

CSR ソーシャル・エンタープライズについて考える

Thinking about CSR and Social Enterprise

升 信夫

桐蔭横浜大学法学部

2009年9月15日 受理

理髪店の待合で雑誌をめくっていたら、「以前は頻繁に使われたのに、最近目にしなくなった言葉」という特集記事に目がとまった。俗的な流行言葉に混じり、「コンプライアンス」が仲間入りしている。確かに、かつては盛んに「コンプライアンス」という言葉が用いられたが、このところ、本学でも、あまり目にしなくなった印象がある。どうしてなのだろうか。いろいろな理由を挙げることができるかもしれないが、一つの大きな事情として、CSRという考え方によって、コンプライアンスが包摂されてしまったということがあるように思われる。CSR (corporate social responsibility) とは、企業の社会的責任であり、地域社会での様々な取り組みや、マイノリティの雇用、慈善活動など、多岐多様な活動を指し示す。CSRは、法的な規則ではない、慈善的な諸行為を、企業がすすんでおこなおうというのだから、それを実施する企業が法を遵守していることは自明の前提になるだろう。コンプライアンスは、CSRの最も初歩的なステージとして、CSRに包摂されてしまう。¹ こうなるとCSRにどれほど積極的に取り組むかが企業の社会的な評価と結びつくようになる。先日も銀行に行くと、待合の

雑誌のラックには、その銀行のCSRレポートが数冊置かれていた。50ページほどの、その冊子では、コンプライアンスは、コーポレートガバナンスの一つの領域として1ページが割り当てられ、言及されるにとどまっている。

このCSRが、企業活動で極めて重要なものと認識され始めたのはアメリカにおいてであり、半世紀ほどの歴史がある。その契機となったのが、1950年代のスタンダードオイル判決であった。アメリカでは、例えば、カーネギーやロックフェラーの名を想起すればわかるように、財を成し上げた者が、その財の一部を慈善活動の形で社会に還元することが、成功したことの一つの証ともなっている。そうした環境の中で、企業が利益の一部を企業の営業活動と直接に係わりのないところに供与することが、株主の利益を侵害することにならないのかが争われたのがスタンダードオイルを巡る訴訟であった。ニュージャージー州最高裁は、スタンダードオイルがプリンストン大学の工学部に寄付したのは、不正使用にはあらず、企業の慈善活動は合法であるという判決を下した。そして1960年

代までには、アメリカでは企業が慈善活動を行うことは、次第に受け入れられるようになった。1970年代のミルトン・フリードマンのように、経営者はただ株主の利益を増進する以外の行動基準を持たないのだ、とする極端な主張もあったが80年代、90年代を通じて、CSRは着実に量的に、また多様性という点で、拡大してきたといつてよい。

こうした流れを受けて、日本でも、アメリカなど海外での活動に重点を置く国際企業からCSRの取り組みが始まり、既に1990年には朝日新聞文化財団による第一回「企業の社会貢献度調査」が行われ、それを広く公表するものとして『有力企業の社会貢献度』が出版されている。とはいえ、日本でのCSRは、人口に膾炙した言葉にはなっていないようだ。まず、国際企業などで、CSRが具体的にどのように実践されているのか、P.コットラー、N.リーの書物を軸に簡単に確認してみよう。²

P.コットラー、N.リーによると、企業の社会的実践には、以下のように、六つの柱がある。

1. Cause Promotions (ボディ・ショップによる化粧品の動物実験禁止キャンペーンのように、企業が社会的目標の実現に積極的にコミットするもの)
2. Cause-Related Marketing (売り上げの一部を慈善活動に寄付することを利用して、売り上げの増大をはかる。例えば、エイボンがピンクリボンのついた商品の売り上げの数パーセントを乳がん撲滅の活動に提供するなど)
3. Corporate Social Marketing (健康増進、犯罪撲滅、環境保護など、特定の目標に企業が協力することで人々の行動様式の変化をもたらそうとするもの。例えば、サブウェイがガン撲滅のために一日五つの野菜を摂取するという運動に協力するなどして、売り上げの増大をはかる)
4. Corporate Philanthropy (慈善事業への

