

2019 年度
東洋大学審査学位論文

企業の社会的責任における
社会性と経済性に関する研究

—ステイクホルダー論と戦略論からのアプローチ—

経営学研究科 ビジネス・会計ファイナンス専攻 博士後期課程

4320170002 世 良 和 美

目次

第1章 序論.....	1
1.1 背景と問題意識.....	1
1.1.1 社会的な背景.....	1
1.1.2 学術的な背景.....	5
1.1.3 社会性と経済性を巡る問題.....	8
1.1.4 本研究の問題意識	11
1.2 研究の概要.....	11
1.2.1 研究の目的	11
1.2.2 研究の対象	12
1.2.3 用語の定義	13
1.3 研究の方法と論文の構成	15
1.3.1 研究の方法	15
1.3.2 論文の構成	16
第2章 先行研究レビュー.....	21
2.1 CSR 論における社会性と経済性.....	22
2.1.1 「企業と社会」論における戦略.....	22
(1) Carroll における戦略性.....	24
(2) Freeman における戦略性.....	25
2.1.2 戦略的 CSR 論および CSV	27
(1) 戦略的 CSR 論における戦略性.....	27
(2) CSV における戦略性	29
2.1.3 貢献と限界	31
2.2 ステイクホルダー論における社会性と経済性	32
2.2.1 規範的側面	34
2.2.2 技術的側面	35
2.2.3 記述的側面	40
2.2.4 貢献と限界	46

2.3 戦略論における社会性と経済性	49
2.3.1 オープン・システム企業観	49
2.3.2 テクノロジー	50
2.3.3 企業ドメインとドメイン・コンセンサス	51
2.3.4 貢献と限界	55
第3章 研究方法	57
3.1 リサーチクエスションの設定	57
3.2 本研究の手法	59
3.3 分析枠組みの設定	60
3.3.1 ステイクホルダー論にもとづく分析枠組み	60
3.3.2 戦略論にもとづく分析枠組み	62
3.4 事例研究の方法	64
3.4.1 事例研究とする理由	65
3.4.2 事例研究の手順	68
3.4.3 単一企業の事例とする理由	69
第4章 事例研究Ⅰ	73
4.1 事例研究Ⅰ 対象企業の抽出	73
4.1.1 事例対象企業の抽出の手順	73
4.1.2 事例対象企業の抽出の結果	74
4.2 事例研究Ⅰの分析	76
4.2.1 事例 ①東芝	78
4.2.2 事例 ②トヨタ自動車	82
4.2.3 事例 ③帝人	86
4.2.4 事例 ④日産自動車	90
4.2.5 事例 ⑤コニカミノルタ	95
4.2.6 事例 ⑥日立製作所	99
4.2.7 事例 ⑦日本郵船	104
4.2.8 事例 ⑧ダイキン工業	108
4.2.9 事例 ⑨アイシン精機	112
4.3 事例研究Ⅱ 対象企業の選定	116

第5章 事例研究Ⅱ	121
5.1 事例企業の概要	121
5.1.1 企業概要	121
5.1.2 経済性の視点から見たトヨタ、社会性の視点から見たトヨタ	123
5.1.3 トヨタにおいて着目すべき社会課題と時期	123
5.2 分析のステップ	125
5.3 社会課題（1） 1960年代の安全問題への対応	126
5.3.1 安全問題への対応の経緯	127
5.3.2 記述的ステイクホルダー論による分析	132
5.3.3 オープン・システムとテクノロジーの分析	138
5.3.4 企業ドメインとドメイン・コンセンサスの考察	141
5.4 社会課題（2） 1990年代の地球温暖化問題への対応	144
5.4.1 地球温暖化問題への対応の経緯	144
5.4.2 記述的ステイクホルダー論による分析	150
5.4.3 オープン・システムとテクノロジーの分析	155
5.4.4 企業ドメインとドメイン・コンセンサスの考察	160
5.5 社会課題（3） 2010年代の気候変動問題への対応	161
5.5.1 2010年代の気候変動問題への対応の経緯	161
5.5.2 記述的ステイクホルダー論による分析	163
5.5.3 オープン・システムとテクノロジーの分析	169
5.5.4 企業ドメインとドメイン・コンセンサスの考察	169
5.6 発見事実	170
5.6.1 ステイクホルダーへの対応	171
5.6.2 企業ドメインの変化	173
第6章 インタビュー調査	177
6.1 事例研究からの発見事実	177
6.2 インタビュー項目の設定	179
6.3 インタビュー調査と実施結果	181
6.4 インタビュー実施結果を踏まえた事例研究の補完	183
6.4.1 ステイクホルダーへの対応に関する発見事実の補完	183

6.4.2 企業ドメインの変化に関する発見事実の補完.....	188
6.4.3 トヨタへのインタビュー調査結果を踏まえた発見事実の補完.....	194
第7章 考察.....	199
7.1 社会性と経済性の因果関係に関する考察.....	199
7.2 社会性と経済性の因果関係に関する本研究の3つの社会課題の考察.....	200
7.3 社会性と経済性の因果関係に関する先行研究にもとづく考察.....	209
第8章 結論.....	215
8.1 研究のまとめ.....	215
8.2 分析視座に対する研究成果.....	216
8.3 本研究の結論の一般化へ向けた予備的検討.....	220
8.3.1 本研究の社会課題に対する他社の事例.....	220
社会課題（1）1960年代の安全問題への対応（日産自動車の例）.....	222
社会課題（2）1990年代の地球温暖化問題への対応（日産自動車の例）.....	223
社会課題（3）2010年代の気候変動問題への対応（日産自動車の例）.....	224
8.3.2 本研究の一般化へ向けて.....	224
8.4 CSR論および戦略論に関する研究についての評価・貢献.....	227
8.4.1 学術的側面での貢献.....	227
8.4.2 実践的側面での貢献.....	230
8.5 今後の研究の発展可能性.....	230
参考文献.....	235
1. 日本語文献.....	235
（1）和図書.....	235
（2）和雑誌（論文）.....	235
（3）その他.....	238
2. 外国語文献.....	240
（1）洋図書.....	240
（2）洋雑誌（論文）.....	242
（3）その他.....	249

第 1 章 序論

1.1 背景と問題意識

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下、CSR）が注目を集めるようになり、日本で「CSR 元年」と呼ばれた 2003 年から、十数年が経過した。現在、CSR は、学界においても、経済界においても、既にその必要性については一定の理解を得、様々な企業において取り組みが進められている。学界では実践を意識した議論も活発化してきており、企業においても多様な実践事例が見られるようになってきた。

CSR の実践が進むにつれて、学界においても経済界においても近年関心が高まってきているのは、企業にとって、持続的成長が追求できるような CSR の在り方、企業存続やそのための競争力向上、企業価値の向上といった、企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方である。すなわち、CSR に取り組むにあたっては、社会性と経済性をともに追求することが志向されるようになってきているのである。

1.1.1 社会的な背景

企業が社会の中で経済活動を行うにあたって、経営者もしくは企業が社会的な責任を負うべきであるとする議論は、古くからなされてきた。そして、各時代における社会の状況や課題を反映しながら、企業が社会に対していかなる責任を果たすべきかが問われてきた。

現代の CSR の起源は、欧米にその源流を見ることができる。亀川・高岡(2007)では、18 世紀中頃の英国に端を発する産業革命に、CSR の萌芽を見いだしている（pp.3-7）。すなわち、急速な経済発展に伴い都市労働者が急増し、彼らが強いられた劣悪な環境下での労働や生活への対策として、一部の企業家や工場主等が労働環境改善運動を進めたことを、CSR の萌芽として指摘しているのである。

現代の日本においては、戦後復興期の後に訪れた高度経済成長期である 1960～1970 年代に、企業の活発な事業活動に伴う環境汚染や公害問題が拡大し、企

業の対策が問われたあたりに、現在の日本の CSR の端緒を見ることができる。1980 年代には、日本企業の海外進出が進み、進出先の各国の社会動向や文化へ配慮した企業活動や、地域コミュニティの一員としての責任の遂行、貢献などが求められるようになった。そのため、日本企業は国内外で、フィランソロピー、メセナ、社会貢献といった CSR 活動に取り組んだ。日本企業が本格的なグローバル化時代に差し掛かった 1990 年代前半には、戦後日本で長期に渡って継続してきた安定成長が終焉を迎え、いわゆるバブル経済が崩壊した。日本企業は、長引く不況に生産性の向上や雇用の調整で対応しつつ、一方で、1990 年代頃から注目され始めた地球規模での環境問題といった新たな CSR への対応も求められることとなった。

2000 年代に入ると、米国でエンロン、ワールドコムといった巨大企業が、不正経理や不正取引による巨額の粉飾会計によって経営破綻した。これらの米国における企業不祥事は、法令遵守（Compliance）や企業統治（Corporate governance）の必要性とともに日本でも紹介され、CSR の重要性が日本でも喚起される契機となった。

以上のことからすると、CSR とは、企業や産業が経済的発展を遂げるたびに、発展に伴い拡大する負の部分への対応として、その都度浮上してきたテーマであった。このように、CSR は、経済界でも長く扱われてきたテーマであるが、日本における CSR 元年と呼ばれた 2003 年から十数年が経過した現在では、一過性のブームに終わらせるのではなく、定着させ、実践しようとする取り組みが進んでいる。

例えば、近年の以下のような点に、実践志向が見て取れる。第一に、企業による情報開示および外部他者による評価が、進展、定着してきたことである。近年では、企業が CSR 報告書、サステナビリティレポート等を発行し、CSR 等への取り組みを企業のウェブサイト等で公開することが、広く行われるようになった。また、企業が開示した情報に対して、メディアやシンクタンク、非営利組織等が、各企業の CSR に対する評価やランキング等を実施する取り組みも進展・定着しつつある。これらは、企業による情報開示と外部他者からの評価や監視を継続的に行える状況を整えることによって、CSR を一過性のブームに終わらせることなく、確実に定着させていこうとする、実践志向の動きと見

ることができる。

第二に、CSR を市場経済のシステムに組み込んでいく動きである。たとえば、社会的責任投資（Socially Responsible Investment、以下、SRI）等の手法が登場し、運用されている。SRI とは、従来型の財務分析による投資基準に加え、法令遵守や雇用問題、人権問題、消費者対応、社会や地域への貢献などの社会・倫理面および環境面から、企業を評価・選別し、安定的な収益を目指す投資手法である。また近年、投資家・金融機関の間で環境・社会・ガバナンス（Environment、Social、Governance）を投資プロセスに組み入れることにより、企業の社会に対する積極的な貢献を評価する「責任投資原則」（Principles for Responsible Investment、以下、PRI）等も運用されるようになってきた。このように、企業を財務成果の側面だけでなく社会的成果の側面を踏まえて評価し、投資先を選択する手法も見られるようになっている。社会的評価の低い企業は、投資を受けることが難しくなるため、社会的評価向上に努めざるを得なくなる。こうして市場経済のシステムに組み込むことによって、企業の社会性が自然に促される仕組みもまた、実践志向の一つの表れと見ることができる。

第三に、ソフトローとハードローの双方による CSR の推進である。ハードローとは、「拘束力を持つ準則（rule）で、最終的にはそれぞれの社会で正当性を持っている政治体が強制によって実現することが予定されているものの総体」である（田中，1974，p.8）。一方、ソフトローとは、「国の法律ではなく、最終的に裁判所による強制的実行が保証されていないにもかかわらず、現実の経済社会において国や企業が何らかの拘束感を持ちながら従っている諸規範」（中山，2005，p.2）である。現在の CSR においては、ハードローにより法令遵守を促すだけでなく、企業による CSR の実践事例を参考に、OECD 多国籍企業ガイドライン¹、国連グローバル・コンパクト²、ISO26000³、GRI ガイドライン⁴等のソフトローによるガイドライン化も進行している。これは、法的拘束力とともに、あるべき規範や指針を示しながら企業が実態に合わせて運用できるよう、現実的な CSR の実践を志向したものと見ることもできる。CSR を単に履行への称讃や不履行への批判といった感情的な側面によって遂行させようとするのではなく、企業や市場において様々な制度やガイドラインを設けることによって、CSR が自発的に促されるような現実的解を探っているものと見るこ

ともできる。

前述のような状況の中で、日本において社会的責任の実践をリードしてきた経済団体が、新たな提言の提出や、改定を行った。経済同友会は、2012 年 6 月に、「社会益共創企業への進化 ～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～」とする提言をまとめた。提言の中では、社会貢献と事業成長を持続的に両立すること、CSR を経営の一部と見なすのではなく、「経営」そのものとすることや、本業を通じて社会との持続可能な相乗発展を目指すとし、そのための要素として、経営戦略や事業継続性の強化に言及している（経済同友会，2012, pp.3-12）。

また、日本経済団体連合会は、2017 年 11 月に、企業の責任ある行動原則を定めた「企業行動憲章」の第 5 回目の改定を行った。前文において、旧版では「付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担う」ものとしていた企業の存在について、さらに踏み込んだ表現で、「社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う」存在へと規定し直している。また、目指すべき方向性としては、「経済成長と健康・医療、農業・食料、環境・気候変動、エネルギー、安全・防災、人やジェンダーの平等などの社会的課題の解決とが両立し、一人ひとりが快適で活力に満ちた生活ができる社会」の実現であることを明記した。そして、その実践にあたっては、「実効あるガバナンスを構築して社内、グループ企業に周知徹底を図る。あわせてサプライチェーンにも本憲章の精神にもとづく行動を促す」と、経営活動全体で取り組むとされている（日本経済団体連合会，2017）。

経済同友会および日本経済団体連合会の提言に共通しているのは、持続可能な社会のためには、企業が、社会の経済成長と社会課題解決の両立に寄与することや、企業内部においても、社会貢献と事業成長を持続的に両立させることが必要だとの認識である。また、そのためには、経営活動全体での取り組みや、経営戦略等が必要であると謳われているのである。

さらに、グローバルでも、同様の動きが見て取れる。2015 年 9 月の国連サミットにおいて全会一致で採択された、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals、以下、SDGs）」の動向である。ここでは、17 の持続可能

な開発のための目標と 169 のターゲットが示されているが、これらの目標およびターゲットは、持続可能な開発の三側面、すなわち経済、社会および環境において、統合され、不可分のものであり、調和させるものであると謳われている（国連開発計画，2015）。このことは、持続可能な開発には、社会性のみでも、経済性のみでもなく、これらを統合しともに達成していく必要があるという認識が、グローバルレベルにおいても合意形成されているものと見ることができる。

以上の各経済団体・組織の主張からは、企業が、①社会性と経済性が一体化した価値の創造を、②経営活動全体で展開していくべきである、といった、現代の共有認識が見えてくる。これらの認識は、後述する戦略的 CSR、共通価値の創造（Creating Shared Value、以下、CSV）、社会戦略等の概念で提起されている、社会性と経済性の双方を志向していること、そのための戦略が必要といった主張ともよく符合している。このような経済界の認識の変化は、企業が、CSR 報告書やサステナビリティレポート等の発行による情報の開示、また、ソフトローやハードローといった様々な枠組みへ一通り対応した上で、さらなる発展を目指している状況にあると捉えることもできよう。

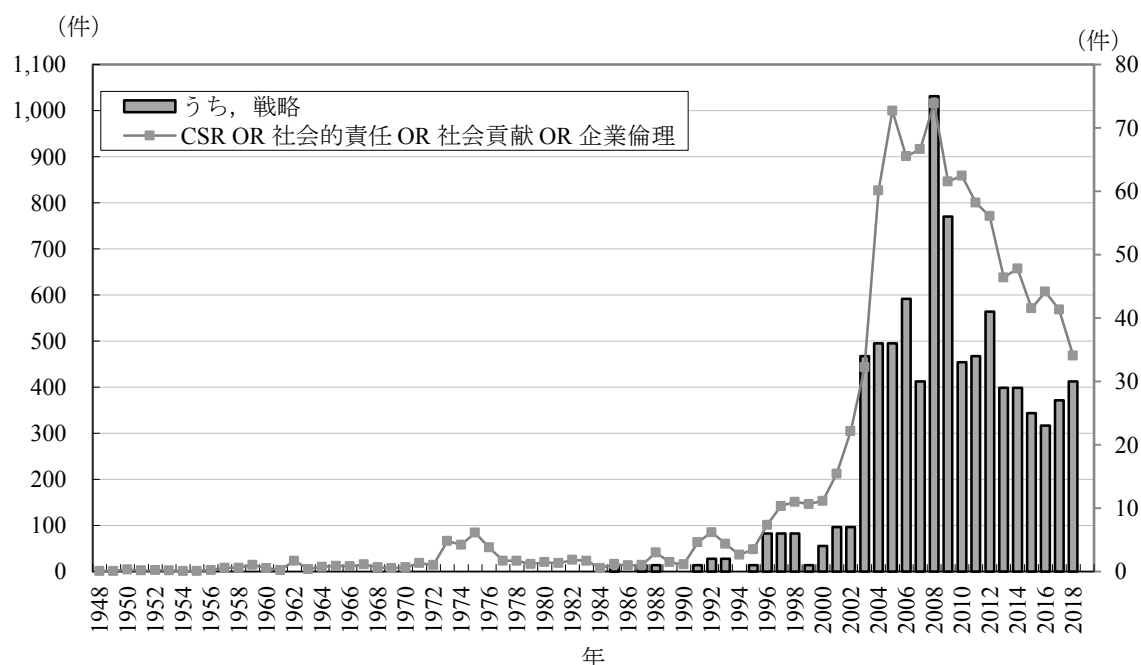
以上のように、現在、経済界における CSR は、社会性と経済性の双方が志向され、それを、本業を通じて経営活動全体で展開していくための実践的な方策が模索されている状況にあるといえる。

1.1.2 学術的な背景

続いて、CSR をめぐる学術的な背景を概観する。CSR の萌芽は、前項で述べた通り、18 世紀中頃の産業革命あたりに見ることができる（亀川・高岡，2007，pp.3-7）。急速な経済発展に伴い都市労働者が急増し、彼らが強いられた劣悪な環境下での労働や生活への対策が必要となったとき、一部の企業家や工場主等によって進められた労働環境改善運動等が、CSR の萌芽となった。「経営学における社会的責任論の嚆矢」（森本，1994，p.6）とされる Sheldon も、そのような企業家の一人であった。Sheldon（1924）が論じた経営者の社会的責任は、主として、労使関係を中心とした経営管理の問題であった。このように、CSR 論は、主として産業福祉に関する企業家の責任問題として誕生した経緯がある。

1940年代には、米国でも CSR 論が展開されるようになった。山城（1949）は、ハーバード大学の David が、企業責任性（Business Responsibilities）について各所で行った講演が、米国の経営学会に多大な関心を惹き起こし、ハーバードビジネスレビュー誌が 1949 年の 5 月号に特別附録としてその論旨を掲載した⁵ことを伝えている（pp.8-13）。この講演は、米国の商工会議所、ハーバード・ビジネス・スクール・クラブ、経済クラブといった、経営者や同大の卒業生を対象に行われたものであった。以後、経営者養成機関であるハーバード大学は、社会的責任に関する研究を数多く行ってきた⁶。その後、企業の大規模化の進展、専門経営者の誕生、所有と支配の分離、企業を巡る利害関係者の拡大に伴い、単なる企業家の責任を離れ、企業の経営管理上の問題として広く議論されるようになってきた。

日本において広く CSR が広く知られるようになったのは、CSR 元年と呼ばれた 2003 年頃からであるが、日本における CSR の文献数の推移を分析してみると、図 1-1 のようになる。



出所：国立情報学研究所の学術論文情報検索データベース「CiNii」の検索結果をもとに筆者作成

図 1-1 日本における CSR 関連論文数および戦略に関する論文数の推移

図 1-1 では、1960 年代、1970 年代、1990 年代にも、企業の社会的責任に関する論文数の増加が認められるが、当時の論考は、社会的責任について、なぜ、何を果たすべきなのかという点に関する規範的なものや、公害問題、労働問題、社会貢献といった個別課題に関するものが中心であった。一方で、2003 年以降の CSR 論では、学界においても、実際の企業活動を前提に実践を志向した議論が興隆している点に、その特徴を見ることができる。2003 年当時目立ったのは、かつて 1960 年代、1970 年代、1990 年代にも社会的責任論が注目されたものの、やがて下火になったことを思い起こし、2003 年以降の CSR が、またしても一過性のブームに終わるのではないかと懸念が広がったことである⁷。この懸念を背景に、今回は一過性のブームに終わらせるのではなく日本社会にもしっかりと根付かせるべきではないか、との論調が高まった。その結果、2003 年以降の CSR 論においては、実践的であることや、定着可能であること等についても注意が払われるようになってきた。

では、どうすれば、CSR を一過性のブームではなく、実践、定着できるのだろうか。このような問いへの一つの解として、図 1-1 に見られるように、2003 年以降の CSR 論において、戦略への言及が急増したものと考えられる。戦略への言及が必要とされるに至った学術的背景については、第 2 章で後述するが、近年の CSR 論においては、戦略的 CSR (伊吹, 2005, 2014; Porter and Kramer, 2006 ; 水尾, 2010)、CSV (Porter and Kramer, 2011) といった概念が提起されるなど、CSR 論における戦略的側面が大いに注目されるようになってきている。これら戦略に言及した CSR 論は、そもそも背反する存在であると認識されてきた社会性と経済性を、ともに追求することを志向したものであるが、社会的背景、すなわち、景気動向等によって企業環境が激変してもなお継続できるような CSR の在り方が問われるようになってきた状況と相俟って、学術的にも一定の存在感を示すようになってきている。現在、CSR は、企業存続や競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられる必要があること、それには、ある種の戦略性が必要であることが主張されるようになってきている。

以上のように、現在の学界における CSR 論の研究では、過去の CSR 論の動向を反映し、前項で述べた社会的背景と相俟って、実際の企業活動を前提とした実践志向が強調されており、これを学術的に解明していく必要性に迫られて

いる。

1.1.3 社会性と経済性を巡る問題

前項では、CSR をめぐる社会的および学術的背景を概観した。いずれにおいても、現在の CSR は、一過性のブームに終わることのないようにと、実践、定着が求められており、実現のための一つの解として、社会性と経済性の双方が志向され、それを、本業を通じて経営活動で展開していくための戦略が模索されている状況にある。

ところで、社会性と経済性とは、どのような関係にあるのだろうか。そもそも企業は、社会のニーズに応える財・サービスを提供し、その対価として利益を獲得するという存在である。つまり、企業は、社会のニーズに応える財・サービスといった社会的成果（本研究ではこれを社会性と呼ぶ）を創出し、企業にとっての財務的成果（本研究ではこれを経済性と呼ぶ）を得ることによって存在しているのである。従って、現在存在している企業は、社会性と経済性をともに達成しているからこそ存在しているのだと言えよう。

いわば、企業の生存条件ともいえるべき社会性と経済性であるが、CSR 論においては伝統的に、両者は対立するもの、トレードオフ関係として捉えるものとする認識があった。しかし、現在その認識は変化しつつある。

例えば、高岡（2018）によると、Visser（2010）や Laasch and Flores（2010）は、社会性と経済性の関係についての認識の変化を、CSR1.0 から CSR2.0 へのパラダイム転換と捉えているという。つまり、CSR1.0 とは、CSR と企業の経済的利益との関係をトレードオフで捉え、前者は後者に貢献しない、という前提で、「CSR か利益か」と二者択一的な発想となる。ところが、CSR2.0 とは、CSR と企業の経済的利益との関連づけを前提とした発想の議論であり、経済的利益対社会的利益、といった二項対立ではなく、包含的思考で捉え、その両立のパスの開拓を指向するものだと説明している（高岡，2018，p.46）。

また、高岡（2018）は、企業とは経済的利益を追求するものであり、CSR は企業の行動原則を制御するものである、との前提を明確にした上で、CSR を意識した意思決定・経営判断とは、単元的な経済的利益の最大化ではなく、多元的目標（現在と将来の企業価値、経済的利益と社会的責任など）の組み合わせ

の最適化を指向した判断である、との見方を提起している（p.52）。この見方に立てば、社会性は経済性を制御するものとして、理論上も対立することなく、企業の中で両立・共存できることになる。

社会性と経済性の関係について、上林（2017）は、そもそも経営学における合理性の 2 軸であったと、さらに大きく捉えている。すなわち、経済性とは、一定の成果を最小の費用で達成しようとするものであり、社会性とは、人間と人間の間の関係である社会に適合しようとする志向であり、この 2 軸はトレードオフの関係で捉えられ、経営学はこれまで分析の基礎に据えてきた。経営者は、少なくとも短期的には社会合理性よりも経済合理性の優先順位を高く置いて行動するものと理解されてきたが、今や企業は、経済性と社会性のはざまで揺れつつも、経済性志向に加え、何らかの形で社会性をも勘案し、取り込んだ上で経営する方向へと徐々に変化しつつある、と指摘している（pp.69-76）。このように、伝統的に、社会性と経済性は対立するもの、トレードオフ関係として捉えるものとする認識があった。

なぜ、対立するものと捉えられ続けてきたのだろうか。その一因として、CSR とはもともと、前述のように、産業革命等を通じて企業や産業が経済的発展を遂げる一方で拡大する経済的発展の負の部分への対応として誕生したという経緯を挙げることができるだろう。経済的発展を遂げている時の企業にとって、社会性への対応とは、負の部分へ対応するために一定の経済性を犠牲にしなければならないことを意味する。前述の上林（2017）の説明も同様である。ゆえに、CSR 論においては伝統的に、社会性と経済性は背反する存在であり、ともに追求することは容易ではないと認識されてきた。経済性を犠牲にしなければならないのであれば、企業にとって社会性のみの追求は、さほど誘因とはなり得ない。よって、CSR はしばしば一過性のブームに終わってきたのである。

しかし、現在の CSR 論の趨勢は、両者を対立するものとして捉えるのではなく、両者をともに達成するという方向性を追求している。つまり、社会性と経済性をともに達成することによって、単に社会のニーズに応える財・サービスを提供し、その対価としての利益を獲得するのみならず、両者を志向することによって、さらなる新市場の開拓や、企業の競争優位の獲得といった、より一層の社会性と経済性を達成することが主張されるようになってきたのである。

しかしながら、その方法論は、明確になっているだろうか。

社会的状況から見ると、既に多くの企業が、サステナビリティレポート等を通じて自社の CSR への取り組みをアピールするようになっている。取り組みには、社員によるボランティア活動といった、本業での利益に直結しない旧来の社会貢献活動から、地球レベルでの CO₂ 削減に寄与しようと大規模な投資を伴って市場を開拓し新たな利益を獲得するものまで、様々なものが見られる。この事実は、CSR の実践手段が多様であり、企業がその在り方を模索している姿と見ることができよう。また、近年では、CSR への取り組み状況を評価し企業を順位付けする CSR ランキングが多数存在している⁸。この事実は、CSR の実施レベルには企業によって差があり、それは、実践手段にも恐らく優劣があるのだということを示唆しているものと考えられる。

また、学術的状況から見ると、高岡（2018）は、社会性は経済性を制御するものという見方を提起したが、その方法、すなわち、ステイクホルダー利害を充足しつつ、企業の経済的価値を増幅、獲得するプロセス、価値創造プロセスのメカニズムやそのマネジメントについては、未だ学術的に明示されているわけではないと指摘している（p.51）。上林（2017）もまた、現在企業は、経済性志向に加え、社会性をも勘案し、取り込んだ上で経営する方向へと徐々に変化しつつあると指摘したが、現実の経営実践が、経済性と社会性の両立を模索し揺れつつも徐々に混交していく姿を、学術としての経営学は、現状では精確に照射しきれていない、と指摘している（pp.69-76）。

このように、現在、社会性と経済性をともに達成することが志向されながら、その実現の方策に関しては研究による具体的な解明が十分になされないまま、企業による多様な実践が進行している状態にある。例えば、企業にとって社会性の追求は経済性に本当に寄与するのか、といった因果関係については、未だ明確な答えが出ておらず、研究が進行中である。その根本には、社会性と経済性を巡る問題、すなわち、両者はなぜ、どのようにすれば、ともに達成できるのか、という問いが横たわっている。

社会性と経済性をともに達成するような CSR の実践の道筋は、学術的に明らかになっているとはいいい難く、未だ解明途上にあると言えよう。もはや社会性と経済性が背反するとの過去のロジックを乗り越えて、両者はなぜ、どのよう

にすれば、ともに達成できるのかを議論する段階を迎えているのである。

1.1.4 本研究の問題意識

前述のように、現在、CSR の在り方は、模索状況にある。それでは、企業存続やそのための競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方、つまり社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか。

近年、社会性と経済性の達成については、後述するように、戦略的 CSR、CSV、また、社会戦略といった概念で論じられるようになってきた。これらの論考では、社会性と経済性の達成のためには、ある種の戦略性が必要であることが、各々主張されている。しかしながら、これらの論考の多くは、優れた事例を取り上げ、どのような事業を行っているか、どこが優れているか、といった“結果”を列挙するにとどまっている。戦略的と呼びながらも、そのような戦略がどうやって形成されてきたのかに言及することなく、本業を通じて CSR に取り組むことや、経営戦略へ組み込むことなどが説かれる。伊吹（2014）のように、戦略形成の過程に言及しようとした論考も一部に見られるものの、多くの論考は、事例の詳細な分析結果にもとづいて主張されたものではなく、規範的に論じられているのである。さらに、形成された戦略の遂行のプロセスについても、未だ議論が進んでいない。

そこで、本研究では、社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか、という問題意識のもと、これを学術的に解明するとともに、実践に寄与する知見の導出を目指す。

1.2 研究の概要

1.2.1 研究の目的

本研究の目的は、上述した研究の背景と問題意識のもとで、企業の社会性と経済性が、なぜ、どのように達成されていくのか、そのプロセスについて、事例の詳細な分析にもとづき、学術的に解明していくことである。特に、以下の点について論じていくことになる。

第一に、企業が社会性と経済性を、なぜ、どのように達成していくのかを解

明できる理論的基盤を整備することである。CSR 論において理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論と、企業の行動に関する理論的基盤としての経営戦略論（以下、戦略論）をもとに、本研究の理論的基盤を整備し、分析の枠組みを提示していく。

第二に、企業が、社会性と経済性を達成していると見なし得る具体的な事例を示し、分析し、知見を導出することである。本研究では、本業を通じて社会課題への対応に取り組み、その結果が財務上の利益に繋がっていった、単に社会のニーズに応える財・サービスを提供し、その対価としての利益を獲得するのみならず、両者を志向することによって、さらなる新市場の開拓や、企業の競争優位の獲得といった、より一層の社会性と経済性を達成している事例を、上述の分析の枠組みによって分析・考察していく。

1.2.2 研究の対象

本研究の位置づけは、企業の社会性を論じる、いわゆる CSR 論であるが、さらに経済性にも言及することによって、企業の戦略の視点から論じようとしている。従って本研究の位置づけは、高岡（2018）の言葉を借りるならば、CSR 論としては「戦略発想の CSR 論」に属し、戦略論としては「社会的視点を加味した」戦略論に属するもの、ということになる（pp.47-48）。

なお、本研究の中心的テーマとなる、社会性と経済性の達成は、いわゆる CSV の概念に近い。にもかかわらず、CSV ではなく、敢えて戦略発想の CSR 論、もしくは社会的視点を加味した戦略論と謳う理由は、以下 2 点である。

第一に、前節で見てきたように、今や企業は、社会性と経済性をともに達成する方策を、本業を通じて経営活動全体で展開していくことを模索している。従って、企業の社会性と経済性を、対立軸ではなく一体のものとして捉える視点、そして、経営そのものとする視点を提供する必要がある。よって、企業の責任の側面のみを捉えるよりも、より積極的な戦略の側面を強調するとともに、CSV という新たな概念によってではなく従来の戦略論の流れの中で一体的に論じたいと考えているためである。

第二に、本研究の対象の中心となるのは企業の事業活動であり、本業に直接関連した、戦略論が伝統的に扱ってきた部分だからである。CSR 論においては、

企業が社会の中で経済活動を行うにあたって、経営者もしくは企業が社会的な責任を負うべきであるとする議論が、古くからなされてきた。これまでの研究の蓄積を通じて、企業が負っている社会的責任の内容は一様ではなく、義務的なものから自発的なものまで、CSRの内容に種類や段階があることについては、合意が形成されていると言えよう⁹。この企業が負っている社会的責任のうち、本研究で主として対象とするのは、社会性と経済性をともに達成し得る領域である。特に、経済性すなわち財務上の利益の獲得を論じるためには、企業の事業活動、本業に直接関連した部分が中心となる。一般的に、CSRの概念には、法的責任や社会貢献等も含まれるが、これらについては、法的責任や社会貢献等が経済性すなわち財務上の利益獲得を目的とするものではないため、本研究では、直接の対象とせず、社会性と経済性の達成を論じる上で必要な場合にのみ言及していくこととする。

1.2.3 用語の定義

本研究で用いる主な用語の定義を、以下に示す。本研究は、社会における企業の活動を対象としている。「社会」とは、一般的な意味合いにおいては、「人間が集まって共同生活を営む際に、人々の関係の総体が一つの輪郭をもって現れる場合の、その集団」などとされる（広辞苑，2008）。非常に抽象的な用語ではあるが、社会とは、少なくとも人びとの集団として捉えられるものである。本研究では、広義には企業にとっての外部環境と捉え、狭義には、外部環境の中に存在する人々を何らかの属性で束ねた集団、すなわち、CSR論におけるステイクホルダー（Stakeholder）で表されるものとする。

本研究において「社会性」とは、企業が、社会（企業の外部環境であり、ステイクホルダーで表される）のニーズに応える財・サービスを提供し、それによって社会が便益を得られる状態とする。この便益を得るのは、対価を支払って財・サービスを直接受けた者のみならず、その便益を間接的に享受する者も含むこととする¹⁰。また、本研究において「経済性」とは、企業が、社会のニーズに応じて生み出した財・サービスの対価として、財務上の利益を得ている状態とする。その際、財務上の利益とは、生み出した財・サービスの対価としての収益性と、市場の拡大や新たな市場の創出といった成長性を含むものと

する。そして、「ともに達成すること」とは、企業が、社会が便益を得る財・サービスを提供し、その対価として財務上の利益を獲得している状態とする。

なお、これらの定義にもとづけば、今存在している企業は全て、既に社会性と経済性をともに達成している状況にあるではないか、ということになる。確かにいかなる企業も、社会のニーズに応える財・サービスを提供して社会は便益を得、企業はその対価として財務上の利益を得ているからこそ、今ここに存在しているのである。しかし、本研究は、両者をともに、より大きく、持続的に追求していく方策の解明に取り組むものである。本研究で論じていく社会性の達成とは、企業が質・量ともにより大きな財・サービスを提供し、その財・サービスを通じて、直接的・間接的に、より多くの人々が、より大きな便益を獲得できることを含意している。同様に、経済性の達成とは、企業にとって、より多くの財務上の利益がもたらされることを含意している。いわば、社会と企業の全体で、より大きな付加価値を生むような、社会性と経済性をともに達成する方策を、本研究では論じていくことになる。

続いて、本研究において「CSR」とは、European Commission（欧州委員会）のCSRの定義を用い、「社会に与える影響に対する企業の責任であり、企業の所有者／株主および彼らのその他の利害関係者や広く社会のために、共通価値の創造を最大化するとともに、考えられる悪影響を特定し、予防し、低減すること」（European Commission, 2011）とする¹¹。CSRの定義は非常に多様であるとされているが、本研究で用いるCSRの定義は、2011年にEuropean Commissionにより、現代の状況に合わせて再定義¹²されたものである。この新定義は、企業と社会の共通価値の創造を最大化するといった考え方が本研究の立場と近いことに加えて、法令遵守と労働協約の尊重については企業の社会的責任を果たすための前提条件であるとするにとどめ、むしろ、企業の事業活動の中核戦略に、社会、環境、倫理、人権、消費者の懸念への対応を位置づけるとともに、その戦略とステイクホルダーとの緊密な連携関係を統合していくプロセスの構築を重視するなど、本研究で扱うCSRの定義に相応しいと考えたため採用した。

本研究では、社会性と経済性をともに達成するには、ある種の戦略性が必要であることを主張していくことになる。「戦略」とは、戦略論において、依拠す

る理論や論じる対象に応じて様々に定義されている用語である。井上（2008）によると、戦略の概念については、これまで様々な議論がなされてきており、多様で、一般的な定義はないものの、戦略論の創始者である Chandler や Ansoff 以降の主な定義からキーワードを抽出し整理してみたところ、「環境」「資源」「行動」「競争」「長期」「目的」「構想」「意思決定」といった用語に集約できたという（p.45）。このように多様な戦略の定義であるが、本研究では、社会性と経済性をともに達成するという目的達成のためのプロセスを、外部環境との関係に焦点を当てながら論じていくため、そのような立場を共有し得る戦略の定義が望ましい。本研究では、「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン」とする（Hofer and Schendel, 1978, 邦訳、pp.30-32）。

また、本研究において、「社会課題」とは、前述の社会の項において定義した狭義の社会であるステイクホルダーが保有する懸念であり、かつその懸念が一定の広がりを持って共有され、解決が望まれる事象とする。

なお、本稿で用いる用語はできるだけ統一するよう努めたが、引用部分については、出典元の表記を尊重している。

1.3 研究の方法と論文の構成

1.3.1 研究の方法

本研究では、現在の CSR 論と企業の実践に寄与する発見事実を提示するため、第 3 章で述べるように、なぜ社会性と経済性はともに達成されるのだろうか、社会性と経済性の達成はどのようなプロセスを経て実現するのだろうか、とのリサーチクエスチョンを解明していく。ところが、第 2 章の先行研究レビューで詳述するように、CSR 論には、社会科学として論じるにあたって大きな困難が内在している。それは、CSR 論において説明しようとする社会性に関するパフォーマンスが、数値などによって定量的に把握することが難しい、という本質的な困難性である。

そこで本研究では、社会性と経済性をともに達成しているとみなし得る事例に着目し、その企業が、なぜ、どのように社会性と経済性をともに達成しているのかを分析していく。分析にあたっては、社会性と経済性の達成の状況を、

ステイクホルダー論と戦略論の分析の枠組みで捉え、ステイクホルダーへの対応や企業における戦略の各局面を、事例研究のデータにもとづいて分析的に辿ることによって、社会性と経済性の達成のプロセスを解明していく。

本研究の方法は、理論枠組みを構築した上で、客観的なデータをもとに事例を詳細に記述し分析することによって、戦略構築の態様や意思決定の状況を説明できるようなプロセスを推測していく手法を採る。分析手法としては、第 3 章で詳述するように、ステイクホルダー論にもとづいて、ステイクホルダーへの対応状況の分析を行い、戦略論にもとづいて、オープン・システムとテクノロジー、企業ドメイン (Domain) といった企業の戦略に関する分析を試みる。

本研究は、社会性と経済性をともに達成するためには、規範的な CSR 論を超え、企業の戦略論として論じていく必要があるとし、そのために、社会性と経済性をともに達成する手法を、ステイクホルダー論と戦略論にもとづき、論じようとするものである。

1.3.2 論文の構成

本研究では、社会性と経済性をともに達成するとは、どうすれば実現するのだろうかという問題意識にもとづき、第 3 章で述べるように、「なぜ、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」「どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」とのリサーチクエスチョンを設定し、これに答えるため、以下の手順で論じていく (図 1・2)。

第 1 章は、序論である。第 1 節で、社会性と経済性を巡る社会的および学術的背景を整理して問題意識を明確化し、本研究の必要性を明らかにする。第 2 節で、研究の目的と対象および用語の定義を、第 3 節では、研究の方法と論文の構成を提示する。

第 2 章では、社会性と経済性の達成を論じるための理論的基盤を整理するために、先行研究レビューを行う。具体的には、ステイクホルダー論および戦略論についてレビューしていく。まず第 1 節で、CSR 論についてレビューを行うが、CSR 論全体は非常に広範で多岐に亘るため、本研究では、特に社会性と経済性の関係もしくは戦略に関して論じたものに絞りレビューを行う。続いて第 2 節で、CSR 論の中でも特に、伝統的に理論的基盤を担ってきたステイクホル

ダー論についてレビューを行う。特に、研究手法の整理、社会性と経済性との関係がどのように扱われてきたのか、どこまで解明されているのか、等について、先行研究をレビューしていく。その上で、ステイクホルダー論の貢献と限界を明らかにする。さらに、その限界を克服するために、第3節で、本研究のもう一つの理論的基盤となる戦略論について、先行研究をレビューする。多様な戦略論の中から、本研究では、社会性と経済性との関係を論じるための企業観や概念を持った戦略論に焦点を当て、先行研究をレビューしていく。具体的には、オープン・システム企業観にもとづき、テクノロジー、企業ドメイン、ドメイン・コンセンサス等に関する先行研究をレビューする。

第3章では、研究方法を提示する。第1節で、リサーチクエスションおよび分析視座を設定する。第2節で、本研究の手法として、ステイクホルダー論および戦略論にもとづく事例研究の手法とすることを提起する。第3節では、リサーチクエスションに答え発見事実を導出するために、ステイクホルダー論および戦略論にもとづいた分析の枠組みを設定する。また、第4節で、事例研究を行うための方法を述べる。本研究では、単一企業の複数の事例による事例研究を行うこととし、その根拠を述べる。

第4章では、多数の企業を対象とした事例研究を行う。まず第1節で、社会性と経済性をともに達成しているとみなし得る事例を抽出するためにスクリーニングを行い、要件を満たした企業9社を抽出する。さらにこの9社について、第2節でパイロットスタディを行うとともに、9社の中から、本研究で設定した分析枠組みにもとづいて事例研究を行うのに最も適切な企業を選定する。

第5章では、第4章で事例対象企業として選定したトヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)について、さらに詳細な事例研究を行う。第1節で企業概要や、社会性と経済性の点から見た同社の位置づけを確認し、トヨタにおいて着目すべき社会課題と時期を選定する。第2節で分析のステップを確認した後、3つの社会課題について事例研究を行う。本研究では、第3節で「社会課題(1) 1960年代の安全問題への対応」を、第4節で「社会課題(2) 1990年代の地球温暖化問題への対応」を、第5節で「社会課題(3) 2010年代の気候変動問題への対応」を取り上げる。この3つの社会課題について、公開情報にもとづき、事実データを収集・整理し、分析枠組みを用いた分析を行う。ステイクホルダ

ーへの対応、オープン・システムの状況と運用されたテクノロジー、企業ドメイン、ドメイン・コンセンサスについて各々考察を行い、第 6 節で、トヨタのステイクホルダーへの対応と企業ドメイン等に関する発見事実としてまとめていく。

第 6 章では、第 5 章の事例研究の分析結果を確認、補完するために、トヨタの CSR 担当者へのインタビューを行う。まず、第 1 節で、事例研究からの発見事実を整理し、第 5 章の事例研究の分析結果のうち、外部から客観的に把握することが困難であった、企業の意思の部分について、第 2 節で、トヨタに対するインタビュー項目として設定する。第 3 節で、同社に対するインタビューを実施し、事実関係を確認する。インタビューの結果を踏まえ、第 4 節で、第 5 章の事例研究の結果を補完していく。

第 7 章は、考察である。インタビューを含む事例研究の結果を踏まえ、先行研究レビューの知見と照合し、考察を深めていく。第 1 節では、社会性と経済性の因果関係の視点を踏まえて本研究を整理することを提起し、第 2 節で、本研究の 3 つの社会課題を因果関係の視点を踏まえて考察する。第 3 節では、先行研究を参照しさらに考察を深めていく。

第 8 章は、結論である。第 1 節で、本研究をまとめ、第 2 節で、分析視座に対する研究成果を述べ、リサーチクエスションに答える。ここでは、ステイクホルダー論にもとづく分析枠組みによるステイクホルダーへの対応に関する知見と、戦略論にもとづく分析枠組みによる企業の戦略としての知見とを提示する。また、第 3 節で、本研究の結論の一般化へ向けた予備的検討として、日産自動車株式会社（以下、日産）の事例に簡単に触れる。第 4 節では、学術的側面から、CSR 論および戦略論における本研究の評価・貢献をまとめるとともに、実践的側面から、より効果的な CSR、すなわち社会性と経済性をともに達成するための知見を提示する。最後に、第 5 節で、本研究の限界と今後の研究の発展可能性について述べる。

第一章 序論	研究の背景と問題意識、研究の目的と方法等を、以下のように設定した。 背景：近年の CSR 論では、企業としての責任を全うしつつ存続と成長を図るとの見地から、企業が、 社会性と経済性をともに追求する議論が盛んになった 。 問題意識：現在の戦略的 CSR、CSV 等の議論は、 理論的基盤 が明確に定まっているとはいえない。経営学の諸理論にもとづいて、社会性および経済性が、なぜ、どのように達成されていくのか、といった プロセスを解明 する必要がある。 研究目的：上述した研究の背景と問題意識のもとで、企業が社会性と経済性が、 なぜ、どのように 達成されていくのかについて、事例の詳細な分析にもとづき、解明していくこと。 方法：社会性と経済性の達成の状況を、 ステイクホルダー論と戦略論の分析の枠組み で捉え、分析する、 事例研究 とする。	問題の明確化
先行研究 第二章 レビュー	社会性と経済性の達成を論じる 理論的基盤 を整理するための先行研究レビューを行った。 CSR 論：社会性と経済性の関係もしくは戦略に関して論じた CSR 論を概観した。具体的には、「 企業と社会 」論の Carroll、Freeman、戦略発想の CSR 論と呼ばれる、戦略的 CSR、CSV 等を中心にレビューを行った。 ステイクホルダー論：CSR 論の理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論について、 規範的／技術的／記述的 のステイクホルダー論の先行研究をレビューした。 技術的 (CSP-CFP 相関) 研究の限界 と、 記述的 (事例) 研究によるプロセス解明の可能性 を指摘した。 戦略論：分析的ではあるが、企業の意味を論じることが難しいステイクホルダーの限界を克服するために、戦略論の先行研究をレビューした。多様な戦略論の中から、 オープン・システム企業観にもとづいた戦略論 (Thompson) に焦点を当て、 テクノロジー、企業ドメイン、ドメイン・コンセンサス 等を本研究の理論的基盤として提起した。	先行研究レビュー
第三章 研究方法	リサーチクエスチョンを、以下のように設定した。 ① なぜ 、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか ② どのような プロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか リサーチクエスチョンに答え発見事実を導出するための、分析の枠組みを、以下のように設定した。 ・ ステイクホルダー論 にもとづく分析枠組みの設定 ・ 戦略論 にもとづく分析枠組みの設定 事例研究の方法 ・ 事例研究とする理由 ：なぜ、どのようにを解明する「解釈学的アプローチ (行為システムの記述)」のため ・ 単一企業とする理由 ：極端なあるいはユニークな事例の詳細な記述を通じて新たな仮説を生み出すための発見事実を提示していくのが、本研究の目的であるため	分析枠組みの設定
事例研究 第四章 研究一	第 3 章で設定した分析枠組みにもとづいて事例研究を行った。 ・事例対象企業の抽出 (スクリーニング) ・事例企業 9 社 について、 パイロットスタディ を実施し、以下の点から分析を行った。 (a)企業概要、(b)ステイクホルダーの設定と責任の内容、(c)社会課題の設定と内容、(d)社会課題の解決策、(e) ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題 の関連性 ・事例研究Ⅱの対象企業 (トヨタ自動車)の選定	事例研究
第五章 事例研究Ⅱ	トヨタ自動車を社会性と経済性の視点から検討し、着目すべき社会課題を、以下の通り 3 つ選定した。これらについて、公開情報にもとづき、事実関係を収集・整理し、ステイクホルダー論と戦略論の分析枠組みを用いた事例研究を行った。 － 社会課題 (1) 1960 年代の安全問題 への対応 (欠陥車と糾弾され、先進安全車を開発、ベストセラーに) － 社会課題 (2) 1990 年代の地球温暖化問題 への対応 (ハイブリッド車を大量普及) － 社会課題 (3) 2010 年代の気候変動問題 への対応 (水素燃料電池や電動車の普及へ) トヨタの事例からの発見事実 ステイクホルダー論：先行研究と異なる結果も (二次ステイクホルダーの重要性、ステイクホルダー間の影響関係 等を確認) 戦略論：社会課題に対応することによる 企業ドメインの変化 を確認	
第 6 章 インタビュー調査	第 5 章の事例研究の結果に関し、 客観的な事実データから判断することが困難な部分 「企業ドメインの変化は、企業の戦略的意思決定であるのか？」について、 トヨタの CSR 室長 へインタビュー調査を行い、事実関係を確認し、事例研究を補完した。 インタビュー項目 ① 社会課題は、なぜ、どのように見いだされるのか → 通常の事業活動の中で、まずは事業リスクや顧客ニーズとして検討を始める ② ドメインの変化の際、社会性と経済性は戦略的に調整されるのか → CSR の面から事業活動の調整を図ることはない	
第七章 考察	第 5 章の事例研究および第 6 章のインタビュー調査にもとづき、発見事実を整理した。その結果、 社会性と経済性の達成には、因果関係と時間軸を考慮したとき、以下 3 つのパターンが見いだされた (図 1 参照)。各々のプロセスの内容も確認できた 。 ①まず社会性を追求していると、経済性が獲得できた ②まず経済性を追求していると、社会性が獲得できた ③初めから社会性と経済性 相俟ってともに追求し達成できた また、 投資が価値を生むプロセス を考察し、企業にとっての有効な投資とは、 社会的・経済的価値を付与してくれるステイクホルダーを特定し 、彼らの利害を深く理解し、コミュニケーションを行い、害を減らし利する施策を打って関係性を構築していくことへの 重点的投資 であることを指摘した。	考察
第八章 結論	本研究の結論を、リサーチクエスチョンへの回答として、以下のようにまとめた。 リサーチクエスチョン① なぜ、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか 企業が、事業を通じて社会課題に対応し、ステイクホルダーとの関係を変化させ、新たなドメイン・コンセンサスに社会的認知を得て、消費者の購買行動に繋がった時、財務上の利益という経済性を獲得することができる。なお、達成へのパターンとしては、①社会性→経済性、②経済性→社会性、③社会性・経済性同時に、の 3 つが存在する。 リサーチクエスチョン② どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか ・社会課題に対応する事業を遂行する際、事業のステージに応じて重要なステイクホルダーが変化していく。 ・企業は、各ステージで重要なステイクホルダーからのインプットを受け、行為手段であるテクノロジーを運用し、ステイクホルダーの保有する資源を獲得し、望ましいアウトプットを生み出していく。 ・ステイクホルダーも、企業のテクノロジーやアウトプットを受けて、企業との関係を変化させていく。 ・企業は、テクノロジーの運用に伴い、提供するサービスと事業の範囲を拡張し、サービスを受ける対象を拡大し、ドメインを変化させていく。その結果、企業とステイクホルダーとの間で形成されたドメイン・コンセンサスが変化していく。 ・こうして、社会的な動向を織り込み、事業を選定し、社会的・経済的価値を付与してくれるステイクホルダーの特定、彼らの利害の理解、コミュニケーション、対応施策等の関係性構築へ重点的に投資をすることにより、社会性と経済性はともに達成される。 また、 本研究の結論の一般化 へ向け、日産自動車株式会社の同時期の社会課題への対応について、予備的検討を行った。 最後に、 本研究の貢献 について、学術的側面と実践的側面から挙げ、 今後の発展可能性 については、海外も含む事例の更なる検討等を挙げた。	結論

出所：筆者作成

図 1-2 本論文の構成

-
- ¹ OECD 多国籍企業ガイドライン： 1976 年、OECD が参加国等計 44 か国の多国籍企業に対して、責任ある行動を自主的に促すために策定した行動指針。
- ² 国連グローバル・コンパクト： 2000 年に国連本部で発足した、持続可能な成長のためのイニシアティブ。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の 4 分野・10 原則を軸とする。日本の正会員数は、331 企業・団体（2019 年 8 月 5 日時点）。
- ³ ISO26000： 2010 年、国際標準化機構（ISO, International Organization for Standardization）が発行した、組織の社会的責任に関する包括的なガイドライン。持続可能な発展への貢献を目的とする。
- ⁴ GRI ガイドライン： 1997 年、Ceres（Coalition for Environmental Responsible Economies）および UNEP（United Nations Environment Programme）が開発、発表したイニシアティブ。持続可能性に関する報告に利用される基準指標。
- ⁵ David の次の記事を指す。David, D. K. (1949) “Business Responsibilities in an Uncertain World.” *Harvard Business Review*. May 49 Supplement, Vol. 27, Issue 3, pp. 1-8.
- ⁶ このような歴史的背景から、ハーバード大学の発行するハーバードビジネスレビュー誌も、経営者向けの読み物でありながら、CSR に関する重要な概念や知見を、数多く提供することとなった。その中には、CSR 論において学術面でも大きな影響力を持ち、検討の対象とせざるを得ない論考が含まれているため、本研究では、重要なものに限り取り扱うこととした。
- ⁷ 当時の新聞・雑誌記事には、次のように、CSR が一過性のブームに終わることを危惧した内容が散見される。「CSR で競う企業の社会的責任 ブームでは終わらせない」2004 年 7 月 30 日 日本経済新聞 夕刊、「キッコーマン会長茂木友三郎氏—CSR ブームに懸念」2005 年 10 月 1 日 日本経済新聞 朝刊、「元祖 CSR、ブームに苦言、英ザ・ボディショップ、ロディック氏」2005 年 11 月 10 日 日本経済新聞 夕刊、足達英一郎（2004）「企業の社会的責任の動向と日本企業の課題 何が変わったのか、変わろうとしているのか—CSR ブームを危惧する（特集 CSR は日本に根付くか）」『国際ビジネス法務室』第 2 巻，pp.11-17、谷本寛治（2005）「CSR(企業の社会的責任)とは何か—20 世紀型企業から社会的企業への道程(特集 CSR ブームを考える—CSR の「C」は Corporate (企業) だけか?)」『無限大 (日本アイ・ビー・エム)』2005/夏号，pp.10-15。
- ⁸ 例えば、著名なランキングとしては、以下のようなものが挙げられる。
Honorees The World’s Most Ethical Companies「世界で最も倫理的な企業；World’s Most Ethical Companies」、Corporate Knights「世界で最も持続可能な 100 社；An index of the Global 100 most sustainable corporations in the world」、東洋経済新報社「東洋経済 CSR 企業ランキング」、日本経済新聞社「総合企業ランキング NICES」「環境ブランド調査」等。
- ⁹ 例えば、「企業と社会」論の代表的論者である Carroll は、CSR を、経済的責任、法的責任、倫理的責任、フィランソロピー的責任の 4 段階に分けている (Buchholtz and Carroll, 2008, p.38)。
- ¹⁰ 例えば、自然環境に配慮した製品を多くの人々が購入することにより、対価を支払ってその財を直接獲得した人のみならず、自然環境を共有する人々や、後の世代の人々もその自然環境という便益を間接的に享受できるといった例である。
- ¹¹ European Commission (2011) の CSR の定義の原文は、次の通りである。
“the responsibility of enterprises for their impacts on society”.
- maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their, other stakeholders and society at large;
- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ¹² 2011 年以前の European Commission による CSR の定義は、「企業が自発的に、社会および環境問題に関する課題を、自社の事業活動および利害関係者との対話を通じて統合するという概念」というものであった。原文は、次の通りであった。
“a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。

第 2 章 先行研究レビュー

CSR 論において、社会性と経済性をともに追求しようとする研究には、戦略的 CSR、CSV 等がある。戦略的 CSR とは、William and Chandler (2011) によると、「企業が中長期的に最大の経済的および社会的価値を達成すべく、幅広いステイクホルダーの利益のために管理される企業の戦略的計画と中核的業務へ CSR の総合的な視点を組み込むこと」である¹³ (p.40)。また、CSV とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義されている (Porter and Kramer, 2011, p.66, 邦訳、p.11)。しかし、これらの戦略的 CSR や CSV そのものの理論的基盤は、明確に定まっているとはいえず、ステイクホルダー論や戦略論等の経営諸理論を取り入れながら議論されている状況である。また、経営学の諸理論にもとづいて、社会性および経済性が、なぜ、どのように達成されていくのか、といったプロセスを解明する研究の蓄積についても、未だ十分ではない。

そこで本章では、社会性と経済性の達成を論じるための理論的基盤を整理するために、先行研究レビューを行う。具体的には、CSR 論、ステイクホルダー論および戦略論についてレビューしていくことになる。まず、CSR 論を概観する。その際、特に社会性と経済性の関係もしくは戦略に関して論じたものに絞り、レビューを行う。次に、CSR 論の中でも特に、伝統的に理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論をレビューする。研究手法の整理、社会性と経済性との関係がどのように扱われてきたのか、どこまで解明されているのかについて、先行研究をレビューした上で、ステイクホルダー論の貢献と限界を明らかにする。さらに、その限界を克服するために、本研究のもう一つの理論的基盤となる戦略論について、先行研究をレビューしていく。多様な戦略論の中から、本研究では、社会性と経済性との関係を論じるための企業観や概念を持った戦略論に焦点を当て、レビューしていく。具体的には、オープン・システム企業観にもとづき、テクノロジー、企業ドメイン、ドメイン・コンセンサスについて、先行研究をレビューし、本研究の分析手法としての採用可能性を検討して

いく。

2.1 CSR 論における社会性と経済性

企業が社会の中で経済活動を行うにあたって、経営者もしくは企業が社会的な責任を負うべきだとする主張は、古くからなされてきた。CSR 論の嚆矢として、経営学においては、Sheldon (1924) が論じた「経営者の社会的責任」が挙げられている (森本, 1994, p.6)。また、経済学においては、Marshall (1907) の「経済的騎士道論」が、CSR 論の源流として挙げられている (櫻井, 2004, p.15)。これら萌芽期の CSR 論においては、社会性達成の必要性は説かれるものの、経済性を達成すべきといった主張は見られない。その後、約 100 年が経過した現在、戦略的 CSR や CSV といった概念が見られるようになった。その間、CSR 論では、経済性の問題はどのように扱われてきたのだろうか。

次項では、CSR 論の中で経済性の問題がどのように扱われてきたのかを確認する。その際、CSR 論を包摂する「企業と社会」論にまで範囲を広げて確認する¹⁴。

2.1.1 「企業と社会」論における戦略

「企業と社会」論の中で、経済性の問題は、どのように扱われてきたのだろうか。「企業と社会」論は、1960 年代頃から米国で発展してきた、「企業と社会とのあいだの関係そのものを対象として分析並びに総合の方法にもとづく体系的な考察を展開する」理論である (中村, 2003, p.7)。「企業と社会」論の論点は、利害関係者と企業との関係を中心に、企業環境全般 (人為的・社会的環境、自然的・物理的環境) と企業の関連性について考察するものである (櫻井, 1991, p.1)。その考察領域は、企業と社会の基本的な動向からステイクホルダー一まで多岐にわたるものの、CSR を中核的主題としている (櫻井, 2001, p.2)。

広範な議論を含んだ「企業と社会」論であるが、その特徴は、①企業と社会の関係をステイクホルダー毎に論じようとする、②企業経営的対応策にまで踏み込もうとすること、③企業環境のうち競争的市場領域よりもそれ以外の社会的領域を主な考察の対象としている点にある (櫻井, 2001, p.2)。

櫻井が「企業と社会」論の起点と呼ぶ McGuire (1963) では、「企業と社会」

論の枠組みが構築された。ここでは、資本主義の基礎に始まり、米国の企業制度の発展、政府との関係、企業をめぐる課題や将来展望等、総論的に言及している。その後「企業と社会」論は、企業の社会的責任論、企業の社会的反応論、および企業倫理論等を包摂しながら展開してきた（櫻井，1991，pp.2-3）。このうち、企業の社会的責任論を中心に研究の系譜を見ていくと、Davis（1967，1975）が、責任遂行の理由について深く考察し、「権力・責任均衡の法則（Davis，1967）」「啓発された自己利益（Davis and Blomstrom，1975）」等を提起した。Carroll（1989）は、社会的責任問題の構造の解明や具体的な内容の特定に関する検討を進めていった。ステイクホルダー論（Freeman，1984）も提説され、社会的責任の客体の精緻化に貢献した。また、社会的責任遂行の効果を立証すべく、社会業績・経済業績相関研究が盛んに行われた（Margolis and Walsh，2003）。さらに、社会的責任の効果的な遂行を狙った、戦略的フィランソロピー（Smith，1994）、戦略的 CSR（Porter and Kramer，2006）といった議論も展開されるようになった。

日本における「企業と社会」論の代表的論者である森本（1994）は、CSR 研究の系譜を「雁行する 3 局面」と呼んでいる（p.6）。森本は、第 1 局面（1920 年代頃～）では規範理論を中心に命題定立が行われ、第 2 局面（1940 年代頃～）では社会性の測定・評価を試みた技術論が展開され、第 3 局面（1970 年代頃～）では CSR が及ぼす効果の検証の動きが現れたと概観している。なお、ある局面が次第に終息していく理由について森本は、その当時の CSR 論が取り扱っていた社会課題が少なくとも表面的にはいったん沈静化したことや、新たに生じた社会課題には対応できなくなったこと、学術研究を通じてなされた提案が実践との整合性に欠けていたため企業が積極的に採用できなかったことなどを挙げている（p.7）。また、1960 年代頃には、いわゆる CSR 消極論も提起されたことを指摘している（pp.35-46）。例えば、CSR 消極論の代表的論者とされる Friedman は、企業の社会的責任はただ一つ、出資者である株主のためにゲームのルール内で利潤を増大させるべく資源を使用し、事業活動に従事することであり、社会的領域にまで権力を及ぼすべきではないと主張している（Friedman，1962，邦訳、1980，p.151，2008，pp.248-249；Friedman，1970，邦訳、p.328）。

森本の整理の通り、CSR 論は、前局面の研究の上に堆積しつつ、各時代の経営学の議論や知見、また当時の社会的状況を反映して議論の焦点を変化させてきたといえる。こうして、長期にわたり断続的に議論されてきた CSR 論は、森本の局面の定義に倣えば、その後、日本の CSR 元年と呼ばれた 2003 年頃から CSR への認知と理解が広まった第 4 局面目に入り、現在では、さらに効果的な CSR を志向してその戦略的なあり方を追求する第 5 局面目を迎えたといえるであろう。

これらの局面を概観すると、第 2 局面に始まった社会性の測定・評価、第 3 局面における効果の検証、そして近年の戦略的 CSR 論に至るまで、CSR が社会的にあるいは経済的に及ぼす効果を明確に把握したいという欲求が、経済界にも学界にも、かなり初期から現在に至るまで、常に存在しているのではないかと考えられる。近年では、「企業と社会」論においても、様々なステイクホルダーの期待を充足させるために包括的かつ実践的な経営目標の設定が必要であり、そのためには、競争的市場領域のための戦略と、それ以外の社会的領域のための戦略との統合の努力が一段と要請されている、といった主張も見られるようになった（櫻井，2009，pp.48-49）。同様に、森本（1994）も戦略に言及し、それまでの研究の系譜を整理した上で、新たな実践理論展開の試みとして、社会的責任論と戦略論とを連携した社会戦略の枠組みを提起している（pp.328-334）。

以上のように、CSR を含む「企業と社会」論の系譜を辿ってみると、「企業と社会」論においても、企業の社会性に加え実践的意義を意識して経済性についても考慮することにより、戦略への言及がなされるようになったことが分かる。それでは、「企業と社会」論の代表的論者は、戦略についてどのように言及しているのだろうか。続いて、「企業と社会」論において戦略に言及している代表的論者として、Carroll および Freeman の論考をレビューしていく。

（１）Carroll における戦略性

「企業と社会」論において戦略に言及されるようになったのは、1980 年代頃と考えられる。Carroll（1989）は、企業公共政策（Corporate Public Policy）の達成手段として、戦略に言及している。彼は、4 つの戦略レベルと、6 ステ

ップから成る戦略的経営プロセス (Strategic Management Process) を示した。4 つの戦略レベルとは、全社レベル (Corporate-Level) 戦略、事業レベル (Business-Level) 戦略、機能レベル (Functional-Level) 戦略に加え、従来、最も広範な戦略レベルだと認識されていた全社レベル戦略の上位に、「この組織の社会における役割とは何か」という非常に基本的な問いを投げかける企業レベル (Enterprise-Level) 戦略を付加したものである。Carroll (1989) では、既存の戦略論における戦略のレベルを用いながらも、さらに Ansoff、Hoffer、Freeman 等の主張を引用し、最上位の企業レベル戦略が、企業の政策的正当性の位置づけとして重要であるとの見解を示している。続く 6 ステップから成る戦略的経営プロセスについては、目標の策定 (Goal Formulation)、戦略の策定 (Strategy Formulation)、戦略の評価 (Strategy Evaluation)、戦略の実行 (Strategy Implementation)、戦略的コントロール (Strategic Control)、社会監査の開発 (Development of the Social Audit) を挙げている。戦略の策定では、Andrews (1987) の 4 要素¹⁵による意思決定を引用するとともに、戦略の実行においては、McKinsey 7-S¹⁶ Framework (Waterman, Peters and Phillips, 1980) の最適な調整が重要であると述べている (Carroll, 1989, pp.450-460)。しかし、戦略論の知見が多数引用されているものの、各々についてそれ以上詳論することは無く、手続きの紹介に終わっている。一方で、企業の外部環境分析を行う社会監査の開発については、技法等を体系的に詳述している。

このように、Carroll (1989) は、様々な戦略論の知見を借りて論じているものの、その戦略性は、やや規範的、抽象的である。特に、企業環境のうち競争的市場領域 (櫻井, 2001, p.2) に実際に適用できるのかどうかを確認されていない。一方で、社会監査などの分析的手法は詳細に検討されていることから、Carroll (1989) における戦略性は、戦略の遂行よりもむしろ事後評価に資するものと考えられる。

