国を代表する国際乳製品製造・販売メーカーとして順調に事業を営んでいた。しかし、2008年になると、同社の製造した製品に人間にとって有害な物質が含まれているのではないかという疑いが消費者から寄せられるようになり、2008年9月には、中国全土で同社の製品を飲んだ人々が中毒症状を引き起こしたため、同社製品の検査を実施したところ、基準をはるかに上回るメラミンが検出された。

それにより、同社に対しては世論からの批判が集中し、市場から同社製品が排除されたこともあって売上が激減したことから、同社は破産を申し立て、2008年12月14日に河北省石家莊市中級人民法院（地方裁判所）は同社の破産決定と破産公告を行った。こうして、1960年代から順調に事業を拡大し、外国企業と合併企業として事業を拡大していた三鹿集団は、不正製品の製造を原因として、2008年に正式に破産・事業精算を余儀なくされたのである。では、三鹿集団はそもそも倫理的に問題があった企業だったのであろうか。

この事件が発覚した当時に同社の社長を務めていたのが、女性経営者である田文華であった。彼女は、1968年に同社に入社し、1987年3月には同社社長（総経理）に就任している。そして、注目しなければならないのは、彼女は社長就任と同時に、同社に設けられた党支部組織の党委書記にも就任したということである。これにより、彼女は、中国の企業ガバナンスの典型的な経営者として、上述した「密接な党企関係」の蝶番として活動することになったのである。

社長就任後、彼女は、中国政府の進める環境政策にも支持を表明し、中華環境保護基金会に30万元を寄付するなど、中国の環境問題にも貢献していた。その結果、彼女は中国政府より「全国模範労働者賞」、「全国優秀女性企業家賞」を授与されるなど、中国を代表する優秀な女性経営者として有名になった。さらに同社は、2008年に発生した「四川大地震（汶川地震）」の際には、いち早く被災地支援に乗り出し、現金500万元と800万元分の乳児用粉ミルクを無償

³ 中国では、国土が広大で輸送コストが嵩むため、また、一都市の人口が多いため、企業は本社・工場が所在する地域の周辺のみで事業展開することが多く、20もの省市で事業展開する企業は、中国国内でも大規模な企業である。

で被災地に提供している。これらの活動を見る限り、彼女や三鹿集団の経営に倫理的な問題があったとは考えられない。しかし、実際には、中国型企業ガバナンスの制度がもたらす弊害が、彼女と同社の企業ガバナンスに大きな問題を引き起こすことになったのである。

2008年3月、南京市の小児科医院が、同社が製造した粉ミルクを常飲している乳幼児10名に腎臓結石などの腎臓障害の症状が見られるとの情報を同社にもたらしたのである。この情報の報告を受けた同社社長である田文華は当時、実は、そもそも同社の粉ミルク製品の品質が安定していなかったことからこの問題をそれほど重要視せず、様子を見るよう指示している。しかし同年6月には、甘粛省の人民解放軍第一病院で1歳未満の乳児が腎臓結石症と診断され、その後も中国全土から泌尿系器結石症の乳幼児が多数発見されるに至った。そこで田文華は、技術的な調査チームを結成し、自社の粉ミルク製品の調査にあたらせ、同年8月1日には、彼女を含めた取締役会全員が同チームから結果報告を受けている。結論から言えば、この2008年8月1日という日は、北京オリンピックの開幕を同年8月8日に控えており、三鹿集団の企業ガバナンスにとって最悪ともいうべきタイミングであった。

当時、英紙・*The Financial Times*の北京支局長として同事件の取材にあたったリチャード・マクレガー（Richard McGregor）は、8月1日の取締役会の状況について、田文華が、①同社製粉ミルクへの化学物質混入を消費者にありのままに知らせるのではなく事実を隠蔽すること、②秘密裏に汚染粉ミルクを回収し、新たに生産した安全な製品と徐々に入れ替えること、③取締役会の詳細な記録は、外部に漏れぬよう』厳重に管理すること、を指示した旨を明らかにしている（McGregor：2010）。そして彼は、その背景事情として、当時の中国政府及び中国共産党にとっては、北京オリンピックを何事も無く閉幕に導き成功させることが至上命題であり、その意向を受けた地方政府や地方党組織、そして、三鹿集団内に設置された党支部の党委書記を務める田文華もそのトップダウン型のシステムの中にいたことを指摘し、この事件は中国ではそう珍しくないケースだと結論づけている。また、程・陸（2012）は、中国のCSRは順調に発展してきているものの、欧米のそれと比べればまだまだ未熟であり、この事件はその未熟さの象徴であると評している。

こうして党委書記として党の上部組織の命令を忠実に守ったはずの田文華は、その後、党中央が世論やメディアの抗議行動によって事態の重大さを認識したこと、そして何より北京オリンピックが無事に閉幕を迎えたことから以後の事

件の早期解決を指示したこともあって、同年 9 月に司法当局によって逮捕された。その後、田文華には一審で無期懲役、二審で減刑されたものの懲役 19 年という重い判決が下されている。

この事件で明らかになったことは、メラミン汚染粉ミルクを製造し、それによって健康被害が発生してしまったという重大な局面において、三鹿集団の取締役会は機能せず、党支部としての役割しか果たさなかったという事実である。これこそが、中国型企業ガバナンスの二面性がもたらした悲劇と考えられる。三鹿集団の取締役会には、関係法規に従い、従業員代表も社外取締役も参加していたのにも関わらず、誰一人として自らの職責を果たさず、中国共産党員として、そして同社内に設置された党支部のメンバーとして、「北京オリンピックへの影響を避けるための事件隠蔽」という上部組織の倫理的に誤った指示を素直に受け入れる意思決定を行ってしまったのである。これは、田文華をはじめとする取締役の個々人の倫理性に問題があったというよりも、中国型企業ガバナンスの構造上の問題であると捉えるべきであろう。上意下達の徹底という、中国共産党の統治システムに組み込まれた企業内党支部組織の宿命なのである。

では、この中国型企業ガバナンスの構造上の問題点は今もなお継続されているのであろうか。当時の温家宝首相が自ら病院に見舞いに行くなど、大きな政治問題となった同事件から 5 年以上が経過した現状を把握すべく、筆者は 2015 年 1 月に中国を訪問し、インタビュー調査を実施した。次節では、同調査について検証していく。

第 3 節 (4) 中国大手自動車メーカー T 社幹部へのインタビュー

ここで紹介するのは、中国大手自動車メーカー T 社の幹部へのインタビューである。T 社は日本の大手自動車メーカーの一つとの合弁企業として設立され、中国国内市場でトップ 5 に入る大きな市場シェアを誇る企業である。三鹿集団による事件が惹起されてから 5 年以上が経過した今、当時問題とされた、党が強く関与する企業ガバナンスに変化はあるのだろうか。この点を確認・追求したく、筆者は 2015 年 1 月に訪中し、上述の T 社幹部にインタビューを実施した。なお、中国国内において、党組織の実情を外国人に対して話すことは、党の規律検査組織（監査部門）にあらぬ疑いをかけることに繋がるため、今回は本人の希望により匿名でのインタビュー結果の掲載となっている。同人が述べた、中国の企業ガバナンスの現状や CSR に対する考え方などは、次のとおりで

ある。

- * 現在でも、中国国内に存在するほぼすべての大企業には党支部組織が設けられている。当社（T 社）も党支部組織が存在しており、事務室は本社ビル内の一室にある。これは当社が特別なのではなく、国営企業の当時からの風習であり、党支部組織を有する企業は、必ず社内に党支部組織専用の事務室を用意している。
- * 中国の法制度が要求する企業ガバナンスのレベルは非常に高い。しかし、中国は経済的には目覚ましい成長を遂げたが、それに見合うだけの優れた経営者はまだ育っていない。日本を含めた海外に流出してしまっている優秀な人材も多い。制度と釣り合うだけの人材が不足しているのが、中国の企業ガバナンスの一つの問題だろう。
- * 確かに、企業経営者と党幹部という立場が重なりあう中国の企業ガバナンスは特殊かもしれない。しかし、これは我々にとって何も特別なことではなく、中国は社会全体において両者が重なる二面性の国家であり、何も不都合は感じない。
- * 三鹿集団が引き起こしたメラミン入り粉ミルク事件は、中国において最もインパクトのあった企業不祥事の一つだ。当時の温家宝首相が陣頭指揮に立つなど、この事件は一企業の企業ガバナンスの問題に留まらない中国全体の問題として認識されていた。しかし中国は、「小さな過ちによって大きな制度を変更する国」ではない。中国の国土は大きく、民族も宗教も様々で、その統一を維持することが最優先される。そのために中国共産党主導の経済発展が必要なのであり、企業経営の成功は党と国家への貢献なのである。
- * 同事件の責任を取らされた三鹿集団の田社長が、受刑中に減刑されたと聞いている。これは、党の指示に従って事案隠蔽を図っただけの彼女を可哀想だと考える勢力が党内に多いということを意味している。もしも、私が彼女の立場であったとしたら、私も党の上部組織の指示に従っただろうし、その意味では、彼女が刑事責任を負わされているのは気の毒だ。

第3節（5）中国の企業ガバナンスの問題点

企業ガバナンスに関しても、その方策の大半は、ドイツやアメリカといった

欧米諸国において先行して取り入れられていた制度や考え方を「輸入」することで正当性や有効性を担保しており、一見すると、そこに何らかの問題が生じているとは判別しがたい。

実際、郭（2007）の論考においても、中国の企業ガバナンスの現状が丁寧に描かれているものの、それが「問題点」として取り上げられることはなく、また、顧（2002）の論考では、中国の企業ガバナンスの特殊性が指摘されてはいるものの、それが企業の意思決定に悪影響を及ぼしていることまでは導き出せていない。まして、フィールドワークとして中国の大企業経営者にインタビューを試み、中国の企業ガバナンスが有する問題点の継続性を確認した論考は未だ存在していない。しかし、本節で行った中国の企業ガバナンス体制の整理・可視化作業や先ほどの事例検証を経ることで、中国の CSR には企業ガバナンスの観点において修正すべき陥穽が存在することが明らかとなった。それはすなわち、中国の企業ガバナンスは、「党企関係」の存在によって制度上の意図が十分に発揮されていないという問題である。これは、CSR はその語句が示すとおり「企業の」社会的責任を問う概念であるが、中国の CSR を担っているのは実質的には党であることを意味する。企業の経営者は、当該企業の代表者であり企業活動に責任を負うのと同時に、党の支部の責任者として党の指示を忠実に実行し、党の考えを具現化せねばならない。この党活動が企業活動よりも優先されるという二面性こそが、中国の CSR が今なお抱える問題点である。

現在、CSR の概念は、1950 年代から 70 年代にかけてなされた「企業は社会的責任を負うのか」といった二者択一の議論から脱し、「CSR の遂行によっていかに価値創造を図るのか」といった議論へと移行している。CSR は企業にとってコストではなく、経済的メリットをもたらす可能性を秘めた存在として考えられているのだ。CSV や「賢慮の指導者（ワイズ・リーダー）」といった、経営者や経営陣の経営判断の倫理性に踏み込んだ新たな概念の誕生は、その流れの一つであると言える。しかし、中国の経営者が、「企業の代表者」と「党支部の代表者」という二面性を持つことは、企業の持続可能性を左右する代表者である経営者としての倫理性を打ち消す可能性を多分に含んでいる。

二点目に指摘しておきたいのが、「取締役会や監事会などの多様性の確保」という問題である。中国の企業ガバナンスは、制度上、ドイツと同様に従業員の代表者を取締役会に加えたり、米国でも積極的に導入されている社外取締役制度を導入したりして、取締役会の多様性の確保を図っている。しかし、制度上は多様性が担保されているはずの取締役会が、今回の事例検証などで明らかに

なったように、実際には、「党员のみによって構成された党の一組織」として均質化されてしまっている。それだけではなく、取締役会を監督する役割を担う監事会も党员が多数を占めている。これでは、取締役会における意思決定に多様性は発揮されず、また、その決定の心理的・制度的な歯止め役としての監事会の存在意義は失われてしまう。すなわち、中国の企業ガバナンスは、慈善の制度設計に際して考えられていた複数のチェック機能が全て打ち消された形で運用されているのである。

三点目は、企業の持続可能性の拠り所が、「党からの正統性の付与」にあるという点である。企業ガバナンスや経営者の腐敗といった企業倫理にとって重要な要素の一つが正統性の問題である。企業が営利組織として持続性を発揮できるのは、社会からその存在が認められ正統性が付与された場合である。だからこそ、企業は社会に対して価値を提供せねばならず、その一つの手段が CSR の実践なのである（Panwar et al. : 2014）。しかし、中国では、この正統性が、実質的には社会ではなく党から付与されている。Wang & Qian（2011）によれば、国有企業（state-owned firms）はそもそも国有企業として成立したという経緯があるため社内資産として政治との強い結びつきを有している一方で、本来ならば政治と切り離れた立場で自由に経営に取り組めるはずの民営企業（Non state-owned firms）は、国有企業に比して相対的に政治との関係性が弱いため、政治権力に近づくことを目指し、逆説的だが、国有企業よりも更に当局の意向に沿った政治追従型の経営判断をしがちである。同論考は、実証考察を中心としており、統計学的にその傾向を示しただけでその原因までは追っていないが、本章の考察結果を用いれば、その原因は中国特有の「党企関係」に基づく企業ガバナンスにあることが明らかとなる。国有企業であろうが民営企業であろうが、憲法と党規約に基づき企業内に党支部が設けられていれば、全ては政治権力、すなわち、党に追従して正統性を得るしかなくなってしまうのである。

以上の3点が、本節の考察によって導き出された、企業ガバナンスの観点から分析した中国の CSR の問題点である。盛（2005）は、三鹿集団の粉ミルク事件の原因を、消費者の意識の低さ、つまり、価格の安さを求め続ける姿勢に求めているが、消費者が経済的合理性に基づいて行動することは必然である。よって、この事件に関して消費者を非難するのは誤りであり、事件の背景に潜む本当の原因は、本節の考察が解き明かした上記3点にあることを強調したい。

第3節 (6)「エージェンシー理論」からの考察

中国の会社法は、企業の有する社会的責任を明確に定め、条文の中に多くのCSRの遵守規定を設けている。これは我が国の会社法にも見られない画期的な事実である。しかし、本節の考察で明らかになったとおり、中国の特色ある国家構造に基づいた企業ガバナンスの特殊性によって、中国の経営者は、企業代表者としての立場よりも企業内党組織の代表者、つまり、代弁者としての立場を優先せざるをえない。中国企業の専門経営者は、エージェンシーではあるが、それは企業所有者である株主との契約ではなく、中国共産党という特殊なプリンシパルとの契約によって、その地位が担保されているのである。また、やはりこれも「党企関係」に基づくものだが、法制度上は多様性が担保されているはずの取締役会の構成も、実際には、その大多数が中国共産党の（幹部）党員という均質化されたものとなっている。したがって、エージェンシー理解によって担保されるはずの取締役会の監視・調整機能も失われていると判断できるだろう。中国を一つの制度として捉え、エージェンシー理論の観点から中国の企業ガバナンスを論じることによってその特殊性が浮き彫りとなり、中国のCSRにも影響を与えているであろう、その構造的問題が明らかになった。上述したような事情から、エージェンシー理論に従って構築されている中国の企業ガバナンスに関する諸制度は、実際には機能不全に陥っていると言っても過言ではない。これは、中国を国家構造レベルまで洞察して初めて導かれる結論であり、中国という国家の特殊性は、時として、これまでの先行研究の範疇を越えたものとなる。よって、特に、中国経済や企業経営に関しては、「資本主義の多様性」、「経営学における制度論」、「エージェンシー理論」といった、従来の新制度派経済学の理論的アプローチをそのまま用いるだけでは、その本質を求めることは困難であると言えるだろう。

加藤（2013）は、中国型資本主義への理解の困難性を集約して、その特徴を「曖昧さ」という表現に落としこんだが、彼の分析も「株主と専門経営者」という従来のエージェンシー理論をそのまま用いてしまっている点に問題があると考えられる。その曖昧さを払拭するには、エージェンシー理論の「企業所有者と専門経営者」という枠組みを、「企業と市民社会」という枠組みへと射程を伸ばしながら移行させる必要がある。そうすることで、エージェンシーたる企業がプリンシパルである市民社会から委託を受けて価値創造に務めるといった普遍的な企業活動の原則論が見えてくる。

このエージェンシー理論に関する現代的な移行の必要性は、岩井(2005;2006)でも主張されているものである。彼は、利潤極大化を図るために設立された企業の社会性という側面に着目し、従来のエージェンシー理論における「企業所有者と専門経営者」という図式を、企業の社会的影響力や期待感に対応すべく、「企業と市民社会」へと書き換えることが必要だと主張している。それは、擬人化された企業という存在そのものを見つめなおす企業論のパラダイムシフトであり、かつ、リバタリアニズムが強調する株主主権論への対抗手段なのである。特に CSR は、国家・企業・市民社会という3つのセクターの関係性に間主観的に成立する相互作用である。この点を明確にさせ、中国の CSR を探究するためにも、先行研究に備わっていない分析観点、すなわち、各セクターの存在とプロセスとしての CSR という理解を原則とした分析フレームワークを構築する必要がある。

そのための最終段階の一つとして、次節では、これまでに取組まれた、新制度派経済学アプローチを CSR 研究に用いた数少ない先行研究を検討しその成果を確認すると同時に、果たして、CSR をプロセスとして正しく把握できているのか否かを検証してみたい。その後で、これまでに検討した先行研究を再度俯瞰し、それら先行研究の成果と限界性について検証することで、従来の研究に欠けていた観点を見出していくことにする。

第4節 新制度派経済学アプローチの CSR 研究への活用

植村(1959)によれば、「経営学における制度論」とは、企業という経済における現実的、かつ具体的な存在を制度(institution)として把握するものである。彼は、この制度論の観点では、企業の利潤追求という姿勢はあくまで資本家の主観的目的であるとして排除され、これにより、企業が社会的性格と目的を持った存在として捉え直されると主張する。そして、それは企業が有する社会的責任への関心を呼び込むことに繋がっていくとも述べている。これはつまり、企業の社会的側面を強調する CSR に結びつく考え方であり、新制度派経済学の理論的アプローチは、上述した Berle & Means (1932) や Simon (1962) の主張を包摂しながら、企業と社会との関係性への配慮の必要性を強調し、また、企業経営における CSR の配慮の重要性を導いていくことになる。

権(1997)は、同アプローチの視点から、米国の資本主義が成長し、米国企業が力をつけていく中で、制度としての企業や専門経営者が、いかにして組織

や社員を管理し、また、社外のステークホルダーとの関係性、すなわち、市民社会との関係性を調和させていったのかを描写している。また、Crouch (2005) は、CSR における企業と国家との関係性を同アプローチから分析し、その結果として CSR には、「国家の政策を補完するもの」と「国家の政策に追従するもの」の2種類が存在することを明らかにしている。この様に、国家・企業・市民社会という3つのセクターの存在を前提とし、CSR を各セクター間における相互作用として理解しようとする試みが続けられてきた。

その中でも Fukuwaka & Moon (2004) は、新制度派経済学アプローチによる国際比較の研究手法を用いて、各国で展開されている CSR の特徴点を分析した嚆矢的な論考として注目されるものである。同論考は、結論として、CSR は、一つの共通した概念がナショナルシステムとして世界各国に広まっていくのではなく、各国にもともと備わっていた「企業・社会関係」、「ガバナンス制度」などといった資本主義のバックグラウンドと融合する形でその概念の幅を広げていくことを指摘している。残念ながら、同論考では欧米や日本、そして中国の CSR が国家・企業・市民社会という各セクターの関係性の中でいかにして営まれているのかまでは見通すことが出来ていない。これは、Fukuwaka & Moon (2004) が、国際比較による CSR のグループ化と特徴点の抽出に力点を置き、新制度派経済学の理論的アプローチの CSR 研究への応用可能性を示したものの、各グループ内でのセクター間の関係性にまでは踏み込んでいないという事情がある。嚆矢的な論考であるがゆえに、新制度派経済学アプローチの CSR 研究への本格的な導入と個別具体的な議論は、その後の展開を待つことになった。その後、Fukuwaka & Moon (2004) によって示唆された、新制度派経済学の理論的アプローチを各国で展開されている CSR の分析に用いるという研究手法を本格的に取り入れて登場したのが、Matten & Moon (2008) や Kang & Moon (2012) である。

まず、Matten & Moon (2008) は、新制度派経済学アプローチで示された「自由な市場経済 (Liberal Market Economies)」と「調整された市場経済 (Coordinated Market Economies)」というフレームワークを取り入れ、CSR を両経済に対応した「外部志向型 CSR (Explicit CSR)」と「内部志向型 CSR (Implicit CSR)」とに大別した。その上で、暗黙型 CSR であるヨーロッパ企業、特にドイツなどの大陸国家の企業が取組む CSR は、今後徐々に、米国企業のような外部発信型へと変化していくだろうと結論づけている。それは、ヨーロッパ企業は世界中で活躍する米国企業の行動を模倣する傾向がそもそもあったことや労働問題は

CSR の重要テーマであることに加え、CSR の議論や実践が米国において先行して活発化したこともあり、ヨーロッパ企業の CSR は必然的に米国企業の CSR に近づいていくであろうという理論的推測に基づくものである。これは、CSR を、企業活動を規定する市場経済というより大きな概念から捉えて分析するものであり、米国企業の CSR とヨーロッパ企業の CSR の相違点を明確化させること、そして、その相違が各企業の特性にではなく企業活動の場である市場経済に起因していることを明確にさせる論考であり、2000 年代以降に強まった CSR における戦略性の議論に対して、より俯瞰的な分析の方向性を示すものとなった（【図表 15】参照）。

【図表 15：2 つの市場経済モデルにおける CSR の相違】

自由な市場経済 (Liberal Market Economies)	調整された市場経済 (Coordinated Market Economies)
外部志向型の CSR (Explicit CSR)	内部志向型の CSR (Implicit CSR)
個人主義 裁量主義 リベラリズム（自由主義） ネットワーク・ガバナンス 独立主体	集団主義 システム主義 連帯主義 パートナーシップ・ガバナンス 結合主体

出所：Matten & Moon（2008）をもとに筆者作成。

また、Kang & Moon（2012）は、世界各国で展開されている CSR の特徴点や課題を導出すべく、過去の新制度派経済学アプローチに関する先行研究で用いられた分析フレームワークを援用し、論じている。

具体的には、本稿でも本章第 2 節で検討したが、Soskice（1999）や Hall & Soskice（2001）で提示された 3 つの資本主義の類型、すなわち、①自由市場経済（Liberal Market Economies：米英型資本主義）、②調整された市場経済（Coordinated Market Economies：日独型資本主義）、③国家主導で調整された市場経済：State-business-elite Coordinated Market Economies：仏韓型資本主義）を、国際比較の手法を用いた分析フレームワークとして用いている。彼らによれば、

この3種類のそれぞれの国（合計6カ国）で主に議論された、企業ガバナンスやCSRに関する議論や制度変化による影響などといった観点を基軸として分析することで、①の米英型は株主価値追求や競争力のあるCSRと、②の日独型はステークホルダー価値追求と社会統合型CSRと、③の仏韓型は公共価値(public value)と発展的CSRと、それぞれ対応していることが明らかになっている（【図表16】参照）。

【図表 16：資本主義のモデルとCSRの主要形態との関係性】

	資本主義のモデル	該当国	CSRの主要形態
1	自由市場経済	米国・英国	株主価値追求 競争力のあるCSR
2	調整された市場型経済	日本・ドイツ	ステークホルダー価値 追求 社会統合型CSR
3	国家主導で調整された市場経済	フランス・韓国	公共価値 発展的CSR

出所：Kang & Moon（2012）をもとに筆者作成。

しかし、このKang & Moon（2012）の論考は、CSRの国際比較という研究手法とそこから導かれる結論という、制度論の考えをCSR研究に取り入れた先駆的な論考ではあるものの、残念ながらそこに中国は含まれていない。それだけでなく、彼らの分析は、CSRの「形態」という静態的な枠組み整理に留まっており、本来、CSRの分析に必要なプロセス面への配慮、すなわち、動的な視点が欠けているのである。それであるがゆえに同論考は、複数の「価値」の存在には触れているものの、「いかにして価値を創造するか」には触れられていない。本研究が目指すべきは、市民社会の存在を前提とし、彼らとの相互作用としてCSRを捉え、経済的価値と社会的価値を協創（共創）し得るプロセスとしての理解と分析なのである。これは、同論考に限った点ではなく、これまでに

取組まれた新制度派経済学アプローチによる分析に見られる特徴的な現象である。これは同アプローチが構造的に有する、CSR 分析への当てはまりの悪さであると考えられる。そのため、CSR の有するダイナミクスさを分析するためにも、新制度派経済学アプローチの成果と限界性を取りまとめた上で、CSR の分析によりふさわしい分析フレームワークを構築しなくてはならないだろう。そのためにもまずは、先行研究の成果と限界性について検証してみたい。

第 5 節 先行研究の成果と限界性

これまで第 2 節から第 4 節にかけて検討した多くの先行研究や事例検証がもたらした一つの重要な成果は、新制度派経済学アプローチを活用した国際比較という研究手法を用いた分析で得られる成果が、資本主義や CSR の多様性に関して、単なるバリエーションとしての理解を超えたものを提供するということが示唆されたことにある。

例えば、Esping - Andersen (1990) において各福祉国家モデルは、単なる一つの福祉国家という枠組みが多様化した結果として表出しているのではなく、福祉そのものの商品化の程度という経済的側面や社会的階層化という歴史的・思想的背景や社会構造という国家の根幹的な部分で多様化しているという点を浮き彫りにしている。特に、後者の「社会的階層化という歴史的・思想的背景や社会構造という国家の根幹的な部分での多様化」を導き出している点は、CSR 研究に対しても十分貢献可能な研究成果である。

しかし、その一方で、これら先行研究の枠組みでは解き明かすことの出来ない重要な点がある。それが新制度派経済学の理論的アプローチでは捕捉しきれないと考えられる、特に CSR 研究において重要となる「プロセスとしての動的な観点」である。これまで検討してきた先行研究の多くが、世界各国の資本主義を独自の視点でモデル化することに成功しているが、あくまでそれは、各国の資本主義の構成要素の特徴点を最大公約数として集約し、各要素を静的なものとして固定化させて類型化した結果に過ぎない。再度、Esping - Andersen (1990) を例に挙げるが、同論考では福祉国家のモデル化が行われ、その分析基軸として、福祉制度の商業化や社会階層化の程度の違いが大きな要因として取り上げられているが、それらは所与のものとして取り扱われており、本来であればより一層注目すべきであるはずの、程度の違いが生じるに至った歴史的・思想的背景の検討や、福祉国家を社会構造とその変化といった観点から動

態的に分析するといった学術的作業はなされていない。同様に、Hall & Soskice (2001) や Amable (2003) でも、資本主義における調整機能の有無や、各資本主義モデルにおける市場機能については詳しく述べられているものの、各々の資本主義モデルにおいて、国家・企業・市民社会という3つのセクターがいかなる関係性を有しているのかや、各セクター間において何が育まれ、また、何がコンフリクトを招いているのかといったプロセスとしての動態的側面については配慮されていないと判断できる。

また、中国に関する分析について指摘すれば、第3節で検討したように、中国では、企業ガバナンスを例に取ってみても、法整備などといった制度面での充実が図られているものの、中国共産党をトップとする国家構造を採用しているがゆえに、制度と実態の乖離が著しい。それに加え、ここに挙げた先行研究は、そのいずれもが中国を分析対象に含めておらず、新制度派経済学アプローチをそのままの形で中国の分析に援用することは、適切ではないと考える。

以上、ここで指摘したような、先行研究の成果と限界性という観点から、新制度派経済学アプローチや同アプローチを援用した先行研究を考察し、取りまとめたものが下の【図表 17】である。

【図表 17：先行研究の成果と限界性】

論 考	成 果	限界性
Esping - Andersen (1990)	福祉国家のモデル化を行い、国家の福祉政策の方向性を明らかにした	<u>企業と市民社会との関係性</u> には触れられていない
Albert (1991)	米国流の自由主義的な資本主義とドイツのライン型資本主義との差異性を明らかにし、両モデル間における競争優位の関係性を明らかにした	本来ならばより多様なはずの資本主義を <u>二項対立的な存在として固定化</u> して捉えている
Soskice (1999) Hall & Soskice	それまでの資本主義分析とは異なり、他セクターとの関係性を有する企業という存在に分	企業を中心軸に捉えているため <u>国家という視点が欠けている</u> ほか、社会や経

(2001)	析の重点をおいた	済の <u>時代的变化に無関係</u> である
Amable (2003)	資本主義分析にイノベーションの概念を導入し、より複合的な分析を図った	<u>国家と市民社会との関係性</u> には触れていない
Fukuwaka & Moon (2004)	新制度派経済学の理論的アプローチを CSR 研究に導入し、CSR の多様性の存在を明らかにした	CSR をグループ化したものの、CSR における <u>国家や市民社会の関与や影響</u> などには触れてない
Matten & Moon (2008)	CSR の相違性の要因を市場経済モデルの違いに求め、CSR を2モデルに集約した	CSR のモデル化には成功しているが、各企業が <u>国家や市民社会といかなる関係性を有しているのか</u> に触れていない
Kang & Moon (2012)	各資本主義モデルにおける CSR の形態の相違点を明確化し、CSR における価値創造の重要性を示した	自ら重要と述べた価値創造の <u>具体的プロセス</u> における <u>企業と国家・市民社会との関係性</u> を明らかにしていない

出所：筆者作成。

以上のとおり、先行研究には数多くの成果が認められるものの、同時に、いくつかの限界性が存在していることも明らかとなった。特に、その限界性の多くは、国家・企業・市民社会との関係性が不明確であることに起因していることが指摘できる。すなわち、新制度派経済学の理論的アプローチは、資本主義や CSR の比較研究に対して差異性追究の大きなツールとしての役割を提供し、明確な分析基軸をもたらすものの、制度という言葉ば固定化した視点で分析を試みるがゆえに、国家・企業・市民社会という各セクター間において成立する関係性のダイナミクスさの理解には直接的に結びつかないのである。

山田（2008）は、比較分析の重要性や比較分析における新制度派経済学の理論的アプローチの有用性に関して、様々な対象を俎上に載せた比較を通してこそ分析対象の「奥底」に到達しうるし、資本主義の社会的な側面を浮かび上が

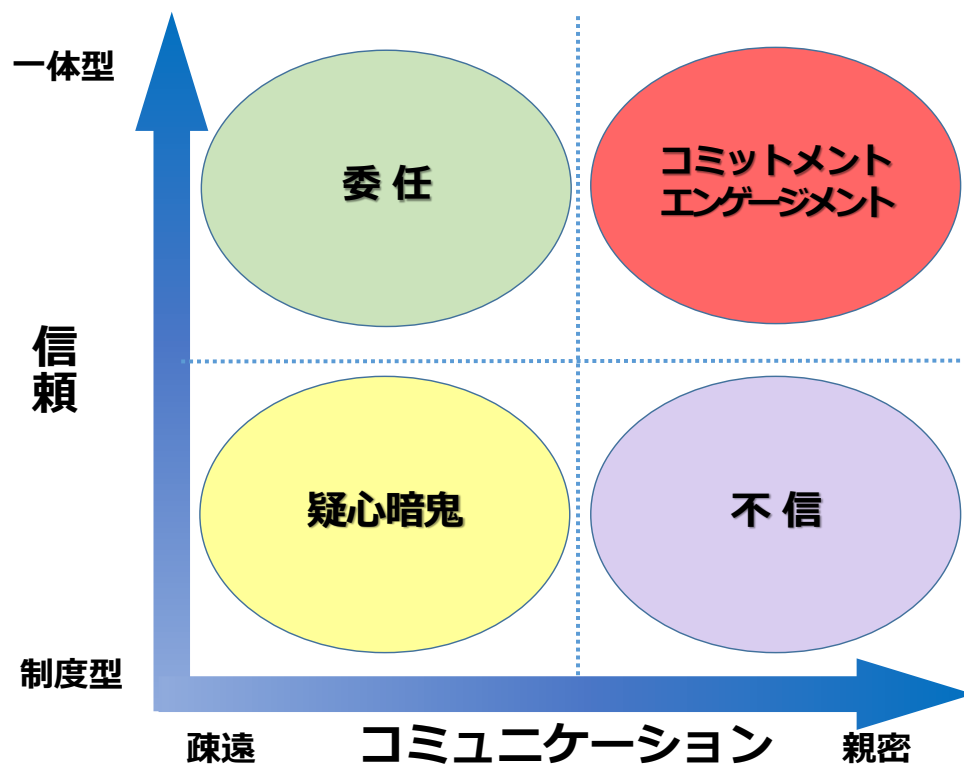
らせることが可能になると強調している。しかし実際には、同アプローチは、社会的な側面への「気づき」を与えるものの、社会的であれば必然であるはずの相互作用というプロセスとしての把握までは提供していないのである。この限界性は、特に、企業経営において CSR が極めて重要な存在へと成長し、また、ステークホルダー理論の登場などによって CSR の射程が拡張した現代における CSR の分析にとって、極めて不都合な当てはまりの悪さとなっている。「自主的か否か」や「攻めか守りか」といったレベルの分析では捉えきれない中国の CSR を的確に把握するためには、新制度派経済学アプローチの含意を習得しつつも、新たな基軸を設けた分析フレームワークが必要となるだろう。次節では、これまでの議論を踏まえた上で、本研究で用いる分析フレームワークを提示していきたいと考えている。

第 6 節 本研究の分析フレームワーク

本研究の分析フレームワークの基本原則を改めて確認するとすれば、それは、企業とは市民社会からの委託を受けて価値創造に務める存在であるという前提認識になる。この新制度派経済学アプローチによるエージェンシー理論の新たな視点を基本原則とし、同アプローチに関する多くの先行研究が抱えていた限界性を克服すべく、企業が取組む CSR を市民社会との関係性という新たな動的視点で捉えることで、国家・企業・市民社会という各セクター間における相互作用であると位置づけたい。その上で、相互作用として機能する CSR において重要な要素となるコミュニケーションと信頼を新たな基軸として位置付け、ここに本研究の分析フレームワークを示すことにする。

なお、コミュニケーションと信頼の両分析基軸の詳細などに関しては、この後続く複数の章を利用し、その各々について多くの先行研究や事例、フィールドワークなどを含めて理論的に検証し理論的裏付けをとっていくことにしたいが、ここでは簡単に、本研究独自の分析フレームワークについて解説することにしたい（【図表 18】参照）。

【図表 18：本研究の基礎的分析フレームワーク】



出所：筆者作成。

まず縦軸となる「信頼」であるが、これは信頼構築のプロセスを示している。後に詳しく述べるが、信頼は、基礎的な形態である制度型信頼をスタート地点として、その後の情報の非対称性の解消に伴う情報依存型信頼へと進み、最終的には、より高次の信頼である一体型信頼へと発展していく。これは新制度派経済学アプローチでも検討された、情報の非対称性の存在とその解消を信頼の観点から再定義するものである。このプロセスを単純化すれば、相手を全く知らない疑心暗鬼の状態から、最後は理念や目的までも共有できすべてを委任できる状態にまで信頼が高まっていく心的変化とも言える。また、信頼度が高まれば高まるほど、信頼を失った時の反動が大きいという点についても注意が必要である。縦軸は、この信頼の発展プロセスにおける度合いの高低を示したものであるが、

次が横軸となる「コミュニケーション」である。コミュニケーションは、人と人、人と組織、組織と組織といったように、2 以上の個人・組織のあらゆる組み合わせに間主観的に成立するものである。Habermas (1983) は、このコミュニケーションこそが、個人や組織、そして社会に倫理性をもたらす最善かつ唯一の方法だと主張していることから、コミュニケーションの度合いという分

析基軸は、信頼と並んで CSR にとって重要な指標であると判断できるだろう。情報交換の構造を有するコミュニケーションによって、コミュニケーションの主体と客体はお互いに関する情報を入手し、そして親密度が向上していく。それにともなう、両者の関係は信頼の程度に応じて、疑心暗鬼は不信へ、一方的な委任は相互のコミットメントやエンゲージメントへと変化していくことになる。つまり、信頼とコミュニケーションの双方を深める仕組みが、企業にとって重要ということになる。

Winograd (1987) が指摘するように、コミュニケーションは将来の行為への期待を高め、コミットメントを形成するための基本構造を有しているが、それはあくまで情報交換による情報の受け手に対する関与でしか無い。つまり、コミュニケーションは、受け手に情報が伝わるまでだけに関与する行為であり、それ以降の作用には関知しない。これは、情報の受け手が当該情報をもとに相手に対する信頼を無くす、あるいは信頼を高めないといった事態も想定されうることを示している。したがって、本研究の分析フレームワークが表すとおり、コミュニケーションの度合いが高まる一方で、相互の信頼の程度が低いままであるのならば、それは疑心暗鬼が不信へと変化するだけに留まってしまうのである。相手をよく知っているがゆえに信用出来ないということは実生活でも珍しいことではない。コミュニケーションの深化と信頼の向上という両ベクトルの増大こそが、企業と市民社会との関係性にとって極めて重要な課題となってくる。本研究の分析フレームワークは、そのダイナミックな変化を捉えることが可能である。

一例として、企業と NGO・NPO との関係性の時代的变化をこの分析フレームワークによって解説してみたい。石黒・高橋 (2011) によると、NGO・NPO の活動が活発な米国では、1970 年代、左派運動家が多数加わっていたこともあり、それらの組織は主に資本主義の象徴である企業の諸活動に対する糾弾を活動対象としていたという。しかしその後、環境問題が喫緊の課題として浮上し、また、CSR の考えが一般化してきたこともあって、企業は NGO・NPO を敵対的關係とは異なるものとして認識し始めた。一方の NGO・NPO 側も生き残りをかけて企業の存在を必要としており、両者の間には企業の存続を望むという一致した考えが発生した。そのような事情から、しばらくの間、NGO・NPO は企業活動を糾弾するというよりも公開された情報を精査する立場へと変化し、両者の関係は敵対的關係から一定程度の委任関係に移行していった。そして、形成された委任関係を基盤として、企業と NGO・NPO との対話や協働は次第

に盛んになっていき、最終的には、両者は敵対関係ではなく建設的な意見を交換できる良好な関係と目的意識の共有、すなわち、コミットメントを有するようになったとされている。この関係性の時代的变化は、本研究の分析フレームワークによって、信頼とコミュニケーションという両要素の側面から容易に理解することが可能になるのである。

また、本研究の分析フレームワークは CSR とイノベーションとの関係性の解明にも有効である。田島・安藤（2006）は、CSR は資本主義のエンジンとも言えるイノベーションを創出する土台であり、それは Schumpeter（1912）で主張されたような生産場面でのイノベーションに限らない幅広い領域で期待されるものであると述べている。それだけに限らず、CSR とイノベーションとの関係性については、複数の先行研究においても論じられている。例えば、Asongu（2007）は、企業は CSR、特に戦略性の高い CSR に取り組むことで、従来の事業活動だけでは成し得ないレベルのイノベーションを生じさせることが可能になると述べている。そして、イノベーションを招くために必要な CSR の要素として、コミュニケーションや信頼構築を挙げている。また、関根（2010）は、経営戦略とイノベーションとの関係性を「環境変化との関わりにおいて、企業が適切なイノベーション（経営資源の獲得および経営資源の新統合）を遂行するための意思決定および行動の指針」として定義した上で、自発的に社会課題の解決に向けて自社製品・サービスの開発や提供を行うという戦略性の高い CSR に取り組むことによって、企業は、新たな経営戦略に取り組むかのごとくイノベーション創出の可能性を高めることが出来る旨を主張している。これは、伊吹（2005）でも主張されている議論であるが、彼女はこの戦略的プロセスを、企業の社会戦略に基づく事業活動を通じた社会イノベーションと位置づけている。

以上のような CSR とイノベーションに関する複数の主張をまとめれば、企業は、長期的な視野に立った戦略性の高い CSR 活動において、各ステークホルダーと活発なコミュニケーションを図ると同時に信頼構築を促進させることによって、当該企業のイノベーションの創出可能性は高まるということになる。ではなぜ、「イノベーションの創出」ではなく「イノベーションの創出可能性」なのかと言えば、それは、CSR は結果や目的ではなく、あくまでプロセスという動態的な存在だからである。企業が事業活動の中で CSR という倫理的に妥当なプロセスを選択し実行することは、イノベーションの創出そのものを必然として規定するものではない。社会課題解決という目的に向け、信頼・コミュニケーションという要素を増大させるようなプロセス、すなわち、CSR の枠組みを

構築することで、企業は、例えば Chesbrough et al. (2006) が主張するところのオープン・イノベーションを生じさせることが可能となる。オープン・イノベーションは、製品開発や製造過程など企業の生産活動場面に注目して構築された、企業と社外リソースとの協働行為によるイノベーションの創出可能性を指示すが、CSR も信頼とコミュニケーションという 2 要素に配慮しその度合を向上させることで、この種のイノベーションの創出可能性を高めることが可能となる。

この様に、CSR を動態的な存在として捉える本研究の分析フレームワークによって、CSR とイノベーションとの関係性の理解はより深まることになる。信頼やコミュニケーションは、新制度派経済学の理論的アプローチでは捉えきれなかった、企業と市民社会との間に生じる動態的な相互作用である。本研究は、この分析フレームワークを CSR の再定義のツールとしても利用する。詳しくは次章で検討するが、本研究の分析フレームワークを用いることで、CSR を企業と国家及び市民社会との関係性に成立する間主観的な相互作用として把握することが可能となる。中国の CSR を正しく比較分析するためには、CSR の本質の一つである企業と国家及び市民社会との関係性という動態的視点が欠かせない。中国の CSR における国家・企業・市民社会という各セクターの関係性をこの分析フレームワークで考察することで、欧米や日本とは異なる中国の CSR の特殊性や課題などが明確化されるだろう。

第 7 節 小括

本章では、「資本主義の多様性」や「経営学における制度論」、そして「エージェンシー理論」といった新制度派経済学の理論的アプローチを検討し、同アプローチの成果と限界性について論じた。それにより、中国という特色ある国家を制度として捉えることが可能となり、結果として中国の企業ガバナンスの特殊性と既存のエージェンシー理論との当てはまりの悪さを見出した。中国には「党企関係」が厳然として存在しており、CSR も基本的にはこの構造によって取組まれている。中国の CSR を理解するためには、既存の分析フレームワークだけでは十分ではないことが明らかとなった。これは中国の CSR を研究対象とする本研究にとって大きな成果であったと言える。

そして、社会における一つの制度である企業を国家や市民社会と並ぶセクターであると位置付け、それら各セクター間にいかなる相互作用が生じているの

かといった点に着目し、先行研究の精査によって浮き彫りとなった同アプローチの限界性を克服すべく、分析の主眼を静態的観点から動態的観点へ移行させることが必要なことなどを明らかにした。その上で、動態的視点によって新たに見えてくる、間主観的な存在であるコミュニケーションや信頼といった重要要素が CSR 分析に欠かせない点を指摘し、両要素を基軸とした分析フレームワークを図式化して提示した。この分析フレームワークは、CSR の本質とも言える国家・企業・市民社会の各セクター間に成立する相互作用としての動態的側面を捉えることを可能とするものである。新制度派経済学アプローチによる比較分析は極めて有効な研究手段の一つであるが、それは一定の判断基準によるカテゴライズによって特徴点を際立たせようというものであり、CSR のように企業の社会性や国家・市民社会との関係性が重要となる場面では十分な分析パフォーマンスを発揮しない。

しかし、本研究が提示する分析フレームワークによって、CSR は、単なる企業が取組む独話的な行為ではなく、あくまで、国家や市民社会との関係性における、コミュニケーションや信頼を主要要素として取組まれる間主観的な存在として把握される。CSR は、攻めや守りといった CSR 内部でのカテゴライズではなく、国家や市民社会との関係性におけるコミュニケーションや信頼によって定義されるべきなのである。よって、ここに至り、CSR には新たな定義が与えられることになるのだが、本研究における CSR の定義、換言すれば再定義化作業については、次章において詳しく論じていくことにする。

第3章 CSR とは何か ―本研究における CSR の定義―

第1節 問題意識

ここまで、研究の背景や目的、そして分析フレームワークといった本研究の屋台骨となる重要な構成要素について述べてきたが、本章では、本研究における CSR の定義について論じていきたい。それは、従来の CSR 研究におけるそれとは異なる視点のものであり、特に、国家・企業・市民社会の関係性に焦点を当てたものとなる。これまで CSR は、企業経営における重要な概念であるとして認知されてきているのにも関わらず、その一方で、中長期的かつ成果を明確に把握しづらいといった事情もあってか、CSR は企業にとって片務的負担行為として理解されるという負の側面もあったと考えられる。その学術的な理由の一つが、CSR を企業活動の一つとして独断的に論じてきたという点にあると考えられる。議論を重ねることで、論点が尖鋭化されると同時に近視眼的なものとなったがゆえに、結局、CSR の定義は、企業を主語とした行為論の一つでしかなかったのではないだろうか。

例えば 2012 年 6 月、我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, 2012) など、CSR の重要性や企業経営への導入の必要性などは、我が国のみならず、国際的にも相当程度幅広く認識されていると言える。しかし、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事に対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。例えば Campbell (2006) 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。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ている（経済同友会, 2009, 2013）。

既に 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 (1924) が経営者の社会的責任について論じたのを皮切りとして、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よそ 90 年が過ぎようとしているのにも関わらず、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未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）。この様に、過去数十年間の議論を経て、CSR は理論的に成熟した状態にあると考えられるにも関わらず、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 et al. : 2009）。

これらの現象は、先程述べたように、CSR の議論が近視眼的なものへと向かい、独断的行為として理解される、つまりは、企業にとって片務的なものとして理解されてしまうといった点を表しているものと考えられる。したがって、Freeman & Liedtka (1991) が指摘するように、今こそ、我々は CSR に関する「経済性か社会性か」などという既存の分類方法の限界性を認識し、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、CSR を企業と市民社会との間に成立する間主観的な存在として、つまり、互惠性を発揮するプロセスとして理解せねばならない。そこで本章では、「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 研究では直接的に取り入れられてこなかった分類方法を活用することで、国家・企業・市民社会という 3 者の関係性、そして、それぞれの間に成立する「互惠への期待」という重要な要素を導出する。なお、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变化を分析する際に用いら

れたものである（岡田：1950）。本章では、彼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」と、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。

第2節 CSR の分類方法に関する先行研究レビュー

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種類の先行研究を取り上げて、その内容を検討する。

第2節（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（1974）である。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：1974）。

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う極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出来るが、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。例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、自発性を生み出すプロセス面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言える（【図表 19】参照）。

【図表 19：二項対立的な 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）をもとに筆者作成。

しかし、この研究は 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。同期間になされた先行研究の分析のみで、高田（1974）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、この否定論か肯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が導き出される可能性に配慮し、改めて独自分析を行った。では、主に 1970 年代以降の CSR 研究を高田（1974）で示され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（【図表 20】参照）。

【図表 20：二項対立的な CSR の分類方法（主に 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：1974) (Anderson：1989) (Paine：2003) (梅田：2006) (Pedersen：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過ぎない	(Levitt：1958) (Bakan：2004) (奥村：2006) (Campbell：2006) (足立：2012)

出所：筆者作成。

この作業によって、高田（1974）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」欄の内容によって確認できるとおり、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。Amaeshi & Adi（2007）は、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、未だに企業の現実的行動に結びつかないという原因の一つとなっていると指摘したが、それだけではなく、この二項対立的な分類方法は、是が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いないとも言える。

第 2 節 (2) 動機面に着目した分類方法

先ほどは、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分類方法をレビューした。その結果、同分類方法では CSR の是非の理由までは探ることが出来ないことが明らかとなった。次いで、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 & Mele (2004) は、CSR の先行研究を、①CSR 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関係から 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、次のとおりに取りまとめている（【図表 21】参照）。

【図表 21：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 コース・リレーテッド・マーケティング	(Friedman : 1970) (Keim : 1978) (Mitchell et al. : 1997) (Odgen & 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) (Wartich & 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 & Melé（2004）をもとに筆者作成。

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、企業は主要な一つの動機から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、様々な動機からCSRに取り組んできているのである。近代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言えるだろう。しかし、だからといって例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態的動機だけでなく、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態的動機からもCSRに取り組んでいることも、また事実なのである。

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ことに問題がある。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ものなのである。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に取り組む動機も様々な存在することと

なる（Moon：2007）。

結局、この動機面の分類方法の最大のウィークポイントは、企業を単人格として固定化し、極めて単純な行動様式の存在としてみなしている点にある。しかし実際には、企業とはその様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、この分類方法も先程と同様に CSR を適切に分析しているとは言い難い。

第2節（3）企業観に基づいた分類方法

ここで取り上げるのは、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 研究を分析する分類方法である。角（2011）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。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、企業を社会の中の一つの制度として捉え、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（【図表 22】参照）。

【図表 22：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) (松野ら : 2006) (Porter & Kramer : 2006) (首藤 : 2007) (藤井 & 新谷 : 2008)

出所：角（2011）をもとに筆者作成。

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、概ね時代とともに伝統的企業観ないし制度論的企業観から戦略的 CSR 論へと移行してきているという点である。しかも、これはこの分類方法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の立場に立脚している。例えば、「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過ぎない。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な存在なのであり、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）なのではなく多様化を伴うドリフト（時代的横滑り）しているだけなのである。この分類方法はその点を見誤っており、やはり、CSR を本質的に分析しているとは言い難い。

第 3 節 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、このいずれの分類方法を用いて

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出来ず、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えていないと判断できよう。しかし、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て CSR を適切に分析することで、企業と市民社会との関係性やその相互作用としての CSR という新たな視点が導出することが可能になるのではないだろうか。

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」と、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（1950）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 の分析に応用している（【図表 23】参照）。

【図表 23：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。

この分類方法は、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一つに統合したものである。

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。次節では、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。

第 4 節 新たな分類方法による分析

これまで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 は独話的な存在として理解されるという危険性を有したままであるということであった。なぜなら、既存の分類方法では、CSR が有する間主観的な存在性を導き出すことが不可能だったからである。しかし、数多くの先行研究を改めてより効果的に分類し共通項を抽出することで、CSR が有する企業と市民社会との間に成立する間主観的な立場を見い出すことが可能となる。

したがって、ここからは、さきほど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、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。

その前に、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 の曖昧さを緩和させる最も素朴でありながら極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、あるいは無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。ここでの主眼は、CSR の概念を再分析することであり、この立ち返りは欠かせない問題である。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 研究の出発点とも言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。この事実は、欧米の学术界だけに見られる動きではない。我が国でも、CSR 研究の幕開けとも言える「企業の社会的責任論研究第 1 期：1948 年から 1962 年（松野ら：2006,p.369）」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内の実に 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と言えよう。したがって、以上のとおり、この 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であり、これを再分析することで新たな CSR の定義が可能になると考えられる。

第 4 節（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、変化に飛んだ問題である。実際、これまでも企業の概念に関しては様々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。

法的存在としての企業

Barnard（1958）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、企業は経済的や政治的とかいう単純な存在ではないとした上で、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。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、社会的道德観を有しているはずである。しかし、それと同時に、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上では、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。本章では、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、以下に概論を展開していく。

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, p.33）。この背景には、1971 年ごろの大企業による土地投機、買占め、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。例えば、1915 年のいわゆる「プリンストン事件」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：1975）。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、第一次世界大戦が継続する間は、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、法的には企業の寄附行為の正当性が確立したと言えよう。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：1975）、企業の慈善的寄附行為の法的根拠は、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、企業の慈善的寄附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、慈善的寄附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, p43）、よって、そこに慈善的寄附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, pp.44-45.）。

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づけられてもいる（Mitchell：2001）。

社会的存在としての企業

先ほどは、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言えるだろう（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利害関係人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言える。

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（Néron：2009）。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、企業の様々な活動が及ぼす影響力や範囲は極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。

第4節 (2) 社会的責任

さきほどは、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。ここでは、社会的責任について同様の検討を加えていく。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言えるのが、ここで取り上げる社会的責任概念であろう。いかなる社会的責任を負うのかという議論は、第2節で紹介した3種類の分類方法でも常に中心的存在として据えられていた。本研究では、社会的責任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。

「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つの基底的な前提のもとにある（Andriof et al. : 2002）からだ。そして、この前提を踏まえた上で、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（1967）などである。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。この考え方を拡張し、高田（1970）は、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主張した。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の指摘である。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出来ない。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言えよう。

また、Preston & Post (1975) 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。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。つまり、CSRは国家・企業・市民社会という3つのセクターの相互システム、すなわち、相互作用として理解することが可能である。

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 (1979) である。彼は、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) として定義づけた。その後、彼はこの4つの社会的責任をピラミッド型の概念図にまとめた (Carroll : 1999)。下から順に、経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会構造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 & Dunfee (1994) の統合社会契約論の立場からの考察を取り上げたい。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上で、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 & 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。

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一人が Ackerman (1973) 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様々な形で存在し、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存在となった。

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 (1978) などである。彼は、企業の社会的応答を CSR₂ と位置づけ、CSR₁ とした社会的責任との差異性を説明している (Frederick : 1978, 1986, 1994)。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言えるだろう。

企業の社会的応答に関して、Goodpaster & Matthews (1982) 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。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 (1975) 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ている。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。

Petit (1976) 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利潤極大化の隠れ蓑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潤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。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）。

この様に、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。

第4節（3）利益

企業にとっての生命線とも言える利益の概念も、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 (1989) は、米国における 1890 年代からの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次のとおりに取りまとめている (【図表 24】参照)。

【図表 24：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	集団的、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) をもとに筆者作成。

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と、また、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。

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)。その様な経営風土があるとしても、会社法によれば、我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言える。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、企業を主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出来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成り得ない(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リバタリアニズムの立場の代表的論者とも言えるのが、Friedman (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、様々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。彼の主張については、森本(1994)が、「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指摘している。つまり、Friedman (1970) の考える社会的責任とは、「株主利益最重視」という、原理主義的で極めてシンプルな語句に集約できる。つまり、リバタリアニズムの理解する CSR とは、企業と

市民社会との間に生じる緊張関係の表出ということになる。彼の社会的責任論は、後に続くあらゆる CSR の議論に影響を与えており、ある意味、企業と社会との関係に先立つ企業の本質を問う存在である。

我が国においても、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（1970）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（1979）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。彼の主張とは、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」という先ほどの高田の論考の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、これら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。

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づけられている（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。その原因の一つには、従来の経営戦略が導き出す戦略や、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 & Gilbert（1988）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だ。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。そして 1990 年代に入るとこの流れは加速していく。

Meznar et al.（1991）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。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、ポジション理論と資源ベース論という経営戦略論の二大潮流を呼びこむことにつながった。

CSR を競争戦略論の一つであるポジション理論の文脈に落とし込んだのが、Porter & Kramer（2006）である。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を続いた。例えば、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伝統的戦略、③戦略的 CSR、という 3 象限の動的変化として捉え（Husted & 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（【図表 25】参照）。

【図表 25：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体が報酬であり、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体が報酬であり、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。	市場機会が見いだせる社会的問題に対する予測的行動。
---------	-----------------	-------------	---------------------------

出所：Husted & Allen（2007, p.598）をもとに筆者作成。

経営戦略に関する議論において Porter（1980）は、「ポジション理論（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、彼の代名詞とも言える。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づけられるのが、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一人として知られるのが Jay B. 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経営戦略を時代遅れだと指摘した上で、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）。そして、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 & 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更に増すことになる。

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ン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極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。

第4節（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

可能であるが、ここでは、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。

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及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, p.134)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言えるだろう。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、この様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大きな存在であるとも考えることもできる。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(1996)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」と呼んでいる。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させた。

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。これら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。

賢慮のリーダー

山城（1949）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。また、今井（1958）は、企業の巨大資本化に伴う「企業の所有と経営の分離」の現象と、「専門的経営者による企業支配」の必然性を否定した上で、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。これは藻利（1958）の主張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一つとして、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出来る経営土壌を、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（1961）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と考えられる。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（坂口：2009）。

この様に、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つかさどる経営者（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下記の【図表 26】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の導出へと展開していき、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。

【図表 26：リーダーシップ概念の歴史的変化】

	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、特定の一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様々であろう。
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）をもとに筆者作成。

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」

であるとしている（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。

これを要約すると、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上で意思決定する、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、みずか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。

さらに新たな動きとして、「志高きリーダー（The Higher-Ambition Leader）」という経営者概念も示されている（Foote et al. : 2011）。彼らは、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する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、という主に 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、経済的利益を訴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。

第 5 節 小括

冒頭で述べたとおり、本章は、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、「構造的アプローチ」と「機能的アプローチ」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。ここで一つの結論を示したい。その結論とは、CSR はその総体として、国家・企業・市民社会との間に成立する

「互恵（reciprocity）への期待」という一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、新たな分類方法を用いた考察によって、以下の図表に示すとおり合計 8 つの領域が浮かび上がったが、そのいずれにおいても、国家・企業・市民社会との間には、お互いに利益を与え合い、また、利益を期待することで存在を相互依存し合うという相関関係が成立しているからである（【図表 27】参照）。

【図表 27：CSR の各要素に埋め込まれた互恵への期待】

	構造的アプローチ	機能的アプローチ
企 業	国家と企業との互恵	企業と市民社会との互恵
社会的責任	国家責任と企業責任との互恵	企業存在の正統性と市民社会の責任との互恵
利 益	国家利益と企業利益との互恵	企業利益と社会利益との互恵
経営者	国家指導者と企業経営者との互恵	企業経営者と市民社会との互恵

出所：筆者作成。

互恵という概念は、Polanyi（1944）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互恵、②再分配、③交換という 3 つの基本類型に分類した。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、互恵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、市場原理にもとづく市場経済と連帯の原理にもとづく非市場経済との相補的關係が説かれ、互恵は非貨幣経済の源であると位置づけられている（中川：2009）。そして、この互恵の概念は、Fukuyama（1995）によって、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一つの解法として経営学領域へと導入された。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恵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とされる。これはまさに国家・企業・市民社会という3セクター間に存在する互恵への期待を言い表したものである。以上のとおり、CSRは独話的な企業活動として捉えられるべきものではなく、国家・企業・社会という3つのセクター間に間主観的に存在するプロセスであることが明らかとなった。CSRは、確かに「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility)」を意味する概念であるが、それと同時に、本来、国家・企業・市民社会におけるプロセスの側面をも包含する概念なのである。よってCSRは、Corporate Social Responsibilityであると同時に、互恵への期待によって結びついた「企業の社会的な関係性 (Corporate Social Relationship)」としても捉える必要があり、この結論によって、我々は、「CSRとは、市民社会から寄せられた期待の表れ」であり、あらゆる企業活動と不可分な「企業経営そのもの」であるとして理解することが可能となる。

本研究は、資本主義の多様性や経営学における制度論といった学際的観点を用いることで企業を制度の一つとして捉え、なおかつ、CSRを企業と社会との関係性における営みとして捉えている。つまり、オートポイエーシス (autopoiesis) 論の立場から観察すれば、一つの社会的システム (制度) である企業は、自己の持続可能性を維持するために有機的に活動し、コミュニケーションを行うオートポイエーシスなシステムとして把握される。オートポイエーシスとは、Maturana & Varela (1980) が、生物学の観点から生命の有機的結合について洞察した際に導き出した概念であり、単純化すれば、境界を有する組織の相互作用とネットワークによって成立する領域のことである。そして、Luhmann (1990) は、このオートポイエーシス論を、コミュニケーションを伴う円環的システムとしての社会システム論に援用したが、これら Maturana & Varela (1980) や Luhmann (1990) の業績を本研究の分析フレームワークとの関係性で読み解くことによって、CSRは、企業によるシステムの行為としてではなく、より社会性を帯びた営みたる企業経営そのものとして把握されることになる。以上が本研究におけるCSRの定義であるが、次なる論点としては、本章の考察によって浮き彫りとなった、「国家・企業・市民社会という3つのセクターの位置付けを示す社会構造」や、「各セクター間で間主観的に成立しているコミュニケーションや信頼」といった点の解明が挙げられよう。そこで次章以降、この2つの点について社会学的な理論考察も行いながら、幅広い観点を用いて順次検証していくことにする。

第4章 CSRにおける企業・国家・市民社会 ―ハーバーマス理論からの考察―

第1節 問題意識

前章までの考察において我々は、CSRを国家・企業・市民社会という3つのセクター間に存在するものとして把握した。それに基づき、本研究におけるCSRとは、それら3つのセクター間における相互作用、かつ、市民社会から寄せられる期待の表出であることが導出された。したがって、次なる論点は、CSRと市民社会との関係性の整理と分析ということになるだろう。

CSRと市民社会、すなわち、様々なステークホルダーとの関係性という研究テーマは、これまで企業が発行するCSRレポート、ステークホルダー・ダイアログ、あるいは、NGO・NPOをはじめとする市民社会との協働といった観点から主に論じられてきた。しかし、これらの論考は、CSRを企業活動の立場からのみ一方通行的なものとして捉えており、CSRが本来有する相互作用としてのプロセスの側面には触れられていない。例えば、Wheeler & Sillanpää (1997) は、市民社会に存在する様々なステークホルダーの類型化と個別対応の必要性、そして、各ステークホルダーとのコミュニケーションの必要性やその高い効果が強調されており、各ステークホルダーとの関係性をコミュニケーションというCSRの活動レベルに落としこむという学術的意図は感じられるものの、彼らの議論はCSRの手段に焦点を当てており、近視眼的と言わざるをえない。CSRは、企業が独断的に取組むものではなく、市民社会との対話的过程として取組まれるべきものであり、両者の関係性の整理が必要となってくる。

そこで本章では、CSRと市民社会との関係性を探究すべく、ユルゲン・ハーバーマス（Jürgen Habermas：以下「ハーバーマス」）の社会構造観とコミュニケーション理論を援用して議論を進めたい。特に、ハーバーマスは、人間が本質的にコミュニケーションに依存して生活する生物であるとの前提に立ち、近代社会における個人間・組織間などの様々なコミュニケーションによって、いかにして両者の間に倫理性が生じるのか、あるいは、いかにしてコミュニケーションによって社会が合理化され、人間や組織の営みがスムーズに展開されるかという観点から持論を展開している。これは、CSRという企業及び社会の倫理性と密接な関係がある領域の理論検証にとって親和性が高いと考えられる。

また、彼は、その前提として、国家・企業・市民社会という3つのセクターの存在と権力関係の変化を説いており、いわゆるハーバーマス理論は、本研究の分析フレームワークの理論的な助けとして相応しいものであると考える。

これまで、ハーバーマスの社会構造理論やコミュニケーション理論を、経営学、特にCSRに関する分析に用いた論考は、筆者が確認した限り、「企業の紛争解決」に関してハーバーマスの理論を援用した高浦（2010）が存在するのみである。しかしそれは、ハーバーマスの壮大な構想の一部にすぎない討議倫理の枠組みを切り出して、企業の抱える問題解決方法の枠組み構築の考察に援用したものであり、その背景にある社会構造観には触れられていない。特に、経営学やCSRといった、国家・企業・市民社会との関係性に深く踏み込む必要のある考察には、ハーバーマスの社会構造観も見ておく必要がある。そういった意味においては、本章の果たす役割は、学術的な新領域の更なる開拓という観点からも大きいと考える。

第2節 ハーバーマスの社会構造理論

ここでは、ハーバーマスの描き出す社会構造理論について検証し取りまとめてみたいが、まずは、彼の主張する「公共性の構造転換」という大きな社会構造変化を詳しく見て行きたい。

ハーバーマスは、1929年6月18日にドイツのデュッセルドルフに生まれ、多感な青少年時代をナチス・ドイツが支配する社会で過ごしている。彼の思想の根底にある、反権力としての民主主義を守りぬくという徹底的なまでに一貫した姿勢は、この青少年時代の体験が多分に影響しているであろう。そしてその後ハーバーマスは、1949年から54年までの間、ゲッティンゲン、チューリッヒ及びボンの各大学において哲学、歴史、心理学、ドイツ文学及び経済学といった極めて広範な学術領域を修めている（中岡：2003）。ちなみにこの間の1949年には、米ソ冷戦が激化した煽りから東西両ドイツが分離独立し、さらに翌50年には朝鮮戦争が勃発するなど国家と市民社会の関係性は激動の一途を辿っている。

この様に、ハーバーマスが様々な知識を吸収し、以後の理論構築の礎を築いた時代とは、まさに、米国とソ連という両極端な2つのイデオロギーが対立し、そしてその抑圧的な空気感が世界中を支配する時代だったのである。その影響からハーバーマスは、彼が「システム」と名付けた、国家権力や経済力という、

人間のコミュニケーション行為によって生み出される理性に依拠せず、人間味も無く、自動的に決定してしまうかのような超越的存在への対抗を徹底的に訴求する。そして彼は、広範な市民によって行われる討議による合意やコミュニケーション行為が決定的な役割を果たすという、民主主義への志向が欠如しているという政治的不幸を、20世紀のスターリニズムにおける共産党組織の振る舞いに見るのである。この思考的背景に基づき、ハーバーマスは、1962年に『公共性の構造転換』を出版するが、これは、この前年にマールブルク大学に提出した教授資格論文がもとになっているが、ちなみに、1961年には東西冷戦が一層激化し、ベルリン封鎖というその象徴的出来事が発生している点は見逃せない。

『公共性の構造転換』では、18世紀および19世紀初頭の西欧において市民的公共圏が誕生し、そこでは、市民社会は国家権力との間で言説的闘争を繰り広げ、より良い社会のために対抗していた事が描かれる。しかし、やがて市民社会は、政治的に活動的な公衆から私生活中心主義的な大衆へと変質し、市民的公共圏が崩壊してしまった、すなわち、構造転換してしまったと言うのである。この様なハーバーマスによる分析は、ただ単に過去の歴史的事実を掘り起こして取りまとめただけでなく、『公共性の構造転換』の着想と執筆を行っていた1960年前後の世界情勢が明らかに反映されている。つまり、戦後ドイツの新たな国家構築の過程における民主主義的な議論や、それまでは国家権力によって抑圧されてきた、宗教、各種市民団体、市民フォーラムおよび独立系メディアといった市民的結社の台頭という事実が反映されているのである。

これまでの考察を通じ、ハーバーマスの思想背景などに関する理解を得たところで、次からは、彼の公共圏論の代名詞とも言える『公共性の構造転換』の内容について、詳しく見ていくことにしたい。

第2節 (1) 公共性の構造転換とは何か

ハーバーマスは、公共性すなわち公共圏の概念を、かつてギリシャにおいて行われていた、あらゆる市民が平等な権利を所有して集い、その各々が持ち寄った政治的意見をまさに戦い合わせるという「討議システム」の存在に見出し、さらには、同システム内部の自律性の次元において捉えている。だからこそ、その討議の正当性を担保する意味からも、公共圏の成立の担保には、公開性が必要であると彼は考える。簡略化して述べれば、ハーバーマスの公共圏の概念

の理解に必要なのは、「平等」、「自律」、「公開」といったキーワードである。

ところで、ハーバーマスの理解によれば、市民的公共圏は、文芸的公共圏の政治化という機能転化の結果として生じたのであるが、それら公共圏に共通する主人公は平民ではなく絶対主義と商業主義が生み出したブルジョア層であった。つまり、市民社会の中の特殊階層であったブルジョアの知的存在こそが、ハーバーマスの公共圏論の根源をなす重要要素なのであり、その後のブルジョアの消滅や参政権の拡大による政治参加への容易化という市民社会の無階級性に向けた合理化が、皮肉にも公共性の構造転換の契機となるのである。

第2節 (2) 前駆的存在としての文芸的公共圏の成立

ここからは、ハーバーマスの描き出す公共圏の概念を詳しく検討していくことにするが、そもそも、ハーバーマスによれば、市民的公共圏の原初的な形態は、17世紀後半から18世紀において西洋に存在したサロン、コーヒーハウス、クラブといった小規模商業施設での議論に見られるという。こういったコーヒーハウスなどでは、芸術や文学に対する自由な批評とそれらに対する議論が行われていた。そこには、権威を持つ専門家による解釈や通説には迎合せず、自律的で自由なコミュニケーションを通じて芸術や文学作品を批評し議論することにより自己のアイデンティティを確立しようとする市民が集っていたのであるが、ハーバーマスは、この言論空間に市民的公共圏の原初的な姿である文芸的公共圏を見出している。

これらの小規模商業施設は、「その会衆の範囲や構成において、交際の様式において、議論の雰囲気において、主題的関心において、きわめて異なっていたが、とにかくそれらはすべて、傾向上は私人たちの間の持続的討論を組織化 (Habermas : 1994, pp.55-56.)」していたのである。先ほど、ハーバーマスの公共圏概念の基礎的なキーワードを3つ提示したが、それら「平等」、「自律」、「公開」といった概念は、歴史的事実として存在した、文芸的公共圏に必然であっただけでなく、後に議論のテーマを政治的な話題へと移した政治的公共圏においても、基本的にはそのまま受け継がれることになり、公共圏の成立要件となる規範的概念として存在する。

まず文芸的公共圏の成立には、第一に、社会的地位の「平等」性を前提とするどころか、そもそも社会的な地位というものが存在しないかのような社交様式や振る舞いが要求される。位階の儀礼ではなく、対等的な作法が求められる

のだ。この平等性を基盤とするときのみ、それまでの社会的ヒエラルヒーの権威に対抗する、話者の論理のみに依拠した権威が有効化され、貫かれる。公共圏においては、権力、権威及び経済的従属関係といった各人の属性を背景とした差異性は基本的には無効化され、各人は単なる人間として扱われなければならない。

第二には、公共圏における討論においては、それまで問題なく通用していた領域が問題化されていることが前提となる。それまでの、教会的ないしは国家的権威の解釈に委ねられていた領域を、「自律」的すなわち合理的相互理解の反復によってその意味を求め、徹底的に議論するのだ。

第三には、その議論の対象となる財物（新聞や雑誌など）を入手し、何より理解できるだけの財産と教養を持つ者であれば、何時でも公共圏に参加する事ができるという、極めて独特な「公開」性の要求である。

とは言え、これら3つの概念が文芸的公共圏において完全に備わっていたわけではない。平等性についても決して厳格な制度として明文化された存在ではなかったし、この時期における「市民」とは、結局はブルジョワジーのことを意味しており、決して徹底した「万人の参加」を許容、あるいは歓迎していたわけではない。また、第三に挙げた「一定程度の財産と教養の所持という資格」を設けること自体が、そもそも第一の条件として提示された、万人の参加を認めるという公開性の理念とは矛盾していると言える。

しかしながら、例え建前であったとしても、これら3つの概念を公共圏の成立の前提として少なくとも尊重はするために、あるいは条件化を計ろうとした点に、文芸的公共圏の存在意義を見出すことができる。

第2節（3）政治的公共圏への転化

文芸的公共圏は、その制度的基盤を母胎とし、政治的公共圏へと変化していくことになる。それまで行われてきた議論の対象も、より政治的なものへと変化し、国家に対して影響を与えようとしたり、国家の施策に疑問を持ったりしている市民らは、議論のテーマを次々とコーヒーハウスなどへ持ち込んだ。これにより公共圏は、公権力との政治的折衝の媒介空間としての機能を果たすようになった。その機能を真に果たすためには、コーヒーハウスをはじめとする施設において数多く育まれていた公共圏の範囲をそれまで以上に広げ、更には、ある程度まとめるものが必要となってくる。この必要性を背景とし、新聞や雑

誌等に代表される活字媒体のマスメディアが普及し、様々なジャーナリズムが誕生してきた。また、18世紀の後半になると、自由で平等な議論の場としてのコーヒーハウスも次第にその役目を終えたことから、公共圏の担い手は徐々にマスメディアへと移っていった（【図表 28】参照）。

【図表 28：公共性の構造転換前の社会構造図】

私的（民間）領域		公的領域
市民社会 ＝私有（民間）圏	政治的公共性（圏） （言説のアリーナ）	国家：内務行政
小家族的内部空間 ＝親密圏 （市民的知識層）	文芸的公共性（圏） （クラブ・新聞・文化財 市場）	宮廷：貴族の社交界
	「都市」	

出所：筆者作成。

第2節（4）市民的公共圏の崩壊

以上のような背景から、国家が有する公権力への対抗のための公共圏は、主にマスメディア上において展開されることになったが、そのマスメディアは、資本主義社会の急速な発展とともに資本化が進み、商業広告を広範な消費者に流すためのメディアとしての役割を果たすことが多くなった。

また、それだけでなく、常に権力者によって情報操作の手段として監視や統制を受けた。社会の情報化に伴い、「書籍の生産が拡大し、専門化され、新しい読者層の出現に適応するようになり、新聞や雑誌はさらに内容まで変わり、こうした出版活動の組織・販売・消費の様式の変容と歩調を合わせて公共圏の下部構造は変化した。それはまた、電子マスメディアが発展し、新たに広告が重要となり、娯楽と情報がますます混合し、あらゆる分野で集中が進み、リベラルな教会組織や一望して見渡せる程度の地域的な公共圏が崩壊してしまったことなどによって一段と変化し（Habermas：1994, p.xviii)」、マスメディアの政治

的機能は決定的に失われてしまう。

このようにして、ハーバーマスの表現するところの「システム」⁴の中に組み込まれていったマスメディアは、次第に公開性と公権力への批判的機能を失っていくのであった。そして、マスメディア自身も自己保身などの理由からシステムに積極的に迎合すると同時に、情報発信による影響力の大きさを利用した新たな権力機関としてその力を振るい、自律性を失っていったのである。

19世紀も半ば頃になると、それまでコミュニケーションの主体であった、「公衆」とハーバーマスが呼ぶ議論する市民らは、政治的な力を失い衆愚化の道を辿っていった。新聞等のマスメディアは財産と教養を持つことを参加資格としていた公共圏において、その参加への敷居を低くするという意味では公開性の理念に近づいたと見ることもできるが、実際には、それによって参加資格を得ることになった層の大多数はマスメディアの伝える情報に対して議論を行いその合理性を判断するための習慣も教養も持っていなかった。彼らは、もはや「公衆」としての機能を失い、マスメディアの流す情報をそのまま消費するのみの「大衆」へと変質し、マスメディアが作り上げ、そして多数の大衆が支える世論は、コミュニケーションによる合理性に行き着く原理をおく討議システムによって導き出されるという、本来の公共圏の成果物としての公論とは異なるものとなった。

こうして、街角のコーヒーハウスやサロンといった身近な場所で文芸的公共圏として産声を上げ、政治的公共圏へと転化することで発展してきた市民的公共圏は、近代化と共に崩壊していき、国家の権威が展開される場へとその姿を変えていったのである（【図表 29】参照）。

【図表 29：公共性の構造転換後の社会構造図】



⁴ ハーバーマスは、行政と経済という二つの領域では、権力や貨幣が絶対的な制御メディアとして君臨しており、コミュニケーション行為を通じた任意の合意に向けた討議行為が通用しないことから、両領域を特に「システム」と総称した。

少数：論議する専門家	公共性（圏）の崩壊	国家：干渉主義
多数：受容する消費者	（マスメディア）	議会：ショーとしての討議
	（政党・圧力団体）	

出所：筆者作成。

第2節（5）「生活世界の植民地化」

では、公共性の構造転換の結果、民的領域内に存在し、我々が実際に生活する場である「生活世界」はどのような変化を強いられたのであろうか。

先ほど登場した「システム」という概念であるが、ハーバーマスは、現代社会を「私的領域」と「公的領域」という二層構造に区分けしただけでなく、それとは異なる視座として人間の言語行為に着目し、「システム」と「生活世界」という二層構造の枠組みでも把握しようと試みる。ここでは、簡単に言えば、「人間によるコミュニケーション行為が有効か否か」という点だけが強調され、それが有効なのが生活世界であり、対して、有効ではないのがシステムというのが最もシンプルな説明となる。

生活世界においては、人びとは了解を志向してコミュニケーション行為を行うが、システムでは、貨幣や権力による目的合理的に成果を志向する。ハーバーマスはこの様にして現代社会を把握するが、本来ならば、生活世界とシステムとは、社会構造の両輪として均衡的に社会を構成していなければならない。しかしながら、公共性の構造転換によって力を増したシステムは、自己本来の場である物質的再生産の領域に留まらず、文化的再生産の領域である生活世界に越境し、現代社会は、システムに侵食された社会構造へと変質してしまった。その結果、人びとはコミュニケーション行為の有用性の認識や尊重から遠のき、成果のみを志向するようになり、さらには、生活世界で行われてきた、①文化的再生産、②社会統合、③人間の社会化という再生産機能が阻害されたと、ハーバーマスは認識するのである。

そしてハーバーマスは、こういった現代の生活世界が抱える病理現象を「生活世界の植民地化」と表現し、公共性の構造転換による市民的公共圏の崩壊と並ぶ、現代社会の特徴として提示している。

第2節 (6) ハーバーマスの社会構造観に関する反対意見

上述したハーバーマスの公共性の構造転換という独創的な構想については、これまでになされた数多くの先行研究においても多角的な検討が加えられ、時として、批判的な論証が展開されてきた。ハーバーマスの代表作である『公共性の構造転換』は、それまで繰り広げられてきた公共圏論に新たなパースペクティブを見開いたと同時に、その斬新性が故に好奇の目を持って迎えられたのである。『公共性の構造転換』に対する批判的考察を含んだ先行研究については、これから順を追って取り上げるが、それらを大別すると、「ブルジョア依拠への疑問」、「討議システムが抱える矛盾性」、「国家と市民社会の対立構造への不審」、「現実性の薄さ」という4つの批判的な観点にまとめることが出来る。ここからは、それら4つの観点に則して、ハーバーマス批判論を取り上げていく。

まず、Fraser (1999) による反ブルジョアジーの観点からの批判的考察である。彼女は、ハーバーマスについて、「新しいポスト・ブルジョア的な公共圏のモデルを展開しないままでやめてしまう。さらに、ブルジョア的なモデルの基底となっている曖昧な前提を具体的に問題にすることもない (Fraser : 1999, pp.120-121)」と評している。すなわち、ハーバーマスが原初的な公共圏の成立をブルジョアジーの物理的近接に把握したまでは良かったが、その後の論証においても終始一貫、公共圏をブルジョア的な存在として定位し続けてしまったがゆえに、結果としてその隘路から抜け出せなかったと批判するのである。

確かに、ハーバーマスが公共圏に関して着目したのは、過去に歴史的事実として存在した、コーヒーハウスやサロンといった、元来、そもそもブルジョア向けに開設された小規模な商業施設であった。実際、ハーバーマスは、「近代国家の装置と一緒に、『ブルジョア (die Bürgerlichen)』という新しい層が成立し、これが『公衆』の中で中心的な地位を占める (Habermas : 1994, p.31)」と断言しており、その意味では、Fraser (1999) から寄せられた批判には妥当性がある。彼女が批判するように、ハーバーマスが、本来的には言説のアリーナという開かれた場であるはずの公共圏が、ブルジョアの集合組織にしか原初的には発生し得なかったと考えるのは、以後の公共圏に関する議論を狭めた可能性は否定出来ない。しかし、ハーバーマスがヨーロッパのコーヒーハウスに市民的公共圏の原型を見出したこと自体に何ら瑕疵はないだろう。実際、1650年代か

