

CSR 概念とビジネス創出

ー動態的 CSR, 静態的 CSR の提起よりー

栗屋 仁美 (比治山大学)

I. 問題の所在と目的

経営学における CSR 研究は、企業経営の倫理・道德等の規範的な側面を重視する主張が存在する一方で、CSR に要する費用と企業の追求する利潤との二律背反が論点とされる面もある¹。企業経営の実務においても、CSR の重要性が認識されながらも、利潤と相反する概念として積極的に受容されない面もある²。このように CSR の解釈や定義が論者によって異なり混沌とする要因の一つに、社会的費用³と私的費用の区分や、時間軸を考慮した費用概念の議論が CSR 研究においてなされていないことがあげられる。

こうした先行研究の蓄積を踏まえた上で、筆者は経済学的な費用の視点より CSR を考察することで、CSR 概念を構築する研究を進めている⁴。その結果、CSR とは企業が社会的費用の私的費用化をなした上で、利潤⁵の最大化を追求する概念であることを導出した。ここには、時間概念が大きく作用する。

本稿は、この社会的費用の私的費用化としての CSR 概念が、新たな市場の形成やビジネス・チャンスを内包していることを論理的に導出することを目的とする。そのために、社会環境の変化に応じて社会的費用が私的費用化される現状を市場別に確認し、社会的費用と私的費用との区分を判断するのは社会の価値観や社会制度であることを述べる。その上で社会的費用を私的

費用化する CSR は、社会の変化に呼応した活動であることを明らかにする。次に、Porter & Kramer [2006] の戦略的 CSR 論を援用し、CSR 概念が動態的 CSR、静態的 CSR の二種類に分類できることを提起する⁶。特に動態的な CSR は、利潤を生じ、他社と差異性を有した上で自社の強みを活かし、かつ将来を見据えて新たなビジネスや市場を創造する活動であることを論じる。

II. 本稿の前提となる CSR 概念

資本主義社会制度における企業の役割から考えれば、企業の目的は利潤の最大化である。なぜなら資本主義社会は、企業の利潤の追求が社会の利益(経済的な豊かさ)⁷の実現に貢献する制度設計がなされているからである。図表 1 に示したように、社会と企業の目的と手段は連鎖している⁸。このような社会の制度設計に基づいて、企業が利潤を適正に最大化するためには、企業が収入を獲得するために必要な費用を、交換対象であるステークホルダーに適正に支払うことが、手段として必要とされている。ステークホルダーとは、ミクロでは一企業の利害関係者を示すが、マクロでは各企業の利害関係者の束であり、社会構成員を意味する。企業はステークホルダーに適正な費用を支払うことで、利害調整を行うのである。

図表 1 目的と手段の連鎖

	手 段	目 的
企業観	ステークホルダーとの利害調整	利潤の最大化の実現
社会観	(企業の) 利潤の最大化の実現	社会の利益の実現

出所) 筆者作成

しかし現実の市場には、企業がステークホルダーと適正な利害調整を行わないまま市場交換がなされるという市場の失敗が存在する⁹。市場の失敗とは、市場交換の均衡が成立しておらず、資源配分の合理性が失われている状態を示す。具体的には、企業による法令違反、情報の意図的隠蔽や虚偽情報の発信、企業活動により生じる環境破壊等、社会制度の不備を包含したまま市場交換が行われることである。こうした場合の市場の均衡は、第三者の負担する社会的費用が出現することで保たれることになる。つまり社会的費用により市場が機能するため、企業はステークホルダーに費用としての資源を適正に分配しないまま、収入を獲得するのである。

ここで特に注意すべきことは、ステークホルダーに配分されなかった費用が、企業に不適正な超過利潤として帰属することである。企業の追求する利潤が社会全体の利益につながる適正なものであるためには、この不適正な超過利潤を消滅させることが肝要である。そのためには、社会的費用を私的費用化し市場交換の均衡を保つことが、企業に求められよう。

本稿では、社会と企業の目的と手段の連鎖を踏まえた上で、企業が自らの利潤の最大化を実現する手段として行う活動が、資本主義社会における CSR と捉えている。企業が利潤を最大化する手段は、前述したように収入を得るために必要な費用を適正にステークホルダーに支払い、利害調整を行うことである。すなわち本稿で述べる CSR とは、企業が適正な利潤を実現するために

社会的費用を私的費用として取り込むこと、と定義し議論を進める。

III. 社会規範の変化と CSR

企業が負担すべき費用と、社会が負担すべき社会的費用との境界を決める要素の一つは市場機能である。市場は社会の価値観に基づき、交換に関する社会規範を形成する。社会規範には明文化された法制度と、社会の価値観に依拠した不文律とがあり、どちらも社会の価値観が反映され形成される。現在の社会の価値観は、社会的費用を私的費用化することを CSR として求める方向に向かっており、企業は社会の価値観の変容に感応的にならざるを得ない。なぜならば、社会の価値観は企業が配慮すべき社会規範を変化させ、それに伴い企業の費用負担のフレームワークも変容させるからである。

例えば、不祥事を防ぐための内部統制や、環境、人権に関する問題意識の啓発等の従業員研修に要する費用は、企業が社会的費用を私的費用化した一例である。また排ガス浄化装置の設置や燃焼効率の高い自動車製造の義務化、排出量取引市場の拡大化等の社会の制度設計は、社会的費用を私的費用とするための社会の努力であり、企業はそれに応じている。製品の欠陥や表示の偽装等の企業の不祥事に対して、消費者や株式市場が敏感に反応することも、企業が収入と引き換えに費用を適正に負担することを、社会が期待していることを示唆するものである¹⁰。

このように企業は、変化する社会規範に呼応しながら、社会的費用を私的費用化することになる。視点を変えれば、社会が社会的費用の私的費用化としてのCSRを意識し、企業にCSRを期待することは、企業が社会に応えようとするインセンティブになり、企業の社会的費用の私的費用化を促す要因となる。すなわち、社会が期待するCSRを反映させた新たな社会規範の形成が、企業に圧力を与え社会的費用の私的費用化を推進するインパクトの一つになるといえる¹¹。