(2) Freeman における戦略性

Freeman (1984) は、ステイクホルダー論を体系的に展開したことで知られるが、『Strategic management: A stakeholder approach』と表題に掲げたごと

く、戦略的マネジメントを論じようとしたものであった。彼は、企業の利害関係者の特定、戦略に照らし合わせた重要なステイクホルダーの優先順位付けと課題の絞り込み、戦略の実行と監視の重要性を指摘し、その手法を詳述している。

Freeman (1984) に見られる戦略性は、まずステイクホルダーを狭義と広義に定義した点が挙げられる。すなわち、狭義には「その支援がなければ組織が存在を停止してしまうようなグループ」であり、従業員、顧客、取引業者、関係する政府機関、株主、金融機関等を挙げている¹⁷ (p.31)。広義には「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被るグループ・個人」であり、地域社会、市民団体、政府機関、同業者、競合企業、労働組合等を挙げている¹⁸ (p.53)。さらに、企業にとって戦略的に重要であるステイクホルダーの特定と優先順位付けへと論を進めている。従来の、株主を除いては網羅的・一律的にステイクホルダーを論じる姿勢からは議論を一步進めたといえる。この後、ステイクホルダーを契約関係の有無で一次 (Primary)・二次 (Secondary) に区分した Carroll (1989, p.58) や、直接の経済的交換関係の有無で、市場 (Market) と非市場 (Nonmarket) に区分した Lawrence and Weber (2011, pp.8-9) など、数多くのステイクホルダー・マップが提出されていることから、Freeman (1984) によって、どのステイクホルダーとの間のいかなる関係に注目するのか、といった戦略的な視点がもたらされたと言えよう。また、Freeman (1984) は、ステイクホルダーを軸とした戦略的マネジメントプロセスについても詳述している。企業戦略 (Enterprise Strategy) レベルにおいてステイクホルダー分析を組み込むプロセスや、ステイクホルダーを戦略的にマネジメントするための対応法、ステイクホルダー戦略の策定プロセスなどを示した (pp.89-153)。

しかし、このような Freeman に見られる戦略性は、限定的なものであったといえるであろう。主に戦略性が発揮されているのは、ステイクホルダーからの要求が顕在化した後の、ステイクホルダーの優先順位づけとそれに応じた資源配分の局面だからである。これは、ステイクホルダーへの応答を基本姿勢とする「企業と社会」論に共通した傾向だと考えられるが、第一に、顕在化した要求には応答できるものの、潜在的な問題に取り組むには十分な手段を提示し

得ない。第二に、潜在的な要求に応答し得ない以上、新たな価値を能動的に創造する局面においては十分な手段を提示し得ないと考えられる。同様の指摘は、Epstein（1987）の経営社会政策過程（pp.106-110）においても可能である。

以上の検討から、伝統的な「企業と社会」論における戦略性は、規範的手続き論の域を超えるのが困難であること、また、これらの戦略は、既存の事業への資源配分等に対しては有効であるが、企業が新たな価値の創造を図るような戦略を論じるには、限界があると考えられる。

2.1.2 戦略的 CSR 論および CSV

近年の CSR 論においては、戦略的 CSR（伊吹，2005，2014；Porter and Kramer，2006；水尾，2010）、CSV（Porter and Kramer，2011）といった概念が提起されており、CSR 論における戦略的側面が注目されている。

（１）戦略的 CSR 論における戦略性

戦略的 CSR 論は、2005 年頃から盛んに論じられるようになった。戦略的 CSR とは、「企業が中長期的に最大の経済的および社会的価値を達成すべく、幅広いステイクホルダーの利益のために管理される企業の戦略的計画と中核的業務へ CSR の総合的な視点を組み込むこと（William and Chandler，2011，p.40）」とされる。

戦略的 CSR 論では、企業がその資源や能力を通じて社会に投資するような、本業を通じた実践が有効であることが主張されている¹⁹。初期の論考としては、社会性と経済性の双方の実利を図るためには CSR 活動と事業活動との関連付けが必要であり、CSR においても計測可能な経済的利益を生み出すべきであるとした主張が見られる（Burke and Logsdon，1996）。さらに 2005 年頃からは、企業の資源や能力を社会課題の解決に戦略的に投資することによって、事業もしくは企業の競争優位を生み出すこと（伊吹，2005；Porter and Kramer，2006）や、新たな市場を創造することによって組織の持続と社会課題の解決とすること（水尾，2010）が説かれてきた。

戦略的 CSR の実現のために説かれる具体的な手段は、概ね以下の 2 つに大別できる。第一に、社会性と経済性をともに達成できる事業を選択することである。事業を通して社会に貢献すること（伊吹，2005；谷本，2013）、そのた

めには、社会課題を選択し、企業と社会の双方にメリットをもたらす事業へ集中させ、CSR活動と事業との一体化を通じて、企業の競争環境を改革すること（Porter and Kramer, 2006）、また、新たな市場に着目し、これを開発すること（水尾, 2010）など、事業選択の局面が重要であることが説かれる。第二に、経営戦略やマネジメントプロセスへ組み込むことである。CSRを全社戦略レベルで経営の中枢に組み込むこと（伊吹, 2005；水尾, 2010）、通常の事業活動に組み込むこと（Porter and Kramer, 2006）など、CSRを経営プロセスへ組み込む必要性も説かれる。

しかし、その理論的基盤は、必ずしも明確になっていない。これまでの戦略的CSR論の中でも特に、規範論ではなく実証研究または事例研究を行った先行研究について、どのような理論、フレームワークで論じられてきたかを、表2-1に整理した。CSRの理論的基盤としては、ステイクホルダー論と、各種のCSRのフレームワークが用いられているものの、加えて、制度理論、社会的資本といった理論、また、リソースベースドビュー（RBV）、組織間関係論といった戦略論等をも取り入れながら議論されていることが分かる。戦略的CSRを論じようとする際には、CSRの理論／フレームワークのみならず、何らかの経営諸理論を組み合わせて論じられることが多い。

表 2-1 戦略的 CSR 論の理論/フレームワーク

理論／フレームワーク	論者	テーマ	測定対象
Porter and Kramer の CSR のフレームワーク	Park, Song, Choe and Baik (2015)	グローバルビジネスにおける CSR	インドネシアにおける韓国・日本企業の戦略的 CSR プログラム
制度理論	Reimann, Rauer and Kaufmann (2015)	新興国における CSR への多国籍企業の子会社の戦略的コミットメント	行政の距離の役割、子会社のサイズ、ホスト国での経験
制度理論＋ステイクホルダー論	Hah and Freeman (2014)	アジアの新興国における多国籍企業の正統性	ホスト国と子会社の関係、CSR の局面
ステイクホルダー論＋組織間関係論	Zhang, Ma, Su, and Zhang (2014)	中国におけるサプライチェーンへの寄付が及ぼす影響	経済業績（ROA 等）と社会業績（寄付額等）
Carroll をモディファイしたフレームワーク＋Porter and Kramer の CSV	水尾 (2014)	グローバルビジネスにおける CSR	ヤクルトの BOP ビジネスによる健康改善効果、顧客開拓、市場浸透
社会的資本	李 (2014)	社会的資本と持続可能なサプライチェーン管理	社会的資本、サプライチェーン管理成果、CSR 成果の関連性
CSR のフレームワーク（水尾、Carroll の影響）＋バランスト・スコアカード	伊吹 (2014)	CSR と戦略の融合	ステイクホルダーを通じた競争力の強化事例
RBV＋組織間関係論＋ステイクホルダー論	横山 (2003)	NPO との協働による企業の社会戦略	両組織の資源の経時的変化

出所：筆者作成

（２）CSV における戦略性

次に、Porter and Kramer (2011) により提唱された CSV と呼ばれる概念について見ていく。CSV とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義されている（p.66, 邦訳、p.11）。

CSV の実現のために Porter and Kramer が説く具体的な手段は、次の 3 点である。第一に、製品と市場の見直しである。未だ満たされていない社会的ニ

ーズを満たし、新市場と競争優位を獲得することとされる。第二に、バリューチェーンの生産性の再定義である。バリューチェーンに経済的コストを発生させる社会問題をイノベーションによって克服することが説かれる。第三に、地域社会でのクラスター形成である。地域社会にクラスターを形成し、かつその弱点に対処することにより、自社の生産性を高めることとされる。これらの 3 点によって、社会的価値を創造することで、経済的価値もともに創造することが提唱されているのであるが、この 3 点は、前出の戦略的 CSR 実現のための 1 点目、社会性と経済性をともに達成できる事業の選択手法とよく符合しており、これをより詳細に論じたものと理解できる。

Porter and Kramer は、CSV は「CSR でもなければフィランソロピーでも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である」とことわっているものの (p.64, 邦訳、p.10)、上記の 3 点は、Porter and Kramer (2006) で論じた戦略的 CSR と、基本構造や具体的な手段は同じである。実際に、CSV に言及している論者の多くは CSR 論の研究者であることから、CSV が決して CSR と無縁の概念ではないことが窺われる (池田, 2014; 水尾, 2013a, 2013b, 2014)。CSV は、戦略的 CSR の発展形とも受け止め得る要素を多分に含んでいるのである。にもかかわらず、Porter and Kramer が CSV を、敢えて CSR から切り離して見せたのは、資本主義の復権、すなわち、資本主義で追求してきた利潤獲得の行為を、現代的な社会性を纏わせることによって正当性を獲得し、再興を図る狙いがあったものと考えられる。この論考が「資本主義は危機に瀕している」に始まり、CSV によって「事業活動はふたたび社会の信用を勝ち取ることができる」で結ばれている点からも、それは明らかだろう。社会性と経済性の双方の達成を論じるには、これまで長く続いた倫理的な CSR の議論からいったん離れて眺めてみることの必要性を、CSV は示唆しているものと言えよう。

このように、Porter and Kramer の CSV は、社会性と経済性の達成を論じる概念を提供するものであり、特に、社会性を論じながらも倫理的な CSR の議論ではなく、Porter 自身の戦略論やフレームワークが引用され、経済性が論じられている。しかし、いくつか紹介されている CSV 実践の事例については、理論的に解明するのではなく、事例紹介にとどまり、最終的には CSV の概念の提

示に終始している。

2.1.3 貢献と限界

以上、本節の検討からは、伝統的な「企業と社会」論において、社会性と経済性の問題が扱われてきたこと、Carroll や Freeman といった論者も、戦略に言及し、CSR 論の中で経済性を考慮していることが分かった。また、近年、CSR 論の中で、戦略的 CSR や CSV といった、企業の競争優位や戦略に関する議論が台頭してきている状況も示されていた。

なぜ、従来の CSR 論から脱して戦略の視点を導入しようとしているのだろうか。その要因の一つとして、これまでの CSR 論の系譜を振り返った結果、実践への配慮が強まったことが背景として考えられる。好況・不況が繰り返され、急激に変動する企業環境においては、CSR を展開するにしても、まずは企業の存続を可能にする安定した経営資源の確保が前提とされる。従って、安定した経営資源の獲得を可能にする競争優位の追求や戦略が議論されているのである。過去の CSR 論においては、企業利益を慈善的に社会へと還元することも説かれた。しかし、前出の CSR 消極論に見られるように、企業利益をどこまで社会へ還元すべきかといった議論は、そもそも企業の目的は利益の極大化なのか、社会への奉仕なのかといった問題にまで遡ることになる。戦略的 CSR や CSV の概念は、これらの議論を超越するものとして提出されたと見ることもできる。

戦略的 CSR や CSV のもたらした貢献は、社会と企業の関係は二律背反ではなく相互依存関係にあるという視座を与えた点にある。そして、社会と企業の目的の一致する事業を選択的に遂行することにより、社会課題を解決しながら企業利益をも追求できる、との論理を展開する。この時、社会課題を解決しながら企業利益も追求できる事業とは、慈善的な社会貢献活動ではなく、対価を得られる企業の本業においてなされなければ、大きな効果は見込めない。従って、本業においてどのような事業を選択すべきか、いかに競争優位を獲得するか、そのための戦略はいかに講じるべきか、それを実現するには、これらを戦略としていかにマネジメントプロセスへ組み込むべきか、といった議論がなされているのである。

しかしながら、これらの論考の多くは、戦略的 CSR や CSV の概念の提示に

重点が置かれており、理論的基盤が明確に定まっているとはいえない。また、具体的な事例にもとづく分析が十分になされておらず、優れた事例を取り上げ、どのような事業を行っているか、どこが優れているか、といった点を列挙するにとどまっている。戦略的と呼びながらも、そのような戦略がどうやって形成されてきたのかに言及することなく、本業を通じて CSR に取り組むことや、経営戦略へ組み込むことなどが説かれる。戦略形成の過程に言及しようとした論考も見られるものの、事例の詳細な分析にもとづいたものではなく、規範的に論じられているのである。形成された戦略の遂行のプロセスについては、未だ議論が進んでいない状態にある。

社会性と経済性の達成を論じる際に、戦略的 CSR や CSV では理論的基盤として不十分であるならば、どのような理論的基盤にもとづけばよいのだろうか。それには、前出の表 2-1 のように、CSR 論の理論的基盤であるステイクホルダー論等に戦略論等を加えて論じていく必要があると考えられる。そこで、次節から、ステイクホルダー論および戦略論に焦点を当て、社会性と経済性の達成を論じるための理論的基盤を再検討していく。

2.2 ステイクホルダー論における社会性と経済性

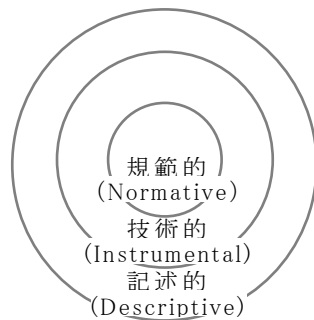
ステイクホルダー論とは、企業が様々な利害関係者に取り囲まれていることを前提とし、企業の活動はステイクホルダーとの相互作用であり、企業の存続のためにステイクホルダーを管理するとともに、企業の社会的影響力を考慮してステイクホルダーへ配慮した経営を行うことを主張した議論である。

Wood and Jones (1995) によれば、ステイクホルダー論は、企業と社会の関係の構造と側面を理解するための鍵を握るという。なぜなら、ステイクホルダーは、企業の業績の様々な指標間の関係を見分けるための本質的な基礎だからであるという²⁰ (p.231)。

ステイクホルダーとは、Freeman (1984) によれば、狭義には「その支援がなければ組織が存在を停止してしまうようなグループ」であり、従業員、顧客、取引業者、関係する政府機関、株主、金融機関等が挙げられる。広義には「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被るグループ・個人」であり、地域社会、市民団体、政府機関、同業者、競合企業、労働組合等が挙

げられる。

**表 2-2 ステイクホルダー論の 3 つの側面における
研究手法**



**図 2-1 ステイク
ホルダー論の 3 つの
側面**

出所: Donaldson and
Preston (1995) に筆者加筆

側面	用途	研究手法	研究手法例
規範的	企業の道徳的・哲学的ガイドラインの識別を含む、会社の機能を解釈する	企業の機能や管理のための道徳的または哲学的なガイドラインを識別する研究であり、理論の中核	理論研究 企業倫理 企業事故等
技術的	企業とステイクホルダーとの間、各々の目標を、対比させたり、接合させたりする	ステイクホルダーグループの管理と企業の目標達成との関係を識別するために、経験的データを使用した研究	実証研究 CSP・CFP 相関研究 CSP・CFP 媒介経路の探索研究
記述的・実証的	理論を記述するために使用されたり、特定の企業の特性や経営行動を説明する	経営者に対する、ステイクホルダー感度についての質問調査や、法令・裁判の判例といった研究	事例研究

出所: Donaldson and Preston (1995) を参考に筆者作成

ステイクホルダー論の理論展開は、Donaldson and Preston (1995) によれば、規範的・技術的・記述的と 3 つの側面に整理できる (図 2-1、表 2-2)。まず、規範的ステイクホルダー論とは、道徳的、哲学的考察を含んだ研究である。理論研究を中心に、主として企業倫理や法令順守違反、企業事故等の研究で貢献してきた。次に、技術的ステイクホルダー論とは、企業とステイクホルダー間での管理や目標達成度合いについて経験的データを用いた実証研究である。特に米国では、社会業績 (CSP: Corporate Social Performance、以下、CSP) と経済業績 (CFP: Corporate Financial Performance、以下、CFP) の相関研究に多くの蓄積があり²¹、最大の関心事である高 CSP が高 CFP に繋がるかという点については、弱い正の相関が報告されている段階である。最後に、記述的ステイクホルダー論とは、理論を特定の企業で記述して説明しようとする事例研究である。しかし、未だ研究例が少ない上に研究対象や研究手法が多様で

あり、統一的な議論ができる段階には未だ至っていないと考える。次項では、以上のステイクホルダー論の3つの側面に沿って、本研究への適用可能性の視点から、順に検討を加える。

2.2.1 規範的側面

規範的ステイクホルダー論とは、道徳的、哲学的考察を含んだ研究であり、理論研究を中心とする。本章の第1節で触れた通り、ステイクホルダー論の体系的整理は、Freeman (1984) の『Strategic management: A stakeholder approach』に見ることができる。彼は、ステイクホルダーを定義するにあたって、1963年のスタンフォード研究所の内部メモ「その支援がなければ組織が存在を停止してしまうようなグループ」を引用し、従業員、顧客、取引業者、関係する政府機関、株主、金融機関等を挙げている (p.31)。その上で、自身は、「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被る、何らかのグループもしくは個人」と再定義し、地域社会、市民団体、政府機関、同業者、競合企業、労働組合等を挙げた (p.25)。ここでは、ステイクホルダーの範囲の広範化と精緻化が見られる。彼の後、ステイクホルダーを契約関係の有無で一次 (Primary) ・二次 (Secondary) に区分した Carroll (1989, p.58) や、直接の経済的交換関係の有無で、市場 (Market) と非市場 (Nonmarket) に区分した Lawrence and Weber (2011, pp.8-9) など、数多くのステイクホルダー・マップが提出されていることから、Freeman (1984) のステイクホルダー論は、社会と企業の相互関係を照射する枠組みを与えるものであった。

さらに、Freeman (1984) は、企業にとって戦略的に重要であるステイクホルダーの特定と優先順位付けへと議論を進め、企業の利害関係者の特定、戦略に照らし合わせた重要なステイクホルダーの優先順位付けと課題の絞り込み、戦略の実行と監視の重要性を指摘し、その手法を詳述した。また、ステイクホルダーを軸とした戦略的マネジメントプロセスについても詳述している (pp.83-153)。企業戦略 (Enterprise Strategy) レベルにおいてステイクホルダー分析を組み込むプロセスや、ステイクホルダーを戦略的にマネジメントするための対応手法、ステイクホルダー戦略の策定プロセスなどを提起した。同書は本来、『Strategic management』というタイトルが示すように、管理論的

色彩の濃いものであったと考えられる。その意味で、Freeman（1984）のステイクホルダー論は、社会性と経済性を追求する企業戦略の検討のために有効なはずであった。

しかし、このような Freeman のステイクホルダー論に見られる戦略性は、限定的なものであった。主に戦略性が発揮されているのは、ステイクホルダーからの要求が顕在化した後の、ステイクホルダーの優先順位づけとそれに応じた資源配分の局面だからである。Freeman のステイクホルダー論は、企業と外部環境との関係を理解する接近法として、分析的な側面を発達させた。しかし、ステイクホルダーの範囲を、影響を及ぼすことのできる、また影響を被る主体にまで広範化したことにより、企業の経済的活動に直接影響を与えるステイクホルダーのみならず、影響を及ぼすことのできる、また影響を被る周辺的なステイクホルダーの利害分析に注力することとなった。その結果、企業の社会的影響力を倫理的側面から考慮し、ステイクホルダーへの配慮を主張することに重点が置かれ、経済性を追求するためのステイクホルダー管理の議論については、漠然とした手続き論となったと考えられる。

以上の検討から、規範的ステイクホルダー論は、理論の中核として、企業と外部環境との関係を理解するための様々な基本コンセプトや分析手法を提供しつつも、企業が新たな価値の創造を図るような戦略の議論へ適用するには、限界があると考えられる。本研究の目的である、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明のためには、規範的ステイクホルダー論の理論的基礎をベースにしつつも、さらに戦略論等の別の理論が必要になると考えられる。

2.2.2 技術的側面

技術的ステイクホルダー論とは、企業とステイクホルダー間での管理や目標達成度合いについて経験的データを用いた研究であり、実証研究を中心とする。技術的ステイクホルダー論においては、長期にわたり、企業の社会業績

（Corporate Social Performance）と企業の財務業績（Corporate Financial Performance）との関係が、重要な焦点であった。これは、企業が採用する自由裁量的活動としてのCSRが、企業の財務業績の改善に役立つか否かとの、根本的な問いに根差した問題意識によるものである。この関係を解明しようとする

るのが、技術的ステイクホルダー論における、社会業績 - 財務業績（Corporate Social Performance - Corporate Financial Performance、以下、CSP-CFP）
 相関研究であり、企業のパフォーマンスのうち、ステイクホルダーとの関係に
 おいて社会的側面を担う要素をCSP、直接の財務業績をCFPとして、変数を構
 成し、両者間の相関関係を見るアプローチである。CSP-CFP相関研究は、米国
 を中心に、数多く展開されてきた（表2-3）。しかし、高CSPは高CFPをもたら
 すのか、CSP、CFPのいずれが説明変数か被説明変数か、それぞれの変数をど
 のような要素で構成すべきか等について、未だ結論は曖昧なままである。現在
 までは、多数のメタアナリシスによる研究も実施されており、CSP-CFPには、
 表2-4のように、有意とは言えない程度の非常に弱い正の相関が指摘されている
 状況である（Margolis and Elfenbein, 2007; Margolis, Elfenbein and Walsh,
 2009; Pelozo, 2009等）。

表 2-3 CSP-CFP 相関に関する代表的研究とその結果

CSP→CFP	CFP→CSP	相関なし
低 CSP→低 CFP 企業事故研究を対象と したイベントスタディ 等によって低 CSP→低 CFP はある程度明らか になっている 高 CSP→高 CFP 現在のところ、正の相 関が見られたものの非 常に弱い Margolis and Elfen- bein (2007) Pelozo (2009) その他の可能性 低 CSP→高 CFP 高 CSP→低 CFP	低 CFP→低 CSP 高 CFP→高 CSP McGuire, Sundgren and Schneeweis (1988) Wood and Jones (1995) その他の可能性 低 CFP→高 CSP 高 CFP→低 CSP	Moskowitz(1972) O'Neill, Saunders and McCarthy (1989) Pava and Krausz (1996)

出所：筆者作成

表 2-4 CSP-CFP 関連に関するメタアナリシスの代表的研究と結論

研究	方法	結論
Margolis and Elfenbein (2007)	期間 1972～ 2007 年 論文数 167	正の相関が見られたものの非常に弱い。 $r=.132$
Margolis, Elfenbein and Walsh (2009)	期間 1972～ 2007 年 論文数 214	正の相関が見られたものの非常に弱い。 $r=.133$
Peloza(2009)	期間 1972～ 2008 年 論文数 159	CSP→CFP 正の関係 63% 負の関係 15% 中立または不明 22%

出所：筆者作成

日本では、岡本（2015）が、アンケート調査と財務データをもとにした統計解析の5年後、10年後、20年後の検証を行い、「高CSPかつ高CFP企業が財務業績を悪化させる確率は、低CSPかつ高CFP企業よりも低い」「高CSPかつ低CFP企業が財務業績の低迷を続けず／財務業績を回復させる確率は、低CSPかつ低CFP企業よりも高い」といった結果を得、「業績の低い企業が業績回復をしていく時、社会性が必要であり、社会性が低いと業績低迷の確率は高くなる」とした上で、「社会性は高業績にとっての十分条件とは言えないが、少なくとも必要条件ではある」といった結論を導いている（p.110）。

数多くの相関研究やメタアナリシス研究にもかかわらずCSPとCFPの相関が曖昧なままである原因としては、CSPやCFPの概念定義が不十分であることや、変数の設定上の問題等が挙げられている。今日では、CSPとCFPとの関係が、直線的な正または負ではなく、U字型である（Barnett and Salomon, 2012）といった指摘や、両者の関係が直接的ではないとして、様々な媒介変数の存在も指摘されるようになった。U字型であると報告したBarnett and Salomon（2012）は、1998年から2006年にかけて約6,000社について、CSPとCFPとの相関を検討した。その結果、両者の関係はU字型であるとの結論を得、企業の行動やCSRに対するステイクホルダーの反応は、企業ごとに異なる結果をCSRにもたらすと指摘した。企業がCSRに従事するには、コストがかかるが、これらのコストを相殺することができるようステイクホルダーとの関係が改善された場合には、利益が得られるとの仮説を提示した。さらに、この仮説をもとに、

CSPとCFPの関係には経路依存性があり、そうした経路を構築できる能力、すなわち、CSRを通じてステイクホルダーとの関係を改善する機会を特定し、行動し、利益を得る能力である「SIC (stakeholder influence capacity)」の構築を提起している (p.1317)。

同様に、個別企業の能力に着目した研究に、岡田 (2015) がある。岡田は、Porter and KramerのCSVの論点を整理し、経済性投資と社会的価値との因果関係、また、社会性投資と経済的価値との因果関係の解明が重要になるだろうと指摘した。そして、今後は、社会性投資と経済性投資との間に相乗効果を生み出す能力 (社会経済的収束能力) をいかに獲得し発揮するかという個別企業の能力が、企業価値の源泉として重要度を増すであろうと述べた。さらに、これらが企業の統合的価値となる因果関係を明らかにすること、こうした能力は、どのようにすれば保有できるのかを明らかにしていくことなどを今後の課題として指摘している (pp.43-52)。

また、媒介変数については、制度的背景 (Julian and Ofori-dankwa, 2013)、社会的責任投資 (SRI) の影響 (Barnett and Salomon, 2006)、無形資産の影響 (Surroca, Tribó and Waddock, 2010)、顧客ロイヤルティ拡大の影響 (Sen and Bhattacharya, 2001) 等が挙げられている。これらの影響を取り除いて分析した時、CSPとCFPの相関はより明瞭になるとする報告も提出されている。例えば、Wang, Dou, and Jia (2016) は、発展途上国と先進国との間の市場や制度環境の違いを影響要因として挙げ、これらの影響を緩和する方法を採用して実証分析した結果、比較的成熟した制度と効率的な市場メカニズムを備えた先進国のほうが、発展途上国よりも、CSPとCFPの相関が明瞭に表れたと報告している (pp.1097-1101)。このような現状は、Vishwanathan and Duran (2018) の指摘する通り、「現在の研究では、CSPとCFPとの関係が存在するかどうか (whether) を調べることから、CSPとCFPがどのようにつながり得るか (how) を明らかにすることに焦点が移っている」ことを示している²² (p.1)。

ステイクホルダー論に、データにもとづいた実証研究の道を拓いたCSP-CFP相関研究であるが、「因果関係」をめぐる留意点として、以下の2点が挙げられる。第一に、CSP-CFP相関研究は、社会業績と財務業績の関係の有無を確認するものでしかなく、両者のいずれが原因でいずれが結果であるかという因果

関係についての示唆を得ることはできないという点である。例えば、Busch and Friede (2018) は、CSP-CFPの因果関係について、次の3つの理論的類型を提示している。高CSPが高CFPをもたらすとする優れた管理理論 (Waddock and Graves, 1997)、逆に、高CFPを投資し高CSPを実現するスラックリソース理論 (Cyert and March, 1963 ; McGuire, Sundgren and Schneeweis, 1988)、そして、CSPとCFPとの間には相互にそして同時に好循環が生まれるとする双方向の因果関係 (Orlitzky, Schmidt and Rynes, 2003) である (p.585)。Busch and Friede (2018) は、双方向の因果関係の立場を採用しているものの、CSP-CFP相関研究では、CSPとCFPのいずれが原因でいずれが結果であるかについて結論付けることはできないという点に留意する必要がある。

第二に、CSP-CFP相関研究は、社会業績と財務業績という、パフォーマンス同士の相関を見ており、そもそも原因と結果という構造ではない点に留意する必要がある。もしも原因と結果という構造にするのであれば、岡田 (2015, pp.42-43) のように、原因 (説明変数) が投資、結果 (被説明変数) がもたらされた価値や業績といった構造にならねばならない。

このように、CSP-CFP相関研究では、因果関係への示唆を得ることはできず、社会性と経済性の達成のプロセス、すなわち時間の経過を含めて論じようとする本研究では、社会性と経済性のいずれが時間的に先行するのかといった検討が、CSP-CFP相関研究とは別の手法で必要になると考えられる。

以上、技術的ステイクホルダー論によるマクロ視点での研究によって、多数の知見が蓄積されているものの、その限界や課題もまた見え始めてきている。技術的ステイクホルダー論では、今後も、CSPとCFPの相関関係に影響を及ぼす媒介変数の探索や、その影響を取り除いた時の相関の分析が続けられていくことであろう。その一方で、今後はミクロ視点での研究によって、高CSPが高CFPをもたらす相関関係や因果関係の経路の解明も望まれよう。それには、大量の統計的データから個別企業の行為へと目を転じ、記述的ステイクホルダー論の研究によって技術的ステイクホルダー論を補完し、さらなる知見を蓄積していく必要がある。

2.2.3 記述的側面

記述的ステイクホルダー論とは、理論を特定の企業で記述して説明しようとする事例研究である。しかし、研究例が未だ少なく、研究対象や研究手法も多様で、各々の研究結果から何らかの統一的な知見が得られるような段階にはまだ至っていない。現在、ステイクホルダー論の事例研究には、政策に関するものが多く見られ、土木建築、環境、観光、保健福祉政策といった事例が多く、特定の企業について記述した論考は少ない。

記述的ステイクホルダー論の手法について、分析の視点、依拠する理論、記述内容等を整理する。まず、分析の視点については、Steurer（2006）が、ステイクホルダー論を再整理し、規範的・技術的・記述的ステイクホルダー論においてそれぞれ、3つの分析視点（企業、ステイクホルダー、概念）が見られるとし、類型化している。記述的ステイクホルダー論の場合、企業の視点では、ステイクホルダーに関する企業の特徴と行動に焦点が置かれ、企業は実際にどのようにステイクホルダーを扱うかが問われる。また、ステイクホルダーの視点では、企業に関するステイクホルダーの特徴と行動に焦点が置かれ、ステイクホルダーは何を期待し、何を主張するかが問われる、と指摘した（p.62）。

依拠する理論としては、Jawahar and Mclaughlin（2001）が、記述的ステイクホルダー論を提起するために、組織のライフサイクル理論、資源依存理論、プロスペクト理論、およびステイクホルダー管理戦略を統合している。Jawahar and Mclaughlinの分析は、企業に視点を当てたものであるが、組織のライフサイクル理論にもとづいて、企業をスタートアップ（Start-up Stage）、新興成長（Emerging Growth Stage）、成熟（Mature Stage）、衰退/移行

（Decline/Transition Stage）の4つのステージに区分して記述していくことを提唱している。また、資源依存理論にもとづき、各々のステージで企業がどのステイクホルダーの資源にどの程度依存しているかを指摘し、プロスペクト理論は、企業が資源配分の決定を行うための判断基準を提供すると述べている。その上で、ステイクホルダー管理戦略を示し、企業は、ライフサイクルの各段階で、重要なステイクホルダーが異なること、次の段階へ進展するにつれ、別のステイクホルダーの重要度が増してくること、各段階で重要となるステイクホルダーに応じた戦略を展開することを提唱している（pp.400-411）。

また、記述的ステイクホルダー論で記述される内容は、まず、前述のJawahar and McLaughlin (2001) の組織のライフサイクル理論のように、事象を時系列で整理したり、ステージ区分を設けた整理が行われる(表2-5)。その際、企業については、その行動を、経済性の面だけでなく社会性の面、すなわち、企業のCSR活動やステイクホルダーとの関係性についても記述している。例えば、Polonsky (1995) は、時系列で事象を整理し、企業の行動・業績、関係するステイクホルダーとその利害を記述している(表2-6)。

続いて、分析の焦点が設定される。例えば、経営陣(CEO、取締役会等)の構成や影響力を確認したもの(Godos-Díez, FernándeZ-Gago, and Martí'nez-Campillo, 2011)、CSR活動が従業員の行為や心理に及ぼす影響(Bolton, Kim and O' Gorman, 2011)、組織文化等の無形資産の重要性(Surroca et al., 2010)等が論じられる。手法としては、インタビューやアンケート調査を用いられることが多い。

前述のように、経営者や従業員といった企業内部のステイクホルダーについては、掘り下げた詳細な記述がなされる一方で、企業と企業外部のステイクホルダーとの関係についての研究事例は少ない。また、企業外部のステイクホルダーについては、掘り下げて記述することなくその属性と行動を単一的に記述される傾向にある。この点については、高岡・谷口(2003)が指摘したステイクホルダー論の課題、すなわち、画一性(ステイクホルダーグループ内の構成者を同質と一括りにする)・連関性(ステイクホルダー間の繋がりを捉えていない)・静態性(ステイクホルダーの変化を捉えていない)の問題が、特に企業外部のステイクホルダーについては顕著に表れやすく、研究上留意すべき点であると考えられる(p.19)。

表 2-5 Jawahar and Mclaughlin (2001) による

組織のライフサイクルでの整理

ライフサイクルの ステージ	資源配分・意 思決定の枠組 み	一般的に重視されるステイクホルダーと ステイクホルダー戦略
スタートアップ (Start-up)	損失	一次ステイクホルダー：積極戦略 二次ステイクホルダー：防衛や反動リスク戦略
新興成長 (Emerging Growth)	利益	債権者、従業員、サプライヤー、業界団体：積極戦略 株主、顧客、政府、地域社会、環境団体：リスク回避戦略
成熟 (Mature)	利益	全ステイクホルダー：積極戦略、リスク回避戦略
衰退/移行 (Decline/Transition)	損失	一次ステイクホルダー：積極戦略 二次ステイクホルダー：防衛や反動リスク戦略

出所：Jawahar and Mclaughlin (2001) をもとに筆者作成

表 2-6 Polonsky (1995) の事例研究 ～マクドナルド社の環境問題への対応

時期	経営行動	ステイクホルダー	利害
70 年代	パッケージを紙製からポリスチレンに	環境保護団体 メディア 消費者 研究機関	消費者の森林保護意識の高揚 情報発信の影響力 紙使用への懸念 課題の調査と問題解決
80 年代	パッケージをリサイクルポリスチレンに変更	環境保護団体 研究機関 メディア 消費者 政府 サプライヤー リサイクル業者 企業	温暖化を告発 オゾン層破壊の発見 温暖化についての報道 ポリスチレン使用への懸念 温暖化対策の長期計画 パッケージ素材変更の要求 需要増大と素材の収集 リサイクルポリスチレンの使用
90 年代	パッケージをポリスチレンから紙製に戻す	環境保護団体 研究機関 消費者 リサイクル業者	オゾン層破壊とポリスチレンの関係を主張 科学的知見の公表 全ポリスチレンの変更を期待 代替損失を考慮するよう要求

出所：Polonsky (1995) をもとに筆者作成

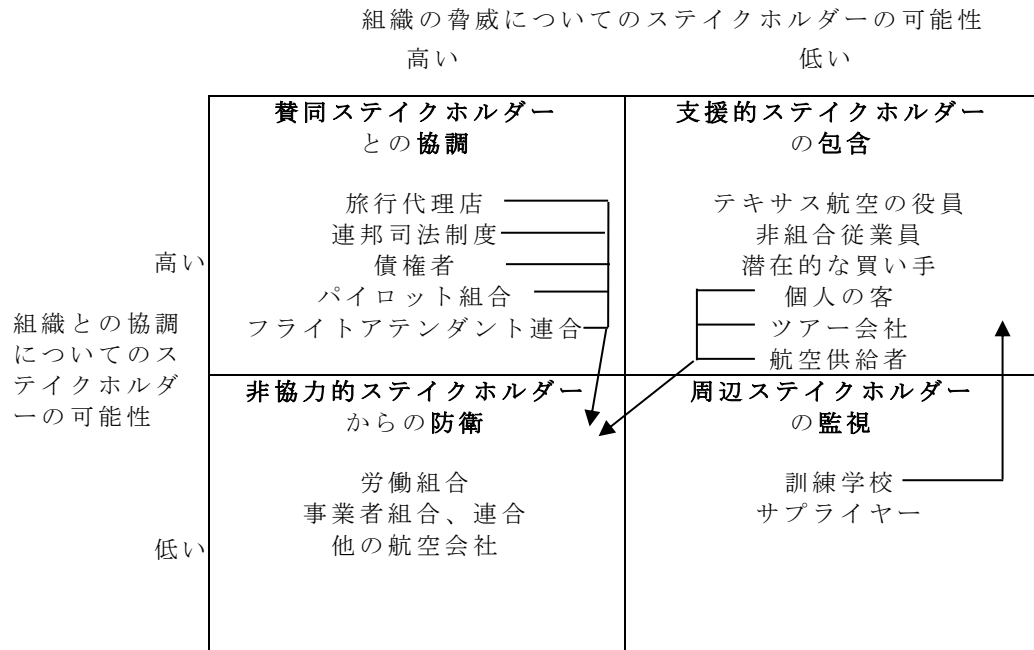
こうして、事象を整理し、ステイクホルダーの行動を記述した上で、いくつかの研究においては、さらに分類軸を設け、ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略等が示される（表 2-7）。分類軸としては、企業とステイクホルダーとの間での、利害、脅威、必要性等が、相互影響関係を把握する概念として用いられている。

表 2-7 ステイクホルダーの分析軸と分類方法

論者	分類軸	Type	分類	実証／事例
Polonsky(1995)	利害関係の方向性	1 軸 3 分類	ポジティブ、ネガティブ、双方向 (ステイクホルダー)	事例 (マクドナルド社)
Buyse and Verbeke (2003)	環境問題への対応姿勢	1 軸 3 分類	反発、公害防止、リーダーシップ (戦略)	実証 (ベルギーの 197 社)
Fassin (2009)	利害への対処の仕方	1 軸 3 分類	ステイクホルダー、圧力団体、監視者 (ステイクホルダー)	—
Henriques and Sadosky (1999)	感応の哲学	1 軸 4 分類	反発、防御、調和、賛同 (戦略)	実証 (カナダの 750 社)
Savage, Nix, Whitehead and Blair (1991)	潜在的支援×脅威の可能性	2 軸 4 分類	協調、包含、防衛、監視 (戦略)	事例 (航空会社と組合)
Friedman and Miles (2002)	必要性×関係性	2 軸 4 分類	防衛、日和見、排除、和解 (戦略)	事例 (企業とグリーンピース)
Mattingly and Berman (2006)	制度的／技術的×強み／弱み	2 軸 4 分類	制度強、制度弱、技術強、技術弱 (ステイクホルダー)	実証 (293 社)
Reed, Graves, Dandy, Posthumus, Hubacek, Morris, Prell, Quinn and Stringer (2009)	利害×権力	2 軸 4 分類	大衆的、支配的、背景設定的、中心的 (ステイクホルダー)	—
Mitchell, Agle, and Wood(1997)	パワー×正当性×緊急性	3 軸 8 分類	休眠、裁量、要求、支配、危険、依存、決定、非 (ステイクホルダー)	—

出所：筆者作成

例えば、Savage, Nix, Whitehead and Blair (1991) の事例研究では、企業にとってのステイクホルダーを、縦軸：潜在的な支援の可能性の高低、横軸：潜在的な脅威の可能性の高低の軸で、4象限に分類している（図2-2）。企業にとって一番重要なのは、右肩の、支援が高く脅威が低い、支援的ステイクホルダーである。



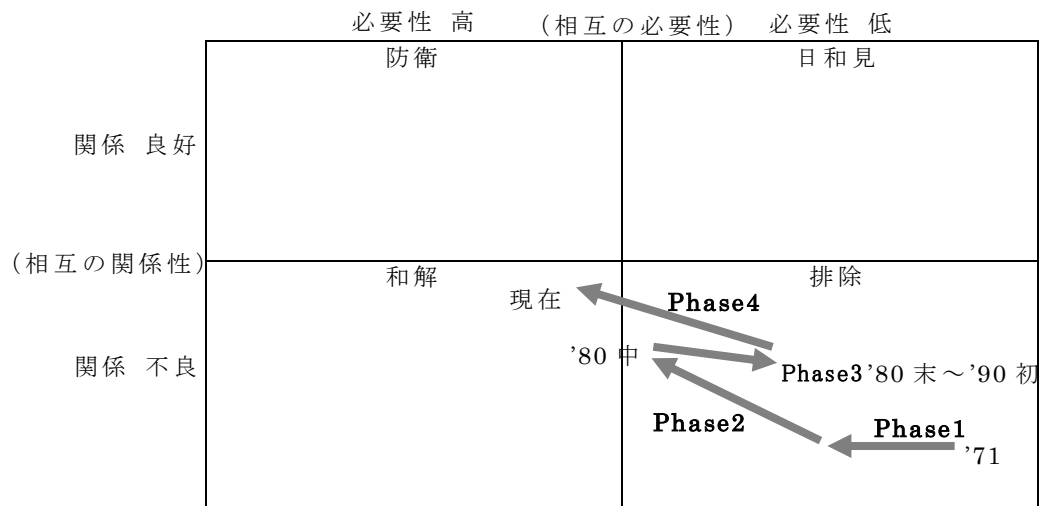
出所：Savage et al.(1991)をもとに筆者作成

図 2-2 Savage et al. (1991) の事例研究 ～イースタンエアライン社の事例～

Savage et al.は、ステイクホルダー戦略の事例として、倒産した航空会社イースタンエアラインと、関係するステイクホルダー、特に機械工組合との関係の変化を、この分析の枠組みによって示そうとした。1980年代に、イースタンエアライン社は、業績が悪化したため、賃金カットを提示したが、これに失敗し、労働組合はストライキで対抗した。同社は、企業買収で収益の立て直しを図ったものの、これも増益につながらず、結局、破産して、機材や路線も売却してしまった。この経営行動に対して、それまで賛同ステイクホルダーであった旅行代理店や支援的ステイクホルダーであった個人の客、ツアー会社等も、ことごとく非協力的ステイクホルダーに変化してしまった、という経緯を記述している。Savage et al.はこの論文で、賃金カットや資産売却等の企業行動の影響による、ステイクホルダーの変化の態様を記述して示した。

また、Friedman and Miles (2002) の事例研究では、企業とステイクホルダーとの関係を、縦軸：相互の関係性の良し悪し、横軸：相互の必要性の高低の軸で、4象限に分類している（図2-3）。例えば、必要性が高く関係も良好な場合は、これを悪化させない「防衛」を戦略とし、必要性が高いにもかかわらず

ず関係が悪い場合は「和解」戦略を採る、という。Friedman and Milesは、ステイクホルダー戦略の事例として、英国石油会社と環境NGOグリーンピースとの関係の変化を、この分析の枠組みによって示そうとした。なお、この時の企業とは、特定の一企業ではなく、グリーンピースにとって当時関係があった複数の企業とされている。1971年のPhase1では、企業は、グリーンピースを無視するか敵対していた。1980年代中盤までのPhase2では、当時、地球規模での環境問題としてクローズアップされてきたオゾンホールが発見されたものの、その原因となる企業の特定が困難であったため、原因の特定のために、企業がグリーンピースの力を借り、グリーンピースも資金援助を受けるなど、企業と接近していった。1980年代末～1990年代初頭のPhase3では、米国で反環境活動が興隆し、グリーンピースは、環境テロリストと見なされるようになり、企業との関係性が後退する。そして、2000年頃のPhase4では、地球温暖化等をめぐる国際会議の場で持続可能な開発が提唱されるなど、世界的レベルで環境に対する意識が高まったことにより、倫理や環境問題のスクリーニングができる実力のあるNGOと企業との戦略的提携が浮上してきた。グリーンピースは、他のNGOと協力して、問題解決行動へのアプローチを提唱し始めた。ここで初めてグリーンピースは、企業との間で、良好ではないものの必要性が高い関係となり、和解の象限に入っている。Friedman and Milesは、この論文で、ステイクホルダーの行動に焦点を当て、地球環境問題を介した企業との関係の変化の態様を、長期間にわたって記述して示した。



出所: Friedman and Miles(2002)をもとに筆者作成

図 2-3 Friedman and Miles(2002)の事例研究
～企業と環境 NGO グリーンピースの事例

以上、記述的ステイクホルダー論の研究動向を確認した。記述的ステイクホルダー論は、研究例が未だ少なく、研究対象や研究手法も多様で、模索状態にあり、統一的な議論には至っていない段階と考えられる。しかし、研究手法については、概ね、事象を時系列で整理したり、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とすべき重要なステイクホルダーを設定し、その行動を記述した上で、さらに分類軸を設け、ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略等を示すといった、一連の分析の流れも見えてきた。これは、伝統的なステイクホルダー論の議論の展開方法である、ステイクホルダーの特定、ステイクホルダーの利害の分析、ステイクホルダーのマネジメントへ言及していく、との流れとも一致している。

2.2.4 貢献と限界

ステイクホルダー論の貢献は、ステイクホルダーという概念によって、企業と、企業を取り巻く外部環境との関係を、より具体的に把握、分析することを可能にした点である。一方で、ステイクホルダー論の限界は、行為と結果の因果関係、そしてその理由までを明確にする理論ではないと考えられる点にある。狭義のステイクホルダーの定義が示す「その支援がなければ組織が存在を停止

してしまう」因果関係については、CSP-CFP関連研究やイベントスタディ等を通じて、企業事故等によりステイクホルダーの支援を失えば企業の存続と成長が損なわれることが明らかになってきている。従って、企業倫理、法令遵守等の研究において、この理論は有効であろう。しかし、広義のステイクホルダーまでを包含し、企業が社会性を高めれば、社会は企業を支援し、企業は存続し成長するの点については、未だ曖昧なままである。実際に、広義のステイクホルダーの影響力については、Freemanも、「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる (can affect)」と慎重に述べており、そうした広義のステイクホルダーが実際に企業の業績へ影響を及ぼすか否かは、ケースバイケースである余地を残している (Freeman, 1984, p.53)。

CSP-CFP関連研究によって、両者の相関関係をマクロ的な視点で捉えることはできるが、なぜ相関しているのかといった原因究明や、因果関係等については、相関研究だけでは回答を得ることができない。前述の岡本 (2015) は、日本企業の20年分のデータによる実証研究に取り組み、長期的なデータを用いることにより、社会性と経済性の因果関係にも迫ろうとしているが、現在達している結論は、「社会性は高業績にとっての十分条件とは言えないが、少なくとも必要条件ではある」といった状況である (p.110)。

ステイクホルダー論が、科学理論として完成されるためには、規範的レベルの主張について、因果関係とその理由が論理的・整合的に説明される必要がある。しかしながら、ステイクホルダー論は、Key (1999) が「プロセスを説明する文脈や因果律のない“理論”は、理論の要件を満たしているとはいえない」と指摘したように、未だ理論としての完成途上にあるとも言えよう²³ (p.326)。今後は、理論の中核である規範的ステイクホルダー論をベースに、技術的ステイクホルダー論でのマクロ視点からの知見を手掛かりにしつつ、さらに記述的ステイクホルダー論によってミクロ視点での知見を、事例研究を通じて蓄積し、補完していく必要があると考える。

そして、こうしたステイクホルダー論を、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明に、理論として適用するならば、ステイクホルダー論の中で、因果関係等が明確になっている部分はどこか、どのような条件で適用できるのかを峻別した上で適用する必要がある。さらに、社会性と経済性の追求が成立

している事例、ステイクホルダー間の影響関係が比較的明確に指摘できる事例を選定し、それが、なぜ、どのように成立しているのかを詳しく解明していく必要がある。

記述的ステイクホルダー論による研究を進めていくなれば、ステイクホルダーの取り扱いについてもまた、配慮が必要である。例えば、ステイクホルダーグループ内の構成者を同質と一括りにすること、ステイクホルダー間の繋がりを捉えていないこと、ステイクホルダーの変化を捉えていないことといった、画一性・関連性・静態性の問題に配慮する必要がある(高岡・谷口, 2003, p.19)。これらの課題の克服には、例えば、Mitchell, Agle and Wood (1997) がステイクホルダーを、パワー×正当性×緊急性の3軸で、休眠、裁量、要求、支配、危険、依存、決定、非ステイクホルダーと8種に識別したように、ステイクホルダーの属性を踏まえた検討が必要であろう(p.872)。また、Friedman and Miles (2002) が、環境保護団体と英国石油会社との関係の変化に関する事例研究を行ったように、数十年分にわたるステイクホルダー自身の変化や相互関係の変化を記述していくような検討も必要であろう。

以上のレビュー結果をもとに、本研究では、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明の理論的基盤としてステイクホルダー論を取り扱うとともに、ステイクホルダー論にもとづく事例研究の手法を採用することとする。分析手法としては、伝統的なステイクホルダー論の議論の展開方法に沿って、ステイクホルダーの認識、ステイクホルダーの利害の分析、ステイクホルダーのマネジメントへと進めていく。具体的には、事象を時系列で整理し(Polonsky, 1995)、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とする重要なステイクホルダーを設定し(Jawahar and McLaughlin, 2001)、その行動を記述した上で、さらに分類軸を設け(Savage et al., 1991; Friedman and Miles, 2002等)、ステイクホルダーのタイプやこれに応じるための企業の戦略を示すといった、一連の分析の流れを採用したいと考える。

しかしここで、企業の戦略へと検討を進めようとした時に、企業と外部環境との関係把握、分析の方向へと進化を遂げてきたステイクホルダー論では、企業の戦略を検討していくための理論基盤を十分に提供し得ないのである。よって、企業戦略に繋げる議論のためには、さらに、戦略論等の経営諸理論を取り

入れていく必要があると考えられる。

2.3 戦略論における社会性と経済性

戦略の定義について、井上（2002）は、多様な戦略の議論の中から共通する項目として、以下3点を抽出した。第一に、外部環境への適応のパターンを指し示すもの、第二に、長期的な成長・発展の方向を指し示すもの、第三に、組織構成員の意思決定のルールとなるもの、の3点である（pp.28-29）。井上（2002）が筆頭に挙げているように、戦略論では、企業の戦略を論じる際、しばしば、企業の外部環境にも言及される。そもそも経営戦略とは「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン」（Hofer and Schendel, 1978, 邦訳、pp.30-32）であるならば、戦略とは、企業の外部環境適応でもある。その際の外部環境とは、従来の戦略論では多くの場合、経済的環境を指していた。しかし本研究では、外部環境の中でも経済的環境に限定されない社会的環境の部分をも対象とすることになる。従って、本節での先行研究のレビューに際しては、戦略論において、企業と外部環境たる社会との関係性について言及されたものに着目し、レビューする。

2.3.1 オープン・システム企業観

先行研究において、企業の社会性と経済性との関係を論じる前提としての企業観は、論者により微妙に異なるが、多くが、オープン・システム企業観にもとづき、外部環境との相互作用が前提とされていることが分かる。これは、「企業と社会」論が企業と社会の関係性を論じるものであるということ、戦略論も、社会すなわち企業にとっての外部環境適応を論じるものである以上、ある意味当然のことではあるが、このオープン・システム企業観は、本研究でどのような視座、視点で論じていくかの重要な鍵となる。

小林（1986）によれば、組織と環境との関係の研究は、主として、「コンティンジェンシー理論（contingency theory）」と「組織間関係論（interorganizational relations）」とによってなされる。このうち、コンティンジェンシー理論は、企業の組織構造や戦略がその企業の置かれている環境によって決定されるという理論であり、その嚆矢となった Lawrence and Lorsch

(1967) の『Organization and Environment』では、前提とする企業観をオープン・システムとしている (pp.464-465)。

企業の外部環境適応に焦点を当てた戦略論として、本研究では、Thompson (1967) のオープン・システム企業観に着目した。彼は、企業は、閉鎖されたクローズド・システムではなく、外部環境との間で相互依存関係にあり、その行為は動的に捉える必要があると主張しており、こうした企業観が、ステイクホルダー論、つまり、企業と社会との関係を論じる立場との整合性の面から、適切と考えられるからである。

企業の行為を動的に捉えようとしたThompson (1967) は、それまでの経営学、特に組織論をレビューした上で、従来の合理的な科学的管理法は、組織に閉鎖性を仮定することによって、すなわち、より大きな環境からの不確実性を除去し、組織を概念的に閉ざしてしまうことによって成立していることを指摘した。しかし現実には、組織はより大きな環境との間での相互依存関係にあり、コントロールや予測が困難な影響力の下にあるため、意外性や不確実性の介入を予期せざるを得ないとしている。そこで、Thompsonは、組織を「半閉鎖的、半合理的」なものとして捉えることを提唱する。つまり、組織を「オープン・システムとして、すなわち不確定的でありかつ不確実性に直面するもの」としてとらえる。しかしながら同時に、合理性の基準の対象として、すなわち、確定性と確実性を要求するものとして考える」ことを提起するのである(邦訳、p.12)。

2.3.2 テクノロジー

オープン・システム企業観を採った時、企業の行動は、テクノロジーという概念で把握できるとThompson (1967) は述べている。これは、企業は外部環境との間で相互依存関係にあるオープン・システムであるとする、企業は、不確実性に直面するため、それへの対処が、企業の中心的課題となる、そして企業は、不確実性に対処するために、望ましい成果を生む合理性としての「テクノロジー」を運用しようとするのだという。テクノロジーの型として、Thompsonは以下を挙げている (邦訳、p.7-22)。

(1)長連結型テクノロジー(long-linked technology)

連続的な相互依存性にもとづく (例) 大量生産の組み立てライン

(2)媒介型テクノロジー(mediating technology)

相互依存関係にある主体を結びつける (例) 顧客との結びつき

(3)集約型テクノロジー(intensive technology)

専門的技法を結びつける (例) 総合病院での治療

以上より、本研究では、組織をオープン・システムと捉え、資源依存理論にもとづいてステイクホルダーとの間でのインプットとアウトプットの分析を試みる。さらに、インプットから望ましいアウトプットを生み出す行為手段であるテクノロジーについても、記述していく。

2.3.3 企業ドメインとドメイン・コンセンサス

企業と外部環境たる社会との関係を論じようとするれば、企業をオープン・システムと見なし、外部からのインプットを得て企業内部がどのように環境に適応し、いかなるアウトプットを生み出すのか、といった点を論じることとなる。またその際、企業と外部環境との境界を明確にするためには、当該企業の事業の範囲や責任の範囲がどこまでなのかを問う必要性が生じるであろう。これらの、企業と外部環境との境界、当該企業の事業の範囲や責任の範囲について論じたのが、企業ドメインの概念である。

企業の行為を動的に捉えようとしたThompson (1967) は、組織が複数のテクノロジーのマトリックスに依拠して成り立っており、各々のテクノロジーが何に依存しているかを分析することが、組織の行為の理解につながると指摘している。この依存関係とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張り、から成っており、Thompsonはこれらを「組織のドメイン (Organization's domain)」によって分析していくことを提起している。Thompsonは、オープン・システム企業観を前提とすると、企業の行動を、企業ドメインとして分析することが有効だと述べる (邦訳、p.32)。

ドメインについて、Thompsonは、Levine and White (1961) の研究を引用し、①製品やサービスの範囲、②製品やサービスを受ける対象となる主体、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張りから成っており、あらゆる組織が確立すべきものといった説明をしている (邦訳、p.32)。

また、石井・奥村・加護野・野中（1996）は、「諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域」「企業が現在と将来を通じてどのような社会的使命や社会的価値を実現しようと考えているのかを社内外に表明する基本的手段」と定義している（p.93）。

それでは、ドメインの枠組みにおいて、外部環境はどのように捉えられるのだろうか。Thompson（1967）は、単に「環境」では「それ以外のものすべて（Everything else）になってしまう」として、タスク環境（Dill, 1958）の概念を用いて論じている。タスク環境とすることによって、環境を、企業の「目標設定と目標達成に関連」した部分に限定しようと試みるのである（邦訳、p.34）。同様にDaft（2001）も、「広い意味で環境は無限であり、組織の外にあるものすべてが含まれる」。しかし「環境の中で特に組織が敏感に反応し、生き残るために反応しなければならない側面についてだけを考える」「組織にとっての環境とは、組織の境界の外に存在し、組織の全体または一部に影響を与え得る要素のみをいう」として、環境の各領域（セクター）内のドメイン（自分の活動のための部分）を分析している（邦訳、pp.87-88）。Daft（2001）は、組織と外部環境たる諸セクター（一般環境とタスク環境から成る）との間の重複関係を、ドメインとして示している（邦訳、pp.88-89）。このように、ドメインの概念を用いれば、外部環境についても、その範囲を「何もかも」ではなく、当該企業の目標設定と目標達成に関連した範囲に限定できるのである。これらの外部環境認識は、ステイクホルダー論の狭義および広義のステイクホルダー定義と整合的であると考えられる。

企業ドメインで議論されるのは、経営理念、事業構造、ドメイン・コンセンサスといったテーマである。ドメインを定義することは、基本理念を保持・追求していくことであり（石井他，1996，p.93）、組織の存在理由を定義することとされる（Thompson, 1967, 邦訳、p.36）。そこで、さらにドメイン・コンセンサスによる考察へと進めていく。

ドメイン・コンセンサスとは、「組織が何をし、何をしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合を規定する」ことである（Thompson, 1967, 邦訳、p.36）。経営者側のドメイン定義という集合と、顧客などを含む外部環境がそのドメインについ

て持っている認識という集合とが重なり合う、積集合に相当する部分である。重なる部分が大きいほど、その企業のドメインは社会的に認知されていると見なされる（榊原，1992，pp.33-37）。組織は、組織が依存している環境から、主張しているドメインを認知されることによって、インプットから望ましいアウトプットを生み出すことができるのである。つまり、ドメイン・コンセンサスは、どれだけその企業の社会的使命や社会的価値が、世の中に受け入れられているのかその指標となるもの、と考えられる。こうして社会的認知が得られた時、消費者の購買行動に繋がり、財務上の利益である対価、経済性が獲得できるものと考えられる。

以上の先行研究は、本研究における社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明のための前提として必要な諸条件を、適切に説明している。彼らは、オープン・システム企業観に立ち、企業と外部環境との関係を論じている。外部環境は、タスク環境とすることによって、企業の外部環境を、企業の目標設定や目標達成に関連させている。インプットから望ましいアウトプットを生み出す手段は、テクノロジーと呼ばれ、そのテクノロジーが何に依存しているか分析する概念として、企業ドメインを提起している。このドメインの概念を用いれば、事業の範囲や提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りを分析することにより、社会性と経済性をともに達成できる事業をどのように取捨選択するのかといった企業の行為を明らかにすることができると考えられる。

社会性と経済性をともに達成するプロセスの検討を進めていくためには、まずは、企業と外部環境との境界を明確にした上で、当該企業の事業の範囲や責任の範囲がどこまでなのかを問い、そのために事業の範囲を取捨選択して規定する必要性が生じる。戦略とは、一種の選択であり、特にCSRは自発的・裁量的な側面を帯びているため、そこにおいては何に取り組むかという取捨選択が一層問われるためである。さらに、外部から当該企業にいかなるインプットが入力されるのかを識別し、いかなる戦略で事業を遂行して責任を全うするアウトプットを生み出し、環境に適応していくのか、という内部プロセスを問う必要性が生じる。また、これらの議論は、抽象的なものに終始しないよう、具体的な分析ができる理論的枠組みを備えたものであることが求められる。

そこで本研究では、先行研究をもとに、まず、ステイクホルダー論の分析の枠組みを用いて、事象の整理を行った上で、戦略論にもとづき、企業のインプットとアウトプットおよびテクノロジーを確認する。さらに、企業の経営行動の変化を、ドメインの変化として捉えるとともに、ステイクホルダーとの間で形成されたドメイン・コンセンサスを考察していく。

なお、CSR 研究において、ドメインの概念を明示的に援用した事例には、前出の森本（1994）、藤田（2010）などがある。森本（1994）は、社会的責任を経営システムの中に位置づける狙いで「社会戦略の枠組」を構想した。枠組の縦軸を、社会的責任の自発性の程度とし、横軸は「ドメイン外からの期待を考慮しなければならない」と、本業との関連（ドメインか、アウトドメインか）としている。しかし、枠組みを提示した後、簡単な事例紹介を添える程度で、それ以上深まった検討はなされていない（pp.328-334）。Schwartz and Carroll（2003）は、経済的（economic）、法的（legal）、倫理的（ethical）の3つの社会的責任のドメインから成るベン図を提起し、そこで示される7つの領域各々に、該当する企業名を例示している。しかし、結論としては、業界によってこの3つのドメインの軽重が異なるであろうと指摘するにとどまっている（pp.519-524）。藤田（2010）は、経営戦略を、ドメイン形成を含む広い概念として定義し、ドメイン形成、事業分野の選定、競争戦略の方法など、あらゆる戦略的意思決定において、ステイクホルダーの利害への配慮という意味での「社会性への配慮」を組み込んだ「社会戦略」を提起している（pp.530-535）。また、ドメインの用語は用いていないものの、森本や藤田と同様に、事業との関連を軸に用いたものも見られる。谷口（1999）は、正当性を獲得する手段（社会的要請への適応か、社会的価値の創造か）と、正当性を獲得する対象領域（事業関連か、事業非関連か）の2軸で4類型の枠組みを提起している。伊吹（2005）は、事業内領域か、事業外領域かを横軸としている。このように、CSR 研究において、ドメインは、社会性と事業活動との関連性を論じる際概念として用いられてきている。

2.3.4 貢献と限界

以上のように、ドメインの概念は、経済性はもとより、社会性を反映した戦略的意思決定のステップとして、CSR 研究に援用されてきており、本研究で検討してきた理論的基盤の枠組みとして、可能性を有していると考えられる。しかし、いずれも概念の提示や簡単な事例紹介を添える程度に留まり、データにもとづいた事例研究などは、未だ十分になされていない。また、企業ドメインの研究では、ある時点の企業の方向性を示した静的な分析例が多く、ドメインの変化という面においては、十分に検討されていない²⁴。そこで本研究では、ドメインの枠組みを援用した分析の枠組みを設定し、これを用いて事例分析を行い、社会課題への対応の前後でのドメインの変化を捉えるとともに、社会との間で形成されたドメイン・コンセンサスを考察していく。

-
- ¹³ William and Chandler (2011, p.40) の戦略的 CSR の定義の原文は、次の通りである。
Strategic CSR The incorporation of a holistic CSR perspective within a firm's strategic planning and core operation so that the item is managed in the interests of a broad set of stakeholders to achieve maximum economic and social value over the medium to long term.
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ¹⁴ 「企業と社会」論や CSR 論の系譜については、森本 (1994)、加賀田 (2006) 櫻井 (1991、2001) 等を参考にした。
- ¹⁵ 4 要素とは、企業の強みと弱み (Organizational Strengths and Weaknesses)、市場の機会と脅威 (Market Opportunities and Threats)、経営者の個人的価値観と抱負 (Personal Values and Aspirations of Management)、社会に認知された義務 (Acknowledged Obligations to Society) の 4 つである (Andrews, 1987)。
- ¹⁶ 7-S とは、戦略 (Strategy)、構造 (Structure)、システム (System)、スタイル (Style)、スタッフ (Staff)、スキル (Skill)、共通の価値 (Shared Values) の 7 つである (Waterman, Peters, Phillips, 1980)。
- ¹⁷ Freeman (1984, p.31) の狭義のステイクホルダーの定義の原文は、次の通りである。
“those groups without support the organization would cease to exist.”
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ¹⁸ Freeman (1984, p.53) の広義のステイクホルダーの定義の原文は、次の通りである。
“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose”
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ¹⁹ 戦略的 CSR 論の前段階として、社会貢献活動が盛んになった 1990 年代以降見られるようになった戦略的フィランソロピー論がある。本研究では、社会貢献活動は中心的に扱わないため、詳述していないが、社会貢献活動の必要性を問われ、理論的根拠として提示された概念である。ここでは、企業の社会に対する貢献と、企業の利潤を求める活動との両立を図ることが論じられた。そして、両立のための手段の一つとして、企業の本業に関連する社会貢献活動であることが提唱された。これらの議論を通じて、フィランソロピーという用語に「戦略的」という用語を付加することによって、抽象的には、社会性と経済性の両立を志向する意味合いを、具体的には、本業と関連していることといった意味合いを帯びるようになったと考えられる。
- ²⁰ Wood and Jones (1995, p.231) の原文は、次の通りである。
“We propose that stakeholder theory holds the key to understanding the structures and dimensions of business-and-society relationships, since it is the essential foundation for discerning the relationships among various indicators of corporate performance.”
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ²¹ CSP-CFP 関連研究について、Donaldson and Preston (1995) は、残念ながら多くの CSP-CFP 関連研究において、ステイクホルダー論の理論的文脈に容易に変換することができず、社会業績には、利害関係者管理についての信頼できる指標が含まれていないと指摘している (Donaldson and Preston, 1995, pp.77-78)。
- ²² Vishwanathan and Duran (2018, p.1) の原文は、次の通りである。
“Current research, however, has shifted the focus from studying whether a relationship exists between CSP and CFP, to uncovering how CSP and CFP may be connected.”
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ²³ Key (1999, p.326) の原文は、次の通りである。
“However, a “theory” without context and causal laws to explain process does not meet the requirements of theory.”
日本語訳は、原文にもとづき筆者が作成した。
- ²⁴ ドメインの変化の状況を分析した論考は、あまり多く見られない。谷川 (2004) では、4 年間の財務分析結果からドメインの変化を捉えているが、そもそも数値化が困難な社会性を論じる場合、同様の手法を採ることができない。

