

# CSR経営とその課題

## Does Business Ethics Pay?

藤 原 七 重

### はじめに

1980年代後半、アメリカにおいて「企業戦略と倫理の探求」を記した Freeman and Gillbert (1988) は、その冒頭において以下のように述べている。

「今日、企業倫理をめぐる問題が注目を集めている。ウォール・ストリートジャーナルをはじめとする有力紙には、毎日のようにこの倫理に関する記事が見られる。テレビニュースは最新のスキャンダルを報道し、現代の“悪徳資本家”を熱心に描き出す」

これは21世紀の日本においても同様である。新聞や雑誌、テレビの報道番組、インターネットのニュースサイトといった各種メディアでは、企業の不祥事<sup>1)</sup>や世間一般の良識から外れた行為について取り上げた記事を毎日のように目にする。Freeman and Gillbert (1988) にならい、日本における過去一年ほどの報道のうちいくつかを取り上げてみたい。

- 他社に雇われた非正規労働者を派遣契約なしで直接使う偽装請負<sup>2)</sup>が各地の工場で発覚し、2005年に労働局の指導を受けたキヤノングループは、2006年8月、社長をトップとする「外部要員管理適正化委員会」を設置し、偽装請負の解消に取り組むとともに、1, 2年のうちに工場で請負や派遣で働く2万人以上の労働者から数百人を正社員に採用すると表明していた。しかし、その半年後、「技術の伝承、組織の活性化のため、さらに新卒の定期採用のほうが中長期には人材的に安定する」として、当面は高校新卒者らの正社員採用を優先する方針に転換した。
- 昭和シェル石油は、系列ガソリンスタンドにおいて、ノズルとタンクの接続ミスにより、1998年12月から2006年9月までの間に、ハイオクとレギュラーを取り違えたまま販売していた。ハイオクとして販売したレギュラーの量は156万リッター、レギュラ

ーとして販売したハイオクの量は176万リッターにのぼるという。同社は、全国約1200箇所の給油所について一斉自主点検・調査を行い、ユーザーの信頼回復に努めている<sup>3)</sup>。

- 2007年1月、大手菓子メーカー不二家が消費・賞味期限切れの原料を洋菓子の製造に使用していたことが明らかになった。その後も、食中毒事件の隠蔽や消費期限を偽る食品衛生法違反、常態化したずさんな品質管理のあり方が次々に発覚し、生産や販売をほぼ休止するに至った。事業停止とフランチャイズ店に対する週1億円の補償負担などにより、同社の財務内容は悪化しており、山崎製パンによる増資や、本社ビルなどの資産売却による再建計画が図られている。
- パロマ工業が1980年代に製造した瞬間湯沸器の動作不良による一酸化炭素中毒事故が、過去20年間で27件発生していたことが明るみに出た。当初、同社および通商産業省は一連の事故について知りながらも、消費者に対する告知や必要な行政処分を行っていなかった。パロマ工業は自社及び同製品に責任は無いとする姿勢を見せていたが、程なくして態度を一変し、同製品の点検・回収を行うとともに会長は辞任した。この事件は同社の財務および同社で働く労働者にも厳しい影響をもたらした。小林会長は「国内販売が（事故前の）3－4割残れば良い方」（小林敏宏会長）として、従業員の人員削減を予定している<sup>4)</sup>。
- 2006年8月、金融庁が「貸金業制度等に関する懇談会」において、借り手が保険加入の事実を認識できる対応を取るよう、生保各社を指導する方針を示したことがきっかけとなり、消費者金融会社が借り手を対象として加入している「消費者団体信用生命保険（団体信用保険・団信）」の是非についての議論が高まった。団体信用保険は、消費者金融の借り手が被保険者となる生命保険で、死亡保険金は、消費者金融会社に支払われ、残った債務の返済に使われるものであった（保険料は消費者金融が負担する）。同様の保険は住宅ローン等においても利用されているが、多重債務問題に端を発した高金利規制と消費者金融業に対する批判のなかで、この保険が「命を担保」にしている、返済不能に陥った借り手の自殺を誘発するおそれがあるといった報道を受け、プロミスをはじめとした大手消費者金融の多くが保険契約を打ち切ると発表した<sup>5)</sup>。

ここに挙げたものは氷山の一角に過ぎない。とくに、近年日本においては、以前にも増して企業の不祥事全般に対して非常に高い関心が払われている傾向がある。それゆえ、好むと好まざるとに関わらず、企業の多くがビジネスと倫理の問題に注意を払わざるを得ない状況に追い込まれているといっても過言でない。この傾向が始まったのはバブル経済崩壊直後の1990年代のことだと言われている。

大手企業による談合やカルテル行為、粉飾決算や損失補填といった企業の不祥事に対する世論の批判を受けて、1996年12月、経済団体連合会が「経団連企業行動憲章」を改訂したのを機に、企業による倫理綱領の策定といった動きがスタートし、コンプライアンス(Compliance)<sup>6)</sup>経営という概念が注目を集めるようになった。1997年に実施された日本監査役会のアンケート調査結果<sup>7)</sup>によれば、倫理綱領を策定した企業は約40%、2003年に行った日本経団連の会員企業を対象とした調査によればその割合は約80%にも上っている(平田、2003)。さらに、21世紀に入ると、企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)という考え方が急速に広まってきた。なかでも、CSRと経営戦略、もしくは企業の業績を絡めて考えようという動きが出てきている。(日本総研2003、三菱総合研究所2006、通商白書2004)

本論においては、ビジネスと倫理、そして社会的責任にまつわる先行研究およびその成立過程における様々な議論を踏まえたうえで、社会的責任を果たし、倫理的に優れたビジネスを目指すCSR経営ブームとその課題について考察したい。