ら英国の各都市ではコーヒーハウスが盛んに営業されていたが、そこには官報、雑誌及び新聞などが置かれ、身分や職業の区別なく様々な男性——当時のコーヒーハウスは女人禁制であった——が中央のテーブルを囲んで真剣な政治的議論を交わしていたのは事実（小林：2000）だからである。

第二に、ハーバーマスが想定する複数の人間の議論によって成り立つとする「討議システムが本来的に持つ矛盾性の存在」を批判する立場を紹介する。

Mouffe（2005）は、ハーバーマスが説く、政治的な意識や目的を所持した市民が、平等かつ自由な立場で自発的に集うことによって成立するという公共圏モデルを、「リベラル民主主義」と称した上で、批判的に論じている。彼は、ハーバーマスをリベラル民主主義の代表者の一人だと名指しした上で、友／敵の区別が可能性としてではあれつねに現存していることと、政治がその本性上、対立がはらむことを強調するシュミットの議論は、民主主義政治の目標を認識していくうえで出発点になるなどと述べ、ハーバーマスが想定するような討議による合意形成を企図するという仕組み自体が成立し得ないことを主張している。つまり、彼は、ハーバーマスが言うように討議システムが有効であるのなら、公衆が合理的かつ集約的に公論を導き出せば出すほど、公衆それ自体が均質化や普遍化してしまい、多くの多様な市民が集うことによる差異性が生み出すはずの政治的メリットが、減じられてしまうというジレンマ（矛盾性）を指摘しているのである。

ここで確認しておかねばならないのは、ハーバーマスの掲げる討議の成立には条件が付されており、それは自己の述べる意見が常に批判可能性を有しているという点であるということだ。すなわち、討議の場においては、お互いが必ず相手から寄せられるであろう批判に対する弁解を予め発言する前に用意しておかなければならない。したがって、ハーバーマスの言うところの討議とは常に論敵の存在を前提とし組み立てられたものであって、必然的に間主観性を有する存在である。

第三に、ハーバーマスの主張の大前提とも言える、市民社会たる私的領域と国家に代表される公的領域という構造把握そのものへの疑問を訴える立場もある。渡辺（2000）は、ハーバーマスによる公共圏の概念の捉え方をもとにメディアが持つ社会変革の力に関する議論を進めることは、議論における混乱と運動論としての停滞をまねくものでこのましいものだとはいえないと指摘している。その理由として彼は、ハーバーマスが捉えた市民的公共圏とは、あくまで、一時期にヨーロッパに存在した歴史的社會現象に対して命名したのみで、本来、

市民的公共圏が有すべき社会運動を通じた社会変革の動きが反映されていないことを挙げている。

さらに、ハーバーマスによる私的領域と公的領域という二項対立的社會構造把握に関しても、まずは、「ある特定の事象でも私的であると同時に公的であるということはしばしばであり、健全な個人情報とその私的コミュニケーションがあってはじめて安定した『一般言論』が確保される」のではないのかという疑問点を指摘した上で、「いま市民主権主義に立った社会の建設のために必要な原理としての自由で活発な言論形態とは、公的言論領域と私的言論領域の理論的な線引きの結果出てくる前者の領域の議論の社会的活発化、およびその議論の論理と倫理の確立とそれらの成果の私的言論領域における利用、再活用ということである（渡辺：2000, p.83）」との見解を示している。

ハーバーマスが市民的公共圏の成立に、知識や教養や自律性を持った人々によるコミュニケーションを求めていることは先に述べたとおりである。Berlo（1960）によれば、アリストテレス（Aristoteles）は、コミュニケーションについて、公的領域や私的領域といった区別なく、そこに話し手と聞き手がいてさらに両者の間で談話が行われればそれは成立すると指摘している。よって、ハーバーマスやアリストテレスが想定しているコミュニケーションとは、お互いが物理的に対面している状態であることは明白である。すなわち、コミュニケーションの現代的意義を捉え直す上では、物理的な近接によらないコミュニケーションをどう考慮していくかということが問題となる。よって、物理的に対面している状態を基本とする私的コミュニケーションの射程をいかに拡張して討議の活性化を図るかが、現代的な討議の意義を有効化させるための重要なポイントになるだろう。

最後の四番目に取り上げたいのは、プラグマティズム（pragmatism）⁵の立場から寄せられたハーバーマス批判である。Shalin（1992）は、ハーバーマスの主張する社会構造観に関して、ハーバーマスが言うような複数の人間による合理的なコミュニケーションが理想的に成立する可能性それ自体に疑いを持ち、また、ハーバーマスが想定していない、コミュニケーションによって同一の意見へと「合意しないこと」に対する評価の必要性を説いている。また、池端（1997）は、ハーバーマスの理論が形式的倫理学に陥っていると指摘した上で、道德観の問題のような社会の根本問題には、対話構造から引き出すような倫理学では

⁵ 「pragmatism」とは、実用主義、実際主義、行為主義などを意味する。

対処できないとして、ハーバーマスの考えに懐疑的な立場をとっている。

第2節 (7) 近年のハーバーマスの論調の変化

以上のような批判が寄せられた後、ハーバーマスはいかにしてこの批判に回答し、また、公共性の構造転換という概念と現代社会とのギャップにどう対応したのであるだろうか。

まず、公共性の構造転換と現代社会とのギャップであるが、重要な問題点は、ハーバーマスが描き出す市民的公共性とは、あくまで、「行政や国家権力への批判的機能を生来的に保有した政治的公共（圏）」を意味しており、それは、国民からなる公衆がおこなう討議を通じた意見形成や意思形成が実現しうるためのコミュニケーションの条件を総括するものであり、それゆえ、規範的な側面を内蔵した民主主義理論の根本概念にふさわしいものであって、官民協働のような協調的スタイルが成立するような存在ではない。この点にこそ、ハーバーマスの描く社会構造理論と実際の現代社会との大きな相違を見出すことができる。ハーバーマスは、国家・企業がその増大した権力を存分に行使することで市民社会を脱政治化させることで市民社会を支配しているとみなしている。そして、彼は、市民社会に再度、政治的な能力を付与させることで、国家・企業という言葉が支配者に対抗せねばならないと警鐘を鳴らすのである。1990年代に構想された彼の社会構造理論は、市民社会の政治性の変遷を歴史的な背景からダイナミックに描き出したが、一方で、あまりに「国家・企業 vs 市民社会」という対立構造を固定化させたがゆえに、特に、21世紀に入って強まった「市民社会からの企業に対する社会的価値創造への期待と、それへの企業の対応」という社会的な変化の兆候を見失っていたと考えられる。実際、ハーバーマスは、『公共性の構造転換』の冒頭に敢えて書き足した「1990年新版への序言」において、市民社会における重要な存在として「アソシエーション（自律的結社）」を取り上げ、その有益性に関して、「問題になっているのは意思形成を行う結社である。それは、あらかた国家にとりこまれてしまった政党とはちがって行政システムには所属しないが、ジャーナリズムの影響力をつうじて政治的な効果をもたらす」とか、「（東ドイツの）革命を先導したのは、教会、人権擁護団体、エコロジーやフェミニズムの目標を追求する反体制サークルといった自発的な結社だった」などと述べ、アソシエーションを国家へ対抗しうる政治的な存在としてのみ賞賛している（Habermas：1994）ことから、当時のハーバーマスの思考

には、未だ官民協働や、CSR という企業と市民社会との協調構造への着想が存在していなかったことは明白である。

しかしながら、ハーバーマスは、1993 年 11 月 1 日の EU の誕生と、その後に生じたヨーロッパにおける市民社会と国家との関係性の変化を敏感に感じ取り、『ああ、ヨーロッパ（原書名：*Ach, Europa*）』を新たに著し、それまでの社会構造理論に若干の修正を加えている。ハーバーマスは同書の中で、トランスナショナルな存在として EU が誕生したことに加えて、①メディアによって世界中の動静が報じられ公共性の意識に変化が生じていること、②宗教的な問題が政治へと介入してきていること、③国境を越えた人の移動が活発化したことで市民に意識変化が起きたことなどを指摘し、市民社会の統合意識に変化が生じていると述べている（Habermas：2008）。そして、この変化によってヨーロッパ全体の公共性への意識変化も誘引されたことから、現在は、ヨーロッパ全体を網羅するような新たな政治的公共圏が必要となっており、市民社会は国家の枠を超えてひとつにまとまっていくことが求められていると強調する。その市民社会のネットワーク化の際には、既存の公共圏それぞれが自らを開放させ、他の公共圏と結びつくことによって共有性を向上させることで公共圏のキャパシティを拡大し、多様性を具備することで様々な政治的課題に対処することが可能になると、ハーバーマスは論じている。

つまり彼は、国家・企業と市民社会との対立や市民的公共圏の脱政治化というかつて主張していた社会構造の構図が、現在では、市民的公共圏に開放性や共有性を持たせることで公共圏内部を多様化させ、トランスナショナルな社会的課題に立ち向かうことが必要だとして、国家・企業と市民社会との協調の必要性を示唆する方向へと、論調を変化させたのである。これはすなわち、官民協働という新たな政治スタイルや市民社会の方向性の登場を容認すると同時に、企業が CSR を通じて様々なステークホルダーと積極的に関わり社会的課題の解決に向けて取り組んでいくことの重要性や必要性の是認を意味している。国家・企業・市民社会の 3 つのセクターの関係性は、21 世紀に入って、それまでの「国家・企業 vs 市民社会という対立構造」から、「全セクターが結びつく協調型のネットワーク構造」へと大きくシフトしたと言えるだろう。このように、ハーバーマスの主張する社会構造理論は、彼自身の理論修正によって、現代の CSR の理論的考察にとってより意義あるものとなったと同時に、CSR は、「国家・企業・市民社会という 3 つのセクターの存在と協調的な関係性を前提とした、各セクター間の相互作用」として把握されうるべきものであることが示さ

れたのである。

第3節 ハーバーマスのコミュニケーション理論

先ほど見たように、21世紀に入ってから生じたと考えられる大きな社会変化によって、市民社会は開放性と共有性を獲得し、国家や企業と結びつき、協調的に社会的課題の解決に向けて努力することが可能となったと考えられる。それでは、そういった大きな、かつ、複雑な社会変化を経た近代において、国家・企業・市民社会の3つのセクター間において成立するコミュニケーションとは、一体どのような機能と役割を有し、また、本研究が定義するように、CSRが企業と市民社会との相互作用として把握される場合、CSRにおけるコミュニケーションは何をもたらすのであろうか。ここからは、ハーバーマスが主張するコミュニケーション理論について検討した上で、そこから導き出されるCSRに関する仮説を実証的に検証していくことにする。

第3節（1）コミュニケーションの機能と役割

ハーバーマスは、「電子技術の発達、出来事が全世界同時に行き渡ったり、異なる時を同時に存在できるようにしたりすることで、現代の生活世界のなかに分化や構造化から逸脱する動きをもたらしている」とし、「人びとの平等化が進むなかで、見通しのきかないシステムの複雑性にたいする無力感が抑えがたく沸き上がっている（Habermas：1994, pp.xLi-xLii.）」と述べて、公共性の構造転換後の現代社会を悲観的に捉えている。なぜ、ハーバーマスがこれほどまでに悲観的に現代社会を捉えるのか。それは、従来、政治的権能を有していたマスメディアの持つ代理機能を通じた、市民社会による国家への政治的対抗力が、公共性の構造転換によって近代社会では失われてしまったと見ているからである。では、この近代社会においてコミュニケーションはどのように位置付けられるのであろうか。

ハーバーマスは、公共性の構造転換によって失われてしまった倫理性の回復を、コミュニケーションに見いだしている。日常生活やコミュニケーションにおいて、ある事柄が命題として取り上げられ、その妥当性などを議論する討議（ディスクルス）こそが、人間や組織が行うコミュニケーションの究極的な理念形態なのである（中岡：2003）。この討議においては、日常生活での権力関係

などは横に置かれ、相互に意思を通じ合わせて共同で唯一の真理を求めることが唯一の動機となり、各発言の妥当要求が平等で純粋な吟味の対象となる。そして、コミュニケーションによって我々は、経済力や政治的権力による決定システムとは異なる、言わば市民社会に端を発する社会的合理性としての倫理性を獲得することができるのである。つまり、我々が個体として人間であろうが、集合体としての企業や NGO などであろうが、コミュニケーション自体が人間の営みである以上、複数の行為主体によるコミュニケーションによって倫理性がもたらされ、結果として、その個人や組織はその倫理性に従い、その後の活動が良い方向へと進展していくことになる。

ハーバーマスによれば、市民社会で繰り広げられるコミュニケーションが有する倫理性の生起と社会全体の合理化という機能の他にも、個人や組織が行うコミュニケーションには、次の3つの機能が存在している（Habermas：1983）。1つ目は、文化的再生産の機能である。これは、コミュニケーションによって、過去の伝統や文化が現在にまで引き継がれるといった機能である。継続的なコミュニケーションが途切れることなく続いてきたからこそ、国家や組織には文化が存在し、それは過去から現在へ、そして未来へと再生産されていくのである。2つ目は、社会統合の機能である。コミュニケーションによって、個人や組織間の社会的相互行為における様々な行為者のもろもろの計画の調整が図られる。つまり、コミュニケーションによって意図した計画がよりスムーズに実行され、期待したとおりの成果が得られるということである。3つ目は、社会化の機能である。コミュニケーションによって、個人や組織は独善的・利己的な存在から、調和的・利他的な社会的存在へと成長できるのである。

これら3つのコミュニケーションの機能を社会的制度の一つである企業に当てはめてみると、CSRの一環としてコミュニケーションを行うことにより、企業は、組織文化を維持・発展させ、CSRを含めた事業活動を問題なくこなして成果を上げ、社会を意識しステークホルダーとの調和を図ることのできる社会的な存在へと昇華することが可能になると結論づけられる。以上が、ハーバーマスが近代における社会構造観を前提として主張する、コミュニケーションの重要性と崇高さである。

上述したようなハーバーマスのコミュニケーション理論を CSR の理論考察に援用した場合、様々なステークホルダーとの対話という企業が行う CSR 活動としてのコミュニケーションは、企業の取り組む CSR にとって、さらなる倫理性の付与とその後の CSR の取り組み効果を組織内外の両面から高める効果が

あり、CSR を含めた事業活動全体にも好影響を及ぼし、最終的には当該企業の業績面にもプラスの影響をもたらすことが推察される。そこで、CSR とコミュニケーションとの関係について、ハーバーマス理論の観点からは、次の仮説が設定されることとなる。

仮説：ステークホルダーとの対話は、当該企業の業績にプラスの影響を与える。

第3節 (2) CSR におけるコミュニケーションに関する仮説検証

ここでは、ハーバーマスが示したように、企業と市民社会とのコミュニケーション、つまり、CSR におけるステークホルダー・ダイアログが、本当に CSR 活動の取組みや企業業績にプラスの影響を及ぼすのか否かを実証的に検証したい。本検証に際しては、筆者が、2014 年に公益財団法人・東京財団の協力を得て実施した「CSR アンケート」の回答データを統計的に分析することで、先ほどの仮説の妥当性を検討していくことにする。

当該調査は、2014 年 7 月から 9 月にかけて、日本全国の 1,000 社を対象に行われた。まず、2015 年 1 月 1 日現在の東京証券取引所第一部上場企業 1,760 社と同第二部上場企業 571 社の合計 2,331 社に対し、便宜的に連続した固有番号を割り当てた。その後、パソコンを利用して、1 から 2,331 までの数字の中から 1,000 個の数字を既に抽出した数字を除外しながらランダムに出力し、その番号に該当する企業を今回のアンケート対象企業とする方式を採用した。アンケートは郵送方式で実施され、総配布部数は上述した方法により選出した企業に対する 1,000 部、有効回収数は 214 部であり、有効回収率は 21.4%であった（以下、アンケートの詳細については【資料 2】参照）。今回分析に用いる 214 社の企業規模は、平均売上高約 1 兆 2,490 億円、平均従業員数は約 22,500 名であることから、比較的事業規模の大きな企業が中心となっている。

今回のアンケートでは、先行研究の多くが指摘しているように、CSR において企業が配慮すべきステークホルダーについて「従業員」「株主」「顧客・消費者」「取引先」「地域コミュニティ」「NGO・NPO」「社会的弱者」「行政」という 8 項目を定義し、それぞれを「貴社が対話を行なっている具体的なステークホルダーは誰ですか」という質問に対する選択肢に挙げた。また、企業業績に関しては、「売上高」と「経常利益」の 2 つに絞って金額による回答を求めた。

同アンケート分析の結果は次のとおりである。

まず、各ステークホルダーとの対話を実施している企業は、同質問に対する回答企業 208 社中の 169 社（81.3%）であったが、対象ごとの実施企業数は、次の集計表（【図表 30】）に示すとおりである。

【図表 30：対象ステークホルダー別の対話実施状況（複数回答可）】

対象ステークホルダー	従業員	株主	顧客 消費者	取引先	地域コミュニティ	NGO NPO	社会的弱者	行政
実施企業数	159 (76.4%)	134 (64.4%)	141 (67.8%)	134 (64.4%)	143 (69.1%)	106 (51.2%)	32 (15.4%)	129 (62.0%)

出所：筆者作成。

n=208

この単純集計作業によれば、企業が実際に対話を行っているステークホルダーは、多い順に並べると、①従業員、②地域コミュニティ、③顧客・消費者、④株主、⑤取引先、⑥行政、⑦NPO・NGO、⑧社会的弱者、となる。この結果を見ると、特に、社会的弱者との対話を実施している企業数は 32 社に過ぎず、他のステークホルダーとの対話を実施している企業よりも格段に少ないことが明らかとなった。企業にとって身近なステークホルダーである従業員との対話実施企業数は、社会的弱者と対話している企業の約 5 倍にも達しており、CSR として取組まれているステークホルダー対話が、比較的やりやすい相手から開始されていることが窺える。

とは言え、これだけでは企業業績とステークホルダー対話との関連性が読み取れないことから、次に、対話の対象となるステークホルダーと企業業績（売上高と経常利益）との相関分析を行った。結果は下表（【図表 31】）のとおりであるが、売上高と経常利益のいずれもが、全てのステークホルダーとの対話と何かしらの相関関係を有していることが明らかとなった。特に、売上高及び経常利益のそれぞれと、「株主」、「顧客・消費者」、「NGO・NPO」、「社会的弱者」との相関関係は、他のステークホルダーとの対話よりも比較的強く、この 4 つのステークホルダーが企業業績に影響を及ぼしていることが認められた。

【図表 31：企業業績と各ステークホルダー対話との相関関係】

		従業員	株主	顧客 消費者	取引先	コミュニ ティ	NGO NPO	社会的 弱者	行政
売上高	相関係数	.231**	.260**	.264**	.239**	.249**	.288**	.275**	.208**
	有意確率 (両側)	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.003
経常 利益	相関係数	.177*	.239**	.234**	.186*	.200**	.296**	.260**	.197**
	有意確率 (両側)	.015	.001	.001	.010	.006	.000	.000	.007

**．1% 水準で有意（両側）

*．5% 水準で有意（両側）

出所：筆者作成。

そこで、それぞれのステークホルダーの企業業績への影響の度合いを把握するため、単純集計・回帰分析に次ぐ分析として、売上高及び経常利益を従属変数に、「株主」、「顧客・消費者」、「NGO・NPO」、「社会的弱者」の4つのステークホルダーを独立変数に設定して重回帰分析を行った。これら4項目を独立変数として投入した重回帰分析の結果、「NGO・NPO」と「社会的弱者」の2項目が5%有意水準で帰無仮説を棄却することが判明した。そこで、改めてこの2つのステークホルダーのみを独立変数に設定して重回帰分析を行ったところ、下記のとおり結果が得られた（【図表：32】【図表：33】参照）。

【図表 32：売上高を従属変数とした重回帰分析】

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	486470.823	200947.016		2.421	.016
	NGO・NPOとの 対話	916172.232	294731.024	.223	3.109	.002

社会的弱者との対話	1145742.201	408176.377	.201	2.807	.006
-----------	-------------	------------	------	-------	------

a. 従属変数 売上高 : 調整済 R² 乗 .110

出所：筆者作成。

【図表 33：経常利益と従属変数とした重回帰分析】

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
1 (定数)	25859.183	13711.303		1.886	.061
NGO・NPO との対話	65957.475	20205.430	.238	3.264	.001
社会的弱者との対話	71084.393	28369.954	.183	2.506	.013

a. 従属変数 経常利益 : 調整済 R² 乗 .108

出所：筆者作成。

この分析により、売上高に対しては、「NGO・NPO」と「社会的弱者」が1%有意水準で、また、経常利益に対しては、両ステークホルダーが5%有意水準で、企業業績に影響を与えるという因果関係を有していることが判明した。

以上のとおり、企業業績（売上高・経常利益）と各ステークホルダーとの単純集計、相関分析、そして重回帰分析を行なった結果、ステークホルダー対話は企業業績に対して有意な影響を与えるが、特に、未だ比較的に取組んでいる企業の少ない「NGO・NPO」と「社会的弱者」という2つのステークホルダーとの対話にこそ、比較的に強い因果関係が生じることが判明した。したがって、先ほど設定した「ステークホルダーとの対話は、当該企業の業績にプラスの影響を与える」との仮説は支持された。

第4節 コミュニケーションによるソーシャル・キャピタルの醸成

ここまで、CSRと市民社会との関係性に関して、ハーバーマスの社会構造理論とコミュニケーション理論の観点、及び、アンケート調査による統計分析の

面から検討を加えてきた。これまでの考察によって明らかになったとおり、ハーバーマスの社会構造論やコミュニケーション論を援用して分析することによって、CSRは、企業を主語とした行為論的立場から解放され、国家・企業・市民社会との循環的な関係性、つまり、相互作用たるプロセスとしても把握されることが可能となった。

これまでに組み込まれた先行研究によれば、経済的な価値交換とは異なる次元で社会において成立している一般的に「交換理論」と呼ばれる概念が、社会には存在している。この概念は、なるべく多くの社会行動や相互行為を交換行為という人間らしい行動様式の観点から解釈するものであり、社会制度、社会構造の生成・維持・革新を経済領域・市場外領域の所作として把握する試みである（久慈：1981）。Homans（1961）は、行為者の動機は所属する集団が公式化・制度化されるにつれ、「そのように行うことによって原初的報酬が得られるから行う」から「そうすると定められているから行う」へと変化すると述べ、これを制度的行動と呼んだ。彼は、行為することによって得られる報酬に着目し、報酬価値があったから行動を起こしたのだと解釈する。そして彼は、行為者は常に分配公正の原理、すなわち、自己の貢献に比例した報酬の分配を受けたり、他者のために費やした代替報酬に入手する報酬が比例したりすることなどを予め期待しているとする。この様に彼は、極めて個人主義的な観点から、社会における有形無形の交換行為を理論づけたのである。

一方、Blau（1964）は、Homans（1961）の個人主義的な観点を広範化させ、社会において、個々人が純粋な経済的要因によってのみ行動するわけではないことを多くの社会調査の結果を元に検証し、それらを「社会的交換」という概念にまとめ上げた。彼は、人間が他者に対して行う、短期的には無償となりうると考えられる振る舞いが、「AとB」という一对の相互関係だけでなく、「AとB」、「AとC」、「BとC」といったような、複層化した相互関係へと発展していくことで、やがては社会全体に「社会的交換」と呼ぶべき、価格や機能という経済的数値だけでは証明できない互惠関係が成立することを明らかにしている。彼自身の言葉を引用すれば、「社会的交換のみが、個人的義務、感謝、信頼の感情を引き起こす傾向がある。純粋な経済的交換そのものはそうではない」のであって、「経済的商品に対比すれば、社会的交換に含まれる利益は単一の量的な交換手段で計られる正確な価格をもつものではない（Blau：1964, p.84）」のである。つまり、社会的交換の促進を図るということは、社会全体の信頼を深めることと同義であり、彼の主張は、ハーバーマス理論の提示する国家・企

業・市民社会という各セクター間における相互作用としてのコミュニケーションと信頼の存在を解き明かすものであった。

これら Homans (1961) や Blau (1964) などの功績によって、人間関係の中にこそ存在する社会的交換という非経済的交換関係の理論が体系化されたが、その概念を社会における諸事象の解釈にだけでなく、あらゆる組織体の内部資本、すなわち利用可能な原動力の一種として理論発展させたのが、ソーシャル・キャピタル (Social capital : 社会関係資本) と呼ばれる概念である。このソーシャル・キャピタルの概念が登場したことによって、人間社会における組織内の人間関係の重要性が体系化されたことから、人間の結びつきの力が改めて注目されることとなった。ソーシャル・キャピタルの概念は、言わば社会や組織体の一種の無形資産であることも影響してか、これまでも様々な主張がなされているが、これまでに展開されたソーシャル・キャピタルに関する主要な定義を下表 (【図表 34】参照) に示すことで、その概要の把握の助けとしたい。

【図表 34 : ソーシャル・キャピタルに関する先行研究の一覧】

著者	定義内容
Bourdieu (1974)	「多かれ少なかれ制度化された相互面識および相互承認の持続的ネットワークの所有、あるいはいいかえると、全体で所有する資本の支援を各メンバーに提供するような集団のメンバー資格に結びついた現実的あるいは潜在的資源の総体」
Coleman (1990)	「それらが存在しなければ不可能であるようなある種の目的の達成を可能にする」
	「他の形態の資本とは異なり、ソーシャル・キャピタルは人々の間の関係の構造に内在するもの」で、「個人や生産の物理的設備に備わっているものではない」
	「人々が集団および組織において共通の目的のために協力して働くことができる能力」をもたらす
Putnam et. al (1994)	「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークのような社会的組織の特徴」

Putnam (1995)	「一般化された互酬関係」という規範をともなった社会的ネットワーク
Fukuyama (1996)	信頼とは、「コミュニティの他のメンバーが、共有された規範にもとづいて、規則正しい、正直な、そして協調的な行動をとると考えられるようなコミュニティにおいて生じる期待」であり、ソーシャル・キャピタルはそのような信頼が広くゆきわたることから生じる社会の能力 「集団を構成するメンバー間で共有されるインフォーマルな価値あるいは規範の集合」でもある
Lin (2001)	「市場における見返りを期待してなされる社会的関係への投資」として「社会的構造のなかに埋め込まれた資源」であり、「目的をもった行動のためにアクセスされ動員されるものである」
Couto & Guthrie (1999)	「人々を、労働力のなかで占める彼らの経済的役割および地位にもとづく価値とは別に、コミュニティのメンバーとして再生するために投資される資源」であり、「われわれが自らをコミュニティのなかに生産しまた再生産するために投資する道徳的資源および公共財」である

出所：筆者作成。

引用した各著書の出版年からも明らかなように、1980年代後半から1990年代末にかけてソーシャル・キャピタルの存在が注目されるようになり、我々はこの社会の中における人間関係の持つ重要性や必然性を認識することとなった。この時期は、CSRの議論において戦略的な手法でCSRに取り組むことの必要性が取り上げられ始めた時期でもある。大野（2015）は、ソーシャル・キャピタルは、戦略的CSRのような倫理的な企業経営によって育まれるものであり、結果的には、当該企業の業績に良い影響を与えると指摘している。彼の論考では触れられていなかったが、ソーシャル・キャピタルを生み出す源は、ハーバーマス理論が示唆するとおり、個人や組織が行う独話的でない相互作用としてのコミュニケーションにあると捉えることが可能である。

第5節 小括

本章では、ここまでの考察で明らかになった国家・企業・市民社会という 3 つのセクターの存在という学術的成果を更に深めるため、ハーバーマス理論の助けを借りることで、各セクター間における相互作用、つまり、プロセスとして CSR を把握し、同プロセスにおけるコミュニケーションや信頼という新たな 2 つの重要概念の存在を明確化させた。そして、信頼とコミュニケーションによってソーシャル・キャピタルが育まれ、それは CSR にとって大きな資産となることも明らかとなった。

よって、CSR に取り組む企業は、これらの点を意識して、ステークホルダーとの対話、特に、業績に具体的な影響を及ぼす NGO・NPO や社会的弱者との対話の枠組みを CSR に積極的に取り入れ、信頼を醸成し、ソーシャル・キャピタルの涵養を行っていく必要があるだろう。CSR とコミュニケーション・信頼との関係性は深く、CSR におけるステークホルダー対話などといったコミュニケーションの度合いが CSR に与える影響は、第 2 章で示した分析フレームワークのとおり、大きいことが本章の考察によって明らかとなったと言えるだろう。

第5章 CSRにおけるコミュニケーションと信頼

前章における考察によって、CSRを企業と市民社会との間に成立する間主観的なプロセスとして把握することが可能となった。さらには、同プロセスにはコミュニケーションや信頼といった概念が深く関与していることも新たに判明した。近年、CSRを含めた企業倫理研究においてコミュニケーションや信頼といった要素の重要性は説かれ始めており、2003年には、日本経営学会が「社会から信頼される企業像－企業倫理の確立に向けて－」と題するシンポジウムを開催するなど、その動きは顕著である。しかし、同シンポジウムの内容などを取りまとめる形で発行された小林・百田（2004）では、信頼そのものや信頼獲得に向けた企業活動の重要性が繰り返し主張されているものの、信頼を単一の概念として取り扱っており、かつ、「信頼とは何であるか」や「信頼獲得とはいかにして行なわれるのか」といった、動態的視点からの分析は行なわれていない。すなわち、意外なほどに、CSRにおける信頼やコミュニケーションという論点は、その重要性に反比例するかのごとく置き去りにされているのである。そこで本章では、CSRにおける信頼やコミュニケーションという要素を追究すべく、CSRにおけるコミュニケーションと信頼という論点を、複数の事例を活用するなどして検討していきたい。

第1節 問題意識

第3章などで明確化したように、2000年代に入り、CSRの発展形態の一つとして登場したのが戦略的CSRである。戦略的CSRは、企業活動の正に主戦場である市場を価値創造の場として捉えることで、様々なアクターとの共創が実現され、従来に比してより多くの、そして、より多様な価値創造を図ることを可能とする存在である（Prahalad & Ramaswamy: 2004）。本章では、「戦略的CSR」と「CSRの戦略的活用」という2つを一括して「戦略的CSR」という用語に統一して取り扱うこととするが、同概念の先駆けの一つとなったのは、Porter & Kramer（2002, 2006）による戦略的フィランソロピーから戦略的CSRへの発展的理論構想であろう。実際、東南アジア諸国やアフリカ諸国といった発展途上国において、主に国際的な大規模企業によって取り組まれている戦略的CSRは、当該国の様々な社会的課題の解決と利益獲得の両立を目指し日々奮闘して

いる。しかし、それだけ発展途上国における戦略的 CSR が価値ある存在であるがゆえに、戦略的 CSR を推進する上での陥穽を学術的に探求することは、非常に価値のある作業であると考えられる。

その中でも特に、戦略的 CSR と不正行為との関係性を信頼の観点から考察することは極めて重要ではないだろうか。なぜなら、欧米においても日本においても、現在、戦略的 CSR や CSV といった事業統合型の CSR が主流かつ正当なものとして認識され活発にその重要性が喧伝されている一方で、戦略的 CSR の登場から 10 年以上が経過し、それへの反論という認識が薄れてきているからである。また、戦略的 CSR の主な実践の場となっている発展途上国の多くは未だ国家としてのコンプライアンス体制などが未熟であり、メセナやフィランソピーといったかつての CSR とは異なり、企業が事業として取り組んでいる戦略的 CSR が、不正行為に直面する、あるいは、誘引される蓋然性が高いことが推察されるからである。

近年では、日本のみならず、EU や米国など世界各国で競争法執行強化の動きが進みつつあり、大型カルテルといった不正行為の摘発が後を絶たない。この結果、グローバルな事業活動を展開している企業の中には、日本国内のみならず海外各国の独占禁止法（競争法）取締当局にカルテル行為を摘発され、莫大な課徴金などの支払いを命じられた上に、役職者に対する刑事罰、さらには取引先や消費者からの損害賠償請求や株主代表訴訟にまで発展する事案が多数発生している（東京海上日動火災保険：2013）。つまり、企業が不正行為を引き起こす、ないし、不正行為に巻き込まれることは、当該企業の社会的価値を貶め、また、課徴金の支払いや損害賠償請求といった経済的価値の下落を招くことに繋がることになる。したがって、不正行為は戦略的 CSR の要諦である価値創造の機能を根本的に破壊してしまうと言えるだろう。

本章では、CSR とコミュニケーション・信頼との関係性を解き明かすため、発展途上国における戦略的 CSR と不正行為との関係性の本質に言及するが、その際の事例として、住友化学株式会社（以下、『住友化学』と称す）が東南アジアやアフリカの発展途上国で手がけているオリセットネット事業を取り上げ、独自のコミュニケーションと信頼の発展プロセスをもとにした分析フレームワークを用いて考察する。

同事業を事例として選択した理由であるが、同事業は、我が国企業が手がける戦略的 CSR の中でも世界各国の団体から表彰を受けるなど、最も成功している事例の一つと考えられる一方で、2013 年 11 月には世界基金（The Global Fund

to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria : Global Fund) から、カンボジアにおける同事業に関連した不正取引が指摘され、以後の取引が中止されるという事案を惹起したからである。顕著な功績を上げ賞賛を受けてきた戦略的 CSR であるオリセットネット事業が、発展途上国において相手方に求められるまま不正取引に手を染めたという意外な結末は、我々に多くの示唆を与えてくれるに違いない。なお、本章で度々登場する「不正行為」という概念であるが、ここでは「公務員に対する金品などの贈与の結果として見返りとなるビジネス上の利益を受け取るなど、行為の外形上は贈収賄に該当するものの、当該国では法の未整備などの事情により違法行為とはされていない行為」と定義する。また、本章の論考は、同事案の批判的検証を主眼としたものではなく、あくまで CSR とコミュニケーション・信頼との関係性の明確化と重要性の導出に向けた前向きな研究であることを付言しておく。

第 2 節 戦略的 CSR の今日的展開

CSR に関する理論展開などは、第 3 章で検討したとおりであるが、2000 年代に入って活発化した戦略的 CSR の議論は、今日に至ってもなお、様々な角度から検証が試みられ、多様な発展を遂げている。戦略的 CSR は、従来の「企業利益か CSR かの二者択一的思考に基づくゼロサムの CSR」を乗り越え、社会に現に存在する諸問題を感じ取り、事業と統合した形でその解決に取り組むという新たな段階へと移行している（倉持：2011）。また、戦略的 CSR の登場によって、CSR が社会的価値を創出すると同時に、企業にとって重要な経済的価値を生み出すことが強調された。すなわち、戦略的 CSR としての事業活動（CSP : Corporate Social Performance）は、当該企業の財務パフォーマンス（CFP : Corporate Financial Performance）として明示的な結果を生じさせるほか、当該企業の組織内部にも、従業員の労働意欲向上や企業への忠誠心向上といった正の影響をおよぼすのである（Gössling : 2011）。この議論は今なお継続され、理論的・実証的な観点からの学術的な検証が続いている。

近年では、戦略的 CSR の新たな展開の方向として、「CSV(Creating Shared Value : 共通価値創造)」や「Conscious Capitalism (意識の高い資本主義)」といった、従来にも増して経済性よりも価値創造に焦点を当てた新たなタイプの戦略的 CSR も主張されている。CSV とは、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行であ

る（Porter & Krammer：2011）と定義されているが、これは CSR の取り組みと競争戦略との高度な融合を目指すプロセスと実行を意味している。従来からの伝統的 CSR（非・戦略的 CSR）の考え方があまりに社会貢献性に傾注していたがゆえ、企業経営者にとって CSR はコストであると受け止められ、決して価値創造を目指す存在ではなかった。CSV は、狭隘化されてしまった CSR という言葉そのものからの概念的な脱却を図り、価値創造にその焦点を大胆に移行させた。

CSV の概念は、世界最大の食品飲料メーカーである Nestlé 社の経営理念として既に取り入れられ、大きな成果を収めている（ネスレ：2012）。同社は、CSV の着想の具体化として、発展途上国の妊婦や乳幼児の栄養状態が不足ないし不安定であるがゆえに子供の発育に悪影響が出ていることへの解決策として、妊婦向けの乳飲料を開発・販売したり、子供向けの高栄養食品を開発・販売したりしている。さらに、栄養問題に関する基礎的な教育プログラムを実施することで、妊娠期や子育てにおける栄養について正しい知識を広めるなどしている。これら栄養補助食品を開発する際に重視していることの一つが「美味しさ」であることも注目に値する。これらの活動により同社は、発展途上国の栄養問題という社会的課題の解決を図ることで社会的価値創造を行うと同時に、美味しさやブランド効果などを武器に発展途上国における競争優位を獲得するという経済的価値創造にも成功している。

Conscious Capitalism とは、企業経営のみならず、資本主義の枠組みそのものに高い倫理性を求める Moral Capitalism（Young：2003）の理念に通ずる概念である。利益追求一辺倒の資本主義を見直し、①崇高な経営目的やコアバリュー（利益追求や株主価値最大化だけでない、より高い目標設定）、②統合的ステークホルダー（顧客、従業員、投資家、サプライヤー、地域社会、環境などといった多種多様なステークホルダーとの調和）、③意識の高いリーダーシップ（自分自身と組織の繁栄を同一視し、企業の経営目的に合致するように行動する）、④意識の高い企業文化とマネジメント（前述の3点を達成できるような企業文化を創造すること）という4つの点を最大限意識することで、社会に対する価値創造や価値提供を図ろうという考え方である（Mackey & Sisodia：2013）。この概念の理論的基盤となったと考えられるのが、Baumol et al.（2007）の論考であろう。彼らは、そもそも資本主義が生来的には善なる存在でも悪なる存在でもないことを前提として掲げ、資本主義そのものが善や悪になるのではなく、我々の社会的な意思決定や営みが資本主義の善悪を決すると指摘している。そして、

資本主義を健全なものにするためにも、企業は社会的貢献を行う必要があるし、また、我々はそれを支援するような意識づけや環境づくりを行わねばならないと訴えている。この様に、戦略的 CSR は、旧来のフィランソロピーや社会貢献といった枠を超え、各企業が本業を通じ、世界各地に未だ数多く存在する社会的課題の解決に向けた努力と、経済的利益創出を目指したビジネスモデルとして捉えられている。

以上のとおり、CSR は、社会の時代的变化や企業経営のグローバル化などを背景として、議論を重ねるごとに多様性を増し、その範囲や対象も拡張されてきた。この「伝統的 CSR（非・戦略的 CSR）」から「戦略的 CSR」へという価値創造重視へと向かった概念拡張を背景として登場したビジネスモデルの一つが、カンボジアをはじめする東南アジアやアフリカの各国で取り組まれている、住友化学のオリセットネット事業である。

これまでカンボジアでは、住宅メーカーである大和ハウス工業が、浄水が不足している同国で進められている「カンボジア井戸プロジェクト」に対して資金提供を行ったり、家庭用品メーカーの SARAYA（サラヤ）が「ハッピー手洗いプロジェクト in カンボジア」を展開して教育面から衛生状況の改善に取り組んだりしているなど、複数の日本企業が、同国の「健康」という人間自身の持続可能性にとって基礎的かつ重要な社会的課題の解決に尽力している。これらの取り組みは着実な成果を上げており賞賛されるべきものであるが、その中でも、後述するとおり、住友化学のオリセットネット事業は、マラリア予防に加え現地での雇用創出に成功するなど、大きな成果を上げている。そこで次節では、このオリセットネット事業を取り上げ、その概要や 2013 年に発生した不正行為について検証していくことにする。

第 3 節 事例検証

前節で確認したとおり、戦略的 CSR の登場により、CSR は、それまでの社会貢献のための支出的行為ないし費用負担行為としての存在から、経営戦略の一環として取り組まれる価値創造行為としての存在へと幅を広げた。この概念拡張を背景として、これまでも、日本を含めた世界各国の先進的な企業が、戦略的 CSR に積極的に取り組み成功を収めている。本稿では、その中でも特に、我が国の住友化学が取り組むオリセットネット事業に焦点を当て、その事業の概要を確認するとともに、2013 年 11 月に発覚した同事業関連の不正行為につ

いて取り上げ検証する。

同事業は、国内外の多くの組織から優れた社会価値創造事業として表彰されているのと同時に、年間 300 億円を超える売上げを計上するなど経済的価値創造の側面からも優れた戦略的 CSR であることは間違いない。しかしその一方で、同事業は、世界基金からカンボジアにおける商取引に関して不正取引を行ったとして告発されてもいる。戦略的 CSR の成功事例として取り上げられる機会の多いオリセットネット事業がいかなる要因で不正行為に関与したのかの本質を探るためにも、まずは同事業に関する事実関係について整理する。

第 3 節 (1) 住友化学の経営体制及びオリセットネット事業の概要

住友化学は、1913 年に銅山で銅の製錬の際に生じる排ガスによって生じる煙害を解決するため、その原因である亜硫酸ガスから肥料を製造することを目的に設立された。そして同社は、①技術を基盤とした新しい価値の創造に常に挑戦する、②事業活動を通じて人類社会の発展に貢献する、③活力にあふれ社会から信頼される企業風土を醸成する、という 3 点を経営理念に掲げており、その経営理念が具現化された姿がオリセットネット事業であるといえよう。では、オリセットネットとは何かについてであるが、簡単に述べれば、かつて日本でも各家庭の寝室などで利用されていた「蚊帳」の一種である。オリセットネットは、通常の蚊帳とは異なり、織り上げる前段階でポリエチレン製の糸に防虫成分を練り込むことで、5 年以上も効果が続く長期残効型の蚊帳である。この蚊帳を、アフリカ諸国などをはじめとするマラリア発生国で販売することによって、事業活動としての経済的価値とマラリア予防という社会的価値とを同時に創出するというのが同事業の骨子である。

マラリアは、エイズ、結核と並ぶ世界三大感染症の一つであり、主に「ハマダラカ（蚊）」を媒介して感染する重い病である。現代でも、世界中で年間約 2 億 5,000 万人の人々がマラリアに感染しているが、その約 85%以上がアフリカ諸国での発生である。マラリアによる死亡者は年間約 88 万人であり、そのうち 85%以上が 5 歳未満の乳幼児となっている。WHO の試算によればマラリアによるアフリカの経済損失は、GDP 換算で年間約 1.3%の減少とされており（WHO：2010）、マラリアの罹患によって奪われるのは現在のアフリカ諸国の労働力だけでなく貴重な次世代の労働力も含まれることから、実際には、同試算の何倍もの損失が生じていると考えられる。なお、オリセットネットは、ベトナムやマ

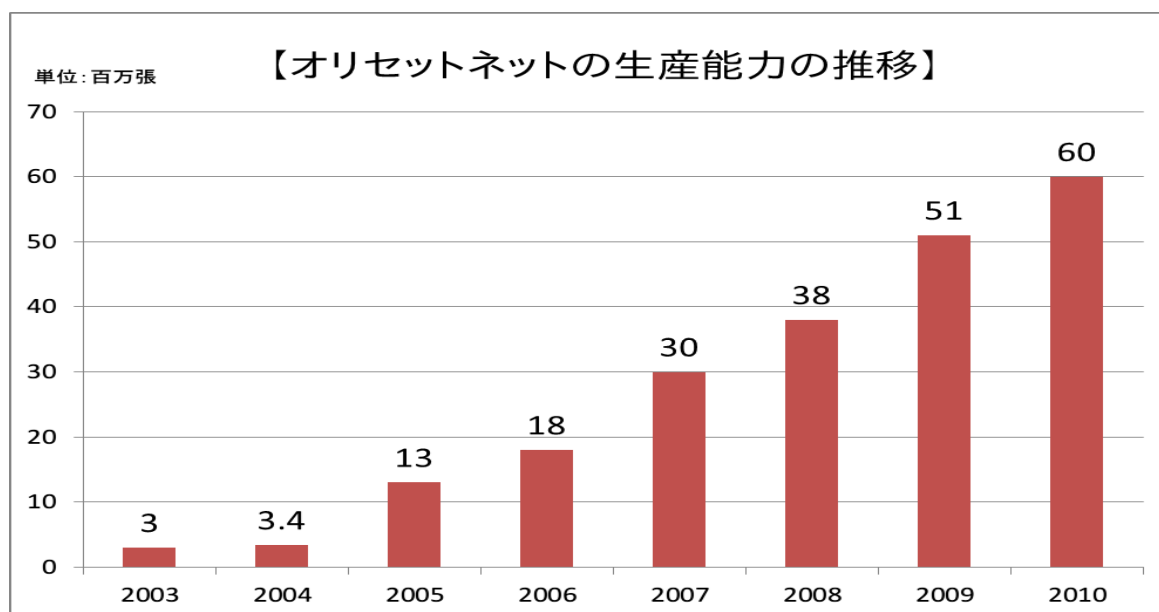
ラウイにおける実証研究でも、おおむね 80%以上の防蚊と 5 ヶ月以上の性能持続という良好な効果が確認されており（角田：2010）、アフリカ諸国のみならず東南アジア諸国においてもその役割を十分に発揮することが期待されている。

そもそも住友化学は、オリセツトネットの開発以前にも工場用の虫除け雨戸を開発しており、防虫成分を製品完成後ではなく、それより以前の製造工程の前半部分で導入するという技術を既に社内に確立させていた。一方、世界保健機関（World Health Organization：WHO）は、2001 年から「ロール・バック・マラリア・キャンペーン（マラリア対策案）」を開始した。同案は、1998 年に WHO によって宣言されたものであり、2010 年までにマラリアによる死亡率および有病率を半減させ、さらに 2015 年までに両方の数値を半減させるという明確な目標を掲げている。当初 WHO は、通常の蚊帳を殺虫剤に漬けて乾かすという方法で、蚊帳の防虫効果を高めることを推奨していた。

しかし、この方法では効き目が半年程度しか維持できず、また、定期的に手軽に処理することが困難だということで、現地での普及は進まなかった。そのため WHO は、メンテナンスが容易で、なおかつ、効果が可能な限り長く続く防虫蚊帳を求めていたのである。住友化学の持つ技術と WHO のニーズが一致し、2001 年、WHO はオリセツトネットを長期残効型蚊帳の第一号として認定して、その使用の推薦を行ったことで、オリセツトネットは本格的にアフリカへ進出することになった。それと同時に住友化学は、WHO の要請に基づき、オリセツトネットをアフリカで現地生産することを決定した。

住友化学は、アフリカのタンザニアの現地企業である「A to Z 社」と業務提携契約を結び、同社に対してオリセツトネットの生産に必要な技術供与を無償で行うことで、2003 年からタンザニアでの現地生産をスタートさせた。その後、住友化学は、オリセツトネットの需要拡大に伴い「A to Z 社」とのジョイントベンチャー企業である「Vector Health International 社」を立ち上げたり、本社内にオリセツトネットに特化した部署であるベクターコントロール事業部を立ち上げたりして、急速にオリセツトネットの生産能力を拡大させていった（【図表 35】参照）。

【図表 35：全世界のオリセツトネットの生産能力の推移】



出所：住友化学（2010, p.8）をもとに筆者作成。

その結果、現在では、オリセットネットはタンザニアのみならず、中国やベトナムでも生産され発展途上国を中心に販売されるに至っている。この様に、オリセットネットは製品として優れているだけでなく、その生産をアフリカのタンザニアの協力会社に委託するなどして、現地での雇用創出という製品効能だけでなく社会貢献性を発揮していることがその特徴の一つである。雇用創出や責任ある労働関係の維持などといった雇用に関する社会的責任は **CSR** の核心であり（大島：2010）、この観点からもオリセットネット事業は極めて優れた戦略的 **CSR** のビジネスモデルだと判断できる。

また、住友化学は、ガバナンス・法令順守・内部統制などの問題に関して、①企業倫理に関する方針の文書化と公開の実施、②企業倫理に関する社員行動規定の制定、③法令順守に関する専任部署である法務部の設置、④内部告発への対応措置として社内外に内部告発窓口の設置、⑤内部告発者の権利保護規定の制定、⑥内部統制委員会や内部監査部門の設置と内部統制評価の実施、などに取り組むなど、事業活動のみならず、企業内にも相当程度高い倫理性を組み入れていることがうかがえる。

そのような取組の結果、同社に関しては、2009 年度から 2011 年度までの 3 年間における、関係官庁からの排除勧告や、不祥事などによる操業・営業停止、あるいはコンプライアンスに関わる法令等に係る事件などは一件も確認されていない。このような同社の倫理性豊かな経営体制は、外部からの **CSR** 評価におい

て、全項目とも「AAA」の最高評価を獲得している（東洋経済：2013）。また、我が国政府は、マラリアの撲滅運動などに協賛するため世界基金に対して 2013 年 10 月末までに総額で 18 億 6720 万ドルを拠出し、また、内閣府もオリセツトネット事業を優れた戦略的 CSR の一つとして取り上げるなど（内閣府：2012）、同事業は様々な場において優れた戦略的 CSR のビジネスモデルとして紹介されており、日本を代表する戦略的 CSR の成功事例の一つであると言える。

第 3 節（2）オリセツトネット事業関連の不正事案の概要

上述したように、これまで言わば順調に成功を収めていた住友化学のオリセツトネット事業であるが、2013 年 11 月 14 日、世界基金が『世界基金は不正行為の防止措置を講ずる（*Global Fund Takes Action to Prevent Wrongful Conduct*）』と題したプレスリリースを公表したことで、大きな転換点を迎えることになった。同プレスリリースでは、世界基金は不正行為を一切許容しない組織であることを強調するとともに、独自の調査の結果、2006 年から 2012 年の期間、カンボジアにおける長期残効型蚊帳の普及事業において 2 社の国際的企業が同国政府関係者に便宜供与を繰り返すという不正行為を働いていたことが、数多くの物的証拠をもとに明らかとなった（Global Fund：2013）。

この調査結果を受け世界基金は、この 2 社との契約を一時停止するという厳しい措置をとった。同プレスリリースで不正行為に関与した企業として指摘された 2 社のうちの 1 社が、本稿で取り上げる住友化学の海外法人である「住友化学シンガポール（Sumitomo Chemical Singapore）」である。この意外性あるニュースは、NHK をはじめとする複数の国内報道機関や一部の海外報道機関で報じられることとなった。その中でも朝日新聞は、この事案を複数回取り上げており、「住友化学社員が便宜 カンボジア WHO 職員に 26 万ドル」と題して報じたのみならず、その後、この報道内容に対して「現地社員に不正行為があったのは事実」と住友化学が釈明したことや、同社が事実関係を認める一方で組織ぐるみによる事件への関与を否定していることなどを継続的に報じている（朝日新聞：2013a, 2013b, 2013c）。

世界基金がプレスリリースとともに公表した調査報告書によれば、住友化学シンガポール社の現地社員（営業マネージャー）2 名が、カンボジア政府マラリアセンター幹部と WHO カンボジア事務所幹部の 2 名から未公開発注情報や WHO の内部情報を得る見返りとして、総額で約 26 万ドルを支払っていたこと

が明らかとなった。住友化学シンガポール社員は、2003 年ごろに初めてマラリアセンター幹部に接触していたが、その直後に、①同国での商取引では手数料を支払うことが慣例であること、②先行してカンボジアに蚊帳を納入している欧州のライバル企業も手数料を支払っていること、などを伝えられており、同社員はその暗示的な便宜供与の要求に応ずる形で不正行為を開始している。このほか、同報告書及び同事案を取り上げた各種マスコミ報道で指摘されている事実関係の内、特に本稿の主眼である戦略的 CSR と不正行為との関係性を考察するにあたり必要と考えられる事項は次のとおりである。

①欧州ライバル企業・V 社は、住友化学シンガポール社員がカンボジア政府職員に接触する前年の 2002 年には既に同国の長期残効型蚊帳市場に進出しており、同職員に対する契約額の一定割合ないし一定額のコミッション支払いに応じていた。

②住友化学シンガポール社員は、カンボジアの商取引では一定程度の便宜供与が、言わば常識であると理解したと同時に、住友化学本社がこの種の便宜供与という不正行為に応じることはないと理解していた。つまり、住友化学が倫理性に満ちた企業であり、自らもその一構成員であることを十分に認識していた。

③住友化学シンガポール社員は、本社の監査の目を逃れるため、架空コンサルタント会社を経由して便宜供与を行うスキームを考案し、カンボジア政府関係者の同意のもとで実行した。なお、先行してカンボジア政府関係者に現金を支払っていた欧州ライバル企業・V 社も、やがてこのスキームに倣うことになった。

④住友化学シンガポールの便宜供与の内容は次第にエスカレートし、架空コンサルタント会社経由の現金支払いのみならず、カンボジア政府職員の家族の旅行代金や留学費用の肩代わりを行うなど、不正行為の態様は拡大していった。

⑤住友化学は、本件事案の発覚後、関与した住友化学シンガポール社員 2 名を解雇した。その際、同社はこの 2 名について「日本人ではない」ことを報道機関に対して明らかにした。

⑥世界基金は、この不正取引の発覚とその後の独自調査の結果を受け、住友化学らとの間でのオリセットネット購入契約を停止した。それによって住友化学らが失ったカンボジアの長期残効型蚊帳市場の規模は、約 2 億

2 千万ドルと推定される。

第 4 節 考察に用いる独自のフレームワーク

本節では、上述したオリセツネット事業に絡むカンボジアでの不正取引について独自のフレームワークを用いて分析し、いかなる要因によって、賞賛されてきた戦略的 CSR が不正行為に関与してしまったのかを探究する。その際に用いるフレームワークであるが、価値創造に関する先行研究において提示されている、①法的観点の議論、②Schwartz & Gibb（1999）のフレームワーク、③Laszlo（2008）のフレームワーク、④Iansiti & Levien（2004）のフレームワーク、という 4 つの観点のフレームワークがそれぞれ有する弱点を補うものであり、価値創造に信頼の概念を加えたものである。以下に詳しく述べるが、戦略的 CSR が不正行為に関与するなどして、その本質であるはずの価値創造を継続できなくなる要因を探るためには、上記 4 つの先行研究では不十分な点がある。

ここからは先行研究のレビューを通じて価値創造に関する既存のフレームワークなどの問題点を抽出し、次いで、本稿独自のフレームワークについて説明する。

第 4 節（1）法的観点の議論

世界基金の公表した調査報告書で述べられている事実関係や、カンボジアが 2011 年の腐敗認識指数（Corruption Perceptions Index）ランキングにおいて 182 カ国中の 164 位であること（Transparency International：2011）を勘案すると、同国内には相当程度政府関係者が関与する不正行為が横行していたことがうかがえる。この点を考慮すると、同国の長期残効型蚊帳の市場においては、ファシリテーション・ペイメントを超えた便宜供与が常態化していても不思議ではない。ファシリテーション・ペイメントとは、「裁量の余地のない日常的な公的業務の円滑化等の目的で行う少額の支払い」、「『通常の職務執行行為の遂行を促すまたは確保すること』を目的とする、外国公務員に対する『何らかの手續円滑化のための支払い』」と定義されている（樋口：2010）が、本事案のような取引契約の獲得などを目的とした支払いは単なる便宜供与でしかなく、ファシリテーション・ペイメントには該当しない不正行為であると考えられる。

しかしながら、カンボジア刑法によれば、公務員の公職遂行に対する不当な

干渉を禁止する罰条は定められているものの、贈収賄罪は規定されていない(法務省：2011)。したがって、住友化学シンガポール幹部社員がカンボジア政府職員に便宜供与を行ったことは、カンボジア国内法によれば罪に問われることはないと考えられる。また、我が国では、不正競争防止法（平成5年5月19日法律第47号・最終改正：平成24年3月31日法律第12号）の第18条で外国公務員贈賄罪を規定しており、日本国籍者が海外において外国公務員に対して金銭その他の利益などを提供する行為は同法違反にあたるが、本事案の関係者には、関係資料を確認する限り、日本国籍者は含まれていない模様である。したがって、現在のカンボジア及び日本の法規範に従えば、「本事案は違法行為にはあたらず、よって、法的観点からは問題視出来ない」との解釈が導かれることになる。

また、CSRの法的観点に関しては、「企業の」社会的責任として強調されすぎている側面があり、法的には本来責任主体になりえない組織体の一つにすぎない企業や、元来、有限責任しか持たない株主に社会的責任を押し付けているにすぎないのではないかと（奥村：2006）、との指摘がなされている。しかし、法的観点の議論の本質は、奥村が議論するような「どこに責任主体があるのか」という帰納的かつ静的な点にあるのではなく、「法的責任があることで何が生じているのか」という動的プロセスにあるのではないだろうか。先の第2節で確認したように、CSRの議論の主流が、フィランソロピーとしての片務的な社会貢献的な存在である伝統的CSR（非・戦略的CSR）から、戦略的CSRという社会との相互的な関わりを一段と密にした価値創造を図る存在へと拡張された現在、ここで取り上げたような静的な法的観点からの考察では、責任の所在を軸とした分類作業しか行えないと考える。

第4節（2）Schwartz & Gibb（1999）のフレームワーク

Schwartz & Gibb（1999）は、それまで倫理性を有する「善き企業（Good Company）」として知られてきた企業が、いかなるプロセスによって「悪い事業活動（Bad Things）」を行ってしまうかについて、複数の事例を挙げながら考察している。その結果として、①異議を唱えることに肝要な企業文化を作ることか、または、非財務的なリスクを引き受けることを厭わないという事業プロセスを計画することに失敗している、②過度に財務パフォーマンスの成果に焦点を当てる、③自己の有する道徳的・社会的な知識を用いた思考に沿った従業員

の行動に水を差す、④いつも決まった集団や情報源とだけ話して、違った意見や批判の持ち主や組織との関わりを避ける、⑤財務的、倫理的、社会的といった考慮よりも特定の製品やプロジェクトに集中してしまう、⑥上級管理職たちが、倫理的或いは社会的な問題というものは他の誰か（CSR 担当役員、国連、地元政府など）が解決してくれるものだと考えている、という企業組織内に存在する意思決定や実行にまつわる合計 6 つのプロセスを指摘している。

これは非常にコンパクトに取りまとめられたフレームワークであるが、このフレームワークには大きな弱点があると考えられる。それは、なぜ善き企業が悪い事業活動を行ってしまうかの原因の所在を、当該企業の組織内に限定して考察してしまうという、言わば「矮小化」の問題である。本来、企業の事業活動とは、経営戦略に関する活発な議論で明確化されたように、バーニーらの RBV に代表される企業内部の作用と、ポーターらが主張するファイブフォースモデルに代表される企業と市場との相関作用とが密接に関係し合いながら進展している（林・關・坂本：2006）。よって、善き企業の悪行の原因は、社内の問題だけではなく、当該企業と社会との相関作用の中にも潜んでいると捉えるべきであろう。

第 4 節 (3) Laszlo (2008) のフレームワーク

ここでは、企業が取り組む事業を戦略的プロセスの観点から分析し、企業の持続的な価値創造の要諦を鋭く分析した Laszlo (2008) の論考を検討する。彼は、NGO といった企業にとっての新たなステークホルダーの登場や、健康や環境などに関する企業活動に敏感となった市民社会の台頭、といった大きな社会変化によって企業の競争環境が大きく変化したことを踏まえ、これからの企業の持続可能性は、持続的な価値創造の有無に依存することを指摘した上で、次の 8 つのポイントを企業の持続的な価値創造に必要なポイントとして挙げている（【図表 36】参照）。

【図表 36：持続的な価値創造の 8 ポイント】

	主 要 内 容
--	---------

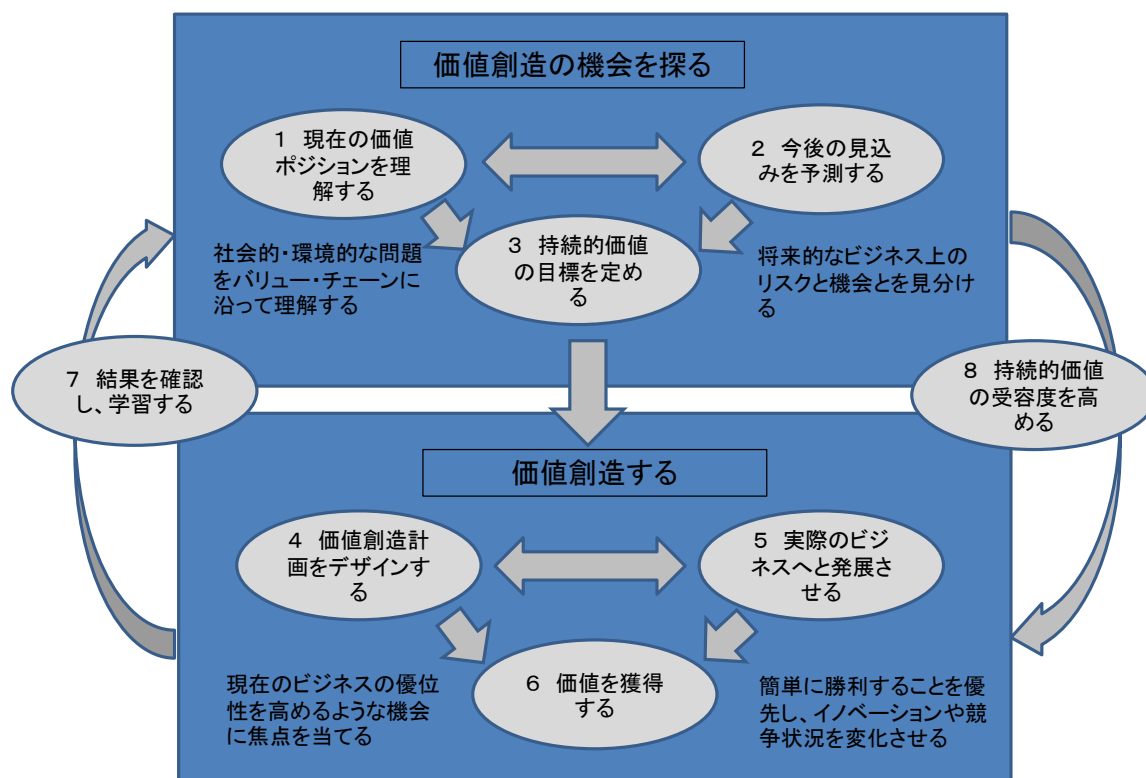
1	自社の現在の価値ポジションを理解する	企業がいかにしてステークホルダーの価値を想像し、あるいは破壊してしまうかを理解し、また、それがビジネスのリスクと機会を構成していることを理解する
2	今後の見込みを予想する	今後発生するであろう、ステークホルダーに関する問題や利益を把握し、それがビジネスのリスクと機会を構成していることを理解する
3	持続的価値の目標を定める	カギとなるステークホルダーに対して、ネガティブな印象を減少させ、あるいは、ポジティブな印象を増加させることを通じて、新たなビジネス価値を創造する戦略的計画を設ける
4	価値創造計画をデザインする	財務的及び社会的パフォーマンスの両方を増加させるような価値創造機会を見極める
5	実際のビジネスへと発展させる	資源を獲得し、価値創造計画を前進させることをサポートする
6	価値を獲得する	価値創造計画の成功的な履行の必要条件を査定する
7	結果を確認し、学習する	ステークホルダー価値との距離を改善し、ステークホルダー価値を株主価値へと転換する

8	持続的価値の受容度を高める	考え方、管理能力、そして、株主価値とステークホルダー価値を獲得するのに必要な能力を発展させる
---	---------------	--

出所：Laszlo（2008, p.136）をもとに筆者作成。

そして、この8つのポイントを事業活動の分析フレームワークに落とし込み、「価値創造の機会を探る」という事前計画場面と、「価値創造する」という実行場面との2つに大別し、両者を相互に関連したサイクル活動として表現している（【図表 37】参照）。彼は、この分析フレームワークの中でも特に重要なポイントとして、「7：結果を確認し、学習する」と「8：持続的価値の受容度を高める」の2つを挙げ、この2つこそが持続的価値創造にとって極めて重要なプロセスであることを指摘している。

【図表 37：持続的価値創造のフレームワーク】



出所：Laszlo（2008, p.137）をもとに筆者作成。

このフレームワークは、企業の事業活動の事前計画と実行プロセスとの循環的な連携の重要性を特に強調したものである。しかし、このフレームワークは、循環が企業と社会に「何をもたらすのか」までは明確化していない。価値創造の機会を探り、そして実際の事業活動として価値創造を図るという流れは明確だが、価値の概念にのみ焦点を絞り込んだがゆえに、事業活動がもたらす社会との関係性が置き去りにされてしまった感が否めない。価値は単独で成立するものではなく、それを感じとり、それを価値あるものとして受け止める「受け手側の意識」が必要である。受け手側が、企業の創造する価値を価値として認めなければ、当該価値創造のプロセスは意味を成さないのではないか。つまり、このフレームワークは、循環プロセスに必要なコミュニケーション領域に触れていないのである。

第4節 (4) Iansiti & Levien (2004) のフレームワーク

持続的な価値創造の動的観点に関して Iansiti & Levien (2004) は、企業を取り巻く競争環境を自然界の生態系に置き換えた上で、企業が健全に生きながらえるために必要な要素として、「価値創出」と「価値共有」という2つのキーワードを提示している。

彼らは、生態系の中では、存在するか否かで生態系の性質が大きく変化するようなキーストーンと呼ばれる重要な位置づけを占める生物が存在していることを指摘した上で、企業もこのキーストーンとして振る舞うべく、外部のステークホルダーらとの協調ないし共存のネットワークを構築して、イノベーションを生じさせ価値を創出せねばならないと主張する。そして、その際に肝要なのは、自社単独ではなく、価値の創出と共有を循環させることの出来るシステムづくりにあると彼らは主張している。

確かに、企業を取り巻く様々なステークホルダーとの関係性は極めて有機的であり、社会的でもある。この点から言えば、彼らの主張する「生態学の援用」は極めて示唆に富むものである。しかしながら、このフレームワークでは、「どうすれば企業と社会との間の価値創造と共有の関係は成立するのか」という最も重要な点には触れられていない。彼らがエコシステムと呼ぶ、我々が暮らすこの生態系には、利己心や合理性を越えた判断基準が存在する点を見落としてはならず、その本質を説き明かす事こそが、本来、必要であろう。

第4節 (5) 信頼の発展プロセスをもとにした独自のフレームワーク

ここまでの検討で、複数の先行研究におけるフレームワークにはそれぞれ把握しきれない弱点が潜んでおり、戦略的 CSR の価値創造の持続性を分析するには不十分であることが浮き彫りとなった。上述したように、これら先行研究で示されたフレームワークでは、信頼という重要な概念の存在と関与を明らかにできないのである。

本来、企業にとっての戦略的 CSR とは、信頼を形成することで価値創造を図り、また、企業の事業活動に正当性を付与することで、企業に対して様々なメリットをもたらす存在である。よって、戦略的 CSR を分析するためには、この原則に立ち返って、価値創造だけでなく信頼をも総合的に捉えて分析すべきではないか。しかし、先ほど検証したように、従来のフレームワークは、本来ならば価値創造と同程度に重要視すべき、①法的責任がもたらす信頼、②企業が社会との関係性の中で醸成する信頼、③価値以外に事業活動がもたらす信頼、④企業と社会との価値共有に必要な信頼といった、様々な形式で埋め込まれた信頼の概念を導出できていなかった。

信頼は、企業の価値創造にとって極めて重要な要素であり、信頼があるからこそ、企業は様々なステークホルダーとの関係性を良好なものとするができる点を見逃してはならない。共通の目的に向かってステークホルダーとコミットメントやエンパシーを形成することによって戦略的 CSR は、価値創造の持続性と競争優位とを獲得することが出来るという多くの指摘（Wood : 1991; McWilliams & Siegel : 2001; Joyner & Payne : 2002; Margolis & Walsh : 2003; Walsh, Weber & Margolis : 2003）は、戦略的 CSR と価値創造、そして信頼との密接な関係性を示唆している。よって、戦略的 CSR と不正行為との関係性を分析するためには、従来の価値創造だけでなく、信頼の概念をも加味したフレームワークが必要となるのである。そこで以下に新たなフレームワークを展開していく。

上述したように、一見すると同一視されがちな信頼という概念であるが、実際には、多くの先行研究によって指摘されているとおり、信頼とその形成には複数のプロセスと段階が存在することが明らかとなっている。その中でも、特定の相手に関する具体的な情報にもとづいて成立する「情報依存的信頼」と、特定の情報が存在しない中で成立する「一般的信頼」（山岸：1998）という 2 つの信頼は、2 以上の個人や組織間における信頼の最も基礎的なものである。ここでの一般的信頼とは、ソーシャル・キャピタルとして把握されるものであ

り、血縁関係や知人関係といった特定の関係性に依存しない信頼を意味しており、言わば社会の中で生まれ埋め込まれた無形資本の一種であると言える。

この他に、法律によって予め明確化された罰則など、相手に裏切りの誘引を与えないほどのサンクション（制裁）が存在する状況、換言すれば社会的不確実性が存在しない状況で成立する「安心」の概念がある。山岸（1998）は、「安心」を「信頼」とは区別して定義しているが、この安心の概念は、制度に基づくサンクションの受容と利益獲得という利己心とを天秤にかけた上での合理的判断を前提とした「制度的信頼（Williamson：1996; Casson：1991, 1995; Della Giusta：1999）」、ないし、「抑止型信頼（Shapiro：1987）」と事実上同一の概念であり、本章では「安心」ではなく「制度的信頼（抑止型信頼）」と定義して用いることとする。

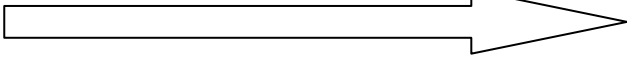
また、Lewicki & Bunker（1996）は、企業活動の発展段階に応じて、信頼も段階を経て発展していくと主張し、「制度的信頼（抑止型信頼）」から「知識型信頼」へ、そして「一体型信頼」へという、経営学領域における信頼の発展モデルを構築している。ここでの「知識型信頼」とは、相手方に関する十分な知識・情報をすでに得ていることを前提として、相手方の行動を事前に予測可能であることを意味し、「一体型信頼」とは、相手方の願望や意図と完全なる共感の状態に達していることを意味している。

そして最終的に企業は、築き上げたコミットメントやエンパシーといった高度な信頼を資産として活用することで経済的および社会的な価値を創造し、さらには競争優位を築くことが出来る（Shaw：1997）。つまり、先ほど述べたソーシャル・キャピタルと信頼は、現代の経営戦略にとって極めて重要な資本であり、経営戦略と CSR 活動との統合を目指していく戦略的 CSR にとって欠かせない存在である。

ここまでの議論を取りまとめると、上述した山岸（1998）で示された一般的信頼と情報依存的信頼、そして、Lewicki & Bunker（1996）で示された経営学における信頼の発展モデルを統合し、さらには、信頼と価値創造とは表裏一体という考え方を導入することによって、戦略的 CSR を分析するために有用な新たなフレームワークを導き出すことが可能となるが、これを図式化したものが【図表 38】である。ここで明確になったように、戦略的 CSR の最終的な目標とも言える「ステークホルダーとの間でのエンパシーやコミットメントの形成」を図るためには、信頼の初期段階である「制度的信頼（抑止型信頼）」を土台とし、ステークホルダー・コミュニケーションによって信頼の形成と強化を行う

ことで、同図の右から左へと価値創造の度合いを発展させることが必要である。

【図表 38：信頼を基軸としたフレームワーク】

	制度的信頼 (抑止型信頼)	知識型信頼	一体型信頼
一般的信頼	法律 公的規制	評判 レピュテーション	文化 エンパシー
情報依存的信頼	経済的合理性	実体験 情報公開	コミットメント
信頼・価値創造の 程度	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 小 大 </div> 		

出所：筆者作成。

次節では、このフレームワークを用いて、上述したオリセットネット事業に対する考察を展開していくことにする。

第5節 小括

オリセットネット事業は、世界各国の機関から素晴らしい社会貢献事業だとして賞賛されていたのと同時に、WHOの後押しもあって、年々その事業規模を拡大し売上げも伸びていた。したがってオリセットネット事業は、ビジネスモデルという総体的な観点から判断すれば、住友化学が目指していたマラリアの予防という社会的価値と、利潤獲得という経済価値の創出に成功していたと言える。しかし、結果としては、不正行為によってカンボジアでの同事業は中止を余儀なくされてしまったのである。この要因を探るために、先ほど提示した独自のフレームワークによってカンボジアにおけるオリセットネット事業を分析した場合、いかなる考察結果が導けるのであろうか。ここでは、考察結果として以下の点を指摘しておきたい。

一点目は、サンクションの不存在の影響である。第2節および第4節(1)で確認したように、カンボジアには公務員に対する贈収賄罪の規定がなく腐敗の程度が国際的に見ても進行しており、また、我が国の法律は海外における外国

人の犯罪行為には適用外であるという背景事情が存在していた。つまり、同国には不正取引に対する明確なサンクションが存在せず、同国内においては、信頼関係構築の初期段階にあたる「制度的信頼（抑止型信頼）」の成立が困難な状況にあったと判断できる。住友化学シンガポールの社員がカンボジア政府高官に対して便宜供与をしたことは、贈収賄を罰する法律などの不存在などから一般的信頼が形成できない状況下で、経済的合理性が相対的に表面化したと判断できる。

Williamson（1996）は、市場に不確実性が存在する環境下においては、そこで取引を行う 2 者間に情報の非対称性が存在する場合、本稿で言うところの「制度的信頼」が必要となることを指摘している。よって、住友化学シンガポール（オリセットネット事業）が様々なステークホルダーと信頼構築を行っていくためには、この情報の非対称性を克服するための仕掛けが必要となる。この点に関して Habermas（1991）は、情報の非対称性が存在する多数の個人や組織における関係性に、いかにして信頼や道徳性をもたらすかを示している。すなわち彼は、自己主張にすぎない独話的なアプローチを否定し、相手方と了解を求めてオープンに討議する「コミュニケーション的行為」という対話的なプロセスの必要性を提唱している。独話的でない間主観的な関係性の中で展開されるコミュニケーション的行為によって我々は情報の非対称性を克服することが可能となり、信頼関係はより高いレベルへと発展し、結果として、個人間や組織間、そして、社会全体に倫理性・道徳性が創出されるのである。なお、Habermas（1991）をはじめとする彼の一連の論考については、後の章において、CSR とコミュニケーションというテーマにおいて詳しく取り上げる。

つまり、カンボジアにおけるオリセットネット事業は、最終的には各ステークホルダーとの間でコミットメントを形成し、経済的価値創造と社会的価値創造とを両立しようと企画・実践されていたのにもかかわらず、実際には、オリセットネット事業は Habermas（1991）が指摘するところのコミュニケーション的行為の発想や枠組みなどが欠けていたために強い信頼が形成できず、よって、価値創造の増大が想定通りに図れなかった。これが、今回、同事業がカンボジアにおいて不正行為に関与するという戦略的 CSR の陥穽が表出した要因の一つと考えられる。

上述したフレームワークが示すとおり、社会に信頼形成の土台となるサンクションが存在しない場合、戦略的 CSR は信頼や価値創造を発展させていくことは従来よりも困難となる。本稿の一連の考察によって、これは優れた戦略的 CSR

のビジネスモデルであっても逃れ得ないことが明確化されたものとする。Vogel (2005) は、CSR に取り組む企業と取り組まない企業との不公平さを解消するために、「ソフト」な市民規制や「ハード」な政府規制といったサンクションの強化を図るべきだと主張している。本稿の考察によって、彼の主張は、戦略的 CSR と信頼との関係性の観点から肯定されるが、これはこれまでの先行研究では指摘されていない観点であり、CSR 研究にとって新たな知見ではなからうか。企業の価値創造の恩恵を享受するためにも、企業に対して社会的責任を求めるのと同時に、発展途上国における不正行為に関するサンクションの制定を求める必要があるだろう。

二点目としては、カンボジアにおけるオリセットネット事業には、タンザニアでの事業展開と異なり、現地との協働が無かった点が挙げられる。第3節(1)で述べたように、タンザニアでのオリセットネット事業の展開に際しては、現地企業である「A to Z 社」と共同でジョイントベンチャー企業を立ち上げ現地での雇用促進にもつなげるなど、同事業は、単なる戦略的 CSR の生み出す製品やサービスを販売するだけの存在ではなかった。しかし、カンボジアにおいて住友化学は、子会社である住友化学シンガポールを通じて、オリセットネットを世界基金が実施する入札を通じて販売するだけであった。特に入札は、純粋なる「経済的合理性」に基づく制度であり、たとえ入札制度が健全であったとしても初期段階の信頼しか形成できず、よって、その後の信頼形成のプロセス、すなわち、コミュニケーション的行為をステークホルダーとの間で行う枠組みがなければ、オリセットネット事業が最終的に目指すべき「ステークホルダーからのエンパシーやコミットメントの獲得」は非常に困難であったのではないか。

Hart & London (2011) は、発展途上国における戦略的 CSR には、企業と他の社会組織 (NGO など)、あるいは、グローバルな組織 (国際的な大企業など) とローカルな組織 (現地企業など) とのパートナーシップを築くハイブリッドな枠組みが有効だと主張している。この論考では、なぜそのような枠組みが有効なのかという要因の解明まではなされていないが、本稿のフレームワークを用いることで、その要因の一つとして信頼の存在が導出された。本稿を通じて確認してきたように、信頼は生来的なものとして存在するのではなく、実際には、初期段階からコミュニケーションを繰り返すことで形成・強化されていく動的な存在である。となれば企業は、戦略的 CSR に取り組む際には、信頼の形成や強化を促すためにも、他の組織やコミュニティなどとの間で独話的なアプ

ローチでないコミュニケーション・プロセスを組み込む必要があるだろう。

以上の考察により、「企業は、特に社会的インフラが未整備の発展途上国において戦略的 CSR に取り組む際には、サンクションやコミュニケーション・プロセスの存在に特に配慮すべき」との結論が導き出された。今後、企業は、この点に配慮しながら積極的に発展途上国での戦略的 CSR に取り組み、更なる価値創造を図ることが望ましいと考えられる。CSR にとって信頼は単純な要素ではなく、かつ、自明的に創出されるものでもない。この点の理解を深めていくことが重要であり、信頼の度合いが CSR にとって大きな指標の一つであることが理解されよう。

第 6 章 CSR における信頼形成と信頼喪失

前章では、CSR の発展形態の一つである戦略的 CSR における信頼やコミュニケーションの存在を明確化すると共に、その相関関係や信頼の形成プロセスなどを、先行研究レビューに基づく独自のフレームワーク構築を行い、それを用いた事例検証などを通じることで明らかにした。換言すれば、CSR における高次の信頼を形成することの重要性を理解することが出来たとも言えよう。では、信頼は形成する発展プロセスとしてだけ捉えればよいのであろうか。しかし、一部企業の組織体制が暗黙的に示すように、CSR をリスクマネジメントとして捉える動きもある。これは CSR を、企業活動に関するプラスの影響を拡大させるものとしてだけではなく、マイナスの影響の緩和にも活用しようという意識の表れであろう。となれば我々は、CSR における信頼の喪失場面、すなわち不信への転換というプロセスにも目を向けなければならない。本章の狙いはここにあり、CSR における信頼とコミュニケーションの存在などをより深く理解するため、信頼の形成と不信への転換というプロセスに改めて着目して考察を行っていくことにする。

