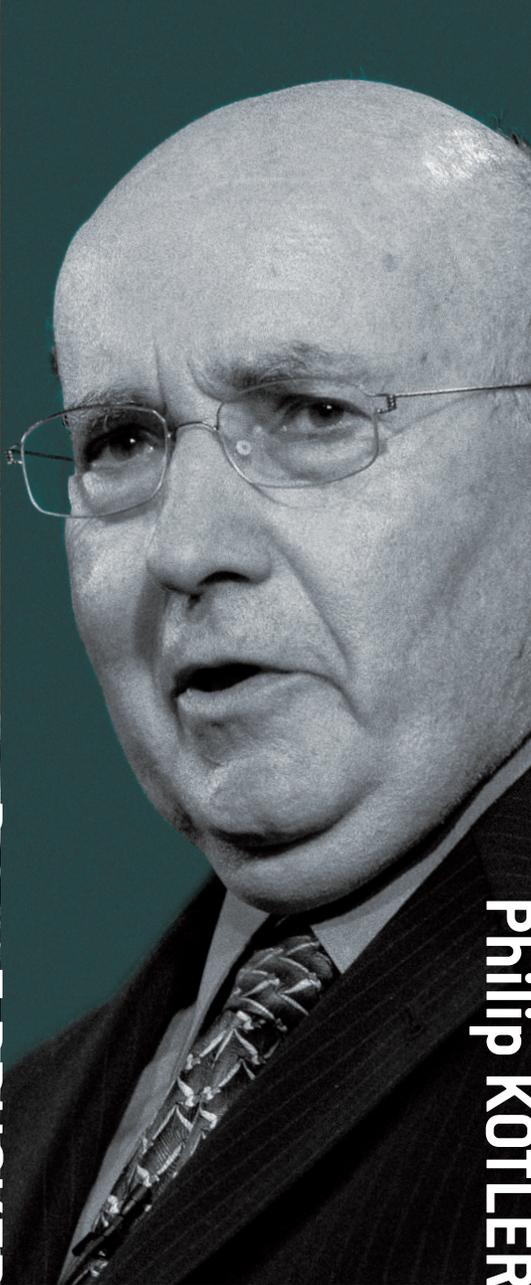
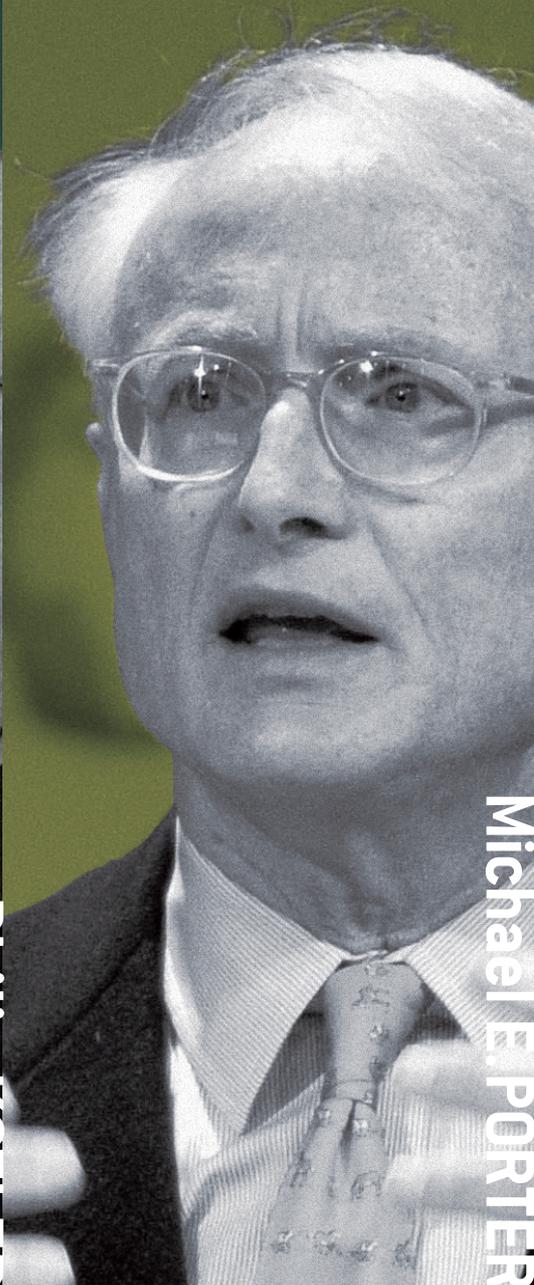


