

発展途上国における戦略的 CSR と 不正行為に関する研究

——カンボジアにおける住友化学のオリセットネット事業をケースとして——

倉持 一*

I はじめに

1 背景事情と本稿の目的

CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) は、現代の企業経営にとってきわめて重要な存在となっていると同時に、学術的にも盛んな議論がなされている (Hopkins, 2003)。たとえば 2012 年 6 月、わが国を代表する経営者団体である経済同友会は、『社会益共創企業への進化——持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して』と題する報告書を発表し、「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)。また、2010 年 11 月には CSR に関する国際規格である ISO26000 が正式に制定され、企業経営のみならず CSR も国際化の道を進んでいるが、ここでは、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)。

このように、わが国のみならず国際的にも、CSR の重要性や企業経営への導入の必要性などが、相当程度幅広く認識されている。CSR は、過去に定義されたような社会の目的と価値に関して望ましいと思われる行為に従うという義務感覚 (Bowen, 1953) を越えた存在へと昇華したと言えよう。活発化した CSR の議論の中でも特に注目

されるのが、おおむね 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)」という概念である。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的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、さまざま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となる (Prahalad and Ramaswamy, 2004)。本稿では、「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 1 つとなったのは、Porter and Krammer (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。それまでの CSR の議論は、企業と社会との関係性から企業の倫理性を問うたり、経営者の倫理的行動選択を問うたりするなど、企業の本分とは異なる視点で議論が行われてきたが、戦略的 CSR の概念の登場によって、議論の焦点は企業の事業活動としての責任の果たし方へと移行した。現在、企業の取り組む CSR の主流は戦略的 CSR の考えを基盤としたものとなっており、「攻めの CSR」とも称されている。これは、企業の持続性向上に果たす CSR の役割を、コンプライアンス遵守などの「守り」と、社会的責任の遂行によって利益創出活動をも同時に企図する「攻め」という 2 つの側面から捉えた見方である (伊

* くらもち はじめ 立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程

吹, 2005)。

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、おもに国際的な大規模企業によって取り組まれている攻めの CSR である戦略的 CSR は、当該国のさまざまな社会的課題の解決と利益獲得の両立を目指し日々取り組まれている。特に発展途上国における戦略的 CSR の成功は、通常の事業活動にも増して当該国の社会的利益の向上に役立つことから、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。特に、戦略的 CSR と不正行為との関係性を考察することはきわめて重要ではないだろうか。なぜなら、現在、戦略的 CSR のおもな実践の場となっている発展途上国の多くは、いまだ国家としてのコンプライアンス体制が未熟であり、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と考えられるからである。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破壊してしまうといえるだろう。

その危険性を理解するためにも本稿は、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を探るべく、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事例として取り上げ、本稿独自の信頼と価値創造の概念を利用したフレームワークを用いて考察する。そして最終的には、発展途上国における戦略的

CSR が不正行為に関与してしまう本質的要因について、「サンクションの不存在」と「コミュニケーション・プロセスの欠如」という2つを指摘したいと考える。同事業を事例として選択した理由は、同事業は、わ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1つと考えられる一方で、2013年11月には世界エイズ・結核・マalaria対策基金（The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria: GFATM, グローバル・ファンド）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、われわれに多くの示唆を与えてくれるに違いない。なお、本稿でたびたび登場する「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、本稿は、同事業の批判的検証を主眼としたものではなく、あくまで戦略的 CSR の健全なる促進に向けた前向きな研究であることを付言しておく。

2 本稿の構成

本稿の目的や概要を示したところで、以下の議論展開の構成について述べる。次のⅡでは、本稿の土台とも言える CSR 概念の形成とこれまでの展開について論じる。CSR の議論の歴史は古く、これまでもさまざまな角度からの考察が繰り返されてきたが、その1つの帰結点として、CSR に戦略性を持たせることで社会的価値と経済的価値の両価値を同時に創造していくべきであるという考え方が登場した。これが価値創造のプロセスを強調する戦略的 CSR である。この議論を通じて、CSR の概念が時代を経ることで伝統的 CSR（非戦略的 CSR）から、価値創造を重視する戦略的 CSR へと概念の射程が拡張したことを明瞭化できればと考えている。Ⅲでは、事例検証として、オリセットネット事業の概要と、先般、同事業に

