

Harvard Business Review

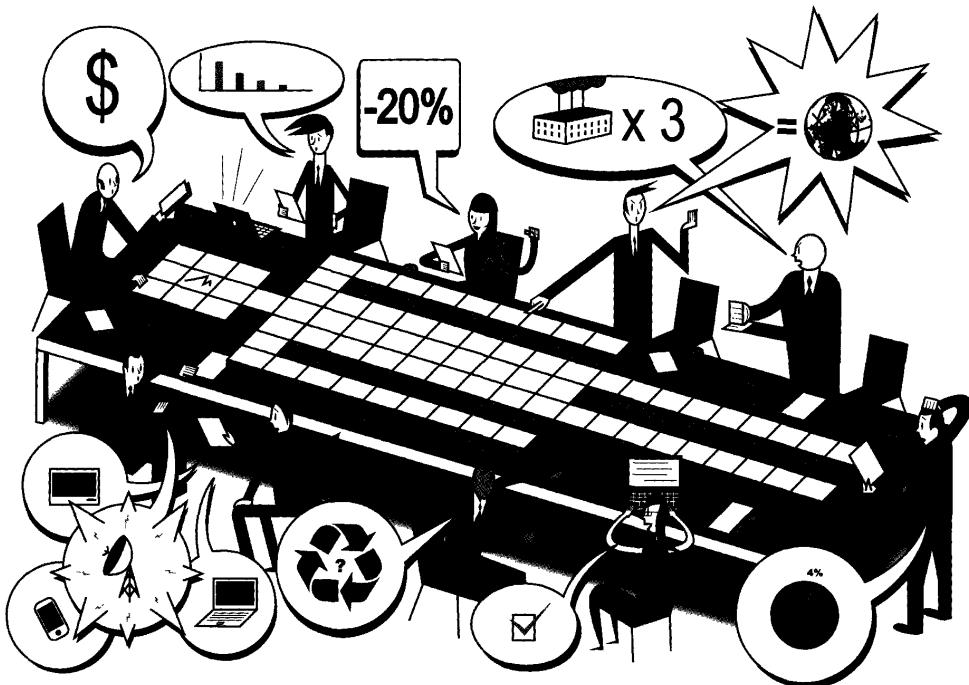
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

January 2008

1



公器の経営



Feature Articles

競争優位のCSR戦略

ハーバード・ビジネススクール 教授
マイケル・ポーター

ハーバード大学 ジョン・F・ケネディ行政大学院 上級研究員
マーク R. クラマー

破壊的イノベーションで 社会変革を実現する

ハーバード・ビジネススクール 教授
クレイトン M. クリステンセン ほか

企業とNGOの共創モデル

ミシガン大学 スティーブン M. ロス・スクール・オブ・ビジネス 教授
C. K. プラハラッド ほか

社会とともに

編集工学研究所 所長
松岡正剛

ソニー 創業者
井深 大

阪急グループ 創業者
小林一三

元 ヤマトホールディングス 会長
小倉昌男

松下電器産業 創業者
松下幸之助

本田技研工業 創業者
本田宗一郎

元 東芝 会長
土光敏夫

トヨタ自動車 取締役相談役
奥田 碩

元 キヤノン 名誉会長
賀来龍三郎

オムロン 創業者
立石一真

元 日本興業銀行 会長
中山素平

元 日本電気 名誉会長
小林宏治

実業家
渋沢栄一

京セラ 名誉会長
稻盛和夫

元 日本電気 名誉会長
小林宏治

企業倫理の道

元ハーバード・ビジネススクール 名誉教授
ケネス R. アンドルーズ

ビジネスマンは道徳心を失いやすい

ハーバード大学 教育学大学院 教授
ハワード・ガードナー

社会起業家の育て方

アショカ 創設者兼CEO
ウィリアム・ドレイton

災害援助とCSR

フリック・インスティテュート 共同創設者
アニシャ・トーマス ほか



ハーバード・ビジネススクール 教授
マイケル・ポーター

Michael E. Porter

ハーバード大学 ジョン F. ケネディ行政大学院 上級研究員

マーク R. クラマー

Mark R. Kramer

村井 裕／訳

【2006年度マッキンゼー賞受賞論文】

Strategy and Society

The Link Between Competitive Advantage
and Corporate Social Responsibility

「受動的」では価値を創出できない

競争優位のCSR戦略

CSR（企業の社会的責任）は、贖罪や保険であつてはならない。
むしろ、より積極的な態度で臨むことで競争優位の源泉になりうる。
すなわち、数ある社会問題のなかから、企業として取り組むことで
大きなインパクトがもたらされるものを選択し、これを踏まえたうえで
バリューチェーンと競争環境を改革することによって、
企業と社会双方がメリットを享受できる活動を展開するのだ。
ネスレ、トヨタ、マイクロソフト、GE、ホールフーズなど、
「受動的CSR」を超えて、「戦略的CSR」を推し進めることで、
新たな競争優位を築き、持続的成長への道を拓きつつある企業がある。
本稿は2003年に掲載された「競争優位のフィンソロピー」をさらに発展させ、
企業は社会とみずからの競争力、両方に益するイノベーションをもたらすべきと説く。

CSRの 新たなパラダイム

行政、社会活動家、マスメディアによつて、企業活動の責任が厳しく問われる時代になつた。無数の組織が、企業を社会的責任（CSR）の観点から評価し、そのランキングには十分な社会的影響力がある。その結果、CSRはどの国のビジネス・リーダーにとても、なおざりにできない重要テーマになりつつある。

企業は、自社の活動が社会や地球環境に及ぼす悪影響を相当改善してきた。しかし、まだまだである。その理由は二つある。第一に、企業と社会を対立するものとしてとらえている。両者はそもそも相互依存関係にある。第二に、CSRは可もなく不可もない対応に終始している。そうではなく、各企業は自社の戦略に即したかたちで具体的に考えるべきである。

つまり、現在支配的なCSRの考え方では、あまりに部分的であり、事業や戦略とも無関係で、企業が社会に資するチャンスを限定している。むしろ、事業上の判断を下すのと同じフレームワークに基づいて、その社会的責任を果たすというように考えれば、CSR

はコストでも制約でも、また慈善行為でもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる有意義な事業活動であることがわかるはずだ。

本稿では、企業と社会の関係に新たな視点を提示したい。すなわち、「企業の成功」と「公共の福祉」をゼロサムで考えないという視点である。本稿で示すフレームワークを用いれば、企業が社会に及ぼすであろう影響——それがプラスであれ、マイナスであれ——を特定し、どれに対処すべきかを判断し、そのための効果的な方法を考え出せる。

長期的に見れば、CSRは社会を大きく進歩させる源になる可能性が高い。言うまでもなく、企業内の資源や能力、判断力を、社会に資する活動に投じられるからである。

また九五年、ロイヤル・ダッチ・シェルが老朽化した石油掘削施設ブレント・スパーをそのまま北海に沈めようとしたところ、環境保護団体のグリーンピースから猛烈な抗議を受け、メディアも大々的に報道した。

製薬会社は、主力製品や主要市場とほとんど関係のないアフリカのエイズ問題にも、手を差し伸べるべきだと見なされている。さらに、ファスト・フード業界や食品業界には、肥満と栄養不足の問題に責任があるという論調も出てきた。

右派左派を問わず、あらゆる市民活動団体が企業に圧力をかけることに積極的になり、そのテクニックも上達してきた。社会活動家たちは、ある問題に世間の目を向けさせるために、大きな責任がなくとも、とにかく目立つ企業、儲けている企業を攻撃的にしが

たとはいえる。企業が率先して取り組んできたとはいえない。むしろ企業がみずからの責任外にあると見なしていた問題について、世論からの意外ともい

える反応から、初めて意識した企業も多い。

たとえば、ナイキは一九九〇年代前半、強硬な不買運動の的となつた。『ニューヨーク・タイムズ』紙をはじめ、各マスメディアが、インドネシアの下請け工場で学齢期に当たる少年が働くかされているといつせいに報じたからだ。

