

タイトル	日本における「企業の社会的責任(CSR)」と「コース・リレイテッド・マーケティング」の関係に関する一考察
著者	世良，耕一
引用	北海学園大学経営論集，1(4)：93-104
発行日	2004-03-00

日本における「企業の社会的責任 (CSR)」と 「コーズ・リレイテッド・マーケティング」の 関係に関する一考察

世 良 耕 一

1. はじめに
2. 前提となる概念規定
3. CSR 積極論と「所有と経営の分離」
4. 日本における「所有と経営の分離」状況
5. 日本企業の実体に応じたコーズ・リレイテッド・マーケティングの役割
6. おわりに

1. はじめに

「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR 以下 CSR と表記)」は、Bowen (1953) を嚆矢とし、McGuire (1963) により研究分野として確立された。以来、日本での研究も含めて、多くの研究蓄積がなされてきた。

一方、「コーズ・リレイテッド・マーケティング (Cause-related Marketing: CRM, 以下 CRM と表記)」は、1983 年のアメリカン・エクスプレスの「自由の女神修繕キャンペーン」を嚆矢とし、Varadarajan and Menon (1988) によって研究分野として確立された。以来、英・米を中心に研究蓄積がなされてきた。

日本で CRM 研究を進めていくうえで、上述のように、長年にわたり行われてきた CSR 研究を踏まえ、日本企業の CSR において、CRM はどのような意味を持つのかを把

握する必要がある。そこで、日本において CRM 研究を進めていくうえでの礎の小さな一石となることを期して、本稿では、「日本の企業が CSR を果たすうえで、CRM はどのように位置づけられるか」を考察していく。

本稿の構成は以下のようにになっている。まず、CRM の定義を、それと対峙する概念としてのフィランソロピーと、比較しながら提示するところから始める。つづいて、CRM が担う企業の社会貢献は、CSR においてどのように位置づけられるかを示していく。さらに、CSR 研究における 2 つの相対する立場それぞれと、フィランソロピーとの関係を示していく。そして、フィランソロピーを、是認する立場の論者の前提たる「所有と経営の分離」の状況が、日本においては、どのようになっているかを考察する。そこから導き出されたフィランソロピーの限界を踏まえたうえで、日本の「所有と経営の分離」状況に応じた CSR を果たす手段として、CRM が担うことができる役割について考察していく。

2. 前提となる概念規定

本章では、議論を進めていくうえで必要となる概念を明確にしていく。

(1) CRM とフィランソロピー

本稿では、CRM の定義として以下の定義を採用する。

「コースとの協力関係のもと、企業がコース支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するための戦略」（世良 2003）。

なお、コースは、「良いことなので、援助をしたくなるような対象」を意味する。

一方、CRM が追求する利益を、狭義 CRM にあるように、短期的な売上増加といった狭い範囲で捉える見方がある（世良 2001 a）。しかし、CRM を通して長期的にブランド構築を行うことも可能である（世良 2001 b）。また、短期的な利益を極大化することが、必ずしも長期的な利益と結びつくわけではない。長期的な利益を極大化するためには、企業がゴーイング・コンサーンを重視して、存続し続ける必要がある。そして、企業が存続していくためには、企業に関わるコミュニティとの関係を良好に保つ必要がある。そのために必要なマーケティング戦略として存在するのが CRM である。

具体的な事例に目を向けると、ソニーは、金銭寄付、製品寄贈、社員のボランティア活動等の行為はコミュニティのためだけでなく、コミュニティとの関係を良好に保つというソニー自身の利益のためにも行っているにも関わらず、「社会貢献」という言葉がもつ「一方的に社会の為にやっている」と受け

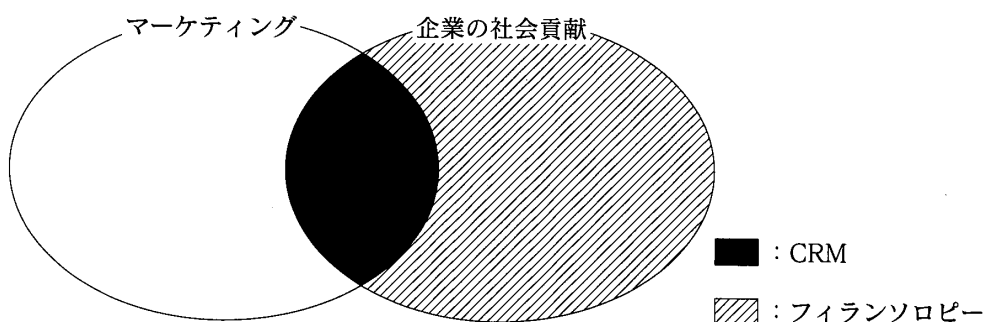
とめられる表現は「おこがましい」と考えた。そのため、2000 年 12 月に「社会貢献室」を「コミュニティ・リレーション室」と名称変更し、「ソニーに関わるコミュニティとの関係を良好に保つための活動を行う部署」と、その性格を明確にしている。そして、映画や音楽等の同社が提供する製品に関わる「関心コミュニティ」と、同社が存在する地域に関わる「地域コミュニティ」の2つのコミュニティとの相互関係を構築する働きかけを行っている⁽¹⁾（世良 2001 b）。

