



## 責任が価値を生み出すことは可能か — CSRとCSV再考 —

國部克彦 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)

### 1 CSRの誕生

企業の社会的責任 (corporate social responsibility) が CSR と略称されるようになって20年近くが経過した。その発端は、2000年3月にEUが発表したリスボン戦略に、CSRがEUの政策的課題として取り入れられたことに始まる。その後、欧州委員会はCSRの概念を整理し、2001年に発表されたグリーンペーパーでは、CSRを「企業が、社会問題および環境問題を、事業活動およびステークホルダーとの相互関係に自主的に統合する概念」と定義した<sup>※1</sup>。EU加盟国は、CSRの促

進を政策的課題として取り入れ、イギリスやフランスではCSR担当大臣まで設置された。

EUがCSRを政策的課題として採用した背景には、規制緩和、市場中心、小さな政府という新自由主義的な政策が、政党の相違を超えて共通の方針となりつつあった当時の状況があり、それを前提として、市場の規律が届かない社会や環境に関する問題にどのように対処すべきかという課題があった。従来、社会や環境の問題は政府による規制の対象であったが、その強化は規

■※1 CSRの一般的な動向の詳細については、國部克彦・神戸CSR研究会編著『CSRの基礎—企業と社会の新しいあり方』中央経済社(2017年)を参照されたい。

制緩和の方針と対立してしまう。一方、社会や環境の問題は、従来の労働問題や公害問題のような限定的な課題から、価値観の多様化を前提とした複合的な問題へと変容しつつあった。気候変動問題や生物多様性問題に代表されるように、直接的な規制では対処できない複雑な問題が中心的なテーマとなってきたのである。

このような状況の下で、社会や環境問題の原因である企業行動を直接規制するのではなく、企業に自主的な改善活動を促すことで問題の解決を目指す新しい政策が登場してきた。これがCSRである。したがって、CSRは、コンプライアンスやフィランソロピーとは本質的に異なる概念なのであり、1970年代に公害問題や人権問題等を中心に議論された「企業の社会的責任」とも次元が違うのである。このような政策転換は、企業にとっても規制緩和に通じるため好都合で、経済団体も積極的にCSRを支援するようになった。

CSRはEUの政策的な選択であったが、社会や環境問題は世界共通の様相を呈しており、CSRを重視した投融資の動向が後押ししたこともあって、CSRは瞬く間に国際社会に普及した。日本では、2003年を「CSR元年」と呼ぶが、その背景にはこのような状況があった。ただし、日本の場合は、EUのように、CSRを政策的に展開する方針が明示的ではなかったため、コンプライアンスやフィランソロピーと十分に区別できていない面も否定できない。

CSRは企業の自主的な活動が原則であるから、そのための制度も国家主導ではなく、民間主導で進められ、2000年代を通じて二つの重要なガイドライン(スタンダード)が発展した。GRIの「サステナビリティ報告ガイドライン」(現「サステナビリティ報告スタンダード」)と、ISO26000「社会的責任に関する手引」である。GRIガイドラインは、国際的なNGOであるGRIが発行するサステナビリティ報告のための作成指針で、今や

多国籍企業のデファクトスタンダードとなっている。一方、ISO26000は、環境マネジメントシステム規格をISO14001として全世界に普及させたISO(国際標準化機構)が、組織の社会的責任の全体像として規定した指針である。

GRIガイドラインにおいても、ISO26000においても、ステークホルダーと企業との関わりが重要な焦点になっている。これは、CSRが自主的な活動であるため、その正当性を担保するために、企業外部のステークホルダーの参画が欠かせないためである。政府が規制する代わりに、ステークホルダーが積極的に企業に関与することでCSRをチェックするというスキームがCSRの世界では求められている<sup>※2</sup>。

## 2 CSVの誕生

CSRは上記のように2000年代を通じて全世界に普及し、先進国はもちろん発展途上国にとっても重要なテーマとして意識されるようになったが、その一方で、いくつかの課題も明らかとなってきた。ここでは企業にとっての課題を考えていきたい。