第 3 章 研究方法

3.1 リサーチクエスチョンの設定

本研究の問題意識は、「企業存続やそのための競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方、つまり社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか」であった。この問題意識にもとづき、第 2 章で、先行研究のレビューを行った。CSR 論についてレビューした結果、企業による社会性の追求は、企業の根本目標であるはずの利益追求（経済性）と対立するものと伝統的に捉えられてきたことが確認できた。現在では、戦略的 CSR 論や CSV 等で社会性と経済性の追求の必要性が謳われるようになってきているものの、なぜ両者がともに達成できるのかといった、経営学の諸理論にもとづくプロセスの解明は、まだ十分にできていないことも確認できた。

以上の先行研究レビューの結果を踏まえ、本研究では、以下の通りリサーチクエスチョン（Research Question）を設定する。

リサーチクエスチョン①： なぜ、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか

リサーチクエスチョン②： どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか

これらのリサーチクエスチョン①および②は、どのような経営学の理論にもとづいて解明することができるのだろうか。まず、社会性の議論を担ってきた CSR 論の中でも特に、CSR 論の理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論に着目した。そこで、規範的ステイクホルダー論を理論の中核とし、技術的ステイクホルダー論における多数の CSP・CFP 関連研究等で得られたマクロレベルでの知見を参考にしつつも、ミクロレベルでの企業の行動と外部環境との影響関係を観察する記述的ステイクホルダー論をレビューした。その結果、企業のステイクホルダーへの対応状況を把握することにより、なぜ、どのように社会性と

経済性がともに達成されていくのか、という問いに接近できることが示唆された。

しかし、ステイクホルダー論のみでは、企業の経済性の部分を検討していくための理論基盤を十分に提供し得ないため、続いて、経済性の議論を担ってきた戦略論に着目した。ステイクホルダーへの対応を企業活動としてどのように展開していくのかという点を論じるために、オープン・システムとテクノロジー、企業ドメインとドメイン・コンセンサスといった概念を中心にレビューした。その結果、戦略論においては、外部環境との相互依存関係を、企業ドメインの変化によって把握することにより、なぜ、どのように社会性と経済性が達成されていくのか、という問いに接近できることが示唆された。

そこで、ステイクホルダー論および戦略論にもとづいた分析視座を、以下の通り設定する。ステイクホルダー論をベースに、戦略論の見地を加え、社会性と経済性をともに達成するプロセスを検討していくこととした。

分析視座①： ステイクホルダーへの対応

社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているのか（いないのか）

分析視座②： 企業ドメインの変化

社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているのか（いないのか）

上記 2 点の分析視座を設定し、その解明のために、事例研究の手法を採用することとした。

以上を通じて、なぜ、どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか、というリサーチクエスチョンを明らかにしていく。先行研究を概観すると、これまでは「社会性に対する取り組みを本業のマネジメントプロセスへ組み込むことが重要である」といった指摘にとどまっており、企業がどのように本業に組み込むのか、どのようなプロセスでそれを遂行するのか、どのような社会的・経済的アウトプットを生み出すのかといった、具体的な研究が十分になされてきていない。本研究では、ステイクホルダー論と戦略論に

もとづき、これらを解明する分析の枠組みを設定し、事例を客観的に分析することによって、具体的に解明していきたい。これらの問いに答え、社会性と経済性の達成のプロセスを明らかにしていくことによって、現在の CSR 論と企業の実践に寄与する知見もしくは発見事実を提示することが、本研究の目的である。

3.2 本研究の手法

前章では、ステイクホルダー論と戦略論の先行研究をレビューしてきた。ここまでの先行研究レビューの知見にもとづき、本研究では、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明のために、ステイクホルダー論および戦略論にもとづく事例研究の手法を採用する。CSR論の理論的基盤を担ってきたステイクホルダー論をベースに、戦略論の見地を加え、社会性と経済性をともに追求するプロセスを検討していく。

ステイクホルダー論においては、規範的ステイクホルダー論を理論の中核とし、技術的ステイクホルダー論における多数のCSP-CFP相関研究等で得られたマクロレベルでの知見を参考にしつつも、ミクロレベルでの企業の行動と外部環境との影響関係を観察する記述的ステイクホルダー論として、事例研究の手法を採用する。分析手法としては、伝統的なステイクホルダー論の議論の展開方法に沿って、ステイクホルダーの認識、ステイクホルダーの利害の分析、ステイクホルダーのマネジメントへと進めていく。具体的には、事象を時系列で整理し、企業の行動・業績を概観するとともに、関係するステイクホルダーとその利害を概観する（Polonsky, 1995）。続いて、組織のライフサイクルの視点から、ステージ区分を設けた整理を行った上で、分析対象とする重要なステイクホルダーを特定し、その行動を記述する（Jawahar and McLaughlin, 2001）。さらに、分類軸を設け、ステイクホルダーのタイプ（脅威／支援の可能性）等の視点から分類し、その変化を分析する（Savage et al.1991；Friedman and Miles, 2002）。

その上で、戦略論の見地から、ステイクホルダーに応じるための企業の戦略を検討していく。オープン・システム企業観にもとづいて、企業のインプットとアウトプットを明らかにし、外部環境との相互依存関係を分析する。さらに、

企業内部で運用されたテクノロジーを指摘し、このテクノロジーが、何に依存しているかを分析していく。依存とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りであり、これが企業ドメインである。前段のステイクホルダーとの関係を通じて、企業ドメインの変化が観察できれば、企業が、ステイクホルダーに対応した、社会性追求のプロセスの一端を示すことができるであろう。また、企業ドメインを変化させるとともに経済性を獲得していた場合、ドメイン・コンセンサスを考察していく。認知されたドメイン・コンセンサスが観察できれば、企業が、ステイクホルダーに対応した結果、経済性もまた追求できたというプロセスの一端を示すことができるであろう。

本研究では、ステイクホルダー論の貢献と課題を踏まえ、ステイクホルダーの認識と利害分析を記述する枠組みに加え、戦略論の見地から企業活動の社会性と経済性を記述する枠組みとを連動させながら、その変化を動的に記述していくといった、ステイクホルダー論と戦略論にもとづいた一連の分析の流れを採用したいと考える。以上の先行研究レビューを通じて得られた知見をもとに、社会性と経済性をともに達成するプロセスを論じるための事例研究の手法を提起していく。

3.3 分析枠組みの設定

3.3.1 ステイクホルダー論にもとづく分析枠組み

先行研究のレビューの結果をもとに、以下のステップで分析を行っていく。記述的ステイクホルダーの手法としては、事例研究を通じて、企業および外部環境の状況や変化を描写し、両者の相互依存関係について検討するといった方法がなされている。そこで、本研究ではまず、Polonsky（1995）の提唱する時系列での整理を行い、年代に応じた主な企業の行動・業績と、その時点に関係してくるステイクホルダー、そして彼らの利害で整理する（表 3-1）。

表 3-1 ステイクホルダー論の分析枠組み①

年	企業の行動・業績	ステイクホルダーの特定	ステイクホルダーの利害

出所：Polonsky（1995）をもとに筆者作成

次に、時系列整理の分析結果をさらに、Jawahar and Mclaughlin（2001）の提唱する手法に従い、組織のライフサイクル理論にもとづいて再整理し、精緻化していく。企業を組織のライフサイクルに応じて、スタートアップ、新興成長、成熟、衰退/移行の4ステージに区分して、経営行動・業績、重要なステイクホルダー、ステイクホルダーの位置づけを記述し、各ステージで重要となるステイクホルダーを分析、特定していく（表 3-2）。

表 3-2 ステイクホルダー論の分析枠組み②

ステージ	経営行動・業績	重要なステイクホルダー	ステイクホルダーの位置づけ
スタートアップ			
新興成長			
成熟			
衰退/移行			

出所：Jawahar and Mclaughlin（2001）をもとに筆者作成

さらに、企業にとってのステイクホルダーの位置づけとその変化を、Savage et al.（1991）の提唱する分析の枠組みで整理していく。まず、ステイクホルダーを、脅威／支援の可能性の観点から分類する。企業にとってのステイクホルダーを、縦軸は潜在的な支援の可能性の高低、横軸は潜在的な脅威の可能性の高低の軸で4象限に分類し、上記のステージに応じた変化を分析し、把握していく（図 3-1）。

組織の脅威についてのステイクホルダーの可能性			
		高い	低い
組織との協調 についてのス テイクホルダー の可能性	高い	賛同ステイクホルダー との協調	支援的ステイクホルダー の包含
	低い	非協力的ステイクホルダー からの防衛	周辺ステイクホルダー の監視

出所：Savage et al. (1991) をもとに筆者作成

図 3-1 ステイクホルダー論の分析枠組み③

先行研究の分析枠組みを検討した結果、以下のように複数の分析枠組みを組み合わせて分析を進めることにより、企業とステイクホルダーとの相互依存関係を段階的に精緻化していくことにする。

①Polonsky (1995) のフレームワークで時系列での整理

②Jawahar and Mclaughlin (2001) のフレームワークで組織のライフサイクルでの整理

③Savage et al. (1991) のフレームワークでステイクホルダーの変化の整理
こうして、ステイクホルダーと企業との相互依存関係を整理した上で、さらに、戦略論の視点から、企業の行動を分析していく。

3.3.2 戦略論にもとづく分析枠組み

企業の行動を分析するために、企業は外部環境との間で相互依存関係にあり、その行為は動的に捉える必要があるとする、オープン・システム企業観 (Thompson, 1967) にもとづいて分析を行う。これは、こうした企業観が、ステイクホルダー論、つまり、企業と社会との関係を論じる立場との整合性の面から、適切と考えたためである。

オープン・システム企業観の立場を採った時、企業は、外部環境からインプットを得、アウトプットを生成する。これらインプット、アウトプットの状況を分析する。さらに、その際の企業の行動を、テクノロジーという概念で把握していく。オープン・システム企業観の立場を採った時、企業は、不確実性に直面するため、それへの対処が、企業の中心的課題となり、不確実性に対処するために、望ましい成果を生む合理性としてのテクノロジーを運用しようとする。この一連の状況を以下の手順で分析していく。

①オープン・システムとテクノロジーでの整理 (Thompson, 1967)

②企業ドメインとドメイン・コンセンサスによる考察 (Thompson, 1967)

図 3-2 に、戦略論の分析枠組み①を示す。企業は、外部環境から何をインプットし、外部環境へ何をアウトプットとして生み出したかを、分析していく。またその際に、望ましい成果を生む合理性としてのテクノロジーとして、何を運用したかを、分析していく。



出所：Thompson (1967) をもとに筆者作成

図 3-2 戦略論の分析枠組み①

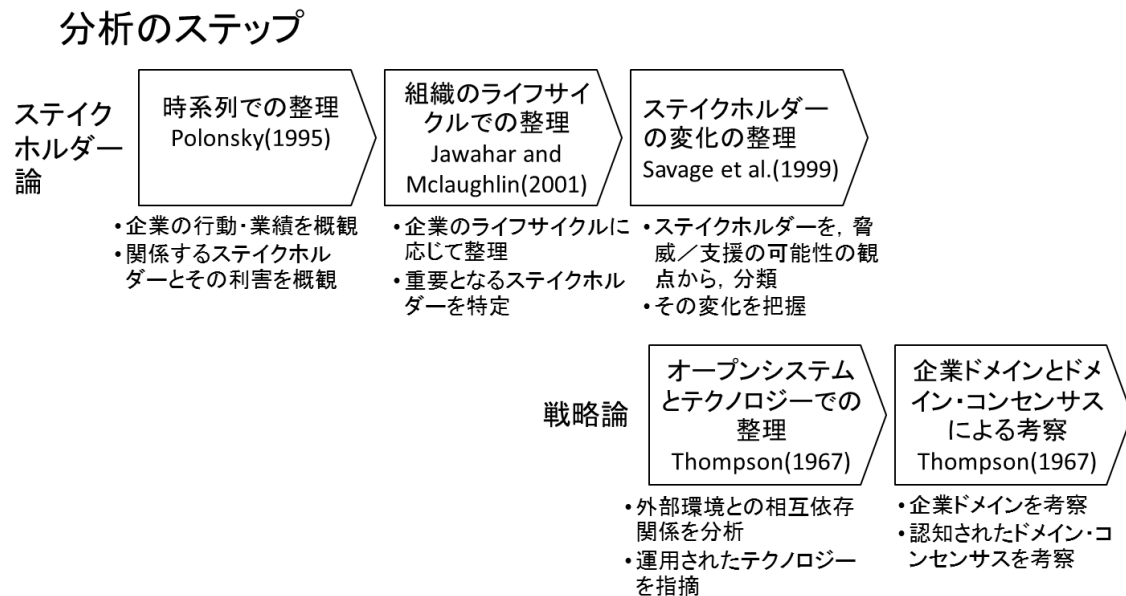
最後に、上記で分析したテクノロジーが何に依存しているかを分析していく。依存とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りであり、これが企業ドメインである (Thompson, 1967)。

表 3-3 戦略論の分析枠組み②

企業ドメイン	社会課題への対応前	社会課題への対応後
① 事業の範囲		
② サービスを受ける対象		
③ 提供するサービスに関して 組織が主張するそれ自体の 縄張り		

出所：Thompson（1967）をもとに筆者作成

ステイクホルダー論と戦略論の分析枠組みを用いた、本研究の分析のステップを、図 3-3 にまとめて示す。



出所：筆者作成

図 3-3 本研究の分析のステップ

3.4 事例研究の方法

Yin（1994）によれば、社会科学的研究における問題は、「どのように、なぜ、誰が、何が、どこで、どれほど」といった問いのいずれに焦点を当てるかによって、接近方法が選択される。第 2 章で述べたように、社会性と経済性の達成については、既に多くの先行研究によって触れられているものの、具体的な研

究の方法論は未だ確立されていない状態にある。こうした研究対象には、どのように接近していくべきであろうか。

3.4.1 事例研究とする理由

社会科学の研究においては、企業環境を、変数のシステムとして捉えるか、行為のシステムとして捉えるか、という二つの立場があると沼上（2000）は指摘する。変数のシステムとする立場は、環境と企業の間を、因果関係に支配された変数間のシステムとして捉えるものであり、行為のシステムとする立場は、意図を持った行為主体たる企業が環境との間で複雑な相互依存関係を形成したものとして捉えるものである（pp.27-60）。本研究はどちらの立場を採るべきであろうか。

CSR 研究においても、変数のシステム、行為のシステム、双方の立場が見られる。まず、変数のシステムとして捉える立場の代表例は、統計的手法による研究である。CSR 研究においては、第 2 章で述べた CSP-CFP 相関研究がこれに相当する。CSP-CFP 相関研究とは、前述の通り、CSR が、実際にはどれだけ企業の経済性に寄与したかを明らかにするために、企業の社会的パフォーマンスと企業の財務的パフォーマンスの相関関係を、数値データにもとづいて明らかにしようとする実証研究である。この研究は、米国を中心に 1990 年頃から多くの研究成果が蓄積されているが、未だ CSP と CFP との間に明確な相関が確認できるまでには至っていないのが実情である。岡田（2012）によれば、Margolis and Elfenbein（2007）は、CSP と CFP の関係を検証する実証研究 167 件をメタ分析した結果、企業の CSR 活動には小さいながらも確実に財務的パフォーマンスに対する正の効果があることを示していること、また、Pelozo（2009）が、CSP と CFP の関係を検証した論文および記事について計 159 件を網羅的に分類整理したところ、両者に正の関係を見いだしたものが 63%、負の関係を見いだしたものが 15%、その他 22%は中立か不明であったことを報告している。さらに岡田（2015）によれば、CSR 活動が経済的価値にマイナスの影響を与えないという研究については、「すでに約 200 の実証研究が行われており、それらの研究を総合的に分析した結果、両者の間には非常に弱いプラスの因果関係があることがわかっている」というが、「プラスの価値を生み出す

活動が経済的価値へ与える影響に関しては、実証研究がほぼ存在せず、これから解明すべき領域」であるという（p.43）。岡本（2014）も、企業の CSR 活動が企業にもたらす経済的成果「CSP-CFP 関係」研究においても、「依然として明確な結論は得られていないのが現状である」と述べている（p.66）。

このように、数値データを用いた膨大な実証研究の蓄積をもってしても、社会的価値が経済的価値につながることや、そもそも両者の因果関係も、はっきりとした形で未だ捉えられていない状況である。さらに近年では、CSP と CFP との関係が、直線的な正または負ではなく、U 字型である（Barnett and Salomon, 2012）、また、制度的背景（Julian and Ofori-dankwa, 2013）、社会的責任投資（SRI）の影響（Barnett and Salomon, 2006）、無形資産の影響（Surroca et al., 2010）、顧客ロイヤルティ拡大の影響（Sen and Bhattacharya, 2001）といった様々な媒介変数の存在も指摘されるようになってきている。

これら一連の実証研究は、CSR 研究において、環境と企業の間を、因果関係に支配された変数間のシステムとして捉えることの難しさを示している。難しさの根本原因は、次の 2 点にあると考えられる。第一の原因は、特に社会性の部分を正確に数値化することが困難だという点である。経済的成果の測定には、利益などの財務成果といった、金額や数値で明示できる共通の指標が存在するため、成果評価や比較の基準が比較的明快である。しかし、社会的成果については、何をもって社会的成果とするかという因子の特定も、それを数値化する手法も、成果評価の手法も、未だ統一見解は得られていない。企業の様々な活動を、トリプルボトムライン²⁵を初めとする指標で測定し、数値化し、説明変数を作り出すしかないのが実情であり、現在も、様々な研究者が、説明力の高い合成変数の作成に取り組んでいる状況にある。第一の原因は、CSR 研究において、企業が社会に及ぼす成果を変数にすることの困難さを示唆している。

第二の原因は、各々の企業が異なる意図を持った行為主体であること、そして、それぞれの企業にとっての企業環境が異なること、ゆえに、これらの間での複雑な相互関係を統計的に解明しようとしても、あまりにも多様であるがゆえに、漠然とした結果しか得られないという点である。第二の原因は、CSR 研究において、環境と企業の間を単純な変数のシステムとして捉えることの困

難さを示唆している。

それでは、一方の行為のシステムの立場はどうだろう。行為のシステムとする立場は、意図を持った行為主体たる企業が環境との間で複雑な相互依存関係を形成したものとして捉えるものである。前出の変数のシステムにおける CSP-CFP 相関研究の中で、Barnett and Salomon (2012) は、両者の関係は直接的ではなく U 字型であり、企業の行動や CSR に対するステイクホルダーの反応は、企業ごとに異なる結果を CSR にもたらすと報告した。さらに、CSP と CFP の関係には経路依存性があり、そうした経路を構築できる能力「SIC (stakeholder influence capacity)」の構築を提起している (p.1317)。であるならば、優れた経路とはどのようなものか、どのように構築され得るのか、等を探求することが、より有意義であると考えられる。同様に、岡田 (2015) も、「個別企業は異質であるという前提」に立った上で、個別企業の能力に着目しており、今後は、社会性投資と経済性投資との間に相乗効果を生み出す能力 (社会経済的収束能力) は、どのようにすれば保有できるのかを明らかにしていくこと等を今後の重要な課題と指摘している (p.44)。このような現状は、Vishwanathan and Duran (2018) の指摘する通り、「現在の研究では、CSP と CFP との関係が存在するかどうか (whether) を調べることから、CSP と CFP がどのようにつながり得るか (how) を明らかにすることに焦点が移っている」ことを示している (p.1)。

以上のような状況に鑑みれば、本研究のテーマである、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明にあたっては、意図を持った行為主体たる企業が環境との間で複雑な相互依存関係を形成したものとして捉える、行為のシステムの立場を採り、企業と環境との関係性の描写を通じてプロセスを解明していく手法のほうが、適切だと考えられる。なぜならば、外部環境たる社会と企業との関係を問う場合、両者の関係は、各々の要求を帯びた様々なステイクホルダーに象徴される社会と、これに戦略的に対応していこうとする企業との間の複雑な相互依存関係となる。従って、両者の関係は、単純な線形の因果関係を想定する変数システムよりも、行為システムを想定したほうが適切と考えられるためである。よって、本研究では、これらの変数システムの立場は採らず、企業が外部環境たる社会との間で形成している複雑な相互依存関係を捉えるべ

く記述していく事例研究の手法を採用すべきと考えられる。事例研究の手法を採ることにより、本研究は、「法則定立的アプローチ（変数システムの記述）」ではなく、「解釈学的アプローチ（行為システムの記述）」（沼上，2000）によるメカニズム解明を行うことになる。従って、本研究では、少数の事例、特異な事例に焦点を当て、より詳細なデータや情報を収集して記述し、理解を深め、新たな仮説を生み出していこうとする、事例研究を通じた記述論による仮説構築型の研究手法を採ることになる。

3.4.2 事例研究の手順

事例研究を行う際の手順とは、いかなるものだろうか。本研究のリサーチクエスションは、「なぜ、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」「どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」であった。このような、「なぜ、どのように」という問いが提示されている場合に、事例研究が選択されることになる。

事例研究の手順は、その手順を明快に示した Eisenhardt (1989) によれば、以下のように進められる。

- ①着手： 初期のリサーチクエスションの設定と先験的に得られた構成概念（A priori specification of constructs）の明確化
- ②事例の選定： 既存の事例を再現したり、理論を拡張するような事例、極端な例を提供するような事例を選択する
- ③用具と手続きの準備： 定性的データと定量的データなど、複数のデータ収集方法を組み合わせる
- ④現場に入る： 柔軟な姿勢でデータ収集を行う
- ⑤事例のデータを分析する： 事例のデータから理論を構築する
- ⑥複数の事例から型を探る： 事例をカテゴリーに分け、カテゴリー内の類似、カテゴリー外の差異を探る、事例を対比し、事例間の類似と差異を挙げる等である。
- ⑦発見事実の提示： 以上の手順を通じて、暫定的なテーマ、コンセプト、変数間の可能性等を浮き彫りにし、収集したデータとの整合性を反復的に評価し、初期の構成概念を鮮明化したり、構成概念間の緊密な

関係がいずれの場合も証拠にフィットすることを確認する。

本研究では、Eisenhardt の手順を参考に、事例の選定、データの収集、データ分析、事例間の比較、発見事実の提示を行っていく。

3.4.3 単一企業の事例とする理由

Yin (1994) によれば、事例研究の設計には、単一事例と複数事例とがあり、単一事例は、決定的ケース (critical case)、極端なあるいはユニークなケース (extreme or unique case)、新事実のケース (revelatory case) で用いられるとする (邦訳、pp.53-55)。本研究はどちらの立場を採るべきであろうか。本研究のテーマである、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明にあたって、本研究では、前述のように、企業と社会との間で形成される複雑な相互依存関係を記述する、事例研究の手法を採用している。その際、記述する事例を、単一とするか複数とするか、であるが、本研究では、単一企業の事例とする手法を採用することとした。その根拠は、以下 2 点である。

第一に、事例とすべき企業の稀少性である。本研究を進めるにあたっては、関係性の見えにくい社会性と経済性をともに達成したと見なし得る、できるだけ明確な事例企業を探し出し、そのプロセスを記述していくことこそが、必須となる。そうした企業とは、Barnett and Salomon (2012) が報告した U 字型においては最右端に位置し、CSP と CFP をともに高いレベルで実現している企業であり、その他多くの企業とは一線を画す、極端なあるいはユニークなケースと呼ぶべきものだからである。

第二に、本研究がプロセスを明らかにしていくものだからである。そのプロセスとは、企業と社会とが複雑に影響し合うものであることが予想される。また、行為の結果が現れるまでに時間を要するらしいことも指摘されている (岡本, 2015)。さらに、そこには企業ごとの能力の差があるらしいことも報告されている (Barnett and Salomon, 2012 ; 岡田, 2015)。こうした状況に置かれている企業のプロセスを解明するには、複数の企業をある一定の時期で輪切りにして分析する手法では、プロセスは見えてこない。寧ろ、社会性と経済性をともに達成していると考えられる極端なあるいはユニークな企業を見つけ出し、その企業が、外部環境たる社会との間で、どのような関係性を構築してい

るのかを、長期にわたって描写することでこそ、それが可能になると考える。

以上 2 点の根拠により、本研究では、単一企業の事例とする手法を採用することとした。単一企業の事例研究とすることにより、極端なあるいはユニークな事例企業について、複数の時期に焦点を当てながら、長期にわたって詳しく記述していくことが可能となる。そして、その記述から、なぜ、どのように社会性と経済性はともに達成されるのか、という問いに対する、この極端なあるいはユニークな企業の辿ったプロセスを浮き上がらせて見せることが可能になると考える。

ところで、事例研究に対する批判としては、「厳密さの欠如」「科学的一般化の基礎を提供していない」といった指摘がある。単一事例の研究であれば、そうした批判への対応は一層重要なものとなる。厳密さの欠如については、事例研究の手法を理論的に整理した Eisenhardt (1989) の手順に従うことによって、単一事例であっても厳密さに留意することが可能である。一方、科学的一般化については、単一事例の場合、複数事例の場合よりもさらに困難になる。研究の結論が、特定の範囲にしか適用できないものになりやすいためである。しかし、単一事例の優位性を主張した論者も存在する。個々の事例研究を実験に見立て、再現可能性を志向する Eisenhardt (1989) や Yin (1994) に対し、Dyer and Wilkins (1991) は、単一の事例の動的な側面を深く観察し、これを社会的な文脈の中で示すことができる単一事例の優位性を主張した。沼上 (2000) は、不変の法則を確立するためではなく、行為システムの記述による、社会現象のメカニズムの解明のための方法として、単一事例の研究の有効性を主張している (p.185)。

本研究は、「なぜ、どのように、社会性と経済性がともに達成されるのか」を解明するために、社会性と経済性をともに達成したと見なし得る事例を見つけ出し、その企業が外部環境たる社会との間で形成している複雑な相互依存関係を解明していくものである。そのためには、取り扱う事例は単一企業の事例であっても、「社会性と経済性をともに達成できている」ことが明確に指摘できる、極端なあるいはユニークな事例であり、詳細な記述を通じて新たな仮説を生み出すための発見事実を提示していこうとしている。

そこで本研究は、事例研究、特に単一事例の研究上の課題に配慮するために、

次の二段階で進めていくこととした。まず、事例研究Ⅰで社会性と経済性をともに達成したと見なし得る事例を集め、パイロットスタディを行う。これは、多数の企業の中から、「社会性と経済性をともに達成できている」ことが明確に指摘できる極端なあるいはユニークな事例を見つけるための第一段階として、実施するものである。本研究では、多数の企業の中から対象企業 9 社を選定し、本研究の分析視座にもとづいてパイロットスタディを行っている。これを前提に、さらに第二段階として、事例対象企業を 1 社に定めてより深く分析する事例研究Ⅱを行う。これは、多数の企業の中から、「社会性と経済性をともに達成できている」ことが明確に指摘できる極端なあるいはユニークな事例として選ばれた 1 社について、より詳細なデータや情報を収集して記述し、理解を深め、新たな仮説を生み出していこうとするためである。

本研究では、事例研究の結果として提示した発見事実は、特定の範囲にしか適用できないという限界もわきまえつつ、社会的な文脈を重視し、社会や企業の現象のメカニズムの解明に注力するために、単一企業による事例を採用する。しかしながら、より深い分析を行うのは 1 社であっても、社会性と経済性をともに達成したと見なし得る事例対象企業 9 社のパイロットスタディを前提としていること、また、事例対象企業 1 社において複数の時期を抽出し、各時期におけるステイクホルダーへの対応や戦略の様相を多面的に明らかにしていくこと等によって、本研究の中に複数の事例が包含されるように配慮している。また、本研究の末尾において、事例とした企業以外が、この発見事実からいかなる知見を得ることができるかについても言及していく。

²⁵ トリプルボトムライン： 企業の業績を、財務的数値だけではなく、経済性・社会性・環境への配慮の 3 点から評価しようとする考え方。

第 4 章 事例研究 I

4.1 事例研究 I 対象企業の抽出

4.1.1 事例対象企業の抽出の手順

本研究の事例選定にあたり、まず、事例対象企業の抽出を行った。事例抽出にあたっては、社会性と経済性をともに達成できていると見なし得る企業を、一定の基準にもとづいてスクリーニングを行うこととした。対象とする期間は、日本で「CSR 元年」と呼ばれた 2003 年から 10 年後の 2013 年度を起点とし、その時点で最新の 3 年分（2010 年度、2011 年度、2012 年度）のデータを用いることとした。期間選定の根拠としては、2003 年の CSR 元年以降、日本企業各社で、サステナビリティレポート等の情報開示が進展し、それから 10 年を経た 2013 年であれば、実践例やデータが十分に収集できる環境が整ってきたこと、また、2003 年の CSR 元年以降、戦略的 CSR や CSV 等が提唱され、社会性と経済性をともに達成することが目指されるようになり、それから 10 年を経た 2013 年であれば、実践例や成果が蓄積され、データを収集するのに最適な時期と考えられるためである²⁶。

スクリーニングの手順は、以下の通りである。

ステップ① 社会性を達成している企業の抽出

社会性を達成している企業を抽出するための情報源として、現在、日本の CSR 研究で広く利用されている²⁷『CSR 企業総覧』（東洋経済新報社）の該当年度分を用いる。「雇用/人材活用」「企業統治+社会性」「環境」の 3 分野で高スコアの企業を抽出する。具体的には、この 3 分野×3 年分について、そのスコアを集計し、トップ 30 位以内にランク入りした企業 109 社を抽出した。さらに、これらの社会性に優れている企業 109 社の中から、3 分野×3 年分（全 9 項目）のうち、9 項目の半数を超える 5 項目以上でトップ 30 位以内にランク入りした企業 21 社を抽出した。

ステップ② 社会性に加え、経済性も達成している企業の抽出

ステップ①で抽出した 21 社について、「有価証券報告書」をもとに、売上高営業利益率を算出し、各々の業種平均を 3 年とも上回る企業（9 社）を抽出

した。

ステップ③ 社会性と経済性をともに達成する取り組み内容の確認

ステップ②で抽出した 9 社について、各社の 3 年分の CSR 報告書・サステナビリティレポート等入手し、記載内容を確認した。ステップ②で抽出した 9 社ともに、社会性と経済性をともに達成する取り組み内容が、データにもとづいて収集できることを、確認した。

4.1.2 事例対象企業の抽出の結果

事例対象企業の抽出の結果を、巻末の参考資料に示す。表の左端に●印を付与した企業が、本研究のスクリーニングで最終的に社会性と経済性をともに達成しているとみなされた企業 9 社である。その概要を表 4-1 に示す。

まず全体を概観していえることは、その多くが一部上場の製造業であるという点である。社会課題に応える財・サービスの内容として抽出されたのは、環境・資源問題への対策（表中(1)）が最も多い。その手法は、資源・エネルギーの節減、廃棄物や環境負荷物質の低減・削減、新たな資源・エネルギーへの代替等である。次に多いのが、安全・健康・快適性への配慮（表中(2)）であった。これらのことから、環境・安全といった社会課題に、具体的な財・サービスの提供によって明確に対応することができる大規模な製造業は、社会性と経済性の達成を訴求しやすいことが窺われる。

社会性に応えるための社内体制（理念・方針、体制、戦略等）として抽出されたのは、CSR と関連付けた経営方針・目標（表中(3)）と社内外での CSR 推進体制の確立（表中(4)）である。経営方針等については、ビジョン経営指標による CSR マネジメントから財務目標も含む年度目標の設定を行うことや、「サステナビリティ戦略」項目を定め、環境、安全、経済的貢献等を一体的に行うことなどが挙げられている。また、社内外体制については、経営トップを据えた CSR 推進体制や、スタッフ部門の設置、サプライチェーン全体でのマネジメントシステムの構築等が挙げられている。これらのことから、社会性と経済性をともに達成しているとみなし得る企業においては、社会性に応えるための経営方針の中で、経済性の達成についても取り扱っていること、CSR 推進体制を経営トップが主導し、サプライチェーンにまで及んでいること等が窺われる。

表 4-1 社会性と経済性を達成している企業のスクリーニングの結果（概要）

企業名	業種	社会課題に応える財・サービス (1)環境・資源 (2)安全・健康・快適性	社会課題に応えるための社内体制（理念・方針、体制、戦略等） (3)CSR と関連付けた経営方針・目標 (4)社内外 CSR 推進体制の確立
東芝	電気機器	(1)環境性能 No.1 製品の創出、エネルギーの低炭素化技術	(4)サプライチェーンでの CSR 推進
トヨタ自動車	輸送用機器	(1)ハイブリッド車、低燃費車、廃棄物量・水使用削減、再資源化、低排ガス車、燃料電池車 (2)ウェルキャブ車・NCAP5☆、交通情報の提供/収集対応車	(3)ビジョン経営指標による CSR マネジメント・年度目標の設定（財務目標も含む） (4)会長を委員長とした CSR 委員会
帝人	繊維工業	(1)環境配慮設計の推進	(3)ESH（環境保全、安全・防災、健康）マネジメント
日産自動車	輸送用機器	(1)ゼロ・エミッションクリーンディーゼル車、低燃費車、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車	(3)8 つの「サステナビリティ戦略」（環境、安全、バリューチェーン、経済的貢献、コーポレートガバナンス・内部統制）
コニカミノルタ	電気機器	(1)グリーンプロダクツ売上比率 58%、製品の材料・エネルギーコストダウン、販売機会の獲得、販売機会損失ゼロ、グリーンプロダクツ製品群	(3)CSR 推進体制（CSR 担当執行役他） (4)CSR 推進活動の重点目標の設定、サプライチェーンで紛争鉱物規制対応のためのマネジメントシステムを構築
日立製作所	電気機器	(1)環境適合製品売上高比率 89%、環境負荷の低減、再生可能エネルギー事業 (2)ヘルスケア事業	(3)「中期経営計画」と CSR 活動を連携
日本郵船	海運業	(1)環境（環境マスマバランスによる環境負荷低減） (2)安全（事故対応訓練、ニアミス 3000 活動）	(3)自社と社会の利益を同時に最大化していく統合思考の経営 (4)CSR タスクフォースメンバー任命
ダイキン工業	機械	(1)「空調」と「フッ素化学」を軸に、途上国を含む省エネルギー・CO ₂ 抑制、次世代冷媒の実用化・普及、ヒートポンプ式暖房市場の創出	(4)CSR 担当役員を委員長とした「CSR 委員会」、スタッフ部門「CSR・地球環境センター」を設置
アイシン精機	輸送用機器	成長シナリオ「AISIN Group VISION 2020」にもとづく (1)「燃費向上（ハイブリッド車関連）」 (2)「安全・安心（高度道路交通システム関連）」「快適・利便（乗降性の向上・快適な車内空間）」製品群の創出	(3)「アイシングループ企業行動憲章」にもとづく社員教育・啓発（一般の従業員向け・CSR マネジメント向け研修）、 (4)各種委員会の設置と社内をモニタリング、取締役会への報告

出所：各社の CSR 報告書・サステナビリティレポート等
および有価証券報告書をもとに筆者作成

4.2 事例研究 I の分析

前節で抽出した 9 社を対象に、事例研究で用いる企業を抽出するため、パイロット事例調査を実施した。その際、各社の事例は、本研究のリサーチクエスションの解明にどのように繋がるか、との視点で確認をしていく必要がある。そこで、以下の分析視座で調査し、整理を行った。

(1) ステイクホルダーへの対応（分析視座①）

社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているのか（いないのか）

(2) 企業ドメインの変化（分析視座②）

社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているのか（いないのか）

情報源は、9 社の比較の際に条件を同一にするために、スクリーニングのステップ③で収集した、各社の発行した報告書（CSR 報告書、サステナビリティレポート等）とした。報告書の対象年度は、スクリーニングの際に用いた 2010 年度版、2011 年度版、2012 年度版とし、内容に変化がある場合は、起点である 2013 年度から見て最新情報となる 2012 年度版を優先的に採用することとした。

各社の報告書から、以下の情報を抽出し、整理した。

(a) 企業概要：社名、創業年、本社所在地、主な事業、従業員数、売上高
各社の事業内容や規模といった、基本的な情報を確認した。

(b) ステイクホルダー：主なステイクホルダーおよび彼らに対する責任
各社が報告書で掲げているステイクホルダーおよび彼らに対する責任についての記述を採録した。

(c) 社会課題：社会課題の項目と具体的な内容
各社が報告書で掲げている社会課題の項目と具体的な内容についての記述を採録した。

(d) 社会課題の解決策：課題の解決策、具体的な財・サービス
各社が報告書で掲げている社会課題の解決策として実際に提供されている具体的な財・サービスについての記述を採録した。

(e) ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

(b) ~ (d) のデータを用い、(b) ステイクホルダーと (c) 社会課題との間の繋がりが、(d) 社会課題の解決策として明確に示されているか、具体的な財・サービスとして、実際に提供され、具体的な事業として展開されているかとの関連性について整理した。

分析視座①ステイクホルダーへの対応は、(b) によって確認する。また、分析視座②企業ドメインの変化については、(c) (d) (e) によって確認する。ドメインとは、①製品やサービスの範囲、②製品やサービスを受ける対象となる主体、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り (Thompson, 1967) から成っており、(a) ~ (e) の情報量が豊富かつ詳細で、(b) ステイクホルダーと、(c) 社会課題、(d) 提供する財・サービスとの関連性が明瞭であればあるほど、社会性と経済性の達成ができている可能性が高い事例であり、本研究の事例企業として相応しいと考えられる。

なお、「同社が掲げている社会課題」については、各社の報告書において、図表もしくは本文中に課題として列記してあるものを採録した。本研究で社会課題とは、ステイクホルダーが保有する懸念であり、かつその懸念が一定の広がりを持って共有され、解決が望まれる事象とする。但し、課題のうち、主として社内に起因する課題や社内運営上の課題としての、コーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンス、法令遵守等など、社会課題とはいいい難いものについては、本研究の対象とは異なるため、採録していない²⁸。

4.2.1 事例 ①東芝

(1) 東芝の企業概要

東芝は、1875（明治 8）年創業の大手電機機器メーカーである。創業以来、家電から社会インフラまで幅広く手掛けている。同社の売上高（連結）は 6 兆 1,003 億円、従業員（連結）は約 21 万人という規模を誇る（表 4-2）。

表 4-2 東芝の企業概要

社名	株式会社東芝
創業年	1875（明治 8）年
本社所在地	東京都港区芝浦 1-1-1
主な事業内容	社会インフラシステム事業、電子デバイス事業、デジタル プロダクツ事業、家庭電器事業
従業員数（連結）	209,784 人（2012 年 3 月現在）
売上高（連結）	6 兆 1,003 億円（2012 年 3 月現在）

出所：東芝グループ CSR レポート(2012)をもとに筆者作成

(2) 東芝のステイクホルダー

東芝のステイクホルダーは、世界 30 か国以上で多岐に亘っている。特に、顧客は、事業によって異なり、個人、法人、官公庁と多様である。ステイクホルダーの一つである政府・自治体は、製品を納入する顧客でもあり、地域社会は、世界 30 か国以上に主要な事業場を置いているため、それぞれの地域の文化や歴史、慣習を尊重しながら活動する必要があるとしている（表 4-3）。

表 4-3 東芝のステイクホルダー

主なステイクホルダー		主な責任
顧客	個人、法人、官公庁など多岐に亘る	製品の安定供給 安全・安心で価値ある製品・サービスの提供 環境調和型製品・サービスの提供 ユニバーサルデザインの推進 製品情報の適切な提供 お客様への適切な対応・サポート お客様情報の適切な管理
株主・投資家	株主総数は約 45 万 7,000 人 所有者別持ち株比率は、金融機関が 38.9%、個人・その他が 32.0%、外国法人などが 23.7%	適時・適切な情報の開示 利益の適正な還元 企業価値の維持・増大 社会的責任投資（SRI）への対応
調達取引先	継続的に取引している調達取引先は、国内外約 5,000 社	調達取引先の公平な選定と取引 サプライチェーンにおける人権・環境への配慮
従業員	グループ従業員 554 社、約 21 万人。従業員数は国内約 12 万人、海外 9 万人。	公正な評価・処遇 人権・多様性の尊重 人財の活用と育成 多様な働き方の支援 就業能力の維持・向上 労働安全衛生と健康への配慮
地域社会	世界 30 か国以上に主要な事業場を置いており、それぞれの地域の文化や歴史、慣習を尊重しながら活動	地域の文化や慣習の尊重 地域社会への貢献活動 事業場での事故・災害防止 周辺地域での災害時支援
政府・自治体	各国の政府、自治体は製品を納入する顧客でもある	法令の遵守・税金の納付 社会的問題の改善・解決のための政策への協力
NPO・NGO	環境・人権・社会貢献など幅広い分野の NPO・NGO と積極的に対話し、相互の得意分野を活かしたパートナーシップを築いている。	世界的諸問題・地域の社会的問題の解決に向けた協働・支援 社会貢献活動の重点分野における協働
地球環境	エコ・リーディングカンパニーとして、地球環境と調和した企業活動を推進	地球温暖化の防止 廃棄物発生の抑制 化学物質の排出抑制 生物多様性の保全

出所：東芝グループ CSR レポート(2012) p.2 をもとに筆者作成

（３）東芝の掲げる社会課題とその対応

東芝の掲げる社会課題は、表 4-4 の通りである。概ね、地球環境問題に関するもの（①②③）と、人々の生活に関するもの（④⑤⑥⑦）に大別できる。また、ビジネスが世界 30 か国以上と多岐に亘っているため、それぞれの地域に応じた課題があり、同じ環境問題でも、新興国・貧困地域、東日本大震災の被災地、地球規模での温暖化対策と、ミクロ・マクロの双方の課題を持ち合わせている。人々の生活に関する課題でも同様に、紛争地域の人権保護から高度な

医療・教育への公平なアクセス等、やはりミクロ・マクロの双方の課題を持ち合わせている。

表 4-4 東芝の掲げる社会課題

東芝の掲げる社会課題	
①エネルギー・水・食糧不足への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・新興国の経済高成長による需要急増への対応 ・貧困地域における生命維持に必要な資源の確保と供給
②環境負荷の提言	<ul style="list-style-type: none"> ・地球規模での温暖化防止、環境リスク低減 ・持続可能なエネルギー・資源利用
③自然災害への対策	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災からの復旧・復興 ・大規模災害を想定した事業継続計画（BCP） ・原子力発電所の安全性確保
④少子高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力の確保、社会福祉制度の充実
⑤人権問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・紛争地域における人権保護 ・サプライチェーンにおける労働環境の改善
⑥医療・教育の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・機会の均等、公平なアクセス
⑦ICT（情報通信技術）の高度利用	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルデバイドの防止 ・情報セキュリティの確保、サイバーテロの防止など ・コミュニケーションの即時化、拡大するネットコミュニティへの対応

出所：東芝グループ CSR レポート(2012) p.7 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-5 の通りである。全事業にわたって、製品の環境効率向上に取り組み、環境調和型製品（ECP）「エクセレント ECP」を 2011 年度は 29 製品提供している。製品は、デジタルプロダクツ事業（液晶テレビ、パソコン等 6 製品）、電子デバイス事業（磁気ディスク等 4 製品）、社会インフラシステム（水素間接冷却発電機等 6 製品）、家庭電器事業（冷蔵庫、エアコン新興国向けエアコン、LED 電球等 13 製品）である。

表 4-5 東芝の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
社会インフラシステム事業	エネルギーのベストミックスの追求 事業継続計画（BCP）の確立と強化 スマートコミュニティの実現 予防医療への貢献	「環境性能 No.1」製品の創出、業界トップの環境性能を有する環境調和型製品（ECP）「エクセレント ECP」を 2011 年度は 29 製品提供
電子デバイス事業	グリーンファクトリーの追求 大容量のデータ蓄積	
デジタルプロダクツ事業	お客様の声（VOC）の重視 環境性能を追求した製品開発	
家庭電器事業	広告基準の遵守と分かりやすさの追求 デジタル・ネットワーク化の推進	

出所：東芝グループ CSR レポート(2012) pp.7-8、p.40 をもとに筆者作成

表 4-3～5 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-1 である。主なステイクホルダーは 8 項目挙げられ、彼らに対する責任も明瞭に記載されており、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが可能である。また、社会課題は 7 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても明瞭に記載されている。特に、環境負荷の低減という社会課題について、ステイクホルダーとの間の繋がりが、社会課題の解決策として明確に示されている。環境調和型製品といった具体的な財・サービスが解決策として多数提供され、4 つの事業として広がりを持って展開されており、①製品やサービスの範囲、②製品やサービスを受ける対象となる主体、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについても、明確に確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量も十分である。また、ステイクホルダーと社会課題との間の繋がりが、社会課題の解決策として明確に示され、具体的な財・サービスとして、実際に提供され、具体的な事業として展開されていることから、社会性と経済性の達成ができている可能性が高い事例と考えられる。

ステイクホルダー	企業ドメイン	社会課題
主なステイクホルダー 8項目 主な責任 明確	事業 4項目 課題の解決方法 明確	社会課題 7項目 自社との関わり 明確
顧客 環境調和型製品・サービスの提供	具体的な財・サービス 環境調和型製品(ECP)「エクセレントECP」 (水素間接冷却発電機等6製品) (磁気ディスク等4製品) (液晶テレビ、パソコン等6製品) (冷蔵庫、エアコン新興国向けエアコン、LED電球等13製品)	環境負荷の低減 ・地球規模での温暖化防止、環境リスク低減 ・持続可能なエネルギー・資源利用

出所：筆者作成

図 4-1 東芝のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.2 事例 ②トヨタ自動車

(1) トヨタ自動車の企業概要

トヨタ自動車は、1937 年（昭和 12）年創業の大手自動車メーカーである。創業以来、常に業界トップのシェアを維持している企業である。同社の売上高（連結）は 18 兆 5,836 億円、従業員（グローバル）は約 32.6 万人という規模を誇る（表 4-6）。

表 4-6 トヨタ自動車の概要

社名	トヨタ自動車株式会社
創業年	1937 年（昭和 12）年
本社所在地	愛知県豊田市トヨタ町 1
主な事業内容	自動車の製造・販売等
従業員数（グローバル）	326,000 人（2012 年 3 月現在）
売上高（連結）	18 兆 5,836 億円（2012 年 3 月現在）

出所：トヨタ自動車 Sustainability Report (2012)をもとに筆者作成

(2) トヨタ自動車のステイクホルダー

トヨタ自動車のステイクホルダーは、各国・各地域に亘っている。同社は、「トヨタグローバルビジョン（2011 年 3 月発表）」の実現に向けて、あるべき姿をまとめた「ステイクホルダーの笑顔のために」を作成した。さらにこの「ス

テイクホルダーの笑顔のために」に連動した重点 KPI を設定している。同社のステイクホルダーは、「いいクルマ」「いい町・いい社会」「安定した経営基盤」という、同社のビジョンと明確に結び付けられている（表 4-7）。

表 4-7 トヨタ自動車のステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
顧客	安全で、誰もが安心して乗ることができ、顧客の心ときめくクルマを、求め易い価格で提供する 顧客の声に真摯に向き合い、十分な情報開示と対話を通じ、自らを改革し続ける
従業員	多様な人々が、安心・誇り・愛着を持って、持てる能力を十二分に発揮して働くことを通じ、自らも成長する
取引先	仕入れ先・販売店をオープンに迎え、共存共栄による持続的成長を通じて、地域の経済発展に貢献する
株主	「いいクルマ」「いい町・いい社会」「安定した経営基盤」の良い循環を回し、持続的に成長する
地域社会・グローバル社会	多様な環境車と環境技術の開発・普及により、ライフサイクルを通じた環境負荷を削減する クルマをつくることの責任を自覚し、事故や渋滞のない新たなモビリティ社会づくりに貢献する よき企業市民として、各国・地域の文化・慣習・歴史を尊重し、地域社会の発展に貢献する

出所：トヨタ自動車 Sustainability Report (2012) p.5 をもとに筆者作成

（３）トヨタ自動車の掲げる社会課題とその対応

トヨタ自動車の掲げる社会課題は、表 4-8 の通りである。「いいクルマ」では、安全や品質等における高い評価の獲得や、顧客満足度を向上させること等が掲げられる。一方、「いい街・いい社会」では、2015 年度にグローバル平均燃費の 25% 向上（2005 年度比）を目指すことや、事業活動における CO₂ 排出量削減を推進するといった地球環境問題や、新たなモビリティ社会づくり等が掲げられる。そして、安定した経営基盤を掲げる。同社の社会課題は、「いいクルマ」「いい街・いい社会」「安定した経営基盤」を、樹木のような図で表現し、三者が同時に成立し循環することによって持続的成長を目指すことを謳っている点の特徴である。特に、「いい街・いい社会」「安定した経営基盤」をともに掲げている点は、本研究における、社会性と経済性の達成と、同様の発想であると考えられる。

表 4-8 トヨタ自動車の掲げる社会課題

トヨタ自動車の掲げる社会課題	
いいクルマ	<ul style="list-style-type: none"> ・安全/品質/感動の顧客評価において競合トップクラスを獲得する ・相談対応への顧客満足度を向上させる
いい街・いい社会	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入先：グローバルに現地調達の推進を図る ・販売店：一緒に笑顔を届ける販売網を築く ・2015 年度にグローバル平均燃費の 25% 向上（2005 年度比）を目指す ・事業活動における CO₂ 排出量削減を推進する ・新たなモビリティ社会づくりのための先行/先端研究に取り組むとともに、実用化・普及を促進する ・よき企業市民として、相応なレベルの社会貢献活動を安定的に継続する
安定した経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事にやりがいを感じる従業員の割合を向上させる ・安定した経営基盤を確立する

出所：トヨタ自動車 Sustainability Report (2012) p.5 をもとに筆者作成

表 4-9 トヨタ自動車の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
いいクルマ	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインのさらなる強化 ・TNGA (Toyota New Global Architecture) (大幅な商品力向上と原価低減を同時に高いレベルで達成するための新しいクルマづくりの方針) ・開発効率の大幅向上 ・新興国対応の積極的な推進 ・環境技術等の商品力強化 ・生産技術の革新 ・統合安全コンセプト 	<p>2011 年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全基準 (NCAP : 5 ☆等) の獲得車種数 23 車種 ・グッドデザイン賞 3 車種
いい街・いい社会	<ul style="list-style-type: none"> ・クルマと家と人をつなぐスマートグリッド ・新しいモビリティやロボットの開発を通じて、クルマと人とコミュニティを相互につなげ、すべての人々の QOL (Quality Of Life) を向上する ・低炭素社会構築のため、次世代環境車の開発をはじめ、事業活動のあらゆる段階で、省エネルギー・低温室効果ガス排出を念頭に置いた活動を行う ・あらゆる資源が有限であることを前提に、3R (Reduce、Reuse、Recycle) を推進すると同時に、資源生産性を高める。 ・環境負荷を低減すると同時に、生物多様性に配慮する等、自然共生社会の構築に貢献する。 	<p>2011 年度実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交通情報の提供/収集 対応機種普及累計台数 1,189 万台 ・グローバル平均燃費 1.44 ・年間ハイブリッド販売台数 62.9 万台 ・ハイブリッド CO₂ 累計削減効果 2,600 万 t ・国内リサイクル実効率 99%

出所：トヨタ自動車 Sustainability Report(2012) pp.60-61 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-9 の通りである。高度な安全基準を満たす車種を増やすとともに、新しいモビリティのための交通情報の提供/収集対応機種を普及させている。また、グローバル平均燃費目標を達成するために、ハイブリッドを年間 62.9 万台販売しており、その効果は、累計 CO₂ 削減 2,600 万 t に及んでいる。さらに、国内リサイクル実効率 99%を達成するなど、実際の販売において大きな実績を挙げている点が特徴的である。

表 4-7～9 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-2 である。主なステイクホルダーは 5 項目挙げられ、彼らに対する責任も明瞭に記載されており、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが可能である。また、社会課題は 3 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても明瞭に記載されている。特に、自動車の安全技術、燃費に代表される資源環境問題、新たなモビリティ社会づくりといった社会課題について、ステイクホルダーとの間の繋がりが、社会課題の解決策として明確に示されている。安全や燃費に優れた車種を多数提供するとともに、ハイブリッド車の販売台数は年間 62.9 万台、ハイブリッド車による CO₂ 削減累計 2,600 万 t と、広がりと継続性を持って展開されており、①製品やサービスの範囲、②製品やサービスを受ける対象となる主体、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り (Thompson, 1967) として把握される分析視座②企業ドメインについても、明確に確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量も十分である。また、ステイクホルダーと社会課題との間の繋がりが、社会課題の解決策として明確に示され、特に、具体的な財・サービスとして、実際に提供され、その成果が継続的に蓄積されていることから、社会性と経済性の達成ができている状況が明確に確認できる可能性が高い事例と考えられる。

ステイクホルダー	企業ドメイン	社会課題
主なステイクホルダー 5項目 主な責任 明確	事業 2項目 課題の解決方法 明確	社会課題 3項目 自社との関わり 明確
顧客 安全・安心・心ときめくクルマを、 求め易い価格で提供する 社会 多様な環境車と環境技術の開 発・普及により、環境負荷を削減 事故や渋滞のない新たなモビリ ティ社会づくりに貢献	具体的な財・サービス ・安全基準（NCAP:5☆）23車種 ・グローバル平均燃費1.44 ・ハイブリッド年間62.9万台 ・ハイブリッドCO ₂ 削減累計2,600万t ・国内リサイクル実効率99% ・交通情報の提供/収集対応機種 普及累計台数1,189万台	・安全/品質/感動の顧客評価に おいて競合トップクラスを獲得 ・2015年度にグローバル平均燃 費の25%向上（2005年度比） ・新たなモビリティ社会づくりのた めの先行/先端研究に取り組むと ともに、実用化・普及を促進

出所：筆者作成

図 4-2 トヨタのステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.3 事例 ③ 帝人

（１）帝人の企業概要

帝人は、1918（大正 7）年創業の繊維等を中心とする化学メーカーである。創業以来の繊維事業で培った技術力を土台に、現在は、高機能繊維・複合材料事業、ヘルスケア事業、電子材料・化成品事業、IT 事業、製品事業他まで幅広く手掛けている。同社の売上高（連結）は 6 兆 1,003 億円、従業員（連結）は約 1.6 万人である（表 4-10）。

表 4-10 帝人の企業概要

社名	帝人株式会社
創業年	1918（大正 7）年
本社所在地	大阪府大阪市中央区南本町 1-6-7 東京都千代田区霞が関 3-2-1
主な事業内容	高機能繊維・複合材料事業、ヘルスケア事業、電子材料・化成品事業、IT 事業、製品事業他
社員数	国内 9,708 人、海外 7,111 人 計 16,819 人
売上高（連結）	6 兆 1,003 億円

出所：TEIJIN CSR Report (2012)をもとに筆者作成

（２）帝人のステイクホルダー

帝人のステイクホルダーは、表 4-11 のように設定されている。顧客・消費者については、直接的なステイクホルダーとして挙げられているものの、消費者については、「主に素材製造など一般生活者と直接的に関わりを持たない業種を中心に事業活動を展開していますが、多様な分野にわたる数多くの企業の製品やサービスに形を変えて、その先にいる一般生活者の暮らしに深く関わっています（p.5）」と、実際には間接的な関係性である。また、個別のステイクホルダーに関する責任の内容については、特に記載がない。帝人の場合は、一般消費者ではなく、素材製造業者を対象とした、いわゆる B to B 企業である点が特徴である。

表 4-11 帝人のステイクホルダー

主なステイクホルダー		主な責任
株主	出資者	「主に素材製造など一般生活者と直接的に関わりを持たない業種を中心に事業活動を展開していますが、多様な分野にわたる数多くの企業の製品やサービスに形を変えて、その先にいる一般生活者の暮らしに深く関わっています（p.5）」とあり、個別のステイクホルダーに関する責任については、特に記載なし
社員・労働組合・求職者	直接的なステイクホルダー	
顧客・消費者	〃	
仕入先・協力企業	〃	
債権者（金融機関）	〃	
業界団体	〃	
地域住民・NGO・NPO	間接的なステイクホルダー	
自治体	〃	
政府・官公庁	〃	
マスメディア	〃	
環境	〃	

出所：TEIJIN CSR Report (2012) p.50 をもとに筆者作成

（３）帝人の掲げる社会課題とその対応

帝人の掲げる社会課題は、表 4-12 の通りである。概ね、地球環境問題に関するもの（①）と、主に社内を対象とした防災、安全、健康に関するもの（②③④）に大別できる。地球環境問題に関するもの（①）については、製造工程で配慮するもの（例えば、化学物質の管理・排出量削減）と、製品によって貢献するもの（CO₂削減に貢献する最先端技術素材や資源・水の循環を実現するための技術の開発、製品の普及）とに分かれる。一方、防災、安全、健康に関するもの（②③④）については、概ね製造工程で配慮するもの（例えば、CO₂

排出原単位を毎年 1%以上改善、有害化学物質による健康障害の防止）が挙げられている。

表 4-12 帝人の掲げる社会課題

帝人の掲げる社会課題	
①環境	地球温暖化防止 化学物質の管理・排出量削減 廃棄物削減 環境配慮設計 環境ビジネス
②防災	重大事故ゼロ グループ全体の防災力の向上
③安全	年間の休業災害度数率を 0.3 以下に維持
④健康・衛生	気軽な相談環境づくりと面談機会の拡充による早期予防対応の強化 有害化学物質による健康障害の防止

出所：TEIJIN CSR Report (2012) p.21 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-13 の通りである。特に、①環境の課題において、環境配慮設計として、省資源、省エネルギー・環境保全、CO₂削減等に取り組み、様々な環境配慮設計認定商品を生み出している。この環境配慮設計認定制度は、帝人グループ独自の制度で、2008 年 1 月から運用されており、一定以上の売り上げが予想される製品等に対して審査を行い、適合したものが認定されるというものである。2011 年度は 5 製品を認定しているものの、一般の消費者が直接購入できる商品ではなく、その一部に素材として使用されている商品が中心である。

表 4-13 帝人の提供している課題の解決策

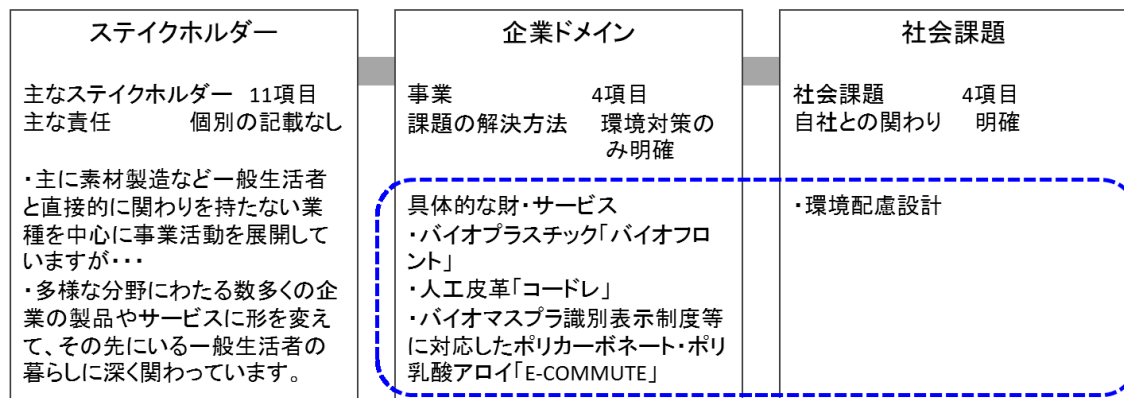
課題の解決策		具体的な財・サービス
①環境	環境配慮設計 省資源 省エネルギー・環境保全 CO ₂ 削減	高い耐熱性を実現したバイオプラスチック「バイオフィロント」 人工皮革「コードレ」 バイオマスプラ識別表示制度等 に対応したポリカーボネート・ポリ乳酸アロイ「E-COMMUTE」
②防災	重大事故ゼロ グループ全体の防災力の向上	
③安全	年間の休業災害度数率を 0.3 以下に維持	
④健康・衛生	気軽な相談環境づくりと面談 機会の拡充による早期予防対応の強化 有害化学物質による健康障害の防止	

出所：TEIJIN CSR Report (2012) p.41 をもとに筆者作成

表 4-11~13 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-3 である。主なステイクホルダーは 11 項目挙げられているものの、個別のステイクホルダーに関する責任の内容については、一般消費者ではなく、素材製造業者を対象とした、いわゆる B to B 企業であるとして、特に記載がない。彼らに対する責任に具体的に言及されていないことから、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが困難である。一方、社会課題は 4 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても明瞭に記載されている。特に、地球温暖化防止、化学物質の管理・排出量削減、廃棄物削減といった環境問題に関する社会課題については、バイオプラスチック等、環境配慮設計や省資源を実現した具体的な製品が提供されている。よって、②製品やサービスを受ける対象となる主体については、具体的な記述が十分ないものの、①製品やサービスの範囲、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについては、確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量としては、やや不十分である。社会課題の解決策が、環境配慮設計等の具体的な財・サービスとして提供されているにもかかわらず、ステイクホルダーについての具体的な言及がないため、彼

らと社会課題との間の繋がりを明確に示すことができず、社会性と経済性の達成ができている状況を明確に確認できる材料が揃っていない事例と考えられる。



出所：筆者作成

図 4-3 帝人のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.4 事例 ④日産自動車

(1) 日産自動車の企業概要

日産自動車は、1933（昭和 8）年創業の大手自動車メーカーである。創業以来、前出のトヨタ自動車に次ぐ業界第 2 位のシェアを維持している企業である。同社の売上高（連結）は 8 兆 7,731 億円、従業員（グローバル）は約 15.7 万人である（表 4-14）。

表 4-14 日産自動車の企業概要

社名	日産自動車株式会社
創業年	1933（昭和 8）年
本社所在地	神奈川県横浜市西区高島 1-1-1
主な事業内容	自動車、フォークリフト、マリーンおよびそれぞれの部品の製造・販売
グループ従業員数	157,365 人
売上高（連結）	8 兆 7,731 億円

出所：日産サステナビリティレポート(2012)をもとに筆者作成

（２）日産自動車のステイクホルダー

日産自動車のステイクホルダーは、グローバルに、各国・各地域に亘っている。同社は、「人々の生活を豊かに」というビジョンを掲げ、グローバルな事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献していくことを目指している。そして、クルマやサービスをすべてのステイクホルダーに提供することが、日産のミッションだとしている。これらビジョン・ミッションの達成に向けては、日産の持続的な利益ある成長と社会の持続的な発展という２つの方向性を常に一致させた経営を行うことが不可欠で、そのためには、CSR の概念を経営に取り組むことが重要であり、CSR を強化することでさまざまなステイクホルダーとの信頼関係の構築につなげていくとしている。但し、各ステイクホルダーに対する主な責任等を詳述したくだりはなかった（表 4-15）。

表 4-15 日産自動車のステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	—
従業員	—
ビジネスパートナー	—
株主・投資家	—
地域社会・将来世代	—

出所：日産サステナビリティレポート(2012) p.10 をもとに筆者作成

（３）日産自動車の掲げる社会課題とその対応

日産自動車の掲げる社会課題は、表 4-16 の通りである。同社は、自動車メーカーとして特に力を入れるべき取り組みとして「CSR 重点 8 分野」を定めており、これらを、同社の掲げる社会課題と理解した（このうち、コーポレートガバナンス・内部統制については、社内課題と考え、削除したため、7 分野しか取り上げていない）。これらの 7 分野は、いずれも、社会から信頼され、必要とされる企業であり続けるために欠かせない要素であると同時に、日産ならではの付加価値を提供することで、社会とのより強い信頼関係を築くことができるのだとしている。つまり、掲げている社会課題は、一般的なものであっても、その解決の過程で、同社ならではの付加価値を提供するのだという。それでは、どのような解決手段を提供しているのだろうか。

表 4-16 日産自動車の掲げる社会課題

日産自動車の掲げる社会課題	
経済的貢献	持続的な利益ある成長とともに社会全体の経済的発展にも貢献
環境	持続可能なモビリティ社会の実現
安全	クルマ社会をより安全に
従業員	多様な人財がグローバルビジネスを通して自らの成長を実感できる、魅力的な組織づくりを目指す
バリューチェーン	サプライチェーンのあらゆる段階において、倫理的で環境に配慮した行動がなされるよう促進
品質	世界中でトップレベルの製品やサービスをお客さまに届ける
社会貢献	「教育への支援」「環境への配慮」「人道支援」の3つの重点分野を中心に、企業市民として果たすべき社会貢献活動に取り組む

出所：日産サステナビリティレポート(2012) p.10 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-17 の通りである。環境については、クルマのライフサイクルにおける環境依存・負荷を低減し、実効性のある商品・技術を拡大することで、社会の変革をリードするとしており、2011 年 10 月 24 日に、「ニッサン・グリーンプログラム 2016(NGP2016)」(2016 年度までの 6 ヶ年中期環境行動計画)を公表している。具体的には、2016 年度までに、ルノーとのアライアンスで累計 150 万台の EV を販売するとしており、実際に 2011 年度には電気自動車リーフの販売台数 23,000 台を達成している。しかし、それ以外の車種になると、局所的であったり、ハイブリッド車は開発中であるなど、実際の財・サービスの提供は道半ばとの状況でもある。