一方、フィランソロピーの場合、社会貢献を行う際に、直接的に利益を求めてはいけないという呪縛がある。そのため、そこから発生する利益に対し、啓発された自己利益（enlightened self-interest）という曖昧模糊とした表現を用い、間接的な利益のみを認めるという形をとっている。したがって、フィランソロピーは、「直接的な見返りを求めない『企業の社会貢献』」と位置づけることができる。

それぞれの定義を踏まえ、CRM とフィランソロピーの関係を図示すると、図表1のようになる。つまり、企業の社会貢献とマーケティングの重なった部分が CRM ということになる。そして、企業の社会貢献のうちマーケティングと重なっていない部分が、フィランソロピーということになる。

つまり、経済的利益と社会貢献の関係を中心に、フィランソロピーと CRM を整理すると、CRM の場合、意図した必然の経済的利

図表1 CRM とフィランソロピーの関係



益を得ることになるのに対し、フィランソロピーの場合は意図せざる偶然の経済的利益を得ることになる。

さらに、世良(2003)では、日本においても、消費者が自分と関与度が低いコースを支援していることを知ったとき、その企業が提供する商品に対する好感度に悪影響が及び、結果的には、企業に経済的不利益をもたらす場合があることが指摘されている。したがって、フィランソロピーを通して、経済的目的を考慮せず社会貢献を行うと、「啓発された自己利益」どころか、逆に、不利益をもたらす危険性があることになる。

また、フィランソロピーの問題点として、石井(1992)では「メセナ事業として展開する公共性の高い分野をどのようにして見分けるのか」という公共性の問題を提起し、「企業という私人による他の利害関係者を排除したある種独占的意志決定を行うことが、公共的分野における歪んだ資源配分をもたらすと考えられる」と指摘している。なお、石井(1992)では、メセナとフィランソロピーを同義と捉えているため、ここでも両者を同義と捉え議論を進める。すると、CRMのように自らの利益を求めるのではなく、フィランソロピーを通して、見返りを求めずに、純粹に社会の為になることのみを望むのであれば、「歪んだ資源配分」をもたらす危険のある社

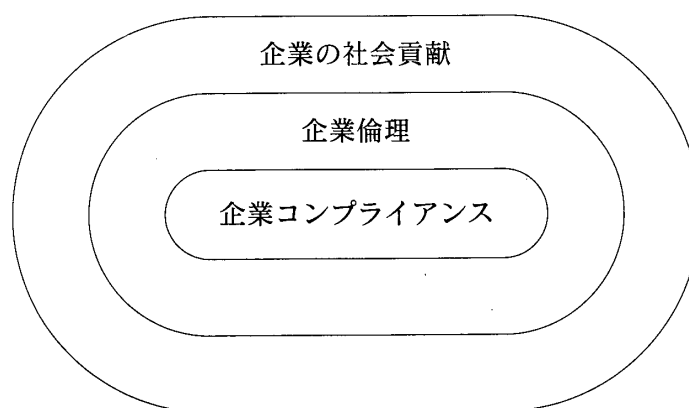
会貢献の形の貢献よりも、利益として計上し、そこからの税金という形で貢献する方が望ましいとも考えられる。

(2) CSR と企業の社会貢献

CSRは図表2のように、3つの層に分けることができる。真ん中の企業コンプライアンスとは、法律を遵守することをさす。企業コンプライアンスの徹底は、CSRの第1歩であり、企業が存続していくためには、不可欠な要素といえる。次に、企業倫理の徹底が必要になる。これは法には触れないものの、将来、ステーク・ホルダーとの関係に悪影響を与えるような様々な事象について、きちんと対応することを指す。この第1、第2段階の企業コンプライアンス、企業倫理の徹底に関しては、それを遂行することに関して、異論はないであろう。

そして、最後に残されたCSRが、図表2の一番外の層である企業の社会貢献である。本稿の主題であるCRMは、このレベルのCSRに位置づけられる。企業の社会貢献に関して、CSR研究では、それを肯定的に捉え、積極的に押し進めていくことを提唱する「積極論」(または「肯定論」、「賛成論」と、否定的に捉え、消極的に対処することを提唱する「消極論」(または「否定論」、「反対論」)に分かれる。

図表2 CSRの構図



本章では、CSRに関する両論についてまとめたい。それぞれの論拠に立ったときにフィランソロピーがどのように位置づけられるかについて考察していく。

(3) 企業の社会貢献に関する両論の呼称法

それぞれの議論に入る前に、企業の社会貢献に関する両論の呼称法に関する本稿の立場を明確にしておく。前述のように、企業の社会貢献活動に関しては、「積極論・消極論」と、「肯定論・否定論」と、「賛成論・反対論」という3種類の呼称法が存在する。「積極論・消極論」という呼称法は、水尾(2001)、森本(1994)等において用いられ、「肯定論・否定論」という呼称法は、合力(1998)、大前(1997)、高田(1974)等において用いられ、「賛成論・反対論」という呼称法は、谷本(2002)等において用いられている。