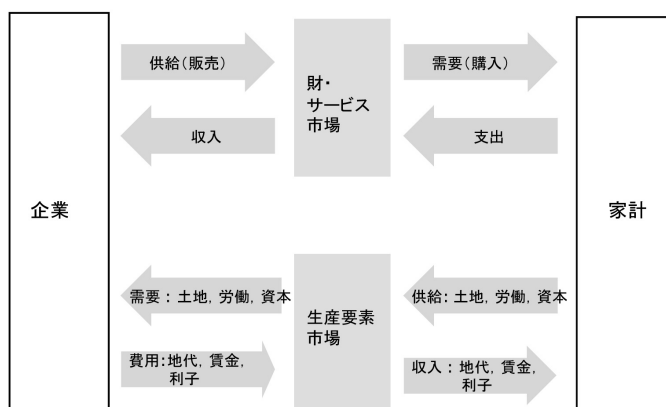
しかし、社会的費用は、交換対象を明確にできないからこそ市場の外部性として存在しているのであり、現状のままでは市場化は不可能である。社会の期待する社会的費用の私的費用化を実現するには、その期待を企業が認識すると同時に、社会的費用を交換することができる、新たな市場の形成が必要である。つまり、社会的費用の私的費用化が法律として制度化され市場化されたならば、企業は私的費用化に対応することが可能となる。しかしながら、社会規範が制度化の過程にあり、社会的費用が私的費用化される市場が形成されていない交換対象の不明瞭な費用については、企業の負担は難しい。

利潤の最大化を目的とする企業は、利潤の源泉がイノベーションであるならば、こうした不文律の社会規範の領域においても自らの責任を認識する努力をすると同時に、これを負担することのできる能力を有することでイノベーションを起こすことも必要であろう。反対に、競合企業が先んじて私的費用化の能力を身につけ、新たに市場が形成された段階では、市場競争における社会規範の変更が行われる可能性が生じる。それらが法制度化されれば、その市場への参入を望む企業は社会的費用の私的費用化を追隨して行わざるをえない。自動車の排ガス規制等はこうした例であり、このような社会規範の変更に対応できない企業は、存続を問われる。

IV. 市場別 CSR の確認

先述したように企業の負担すべき費用と社会の負担すべき社会的費用との境界は、市場機能により区分される。市場には財・サービス市場と生産要素市場があり、生産要素市場は自然環境市場、労働市場、金融資本市場に分類される（図表2参照）。

図表2 財・サービス市場と生産要素市場



出所） 筆者作成

経済学において経済主体は企業と家計に二分される。市場は企業と家計により作られる社会の価値観に基づき、交換に関する社会規範を形成する。社会規範の変化は主として法制度に反映され、社会的費用の私的費用化を促進する。

ここで、市場別に社会的費用の私的費用化の変化を確認してみよう(図表3参照)。

財・サービス市場において発生する社会的費用は、企業が提供した財・サービスより生じた多様な不具合や処理に要する費用である。同市場において社会的費用を私的費用に変換する法制度の内容は、2つに大別できる。第一に、社会的費用の負担者が特定できない環境被害の抑制である。これらは大量生産、大量消費、大量廃棄の弊害への対策であり、環境省により体系的に取り組まれている。第二に、財・サービスを購入する消費者(家計)の負担の軽減である。これらは、社会の成熟に伴って意識の高揚した消費

者権利に着目したものである。

財・サービスを購入することで消費者が被っていた社会的費用の一部は、財・サービスの品質保証や情報開示、アフターサービス、リサイクル、社員教育、廃棄対策等に要する費用として、企業が内部化し負担することとなる。こうした経営行動は、財・サービスを購入した消費者の社会的損害としての負担を、わずかでも抑制する社会へと制度化される趨勢にあることを示唆するものである。そのための社会的費用の私的費用化は、生産主体である企業が、財・サービスの生産、販売、使用、廃棄の全ての過程において環境被害を低減することに尽力することを求めるものである。

次に生産要素市場について考察する。

まず、自然環境市場で発生する社会的費用は、企業の生産活動や、生産拠点の損壊等により生じた環境汚染や破壊等である。企業のオフィスビ

図表3 社会的費用の市場別分類

市場の形態		社会的費用の分類		
財・サービス市場		財・サービス	企業が提供した財・サービスより生じた不適正な負担、多様な不具合や処理費用	
生産要素市場	自然環境市場	地代	企業の生産活動や、生産拠点の損壊等により生じた環境汚染や破壊	
	労働市場	賃金	企業の不適正な雇用・人材活用	
	金融・資本市場	利子	不適切な経営や情報の非対称性により生じた資本の不適正な配分	a:間接金融市場 b:直接金融市場 * 株主が企業をモニタリングする費用でもある。

出所) 筆者作成

ルや工場等の施設が及ぼす自然環境への社会的費用の負担は、財・サービス市場で生じるそれと比較するならば大規模である。

企業は生産活動の過程で、本意、不本意に関わらず、土壌汚染、大気汚染等の環境への悪影響を何かしら生じる。そこで生じた環境被害や、人体の健康への不利益、それらに対し社会が行う調査、事前事後対策等の費用が社会的費用であり、被害者や社会が負担することになる。そうした企業の事業活動により生じる社会的費用の私的費用化は、公害が社会的問題となった1970年代より継続的になされている。つまり、市場の交換時に外部化されていた環境に対する社会的費用を市場化するための社会制度が、時代に呼応して形成されてきたのである。

法律が制定されることで、企業は土壌汚染対策やアスベストの除去、ポリ塩化ビフェニルの処理等、環境被害を極力低減するための研究開発費や原状回復費用を私的費用として支払うことになる。例えば、2003年に施行された「土壌汚染対策法」に関する社会的費用の私的費用化を事例に考えてみたい。同法は、工場の廃止や宅地転用の際に企業に土壌調査を義務づけ、汚染が見つければその内容を公表し浄化することを求めたものである。汚染原因者が不明な場合は、現在の土地所有者が対応する等、責任の所在を明確にしている。法制度化以前は、企業に土壌汚染等の調査や浄化義務はなく、汚染は放置されたまま土地の転売や利用が行われていた可能性が高い。被害の発覚は事後となり、それに要する対策費は社会的費用として賄われていた。しかし、法の施行により当該社会的費用は私的費用化される。土地の所有者である企業が調査・浄化する費用はもちろんのこと、調査や土壌浄化等の安全対策を請け負う新しい市場が創出され

ることも、私的費用化の一部である¹²。

このように自然環境市場の社会的費用も、抑制される努力がなされている。同時に、私的費用化するための国家レベルの対策や、地方公共団体が常時監視できる体制の整備、土壌汚染に係る条例の整備等¹³、新たな社会的費用が発生しているともいえよう。