寄付)

5. Community Volunteering (社員が地域でのボランティア活動に参加する後押しをする。)
6. Socially Responsible Business Practices (企業活動を通じて、環境保護や社会福祉の増大に寄与する。例えばスターバックスが、日陰でコーヒーを栽培する農民と積極的に取引するなど)

そして、コットラーとリーは、高い評価を受けてきたアメリカの国際企業のCSRの活動について様々に具体的に紹介している。それによれば、例えばマクドナルド社は、① cause promotions としては、国際ユースキャンプに協力し、2000年にオリンピックユースキャンプの最大のスポンサーとなり、② cause-related marketing としては、世界子供デーに、ビックマック、エッグマッグマフィン、ハッピーミールについて、それぞれ1ドルの義援金を送るというキャンペーンを実施して24時間で1200万ドルを集め、③ social marketing としては、子供に対しての定期的な予防接種を行うことに協力し、予防接種のスケジュールを各店舗に掲示し、④企業慈善としては、Ronald McDonald's House Charitiesを軸に、病院内、或いは近隣に、子どもの看病のために寝泊まりできる施設を提供し、⑤社会貢献・災害救済としては、9.11とその後の数週間、75万食の無料の食事をニューヨークとペンタゴンで配布した、としている。そして、マクドナルド社は、こうした活動が評価され、フォーチュン誌では社会的責任について最も賞賛される企業の一つに、2000,2001,2002,2004年に選ばれ、ウォールストリート・ジャーナルでは、CSRについて、2001年に第5位にランクされているという。

確かに、こうした社会的な配慮は、それだけを取り上げれば素晴らしいことに思えるが、一方で、様々なファストフード批判にも接している私たちは、強い違和感も同時に感

じてしまう。マックジョブと言われる、スキルの向上に結びつかない安価な単純労働、何千頭分の肉が混在しているハンバーガー、高カロリーのポテトや清涼飲料、子どもをターゲットとしたマーケティング、画一化され合理化されたシステムを拡大することから帰結する伝統的食文化の破壊など、マクドナルドなどのファストフードが抱えている問題は、マクドナルドハウスで小児医療の手助けをすることで、解決されるのだろうか、と考えるしまうのだ。³

また、慈善活動とマーケティングをリンクさせる活動（cause-related marketing）は、1983年にアメックスがはじめたキャンペーンをさがしげとする。これはアメックスのカードで支払いを行うごとに、金額の一部を自由の女神像修復に寄付するというものであった。アメックスでは、これによってカード利用者が28%、新規加入が17%増加し、170万ドルが寄付されたとされている。先に挙げたエイボン化粧品品の例など、こうした社会的目標とリンクしたマーケティングは、企業と社会的目標とのwin-win関係だ、としばしば説明されるが、これも、やはり素直に頷けない部分がある。

こうしてみると、ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスが、自分たちが行ってきたことは、CSRとは全く異なるものだ、と論じるのも頷ける。ムハマド・ユヌスは、バングラデシュの貧しい女性たちが、勤勉で意欲に満ちていながら、貧しいために高利貸しの餌食になり貧しさから脱することができずにいる現状を変えようと、無担保・少額の融資を行うグラミン銀行を立ち上げた。企業家的なもの、社会問題への取り組みという点では、CSRとの共通性を認めることもできる。しかし、ムハマド・ユヌスは、自分たちが行ってきたマイクロクレジットなどは、ソーシャル・ビジネスであり、アメリカなどで行われている企業の慈善活動（CSR）とは全く異なるものなのだと力説する。⁴

