

CSR時代の企業戦略
～事業とCSRの一体化～

一橋大学商学部経営学科
谷本ゼミナール

1105101Y 近藤弘明

はしがき

分かっていただけだが、卒業論文は楽ではなかった。現にこのはしがきは12月の提出期限に間に合わず、1月になった今、こうして書いている。昨年2月のテーマ設定の時点では、もう少し自分で面白いと思えるような、もう少しスパイスの効いた卒業論文を書きたいなあと考えていたけれど、終わって見ると軽い読み物のような、なんとなく角のないものになってしまった気もする。そこが自分らしいと言えれば自分らしいかもしれないが。この1年、特に12月に入ってから、考えの甘さや雑さばかりが目について、なかなか前に進めなかった。この2年間のゼミでの生活で、いろいろな物や見方に触れて、考えて、少しは成長したのかな、などと思っていただけに、少し悔しかった。この1年、卒業論文で、就職活動で、当たり前だが全てが思い通りにはいかないということを知ったし、その度に自分の力不足を感じた。それでも、全てが思い通りにいかないと開き直すのではなく、目の前の壁には、いつもぶつかっていくことだけはしてみたい。この卒業論文は、現時点での自分が、1年という時間をかけて形にしたものとして、製本して大事にとっておきたいと思う。

役に立つ、立たないといった軸や、目に見えるものが幅を利かせている世の中で、なんかもっと柔らかく、ものの見方や考え方を学べるゼミで勉強がしたいと思い、谷本ゼミに

入った。主要なテーマである CSR は、まだまだ萌芽期というか、定着し始めて日が浅い分野であり、良い意味で不安定で新鮮な学問である気がした。ブームとして広がった CSR は多くの企業にとってまだまだお付き合い、その場しのぎの取り組みなのではないか、という意識は学び始めてすぐ感じたものであったし、この卒業論文のスタート地点になっていると思う。答えがすぐに出るものではないが、そういったことについて考えながら、先生の話の聞いたり、本を読んだり、企業の CSR レポートを見たりすることで、いろいろ考えが変わっていったし、そういったプロセスが好きだった。今までしてきた勉強とは違って、とても魅力的な場だった。そこから何を学べたかは、具体的には分からない。けれど、何も学ばなかったということはない。たぶん一回り大きくなったと信じて、また次へ進みたい。

こうして大学での 4 年間、ゼミでの 2 年間で終わってしまったわけだが、一緒にいた時間以上に、ゼミテンは身近な存在だった。3 年次のグループワークで、頑固な自分が議論をかき乱してしまったり、ファミレスでの議論中に寝てしまったりと、赤面するようなシーンも思い出すし、飲み会で騒いだり、ドライブして歌ったり夏合宿ではしゃいだりと、楽しいシーンもたくさん浮かんでくる。肩肘張らずに付き合える、悪くない仲間ばかりだった。本当に、悪くない時間ばかりだった。

最後に、谷本先生、2年間ご指導ありがとうございました。先生の言葉はどんな時もずっと自分の中に入ってきて、勉強になり、考えさせられ、時に励まされました。いつも先生の言葉に温かさを感じながら、ゼミに参加していました。先生のゼミを選択したことが、大学生活最大の成功だったと思います。古村さん、大倉さん、たくさんアドバイスをありがとうございました。なんとか卒業論文を完成させることが出来たのも、先輩方のおかげだと思っています。院生の先輩方、後輩達にも、お世話になりました。一緒に学び、過ごす時間を持つことができ、とても嬉しく思っています。ありがとうございました。そして何より、先生にも、院生の先輩方にも、同期にも、後輩にも、たくさん笑わせてもらいました。本当に楽しい時間でした。ありがとうございました。

目次

第 1 章	問題提起と本論の流れ	1
第 1 節	問題提起	1
第 2 節	本論の流れ	2
第 2 章	CSR の登場と課題	4
第 1 節	CSR の定義	4
第 2 節	CSR が求められるようになった流れ	5
(1)	CSR が求められるようになった流れ	5
(2)	社会的課題へのアプローチ	7
第 3 節	企業の目的と CSR	8
(1)	企業の目的と CSR	8
(2)	企業目標論	8
(3)	経済面と社会面の両立	11
第 4 節	企業の置かれている現状	13
(1)	企業の認識の現状	13
(2)	企業の取り組みの現状	17
(3)	現状の課題	18
第 3 章	事業と CSR の一体化	21
第 1 節	3 つの考え方	21
(1)	ポーターとクラマーの「競争優位の CSR 戦略」	21
(2)	伊吹英子の戦略的 CSR	23
(3)	経済同友会の「価値創造型 CSR」	25
第 2 節	事業と CSR の一体化	28
第 4 章	資源ベース理論と社会的事業の成功	32
第 1 節	競争優位の考え方	32

第 2 節	資源ベースの競争戦略論	33
(1)	資源ベース理論とは	33
(2)	経営資源とは	34
(3)	バリューチェーン分析	35
(4)	VRIO フレームワーク	37
第 3 節	資源ベース理論と 社会的事業	42
(1)	経営資源の特定	42
(2)	社会的課題の選択	44
(3)	競争力を再強化する という側面	45
(4)	成功する社会的事業	46
第 5 章	社会的事業の事例研究	49
第 1 節	三菱マテリアルの 環境リサイクル事業	49
(1)	事例	49
(2)	考察	54
第 2 節	イオンのエコ・ ショッピングセンター事業	55
(1)	事例	55
(2)	考察	57
第 6 章	CSR 時代の企業行動	60
第 1 節	社会的事業の課題	61
第 2 節	CSR 時代の企業行動	61
引用文献	一覧	63

第 1 章 問題提起と本論の流れ

第 1 節 問題提起

「CSR」の 3 文字が、時代の表舞台に登場してから数年が経った。今では、多くの企業が、毎年 CSR レポートの類を発行し、自社の活動の PR に躍起になっている。また、この 3 文字は紙面を騒がせ、それに関する書籍も数多く出版されている。1990 年代以降の、企業と社会の関係の変化とあいまって、CSR はまさにブームとなって広まってきた。今日の企業は、限られた予算の中で、いかに効果的な CSR 活動をするかに苦心している。

しかしそもそも、何故自社が CSR に取り組むのか、といったことに関して、企業は明確な答えを持っているのだろうか。企業は、明確な目的のもと、戦略を立て、それに沿って行動していく主体である。どの企業のホームページを見ても、「持続可能な社会の発展のために」、「企業市民として」といった紋切り型の言葉が並んでいるが、そもそもの企業の目的に沿わない形での活動は説得力を持たない。

今日の CSR の議論では、企業には自社の活動が社会に与える悪影響を減らす、といったことだけではなく、社会的課題解決の担い手としての期待も向けられている。そういった中で、企業は CSR を自社の戦略の中に明確に位置づけ、行動していくべきである。そのためには、企業の CSR は、企業の長期的利益という目的の達成に貢献する、企業、社会の双

方にとっての価値がある活動であるべきである。

本論文では、社会から企業の活動への関心が高まり、CSRが叫ばれている今という時代において、企業はCSRをどう捉え、どういった戦略を立て、どう行動していくべきか、という問題について論じる。

第2節 本論の流れ

本論文の流れをここでざっと触れる。

第2章では、CSRの定義を紹介し、CSRが求められるようになった流れを見る。そして、企業の目的について整理し、今日のCSRがそこから離れている問題について指摘する。

第3章では、企業が経済面と社会面双方において価値を創出するような活動を考える上で参考となる3つの考え方を紹介する。また、そこから、社会問題の解決へのアプローチにおいて、社会的事業という領域の持つ可能性について指摘し、社会的事業像を描く。

第4章では、第3章で描いた社会的事業はどのように成功するのかということを考える。そのために、バーニーの資源ベースの競争戦略論の考え方に基づき、バリューチェーン分析、VRIOフレームワークによる分析を紹介する。そして、これらの分析によって社会的課題を選択し、活用する経営資源を特定することによって社会的事業が成功する、というフレームワークを提示する。

第5章では、三菱マテリアル、イオンが環

境分野で行っている社会的事業を事例研究として取り上げ、4章のフレームワークが使えるかどうかを考える。

第6章では、再度社会的事業の意義、成功のためのフレームワークを提示し、現代において企業がとるべき行動について考える。

第 2 章 CSR の登場と課題

第 1 節 CSR の定義 (1)

本論文では、CSR とは何か、CSR とはどうあるべきかという問題には主眼を置いていない。しかし、様々な定義が様々な主体によって述べられている今日の状況も、企業が明確な形で CSR を捉えにくくさせる原因となっているとも考えられる。ここでは、曖昧な CSR を広く理解、整理し次に進むために、谷本の代表的な CSR の定義を紹介する。

CSR とは、「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」である。

また、企業と社会の関わり方を、CSR の 3 つの次元として整理している。

図表 2 - 1 CSR の 3 つの次元

経営活動のあり方 経営活動のプロセスに社会的公正性、倫理性、環境や人権への配慮を組み込む
社会的事業 社会的商品・サービス、社会的事業の開発
社会貢献活動 企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動

出所：谷本 [9] p.69 より

第 2 節 CSR が求められるようになった流れ

(1) CSR が求められるようになった流れ

今日企業が置かれている状況を理解し、企業の戦略を考えていくためには、CSR が求められるようになってきた流れを理解する必要がある。

1990 年代以降、株式所有構造の変化、グローバル化の進展、市民意識の変化、市民社会組織の台頭、CSR のムーブメントといった要因によって企業と社会の関係は変化してきた(2)。それまで、企業を中心としたシステムの中に組み込まれ、企業に対して積極的に働きかけることの少なかったステイクホルダーが、企業の活動に目を向け、企業に向ける期待や圧力を通じて影響力を持つようになってきたのである。また、企業はそういったステイクホルダーからの声に反応して行動し、それをさらにステイクホルダーによって評価される、という関係が成り立つこととなった。つまり、企業とステイクホルダーは相互関係のもとに成り立っている(3)、ということが出来る(図表 2 - 2)。

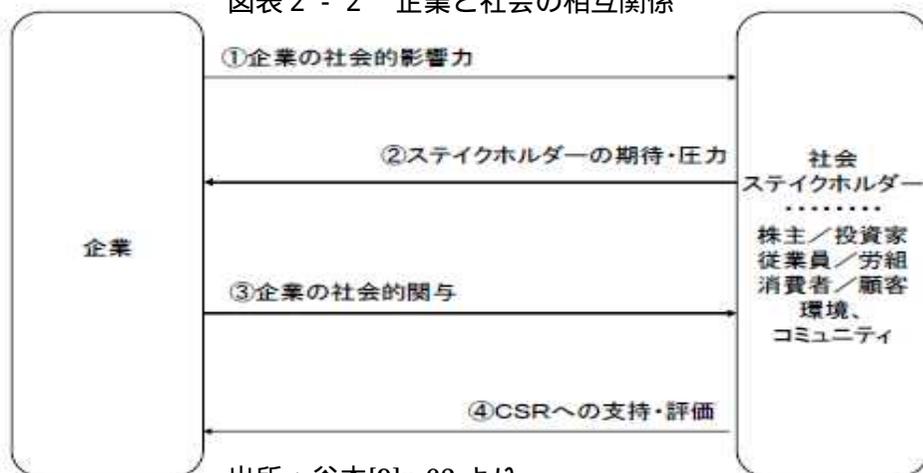
こういった下地のもと、CSR は 2003 年を元年として、いわばブームとして広がってきた。その要因として、グローバルなプレッシャーが挙げられる。欧米では、市民社会の力が強く、市場が CSR を評価する SRI のような動きも活発化していた。グローバル化が進展し、海外で事業を行う日本企業にとって、

欧米で進んでいた CSR の議論を無視することはできず、対応が迫られたのである。また、国内での不祥事の多発による企業経営のあり方への関心の高まりや、環境問題の深刻化による持続可能性といった概念の広まりも、引き金のひとつとなった。