企業にとってCSRは、原則として自主的な活動であるが、それは何をどの程度実施するのかの判断が自主性に任されているという意味で、社会や環境問題に取り組まないという選択肢は存在しない。したがって、企業はCSRの目標を立てて活動を推進することが要請され、できればPDCAサイクルを回すことが望ましいとされる。その対象が特定の環境問題や社会問題

■※2 ただし、ステークホルダーがCSRの実践においてどれだけ有効に機能しているのかについては、批判も含めて多くの議論の余地が残されている。野口豊嗣・國部克彦「対抗者としてのステークホルダーエンゲージメントの理論的根拠とその可能性」『国民経済雑誌』第217巻第6号(2018年)参照。

の解決であれば、問題が解決されてしまえば、活動を継続する必要はなくなるが、気候変動問題やダイバーシティの推進のような課題であれば即座に解決することはできず、毎年の継続的な改善が求められる。現在のCSRの中心的な課題は、このような問題である。

したがって、CSRは企業の継続的なオペレーションに組み込まれるべき課題として、取り組まれることになる。しかし、企業は、このようなCSRのPDCAを回していくうちに、それを通常のビジネスと同じレベルで実践していくことが難しいことにすぐに気づくようになる。通常のビジネスであれば、利益の向上という目に見えるポジティブな目標があるが、環境負荷の削減はどこまで行ってもゼロにならない問題であり、ダイバーシティの促進も徐々にしか進まないため、活動する社員のモチベーションを維持することが難しいのである。

これは、CSRの活動成果を報告するサステナビリティ報告書の作成の面でも同じことが言える。財務報告書であれば、毎年の財政状態や収益の獲得状況を説明するだけで情報内容を持つが、CSRに関しては毎年同じ活動の繰り返しになることが多く、年次の報告を求められても、報告する内容に乏しく、結果としてステークホルダーの関心を引かないという事態に直面するのである。近年は、ESG投資が拡大し、サステナビリティ情報開示の重要性が叫ばれているが、それでも投資家が必要とするESG情報の開示の必要性を実感している企業はまだ一部で、多

■※3 Porter, M. and Kramer, M.R., *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, December, 2006. Porter, M. and Kramer, M.R., *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, *Harvard Business Review*, January- February, 2011.

くの企業は何のためにCSR報告書やサステナビリティ報告書を作成しているのか、十分に理解できていない場合も少なくない。

つまり、CSRはEUの政策として鳴り物入りで企業活動に導入されたが、毎年の活動を継続するうちに、企業活動としては隘路に入っていくという欠点が見らかとなったのである。このような状況を打破する概念としてきたのがCSVである。CSVはcreating shared valueの略で、価値創造という全く新しい視点をCSRの世界に吹き込んだ。

CSVは2000年代よりネスレによって実践されてきた活動で、社会的な共通価値を創造して、社会に貢献することを目指す積極的な考え方である。CSVは、ネスレのアドバイザーであったマイケル・ポーターが理論化したことによって大いに注目され、価値創造がCSRの中心的課題に浮上するのである。ポーターは、CSRは単なる善行であるが、CSVは企業と地域社会が共同で価値を創造することであると主張し、企業活動の中心にCSVを据えることを提唱した<sup>※3</sup>。

このようなCSVの考え方は、企業にとっても大変受け入れやすいものであった。環境負荷の削減だけでは活動のモチベーションも上がらないが、CSVであれば、価値創造という行為そのものは、経済価値を追求する本業と同じなので対応しやすい。しかも、社会的価値の創造が自らのビジネスチャンスにもなるのであれば、企業としても推進しやすくなる。このような動向を受けて、EUもCSRを政策的課題に取り入れてから10年の節目にCSRの再定義を行い、2011年の文書では、CSRの目的の第一に、「所有者／株主とその他のステークホルダーおよび社会全体の共通価値に創造を最大化すること」<sup>※4</sup>を挙げるようになった。

■※4 European Commission, *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011) 681.