## 1. ビジネス倫理から社会的責任論へ

### (1) ビジネス倫理の生成と発展

宮坂(1999)によれば、ビジネス倫理は日本ではいまだに未開拓の学問領域であるが、アメリカにおいてはすでに数十年の歴史を有し、多くの大学で講座が開講されている。学問として確立したのは1985年にさかのぼる。DeGeorge(1987)によれば、(1)ビジネスにおける倫理学(倫理のビジネスへの適用)、(2)企業の社会的責任論、(3)哲学という三つの学問領域を源泉として成立したと考えられている(宮坂、1997)。1970年代後半以降急速に発達したこの学問は、「哲学とマネジメントとの結婚」によって成立したという評価が示すよう、本来「異質な」学問的土壌の上に花開いたという経緯がある。それゆえに、いくつかの対立点や批判を抱えたまま発展してきた。

そのひとつが Stark (1993) の論文に端を発した「What's the matter」論争である。1990年代に入り、ビジネス倫理という概念に注目が集まるようになった背景には、企業の影響力の顕在化がある。企業は多面的な存在であり、その活動を通して社会及びそこで生活する人々に様々な（肯定的な否定的な）影響を与え続けてきたが、時を経るに従いその否定的な影響が顕在化し現実にも重大な問題として認識されるようになった（宮坂、1999）。これは、日本における状況と同様である。こうした世の流れのなかで、ビジネス倫理という言葉がブームとなる一方で、ビジネス倫理とその学問としてのあり方が疑問視されるという状況が生じた。とくに、「倫理的であれ」とする倫理学者に対して、「ビジネス倫理は役に立たない」という経営者側からの批判の声が高まった。つまりビジネス倫理学者と経営者をはじめとしたビジネス主体の間における温度差が問題となったのだ。「What's the matter with business ethics?」というタイトルを冠した Stark の論文の意図とこの論文がもたらした意義については、宮坂 (1993) に詳しい。

Strak (1993) によれば、経営者は「企業の社会的責任」という概念をもって、法律やマーケットが求める以上に倫理的なマネジメントを行う必要性があることを受け入れてきた。その背後には、企業の倫理的行動は短期的には会社のコストの負担を強いるが、長期的には、そのような行動に報いるという考え方があった<sup>8)</sup>。つまり、経営者が倫理的な配慮を行う際に、「倫理はペイする」という考え方がひとつの根拠となっていたのである。

しかし、1970年代以降、経営者たちは更なる問題に直面することとなった。「マネージャーは特殊な状況の中で倫理的な途をどのように決定できるのか、特に競争上の圧力に直面しているなかでそのような行動をとりえるのか？」こうした問いに答えるには、伝統的な社会的責任論だけでは難しかったため、多くのビジネススクールに哲学の専門家が招聘された。ただし、専門家の多くは、利己心が支配しない経験や活動に高い価値を置くモラル哲学をバックグラウンドとしていたため、啓発された自己利益をベースとした社会的責任論と、それをベースとしたビジネスと倫理のあり方それ自体を否定するような動きが顕著となった。その結果、「アカデミック」なビジネス倫理学は、あまりにも一般的でありすぎる (too general)、あまりにも理論的すぎる (too theorithical)、あまりにも非現実的でありすぎる (too impratical) なものとなってしまい、現実には様々な倫理的な課題に対処せざるを得ない経営者たちにとって手助けにすらならないものになってしまったというのが Stark (1993) の批判の中核である。

この論文はアメリカのビジネス倫理学会に大論争をもたらした。宮坂 (1997) は、倫理

学（哲学）という学問分野でトレーニングを積んできたビジネス倫理学者と、マネジメントという学問分野でトレーニングを積んできたビジネス倫理学者との間に存在していた溝が表面化したと解釈している。つまり、ビジネス倫理についての規範的なアプローチと実証主義的なアプローチの衝突だといえよう。その後、この二つのアプローチの相違を整理し、明確に示した Trevino and Weaver (1994) による研究をきっかけに、規範的アプローチと実証的アプローチという二つのアプローチを統合したビジネス倫理学への関心が高まりつつある。

表1 規範的アプローチと実証主義的アプローチの比較

	規範的アプローチ	実証的アプローチ
アカデミック・ホーム	哲学、進学、リベラルアーツ	マネジメント、社会科学
言語 (倫理的行動・行為の定義)	評価的 (善か悪か、公正か、公平か)	記述的 (正しいないしは間違った倫理的 選択・決定が行われた)
モラル主体としての人間に ついての基本的仮説	自立性、責任	より決定論的、相関的存在
理論の目的 スコープ、応用	指令・診断、抽象的 分析・批判	説明・予測 具体的・計測的 実戦可能か
理論の基盤 評価基準	ビジネス実践についての内省 モラル判断の理性的批判	ビジネス実践の実証主義的研究 ビジネス上の問題を説明・予測・ 解決できるか

(Trevino and Weaver, 1994 : 宮坂1997) より

しかし、「ビジネス倫理学は役に立たない」という経営者側からの批判にビジネス倫理学としてどう答えるのかという課題は依然として大きな問題として残っているのは否めない（宮坂、1997）。

## (2) 企業の社会的責任（CSR）論の発展

Freeman and Gilbert (1988) は、「戦略」と「戦略的経営」というメタファーが今日の大企業に重要なものであることを踏まえた上で、企業戦略と倫理を結びつけようとする試みとして「企業の社会的責任」を捉えている。戦略的経営をめぐるいくつかのモデルの展開と一致するように、「企業の社会的責任」という概念への関心が高まってきた。とくに、1960年代の社会的運動を発端として、企業が引き受けるべき社会的義務を経営者に理解さ