関連して世界基金から問題ある取引、すなわち不正行為として指摘を受けた、カンボジアにおける住友化学シンガポールの不正行為について細かく検証する。Ⅳでは、CSRの主眼が、寄付やフィランソロピーを中心とした非戦略的CSR(伝統的CSR)から戦略的CSRの実践による価値創造へと移行した、というⅡでの考察結果を受け、戦略的CSRの価値創造性について細かく分析する必要があることから、価値創造をテーマとする複数の先行研究を検証する。そして、それらの先行研究で示されているフレームワークが構造的に有する弱点を指摘するとともに、それを補うことのできる、信頼の概念の経営学的意味合いを加味した新たなフレームワークを提唱する。

本稿の中心的議論を展開するⅤでは、独自のフレームワークを用いて、オリセットネット事業と不正行為との関係性の本質的な要因などを探求していく。それによって、優れた戦略的CSRのビジネス・モデルが、なぜ、時として戦略的CSRの主眼である価値創造性をも害してしまう不正行為を引き起こしてしまうのかについて明確化する。そして最後に、本稿の研究成果を取りまとめると同時に、その限界や今後の課題などを明示して締めくくりとする。

Ⅱ CSRの形成と戦略的CSRの登場

本節では、本稿の議論の前提として把握しておくべき、CSRの登場やその後の展開、そして戦略的CSRへの発展の状況について論じていく。そのためにまずは、これまでの先行研究について整理した上で、その要点などについて述べる。次いで、CSRの概念発展の過程において登場した戦略的CSRを取り上げ、その理論的特徴や現在までの理論展開、そして最新の状況について確認していく。

1 CSRの形成

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)にまで遡ることができる。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貢献意識に当てられていた。また、政治学者であり経営学者でもあるフォレット(Mary P. Follet)も、すでに20世紀初頭には、組織体である企業の社会的責任について考察している。彼女の主張は明確であり、CSRを企業の不祥事から企業のあり方を問うという帰納的アプローチを否定する。彼女は、CSRを帰納的アプローチ的な存在ではなく企業と人間および社会との有機的連関を双方向的な奉仕であると捉え、企業の重要な機能やサービスとして「人間の向上」を挙げる(石橋, 2012)など、企業の生来的な社会貢献性を訴えている。これらの議論を含めた1940年代までのCSRを巡る議論とは、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1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2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」、という段階を経て進展してきたとまとめることができる(Petit, 1967)。

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、ボーウェン(Howard 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。ボーウェンは、CSRに関して、「他の利益グループの判断を参考にせず、自分たちだけの考えで、公衆の利益を決定することは必ずしも当を得たことではない。社会的責任説が、米国経済生活における重大な、信じるに足る要素になるためには、責任の定義が、たった一つの階級や、たった一つの職業団体だけで決められる、というのであってはならない。企業に対する民主主義の応用が、ここにおいて力を発揮すべきである。こ

の考え方は、もしもわれわれが、労働者や農民、投資家や消費者の社会的責任を考える場合にも適用できる (Bowen, 1953, 邦訳 165 頁)」と指摘し、当該企業活動が社会に与える影響や公共利益といった従来よりも幅広い視点を、経営判断の過程に組み入れることの必要性を主張している。ほぼ時を同じくしてわが国でも、第2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追求された (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)。

