

平成 22 年 6 月 1 日現在

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2007～2009

課題番号：19530332

研究課題名(和文) 経営戦略と「企業の社会的責任」

研究課題名(英文) Strategic Management and Corporate Social Responsibility

研究代表者

磯辺 剛彦 (ISOBE TAKEHIKO)

慶應義塾大学・大学院経営管理研究科・教授

研究者番号：30289110

研究成果の概要(和文):本研究は、企業パフォーマンスの向上に貢献する企業の社会的責任(CSR)について調査した。具体的には、社会的な経営活動の誘因、CSR戦略、企業パフォーマンスのフレームワークを構築した。特に、そのフレームワークにおいて、CSRと企業パフォーマンスとの関係を規定する「リンクング・メカニズム」に注目した。分析の結果、CSR戦略や活動は、それ自体が企業パフォーマンスに影響するのではなく、リンクング・メカニズムの存在が両者の関係を規定していることを突き止めた。

研究成果の概要(英文): This study investigates the relationship between corporate social responsibility and corporate performance. This study formulates the framework on initiatives of social activities, CSR strategy, and corporate performance. In special, this study focus on the “linking mechanism”, which moderates the relationship between CSR and corporate performance. This study demonstrates that CRS strategies and activities themselves do not affect corporate performance, but linking mechanism affects the relationship between CSR and corporate performance.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
19年度	900,000	270,000	1,170,000
20年度	800,000	240,000	1,040,000
21年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営戦略、社会的責任、競争優位

## 1. 研究開始当初の背景

最近になって、企業の社会的責任(CSR)への関心が急速に高まっているが、その背景には、「企業は社会の一員として社

会に貢献し責任を果たすべき」というステークホルダーからの要請が高まっていることが考えられる。多くの企業は、そのような潮流を踏まえ、CSRやコンプライア

スに関する検討会や組織体制を進めるなどして、社内の取り組みを強化している。多くの企業が「環境報告書」や「持続可能性報告書」を社会に公表しているのは、その取り組みの一環である。

従来、日本では公害問題が起きた1970年代からCSRの重要性は幾度となく論じられてきたが、最近ではCSRが必要な理由として、「CSRが企業の競争力の源泉となりうる」ことが叫ばれるようになった。つまりCSRを企業戦略の重要な部分として認知すべきという議論である。しかし企業経営の第一の目的は利益を獲得することであり、幅広いステークホルダーから求められる「社会的要請」に応えることは短期的には「コスト」であり、利益の獲得とはしばしば矛盾が生じる。2003年の(社)経済同友会の『市場の進化と社会的責任経営』においても、自社のCSRへの取り組みについて、「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」と回答した企業が55.9.0%なのに対して、「CSRを企業戦略の中核に位置づけ、利益に結びつける戦略を立案・実行している」と回答した企業はわずか7.7%に過ぎない。その一方で、「CSRは企業の収益性にとって重要である」と考えている経営者は78.6%にもなる。要するに、多くの日本企業が「CSRは利益の獲得のために重要であると認識しているが、自社の経営戦略としては機能していない」という状況なのが見える。

## 2. 研究の目的

2000年代になって、経営戦略論においてCSRに関連する論文が取り上げられることが多くなったが、それでも経営戦略論の重要な研究課題として認知されることはなかった。競争優位の視点からCSRを位置づけるべきだと主張する研究者もいたが、それらの研究における重大な欠点は、それを説明する理論やフレームワークが存在しないことだった。経営戦略論に共通する研究課題は「高業績に導く要因を突き止めること」であり、利益と関連する項目を見つけ出すことが研究目的とされてきた。経営戦略論では「業界構造」や「経営資源」に注目した研究が多く見られるが、その理由は、業界構造や経営資源が直接的に企業業績に関係すると考えられるからである。

CSRの基本は社会に対して責任をもつこと、あるいは貢献することであり、CSRと企業業績との因果関係を論理的に説明

することは不可能である。CSRと企業業績や株価との因果関係を報告している研究は、CSRが企業の名声や評判を高め、ブランドイメージを浸透させる効果などをその論拠としているが、いまだに両者の因果関係についてはほとんど解明されていない(例えば、「CSRを積極的に推進している企業の多くは大企業、ブランド力の高い企業である」という仮説が正しければ、CSRと業績の因果関係の存在は疑わしくなる)。

