

経営倫理は中小企業を強くするか －CSR活動を中心に－

慶應義塾大学大学院商学研究科准教授

梅津光弘¹

慶應義塾大学大学院理工学研究科研究員

段 牧

要 旨

本稿では近年話題に上ることの多い、経営倫理、コンプライアンス（法令遵守）、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）について中小企業経営との関連から考察する。まず、今なぜこのような論点が注目されているのかを、科学技術の進展、グローバル化、地球環境問題の深刻化、世代間倫理意識の興隆などの総論を概観した後、中小企業におけるCSRやコンプライアンスの重要性を確認する。中小企業に関する倫理、コンプライアンス、CSRなどへの取り組みを捉える基本的なデータは不足しているものの、コンプライアンスなどの点では大企業との意識格差が垣間見える。

また、CSRへの取り組みの意義を論じた海外先行研究は存在するものの、中小企業に特化した研究は存在しない。中小企業にはいまだCSR活動を慈善活動として捉えている企業もあり、余裕のある企業が行うものであるという認識も強い。

しかし、大企業の中にはCSR活動を経営戦略の一環として捉え、戦略的に実施することで企業価値も同時に高めることに成功している企業もある。企業の強みを活かして社会的課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現しようとする共有価値創造（Creating Shared Value：CSV）という考え方が出現するなど、CSR活動を取り巻く状況は大きく変化している。

中小企業がCSR活動を通じて企業の価値を高めていくためには、まずどのようなCSR活動があるのかを認識し、それぞれのCSR活動が社会にどういった価値を与えるのか、また企業にどのような利益をもたらすのかということを知ることが重要である。

さらに、本稿ではCSR活動の類型を示し、「CSR活動－社会的価値－企業への利益」という循環がどのように実現されるのかという点についても述べる。

¹ 日本経営倫理学会会長

1 はじめに

近年、企業倫理、経営倫理、コンプライアンス、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) など、従来の企業経営においてはあまり聞かれない言葉が、頻繁に登場するようになった。こうした用語はいわゆる企業不祥事や法令違反などとの関連で語られ、そうした出来事が企業経営の根幹を揺るがす事態を引き起こしてきたために、大企業においては必須の企業防衛策として捉えられてきた。そして、大企業における制度的取り組みはそれなりの進展をみせてきている。

本論文では、はじめに、こうした歴史的状況がどのようにしてもたらされたのかという総論を概観し、次にそれが中小企業においてどのような意味をもつのかという各論を探ることを目的とする。

2 なぜ今企業倫理が求められるのか

20世紀後半になって、様々な学問的、社会的状況が進展するなかで、様々な場面で倫理が問われるようになってきた。

倫理あるいは倫理学はアリストテレスをその始祖とする学問であり、人間の行為や意思決定を社会的文脈のなかで考察するものである。特に善悪、正・不正といった規範的価値判断の観点から理論的に研究するのが倫理学であり、その実践を倫理・道徳と呼ぶのが通常である。ある意味では古色蒼然とした学問が現代社会でなぜ復活し、重要視されるようになったのか。その背景をまとめると以下のようになる。

- ① 科学技術の発展によって、これまでにない選択肢を人類が得たこと

- ② グローバル化が進み、異文化交流が進んだこと
- ③ 環境問題などに代表される世代を超えた長期的課題が認識されるようになったこと

科学技術が発展するとなぜ倫理が問題になるのか。医療技術を例にとれば、これまで解決できなかった病気が新薬や新技術で治療できるようになってきた。生殖技術の発展もめざましく代理母などというこれまでになかった職業も現実化している。最近も日本のあるIT企業の御曹司が、東南アジアで代理母を多数雇い、一度に何人もの子供を産んでもらったという事件があった。この人がなぜ海外で多数の代理母を雇って子供を産んでもらったかの真意は測りかねるものの、代理母の請負料金や出産後の養育費の支払いもしており経済的な責任は果たしているようである。にもかかわらず、こうした行為に違和感を覚える人は多いはずだ。この場合、医学的、法的、経済的な観点からは相当の責任を果たしているのだから、問題はないではないかと考える向きもあろう。しかし多くの人々が感じる違和感は倫理的な観点からのものであり、こうした行為をしても良いのかというものであろう。

科学技術の発展によって、人類は様々な手段と道具を得た。それによって新たな選択肢と可能性が開かれたことは喜ばしいことに違いない。しかし、代理母などの例にみられるように人類はこうした新たな選択肢を前にして、倫理的問題に直面しているのである。企業経営においても、IT技術の進展などをはじめとして、こうした技術発展の結果として倫理を考えざるを得ないことになってきたのである。

グローバル化の進展もある意味では、選択肢の問題である。これまで人間の行為は国や地域という地理的限界の下でのみ規範的評価をうけてきたといってよい。一定の国、文化、慣習、法律など

極めて限定された範囲のなかで人間や集団は評価、規制されてきた。

ところが、国境を超えて、ヒト、モノ、カネ、情報、技術といった経営の資源が行き来できるようになると、経営のみならず人間の生き方そのものの可能性が拡大することになる。単純な例でいえば、これまでは日本に生まれた日本人は、日本語のみを話し、日本文化のなかで育ち、日本の学校で教育を受け、日本企業に就職し、時が来れば日本人と結婚し、単一言語、単一文化でその一生を終えることが普通であった。しかしこれからは、こうしたホモジニアスな環境で育つということは極めて難しくなってくる。すでに日本にいても、外国人と共存し、外国語を話しながら学んだり、働いたりすることは始まっている。グローバル化とはなにも日本の製品や日本人が海外へ出て行くということだけではなく、海外からも多くの人や製品、ライフスタイルが流入してくる双方向の交流であり、そこではこれまでになかった地理的な広がりのおかげで、多様な文化やライフスタイルを受け入れていくことに他ならない。と同時に、このことは一人一人が独立した個人として、確固たる価値観や倫理観を持って生きていくこと、しかもそれは多面的、多文化的なグローバル社会において受け入れられるものでなくてはならないのだ。