次に労働市場であるが、同市場の社会的費用の負担者は、従業員と一般社会に分類される。従業員が負担する社会的費用とは、従業員の実質の労働に対して、企業が支払った賃金に差がある場合に生じる。一般社会が負担する社会的費用とは、例えば従業員の雇用が、業務上の災害や企業の都合等により中断された場合に、その後の従業員の生活をサポートする税金等である。両者の社会的費用の抑制には、従業員が不当な損害を被ることなく、安心、安全な環境のもと、健全に就業できる雇用環境を企業が整備し保証することが求められる。また従業員が就業の継続を希望した場合に、企業が、可能な限りそれに応じることのできる人事制度を構築する費用を負担することが必要となる。

ここで指摘しておきたいのは、財・サービス市場や自然環境市場、金融資本市場における社会的費用のほとんどは、それを負担する個人の特定が困難であるが、労働市場の、特に従業員に生じる社会的費用は、一個人の特定が可能であることである。一個人が明確になれば、デリケートな問題をはらむ。したがって労働市場における社会的費用の発生の解釈は、難解となる。また、企業が労働市場で発生する社会的費用の抑制のため、本来必要とされる従業員数を超えて雇用し続けた場合、過剰な雇用による負担が企業の財務状態を悪化させ、その結果として起きるしわ寄せが、他の市場に新たな社会的費用を発生させ

る可能性もある。しかしながら社会は、企業に持続性と利潤の最大化を求めると同時に、労働市場における社会的費用の発生の抑制も期待している。労働市場における社会的費用の私的費用化は、複雑な要素を含有し難解であるが、企業は自らの継続のためにも、社会環境や社会の価値観に敏感になり、過去に社会的費用であった費用をバランスよく私的費用化する準備をすることが求められる。

金融資本市場における社会的費用は、主に情報の非対称性により生じる。例えば、企業が有価証券報告書を偽造し、社会に虚偽の情報を発信することは、資本を提供する株式市場や金融機関の企業評価を誤らせ、社会的費用を生じさせる。この場合の社会的費用は、虚偽記載であったことが公表されて初めて発生していたことが発覚する¹⁴。株価を事例にあげるならば、企業が正確な情報を発信していた場合の株価と、虚偽の情報を発信していた場合の株価の差が社会的費用である。虚偽記載の露呈により株価暴落が起こった場合の金融機関や投資家の損益も社会的費用の一つであるが、正確な情報を発信していれば、他に提供できたであろう機会費用も社会的費用である。

これらを私的費用化する法制度の施行は、これまで企業が正確な情報を適正に開示しないことで、結果的に他者が負担していた社会的費用を抑制するものである。その抑制には、企業が虚偽記載等を回避し、正確な企業情報を確実に発信するための私的費用化が求められている。加えて情報発信の可能な組織体制を構築するための、コーポレート・ガバナンスを効かせるための費用も企業は支払う必要がある。

金融資本市場において生じる社会的費用は、他市場と比較してその実態が無いだけに具体的

な把握が特に難解な費用といえよう。しかしながら、情報の隠蔽等、社会的費用の発生が予測できる行動や、社会的費用の私的費用化を怠り制度に違反する行動を企業がとった場合は、その企業名を公表する等、厳罰も社会的に求められるようになっている¹⁵。このように、金融資本市場においても社会規範は、企業の虚偽記載や情報の非対称性による社会的費用を抑制し、企業が私的費用として内部化することを促している。

以上、雑駁であるが市場別に社会的費用の私的費用化の変化を考察した。社会規範の変遷を確認するならば¹⁶、いずれの市場も生産主体の企業よりは消費者、環境、従業員と、ステークホルダーを重視する傾向がみられ、社会的費用の私的費用化は促進されている。特に企業活動による環境への影響に関するその動向は顕著であり、自然環境市場だけではなく、財・サービス市場でも、企業が環境に配慮することを推進する法律が多数確認できる。

社会規範は社会の価値観により変化する。現在の社会の価値観は、社会的費用を私的費用化することをCSRとして求める趨勢にある。社会的費用の私的費用化が法律として制定されれば、法治社会の中で活動を行う企業はその費用を負担せざるをえない。他方、法制度化されてはいないが、社会的費用の私的費用化が不文律となっている社会の価値観に対する企業の行動は、社会の期待に応じる企業の姿勢を社会に示すことになる。すなわち社会規範は企業に何らかの圧力を与え、社会的費用の私的費用化を推進し、企業の負担すべき費用のフレームワークを再構築する。したがって企業は、社会の価値観の変容を敏感に察知し、将来の費用負担への備えが必要となる。

V. ビジネス創出に寄与する CSR 概念—動態的 CSR の推進に向けて—

1. 社会の期待に応じる企業

前述したように、社会の価値観に呼応して形成される社会規範の変化は、企業の費用負担のフレームワークに影響を与える。ここで、企業の費用負担のフレームワークの変化について考えてみよう。

過去に社会的費用であったものを私的費用化することが法制度化された場合には、企業は法令遵守の精神に則り従わざるをえない。法制度化に至っていなくても、社会が社会的費用の私的費用化を企業に大きく期待し、それが不文律として社会の価値観の大勢である場合は、企業はその期待に応じるか否かの経営判断を迫られる。その場合の企業の経営行動は、社会の期待に対する自らの感応度を、社会に提示することになる。

社会規範や社会の価値観に応じる活動が CSR であるが、ここに次のような誤解が生じることもある。それは、過去に負担していなかった費用を企業自らが取り込むことが CSR であるならば、CSR は企業の経済的目的である利潤と相反する活動であるという誤解である。

しかし、仮に企業が CSR を遂行せず、法令に反する経営活動を行うことで、一時的に収入が得られたとしても、そこに持続性はない。なぜならば、法制度化された社会規範に対する社会的費用の私的費用化の遂行は、企業においては不適正に実現された超過利潤を適正にする活動である一方で、社会においては企業が市場参画するための条件を獲得するための活動でもあるからである。すなわち、企業が CSR としての社会的費用の私的費用化を回避することは、自らの市場参画の条件を放棄することに等しく、企業の経済

的目的である利潤と相反する結果をもたらすことになる。したがって企業は、CSR として、まずは市場競争に参加する条件を満たすために現時点の法制度を遵守することが必須である。