せるために「企業の社会的責任」をめぐるモデルが構築され、数多くの論文が執筆された。その多くは、経営者やその配下に対して、良き市民であるよう説き、社会のなかで彼らが果たすべき役割を見過ごすことのないよう促すものであった (Freeman and Gilbert, 1988)。

企業の社会的責任という概念については、長年にわたって議論されてきたが、いまだ統一的な定義というものはない (Bowen, 1953: Carroll, 1979: Epstein, 1987: Freeman, 1984: Friedman, 1962: Wood, 1991)。ある学者にとっては、企業の社会的責任とは利潤の極大化であり、あるものにとっては法的な責任を果たすことであり、またあるものにとっては倫理的な行動をとることそのものを指す。

企業の社会的責任という言葉の定義は、時代の流れによって変化してきた。こうした経緯については、Allouche and Laroche (2006) に詳しい。たとえば、シカゴ学派のリーダーであり保守的な経済学者として知られる Friedman (1962, 1970) は、「Capitalism and Freedom」において CSR に対して否定的な見解を示し<sup>9)</sup>、株主の利益を最大化することが経営者に課せられた使命であり、ビジネスと非ビジネスの間に明確な区別をつけるべきだと主張している。株式会社は株主の意に添って事業を行うべきであり、経営者が (ビジネス倫理的な意味合いで) 社会的な責任を果たそうとするならば、株主、顧客、従業員といった「他人のカネ」を使うことになるというのが Friedman の言い分であった。つまり、Friedman 的観点に立てば、社会的責任を声高に叫ぶことは企業人に名声をもたらす一方で、長期的には自由社会の基盤を損なう行為につながるのだ (橘高, 2006)。

対して Bowey (1953) は、CSR を経済的・法的なものだけでなく社会的グループを含む価値の統合だとした。この定義をきっかけに、企業の利益と社会的な利益は徐々に統合されていく。Carroll (1979) は CSR には三つの領域があるとした。①社会的責任 ②社会的な問題解決方法に対するコミットメント ③ CSR の意義とそれに関わる価値観である。さらに、Wood (1991) は、CSR の原理 (正当性、世論に対する感応性、慎重なマネジメント) と CSR の実証的な側面 (環境、パートナーシップに対する評価や意思決定のマネジメント)、そして企業活動の影響 (社会的な影響、社会的なプログラム、社会政策) を結びつける企業と社会的責任のモデルを提示した。

こうした数々の研究を通して、近年は、企業の社会的責任とは三つの要素からなるという見解が一般的となってきた。それは、多様なステイクホルダー<sup>10)</sup>に敬意を払うこと、世論の要請に耳を傾けること、そしてマネジメントの一貫に企業の社会的責任というエッセ

ンスを盛り込むことである。つまり、法的・経済的要請以上のものが企業の社会的責任という概念には求められているという傾向があるといえよう。しかし、企業の社会的責任という概念は、様々な世の中の流れによって影響<sup>11)</sup>を受けていることも事実である。

さらに、企業の社会的な責任に関わる概念のあり方には、文化的な影響も強い。たとえば、Crane and Matten (2004) によれば、アメリカとヨーロッパの企業の社会的責任に対するエッセンスは大きく異なっている。

表2 CSRにおける文化的な相違

	アメリカ	ヨーロッパ
CSRの源泉	個人の自発的な参加	共同体からの社会的な要請
CSRの主体	企業	規制当局、労働組合、専門職協会
CSR実行のフレームワーク	行動規範	法規制
CSRの焦点	経営者の個人的なモラル	マネジメントの社会的コンテンツ
株主に対する経営者の基本方針	株主に対する価値の創造	全てのステイクホルダーに対する価値の創造

Crane and matten (2004)

こうした研究を踏まえて、Allouche and Laroch (2006) は、今後、ビジネスがグローバル化していくなかで、企業の社会的責任という概念やアプローチのあり方は均質化されていくのか、それとも多様化していくのかは定かではないが、文化的な土壌や社会制度のありかたが影響を与えていくという点についてはさらに検討していく必要があると述べている。

## 2. CSR経営とその課題

### (1) 競争戦略としての CSR

社会的責任を果たし、倫理的に優れたビジネスを行うことは、企業の競争力に好ましい影響を及ぼすという考え方は、いまや経営学者やビジネス倫理学者だけのものではなくなった。こうした見解は、企業の経営者やアナリストや機関投資家といったマーケットのプレイヤー、さらには行政にまで広がっている。

ビジネス倫理については、経営戦略論の文献のなかでも取り上げられることが多い。たとえば、David (1991) は、「戦略的マネジメントの本質」という章のなかで「ビジネス倫理と戦略的マネジメント」の問題を扱い、「戦略的マネジメントの成功は、どの程度倫理

的指針が保たれているかに左右される」と述べている。世界中でビジネス倫理の重要性に注意が向けられていることを踏まえて考えれば、強固な倫理的価値観が企業内に存在することで、システムや意思決定プロセスもそれにそって形成されと考えられるためである。

Akers (1989) は、倫理と競争優位は切り離すことはできないと主張している。企業内に倫理的に健全な行為を支える価値観がなければ、法律による規制や訴訟を招く。歴史的に見て、倫理規範が確立されている企業ほど、社会的信用度が高く、評価も高いことから競争力を持つというのが根拠である。Aguilar (1994) もまた、健全なる企業戦略との組み合わせでの会社の倫理的実践こそが、会社の優劣性を生み出し、維持すると主張し、著書においてジョンソン・エンド・ジョンソンの会長兼 CEO であったジェームズ・バーグ氏のスピーチを引用している。