企業経営においてもTPPをはじめ多様な多国間経済連携協定が今後も締結され、グローバルな大競争の時代が実現するようになる。この環境変化をピンチと捉えるかチャンスと捉えるかは、それぞれの企業の置かれた環境と能力との相関によるのだが、いずれにしても個々の企業は大企業、中小企業を問わず、なんらかの意思決定をしなければならないことだけは確かであろう。

最後に世代を超えた、超長期の課題の認識である。地球環境保全や水・食糧を含めた資源の有限性とそこから予見される人類の生態学的危機と

ばれる事態は、1970年代から論じられるようになった。そしてそのことが将来世代への責任、世代間倫理、持続可能性などのこれまでになかったスパンの長い時間軸での行為やライフスタイルの見直しをもたらすこととなった。現在地球上に生き、様々な資源を消費している世代は、将来世代の生存と福祉に対して責任があるという自覚が生じたのである。

一方これは科学技術の進歩に対する楽観的な見方に対し警鐘を鳴らすとともに、経済の無限の成長といった進歩主義史観の諸前提をも根本から見直す契機となった。さらに、こうした状況は個人のような個別具体的な行為主体の倫理性から出発する従来の倫理学ではなく、地球の生態学的全体像とその限界からいわば逆算して個々の行為主体の倫理性を問う方法論をも生み出した。地球の生態系は無限のオープンな系ではなく有限で閉じた系であって、地球上に住む生物の共存や共生、さらには持続可能な将来のためにはステewardシップと呼ばれる人間による世界管理の必要性も喚起することになった。

このように、科学技術の飛躍的進展をみた20世紀後半からの人類は、様々な事象をコントロールする技術を得ると共に、空間的にはグローバルという拡大した視点と、時間的には持続可能性という超長期の視点を得て、そこから新たな行動指針を考え直さなければならない事態に直面しているといえる。こうしたスコープ（時空の枠組み）の拡大によって、様々な倫理的課題事項を検討する必要性が出てきたことが21世紀に生きる現代人に託された挑戦であるといえよう。

3 中小企業による経営倫理、

コンプライアンス、CSRの取り組み

こうしたマクロ的な課題状況を踏まえて、中小企業に課せられている倫理的課題は何かを論じて

表－1 中小企業の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

資料：中小企業庁ホームページ

いこう。中小企業の定義は製造業におけるものと、サービス業におけるものとの相違などをはじめとして様々であるが、中小企業基本法の定義によれば表－1の通りである。

重要なポイントは日本における企業数の99.7%を中小企業が占めていること、また常用雇用者の62.7%が中小企業で働いているということ²であり、日本経済の根底を支えているのが中小企業であるという事実である。

日本経済を根底から支える中小企業であるが、日本の中小企業がどれほど経営倫理、コンプライアンス、さらにはCSR活動に取り組んでいるのかは、統計的な数字はよくわかっていない。前述のように中小企業の定義は業種によって異なること、その数が膨大なものになること、調査に応える体制が整っていないことなどから統計が整備されずにいることが予想される。

中小企業の状況をうかがわせる近年の調査としては、平成26年度に東京都生活文化局が実施した「法令遵守を意識した事業者団体の取組状況調査」がある。これは約550の事業者団体に対して法令遵守の取組を調査したものであり、直接中小企業を調査対象にしたものではないが、事業者団体は中小企業を統括する団体が主であり経団連などの大企業を統括する団体は含まれていない。また法令遵守といっても主に消費者との接点がある「景品表示法」「特定商取引法」に関することがらを中心とした調査である。間接的なデータではある

ものの、中小企業におけるコンプライアンスの意識と現状を垣間見ることができる³。

この調査によれば、なんらかの法令遵守の取組をしている団体は全体の75.7%に過ぎず、取り組んでいないと回答した団体は17.4%にのぼる。また意識している法令は、多い順に景品表示法(48.3%)、個人情報保護法(35.5%)、独占禁止法(27.8%)、製造物責任法(23.6%)、特定商取引法(13.9%)、消費者基本法(12.7%)、知的財産基本法・著作権法(11.6%)、家庭用品品質表示法(10.8%)などであった。

この調査は中小企業の上部団体である事業者団体の取組であって限界があるものの、こうした事業者団体に加盟している中小企業の現状を推し量りうる点で興味深い。今日、大企業のほぼ9割がなんらかの法令遵守プログラムを実施していることは数多くの調査が示しているところである。75.7%の事業者団体が取り組んでいるということは、その下部に連なる中小企業ではそれ以下の取組状況であることが予想される。また意識している法令とそのパーセンテージからも、中小企業におけるコンプライアンスの意識はそれほど高いものであるとはいえない状況が垣間見える。

より明白な実態を掴むためには、中小企業に特化した実態調査が待望される所であり、それまでは憶測の域をでない議論となってしまうが、あえて予測される仮説を記すなら、やはり中小企業においてはリソース(金、人員、情報、時間等)

² 中小企業庁「中小企業白書(2015年版)」

³ 本調査の全体は未発表であるが、概要については、東京都ホームページ(<https://www.shouhiseikatu.metro.tokyo.jp/torihiki/compliance/jigyoo>)で確認することができる(2015年7月23日確認)。