その上で、企業は法制度化される可能性のある不文律の社会規範にも事前対応し、社会の期待に応じることになる。不文律の社会規範に対する社会的費用の私的費用化は、法制度化されたものではないため、企業にその遂行の義務はないし、ステークホルダーからの要求の全てに応じることとはできない。また、社会の中の企業の役割を考えてもすべきではない。それに関わらず、企業がそれを私的費用化することは、企業が社会の期待に先んじて費用を負担することを意味する。その場合、企業は法制度化されていない領域の社会の期待に対しては、将来の利潤の最大化に寄与できる社会的費用を選別して私的費用化することになる。この選別を行うには、企業が社会環境の変化を確実に読み取り、戦略を立てることが求められる。すなわち、CSR には戦略性に関与する。次節以降で言及する。

2. Porter & Kramer の戦略的 CSR 論

CSR の戦略性を考察するに際し、まずは Porter & Kramer の CSR 理論を確認してみよう。Porter & Kramer は、これまでの CSR 研究者が CSR を推進していた理由として、道徳的義務、持続可能性、事業継続の資格、企業の評判の 4 つをあげ、それぞれの限界を示している¹⁷。

まず道徳的義務とは、善良な市民として企業も正しいことに取り組む義務である。これについて Porter & Kramer は、道徳的義務は無条件の義務という意味であろうが、ある社会的便益と他の社会的便益を比較し、その費用対効果を検討するにしても、矛盾する複数の価値観、利害、コス

トをバランスさせる評価基準はないと限界を指摘する。

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の意である。Porter & Kramer は、この考え方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は申し分ないが、そのような分野以外は持続可能性という概念は曖昧であり、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と批判する。

続いて事業継続の資格とは、どのような企業であれ、行政や地域社会等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。Porter & Kramer は、行政の認可や周辺住民の受け入れが必要な産業にはこの考え方が実際的であるが、圧力団体を懐柔するための手段としてみている企業の CSR は、社会的意義にも戦略上の意義にも乏しいと限界を指摘する。

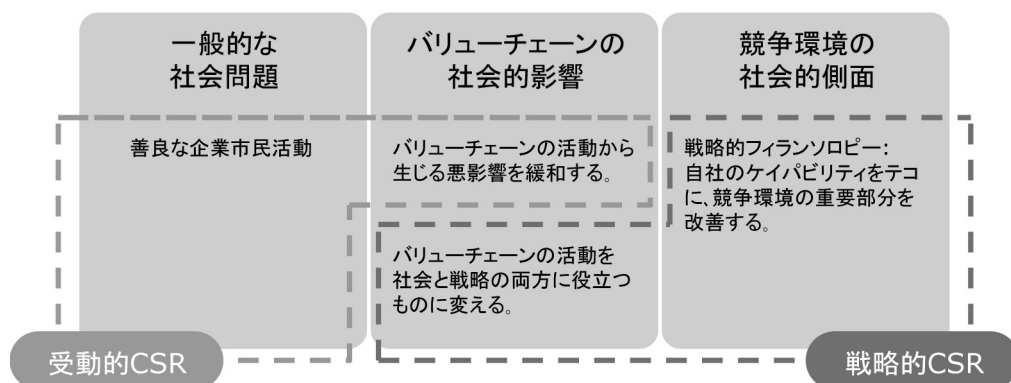
最後の企業の評判とは、会社のイメージやブランド力が向上し、社員の士気も上がり、その結果株価も上昇するという主張である。Porter & Kramer は、企業の評判が消費者の購買意思決

定や株価に及ぼす影響について多くの研究があるが、はっきりした結論まで至っておらず、不測の事態への保険になるという説に至っては、褒められるべき行為とそれに消費者が示す態度が曖昧で、測定不可能であると述べる。

以上を踏まえ Porter & Kramer は、これら 4 点の共通の弱点が、CSR を企業と社会の相互依存関係ではなく対立関係に着目し考察している点であると指摘する。よって現実の CSR 活動では、企業の戦略とは全く無関係な活動や慈善活動が選ばれており、それでは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と批判する。

その上で Porter & Kramer は、企業と社会は相互に依存し合っていることを前提とし、図表 4 に示すように、CSR を受動的 (Responsive) CSR と戦略的 (Strategic) CSR に二分し提示している。受動的 CSR には、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、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することが含有される。前者が寄付等の社会貢献活動を、後者がバリューチェーン¹⁹

図表 4 Porter & Kramer 受動的 CSR から戦略的 CSR へ



出所) Porter & Kramer [2006] p.89 【訳書 [2008], p.47】より引用し筆者作成

から生じる社会へのマイナス影響の緩和を意味する。

戦略的 CSR とは、受動的 CSR から一歩踏み出し、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示す。これは、長期的な企業競争力に寄与する CSR でもある²⁰。Porter & Kramer は、製品やバリューチェーンの中には、企業の競争力と社会の両方に資するようなイノベーションを生み出す要素がいくらでもあると事例をあげている。例えば、トヨタのハイブリッド・カー、メキシコの建設会社ウルビ・デサジョロス・ウルパノス、フランス最大の銀行クレディ・アグリコルである²¹。Porter & Kramer が提起する CSR は、その活動が企業と社会の両方に資するような成果をあげることに着目したものである²²。

3. 静態的 CSR と動態的 CSR

Porter & Kramer の理論を援用し、本稿では、企業が社会の期待する CSR に具体的にどのように取り組めばよいかを、静態的 CSR と動態的 CSR の 2 種類を提起し述べる。

静態的 CSR とは、過去に社会的費用であったものを、現在の私的費用として適正に費用化する CSR である。具体的には、企業が法律で制定された社会規範に則り、市場で等価交換を行うことである。たとえば、過去には家庭ゴミとして廃棄されていたパソコンや携帯電話機を回収しリサイクルすることや、性差や年齢差で区別されることなく就業できる人事制度の整備や、企業情報の正確な開示などである。

こうした経営行動は、社会が現在から将来にわたり発生すると想定する不具合を、企業が回避するための費用として適正に負担することを意味する。それは、Porter & Kramer が受動的 CSR に