上記のように、既存の経営戦略理論は「利益を獲得すること」を発想の出発点として、それを可能にする仕組み(戦略)を策定することを課題としてきた。一方、これまで行ってきた私の聞き取り調査によると、多くの企業のCSR活動への取り組みは、利益の獲得を最終目標とするのではなく、顧客満足や社会的価値の達成を目標として、それを達成する仕組みを考えようとしていた。CSRを起点とした経営活動においてもっとも重要なのが、同業他社の動向や競争ではなく、自社目標の追求にあるため、発想の順序が既存の戦略理論とは対照的になっていた。利益はあくまでも結果であり、そこに既存の経営戦略論ではCSRを説明できない大きな理由があると考えている。本研究では、経営戦略論の問題や限界を検討し、CSR視点による新しい経営戦略のフレームワークを提案することを最終目標とした。

## 3. 研究の方法

本研究において解明しようとする研究課題は、CSRを起点とした場合における「経営戦略のあり方」、及び「組織能力」の2点である。本研究では、CSRで成功している企業の経営者に対する聞き取り調査を行い、その背景について調査した。特に、この調査では、住宅建築業界に注目し、主に下記の項目について聞き取りを行った。

CSRと事業目的(企業のミッション・CSRや企業倫理の明文化)

CSRと経営システム(CSRと事業戦略の関連付け・CSRの財務目標への反映・CSRの責任者や組織での地位)

広報・報告活動(CSRや環境経営の報告書を作成や公開・報告書の評価について独立した機関を設置)

企業戦略(CSRと経営戦略及び長期的な業績との関係・CSRの実行コスト・過去のCSR投資)

社会との関係（CSRによる社会の具体的な恩恵・従業員に対するCSRへの参加促進や方法）

顧客との関係（顧客にとってCSRの恩恵・顧客によるCSR評価）

本研究で特に注目したのが下記の項目であり、実証分析に向けての仮説とした。

#### 本業との関連

CSRの定義に関連するが、CSRを経営戦略の一環として考える企業は、本業に関連する範囲でCSRに取り組んでいる。特に、顧客満足度の延長線上としてCSRを位置づけている企業について、その具体的な取り組み、及びそれに続く組織成果や組織運営について調査する。したがって、本研究では、CSRを「顧客満足度の進化に伴って、広く社会全体に貢献する活動」と定義する。

#### 事業領域

一般に企業が提供するものは「製品やサービス」である。しかしCSRを重視する企業が提供するものは「もの」ではなく、顧客にとっての「価値」である。そのように事業を定義することによって、手がけるべき事業領域が変わってくる。「もの」を作ったり売ったりするために必要な競争力は、製品、技術、価格、営業力であるが、顧客価値・満足度を高めるためには、消費者にとってのトータルな価値を高めることが必要になり、企業が取り組むべき事業領域が変わる。また事業領域や提供する価値が変われば、競争優位の本質も必然的に変わることになる。

#### 従業員の一体感

企業のCSRへの取り組みの原点は、従業員のCSRへの理解・共有を高めることである。企業への信頼とは、従業員が「誇りをもって売れること」に他ならない。そのような「誇り」（従業員満足）があってはじめて顧客満足につながる。ただし、CSRという目に見えない目標を追求する企業にとって、高い次元の行動規範となるべきものが重要となり、しかもそのような規範を従業員全員が共有しておかなければならない。その意味において、「ライバルに勝つ戦略を作る」ことよりも、「価値観を共有した組織を作る」ことが経営者の責任になる。