の制限から、意識はしていながらも具体的な取り組みにまでは進展せず、結果として法令遵守を確認できないまま従業員の良心に任せているというのが現状ではないだろうか。近年は親会社の責任としてサプライチェーン全体をカバーするCSR調達などの動きも認められるし、企業倫理研修に関係会社、下請け企業などの役員や担当者を招待する大企業も増えているように思われるが、これも今後の調査が待たれるところである。

4 中小企業のCSR活動に

関する先行研究

経営倫理をより積極的、包括的に捉えて企業の社会的責任(CSRあるいはCSR活動)と述べるケースが増えてきている。中小企業におけるコンプライアンスが大企業の取組と比して十分ではないとしても、中小企業は地域に密着した社会貢献活動などを積極的に行っているのではないかと、という仮説も立てられる。経営倫理、コンプライアンス、CSRはそれぞれに別個の学問的ディシプリンを背景にして出現した分野であり、厳密には方法論や基本理念、実際の活動も異なったものであるのだが、日本においては実務家がこれらを混同したまま実践したために、用語の意味や使用も混乱したまま現在に至っている。CSR活動の類型については、次節で触れることとし、本節ではこれまでに行われてきたCSR活動に関連する先行研究を紹介することからはじめよう。

これまで行われてきたCSR活動に関する研究の多くは、一般的に大企業といわれる規模の企業を対象として行われた。特に、CSR活動による効果に関する研究では、CSR活動を分類せず、統一的に考えているものがほとんどであるため、体系的にCSR活動に取り組んでいる大企業が研究の対象となっている。例えば、Kotler and Lee (2008)の研究ではCSR活動による効果として以下に示す

五つを挙げている。

- ① 売上・市場シェアの増加
- ② ブランド・企業イメージの向上
- ③ 従業員への影響
- ④ 環境・広告面でのコスト削減
- ⑤ 投資家へのアピール

これらのうち、第二の効果として挙げられているブランド・企業イメージの向上は企業ランキングへの掲載などによる評判向上が根拠として挙げられており、ランキングなどに掲載される可能性のほとんどない規模の小さい中小企業は対象として考えられていない。しかし、それ以外の項目に関しては、企業規模の大小に関わらず効果がある。特に働きがい重視されるようになってきているなかで、CSR活動を行っている、言い換えれば社会的責任を果たすことの出来ている企業であるということは従業員のモチベーションに大きな影響を与えるといえる。

CSR活動の効果を定量的に示すことを目的とする研究にCSR活動と企業の財務業績の関係を明らかにしようとするCSP-CFP (Corporate Social Performance vs. Corporate Financial Performance)に関する研究がある。岡本(2014)は、CSP-CFPに関する研究は日本国内ではほとんど行われていないが、欧米には多くの研究があり、昔は否定的なものや無関係とするものが多かったが、最近では肯定的な関係を論じている研究が増えてきていると述べている。

また、Margolis and Walsh(2003)による1972年から2002年までの127のCSP-CFPに関する実証研究をまとめた研究では、半数以上の研究でCSP-CFPに正の関係があるという結果となったことを示している。これらは主に大企業が研究対象であるが、CSR活動と財務業績の関係という点に関しては中小企業についても同様に正の関係が

表－2 大企業と中小企業のCSR活動の比較

	大企業	中小企業
CSR活動の捉え方	経営戦略	利他的な慈善活動
ステイクホルダーへの意識	一定の距離感を保つ	親しい関係を持つ
CSR活動を行う動機	経済的な目的, 競争力向上	倫理的観点, 経営者の価値観
CSR活動の体系	体系的で計画的	非体系的で非計画的
CSR活動の評価	CSRランキング	統一的な評価がない

資料：Vázquez-Carrasco and López-Pérez (2013), Jamali et al. (2009) を参考に筆者作成

あると考えられよう。

これまでに述べた研究の対象が主に大企業であったのに対して、中小企業を主な対象としている研究は非常に少ない。Vázquez-Carrasco and López-Pérez (2013) による中小企業のCSR活動に関する文献のレビューを行った研究では、2011年10月時点でCSR（もしくはCorporate Social Responsibility）とSMEs（もしくはSmall and Medium Enterprises）というキーワードを組み合わせた4通りのキーワードで検索を行った結果、28件の文献が検出され、そのなかで最も古い文献は2006年のものであり、さらに65%の文献が2009年以降のものであると述べられている。

なお、筆者が2014年11月時点で検索を行った結果、92件の文献が検出された⁴。しかし、CSR関連の研究は全体で3万件以上あり⁵、中小企業のCSR活動に関する研究が大企業を中心とした研究に対して著しく少ないことが確認できる。さらに、日本国内の研究について調べると、2014年11月時点でCSRと中小企業という二つのキーワードで検索を行った結果、93件の文献が検出されたが⁶、このおよそ9割は雑誌記事や論説などであり、研究論文として確認できたものは10件程度に留まっている。

表－2に示すのは、Jamali et al. (2009) による、大企業と中小企業のCSR活動について五つの観点から比較を行った結果をまとめたものである。これによれば、大企業がCSR活動を戦略的観点から

捉え、経営戦略の一つとして考えているのに対し、中小企業はCSR活動を利他的なものと捉えており、経営戦略としてではなくあくまでも慈善活動と考えているという。これは、経営資源の限られている中小企業では、大企業と比較してCSR活動まで手が回らないことが原因として考えられる。Carroll (1991) によれば、CSR活動とは経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任の4階層に分類されるが、ある意味では、最下層の経済的責任を果たすのに精一杯であるため、その他の法的責任、倫理的責任、慈善的責任に関しては経営戦略の外側で行う慈善活動として捉えてしまっているとも考えられる。