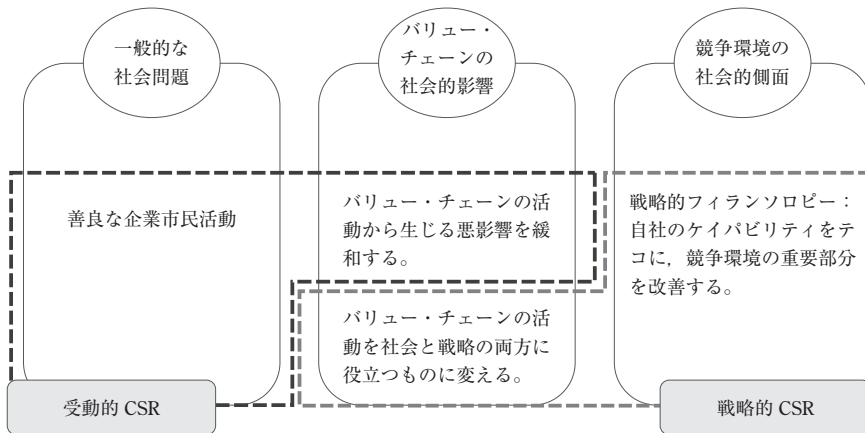
むろん、活発化した議論の中では、CSR推進に反対する有力な論考も発表された。たとえば、経済の中の一組織にすぎない企業が、市民社会の場に越境し何らかの権力を振るうことに対してあからさまな嫌悪感や警戒感が表明され (Levitt, 1958; Hayek, 1960; Friedman, 1962)、また、利潤 (利益) 追求を旨とする企業が CSR を取り入れることは企業活動の効率性を阻害する (Lewis, 1959) とも主張された。特に Friedman (1962; 1970) は、これまでの数多くの先行研究においても CSR の否定論として取り上げられる機会が多い。たしかに彼は、企業は株主利益を考えるだけでなく社会的責任を考慮すべきとの見方を否定した上で、「公正かつ自由でオープンな競争を行うというルールを守り、資源を有効活用して利潤追求のための事業活動に専念すること (Friedman, 1962, 邦訳 248-249 頁)」が CSR なのだと言明している。しかし、彼の主張内容を詳細に検討すると、社会貢献活動それ自体を否定しているのではなく、利潤追求のために人為的に設立されたはずの企業が、個人に成り代わって、法的に定められた納税義務だけでなく、設立目的である利潤追求を外れた社会貢献活動の行動主体となることを批判していることがわかる。彼の見方によれば、企業が社会貢献活動に勤しむことは社会的責任の遂行などではなく、偽善ともいえる会社イメージ向上のための

仮面にすぎない (Friedman, 1970) のだから、それを取って CSR として強調することを批判しているのである。この CSR 批判に関しては、これは株主による株式会社の間接所有システムに対する法理論上の誤った解釈に基づいた主張であり、社会を活動基盤とし、また、社会によって価値を与えられる存在である企業の本質的な所有権は、実際には社会の側にある (岩井, 2005) との反駁が行われている。つまり、CSR の範囲や内容を定めるのは企業なのではなく社会なのだから、企業の果たすべき社会的責任が利潤追求だけであるという主張は、責任の範囲などを矮小化した解釈にすぎないということになる。

ここまで見てきたように、いずれにせよ、企業は事業活動に伴い程度の差はあれども何らかの責任を負っているという一定の共通認識が形成されてきたといえる。それと同時に、その責任の程度や範囲といった新たな問題も浮上してきたのである。たとえば、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 and 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。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却を図った。

そして、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 (1999) は、企業の負うべき責任の範疇が、経済事情や社会変化を背景に、「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 の議論は、社会的責任

図1 受動的CSRと戦略的CSRの関係性



出所：Porter and Kramer (2006) をもとに筆者作成。

遂行の1つの発展モデルへと置き換えられ、集約されることになったといえる。この「Pyramid of CSR」概念の登場によって企業の果たすべき社会的責任の範疇がより明確化されたのと同時に、企業の行動としてのCSRに議論の焦点が移ることになった。

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1つの結果として、経営戦略とCSRとが両立可能な概念であるとの認識が確立された。その原因の1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もある。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)との主張もなされた。それ以前にも、Freeman and Gilbert (1988)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企業経営の最優先事項にすべきと提案している。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。

その後1990年代に入り、この統合の流れが加速していったことがうかがえる。Meznar, Chrisman and Carroll (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当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。彼らの主張する経営戦略にとっての要諦は、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であろう。

CSRを経営戦略論の1つであるポジション理論の文脈に落とし込んだのが、Porter and 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(図1参照)が、このPorter and Kramer (2006)の議論の前にも、戦略的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ことに注

