序 論
CSR は「経営そのもの」であり、 企業は「社会の公器」であるということ

日本におけるCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）には、二つの誤解がある。一つには、Responsibilityを責任と訳したことで、その範囲をコンプライアンス等に代表される範囲に理解したものであり、もう一つには、社会貢献活動、社員ボランティアや寄付等による社会にとっての善き活動と言い換えられるように、具体的なアクションそのものを指すと理解されたものである。近年見られる「CSRからCSV（Creating Shared Value 共有価値の創造）へ」といったアプローチや「本業によるCSR」といった言葉の使い方も、その影響にあるともいえよう。また、CSRに関する多くの記述[1]が、依然として、活動報告にとどまる場合が多い現状も、そうした証左ともいえる。

むしろ、CSRは「経営そのもの」と考えるべきなのだ。CSRは善き活動に限定されるものではなく、企業の社会における存在意義であり、その実現のためのあらゆる手立てを含むものである。CSVという概念の登場によって、CSRを限定的にとらえる傾向に拍車がかかったが、CSVも本業と非本業という区分けをしている時点で、本来あるべき企業の姿勢を表しているとは言い難い。本来、企業の組織の中には本業も非本業もなく、あらゆる組織が自社の存在意義である経営理念の達成のために存在しているはずだ。今日の企業には、多様なステークホルダーによって構成される社会の様々な要請に応え、自社の事業活動やサービス・プロダクツが、どのように社会に影響を及ぼすのか深く理解し、社会にとっても企業にとっても、それぞれの必要性を高いレベルで統合させることが常に求められている。そのためには、企業の経営理念や目標を定め、これをあらゆる階層の組織とそれを構成するあらゆる役員や社員に落とし込み、その実現に邁進させなければならない。それが「CSR」という言葉に本来求められていることであり、それはつまり「経営そのもの」だといえよう。

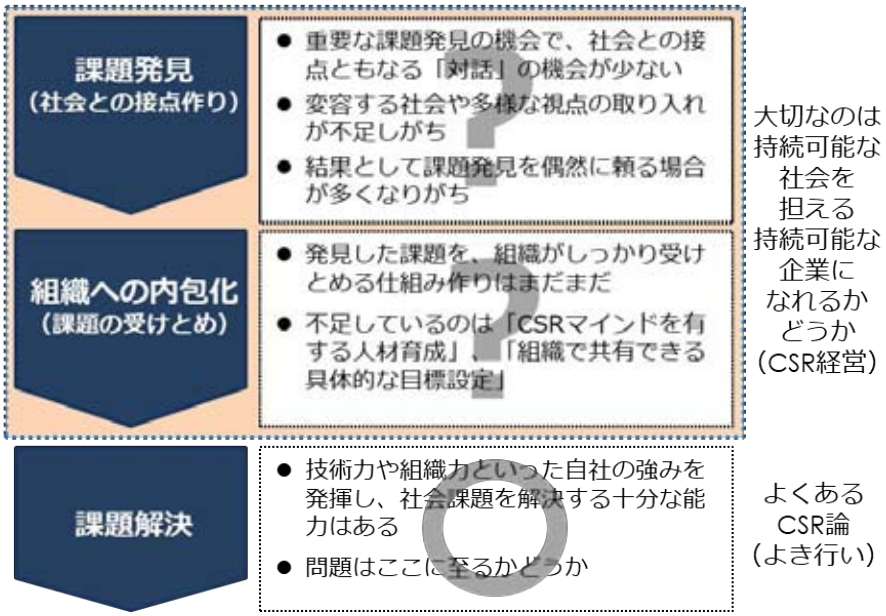
本来のCSRは、松下幸之助が考えたように幅広いものである。『企業の社会的責任とは何か？』（PHP研究所刊）に書かれた松下の言葉を見てみよう。