本稿では、CRMを通して社会貢献を行えば、経済的な見返りを求めて社会貢献を行うため、CSRの範囲を限定的に捉えた「消極論」（「否定論」・「反対論」）に立脚した場合においても、企業の社会貢献を経済活動として正当化できると捉えている。このことを言い換えると、経済的給付の生産に直接かわる範囲に、限定的に捉えたとしても、CRMを通して社会貢献を行うことにより、見返りがあるため、企業の社会貢献を認めざるをえないということになる。しかし、「否定論」や「反対論」という言葉には、社会貢献を行うことができないという含意がある。したがって、本稿の意図からして、「消極論」という呼び名が、「否定論」・「反対論」という呼び名よりふさわしいことになる。そこで、本稿では、CSRにかかる両論の呼称法として「積極論・消極論」を採用する。

(4) CSR 消極論とフィランソロピー

消極論は、CSRの範囲を、企業の社会的

機能である経済的給付の生産に直接かわる範囲に、限定的に捉える見解である。消極論の代表的な論者として、フリードマン(Friedman)とハイエク(Hayek)があげられる。両者は、企業の唯一の目的は、出資者のために企業利益を極大化することであるとしている。

フリードマンはアダム・スミス(Adam Smith)の「国富論」の「公共の利益のための商売を気取るような人々によって大した利益がもたらされた例をわたしは知らない」という言葉を引用したうえで、「法人企業の役員が株主のためにできるかぎりの利益をあげるといふこと以外の社会的責任を引き受けることほど、われわれの自由社会の基盤そのものを徹底的に掘り崩すおそれのある風潮はほとんどない」とCSR消極論を展開している(Friedman 1962)。

このような消極論に立脚した場合、見返りを求めずに社会貢献を行う、フィランソロピーを通じた社会貢献は、企業活動の範囲を超えているため、企業活動としては認められないことになる。

(5) CSR 積極論とフィランソロピー

一方、積極論は、企業の権力が経済的機能の範囲を超えて社会全般におよんでいる現実からして、企業は、法と市場メカニズムに従うことはもとより、1個の社会的制度ないし、法人市民(corporate citizenship)として、それにふさわしい社会関与を、その責任として自発的に果たす範囲にまで、CSRは拡大されなければならないとしている(森本1994)。

この積極論に立脚すると、経済的な見返りを求めないフィランソロピーも、社会制度化した企業の責任として認めることができることになる。

以上の積極論と消極論の両論と、フィランソロピーとの関係をまとめると、フィランソ

ロピーは、CSR 積極論においては認められるが、CSR 消極論においては、認められないということになる。

3. CSR 積極論と「所有と経営の分離」

このように、フィランソロピーを企業行動として認めるためには、積極論に立脚する必要がある。そこで、この章では、その前提条件について考察していく。

積極論を展開する論者は、その論拠を Berle and Means (1932) により呱呱の声をあげた「所有と経営の分離」に求めている。森本 (1994) は、この Berle and Means (1932) の理論を以下のように一般化した。

「資本的企業の支配者は出資者であった。しかし、今や出資者は支配者の座を離れて、労働者、消費者などと並ぶ利害者集団ないし、環境主体の一員となった。このようにして、企業は出資者の所有物である収益追求機関としての性格を脱し、多様な環境主体と相互作用しながら、経営者の指導のもとで多数の構成員が協働する社会的機関へと変貌した。すなわち、企業は一個の主体性をもった自主的組織体ないし社会的制度となったのである。このように発展した企業システムを制度的企業と呼ぶ。」

そのうえで、森本 (1994) では、CSR 問題が問われるのは、企業が成長し、所有と経営が分離し、企業が自主化して社会的制度となる段階であるとしている。つまり、この段階にいたって初めて、CSR 問題が生ずることになる。これを裏づけるように、森本 (1994) では、初期の段階での CSR について以下のように述べている。

「責任の特質を、その語義からして、『応答する能力』と理解すれば、責任は、他人の期待に自発的に応答する『行動能力』になる。CSR の主体は、いうまでもなく企業である

が、生業・家業の段階の企業には、こうした行動能力はない。なぜなら、それは事業者の所有物にすぎず、行動の自主的選択能力をもたないからである。この段階では、商業道徳など事業者の行動責任が問われることはあっても、CSR という問題性はない。」

つまり、所有と経営が未分化の段階では、CSR は問うことはできず、フィランソロピーを通した見返りを求めずに行う社会貢献を行うことは正当化できないことになる。

以下のように、森本 (1994) の他にも、多くの論者が「所有と経営の分離」を CSR 発生 の前提と捉えている。

高田 (1974) では、「専門経営者」(professional manager) の出現と、社会的責任の関連について以下のように分析している。「専門経営者は大規模企業において必要とされ、専門経営者の自由裁量は、株主に対してのみ忠誠を尽くすという制約から経営者を解放し、他の環境諸主体の主体性をも尊重することを可能にする。」さらに、専門経営者は、「プロフェッションとしての経営の担い手」を意味し、そのプロフェッションの特質のなかに、社会的責任との関係において重要な「社会的義務感」という特質が含まれるとしている。

合力 (1998) は、「所有と経営の分離」の度合いにより、経営者が、「株主を考慮する程度」が変わり、企業経営の方向性は大きく変わり、企業が、自社の社会的責任をどのように解釈するかということに深く影響を及ぼすことになるとしている。