表 1 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	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 投資的社會貢獻活動	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	法令遵守貢献活動 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（2005，47頁）および仁木（2012，102頁）をもとに筆者作成。

目するべきだろう。

伊吹（2005）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ている。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の前駆的存在といえる。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，顧客に対していかなる付加価値を提供するかという観点が付け加えられているが（仁木，2012），それらを1つに集約したものが表1である。ここでの「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と考えられる。

そして，ポジショニング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1人として知られるのがバーニー（Jay Barney）であるが，彼は，経営戦略とCSRとの関係性について，株主価値の最大化のみを目指すような経営戦略を「時代遅れ」だと指摘した上で，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（バーニー，2011）。CSRによって，企業の組織内外に潜む「インタンジブル」と呼ばれる隠れた競争優位の源泉（Ulrich and Smallwood, 2003）を自社の資源として可視化させ，かつ，経営戦略に取り入れるという論理の登場によって，CSRと経営戦略との親和性はさらに増すことになった。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」を形成した（海野，2009）。

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これらの諸議論の功績は大きく，その後も，利益を生み出す経営戦略とCSRとの機能的関係性を問う研究が後に続いた。たとえば，Husted and Allen（2007）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，戦略的CSRという概念をより明確化することに成功している（表2参照）。本稿では，彼らが定義した「伝統的CSR」の概念を，戦略的CSRとの差別化をより強調するために「伝統的CSR（非戦略的CSR）」として表記し，以後の考察に用いることにしたい。

これまでの検証によって，CSRは競争優位を築くためにきわめて有用な存在だと論じられていることが明らかとなった。利益の獲得が，他の社会的責任と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ともいえよう。このように，一連の戦略的CSRの基本思想は，CSRに基づく企業活動が将来的に企業に競争優位をもたらすことによって，企業の経済性向上に直結することに対してメリットを見出す点にある（高，2004；Porter and Kramer, 2006；仁木，2012）。CSRの議論は，責任の有無や範疇，あるいは，その理由といった概念展開の初期段階ともいえる議論を経て，経営戦略との統合による価値創造を企図する戦略的CSRへと，新たな段階へ進展した。

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，さまざま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

表 2 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 (非戦略的 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 and Allen (2007, p.598) をもとに筆者作成。

一的思考に基づく「ゼロサム的 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及ぼすのである (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 (Porter and Kramer, 2011, 邦訳 11 頁)」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に、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。この議論を取りまとめたものが表 3 であるが、伝統的 CSR (非戦略的 CSR) で重視されていた社会合理性と、従来の経営戦略で重視されていた経済合理性とが融合される形で、CSV は新たな合理性を追求するモデルとして誕生した。

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すでに取り入れられ、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 1 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

表 3 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 (伝統的 CSR (非戦略的 CSR))	経済合理性モデル (従来の経営戦略)	CSV 的合理性モデル
論 点	社会的な合理性	経済的な合理性	合理性の両立
視 点	市民中心視点	企業中心視点	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	さまざまな形式の協働
社会貢献 の本拠	本 業	本業外 (メセナ, フィランソロ ビー)	本 業
発 想	共生, 地域内連携	効率化, 経営改善	共生, 競争優位獲得
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, 108 頁) をもとに筆者作成。

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 and 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, Litan and Schramm (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、われわれ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、われわれ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。このように、戦略的 CSR は、旧来の

フィランソロビーや社会貢献といった枠を超え、各企業が本業を通じ、世界各地にま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1つが、カンボジアをはじめと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むなど、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。

Ⅲ 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的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込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、わ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。

1 住友化学の経営体制およびオリセットネット事業の概要

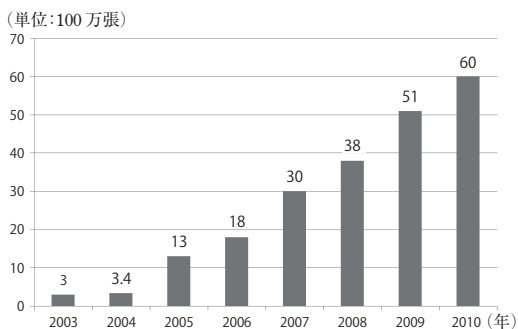
住友化学は、1913年に銅山で銅の製錬の際に生じる排ガスによって生じる煙害を解決するため、その原因である亜硫酸ガスから肥料を製造することを目的に設立された。そして同社は、①技術を基盤とした新しい価値の創造に常に挑戦する、②事業活動を通じて人類社会の発展に貢献する、③活力にあふれ社会から信頼される企業風土を醸成する、という3点を経営理念に掲げており、その経営理念が具現化された姿がオリセットネット事業であるといえよう。では、オリセットネットとは何かについてであるが、簡単に述べれば、かつて日本でも各家庭の寝室などで利用されていた