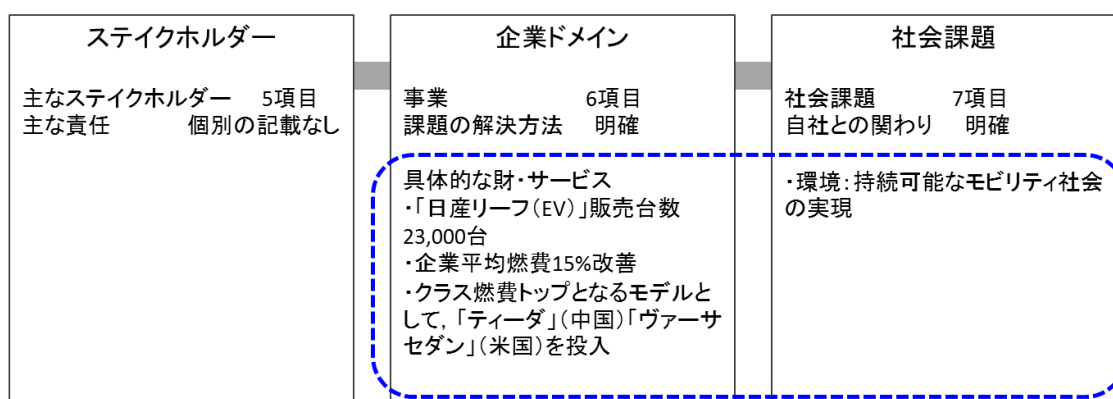
表 4-17 日産自動車の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
経済的貢献	日産パワー88の実行、推進 株式	
環境	クルマのライフサイクルにおける環境依存・負荷を低減し、実効性のある商品・技術を拡大することで、社会の変革をリード	「ニッサン・グリーンプログラム 2016 (NGP2016)」の実行推進 ゼロ・エミッション車「日産 Leaf (EV)」販売台数 23,000 台 企業平均燃費 15%改善 クラス燃費トップとなるモデルとして、「ティード」(中国)「ヴァーサセダン」(米国)を投入 ハイブリッド車開発中 カーボンフットプリントの最小化 新たに採掘する天然資源の最小化
安全	技術の革新に加え、安全推進活動に積極的に取り組む 日産車がかかわる交通事故死亡者数などの定量的低減目標値を設定し、リアルワールドでの事故分析をもとに、安全なクルマづくりと安全啓発活動の実施	
従業員	多様な人財がグローバルビジネスを通して自らの成長を実感できる、魅力的な組織づくりを目指す 学習する企業文化の醸成 従業員意識調査を踏まえたマネジメントの質およびモチベーションの向上 自律的キャリア開発サポート 安心して働ける安全な職場を目指して女性の能力活用を通じたダイバーシティの推進 クロスカルチャーを通じたダイバーシティの推進	
バリューチェーン	サプライチェーンのあらゆる段階において、倫理的で環境に配慮した行動がなされるよう促進 ルノー・日産が尊重するバリュー、法令、規範の順守をサプライヤーに展開し共有 グリーン調達活動を通じた、製品の環境負荷低減を推進 販売会社における CSR 活動の推進	
品質	お客さまに最も影響力のある外部指標のスコア セールス・サービス品質の向上による、お客さま再購入率と再在庫率を向上	
社会貢献	「教育への支援」「環境への配慮」「人道支援」の3つの重点分野を中心に、企業市民として果たすべき社会貢献活動に取り組む 日産の社会貢献活動方針の明文化、社内運営体制の整備および活動内容の充実	

出所：日産サステナビリティレポート(2012) p.10、pp.71-75 をもとに筆者作成

表 4-15～17 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-4 である。主なステイクホルダーは 5 項目挙げられているものの、個別のステイクホルダーに関する責任の内容については記載がない。彼らに対する責任に具体的に言及されていないことから、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが困難である。一方、社会課題は 6 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても、やや抽象的な表現ではあるものの、明確に記載されている。特に、環境問題に関する社会課題に対しては、具体的な財・サービスとして、電気自動車リーフを提供し、販売台数 23,000 台、企業平均燃費 15%改善など、質・量ともに環境問題への対応を実現した具体的な製品が提供されている。よって、②製品やサービスを受ける対象となる主体については、具体的な記述が十分ないものの、①製品やサービスの範囲、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについては、確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量としては、やや不十分である。社会課題の解決策が、電気自動車や企業平均燃費改善等の具体的な財・サービスとして提供されているにもかかわらず、ステイクホルダーについての具体的な言及がないため、彼らと社会課題との間の繋がりを明確に示すことができず、社会性と経済性の達成ができていない状況を明確に確認できる材料が揃っていない事例と考えられる。



出所：筆者作成

図 4-4 日産自動車のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.5 事例 ⑤コニカミノルタ

(1) コニカミノルタの企業概要

コニカミノルタは、1936（昭和 11）年設立の電機機器メーカーである。1873 年創業で写真および石版材料の取り扱いを行っていたコニカ株式会社と、1928 年創業で国産カメラの製造を行っていたミノルタ株式会社が、2003 年に経営統合し、「コニカミノルタホールディングス株式会社」となったものである。2007 年には、フォト・カメラ事業を終了したが、現在では、IT サービス等のビジネスソリューション事業からヘルスケア事業まで、幅広く手掛けている。同社の売上高（連結）は 7,678 億円、従業員（連結）は約 3.8 万人である（表 4-18）。

表 4-18 コニカミノルタの企業概要

社名	コニカミノルタホールディングス株式会社
設立年	1936（昭和 11）年
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-6-1
主な事業内容	ビジネスソリューション事業、プロダクションプリント事業、機能材料事業、光学・計測機器事業、ヘルスケア事業、産業用インクジェット事業、プラネタリウム事業
従業員数	単体：228名、連結：38,206名
売上高（連結）	7,678 億円

出所：コニカミノルタ CSR レポート(2012)をもとに筆者作成

(2) コニカミノルタのステイクホルダー

コニカミノルタは、世界約 40 か国に拠点を置いており、ステイクホルダーも世界に広がっている。顧客は、事業会社ごとに異なるが、主な顧客は企業・官公庁・病院等である。取引先や従業員といったステイクホルダーも、中国等の占める割合が高いようである（表 4-19）。

表 4-19 コニカミノルタのステイクホルダー

主なステイクホルダー		主な責任
顧客	顧客は事業会社ごとに異なるが、主な顧客は企業・官公庁・病院等	製品の安全性確保 品質トラブルの未然防止 迅速かつ適切な製品情報の開示 環境配慮型製品の提供 お客様満足度の向上 お客様の顕在的・潜在的な要望の実現
取引先	事業ごとに異なるが、日本および中国を中心とするアジアの会社が全体の 9 割以上	透明で公正な取引の徹底 グローバルサプライチェーンにおける CSR 推進
株主・投資家	株主数 31,067 名。持ち株比率は、外国法人 43.3%、日本の金融機関 39.9%、機関投資家および海外からの投資比率が高い	適正・公正な利益還元 株主議決権の尊重 財務情報の適切・公正な開示 グローバルな IR 活動の推進
従業員	全世界で 38,206 名。構成比率は、日本 32%、中国を中心とするアジアパシフィック 29%、北米／南米 20%、欧州 19%	労働安全衛生の確保 人権の尊重と差別の排除 ダイバーシティ（多様性）の尊重 人材の育成と活用
地域社会・国際社会	世界約 40 か国に拠点を置いており、それぞれの地域のコミュニティの一員として活動	事業を活かした貢献活動の展開 それぞれの地域の課題に応える活動の展開
地球環境	事業活動に伴う様々な環境負荷。CO ₂ 排出や石油由来資源の使用、生態系への影響等	地球温暖化防止への貢献 循環型社会への対応 化学物質リスクの提言 生物多様性への対応

出所：コニカミノルタ CSR レポート(2012) p.14 をもとに筆者作成

（３）コニカミノルタの掲げる社会課題とその対応

コニカミノルタの掲げる社会課題は、表 4-20 の通りである。社会課題としては、地球環境問題に関するものが、主なものとなる。また主な顧客が企業・官公庁・病院等、いわゆる B to B ビジネスであるため、それ以外の課題は、製品の安全性、取引先、従業員といった、ビジネス内の課題に留まる。

表 4-20 コニカミノルタの掲げる社会課題

コニカミノルタの掲げる社会課題	
地球環境対応	地球温暖化防止 循環型社会への対応 化学物質リスクの低減 生物多様性への対応
製品の安全性	製品の安全性確保と品質トラブルの未然防止
取引先	サプライチェーンにおける CSR の推進
従業員	労働安全衛生の推進 ダイバーシティ（多様性）の推進 人材の育成および活用
社会貢献	—

出所：コニカミノルタ CSR レポート(2012) p.1 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-21 の通りである。具体的に財・サービスが提供されているのは、地球環境対応の①地球温暖化防止、②循環型社会への対応の部分程度である。製品ライフサイクルにおける CO₂ 排出量 20%削減、石油由来資源の使用量 20%削減、生産活動からの外部排出物量 50%削減、包装材料の使用量 25%削減、製品リサイクルについては、各地域における使用済み製品の再資源化体制の構築、再資源化率 90%以上、といった解決策を掲げ、実際に、製品使用・生産活動・物流活動・販売・サービスの各々に起因する CO₂ 排出をトータルで 48.4%削減するとともに、石油由来資源の使用抑制も達成している。これらは概ね製造工程での目標達成である。具体的な財・サービスとしては、環境性能トップの A3 カラー複合機「bizhub C754」で、国際基準値を大きく下回る低消費電力を実現するとともに、資源を有効活用した、独自の再生樹脂を採用していることが紹介されている。

表 4-21 コニカミノルタの提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
① 地球温暖化防止	製品ライフサイクルにおける CO ₂ 排出量：20%削減	製品使用・生産活動・物流活動・販売・サービスの各々に起因する CO ₂ 排出をトータルで 48.4% 石油由来資源の使用を抑制 環境性能トップの A3 カラー複合機「bizhub C754」
② 循環型社会への対応	石油由来資源の使用量：20%削減 生産活動からの外部排出物量：50%削減 包装材料の使用量：25%削減 製品リサイクル：各地域における使用済み製品の再資源化体制の構築、再資源化率 90%以上	
③ 化学物質リスクの低減	化学物質管理：サプライチェーン全体を含めた化学物質の厳格管理を維持 VOC（揮発性有機化合物）の大気排出量：75%削減	
④ 生物多様性への対応	生物多様性の修復と保全に貢献	

出所：コニカミノルタ CSR レポート（2012）p.17 をもとに筆者作成

表 4-19～21 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-5 である。主なステイクホルダーは 6 項目挙げられ、彼らに対する責任も明瞭に記載されており、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが可能である。また、社会課題は 5 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても明瞭に記載されている。特に、地球温暖化防止や循環型社会への対応といった社会課題については、ステイクホルダーとの間の繋がりが、社会課題の解決策として示されている。解決策として言及されている具体的な財・サービスは、環境に配慮したカラー複合機のみではあるが、①製品やサービスの範囲、②製品やサービスを受ける対象となる主体、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについて確認することは可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報は概ね揃っている。また、ステイクホルダーと社会課題との間の繋がりが、社会課題の解決策として示され、具体的な財・サービスとして、実際に提供されていることから、社会性と経済性の達成ができている可能性が高い事例と考えられる。しかし、具体的な財・サービスは、環境に配慮したカラー複合機のみであり、社会性と経済性の達成ができたとしても、他社の事例と比較して、質・量ともに広がり小さい事例と考えられる。

ステイクホルダー	企業ドメイン	社会課題
主なステイクホルダー 6項目 主な責任 明確	事業 6項目 課題の解決方法 明確	社会課題 5項目 自社との関わり 明確
顧客 環境配慮型製品の提供 地球環境 地球温暖化防止への貢献 循環型社会への対応 化学物質リスクの低減	具体的な財・サービス 環境性能トップのA3カラー複合機 「bizhub C754」	地球温暖化防止 循環型社会への対応

出所：筆者作成

図 4-5 コニカミノルタのステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.6 事例 ⑥日立製作所

(1) 日立製作所の企業概要

日立製作所は、1910（明治 43）年創業の大手電機機器メーカーである。創業期の電動機製造に始まり、家電から社会・産業システムまで幅広く手掛けている。同社の売上高（連結）は 9 兆 6,658 億円、従業員（連結）は約 32.3 万人の規模を誇る（表 4-22）。

表 4-22 日立製作所の企業概要

社名	株式会社日立製作所
創業年	1910（明治 43）年
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-6-6
主な事業内容	情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム、電子装置・システム、建設機械、高機能材料、オートモーティブシステム、コンポーネント・デバイス、デジタルメディア・民生機器、金融サービス他
従業員数	個別 32,908名、連結 323,540名
売上高（連結）	9 兆 6,658 億円

出所：日立グループサステナビリティレポート(2012)をもとに筆者作成

(2) 日立製作所のステイクホルダー

日立製作所のステイクホルダーは、国内外で多岐に亘ると考えられるが、報告書には、個別のステイクホルダーに関するまとまった記載は見られない（表 4-23）。但し、報告書の文中には、「日立では 2009 年度より、国や地域の政府関係者、研究機関、国際機関、産業団体、有力な NGO の代表者と日立の本社および地域の経営幹部や担当者が非公開で意見交換するステークホルダーダイアログを世界各国で実施しています（p.99）」「重要なステークホルダーと協力して国際社会の課題を解決（p.9）」「政策決定に影響を与えるステークホルダーとの対話を通じて、社会にとって便益となる技術や解決策を提案し、よりよい政策の実現に積極的に貢献していきます（p.12）」といった記述が多く見られ、2011 年度は、ブラジル、インドネシア、ベルギーの 3 地域でステイクホルダー・

ダイアログを実施している。同社は、重要と考えられるステイクホルダーを特定し、ステイクホルダー・ダイアログを重ねることによって、ステイクホルダーへ対応しているものと考えられる。

表 4-23 日立製作所のステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
国内外のステイクホルダー (個別のステイクホルダーに関する記載は無し)	持続可能な社会を実現する製品の開発（サステナブルビジネス） 地球環境への配慮 生産活動における環境負荷削減 製品のエネルギー効率の向上 公共政策とのかかわり 人権の尊重 サプライチェーンマネジメント ダイバーシティマネジメント

出所：日立グループサステナビリティレポート(2012) p.12 をもとに筆者作成

(3) 日立製作所の掲げる社会課題とその対応

日立製作所の掲げる社会課題は、表 4-24 の通りである。社会課題としては、6 項目が挙げられている。このうち、持続可能性、地球環境問題、各国の公共政策への対応の 3 項目については、グローバルに一般消費者から各国政府まで幅広い事業を展開する同社にとっての社会課題である。一方、人権の尊重、サプライチェーンマネジメント、ダイバーシティマネジメントの 3 項目については、グローバル企業として直面する課題ではあるものの、同社内のビジネス上の課題に留まると考えられる。

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-25 の通りである。全事業にわたって、製品の環境効率向上に取り組み、2011 年度は、環境適合製品売上高比率 80%達成、また、環境適合製品の中でも特に高いレベルの基準を満たした製品を認定した「環境適合製品セレクト」機種数 60 機種を達成している。但しその製品の内訳は、電力システム、社会・産業システム、建設機械、オートモーティブシステム（高効率ガスタービン、エスカレーター）が 39%と、大型のものが大半を占める。また、報告書には、2011 年度に CO₂ 排出抑制に貢献した主な製品として、超臨界圧火力発電所（19 万 t の CO₂ 削減）、揚水発電所（19.3 万 t の CO₂

削減)、ディスクアレイシステム (23.4t の CO₂削減)、ハイブリッド油圧ショベル (9.7t の CO₂削減) の4点が紹介されており、同社の提供している、社会課題を解決する具体的な財・サービスの中心は、大型の設備等であることが窺われる。

表 4-24 日立製作所の掲げる社会課題

日立製作所の掲げる社会課題	
持続可能な社会を実現する製品 (サステナブルビジネス)	事業拡大や持続可能な社会の実現には、革新的な技術・製品の開発が鍵となる。環境負荷の削減と人びとの生活の品質向上を両立させる製品開発に努め、豊かで安全・安心な社会の実現に貢献。
地球環境への配慮	製品ライフサイクルのすべての過程で発生する環境負荷を低減することによって、地球環境保全に貢献できると考え、「環境ビジョン」の3つの柱として「地球温暖化の防止」「資源の循環的な利用」「生態系の保全」を掲げ、生産活動における環境負荷の低減と、製品のエネルギー効率の向上など、環境に配慮した製品・サービスの提供に努める。
公共政策とのかかわり	社会イノベーション事業は、各国の政策の影響を受けるため、各国の政策動向を適切に把握するとともに、政策決定に影響を与えるステークホルダーとの対話を通じて、社会にとって便益となる技術や解決策を提案し、よりよい政策の実現に積極的に貢献。
人権の尊重	グローバル企業にとっては、国ごとの法律や文化、商習慣の相違が、時にリスクとなる。各国法令の遵守はもとより、国際規範に則って、人権侵害を未然に防ぐ。
サプライチェーンマネジメント	事業のグローバル化に伴い、サプライチェーンにおける環境や人権などのリスクはますます高まっている。調達取引先と調達方針を共有するとともに、サプライチェーン関連のリスクを低減するため、継続的に調達取引先のCSRの推進状況を調査している。
ダイバーシティマネジメント	ダイバーシティは、男女格差等の人権の問題としてだけでなく、持続可能な経営の実現、グループや事業分野を超えたシナジーの発揮、グローバル化の推進においても、基本となる課題である。多様な人財が活躍できるよう人事制度の面だけでなく、職場環境の改善から人財育成に至るまで、さまざまな取り組みをグローバルに推進。

出所：日立グループサステナビリティレポート(2012) p.12 をもとに筆者作成

表 4-25 日立製作所の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
持続可能な社会を実現する製品（サステナブルビジネス）	環境適合製品の拡大	環境適合製品売上高比率 80%達成 環境適合製品セレクト機種数 60 機種達成 内訳 情報・通信システム（サーバ、電子交換機）20% 電子装置・システム、コンポーネント・デバイス（透過型電子顕微鏡、リチウムイオン電池）8% 電力システム、社会・産業システム、建設機械、オートモーティブシステム（高効率ガスタービン、エスカレーター）39% デジタルメディア、民生機器（液晶プロジェクター、洗濯乾燥機）9% 高機能材料、その他（エコ電線、異方導電フィルム）24%
地球環境への配慮	業界最先端のファクトリー&オフィスの構築 地球温暖化の防止 輸送時のエネルギー削減 資源の有効活用 VOC 大気排出量削減	CO ₂ 排出量の削減率 28%達成 生産高輸送エネルギー原単位の削減率 19%達成
公共政策とのかわり	渉外活動の強化 社会インフラにかかわる公共政策への貢献 欧州における渉外活動 ステークホルダーダイアログ	
人権の尊重	グローバルレベルでの人権活動 国際的な議論への貢献	
サプライチェーンマネジメント	グローバル調達の推進 調達方針の共有 グローバルパートナーシップの構築 CSR 調達リスクへの対応 グリーン調達 紛争鉱物問題への対応	
ダイバーシティマネジメント	ダイバーシティ推進プロジェクトの推進 障がい者の雇用促進	

出所：日立グループサステナビリティレポート(2012)
p.55、p.59、pp.85-99 をもとに筆者作成

表 4-23～25 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-6 である。ステイクホルダーについては、「国内外のステイクホルダー」と述べるのみで、個別のステイクホルダーは列記されていない。彼らに関する責任の内容については、まとめた形で記載されている。個別のステイクホルダーごとに彼らに対する責任が具体的に言及されていないことから、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが困難である。一方、社会課題は 6 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても記載はされているものの、半数は、社会課題というよりも同社内のビジネス上の課題ではある。特に、持続可能性および環境問題に対応した具体的な財・サービスとしては、環境適合製品売上高比率 80%、環境適合製品セレクト機種数 60 機種など、多様な製品が提供されている。よって、②製品やサービスを受ける対象となる主体については、具体的な記述が十分ないものの、①製品やサービスの範囲、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについては、確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量としては、やや不十分である。社会課題の解決策として、環境適合製品セレクト等の具体的な財・サービスが多数提供されているが、ステイクホルダーについての具体的な言及がないため、彼らと社会課題との間の繋がりを明確に示すことができず、社会性と経済性の達成ができている状況を明確に確認できる材料が揃っていない事例と考えられる。

ステイクホルダー	企業ドメイン	社会課題
主なステイクホルダー 記載なし 主な責任 個別の記載なし	事業 6項目 課題の解決方法 明確 具体的な財・サービス ・環境適合製品売上高比率80% ・環境適合製品セレクト機種数60機種	社会課題 6項目 自社との関わり 明確 地球環境への配慮 製品のエネルギー効率の向上など、環境に配慮した製品・サービスの提供

出所：筆者作成

図 4-6 日立製作所のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.7 事例 ⑦日本郵船

(1) 日本郵船の企業概要

日本郵船は、1885 年（明治 18）年創業以来、国際的な海上運送業を中心とした総合物流事業から客船事業まで幅広く手掛けている。同社の売上高(連結)は 1 兆 8,078 億円、社員数（陸上海上合計）は約 5.5 万人である（表 4-26）。

表 4-26 日本郵船の企業概要

社名	日本郵船株式会社
創業年	1885 年（明治 18）年
本社所在地	東京都千代田区丸の内 2-3-2
主な事業内容	コンテナ輸送、自動車輸送、物流事業、ターミナル関連事業、ドライバルク輸送、原油・ケミカル・LPG 輸送、LNG 輸送、客船事業、航空運輸事業、海洋事業他
社員数（陸上海上合計）	55,320名
売上高（連結）	1 兆 8,078 億円

出所：日本郵船グループ CSR レポート(2012)をもとに筆者作成

(2) 日本郵船のステイクホルダー

日本郵船のステイクホルダーは、世界各国で多岐に亘っていると考えられるが、報告書には、一般的なステイクホルダーが列記されている程度で、それ以上の責任内容等に関する言及は特に見当たらなかった（表 4-27）。

表 4-27 日本郵船のステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	—
お取引先	—
金融機関	—
株主・投資家	—
メディア	—
行政	—
NPO・NGO	—
地域社会	—
従業員	—
グループ社員	—

出所：日本郵船グループ CSR レポート(2012) p.8 をもとに筆者作成

(3) 日本郵船の掲げる社会課題とその対応

日本郵船の掲げる社会課題は、表 4-28 の通りである。概ね、地球環境問題に関するもの(⑥)と、その他ビジネス上配慮すべき社会課題に大別できる。特に 2012 年度の報告書では、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災を例に、「物資の輸送」という同社の事業が、人々の毎日の生活を支え、社会にとって重要な役割を担っていることが改めて確認されたという。同社が従来認識してきた以上の責任や期待が、災害発生時には寄せられる可能性が示唆されている。

表 4-28 日本郵船の掲げる社会課題

日本郵船の掲げる社会課題	
①人権	人権の尊重・差別の禁止 ダイバーシティの推進
②労働慣行	多様な働き方の支援 人材育成
③公正な事業慣行	コンプライアンスの徹底 公正な競争・取引の推進 情報の保護・管理
④消費者課題	お客様満足の向上・サービスの改善安全推進 安全対策の進化
⑤コミュニティへの 参画およびコ ミュニティの発展	社会貢献活動 東日本大震災被災地支援 地域社会の発展への寄与
⑥環境	ISO14001 認証を利用した環境活動の推進 内外の法律・規制の遵守、業界基準・自社基準の制定・ 遵守 運航船の事故削減 緊急対応ネットワーク CO ₂ 排出量の削減 NO _x および SO _x の排出量の削減 省資源、リサイクル、および有害物質等の排出量削減 オゾン層保護 オフィスでの環境負荷削減 新技術の研究および開発 大気・海洋汚染を抑制、生物多様性を保全する設備の採 用または運用 環境保全活動への意識高揚 環境情報の開示

出所：日本郵船グループ CSR レポート(2012) pp.20-23 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-29 の通りである。具体的に提供されている財・サービスは、環境分野である。温室効果ガス、大気汚染物質、解撤に関する持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献（業界団体を通じて国際ルールづくりに積極的に関与）や、運航船隊の CO₂ 排出原単位を 13.8% 削減、また、NO_x（窒素酸化物）および SO_x（硫黄酸化物）の排出量の削減（カリフォルニア減速プログラムへの協力）他、様々な環境対策を実施している。

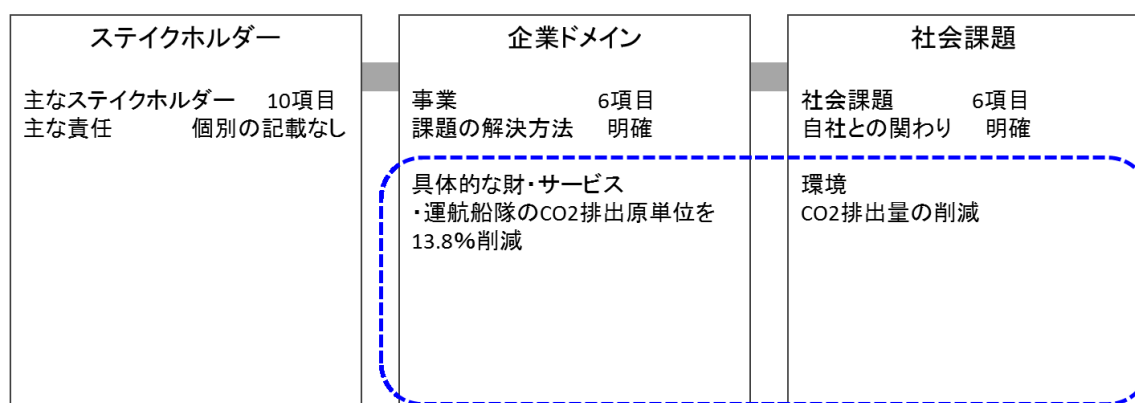
表 4-29 日本郵船の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
人権	人権の尊重・差別の禁止 ダイバーシティの推進	
労働慣行	多様な働き方の支援 人材育成	
公正な事業慣行	コンプライアンスの徹底 公正な競争・取引の推進 情報の保護・管理	
消費者課題	お客様満足の向上・サービスの改善 安全推進 安全対策の進化	
コミュニティ参画 およびコミュニティの発展	社会貢献活動 東日本大震災被災地支援 地域社会の発展への寄与	
環境	ISO14001 認証を利用した環境活動の推進 内外の法律・規制の遵守、業界基準・自社基準の制定・遵守 運航船の事故削減 緊急対応ネットワーク CO ₂ 排出量の削減 NO _x および SO _x の排出量の削減 省資源、リサイクル、および有害物質等の排出量削減 オゾン層保護 オフィスでの環境負荷削減 新技術の研究および開発 大気・海洋汚染抑制、生物多様性を保全する設備の採用または運用 環境保全活動への意識高揚 環境情報の開示	温室効果ガス、大気汚染物質、解撤に関する持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献（業界団体を通じて国際ルールづくりに積極的に関与） 運航船隊の CO ₂ 排出原単位を 13.8% 削減 NO _x （窒素酸化物）および SO _x （硫黄酸化物）の排出量の削減（カリフォルニア減速プログラムへの協力）他

出所：日本郵船グループ CSR レポート(2012) pp.20-23 をもとに筆者作成

表 4-27～29 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-7 である。主なステイクホルダーは 10 項目挙げられているものの、個別のステイクホルダーに対する主な責任については、記載されていないことから、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが困難である。一方、社会課題は 6 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても、記載されている。特に、環境問題に対応した具体的な財・サービスとしては、環境問題の対応のための国際ルールづくりへの貢献や、CO₂、NO_x、SO_x の排出量削減など、多様な取り組みがなされている。よって、②製品やサービスを受ける対象となる主体については、具体的な記述が十分ないものの、①製品やサービスの範囲、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについては、確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量としては、やや不十分である。社会課題の解決策として、国際ルールづくりへの貢献や大気汚染物質の排出量削減等の具体的な財・サービスが多数提供されているにもかかわらず、ステイクホルダーについての具体的な言及がないため、彼らと社会課題との間の繋がりを明確に示すことができず、社会性と経済性の達成ができている状況を明確に確認できる材料が揃っていない事例と考えられる。



出所：筆者作成

図 4-7 日本郵船のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.8 事例 ⑧ダイキン工業

(1) ダイキン工業の企業概要

ダイキン工業は、1934（昭和 9）年創業の大手空調機、化学製品メーカーである。創業以来、冷凍機や冷媒をはじめ、エアコン等まで幅広く手掛けている。同社の売上高（連結）は 1 兆 2,187 億円、従業員（連結）は約 4.4 万人である（表 4-30）。

表 4-30 ダイキン工業の企業概要

社名	ダイキン工業株式会社
創業年	1934（昭和 9）年
本社所在地	大阪市北区中崎西 2-4-12
主な事業内容	空調事業、化学事業、油機・特機事業
社員数（連結）	44,110名
売上高（連結）	1 兆 2,187 億円

出所：ダイキングループ CSR 報告書(2012)をもとに筆者作成

(2) ダイキン工業のステイクホルダー

ダイキン工業は、報告書に「世界各地に事業を展開するグローバル企業グループとして急速に拡大してきました（p.8）」とあるように、ステイクホルダーは、世界各国に広がっている。そのため、ステイクホルダーとして挙げられているのは以下のような一般的なステイクホルダーであるが（表 4-31）、その責任の果たし方において、「国連グローバル・コンパクト」や社会的責任の国際規格 ISO26000 といったグローバル・スタンダードに沿って、ステイクホルダーの声を聞きながら CSR を推進（p.8）」している。

表 4-31 ダイキン工業のステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	安全・品質 CS（顧客満足）
地域社会	環境保全への貢献 人材育成への貢献 芸術・文化への貢献
株主・投資家	情報開示 利益還元
取引先	公正な取引 人権・労働への配慮
地球環境	省エネに貢献する商品 事業活動での温室効果ガス削減 グリーンハート
従業員	人材育成、多様性の確保 ワーク・ライフ・バランス、労働安全衛生

出所：ダイキングループ CSR 報告書(2012) p.8 をもとに筆者作成

（３）ダイキン工業の掲げる社会課題とその対応

ダイキン工業の掲げる社会課題は、表 4-32 の通りである。概ね、地球環境に関するものと、新興国等の地域の発展に関するものに大別できるようである。また、ビジネスが世界各国、特に新興国にも亘っているため、それぞれの地域に応じた課題があり、同じ環境問題でも、新興国・貧困地域、東日本大震災の被災地、地球規模での温暖化対策と、ミクロ・マクロの双方の課題を持ち合わせている。地域の発展に関する課題でも同様に、新興国の雇用を増やし人材を育成することで新興国の発展を支援し、生活の向上に貢献するなど、やはり、ミクロ・マクロの双方の課題を持ち合わせている。

表 4-32 ダイキン工業の掲げる社会課題

ダイキン工業の掲げる社会課題	
環境保全	<p>新興国でのエアコン需要拡大への対応 中国をはじめインド、ロシア、ブラジルなど新興国でのエアコン需要の急増、電力消費や廃棄物の増加。現地ニーズに合った省エネ製品が求められている。</p> <p>地球温暖化防止 特に日本で震災を機にエネルギー不足が問題化。電力負荷の大きいエアコンの省エネが求められる。</p> <p>フロンによる環境破壊の防止 オゾン層破壊を防止するためフロンから代替フロンに転換されてきたが、代替フロンの温室効果が問題に。</p>
地域の発展	<p>新興国の発展 新興国の雇用を増やし人材を育成することで新興国の発展を支援、生活の向上に貢献することが求められている。</p>

出所：ダイキングループ CSR 報告書(2012) p.9 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-33 の通りである。主に空調事業において、省エネルギーに貢献する製品を、各国の気候条件に合わせて提供しており、東南アジアで「廃熱利用給湯付き家庭用マルチエアコン」、中国では、高級住宅用として空調・床暖房・給湯が一体化した「多機能 VRV」、欧州では、輻射パネルを搭載したヒートポンプ式エアコン「NEXURA」、そして日本では「節電提案活動」を提供している。

表 4-31～33 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-8 である。主なステイクホルダーは 6 項目が挙げられ、彼らに対する責任も明瞭に記載されており、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが可能である。また、社会課題は 2 項目挙げられ、課題と自社の事業との関わりについても明瞭に記載されている。特に、空調事業において省エネルギーに貢献する製品を各国の気象条件に合わせて提供することにより、地球温暖化と新興国の発展という 2 つの社会課題に対応している。よって、①製品やサービスの範囲、②製品やサービスを受ける対象となる主体、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り（Thompson, 1967）として把握される分析視座②企業ドメインについて確認することは可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量も十分である。また、ステイクホルダーと社会課題との間の繋がりが、社会課題の解決策として明確に示され、特に、具体的な財・サービスとして、実際に提供され、その成果が継続的に蓄積されていることから、社会性と経済性の達成ができている状況が明確に確認できる可能性が高い事例と考えられる。

表 4-33 ダイキン工業の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
空調事業 化学事業 油機・特機事業	<p>お客様の省エネに貢献する品を世界中で提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバータ機の普及拡大 ・ヒートポンプ式暖房機の普及拡大 ・省エネソリューション事業の展開 ・次世代冷媒の開発 <p>生産活動等での環境負荷を最小化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・温室効果ガス排出削減 ・水・資源の有効活用 ・化学物質削減 <p>世界中にグリーンハートの輪を広げる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・森林再生・植樹活動 ・環境教育 	<p>「廃熱利用給湯付き家庭用マルチエアコン」 高級住宅用として空調・床暖房・給湯が一体化した「多機能 VRV」 輻射パネルを搭載したヒートポンプ式エアコン「NEXURA」 「節電提案活動」 冷媒回収（2011 年度は同社製住宅用エアコン約 20 万台、重量は 9,017t、再資源化率は 86 %、冷媒回収量は 128t） 温室効果ガス 62%削減</p>
	<p>品質・CS：お客様に最高の満足を提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全・品質：お客様の視点に立って商品の安全性と品質の確保に努める ・CS（顧客満足）：最高のサービス品質（速さ・確かさ・親切さ）の実現に努める 	
	<p>人材：人を基軸に置いた経営で能力を発揮できる環境をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成：事業の成長に見合った人材育成を全グループを挙げて実践 ・多様性の確保：熟・壮・青、性別、国籍、健常者・障がい者など異なる特徴を認め合い、一人ひとりが主役となる多様性ある力強い職場をつくる ・ワーク・ライフ・バランス：多様な働き方の推進など、ワーク・ライフ・バランスに配慮した取り組みを推進 ・労働安全衛生：快適で安心して働ける職場環境を整備し、従業員の心身両面の健康を大切に、従業員満足度を高める 	
	<p>社会貢献：地域に根ざした活動を従業員主体で実践</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「環境保全」「人材育成」「芸術・文化」への貢献を軸に、従業員が主体となって、各地域に役立つ社会貢献を実践 	

出所：ダイキングループ CSR 報告書(2012) p.9 をもとに筆者作成

ステイクホルダー	企業ドメイン	社会課題
主なステイクホルダー 6項目 主な責任 明確	事業 3項目 課題の解決方法 明確	社会課題 2項目 自社との関わり 明確
地域社会 環境保全への貢献 地球環境 省エネに貢献する商品 事業活動での温室効果ガス削減	具体的な財・サービス ・「廃熱利用給湯付き家庭用マルチエアコン」 ・「多機能VRV」 ・「NEXURA」 ・冷媒回収	環境 ・新興国でのエアコン需要拡大への対応 ・地球温暖化防止 ・フロンによる環境破壊の防止

出所：筆者作成

図 4-8 ダイキン工業のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.2.9 事例 ⑨アイシン精機

（１）アイシン精機の企業概要

アイシン精機は、1965（昭和 40）年創業の自動車部品メーカーである。パワートレイン、走行安全、車体、情報電子関連の自動車部品を、トヨタ自動車を中心に、国内外の多数の自動車等メーカーへ供給している。同社の売上高（連結）は 2 兆 3,041 億円、従業員（連結）は約 7.8 万人である（表 4-34）。

表 4-34 アイシン精機の企業概要

社名	アイシン精機株式会社
設立年	1965（昭和 40）年
本社所在地	愛知県刈谷市朝日町 2-1
主な事業内容	自動車部品の製造・販売、住生活関連機器等
社員数（連結）	78,212人
売上高（連結）	2 兆 3,041 億円

出所：AISIN REPORT (2012)をもとに筆者作成

（２）アイシン精機のステイクホルダー

アイシン精機のステイクホルダーは、世界 20 か国に拠点を置いていることから、グローバルで多岐に亘っているものと考えられるが、報告書には、ステ

イクホルダーについて、具体的な記載部分は見当たらない（表 4-35）。ステイクホルダーとしては、「世界中のお客様や取引先、地域社会、株主、従業員など（p.2）」が挙げられているが、報告書では、特に急速な経済成長を遂げたインドや中国などの新興国を重視していることが窺われる。

表 4-35 アイシン精機のステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	—
取引先	—
地域社会	—
株主	—
従業員	—

出所：AISIN REPORT(2012) p.2 をもとに筆者作成

（３）アイシン精機の掲げる社会課題とその対応

アイシン精機の掲げる社会課題は、表 4-36 の通りである。同社の事業内容が、自動車部品の製造・販売、住生活関連機器等であるため、掲げられた社会課題は、概ね、製品と製造工程を通じた地球環境問題に関するものが中心になる。ビジネスが世界 20 か国と多岐に亘っていることもあり、社会課題の捉え方は、低炭素社会の構築、循環型社会の構築、自然共生社会の構築と、グローバルレベルのマクロな課題となっている。

表 4-36 アイシン精機の掲げる社会課題

アイシン精機の掲げる社会課題	
低炭素社会の構築	生産による温室効果ガスの削減 製品を通じた省エネ
循環型社会の構築	廃棄物排出量の削減
自然共生社会の構築	VOC排出量の削減 土壌汚染防止対策

出所：AISIN REPORT (2012) pp.11-12 をもとに筆者作成

これらの社会課題に対応するための解決策と、具体的に既に提供されている財・サービスについては、表 4-37 の通りである。自動車部品事業では、生産工程における CO₂、廃棄物、VOC、土壌汚染等の対策が進められているものの、具体的な財・サービスとして提供されているわけではない。一方で、住生活関

連機器事業については、北海道ガスと共同開発したガスマイホーム発電システム「エコジョーズ+COREMO（コレモ）」や、ゼネラルヒートポンプ工業、中部電力と共同推進した「生産工程における冷暖同時ヒートポンプシステム」の開発・導入などが、具体的な財・サービスとして提供されている。

表 4-37 アイシン精機の提供している課題の解決策

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
自動車部品事業	<p>生産による温室効果ガスの削減 売上高原単位でのCO₂排出量を削減</p> <p>廃棄物排出量の削減 売上高原単位での廃棄物排出量を削減</p> <p>VOC排出量の削減 売上高原単位でのVOC排出量を削減</p> <p>土壌汚染防止対策 万一配管が破損した場合でも有害物質などが漏えいし土壌を汚染することがないように、埋設配管を改善</p>	<p>電子マニフェストシステムの導入完了</p> <p>2011年度までに、グループの国内外の拠点19箇所対策完了</p>
住生活関連機器事業	製品を通じた省エネ	<p>北海道ガスと共同開発したガスマイホーム発電システム「エコジョーズ+COREMO（コレモ）」</p> <p>ゼネラルヒートポンプ工業、中部電力と共同推進した「生産工程における冷暖同時ヒートポンプシステム」の開発・導入</p>

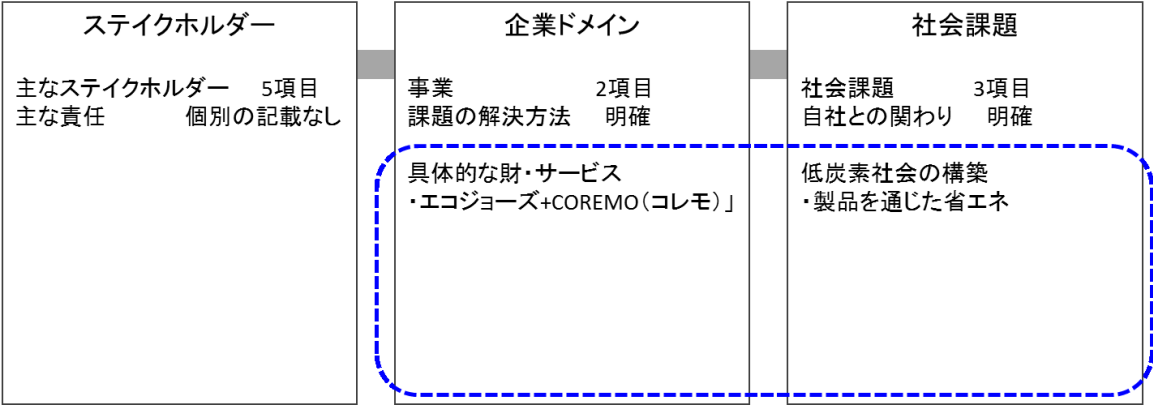
出所：AISIN REPORT(2012) pp.11-12 をもとに筆者作成

表 4-35～37 のデータを用い、ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性を整理したのが、図 4-9 である。主なステイクホルダーは 5 項目挙げられているものの、個別のステイクホルダーに対する主な責任については、記載されていないことから、分析視座①ステイクホルダーへの対応については、明確に確認することが困難である。一方、社会課題は 3 項目挙げられ、課題と

自社の事業との関わりについても、簡単ではあるが、記載されている。特に、環境問題に対応した具体的な財・サービスとしては、自動車部品事業における生産工程での環境対策や、住生活関連機器事業における家庭用発電システム提供の取り組みがなされている。よって、②製品やサービスを受ける対象となる主体については、具体的な記述が十分ないものの、①製品やサービスの範囲、③提供する製品やサービスに関して、組織が主張するそれ自体の縄張り

(Thompson, 1967) として把握される分析視座②企業ドメインについては、確認することが可能である。

同社の事例は、事例企業としての情報量としては、やや不十分である。社会課題の解決策として、生産工程での環境対策や、家庭用発電システムの提供等、具体的な財・サービスが多数提供されているにもかかわらず、ステイクホルダーについての具体的な言及がないため、彼らと社会課題との間の繋がりを明確に示すことができず、社会性と経済性の達成ができている状況を明確に確認できる材料が揃っていない事例と考えられる。



出所：筆者作成

図 4-9 アイシン精機のステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の関連性

4.3 事例研究Ⅱ 対象企業の選定

9社を対象としたパイロット事例企業について、①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題、④①②③の関連性の4項目の面から、社会性と経済性の達成に関する情報量や明確さ等、各々基準を設けて評点を付与し、比較分析を行った（表4-38）。

評価基準は、各々以下の通りである。

- ①ステイクホルダーについては、ステイクホルダーが明示されているか、各ステイクホルダーに対するその企業の責任が明示されているか、その記載内容は質量の面から十分か、とした（表4-38）。

表 4-38 評価基準（ステイクホルダー）

評価基準	スコア
ステイクホルダーが列記されており、各々に対する責任の内容が記載されており、記載内容が質・量ともに十分である	5
ステイクホルダーが列記されており、各々に対する責任の内容が記載されているものの、記載内容が質的もしくは量的に不十分である	4
ステイクホルダーが列記されており、各々に対する責任の内容が記載されているものの、記載内容が質・量ともに不十分である	3
ステイクホルダーが列記されているものの、各々に対する責任の内容が記載されていない	2
ステイクホルダーが列記されておらず、各々に対する責任の内容も記載されていない	1

出所：筆者作成

- ②企業ドメインについては、社会課題の解決法としての財・サービスが提供されているか、その質および量は十分か、関連するステイクホルダーであればその財・サービスを購入できるか、もしくは購入しているか、とした（これは、ステイクホルダーが支持していることを、財・サービスの購入という形で表明できる事例企業かどうかを評価している）（表4-39）。

表 4-39 評価基準（企業ドメイン）

評価基準	スコア
社会課題の解決法としての財・サービスが提供されており、実際に購入されており、財・サービスの内容が質・量ともに十分である	5
社会課題の解決法としての財・サービスが提供されており、実際に購入されているものの、財・サービスの内容が質的もしくは量的に不十分である	4
社会課題の解決法としての財・サービスが提供されており、実際に購入されているものの、財・サービスの内容が質・量ともに不十分である	3
社会課題の解決法としての財・サービスが提供されているものの、実際に購入されていない	2
社会課題の解決法としての財・サービスが提供されておらず、実際に購入もされていない	1

出所：筆者作成

- ③社会課題については、社会課題が明示されているか、社会課題と自社との
 かかわりが明示されているか、とした（表 4-40）。

表 4-40 評価基準（社会課題）

評価基準	スコア
社会課題が列記されており、各々に対する自社の事業とのかかわりが記載されており、記載内容が質・量ともに十分である	5
社会課題が列記されており、各々に対する自社の事業とのかかわりが記載されているものの、記載内容が質的もしくは量的に不十分である	4
社会課題が列記されており、各々に対する自社の事業とのかかわりが記載されているものの、記載内容が質・量ともに不十分である	3
社会課題が列記されているものの、各々に対する自社の事業とのかかわりが記載されていない	2
社会課題が列記されておらず、各々に対する自社の事業とのかかわりも記載されていない	1

出所：筆者作成

- ④総合評価として、①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題の 3
 項目の関連性が明瞭か、とした（3 項目の関連性が明瞭に認められる事例
 であれば、社会性と経済性の達成ができている可能性が高い事例と考え
 る）（表 4-41）。

表 4-41 評価基準（3 項目の関連性）

評価基準	スコア
①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題の 3 項目の関連性が明瞭に認められる	5
①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題の 3 項目の関連性が認められる	4
①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題のうち、2 項目の関連性が明瞭に認められる	3
①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題のうち、2 項目の関連性が認められる	2
①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題の関係性が見られない	1

出所：筆者作成

以上の、①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題、④ ①②③の関連性の 4 項目について、以下の 5 段階評価で判定し、スコアを集計した(表 4-42)。

表 4-42 ステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題の視点からの 9 社比較分析

		①ステイクホルダー	②企業ドメイン	③社会課題	④ ①②③ 3 項目の関連性	計
1	東芝	5	4	5	5	19
2	トヨタ自動車	5	5	5	5	20
3	帝人	2	3	5	3	13
4	日産自動車	2	5	5	3	15
5	コニカミノルタ	5	3	5	4	17
6	日立製作所	1	3	5	3	12
7	日本郵船	2	3	5	2	12
8	ダイキン工業	4	4	5	4	17
9	アイシン精機	2	3	5	2	12

出所：筆者作成

以上の手順で評価、スコアを集計した結果、最も高得点である企業が、本研究の事例研究Ⅱの対象として適切な企業であると考え、本研究の事例研究対象

企業として、トヨタを選定することとした。トヨタを事例研究対象企業として選定する理由は、以下 3 点である。第一に、スクリーニングの結果が高スコアであること。第二に、①ステイクホルダー、③社会課題等に関する情報が質・量ともに十分記載されているため、本研究で必要とする情報の開放性が十分な企業であると考えたこと。そして第三に、①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題の 3 項目の関連性についてのスコアが高いことから、社会性の追求が経済性に繋がっているという因果関係が比較的明確に把握しやすいと考えたためである。

CSR 研究において、社会性と経済性の因果関係は、いまだ明確に把握しにくいとされている（岡田，2015）。そのような中で、最終製品を製造している企業は、最終消費者と直接接しているため、社会課題により敏感であり、最終市場に接していない企業に比べ、社会的責任のレベルが高いことが報告されている（Bowman and Haire, 1975）。トヨタは、最終製品を製造している企業であり、環境・資源エネルギー等の様々な社会課題についても、最終消費者と直接接している。このように、社会性と経済性の達成を解明する上で、ステイクホルダー、特に市場、消費者といったステイクホルダーに直接接していることから、9 社の中で最適な事例企業と考えた。なお、トヨタは、CSR 関連の文献において、戦略的 CSR の事例としてハイブリッド車事業が頻繁に取り上げられている（伊吹，2005；Porter and Kramer, 2006）。しかし、これらの論考では、実際にどのようにして社会性と経済性をともに達成しているのかといった詳しい分析がなされているわけではないため、本研究で事例として取り上げるのに一定の意義があるものと考えられる。

-
- ²⁶ なお、第 5 章 事例研究Ⅱで行った 3 つの事例研究では、社会課題（1）および（2）を 2010 年代までの事例としているが、社会課題（3）で、2019 年現在の最新の事例まで追っている。
- ²⁷ 『CSR 企業総覧』を用いた研究としては、加賀田（2008）が実証研究のデータとして、潜道（2009）がアンケート調査企業の選定基準として用いている。
- ²⁸ 本研究では扱っていないが、コンプライアンス、法令遵守等が最も基本的な企業の社会的責任であり、法令の遵守なくしては社会性も経済性も決して獲得できないことは、数々の企業不祥事で証明されている通りである。

第 5 章 事例研究Ⅱ

5.1 事例企業の概要

5.1.1 企業概要

トヨタは、その前身である豊田自動織機製作所から自動車部が分離独立し、新会社トヨタ自動車工業株式会社（以下、トヨタ自工）として 1937 年（昭和 12 年）8 月 28 日に設立された。設立時の事業目的は、①自動車の製造販売、②製鋼製鉄其他精錬の業務、③航空機並に紡織機及一般機械の製造販売、④前各項に関する発明研究並に其利用、であった。資本金は 1,200 万円、本社所在地は、愛知県西加茂郡挙母町（現在の豊田市）、経営陣は、豊田利三郎社長、豊田喜一郎副社長であった。トヨタ自工は、1950 年 4 月 3 日に、「販売金融体制の確立と販売力の強化を目的」に、トヨタ自工の販売部門を分離独立させ、トヨタ自動車販売株式会社（以下、トヨタ自販）を設立した（工販分離）。しかし、32 年後の 1982 年 7 月 1 日、激化する通商摩擦問題や海外への工場進出問題などに対処して迅速な意思決定を図るため、工販の諸機能を統合・再構築する必要があるとして、トヨタ自工とトヨタ自販は合併し（工販合併）、現在のトヨタ自動車株式会社となった。

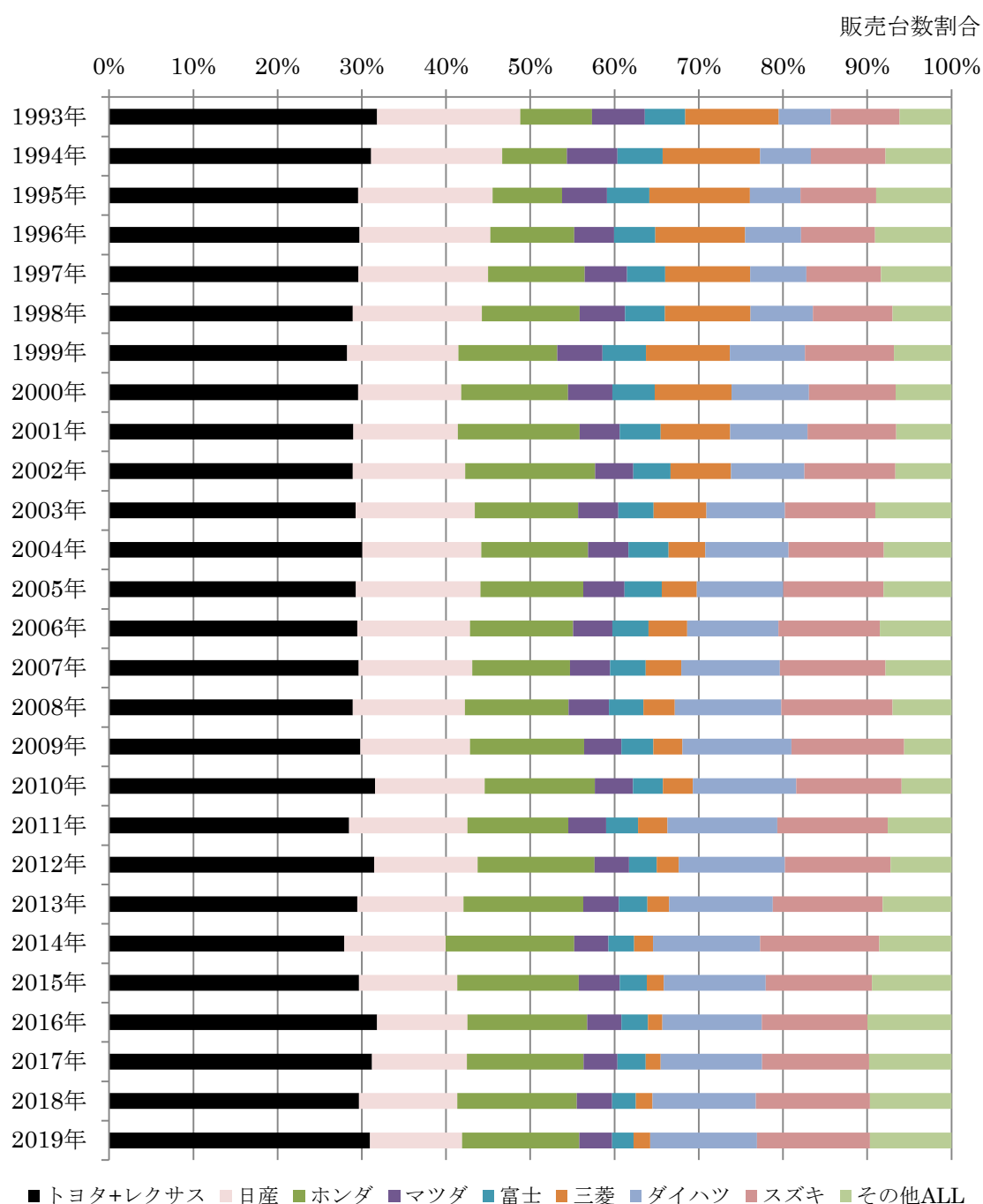
2019 年 3 月末現在のトヨタの企業概要は、表 5-1 の通りである。

表 5-1 トヨタ自動車株式会社の会社概要 （2019 年 3 月末現在、連結）

会社名	トヨタ自動車株式会社
代表取締役社長	豊田 章男
創立	1937 年（昭和 12 年）8 月 28 日
主な事業内容	自動車の生産・販売
従業員数	370,870 人
販売台数	897 万 7 千台
売上高	30 兆 2,256 億円
営業利益	2 兆 4,675 億円
経常利益（単独）	2 兆 3,231 億円
当期純利益	1 兆 8,828 億円

出所：トヨタ自動車公式企業サイトをもとに筆者作成

また、図 5-1 は、国内の自動車販売台数割合の推移である。データが公開されている 1993 年以降現在までの、メーカー別の四輪国内販売台数割合の推移を示した。トヨタは、一貫して 30%程度を維持しており、国内トップシェアの自動車メーカーである。



出所：日本自動車販売協会連合会および日本自動車工業会の統計資料より筆者作成

図 5-1 国内販売台数のメーカー別割合の推移（1993 年 1 月-2019 年 12 月）

なお、同社は、4.3 事例研究Ⅱ対象企業の選定の節で述べた通り、CSR に関しては、サステナビリティレポート等を通じて、ステイクホルダーや社会課題といった様々な情報が、他社に比較しても質・量ともに多く記載されており、本研究で必要とする情報の開放性についても十分な企業だといえる。よって、単一企業の事例であっても、十分に情報が獲得できる事例である。

5.1.2 経済性の視点から見たトヨタ、社会性の視点から見たトヨタ

本研究で事例とするトヨタが、前出のように、国内の自動車の 30%を販売している企業であることは、社会的責任を議論する上で大きな意味を持つ。「企業と社会」論の Davis and Blomstrom (1975) は、「権力・責任均衡の法則」を説いた。すなわち、「社会的責任は社会的権力に伴う (Social Responsibility goes with Social Power)」とし、長期的に、権力と責任は均衡に近づくとする法則である。Davis の説にもとづけば、国内の自動車の 30%を販売するという大きな権力を保有し続けている同社はまた、それに伴うだけの大きな社会的責任を負うべき企業でもあることになる。

5.1.3 トヨタにおいて着目すべき社会課題と時期

トヨタを事例とし、社会性と経済性の達成の実態について検討していくにあたり、どのような社会課題、どのような時期に着目すべきであろうか。長期にわたり存続している企業においても、その歴史を長期的に見ると、業績についての好調期と低迷期が存在する。加えて、当該企業あるいは業界全体が、社会からの要請や批判に直面する時期も経てきている。社会性と経済性の達成を検討するためには、社会課題が顕在化し、あるいは、当該企業が社会的な要請や批判に直面し、これを事業活動によって克服し、財務上の成果を獲得した、という特徴を持つ時期を捉えることができれば、有効である。そこで、本研究では、トヨタにおいて、以下の 3 つの社会課題と時期を選定することとした。

- (1) 1960 年代の安全問題への対応
- (2) 1990 年代の地球温暖化問題への対応
- (3) 2010 年代の気候変動問題への対応

3 つの社会課題と時期の選定にあたっては、以下の通り、社会の側と、企業や業界の側との視点の双方から見て適切な社会課題と時期となるよう配慮している。

(1) 1960 年代の安全問題への対応

1965 年に米国でラルフ・ネイダーを中心とした自動車の安全対策への批判と消費者運動が巻き起こり、日本でもトヨタに対し、欠陥車隠しと批判が寄せられた。

これに対しトヨタは、無料点検・品質活動を進めるとともに、先進安全車ニューコロナを発売し、35 か月間販売台数トップとなった。

(2) 1990 年代の地球温暖化問題への対応

1992 年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで採択された気候変動枠組条約等を機に、地球温暖化問題が、人類共通の社会課題として認識されるようになり、1997 年に、温室効果ガスの削減に関する法的枠組みである「京都議定書」が採択され、産業界にも、温室効果ガス削減の期待が寄せられた。

これに対しトヨタは、燃費の大幅な向上によって温室効果ガスの削減に寄与するハイブリッド車プリウスを発売し、2009～2012 年の 4 年間、国内新車販売台数トップとなった。

(3) 2010 年代の気候変動問題への対応

2011 年にアフリカのダーバンで開催された第 17 回気候変動枠組条約締約国会議（COP17）を機に、気候変動に関する 2020 年以降の枠組みが議論されるようになり、2015 年に、新たな法的枠組みである「パリ協定」が採択され、産業界にも、さらなる温室効果ガス削減の要請と、気候変動阻止への期待が寄せられた。

これに対しトヨタは、低炭素化社会を目指すとして、水素燃料電池車 MIRAI を発売するとともに電動車等を開発し、他社や政府等との協業・連携を進めている。

なお、上記の 3 つの社会課題や時期については、本研究の検討のために相応しいと考えられる期間で区切り名称を付与したものである。そのため、たとえば、社会課題や時期の名称については、両者を区別するために（2）地球温暖

化問題と（３）気候変動問題とそれぞれ付与したが、両者は決して別物ではなく、地球環境問題という意味においては連続した一つの社会課題である。しかしながら、本研究では、以下の考え方から、両者の期間を２つに区切り、名称も別に付与することとした。

社会からの視点：1990年代に地球温暖化問題が人類共通の社会課題として認識されようになり、1997年に法的枠組みである「京都議定書」が採択され、世界的な対策が始まった時期と、2010年代に「京都議定書」の目標期間（2012年）が終了し、2015年に新たな法的枠組みである「パリ協定」が採択され、さらなる対策が始まった時期とでは、社会からの要請レベルが異なり、さらに高まったと考えたため。

企業からの視点：トヨタにとって、1990年代から取り組みを始めたハイブリッド車事業はいったん成熟し、2010年代からは、さらなる低炭素・脱炭素化社会を視野に入れた燃料電池車・電動車等の開発へ取り組みを始めていることから、同社にとっての社会課題や事業の認識もまた異なると考えたため。

5.2 分析のステップ

分析のための手順は、次の通りである。

（１）分析対象とする時期の選定

分析対象とする時期として、自動車業界およびトヨタに対し、社会的な要請が寄せられ、外部環境が大きく変化した時期を選定する。本研究では、前出の３つの時期を選定した。

（２）ステイクホルダー論の分析枠組みによる分析

まず、分析対象とする各時期において、トヨタが実際にどのようにステイクホルダーへ対応したのかを、記述的ステイクホルダー論の分析の枠組みを用いて整理する。

①時系列での整理（Polonsky, 1995）

- ・企業の行動・業績を概観
- ・関係するステイクホルダーとその利害を概観

②組織のライフサイクルでの整理（Jawahar and Mclaughlin, 2001）

- ・企業のライフサイクルに応じて整理
- ・重要となるステイクホルダーを特定

③ステイクホルダーの変化の整理（Savage et al., 1991）

- ・ステイクホルダーを、脅威／支援の可能性の観点から分類
- ・その変化を把握

（３）戦略論の分析枠組みによる分析

次に、戦略論の分析の枠組みを用いて、把握された変遷に焦点を当て、その時、事業内容がなぜ、どのように、変化を遂げたのかという点を説明することにより、戦略の遂行状況を解明する。

①オープン・システムとテクノロジーでの整理（Thompson, 1967）

- ・外部環境との相互依存関係を分析
- ・運用されたテクノロジーを指摘

②企業ドメインとドメイン・コンセンサスによる考察（Thompson, 1967）

- ・企業ドメインを考察
- ・認知されたドメイン・コンセンサスを考察

以上の手順に従って分析を進めていく。その後、これらの結果を比較検討し、社会性と経済性の達成の視点からの知見を導出する。

なお、ここから本章で記載していく情報は、トヨタ自動車公式企業サイト、新聞記事データベース、書籍・雑誌記事等の公刊された２次データ情報によるものである。

5.3 社会課題（１） 1960年代の安全問題への対応

本節で取り上げる 1960 年代は、自動車メーカーにとって大きな転換点となった時期である。1965 年 11 月 30 日、米国の弁護士ラルフ・ネイダーが『Unsafe at Any Speed（どんなスピードでも自動車は危険だ）』を刊行し、それまで運転者の不注意や法規違反とされてきた交通事故原因を、自動車メーカー側の安全に配慮していない設計にこそ原因があると糾弾した。この主張は、全米で大きな社会問題として取り上げられ、消費者不買運動等にも繋がることとなった。

5.3.1 安全問題への対応の経緯

①問題の発生

まず、この安全問題の経緯を整理していく。1966年9月に米国で「国家交通・自動車安全法」により、リコール制度が制定された。1967年には「Federal Motor Vehicle Safety Standards (FMVSS ; 連邦自動車安全基準)」120項目が公布され、翌1968年1月から施行されることとなった。

当時、日本では、モータリゼーションが本格化しつつあり、自動車保有台数の増加に伴い、交通渋滞、交通事故の増加、大気汚染といった、自動車の負の側面が社会問題化しつつあった。1968年2月には、運輸省が「自動車安全基準」を発表し、7月には、運輸省令「道路運送車両の保安基準」が改正され、安全対策関連では12項目につき規制が強化され、翌年4月から実施されることとなった。それにもかかわらず、1969年には、交通事故件数が約72万件、1970年には、交通事故死亡者数が1万6,765人と史上最高を記録し、社会問題として一層深刻化した。

このような中、1969年6月1日、『朝日新聞』は朝刊社会面のトップ記事で、「日本の自動車 欠陥なぜ隠す 日産・トヨタを米紙が批判 国内でも極秘の修理安全性より“営業優先”」と報道し、日産製ブルーバードのガソリン漏れとトヨタ製コロナのブレーキ故障が、両車の写真入りで報じられた。ニューヨーク・タイムズ紙が、トヨタと日産を「車の欠陥を公表せず、秘密に回収している」と報じたことを伝えたものであった。当時の日本では、米国のように自動車メーカーが不具合を運輸省に届け出ることが義務付けられておらず、一方でメーカーは、6カ月毎の法定定期点検や2年毎の車検制度を実施しており、万一不具合が発生した場合はユーザーに直接通知して修理する仕組みであった。

この報道を受け、運輸省は、6月5日に、欠陥車の総点検と修理を至急行うよう、トヨタと日産に指示した。また、6月6日には運輸省の自動車局長がトヨタの常務と日産の常務に口頭で、欠陥車処理の経緯と実情、欠陥車処置計画および他車種の欠陥の有無を問い、至急文書で回答するよう指示を出した。これに対し、トヨタの常務は、「事後の処置としては、最善の努力をしているし、現状でも、うまくやっている」と述べ、欠陥車を新聞で公表することには消極的であり、「ケースバイケースで検討することになろう」と述べたとしている

（1969年6月7日朝日新聞朝刊「自動車業界 欠陥公表に消極的「米国と状況違う」 安全論議 尾引きそう」）。

このような自動車メーカーの対応に対して、朝日新聞は6月8日の社説で、「自動車業界は社会的責任の自覚を」と論じた（1969年6月8日朝日新聞朝刊）。ここでは、「モータリゼーションの急進展に伴う社会的な摩擦の増大によって自動車メーカーに対する批判や注文は、次第に多くなっている」「にもかかわらず、業界には積極的に協力しようとする動きがみられないのはきわめて遺憾である」と批判している。

②トヨタの安全問題への対応（緊急対策）

前述のような動向に、トヨタは、当面の緊急対策として、どのような措置を講じたのであろうか。1969年6月7日には、トヨタ自販が、欠陥車対策として、全国の陸運事務所の自動車登録原簿にもとづいて所有者を把握する体制や、新聞等への公表による回収といった基本方針を決定するなど、既に対策の動きも始めている（1969年6月8日朝日新聞朝刊「緊急要すれば公表 トヨタ自販 欠陥車対策で方針 欠陥車問題」）。

この問題は、衆議院運輸委員会でも取り上げられることとなり、6月11日には、トヨタの豊田英二社長と日産の川又克二社長が参考人として呼ばれ、欠陥車を出した原因や回収の実態が問われた（1969年6月11日朝日新聞朝刊「参考人にトヨタ・日産両社長 衆院運輸委、きょう呼ぶ 欠陥車問題」）。この委員会で豊田社長は、「若干遺憾な点もあったと、車の欠陥についてわびたあと」、不具合が「発見されたときの状況、回収の実情を詳しく説明した」と報じられている（1969年6月11日朝日新聞夕刊「“不注意”を認める 欠陥車で日産・トヨタ両社長衆院委 欠陥車問題」）。