Peter F. DRUCKER



Phillip KOTLER



Michael E. PORTER

# ドラッカー、コトラー、ポーターの CSR

もし新入社員がドラッカーとコトラーとポーターを  
いっぺんに読んだら

南田みどりは今年4月、大手商社の二井物産に入社した。大学時代、発展途上国の貧困問題に目覚め、社会人になってからもCSR(企業の社会的責任)活動をするのが夢だった。だが、入社式で渡された辞令は「リテール本部営業3課。全国スーパーに肌着やタオルなど日用品を卸す仕事だった。」

(編集長 森 選)

編集協力: 金田晃(武田薬品工業株式会社)、小池勝也(株式会社アットパス代表取締役)

「藤井さん、約束が違うじゃないですか。CSRをやってくれて言ってくれたじゃないですか」

「営業にいてもCSRの勉強はできる。若いうちに、たくさん本を読んでおけ」

今まで1980円で売っていたTシャツも、980円、780円と対抗値下げをせざるを得なかった。

本社講堂の外廊下で人事部長の藤井二郎の大きな背中を見つけると、みどりは辞令を入れたバインダーを胸に抱えながら、小走りで駆け寄った。

見つめると、論すようにこう言った。藤井の瞳の奥に、優しさと同時に厳しさを感じたみどりは、小さな声で「有難うございます。頑張ります」としか

課別の営業収支もここ3年は赤字。しかも赤字額は膨らんでいく一方だ。課長の兼松佳夫は「売り上げを増やせ、利益を上げろ」と毎日発破をかけていたが、芳しくない状況が続いていた。

その声に振り返った藤井は、思いのほか明るい笑顔で、みどりの肩をポンとたたきながら、こう言い放った。「まあ、人生は長いんだよ。お前も商社の一員として、まずモノを売る苦労を味わってみろ。それからでもCSRに行くのは遅くない」。

「ちよつと待て」。藤井はみどりを呼び止めると、自分の手帳から白紙の1ページを破って、何やらカタカナの名前を書き込み、みどりに手渡した。

入社して一週間後。居酒屋で開かれた歓迎会で、みどりは課長の横に座らされた。課で唯一の新人社員だったからだ。祝杯を挙げた後、みどりは兼松に

「でも部長、私にはCSRでやりたいことが山のようにあるんです」。みどりの大きな目には、うつすらと涙が浮かんでいた。

リテール本部営業3課は、たくさんの課題を抱えた部署だった。ここ数年の不況でスーパーは大量出店している低価格専門店との競争に明け暮れ、

「お前はこの会社で何がやりたいんだ」と聞かれ、こう答えた。「地球の人口69億人のうち、10億人が1日1ドル以下で暮らしています。私は、この人たちが

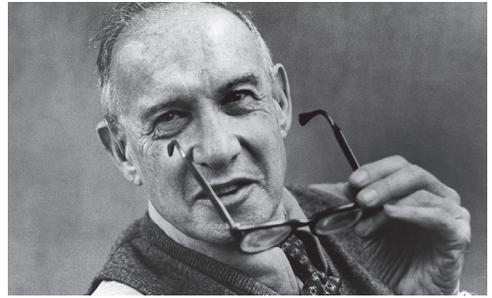
何かをしてあげたいんです。商社は世界中と取引しています。だから何か貢献できるでしょう?」

兼松は、苦虫を噛み潰したような顔をして、みどりの目を見ずにつぶやいた。「だってお前、いま会社や俺たちの部署が置かれている状況を知っているのか。会社は利益を出してなんぼだぞ。それに、ミルトン・フリードマンがこう書いているのを知らないのか」

「企業の社会的責任は一つしかない。それは利潤を増大させることである。企業の社会的責任と称して経営者が独断で慈善事業などに寄付したりするのは企業のオーナーである株主に対する一種の背任行為ですらある」。(※1)