たとえば、ネスレはボトル・ウォーターオの出荷量では世界最大だが、世界全体の淡水の〇・〇〇〇八%しか消費していないにもかかわらず、厳しい批判にさらされた。実際には、世界全体の淡水の七〇%を消費する農業用水の非効率性のほうが重要な問題なのだが、そこにはネスレのように標的にしやすい多国籍企業は存在しない。

CSRにまつわる議論は、大企業の取締役会でも取り上げられるようになつてきる。二〇〇五年の一年間で、労働条件から地球温暖化まで、CSR関連の株主総会決議がなされ、その数は合計三六〇件に達した。

また、CSR報告書を義務づける国が増えている。たとえば、現在イギリスで審議中の八五年会社法の改正案は、全上場企業に対して、倫理・社会・地球環境面でのリスクをアニュアル・リポートに記載するように義務づけるも

Michael E. Porter

ハーバード・ビジネススクールのウイリアム・ローレンス司教記念講座教授。どの学部でも講義できるユニバーシティ・プロフェッサーでもある。本稿を含めてマッキンゼー賞の受賞歴は6回に上る。なお、『The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy』(HBR, Dec. 2002。(邦訳「競争優位のフィランソロピー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号)も受賞論文である。

Mark R. Kramer

ハーバード大学ジョン・F.ケネディ行政学院のCSRイニシアティブの上級研究員。また、国際的な非営利コンサルティング組織であるFSGソーシャル・インパクト・アドバイザーズのマネージング・ディレクターを務める。

両者はFSGソーシャル・インパクト・アドバイザーズと、非営利の研究機関であるセンター・フォー・エフェクティブ・フィランソロピーの共同創設者である。

の^(注1)だ。

これらの圧力からはつきり読み取るのは、社外のステークホルダーたちは、さまざまな社会問題に関する責任を企業に負わせようとする傾向である。その結果、いい加減と判断された企業には、大きな財務リスクが生じるおそれがある。

企業もこの種のリスクを意識はしているものの、どのように対処すべきかをわかっていない。ありがちなのが、戦略とも実際の業務とも関係なく、うわべを装うだけの対応である。PR活動やメディア・キャンペーンを実施するが、その中心となるのは、社会や地球環境での慈善行為を並べ立てたCSR報告書である。

二〇〇五年、多国籍大企業二五〇社のうち、CSR報告書の提出企業は六四%に上った。アニュアル・リポートの一部としている例もあるが、大部分

は独立したサステナビリティ報告書で、この作成を専門とする小さな業界が生まれたほどである。

しかし、この種の報告書がCSR活動における共通のフレームワークを示すことではなく、また長期戦略のフレームワークなどは望むべくもない。単に社会への配慮を示すために、ばらばらな活動を紹介する記事を集めた冊子にすぎない。

この種の報告書を読むと、「書いてあること」より「書いていないこと」のほうが多い場合が少なくない。たとえば、ある事業や地域について、汚染や廃棄物、CO₂排出量やエネルギー消費量が減少したと記されているのに、全社についてのそうした記述は見当たらない。

フィランソロピー活動の記事では、寄付金の額やボランティアの参加時間は掲載されているが、どのような成果があつたかは伝えていない。具体的な目標を掲げた将来の取り組みへの約束となると、さらに乏しい。

CSR報告書の増加は、CSRランキングの増加とほぼ機を一にしている。厳格で信頼できるランディングができる、企業活動にも建設的な影響を与えるかもしないが、現状はさまざまであるからである。

まな「自称審査員」が勝手なことを言

ランキング・ゲーム

企業活動が社会にどのような影響を及ぼしているのか、これを測定して公表することで、企業活動のあり方に影響を与える可能性はある。ただし、まずランディングに一貫性があること、そして企業活動の社会への影響を正確に測定できることが条件だ。あいにく、昨今氾濫しているCSRランディングは、どちらの条件も満たしているとは言いがたい。

まず、ランディングの評価基準がバラバラである。たとえば、ダウ・ジョーンズのサステナビリティ指数は、さまざまな経済的パフォーマンスを評価基準に含めている。「顧客サービス」は「企業市民活動」より五割も重い評価を受ける。

ところが、これと並び称せられるFTSE4Good指数シリーズは中身が異なり、経済的パフォーマンスや顧客サービスは評価基準に含まれていない。同じ評価基準が入っていても、最終的な指標への重みはすべて異なっている。

さらに問題なのは、その評価基準がはたして適切かどうかについて、どのように判断するかである。

マスメディアあれ、NPO（非営利組織）あれ、投資顧問会社あれ、グローバル企業の複雑多岐にわたる活動をまるごと監視するだけの資源は持ち合っていない。そこで、入手しやすいデータを評価指標に採用すること

になりがちだが、これらが社会や地球環境への影響を正しく反映しているとは限らない。たとえばサステナビリティ指数では、取締役の人数を「地域社会貢献度」の一指標としているが、取締役の数と地域貢献度にはまったく相関はない。

最後に、社会への影響を把握できる評価指標を選んだにしても、「データの信頼性が低いことも多い。ほとんどのランディング調査で用いられているアンケート調査は、有効回答率が必ずしも統計的に有意とはいえず、企業が発表するデータは、外部のチェックを受けている。しかも、隠すことの多い企業ほど回答率は悪い。

その結果、ほとんど意味のないCSRランディングがはびこっている。どんな企業でも「当社は社会的責任について、このような指標をクリアしています」と自慢でき、それをだれも否定できない状態なのだ。

[注]
CSRランディングの問題については、詳しくは Aaron Chatterji and David Levine, "Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement," *California Management Review*, Winter 2006 を参照。

うだけで、混乱に拍車をかけているにすぎない（図み「ランキング・ゲーム」を参照）。

経営者たちはこの状況から抜け出すために、NPO（非営利組織）、コンサルティング会社、専門の学者に助言

を求めるようになつた。その数は増え

る一方で、議論も複雑になるばかりである。CSRについての大量の文献が登場しているが、実用的な指針は依然はつきりしない。

ここで、CSRに関する従来の議論を検討すべきだろう。そうすれば、社会への配慮と戦略や業務を一体化するために新たなアプローチが求められて

いる理由が納得できるだろう。

これまでのCSR論は正当性に乏しい

CSRを熱心に主張する人たちが掲げてきた理由は、大きく四種類ある。

「道徳的義務」「持続可能性」^{（サステナビリティ）}「事業継続の資格」「企業の評判」である。

まず道徳的義務については、企業は

善良な市民として正しいことに取り組

む義務があるとする、アメリカの代表

的な非営利CSR団体、ビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンシビリテ

イの目標に象徴される。加盟企業には「倫理的価値観を尊重し、一般市民、地域社会、自然環境を尊重した方法で商業的成功を実現する」ことを求めている。

次に持続可能性とは、地球環境と地域社会を守り育てることを強調している。その定義は、八〇年代にノルウェー初の女性首相、グロ・ハーレム・ブルントラントが述べたもので、すなわち「未来の世代のニーズを損なわない範囲で、現在のニーズを満たす」である。現在も「持続可能な発展を目指す世界経済人会議」がそのまま採用している。

三つ目の事業継続の資格とは、どのような企業であれ、行政や地域社会などステークホルダーから、暗黙的か明示的かを問わず、事業を遂行する許可を得る必要があるという考え方である。

最後に、企業の評判を理由としてCSR活動に取り組む企業が少なくない。会社のイメージやブランド力が向上し、社員の士気も上がり、その結果、株価も上昇するという主張である。

以上四つの理由から、CSRについて議論してきた。しかし、いざ現実の判断を下すに当たって、十分な根拠たりうるものは一つもない。四つのアプローチそれぞれについて、その限界

を見てみよう。

CSR活動は道義上の要請であり、依然そつである。偽りのない財務報告、法令遵守、倫理的な配慮などは、だれもが納得しやすいばかりか、その取り組みも難しくない。

道徳的義務と言えば、それはもちろん無条件の義務という意味だろう。とはい、大半のCSR活動においては、矛盾する複数の価値観、利害、コストをバランスさせることが強いられる。