第 1 節 問題意識

CSR の重要性の増大や概念拡張の流れの中で、2007 年に経済同友会社会的責任経営推進委員会は、『CSR イノベーション 事業活動を通じた CSR による新たな価値創造—日本企業のグッド・プラクティス—』と題する報告書を公表した。同報告書では、CSR の主流が事業活動を通じて実践するものと位置づけられ、また、そのあるべき姿として信頼を得るための「守りの CSR」と価値創造をめざす「攻めの CSR」とを統合したモデルが提示されている（経済同友会：2007）。このモデルを端的に表すと、「CSR＝信頼を獲得する『守りの CSR』＋価値創造を図る『攻めの CSR』」ということになり、信頼と価値創造が CSR の重要な構成要素であることが示されている。ここで「攻めの CSR」と定義されている概念は、後に詳述するが、概ね 2000 年代になって主張され始めた「戦略的 CSR（Strategic CSR）」ないし、「CSR の戦略的活用（Strategic use of CSR）」と同義であると考えられる。これは、企業の経営戦略に CSR を組み入れることによって、企業収益という経済的価値創造と社会課題の解決という社会的価値創造を

同時に成し遂げようとする概念である。

そもそも企業は価値創造システムとしての側面を持つ（小松原：2013）が、戦略的 CSR では、企業活動のまさに主戦場である市場を価値創造の場として捉えることで、様々なアクターとの共創が実現され、従来に比してより多くの、そして、より多様な価値創造を図ることが可能になるとされている（Prahalad & Ramaswamy：2013）。よって、同モデルが「攻めの CSR」である戦略的 CSR と価値創造とを結びつけたことには妥当性があると考えられる。

では、戦略的 CSR と信頼との関係はいかなるものなのだろうか。信頼や信頼によって形成される社会関係資本は、企業の様々な事業活動と深い関係があつて多くのメリットをもたらすという主張もなされており（Inkpen & Tsang:2005）、その関係性は、事業活動の中で社会的責任を果たし価値創造を図っていく戦略的 CSR にも当てはまるものと考えられる。しかし、経済同友会の報告書や Inkpen & Tsang（2005）では、戦略的 CSR と信頼との関係を直接的に取り上げた深い考察は行われておらず、戦略的 CSR においてはどのような信頼が求められるのか、あるいは、信頼が失われた時の影響はどのようなかなどについては触れられていない。そこで本稿は、戦略的 CSR においては高次の信頼の獲得を目指すべきであるという主張には同意しつつも、それに加え、「信頼の喪失は戦略的 CSR に多大な影響を及ぼす」との仮説を立て、理論面と事例検証の双方から検証してみたい。

第2節 CSR と信頼との関係性

主に第3章において、CSR の形成と展開、そして、戦略的 CSR の登場と今日的発展、消費者意識の変化などといった CSR の定義付けとなる議論を検証した。これまでの考察結果をまとめると、CSR の議論は、社会貢献やコンプライアンス遵守という「守りの CSR」から、本業を通じた価値創造を重視する「攻めの CSR」への概念拡張であった。つまり、経済同友会の示した、「CSR＝信頼を獲得する『守りの CSR』＋価値創造を図る『攻めの CSR』」というモデルは、この CSR の歴史的な概念拡張を踏まえたものであると判断できよう。ここでは先行研究の語法と整合性を取るため、便宜上「守りの CSR」や「攻めの CSR」という表現を用いたが、本研究における CSR の定義の主旨は、国家・企業・市民社会との間に成立する独話的でない間主観的（対話的）な相互作用という新しい動態的な観点にある。したがって、CSR のビジネスモデル、特に、戦略的

CSR のビジネスモデルに関しては、第 4 章で論じたことでもあるが、この動的な観点からも明らかになるように、企業は市民社会との間でコミュニケーションを図り高次の信頼を構築していく必要がある。「守り」や「攻め」と異なった存在として感じられる CSR のビジネスモデルであっても、その本質は、コミュニケーションと信頼という相互作用にほかならないという点には留意が必要である。いずれにせよ、経済同友会が示した CSR モデルの登場には、それまでの伝統的な CSR から戦略的 CSR という戦略性を高めた CSR のビジネスモデルへの発展という背景事情が存在したと言えよう。

そこでまず確認しておかなければならないのは、戦略的 CSR とは、信頼を形成することで価値創造を測り、また、企業の事業活動に正当性を付与することで、企業に対して様々なメリットをもたらす存在（Inkpen & Tsang : 2005）という点である。確かに信頼は、企業の価値創造にとって極めて重要な要素である。信頼があるからこそ企業は、様々なステークホルダーとの関係性を良好なものとし、さらには、彼らとのコミットメントやエンパシーを形成することで、自らの持続性を獲得することが出来る（Wood : 1991; McWilliams & Siegel : 2001; Joyner & Payne : 2002; Margolis & Walsh : 2003; Walsh et al. : 2003）。しかし、これらの先行研究を精査すると、信頼の形成場面のみを断片的に取り上げ、かつ、信頼を単一の概念として取り扱っていることが分かった。しかし実際には、信頼は単純な概念ではなく動的な発展モデルとして捉える必要があることから、上述の先行研究を補完するためにもさらにもう一步踏み込んだ考察を行う必要があると考える。そこでここからは、信頼に関する先行研究を渉猟し、その経営学的意味合いを論じた上で戦略的 CSR と信頼との関係性をより明確にするフレームワークを提示し、その内容について述べていくことにする。

第 2 節 (1) 信頼の経営学的意味

そもそも信頼の概念は極めて多義的な存在である（Castaldo : 2002）が、一般的に信頼とは、自分が相対的に弱い立場にあるとしても、他者が自分に対して危害を加えたりせず善き振る舞いをしてくれるであろうということに対する確信（Ring & Van de Ven : 1992）であり、社会的関係の複雑性を縮減する機能を有する（Luhmann : 1973）と定義される。つまり、誰か（何か）との間に信頼が存在することで、リスクと引き換えに自身の自由度は確保されるのと同時に、行動や思考に関する複数の選択肢からより良い選択を行う可能性が高まる

のである。この様に、信頼は我々の活動にとって極めて重要な存在であるが、先行研究を精査すると、信頼にはいくつかの類型が存在することが分かる。

信頼の類型としては、まず、特定の相手に関する具体的な情報にもとづいて成立する「情報依存的信頼」と、特定の情報が存在しない中で成立する「一般的信頼」の2種類（山岸：1998）が提示されている。情報依存的信頼とは、他者とのコミュニケーションを反復することで入手できた情報を元にすることで形成される信頼である。一方の一般的信頼とは、社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）として把握されるものであり、血縁関係や知人関係といった特定の関係性に依存しない信頼である。また、Gidens（1990）は、社会の近代化にともなって信頼の形式も多様化したことを解き明かしているが、現代社会における信頼については、社会的結びつきによって維持されたり、そうした結びつきの中に表出されたりする「顔の見えるコミットメント」と、抽象的概念や、いわゆる専門家といった漠然とした存在に対する信仰から発達した「顔の见えないコミットメント」とに二分している。よって、「情報依存的信頼」が「顔の見えるコミットメント」を、「一般的信頼」が「顔の见えないコミットメント」を意味すると捉えることが可能である。

これらの議論の他にも、法律によって予め明確化された罰則など、相手に裏切りの誘引を与えないほどのサンクション（制裁）が存在する状況、換言すれば社会的不確実性が存在しない状況で成立する「安心」、ないし「制度的信頼」の概念がある。山岸（1998）は、「安心」を「信頼」とは区別して定義しているが、この安心の概念は、制度に基づき明確化されたサンクションと、事後に得られるであろう利益に対する利己心とを天秤にかけた上での合理的判断を前提とした「制度的信頼（Williamson：1996；Casson：1991,1995；Della Giusta：1999）」、ないし、「抑止型信頼（Shapiro 1987）」と同一であると考えられる。よって本稿では、この種の概念を山岸（1998）のように「安心」と表現して信頼の概念から切り離すのではなく、信頼の一形態であることを強調する意味から「制度的信頼（抑止型信頼）」と表すことにする。また、Shapiro（1992）や Sheppard & Tuchinsky（1996）、そして Lewicki & Bunker（1996）らは企業経営の観点から信頼を論じており、企業活動の発展段階に応じて信頼も段階を経て発展していくと主張し、「制度的信頼（抑止型信頼）」から「知識型信頼」へ、そして「一体型信頼」へという、組織内や組織間、あるいは、様々なステークホルダーとの間に生じる信頼の発展モデルを提示している。

ここでの「知識型信頼」とは、相手方に関する十分な知識・情報をすでに得

ていることを前提として、相手方の行動を事前に予測可能であることを意味し、また、「一体型信頼」とは、相手方の願望や意図と完全なる共感の状態に達していることを意味していると考えられる。つまり、個人であれ組織であれ、AとBとの接触の初期段階では双方に情報の不完全性が存在することから明確化されたサンクションが予告されている「制度的信頼（抑止型信頼）」に頼らざるを得ないが、その後、接触回数と情報交換の機会が増加していくことで「知識型信頼」へと発展し、やがては双方の距離感が縮まることで、言わば阿吽の呼吸である「一体型信頼」へと昇華していくのである。そして企業は、この築き上げた高次の信頼を資産として活用することで競争優位を築くことが可能となる（Shaw：1998）。

第2節（2）戦略的CSRと信頼の関係性を明確化するフレームワーク

ここまでの議論を取りまとめると、上述した山岸（1998）で示された「一般的信頼」と「情報依存的信頼」、そして、Lewicki & Bunker（1996）などで示された企業経営の視点からの信頼の発展モデルとを統合することによって、次のフレームワーク（【図表 39】参照）を導き出すことが出来るだろう。このフレームワークは、先ほどの第5章第4節で示したフレームワークに対してCSRの戦略性を加味したものであり、より現代的な戦略性の高いCSRを分析するのに相応しい洗練化されたものになっている。

【図表 39：信頼を基軸としたフレームワーク】

	一般的信頼	情報依存的信頼	信頼の程度	CSRの 戦略性
一体型信頼	文化 エンパシー	コミットメント	大 (成熟段階)	大 (戦略的CSR)
知識型信頼	評判 (レピュテーション)	実体験 情報公開	↑	↑

制度的信頼 (抑止型信頼)	コンプライアンス (法律・規制遵守)	経済的合理性	小 (初期段階)	小 (伝統的 CSR)
------------------	-----------------------	--------	-------------	----------------

出所：筆者作成

このフレームワークにおける信頼の3段階の発展であるが、これは第5章でも議論したように、「制度的信頼（抑止型信頼）」から「知識型信頼」を経て「一体型信頼」へと階層的に上積みされていくものである。注意すべきは、信頼の発展はあくまでも階層的な上積みであって、前段階の信頼が消え去っていくものではないということである。すなわち、信頼が構築される初期段階では、相手方の情報などを全く有していないため、法律や公的規制などという、明文化され、かつ、サンクションによってその違反行為の抑止が担保される「制度的信頼」に信頼の成立の可否は依存しているが、コミュニケーションの進行とともに相手方の情報を獲得・集約していくことで評判を土台とする「知識型信頼」が上積みされ、最終的には、自身と相手方との心理的距離感が一層縮まることによりエンパシーやコミットメントといったより高レベルの「一体型信頼」が形成されることになる。「知識型信頼」が生じたからといって、「制度的信頼」が無くなってしまいうわけではない点には注意が必要である。

この信頼の発展モデルは、別の見方をすれば、「自己と同様に相手方もサンクションを忌避するためコンプライアンスを重視するだろう」という認識のレベルから、相手方とのコミュニケーションを通じて「私が望ましいと考えている評価（レピュテーション）を、相手方も望ましいと考えているだろう」という発想が生じ、やがては「私と相手方との間には文化的共通性やエンパシーが存在しているので、私と相手方はもはや一体である」という感情のレベルへと移行していくモデル（McAllister：1995）とも表現できるであろう。企業が、自社の事業領域内で取り組む「攻めのCSR」である戦略的CSRは、社会的価値創造と経済的価値創造との両立を目指すためにも、消費者を含めたあらゆるステークホルダーとの間でコミットメントの形成を目指さなければならない（Zadek：2004; Perrini et al.：2007）。このコミットメントこそが、上述したGidens（1990）で登場する「顔の見えるコミットメント」なのであり、つまり戦略的CSRは、その本質としてステークホルダーとのコミュニケーションを通じた「一体型信頼」の形成を目指さねばならないと考えられる。これは第5章で検証したBOP

ビジネスにおける信頼とコミュニケーションとの相関関係に通じる結論であるが、本章ではこれより議論を一步先に踏み出し、信頼喪失と不信への転換という別のプロセスについて検証していきたい。

第3節 事例検証と考察

本節では、先ほど提示した戦略的 CSR と信頼との関係性を示すフレームワークをもとに、様々な社会的課題に対応すべく戦略的 CSR に積極的に取り組んでいるベン&ジェリーズ社の事例検証を行う。それによって、同社の戦略的 CSR の成功と失敗の背景には、「信頼の獲得のプロセス」と「信頼の喪失」の双方が各々リンクして存在することを明らかにし、信頼と不信が戦略的 CSR に与える影響について論じていきたい。

ここで事例として取り上げるのは、米国のアイスクリーム製造・販売企業のベン&ジェリーズ社（以下、『ベン社』と称す）であるが、同社は「価値主導型ビジネス」を経営の基本方針に掲げ、様々な社会的価値の創造を図るとともに、その売上げを拡大することで経済的価値の創造にも成功してきた企業である。同社の創業者であり社名でもあるベン・コーエン（Ben Cohen）とジェリー・グリーンフィールド（Jerry Greenfield）の二人であるが、彼らは 1960 年代に中流家庭で育ち、中学・高校時代を共に過ごした幼なじみであった。

そして 1977 年に二人は、ペンシルベニア州政府を通して 5 ドルで受講できるアイスクリーム製造の通信講座を見つけて受講し、競争相手の同業者がいない出店地を選び、平均年齢が若く大学生人口も多いバーモント州のバーリントンという田舎町に出店することを決めた。彼らは、開店当初には 1 つ買うと 1 つ無料であげるというサービスをし、あるいは、母の日にはお母さんたちに無料プレゼントをし、また、夏には「バーリントン市民のためのびっくりフェスティバル」と銘打ち、無料で映画を店舗の外壁に映写するなどして、地域住民とのコミュニケーションを深めていった。しかし、創業以来の数年間、地域社会に根ざした企業になりたいと全身全霊で仕事に取り組んだものの、売上は増加しても報酬として手元に残る金額はわずかであった。そこで二人は会社を売りに出したが、その直後に、ビジネスの目的の焦点を社会発展のために尽くすだけではなく、社会的価値創造と利潤獲得による競争優位性の獲得という経済的価値創造を両立させる「価値主導型ビジネス」へと移行させることを決心し、会社を売りに出すことを翻意した（Cohen & Greenfield : 1999）。その後、ベン

社の掲げる「価値主導型ビジネス」は、「価値主導の仕入れ」、「価値主導の新商品開発」、「価値主導の財務」など、経営のすべての領域に適用され、同社は 1980 年代から 90 年代にかけて順調に事業規模を拡大するなど発展を遂げていった（【図表 40】参照）。

【図表 40：ベン・アンド・ジェリーズ社の 1980 年代の財務データ】

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990 (予想)
総売上	615	968	1,815	4,115	9,858	19,954	31,838	47,561	58,464	75,000
純利益	29	5	57	213	551	1,016	1,445	1,618	2,053	2,400
総資産	193	295	509	3,894	11,076	12,805	20,160	26,307	28,139	—

出所：Theroux(1993, p.14)をもとに筆者作成

(単位：1 千ドル)

同社は、早くからステークホルダーへの情報公開などによるコミュニケーションにも積極的であり、1988 年には『ステークホルダー・レポート』を発行したが、その際には、社外のエコノミストを 2 週間にわたって社内調査に招き、「信頼に値する企業である」との評価を獲得している（Edmondson：2013）。それらの先駆的な活動が認められ、同年には、当時のレーガン大統領から「年間アメリカの中小企業経営者大賞」を受賞するなど、同社は戦略的 CSR に最も成功している企業の一つとして認識されていた。以上の点から判断すれば、同社は各種コミュニケーションや価値創造活動を通じ、ステークホルダーとの間で知識型信頼を超えた、より高次の一体型信頼を形成することに成功していたと言えるだろう。

そして、同社が押し進めてきた「価値主導の新商品開発」の一環として 1989 年に事業化されたのが、「熱帯雨林クランチ（Rain Forest Crunch）」という戦略的 CSR のビジネスモデルである。これは、熱帯雨林を保ちながら収穫した製品の市場の開拓に乗り出していた民間組織からの協力依頼がきっかけとなって開始されたものであるが、具体的には、熱帯雨林から利益が上がるようになればその熱帯雨林を破壊しようというインセンティブが起きないだろうという考えに基づいたものである。

この新しい試みは、これまでにない美味しさを兼ね備えていたことからヒッ

ト商品となり、また、熱帯雨林の保護という時宜的なテーマと相まって、同社を代表する「善きビジネスモデル」として注目を集めた (Levering & Moskowitz : 1993; Seligman : 1991; Stableford : 1991)。しかし、順調に見えたこの戦略的 CSR のビジネスモデルは、1995 年に転換点を迎えることになる。同年 7 月に米地方紙・*Boston Globe* が「ベン&ジェリー・アイスクリームの陳列棚に並ぶ熱帯雨林の位置づけは正しくない」と題する批判記事を掲載したのである (Glasser : 1995)。同記事は、ベン社が「熱帯雨林クランチ」で使用しているナッツの 95% 以上が、実際には同プロジェクトの主眼であったはずの熱帯雨林で収穫されたものではないことを暴露し、①あたかも熱帯雨林を守るための製品であると詐称している、②この味の人気が出たことでナッツの需要が急増したにも関わらず、熱帯雨林で収穫されたナッツは大腸菌が基準値を越えており使い物にならなかったのに、その事実を公表していない、③同社が販売した 14 万ガロン分の「熱帯雨林クランチ」のうち、たった 302 万ドルしか熱帯雨林で働く労働者の組合に支払われていない、④現在、現地では大腸菌を少なくする新工程を導入しており、現地の労働者に実際に支払われる賃金は全く増えない可能性がある、ことなどを指摘した。

この記事が公表されたことで、同社は各方面からの批判にさらされることになり、同製品の販売は中止されることとなった。この問題の影響はそれだけにとどまらず、それまで順調に事業が成長し特に問題が見られなかった同社の財務状況が悪化し始め、この「熱帯雨林クランチ」の問題が表面した 1995 年以降は、成長から後退へとトレンドが大きく変化した。そして 1999 年には、この問題だけが原因とは言いきれないものの、同社はピーク時の半分にまで総売上や総資産を下落させてしまった (Page & Katz : 2012)。その後ベン社は、それまで築き上げた社会的企業のイメージを回復させること、そして何より売上げを回復させることに非常に苦労したこともあり、結果として同社は、創業から二十数年しか経ていない 2000 年には、世界的規模の大企業であるユニリーバ社に買収されることになったのである。

第 4 節 小括

上述した事実から明らかになったのは、「価値主導型ビジネス」を掲げ、社会的企業の代表格として大きく成長を遂げてきたベン社が、「熱帯雨林クランチ」に関する問題を契機として、一瞬にしてその競争力を失ったということである。

これを本稿のフレームワークを用いて分析すれば、同社が創業以来掲げてきた「価値主導型ビジネス」に対するコミットメント、すなわち、制度的信頼（抑止型信頼）や知識型信頼を経て形成された一体型信頼が崩れたということになる。この点については、信頼は崩れやすくそして不信と表裏一体の存在であり、ステークホルダーとの信頼関係が成熟し、コミットメントという高次の信頼が形成されている場合、何らかの原因で信頼関係が崩れた際には、それだけ大きな不信へと転化してしまうとの指摘（Currall & Epstein : 2003; Grabher : 1993; Uzzi : 1997）がある。また、企業は、信頼と信頼喪失、すなわち、不信に関して、①信頼の獲得は一過性なものではなく不断努力が必要であること、②自己満足に陥る危険性があること、③過剰な信頼は悪事を覆い隠してしまうこと、などを警戒せねばならない（Dirks & Ferrin : 2001; Notebloom et al. : 1997; Granovetter : 1985; Lewicki et al. : 1998; Langfred : 2004）。

したがって企業は、戦略的 CSR の遂行に際して、ステークホルダーとの間で高いレベルの信頼関係を形成するだけでは不十分であり、獲得した一体型信頼のような高次の信頼を不信へと変化させないための不断努力が求められる。ベン社の事例が解き明かしたように、信頼が増大すれば戦略的 CSR の価値創造も増大するが、逆に信頼が減少した場合には価値創造は低下するだけでは留まらない。つまり、信頼は減少というレベルを越え、信頼が失われることで不信へと転化し、戦略的 CSR が有する価値創造の機能は失われてしまうのである。それによって、戦略的 CSR が頓挫し、ひいては企業経営そのものが立ちゆかなくなる可能性が出てくるのである。

ここに至り、冒頭で提起した「信頼の喪失は戦略的 CSR に多大な影響を及ぼす」との仮説は概ね支持されたのではないか。第 5 章での理論検証によって導き出された戦略的 CSR で求められる一体型信頼という高次の信頼の必要性に加え、本章の事例検証によって、本業を通じて社会的課題の解決を図るという戦略的 CSR の成否が、信頼の獲得と維持の成否に大きく左右されることが明らかになったからである。佐藤（2002）は、人間が何らかの行動を起こすということは、ある特定の情報を信じて、あるいは、いくつかの情報を総合した結果得られた結論を信じてそれに従い行動するということであると指摘した上で、現代は情報が溢れる社会であるが、このような社会は消費者に対して信頼を強いる社会でもあるとして、特に現代社会の消費行動にとって信頼が極めて重要な役割を果たすようになったことを強調している。この点からも企業は、攻めの CSR として戦略的 CSR に取り組む際には、価値創造の観点に加えて、現代

社会における信頼の重要性の増大などを十分に理解し、①高次の信頼獲得に向けた努力と、②不信へと転化させない努力、という 2 種類の努力を常に意識する必要があると言える。CSR における信頼の重要性は前章でも主張したことだが、本章の考察を通じて、信頼が不信へと転換した際のインパクトの大きさや、CSR そのものの持続性に対する多大なる影響といった観点がより明確になったのではないだろうか。信頼は、その形成に伴うプラス方向への影響なかりでなく、不信への転換に伴って大きくマイナス方向に影響していくことを我々は肝に銘じなければならない。

第7章 CSRに深く関与する2つの信頼

第5章と第6章における考察により、CSRにおける信頼とコミュニケーションとの関係性や動態的側面、そしてCSRそのものへの影響の大きさなどが、相当程度明確化されたのではないだろうか。第一部の理論考察の締めくくりとなる本章では、ここまで言わば単一の存在として扱ってきた信頼の概念を2つに細分化することで、CSRビジネスモデルの成功と失敗とがいかなる要因によって決定づけられるのかについて分析を行いたい。それにより、ここまで進めてきた理論考察を、CSRの成否という実際の企業活動としてのCSRにとって極めて重要なポイントを探っていく。そうすることで、第二部で議論される中国のCSRの特徴点はより明確となり、さらには、第三部で行われる総合的な考察における分析はより洗練されたものとなるだろう。

第1節 問題提起

本章の主旨は、戦略的CSRの発展形態の一つとして登場してきた、発展途上国の貧困層を対象としたビジネスモデルであるBOPビジネスを、「信頼」の概念の本質とも言える2つの観点（ストック型信頼とフロー型信頼）から考察することによって、同ビジネスの成功要因を従来の論考よりも深く探求し、CSRにおけるコミュニケーションや信頼という本研究の基幹となる動態モデルをより精緻化することにある。それというのも、これまで複数の章を利用して多くの先行研究を検討し、CSRにおけるコミュニケーションや信頼の存在を明らかにし、CSRを企業と国家・市民社会との間主観的な動態的な存在として位置づけたが、そこでの議論では、信頼を単一ないしは均質な存在として仮定していたからである。コミュニケーションが複数の行為主体による相互作用としての動態的な働きであることは、我々の実生活上の経験からも容易に推察できるが、一方の信頼については、それを細かく分析しプロセスとして把握した上で類型化した論考は少ない。特に、CSR研究においては、「企業はCSRを推進することにより信頼を獲得できる」といった論調がほぼ全てであり、「CSRによって、企業はどの種の信頼を獲得できて、それは企業にいかなる影響をおよぼすのか」といった論点にまで踏み込んだものは皆無と言ってもよい状況にある。本章は、その点を補うことで、CSRにおけるコミュニケーションや信頼という本研究の

分析フレームワークの働きを高めることを目的としている・

かつては、企業が社会的責任を果たすことはその権力の増大をもたらし、また、多元社会の崩壊をもたらすとされ、結果的には単元社会へと向かうと危惧された。しかし、現在では、企業が国際レベルの政策面への影響力を強めている。それと同時に、1990年代以降の様々な NGO の台頭の影響もあり、現在の状況は、政府、企業、抗議団体（activist groups）などによるネオ・コーポラティズムの状態であると指摘されている（鈴木：2005）。ネオ・コーポラティズムとは、第二次世界大戦後に顕著となった、政府や企業、あるいは NGO などによる、協働的な政策立案や実行、そして利害調整などが実現している社会状態である（Wiarda：1996）が、この社会変化を背景に、企業の価値創造活動の一つとして登場した戦略的な CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の一形態が BOP ビジネスである。

BOP とは、「Base of the Economic Pyramid」の略であり、「所得階層を構成する経済ピラミッド」において、所得階層が低く、経済ピラミッドの基盤の層を指す言葉である。発案当初は、「Bottom of the Pyramid」の略とされ、経済ピラミッドの底辺を指す言葉とされていたが、ボトムという表現が有識者、NPO や NGO、さらには幾つかの企業から問題視されたため、近年では「Base of the Economic Pyramid」の略とされることが多くなっている（野村総合研究所：2010）。

この BOP ビジネスは、ユニリーバ、P&G、Nestlé といった国際的な大企業だけでなく、我が国の企業も熱心な取り組みを見せており、途上国市場において競争優位を獲得し成功を収めているケースもある。しかし一方では、大企業であっても BOP ビジネスに失敗し、撤退を余儀なくされるというケースもある。そのためもあってか、日本企業の CSR の今後の課題については、その最たるものとして、貧困対策への遅れ、すなわち BOP ビジネスへの取り組みの弱さが指摘されている（岩井・小宮山：2014）。となれば、BOP ビジネスの成功要因は何であるかを探求し、その本質を明らかにすることで促進への一助となることは極めて有益であろう。

我が国の BOP ビジネス研究において大きなインパクトの一つになったと考えられるのが、経済産業省が、野村総合研究所などの協力を得てまとめ上げた報告書である。この報告書は、世界各国の BOP ビジネスの事例を取り上げ、その成功要因について網羅的に分析した研究成果であり、日本の企業が BOP ビジネスに積極的に取り組むための道標の一つと言える。しかし、同報告書の内容

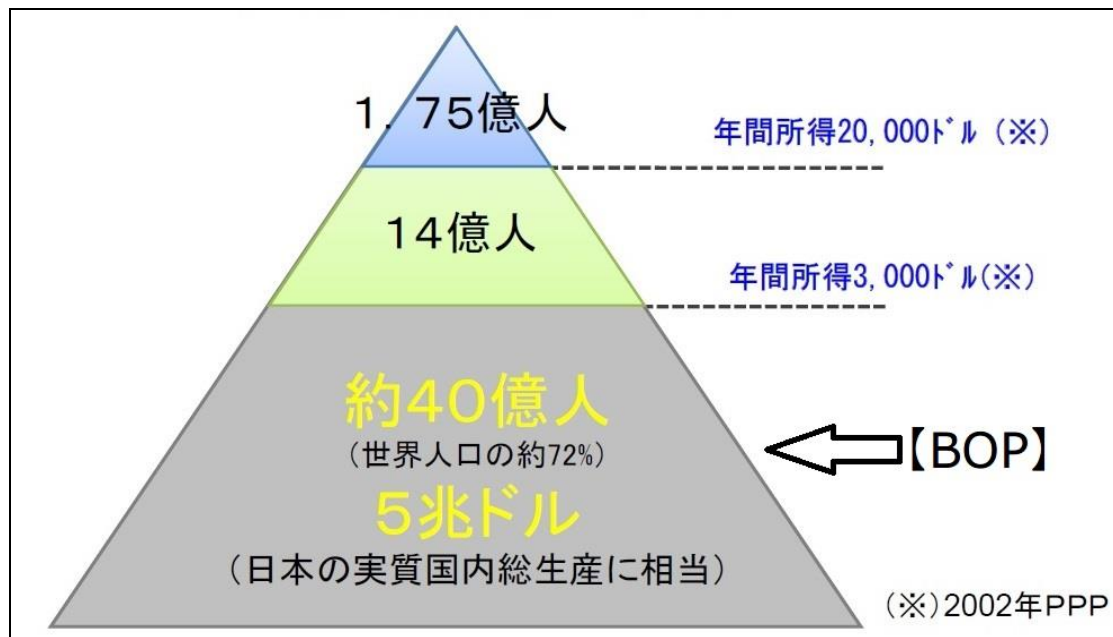
を精査すると、若干の疑問点が浮かび上がる。詳しくは後述するが、同報告書は全体として **BOP** ビジネスにおける「協働」に対する高い重要性和必然性を主張しているものの、この報告書で分析された世界各国の **BOP** ビジネスの事例を検証し直すと、同報告書で例示されたすべての **BOP** ビジネスに何らかの協働が組み込まれているのにもかかわらず、成功と不成功とに結果が二分されているという不具合が認められる。これでは、協働が同ビジネスの成功要因として適切なのか判然としないし、こういったタイプの協働が正否を分けるのかも明確にならない。そこで本章は、**BOP** ビジネスを含む戦略的 **CSR** において重要な概念とされる「信頼」に着目し、「ストック型信頼」と「フロー型信頼」とに区分して定義する。その上で、同報告書の内容を再分析し、協働のさらに先にある **BOP** ビジネスの成功要因の本質に迫り、**CSR** におけるコミュニケーションや信頼という本研究の分析フレームワークを理論的に精緻化していきたい。

第 2 節 **BOP** ビジネスに関する先行研究レビュー

近代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言える。企業の価値創造活動に対する注目や期待は、「**CSR** = (公共政策課題) - (政府の対応能力)」と定式化して公共政策的立場へと置換することで、企業は **CSR** に基づいた社会性に満ちた活動を準国家的な立場で行うべきという主張（藤井・新谷 2008）にまで高まった。このような戦略的 **CSR** の隆盛と企業の価値創造活動の新たな方向性の探求の動きの中で、その所得額の低さから従来は有望な市場としてみなされていなかった途上国市場を対象とする **BOP** ビジネスという発想が誕生したと考えられる。

戦略的 **CSR** をさらに発展させ、**BOP** ビジネスという先進的なビジネスモデルを提唱したのが Prahalad & Hart (2002) である。彼らは、世界人口の約 72% にあたる 40 億人と推定されている、年間所得が 3,000 ドルを下回る **BOP** (【図表 41】参照) の生活向上と、資本主義経済体制の下であくまで利益を追及する私企業という存在との調和は決して不可能な作業ではないとの前提から、戦略的 **CSR** の対象として **BOP** を組み入れることで同ビジネスを体系化した。

【図表 41：世界の所得ピラミッドにおける **BOP**】



出所：経済産業省（2009）などをもとに筆者作成。

BOP ビジネスの積極的な推進は国連によっても後押しされており、国連開発計画（UNDP）は、同ビジネスに必要な戦略として、①製品やプロセスを貧困層のニーズや環境に合わせて適合させる、②市場の制約を取り除くために投資する、③貧困層の強みを活かす、④他のアクターの能力や資源を組み合わせる、⑤政府と政策対話を行う、といったポイントを挙げ、企業が積極的に BOP ビジネスに取り組むことを奨励している（UNDP：2008）。BOP ビジネスの魅力は、企業のもたらす利潤とそれに付随する開発行為との間にトレードオフがなく、極めて貧しい人々が生活水準向上の恩恵を受けながらも、民間企業が利潤極大化を図ることが出来るという win-win 関係にある（大木：2011）。BOP ビジネスという概念が登場してから十数年経過したが、既に欧米の大企業だけでなく日本の中小企業も途上国において同ビジネスに取り組み成果を上げるなど、将来性が非常に期待される新たな社会貢献型のビジネスモデル（田原：2012）だと言えるだろう。

宮川・遠藤（1993）は、1960 年代から 1990 年代までの CSR の議論の展開状況について、1960 年代は「経済的責任」が重視され、70 年代は「社会的責任」、80 年代はふたたび「経済的責任」が重視され、そして 90 年代は「社会的責任」と「フィランソロピー責任」が注目されていると総括しているが、本論文でこれまでまとめた CSR から戦略的 CSR へという CSR 概念の展開状況、そして本節における BOP ビジネスという新たなビジネスモデルの登場という一連の流れ

れが整理されたのではないか。

なお、BOP ビジネスに対する批判が存在しないわけではないことにも注意が必要である。Karnani (2009) は、「貧困層の美化 (Romanticizing the Poor)」という表現を用いて BOP ビジネスを批判している。彼は、BOP ビジネスの前提となっているピラミッド型の所得階層モデル (【図表 14】) に疑問を呈し、企業が主体的に貧困削減・撲滅に行動を起こすのではなく、政府こそが積極的に行動すべきであると主張している。その中で彼は、①BOP には潜在的な大きな市場規模があるというが、世界の BOP 市場は 3,600 億ドルの規模しか存在しない、②貧困層には潜在的な購買力があるというが、現実には、貧困層は貯蓄率が低く潜在的な購買力はほとんど無い、③BOP ビジネスによる利益率は高いとされているが、実際にはそれほど高いわけではない。なぜなら、BOP 層の消費者は価格に敏感に反応することに加え、ビジネス自体が小さな取引規模と乏しいインフラに依存しており、BOP に財やサービスを供給することのコストが高くなるからである、④BOP ビジネスにおいては、企業は、財やサービスの品質を落とさずに価格を劇的に下げることができるかとされるが、ほとんどの場合、価格を大きく下げる唯一の方法は品質を落とすことである、⑤BOP の非常に貧困な人々が、特に明敏な消費者や創造的な起業家であると示唆する証拠はほとんど見出せない。これは、BOP ビジネスが貧困層を美化しているためである、⑥企業ではなく、まずは、政府が法的整備やインフラ整備などを進め、適切な経済・司法メカニズムを通じて BOP 層を保護しなければならない、⑦貧困削減がもっぱら市場制度へのアプローチによって解決されようとしているが、政治的・社会的・文化的という非経済的利益にも注目し、政府と企業との役割分担を考えるべきである、などと多くの論点を挙げている。

我々は、こういった議論を念頭に、企業が収益性を確保しつつ BOP の貧困削減に結びつく BOP ビジネスというものを様々な角度から検討していく必要があるだろう。しかし、批判的な意見が出される一方で、最近では、貧困層を対象とした BOP ビジネス向けに開発された低価格で過剰な機能が備わっていない製品やサービスを、米国をはじめとする先進国のマーケットに投入することで新たな競争優位を獲得するという、「リバーズ・イノベーション」や「ジュガード・イノベーション」と呼ばれる経営戦略 (Govindarajan & Trimble : 2012; Radjou et al. : 2012) も登場するなど、BOP ビジネスは、「先進国から途上国への一方通行」ではない双方向の価値創造をもたらしている。

これまでの先行研究を振り返ると、BOP ビジネスの成功要因の一つとして、

企業による他組織との相互補完的な協働の一次協働と、現地セクターとの協働による新価値創造の二次協働という「2種類の協働」（曹：2013）が挙げられている。また、実証研究として、野村総合研究所が、BOP ビジネスを実践する企業に対するグローバルなヒアリング調査を実施している。同調査結果においては、BOP ビジネスが継続されている、すなわち、事業としての利潤獲得と社会的課題の解決とが持続的に両立しているビジネスの事例の共通要素として、①社会変革視点、②パートナーシップ（協働）、③ロングターム思考、という 3つのポイントが指摘されている。（野村総合研究所：2010）。

これらは一例であるが、これまでに組み込まれた多くの先行研究において、BOP ビジネスでは NGO や現地セクターとの何らかの協働が必須とされている（長坂：2010）。しかしながら、協働そのものが BOP ビジネスの成功要因と考えるのは早計ではないだろうか。先に述べたように、経済産業省の事例分析を精査すると、同じ協働の枠組みを取り入れながらも、その結果は成功と失敗とに分かれているのである。次節では、この疑問点を解消するために必要な再分析に用いる 2つの信頼について検証したい。

第3節 ストック型信頼とフロー型信頼

信頼の概念は非常に幅広いものである。これまでも述べたように、一般的に信頼とは、自分が相対的に弱い立場にあるとしても、他者が自分に対して危害を加えたりせず善き振る舞いをしてくれるであろうということに対する確信（Ring & Van de Ven：1992）であり、社会的関係の複雑性を縮減する機能を有する（Luhman：1963）、と定義されている。つまり、誰か（何か）との間に信頼が存在することで、リスクと引き換えに自身の自由度は確保されるのと同時に、行動や思考に関する複数の選択肢からより良い選択を行う可能性が高まることになる。

これは企業と消費者といった関係性にも成立することであり、消費者は企業そのものや企業が提供する製品などを信頼することで、世の中に存在する数多くの商品の中から選択して必要な物を購入している。その際、消費者と企業や製品などとの間に成立している信頼にはストック型信頼とフロー型信頼の2種類が存在すると考えられる。

野中（1990）は、消費者が行動する際の知のフローを「情報」、そのストック形態を「知識」と定義付けしている。そして、情報はメッセージないし意味の

フローであり、知識をゆらがせ、再構成し、変革していくが、逆に知識は、情報フローから生み出される体系化された情報ストックであるとして、「フローとしての情報」と「ストックとしての知識」という区分を示している。また、西久保（1996）は、消費者の購買行動分析において、ストック情報とフロー情報という概念を用いており、ストック情報を生活者がすでに長年保有してきた情報、フロー情報を生活者のニーズに対応した情報の選択肢、と定義している。すなわち消費者は、企業そのものや企業が提供する製品などに関して、変動的で即時性のある「フロー情報」と、過去の経験や体験といった累積的で応答性のある「ストック知識（情報）」という、2つの側面から判断していることになる。また、信頼とは、相手を知る、つまり、相手に関する情報を得るというコミュニケーション行為の結果によって成立する創造的行為（Solomon & Flores：2001）であり、フロー情報はフロー型信頼を、ストック情報（知識）はストック型信頼を形成すると考えられる。

第3節（1）ストック型信頼

ここでは、ストック型信頼について説明していくが、例えば、「ブランド」という概念は、企業と消費者との間に形成される信頼の一形態として捉えられている。ブランドには企業ブランドや商品ブランドなどがあるが、いずれにせよブランドは、信頼と密接な関係があり、ブランド戦略の一つにブランドに対する信頼度を高めることによって競争優位を獲得するブランドロイヤリティ戦略がある（井原：2004）と指摘されるなど、ブランドと信頼の間には高い相関関係が存在していると考えられる。また、井原（2004）は、ブランドを過去から積み重ねられた蓄積的概念として捉えており、ブランドが有する①識別機能、②品質保証機能、③意味づけ機能という3つの機能は、当該ブランドに対する信頼度が高まることで、順次、新たに獲得していく機能であると指摘している。つまりブランドは、良い意味でも悪い意味でも競合との「差別化」の象徴的概念であり、企業とステークホルダーとの信頼関係の向上の結果として蓄積されたストック型信頼であると言える。

「レピュテーション」も、ブランドと並ぶストック型信頼の代表的存在として言及されてきている。例えば、ブランドの管理を適切に行うことで企業のレピュテーションは良好なものに保たれ、最終的には財務的なパフォーマンスの向上にも役立つ（De Chernatony & Christodoulides：2010）と指摘されるなど、

ブランドとレピュテーションとの関係は密である。しかし、ブランドとレピュテーションとは、その存在する社会的な位置関係が若干異なると考えられる。レピュテーションとは、経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位のこと（櫻井：2005）であり、①企業認知、②魅力の測定、③見えない資産、という3つの側面を持つ概念である（Barnett et al.：2006）。また、Voswinkel（2011）は、「経営資産としてのレピュテーションの役割」を主張し、レピュテーションが、企業の競争優位獲得のための戦略にとって有益な資産となりうることを強調している。つまり、レピュテーションは、社会の中に埋め込まれた存在であるがゆえ、企業が主体的に形成していくブランドとは社会的な位置関係が異なると言える。しかし、いずれにせよブランドもレピュテーションも、過去から現在へと至る道程の中で蓄積される存在であり、両者ともストック型信頼であると判断できる。これらを取りまとめたものが、【図表 42】である。

【図表 42：ブランドとレピュテーションの相違点】

ブランド	レピュテーション
企業自身が作り出すイメージ	社会的なイメージ
企業がコントロールして形成する	社会への影響可能性がある
差別化	安定的
信頼と正比例関係	長期的
ブランドロイヤリティ	見えない資産

出所：筆者作成。

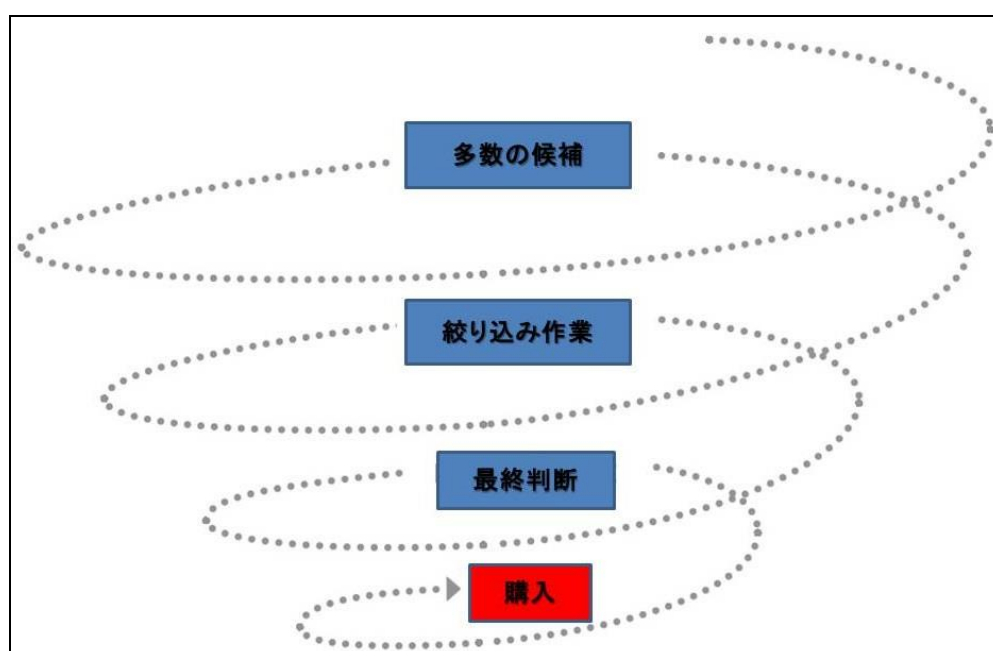
ストック型信頼の一つであるブランドの CSR における戦略的な活用を主張したのが Kotler & Lee（2005）である。彼らは、企業が CSR を意識して取り組む事業活動を「企業の社会的取り組み」と定義した上で、①コース・プロモーション、②コース・リレーテッド・マーケティング、③ソーシャル・マーケティング、④コーポレート・フィランソロピー、⑤地域ボランティア、⑥社会的責任に基づく事業の実践、という6つを主要な取り組みであると指摘している。この中でも特に、②のコース・リレーテッド・マーケティングに関しては、Pringle

& Thompson（1999）が、企業やブランドが慈善活動や社会的コーズと結びつくことで、通常のブランドよりも影響力の強い「ブランド・スピリット」を形成できると主張している。

また、消費者行動の観点からストック型信頼を捉えた、「ファンネル・モデル」も重要な概念である（【図表 49】参照）。企業が BOP ビジネスを推進することで自社に関するブランドやレピュテーションをプラス方向に高め、他社には模倣できない競争優位を構築することが可能になるというこのモデルは、ストック型信頼をもとにしたものであるといえよう。

Edelman（2010）によれば、このモデルが想定する消費者は、予算額の範囲内で気になった（Awareness）複数の商品やサービスの中から親近感（Familiarity）を抱くものをいくつか選択した上で、それらの価格や品質を吟味する（Consideration）ことで一つを購入対象として抽出し、実際に購入する（Purchase）というプロセスを経る。ここで重要視される主なポイントは、ブランドや商品・サービスに対するレピュテーションである。

【図表 43：ファンネル・モデル】



出所：Edelman（2010）をもとに筆者作成。

第3節（2）フロー型信頼

フロー型信頼の代表例として挙げられるのが「コミットメント」である。Sen

(1977) や Khalil (1999) で指摘されているように、コミットメントとは、個人の利得を下げる強い献身の態度で利他的（協調的）行動を選択することを意味する。そして、ブランドとは異なり、ステークホルダーとの長期的な関係を促進し増強する際の土台になると同時に、ステークホルダーが、こうした長期的な利得を得るためには短期的には譲歩しても良いと考える関係性である（Fiedler : 2011）。つまり企業は、ステークホルダーとの間でコミットメントを形成することが出来るのであれば、当該企業が取り組む BOP ビジネスは、不当な価格設定などでなければ消費者の協調的な消費行動を誘引し、事業としての成功の可能性が高まることになる。また、企業は、様々なステークホルダーとの関係性を良好なものとし、共通の目的に向かってコミットメントを形成することを通じて持続性を獲得することが出来る（Wood : 1991; McWilliams & Siegel : 2001; Joyner & Payne : 2002; Margolis & Walsh : 2003）。

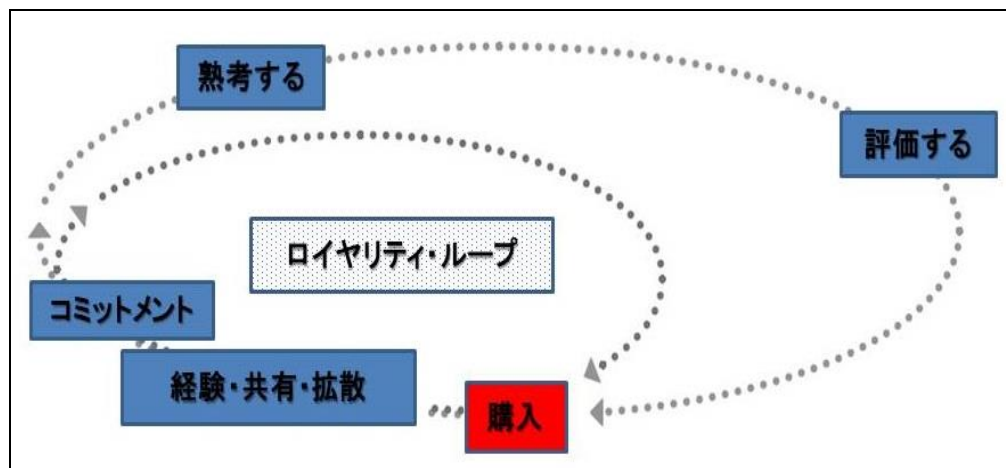
一方、高岡（2010）は、BOP ビジネスの編成原則の一つとして、「ソーシャル・キャピタル」の活用を主張している。端的に述べれば、BOP ビジネスに現地に既存するソーシャル・キャピタルを有効活用しようとする考えである。なお、ここで取り上げたソーシャル・キャピタルの概念とは、人間関係の中にこそ存在する社会的交換という非経済的交換関係の理論を体系化したものであり、その概念を社会における諸事象の解釈にだけでなく、あらゆる組織体の内部資本、すなわち利用可能な原動力の一種として理論発展させたものである。このソーシャル・キャピタルの概念が登場したことによって、人間社会における組織内の人間関係の重要性が体系化されたことから、人間の結びつきの力が改めて注目されることとなった（久慈：1981）。

また、London & Hart（2004）は、BOP 内の人的ネットワークによって成立している当該地域のインフォーマル経済では、信頼が法的契約をバックアップする存在である旨を指摘し、その意味からも BOP ビジネスには信頼が必要だと主張している。ビジネスを安定的に持続させるためには、法的契約によって履行を担保するのが一つの方法であるが、BOP 社会のインフォーマルな経済では法的契約の強制力が弱まることから、信頼によって結束したソーシャル・キャピタルによる心理的な担保が必要となるのである。

先ほどストック型信頼の消費者行動モデルとして取り上げたのはファンネル・モデルであったが、フロー型信頼に基づく消費者行動モデルが「カスタマー・ディシジョン・ジャーニー・モデル (CDJ モデル)」である。Edelman (2010) は、現代の消費者が、高度情報化社会の中に溢れかえる数多くの情報の中での

選択（消費行動）を迫られている一方で、一度その企業や製品に対してコミットメントを生じた際には、他の競合商品に目が向かずに、再度、同じ製品・サービスを購入したり同じ企業が手がける別の製品・サービスを購入したりするといったロイヤリティ・ループを描くと主張し、それを【図表 44】のように図式化した。

【図表 44：CDJ モデル】



出所：Edelman（2010）をもとに筆者作成。

このモデルは、製品やサービスの価格や品質を重視したファンネル・モデルとは異なり、価値をベースとした考え方である。彼によれば、現代の消費者は、日常的に Twitter や Facebook といった SNS（Social Network Service）を駆使しており、既に共通した趣味や感覚を持つ者同士で結びついて（Bond）いる。そして、自己の感覚にマッチした商品やサービスを購入し、その感想を共有することでコミュニティを構築しているのだが、そのコミュニティ内では、特定の企業、あるいは商品やサービスに対するコミットメントがコミュニティのソーシャル・キャピタルとして形成されているため、コミュニティ構成員の消費行動に強い影響力を与えるのである。新たな消費行動は、コミュニティ内部のソーシャル・キャピタルの強化にもつながり、それによって企業は、ステークホルダーとの循環的なコミュニティ構築と、ロイヤリティに基づく他社には容易に模倣できない高い競争優位性を達成させることが可能となる。

それと同時に、このモデルは、「企業（ブランドや商品）と市民社会（消費者）との間のコミュニケーションや信頼醸成」という CSR の新しい構造を示している。企業が本業に徹した CSR に取り組むことで、当該企業の CSR は、ブラン

ドや商品といった形に姿を変え、新たなロイヤリティ・ループを生じさせることになる。それは、社会から企業に寄せられる価値創造への期待に対する「企業側の応答と社会側の満足」という、CSRにおけるコミュニケーションと信頼醸成の動的プロセスを意味する。CSRは、企業にとってストック型とフロー型という2つの信頼を醸成できる大きな手段としての一面も有しているのである。

第3節 (3) 2つの信頼のまとめ

ここまでストック型信頼とフロー型信頼について論じてきたが、それらを取りまとめたものが【図表45】である。

【図表 45：ストック型信頼とフロー型信頼】

	信 頼	
類 型	ストック型	フロー型
重視される観点	ブランド レピュテーション	コミットメント ソーシャル・キャピタル
時間軸	過去⇒現在	現在⇒未来
焦 点	価格・品質	価値
プロセス	静的	動的
変化のスピード	緩慢	瞬時
想定する消費者 行動モデル	ファンネル・モデル	CDJ モデル
主 体	企業	消費者

コミュニティと の関係性	利用	構築
-----------------	----	----

出所：筆者作成。

以上のとおり、信頼にはストック型信頼とフロー型信頼との2種類が存在し、企業経営にも大きな影響を与えている。特に、BOP ビジネスを含む CSR は、企業と社会との関係性に生じる信頼が重要である（Inkpen & Tsang：2005）がゆえ、この2つの信頼の違いをしっかりと把握しておく必要があるだろう。では次に、ストック型信頼とフロー型信頼という2つの観点を分析フレームワークとして用い、これまでに発展途上国で取り組まれた BOP ビジネスについて、事例検証を中心に考察していくことにしたい。

第4節 考察

第4節（1）経済産業省による BOP ビジネスの事例分析

冒頭で述べたとおり、経済産業省は、2010年2月に『BOP ビジネス政策研究会報告書』を取りまとめているが、本稿では、同報告書内に添付された事例集（経済産業省：2009）から3つの成功事例と3つの不成功事例を【図表19】のとおり抽出し、以下の考察に用いることにしたい。

なお、同事例集は、①解決を目指している具体的な「社会的課題」、②経営戦略上の狙い、③製品・サービスを作り出す際のきっかけ、④ビジネスの特質（成功要因との整合性）、の4つ観点から構成されている。ここでは独自に「⑤信頼」を付加しているが、その意味合いなどについては後ほど言及する。

【図表 46：経済産業省による BOP ビジネスの事例分析】

< 成功事例 >

企業名	①社会的課題	②戦略上の狙い	③きっかけ	④協働状況	⑤信頼
P&G	安全な水の確保 (エチオピアなど)	将来の新市場獲得 従業員の絆 レピュテーション	研究所での技術 開発	NGOや国際機関 現地コミュニティの販 売網化	フロー型
ユニリーバ	衛生状況の向上 (インド)	新市場獲得 新市場の育成	社内グループによ る提案	世界銀行やユニセフな ど 現地コミュニティの販 売網化	フロー型
住友化学	マラリア予防 (タンザニアなど)	B2C事業の開発 レピュテーション	既存技術の応用	WHO 赤十字 ユニセフなど	フロー型

< 不成功事例 >

企業名	①社会的課題	②戦略上の狙い	③きっかけ	④協働状況	⑤信頼
P&G	栄養補給 (フィリピン)	――	――	現地子会社	ストック型
P&G	栄養補給 (ベネズエラ)	――	フィリピンでの失敗	マクドナルド	ストック型
ナイキ	低価格帯のスポーツ シューズの不在 (中国)	新市場の獲得	事業部内ベンチャー	下請け工場 取引先小売店	ストック型

出所：経済産業省（2009）をもとに筆者作成。「――」は言及なしを意味する。

先にも述べたように、同報告書では、全体として BOP ビジネスにおける協働の重要性が強調されている。しかし、挙げられている事例を精査すると、成功事例と不成功事例に関わらずすべての事例において何らかの協働の枠組みが存在しており、成功と不成功を分ける要因が何であるかが不明瞭である。そこで、ストック型信頼とフロー型信頼の概念を分析フレームワークに用いて再分析を行うことで、この点を明確化したい。

第4節（2）事例の再分析

世界有数の大企業である P&G の経営戦略は、ストック型信頼に偏っている

と考えられるが、それには同社の多ブランド展開という販売戦略が影響していると推察される。同社は、手がける製品ブランド数が極めて多いこともあり、消費者の手にしている商品が特定のブランドであることは理解されていても、P&G の製品であることまでは認識されていないことが多いという問題点を抱えていた (Lafley & Martin : 2013)。そこで同社は企業ブランド・プロジェクトを開始しており、これがブランドというストック型信頼を重視するきっかけの一つになったと考えられる。

P&G は、このブランド力を活かすという同社にとっては当然とも言える戦略に基づき、BOP ビジネスにも進出した。1990 年に同社は、BOP ビジネスとして、フィリピンでの栄養補給粉末「NutriDelight」の販売を開始したのである。同製品にはあらゆる必須微量栄養素が含まれているだけでなく、オレンジ味で飲みやすく、安価で、水に溶かすだけという嗜好性と利便性という消費者ニーズをも満たした粉末状の栄養ドリンク製品であった。そして同社は、P&G というブランドを強調する経営戦略と、自社が有する既存流通網のみを用い、また、同製品を消費することでどの様なメリットがあるのかという教育活動にも自社単独で取り組んだ。しかしその結果、同製品の売上は予定を下回り続け、わずかに数年でフィリピン市場から撤退を余儀なくされた。そこで 2001 年に P&G は、製品名を「NutriStar」へと変更し、市場もベネズエラに移して、再度、BOP ビジネスに挑戦した。フィリピンでは自社単独の事業であったが、今回は販売網も拡充し、マクドナルドや一般の食料品店でも入手可能な状態にすることを実現した。

しかし、2003 年にはフィリピンのケースと同様に撤退を余儀なくされてしまった。その原因は、①本当に栄養素を必要とする BOP にはマクドナルドに行く余裕など無いこと、②現地政府との協働がなく政情不安定化に強く影響されたこと、などが挙げられよう。つまり、依然として P&G はブランドというストック型信頼を重視し、マクドナルドという P&G と同様にブランド力のある大手企業との協働が BOP ビジネスにとってプラスになると判断したことが誤りであったと考えられる。

その後 P&G は、2004 年から新たに粉末状の浄水剤「PUR」を、アフリカ諸国をはじめとする発展途上国で販売している。同製品の販売は順調であり、2014 年現在も撤退することなく継続されている。フィリピンとベネズエラで BOP ビジネスに失敗した P&G は、ビジネスモデルのどこを改良したことで成功へと転換させることが出来たのであろうか。それは、販売チャネルにおいてソー

シャル・キャピタルというフロー型信頼の活用を行なった点にあると考えられる。それというのも、同製品は軽量で取り扱いやすいこともあり、P&G はそれまでの自社主導の販売から戦略転換し、既にユニリーバがインドやバングラデシュで採用していた現地密着型の販売方式を新たに採用したのである。

ユニリーバは、日本では「ヤクルトレディー方式」として定着している、現地で生活する女性を個人事業主の販売員として契約を結び、彼女らが製品のメリットなどを口コミ的に広め教育していくという方法を発展途上国の BOP ビジネスで採用している。これは、現地コミュニティに潜在するソーシャル・キャピタルをビジネスモデルに取り込むことでフロー型信頼を活用するという戦略であり、特に発展途上国においても都市化が進んでいない人間関係が濃密な地域でより有効であると考えられる。

また、ナイキの失敗も P&G と同様に、自社が有する大きなブランド力を過信した故の失敗であると捉えることが可能である。そもそも、自社の有する下請け工場と販売網だけを利用したことでコストを低下させられず価格がそれほど安価ではなかったことは、十分な資金を持たない BOP 向けのビジネスとしては不適切であった。ナイキも P&G 同様、ブランドの強みを活用するビジネスモデルをそのまま BOP ビジネスに持ち込んだがゆえ、結果として BOP の購買事情を無視することにつながったと考えられる。その上、ユニリーバや P&G の「PUR」事業とは異なり、ナイキの取り組みが地域コミュニティのソーシャル・キャピタルなどのフロー型信頼を形成できなかったことも失敗要因の一つとして指摘できるだろう。

一方、自社ネットワークのみに依存せずに現地製造という手法を選択した住友化学のオリセットネット事業の成功の背景には、フロー型信頼の形成があると考えられる。同事業は、WHO（世界保健機関）からの要請に応じて世界各国で事業展開を行うだけでなく、タンザニアをはじめとする発展途上国での現地生産体制を確立するなど、製品の持つ優位性だけに頼らないフロー型信頼の形成に努めている。雇用創出や責任ある労働関係の維持などといった雇用に関する社会的責任は CSR の核心である（大島，2010）と指摘されているが、雇用関係は当該企業に対するコミットメントを生じさせるものであり（Mayer：2013）、それは結局のところフロー型信頼を形成することにつながっていく。よって、住友化学の成功の背景にも、フロー型信頼の存在があったと判断できる。

第5節 小括

本章における戦略的 CSR として取り組まれたビジネスモデルのケースの再分析によって明らかになったのは、【図表 19】の中の⑤で示した通り、ストック型信頼とフロー型信頼の差こそが、BOP ビジネスの正否を決しているという点である。P&G が手がけた BOP ビジネスの失敗から成功へという大きな変化に影響を与えたのは、フロー型信頼の活用であった。また、BOP ビジネスに失敗したナイキについても、自社ネットワークというストック型信頼の活用を企図したのみで、フロー型信頼を考慮した形跡は見受けられなかった。その一方、ユニリーバや住友化学が手がける BOP ビジネスの成功の背景に存在する、現地コミュニティで形成されている既存のソーシャル・キャピタルの活用と現地での雇用創出によるコミットメントの形成が明らかとなった。つまり、BOP ビジネスを成功へと導く本質的な要因とは、協働という枠組みそのものなのではなく、協働を通じた BOP の購買事情への配慮やフロー型信頼の活用にあると考えられる。これが本章が導出した結論である。

文豪・芥川龍之介は、小説『桃太郎』の中で、昔話の中で正義の味方として語り継がれている桃太郎が、退治された鬼の家族らからすれば悪の存在であることを描き出し、正義と悪は表裏一体の概念であることを示唆している。BOP ビジネスも、企業の視点にのみ立脚してはフロー型信頼を形成することは出来ず、相手側となる BOP の方々の立場を先回りの的に考慮していかなければならない。本章の論考により、BOP ビジネスの成功要因を協働という枠組みに単純化して理解するという、極端に表現すれば学術的な瑕疵となる側面を、2 つの信頼の存在と、特にフロー型信頼の重要性や必要性を明らかにすることで補正できたのではないかと考えている。

CSR にとって信頼は生来的なものではないばかりか、動的なフローな存在であるがゆえに、信頼への配慮は欠かせない。企業は、信頼の度合いを常に意識しながら CSR に取り組むためにも、常に CSR 活動に対する評価を継続し、それに応じた微調整を行なっていかなければならないだろう。繰り返しとなるが、本研究で定義したように、CSR は企業に対する市民社会からの期待の表出であり、企業と国家・市民社会との相互作用である。それであるがゆえに、CSR における信頼を画一的に捉えるのではなく、ストックとフローという2つの信頼の複合形態として把握し、両者の違いを認識し配慮して CSR の計画や実践に組み入れていく必要があると言える。

第二部 中国の CSR

ここまで、中国の CSR を探求するために必要な分析フレームワークの構築作業の一環として、CSR を資本主義の多様性や経営学における制度論といった新制度派経済学の観点から捉えることで、その本質が企業と国家・市民社会との関係性にあること、そして、両者の間には信頼やコミュニケーションといった間主観的なプロセスが作用していることを論じてきた。また、信頼やコミュニケーションの両概念は互いに不可分の関係にあるだけでなく、企業が取り組む CSR にとって必要不可欠な存在であり、信頼はコミュニケーションの進展によって形成され、高次の信頼へと移行していくという発展型モデルとして理解できることや信頼が喪失した場合の影響の大きさ、さらには、ストック型とフロー型という 2 つの信頼の存在と両信頼への配慮の必要性なども明らかにした。したがって、中国の CSR を分析する際には、信頼とコミュニケーションを軸とした分析フレームワークを用いることで、その課題や可能性などを導出することが可能になる。総合的な考察については後の第三部で行うが、まずは、中国の CSR を国際比較の手法を用いながらその展開状況や特徴点などを明確化していく必要があるだろう。

そこでこの第二部では、中国の CSR の形成と展開を仔細に検討していくが、まずは本章で、中国において CSR が政治的に要請される要因の一つとなっていると考えられる社会的・経済的な背景事情について論じていきたい。そうすることで、欧米や日本とは異なる背景事情を理解することで、CSR に対する国家（中国党・政府）の考え方の基本的構造が明らかになると考えられる。

第 8 章 中国の CSR に対する国家的要請の背景 ―人口動態変化分析―

第 1 節 問題意識

世界第 2 位の経済大国に成長した中国は、2012 年に第 5 世代と呼ばれる習近平国家副主席へと政権交代がなされた。それまでの胡錦濤国家主席・温家宝首相による胡・温政権が掲げた「和諧社会の建設⁶」という政策課題は、確かに、

⁶ 「調和のとれた社会の実現を目指す」という意味である。

中国社会が抱える社会矛盾に対する若干の抵抗力にはなったであろうが、政権終盤となった段階でも、当時の温家宝首相が自ら、官僚の腐敗、分配の不公平など、多くの問題が存在していることを認めた（産経新聞：2011）ように、社会矛盾は未だ厳然として存在しており、その抜本的な解決には程遠いのが実際である。この様な状況下でも中国社会が崩壊するまでは至っていないことの大きな理由は、鄧小平の改革開放から現在まで続く経済成長によって、人民の生活水準が向上しているからであり、換言すれば、経済成長が鈍化あるいは悪化した時こそ、中国の不安定化が引き起こされることになる。すなわち、中国のCSRの今後を見通すためには、今後の中国経済の見通しを把握することも必要なのである。

では、いかなる手がかりを持ってすれば、中国経済の今後をより正確に把握することが可能となるのか。周知のとおり、中国は13億人を超える人口を抱える人口大国であり、それはすなわち、人口問題が経済問題と極めて密接な関係を持つということである。そこで本章では、現時点において公式データとしては最新版となる、2011年4月に中国政府によって公表された「第6回人口センス⁷」のデータをもとに、人口動態変化と経済構造との関連性を視野に入れ、習近平体制下の中国経済の見通しを考察していく。

第2節 人口センサスにみられる人口動態変化のポイント

国連が発表した「世界人口推計 2010 年改訂版」によると、世界の人口は2011年10月に70億人に達したものと見込まれる。この世界人口の約2割を占めているのが中国であり、巨大人口は、中国を支える資源であると同時に、食糧やエネルギーの不足を引き起こす足枷となる要因でもある。

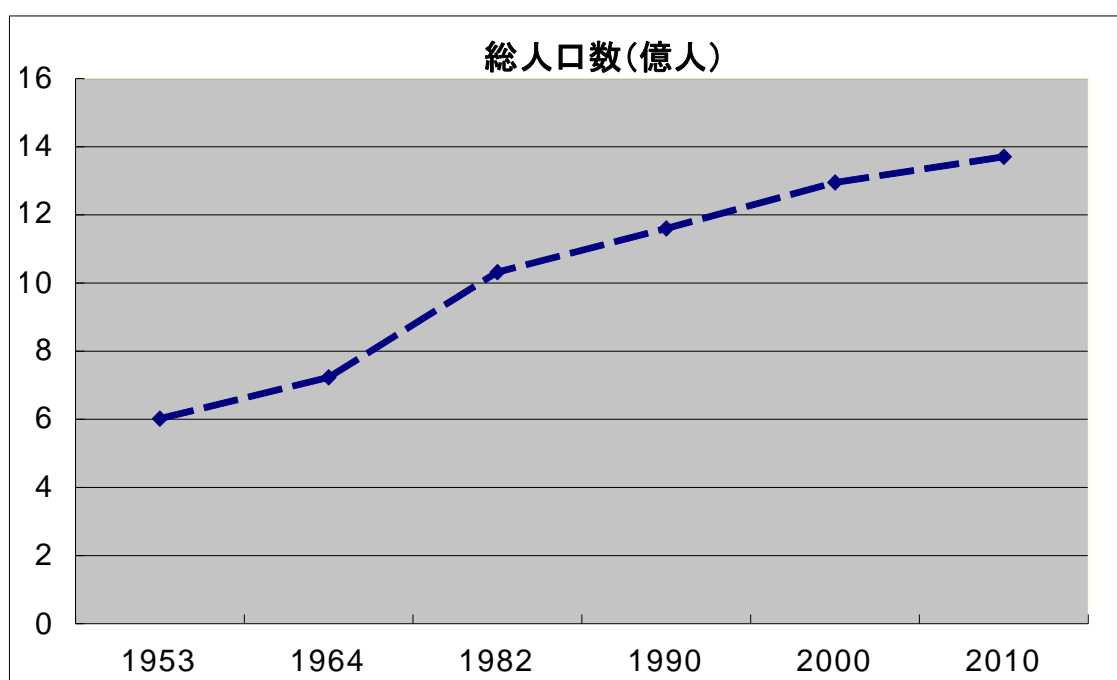
中国国家统计局は、2011年4月28日、2010年11月に実施した「第6回人口センサス」の主要データを公表した。本節では、今回公表されたデータをもとに、過去5回の人口センサスデータと適宜比較することによって、人口動態変化のポイントについて述べていく。

⁷ 中国は、1953、1964、1982、1990、2000年の過去5回、人口センサスを実施している。今回は、2010年11月1日午前零時を基準日時として、家庭人数・居住環境などの動向調査が行われた。一部では、中国の人口は13億7千万人と報道されたが、それは大陸人口（31省・市・自治区及び現役軍人人口）に台湾（約2,300万人）と香港・マカオ（約765万人）を加えたものである。本章では、大陸人口をもとに述べることにする。

第2節 (1) 少子高齢化の加速

中国の人口は、1953年の第1回人口センサス実施時の約6億人から、90年代半ばには倍増となる12億人を超え、今回の調査では約13億4千万人となった(【図表47】参照)。前回の人口センサス(2000年実施)からの10年間で、総人口は7千万人あまり純増(出生が約1億3千万人、死亡が約6千万人)した。

【図表 47：中国の総人口数の推移】

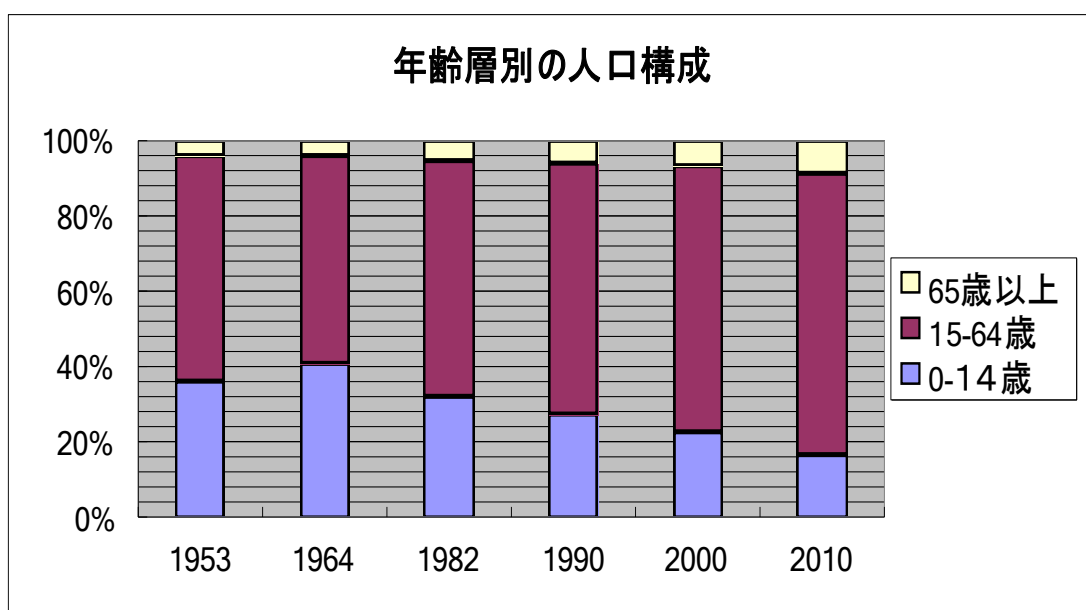


出所：「2010年第六次全国人口普查主要数居広報」をもとに筆者作成

人口増加の速度は、2001～2010年では年平均0.5%と、1991～2000年までの年1%から半減している。人口増加が年々緩やかになってきている現在のトレンドが今後も続けば、2025年から2030年の間には、中国の人口は14億人台でピークアウトし、人口減少期に入ると考えられるが、人口減少に先駆けて、経済活動の担い手である生産年齢(15～64歳)人口が、2015年までには減少し始める見通しとなっている。2011年に策定された第12次5か年計画(2011～2015年)において、これまでの安価で大量の労働力を投入する発展パターンから、技術力や生産性の向上を伴った「発展方式の転換」に力点が置かれた背景には、こうした人口動態変化も一要因として作用したとみられる。

年齢層別の人口構成の推移（【図表 48】参照）をみれば、若年層（0～14 歳）の割合が、減少の一途であり、少子化が著しいことがわかる。若年層の割合が 16.6%にまで減少した一方で、65 歳以上は 9%へと増加した。これを 60 歳以上でみれば、13.3%となり、早晩、高齢者層と若年層との比率が逆転するのは必至な状況である。さらに、中国人の定年は、一般に、男性 60 歳、女性 55 歳ともいわれるが、社会科学院の調査結果によれば、退職平均年齢は 53 歳となっており、実際の生産年齢人口は統計上の数値よりも少ないと考えられる。

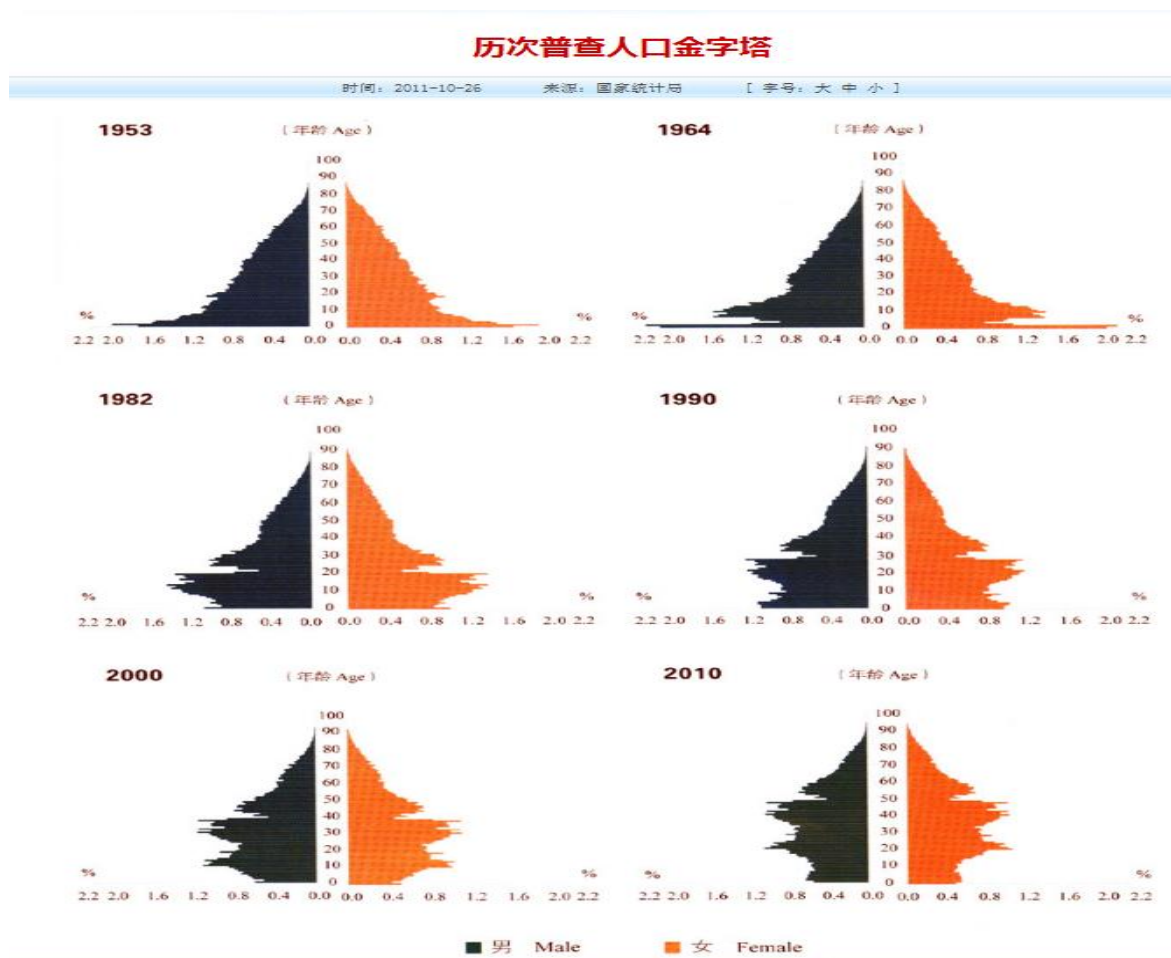
【図表 48：中国の年齢層別の人口構成】



出所：「2010 年第六次全国人口普查主要数居広報」をもとに筆者作成。

そして、人口構成の推移（【図表 49】参照）をみれば、1953 年当時は、若年層が多く高齢者層が少ない「ピラミッド型」であったが、その後の 2 度のベビーブームにより凸凹はあるものの、1982 年および 2000 年には「釣鐘型」となり、2010 年には「ひし形」へと移行していることが把握できる。

【図表 49：中国の人口ピラミッドの推移】



出所：中国国家人口計画生育委員会ウェブサイト⁸。

第2節（2）都市化の進行

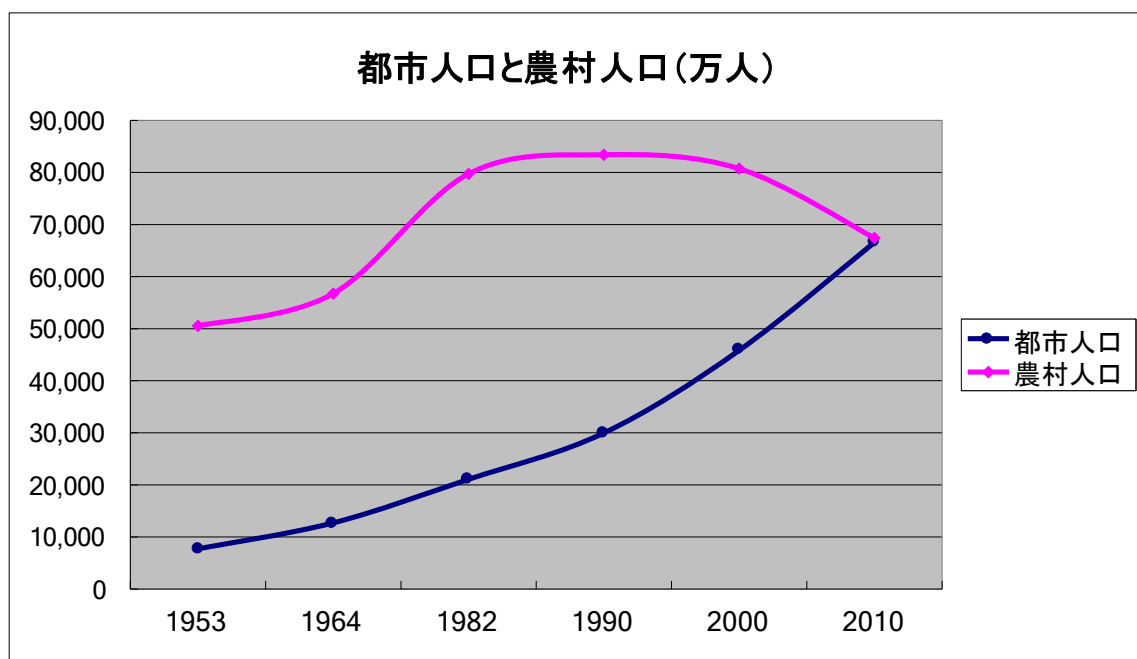
農村人口と都市人口の推移（【図表 50】）をみると、今回の調査の結果、農村人口 6 億 7,415 万人と都市人口 6 億 6,558 万人とが拮抗してきており、早ければ 2011 年中にも両者の数は逆転する見通しである。

都市化に関して、中国政府は、第 12 次 5 か年計画期に、都市化率（都市人口／総人口）が、51.5%にまで達すると予測している。また、2011 年 3 月に上海市で開催された「第 12 次 5 か年計画期・都市化発展フォーラム」において、陳錫文・中央農村工作指導小組副組長は、近く都市部の人口が農村部を初めて超え、中国の都市化が転換点を迎えると指摘している。さらに、陳錫文は、急速な都市化は、土地の取得コストが安価であったことにより可能となり、同時に、

⁸ <http://www.stats.gov.cn/zjtj/zdtjgz/zgrkpc/dlcrkpc/dcrkpcyw/>（2015 年 1 月 10 日閲覧）