ペティット (Petit 1967) は CSR を促進させた背景として、20 世紀のアメリカでおきた組織革命、株式会社革命、経営者革命、所有権革命、資本家革命の 5 つの革命に起源をもとめている。そして、これらの革命を経て、大企業が社会制度化したとしている。ここでは、株式会社革命と経営者革命が「所有と経営の分離」をもたらし、これが所有権の

概念を変える所有権革命をもたらしたとしている。

梅澤（2000）はこのような企業の成長に伴う「所有と経営の分離」課程を「企業は小規模な実業（生業）としてスタートし、資本と経営とが一体となった企業家的企業へと進み、その後に両者が分離して制度的企業へと発展したというのが通説である」とまとめている。

4. 日本における「所有と経営の分離」状況

上述のように、多くの積極論者が、企業が社会制度化し、社会的責任を果たすようになるための必要条件として「所有と経営の分離」をあげている。したがって、「所有と経営の分離」は、企業がフィランソロピーを企業活動として肯定するための必要条件と捉えることができる。そこで、本章では、日本において、企業がその条件を満たしているかを探るため、日本における「所有と経営の分離」状況について考察していく。

まず、「所有と経営の分離」状況について、最も分離が進んでいると思われる上場企業の場合についてみていく。

上場企業の「所有と経営の分離」状況に関しては、泉田（1996）で、実証分析がなされている。同稿では、コース（Coase）の取引コストの理論に基づき、企業特殊技能を、市場によって購入できない財の典型的なものであり、企業内での経験と学習によってはじめに獲得される資源であるとしている。そのうえで、とりわけ経営技能は、企業特殊性が強いと考えられる技能であるとしている。そして、経営技能を企業内の誰が習得したのかに応じて、企業の支配構造は変化するとしている。そのうえで、企業の所有者である株主自ら経営技能を習得した企業形態が、「所有経営者企業」であり、株主はもはや経営技能の習得を行わず、経営技能を持った他のものに

経営をゆだねる企業形態が「所有と経営が分離した企業」とであると定義づけている。

そして、泉田（1996）では、「所有経営者型企業」を以下の3条件のいずれかを満たす企業とした。

1. オーナーあるいはその一族の者が社長として企業経営を行っている企業。
2. 株主上位10位以内の大株主となっている企業のオーナー一族の者が社長として企業経営を行っている企業。
3. 社長あるいはその一族が保有株式の管理のために設立した財団や持株会が株主保有上位10位以内の大株主である企業。

そのうえで、全上場企業の「所有と経営の分離」状況について調査した結果、「所有と経営の分離」がなされていない所有経営者型企業が29.31%存在しているという調査結果を導出している。そして、たとえ株式を上場していても、なお相当数の企業において所有と経営は一致しているという事実には注意すべきであると警鐘を鳴らしている。そのうえで、少なくとも、日本の大企業において所有と経営が分離しているのが一般的な企業の支配構造であるとする主張には事実の裏づけがないといわざるをえないであろうと結論づけている。

さらに、泉田（1996）では、所有経営者型企業の条件を緩め、以下の3条件の中のいずれかを満たす企業に関わるデータも提供している。その条件は、以下のようになっている。

1. オーナーあるいはその一族の者が、その企業の会長・副会長・副社長・取締役・監査役・相談役の役職について企業経営に参加している企業。
2. 株主上位10位以内の大株主となっている企業のオーナー一族の者がその企業の会長・副会長・副社長・取締役・監査役・相談役の役職について企業経営に参加している企業。
3. その企業の会長・副会長・副社長・取締

役・監査役・相談役あるいはその一族が保有株式の管理のために設立した財団や持株会が株式保有上位 10 位以内の大株主である企業。

このような条件を満たす企業を「広義の所有経営者型企业」と名づけると、図表 3 にあるように、前述の所有経営者型企业とこの広義の所有経営者型企业を合わせると全上場企業の 40.65%において「所有と経営の分離」がなされていないことになる。

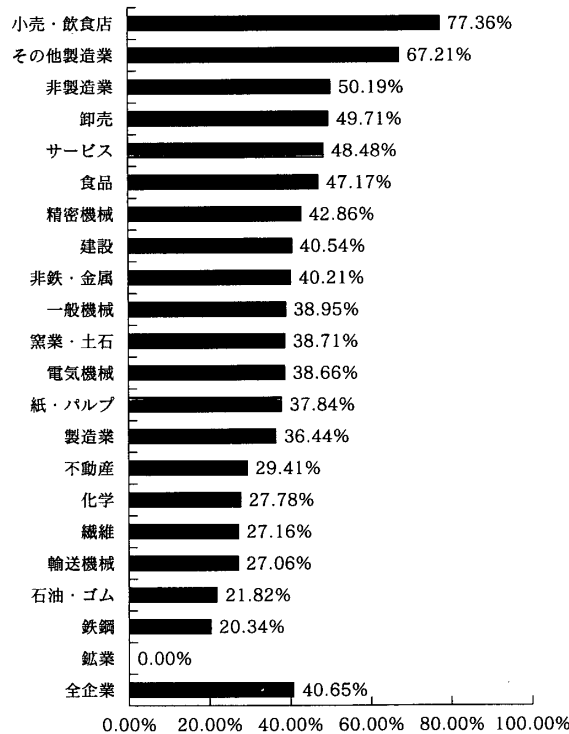
さらに、泉田 (1996) のデータを基に計算すると、上場企業における「所有と経営の分離」状況を産業別にみた場合、図表 3 のように、広義の所有経営者型企业をも含む数字では、小売・飲食店では、実に 77.36%と、全体の 8 割近くにおいて、「所有と経営の分離」がなされていないという結果になっている。他