たとえば、グーグルが中国に進出する際、解決しがたい矛盾が生じた。すなわち、アメリカのユーザーたちは検閲を忌み嫌うが、中国政府は自国にとって都合の悪い情報は検索できないように法的に制限を課したのである。

ある社会的便益と他の社会的便益を比較する、またその費用対効果を検討するにしても、道徳的に分析すべきであるが、そのような評価基準はない。

たとえば、製薬会社がその売上げを、「現在の治療の支援」「未来の治療薬の開発」「株主への配当」に配分するに当たって、道徳的な原則に頼ることはできない。

持続可能性は、「トリプル・ボトム・ライン」と呼ばれる、経済・社会・地球環境の三つにおいて成果を上げるという、より進歩的な利己主義に

訴えるものである。言い換れば、社会や地球環境に累を及ぼす近視眼的な企業行動を避け、長期的な経済的成功を考えて行動せよということだ。

この考え方には、ある行動が経済や規制の面でも企業のプラスに働く場合には申し分ない。たとえば、デュポンは九〇年以来、エネルギーを節約することで累計二〇億ドル以上の金額を浮かせている。またマクドナルドでは、包装材を変更したことで、固体廃棄物を三割削減した。地球環境へのプラス効果を別にしても、賢い経営判断だつたといえる。

しかし、このような分野以外では、持続可能性という概念はあいまいすぎて、ほとんど意味をなさない。透明性は、贈収賄よりも持続可能性が高いといえるかもしない。優れた雇用慣行は、不正な奴隸的就労よりも持続可能性が高いかもしない。フィランソロピー活動は、社会の持続可能性に貢献するかもしない。

正しかかどうかはともかく、長期的な目標と短期的なコストを比べる基準としては使えない。持続可能性を主張する人たちは、このようなトレード・オフについて疑問を呈示するものの、それに答えるだけのフレームワークは持っていない。

訴えるものである。言い換れば、社会や地球環境に累を及ぼす近視眼的な企業行動を避け、長期的な経済的成功を考えて行動せよということだ。

そして、CSRの戦略上の意味について理解できない経営者は、これらのコストを先送りしがちである。すると、社会的義務を怠つていると批判を受け、後にはるかに大きなつけを被るおそれがある。

かたや、事業継続の資格はより実際的である。これならば、企業は各ステークホルダーと関連性の高い問題について考え、しかるべき判断を下すことができる。またこのアプローチは、行政、地域住民、社会活動家と企業との間に建設的な議論を促す。

したがつて、行政の認可が決定的な産業、たとえば鉱工業など規制が厳しい採取型産業などの場合、この考え方が主流なのだろう。また同じ理由から、周辺住民の受け入れが必要な産業、有害物や環境汚染を生み出す化学産業などでもしかりである。

ステークホルダーたちを満足させるにも、CSR関連の問題をみずから管理しようとせず、他人任せにしている企業がある。各ステークホルダーの言い分はもちろん無視できないが、これらステークホルダーがその企業の能力、市場でのポジショニング、犠牲にされるトレード・オフについて完全に理解しているはずがない。実際、ステークホルダーからの圧力が激しいからといつて、その問題が、企業にとつても世界全体にとつても、重要とは限らない。

CSRについて、圧力団体を懷柔する手段として見てている企業は、場当たり的な自己弁護を繰り返すだけとなる。終わりなきPRはしょせん対症療法にすぎず、社会的意義にも戦略上の意義にも乏しい。

最後に、企業の評判は戦略上のメリットを追求するものだが、思いどおりになることはめったにない。世のなかの評判を気にするのは、事業継続の資格と同様、主に社外のだれかを満足させたいという気持ちからである。一般消費者を相手にしている企業では、コーズ・マーケティングとして表れる。

CSRの費用対効果を数値化できない以上、なぜ取り組むのか、その根拠は脆弱である。したがつて、経営陣が代わつた、景気が反転したといったことで、すぐに廃止になるおそれがある。以上四つの説には、共通の弱点がある。企業と社会の相互依存関係ではなく、対立関係に注目している点である。これら四つとも、全般的な理由を指摘しているだけで、その企業の戦略や業務プロセス、事業展開している地域については脇に置いている。

そのため、さまざまな社会問題のなかから、いちばん重要な問題、いちばん大きな成果が期待される問題について検討・選択し、対処するという目的

少ないが、長期的CSR活動で有名になつた企業もある。しかし、このような企業でさえ、どのような成果を社会にもたらしたのか、ましてや事業にどのような貢献があつたのかは判然しない。

組織上も、CSR業務や各プロジェクトはたいてい組織的に孤立しており、また慈善活動とも切り離されている。このようなばらばらな取り組みのせいでの、企業の社会的影響力は分散してしまう。個々のステークホルダー、あるいは企業がいま抱えている課題に、個別に対応しているにすぎない。

このような細分化による機会損失は膨大である。社会に便益を提供すべき企業の力は分散し、コミュニケーションとビジネス、それぞれの目標を同時に後押しするような行動など望むべくもない。

事業とCSRを 一体化する

CSRを推進するには、まず企業と社会の一般的な関係を基本に置きつつも、そのうえで戦略や事業と関連づける必要がある。

企業と社会は相互に依存し合つて、どちらも役に立たない。したがつて、ほとんどの場合、その企業の戦略とはまったく無関係なCSR活動や慈善活動が選ばれ、社会的意義のある成果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しない。

こえるかもしないが、やはり基本となる真理である。諸説が引き起こした混沌から企業を救い出すには、やはりここに立ち戻るべきである。

企業の成功には健全な社会が欠かせない。生産性の高い労働力を確保するには、優れた教育や医療、機会均等が前提となる。安全な製品と労働環境は、顧客を引きつけるだけでなく、事故による内部コストも減少させる。土地、水、エネルギーなど天然資源の有効活用は、企業の生産性を高める。また、優れた行政や法制度、私有財産権は、効率化とイノベーションに不可欠である。法規制がきちんととしていれば、消費者も競争力ある企業もいたずらに搾取されることはない。

企業と社会の接点を 探す

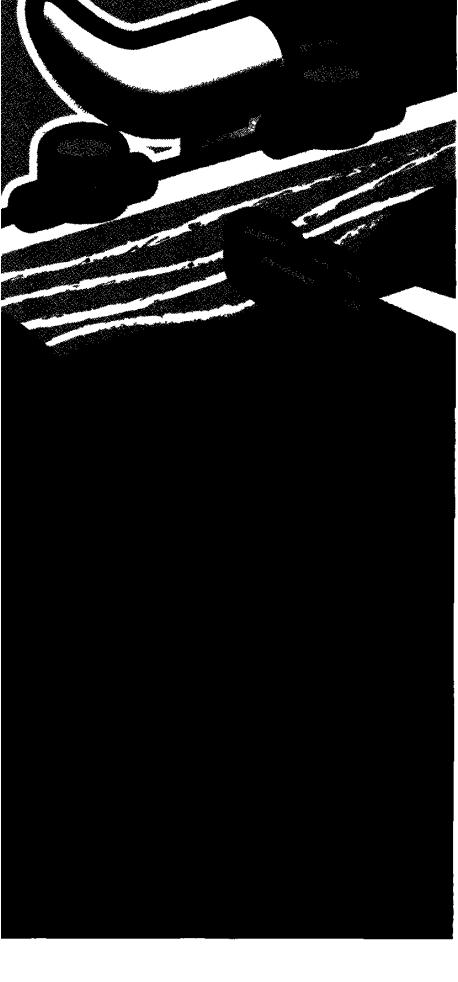
他市民社会の構成員たちが、もし生産性の高い企業の事業をじやましたりすれば、部分的には勝利しても全体としては敗北する。企業と地域社会の競争力が低下し、賃金も上がり、雇用が悪化し、税金やNPOへの寄付の財源も目減りしていく。