また、ステイクホルダーに対する意識は、大企業では一定の距離感を保ちながら、各ステイクホルダーへの説明責任を果たしていくというような認識である一方で、中小企業は各ステイクホルダーと親密な関係を保つことを意識している。この点に関して、大企業と比較して中小企業は関連性の高い地域に根ざしたステイクホルダーとの関係性が重要であり、大企業と比較して地域への依存が高いことが考えられる。特に、中小企業は地元の祭事への参加など、本来の事業とは関係のない活動を行っているケースも多く、大企業と比較して地域のステイクホルダーとの良い関係を保つことを重視しているといえる。

CSR活動を行う動機はそれぞれ大企業と中小企

⁴ 検索にはオンライン文献検索インターフェースであるEBSCOhostを使用し、Academic Search Premier, Business Source Premier などの主要データベースを含む利用可能な全てのデータベースに対して検索を実施した。

⁵ 2014年11月時点、筆者検索による。

⁶ 検索にはオンライン文献検索インターフェースであるCiNiiを使用し、利用可能な全てのデータベースに対して検索を行った。

業でCSR活動をどう捉えているかの違いに関連している。大企業ではCSR活動を経営戦略の一環として考えており、経済的な収益や企業の競争力向上を目的として行っている。しかし一方で、中小企業はCSR活動を行う動機が経営者自身の価値観や倫理的観点に基づくものであり、必ずしも企業の競争力向上のために行っているわけではない。したがって、CSR活動の実施体系についても大企業が体系的かつ計画的であるのに対して、中小企業は非体系的かつ非計画的であり、一般的なCSR活動の研究の枠組みが当てはまらないことも多い。CSR活動の評価に関しては、大企業がCSRランキングや各社のCSR報告書などで自社のCSR活動を評価しているのに対して、中小企業は統一した評価体系がなく、企業規模から考えても中小企業はCSRランキングなどに掲載される可能性もないため、CSR活動の評価については研究の蓄積がないと考えられる。

Vázquez-Carrasco and López-Pérez (2013) で述べられるように、中小企業にとってCSR活動とはあくまでも経営者の価値観や倫理的観点のもと実施する活動であり、大企業のように経営戦略の一環として取り組んでいる中小企業は少ない。しかし実際には中小企業であっても大企業のようにCSRを戦略的に行う意義は大きい。Jenkins (2006) は中小企業がCSR活動を行うことによる効果として、以下の項目を挙げている。

- ① 企業イメージの向上
- ② 企業に対する信頼の向上
- ③ 市場シェアの向上
- ④ 事業規模の拡大
- ⑤ 事業視野の拡大
- ⑥ 従業員のモチベーション向上
- ⑦ コスト削減と効率性向上
- ⑧ リスクマネジメントの向上
- ⑨ 収益

これらの項目はいずれも大企業のCSR活動においても同様に期待されている効果であり、経営戦略において重要な要素である。特に、中小企業は地域コミュニティとの関係が密接であり、地域コミュニティ内における企業に対する信頼を高めることは企業の持続的経営のために必要不可欠な要素であり、ステイクホルダーへの価値創造に繋がるCSR活動はこれに対し大きな貢献をもたらす。

Jenkins (2006) では述べられていないが、中小企業にとってCSR活動はそもそも自社の存在を世界に知らしめることができるというメリットもある。坂本 (2010) は社員数30人以下という小企業であるにも関わらず、日本が世界に誇れるような企業を紹介している。

例えば、埼玉県に(有)辻谷工業という陸上用品などの製造を行う従業員数6人の非常に小さな町工場がある。その製品の一つに砲丸投げ競技で使用する砲丸があるが、スポーツ人口の減少に伴い販売数も減少し、ビジネスとしては決して魅力的なものではなくなってきている。にもかかわらず、同社が砲丸製造を続けるのには様々な理由があると推察できるが、その結果として同社が製造した砲丸はオリンピックを始めとする大規模な大会で用いられている。同社が製造する砲丸を用いた選手がアトランタ五輪、シドニー五輪、アテネ五輪と3大会連続で上位8名の入賞者をほぼ独占した結果、同社はメディアでも多数取り上げられ、その名前と技術の高さを世界に知らしめることができている。このように、中小企業はCSR活動を通じて地域内のみならず国内、国際的に知名度を大きく高めることができる。

加えて、中小企業がCSR活動に取り組む意義がもう一つある。藤井・海野 (2006) や八木 (2008) によれば、大企業の多くは自社のCSR活動の一環として、サプライチェーンや取引先についてもCSR活動に取り組んでいる企業を選択することが求められており、中小企業はこれに対応するため

にCSR活動に取り組む必要がある。特に大企業のサプライチェーンに含まれる中小企業に対して求められることが多いが、そうではない独立性の高い中小企業であっても、大企業と取引関係にあったり、協働で仕事を行うパートナーであったりすることも多く、CSR活動を行うことによって得られる信頼は企業経営に大きなメリットをもたらす。

これまでに述べてきたように、中小企業にとってもCSR活動に取り組む意義は大きい。大企業からの要請としても考えられるが、中小企業自身の持続的成長にとっても、経営戦略の一環として考えるべき分野である。しかし、大企業のようにCSR活動が国際的なランキングとして評価されることがない中小企業にとって、CSR活動を行ってもその効果が実感できないという問題がある。

先行研究でも述べられているように、中小企業のCSR活動は大企業のものと比較して非体系的であり、統一的な評価方法がない。評価方法がないということはCSR活動実施の大きな阻害要因であり、第一に解決すべき問題である。また、リソースに乏しく専門的な部署を持たない中小企業にとっては、CSR活動の意義は理解できたとしてもどのような活動を行えばよいのかが分からないという問題がある。次節からはCSR活動を類型化し、それぞれの活動がどのような効果を生み出すのかを述べる。