含有している、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することと意図は同じである。社会規範に企業が背いた場合、例えば製品の欠陥や表示の偽装等、企業の不祥事が公になったならば、消費者やマスメディア、株式市場の企業に対する反応は厳しい。したがって企業は、静態的 CSR を遂行し、社会の期待に応えることで、市場への参加資格を得、利潤の最大化を実現するための条件を整えることになる。すなわち、静態的 CSR とは、企業が社会で経営活動を行うための許認可を獲得するための活動と言えよう。その活動は、現時点に必要な、もしくは将来必要とされることが現時点で予測できる費用を、現時点で支払うことより、静態的 CSR と称呼する。

しかし、企業は利潤の最大化を実現しなければ、社会制度における存続の資格を失う。そのため、資本コストを超える適正な超過利潤の創出が求められる。そこで、法律で制定された社会規範に則った静態的な CSR を誠実に行う一方で、利潤の最大化の手段となりイノベーションを起こす動態的な CSR を企業は遂行することになる。静態的な CSR が、社会との相互関係に視点をおくとすれば、動態的な CSR は将来の社会との相互関係を構築するために、自らの経営活動に視点をおくものである。

つまり動態的 CSR とは、現在の社会的費用を、将来の利潤のために私的費用化する CSR である。具体的には、社会的費用に内在するビジネス・チャンスに企業が着眼し、先行投資として私的費用化することである。社会規範の変化は、ある時点で企業に社会的費用から私的費用への転換を迫る。そうした社会的費用の私的費用化が、新たな市場を形成することを意味する。その市場参加の準備を事前に行っていなかった企業は、新しく形成された社会規範や市場に対応するため、

研究開発や組織制度の改革等の費用を、他企業より遅れながら急ぎよ投じることになる。動態的 CSR とは、その市場へ競合他社より早期に参入し、企業の市場交換を優位にする活動である。つまり、企業が社会環境の変化を迅速に読み取り、社会規範にスムーズに対応できるように、技術革新や組織制度の改革、社員の教育訓練、システム開発等を戦略的に行う活動が動態的 CSR である。

ここで動態的 CSR、つまり不文律の社会規範に対して、社会的費用を私的費用化するアクションを起こした企業の事例をあげてみよう。現在は、社会の環境意識の高揚もあり、ガソリンと電気の併用で走るハイブリッド・カーへの注目が高い。しかし、1997 年に初めてトヨタ自動車（以下トヨタ）がハイブリッド・カー「プリウス」を発表した際は、市場需要は読める状態ではなく、同社は困惑の中で環境対策車を導入している。同年は年末に地球温暖化防止条約京都会議が開かれる等、環境問題に注目が集まっている年でもあったが、環境対策車が市場で受け入れられる保証はなかった²³。よって、トヨタの従来のコスト積み上げ方式による価格設定では、同車の損益分岐点は一台当たり 500 万円強とされたが、不採算を承知の上で 215 万円に価格設定をしている²⁴。

それから 10 年余り経過した 2009 年前半の自動車業界は、世界同時不況の影響を受けてはいたが、環境対策車の需要は徐々に高まっている²⁵。その結果、2009 年 6 月から 9 月のプリウスの販売台数は、トヨタ車総販売台数の 2 割を超えるに至った²⁶。同社は、環境対策車の導入において、他社よりも先手を打ったことが功を奏し、結果的に環境面における社会的費用の私的費用化を推進したことになる²⁷。1997 年時点の経営

判断は、将来の利潤の最大化に貢献する可能性を持ったものである。

また、食品容器の製造・販売を行うエフピコ²⁸が、容器包装リサイクル法（2000 年制定）に先立って、リサイクルした製品を市場に供給していることも事例としてあげられる²⁹。同社は法制度に先がけ、1980 年より使用済トレーの回収を試み、1990 年より消費者、小売業、流通と連携した「エフピコ方式」と呼ぶリサイクルシステムを構築している。これは、食品トレーがゴミとなり環境被害を及ぼすという消費者の意見に早々に耳を傾け、対応したものである。現在では、同社が市場に送り出す食品トレーの 4 割は、リサイクルトレーである。同社は、2005 年から 2010 年にかけては、売上高は変わらないものの経常利益、当期純利益と右肩あがりの数値を示し、新たなビジネスモデルが成功していることを示唆している（図表 5 参照）。

こうした活動が動態的 CSR である。その他にも、法で制定されていないにも関わらず、生産要素の調達先の選別基準に CSR 活動を必須項目として加味する企業³⁰もあり、これらの企業も社会的費用を私的費用化するための先手を打ったといえよう。使い捨てのカートリッジを使用しないインクジェットプリンターも、その一例にあげられよう³¹。

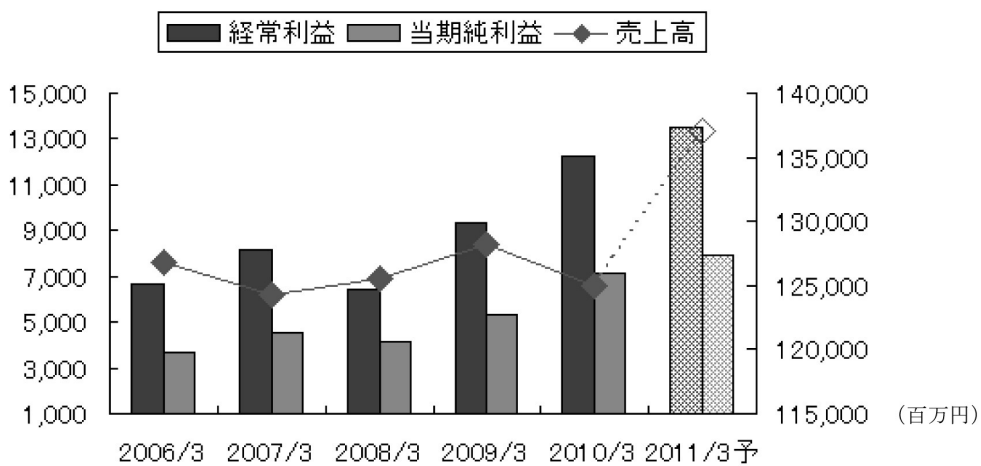
以上が、先手を打って社会的費用の私的費用化を行った企業の事例である。これらは不文律の社会規範に対する費用負担が、単なる無駄な費用の流出ではなく、企業が将来にわたり獲得すべき収入のために必要となる費用の先払いの負担であることを示唆している。ここに利潤と CSR に要する費用が二律背反しないとする論拠が存在する。

