

《論 文》

# 企業社会的責任論の生成と展開（下） —— ブラゴフ著『企業社会的責任：概念の進化』を読む ——

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 ブラゴフのCSR観 —— 進化するCSR概念
  - 2-1 規範を理論的核としたCSR概念
    - 2-1-1 CSRの本質（原則）解明をめざす規範的アプローチ
      - 2-1-1-1 CSR源泉としての社会契約
      - 2-1-1-2 CSR源泉としての企業道徳的主体
    - 2-1-2 CSR原則実現への対応としての「企業社会的応答性」
    - 2-1-3 実証主義的アプローチの登場
  - 2-2 オルタナティブなテーマと統合されたCSR概念
    - 2-2-1 規範的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合（以上『社会科学雑誌』第6巻）
    - 2-2-2 実証主義的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合
    - 2-2-3 プラグマティズムへの傾斜
  - 2-3 戦略的視点が組み込まれたCSR概念
    - 2-3-1 企業市民概念の拡張とCSR（以上『社会科学雑誌』第7巻）
    - 2-3-2 サステイナブル経営に焦点を合わせたCSR（以下本号）
    - 2-3-3 戦略的CSRへの途
- 3 今後の課題 —— 若干の論評と欧米系CSR論のロシア企業への教訓

### 2 - 3 - 2 サステイナブル経営に焦点を合わせたC S R

サステイナブル経営 (corporate sustainability) 概念はC S R概念進化の過程で生まれたオルタナティブなテーマに属する概念のなかで最も若い概念である。サステイナブル経営を直接に論じた文献は1990年代の後半に公刊された。この概念はすでに、例えば、W C E Dが1987年に刊行した報告書などで一般的に知られていた、「持続可能な発展」をミクロ経済学的に解釈したものである。サステイナブル経営概念の発達に貢献した研究者として、エルキントン (Elkington,J.)、ヴァン・マルヴィンスク (Van Marrewijk,M.)、シュトラール (Steure,R.)、ディリック (Dyllick,T.)、ホッカーツ (Hockerts,K.)、ムーン、ラスロー (Laszlo,C.) 等をあげることができる。彼らは、主として、ヨーロッパを研究拠点として活動している。

サステイナブル経営概念の生成においてパイオニアとしてオリジナルティ溢れる理論装置を提供したのがエルキントンである。彼は、1994年に、「トリプル・ボトムライン」概念を提起したが、それ以降も「Win-Win」や「3 P (people, planet, profits)」, 更には、サステイナブル経営の条件としての「3つのサステイナビリティ」(経済的サステイナビリティ、エコサステイナビリティ、社会的サステイナビリティ) 概念を積極的に提唱した (Elkington,1994,1997,2004.)。これらのアプローチは実践的にもシェルで利用されているだけでなく、G R I、Accountability、S A 8000、I S O 14001 のなかでも国際基準として採用されている。

エルキントンが一連の著作において本質的には「原則－プロセス－結果」の論理を再現していることが、プラゴフに拠れば、重要である。ここでは、その論理が新しい術語で解釈されているだけでなく、世界ビジネスに突きつけられている新しい挑戦と結びつけられている。持続可能な発展が、C S R原理を3 Pモデルの論理で具体化した、ビジネス発達の新しいパラダイムとして理解され、トリプルボトムラインがプロセス

管理へのアプローチやサステイナブル経営に適した報告モデルとして考察された。そしてサステイナブル経営管理へのアプローチが、3段階に渡って変化した、社会の期待の波に正当に結びつけられた。環境規制法を志向した「限界の」波（1960年代から1980年代の終わり頃まで）から、「グリーンコンシューマリズム」に象徴される「緑の」波（1980年代終わりから1990年代のはじめまで）へ、そして「グローバル化の」波（1990年代の終わり頃から今日まで）へ。これらの波は、エルキントンの見解に従えば、企業の対応（伝統的術語で言えば、企業社会的応答性）の内容を変化させた。「防御的な、最良の場合でも、コンプライアンス遵守の」対応から、「新しいテクノロジーの発達の志向する、より競争的な」対応へ、そして「新しい市場創出」をめざす対応へと（Elkington, 2004, p.7.）。

エルキントンの著作は、ブラゴフの評価に依拠すると、実践志向研究そしてサステイナブル経営についての理論的な議論展開にとって独特なベースとしての役割を果たした。議論が展開されるにつれて、主として、サステイナブル経営概念の合意にむけた動きがはじまり、CSR概念の枠内で術語の整合性が検討され、ビジネスの発達にとってサステイナブル経営がいかに重要であるかについて理論的論拠が深められた。

サステイナブル経営の定義は、現在、いくつか提示されている。そこには、ブラゴフに拠れば（c.173.）、たしかにこれまで構築されてきたCSR概念の要素がさまざまな形で利用されているが、それらは、現実には、対立するものではない。例えば、スタイナーたちの定義が標準的であるが、それによると、サステイナブル経営は短期的そして長期的スパンで検討された企業レベルの経済的活動、社会的活動そしてエコロジー活動を包含した企業管理モデルである。またエルキントンの定義によれば、サステイナブル経営はただ単に企業がその長期的サバイバルを確実にするために取り組むアプローチではなく、企業に代表される組織が、エコシステム、社会そして経済の生き残りの可能性を向上させるために

活動する理論と実践の領域である。これらの定義は、たしかに文言が異なっているが、ブラゴフの理解に拠れば、C S R 概念発達の全般的論理と矛盾しないオルタナティブなテーマとしての特徴を有している。

だが他方で、C S R 概念のさまざまな要素をすべて包摂したひとつの理論モデルを構築する試みもおこなわれている。例えば、(サステイナブル経営とC S R は企業活動に関連した同一レベルの概念である、と解釈している) ヴァン・マルヴィンスク (E C F C の最高幹部) はその代表者である。彼は、C S R を、ビジネス活動の透明性、ステイクホルダーダイアログ、社会報告書等と結びつけ、サステイナブル経営を、価値の創出、エコマネジメント、HRMなどと結びつけている (Van Marrewijk, 2003,p.102.)。しかしながら、このような解釈は、ブラゴフに拠れば、全く間違っている。というのは、ヴァン・マルヴィンスクは、一面で、2つの概念をC S P と同一視しているが、他面で、この活動を引き裂き、科学文献ではすでに克服されている企業と会社の対立を再現しているだけでなく、サステイナブル経営がトリプルボトムラインを目指す考え方に対立する形で把握されているからである。

その後、より複雑なモデルがシュトラ等によって作成された (Steure et al.,2005.)。それは、持続可能な発展 (S D)、サステイナブル経営 (C S)、C S R そしてステイクホルダーマネジメントの概念の統一を試みたものである。彼らは、S D の分析を、ドナルドソンとプレストンによって提案されたステイクホルダー概念の類別化と結びつけた。彼らに拠れば、規範的アプローチの観点からは、S D のいかなる問題を企業及びステイクホルダーに注目させるべきかを決めることが必要になり、道具的アプローチの観点からは、ステイクホルダーマネジメントを介してS D の目的がどの程度実現できるのか、そして記述的アプローチの視点からは、企業とステイクホルダーから現実の管理実践においてS D のいかなる問題に注目しているのか、を公式化することが必要である。S D / C

SとC S R概念の相違は、ブラゴフの理解に従えば、図表14のように整理される。

このモデルは3つの概念の相互関係を図解したものであり、企業と社会の相互作用のさまざまな水準を反映している。S Dは全体としての社会及び社会制度のひとつとしての企業の発達の規範的概念として解釈されている。そしてC Sは企業の発達を概念化したものとして解釈され、C S Rはステイクホルダーとの関係を介して実現される管理的アプローチとして解釈されて、企業は国際基準のようなさまざまな管理システムを利用できる、と位置づけられている。

図表14 サステイナブル経営概念とC S R概念の比較

基準	持続可能な発展／ サステイナブル経営	C S R
特殊性	主として、サステイナビリティに対する社会の支配的な解釈に依存する	主として、企業のステイクホルダーの具体的期待に依存する
時間的 スパン	主として、将来のステイクホルダーの期待の充足を志向する	主として、制約された資源という条件下で、近い将来の企業サバイバル要因として、ステイクホルダーの当面の期待の充足を志向する
内容	最初にエコロジーを含み、その後、社会的そして経済的なものへと拡げる	経済的、社会的そしてエコロジーの順に、内容を深める

〔出典〕 Благоев, 2010, с.175-176

シュトラーたちのモデルは、ブラゴフの理解に拠れば、外面的に魅力的ではあるが、最後まで首尾一貫していない。例えば、SD概念を全般的な規範的基盤として解釈すること、同様にステイクホルダー概念に、責任概念が具体的内容で補充されたものとして、特別な役割が与えられていることには同意できるが、CS概念そのものがその後の文脈において曖昧なものとして無造作に呈示されている。

そのような理解はつぎのような論拠から導きだされたものである。第1に、CS概念とCSR概念の相違が「主として」というコトバに示されているように、厳密に性格づけられていないこと。それはSDとCSが概念的に区別されずに、ひとつのグループとして扱われていることにも現れている。第2に、サステイナブル問題が、それは「社会の解釈」に依存すると同時に具体的なステイクホルダーとの相互作用がその解釈の特殊性を規定するとの立場から、企業の経営者によって感得されるものである、と理解されていること。但し、シュトラーたちは、一面で、CSRを管理機能として解釈し、他面で、CS概念の規範的、道具的そして記述的アスペクトを区別し、本質的には、これらの概念をCSPの論理に照応し対比可能なものとして系統的に把握している。とすれば、CSは、「原則－プロセス－結果」パラダイムに沿ってCSPという枠組みを与える、更には、環境と実践的に一体になった超道徳的な枠組みを与える、ブラゴフの表現を借りれば、「一種のトンネル」(c.177.)である。

したがって、サステイナブル経営を、「原則－プロセス－結果」のパラダイム論理が再現された自立的なオルタナティブなテーマとして解釈することが、ブラゴフに拠れば、より正しい解釈である。というのは、その根底に横たわっている道徳的原理はステイクホルダーの期待を反映するSDの考え方によって規定され、それらの原則のプロセスにおける実現はサステイナブル概念の特殊性を具体化することであり、結果の評

