

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 1 日現在

機関番号：14701

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530386

研究課題名（和文）社会的責任企業のビジネスモデルに関する調査・事例研究

研究課題名（英文）Research on business model of socially responsible businesses

研究代表者

高岡 伸行（TAKAOKA NOBUYUKI）

和歌山大学・経済学部・准教授

研究者番号：90304922

研究成果の概要（和文）：株式会社企業は会社やその所有者である株主のための利益を目的にビジネスを展開していると考えられている。しかし株式会社企業は「企業の社会的責任：CSR」という考えの下で、社会的課題（貧困緩和、地球環境保護、格差改善）への取り組みを企業活動の中で実践することを世界的に求められている。企業経営における CSR の考慮は企業利益を圧迫すると考えられており、この両立にはそれを可能とする仕組みを必要とする。その仕組みのメカニズムやその経営のあり方を、国内外の事例、理論の検討から考察した。

研究成果の概要（英文）：The corporation is considered to develop business for the purpose of the profit for the stockholder. However, under the concept of corporate social responsibility: CSR, the corporations are globally urged to commit to some social subject (e.g. poverty relief, global environment protection, gap improvement) in corporate activity. It is thought that consideration of CSR in corporate management presses the profitability. The corporations need the structure that is possible for both profit and CSR. The corporations need the structure that is made possible to simultaneously getting profit and tackling CSR. This research has considered the mechanism of structure and the management-style.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	500,000	150,000	650,000
2010 年度	500,000	150,000	650,000
2011 年度	300,000	90,000	390,000
年度			
年度			
総計	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：基盤研究(C)

キーワード：CSR, ビジネスモデル, BOPビジネス, ステークホルダー・インヴォルvement

1. 研究開始当初の背景

企業の社会的責任(CSR)に関する研究は、株式会社制度もしくは株式企業全体のあり方を規範的、理論的に考察するのが主流であった。

そもそも社会的責任とは何か、株式会社企業がそれを考慮・実践する必要性はあるのか、ということが議論されてきた。そこでは CSR が株式会

社企業の目的とは矛盾するという考えも前提の一部にあった。一部の先進的もしくは CSR を重視する企業のみが CSR を果たし得るという理解が暗黙の内であったとも言える。

そうした CSR を果たしていると評される企業を社会的責任企業と捉え、規範的な企業像としてではなく、CSR を企業行動に組み込み、企業利

益との融合を可能にしている仕組みを解明し、CSR 経営のあり方として明示することが、CSR 研究の発展は勿論、広く企業経営における CSR の実践・普及に貢献し得ると考えたからである。

また社会的責任ビジネスと CSR 経営を直接結びつけるのではなく、ビジネスモデルに焦点を当てようとした点に本研究の特徴がある。社会的責任企業と評される企業のビジネスモデルを比較検討し、それを機能させる諸要素、そしてそれらを統合し、連動させるマネジメントのあり方を解明しようとの着想であった。

2. 研究の目的

本研究の目的は社会的責任経営を機能させるメカニズムの解明を通じて、社会的責任企業のビジネスモデルを明らかにすることである。そのビジネスモデルの規定には(1)事業プロセスへのステークホルダーの統合様式、(2)所有構造、そして(3)財務状況、関する状況を用いる。これらを通じて社会的責任企業を可視化し、その特徴から、CSR 概念を精緻化すると同時に、これらの定式化から、企業経営における社会的責任の実践が、特殊な企業、たとえば CSR を元々の企業目的に包含していることを標榜している企業や特定の価値もしくは経営倫理に主導される企業だけではなく、広く企業一般において CSR 経営を実践するための方法やシステムを明示し、CSR 経営の普及に寄与することをも射程とする。

こうした着想には以下のような狙いがあった。研究開始当初においては、CSR の遂行度を左右する要因として、倫理に着目する学派が存在した。倫理観の高低が社会的責任の実施度を左右するという考えである。しかし筆者はこの考えには以下のような問題点があると考えた。

倫理観が重要であったとしても、それを企業経営の中で形にするには倫理や価値を体現する仕組みが必要となるはずである。しかしこの種の発想の議論は、その具体的なメカニズムをほとんど明らかにせず、一般的な管理体系・枠組みを示唆するだけで、それらは倫理観云々がなくとも創出したり、運用したりできるもので、特定の倫理観がその仕組みの創設や機能化にどのように作用しているのかは殆どアブリアリでしかない。そのメカニズムの機能化に特定の倫理観がどのように関わっているのかを照射し得なければ、倫理観が CSR の遂行を左右するという発想は論証されない。