「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1つであり、おもに「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2億5000万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ヵ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、オリセッ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すで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

図 2 全世界のオリセトネットの生産能力の推移



出所:住友化学 (2010, 8 頁) をもとに筆者作成。

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 はオリセトネットを長期残効型蚊帳の第 1 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、急速にオリセトネットの生産能力を拡大させていった(図 2 参照)。

その結果、現在では、オリセ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。このように、オリセ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 1 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トネット事業はきわめて優れた戦略的 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・法令遵守・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法令遵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。

その結果、同社に関しては、2009 年度から 2011 年度までの 3 年間に、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 1 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、全項目も「AAA」の最高評価を獲得している(東洋経済, 2013)。また、わが国政府は、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、内閣府もオリセトネット事業を優れた戦略的 CSR の 1 つとして取り上げるなど(内閣府, 2012)、同事業はさまざま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 1 つである。

2 オリセ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にされた (Global Fund, 2013)。そして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、同報告書およ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年にはすで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は理解していた。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2億2000万ドルと推定される。

IV 考察に用いる独自のフレームワーク

本節では、上述したオリセット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求する。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、② Schwartz and Gibb (1999) のフレームワーク、③ Laszlo (2008) のフレームワーク、④ Iansiti and 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。

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『何らかの手続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、わが国では、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、現在のカンボジアおよ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1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。II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。

2 Schwartz and Gibb (1999) のフレームワーク

Schwartz and 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寛容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、倫理的ある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

表 4 持続的価値創造の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	財務的およ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。

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 (M. E. Porter) 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・関・坂本, 2006)。したがって、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。

3 Laszlo (2008) のフレームワーク

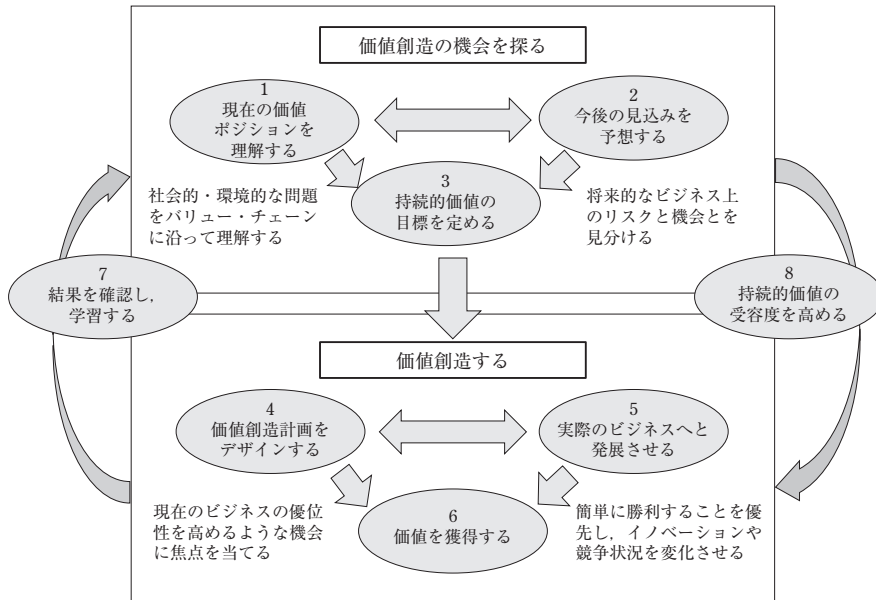
ここでは、企業が取り組む事業を戦略的プロセスの観点から分析し、企業の持続的な価値創造の要諦を鋭く分析したLaszlo (2008) の論考を検討する。彼は、NGO といった企業にとっての新たなステークホルダーの登場や、健康や環境などに関する企業活動に敏感となった市民社会の台頭、といった大きな社会変化によって企業の競争環境