その後、トヨタは、積極姿勢に転じ、迅速な対策を進めた。同社は、既に問題になっているコロナ以外にも9車種17万台の欠陥車を明らかにし、回収と修理を急ぐとした（1969年6月12日朝日新聞朝刊「欠陥車、新たに19車種 トヨタ・日産が公表 47万台、回収急ぐ」）。同日の朝日新聞に広告を掲載し、対策の状況や対象車名と車台番号を掲載している（1969年6月12日朝日新聞朝刊「(広告) トヨタ車ご愛用のみなさまへ 公開対策のお知らせとお願い」）。また、消費者に向けて、7月7日から31日まで「オールトヨタ夏の無料予防点検」

を実施した（1969年7月8日朝日新聞朝刊）。なお、この時、同様の点検の動きは、日産等の同業他社にも広がっている²⁹。翌年の1970年2月1日には、品質保証部内の監査改良室を独立させて室長に専務をあて、これまで元町、高岡工場にしかなかった検査部を、本社、三好、上郷、東富士の4工場にも新設することとした。ここでは、部品、下請け会社の製品も含めたグループ全体の重要品質問題を処理するとしている（1970年2月1日朝日新聞朝刊「トヨタ 品質の責任体制強化 欠陥車問題を反省」）。

この間、トヨタの社内において行われた安全問題への緊急対策は、次のようなものであった。まず、リコール特別委員会（委員長 トヨタ副社長）を発足させ、6月17日に委員長が「自動車安全に関する特別指示」を全社に通達し、市場情報のチェック、工程内不良箇所のチェック、工程管理、検査の厳格な実施、対策の必要な事項に関する計画の作成と実施まで、仕入先を含めた広範囲に及ぶ「オールトヨタ総点検」を実施した。また、1970年2月1日に設けられた監査改良会議の下部機構として、自動車安全専門委員会を設置し、技術開発や管理体制の整備を引き続き行う体制を敷いた。また、不良撲滅運動を全社で実施し、QCサークルを社内で開催した。1970年12月には、総合品質情報システム「DAS（Dynamic Assurance System）」の運用を開始した、といった安全問題と品質向上への緊急対策が講じられた。この時の全社活動の推進と品質維持・向上の成果に対して、1970年11月17日、デミング賞「日本品質管理賞」がトヨタに授与されている。

③トヨタの安全問題への対応（中長期的対策 自動車関連）

当面講じられた安全問題と品質向上への緊急対策は、上記のようなものであったが、実は、欠陥車問題が浮上する以前から、トヨタでは既に安全対策が行われていた。

1960年代から急拡大したモータリゼーションを受けて、トヨタは、1966年4月15日、自動車安全委員会を新設し、自動車の安全性の向上や排気ガスの規制対策などに本格的に取り組みを始めている。委員長はトヨタの専務、事務局は技術部の安全実験課であった（1966年4月17日朝日新聞朝刊「安全向上に特別委 トヨタ自動車」）。また、同社によれば、1968年4月には、トヨタ交通環境委員会を設置しており、初代委員長はトヨタの副社長であった。1968年度

には、愛知県警へ自動感応系統式信号機を寄贈するとともに、全国の幼稚園児・保育園児 350 万人を対象に幼児交通安全キャンペーンを開始、警視庁へ東京・銀座地区の広域交通制御システムを寄贈、豊田市の交通事故について実態調査を行うなどの活動を行っている。

このような対策を既に講じている中で、1969 年 6 月の安全問題は発生したのであった。これに対して、更なる中長期的な対策は講じられたのだろうか。

1971 年 2 月、トヨタは、米国運輸省が 1970 年 2 月に開発を提唱した ESV（実験安全車、Experimental Safety Vehicle）に本格的に取り組むため、先行研究開発を開始した（1971 年 2 月 27 日朝日新聞朝刊「実験安全車へ本腰 トヨタが開発チーム」）。また、米国運輸省の ESV 開発に応じて日本政府が 1971 年 5 月に募集した ESV の開発に、トヨタ、日産、本田技研工業の 3 社が参加することとなった（1971 年 8 月 6 日朝日新聞朝刊「安全実験車開発への参加 トヨタと日産 本田技研決る」）。トヨタは、ここで開発したコンセプトカー ESV の安全技術を、量産車コロナに多数搭載した。この量産車コロナでは、「原点から一新」し、「一步すすんで『予防安全』を实らせ」たとし、具体的な搭載技術として、車室内の天井に「OK モニター³⁰」を設置、衝撃吸収構造³¹等が採用されている。また、コロナの発売に合わせて、「NEW コロナ安全開発展（新宿伊勢丹にて 1973 年 9 月 1 日～6 日に開催）」を実施している（1973 年 9 月 2 日朝日新聞朝刊「(広告)トヨタ自動車工業 ニューコロナ 1600 ニューコロナ 180」）。

このコロナは、1973 年 12 月の発売から 1976 年 11 月に日産のブルーバードが国内販売（登録）台数を抜くまで、連続 35 カ月にわたって小型乗用車の販売台数 1 位であった（1976 年 12 月 2 日 朝日新聞朝刊「36 カ月ぶり「B」（日産）が「C」（トヨタ）破る」）。

その後、トヨタは、1971 年 4 月から 2 年間にわたり豊田警察署などの協力を得て、事故の実態調査と考察を行い、その結果を資料『交通安全への道』として発表している。また、1973 年度に、東京都の交通問題とその改善の方向および各国の改善事例を収録した資料『都市と交通』を作成し、映画『世界の都市交通 3 部作』を企画、制作している。また、社会貢献活動として 1969 年に開始した、トヨタ交通安全キャンペーン・絵本配布・小学生交通安全教室・幼児向け交通安全教室といった活動を、現在も継続している。

④トヨタの安全問題への対応（中長期的対策 社内体制関連）

それでは、これらの動きを、当時トヨタの社内体制では、どのように生かしたのだろうか。1969年6月、豊田英二社長は、社内に向けて「リコール問題“貴重な体験として生かせ”従業員の皆さまへ 豊田社長」というメッセージを発表している。

「リコール車の問題では、日夜業務に精励されている従業員の皆さんに、大変ご心配をかけたことと思います。

この問題について、報道関係の論調、われわれの申し開きについては、すでに多く尽くされていますので、あえて述べません。ただ、次の2つの点を重ねて主張しておきたいと思います。1つは、当社の創業以来の理念のことです。“自動車を大衆の手に”という創業の理念を引き継ぎ、今日までユーザー第一主義に徹してきたこと。第二には、「よい品よい考」のモットーのもとに、よりよい品質のものをより安く、と日夜努力を重ねてきたことです。今やトヨタの技術は世界の水準をしのぐほどに成長してきました。創業時のことを考えますと、驚くほどの進歩です。しかし、われわれはそれに甘んじようというわけではありません。車は今や大衆の足として、いろいろの人に、いろいろな環境のもとで使われています。さらに安全な車、完全な車を目指して努力せねばなりません。

今回の問題も、その意味で貴重な教訓といえましょう。この問題にどう対処し、これをどう生かすかを、一人ひとりが真剣に考えてほしいと思います。

（後略）」（『トヨタ新聞』第814号〈1969年7月5日付〉）

ここでは、同社が、“自動車を大衆の手に”という創業の理念を引き継ぎ、今日までユーザー第一主義に徹してきたこと、「よい品よい考」のモットーのもとに、よりよい品質のものをより安く提供することを目指してきており、「さらに安全な車、完全な車を目指して努力せねばなりません」と述べられている。

欠陥車問題が終息した1970年の年頭、トヨタは、会社の基本方針に第4項を追加した。当時の基本方針は、1963年度に定められたものであり、以下の3項から成っていた。

1. 社内外の総力を結集し、「世界のトヨタ」への発展を期する。
2. 常に「よい品、よい考」に徹し、「品質のトヨタ」の声価を高める。

3. 量産体制の確立と低価格を実現し、わが国経済の発展に寄与する。

これに、第4項として「自動車産業の公共性を自覚し、社会の福祉に貢献する」を追加したのである。後に、経営トップは、当時のリコール問題への対応のために展開された品質改善活動を振り返って、以下のように述べ、企業体質の強化に繋がったとしている。

「企業の体質改善のためのトヨタ品質管理賞への取り組みは、品質保証をはじめ、原価管理、生産性向上、技術開発などの各分野における実質的な成果以外にも、全社一丸となって推進することによって、トップおよび従業員全体の和が高揚されるなど、有形・無形のメリットが現れ、トヨタグループ総力の強化に大きく貢献してくれたように思います。すでに受賞された会社に触発されて、実質的には相当なレベルまで体質改善をされている会社が多いようであります」(1977年9月 トヨタ品質管理賞の受賞懇談会 豊田章一郎副社長)

また、交通や安全対策については、以下のように述べ、対策には幅広い社会からの協力が必要であると指摘している。

「交通の問題は、幅広くとらえて対処していくことが大切です。安全問題、交通渋滞の問題、大気汚染問題など世界共通の都市問題になっていますが、一メーカーだけでそうした問題をすべて解決することには無理があると思います。どうしても政府あるいは地方行政が中心となってやらねばならないことで、その参考資料をわれわれが提供することになります」(1973年 トヨタ交通環境委員会 委員長 山本重信専務)

これら、経営トップの発言からは、1969年に発生した安全問題が、同社の経営理念や方針と関連付けられ、品質面での企業体質強化と、幅広い社会からの協力を得て対策していくという同社の姿勢の変化が見て取れる。

5.3.2 記述的ステイクホルダー論による分析

1960年代におけるトヨタの安全問題への対応状況をもとに、ステイクホルダー論の分析枠組みによる分析を行った。まず、Polonsky (1995) のフレームワークによる時系列での整理である。年代に応じた、主な企業の行動と、その時点で関係してくるステイクホルダー、そして彼らの利害で整理した(表5-2)。

表 5-2 ステイクホルダー論の分析枠組み①による時系列での分析

企業の行動	ステイクホルダー	ステイクホルダーの利害
1965 米国の消費者運動家が、交通事故の原因は自動車の設計にあると主張	消費者運動家	交通安全への要求実現
1965 海外・国内向け車種に安全技術採用		
1966 自動車安全委員会を設置		
1967 製品企画室に安全主査を設置		
1968 幼児交通安全キャンペーン		
1968 社長「自動車への好意を獲得し、社会の発展に努力」を指示		
1968 トヨタ交通環境委員会設置		
1968 愛知県警へ信号機寄贈、警視庁へ広域交通制御システム寄贈		
1969.6.1 朝日新聞、コロナのブレーキ故障を「欠陥車隠し」と報道	メディア	社会からの共感・評価
1969.6.5 運輸省、欠陥車の総点検を指示	政府	政府・行政機関としての責任の遂行
1969.6.7 「米国と状況違う」と欠陥公表に消極的		
1969.6.8 「緊急要すれば公表」とトヨタ自販		
1969.6.11 国会での参考人質疑	政府	同上
1969.6.12 19 車種 47 万台回収を新聞広告	顧客	安全性への不安
1969.6.17 リコール特別委員会発足、「自動車安全に関する特別指示」を全社通達 豊田英二社長「リコール問題“貴重な体験として生かせ”」と社内メッセージ発表	従業員	従業員の意識改革
1969.7.7 オールトヨタ夏の無料予防点検実施	顧客	安全性の確認・改善
1969.6~7 オールトヨタ総点検実施		
1970.2 監査改良室、工場ごとの検査部、自動車安全専門委員会を設置、技術開発や管理体制の整備	従業員	開発負担
1970.1 会社の基本方針に第 4 項「自動車産業の公共性	従業員	業務負担

を自覚し、社会の福祉に貢献する」を追加		
1970 QCサークルを全社活動に		
1970.11 日米独共同のESV（実験安全車）開発に参加		
1971.6 日本版ESV（実験安全車）開発に参加		
1970.12 総合品質情報システムの運用開始		
1971.2 クラウンにESC（電子制御式スキッドコントロール）をオプション採用		
1971.4 豊田警察署などの協力を得て、事故の実態調査と考察を開始、結果を資料『交通安全への道』として発表	行政機関	事故の実態解明
1973 『都市と交通』を作成、映画『世界の都市交通3部作』を企画、制作	一般市民	安全な交通の普及
1973.6 ESV完成、9月から10台を政府に納入	政府	交通安全の解決策獲得
1973.8 ニューコロナにESV開発技術を搭載、量販	消費者	高度な安全技術の享受

出所：トヨタ自動車公式企業サイト、朝日新聞記事データベースをもとに筆者作成

1965年、米国の消費者運動家ラルフ・ネイダーが、交通事故の原因は、運転者ではなく自動車の設計にあると主張し、「どんなスピードでも危険」という告発本を発刊した。それ以前にもトヨタは、安全技術を開発し、搭載していたが、米国の問題はやがて日本にも波及し、1969年6月1日、朝日新聞が社会面トップで、コロナのブレーキ故障を「欠陥車隠し」と報道した。6月5日、運輸省は、欠陥車の総点検を指示した。トヨタは、リコール制度のある米国と日本は状況が違う、日本は、法定点検の時にそうした不具合を修理すれば良い制度だと、いったんは欠陥公表を拒否している。しかし、6月11日、国会にトヨタの社長が招かれ、参考人質疑を受ける。その翌日、トヨタは、19車種47万台回収を新聞広告に掲載し、そこから一気に安全対策へと舵を切っていった。ここで重要なステイクホルダーは、メディア、政府、顧客等であり、それぞれ、本件に対し生まれた利害についても表5-2に記載した。

次に、Jawahar and Mclaughlin（2001）のフレームワークで、組織のライ

フサイクルに応じて整理を行った（表 5-3）。前述の経緯を、スタートアップ、新興成長、成熟、衰退/移行の 4 つのステージに区分していく。各ステージでの資源配分・意思決定が、損失、利益いずれにもとづくのか、一般的に重視されるステイクホルダーは誰か、が整理されているのが、左半分の Jawahar and Mclaughlin の主張である。右半分は、表 5-2 の時系列整理を各ステージに配置していったものである。

分析の結果、スタートアップ時は、欠陥を指摘され、修理方法の変更を決定した時代であり、重要なステイクホルダーとしては、消費者運動家、顧客、メディア等が、製品・企業への信頼性確保のために、重要な位置づけであった。また、政府は、事業存続のために、重要な位置づけであった。

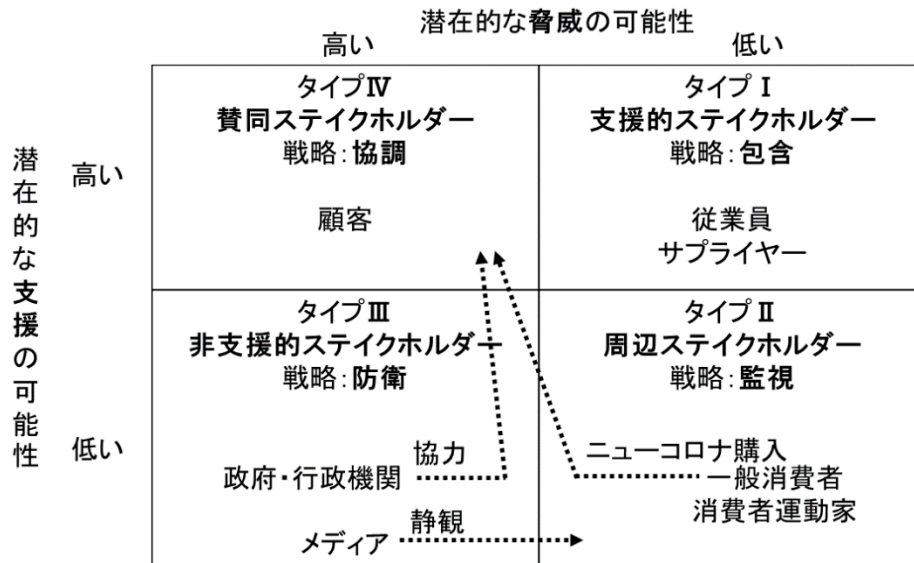
新興成長期は対策の時代で、無料点検、品質活動、実験安全車参画を進めた。顧客は、安全性への信頼回復のため、従業員は、安全技術開発のため、行政機関や一般市民は、交通安全普及のために、政府は、安全性公認のために、それぞれ重要な役割を果たした。成熟期は、1973 年のニューコロナ発売以降であり、消費者が、新たな安全技術車の普及のためにと、重要な役割を果たした。

表 5-3 ステイクホルダー論の分析枠組み②による組織のライフサイクルでの分析

Jawahar and McLaughlin の主張		トヨタの事例		
ステージ	資源配分の枠組とステイクホルダー (SH) 戦略	経営行動・業績	重要なステイクホルダー	ステイクホルダーの位置づけ
スタートアップ (Start-up)	損失 一次 SH: 積極戦略 二次 SH: 防衛や反動リスク戦略	1965～1969 年前半頃 欠陥修理方法の変更を決定	消費者運動家、メディア 顧客 政府	製品・企業への信頼性確保のため 事業存続のため
新興成長 (Emerging Growth)	利益 債権者、従業員、サプライヤー、業界団体：積極戦略 株主、顧客、政府、地域社会、環境団体：リスク回避戦略	1969 年後半頃～ 無料点検、品質活動、実験安全車参画 ESV を政府へ納入	顧客 従業員 行政機関、一般市民 政府	安全性への信頼回復のため 安全技術開発のため 交通安全の普及のため 安全性公認のため
成熟 (Mature)	利益 全 SH：積極戦略 リスク回避戦略	1973 年末～ ニューコロナ発売、35 か月首位	消費者	安全技術車普及のため
衰退/移行 (Decline/Transition)	損失 一次 SH: 積極戦略 二次 SH: 防衛や反動リスク戦略	1976 年 11 月～ 日産ブルーバード販売首位		

出所：トヨタ自動車公式企業サイト、朝日新聞記事データベースをもとに筆者作成

以上のように、各時期において重要なステイクホルダーとその利害を整理した。次に、企業にとってのステイクホルダーの位置づけとその変化を見ていく (図 5-2)。



出所：筆者作成

図 5-2 ステイクホルダー論の分析枠組み③によるステイクホルダーの変化の分析

参考人質疑を行った政府や、行政機関は、その後、支援の度合いが高まり、一般消費者は、ニューコロナを購入して数多くユーザーつまり顧客に変化したことで、左上のタイプⅣ賛同ステイクホルダーへ変化し、欠陥車隠しと報じたメディアは、その後、静観し、右下のタイプⅡ周辺ステイクホルダーへと変化したと考える。

ステイクホルダー論（記述的）での分析、小括であるが、Jawahar and McLaughlin は、ライフサイクルの各段階で重要なステイクホルダーが異なってくると述べた。本事例でも、スタートアップ期におけるメディアとの関係は重要であり、コロナのブレーキ故障を「欠陥車隠し」と報道したメディアは、その後、「欠陥車騒ぎから1カ月 自動車業界 変った業界の意識 長い視野ではプラスに ユーザー 要求される専門知識」（1969年7月18日朝日新聞朝刊）と報じるようになり、タイプⅢ非支援的ステイクホルダーがタイプⅡ周辺ステイクホルダーへと変化したと考えられる。また、スタートアップ～成熟期における政府・行政機関との関係も重要で、国会で参考人質疑した政府は、その後、自動車行政のあり方を再検討するようになり、行政機関は、事故の実態調査と考察に協力するようになった。タイプⅢ非支援的ステイクホルダーがタイプⅣ

賛同ステイクホルダーへと変化したと考えられる。成熟期における一般消費者との関係は特に重要で、欠陥車へ不安・批判的な目を向けていた消費者が、その後、安全技術車ニューコロナをベストセラーに導いた、タイプⅡ周辺ステイクホルダーがタイプⅣ賛同ステイクホルダーへと変化したと考えられる。次項では、これらの重要なステイクホルダーとの相互依存関係について、戦略論の視点から、さらに掘り下げて分析していく。

5.3.3 オープン・システムとテクノロジーの分析

ここでは、前出の分析で重要なステイクホルダーと指摘した、メディア、政府、一般消費者について、さらに分析を加えていく。まず、スタートアップ期におけるメディアとの関係であるが、概ね以下のような経緯であった。

メディアの報道

1969.6.1 社会面トップ「トヨタ・コロナのブレーキ故障を欠陥車隠し」

1969.6.8 社説「自動車業界は社会的責任の自覚を」

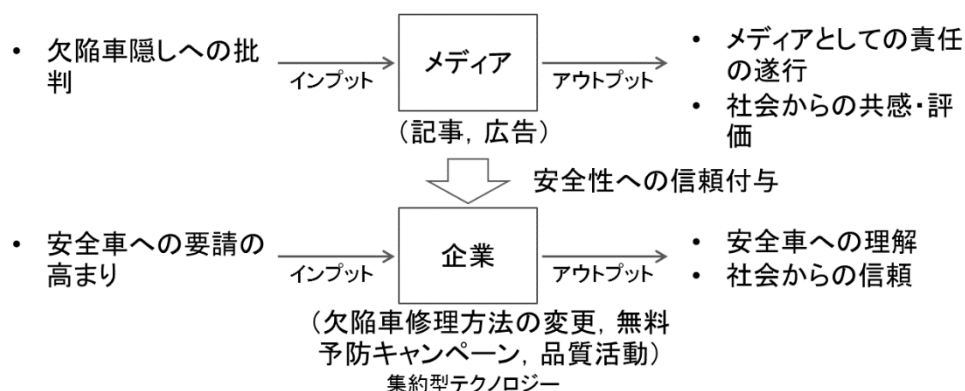
1969.7.8 全面広告「トヨタ自動車工業 オールトヨタ夏の無料予防点検」

1969.7.18 特集「欠陥車騒ぎから1カ月 自動車業界 変った業界の意識 長い視野ではプラスに ユーザー 要求される専門知識」と報道

このような経緯について、オープン・システムとテクノロジーの視点から分析を加えていく。まず、メディアは、欠陥車隠しへの批判を通じて、アウトプットとして、メディアとしての責任の遂行、自動車メーカーを動かしたことに對する社会からの共感・評価という、望ましい成果を生み出したと考えられる。ここでメディアは、記事や広告の掲載、というテクノロジーを運用したと考えられる。

また、企業は、安全車への要請の高まりを受け、アウトプットとして、安全車への理解、社会からの信頼という、望ましい成果を生み出した。ここで企業は、欠陥車修理方法の変更、無料予防キャンペーン、品質活動といった様々なテクノロジーを運用したと考えられる。なお、この時のメディアと企業の関係であるが、企業は、メディアによって、安全性への信頼付与という、メディアの持つ資源を獲得したと考えられる。

以上の分析結果を、図 5-3 に示す。



出所：筆者作成

図 5-3 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析（1）

次に、スタートアップから成熟期における政府・行政機関との関係であるが、概ね以下のような経緯であった。

政府・行政の対応

1969. 6. 5 運輸省、欠陥車の総点検を指示

1969. 6. 11 国会での参考人質疑

1969. 7 自動車行政のあり方を再検討

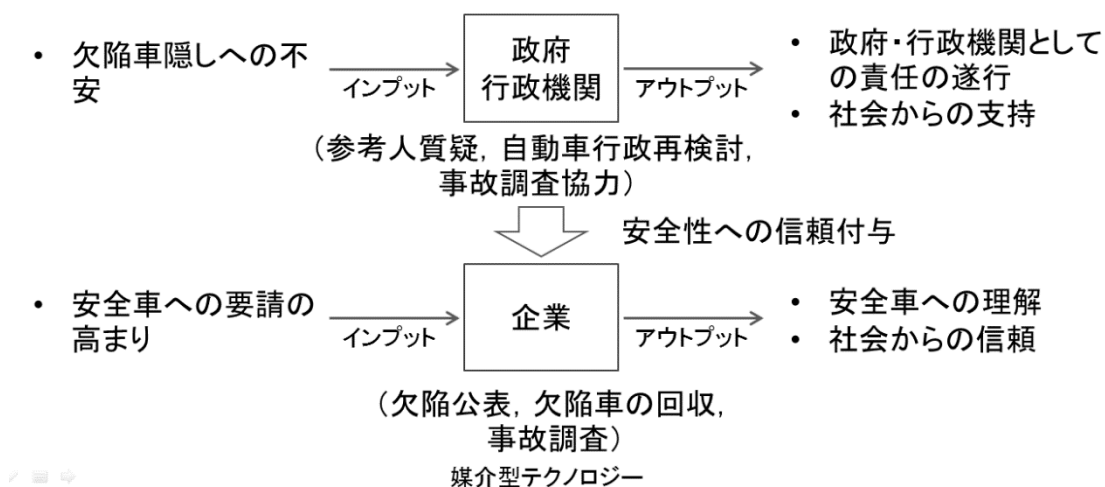
1971. 4 豊田警察署、事故の実態調査と考察に協力

このような経緯について、オープン・システムとテクノロジーの視点から分析を加えていく。まず、政府・行政機関は、欠陥車隠しへの世論の不安を受け、最終的には、アウトプットとして、政府・行政機関としての責任の遂行、社会からの支持という望ましいアウトプットを生み出した。ここでは、参考人質疑、自動車行政再検討、事故調査協力といった、政府・行政機関の持つテクノロジーを運用したと考えられる。

企業は、安全車への要請の高まりを受け、最終的には、アウトプットとして、安全車への理解、社会からの信頼という望ましいアウトプットを生み出した。ここでは、欠陥公表、欠陥車の回収、事故調査といったテクノロジーを運用したと考えられる。なお、この時の政府らと企業の関係であるが、企業は、政府らの求めに応じ、協調することによって、安全性への信頼付与という、政府ら

の持つ資源を獲得したと考えられる。

以上の分析結果を、図 5-4 に示す。



出所：筆者作成

図 5-4 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析（2）

同じく、成熟期における一般消費者との関係であるが、概ね以下のような経緯であった。

一般消費者の反応

1969.6 欠陥車への批判

1973.8～ 先進安全開発技術を搭載したニューコロナを購入

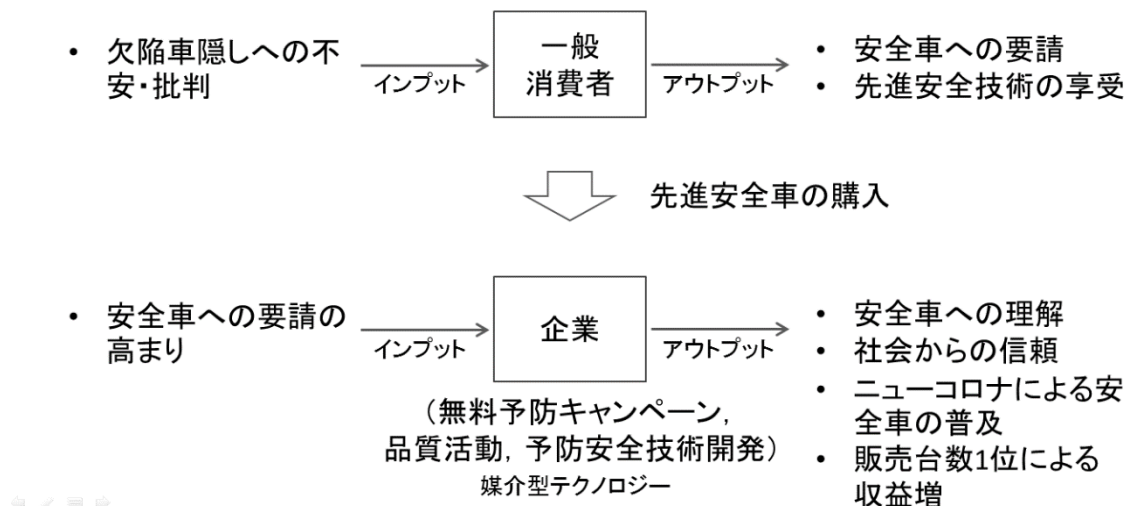
35 か月販売台数 1 位

このような経緯について、オープン・システムとテクノロジーの視点から分析を加えていく。まず、消費者は、欠陥車隠しへの不安・批判といった世論を受け、最終的には、アウトプットとして、安全車への要請、先進安全技術の享受という望ましい成果を生み出した。なお、消費者も、一個人であれ、何らかのインプットを受けて、変化するものと考え、インプットとアウトプットを分析したが、消費者はシステムではないため、テクノロジーには言及していない。

また、企業は、安全車への要請の高まりを受け、アウトプットとして、安全車への理解、社会からの信頼、ニューコロナによる安全車の普及、販売台数 1 位による収益増という望ましい成果を生み出した。ここでは、無料予防キャン

ペーン、品質活動、予防安全技術開発によって消費者と結びつく、というテクノロジーを運用したと考えられる。この時の消費者と企業の関係であるが、企業は、先進安全車を購入してもらうという、消費者の持つ資源を獲得したと考えられる。

以上の分析結果を、図 5-5 に示す。



出所：筆者作成

図 5-5 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析 (3)

5.3.4 企業ドメインとドメイン・コンセンサスの考察

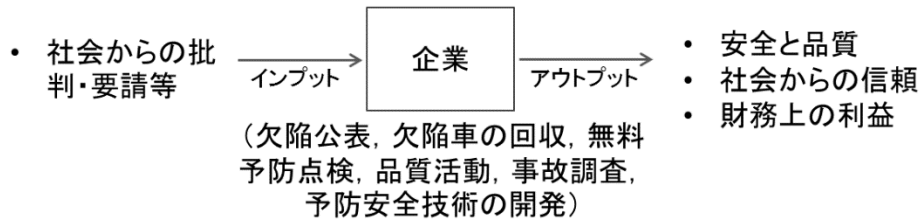
続いて、オープン・システムとテクノロジーの分析を踏まえ、戦略論の見地から、企業の行動を分析し、企業ドメインを考察していく。企業がインプットを受け、アウトプットを生み出した際に、企業が運用したテクノロジーであるが、このテクノロジーが、何に依存しているかを分析していく。依存とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りであり、これが企業ドメインである。

企業ドメインの 3 要素を、安全問題への対応前と後で整理すると、

①事業の範囲は、大衆車の提供から、安全で品質の良い大衆車の提供へと変化し、②サービスを受ける対象は、メディア、政府・行政機関、顧客に加え、新たな顧客が加わり、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の

縄張りについては、「自動車を大衆の手に」「よい品よい考」という創業の理念から、「さらに安全な車、完全な車を」「品質のトヨタ」へと、トヨタの社長が全社員向けメッセージで伝えた通り変化した。このことから、トヨタは、安全问题への対応を経て、①事業の範囲、②サービスを受ける対象を拡大し、ドメインを変化させた、と考えられる。

以上の分析結果を、図 5-6 および表 5-4 に示す。



出所：筆者作成

図 5-6 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析（4）

表 5-4 戦略論の分析枠組み②による企業ドメインの分析

企業ドメイン	安全问题への対応前	安全问题への対応後
①事業の範囲	大衆車の提供	安全で品質の良い大衆車を提供
②サービスを受ける対象	メディア, 政府・行政機関, 顧客	新たな顧客
③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張り	「自動車を大衆の手に」(創業の理念) 「よい品よい考」	「さらに安全な車, 完全な車を」 「品質のトヨタ」

出所：筆者作成

さらに、これがどれだけ社会に認知されたかという、ドメイン・コンセンサスについて考察していく。ドメイン・コンセンサスとは、組織が何をし、何をしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合を規定すること（Thompson, 1967）であり、経営者側のドメイン定義という集合と、顧客などを含む外部環境がそのドメイン

について持っている認識という集合とが重なり合う、積集合に相当する部分である。重なる部分が大きいほど、その企業のドメインは社会的に認知されるとされる（榊原，1992）。前述のドメインの変化を踏まえると、安全問題への対応後のドメイン・コンセンサスとは、トヨタが安全で品質の良い大衆車を提供する企業であるとの社会的な認知と考えられる。このように、ドメインが社会的に認知されたからこそ、消費者の購買行動につながり、ニューコロナが約3年間販売台数1位を維持し、その結果、トヨタは、財務上の利益（経済性）を獲得した、といえるからである。つまり、当事例は、組織が依存している環境からドメイン・コンセンサスを得ることによって、運用したテクノロジーが功を奏し、インプットからさらに望ましいアウトプットを生み出すことができた、というプロセスを辿ったものと考えられる。

これら安全問題への対応についての事例分析結果をまとめ、トヨタが社会からの要請に応答した影響について考察を行うと、以下のようなになる。第一に、同社と社会との関係性に変化が見られる。企業は社会からの要請に適応しなければならず、これに応答することによってこそ企業は正当性を獲得できるといった、CSR論における重要な認識が含まれている。

第二に、リコール問題という社会からの要請に応答したことに伴い、同社の安全対応技術や施策が強化されたと考えられる点である。その後のトヨタには、交通体系問題への意識の高まりや、政府、特に行政を巻き込んでいく姿勢が生まれている。社会課題の解決に積極的に関与することによって、1987年の日本移動通信(株)設立への中核出資や、その後のITS（高度道路交通システム）技術といった、新たな事業の芽も、この頃に生まれている。

第三に、社会からの要請に応答した結果、社会から安全性に対する評価を得るとともに、収益面にも貢献したことが挙げられる。1973年12月に発売された、予防安全技術を多数搭載したコロナが、連続35カ月間、小型乗用車で販売台数トップとなったことなどが、その証左である。

5.4 社会課題（2） 1990年代の地球温暖化問題への対応

本節で取り上げる 1990 年代は、トヨタにとって地球温暖化問題への対応に関し大きな転換点となった時期である。

5.4.1 地球温暖化問題への対応の経緯

①問題の発生

まず、当時の地球温暖化問題をめぐる動向を簡単に整理しておく。1987 年に「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」が採択された。また、1980 年代末から地球規模での環境破壊や地球温暖化の問題が大きく取り上げられるようになった。それまで局所レベルの「公害」と呼ばれていた環境問題が、世界レベルでの地球環境問題として、国家間の思惑も絡んだ大きな問題になったのである。

日本においても、政府が、地球温暖化の原因物質である二酸化炭素（以下、CO₂）等の、日本における排出量を試算し、その削減の数値目標が議論されるようになってきた。これらの動きを受けて、日本でも、経済界レベルから個々の企業レベルまで、様々な取り組みが本格化した。

当時、自動車の製造時のみならずユーザーの手に渡った使用時においても CO₂を排出する自動車という製品について、自動車メーカーはその責任を認識はしており、各種低公害車の開発を進めていた。しかし、CO₂とは、人々の生産活動や生命活動に伴って必ず排出されるものであり、特定の企業だけに責任が問われる状態ではなかった。

このような中、1997 年 12 月に、京都市の国立京都国際会館で、第 3 回気候変動枠組条約締約国会議（地球温暖化防止京都会議、COP3）が開催された。ここでは、先進国および市場経済移行国の温室効果ガス排出の削減目標を定めた、法的拘束力のある「気候変動に関する国際連合枠組条約の京都議定書」（京都議定書）が採択された。

その頃、時期を同じくして、トヨタは世界で初めて、エンジンと電気モーターの 2 つの動力源で駆動するハイブリッドカー「プリウス」を発表し、市販を開始した。

②トヨタの地球温暖化問題への対応（ハイブリッド車発売まで）

前述のような状況の中で、トヨタは、なぜ、どのように、ハイブリッド車によって地球温暖化問題に対応したのであろうか。

ハイブリッド車とは、作動原理の異なる 2 種以上の原動機を組み合わせた車である。1902 年に登場した F.ポルシェによる最初のハイブリッドシステム以降、約 1 世紀近くの間、コスト・パフォーマンス上の問題などから、一部の大型バスなどを除いては、試作車レベルにとどまっていた技術であった（鈴木，1992，pp.414-415）。そのハイブリッド車を、世界初の量産車「プリウス」として 1997 年に市販したのがトヨタである。

木野（2009）によれば、プリウス開発の発端は、1992 年に遡る。同社は、1992 年頃から、「21 世紀のクルマはこのままで良いのか」との危機感を持ち、豊田英二会長（当時）の命を受け、検討を始めた。こうして発足した、21 世紀のクルマを考える社内横断プロジェクト「G21 プロジェクト」が、ハイブリッド車開発の契機となった。プロジェクトは、検討を通じて、1994 年頃にテーマを「資源と環境」に特定し、手段を燃費向上に、ハイブリッド技術に、と絞り込んでいった。このように、社会課題とその対応方法を徐々に絞り込み、燃料消費の低減という目標に絞り込まれていったのであるが、まだこの時点（1994 年夏）ではハイブリッド方式は考慮されていなかった。当時、既にガソリンエンジンで燃費目標 1.5 倍達成の見通しを得ていたが、燃費目標 2 倍が提示された 1994 年 11 月頃になって、ハイブリッド案が浮上した。ではこの時、数ある手段の中から、なぜハイブリッドが選択され、事業化されたのだろうか。この間、1994 年 9 月に副社長に就任した和田明広は、燃費目標の大幅な向上を指示した。また 1995 年 8 月に社長に就任した奥田碩は、量産化と発売時期の早期化を指示し、これらは当該事業に大きな影響を与えた。こうした、技術開発目標の設定を巡って、同社の内部では、意見の対立もあったという。表 5-5 は、当時、ハイブリッド採否を巡って経営トップとエンジニアの意見が対立している様子である。ここからは、ハイブリッドに慎重なエンジニアサイドと、推進派の経営トップという構図が見て取れる。

表 5-5 ハイブリッド方式をめぐる社内の議論

エンジニア	経営トップ
チーフエンジニア 内山田氏	技術担当副社長 和田氏 技術担当常務 塩見氏
「ハイブリッドは技術開発フェーズであって、商品化フェーズではない。どう考えてもコストが安くない」	「ハイブリッドでやってみたらどうだ」
「今、ハイブリッドをやると、コストなどを含めてとんでもないものになる」	「ハイブリッドでなければ燃費は倍にならない。将来的には価値があるポテンシャルを持っているはずだ」
「カローラからコロナくらいまで置き換えるくらいを考えている。しかしハイブリッドでは、とてもそうはならない」	「もともと、先に踏み込んでいくのが G21 の目的だったのではないかな」
	「だったら理想的なものを、開発する過程でつくってほしい」
ハイブリッド慎重派	ハイブリッド推進派

出所：木野(2009) pp.62-65 をもとに筆者作成

こうした状況を経て、1997 年 12 月 10 日、トヨタはプリウスを発売した。当時日本では気候変動枠組条約第 3 回締約国会議（COP3、京都会議）が開催されており、発売日はその閉幕前日のことであった。

③トヨタの地球温暖化問題への対応（ハイブリッド車発売後）

地球温暖化問題への対応としてトヨタが発売したハイブリッド車プリウスの、市販から普及にまで至る経緯について、考察していく。まず、販売価格である。プリウスの販売価格は、1 台売るごとに 50 万円の赤字を生む 215 万円と発表された。しかし、トヨタは発売直後から原価低減とマイナーチェンジに取り組み、2003 年 9 月発売の 2 代目プリウスでは、原価をほぼ半減して収益確保を可能にした。

ハイブリッド車のコストについて、表 5-5 のように、エンジニアは当初「とんでもないものになる」と見ていたが、結果的に販売価格は 215 万円に設定された。発売前には「同車の損益分岐点は一台当たり 500 万円強」「当初、250～300 万円を想定していたが（中略）『戦略的な価格』を設定する」とされ、「最終的には豊田章一郎会長、奥田碩社長ら最高首脳レベルで決断する」と報じられている（1997 年 9 月 9 日 日経産業新聞）。当時の同社にとっては、「余裕資金が 2 兆 5,000 億円」（1997 年 11 月 7 日 日経産業新聞）と報じられる潤沢な

資金を背景に、膨大な研究開発費や採算割れの価格設定も可能だろうが、他社にとっては「今後のハイブリッドカーはあの価格を意識した値付けにせざるを得ない（日産）」（1997年10月21日 日経流通新聞）、「とてもついていけない（日産幹部）」（1997年11月7日 日経産業新聞）という価格設定であった。

ここには、通常のコスト積み上げ方式による価格設定ではなく、戦略的な販売価格で競うことによって、市場で普及可能な価格を実現し社会からの期待に応えるとともに、他社の追随を防ごうとする経営判断が見て取れる。なお、この時の経営判断について、当時社長であった奥田碩は後に以下のように述べている。

「昔からプリウスは儲からない、1台100万円損をしている、などといわれたものです」「たしかにふつうの車ほどの利益はありませんでした。しかし、利益は出たのです。儲けが少なかったということだけです」「原価低減について自信があったから、しばらくは、たとえ原価が高く儲けが少なくとも、いずれ儲けが増えていく自信があった」（朱，2007，pp.93-94）このことから、コスト積み上げ方式による価格設定ではない戦略的な販売価格とは、同社の原価低減能力を背景としたものであったことが見て取れる。

次に、開発期間と発売時期であるが、開発コードの付与された1995年6月当時の発売予定時期は、4年半後の1999年12月であったという（木野，2009，p.87）。しかし、実際には2年半後の1997年12月にプリウスが発売されている。当時の日本車メーカーの開発期間である「平均22カ月」（1996年9月6日 日本経済新聞朝刊）の倍を想定したエンジニアに対し、経営トップが開発を急がせたとされる（木野，2009，pp.88-92）。このことによって、開発期間は通常の量産車並みに短縮され、市販の先陣を切るとともに、COP3京都会議の最終日に発売日を合わせ、地球温暖化対策の象徴としてハイブリッド車を印象づけることに成功している。

また、品質であるが、全くの新技术を発売することに伴う市場不具合発生に加え、開発期間の短縮によって、品質問題の発生の可能性があった。この点について、表5-6からは、全社プロジェクトとして最優先課題に（1995年12月）、毎週のミーティングで課題解決（1996年3月）、「セットベース手法」で、ハイブリッド方式を絞り込み（1995年5月）、試作と走行テストを24時間体制で

実施（1997年5月）といった、品質確保の活動状況が見て取れる。しかし、完全には払拭できなかった品質問題は、発売後に対策していった（木野，2009，pp.168-175）。「バック時の駆動不足などの課題も分かっていたが、それは次にマナーチェンジでやって行こうと（内山田）」「そういった状態だったが、とにかく『出せ』という指示が先だった（八重樫）」と、当時のエンジニアの述懐を紹介している（木野，2009，p.169）。また、この指示が「世の中に出さなければ絶対にレベルアップしていかない（和田副社長）」と、経営トップの指示であったことにも言及している（木野，2009，pp.169-170）。経営トップは、品質問題へのハードルをいったん下げた。しかしその代わりに、発売したプリウスで、表5-6のように、顧客に対するサービス体制の確保と情報収集（1998年1月～）を徹底的に行っている。

以上のように、ハイブリッド車プリウスの開発から発売までを巡る経緯を整理したところ、ハイブリッド車は、経営トップの判断によって、開発、発売時期を最優先させる代わりに、品質は市場で継続的に対策していくこと、コストは敢えて戦略的販売価格へと再設定し、普及と競争優位を実現すること、といった経営判断がなされたことが分かる。

その後、ハイブリッド車は、品質面への継続的な対策（不具合対策、コスト低減）を行うとともに、さらに適用車種を拡大し、2006年4月には、販売累計50万台を突破した。「トヨタ・エコ・プロジェクト」（新聞全面を使った通年の企業広告シリーズ）（1997年1月～）で、環境問題（エコロジー）に関する消費者の意識改革を行い、ハイブリッド車が浸透する環境の形成を図るとともに、税制措置への働きかけ（～2009年）等を行っている。特に、2009年4月から始まった「環境性能に優れた自動車に対する自動車重量税・自動車取得税の特例措置（エコカー減税）」「環境対応車への買い換え・購入に対する補助制度（エコカー補助金）」は、2007～2008年頃の原油価格の高騰と相俟って、ハイブリッド車の普及を加速させた。2012年には、車名別の国内新車販売台数において、プリウスが2009～2012年の4年連続で首位を獲得している。また2011年には、日本の年間新車販売台数に占めるハイブリッド車の割合が初めて1割を超えるなど、ハイブリッド車は完全に社会に定着した。

このようなトヨタのハイブリッド車事業は、社内外に様々な影響をもたらし

た。社内では、新しい技術開発を経験した技術者が育成された（Liker, 2004）。技術者の育成は社内に技術の蓄積をもたらす。2002年にトヨタは、ハイブリッド技術をコア技術に各種エコカーを展開していく構想を発表した。株主・投資家に対しては、株価への貢献と長期的成長をもたらしたとされる。顧客は、ハイブリッド車によって走行距離の伸長と給油回数の減少を実感するとともに、環境問題への貢献の喜びを得た。NGOからは、資源・エネルギー問題対応への高い評価が寄せられ、メディアからは高い注目が集まった。政府には、1995年に閣議決定した公用車クリーンエネルギー化の実現手段を提供するとともに、COP3 京都会議で国際的に環境対策をアピールする材料を提供している。地球温暖化問題に対しても貢献した。トヨタは、2019年4月までのハイブリッド車のグローバル累計販売台数を1,305万台、ハイブリッド車による現在までのCO₂累計削減効果を10,800万tと試算している（2019年3月 トヨタ「サステナビリティ データブック 2019」）。

トヨタのハイブリッド車事業をめぐる主な経緯を、社会の動向と併せて表5-6に整理した。

表 5-6 トヨタのハイブリッド車事業をめぐる主な経緯

年	トヨタ			社会
	ハイブリッド車	開発、生産、販売	経営、計画	
1990		1992 社内横断プロジェクト10名で開始 テーマ：21世紀のクルマとは？ 1993.9 G21 プロジェクトを発足。 燃費目標は現行の1.5倍。 1994.夏 テーマを「資源と環境」に絞り込む。 ガソリンエンジンで燃費目標1.5倍達成の見通し。役員会にて承認。 1994.11 燃費目標が2倍に。 ハイブリッドが浮上。 1994.11 コンカレントエンジニアリング（同時並行開発）で開発の調整・加速。毎週のミーティングで、課題を解決。 1994.末 基本仕様決定 極秘プロジェクト。	豊田英二会長（当時） 1992 基本理念制定 1992 トヨタ地球環境憲章制定 1993.2 トヨタ環境取り組みプラン策定 1994.9 和田明広 副社長就任	
1995	1995.11 プリウス、東京モーターショー出展。 1997.10 プリウス	1995.5 セットベース手法で開発加速。 ハイブリッド方式を、80種→10種→4種→1種へと絞り込む。 1995.12 開発期間さらに短縮。 量産目標97年12月に。全社プロジェクトとして最優先課題に。 1997.初 技術発表会を開催。 奥田社長がハイブリッドシステム完成間近を公言。	1995.8 奥田碩社長就任 1996 グローバルビジョン策定 1996 第2次トヨタ環境取り組みプラン策定	1995 政府、公用車の10%をクリーンエネルギー車とする施策を閣議決定。 1997 「エコカー」の呼称が頻出

	発表会を実施、215万円から。 1997.12 プリウスの発売開始。	1997.11 プリウス販売価格215万円に決定。 50万円/台の赤字 1997 月産1000台体制に。 1998 月産2000台体制に。 1999 マイナーチェンジを実施。製造コストを1割削減。	1997 基本理念改正 1998 トヨタ行動指針策定 1998 環境部を新設	し始める。 1997.12 COP3 京都会議の開催。
2000	2001.6 エステイマハイブリッド発売 2001.8 マイルドハイブリッド搭載クラウン発売 2003.9 2代目プリウスを発売。	2000 マイナーチェンジを実施。 2000.7 海外発売を開始。 2000.9 ハイブリッドカーの他車種展開を奥田社長が発表。 2002.8 プリウス累計販売10万台を突破。 2002 ハイブリッドのコア技術化構想を発表。 2003.9 2代目プリウスの原価を低減。 原価ほぼ半減、収益確保可能に。 2003～ 搭載車種を拡大。	2000 第3次トヨタ環境取組みプラン策定 2001 トヨタウェイ策定 2002 グローバルビジョン策定	2001 自動車税グリーン化税制 2002 JD パワーズ調査結果「米国消費者6割が購入に意欲」
2005	2009.1 3代目プリウス、ショー出展。 2009.5 3代目プリウス発売。 205万円から。 2009.12 プラグインハイブリッド車、リース販売を開始。	2006.4 プリウス50万台を突破。 2006.6 プラグインハイブリッド車の研究開発推進を発表。 2008.5 プリウス100万台を突破。	2005 第4次トヨタ環境取組みプラン策定 2005 CSR方針(ステイクホルダー関係)策定 2008 CSR方針(持続可能な発展)策定	2007 ガソリン価格150円台に 2008 ガソリン価格180円台に 2009.4～12.4 エコカー減税 2009.4～10.9 エコカー補助金
2010	2011.5 プリウスα発売。235万円から。 2011.12 コンパクトクラスハイブリッド車、アクアを発売。169万円から。 2012.1 プラグインハイブリッド車、プリウスPHVを発売予定。320万円から。	2010.9 プリウス200万台を突破。 2011.3 プリウス300万台を突破。	2010 第5次トヨタ環境取組みプラン策定 2011 グローバルビジョン策定	

出所：Liker(2004)、木野(2009)、トヨタ自動車公式企業サイト、日経テレコンを参考に筆者作成

5.4.2 記述的ステイクホルダー論による分析

1990年代におけるトヨタの地球温暖化問題への対応状況をもとに、ステイクホルダー論の分析枠組みによる分析を行った。まず、Polonsky(1995)のフレームワークによる時系列での整理である。年代に応じた、主な企業の行動と、その時点で関係してくるステイクホルダー、そして彼らの利害で整理した(表5-7)。

表 5-7 ステイクホルダー論の分析枠組み①による時系列での分析

企業の行動	ステイクホルダー	ステイクホルダーの利害
1992 業績悪化、「21 世紀の車を」 1993 G21 プロジェクト 「安全と環境」テーマ、燃費目標 1.5 倍 1994 テーマ「資源と環境」燃費目標 2 倍 ハイブリッド方式浮上 同時並行開発	株主、債権者 従業員	業績悪化による損失 技術者のモチベーション向上と開発負担
1995 ハイブリッド方式絞込 プリウス、東京 MS 出展 発売目標時期を 1997 年 12 月に 1997 社長、1997 年末の市販を発表 12 月、プリウス発売 1998 量産体制強化 1999 原価低減・商品性改善	サプライヤー 政府	要素技術の開発負担と 新たな商機 クリーンエネルギー車 施策(1995) COP3 京都会議(1997 年 12 月)への注目 公用車への導入
2000 欧米輸出開始 2003 2 代目プリウス発売	消費者 環境活動家	優遇税制メリット 環境姿勢アピール手段の提供
2009 3 代目プリウス発売	消費者	ガソリン価格高騰 (2007 年～)、燃料費節減
2010.9 プリウス 200 万台突破 2011.3 プリウス 300 万台突破		
2017.1 ハイブリッド車 1,000 万台		

出所：Liker(2004)、木野(2009)、トヨタ自動車公式企業サイト、日経テレコンを参考に筆者作成

同社のハイブリッド車事業は、1992 年、業績が悪化した頃、21 世紀の車づくりを、というプロジェクトに端を発している。この頃のステイクホルダーには、株主、債権者が挙げられる。彼らには、業績悪化による損失という利害があった。同社は、21 世紀の車づくりのテーマを「安全と環境」に絞り込み、燃費目標 1.5 倍を掲げた。その頃のステイクホルダーとしては、従業員が挙げら

れる。特に技術者には、このプロジェクトを通じて、理想的なクルマ作りを通じたモチベーション向上を狙うとともに、開発負担もかかってくる。

1997年にプリウスを発売。市販に際して、ステイクホルダーのうち、サプライヤーには、要素技術の開発負担とともに新たな商機が生まれ、日本政府には、クリーンエネルギー車導入施策への現実的な解を得る、COP3京都会議への注目を集める、などの利害が生まれている。プリウス発売後は、公用車への導入が相次いだ。その後、消費者が、優遇税制のメリットを享受できるようになり、環境活動家が環境姿勢のアピール手段として購入するようになるなど、各ステイクホルダーに利害が生じている。また、ガソリン価格が高騰した際は、消費者が、燃費節減メリットを享受することができた。2017年の1月、トヨタのハイブリッド車は、累計1,000万台を突破している。

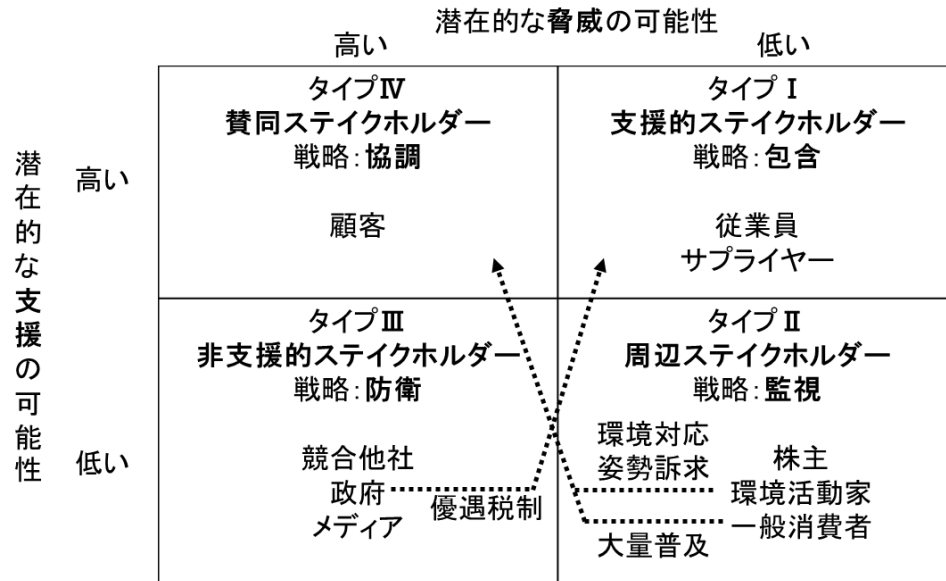
次に、Jawahar and McLaughlin (2001) のフレームワークで、組織のライフサイクルに応じて整理を行った（表 5-8）。前述の経緯を、スタートアップ、新興成長、成熟、衰退/移行の4つのステージに区分した。各ステージでの資源配分・意思決定が、損失、利益いずれにもとづくのか、一般的に重視されるステイクホルダーは誰か、が整理されているのが、表 5-8 の左半分の Jawahar and McLaughlin の主張である。右半分は、先ほどの時系列整理を各ステージに配置していったものである。

分析の結果、スタートアップ時は、事業発足・技術開発の時代であり、重要なステイクホルダーとしては、株主、債権者が組織の生存のために、従業員は、事業実現のために、サプライヤーは、技術確立のために、また、政府は、事業存続のために、重要な役割を果たした。新興成長期は、政府が、ハイブリッド車への理解と普及の促進、税制優遇による消費者獲得のために、重要な役割を果たしている。成熟期は、1997年発売以降、消費者は大量普及のために、環境活動家は環境姿勢訴求のために、それぞれ利害を持った重要な役割を果たした。以上のように、各時期において重要なステイクホルダーとその利害を整理した。

表 5-8 ステイクホルダー論の分析枠組み②による組織のライフサイクルでの分析

Jawahar and McLaughlin の主張		トヨタの事例		
ステージ	資源配分の枠組とステイクホルダー (SH) 戦略	経営行動・業績	重要なステイクホルダー	ステイクホルダーの位置づけ
スタートアップ (Start-up)	損失 一次 SH:積極戦略 二次 SH: 防衛や反動 リスク戦略	1992～1994 年頃 事業発足 技術開発	株主、債権者 従業員 サプライヤー	組織の生存のため 事業実現のため 技術確立のため
新興成長 (Emerging Growth)	利益 債権者, 従業員, サプライヤー, 業界団体: 積極戦略 株主、顧客、政府、地域社会、環境団体: リスク回避戦略	1995～1996 年頃 ハイブリッド車の発表、市販	政府	ハイブリッド車への理解と普及の促進、税制優遇による消費者獲得のため
成熟 (Mature)	利益 全 SH: 積極戦略 リスク回避戦略	ハイブリッド車の大量普及	消費者 環境活動家	大量普及のため 環境対応姿勢 訴求のため
衰退/移行 (Decline/Transition)	損失 一次 SH:積極戦略 二次 SH: 防衛や反動 リスク戦略			

出所：筆者作成



出所：筆者作成

図 5-7 ステイクホルダー論の分析枠組み③によるステイクホルダーの変化の分析

次に、企業にとってのステイクホルダーの位置づけとその変化を見ていく(図 5-7)。政府が、優遇税制を打ち出すなど、支援の度合いが高まり、環境活動家や消費者が、数多くユーザーつまり顧客に変化したことで、左上のタイプⅣへ変化したと考えられる。

ステイクホルダー論(記述的)での分析、小括であるが、Jawahar and McLaughlin は、ライフサイクルの各段階で重要なステイクホルダーが異なってくると述べた。当事例でも、新興成長期における政府との関係は重要であり、ハイブリッド車への理解と普及を促進し税制優遇による消費者獲得を促進した。タイプⅢ非支援的ステイクホルダーがタイプⅠ支援的ステイクホルダーへと変化したと考えられる。また、成熟期における環境活動家、一般消費者との関係も重要で、環境姿勢の訴求や、大量普及の役割を果たし、タイプⅡ周辺ステイクホルダーがタイプⅣ賛同ステイクホルダーへと変化したと考えられる。これらの政府、環境活動家・消費者といった重要なステイクホルダーとの相互依存関係について、次項では、戦略論の視点から、さらに掘り下げて分析していく。

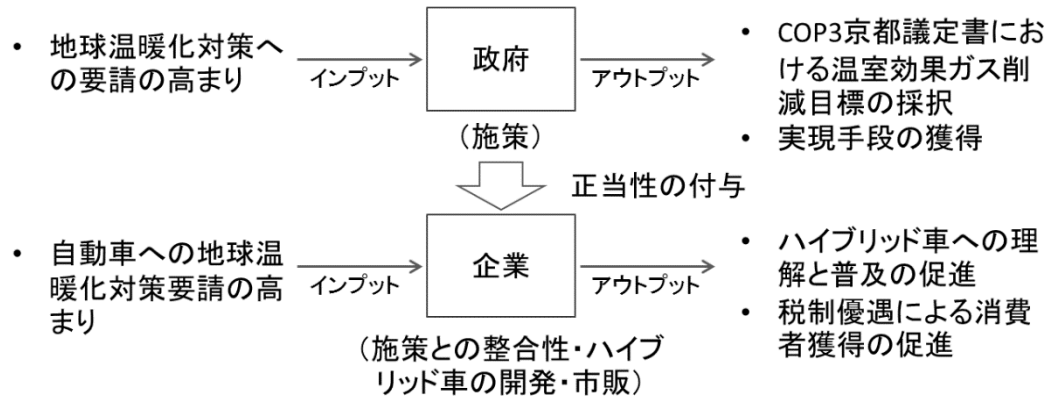
5.4.3 オープン・システムとテクノロジーの分析

ここでは、前出の分析で重要なステイクホルダーと指摘した、政府、環境活動家・消費者について、さらに分析を加えていく。まず、スタートアップ期における政府との関係であるが、概ね以下のような経緯であった。

日本政府の施策

1995	公用車の 10%をクリーンエネルギー車とする施策を閣議決定
1997.12	COP3 京都会議の開催
2001	自動車税グリーン化税制
2009.4～2012.4	エコカー減税
2009.4～2010.9	エコカー補助金

このような経緯について、オープン・システムとテクノロジーの視点から分析を加えていく。まず、政府は、地球温暖化対策への要請の高まりを受け、税制といった施策を通じて、アウトプットとして、COP3 京都議定書における温室効果ガス削減目標の採択や、その実現手段の獲得という、望ましい成果を生み出した。ここでは、施策を講じるというテクノロジーを運用したと考えられる。また、企業は、自動車への地球温暖化対策要請の高まりを受け、アウトプットとして、ハイブリッド車への理解と普及の促進、税制優遇による消費者獲得という、望ましい成果を生み出した。ここで企業は、施策との整合性を持たせたハイブリッド車の開発・市販というテクノロジーを運用したと考えられる。なお、この時の政府と企業の関係であるが、企業は、政府によって、ハイブリッドという手法に、政府の持つ正当性の付与という資源を獲得したと考えられる。以上の分析結果を、図 5-8 に示す。



出所：筆者作成

図 5-8 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析 (1)

次に、成熟期における一般消費者との関係であるが、概ね以下のような経緯であった。

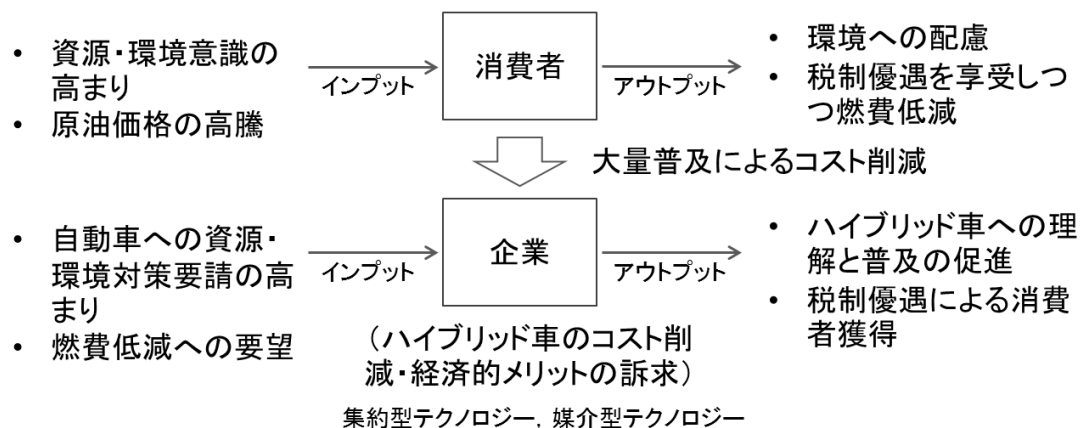
消費者を取り巻く環境（日本）

2008.7 国際原油価格史上最高値

2009.4～2012.4 エコカー減税

2009.4～2010.9 エコカー補助金

このような経緯について、オープン・システムとテクノロジーの視点から分析を加えていく。まず、消費者は、資源・環境意識の高まりや、原油価格の高騰を受け、アウトプットとして、環境へ配慮しつつ、税制優遇を享受しながら燃費も低減、という望ましい成果を生み出した。なお、消費者も、一個人であれ、何らかのインプットを受けて、変化するものと考え、インプットとアウトプットを分析したが、システムではないため、テクノロジーには言及していない。また、企業は、自動車への資源・環境対策要請の高まりや燃費低減への要望を受け、アウトプットとして、ハイブリッド車への理解と普及の促進や、税制優遇による消費者獲得という望ましい成果を生み出した。ここでは、ハイブリッド車のコスト削減・経済的メリットの訴求を行うというテクノロジーを運用したと考えられる。この時の消費者と企業の関係であるが、企業は、大量普及によるコスト削減という、消費者の持つ資源を獲得したと考えられる。以上の分析結果を、図 5-9 に示す。



出所：筆者作成

図 5-9 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析 (2)

ところで、消費者には、税制や低燃費といった経済的メリットが誘因として働いたのだろうか。実際に、Ozaki and Sevastyanova (2011) によると、英国での消費者購買動機 1,263 件の探索的因子分析の結果、ハイブリッド購買動機における重要な要素は、消費者の金銭的メリットであったと報告されている。それでは、海外での状況はどうだったのだろうか。米国での、成熟期における一般消費者・環境活動家との関係であるが、Halbright and Dunn (2010) によれば、概ね以下のような状況であった。

消費者・環境活動家と企業との関係 (米国)

1997 年 トヨタ、米国でハイブリッド車を発売したものの、仕様、出力・収納力に課題

トヨタ、エンジンと電動モーターを増強、電池を軽量化

トヨタ、米広告会社と「PRIUS / genius」キャンペーンを実施し、環境と実用性を訴求、4 万人と Web 上で対話、SNS の活用

トヨタ、環境活動家がハイブリッドに興味がないことを把握、価格面の課題による

トヨタ、出力・収納力に重点化

カリフォルニア州を中心に販売台数が増加（ハイブリッド優先道「カープールレーン」 法案成立、ガソリン価格の高騰等の影響）

米アカデミー賞会場にレオナルド・ディカプリオがプリウスで登場（環境保護団体『グローバルグリーン』のキャンペーン、自動車メーカーに打診した結果、トヨタのみプリウスを提供）

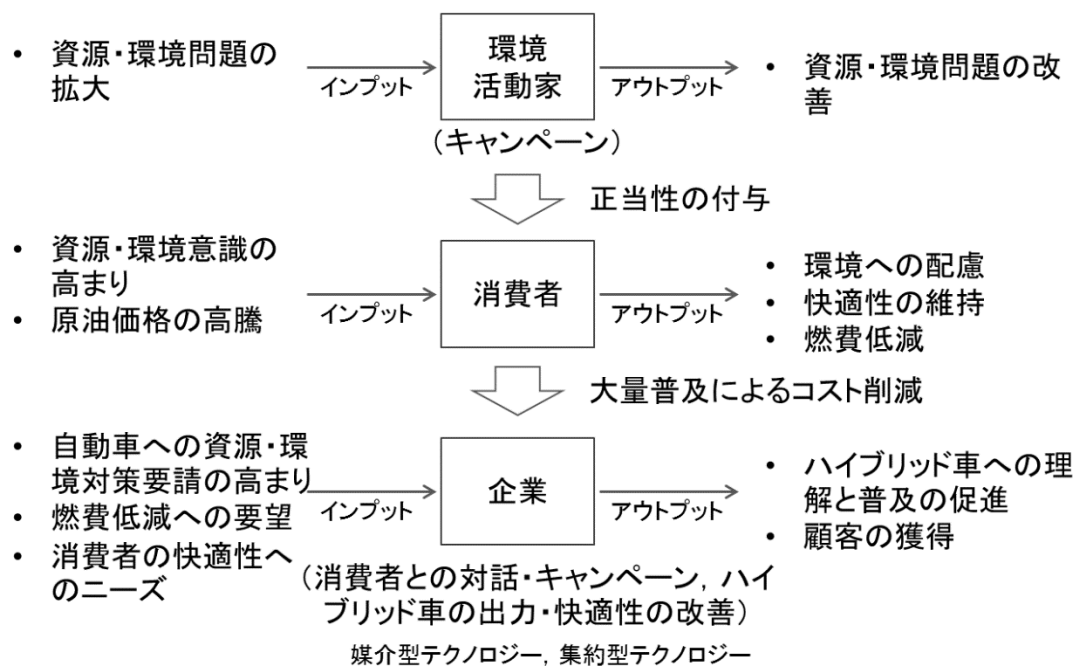
- | | |
|--------|---|
| 2007 年 | トヨタ、ハイブリッド車の外観を変更
環境活動家の評価上昇（メッセージ性、インパクト）、高所得者の顧客増加 |
| 2010 年 | 「人と自然と車のハーモニー」広告キャンペーン、SNS の活用 |