「私はわが社が重要な関係を形成している人々の中には、信頼、誠実、高潔さ、倫理的行為を求める深くて強い人間としての要求があると思っている。また、このような道徳的に不可欠なことは顧客や取引先、従業員、企業に関するすべての人々のニーズを満たし、ビジネスを繁栄させるものだとは私は信じている。そして概して言えば、最終的には最も首尾一貫して倫理性をもった経営者こそが、さらなる成功を収めることになるだろう」<sup>12)</sup>

社会的責任を果たし、倫理的に優れたビジネスを行うことは、企業の競争力に好ましい影響を及ぼすという考え方は、近年、日本においても顕著となってきた。たとえば、2004年度の通商白書の第二章「『新たな価値創造経済』と競争軸の進化」においても、こうしたトレンドを踏襲するような記述がなされている。

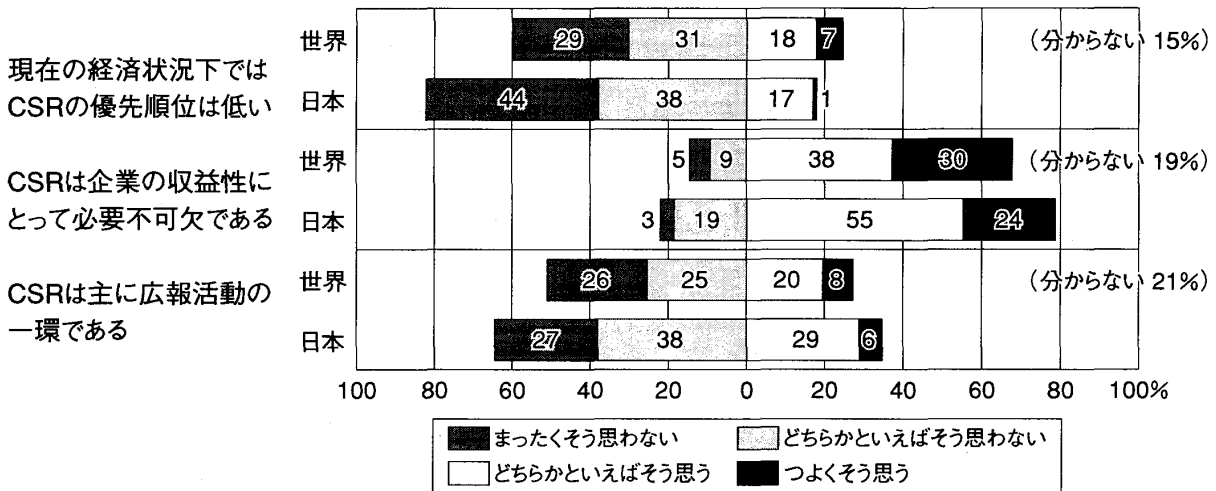
「企業がその社会的な責任を果たすための活動については、こうした企業の価値創造力や収益を向上させるための活動とは切り離された概念としてとらえることがこれまでのところ一般的であった。しかし近年、企業が社会的責任を果たすための活動を行うこと、すなわち CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) を推進することは、企業が社会に存在していくための単なる社会的な業務としてだけではなく、企業の長期的価値創造力を高めるものとしての認識が広まりつつある。」(通商白書2004)

つまり、かつては、企業の社会的責任という課題に対して、多くの企業、そしてその経営者は企業の社会的義務に付随するコストであると認識していたが、近年は企業の社会的責任という観点を重視し、それらを推進することは、企業の収益性とも両立しうるという考え方が広がってきたといえよう<sup>13)</sup>。こうした流れは、社団法人経済同友会による調査結



果にも表れている。

図1 経営者によるCSRの重要性の認識（日本・世界）



（資料）社団法人経済同友会『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－』、Pricewaterhouse Coopers「CEO Survey, 5th Annual Global CEO Survey, Uncertain Times, Abundant Opportunities」から作成。

さらに、こうした認識は、企業の経営者だけでなくマーケットにおいても広がりつつある。CSR Europe の行った調査によればファンドマネージャーやアナリストの8割近くが、CSRに取り込むことは長期的には企業価値創造にプラスに働くと考えている。

図2

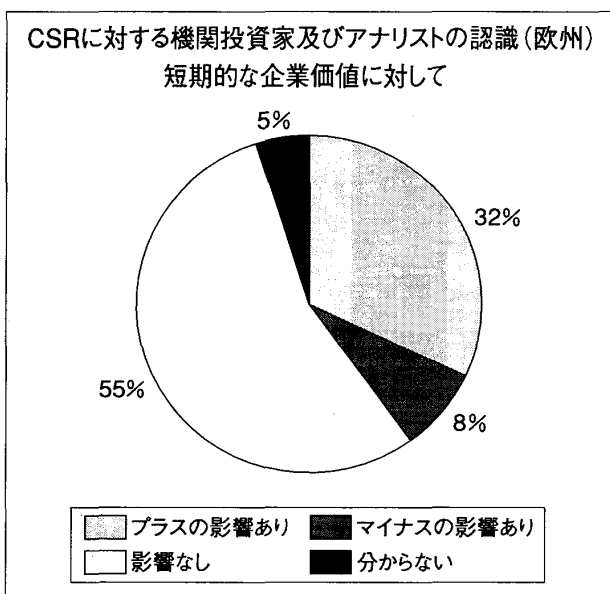
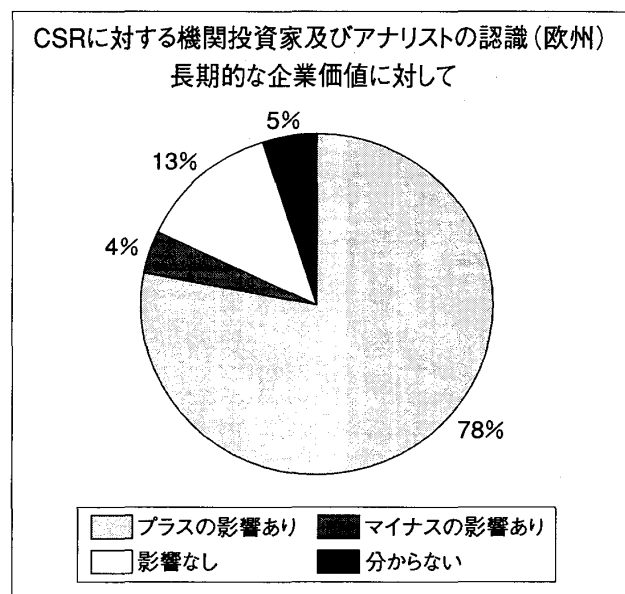