都市化の過程では大量の農民工（出稼ぎ農民）が非常に重要な役割を果たしてきたことも強調した。また、黄守宏・国務院発展研究中心副主任は、「第 12 次 5 か年計画期には、都市化速度を年 0.8%と定めているが、これは多くの人の予測より低い。この速度には非常に重要な意味があり、もし都市化が急速であれば、様々な困難、問題、ひずみが発生する可能性が高い」と述べている。さらに、楊偉民・国家発展改革委員会秘書長は、「都市化推進の重要な任務は、農村部から都市部へ移動した人々をいかに都市に定住化させるかである」と指摘した。そして、国家統計局の予測によれば、2030 年に中国の人口は 14 億人強に達し、都市化率は約 70%に達する見通しである。しかし、都市化がどんなに進んでも約 30%の人口は農村での食糧生産に従事し、巨大な人口の胃袋を支える必要があるとされ、中国政府は、都市化の推進と並行して、農業の生産性向上を図り、効率的な農村を作る必要もある。

【図表 50：中国の都市人口と農村人口の比率の推移】



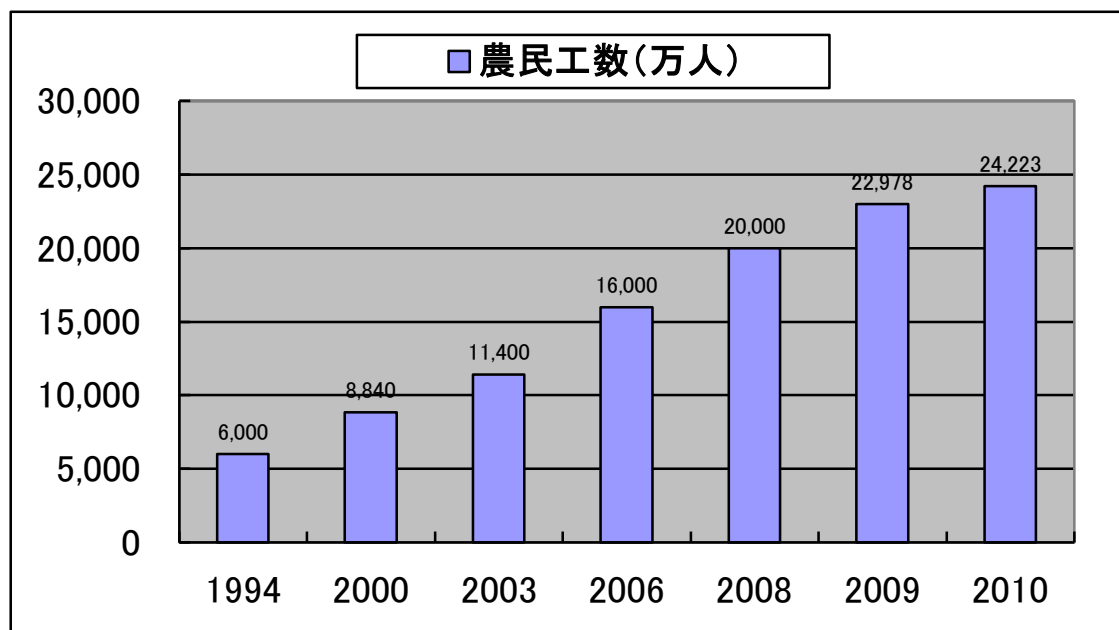
出所：「2010 年第六次全国人口普查主要数居広報」をもとに筆者作成。

第 2 節（3）人口流動の活発化

これまでの人口センサスでは、「流動人口（戸籍のある土地を離れ、都市に出稼ぎに出る人々）」が調査されており、2010 年は約 2.2 億人と、2000 年に比し

て1億人あまり増加していることが明らかとなった。この流動人口は、中国政府が毎春の一号文献記者会見において発表している農民工数の推移（【図表 51】参照）と軌を一にしており、農民工が増加し始めた 90 年代初めから右肩上がりに増え続けている。

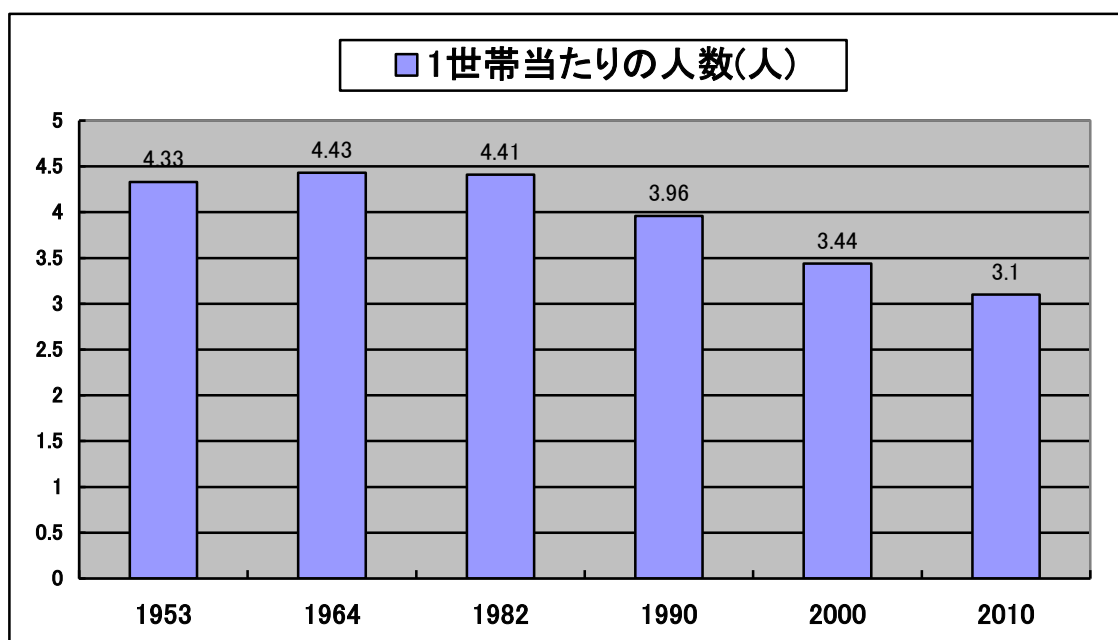
【図表 51：中国の農民工人数の推移】



出所：中央農村工作指導小組発表資料をもとに筆者作成。

人口の流動化は、核家族化を進行させる要因であるとの指摘もある。中国全国の世帯数は約 4 億であり、世帯数で人口を割れば、1 世帯あたりの平均人数は約 3.10 人となり、2000 年調査時点の 3.44 人よりも減少している（【図表 52】参照）。

【図表 52：中国の一世帯当たりの人数の推移】



出所：「2010 年第六次全国人口普查主要数居広報」をもとに筆者作成。

上述したように、農村部から都市部への出稼ぎが増加し、両親の出稼ぎに伴い、①農村部では祖父母と孫、②都市部では両親と子供、という核家族化が進行している。

近年、中国の公報 CM では、「春節は故郷の年老いた両親や子供と過ごそう。中秋節には湯丸（団子）を家族で食べよう」などの呼びかけが目立つようになってきている。家族観や生活様式が変化し、老人の孤独死の増加が社会問題化し始めていることなども、こうした公報 CM の背景にあると考えられる。

第3節 人口動態をめぐる課題

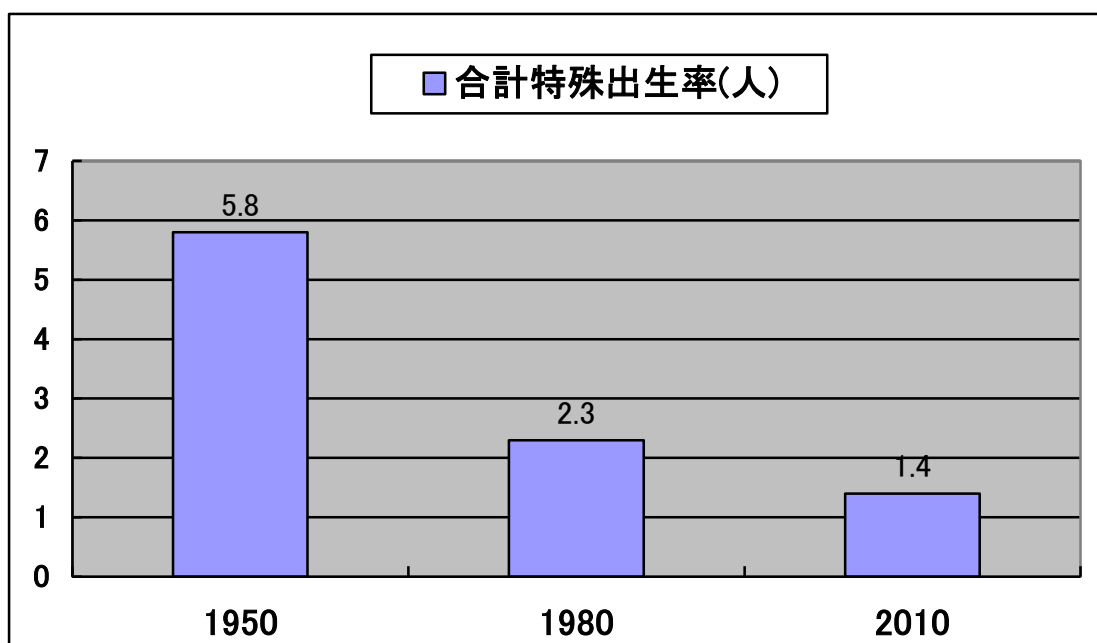
第3節（1）「一人っ子政策」の見直し

中国政府は、1980 年に「夫婦一組・子供一人」を基本とする「一人っ子政策」を導入した。これにより、出生率を低下させ、人口増加速度を減速させることに成功し、中国政府の試算では、この 30 年間で約 4 億人の人口増加を抑制したという。第2節で確認したように、人口増加を抑制しつつも、生産年齢人口は増加し、これが中国の経済成長を支えた安価で大量の労働力供給を可能にした。しかし、「一人っ子政策」の実施による出生率の低下によって若年層人口が減少

し、一方では、平均寿命の上昇に伴い 65 歳以上の高齢人口が増加している（【図表 47】 参照）。

高齢人口比率が 7%を超えると一般的には高齢化社会といわれるが、中国は既に高齢化社会に入り、数年後には 14%を超えて高齢社会に、そして、その後 21%を超えた超高齢社会へと突入していく。高齢化に加えて少子化も進行しており、もはや少子高齢化のトレンドを変えることは難しい状況となっている。実際、合計特殊出生率⁹は、1950 年の 5.8 人から、80 年に 2.3 人、2010 年には 1.4 人へと 30 年毎に半減してきている（【図表 53】 参照）。

【図表 53：中国の合計特殊出生率の推移】



出所：中国国家统计局ウェブサイトの統計値をもとに筆者作成。

このように、既に中国では、人口数が現行水準を維持する「人口置換水準」の 2.1 を下回っており、遅くとも 2025 年から 2030 年ころには、人口減少期に入る見通しである。本格的な少子高齢化社会を目前にして、中国政府は、人口政策の支柱である「一人っ子政策」の見直しを本格的に考える時期となっている。実際、2011 年 11 月 25 日には、河南省人民代表大会（議会）常務委員会が条例改正を行ったことにより、中国全土で一人っ子同士の夫婦の第 2 子出産が

⁹ 一人の女性が生涯に出産する子供の平均人数。

認められることとなった（読売新聞：2011）。

「一人っ子政策」の見直しの背景には、政策効果の変化に加えて、人民の生活様式の変化も指摘される。社会科学院が実施した都市住民の 30～40 代世代へのアンケート調査では、教育費や住宅費用の高騰などにより、「子供は一人で十分」との回答が 7 割以上であった。このため、「一人っ子政策」を取りやめても、人口が爆発的に増加する社会状況にはないと試算する人口学者も増え始めている。

第 3 節（2）「一人っ子政策」利益集団

これまでも、「一人っ子政策」の見直しの議論はあったが、それでも現在に至るまで同政策が継続されている背景としては、国家人口・計画生育委員会（以下、「計画生育委員会」）の既得権益問題があるとの指摘がある。

同委員会は、人口抑制を目的とする家族計画の普及を図る機関として国務院の一部門として設立された。主な業務は、①家族計画の方針や政策の立案、②人口政策と家族計画に関する法律の起草、③国務院が制定した人口抑制目標に従い、家族計画の長期計画と年間計画を策定、④家族計画に関する統計調査の実施および分析、⑤人口政策や家族計画に関する宣伝教育の計画策定と実施、⑥避妊、不妊治療など生殖保健サービスの管理、などである。ちなみに、計画生育委員会は、中央から地方省・市の末端に至るまで行政組織が整備されている。

地方政府にとっては、「一人っ子政策」に違反した罰金収入は貴重な自主財源の一つとなっており、これによる「一人っ子政策」の利益集団が形成され、政策の見直しの強固な反対勢力を形成しているとみられている。中国国内の報道でもたびたび話題に上がるように、ともすれば、「一人っ子政策」が腐敗の温床の一つとなっているとの見方もある。ではここで、この件に関して中国誌に掲載された記事を紹介する。

<タイトル：悪用された一人っ子政策（新世紀週刊：2011）>

湖南省邵陽市の計画生育担当官が、「計画外出産」で生まれたのに罰金を払わないことを理由に乳児 10 数人を親元から強制的に連れ去り、福祉施設を経由して海外の家庭などに送り出していた。

福祉施設は、海外に養子に送り出すと 1 人あたり 3、000 ドル、役所の幹

部は 1、000 元を報酬として得ていた。計画生育部門による乳児の連れ去りは、社会扶養費（罰金）の取り立てが目当てで、判明しているだけで乳幼児十数人が強制的に連れ去られ、邵陽市の福祉施設に送られていた。

十数人は、全員「邵」という姓に改名され、その多くはすでに海外に引き取られていた。邵陽市隆回県では、乳幼児 20 人以上が計画生育部門によって連れ去られた。計画生育部門は、「乳児の多くは捨て子で、農民に違法に育てられていた」と説明した。しかし、実の子供で、「計画外出産」でもないケースも含まれていた。

邵陽市福祉施設の院長は、コメントを避けたが、これまでに隆回県高平鎮民政弁公室と計画生育弁公室から計 13 人の乳幼児が送り込まれた事実は認めた。13 人のうち 1 人は親元に引き取られたが、他の 12 人のほとんどは海外に送られていた。

中国人孤児を海外の家庭が引き取る場合、養親が支払う養子縁組費用は 3、000 ドルが相場である。湖南省では、民政庁収養センターが養親から養子縁組費用を受け取るが、その大半は福祉施設に回る。この利益に目をつけ、乳児の売買を企む人間も後を絶たない。過去に発覚した乳幼児売買組織の黒幕は、市内の福祉施設であった。

（以上、筆者訳）

このような問題は、欧米メディアから「ベビー・ロンダリング」と揶揄され、人身売買であるとして指摘を受けることもある。この強固な利益集団に切りこむことが出来なければ、「一人っ子政策」の見直しは難しいと考えられる。

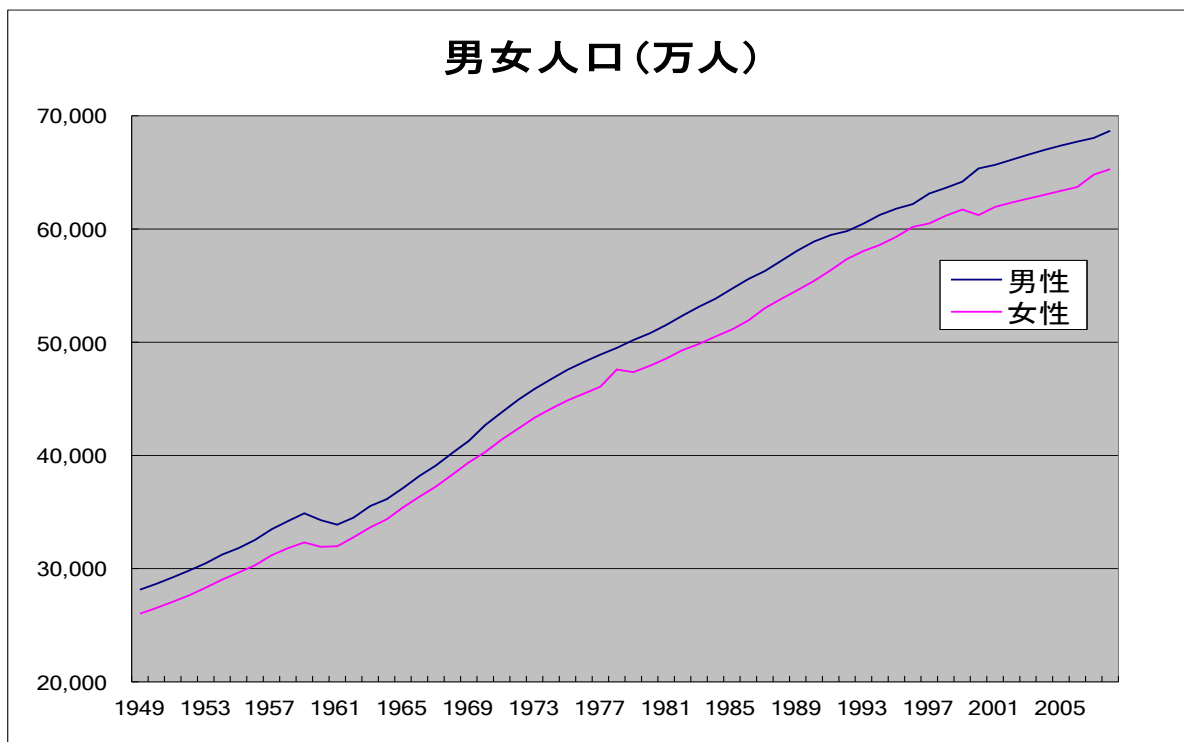
第 3 節 (3) 男女のアンバランス

中国の人口動態のもう一つの問題としては、男女数の不均衡問題が存在することが挙げられる。「一人っ子政策」の弊害と指摘されるのが、男女の産み分け問題であり、子供が一人であれば家を継ぐ男児を希望する親が多いのも事実である。

今回の調査では、総人口に占める男性は 6 億 8、685 万人、女性は 6 億 5、287 万人であり、比率で言えば、男性 51.3%、女性 48.7%であった。1978 年の時点では、男性が女性を 2、842 万人上回っていたが、2010 年時点では 3、398 万人差（【図表 54】参照）となっている。男女人口比は、女性 100 人に対して男性

が 105.2 人と、10 年前の前回調査時の 106.74 人よりは改善しているが、出生人口では、女児 100 人に対して男児 118.6 人と、前回調査時の 116.8 人より差が拡大している。

【図表 54：中国の男女別人口の推移】



出所：中国人口統計年鑑および中国統計摘要をもとに筆者作成。

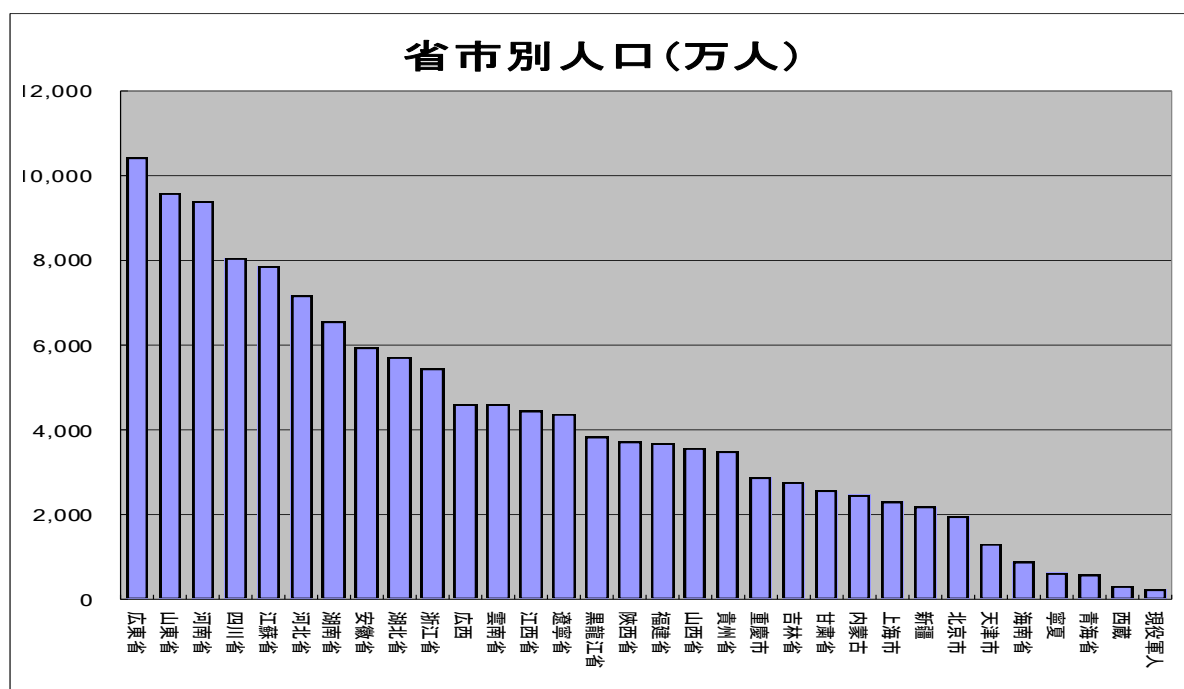
しかしながら、この数値に対しては中国国内でも懐疑的な指摘がなされている。週刊瞭望（2011）によれば、湖北省の藍利県における最近 5 年間の第一子の男女比は「150.66 : 100」、第二子の男女比は「369 : 100」にまで達しているとされ、地方の農村部における男児出生の傾向は極めて高いのが実情である。

いずれにせよ、中国社会には依然として「重男軽女（男尊女卑）」の伝統が残っており、この状況が改善されなければ、2020 年時点で 2,400 万人の男性が結婚出来ない状況となる見通しである。実際、既に現時点でも上海市だけで約 50 万人の男性が適齢期を過ぎても結婚できずにいる（東京新聞：2011）とされ、これがまた新たな社会問題を引き起こす可能性がある。

第 3 節（4）人口と労働力の偏在

広大な中国と言われるが、実際に人が住む地域は集中しており、省市別の常住人口では、広東省の 1 億 430 万人を最多とし、山東省 9,579 万人、河南省 9,402 万人と人口が多い地域がある一方で、チベット自治区 300 万人、青海省 563 万人、寧夏回族自治区 630 万人などのように人口の少ない地域が存在する（【図表 55】 参照）。

【図表 55：中国の省市別人口数】



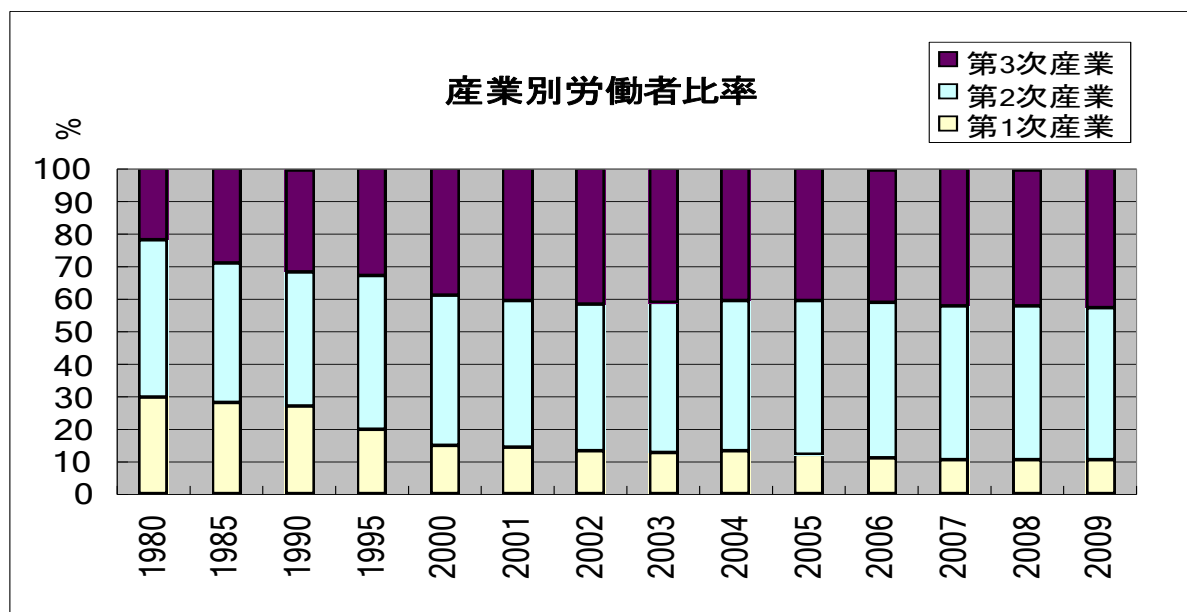
出所：「2010 年第六次全国人口普查主要数居広報」をもとに筆者作成。

人口が集中する傾向は、北京市、上海市、天津市などの大都市で顕著となり、一人あたりの居住面積がいずれも 1 平米以下と人口密集状態にある。これら地域では、増加する人口に都市インフラが追いつかず、水問題（上下水道、特に污水处理）、慢性的な交通渋滞、食品価格の高騰などの問題が発生している。また、人口の偏在と共に課題なのが、労働者の産業配置である。産業別労働者比率の推移（【図表 56】 参照）を見ると、労働者数・比率を 1980 年時点と 2009 年時点で比較すれば、第 1 次産業（30.2%⇒10.6%）、第 2 次産業（48.2%⇒46.8%）、第 3 次産業（21.6%⇒42.6%）となる。

中国政府が、政府活動報告や第 12 次 5 年計画において、人口や労働者の最適配置を掲げているのは、先進国が経験してきたような経済発展を実現するためには、人口管理や労働者の産業間移動を実現する必要があるためである。た

だし、地域間や業種によってこの度合いが異なるため、いかにバランスを図るかが課題である。

【図表 56：中国の産業別従事労働者比率の推移】



出所：経済産業省（2010）をもとに筆者作成。

第4節 「人口ボーナス」論

2010年に中国のGDPが日本を追い抜き、世界第2位の経済大国へと成長したことは記憶に新しい。2008年に世界を襲ったリーマン・ショックを原因とする一連の金融不安や経済的混乱をいち早く切り抜けた中国経済の底力は強く、当面の間は、この経済成長トレンドは続くであろう。

Subramanian（2011）の試算によれば、中国経済の今後20年間の成長率はこれまでの水準を維持できずにこれからは年率7%程度へと減速していくものの、2030年には世界のGDPの20%を生産するようになり、1人あたりのGDPも3万3,000ドルに達すると試算されている。その一方で、アメリカ経済は、今後20年間も過去20年間と同様に年2.5%程度の成長となり、2030年には世界のGDPの15%をやや下回る程度まで影響力を下げる見込みである。

しかしながら、出生率の低下から高齢化比率の上昇までのタイムラグを「人口ボーナス」と称し、人口動態の変化が経済成長に正の影響を与えるとする理論を中国に当てはめると、中国では1970年過ぎから2010年過ぎまでが「人口

ボーナス」期となり（大泉：2011）、既に労働力を基盤とする経済成長は見込めないことになる。上述したように、人口動態から判断すれば、中国は自国内において新たに労働力を補充できる態勢ではなく、「人口ボーナス」を再現させることは事実上不可能であると言える。

第5節 小括

中国社会の安定を支えてきたのは、安価で大量の労働力に依存した経済成長であるが、上述したように、人口動態の変化や海外資本への依存傾向が強いという経済構造を勘案すれば、そう遠くない将来、成長が減少し始め、経済が不安定化する可能性は高いと考えられる。特に、「急速な少子高齢化の進展による労働力人口の減少と社会保障費の増大」、「出産適齢期の女性の減少による加速度的な若年人口の減少と世代間ギャップの拡大」、「資源および労働力集結型経済からの未脱却」などといった問題は、相互に関連しながら中国経済の今後に暗い影を落とすことになるだろう。それはすなわち、中国社会にも不安定さをもたらす危険性が増大するということであり、中国政府としてはその未然防止策に力を入れることは当然である。その未然防止策の一つが CSR の推進という政策である。

その一方で、中国政府は、中国経済をハードランディングさせないため、経済成長を持続させようと努力している。現在の中国の GDP は、投機的な不動産取引や各種投資といった「資本投入」によって支えられており、行き過ぎた経済過熱が指摘されている。ところが、当局側の対応は経済成長の減速を恐れるがゆえに、預金準備率の引き上げなどの小手先の政策にとどまっており、本格的な経済引き締め策を選択できないでいる。胡錦濤・温家宝による前政権までは、人口問題への取り組み姿勢を示すことによって、責任を問われることなく逃げ切れたが、習近平現政権は、まさに人口動態変化がもたらす経済・社会問題の渦中に今後巻き込まれることが予想される。この様に、中国の人口動態変化は、経済成長のみならず社会安定や政治体制にも大きく影響してくる問題なのである。その意味でも、今後、CSR がどれだけ、人口動態によって半ば必然的に生起する様々な社会問題や社会課題などを緩和させられるのかが問われるだろう。中国の CSR の今後の方向性を見据える上でも、我々は、2020 年までには実施・公表されるであろう次回の人口センサスにも、大いに注目する必要がある。

第9章 国家主導による中国のCSRの形成と展開

前章まで様々な角度からCSRについて理論考察を行なってきた。企業活動におけるCSRの重要性や、経営戦略との統合の必要性といった主だったポイントは、学界でも実業界でも受け入れられているのではないだろうか。ここからは、それだけ重要性を帯びたCSRが中国においてどのように形成され展開してきたのかをここで検討したい。その結果を、次の第三部において分析フレームワークを用いて考察を加えることで、中国のCSRの特徴や課題などを明らかにしたいと考えている。

第1節 問題意識

事業活動を通じて企業と社会に価値をもたらすことを目指したCSRが、世界各国で取り組まれ、受け入れられるようになってきているが、それと同時に、現在、CSRには言わば多様化の傾向が見られる。企業活動がグローバル化し、また、中国をはじめとする新興国が経済力をつけてくる中で、CSRもその国や地域に適合した形へと変化してきているのである。先行研究においては、CSRのこういった変化などを普遍性の無さと消極的に捉え、学界や実業界で重要性が騒がれている割には、CSRの定義が曖昧なままでコンセンサスが得られない状況に疑問を呈するような指摘（Font et al : 2012）も見受けられる。しかし、CSRが企業活動の中心軸として位置づけられるようになってきた昨今、特に経営戦略との統合を図る上では、また、BOPビジネスのように現地コミュニティとの協働といった密接な関係を構築していく上では、展開先の経済事情に合わせたCSRの多様化は必然的なものである。それに加え、本稿の第一部で検討したように、新制度派経済学アプローチによれば、一見普遍的なものとして捉えられがちな資本主義であるが、実際には多様化の様相を呈しており、資本主義を基盤として成立する企業活動の一つであるCSRが、多少の異同はあれども、多様化の方向へと向かっていても不思議ではない。

それでは、中国においてCSRはどのように形成され展開されているのであろうか。本章では、それを欧米や日本の状況と比較しながら検討していきたい。その際には、2015年4月に筆者がフィールドワークとして実施した欧州企業に対するインタビューによる欧米のCSRの現状把握と課題抽出、日本企業に対す

るアンケート調査の統計分析などを交えながら、中国の CSR の特徴点を浮かび上がらせていきたいと考えている。

そのためにもまずは、中国の CSR の思想的・文化的な背景の代表的な存在と考えられる孔子の教えなどを検討していきたい。

第 2 節 思想的・文化的背景

中国における CSR の諸動向について検討をする前に、国家・企業・市民社会の各セクターに共通して存在していたであろう中国の倫理的な思想的・文化的背景について述べておきたい。

Snell & Tseng (2002) は、中国の CSR に関する考察において倫理的土壌に触れているが、それによれば、中国には確固たる倫理的な商行為に関するバックボーンが存在しなかったがゆえに、経済のグローバル化と改革開放政策によって 2000 年代以降、大きく成立が促された中国資本と海外資本との合弁企業の台頭という外来的な事情が大きく影響したとされる。そして彼らは、合弁企業は、諸外国において既にスタンダードとなっていたコンプライアンスや環境への配慮、労働問題といった倫理的な商業行為の基準を中国にもたらしたものの、その他の国有企業や純粋な中国地場企業では、CSR のような倫理的な考え方はなかなか浸透していないと結論づけている。確かに、外国資本によって設立された合弁企業は、諸外国の倫理的な商行為に関する考え方や実践を中国へもたらしたのだろう。

しかし、Hampden-Turner & Trompenaars (1993) が指摘するように、世界各国の経済の特徴は当該国の企業活動の特性によって分類可能だが、その企業活動に大きな影響をあたえるのは、当該国に根付いている倫理的な思想的・文化的思想である。特に、中国を代表する思想家の孔子の教えは、現代に至り、企業経営に倫理性をもたらす存在であるとして注目されており、近年では、中国の CSR に関する先行研究の一部においても、中国の CSR の形成と展開には、孔子の教えをはじめとする倫理的な思想的・文化的背景が存在していた旨を指摘するものも登場している。

そこで本節では、中国の CSR の形成と展開に影響を与えたと考えられる、中国の倫理的な思想的・文化的な背景を、日本や欧米の状況と適宜比較しながら検討していきたい。

第2節 (1) 孔子の教えと企業経営との関係性

2,500 年前に生きた中国の哲学者である孔子は、倫理観や人間関係、そして日常生活といった身近な行動に、当時の社会課題を解決するための方策を求めている。孔子は、社会の理想型として「老人を敬い、友人を信じ、若者には自分の過去を重ねて懐かしむ」ことを挙げている。また、社会を構成する人間は、いかにして生きるべきなのかについては、「理屈だけではなく、理屈と感情とのバランスのとれた生き方や考え方を思索し実践する」ことを提唱している。これら孔子の教えは、彼の弟子たちによって編纂された「論語」にまとめられている。

史・山本（2012）によれば、この「論語」を理論的に体系化すると、「聞」、「権」、「安」の3つに大別できるという。ここでの「聞」とは、原理・真理などを探究・理解し、身に付けることであり、問題意識や目的追求を強く持って幅広く情報収集や知識学習を行うことで社会課題の解決策を設計・選択することであり、これは「Plan」に相当する。次の「権」は、権衡やバランスを意味しており、身につけたこと・学んだことをもとに課題解決策を実践する際に必要な客観性や臨機応変性、調和のとれた役割分担の重要性を強調していることから、「Do」の段階に対応する。最後の「安」であるが、これは安心・安全・安定を示しており、実施した課題解決策によって生じた結果を評価・反省・改善する手順となることから、「See」の段階に対応する。史・山本（2012）は、これらの考察結果から、「聞⇒権⇒安」を「Plan⇒Do⇒See」の課題解決サイクルへと変換し、社会をより人間的な視点から考察することの必要性や社会課題解決における人間の役割の再考、そして、孔子思想に基づく社会づくりを主張している。この様に、孔子の教えは、社会を無機質的なシステムとして捉えるのではなく、有機的な人間の結合体であると捉えることにその特徴がある。

人間の社会性に焦点を合わせた孔子の教えは、企業経営にとっても極めて示唆的であり、企業の社会性を導く重要な思想である（安富：2014）。孔子は、「君子は『義』すなわち『何をなすべきか』をまず考える。小人は、『利』すなわち『何をしたら得か』を考える」と指摘している。これは、企業の目的や存在意義を考える上で有益な言葉である。すなわち、企業は利益追求を第一の目的として設定するのではなく、まずは、国家や市民社会との関係の中で「何をなすべきか」を考えねばならない。そして、「義」を中心とした目的を達成するため、先程の「聞⇒権⇒安」という課題解決サイクルを循環させ、社会の一員として

活動していかなければならない。そうすることで、国家や市民社会との良好な関係構築が可能となり、結果として企業に対して利益がもたらされるのである。

また、孔子は、『政』とは、自分が周囲と交わすコミュニケーションのあり方を統御することである。それは自分の徳を発揮して初めて可能になる」と指摘している。つまり、企業は社会の一員として日常的に徳を積む必要があり、信頼の蓄積でもある徳があつてこそ、国家や市民社会との良好なコミュニケーションを図ることが可能になる。それこそが CSR という企業の社会性の発露であり、国家や市民社会からの期待への応答行為なのである。孔子の言葉は、CSR におけるコミュニケーションや信頼の重要性といった動態的側面だけでなく、企業と市民社会との有機的な相互関係をも示す倫理的存在である。

この様に、孔子の教えを企業と社会との関係性に落とし込むことで、企業の社会性という現代的アプローチへと結びつくことになるが、そもそも企業とは、財貨やサービスを生産し販売する機能と、資本の調達、生産手段の購買、労働力の雇用によって成立する自律的組織体である（中村：2003）。そして現代社会は、この企業の占める地位と果たす役割が支配的な社会であり、そうであるがゆえに、これまで、企業活動の及ぼす様々な影響はプラス面・マイナス面の双方から検討されてきた。その中で、孔子の教えが導き出す企業の有機的な側面、すなわち企業と市民社会との相互作用が注目されてきたのである。

中国における企業と市民社会との関係性であるが、中国においては、1970 年代の改革開放政策の実施により、両者の関係性は大きな転換点を迎えた。それまでの計画経済から市場経済へと体制が移行され、特に工業化が著しく進んだ。改革開放政策以降、中国の経済は飛躍的に成長していったが、上海をはじめとする沿岸域の開発に加えて、地域経済格差の是正のための西部開発に取り組むなど、中国政府はバランスのとれた経済成長を目指していった。しかしながら、実態としては、農村部と都市部の経済格差や沿岸地域と内陸地域との経済格差が生じただけでなく、企業活動によるマイナス面での影響も散見されるようになってきた。そういった状況を反映して、中国でも孔子の教えを基軸の一つとする「誠信経営」という概念の重要性が注目されつつある。

宝（2008）によれば、「誠信経営」における誠信とは英語の Integrity に相当するものであり、同経営は、「完全性」、「完璧性」、「一貫性」、「誠実性」、「健全性」、「信頼性」を追求することで、企業と市民社会との関係性を誠実と信頼を理念として調整する行動である。中国党・政府は、2001 年以降、この誠信経営を市場秩序の維持・回復や企業活動のガイドラインとして位置づけ、中国企業

に対する指導方針の一つとして導入している。企業団体も、党・政府の指導に従い、2003年には中国企業連合会が『企業誠信経営自律規定』に関する通知を発出し、企業の倫理性ある自律的な活動に向けた指針としている。同通知は、第一に法令遵守を掲げると共に、企業活動における公開・公平・公正の重要性、そして、「社会的責任に対する意識の必要性」などを示している。つまり、中国のCSRの源流は、この誠信経営にあると言えよう。

以上のとおり、社会を人間的な存在として捉えその協調性を主張する孔子の教えは、2千数百年の時を経て誠信経営という名の経営理念として昇華し、21世紀に入って急速に進んだ中国のCSRの展開の思想的・文化的な背景として存在していると考えられる。

第2節 (2) 孔子の思想を受け継ぐ洪沢栄一の「合本資本主義」

先程取り上げた孔子の遺した倫理的思想は、中国のみならず日本の学术界や実業界においても注目を集め、多くの先達によって理論的な発展が図られているのだが、その代表者の一人が洪沢栄一である。洪沢栄一は、市民社会による公益実現という先駆的な考え方である「合本資本主義」を打ち出したことで知られるが、彼の問題意識は、19世紀終わりの当時だけでなく、現代社会のより良い姿を導き出す着想であった。彼の生きた当時、世の中の大半が自分たちの神々の利益に圧倒的に重きを置いていた時代にあって、洪沢は世俗的な方法で持論を展開した。そして彼の知的貢献は、大きな成功を収めた企業家としての成功という形で開花したのである。彼の思想体系においては、企業による株主貢献のための利益追求は最優先のものとはされず、企業は株主利益を超えた公共的な利益の追求が求められている。それは、欧米で主流のリバタリアニズムや「神の見えざる手」の思想とは一線を画するものであり、孔子の教えを中心とする儒教的な背景を有していた（橘川・パトリック：2014）。実際、洪沢栄一は、孔子の『論語』に対して寄せられた「権利思想の欠如」という批判について、「孔子『論語』には明白に権利思想が含まれている。なぜなら、孔子は『仁に当たっては師に譲らず』といった一句は、これを証して余りある、と。『道理正しきところにはあくまでも自己の主張を通じてよい。師は尊敬すべき人であるが、仁に当たっては師に譲らず』といった一句は、権利観念が躍如としておるではないか。『論語』を渉猟すれば、権利観念の言葉は多く発見出来るし、『論語』にも文明思想の一たる権利観念は明らかに含まれている（洪沢：1984,

pp.241-242.)」と反論している。

人間や企業が有する社会性への気づきをもたらした孔子の教えを、渋沢栄一は、道徳と経済の合一を旨とする「合本資本主義」としてまとめあげたが、それは、公益を追求するという使命や目的を達成するのに最も適した人材と資本を集め、事業を推進させるという考え方である（木村：2015）。既に 19 世紀に、企業は公益追求を目的として市民社会からの期待に応えるべきという考え方を打ち出ただけでなく、本業の推進と持続性にも配慮を見せたところに、企業家である渋沢栄一の特徴が現れていると言えよう。

また、彼は、企業活動を活発化させ国家を繁栄させるため、孔子の著した『論語』を思想的拠り所とし、倫理的志向と経済的志向という一見すると両立不可能とも考えられる両概念の調整を図った。その努力は、倫理的志向を「論語」に、一方の経済的志向を「算盤」に置き換えた著書である『論語と算盤』に集約されている。彼は、同書の中で、日本社会の近代化は物質文明の発展を意味したが、道徳・倫理思想の発展はそれほどでもないとの認識を示した上で、この補正には、欧米の思想を単に導入すれば良いというものではなく、日本の社会や文化によりふさわしい考え方を取り入れるべきだと指摘している。そして、日本の社会や文化における道徳・倫理思想の涵養に最も適した古典として『論語』を取り上げただけでなく、企業活動における信頼の重要性を強調した（渋沢：1916）のである。この渋沢栄一の考え方は、まさに、企業と国家・市民社会との関係性とそれへの配慮という現代社会における企業経営のあるべき姿を示していると同時に、企業・国家・市民社会という各セクター間で紡がれる CSR という動態的な相互作用に対する思想的正統性の付与を意味するものと言えるだろう。

第 2 節 (3) リバタリアニズムを基盤とする欧米の倫理的思想と孔子の教え

18 世紀の欧米諸国におけるビジネスは、*caveat emptor* の考え方、つまり、商取引における買主責任負担が主流であった。商取引に際して生じた瑕疵は全て買主の責任とされ、言わば、騙された方が悪いという思想が大勢を占めていた。実際にも、当時の米国最高裁は、羊毛取引をめぐる判決の中でこの *caveat emptor* の考え方を援用し、売買契約に基づく輸送引渡しの際の瑕疵を買主の責任として認定している（Hamilton：1931）。その後、1933 年から 1934 年にかけて、米国では商取引における詐欺的行為の禁止や契約前の情報公開を求める法

案が成立したが、それでもなお、一義的には買主側に細心の注意と責任負担を求める思想風土は、米国における商取引の際の伝統的な考え方として残っている（Roberts：2001）。

一方で、欧米における倫理的な経営の実践例としては、1800年代後半から1900年代にかけて、企業経営者として活躍し、また、篤志家としても知られるJohn Davison Rockefellerが挙げられよう。一般的には、欧米の倫理的思想はリバタリアニズムやキリスト教の影響を強く受けているとされ、企業が組織として寄附行為を行ったり本業以外の活動を行ったりすることに対して一定の社会的な抵抗感が見られる。したがって、特に米国では、企業そのものではなく、企業経営者が自己の報酬・資産を活用して社会に貢献するというスタイルが多くなっている。彼も例外ではなく、1870年にスタンダード・オイル社を設立し成功すると、手にした莫大な資産を元手に、シカゴ大学の再建やハーバード大学をはじめとする多くの大学に資金援助を行い、米国の教育水準の向上に務めた。

こういった行動の背景にあるのは、リバタリアニズムに基づく企業家像であると考えられる。Kirzner（1973）は、市場経済の原動力を企業の利潤追求活動であるとした上で、この市場経済にとって必要不可欠な企業活動を阻害するような規制措置などといった、企業活動の自由に対する一切の制限は認められないとした。つまり彼の主張によれば、リバタリアニズムの立場からすれば、CSRのように企業が組織として利潤追求活動以外の行為を行うことは市場経済の最適化という最も重要な部分を狂わせることであり、ひいては私有財産制度をも脅かすものである。また、既に1700年代の米国では、Paine（1791）によって、強制的な権力機構である国家と、主に人々の自発的な行動と関係性である市民社会とがはっきり区別され、日常生活において成立している秩序の大部分は政府が生んだ結果ではなく、市民社会と人間の本質がもたらした成果であると指摘されており、倫理性は国家ではなく市民社会の自律性によって成立することが強調されている。

一方で、Shun（2009）は、欧米の倫理的思想にも孔子の教えと共通する概念が含まれていると指摘する。彼は特に、孔子が強調する「礼」・「敬」・「虚」・「誠」の4つの概念、すなわち、「礼節」・「他者への敬意」・「謙虚な心」・「誠実さ」は、欧米の企業経営にとっても極めて重要な存在になっていると述べている。つまり、欧米では、伝統的にはリバタリアニズムの影響が強いこともあって企業活動の自由と利潤追求への専念という考え方が根強く残るものの、ミクロレベル

の企業活動の場面では、孔子が強調する市民社会との関係性という観点が強く意識されていると言えよう。これは、資本主義の拡大とグローバル化によって、企業活動による影響が以前にも増して大きく、かつ、広範になったことから、リバタリアニズムの要請である自由の尊重という思想を維持・尊重しつつも、現代の企業や市民社会は、企業の有する社会性を意識せざるを得なくなったという時代変化を表していると考えられる。いずれにせよ、企業と市民社会との有機的な関係性を重視する孔子の教えは、暗黙的であれ、現在の欧米の企業経営にとって重要な道程を示す存在となっている。

第3節 中国における企業制度と現代化

中国のCSRを論ずる上では、中国の企業制度や現代化のプロセスについて理解する必要があると考えられる。それというのも、マルクス・レーニン主義に基づく計画経済を皮切りとしてスタートした中国の経済及び企業制度は、鄧小平による改革開放政策の開始という大胆な経済改革により、それ以前と以後とは全く異なるものとなっているからである。また、ここまで中国経済はほぼ右肩上がりに成長してきたとはいえ、その顕在化した歪は小さくはなく、制度的な是正措置によって様々な問題を乗り越えているというのが実情だからである。中国のCSRにも大きな影響を及ぼしていると考えられる中国の企業制度やその現代化の試みをここで確認しておくことにする。

第3節（1）中国の企業制度とその変遷

中国は、中国共産党の指導により運営される共産主義国家である。建国以来、その経済運営方式の主形態は計画経済であり、国家が企業を国営企業として所有・経営し、国民は国家の指示に従い企業をはじめとする各生産単位に配属された。そのため、企業は経済単位であると同時に政治的な指導単位でもあり、マネジメントも経営効率や労働環境とは異なる次元で行なわれていた。とは言え、経済は国家を支える大きな柱であることから、中国共産党は、グローバル化や近代化という世界情勢との兼ね合いを慎重に見定めながら、経済成長を基本軸とした国家運営をこれまで行なってきた。その中で、常に経済は改革の対象であり、中国政治のメインテーマで在り続けており、これまでも数多くの経済改革案が採用され、実行に移されている（【図表 57】参照）。

特に、1978年に始まる改革開放政策にとって大きなテーマであったのが国有企業改革であったが、それは今なお続く課題であり解決の糸口は見えていない。初期の改革開放政策は、農村・農業改革であり、1980年代に入ってから、国営・国有企業の改革をいかにして進めていくかが議論の対象となった。国営・国有企業は、計画経済において経済を担う主体であり、この改革は改革開放政策のシンボリック存在となったのである。しかし、経済のグローバル化や東南アジア諸国との経済競争を進めていく中で、この国営・国有企業の非効率性などが浮き彫りとなり、この改革こそが中国経済を持続的に発展させていくための要石となったのである。この状況の中で、日本を訪れ最新の産業設備やマネジメントを視察し、また、ミルトン・フリードマンのようなリバタリアニズムの論者を中国に招いてその知見を吸収するなどしていた鄧小平は、1992年にいわゆる「南巡講話」を行い、民営企業参入の拡大や出資者有限責任制度の導入、あるいは、あまりにも手厚すぎた労働者ないし退職者への福祉制度を削減するなどし、経済の効率化と民営企業の活力の活用を図った。しかしながら、国営・国有企業の改革は進んだものの、極めて利益率が高く、かつ独占状態である重要インフラや基幹産業を受け持つ国営・国有企業はその利権を手放すことはしなかったため、起業・倒産のコストとリスクの多くは民営企業が負うこととなった。これが、中国経済における「国退民进（国営・国有企業改革と民営企業の参入促進）」から「国進民退（国有企業による独占と民営企業のコスト・リスク負担）」という動きである（加藤・渡邊・大橋：2013）

【図表 57：中国の経済改革関連年表】

1949 年 10 月	中華人民共和国建国
1956 年 4 月	毛沢東が「十大関係論」を講話。
1957 年 10 月	中国共産党第 8 期 3 中全会で、地方政府への分権化の方針を打ち出す。
1958 年 5 月	中国共産党第 8 回全国大会第 2 回会議で「大躍進政策」が提唱される。
1964 年 12 月	第 3 期全国人民代表大会で、周恩来首相が「四つの近代化」を提唱する。
1972 年 9 月	田中角栄首相が訪中し、日中国交正常化。
1975 年 1 月	第 4 期全国人民代表大会で、鄧小平が「四つの近代化」を

	再度提唱する。
1978 年 10 月	鄧小平が来日し、日産自動車などの企業視察を行う。
1978 年 12 月	中国共産党第 11 期 3 中全会え、「社会主義的近代化」路線への変更（改革開放政策）が決定される。
1979 年	中央銀行である中国銀行などが創立され、金融制度の確立がスタートする。
1979 年 5 月	国務院が大型国有企業に企業改革の実験を指示。
1980 年	ミルトン・フリードマンが訪中し、党・政府幹部に集中講義を実施する。
1982 年 9 月	中国共産党第 12 回党大会で、鄧小平が「中国的特色を持つ社会主義の建設」を提唱する。
1984 年	中国全土で国有企業の経営請負責任制度が実施される。
1986 年 12 月	国有企業が独自に従業員の給与等を決定することが認められる。
1986 年 12 月	企業破産法が公布される。
1992 年 1 月	鄧小平の南巡講話により、沿岸部経済開発のさらなる進展と、「先富論」が提唱される。
1997 年 9 月	株式会社が正式に承認される。

出所：筆者作成。

以上のような経済改革が実施されていく中で、中国における企業形態は、国家によって所有も経営もなされる国営企業一辺倒から、国有企業を中心とする国有経済群と、民営企業や外資企業を中心とする民有経済群とに二分されることになった。国有企業とは、株式の全部又は過半数を国家が引き続き所有しながらも、経営者は、たとえ形式上ではあるかも知れないが株主総会における議決などを経て選任されている企業のことである。狭義の国有企業とは、企業の所有権を中央政府が握っていることを意味するが、中国では、中央政府のみならず、郷や鎮といった日本では村レベルに相当する小さな地方政府も企業を所有しており、また、それら中央・地方政府が連帯して企業を所有している場合もあるため、これらを総称して広義の国有企業と呼ばれる。いずれにせよ中国では、国有経済群と民有経済群とでは、電力や鉄道といった重要インフラや鉄鋼・造船といった重工業を中心とする国有経済群の経済規模の方が大きく、中

国の特色ある社会主義市場経済の主体は、国有経済群であると言えよう（【図表 58】参照）。

ちなみに、この2つの経済群に関しては、戴（2001）が、「民有経済は先進的生産力の一部であり、中国共産党は先進的生産力を代表するものである」として民営企業の勢力拡大を肯定的に評価する意見が出される一方で、「共産党はプロレタリア階級の政党であり、民営企業の代表者の権力を認めたら、労働者政党である中国共産党のアイデンティティに関わる」として民営企業に警戒感を示す意見があると紹介した上で、中国経済の成長は民営企業による市場経済での努力によるところが大きいと指摘している。彼の論考では、民営企業の勢力拡大の是非に対する結論は出されていないが、この議論は、イデオロギー的な観点のみならず、中国の経済成長に対する民営企業の寄与度の高さと相まって、中国にとって悩ましい問題となっていることは間違いない。

【図表 58：中国の企業制度の類型】

法 人									
企業法人								その他法人	
国内企業						非公有企業（民営企業）			
公有企業				集団企業					
国有企業および国有支配企業									
広義の国有企業		国有支配企業							
狭義の国有企業	国有運営企業			国有独資企業					
国有経済					民有経済				

出所：加藤・渡邊・大橋（2013）をもとに筆者作成。

各企業の具体的な形態は、株式会社を中心に、日本でも採用されていた有限会社制度が存在するなど、制度上は複数存在する。しかし、一般的な企業は、国有企業を含めて株式会社制度を採用しており、また、本稿第2章でも述べた

ように、中国の株式会社制度は、欧米流の企業ガバナンス制度を援用している。したがって、企業の所有と経営の分離は明確であり、かつ、ドイツの企業ガバナンス制度に倣い、取締役会や監査役会に労働者代表が参画する従業員参加型の企業ガバナンスを採用している。しかしそこには大きな陥穽が存在する。

それは、第2章で指摘したとおり、中国という国家は憲法上、中国共産党の指導下にあると同時に、企業にかぎらず、国家・党・教育機関・研究機関・非営利組織（NGO・NPO）・自治会（社区）といったあらゆる組織体に党組織が設立され、その全ては当中央の指揮下にあるがゆえに生じる問題である。各企業は企業経営という観点から合理的な決定を行おうとしても、その最終権限は党にあるため、中国企業の決定が、常に合理的あるいは倫理的なものにはならないということである。これを本稿では「党企関係」と呼び、制度的な整備だけでなくこの特殊な関係の整理の必要性を明らかにした。しかしながら実際には、中国ではこの関係性を逆に複雑化させてしまう動きが見られる。

2015年6月17日付の人民日報によれば、中国では、党中央の批准を受けて、「中国共産党党組工作条例（試行）」が正式に公布されたが、これは企業ガバナンスにおける党の指導をより強固なものとする動きである。同条例第7条の規定により、「国有企業党組書記は企業ガバナンスの形式に基づき、すなわち多数決によって決定する。董事会（取締役会）のあるところは、一般的に董事長（代表取締役会長）が兼任する。董事会のないところは、一般的に総経理（社長）とは別に設置する。その他の党組メンバーは、一般的に董事会、監事会、経理層にいる党員領導人員と規律検査組組長によって、必要に基づき担当する」と定められただけでなく、「経営管理での事項は一般に企業ガバナンス構造に沿って、董事会または経理層（執行役員会）が決定する。国家のマクロコントロール、国家発展戦略、国家安全などの重大な経営管理事項に及ぶことは党との検討（研究）、討論を経た董事会または経理層が決定する」と定められ、国有企業の決定に党が関与することが明確に示された。

この様に、国営・国有企業を中心とする計画経済体制の下では曖昧ないしは配慮外だった経営者責任や企業破産といった面に関する法的制度が、1970年代に開始された改革開放政策によって最優先事項となった経済成長を成し遂げるために必要なグローバル化への対応ということで行われたことは、中国の企業制度にとって大きな変化であった。その際、鄧小平ら指導者層が、欧米の研究者を中国に招いて企業や企業経営という概念を学んだこともあって、中国の企業ガバナンスは欧米に倣ったものになったと考えられる。とは言え、主要企業

の大株主は依然として中央・地方政府やその関連団体であり、中国の企業制度は欧米の知見や経験に学びながらも、株主利益追求という観点の優先度は、欧米の企業制度よりも低いと言えるだろう。

第3節 (2) 中国企業の現代化の進展

中国において、企業の近代化は、現在も進行中の大きな企業制度改革の一つである。それは、社会維持に必要最低限であり、かつ、安定している経済成長にとって必要な、グローバル化への対応でもある。1986年に企業破産法が公布されたことで、それまではどれだけ経営効率が落ちて赤字続きでも「倒産はありえない」ものであった国営・国有企業や民営企業が、財務状況の悪化などにより事業を継続できない事態が生じた際には、諸外国と同様に破産手続がとられることが明文化されたことに端を発し、1992年の南巡講話によって、国有企業や民営企業が企業努力を図ることで利益を追求するという市場経済の原則が認められたことで、企業の現代化という課題がクローズアップされることにつながった。この段階に至り、企業改革は「権限委譲、利益譲渡」と経営請負責任性という基本を超えた、新たな段階に突入したのである。つまり、企業経営や企業活動に対する政府の介入を最小限に抑え、市場システムに律せられる現代的な企業制度の構築が叫ばれたのである（Coase & Wang：2013）。

中国の企業制度の現代化の最大のポイントは、基本的には改革開放政策時代と変わることなく、企業や企業活動のグローバル化への対応にある。それと同時に2000年代になって新たに浮上したのが、環境問題や腐敗防止といった企業活動に関する社会課題の解消に向けた対応の必要性である。特に、2007年のドイツ・ハイリゲンダムで開かれたG8サミットでは、それまでの中国経済の急成長に伴うエネルギー需要の急増への懸念が中国企業の無配慮な活動による環境脅威論へと転換し、2008年に北京オリンピックを控えた中国にとって、これへの対応は急務となった（吉岡：2008）。そこで、中国党・政府は、企業制度を随時改革していくことによってより現代的な企業制度の確立を図り、その制度的基盤に基づいて公正かつ倫理的な企業活動が執り行われることを目指したと考えられる。

既に中国では、1994年に会社法が施行されていたが、これは企業や企業活動を規定する法律ではなく、改革開放政策時代に乱立した会社を整理・統一するものに過ぎなかった。そこで、最新の国際的な経済情勢に適合させる意味もあ

り、2005年10月27日に第10期全国人民代表大会常務委員会第18回会議にて新会社法が採択されたが、旧会社法のうち変更されなかったのは200条を超える条文の中の20条ほどであり、言わば全面的な改正であった。同改正の主旨は、①会社設立要件の緩和、②取締役会や監事会の権限強化と代表取締役の権限抑制、③企業・従業員・株主の法律等の遵守や株主の有限責任の確認などであり、企業活動の活性化を図ると同時に、コンプライアンス重視の姿勢を示したと言える。その後、2013年には再度、会社法が改正され2014年3月1日から施行されたが、そこでは、会社設立時の費用負担や手続きの軽減が図られており、国際的に通用している企業管理方式における不可分の構成部分である企業設立の「参入緩和」と「厳格な監督管理」という国際慣例への対応である（JETRO：2014）。しかし、中国企業の多数に共通する特徴点としては、①株式所有が国家や法人など少数の大株主に集中している、②取締役会メンバーや社長は内部出身者が多数を占める、③監事会も内部出身者主体であり経営監督機能は小さいとみられる、④国有企業を改組して成立した民営企業では、国有企業一版に比べて党・政府の介入は強くないが、経営者人事への党組織の関与は依然として強い、などといった点が挙げられている（丸川：2002）など、現代化の進展のペースは緩やかであると言えるだろう。

この状況に対して中国党・政府は、現在も企業制度の改革の必要性を主張しているが、その焦点は、以前のような企業ガバナンス体制の改革といった制度論的なものから腐敗の撲滅へと移行してきている。これは、グローバル化への対応として企業制度改革を進めてきたことは、国内のみならず諸外国からも一定の評価を集め中国や中国経済に対するプラスイメージを醸成したものの、腐敗の実態は根深く構造的であるがゆえになかなか手を付けられなかったという事情が影響している（NHK「中国」プロジェクト：2003）。中国の企業制度改革の次なる課題は、この腐敗撲滅なのである。

しかしながら、この企業に関する腐敗撲滅運動にも不透明な部分が多いなど、問題が生じていると指摘せざるを得ない。例えば、2014年12月、中国共産党で汚職・腐敗を取り締まる中央規律検査委員会が、日産自動車の中国合弁企業である「東風汽車有限公司」の任勇・副総裁（副社長）を「重大な規律違反」で調査していると発表した。また、2015年3月には、中国を代表する自動車メーカーの一つであり、日本のトヨタ自動車やドイツのフォルクスワーゲン（VW）をはじめとする多くの外国自動車メーカーと合弁事業を展開している第一汽車集団の徐建一・董事長（取締役会長）が、重大な規律違反と違法行為

の疑いで調査されていることが、当局の発表により明らかとなった。法治国家である以上、中国でも違法行為などがあれば司法当局などが捜査するのが一義的な措置となる。しかし、今回調査対象となった企業トップは、各社の董事長であるだけでなく社内に設けられた党組織の幹部（任はナンバー2である常務委員、徐はトップである書記）を兼任していたことから、党の監査組織である中央規律検査委員会の調査が優先されることになった。党の意思が国家制度よりも優先される中国では、党による調査が先行され、党による処分が刑事処分や司法判断よりも先行するのである。その一方で、党機関による取り調べは、後の公開裁判における証拠開示などの対象とはされておらず、その対象者や罪状内容、そして取り調べに至った経緯などは全く明らかにされない。中国を代表する自動車メーカーの経営者に対する腐敗疑惑の追求すら、警察・検察の取り調べと公開裁判ではなく、党機関が自組織に所属する党員を処分するという、言わば「組織内処理」で行われてしまうことは、腐敗撲滅運動の公正さを損なうだけでなく、ややもすれば身内のさじ加減一つで処分の軽重が決められてしまう恐れもあり、腐敗に対する心理的な歯止めになっていない可能性がある。したがって、中国企業経営者は、明文法で規定された企業ガバナンス制度ではなく、生殺与奪の権利を握る党の判断・決定によって規範化されていると言えるだろう。

以上が、中国の企業制度の変遷と現代化の進展である。中国企業は、かつての計画経済時代においては自主性や効率性とは無縁の存在であったが、改革開放政策以降、株式会社を中心とした近代的な企業制度が整備され、企業ガバナンス制度も欧米の企業制度を参考にして法整備が進んできた。しかし、有力な中国企業の多数は重要インフラや基幹産業を牛耳る国有企業であり、株主利益追求という姿勢は強くない。また、企業制度の国際化対応は、表面上は進んでいるものの、中国特有の「党企関係」に基づく企業ガバナンスが実態であるため、企業経営者の倫理規範は必ずしも高いとは言えない。こういった、制度上の現代化進展と実態面との乖離という点が、中国企業制度が今なお抱える問題点であると判断できる。

第3節（3）経済団体の形成と国家との関係性

中国経済の発展の原動力となった民営企業であるが、彼ら民営企業と党・政府（国家）との関係性の調整役として機能している組織の一つが、いわゆる経

済団体として存在する「私営企業家協会」である。私営企業家協会は、その萌芽的な組織である個体労働者協会からスタートしたとされ、協会役員も1名を除いて全員が労働者ないし企業家であった（王ほか：1993）。その後、同協会の活動が活発化するにつれ、党・政府の関与が大きくなっていき、1986年には、個体労働者協会は半官半民の組織・指導体制におかれることとなった。1989年には、同協会が中国全土に設立され全国規模の組織へと拡大するとともに、私営企業を経営する者たちが所属する私営企業家協会として衣替えが図られたのである。なお、私営企業家協会の任務については、①社会に対して私営企業の積極的な作用を宣伝する、②私営企業の発展の中で生じる問題点を政府指導層に伝達する、③私営企業の発展を阻害するような政策があった場合、政府指導層に企業経営者の意見を具申する、④私営企業の利益を損なうような政府腐敗を阻止する、といった4つが掲げられている。しかし、私営企業家協会に対する党・政府の関与は大きく、一部の地域を除いて、協会トップの会長とナンバー2の秘書長は行政職員からの任用となっている（中村：2005）。

以上のように、現在、私営企業家協会は、かつての経営者同士の自発的な意識によって結成された組織とは異なり、行政と一体化された半ば官営の経済団体として存在しているが、同協会は、2003年10月に開催された、「持続可能な開発のための世界経営者会議（WBCSD：The World Business Council for Sustainable Development）」への参加を経て、「持続可能な開発のため中国経済人会議（CBCSD：The China Business Council for Sustainable Development）」を結成した。近年、私営企業家協会とCBCSDは、中国党・政府の意向を受け、国内でのCSRの普及に尽力しているが、その成果が各企業の現実的な行動としては現れていない。葉（2008）は、その打開のためにも、中国党・政府は、両組織を通じたコンプライアンス遵守やステークホルダーとの信頼関係構築の必要性を指導すべきだと指摘している。

中国における経済団体は、結成当初の純粋な経営者互助組織としての性格から、企業活動の重要性が認識されるに従って官営組織化への道を進み、現在では、日本における経団連や経済同友会と同様にCSRを推進する一つの母体として機能している。しかし、その成果は未だ乏しく、傘下企業に対する影響力も大きくないことから、中国の経済団体は、今後も国家のCSR普及の一つのつなぎ役として機能するに過ぎないと考えられる。

第4節 欧米や日本におけるCSRの議論状況

本章の第2節では、中国のCSRの土台となっている倫理的な思想的・文化的背景を、孔子の教えに焦点を絞り、日本や欧米への影響を踏まえながら検討を加えた。古代中国の思想家である孔子の教えは、人間や組織の社会性を導き、また、社会の有機的な結合性を示すものであった。それは現代の企業経営における市民社会との関係性や、CSRにおけるコミュニケーションや信頼といった動態的側面の存在とそれへの配慮の必要性を示唆する重要な思想であると言える。その有意性は日本でも認められ、渋沢栄一という一人の実業家の手によって、孔子の教えのエッセンスは企業経営における重要概念として「道德経済合一説」にまとめられ、日本全国に広まることになった。一方、欧米では、孔子や渋沢栄一といった社会性を重んじる倫理的思想とは異なり、伝統的には自由を重んじるリベタリアニズムが企業経営の中心軸であることが明らかとなった。そして第3節では、中国のCSRの制度的基盤となる企業制度を概観し、その現代化の方向性や現存する問題点を指摘した。これらの考察により、中国のCSRを論じる上で必要となるであろう前提知識としての諸概念については明らかに出来たものとする。だが、中国のCSRの形成と展開に踏み入る前に、先行してCSRが普及していた欧米や日本におけるCSRの形成と展開について論じておく必要があるだろう。先行研究でも指摘されているとおり、中国のCSRは、先行する諸外国での議論や実践を「輸入」し、また、独自に発展させたという経緯があるため、中国のCSRを論じるためには、時系列的にも欧米や日本での議論状況を踏まえておく必要があるだろう。本節では、それら数多くの先行研究を渉猟し、そこでの議論の含意や論点、学術的成果、そして、CSRの概念的射程延長の状況について明らかにしたい。

第4節（1）初期のCSRの議論

CSRの議論の歴史は古く、その起源は1920年代になされた『『経営者』の社会的責任とはなにか』という議論（Sheldon：1924）にまで遡ることが出来る。そこでは企業の命運を左右する経営者という特殊な立場について論じられ、議論の焦点は企業よりも経営者という存在の社会的意味合いに当てられていた。この議論を含めた1940年代までのCSRを巡る議論は、①1890年代における、企業は国家に代わって信託されて富を保有しているという「富の信託の原理」、

②20世紀への転換期における、強大な力を持った企業が従業員の福利厚生に対して責任を負うという「開明的絶対主義」、③第一次世界大戦前の、巨大企業が一般公衆の賛同を得ようと務めた「企業のパブリック・リレーションズ」、④1930年代における、企業が大量生産を社会への重要な貢献だと考える「企業の奉仕概念」、⑤1940年代における、企業が大恐慌に端を発する企業批判を和らげようと試みる「自由企業の提唱運動」、⑥第二次世界大戦以後に出現した企業の良心としての「社会的責任教義の高揚」、と取りまとめることが可能である (Petitt, 1969)。

その後 1950 年代に入ると、CSR の議論の主軸は、現在と同様に「『企業』の社会的責任」へと移行した。その中でも、以後の CSR のランドマーク的存在となったのが、Bowen による企業と社会との関係性に着目した論考である (Beal : 2013)。彼の貢献により、CSR の議論は企業と社会との関係性へと幅を広げることになった。ほぼ時を同じくして我が国でも、第二次世界大戦後の経済成長に伴い次第に存在感を増してきた企業に対して、社会維持のための経済活動の重要性や利益追求の必要性を認めつつも、大企業には大企業としての社会的責任があり、企業規模に応じて生じる社会的影響を見つめることで、より慎重な行動や大きな責任観念を引き出すことが訴求された (野田 : 1960)。すなわち、1950 年代から 60 年代に入り、CSR の議論は、営利的利潤追求性への対立概念として旧来の企業観を拡張し、社会性や公共性を企業または経営の目標として主張するものへと射程を伸ばしたのである (山城 : 1953)。

そして、企業が CSR として取り扱う「Responsibility (責任)」の範疇を巡っては、新たに「企業の社会応答性 (Corporate Social Responsiveness)」という概念が登場した。これは、社会の多様化やグローバル化に伴い、企業は、従来から伝統的に負っている適切な財やサービスの提供といった責任だけでなく、それをも超えた社会課題解決の期待を背負っているとの考えである (Ackerman & Bauer : 1976)。この考えを発展させた Frederic (1986,1994) は、従来から企業が負っている責任の範疇を「CSR₁=Corporate Social Responsibility」と、さらに、そのような基礎的な責任範疇を超えて、企業が社会からの期待に答えようとする行為を「CSR₂=Corporate Social Responsiveness」とに大別して定義した。そして彼は、後者を企業の社会的圧力への応答能力と位置づけることで、CSR の有する哲学的な価値判断という学術的束縛からの脱出を図った。

その後、それまでの CSR の概念の定義を取りまとめる形で発表されたのが、「Pyramid of CSR」の考え方である (Carroll : 1991)。Carroll は、企業の負うべ

き責任の範疇が、経済事情や社会の変化を背景に、「経済的責任→法的責任→倫理的責任→社会貢献的責任」へと移り変わったと指摘し、その変化をピラミッド型の階層構造として表現した。この功績によって、一連の CSR の概念は社会的責任遂行の一つの発展モデルへと置き換えられ、企業の果たすべき社会的責任の範疇が明確化されたのと同時に、いかにして CSR に戦略性を付与するかに議論の焦点が移ることになった。

第4節 (2) 戦略的 CSR の登場

企業経営の重要な柱となるのが経営戦略である。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づけられる(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。上述したように、CSR の議論が数十年にわたって継続されたことの一つの帰結として、経営戦略と CSR とが両立可能な概念として発達したが、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)との主張もなされている。さらに、Freeman & Gilbert (1998) は、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企業経営の最優先事項にすべきと指摘している。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の確立、すなわち、経営戦略と CSR との統合を訴えている。

1990 年代に入るとこの統合の流れは加速していったが、Meznar et al. (1991) 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ている。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当性の獲得とステークホルダーへの価値提供とのバランスを図るかであった。彼らの主張する経営戦略の要諦とは、①ステークホルダーに向けた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。

2000 年代となり、CSR を経営戦略論の一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 & Kramer (2006) である。彼らの研究によって戦略的 CSR の概念が広範に提起され、市場を活動領域とする企業活動の成果の一つである企業利益と、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。しかしこの議論の前にも、戦略 CSR に関して「攻めの CSR（倫理）」と「守りの CSR（倫理）」という彼らの意図するものと本質的には同一のフレームワークが提示されている。伊吹（2005）の主張によれば、CSR を経営戦略の一部として捉えるためには、倫理面に関する「社会に正の影響を与える攻めの倫理」・「社会に悪影響を与えないようにする守りの倫理」と、事業活動の範囲に関する「事業内領域」と「事業外領域」から構成される 4 象限の基本フレームが必要だとされる。このフレームワークの基本構造こそが、戦略的 CSR と受動的 CSR の前駆的存在と言えるだろう。なお、後にこのフレームワークには、企業が戦略的 CSR を企画立案する際、顧客へどのような付加価値を提供するのかという観点が付加されているが（仁木：2012）、それらを取りまとめたものが【図表 59】である。この「事業内領域・攻めの倫理」こそが、戦略的 CSR の出発点となった概念である。戦略的 CSR の登場は、地球規模の環境問題や社会的課題などに対して、事業を通じて解決するという「CSR の新潮流」を形成することとなった（海野：2009）。これまでの考察で明らかになったように、本稿で取り上げる経済同友会が 2007 年に公表した CSR のモデルにおける「攻めの CSR」は、この「事業内領域・攻めの倫理」の概念を援用していると考えられる。

【図表 59：戦略的 CSR の基本フレーム】

	事業内領域	事業外領域	提供付加価値
攻めの CSR (攻めの倫理)	事業を通じた社会革新 社会貢献ビジネス	慈善的社会貢献活動 投資的社会貢献活動	企業らしさの追求による短期的な金銭的メリット
守りの CSR (守りの倫理)	法令順守貢献活動 自己規制責任活動	社会責任活動	非金銭的メリット (心情的メリット)

出所：伊吹（2005, p.47）および 仁木（2012, p.102）をもとに筆者作成。

第 4 節（3）戦略的 CSR の今日的展開

2000 年代に入って活発化した戦略的 CSR の議論は、今日に至ってもなお、様々な角度から検証が試みられ、多様な展開を遂げている。例えば、戦略的 CSR の登場により CSR が、社会的価値を創出すると同時に、企業にとって重要な経済的価値を生み出す存在であることが明らかにされた。すなわち、戦略的 CSR としての事業活動（CSP：Corporate Social Performance）は、当該企業の財務パフォーマンス（CFP：Corporate Financial Performance）として明示的な結果を生じさせるほか、当該企業の組織内部にも従業員の労働意欲向上や企業への忠誠心向上といった正の影響をおよぼすのである（Gössling：2011）。多くの議論を経ることによって戦略的 CSR は、企業にとって倫理的にのみならず財務的にも取り組むべき存在へと、その説得性を増したといえよう。さらに近年では、戦略的 CSR の新たな今日的展開として、「CSV(Creating Shared Value：共通価値創造)」や「Conscious Capitalism（意識の高い資本主義）」といった、経済性よりも価値創造に焦点を当てた新たな概念が主張されている。

CSV とは、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義されている（Porter & Kramer：2011）。すなわちこの概念は、CSR の取り組みと競争戦略との高度な融合を目指すためのプロセスと実行を意味している。従来の CSR があまりに社会貢献性に着目していたがゆえ、企業経営者にとって CSR はコストであり、決して価値創造を目指す存在ではなかった。そのことへの反省として、CSV は、CSR という言葉そのものからの概念的脱却を図り、価値創造にその焦点を移行したのであるが、この動きをモデル化したものが【図表 60】である。

【図表 60：従来の合理性モデルと CSV 的合理性モデルとの相違】

	社会合理性 モデル	経済合理性 モデル	CSV 的合理性 モデル
論 点	社会合理性	経済合理性	合理性の両立
視 点	市民中心視点	企業中心視点	共有価値創造
理 念	社会や地域への貢献	企業利益の最大化	社会的価値と経済的 価値の最大化
目 標	事業の継続	利益・事業の拡大	社会的課題解決と事

			業の継続
手 段	地域内の連携	競争戦略など	様々な協働
社会貢献 の本拠地	本業	本業外（メセナ、フィランソロピー）	本業
発 想	共生、地域内連携	効率化、経営改善	共生、競争優位
類 型	旧日本的	アメリカ的	グローバル
存在意義	地域形成の礎	経済活力の源泉	価値創造の源泉

出所：杉村（2011, p.108）をもとに筆者作成。

一方の **Conscious Capitalism** とは、企業経営のみならず、資本主義の枠組みそのものに高い倫理性を求める「**Moral Capitalism**（Young：2005）」に通ずる概念であり、利益追求一辺倒の資本主義を見直し、①崇高な経営目的やコアバリュー（利益追求や株主価値最大化だけでなく、より高い目標設定）、②統合的ステークホルダー（顧客、従業員、投資家、サプライヤー、地域社会、環境などといった多種多様なステークホルダーとの調和）、③意識の高いリーダーシップ（自分自身と組織の繁栄を同一視し、企業の経営目的に合致するように行動する）、④意識の高い企業文化とマネジメント（前述の3点を達成できるような企業文化を創造すること）という4つの点を最大限意識することで、社会に対する価値創造や価値提供を図ろうという考え方である（Mackey & Sisodia:2013）。また、Baumol et al.（2007）も、そもそも資本主義は生来的には善なる存在でも悪の存在でもないことを指摘した上で、資本主義そのものが善悪なのではなく、我々の社会的な意思決定や営みが資本主義の善悪を決すると強調している。そして彼らは、資本主義を健全なものにするためにも、企業は社会的貢献を行う必要があるし、また、我々はそれを支援するような意識づけや環境づくりを行わねばならないと訴えている。

この消費者の意識の問題に関しては、2014年に米国のコンサルティング会社が、現代の消費者は自身の社会貢献を考える際、どこかに（誰かに）チャリティとして寄付するよりも、社会的に価値のある商品の購入を選択する傾向にあ

る、とする調査結果を発表している（Good.Must.Grow.：2014）。具体的には、米国の一般消費者 1,010 名を対象としたアンケート調査によると、その 30%が「CSR に取り組む企業の商品やサービスの購入額を増やす」と述べる一方で、18%が「寄付の金額や頻度を増やす」と回答しているが、これは 2013 年の同調査と比較して、前者が 1%の微増で後者が 3%の減少となっている。この調査結果から推察すると、CSR の議論が時代とともに戦略性を増したのと同様に、消費者の意識も戦略性を増し、商品の購入という行為のもたらす社会的効果などを見据えたものとなってきたと言えるだろう。

以上、本節では、欧米や日本における CSR の形成と展開、そして、戦略的 CSR の登場と今日的発展、消費者意識の変化などといった理論面での変遷を主に先行研究の渉猟によって確認してきた。その流れは、責任の有無やその根拠といった議論からスタートし、数多くの議論を経ることで CSR による価値創造へと概念的発展を遂げ、現在では、CSR は企業経営にとって不可欠な存在であると、企業のみならず市民社会や国家も認識するようになっており、これを捉えて本研究では、CSR を「企業に対する市民社会からの期待の表出」として定義しているのである。ここまでは学術的議論を中心に検証してきたが、次節からは現象面に考察の中心を移し、欧米や日本における CSR を論じていくことにする。

第 5 節 欧米における CSR 関連動向

欧米では、既に 1920 年代には社会的責任という問題に対する探究が萌芽的に開始されており、欧米では、CSR の考え方自体はそれほど斬新、かつ、目新しい概念ではないと受け止められている（Taneja, Taneja & Gupta：2011）ものの、各企業は、社会の中での企業ないし自社の役割というものを模索する意味もあって長年 CSR に取り組み、また、戦略的 CSR や BOP ビジネスといった新しい取り組みを色々と生み出してきたのである（Argandona & Hoivik：2009）。ここでは、これまでの論考との重複を避けるため、米国やヨーロッパにおける主に CSR の現象面・動向面について述べていきたいが、上述したように、CSR の議論が欧米において活発化したのは 1950 年代以降であり、言わば欧米における CSR 展開の初期とも言えるこの時期は、企業によるメセナを含めた社会貢献活動が中心となっていた。