ハイブリッド車は、1997 年の日本での発売後すぐに米国でも市販されたが、当時は商品性が低かったため、技術面での向上とともに、Web や SNS を通じた様々なキャンペーンを実施した。2004 年頃から、カリフォルニア州を中心に販売台数が増加し、アカデミー賞会場にハリウッドスターがプリウスで乗り付けたことなどが盛んに報道されるようになった。塚本（2006）は、調査やインタビューの結果、これは環境保護団体『グローバルグリーン』のキャンペーンであったこと、アカデミー賞の件は、自動車メーカーに打診した結果、トヨタのみプリウスを提供したためだとしている（pp.8-9）。

このような経緯について、オープン・システムとテクノロジーの視点から分析を加えていく。まず、環境活動家は、資源・環境問題の拡大といった社会課題を受け、その解決策としてハイブリッド車を選択することにより、アウトプットとして資源・環境問題の改善という、自分たちの使命にとって望ましい成果を生み出した。ここでは、環境活動キャンペーンというテクノロジーを運用したと考えられる。消費者は、資源・環境意識の高まり、原油価格の高騰を受け、アウトプットとして、環境へ配慮しつつ快適性は維持しながら、燃費低減するという望ましい成果を生み出した。そして、企業は、自動車への資源・環境対策要請の高まり、燃費低減への要望、消費者の快適性へのニーズを受け、

アウトプットとして、ハイブリッド車への理解と普及の促進、そして顧客の獲得という望ましい成果を生み出した。ここでは、Web 等を通じた消費者との対話やキャンペーンを行いつつ、ハイブリッド車の出力・快適性の改善というテクノロジーを運用したと考えられる。

なお、この時のステイクホルダー間の関係であるが、消費者は、環境活動家によって、正当性という環境活動家の持つ資源を獲得し、企業は、消費者によって、大量普及によるコスト削減という消費者の持つ資源を獲得したと考えられる。Ozaki and Sevastyanova (2011) も、ハイブリッド車には様々な意味が付随しており、付加価値の面で実用的、経験的、感情的な価値を消費者に伝える必要があるとしているが、実際に、環境活動家が消費者へ感情的な価値を伝えるのに大きな役割を果たし、消費者は、実用的、経験的な付加価値によって、大量普及を促進したと考えられる。以上の分析結果を、図 5-10 に示す。



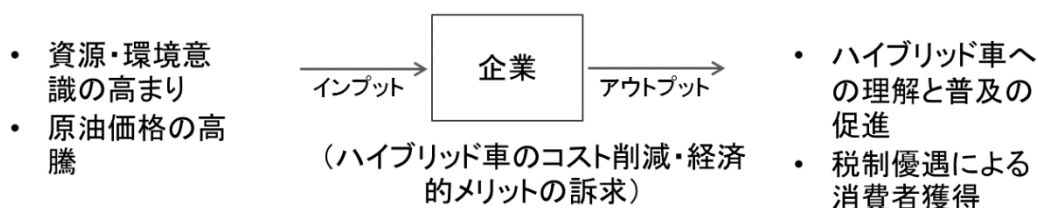
出所：筆者作成

図 5-10 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析 (3)

5.4.4 企業ドメインとドメイン・コンセンサスの考察

続いて、オープン・システムとテクノロジーの分析を踏まえ、戦略論の見地から、企業の行動を分析し、企業ドメインを考察していく。企業がインプットを受け、アウトプットを生み出した際に、企業が運用したテクノロジーであるが、このテクノロジーが、何に依存しているかを分析していく。依存とは、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りであり、これが企業ドメインである。

企業ドメインの3要素を、地球温暖化問題への対応前と後で整理すると、①事業の範囲は、各種クリーンエネルギー車の提供（少量）から、クリーンで低燃費なハイブリッド車を提供（大量）へと変化し、②サービスを受ける対象は、クリーンエネルギー車の提供を受けていた一部の政府・行政から、広く一般消費者（新たな顧客）が加わり、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りは、「住みよい地球と豊かな社会づくり」から、「調和ある成長」へと変化している。このことから、トヨタは、地球温暖化問題への対応を経て、①事業の範囲、②サービスを受ける対象を拡大し、ドメインを変化させた、と考察できる。以上の分析結果を、図 5-11 および表 5-9 に示す。



出所：筆者作成

図 5-11 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析（4）

表 5-9 戦略論の分析枠組み②による企業ドメインの分析

企業ドメイン	ハイブリッド車発売前	ハイブリッド車発売後
①事業の範囲	各種クリーンエネルギー車の提供(少量)	クリーンで低燃費なハイブリッド車を提供(大量)
②サービスを受ける対象	政府・行政	一般消費者(新たな顧客)
③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張り	「住みよい地球と豊かな社会づくり」(「トヨタ基本理念(1992年制定)」)	「調和ある成長」(「トヨタ2005年ビジョン」(1996年1月発表))

出所：筆者作成

さらに、これがどれだけ社会に認知されたかという、ドメイン・コンセンサスについて考察していく。ドメイン・コンセンサスとは、組織が何をし、何をしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合を規定すること（Thompson, 1967）であり、経営者側のドメイン定義という集合と、顧客などを含む外部環境がそのドメインについて持っている認識という集合とが重なり合う、積集合に相当する部分である。重なる部分が大きいほど、その企業のドメインは社会的に認知されていると見なされる（榊原，1992）。

トヨタのドメインの変化を踏まえると、地球温暖化問題への対応後のドメイン・コンセンサスは、トヨタがクリーンで低燃費なエコカーを提供する企業であるとの社会的な認知、と考えられる。このように、ドメインが社会的に認知されたからこそ、消費者の購買行動につながり、ハイブリッド車が大量普及し、その結果、トヨタは、財務上の利益（経済性）を獲得した、といえる。

5.5 社会課題（3） 2010 年代の気候変動問題への対応

3 つ目の社会課題は、2010 年代の気候変動問題への対応である。

5.5.1 2010 年代の気候変動問題への対応の経緯

①問題の発生

まず、この問題に対し、トヨタが実施した気候変動問題への対応を見ていく。本節で取り上げる 2010 年代は、同社にとっては、前節のハイブリッド車事業が成熟を迎え、次代への構想を描く一方で、日本社会全体が 2011 年 3 月 11 日

の「東日本大震災」という大きな変化を迎えた時期でもある。

東日本大震災の発生する 2 日前の 2011 年 3 月 9 日、トヨタは、今後の同社の目指すべき方向を表明するとして、「トヨタグローバルビジョン」を発表していた。トヨタは、グローバルビジョン作成の背景として、次の 2 点を挙げている。第一に、2008 年秋に米国から波及した世界的金融危機、いわゆるリーマンショックの影響を受けた同社の販売の落ち込みと赤字転落である。第二に、米国で 2009 年 8 月頃から拡大した同社の品質問題と信頼の失墜である。トヨタにとって大きなリスクであったこれらを克服する姿勢を社内外に示すものとして、トヨタグローバルビジョンの作成に着手した。このビジョンには、3 つのテーマが掲げられている。①もっといいクルマ、②いい町・いい社会、③安定した経営基盤である。3 つのテーマは、クルマと町・社会という果実を実らせるために、安定した経営基盤がこれを支える、という循環関係にあるとしている。このビジョンでは、「未来のモビリティ社会をリードする」ことを目指すとし、クルマに関する具体的な取り組みとしては、「人々と商品、サービスがつながる」ことを核に、①低炭素で快適なクルマ社会、②新しいライフスタイル、③インフラと協調した安全なクルマ社会、④環境技術の普及に取り組むとしていた。

しかし、トヨタグローバルビジョンの発表から 2 日後に、東日本大震災が発生する。トヨタにおいても、震災の影響によって、生産、販売、部品・原材料燃料等の供給が停止し、大きな影響を受けた。加えて、東日本全体が広範囲に甚大な被害を受けたことから、トヨタグローバルビジョンで掲げた「いい町・いい社会」への取り組みが、発表からわずか 2 日後に、喫緊の現実的な社会課題としてトヨタに突き付けられた格好になった。

②トヨタの気候変動問題への対応（水素燃料電池車による脱炭素化）

トヨタは、1990 年代から燃料電池車の開発を継続していたが、2011 年 3 月に発表したトヨタグローバルビジョンでは、「いい町・いい社会」への取り組みの一つとして、低炭素社会を目指すことを謳っていた。同社は、究極の低炭素化社会を目指すとして、2014 年に、700 万円で水素燃料電池車「MIRAI」を発売した。水素燃料電池車の普及に欠かせないインフラは、町づくりとセットで構想され、2011 年 6 月に豊田市低炭素社会システム実証プロジェクト試験運用も開

始した。普及を促進するために、関連特許の無償提供、水素ステーションを日産等の他社と協業で整備、またオリンピック・パートナー契約を締結し、2020年開催の東京オリンピックで水素社会のデモンストレーションを目指すなど、普及への取り組みを続けてきた。2015年1月には、燃料電池自動車の増産も決定し、日本や世界各国で、走行実験やプロジェクトを進めているものの、未だ現時点では広く普及するレベルには至っていない状況にある。

③トヨタの気候変動問題への対応（電動車による脱炭素化）

水素燃料電池車普及への取り組みを続ける一方で、トヨタは2015年10月に環境問題への取り組みビジョンである「トヨタ環境チャレンジ2050」を発表し、2050年には車によるCO₂等の環境負荷をゼロにするとの目標を掲げた。その実現手段としては、2030年時点のグローバル販売台数で電動車を550万台以上、電気自動車および燃料電池自動車を100万台以上販売するとしている。この背景には、2015年9月の国連サミットにて全会一致で採択されたSDGsや、2015年12月に、京都議定書の次の法的枠組みとして採択された「気候変動枠組条約パリ協定」の動きが影響しているものと考えられる。当時の同社のニュースリリースによると、従来の水素燃料電池技術は維持しながら、燃料多様化の観点から電気利用の促進にも取り組み、プラグインハイブリッド車、電気自動車の開発に取り組んでいくとした。一見、水素燃料電池車が後退したかのようであるが、「ハイブリッド技術は、電池・モーターなど各種次世代車開発に必要な要素技術を含み、展開が可能な、コア技術」であるという。同社の強みであるハイブリッド技術を活かしながら、水素社会実現に向けた取り組みも引き続き進めていくという(2015年10月14日トヨタ自動車ニュースリリース「『トヨタ環境チャレンジ2050』を発表」)。また、日本政府も、2018年4月には経済産業省の「自動車新時代戦略会議」を発足させた。2018年8月にまとめた「自動車新時代戦略会議中間整理」では、電動車「xEV」を軸に、日本の自動車メーカー全体で技術開発に取り組み、気候変動などの様々な社会課題を解決していくとされている。

5.5.2 記述的ステイクホルダー論による分析

前項の2010年代の気候変動問題を巡るトヨタの状況をもとに、ステイクホ

ルダー論の分析枠組みによる分析を行った。まず、Polonsky（1995）のフレームワークによる、時系列での整理である。年代に応じた、主な企業の行動と、その時点で関係してくるステイクホルダー、そして彼らの利害で整理した（表5-10）。ここで重要なステイクホルダーは、自治体、従業員、サプライヤー、同業他社、政府等である。それぞれ、本件に対し生まれた利害についても、記載している。

表 5-10 ステイクホルダー論の分析枠組み①による時系列での分析

企業の行動	ステイクホルダー	ステイクホルダーの利害
1990 年代から燃料電池車の開発を継続 ：		
2011.3 トヨタグローバルビジョン発表、低炭素社会を目指す		
2011.6 『豊田市低炭素社会システム実証プロジェクト』試験運用開始	自治体	エネルギー施策の促進
2013.11 東京モーターショーに燃料電池車出展		
2014.6 燃料電池車を 2014 年度内に 700 万円程度で販売開始と表明	従業員	技術開発負担
2014.11 水素燃料電池車「MIRAI」発売開始		
2015.1 燃料電池関連特許を無償提供 燃料電池自動車の増産を決定	サプライヤー	特許の無償利用
2015.2 トヨタ・日産・ホンダ、水素ステーションの整備促進に向けた共同支援に合意	同業他社	インフラ整備の加速
2015.3 「オリンピック・パートナー」契約締結	政府	東京オリンピックへの支援
2015.10 「トヨタ環境チャレンジ2050」を発表、燃料電池車＋ハイブリッドによる目標 (2015.12 気候変動枠組条約パリ協定採択)		
2016.1 北米オートショーにMIRAI 実験車を出展 (2016.11 パリ条約発効)		
2017.1 UAE で水素社会実証実験に MIRAI で参加		
2017.2 米加州で水素ステーション拡充に協力		
2017.12 2020～30 年までの電動車普及に向けたチャレン		

ジ公表、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、電気、燃料電池車）等、電動車の開発・展開を軸に		
2018.3 日本水素ステーションネットワーク合同会社設立	他社	インフラ整備の加速
2018.6 セブン-イレブンと次世代型コンビニの共同プロジェクトを 2019 年秋より開始、燃料電池小型トラックや発電機など水素を活用	他社	物流の改革
2018.7 米国で燃料電池トラックの改良型を公開 (2018.8 経済産業省「自動車新時代戦略会議中間整理」発表。電動車「xEV」軸に)	政府	車の将来戦略への協力
2018.9 米国で燃料電池によるゼロ・エミッション化新プロジェクトに参画		
2018.9 ポルトガルのバス製造会社に燃料電池システム供給、2019 年秋に走行試験開始		
2018.9 JR 東日本と水素活用による、鉄道と自動車のモビリティ連携の検討を開始	他社	モビリティの改革
2018.9 『環境報告書 2018—トヨタ環境チャレンジ 2050 に向けて—』発表		
2019.1 パナソニックと車載用角形電池の合弁会社設立に合意、広く自動車メーカーに供給	他社	高性能電池の供給
(2019.4 経済産業省「第 3 回自動車新時代戦略会議」。電動車「xEV」の中で商用 EV・FCV 位置づけ明確化)	政府	車の将来戦略への協力
2019.5 パナソニックと街づくり事業に関する合弁会社の設立に合意	他社	家電から街へビジネスの拡大
2019.5 東京大学、TRENDE(株)と、次世代電力システムの共同実証実験を開始	他社・研究機関	インフラ構築への参入

出所：トヨタ自動車公式企業サイト、日経テレコンをもとに筆者作成

次に、Jawahar and McLaughlin (2001) のフレームワークで、組織のライフサイクルに応じて整理を行った。前述の経緯を、スタートアップ、新興成長、成熟、衰退/移行の 4 つのステージに区分していく。各ステージでの資源配分・意思決定が、損失、利益いずれにもとづくのか、一般的に重視されるステイクホルダーは誰か、が整理されているのが、表 5-11 の左半分の Jawahar and

Mclaughlin の主張である。右半分は、先ほどの時系列整理を各ステージに配置していったものである。

表 5-11 ステイクホルダー論の分析枠組み②による組織のライフサイクルでの分析

Jawahar and Mclaughlin の主張		トヨタの事例		
ステージ	資源配分の枠組とステイクホルダー (SH) 戦略	経営行動・業績	重要なステイクホルダー	ステイクホルダーの位置づけ
スタートアップ (Start-up)	損失 一次 SH:積極戦略 二次 SH: 防衛や反動リスク戦略	2011～現在 電動車の普及 水素利用の仲間づくり、実証	サプライヤー 同業他社 政府	技術開発のため 仲間づくりのため 実証のため
新興成長 (Emerging Growth)	利益 債権者,従業員,サプライヤー,業界団体: 積極戦略 株主、顧客、政府、地域社会、環境団体: リスク回避戦略	2030 年頃 経済的自立化支援 (水素インフラ、コスト) ↓ 電動車により CO ₂ 35%削減	政府	水素利用への理解と普及の促進 (オリンピック後)、税制 ↓ 電動車の普及
成熟 (Mature)	利益 全 SH: 積極戦略 リスク回避戦略	2050 年頃 水素社会本格普及 ↓ CO ₂ ゼロ	環境活動家 消費者	環境対応姿勢 訴求のため 大量普及のため
衰退/移行 (Decline/Transition)	損失 一次 SH:積極戦略 二次 SH: 防衛や反動リスク戦略			

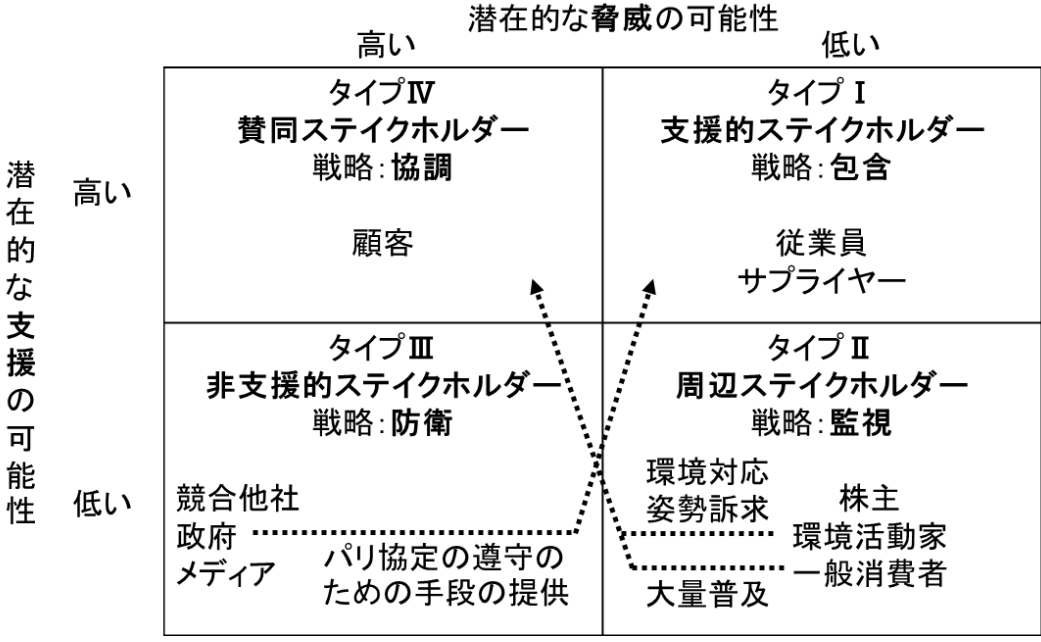
出所：トヨタ自動車公式企業サイト、日経テレコンをもとに筆者作成

当該事業は、現在、スタートアップ期から新興成長期に向かいつつあると考えられる。トヨタが目指しているのは、電動車の普及と水素利用の仲間づくり、実証であるという。2030 年頃には、水素社会のインフラ、コストの問題を解決し、経済的自立化を図り、2050 年頃には、車による CO₂ ゼロの社会を目指している。スタートアップ期から新興成長期において重要なステイクホルダーと

しては、サプライヤーが、技術開発のために、同業他社が、仲間づくりのために、政府が、水素社会や低炭素社会の実証のために、重要な位置づけであると考えられる。

今後は、新興成長期において、政府とメディアが、水素利用への理解と普及の促進（オリンピック後）や税制等の面で、重要なステイクホルダーとしてクローズアップされてくると考えられる。また、成熟期において、環境活動家が、ハイブリッド事業の事例のように、環境対応として有効であると先鞭をつけ、消費者が大量普及を後押しするならば、彼らがステイクホルダーとして重要な役割を果たすと考えられる。以上のように、各時期において重要なステイクホルダーとその利害を整理した。

次に、企業にとってのステイクホルダーの位置づけとその変化を見ていく（図5-12）。



出所：筆者作成

図 5-12 ステイクホルダー論の分析枠組み③によるステイクホルダーの変化の分析

スタートアップ期、そして新興成長期において、重要なステイクホルダーとして挙げた同業他社、政府、メディアは、Savage et al.によると、典型的な非支援ステイクホルダーである。防衛戦略とは、こうしたステイクホルダーの利害のもととなる組織への依存を削減しようとする戦略であるという。現在、同社は、水素利用の仲間づくりのために、水素ステーションを同業他社も含めて普及させる取り組みを続けている。政府の再生可能エネルギー・水素等関係閣僚会議「水素基本戦略」（2017年12月26日付）にもとづき、水素ステーション整備の推進役として2018年3月に設立された「日本水素ステーションネットワーク合同会社（JHyM）」では、その設立に際し、トヨタが中心的役割を担った。また、日産と本田技研工業の同業他社もこの合同会社に加わっている。これら、通常は非支援的ステイクホルダーとされる同業他社や政府を関与させることによって、彼らが支援的ステイクホルダーへと変化していくことが考えられる。また、経済産業省の「自動車新時代戦略会議」は、日本の自動車メーカー全体で技術開発に取り組み、気候変動などの様々な社会課題を解決しようとしている。

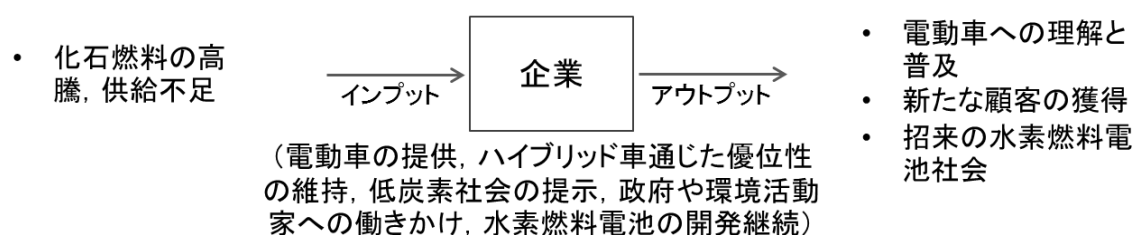
Savage et al.によると、タイプⅠの支援的ステイクホルダーは、企業にとって理想的なステイクホルダーであり、彼らは、組織の目標と行動を支援する存在である。彼らに対応する戦略は、関連する問題に彼らを含めることであり、例えば、組織の様々な意思決定やプロセスに関与させることによって、協調の可能性を最大限に高めることができる。本来、タイプⅢの非支援的ステイクホルダーであるはずの政府、同業他社、メディア等とトヨタが、長期的な目標を掲げて関係を形成していくことは、トヨタにとって、彼らをタイプⅢ非支援的ステイクホルダーから、タイプⅠの支援的ステイクホルダーへと変化させる可能性があると考えられる。

また、成熟期において、重要なステイクホルダーとして挙げた環境活動家、消費者は、Savage et al.によると、図 5-12 の周辺ステイクホルダーに属する。彼らは、特定の企業に対して、非常に脅威でも、特に協力的でもないが、潜在的に組織とその意思決定に利害を持っており、一般的には関心を持たないが、何らかの問題が発生した場合、活発化し、脅威や協力の可能性が増す。ハイブリッド事業の事例のように、電動車や水素事業が気候変動問題への対応として

有効であると、環境活動家が先鞭をつけ、消費者が大量普及を後押しするならば、彼らがステイクホルダーとして重要な役割を果たすと考えられる。彼らは、図 5-12 のタイプⅡ周辺ステイクホルダーから、タイプ 4 の賛同ステイクホルダーへと変化する可能性があると考えられる。これらの重要なステイクホルダーとの相互依存関係について、次項では、戦略論の視点から、さらに掘り下げて分析していく。

5.5.3 オープン・システムとテクノロジーの分析

当該事例については、現在進行中であるが、90 年代の地球温暖化への対応の事例を参考にすれば、オープン・システムとテクノロジーは、以下のように推移していくものと考えられる。



出所：筆者作成

図 5-13 戦略論の分析枠組み①によるオープン・システムとテクノロジーの分析

5.5.4 企業ドメインとドメイン・コンセンサスの考察

続いて、オープン・システムとテクノロジーの分析を踏まえ、戦略論の見地から、企業の行動を分析し、企業ドメインを考察していく。企業ドメインの 3 要素を、気候変動問題への対応前と後で整理すると、①事業の範囲は、低燃費な車を提供から、環境負荷ゼロの車を提供へと変化し、②サービスを受ける対象は、従来の顧客から、広く一般消費者（新たな顧客）が加わり、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りは、「未来のモビリティ社会をリードする」企業（「トヨタグローバルビジョン」2011 年 3 月発表）から、環境負荷ゼロの車と、地球・社会環境にプラスの取り組みを行う企業（「トヨタ環境報告書 2018」）へと変化しつつある。このことから、トヨタは、気候変動

問題への対応を経て、①事業の範囲、②サービスを受ける対象を拡大し、ドメインを変化させつつある、と考えられる。ドメイン・コンセンサスの考察としては、気候変動問題への対応後のドメイン・コンセンサスが、「環境負荷ゼロの車と、地球・社会環境にプラスの取り組みを行う企業」へと変化するものと考えられる。以上の分析結果を、表 5-12 に示す。

表 5-12 戦略論の分析枠組み②による企業ドメインの分析

企業ドメイン	気候変動問題への対応前	気候変動問題への対応後 (2050年)
①事業の範囲	低燃費な車を提供	環境負荷ゼロの車を提供
②サービスを受ける対象	顧客	一般消費者(新たな顧客)
③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張り	「未来のモビリティ社会をリードする」企業(「トヨタグローバルビジョン(2011年3月発表)」)	環境負荷ゼロの車と、地球・社会環境にプラスの取り組みを行う企業(「環境報告書2018」)

出所：筆者作成

5.6 発見事実

以上、トヨタの3つの社会課題への対応事例において、社会性と経済性の達成の態様を見てきた。事例研究の手順は、Eisenhardt (1989) によれば、事例を対比し、事例間の類似と差異を挙げる等の検討を通じて、事例のデータから理論を構築していくことになる。そこで、本研究の3つの事例を、社会性と経済性の達成の視点から比較していく。

3つの事例は、各々の時代の社会課題を中心としており、第一の社会課題は、米国でラルフ・ネイダーを中心とした自動車の安全対策への批判と消費者運動が巻き起こった1960年代の事例である。第二の社会課題は、地球温暖化問題がクローズアップされた1990年代の事例である。そして、第三の社会課題は、気候変動問題への対応が求められている2010年代の事例であった。3つの事例は各々、時代や社会環境は異なるものの、共通しているのは、トヨタが、社会課題に直面し、対応のために行動した点である。

この3つの事例間について、類似と差異を比較していくのは、本研究の分析視座とした、分析視座①：ステイクホルダーへの対応および分析視座②：企業

ドメインの変化であり、具体的には、ステイクホルダーへの対応状況、ステイクホルダーの変化、オープン・システムとテクノロジーの状況、企業ドメインとドメイン・コンセンサスの変化である。ステイクホルダーへの対応状況、ステイクホルダーの変化は、ステイクホルダー論にもとづく分析の枠組みによって、また、オープン・システムとテクノロジーの状況、企業ドメインとドメイン・コンセンサスの変化は、戦略論の分析枠組みによって考察したものである。

5.6.1 ステイクホルダーへの対応

まず、分析視座①ステイクホルダーへの対応について、3つの事例をまとめた（表 5-13）。その結果、3つの事例ともに、まず、ステージに応じて重要なステイクホルダーが変化することについては、具体的に把握できた。また、各ステージにおいて、重要なステイクホルダーについても、各々具体的に把握できた。しかしながら、先行研究において Jawahar and McLaughlin（2001）が一般的に重要と指摘したステイクホルダーは、3つの事例において彼らの見解とは必ずしも一致しなかった。また、ステイクホルダーへの対応戦略についても、Jawahar and McLaughlin（2001）の指摘とは異なる状況も確認できた。3点ほど指摘する。

表 5-13 本研究における 3 つの事例の比較 分析視座①: ステイクホルダーへの対応

ステージ／重要なステイクホルダー (SH)／戦略 Jawahar and Mclaughlin (2001)	ステイクホルダーの変化 Savage et al. (1991)		
	1960年代の 安全問題	1990年代の 地球温暖化問題	2010年代の 気候変動問題
スタートアップ期 1次SH:積極戦略 2次SH:防衛・反動リスク戦略	メディア Ⅲ非支援的SH→ Ⅱ周辺SH	従業員 サプライヤー	サプライヤー 同業他社
	社会課題と当企業の責任との関係によって、重要なSHは変わる		
新興成長期 債権者,従業員,サプライヤー, 業界団体:積極戦略 株主,顧客,政府,地域社会, 環境団体:リスク回避戦略	政府・行政機関 Ⅲ非支援的SH→ Ⅳ賛同SH	政府 Ⅲ非支援的SH→ Ⅰ支援的SH	政府
	政府には、リスク回避ではなく積極戦略		
成熟期 全SH:積極戦略, リスク回避 戦略	一般消費者 Ⅱ周辺SH→ Ⅳ賛同SH	環境活動家, 一般 消費者 Ⅱ周辺SH→ Ⅳ賛同SH	
	特に一般消費者, 環境団体が重要, SH間の影響も		
衰退/移行 1次SH:積極戦略 2次SH:防衛・反動リスク戦略			

出所：筆者作成

第一に、Jawahar and Mclaughlin (2001) は、スタートアップ期には、株主や従業員といった一次ステイクホルダーが重要で、二次ステイクホルダーは予備的なものだと述べているが、1960年代の安全問題では、メディアという二次ステイクホルダーの影響は大きかった。これは、安全問題という当時の社会課題とトヨタの責任が直接結びついていたためで、企業の責任が明白である時には、こうした社会的評価を形成する存在が非常に重要になってくるものと考えられる。従って、逆に社会課題が当該企業だけの責任ではない場合、地球環境や気候変動問題に取り組む場合は、二次ステイクホルダーに対する防衛、反動リスク戦略は必要ない、とも考えられる。

第二に、Jawahar and Mclaughlin (2001) は、一般的に、政府や環境活動家には、リスク回避戦略を採ると述べているが、社会課題に対応する場合は、寧ろ、積極戦略のほうが選好されるのではないかと考えられる。なぜならば、その社会課題への対応が、新たな事業分野や新たな市場の開拓等も含むような、

新しい解決方法である場合、税制や法制度を決定する権限を持つ政府という存在は、非常に重要だったからである。また、その財・サービスが社会課題の解決に意義があることを社会へ伝える環境活動家等のオピニオンリーダーもまた、重要な存在だったからである。

第三に、ステイクホルダー間の影響関係が確認できたことである。従来のステイクホルダー論ではまだ十分に論じられてきていないが、本研究の事例では、環境活動家が一般消費者に影響を与えるなど、ステイクホルダー間の影響関係が企業の活動にまで影響を及ぼしていることが確認できた。

5.6.2 企業ドメインの変化

続いて、分析視座②企業ドメインの変化について、3つの事例をまとめた（表5-14）。

表 5-14 本研究における3つの事例の比較 分析視座②： 企業ドメインの変化

企業ドメイン	企業ドメインの変化 Thompson(1967)					
	1960年代の 安全問題		1990年代の 地球温暖化問題		2010年代の 気候変動問題	
①事業の範囲	大衆車の提供	安全で品質の良い大衆車を提供	各種クリーンエネルギー車の提供(少量)	クリーンで低燃費なハイブリッド車を提供(大量)	低燃費な自動車を提供	環境負荷ゼロの車を提供
②サービスを受ける対象	メディア, 政府・行政機関, 顧客	新たな顧客	政府・行政	一般消費者(新たな顧客)	顧客	一般消費者(新たな顧客)
③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張り	「自動車を大衆の手に」(創業の理念) 「よい品よい考」	「さらに安全な車, 完全な車を」 「品質のトヨタ」	「住みよい地球と豊かな社会づくり」(「トヨタ基本理念(1992年制定)」)	「調和ある成長」(「トヨタ2005年ビジョン」(1996年1月発表))	「未来のモビリティ社会をリードする」企業(「トヨタグローバルビジョン(2011年3月発表)」)	環境負荷ゼロの車と、地球・社会環境にプラスの取り組みを行う企業(「環境報告書2018」)

出所：筆者作成

その結果、3つの事例ともに、社会課題への対応に伴って、企業ドメインが変化したことを確認できた。企業ドメインを構成する、①事業の範囲、②サービスを受ける対象、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りの3点について、順に述べる。

①事業の範囲については、1960年代の安全問題では、「大衆車の提供」から「安全で品質の良い大衆車を提供」と、社会課題に対応できるよう、事業の範囲が拡大している。1990年代の地球温暖化問題では、各種クリーンエネルギー車を政府・行政向けに少量提供していたが、クリーンで低燃費なハイブリッド車を市販し大量に提供するように、事業の範囲が拡大した。2010年代の気候変動問題では、低燃費な自動車の提供という事業から、環境負荷ゼロの車を提供する事業へと、社会課題に対応できるよう、事業の範囲が拡大した。

②サービスを受ける対象については、1960年代の安全問題では、社会課題への対応を経て、安全で品質の良い大衆車を求める新たな顧客を獲得し、拡大している。1990年代の地球温暖化問題では、政府・行政等の一部のみがクリーンエネルギー車を保有できていたが、ハイブリッド車を市販することにより、一般消費者という新たな顧客を獲得し、拡大している。2010年代の気候変動問題では、電動車から燃料電池車まであらゆる社会環境や個人のニーズに応じた新たな顧客を獲得でき、サービスを受ける対象も拡大していくことになる。

③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りについては、1960年代の安全問題では、「自動車を大衆の手に」との創業の理念にもとづき、「よい品よい考」で自動車を作ることを主張していたが、社会課題への対応を経て、「さらに安全な車、完全な車を」「品質のトヨタ」と、提供するサービスに、社会課題に対応した新たな価値観が付与されている。1990年代の地球温暖化問題では、「住みよい地球と豊かな社会づくり(トヨタ基本理念1992年制定)」との理念にもとづき自動車を作ることを主張していたが、社会課題への対応を経て、「調和ある成長(「トヨタ2005年ビジョン1996年1月発表)」と、提供するサービスによって社会課題に対応し、さらに社会も自社も発展していくという、新たな価値観が付与されている。2010年代の気候変動問題では、「未来のモビリティ社会をリードする(トヨタグローバルビジョン2011年3月発表)」企業であることを主張していたが、社会課題への対応を経て、「環境負荷ゼロ

の車と、地球・社会環境にプラスの取り組みを行う企業（環境報告書 2018）」であると具体的にその手段を示すなど、各々、社会課題への対応を経て、変化し、拡大している。以上、本節では、事例研究からの発見事実を述べてきた。

ところで、このうち分析視座②：企業ドメインの変化については、戦略論にもとづいた分析である。「戦略」とは、「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン」であるならば（Hofer and Schendel, 1978, 邦訳、pp.30-32）、こうした企業ドメインの変化は、トヨタがその目的を達成しようとして意図した結果によるものか、ということにもなってしまう。しかし、本当にこれらは全て意図した結果なのだろうか、どこまでが予定した資源展開であり、どこまでが環境との相互作用の結果によるものなのだろうか。トヨタが、戦略的 CSR という概念で謳われるような、CSR 視点での戦略的意思決定を実施した結果によるものなのだろうか。この点については、外部からの客観的なデータにもとづく分析だけでは、判断が困難であり、当該企業の意図等を直接確認する必要があると考えられる。

-
- ²⁹ 日産では、1969年6月12日付で新聞に「謹告」を掲載した（1969年6月12日朝日新聞朝刊「謹告」）。また、6月21日から3日間、都内で1日1,000台以上の再点検を行う「緊急対策センター」を開設している（1969年6月18日朝日新聞夕刊「(広告) 日産自動車 ブルーバードをお持ちのお客さまへ！」）。さらに、8月1日から1か月間、全国一斉に「オール日産サマードライブ無料点検」を実施している（1969年7月28日朝日新聞朝刊「(広告) オール日産サマードライブ 23項目 無料点検」）。
- ³⁰ センサーによって故障や異常を発見し、コンピューターにより診断し、灯火、液量、制動関係など11の安全情報をランプの点灯によって知らせるモニター（1973年9月2日朝日新聞朝刊「(広告) トヨタ自動車工業 ニューコロナ 1600 ニューコロナ 180」）。
- ³¹ 前後からの衝撃をボデーとメンバーの変形で吸収する構造。また、客室を保護するとともに、大型計器盤やステアリングも衝撃吸収構造とした（1973年9月2日朝日新聞朝刊「(広告) トヨタ自動車工業 ニューコロナ 1600 ニューコロナ 180」）。

第 6 章 インタビュー調査

6.1 事例研究からの発見事実

本研究の問題意識は、社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか、というものであった。企業はそもそも、社会のニーズに応える財・サービスを提供し、その対価として利益を獲得するという存在である。つまり、企業は、社会のニーズに応える財・サービスといった社会的成果を創出して財務的成果を獲得しているのであり、企業が存在しているのは、既に社会性と経済性をともに達成しているからに他ならない。にもかかわらず、CSR の実現の程度、すなわち社会性と経済性の達成の度合いには、企業間で差があること、そしてそれは恐らく、達成の手法に優劣があることを示唆しているものと考えられる。

そこで、本研究の具体的なリサーチクエスチョンを、「なぜ、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」「どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」と設定した。これらの問いに答え、社会性と経済性の達成のプロセスを明らかにしていくことによって、社会性と経済性をともに達成する CSR の取り組みを実現するために有効な発見事実を提示することが、本研究の目的であった。

このリサーチクエスチョンに答えるために、先行研究のレビューを通じて分析視座を設定し、事例にもとづいて明らかにしていった。その結果、提示された発見事実は、以下の通りである。

第 1 の分析視座は、ステイクホルダーへの対応に関するもので、「社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているのか（いないのか）」とした。ここでは、重要なステイクホルダーの識別、彼らへの対応、関係性の変化の態様を把握した。

この分析視座を明らかにするために、本研究では、ステイクホルダー論にもとづく分析の枠組みを設定し、分析を行った。その結果、以下のような点を指摘することができた。

- ・ Jawahar and McLaughlin の指摘のように、事業のステージに応じて重要

なステイクホルダーに対応している

- ・それは、企業が環境に依存しているためである（Pfeffer and Salancik, 1978）
- ・Jawahar and Mclaughlin の指摘した一般論とは異なり、社会課題への対応の場合は、社会課題とその企業の責任との関係に応じて、重要なステイクホルダーは異なり、一様ではない
- ・特に、社会課題に対応し経済性を目指す場合には、企業の事業に対する評価を決定する存在（メディア、環境活動家）や、制度的に普及を促せる存在（政府）が、特に重要なステイクホルダーとなる

第 2 の分析視座は、企業ドメインの変化に関するもので、「社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているのか（いないのか）」とした。ここでは、オープン・システムとテクノロジー、企業ドメインの変化とドメイン・コンセンサスの考察を行った。

この分析視座を明らかにするために、本研究では、ステイクホルダー論および戦略論にもとづく分析の枠組みを設定し、分析を行った。その結果、以下のような点を指摘することができた。

- ・事業の範囲については、3 つの事例ともに、社会課題への対応を経て、事業の範囲の拡大が確認できた。
- ・サービスを受ける対象については、3 つの事例ともに、社会課題への対応を経て、新たな顧客を獲得し、拡大していることが確認できた。
- ・提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りについては、3 つの事例ともに、社会課題への対応の前後で、理念やビジョン等に現れる主張が変化しており、社会課題への対応を経て、提供する財・サービスに、社会課題に対応した新たな価値観が付与され、拡大していることが確認できた。

以上の企業ドメインを構成する 3 点について、社会課題への対応による範囲の拡大が確認できた。

ところで、こうしたステイクホルダーへの対応や企業ドメインの範囲の拡大は、企業の戦略的意思決定によるものなのだろうか。本研究の目的は、社会性と経済性をともに達成していくプロセスの分析であるが、2 次データ等、外部

からの客観的なデータだけでは解明できない部分が残されている。すなわち、このプロセスは、企業の戦略的行動なのだろうか、という企業の意思の部分が解明できていない。戦略策定や意思決定等の内部の状況は、外部から客観的に把握することが困難なため、事実関係を整理し、社会課題に対応する前後の変化を捉える必要がある。

CSR 論においては、「何をなすべきか」が伝統的に論じられてきた。これは、Carroll をはじめ多くの論者が指摘しているように、CSR の遂行にあたっては、企業の裁量に任された裁量的責任の余地が大きく、その中で何を事業として選定していくかという点が重要なポイントになるからである。また、CSR を実現する事業の取捨選択にあたっては、企業の理念・方針がその判断基準となり、達成目標ともなるからである。本研究の事例のようなステイクホルダーへの対応や企業ドメインの範囲の拡大が、企業の戦略的意思決定によるものなのか、については、以下 2 点を通じて解明していく必要がある。

① 社会課題は、なぜ、どのように見いだされるのか

これは、分析視座①「社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているのか(いないのか)」の未解明部分を明らかにするためであり、ステイクホルダーが解決を望む社会課題を、なぜ、どのように見いだしているのかを問うものである。

② ドメインの変化の際、社会性と経済性は戦略的に調整されるのか

これは、分析視座②「社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているのか(いないのか)」の未解明部分を明らかにするためであり、企業の行うドメインの変化は、社会性と経済性をともに達成しようとして戦略的に調整されているのかを問うものである。

そこで、これらの点について、トヨタに対するインタビュー調査を行い、補完していく。

6.2 インタビュー項目の設定

前項の目的に沿って、分析視座と対応させたインタビュー項目を、以下のよう
に設定した。インタビューでは、まず、質問の前提として、CSR 推進組織・
体制を確認する。その上で、①社会課題は、なぜ、どのように見いだされるの

か、②ドメインの変化の際、社会性と経済性は戦略的に調整されるのか、を明らかにできる質問項目を設定した。

①社会課題は、なぜ、どのように見いだされるのか については、

Q2 事業の進め方を変更させるような課題や、取り組みば有望な新規事業にもなるような潜在的な社会課題などを検討しているか

Q3 ハイブリッド等は、御社にとって、CSR として認識されているか、事業として認識されているか

との質問項目を設定した。

②ドメインの変化の際、社会性と経済性は戦略的に調整されるのか については、

Q4 CSR の面から、事業活動全体（収益事業を含む）について、一貫性を図るような調整はなされるか

Q5 フィランソロピー（寄付や社会貢献活動）の面から、事業活動との一貫性を図るような調整はなされるか

Q6 CSR 方針とグローバルビジョンの連携は図られているか

Q7 社会性と経済性をともに達成するような意思決定は、どこで行われるか

との質問項目を設定した。

特に外部からの客観的な観察だけでは解明できない部分とは、企業の行動の「意図」や内部プロセスの部分である。そこで、これらの点について、トヨタに対するインタビュー調査を行い、本研究の発見事実を提示するとともに、不明の点を補完していく。

表 6-1 インタビュー項目

質問の意図	質問	インタビューの質問項目	対応する研究課題
CSR推進組織・体制は	Q1	CSR推進組織・体制について	(インタビューの前提として)
① 社会課題は、なぜ、どのように見いだされるのか	Q2	事業の進め方を変更させるような課題や、取り組みば有望な新規事業にもなるような潜在的な社会課題などを検討しているか	分析視座①：ステイクホルダーへの対応
	Q3	ハイブリッド等は、御社にとって、CSRとして認識されているか、事業として認識されているか	
② ドメインの変化の際、社会性と経済性は戦略的に調整されるのか	Q4	CSRの面から、事業活動全体(収益事業を含む)について、一貫性を図るような調整はなされるか	分析視座②：企業ドメインの変化
	Q5	フィランソロピー(寄付や社会貢献活動)の面から、事業活動との一貫性を図るような調整はなされるか	
	Q6	CSR方針とグローバルビジョンの連携は図られているか	
	Q7	社会性と経済性をともに達成するような意思決定は、どこで行われるか	

出所：筆者作成

6.3 インタビュー調査と実施結果

本研究の発見事実および不明の点に関して、トヨタに対するインタビュー調査を行った。インタビュー調査の目的は、本研究で提示した発見事実のうち、外部からの客観的な観察だけでは解明できない部分について情報を収集し、その結果に応じて発見事実を補完することにある。

インタビュー調査の回答者は、総合企画部 CSR 室の藤井郁乃室長である。これは、特に外部からの客観的な観察だけでは解明できない、インタビューの中心となる部分が、企業の行動の「意図」や内部プロセスの部分であったため、トヨタの CSR 方針や推進体制について総合的に俯瞰できる CSR 室長が、回答者として最も適切であると考えたためである。実際に、インタビューの中で藤井氏から、CSR 室とは、CSR 委員会と CSR・環境企画会議のとりまとめの事務局であることや、CSR 委員会とは、同社の会長の内山田氏が議長を務め、全副社長以上の出席で、常勤監査役は必ず同席し、非常勤の社外監査役も一部加わる、といった説明を受けた。このように、CSR 室長の藤井氏は、経営陣の間近で、トヨタの CSR と事業活動をともに高い視点から総合的に俯瞰する会議体を運営する立場にあり、本研究の質問項目に対して最も具体的かつ詳細に回答することが可能な、当インタビュー調査に最適な人物である。

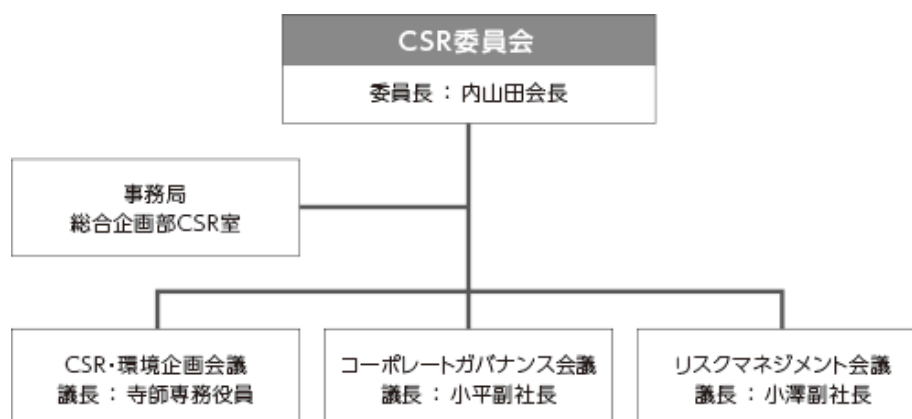
表 6-2 インタビュー概要

日 時	2014.11.26（水） 15:40～16:50
場 所	愛知県豊田市 トヨタ自動車本社 会議室
回答者	トヨタ自動車株式会社 総合企画部 CSR 室長 藤井郁乃氏

出所：筆者作成

インタビュー調査に際しては、電子メールでアポイントメントを取り、事前に本研究の趣旨および質問紙を送付し、当日に備えてもらった。当日は、事前に送付した質問項目にもとづいて自由に回答してもらう、半構造化インタビュー形式とした。インタビューの内容は、正確を期すために了解を得た上で IC レコーダーに録音し、後日、原稿を起こして分析に用いた。

なお、インタビューの冒頭に、トヨタの CSR 推進組織・体制について、概略の説明をお願いした。これは、同社のホームページやサステナビリティレポート等にもとづいた CSR 推進組織・体制について、あらためて確認するものである。本研究では、組織・体制については論じていないが、インタビューの前提として、正しい理解が必要であると考えたためである。トヨタの CSR 推進組織・体制については、図 6-1 の通りであり、同社のホームページやサステナビリティレポート等の記述通りであることを確認した。



出所：トヨタのホームページより転載

図 6-1 トヨタの CSR 推進組織・体制図

次節では、本研究で提示した発見事実に沿って、インタビューの結果を反映しながら、発見事実の確認と補完を行う。

6.4 インタビュー実施結果を踏まえた事例研究の補完

インタビューでは、外部からの客観的な観察だけでは解明できない部分について、前出の設問にもとづいて確認していった。

6.4.1 ステイクホルダーへの対応に関する発見事実の補完

分析視座①「社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているのか（いないのか）」の未解明部分を明らかにするために、「④社会課題は、なぜ、どのように見いだされるのか」に関する質問を行った。これは、トヨタが、なぜ、どのようにして、対応すべきステイクホルダーや対応すべき社会課題を選定したのかを問うものである。ステイクホルダーが解決を望む社会課題をいかに探索し、事業化するのか、例えば、直近の事例であるハイブリッド車の場合は、どのように社会課題を探索し、事業化したのか、といった点について、同社の意図を確認したいと考えた。そこで、以下2点の質問を設定した。

Q2 事業の進め方を変更させるような課題や、取り組みば有望な新規事業にもなるような潜在的な社会課題などを検討しているか

Q3 ハイブリッド等は、御社にとって、CSRとして認識されているか、事業として認識されているか

まず、事業の進め方を変更させるような課題や、取り組みば有望な新規事業にもなるような潜在的な社会課題などを検討しているか（Q2）については、具体的に質問するために、CSR推進組織・体制として紹介されたリスクマネジメント会議について、そうした場で対象となるリスクとはどのようなものか、といった質問も添えて確認した。

例えば、事業の進め方を変更させるようなリスクや、取り組みば有望な新規事業にもなるような潜在的なリスクなどを、リスクマネジメント会議で検討しているか、との問いに対し、事業リスクとしては日々検討しているとの説明がなされた。「自動車産業は過去の経験から、事業戦略に環境や安全の観点を織り

込まないと事業として成功しないという産業特性を持って」いるためだと藤井氏は説明している。但し、「リスクマネジメント会議で取り扱うリスクというのは、本当にリスクサイドだけ」であり、「まずはグローバルで各地域に潜在するリスクをここで捉えて、今後の対応に繋げる、というのが基本」であるという。例えば、労務問題、規制の急激な導入、販売に極めて深刻な問題が出そうな、補助金の打ち切りといった政策、人々の消費行動が大きく影響されるような規制、災害の時の事業継続等が、主要課題として言及された。取り組みば有望な新規事業にもなるような潜在的なリスクについては、「今のところまだそこまでは…」とのことであった。

では、事業の潜在的なリスクを選定し、社会性と経済性をともに達成して事業の潜在的なリスクを克服し得るような対策の意思決定は、誰がどのように行うのだろうか。この点について、潜在的なリスクにもなるし、チャンスにもなるような議論の芽はどこで出てきているのか、という質問によって、さらに確認した。これに対しては、「市場予測の中に、社会的な動向も盛り込みますので、見方によって、本当にそこまで行くかと、リスクシナリオとして A、B、C と置いてみたりする。そのリスクシナリオで、リスクとして最大を採った時から一番甘かった時まで、大体ここに行くだろうと。通常は中央値で考えるのですが、中央値だけで考えるのではなく、こちらに振れた時はどう対策するかを念頭に入れた上で、中央値の戦略を立てる形になる。そうすると、当然その中に景気の動向だけではなく、様々な他の社会指標の動向も入ってくる」とのことであった。また、それを議論する場については、「あまり、どこかの会議体が CSR 的な観点で事業決定を成す、という風には、今は、体系立てられてはいない」と述べた。

ここまで藤井氏は、社会課題への対応を、事業リスクの克服として説明されてきたが、さらに藤井氏は、これらの事業リスクの克服とは、そもそも消費者というステイクホルダーのニーズに対応したいとの意図に端を発していたのだと振り返る。

「そこにニーズがあるということであれば、お客様のニーズを満たせるような技術、車を提供しなければならない」「そのニーズというのが結局、車の例えば利便性だけで、ここにペットボトルホルダーがあれば良い、と

いうレベルのものから、燃費が良いというものまで様々だと思いますが、しかしどちらかというと、プリウスも最初は環境に優しい車というよりは、ユーザーにとって燃費がいい車、というものが余程前面に出ていたと思います。これが大きく環境メッセージを持ち合わせたのは、発表時にはそこまでは無かったのではないかと思う、本当は技術的にはそう（環境に優しい車）なのですが…。化石燃料が今後何年で枯渇するから、息長く大事に使わなくてはならないから、燃費は半分に、という、そういう考え方で作られているわけですから。技術のコンセプトはそこにあるのですけれども…」

このように藤井氏が述べる「お客様のニーズ」とは何か。「目の前のお客様のことは、これはもう確実に当然ですが、考えているのだと思う」「『やはり目の前のお客様が求めているのは燃費でしょう』という所から、まずは破格の燃費の良さを求めたものにした、という所はあります」「もう少し広く視点を捉えるべきかもしれないが、まずは目に見えるお客様のご要望にどうやって応えていくかということ」だという。つまり、「お客様のニーズ」とは、ハイブリッド車の場合、そもそも「破格の燃費の良さ」であったという。また、ある技術や商品が広く普及するか否かについても、「なかなか普及しないというのは、やはり、お客様に得がないから」ではないかという。そして、「やはり利便性がないと製品としては成立しないので、いくら社会的に価値がある、責任が果たせるといっても、製品化はできないということになる」と藤井氏は述べている。

それでは、なぜ、ハイブリッド車は、当初の「お客様のニーズ」であった「破格の燃費の良さ」からさらに発展して、環境メッセージという社会性を帯びたのだろうか。藤井氏によれば、それは、必ずしもトヨタが当初から意図していたわけではなく、社会の認識の変化が起こったあたりを転換点にしているのではないかという。

「プリウスは、環境問題に向き合う技術ではあったと思いますが、最初の、製品化して販売に繋げた所は、むしろ大上段の社会性というよりは、お客様にとって嬉しい低燃費、ということだと思う。それが転換点を迎えたのは、北米で日本以上に環境コンシャスな、特にカリフォルニアにおいてでした。米国内でも地域的にやはり差はあって、今でも、アメリカも南部に

行くとプリウスって滅多に見受けられない。しかし、カリフォルニアの非常に環境にコンシャスな人たちが、プリウスにそういう価値を見いだしてくれて、販売がついて来たということ」ではないかという。

藤井氏の発言に登場する米国カリフォルニア州では、ハイブリッド車の普及しやすい条件が揃っていたことを、片山(2005)が以下のように指摘している。

「調査会社 RL ポークによると、2004 年の米国内のハイブリッド車登録数は前年比 81%増の 8 万 3,000 台で、プリウスはその 65%を占めた。その 4 割強が、カリフォルニア州で販売されたと推測される。」(p.72)

「カリフォルニア州民がプリウスを選ぶ一因は、高速道路での激しい渋滞を避けられるなど、「特権」が与えられるからだ。カリフォルニア州議会は 8 月、ハイブリッド車なら運転手しか乗車していなくても、2 人以上の相乗り車両向け優先道「カープールレーン」走行を認める法案を成立させた。狙いは、低燃費なハイブリッド車の購入を促し、大気汚染の最大の原因である自動車の廃ガス（原文ママ）抑制につなげることだ」(p.72)

「南カリフォルニア大学のデービッド・スチュワート教授は AFP 通信に、ハイブリッド車人気の背景を「ガソリン価格の高騰が最大の要因」と解説。米本土で最もガソリン価格が高いカリフォルニア州では、1 リットル＝80 円弱と、数年前の 3 倍以上に高騰している」(p.73)

片山の指摘のように、カリフォルニア州は、ハイブリッド車が普及しやすい税制上の優遇措置と、ガソリン価格の高騰に加え、大気汚染の抑制という環境対策の効果が実感しやすい条件が揃っていたことが分かる。

しかし、なぜカリフォルニア州民は、税制優遇措置があってもなお高価なハイブリッド車を選択したのか。藤井氏は、そこに消費者の意識の変化が生じたことにも言及している。

「よくいわれるのが、(ハリウッドスターの) レオナルド・ディカプリオがハリウッドのレッドカーペットにプリウスで乗り付けたという、あのエピソードが象徴的に語られます。その辺りから、単に燃費というのではなく、燃費で安く乗れる車ではなく『カッコイイ』になった。『環境がカッコイイ』になったので、そこが大きな転換点になったと思う。それまでの自動車は、そういうメッセージやイメージを、製品としてあまり纏ってい

なかったと思うのですが、『自分がこういう車を選択することで、自分自身の環境への姿勢が主張できる道具にもなった』という意味で、プリウスというのは非常に珍しいクルマだったと思う。ただ、先ほど申し上げたような事業化プロセスでしたので、最初から社会性を前面に打ち出して受け入れられたわけではなかった」

ここで藤井氏の述べた、「ハリウッドのレッドカーペットにプリウスで乗り付けた」というエピソードであるが、この事情を、塚本（2006）は、独自の取材を踏まえて、以下のように述べている。

「アカデミー賞の効果は絶大だった。アカデミー賞を使うとは、トヨタもうまいことをやったと思いきや、実は、これを仕掛けたのは、ある環境保護団体だった。その団体とは、かつてソビエト連邦の大統領だったミハイル・ゴルバチョフが設立した環境保護団体の米国支部『グローバルグリーン』だ。」（p.8）

つまり、環境保護団体のグローバルグリーンが仕掛けたキャンペーンであるという。

なぜ、このようなキャンペーンが仕掛けられたのだろうか。トヨタの意図によるものだろうか。塚本（2006）は、グローバルグリーン米国支部の代表者、マット・ピーターソンに電子メールで確認したところ、

「トヨタとの関係ですか？ オスカー（アカデミー賞の別称）・グリーン・キャンペーンに対しては、トヨタから金銭的支援は一銭も受けていません。最初は、ハイブリッドを販売しているホンダ、トヨタ、フォードのすべてを回って協力をお願いしたのです。でも、トヨタだけが興味を示し、数台のプリウスを提供してくれたのです。」（p.9）

と回答したという。このエピソードは、トヨタが意図したものではない転換点の一つの契機を、環境保護団体のキャンペーンが形成したことを示している。

この時、ハリウッドスターたちは、なぜグローバルグリーンのキャンペーンに賛同したのだろうか。そしてなぜ、藤井氏の指摘するように、『環境がカッコイイ』になった」のだろうか。片山（2005）は、「意識の高いセレブは自分のブランド性を高めるため、環境保護や途上国援助にも熱心だ。そんな中、1997年、初のハイブリッド車として登場したプリウスに熱い視線が注がれた。」（p.73）

と分析する。また、意識の高いセレブの行動に、カリフォルニア州民が追随した。片山（2005）は、以下のように前出のスチュワート教授のコメントを引用している。

「スチュワート教授はさらに、『一般論として、カリフォルニア州民はより環境問題や大気汚染への意識が高い』と付け加えた。」（p.73）

以上のように、ハイブリッド車という新技術は、「破格の燃費の良さ」という「お客様のニーズ」から誕生し、やがて、税制優遇措置やガソリン価格の高騰、また、先進イメージを獲得したいオピニオンリーダーの意図といった、トヨタの当初の意図していなかった、様々な要因が加わり、先進的な環境対応車という社会的なイメージが形成されたことが分かった。

それでは、例えばハイブリッド車は、トヨタにとって、CSRとして認識されていたのだろうか、事業として認識されていたのだろうか（Q3）。あくまでも、藤井氏の感覚的な回答で構わないと断った上で、ハイブリッドは、CSRの成功事例だと一般には受け止められているようだが、CSRとして認識されているか、事業として認識されているか、と言葉を添えて質問した。この問いに対し、藤井氏は、前述の説明も踏まえ、「殊更に CSR というよりは、まずは事業」と述べた。そして、当時、豊田英二会長が役員会で提示したという、「21 世紀の車づくりはこれで良いのか」という議論は、社会性を問うというよりもむしろ、本業の話をしたのだ、との認識も示された。

以上のインタビューを通じ、社会課題は、ハイブリッド車事業であれば顧客というステイクホルダーの低燃費というニーズに応えようと課題が見いだされ、社会動向の中で社会課題として形成されていったこと、ステイクホルダーへの対応とは、殊更に CSR というよりも、ハイブリッド車事業であれば顧客というステイクホルダーのニーズを満たす事業としてスタートしたということ、しかし、ステイクホルダーによって、その意味合いが変化した（環境問題への対応という社会性が付与された）という点を、当初の発見事実に補足する。

6.4.2 企業ドメインの変化に関する発見事実の補完

分析視座②「社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているのか（いないのか）」の未解明部分を明らかにするた

めに、「②ドメインの変化の際、社会性と経済性は戦略的に調整されるのか」に関する質問を行った。これは、トヨタの企業ドメインの変化は、社会性と経済性をともに達成しようとして戦略的に調整されているのかを問うものである。企業ドメインは、CSR の観点から調整が図られるのか、そうした意思決定はどこで行われるのか、といった点について、同社の意図を確認したいと考えた。これについては、以下 4 点の質問を設定した。

Q4 CSR の面から、事業活動全体（収益事業を含む）について、一貫性を図るような調整はなされるか

Q5 フィランソロピー（寄付や社会貢献活動）の面から、事業活動との一貫性を図るような調整はなされるか

Q6 CSR 方針とグローバルビジョンの連携は図られているか

Q7 社会性と経済性をともに達成するような意思決定は、どこで行われるか

まず、CSR の面から、事業活動全体（収益事業を含む）について、一貫性を図るような調整はなされるか（Q4）を確認した。例えば、CSR の観点から本業のビジネスで取り組むべき事業を提案したり、各種低公害車技術の中からハイブリッド車を選定するにあたって助言等をされているのか、といった例も添えて質問したところ、藤井氏は、「そういうものではないかもしれませんが」と否定した。例えば、東日本大震災後の東北の復興について言及しつつ、「CSR がどうという、常に CSR を別の所から発想するというのではなく、例えば、東北の復興に対しても、まずは事業を通じて貢献したいというのが最初からあったんです」という。

また、フィランソロピー（寄付や社会貢献活動）と事業活動との一貫性を図るような調整はなされるのか、という問い（Q5）に対しては、社会貢献は「3 つの柱、環境・交通安全・人材育成としていて、やはりこの 3 つの領域が出てきているのは、事業の経済戦略を補完しているのだと思う」とのことであった。ただ、社会貢献活動とは、多様な活動に取り組む中で、全体として何を目指しているのかが分かりにくくならないよう、継続的に活動間の整合性を図っていく必要性のある活動ではないかとのことであった。

CSR 方針とグローバルビジョンの連携は図られているのであろうか。この点

については、具体的に質問するために、トヨタの CSR 方針とグローバルビジョンとの関係について、連携は図られているか、グローバルビジョンの策定に CSR 関係者も参加され、助言するかといった質問も添えて確認した（Q6）。この問いに対しては、「グローバルビジョンは、かなり抽象度が高いものでどちらかという社長ビジョンではないか、その時のトップが何を指したいかということ」と、CSR 方針とグローバルビジョンとの直接の関係については否定された。グローバルビジョンの策定に CSR 関係者も参加され、助言するか、との問いに対しても、「現在のグローバルビジョンは、北米のメンバーを中心に、世界各リージョンから意見を集め作成。その際、日本からも総合企画部が参画。ビジョンの社内浸透にあたっては、各リージョンのコーポレートプランニング（経営企画）機能が担当」したものであり、CSR 関係者は参加していない。殊更に CSR を考慮して策定したものではないということであった。

それでは、社会性と経済性をともに達成するような意思決定は、どこで行われるのかを確認した（Q7）。これについては、前述のように、市場予測の中で様々な他の社会指標の動向も入ってくるため、「そういった形で、事業を決断する経営陣は、検討しているということになる」とのことであった。つまり、社会性と経済性をともに達成するような意思決定は、事業リスクに対応するシナリオの中で生まれてくるという。であるならば、そのようなリスクは、戦略の策定の部分に至る以前に、経営トップによって見いだされているということになるだろう。経営トップはこのような議論を頻繁に行っているのだろうか。この点については、「日常的に経営会議や何かで話をしているということ」「それぞれの機能会議や機能横断会議では、やはりきっちり議論しています」とのことであった。従って、事業リスクの選定においては経営トップレベルで議論されていることを確認することができた。ハイブリッド車が事業化された経緯について、藤井氏は、「当然、販売情勢を市場予測などする時に、順次入ってくる安全規制や環境規制といったものが分かっているわけ」であり、このように「5 年先、10 年先を見なければいけないので、それを考えたときに、そういう大きな時代の流れというものがあつたがゆえに、ハイブリッドは生まれた、ということはいえるだろう」と述べている。

しかし、こうした市場予測は、様々な企業で一般的に行われていることが想

像できるものである。ではなぜ、ハイブリッドという選択肢が選ばれたのだろうか。また、なぜ、こうした潜在的リスクへの対応ともいえる事業を、非常に早い時期に経営トップが構想できたのだろうか。これらの点について、藤井氏は、当時非常に早い段階で経営トップの豊田英二社長自身が構想したこと、その後、事業化に向けて非常に長い期間のかかる準備段階で、そのプロジェクトへのスポンサーが経営トップに継続的に存在したこと、京都議定書に世界的な注目が集まる中で、当時社長であった奥田碩氏が、プリウスの発売を対外的に発表してしまったこと、等を挙げた上で、こうした当時の時代背景をもとに「車の方向性が大きく変わるということを経営陣が認識して、この事業化が決定されたということはあるだろう」とのことであった。つまり、ハイブリッド車の事業化は、事業リスクを克服するための、経営トップによる判断だったことが分かる。この時の事業リスクとは、直接的には、環境問題の規制や、石油資源の枯渇を指している。また、事業規模が大きく長期にわたる場合には、経営トップによる積極的な推進が継続しなければ、事業が完遂しないことも示唆されている。