では、CSRとは異なるものとして提示され

たソーシャル・ビジネスとはどのようなものなのだろうか。実はここ20年ほど、ソーシャル・アントレプレナーシップ、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・ヴェンチャー、コミュニティ・ビジネスなど様々な呼称を用いつつ、従来とは異なるタイプの社会的活動が世界では徐々に展開されてきている。これらは、おおよそ、行政機関でも企業でもない主体が、自立的で持続的な活動をするために、資金を寄付だけに頼らず自ら稼ぎだし、社会的な目標の実現のために活動する、というものだ。そこでは、組織運営や、活動資金とする収益を増大するために、市場の様々な合理的な手法が取り入れられたりもする。

これらの組織や活動は、NPOという観点からもある程度説明できるが、NPOという概念だけでは、的確に説明することは難しい。NPOは、広く営利企業に対立する概念として用いる場合には、病院、学校を含む広い概念になりすぎて、その状況を説明することはできず、またNPOを法人格の種類として、株式会社などと対比すれば、あえて株式会社の形式をとりながらソーシャル・エンタープライズ活動が行われている場合があることを捉えきれない。⁵

様々な呼び方の中では、近年は、ソーシャル・エンタープライズとソーシャル・アントレプレナー（シップ）という二つが頻繁に使われる傾向にある（以下ソーシャル・エンタープライズはSE、ソーシャル・アントレプレナーはSEPと略記）。SEPは、個人が社会性豊かなプログラムを創意豊かに起業するという観点から用いられる。その世界は、例えば、『How to change the world』、『チェンジメーカー』などに具体的に伝えられているし、そうした個人の報告としては、『マイクロソフトでは出会えなかった天職』（ジョン・ウッド）、『Business as unusual』（アニー・ロディック）など、数多くの著作が刊行されている。⁶ このうち、ジョン・ウッドは、休暇で訪れたネパールの小学校の図書室に本が

殆ど存在しない状況を見て、やがてマイクロソフトを辞め、ネパールの小学校に本を寄贈し、小学校自体を建設する roomtoread という NPO 組織を作り上げた。この日本でも、病気になった幼児を預かるという試みがあったり、バングラデシュでジュート素材の製品を作り、それを日本で販売するという組織があったりと、徐々に欧米の動きに呼応するかなのような動きが出ている。⁷

但しその際、このことを巡るアメリカとヨーロッパでの議論は、ややニュアンスが異なっていることに注意する必要がある。小さな政府を伝統としてきたアメリカでは、社会保障は相対的に薄く、社会的弱者の救済は、様々な NPO による慈善活動によって補われてきており、そこには各種財団、企業、個人から、潤沢な資金が供給されてきた。そうした NPO の経営管理をいかに円滑に行うかは、例えば、P・ドラッカーの『非営利組織の経営』などのように、比較的早い段階から経営学的探究の対象ともなってきた。それに対してヨーロッパでは、第三セクターという概念を軸にこうした動きは理解されてきた。そして第三セクターについては、ある場合には、ソーシャル・エコノミーの伝統の文脈で理解され、協同組合や共済組織など、ギルド的な伝統にもつながる組合組織活動との関係性が吟味され、また別の場合には、予算の縮減と非効率的な組織のために停滞している教育、医療、社会保障などについての活動を活性化させるという意味で論じられてきた。⁸

この結果、SEP は、アメリカでは、私人の創意から生み出される社会的な活動として用いられ、またビジネスの手法を用いる創意豊かな新たな慈善活動という性格を帯びがちである。それに対して、ヨーロッパでの SEP は、行政組織の活動の変革や、組合活動の新たな展開という意味合いを必ず含むことになる。

そのことは、SE についてもいえる。Nyssens によれば、SE という言葉は、アメリカでは、社会的目的を実現するために市場原理に従う市場志向的 (market-orientated)