企業のリーダーも市民団体のリーダーも、互にけん制し合い、互いの利害が一致する接点への関心が足りない。企業と社会が相互依存関係にある以上、事業判断も社会政策も、共通の価値に従うべきなのだ。すなわち、企業のどのような意思決定も、企業と社会の双方が利するものでなければならぬ。企業であれば社会であれ、みずからの利益のために相手を害するのは危険な道である。どちらかの一時的な利益が、双方の長期的な繁栄を阻害することになりかねない。^(註3)

このような一般的な原則に従って、企業は、競争関係の把握や事業戦略の指針というフレームワークに、社会の視点を取り込まなければならない。

企業活動を通じて社会に影響を及ぼすなむ「内から外への影響」である。企業のバリューチェーン内の諸活動は、事業転換している地域社会と接点を持つ、社会にプラスあるいはマイナスの影響を及ぼす（図み「バリューチェーンとダイヤモンド・モデルでCSRを考える」を参照）。

企業と社会の相互依存性には、二つ



ることもある。社会の基準が変わり、科学が進歩していくからだ。たとえば、いまでは重大な健康リスクとされるアスベストは、二〇世紀前半の科学では安全とされていた。五〇年かけて

アスベストの危険性を示す証拠が積み上げられ、ようやく損害賠償請求が起された状態になつたのである。科学研究の進歩が、アスベストについてどのような結果をもたらすのかを予測できず、消え去つていった企業が多い。

したがつて、現在の社会への影響を見ているだけでは十分ではない。たえず変化していく社会への影響を慎重に見極めるプロセスがなければ、企業存亡の危機にもつながりかねない。

企業活動が社会に影響を及ぼすのと同じく、外部の社会状況も企業にプラスとマイナス両面の影響を及ぼす。つまり「外から内への影響」である。

いかなる企業でも、事業を遂行するうえで、何らかの競争環境のなかに置かれているわけであり、そのため戦略

の実現は、特に長期的に大きな制約を被る。社会の状況も、企業を取り巻く競争環境の一部として重要である。

いまのところ、バリューチェーンの内から外への影響ほどには、競争環境を左右するものとして注目されることはないが、長期的には企業と社会の

双方にとつてはるかに重要な、健全な競争環境を維持することは、企業と地域社会の両方に有益である。

競争環境の条件は、大きく四つに分けることができる。

① 事業を遂行するうえでの手段の質と量。たとえば、人的資源や輸送

インフラなどである。

② 競争の前提条件となるルールとインセンティブ。たとえば、知的資産の保護、手続きの透明性、汚職の防止、投資の促進などの政策である。

③ 事業地域における需要の規模と性質。これは、製品の品質や安全性の基準、消費者の権利、政府調達の公正性などに影響を受ける。

④ 自社事業を後押しする周辺産業の存在。たとえば、各種サービス・プロバイダーや装置メーカーなどである。

これら四条件のいづれにも、CSR活動のきっかけがある。たとえば、望むような人材を雇用できるかどうかにはさまざまな社会的要因が絡んでくるが、そこには企業から影響を及ぼすことが可能だ。基礎教育システム、住宅の供給、人的資源の制約となる差別へ

の対応、公的な医療施設の整備などで^(注4)ある。



選ぶ 対応すべき社会問題を

いかなる企業であれ、すべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりはできない。それゆえ、自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるをえない。そのほかの社会問題は、体制が整っている他の産業、NGO、政府機関に任せることにしよう。

CSRの指針とすべき条件において、「その大義が努力に値するものかどうか」ではなく、「共通の価値を生み出す可能性があるのかどうか」が最も重要なある。つまり、社会と企業の双方にとって有意義なものでなければなら

バリューチェーンと ダイヤモンド・モデルで CSRを考える

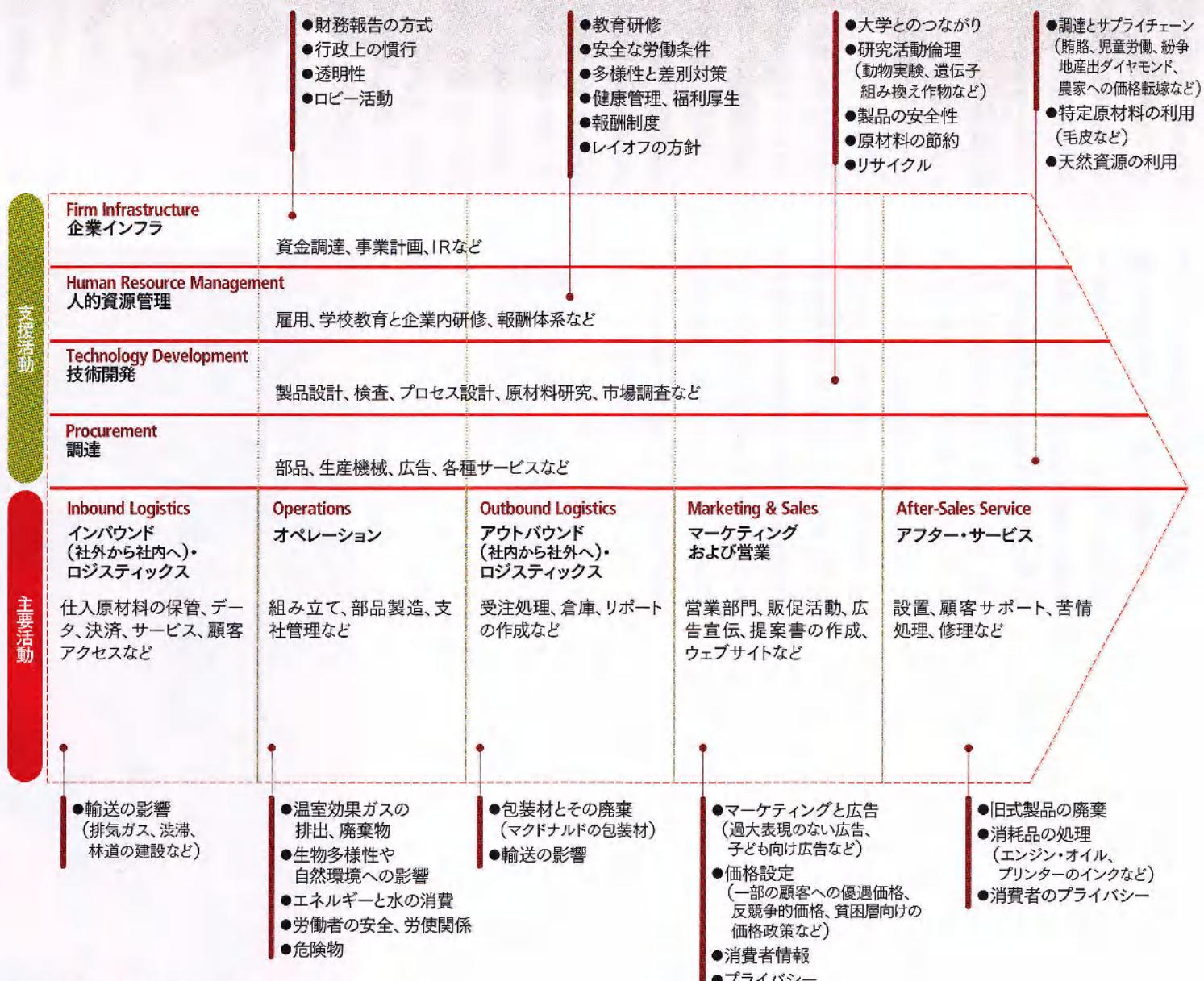
企業と社会の相互依存性を分析するには、ポジショニング分析、戦略ブランディング・ツールをそのまま活用できる。これらを用いれば、自社にとって最も効果のあるCSR活動を絞り込めよう。一時的な善意、あるいは外圧への対応として行動するのではなく、かかるべきCSR活動を企画すれば、社会へのメリットも、事業面への効果も最大化することができる。

下の二つの図は、それぞれ用途が違う。一つは、バリューチェーンのチャートを用いて、図表1「バリューチェーンが社会に及ぼす影響」のように、順位を明らかにしたうえで取り組むべきである。