価はトロイカモデルをベースとしておこなわれるからである。そしてこの場合、CSRは基底的な規範的な分析視点として残っている。ムーンの表現を借りれば、「企業がしばしば「変化の主体」としてみなされている以上、CSRとSD概念の関連は・・・平等と自由の間の関連でもある。それ故に、企業は、益々、持続可能な生産と消費、・・・天然資源の保護、地域社会の持続的発達のような課題の実現に対して責任を負うようになる」(Moon,2007,p.298.)。この論理は「ヨーロッパ委員会」の有名な定義にも反映している (European Commission, 20-01, p.8.)。

そして、CDとCSPが対応していることを認めることは、ブラゴフによれば、これらの概念の根底に横たわっている道徳的原理の従属関係を認めることである。この課題は重要であり、その解決はCSRの本質についての議論を新しいレベルに引き上げただけではなく、術語的にもひとつの突破口を提供した。

サステナビリティには幾つかのアスペクトがあるが、それらは、ブランコ (Branco,M.) とロドリゲス (Rodrigues,L.) の言説を借りれば、キャロルが公式化したCSRの定義においてすでに示されていた (Branco and Rodrigues,2006,p.114.)。但し、サステナビリティの場合は、経済的サステナビリティと経済的責任等のように一対になっているのではなく、企業の経済的、環境的そして社会的サステナビリティの達成はキャロル・ピラミッドを構成するすべての水準の企業社会的責任 (経済的、法的、倫理的そしてフィランソロピー責任) の実現を要求する、ということ——このことが重要視されている。更に言えば、CSRの古典的解釈において経済的責任が決定的な役割を果たすものであったとすれば、サステナビリティ経営という考え方においてはサステナビリティのすべての側面が平等に重要なのである。このような図式の出発点となったのは、あきらかに、企業責任を経済的責任、社会的責任そして環境的責任を含むものとして理解し、それぞれに企業レベルのサステ

ナビリティを対応させる術語が幅広く普及したことであった。これによって術語の統一に成功したのであり、原理として理解された企業責任が「原則－プロセス－結果」パラダイムの第1の要素となり、サステイナブル経営概念は重要なオルタナティブ・テーマとして大規模に展開されるに至ったのである。ハルメ（Halme,M.）とローリラ（Laurila,J.）の見解のそのひとつの事例である（Halme and Laurila,2008.）。彼らに拠れば、企業責任は「義務的責任を超えた自発的な責任」であり、それは「企業の社会的、環境的責任そして経済的責任が等しく重要である、と強調している」（Halme and Laurila,2008,p.327.）概念である。

しかしながら、ブラゴフに拠れば、新しい術語の普及はひとつの理論的矛盾を解決したが、別のかなり大きな矛盾をうみだした（c.180.）。第1に、企業責任が経済的責任、社会的責任そして環境的責任に分割され、客観的には、それらが不連続なものとして受け入れられる流れがうまれそれが強まったこと。第2に、企業責任が自発的責任として認識されているために、単にキャロル・ピラミッドの頂上を常に連想させるだけでなく、本質的には、研究者をCSR議論の初期の段階に押し戻してしまったこと。第3に、新しい術語がCSR概念の創世記によく見られた多義性を再現していること。それは「本来の意味での」サステイナビリティ経営という文脈で使われるようになったと言うよりはむしろ「アンブレラ」概念としてあるいはCSR/CR「一般」として理解され、CSRの同義語として利用されるようになっていった。

基本的な術語の新しい理解はCSRの「ビジネス」次元の議論の内容を大きく変化させ、ブラゴフの理解に従えば、そのためにサステイナブル経営の業績の戦略的意義が強調されるようになった。そのことをよく示している事例としてブラゴフが注目したのが、ディルトリックとホッカーツの論文（2002）であり、そこにはつぎのように論じられている（Dyllick and Hockerts,2002.）。もしすべての企業が企業文化にビルトイ



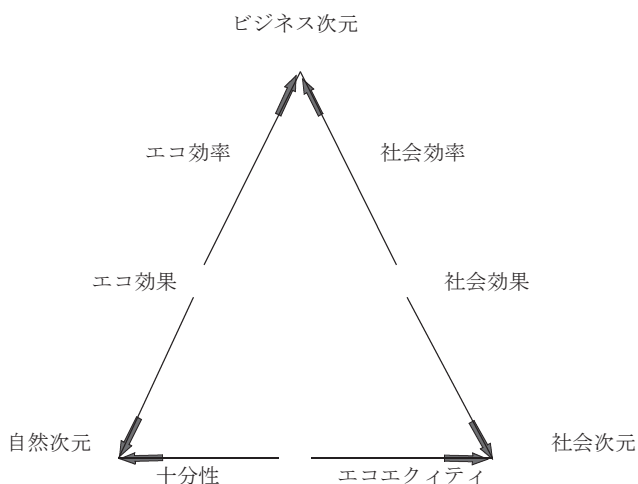
ンされている倫理的価値に則っているならば、経営者は経済的利潤や損失を特別に考慮せずにサステイナブル経営を推進できるであろうが、現実には、企業の戦略的発達のために「明確な指標」が必要である。また他方で、サステイナビリティ経営の3領域への分割は業務的レベルにおいてのみ（経済的、環境的そして社会的責任の実現に沿った業務問題の分割のもとで）意味をもつものであり、3つのアスペクトを同時に考慮した場合にはじめて戦略的経営が可能である。

ディルトリックとホッカーツに拠れば（Dyllick and Hockerts, 2002, p.181.）、サステイナビリティ経営の達成は、経済資本、自然資本、社会資本が相互関連し発達しなければ不可能であるが、その自然資本と社会資本はノンサステイナビリティと非反転性（非リバーシビリティ）という特質を有している。それ故、企業は、効率的に持続可能になるためには、単に「ビジネス次元」だけでなく、「自然次元」と「社会次元」にも注意を払わなければならない。ディルトリックとホッカーツは、ビジネスと持続可能を結びつけてきた「エコ効率」という考え方に加えて、3つの次元からなるより複雑なシステムそしてサステイナビリティ経営の6基準を利用するように提案している。エコ効率、社会効率、エコ効果、社会効果、十分性、エコエクイティ（図表15）。エコ効率と社会効率の強化が主として経済的持続可能性を高め、経済効果の向上が充分な天然資源の保護のもとでエコロジー持続可能性を保護し、社会効果がエコエクイティ遵守のもとで企業の社会的持続可能性の担保となる。

サステイナブル経営議論は、しかしながら、ブラゴフに拠れば、「企業責任」という術語を利用することによって、全体として、おかしな展開に陥っている。新しい概念は3つのアスペクトの意義を同時に最適化しなければならないという要請に駆られ、企業の機能を統一的に規定するという課題を解決していないのである。あるいは、サステイナビリティ経営概念が実務家のなかで普及するにつれて、「持続可能」という考え

方がビジネスの基本機能をなによりもまず安定した利潤の獲得への志向と直接に結びつけられている。サステイナビリティは「ビジネス次元」の重要な要素となり、CSRはそのレベルで解釈されている。また、サステイナブルな会社のあり方を、トロイカ方式の評価と結びつけずに、論じている文献も少なからず公表されている。

図表 15 サステイナビリティ経営の6基準



〔出典〕 Dyllick and Hockerts, 2002, p.138.

とはいえ、オルタナティブなテーマとしてうまれたサステイナビリティ経営概念が、21世紀の初めに、CSR概念の進化において極めて大きな役割を果たしたことは事実である。

CSR概念に対するステイクホルダー概念の基本的な貢献が責任の擬人化であり、それがパラダイム論理「原則－プロセス－結果」をより精

緻化したとするならば、企業市民概念はなによりもまず責任原則を定義することによって議論を拡大し明確にしたのであった。そしてサステイナビリティ経営とその「クローン」(c.184.)である企業責任概念はCSR概念を独自の様式で具体化しただけではなく、CSPのプロセスの分析と評価に新たに明確な視点を導入したのである。

### 2 - 3 - 3 戦略的CSRへの途

CSRの問題は、戦略的管理論の視点から、ブラゴフによれば、その理論のすべての進化段階で解釈されている。ブラゴフが拾い上げたコトバを使うと、「計画」、「ポジショニング」、「資源」がそれぞれの段階を象徴する概念である。

企業社会的責任の問題は、戦略的管理の初期の概念である計画学派において1970年代に論じられていたが、それは極めて暗黙的な形で語られていた。例えば、アンゾフ(Ansof,H.)やシェンデル(Schendel,D.)とホファー(Hoffer,C.)の業績はその代表的な事例(Ansof,1979; Schendel and Hoffer,1979)であるが、「特別な」役割を果たしたのはフリーマンの著作であり(Freeman,1984)、更に、ギルバート(Gilbert,D.)との共著においてその主張はより詳細に展開されている(Freeman and Gilbert,1988.)。そしてその後、フリーマンの(企業戦略とステイクホルダーのための価値創造を結びつける)発想は、1991年に、メズナー(Meznar,M.B.)とクリスマン(Chrisman,J.J.)そしてキャロルによってより一層発展的に論じられることになった。

メズナーたちは企業戦略を明示的にCSRの文脈で解釈し、「新しい」企業戦略の定義を呈示した(Meznar et al,1991.)。彼らによると、「企業は、その正統性の達成と将来の発達への確信が保証される中で、いかにしてステイクホルダーへの付加価値をつくりだすのか」という課題を解き明かすのが戦略である(c.189.)。そして、この企業戦略の要因とし

て、(1) 企業が付加価値をつくりだすための環境(ステイクホルダー)、  
(2) 企業がつくりだす付加価値のタイプ(利益)があげられる。この  
定義は2つの基準をベースとした企業戦略分類に繋がっている。その基  
準とは、経済的ステイクホルダーと「非」経済的(社会的)ステイクホ  
ルダーの相違と、企業が取得する、経済的利益、社会的利益そして「組  
み合わされた」利益の特質である。この場合、「財貨」と「社会的コスト」  
の明白な相違に基づくならば、社会にとっての利益は、「財貨」がつく  
りだされ社会的コストが低減しそして両方の要因が組み合わされたとき  
に、うまれる。メズナーたちは、このような立場から、企業戦略を新し  
くより複雑な様式で分類した。それは、CSR実現とも関連するもので  
あり、図表16のように図解されている。

図表 16 企業戦略の分類

			ス テ イ ク ホ ル ダ ー			
			経済的ステイク ホルダーのみ	双方のステイクホルダー		社会的ステイク ホルダーのみ
				狭 義	広 義	
便 益	経済的利益のみ		古典的タイプ			
	双	経済的利益、低い 社会的コスト		防衛的	防衛的	
		経済的利益、高い 社会的財貨		攻撃的	攻撃的	
	方	経済的利益と高い 社会的財貨そして 低い社会的コスト		適応的	適応的	
		社会的利益のみ				利益を目指さない

〔出典〕 Meznar et al,1991,p.58.