このような動態的な CSR を遂行するポイント

は、トヨタとエフピコの事例より学べば 3 点ある。それは本業の徹底、他社との差異性、社会動向の察知である。資本主義社会制度において企業の担う役割は、自らの事業を行い、利潤を最大化することである。よって企業が本業に徹することは何より優先事項である。その上で他社と差異性のあることを取り込んだ企業は、適正な利潤の

獲得の可能性を有する。そのためには将来企業に必要とされる費用が何であるかの情報を、社会の動向より適切に素早く察知することが重要である。情報獲得の手段としては、法律で制定されていない不文律の社会規範に含有されている社会の期待に着目することが効果的である。

図表 5 エフピコ 連結経営指標



決算年月	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3 予測
経常利益(百万円)	6,656	8,126	6,453	9,298	12,220	13,500
当期純利益(百万円)	3,686	4,515	4,157	5,302	7,114	7,940
売上高(百万円)	126,815	124,233	125,513	128,244	124,918	137,000

出所) エフピコホームページより引用 (2011 年は同社の予測値)
<http://www.fpco.jp/ir/achieve.html>

4. CSRとイノベーション

これまで述べてきたように、社会的費用には新たな市場やビジネス・チャンスが潜在していることが明らかである。動態的 CSR の遂行は、そうしたビジネス・チャンスに着眼し、新しい価値観や財・サービス、市場を創造する活動である。既存企業における社会的費用の私的費用化は、動態的な CSR のポイントとしてあげたように、本業において自己が発生させた費用を私的費用化することである。また、他が発生させた社会的費用を本業でまかなえる範囲で私的費用化し、新たにビジネスとして創造することも考えられる。例えば、日本の環境ビジネスの市場規模が、2000 年には 30 兆円だったものが、2006 年には 45 兆円に拡大していることから、市場の失敗の個所に潜在的な市場が存在していることを示している³²。

社会的費用が私的費用に転換される過渡期の費用負担は、静学的な費用概念ではなく、動学的な時間の中での費用負担になり、一種の投資となる。つまり、企業が将来必要となる費用を先んじて支払うものである。利潤は収入から費用を差し引いた残余であるが、社会的費用を企業が私的費用化することにより、式①は式②となる。

適正な超過利潤＋社会的費用＝

収入－費用……式①

適正な超過利潤＝

収入－費用(既存費用＋社会的費用)……式②

これは CSR の遂行により費用項目が変化し、左辺と右辺の均衡が変化することを示している。実際の市場における経営活動では、この均衡は常に変化しており、この均衡を破壊し、新しい均衡にシフトする際に、利潤は生じる。こうした利

潤は企業のイノベーションにより実現されるものであり、社会が評価すべき適正な超過利潤である³³。

動態的 CSR の推進は、企業が社会の期待を早急に察知し、過去から現在にかけて社会的費用であった費用に着眼し、新たな市場やビジネスを創出し、適正な超過利潤を獲得することに寄与すると言えよう。

しかし、企業が適正な超過利潤を実現するためには、前述したようにその対象を選択した上で、動態的 CSR を遂行することが必要である。そのためには、総花的な CSR ではなく、企業は自らの事業活動の勢力範囲内で、自らが生じている社会的費用をまずは認識する。その上で、将来の利潤の獲得につながるようなオリジナリティ溢れる私的費用化を、社会の期待に応じることで遂行することが求められる。

VI. 結び

本稿で述べた CSR は以下のようにまとめることができる。社会的費用の私的費用化としての CSR には、法令を遵守することで市場交換を適正に行う静態的な面と、トヨタのプリウスやエフピコのリサイクルシステムのように、自社の強みを活かし他社との差異性を有し、将来を見据えて市場を創造する動態的な面がある。前者は、企業が現在の市場に参加する条件を獲得するものであり、本稿では静態的 CSR と称呼した。後者は、将来の社会的費用の私的費用化の先取りであり、動態的 CSR と称呼した。どちらの CSR も、企業が将来にわたり獲得すべき収入のために必要とされる CSR である。

こうした CSR 活動の費用のフレームワークは、社会の価値観が社会規範を変革することで形成

される。社会的費用の私的費用化を推進する社会規範のトレンドは、企業よりはステークホルダーを重視し保護するように感じられる。しかし、それは企業にデメリットのみをもたらすものではない。企業の社会的費用の私的費用化は、市場の失敗を明確にすることで競争市場を再構築し、企業の自由闊達な交換を可能とする。市場は失敗を繰り返し、その都度社会的費用を生じるが、それは新たな市場形成の可能性を示す。ここに企業がCSRを動的に行うチャンスが存在し、新たなビジネスが創出されることが示唆される。したがって企業は適正な超過利潤を獲得するために、社会の期待に感応的になりながら、新たな市場に参加するための準備や、市場を形成するための費用を負担することが求められる。動的なCSRの遂行は、無駄な費用の流出ではなく、将来企業が負担することになる費用の事前準備であり、先払いである。同時に先払いをしないことにより発生するリスク、例えば市場からの締め出しや社会からの批判の回避でもある

本稿ではCSR遂行の手法として、静態的CSRと動態的CSRを提起した。CSRの遂行は、企業が収入を得るために必要な費用であるにもかかわらず、社会に負担させている費用を企業自らが内部化することであり、将来の企業の利潤を実現する活動である。また動態的CSRは、新たなビジネスや市場を創出する活動でもあることを導出した。しかしながら、企業が法制度化されていない社会的費用を私的費用化したことで経営破綻したのは本末転倒である。あくまでも経営行動の基本は利潤の最大化であることを企業は認識した上で、社会の期待するCSRを選択することになる。

こうしたCSRの選択方法を含め、本研究を発展させるために、今後はCSRを戦略論の観点よ

り考察し、理論化することが課題である。

(注)