> 昨今の企業の社会的責任に関するいろいろな論説を考えてみますと、非常に的をついた適正な意見もある反面、やや枝葉にとらわれて、企業の本来の使命についていささか適切さを欠くような解釈がなされている場合もみられるような気がします。そして、昨今の風潮の中では、どちらかといいますと、後者のような傾向がつよいように思われます。そういうことですと、それは企業の正しいあり方を見誤らせ、かえってその真の社会的責任が全うされなくなるおそれがあります。そうなっては、これは企業だけでなく社会全体、国民全体の損害になると思うのです。やはり、企業とはどういうものであり、どのような社会的責任を持っているのかということが真に正しく認識されなくてはならないと思います。

同書は昭和49年（1973年）に発刊されたもので、また、元々のアイデアはさらに過去に遡るものだが、今日書かれたものとして読んでもまったく違和感のない文章であろう。枝葉にとらわれた「昨今の風潮」は、現代においても変わらず、企業の社会的責任、つまり、CSRにおけ

1．とくに企業が発行するCSRに関する報告を見れば、活動報告が中心となっていることが多く、CSR経営そのものに関する記載、例えば、経営理念との整合性やつながりが見えるものや社会の要請に関する分析はまだまだ少ない。

図０－１：日本の CSR の課題



出所：筆者作成

る責任という言葉にとらわれ、コンプライアンスに限るという見方や、本業ではなく、利益やリソースに余裕があればやればよい社会貢献であるといった認識はまだまだ根強い。CSR とは、文字通り、企業の社会的責任であり、これを考え、実践することは、企業の本来の使命を正しく認識することにあり、経営そのものである。

課題の発見から解決のプロセスに応じて、日本の CSR の課題を整理すれば、図０－１のようになる。本来、CSR の出発点は「対話」を通した社会課題の発見であるべきだが、日本企業の多くは、自社が持っているものを出発点として CSR を考えている。すでに持っている強みや技術が前提にあるため、現場での課題解決能力は高いものの、課題発見と組織への内包化（目標の設定や落とし込み、これを担える人材育成）というプロセスを踏んでいないがゆえに、部分的なアクションにとどまり、本質的な課題解決になりにくいという問題がある。CSR 経営のためには、社会とあらゆるレベルで接点を持ち、自社に対する社会の要請に耳を傾け、自社の役割を見出す「対話」が必要となるが、日本ではその機会が乏しいため、自社が担うべき社会課題を発見する機会が、トップが社会と接した機会や範囲に依存してしまう等、偶然に頼る傾向が強くなってしまう。

現代社会は技術進化の影響を受けやすく、また、グローバリゼーションの加速による規範や価値観の相対化、ぶつかりあいによって、社会には様々な変化が起きてくる。しかも、社会を構成する多様なステークホルダーは必ずしも同じ視点には立たず、その対立や相違も起きがちだ。そうした中で、企業自身が社会の視点をいかに受けとめ、必要に応じて、自社の考えをしっかり伝える機会を持てるかが重要になっている。だが、企業のそうした努力は不足しがちだ。対話を進める企業も増える傾向にはあるが、あらゆる階層で、あらゆるステークホルダーとまでは言い難く、まだまだ、一部の CSR 部署が担うにとどまっているのではないだろうか。

あらゆる形態の対話を通じて発見された社会課題は、社会の視点と企業や事業の視点の統合の

プロセスを経て、組織にミッションとして落とし込まれる。これを本書では「内包化」と呼ぶが、経営理念との整合性はもちろん、課題解決を具体的な目標として、また、必要に応じて、KPI（key performance indicator、主要業績評価指標）に落とし込み、事業活動の PDCA が回されるようにしていかねばならない。しかし、事業活動に関する KPI は多く見ることができるが、社会の視点を取り入れた KPI の策定にはまだまだ課題が残る。気候変動や汚染といった環境分野では数値化は進んでいるが、それ以外の社会課題となると、具体的にどんな成果を求めていくのか、評価指標どころかゴールイメージを見出しきれていないとの声も聞かれる。

いわば、問いを立てるプロセス、企業活動で言えば、経営そのものに課題を残しているのが日本企業の CSR の現状だ。これに対し、実際の社会課題解決の前線では自社の技術や組織力を活かした多くの成果を見ることができる。実践において問いを解くとなれば、企業の多くはその実力を発揮することができるのだ。