その後、価値創造をCSRの中心に位置づける考え方が世界的に普及し、2013年には、財務報告書とサステナビリティ報告書の統合を目指したIIRC(国際統合報告評議会)が、6つの資本(財務、製造、知識、人間、社会・関係、自然)による価値創造の報告を求めた「国際統合報告<IR>フレームワーク」を公表するに至り、共通価値としての社会的価値の創造は、CSRの中心に躍り出たのである。CSR報告書やサステナビリティ報告書を統合報告書に置き換える企業も増加し始め、価値創造を中心としたレポートニングは日本を含め国際的な普及傾向にある。

### 3 CSVへの批判と課題

CSVはCSRに対する新しい考え方として普及し、CSR部署をCSV部署に衣替える企業も現れた。CSR報告書でも、CSVという用語が踊り、社会的価値の創造を目指すという企業も増加した。しかし、その一方で、CSVはCSRではないという批判も現れた。たとえば、アジア・太平洋人権情報センター(ヒューライツ大阪)とCSOネットワークは、2014年に、「CSRとCSVに関する原則」を公表し、そこでは、CSVはCSRの代替にならないこと、CSVで創り出される価値が「社会的価値」であるかどうかの検証が必要である等の見解を示し、CSVを重視する傾向に警鐘を鳴らしている。

一方、CSV部署を創設した企業においても、実際の社会的価値の創造に苦勞しているところも少なくない。ネスレの場合は、CSVを指標化して全世界でビジネスの一環として進めることに成功したが、一般には、ビジネスとして進めるには本業との切り分けが難しくなり、CSRに限定すれば価値創造が難しくなるというジレンマに陥ってしまう。

IIRCは、前述のように「統合報告」において6つの資本による価値創造をビジネスモデルとして開

示するように求めているが、「統合報告書」と称して発行している企業でも、そのような要請を十分に履行している企業はそれほど多くはない。開示している場合でも、通常のCSR報告書の環境パフォーマンスや社会パフォーマンスを、自然資本や社会・関係資本の活動による価値創造のように開示している場合がほとんどで、それでは本来の意味のCSVではなく、CSRの焼き直しに過ぎない。

企業にとって、CSVの追求が難しいのは、社会的価値を創造する仕組みが企業の中に出来上がっていないからである。単発の取り組みはいくつかあっても、それではCSR報告書の「特集」として取り上げることはできても、経営として体系的に進めていくことはなかなかできない。ネスレの場合は、本業の経済活動をCSV活動として再定式化したため、マネジメントがうまく機能したが、それでは逆に本業とどこが違うのかという、CSRの立場からの批判が生じてしまう。

この問題は、CSRとCSVと経済活動を無理に切り分けようとするところから生じている。この3つを別々の活動として定式化することは無理があるし、CSRやCSVを経済活動の手段として位置づけては、社会に対する企業の責任という意味でも、社会との共通価値の創造という意味でも目的と手段が転倒している。したがって、活動を推進するためには、この三者の関係を整理して再編成することが必要となる。そのためにはCSRにおける責任の概念を深く理解することが必要となる。

### 4 CSRにおける責任の意味

CSRは21世紀を通じて、企業社会の共通用語として普及してきたが、その中心概念である責任(responsibility)の概念については、十分に考察されてこなかった。責任概念に関する理解が曖昧であれば、CSRをめぐる議論は常

に、経済活動との間でぶれてしまうことになる。CSRとCSVが混同されてしまうのも、CSRやCSVが本業の手段として理解されやすいのも、そこに根源的な原因がある。

責任は哲学の世界では、正義や倫理とともに中心的な問題の一つである。現代哲学では、責任とは他者に対する責任であることが定説となっている。つまり、responsibilityがresponseの名詞形であることから明らかなように、責任とは本来他者に対する応答責任が基本となるのである<sup>※5</sup>。

しかし、責任の起点が他者であるということは、現実には、非常に難しい問題を孕んでいる。なぜなら、責任の範囲を自ら決めることができないため、組織活動を行う場合にはいろいろな不都合が生じてしまうからである。ビジネス社会では経済責任が基本となるため、株式会社の有限責任制度に代表されるように責任の範囲を限定する方向で制度が設計されてきた。そこで登場するのがアカウンタビリティという概念である。アカウンタビリティは、もともとはそれを果たさなければ何らかの制裁（ネガティブな制裁だけでなくポジティブな報奨も含む）が課せられる責任であり、企業活動にはこのアカウンタビリティが張り巡らされている。文書で規定されていなくても、行為に対して何らかの説明を求められるとき、そこには何らかのアカウンタビリティが存在していると考えられる<sup>※6</sup>。