5 CSR活動の類型

CSR活動を分類して捉えようとする研究は数多く存在するが、なかでも代表的な分類法といえるのがCarroll (1991) による4階層の責任で構成される分類モデルである。この分類では、第一に収益を挙げ経済的責任を果たすことが企業にとっての社会的責任の土台となる活動であるとしている。その次に、社会のなかで定められたルールで

ある法律に従うことで法的責任を果たすことが求められ、その上で倫理的責任、さらには慈善的責任を果たすべきであるとしている。

Carrollによる分類が欧米での活動をベースとして作成されたのに対して、水尾ほか (2007) は日本型の分類モデルとして、4階層の責任のうち経済的責任と法的責任を入れ替えた分類法を提案している。ただし、一般的に法的責任を全うすることは社会の一員として当然のことであるが、Sanyal (2005) などで述べられているように、国や地域によっては賄賂などが黙認されている、賄賂を送らなければビジネスが上手くいかないなど商慣習として成立している場合もあり、水尾らの提案する日本型4階層モデルが全ての国と地域において正しいとは限らない。ゆえに、4階層型CSR活動分類モデルのうち経済的責任と法的責任は国と地域によって変動するといえる。

これに対し、伊吹 (2005) は、CSRを攻めの倫理と守りの倫理に分け、さらに攻めの倫理のなかで事業内領域と事業外領域に分けたモデルを考えている。守りの倫理では、企業倫理・社会責任に関連する活動、攻めの倫理では事業領域外において慈善的な社会貢献活動、事業領域内において事業を通じた社会問題の解決などを挙げている。守りの倫理に分類される活動は、国際的にはWerther Jr and Chandler (2005) のようにリスクマネジメントなどといった文脈で語られることもあり、「攻撃は最大の防御」ならぬ、「防御は最大の攻撃」として戦略的に実施されることも多い。

特に、Husted (2005) などは、万が一不祥事が発生した場合など、リスクが露見した際にその被害を最小化するために守りの倫理を平時から実施しておくことは重要であると指摘している。一方で、攻めの倫理に当たる活動は価値創造につながる活動である。特に、事業領域内の活動は戦略的CSR論やPorter and Kramer (2011) の共有価値

図-1 義務的—自主的CSR活動



資料：筆者作成

価値創造（Creating Shared Value: CSV⁷）といった考え方に通じる活動でもあり、CSR活動を企業戦略の一環として考えることの重要性を示しているといえる。

以上に述べてきたように、CSR活動の分類に関する研究は数多くあるが、いずれの研究においても、CSR活動は義務的な活動および自主的な活動に分類することができる。義務的—自主的という対比は他律的—自律的、強制的—自発的、受動的—能動的など他にも様々な言葉により解釈することができるが、ここでは義務的—自主的という対比を用いる。

義務的な活動は、社会または企業を取り巻くステイクホルダーから企業へのベクトルを持つ活動であり、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンス、企業倫理や人権などといった活動が含まれる。

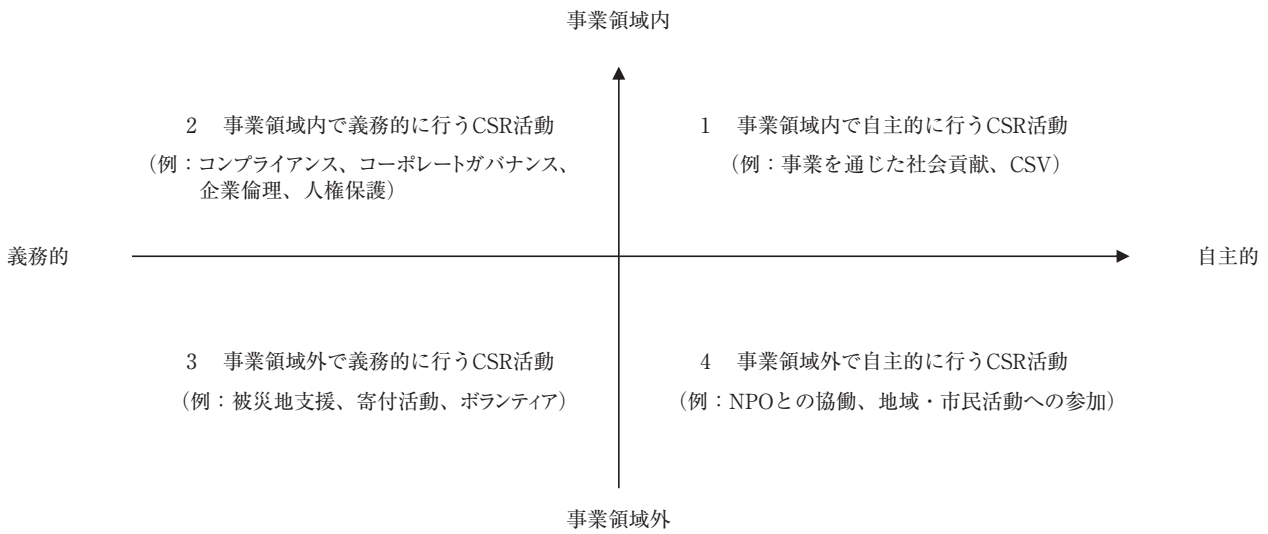
また自主的な活動は、企業から社会およびステイクホルダーへのベクトルをもつ活動であり、事業を通じた社会貢献やCSV、NPOとの協働などが含まれる。すなわち、義務的なCSR活動は企業が社会やステイクホルダーからの要請によって強制的・受動的に行う活動であり、自主的なCSR活動は企業が社会やステイクホルダーへの価値創造のために自発的・能動的に行う活動である。図-1に義務的—自主的なCSR活動の概念図を示す。