このように、わが国の CSR は様々な要因によって、ブームとして、欧米の概念を取り込む形で広がったという面がある。その要因も、人権、コミュニティの問題、法令遵守、環境問題など、様々な領域の問題が含まれており、多くの企業にとっては、CSR という言葉の正確な理解や定義がないままブームに乗る形で、手探りの状態で始まったと言える。

CSR という概念の登場は、企業がその経営のあり方を問い直し、社会に向き合っていく契機となった。今日では CSR はもはや耳新しい言葉ではなくなり、企業はそれぞれの認識のもと、様々な CSR 活動を行うようになってきている。

図表 2 - 2 企業と社会の相互関係

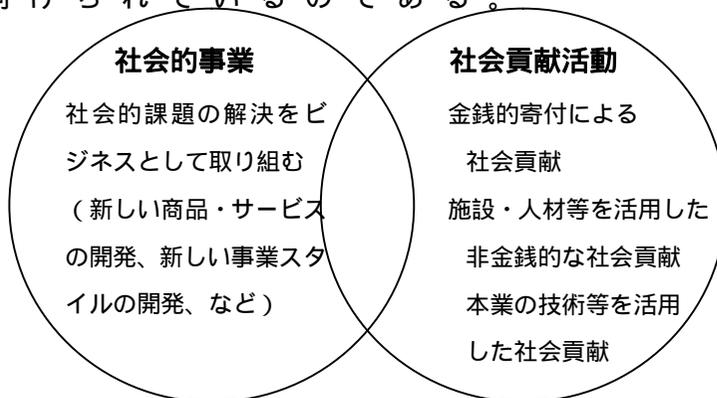


出所：谷本[9]p.63 より

(2) 社会的課題へのアプローチ (4)

これまでは、社会的・公共的問題は政府が取り組むべきものとされ、個々の企業が取り組むべき問題とは捉えられてこなかった。しかし、CSRの議論の高まりとともに、企業には社会的課題、地域的課題へのアプローチも求められるようになってきた。社会的課題にアプローチする際には、先に挙げたCSRの3つの次元のうち、後者2つの次元での活動が考えられる(図表2-3)。

企業は、CSRの議論が高まる以前に、こういった活動に全く関心が無かったわけではない。1980年代にアメリカでフィランソロピー活動に触れ、手厳しい批判も受けた日本企業は、1990年代以降、寄付を中心としたフィランソロピー活動やメセナ活動に一定の姿勢をもって取り組んできた。しかし今日の企業には、図の社会貢献活動のやの形や、社会的事業のような創意工夫ある活動によって社会的課題を解決するといった、より大きな期待が向けられているのである。



図表2-3 社会的課題への取り組み 出所：谷本[9]p.201より

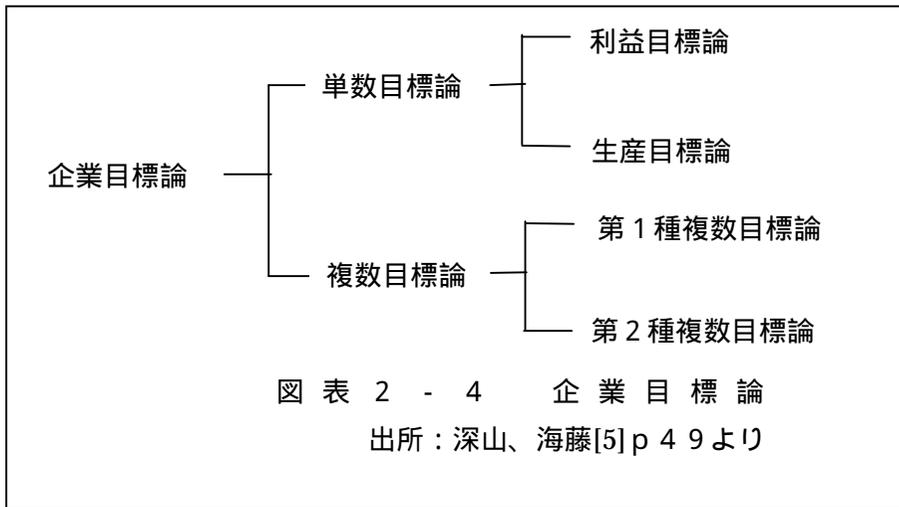
第 3 節 企業の目的と CSR

(1) 企業の目的と CSR

ここまで、CSR や社会的課題への取り組みが今日の企業に求められていることを述べた。しかし、そういった社会からの期待を受けて、受身の姿勢で CSR 活動を行う、というのは正しくない。企業は明確な目的のもと行動すべき主体であり、これに沿わない形での活動は、ステイクホルダーの理解を得られない。例えば、特定の個人や組織への過剰な寄付活動や、自社の事業とは全く関わりのない発展途上国での社会問題へのアプローチなどは、利益配分を求める株主をはじめ、それ以外のステイクホルダーからも理解されづらいだろう。このように考えると、CSR 活動のおおもとの目的は、企業の目的を達成する、というものでなければならぬことが分かる。

(2) 企業目標論

企業の目的(目標)に関しては、これまで様々な考え方がされてきた。その中でも支配的だったのは、企業の目標は利益の極大化である、という利益目標一元論の考えである。しかし、所有と経営の分離が一般化し、また、様々なステイクホルダーの要求を経営に反映させることが必要となってくる中で、もはや単数目標論では企業の複雑な行動を説明できないと考えられるようになった(5)。その中で登場してきたのが複数目標論である。図表 2 - 4 においてそれを示す。



1) 単数目標論 (6)

利益目標論

企業の目標は利益極大化であるという議論。また、様々な制約から常に利益を極大化するための行動をできない現状を踏まえて、この議論を修正し、より長期的な利益を極大化することを目標とする適正利益論、売上高極大化理論、総資本付加価値率極大化理論などが生まれた。

生産目標論

企業の目標は、財・サービスの生産であるという考え方。フォードは、「大衆に対する奉仕」という理念を企業経営の指導原理に据えることを主張した。利益は、サービスを提供したことによる報酬であるというのが、この考え方である。

2) 複数目標論(7)

第1種複数目標論

企業の目標は、長期的な収益性を中心として、複数の目標からなる目標システムで表されるという考え方。アンゾフは、企業の目標を経済的目標、非経済的目標、社会的責任と制約からなる目標システムを描いた。経済的目標とは、主に投資収益率で表される利益であり、企業行動を主として方向付け、コントロールする。それに加えて、企業参加者たちの個人的な目標の相互作用である非経済的目標や、社会的責任と制約が企業行動を制約、修正するというものである。全体的には、長期的な利益(自己資本利益率)の極大化が志向されている考え方である。

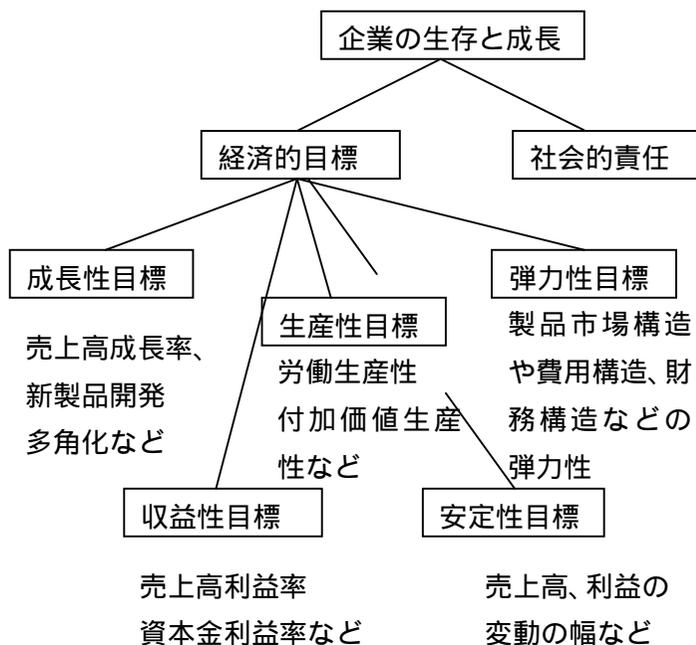
第2種複数目標論

企業の目標は、存続と成長であるという考え方。この考え方では、「利益は目標ではなく、存続と成長という目標を達成するための必要条件である」とされ、決して利益目標が否定されているわけではなく、むしろそれを正当化するものである。

占部(8)(図表2-5)によると、企業の成長と存続という最上位の目標は、経済的目標と社会的責任によって達成される。また経済的目標は、さらに成長性目標、収益性目標、生産性目標、安定性目標、弾力性目標の5つに細分化される。また、社会的責任は非経済的目標あるいは社会的目標を示すものであり、制約条件にとどまらず、企業行動を方向付け

るものである。

図表 2 - 5 企業目標システム



出所：深山、海藤[5]p.59 より

(3) 経済面と社会面の両立

以上見てきたことをまとめると、企業の目標は長期的利益の最大化、また、それによる成長と存続と考えるとよいのではないだろうか。ここでは、企業の目的を上記のように捉え、企業のCSRの究極の目的は長期的利益の最大化への貢献、またそれによる企業の成長と存続である、と考える。

次に、どのようにCSRがそういった目標に貢献するのか、について触れる。図表 2 - 5

では、「社会的責任」が「経済的目標」と別個のものとして置かれている。確かに、これまでのCSRの議論では、コンプライアンス体制によってリスクを減らしたり、フィランソロピー活動によって評判を高めたり、といった事柄が主なものであり、直接企業の存続や成長を左右するものだとされていた。もちろん、こういった領域は、今後も企業が生存、成長していく上で欠かせないし、市場社会からの評価の目が厳しくなればこれまで以上に影響力を持っていくだろう。

しかしその一方で、今日のCSRはそういった領域にとどまらない。もはやCSRは経済活動と別個に存在するものではなく、経済的な目標を達成する上で、図に従えば、成長性や収益性、生産性などに対しても、影響力を持つものになっている。例えば、従業員にとって働きやすい環境が整っている企業では労働生産性が上がるかもしれないし、サプライヤーや地域との良好な関係は企業にコスト上の有利をもたらすかもしれない。企業の経済活動のあり方は、経済的なパフォーマンスに対してプラスにもマイナスにも影響するのである。むしろ、同じ社会的課題について取り組むならば、その取り組みによって経済的目標を達成するような取り組みであったほうが、各方面のステイクホルダーからの理解を得やすいだろう。つまり、それは企業の目的に対してより説得力を持った形で貢献している、ということであり、経済的な面と社会的な面

の双方において価値を創出している、ということである。

このように、企業のCSRは、企業の長期的利益、存続、成長に貢献することが目的であり、そのためには、経済的な面と社会的な面の双方において意義のある活動でなくてはならない。