な経済活動を主として意味している。それに対して、ヨーロッパでの SE は、1991 年にイタリアで最初に用いられ、イギリスでは 2002 年に議論が加速し、① NPO に限定せず、革新的な取り組み全般、② 第三セクターに限定される非営利、あるいは協同的タイプという二つの意味で用いられる。⁹ つまり、SE は、ヨーロッパ的文脈では、例えば障害者の雇用支援活動など、これまで行政の職務とされてきた活動を第三セクターが取り組むことも含意し、議論では、むしろそちらが想定されている場合が少なくない。Nyssens は、SE の定義として、① ものやサービスを生産し販売する活動を持続的に行うこと、② 自律性をもつ組織であること、③ 経済的なリスクを負うこと、④ 給与と労働は最小限度であること、を挙げ、更に、これに加えて、(1) 社会利益という目的の明確化、(2) 市民グループによるイニシアティブ、(3) 出資者以外による決定、(4) 参加的な性格、(5) 利益の分配はあるとしても最小限、という特徴を挙げている。¹⁰ そして、例えばイギリスでは、社会的な目的を持ち、市場活動に従事する組織を一般に SE と呼んでいるが、そこに含まれるとされているのは、労働者の協同組合 (worker co-operatives)、家事のサービスを行ったり、障害者に雇用を提供する協同組合 (或いは社会企業 socia firms)、互助組織、市場活動を行うボランティア組織 (trading voluntary organizations)、媒介的な労働市場組織、コミュニティビジネスなどである。¹¹ つまりイギリスでは、生活協同組合、労働組合の共済組織など、或いは中世のギルド組織の延長上に、SE は理解される傾向がある。これは日本のように労働組合が企業別組合を軸にして成立し、しかも弱体化しているのとは違い、産業別の組合が社会的主体として存在しているヨーロッパの事情を反映している。先の Nyssens の定義に戻れば、(2)、(3)、(4) を必須の項目とすると、アメリカで SE と認識されている活動の多くは、それに含まれないことになるだろう。¹²

こうしたSEは、概念的にどのように把握できるのだろうか。まず考えられるのが、これらの活動は、市場でも国家でもない市民社会領域の活動なのだという議論である。そうした議論に依拠すれば、これらは討議的民主主義の一つの形態とも論じられるかもしれない。そうした市民社会論の適否について考察するに際して、まず、どのような概念的な見取り図がこれまで描かれてきたのか紹介、確認しよう。

まず、2001年にデフルーニが提示した概念図がある。¹³これによるとSEは、労働組合や生活協同組合などの組合活動の領域とNPO活動の領域が重なり合うところに位置づけられている。これはヨーロッパ的な文脈に依拠しつつ、新しい形態の協同組合としてSEが理解されていることを示唆している。SEは、アソシエーション論の新たな課題ということにもなる。一方、M. クラークは、SEPを、私的セクター、公的セクター、慈善活動のセクターの三つが重なり合うところに位置づけている。¹⁴

これらに共通しているのは、SEが営利的側面、公的側面など、これまでの枠組みには収まらない多様な性格を持つという認識である。ではそうした多様性は、グローバル化の進展、福祉国家の変容という文脈の中で、どのように解釈し、位置づけることができるのだろうか。

これについて、本稿は、SEは旧来の福祉国家のもとでは行政事項であった社会保障の領域に市場的な論理が浸透したものと捉え、先進諸国でのSEの拡大を、福祉国家による政治的包摂の終焉と、経済システムの拡大として理解したい。そのことについて、以下に二つの点から確認しておこう。