#### 模倣障壁（不明確な因果関係）

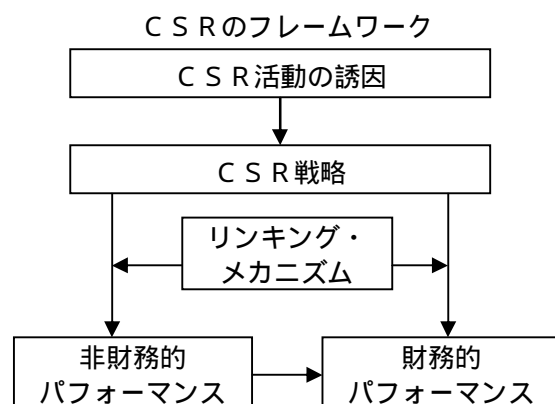
CSRによる競争優位の本質や源泉について合理的に説明することは困難であるため、多くの企業はCSRを受身・義務

としてとらえている。逆に、「CSRを経営活動の基軸にすることにより、競争優位の本質を変革すること」に成功している企業は、いわゆるバリューイノベーション（企業価値の変革）を可能にしている。企業の価値を高めるには、「無数の施策の連鎖」を構築し、それが競争優位の变革につながる。そのような仕組みについても説明する。

研究スケジュールについては、下記の三段階に分けて行った。

CSRの事例について資料を収集し、CSR活動についての類型化、及び分析のためのフレームワークを構築する。事例収集と並行して、CSRと戦略に関する学術的論文や書籍について整理する。実際には、既存のCSRに関する学術的研究はそれほど多くなく、「CSRと企業業績との関連」についての実証研究が大半を占める。その中でも、組織間関係や組織内関係についての理論について整理を行った。同時に、CSRを経営戦略としている企業に聞き取り調査を行い、簡単な事例ケースを作成した。

企業への聞き取り調査や既存の学術研究を参考として、CSRについてのフレームワークと仮説を構築した。具体的には、企業がCSRに取り組む誘因や動機、CSR活動やCSR戦略、その結果としての非財務的なパフォーマンス（たとえば、従業員の満足度やCSRランキングなど）や財務的なパフォーマンス（利益・成長）のプロセスをまとめた。特に、CSR戦略とパフォーマンスの関係の規定する「リンクング・メカニズム」について詳しく分析を行った。



上記のフレームワークや仮説を検証するため、住宅建設企業を対象とした質問票

調査を実施した。具体的には、CSRの取り組みについて、本業の事業展開との関連性の程度について調査した。研究目的で述べたように、本研究はCSRを「顧客満足を進化させ、社会全体に広がりをもたせたもの」と定義している。したがってこの研究は「CSRと顧客満足」の関係を詳細に調査するものにした。

CSRを顧客満足の時間的・空間的な広がりとして定義するとき、CSRと経営戦略の関係が明確になると考えた。たとえば、ある住宅メーカーは、「住まい手の価値を変えて、社会を変える」ことを大きな企業目標にしているが、そのためには防犯、エクステリアといった住環境全体について事業を手がける必要がある。防犯やエクステリアへの事業拡大は、結果として「街」全体の安全・安心に結びつき、エクステリア事業(たとえば、地域の樹木を5本庭に植える)は長い目で見れば、自然環境への貢献になる。

#### 4. 研究成果

聞き取り調査や実証分析の結果、以下の8項目の研究成果を得ることができた。

##### 利益の定義

既存の経営戦略理論は、「利益を獲得すること」を発想の出発点として、それを可能にする仕組み(戦略)を策定することを課題としてきた。一方、CSRに成功している住宅企業は、利益の獲得を最終目標とするのではなく、企業理念の達成を目標として、それを達成する仕組みを構築していた。その場合、経営活動においてもっとも重要なのが、同業他社の動向や競争ではなく、自社の経営理念の追求にある。つまり、発想の順序が既存の戦略理論とは対照的になっており、利益は企業理念から生み出された、あくまでも結果なのであった。

##### 事業の定義

一般に住宅メーカーが提供するものは「家」である。しかし、CSR経営が提供するものは家という「もの」ではなく、住まい手の「価値」である。そのように事業を定義することによって、手がけるべき事業領域が変わってくる。「家」を売るために必要な競争力は、製品、技術、価格、営業力であるが、「住まい手価値」を高めるためには、ある企業が強調する「街づくり」「経年美化」「エクステリア」、あるいは「快眠」などといった「住環境」全般に関するトータルな価値を高めることが必要になり、この住まい手価値が事業領域になっていた。