- 1 日本のCSR研究を紐解けば、山城[1949]から始まり、1970年代には、高田[1974]、櫻井[1976]、対木[1979]が米国のCSR研究を取り入れ議論をしている。その後、谷本[1987]、森本[1994]がCSR研究の視点を総括し、出見世[1997]はコーポレート・ガバナンスの観点よりCSRに触れている。その他にも十川[2006]や奥村[2006]等、CSRは盛んに研究され、CSR概念に対する興味関心は、学際的にも高揚していると言えよう。こうしたCSR研究の動向はCarroll[1999]、森本[1994]に詳しい。粟屋[2008]も参照のこと。
- 2 Smith and Ward[2007]は、2000年代半ばの状況においては、CSRは推進すべき課題というよりは問題ある概念と経営者の間で認識されるようになり、CSRの今後の展開について危機感が広がってきたと述べる。
- 3 社会的費用の研究はKapp,W.K.[1959]に詳しい。Kappは社会的費用を「私的経済活動の結果として第三者または一般公衆が蒙るすべての直接間接の損失」を含み、「このような社会的費用は企業家の支出の中には参入されず、第三者または社会全体に転嫁されそれらによって負担される」と定義する。
- 4 粟屋[2009a]、粟屋[2009b]参照のこと。
- 5 本報告における利潤とは、株主利潤を意味し残余利潤と同義である。つまり、将来キャッシュ・フローの現在価値であり、株主価値や企業価値でもある。
- 6 Porter, M.E., and Kramer, M.R. [2006] pp.78-92,【村井 裕訳[2008] pp.36-52】
- 7 社会の利益には、精神面や文化面等、経済的豊かさ以外の要素もある。本報告は経済的豊かさに限定して論じる。
- 8 亀川俊雄[1984]は、「目的―手段」の基本的構図を次のように示す。全体(国民)経済的観点では、目的が①国民経済の生産性であり、手段が②企業利潤である。私経済的観点では、目的が③企業利潤であり、手段が④企業の生産性である。もし①と②の間に矛盾があれば、①が優先され、②および③にかかざる利潤追求は、①の目的にしたがって社会的に制限される。独占とか寡占等による公正な市場競争の障害、社会倫理的な不正等による経済的資源の浪費等はこの次元の問題に属する(pp.3-4)。
- 9 小澤[1982]は市場の失敗を、分権的市場システムが経済的効率性を達成しえないことを説明する基本的な要因ないし諸要因を取扱うものであると述べる(p.1)。亀川[1987]は市場の失敗を、広義には所得分配の不公平・不公正を市場が解決できないことを指し、狭義には完全競争市場の均衡が全ての財について普遍的に成立しない状態を示すと定義する(p.31)。高橋[1999]は市場の失敗の要因の分類では、社会経済混乱が弱者に対し大きな犠牲を強いるケース、所得分配の不公平、外部性の発生の3分類があ

- げられるとする (pp.554-555)。
- 10 企業不祥事と株価の相関は一概に言いきれない面もある。小佐野・堀 [2006] を参照のこと。
 - 11 村上 [1979] は、「利潤の確保を目的とする企業が、自らのもたらした外部不経済を内部化し、社会的費用を負担するようになるためには、なんらかのインパクトが必要」と述べる (p.62)。また、DiMaggio and Powell [1983] は、組織による意思決定には限界があり、その結果強力な主体が存在する場合や不確実性の高い状況であるほど、組織行動は制度的な圧力によって秩序づけられるとする (pp.147-160)。
 - 12 日本経済新聞 2002 年 5 月 23 日朝刊
 - 13 環境省 [2008] p.153-156.
 - 14 日本経済新聞 2005 年 3 月 7 日朝刊 例えば、西武鉄道は有価証券報告書の虚偽記載を伏せたまま、株式を売却している。
 - 15 例えば、東京証券取引所は虚偽の記載がある有価証券報告書等を提出したとして、注意、勧告を行った企業名を 2006 年より公表している。具体的には本制度導入以降、8 社が注意勧告を受け、東京証券取引所のホームページ上で企業名を明記されている。
 - 16 社会的費用の私的費用化を促す法制度としては、環境基本法を基軸とする循環型社会の形成の推進のための施策や、雇用対策法、金融商品取引法等があげられる。
 - 17 Porter, M.E. and Kramer, M.R. [2006] *op.cit.*, pp.81-83 【訳書 [2008] pp.40-41】
 - 18 Porter & Kramer の主張内における「コスト」は、訳書にあわせ使用したが、会計学的な費用の意味で使われている。
 - 19 Porter, M.E. and Kramer, M.R. [2006] *ibid.* 【訳書 [2008]】はバリューチェーンを、事業活動に必要な全ての意味で使用している (p.86 【p.44】)。
 - 20 Porter, M.E. and Kramer, M.R. [2006] *ibid.* pp.88-89【訳書 [2008] pp.47】
 - 21 Porter, M.E. and Kramer, M.R. [2006] *ibid.* pp.88 は事例を次のように説明する。ウルビ・デサジョロス・ウルバノスは、給与天引きによる柔軟な住宅ローン等、新しい融資手法を用いて、低所得層向けの住宅を建設した。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 (pp.88)。
 - 22 Porter, M.E. and Kramer, M.R. [2006] *ibid.* p.91 【訳書 [2008] pp.52】
 - 23 日経流通新聞 1997 年 10 月 21 日朝刊
 - 24 日経産業新聞 1997 年 9 月 9 日朝刊
 - 25 日本経済新聞 2009 年 4 月 25 日朝刊
 - 26 2009 年のトヨタ車の総販売台数とプリウスの販売台数、また総販売台数に対してプリウスの比率を以下に示す。2009 年 1 月の総販売台数 82,419 台、プリウス 5,730 台 (7%)、2 月 98,726 台、4,524 台 (5%)、3 月 135,800 台、5,997 台 (4%)、4 月 76,593 台、1,952 台 (3%)、5 月 81,465 台、10,915 台 (13%)、6 月 111,530 台、22,292 台 (20%)、7 月 136,572 台、27,712 台 (20%)、8 月 91,975 台、21,669 台 (24%)、9 月 142,152 台、31,758 台 (22%)。トヨタはプリウス以外にもハイブリッド・カーに、エスティマ・ハイブリッド、ハリアー・ハイブリッド等を生産している。しかし、販売台数は例えばエスティマ・ハイブリッドであれば、エスティマ総数の提示であるため、データの抽出は困難であり、本稿ではプリウスのみの数値を提示した。2009 年 2 月には本田技研工業株式会社がトヨタに追従して新型ハイブリッド戦略車として、インサイトを発売した。2009 年のホンダ車の総販売台数とインサイトの販売台数、また総販売台数に対してインサイトの比率を以下に示す。2009 年 2 月の総販売台数 30,031 台、プリウス 4,906 台 (16%)、3 月 45,173 台、4,088 台 (9%)、4 月 32,348 台、10,481 台 (32%)、5 月 28,102 台、8,183 台 (29%)、6 月 37,433 台、8,782 台 (23%)、7 月 44,029 台、10,210 台 (23%)、8 月 31,102 台、7,900 台 (24%)、9 月 48,351 台、10,289 台 (21%)。日本自動車販売協会連合会ホームページ、新車乗用車販売台数ランキング <http://www.jada.or.jp/contents/data/ranking/index.php> (2009 年 10 月 30 日閲覧)
 - 27 トヨタにおけるプリウスの導入は、本稿で論述している社会的費用の私的費用化のみを目的にしているとは言いきれない。しかしながら、少なくとも結果的には社会的費用の私的費用化を推進していることより、本議論の事例としてとりあげた。
 - 28 株式会社エフピコ、本社は広島県福山市。企業情報はホームページを参照のこと。<http://www.fpco.jp/> (2010 年 5 月 30 日閲覧)
 - 29 容器包装リサイクル法は、1997 年に「ペットボトル」と「ガラス」のみを対象に施行された。2000 年 5 月に「その他紙及びその他プラ」が追加され、全面实施されることとなった。
 - 30 CSR 調達の代表的な企業には、松下電器産業、リコー、資生堂、図書印刷、富士ゼロックス、花王、王子製紙、大日本印刷、オリンパス、日本製紙等があげられる。
 - 31 セイコーエプソンはインクカートリッジを使用せず、本体の寿命と想定される 5 年分のインクを内蔵したインクジェットプリンター「EC-01」を中国や欧州で販売している。プリンター本体の価格が競合機の 4 倍するため日本の量販店では扱われなかった。日本経済新聞 2009 年 6 月 16 日朝刊
 - 32 環境省 [2008] p.10. 亀川 [1987] は、利潤概念を市場との関わりにおいて論じた際に、利潤の源泉を市場の不均衡ないしは市場の失敗に求め、これを追求する企業家が、市場の代替的機能を果たすものとして企業を創業・組織化し、利潤に繋ぐことができるとしている (p.29)。
 - 33 亀川 [1984] は、利潤は財の価格の一構成要素であるが、均衡価格成立が需給一致でなされるところから、必然的に財に対する需給要素を含むとし、利潤の発生原因は新機軸や不確実性に対する報酬であると述べる (pp.43-44)。