1. 政治、経済、文化という三つを軸にして歴史的な流れを捉える。

原始的な共同体では社会機能は分化してい

ないが、社会が発展するに従い、機能は分化過程をとるようになる、ということに異論を唱えるものはいない。ただ、その機能分化の様態については、様々な議論が考えられる。例えば、経済、法、軍事行政（政治）、文化のようにシンプルに分化を設定する方法、あるいはルーマンのように、法、政治、経済、教育、芸術など、それよりも多様な分化を認める場合がある。ここでは、パーソンズを援用しつつ独自の論理を構築したロッキンを参考に、経済、法、軍事、文化の四つの機能分化を想定してみよう。ロッキンによれば、古代、ローマ帝国はこの四つが統合的に運用されていたために強大であり得たが、西ローマ帝国滅亡により、法・軍事セクターが崩壊した後は、文化的セクターとしての教会と、地中海貿易を軸とする経済が、それぞれ残存した。15世紀以降の主権国家体制の成立は、法・軍事セクターの再生を意味している。もちろんローマ帝国のようにすぐに四つのセクターが統合されたわけではなく、主権国家、教会、都市は、ヘゲモニーを巡る抗争を続けた。そして、その抗争は4世紀近くをかけ、国家権力の浸透、包摂というプロセスを経て、主権国家の優位性の獲得へと到達する。19世紀後半の国民国家の成立においては、法・軍事は、経済、文化という他の機能分化を統合することになり、経済も文化も、国民国家単位で成立するものと考えようになったのである。経済は国民経済という輪郭をより明確にし、国内総生産に対する輸出入の相対的比重は19世紀末から持続的に低下し、また普遍教会の教育への影響力を排除して初等教育が確立し、高等教育は国民文化の統合的機能を果たすことが期待された。さらに総力戦体制の深化の過程で、医療保険、年金保険など、国家による社会福祉の充実が図られた。そうした状況下での教育制度、社会福祉制度では、多くの場面で権威によって公正さの基準が設定される。

2. 20世紀末からのグローバル化、RMA (Revolution of Military Affaires) は、政治セクターの縮小、経済セクターの拡張をもたらす。

グローバル化は、経済活動の伸張を主要因とする「国民国家による統合力 (= 政治システム)」の弱化を意味している。ヒト・モノ・金が自由に国境を越えるようになり、一つの超国家企業の財務規模が中小国家の GDP を凌駕する時、国民国家の力は相対的に低下せざるを得ない。また国家の統合力の弱化は、「軍事的なもの (= 政治セクターの枢要)」の変化とも関係している。既に他稿で論じたように、軍事的近代化の結果、戦力として多くの国民を戦場に狩り出す必要性はなくなり、国民を軍事行政的に統合してゆく必然性は弱まる。¹⁵ 義務教育、社会保障制度が、いずれも国民を戦争へ動員することを主目的として成立したことを考えると、動員の必要性がなくなったことは、社会保障制度、義務教育制度を推進していた力が弱化したことを意味する。社会保障制度、義務教育制度などは、政治セクターに包摂され、政治セクターの一環として存在していたが、その関係性に変化が訪れたのだ。

そして、かつては政治セクターの周縁的な機能とされた作業を、今日、SE が広く行おうとしていることは、政治セクターの現象的部分の収縮と呼応して、経済的なセクターの領域が拡大し、その周縁に社会保障制度、教育制度が置かれようとしていることを示唆しているように思われる。かつてエスピアン・アンデルセンは、国家について三つのレジームをあげ、社会民主主義レジームとして、脱商品化の深化と国家による包摂的な社会保障をあげているが、これは経済的なセクター(市場システム)の収縮を、希望的に読み込んだものであり、昨今の現実、その読み込みとは違う方向に展開しているといつてよい。また、政治セクターの周縁に位置づけられる教育制度では、高等教育は国民文化統合の頂点

という位置を与えられたが、政治セクターの収縮により、その役割は次第に期待されなくなり、むしろ市場システムに寄与する人材を育成する役割を期待され、またその過程では、経済的な合理性を教育の諸制度に実現することが求められるようになるだろう。