図3



（CSR Europe より）

## (2) 実証研究とその課題

もともと、倫理的に優れた経営と企業の競争力は両立するのか、さらには企業の社会的責任が企業の競争優位につながるのかといった問いは、研究分野においても以前から注目されており、1970年代から現在に至るまで数多くの研究が行われてきた。不法行為が企業の業績にどのようなマイナスの影響を与えたのかを検討するもの（Wood, 1995）や、Dentchev (2004) のように、企業の競争戦略の一貫として企業の社会的責任が機能するのかといった研究などその内容は多岐にわたっている。日本においてはこの分野に関する実証研究は未だ十分には行われていないが、2003年に産業研究所の委託調査で日本総合研究所が行った実証研究<sup>14)</sup>が存在する。

とくに企業の社会的責任（CSR）と企業の財務パフォーマンスの相関を検討した実証研究は多く、それらの実証研究を中心としたサーベイ研究も行われている。なかでも Margolis and Walsh (2003) は、1971年から2001年にかけて行われた先行研究に対して網羅的なサーベイを行っているが、彼らによれば対象期間の30年間で三桁以上の実証分析が行われたという。うち、社会的なパフォーマンスと財務的なパフォーマンスにポジティブな相関があったと報告したのは51であった。対して、27はアンビバレントな結果を示し、7は両者にネガティブな相関があったという結論を出している。さらに、彼らは21の研究に対して、社会的なパフォーマンスの指標を再度検討したが、それによって15の研究において社会的なパフォーマンスと財務パフォーマンスの間にプラスの相関があることが示されたという。

いくつかのサーベイ研究から、企業の社会的責任のあり方と財務指標との関係については、プラスの相関関係が見いだせる場合とそうでない場合が混在していることがわかる。つまり、現在産業界やマーケットを中心に広がっている、企業の社会的責任という観点を重視し、それらを推進することは、企業の収益性とも両立するという考え方を、必ずしも担保するような結果が常に示されているわけではないことは明かである。

加えて、一連の実証研究にはいくつかの欠点があることも指摘されている。Allouche and Larouche (2006) は、過去に行われた企業の社会的パフォーマンスと財務パフォーマンスに関する実証分析には方法論的な限界が存在すると言及している。

第一に、実証分析に用いたデータについてである。Allouche and Larouche (2006) は、1970年代から行われた実証分析のデータには問題も少なくないと指摘している。

企業の年次報告書、公的機関による環境指標、フォーチュン誌のような外部機関のラ

表3 企業の社会的パフォーマンスと財務パフォーマンスに関する実証分析のサーベイ結果より

	Arlow and Gannon (1982)	Ullman (1985)	Pava and Krausz (1996)	Griffin and Mahon (1997)	Roman, Hayibor and Agle (1999)	Margolis and Walsh (2003)	Orlitzky, Schmidt and Rynes (2003)
ポジティブな相関あり	3	8	12	33	32	51	27
ネガティブな相関あり	1	1	1	20	5	7	2
有意性なし	3	4	8	9	14	27	—
混在	—	—	—	—	—	20	23
計	7	13	21	62	51	105	52

Alloche and Laroche (2006) より

ンキング、さらには格付け機関によるランキングが、実証研究に利用された二次的なデータの主なものである。こうした二次データは入手しやすいという利点がある一方で、様々な問題点も存在する。たとえば、年次報告書を利用した実証研究では、報告書のなかで社会的責任に積極的に取り組もうという姿勢の表明度合い（たとえば、一般的な企業に比べて取り扱いページの分量が多いなど）と財務パフォーマンスの関係が検討されたが、そもそも年次報告書に記載された内容が、企業のビジネスのあり方や社会への取り組みのあり方の真実の姿とはいえないのではないかという指摘がある。また、近年、フォーチュン誌など外部機関の作成したランキングを社会的パフォーマンスの指標とした実証分析が増加しているが、こうしたランキングに姿を見せる企業の多くが大企業であり、それゆえに社会に対する存在感がもともと高いゆえに、レピュテーションがらみのスコアも高くなるという指摘もある。また、ハロー効果<sup>15)</sup>が生まれやすいとも考えられている。

上記の二次データを用いた実証分析に加えて、アンケート調査を利用した実証研究も行われている。アンケートの項目を作成する際に、様々な項目や指標からの比較検討を行えるというメリットがある一方で、他の実証分析との比較検討という点においては追試が難しいという課題が残る。