「ミルトンって、誰ですか。そんなことを言っている学者がいるんですか」。みどりは思わず叫びそうになりながら、ぐつとこらえて、心の中でつぶやいた。「お前、ノーベル賞経済学者のフリードマンも知らないで、偉そうなことを言うなよ。企業は

\*1 『資本主義の自由』(ミルトン・フリードマン著、マクロウヒル好学校)



ピーター・F・ドラッカー (1909年—2005年)

1909年にウィーンに生まれ、フランクフルト大学を卒業。33年発表の執筆論文が基でナチスドイツに追われた経験を持つ。71年から米国クレアモント大学院大学教授に。冷戦終結や高齢化社会の到来についていち早く言及し、ビジネス界に最も影響力を持つ思想家として知られる。主著に『企業とは何か』『マネジメント』など。最近ではベストセラー「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」により、幅広い層から注目を集める。

株主のためにあるんだよ。CS Rとか社会貢献とか人権とか言う前に、もっと勉強し直してこいよ。みどりには反論することができなかつた。また目にはうつつすらと涙がにじんでいた。

◆

「兼松課長が言うことは、どこかおかし。でも反論できない。ならば、私も理論武装するしかない」。次の土曜日、みどりは母校の大学図書館に向かっていった。その手には、藤井人事部長が前の日にくれたメモがあった。そこには、ピーター・ドラッカー、フィリップ・コトラー、マイケル・ポーターの名前が

あった。もちろんドラッカーは知っていたが、コトラー、ポーターは名前すら聞いたことがなかった。

藤井によると、コトラーは米国でも有名な大学院大学、ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院の教授で、「近代マーケティングの父」とも言われるほどの存在。ポーターは、あのハーバード大学経営大学院教授で、日本のビジネスマンの間で高い人気を誇っていると教えてくれた。二人とも日本で多くの著書を出版している。

ドラッカーは図書館の書棚にたくさん並んでいたの、ど

こから手をつければ良いか分からなかった。そこで、みどりはまずコトラーの『社会的責任のマーケティング』を手にとってみた。

すると、冒頭から「社会的責任」という言葉がたくさん出てきた。みどりはうれしくなった。「ほら、やっぱり企業には社会的責任が大事なんだよね」。そして、こんな一文を見つけた。

**企業の社会的責任(CSR)**

とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである。(\*2)

「なるほど！この文章の中では、たぶん『自主的』というのが大事なんだよ。人に言われて、では価値がないよね」

みどりは少し救われた気がして、次にポーターの『競争優位のCSR戦略』を手にとって見た。すると、冒頭から勇ましいフレーズがポンポン出てきた。

本稿では、企業と社会の関係に新たな視点を提示したい。すなわち、「企業の成

功」と「公共の福祉」をゼロサムゲームで考えないという視点である。(中略)長期的に見れば、CSRは社会を大きく進歩させる源になる可能性が高い。言うまでもなく、企業内の資源や能力、判断力を、社会に資する活動に投じられるからである。(\*3)

「すごい！すごい！やっぱり、CSRは社会を大きく進歩させるのよ。私の直感は間違っていないわ。みどりは、静まり返った図書館で小躍りし、書架にぶつかりそうになった。

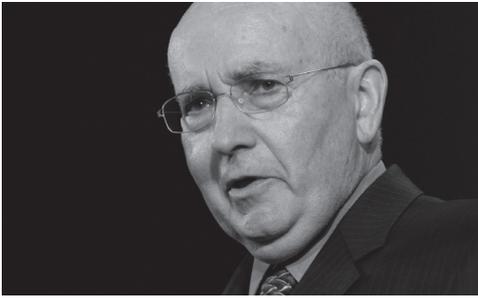
◆

さあ、次はいよいよドラッカーである。ドラッカーはCSRと企業の関係をどのようにとらえているのだろうか。

みどりはワクワクしながら、ドラッカーの『マネジメント—基本と原則(エッセンシャル版)』を開いてみた。すると、ドラッカーは、以下の二つの領域で発生する問題をマネジメントすることこそ、企業の社会的責任であると指摘していることが分かった。