義務的—自主的という対比に加えて、CSR活動が企業にとって事業領域内・事業領域外のどちらに分類されるかということも重要である。CSR活動が企業の事業領域に対してどのような距離感をもつかによって、その活動による成果は異なる。例えば、事業領域内の活動は企業の専門分野であり、価値創造に繋がりやすい。一方で事業領域外の活動は企業の専門分野以外での活動であるため価値創造が容易ではないが、成功すれば企業にとって新たな事業機会の獲得につながる。したがって、事業領域内・事業領域外のどちらの活動であるかによってCSR活動を分類して考える必要がある。そこで、ここでは義務的—自主的、および事業領域内—事業領域外という二つの軸によりCSR活動を四つの領域に分けて考えるものとする。

CSR活動の4領域の分類を図-2に示す。この四つの領域のなかで、事業領域外で義務的・自主的に行うCSR活動はその境界が曖昧である。例えば、寄附活動は通常事業領域外で自主的に行うCSR活動であるが、災害発生時などにおいては義務的に行うCSR活動であるとも考えられる。もちろん、寄付活動は自主的に行うものであるが、災害発生時のような緊急時の社会では、寄付活動は義務的な活動として捉えられることもある。リスクマネジメントの観点から考えても、多くの企業

⁷ 企業が持つ強みを活かして、社会的課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現しようとする事業活動。

図-2 CSR活動の4領域の分類



資料：筆者作成

が寄付活動を行う災害時において、寄付活動を行わないという選択は後の企業イメージに大きな被害を与えるリスクである。したがって、この分類は社会の状況によって変化するものである。

6 CSR活動がもたらす成果

CSR活動を行うことによる成果にはKotler and Lee (2008) で述べられているようなものがあるが、これらはいずれも企業自身にとっての成果である。しかし実際にはCSR活動を行うことで企業は企業自身のみならずステイクホルダーに対しても様々な成果をもたらしており、双方のインパクトを考える必要がある。単に収益性という点にのみ焦点を絞れば、CSR活動の多くは収益性に結びつかないものである。特に、義務的に行うCSR活動は直接的に企業収益に関わるものが少なく、収益性だけで考えれば実施しない方がよいという結論になりうる。しかし実際には義務的に行うCSR活動、例えば企業内の労働環境の向上やワーク・

ライフ・バランスに関するシステムの構築、コンプライアンス関連の活動など、直接的に企業収益に関わるものがなくとも間接的に企業経営に貢献する活動もある。したがって、通常の事業収益のように直接的な損益計算だけではなく、間接的な利益も考慮する必要がある。一方で、事業の成長性という点について考えた場合、CSR活動が企業の経営戦略の一環として行われ、新たな事業範囲の獲得につながるなど、長期的に見ればそのCSR活動が将来の企業利益につながることもある。

有名なケースとして、住友化学株式会社の防虫剤処理蚊帳「オリセット®ネット」がある⁸。オリセット®ネットは国連開発計画 (United Nations Development Programme: UNDP) から支援を受けた日本企業の数少ない事業の一つである。「2010年までにマラリアによる死亡率を50%低減させる」ことを目標としたUNDPが中心となって始めたロールバックマラリアキャンペーンへの参加が契機となって始まった事業である。

⁸ 水尾 (2010)

もともと住友化学はコアコンピタンス⁹として長期残効型防虫効果のある網戸の開発を行っているが、ロールバックマラリアキャンペーンへの参加をきっかけに、その開発者の発案としてマラリア予防の蚊帳が誕生した。ロールバックマラリアキャンペーンへの参加は本稿におけるCSR活動の分類によれば、事業領域内で自主的に行うCSR活動に分類される。しかしこの活動は後にタンザニアの企業に無償で技術提供を行い、現地で約7000人の雇用創出を実現させている。さらに、現在では現地企業とのジョイントベンチャーを設立し、拡大する需要に対応すると同時に、自社の収益にも貢献している。HIV・結核と並んで3大感染症の一つといわれるマラリアの予防という、社会的ニーズの大きな分野に多大な貢献をもたらしている「オリセット®ネット」は、事業の収益性・成長性を実現するとともに、社会に対して多大なインパクトを与えている事業であるといえる。

CSR活動は多岐にわたっており、本稿では事業領域内—事業領域外、および自主的—義務的という二つの軸に基づいて、四つの活動類型に分類を行っている。そのいずれのCSR活動であっても、実施前の計画段階であらかじめ意図した効果以外にも数多くの波及効果、随伴的結果が得られる。すなわち、企業自身への成果を期待して行うCSR活動でもステイクホルダーへの波及効果が期待でき、また逆にステイクホルダーの課題解決を目的とするCSR活動でも企業自身への波及効果が期待できる。こうした波及効果は直接的に得られるものではなくとも、間接的に得られることもある。

例えば、CSR活動の一環として地域コミュニティやNPOと協働してまちづくり関連のプロジェクトに参加する場合、この多くは事業領域外で自主的に行うCSR活動である。このような活動

の意図する効果としては、地域コミュニティから見た企業の認知度・イメージ・信頼の向上やまちづくり分野における社会問題解決への貢献であるが、継続して取り組むことにより協働する団体との新規事業の開拓や、参加する従業員のモチベーション向上、あるいはプロジェクトがメディアに取り上げられるなどすれば広告面でのコスト削減など様々な波及効果が期待できる。