第4節 企業の置かれている状況

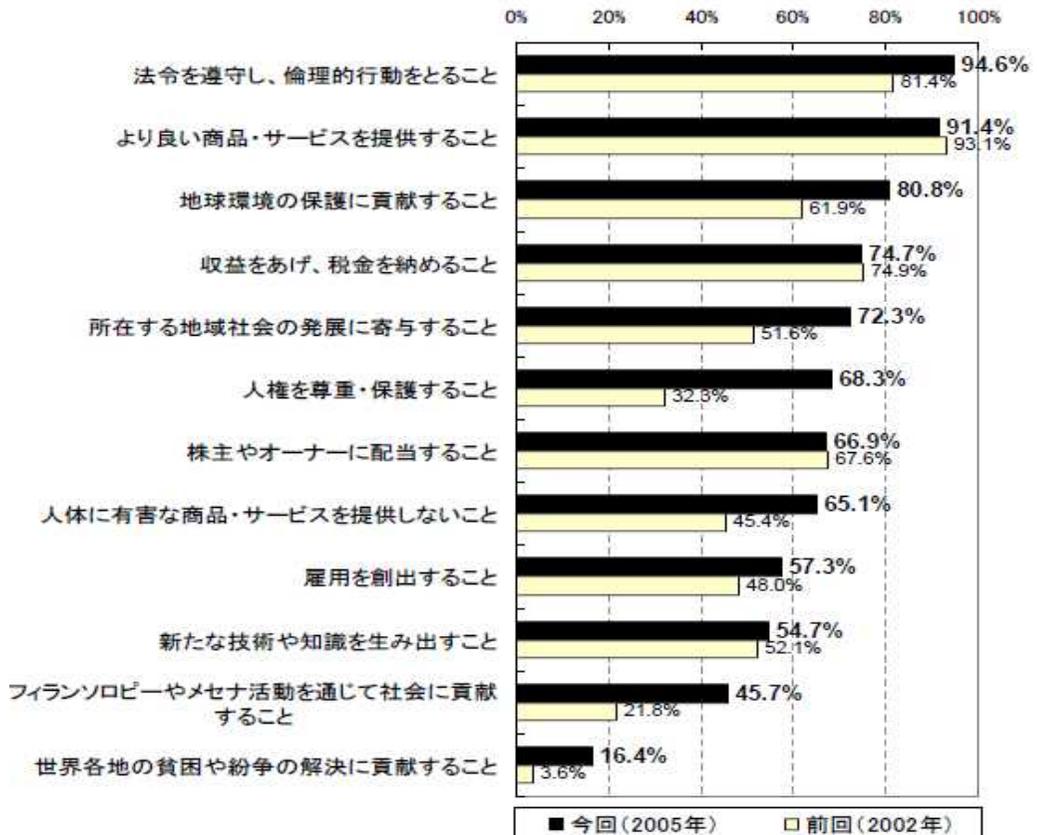
(1) 企業の認識の現状

企業は、前節で述べたような目的意識を持ち、価値のある活動をしているのだろうか。今日の、CSRに対する企業の現状認識について、以下で見ていく。資料として、経済同友会が2006年3月に発表した「CSRに関する経営者意識調査(9)」を取り上げた。

まず、企業は何を、どこまでをCSRと捉えているのか、である。2003年、わが国でのCSRの議論が盛んになるきっかけとなった『第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」』時点での調査結果と比較したのが、図表2-6である。質問が「下記の項目は、広い意味で「企業の社会的責任(CSR)」に含まれる可能性のある項目です。貴社にとってのCSRには、どのような項目が含まれますか(複数回答)」というものであり、どの項目に取り組んでいるか、という質問ではないため、一概に取り組みが進んでいるとは言えないが、2002年と比較して、CSRが経済的側面のみならず、環境・社会分野を含む広範な

図表 2 - 6 CSR に含まれる内容

	N=	
1. 収益をあげ、税金を納めること。	373	(74.7%)
2. 株主やオーナーに配当すること。	334	(66.9%)
3. より良い商品・サービスを提供すること。	456	(91.4%)
4. 人体に有害な商品・サービスを提供しないこと。	325	(65.1%)
5. 新たな技術や知識を生み出すこと。	273	(54.7%)
6. 雇用を創出すること。	286	(57.3%)
7. 人権を尊重・保護すること。	341	(68.3%)
8. 法令を遵守し、倫理的行動をとること。	472	(94.6%)
9. フィランソロピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること。	228	(45.7%)
10. 地球環境の保護に貢献すること。	403	(80.8%)
11. 所在する地域社会の発展に寄与すること。	361	(72.3%)
12. 世界各地の貧困や紛争の解決に貢献すること。	82	(16.4%)



出所：経済同友会 『CSR に関する経営者意識調査』 p 6 , 7

ものであるという認識が広がったことが分かる。その一方で、「所在する地域社会の発展に寄与すること」、「新たな技術や知識を生み出すこと」、「フィランソロピーやメセナを通じて社会に貢献すること」といった、社会に対して価値を発信していくような事柄は、必ずしも割合が高くない。また、社会的課題への取り組みといった事柄は、選択肢にもない。企業の認識の問題であるため、「地球環境」や「法令遵守」といった、話題になりやすい事柄を、外部の議論から取り入れる形で認識していることが多いのではないだろうか。

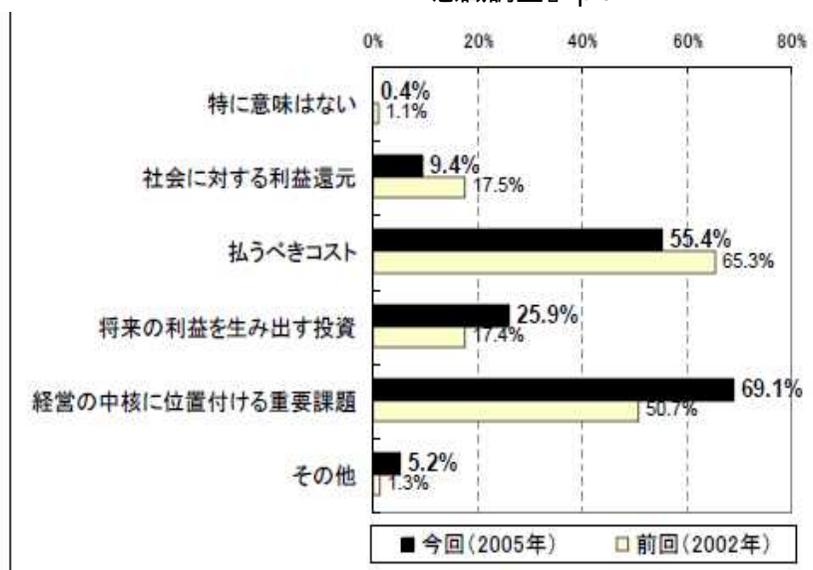
次に、企業がCSRをどう捉えているかである。CSRに何が含まれるか、という理解が広まっても、それをどう捉えるかによって、取り組み方も変わってくる。

図表2-7からは、前回の調査に比べ、「払うべきコスト」が減り、「経営の中核に位置づける重要課題」との認識が増えた、という結果になっている。

前節の最後で、企業のCSRは、企業の長期的利益、存続、成長に貢献することが目的であり、そのためには、経済的な面と社会的な面の双方において意義のある活動でなくてはならないということを指摘した。そういった視点から見れば、CSRは決して「払うべきコスト」などではなく、「経営の中核に位置づける重要課題」であることはもちろん、「将来の利益を生み出す投資」であることが分か

るだろう。その意味で、この調査の結果は、現段階では企業が長期的利益の貢献をCSRの目的には置いていないことを示している。前回から減ってはいるとは言え、未だに、過半数の企業にとってCSRは「払うべきコスト」である。コストを払うことによって、世間のCSRブームに付き合う、形だけの活動を行う、といった意味の無い消極的な姿勢や、マイナスの影響を減らす、企業活動を行うためのスタートラインに立つ、といった受身な姿勢が透けて見える結果であると言える。

図表2-7 CSRの持つ意味 出所：経済同友会『CSRに関する経営者意識調査』p9



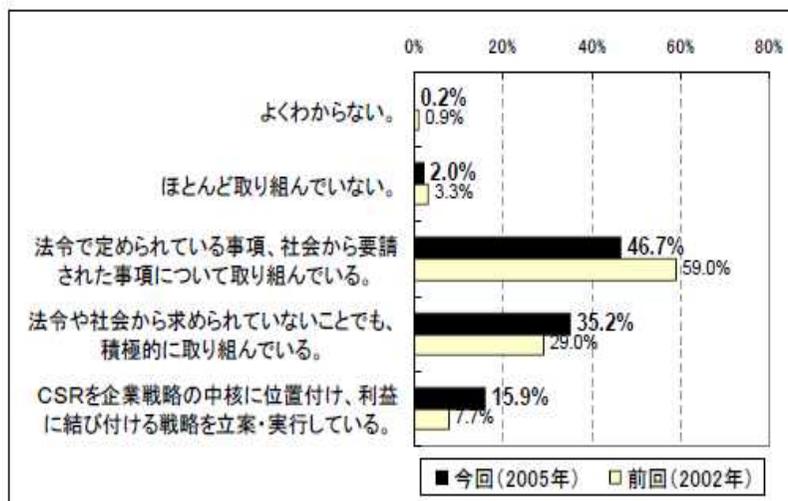
N= 498

1.	特に意味はない。	2	(0.4%)
2.	利益が出た際の社会に対する利益還元である。	47	(9.4%)
3.	社会に存在する企業として、払うべきコストである。	276	(55.4%)
4.	将来の利益を生み出す投資である。	129	(25.9%)
5.	経営の中核に位置付けるべき重要課題である。	344	(69.1%)
6.	その他	26	(5.2%)

(2) 企業の取り組みの現状

次に、企業の CSR に対する取り組みの段階に関する調査である (図表 2 - 8) 。

図表 2 - 8 CSR の取り組みの段階



	N=	497
1. よくわからない	1	(0.2%)
2. ほとんど取り組んでいない	10	(2.0%)
3. 法令で定められている事項、社会から要請された事項について取り組んでいる	232	(46.7%)
4. 法令や社会から求められていないことでも、積極的に取り組んでいる	175	(35.2%)
5. CSRを企業戦略の中核に位置付け、利益に結び付ける戦略を立案・実行している	79	(15.9%)

出所：経済同友会『CSRに関する経営者意識調査』p10より

少し話がずれるが、この調査名でも分かる通り、企業の CSR は「法令で定められている事項、社会から要請された事項」への取り組み、「法令や社会から求められていない事項」への取り組み、「CSRを企業戦略の中核に位置づけ、利益に結び付ける」といった段階的

に進化するものである、という前提がある。これも、今日の企業の、CSRに対する認識を示すものである。本章第1節で挙げた定義に従えば、CSRは経営の周辺的課題ではなく、そもそも企業戦略の中核に位置づけるべきものであり、顕在的、潜在的に社会から要請された事柄に対して、どのように取り組むか、という問題である。そして、その取り組みによって、どのような価値を創出するか、が問題である。

話を戻すと、CSRを企業の長期的利益に結びつけるような目的意識がないのだから、当然取り組みもそういった段階にはないことが、図表2-8からも分かる。

(3) 現状の課題

以上見てきたように、現状では企業の認識、取り組みともに、前節で提示した「CSRの目的を企業の長期的利益、存続、成長に貢献することにおき、そのために、経済的な面と社会的な面の双方において価値のある取り組みをする」という状況には至っていない。それは何故で、そこにはどういった障害があるのか。

まず、CSRや社会的課題への取り組みに対してそういった目的意識がない、ということである。その原因として考えられるのが、そういった視点を知らない、ということである。CSRや社会的課題への取り組みはあくまで「コスト」とであると捉えていれば、視野が狭

まり、長期的利益につなげようという発想には至らない。現に、少人数のCSR担当部署に、限られた予算しか与えていないような企業では、「CSR報告書の発行」が目的となっているかもしれない。そのような姿勢では、社会に対して価値を生むような持続的な活動が企業から生まれることはないし、企業にとっても「コスト」で終わってしまう。これは企業、社会双方にとって、不幸なことである。企業は、CSRや社会的課題への取り組みを長期的利益に繋げる、という視点を持つべきである。

次に考えられるのが、そういった視点を持っていても、それを取り組みの形で実現する方法論を持たない、ということである。長期的利益に繋がるような取り組みをしようと思っても、そのための戦略を持たなくては、具体的な形では現れない。こうして、どのように、経済的価値と社会的価値を両立させるのか、という問いが生まれる。一般的には、社会的取り組みに資源を使うことと、利益の獲得に資源を使うことは、トレードオフ関係にあるとされてきた。このような関係を克服し、経済的価値と社会的価値を両立させていくこと。これは、次章以降のメインテーマとして見ていくことにする。