\*2 『社会的責任のマーケティング』P4(フィリップ・コトラー著、東洋経済新報社)

\*3 『競争優位のCSR戦略』P38(マイケル・E・ポーター著、Diamond Harvard Business Review)



フィリップ・コトラー (1931年-)

米国ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院教授。マサチューセッツ工科大学で博士号を取得。「近代マーケティングの父」とも称され、STP理論や7P理論などが有名。IBM、バンク・オブ・アメリカ、GEなど世界的企業のコンサルタントも務める。また、研究活動は営利分野だけに留まらず、非営利事業の資金調達や政治活動のマーケティングなど他分野に及ぶ。主な著書に『コトラーのマーケティング・マネジメント』など。

企業は、社会や経済の許し  
があつて存在しているのであ  
り、社会と経済が、その企業  
が有用かつ生産的な仕事を  
していると思ふ限りにお  
いて、その存続を許されてい  
るにすぎない。社会性に関わ  
る目標は、単なるよき意図の  
表明ではなく、企業の戦略に  
組み込まれなければならない  
い。(\*4)

とは関わりなく社会全体の  
問題として生ずる。(\*5)  
「まさに本業にどうCSRを  
組み込むかが問われているのよ  
ね。そして、企業活動の営みが  
環境や社会に影響を与えたの  
なら、責任を取らなければいけ  
ないわ。以前に小学校で習った  
日本の公害問題も同じね。でも、  
それだけではなく、自分の会社  
にたとえ関係がなくても、企業  
は関心を向けなければならな  
いのね」

に關心を持つても、全然おかし  
くないじゃない。みどりは、ド  
ラッカーに背中を押されている  
ような気がした。  
それからちょうど一週間後の  
休日、みどりの携帯電話が鳴つ  
た。「ご無沙汰、みどり」。懐か  
しい声が鼓膜に響いた。大学生  
のときに、同じ環境サークルで  
部長と副部長の関係だった斉  
藤貴雄である。  
貴雄は企業への就職活動は  
せず、在学中から関係があつた  
NPO法人に入った。カンボジ  
アの内戦で地雷が埋まったま  
まの平原から地雷を除去し、以  
前に盛んだつた綿業を復活さ  
せようというプログラムである。  
貴雄は久しぶりの挨拶もそ  
こそこに畳み掛けてきた。「み  
どりの商社で、NPOのオーガ  
ニックコットンを扱ってもらえ  
ないかな。繊維の部署に配属さ  
れたんだろ」。

ルタナ・5号」オーガニック1%  
の壁」や今号46ページ「エシカ  
ル・ファッションの旗手たち」で  
取り上げている通り、また世界  
の綿生産の約1%に過ぎない。  
みどりもNPOの報告会で  
活動内容はよく知っていたが、  
配属後のあまりの忙しさに、よ  
もや自分の部署との結びつき  
が合つたとは想像すらしていな  
かつた。  
「いいね！ 課長に掛け合つて  
みるよ」  
翌日、朝一番で、みどりは兼  
松課長のパソコンにNPOの  
ウェブサイトを引つ張り出し、  
熱弁を振るっていた。「カンボ  
ジアの現状を知ってもらい、お  
客さんの共感を得られたら、何  
かが動き出すと思うんです」。  
兼松課長の表情は相変わらず  
訝えなかつた。「言ってること  
はよく分かるし、応援してあげ  
たいと思うよ。でも、これで担  
当役員の決済は下りるかな。も  
う少し、論理的な裏づけがほし  
いね。みどりは「ちよつと考え  
てみます」としか言えなかつた。  
◆

オーガニックコットンは、農  
薬や化学肥料を使わない有機  
綿のこと。土壌や労働者への影  
響を考えると農薬は使わない  
に越したことはない。だが、オ

「あ、そうだ。これって、コト

\*4 『マネジメント―基本と原則(エッセンシャル版)』P35(ピーター・F・ドラッカー著、ダイヤモンド社)

\*5 『マネジメント―基本と原則(エッセンシャル版)』P93(ピーター・F・ドラッカー著、ダイヤモンド社)