こうした CSR の内包化と実践の乖離について、筆者は規模を問わず多くの企業経営者と対話を重ねてきたが、ときに「それこそ CSR にとどまらず、日本企業の経営の課題である」との指摘も得た。しかし、よく考えてみてほしい。やはりそれは、CSR と経営は別物との理解をベースとした発言なのだ。繰り返しになるが、CSR は経営そのものであり、自らの社会における存在理由を常に探求し、これを果たすために、自ら問いを立て、解いていくことが求められており、その継続こそが企業活動そのものなのではないのだろうか。

本稿は、こうした問題意識を持った上で、ポスト近代、ポスト産業資本主義に至りつつある現代社会ならではの特質を踏まえた「社会の公器」たる企業とはどんなものか、社会も企業も持続可能となるために、どのような視点が必要で、どのような実践が求められるのか、あらためて探求するものである。

第一部では、現代社会ならではの変化とは何か、政策の視点も含めて再定義を試みつつ CSR 経営のエッセンスともいえる松下幸之助の言葉の中から現代社会における企業経営への示唆を探りたい。第二部では、理念や枠組みばかりではなく、現代における「社会の公器」を実践する、グローバル企業から地域密着の中小企業までの様々な事例研究にも併せて取り組むものである。

ここで、松下幸之助の「企業は社会の公器」の意味を捉えておきたい。

『企業の社会的責任とは何か？』の中で、松下は、企業は、人、土地、資源といった社会からの借りもの・預かりものでできており、また、企業の役割は、社会の足らざるところを補い、これを潤沢に作りだすことで、世の貧困を失わせるものでなければならないとしている。

そうした企業のあり方を、松下は「企業は社会の公器」という言葉で表している。

> まず基本として考えなくてはならないのは、企業は社会の公器であるということです。つまり個人のものではない、社会のものだと思うのです。企業には大小さまざまあり、そこにはいわゆる個人企業もあれば、多くの株主の出資からなる株式会社もあります。そういった企業をかたちの上、あるいは法律の上からみれば、これは個人のものであるとか、株主のものであるとかいえましょう。しかし、かたちの上、法律の上ではそうであっても、

本質的には企業は特定の個人や株主だけのものではない、その人たちをも含めた社会全体のものだと思います。

こうした主張は、「会社は誰のものか」という企業所有論に関する議論の先駆けとも言えるだろう[2]。企業と社会の関係を、より具体的に考えるための方法としてのマルチステークホルダーの観点からのアプローチの嚆矢でもある。

さらに、“事業は人なり”といいますが、企業活動の根幹となる人間というものは、これはいうまでもなく、天下の人、社会の人材なのです。

従業員をはじめとする「人」に対する観点も重要だ。人が働き、社会と接点を持つ場、人がやりがいを実感する場、そして、人が成長する場としての企業の責任を挙げている。そうしたアプローチを経て、論は核心に踏み込む。

というのは、いかなる企業であっても、その仕事を社会が必要とするからなりたっているわけです。企業が、その時どきの社会の必要を満たすとともに、将来を考え、文化の進歩を促進するものを開発、供給していく、いいかえれば、その活動が人びとの役に立ち、それが社会生活を維持し潤いを持たせ、文化を発展させるものであって、はじめて企業は存在できるのです。こういう仕事をしたいと、いくら自分だけで考えても、それが現在もまた将来においても、人びとの求めるものでなく、社会がなんら必要としないものであれば、これは決して企業としてなりたたないと思います。今日存在する企業のすべては、そうした社会なり人びとの求めから生まれてきたものだと思いますし、また世の進歩とともに、これまであった仕事が不要になったり、次つぎと新たな事業が生まれてきたりもするでしょう。

松下は、「企業は社会の公器」という言葉を用いながら、そこに、社会からの借りもの・預かりものを活動の源泉とする企業、社会の必要を埋める役割を果たす企業、の二つの意味を込めている。

「社会の必要を満たし、将来の発展を促進するものを開発、供給していく」という言葉は、日本社会にまだモノが足りず、貧しかった発展途上の時代には適用できるが、物質的な飽和に至った現代社会には適合しないとの指摘もあろう。