一般的な意味では、バリューチェーンが社会にマイナスの影響が及ぼさないように努めるべきである。また、ある種の企業活動からは、社会的な名声あるいは戦略の差別化が得られる可能性がある。

図表1 バリューチェーンが社会に及ぼす影響

バリューチェーンとは、事業運営に必要な活動すべてを描き出したものである。このフレームワークを用いることで、個々の事業活動が社会に及ぼすプラスとマイナスの影響について見極められる。雇用やレイオフの方針から、温室効果ガスの排出まで、「内から外への影響」はさまざまにある。以下で、いくつかの例を挙げるが、これでもほんの一端にすぎない。



出典: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
(邦訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)

「社会が競争力に及ぼす影響」の四分野すべてに取り組むことは難しい。したがって、競争戦略上、最大の価値をもたらす分野を選択することが課題と二つ選び出される。

図表2 社会が競争力に及ぼす影響

効果的なCSR活動を企画するには、バリューチェーンが社会に及ぼす影響を知るだけでなく、自社の競争環境における社会的側面を理解する必要もある。つまり、生産性を向上させれる能力、戦略を遂行する能力を左右する「外から内への影響」である。これを把握するには、ある事業領域の諸条件、たとえば輸送インフラや規制の公正な運用などが自社の競争力にどのように影響するのかを示すダイヤモンド・モデルを使うといい。



出典:Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990.
(邦訳『国の競争優位(上・下)』ダイヤモンド社、1992年)

ない。

支援は、サザン・カリフォルニア・エジソンなどの電力会社にすれば「一般的な社会問題」だが、アメリカン・エキスプレスのような企業にすれば「競争環境の（重要な）社会的側面」となる。同社の売上げは高級エンタテインメント、ホテル観光産業に依存して

たとえば、福利厚生としての医療保険は、ソフトウエア開発やバイオ関連の企業ではさほどどの問題にはならない社員数も少なく、給与もそれなりに高いからだ。しかし、低賃金労働者を多く抱えている小売業では大きな問題になる。

一般的な社会問題・社会的には重

② バリューチェーンの社会的影響..

通常の企業活動によつて少なからぬ影響を及ぼす社会問題

それでも、企業活動から大きな影響を受けることはなく、企業の長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題

③ 競争環境の社会的側面・外部環境

④ ハリス・エーチソンの社会的影響

通常の企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題

③ 競争環境の社会的側面・外部環境 要因のうち、事業を展開する国で の企業競争力に大きな影響を及ぼ す社会問題

〔競争環境の社会的側面〕でもある。アフリカ大陸のエイズ禍は、ホーム・デポなどアメリカの小売業者にすれば「一般的な社会問題」であるが、グラクソ・スミスクラインなどの製薬

多数あり、その場合、全社の長期に沿ったCSRがふさわしい。

多数あり、その場合、全社の長期戦略に沿ったCSRがふさわしい。

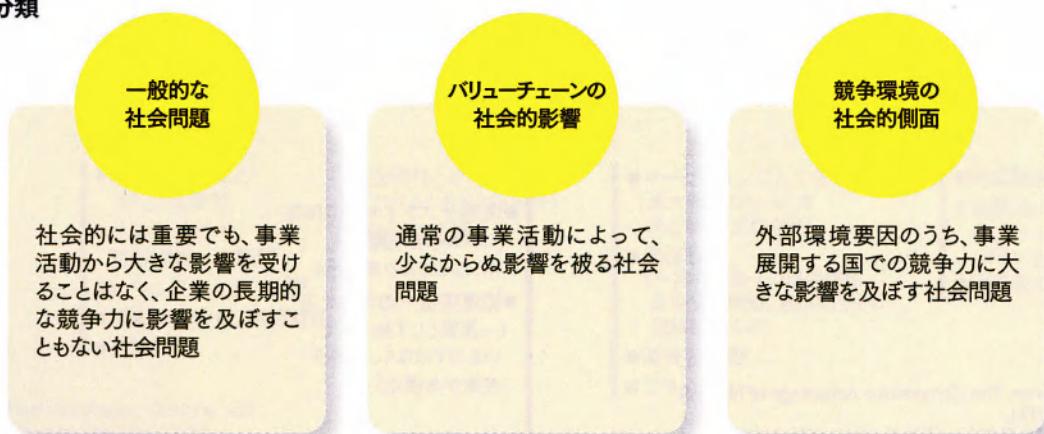
バリューチェー
社会的影

通常の事業活動によって、少なからぬ影響を被る社会問題

競争環境の
社会的側面

外部環境要因のうち、事業展開する国での競争力に大きな影響を及ぼす社会問題

図表3 社会問題の分類



れていようと、支払額を公表する企業を閉め出し、社会への便益を損なうようなことはできなくなる。

戦略的CSRを企画する

社会問題を分類し、優先順位をつけすることは手段であり、その目的は具体的かつ積極的なCSR活動を計画することである。CSR活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならぬ。「周囲への迷惑を減らす」というレベルにとどまることなく、「社会をよくすることで戦略を強化する」というレベルを目指すべきだ。

CSR活動は、まずは各ステークホルダーに対応するものになろうが、それでは十分というわけではない。持てる経営資源の多くを戦略的CSRに振り向けるべきである（図表4「受動的CSRから戦略的CSRへ」を参照）。社会に大きなインパクトをもたらし、事業を大きく成長させるのは、戦略的CSRでしかできない。

①受動的CSR
外部の声に対処する受動的CSRは、

二つの要素からなる。第一は、善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することであり、第二は事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである。善良な企業市民としての活動はCSRに欠かせないものであり、うまくやる必要があります。さまざまな地域団体は、企業からの寄付に頼っているところが多いばかりか、企業が地域社会に貢献していれば、社員たちも誇りを持って働ける。

単に小切手を切るだけでは、本当に素晴らしい企業市民にはなれない。具体的かつ測定可能な目標を立て、長期的に成果を調査する。その好例はゼネラル・エレクトリック（GE）である。同社は自社工場の周辺地域において、あまり成績の芳しくない公立高校の支援に乗り出した。五年間に一校当たり二十五万～一〇〇万ドルを寄付し、またさまざまな寄贈を行つてている。くわえて、GEの管理職や社員たちは積極的に学校と協力し、足りないものを探し、またみずから生徒への指導や講義を提供している。

このプログラムは八九年から九九年まで続き、対象となつた一〇校についてその効果を調べたところ、いずれの高校も成績を大きく改善し、特に下位

五校のうち四校の卒業率は平均三〇%だったものが、六〇%へと倍増した。

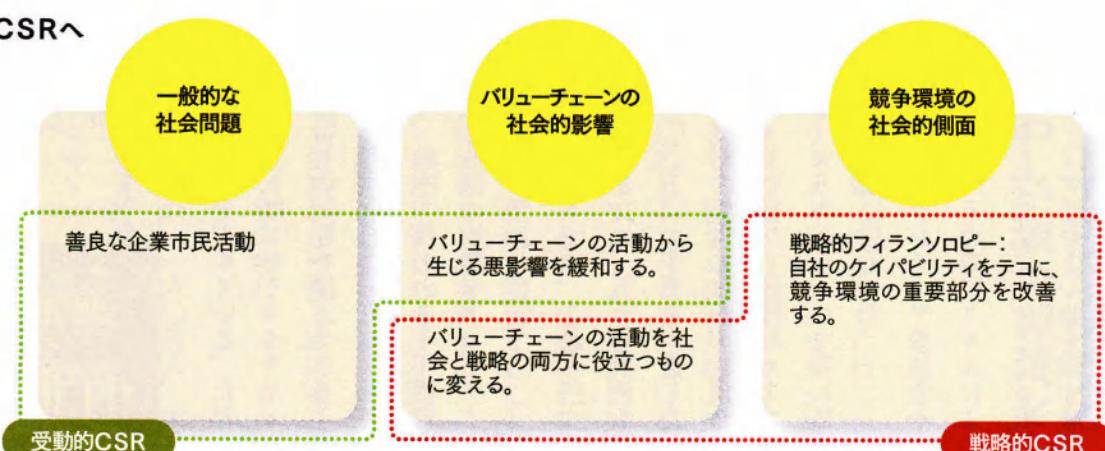
このように実効性の高い企業市民活動は、地域の信用を獲得し、自治体など各方面との関係も改善できる。くわえて、同プログラムに参加する社員たちも、誇らしい気持ちになれる。