例えば、1967 年に米国では、世界で最も古いメセナの協議会である Business

Committee for the Arts (BCA) が、チェース・マンハッタン銀行の当時会長であったデイヴィッド・ロックフェラーの努力により設立されている。BCA は、「企業も文化のために力を貸すべきである」との提言をまとめ、それに賛同したチェース・マンハッタン銀行は、年間 1,100 万ドル以上をダンス、音楽、演劇、教育、医療、住宅といった分野の非営利団体の活動援助に用いられているが、これは米国では珍しいことではなく、米国の文化・芸術は多くのパトロン企業によって支えられている。また、ヨーロッパでは、1984 年に宝飾メーカーのカルティエ社がメセナのための財団を設立している。同財団は広大な敷地を有する滞在型アトリエを整備し、全額財団負担で若い芸術家たちがアトリエに長期間滞在しながら作品を完成させていく環境を整えている。こういった企業が取り組むメセナやフィランソロピーは、文化・芸術政策や弱者救済にまで手が回らない当時の行政機能を補完するという意図が、各企業間には少なくとも暗黙的には形成されていた（電通総研：1991）。そして、これらの活動の成果は、コーポレートシチズンシップ（corporate citizenship）の考え方の登場に影響を与えたと考えられる。

コーポレートシチズンシップの概念は CSR よりも広範なものであり、事業活動を通じて影響を与えるであろうステークホルダーとの関係性などを、「企業も社会の一員である」との認識を元に、「企業人」として社会の発展に貢献していくというものである。したがって、その実践内容は、寄付やボランティア活動といった範疇にとどまらず、本業を通じて社会貢献を果たすという戦略的 CSR の概念までも含む、幅広いものとなる（柿澤：2000）。コーポレートシチズンシップは、1980 年代に入り、主に欧米の大企業が世界中に進出していくグローバル化の潮流の中で、進出先における社会との調和を戦略的に図ることが必要となったという事情がある。そして、その動きは進出先の地域社会との調和だけではなく、企業の本拠地となっている社会との調和を図ることへと循環的につながっていき、様々なコーポレートシチズンシップ活動が展開されることとなった（Regelbrugge：1999）。そのような事情もあり、コーポレートシチズンシップ活動には、経済的動機と倫理的動機が同時に含まれているのだが、現状では、多くの企業はコーポレートシチズンシップ活動によってレピュテーションが高まることを期待するといった「啓発された自己利益」による戦略的意図の方が強まっている（葉山：2002）。

米国のコーポレートシチズンシップ活動の法的契機となったのが、1950 年代の一連の裁判である。米国では、1936 年に企業が慈善寄付を行うことに対する

連邦所得税の免除が初めて認められたが、その寄付先の範囲は、当該企業の事業活動に直接的な関係を有している必要があるとの制限があった。しかし、1951年にニュージャージー州最高裁で下された判決では、A.I.スミス社が、プリンストン大学に1,000ドルの寄付を行った行為が合法と認められたのである。この判決をきっかけに、企業は事業活動と直接的には関係しない分野の慈善活動についても税免除が認められるようになったのである。これによって、企業の社会貢献活動が公的に認知されるようになり、1956年には、慈善目的の寄付に対する特別税額控除が認められるようになった。こうして、米国では、1950年代以降、法的には企業がCSRの一環として、事業活動と関係のない分野であっても社会課題の解決のために何らかの行動を起こすことが法的に可能となり、CSRの普及・促進の大きな転換点となった。

その後、米国においては、2001年から2002年にかけて発生したエンロン、ワールドコム事件が発生し、米国の市場経済と資本市場（株式市場など）に大きな影響が発生した。影響の大きさを反映するかのように、対応も迅速に行われた。米国連邦議会では、2002年にはサーベインズ・オスクリー法案（Sarbanes-Oxley Act of 2002）としてまとめられ、その後、同法案が可決されると当時のブッシュ大統領の署名により速やかに成立している。これは、通称SO法やSOX法と呼ばれる企業改革法であり、一連の企業不祥事によって明らかとなった問題点に対処すべく、様々な改革点が規定されている。この法案の成立は、米国の企業ガバナンスに対して、それまでの自律・自由主義からの脱却として大きな影響を与えたとされる。実際、法律成立から2年後の2004年、日本経済新聞は、同米国国内の現状レポートとして、「米企業改革法が成立して2年が経ち、企業経営にも一定の規律が浸透してきた。米当局が不正企業を厳しく取り締まる一方、主要企業は取締役会改革を通じて経営監視の仕組みを取り入れている」と同法の成果を報じる一方で、「ただ、一連の改革を前向きな経営の追い風とし、業績面などに生かせるかは、各社の自助努力にかかっていると言えそうだ。企業側から『負担が重すぎる』と不満や悲鳴も上がり始めている（日本経済新聞社：2004）」として、米国企業がそれまで経験してこなかった規制型の企業ガバナンスに馴染んでおらず、統一的な成果が見込めていないことを示唆した。

以上のとおり、欧米のCSRは、メセナやフィランソロピーといった倫理性に基づく行政機能の補完的役割を出発点の一つとしながら、コーポレートシチズンシップの考え方や実践を通じて徐々に経済性との両立が意識され、現在では、

本論文の前半部分において何度か検証したように、より戦略性を重視する戦略的 CSR や CSV へと概念がシフトしてきたのである。このシフトの背景には、Friedman (1962, 1970) に代表されるリバタリアニズムから寄せられた、メセナやフィランソロピー重視の CSR に対する批判への一定の理論的回答といった側面があったと考えられる。戦略的 CSR も CSV も、基本的にはリバタリアニズムへの配慮の必要性という欧米独自の思想的・文化的な背景事情が生み出したという特徴がある。

また、欧米における CSR 動向において、その特徴点の一つとして特に注目しておきたい事象の一つが、「CSR 専門メディア」の登場である。米国では、1999 年に *CSRwire* というデジタル版メディア¹⁰が立ち上がり、CSR やサステナビリティなどに関するニュースやレポートが掲載されている。英国でも同様に、1999 年に *Ethical Performance*¹¹が、また、2001 年には *Ethical Corporation*¹²が立ち上がり、それぞれ CSR に関するニュースや論考を世界に向けて発信している。こういった民間組織による CSR 関連の情報発信は、政府・企業・消費者といったあらゆるステークホルダーに CSR への関心と問題意識を付与する機能を果たしていると考えられ、市民社会の主体性が発揮された CSR 関連動向として特徴的かつ啓蒙的なものとなっている。

さらに言及すれば、欧米、特にヨーロッパの CSR に大きな影響を与えているのが EU の存在と働きかけである。EU は、1986 年に発生したチェルノブイリ原子力発電所事故をきっかけに高まってきた自然エネルギーへの関心や、地球温暖化に起因する海面上昇の影響を直接的に受けるオランダなどの低潮位都市の水没危険性の高まりといった動向に加え、以前よりヨーロッパでは若年層を中心に失業率が高いという社会問題を抱えていたことから、ヨーロッパの CSR は環境問題や失業率対策に重きが置かれてきたという歴史があった。そのような比較的規模の大きな社会課題を抱えていたことに加え、EU 統合によって国家間の格差という新たな問題が浮上したこともあり、ヨーロッパの CSR においては、各企業による自主的な取組だけでなく、各政府が CSR 担当大臣において政策レベルで CSR を推進したりしているが、その他、加盟国間で調整しきれない問題や統一的な CSR への対応方針の策定のため、EU が果たす役割も大きくなっている。EU の CSR に対する姿勢は、国際規格・ISO26000 の制定議論に影

¹⁰ <http://www.csrwire.com/>

¹¹ <http://www.ethicalperformance.com/>

¹² <http://www.ethicalcorp.com/>

響を与えたりするなど、その動向には注目が集まっている（加賀田：2009）。

その背景には、EU が有する一種の危機感があるものと考えられる。2004 年に米国とヨーロッパで実施されたセクター別被信頼度調査によると、「正しいことを行っているとしてどの程度信頼できるか」という設問に対して、米国では 40 ポイントを獲得した「企業」が第一位で、以下、36 ポイントの「政府」、32 ポイントの「NGO」、20 ポイントの「マスコミ」と続いた。一方、ヨーロッパでは、第一位が 34 ポイントの「NGO」であり、以下、29 ポイントの「企業」、19 ポイントの「マスコミ」、18 ポイントの「政府」となった（足達：2004）。この結果によれば、米国では、市民から寄せられる信頼は、企業に対するものが最も高く、また、マスコミよりも NGO の方が信頼を得ており、その程度は政府と何ら遜色が無い。他方、ヨーロッパでは、NGO への信頼が最も高く、政府よりもはるかに信頼を得ているほか、企業も政府より信頼を得ていることになる。ヨーロッパでの深刻な行政不信を反映して、EU は、企業を上回るだけの信頼を獲得するための一つの方策として、一企業の CSR では到底取り扱えないような大きな社会課題を解決する旗振り役を担うようになったのではないかと考えられる。

そういった事情を背景に、藤井（2005）は、現在のヨーロッパの CSR を端的に表せば、主に EU 諸国が深刻な社会課題として抱えている若年層の失業という「人材問題」と、児童労働やサプライチェーンに代表される「途上国の人権問題」との総和になる、と指摘している。ヨーロッパにおける CSR の主眼の半分がヨーロッパ外に存在する人権問題にあるという指摘は、後に考察することになる「三方良し」に代表される土着的発想を出発点とする日本の CSR とは大きく異なる。しかし、このヨーロッパの CSR の人権問題重視の姿勢は、現在、グローバル基準として公式に確立されている。

2005 年に国連事務総長特別代表に任命されたジョン・ラギー（John Gerard Ruggie）が、2008 年に「保護、尊重及び救済」枠組みという提案を国連人権理事会に提出し、承認を受けた。そこで同委員会は、具体的な取組方針や原則などの策定を求めたことから、同人は「ビジネスと人権に関する指導原則（Guiding Principles on Business and Human Rights）」を提出し、2011 年にこれが承認されたことで、すべての国と企業が尊重すべきグローバル基準となった。これがいわゆる「ラギー・フレームワーク」であり、ヨーロッパの CSR の思想が国際基準へと活かされた好例である。

また現在、米国では、CSR の範囲について、「社会貢献活動」、「経営管理（リスク対応、ブランド向上、従業員満足）」、「Creating Shared Value（CSV）」の 3

分野に定義付けし、経営上の位置付けを明確にしている（大久保：2014）。その上で、CSR をビジネスチャンスとして捉え、①顧客ニーズや社会課題の解決の為に、商品や市場を捉え直しビジネスのチャンスを見つける、②バリューチェーンにおける生産性を再定義し、コスト削減などに寄与する。生産性を上げ、コストを下げつつ、環境変化や労働条件改善に配慮することで持続的な取り組みとする、③クラスター開発により、ビジネス外でのネットワークを作り、自らがかわる業界が社会状況をより良くするために貢献する、という方針で米国の CSR は取組まれている。この CSR に対する姿勢が、現在、欧米で主流となっていると考えられる戦略的 CSR の発祥の地ともいえるべき米国を象徴しており、欧米の CSR の一つの特徴を形成していると言えるだろう。

第 5 節（1）ヨーロッパで開催された CSR 関連国際会議における議論状況

ここまで欧米における CSR の展開状況を、「メセナ・フィランソロピーによる行政機能の補完的役割から、コーポレートシチズンシップによる戦略性の付与へ」という一連の流れを大きく概観し取りまとめてきた。それでは、欧米の CSR の現状はいかなるものなのであろうか。本節では、この点を検証するため、2015 年 2 月に筆者が公益財団法人東京財団の協力をもとに参加した、European Commission（EC）の主催によりベルギーの首都・ブリュッセルで行われた世界的規模の CSR 関連国際会議の一つである、「The European Commission Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility（以下、フォーラム。【資料 1】参照）」の開催状況などを紹介するとともに、同会議で議論された事項に関する見解を示していく。

まずは、同フォーラムの開催の背景について簡単に述べておきたい。これまでの「EU CSR 戦略 2011－2014（A Renewed EU Strategy for CSR）」は、広範なステークホルダーとの協議に基づき 2011 年に策定されているが、同戦略は、CSR に関して以下のとおり基本的な原則を定めている。

1. 自発的、非規範的な性質であり、補完的な法律を伴う
2. 国際的なガイドラインと一致する（重複はしない）
3. 企業主導（Enterprise-led）である
4. 多面的（人権、環境と雇用慣行、増収賄や汚職等と戦う）なものであり、4 原則は次の 8 つの行動分野に基づいている

- ① CSR の可視性を高め、グッドプラクティスの普及
- ② ビジネスにおける信頼レベルの向上とトラッキング
- ③ 自己並びに共同規制プロセスの改善
- ④ CSR に対する市場からの報酬の強化
- ⑤ 企業による社会・環境情報の開示強化
- ⑥ 教育・訓練・研究に更に CSR を統合
- ⑦ 国家及び準国家独自の CSR ポリシーの重要性
- ⑧ 欧州とグローバルな CSR へのアプローチを揃える

これら 4 つの基本原則は、「欧州 2020 戦略（The Europe 2020 Strategy）」が、「企業の CSR を強化することは企業成長に向けた牽引役・貢献策として、あるいは、EU の従業員と消費者の長期的な信頼を確保する方策として、CSR を重要な要素として推進する EU 戦略を新たなステージへと更新する」ことを意図していることを反映している。

EU 諸国においては、2011 年から 2014 年の間、上述した基本原則が CSR の取組みのフレームワークを提供してきたが、2015 年から 2020 年の戦略を策定するにあたり、「EU CSR 戦略 2011－2014」の進捗状況やその不足点、及び、今後のチャレンジ事項を継続的にレビュー（re-view¹³）するため、今般 EC はこのフォーラムを開催したのである。このフォーラムに先立ち EC は、2014 年に公開協議（public consultation）を Web 上で実施している。この公開協議に参加した組織・団体に対して本フォーラムへの参加資格が付与されることとなり、公益財団法人東京財団はこの規定に従って同公開協議に参加したが、EC によれば、全体として 500 の組織・団体が同公開協議に参加したとのことであった。

また、フォーラム主催者である EC が公表した公開協議に際して実施されたアンケート結果によれば、①回答者の 83%が、EC が CSR に継続的に関与していくことを望んでいる、②回答者の 3 分の 2 以上は、EC の打ち出した CSR 関連提言や政策の影響は、「有用」ないし「非常に有用」であったと判断している、③回答者の 79%は、CSR は EU 経済の中・長期的な競争力を強化する上で重要な影響を与えていると考えている、④回答者の 81%は、その中でも特にサステナビリティ（sustainability）への重要な影響を挙げている、ことが明らかとなった。この回答結果を受けて、EC は、将来に向けて、①国際レベルでの活動の展開、

¹³ 「振り返り」や「再吟味」の意味である

②CSR に関する意識の向上、③トランスペアレンシー（透明性）対策の改善、という 3 つの優先事項に焦点を当てる必要があると表明している。

なお、本フォーラムには約 400 名が参加したが、参加者のバックグラウンドは多彩であり、まさにマルチステークホルダーのための対話の場を提供していた。政府関係者、企業、NPO・NGO、労働組合、国際機関、大学といった様々な組織からの参加者が CSR の発展とそれに向けた欧州の政策に関し、4 年振りに開催された本フォーラムを最大限活用し、会議場内外で対話を行っていた。

準備委員会の役割を担った Forum Coordination Committee によって作成された新たなイニシアティブとして、“Business and Human rights”などがアジェンダに盛り込まれたが、その結果、“Business and Human Rights”と題する 2 つのセッションが開かれた。一つは、“EU Leadership and Implementation”とその執行・実施に関わるものであり、もう一つは、“Access to Remedies”と人権侵害被害者の救済に関わるものであった。今回、参加者枠の拡大に伴い、これまで以上に多くの NGO・NPO からの参加者があったが、主に人権関係の団体からの参加や発言が目立っていた。同フォーラムで議論された主要イニシアティブとその課題については次のとおりであった。

*** CSR and Education – Preparing for Leadership and Strengthening Human Capital**

人材教育、訓練、研究の役割は、責任あるビジネスコンダクトを推進する上で求められる、新たな技術、技能の開発を支える重要な柱となる。CSR の更なる発展は、新しい技術、技能だけではなく、価値観と行動の変化を必要とする。CSR 及び持続可能な開発、市民の責任を適切な教育カリキュラム(中学校～大学レベル)に統合するよう教育機関に奨励する。

*** European SMEs**

EU28 カ国内の企業の 99.9%以上は中小企業（SMEs）であり、さらに、その半分は一人企業である。これら大多数を占める中小企業に CSR を如何に普及させるかが大きな課題である。2017 年より実施される非財務情報(社会的・環境的情報)の開示義務についても、EU 全体で見ても、従業員数 500 人以上の大企業である約 6,000 社のみが対象となる。

*** CSR as a Driver for Innovation, Competitiveness and Growth**

企業を取り巻く経営環境面については、人口増加、高齢化等のデモグラフィックな（人口統計学的な）変化が、社会的な変革を促す大きなドラ

イバーとなる。環境リスクの向上だけでなく、グローバル化や経済成長の鈍化により、社会の価値観がより複雑になることも重要な変革ドライバーとなる。企業はこうした変化を日常的に受け入れる体質を作ることが必要となる。これらはソーシャルイノベーション戦略を推進する上での課題でもある。CSR の概念はソーシャルイノベーション戦略の一環としての位置づけに進化してきている。

*** Improving Market Reward and Incentives: Public Procurement**

競争において CSR が与えるプラスの影響についての理解は益々進んでいるが、社会的責任を果たす最良の行動が、短期に限っていえば、最も有益ではないというジレンマに陥っている企業もある。CSR のための市場インセンティブを強化するため、公共調達分野において、現存の法的枠組みの中で、社会的、環境的考慮を公共調達に統合することを促進する。

*** Corporate Social Responsibility and Financial Institutions: Scaling up CSR in Banking and Finance**

金融危機に呼応して、EC はより責任のある、透明性の高い金融システムを確保するための規則提案を行ってきたが、非財務情報を十分に考慮することによって、投資家はより効率的な資本分配に貢献し、長期の投資目標を達成できることになる。非財務情報をどのように投資判断に組み込むかに関しては、投資家の能力構築を支援するとともに、企業に対しては優れた会計基準に沿った情報開示を奨励する。アセットマネジャー、特に年金ファンドは、責任投資についての国連原則に批准する事が望ましい。

*** Managing a Responsible Supply Chain**

グローバリゼーションの拡大とその負の面である途上国を中心とする人権や労働上の問題、環境破壊等の問題が生じているが、その解決に向け活動している NGO などから問題の指摘を受けている欧米の多国籍企業が、特にラナ・プラザ惨事以降、CSR の取り組みを、自社のみならずそのサプライチェーン全体にまで含めるなどして強化してきている。

*** Building a National and/or Regional Policy on CSR**

CSR をサポートするための公共政策は、国内、地域そして地元レベル（地方政府）で実行されるのが最善の手段である。地方・地域の公共事業機関は、特に中小企業の CSR の発展をサポートするため、EU のファンド

を活用し、貧困問題、社会的一体性といったような課題に着目した企業とのパートナーシップを検討することが望ましい。

ここまで、今回のフォーラムで議論された課題とそれに先立つ公開協議を通じたコメントを中心に述べてきたが、今後、フォーラムでの議論・検討の成果を踏まえ、EC は、「EU CSR 戦略 2015-2020」を早急に作成することとなる。ただし、フォーラムでは、欧州議会議員のオープニングスピーチ以外、一切の資料配布は無く、Wrap-up Session も事務局が口頭でアジェンダ項目ごとに議論の内容と課題をブリーフするに留まり、「EU CSR 戦略 2015-2020」がどのようなものとなるかの示唆は得られなかった。会場での議論や様々な参加者との意見交換や議論を通じて伝わってきたのは、やはり、2020 年をゴールとした 10 カ年経済成長戦略である「欧州 2020」に掲げられた 3 つの相互補完的な重要課題である「知的な (Smart) 成長」「持続可能な (Sustainable) 成長」「包括的な (Inclusive) 成長」が、EC での議論の根底に厳然と存在しているという事であった。「EU CSR 戦略 2011-2014」は、EC が CSR の推進によって「持続可能な成長」「責任ある企業行動」「中長期における持続可能な雇用創出」の条件を整備することを主目的に策定されたと考えられるが、「EU CSR 戦略 2015-2020」も、頻発する企業倒産、若年層の失業問題の深刻化というヨーロッパ経済の厳しい現状に鑑み、これらの重要課題対策を継承していくものと考えられる。

また、今回のフォーラムにおける議論状況、そして、フォーラムに参加していた参加者との意見交換や議論の中で、これまで日本で一般的に「先進的」として認識されているヨーロッパの CSR の実情が浮かび上がってきた。それは、フォーラムの議論においても、また、参加者との意見交換や議論の中でも、時折、「短期的な企業利益獲得か、あるいは、中・長期的な視野に立脚した CSR の推進か」との議論が行われており、また、「CSR は良い事だがコストが掛かる」という趣旨の発言が数多く聞かれたという点である。これはすなわち、フォーラム主催者であり CSR の推進の旗振り役を務める EC と参加者との間に生じている一種のギャップを示しているのではないか。したがって、EC は、CSR の企業競争力におけるプロアクティブな機能や意識付けを普及させる事を唱えているが、中国企業などと日々激しい争いを繰り広げているヨーロッパ企業の競争力を高めるためには、技術革新と機会に繋がる CSR とはいかなるものなのかをより具体的に示す必要があるだろう。EC は、このフォーラムの開催によってマルチステークホルダー間の対話ためのオープンプラットフォームを構築

することによって、CSRに関わる議論をリードする役割を担うことを企図しておりその狙いは概ね達成されていると感じたが、今後は、プラットフォームに留まらない、自らのプロアクティブな側面を打ち出すことが求められるであろう。今回のフォーラムでは、新たなイニシアティブとして“**Business and Human rights**”がアジェンダに盛り込まれたが、グローバルに事業を展開する日本企業にとっては、“**Managing a Responsible Supply Chain**”という考え方の下で、日本国内はもとより、アジアを中心とする海外拠点のサプライチェーンにおけるCSRに関する取組み、特に、人権問題、労働環境問題、女性の積極的活用といった分野を強化することが、当面の重要かつ喫緊の課題の一つとして位置づけられるのではないかと。昨今、EUや米国で問題視されていることが、今後、様々なNGO・NPOを通じて日本企業にも大きなうねりとなって押し寄せてくることは、グリーンピースをはじめとする国際的にも影響力の大きいNGO・NPOの活動の現状を見れば明らかである。今後重要なことは、日本企業がこうしたNGO・NPOをはじめとするマルチステークホルダーとの対話に積極的に取組み、その対話を通していち早く自らの戦略や事業活動に、欧米で議論されているような社会課題を取り入れていく、あるいは、双方に考えの違いがある場合は、そのギャップを理解するためにも、お互いの主張を「見える化」していく努力が不可欠となるにではないだろうか。

第5節（2）欧州企業に対するインタビュー調査結果

今般開催されたフォーラムの開催状況やフォーラムにおいて得られた知見は以上のとおりである。同フォーラムへの参加に加え、筆者は欧米のCSRの現状を探る次なる実証研究の手段として、ヨーロッパの複数の企業に対するインタビュー調査を実施した。インタビューを行なった各企業の事業概要やCSRに関する質問への回答状況などは次のとおりであるが、各企業に対しては、統一した質問事項として、概ね、①CSR担当部署の社内位置づけ、②CSR活動の評価方法、③CSRに対する考え方、④ステークホルダー・エンゲージメント、⑤社内研修・社員教育、などを投げかけた。その結果は、次のとおりである。

Veolia 社（仏）

＊ 面談相手

Mr. Oliver Carlat

Vice President, Social Development and Employment Relations,

HR General Department, Veolia Environment

＊ 事業概要

- ・ 水事業（上下水道、浄水場施設等）：売上高に占める割合は 46%
- ・ 廃棄物処理事業：売上高に占める割合は 36%
- ・ エネルギー生成事業：売上高に占める割合は 17%
- ・ 売上高：23 億ユーロ
- ・ 従業員数：全世界で約 18 万 7 千人
- ・ 事業国数：48 か国
- ・ 英仏独における売り上げ：約 7 割
- ・ 地方自治体等、地域レベルでの事業が大半。
- ・ 2013 年に大規模な組織再編。1 か国に 1 つの Veolia。
- ・ 前身は国営の水道事業公社。
- ・ Circular Economy を達成する企業というポジショニング。
- ・ 会社のモットーは「Resourcing the World」。資源の利用方法を開発・進展させ、保全・保護・再生するのが使命。

＊ CSR 担当部署の社内位置づけ

- ・ HR（Human Resource）部門の傘下の Social Development 部門が CSR を所管している。フランス人にとっては、social という概念は human resources approach を意味する。従って、通常フランスでは、CSR は HR の所管だと考えられている。
- ・ただ、経営トップのイニシアティブは非常に強い。常にビジネスと我々の果たすべき責任をリンクさせた考えを示している。

＊ CSR に対する考え方

- ・ 当社の前身は国営の水道事業公社であり、公益事業体。これが Veolia のアイデンティティ。
- ・ 2050 年までに世界の人口の 70% が都市部に居住するという予測がある。つまり、水、エネルギー、廃棄物処理を扱うことは、そのための資源を維持するということであり、circular economy の達成に資する。いわば当社の事業は公益事業。公益事業は確固たるビジョンなしでは遂行できない。当社のモットーは「Resourcing the World」だ。経営陣、社員もこのクリアなビジョンを共有。

- ・都市の発展は全世界レベル。だから当社が事業を全世界で展開することで、世界中で **resourcing the world** に貢献し、**circular economy** に資することが出来る。

- ・出発点が公益なので、トップも従業員も、**public minded** な人が多い。世界各国でも同様。現在でも財務成績だけに興味を持つのではない、**public minded** な人材を惹きつけることが出来ている。

- ・したがって、当社の事業内容は、**CSR** そのもの。会社のモットーである **Resourcing the World** を真摯に追求していくことで、**CSR** も充実させられると考えている。

- ・**Social Development** 部門がコアになり、**Social Initiatives** という取り組みを行っている。これは健康、安全、**Diversity**、あるいは地域へのインパクトの創出、などテーマが決まっており、全世界で 300 以上のイニシアティブが実行されている。

* **CSR 活動の評価方法**

- ・当社では、①**Circular Economy**、②**Climate Change**、③**Biodiversity**、④**ステークホルダーとの対話を含む、New Relational Models**、⑤**Attractiveness of Regions**、⑥**Supply and maintain services crucial to human health and development**、⑦**Healthy work environment**、⑧**Professional development**、⑨**Diversity and human rights**、という合計 9 つのコミットメントを 2013 年に策定した。これら 9 つのコミットメントを 12 の **KPI** で計測している。**CSR** の成果を測定しなければ、**CSR** に取り組む意味が無いし、改善のしようがない。

- ・それだけでなく、2020 年までのアクションプランも **PDCA** サイクルに沿って策定している。毎年具体的なテーマを設定した委員会が開かれ、2020 年までのアクションプランや効果測定に用いる **KPI** の妥当性についても再検討することになっている。

- ・企業は基本的には短期的な視点で動き、決算も半年あるいは四半期といったように比較的短い期間で数字として出てくる。しかし、当社の経営陣は、この 9 つのコミットメントについては、より長期的に取り組まなければ成果が出ないし、また、進歩しないという点を理解している。

- ・当社は、ニューヨーク証券取引所証から昨年撤退した。現在は、パリ証券市場にのみ上場している。この理由の一つは、米国の投資家が短期的な成果を求めるからである。未来、人間や持続可能な開発、そして地

域コミュニティへの投資というものには、長期的な視野と時間軸が必要であり、それによって業績も徐々に向上するものである。当社は、より中長期的アプローチで、CSR に関する戦略を定義しなければならないことを認識・理解している。

＊ ステークホルダー・エンゲージメント

・先程述べた 9 つのコミットメントの中にも、ステークホルダーとの協働といった項目が入っている。しかし、現状では、NGO との対話は地域レベルが中心となっている。特に、人権問題などに関しては、NGO をはじめとする非営利組織や社会投資家などから多くの質問を受ける。したがって、より長期的な視野がなければ、さまざまなステークホルダーとの協働は考えられないだろう。ただし、当社としては、第一のステークホルダーは従業員であり、それが **First ethics** だと考えている。そのため、労働組合との関係が、従業員というステークホルダーとの関係構築の大きな割合を占める。労働組合は、企業内部のステークホルダーでもあり、企業外部のステークホルダーでもある。自分（面談相手）の仕事でいえば、その 30～40% は、労働組合との関係で占められている。

＊ 社会課題について

・ヨーロッパが抱える大きな社会課題とは、若年層の高失業率問題である。当社がこの問題にどう対応していくかが問われている。当社としてもこの社会課題に対してコミットしていく必要はあると感じている。その意味でも、労働組合との関係は重要度が高い。失業対策として、当社は技能学校を運営しており、そこでの修了生を社員として受け入れるといった CSR 活動も行っている。

＊ 社内研修・社員教育

・当社のビジョンを体現するのは社員である。だからこそ、社員がビジョンを共有すること、ビジョンを社員に対してより浸透させることを重視している。一方で、「CSR が大切」という単純な社内研修・トレーニングは行っていない。当社は、「社会に貢献し、問題のソリューションを見出す」といった方針を社員に伝えられるような研修を心がけている。来月（2015 年 3 月）には、全世界規模のマネージャーがオンラインミーティングを行い、**social initiatives** に関する経験をシェアするというイベントを開催する予定である。

SAP 社（独）

* 面談者

Ms. Alexandra van der Ploeg

Program Director, Global CSR, Global Corporate Affairs, SAP AG

* 事業概要

- ・ソフトウェア開発・製造
- ・世界 130 カ国で事業展開しており、従業員は約 7 万 4 千人である。
- ・年間総利益 Annual Revenue は、約 170 億ユーロである。
- ・フランクフルト証券取引所とニューヨーク証券取引所に上場している。

* CSR 活動の概略

- ・当社が、寄付中心の CSR から脱却したのは 2011 年である。また、同年、グローバル CSR 戦略を策定している。
- ・現在の CSR 活動の中心は「entrepreneurship」と「STEM 教育 (Science, Technology, Engineering and Mathematics)」である。これらは過去の寄付中心の CSR とは異なり、本業のビジネスと直結してものである。この 2 つの活動を実践する場が、社員ボランティア組織である Social Sabbatical Program (SSP) となる。この組織を人材育成の場と新たな市場の創造の場として活用することで、当社は CSR とビジネスとの統合を図っている。
- ・我々が CSR をやっている理由の一つには、「社員は自分の才能を活用すべきだから」という考えがある。ボランティアは、社会をサポートするために自分の知識・頭脳、才能、経験を活用するということである。それを、SSP という組織を通じてやるということが、社会をより良くすることにつながっていくと考えている。
- ・「我々の CSR の真のフォーカス・エリアはどこか」、「我々のミッションとは何なのか」を社内ですっと話し合ってきた。例えば、薬品会社などはミッションが非常にわかりやすい。でも我々のような IT 企業では、ミッションを理解することはなかなか難しい。だからこそ、CSR は非常に重要なのだと思う。CSR は社内の単なる一部門ではなく、SAP がいかにしてビジネスを展開していくかということと統合されていく存在である。そこまで到達させることが、とても大切なこと。「単に CSR 専門の部署がある会社」ということではなく、会社全体に CSR が浸透した

Socially responsible company になるということを目合している。

- ・通常では、絶対にプロフェッショナルな IT ソリューションを手に入れることが出来ないような小規模の NGO・NPO や、ソーシャル・エンタープライズが我々の技術を活用することをサポートできれば、真のインパクトが生じるだろうし、とても意義のあるサステイナブルなインパクトを創出できると考えている。現状、そこにはまだ到達できていないけれど、当社にとってそれが大きな目標である。

- ・CSR というのは Journey（冒険・探検）である。まずは、フィランソロピーからスタートして、企業が小切手を切ることから始まる。でも次第に、お金を出すことは大切だけれど、それが正しいところに行くかどうか、正しいプログラムに使われているか、正しい組織に向けられているか、本当にインパクトが生み出せているかを考えるようになる。そして次には、変化を生み出せているかということが気になり始める。その時、自分はどう関わるのか、どうあるのかということを考え始める。まだ SAP はその段階までは到達できていないと思う。今はまだ、そのプロセスなのだと考えている。

＊ CSR に対する考え方

- ・当社は 2011 年にグローバル CSR 戦略を策定している。それ以前は、CSR は事業活動とは別の存在であった。また、2011 年以前は、きわめてフィランソロピー志向が強く、地域のニーズに強く依拠していたし、地域の有力者らの関心事項に依拠していた。だからこそ、当社には CSR に関して独自のプログラムはほとんどなかった。率直に言って CSR について語るべきことはほとんどなかった。

- ・2011 年のグローバル CSR 戦略では、二つの焦点を抽出した。一つ目の Entrepreneurship であるが、彼らは経済成長のドライバーであり、インフラ強化に大きな貢献ができる存在である。そこに SAP の本業との関連があると考えている。二つ目のシステム教育については、IT スキルの格差を埋めるため、次世代育成の必要から浮上したものであり、これも SAP の本業と密接に関係する分野である。

- ・CSR に関しては、CEO のイニシアティブが大きいが、当社の特徴は、多くのアイデアがミドル層から活発に出てくることである。

＊ CSR 担当部署の社内位置づけ

- ・当社において、Global CSR という部署は、Global Corporate Affairs 部

門に属する。この部門は、異なる部署をミックスしたものである。具体的には、Media relations, executive communication, employee communication, government relations、そして Global CSR の各部署で構成されている。部門の責任者は米国に駐在しており、彼はダイレクトに Bill McDermott (Co-CEO) にレポートする責任と権限を有している。

- ・現在は、Sustainable 関連部門と CSR 関連部門が別個に存在する状態である。両部門は協力関係にあるが、指揮命令系統は同一ではなく別個であり、お互いへの報告義務はない。

- ・Global CSR は全員専任であり、5 人から 6 人で構成されている。その半数はドイツ本社で勤務しているが、残りの半分は、米国のシリコンバレーの支社で勤務している。なお、Global CSR の他に、Regional CSR という部署もあり、同部署の場合だと、兼任の社員もいる。

- ・米国の FSG 社という CSR 専門のコンサルタント会社と契約し、当社の CSR 活動について、最低でも年に一度はチェックを受け、ネクスト・ステップについても助言を受けている。

* CSR 活動の評価方法

- ・これは非常に難しいポイントである。本当に社会的なインパクトを与えたければ、長期的にコミットしなければならない。そして長期的なパートナーシップを創出しなければならない。CSR 活動の成果とインパクトが具体的な数値として見えてくるには数年かかり、短期的な数字を見る本業とは根本的なコンフリクトがある。

- ・CSR 活動の成果を数値化するという作業は、経営陣を納得させるためのものとなっている面がある。同作業のためには、短期的な評価基準も活用しており、①ボランティアの投入数、②CSR プログラムで影響を受けた人数、③CEO が当社の CSR 活動の成果として講演の際に語れるような具体的なストーリー、といった 3 点が現在の基準となっている。一方で、長期的な評価基準となる KPI はまだ制定できていない。これが今後の当社の CSR 評価の課題である。

* ステークホルダー・エンゲージメント

- ・外部のステークホルダーとの関係構築は、率直に言って我々の課題である。これまでは、主に社内にフォーカスしてきたのは事実であり、外部のマルチステークホルダー・エンゲージメントに対しては、あまり関心を払ってこなかった。現在行っているのは、まだ間接的な活動では

あるが、我々のビジネスパートナーを今まで以上に CSR 活動に巻き込み、当社の技術的貢献が将来どれほど大きな役割を果たせるか、そして、ビジネスパートナーたちがその中でどのような役割を果たせるかについて説明しているということである。当社の多くのビジネスパートナーは中小企業であり、独自の CSR プログラムを持っていない。そこで、彼らを当社の CSR に巻き込むことで、彼ら自身も「CSR 活動を行っている」と言えるようにするという意図がある。だが、まだまだ上手いかない。

- ・ NGO との対話については、地域レベル（支社レベル）でやっている。プログラムをより戦略的に実行するためには、本社としても積極的に関与していきたいが、本社の人的リソースの面から現状は難しい。

- ・当社が、国連と連携して企業が進めている Impact 2030 の funding partner になったことは大きな意味を持っていると考えている。今後、当社は国連ミレニアム宣言（MDG s）に代わる Sustainable Development Goal の達成に主体的に携わることになる。この活動を通じて、他の多くの企業、政府、NGO と連携していくことになる。

- ・その他、CSR 戦略に関する外部のアドバイザーとして、NGO の人々が参加している Sustainable Advisory Panel という組織が存在しており、当社はここからも助言を受けている。

Lufthansa 社（独）

*** 面談者**

Dr. Karlheinz Haag

Vice President, Environmental Issues

*** 事業概要**

- ・ドイツ最大の国際航空会社であるが、ヨーロッパでも第 2 位の規模の旅客数を誇り、日本へは 1961 年から乗り入れている。

- ・創業は 1926 年であり、ドイツ中央政府と地方政府が合計 45% の出資を行って設立された。第二次世界大戦後に営業を停止され、東西ドイツ分断後は西ドイツの企業として営業していたが、1990 年の東西ドイツ再統一後は事業拡大を図り、スイスエアラインズやオーストリア航空を買収するなどヨーロッパ有数の大企業に成長している。

＊ CSR 担当部署の社内位置づけ

・当社には、CSR 専門の部署はない。現在、経営全体を見る Corporate Strategy Department が sustainability 関連（環境、社会問題）や財務を所管している。そこで現在、社内では、独立した Sustainability 部門が必要か否かという議論が続けている最中である。しかし、組織拡充のための新たな投資に消極的な傾向があるのも事実である。当社は、現在、コスト削減・人員削減を非常にシビアに実施している最中であり、それが影響している。そのため、現状の人員は既存の業務で手いっぱいな状況である。

・経営陣への助言を行う諮問組織である Corporate Responsibility Council は、Corporate Strategy Department が所管している。ここには環境の他、HR（Human Resource）、渉外、法務、IR（Investor Relations）といった各部門が関与しているが、実際には実働的ではない。

＊ ステークホルダー・エンゲージメント

- ・NGO・NPO の CSR 活動への巻き込みという点では、それほど積極的、あるいは、大きな規模では行えていない。
- ・当社は認識する解決すべき社会課題という観点では、当社のキャパシティの問題もあって、プライオリティの高い具体的な問題を優先しがちである。結果として、気候変動と騒音問題に CSR としての関心と実践が集中してしまっており、両問題に関しては、研究者との対話が中心になっている。

＊ CSR 活動の評価方法

- ・経営陣は、CSR 活動の評価について例外なく数値を聞いてくるが、CSR 活動の成果を数値化するというのは難しい問題である。いろいろな数字が複雑に絡み合うのがビジネスであるし、自分としては、いくら CSR 活動を数値化しても見えない成果が多いと考えている。
- ・当社としては、現時点においては、Sustainability に注力する企業の株価が高いとは証明できていないと判断している。実際、Sustainability よりも、燃料コストや欧州中央銀行の決定などの方がよほど株価に影響しているのが実情である。

＊ 社内研修・社員教育

- ・社員に Sustainability の重要性をより認識させるために、社内での内部教育がより必要だと考えるようになっている。これまでの実績を見てみ

ると、教育を受けることで、sustainability についての知識が増加すると、社員のモチベーションも増加し、より活動的になるのは興味深い点である。自分が働く企業が「自然環境にも最大限の注意を払っている企業である」という認識こそが、社員のモチベーションにつながっていると考えている。

- ・ CSR に関する社内研修・社員教育を行うことで、自分は金を稼ぐ側で sustainability 部門は社会問題を解決する側である、という他人事の意識ではなくなるし、社会の一員として sustainable に行動することも促すことになる。

- ・たとえば、客室乗務員の提案から始まった、ボトムアップの「ゴミ削減」運動がある。これは、フライトを終えた機内から排出されたゴミを全部チェックするものであり、リサイクルに回せるプラスチックなどを分別している。この運動により焼却するための費用も削減でき、ビジネスとしてもプラスの影響が出ている。

* 企業レピュテーション

- ・ 企業が良き市民となり、社会からその認識が高まれば、自ずと当社に対するレピュテーションが高まり、自社の考えに耳を傾けてもらえる機会も増えると考えている。これはリスクマネジメントとレピュテーションマネジメントの両方の側面から言えることであり、当社は CSR 活動に関して企業レピュテーションを重視している。

- ・ 特に若い世代は高い生活水準の中で育ち、情報も豊富で、Sustainability について敏感である。彼らは「嘘か真か (True or False)」という、明確な判断基準を持っている。彼らの購買姿勢は企業経営に直結するものであり重要視しなければならない。

- ・ また、リスクを最小限にするためにも、企業は「何か良いこと」をやる必要がある。

- ・ サプライチェーン管理は当社でも課題となっている。サプライチェーン管理を本社で全てコントロールするのには限界がある。現地支社・現地社員の責任感が重要となるし、そういう責任感を育てていく必要がある。これからは、現地支社・現地社員に対して、倫理的あるいは社会的な規則を遵守することの重要性を教えなければならないと考えている。

British Telecom 社（英）

＊ 面談者

Mr. Scott Barlow

Reporting Manager, Better Future, BT Group

＊ 事業概要

・イギリス最大の通信事業者であり元々は国営企業だったが、1984年に民営化されている。

・170カ国以上に事業展開しており、従業員数は約9万人で、年間総売上高は182億ポンドである。

＊ CSR活動の概略

・当社は、1983年にCSRを開始したが、出発点はフィランソロピーからであった。まず初めに、ロンドン証券所に上場している企業で組織された1%クラブというチャリティ団体に加盟し、フィランソロピーを開始した。なお、この団体は、現在、London Benchmarking Groupへと発展的に解消している。その後、他の欧米企業と同様に、当社のCSRもフィランソロピーからShared Valueという考え方に移行した。

・ビジネスというのは収益を生み出すものだと多くの人々は考えているが、同時に副次的効果として価値を生み出す。社会における価値、環境における価値である。利益、収益というのは、価値を生み出したことに対する報酬ではないだろうかと私は考えている。CSRというのは、ビジネスで社会などにおいて価値を生み出すための別のやり方にすぎない。価値があれば、消費者はその価値に価格をつけ、結果的に収益が生まれることになる。

・当社のCSRは、寄付の時代を経て、「我々はお金を出すこともできるし、また、ビジネス、社会、環境にとっても有用な価値を生み出すこともできる」存在へと移行した。これが現在の当社のCSR活動に関する考え方である。

＊ CSRに対する考え方

・当社は、CSRを単独ではなく全社的なものとして、ビジネス部門と同化させていきたいと考えている。

・「CSR＝チャリティ」という考え方である限り、CSRは全社的な取り組みには決してならないし、社会に大きなインパクトを与えることは不可能である。

- ・CSR 部門が独立していると、その他の部門は、自分の部門は CSR をやらなくてもよいと考えがちである。全社員が皆、CSR はビジネスに直結しており、各々が CSR の役割を有しているのだと考えるようにしていきたい。

- ・社会にインパクトを与えたければ、ビジネスにしなければならず、企業として投資家、株主を巻き込む必要がある。「企業が何か良いことをしようとしている」というレベルではなく、投資家や株主に対して、それがビジネスを生み出すこと、また、投資からリターンが生まれるということ、というロジックを信じさせないといけない。

- ・企業は、あらゆることが出来るわけではないので、自社の得意分野に特化するのが成功のコツではないか。当社は、CSR 的な発想でビジネスを考え、そして取組むのと同様に、ビジネス的な発想で CSR を考え実践するようにしている。また、当社は、投資家に対して、「CSR は実際に当社の株価を引き上げている」とメッセージを出すようにしている。彼らは時として、売上高や経常利益、そしてコストという数値しか見ない時もあるが、CSR の効果を証明できれば投資家の姿勢は変わるものと考えている。

- ・EU 内では今が CSR を実践する好機である。25 歳以下の世代が、意識の高い選択行動をとっているからであり、特に、環境問題ではその傾向が強い。彼らを意識した CSR の行動をとることは、自社のビジネスと密接に関連することに繋がる。

＊ CSR 担当部署の社内位置づけ

- ・当社の CSR 担当部署は、Better Future Team という名称で活動しており、CSR という言葉は使用していない。なぜなら、専門の CSR 担当部署や Sustainability 担当部署があると、社内の他部署は、他人事だと捉え、自分に関連している事象として考えなくなる。当社は、CSR という言葉を部署名として使用しないことで、「全社員がすべからく CSR にかかわっている、携わっている」という姿勢を表している。

＊ 本業との統合

- ・当社は、アフリカでのプレゼンスが高くないが、NGO・NPO と協力し、インターネットでアフリカの各地に存在する遠く離れた村々を結ぶという取組みを行っている。これにより、医療や教育を改善することが可能となった。これは、我々にとって素晴らしい CSR ストーリーとなってい

る。当然ながら、その背後には、それらの地域を将来的には市場化できるかもしれないという可能性が秘められている。

- ・その他、低所得者層向けの低コストの家屋を提供する **Social Housing Association** という NGO と連携し、同家屋では低価格でインターネットにアクセスできるようにした。これは、社会課題に対応する新たな製品、サービスを市場に投入したということを意味している。

- ・英国の場合、政府の重要課題が「Go Digital」であり、行政サービスもオンライン化されているため、インターネットにアクセスできないとそういった行政サービスからも取り残されてしまう。今後、英国では、「社会の下部の人たちを置き去りにしない」ということはますます重要になってくる。

- ・以上のような取組みにより、CSR 活動抜きでは接触できなかった新たなセグメントをマーケットに取り込めるようになった。今後、はっきりとした成果が出るのには時間がかかるだろうが、長期的には成果が出るものと考えている。

* ステークホルダー・エンゲージメント

- ・ステークホルダー・エンゲージメントは、当社としても非常に積極的にやってきている分野である。当社には、チャリティープログラムや関連する人材等に関する豊富なデータベースがあり、社内の誰が社外ステークホルダーの誰を知っているかについても把握している。

- ・もちろん、企業がすべての答えを持っているわけではない。当社が考えることは、NGO・NPO の人々から見たらズレていることもあるだろう。だからこそ、彼らとの関係は非常に重要である。

- ・また、当社は、UNICEF や英国赤十字とも協力している。彼らは現場を熟知しており CSR にとって強い味方である。彼らとの対話を通じ、自分たちが正しいことをやっているのかどうかを確認できることは、当社にとって大きなメリットである。したがって、特定の NGO・NPO ではなく、多くの NGO・NPO との関係が重要になる。できるだけ多くの異なった意見、異なった考えを聞くことで、ステークホルダー・エンゲージメントの効果を最大化できると考えている。

TESCO 社（英）

＊ 面談者

Mr. Simon Burton

Head of Corporate Responsibility, Communications

＊ 事業概要

・英国を本拠地とし、10 か国以上でスーパーマーケット、コンビニなどを展開しており、小売業で世界第三位の売上高を誇っている。

・しかし、当社は、2013 年に馬肉を牛肉と偽装した食品偽装事件が発覚し、さらに 2014 年には、25 億ポンドの利益水増し疑惑が発覚したため、現在、世論から厳しい意見が寄せられている。よって、今後は「透明性」の徹底が求められる状況にある。

＊ CSR 活動の変遷

・これまでの当社の CSR を振り返ると、3 つの段階に分けることが可能である。第 1 フェーズは、寄付中心のフィランソロピー活動の段階である。次の第 2 フェーズは、リスク緩和を意図した CSR 活動である。そして現在の第 3 フェーズは社会問題への対応の段階である。社会とのパートナーシップを極めて重要視しており、その根底にあるのは「Shared Value」の考え方である。

＊ CSR 担当部署の社内位置づけ

・戦略的な観点からすると、社内の CSR 部門とリスク部門のパートナーシップは重要となってくる。リスク部門は、短期・中期的なリスクを見ているが、CSR 部門は長期的なリスクを見るため、両部門が有機的に結びついていることによって、CEO はよりよい意思決定が可能になる。

・いくつかの企業での勤務を経験した自分の考えを述べれば、企業においては、CSR 担当や corporate affairs 担当といった非財務部門が、財務部門と上手に連携しているところが強みを持っている。

・当社のビジネスにとって大切なのは、社会から寄せられる異なった期待をどのように取り込むか、また、消費者が何を期待しているのかを常に考えている。

＊ 不祥事発覚による逆風下の Tesco 社

・人々の当社への印象は、まだ好転していないと考えている。今は特に厳しい状況にある。2014 年 9 月に CEO が交替し、ユニリーバから来た新しい CEO の Dave Lewis が多くの変化を主導している。

＊ 社会課題について

・現代のようなデジタルコミュニケーションの時代には、事業活動の透明性の確保（Transparency）が最重要課題となっている。

・CSR が対象とする社会課題も、企業側が勝手に設定するのではなく、マルチステークホルダーにヒアリングを行い、その結果として、現在何が大きな問題となっているのか、当社が与えられるインパクトとは何なのか、を特定することが重要であり、その意味では、市民社会との協働が社会課題把握のためにも必要である。

・当社は、若年失業率が非常に高い東欧で多くの事業を展開している。英国では、若年失業率の問題はそこまで深刻な状況ではないが、東欧では 3 人に 1 人が失業している状況にあり深刻な状況である。当社は、この問題に関して、マルチステークホルダーから意見を聞き、我々がこの問題の解決にどの様に関与できるか、携われるかを検討している最中である。

＊ 社内研修・社員教育

・社会課題をビジネスにつなげる試みにおいてもっとも重要なのがリーダーシップの育成であると考えている。社員のトップ層がこの価値をよく理解していることが大切である。だからこそ、CSR 部門はリーダーシップの開発・育成を担当する、リスク部門や HR 部門といった非財務部門ともっと連携することが必要である。当社の現状を述べれば、現在はまだ部門間の連携は十分でなく、この連携強化が今後の課題となっている。CSR 部門は、本業の様々な部門とより密接な存在になる必要がある。

＊ ステークホルダー・エンゲージメント

・英国では、NGO・NPO の性質が変化している。かつて NGO・NPO は、企業批判を大規模に展開していた。だから、「企業と協働する」という考え方や活動方針は、自分たちの存在意義を裏切る行為であり、中立性を損なうものと考えていた。しかし、この 5 年で大きく変化してきた。依然として企業を批判すること多いが、対話の傾向も見られるようになっている。

たとえば Greenpeace や Save the Children といった団体がそうである。彼らにもまだ企業批判の性格はもちろん残っているが、どの部分で企業と協力できるかを話し合う、common ground というパートナーシップの枠組みづくりを模索している。

・逆に企業側も、かつて一部の企業は NGO・NPO に対してとてもアグレ

シップだった。結局は、NGO 側と企業側の双方の成熟度が増してきたということではないだろうか。当社と NGO・NPO との議論のオープンさも増してきている。

・ NGO 側にしてみれば、単なる企業のサポーターになっただけでは、非営利組織としての信頼性を失ってしまう。しかし彼らには、企業が耳を傾けるべき経験、専門性がある。我々企業にしてみれば、対話すべき課題ごとに対話や協働の相手となる適切な NGO・NPO は異なるので、どこにどんなエキスパートが所属しているのかなどを常日頃から把握しておくことはとても重要である。当社の CSR 部門は、NGO、学者、ジャーナリスト、シンクタンクなどの情報を常に収集している。

・いくつかの不祥事が発覚したという現下の厳しい状況の中では、NGO・NPO へのコンタクトは不可欠である。まずは、我々の経営改善に向けた努力をステークホルダーに納得してもらわなければならない。そのため、2015 年夏には 100 名の消費者と 100 名の NGO・NPO 関係者及び有識者で構成された合計 200 名を一つの部屋に集めたステークホルダー・エンゲージメントを企画している。200 名を 20 テーブルに分けて実施するが、それぞれファシリテーターをつけて、当社が何をすべきか話し合うが、消費者と NGO たちがまったく対等な立場で話し合えるようにしたいと考えている。このステークホルダー・エンゲージメントのポイントは消費者を巻き込むことであるが、ほとんどの英国企業は、消費者に対するアプローチはリサーチと分析が主であり、こういった直接的な対話は前例がないのではないかと考えている。

Marks & Spencer (英)

* 面談者

Mr. Rowland Hill

Corporate Social Responsibility / Sustainability Manager

* 事業概要

・当社は、英国を本拠地として大規模小売業を営んでおり、英国国内では約 300 店舗を展開している。その他、世界 30 カ国に展開しており、企業全体の従業員数は約 8 万人で、総売上高は約 80 億ポンドである。

* CSR に対する考え方

・CSR 活動において、本業との統合は難しい課題であるが、本業に上手にフィットさせないと、CSR は傍流なものになり、意味のないものになってしまうと考えている。そして、CSR はブランドの立脚点である。さらには、社員の考え方のベース、リクルーティングのベース、トレーニングのベースとなる。当社が価値を何においているのかを社会の人々に常に示していく活動でもある。CSR と本業との統合は長い道のりであり、当社でもまだ後 10 年ほどはかかると思っている。CSR の概念は、CSR、Sustainability、Circular Economy と名前は変わってきているが、実は同じ考え方が継続しているのではないかと考えている。

・当社の CSR 活動は、1990 年代半ばの時点ではまだまだ不十分だった。CSR はフィランソロピーとして理解されており、本業とは完全に分離していた。特に、環境分野への対応やマルチステークホルダーとの対話は弱かった。

・当社は、家族経営からスタートし、家族主義、温情主義という側面が強い。そのためか、当社には、社員には温かいが関係のない人にはまったく温かくないという企業文化があった。これが 1990 年代半ばから次第に変わり始めたが、完全なる変化には約 10 年を費やした。

・2003 年に第 1 回目の CSR レポートを発行したが、これが当社の CSR の転換点を示している。マルチステークホルダーとの対話の重要性が登場したのもこの時期である。2004 年に CEO に着任した Stuart Rose のイニシアティブは非常に大きいですが、彼は CSR による当社の価値向上を常に考えていた。

・2007 年に初めて、CSR 活動指針である「Plan A」を策定した。ここでステークホルダーとの対話を実施しており、彼らとの積極的な協力姿勢というものを当社の CSR の中心に据えることになった。

* ステークホルダー・エンゲージメント

・英国政府主導で作られ、政府、企業、NGO などがメンバーとなっている Collaborative Groups がある。現在では、政府のプレゼンスは低くなっているが、大きな社会問題があるとそのグループが関与することになっている。その他にも政府主導の取り組みは存在しており、たとえばサプライチェーンに関する Ethical Trading Initiative や、環境関連の WRAP (waste and resources action program) などがある。その多くは政府主導で設置されたが次第に民間主導に切り替わっている。

・当社独自の取組みとしては、20 年前にステークホルダーとの対話のスキームを作り、NGO・NPO について徹底調査した。現在では、本業の各部門中にもステークホルダー対話が取り込まれており、その頻度からすると、毎日、どこかの部門でステークホルダー対話が行われている計算になる。NGO・NPO との対話により、CEO や経営陣に対して世界中に存在するあらゆる問題の見方、観点を提示することが出来る。

＊ 社内研修・社員教育

・どこの企業でも同様だと思うが、CSR に関する社内研修や社員教育には、トップのリーダーシップがきわめて重要である。まずはトップから CSR を学んでもらう。CEO らが CSR を学び、CSR がもたらす価値を信じることが重要である。当社では、CEO の指示で取締役や管理職は、全員 CSR に関する目標を設定しなければならない。ボーナスの 10% が、自分が設定した CSR 目標の達成度合いによって決定される。管理職が CSR 目標を設定することで、それより下の社員に波及効果が生じることを狙いとしている。

第 5 節 (3) まとめ

ここまで、欧米の CSR のこれまでの展開状況を概観した上で、その現状分析を図るため、EC が主催したフォーラムの開催状況や、CSR 活動に熱心に取り組んでいると考えられるヨーロッパ企業を複数訪問してインタビュー調査を行った結果などを検証してきた。それらの結果として、欧米の CSR には、いくつかの特徴点が存在することが明らかとなった。

一つ目は、「メセナ・フィランソロピーから戦略性のある CSR」へという大きな概念移行が既に完了しているという点である。欧米企業の取組む CSR が、文化・芸術活動や寄付行為といった社会貢献型のものから、次第に経営戦略論へ包摂されることで経済的価値獲得という動機が付与され、CSR の活性化を引き起こしたということは、欧米や日本の CSR だけでなく CSR 全体の発展に大きな貢献を果たしてきた。特に、米国は CSR をビジネスチャンスと見なしており、半世紀前に米国で議論されていたような CSR とは全く異なる存在へとシフトしている。上述したヨーロッパ企業に対するインタビュー調査においても、多くの企業が、戦略的 CSR の実行とその評価の数値化に熱心に取り組んでいることが明らかになっており、欧米の CSR は既にビジネスの一部として溶け込ん

でいると言える。「伝統的な CSR から戦略的な CSR へ」という概念的シフトが、欧米では既に現実の企業経営の場面でも完了していることが今回のインタビューで確認されたことは大きな成果であると考えている。

その一方で、企業内でビジネスとして CSR に取り組むことが当然視されているということから、CSR の成果の数値化、いわゆる「見える化」が新たな課題となっていることも明らかとなった。CSR の成果については、必ずしも因果関係がはっきりした形で現れない場合があることや、消費者に対する心理的効果などといった把握しにくい側面があることから、一般的には可視化にそぐわない概念であるとも言える。これが、CSR に対する懐疑的な意見の根拠になっていると考えられるが、ヨーロッパ企業では、社内全体が戦略的な CSR を当然のことと理解していることもあって、CSR の成果を急ぐ傾向が見られた。これを CSR 活動にとってマイナスと捉えるかプラスと捉えるかは別として、CSR の戦略化に伴う新たな課題の発生ということで留意しておく必要があるだろう。

二つ目は、NGO・NPO などが有する市民活力に対する企業の期待が大きいのと同時に、そうであるがゆえに、NGO・NPO による企業への影響力が非常に大きいということである。それは、企業に取り組む CSR への関与といった範囲にとどまらず、NGO・NPO が、CSR 情報の収集・分析・発信といった CSR の涵養の一翼を担ったり、時として、企業活動の監視役として企業活動に対する機制役を担ったりしているという面に表出している。それに加え、欧米企業は、ステークホルダー・エンゲージメント活動の一環として積極的に NGO・NPO と対話や連携を図っており、この対話の枠組みは既に欧米の CSR にとって欠かせない存在となっている。

特に EU は、域内の企業が取り組む CSR の課題解決能力を利用しようと務めているが、その主たる方法はステークホルダーとの対話や連携の強化にある。それはただ単に、ステークホルダーを意識した経営を促すというのではなく、EU が主導して、企業の CSR の枠組みの内部にステークホルダーを包摂的に取り入れさせ、行政や企業、そして様々なステークホルダーとが一致協力していくという枠組みを目指すものである。この動きは、民間活力を集約させることによって、行政だけに頼らない、あるいは、行政では不可能なレベルのきめ細やかな社会課題解決の方策の一つとして注目されるべきものではないか。この CSR におけるコミュニケーションの進展度の高さも、本章の考察で導き得た欧米の CSR に関する知見である。

最後となる三つ目は、失業問題や人権問題といった人材や人事管理に関わる

問題が多く、その比重を占めているということである。社会課題の解決に資するという CSR の本質的役割は、必然的に当該社会課題によってその方向性が大きく異なることになる。特に、欧米の CSR が対象とする社会課題は、失業や人権といった本来であれば国家（政治）が一義的には取り扱うべき比較的大きな問題であり、かつ、発展途上国も視野に入れたワールドワイドなものである。このように、見据える地理的・社会的範囲が大きいという点も欧米の CSR の特徴の一つである。なお、後に述べるが、これは、公害問題が大きな社会問題となり企業活動への批判が高まる中で、企業が CSR として環境問題を積極的に取り上げたという歴史を持つ日本の CSR とは大きく異なる点である。欧米の CSR の視野や行動範囲の広さとそれに伴う積極性は、CSR の模範となるモデルであると言えるのではないか。

以上の3つが欧米の CSR の特徴点であると考えられるが、そのいずれもが、政府や NGO・NPO などを含むマルチステークホルダー・エンゲージメントが基盤となっており、行政も企業も NGO・NPO に信頼を寄せているということである。金田（2008）は、企業と NGO・NPO との関係性について、6つのオリジナルモデルを用いて分析しているが、その一つとして、「CSR 信頼モデル」を提示している。同モデルは、ステークホルダーとの信頼構築のための段階的行動として、①実行（P:Perform）、②開示（D:Disclose）、③対話（C:Communicate）、④理解・感謝（A:Appreciate）の4つを循環させるものであるが、本節において実施した CSR の展開状況の検証、そして CSR 関連フォーラムへの参加や企業インタビューといった実証研究の手段において明らかとなったのは、欧米の CSR では既にこの循環モデルが成立しているだけでなく、その発展形態として、国家・行政もこの循環モデルの一部に組み込まれているということである。CSR におけるステークホルダー・エンゲージメントの充実と活性化は、企業と NGO・NPO という2者の関係だけでなく、国家との信頼形成にも大きな役割を果たし、単なる企業活動レベルの CSR という枠組みを越えたオールソースによる社会課題解決という大きな動きへと結びついていると評価できる。したがって、欧米の CSR には企業と国家・市民社会との間に高次の信頼が形成されていると言える。

第 6 節 日本における CSR 関連動向

前節では、欧米の CSR について詳しく検証した。それでは、我が国の CSR はいかなる状況にあり、また、いかなる特徴を有しているのだろうか。本節では、日本の CSR について、日本企業の動向や経済団体や国家の動向、そして、アンケート調査による日本の CSR の現状分析などを行うことで論じていく。前節と本節での学術的作業を経ることで、中国の CSR との比較考察がより容易になるだけでなく、より明確な分析結果をもたらすことになると考えられる。

そもそも日本では、数百年も前の江戸時代初期から、「三方良し」や「石門心学」に代表されるように、商取引や事業の地方展開に際してとりわけ社会に対する配慮が必要であることが説かれていた。これは、我が国の国土が比較的狭く、また、農業を中心とした地元定着型の生活スタイルが主流であったことから、商取引や商売人に対する社会（地域コミュニティ）からの評判が、当該商取引などの以後の継続を大きく左右したという特殊な事情も影響したものと考えられる。また、既に論じたように、渋沢栄一らは、中国の倫理的思想である孔子の教えを日本に導入し、我が国ならではの経営環境に適合させる形で理論的充実と実業界への応用を図ったことが確認される。

では、こうした CSR を比較的に受け入れられやすい思想的・文化的な土壌を有する日本において、企業は、いわゆる高度成長期という右肩上がりの成長を遂げる中でどのような CSR を意識し、また、実行してきたのであろうか。そして、同じ時期に、企業だけではなく経団連や経済同友会といった経済団体、あるいは、経済産業省といった行政は、CSR に関してどのような動きを見せたのであろうか。本節はまずその点について見ていくことにする。それを終えた後に、筆者が実施した日本企業に対するアンケート調査の結果分析を行い、日本の CSR の特徴点や課題などを導出する。

第 6 節（1）日本企業の CSR 動向

我が国では、1954 年から 1973 年にかけて日本経済が飛躍的に成長したことを高度経済成長と呼び、この時期は、第二次世界大戦に敗戦したことによって失った植民地の影響や、同戦争によって混乱した経済から世界有数の経済大国へと成長した日本を象徴する出来事だとされる。

この高度経済成長によって、日本企業の事業規模も大きくなると同時に、東南アジア諸国をはじめとして海外に進出していく企業も増加していった。1950年代から70年代にかけてのこうした企業の巨大化・グローバル化という現象の中で、1970年4月には『日経ビジネス』誌が、「企業の社会的責任をどう考える？」という特集記事を組み、経営者に対するアンケートを実施している。当時の経営者のCSRに対する認識を把握するためにも、ここでその結果を詳しく見ていくことにする。

同アンケートは、当時の大企業の経営者32名に対して、「企業の社会的責任とは何を指すか？」を問うている。この質問に対しては、32名中の12名(37.5%)が、企業収益や株主貢献などといった、いわゆるFriedman(1970)で指摘された経済的価値を主眼とする社会的責任を意味する回答を行っている(【図表61】参照)。

【図表 61：1970年のCSRに関する経営者アンケートの要旨①】

回答者	「企業の社会的責任とは何を指すか？」
飯田新一・高島屋社長	<u>安定配当</u> 。
岩佐凱実・富士銀行頭取	<u>企業収益を確保</u> し、国家社会と共に繁栄する。
長谷川周重・住友化学工業社長	自由企業体制で <u>経済社会の発展</u> に寄与する。
大友恒夫・秩父セメント社長	<u>株主</u> への責任
若杉末雪・三井物産社長	<u>株主のため</u> 経済発展に寄与
牛尾治朗・ウシオ電機社長	<u>収益確保</u> 。
中司清・金淵化学工業社長	<u>企業を発展させる</u> こと。
藤野忠次郎・三菱商事社長	<u>企業目的の効率的な追求</u> 。
小林敦・ライオン歯磨社長	<u>株主の繁栄</u> を図る。
越後正一・伊藤忠商事社長	<u>企業繁栄</u> の活動。
北裏喜一郎・野村證券社長	<u>利潤追求活動</u> と経済社会との調和。
篠島秀雄・三菱化成工業社長	<u>株主</u> に対する <u>寄与</u> 。

出所：『日経ビジネス』1970年4月号をもとに筆者作成。なお、下線は筆者追記。

一方、ステークホルダー重視や社会的価値重視を意味する回答を行った経営者は、32名中の10名（31.25%）であった（【図表 62】参照）。

【図表 62：1970年のCSRに関する経営者アンケートの要旨②】

回答者	「企業の社会的責任とは何を指すか？」
本田宗一郎・本田技研工業社長	人に迷惑をかけず、 <u>人に繁栄をもたらす</u> 。
大屋晋三・帝人社長	<u>社会進歩に貢献</u> し、公害を防止すること。
河原亮三郎・東芝機械社長	<u>企業を取り巻く人々の幸福追求に貢献</u> 。
田實渉・三菱銀行頭取	<u>大衆の利益を重視</u> すること。
藤本一郎・川崎製鉄社長	<u>企業利害集団の保護促進</u> またはその間の <u>調整</u> 。
駒井信一郎・日立製作所社長	仕事を通じて国家 <u>社会に貢献</u> すること。
小菅丹治・伊勢丹社長	<u>地域社会の向上</u> 。
赤井三郎・赤井電機社長	<u>よりよい社会の形成</u> 。
宮崎一雄・日本長期信用銀行頭取	企業の社会的影響を認識し、 <u>問題解決に協力</u> 。
森下泰・森下仁丹社長	<u>社会にどのくらい奉仕しているか</u> ということ。

出所：『日経ビジネス』1970年4月号をもとに筆者作成。なお、下線は筆者追記。

このアンケート結果からも分かるように、従来、「米国企業は株主利益主義で、日本は社会的利益主義」と言われてきたが、1970年代の日本のCSRは、株主利益重視と社会的利益重視の考え方が、ほぼ拮抗、ないし若干前者が優位という状況にあったと考えられる。川村（2004）は、1960年代から2000年代にかけての日本のCSRの時代区分を示しているが、そこでは、1960年代と1970年代は、「公害に対する企業不信・企業性悪説」と「企業の利益至上主義批判」であると指摘されている。しかし、実際には、当時の企業経営者の目指す社会的

責任は利潤追求といった考えもまだまだ主流であり、企業内外では企業が果たすべき責任や企業そのもののあり方に対する意見に相当程度のギャップが生じていたことが推察される。

その後、1980年代から1990年代にかけても、1988年の尼崎公害訴訟や、1996年の東京大気汚染訴訟といったように、公害問題は一時よりも件数などは減少したものの、依然として、企業活動の負の部分として表出する大気汚染や水質汚濁などは大きな問題であった。1993年には環境基本法が制定され、公害の定義が「環境の保全上の支障のうち、事業活動その他の人の活動に伴って生ずる相当範囲にわたる大気の汚染、水質の汚濁（水質以外の水の状態又は水底の底質が悪化することを含む）、土壌の汚染、騒音、振動、地盤の沈下（鉱物の掘採のための土地の掘削によるものを除く）及び悪臭によって、人の健康又は生活環境（人の生活に密接な関係のある財産並びに人の生活に密接な関係のある動植物及びその生育環境を含む）に係る被害が生ずること」と定められ、以後、同法を基本としたハード・ローの法整備や環境省の誕生などによって、大規模な公害問題が発生することは稀になったと言える状況にある。しかし、企業の社会的責任が問われるのは、公害といった環境問題ばかりではない。

日本でCSRという概念が語り始められたのは2001年から2003年ころにかけてであるが、これは、雪印食品による牛肉偽装事件（2001年から2002年）や三菱自動車によるリコール隠し事件（2000年と2004年）といった、主にコンプライアンス違反に関する企業不祥事に端を発するものであった（藤井・新谷：2008）。つまり、以前は、企業活動のバリューチェーンから外部不経済として発生する「バズ」と呼ばれるマイナスの価値を持った生産物（細田：2012）が問題となったのであるが、ここに至り新たに問題となったのは、本来ならば「グッズ」として消費者にプラスの効能を生じさせるはずの財やサービスの本質的な価値の有無や毀損なのである。

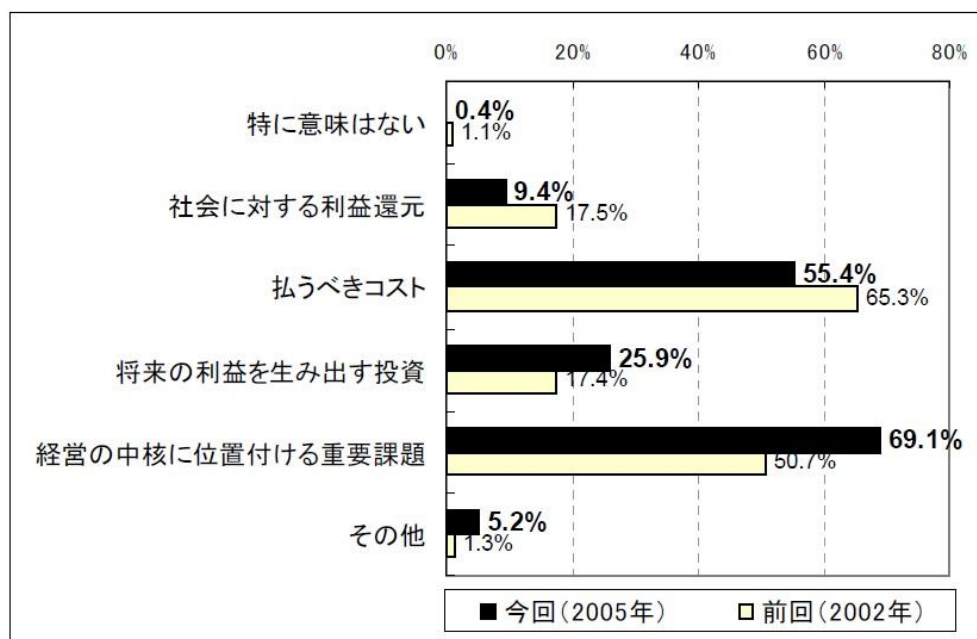
CSRという概念が、言わば欧米から輸入され、日本においても企業経営における重要性が真摯に検討され始めたのは2003年の「CSR元年」と言われるが、それによる経営者の意識変化は経済同友会の実施したアンケート結果からも明らかである。

2003年3月に経済同友会から公表された『「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて－』と題する政策提言の中で行われたアンケートによると、73.2%の経営者が企業不祥事の原因を「経営者（コンプライアンスに関する意識やリーダーシップの欠如等）」だと自認しているも

の、CSR の意味については、「経営の中核に位置付けるべき重要課題である（50.7%）」よりも、「社会に存在する企業として、払うべきコストである（65.3%）」の方が賛同する意見が多かった。つまり、当時の経営者は、「経営者の倫理性の欠如によって企業不祥事は発生するが、企業の社会的責任は、企業存続のために社会へ支払うコストに過ぎない」と考えていたのである。この状況は、まさに、先ほど取り上げた 1970 年当時の経営者が抱いていた感覚からそれほど変化していなかったことを意味している。

経済同友会は、その後、2006 年 3 月にも CSR に関する同種アンケートを実施し、その結果を公表している。『企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査』と題する報告書によると、経営者が考える CSR の意味は、前回最多の支持を集めた「社会に存在する企業として、払うべきコストである」が 55.4% に低下し、代わって、前回は 50.7% であった「経営の中核に位置付けるべき重要課題である」が 69.1% へと大幅に支持を増やし最多となった（【図表：63】参照）。

【図表 63：CSR の意味に対する経営者の回答の変化】



	N=	498	
1. 特に意味はない。	2	(0.4%)	
2. 利益が出た際の社会に対する利益還元である。	47	(9.4%)	
3. 社会に存在する企業として、払うべきコストである。	276	(55.4%)	
4. 将来の利益を生み出す投資である。	129	(25.9%)	
5. 経営の中核に位置付けるべき重要課題である。	344	(69.1%)	
6. その他	26	(5.2%)	

出所：経済同友会（2006, p.9）

しかし、確かに、以上のような意識変化が見られるとはいえ、21 世紀に入ってから依然として、CSR を「払うべきコスト」と捉える経営者が相当数存在していることは間違いない。この企業の「本能」とも言うべき、コストという概念を経営に関係するあらゆる判断の指標に用いるという傾向は、問題視されるべきであろう。その一つの解決策は、潜道（2014）においても倫理性の衝突の解消の道標として示されている、フロー体験の組織内外への浸透なのかもしれない。フロー体験とは、Csikszentmihalyi（1990）によれば、その活動をしていることが楽しく目的となっている「自己目的的体验」であり、フローを生み出す活動は生産的になるとされる。CSR を意識する、CSR に関する活動に参画する、CSR の成果を感じるといった、様々な自己経験がフロー体験となれば、コストに固執した思考形態から企業のみならず経済全体が抜け出すことが可能になる。無論、このフロー体験を取り上げている潜道（2014）では実証研究などはなされておらず、これはあまりに楽観的、かつ、理論的な構想だと言えよう。ただ、「石門心学」・「三方良し」といった日本に古くから根付く倫理的な経営思想を最大限に活かすためにも、人間の心の本質に問いかけるフロー体験の活用という構想の持つ魅力は、一定程度認めるべきではないだろうか。

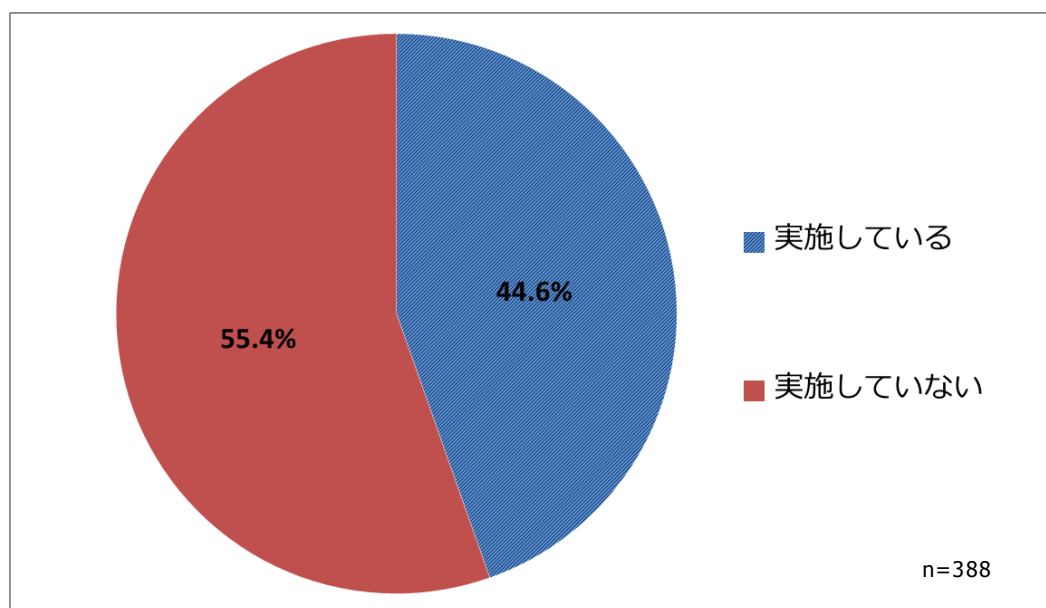
21 世紀以降の日本の CSR に大きな影響を与えたのが、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災という未曾有の危機と復興であったと考えられる。東北地方を中心に、数多くの死傷者・行方不明者を出したこの悲劇は、一方で、企業と地域社会との関係性や、CSR のあり方を問い直す契機になった。企業による被災地支援の事例に関しては、大八木（2011）、安斎（2012）をはじめとした複数の先行研究において取り上げられ、また、定量的な研究として、高浦（2013）などが取り組まれているが、これらの研究は総じて、日本の大企業のほとんどが復興支援のために何らかの CSR に着手し、経済的支援やボランティア活動、地元組織との協働などに力を入れていると前向きに評価する一方で、戦略的 CSR の時代にありながらも、今回の東日本大震災に際しては、ほとんどの企業が企業価値向上との関連性が薄い活動に終始しており、その改善が日本の CSR の今後の課題であると指摘している。しかし、大規模災害によって再認識させられた地域社会に埋め込まれているソーシャル・キャピタルの存在やその力の認識、そして、ソーシャル・キャピタルの有効活用といった経験は、今後の日本企業の CSR が目指していく枠組み・仕掛けの方向性を明確化させることに繋

がったのではないか。

前節で述べたように、日本には CSR を受け入れやすい文化的あるいは思想的な土壌が存在していた。これは、一見すると CSR の導入やその後の普及にとって好ましい環境にあったとように思われがちだが、それは同時に、未だに「三方良し」の時代背景をもとにした社会観、すなわち、企業が CSR を通じて関与すべき社会の範囲がかなり狭まるという「CSR のガラパゴス化」をもたらしている（藤井・新谷：2008）。ただし、藤井・新谷（2008）による分析の正しさは認めるものの、この「ガラパゴス化」という表現は適切ではないと考える。それというのも、第2章でも検証したように、そもそも資本主義自体が各国の政治制度などによって多様化しており、資本主義という枠組みの中における企業の諸活動の一つである CSR が多様化するのとは必然だからである。つまり、日本だけが「ガラパゴス化」しているのではなく、CSR は各国の事情に応じて多様化を見せているに過ぎない。よって本研究では、以後、この多様化現象をネガティブな印象を有する「ガラパゴス化」ではなく「土着化」と表現したい。いずれにせよ、この傾向は、企業と消費者の双方の意識にも反映されていると考えられる。

中国に進出した日本企業に対する CSR 活動に係るアンケート調査の結果によると、「現地で CSR 活動を行っていない」旨を回答した 173 社に対してその理由を2つ挙げてもらったところ、最も多かったのが「人的余裕が無い」の 94 社（54.3%）に次いで、「何をしてよいかわからない」が 82 社（47.4%）であった（【図表 64】【図表 65】参照）。