防衛的（狭義）企業戦略はステイクホルダーの数を制限し社会的コストの低減を目指すものである。適応的（広義）戦略は企業がすべてのステイクホルダーに対して社会的責任を実現することを意味している。これらの企業は積極的にイノベーションをおこない、首尾一貫して社会的コストの低下を志向する。この場合、既存の企業戦略を解明してそれをより具体的に再構築することが研究課題となるが、ある企業戦略がその戦略の要因そしてステイクホルダーの期待といかに適合しているか——これが基本的な課題になってくる。したがって、著者たちにとっても、本質的には、自分たちの分類をより現代的な戦略概念（ポジショニング、資源）と結びつけざるを得なくなってくるのである。

企業社会的活動を「ポジショニング」概念で論拠づけるポジショニング・アプローチは、ポーター（Porter, M.）とクラメン（Kramer, M.）（2002年）にはじまり、彼らによって、戦略的CSR概念が提起され、術語的にも、企業社会的責任から企業社会的統合への転換が提唱された。そしてこのポーターとクラメンの発想枠を超えて、CSRを「ポジショニング」概念の枠内で解釈したのがバンデベン（Van de Ven, B.）とジュリセン（Jeurissen, R.）である。

バンデベンとジュリセンは、CSR戦略と競争構造との関連を詳細に分析した。（バンデベンとジュリセン説（Van de Ven and Jeurissen, 2005）を敷衍した）ブラゴフに拠れば、「企業行動の道徳的正統性はその企業が参加する競争の激しさに依存し、競争の激しさは企業に責任ある行動をとらせる変数である。と同時に、企業が市場で生き残ることは、確かに道具的性格があるとしても、極めて重要な道徳的価値である」（c.196-197.）。したがって、企業はその競争上のポジションと倫理的選択に応じたCSR戦略を展開しなければならないのであり、それは、バンデベンとジュリセンに拠れば、図表17のように図解される。例えば、激しい競争のもとでは、企業は多額の財源を必要とするCSR戦略を展開す

ることはできない。それ故に、自主規制に代表される「倫理的」戦略の展開がまず最適戦略となり、次いで法律を遵守し、消費者の評判を落とさないことが重要な政策となる。

図表 17 多様な競争状況のもとでの戦略の特殊性

競争の性格	激しい競争	強い競争	弱い競争
典型的な競争戦略	ローコスト戦略	製品差別化戦略	ローコストあるいは差別化戦略
特殊な競争戦略	倫理志向戦略 自主規制 法律遵守 評判の維持	法の精神に則ったコンプライアンス ステイクホルダーマネジメント ブランドの維持、倫理報告書 倫理的製品差別化	すべてのCSR戦略が可能である

〔出典〕 Van de Ven and Jeurissen,2005,pp.306-313 からブラゴフ作成

但し、ブラゴフに拠れば、そのような分析には幾つかの限界がある。第1に、競争の強さが、本質的には、法律と評判にのみ関連づけられていること。現実には、ステイクホルダーの期待は、それらの枠を超えて、複雑であり矛盾した構造を有している。第2に、長期的な競争優位性の達成を志向し、本質的には、CSR概念と企業戦略概念を接近させている戦略的CSRという考え方と比べると、このアプローチは競争戦略を補足する行動のみを考慮していること。第3に、この分析が——これは、このアプローチだけではなく、「ポジショニング」概念の枠内でおこなわれるすべてのアプローチに当てはまることであるが——「ポジショニ

ング」概念の枠に制約され、したがって、補足的C S R戦略策定の基盤となり得ないこと。

C S Rを「資源」概念で解釈しようとする試みは多くの人々によっておこなわれ、企業の競争優位性の観点からC S P資源と結びつけられ、あるいはサステイナブル経営、更にはエコロジー関連の文脈で論じられている。但し、ブラゴフの理解では、ハート（Hart,S.）によって提唱された「自然資源ベース観点」がオリジナリティという点で卓越した発想（1995年）であり、今日では、「企業エコロジー活動」公理として知られている（c.200.）。

ハートの議論はルソー（Russo,M.）とファウツ（Fouts,P.）（1997年）によってより深められたが、ブラゴフに拠れば、企業社会的活動を資源概念の文脈で総合的に分析する途を切り開いたのはバーク（Burke,L.）とロングスドン（1996年）である。「C S Rはどのように成功するのか？」——これがバークとロングスドンの問題意識である。彼らに拠れば、「C S Rは、それが、企業に、本来のビジネス活動に結びついた利益をもたらし、ミッションの実現に貢献するとき、戦略的である」（Burke and Longsdon, 1996,p.496.）。そして、バークとロングスドンの命題は、2007年に、ハステッド（Husted,B.）とアレン（Allen,D.）によって、現代的な視点から、より詳細に分析されるに至った（Husted and Allen,2007.）。

ハステッドとアレンはバークとロングスドンの命題を資源概念のコトバでより明確に把握し直し、戦略的C S Rを概念的により明瞭に提示した。ハステッドとアレンによれば、戦略的C S Rは以下のような企業の能力（アビリティ）である。会社の資源と資産のポートフォリオ作成を最重要課題と見なし、それを常に分かりやすい形で管理する（重要性認識能力）（centrality）、競争相手を出し抜いて戦略要因を確保する（事前行動能力）（proactivity）、企業行動についての顧客の知識を利用して有利な評判を確立する（知名度向上能力）（visibility）、つくりだされた

付加価値商品が企業にすべて帰属するようにする（占有可能性）（appropriability）。自発的行動主義（voluntarism）は価値創造にとって極めて重要ではあるが、パークとロングスドンの枠組みとは異なり、必要不可欠な組織能力ではない（Husted and Allen,2007,pp.596-600.）。図表 18 は、伝統的な C S R、伝統的な戦略、そして C S R 戦略を 5 つの次元で比較対照したものである。

図表 18 伝統的な C S R、伝統的な戦略そして C S R 戦略の比較

	C S R と戦略に対するさまざまなアプローチ		
	伝統的 C S R	伝統的戦略	戦略的 C S R
知名度 向上能力	無関係である。良いことをすることはそれ自体が報酬であり、長期的にはペイする	製品とブランドに対する顧客の意識を高める	C S R 付加価値を伴った製品に対する顧客の意識を高める
占有可能性	無関係である。良いことをすることはそれ自体が報酬であり、長期的にはペイする	企業が付加価値商品を捕捉できるように、サプライヤー、顧客そして競争者との関係をマネージする	企業が付加価値商品を捕捉できるように、ステイクホルダー関係をマネージする
自発的 行動主義	企業の利害と法律の要求を超えて、社会的活動に参加する	イノベーションは学ぶ能力に基づいている。決定論的な行動ではない	法律の要求を超えた社会的行動に参加する
重要性 認識能力	無関係である。良いことをすることは社会的ニーズと結びついているが、ビジネスミッションのコアではない	製品／サービスのイノベーションを通して、付加価値商品を開発する	ソーシャル 이슈ーに関連した製品／サービスのイノベーションを通して、付加価値商品の開発する
事前行動 能力	ソーシャル 이슈ーの改革を先取りする	最初に行動することが有利である	市場機会が見られるソーシャル 이슈ーの変化に参加する

〔出典〕 Husted and Allen,2007,p.598.



ハステッドとアレンによれば、競争優位性を獲得するためには、知名度向上能力を磨くことだけで充分——しかし、これが企業にとっては非常に困難な課題であるが——なのである。また、伝統的なCSRはCSR<sup>1</sup>として理解されてきたが、戦略的CSRのもとでは、資源概念の熟語で解釈されており、それは「展開された」CSPに相当する (c.205.)。

CSRを「資源」概念で読み解く方法論として、組織教育の視点からCSR教育を論じる流れがある。これは、ペトルック (Petric,J.A.) とクイン (Quinn,J.F.) (2001年) やザーデック (Zadek,S.) (2004年) によって試みられている。

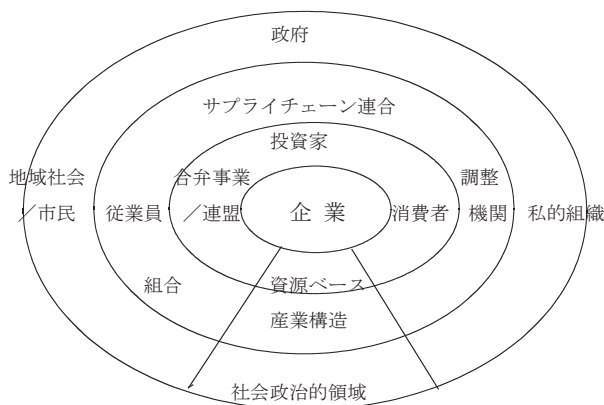
「キャパシティ」は最も現代的なコトバであり、ブラゴフに拠れば、現在、CSPを解釈するために2つの方向で使われている。一方で、ステイクホルダー概念の現代的公理に戦略的管理概念としての自立的ステイタスを与える試みがあり、他方で、CSPのイノベーションポテンシャルを強調した研究が益々盛んになっている。

ステイクホルダー概念は「ポジショニング」と「資源」という有力な戦略的管理概念を補足しそれらを統合する、とはじめて提起したのは、ポスト、プレストンとサクスであった。「株式会社再定義プロジェクト」(1995-2000)のなかでうまれた彼らの発想の独自性はステイクホルダーマネジメントと組織ウェルスを結びつけたことにあり、企業はステイクホルダーの網の中心的存在として位置づけられ、企業はステイクホルダーとの相互作用のもとで組織ウェルスをうみだすポテンシャルを発達させる、と理解されている。

ポスト、プレストンとサクスに拠れば (Post et al.,2002,p.55.)、図表19のように、ステイクホルダーは、「資源」、「産業構造」そして「社会政治領域」に応じて、複数のグループに分類される。それらのステイクホルダーは、第1に、企業の具体的な構造的ポジションに影響を与え、第2に、ユニークな資源やキャパシティに貢献し、第3に、社会に於け

る企業の正統性を規定する社会政治的主体である。そしてこのような理解のもとで、単に古典的な戦略的管理概念に照応するだけでなく、それらを補足し、内容的にキャパシティ概念の論理に従ったモデルが提唱されている。ポスト、プレストンとサクス of 文を借りれば、「顧客、従業員、サプライヤー、投資家そしてその他のステイクホルダーとのダイナミックな相互作用が・・・長期間に渡ってウェルスを生みだす組織キャパシティを形成する」(Post et al.,2002,p.53.) のであり、ステイクホルダーとの生産的な関係の構築と維持が、決定的なポテンシャルや長期的な具体的優位性を達成する基本的なマネジメント手段へと転化する。

図表 19 ステイクホルダー概念の立場からの企業の再定義



〔出典〕 Post et al.,2002,p.55.