これに対して、応答責任としてのレスポンシビリティは他者に開かれていなければならない。一方、アカウンタビリティは自己の中に限定されてしまっている。責任が限定されなければ、ビジネス活動はできないので、企業の責任がアカウンタビリティとして定式化されることは当然のこと

■※5 この点についての詳しい議論については、瀧川裕英『責任の意味と制度—負担から応答へ』勁草書房（2003年）を参照されたい。

であるが、問題はすべての責任が有限のアカウンタビリティとして設定されてしまうことにある。それでは、誰も責任を負わない領域が残されることになり、これが環境問題や社会問題、さらには様々なリスクを引き起こす根本的な原因となっている。それを克服するためのCSRであれば、その責任は当然有限のものであってはならない。

責任が他者に対するものである以上、その範囲を自己が規定することはできず、責任とは本質的に無限定のものである。ここで無限の責任というと、とてつもなく大きな責任と感ぜられるかもしれないが、それは間違いである。無限とは量では測定できないので、大小の概念はない。むしろ、責任に対する姿勢を意味するもので、無限責任とは、すべては自分の責任かもしれないと思って世界に接する態度のことである。

誤解のないように付言しておけば、無限の責任とは拡大された責任と同じではない。拡大された責任も、拡大できるという時点で、責任の範囲が限定されている。無限の責任とは責任の範囲が限定されないことであるから、自ら主体的に責任の範囲を探求する活動が求められることになる。

## 5 責任が価値を創造する

CSRにおける責任を、上記のように責任の本来の意味である無限の責任と捉えるならば、CSRは、企業が自らの責任を求めて行動する実践として再定義されることになる。もちろん、企業行動のすべてを、無限責任として定式化することは現実的ではない。経済的な責任は範囲が限定されていなければ経営の遂行に支障が生じる。しかし、責任の本質が無限である以上、

■※6 アカウンタビリティと責任をめぐる筆者の見解については、國部克彦『アカウンタビリティから経営倫理へ—経済を超えるために』有斐閣（2017年）を参照されたい。

企業活動の中にも有限のアカウンタビリティの範囲を超えて無限責任の世界を残すことが必要で、それをCSRとして理解すべきである。

それでは、企業にとっての無限責任の担い手は誰か。それは、企業に参画する一人ひとりに他ならない。無生物である企業は本来責任を担えない。担えるのは人間だけである。一人ひとりの人間が自主的に考えて行動しない限り本来の意味の責任は立ち上がらない。責任とは誰かに委譲することのできないものなのである<sup>※7</sup>。

したがって、責任とは本来主観的で能動的な行為であり、他者の求めに対して応答することである。そして、他者の求めが実現されれば何らかの価値が生まれるはずである。これが他者に対して創造される価値になる。このとき、他者に責任を果たすことと、他者に対する価値を創造することは同義となる。

一方、自己は他者にとっては他者であるから、他者も自己に対して責任を持つことになる。したがって、自己が他者に責任を果たすのであれば、他者も自己に責任を果たし、自己にとっての価値も創造されることになる。それが企業のような組織としての行動であれば、組織に対して創造された価値になる。したがって、他者に対する価値を創造することは、自己（組織）に対して価値を創造することに繋がるのである。

IIRCの統合報告フレームワークはこの関係を図1のように示している。他者に対して創造される価値が、組織にとって創造される価値をその中に生み出すのである。他者に対して創造される価値を大きくすれば、当然組織に対して創造される価値も大きくなる。これはもちろんイメージを示しているにすぎないが、他者に対する責任を価値の創造として捉えるとき、その効果は常に相互

■※7 このあたりのより詳しい議論については、アンドレ・コントスポンビル『資本主義に徳はあるか』紀伊國屋書店(2006年)を参照されたい。

的に生じるものであることを示している。

企業とは、他者のニーズを満たすことで他者にとっての価値を創造し、その結果として組織にとっての利益を獲得する仕組みであるから、この図は企業活動の本質を表している。したがって、CSRとCSVは本来同じ概念として理解できる<sup>※8</sup>。しかし、企業の経済活動をすべてCSRと同じように無限責任で実行することはできない。経営者には経済責任が課せられている。経済は計測可能な世界であるから、無限という概念はなじまない。そこでは有限責任の原則がなければ、経済活動や組織活動を遂行することはできない。