ただし、この活動にはそもそも限界があった。貢献度は高いものの、会社の事業との関連性に乏しく、雇用や定着率へのプラス効果は小さかった。

受動的CSRの第二の要素、つまりバリューチェーンから生じるマイナス影響の緩和は、つまるところ業務上の課題である。バリューチェーンの影響はとてもも数え切れず、しかも事業部門ごとにあるため、多くの企業は、一般的な社会的リスクや環境リスクをまとめたチェックリストを用いてCSR活動を検討している。

にわかにCSR報告書の標準となりつつあるグローバル・リポーティング・イニシアティブは、一四一種類のCSR問題をリスト化し、さらに業種ごとの補助リストを作成している。このようなチェックリストはたたき台としては優れているが、企業はさらに一步進んで、社内事情に見合った内部プロセスを設計すべきである。各事業部長は、バリューチェーンを手がか

図表4 受動的CSRから戦略的CSRへ



りに、その事業活動の社会的影響を見極めることができる。この場合、ライ

ン・マネジャーが適任である。

たなし または こまくして いない景
響について予見するのは難しい。各國
でホーム・センターをチェーン展開す
るイギリスのB&Qの例を見てみよう

同社は数百の店舗を抱え、取り扱い商品目は数万種類に及ぶ。これらの商品

すべてについて、気候変動から供給先の労働条件まで一二種類の社会問題との関係をチェックしている。どの製品にCSRリスクがあるのかを判断し、外部から圧力がかかる前に手打てるようとしたのである。

バリューチェーンの影響のほとんどについて、一から検討し直す必要はな

い個々の対応についてそのベスト・プラクティスを調査し、それがどのよう

なかには、自社のバリューチェーンが原因で生じた社会問題について、積

種的に対応する」と、状況を改善し、一々の企業もあるだろう。このような全業は競争優位を獲得できるが、調達などコスト削減面での改善と同じく、一時的なものにすぎないだろう。

② CSRの基礎

どのような企業であれ、戦略は単な

るベスト・プラクティスの集合体であつてはならない。独自のポジショニングコストを下げたり、特定の顧客ニーズに応えたりしなければならない。この原則は、顧客や競合他社との関係はもちろん、社会との関係にも当てはまる。戦略的CSRとは、「善良な企業市民」 「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一步踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味する。戦略的CSRの場合、「内から外への影響」と「外から内への影響」の両方が関係してくる。「ここにこそ『共通の価値』を実現するチャンスが眠っている。

—マガジン』誌のカー・オブ・ザ・イヤーに輝いた。トヨタはこれによつて機先を制し、フォード・モーターほかの自動車メーカーがハイブリッド技術のライセンスを利用しているほどである。トヨタは独自のポジションを築き、いまやハイブリッド技術を世界標準として確立する勢いにある。

メキシコの建設会社、ウルビ・デサロジヨス・ウルバノスは、給与天引きによる柔軟な住宅ローンなど、新しい融資手法を用いて、低所得層向けの住宅を建設し、成長してきた。

また、フランス最大の銀行クレディ・アグリコルは、環境問題に関連した金融商品を開発して差別化に成功した。たとえば、省エネルギー型の住宅設備、農場のオーガニック認定への融資などである。

さらに戦略的CSRならば、自社の競争力につながるように競争環境に投資することで、社会と共有できる価値を生み出せる。企業の成功と社会の成功とが相互に補強し合う、一種の共生関係が築かれるのだ。

一般に、事業との関連性が高い社会問題ほど、企業の経営資源やスキルが役に立つ可能性が高い。マイクロソフトと全米コミュニティ・カレッジ協会

(AAC) の提携は、競争環境への

投資によって共通の価値を創造した好例である。

IT業界では慢性的に労働力が不足

してあり、マイクロソフトにおいても、その成長を制約する大きな要因になつてゐる。実際アメリカ国内だけでも、IT労働者が四五万人足りないといわ

れている。
コミュニケーション・カレッジ（一年制の

短期大学)はその有力な解決策になりうる。在学者数は一一六〇万人、大学生全体の四五%を占めている。ただしマイクロソフトは、コミュニケーション・カレッジは特有の問題を抱えていること気づいた。体系的なITカリキュラ

ムがなく、教室で使われるＩＴ機器も古く、教える側の知識をアップデート

する育成プログラムもない。

寄付金や機材の提供のほか、社員から
て、五〇〇〇万ドルの予算を用意した。

ボランティアを募り、各校のニーズを評価させ、カリキュラムの立案に協力

し、教員の育成に尽力した。

て社会のニーズに応えた。ここが凡百のボランティア活動と一線を画すると

会に貢献しただけでなく、マイクロソフ
ト自身も直接、しかも将来的に大き
なメリットにあずかることになった。

「内から外へ」と 「外から内へ」の一体化

バリューチェーンにイノベーション
を生み出し、競争力の足かせになつて
いる社会条件を変えるなど、いずれも
経済的価値や社会的価値を実現させる
有力な手段といえる。

これまでに紹介してきた事例が示し
ているとおり、両者を同時に実現でき
てこそ、効果をより高めることができ
る。つまり、バリューチェーン内の活
動が社会問題の改善に直結するよう

配慮するのである。

同時に、競争環境への投資によって、
バリューチェーンの制約条件が緩和さ
れる可能性もある。たとえばホテル・
ヨナールでは、慢性的失業にある求職者
に一八〇時間の無料研修とOJTを提
供している。

くわえて、地域の社会奉仕団体を支
援し、その見返りとして、これら各団
体は適性のある求職者を探してマリオ
ットに紹介する。その結果、地域社会
も大きな恩恵にあずかり、マリオット
も採用コストを節約できる。なお、訓
練を受けた人の九割がマリオットに就
職する。一年後の定着率も六五%で、
業界平均よりかなり高い数字である。
競争環境への投資がバリューチエー

ンの諸活動にまさしく一致するもので
あれば、早晚CSRと日常業務との区
別はなくなろう。ネスレは、途上国に
小規模農家と直接契約し、世界各国に
広がる各事業の主原料となるミルク、
コーヒー、ココアといった主原料を調
達している（図み「インドにおけるネス
レのミルク事業」を参照）。

同社は何十年もかけて現地のインフ
ラに投資し、ワールド・クラスの知識
と技術を移転させてきた。その結果、
医療の改善、教育の向上、経済成長と
いった素晴らしい社会的成果を生み出
した。そしてネスレ自身は、そのグロ
ーバル事業の成長と継続に不可欠な原
材料を安定的に調達できる。このネス
レの戦略は、まさしく社会的インパク
トそのものである。

バリュー・プロポジションに
ふさわしい競争環境を
整える

いかなる戦略もその核心には、自社
独自のバリュー・プロポジションが存
在する。すなわち、他社にはできない
方法によって、特定の顧客が抱えてい
るニーズに応えることである。ひるが
えって、そのバリュー・プロポジショ
ンに社会性を吹き込み、社会にインパ
クトをもたらす戦略を開発することで、
優れた戦略的CSRは実現する。

ホールフーズ・マーケットの例を見
てみよう。同社のバリュー・プロポジ
ションは「食品の安全性と地球環境保
護に関心の高い顧客層に、オーガニッ

Crystal Ball®

日本語版

リスク分析の スタンダード。

金融、不動産、保険など、
あらゆるビジネスの場面に存在する
リスクに対応するために、
モンテカルロ・シミュレーションを軸に
最適化、時系列分析までを
Excel上でサポート。

利用用途

- 事業・企業評価
(ダイナミックDCF、リアルオプション、M&A…)
- 財務分析
(VaR、信用リスク、オペリスク…)
- 投資ポートフォリオ分析
- ライフプランニング

Crystal Ballを利用した 事業リスク分析セミナー

東京：2008年1月15日(火)
2月6日(水)

※東京はパソコンを利用して実際に体験していただきます。

大阪：2008年1月31日(木)

詳しくは当社ホームページまで

製品情報・セミナー・試用版ダウンロード
<http://www.kke.co.jp/cb/hbr/>

構造計画研究所
KOZO KEIKAKU ENGINEERING Inc.