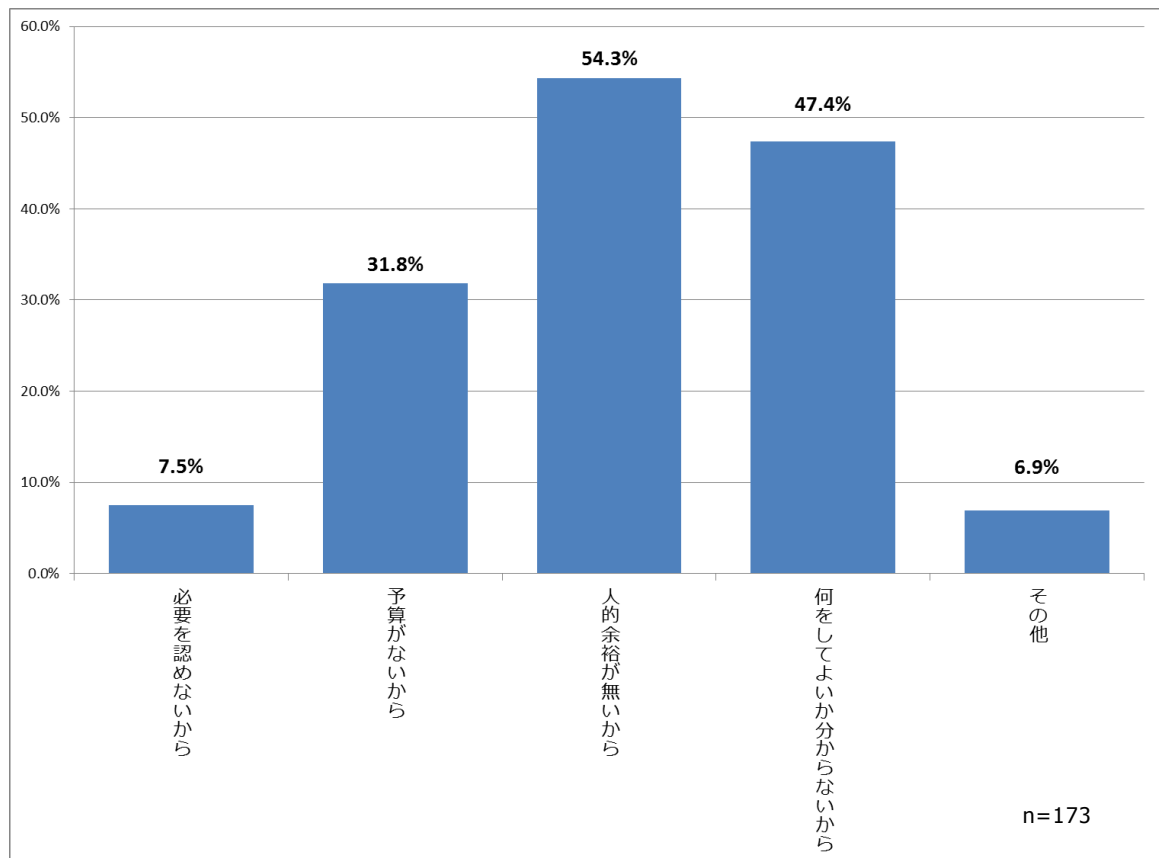
【図表 64：中国進出日系企業が CSR 活動に取り組んでいる割合】



出所：国際交流基金（2010）をもとに筆者作成。

これは、日本国内でのみ事業を行ってきた企業が海外に進出した際、進出先現地の社会課題を把握することができずにいる状態を示している。つまり、海外進出に伴い現地で CSR に取組もうとしたものの、日本式に土着化した意識のままであるため、視野を広げられていない可能性が高い。それに加え、人的・予算的な余裕が無いと回答する企業の割合も高く、これは、日本企業が、海外に進出した際、生産や販売といった部門にリソースを割り当てている一方で、CSR 関連にはあまり割り当てていないことを示している。本論文では、CSR におけるコミュニケーション行為によるソーシャル・キャピタルの醸成と活用という視点を示しているが、現状、日本企業は、特に海外での CSR 活動に十分なリソースを割り当てていないことから、現地でのソーシャル・キャピタルの醸成や活用を考慮していないか、していても不十分である。

【図表 65：CSR 活動に取り組んでいない理由（複数回答）】



出所：国際交流基金（2010）をもとに筆者作成。

また、日本政策金融公庫総合研究所（2014）によれば、日本の消費者は、発展途上国における倫理的なビジネスを支援したり、社会的課題の解決を促したりするようなコミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスに対する認識は低く、また、購入動機にもあまり結びついていない。具体的には、それらのビジネスの製品・サービスを購入したことのある人は、全体で 4.4%しかおらず、また、それら製品・サービスを「価格や品質に多少問題があっても、優先的に買いたい、利用したい」と考えている人の割合は全体の 2.1%に過ぎないのである。この調査結果は、日本に CSR を受け入れやすい思想的・文化的土壌が存在していたとはいえ、消費活動の際には、それが途上国支援や社会的課題解決に繋がるとしても一般の製品・サービスと同等の基準で選択を行っていることを意味している。

日本の CSR は、実行レベルで見た場合、企業も消費者も視野が狭まってしまっていると言えるだろう。しかし、冒頭でも触れたが、CSR の議論が半世紀以上も渡って熱心に繰り返されてきた中で、経済だけでなく CSR もグローバル化させる必要があるのではないだろうか。日本企業は BOP ビジネスのような発展

途上国における戦略的 CSR の取り組みに弱いと指摘される（田原：2012）が、今後日本は、グローバルな視点で CSR に取り組むと同時に、日本の消費者の意識を広げるような諸々の活動を展開していかねばならないと考えられる。

それでは、企業以外のセクター、具体的には、日本経済において大きな影響力を有する経済団体、そして欧米の CSR で重要な役割を果たしていた行政は、日本の CSR においていかなる役割を果たして来たのであろうか。次にこの点を検証していきたい。

第 6 節（2）経済団体や国家に関する CSR 動向

主に米国で CSR の議論が活発化してきたのは 1950 年代から 1960 年代であったが、Bowen（1953）の邦訳版が『ビジネスマンの社会的責任』というタイトルで 1960 年に出版されたことにより、日本でも CSR に関する関心が高まり、それを契機として、1956 年に経済同友会は「経営者の社会的責任の自覚と実践」という決議を行った。そこでは、経営者の社会的責任について、現代の経営者は企業利益の追求を唯一の社会的責任とすることは許されず、経済・社会との調和において、安価かつ良質な財やサービスの提供を行わなければならない旨が述べられている。しかし、この決議は問題提起だけに留まり、本格的に社会的責任に対して取り組みをみせるのは、四大公害（四日市ぜんそく、イタイイタイ病、熊本水俣病、新潟水俣病）を経験してからであり、公害という外部要因が CSR に消極的だった企業と経営者に CSR の必要性和重要性を認識させたのである（青木：2011）。その原因の一つとしては、成毛（1970）が指摘している、CSR をコストとして捉える企業システム構造の存在と、CSR を含めた企業活動のすべてをコスト問題として判断する経営者の問題を挙げることができるだろう。

1980 年代になると、企業の CSR に対する関心が更に高まっていったが、その方向性はどちらかと言えば社会的責任の履行というよりも、メセナ活動やフィランソロピーといった社会支援・社会貢献活動に重きをおいていた。経済団体にもこの動きは現れており、1990 年に企業メセナ協議会や経団連 1%クラブが設立されている。企業メセナ協議会は、メセナ（企業による芸術文化支援）活動の活性化を目的とし、また、経団連 1%クラブは、経常利益の 1%以上（法人会員）、可処分所得の 1%以上（個人会員）を目安に社会貢献活動のために拠出することに努める企業および個人を支援することを目的としている。

戦略的 CSR の考え方が主流となり、また、CSR という外来語が日本に広まり始めた 2000 年代になると、経済同友会は、それまでの社会的責任という言葉から、CSR を新たな経営目的として強く打ち出すようになった。例えば、同会は 2000 年には「21 世紀宣言」を公表し、「我々経営者には、新しい国づくりに積極的に参画する責務がある」とした上で、企業と経営者の社会的責任について「大きな役割と責任を持つ担い手として積極的に参画し、また他の社会の構成員と連携して行動する必要がある」と指摘している（経済同友会：2000）が、2003 年に行われた欧州調査報告では CSR という言葉が用いられるようになり、「21 世紀のあるべき企業像を探求する作業の中で、欧州の CSR（企業の社会的責任）を巡る新たな動きに注目した」として、CSR の重要性が改めて述べられている（経済同友会：2003）。それ以後、経済同友会は、ほぼ毎年、CSR に関する調査報告や提言書の公表などを行っている（【図表 66】参照）。

【図表 66：2000 年以降の経済同友会の CSR に関する取り組み一覧】

経済同友会のCSRに関する最近の取り組みは、下記のとおりです。

[2014.06.14:CSRアンケート\(第4回「自己評価」及び「意識調査」\)集計結果](#)

※本ページは関係者のみの限定公開とさせていただきます。

閲覧いただくには、認証ID及びパスワードが必要です。

[2014.06.14:日本企業のCSR-自己評価レポート2014](#)

[2013.12.27:第4回「自己評価シート」「経営者意識調査」のご案内](#)

[2012.06.13: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～](#)

[2012.06.13:Evolution toward a Corporation for Co-Creating Social Value-Aiming for sustainable, synergetic development of society and companies-](#)

[2011.04.04:グローバル時代のCSR-変化する社会の期待に応え、競争力を高める-](#)

[2011.04.04:CSR in the Global Era - Meet the expectations of an ever-changing society and enhance competitiveness -](#)

[2010.04.28:第3回「自己評価シート」「経営者意識調査」の集計結果について](#)

[2010.04.13:日本企業のCSR-進化の軌跡-「自己評価レポート2010」](#)

[2009.04.23:今こそ企業家精神あふれる経営の実践を～「三面鏡経営」と「5つのジャパン・ニューディール」の推進による「未来価値創造型CSR」の展開～](#)

[2008.06.29:価値創造型CSRによる社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応えるCSRへ～](#)

[2007.06.30:CSRイノベーション-事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造-日本企業のグッド・プラクティス 2007](#)

[2006.06.23:日本企業のCSR:進捗と展望-自己評価レポート2006](#)

[2006.03.07:第2回 企業の社会的責任\(CSR\)に関する経営者意識調査](#)

[2004.01.16:日本企業のCSR:現状と課題-自己評価レポート2003\(社会的責任経営推進委員会 委員長:桜井正光\)](#)

[2004.01.16:Corporate Social Responsibility \(CSR\) in Japan:Current Status and Future Challenges - CSR Survey 2003 - \(Selected Summary\)](#)

[2003.03.26:第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任\(責任編集:小林陽太郎\)](#)

[2003.03.26:The 15th Corporate White Paper on "Market Evolution" and CSR Management:Toward Building Integrity and Creating Stakeholder Value"](#)

[2003.02.04:企業の社会的責任-欧州調査報告、アンケート調査結果\(「市場の進化と21世紀の企業」研究会 座長:斎藤敏一\)](#)

[2000.12.25:21世紀宣言\(21世紀宣言起草委員会 委員長:水口弘一\)](#)

[2000.12.25:21st Century Declaration](#)

出所：経済同友会ウェブサイト。

一方、経済同友会と並ぶ経済団体である経団連も、1970年代から企業の社会的責任やCSRといったテーマを対象とした活動を進めている。経団連は、先程述べた1990年の1%クラブの設立よりも前に、1973年には「福祉社会を支える経済とわれわれの責任」という政策提言を行い、1974年には稲山嘉寛同会会長（新日鉄初代社長・会長）を委員長とする「企業の社会性部会」を設置した。

以後、経団連は「経営倫理」という観点から調査研究を行い、2004年には同会の公式文書としては初めてCSRという言葉を用いて、「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方」を公表している。同宣言は、①経団連はCSRの推進に積極的に取り組む、②CSRは官主導ではなく、民間の自主的取り組みによって進められるべきである、③企業行動憲章および実行の手引きを見直し、CSR指針とするという3点を強調しており(経団連：2004)、特にステークホルダーとの関係構築や行政・NGOとの連携などが謳われている。

また、新しい動きとしては、滋賀経済同友会が、「三方良し」の思想を念頭に「滋賀CSRモデル」を作成したり、2008年からは独自に「滋賀CSR経営大賞」を選出したりして、近江商人の経営理念の普及と促進に力を入れている点が挙げられる。ここで注意しておく必要があるのは、「三方良し」の現代的解釈の登場という点である。上述したとおり、「三方良し」は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、企業・消費者・社会の3つの主体への配慮を意味している。米国流の株主主義とは若干様相は異なるものの、「三方良し」においても、真っ先に優先すべきは売り手である企業の経済性であった。この「三方良し」の意義を現代のCSRの考えによりマッチしたものにすべく、末永(2014)は、「売り手よし」とは企業の経済性を指すのではなく、従業員の満足度や労働環境を表すものとして解釈すべきという主張を行っている。

Freeman et al. (2007) の定義によって第一次的ステークホルダーとして分類された従業員を事業活動の最優先対処事項に掲げ、その関係性を優先することで、買い手や社会への配慮に意識が向いてくるとするこの主張は、「三方良し」に新たな意義を与えるものとして注目すべきであろう。なお、この従業員第一主義ともいえるべきCSRにおける新たなステークホルダーの捉え方は、坂本(2015)においても繰り返し強調されているものである。CSRとして日本国内外の社会的課題の解決に向かうためには、まずは足元を固める意味でも自社の従業員自身への配慮が必要であるという考え方は、現在、経済団体と企業が一致して打ち出している新しい方向性であり、我が国のCSRの最新動向の一つと言える。いずれにせよ、日本では、企業単体の活動としてではなく、各企業の活動方針などに一定の影響を与えるであろう経済団体も、社会的責任からCSRへといった変化はありつつも、一貫して、企業と社会との関係性を重視することの必要性を訴え続けており、我が国におけるCSRの普及・促進に果たしてきた役割は大きいものと考えられる。さらに、日本では、経済同友会や経団連といった経済団体だけではなく、国家も企業が取り組むCSRの後押しを図っている

ことが確認できる。

まず、企業活動の多くに関係する経済産業省は、2004年に「CSR研究会」を立ち上げ、①CSRに関する経験や見識、最新情報の共有による企業のサポート、②CSR政策と事業に関する研究プロジェクトの実施、③企業と関連機関とのコミュニケーションと連携の促進などを行っている。また、同省は、2005年には「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」の中間報告書を公表し、冒頭で紹介したような我が国としてのCSRの定義を明確化した。再度紹介すれば、経済産業省が定義するところの、すなわち、少なくとも日本のCSRの公式的な定義とは、「今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念」である。この文面からは、CSRの有する企業の持続的発展への貢献性が優先され、社会の健全な発展という社会価値創出の側面が付属的なものという印象を受けるが、これは、これまでの考察でも取り上げたように、2005年当時のCSRの議論が、それまでの利益獲得と社会貢献とのバランスをいかに図るかというものから、戦略論を原点とする戦略的CSRの議論へとその主軸が移行していた最中であつたという事情が反映されていると考えられる。また、経済産業省以外の行政機関も、CSRに関する政策方針を打ち出しているのだが、ここでは、その代表例として、企業ガバナンスに関する金融庁の動向と、障害者雇用に関する厚生労働省の動向を取り上げる。

金融庁は、2014年に、池尾和人・慶応大学経済学部教授を座長とする「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」を立ち上げ、合計9回の有識者会議を開催している。その間、パブリックコメント案を策定・公表し、広く意見を募集するなどの手続きを経て、2015年3月、独立性の高い社外取締役を複数選任することを強く促すことなどを柱とした『コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』を正式に発表した。

同原案では、企業ガバナンスを、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会などの立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組み（金融庁：2015, p.1）」であると定義し、企業経営は株主からの受託責任だけでなく、様々なステークホルダーに対する責任も負っているとして、今まで以上に実効的な企業ガバナンスの確立を目指すためのものだとしている。同

原案が策定されたことにより、東京証券取引所は、それを有価証券上場規程の別添として定め、2015年6月1日より適用している。同原案は、株主と企業との建設的な「目的を持った対話」の実行を可能にし、企業ガバナンスの向上に資することを目的の一つとしている。また、「プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）」と「コンプライ・オア・エクスプレイン（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）」の2つを原則として定めている。

前者は、企業が選択すべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ（細則主義）」ではなく、各企業に実情に合わせた実効的な企業ガバナンスを目指すものであり、企業ガバナンスの自主性や形式的ではない対話と相互理解を重んじた原則である（金融庁：2015, p.4）。後者は、法的拘束力を有する規範とは異なり、企業が自主的な判断で実施しない項目が生じることを許容する代わりに、その理由をステークホルダーに明確に説明する必要があることを明確化した原則である。つまり、この2つの原則は、企業に対して自主的なステークホルダーとの対話と情報開示性の担保を要求しているのである。今後、同原案により、我が国の企業ガバナンス、そして、企業倫理やCSRはこれまで以上に注目を集めていくことになると考えられる。

さらに厚生労働省は、障害者雇用の促進という面からCSRの後押しを図っている。我が国の障害者雇用制度は、既に戦後間もない1947年の職業安定法においても規定されていたが、1960年に身体障害者雇用促進法が制定された。この背景には1945年に終戦を迎えた第二次世界大戦において負傷したいわゆる「傷痍軍人」の生活の安定とそれに伴う社会不安を取り除くことにあった。その後、同法は、1976年の法改正から、法律名が「障害者の雇用の促進等に関する法律」へと変更された1987年の法改正に至るまで、障害者雇用は同省（当時は厚生省）の主管事項として大きく展開されてきた。一連の改正の中で、障害者雇用に関する費用の一部負担措置や障害者雇用率が定められるなど、企業の障害者雇用を促す環境整備が図られた。これらの施策により障害者雇用は徐々にその人数や雇用形態も増加していった（山田：1992）。この傾向は現在も継続しており、厚生労働省の発表によれば、障害者雇用数は2014年までの11年間連続で増加している（【図表 67】参照）。

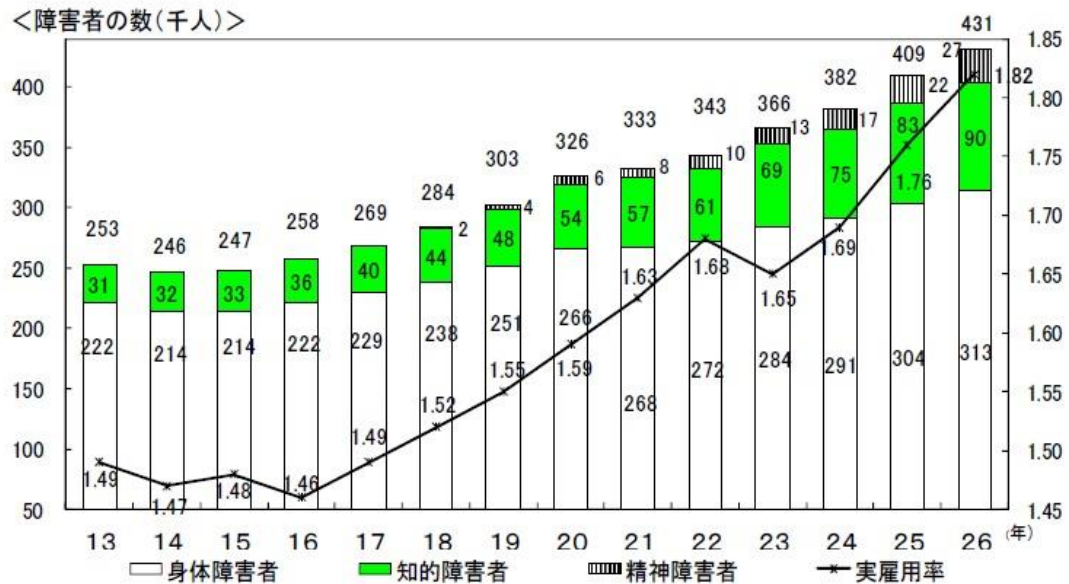
【図表 67：障害者雇用の状況】

障害者雇用の状況

(平成26年6月1日現在)

- 民間企業の雇用状況 **実雇用率 1.82%** **法定雇用率達成企業割合 44.7%**
- 25年4月に引き上げた法定雇用率(2.0%)には届かないものの、**雇用者数は11年連続で過去最高を更新**。障害者雇用は着実に進展。

<障害者の数(千人)>



出所：厚生労働省（2014）。

また、CSRの一環として、法律などの規定基準を超えた範囲で障害者雇用に取り組む企業も増えてきている。特に近年では、障害者雇用が雇用主たる企業内部にプラスの影響を及ぼし最終的には企業業績にも良い影響を及ぼしていることを実証的に検証した論考（影山：2013）も登場しており、当初は失業中の傷痍軍人対策を主眼としてスタートした障害者雇用が、現在ではCSRにおける重要な一つのテーマとなっていることがうかがえ、厚生労働省による障害者雇用促進政策も、行政主導によるCSRの発展の一例であると言えよう。

以上のとおり、日本のCSRにおいては、企業の自主的な活動だけでなく、経済団体や国家の役割も非常に大きなものとなっており、彼らの活動は、渋沢栄一の合本資本主義などの思想と並んで、日本のCSRの推進役としての大きな役割を果たしてきたことが窺える。

第6節 (3) CSR企業調査アンケート分析による現状把握と課題導出

ここまで日本のCSRの展開状況を、江戸時代の企業倫理思想との関係性を示

しながら概観してきた。日本では、地域に根ざした円滑な事業活動の推進という観点から合本資本主義のような倫理的な思想・文化が育まれ、その土台の上に、それまでの「企業の社会的責任」としての理解に加え、2000年代になって我が国でも一般的に用いられるようになった外来語としての「CSR」の存在が成立している。そして、CSRの推進に関しては、企業任せにするのではなく、経済団体である経団連や経済同友会、そして国家（具体的には経済産業省、金融庁、厚生労働省といった複数の行政機関）が、各々の立場から後押しをしてきている。言わば日本のCSRは、文化的・思想的基礎の上に経済団体が屋台骨を組み上げ、それを国家が鎚（かすがい）となって強化しており、その枠組みの中で各企業が知恵を絞りながらCSRに取り組むことで成立しているのである。その一方で日本のCSRは、欧米のCSRとは異なり、未だに企業も消費者もコスト意識が強く、戦略的CSRやCSVといったような本業との統合という段階には完全には到達していないとされる。グローバル化によって事業展開の幅が広がっている日本企業は、進出先の海外で欧米企業と競合するケースは非常に多いと考えられる。その中で、日本企業が諸外国に存在する社会的課題の解決に貢献できるか否かは、現地での企業競争力の観点からも、また、社会価値創出という市民社会や国家からの要請という現代的なCSRの解釈の観点からも、極めて重要な問題である。

それでは、日本のCSRは今後、いかなる方向へと進んでいけば良いのであろうか。そのためには、日本企業が取り組むCSRの現状を把握し、特徴点を理解した上で課題を導出する必要がある。そこでこの第4節（3）では、日本企業の取り組むCSRの現状を把握するため、また、今後の新たな方向性を指し示すため、筆者が公益財団法人東京財団の協力のもと、2014年7月から9月にかけて実施したCSR企業アンケート（【資料2】参照）の結果を、統計学的に分析することとしたい。

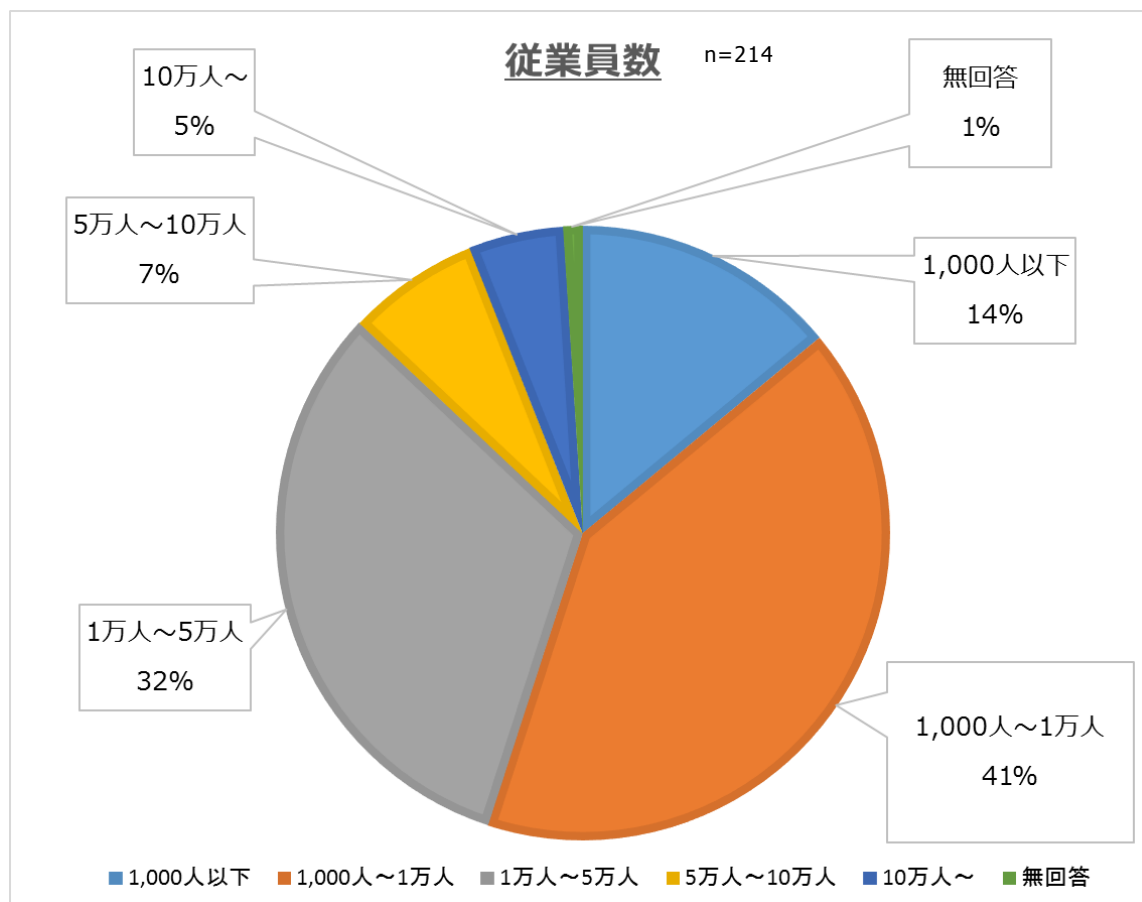
日本企業のCSRの現状

今回実施したアンケート調査の結果について、最初に単純集計によって日本のCSRの現状把握を行い、その上で、相関分析や回帰分析を行うことで、現在の日本のCSRの特徴や問題点などを導出していくことにする。

今回のアンケートに回答を寄せた企業数は214社であるが、従業員数の内訳は次のとおりであった。回答企業の約45%以上が、従業員数1万人以上の企業であり、比較的に組織規模の大きな企業が本分析の対象となっていることが分

かる（【図表 68】参照）。

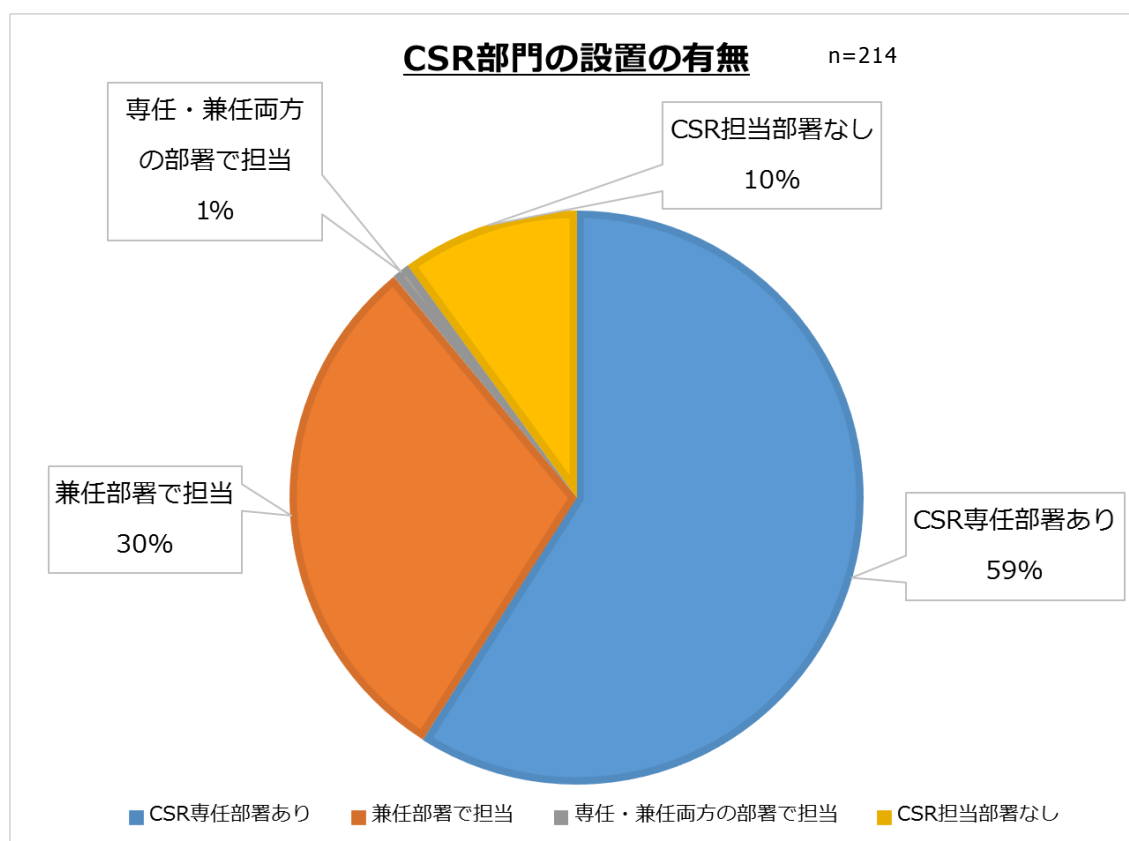
【図表 68：回答企業の従業員数の割合】



出所：筆者作成。

次に、社内に CSR 部門を設置しているか否かに関してであるが、回答企業の 59%が専任部署として CSR 部門を設けていることが明らかとなった（【図表 69】参照）。前節で見たように、欧米企業の中でも、自社の CSR に対する考え方に応じて CSR 専任部署を設けている企業があった一方で、設けていない企業も存在していたが、日本では、CSR 関連業務を他の部署に兼任させるよりも、専任部署を別途新たに設けて担当させる企業数の方が多いことが明らかとなった。

【図表 69：社内への CSR 部門の設置の有無】

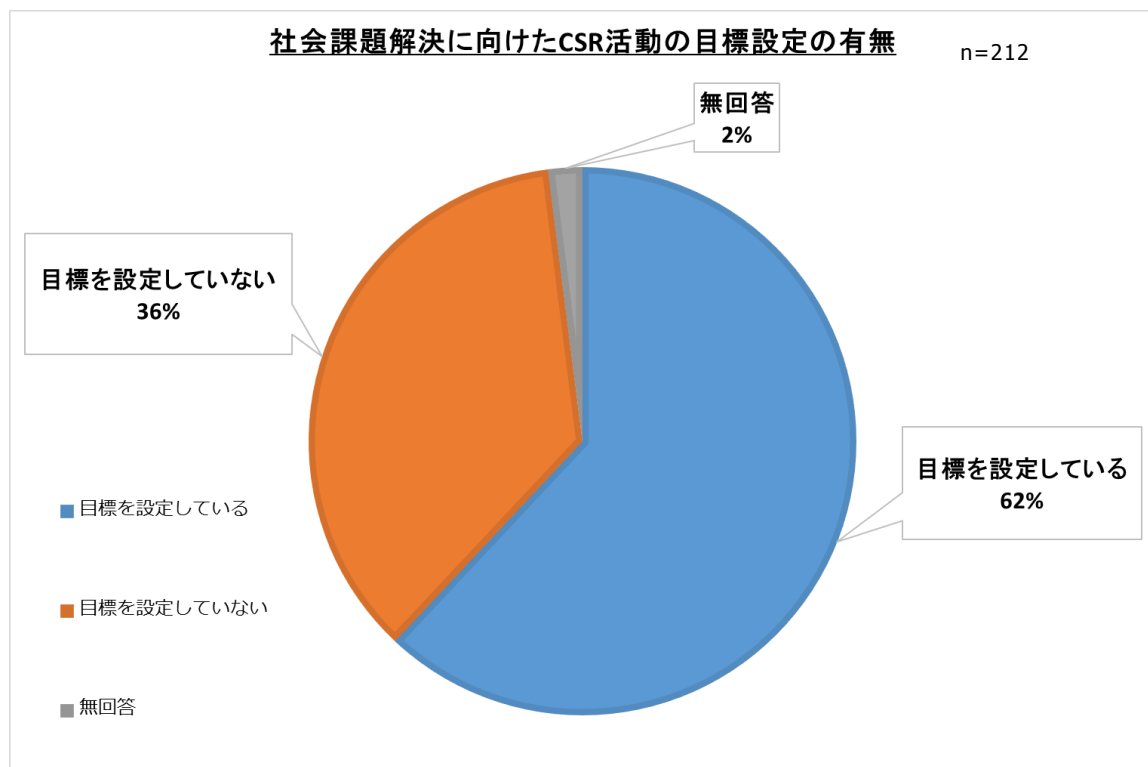


出所：筆者作成。

n=214

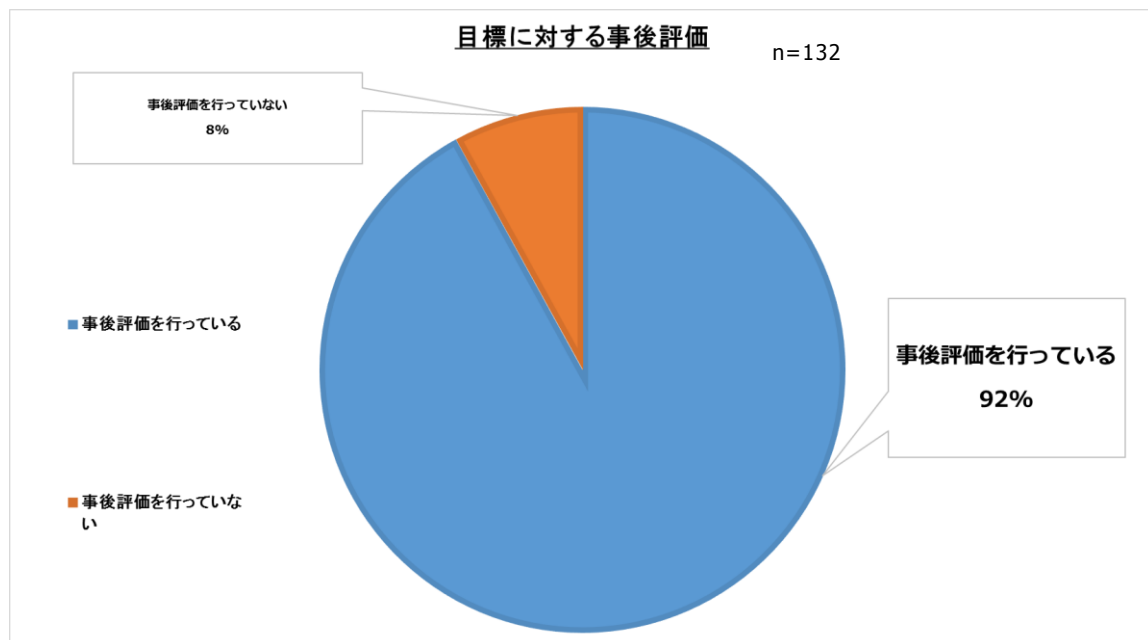
それでは、欧米企業に対するインタビュー調査の結果、その多くが既に CSR の実行プロセスの一部として導入していることが判明した、社会課題解決に向けた CSR 活動の目標設定とその事後評価について検証したい。【図表 70】と【図 71】で明らかになるとおり、日本企業の約 60%は CSR 活動に目標を設定して取組んでいるが、目標を設定していると回答した 132 社の内の 90%以上が事後評価を実施していることから、CSR 活動に関する目標設定と事後評価は、ほぼ一体の活動として取組まれていることが理解できる。

【図表 70：社会課題解決に向けた CSR 活動の目標設定】



出所：筆者作成。

【図表 71：CSR 活動の目標に対する事後評価】



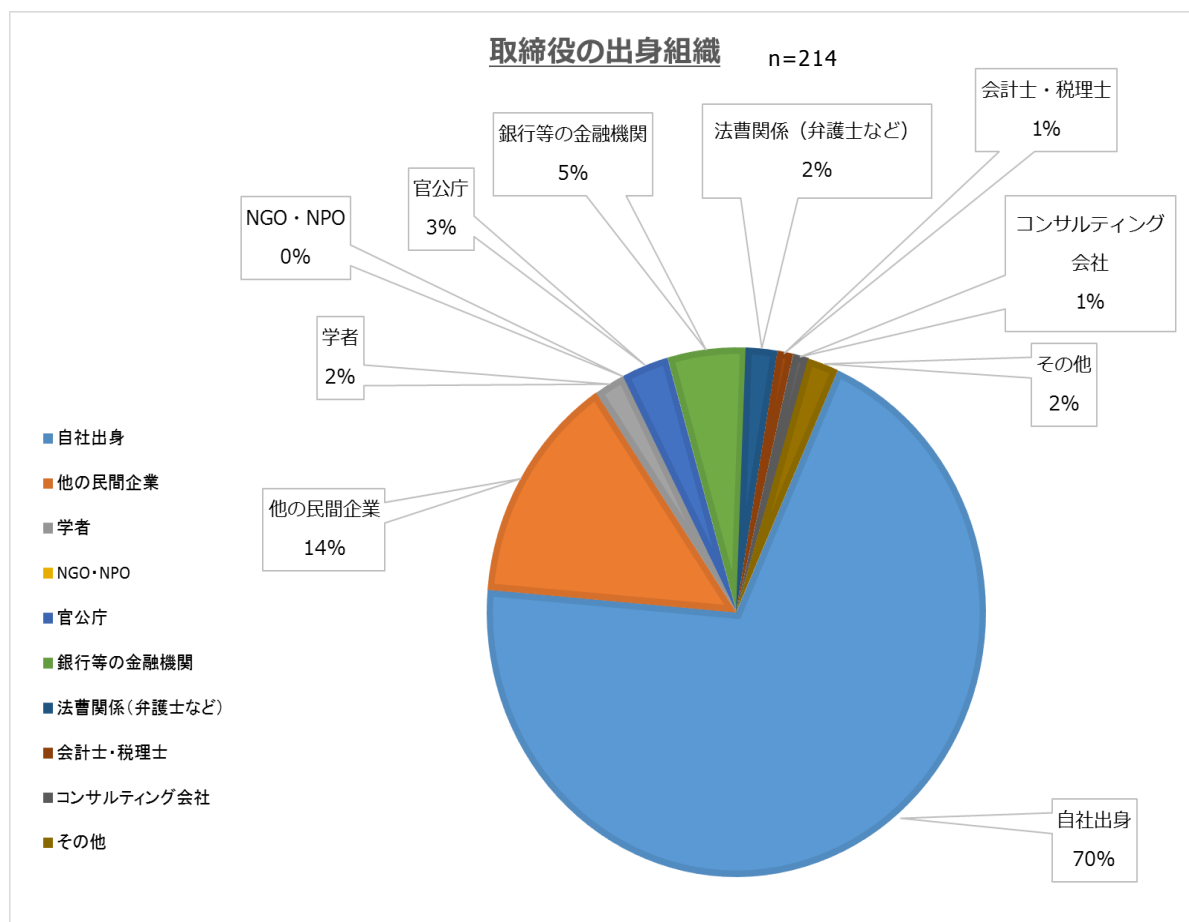
出所：筆者作成。

その一方で、この調査結果は、約 40%の企業が目標設定を行うことなく CSR

活動を行っていることも示している。目標設定を行っていないと回答した数社からは、その理由として「何を目標に設定したら良いのか分からない」、「CSR に評価は馴染まないという意見もある」との意見が寄せられた。しかしながら、損保ジャパン日本興亜ホールディングスのように、既に CSR 活動の目標設定と事後評価に KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）の考え方を導入し、それらを CSR レポートにおいて公表している企業も存在する。同社は、CSR-KPI を 6 つの重要課題の観点から策定し、それをグループ企業内で統一した目標設定と評価基準の指標として活用しており、グループ企業間での意思統一と進捗状況の統合的管理に役立てている（損保ジャパン日本興亜ホールディングス：2014）。こういった事例を日本企業同士が学び合うことで、現在、目標設定を行うことなく CSR 活動に取り組んでいる企業も減少していくのではないだろうか。

次に、取締役会の構成状況について分析するが、上述したように、金融庁は、日本企業のガバナンス向上に資するため、社外取締役の導入などを制度化し各企業にその対応を強く求めている。これは、取締役会の構成状況が当該企業のガバナンスに大きな影響を与えるという前提に立った措置であるが、今回のアンケート調査によって明らかとなったのは、取締役の 70%は自社出身者で占められており、社外組織出身の取締役は、現状、まだ少数派であるということである。また、社外組織出身の取締役と言っても、既に緊密な取引関係や融資関係が存在していることが容易に推察される金融機関（5%）や、いわゆる「系列」と呼ばれる、日本特有の極めて密接な関係を有する一定のグループ内の民間企業（14%）からの出身者も相当程度含まれており、学者や法曹関係者からの取締役の登用はまだ稀なケースである。特に、NGO・NPO 出身の取締役は今回のアンケート調査では一人も確認できておらず、企業が取組む CSR にとって重要なステークホルダーとされる彼ら NGO・NPO との経営上での協働という観点からは、まだ十分には醸成されていないと考えられる（【図表 72】参照）。

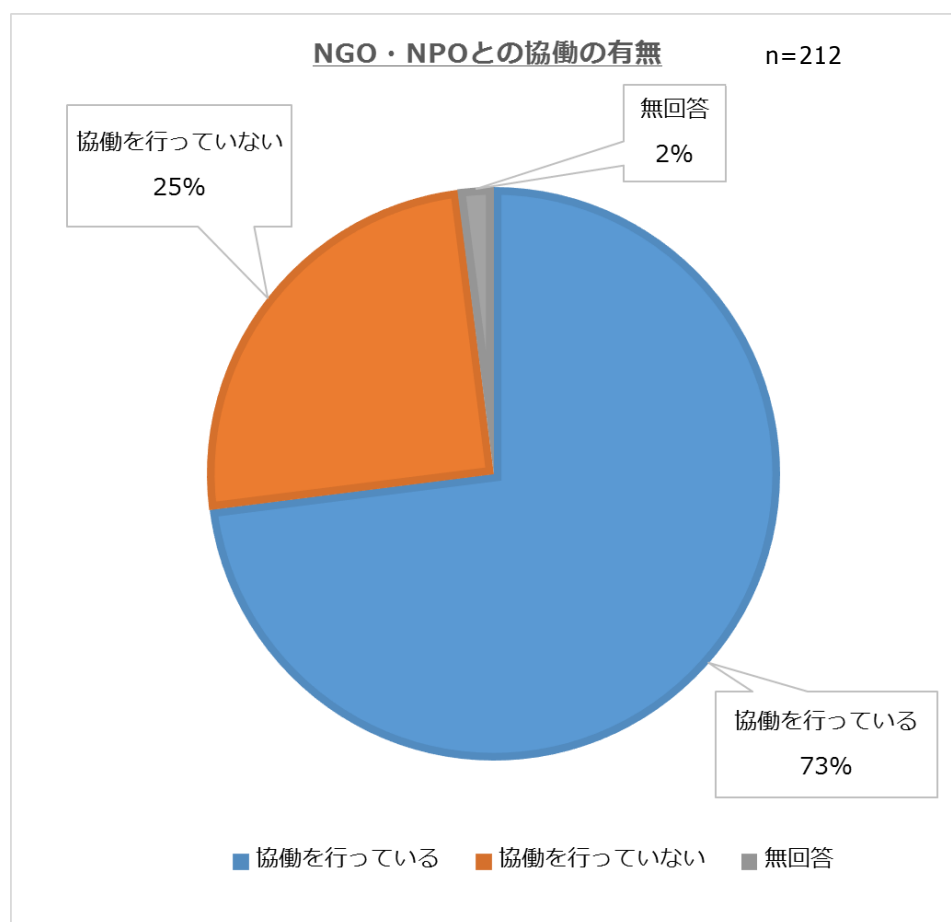
【図表 72：回答企業の取締役の出身組織（複数回答）】



出所：筆者作成。

取締役としては一人の存在も確認できなかった NGO・NPO と企業との関係性であるが、CSR 活動においては、既に単なるステークホルダーという存在を超え、重要なパートナーとして認識されていることが窺える。それというのも、73%の企業は、CSR 活動に NGO・NPO との協働を組み込んでおり、彼らの有する経験やノウハウといった専門知識を活用することで、自社が取り組む CSR 活動の更なる有効化や効率化を図っていることが明らかになったからである（【図表 73】参照）。

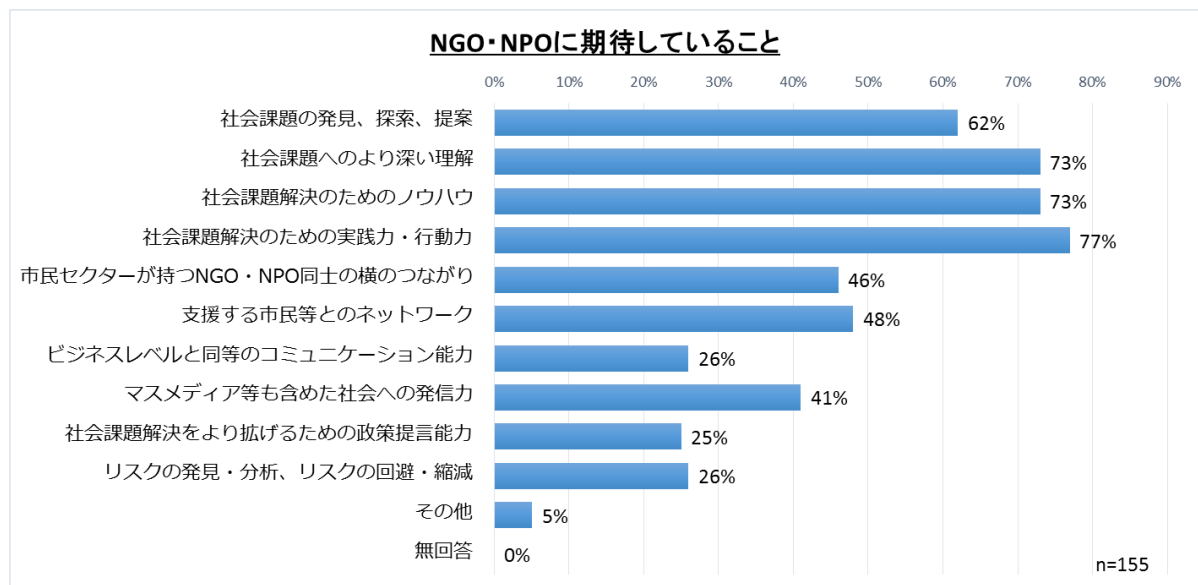
【図表 73：NGO・NPO との協働状況】



出所：筆者作成。

それでは、CSR 活動における NGO・NPO との協働に際して、企業は彼らに何を期待しているのでしょうか。この点を質問したところ、最も多い回答は、「社会課題解決のための実践力・行動力」であった（【図表 74】参照）。つまり企業は、CSR 活動の最終段階、つまり、最も価値創出に近い場面における NGO・NPO の能力の発揮を期待していると言えるだろう。しかしそれは一方で、極端に言えば、企業が CSR において最も重要視すべき価値創造の主戦場である現場での活動を他者に任せてしまっているということでもある。

【図表 74：協働において NGO・NPO に期待していること（複数回答）】

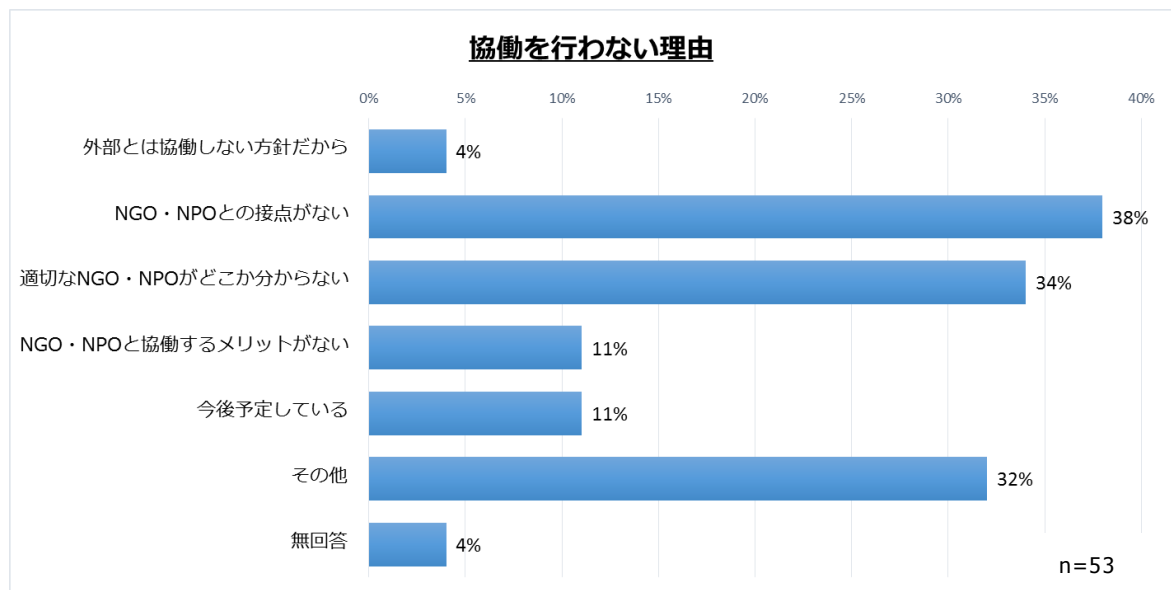


出所：筆者作成。

渡部・古賀（2012）は、東日本大震災という未曾有の危機を経験した我が国では、同震災をきっかけとして CSR における企業と NGO・NPO との協働が促進されてきたとして、日本の CSR は大きな転換点を迎えたのであるから、今後は、グローバルな社会課題に目を向け、自社の社是や事業領域に合致するものを選定すべきだと指摘している。確かに、今回のアンケートによっても、7 割を超える企業が既に NGO・NPO との協働に着手しているという事実が確認された。しかし、協働を進めている理由に関する質問に対して回答数が多いのは「社会課題解決のための実践力・行動力（77%）」、「社会課題へのより深い理解（73%）」、「社会課題解決のためのノウハウ（73%）」といった項目である。これらは、企業が NGO・NPO の持つ優位性を認識した結果であると言えるが、その一方で、これらの項目はどちらかと言えば企業が最終的に CSR を実行する場面で問われる問題であり、その前後で問題となってくる解決すべき社会課題の探知能力や、CSR 実行後の評価といった、実行と同等に重要であると考えられる場面において NGO・NPO を活用する意識は依然として弱いことが推察される。

それでは、NGO・NPO と協働を行っていない企業は、なぜ彼らとの協働を行わないのであろうか。先ほどの質問に対して、「NGO・NPO との協働を行っていない」と回答した企業の 53 社に対して、その理由を尋ねたところ【図表 75】の回答を得た。

【図表 75：NGO・NPO との協働を行わない理由（複数回答）】



出所：筆者作成。

NGO・NPO との協働を行わない理由については、概ね、「協働しようにも相手となる NGO・NPO との接点がないし、どこが自社の CSR にとって適切なパートナーなのかも分からない」という点に集約できるのではないかと考えられる。これは、複数の欧米企業が、ステークホルダー・エンゲージメントの前提として、NGO・NPO に対する調査を進め、その結果をデータベース化しているのとは対照的である。欧米企業は、自社の CSR の個別具体的な取り組み内容に応じて、協働相手となる NGO・NPO を選定し、さらには、ファシリテーター役としてふさわしい人物を NGO・NPO から既にピックアップしており、これらの活動は、今後の日本企業の CSR にとっても大いに学ぶべき点ではないか。また、「その他」との回答を寄せた企業の中には、「親会社の指示がなければ、NGO・NPO とは協働できない」、「協働を企画する社員がいない」など、消極的な理由で協働に踏み切れていない企業が存在した。こういった消極的な企業をいかに協働へと向かわせるのかは、今後の日本の CSR の課題であろう。

以上のような現状からも、日本の CSR は、NGO・NPO との協働に前向きでありながらも、保守的になりがちと考えられる自社出身者が多数を占める取締役会の構成なども影響してか、CSR の取り組み自体は欧米の CSR に比してまだまだ対外的に開放的とは言えず、また、外部の専門知識や能力を活用しきれていないという点が明らかとなった。

ここまでは、アンケート調査の単純集計によって読み取れた日本の CSR の現

状や問題点を指摘したが、次に、より戦略的な視点からの考察、すなわち、日本の CSR における企業業績について明らかにするため、①戦略的 CSR の実践の有無と企業業績との関連性、②NGO・NPO との協働と企業業績との関連性、に関して統計学的な分析を行うことにする。

仮説設定

近年、日本の CSR においても、かつてのメセナ・フィランソロピーといった社会支援型の CSR とは異なる、本業との統合を目指した戦略的 CSR の取組みが徐々に活発化してきている。欧米型 CSR が既に戦略的 CSR を前提とした CSR 活動に取組み、ビジネスモデルとして様々な社会課題の解決に向けて努力していることは、これまでも述べたとおりである。そして、ビジネスとして CSR に取り組んでいるがゆえに、欧米型 CSR はその成果も他のビジネスと同様に数値的な評価が求められている。おそらくこの大きな流れは、そう遠くない時期に日本の CSR にも押し寄せてくるだろう。

先行研究を渉猟してみても、CSR の実行による企業業績への反映状況を CSP (Corporate Social Performance) などとして捉え、実証的に研究したものが複数存在する。Asgary & Li (2014) によれば、積極的な戦略的 CSR への取組は、バリューチェーンへの働きかけには悪い影響を与えない一方で、当該企業のレピュテーション向上などに役立つことから事業活動の下支え効果としては大きな好影響を与えるとして、戦略的 CSR と CSP との間に有意なプラスの相関関係があるとする。一方、梶谷 (2007) は、独自の統計分析結果を踏まえ、戦略的 CSR により取り組んでいる企業ほど収益性が低いことを明らかにしている。これは、戦略的 CSR と企業業績との間にトレードオフ関係が存在していることを示唆しており、先ほどの論考とは逆に戦略的 CSR と CSP との間にはマイナスの相関関係が存在することを意味する。さらに Mackey et al. (2007) は、CSR が行われる国家の経済や市場の条件によって、CSR がもたらす企業業績面への影響は大きく左右されるとして、やや中立的な立場をとった。しかし、プラス・マイナス・中立という相反する結果を導き出したそれらの論考でなされている分析は、いずれも欧米の大企業のみを対象にしており、日本企業だけを対象とした分析による結論ではない。

よって、日本の CSR の現状を把握する意味では、日本企業のみを対象とするここでのアンケート分析に期待するところは大きい。また、筆者が行なった欧米企業に対するインタビュー調査では、多くの企業が CSR を本業の一部として

実践することを当然視し、さらにはその成果に対する評価制度の確立という段階に至っており、彼らはその評価結果について「プラスの影響がある」という認識を有していた。これは、欧米型 CSR だけの特徴なのであろうか。この点の確認も必要である。いずれにせよ、日本型 CSR の特徴点を把握するためにも、この戦略的 CSR と企業業績との連関という点を検証しなければならないだろう。そこで次の仮説が設定される。

仮説 1 日本での CSR においても、戦略的 CSR の実行が企業業績にプラスの影響を与える。

次に検証したいのが、NGO・NPO の協働が企業業績に与える影響である。先ほどのアンケート結果を見ても理解されるように、近年、日本でも CSR の取組に、NGO・NPO といった専門知識を有する民間組織の活力を取り入れようという動きが徐々に広まってきている。特に、2011 年 3 月に発生した東日本大震災によって、被災地に広がった「困り事」を支援する動きが広範囲に広がり、一部の先進的な企業は、「困り事」の解決をビジネスチャンスとして捉え、新たなビジネスモデルを生み出している。これまで、NGO・NPO と企業との協働においては、日本型フィランソロピーとして、地元密着型でのメセナやフィランソロピー活動が主であり、企業側の資金拠出と NGO・NPO 側のきめ細やかな活動により、実際、投入した資金に見合った成果を上げてきた（高島：2007）。だがそれは、ビジネスモデルの観点から言えば、両者の協働における経済価値の創出やその評価といった点は考慮されておらず、ビジネスのレベルの取組みではなかったと言わざるを得ない。しかし、企業と NGO・NPO との新しい協働のスタイルはビジネスであり、価値を循環する仕組みであると同時に価値共創の仕組みであると言える（玉村ほか：2014）。従来の技術革新をイメージさせるイノベーションではなく、協働の仕組みに革新性を持たせることで、従来、企業単独では成し得なかった類の社会価値創造と経済価値創造を企図するものである。

従来、営利組織である企業は利潤追求を目指し、一方の非営利組織である NGO・NPO は、企業活動の負の側面を監視・是正するといった準公共的な役割を果たしていた。しかし、近年では、企業が取組む CSR に NGO・NPO との協働が組み込まれていなければ、それは本物の CSR ではないとする主張（岸田：2007）もなされるほど、日本においても、CSR 活動を媒介とした企業と NGO・

NPO との協働は重要視されている。その一方で、それらの協働が CSR 活動に何らかの潤滑油的な役割を果たしていることはケーススタディを中心とした岸田（2007）の論考でも検証されているものの、NGO・NPO との協働がどの程度、企業に対してプラス影響を与えているのかを実証的に検証した論考は未だ数少ない。よって、岸田（2007）の主張である NGO・NPO との協働が、最終的には企業業績にまで良い影響を与えるという、CSR における「ブルシップ効果」をここで検証する必要があるだろう。そこで、次の仮説が設定される。

仮説 2 NGO・NPO との協働による CSR の実践は、企業業績にプラスの影響を与える。

最後の仮説は、企業ガバナンスに関するものである。Jamali et al.（2008）が指摘するように、企業ガバナンスと CSR とは密接な関係を有しており、CSR の考察には企業ガバナンスの視点を持つことが重要だと指摘している。本論文でも、後の第 9 章において中国の CSR を企業ガバナンスの観点から考察している。この企業ガバナンスに関しては、上述したように、金融庁が社外取締役の必置などによる企業ガバナンス改革を進めているとおり、取締役会の構成は大きなテーマである。では、取締役会の多様性の確保、その中でも特に、女性取締役や外国人取締役の存在は、企業業績にどのような影響を与えるのであろうか。その点を検証すべく、次の仮説を設定する。

仮説 3 取締役会の多様性は企業業績にプラスの影響を与える

仮説検証

以上の 3 つの仮説に対してアンケート調査の結果をもとに統計学的な分析を行うことで、①戦略的 CSR、②NGO・NPO との協働、③取締役会の多様性、のそれぞれが企業業績に当たる影響の有無やその程度を検証していきたい。まずは、仮説 1 の「日本の CSR においても、戦略的 CSR の実行が企業業績にプラスの影響を与える」を検証していきたいが、ここで用いるデータも従前どおり、筆者が公益財団法人東京財団の協力のもとで実施した、【資料 2】のアンケート調査の結果である。分析を行うにあたり、ここでは、戦略的 CSR を「CSR 活動に製品・サービスが利用されている」、「CSR 活動は自社の事業プロセスで実践している」として定義する。また企業業績は「売上高」、「経常利益」とする。

したがって、これら 4 変数の相関関係の有無を確かめることで、戦略的 CSR と企業業績との間に生じるプラスの影響力が検証可能となる。なお、比較する意味から、戦略的 CSR ではない取組み、すなわち「CSR 活動と本業とは関連せず、利益を用いている」という変数も分析に加えることとする。

これら 5 つの変数の相関分析を行った結果が【図表 76】である。この分析結果によれば、「CSR 活動に製品・サービスが利用されている」と「CSR 活動は自社の事業プロセスで実践している」という戦略的 CSR に関係する 2 つの変数と、「売上高」、「経常利益」といった企業業績を表す 2 つの変数には、いずれも 1% ないし 5% 水準で有意な相関関係が存在することが明らかとなった。一方、「CSR 活動と本業とは関連せず、CSR には利益を用いているだけ」という変数と企業業績との間には有意な相関関係が見い出せなかった。

【図表 76：戦略的 CSR と企業業績の相関分析】

		売上高	経常利益	CSR活動に製品・サービスが利用されている	CSR活動は自社の事業活動のプロセスで実践	CSR活動は関連しないが利益を用いている
売上高	Pearson の相関係数	1				
	有意確率 (両側)					
	度数	196				
経常利益	Pearson の相関係数	.625**	1			
	有意確率 (両側)	.000				
	度数	185	189			
CSR活動に製品・サービスが利用されている	Pearson の相関係数	.242**	.214**	1		
	有意確率 (両側)	.001	.003			
	度数	196	189	208		
CSR活動は自社の事業活動のプロセスで実践	Pearson の相関係数	.169*	.211**	.400**	1	
	有意確率 (両側)	.018	.004	.000		
	度数	196	189	208	208	
CSR活動と本業とは関連せず、利益を用いているだけ	Pearson の相関係数	.048	.085	-.083	-.074	1
	有意確率 (両側)	.505	.247	.235	.289	
	度数	196	189	208	208	208
**. 1% 水準で有意 (両側)。						
*. 5% 水準で有意 (両側)。						

出所：筆者作成。

それでは、戦略的 CSR は企業業績にどの程度の影響をおよぼすのであろうか。

今度は、先ほどの相関分析で有意性が確認された 4 変数を重回帰分析することで、影響力の程度を確認してみたい。

【図表 77：戦略的 CSR と売上高の重回帰分析】

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	233212.307	294308.340		.792	.429
	CSR活動に製品・サービスが利用されている	913348.922	335180.184	.207	2.725	.007
	CSR活動は自社の事業活動のプロセスで実践	389035.481	341486.107	.087	1.139	.256

a. 従属変数 売上高

出所：筆者作成。

【図表 78：戦略的 CSR と経常利益の重回帰分析】

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	4701.608	20681.557		.227	.820
	CSR活動に製品・サービスが利用されている	46339.798	23224.400	.155	1.995	.047
	CSR活動は自社の事業活動のプロセスで実践	45790.643	23844.420	.149	1.920	.056

a. 従属変数 経常利益

出所：筆者作成。

この分析結果（【図表 77】【図表 78】参照）によれば、「CSR 活動に製品・サービスが利用されている」は、売上高と経常利益の双方に有意な影響力を及ぼすことが判明した。よって、企業業績によりプラスの影響力を及ぼすのは「CSR 活動に製品・サービスが利用されている」ということであり、統計学的には、企業は自社の製品・サービスを利用した戦略的 CSR に取り組むことで、自社の企業業績にプラスの影響を反映させることが出来るということになる。よって、仮説 1 の「日本の CSR においても、戦略的 CSR の実行が企業業績にプラスの影響を与える」は支持された。

次の仮説 2 の「NGO・NPO との協働による CSR の実践は、企業業績にプラスの影響を与える」であるが、これも先程と同様に相関分析と回帰分析を行うことで検証する。ここでの相関分析であるが、「NGO・NPO との協働」と「売上高」、「経常利益」という 3 つの変数を投入した結果が、【図表 79】である。この分析結果によれば、NGO・NPO との協働は、企業業績と 1%水準で有意な相関関係を有している。

【図表 79 : NGO・NPO 協働と企業業績の相関分析】

		売上高	経常利益	市民セクターと協働している
売上高	Pearson の相関係数	1		
	有意確率（両側）			
	度数	196		
経常利益	Pearson の相関係数	.625**	1	
	有意確率（両側）	.000		
	度数	185	189	
NGO・NPOと協働している	Pearson の相関係数	.241**	.226**	1
	有意確率（両側）	.001	.002	
	度数	196	189	208

**. 1% 水準で有意（両側）。

出所：筆者作成。

相関関係を確認したところで、次に、NGO・NPO との協働関係の有無と企業業績（売上高・経常利益）との関係を回帰分析によって表したものが下の【図表 80】と【図表 81】である。

【図表 80 : NGO・NPO 協働と売上高の回帰分析】

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	341405.127	269936.234		1.265	.207
	NGO・NPOと協働している	1098367.795	318258.245	.241	3.451	.001

a. 従属変数 売上高

出所：筆者作成。

【図表 81：NGO・NPO 協働と経常利益の回帰分析】

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	20367.815	18431.044		1.105	.271
	NGO・NPOと協働している	69163.911	21807.905	.226	3.172	.002

a. 従属変数 経常利益

出所：筆者作成。

以上の分析結果から、NGO・NPO との協働は企業業績に有意な影響力を及ぼしていることが明らかとなり、仮説 2 の「NGO・NPO との協働による CSR の実践は、企業業績にプラスの影響を与える」も支持された。

最後となる仮説 3 の「取締役会の多様性は企業業績にプラスの影響を与える」の検証には、「女性取締役の有無」、「外国人取締役の有無」、「女性かつ外国人取締役」という 3 つの変数と、企業業績を示す「売上高」と「経常利益」という 2 つの変数の合計 5 つの変数を利用する。この 5 つの変数を投入した相関分析の結果は【図表 82】のとおりであった。

【図表 82：取締役会の多様性と企業業績の相関分析】

		売上高	経常利益	外国人取締役数	女性取締役数	外国人かつ女性取締役数
売上高	Pearson の相関係数	1				
	有意確率（両側）					
	度数	196				
経常利益	Pearson の相関係数	.625**	1			
	有意確率（両側）	.000				
	度数	185	189			
外国人取締役数	Pearson の相関係数	.068	.028	1		
	有意確率（両側）	.394	.729			
	度数	160	155	167		
女性取締役数	Pearson の相関係数	.145	.080	.399**	1	
	有意確率（両側）	.054	.296	.000		
	度数	176	171	162	185	
外国人かつ女性取締役数	Pearson の相関係数	-.039	.001	.676**	.439**	1
	有意確率（両側）	.637	.987	.000	.000	
	度数	150	145	155	156	156

** .1% 水準で有意（両側）。

出所：筆者作成。

この結果から明らかになったことは、事前の予想に反して、女性取締役や外国人取締役の存在と企業業績との間には有意な相関関係を見出すことは出来なかったということである。よって、仮説3の「取締役会の多様性は企業業績にプラスの影響を与える」は否定されたことになる。ただし、本アンケート調査の回答企業が比較的大企業に偏っていることもあり、企業ガバナンスの取組みが企業業績にプラスの影響を与えるまでには、組織規模的に相当のタイムラグが生じる可能性を考慮する必要があるのかも知れない。いずれにせよ、現時点では、女性取締役や外国人取締役の活用といった企業ガバナンス策の企業業績面への影響というものは、今回の分析では確認されなかったことには違いない。

第6節 (4) まとめ

ここまで見てきたように、日本のCSRは、商行為の倫理性を良しとする思想的・文化的な背景が存在していることに加え、企業活動による大規模な公害問題や企業不祥事の発生などを経験したことで、比較的に抵抗感を有することなく、言わば外来概念であるCSRを受け入れていることが明らかとなった。そのサポート役としての国家や経済団体の存在や役割は非常に大きく、日本においてもCSRは企業経営にとって無視し得ない存在であることは間違いない。しかしながら、欧米のCSRに比せば、事業とCSRとの統合の度合いや、CSR活動への目標設定や事後評価といった面で一部劣る、ないしは後れを取っている部分があることも事実である。ただし、ここで実施した統計分析などにより、「戦略的CSRの実行は企業業績にプラスの影響を与える」との仮説は日本のCSRにおいても支持され、特に、自社の製品・サービスを利用することが企業業績に強い影響を及ぼしていることが明らかとなった。つまり、日本においても、戦略的CSRを実行している企業には、業績面で相応の結果が返ってきており、これは日本における戦略的CSRの普及をアシストする材料の一つになったのではないかと考えられる。また、「NPO・NGOとの協働は企業業績にプラスの影響を与える」という仮説も支持されている。したがって、企業はCSRに取り組む際にはそれら専門的知識や人材を有する社外の組織と積極的に協働すべきであり、今回の分析結果は、協働に向けた企業内でのコンセンサスの醸成や経営陣への説得の材料の一つとなるだろう。しかし、企業業績にプラスの影響を与えるはずのNGO・NPOとの協働にまだ取組んでいない企業が約3割存在している。その原

因としては、自由回答欄において「どうやって協働相手となる NGO・NPO を選んだら良いのかわからない」という理由を挙げる企業が複数存在した。筆者のインタビュー調査に応じた複数のヨーロッパ企業は、既に自国の NGO・NPO の概要や特徴点、自社の CSR 活動にとって有益となるポイントなどを調査し、その結果をデータベース化することで、「自社の CSR のどのプロセスで、どの NGO・NPO と協働すべきか」の判断材料にしている。この協働に向けた能動的な取組み姿勢が、今後、日本企業にも求められると考えられる。

その一方で、企業ガバナンスの向上に一定程度貢献するものとされる女性取締役や外国人取締役の採用と企業業績との間には有意な相関は見られなかった。性差や国籍といった取締役の属性は、取締役会の多様性に影響を及ぼさない可能性があり、現状では、女性取締役や外国人取締役が企業ガバナンスにもたらす効果は未知数である。2015 年に入り、日本の企業ガバナンス制度はより欧米型の制度へと近づけるべく、社外取締役の必置などを企業に求めるなどの改革案が現実化することになっている。この影響が今後、日本の企業ガバナンスにどのような形で顕在化してくるかは、今後、注目されるべき点である。また、ここでの考察は、主に大企業を対象としたものとなっていることから、日本に存在する企業総数に対する割合で言えば大多数を占める中小企業では事情が異なるであろう。取締役会の多様性確保などは、その最たるものではないか。しかし、自社の製品・サービスを戦略的 CSR に利用するという手法や、NGO・NPO との協働といった枠組みは、大企業のみならず中小企業であっても実践可能なものである。「できることから始める」という CSR の取組み姿勢は、今後、日本の中小企業にとって求められる課題ではないだろうか。

以上が、日本における CSR の歴史的経緯や現状、そして特徴点などであるが、それらを要約すれば、①「合本資本主義」や「三方良し」に代表される倫理的商行為を促す思想的・文化的基盤の存在、②戦略的 CSR への模索の状況、③欧米の CSR と比して矮小な社会課題の範囲、④NGO・NPO との協働を進めつつもシステム化されていない、ということになる。

第 7 節 中国における CSR の展開状況と国家の関与

ここまで、各国の CSR に影響を与えると考えられる思想的・文化的背景、中国の企業制度と現代化の状況、そして、欧米及び日本における CSR の学術的議論状況や関連動向を、先行研究レビューだけでなくフィールドワークとしての

インタビュー調査やアンケート調査などを行うことで明らかにしてきた。この一連の作業により、中国の CSR に対する比較検討の材料が整ったことになる。そこで本節では、中国における CSR の展開状況について、時系列的に整理しながら論じていきたい。

第 7 節 (1) 問題意識

本節の主な目的は、世界第 2 位の経済大国にまで成長した中国の CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) の回顧的分析を行うことで、その進展の背後にある政治的背景などを探求し、中国の CSR における国家・企業・市民社会の 3 つのセクターの関係性や国家による関与の状況などを明らかにすることである。それによって、第三部で行われる総合考察に向けた最終的な準備を整える事になる。

さて、CSR は現代の企業経営にとって欠かすことの出来ない概念である 1 p とは本研究でも度々指摘しているが、日本でも、2012 年 6 月、我が国を代表する経営者団体である経済同友会が、『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、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、と指摘した上で、CSR 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ている (経済同友会 : 2012)。このような CSR の重要性に対する認識の広がりには、中国にも及んでいると考えられる。例えば、後に詳細は述べるが、中国では、国家的なシンクタンクに CSR 研究センターが立ち上がっており、同センターが企業の CSR 活動に対してランキングを実施するなど、いわゆる先導役を務めることで、中国企業が発行する CSR レポートの数も増加していることもその証左の一つと言えよう。また、学術界においても、中国人研究者を中心に中国の CSR を独自に研究することの重要性や有用性に対する理解は高まっており、現在、積極的な研究活動が行われるようになっている (Kolk et al. : 2010)。

一方、中国の CSR の特徴は何であるかと言えば、それは独特な国家構造や国家運営ではないだろうか。中国共産党の指導によって成立する中国では、国家・企業・市民社会の 3 つのセクターの全てに党が深く関与し、総合的な管理を図りながら政策課題の実現に向けて邁進している。となれば、中国の CSR もこの国家構造やそれを支える諸制度の中に埋め込まれていることになり、国家の関

与という考察視点を導入することが望ましいということになる。したがって、ここでは、従来の中国の CSR 研究では用いられてこなかった「政治的スローガン」という考察視点に着目したい。

これまで中国では、毛沢東の唱えた「实事求是（現実から学んで理論を立てる）」以降、鄧小平の「先富論（先に豊かになれる人が豊かになり、豊かになった人は他の人も豊かになれるように助ける）」など、党総書記は自らの政治理念を端的な標語として表し、その実現に向け邁進してきた。本稿では、これら指導者の標語を一括して「政治的スローガン」と定義し、1990 年代以降の歴代 3 政権（江沢民、胡錦濤、習近平）に焦点を絞って考察している。それというのも、鄧小平が主導した改革開放政策が本格化した 1990 年代から中国経済は飛躍的に発展したことから、中国の CSR を研究対象とする場合には、同年代以降に議論を絞った方が、展開のダイナミクスや政治との関連性をより明確に出来ると考えられるからである。

実際、中国の CSR であるが、歴代政権の国策的普及措置によって、ここ 10 年間で目覚ましい発展を遂げてきている（Jiang : 2012）。「世界の工場」として経済発展を遂げてきた一方で、所得格差や企業不祥事が社会的課題に浮上している中国にとって、CSR は企業経営の国際化への適合の一助であり、かつ、国内の社会矛盾の解消の一助にもなりうるだろう。そのため、近年、中国の CSR をテーマとした学術的議論も盛んになってきている。しかし、中国の CSR の本質を見据え今後を展望する分析的論考は極めて少数であると考え。それは、それらの議論の多くが本来必須であるはずの政治との関係性にほとんど触れていないためである。Davis (2014) が明らかにしたように、そもそも政治と CSR との関係性は有意であると考えられるが、中国は「中国の諸民族人民は、引き続き中国共産党の指導のもと」との憲法前文の規定に従い、中国共産党の指導の下に立法、行政、司法の三権が存在し、経済動向も政治の方針に大きく左右される国家であることを見逃してはならない。Strange (1996) は、現代社会では国家の有する市民社会への影響力である権力は従来に比して減少していると指摘するが、中国では、今なお政治の有する権力は強大であり、企業活動などにも強い影響力を与えていることから、中国の CSR を研究対象とする際には、政治との関係性を十分に考慮する必要があるといえよう。

この様な目的意識を有しながら、本節では、中国の CSR の展開状況を概ね時系列的に精査し検討を加えていくが、「中国の CSR 元年」は 2006 年であるとされていることから、同年を境にしてそれ以前と以後とに分けて論じていくこと

にする。

第7節 (2) 中国における CSR の展開状況 (2005 年まで)

中国の CSR の先駆的動向としては、1994 年に「環境与開発研究所」が、インターネット上に「中国企業社会責任網 (CSRNet)」を開設したことが挙げられる。しかし、この動きに追随する動向は見られず、同ウェブサイトは更新も散発的であり、確認できる範囲では 2005 年には閉鎖されてしまうなど、その活動は活発化しなかった模様である。しかし、既にこの 1990 年代までにも、約半世紀に渡って欧米を中心に CSR の議論は活発化し概念としての成熟性は増していった。言わば中国の CSR は、この CSR の重要な成熟過程を経験していないのである。そこで、中国の CSR にとって空白期間となる 1990 年代までの諸外国における CSR の議論状況等についてここで振り返っておきたい。

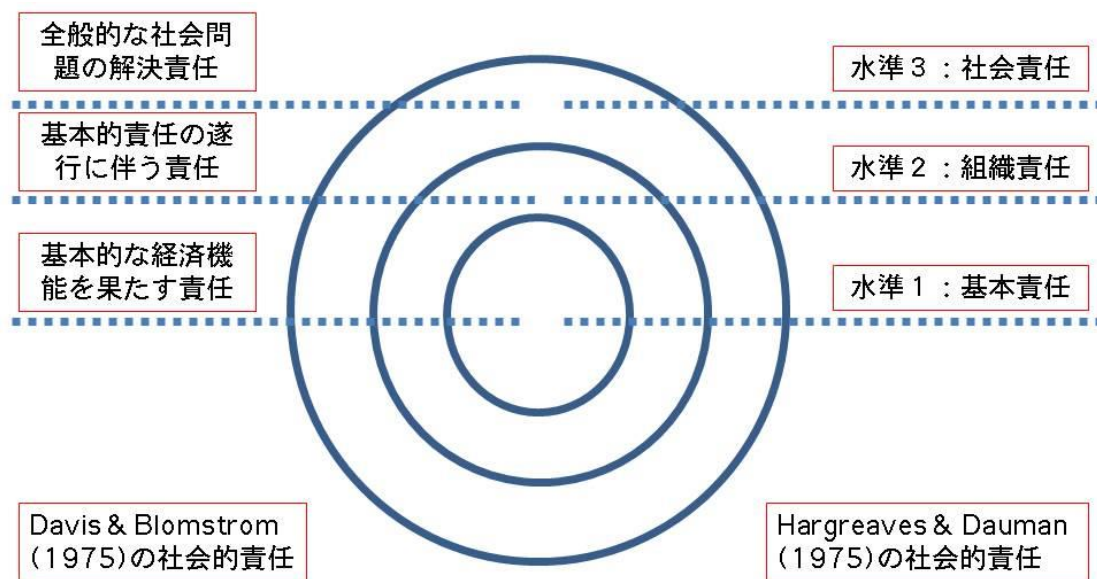
CSR の概念に関しては、どれほど過去にさかのぼって議論を進めればよいのかという問題があるが、1930 年代から 1940 年代には、経営学において「社会的責任」という考え方は取り上げられるようになっていく。例えば、1938 年に出版された、バーナード (Chester Barnard) の *The Function of the Executive* や、1939 年に出版されたクラークス (J.M.Clark) の *Social Control of Business*、そして、クレプス (Theodore Kreps) が 1940 年に著した *Measurement of the Social Performance of Business* などが、CSR の先駆的な議論を展開している。また、注目すべきこととしては、1946 年に米誌 *Fortune* が経営者の社会的責任について調査を実施していることが挙げられる。そしてやはり、今日の議論に繋がる、近代的な CSR の概念検証を行ったのが、ボーエン (Howard R. Bowen) の代表的著書である *Social Responsibilities of the Businessman* である。彼は、同書の中で、企業が事業活動を繰り広げる中で接点を持つことになる市民社会への関心と、意思決定に際しての配慮という問題を企業経営の中心的課題として規定した (Bowen : 1953)。ここで彼は、それまで命題として取り上げられていなかった、「社会を意識することの必要性」を明らかにし、企業が抱いていた「利益かロスか」という単純な思考に対して警鐘を鳴らすことに成功したのである。この功績から、以後、彼は「CSR の父 (father of corporate social responsibility)」として取り上げられることもある。