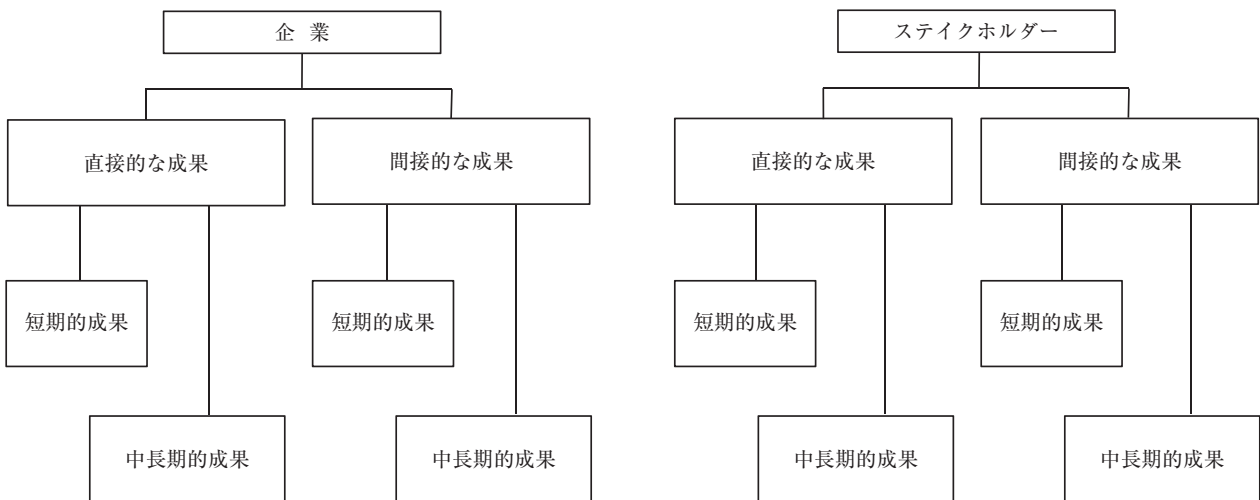
他にも、従業員のモチベーション向上を狙った社内環境の改善などは事業領域内で義務的に行うCSR活動に分類されるが、こうした活動はモチベーション向上以外にもリスクマネジメントの強化、企業イメージの向上など企業自身にとって多くの効果が期待できる。さらに、従業員の家庭への効果や新規雇用の創出といった社会的効果も波及効果として考えられ、企業内のみならず企業外にも多くのインパクトがある。

図-3に示すのはCSR活動による成果を「企業—ステイクホルダー」、「直接的—間接的」、「短期的—中長期的」の三つの視点で8類型に分類を行ったものである。本論文におけるCSR活動の四つの分類領域についてそれぞれ考えると、まず活動が事業領域内の活動であるか、事業領域外の活動であるかによって得られる成果が変わってくる。また、CSR活動が自主的な活動であるか義務的な活動であるかによっても得られる成果は変わってくる。いずれの活動においても、それぞれ企業に対する成果、およびステイクホルダーに対する成果が得られる。それらの成果が直接的なものであるか間接的なものであるか、また短期的に得られるのか長期的に得られるのかという点に関しては、活動の類型によって異なる。

前掲図-2における「事業領域内における義務的なCSR活動」はCarroll (1991) の分類における低層の社会的責任、あるいは伊吹 (2005) における

⁹ 企業の活動分野において顧客に利益をもたらす技術、スキル、ノウハウの集合であり、競合他社に真似できない核となる能力のこと。

図-3 CSR活動の成果類型



資料：筆者作成

る守りの倫理であり、企業の存続に密接な活動¹⁰に当たる。したがって、企業に対して直接的、および間接的な成果が得られると考えられる。また、義務的な活動は社会・ステイクホルダーの要請により行うものであるため、長期的な成果よりも短期的な成果を期待して行う活動であるといえる。

次に、「事業領域内における自主的なCSR活動」は伊吹（2005）における攻めの倫理に該当する活動であり、Porter and Kramer（2011）のCSVや、戦略的CSR活動、あるいはコース・リレーテッド・マーケティングのような活動に当たる。このような活動は企業に対して直接的な成果をもたらすだけでなく、ステイクホルダーが抱える社会的課題に対してもインパクトを与える活動であり、ステイクホルダーに対する間接的成果も得られる。また、自主的な活動の場合は義務的な活動と比較して緊急性が低く、より長期的な成果を期待して行う活動であるといえる。

「事業領域外における義務的なCSR活動」および「事業領域外における自主的なCSR活動」はステイクホルダーが抱えている問題の解決を目的と

して行う活動である。したがって、企業に対する成果は直接的には得られない。事業領域外のCSR活動はその分類の境界が曖昧であり、同時にその成果も事業領域内外で明確に区別することは出来ないが、「事業領域外における義務的なCSR活動」は災害時の寄付活動など、多くの場合社会的に緊急時であるため、もたらされる成果も短期的なものであるといえる。一方で、「事業領域外における自主的なCSR活動」は、通常時の継続的な寄付活動やNPOなどの社会的団体との協働など、緊急性・早急性を有する活動ではなく長期的・継続的な成果を期待して行う活動であるといえる。

7 結論と課題

CSR活動がもたらす成果は様々である。したがって、中小企業がCSR活動を行う場合はまずそれぞれの活動がどのような成果をもたらすのかを理解し、単一の活動ではなく多面的な活動を展開することが重要である。しかし、実際にはリソースが限られており単独では実施しきれないことも

¹⁰ 経済的な収益を果たすこと、コンプライアンス・ガバナンスなど経営上必須の課題に取り組むことなど。

考えられる。このとき重要となるのはステイクホルダーとのコミュニケーションであり、特に自主的なCSR活動はNPOや地域コミュニティなども巻き込み、協働による活動を展開することが重要である。