ここまでに示されたトヨタの見解は、ドメインの変化をもたらすような事業活動や企業の理念・方針の変化は、社会性と経済性の双方の達成を念頭に置いて意図的に図られたものではないこと、むしろ、事業リスクの選定に注力し、リスクに対応した結果、社会性と経済性の双方の達成に至ったことを示していた。つまり、本研究で分析してきた社会性と経済性をともに達成した事例のうち、社会課題 2 つめの地球温暖化への対応については、少なくともインタビューからは、意図的に策定され遂行された戦略にもとづくものとは、必ずしもいえないのである。であるならば、トヨタが意図的に図ったわけではないのに、たとえばハイブリッド車は、なぜ、社会性と経済性をともに達成できているのだろうか。この点を、藤井氏のインタビューの中から探っていく。

藤井氏のインタビューからは、事業リスクへの対応に加え、企業ビジョンや現場のシーズが果たす役割も大きいことが窺われた。トヨタが 2014 年 12 月に発売する燃料電池車が事業化されていった経緯について、藤井氏は、以下のよう

「(ただ目の前のお客様の事を考える) だけではいけないということを、

多くの方から示唆頂いているのではないか、(トヨタグローバルビジョンで掲げた)『もっといい車づくり』から『いい町いい社会』という所まで自分たちは考えなければいけないのだと考えている。車を作ってお渡しして終わりではなく、その車がずっとそのあと街中を走っていくことを考えると、車のある社会というものをどうやって捉えるか、ということまで考えていかななくてはならないという風に、段々なってきたのだろうと思います」

つまり、次世代の車として燃料電池車を作った後、トヨタグローバルビジョンで掲げたように、いい町いい社会づくりの手段として、「主に ITS を使ってより快適な町、社会を作っていくことに、トヨタも参画しなくてはならない、ですから、インフラの問題は関係まで考える」のだという。これは、単に事業リスクに対応するだけでなく、企業ビジョンを描くことによって、さらに長期的な戦略が描ける可能性を示唆している。

しかし、企業ビジョンから、いい町いい社会づくりの具体的手段は、どのように導出されるのだろうか。この点について藤井氏は、「トヨタが取り組む『スマートモビリティ社会』』というコンセプト図を示しながら、次のように述べている。

「こうすると大変大きなグランドデザインがあるかのように見えると思うのですが、一つ一つの技術の集積であって、昨年(2013年)、東京で ITS³² 世界大会があったので、その時に報告したもの。キーワードとして、『繋がる』とか『エネルギーマネジメント』などとありますが、それぞれの担当者が考えているもの」「この同じ図の中には入ってはいるが、実は個別に進んでいる研究が、ここの中に全部描き込まれている」

のだという。しかし、

「いい車だけ作ってれば、自分たちの責務、ミッションは終わり、ではなく、その車を入れて、もっといい町をどうやって作っていったら良いかということも、考え始めている」「例えば、新興国では交通渋滞が大変深刻になっているということで、トヨタが持っている知見を活かして、この町の渋滞緩和に、部分的にでもお役に立てるのではないだろうかということ、を、少し始めています。今でもすぐにお役に立てるようなことは、やっ

ていくべきではないかということで始めています」という。

このことは、企業ビジョンから社会性と経済性をともに達成するための戦略の具体的手段を導出するには、必ずしも上位の企業ビジョンから描いて着手するのではなく、現場の技術シーズを積み上げるといった方法も採り得ることを示唆している。しかし、それには、数多くの技術シーズが必要であり、技術シーズを多く保有する企業のほうが有利になるだろう。この点について、藤井氏は、解決すべき課題に対しては、トヨタはある時期まで全方位で技術開発を進めていると、2008年の経営説明会の資料を示しながら、以下のように述べている。

「長い目で見た時に、エネルギーはどうなるのかというと、恐らく多様化するでしょう。ですから、一つ（のエネルギー）に賭けるわけにはいきなりですね、というのが、（2008年）当時の状況だった。究極のエコカーに対して、色々な技術がありますが、トヨタは全て開発しています、といっているのがこの図です。ただ、有力なのは、やはり究極のエコカーというと、一番近い所には、今回発表しました燃料電池車、そのすぐ下の所に、プラグインハイブリッドというのが、相当有力な技術としてありますと、当時は位置づけていました。ただ、すぐにもできる電気自動車も開発しています。やっぱり全方位ではあります。全方位ではありますが、やはり、やっていくうちに、トヨタの都合というよりは、国際動向から考えると、やはり収斂はしていくようです。自分で収斂させるというよりは、社会がそうやって動いていくから、それに合わせていくと、このように収斂していく。しかし、分からないうちは全方位で開発しています」

このように、現場の技術シーズを積み上げる手法を採る場合、技術シーズを多く保有する企業のほうが、全方位で対応を進めておくことができ、社会動向を見ながら、社会動向に合わせて手段を取捨選択できる企業のほうが、当然のことながら有利になる。さらに、全方位で対応を進める中で手段を取捨選択していく際には、自社により有利な選択ができることが望ましい。トヨタの選択したハイブリッド技術は、以後の各種の代替エネルギー車に適用できる汎用性の高い点で、同社にメリットのある技術でもあった。藤井氏は、（自動車用エネ

ルギーが様々に多様化したとしても、プラグインハイブリッド車、電気自動車、燃料電池自動車と、ハイブリッド技術は様々なエネルギー源の車に適用できることから)「ハイブリッド技術は全てのコア」という言い方をしています、と述べている。

社会性と経済性をともに達成するためには、事業リスクに加え、企業ビジョンや現場のシーズが果たす役割も大きいことが窺われた。特に、何が主流になるか分からない不確実性の高い社会動向の中では、技術シーズを多く保有し、全方位で対応を進めておくことができる企業のほうが有利になる。また、自社にとってより有利な手段が取捨選択できるよう、社会動向を一層注意深く見ておく必要があるといえるだろう。

インタビューを通じて、ドメインの変化をもたらすような事業活動や企業の理念・方針の変化は、社会性と経済性の双方の達成を念頭に置いて意図的に図られたわけではないことが示された。以上の、トヨタへのインタビューの結果等を踏まえて、次項で発見事実の補完を行う。

6.4.3 トヨタへのインタビュー調査結果を踏まえた発見事実の補完

トヨタへのインタビューからは、トヨタにおいて、ドメインの変化をもたらすような事業活動や企業の理念・方針の変化は、社会性と経済性の双方の達成を念頭に置いて意図的に図られたわけではないことが分かった。同社は、事業リスクの選定に注力し、リスクに対応していたのである。その結果の一つとして、たとえばハイブリッド車という選択肢を 1997 年に世に提示した。その後、数年間の販売台数は低めで推移していたが、2004 年頃から米国カリフォルニア州を中心に、先進的な環境対応車という社会的なイメージがステイクホルダーによって形成され、社会性と経済性の双方の達成に至ったことが示された。つまり、本研究で分析してきた社会性と経済性をともに達成するプロセスは、少なくともインタビューからは、当初から社会性と経済性をともに達成することを目的として、企業によって意図的に策定され遂行されたものとは、必ずしもいえないのである。

（１）分析視座１ 社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているか

まず、分析視座１の発見事実であるが、当初、以下のように設定した。

分析視座１の発見事実

- ・ Jawahar and Mclaughlin の指摘のように、事業のステージに応じて重要なステイクホルダーに対応している
- ・ それは、企業が環境に依存しているためである（Pfeffer and Salancik, 1978）
- ・ Jawahar and Mclaughlin の指摘した一般論とは異なり、社会課題への対応の場合は、社会課題とその企業の責任との関係に応じて、重要なステイクホルダーは異なり、一様ではない
- ・ 特に、社会課題に対応し経済性を目指す場合には、企業の事業に対する評価を決定する存在（メディア、環境活動家）や、制度的に普及を促せる存在（政府）が、特に重要なステイクホルダーとなる

この時、トヨタが、なぜ、どのようにして、対応すべきステイクホルダーや対応すべき社会課題を選定したのか、という点を補完するために、インタビューで同社の意図を確認した。その結果、分析視座１の発見事実については、トヨタのインタビューにもとづき、以下の点を補完する。

- ・ 社会課題は、ハイブリッド車事業であれば顧客というステイクホルダーの低燃費というニーズに応えようと課題が見いだされ、社会動向の中で社会課題として形成されていった
- ・ ステイクホルダーへの対応とは、殊更に CSR というよりも、ハイブリッド車事業であれば顧客というステイクホルダーのニーズを満たす事業としてスタートしたということである
- ・ しかし、ステイクホルダーによって、その意味合いが変化した（環境問題への対応という社会性が付与された）

（２）分析視座２ 社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているか

次に、分析視座２の発見事実であるが、当初、以下のように設定した。

分析視座 2 の発見事実

- ・事業の範囲については、3 つの事例ともに、社会課題への対応を経て、事業の範囲の拡大が確認できた。
- ・サービスを受ける対象については、3 つの事例ともに、社会課題への対応を経て、新たな顧客を獲得し、拡大していることが確認できた。
- ・提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りについては、3 つの事例ともに、社会課題への対応の前後で、理念やビジョン等に現れる主張が変化しており、社会課題への対応を経て、提供する財・サービスに、社会課題に対応した新たな価値観が付与され、拡大していることが確認できた。

この時、トヨタの企業ドメインの変化は、社会性と経済性をともに達成しようとして戦略的に調整されたものなのか、という点を補完するために、インタビューで同社の意図を確認した。その結果、分析視座 2 の発見事実については、トヨタのインタビューにもとづき、以下の点を補完する。

- ・CSR の面から事業活動の調整を図ることはない
- ・顧客の要望に応え、商品が使われている社会の所まで考える
- ・戦略的に大きな構想のもとではなく、一つ一つの技術の集積の場合もある
- ・CSR 方針とグローバルビジョンの連携は特に図られているわけではない
- ・事業を通じて社会に貢献したいという意思が、通常の事業決断の中に織り込まれている
- ・事業活動については、市場予測、社会動向、リスクシナリオ等の面から、日常的に経営トップから各機能会議で議論している

以上のように発見事実を補完したところで、本研究のリサーチクエスションを再確認する。

（3）本研究のリサーチクエスションとの照合

本研究のリサーチクエスションは、「なぜ社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」「どのようなプロセスを経て社会性と経済性の達成は実現するのだろうか」であった。ここまでの検討によって、社会性と経済性をともに達成している企業の辿ったプロセスは、徐々に明らかになってきた。社会性と経済性

をともに達成している企業は、事業のステージに応じて重要なステイクホルダーが変化しており、各々のステイクホルダーへ対応していた。また企業は、社会からのニーズを受け、テクノロジーを運用し、アウトプットとして、望ましい成果を生み出していた。その結果企業は、社会課題への対応を通じて、①事業の範囲、②サービスを受ける対象を拡大し、ドメインを変化させていた。また、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りについても、理念・方針等を更新するなどして、より社会課題に対応する企業へとドメイン・コンセンサスも変化させていた。また、インタビューを通じ、これらのプロセスには、企業が通常の事業活動を行う過程でステイクホルダーによって社会的な意味合いが付与される場合もあるのだということが示された。

プロセスの概略は見てきたものの、そのプロセスの中で、なぜ、社会性と経済性がともに達成されるのか、すなわち、なぜ、どのようにして、社会的価値および経済的価値が生み出され、それを企業が獲得できるのかという点については、未だ十分に解明できているとは言えない。そこで、次章で、本研究の事例をもとに、先行研究と照らし合わせ、さらなる検討を行い、考察を深めていく。

³² ITS (Intelligent Transport Systems : 高度道路交通システム)。人と道路と自動車の間で情報の受発信を行い、道路交通が抱える事故や渋滞、環境対策など、様々な課題を解決するためのシステム。

第7章 考察

本研究では、社会性と経済性の達成について、先行研究で理論的枠組みを構築した後、事例研究を行い、さらにインタビュー調査によって研究結果の補完を行った。ここで、事例研究とインタビューの結果を踏まえ、今一度、先行研究に立ち戻って考察を加えていく。

7.1 社会性と経済性の因果関係に関する考察

図 7-1 は、岡田（2015）の整理であるが、社会性と経済性の因果関係のパターンの可能性を示している。

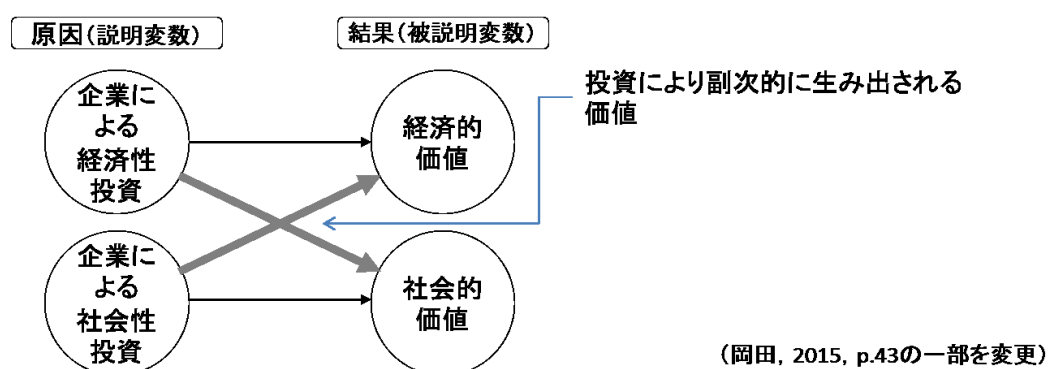


図 7-1 岡田（2015）の社会性と経済性の因果関係のパターンの可能性

岡田は、まず、原因→結果、という因果関係を想定し、原因（説明変数）が、経済性投資の場合と社会性投資の場合があること、結果（被説明変数）にも、経済的価値と社会的価値の場合があり得ることを指摘している。経済性投資が経済的価値を生むのは、従来 of 理論の範囲内に収まる因果関係であり、社会性投資が社会的価値を生むのも、同様であろう。しかしながら、この斜め矢印のように、副次的に、経済性投資が社会的価値を生んだり、副次的に、社会性投資が経済的価値を生むといった因果関係については、現在のところ十分に説明ができておらず、これを解明したい、というのが、現在の大きな研究テーマであるという。これが、本研究でも取り組んでいるところである。

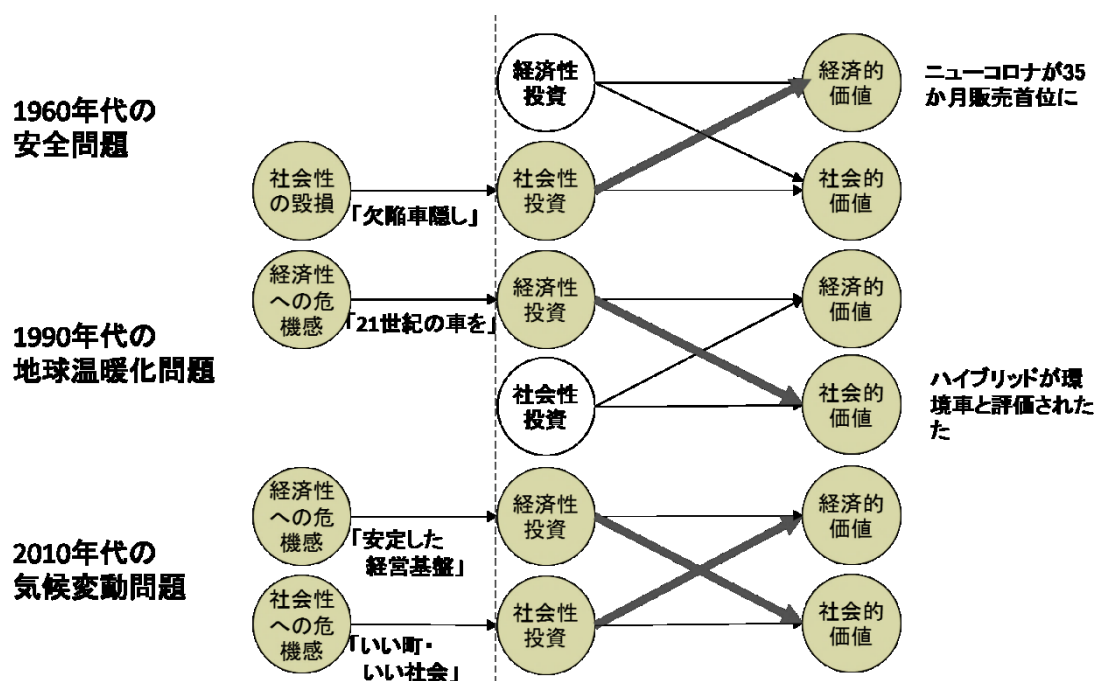
この岡田の因果モデルを参考に、因果関係と時間軸を考慮し、考えられるパターンを洗い出すとすれば、3つのパターンが想定されるであろう。

- ①まず社会性を追求していると、経済性が獲得できた
- ②まず経済性を追求していると、社会性が獲得できた
- ③初めから社会性と経済性 相俟ってともに追求し達成できた

そこで、この3つのパターンのうち、本研究の事例がどのようなパターンになるのかを考察し、「どのようなプロセスで」「なぜ達成されるのか」をさらに論じる。

7.2 社会性と経済性の因果関係に関する本研究の 3 つの社会課題の考察

本研究の3つの社会課題を、岡田（2015）の因果モデルを参考に、因果関係である投資と価値、そして時間軸を考慮し、前述の3つのパターンに照らし合わせて図式化すると、以下ようになる。



出所：筆者作成

図 7-2 本研究の社会課題における社会性と経済性の因果関係の 3 つのパターン

まず、社会課題（１）「1960年代の安全問題」であるが、「欠陥車隠し」といわれ、社会性が毀損されたため、無料点検や先進安全車を開発するという社会性投資を行ったところ、安全という社会的価値に加え、その後、安全車コロナが35か月間ベストセラーになるという副次的な経済性も達成できた例である。社会性がいったん毀損された後、社会性回復のために、無料点検や先進安全車開発等の社会性投資を行い、安全性への疑念を払拭するという社会的価値を獲得した後に、その先進安全車がベストセラーとなり、経済的価値を獲得する、という順序である。

次に、社会課題（２）「1990年代の地球温暖化問題」であるが、「21世紀の車はこのままで良いのか」という、自社のビジネス、つまり経済性への危機感から、ハイブリッドという経済性投資を行った。この点は、インタビューでも確認された通り、顧客ニーズと事業リスクへの対応という、ビジネス上の経済的投資であったことが確認された。しかし、政府、メディア、環境活動家等により、地球温暖化対策として評価されるという副次的な社会性が付与され、その後、ハイブリッド車が大量普及することによる経済的価値も達成できた、という順序である。

最後に、社会課題（３）「2010年代の気候変動問題」であるが、2011年当時、リーマンショックやリコール問題といった経済性への危機感と、地球環境や未来のモビリティ社会へ対応しなければという社会性の危機感から出発し、燃料電池車や電動化という、社会性と経済性の相俟った投資を行っている社会課題である。ここでは、2011年の「トヨタグローバルビジョン」を出発点としており、ここでのビジョンは、社会性と経済性が相俟っている形であった。よって、当初から、社会性投資と経済性投資を行い、社内的価値も経済的価値もともに達成することが志向されているものと考えられる。

以上のように、本研究で取り上げた3つの社会課題は、因果関係と時間的な順序を考慮した際、考えられる3つのパターンを典型的に示していると考えられるのである。ここでは、社会性と経済性の因果関係に関する知見として、本研究においては、①いずれの因果関係も観察されたこと、②投資の前の「動機」へも目を向ける必要性もあるのではないかという点を指摘する。

さらに、この3つのパターンについて、比較しつつ検討を加えていく。

パターンⅠ「社会性→経済性」は、従来の CSR 研究で、暗黙裡に想定されてきた形だと考えられる。なぜならば、CSP-CFP 関連研究の命題は、「CSR に取り組めば、財務成果が向上するのか」だったからである。しかし、このパターンは、本当に企業にとって選択しやすい形なのだろうか。本研究の事例のように、毀損された社会性を回復するためであれば、まず急いで社会性投資を行い、社会的価値を獲得しなければならず、その後に経済的価値を獲得するというこのパターンは有効であろう。しかしながら、自社の社会性が毀損されたわけではない、あるいは、取り組もうとする社会課題が自社の責任によって引き起こされたものではない、といった場合には、取り組みの必然性に欠け、選択されにくいパターンであるとも考えられる。もしもこのパターンを選択するならば、企業にはまず、社会性投資を行うことの必要性や、後に経済的価値が獲得できる見通しを明確にすることが求められるであろう。

次に、パターンⅡ「経済性→社会性」は、プロセスとして十分に論じられてこなかったと考えられる。なぜならば、前述のように、従来の CSR 研究は、暗黙裡にパターンⅠ「社会性→経済性」を想定してきたと考えられるからである。しかし、このパターンは、実は、企業にとって選択しやすい形である可能性がある。本研究の事例のように、21 世紀の車を追求し、燃費という顧客のニーズを追求するといった経済性投資をまず行い、その後に社会的価値を獲得するというこのパターンは、企業本来の事業活動から着手するため、取り組みの必要性が明確だからである。もしもこのパターンを選択するならば、経済性投資の中に、社会的意義を埋め込んでおくことや、社会的価値を獲得する機会を逃さぬよう、必要なステイクホルダーの特定や彼らとのコミュニケーションを継続していくことが求められるであろう。

最後のパターンⅢ「社会性・経済性同時」は、戦略的 CSR や CSV で論じられている、今後志向されていくことが予想されるパターンである。このパターンは、理想的ではあるが、実は、企業にとってより大きな投資やより大きなリスクを伴う選択肢ではないかと考えられる。なぜならば、前出の 2 つのパターンとは異なり、当初から社会性と経済性の双方に投資を行うためである。本研究のトヨタの事例のように、「いい町・いい社会」「安定した経営基盤」と、社会性と経済性をともに達成することを掲げ、未来のモビリティ社会をリードす

るために、同社の企業ドメインは、大きく拡張しつつある。しかし、同社の行った社会性および経済性投資が、想定通りに価値を獲得するとは限らない。実際に同社は、水素社会の到来を予測して水素燃料電池車の市販を始めたものの、現時点では、まずは電動車普及に取り組んでいる。このように、パターンⅢ「社会性・経済性同時」は、企業ドメインが一気に拡張する可能性があることや、投資が想定通りに価値を獲得するとは限らないことを考えると、企業にとって非常に負担の大きい選択肢となる可能性がある。大きな資源を持ち、大きな投資ができる企業、事業や技術のシーズを多く保有し、社会動向に応じてすぐに施策が変更できる企業、投資が価値を獲得するまで持ち堪えられる企業、すなわち、好業績のリーダー企業にとって有利な選択肢と考えることもできよう。今後、多くの企業がパターンⅢ「社会性・経済性同時」を志向していくのであれば、好業績のリーダー企業以外の取り組み方についても検討していく必要があるだろう。

このように、因果関係と時間軸を考慮し、3つのパターンに整理してみると、社会性と経済性の達成について、具体的な道筋をイメージしながら議論することが可能になるのである。

ところで、本研究では、パターンⅠが1960年代、パターンⅡが1990年代、パターンⅢが2010年代であった。今後、この3つのパターンはどのようなのだろうか、新たなパターンは生まれるのだろうか。

本研究の知見を敷衍して考えれば、今後、パターンⅢへの志向がさらに強まっていくことが考えられる。例えば、現在、自動車産業においては、100年に一度の大変革の時期を迎えたと言われており、大変革の主要因とされているのが「CASE」と呼ばれる課題である。これは、Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字であり、これらの新しい領域で技術革新が進む中、車の概念自体も大きく変わろうとしている。この4つの技術の背景には、やはり高齢化、人口減少、過疎化、労働者不足、地球環境問題といった社会課題が横たわっている。まさに、社会性と経済性を同時に達成しなければならない状況を迎えており、パターンⅢの成功が強く望まれる状況となっているのである。社会は、社会課題を抱えて、大きく変革していく。企業が、これに対応しようと、パター

ンⅢを採用して社会性と経済性をともに達成しようとするならば、企業の事業領域、存在意義、あり方等も大きく変わっていく可能性がある。実際にトヨタは、自らを単なる自動車メーカーではなく「モビリティ・カンパニー」と呼び始め、静岡県裾野市でまちづくりの実証実験を始めることを表明している（2020年1月7日トヨタ自動車ニュースリリース「トヨタ、『コネクティッド・シティ』プロジェクトをCESで発表」）。

次に、なぜ、図7-2の斜め矢印、すなわち、社会性投資が経済的価値に、経済性投資が社会的価値に繋がるということが可能になるか、という点について、さらに考察を深めていく。まず、1960年代の安全問題では、ニューコロナが35か月販売首位になることで、経済的価値を達成した。これは、ステイクホルダーのうち一般消費者が顧客になったからである。1990年代の地球温暖化問題では、ハイブリッド車が環境対応車であるとの評価を得ることで、社会的価値を達成した。これは、ステイクホルダーのうち、政府、環境活動家等が、社会的価値を付与したからである。現在の気候変動問題は、経済性投資と社会性投資が相俟ってスタートしているとする、電動化等の車が購入されるようになった時、経済的価値も社会的価値も、相俟って同時に達成されると考えられる。

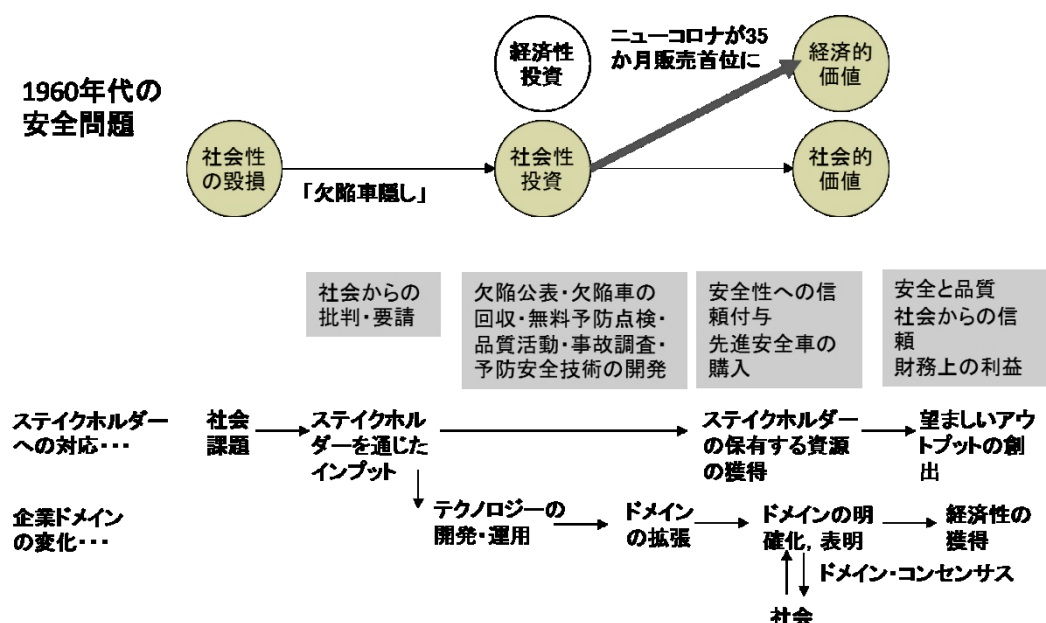
このように、投資から価値を生むには、その投資の結果としての財・サービスが支持されねば価値を生むことはできないのである。経済的価値を生むには、まずは財・サービスが購入されねばならず、社会的価値を生むには、まずは財・サービスが社会的な評価を得られねばならない。つまり、企業は、企業自身の力のみによって投資から価値を生むことはできない。いずれのパターンにおいても、経済的価値また社会的価値を付与するステイクホルダーの存在なくして、企業は投資から価値を生むことはできないのである。

では、投資から価値を生むには、どのようなプロセスを経るのだろうか。その際、企業は、ステイクホルダーとどのように関係し、どのような対応をすれば良いのだろうか。本研究の3つの社会課題を考察していく。

まず、パターンⅠ「社会性→経済性」社会課題（1）「1960年代の安全問題」である（図7-3）。

因果関係は、本研究でもともと想定していた流れとよく対応している。社会課題について、政府やメディアといったステイクホルダーを通じた批判や要請

のインプットがなされ、同社内では予防安全技術等のテクノロジーが開発され、実験安全車が政府に納入される。これらを通じて、同社のドメインは拡張し、安全を謳うことによってドメインの表明がなされる、やがて、消費者が先進安全車ニューコロナを購入し、ベストセラーになった。なぜ、斜め矢印が可能になったか。ニューコロナがベストセラーになったためであり、ステイクホルダーのうち、一般消費者が顧客になったからである。こうして、社会性投資が社会的価値を生み、さらに経済的価値を生んだ、というプロセスである。



出所：筆者作成

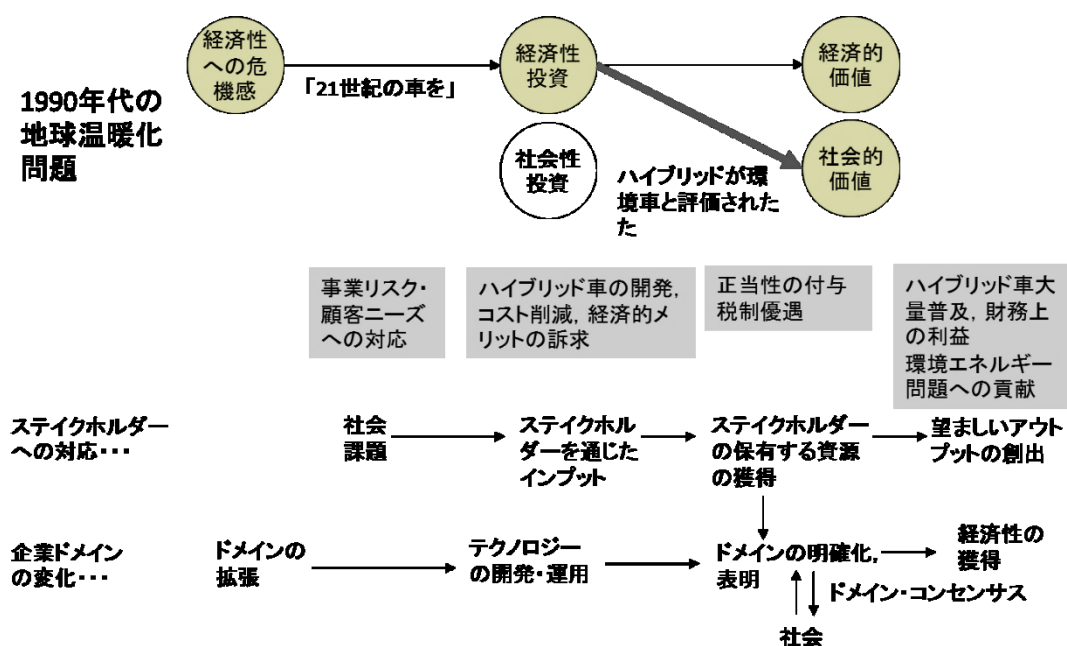
図 7-3 パターン I 「社会性→経済性」社会課題（1）「1960 年代の安全問題」

次に、パターン II 「経済性→社会性」社会課題（2）「1990 年代の地球温暖化問題」である（図 7-4）。パターン II の因果関係は、本研究でもともと想定していた流れとは異なる。事業リスク・顧客ニーズへの対応として、21 世紀の車をと、ハイブリッド車が開発される。ここでまず、ドメインの拡張、テクノロジーの開発を始めている。すると、社会課題がステイクホルダーを通じて、同社にもインプットされ、正当性の付与や税制優遇等のステイクホルダーの保有する資源をトヨタは獲得し、経済的価値を獲得し始めた。その後、政府や環境活動家が、ハイブリッドは環境車であると社会的価値を付与したことにより、

ハイブリッド車は大量普及し始め、財務上の利益というさらなる経済的価値とともに、環境エネルギー問題への貢献という社会的価値も実現することができた。

なぜ、斜め矢印が可能になったか。ハイブリッドが環境車と評価されたためであり、ステイクホルダーのうち、政府や環境活動家が、ハイブリッド車に社会的価値を付与したからである。経済性投資が経済的価値を生み、さらに社会的価値を生んだ、というプロセスである。

ここで興味深いのは、政府や環境活動家がハイブリッド車に社会的価値を付与した後、経済的価値の獲得がさらに拡大したと考えられる点である。パターンⅠにおいても、当初批判的ステイクホルダーであった政府やメディアが先進安全車という社会的価値を付与した後、経済的価値の獲得がなされているのである。このことから、社会的価値の付与は、その後の経済的価値の獲得に寄与する可能性がある」と指摘することができよう。



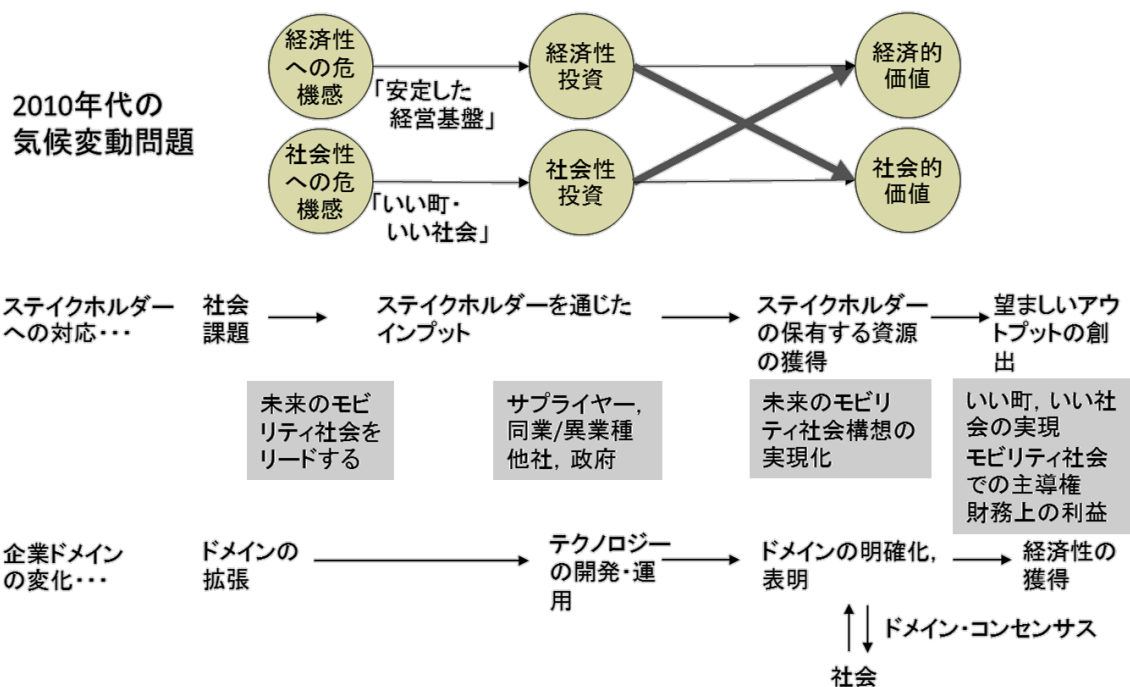
出所：筆者作成

図 7-4 パターンⅡ「経済性→社会性」社会課題（2）

「1990年代の地球温暖化問題」

最後に、パターンⅢ「社会性・経済性同時」社会課題（３）「2010年代の気候変動問題」である（図 7-5）。パターンⅢの因果関係は、これから志向されていく可能性があるプロセスである。「いい町・いい社会」「安定した経営基盤」と、社会性と経済性を当初より掲げ、未来のモビリティ社会をリードする取り組みを始めている。水素燃料電池車の市販や、実証実験といったテクノロジーの開発を進めるとともに、電動車普及の構想へと、サプライヤー、同業/異業種他社、政府等のステイクホルダーから、インプットを得、彼らの資源を獲得し、未来のモビリティ社会構想を実現しようとしている。このとき、経済性投資も社会性投資も同時に進行しており、これが成功すれば、経済的価値も社会的価値も、同時に獲得できることになる。

なぜ、斜め矢印が可能になるか。パターンⅠとⅡの知見を活用すれば、社会性投資が社会的価値を生み、これが支持されることによって、経済的価値を獲得するプロセス、そして、経済性投資が経済的価値を生み、これが支持されることによって、社会的価値を獲得するプロセスと、この２つが同時に進行するため、と説明できる。では、これらを同時に進行させるためにはどのような条件が必要だろうか。それには、経済性投資の中に、ステイクホルダーに支持され、社会的価値が獲得できるだけの要素が予め組み込まれており、同様に、社会性投資の中にも、ステイクホルダーに支持され、経済的価値が獲得できるだけの要素が予め組み込まれており、手段において一体になっている状態からスタートする、という条件が考えられよう。そのような状態の時、経済的価値も社会的価値は、相俟って同時に達成されるのではないかと考えられる。これが、パターンⅢの、経済性投資に社会性が、社会性投資に経済性が組み込まれ、ともに達成される、というプロセスである。そしてもしも、前述のように、社会的価値の付与は、その後の経済的価値の獲得に寄与する可能性があるならば、パターンⅢの投資は、経済性投資単独あるいは社会性投資単独よりも、より多くの価値を、より早く獲得できる可能性を有しているのだと指摘することでもきよう。



出所：筆者作成

図 7-5 パターンⅢ「社会性・経済性同時」社会課題（3）

「2010年代の気候変動問題」

さて、本研究では、3つのパターンが確認できた。パターンⅠ「社会性→経済性」、パターンⅡ「経済性→社会性」、パターンⅢ「社会性・経済性同時」である。

さらに、投資が価値を生むプロセスについては、以下の2点が再確認された。第一に、経済的価値は、財・サービスが購入されることによってしか達成できない、ということである。よって、顧客というステイクホルダーは、BtoBであれ、BtoCであれ、社会性と経済性の達成には、当然のことながら非常に重要であるということが再確認されるのである。

第二に、社会的価値は、ステイクホルダーにより付与される、ということである。本研究では、メディア、政府、環境活動家等といったステイクホルダーが、社会的価値を付与する存在として確認された。今後は、SNS等を通じて、一個人が社会的価値を付与できる存在になり得る可能性もある。企業にとって、自らの業界や自社に、どのような社会的価値が付与されるのか、今後一層重要な関心事になることと考えられるが、この、社会とのやりとりとは、また企業

にとって非常にコントロールが難しい部分ではないかとも考えられる。

以上のように、企業は、社会的であれ経済的であれ、ステイクホルダーによってしか、価値を獲得することはできない。であれば、企業にとっての有効な投資とは、社会的あるいは経済的価値を付与してくれるステイクホルダーとの関係性構築に対して重点的に投資していくこと、ではないか。柿崎（2018）は、企業が、単に既存のステイクホルダー間の利害を調整するだけでなく、新たなステイクホルダーを発掘し、関係をつなぎ、彼らを加えた価値フローを設計し実践することが、イノベーションの基盤となり、企業競争力の源泉になると指摘している（p.54）。このように、企業にとっての有効な投資とは、当社にとって、当事業にとって、事業のステージに応じて、重要なステイクホルダーは誰かを特定し、ステイクホルダーの要請や彼らの利害を深く理解し、コミュニケーションし、彼らに対する害を減らし利を与えるような施策を、順に打っていく、ということであると考えられる。

本節では、社会性と経済性の因果関係に関する3つのパターンを示し、なぜそれぞれの投資が価値を生むのかを考察した。また、価値を付与する主体は常にステイクホルダーであること、社会的価値の付与は、その後の経済的価値の獲得に寄与する可能性があることも指摘した。さらに、社会性であれ経済性であれ、企業にとっての有効な投資とは、価値を付与してくれるステイクホルダーとの関係性構築に対する重点的投資であることなどを指摘した。

7.3 社会性と経済性の因果関係に関する先行研究にもとづく考察

Thompson（1967）は、『オーガニゼーション・イン・アクション』の結論部分において、「複合組織にとって（略）不確実性に対処することが管理プロセスの本質と考えられ、複合組織にとって、不確実性は3つの源泉から生じてくる」と述べている。組織の外部に源泉がある場合は、①一般化された不確実性（文化一般における原因/結果に関する理解の欠如）および②コンティンジェンシー要因（組織の行為の成果は部分的に環境の要素の行為によって左右される）が不確実性の源泉である。組織の内部に源泉がある場合は、③構成要素の相互依存関係が不確実性の源泉であると論じている（邦訳、p.205）。

本研究で見てきたように、社会性と経済性の達成においては、組織の外部で

ある社会とのやりとりがプロセスに含まれるわけであるが、この社会とのやりとりは、正に企業にとってのコンティンジェンシー要因そのものであると指摘することができるであろう。なぜならば、「組織の行為の成果は部分的に環境の要素の行為によって左右される」という状況が正に色濃く反映されているからである。このように、社会性と経済性の達成プロセスは、鍵になる部分を社会が担っており、ゆえに、コンティンジェンシー要因が非常に大きいと指摘することができる。

けれども、本研究の事例では、企業は必ずしも外部環境たる社会の行為に左右されるだけではなかった。寧ろ企業は、メディア、政府、環境活動家、消費者といったステイクホルダーの持つ固有の資源を積極的に獲得し吸収することによって、正当性の付与や、大量普及によるコスト減を実現させており、そうした様子を事例で確認することができた。このことから、企業にとって、社会性と経済性をともに達成するための投資とは、外部環境たる社会、つまりステイクホルダーの保有する、しかも企業の持ち得ない外部資源を、有効に活用することである、と指摘することも可能であろう。特に、従来は経済性と対立するコスト要因と見なされてきた社会性投資が、実は、企業だけの資源ではなくステイクホルダーの保有する外部資源までも活用して価値をもたらす効率的な投資なのだという説明も可能ではないだろうか。

ではここで、あらためてコンティンジェンシー理論³³と本研究の関係を考察してみる。本研究を通じて CSR 論に、戦略論としてのオープン・システム企業観、テクノロジー、企業ドメインとドメイン・コンセンサスといったコンティンジェンシー理論のコンセプトを数多く援用してきたが、その結果、社会性と経済性をともに達成するプロセスについて、ステイクホルダー論から戦略論へと、流れを保ったまま、統一的に論じることができたと考えている。

これらのことから、CSR 研究において、コンティンジェンシー理論はもっと貢献できるのではないかと考えられる。なぜなら、ステイクホルダー論の倫理的な側面を離れ、組織の管理プロセスの本質として捉えることが可能になるからである。勿論、ステイクホルダー論も必要である、ステイクホルダーつまり外部環境の詳細な分析には、ステイクホルダー論が欠かせないからである。

そして、企業の社会性と経済性の追求プロセスが、コンティンジェンシー理

論で説明できるのであれば、社会性と経済性の追求プロセスとは、「企業の環境適応のプロセスである」ともいえるのではないかと考えられる。その際の「適応」とは、決して受動的な環境決定論に終始するものではない。寧ろ戦略を講じて企業が能動的に実現していく「適応」の姿である。

笹本（2015）は、企業ドメインとそのベースとなったコンティンジェンシー理論についての先行研究レビューの中で、Thompson を含む初期ドメイン研究が、所与の環境観における因果論的な論理展開になっていることを指摘した。つまり、企業にとって、ドメインを定義するという行為は、ドメインとして選択した環境に対して適合していくしかないという発想になっており、意思決定主体が主体的に意味づけし環境を創造していくことが想定されていないという。しかしながら笹本は、我が国では、ドメインについて少々異なる議論が展開されてきたという。特に榊原は、第2章第3節でも述べたように、ドメイン概念を整理し議論をさらに発展させてきたとし、「ドメイン・ユニバース」（榊原，1986）、「ドメイン・コンセンサス」（榊原，1992）といった概念を紹介している。ドメイン・ユニバースとは、ドメインが選びとられる場あるいはその母集団のことであり、組織の意思決定主体によって認識・定義・共有された環境のことであるという（笹本，2015，pp.273-274）。環境をステイクホルダーと置き換えるなら、まさに、企業にとって価値を付与してくれる重要なステイクホルダーの特定と、彼らとの関係性を構築する範囲のことであると解釈することができよう。また、「ドメイン・コンセンサス」とは、企業内外から広く支持されるようなドメインを提示し、組織成員や社会との相互作用を通じて動的に展開していくべきものであるという（笹本，2015，pp.273-274）。これはまさに、企業に価値を付与してくれるステイクホルダーとの利害調整であり、支持されるような関係性構築に能動的に投資していくことであると解釈することができよう。あらためて、CSR 研究において、コンティンジェンシー理論はもっと貢献できるのではないかと考えられるのである。

本研究で見てきたように、経済性よりもさらに不確実性の要素が強い社会性に適応していくのは、企業にとって、非常に難易度の高い管理プロセスである。しかしながら、環境からの制約は必ずしも絶対的なものではなく、組織は戦略を用いて主体的に環境に適応しようとするものである（幸田，2001，p.137）。

だからこそ、社会性と経済性の達成においては、より一層の戦略性が求められ、外部環境とのインプット、アウトプットに常に注意を払う必要があると指摘することができるのである。

³³ 組織を分析単位とし、組織の構成要素（構造、個人属性、過程）間の相互依存性を組織全体の環境適合の有効性に関連させて理論的・実証的に分析することによって、組織の環境適合理論の構築を志向する理論（野中・加護野・小松・奥村・坂下，1978，p.10）

第 8 章 結論

8.1 研究のまとめ

本研究では、「企業存続やそのための競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方、つまり社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか」との問題意識にもとづき、リサーチクエスションとして、「なぜ、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」「どのようなプロセスで、社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」という問いを掲げた。事例研究を通じて、これらの問いに答え、社会性と経済性をともに達成するプロセスを明らかにしていくことによって、現在の CSR 論と企業の実践に寄与する仮説を提示することが、本研究の目的であった。

第 1 章では、社会性と経済性を巡る社会的および学術的背景を整理して問題意識を明確化し、本研究の必要性を明らかにした。

第 2 章では、社会性と経済性の双方の達成を論じるために、CSR 論、ステイクホルダー論、戦略論について、それぞれ先行研究レビューを行った。社会性と経済性の問題がどのように扱われてきたかを確認するとともに、各々の貢献と限界を明らかにした。その上で、本研究では、これら各論の貢献を活かしながら、ステイクホルダー論および戦略論におけるオープン・システム、テクノロジー、企業ドメインといった概念にもとづき、社会性と経済性の問題について総合的に論じていくことを提起した。

第 3 章では、研究方法を提示した。リサーチクエスションおよび分析視座を設定し、本研究の手法として、ステイクホルダー論および戦略論にもとづく事例研究の手法とすることを提起した。さらに、リサーチクエスションに答え、発見事実を導出するために、ステイクホルダー論および戦略論にもとづいた分析の枠組みを設定した。事例研究の方法、特に単一企業の複数の事例による事例研究を行う根拠を明確にした。

第 4 章では、事例研究を行った。まず、社会性と経済性をともに達成しているとみなし得る事例を抽出するために、スクリーニングを行い、要件を満たし

た企業 9 社を抽出し、パイロットスタディを行った。さらに、9 社の中から、本研究で設定した分析枠組みにもとづいて事例研究を行うのに最も適切な企業としてトヨタを選定した。

第 5 章では、トヨタについて、さらに詳細な事例研究を行った。まず、企業概要や、社会性と経済性の点から見た同社の位置づけを確認した上で、トヨタにおいて着目すべき社会課題と時期を選定した。本研究では、「社会課題（1）1960 年代の安全問題への対応」「社会課題（2）1990 年代の地球温暖化問題への対応」「社会課題（3）2010 年代の気候変動問題への対応」の 3 つを取り上げた。この 3 つの社会課題について、公開情報にもとづき、事実データを収集・整理し、分析枠組みを用いた分析を行った。ステイクホルダーへの対応、オープン・システムの状況と運用されたテクノロジー、企業ドメイン、ドメイン・コンセンサスについて各々考察を行い、トヨタの事例におけるステイクホルダーへの対応と企業ドメイン等に関する発見事実としてまとめた。

第 6 章では、第 5 章の事例研究の分析結果を確認、補完するために、トヨタの CSR 担当者へのインタビューを行った。事例研究の分析結果のうち、外部から客観的に把握することが困難であった、企業の意思の部分について、トヨタに対するインタビュー項目として設定し、事実関係を確認した。インタビューの結果を踏まえ、事例研究の結果を補完した。

第 7 章では、インタビューを含む事例研究の結果を踏まえ、先行研究の知見と照合し、考察を行った。社会性と経済性の因果関係の視点を踏まえて本研究を整理することを提起し、本研究の 3 つの社会課題を考察するとともに、先行研究を参照しさらに考察を深めた。

第 8 章では、本研究をまとめ、研究成果を述べ、リサーチクエスションに答えるとともに、本研究の結論の一般化へ向けた予備的検討を行う。最後に、本研究の限界と今後の研究の発展可能性について述べる。

8.2 分析視座に対する研究成果

本研究では、①なぜ社会性と経済性はともに達成されるのだろうか、②社会性と経済性の達成はどのようなプロセスで実現するのだろうか、というリサーチクエスションについて答えるため、分析視座を 2 つ設定した。

まず、社会性と経済性をともに達成している企業が社会との間でどのような関係にあるのかを解明するために、ステイクホルダーへの対応の状況を把握することとした。分析の枠組みとしては、記述的ステイクホルダー論の分析枠組みを用いた。

分析視座 1： ステイクホルダーへの対応

社会性と経済性をともに達成している企業は、どのようにステイクホルダーへ対応しているのか（いないのか）

分析の結果、Jawahar and Mclaughlin（2001）の指摘のように、事業のステージに応じて重要なステイクホルダーが変化しており、各々のステイクホルダーへ対応していた。ステイクホルダーの変化は、企業が環境に依存しているためである（Pfeffer and Salancik, 1978）。しかしながら、先行研究において Jwahar and Mclaughlin（2001）が一般的に重要と指摘したステイクホルダーは、3つの事例において彼らの見解とは必ずしも一致しなかった。社会性と経済性をともに達成するには、まず企業の事業に対する評価を決定する存在（メディア、環境活動家）や、制度的に普及を促せる存在（政府）、続いて、経済的価値を付与できる存在（顧客）が、特に重要なステイクホルダーとなる可能性がある。

以上の事例研究およびインタビューの結果より、分析視座 1 の発見事実を、以下のように提示する。

分析視座 1 の発見事実

社会性と経済性をともに達成している企業では、事業のステージに応じて重要なステイクホルダーが変化しており、各々のステイクホルダーへ対応していた。社会性と経済性をともに達成するには、まず企業の事業に対する評価を決定する存在（メディア、環境活動家）や、制度的に普及を促せる存在（政府）、続いて、経済的価値を付与できる存在（顧客）が、特に重要なステイクホルダーとなる可能性がある。

次に、社会性と経済性をともに達成している企業が企業内でどのような対応を行っているのかを解明するために、企業ドメインの変化の状況を把握するこ

とした。分析の枠組みとしては、オープン・システムとテクノロジー、企業ドメインとドメイン・コンセンサスの分析枠組みを用いた。

分析視座 2： 企業ドメインの変化

社会性と経済性をともに達成している企業は、どのように企業ドメインを変化させているのか（いないのか）

分析の結果、本研究が事例対象としたトヨタの 3 つの社会課題において、各々、企業は、社会からのニーズを受け、テクノロジーを運用し、アウトプットとして、望ましい成果を生み出していた。その結果トヨタは、社会課題への対応を通じて、①事業の範囲、②サービスを受ける対象を拡大し、ドメインが変化したことを確認できた。また、理念・方針も、規定し直しており、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りについても、拡大し変化していた。その結果、これがどれだけ社会に認知されたかという、ドメイン・コンセンサスについても、より社会課題に対応する企業へと変化していた。

しかし、この企業ドメインの統一は、トヨタへのインタビュー調査結果にもとづけば、少なくとも、社会課題（2）1990 年代の地球温暖化問題に関しては、社会性と経済性の達成を意図したものではなく、自社にとって顧客への対応や事業リスクに対応したものであった。しかし、ステイクホルダーによって、その意味合いが変化し、新たなドメイン・コンセンサスが形成され、社会性が付与されたことが示唆された。

分析視座 2 の発見事実

社会性と経済性をともに達成している企業では、企業は、社会からのニーズを受け、テクノロジーを運用し、アウトプットとして、望ましい成果を生み出していた。その結果、企業は、社会課題への対応を通じて、①事業の範囲、②サービスを受ける対象を拡大し、ドメインを変化させていた。また、③提供するサービスに関して組織が主張するそれ自体の縄張りについても、理念・方針等の更新や、ステイクホルダーによる社会的価値の付与等によって変化し、より社会課題に対応する企業へとドメイン・コンセンサスが変化することが示唆された。

以上の発見事実を、本研究の分析視座に対する研究成果として提示する。

本研究では、「企業存続やそのための競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方、つまり社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか」との問題意識にもとづき、具体的なりサーチクエスションとして、「なぜ社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」「社会性と経済性の達成はどのようなプロセスを経て実現するのだろうか」という問いを掲げた。

本研究で提示した発見事実は、本研究の事例にもとづく限り、以下のようにリサーチクエスションに答えるものである。

まず、「なぜ社会性と経済性はともに達成されるのだろうか」であるが、経済的価値については、財・サービスが顧客というステイクホルダーに購入されることによって達成される。ゆえに、顧客というステイクホルダーは、BtoB であれ、BtoC であれ、社会性と経済性の達成には、当然のことながら非常に重要なのである。また、社会的価値は、ステイクホルダーにより付与される。特に、本研究では、メディア、政府、環境活動家等といった二次ステイクホルダーが、社会的価値を付与する存在として重要であることが確認された。このように、企業は、社会的であれ経済的であれ、ステイクホルダーによってしか、価値を獲得することはできない。従って、社会的あるいは経済的価値を付与してくれるステイクホルダーとの関係性が構築でき、彼らが価値を付与してくれた時、社会性と経済性はともに達成されるといえる。

また、「社会性と経済性の達成はどのようなプロセスを経て実現するのだろうか」であるが、上述のように、企業はステイクホルダーによってしか価値を獲得することはできないのであるから、企業は、社会的あるいは経済的価値を付与してくれるステイクホルダーに対して重点的に投資していき、彼らとの関係性を構築することが、達成のためのプロセスである。すなわち、当社にとって、当事業にとって、事業のステージに応じて、重要なステイクホルダーは誰かを特定し、ステイクホルダーの要請や彼らの利害を深く理解し、コミュニケーションし、彼らに対する害を減らし利を与えるような施策を、順に打っていく、ということである。なお、本研究で指摘したように、達成の順序には、Ⅰ「社

会性→経済性」、Ⅱ「経済性→社会性」、Ⅲ「社会性・経済性同時」と、3つのパターンがある。

以上のように、社会性と経済性をともに達成するプロセスを明らかにしていくことによって、「企業存続やそのための競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方、つまり社会性と経済性をともに達成する CSR とは、どうすれば実現するのだろうか」との問題意識に応えることができた。

8.3 本研究の結論の一般化へ向けた予備的検討

本研究では、社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明にあたって、単一企業の事例研究の手法を採用している。その根拠は、事例とすべき企業の稀少性と、本研究がプロセスを明らかにしていくものだから、という2点であった。その結果、極端なあるいはユニークな事例企業について、複数の時期に焦点を当てながら、長期にわたって詳しく記述していくことが可能となり、その記述から、なぜ、どのように社会性と経済性はともに達成されるのか、という問いに対する、この極端なあるいはユニークな企業の辿ったプロセスを、社会的な文脈の中で浮き上がらせて見せることができた。

一方で本研究は、事例研究に対して寄せられる批判である「一般化」の問題について、本研究の発見事実は、特定の範囲にしか適用できないという限界もわきまえるべきであろう。

本研究では、社会性と経済性をともに達成したと見なし得る、極端なあるいはユニークな事例企業1社について論じた。本研究の締めくくりにあたり、事例企業以外が、この発見事実からいかなる知見を得ることができるかについて言及しておく。

8.3.1 本研究の社会課題に対する他社の事例

本研究では、以下3つの社会課題と時期を選定し、トヨタを事例企業として論じた。

- (1) 1960年代の安全問題への対応（先進安全車）
- (2) 1990年代の地球温暖化問題への対応（ハイブリッド車）

（３）２０１０年代の気候変動問題への対応（水素燃料電池車・電動車）

この時、他社、つまりトヨタ以外の自動車メーカーがどのように対応したかを簡単に確認することによって、今後の本研究の成果の一般化へ向けた足掛かりとしたい。

他社事例として扱うのは、トヨタに次ぐ事業規模を誇る自動車メーカー、日産である。選定の理由は、以下２点である。

- ・本研究の事例研究Ⅰで抽出された９社の中の１社であること
- ・９社の中で唯一、トヨタと同業種であること

以上のように、社会性と経済性をともに達成している極端なあるいはユニークな企業の１社であって、かつ、トヨタと同業種であるため社会課題が共通していると考えられることから、トヨタの事例と比較するのに最も相応しい企業だと考えた。

２０１９年３月末現在の日産の企業概要は、表８-１の通りである。トヨタの従業員数（３７０,８７０人）、販売台数（８９７万７千台）、売上高（３０兆２,２５６億円）と比較すると、企業規模は概ね二分の一から三分の一程度の同業種企業と言える。

表 8-1 日産自動車株式会社の会社概要 （2019 年 3 月末現在、連結）

会社名	日産自動車株式会社
代表取締役社長	内 田 誠（但し 2019 年 12 月現在）
創立	1933（昭和 8）年 12 月 26 日
主な事業内容	自動車の製造、販売および関連事業
従業員数	138,893 名
販売台数	552 万台
売上高	11 兆 5,742 億円
営業利益	3,182 億円
経常利益	5,465 億円
当期純利益	3,191 億円

出所：日産自動車公式企業サイトをもとに筆者作成

以下で、上記の３つの社会課題に対する日産の対応状況について簡単に触れ、今後の一般化へ向けた足掛かりとする。

社会課題（１）１９６０年代の安全問題への対応（日産自動車の例）

米国でラルフ・ネイダーを中心とした自動車の安全対策への批判と消費者運動が巻き起こった時期、トヨタとともにまず糾弾されたのが、日産であった。１９６９年６月１日『朝日新聞』朝刊社会面のトップ記事では、「日本の自動車 欠陥なぜ隠す 日産・トヨタを米紙が批判 国内でも極秘の修理 安全性より“営業優先”」と報道し、日産製ブルーバードのガソリン漏れが、トヨタ製コロナのブレーキ故障とともに、写真入りで報じられている。これより前に、ニューヨーク・タイムズ紙が、トヨタと日産を「車の欠陥を公表せず、秘密に回収している」と報じたことを伝えたものであった。当時日産は、トヨタと全く同じ社会課題に直面していたことになる。

その後、日産は、６月５日に運輸省から欠陥車の総点検と修理を至急行うよう指示を受け、６月６日には運輸省の自動車局長が日産の常務に口頭で、至急文書で回答するよう指示を出すものの、「緊急を要するものは新聞などで広告することはあり得るが、今回は公表する場合には該当しない」といったん消極的な回答をし（１９６９年６月７日朝日新聞朝刊「自動車業界 欠陥公表に消極的「米国と状況違う」 安全論議 尾引きそう」）、その後、衆議院運輸委員会で「品質管理には力をそそいできたが、不注意の面もないではない」と述べ（１９６９年６月１１日朝日新聞夕刊「“不注意”を認める 欠陥車で日産・トヨタ両社長衆院委 欠陥車問題」）、以後、対策に転じるなど、トヨタと全く同じ経緯を辿っている。

トヨタと同様に、消費者を対象とした安全点検を販社が実施するとともに（１９６９年６月１８日朝日新聞夕刊「(広告)ブルーバードをお持ちのお客様へ！ ６月１２日の日産自動車(株)謹告に基づき＜東京日産＞は緊急フル・サービス体制に入りました」）、米国運輸省が開発を提唱した実験安全車へも参加するなど、同様の取り組みを進めている（１９７０年１０月９日朝日新聞朝刊「安全実験車 ４８年目標に開発競争 日産、トヨタ両グループ」）。

トヨタは、実験安全車で開発した先進安全技術を、１９７３年に量産車コロナに多数搭載し、積極的に安全性を訴求した。一方で日産は、欠陥車と糾弾されたブルーバードについて、その後、１９７３年８月のモデルチェンジの際も、それ以

前も、特に安全性について訴求することのない広告を掲載し続けている（1973年8月31日朝日新聞朝刊「(広告)日産自動車 ニッサン ニューブルーバード」）。日産が先進安全技術のブルーバードへの搭載を訴求したのは、1976年7月であった（1976年7月11日朝日新聞朝刊「(広告)日産自動車 ニッサン 新型ブルーバード登場」）。この新型ブルーバードが、連続35カ月にわたって小型乗用車の販売台数1位であったトヨタのコロナを抜くこととなった（1976年12月2日朝日新聞朝刊「36カ月ぶり「B」（日産）が「C」（トヨタ）破る」）。

この日産の事例からは、ステイクホルダーへの対応としては、トヨタとほぼ同様に対応していること、一方で、企業ドメインの変化については、トヨタの3年後に安全な車両ブルーバードを発表し安全性を訴求するなど、少し対応がトヨタよりも遅くはあるが、社会性と経済性をともに達成し、同様の結果に至ったと見ることができよう。

社会課題（2）1990年代の地球温暖化問題への対応（日産自動車の例）

地球温暖化問題が大きな社会課題としてクローズアップされた時期、自動車メーカー各社は、地球温暖化物質の排出に一定程度の責任を負っているとして、低公害車や代替燃料車等の開発を進めていた。この点は、トヨタも日産も同様である。1997年12月に開催された第3回気候変動枠組条約締約国会議（地球温暖化防止京都会議、COP3）に合わせて、トヨタが世界で初めてハイブリッド車「プリウス」の市販を開始した時、日産を含め、他の自動車メーカー各社はいずれも、市販できるハイブリッド車の技術は持ち合わせていなかった。日産がハイブリッド車の市販を始めたのは、2000年4月であり、1997年末のトヨタ、1999年11月の本田技研工業（以下、ホンダ）にも後れを取った。価格は、ベース車両（日産 ティーノ）やトヨタのプリウスよりも約100万円高い330万円程度、燃費は23km/lと、先行するトヨタやホンダのハイブリッド車より劣るものであり、量的にも100台程度の限定販売であった（2000年3月24日朝日新聞朝刊「日産、ハイブリッドカー参入 ガソリンエンジンと電気モーター併用」）。日産はその後、他社に後れを取ったハイブリッドよりも電気自動車に重点的に取り組むようになった。日産は、約10年後の2010年に、電気自動車リーフの市販を開始した。2019年3月には、電気自動車として史上初と

なる販売台数 40 万台を達成したと発表している（2019 年 3 月 5 日同社ニュースリリース「日産リーフ」、グローバル累計販売台数 400,000 台を達成」）。

この日産の事例は、技術的な事情等から企業ドメインを変化させることができなかったため、ステイクホルダーへの対応も十分に展開することができず、少なくとも、各社が参入したハイブリッド車という形では、社会性と経済性をともに達成することができなかったものと指摘することができよう。従って日産は、電気自動車という別の技術によって、環境問題に配慮する自動車メーカーという、社会的な評価に配慮したドメインの変化に対応しようとしたものと見る事ができよう。

社会課題（３）2010 年代の気候変動問題への対応（日産自動車の例）

世界規模での気候変動問題が大きな社会課題としてクローズアップされている、現在進行形の事例において、日産はどのように対応しているのだろうか。

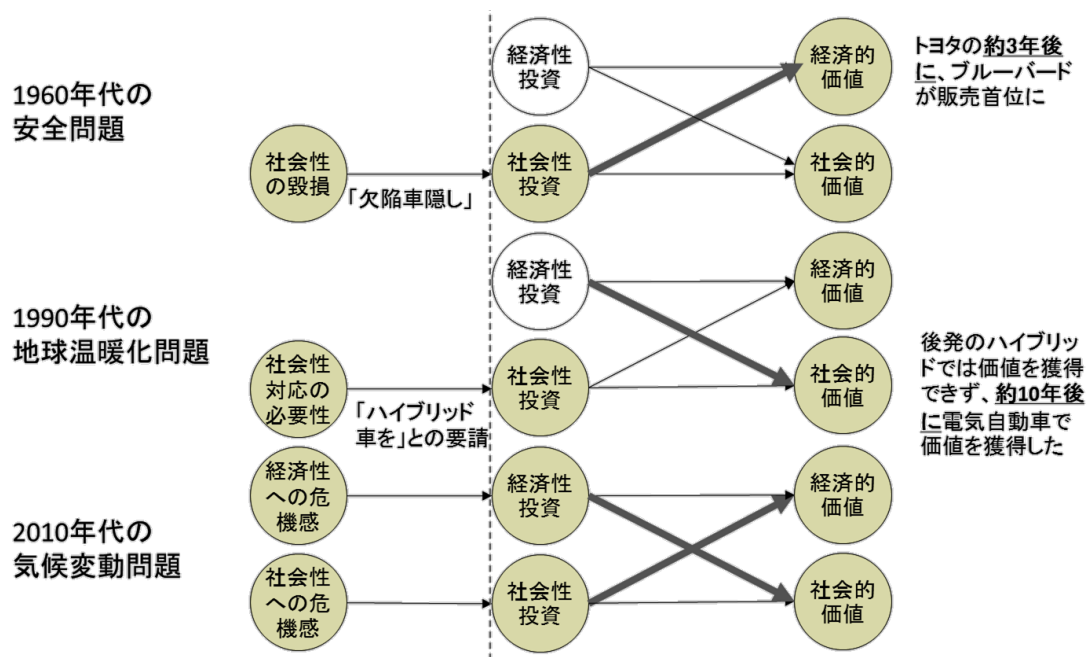
トヨタが、究極の低炭素化社会を目指すとして 2014 年に 700 万円で発売した水素燃料電池車「MIRAI」は、その後数年かかっても、大量普及には至っていない。一方で、日産が進めてきた電気自動車は、経済産業省主催で新世代の自動車産業の方向性を検討する「自動車新時代戦略会議」において、電動車「xEV」として議論されている。