第二に、社会的なパフォーマンスおよび財務パフォーマンスの指標が明確に定まっておらず、研究ごとに様々であるという問題がある。とくに社会的責任という言葉の定義自体が曖昧なため、社会的パフォーマンスの指標として様々な指標が用いられる傾向にある。これは先行研究を網羅的にサーベイした Margolis and Walsh (2003) においても明かである。

表4 企業の社会的パフォーマンス指標

先行研究	基準となる指標
Pava and Krauz (1996)	環境保護、評判、年次報告書以外の情報公開のありかた、南アフリカにおける活動、ガバナンスの形態
Frooman (1997)	反トラスト法に対する違反状況、危険な製品の回収状況、犯罪的な行動、環境汚染、規制の違反
Griffin and Mahon (1997)	フォーチュンによる評価、KLDコンサルティング・グループによる評価、チャリティー的活動、公害除去に対する投資
McWilliams and Siegel (1997)	南アフリカからの事業撤退、不法行為、危険な製品の回収、工場の閉鎖とそれにとまう人員解雇、労働局による年次評価
Balbanis, Phillips and Lyall (1998)	年次報告書以外の情報公開のありかた、職務の公平性、チャリティー活動、環境保護、市民としての活動、動物実験の拒否、タバコやアルコール等の排除、武器の生産、発展途上国との関係
margolis and Walsh (2003)	フォーチュンによる評価、働く母親に関する指標、モスコウィッツの指標、KLDコンサルティング・グループによる評価、多様なファンドによる審査、経済優先度評議会による評価、エネルギー・インフォメーション協会のレポート、企業の環境情報、公害を生む製品、倫理綱領の公表、チャリティー活動、タバコやアルコール等に対する排斥基準、労働局による年次評価
Orlitzky, Scchmidt and Rynes (2003)	評判、企業による社会的活動についての情報公開、社会的な活動についての監査、企業行動、企業のコミットメントや価値、チャリティー活動、企業による環境への取り組みについての情報公開、政府とのパートナーシップ

Allouche and Larouche (2006) より

さらに、実証分析に用いられている企業の財務パフォーマンスについての指標は、大きく二種類にわけられる。収益性や売上、純利益といった会計上の指標と、一株当たりの利益といったマーケットにおける指標である。

第三に、統一的な基準や指標がないという問題以上に、妥当性および信頼性の問題が存在する。とくに、実証研究のなかにはサンプル数に大きな問題をかかえたものも少なくない。ある Orlitzky et al. (2003) によれば、52 の先行研究の 4 割にあたる 22 の研究においてサンプル数が 30 社以下であった。また、なかには、サンプル数が 10 を下回る研究すら存在していた。

加えて、Allouche and Larouche (2006) は、統計処理の方法や変数のコントロールが適切でない先行研究も存在していると指摘している。とくに、企業の財務パフォーマンスに大きな影響を及ぼすであろう企業の規模や地域等といったデータについて十分に配慮していないものもあると述べている。

こうした点を踏まえて考えると、企業の社会的パフォーマンスと財務パフォーマンスに関する実証分析には検討が必要な点が少なくないといえよう。今後、実業界からの関心や要請に応えていくためには、より精緻かつ信頼性の高い研究を行うために各種指標の統一

表5 先行研究におけるCSRの評価基準

	CSRの評価基準	先行研究の数
雇用慣行	採用の平等性	3
	採用機会の平等性について労働局からの評価	3
	雇用慣行に関わるレーティング	1
	働く母親にとって働きやすい会社であるか	1
	マイノリティの雇用とトレーニングについての調査	1
	従業員に対する態度についての調査	1
	女性役員やマイノリティの雇用についての調査	1
社会的な要員	フォーチュン誌の評価	22
	KLDコンサルティング・グループによる評価	13
	社会的なパフォーマンスについての情報公開	12
	非人種差別的な雇用政策の原則の遵守	8
	チャリティー活動	8
	社会的な責任に関するモスコウィッツのレーティング	4
	EPAおよびOSHA費用についての情報公開	1
	チャリティー活動、消費者保護、南アフリカでのビジネスからの撤退、都市の再生	1
	教育や芸術に対する貢献度	1
	ステイクホルダー（政府やサプライヤーなど）に対する姿勢	1
	NACBSのレーティング	1
	年次報告書における倫理的な経営を行おうとする姿勢	1
	年次報告書に記された倫理綱領	1
	企業犯罪	1
	エネルギーに関しての情報公開/保全への取り組み	1
	社会的責任に対する経営者の関心度合い	1
	コンプライアンスに対する積極的に取り組んでいるか	1
	たばこ規制	1
	タバコやアルコール、ギャンブルに対する否定的な態度、南アフリカにおけるビジネス、社会なガイドラインの遵守	1
	カスタマー・サービスに対する苦情	1
	保安規定の遵守	1
	消費者問題や環境問題、都市問題に関する組織的なプログラム	1
環境的な要因	経済上の優先事項についての評価委員会	12
	公害のコントロールについての情報公開	2
	環境基準に関する情報公開とそれに関わる支出	2
	環境保護に対する取り組みやTRI	2
	環境についてのパフォーマンスについてのIRRC評価	2
	環境に関わるクオリティ・コントロールについての情報公開	2
	汚染除去除去技術のスケジュールと強度	1
	エコロジーの実践度	1
	廃棄物抑制の実践	1
	環境についての取り組みに関わるFRDCのレーティング	1
	環境保護戦略	1
	排出規制の遵守	1

Margolis and Walsh (2003) より

や手法の洗練など、様々な課題を克服していく必要があるのは言うまでもない。

### 3. むすび

企業の不祥事が新聞・雑誌の紙面をにぎわせるなか、企業経営のあり方に注目が集まっている。一連の報道に対する世論の反応からは、企業は単に利潤を出せばよいだけでなく、その方法や課程が適切でなければならない、また一市民として社会に貢献する存在とならなければならないという時代の流れが読み取れる。