-
- (1) 谷本 [9]58 ページ。
 - (2) 谷本 [9]31 ~ 45 ページ。
 - (3) 谷本 [9]62 ~ 65 ページ。
 - (4) 谷本 [9]201 ~ 203 ページ。

-
- (5) 深山、海道 [5]46 ページ。
- (6) 深山、海道 [5]49 ~ 55
- (7) 深山、海道 [5]55 ~ 60
- (8) 深山、海道 [5]59 ページ、
本文図表 2 5 は、占部都美、加
護野忠男補訂『経営学入門』中央経
済社、1997年の、133ページより孫
引き
- (9) 経済同友会 [w2]より、
『第2回 企業の社会的責任 (CSR)
に関する経営者意識調査』
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/060307a.html>

第 3 章 事業と CSR の一体化

第 2 章では、今日の企業は、社会的責任を果たし、社会的課題を解決することが求められていることを述べた。しかし、今日の企業はそうした活動に必ずしも積極的に取り組むことができおらず、それは、企業の CSR が長期的利益の増大や存続、成長といった企業の目的を達成することに繋げるという目的意識を持たない、もしくは、そのための方法論を持たないためであることを指摘した。企業が本当に社会からの声に耳を傾け、CSR や社会的課題の解決に取り組むためには、そういった企業の目的に繋がる形での取り組みである必要がある。お付き合い、ブーム的な形は言うまでもなく、どれだけ熱意があっても社会的視点だけで取り組んでいては、企業社会双方にとっての価値を生み続ける中長期的な活動にはなりえないのである。

ここからは、企業に求められている事柄の中でも、社会的課題の解決、という点に焦点を絞り、どのように利益と CSR のトレードオフ関係を克服し、社会からの期待に応えながら長期的利益を向上させていくかを考える。以下では、その際に参考となるような 3 つの考え方を引き合いに出し、事業と CSR の一体化について考えていく。

第 1 節 3 つの考え方

(1) ポーターとクラマーの「競争優位の CSR 戦略」

近年、ポーターとクラマーはフィランソロピーや CSR に関する論文をいくつか発表している(1)。2006年に発表された「Strategy and Society 競争優位の CSR 戦略」では、企業と社会を相互依存の関係で捉え、競争環境の把握やバリューチェーンといった、事業活動と同じ枠組みを用いて CSR 論を展開した。

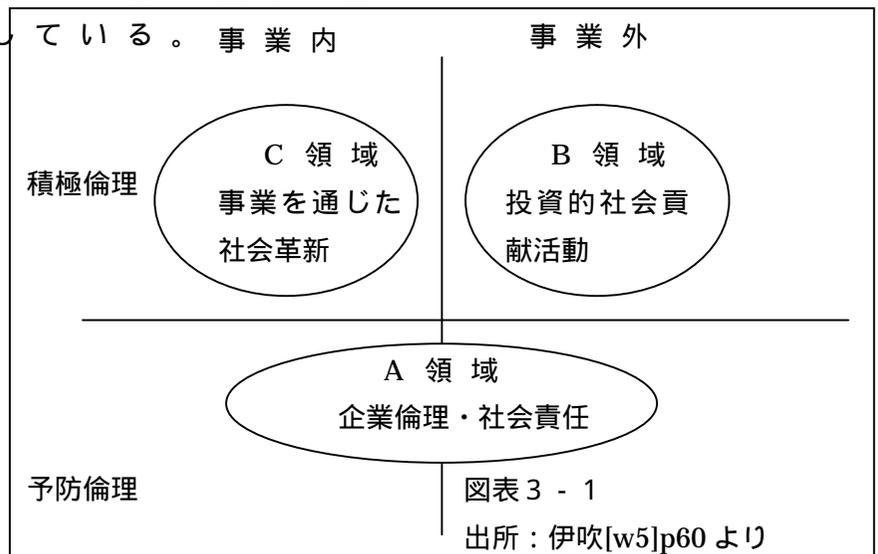
まずポーターは、これまでの持続可能性や企業のレピュテーションを根拠とする CSR 論は正当性に乏しいとしている(2)。なぜなら、それらは CSR 活動の費用対効果を数値化しづらく、長期的な活動になりにくいためである。ポーターは、健全な社会なくして健全な企業はなく、同時に、健全な企業なくして健全な社会はない、という相互依存関係で社会と企業を捉え、企業のすべての活動は企業、社会双方が利するものでなければならぬとしている。企業は、「善良な市民としての活動」や「環境への悪影響を減らす」といった受動的 CSR のレベルにとどまるべきではなく、事業や戦略との関連性の高い社会問題を選択し、他社にはできない方法によってバリューチェーンや競争環境を改革すること(戦略的 CSR)で、競争優位の源泉とすることができるのである。また、そのような活動の一例として、トヨタのハイブリッド・カーを挙げている。通常の自家用車に比べて有害汚染物質の排出量がわずか1割程度であり、燃費もよいトヨタのハイブリッド・カーによって、

トヨタは独自のポジションを築いている。
ポーターは、「CSR活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならない」と説いている(3)。このように、企業の競争力と社会、双方にとって共通の価値を生むイノベーションを起こすことこそ、戦略的なCSR活動のありかたであるとしている。ポーターのCSR論はそもそも戦略的フィランソロピー活動の議論から発展してきたものであるため、CSRとして扱う範囲が限定的な面はあるが、CSR活動の目的を企業、社会双方にとっての価値とし、明確な企業独自の戦略に基づいて企画すべきだと指摘していることは、社会的課題への取り組みを通じて企業価値を高める、ということを考えるうえで、非常に示唆に富む考え方である。

(2) 伊吹英子の戦略的CSR

CSRの目標として競争優位や企業価値の向上を挙げ、そのための具体的な戦略像を描こうとしている点において、ポーターとクラマーの議論と共通しているものに、伊吹英子の戦略的CSRの考え方がある。伊吹によると、CSRの本来の目的は、社会的責任を果たすことの先にある、競争優位、将来の成長基盤、ひいては企業価値の向上といった姿である。伊吹はCSRを、「積極倫理 予防倫理」「企業内領域 企業外領域」の2軸で整理し、企業倫理・社会責任領域(A領域)、投資的社會貢

献活動（B領域）、事業を通じた社会革新領域（C領域）に分けている（図表3-1）。企業倫理・社会責任領域（A領域）は、コンプライアンスや、社会に対して与えた悪影響をやわらげる、といった活動であり、企業と社会の最低ラインを保つためのものである。投資的社会貢献活動領域（B領域）は、社会との良好な関係を築くための取り組みであり、社会的効果と経済的効果を両立させる必要がある。また、事業を通じた社会革新領域（C領域）は、利益を目的としながら、社会を革新し社会的価値を生むような事業の取り組みをさす。伊吹は、CSRは本質的に、主体的かつ攻めの取り組みであるとし、A領域の取り組みに終始することなく、より戦略的なB、C領域に取り組み、競争優位につなげるべきだとしている。このように、伊吹もポーター、クラマーと同様に、CSRの目的を競争優位や企業価値の向上に置き、企業視点からCSR論を展開している。事業内



(3) 経済同友会の「価値創造型 CSR」(4)

経済同友会は、2003年の『第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」』をはじめとする、CSRに関する調査、提言を行ってきた。2007年の『CSRイノベーション』、2008年の『価値創造型 CSRによる社会変革』ではそれまでのCSRの捉え方をさらに進化させ、現代においてあるべきCSRの姿を提示している。それが、「価値創造型 CSR」である。

2007年の『CSRイノベーション 事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造』では、CSRは企業競争力につながる、という認識のもとで「事業活動(本業)を通じたCSR」を掲げ、多数の事例を紹介するなど、新たな方向性を示した。それを受けた形で、企業が社会からの要請と期待に対する感受性を磨くとともに、社会的課題と自社の事業活動との関連性を発見することにより、信頼と価値創造につながるCSR経営を目指す「価値創造型 CSR」という姿が示されたのである。図表3-2は、「価値創造型 CSR」の概念図である。法令遵守やリスクマネジメントによって築かれた土台の上に、横軸に自社にとっての価値、縦軸に社会にとっての価値をとって、右上方向に伸びる形で図示されている。このことから、企業社会双方にとって価値のあるCSRのあり方が示されていることがわかる。また、図表3-3は、そのような「価値創造型 CSR」を実行するまでのプロセスである。このよう

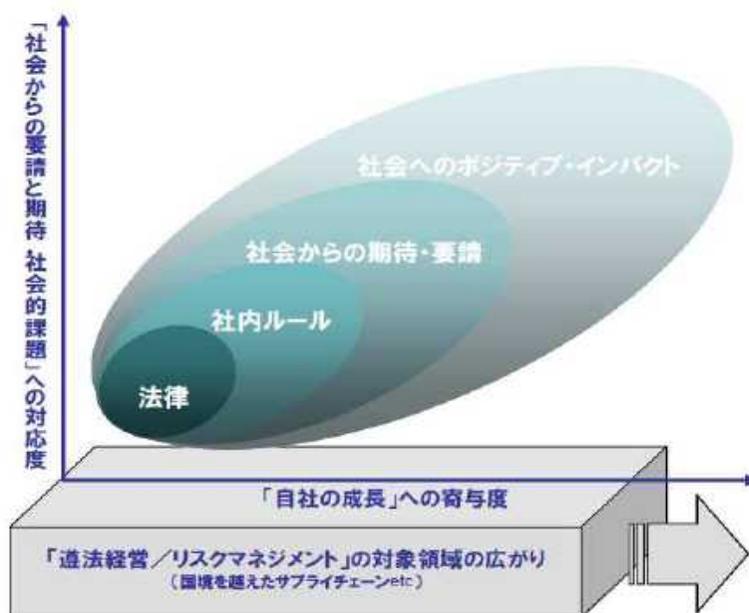
なプロセスを経た活動が、どのような価値を創造するか、といった問題は各企業に任されているが、これは、経済面と社会面双方で価値を創出する取り組みを行おうとする企業のためのモデルの一つだと言える。企業は、数多くの社会的課題の中から、自社の本業との関連度の深さや重要度を評価し、活動を企画する必要がある。また、「価値創造型CSR」を実現するためには、「経営トップのリーダーシップとコミットメント」、「社会からの期待と要請、社会的課題を直視する」、「社会性を備えた人材を育成する」、「PDCAによるCSRマネジメントシステムを確立する」、「一企業を超えた連携を図る」、「ステイクホルダーとの多面的な対話を活かす」、の6点が重要だとしている。

『価値創造型CSRによる企業変革』の終章では、「今後CSRが目指すべき方向性としては、先ず企業を取り巻く社会的課題を直視し、社会からの要請と期待に応えるべく、社会的課題を先取りして先駆的な商品・サービスの開拓を行い、新たな市場を創造するような価値創造型CSRに取り組むことが重要である。そして、価値創造型CSRの結果、社会的課題の解決を図るとともに、失われた信頼を回復し、競争力強化を成し遂げ、日本の経済・社会の活力を再生し、ひいては社会変革（ソーシャル・イノベーション）を誘発して、企業と社会双方の持続可能性を確保する、と

「この目標を掲げたい」とまとめている。この提言は、自社のCSRが自社にとってメリットがあるのか、また、社会的課題の解決に役に立っているのか、といった悩みを持つCSR担当者にはヒントを与えるものとなっている。