にも、半数近くにおいて所有と経営が完全に分離していない産業としては、その他製造業 (67.21%)、非製造業 (50.19%)、卸売業 (49.71%)、サービス業 (48.48%)、食品業 (47.17%) 等があげられる。

具体的な事例に目を移すと、日本最大企業の一つであるトヨタ自動車においてさえ、図表 4 が示すように、現在では、2%の株を所有しているに過ぎない豊田家 (創業家) の一族が、深く経営に関与し続けていることがわかる⁽²⁾。

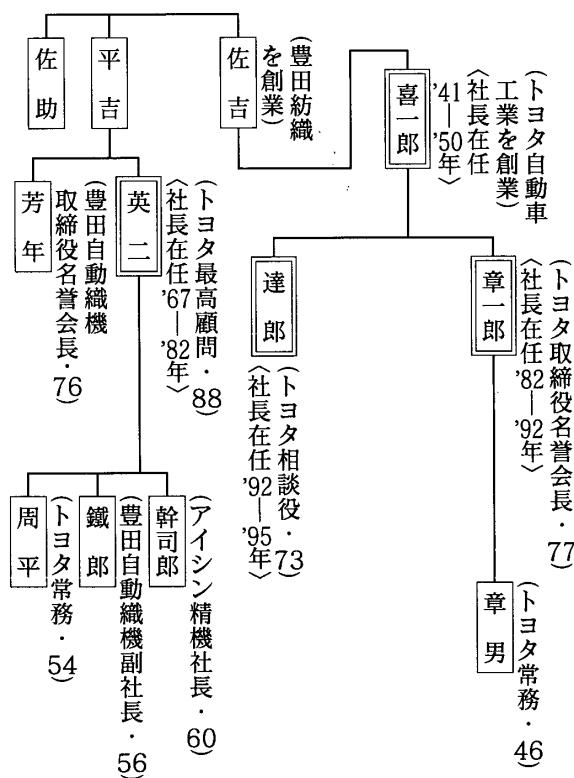
また、2002 年 8 月に国産牛肉の買い取り制度を悪用し、証拠隠蔽もはかったことが発覚し、経営責任を発表した際、創業家一族への処分の甘さが指摘された日本ハムにおいて

図表 3 日本の上場企業における「完全には所有と経営が分離しているとはいえない企業」の割合
(「所有経営型企业」と「広義の所有経営型企业」の合計が上場企業に占める割合)



出所) 泉田 (1996) のデータをもとに筆者が作成

図表 4 トヨタ家の系図とトヨタグループにおける役職



(注) 敬称略、役職の下の数値は年齢を表す。年齢、役職は 2002 年 6 月当時のもの。

□ はトヨタ自動車社長経験者を表す。

出所) 日本経済新聞 2002 年 6 月 22 日の図を筆者が修正したもの

も、その創業家は株主上位に顔を出しているに過ぎない。

これらの事例からも、日本においては、株式上場に伴う、株の所有率の低下は必ずしも、所有者の経営への支配力の低下を意味しないことがわかる。

さらに、中小企業白書（中小企業庁1999）によると、図表5のように、大企業における上場企業の比率は7.7%と、2.2%を占める店頭公開企業と合わせてもその数は1割に満たないことがわかる。このデータから、大企業の大部分は、上場していないことになる。また、中小企業における上場企業、店頭公開企業の割合は、それぞれ0.04%、0.03%となっている（中小企業庁1999）。

この結果から、日本においては、大企業を含め大部分の企業は、非上場であることがわ

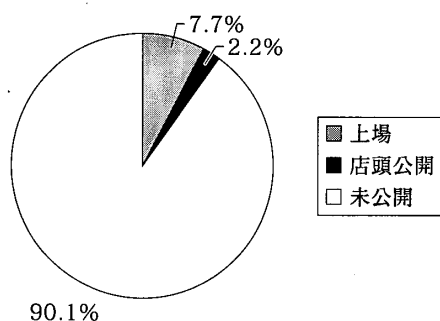
かる。そして、図表3のように、その数少ない、最も進化した段階にあるはずの上場企業においてさえ、4割の企業では、所有と経営が分離しているとは言い難いという結果になっている。このことから、企業進化の初期段階に属するとされる中小企業をも含めて考えると、日本の大部分の企業において所有と経営が未分離であろうことが類推できる。

そのことを裏づけるように、中小企業庁（1999）では、中小企業は、オーナー経営企業が多いことから株式未公開企業が多く、また、定款に株式譲渡制限を設けている企業も53%あり、株式市場からの規律を受けることは少ないと指摘している。また、図表6のように、中小企業庁（2003）では、世代交代を実施した企業の登用経路から、規模が小さくなればなるほど、同族経営が行われていることを明らかにしている。なお、図表6では、創業者の後継者を同族から登用した企業を、同族企業と表記した。