ブラゴフに拠れば、ポスト、プレストンとサクスのモデルはE A B I Sにおいて2006年に公式化された「戦略的ステイクホルダーマネジメント」概念(Lenssen et al.,2007.)に引き継がれそして完成された(c.210.)。

この戦略的ステイクホルダーマネジメントは、たしかに議論の余地を残しているが、具体的な優位性の源の精緻化と特定化という方向に向けた戦略的管理論の全般的な進化傾向を反映している概念であり、その意味で十分に価値がある戦略的管理概念へと転化している（図表 20）。

図表 20 戦略的 C S R 概念の比較

基準	構造概念	資源概念	ポスト、プレストンとサックスのステイクホルダー概念	戦略的ステイクホルダーマネジメント
分析単位	産業	企業	企業のステイクホルダー網	企業のステイクホルダー網
具体的優位性の基本的な源	・ サプライヤーと消費者の相対的パワー ・ 協定	物質的資源と非物質的資源	生産的な関係	・ 生産的な関係を含む物質的資源と非物質的資源 ・ サプライヤーと消費者の相対的パワー ・ 協定
関連するステイクホルダー	サプライヤー 消費者 競争相手 調整機関	従業員 投資家 パートナー	・ 構造別ステイクホルダー ・ 資源別ステイクホルダー ・ 社会政治的ステイクホルダー	すべてのステイクホルダー

〔出典〕 Благов, 2010, с. 211.

C S P のイノベーションポテンシャルを企業のダイナミックなキャパシティと直接に関連づけた代表的な研究が、2004 年に、グレイソン (Grayson, D.) とホデス (Hodges, A.) によって発表された (Grayson and Hodges, 2004.)。彼らは企業戦略を企業の社会的チャンス (opportunity) が生まれる基盤として把握し、C S R 原理とそれを統合したモデルを開発した。この場合、チャンスは、「エコロジー及び社会的な

サステイナビリティの維持を可能にする、コマーシャルベースで有益な活動方向」(c.211.)である。そして、この立場は、2010年に、ハルメとローレラによってより明確に公式化された。

ハルメとローレラは、企業社会的活動を、フィランソロピー、企業責任統合そして企業責任イノベーションの3タイプに分類した(図表21参照)。フィランソロピーはコアビジネスとは結びつかない余分な活動であり、これによって企業は評判を上げることだけができる。企業責任統合は現在企業で展開されている基本的なビジネス過程を包含するものであり、社会的及びエコ的な点で企業活動が改善され、販売や生産力が向上し、コストやリスクが低下する。企業責任イノベーションはなによりもまず具体的な社会的及びエコ問題の解決と結びついた新しいビジネスの導入、生産や技術のイノベーションを意味する概念である。言い換えれば、イノベーションは社会的責任の最も重要な対象であり、ダイナミックなキャパシティは企業の具体的な優位性の基本的な源である。そしてハルメとローレラによれば、この企業責任イノベーションが企業にも社会にも最大の利益を与える可能性を秘めている(Halme and Laurila, 2009: c.211-212.)。

C S Rの問題は戦略的管理のすべての基本概念にあらわれ、特に、「キャパシティ」概念は、安定した競争優位性の確立を社会的責任として把握する、現代企業の傾向を反映している。C S Rの現代的な戦略的解釈は術語的には多様であるが、第1に、「原則—プロセス—結果」というパラダイム論理を再現し、第2に、統一性を欠いた活動ではなく、企業の基本的なビジネスプロセスを念頭に置いて提起されたものである。逆に言えば、「企業社会的責任は・・・単にそれ自体で戦略的性格を帯びることができるだけでなくまた戦略的管理の最も重要な要素であるだけでなく、自立した戦略的概念としても考察できるのである」(Благов, 2004, c.23.)。

図表 21 企業社会責任の3タイプ

行動次元	タイプ		
	フィランソロビー	企業責任統合	企業責任イノベーション
コアビジネスとの関連	コアビジネスの枠外	既存ビジネスに接近	コアビジネスの拡大及び新しいビジネスの展開
責任の対象	余分な活動	既存ビジネス活動の経済的及び社会的パフォーマンス	新製品やサービスの展開
期待されるベネフィット	イメージの向上、及びその他の評判の向上	コアビジネスの環境及び社会的側面の改善	社会問題や環境問題の解決可能性が拓ける

〔出典〕 Halme and Laurila,2009,p.330.

C S R 概念の進化は 21 世紀においてプラグマティズムの旗印のもとで続けられている。ブラゴフに拠れば、「原則－プロセス－結果」というパラダイム論理に依拠する研究は、新しいオルタナティブなテーマ（企業市民、サステイナブル経営）を研究することによって、企業の実践的な要求に本質的に近づくことができるようになった。理論的研究においても実践的勧告においても現在大きな問題となっているのは、グローバル化がもたらした、ビジネス行動の特質そしてステイクホルダーへの期待の特殊性の解明である。そしてこのグローバル化は C S R 研究の対象にも大きな影響を及ぼしている。

企業社会的責任がプラグマティックな「ビジネス次元」で深く分析され、C S R 概念と戦略的管理論の結びつきが強化された。計画学派が支配的だった段階では暗示的に考察されていた C S R の諸問題が、ポジ

ショニング、資源、キャパシティというダイナミックな概念の枠内で明示的な研究対象となっていくた。そしてプラグマティックな分析の論理が、CSRを社会全体やステイクホルダーに対する企業の多層的な責任として幅広く解釈する方向に研究者を呼び戻しただけではなく、CSRを戦略的管理に対する現代的なアプローチとして解釈する途を切り開いたのである。



プラゴフはCSRの進化プロセスの分析を終えてつぎのように総括している。

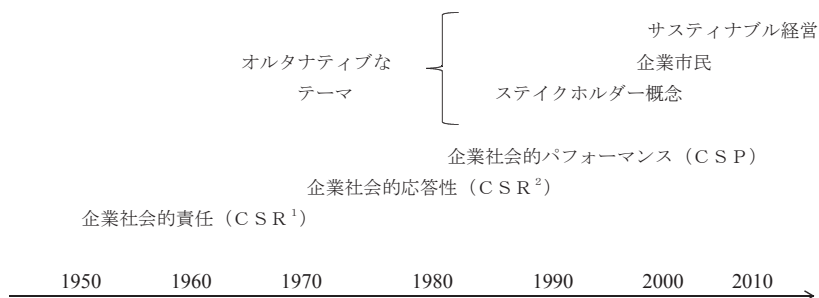
まずこの進化の基本的特徴として2つのことがあげられている。第1に、関連するカテゴリーや概念が多様であること、第2に、基本（出発点となる）カテゴリーである「責任」の本質が哲学的なものに求められ、研究者に、規範論と実証主義に属する要因の総合的な考察を要求したこと。

そしてCSR研究の推移が下記のように整理され要約されている。

CSR概念の生成段階（1950年代中頃から1990年代初頭）において、CSR<sup>1</sup>、CSR<sup>2</sup>、CSR<sup>3</sup>という概念が連続して展開された。これはCSR概念の生成段階である。システムの概念であるCSPは自らのなかに規範的なものと実証主義的なものを統一的に含んでおり、パラダイム「原則－プロセス－結果」を形成し、それ以降の研究の基盤となった。そして1990年代ははじめから現在にいたるCSR概念の発達では、同一のパラダイムだがオルタナティブなCSPをベースに置いたテーマが取り込まれた。基本的なテーマとなったのは、ステイクホルダー、企業市民、サステナブル経営概念である。新しい概念の出現は以前の概念が利用されなくなったり発展しなくなったことを意味しなかった。

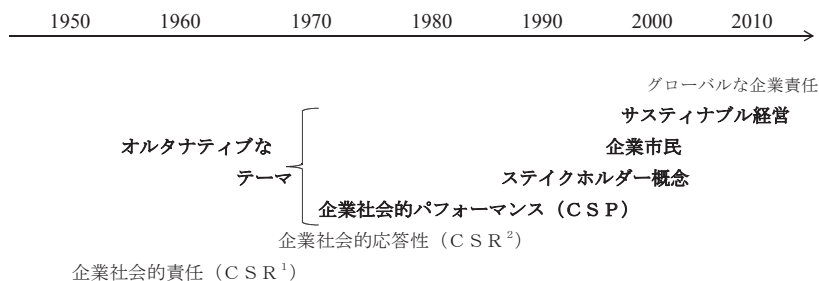
C S Rという概念自体が二重に解釈されたのである。一面では、C S Rは企業と社会の相互作用の道徳的原理を示している自立的な出発点としての概念（C S R<sup>1</sup>）として残り続けている。しかし他方で、C S Rは進化の過程で生まれたすべてのカテゴリーをカバーする「包括的な」概念をしばしば意味している。

図表 22 C S R概念の進化（ブラゴフ版）



〔出典〕 Благов, 2010, с. 217.

図表 23 C S R概念の進化（シムホヴィッチ版）



〔出典〕 Симхович, 2011, с. 40.