したがって、CSR=CSVと経済活動の相違は、責任が有限か否かの相違に求められることになる。企業経営は原則的には有限責任の下に営まれるが、責任の本来の意義は無限定のものである。

図1 IIRCフレームワークにおける他者に対して創造される価値と組織に対して創造される価値



出所: IIRC、The International <IR> Framework、2013、p.10.

■※8 このような理解に立てば、コンプライアンスは法律や規則の遵守であるから、CSRからは区別されるべきである。法律の遵守が責任の履行でないことの哲学的根拠については、ジャック・デリダ『法の力』法政大学出版局(1999年)を参照されたい。

るから、企業活動の中にも無限責任としてのCSRが要求されることになり、その成果がCSVとなるのである。CSRとCSVは、このように意義づけなければ、企業経営の中で固有の意味を持つことはできないであろう。ましてや、CSRやCSVを経済活動の手段と考えれば、これは本末転倒以外の何物でもない。

しかし、CSR=CSVを遂行せよと号令をかけたところで、CSRが無限責任を前提とするのであれば、有限責任で構成されている組織活動の中で、CSRを実行することは非常に困難な課題でもある。この点を克服するアイデアを最後に考えてみよう。

## 6 企業理念を 体現するための価値創造

企業活動の中に、厳密な意味での無限責任の活動空間を創造することは現実的ではない。しかし、企業の中に無限責任の空間を作らなければ、誰の責任でもないことで生じている社会問題や環境問題が解決されないばかりでなく、他者のニーズの充足という企業活動そのものも次第に閉塞していくことであろう。したがって、企業自らが工夫する必要がある。

このときに活動の指針として活用できるのが企業理念である。多くの企業には企業理念というものがあるが、他者のニーズを満たすことが企業理念の骨子として埋め込まれていなければ、企業活動を導く理念としてはうまく機能しない。他者のニーズが集積したものが社会的課題であり、企業とは本来社会的課題を解決するために創設された組織であるから、企業理念はそれを体現していなければ意味がない。

しかし、社会的課題が本業の中に組み込まれて組織的に対応することになると、その対象は有限責任の網の目の中に入ってしまふ。そのこと自体は組織としての必然の帰結であるが、新

しい社会的課題の発見や解決のために、通常の業務の枠組みを超えて探求できる仕組みが必要である。

たとえば、オムロンは、「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくる」という「企業理念」の実践のために、社内の有志のプロジェクトを奨励し、それをThe Omron Global Awardsとして実施している。2016年には全世界で5,000件もの応募があり、様々な活動が自主的に実施されている。ブリヂストンも、Our Way to Serveという新しいCSR体系を打ち出し、従業員一人一人がどのようなことができるかを考えさせるプロジェクトを始めている<sup>※9</sup>。

オムロンやブリヂストンは、一部の事例に過ぎないが、企業理念を体現させるために、社員に自主的な活動を奨励する方法はCSRの本質とも合致している。マネジメントの要諦は業務の分担とその評価であるから、企業理念を実現するために社員が自ら模索するような活動は、社員自らが自分の責任を創り出すという意味で、通常の業務分担のような有限のアカウンタビリティの概念から、はみ出すものである。

もちろん、企業であるから、このような活動が事業に結びつくことも期待されているであろう。しかし、それはあくまでも結果であって、目的としてはならない。目的とした瞬間に、それは通常の経済活動と同義になり、CSRとしての本質的な意義を失ってしまう。企業活動のすべてをCSR=CSVにすることは、組織としての持続可能性を考えれば現実的ではない。だが、経済活動だけでは人間の方が窒息してしまうし、新しい活動が生まれにくい。そこに風穴を開けて、社会的課題の解決に向かうための責任としてCSRを再定式化することで、初めて企業と社会との間に共通価値が創造されるのである。

■※9 オムロンおよびブリヂストンのホームページを参照。