図表3 - 2 価値創造型CSRの概念図

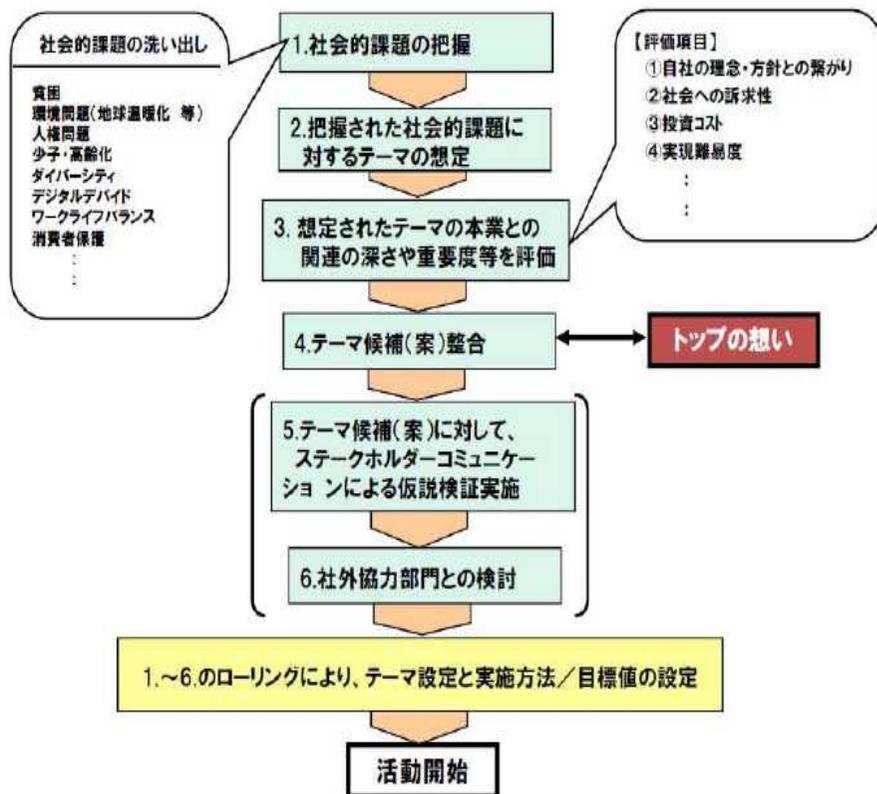
◇価値創造型CSRの方向性



出所：『価値創造型CSRによる社会変革』 p.10 より

図表 3 - 3

◇価値創造型CSR:社会的課題の洗い出し⇒テーマ抽出⇒活動開始のプロセス(例)



出所：『価値創造型CSRによる社会変革』 p.14 より

第2節 事業とCSRの一体化

ここまで、第2章で提示した「社会的課題にアプローチするうえで、利益とCSRのトレードオフ関係をどのように克服し、社会的価値と経済的価値を両立させていくか」という

問題を考える上で参考となるような3つのCSRの考え方を紹介した。前提とするCSRの捉え方や実現のための方法論において、それぞれの間には違いはあるものの、共通点としていくつかのポイントを挙げることができる。第一に、社会的課題へのアプローチを事業活動や事業戦略に関連付けていることである。さらに、そのことによって事業そのものの競争力を強化するものであるという点である。ポーターの言うように、事業戦略に社会性を組み込むことで競争を有利にしたり、競争環境を改革することで事業活動を有利にしたり(5)、といった点は、共通して述べられた重要なポイントである。社会的課題へのアプローチとして、第2章では社会的事業と社会貢献活動という形を紹介した。このポイントは、社会的事業という領域の可能性を裏付けるものであるともいえる。次に、取り組むべき社会的課題を選択することである。自社にしか解決できないような課題や、競争環境のボトルネックとなっているような課題を選択し、独自の方法で取り組む必要があるという点も共通して述べられた重要なポイントである。最後は、いずれも「戦略的CSR」「攻めのCSR」といった言葉を使って、企業社会の双方が利する、ということを目的に置いている点である。「利益とCSRのトレードオフ関係を克服する」のだから当然のポイントではあるが、今日のCSRが深化しないのは、こういった視点が欠けているか、もしくはこう

いった活動が困難であるためである。現に、『価値創造型CSRによる社会変革』の中では、「会社としてCSRのメリットを見出せていない（形だけのCSRとなっており、何のためにCSRをやっているのか深い認識が欠けている）」、「目的が曖昧なため成果が明確に把握されない（よって部署の目標が明確にならない。何をすれば評価されるのかが分らない）」といった企業の抱える課題が指摘されている。

まとめると、企業は、企業社会双方にとっての価値を生むために、取り組むべき社会的課題を選択し、事業戦略に関連付けて、取り組むべきである、といえる。これが、ポーターの言う「事業とCSRの一体化」であり、社会的事業に他ならない。これは、言い方を変えれば、企業はその事業戦略に社会性を組み込むことで、企業価値の向上に繋げることができるということであり、こうした認識のもとで、戦略を練り、独自の社会的事業を成功させることこそ、これからの企業を成功に導く条件となるだろう。

もう一度整理すると、ここで言う社会的事業とは、「事業戦略に社会的課題へのアプローチを組み込み、それによって競争力を再強化するような事業」である。問題は、どんな問題を選択し、どう事業戦略と関連付けるか、である。以下では、バーニーの資源ベースの競争戦略論を用いて成功する社会的事業像を考えていく。

(1) マイケル・E・ポーターとマーク・R・クラマーはフィランソロピーや CSR と競争戦略について、近年いくつもの記事を発表している。1999 年に “ Philanthropy’s New Agenda ”、2002 年に “ The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ” をハーバード・ビジネス・レビューにおいて発表した。

(2) ポーター、クラマー [3]邦訳 38 ページ。

(3) ポーター、クラマー [3]邦訳 47 ページ。

(4) 経済同友会 [w2]

『価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～』

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/080529a.html>

(4) ここでは取り上げなかったが、ポーターはバリューチェーンの活動が社会に及ぼす内外への影響と、『国の競争優位』であげたダイヤモンドモデルによって分析した内外への影響を一体化することによって、戦略的 CSR が実現できるとしていた。

第 4 章 資源ベース理論と社会的事業の成功

第 1 節 競争優位の考え方

多くの場合、企業は市場の中での競争にさらされている。企業はその競争に成功することによって、利益を生み、それを配分し、存続、成長している。逆に言えば、企業は競争に成功しなければ、利益を創出することは出来ないし、成長どころか、存続することもできない。

ここでは、競争優位という考え方を紹介し、競争に成功する、ということ定義する。競争優位とは、「企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動をとっている競合企業がほとんど存在しない」という状況を指す(1)。また、企業が業界や市場において競争優位にあるとき、「企業は競争に圧倒的に成功している」ということを指す。また、「企業の行動が経済価値を創出するものの、複数の競合企業も同様の行動をとっている」状態を、競争均衡にある、という言い方をし、この時企業は「競争に成功している」。そして、「企業の行動が経済価値を生み出さない」とき、この企業は競争劣位にあるといい、「競争に失敗している」ということになる。(図表 4 - 1)

社会的事業も、市場競争の中で成功すること無しには、経済的な価値を創出することはできず、そうなれば当然、社会的課題を解決することもできない。競争に失敗し、利益が上がらなければ、事業は存続しないためであ

る。社会的事業の成功は、経済的価値と社会的価値双方を創出することであるため、市場競争での成功がそのまま社会的事業の成功とは言えない。しかし、市場競争に成功することなしには、社会的事業は成功しないのである。かくして、社会的事業にも、その他の事業と同様に、戦略が必要となる。戦略とは、「競争に成功する（競争優位を獲得する）ためのセオリー」と定義されるものである。以下では、資源ベースの競争戦略論を用いて、社会的事業の成功を考えていく。

図表4 - 1 競争に成功することが企業にとって意味するもの

<p>競争に圧倒的に成功する 競争優位：企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動をとっている競合企業がほとんど存在しない</p> <p>競争に成功する 競争均衡：企業の行動が経済価値を創出するものの、複数の企業も同様の行動をとっている</p> <p>競争に失敗する 競争劣位：企業の自社の行動が経済価値を生み出さない</p>

出所：バーニー[2] p.32

第2節 資源ベースの競争戦略論(2)

(1) 資源ベース理論とは

資源ベース理論は、それまでの競争優位をめぐる議論が、外部環境要因を過度に重視してきたことへの疑問の中から登場した。そこで資源ベース理論では、企業内部に目を向け、競争優位の源泉として、個々の企業が内部に

蓄積している経営資源に着目した。こうした経営資源を活用することによって、企業は競争優位を獲得できるのである。

資源ベース理論では経営資源の異質性（resource heterogeneity）と経営資源の固着性（resource immobility）という基本的前提に基づいている。経営資源の異質性とは、「企業は生産資源の集合体（束）であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という前提である。経営資源の固着性とは「経営資源の中にはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある」と想定していることである。外部環境要因を重視したポジショニング理論では、企業の異質性は軽視され、必要な経営資源は容易に獲得できる、という前提に成り立っていたためである。

（２）経営資源とは
先に述べたように、資源ベース理論では企業内部の経営資源に焦点が当てられている。ここでいう経営資源に関して、バーニーの定義を紹介する。経営資源とは、「全ての資産、企業特性、情報ナレッジ、組織内の能力、ケイパビリティ（企業の能力）、コンピタンスなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの」である。バーニーによれば、経営資源は４つのカテゴリーに分類される。財務資本、

物的資本、人的資本、組織資本である。

4 つのカテゴリー

財務資本 (financial capital)

- 金銭的資源。内部留保される利益など

物的資本 (physical capital)

- 企業内で用いられる物理的な技術、立地、設備、原材料へのアクセスなど

人的資本 (human capital)

- 人材育成訓練、マネージャーや従業員が持つ経験、知性、能力、人間関係など

組織資本 (organizational capital)

- 個人の集合体としての属性。組織構造、他社との関係、世間からの評価、組織文化など

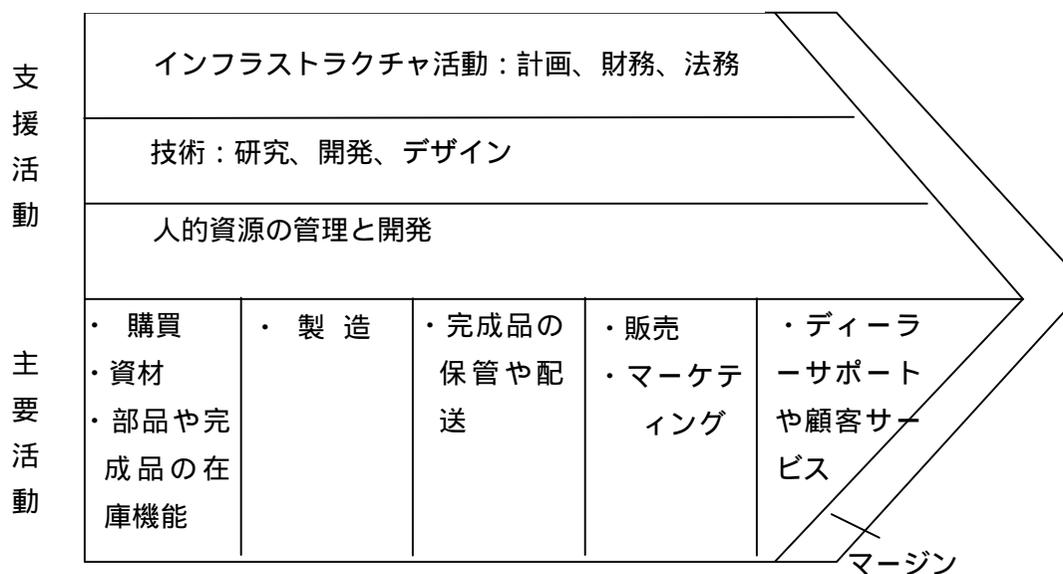
これらの資源が、企業の競争優位の源泉となる可能性がある。それ単独で、競争優位の源泉となるかもしれないし、複数の経営資源が複雑に結びついた結果であるかもしれない。企業はそういった、自社の強みとなりうる経営資源を特定し、活用すべきである。