1950 年代から 1960 年代という 10 年間は、CSR の学術的発展にとって一つの大きなヤマ場となっている。この間、CSR の意味する内容などは、より具体的

に、より正確に定義されたと言えよう。特に、Davis（1960）による企業と社会との関係性に着目した研究は、「なぜ企業が社会的責任を負わなければならないのか」という疑問に対する一定の回答を導くものであった。彼は、社会的責任を果たすということは、企業経営にとって既に切り離せない事柄であることを指摘した上で、社会的責任を意識した企業経営というものは、長期的に見れば、企業に対して経済的利益をもたらすものだとして主張している。これは「権力と責任の均衡法則（Iron Law of Responsibility）」によって裏付けられた主張だが、同法則は、①権力には責任が伴うこと、②責任の縮小は権力の縮小に結びつくこと、という前提をもとに、③責任を果たすことは権力の維持・拡大を促進することを示したものである。彼は、CSRに取り組むことは企業権力の増大をもたらす、当該企業は今まで以上に利益獲得を容易に行えるようになると考えており、これはリバタリアンであるフリードマン（Milton Friedman）らの主張と真正面から対立するものであった。また、彼の学術的貢献の一つは、先ほどの法則に代表されるが、CSR という倫理的な領域に「啓発された自己利益（enlightened self-interest）」の考え方を持ち込んだことであり、これは次に述べる CED のレポートにも反映されている。

1970 年代になると、CED（Committee for Economic Development）が *Social Resonsibilities of Business Corporations* を発行し、企業経営の公共的要素、つまり、企業経営の基本原則は社会の要求に応え満足を与えるものであるという側面が強調された（CED：1971）。CED は、企業と社会との間の社会契約が、これまでと比較して大きく、かつ、重要なものへと変化したと指摘した上で、企業は財やサービスの供給だけでなく、生活の質への貢献も行わなければならないとした。この CED の考え方は同時期の CSR 研究に大きな影響を与えている。例えば、Davis & Blomstrom（1975）と Hargreaves & Dauman（1975）では、CED が示した同心円状に拡大していくという責任範囲の拡張モデルをもとに、3 つの水準に分化させた責任拡大の動的プロセスを図式化している（【図表 83】参照）。

【図表 83：責任拡大の動的プロセスモデル】



出所：Davis & Blomstrom (1975)；Hargreaves & Dauman (1975)をもとに筆者作成。

その後、1980年代から1990年代になると、CSRを自主的に取り組むという能動性がテーマとして浮上した。Frederic (1986；1994)は、従来から企業が負っている責任の範疇を「CSR1=Corporate Social Responsibility」と定義した。ここでは、受託責任者としての経営者が強調され、CSRの推進は経営者の良心や評判といった要素に依っており、CSRの実行形態も社会貢献活動への資金提供や社会との良好な関係維持に主眼が置かれている。一方、「CSR2=Corporate Social Responsiveness」は、社会的即応性を意味し、社会的影響や社会課題を事前に把握・分析し、それへの即応を準備するためにステークホルダーへの関心などが強調されたのである。

以上のような学術的な議論や多くの研究者の貢献を経て、CSRは概念として成熟し、それが実業界にも伝播することで実際の企業行動の変化へと結びついていった。そして、1990年代に入り、ようやく中国でも、CSRに対する関心が見られるようになってきた。まず、劉 (1993) が「企業の目的は、株主の利益を最大限に増加させることばかりではない」と主張したことが確認できるものの、しかしながらこれは、同時期に諸外国で高まりつつあったCSRとビジネスとのバランスに関する議論を中国語に翻訳して国内に紹介するという意味合いの強い論考であり、後に続く論考も出されず、実際の企業経営にも影響を与えるまでには至らなかったと考えられる。この失速とも言うべき状態は、CSRの

概念的な曖昧さに起因していた可能性もある。Votaw（1973）は、CSR を非常に重要な存在であると前置きした上で、「しかし、すべての人間にとって同じ事を意味していない。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、社会的良心と言われたり、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。CSR の議論や実践で先行していた欧米において、既に 1970 年代にはこの CSR の概念的な曖昧性が指摘されていたのであり、その状況の中で、言わば欧米の CSR の議論をそのまま翻訳したにすぎない劉（1993）の論考が、中国に影響を及ぼせなかったとしても不思議ではない。

しかしながら、その後、1995 年の WTO（世界貿易機関）へのオブザーバー参加や 2001 年の正式加盟によって、それまで疎かだった中国の企業活動に関する法整備の促進とグローバル化が、倫理性向上を目指して促されることになった。この半ば必然性に迫られて CSR の取組みをスタートさせたというのが中国の CSR の特徴であると言えるだろうが、ここでの行動主体は、企業ではなく国家（党・政府）であったという点も理解しておく必要がある。Ritzer（1983）が指摘するように、グローバリゼーションの大きな流れは、確かに、中国を含めた世界各国の企業経営環境や企業文化などを地球規模で均質化させたと言えるだろう。実際、2000 年以降、多くの多国籍企業が中国に進出するにしたがって、国際社会から中国へ CSR の考え方が持ち込まれた（Lin：2010）が、中国の CSR の導入期を検討すると、その特徴として「法律・規則遵守の重視」が挙げられる。企業活動に関する法的整備が国家によって促進されたということは、中国の CSR の外形を形作ることにつながった（Matten & Moon：2008）が、それは同時に中国の CSR が、以後も国家の強い影響下に置かれる大きな端緒になったと考えられる。さらに、2004 年に米国と EU が、中国企業に対して SA8000 という CSR 認証基準を達成することを義務付けたことも、中国の CSR が企業の自発的・能動的な行動ではなく、法律・規則の遵守の傾向を強める要因の一つとなったと考えられる。

その一方で国際的には、2000 年代に入って CSR の議論に新たな方向性が示されていた。2000 年以降、CSR をマネジメントやリーダーシップの領域から考察する動きも見られるようになってきたのである。この領域に関する初期の論

考では、厳密に言うと、CSR は伝統的なマネジメントの手法ではないし、これまで長年に渡り研究・実践されてきた経営手法の技術的な部分よりも、道徳的な義務というあやふやなものであるという指摘（Zwetsloot：2003）がなされたり、より明確なガイドラインや社会的責任という概念へのさらなる研究や理解といったものが必要ではないか（Boeger, Murray & Villiers：2008）との疑問点が提示されたりした。また、同時期には、CSR に経営戦略としての考え方を統合する動きが顕になってきてもいる。これには、岡本（1996）が指摘するような、企業が長期的に発展するための経営目標としては、短期的には収益性が、中長期的には成長性が、そして超長期的には社会性が必要であるといった認識が徐々に広まっていったことが影響しているものと考えられる。かつては、CSR は企業利益と相反するコストと考えられてもいたが、その後は次第に企業が追うべき社会的責任の範疇は広がりを見せるようになり、企業も社会の一員としてステークホルダーと良好な関係性を築くことが強調される一方で、自然人とは異なり利益極大化を図ることを旨とする企業という人為的組織が生来的に有する収益性確保という基本的な事柄の重要性も、同時に両立すべき課題として浮上したのである。この考え方は、Porter & Kramer（2006）によって概念の整理と体系化が行われ、また、Husted & Allen（2007）の業績によって、従来のCSR や経営戦略と戦略的 CSR との要素別の相違点などが、それまで以上に明確化されたのである。

これ以降、現在までに「CSV（Creating Shared Value：共通価値創造）」などといった新しい概念が提唱されている（Porter & Kramer：2011）が、それらは戦略的 CSR の基本コンセプトを継承・発展させたものであり、社会的課題の解決が事業活動に直結することで競争優位が生じ、企業パフォーマンスにプラスの影響を与えるという発想に基づいている。日本の大企業の経営者も、CSR の今後の課題について、以前のようにメセナ活動や寄付活動に漠然と取り組むのではなく、刻一刻と変化する社会的な課題やそれに対応する社会のニーズに本業を通じていかに応えていくかであると述べており（菅田・尾崎：2014）、CSR は課題解決に向けた価値創造プロセスとして捉えられていることが理解できる。

この様に、国際的な議論は、CSR の概念を拡張させる方向へと向かっていったが、中国の CSR は、依然として国家が主体となってアレンジした法令や規則の遵守をその柱とする展開を見せた。例えば、2005 年に改正された「中華人民共和国公司法（会社法）」には、企業活動における法律・規則の遵守が盛り込まれただけでなく、企業に対して道徳的行動や社会的行動を求めるなど、CSR を

強く意識させる内容となったが、ここにも国家の主導という中国の CSR の特徴点を確認できる。加えて、CSR に関する中国独自のガイドラインが定められたのも、法整備が進んでいた 2005 年である。2005 年 5 月に中国紡績工業協会的主导で「社会責任普及員会」が組織され、中国独自の CSR 基準「CSC9000T (China Social Compliance 9000 for Textile & Apparel Industry)」がスタートしたが、そこでは従業員の労働環境や平等性などに関する 10 項目の原則とガイドラインが定められている。このように、2005 年までの中国の CSR で重要視されたのはあくまで法律や規則の遵守という消極的な側面であり、党・政府は、企業の CSR に対する認識を「企業の主体的な行動意思によるもの」へと変革する意識は弱かったと考えられる。これは、鄧小平の改革開放政策と江沢民の「3 つの代表論」によって急速に影響力をつけた企業、その中でも特に民営企業の力に対する警戒感を、欧米のリバタリアニズムの研究者から企業制度などを学んだ中国共産党が有していたからではないか。

第 7 節 (3) 中国における CSR の展開状況 (2006 年以降)

以上のような様々な背景事情が絡み合い、独自の展開を見せてはいるものの、21 世紀に入って中国の CSR は、急速な進展を遂げることになる。中国社会科学院が発行する『中国社会責任藍書』によれば、中国の CSR 元年は 2006 年であるとされている（社会科学院：2013）が、これは CSR に関する準備的な法整備が同年までにある程度完了し、その後は普及・涵養・実行のプロセスに移行したことを意味していると考えられる。この点に関して一例を挙げると、2007 年には、商務部が「外国投資企業向けの CSR ガイドライン」の草案を発表している。ここでは、海外資本の投入によって設立された企業が、CSR に適合した事業活動を容易に行えるよう、26 件の国内法規と 19 件の国際法・規則を同時にクリアできる行動規範を示している。すなわち、この時期の中国の CSR は、官民を挙げて、「企業に対して、いかに容易に社会的責任を果たす行動をとらせるのか」という段階にあったと言える。

国務院国有資産監督管理委員会研究局（2014）が指摘するように、中国において企業ガバナンスの問題が政府レベルで取り上げられてきたのは 2008 年からであり、比較的はまだ新しい問題である。それ以降、中国大手企業は、党・政府から、企業ガバナンスが CSR や和諧社会建設に結びつく問題であるとの指導を受け、いかにして社外のステークホルダーと協力して共に責任を果たし、

また、共に和諧社会を作り上げていくかを考え始めた。また、張（1998）が詳細に述べているように、中国では CSR に関する法整備が着実、かつ、国際基準で進められており、欧米や日本の CSR よりも後発組である利点を逆に活かし、他国の先行事例や裁判結果などを吸収しながら立法化が進められている。このように、中国の CSR における信頼は、現状では低次のものではあるが、制度的信頼の確立は確実にできていると判断できる。その一方で、これをより高次の信頼へと発展させていく兆候や意思が党・政府にも企業にも感じられない点が、今後の中国の CSR の課題の一つだと考えられる。

中国の CSR が抱える課題を解決する一つの方策が、執政党である中国共産党が、国内の社会・経済の調和には「創造的自由」が必要であることを認識することではないか。「創造的自由」とは、文化レベルでは新たな意味や個性化を試み、政治レベルでは官僚主義に代替するシステムを求め、経済レベルでは企業家精神を発揮するものである（橋本：2005）。現下の中国の CSR の現状を鑑みれば、「創造的自由」の創出に最も欠けているのは、政治レベルの変革である。改革開放に続き「3つの代表論」によって、従来の共産主義経済の枠組みを乗り越えてきた中国の次なる変革の対象は旧来型の官僚主義である。CSR を推進している政府や党が、縦割り行政を改め、CSR を包括的に取り扱えるような体制へと変革することで、中国の CSR は「創造的自由」を獲得し、より一層の充実が図られるであろう。中国共産党や中国という国家は、建国以来、改革開放政策や「3つの代表論」などといった改新的で柔軟な政策を適宜打ち出すことで、国富の増大に努め、またそれを達成してきた。よって、彼らの持つ潜在的な柔軟性の高さには期待するところが大きい。いずれにせよ、国家による積極的な CSR の普及措置の成果が現れたものとして、「前回（2006年）のミッション時は、まだ中国企業は CSR の学習段階にあるという印象が強かったが、今回（2010年）、多くの団員がこのままでは日系企業は取り残されるのではないかという感想を持った」との証言（立石：2010）がある。

各種法令等の整備に加え、国家主導の国有企業改革といった動向も、CSR を促す動向の一つとして挙げられよう。中国における企業は、「国有企業」と「民営企業」とに大別でき、また、民営企業は出資形態によって中国資本企業と外国資本企業とに細分化出来る。近年では、米国『フォーチュン』誌が毎年世界の企業の売上高に基づいて発表している「フォーチュン・グローバル 500」にも中国企業が多数ランクインするようになってきているが、その主役は国有企業である。それというのも、国有企業は、金融・石油・通信といった利益率の高い

重要インフラや基幹産業を独占的に支配しているからである。したがって国有企業は、企業努力や事業競争で競争優位を得たわけではない。しかしながら現在では、国有企業も国際的な競争力がなければ経営の安定性を得られないという事情などから国家主導で企業改革に取り組んでおり、ガバナンス体制なども整備されつつある（金：2013）。中国石油化工股份有限公司（China Petroleum and Chemical Corporation）や中国国家電網公司（State Grid Corporation of China）といった「フォーチュン・グローバル 500」にランクインする大手国有企業が CSR 活動に熱心になっているのも、CSR への取り組み強化を含めた、国家主導の国有企業改革の一環として捉える必要がある。この他、学術的な議論にも進展が見られ、この時期から CSR の本質である責任概念の探究や、市民社会との関係性を主なテーマとする論考が散見されるようになってきたている。例えば、高（2005）は、「企業の社会的責任には、企業の発展と制度的な責任という 2 つがある」と、また李・李（2005）は「企業の社会的責任は、企業の経済的責任、法律的責任以外の第 3 の責任である」と主張するなどして、CSR を企業経営の中心軸として配置し、市民社会との関係性に配慮すべきと訴えており、CSR の普及や涵養の度合いはこの段階から徐々に加速していったと考えられる。

中国の CSR 元年である 2006 年以降という時期は、中国では経済の急速な発展によって生じた貧富の格差や環境問題といった経済成長の負の遺産の存在がクローズアップされつつあった。その負の遺産を少しでも緩和させるためにも党・政府は、まずは中国の大企業の多くを占める国有企業に対し率先して CSR を取り組ませ、社会との調和を強調する経営方針を打ち出させたのである（Woo：2006）。これは、鄧小平がかつて唱えた「先富論」の思想に通じるものであり、まずは党・政府の指導に従えるだけの力量と資源を持った企業に対して CSR の履行を行わせ、それを後に党・政府自らが賞賛ないしは優遇することで、他の多くの企業に CSR へのインセンティブを与えるのである。つまり、2006 年以降の中国の CSR の急速な普及の背景にも、導入時と同様、国家主導による国策としての CSR の後押しという極めて特殊な事情が存在していたと判断できる。

この背景の一つとしては、中国国内での CSR 研究の進展や、それに伴って認識が広まった諸外国における CSR の重要性や有用性への理解といった背景事情により、中国党・政府は、それまで以上に CSR への関心を高め、また、諸外国の知見を積極的に取り入れるべく、国家プロジェクトとして党・政府幹部や大手企業経営者らが CSR を学ぶ機会を設けるようになったことが挙げられる。

2007 年に中国とドイツとの間の国家プロジェクトとして *Sino-German Corporate Responsibility Project* が、また、2008 年には中国とスウェーデンとが *Sino-Swedish project on CSR* を開始させたことは、中国の CSR が、中国という国家的な特殊性をバックボーンとしつつも、意識的には「外向き」、ないしは、「グローバルスタンダード」を感じさせるものとなった (Muhle : 2010)

しかしながらその一方で、2000 年代半ば以降になって CSR という概念の存在が一定程度周知されたことで、企業の自主性に基づいた CSR も若干ではあるが確認できるようになった。特に、近年、中国でも増加傾向にある大規模な自然災害に対する企業の CSR 活動が顕著な動きとなったが、特に、2008 年の四川大地震の発生によって企業の寄付行為が活発化したこともあり、中国企業の社会貢献や社会的責任への意識付けは、同年以降更に強まった (Yu : 2011) とされている。それと同時に、市民社会の側も、同地震のような大規模な自然災害が発生した際には、企業が何かしらの社会貢献活動を行うべきだとの意識を共有するようになったが、インターネット上では、災害時に行われた各企業の寄付金額のランキングが行われるなど、中国の CSR は、価値創造や価値共有といった方向に向かっていった国際的な CSR とは大きく異なる流れが生じていった。そのような背景もあり、2006 年以降の中国の CSR は、急速に普及していった反面、寄付金額の大きさや CSR レポートの発行の有無などといった、いわば表面的な活動や成果発表の程度へとその焦点を移していった (Gao : 2009)。例えば、2007 年に上海証券取引所が発行した『企業統治報告書』も、中国企業の慈善事業への関心の高低に焦点を当てているなど、企業の自主性が取り沙汰されるようになったものの、企業も市民社会の側も表面的な結果を追い求め始めたという変化は、2006 年以降の中国の CSR の特徴と言える。

その後、2008 年に発生した所謂リーマン・ショックによって、世界各国の経済が大きな悪影響を受ける中、中国は積極的かつ大規模な経済政策を施して影響を最小限に止めたことで世界経済における相対的なプレゼンスが増大し、中国の CSR も国際化に向けた関心が高まったと推察される。しかし、リーマン・ショックと同じ 2008 年に中国で行われた CSR レポートの発行対象者に関する調査によると、「CSR 報告書の発行対象者は誰か」との質問に対し、11 社中 10 社が「消費者」と回答したと同時に、9 社が「政府」、6 社が「関連する政策部門」と回答 (張 : 2010) するなど、依然として、中国の CSR が党・政府を強く意識していることが窺える。

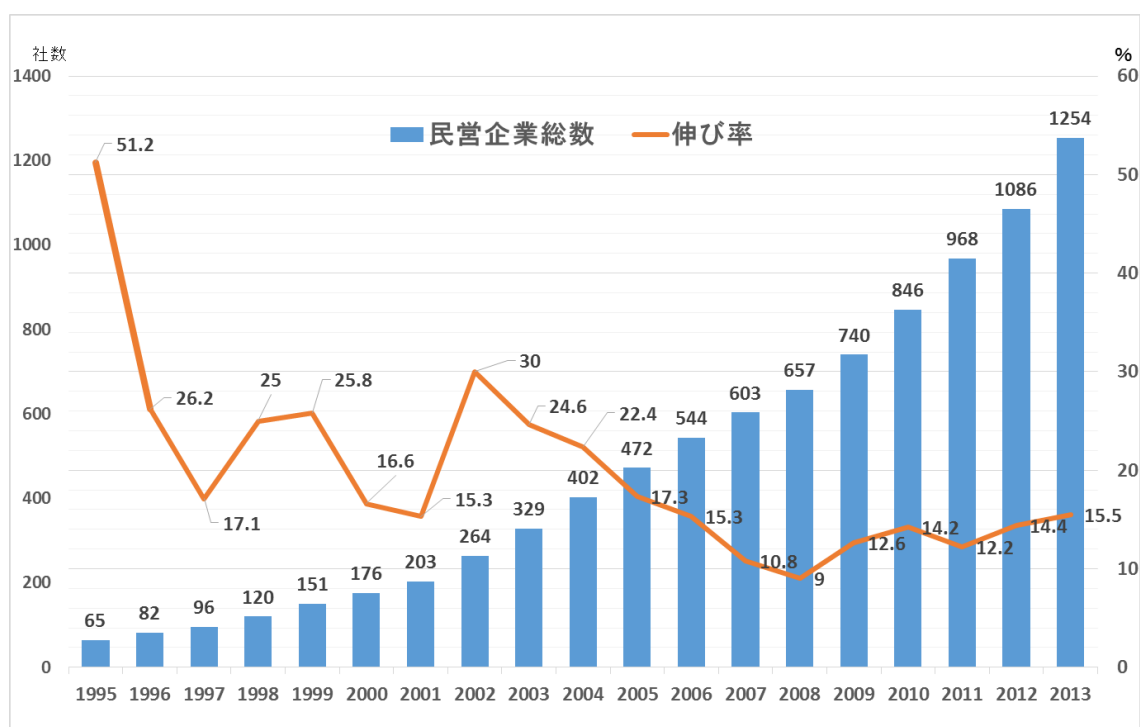
また、2010 年の北京大学などによる調査結果も、国際的な CSR と異なり中

国の CSR は、「株主重視の姿勢と公平性の概念の欠落」が見られる一方で、「社会的安定性への寄与」などを重んじるという特徴があると結論づけている（Xu & Yang : 2010）。ここでの社会的安定性とは、後に述べる中国の特色ある国家構造を前提とすれば、中国共産党政権の安定への貢献を意味すると考えられる。

「世界の工場」と称される中国は、海外企業からの投資や原材料の輸入によって経済が成立しており、そのため中国企業は経済発展が進むに従い海外企業の求める国際的な CSR 基準への準拠がますます求められる状況にある（Lin : 2010）が、これらの 2 つの調査結果からは、中国の CSR が依然として国際的な CSR とは異なる存在であることが窺える。

2010 年代に入ると、中国では民営企業の影響力が強まってきた。ここまで述べてきたように、改革開放政策以降、これまでの急速な経済成長を遂げてきた原動力となったのは重要インフラや基幹産業を牛耳る国有企業群であり、また、国際的にその重要性が認知されていた CSR への配慮の必要性を中国国内に認識させたのは国家であり、そして、外国資本との合弁によって設立された外資企業であった。国家が社会課題解決のためという目的意識を持って国策的に CSR を導入し、国家の指導力が強く及ぶ国有企業がその指導に従ったのは、ある意味で自然な流れであったと言える。しかし、近年、中国経済で大きな位置を占め始めているのが民営企業なのである。1995 年当時には 65 万社であった民営企業は、その後、毎年 10 パーセントを超えるペースで増加し、2013 年には 1,254 万社にまで増加している（【図表 84】参照）。

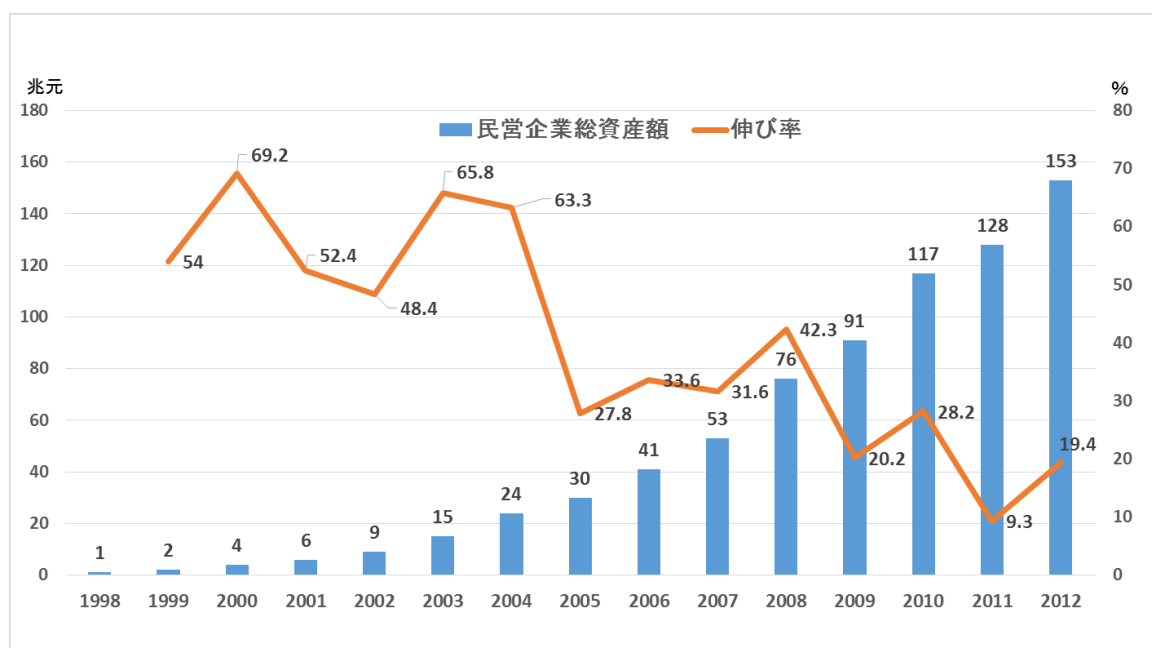
【図表 84：民営企業の総数と伸び率】



出所：中国国家工商総局公表データをもとに筆者作成。

また、民営企業の総資産額も、1998年には1兆元程度であったが、やはりその後は急速な伸びを見せ、2012年には153兆元にまで膨らんでいる（【図表 85】参照）。

【図表 85：民営企業総資産額とその伸び率】



出所：中国国家统计局公表データをもとに筆者作成。

これらのデータで明らかになるとおり、中国経済における民営企業の影響力は、年々高まっており、中国の CSR における重要度もそれに比例して高まっていると言えるだろう。特に、大型建設機械メーカー・三一重工などを傘下に抱える三一集団や、大手鉄鋼会社である通鋼集団といった中国国内のみならず諸外国でも競争優位を獲得している大規模な民営企業は、率先して品質マネジメントシステム規格である ISO9000 シリーズの認証を獲得している。彼らは、国際競争力を得るためには、まずは国際基準となる品質マネジメントシステムを確立することが重要であると考えており、独占ないし寡占状態の中国国内市場で活動することの多い大手国有企業とは異なる動きを見せている。彼ら大手民営企業も、基本的には「党企関係」の枠組みの中に存在しており、党・政府の強い影響下にあることには違いない。

しかし、国外での事業活動が比較的に多い大手民営企業にとって、CSR はより身近な存在であると同時に、経営戦略上、対外的に自社の CSR 活動の成果をアピールする必要が生じていると考えられる。実際、三一集団や通鋼集団、そして、中国最大の飲料メーカー・哈哈合資公司などは、積極的に自社のウェブサイト上で CSR レポートなどを公表するなどして、その成果をアピールしている。しかしながら、その成果の内容を精査してみると、国際的にも有力企業と認知されている上記 3 社であっても、社会貢献として実施した寄付行為の金額や、労使関係向上の為に実施した年金制度の制定など、今なお、表面的で内向きな CSR 活動に傾注していることが分かる。まして、戦略的 CSR のように、自社の事業活動と統合した形で CSR に取り組んでいる事例は全くなく、中国企業の中では相当程度グローバル化に対応していると考えられる著名な民営企業であっても、CSR に関してはグローバル化への対応は未熟な段階にあると言えるだろう。これに関しては、中国では、諸外国とは異なり、ストック型信頼からフロー型信頼へという信頼の比重に関する大きな社会変動が未だ生じていないことも理由の一つとして挙げられる。

本稿の第一部で検討したように、CSR は企業と市民社会との間に成立するコミュニケーションや信頼といった相互作用として機能する。そして、情報化社会の登場によって一般化したインターネットや SNS といった新たな情報ツールによって、消費者行動は価格や品質によって成り立っていたモデルから、共感やコミットメントによって成立するモデルへと移行したとされている。この

情報化の進展は中国でも顕著であり、若者を中心に携帯電話やインターネットの普及は目覚ましい勢いで伸びている。それまで、対面しての会話によって成立していた意見交換なども、インターネットを通じた文字による意見交換が主流となり、様々な情報が瞬時に拡散する状況が生じている。中国国内でも、戦略的な宣伝活動を採用する企業は登場しており、市民社会との間に高次の信頼を築くべく、自社の社会貢献性や誠実さなどを訴えるといった物語描写的な経営戦略を採用するケースも散見されるようになっている（Yang：2010）。しかしながら中国では、未だ CSR と経営戦略は分離した概念として捉えるのが一般的であり、特に企業経営者は、自らのリーダーシップの一環として CSR によって市民社会からフロー型信頼を獲得しようという意識は低い。中国企業の大多数が、低価格路線が市民社会の求める経営戦略であり、CSR を含む企業倫理が競争優位の源泉の一つだということを理解できておらず（Wu：1999）、フロー型信頼の形成を図ることが出来ていなければ、十分にストック型信頼を形成出来ていないわけでもない。こういった点も、中国の CSR が寄付金額などといった結果重視の取組みに留まっている原因の一つであると考えられる。

中国の CSR の特徴点をさらに指摘すれば、筆者が確認した限り、中国において CSR とイノベーションとの関係性を論じた形跡は、学術論文や書籍、大手中国企業の CSR レポートなどには見当たらなかった。これも中国の CSR の特徴の一つではないか。欧米や日本で大きな研究テーマとなっている CSR とイノベーションの関係性が、なぜ、中国では論じられないのか。それは、中国の CSR には、イノベーションを引き起こすために必要な、企業と外部（国家や市民社会）との協働関係という観点が欠落しているからではないかと推察される。この点に関しては、中国における市民社会という存在の特殊性も挙げられよう。

中国は、米国やヨーロッパのように多数の移民が生活する国家ではなく、また、諸外国からのいわゆる出稼ぎ労働者が多いわけでもない。基本的には、中国は国内的には多民族国家ではあるものの、諸外国との文化的・思想的な交流は盛んであるとは言えない。それであるがゆえに、本来ならば中国では、そのある程度の国家的均質性を理由として、市民社会が活発化しても不思議ではない（Kan & Han：2007）。しかしながら中国では、国家（党・政府）が意図的に市民社会の台頭をコントロールしているがゆえに、市民社会は自主性を有せず、また、企業や国家に対する利益要求や是正要求などの機能も有していない。中国において市民社会が企業に対して要求できることの数少ない事項の一つが、災害時の被災者支援などといった基礎的な社会貢献活動なのである。これ以上

の要求は、国家への要求と結びつくことになり、それは中国では容易に許されるものではない。この企業と市民社会との間の互惠に対する期待を含むコミュニケーションの欠落は、先ほどのイノベーション創出機能への悪影響だけでなく、企業の取組む CSR 活動が幅広なものへと発展していかない要因の一つともなっていると考えられる。いずれにせよ、中国の CSR は、国有企業も民営企業も、基本的な取組みの方向性は示されているものの、諸外国との間には、責任に対する意識の差や実行の度合いに相当程度の乖離が生じていると言えるだろう。この現状は、中国の CSR が国策的に推進されてきた事と一見すると矛盾するものであるが、その背景には、国家が政治的な意図から CSR の推進を指導しながらも、国家制度や市民社会に対する配慮には目を向けてこなかったことがあると考えられる。

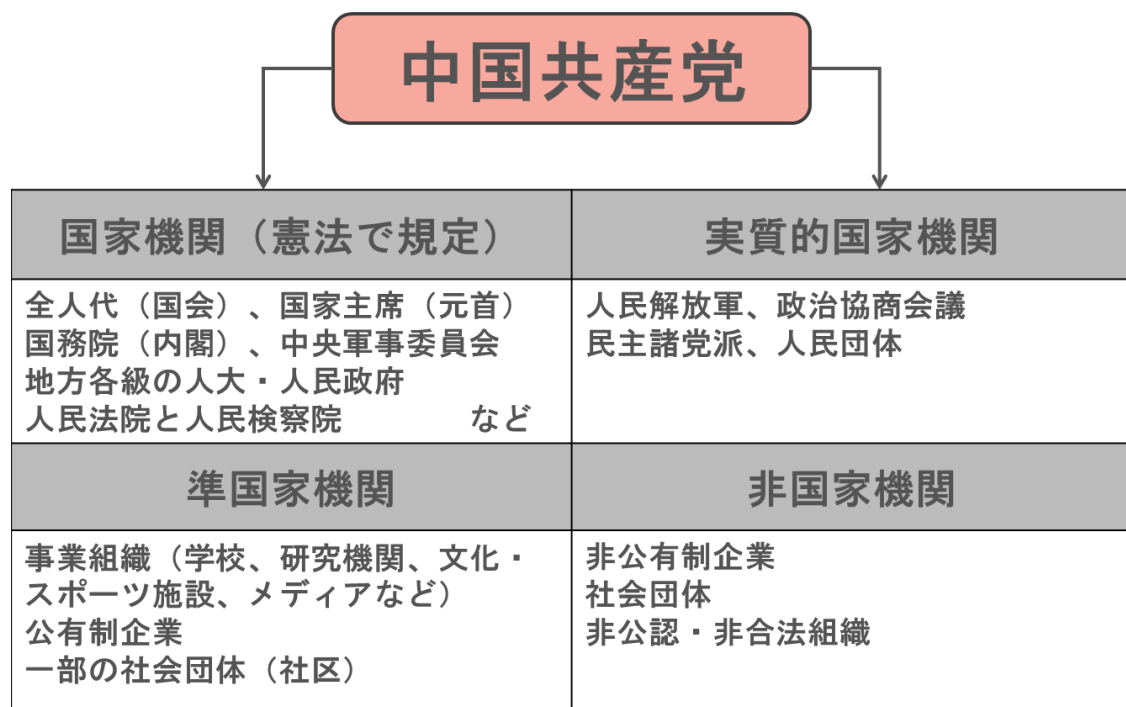
以上、ここまで中国の CSR について概ね時系列的に検証を加えてきたが、その結果、中国の CSR は時代を経ても概念の射程が拡張されることは無く、また、法律・規則の遵守や結果（数値）重視といった基本的な考え方が、CSR が輸入された 1990 年代当時から現在に至るまで深みを増すことはなく、単に表面上だけ広がったという特徴が認められる。

第 7 節（4）1990 年代以降の歴代 3 政権の政治的スローガン

中国の CSR の展開状況については上述したとおりであるが、ここでは、中国の CSR における党・政府の関与状況やその意図などを明らかにすべく、中国の国家構造の特殊性や、中国においては最高位の政策目標として位置づけられる「政治的スローガン」について検証していきたい。そうすることで、中国の CSR に関する諸動向の政治的な背景事情がより明確になると考えられる。

中国では、憲法の規定や党規約によって、国家に対する党の絶対的な指導権が確立されている。企業活動の拠り所となる法律や規則を制定するのも実質的には党である。このような党を頂点とした中国の特色ある国家構造を表したのが【図表 86】である。

【図表 86：中国の特色ある国家構造】



出所：筆者作成。

中国という国家全体が党の影響下にあるということは、すなわち、企業活動を含めたあらゆる活動や活動に伴う責任が党の指導の下にあるということを意味する。それはすなわち、党のトップである総書記の打ち出す政治的スローガンが絶対的な指導力を形成し、その時代の中国の CSR にも強い影響力を及ぼすということをも意味していると考えられる。その点をより明確にするために、まずは本節で 1990 年代以降の政治的スローガンを確認し、次節において中国の CSR と政治的スローガンとの連関について考察することにした。

江沢民時代

1992 年の鄧小平による「南巡講話」以降、中国は経済開発最優先へと政権運営の舵を切った。以後、1992 年の社会主義市場経済宣言、1999 年に行なわれた私有経済は重要な要素であることを明記した憲法改正、1999 年の西部大開発計画、2001 年の年平均 7% の経済成長目標設定、などの経済政策を受けて外資流入や財政投資による政府主導プロジェクトの促進が実施され、投資主導とインフラ整備を主因とした飛躍的な経済成長を達成することになった。この経済成長の中心的な旗振り役となったのが江沢民である。

江沢民は、1993 年に国家主席に選出されたことで、党総書記、国家主席、党

中央軍事委員会主席、国家中央軍事委員会主席の 4 ポストを独占することになった。実権を掌握した江沢民は、2002 年に政治的スローガンである「3 つの代表論」を提起した。「3 つの代表論」とは、改革開放政策によって成長した経済をさらに拡大させ、かつ、党の基本原則との整合性を図る意味から打ち出されたものである（鹿：2002）。

この政治的スローガンの提起によって、資本家の入党が認められるようになり、中国独自の社会主義市場経済制度が本格化したのである。2002 年に江沢民は、党総書記としての任期を終え、翌 2003 年には国家主席も胡錦濤に譲ることになったが、その後も 2005 年まで中央軍事委員会主席の座にはとどまり、胡錦濤政権への影響力を保持し続けた。

胡錦濤時代

江沢民の後を継いだ胡錦濤は、党総書記選出直後から、調和のとれた社会づくりを目指すという意味の「和諧社会建設」を政治的スローガンに掲げ、改革開放政策で拡大した社会矛盾や経済格差の解消を訴えたが、党・国家・軍の 4 ポストを兼任し、全権を掌握できた 2005 年からその動きを強めた。以後、胡錦濤は、各種法規に依拠した政権運営を推進し、江沢民時代の社会主義市場経済一辺倒の政治姿勢を修正することに務めた。

そして、2007 年 10 月の党大会において、党規約に正式に「和諧社会建設」を目的とする「科学的発展観」が明記されたことによって、胡錦濤が総書記就任当初から掲げていた政治的スローガンが、毛沢東思想、鄧小平理論、「3 つの代表論」を意味する江沢民重要思想と並ぶ、国家的目標としての地位を確立したのである。

習近平時代

2012 年に総書記に就任した習近平は、翌年の 2013 年に国家主席に選出された直後、社会的矛盾や経済格差の解消という胡錦濤路線の継承に加えて、彼独自の「中国の夢」という新たな政治的スローガンを提唱した。既に党は、2006 年に、2020 年までの「和諧社会建設」の方針を決めており（人民日報：2010）、中華民族の偉大なる復興を標榜する「中国の夢」という彼独自の政治的スローガンに加え、胡錦濤路線の継承を行ったのは、半ば必然であったと言える。そして「中国の夢」は、軍においては「強軍の夢」に置き換えられ、積極的な軍備拡大や周辺国への強硬路線を導き出し、また、市民社会の力による社会改善

運動である「新公民運動」やインターネット世論への取り締まりを強化するなど、習近平の「中国の夢」を基盤とした各種政策は極めて保守的、復古的であると言える。さらに彼は、反腐敗を重要な政策課題に挙げており、大手企業幹部らを汚職容疑などで次々と処罰するなど、経済界に対する政治的圧力も顕になっている。

以上、ここまで見てきたように、1990年代以降の中国の政治的スローガンは、①企業活動や市場規律に対する党の関与や責任を射止めることになった「3つの代表論」、②社会矛盾の解消や経済格差の縮小を目指す「和諧社会建設」、③世界第2位の経済大国へと成長した自負から、強い中国を標榜する「中国の夢」へと、追加されてきた。特に、「3つの代表論」と「和諧社会建設」の両政治的スローガンは、既に党の綱領や中国の憲法にも明文化されており、単なるスローガンにとどまることなく、政策立案や実行の際には絶対に無視し得ない特別な政治的地位を確立している。この点を踏まえた上で、次に、各政治的スローガンと中国のCSRの諸動向との関連性を検証していきたい。

第7節（5）政治的スローガンと中国のCSRとの関係性

ここから、中国のCSRと江沢民・胡錦濤の政治的スローガンとの関係性について論じていくが、結論から言えば、これまでの中国のCSRと政治的スローガンとの間には強い連関が認められると考えられるが、その根拠となる主なポイントは次の2点である。

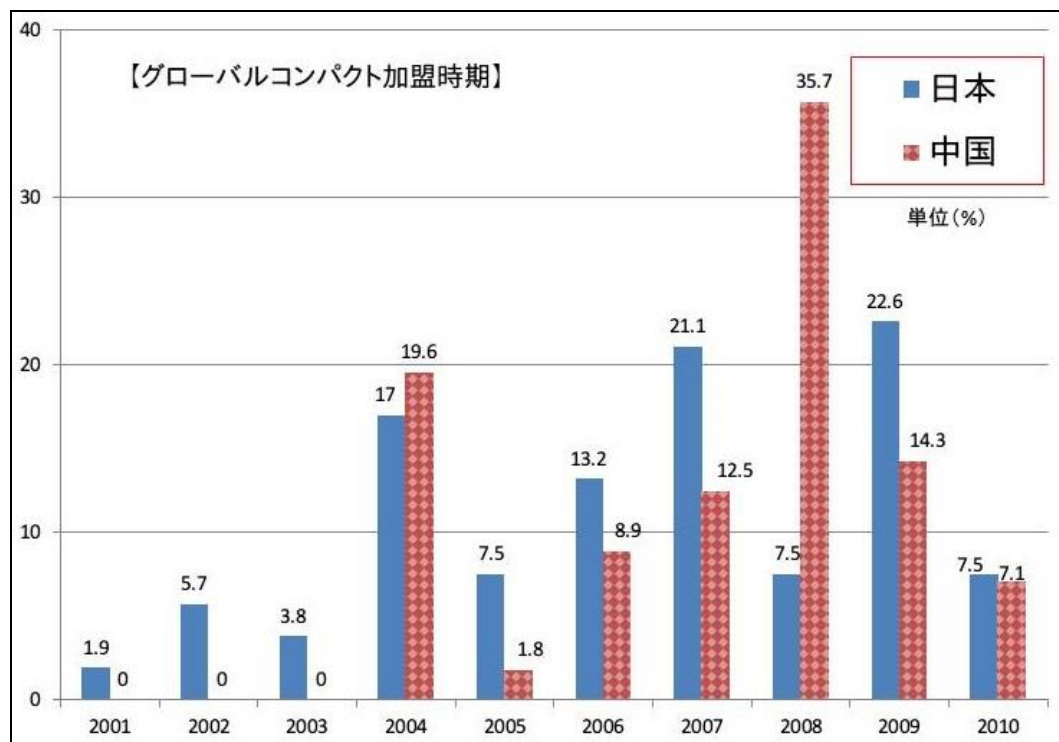
第一に、江沢民の政治的スローガンである「3つの代表論」の影響である。同政治的スローガンの提唱は、私企業も含めたあらゆる企業が有する責任も党が指導すべき問題として位置づけることを意味したと考えられ、政治がCSRを先導していく体制が生じた瞬間であったとも言えるだろう。江沢民は、「3つの代表論」の具体化作業の一つとして、1993年9月に、企業自身に権限・責任を負わせる代わりに利益処分権限を移譲するという「社会主義市場経済体制構築の若干の問題に関する決定」を行い、現代企業制度へと舵を切った（呉：2007）が、これにより企業経営者は、自社が得た収益を自らの判断で再投資したり分配したりする権限を得たと同時に、権限を委譲した側の政治に対して責任を負うことにもなった。つまり、結果として「3つの代表論」は、中国のCSRと政治との間に双方向の責任を導入する役割を果たしたのである。また、同時期に

企業に対して「倒産（破産）」の概念が導入された影響も大きいと考えられる。破産法自体は 1988 年に制定されていたものの、同法が本格的に適用され始めたのは 1994 年に入ってからであり（王：1994）、現実問題として倒産への危機感が生じたことは、企業が有する持続性という責任を広く認識させたと考えられる。以上の点から、1990 年代から 2005 年前後までの中国の CSR に関する動向は、その多くが江沢民の政治的スローガンによって先導されたものとみなすことが可能である。

第二に、胡錦濤が全権を掌握し、「和諧社会建設」が新たな政治的スローガンとしての地位を確立した 2005 年から、CSR 関連法規が急速に整備されはじめたことが挙げられる。胡錦濤は、江沢民時代のツケとも言える格差拡大を縮小するだけでなく、国際化によって生じた複層的な社会構造間の対立の緩和といった難問に取り組まねばならず、それは江沢民路線の継承だけでは乗り越えられない問題であり、全権掌握後に独自路線を早急に打ち出さねばならない状況にあった（小島：2003）。つまり、全権掌握を完了した 2005 年からの「和諧社会建設」の一層の推進は必然的な動きであったと言える。その一つが、中国経済・社会の国際化への対応であり、一義的には法による統治を意味する「法治」の推進であった。2005 年は、和諧社会建設の実現に向けて中国全体が法治へと転換するという大きな節目の年であり、CSR 関連の法律や規則が同年を境に急増していったことに結びついたと考えられる。2006 年の会社法や証券法の改正は、企業の統治構造の改革をめざし、株主利益と社会的利益の双方を守るメカニズムの構築を目指したといわれているが（中国証監会：2010）、法律・制度の充実を先行させる中国の CSR の特徴がここにも見て取れる。

法整備面に加え、和諧社会建設が 2007 年 10 月に党規約に明記された直後となる 2008 年に中国企業の国連グローバル・コンパクトへの加盟が急増した（【図表 87】参照）ことも注目すべき点である。なお、2004 年にも突然グラフの山が生じているが、これは胡錦濤が 2002 年 11 月に党総書記に、そして 2003 年 3 月に国家主席に就任した直後であり、この動向も胡錦濤の政治的スローガンと中国の CSR の連関の強さを示す一つの証拠であると考えられる。

【図表 87：国連グローバル・コンパクトへの加盟時期】



出所：法政大学現代法研究所（2010）をもとに筆者作成¹⁴。

また、CSR に関する国際規格である ISO26000 に対する中国の関わり方などにも、胡錦濤の政治的スローガンとの関係性が見て取れる。2010 年 11 月に ISO26000 が正式制定されたが、そこでは、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ている（ISO/SR 国内委員会：2011）。同規格の制定は、ISO 理事会が、2001 年 4 月に ISO の中にある消費者政策委員会に対して、CSR の領域で ISO が国際規格を開発することは可能かどうか、また必要かどうかの検討を要請しましたことに端を発している。その後、ISO 内での議論を重ねて、2004 年に社会的責任に関する規格開発が確定したが、この議論の当初、中国は、ISO26000 に対して決して好意的ではなかったとされる。

しかしその後一転して、中国は賛成票を投じているが、2010 年には、中国国内で同企画の有用性や和諧社会実現という政治的スローガンとの親和性をテーマとする大規模な研究討論会が大々的に開催されるなど、国家的キャンペーンとして ISO26000 の普及に取り組み始めている（殷：2010）。この中国の態度の

¹⁴ なお、単位の「%」は、2001 年から 2010 年までの間の総加盟企業数に対する各年の加盟企業数の比率を表している。

変化のタイミングも、ISO26000 の議論がスタートした 2004 年から正式制定となる 2010 年までの間に生じた、胡錦濤の政治的スローガンの政治的地位確立の過程と符合することになり、国連グローバル・コンパクトだけでなく ISO26000 への対応にも、政治的スローガンが強く影響していることが見て取れる。

これまでの考察によって明らかとなった政治的スローガンと中国の CSR との関係性を表したのが【図表 88】である。

【図表 88：政治的スローガンと中国の CSR との関係性】

指導者	政治的スローガン	中国のCSRの動向	因果関係
江沢民	「3つの代表」	政治によって、企業に責任の概念が委譲、涵養されたことでCSRの土台が形成された。	「3つの代表」の一つに企業家が含まれたことで、党・政府が、企業の活動内容にまで責任を負うことになったため。
胡錦濤	「和諧社会建設」	CSR関連法規の整備や学術研究が進み、コンプライアンスに加え、社会貢献の概念が付加されたものの、政治や社会からの要請への反応に過ぎない。	経済成長に伴い表面化した社会矛盾の解消の必要性に迫られた党・政府が、企業の取り組むCSRを利用しようとする一方、情報化が進んだ社会がCSRの結果に高い関心を示すようになったため。
習近平	「中国の夢」	CSRの重要性・有効性は認識されているが、NGOや市民社会の台頭は許される状況にない。また、大手企業幹部が拘束されるなど財界活動にも圧力がかかっている。	中華民族の復興を標榜する「中国の夢」は、あくまで党・政府の主導による強い政治によって成し遂げるものであり、経済成長や国際化にともない増長した企業やNGOの影響力を一定程度に抑えたいため。

出所：筆者作成。

伊丹（2014）は、中国のビジネス社会の独自性を主張し、成功の要因として「中国風に翻訳する（伊丹：2014, p.12）」ことが重要であると結論付けているが、CSR も中国風に翻訳されたことで独自の発展を遂げたと言える。また、上述したように党は、2020 年までの「和諧社会建設」の方針を決めており、それは中国の CSR の促進要因となる既定路線である。では、習近平の提唱する「中国の夢」という政治的スローガンは、今後の中国の CSR の行く末にいかなる影

響を及ぼすのであろうか。

まずは、2013年に発足した習近平政権は、連続2期10年までという憲法の規定に従えば、最長で2023年まで継続されることを考慮せねばならないだろう。彼の政治的スローガンは「中国の夢」であるが、過去の事例から判断しても、これが任期中に修正されることはないと考えられる。よって中国は、2023年までこの「中国の夢」の実現に向かって邁進していくことになる。「中国の夢」は、曖昧かつ多義的な概念であるが、極めて保守的なナショナリズム性を帯びた政策的スローガンである（鈴木：2013）。そして、中国の特色ある国家構造上、そもそも企業や市民社会は「政府の対応能力」を付度する権限や機能を有さない。よって、習近平政権下では、「CSR＝（公共政策課題）－（政府の対応能力）」などといった、CSRが有する準公共政策的性質を表す基本的図式（藤井・新谷：2008）は、今後も成立し得ないと考えられる。実際、胡錦濤時代とは異なり、党主導による中華民族の偉大なる復興をめざす「中国の夢」の実現に向けて邁進する習近平の指導下においては、企業や市民社会の過度の台頭が制限される傾向が強まっている。

2014年に社会科学院が、レベル向上に資するためとしてCSR報告書の評価基準を改訂したように、中国のCSRにおける法律や規則の遵守の強調、すなわち、依然としたドリフトの傾向は継続され、中国においてはCSRの戦略性は依然として低いままであると考えられる。となれば、Visser（2011）が、今後、中国企業は社会貢献にばかり目を向けるのではなく、本業を通じて社会的課題の解決に貢献する戦略的CSRや他組織との協働に方針転換すべきだと主張しているが、ここでの考察結果を勘案すれば、彼の指摘は今後も実現しない可能性が高いと判断できる。したがって、今後の中国のCSRにとっての最大の課題とは、政治主導という基本構造の中でいかにして社会貢献や応答の域を超えた価値創造活動へと戦略性を高めるように転換できるかにあるだろう。中国人研究者は、中国のCSRこそが環境問題や持続可能な社会づくりを目指すグリーン産業革命の改革と引率を担う立場にあると強調している（胡：2014）。しかし、実際には、中国でこの改革と引率を担っているのは企業ではなく国家であり、実質的には政治的スローガンであるし、法律や規則の遵守に過度に固執することは、CSRにとって重要な、①社会的要請に対する鋭敏性、②目的実現のための協働、③コミュニケーション、の3つを阻害することになる（郷原：2005）ことから、中国のCSRは、法律や規則の遵守と結果重視という存在から脱せねばならない。これは、舘岡（2006）で提示された、利他性の満ちた経済活動へ

の転換を示す「リザルトパラダイムからプロセスパラダイムへのパラダイムシフト」と同義である。まずは、政治がこのパラダイムシフトを理解し、大胆な方針転換によって中国の CSR をこれまでの「ドリフト」から脱却させ、価値創造プロセスへと大きく「シフト」させ戦略性を意識的に高めることができるかが、中国の CSR のさらなる発展に向けた重要な修正ポイントとなるだろう。

第 7 節 (6) まとめ

欧米や日本では、CSR は概ね 1950 年代から企業が有する責任という問題が提起され、企業はビジネスにだけ傾注するのではなく、社会的な問題にも一定の関心を払うべきだとの考えが広まった。企業活動の規模の増大や国際化の波に乗り、CSR の議論は企業が有する社会的な責任を与件として取り扱うようになった。そして 2000 年代になると、欧米や日本では、CSR は経済的利益の社会還元という考え方から脱し、企業に対して、また、社会に対して価値をもたらす価値創造プロセスだと捉えられるようになっていく。このように、欧米や日本における CSR は、数多くの学術的議論や企業の CSR 活動の実践から得られた経験をもとに、単なる社会貢献から価値創造プロセスへと、その概念を次第に「シフト」、すなわち、発展的に拡張してきたと考えられる。

その一方、中国企業は、先ほど検証したようにその重要性の本質を理解した上で CSR に自主的に取り組んできたわけではない。Zu (2009) が指摘するように、政治からの要請への応答として CSR に取り組み、結果（リザルト）を追求してきたのである。特に、法律や規則の遵守の重視などの基本姿勢は 1990 年代以降、変わること無く現在に至っている。これが、中国の CSR の大きな特徴である「ドリフト」、すなわち、実質的には概念が発展しておらず表面的な変化にとどまっている状態を表している。中国の CSR は、時代を経ても、政治が定めた法律などの遵守や結果重視という範疇からシフトすることなく、国際社会からの要請への対応に終始している。つまり、中国の CSR は、Frederic (1986, 1994) による区分でいうところの「CSR1」の状態のまま、その概念が現在までドリフトしており、「CSR2」という社会に対して自主的に働きかけていくという次なる段階にはシフトしていないと考えられる。

以上、ここでは欧米や日本における CSR と中国の CSR とを比較検証し、その特徴点を導出したが、それを簡潔に取りまとめたのが【図表 89】である。

【図表 89：欧米・日本の CSR と中国の CSR との比較】

	CSR概念の変化				焦 点	変化のスタイル
	過去	⇒	⇒	⇒ 現在		
国際的な CSR	企業による社会奉仕として理解される	利潤追求との二者択一として把握される	社会性と経済性との両立が目指される	社会的課題の解決に資する価値創造活動へ	プロセス（過程）	シフト（発展的）
中国の CSR	CSRという概念の概要が紹介される	国際化への対応として法律・規則の遵守が重視される	CSRレポート発行や寄付額の多さが指標とされる	国際基準への対応を急ぐ一方、公平性などが欠落している	リザルト（結果）	ドリフト（表面的）

出所：筆者作成。

第 8 節 小括

これまで、中国の国家主導の CSR の形成と展開について、多角的な視点から考察を加え、極めて多くの先行研究や事実関係を検証した。まずは、中国において、なぜ、国家はここまで CSR を重要視し、また、普及措置を急いでいるかについて理解するために、中国社会の抱える構造的な問題点を人口動態統計から明らかにした。すなわち、人口ボーナス期を過ぎた中国では、早晩、経済がゆるやかに低迷していくことが見込まれるだけでなく、これまでに生じた都市部と農村部とで大きな経済格差が縮小する可能性は低い。この現象を緩和させるためにも、民間活力である CSR を動員することで社会不安の発生を最小限に防ぐべく、積極的な活用を企図していると考えられる。

とにかく中国の企業活動については、食品安全性などに代表されるように倫理性の低さが話題となるが、中国には孔子の教えという後に日本にも大きな影響を与えた倫理的な思想的・文化的背景が存在した。現在、中国の企業倫理における孔子の教えの活用が、誠信経営という新たな概念として主張されているが、まだこれが主流であるとは言えず、国家はこの誠信経営の普及を図っている最中である。

CSR の行動主体である企業に関しては、中国では計画経済時代から改革開放

政策を経ることで企業の民営化が進み、株式会社制度が一般的なものとなっている。しかし、有力企業の多くは中央政府や地方政府が過半数の株主である国有企業であり、欧米や日本での株式会社とは所有と経営の観点からも異なる存在である。また、中国でも日本の経団連や経済同友会のような経済団体が存在するが、中国の CSR でも一定程度の役割を果たせると考えられる同団体にも党・政府の関与が認められ、自律的な存在とは言えない。

欧米や日本の CSR は、概ね 1950 年代ころから議論が活発化し、概念としての成熟性が増してきた。責任の範疇や市民社会との関係性が取り沙汰されることで、CSR は次第にその射程を伸ばし、コストとして理解されがちな単なる社会貢献としての企業活動から、価値創造のための企業活動として捉えられるようになった。企業は CSR に取組むことで経済的および社会的な価値創造を成し遂げ、自己の持続可能性を追求することが可能になるのである。特に、若年失業率の高さなどが話題となっている欧州では、その解消に向けての一助として、官民挙げて CSR の普及に努めており、インタビュー調査によっても、NGO・NPO といった市民社会との協働の進み具合や、通常の事業活動と同様に KPI を設定して評価に取組むなど、先進的な動きが確認できた。日本でも、企業経営における CSR の重要性の認識は高まっており、体制整備や市民社会との協働という面で充実化が図られている。アンケート調査によって、この充実化と企業業績の面には正の相関関係があることが明らかになり、CSR の推進が経済的な価値創造につながるという戦略的 CSR が前提とする仮説が支持されることが明らかとなった。

それら欧米や日本での CSR 動向を踏まえた上で、中国の CSR の形成と展開について検証したが、そこで明らかになったのは、徹頭徹尾、中国の CSR は国家が主導し、法令遵守や寄付行為といった欧米や日本における理解では古いタイプの CSR とされる範囲で留まっているという点である。それは、CSR の発展を示すシフトではなく、停滞ないしは低迷を象徴するドリフトであると言え、中国の CSR がいかに国際的な CSR と異なる存在であるかが、これまでのいかなる先行研究よりも明確化されたのである。

以上が、本章で明らかになった、中国の CSR の課題や可能性を論じるために必要となる様々な側面からの考察結果である。本稿の第一部で理論面での検討を行うことで中国の CSR を分析する際に必要となるフレームワーク、すなわち、コミュニケーションや信頼といった分析基軸を導出していることから、次の第三部では、この分析フレームワークを活用することによって、第二部で取り上

げた中国の CSR を分析していきたい。それにより、中国の CSR とはどのような存在であり、また、そこにはどのような課題が残されているのかが明らかになると考えられる。

第三部 本研究のまとめ

冒頭でも述べたように、本研究の主意は、伸長著しい中国の CSR を、これまで CSR 研究の対象として主流であった欧米や日本の CSR とは類似性を有しながらも本質的には異なる存在として明確に把握し、CSR が概念として有するコミュニケーションや信頼といった重要要素との関係性に配意しながらその特徴点や背景などについても追究することで、中国の CSR の今後の可能性や課題を論理的に明らかにすることにあつた。そのため、これまでに取組まれた新制度派経済学アプローチを涉猟し、これまでの CSR 研究では把握しきれていなかった CSR の動態的な側面を適切に分析するため、コミュニケーションや信頼といった概念を分析基軸に導入した新たな分析フレームワークを構築した。そして、第二部では、中国の CSR を論考するために必要になると考えられる様々なテーマを取り上げ、それを検証した。孔子の教えという倫理的な思想の検証に始まり、中国の企業制度をとりまとめ、欧米や日本の CSR に関する議論を詳細に検討した。さらには、欧米や日本における CSR 関連動向をインタビュー調査やアンケート調査を含めて実証的に明らかにした。その上で、中国の CSR の展開状況を時系列的に整理し、その特徴点や背景事情などを国家構造や政治との関連から明確化している。

この第三部では本研究のまとめを行うが、まずは、これまでの各章で明らかになった点を振り返り、次いで、最終考察結果としての結論を述べたい。そして最後に、今後の研究課題について言及して本研究の締めくくりとしたい。

第 10 章 最終考察と結論

第 1 節 これまでの議論の振り返り

ここでは、これまでの各章における考察結果を簡単に振り返ってみたい。まず、第 2 章では、資本主義の多様性や制度論といった、新制度派経済学の理論的アプローチを用いて取組まれた先行研究を概観し、その中心的含意を読み解いた上で、CSR 研究との連関を明らかにした。その結果、それら先行研究では中国が取り上げられておらず、中国の CSR の位置づけや課題などを明確化させるためには、新たな分析フレームワークを必要としていることが判明した。ま

た、中国の企業ガバナンスを考察する上でも、既存の分析フレームワークでは捉えきれない「党企関係」が存在することを明らかにした。そこで、CSR の国際比較に相応しい本研究独自の分析フレームワークを、「コミュニケーション」、「信頼」という 2 軸を用いることで構築し、その理論的な確かさを多くの先行研究から導出した。

第 3 章では、本研究における CSR を定義した。これまで欧米を中心として CSR の定義に関しては様々な議論が繰り返行われてきた。それは時として、結果的に CSR の曖昧さを強調するものとなっていたが、いずれにせよ、現在 CSR は、経済活動のみに限らない社会的な価値創造を企業に期待するものとなっている。これら諸議論を本研究では、「企業に対する市民社会からの期待の表出」として整理することで CSR の定義とした。これにより、CSR をより大きな観点から捉えることが可能となり、中国の CSR の特徴でもある、国家・企業・市民社会という 3 つのセクターの存在と相関関係をダイナミックに捉えることが可能となった。従来の議論が陥っていた独話的な CSR という観点から、CSR を各セクターに間主観的に存在する相互作用として理解することで、その本質的である動態的な側面や企業経営との合一性に着目することの重要性を導き出してもいる。

第 4 章では、上述の 3 つのセクター間で営まれるコミュニケーションの関係性やその重要性などをハーバーマスの理論を援用することで解き明かした。ハーバーマスが描き出した社会構造を俯瞰することで、現代社会における市民社会の政治的権能の低下という彼のビジョンを検証し、その克服策の一つとして了解を求めるコミュニケーション行為の重要性や、コミュニケーション行為による倫理性の創出プロセスなどを明確化させた。それにより、倫理性はあくまでコミュニケーションによって育まれるものであり、コミュニケーションによって生じるソーシャル・キャピタルが CSR における競争優位の一つの源泉であることを明確化した。

第 5 章から第 7 章では、コミュニケーションや信頼と CSR について多くの紙幅を割いて多角的に考察した。信頼は、そもそも生来的に存在するものではなく、CSR によって企業と市民社会との間に間主観的に生み出されるものであり、それは発展のプロセスを伴うものである。それは、法律や規範といった相互に参照ないし理解可能な制度に依存する低次の信頼から、関係を蜜にしていこうとすることで相互の情報の非対称性を改善させていき、やがては共通目的に向けてコミットメントやエンゲージメントという高次の信頼を形成していくプロセスであ

る。そして、高次の信頼は各自の行動にも影響をあたえる一方で、その信頼が崩壊した際には、信頼関係が低くなるのではなく不信という大きなマイナスの関係性を生み出すことになる。企業は CSR に取組む際には以上のような信頼の本質的部分を理解し、また、信頼にはストック型とフロー型が存在することから特にフロー型信頼の形成と維持に配慮すべきことを豊富な先行研究レビューと独自の分析視点によって導き出した。ここでの議論により、CSR とは、企業に寄せられる市民社会からの期待の表出であることが再確認され、その成功には両者のコミュニケーションや信頼醸成が必須であることが明確化された。

第 8 章では、中国においてなぜ CSR が国家政策的に要請されるのかについて、その背景を人口動態変化の観点から明らかにした。中国では急速に少子高齢化が進むだけでなく、農村部と都市部での人口比率や男女比に極端なアンバランスが生じてきており、既に人口ボーナス期を過ぎたと考えられる今後、中国経済・社会には深刻な影響が生じることが懸念される。これを受け、中国党・政府は、社会調和を政治的スローガンに掲げ、各種政策を経済成長一辺倒のものからバランス重視型へと転換していることが明らかとなった。

第 9 章では、中国の CSR の形成と展開を、欧米や日本の状況と対比させる形で検証した。それは、CSR の土台となる倫理的な思想的・文化的背景の検討から始まり、中国特有の企業制度を論じ、そして、欧米や日本の CSR のこれまでと現状を実証的手法によって分析するに至った。さらに、中国の CSR を概ね時系列的に詳しく検討し、その特徴点や背景事情などを逐次論じている。これにより、中国の CSR がいかにして国家の意志と主導によって展開されてきたのかがこれまで以上に明確になったと同時に、欧米や日本の CSR との相違点もこれまで以上に幅広く、かつ、奥深く探究することが可能となった。

本研究におけるこれまでの各章においてなされた分析による考察の成果は以上のとおりであるが、ここで本研究の総括的な考察を行い、本研究としての結論を示したいと思う。

第 2 節 結論

本研究は、中国の CSR を様々な角度から考察し、その特徴点や課題を導出することを目的とした。中国の CSR は、日本にも多大なる影響を与えた孔子の教えという倫理的思想を基盤として有し、かつ、強力な政治的リーダーシップのもとで CSR に関する法的整備も欧米のそれに倣う形で進められてきた。しかし

ながらその一方で、中国の CSR の実効性等には大きな疑問が寄せられていることも事実なのである。

その要因解明に必要な分析として本研究は、新制度派経済学の理論的アプローチを精査し、その有用性を得るとともに、その限界を乗り越えるべく、新たな分析フレームワークを構築し動態的な観点から CSR を捉えた。中国の CSR に関する先行研究の多くは、諸外国の議論の紹介や事例検証といった切り口で取組まれたものがほとんどであり、中国の CSR を構造的に捉え、国際比較の研究手法で分析したものは皆無と言える状況であり、本研究の切り開いた研究領域は新規性に満ちていると言えるだろう。そして、本研究のこれまでの論証により、中国の CSR は、中国という国家の制度的特殊性などに大きく依存しているのと同時に、国家が「党企関係」を利用して半ば一方的に推し進められるなど、相当程度、諸外国とは異なる導入や展開がなされていることが明らかとなった。

これまでの考察結果を取りまとめると、中国の CSR は、国家主導によって進められてきた、国家を中心に据え、企業と市民社会をサブ・アクターする「社会管理方策の一部」であることが明確となった。そこでの企業と市民社会との関係性は静態的なものであり、コミュニケーションや信頼といった動態的側面への配慮を垣間見ることは出来ない。また、倫理的な企業経営の精神的支柱として我が国にも大きな影響を与えた孔子の教えが有効的に活用されている様子もなく、中国の CSR の展開は無機質とも言える様相を呈している。本研究では、CSR を、企業と国家・市民社会との関係性に間主観的に存在する相互作用であって企業に対する市民社会の期待の現れであると位置づけ、CSR とは企業経営そのものであると定義した。相互作用という動態的な存在として CSR を把握することで初めて、企業と国家・市民社会との間に生じるコミュニケーションや信頼の存在と機能が明確化され、CSR の有効性や有用性が真に確立される。その意味から判断すれば、中国の CSR は、企業と市民社会との間に自律的に成立するコミュニケーションや信頼といった要素を生来的に有しないことから、社会課題解決に向けた国家の社会管理の一部にしか過ぎないという結論が導かれる。重要インフラや基幹産業をほぼ独占的に支配する国有企業だけでなく、国際的な競争力を獲得して活躍する大手民営企業であっても、CSR に対する意識や取組みという側面から言えば大差なく、共に国家の隷従的な導きの範囲内にある。だからこそ、中国企業の取組む CSR は独話的、かつ静態的であり、寄付行為や基金設立といった数値的成果によってもたらされるストック型信頼への

配慮しか見せないと考えられる。

また、中国の CSR は、欧米のリバタリアニズムの影響を受けつつも、国家による政策的普及措置という背景事情が存在していると指摘されている（沈・沈：2007）が、中国のみならず欧米や日本でも、国家が CSR を推進させる動きを見せ、法令整備などの促進措置をとっている。しかし本来、CSR が前提とするのは、「国家・企業・市民社会という 3 セクターの存在」と「セクター間におけるコミュニケーションや信頼」という認識や配慮である。欧米や日本の CSR は、この前提にそって、企業と市民社会との関係性に生じる相互作用として自律し、コーディネーターとして機能しているが、中国の CSR にそのような自律性や機能は見受けられないし、今後も期待することは難しいだろう。なぜなら、それらの機能の全てを国家（党・政府）が握っているからである。中国の CSR に市民社会とのコミュニケーションや信頼醸成に対する配慮が希薄なのは、本来ならば CSR にとって前提的存在であるはずの市民社会という存在が実際には前提とされていないからではないか。中国においては、市民社会の力、特に、その政治的な力は警戒すべきものとして位置づけられていることがその要因の一つであると考えられる。Friedman（1970）や Levitt（1958）は、CSR による企業の政治的な力の増大に対して最大限の警鐘を鳴らしたが、中国では、「党企関係」によってある程度支配、ないし、管理可能な企業の力よりも、国家と対極にある市民社会の力こそが潜在的な脅威として位置づけられる。市民社会からの強い要求は、政治的不安定を呼ぶものとして解釈されるのである。それであるがゆえに、国家主導の促進形態をとる中国の CSR には、市民社会の存在や力が見えてこないのではないか。

第 8 章で確認したように、中国の社会・経済は、人口動態変化の観点から見れば、今後更に格差が拡大し、社会的混乱が生じる可能性が高まる方向に向かうことが予想される。これは、既に避けられない未来であり、中国党・政府が、CSR の積極的普及とその活用によって、少しでもこれらを緩和させることを企図していることは、彼らの政策動向を勘案すれば間違いない。実際、中国の各企業は、強力な上意下達型の「党企関係」に基づく企業ガバナンスを通じて積極的に CSR に取り組んでいる。しかしそれは、第 2 章や第 9 章で検討したように、実際には、制度設計時に配慮されたエージェンシー理論や取締役の多様性確保といった企業ガバナンスの理念を打ち消すものとなっている。

それに加え中国では、欧米や日本とは異なり、NGO・NPO や地域に根ざした住民組織なども国家登録制度が適用され、国家がそれらを一元的に管理してい

ることから、中国では、企業が自社の CSR 活動の助けとなる彼ら民間組織との協働を自らの意志で行うことは事実上不可能であり、協働や対話の度合いも低いままとなっている。この問題に関しては、一部では、国家（行政）、企業、NGO・NPO といった各セクターが一丸となって環境問題対策に取り組むといった事例が確認されているほか、欧米諸国の状況と同様に、NGO・NPO が企業活動の監視役として機能し始めている（王ら：2002，李：2008）との指摘もある。

しかし実際には、CSR における企業と NGO・NPO との関係性においてより重要となるのは、監視対象と監視役という一種の対立軸ではなく、企業が CSR 活動のプロセスに NGO・NPO とのコミュニケーションを組み込み、そして高次の信頼を醸成していくパートナーシップ性の追求なのである。前述したが、Winograd（1986）が指摘するように、コミュニケーションとは期待することでもある。CSR の行動主体である企業が、市民社会に対して何かを期待して行動することは、マーケティングをはじめとする経営戦略の観点から言っても極めて重要であるが、それと同等以上に、受け手である市民社会が何を企業に期待しているのかを当の企業が理解しない限り、両者間のコミュニケーションは成立しないし、高次の信頼は形成し得ない。ましてや、その先にある企業・国家・市民社会との間のコミットメントやエンゲージメントには全く手が届いていない。中国の党・政府だけでなく市民社会が、この現状や CSR に関する様々なロジックを認識し、今までのような数値的結果重視型ではなく、コミュニケーションや信頼への配慮というプロセス重視型の CSR モデルへと転換した時こそ、中国の CSR はもう一段階高いレベルの存在となり、今まで以上の価値創造を果たすことになるだろう。その意味では、中国の CSR が有する課題は今なお少なくないものの、改革開放政策で見せたような柔軟性を、今後改めて中国党・政府が発揮した時のコーディネート力には大きく期待するものがある。

CSR に関する法制度整備が一段落した今こそ、中国党・政府は、CSR を社会管理の一方策として利用するのではなく、CSR とは企業経営そのものであるとの理解を広める努力を行い、CSR の力を涵養させるべきである。以上が、本研究の総括的考察から導き出された結論である。

第 3 節 今後の研究課題

本研究が積み残した研究課題としては、まず、中国の CSR を定性的・定量的に分析することの必要性が挙げられる。中国におけるフィールドワークは、中

国という国家の特殊性により、筆者のような外国人である日本人にとって極めてハードルが高いものであった。それに加え、2012年9月に行われた尖閣諸島国有地化措置によって生じた、日中両国関係の悪化とその常態化という厳しい状況は、上述したフィールドワークの実施の困難性に一層拍車をかけてしまった。どの国であれ、企業は事業活動を通じて社会と何らかの関係を持ち、それはやがて、企業がコミュニティの中核となり、また、道徳的エージェンシーとして機能することを意味する（Rothenthal & Buchholz：2000）。そのプロセスが中国国内でどのように進展してきているのか、あるいは、これから進展していく徴候があるのかは、やはり、実際に中国においてアンケート調査や複数の企業に対するインタビュー調査などといったフィールドワークを実施して確認することが最適であると考えられる。これは今後の大きな研究課題としたい。

もう一つ残された研究課題としては、中国のCSRの「あり方」にまで言及できなかった点である。現在、CSRは、企業にとってリスクマネジメントから価値創造へと、その位置づけを変化させてきている（Louche et al.：2010）。換言すれば、CSRは、過去の振る舞いへの償いや現在への応急的対応から、未来に対して何を創造するのかを考える営みへと変化していると言えよう。それは中国のCSRでも例外ではなく、彼らがこれまでと同様に、欧米や日本のCSRの軌跡を追従していくとなれば、今後問われるのはその「あり方」ということになるのではないか。これまでも繰り返し指摘してきたとおり、中国という国家は極めて特殊であってその全体像を理解することは容易くないが、特に将来的な政治動向を見通すことは極めて困難な作業である。本稿では、敢えて政治的スローガン以上には中国の政治の領域に深く踏み込まなかったが、中国のCSRの今後の「あり方」を考える上では、改めて政治の観点から分析フレームワークを構築する必要があるだろう。この点は今後の研究課題として、これからも積極的に研究を継続していきたいポイントであると考えている。

謝 辞

本論文は、私が立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものです。本研究の遂行及びそれを博士学位論文としてまとめるにあたっては、数多くの方々の貴重なご意見やご指導をいただきました。

まずは、指導教授である立教大学経営学部のスcott・デイヴィス教授の名前を挙げさせていただきます。デイヴィス先生には、先生が麗澤大学国際経済学部に着任された 1993 年から 20 年以上もの間、公私に渡り大変お世話になりました。先生はいつも、CSR を含めた経営学に関する様々な深い見識を具体的な事例を提示しながら分かりやすくご指導くださいました。時にユーモアで、時に厳しい先生のご指導は、私の学術的な関心と興味を常に鼓舞してくださいました。学部卒業時に主に金銭的な事情から大学院への進学を諦めた私に対して、「社会人になった後でも研究はできる。いつでも待っているぞ」と励ましてくれた言葉は今でも忘れられません。先生の言葉やご期待にどれだけ応えられたかは分かりませんが、本論文が結実したのも先生の熱心なご指導と励ましによるものであることは間違いありません。改めまして心よりお礼申し上げます。

次に、本研究における制度派経済学のアプローチなどをはじめとした重要な考察に関しては、立教大学経営学部の鈴木秀一教授からたくさんの示唆に満ちたご助言を頂きました。鈴木先生が、参考となる著書・文献を示してくださったり、私がこれまであまり取り組んでこなかった組織論の観点からの考察のヒントを提示してくださったりしたことで、本研究は一段と深みを増すことが出来たと思います。CSR に関する研究がややもすると近視眼的なものになりがちの中で、本研究が常に広い視野と分析スケールを保っていたのは、鈴木先生のご助言があつてのことです。深く感謝申し上げます。また、立教大学法学部教授であり立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科教授である中村陽一先生には、本研究に関する多様な視点、特に市民社会論や NPO 論などの立場から多くの示唆を頂きました。CSR の概念を、これまでの企業を主語とする狭隘な概念から転換し、企業・市民社会・国家の 3 セクターの相互作用として捉えるという着想は、長きに渡り NPO や市民社会に関する研究と実践を続けていらっしゃる先生の何気ない言葉にあつたように感じます。先生には、本論文の外部審査員としてだけでなく、私が立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科博士課程前期課程に在籍した際の主査を務めていただきました。重ねてお礼申し

上げます。その他、立教大学経営学部の多くの先生方にも、本研究に関して貴重なコメントを多数頂きました。深謝いたします。

そして、本研究の遂行にあたっては、公益財団法人東京財団の秋山昌廣理事長や亀井善太郎研究員兼政策プロデューサーにも多大なるご協力を頂きました。本研究に付随して、一人の社会人大学院生としては到底成し得ない規模の実証研究が行えたのは、お二人をはじめとする東京財団の皆様方のご協力のお陰です。また、公益財団法人旭硝子奨学会には、博士課程後期課程に在籍した3年間、過分なる金額の給与奨学金を支給していただきました。この奨学金の存在が、私の研究生活を下支えしてくれたと言っても過言ではありません。深くお礼申し上げます。

最後に、家庭を持つ身でありながら本研究に傾注し、多大なる時間を研究活動や論文執筆に費やすことを許してくれた家族に感謝します。

参考文献

【日本語文献】(五十音順)

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。

青木崇 (2011)「新たな企業の社会的責任と経営者の課題: 持続可能は発展と企業価値」『高松大学研究紀要』, 54・55, pp.29-45.

青木昌彦・伊丹敬之 (1985)『企業の経済学 モダン・エコノミックス 5』岩波書店。

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。

朝日新聞 (2010)「中国 回収したはずのメラミン混入ミルク、再販売か」, 2010 年 2 月 5 日付朝刊。

<http://www.asahi.com/international/update/0205/TKY201002050498.html> (2015 年 2 月 20 日閲覧)

朝日新聞 (2012)「日中関係、深まる溝 朝日新聞社世論調査」, 2012 年 9 月 24 日付朝刊。

朝日新聞 (2013a)「住友化学社員が便宜」, 2013 年 11 月 22 日付朝刊。

朝日新聞 (2013b)「カンボジア政府、捜査 住友化学社員、26 万ドル供与」, 2013 年 11 月 23 日付朝刊。

朝日新聞 (2013c)「米倉氏が釈明 『不可解な要求』」, 2013 年 11 月 26 日付朝刊。

足達英一郎 (2004)「欧米におけるセクターの信用力」『経済同友会配布資料』, 2004 年 5 月 26 日配布。

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』, 創成社。

有馬敏則 (2010)「『近江商人』についての一考察 ―朝日新聞・滋賀大学パートナーシップシンポジウムとの関連において―」『成瀬龍夫博士退職記念論文集』, 第 382 号, 139-156.