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、8つのポイントを企業の持続的価値創造に必要なポイントとして挙げている (表4参照)。

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3参照)。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きわめて重要なプロセスであることを指摘している。

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

図 3 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。

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な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。

4 Iansiti and 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 and 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できるシステムづく

りにあると彼らは主張している、たしかに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーとの関係性はきわめて有機的であり、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」はきわ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、われわれ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ことこそが、本来必要であろう。

5 独自のフレームワーク

前節までの検討で、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

てさまざまなメリットをもたらす存在である (Inkpen and Tsang, 2005)。したがって、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 (本節第1項)、②企業が社会との関係性の中で醸成する信頼 (同第2項)、③価値以外に事業活動がもたらす信頼 (同第3項)、④企業と社会との価値共有に必要な信頼 (同第4項) といった、さまざま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きわめて重要な要素であり、信頼があるからこそ、企業はさまざまなステークホルダーとの関係性を良好なものとす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できるという多くの指摘 (Wood, 1991; McWilliams and Siegel, 2001; Joyner and Payne, 2002; Margolis and Walsh, 2003; Walsh, Weber and 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。したがって、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。

そもそも信頼の概念はきわめて多義的な存在である (Castaldo, 2002)。一般的には、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 and 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) と定義される。そして信頼には、いくつかの種類が存在する。すなわち、特定の相手に関する具体的な情報に基づいて成立する「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」である (山岸, 1998)。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。

このほかに、法律によってあらかじ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)」と同一であり、本稿では「安心」ではなく「制度的信頼 (抑止型信頼)」と定義して用いる。また、Lewicki and 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た。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。つまり、A と B との接触の初期段階では、A, B 双方に相手方に関する情報の不完全性が存在することから、両者の関係性は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、A と B とが接触回数や情報交換の機会といったコミュニケーションを増し、関係性を深化させることで、「知識型信頼」へと発展させることが可能となる。そしてやがては、A, B 双方の心理的な距離感が縮まることで、阿吽の呼吸ともいえるべき「一体型信頼」の形成へと昇華していくのである。そして企業は、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できる (Shaw, 1997)。

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 and Bunker (1996) で示された経営学における信頼の発展モデルとを統合し、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

図 4 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 エンバシー
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	小 大		

出所：筆者作成。

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。これを図式化したものが図 4 であるが、同図で明確になったように、戦略的 CSR の最終的な目標ともいえる「ステークホルダーとの間でのエンバ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、同図の左から右へと価値創造の度合いを発展させることが必要である。

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。

V 考 察

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いえる。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 2 点を指摘しておきたい。

1 点目は、サンクションの不存在の影響である。

ⅢおよびⅣ第 1 項で確認したように、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、わ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。したがって、住友化学シンガポール (オリセットネット事業) がさまざま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われわれ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。

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・実践されていたにもかかわらず、実際には、オリセットネット事業はハーバーマス (J. Habermas) が言う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、したがって、価値創造の増大が想定どおりに図れなかった。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1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えないことが明確化されたものと考えられる。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ろうか。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。

2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、現地との協働がなかった点が挙げられる。Ⅲ第1項で述べたように、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、したがって、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 and 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1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。

VI おわりに

戦略的 CSR は、経営戦略として CSR を事業活動に組み入れ、高いレベルの価値創造を目指すというきわめて高度な試みである。本稿の考察によって、戦略的 CSR のもたらす価値創造は、企業とステークホルダーとの関係性に生じる信頼によって左右され、また、その信頼形成にはサンクションやコミュニケーション・プロセスの存在が大きく影響することを明らかにすることができた。これまでの先行研究で非体系的にそれぞれ論じら

れていた、戦略的 CSR、価値創造、信頼という3つの概念を統合することで、新たなフレームワークを導出できたことは、一定の学術的価値があるのではないかと考えている。