(3) バリューチェーン分析

企業にとって強みとなりうる経営資源やケイパビリティを特定する方法の一つに、バリューチェーン分析が挙げられる。この考え方は、1985年にマイケル・ポーターが『競争優位の戦略』の中で提案したものである。(図表 4 - 2) 企業の活動は、原材料の獲得、生

産、輸送、販売、といったような垂直的に連鎖する事業活動と、財務、法務などのインフラストラクチャ活動や研究開発、人的資源の管理と開発といったような活動から成り立っている。ポーターは、前者を主要活動（primary activities）、後者を支援活動（supporting activities）と呼んだ⁽³⁾。こういった連鎖しあう活動の総体を分析することが、バリューチェーン分析である。一般的に、バリューチェーン上のそれぞれの活動において財務資本、物的資本、人的資本、組織資本は関わっているため、バリューチェーンを分析することで、ミクロレベルでそれぞれの段階で関わっている経営資源を洗い出し、考察することができる。またこれによって、自社のバリューチェーンのどこに強み、弱みがあるかを知ることがも可能である。例えば、あるメーカーは独自の技術を持っているため生産には強みがあるが、販売のチャンネルが少ないためそこに弱みがある、というような分析をすることができる。

図表4 - 2 一般的なバリューチェーンのモデル(ポーター)



出所：バーニー[2]p.249

マイケルE・ポーター、邦訳『競争優位の戦略』

ダイヤモンド社、1985より孫引き

(4) VRIO フレームワーク

バリューチェーン分析によって自社が保有する経営資源を洗い出すことに成功したら、それが自社にとって強みなのか弱みなのかを分析する必要がある。そのためのフレームワークが、VRIO フレームワークである。自社の保有する資源に関して、経済価値 (value)、稀少性 (rarity)、模倣困難性 (inimitability)、組織 (organization) に関する4つの問いを立てることで、それらが企業にとって強みなのか弱みなのか、また、それが企業の競争にどのような影響を及ぼすのかを分析すること

ができる。その中でも、バーニーは模倣困難性に関する問いに重きを置いている。

以下、それぞれの問いに関して見ていく。

経済価値 (value) に関する問い

「その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境に置ける脅威や機会に適応することを可能にするか」という問いである。

その資源を活用することで、外部環境における機会を捉えやすくすることによって、企業のパフォーマンスが向上するとき、その資源には経済価値がある、ということになる。パフォーマンスが向上する、とは、企業の正味コストが減少するか、売上げが増大するか、のどちらかの場合である。

資源の経済価値は、競争環境の変化などによって変化する。例えば、それまで経済的価値を生み出していた技術をパフォーマンスにおいて上回る新技術が登場した場合には、それまでの技術は市場で価値を生み出さなくなり、経済価値は失われることになる。

稀少性 (rarity) に関する問い

「その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業であるか」という問いである。

価値のある経営資源であっても、多くの競合企業によってそれが保有されている場合、競

競争優位の源泉とはならない。しかし、経済価値を持っている資源を活用していれば、市場において価値を創出し、競争均衡にはなることができる。

模倣困難性（inimitability）に関する問い

「その経営資源を現在保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか」という問い。

企業が、価値があり希少な経営資源を活用することで一時的に競争優位の状態にあったとしても、それが模倣困難でなければ持続的な競争優位には立てない。複製、あるいは代替といった方法によって他社がその経営資源を獲得すれば、同じパフォーマンスを上げることができるためである。価値があり、希少な経営資源を活用することで持続的な競争優位になるのは、他の企業がその経営資源を獲得する際にコスト上の不利になる場合である。そのような場合、他社にとってその資源は模倣が困難な資源である。

このようなコスト上の不利を生じる要因として、以下の4つの要因があげられる。

・独自の歴史的条件

企業が歴史的な条件から、低いコストで経営資源を手に入れている、ということ。例えば、ある企業が歴史的な条件から地方に土地を保

有していたとする。近年、その地方に鉄道や空港などインフラが整備され、人が住むようになったことで、地価は高騰し、優良な労働者を確保できるようになったため、企業は工場を建てることにした、というような場合、その土地という経営資源は、他社にとってコスト上の不利であり、模倣は困難である。企業が競争優位を獲得できるのは、それ以前に獲得した資源のおかげである。メーカーなどの企業がすぐには経済的価値に繋がらないような最新分野の研究や開発に取り組むのも、将来その資源が経済的価値をもたらすことが確実になった時点に比べて、相対的に低いコストで資源を獲得するためであると言える。

・ 因果関係不透明性

企業の持つどの資源が競争優位に結びついているのか、他社から分からない、というような状態。こういった場合、他企業は、模倣するにも何を模倣すればよいのか分からないため、模倣困難である。例えば、組織属性などの「見えざる資産」や、多くの資源が複雑に結びついていることが競争優位に結びついている場合、こういった状況がおこる。

・ 社会的複雑性

競争優位に結びついている資源が、社会的な現象、要素と結びついており、企業が意図的にコントロールできない、といった状態であ

る。例えば、社員同士のコミュニケーション能力、社会からの評判、組織文化などが挙げられる。これらは、特定の要因によるものではなく、時間をかけて獲得していった場合に比べ、人為的に獲得しようとする場合には非常に大きなコストがかかることがある。

・ 特許

特許によって、模倣する際にコストが大きくなる場合がある。

組織（organization）に関する問い

「企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか」という問い。

そういった組織的な環境が整っていること単独では、競争優位を獲得する力は限られているが、それが他の価値ある資源と結びつくことによって、そのポテンシャルをフルに発揮することができる。主な要素として、公式の命令・報告系統、マネジメント・コントロールシステムなどが挙げられ、「補完的な経営資源およびケイパビリティ」と呼ばれる。

このVRIOフレームワークによって、洗い出した経営資源の中から企業は自社の強みとなる経営資源を特定し、それを活用することによって競争に成功することができる。また逆に、自社の弱みとなる経営資源を特定する

ことができれば、競争劣位の要因を取り除くことができる。

第3節 資源ベース理論と社会的事業

(1) 経営資源の特定

ここまで見てきたように、資源ベースの競争戦略論は、一般的な営利事業が市場での競争に成功する要因を明らかにするためのものである。この理論を社会的事業に適用することを考える。第1節で述べたように、社会的事業が成功するには、市場での成功は欠かせない。経済的な価値を創出することなしには、社会的価値の創出などできないのである。そのため、競争に成功し、経済的な価値を創出することにおいて、資源ベースの競争戦略論は社会的事業にも適用することが出来るといえる。しかし、社会的事業の成功は、経済的な価値を生むことのみによって規定されるものではない。経済的な価値と同時に、社会的課題の解決に貢献し、社会的価値を生むことによって、社会的事業は成功している、と言えるのである。では、この面を踏まえて、資源ベース理論によって市場での成功だけでなく、社会面での成功も説明出来ないだろうか。このように考えると、企業の社会での成功も、企業独自の資源を活用することによって可能になる、という考え方ができる。

まとめると、市場での競争に成功することを可能にする経営資源と社会的課題の解決に成功することを可能にする経営資源を組

み合わせて活用するか、もしくは、その双方を可能にする経営資源を特定し活用することによって、社会的価値と経済的価値を両立させることができるということができる。

社会的事業の成功の要因となる経営資源の特定に関しても、前節の枠組みを使うことができる。ここでは、新しく社会的事業を企画することを想定して話を進める。まず、自社の本業のバリューチェーン分析を行うことで、それぞれの活動単位で、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本といった経営資源、もしくはこれら複数の経営資源からなる束を洗い出すことが必要である。前章で述べたように、本来の事業と関連付ける、もしくは本来の事業の中に位置づけるというのが重要なポイントであり、本業のバリューチェーンの中から価値ある資源を見つけることに意味がある。多くの場合、社会的課題の解決に役立つ経営資源を企業は持っているのである。そういった経営資源を洗い出したら、次はVRIOフレームワークに基づく分析である。ここでは、V(value)の認識を修正しなければならない。資源ベースの競争戦略論に基づく一般的なVRIOフレームワークでは、V(value)が経済価値を意味することは先に述べた。しかし、社会的事業について考える際、資源の価値は経済価値だけでは不十分である。この場合の資源は、取り組むべきと認識した社会的課題の解決にも成功することを可能にしなければならぬ。つまり、社会

的価値も求められるということである。V (value) に関する問いは、「その企業の保有する経営資源は、経済価値を創出し、かつ、社会的な価値を創出するか」というものとなる。続く、稀少性、模倣困難性、組織に関する問いは、一般的な事業と同様に考えればよい。これらの問いによって、社会的課題の成功に必要な経営資源を特定することができるのである。

こうして特定される経営資源は多くの場合、本業における技術、ノウハウや経験、事業の仕組みといったものであり、そういった資源が社会的課題に対して独自の取り組みを可能にするのである。

(2) 社会的課題の選択

次に、どのような社会的課題を選択するか、という問題について考える。第3章では、「自社にしか解決できないような課題や、競争環境のボトルネックとなっているような課題を選択し、独自の方法で取り組む必要がある」と述べた。では、どのようにしてそういった課題を抽出するのか。そこでもやはり、バリューチェーンによる分析が効果を発揮する。それによって、バリューチェーンの各段階において、それぞれの活動が社会とどういった接点を持っているかを洗い出すことができる。生産や輸送の過程で環境に負荷をかけているかもしれないし、操業している地域では特殊な地域的課題があるかもしれない。そういっ

た小さな問題も洗い出し、それらが自社にとってどういった意味を持つか考える必要がある。ステイクホルダーから解決が強く求められている課題であるのか、自社がスムーズに活動するのを妨げ、間接的に自社の売り上げを減らしているような課題なのか、逆に解決に取り組んでも誰も気づかないような課題であるのか。そうして、取り組む意義のある課題を特定し、選択すべきである。

(3) 競争力を再強化するという側面

以上から、社会的、経済的に価値があり、稀少で模倣困難な資源を持っている企業にとっては、社会的課題を選択し、事業と関連付けた形で取り組むことによって、社会、経済双方にとっての価値を生むことは明らかのように思われる。しかし、多くの企業はそういった資源を常に持っているわけではない。それどころか、多くの企業は市場での競争でいっぱいである。

それでも、企業にとって社会的事業に取り組む意義があると主張するのは、第3章で述べたように社会的事業は「事業戦略に社会的課題へのアプローチを組み込み、それによって競争力を再強化するような事業」であるためである。つまり、社会的課題にアプローチすることで、市場での競争を有利にするのである。これも、資源ベース理論で説明することができ。すなわち、戦略的に選択された社会的課題に、戦略的な意図をもって取り組