創造工学部

〒164-0012 東京都中野区本町4-38-13

E-mail cb@kke.co.jp

Tel.03-5342-1025 Fax.03-5342-1225



Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility
競争優位のCSR戦略

ク栽培による健康的な天然食品を提供すること」である。食品小売業界にあって、ホールフーズの独自性とプレミアム価格を支えているのは、まさしく社会問題なのだ。

店舗ごとに農家から直接買いつけて
いるところが、同社の仕入れの特徴で
ある。一般的に使用されていふとはい
え、同社が「健康を害する」「地球環

「境にやさしくない」と見なした成分——一〇〇種類近くある——を含んだ食品はいっさい仕入れない。もちろん社内製造される食品にも同じ基準が適

用される。たとえばホールフーズ製のパンに使用されるのは、臭素酸カリウムを配合していない無漂白小麦粉だけである。

「自然で環境にやさしいオーバーレーシミング」というホールフーズの姿勢は、仕入れだけにとどまらない。その店舗もできる限りリサイクル素材が使われる

同社は最近、すべての店舗や施設の全消費電力量に相当する「再生可能な風力エネルギー・クレジット」を購入している。「フォーチュン五〇〇」のなかで、全電力消費分に相当するクレジットを購入しているのはホールフーズだけである。

また、売れ残り商品や生物分解性廃棄物は、地域別の堆肥化センターにト

インドにおける ネスレのミルク事業

ネスレは、小規模農家に直接手を差し伸べている。このやり方は、社会の進歩と企業の競争優位を両立させる廿二のミソといふところ。

皮肉なことに、アフリカでの脱脂粉乳の販売手法に対しても三〇年前から批判が続いている。ネスレの評判はしまつであるが、実は途上国での企業活動では、いくつも素晴らしい成果を

インドにおけるネスレのミルク事業の歴史を見てみよう。一九六二年、同社はインド市場への進出を計画し、イ

ンド政府から北部のパンジャブ州モガに乳製品工場を建設する許可を得た。同州の貧困は深刻を極めていた。

般家庭には電気もなく、交通機関も電話も、医療サービスもなかった。農場主といつても所有地はせいぜい二三十ヘクタールで、灌漑(かんがい)も悪く土もやせていた。

メスの水牛を一頭飼つてゐる家も多かつたが、ミルクは自分たちの分がせいいぜいだつた。また、水牛が子どもを産んでも六割がすぐに死んでしまう。

産んでも六割がすぐに死んでしまう。

冷蔵設備も、交通手段も、品質の測定手段もなく、ミルクを遠くに運ぶこと

ことが多かつた

ネスレがインドに進出したのはもちろん事業のためであって、CSRのためではない。発祥の地スイスの時代からずっと、スイスのバリューチェーン

は、多数の小規模生産者から直接調達する方式であった。モガで同じバリューチェーンを構築するには、企業と地域が共有できる価値が創造される事業環境へと、ネスレみずからがその改革

ネスレは、冷蔵設備を備えたミルク集荷所を各村々に置き、トラックを送つて原乳を集めた。トラックには、獸

医、栄養士、農地管理士、品質管理の専門家が同乗する。病気の家畜には医薬品と栄養剤が与えられ、現地農民に

農民たちは、ミルクの品質は水牛の飼料に左右されること、飼料の質は灌漑による作物の育て方に左右されることを初めて知った。また彼らは、ネスレから資金面でも技術面でも支援を受け

とを初めて知った。また彼らは、ネスレから資金面でも技術面でも支援を受けて、それまで不可能だった深掘り井戸を掘り始めた。

戸を掘り始めた。

灌溉が改善されると、水牛の飼料だけでなく農作物の収穫も増え、小麦や

していった。

グローバル多国籍企業も、事業と社会を一体化させることで大きなビジネスチャンスが生まれると判断している。

GEでは、水質浄化技術の開発や環境にやさしい事業を中心に「エコマジネーション」のキャンペーンを始めている。またユニリーバでは、最貧層（BOP、ピラミッドの底辺の意味）のニーズを満たすような新製品、包装、流通システムを模索している。

NEでは、水質浄化技術の開発や環境にやさしい事業を中心、「エコマジネーション」のキャンペーンを始めている。またユニリーバでは、最貧層（BOP、ピラミッドの底辺の意味）のニーズを満たすような新製品、包装、流通システムを模索している。

異なるアプローチが必要だからである。ばらばらな取り組みと守りの姿勢から、統一された積極的な姿勢へと転換しなければならない。すなわち、イメージ重視ではなく、実を求める態度へと変わるべきなのだ。

ステークホルダーの満足度を評価指標とする現在のアプローチは、実は受動的である。むしろ、指標とすべきは社会への影響であり、これが積極的な態度である。

戦略的CSRを推進する体制

企業と社会のニーズを一体化するには、意志とリーダーシップだけでは足りない。それにふさわしい組織構造、リポーティング・システム、しかるべきインセンティブが必要である。

ライン・マネジャーたちの職掌に「自社業務と関連する競争環境に大きな影響を及ぼす社会問題を発見する」ことを含めている企業はまだ少ない。

フィランソロピーをCSRと統合している企業となるとさらに少なく、社会的に重要な問題をバリュー・プロポジションに組み込んだ企業は稀である。そのためには、CSRとフィランソロピーの両方にについて、これまでとは

ネスレがモガに工場を開設した時、ミルクを供給する農家はわずか一八〇人だった。それが、いまでは同地域の人たちで七万五〇〇〇人からミルクを買い、六五〇の村の集荷所から一日二回原乳を集めている。

ネスレの戦略の中心は、小規模農家の直接取引にある。ネスレは、仲介業者にマージンを支払う必要もなく、高品質の原料を安定確保することに成功した。同社の他の主力製品、たとえばコーヒー・やココアも、同じような条件にある小規模農家の力を借りていていることが多い。

そのためには、ライン・マネジャーたちは、外（競争環境）から内（自社組織）への影響についてもとと知るべきであり、CSR担当者はバリューチーン内のあらゆる活動をきめ細かく理解する必要がある。

バリューチーンや競争環境に資するCSR投資を、P/Lの責任を負っているマネジャーの査定と関連づけるべきだ。こうなると、その職掌に項目を追加するだけでは済まされない。長年にわたって刷り込まれてきた偏見を払拭する必要がある。

多くのライン・マネジャーに、内と外を対立させる思考様式が染みついており、社会問題の話になると、すぐ身構える。逆にNGOなどには、社会的価値の追求によって利益を上げている企業を肩に唾して見る人が多い。企業

の五倍である。また農民たちの購買力が上がったおかげで、ネスレ製品の市場も拡大し、同社の成功に棹差している。

ネスレはミルク集荷所を設け、農民たちを研修し、高い技術を導入するというモガでの方式を、ブラジル、タイほか一〇数カ国で繰り返し、最近では中国にも持ち込んだ。どのケースを見ても、ネスレも成功し、地域社会も繁栄している。

戦略の社会的側面を活用するには、まずこのような態度を改める必要がある。

戦略とは選択であり、CSRも例外

目するかなのだ。企業には短期業績への圧力がかかっているため、社会的価値が創出できるならば見境なく投資するというわけにはいかない。したがつて、共通の価値を創出するための投資とは、ちょうどR&D費のように、未來の競争力を支える長期投資と見るべきである。