しかし、この考察結果に普遍性を付与するためにも、今後はカンボジアにおけるオリセットネット事業以外の事例の検証や、信頼の向上と価値創造の向上とが正比例の関係にあるという前提そのものの検証などが必要となるであろう。本稿の限界と今後の課題はそこにあると考えており、引き続き、戦略的 CSR という研究テーマを深めていきたいと考えている。

参考文献

【日本語文献】

- 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。
- 『朝日新聞』(2013a),「住友化学社員が便宜」11月22日。
- 『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」11月23日。
- 『朝日新聞』(2013c),「米倉氏が釈明『不可解な要求』」11月26日。
- 石橋千佳子(2012),「フォレット理論的方法的枠組——企業の社会的責任の検討」『龍谷ビジネスレビュー』13号, 123-139頁。
- 伊丹敬之(2012),『経営戦略の論理——ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム〈第4版〉』日本経済新聞出版社。
- 乾孝(1986),『信頼の構造』思想の科学社。
- 伊吹英子(2005),『CSR 経営戦略——「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 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。
- 海野みづえ(2009),「CSR の新潮流」『日本経済新聞』12月8日。
- 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。
- 奥村宏(2006),『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店。
- 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, 87-100頁。
- 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。
- 小松原聡(2013),『価値創造の経営学——グローバル競争時代の理論』言視舎。
- 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——経済競争の経営から社会共生的経営へ』晃洋書房, 95-110頁。

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」『標準化と品質管理』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』。

高巖(2004),「なぜ企業に社会的責任が求められるか」高巖・日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞出版社, 12-46頁。

高橋俊夫(2009),『企業戦略論の系譜と展開』中央経済社。

角田見嗣ほか(2010),「ベトナム南部におけるベルメトスリン処理された網(オリセットネット)と昆虫成長制御剤プロピリキシフェンのネットイシマカへの防除効果」『衛生動物』61号, 43頁。

寺内理恵(2007),「CSR とマーケティング」亀川雅人・高岡美佳編『CSR と企業経営』学文社, 163-185頁。

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(2012),『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)

成毛取一(1970),『企業の社会責任——“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。

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。

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, 76-79頁。

林倬史・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。

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, 71-97頁。

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=%27E3%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)

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(1953),「経営責任論」高宮晋・山城章編『経営責任者——重役・部課長・係長』如水書房, 1-15頁。

【英語文献】

Ackerman, R. W. and R. A. Bauer (1976), *Corporate Social*

- Responsiveness: Modern Dilemma*, Reston.
- Baumol, W. J., R. E. Litan and 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.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row. (日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任(経済生活倫理叢書)』日本経済新聞社, 1960年。)
- Carroll, A. B. (1979), "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
- Carroll, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct," *Business and Society*, 38(3), pp.268-295.
- Cassel, D. (2001), "Human Rights and Business Responsibilities in the Global Marketplace," *Business Ethics Quarterly*, 11(2), pp.261-274.
- Casson, M. (1991), *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*, 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.
- 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.
- Della Giusta, M. (1999), "A Model of Social Capital and Access to Productive Resources," *Journal of International Development*, 11(7), pp.921-934.
- Frederic, A. C. (1986), "Toward CSR₃: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs," *California Management Review*, 28(2), pp.126-141.
- Frederic, A. C. (1994), "From CSR₁ to CSR₃: The Maturing of Business-and-Society Thought," *Business and Society*, 33(2), pp.150-164.
- Freeman, R. E. and D. R. Gilbert Jr. (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall. (笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探求』文眞堂, 1998年。)
- Freeman, R. E. and J. Liedtka (1991), "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach," *Business Horizons*, 34(4), pp.92-98.
- Freidman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Phoenix Books. (村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社, 2008年。)
- Freidman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *New York Times Magazine*, 33, pp.122-126.
- Global Fund (2013), *Global Fund Takes Action to Prevent Wrongful Conduct*, Global Fund website (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)
- Gössling, T. (2011), *Corporate Social Responsibility and Business Performance: Theories and Evidence about Organizational Responsibility*, Edward Elgar.
- Habermas, J. (1991), *Erläuterungen zur Diskursethik*, Suhrkamp. (清水多吉・朝倉輝一訳『討議倫理』法政大学出版局, 2005年。)
- 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『BOP ビジネス市場共創の戦略』英治出版, 2011年。)
- Hayek, F. A. (1960), "The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It To and Will It Be Run?," in M. Anshen and G. L. Bach ed., *Management and Corporations 1985 ed.*, McGraw-Hill. (古賀勝次郎監訳『ハイエク全集第Ⅱ期第6巻 経済学論集』春秋社, 2005年, 139-155頁。)
- Hopkins, M. (2003), *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, Earthscan.
- Husted, B. W. and D. B. Allen (2007), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience," *Long Range Planning*, 40(6), pp.594-610.
- Iansiti, M and R. Levien (2004), *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社, 2007年。)
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang (2005), "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1), pp.146-165.
- Joyner, B. E. and 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.
- Laszlo, C. (2008), *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*, Greenleaf.
- Levitt, T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 36(5), pp.41-50.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in R. M. Kramer and T. R. Tyler ed., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, pp.114-139.
- Lewis, B. W. (1959), "Economics by Admonition," *American*