註

- *1 これについては、Carroll の分類がしばしば引用される。Carroll は、企業の責任について次の四つのピラミッド的段階を提示する。① economic、② legal、③ ethical、④ philanthropic、つまり企業はまず利益をあげなければ組織を維持できず (①)、ついで法を遵守した企業活動を行う責任があり (②)、これらが果たされた場合、次の果たすべき責務として倫理的な責任があると論じられた。コンプライアンスとは、②の法的な責任であり、CSR は、それよりも高次の③、あるいは場合によって④に該当する。(Carroll, Archie, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, (in *Corporate Social Responsibility*, ed. by Crane, Andrew etc, Routledge, 2008)
- *2 Kotler, Philip & Lee, Nancy, *Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Inc. 2005
- *3 Schlosser, Eric, *Fast Food Nation*, Harper Perennial, 2001.
- *4 ムハマド・ユヌス『貧困のない世界を創る』(早川書房、2008)、第一部 2。ユヌス氏は、企業の利潤追求と CSR は結局、矛盾してしまうことになると、CSR の限界を指摘している。
- *5 ソーシャルエンタープライズの組織選択については、『ソーシャルエンタープライズ』(谷本寛治編、中央経済、2006) pp.31-32。
- *6 Bornstein, David, *How to change the world*, (Oxford University Press, 2004) 渡邉奈々『チェンジメーカー』(日経 BP 社、2004)、『社会起業家という仕事』(2007)、ウッド、ジョン『マイクロソフトでは出会えなかった天職』(ランダムハウス講談社、2007)、ロディック、アニータ『Business as Unusual』(トランスワールドジャパン、2005)
- *7 駒崎弘樹『「社会を変える」を仕事にする』(英治出版、2007)、山口絵里子『裸でも生きる』(講談社、2007)

- *8 アメリカでは社会事業は法的に明確には差別化されていない。その組織の機能上の差異 operative distinction として考えられている。ヨーロッパでは、1991年にイタリアで社会的共同事業が公に導入されて以来、社会事業は、社会的共同事業として発展した。イタリア、イギリスでは、社会事業は、社会的目的、厳密に非利益であること、資産の凍結などによって特徴付けられる。イタリアでは社会的共同事業が一般的であり、2005年には、7363の事業体で、24万人を雇用している。イギリスは、Community Interest Companies についての法が存在している。(The Changing Boundaries of Social Enterprise, p.196)
- *9 Nyssens, Marthe (ed.) , *Social Enterprise*, Routledge, 2006, p.3
- *10 ibid, p.5
- *11 Borzaga, Carlo & Defourny, Jaques (ed) ,*The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, 2001, ch.15
- *12 具体的な事例を見てみよう。ウォルサール (Walsall) ホームケア共同組合は、ヘルパーがお年寄りの家を訪問しその家事の手伝いをしたり、精神的、身体的に障害のある人、高齢者、子どもの助力をして、洗濯、食器洗い、着替えの手伝い、食事の補助、就寝起床の手伝いなどを行う仕事の斡旋を行っている。仕事が増えるにつれて、1989年協同組合を立ち上げた。かつては6人がヘルパーをしながら、管理委員会を構成していたが、組織が大きくなるにつれ、管理の仕事は、専門化するようになった。1992年には250名のヘルパーがいたが、150名に減っている。競争企業が2社から20社に増えたことが原因であった。協同組合は、質の高いサービスを約束しており、顧客とヘルパーとの相性が重視されている。顧客は助力者に支払いを行い、その17.5%は、協同組合に斡旋料として支払う。ibid, p.265
- *13 Borzaga, op.cit.,p.22
- *14 Clark, Martin, *The Social Entrepreneur Revolution*, Marshall Cavendish, 2009. これ以外に、例えば、90年代からコミュニティビジネスなどの研究に取り組んできたバース J.Pearce は、経済 (the Economy) を、第一の私営営利企業のシステム、第二の公的サービスのシステム、第三の自助および相互社会目的の三つのシステムに分け、第三のシステムの中で、市場的關係に支配される取引を行う部分がソーシャル・エコノミーであり、そのソーシャル・エコノミーの中で、ボランティアや慈善活動とはいえないものがSEであるという類別を提示している。(Pearce, John, *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, 2003)
- *15 升信夫「総力戦論を手がかりに政治的領域について考察する」『桐蔭法学』第15巻第1号 (2008年7月、639頁～82頁)