だが、日本においては、ビジネス倫理や企業の社会的責任という分野が注目されるようになってからいまだ日が浅い。近年、ようやく、企業の社会的責任を推進することは、企業の収益性とも両立するという認識が産業界を中心に広まりつつある。かつてのアメリカと同じように、倫理的なビジネスを行うことはペイすることを信じて、多くの企業が社会的責任を果たすということを受け入れようとしているように見える。

しかし、果たして倫理はペイするのだろうか？社会的責任を果たすことは、企業の収益性に本当に寄与するのだろうか？1970年代から30数年にわたってアメリカをはじめとした多くの国々で行われた百数十の実証分析の結果、そしてその内容を踏まえて考えると、必ずしもイエスとはいえない現状も見えてくる。もし、必ずしも「倫理はペイしない」「社会的責任と収益は両立しない」としたら、日本企業の対応は変化するのだろうか？かつてアメリカで論争が起こったように、企業倫理や社会的責任に対して不信感が生じるおそれはないだろうか？こうした点を踏まえて考えると、近年の企業の社会的責任（CSR）ブームには、一抹の危うさを感じるのも事実である。

（本研究は、敬愛大学経済文化研究所の助成を得て行われた。）

#### 注

- 1) 中村瑞穂は、企業不祥事という言葉を経営者はみだりに口に出してはいけないと述べている。本来、「不詳」とは縁起の悪いこと、運の悪いことを意味する言葉であり、経営者や企業が不正を働きながら、これを自己または自社にとっての不運や災難と受け止めることに対する批判によるものである（中村1998、2001）。しかし、企業不祥事という言葉はマスメディア一般でも広く使われており、平田（2003）は、中村の指摘を支持しつつも、「企業または

その構成員が意図的に社会や自然に対して有形無形の不利益を与える行為」を示す言葉として使用している。

- 2) メーカーなどの企業が、人材会社から事実上、労働者の派遣を受けているにもかかわらず、形式的に「請負」と偽って、労働者の使用に伴うさまざまな責任を免れようとする行為を指す。キヤノンだけにとどまらず、トヨタグループや松下グループ、日亜化学工業など、「偽装派遣」を採用していたその他の大手メーカーの存在も報道され、非正規雇用者の増加および所得格差の是正といった問題もあいまって、大きな社会的関心を呼んでいる。
- 3) 昭和シェルは誤販売が発覚した直後に、社内に調査チームを発足し、全国の給油所計4,582ヶ所において緊急品質調査を実施するなど、素早い対応をとった。
- 4) パロマの対応は、松下電器産業のFF式石油温風機の欠陥問題（2005年）に対する対応と比較すると、あまりにも稚拙であったという批判もある。
- 5) 消費者信用団体生命保険は、借り手が消費者金融から借入を行っている最中に死亡した場合、残された遺族に債務が引き継がれないようにするための仕組みであり、大手の消費者金融会社は昭和50年代から利用していたという。「命を担保にしている」と批判されたこの保険であったが、消費者金融会社にとっては一連の報道にあるようなメリットはないという指摘もある（実際に、消費者金融にとって、団信は赤字であり、大手消費者金融ですら、団信で回収した債権総額と保険会社からの配当の合計より、保険会社に支払う保険料が数億円上回っていた）。たしかに短期的に見れば、厳しい取り立てを行い、自殺者を増やすことで一時的に消費者金融は多額の保険金を手にすることが可能であろうが、それは同時に保険会社による契約解除もしくは保険料の引き上げをも誘発するため、長期的にはマイナスの結果を及ぼすためである。しかし、こうした指摘は報道の初期にはほとんど行われず、いくつかのマスメディアはセンセーショナルな側面のみに目を向け報道を行った。その結果、団信は廃止され、借り手にとってマイナスの影響だけが残された。これは、消費者金融産業の問題というだけでなく、マスメディアによる報道のありかたの問題ともいえるであろう。
- 6) コンプライアンス（Compliance）は法令遵守と訳されることが多いが、平田（1993）によれば、そこで遵守されるべきものは、法令だけでなく、社会良識、社会ルール、社内の規則・規定も含まれる。高＝ドナルドソン（1999）によれば、「コンプライアンスとは、組織の業務や組織が扱う財・サービスに関連する法令やその他ルールを守る組織内活動を指す」ものであり、田中（1998）は、「企業倫理のコンセプトは、個人倫理・職業倫理・組織倫理の三要素から成り立っている。この三要素が重なる中核部分こそが、いわゆるコンプライアンスすのものであり、法令遵守となる」と述べている。
- 7) 回収数1,850社中1,191社（回収数64.4%）

- 8) 「啓発された利己心 (enlightened self-interest)」とも解される。カント的な倫理学に対して、「啓発された利己心」という概念は、自己の企業の維持・発展を図らねばならぬ職務責任と社会的責任とを結びつけるものとして解釈されている。
- 9) しかし、Friedman の企業の社会的責任に対する指摘を再構築しようという動きが生じている (Wagner-Tsukamoto, 2007)。
- 10) ステイクホルダーとは、広義には、ある特定の会社の活動によって利益を得たり、害を受けたり、あるいはその権利が妨害されたり、尊敬されたりするグループや個人を指すが、より狭義にはその会社の存続と成功に不可欠なグループを指す (宮坂、1997)。
- 11) たとえば、環境保護や持続的な発展といった言葉に代表される環境問題に対するムーブメントなどが顕著である。
- 12) バークは自分の主張を立証するために、ある調査を行った。一般よりも倫理面を重視する 30社にそれぞれ 1000ドルずつ投資を行ったところ、30年後、ダウ平均の構成企業に投資した場合と比較すると 4.7倍もの収益性を上げたという。Aguilar (1994) は、数字には疑問を持ちつつも、倫理的行為の遂行は生産的な企業関係を導き、人々と良好な関係をもたらすというバークの主張を支持している。
- 13) CSR という概念が日本の産業界において注目を集め、急速に広まったのは、21世紀に入ってからである。とくに、「日本の CSR 元年」といわれている 2003 年度以降、日本企業における CSR のあり方についての議論がはじまりつつある (川村、2003)。
- 14) 日本総合研究所によって行われた実証研究は、日本企業の CSR に関する取り組みについて、入手可能かつ比較可能性の高い客観的時系列データ (朝日新聞文化財団・企業の社会貢献度調査委員会による「企業の社会貢献度」、および日本経済新聞社と日経リサーチによる多角的企業評価システム「プリズム」) を用いて、CSR の経済性についての分析を行ったものである。

対象企業を、「社会指標」総合順位の上位 30 社、下位 30 社、残りの企業にグルーピングし、それぞれの各財務指標の平均値を算出し、社会貢献度水準による分析を行った。次に、対象企業を、1996～2002 年の 7 年間に於いて「社会指標」総合順位が上昇している企業上位 30 社、下降傾向にある企業下位 30 社、いずれにも含まれない企業に分類し、各財務指標と社会貢献度の改善度による分析を行った。社会貢献度水準による分析、社会貢献度の改善度による分析ともに、営業利益率との関係で見ると、上位グループ、中位グループ、下位グループとの明確な相関が表れたが、ROE との関係で見ると、3 グループの結果が重なり相関が見られなかった。

- 15) 心理学における認知バイアスの 1 つであり、対象を評価する際に、目立ちやすい特徴に引



きずられて他の特徴についての評価が歪められる現象を指す。

## 参考文献

- Aguilar, F. J., *Managing Corporate Ethics : Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, Oxford University Press, 1994  
 (水谷雅一監訳, 企業の経営倫理と成長戦略, 産能大学出版部, 1997)
- Akers, J., “*Ethics and Competitiveness - Putting First Things First*”, Sloan Management Review, 1989
- Allouche, J. and Laroche, P., *The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance : A Survey*, *Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, 2006
- Bowen, H. R., *Social Responsibilities of Businessman*, New York : Harper & Row, 1953
- Carroll, A. B., “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 1979
- Crane, A. and matten, D., *Business Ethics: A European Perspective - Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of globalization*, Oxford University Press, 2004
- CSR Europe, *Investing in Responsible Business*, 2003
- David, F., *Concepts of Strategic Management*, Prentice Hall, Inc., 1991  
 (大柳正子訳, 戦略的マネジメント, ピアソン・エデュケーション, 2000)
- DeGeorge, R., “The State of Business Ethics : Past and Future”, *Journal of Businee Ethics*, 1987
- Denthev, N. A., “Corporate Social Performance as a business Strategy”, *Journal of Businee Ethics*, 2004
- Epstein, E. M., “The Corporate Social Policy Process : Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness”, *California Management Review*, 1987
- Freeman, E., *Strategic Management : A Stakeholder approach*, Mass: Pitman / Ballinger, 1984
- Freeman, E. and Gilbert, D., *Corporate Strategy and the search for ethics*, Prentice Hall, Inc., 1988  
 (笠原清志監訳, 企業戦略と倫理の探求, 文眞堂, 1998)
- Freideman, M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962

- Freideman, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its profits*, New York Times Magazine, 1970
- Marogolis, J. D. And Welsh, J. P., “Misery Lovers Companies : Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quartely*, 2003
- Olitzky, M. Schmidt, F. L. and Rynes, S. L., “*Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis*”, *Organizational Studies*, 2003
- Stark, A., “What’s the Matter with Business Ethics”, *Harverd Business Review*, 1993
- Trevino, L., “Business ETHICS / BUSINESS Ethics : One Filed or Two”, *Business Ethics Quaterly*, 1994
- Wagner-Tsukamoto, S., “Moral Agency, Profits and the Firm : Economic Revisions To The Friedman Theorem”, *Journal of Businee Ethics*, 2007
- Wood, D. J., “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, 1991
- Wood, D. J. and Jones, R., “Stakeholder Mismatching : A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 1995
- 川村雅彦, 2003年は「日本のCSR経営元年」－CSR（企業の社会的責任）は認識から実践へー, ニッセイ基礎研 REPORT, 2003
- 橘高研二, 企業の社会的責任（CSR）について, 農林金融 2006.9, 2006
- 経済産業省, 通商白書 2004, 2004
- 社団法人経済同友会, 第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼関係と持続的な価値創造に向けて, 2003
- 高 巖＝T.ドナルドソン, ビジネスエシックス－企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメントシステム, 文眞堂, 1999
- 中村瑞穂, 企業倫理と日本企業, 明大商学論集, 1998
- 中村瑞穂, 企業倫理実現の条件, 明治大学社会科学研究所紀要, 2001
- 日本監査役会協会, 「企業倫理に関するアンケート調査結果報告書」, 1997
- 日本経済団体連合会, 『企業倫理・企業行動に関するアンケート』担当者向けアンケート集計結果（中間取りまとめ）, 2003
- 日本総合研究所, 企業の社会的責任（CSR）活動に関する調査報告書, 2003
- 平田光弘, コンプライアンス経営とはなにか, 東洋大学経営論集 第61号, 2003
- 宮坂純一, ビジネス倫理学の展開, 晃洋書房, 1999