- Economic Review*, May, pp.384-398.
- Luhman, N. (1963), *Verwaltungsfehler und Vertrauensschutz: Möglichkeiten gesetzlicher Regelung der Rücknehmbarkeit von Verwaltungsakten*, Duncker and Humblot. (大庭健・正村俊之訳『信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房, 1990年。)
- MacIntyre, A. (1981), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press. (篠崎栄訳『美徳なき時代』みすず書房, 1993年。)
- Mackey, J. and R. Sisodia (2013), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press.
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business," *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp.268-305.
- McWilliams, A. and D. Siegel (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective," *Academy of Management Review*, 26(1), pp.117-127.
- Meznar, M. B., J. J. Chrisman and A. B. Carroll (1991), "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification," *Business and Professional Ethics Journal*, 10(1), pp.332-336.
- Paine, L. S. (1994), "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review*, 72(2), pp.106-117.
- Petit, T. A. (1967) *The Moral Crisis in Management*, McGraw-Hill. (土屋守章訳『企業モラルの危機——会社は何を問われているか』ダイヤモンド社, 1969年。)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December, pp.56-69.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.
- Porter, M. E. and 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「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, 2011年。)
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Review Press. (有賀裕子訳『コ・イノベーション経営——価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社, 2013年。)
- Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13(7), pp.483-498.
- Schwartz, P. and B. Gibb (1999), *When Good Company Do Bad Things: Responsibility and Risk in an Age of Globalization*, John Wiley and Sons.
- Shapiro, S. P. (1987), "The Social Control of Impersonal Trust," *The American Journal of Sociology*, 93(3), pp.623-658.
- Shaw, R. B. (1997), *Trust in the Balance: Building Successful Organizations Results, Integrity, and Concern*, Jossey-Bass. (上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社, 1998年。)
- Sheldon, O. (1924), *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons. (企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ——企業の社会的責任と管理』雄松堂書店, 1975年。)
- The Sports Business Daily* (1998), "The Daily-Fox Sports: TMG Poll Looks at Work Labor Issue," July 23.
- Transparency International (2011), *Corruption Perceptions Index 2011*, Transparency International website. (<http://www.transparency.org/cpi2011/results>, 2014年11月10日閲覧)
- Ulrich, D. and N. Smallwood (2003), *Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value through People and Organization*, Wiley. (伊藤邦雄監訳・淡川桂子訳(2004)『インタングブル経営——競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス講談社, 2004年。)
- Vogel, D. (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings. (小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳『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, 2007年。)
- Walsh, J. P., K. Weber and J. D. Margolis (2003), "Social Issues and Management: Our Lost Cause Found," *Journal of Management*, 29(6), pp.859-881.
- WHO (2010), *World Malaria Report 2010*.
- Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Wood, D. J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, 16(4), pp.691-718.
- Young, S. (2003), *Moral Capitalism*, Berrett-Koehler. (経済人コー円卓会議日本委員会・原不二子監訳『CSR経営——モラル・キャピタリズム』生産性出版, 2005年。)