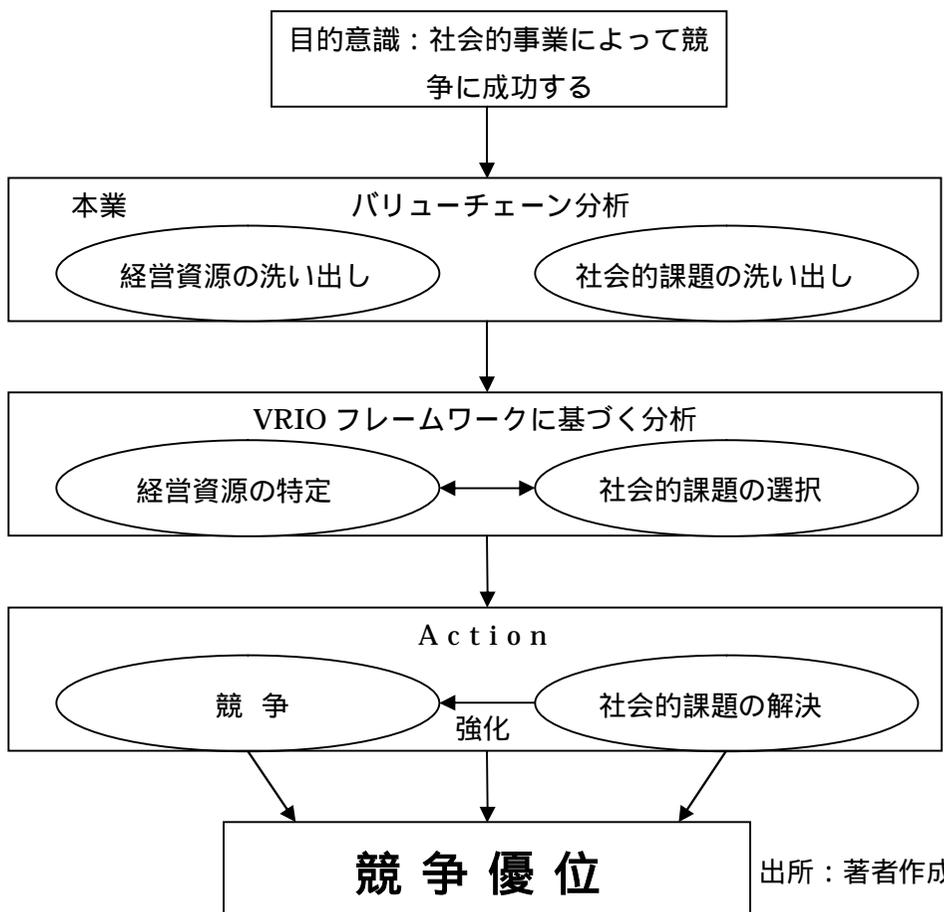
むことで、イノベーションや社会の变革を起こし、従業員生産性、顧客や地域からの信頼や評価、安定したサプライヤー、新たな販売チャネル、新たな市場、といった新たな価値ある経営資源を獲得できる、ということである。また、そういった価値ある資産の獲得に繋がるような、社会的課題やステイクホルダーからの要請に応える必要があるとも言える。このように、競争優位にない企業が社会的課題に取り組むことで資源を獲得し、競争優位に繋がる、というのが、3章で述べた、「事業戦略に社会的課題へのアプローチを組み込み、それによって競争力を再強化する」というメカニズムなのである。多くの競争下にある企業にとって、社会的事業に取り組むことは、企業の目標を達成するうえでの武器となりうるのである。

第4節 成功する社会的事業像

以上、第4章では、資源ベース理論を応用し、社会的事業の成功について考えてきた。取り組むべき社会的課題の選択と活用すべき経営資源の特定を、バリューチェーン分析、VRIOフレームワークによる分析によって行い、また、社会的課題の解決によって競争を有利に進めるのに必要な経営資源を獲得することで、社会的事業は成功する、というのがここまで導き出された仮説である（図表4-3）。次章では、実際に成功している2つの社会的事業を取り上げる。

補足だが、図にもあるように、社会的課題の選択と経営資源の特定はどちらが先というものではない。選択される社会的課題によって、経営資源の社会的価値は変化するため、特定される経営資源は違ったものになる。逆に、自社の強みと特定される経営資源によって、創造的な取り組みが可能な社会的課題は変わってくる。これらはそういった相互関係にあり、互いをよく吟味する必要がある。

図表4-3 成功する社会的事業のフレームワーク



-
- (1) バ ー ニ ー [2] 3 2 ~ 3 4 ペ ー ジ で の 定
義 。
- (2) バ ー ニ ー [2] 2 3 5 ~ 2 7 9 ペ ー ジ 。
- (3) コ ン サ ル テ ィ ン グ フ ァ ー ム で あ る マ ッ
キ ン ゼ ー が 提 案 し た バ リ ュ ー チ ェ ー
ン の モ デ ル で は 、 ポ ー タ ー の い う 支 援
活 動 は 含 ま れ て い な か っ た 。

第 5 章 社会的事業の事例研究

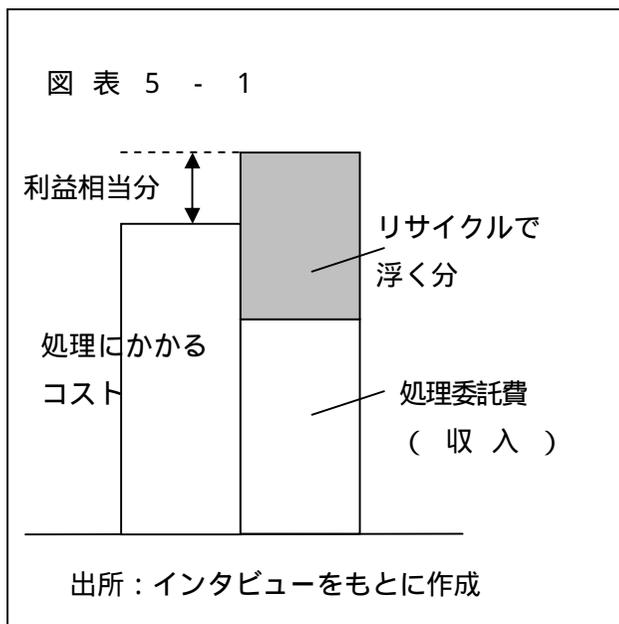
前章では、資源ベースの競争戦略論を用いながら、社会的事業の成功にして考え、フレームワークを示した。ここからは、現実の企業が行っている社会的事業を分析する。取り上げるのは、三菱マテリアルの環境リサイクル事業と、イオンのエコ・ショッピングセンター事業である。どちらの事業も、環境という分野において、事業の仕組みをもって社会的課題の解決に取り組み、価値を創出している。社会的事業の成功についてのフレームワークであるため、これらの事業は成功している、という前提のもとで分析していく。

第 1 節 三菱マテリアルの環境リサイクル事業

(1) 事例

三菱マテリアルの環境リサイクル事業では、銅、セメント、レアメタル、家電リサイクル、アルミリサイクル、土壌・水質浄化といった多分野において、他産業からの廃棄物を有償で引き受け、再資源化している。本来顧客企業が廃棄する廃棄物を、廃棄にかかるコストより安い対価で引き受けているため、持続可能な社会作りに貢献するビジネスモデルであると言える。どのような仕組みでこの事業が成り立っているか示すために、このビジネスのモデルを図表 5 - 1 に示す。

図の、は技術によって変化するものであり、は市場価格である。こういったビジネスモデルを成功に導いている要因を知るため、三菱マテリアルの環境リサイクル副室長で



ある、篠原昭司様にインタビューを行った。インタビューではいくつかの質問を行い、三菱マテリアルの環境リサイクル事業を成功に導いている、物的、人的、組織的要因を探った。以下では、質問とそれに対する答えを対応させる形で、社会的事業を成功に導く要因を示していく。

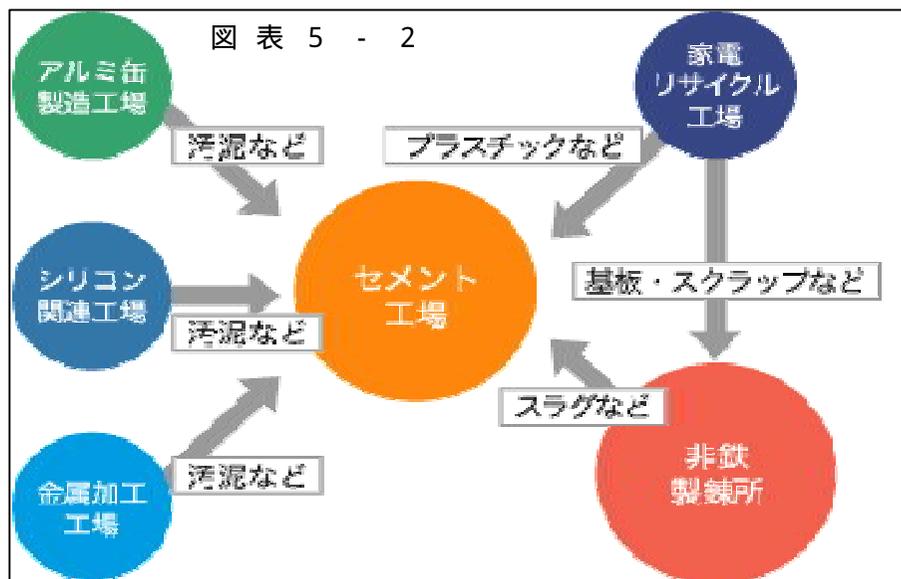
1) 資源に関する問い

私がまず最初に尋ねたのが、資源に関する次の問いである。

「三菱マテリアルの環境リサイクル事業(セメント事業や銅事業)を可能にしている資源は何か。資源リサイクルに重点を置いている御社の事業スタイルがどのように成立したのか、というような歴史も含めて、御社が培っ

てきたものはどういうものか」

この問いに対しての答えは、三菱マテリアルの本業の事業スタイルと、これまでの歴史に深く踏み込んだものであった。そもそも三菱マテリアルは、セメント、銅、金属加工、電子材料の4分野からなる、“4輪駆動”の事業スタイルを強みとしている企業である。この4分野それぞれの業界において、業界シェアの上位にいることに加え、アルミや化成品など、さらにいくつかの業界で事業を行っており、リスクを分散し、バランスのとれた事業ポートフォリオを実現しているのである。こうしたことによって可能になったのが、自社の事業内リサイクルである。図表5-2にこれを示す。



出所：三菱マテリアル HP より (1)

三菱マテリアルはセメント事業において、汚泥やスラッグなどを燃料や原料として再資源化し、無害化処理できるキルン（焼成炉）を有している。そのため、セメント事業だけでもこれだけの再資源化が可能となるのである。環境リサイクル事業も、こうした自社事業間のリサイクルと同様の仕組みを用いるものである。下水汚泥や飛灰なども、このキルンで処理される。

また興味深いのが、廃棄物の最終処分場を持たない、というマイナス要因が、リサイクル事業に取り組みきっかけになったということである。業界内の競合企業は廃棄場を有しており、三菱マテリアルも、以前はそういった企業に処理を委託していたのだという。

三菱マテリアルは、銅精錬においても三菱連続製銅法という国内唯一の高効率の技術を有しており、シュレッダーダストなどのリサイクルを可能にしている。また、『CSR報告書 2008』によると、2007年度の原材料投入量 1759 万トンのうち、23%にあたる 398 万トン廃棄物や副産物のリサイクル原料で賄っており、そのうち 230 万トンは埋め立て処分される可能性のあった廃棄物だという(2)。

2) 社会性に対する問い

「環境リサイクル事業が社会に与えている影響や、社会からの反響について、どのように感じているか、また、今後どのような役割を担っていくか」という問いに対しては、

次のような答えが返ってきた。

環境リサイクル事業は、循環型社会に貢献するものであり、ゼロ・エミッション型の事業であることに誇りを持っている。しかし、かつて鉱山の開発などで社会に与えた悪影響は大きく、今も休廃止鉱山が各地に残っており、地域環境に不安を与えている、という認識がある。そのため、声を大にしては社会性をアピールすることができない、と言っていた。今後は、環境リサイクル事業に関してはさらに多品目をリサイクルできるようにすることが課題である、ということだった。

3) 環境リサイクル事業室の役割について

「実際に環境リサイクル室はどういった役割なのか」という質問である。リサイクル事業の現場は、銅の精錬所やセメントの工場であるためである。

環境リサイクル事業室は、他産業との窓口となって産業廃棄物を取引したり、事業間のリサイクル資源の移動をスムーズにする、というものであった。また、定期的に各事業部の人間を集めてリサイクル事業についての意見交換をする、ということであった。環境リサイクル室ができたのはここ数年のことである、ということだったが、自社事業間のリサイクルは以前から行っていたということであった。