単純な事業収益で見れば中小企業は大企業とは比較にならない。しかし、CSR活動は企業自身に対してのみならず、ステイクホルダー、ひいては社会全体に対して大きなインパクトを与えうる。また、それが今度は企業自身にとっての利益につながっていく。したがって、CSR活動は中小企業にとって無縁のものではなく、経営者の価値観に委ねず、経営戦略の一つとして取り組む価値のあるものである。

しかし、実際には中小企業にとってCSR活動に取り組むことの価値が見えづらいということも事実である。「CSR活動—社会的インパクト—企業への利益」という好循環を増やしていくためには、活動が社会に与えたインパクトを定量化・可視化することが重要になってくる。

社会的価値の定量化に関する取り組みはSROI (Social Return On Investment) が代表的である。これは社会的価値を金銭的価値に換算して評価しようとする試みであるが、社会的価値は必ずしも金銭換算が妥当であるとはいえず、代替となる評価軸が必要である。筆者らは幸福度の変化量を表す“Well-becoming”という概念量を定義し、それに基づく社会的価値の評価に取り組んでいる¹¹。より社会的インパクトの大きなCSR活動を増やしていくためにも、そのような評価手法に関して今後さらなる研究が期待される。

補 論

SROIとは、米国で開発され英国などで発展をとげてきた、主に事業投資に用いられる価値評価のフレームワークである。ROIが一般的に投資した資本に対して得られる利益の割合であるのに対して、SROIは投資した資本に対して得られる「社会的インパクト」の割合であるといえる。SROIの特徴は、「社会的価値」を貨幣価値化することで、投資判断の基準としていることである。しかし、社会的価値を貨幣価値化することには限界がある。例えば、社会貢献活動を通じた精神面での満足感や充足感を貨幣価値に換算することは適切とはいえない。SROIは投資家に対しての説明がしやすくなるというメリットがあるが、そのために全ての社会的価値を貨幣価値化することで評価の妥当性を失ってしまっているという批判もある。本稿で述べてきたように、CSR活動がもたらす「社会的インパクト」は多様であり、全てを貨幣価値化して評価することは妥当ではないといえよう。

これに対して、筆者らは活動が社会に与えたインパクトを幸福度・生活満足度などによって評価することに取り組んでいる。“Well-being”という言葉は「幸福(な状態)」という意味で用いられる。それに対応して“Well-becoming”という「幸福な状態がどれだけ変化したのか」を表す概念量を考え、これにもとづいてCSR活動の評価を行う。CSR活動による「社会的インパクト」とは、ステイクホルダーの“Well-being”がどれだけ変化したのか、すなわち“Well-becoming”の総量であるといえる。これまでの幸福度分野における研究の蓄積により、“Well-being”を測る手法は数多く提案されている。社会的価値の貨幣価値化を行うことで評価の妥当性を失う可能性のあるSROIに対し

¹¹ “Well-becoming”の概要は補論参照。

て、“Well-becoming”による評価では無理な換算をする必要がないため、より妥当な評価であるといえる。しかし、本稿で述べてきたようにCSR活動は社会に対してだけでなく、企業自身の利益にもつながるものであるため、“Well-becoming”による社会的価値の評価と同時に活動の経済的

値を見ることも重要である。すなわち、CSR活動の評価を行う際には、社会的価値と経済的価値の双方をあわせて評価することが必要となる。それにより、「CSR活動—社会的インパクト—企業への利益」という好循環を実現することにつながるといえよう。

<参考文献>

- 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
- 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』 丸善
- 岡本大輔 (2014) 「CSP-CFP関係再考—トップ・企業全体のCSR取組み状況—」 慶應義塾大学出版会 『三田商学研究』 第56巻第6号、pp.65-79
- 坂本光司 (2010) 『ちっちゃいけど、世界一誇りにしたい会社：日本中から顧客が追いかけてくる8つの物語』 ダイアモンド社
- 藤井敏彦・海野みづえ (2006) 『グローバルCSR調達：サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』 日科技連出版社
- 水尾順一・清水正道・蟻生俊夫・日本経営倫理学会CSRイニシアチブ委員会 (2007) 『やさしいCSRイニシアチブ：取組みガイドと53事例』 日本規格協会
- 水尾順一 (2010) 「戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察～組織の持続可能性の視点から～」 駿河台大学経済学部 『駿河台経済論集』 第20巻第1号、pp.1-36
- 八木孝幸 (2008) 「日本の中小企業におけるCSRに関する一考察」 上武大学ビジネス情報学部 『上武大学ビジネス情報学部紀要』 第7巻第1号、pp.43-56頁
- Carroll, Archie B. (1991) “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.”, *Business Horizons*, Vol. 34 (4), pp. 39-48.
- Husted, Bryan W. (2005) “Risk Management, Real Options, Corporate Social Responsibility.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 60 (2), pp. 175-183.
- Jamali, Dima, Mona Zanhour and Tamar Keshishian (2009) “Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 87 (3), pp. 355-377.
- Jenkins, Heledd (2006) “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 (3), pp. 241-256.
- Kotler, Philip and Nancy Lee (2004) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley. (恩蔵 直人監訳、早稲田大学大学院 恩蔵研究室訳 (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)
- Margolis, Joshua D. and James P. Walsh (2003) “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (2), pp. 268-305.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011) “Creating Shared Value.” *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77.
- Sanyal, Rajib (2005) “Determinants of Bribery in International Business: The Cultural and Economic Factors.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 59 (1-2), pp. 139-145.
- Vázquez-Carrasco, Rosario and M. Eugenia López-Pérez (2013) “Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature.” *Quality & Quantity*, Vol. 47 (6), pp. 3205-3218.
- Werther Jr., William B. and David Chandler (2005) “Strategic corporate social responsibility as global brand insurance.” *Business Horizons*, Vol. 48 (4), pp. 317-324.