##### 競争優位の変革

事業領域や定義による差別化によって、必然的に競争優位の本質が変わっていた。顧客が快適に安心して暮らすためには、住まいの資産価値を高めたり、自然との共生を住まいに持ち込まなければならない。このように「家」という製品を差別化するのではなく、買い手の「快適なライフスタイル」という価値を提供することが目標になれば、住まい手の価値に関連する事項に取り組まなければならないことが示唆された。

##### 顧客満足とCSR

多くのCSR企業は、CSRについて「顧客満足を発展・進化させたもの」として位置づけていた。例えば、ある企業は「住まいを変えて社会を変える」を経営理念としていた。この企業が推進する街づくり計画は、住み手とともに街全体が成長することを目的とする取り組みである。つまり顧客満足の先には、環境にやさしい社会が見えてくるという信念である。さらに、「環境にいい家は、環境のいい家になる」というコンセプトも、顧客満足とCSRが表裏一体であることを強調する。「住まい手の価値」を高めることが、快適・安全な地域環境の創造につながり、そのような社会が住まい手の住環境の質を高めていた。

##### 従業員の一体感

聞き取り調査の中で、CSRへの取り組みの原点は、従業員の一体感(アイデンティティ)を高めることだった。住宅メーカーの信頼とは、従業員が「誇りをもって売れること」に他ならない。そのような「誇り」(従業員満足)があってはじめて顧客満足につながる。ただし、CSRという目に見えない目標を追求する企業にとって、高い次元の行動規範となるべきものが重要となり、しかもそのような規範を従業員全員が共有しておかなければならない。その意味において、「ライバルに勝つ戦略を作る」ことよりも、「価値観を共有した組織を作る」ことが経営者の責任になる。

##### 意図的な矛盾

いくつかの企業は、数十年にわたって快適に暮らすことができる家作りをCSRの中心課題としていた。しかし、そのような経営活動は、「多くの家を販売すること」によって利益を生み出すメーカーにとって重大な矛盾を引き起こす。このような矛盾を解決するのが、いわゆる既に住宅を購入した顧客による紹介や信頼関係という資産であり、販売後に出現するアフターマーケット(メンテナンス・リフォーム)と呼ばれる事業機会である。加えて、このような矛盾は、同業他社に対して重要な差別化にもなる。

## ビジネスモデルの起点

CSRの評価として重視すべきなのが、購入顧客による紹介率である。紹介率を高くするためには、自社の技術力、財務力はもとより、既に自社から購入した顧客の満足度を高める必要がある。さらに、販売後も顧客との付き合いを続けることによって紹介受注の機会が可能になる。また、リフォームや建て替えといったアフターマーケットも、長く続く顧客との付き合いから生まれる信頼関係によって成立するビジネスである。これまでは、「いかに潜在顧客を見つけ、受注につなげるか」ということが重要であったが、CSRを軸とする戦略にとっては、「住まいを引き渡した後」から新しい事業機会が生まれることになる。

### 模倣障壁（不明確な因果関係）

CSRによる競争優位の本質や源泉について合理的に説明することは困難である。その理由は、「CSRと業績との因果関係」が不明確なことによる。そのため、多くの企業はCSRを受身・義務としてとらえている。しかし、「CSRを経営活動の基軸にすることにより、競争優位の本質を変革すること」、いわゆるバリューイノベーションを可能にしている企業もある。CSRを戦略として機能させるためには、従業員が暗黙的な価値観を共有する必要がある。また、顧客との信頼関係を構築するためには、長い時間を必要とする。加えて、住まい手の価値を高めるには、「無数の施策の連鎖」を構築し、それが競争優位の変革につながる。「当たり前のことを、愚直にやり続ける」ことがもっとも模倣が難しく、持続的な競争優位を生み出す本質であることを導いた。

## 5．主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

### 6．研究組織

#### (1)研究代表者

磯辺 剛彦（ISOBE TAKEHIKO）

慶應義塾大学・大学院経営管理研究科・教授  
研究者番号：30289110

#### (2)研究分担者

なし

#### (3)連携研究者

なし