そもそも株式会社は制度上の制約を負っている。倫理観を体現するには、株主の要求を満たし、利益を創出し続けなければならない。制度上の制約と倫理的経営がどのように折り合いをつけるのか、その仕組みを明らかにしなければ、こうした発想の議論は規範的価値に基づく見解の域を脱しない。

本研究が注目する社会的責任ビジネスのビジ

ネスモデルはこの制度的制約と倫理観との折り合いを計る対象ではないが、そのメカニズムの機能化の論理を照射し得、かつそれがいかなる動機でも機能するとなれば、社会的責任経営には特段、倫理観だけが最優先の要素ではないということが主張し得るかもしれない。少なくとも倫理観の高低そのものよりも、それを体現する仕組みとその機能化のメカニズムこそが重要であると示唆できる、と考えたからである。

3. 研究の方法

社会的責任企業/ビジネスとして、従来企業利益と矛盾すると捉えられてきた CSR を企業経営において顧慮し、社会問題・課題への取り組みなどの CSR 活動と企業利益の架橋する仕組みを分析する対象として、ビジネスモデルに焦点を当て、そのビジネスモデルを編成し、機能させるための諸ステークホルダーの組織化=ビジネスへの巻き込みのパターンに注目した。それに焦点を当てることで、社会的責任ビジネスのバリエーションを、ビジネスモデルを編成する際のステークホルダーの巻き込みの差異によって明らかにし得ると考えたからである。

4. 研究成果

助成期間中に研究成果として以下の研究論文を作成、発表した。

(1)「企業責任と目的達成をめぐる相克」、(2)「BOP ビジネスモデルの編成原則の探究」、(3)「サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる『持続可能な企業』への転換可能性」、である。

(1)は CSR をめぐる諸対立の構図と原因を考察することを通じて、CSR およびそれを実践する社会的責任企業の理念型を再考している。CSR とは、通説が考えるような、社会に対する責任ではなく、企業が自己の目的を達成するための必然であり、企業利益と矛盾するものではないことを説明している。さらに CSR が企業目的を達成する必然であったとしても、社会を構成する諸ステークホルダーの要請に答えたり、または社会的課題の解決に取り組むことそのものが CSR を果たすことではないことも指摘している。つまり企業利益の矛盾しない仕組みを創出すること、つまり CSR を考慮することによって発生する追加のコストを吸収し、企業利益に寄与するイノベーションを諸ステークホルダーと共創する役割を引き受けることが CSR の本質である、ということを展開している。この CSR 概念・理解をめぐる諸対立を、理論的にはあるが、超克してこそ、はじめて CSR を体現する社会的責任企業/ビジネスのあり方が浮揚し、事例研究や調査などの対象企業の選定が容易になる。また社会的責任企業/ビジネスを概念的に類型し、社会的責任ビジネスのバリエーションや差異、そして社会的責任ビジネスと類似のビジネスを峻別することにも寄

与する。

(2)はビジネスを通じて貧困という社会問題を解決しようとする、もしくは社会問題の解決をビジネスの機会としようとする、いわゆる BOP (Base or/ Bottom-line of Pyramid) ビジネスのビジネスモデル編成とその機能化のメカニズムを考察している。BOP ビジネスはその特徴から、CSR を実践する社会的責任ビジネスの一様態とも捉えられている。したがって BOP ビジネスモデルの編成およびその機能化の仕組みの考察は社会的責任ビジネスを可能にする仕組みの考察に寄与する。この研究を通して BOP ビジネスが社会的責任ビジネスとして捉えるには、いくつかの条件があり、BOP ビジネス全てが無条件に社会的責任ビジネスとは捉えがたいことを指摘した。こうした点を指摘する元になるのが、社会的責任ビジネスの特長である、株式会社企業における、社会問題の解決など、社会的責任と利益追求・収益活動とを連動・両立させる事業様式である。その基本パターンには、1. 差異化による優位性確保、2. 環境操作による投資効果向上、そして 3. パイの拡大による成長、という3つであることを見出した。特に本研究論文において 3. のパターンを見出した。社会的責任ビジネスはこれら 3 つのパターンのどれか一つに依拠してそのビジネスモデルを機能化させているわけではなく、3つを使い分けていると推察できる。したがって、どのパターンに比重を置き、どのような構成、順番でこれらを使い分けているのか、そこでのステークホルダーの巻き込み/組織化が社会的責任ビジネスをより精緻に理論的に照射する際の重要な手がかりになる、という今後の新たな課題を得た。