かくして、C S R 概念の進化の過程において複雑な概念体系が形成されることになった。この過程はプラゴフとシムホヴィッチによって図解されている(図表 22 及び図表 23 参照)。図表 23 はシムホヴィッチの理解を図解したものであり、両者は微妙に異なっている(C S P の位置づけ)。

複数の統一した概念体系が同時に発達し、C S R 概念の進化の性格をめぐって活発な議論が展開された。デバックカー(De Bakker,F.G)たちがC S R 関連の文献研究においてその進化に対する3つの視点を抽出したのはそのためである(De Bakker et al.,2005.)。それらは、彼らによって、「進歩」(progressism)、「多様性」(variegation)、「規範主義」(normativism)と名付けられている。「進歩」は、C S R 概念が学界において理論的なものとして認められ、企業と社会の相互作用に関連する多くの文献のなかで支配的となり、繰り返し論じられ、基本的なカテゴリーとして精緻化されている、進化状況を意味している。更に言えば、それらのカテゴリーをベースとして現実を描写する記述的研究や基本的カテゴリーと企業活動の結果との関連を結びつける道具的研究も著しく増加していることを意味している。「多様化」は、オルタナティブなテーマ、したがってオリジナルな新しい志向を有するカテゴリーを核として概念が構築されている研究が増えていることを示している。「規範主義」は、C S R 原理を道徳的なものとして明示的に強調すること、したがって、規範的性格の著作が支配的になっていることにあらわれている。但し、C S R 概念の進化は30年以上(1969-2002年)にわたって「進歩」と「多様性」に事実上性格づけられているのであり、「規範主義」レベルは確実に低下している(c.218.)。更に言えば、C S R 概念は益々管理的な性格を帯びようになり、戦略的管理との結びつきを強めている。

固有の意味での規範主義的研究が少なくなってきたことは、デバックカーたちの研究によって確認されている。これは、「多くの学術



ジャーナルや商業ベースのジャーナルが研究者（著者）に実証主義的構想のもとで執筆し寄稿することを求めているからである」（De Bakker et al.,2005,p.313.）。そのために、C S Rをめぐる議論がそれ自体としての道徳的原則の本質や内容という規範論的な問題の検討から後退し、「原則－プロセス－結果」パラダイムが主要ジャーナルに好意的に受け入れられ、C S P概念を論じた多数の文献が発表されることになった。更に言えば、プラグマティズムという方法論の普及が、社会の利益と企業の利益の対立として伝統的に捉えられてきた規範科学と実証科学の対立を、C S R概念から撤去したとまでは言わないが、少なくともその周辺の問題へと追いやったのである。ミン・ドングのコトバを借りると、C S R概念の進化は「全体として、合理的なものである。分析レベルがマクロ社会レベルから組織レベルへと移行し、倫理的志向が明示的なものではなく暗示的なものへと転化した。そして分析の焦点が併存・混合し、研究者の関心がC S Rの管理的そして戦略的問題へと比重を移していった」（Min Dong,20-07,p.69.）。

「進歩」と「多様性」は直接的に対立するものではない。C S Pの枠内で科学的研究は、それに照応するオルタナティブなテーマを否定するのではなく、その発現を積極的に刺激してきた。ステイクホルダー、企業市民、サステイナブル経営のようなオルタナティブなテーマは、それ自体で、C S Pの研究を内容的に充実させ、具体化させている。

この関連は複雑であり、例えば、C S Pモデルは学者にも実務家にも有益であったが、結果を正確に測定できないこと、再現が複雑で困難であること、という欠陥を抱えている。他方、ステイクホルダー概念は、測定とテスト研究という問題を、当事者を特定化し彼らの相互関連した立場や機能を定義することによって解決している。また、企業市民やサステイナブル経営と言う概念はC S Pをグローバル化という現代的挑戦や企業の実践的な欲求に結びつけている。

現代の科学文献やビジネス文献において、ステイクホルダーの期待への対応、企業市民への適応、サステイナブル経営への志向を含まないような、CSRの定義に出会うことはできないのが現実である。更に言えば、ビジネス行動の当面の課題を反映した、新しいオルタナティブなテーマの出現は、十分に、可能である。ブラゴフの展望に従えば、「原則－プロセス－結果」というパラダイム論理に依拠して構築されるテーマとして、CSRのすべての要素を積極的に取り込んだ「企業管理」があり得るであろう。また、オルタナティブなテーマとして、ビジネスエシックスを解釈することも——たて、その試みがビジネスエシックスを伝統的な規範的な枠組みから抜け出るものとして捉えることになろうとも——おもしろい試みである。

ポスト実証主義の立場からは、ブラゴフに拠れば、CSR概念の進化についてつぎのことが問題となる。CSPカテゴリーをめぐってこれまでに形成されてきた支配的なパラダイムをベースとしてそしてその枠内において、道具的及び記述的研究を発達させること。そして同じパラダイムをベースとしていることを利用してオルタナティブなテーマ研究のエリアを拡大させること。プラグマティズムという方法論に立脚するならば、オルタナティブなテーマを取りあげることによって、たとえば、ステイクホルダー、企業市民、サステイナブル経営の分析を通して、然るべき文化や歴史的文脈において再生産されているCSR経営の現実が同一のものではないことが明確になるのである。更には、CSRの戦略的管理論への転換は、同一のことを「原則－プロセス－結果」のパラダイム論理で追跡すること、そして価値的にニュートラルではありえない現実の多様性を考慮することを意味している。21世紀の初めにCSRの戦略的側面に関心が高まったのは、1970年代にCSR<sup>2</sup>概念が極めて緊急的な課題として認識されたように、時代の要請ではあるが、CSR概念の進化の分析が明白に示しているように、今日の戦略的展開は関連

する概念のシステムの発達及び再三にわたる方法論的吟味がもたらした結果である (c.220.)。

ブラゴフはつぎのことを自身の研究成果として指摘している。各種の文献において提示されてきた多様なカテゴリーやタームを正確に体系化しその進化の軌跡を追跡することができたこと。彼は、提示された基本的命題が、今後の具体的な研究において研究課題を正しく設定したり、各種の教育機関においてC S Rの問題別に課題を作成したり、組織においてC S P管理に対して効果的にアプローチするために、利用されることを期待している。

### 3 今後の課題——若干の論評と欧米系C S R論のロシア企業への教訓

本稿の冒頭で述べたように、ブラゴフの執筆動機のひとつとして、欧米では学界だけではなく実務の世界でもそして教育の現場においてもいわば「常識」として知られるようになった「企業社会的責任：C S R」について、ロシアでは「正確な」知識が欠けている、との現状認識があった。

C S Rに対するロシアの理解の「混乱」を示すものとしてブラゴフが例示している「資料」のひとつとして、2004年1月に公表された、「《世論》ファンド」の調査がある。それは、専門家を対象に、企業の社会的責任は誰に対する責任なのか（従業員か、地域か、社会か）、そしてそれはどのような責任なのか（法的責任か、道徳的責任か）、を尋ねたものである (<http://bd.fom.ru/report/map/d042629/> アクセス 2012/4/12)。

この資料を解釈したブラゴフに従えば、2000代前半のロシアでは、7つのタイプのC S R理解が存在していた（Благов, 2004, c.23-24.）。

- 1) 社会的責任に対する形式的法的解釈（これはなによりもまず税金を期限内に完全に納めることを意味する、法的な責任である）
- 2) 企業的アプローチ（企業レベルの社会政策の実施）。これには2つ

のバージョンがある。(1) パートナーバージョン(「主人」は従業員を父親のごとく後見しなければならない)、(2) 形式的バージョン(「誠実なパートナーシップ」の必要性)

- 3) 社会的責任の社会学的理解(社会の社会的インフラの整備)
- 4) 慈善としての社会的責任(主として、篤志家的アプローチ)
- 5) 配分的解釈(「理性あるエゴイズム」の精神で理解される、「富めるものは分け与えるべきである」との命題)
- 6) 「テクノロジー的」アプローチ(質の高い商品やサービスの生産・提供)
- 7) 地域責任(「ビジネスの縄張り」に対する責任)。

圧倒的多数はCSRの属性として法的責任をあげており、なかには、「社会的罪滅ばし」、「免罪符」を指摘する声もあった。また篤志家的発想はロシアの産業人の伝統のひとつでもある。

図表 24 CSRモデル

Why?	企業社会的 責任原則	制度的原則：正統性。社会は企業に正統性と権力を与える。長期的には、社会が責任あるとみなすような方法で権力を行使しない企業はそれを失うことになる。 組織的原則：パブリック責任。企業は社会を巻き込む主要なそして二次的なエリアに関連した結果に対して責任がある。 個人的原則：経営者の自由裁量。経営者は道徳的行為者(モラルアクター)である。経営者は、企業社会的責任の主要な領域内において、社会的に責任ある結果に向けて、利用可能な自由裁量を発揮しなければならない
How?	企業社会的 応答性プロセス	環境アセスメント ステイクホルダーマネジメント イシュー・マネジメント
What?	企業行動結果	社会的インパクト 社会的プログラム 社会政策

〔出典〕Симхович, 2011, с.32.

ブラゴフは、2004年に、これらの調査を踏まえて、CSRは「今日でも理論的な議論の対象ではない」(Благов, 2004, c.25.)、と述べている。このような現状を踏まえて執筆された著作において、ブラゴフは、自らが提起した課題に対して、どのように答えたのであろうか。

ブラゴフの『企業社会的責任：概念の進化』は「研究対象としてのCSR」「概念としてのCSR」の史的変遷をコンパクトにまとめあげたものであり<sup>(6)</sup>、この領域に関心を寄せている研究者や学者にとっては非常に有益である。特に、筆者にとっては、「原則－プロセス－結果」パラダイムの重要性を改めて気付かせてくれたという点で、極めて示唆的であった<sup>(7)</sup>。

このパラダイムは、ブラゴフに拠れば、本稿でも第6巻にて紹介したように、ウッドによって、CSPモデルのなかで「完成」されている。このモデルは1990年代初期のCSR理解としては秀逸な事例である。そしてこのウッドモデルはシムホビッチによってより簡潔にそしてより分かりやすく(左端の欄が挿入されて)図解されている(図表24参照)。我々は、企業は「何故に」社会的責任を果たさなければならないのか、企業は「どのようにして」社会的責任を果たすのか、企業は「なにをすれば」社会的責任を果たしたことになるのか、を具体的にイメージでき

- 
- (6) ブラゴフは単行本ではなくむしろ論文を数多く読み込み「当時の」最新の知見を検討している。そのために幾つかの重要な文献(単行本)が「漏れている」と思われる。特に、Friedman, A.L. and Miles, S., *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, 2006. は筆者(宮坂)の眼から見ると参照しているはずなのに、参考文献一覧にも掲載されていない。筆者はブラゴフの著作を読んで*Stakeholders*の構成の意図がより良く理解できるようになった。
- (7) ブラゴフの著作には、クリティカルマネジメント学派の論致が一部分参照されているが、CSR「批判」の視点は見られない。いわゆる「外在的」批判だけでなく「内在的」批判も。現在の時点でこのような批判的な分析を求めることは、ブラゴフだけではなくロシアの学界にとって、「無い物ねだり」であろうか。この詳細については別の機会に論じる予定である。

るようになった。

それでは、CSRとはなになのであろうか。

ブラゴフ自身はCSRについて自分自身の明確な定義を提示していない。これは、彼がCSRの定義は時間と空間に応じて異なる、と考えているためであり、事実、ブラゴフがその著作の中で追体験したCSR概念の進化のプロセスを見ると納得できる事柄である。例えば、繰り返しになるが、上の行論で例示したウッドモデルは進化過程の一時期を代表している「実質的」定義（具体的内容）のひとつであろう。

そしてCSRの「形式的」（超時間的・空間的）定義については、ブラゴフのCSR概念解釈を筆者なりの問題意識を踏まえて敷衍すると、つぎのように文章化できる。

CSRは企業と社会の相互作用のひとつであり、道徳的主体としての企業のステイクホルダーに対する責任のあり方を「原則－プロセス－結果」パラダイムに沿って示している概念である、と。あるいは、より簡潔に表現すると、CSRは道徳的主体としての企業と（ステイクホルダーの総体である）社会の相互作用のあり方を責任という視点から概念化した術語である、と。

但し、ブラゴフの著作を読み終えたい今の段階で、言い換えると、露語の文献を訳し終えて、CSRないしはCSR経営と言われる場合、責任の主体は誰なのか、という問題が改めて筆者（宮坂）の頭の中で大きな場所を占めることになった。これは、ビジネス、コーポレーション、カンパニー、企業という用語と関連してくる事柄であり、単にロシア語だけの問題ではない。

business をどのように訳すのか。ビジネスか、企業か？ 本稿でも「適当に」訳し分けたが、企業（の）社会的責任に相当する、言い換えれば、企業（の）社会的責任として訳すことができる、英語や露語はなになのであろうか。露語に関していえば、企業社会的責任として訳すことが可

能な用語として少なくともつぎの3つがある。

- 1    корпоративная социальная ответственность : C S R
  - 2    социальная ответственность бизнеса : ビジネスの社会的責任 (S R of B)
  - 3    социальная ответственность предприятия : 企業の社会的責任
- 3 は個別企業レベルの「社会政策」との関連で使われることが多い (Аверин, А.Н., 2008.) ので、1 と 2 の異同が重要になろう。

ちなみに、*бизнес* に関しては、『辞典』ではつぎのように記載されている。『コンサイス露和辞典 (第5版)』では、ビジネス、事業、企業という日本語が当てられ、*большой бизнес* が大企業とされている。ロシア発行の『露和大辞典』では、もうけ仕事、ビジネス (дело) という訳語が当てられ、*большой бизнес* に大企業という日本語が当てられている。かくして、語彙的には、*бизнес* が企業と訳せることが理解される。日本の文献でも、*business and society* が「企業と社会」として訳されることが多く、特に、大企業を念頭にあるいは *business* を大企業に代表させて、この語彙が用語的には「慣例として」利用されている。とすれば、C S R は大規模な事業体 (大企業) を念頭に置いて使われる用語であり、厳密に言えば、企業社会的責任とビジネスの社会的責任は概念的に異なる、と言うことになる。

企業社会的責任とビジネスの社会的責任はどのように違っているのか。もし区別しているとすれば、どのように「使い分け」ているのか。本稿では、ロシアの研究者の主張に耳を傾けることにする。

2つの術語を明確に概念的に区別しているのがヴィッテンベルク (Виттенберг, Е.Я.) (ロシア科学アカデミー会員、歴史学専攻) である。彼によれば (Виттенберг, 2011, c.26.)、2011 年現在、ビジネスの社会的責任についても企業社会的責任 (C S R) についても「唯一つの」統一した理解はなく、研究者の数だけ定義が存在する。但し、条件付ではあるが、C S R に付いては、2タイプに整理される。それは、C S R を「企業の

社会に対する影響」として理解する立場と、CSRを管理決定に対する責任、すなわち、「ビジネス上の決定をおこなうヒトのその影響を直接的そして間接的に受ける人々に対する責任」と解釈する立場である。

ビジネスは、ヴィッテンベルクの解釈に従えば、あらゆる事業家としての活動を意味する包括的な概念（Виттенберг,2011,c.16.）であり、1900 年前後からビジネスの社会的責任が論じられてきたが、「ビジネスの社会的責任」概念の創始者はボーエン（1953 年）である。と同時に、ヴィッテンベルクは「ビジネスの社会的責任」概念の普及にドラッカー（Drucker,P.）が大きな役割を果たしたことを強調している（Виттенберг,2011,c.20.）。そしてこの「ビジネスの社会的責任」概念発達の第二段階がCSRであり、その時期はアメリカでは1970年代であり、ヨーロッパでは1990年代にはじまった。彼に拠れば、CSRでは、ビックビジネス（株式が証券取引所で売買されるコーポレーション）の社会的責任が問題になっているのであり、これが画期である（Виттенберг,2011,c.24.）。したがって、CSRの出現は、すべてのビジネスに社会的に責任ある行動が求められなくなっことを意味するのではなく、ビックビジネスの社会的責任意識がより高次の段階に高まったことの「指標」として解される事象である（Виттенберг,2011,c.25.）。

何故にこの時期にCSRへの注目が高まったのであろうか。これに対して、ヴィッテンベルクはつぎのような原因を指摘している（Виттенберг,2011,c.24-25.）。

- 1) 20 世紀後半の四半期に、コーポレーションが、経済発達領域のみならずその他のすべての社会領域においてゲームの原則に影響を及ぼす、巨大なそして極めて強力なプレイヤーに転化したこと。コーポレーションはグローバル化の過程で重要なアクターとなり同時に触媒となった。
- 2) コーポレーションがこの時期に社会からの疎外状況を漸次克服しは



じめ、自己の活動の社会的意義そして社会的に責任ある行動が得てあり有益であることを理解するに至ったこと。

- 3) C S Rが議論されるにつれて、企業と市民及び社会制度の距離が縮まり、かつて存在していた両者の対立の克服への途が共同で提案され、その結果、当面の社会的課題の解決にむけてコラボレーションがはじまる・・・、という好循環が生まれたこと。
- 4) 先進の大企業が社会的に責任ある行動の重要性を率先して認識し、その実現に向けて豊富な資金と組織力を投入したこと。

このように、ヴィッテンベルクは、その著作のタイトルである『ポストソビエト時代のビジネスの社会的責任』も明白に示しているように、企業社会的責任を「ビジネスの社会的責任」の特殊なタイプとして把握し、体制転換前後のビジネスの社会的責任の比較という視点も組み込んで、ロシアの「ビジネスの社会的責任（S R of B）」の史的変遷の流れの中で企業社会的責任（C S R）の特徴を論じている。

このような立場とは対照的に、シムホヴィッチは、ビジネスの社会的責任とC S Rを同一視して使っているように見受けられるし、ブラゴフも、一方で、用語的には「混乱」していることを認めているが、他方で、キャロルに倣って、ボーエンをC S Rの父とする解釈を「受け入れている」ことを考えると、同義としてみなしているようにも思われる。しかしながら、彼が「責任の主体」という視点を重要視している（本稿6ページ参照）ことに注目すると、逆に、70年代のC S Rという発想を起点にして、C S R発想の源をボーエンにも見いだすことができるという発想に立っているだけかもしれないとも思われる。多分後者であろう。とすれば、これは「C S R変容史観」とも形容される立場である。

ブラゴフとヴィッテンベルクの視点の違いはどこから生じたのであろうか。これは、多分に、専攻分野の発想の違いであろう。マネジメントの視点から企業社会的責任を捉えるのか、それともマクロの視点から（国

民経済の一部として) 社会的責任を考察するのか、の相違であり、それは「責任の主体」の発想の有無にも繋がってくる問題である。いずれにしても、企業行動を巡る社会的責任を考える場合には、ビジネス、企業、経営、という概念を整理し共有化することが必要であるが、このような前提条件を欠いて議論されているのがすべての国々に共通する現状である。

筆者は現在の時点でつぎのように理解している。

ビジネス (business) は、人間の社会生活に必要な財貨やサービスの提供をめざして、特定の目的を掲げ、したがって、明確な計画のもとで一定の主体によって継続的にこなされる社会・経済的活動である。

ビジネスをおこなっている経済生産単位が企業と呼ばれている。役所、大学、教会、等は、「企業＝事業を営利目的で計画的・継続的に行う経済活動単位」という視点からは、組織体(＝非営利組織)として企業(狭義の企業)から区別されるが、「企業＝営利、非営利を問わず事業を計画的・継続的に行う独立計算単位としての社会経済組織」という視点からは、株式会社に代表される私企業とともに企業(広義の企業)と総称される存在のひとつである。

企業はビジネスの主体のひとつであり、社会的責任を論じることは責任主体を論じることでもあり、ビジネスの社会的責任というタームよりも企業社会的責任というタームの方が「適切である」と考えている。

C S Rはいわば個別企業の立場から社会的責任を考える視点であり、S R of Bはマクロの観点から経済活動の社会的責任を論じる立場である。筆者の理解では、ブラゴフと筆者は前者の立場にあることで共通しているが、つぎの点で異なっている。すなわち、ブラゴフは70年代の「企業の社会的責任」を念頭に置いて、それをいわば「本来の」C S Rとし

て位置づけて、その視点から、言い換えれば、CSRに「ビジネスの社会的責任」を代表させて、「ビジネスの社会的責任（SR of B）」論を整理しているのに対して、筆者は、70年代の企業社会的責任論と（時期は正確に特定できないが）ステイクホルダー概念が組み込まれ企業道徳的主体説が受容された90年代前後以降の企業社会的責任（CSR）は「質の異なる」事象である、と捉えている。重要なことは、「ビジネスの社会的責任」論の視点からは、責任の主体が曖昧のままに放置され、誰が責任をとるのか（責任の取り方）が論じられなくなる、ということにある。この違いは大きな意味も持っている。

ロシアは、現在、欧米諸国をはじめとする先進資本主義諸国のマネジメントの理論と実践をどのように摂取し、いかなることを教訓として活かすのか、という課題に直面している。例えば、アンドルナキエヴィッチ（Андрюнакиевич, А.Н.）はつぎのように述べている（Андрюнакиевич, 2008, c.1-3.）。

彼に拠れば、ビジネスの社会的責任（SR of B）には、基本的には、3つのモデルがある。アメリカ（アングロサクソン）型、ヨーロッパ型、混合型。

アメリカ型では、企業の社会に対する責任は雇用の保障に限定されており、このタイプでは、事業主体の自由が最大限保障されているために、社会的関係の多くの領域は今日まで自主規制に任されてきた。ヨーロッパ型では、企業が多額の税金を支払い、国家がそれを使って住民のために社会的プログラムを実現している。その代表的な事例は北欧諸国に見られる。

ヨーロッパモデルとアメリカモデルの原則的相違は国家との関係にあり、ヨーロッパビジネスは国家を採択された行動原則を実行に移す制度として捉えているが、アメリカでは、そのような介入が企業の自由の侵害としてみなされている。またアメリカモデルは収益性と株主に対する

責任を企業社会的責任の目的として捉えているが、ヨーロッパ企業では、従業員と地域社会に対する責任を企業社会的責任に補充的に加えている。ヨーロッパでは慈善活動がアメリカほど一般化していない。これは多額の税金負担と関連している。

そして、近年では、ビックビジネスの発達と共に、混合型ないしはCSRが極めて一般的になってきた。企業が3つの領域（経済、就業、環境保護）で社会的課題に率先して取り組むタイプである。企業の責任が、労働条件、賃金、配当金の支払い、高品質の生産物の製造やサービスの提供、環境保全、地域の雇用確保、住民の社会的イニシアティブの実現に拡げられている。地域の社会的問題解決と結びついた責任は、地域の諸々の機関を介して、地域のNPO組織と共同して、実現されている。企業活動は、原則として、規範、基準、法律によって規制されている。

また、日本には、「企業がすべてのことに対して責任を負う」という社会的責任様式が広くいきわたっている。このモデルに従えば、企業が住居を提供し、世襲制経営あるいは家族主義経営が奨励され、会社の費用で従業員教育が実施されている。これは「企業の社会的ネット(социалка)」であり、ソビエト時代のロシアでも広く実施されていた。例えば、国営企業が作業域を提供し、個々の企業で社会的プログラムを実施し、社会的インフラ（サナトリウム、独身寮、食堂、職業訓練施設）を保有する、等々が、その事例である。このような分類及び内容の妥当性は別にして、アンドルナキエヴィッチの問題意識からも（前述の）現在ロシアが直面している課題が確認できると思われる。特に、日本の企業社会的責任に言及しているのは、ソビエト時代から日本の企業経営との「類似性」が指摘されてきたことの名残であるが、それだけではなく、シムホヴィッチが日本企業の経営理念に対して並々ならぬ関心を寄せているように、日本の経営に「学ぶ」という姿勢が今日でも続いていることを示している。そのロシアの企業社会的責任（論）の特徴のひとつは、

これは幾つかの文献で容易に確認できることであるが、企業（事業主体）と社会だけではなく、それに加えて政府（国家）の三者の相互作用のあり方が問われることにある（これについては、詳細は別稿を予定している）。この場合、責任主体の問題が必然的に生じるであろう。

管理決定の結果に対して、誰が、誰に対して、どのような形で、責任をとるのか、とれるのであろうか？ これに答えることができるのは、S R of B（論）ではなく、C S R（論）、特に、企業道徳的主体性及びステイクホルダー<sup>(8)</sup> という発想を消化したC S R（論）<sup>・</sup>だけであり、すべての社会においてこの発想は有益であり、繰り返しになるが、事業主体、社会そして政府の三者の相互作用が問われるロシアにおいては必要な視点であろう。その意味でも、今後のロシアの企業経営にとって、企業道徳主体説の説を踏まえたブラゴフのC S R論の貢献——彼は論文「モラルエージェントとしての企業」を執筆し「企業道徳的主体」説を肯定的に評価している——は非常に大きいと考えられる。それを活かすことができるか否かの鍵はロシアにおけるマネジメント論の発達が握っている。

（了）

---

(8) 露語では、ステイクホルダーが2通りに表記されている。一方で、заинтересованные стороны（利害関心をもつ当事者）としてロシア語のままで表記されているが、他方で、ビジネス、マーケティング、マネジメント等のように、欧米諸国の産物としてみなされ「外来語」として使われстейкхолдер という表記で用いられている。この事例はステイクホルダーの意味や意義を考える場合に参考になる興味深い事象である。ちなみに、стейкхолдер という表記（発音）から考えると、日本語の表記として、ステークホルダーよりもステイクホルダーの方が言語の音に近く語彙的に妥当なように思われる。

## 文献一覧＊

＊以下の露語文献は筆者（宮坂）が参照した文献であり、英語文献はブラゴフの著作に掲載されている文献（宮坂内容確認済）である。

Аверин, А.Н.(2008), *Социальная политика и социальная ответственность предприятия*, Альфа-Пресс.

Андрунакиевич, А.Н.(2008), Социальная ответственность бизнеса : теория и российская практика, *Государственное управление. Электронный Вестник* Выпуск №15. ([http://e-journal.spa.msu.ru/15\\_2008.html](http://e-journal.spa.msu.ru/15_2008.html) 2012/5/4)

Благов, Ю.Е.(2004), Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление, *Российский журнал менеджмента*. 2-3.

Благов, Ю.Е.(2006), Корпорация как моральный агент, *Российский журнал менеджмента*, Том 4, №4.

Благов, Ю.Е.(2006), Генезис концепции корпоративной социальной ответственности, *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия "Менеджмент"*, 2.

Благов, Ю.Е.(2006), Корпоративная социальная деятельность : КСО как система (предисловие к разделу), *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия "Менеджмент"*, 3.

Благов, Ю.Е.(2010), *Корпоративная социальная ответственность : эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента.

Виттенберг, Е.Я.(2006), *Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве*, РГГУ.

Симхович, В.А.(2011), *Корпоративная социальная ответственность. Философско-управленческие аспекты современного бизнеса*, Мисанта.

Ackerman, R.W., Bauer, R.A.(1976), *Corporate Social Responsiveness: The*

*Modern Dilemma*, Reston Pub. Co.

Ackerman, R.W.(1973), "How companies respond to social demands",  
*Harvard Business Review*, 51-1.

Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K. and  
Wood, D.J.(2008), "Dialogue: toward Superior Stakeholder Theory",  
*Business Ethics Quarterly*, 18-2.

Andriof, S et al.(eds.)(2002), *Unfolding Stakeholder Theory*, vol.1, Greenleaf.

Barbara, W., Altman, B.W. and Vidaver-Cohen, D.(2000), "Framework for  
Understanding Corporate Citizenship", *Business and Society Review*,  
105-1.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S.(2002), *Unfolding  
Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf  
Pubns.

Argandoña, A.(1998), "The Stakeholder Theory and the Common Good",  
*Journal of Business Ethics*, 17-9/10.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M.(1999), "Does  
Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between  
Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance",  
*Academy of Management Journal*, 42-5.

Boatright, J.(1994), "Fiduciary Duties and the Shareholder-Management  
Relation: Or, What's so Special about Shareholders?", *Business Ethics  
Quarterly*, 4-4.

Bowen, H.R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and  
Brothers.

Branco, M. and Rodrigues, L.(2006), "Corporate Social Responsibility and  
Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69-2.

Burke, L. and Logsdon, J.M.(1996), "How Corporate Social Responsibility

- Pays off”, *Long Range Planning*, 29-2.
- Burton, B.K. and Dunn, C.P. (1996), “Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 6-2.
- Carroll, A.B. (1979), “A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review*, 4-4.
- Carroll, A.B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August.
- Carroll, A.B. (1998), “The Four Faces of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, 100-1.
- Carroll, A.B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38-3.
- Carroll, A.B. (2004), “Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge”, *Academy of Management Executive*, 18-2.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.K. (2010), “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, *International Journal of Management Reviews*, 12-1.
- Carson, T.L. (1993), “Does the Stakeholder Theory Constitute a New Kind of Theory of Social Responsibility?”, *Business Ethics Quarterly*, 3-2.
- Clarkson, M.B.E. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *The Academy of Management Review*, 20-1.
- Davenport, K. (2000), “Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it”, *Business and Society*, 39-2.
- Davis, K. (1960), “Can business afford to ignore social responsibilities?”,



- California Management Review*,2-3.
- Davis,K.(1967), “Understanding the Social Responsibility Puzzle”, *Business Horizons*,10-4.
- Davis,K.(1973), “The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities”, *The Academy of Management Journal*,16-2.
- De Bakker,F.G.A.,Groenewegen,P. and Den Hond,F.(2005), “A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance”, *Business and Society*,44-3.
- Donaldson,T. and Dunfee,T.W.(1994), “Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *The Academy of Management Review*,19-2.
- Donaldson,T.and Preston,L.E.(1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *The Academy of Management Review*,20-1.
- Donaldson,T.(1999), “Response: Making Stakeholder Theory Whole”, *The Academy of Management Review*,24-2.
- Donaldson,T.(2002), “The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles”, *Business Ethics Quarterly*,12-2.
- Drucker,P.F.(1984), “The New Meaning of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*,40-2.
- Dyer,J.H. and Singh,H.(1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *The Academy of Management Review*,23-4.
- Dyllick,T. and Hockerts,K.(2002), “Beyond the business case for corporate sustainability”, *Business Strategy and the Environment*,11.
- Edward,P. and Willmott,H.(2008), “Corporate Citizenship: Rise or

- Demise of a Myth?", *Academy of Management Review*, 33-3.
- Elkington, J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, 36-2.
- Elkington, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- Elkington, J. (2004), "Enter the triple bottom line", in Adrian Henriques, Julie Richardson, *The Triple Bottom Line, Does it All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan.
- Epstein, E.M. (1987), "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness", *California Management Review*, 29-3.
- European Commission (2001), *Promoting a European framework for corporate social responsibility -- a Green Paper*, Office for official publications of the European Communities.
- Fassin, Y. (2009), "The Stakeholder Model Refined", *Journal of Business Ethics*, 84 -1.
- Frederick, W.C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought", *Business and Society*, 33-2.
- Frederick, W.C. (1986), "Toward CSR3 : Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs", *California Management Review*, 28-2.
- Frederick, W. C. (1997), "Moving to CSR4 : What to Pack for the Trip", *Business and Society*, 37.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield.
- Freeman, R.E. and Gilbert, D. (1988), *Corporate Strategy and the Search for*

- Ethic*, Prentice-Hall.
- Freeman,R.E.(1994), "The Politics of Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*,4-4.
- Freeman,R.E.(1999), "Response: Divergent Stakeholder Theory", *The Academy of Management Review*,24-2.
- Freeman,R.E.(2004), "The Stakeholder Approach Revisited", *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*,5-3.
- Freeman,R.E.and Velamuri,S.R.(2006), "An New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility" in Kakabadse,A. and Mette Morsing,M.(eds.)(2006), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration With Application*, Palgrave MacMillan.
- French,P.A.(1979), "The Corporation as a Moral Person", *American Philosophical Quarterly*, 16-3.
- Friedman,M.(1962), *Capitalism and Freedom*, Univ. of Chicago Press.
- Friedman,M.(1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.
- Galbraith,J.K.(1977), *The Age of Uncertainty*, Houghton Mifflin.
- Gibson,K. (2000). "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, 26-3.
- Gladwin,T.N.,KennellyJ.J and Krause,T.(1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research", *The Academy of Management Review*, 20-4.
- Goodpaster,K.E.and Matthews, Jr.,J.B.(1982), "Can a Corporation Have a Conscience?", *Harvard Business Review*,60-1.
- Goodpaster,K.E.(1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1-1.
- Goodpaster,K.E., Maines,T.D. and Rovang,M.D.(2002), "Stakeholder

- Thinking: Beyond Paradox to Practicality”, *The Journal of Corporate Citizenship*, 7.
- Goodpaster, K.E. (2007), *Conscience And Corporate Culture*, Blackwell Pub..
- Grayson, D. and Hodges, A. (2004), *Corporate Social Opportunity!: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Greenleaf Publishing.
- Halme, M. and Laurila, J. (2009), “Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 84-3.
- Stuart L. and Hart, S.L. (1995), “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, *The Academy of Management Review*, 20-4.
- Hendry, J. (2001), Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate”, *Business Ethics Quarterly*, 11-1.
- Hosseini, J.C. and Brenner, S.N. (1992), “The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights”, *Business Ethics Quarterly*, 2-2.
- Hummels, H. (2004), “A Collective Lack of Memory”, *Journal of Corporate Citizenship*, 14.
- Husted, B.W. and Allen, D.B. (2007), “Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience”, *Long Range Planning*, 40-6.
- Jamali, D. (2007), “The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries”, *Business and Society Review*, 112-1.
- Jawahar, I.M. and McLaughlin, G.L. (2001), “Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach”, *The Academy of Management Review*, 26-3.
- Jensen, M.C. (2002). “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the

- Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, 12-2.
- Jones, T.M. (1983), "An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step toward the Elusive Paradigm?", *The Academy of Management Review*, 8-4.
- Jensen, M.C. (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics," *The Academy of Management Review*, 20-2.
- Jensen, M.C. and Wicks, A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24-2.
- Kaler, J. (2002), "Morality and Strategy in Stakeholder Identification", *Journal of Business Ethics*, 39-1/2.
- Kleine, A. and Von Hauff, M. (2009), "Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle", *Journal of Business Ethics*, 85(Supplement 3).
- Kochan, T.A. and Rubinstein, S.A. (2000), "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11-4.
- Lantos, G.P. (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18-7.
- Levitt, T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 36-5.
- Logsdon, J.M. and Wood, D.J. (2002), "Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 12-2.
- Magness, V. (2008), "Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience", *Journal of Business Ethics*, 83-2.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2000), "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, 23-3.

- Marcoux,A.M.(2003), “Fiduciary Argument against Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*,13-1.
- Marens,R. and Wicks,A.(1999), “Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders”, *Business Ethics Quarterly*,9-2.
- Marsden,C.(2000), “The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?”, *Business and Society Review*,105-1.
- Matten,D. and Crane,A.(2003), “Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship”, *Journal of Business Ethics*, 45-1/2.
- Matten,D. and Crane,A.(2005), “Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization”, *The Academy of Management Review*,30-1.
- McWilliams,A. and Siegel,D.(2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *The Academy of Management Review*,26-1.
- Meznar,M.B.,Chrisman,J.C. and Carroll,A.B.(1991), “Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification”, *Business and Professional Ethics Journal*,10-1.
- Min-Dong,P.C.(2008), “A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead”, *International Journal of Management Reviews*,10-1.
- Mirvis,P. and Googins, B.K.(2006), “Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework”, *California Management Review*,48-2.
- Mitchell,R.K.,Agle,B.R. and Wood,D.J.(1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts,” *The Academy of Management*

*Review*,22-4.

Moon,J., Crane,A. and Matten,D.(2005), “Can Corporations be Eitizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society”, *Business Ethics Quarterly*,15-3.

Moon,J.(2007), “The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development”, *Sustainable Development*,15-5.

Munshi,N.V.(2004), “Conversations on Business Citizenship”, *Business and Society Review*, 109-1.

Neron,P.Y. and Norman,W.(2008), “Do We Really Want Businesses to be Good Corporate Citizens?”, *Business Ethics Quarterly*,18-1.

Petrack,J.A. and Quinn,J.F.(2001), “The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset”, *Journal of Business Ethics*,34-3/4.

Phillips,R.A.(1997), “Stakeholder Theory and A Principle of Fairness”, *Business Ethics Quarterly*, 7-1.

Phillips,R.A.(2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrete-Koehler.

Porter, M.E. and Kramer,M.R.(2002), “Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*,80-12..

Porter,M.E. and Kramer,M.R.(2006), “Strategy and Society”, *Harvard Business Review*, 84-12.

Post, J.E.and Mellis,M.(1978), “Corporate Responsiveness and Organizational Learning”, *California Management Review*,20-3.

Preston,L.E and Post, J.E.(1975), *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall.

Preston,L.E and Post, J.E.(1981), “Private Management and Public Policy”, *California Management Review*,23-3.

- Reinhardt, F.(1998), “Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy”, *California Management Review*,40-4.
- Rowley,T.(2000), “A Brand New Brand of Corporate Social Performance”, *Business and Society*,39-4.
- Russo,M.V.and Fouts,P.A.(1997), “A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability”, *Academy of Management Journal*,40.
- Scherer,G. and Palazzo,G.(2007), “Toward a Political Conception of Corporate Responsibility-Business and Society Seen from a Habermasian Perspective”, *Academy of Management Review*,32-4.
- Schwab,K.(2008), “Global Corporate Citizenship”, *Foreign Affairs*,87-1.
- Schwartz,M.S. and Carroll,A.B.(2003), “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, *Business Ethics Quarterly*,13-4.
- Sethi,S. P.(1975). “Dimensions of Corporate Social Performance:An Analytical Framework”, *California Management Review*, Spring, 17-3.
- Sethi,S. P.(1979), “A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns”, *The Academy of Management Review*,4-1.
- Strand,R.(1983), “A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment”, *The Academy of Management Review*,8-1.
- Steurer,R.,Langer,M.E.,Konrad,A. and Martinuzzi,A.(2005),“Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I:A Theoretical Explorationof Business-Society Relations”, *Journal of Business Ethics*,61-3.
- Swanson,D.L.(1995), “Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model”, *The Academy of*



- Management Review*,20-1.
- Swanson,D.L.(1999), "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*,24-3.
- Timonen1,L. and Luoma-aho,V.(2010), "Sector-based Corporate Citizenship", *Business Ethics: A European Review*,19-1.
- Trevino,L.K. and Weaver,G.R.(1999), "The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists-Not Convergent Theory", *The Academy of Management Review*,24-2.
- Van de Ven,B. and Jeurissen,R.(2005), "Competing Responsibly", *Business Ethics Quarterly*. 15-2.
- Van Marrewijk,M.(2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*,44- 2/3.
- Van Marrewijk,M. and Hardjono,T.W.(2003), "European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation", *Journal of Business Ethics*,44-2/3.
- Velasquez,M.(2003), "Debunking Corporate Moral Responsibility", *Business Ethics Quarterly*,13-4.
- Votaw,D. and Sethi,S.P.(1969a), "Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment?", *California Management Review*,12-1.
- Votaw,D. and Sethi,S.P.(1969b), "Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment? Part II", *California Management Review*, 12-1.
- Votaw,D.(1972), "Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I", *California Management Review*,15-2.

- Votaw,D.(1973), “Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. II”, *California Management Review*,15-3.
- Waddock,S.(2004), “Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*,109.
- Wartick,S.L. and Cochran,P.L.(1985), “The Evolution of the Corporate Social Performance Model,”*The Academy of Management Review*,10-4.
- Werther Jr., W.B. and Chandler,D.(2005), “Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance”, *Business Horizons*,48-4.
- Wicks,A.C., Gilbert, Jr. D.R. and Freeman,R.E.(1994), “A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept”, *Business Ethics Quarterly*,4-4.
- Wicks,A.C. and Freeman,E.R.(1998), “Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics”, *Organization Science*,9-2.
- Windsor,D.(2001), “The Future of Corporate Social Responsibility”, *International Journal of Organizational Analysis*,9-2.
- Wood,D.J.(1991), “Corporate Social Performance Revisited”, *The Academy of Management Review*,16-4.
- Wood,D.J.(2010), “Measuring Corporate Social Performance: A Review”, *International Journal of Management Reviews*,12-1.
- Wood,D.J.and Jones,R.E. (1995), “Stakeholder Mismatching: a Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance”, *International Journal of Organizational Analysis*, 3-3.
- Young,S.B.(2007), “Fiduciary Duties as a Helpful Guide to Ethical Decision-Making in Business”, *Journal of Business Ethics*,1-1.
- Zadek,S.(2004), “Path to Corporate Responsibility”, *Harvard Business Review*,82-12.