さらに、中小企業と大企業の数と比較すると、中小企業の比率は、図表7のように99.7%となっている。この結果から、日本の企業の大部分が中小企業で占められていることがわかる。なお、中小企業基本法（1999年改定）では、中小企業は業種ごとに以下のように規定されている。

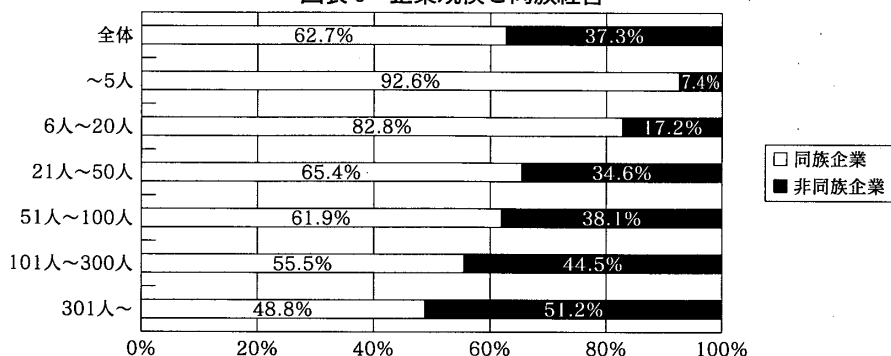
・製造業その他…資本金3億円以下、従業員300人以下

図表5 大企業における上場企業の割合



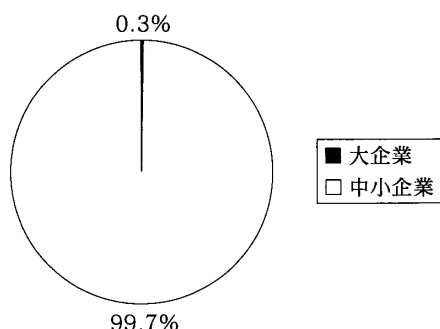
出所：中小企業庁（1999）のデータをもとに筆者が作成

図表6 企業規模と同族経営



出所：中小企業庁（2003）のデータをもとに筆者が作成

図表7 日本における大企業・中小企業の割合 (企業ベース)



出所) 中小企業庁 (2003) のデータをもとに筆者が作成

- ・卸売業…資本金 1 億円以下, 従業員 100 人以下
- ・小売業…資本金 5,000 万円以下, 従業員 50 人以下
- ・サービス業…資本金 5,000 万円以下, 従業員 100 人以下

(資本金または従業員数のどちらか一方が該当すれば対象)

日本の企業の大部分を占める中小企業の CSR の重要性について, 高田 (1974) では, 「中小企業を総計してみれば, 会社の総数において, 従業員の総数において, その算出物総額において, 国民経済において重大な役割を演じている。中小企業の個別企業の経営者が, その規模の小なるゆえをもって社会的責任を理念化し実行することがないならば, 国民に及ぼす影響の総計は恐るべきことになるであろう」と警鐘を鳴らしている。図表7は, 30 年後の現在においても, 同様のことが言えることを示している。

これまでの結果をまとめると, 日本においては, 99%以上が中小企業であり (図表7), さらに, 残りの1%に満たない大企業において, 上場企業の割合は1割に満たず (図表5), その上場企業においても, 所有と経営が分離しているとはいえない企業が4割を占めている (図表3) ことになる。

つまり, 日本の企業においては, CSR 積極論の前提たる「所有と経営の分離」という条件を満たしている企業は, ごく一部の例外的な存在といえよう。

5. 日本企業の実体に応じたコース・リレイテッド・マーケティングの役割

このように, 日本においては, 大部分の企業において, CSR 積極論の論拠たる「所有と経営の分離」が進んでいないことになる。したがって, これらの企業が社会貢献を行う場合には, CSR 消極論に立脚せざるをえない。その場合, フィランソロピーを通じた社会貢献を行うことを正当化できないことになる。なぜならば, 前述のように, フィランソロピーでは, 経済的な見返りを求めることができないため, フリードマンが主張するような, 企業の唯一無二の社会的責任である利潤の増大 (Friedman 1962) に反する行為になるからである。

そこで, これらの企業が社会貢献を行う際には, 利潤の増大に資する CRM が中心的な役割を果たすことになる。CRM は, 中小企業においても, それを導入し, 社会貢献を行うことができる点が, 特徴の一つとしてあげられている (世良 1998)。そのため, 中小企業が大半を占める日本においては, 企業が社会貢献を行う手段として, より有効といえよう。

一方, 「所有と経営の分離」が達成されているごく一部の企業においては, CSR 積極論者がいうところの社会制度化された企業の責任として, フィランソロピーを通じた見返りを求めない社会貢献を行うことができることになる。これらの企業では, 企業が社会貢献を行う手段として, フィランソロピーと CRM が併存することになる。

6. おわりに

(1) 課題

本稿では、議論を進めていくために、積極論の前提として、「所有と経営の分離」が必要であると、理論を単純化して論じてきた。ただし、ここで積極論の論拠としてあげられている「所有と経営の分離」が、CSRを果たす契機になるとは、言えない面もあることに留意しておかなければならない。