松下は「生産者の使命は、貧をなくすために、貴重なる生活物資を水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである」という水道哲学を説いたが、例えば、日本を含めた多くの先進国を見れば、もっとも高価な耐久消費財の一つである自動車の保有状況はすでに飽和状態にあり、たしかにモノは溢れている。しかし、現代社会には、過去の時代には見ることができなかった、時間やコミュニケーションといった、現代ならではの「新たな不足」が生じていることも見逃してはならない。

2．岩井克人は、米国等で伝統的に見られる株主主権論に対し、『会社はだれのものか』（2005 年、平凡社）等をはじめとする著書を通じて、ポスト産業資本主義時代における企業のあり方を論じた。

また、格差問題に象徴されるように、漫然とした全体像にとらわれずに、これまでとは異なる視点やアプローチでつぶさに社会を見ていけば、改めるべき不足を随所に見ることができよう。これに応えることこそ、現代社会における企業のあるべき姿であり、その意味で「企業は社会の公器」の意義は何ら変わっていないと考えることができるのではないだろうか。いわば、現代の水道哲学が必要とされているのであり、変容する社会の要請はどのようなものか、社会そのものに向き合うことの意義をあらためて考えることが求められているのである。

松下は、企業、地域、国家における「経営」、その背景となる「哲学」の不在を常に嘆いていた。現代社会においては、グローバリゼーションや財政制約に伴う政府機能の相対的縮小や市民社会の未成熟といった様々な要因もあって、組織力や技術力を有し、国境を自由に跨いで活動することができる企業の影響力は相対的に増している[3]。そうした点からも、経営や哲学の意味もますます重要になってきているはずだが、とくに社会と企業の関係において、そもそも、経営や哲学とは具体的にどんな意味があるのだろうか。

企業を構成する要素にヒト、モノ、カネがある。すでに、ヒトやモノについては「社会からの借りもの・預かりもの」として位置付け、考えることが必要であると述べてきたが、残りの「カネ」についても、現代社会だからこその見方・考え方が求められている。

松下は「株式の大衆化」を唱えた。これは、企業の株式は、一部の資本家や投資家によって保有されるのではなく、幅広く大衆が保有することが、社会や経済にとっても、企業自身にとっても、重要であり、あらゆる手立てを尽くして、これを進めるべきだと訴えていた。後述するグローバリゼーションやポスト産業資本主義に影響を受ける現代社会において、株式の大衆化はどのような意味をもたらすのだろうか。これも、社会の公器たる企業の一つの要素として考えられるべきであろう。

序論の結びに、企業事例の取材に応じてくださった各社の皆さまに、心から御礼を申し上げたい。自社の取り組みが他社の参考となり、ひいては社会のためになるならばと、積極的に情報を開示していただいた。それぞれの経営や個々の取り組みは、まさに「社会の公器」に相応しい企業ばかりである。各社を実際に見ていただければ、公器たる企業そのものを実感いただけるだろうが、本書の記載で十分に伝わらないならば、それは、筆者の表現が不足しているためであることを予め断っておきたい。

3．立場や考え方による賛否はともかく、経済活動や社会活動、さらには様々なコミュニケーションが国境を越えたものになっていくのは、大きな時代の流れであり、とくに、日本社会や日本企業にとっては、資源の制約や経済活動の実態から考えれば、グローバリゼーションは一つの与件と考えるべきだろう。
企業や市民は、国境を越えた活動や連携は自由に行うことができるが（もちろん、国家によってはそうでない場合もあるが）、多くの政府が主権者である国民との関係性やその成り立ちからして、国境を越えた活動を行うことはできない（内政干渉になってしまう）という制約を持っている。また、民主制を採用する国家の多くが大なり小なり財政赤字を抱えながら活動していることを見れば、そこには金銭的な制約も生じてきていることも承知しておくべきであろう。
そもそも、筆者は、公共政策（Public Policy）の研究から、その担い手としての企業の可能性を探求していこうとCSR の研究に着手した経緯がある。公共政策の担い手は政府ばかりだと考えがちだが、むしろ、今後の可能性を考えれば、企業と市民が担う余地はきわめて大きい。