(2) 考 察

まず、少し感想というか、インタビューを通じて感じたことを述べたい。今日、金属業界においては多くの企業がこの事例と似たような活動を行っている。都市鉱山に眠るレアメタル、というような言葉は、ニュース等でもよく耳にするし、使わなくなった携帯電話は回収、再資源化するような呼びかけがされている。そんな関心が環境リサイクル事業を取り上げるきっかけになったが、インタビューに行く前にホームページなどを見た印象では、やはりPR的な要素も大きいように感じていた。しかし、実際にインタビューに行き、CSR担当の方ではなく、実際のリサイクル事業室の方に話を聞くことができたのはとても有意義だった。実際に話を聞くと、思っていた以上に、多くの歴史的、組織的要因が複雑に絡み合っており、資源の枯渇や有害廃棄物処理の問題といった社会的課題、ニーズにストレートに結びついている、という印象を受けた。また先に述べた、廃棄物処理場を持っていないというマイナス要因が、リサイクル事業をいっそう進化させる要因となったことなどは、本当に興味深く、経営の奥深さを感じた。

話を戻すと、前章で提示したフレームワークで示したように、三菱マテリアルの環境リサイクル事業は価値ある経営資源を生かして、社会的を絞った社会問題にアプローチすることで成り立っていた、と言える。価値ある経営資

源とは、セメント焼成や銅精錬の高い技術力、“四輪駆動の経営”からなる多事業経営スタイル、また、その事業間の連携（環境リサイクル事業室が役割を担っている）、過去の過ちへの反省から来る高い環境への意識などである。こういった資源は、これまでの歴史の中で培われてきたものであり、すぐに模倣可能なものではないだろう。そういった資源が、複雑に絡み合っただけで経営資源の束となり、社会的課題に結びついたことによって、持続的に成功するような事業が成り立っていると言える。

また、世界的な需要増を受けて価格が高騰する原材料や燃料の代わりに、産業廃棄物を活用しているということは、他社より低いコストで原材料や燃料を仕入れていることになり、社会的課題へのアプローチが競争力を強化していると言える。

第2節 イオンのエコ・ショッピングセンター事業

（1）事例

イオンは2008年10月に、越谷に国内最大級のエコ・ショッピングセンター「イオンレイクタウン」をオープンした。イオンレイクタウンでは、風車や電気自動車の充電ステーション、緑化タイルやハイブリッドガスシステムなど、「エコ」を前面に押し出したショッピングセンターである。それだけではなく、休日には地域とのエコ活動を企画したり、環

境に関する情報を発信したりする活動に加え、「ユニバーサル（誰にでもやさしい）、ウォークアブル（歩きやすい）、コミュニティ（憩いの場になる）を満たすショッピングセンター」を目指して開発された。こういった活動は、すぐに明確な形で社会的課題を解決する、といったものではないかもしれない。しかし、ユニバーサルデザインなどは、顧客に対して価値があるものであるし、風車や電気自動車の充電ステーションなどは、持続可能な未来作りに向けてのメッセージのような意味も感じられる。こういったものは、直接ショッピングセンターの魅力にも繋がる。

こういった先進的な取り組みを後押しし、可能にしているような要因を聞くため、インタビューを試みたが断られ、メールでの質問でも残念ながら期待通りの反応は得られなかった。そのため、CSR報告書やインターネットでの情報から、参考となるものを調べた。「日経エコロミー」のコラムで、環境社会貢献部長の上山静一氏は、『温暖化防止はこれまでの企業経営にとっては、リスク的要素であり、CSR的な側面もありました。しかしこれからはビジネスプロセスそのものを変革し、ときには新たなビジネスモデルさえも生み出す大きなチャンスととらえるべきものと思います』と語っており、今後も環境投資を増やす、ということだった⁽³⁾。その言葉の通り、イオンは今後出店するショッピングセンターは、全てエコ・ショッピングセンターの

形をとる、としている。このような取り組みは直接的には、2008年3月に発表された、2012年度に温室効果ガスを2006年度比総量で30%削減（削減量185万CO₂トン）することを目標とする「温暖化防止宣言(4)」に由来する取り組みである。

(2) 考察

イオンのエコ・ショッピングセンター事業は、上で見たように、より大きな取り組みの一貫である。まず、全社的な方針として、「地球温暖化問題」を課題に据え、とても大きな単位で取り組んでいることが分かる。また、エコに関する先進的な取り組みやユニバーサルデザインが、競争力となっていることも分かる。

ここで問題となるのは、経営資源に関する問いである。イオンの先進的な取り組みを可能にしている経営資源は何なのだろうか。特に、何が社会的価値を創出する源泉となっているのだろうか。三菱マテリアルの例で見たような、生産技術のような資源は見当たらない。しかし、「温暖化防止宣言」や上山静一氏のコラムから伝わってくるのは、イオンの「温暖化防止」という社会的課題にかける意思やビジョン、といった無形のものである。こういった意識は、歴史的に培われてきたのか、それとも、別の何らかの特性によって、社会からの「温暖化防止」というニーズを他社以上に敏感に鋭く感じ取り、「事業におけ

るチャンス」と認識したのか、残念ながらそれは分からなかった。しかし、意識やビジョンといった無形の資産でも、他社にないほど強いものであれば、様々な形を模索し、社会的事業を成功に導けるということも言えるのではないか。4章で提示したフレームワークで、最も上に置いた「目的意識」の強さによって、どこまでを取り組むべき課題と認識し、どういったものを価値ある資源と捉えるかも違ってくるのではないか。

三菱マテリアルとイオンの例を対比して見たときに、社会的事業を成功に導く資源は「特定の何か」ではなく、非常に複雑で、多様なものであることが分かる。そのため、企業が何を持っているかで社会的事業の成功が決まるというよりは、持っているものを、どう捉え、活かすかということのほうが重要なのではないだろうか。

-
- (1) 三菱マテリアル株式会社 [w3]
<http://www.mmc.co.jp/corporate/ja/03/06/focus/sustainable.html> より。
- (2) 三菱マテリアル株式会社 [4]、
43 ページ。
- (3) 日経エコロミー
『地球環境への取り組みは経営の中核問題 (07/05/31)』
http://eco.nikkei.co.jp/column/aeon_uyama/article.aspx?id=MMECc2009022112007 より
- (4) 温暖化防止宣言をいかに実現するかと

いう問題について、上山静一氏は日経エコロジー『イオン温暖化防止宣言をどう実現するか 連載終了にあたって (08/04/03)』の中で、いくつか数字を出して方針を説明している。以下、～に示す。

2012年度までに既存店を含めて太陽光発電を200店舗に導入し、約50万トンのCO₂を削減する。

商品包装資材の材質や商品輸送手段の変更などにより、約57万トンのCO₂削減

植樹活動の推進と、食品レジ袋から排出されるCO₂量をゼロとすることでCO₂約31万トンを削減。

レジ袋平均辞退率80%を目標として、全国1000店舗でレジ袋無料配布中止。

京都メカニズムの活用による排出権確保です約47万トンのCO₂削減

日経エコロジー『イオン温暖化防止宣言をどう実現するか 連載終了にあたって (08/04/03)』

http://eco.nikkei.co.jp/column/aeon_ueyama/article.aspx?id=MMECc2001003042008

第 6 章 C S R 時代の企業戦略

ここまで、今日の C S R のあり方に対する疑問から始まって、企業、社会双方にとっての価値を創出するような活動がどうすれば成功するかを考えてきた。第 2 章では、企業の CSR 活動は、企業の目的、すなわち長期的利益と、それによる存続と成長に貢献することが目的であるとした。また、第 3 章では企業、社会双方にとって価値のある活動とはどういったものなのか、3 つの考え方を参考にしながら考えた。その中で、「事業と CSR の一体化」の考え方、その中でも社会的事業という領域に可能性を見出した。第 3 章の最後では、社会的事業を、「事業戦略に社会的課題解決へのアプローチを組み込むことで、戦略を再強化するような事業」と定義し直した。次の第 4 章では、企業内部の経営資源に競争優位の源泉を求め資源ベースの競争戦略論を応用し、社会的事業の成功について考えた。企業内部資源を活用することによって、経済価値だけでなく社会的な価値も創出するような事業を生ま出すことができる、という仮定をし、バリューチェーン分析、VRIO フレームワークによる分析によって、活用すべき経営資源と取り組むべき社会的課題を特定することで、社会的事業を成功に導くことができる、というフレームワークを提示した。第 5 章では、2 つの事例を対比しつつ、このフレームワークを用いて分析できるか考えた。第 6 章では、CSR が求められているこの時代

において、こういった戦略のもと行動していくべきなのか考える。

第 1 節 社会的事業の課題

事例の研究によって、企業の内部の経営資源
或いはその組み合わせが、社会的事業の成功
の要因となっていることは確認できた。特に
三菱マテリアルの事例では、培ってきた技術
や経験、事業スタイルの組み合わせが、独自
の事業を生み出し、それがストレートに社会
的課題の解決に結びついていたことが分か
った。しかし一方で、社会的事業を成功に導く
資源は特定の何かではなく、むしろ個々の企
業が蓄積した資源を、いかに活用するか、と
いったことが問題であることが分かった。ま
た、イオンの事例のように、無形の資源、つ
まり人的資本や組織資本が大きな影響を持
ってくるということが分かる。無形の資源を含めた
個々の資源を、どのように活動に結びつける
のか、といったことが問題である。ただ資源
を持っているだけでは宝の持ち腐れであり、
これは資源ベース理論に対してしばしばされ
る反論とも似ている。企業の資源を、特に理
念や組織文化など無形の資源やその組み合
わせを、いかに認識し、ユニークでイノベ
ーティブな活動に繋げるかといった戦略面が、今
後の課題である。

第 2 節 CSR 時代の企業行動

まとめよう。これからの時代は、これまで

以上に社会から企業の行動への関心は高まっていく。企業はこうした時代の状況をしっかりと理解し、CSR活動を自社の目的、すなわち長期的利益の向上と、存続、成長に繋げなければならない。そのためには、企業のCSR活動は、企業、社会の双方にとって価値がある長期的、継続的な取り組みである必要がある。そこで登場するのが、社会的事業である。もう一度言うと、社会的事業とは、「事業戦略に社会的課題へのアプローチを組み込み、それによって競争力を再強化するような事業」である。こういった意味で、ここで述べたような社会的事業の意義はますます高まっていくことだろう。事業とCSRを一体化し、企業、社会の双方が利するような事業を考えていくことは、今日の競争を企業が勝ち抜くうえでの大きな武器となるのである。

引用文献一覧（アルファベット順）

- [1] イオン株式会社 『環境社会報告書 2008』
- [2] ジェイ・B・バーニー著、岡田正大訳
『企業戦略論 上』ダイヤモンド社、
2004年
- [3] Michael E. Porter & Mark R. Kramer
“ *Strategy and Society: The Link
Between Competitive Advantage and
Corporate Social Responsibility* ”
Harvard Business Review 2006.12
(村井裕訳 『競争優位のCSR戦略』)
- [4] 三菱マテリアル株式会社
『CSR報告書 2008』
- [5] 深山明、海道ノブチカ
『経営学の基礎(改訂版)』同文館出版、
2006年
- [6] 大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田
智著 『経営戦略』有斐閣アルマ、2006年
- [7] 十川廣國 『経営戦略論』
中央経済社、2006年
- [8] 谷本寛治 『企業社会のリコンストラク
ション』千倉書房、2002年
- [9] 谷本寛治 『CSR - 企業と社会を考える』
NTT出版、2006年

URL 一覧

- [w1] イオン株式会社 <http://www.aeon.info/>
- [w2] 経済同友会 <http://www.doyukai.or.jp/>

- [w3] 三菱マテリアル株式会社
<http://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html>
- [w4] 日経エコロミー
<http://eco.nikkei.co.jp/>
- [w5] 野村総合研究所 『知的資産創造』
<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/index.html>
伊吹英子 『経営戦略としての「企業の社会的責任」』 NRIコンサルティング
『知的資産創造 2003年9月号』
<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2003/pdf/cs20030906.pdf>