【参考文献】

- Carroll, A.B. [1999] “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct,” *Business & Society* September, pp.269-289
- DiMaggio, P.J. and W.W.Powell [1983] “The Iron Cage Revisted:Instituional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- Kapp,K.W. [1950] *THE SOCIAL COSTS OF PRIVATE ENTERPRISE*, Haravard University Press, 【篠原泰三訳 [1959]『私的企業と社会的費用』岩波書店】
- Porter, M.E., and Kramer, M.R. [2006] “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, pp.78-92, 【村井裕訳『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, January, 2008』ダイヤモンド社 pp.36-52】
- Smith and Ward [2007] "Corporate Social Responsibility at a Crossroad?", *Buseiness Strategy Review* [spring 2007] , London Business School (5)
- 栗屋仁美 [2008]「CSR 概念の一考察― 社会における CSR の役割と意義 ―」『立教ビジネスデザイン研究』第 5 号 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科, pp.3-16
- 栗屋仁美 [2009a]「株主の有限責任制と CSR」『比治山大学短期大学部紀要』第 44 号 比治山大学短期大学部, pp.1-7
- 栗屋仁美 [2009b]「CSR と株主の関係」『経営行動研究学会年報』第 18 号 経営行動研究学会, pp.101-105
- 奥村 宏 [2006]『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店
- 小佐野広・堀 敬一 [2006]「企業の不祥事と株価パフォーマンス」立命館大学ファイナンス研究センター, Research Paper, No.05006
- 小澤健市 [1982]『市場の失敗の経済理論』白桃書房
- 亀川俊雄 [1984]「経営経済学の体系化のための利潤・収益性・経済性・生産性関連の取扱について: H. J. フォルカーの経済性を手掛りとして」『経営論集』23 号 東洋大学, pp.1-22
- 亀川雅人 [1984]「利潤の動学的概念―企業の経済的目標に関して―」『交通論叢』第 19 号, pp.35-52
- 亀川雅人 [1987]「市場の失敗と企業の創造・組織化―資本コストと経営管理費用」『経営行動』Vol.2 No.4 経営行動研究学会, pp.28-37
- 櫻井克彦 [1976]『現代企業の社会的責任』千倉書房
- 十川廣國 [2006]『CSR の本質』中央経済社
- 高田 馨 [1974]『経営者の社会的責任』千倉書房
- 高橋利雄 [1999]「市場の失敗と政府の役割」『法学紀要』41 号 日本大学法学部法学研究所, pp.547-571
- 谷本寛治 [1987]『企業権力の社会的制御』千倉書房
- 対木隆英 [1979]『社会的責任と企業構造』千倉書房
- 出見世信之 [1997]『企業統治問題の経営学的研究』文真堂

- 村上 睦 [1979]「社会的費用の内部化と会計的測定」『大阪大学経済学』29 巻 1 号 大阪大学 pp.62-71
- 森本三男 [1994]『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- 山城 章 [1949]「経営の社会的責任」『経営評論』Vol.4, No.11 大蔵出版, pp.8-13

【資料】

- 環境省 [2008]『平成 20 年版 環境 循環型社会白書』
- 日経産業新聞 1997 年 9 月 9 日 朝刊
- 日経流通新聞 1997 年 10 月 21 日 朝刊
- 日本経済新聞 2002 年 5 月 23 日 朝刊
- 日本経済新聞 2005 年 3 月 7 日 朝刊
- 日本経済新聞 2009 年 4 月 25 日 朝刊
- 日本経済新聞 2009 年 6 月 16 日 朝刊

【インターネット資料】

- 株式会社エフビコ
<http://www.fpc.jp/> (2010 年 5 月 30 日閲覧)
- 東京証券取引所
<http://www.tse.or.jp/listing/chui/> (2009 年 5 月 19 日閲覧)
- 日本自動車販売協会連合会
<http://www.jada.or.jp/contents/data/ranking/index.php>
(2009 年 10 月 30 日閲覧)

本論文は、文部科学省の平成 21 年度戦略的研究基盤形成支援事業「ビジネスクリエーターが創るインテリジェント・デザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」の一部である。