栗屋仁美 (2012)『CSR と市場 ―市場機能における CSR の意義』, 立教大学出版会。

安斎富太郎 (2012)「IT スキルを活かして被災地の就業を支援」宣伝会議編『環境会議』, 春号, 宣伝会議社。

石黒督朗・高橋勅徳 (2011)「環境経営の制度派アプローチに関する理論的検討」

- 『経営と制度』, 9, pp.65-79.
- 石橋千佳子 (2012)「フォレット理論の方法的枠組：企業の社会的責任の検討」『龍谷ビジネスレビュー』, 13 号, pp.123-139.
- 池端忠司 (1997)「近代・アイデンティティ・公共圏：チャールズ・テイラーのハーバーマス批判に寄せた見解の素描」『香川法学 第 17 巻第 1 号』, 香川大学, pp.119-140.
- 伊丹敬之 (2012)『経営戦略の論理〈第 4 版〉—ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』, 日本経済新聞出版社。
- 伊丹俊之編著 (2014)『日本型ビジネスモデルの中国展開』, 有斐閣。
- 乾孝 (1986)『信頼の構造』, 思想の科学社。
- 伊吹英子 (2005)『CSR 経営戦略』, 東洋経済新報社。
- 今井俊一 (1958)「経営者社会責任論に関する考察」, 『同志社商学』, 10 (5), pp.399-420.
- 岩井克人 (2003)『会社はこれからどうなるのか』, 平凡社。
- 岩井克人 (2005)『会社はだれのものか』, 平凡社。
- 岩井克人 (2006)『資本主義から市民主義へ』, 新書館。
- 岩井克人・小宮山宏 (2014)『会社は社会を変えられる 社会問題と事業を＜統合＞する CSR 戦略』, プレジデント社。
- 上田廣美 (2007)「従業員とコーポレートガバナンス」奥島孝康監修『企業の統治と社会的責任』, 金融財政事情研究会, pp.205-237.
- 植村省三 (1959)「経営学における制度論的思考」『立命館経済学』, 08-2, pp.132-171.
- 海野みづえ (2009)「CSR の新潮流」『日経新聞』, 2009 年 12 月 8 日付朝刊。
- 梅田徹 (2006)『企業倫理をどう問うか —グローバル時代の CSR』, 日本放送出版協会。
- 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。
- 江頭憲治郎 (2005)『株式会社・有限会社法 [第 4 版]』, 有斐閣。
- 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。
- OECD (2004)『OECD コーポレート・ガバナンス原則』, OECD ウェブサイト。
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/32361945.pdf> (2015 年 4 月 28 日閲覧)
- 汪志平 (2007)「内部統制機関—共産党委員会の役割を中心に」佐久間信夫編者『コーポレート・ガバナンスの国際比較』, 税務経理協会。
- 王名・李妍焱・岡室美恵子 (2002)『中国の NPO いま、社会改革の扉が開く』, 第一書林。

- 大泉啓一郎（2011）「人口動態からみた経済発展の持続性」渡辺利夫+21 世紀政策研究所監修『中国経済の成長持続性』，勁草書房。
- 大木博巳（2011）『欧米企業の BOP ビジネスモデル』，ジェトロ（日本貿易振興機構）。
- 大島和夫（2010）『企業の社会的責任 地域・労働者との共生をめざして』，学習の友社。
- 大八木成男（2011）「震災後の CSR のかたち」宣伝会議編『環境会議』，秋号，宣伝会議社。
- 大久保和孝（2014）「戦略経営としての CSR[®]『米国における CSR の最新の取り組み』『オルタナ CSRmonthly』，第 18 号，2014 年 3 月 5 日付。
<http://sustainability.shinnihon.or.jp/knowledge/media/alterna/pdf/alterna-18-20140404.pdf> (2015 年 4 月 5 日閲覧)
- 大塚章男（2011）「コーポレート・ガバナンスにおける今日的課題：権限集中と利益調整原理」『筑波ロー・ジャーナル』，（10） ，pp.51-58.
- 大野正英（2015）「ソーシャル・キャピタル論からの経営倫理へのアプローチ」『日本経営倫理学会誌』，vol.22, pp.223-235.
- 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 巻第 1 号, pp33-54.
- 奥村宏（2006）『株式会社に社会的責任はあるか』，岩波書店。
- 舩富順久（2006）「コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任の動向」，舩富順久著『コーポレート・ガバナンスと CSR』，中央経済社, pp.1-13.
- 鹿錫俊（2002）「『三つの代表論』と中国の政治改革」『総合政策論叢』島根県立大学総合政策学会，第 3 号, pp.61-74.
- 加賀田和弘（2009）「CSR と経営戦略：CSR と企業業績に関する実証分析から」『総合政策研究』，30, pp.37-58.
- 勝田和行（2015）「『監査等委員会設置会社』のガバナンスを考える」『日本経営倫理学会誌』，22, pp.151-164.
- 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』，No.11, pp.69-83.
- 加藤弘之（2013）『「曖昧な制度」としての中国型資本主義』，NTT 出版。
- 加藤弘之・渡邊真理子・大橋英夫（2013）『21 世紀の中国経済編 国家資本主義の光と影』，朝日新聞出版。
- 梶田幸雄・園田茂人（1996）『中国投資はなぜ失敗するか』，亜紀書房。
- 郭新平（2007）「中国における私営企業の企業統治—組織構造と経営者を中心に—」『応用社会学研究』，49, pp.185-194.

- 影山摩子弥（2013）『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか』，中央法規出版。
- 勝部伸夫（2010）「CSR と企業観」『経営行動研究年報』，第 19 号, pp.10-14.
- 金田晃一（2008）「企業と NGO との関係－CSR モデルと協働ケース－」日本経済団体連合会自然保護協議会編『環境 CSR 宣言：企業と NGO』，同文館出版, pp.39-55.
- 金山権（2008）『中国企業統治論－集中的所有との関連を中心に－』，学文社。
- 亀川雅人・高岡美佳編著（2007）『CSR と企業経営』，学文社。
- 菊澤研宗（2004）『比較コーポレート・ガバナンス論 組織の経済学アプローチ』，有斐閣。
- 菊澤研宗編著（2006）『業界分析 組織の経済学 新制度派経済学の応用』，中央経済社。
- 菊池敏夫（1999）「コーポレート・ガバナンスにおける日本的条件の探求」経営行動研究学会『経営行動研究年報』，第 8 号, pp.7-10.
- 岸田眞代（2007）『CSR に効く！ 企業&NPO 協働のコツ』，風媒社。
- 岸本重陳ほか（1974）『企業の社会的責任とはなにか』，昌平社。
- 木谷宏（2015）「企業の社会的責任（CSR）としての人事管理論」『麗澤大学紀要』，第 98 号, pp.21-31.
- 木村昌人（2015）「渋沢栄一研究とグローバル化－合本主義・『論語と算盤』」『渋沢研究』，第 27 号，渋沢研究会。
- 金堅敏（2013）「中国の国有企業改革と競争力」『富士通総研（FRI）経済研究所 研究レポート』，No.399.
- 久慈利武（1981）「交換理論」，安田三郎・塩原勉・富永健一・吉田民人編『基礎社会学 第Ⅱ巻 社会過程』東洋経済新報社。
- 倉持一（2011）「インテリジェンスによる創発を活用した戦略的 CSR」『Social Design Review』，3 号, pp.87-100.
- 栗原脩（2012）『コーポレートガバナンス入門』，金融財政事情研究会。
- 経済産業省（2009）『BOP ビジネス政策研究会（第 2 回）配付資料 資料 1：BOP ビジネス普及拡大に向けた課題と対応の方向性について（案）』，経済産業省ウェブサイト。
- <http://www.meti.go.jp/committee/materials2/downloadfiles/g91002a04j.pdf>（2014 年 10 月 10 日閲覧）
- 経済産業省（2010）『経済白書 2010』，経済産業省ウェブサイト。
- http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2010/2010honbun_p/index.html（2015 年 3 月 1 日閲覧）

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（2000）『21 世紀宣言』，経済同友会ウェブサイト。

http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2000/pdf/001225a_01.pdf（2015 年 2 月 2 日閲覧）

経済同友会（2003）『欧州における企業の社会的責任 市場の進化と 21 世紀の企業研究会：欧州調査報告』，経済同友会ウェブサイト。

http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030204_0.pdf（2015 年 2 月 2 日閲覧）

経済同友会（2003）『第 15 回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』，経済同友会ウェブサイト。

http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_11.pdf（2015 年 1 月 10 日閲覧）

経済同友会（2006）『企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査』，経済同友会ウェブサイト。

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/pdf/060307.pdf>（2015 年 1 月 10 日閲覧）

経済同友会（2007）『CSR イノベーション—事業活動を通じた CSR による新たな価値創造—』，社団法人経済同友会社会的責任経営推進委員会。

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。

経団連（日本経済団体連合会）（2004）『企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方』，経団連ウェブサイト。

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html>（2015 年 4 月 2 日閲覧）

胡鞍剛著・石垣優子・佐鳥玲子訳（2014）『中国のグリーン・ニューディール「持続可能な発展」を超える「緑色発展」戦略とは』，日本僑報社。

呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野晶子訳（2007）『現代中国の経済改革』，NTT 出版。

顧功耘（2002）「中国の上場会社の企業統治における問題点および今後の課題——取締役および監査役の責任追及を中心に——」『名古屋大学法政国際教育協力研究センター CALE 叢書』，第 2 号。

郷原信郎（2005）『コンプライアンス革命 コンプライアンス=法令遵守が招いた

- 企業の危機』，文芸社。
- 国際交流基金（2010）『中国における日系企業の社会貢献活動に関する調査報告書
〔第3回調査〕』，国際交流基金事業開発戦略室。
- 小島朋之（2003）『富強大国の中国 江沢民から胡錦濤へ』，芦書房。
- 小林章夫（2000）『コーヒー・ハウス』，講談社学術文庫。
- 小林俊治・百田義治編（2004）『社会から信頼される企業－企業倫理の確立に向けて－』，中央経済社。
- 小松原聡（2013）『価値創造の経営学』，言視舎。
- 権泰吉（1997）「経営管理論の課題と体系－経営管理論ノート(1)－」『明治大学経営論集』，44（3/4），pp.1-13.
- 坂口厚江（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，pp.23-43.
- 坂口幹生（1961）「経営管理の主体（一）」『経営と経済』，第41巻第1号，長崎
大学経済学部研究会，pp.1-40.
- 坂本光司（2015）『「日本で一番大切にしたい会社」がわかる100の指標』，朝日
新聞出版。
- 櫻井通晴（2005）『コーポレート・レピュテーション 「会社の評判」をマネジメ
ントする』，中央経済社。
- 佐藤典司（2002）『「情報消費社会」の経営戦略－モノの経営から情報の経営へ』，
経済産業調査会。
- 産経新聞（2011）「温首相訪欧 二面性外交」，2011年6月29日付朝刊。
- 史文珍・山本勝（2012）「孔子思想に基づいたシステムズ・アプローチの一考察」
『日本経営診断学会論集』，12，pp.47-52.
- JETRO（2014）「ビジネス関連法 中華人民共和国会社法（2013年改正）」，JETRO
ウェブサイト。
https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/law/invest_064.html（2015年7月1日閲覧）
- 渋沢栄一著・守屋淳訳（1916原著・2010）『現代語訳 論語と算盤』，ちくま新書。
- 渋沢栄一（1984）「青淵百話（抄）」長幸男編『現代日本思想大系 11 実業の思想』，
筑摩書房。
- 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』，第38号，pp.47-61.
- 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。

- 末永國紀（2014）『近江商人と三方よし』，廣池学園事業部。
- 菅田史朗・尾崎元親（2014）「本業を通じて社会に貢献し社会益共創企業へ進化せよ」『経済同友』，2014年8月号（No.770），pp.17-18.
- 鈴木隆（2013）『『党の指導』をめぐる歴史的連続と変容』国分良成・小嶋華津子『現代中国政治外交の原点』，慶応義塾大学出版会。
- 鈴木由紀子（2005）「企業の社会的責任に関する一考察」『三田商学研究』，第48巻第1号，pp.187-197.
- 杉村樹可（2011）「地域小規模企業の『社会経営』行動」重本直利編『社会経営学研究』，晃洋書房，pp. 95-110.
- 住友化学（2009）「住友化学における CSR の取り組み：オリセットネット事業によるアフリカ支援」『標準と品質管理』，Vol.62, No.11.
- 住友化学（2010）『住友化学 CSR レポート 2010』。
- 住友化学（2013）『住友化学 CSR レポート 2013』。
- 関根雅則（2010）「戦略的 CSR とイノベーション」『高崎経済大学論集』，第53巻第1号，pp.35-48.
- 曹佳潔（2013）「二つの協働による BOP ビジネスの実現 —日本企業三社の事例を中心に—」『国際ビジネス研究』，第5巻第2号，pp.91-106.
- 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，pp.12-46.
- 高岡伸行（2010）「BOP ビジネスモデルの編成原則の探求」『和歌山大学経済学会研究年報』，14，pp.399-416.
- 高嶋博（2007）『地域づくりの文化創造力 日本型フィランソロピーの活用』，JDC 出版。
- 高浦康有（2010）「労使紛争の和解に関する企業倫理的考察：Habermas の討議倫理モデルを用いて」村田和彦編『企業社会と市民生活』，中央経済社。
- 高浦康有（2013）「ポスト 3.11 の日本企業の CSR—東日本大震災に対する日経平均構成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析」『日本経営倫理学会誌』，20，pp.201-221.
- 高田馨（1970）『経営の目的と責任』，千倉書房。
- 高田馨（1974a）『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（1974b）『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。
- 橘川武郎・パトリック・フリデンソン編（2014）『グローバル資本主義の中の渋沢

- 栄一：合本キャピタリズムとモラル』，東洋経済新報社。
- 田久保善彦（2014）『創業 300 年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』，東洋経済新報社。
- 田島慶吾・安藤研一（2006）「企業の社会的責任、その背景と意義」『静岡大学経済研究センター研究叢書』，4, pp.1-20.
- 立石信雄（2010）「対中国 CSR ミッションおよび第 2 回日中 CSR 対話フォーラム 団長所見」，海外事業活動関連協議会ウェブサイト。
- <http://www.keidanren.or.jp/CBCC/japanese/report/201001shoken.pdf>（2014 年 9 月 10 日閲覧）
- 舘岡康雄（2006）『利他性の経済学 支援が必然となる時代へ』，新曜社。
- 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, pp.7-10.
- 田原総一郎（2012）『大転換 「BOP」 ビジネスの新潮流』，潮出版社。
- 張亦楠（2010）「中国企業における CSR 動向—CSR 環境とアンケート結果を中心にして」，『北星学園大学論集』，1, pp.257-270.
- 対木隆英（1979）『社会的責任と企業構造』，千倉書房。
- 角田晃嗣（2010）「ベトナム南部におけるペルメトスリン処理された網（オリセツトネット）と昆虫成長制御剤プロピリキシフェンのネッタイシマカへの防除効果」，「マラウイ共和国における蚊の家屋への侵入に対するハウスクリーニングの効果」『衛生生物』，61 号, p.43.
- 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, pp.163-185.
- 電通総研（1991）『企業の社会貢献』，日本経済新聞社。
- 東京新聞（2011）「上海で『1 万人』お見合い未婚 5 0 万人社会問題化」，2011 年 11 月 13 日付朝刊。
- 東京海上日動火災保険（2013）「カルテルの摘発と企業の代償～日本、EU、米国等の独占禁止法（競争法）執行強化の動き～」『リスクマネジメント最前線』，2013-8, 東京海上日動火災保険株式会社企業営業開発部。
- 東洋経済（2013）『CSR 企業総覧 2013』，東洋経済新報社。
- 内閣府（2012）「僕らはアフリカ主役型・水野達男 住友化学株式会社ベクターコントロール事業部長」『野口英世アフリカ賞インタビューシリーズ』，内閣府ウェブサイト。
- <http://www.cao.go.jp/noguchisho/info/mrmizunointerview.html>（2014 年 11 月 2 日閲覧）
- 長坂寿久（2010）「BOP ビジネスと NGO —CSR＝企業と NGO の新しい関係（その 3）」『季刊 国際貿易と投資』，summer 2010/No.80, pp.51-70.

- 中岡成文（2003）『ハーバース コミュニケーション行為』講談社。
- 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』, 73（4）, pp.586-609.
- 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』, 72（3）, pp.385-423.
- 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』, 72（4）, pp.581-613.
- 中村則弘（2005）『台頭する私営企業主と変動する中国社会』, ミネルヴァ書房。
- 中村美紀子（1999）『企業の社会的責任 ー法律学を中心として』, 中央経済社。
- 中村瑞穂（2003）「企業と社会ー関係様式の変遷」作新学院大学経営学研究グループ『経営学ー企業と経営の理論』, 白桃書房。
- 成毛収一（1970）『企業の社会的責任 ー利潤優先を問い直す』, 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。
- 西久保浩二（1996）「情報と商品選択」『JILI FORUM』, No6.,（財）生命保険文化センター。
- 日本経済新聞（2004）「米企業改革法成立から 2 年、取締役会監視機能増す」, 2004 年 8 月 2 日付朝刊。
- 日本政策金融公庫総合研究所（2014）『「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について』, 日本政策金融公庫ウェブサイト。
www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings140912.pdf（2015 年 5 月 2 日閲覧）
- ネスレ（2012）『「共通価値の創造」と 2012 年私たちの責務と履行』, ネスレ日本株式会社。
- 野田信夫（1960）『企業経営』, 有信堂。
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営 ー日本企業のエピステモロジー』, 日本経済新聞社。
- 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』, 2011 年 9 月号, pp.10-24.
- 野村総合研究所（2010）『BOP ビジネス戦略 新興国・途上国市場で何が起きているか』, 東洋経済新報社。
- バーニー, J. B.（2011）「競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』, 8 月号, pp.76-79.
- 萩原愛一（2005）「企業の社会的責任（CSR）ー背景と取り組みー」『調査と情報』, 第 476 号, 国立国会図書館調査立法考査局, pp.1-10.
- 橋本努（2005）「自由」森村進編著『リバタリアニズム読本』, 勁草書房, pp.38-41.
- 林偉史・關智一・坂本義和編著（2006）『経営戦略と競争優位』, 税務経理協会。
- 葉山彩蘭（2002）「コーポレート・シチズンシップにおける経済性と倫理性」『日

- 本経営倫理学会誌』, 9, pp.69-77.
- 原久光 (2004) 「ブランド構築の理論と実際 ―ハーゲンダッツのケース―」『長野大学紀要』, 第 25 巻第 4 号, pp.93-111.
- ピーダーセン, 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。
- 樋口一磨 (2010) 「海外汚職防止の世界的潮流--Foreign Corrupt Practices Act (連邦海外腐敗行為防止法) の概要と日系企業への影響を中心に」『法律実務研究』, 第 25 巻, pp.71-97.
- 平田光弘 (2006) 「コーポレート・ガバナンスの周辺概念」舩富順久著『コーポレート・ガバナンスと CSR』, 中央経済社, pp.15-35.
- 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』, 日科技連出版社。
- 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。
- 藤田和行 (2015) 「『監査等委員会設置会社』のガバナンスを考える」『日本経営倫理学会誌』, 第 22 号, pp.151-164.
- 藤野彰 (2007) 『臨界点の中国』, 中国書店。
- ブリヂストン (2014) 『ブリヂストングループ CSR レポート 2014』, ブリヂストン社ウェブサイト。
- <http://www.bridgestone.co.jp/csr/report/download/pdf/2014/2014csr.pdf> (2015 年 5 月 20 日閲覧)
- 法政大学現代法研究所 (2010) 『中国―日本―韓国 国連グローバル・コンパクト 共同調査 2010 報告書』, 法政大学出版局。
- 法務省 (2011) 「カンボジア王国刑法 日本語条文 2009 年 11 月公布」, 法務省ウェブサイト。
- <http://www.moj.go.jp/content/000077871.pdf#search=%27%E3%82%AB%E3%83%B3%E3%83%9C%E3%82%B8%E3%82%A2%E5%88%91%E6%B3%95%27> (2014 年 11 月 1 日閲覧)
- 宝虎 (2007) 「中国における企業倫理としての『誠信経営』」『作新経営論集』, 16, pp.203-226.
- 宝虎 (2008) 「ステークホルダーと『誠信経営』―中国における企業倫理の実践と制度化」『作新経営論集』, 17, pp.245-271.
- 細田衛士 (2012) 『グッズとバズズの経済学―循環型社会の基本原理解』, 東洋経済新報社。
- 梶谷義雄 (2007) 「CSR と企業パフォーマンス」 亀川雅人・高岡美佳編著『CSR と企業経営』, 学文社, pp.39-57.

- 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。
- 丸川知雄編（2002）『中国企業の所有と経営』，アジア経済研究所。
- 水尾順一（2005）『CSR で経営力を高める』，東洋経済新報社。
- 宮川公男・遠藤久夫（1993）「企業と社会化」工藤秀幸監修『21 世紀へのニュー・マネジメント part2 新世紀への企業環境 第 4 巻 企業と社会』，総合法令，pp.33-76.
- モラロジー研究所（2001）『三方善の経営』，廣池学園事業部。
- 藻利重隆（1956）『経営学の基礎』，森山書店。
- 森田章（2007）「社会的責任への法的アプローチの展開」奥島孝康監修『企業の統治と社会的責任』，金融財政事情研究会，pp.81-102.
- 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』，白桃書房。
- 安富歩（2014）『ドロッカーと論語』，東洋経済新報社。
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造 こころと社会の進化ゲーム』，東京大学出版会。
- 山城章（1949）「経営の社会的責任」『経営評論』，第 4 巻第 10 号，pp.8-19.
- 山城章（1953）「経営責任者」高宮晋・山城章編『経営責任者』，財務経理協会，pp.1-15.
- 山城章（1970）『経営原論（経営学全書第 1 巻）』，丸善出版。
- 山田耕造（1992）「わが国における障害者雇用促進法の歴史」『香川法学』，11(3/4)，pp.37-67.
- 山田鋭夫（2008）『さまざまな資本主義—比較資本主義分析』，藤原書店。
- 葉軍（2008）「持続可能な発展と企業の社会的責任—中国における和諧(調和)社会実現にむけて」『Global Environmental Policy in Japan』，No.12，pp.10-18.
- 吉岡桂子（2008）『愛国経済 中国の全球化』，朝日新聞出版。
- 吉森賢（2007）『企業統治と企業倫理』，放送大学教育振興会。
- 読売新聞（2010）「中国全土で第 2 子 OK」，2011 年 11 月 28 日付朝刊。
- 李妍焱編著（2008）『台頭する中国の草の根 NGO』，恒星社厚生閣。
- 渡辺武達（2000）『メディアと情報は誰のものか』，潮出版社。
- 渡部高士・古賀俊之（2012）「東日本大震災における企業の CSR（社会貢献）活動の変化」，『視点 80』，April 2012，ローランド・ベルガー社ウェブサイト。
http://www.rolandberger.co.jp/media/pdf/Roland_Berger_Shiten80_20120426.pdf. (2015 年 5 月 20 日閲覧)

【英語文献】(アルファベット順)

- Ackerman, R. W. (1973) “How Companies Respond to Social Demands”, *Harvard University Review*, April, pp.88–98.
- Ackerman, R.W. & R. A. Bauer (1976) *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston.
- Albert, M. (1991) *Capitalisme Contre Capitalisme*, Seoul. (小池はるひ訳 (2008) 『資本主義対資本主義 改定新版』, 竹内書店新社。)
- Altman, B. W. & 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.
- Amable, B. (2003) *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press. (山田鋭夫・原田裕治訳 (2005) 『五つの資本主義—グローバリズム時代における社会経済システムの多様性』, 藤原書店。)
- Amaeshi, K. M. & A. B. C. Adi (2007) “Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish”, *Business Ethics: A European Review*, vol.16 No.1, pp.3-18.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood.
- Anderson, Jr. J. W. (1989) *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*, Greenwood. (百瀬恵夫監訳 (1994) 『企業の社会的責任』, 白桃書房)
- Andriof, J., S. Waddock, B. Husted & S. S. Rahman (2002) *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf.
- Argandona, A. H. & V. W. Hoivic (2009) “Corporate social responsibility: One size does not fit all, Collecting evidence from Europe”, *Journal of Business Ethics*, 89(3), pp.221-234.
- Asgary, N. & G. Li (2014) “Corporate Social Responsibility: Its Economic Impact and Link to the Bullwhip Effect”, *Journal of Business Ethics*, December 2014.
- Asongu, J. J. (2007) “Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business and Public Policy*, 1 (3), pp.1-21.
- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*, Basic Books. (松田裕之訳 (1998) 『つきあい方の科学—バクテリアから国際関係まで—』, ミネルヴァ書房。)
- Bakan, J. (2004) *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press. (酒井泰介訳 (2004) 『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。)
- Barnard, C. I. (1958) “Elementary Conditions of Business Morals”, *California Management Review*, 1(1). (桜井信行訳 (1972) 「ビジネスモラルの基本的状況」『青山経営論集』，第7巻第1・2合併号, pp.10-15.)
- Barnett, M. L., J. M. Jermier & B. A. Lafferty (2006) “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporation Reputation Review*, 9, pp.26-38.
- Baumol, W. J., R. E. Litan & C. J. Schramm (2007) *Good Capitalism, Bad Capitalism, and The Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press.
- Beal, B. D. (2013) *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments*, Sage.
- Berle, A. & G. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers. (北島忠男訳 (1958) 『近代株式会社と私有財産』，文雅堂書店。)
- Berlo, D. K. (1960) *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*, Harcourt School. (布留武郎・阿久津嘉弘訳 (1972) 『コミュニケーションプロセス』，共同出版。)
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers (間場寿一・居安正・塩原勉訳 (1974) 『交換と権力：社会過程の弁証法社会学』，新曜社。)
- Bloch, M. (1928) “Pour une histoire comparee des societes Europeennes”, *Revue de Synthese Historique*, pp.15-50. (高橋清徳訳 (1978) 『比較史の方法』，創文社。)
- Boeger, N., R. Murray & C. Villiers (2008) *Perspectives on Corporate Social Responsibility: Corporations, Globalisation and the Law*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Boulstridge, E. & M. Carrigan (2000) “Do Consumers Really Care About Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude - Behaviour Gap”, *Journal of Communication Management*, 4(4), pp.355-368.
- Bourdieu, P. (1986) “The Forms of Capital” in Jhon G. Richardson ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, p.249.
- Bowen, H. R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper& Brothers. (日本経済新聞社訳(1960) 『ビジネスマンの社会的責任』，日本経済新聞社)
- Bowie, N. (1991) “New Directions in Corporate Social Responsibility”, *Business Horizon*, 34(4), pp.56-66.
- Boyer, B. & T. Yamada (2000) *Japanese Capitalism in Crisis: A regulationist interpretation*, Routledge.
- Boyer, B. & Y. Sallard (2002) *Regulation Theory: The State of Art*, Routledge.

- Boyer, B. (2007) “Capitalism Strikes Back: Why and What Consequences for Social Sciences?”, *Revue de la Régulation*, no.1.
- Brenner, N. (2004) *New State Spaces*, Oxford University Press.
- 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. (1991) “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business horizons*, 34 (4), pp.39-48
- Carroll, A. B. (1999) “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38(3), pp.268-295.
- Carroll, A. B. & A. K. Buchholtz (2002) *Business and Society with Infotrac: Ethics and Stakeholder Management 5th ed.*, South-Western.
- Cassel, D. (2001) “Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace”, *Business Ethics Quarterly*, 11(2), pp.261-274.
- Casson, M. (1991) *The Economics of Business Culture*, Clarendon.
- Casson, M. (1995) *Entrepreneurship and Business Culture*, Edward Elgar.
- Castaldo, S. (2002) “Meanings of trust: a meta analysis of trust definition”, *Paper presented at Second Euram Conference*, Stockholm, 9-12 May.
- Castaldo, S., F. Perrini, N. Misani & 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.
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke & J. West (2006) *Open innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press. (長尾高弘訳 (2008) 『オープン・イノベーション 組織を越えたネットワークが成長を加速する』, 英治出版。)
- Ciulla, J. B. (2004) *Ethic: the Heart of Leadership (second edition)*, Praeger.
- Clark, J. M. (1948) *Alternative to Serfdom*, A. A. Knopf.
- Coase, R. H. (1937) “The Nature of the Firm”, in Coase, R. H. (1998) *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992) 『企業・市場・法』, 東洋経済新報社。)
- Coase, R. H. & Wang N. (2012) *How China Became Capitalist*, Palgrave Macmillan. (栗原百代訳 (2013) 『中国共産党と資本主義』, 日経 BP 社。)
- Cohen, B. & Greenfield, J. (1997) *Ben & Jerry's Double-Dip: Lead Your Values and Make Money*, Prentice Hall. (神立景子訳 (1999) 『ベン&ジェリー アイスクリーム戦略 「価値主導のビジネス」が生んだ成功物語』, ピアソン・エデュケーション

ヨ ン。)

- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.
- Conyon, M. J & L. He (2014) “Executive Compensation and Corporate Fraud in China”, *Journal of Business Ethics*, online published 09 April 2014.
http://download-v2.springer.com/static/pdf/840/art%253A10.1007%252Fs10551-014-2390-6.pdf?token2=exp=1432195348~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F840%2Fart%25253A10.1007%25252Fs10551-014-2390-6.pdf*~hmac=53fd3f65c1d6d01b00aa29fa34d0d718cfadbf622cce327b38a9d2617d5ae002 (2015 年 4 月 20 日 閲覧)
- Court, D., D. Elzinga, S. Mulder & O. J. Vetvik (2009) “The consumer decision journey”, *McKinsey Quarterly*, June, McKinsey & Company.
- Couto, R. A. & C. S. Guthrie (1999) *Making Democracy Work Better: Mediating Structures, Social Capital, and Participation in Everyday Life*, Routledge.
- Crouch, C. (2005) “Complementarity and Fit in the Study of Comparative Capitalisms”, In Morgan, G., R. Whitely & E. Moen (eds.) *Changing Capitalisms: Internationalisation, Institutional Change, and Systems of Economic Performance*, Oxford University Press, pp. 167–189.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row.
- Currall, S. C. & M. J. Epstein (2003) “The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron”, *Organizational Dynamics*, 32, pp.193-206.
- Daft, R. L. (2004) “Theory Z: Opening the corporate door for participative management”, *Academy of Management Executive*, 18(4), pp.117-121.
- Davies, P. & S. Worthington (2012) *Gower & Davies: Principles of Modern Company Law*, Sweet & Maxwell.
- 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.
- Davis, K. & R. L. Blomstrom (1975) *Business and Society*, 3rd ed., McGraw-Hill.
- Davis, S. T. (2014) “Re-conceptualizing Corporate Social Responsibility in Japan”, Patrick Low, K. C., et al. (eds.) *Corporate Social Responsibility in Asia: CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer.

- De Chernatony, L. & G. Christodoulides (2010) "Consumer based brand equity conceptualization and measurement: a literature review", *International Journal of Market Research*, 52(1), pp.43-66.
- Della Giusta, M. (1999) "A model of social capital and access to productive resources", *Journal of International Development*, 11, pp.921-934.
- Dirks, K. T. & D. L. Ferrin (2001) "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12(4), pp.450-467.
- 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. & 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. & 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. & T. W. Dunfee (1999) *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. & T. W. Dunfee (2000) "Précis for Ties that Bind", *Business and Society*, 105 (winter), pp.436-444.
- Dore, R. (1993) "What Makes Japan Different?", in C. Crouch and D. Marquand (eds.), *Ethics and Markets: Cooperation and Competition within Capitalist Economies*, Political Quarterly.
- Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism—Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperBusiness.
- (上田惇生訳 (2001) 『マネジメント 基本と原則【エッセンシャル版】』ダイヤモンド社。)
- Edelman, D. C. (2010) "Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places", *Harvard Business Review*, December, pp.1-8.
- Edmondson, B. (2013) *Ice Cream Social: The Struggle for the Soul of Ben & Jerry's*, Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, E. M. (1989) "Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the unitedstates", *Journal of Business Ethics*, 8(8),

pp.583- 595.

- Eremont-Smith, M. R. (1972) *Philanthropy and The Business*, Russell Sage.
- Esping-Andersen, G. (1990) *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press. (岡沢憲英・宮本太郎監訳 (2001) 『福祉社会主義の三つの世界』, ミネルヴァ書房.)
- Fiedler, L. (2011) “Reputation Management in Different Stakeholder Groups”, Helm, S., K. Liehr=Gobbers & C. Storck (eds.), *Reputation Management*, Springer, pp.127-150.
- Font, X. W., A. Cogotti, S. McCombes & N. L. Hausler (2012) “Corporate social responsibility: The disclosure-performance gap”, *Tourism Management*, 33(6), pp.1544-1553.
- Foote, N., R. Eisenstat & 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. & D. R. Gilbert Jr. (1988) *Corporate Strategy and The Search for Ethics*, Prentice Hall. (笠原清志監訳 (1998) 『企業戦略と倫理の探求』, 文眞堂.)
- Freeman, R. E., H. Jeffrey & C. W. Andrew (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.
- Freeman, R. E. & J. Liedtka (1991) “Corporate Social Responsibility: A Critical Approach”, *Business Horizons*, 34(4), pp.92-98.
- Freeman, R. E. & R. A. Philips (2002) “Stakeholder Theory: A Libertarian Defense”, *Business Ethics Quarterly*, 12(3), pp.331-349.
- Fraser, N. (1999) *Habermas and the Public Sphere*, MIT Press. (山本啓・新田滋訳 (1999) 『ハーバーマスと公共圏』, 未来社.)
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Phoenix books. (村井章子訳 (2008) 『資本主義と自由』, 日経 BP 社.)
- Friedman, M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, 33, pp.122-126.
- Fukuyama, F. (1996) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press (加藤寛訳 (1996) 『「信」 無くば立たず』, 三笠書房.)

- Fukuwaka, K. & J. Moon (2004) “A Japanese Model of Corporate Social Responsibility?: A Study of Website Reporting”, *Journal of Corporate Citizenship*, winter, pp.46-59.
- Gao, Y. (2009) “Corporate social performance in China: Evidence from Large Companies”, *Journal of Business Ethics*, 89(1), pp.23-35.
- Garriga, E. & D. Mele (2004) “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, 53, pp.51-71.
- Giddens, A. (1990) *“The Consequences of Modernity”*, Polity Press. (松尾精文・小幡正敏訳 (1993) 『近代とはいかなる時代か?』, 而立書房。)
- Glasser, J. (1995) “Dark Cloud: Ben & Jerry's Inaccurate in Rainforest Nut Pitch”, *Boston Globe*, July 30.
- Global Fund (2013) *Global Fund Takes Action to Prevent Wrongful Conduct*, Global Fund ウェブサイト。
http://www.theglobalfund.org/en/mediacenter/newsreleases/2013-11-14_Global_Fund_Takes_Action_to_Prevent_Wrongful_Conduct/ (2014 年 11 月 2 日閲覧)
- Good.Must.Grow. (2014) “Purpose Driven Consumers Planning Sharp in Socially Conscious Purchases”, Good.Must.Grow. ウェブサイト。
http://www.goodmustgrow.com/gmg_release_CCSIndex.pdf. (2014 年 5 月 25 日閲覧)
- Goodpaster, K. E. & J. B. Matthews Jr. (1982) “Can a Corporation Have a Conscience?”, *Harvard Business Review*, 60(1), p.132.
- Gössling, T. (2011) *Corporate Social Responsibility and Business Performance: Theories and Evidence about Organizational Responsibility*, Edward Elgar Publishing.
- Govindarajan, V. & C. Trimble (2012) *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press. (渡部典子訳 (2012) 『リバース・イノベーション 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』, ダイヤモンド社。)
- Grabher, G. (1993) “The weakness of strong ties. The lock-in of regional development in the Ruhr area”, in Gernot Grabher eds., *The Embedded Firm*, Routledge, pp.255-277.
- Granovetter, M. S. (1985) “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
- Habermas, J. (1975) *Legitimation Crisis*, Beacon Press.
- Habermas, J. (1983) *Moralbewusstsein und Kommunikatives Handeln (Moral Consciousness and Communicative Action)*, MIT Press. (三島憲一・中野敏男・木前利秋 (2000) 『道徳意識とコミュニケーション行為』, 岩波書店。)
- Habermas, J. (1991) *Erläuterungen zur Diskursethik*, Suhrkamp Verlag. (清水多吉・朝

- 倉輝一訳（2005）『討議倫理』，法政大学出版局。）
- Habermas, J. (2008) *Ach, Europa: Kleine Politische Schriften XI*, Suhrkamp Verlag.（三島憲一・鈴木直・大貫敦子訳（2010）『ああ、ヨーロッパ』，岩波書店。）
- Hall, P. (1999) “The Political Economy of Europe in an Era of Interdependence”, in Kitschelt, H., P. Lange, G. Marks & J. D. Stephens (eds.), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge University Press, pp.135-163.（長岡延孝訳（2000）「相互依存の時代におけるヨーロッパの政治経済」，長尾伸一・長岡延孝編監訳『制度の政治経済学』，木鐸社。）
- Hall, P. & D. Soskice (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press.（遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子訳（2007）『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』，ナカニシヤ出版。）
- Hamilton, W. H. (1931) “The Ancient Maxim of Caveat Emptor”, *Yale Law Journal*, 40(8), pp.1133-1187.
- Hamilton, S. & J. Zhang (2012) *Doing Business with China: Avoiding the Pitfalls*, Palgrave Macmillan.
- Hampden-Turner, C. M. & A. Trompenaars (1993) *Seven Cultures of Capitalism: Value System for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, Frans, Britain, Sweden, and the Netherlands*, Doubleday Business.（上原一男・若田部昌澄訳（1997）『7つの資本主義』，日本経済新聞社。）
- Hansmann, H. & R. Kraakman (2001) “The End of History for Corporate Law”, *Georgetown Law Journal*, 89, pp.1-33.
- Hargreaves, J. & J. Dauman (1975) *Business Survival and Social Change*, Associated Business Programmes.
- Hart, S. L. and T. London (2011) *Next Generation Business Strategies for The Base of the Pyramid: New Approach for Building Mutual Value*, Pearson Education.（清川幸美訳（2011）『BOP ビジネス市場共創の戦略』，英治出版。）
- Hayek, F. A. (1944) *The Road to Selfdom*, University of Chicago Press.（西山千明訳（2008）『隷属への道 ハイエク全集 別巻』，春秋社。）
- Hayek, F. A. (1954) “The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It and Will It be Run?”, Amshen, M. & Bach, G. L. eds. (1960), *Management and Corporations : 1985*, McGraw-Hill.（名東孝二訳（1963）『20年後の会社と経営』，日本生産性本部。）
- Hayek, F. A. (1960) “The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It To and Will It Be Run?” in *Management and Corporations 1985 edition*. M. Anshen

- and G. L. Bach ed., McGraw-Hill. (古賀勝次郎監訳 (2005)『ハイエク全集第Ⅱ期 第6巻 経済学論集』, 春秋社, pp.139-155.)
- Heilbroner, R. L. (1972) *In The Name of Profit*, Doubleday&Company. (太田哲夫訳 (1973)『利潤追求の名の下に』, 日本経済新聞社。)
- Hollingsworth, J. R. & R. Boyer (1997) *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press.
- Homans, G. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms* (橋本茂訳 (1978)『社会行動: その基本形態』, 誠信書房。)
- Hopkins, M. (2003) *The planetary bargain corporate social responsibility matters*, Earthscan.
- Husted, B. W. & 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.
- Iansiti, M & R. Levien (2004) *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳 (2007)『キーストーン戦略』, 翔泳社。)
- Inkpen, A. C. & E. W. K. Tsang (2005) “Social Capital, networks, and knowledge transfer”, *Academy of Management Review*, 30(1), pp.146-165.
- Jamali, D., M. A. Safieddine & M. Rabbath (2008) “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships”, *Corporate Governance: an International Review*, 16 (5), pp.443-459.
- Jiang, X. (2012) *The Development of Corporate Social Responsibility under China's Economic Transformation*, November 19, 2012.
- Jones, T. M. (1980) “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, 22(2), pp.59-67.
- Joyner, B. E. & D. Payne (2002) “Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp.297-311.
- Kang, N. & J. Moon (2012) Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms, *Socio-Economic Review*, 10, pp.85-108.
- Kang, X. & H. Han (2007) Administrative Absorption of Society: A Further Probe into the State-Society Relationship in Mainland China, *Social Sciences in China*, 28(2), pp.116-128.
- Kaptein, M. & R. Van Tulder (2003) “Toward Effective Stakeholder Dialogue”, *Business and Society Review*, 108 (summer), pp.203-225.

- Karnani, A. (2009) “Romanticizing the Poor”, *Stanford Social Innovation Review*, winter, pp.42-43.
- Keim, G. D. (1978) “Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model”, *Academy of Management Review*, 3(1), pp.32–40.
- Khalil, E. L. (1999) “Sentimental Fools: A Critique of Amartya Sen's Notion of Commitment”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, December, 40(4), pp.373-386.
- Kirzner, I. M. (1997) *How Markets Work: disequilibrium, entrepreneurship and discovery*, Hobart Papers. (西岡幹雄・谷村智輝訳 (2001)『企業家と市場とはなにか』, 日本経済評論社。)
- Kohlberg, L. (1971) “From 'is' to 'ought': How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development”, In Theodore Mischel (ed.) *Cognitive development and epistemology*. Academic Press, pp.151–284.
- Kohlberg, L., C. Levine & A. Hewer (1983) *Moral stages: a current formulation and a response to critics*, Karger.
- Kolk, A., P. Hong & W. van Dolen (2010) “Corporate social responsibility in china: an analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions”, *Business Strategy and the Environment*, 19(5), pp.289-303.
- Kotler, P. & N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons. (恩蔵直人監訳 (2007)『社会的責任のマーケティング 「事業の成功」と「CSR」を両立する』, 東洋経済新報社。)
- Ladd, J. (1970) “Morality and the ideal of rationality in formal organizations”, *Monist*, 54(2), pp.488-516.
- Lafley, A. G. & R. L. Martin (2013) *Playing To Win: how strategy really Works*, Harvard Business Review Press. (酒井泰介訳 (2013)『P&G 式「勝つために戦う」戦略』, 朝日新聞出版。)
- Langfred, C. W. (2004) “Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams”, *Academy of Management Journal*, 47(3), pp.385-399.
- Laszlo, C. (2008) *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*, Greenleaf.
- Levering, R. & M. Moskowitz (1993) “The Ten Best Companies to Work for in America”, *Business and Society Review*, spring, pp. 21-35.
- Levitt, T. (1958) “The Dangers of Social Responsibility”, *Harvard Business Review*,

36(5), pp.41-50.

- Lewicki, R. J. & B. B. Bunker (1996) "Developing and maintaining trust in work relationships" in *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, ed. R. M. Kramer and T. R. Tyler., Sage, pp.114-139.
- Lewicki, R. J., D. J. McAllister & R. J. Bies (1998) "Trust and distrust: New relationships and realities", *Academy of Management Review*, 23(3), pp.438-458.
- Lewis, B. W. (1959) "Economics by Admonition", *American Economic Review*, May, pp.384-398.
- Lin, L. W. (2010) "Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change?", *Berkeley Journal of International Law*, 28(1), pp. 64-100.
- Lin, N. (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press.
- London, T. & S. L. Hart (2011) *Next Generation Business Strategies for The Base of The Pyramid*, Pearson Education. (清川幸美訳 (2011) 『BOP ビジネス 市場共創の戦略』, 英治出版。)
- Louche, C., S. O. Idowu & W. L. Filho (2010) *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Greenleaf Publisging.
- Luhman, N. (1963) *Verwaltungsfehler und Vertrauensschutz: Möglichkeiten gesetzlicher Regelung der Rücknehmbarkeit von Verwaltungsakten: Duncker and Humblot*. (大庭健・正村俊之訳 (1990) 『信頼 社会的な複雑性の縮減メカニズム』, 勁草書房。)
- Luhmann, N. (1990) *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press. (土方透・大沢吉信訳 (1996) 『自己言及性について』, 国文社。)
- Lund-Thomsen, P. & A. Lindgreen (2014) "Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going?", *Journal of Business Ethics*, 123, pp.11-22.
- MacIntyre, A. (1981) *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press. (篠崎栄訳 (1993) 『美德なき時代』, みすず書房。)
- Mackey, J. & R. Sisodia (2013) *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press.
- Mackey, A., T. Mackey & J. B. Barney (2007) "Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies", *Academy of Management Review*, 32(3), pp.817-835.
- Mahon, J. F. & R. A. McGowan (1991) "Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach", *Business Horizons*, 34(4), pp.79-87.
- Maon, F., A. Lindgreen & 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.
- Margolis, J. D. & J. P. Walsh (2003) “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp.268–305.
- Matten, D., A. Crane & W. Chapple (2003) “Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship”, *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), pp.109–120.
- Matten, D. & J. Moon (2008) “Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of management Review*, 33(4), pp. 404-424.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980) *Autopoiesis and Cognition: the Realization of the Living*, Springer. (河本英夫訳 (1991) 『オートポイエーシス—生命システムとは何か』, 国文社。)
- Mayer, C. (2013) *Firm Commitment: Why the corporation is failing us and how to restore trust in it*, Oxford University Press. (宮島英昭監訳・清水真人・川西卓弥訳 (2014) 『ファーム・コミットメント 信頼できる株式会社をつくる』, NTT出版。)
- McAllister, D. J. (1995) “Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24-59.
- McGregor, R. (2010) *The Party: The Secret World of China’s Communist Rulers*, Harper Perennial. (小谷まさ代訳 (2011) 『中国共産党 支配者たちの秘密の世界』, 草思社。)
- McWilliams, A. & D. Siegel (2001) “Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective” *Academy of Management Review*, 26(1), pp.117–127.
- Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers & W. W. Behrens III (1972) *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome’s Project on the Predicament of Mankind*, Universe Books. (大来佐武郎監訳 (1972) 『成長の限界—ローマ・クラブ「人類の危機」レポート』, ダイヤモンド社。)
- Meznar, M. B., J. J. Chrisman & 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 (2005) 『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。)
- Mitchell, N. J. (1989) *The Generous corporation: a political analysis of economic power*, Yale University Press. (井関利明監修 (2003) 『社会にやさしい企業—経営思

- 想の革新と企業的社会政策の展開』, 同友館。)
- Mitchell, R. K., B. R. Agle & 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.
- Moon, J. & X. Shen (2010) “CSR in China Research: Salience, Focus and Nature”, *Journal of Business Ethics*, 94, pp.613–629.
- Mouffe, C. (2005) *On the Political*, Routledge. (酒井隆史監訳・篠原雅武訳 (2008) 『政治的なものについて』, 明石書店。)
- Muhle, U. (2010) *The Politics of Corporate Social Responsibility, The Rise of a Global Business Norm*, Campus Verlag.
- Néron, 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.
- Nock, A. J. (1934) *Our Enemy: the State*, William Morrow & Company.
- Notebloom, B., H. Berger & N. G. Noordhaven (1997) “Effects of trust and governance on relational risk”, *Academy of Management Journal*, 40(2), pp.308-338.
- Ogden, S. & 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.
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing. (徳山二郎監訳 (1981) 『セオリーZ 日本に学び、日本を超える』, CBS ソニー出版。)
- Page, A. & R. A. Katz (2012) “The Truth About Ben and Jerry’s: Contrary to myth, the sale of Ben & Jerry’s to corporate giant Unilever wasn’t legally required”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall.
- http://www.ssireview.org/pdf/Fall_2012_The_Truth_About_Ben_and_Jerrys.pdf (2014年6月10日閲覧) .
- Paine, L. S. (1994) “Managing for Organizational Integrity”, *Harvard Business Review*, 72(2), pp.106-117.
- 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

- 緒沢 (2004) 『バリューシフト 企業倫理の新時代』, 毎日新聞社。)
- Paine, T. (1791) *Rights of Man*, J. S. Jordan. (西川正身 (1971) 『人間の権利』, 岩波書店。)
- Perrini, F., A. Russo & A. Tencati (2007) “CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy”, *Journal of Business Ethics*, 74(3), pp.285-300.
- Petit, T. A. (1967) *Moral Crisis in Management*, McGraw-Hill. (土屋守章訳 (1969) 『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。)
- Petrick, J. & 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 & 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 (1995) 『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。)
- Polanyi, K. (1944) *The Great Transformation*, Rinehart. (野口建彦・栖原学訳 (2009) 『新訳 大転換—市場社会の形成と崩壊』, 東洋経済新報社。)
- 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 (1985) 『競争の戦略』, ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December, pp.56-69.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2006) “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.62-77. (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2011) 「Creating Shared Value: 経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『Harvard Business Review』, 6月号, ダイヤモンド社。)
- Prahalad, C. K. & S. Hart (2002) “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business*, 26, pp.1-15.
- Prahalad, C. K. & V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business Review Press. (有賀裕子訳 (2013) 『コ・イノベーション経営』, 東洋経済新報社。)
- Preston, L. E. & J. E. Post (1975) *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall.
- Preston, L. E. & J. E. Post (1981) “Private Management and Public Policy”, *California*

- Management Review*, 23(3), pp.56–63.
- Pringle, H. & M. Thompson (1999) *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*, John Wiley & Sons.
- Putnam, D. R., R. Leonardi & R. Y. Nanetti (1994) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press (河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造』, NTT 出版。)
- Putnam, D. R. (1995) “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, 6(1), pp.65-78.
- Radjou, N., J. Prabhu & S. Ahuja (2012) *Jugard Innovation*, Wiley. (月沢李歌子訳 (2013) 『イノベーションは新興国に学べ！ カネをかけず、シンプルであるほど増大する破壊力』, 日本経済新聞出版社。)
- Rajan, R. G. & L. Zingales (2003) *Saving Capitalism from the Capitalists: unleashing the power of financial markets to reate wealth and spread opportunity*, Crown Business. (堀内昭義・アブレウ聖子・有岡律子・関村正悟訳 (2006) 『セイヴィング キャピタリズム』, 慶應義塾大学出版会。)
- Regelbrugge, L. (1999) *Promoting Corporate Citizenship*, CIVICUS.
- Ring, P. S. & A. H. Van de Ven (1992) “Structuring cooperative relationships between organizations” *Strategic Management Journal*, 13, pp.483-498.
- Ritzer, G. (1983) “The ‘McDonaldization’ of Society”, *Journal of American Culture*, 6(1), pp.100-107.
- Robbins, S. P. (1983) “The Theory Z Organization from a Power-Control Perspective”, *California Management Review*, 24(2), pp.67-75.
- Roberts, F. Y. (2001) “Disclosure Duties in Real Estate Sale and Attempts to Reallocate the Risk”, *Connecticut Law Review*, 34(1), p1.
- Rodrik, D. (2011) *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, W W Norton & Co Inc.
- Ruggie, J. D. (2004) “Reconstituting the Global Public Domain—Issues, Actors, and Practices”, *European Journal of International Relations*, 10, pp.499-531.
- Samuels, R. (1987) *The Business of the Japanese State*, Cornell University Press.
- Santonio, M. A. (2009) *China2020: How Western Business can –and should- Influence Social and Political Change in the Coming Decade*, Cornell University Press.
- Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上・下)』, 岩波文庫。)
- Schwartz, P. & B. Gibb (1999) *When Good Company Do Bad Things*, John Wiley and Sons.

- Seligman, D. (1991) "Ben & Jerry Save the World", *Fortune*, June (3), pp. 247-248.
- Sen, A. K. (1977) "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory", *Philosophy & Public Affairs*, 6:4, pp. 317-344.
- Sethi, S. P. (1975) "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, Spring, 17(3), pp.58-64.
- Streek, W. & K. Yamamura (2001) *The Origins of Nonliberal Capitalism: Germany and Japan in Comparison*, Cornell University Press.
- Subramanian, A. (2011) "The Inevitable Superpower: Why China's Dominance Is a Sure Thing", *Foreign Affairs*, 2011 September/October.
- Shalin, D. N. (1992) "Critical Theory and the Pragmatist Challenge", *American Journal of Sociology*, 98 (2), pp.237-279.
- Shapiro, S. P. (1987) "The Social Control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, 3(3), pp.623-658.
- Shaw, R. B. (1997) *Trust in the Balance*, Jossey-Bass Inc., Publishers. (上田惇生訳 (1998) 『信頼の経営』, ダイヤモンド社。)
- Sheldon, O. (1924) *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons. (企業制度研究会訳 (1975) 『経営のフィロソフィー 企業の社会的責任と管理』, 雄松堂書店。)
- Sheppard, B. H. & M. Tuchinsky (1996) "Micro OB and the network organization", in Kramer, R. M. & T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, pp.140-165.
- Snell, R. & C. Tseng (2002) "Moral Atmosphere and Moral Influence under China's Network Capitalism", *Organization Studies*, 23(3), pp.449-478.
- Solomon, R. C. & F. Flores (2001) *Building Trust*, Oxford University Press. (上野正安訳 (2004) 『信頼の研究 全てのビジネスは信頼から』, シュプリンガー・フェアラーク東京。)
- Soskice, D. (1999) "Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s", in Kitschelt, H. et al. (eds.) *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge University Press, p.101-134.
- Stableford, J. (1991) "Ben & Jerry's Sweetens Its Success by Helping Others", *Westchester County Business Journal*, March (4), p.13.
- Strange, S. (1996) *The retreat of The State*, Cambridge University Press.
- Shun, K. L. (2009) "Studying Confucian and Comparative Ethics: Methodological Reflections", *Journal of Chinese Philosophy*, 36(3), pp.455-478.
- Taneja, S. S., P. K. Taneja & R. K. Gupta (2011) "Researches in Corporate Social

- Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies”, *Journal of Business Ethics*, 101, pp.343-364.
- The Sports Business Daily* (1998) “The Daily-Fox Sports / TMG Poll Looks at Work Labor Issue”, July 23.
- Theroux, J. (1993) “Ben & Jerry’s Homemade Ice Cream Inc.: Keeping the Mission(s) Alive”, *Harvard Business School*, 9-392-025, December 15.
- Transparency International (2011) *Corruption Perceptions Index2011*, Transparency International ウェブサイト。
<http://www.transparency.org/cpi2011/results> (2014 年 11 月 10 日閲覧)
- Ulrich, D. & 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 (2004) 『インテンジブル経営 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。)
- UNDP (2008) *Creating Value For All : Strategies for Doing Business with the poor*, UNDP (吉田秀美訳 (2010) 『世界とつながるビジネス BOP 市場を開拓する 5 つの方法』, 英治出版。)
- Useem, M. (1993) *Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization*, Harvard Business School.
- Uzzi, B. (1997) “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp.35-67.
- Visser, W. (2011) *The Age of Responsibility: CSR2.0 and the New DNA of Business*, Wiley.
- Visser, W. (2012) “Future Trends in CSR: The Next 10 Years”, *CSR International Inspiration Series*, No. 11.
- Vogel, D. (1986) “The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal”, *California Management Review*, 28(2), pp.142–152.
- Vogel, D. (2005) *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Inst Pr. (小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳 (2007) 『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究 利益の追求と美徳のバランス—その事例による検証』, 一灯舎。)
- Voswinkel, S. (2011) “Reputation: A Sociological Review”, in Helm, S., K. Liehr=Gobbers & C. Storck (eds.) *Reputation Management*, Springer.
- Votaw, D. (1973) “Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. II”, *California Management Review*, 15(3), pp.5-19.
- Walsh, J. P., K. Weber & J. D. Margolis (2003) “Social issues and management: our lost

- cause found”, *Journal of Management*, 29(6), pp.859–881.
- Walton, C. C. (1967) *Corporate Social Responsibilities*, Belmont.
- Wang, H. & C. Qian (2011) “Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access”, *Academy of Management Journal*, 54(6), pp.1159–1181.
- Wartick, S. & P. L. Cochran (1985) “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, 10(4), pp.758–769.
- Wheeler, D. & M. Sillanpää (1997) *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman.
- WHO (2010) *World Malaria Report 2010*.
- Wiarda, H. J. (1996) *Corporatism and comparative politics*, M.E. Sharpe.
- William, M. & R. E. Freeman (1993) “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation”, in T. L. Baughamp & N. E. Bowie, *Ethical Theory and Business 4th Edition*, Prentice Hall.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, *The Free Press*. (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』, 日本評論社。)
- Williamson, O. E. (1989) “Transaction Cost Economics”, in Schmalensee, R. & R. Willing (eds.) *Handbook of Industrial Economics*, North-Holland. (和田哲夫訳 (1998) 「取引費用の経済学」『郵政研究所月報』, 5-6 月号。)
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Winograd, T. (1987) “A language/action perspective on the design of cooperative work”, *Journal of Human-Computer Interaction*, vol.3, No.1, pp.3-30.
- Winograd, T. & F. Flores (1986) *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*, Ablex (平賀譲訳 (1989) 『コンピュータと認知を理解するー人工知能の限界と新しい設計理念ー』, 産業図書。)
- Woo, W. T. (2006) *Reframing China Policy: The Carnegie Debate 2: China’s Economy*, U.S. Capitol, Washington, DC, December 1.
- Wood, D. J. (1991) “Corporate social performance revisited” *Academy of Management Review*, 16(4), pp.691–718.
- Wu, X. (1999) “Business Ethical Perceptions of Business People in East China: An Emprical Study”, in G. Enderle (eds.) *International Business Ethics, Challenges and Approaches*, University of Notre Dame Press.
- Xu, S. & R. Yang (2010) “Indigenous characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility conceptual paradigm”, *Journal of Business Ethics*, 93(2), pp.321-333.
- Yang, G. (2009) *The Power of the Internet in China: Citizen Activism Online*, Columbia

University Press.

Young, S. (2003) *Moral CAPITALISM*, Berrett-Koehler Publishers. (経済人コー円卓会議日本委員会・原不二子監訳 (2005)『CSR 経営 モラル・キャピタリズム』, 生産性出版。)

Yu, X. (2011) “Social Enterprise in China: Driving Forces, Development Patterns and Legal Framework”, *Social Enterprise Journal*, 7(1), pp.9-32.

Zadek, S. (2004) “The Path to Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 82, pp.125-132.

Zu, L. (2009) *Corporate Social Responsibility, Corporate restructuring and Firm's Performance*, Springer.

Zwetsloot, G. I. J. M. (2003) “From Management Systems to Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), pp.201-208.

【中国語文献】（音読み順）

- 殷鵬（2010）「从文化差异性的角度，看 ISO26000 对中国企业的影响——“ISO26000 对中国企业的影响”座谈会」『中国社会科学院民俗学与人類学研究所ウェブサイト』。
- <http://iea.cass.cn/content-BA0810-20110106094917250408.htm>（2014 年 11 月 15 日閲覧）
- 王穎・折曉葉・孫炳耀（1993）『社会中間層－改革与中国的社團組織』，中国發展出版社。
- 王五一（1994）「關於我国国有企業破産狀況的因素分析」『經濟研究』，1994 年第 6 期。
- 何自力（1997）『法人資本所有制与公司治理』，南開大学出版社。
- 黄淑和（2014）「国有企业改革在深化」『求是』，2014 年 03 期号。
- 高尚全（2005）「企業社会責任和法人治理結構」『中国集体經濟』，2005 年 1 月号，pp.8-9。
- 国务院国有資產監督管理委員會研究局編（2014）『共享責任共創和諧』，經濟管理出版社。
- 社会科学院（2013）『中国社会的責任藍書』，社会科学文献出版社。
- 『週刊瞭望』，2011 年第 19 号。
- 『新世紀週刊』，2011 年 5 月 9 日号。
- 『人民日報』，2010 年 10 月 29 日付。
- 『人民日報』，2014 年 2 月 12 日付。
- 盛順喜（2005）「企業社会責任缺失的原因及对策」『長沙大学学报』，2005 年第 6 期。
- 全哲洙（2014）『中国民營企業社会責任研究報告』，中華工商連合出版社。
- 戴建中（2001）「現段階中国私營企業主研究」『社会学研究』，総 95 期，社会学研究出版社。
- 中国企業社会責任發展報告編集委員會（2014）『中国企業社会責任發展報告（2006-2013）』，企業管理出版社。
- 中国企業調查系統（1994）『企業家大参考』，創刊号。
- 中国証監会（2010）『中国上場会社企業統治發展報告』，中国金融出版社。
- 張開平（1998）『英米公司董事法律制度研究』，法律出版社。
- 張文祥・李新穎（2014）『企業社会責任伝播：理論与实践』，社会科学文献出版社。
- 沈洪涛・金婷婷（2006）「我国上市公司社会責任信息披露的現狀分析」『審計与經

- 濟研究』，第 21 卷第 3 期，審計與經濟研究雜誌社。
- 沈洪濤·沈藝（2007）『公司社會責任思想 起源與演變』，上海人民出版社。
- 程靜·陸超雲（2012）『公司社會責任問題系列案例研究』，中國金融出版社。
- 任榮明·朱曉明編（2009）『企業社會責任多視角透視』，北京大學出版社。
- 馮梅（2009）『中國國有企業社會責任論－基於和諧社會的思考』，經濟科學出版社。
- 李立清·李燕凌（2005）「我國農村公共支出政策效果的定量分析」『農業技術經營』，
2005 年 2 月號，pp.40-46.
- 劉俊海（1993）「轉換國有大企業經營機制的重要途徑」『法學雜誌』，1993 年 2 號，
pp.12-13.
- 劉俊海（1999）『公司的社會責任』，法律出版社。
- 盧代富（2002）『企業社會責任的經濟學和法學分析』，法律出版社。
- 樓建波（2006）『公司治理原則：分析與建談』，法律出版社。
- 樓建波·甘培忠編著（2009）『企業社會責任考論』，北京大學出版社。

【資料 1】



European Commission

MULTI-STAKEHOLDER FORUM

ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Brussels, 3-4 February 2015

PROGRAMME

 #CSR2015



TUESDAY 03 FEBRUARY 2015

09:00 – 09:20	OPENING REMARKS Charlemagne Building De Gasperi Room Pierre Delsaux - Deputy Director General, DG GROW, European Commission Richard Howitt - Member of the European Parliament (MEP)		
09:20 – 10:30	OPENING PLENARY SESSION Charlemagne Building De Gasperi Room How can the EU strengthen cooperation and collaboration across stakeholders to achieve more impact in CSR? Panel members: Marcela Manubens - Global Vice president for Social Impact, <i>Unilever</i> Mala Chakraborti - Vice President Corporate Responsibility, <i>Atlas Copco AB</i> Arnaldo Abruzzini - Secretary General, <i>Eurochambres</i> Audrey Gaughran - Director of Global Thematic Issues, <i>Amnesty International</i> Moderator: Joanna Drake - Director for Entrepreneurship and SMEs, DG GROW, European Commission		
10:30 – 12:45	ROUND I – PARALLEL SESSION I Charlemagne Building De Gasperi Room CSR and International Market Access Panel members: Ray Zhang - CSR Forum Chair, <i>European Union Chamber of Commerce in Shanghai</i> Yukako Kinoshita - CSR Committee Chair, <i>Japan Business Council in Europe (JBCE)</i> Ole Lund Hansen - Global Head/Lead, <i>UN Global Compact</i> Urike Sapiro - Director Community and Environment, <i>The Coca Cola Company</i> Didier Bergeret - Head of Global Social Compliance Programme, <i>Consumer Goods Forum</i> Marc Vanheukelen - Director, DG TRADE, <i>European Commission</i> Moderator: Roel Nieuwenkamp - President of the <i>OECD Working Group on CSR</i>	ROUND I – PARALLEL SESSION II Charlemagne Building Mansholt Room CSR and Education – Preparing for Leadership and strengthening Human Capital Panel members: Alfons Sauquet - Global Dean, <i>ESADE Business School</i> Polly Courtice - Director, <i>Cambridge Institute for Sustainability Leadership</i> Jan-Willem Vosmeer - CSR Manager, <i>Heineken</i> Andrew Cortland - Founder & Director, <i>Acre Resources</i> Alexandra Palt - Directrice Responsabilité Sociétale et Environnementale, <i>L'Oréal</i> Pascal Engels - Managing Director, <i>Investors in People</i> Moderator: Kevin McKinley - Deputy Secretary General, <i>International Standards Organisation (ISO)</i>	ROUND I – PARALLEL SESSION III Borschette Building Room 1D (Spill-over Room 1A) Promoting CSR among European SMEs – National Perspectives Panel members: Henning Hay Nygaard - Business Development & CSR Manager, <i>Danish Federation of Small and Medium Enterprises</i> Romolo de Camillis - General Director for the Third Sector and CSR, <i>Italian Ministry of Labour and Social Policy</i> Vesselin Ilkov - Head of Unit "European Integration", <i>Ministry of Labour and Social Policy, Bulgaria</i> Peter Kramminga - Executive Director <i>UPJ Germany</i> Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen - Director of the CSR Centre, <i>Copenhagen Business School</i> Kay Allen - Founding Director, <i>Trading for Good</i> Moderator: Luc Hendrickx - Competitiveness of Enterprises & External Relations, Legal Affairs, <i>UEAFME</i>
12:45 – 14:15	LUNCH – CHARLEMAGNE BUILDING – FOYER		

14:15 – 16:45 Charlemagne Building De Gasperi Room	ROUND II – PARALLEL SESSION I <i>International Development Cooperation – Towards a global level playing field</i> Panel members: <i>Silvia Lara</i> - Executive Director, <i>La Asociación Empresarial para el Desarrollo</i> <i>Josée Laporte</i> - CSR Specialist, <i>ILO</i> <i>Christoffer Brick</i> - CSR Expert, <i>GIZ</i> <i>Ambassador Ajay Kumar Bramdeo</i> - African Union Permanent Representative to the EU <i>Teresa Fogelberg</i> - Deputy Chief Executive, Global Reporting Initiative <i>Christophe Yvetot</i> - Head of Liaison Office to the European Union, <i>UNIDO</i> Moderator: <i>Klaus Rudischhauser</i> - Deputy Director General, <i>DG DEVCO, European Commission</i>	14:15 – 16:45 Charlemagne Building Durieux Room	ROUND II – PARALLEL SESSION II <i>Business and Human Rights – Fostering EU Leadership and Implementation</i> Panel members: <i>Michael Gibb</i> - Campaign Leader for Conflict Resources, Global Witness <i>Nicolas Bernier</i> - Policy Officer, <i>DG FISMA, European Commission</i> <i>Linda Pirto</i> - OECD National Contact Point on Business and Human Rights, <i>Government of Finland</i> <i>Margaret Wachenfeld</i> - Director of Research and Legal Affairs, <i>Institute for Human Rights and Business</i> <i>Gaire O'Brien</i> - Adviser at the Human Rights and Business Department, <i>Danish Institute of Human Rights</i> Moderator: <i>Caroline Rees</i> - President, <i>Shift</i>	14:15 – 16:45 Charlemagne Building Marsholt Room	ROUND II – PARALLEL SESSION III <i>Improving Market Reward and Incentives: Public Procurement</i> Panel members: <i>Giovanni Lombardo</i> - Professor, <i>University of Genova</i> <i>Elba Estrada</i> - Project Coordinator, <i>Fair Trade Advocacy</i> <i>Tara Norton</i> - Director, <i>Advisory Services, BSR</i> <i>Robert Kaukevitsch</i> - Green Public Procurement, <i>DG ENV</i> <i>Farid Yaker</i> - Sustainable Public Procurement, <i>UNEP</i> Moderator: <i>Joaquim Nunes de Almeida</i> - Director, Public Procurement, <i>DG GROW, European Commission</i>
16:45 – 17:45 Charlemagne Building De Gasperi Room	PLENARY SESSION <i>European policy on CSR – the Next Generation of CSR?</i> Panel members: <i>Thérèse de Liedekerke</i> - Deputy Director General, <i>BUSINESSEUROPE</i> <i>Etienne Davignon</i> - President, <i>CSR Europe</i> <i>Paul de Clerck</i> - Economic Justice Programme, <i>Friends of the Earth</i> <i>Elena Valderabano</i> - Director of Corporate Identity and Sustainability, <i>Telefonica</i> Moderator: <i>Marko Curavic</i> - Entrepreneurship and Social Economy, <i>DG GROW, European Commission</i>				
18.00 onwards	COCKTAIL RECEPTION AND LIGHT DINNER: CONCERT NOBLE				
CONCERT NOBLE Rue D'Arlon, 82. 1000 Brussels					

WEDNESDAY 4 FEBRUARY 2015

09:30 – 12:00 Charlemagne Building De Gasperi Room	ROUND III – PARALLEL SESSION I <i>CSR as a Driver for Innovation, Competitiveness and Growth</i> Panel members: <i>Simon Henzell-Thomas</i> - Sustainability Policy & Partnerships manager, <i>IKEA</i> <i>Lorenz Berzau</i> - Managing Director, <i>Business and Social Compliance Initiative</i> <i>Pierre-Yves Chanu</i> - Chair, <i>Platforme RSE</i> <i>Klaus Niederländer</i> - Director, <i>Cooperatives Europe</i> <i>Virginia Antonini</i> - CSR Manager, <i>Luigi Lavazza Spa</i> <i>Ioannis Ioannou</i> - Assistant Professor of Strategy and Entrepreneurship, <i>London Business School</i> Moderator: <i>Pedro Ortun</i> - Director, Service Industries, <i>DG GROW, European Commission</i>	09:30 – 12:00 Charlemagne Building Durieux Room	ROUND III – PARALLEL SESSION II <i>Business and Human Rights – Access to Remedies</i> Panel members: <i>Colette Vanstraelen</i> - OECD National Contact Point, <i>Government of Belgium</i> <i>Serge Brankhorst</i> - Managing Director, <i>Access</i> <i>Ingrid Gubbay</i> - European head of Human Rights and Environmental Law, <i>Hausfeld & Co LLP</i> <i>Christopher Schüller</i> - Adviser for Business and Human Rights, <i>German Institute for Human Rights</i> <i>Joseph Wilde-Ramsing</i> - Coordinator of <i>OECD Watch</i> / Senior Researcher at <i>SOMO</i> <i>Lene Wendland</i> - Human Rights and Economic and Social Issues Section, <i>Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR)</i> Moderator: <i>Paul Nemitz</i> - Director for Fundamental Rights and Union Citizenship, <i>DG Justice, European Commission</i>	09:30 – 12:00 Charlemagne Building Marsholt Room	ROUND III – PARALLEL SESSION III <i>The role of CSR in facilitating Medium/Long-term Responsible Investment</i> Panel members: <i>Matt Christensen</i> - Global Head of Responsible Investment, <i>Axa Investment Managers</i> <i>Sagarika Chatterjee</i> - General Manager, <i>Principles for Responsible Investment</i> <i>Alistair Clark</i> - MD for Environment and Sustainability, <i>EBRD</i> <i>Idar Kreutzer</i> - Chief Executive Officer, <i>Finance Norway</i> <i>Fabrizio Ferraro</i> - Professor of Strategic Management, <i>IESE Business School</i> Moderator: <i>Anne-Catherine Hussen-Traore</i> - Director-General, <i>Novethic</i>
12:00 – 13:30 Charlemagne Building De Gasperi Room	LUNCH – CHARLEMAGNE BUILDING – FOYER	13:30 – 15:30 Charlemagne Building Marsholt Room	ROUND IV – PARALLEL SESSION II <i>EU Member States: Building a National and/or Regional Policy on CSR</i> Panel members: <i>Karolina Dutkiewicz</i> - Policy Officer, <i>Region of Silesia, Poland</i> <i>Susanne Gasde</i> - CSR Division, <i>Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Germany</i> <i>Ton Boon van Ochsse</i> - CSR, <i>Ministry of Foreign Affairs, Netherlands</i> <i>Marie Valdy</i> - Head of Division, <i>Danish Business Authority</i> <i>Alessandro Castenetto</i> - Directorate for Jobs, Education, Equality, Youth and Research, <i>Friuli Venezia Giulia Region, Italy</i> Moderator: <i>Michael Ralph</i> - Adviser to the Deputy Director General for Implementation, <i>DG REGIO, European Commission</i>	13:30 – 15:30 Borschette Building Room 1D (Spill-over Room 1A) NOTE: please allow time to arrive at the Borschette	ROUND IV – PARALLEL SESSION III <i>Corporate Social Responsibility and Financial Institutions: Scaling up CSR in Banking and Finance</i> Panel members: <i>Marc Schüblin</i> - Director CSR Department, <i>European Investment Bank</i> <i>Johan Frijns</i> - Coordinator and Director, <i>BankTrack</i> <i>Ines Garcia Pintos</i> - Head of CSR and Innovation Department, <i>CECABANK</i> <i>Abigail Herron</i> - Head of Responsible Investment Engagement, <i>AVIVA</i> <i>Antoni Ballabriga</i> - Global Head of Corporate Responsibility & Reputation, <i>BBVA</i> Moderator: <i>Christian Leitz</i> - Head of Corporate Responsibility, <i>UBS</i> and Coordinator of the <i>THUN Group of Banks</i>
16:00 – 16:25 Charlemagne Building De Gasperi Room	WRAP-UP SESSION: KEY MESSAGES AND REMARKS <i>Marko Curavic</i> - DG GROW, European Commission Presentation/feedback from the reporters of the parallel sessions				
16:30 – 17:00 Charlemagne Building De Gasperi Room	CLOSING REMARKS <i>Stavros Lambrinidis</i> - EU Special Representative for Human Rights <i>Antti Peltomäki</i> - Deputy Director-General, <i>Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Commission</i>				

【資料 2】

CSR 企業調査 質問票

【記入上の注意】

- ・ 回答にあたり、別冊の参考資料をご参照ください。
- ・ 選択式質問は該当項目にチェック（☐、☐）をつけてください。記述式質問は該当欄にご記載ください。
- ・ 貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含めご回答ください。

貴 社 名： _____

業 種： _____

売 上 高： _____百万円 （うち海外売上高： _____百万円）

経常利益： _____百万円

従業員数： _____人 （うち海外従業員数： _____人）

（上記数値は前年度の連結ベースの数値を記入ください）

貴部署名： _____ ご担当者名： _____

郵便番号： _____

ご 住 所： _____

T E L： _____ F A X： _____

E m a i l： _____

I 貴社の CSR 活動に関連した組織体制について教えてください。

(1) 貴社では CSR 活動について専任の部署または担当者を置いていますか。

- ☐ a. 専任部署あり（専任部署名： ）
- ☐ b. 兼任部署で担当（部署名： ）
- ☐ c. なし

(2) CSR 担当役員を置いていますか。

- ☐ a. 専任役員を置いている
- ☐ b. 兼任役員が担当している
- ☐ c. なし
- ☐ d. その他（ ）

→ 兼任役員の場合、他の分掌業務は何ですか（複数回答可）。

- ☐ a. 経営全般・経営企画 ☐ e. 研究開発
- ☐ b. 総務 ☐ f. 営業企画・営業
- ☐ c. 広報 ☐ g. その他（ ）
- ☐ d. 調達

(3) 貴社の取締役（社外取締役を含む）について、バックグラウンドごとの人数および合計人数をご記入ください。

- | | |
|-----------------|---------------|
| ・自社出身（ ）人 | ・銀行等の金融関係（ ）人 |
| ・他の民間企業（ ）人 | ・法曹関係（ ）人 |
| ・学者（ ）人 | ・会計士・税理士（ ）人 |
| ・NGO、NPO 関係（ ）人 | ・コンサルティング（ ）人 |
| ・官公庁（ ）人 | ・その他（ ）人 |

合計（ ）人

(4) 貴社の取締役（社外取締役を含む）のうち、外国人取締役および女性取締役の人数をご記入ください。

- ・外国人取締役（ ）人
- ・女性取締役（ ）人
- ・外国人かつ女性取締役（ ）人

Ⅱ 貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践（CSR 活動等）について、優れた成果を発揮している取組みについて教えてください。

（1）貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践（CSR 活動等）について、優れた成果を発揮しているもの等、社会に共有したい・伝えたい取組みを3つ挙げてください。

①

②

③

（2）上記の取組みは、それぞれ、どのような社会課題の解決を目指したものですか。

①

②

③

（3）上記の取組みによって、どのような成果を得ることができましたか。

①

②

③

（4）上記の取組みには、貴社のどのような点（特長）が生かされたとお考えですか。（貴社ならではの技術やノウハウ、企業文化・風土等）。

①

②

③

(5) 上記の取組みは、貴社の事業とどのような関連性を持っていますか（複数回答可）。

- ☐ a. 自社が生産・提供する製品サービスが利用されている
- ☐ b. 自社の事業活動（例えば、生産、販売、営業、雇用）のプロセスにおいて実践されている
- ☐ c. 自社の製品・サービスおよび事業活動とは関連を持たないが、事業活動を経て得た利益を用いている
- ☐ d. その他（ ）

(6) 上記の取組みの結果、貴社にどのような効果がありましたか（複数回答可）。

- ☐ a. 新しいビジネスチャンスを得ることができた
- ☐ b. 自社の人材育成に役立てることができた
- ☐ c. 自社の技術力を向上することができた
- ☐ d. 新しい優秀な人材の確保に役立てることができた
- ☐ e. 自社のイメージアップにつながった
- ☐ f. 企業収益の向上に寄与した
- ☐ g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
- ☐ h. 今のところ明確な効果は感じていない
- ☐ i. その他（ ）

(7) P3、Ⅱ問(6)で「h. 今のところ明確な効果は感じていない」と回答された方にお聞きします。効果を得られなかった理由は何だとお考えでしょうか。

- ☐ a. 「社会貢献や社会課題の解決」と「事業」は別ものであり、事業への貢献は期待しない方針
- ☐ b. 「事業貢献や社会課題の解決」は事業利益の活用の一手段であり、事業への貢献は期待しない方針
- ☐ c. 現時点では事業との関連性がないCSR活動に取り組んでいる
- ☐ d. 事業との関連やその結果として事業貢献を期待したいが、CSR活動と事業とのつながりが見い出せない
- ☐ e. 事業と関連性のあるCSR活動をしているはずだが、事業に貢献できない
- ☐ f. その他（ ）

(8) 外部の専門家との協働についてお伺いします。CSR活動を進めるにあたって、NGOやNPO等の市民セクターと協働を進めていますか。

☐はい ☐いいえ

(9) P3、Ⅱ問(8)で「はい」と回答された方へお聞きします。彼らに期待することは何ですか(複数回答可)。

- ☐ a. 社会課題の発見、探索、提案
- ☐ b. 社会課題へのより深い理解(周辺環境等を含む)
- ☐ c. 社会課題解決のためのノウハウ
- ☐ d. 社会課題解決のための実践力・行動力
- ☐ e. 市民セクターが持つNGO/NPO 同士の横のつながり
- ☐ f. 支援する市民等とのネットワーク
- ☐ g. ビジネスレベルと同等のコミュニケーション力
- ☐ h. マスメディア等も含めた社会への発信力
- ☐ i. 社会課題解決をより広げるための政策提言力
- ☐ j. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減
- ☐ k. その他(具体的に)

(10) P3、Ⅱ問(8)で「いいえ」と回答された方へお聞きします。NGO やNPO 等の市民セクター等の外部の専門家と協働しない理由は何ですか(複数回答可)。

- ☐ a. 外部とは協働しない方針だから
- ☐ d. NGO やNPO と協働するメリットがないから
- ☐ b. NGO やNPO との接点がないから
- ☐ e. 今後予定している
- ☐ c. 適切なNGO やNPO がわからない
- ☐ f. その他(具体的に)

Ⅲ 貴社の社会課題に対する具体的取組みについて教えてください。

(1) 社会課題の解決について、貴社では事前に「目標」を設定していますか。

☐はい ☐いいえ

(2) P4、Ⅲ問(1)で「はい」と回答された方へお聞きします。目標に対する事後評価は行っていますか。

また、行っている場合はどのような評価を実施していますか。

☐はい ☐いいえ

→「はい」の場合、具体例：

(3) CSR 活動をはじめとする社会課題の解決に関する取組みにおいて、貴社では、さまざまなステークホルダー(利害関係者)との対話を行っていますか。

☐ はい ☐ いいえ

(4) P4、Ⅲ問(3)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーは誰ですか。hとiを選択された場合は、具体的内容もご記述下さい(複数回答可)。

- ☐ a. 株主・投資家
- ☐ b. 顧客・消費者
- ☐ c. サプライヤー、ビジネスパートナー
- ☐ d. 従業員（グループ会社を含む）
- ☐ e. 地域社会・地域コミュニティ
- ☐ f. 行政担当者（国、都道府県、市町村）
- ☐ g. 市民セクターの専門家（NGO、NPO等）
- ☐ h. 社会的弱者（ ）
- ☐ i. その他（ ）