これまでCSFとフィナンソロジーに投じられてきた莫大な資金を、本稿で述べた原則に従って着実に投資してきたとすれば、企業と社会の両方に資するような成果が、しかもとても大きな成果が得られていたことだろう。

受動的CSRは、善良な企業市民として活動し、企業が生み出す不経済を抑制する観点であるが、かたや戦略的にCSRはずつと選択の幅が広い。

企業は現在、無数にある社会問題に
対処するようになりつつあるが、社
会を変革し、競争優位につながる問題
はごく一部である。核となる戦略に従
つて、賢明な選択を下し、的を絞り、
首尾一貫したCSR活動を積極的に展
開する企業とそうでない他社との差

CSRを超えて… 「企業と社会の一体化」へ

の寄付や災害時の支援、恵まれない人の救済にとどまるものであってはならない。

企業活動のなかに、また競争環境の
社会的側面において共通の価値を見出
そうと努力すれば、経済的かつ社会的

発展を促すだけでなく、企業と社会の双方が、これまでの見解を改めることができるだろう。すなわち、NGO、

行政、企業いざれも、CSRという考え方を止めて、「企業と社会の一体化」について考え始めるべきなのだ。

CSRを、不祥事の際の保険やPR
キャンペーンとしてではなく、共通の
価値を構築する行為であると意識する

には、これまでの事業観を一変させる必要がある。ただ、競争に勝ち抜くうえで、CSRの重要性が増していく。

とは間違いない。

されたが、
適用される

ではなくチャンスと見なす。Tyson and Adrian (2006) は、Social Opportunity, Opportunity Theory によく論じられている。

【注】
1) この法改正
産業界など
前の2006年
2) 俳優のポー
と共に始めた
教育目的、慈
ことで有名。
3) CSRをコスト
David Graeber
Corporate S...
2004.で詳し
4)

【注】

- 1) この法改正は2005年3月に施行されたが、産業界などの反対により、実際に適用される前の2006年4月に廃止された。

2) 俳優のポール・ニューマンが1981年に友人と共に始めた食品メーカー。利益の100%が教育目的、慈善目的の団体に寄付されていることで有名。

3) CSRをコストではなくチャンスと見る考え方
David Grayson and Adrian Hodes,
Corporate Social Opportunity, Greenleaf, 2004.で詳しく論じられている。

4) 競争環境の重要性とダイヤモンド・モデルについて
Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *HBR*, Dec. 2002.
(邦訳「競争優位のフィランソロピー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号)、Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990. (邦訳「国との競争優位(上・下)」ダイヤモンド社、1992年)、Michael E. Porter, "Locations, Clusters, and Company Strategy," *The Oxford Handbook of Economic Geography*, edited by Gordon L. Clark, Maryann P. Feldman, and Meric S. Gertler, Oxford University Press, 2000 を参照。

世界各国のあらゆる問題が大企業の責任というわけではあるまい。また、すべてを解決できるほどの資源を持ち合わせているはずもない。とはいえ、いかなる企業であろうと、自社が最も貢献できそうな社会問題、最大の競争優位につながりそうな社会問題を見つけ出すことは可能だろう。共通の価値を創出する社会問題に対処することで政府部門や民間部門の資金援助を不要とするような解決策が生まれてくるかもしれない。

優れた企業がその豊富な経営資源、能力、人材を、利害があり勝手知ったる社会問題に振り向けるならば、いかなる機関、いかなる慈善団体よりも大きなメリットを社会にもたらすことができる。

(HBR - 100六年 - 一月号より)

世界各国のあらゆる問題が大企業の責任というわけではあるまい。また、すべてに資源が限られるほどの資源を守ら

戦略の社会的側面を活用するには、ま
ずこのような態度を改める必要がある。

戦略とは選択であり、CSRも例外

ではない。つまり、どの社会問題に注

目するかなのだ。企業には短期業績への圧力がかかるため、社会的価値が創出できるならば見境なく投資するというわけにはいかない。したがって、共通の価値を創出するための投資とは、ちょうどR&D費のように、未来の競争力を支える長期投資と見るべきである。

これまでCSRとフイランソロピーに投じられてきた莫大な資金を、本稿で述べた原則に従って着実に投資してきたとすれば、企業と社会の両方に資するような成果が、しかもとても大きな成果が得られていたことだろう。受動的CSRは、善良な企業市民として活動し、企業が生み出す不経済を抑制する観点であるが、かたや戦略的CSRはずっと選択の幅が広い。

企業は現在、無数にある社会問題に対処するよう要求されているが、社会を変革し、競争優位につながる問題はごく一部である。核となる戦略に従つて、賢明な選択を下し、的を絞り、首尾一貫したCSR活動を積極的に展開する企業とそうでない他社との差は次第に広がっていくだろう。

CSRを超えて… 「企業と社会の一体化」へ

企業は、雇用創造、投資、購買、日々の業務を通じて社会に大きな恩恵をもたらす。企業が社会や地域に貢献しそうことは、経済的繁栄を後押しすることにほかならない。

政府もNGOなども、この基本原則を忘れない。たとえば、発展途上国が企業活動のルールやインセンティブを恣意的に変更することで、生産性の高い企業の足を引っ張ることがある。そのような国は、貧困かつ低賃金のままで、天然資源を切り売りするしかない。

大企業には、厳しい状況を改革できるだけのノウハウもある。発展途上国だけではない。先進国でも経済発展の遅れた地域でも同じである。言うまでもなく、人を欺いて短期的な利益を追求したり、企業活動が社会や地球環境に及ぼす悪影響を無視したりする企業を許すことはできない。ただCSRは、これで大事だが、企業の及ぼす悪影響を処理するだけのものではない。

また、もちろんこれも有意義とはいえない、フイランソロピーとして、地元へ

の寄付や災害時の支援、恵まれない人の救済にとどまるものであつてはない。

企業活動の中に、また競争環境の社会的側面において共通の価値を見出そうと努力すれば、経済的かつ社会的発展を促すだけでなく、企業と社会の双方が、これまでの見解を改めることができるだろう。すなわち、NGO、行政、企業いずれも、CSRという考え方を止めて、「企業と社会の一体化」について考え始めるべきなのだ。

CSRを、不祥事の際の保険やPR、キャンペーンとしてではなく、共通の価値を構築する行為であると意識するには、これまでの事業観を一変させる必要がある。ただ、競争に勝ち抜こうと、CSRの重要性が増していくことは間違いない。

優れた企業がその豊富な経営資源、能力、人材を、利害があり勝手知ったる社会問題に振り向けるならば、いかなる機関、いかなる慈善団体よりも大きなメリットを社会にもたらすことができる。

(HBR 2006年1月号より)

世界各国のあらゆる問題が大企業の責任というわけではあるまい。また、すべてを解決できるほどの資源を持ち合わせているはずもない。とはいえ、いかなる企業であろうと、自社が最も貢献できそうな社会問題、最大の競争優位につながりそうな社会問題を見つけることは可能だろう。共通の価値を創出することは可能だろう。共通の価値を創出する社会問題に対処することで、政府部門や民間部門の資金援助を不要とするような解決策が生まれてくるかもしれない。

【注】

1)

この法改正は2005年3月に施行されたが、産業界などの反対により、実際に適用される前の2006年4月に廃止された。

2)

俳優のポール・ニューマンが1981年に友人と共に始めた食品メーカー。利益の100%が教育目的、慈善目的の団体に寄付されていることで有名。

3)

CSRをコストではなくチャンスと見る考え方David Grayson and Adrian Hodges, *Corporate Social Opportunity*, Greenleaf, 2004で詳しく論じられている。

4)

競争環境の重要性とダイヤモンド・モデルについてはMichael E. Porter and Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," HBR, Dec. 2002。(邦訳「競争優位のフイランソロピー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号)、Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990。(邦訳『国の競争優位(上・下)』ダイヤモンド社、1992年)、Michael E. Porter, "Locations, Clusters, and Company Strategy," *The Oxford Handbook of Economic Geography*, edited by Gordon L. Clark, Maryann P. Feldman, and Meric S. Gertler, Oxford University Press, 2000を参照。