積極論の論拠として企業の「所有と経営の分離」を通じた進化を掲げている森本(1994)においても、以下のような記述が見受けられる。それは、経営者の利己心と、利他心を動機とするCSRの遂行が両立するためには、利己心が長期的思考と結びついていなければならないというものである。そして、そのためには、経営者の地位が、相当期間、なんらかの理由で保証されて安定していなければならないとしている。所有と経営が分離することにより、経営者の地位は脆弱になることから、これは、「所有と経営の分離」と矛盾する面を孕んでいることになる。

具体的な事例に目を移すと、登山やサーフィンなどアウトドアスポーツ衣料・用具メーカーのパタゴニアのように、社会貢献を行う為に、株式を公開していないことが幸いしていると述べている企業がある。同社は、カリフォルニア州に本社を置き、日本国内にも9カ所の直営店を持つ。環境保護を経営の中心に据え、その理念に沿った形で、売上の1%を世界の環境保護団体に寄付している。そして、同社の日本支社長は、株式を公開していないことにより、株主からの利益至上主義的圧力から、回避できている旨の回答をしている⁽³⁾。

しかし、パタゴニアが危惧している投資家の姿勢も、利益市場主義から変わりつつある。そのことを、ぴあ社長の矢内氏は、20年前は上場を勧める証券会社の人に、上場後も利

益を生まない映画祭を続けることができるかを尋ねた際には、映画祭の経費を配当に回すよう勧められたが、2002年1月の上場に際しては、同じく上場を勧める証券会社からは、社会的意義があり、IR上もプラスになるので、上場後も映画祭を続けられるとの回答があったという⁽⁴⁾。

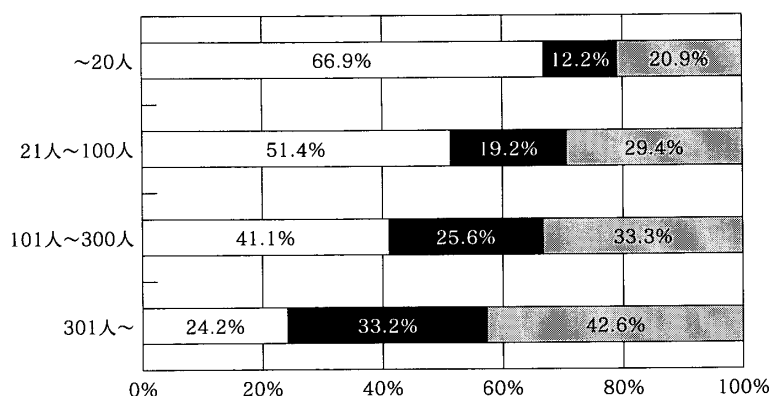
このような変化の背景に、社会的責任投資(Socially Responsible Investment: SRI、以下SRIと表記)の動きがある。SRIとは、投資先を選ぶ際に社会的責任を果たしている企業を重視する投資手法である。長期的には、利潤追求に偏らず、社会的責任を重視する企業の価値は高まるとの考え方が背景にある。

CRMは、こうした投資資金の呼び水として、機能することになる。しかし、図表5にあるように、日本においては、大企業においてでさえ、上場している企業はごくわずかであり、大半が非上場企業である。さらに、図表7のように日本の多くの企業が中小企業である。したがって、SRIファンドの投資先は、上場企業にほぼ限定されることを考慮すると、その影響は極めて限定的と言わざるをえない。

さらに、投資による直接金融よりも、融資という形の間接金融が主流を占める日本においては、社会的責任投資よりも、「社会的責任融資」の方がより重要であるといえよう。特に、日本の大半を占める中小企業においては、資金需要を満たす手段としては、図表8のように融資が中心であり、資金需要の面から企業を変えて行くには「社会的責任融資」への取り組みが肝要であろう。「社会的責任融資」に対しても、CRMはその呼び水になりえよう。

「社会的責任融資」の例としては、以下の様なものがある。みずほコーポレート銀行は2003年10月、シティグループなど欧米の主要民間銀行が策定する環境や社会への配慮が十分かどうかを審査する国際的なプロジェ

図表 8 企業規模と資金調達方法



出所：中小企業庁（2003）のデータをもとに筆者が作成

クト融資基準「エクエーター原則」を邦銀として初めて採択した。また、三井住友銀行や住友信託銀行が環境に配慮した事業に取り組むことを宣言する「国連環境計画宣言」に署名するなど、日本の金融機関は一斉に環境対応の強化に乗り出している⁽⁵⁾。

これらの「社会的責任融資」を推進する誘因の一つとして、SRI ファンドが機能する可能性はある。それは、銀行が自社株への投資資金を呼び込むために、SRI ファンドの投資基準を満たすべく、社会的責任融資を行うという構図によってである。この場合、SRI は間接的に「社会的責任融資」に寄与することが期待できる。しかし、中小企業の融資を担う信用金庫、信用組合等の金融機関の大半は上場していないことを考慮すると、この面での SRI の影響力も軽微なものと言わざるをえない。

(2) 展望

本稿は、執筆に取りかかってから脱稿するまで足かけ 3 年を要した。この 3 年の間に日本において、CSR を巡る動きが活性化し、CSR という言葉が市民権を得るに至った。そのことは、日本経済新聞朝刊で「CSR」をキー・ワードに記事検索を行うと、直近の 3 年間に CSR に関する記事が 72 本あり、その内 65 本が直近 1 年間に集中しており、