(3)はスチュアート・ハートの提唱する、サステナブル・バリュー・ポートフォリオ (SVP) の CSR 経営としての展開可能性を検討している。SVP は特殊なもともと社会的責任指向であった企業ではなく、CSR にミニマムコミットを指向してきたといわれる巨大多国籍企業など、伝統的な株式会社企業を BOP ビジネスへのコミットを介して、持続可能な企業という社会的責任ビジネスへの転換・変革を主導する枠組みや手法に位置づけられている。その妥当性を検討することで、SVP の CSR 経営としての展開可能性を明らかにした。SVP の成否は、BOP ビジネスを触媒にした破壊的イノベーションの実現にある。SVP は BOP ビジネスと持続可能なビジネスという2つの社会的責任ビジネスのタイプと関わる。前者は後者に包含されており、後者への転換の基本となるのが前者の成功である。本研究論文では、BOP ビジネスを成功させる戦略やそこでのステークホルダーのビジネスモデル編成に向けた組織化についての諸見解は社会的責任ビジネスの照射には寄与するが、SVP の CSR 経営としての可能性は BOP ビジネスの成功を介した持続可能な企業への転換の促進であり、転換した企業における CSR 経営そのものではないことなどを指摘し

た。

これらの研究成果から、社会的責任ビジネスのバリエーションやディレクトリを区分し、社会的責任ビジネスモデルを機能させ、CSR 経営を実践する上で鍵となるのは、資本構造である、との仮説を得た。それは元々の研究計画における研究方法上の着眼点であった財務状況や所有構造という要素と関連する。例えば社会的責任ビジネスの体現の一つのスタイルであるといえるソーシャルビジネスは、資産制限を肯定し、利潤を事業にのみ再投資し、出資額を超える配当を投資家に行わないことを誓約した株式会社で、2006年ノーベル平和賞を受賞したムハムド・ユヌスによって提唱、実践されている株式会社のあり方である。こうした事業体が成り立つには、投資家の理解を絶対条件とする。投資家が出資額以上のリターンを求めないことか、その回収期間を従来の投資回収期間よりも緩やかになることを容認することが必要になる。いわゆるペイシエントキャピタル(寛容な資本)の存在や獲得が不可欠となる。これは社会的責任ビジネスにおいて、その成否を左右する、投資家というステークホルダーの巻き込み方の特徴になる。所有と経営が比較的一致した、オーナー企業や創業者企業なども同じような効果を楽しみ得る。また BOP ビジネスにおいても、その成否を左右する要因として、同じような構造が指摘し得る。ハートやブラハラードは巨大企業の一事業として、大規模な投資を伴って BOP ビジネスを開始、展開するのではなく、小規模な独立した組織として小規模に BOP ビジネスを開始、展開することが BOP ビジネスを成功に導く鍵であると指摘している。その小規模独立組織が母体企業から投資を受けて事業を展開するわけであるが、その際に母体企業が回収を急がなければ、BOP ビジネスを実践している事業体はペイシエントキャピタルの効用と同じ効果を得ることができるからである。

したがって、社会的責任企業のビジネスモデルの機能化メカニズムと CSR 経営の連動を照射するにおいて次に重要となるのは、ペイシエントキャピタルを呼び込む諸要因やそのメカニズム、そしてそれを活かす諸要因とそのメカニズムであり、それぞれにおけるステークホルダーとその巻き込みのあり方の解明である。こうした見解を研究成果論文としてまとめている最中である。

また学術報告ではないが、研究成果の社会への還元の一環として、CSR 経営を推進しようとする地元の中堅有力企業の CSR 教育研修の講師として、研究成果を活用し、CSR 理解と CSR 経営の基本知識の提供を行った。

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)

〔雑誌論文〕(計3件)

①高岡伸行 [2011] 「サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる『持続可能な企業』への転換可能性」『研究年報』(和歌山大学経済学部) 第15号, pp.69-92. (査読なし)

②高岡伸行 [2010] 「BOP ビジネスモデルの編成原則の探究」『研究年報』(和歌山大学経済学部) 第14号, pp.399-416. (査読なし)

③高岡伸行 [2009] 「企業責任とビジネスにおける目的達成をめぐる相克」,『経済理論』第351号, pp.85-111. (査読なし)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高岡 伸行 (TAKAOKA NOBUYUKI)
和歌山大学・経済学部・准教授
研究者番号: 90304922

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号: