



# 首都大学東京 大学院 社会科学部 社会科学研究科



## 経営学演習 「企業倫理論」 #10

### § Moving TargetとしてのCSRと企業倫理 §

2014年6月20日

岡本 享二 (おかもと きょうじ)  
ブレーメン・コンサルティング(株)

# 本日の講義のポイント

- CSRは1990年代初頭にヨーロッパから始まった新しい学問領域である。新たな社会問題や資本主義の課題に対処しつつ対象領域を広げながら「時代の変化」と「社会の要請」を受けて大きく変貌してきた。欧米ではMoving TargetとしてCSRがとらえられているゆえんである。
- わが国には『CSRとCSVに関する原則』なるものを唱えて、マイケル・ポーターが提唱するCSVに反対する団体もあるが、Moving TargetとしてCSRをとらえるなら、CSVも一学説として前向きに認めることができよう。その上で、本来のCSRであるDeep CSRを唱えるべきである。
- 今回の講義では企業倫理論としてのCSRとCSVの見解を述べる。あわせてCSRを越えた企業倫理のあり方を討議する。

# CSV (Creating Shared Value)とは

- ポーターとクラマーが提唱する「CSV」は、社会貢献という従来の善行的なCSRの限界を踏まえ、社会的な課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現するという概念。
- 「CSV」は、企業にとって経営戦略の一つとして認識され、本業に即した形で社会的課題を解決する取組み。



\* ハーバード・ビジネス・レビュー  
2011年1月・2月合併号への寄稿論文

# CSVによる三つの価値創造

- ・ポーターとクラマーは、社会的価値を創造することで経済価値をも創造する方法として、下記の3つを挙げている。
- ① 製品と市場を見直す  
自社のビジネス領域で社会的問題、すなわち社会的ニーズを常に探し求める。
  - ② 自社のバリューチェーンの生産性を再定義する  
企業のバリューチェーンは様々な社会問題に影響を与え、また影響を受ける。そこに共通価値が生まれるチャンスがある。
  - ③ 地域社会にクラスターを形成する  
企業の成功は支援企業やインフラに左右される。  
関連企業、サプライヤー、ロジスティックスから大学など学術組織まで、様々な関連機関を地理的に集積させたクラスターを形成する。



# CSRとCSVの相違点 (ポーターとクラマーによる整理)

|     | CSR                | CSV                     |
|-----|--------------------|-------------------------|
| 価値  | 善行                 | コストと比較した経済的便益と社会的便益     |
| 行動  | 市民・奉仕活動、持続可能性      | 企業と地域社会が共同で価値を創出        |
| 動機  | 任意あるいは外圧           | 競争に不可欠                  |
| 利益  | 最大化とは別物            | 最大化に不可欠                 |
| テーマ | 外部の報告書や好みによって決まる   | 企業ごとに異なり、内発的である         |
| 予算  | 企業の業績やCSR予算の制限を受ける | 企業の予算全体を再編成する           |
| 調達  | フェアトレードで購入         | 調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる |

# CSVの議論 in Japan

- ✓ CSVは「事業戦略の視点で見たCSR」「CSV＝儲かるCSR」という見方がされるケースがあり、CSVのみに注目されると、社会的責任を果たすという、本来のCSRの視点が軽視されかねない。
- ✓ 企業のブランドイメージを守り、コンプライアンスを実施するリスク対策としてのCSRは、CSVと表裏一体の関係にあり、どちらも欠かすことができないものである。しかし、CSVは社会性より、成長戦略としての経済性を追求したモデルとなっていることは否めない。
- ✓ CSVがCSRの上位概念であるように思われる傾向にあるが、異なる概念である。CSVはビジネス上の競争戦略と位置づけられ、CSVに取り組む際にも、他の事業活動と同様にCSRは不可欠であり、社会や環境に及ぼす影響を考慮する必要がある。
- ✓ CSVが我が国では、CSRを凌駕する概念のようにひとり歩きしてることに対し「CSRとCSVに関する原則」を発表してCSVの問題点をあげつらう団体もある(CSR専門家など20名が署名)。



# 『企業倫理論』としてのCSVの見解

- CSRは新たな社会問題や資本主義の課題に対処しつつ、対象領域を広げながら「時代の変化」と「社会の要請」を受けて大きく変貌していくMoving Targetである。そういう観点からCSVの出現もひとつの学説として受容できる。
- 元々アメリカにはPragmatismとして「経済的にもなりたつ部分から解決してゆく」(文化とまでは言わないが)傾向がある。しかしCSVでCSRが唱えている全ての社会問題に答えられているわけではない。
- 企業が積極的に対処することのできるCSRとして、CSVを受け入れることができるが、CSR本来の目的も企業は達成せねばならない。
- CSVがCSRを凌駕するものではなく、CSRの中にCSVの積極的対応が含まれている。
- ⇒日・米・欧の環境対応の事例を復習
- ⇒企業倫理としての高尚な取り組みを議論

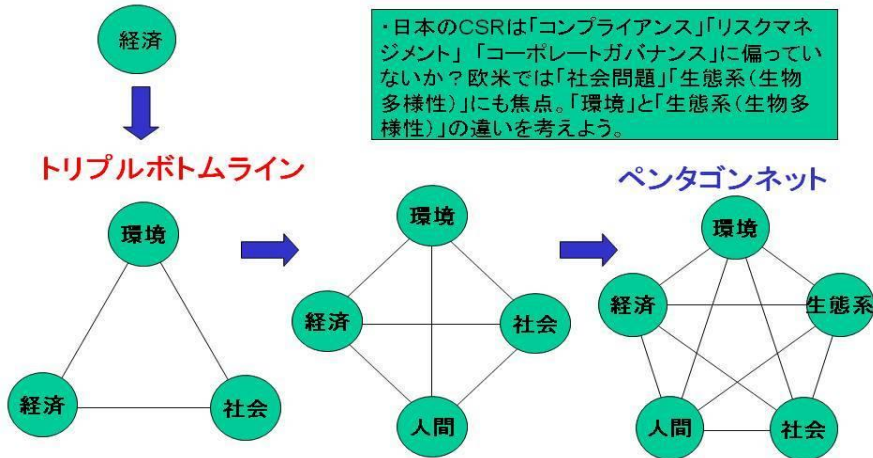
# CSR論から企業倫理論への展開

- この講義では、21世紀の企業倫理を論じるに際し、現代の社会問題、環境問題、グローバル化の弊害などを知るためにCSRを大きなよりどころとしてきた。CSRから学んだ俯瞰的なポイントは；
  - 「部分と全体」：科学技術の進歩が専門領域を細分化させ、全体像を見失いがちにした。
  - 「自然の摂理」：一見最新の科学技術に思っても自然の摂理に反していると禍根を残す。行き過ぎた商業主義を廃し、自然の摂理に照らし合わせた判断が必要。
  - 「将来世代考」：環境破壊や資源枯渇など現世代のツケを将来の世代に回してはならない。
- CSRのKeyPointを4枚のチャートで再確認。

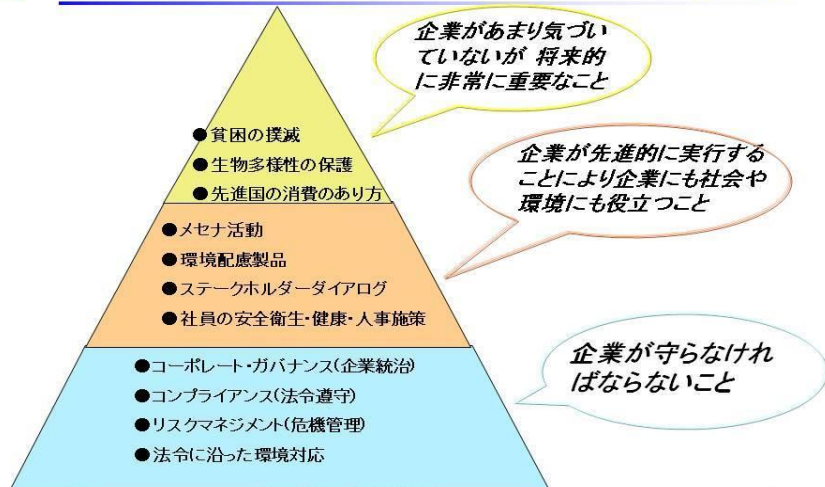


# CSR Overview

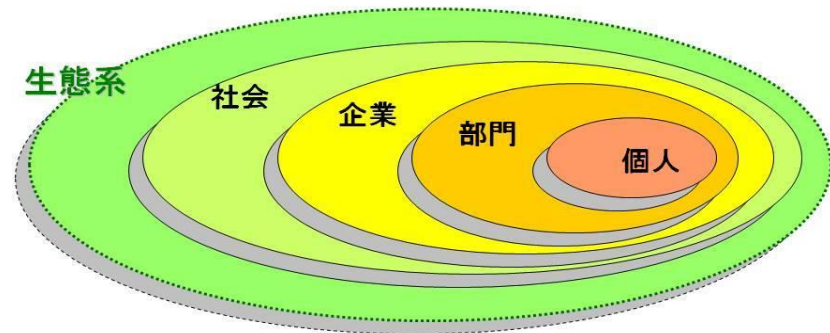
## CSRの考えは時代とともに変化



## CSR(企業の社会的責任)を俯瞰



## 「生態系」という視点



【「進化するCSR」 74ページ 図表4-3】



# Discussion #10

- CSRとCSVの違いとは？ また、どちらが受け入れやすいか？
- 利潤を追求する企業にDeep CSRは受け入れられるか？
- 各自の『21世紀の企業倫理論』を展開
- ≪課題:7月3日までに提出≫
- 担当する専門書を読破して、内容をまとめ、感想を添える。
  - □カール・ポランニー著『大転換』東洋経済新報社⇒三人で分担
  - □ロバート・B・ライシュ著『暴走する資本主義』東洋経済新報社⇒
  - □中谷巖著『資本主義はなぜ自壊したのか』集英社⇒藤本さん担当
  - □中谷巖著『資本主義以後の世界』徳間書店⇒平松さん担当
- 『大転換』は古典に属する名著ですが、大部なので三分割します。
  - 紹介(フレッド・ブロック)~5章まで...⇒
  - 第6章~第12章まで.....⇒
  - 第13章~第21章まで.....⇒