さらに、その内 50 本が直近半年の間に集中していることから裏づけられる⁽⁶⁾。

一方、日本における CRM に関する動きに目を転ずると、こちらの動きも、活性化しつつある。まず、『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2003 年 10 月号に、Carol L Cone, Mark A. Feldman, and Alison T. DaSilva 著「コース・ブランディングの要諦—ブランドと社会貢献の良循環」の記事が掲載された。つぎに、2003 年 11 月に発売された月刊『宣伝会議』2004 年 1 月号では、「企業評価の新しいものさし、コース・マーケティング導入のすすめ」という特集が組まれた。さらに、2003 年 11 月 25 日には、「企業ブランドと社会貢献の好循環—コース・ブランディングのすすめ」と題した日経産業新聞創刊 30 周年記念フォーラムが東京で開催された。

このように、2003 年に、CRM を巡る動きが、日本においても、活発化した。そこで、1990 年にフィランソロピーという言葉が広がり、後に、同年がフィランソロピー元年と呼ばれるようになったのと同様に、今後、CRM という言葉が普及し、後に、2003 年が「コース・リレイテッド・マーケティング元年」と呼ばれるようになることを期待しつつ筆を終えたい。

〈付記〉

本稿執筆にあたり、田中史人先生（北海学園大学）からは、貴重なコメントをいただいた。ここにお礼を申しあげたい。

〈注〉

- (1) 株式会社 PH・IR21 制作の IR 情報専門局「IR21」で 2001 年 4 月に放映された「企業の社会責任（第 2 回）『社会責任と企業ブランド』～CR 先進企業ソニーに見る～」中のソニー株式会社渉外グループコミュニティリレーション室主査、金田晃一氏へのインタビューによる。
- (2) 日本経済新聞 2002 年 6 月 22 日。
- (3) 日本経済新聞 1999 年 8 月 2 日、北海道新聞 2002 年 6 月 9 日。
- (4) 日経流通新聞 2003 年 1 月 1 日。
- (5) 日経産業新聞 2003 年 11 月 26 日。
- (6) 2004 年 1 月 31 日に日経テレコン 21 にて検索。

〈参考文献〉

- Berle, A. A. and G. C. Means (1932), *The modern Corporation and Private Property*, Macmillan. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店, 1958)。
- Bowen, Howard R. (1953), *Social Responsibilities of Businessman*, Harper & Brothers. (日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社 1960)。
- 中小企業庁編 (1999), 『中小企業白書平成 11 年版』国立印刷局。
- 中小企業庁編 (2003), 『中小企業白書 2003 年版』ぎょうせい。
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago. (熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌訳『資本主義と自由』マグローヒル好学社, 1975)。
- 合力知工 (1998), 「企業の社会的責任の再検討——企業の社会的責任の現代的解釈——」『福岡大学商学論叢』第 42 巻第 4 号, pp.851-889。
- 石井淳蔵 (1992), 「企業メセナの新しい視点」, 『マーケティング・ジャーナル』第 11 巻 3 号, pp.15-23。
- 泉田成美 (1996), 「『所有と経営の分離』と分配構造——日本企業に関する実証研究——」『社会科学研究』第 48 巻第 1 号, pp.254-274。
- McGuire, Joseph W. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill. (中里皓年, 井上温通訳『現代産業社会論』好学社, 1969)。
- 水尾順一 (2001), 「企業社会責任とステークホルダーマネジメントシステム」『新しい経営スタイルを求めて——経営診断の役割を問う——』同友館。
- 森本三男 (1994), 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房。
- 大前慶和 (1997), 「現代企業の社会責任の範囲に関する私論——現代企業の営利的側面と社会的側面の関係に注目して」『三田商学研究』第 40 巻第 1 号, pp.69-90。
- Petit, T. A. (1967), *The Moral Crisis in Management*, McGraw-Hill Book Company. (土屋守章訳『企業モラルの危機』ダイヤモンド社, 1969)。
- 世良耕一 (1998), 「コース・リレイテッド・マーケティングの概念と日本における必要性～フィランソロピーと併存する『社会貢献を行う際の選択肢として』～」, 『函大商学論究』第 31 輯第 1 号, pp.79-99。
- 世良耕一 (2001 a), 「コース・リレイテッド・マーケティングの定義に関する一考察～企業と公益活動との新しい調和を目指して～」, 『公益学研究』第 1 巻第 1 号, pp.9-16。
- 世良耕一 (2001 b), 「コース・リレイテッド・マーケティングを通じたブランド構築に関する一考察～社会貢献による『ブランド拡張』と『ブランドの製品属性の補完』の可能性について～」, 『函大商学論究』第 34 輯第 1 号, pp.59-82。
- 世良耕一 (2003), 「コース・リレイテッド・マーケティングの評価に『消費者とコースの関係』が与える影響に関する一考察～支援先選定の重要性の検証～」『経営論集』第 1 巻第 3 号, pp.11-27。
- 高田 馨 (1974), 『経営者の社会的責任』千倉書房。
- 谷本寛治 (2002), 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
- 梅澤 正 (2000), 『企業と社会——社会学からのアプローチ——』ミネルヴァ書房。
- Varadarajan, P. Rajan and Anil Menon (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Philanthropy," *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), pp.58-74。