現時点でこの事例から断定的な指摘を行うことはできないが、今後、重要なステイクホルダーを適切に特定し対応していくことができれば、そして、電動車の中で自社技術が発揮できるポジションを確立し、企業ドメインを、環境に貢献する企業であると変化させることができれば、社会性と経済性を、初めから相俟ってともに達成した事例とすることができよう。

8.3.2 本研究の一般化へ向けて

上記の 3 つの社会課題に対する日産の対応状況について簡単に触れた。これらを、社会性と経済性の因果関係に関する本研究の 3 つのパターンで眺め、本研究の一般化へ向けた今後の足掛かりとしたい。

前出の 3 つの社会課題においても、本研究の 3 つのパターンを確認することができた（図 8-1）。



出所：筆者作成

図 8-1 本研究の社会課題における社会性と経済性の因果関係の 3 つのパターン
(日産自動車の例)

まず、社会課題（1）「1960 年代の安全問題」では、「欠陥車隠し」といわれ、社会性が毀損されたため、先進安全車を開発するという社会性投資を行ったところ、安全という社会的価値に加え、その後、ブルーバードが、トヨタの安全車コロナを抜いてベストセラーになるという副次的な経済性も達成できている。前出のトヨタで見たパターンと同様、社会性がいったん毀損された後、社会性回復のために、無料点検や先進安全車開発等の社会性投資を行い、安全性への疑念を払拭するという社会的価値を獲得した後に、その先進安全車がベストセラーとなり、経済的価値を獲得する、という順序であるが、トヨタよりも、先進安全性の訴求が遅かったこと、しかしながら、先進安全車を訴求すると、その車がベストセラーになったことなど、トヨタの事例との差異や類似点が挙げられる。この点は、Eisenhardt(1989)の事例研究の手順である、複数の事例から型を探る（事例をカテゴリーに分け、カテゴリー内の類似、カテゴリー外の差異を探る、事例を対比し、事例間の類似と差異を挙げる）、との手順へと進めるならば、「先進安全性といった社会的価値を訴えることが、ベストセラーとい

う経済性の獲得に繋がるのか」といった、事例の一般化へと繋げていくための貴重な材料が提供されているものと考えられる。

次に、社会課題（２）「1990年代の地球温暖化問題」であるが、「ハイブリッド車を」との社会的な要請に、技術的な面で対応することができず、少なくとも、各社が参入したハイブリッド車という形では、ステイクホルダーへの対応も企業ドメインの変化も、十分に行うことができなかったため、電気自動車という別の技術によって対応している。前出のトヨタで見たパターンとは少し異なり、経済性への危機感ではなく、社会的要請によって、ハイブリッドという社会性投資を行ったが、後発のハイブリッドでは社会的価値を十分に獲得できないまま、約10年後の2010年に電気自動車リーフの市販を開始して社会的価値を獲得し、さらにその約10年後の2019年に、電気自動車として史上初となる販売台数40万台を達成するなど、約20年間かけて経済的価値も達成できた、という順序である。社会的要請によって自社に不利なハイブリッドに参入し投資を行わざるを得なかった点が、経済的危機感から経済性投資を行ったトヨタの事例とは異なっていると言えよう。この事例は、プロセスの入り口で生じた上述のような差異が、投資と価値の成否に影響するのであれば、「社会的投資は、意図せずとも取りまざるを得なくなる」「意図しない社会性投資から経済的価値を生み出すことは、他のパターンよりも困難が伴うのではないか」といった、事例の一般化へと繋げていくための貴重な材料が提供されているものと考えられる。

最後に、社会課題（３）「2010年代の気候変動問題」であるが、日産が、社会課題（２）でリードした電気自動車によって、電動車「xEV」を軸とした社会性投資と経済性投資で先行すれば、社内的価値も経済的価値もともに、他社よりも先に達成することができるものと考えられる。

本研究の発見事実は、事例研究に対して寄せられる批判である「一般化」の問題に対し、特定の範囲にしか適用できないという限界もわきまえるべきであると考えている。一方で、以上述べたように、本研究で提起した3つのパターンで作成した型を用いて、さらに他社へと事例を広げ、複数の事例から、類似点や差異を探り、対比していくことによって、「一般化」に対応していく道筋が見え始めてきていることも、併せて触れておきたい。

8.4 CSR 論および戦略論に関する研究についての評価・貢献

8.4.1 学術的側面での貢献

本研究では、伝統的な CSR 論が提起してきた倫理的、規範的 CSR とは異なる視点から、現代の企業が模索している、より経済性があり実践上の動機となる CSR の在り方、すなわち、社会性と経済性をともに達成するプロセスの一端を明らかにした。

本研究の学術的側面での貢献は、以下のようにまとめられる。

(1) 企業の社会性と経済性について、理論的基盤を明確にし、包括的に論じる枠組みを提示したこと

ステイクホルダー論では、記述的側面による検討を進め、戦略論では、コンティンジェンシー理論をベースとしたオープン・システムとテクノロジー、企業ドメインとドメイン・コンセンサスによる検討を進めた。

従来の戦略的 CSR 論は、本業を通じた取り組みや、企業の戦略への組み込みを、といった新たな視点を提供したが、具体的な事例にもとづく分析は十分になされていなかった。先行研究の多くは、優れた事例を取り上げ、どのような事業を行っているか、どこが優れているか、といった点を列挙するにとどまっており、戦略がどうやって形成されてきたのかについては言及されてこなかった。また、これまでの先行研究は、規範的な理論研究が多く、分析的な視点は十分ではなかった。本研究では、その実態を解明するための理論的基盤を、ステイクホルダー論と戦略論にもとづく分析の枠組みとして提示し、分析を行い、具体的な事例において明らかにした。

組織の環境適応を論じるコンティンジェンシー理論は、「静態的でしかも環境決定的であるため、現在の組織と環境との関係を解明するには不十分である」かもしれないが（崔，2002，p.166）、「環境からの制約は必ずしも絶対的なものではなく、組織は戦略を用いて主体的に環境に適応」しようとするものでもある（幸田，2001，p.137）。CSR は、コンティンジェンシー性が高いからこそ、戦略を用いて外部環境に適応することが一層重要なのだということを指摘した。

(2) 社会性と経済性の達成プロセスの3つのパターンを事例で提示したこと

I 「社会性→経済性」、II 「経済性→社会性」、III 「社会性・経済性同時」と

いう 3 つのパターンを、事例で提示した。従来の CSR 研究では、暗黙裡にパターンⅠが想定されてきた。また、あまり意識的に論じられてこなかったパターンⅡⅢの重要性、今後の可能性を指摘することができたと考えている。

特に、パターンⅡについては、社会性と経済性の達成を実現するための端緒として、まずは経済性投資に着手すること、そのためには事業リスクに着目することの有効性を指摘した。伝統的な「企業と社会」論において、CSR は、ステイクホルダーの要望へ応答するためのものであった。戦略的 CSR も、組織の存続と社会課題の解決を志向するものであった。しかし、本研究の事例では、事業の継続が困難になる可能性のある潜在的なリスクを早期に識別することによって、経済性投資に着手するパターンⅡが見いだされた。このように、CSR として認識するよりも、事業リスクとして認識するほうが、事業およびそこから生み出される利益が損なわれる可能性をより明快に提示することができ、社会性と経済性の達成を実現する促進要因としてより強力なものになる可能性があることを指摘した。

本研究で提示したように、社会性と経済性をともに達成しようとする場合、どちらかを先に達成する、という戦略はあり得る。経済性を達成しようとして、社会性も達成した事例（ハイブリッド車）、損なわれた社会性を回復しようとして、経済性を獲得できた事例（先進安全車）、ともに達成しようとして描いても、社会性の状況に変化があつて、なかなか経済性まで達成できずにいる水素燃料電池車は、やがて、社会からのインプットを受けて、電動車という方向へ舵を切っている通りである。しかし、経済性だけを達成して、社会性がいつまでも達成されない場合は、企業の社会的責任が果たせなくなってしまう可能性がある。また、社会性だけ達成して、経済性がいつまでも達成されない場合は、株式会社としての責任が果たせていない可能性がある。双方をともに達成することが望まれるが、そのプロセスには 3 つのパターンがあることを、事例で提示した。

（３）社会性と経済性の達成のプロセスにおいて、投資が価値を生むプロセスを事例で提示したこと

経済的価値および社会的価値は、いずれもステイクホルダーによって付与されるのだということを、あらためて事例で示した。

経済的価値は、財・サービスが顧客というステイクホルダーに購入されるこ

とによってしか達成できず、社会的価値は、メディア、政府、環境活動家等といったステイクホルダーにより付与されていた。企業は、社会的であれ経済的であれ、ステイクホルダーによってしか、価値を獲得することはできない。従って、企業にとっての有効な投資とは、社会的あるいは経済的価値を付与してくれるステイクホルダーとの関係性構築に対して重点的に投資していくことであると指摘した。

また、ステイクホルダーによって意図せざる結果としての社会性が形成される可能性についても指摘した。パターンⅡ「経済性→社会性」において、当初意図しなかった社会性のイメージがステイクホルダーによって付与され、最終的に社会性と経済性の達成の効果が拡大した事例が提示された。

さらに、社会性と経済性をともに達成するプロセスにおいては、ドメイン・コンセンサス（榊原，1992）の変化が重要であることを指摘した。ドメイン・コンセンサスとは、「組織が何をし、何をしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合が規定」（Thompson, 1967, p.36）される社会的認知であったが、社会性と経済性をともに達成するプロセスにおいては、このドメイン・コンセンサスが、企業の意図した通りに変化した時、社会性と経済性がともに達成され、企業が財・サービスを通じて財務上の利益である対価、つまり経済性まで獲得できるのである。企業の意図と社会による認知については、戦略論において「意図せざる結果としての戦略（沼上，2000）」や、科学技術社会論において論じられている「技術の社会的形成論（原，2008）」等の見地からも、さらなる深耕の必要性が示唆されたものと考えている。

以上、本研究の学術的側面での貢献をまとめた。

資本主義経済において、社会性のみ、あるいは経済性のみ達成するパターンというのは、株式会社としてはどこか間違っている可能性もある。もし一部でいわれているように、資本主義そのものが変わっていくなら別である。けれども、本来、資本主義は、幸福になるための装置であり、栗屋（2012）が「社会の利益と企業の利益の目的と手段の連鎖」という言葉で指摘したように（p.148）、社会性と経済性は、手段としてまた目的として、そもそも相互に連鎖するものだったはずなのである。

8.4.2 実践的側面での貢献

本研究の実践的側面での貢献として、社会性と経済性をともに達成する戦略の指針を提起したこと、およびそのための分析手法を提起したことが挙げられる。

（１）社会性と経済性の達成プロセスの３つの選択肢を提示したこと

I「社会性→経済性」、II「経済性→社会性」、III「社会性・経済性同時」のいずれの選択肢もあって良いということを、理論上、そして事例で示した。このように、因果関係である投資と価値を明確にし、時間軸を設け、３つのパターンでプロセスを整理することによって、実践的な場面で活用できる分析手法や選択肢を提示することができた。

（２）ステイクホルダーとの関係・企業ドメインの変化等への指針を提示したこと

社会性と経済性の達成プロセスの構造を示したことによって、どの段階で、どのステイクホルダーと、どのような関係を構築すべきか、また、企業ドメインをどのように変化させて、ドメイン・コンセンサスを獲得していくべきか等、従来ブラックボックスになりがちであったこれらについての指針を提示できた。

本研究では、先行研究にもとづいて、社会性と経済性をともに達成する分析の枠組みを提起した。これは、新聞記事やニュースリリース等の公開された事実情報を収集し、これを整理することによって、任意の時期の、任意の企業の取り組みを、社会性と経済性の両面から展開状況が把握でき、社会課題に対応する前と後の２つの時期を比較することによって検討できる分析枠組みである。研究だけでなく、実際の企業での他社分析や戦略検討にも活用することができる。特に、企業における他社分析では、他社の新聞記事やニュースリリース等の公開された事実情報を収集し、これを整理することによって、現在、どのような社会課題に着目し、どのようなドメインを形成しようとしているかを分析することが可能になる。

8.5 今後の研究の発展可能性

最後に、本研究の限界と、今後の発展可能性について述べる。

本研究の限界は、単一企業の事例である点である。本研究では、社会性と経済性をともに達成する戦略の解明のために、極端な事例に焦点を当て、より詳細なデータや情報を収集して記述し、理解を深めることとした。その結果、3つの異なる時期を選定して分析を行ったものの、企業としては、単一の事例となっている。従って、本研究の発見事実が、内部環境も外部環境も異なる企業においても同様に見いだせるかどうかは、十分に確認ができていない。

このような、本研究で残された課題を踏まえ、今後の研究の展望については、以下のように考えている。

第一に、本研究の事例である自動車製造業以外の業種において、リーダー企業に対し、同様の分析を行うことである。特に、本研究では海外の事例を扱っておらず、社会環境が日本とは異なる場合の検討ができていない。恐らく、本研究における発見事実のうち、長期的に政府の制度や消費者に働きかける点など、大きな経営資源や社会的影響力を持つリーダー企業でなければ困難であろう活動も見いだされた。この点については、少なくとも、他の業種において、また他国において、大きな経営資源や社会的影響力を持つリーダー企業であればやはり成立するののかという点を、まず確認する必要がある。

第二に、本研究の事例である自動車製造業において、リーダー企業以外の企業に適用し、反証テストを行うとともに、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーについても、社会性と経済性をともに達成するための戦略を考察していく必要がある。リーダー企業の戦略によって、社会や市場、また技術動向が大きく左右される可能性があるため、リーダー以外の企業にとっては、リーダー企業の戦略を推測しながら、限られた経営資源や社会的影響力を、長期的な先行投資に充てる必要性がさらに大きくなるなど、社会性と経済性をともに達成するための戦略は、リーダー企業よりもむしろ、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーといった、その他の企業において、今後より一層重要な戦略となっていく可能性もある。

第三に、本研究の事例から示唆された、社会性と経済性をともに達成する事例について、継続的に研究していく必要がある。現在、トヨタでは、本研究で取り上げたハイブリッド車、プラグインハイブリッド車の商業的な成功体験のもと、社会性と経済性をともに達成する戦略の取り組みを進めている。例えば、

ハイブリッド車を先駆けとする電動車の普及である。トヨタは、2030年には、年間の電動車販売台数を550万台、電気自動車・燃料電池自動車販売台数100万台以上の達成に挑戦するとしている。電動車は、ハイブリッド車の開発を通じて培った要素技術を基盤にしており、同社にとって大きな強みを持つ分野である。さらに、車と人とコミュニティを相互につなげることにより、誰もが自由に移動でき、安心な社会を実現する、新たなモビリティ社会の構築である。自動車のみならず、町づくりにまで、事業の範囲が拡大していくことになる。同社は、2020年1月7日に、あらゆるモノやサービスがつながる実証都市「コネクティッド・シティ」を東富士（静岡県裾野市）に設置、「Woven City」と命名し、2021年初頭より着工すると発表した。これらの取り組みは、地球温暖化や安全な移動手段、安心できる社会といった、社会課題を、同社の事業活動を通じて解決しようとするものであり、社会性と経済性をともに達成する戦略として、今後も研究すべき対象である。

第四に、本研究において見いだした社会性と経済性の達成プロセスを、他の研究分野の成果と比較・参照しながら、プロセスの精緻化や事例の多様化の検討を進めていくことである。例えば、近年、CSR研究以外の研究分野においても、本研究と類似した問題意識の研究が見られる。経営学においては、社会性を扱った研究分野に、社会的企業（ソーシャルビジネス）、社会的起業家（ソーシャルアントレプレナー）等に関する研究がある。これらの用語の定義は現在も様々に論じられているが、金銭等の経済的価値だけでなく社会的価値を創造すること（Dees and Haas, 1998, pp.4-5）を志向した事業体もしくは企業家を扱ったものである点で、本研究と共通点を有している。異なる点は、事業体の制度的位置づけ（本研究は、既存の営利企業の中でも特に大企業を対象としている）である。これら社会的企業・社会的起業家研究においても、社会性と経済性の達成プロセスが論じられている。これらの研究はどちらかというところ、経済性よりも社会的使命が重視され、プロセスの中でも特に起業時や事業化の成否に着目したものが多いといった傾向があるものの（Guclu, Dees and Anderson, 2002 ; Moss and Gras, 2012）、こうした共通点や差異を踏まえた上で、本研究に、社会的企業・社会的起業家研究の知見を活かしてプロセスの精緻化を進めたり、本研究の知見を非営利組織へと展開して事例の多様化を進め、

さらなる発展に取り組んでいく必要がある。

第 1 章の冒頭で述べたように、現在、様々な企業において CSR の実践事例が見られるようになった。こうした状況の中で、本研究は、企業にとって取り組みの意義や効果が強く見いだせる CSR の在り方、すなわち、企業存続やそのための競争力向上といった企業の根本目標に向かって動機づけられ、利益向上をもたらすような CSR の在り方を、社会性と経済性をともに達成するプロセスとして解明し、示すことができた。

参考文献

1. 日本語文献

(1) 和図書

- 栗屋仁美(2012)『CSR と市場－市場機能における CSR の意義』立教大学出版会。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1996)『経営戦略論(新版)』有斐閣。
- 井上善海(2002)『ベンチャー企業の成長と戦略』中央経済社。
- 伊吹英子(2005)『CSR 経営戦略』東洋経済新報社。
- 伊吹英子(2014)『新版 CSR 経営戦略:「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 亀川雅人・高岡美佳(2007)『CSR と企業経営』学文社。
- 木野龍逸(2009)『ハイブリッド』文春新書 692, 文藝春秋。
- 榊原清則(1992)『企業ドメインの戦略論』中公新書。
- 櫻井克彦(1991)『現代の企業と社会』千倉書房。
- 朱建栄(2007)『「地球企業トヨタ」は中国で何をを目指すのか 奥田碩のトヨタイズム』角川学術出版。
- 田中英夫(1974)『実定法学入門(第3版)』東京大学出版会。
- 谷本寛治(2013)『責任ある競争力ーCSR を問い直す』エヌティティ出版。
- 塚本潔(2006)『ハリウッドスターはなぜプリウスに乗るのか』朝日新聞社。
- 中村瑞穂(2003)『経営学ー企業と経営の理論ー』白桃書房。
- 沼上幹(2000)『行為の経営学:経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 森本三男(1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房。
- 横山恵子(2003)『企業の社会戦略と NPO』白桃書房。

(2) 和雑誌(論文)

- 池田幸代(2014)「企業による環境 CSR の方向性:植樹活動を行う企業の事例

- から」『東京情報大学研究論集』第 17 巻 第 2 号, pp. 21-40。
- 井上善海 (2008)「中小企業の戦略行動と業績に関する一考察」『広島大学経済論叢』第 32 巻 第 1 号, pp. 45-58。
- 岡田正大 (2012)「戦略理論の体系と「共有価値」概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集』第 29 巻 第 1 号, pp. 121-139。
- 岡田正大 (2015)「新たな企業観の行方 CSV は企業の競争優位につながるか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第 40 巻 第 1 号, pp. 38-53。
- 岡本大輔 (2014)「CSP-CFP 関係再考: トップ・企業全体の CSR 取組み状況」『三田商学研究』第 56 巻 第 6 号, pp. 65-79。
- 岡本大輔 (2015)「企業評価基準としての社会性: 20 年後の再々検討・実証編」『三田商学研究』第 57 巻 第 6 号, pp. 103-110。
- 加賀田和弘 (2006)「企業の社会的責任 (CSR): その歴史的展開と今日的課題」『KGPS Review』第 7 巻, pp. 43-65。
- 加賀田和弘 (2008)「CSR と経営戦略: CSR と企業業績に関する実証分析から」『総合政策研究』第 30 号, pp. 37-58。
- 柿崎洋一 (2018)「企業競争力としてのステークホルダーマネジメント」『経営力創成研究』第 14 巻, pp. 45-56。
- 上林憲雄 (2017)「社会科学としての経営学とその危機」『商学論究』第 64 巻 第 2 号, pp. 63-78。
- 幸田浩文 (2001)「経営管理思想にみる研究アプローチの多様性 (1): バリー＝クンダの管理イデオロギー波動論を中心として」『経営論集』第 53 巻, pp. 129-143。
- 小林俊治 (1986)「『企業と社会』論のパラダイム」『早稲田商学』第 319 号, pp. 47-71。
- 崔学林 (2002)「経営組織の環境適応と競争戦略論: 文献の展望と研究課題」『現代社会文化研究』第 23 巻, pp. 165-182。
- 榊原清則 (1986)「組織の環境認識の構造—ドメイン・ユニバースの理論—」『組織科学』第 20 巻 第 2 号, pp. 52-62。
- 櫻井克彦 (2001)「現代経営学研究と『企業と社会』論的接近」『経済科学』第

49 卷 第 3 号, pp. 1-12。

櫻井克彦 (2004)「社会的責任論の源流と A.マーシャルの経済的騎士道論」『創価経営論集』第 28 卷 第 1・2・3 合併号, pp. 15-25。

櫻井克彦 (2009)「経営者教育と企業目的概念」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』第 59 回, pp. 46-49。

笹本香菜 (2015)「企業ドメインの設定・活用と企業家活動」『商學討究』第 66 卷 2/3 号, pp. 271-302。

鈴木孝 (1992)「ハイブリッドシステムについて」『日本機械学会誌』第 95 卷 第 882 号, pp. 414-417。

潜道文子 (2009)「CSR 経営における収益性と社会性の統合に関する実証研究」『経営學論集』第 79 集, pp. 214-215。

高岡伸行・谷口勇仁 (2003)「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』第 9 卷, pp. 14-25。

高岡伸行 (2018)「意思決定特性にみる CSR の正統性」『経済理論』第 391 卷, pp. 43-54。

谷川昌司 (2004)「企業変革の経営戦略行動を財務分析から探る」『龍谷大学経営学論集』第 44 卷 第 3 号, pp. 101-121。

谷口勇仁 (1999)「企業社会戦略の枠組と課題—正当性獲得の戦略—」『経済科学』第 47 卷 第 2 号, pp. 25-38。

谷本寛治 (2005)「CSR (企業の社会的責任) とは何か・20 世紀型企业から社会的企業への道程 (特集 CSR ブームを考える・CSR の「C」は Corporate (企業) だけか?)」『無限大 (日本アイ・ビー・エム)』2005/夏号, pp. 10-15。

中山信弘 (2005)「創刊の辞」『ソフトロー研究』第 1 号, p. 2。

原拓志 (2008)「安全の社会的形成に関する予備的考察」『国民経済雑誌』第 197 卷 第 4 号, pp. 31-44。

藤田誠 (2010)「社会性と経営戦略」『早稲田商学』第 423 号, pp. 515-538。

水尾順一 (2010)「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察」『駿河台経済論集』第 20 卷 第 1 号, pp. 1-36。

水尾順一 (2013a)「BOP ビジネスの変容: 戦略的 CSR から CSV へ、その要諦と展開」『日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集』第 67 回, pp.

40-43。

水尾順一（2013b）「サステイナブル・コーヒーによる BOP ビジネスと CSV（公益の創造）に関する一考察：スターバックスとそのサプライチェーンにおける CSR 活動の事例に学ぶ」『駿河台経済論集』第 22 巻 第 2 号, pp. 143-179。

水尾順一（2014）「グローバル CSR を機軸とした CSV に関する一考察：ヤクルトを中心として、企業のサステナビリティ活動からの学習」『経営教育研究』第 17 巻 第 1 号, pp. 29-45。

山城章（1949）「経営の社会的責任」『経営評論』第 4 巻 第 11 号, pp. 8-13。

李敦姫（2014）「社会的資本が持続可能な SCM と CSR の成果に及ぼす影響ー理論考察を中心にー」『桃山学院大学総合研究所紀要』, 第 39 巻 第 3 号, pp. 27-50。

（３）その他

アイシン精機(株)CSR 報告書 アイシングループレポートサイト

<http://www.aisin.co.jp/csr/report/>（2019 年 11 月 1 日アクセス）。

朝日新聞社 朝日新聞記事データベース 聞蔵 II ビジュアル

<http://database.asahi.com.stri.toyo.ac.jp/library2/main/top.php>（2019 年 11 月 1 日アクセス）。

岩波書店（2008）『広辞苑 第六版』。

片山創（2005）「自動車 ハイブリッド人気 カリフォルニア発「プリウス革命」は本物か ヒットの背景に優先道走行や税控除などの優遇策、ガソリン価格高騰、セレブ御用達イメージ」『週刊エコノミスト』2005 年 9 月 27 日発行, pp. 72-73。

経済産業省 自動車新時代戦略会議

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/jidosha_shinjidai/index.html（2019 年 11 月 1 日アクセス）。

経済同友会（2012）「社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～」

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/pdf/120613a.pdf>

f (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

国連開発計画 (UNDP)「持続可能な開発目標 (SDGs)」(2015 年 9 月)

<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sustainable-development-goals.html> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

コニカミノルタ(株)CSR 報告書 CSR レポートサイト

<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html>
(2019 年 11 月 1 日アクセス)。

ダイキン工業(株)CSR 報告書 サステナビリティレポートサイト

<https://www.daikin.co.jp/csr/report/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

帝人(株)CSR 報告書 社会・環境 (CSR) 統合報告書・CSR 報告書サイト

<https://www.teijin.co.jp/csr/report/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

(株)東芝 CSR 報告書 CSR レポートサイト

<https://www.toshiba.co.jp/csr/jp/report/backnumber.htm> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

東洋経済新報社『CSR 企業総覧』 東洋経済新報社。

トヨタ自動車(株)CSR 報告書 サステナビリティレポートサイト

<https://global.toyota.jp/sustainability/report/archives/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

トヨタ自動車(株)公式企業サイト

<https://global.toyota.jp/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

トヨタ自動車(株) (2012)『トヨタ自動車 75 年史』トヨタ自動車

<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/index.html>
(2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日産自動車(株)CSR 報告書 サステナビリティレポートサイト

<https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2018/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日産自動車(株)公式企業サイト

<https://www.nissan-global.com/JP/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日本経済新聞社 日経テレコン

<https://t21-nikkei-co-jp.stri.toyo.ac.jp/g3/CMNDF11.do> (2019 年 11 月 1

日アクセス)。

日本経済団体連合会 (2010)「企業行動憲章—社会の信頼と共感を得るために—」<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2010.html> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日本経済団体連合会 (2017)「企業行動憲章— 持続可能な社会の実現のために—」<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日本自動車販売協会連合会統計データ

<http://www.jada.or.jp/data/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日本自動車工業会統計データ

<http://jamaserv.jama.or.jp/newdb/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

日本郵船(株)CSR 報告書 ¥ NYK レポートサイト

<https://www.nyk.com/ir/library/nyk/> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

(株)日立製作所 CSR 報告書 サステナビリティレポートサイト

<http://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

2. 外国語文献

(1) 洋図書

Andrews, K. R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed.*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部)。

Ansoff, H. I. (1990) *Implanting Strategic Management, 2nd ed.*, Prentice-Hall International (中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳(1994)『「戦略経営」の実践原理』ダイヤモンド社)。

Buchholtz, A. K. and Carroll, A. B. (2008) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 8th ed.*, South-Western, Cengage Learning.

Carroll, A. B. (1989) *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co.

- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) *The behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Davis, K. and Blomstrom, R. L. (1975) *Business and Society: Environment and responsibility*, McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd ed.*, South-Western College Publishing (高木晴夫訳(2002)『組織の経営学』ダイヤモンド社) .
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, MA: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. C. (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press (村井章子訳(2008)『資本主義と自由』日経 BP 社) .
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press (熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌訳(1980)『資本主義と自由 (5 版)』マグローヒル好学社) .
- Hofer, C. and Schendel, W. D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Co. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳(1981)『戦略策定』千倉書房) .
- Lawrence, A. T. and Weber, J. (2011) *Business and Society, 13th ed.*, McGraw-Hill.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Division of Research, Harvard Business School.
- Liker, J. K. (2004) *The Toyota Way*, McGraw-Hill (稲垣公夫訳(2004)『ザ・トヨタウェイ』日経 BP 社) .
- McGuire, J. W. (1963) *Business and Society*, McGraw-Hill (中里皓年・井上温通訳(1969)『現代産業社会論』好学社) .
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations:*

A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.

Sheldon, O. (1924) *The Philosophy of management*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. (企業制度研究会訳(1975)『企業の社会的責任シリーズ I 経営のフィロソフィ』雄松堂書店) .

Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*, NJ: Transaction Publishers (高宮晋監訳(1987)『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館) .

William, B. W. Jr., and Chandler, D. (2011) *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, SAGE Publications.

Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods 2/e*, Sage Publications (近藤公彦訳(1996)『ケース・スタディの方法』千倉書房) .

(2) 洋雑誌 (論文)

Barnett, M. L. and Salomon, R. M. (2006) “Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 11, pp. 1101-1122.

Barnett, M. L. (2007) “Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 794-816.

Barnett, M. L. and Salomon, R. M. (2012) “Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.33, No. 11, pp. 1304-1320.

Bolton, S. C., Kim, R. C. and O' Gorman, K. D. (2011) “Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, pp. 61-74.

Bowman, E. H. and Haire, M. (1975) “A strategic posture toward corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 49-58.

- Burke, L. and Logsdon, J. M. (1996) “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 495-501.
- Busch, T. and Friede, G. (2018) “The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, pp. 583-608.
- Buysse, K. and Verbeke, A. (2003) “Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 453-470.
- Davis, K. (1967) “Understanding the Social Responsibility Puzzle”, *Business Horizons*, Vol. 10, Issue 4, pp. 45-50.
- Dees, J. G. and Haas, M. P. (1998) “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”
<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> (2020 年 1 月 11 日アクセス) .
- Dill, W. R. (1958) “Environment as an Influence on Managerial Autonomy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 4, pp. 409-443.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 85-91.
- Dyer, W. G. Jr. and Wilkins, A. L (1991) “Better Stories, not Better Constructs to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Epstein, E. M. (1987) “The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness”, *California Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 99-114.
- Fassin, Y. (2009) “The Stakeholder Model Refined”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 1, pp. 113-135.

- Friedman, A. L. and Miles, S. (2002) “Developing Stakeholder Theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 1, pp. 1-21.
- Friedman, M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times*, September 13, 1970, pp. 122-126 (土屋守章訳(1974)「企業の社会的責任とは何か」『中央公論 経営問題』秋号, pp. 322-328, 中央公論社) .
- Godos-Díez, J. L., Ferná'ndez-Gago, R. and Martí'nez-Campillo, A. (2011) “How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 531-548.
- Guclu, A., Dees, J. G. and Anderson, B. B. (2002) “The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit”, *Center for the Advancement of Social entrepreneurship*, Version: (A) 10/24/02, the Fuqua School of Business, pp. 1-15.
- Hah, K. and Freeman, S. (2014) “Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, No. 1, pp. 125-136.
- Halbright, R. and Dunn, M. (2010) “Case Study: The Toyota Prius Lessons in marketing eco-friendly products”, *Managerial Marketing (SUS 6060*
https://www.maxdunn.com/storage/www.maxdunn.com/PMBA:%20Presidio%20MBA%20Home/Prius_Marketing_Case_Study.pdf (2019 年 11 月 1 日アクセス) .
- Henriques, I. and Sadorsky, P. (1999) “The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 87-99.
- Julian, S. D. and Ofori-dankwa, J. C. (2013) “Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub-Saharan

- economy: The institutional difference hypothesis”, *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 11, pp. 1314-1330.
- Jawahar, I. M. and McLaughlin G. L. (2001) “Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, Issue 3, pp. 397-414.
- Key, S. (1999) “Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder ‘theory’”, *Management Decision*, Vol. 37, No. 4, pp. 317-328.
- Laasch, O. and Flores, U. (2010) “Implementing Profitable CSR: The CSR 2.0 Business Compass”
https://www.researchgate.net/profile/Oliver_Laasch/publication/316156782_Implementing_Profitable_CSR_the_CSR_20_Business_Compass/links/5a24f324a6fdcc8e8669127d/Implementing-Profitable-CSR-the-CSR-20-Business-Compass.pdf (2019 年 11 月 1 日アクセス) .
- Levine, S. and White, P. E. (1961) “Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 583-601.
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003) “Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp. 268-305.
- Margolis, J. D. and Elfenbein, H. A. (2007) “Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance”
https://www.researchgate.net/profile/Hillary_Elfenbein/publication/237455609_Does_it_pay_to_be_good_A_meta-analysis_and_redirection_of_research_on_the_relationship_between_corporate_social_and_financial_performance/links/00b49535e5f375434a000000.pdf (2019 年 11 月 1 日アクセス) .
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. and Walsh, J. P. (2009) “Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance”

https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1866371 (2019 年 11 月 1 日アクセス) .

- Marshall, A. (1907) “Social possibility of economic chivalry”, *The Economic Journal*, Vol. 17, No. 65, pp. 7-29.
- Mattingly, J. E. and Berman, S. L. (2006) “Measurement of Corporate Social Action Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings Data”, *Business & Society*, Vol. 45, No. 1, pp. 20-46.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. and Schneeweis, T. (1988) “Corporate and social responsibility and firm financial performance.” *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 854-872.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- Moskowitz, M. R. (1972) “Choosing socially responsible stocks” *Business & Society Review*, Vol. 1, No.1, pp. 71-75.
- Moss, T. W. and Gras, D. (2012) “A Review and Assessment of Social Entrepreneurship Textbooks” *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 518-527.
- O'Neill, H. M., Saunders, C. B. and McCarthy, A. D. (1989) “Board members, corporate social responsiveness and profitability: Are tradeoffs necessary?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, No. 5, pp. 353-357.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L. (2003) “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis.” *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 403-441.
- Ozaki, R. and Sevastyanova, K. (2011) “Going hybrid: An analysis of consumer purchase motivations” *Energy Policy*, Vol. 39, Issue 5, pp. 2217-2227.
- Park, Y. R., Song, S., Choe, S. and Baik, Y. (2015) “Corporate Social Responsibility in International Business: Illustrations from Korean and

- Japanese Electronics MNEsin Indonesia” *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, No. 3, pp. 747-761.
- Pava, M. L and Krausz, J. (1996) “The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 3, pp. 321-357.
- Peloza, J. (2009) “The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance” *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 1518-1541.
- Polonsky, M. J. (1995) “A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 29-46.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92 (村井裕訳(2008)「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第 33 巻, 第 1 号, pp. 36-52, ダイヤモンド社) .
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2, pp. 62-77 (編集部訳(2011)「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻, 第 6 号, pp. 8-31, ダイヤモンド社) .
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H. and Stringer, L. C. (2009) “Who’s in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management” *Journal of Environmental Management*, Vol. 90, No. 5, pp. 1933-1949.
- Reimann, F., Rauer, J. and Kaufmann, L. (2015) “MNE Subsidiaries’ Strategic Commitment to CSR in Emerging Economies: The Role of Administrative Distance, Subsidiary Size, and Experience in the Host Country” *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, No. 4, pp. 845-857.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. and Blair, J. D. (1991) “Strategies

- for assessing and managing organizational stakeholders” *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp.61-75.
- Schwartz, M. S. and Carroll, A. B. (2003) “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach” *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue 4, pp. 503-530.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001) “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility” *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 225-243.
- Smith, C. (1994) “The New Corporate Philanthropy” *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 105-116.
- Steurер, R. (2006) “Mapping Stakeholder Theory Anew: From the ‘Stakeholder Theory of the Firm’ to Three Perspectives on Business-Society Relations” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, pp. 55-69.
- Surroca, J., Tribó, J. A. and Waddock, S. (2010) “Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources” *Strategic management journal*, Vol. 31, No. 5, pp. 463-490.
- Vishwanathan, P. and Duran, P. (2018) “How firms create value through corporate social performance: A meta-analysis” *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2018, No. 1.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2018.173> (2019 年 11 月 1 日アクセス) .
- Visser, W. (2010) “The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business”, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 5, No. 3, pp. 7-22.
- Wang, Q., Dou, J. and Jia, S. (2016) “A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors”, *Business & Society*, Vol. 55, No. 8, pp. 1083-1121.
- Waddock, S. A. and Graves, S. B. (1997) “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link” *Strategic Management Journal*,

Vol. 18, No. 4, pp. 303-319.

Waterman, R. H., Peters, T. J. and Phillips, J. R. (1980) “Structure Is Not Organization” *Business Horizons*, Vol. 23, No. 3, pp.14-26.

Wood, D. J. and Jones, R. E. (1995) “Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance” *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.3, No.3, pp. 229-267.

Zhang, M., Ma, L., Su, J. and Zhang, W. (2014) “Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No.4, pp. 543-557.

(3) その他

European Commission (2011) “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions” ; *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (2019 年 11 月 1 日アクセス)。

参考資料１ 社会性と経済性をともに達成できていると見なし得る企業の抽出

参考資料 表１（その１）

●:スクリーニング抽出企業 9 社 社会性スコア 5 以上 かつ 2010～2012 年度の売上高営業利益率が業種平均を上回る
色づけセル: 業種平均売上高営業利益率を上回る数値

社 会 性												
		2010(H22)年度 2011 年 6 月調査			2011(H23)年度 2012 年 6 月調査			2012(H24)年度 2013 年 6 月調査			集計	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
企業名	業種	雇用	企業統治 +社会性	環境	人材活用	企業統治 +社会性	環境	人材活用	企業統治 +社会性	環境	ランクイ ン回数	スコア
ソニー	電気機器	100.0	99.2	97.1	100.0	99.3	95.9	98.7	97.4	97.1	9	884.7
● 東芝	電気機器	97.0	99.2	95.6	100.0	97.1	95.9	97.4	96.7	100.0	9	878.9
富士通	電気機器	98.5	97.6	94.1	96.2	97.1	93.2	94.7	94.8	97.1	9	863.3
NEC	電気機器	89.4	97.6	97.1	92.4	97.9	97.3	90.8	99.3	98.6	9	860.4
● トヨタ自動車	輸送用機器	87.9	94.4	98.5	89.9	95.7	97.3	92.1	94.8	100.0	9	850.6
シャープ	電気機器	92.4	99.2	98.5	91.1	99.3	100.0		98.7	98.6	8	777.8
● 帝人	繊維工業	100.0	100.0	95.6	94.9	100.0	93.2	93.4	100.0		8	777.1
富士フイルムホールディングス	化学	87.9	98.4	95.6		97.9	93.2	100.0	98.0	95.7	8	766.7
資生堂	化学	93.9	96.0	95.6	93.7	96.4		96.1	94.8		7	666.5
● 日産自動車	輸送用機器	89.4		92.6	94.9		95.9	97.4	96.7	98.6	7	665.5
● コニカミノルタ	電気機器		96.0	97.1		95.0	95.9		95.4	100.0	6	579.4
リコー	電気機器	89.4	97.6			97.1		90.8	97.4	98.6	6	570.9
● 日立製作所	電気機器	93.9	94.4	94.1	94.9	95.0			94.8		6	567.1
東京海上ホールディングス	保険業	92.4	94.4		93.7	97.1		92.1	95.4		6	565.1
TOTO	窯業	89.4		94.1	87.3		94.5	90.8		97.1	6	553.2
● 日本郵船	海運業	89.4	96.0		87.3	95.0	91.8	90.8			6	550.3
● ダイキン工業	機械	98.5		98.5	93.7			92.1		100.0	5	482.8
ローム	電気機器		93.7	97.1		96.4	95.9		96.7		5	479.8
清水建設	建設業			95.6		95.7	94.5		96.1	95.7	5	477.6
● アイシン精機	輸送用機器			95.6		93.6	95.9	90.8		97.1	5	473.0
損害保険ジャパン	保険業	92.4			93.7	95.0		92.1	96.7		5	469.9
ブリヂストン				94.1			97.3		94.8	100.0	4	386.2
フジクラ				94.1		95.0	91.8		98.0		4	378.9
イオン			94.4		88.6		91.8	97.4			4	372.2
JT		89.4			87.3			96.1	94.8		4	367.6
大成建設				100.0			97.3			98.6	3	295.9
東レ		95.5			96.2			97.4			3	289.1
富士ゼロックス				95.6			95.9			97.1	3	288.6
パナソニック						95.0	93.2		99.3		3	287.5
住友ゴム工業				97.1			94.5			95.7	3	287.3
大阪ガス			94.4			96.4			96.1		3	286.9
セブン&アイ・ホールディングス			92.9			95.7			98.0		3	286.6
第一生命保険		93.9			96.2			96.1			3	286.2
キヤノン				95.6			94.5			95.7	3	285.8
デンソー				95.6			94.5			95.7	3	285.8
味の素								94.7	95.4	95.7	3	285.8
大林組			94.4				93.2		96.7		3	284.3
三井物産				92.6		95.0				95.7	3	283.3
丸紅						93.6		94.8	94.8		2	283.2
大日本印刷			94.4			93.6			94.8		3	282.8
NTTドコモ					89.9			94.7	97.4		3	282.0
KDDI					87.3	97.1			97.4		3	281.8
前田建設工業						93.6	91.8		96.1		3	281.5
旭硝子						93.6		90.8	96.1		3	280.5
花王		92.4			92.4			94.7			3	279.5
三菱重工業		87.9			94.9			92.1			3	274.9
富士電機				92.6	88.6		93.2				3	274.4
日本興亜損害保険		87.9						90.8	95.4		3	274.1
高島屋		90.9			88.6			92.1			3	271.6
NEC ソフト		89.4			88.6			90.8			3	268.8
オムロン		87.9			87.3			92.1			3	267.3

参考資料 表1 (その2)

経 済 性							
		2010(H22) 年度	2011(H23) 年度	2012(H24) 年度	2010(H22) 年度	2011(H23) 年度	2012(H24) 年度
A	B	N	O	P	Q	R	S
企業名	業種	2011/3 売上高営業利益率(%) 3 月期連結決算			業種平均売上高営業利益率(%) 業種平均「法人企業統計調査」		
ソニー	電気機器	2.78%	-1.04%	3.33%	3.0%	2.5%	1.8%
● 東芝	電気機器	3.76%	3.32%	3.45%	3.0%	2.5%	1.8%
富士通	電気機器	2.93%	2.36%	2.01%	3.0%	2.5%	1.8%
NEC	電気機器	1.86%	2.43%	3.73%	3.0%	2.5%	1.8%
● トヨタ自動車	輸送用機器	2.47%	1.91%	5.99%	1.6%	1.1%	3.4%
シャープ	電気機器	2.61%	-1.53%	-5.90%	3.0%	2.5%	1.8%
● 帝人	繊維工業	5.95%	3.98%	1.66%	1.6%	1.3%	1.4%
富士フイルムホールディングス	化学	6.15%	5.15%	5.15%	7.5%	7.2%	7.1%
資生堂	化学	6.63%	5.74%	3.84%	7.5%	7.2%	7.1%
● 日産自動車	輸送用機器	6.13%	5.80%	5.02%	1.6%	1.1%	3.4%
● コニカミノルタ	電気機器	5.14%	5.25%	5.00%	3.0%	2.5%	1.8%
リコー	電気機器	3.10%	-0.95%	3.90%	3.0%	2.5%	1.8%
● 日立製作所	電気機器	4.77%	4.27%	4.67%	3.0%	2.5%	1.8%
東京海上ホールディングス	保険業	—	—	—	—	—	—
TOTO	窯業	3.23%	4.15%	4.91%	3.5%	3.2%	3.0%
● 日本郵船	海運業	6.34%	-1.33%	0.92%	3.3%	-2.9%	-0.3%
● ダイキン工業	機械	6.50%	6.66%	6.87%	3.5%	3.9%	4.6%
ローム	電気機器	9.58%	2.09%	-0.31%	3.0%	2.5%	1.8%
清水建設	建設業	1.55%	1.31%	0.98%	1.4%	1.4%	2.0%
● アイシン精機	輸送用機器	6.08%	5.29%	5.89%	1.6%	1.1%	3.4%
損害保険ジャパン	保険業	—	—	—	—	—	—
ブリヂストン							
フジクラ							
イオン							
JT							
大成建設							
東レ							
富士ゼロックス							
パナソニック							
住友ゴム工業							
大阪ガス							
セブン&アイ・ホールディングス							
第一生命保険							
キヤノン							
デンソー							
味の素							
大林組							
三井物産							
丸紅							
大日本印刷							
NTTドコモ							
KDDI							
前田建設工業							
旭硝子							
花王							
三菱重工業							
富士電機							
日本興亜損害保険							
高島屋							
NEC ソフト							
オムロン							

参考資料 表 1 (その 3)

社 会 性 (続き)												
		2010(H22)年度 2011 年 6 月調査			2011(H23)年度 2012 年 6 月調査			2012(H24)年度 2013 年 6 月調査			集計	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
企業名	業種	雇用	企業統治+社会性	環境	人材活用	企業統治+社会性	環境	人材活用	企業統治+社会性	環境	ランクイン回数	スコア
ユニ・チャーム						94.3			96.7		2	191.0
東京ガス							94.5			95.7	2	190.2
ホンダ			95.2	94.1							2	189.3
トヨタ紡織							93.2			95.7	2	188.9
ニコン				92.6			95.9				2	188.5
積水化学工業			94.4			93.6					2	188.0
第一三共			93.7			94.3					2	188.0
TDK			94.4	92.6							2	187.0
アンリツ				94.1			91.8				2	185.9
サントリーホールディングス					89.9			94.7			2	184.6
日立ソリューションズ					89.9			90.8			2	180.7
三菱 UFJ フィナンシャル・グループ		89.4						90.8			2	180.2
三井住友フィナンシャルグループ					87.3			90.8			2	178.1
クラレ		87.9			89.9						2	177.8
キリンホールディングス		87.9			87.3						2	175.2
三菱ケミカルホールディングス									97.4		2	97.4
アズビル										97.1	1	97.1
鹿島				97.1							1	97.1
バイオニア										97.1	1	97.1
アサヒグループホールディングス						95.7					1	95.7
トヨタ車体										95.7	1	95.7
ミネベア										95.7	1	95.7
新日鐵住金										95.7	1	95.7
日立建機										95.7	1	95.7
明電舎										95.7	1	95.7
横浜ゴム				95.6							1	95.6
NEC フィールディング									95.4		1	95.4
アステラス製薬									95.4		1	95.4
ファンケル									95.4		1	95.4
JX ホールディングス			95.2								1	95.2
NTT データ									94.8		1	94.8
イビデン									94.8		1	94.8
オリックス								94.7			1	94.7
コスモ石油			94.4								1	94.4
セイコーエプソン			94.4								1	94.4
マツダ			94.4								1	94.4
三菱商事			94.4								1	94.4
クボタ						93.6					1	93.6
曙ブレーキ工業							93.2				1	93.2
日立ハイテクノロジーズ							93.2				1	93.2
三菱電機			92.9								1	92.9
アドバンテスト				92.6							1	92.6
コマツ				92.6							1	92.6
東海ゴム				92.6							1	92.6
豊田合成				92.6							1	92.6
村田製作所				92.6							1	92.6
横河電機				92.6							2	92.6
住友生命保険								92.1			1	92.1
中外製薬								92.1			1	92.1
NEC ネットエスアイ					91.1						1	91.1
エーザイ								90.8			1	90.8
サノフィ								90.8			1	90.8
住友化学								90.8			1	90.8
野村ホールディングス								90.8			1	90.8
三井化学		89.4									1	89.4
マツダ					88.6						1	88.6
三井住友海上火災保険					88.6						1	88.6
中部電力		87.9									1	87.9
総計											0	

参考資料 表 1 (その 4)

経 済 性 (続き)							
		2010(H22) 年度	2011(H23) 年度	2012(H24) 年度	2010(H22) 年度	2011(H23) 年度	2012(H24) 年度
A	B	N	O	P	Q	R	S
企業名	業種	2011/3 売上高営業利益率(%) 3 月期連結決算			業種平均売上高営業利益率(%) 業種平均「法人企業統計調査」		
ユニ・チャーム							
東京ガス							
ホンダ							
トヨタ紡織							
ニコン							
積水化学工業							
第一三共							
TDK							
アンリツ							
サントリーホールディングス							
日立ソリューションズ							
三菱 UFJ フィナンシャル・グル ープ							
三井住友フィナンシャルグル ープ							
クラレ							
麒麟ホールディングス							
三菱ケミカルホールディングス							
アズビル							
鹿島							
バイオニア							
アサヒグループホールディン グス							
トヨタ車体							
ミネベア							
新日鐵住金							
日立建機							
明電舎							
横浜ゴム							
NEC フィールディング							
アステラス製薬							
ファンケル							
JX ホールディングス							
NTT データ							
イビデン							
オリックス							
コスモ石油							
セイコーエプソン							
マツダ							
三菱商事							
クボタ							
曙ブレーキ工業							
日立ハイテクノロジーズ							
三菱電機							
アドバンテスト							
コマツ							
東海ゴム							
豊田合成							
村田製作所							
横河電機							
住友生命保険							
中外製薬							
NEC ネットエスアイ							
エーザイ							
サノフィ							
住友化学							
野村ホールディングス							
三井化学							
マツダ							
三井住友海上火災保険							
中部電力							
総計							

出所：『CSR 企業総覧』（東洋経済新報社）、「有価証券報告書」、「法人企業統計調査」5. 業種別財務営業比率表をもとに、筆者作成
・社会性のスコア 400 点（ランクイン件数 5 件）以上の企業を対象に、売上高営業利益率を調査し、業界平均を 3 年連続で上回る企業について、各社の 3 年分の CSR 報告書・サステナビリティレポート等を入手し、記載内容を確認した。
・なお、東京海上ホールディングスおよび損害保険ジャパンについては、売上高営業利益率のデータが収集できなかった。

参考資料2 スクリーニング9社におけるステイクホルダー・企業ドメイン・社会課題 一覧表

東芝						
ステイクホルダー		企業ドメイン			社会課題	
主なステイクホルダー	主な責任	事業	課題の解決策	具体的な財・サービス	社会課題	
顧客	製品の安定供給 安全・安心で価値ある製品・サービスの提供 環境調和型製品・サービスの提供 ユニバーサルデザインの推進 製品情報の適切な提供 お客様への適切な対応・サポート お客様情報の適切な管理	社会インフラシステム事業	エネルギーのベストミックスの追求 事業継続計画（BCP）の確立と強化 スマートコミュニティの実現 予防医療への貢献	環境調和型製品（ECP）「エクセレントECP」（水素間接冷却発電機等 6製品）	①エネルギー・水・食糧不足への対応	・新興国の経済高成長による需要急増への対応 ・貧困地域における生命維持に必要な資源の確保と供給
株主・投資家	適時・適切な情報の開示 利益の適正な還元 企業価値の維持・増大 社会的責任投資（SRI）への対応	電子デバイス事業	グリーンファクトリーの追求	同上（ 磁気ディスク等 4製品 ）	②環境負荷の低減	・地球規模での温暖化防止、環境リスク低減 ・持続可能なエネルギー・資源利用
調達取引先	調達取引先の公平な選定と取引 サプライチェーンにおける人権・環境への配慮	デジタルプロダクツ事業	大容量のデータ蓄積	同上（ 液晶テレビ、パソコン等 6製品 ）	③自然災害への対策	・東日本大震災からの復旧・復興 ・大規模災害を想定した事業継続計画（BCP） ・原子力発電所の安全性確保
従業員	公正な評価・処遇 人権・多様性の尊重 人財の活用と育成 多様な働き方の支援 就業能力の維持・向上 労働安全衛生と健康への配慮	家庭電器事業	お客様の声（VOC）の重視	同上（ 冷蔵庫、エアコン新興国向けエアコン、LED電球等 13製品 ）	④少子高齢化への対応	・労働力の確保、社会福祉制度の充実
地域社会	地域の文化や慣習の尊重 地域社会への貢献活動 事業場での事故・災害防止 周辺地域での災害時支援				⑤人権問題への対応	・紛争地域における人権保護
政府・自治体	法令の遵守・税金の納付 社会的問題の改善・解決のための政策への協力				⑥医療・教育の充実	・サプライチェーンにおける労働環境の改善
NPO・NGO	世界的諸問題・地域の社会的問題の解決に向けた協働・支援 社会貢献活動の重点分野における協働				⑦ICT（情報通信技術）の高度利用	・機会の均等、公平なアクセス
地球環境	地球温暖化の防止 廃棄物発生の抑制 化学物質の排出抑制 生物多様性の保全					

トヨタ自動車

ステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
顧客	安全 で、誰もが安心して乗ることができ、顧客の心ときめくクルマを、求め易い価格で提供する顧客の声に真摯に向き合い、十分な情報開示と対話を通じ、自らを改革し続ける
従業員	多様な人々が、安心・誇り・愛着を持って、持てる能力を十二分に発揮して働くことを通じ、自らも成長する
取引先	仕入れ先・販売店をオープンに迎え、共存共栄による持続的成長を通じて、地域の経済発展に貢献する
株主	“いいクルマ”“いい町・いい社会”“安定した経営基盤”の良い循環を回し、持続的に成長する
地域社会・グローバル社会	多様な環境車と環境技術の開発・普及 により、ライフサイクルを通じた 環境負荷を削減 するクルマをつくることの責任を自覚し、 事故や渋滞のない新たなモビリティ社会づくり に貢献する よき企業市民として、各国・地域の文化・慣習・歴史を尊重し、地域社会の発展に貢献する

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
いいクルマ	・デザインのさらなる強化 ・TNGA (Toyota New Global Architecture) (大幅な商品力向上と原価低減を同時に高いレベルで達成するための新しいクルマづくりの方針) ・開発効率の大幅向上 ・新興国対応の積極的な推進 ・環境技術等の商品力強化 ・生産技術の革新 ・統合安全コンセプト	・ 安全基準 (NCAP: 5 ☆等) の獲得車種数 23 車種 ・グッドデザイン賞 3 車種
いい街・いい社会	・クルマと家と人をつなぐスマートグリッド ・新しいモビリティやロボットの開発を通じて、クルマと人とコミュニティを相互につなげ、すべての人々の QOL (Quality Of Life) を向上する ・低炭素社会構築のため、次世代環境車の開発をはじめ、事業活動のあらゆる段階で、省エネルギー低温室効果ガス排出を念頭に置いた活動を行う ・あらゆる資源が有限であることを前提に、3R (Reduce, Reuse, Recycle) を推進すると同時に、資源生産性を高める。 ・環境負荷を低減すると同時に、生物多様性に配慮する等、自然共生社会の構築に貢献する。	・ 交通情報の提供/収集対応機種普及累計台数 1,189 万台 ・ グローバル平均燃費 1.44 ・ 年間ハイブリッド販売台数 62.9 万台 ・ ハイブリッド CO₂ 累計削減効果 2,600 万 t ・ 国内リサイクル実効率 99%

社会課題

社会課題	
いいクルマ	・ 安全/品質/感動 の顧客評価において競合トップクラスを獲得する ・相談対応への顧客満足度を向上させる
いい街・いい社会	・仕入先：グローバルに現地調達の推進を図る ・販売店：一緒に笑顔を届ける販売網を築く ・2015 年度に グローバル平均燃費の 25% 向上 (2005 年度比) を目指す ・事業活動における CO ₂ 排出量削減を推進する ・ 新たなモビリティ社会づくり のための先行/先端研究に取り組みとともに、 実用化・普及を促進 する ・よき企業市民として、相応なレベルの社会貢献活動を安定的に継続する
安定した経営基盤	・仕事にやりがいを感じる従業員の割合を向上させる ・安定した経営基盤を確立する

帝人

ステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
株主	「主に素材製造など一般生活者と直接的に関わりを持たない業種を中心に事業活動を展開していますが、多様な分野にわたる数多くの企業の製品やサービスに形を変えて、その先にいる一般生活者の暮らしに深く関わっています。 (p.5)」とあり、個別のステイクホルダーに関する責任については、特に記載なし、
社員・労働組合・求職者	
顧客・消費者	
仕入先・協力企業	
債権者（金融機関）	
業界団体	
地域住民・NGO・NPO	
自治体	
政府・官公庁	
マスメディア	
環境	

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
環境	環境配慮設計 省資源 省エネルギー・環境保全 CO ₂ 削減	高い耐熱性を実現した バイオプラスチック「バイオフィロント」 人工皮革「コードレ」 バイオマスプラ識別表示制度等に対応した ポリカーボネート・ポリ乳酸アロイ「E-COMMUTE」
防災	重大事故ゼロ グループ全体の防災力の向上	
安全	年間の休業災害度数率を 0.3 以下に維持	
健康・衛生	気軽な相談環境づくりと面談機会の拡充による早期予防対応の強化 有害化学物質による健康障害の防止	

社会課題

社会課題	
環境	地球温暖化防止 化学物質の管理・排出量削減 廃棄物削減 環境配慮設計 環境ビジネス
防災	重大事故ゼロ グループ全体の防災力の向上
安全	年間の休業災害度数率を 0.3 以下に維持
健康・衛生	気軽な相談環境づくりと面談機会の拡充による早期予防対応の強化 有害化学物質による健康障害の防止

日産自動車

ステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	各ステイクホルダーに対する主な責任等を詳述したくたりは無し
従業員	
ビジネスパートナー	
株主・投資家	
地域社会・将来世代	

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
経済的貢献	日産パワー88の実行、推進株式	
環境	クルマのライフサイクルにおける環境依存・負荷を低減し、実効性のある商品・技術を拡大することで、社会の変革をリード 「ニッサン・グリーンプログラム 2016 (NGP2016)」の実行推進	ゼロ・エミッション車 「日産リーフ (EV)」 販売台数 23,000 台 企業平均燃費 15%改善 クラス燃費トップとなるモデルとして、「デューダ」(中国)「ヴェーサセダン」(米国) を投入 ハイブリッド車開発中 カーボンフットプリントの最小化 新たに採掘する天然資源の最小化
安全	技術の革新に加え、安全推進活動に積極的に取り組む。 日産車がかかわる交通事故死亡者数などの定量的低減目標値を設定し、リアルワールドでの事故分析をもとに、安全なクルマづくりと安全啓発活動の実施	
従業員	多様な人財がグローバルビジネスを通して自らの成長を実感できる、魅力的な組織づくりを目指す 学習する企業文化の醸成 従業員意識調査を踏まえたマネジメントの質およびモチベーションの向上 自律的キャリア開発サポート 安心して働ける安全な職場を目指して 女性の能力活用を通じたダイバーシティの推進 クロスカルチャーを通じたダイバーシティの推進	
バリューチェーン	サプライチェーンのあらゆる段階において、倫理的で環境に配慮した行動がなされるよう促進 ルノー・日産が尊重するバリュー、法令、規範の順守をサプライヤーに展開し共有 グリーン調達活動を通じた、製品の環境負荷低減を推進 販売会社における CSR 活動の推進	
社会貢献	「教育への支援」「環境への配慮」「人道支援」の3つの重点分野を中心に、企業市民として果たすべき社会貢献活動に取り組む 日産の社会貢献活動方針の明文化、社内運営体制の整備および活動内容の充実	

社会課題

社会課題	
経済的貢献	持続的な利益ある成長とともに社会全体の経済的発展にも貢献
環境	持続可能なモビリティ社会の実現
安全	クルマ社会をより安全に
従業員	多様な人財がグローバルビジネスを通して自らの成長を実感できる、魅力的な組織づくりを目指す
バリューチェーン	サプライチェーンのあらゆる段階において、倫理的で環境に配慮した行動がなされるよう促進
社会貢献	「教育への支援」「環境への配慮」「人道支援」の3つの重点分野を中心に、企業市民として果たすべき社会貢献活動に取り組む

コニカミノルタ

ステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
顧客	製品の安全性確保 品質トラブルの未然防止 迅速かつ適切な製品情報の開示 環境配慮型製品の提供 お客様満足度の向上 お客様の顕在的・潜在的な要望の実現
取引先	透明で公正な取引の徹底 グローバルサプライチェーンにおけるCSR推進
株主・投資家	適正・公正な利益還元 株主議決権の尊重 財務情報の適切・公正な開示 グローバルなIR活動の推進
従業員	労働安全衛生の確保 人権の尊重と差別の排除 ダイバーシティ（多様性）の尊重 人材の育成と活用
地域社会・国際社会	事業を活かした貢献活動の展開 それぞれの地域の課題に応える活動の展開
地球環境	地球温暖化防止への貢献 循環型社会への対応 化学物質リスクの低減 生物多様性への対応

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
地球温暖化防止	製品ライフサイクルにおけるCO ₂ 排出量：20%削減	製品使用・生産活動・物流活動・販売・サービスの各々に起因するCO ₂ 排出をトータルで48.4% 石油由来資源の使用を抑制
循環型社会への対応	石油由来資源の使用量：20%削減 生産活動からの外部排出物量：50%削減 包装材料の使用量：25%削減 製品リサイクル：各地域における使用済み製品の再資源化体制の構築、再資源化率90%以上	石油由来資源の使用を抑制 環境性能トップのA3カラー複合機「bizhub C754」
化学物質リスクの低減	化学物質管理：サプライチェーン全体を含めた化学物質の厳格管理を維持 VOC（揮発性有機化合物）の大気排出量：75%削減	
生物多様性への対応	生物多様性の修復と保全に貢献	

社会課題

社会課題	
地球環境対応	地球温暖化防止対応 循環型社会への対応 化学物質リスクの低減 生物多様性への対応
製品の安全性	製品の安全性確保と品質トラブルの未然防止
取引先	サプライチェーンにおけるCSRの推進
従業員	労働安全衛生の推進 ダイバーシティ（多様性）の推進 人材の育成および活用
社会貢献	

日立製作所

ステイクホルダー

企業ドメイン

社会課題

主なステイクホルダー	主な責任
国内外のステイクホルダー	個別のステイクホルダーに関する記載は無し

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
持続可能な社会を実現する製品（サステナブルビジネス）	環境適合製品の拡大	環境適合製品売上高比率 80% 達成 環境適合製品セレクト機種数 60 機種達成 情報・通信システム（サーバ、電子交換機）20%、電子装置・システム、コンポーネント・デバイス（透過型電子顕微鏡、リチウムイオン電池）8%、電力システム、社会・産業システム、建設機械、オートモーティブシステム（高効率ガスタービン、エスカレーター）39%、デジタルメディア、民生機器（液晶プロジェクター、洗濯乾燥機）9% 高機能材料、その他（エコ電線、異方導電フィルム）24%
地球環境への配慮	業界最先端のファクトリー&オフィスの構築 地球温暖化の防止 輸送時のエネルギー削減 資源の有効活用 VOC 大気排出量削減	CO ₂ 排出量の削減率 28%達成 生産高輸送エネルギー原単位の削減率 19%達成
公共政策とのかわり	渉外活動の強化 社会インフラにかかわる公共政策への貢献 欧州における渉外活動 ステイクホルダーダイアログ	
人権の尊重	グローバルレベルでの人権活動 国際的な議論への貢献	
サプライチェーンマネジメント	グローバル調達の推進 調達方針の共有 グローバルパートナーシップの構築 CSR 調達リスクへの対応 グリーン調達 紛争鉱物問題への対応	
ダイバーシティマネジメント	ダイバーシティ推進プロジェクトの推進 障がい者の雇用促進	

社会課題	
持続可能な社会を実現する製品（サステナブルビジネス）	事業拡大や持続可能な社会の実現には、革新的な技術・製品の開発が鍵となる。環境負荷の削減と人びとの生活の品質向上を両立させる製品開発に努め、豊かで安全・安心な社会の実現に貢献。
地球環境への配慮	製品ライフサイクルのすべての過程で発生する 環境負荷を低減する ことによって、地球環境保全に貢献できると考え、「環境ビジョン」の3つの柱として「地球温暖化の防止」「資源の循環的な利用」「生態系の保全」を掲げ、生産活動における環境負荷の低減と、製品のエネルギー効率の向上など、 環境に配慮した製品・サービスの提供 に努める。
公共政策とのかわり	社会イノベーション事業は、各国の政策の影響を受けるため、各国の政策動向を適切に把握するとともに、政策決定に影響を与えるステイクホルダーとの対話を通じて、社会にとって便益となる技術や解決策を提案し、よりよい政策の実現に積極的に貢献。
人権の尊重	グローバル企業にとっては、国ごとの法律や文化、商習慣の相違が、時にリスクとなる。各国法令の遵守はもとより、国際規範に則って、人権侵害を未然に防ぐ。
サプライチェーンマネジメント	事業のグローバル化に伴い、サプライチェーンにおける環境や人権などのリスクはますます高まっている。調達取引先と調達方針を共有するとともに、サプライチェーン関連のリスクを低減するため、継続的に調達取引先の CSR の推進状況を調査している。
ダイバーシティマネジメント	ダイバーシティは、男女格差等の人権の問題としてだけでなく、持続可能な経営の実現、グループや事業分野を超えたシナジの発揮、グローバル化の推進においても、基本となる課題である。多様な人材が活躍できるよう人事制度の面だけでなく、職場環境の改善から人財育成に至るまで、さまざまな取り組みをグローバルに推進。

日本郵船

ステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	各ステイクホルダーに対する主な責任等を詳述したくだりは無し
お取引先	
金融機関	
株主・投資家	
メディア	
行政	
NPO・NGO	
地域社会	
従業員	
グループ社員	

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
人権	人権の尊重・差別の禁止 ダイバーシティの推進	
労働慣行	多様な働き方の支援 人材育成	
公正な事業慣行	コンプライアンスの徹底 公正な競争・取引の推進 情報の保護・管理	
消費者課題	お客様満足の向上・サービスの改善 安全推進 安全対策の進化	
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	社会貢献活動 東日本大震災被災地支援 地域社会の発展への寄与	
環境	ISO14001 認証を利用した環境活動の推進 内外の法律・規制の遵守、業界基準・自社基準の制定・遵守 運航船の事故削減 緊急対応ネットワーク CO ₂ 排出量の削減 NOxおよびSOxの排出量の削減 省資源、リサイクル、および有害物質等の排出量削減 オゾン層保護 オフィスでの環境負荷削減 新技術の研究および開発 大気・海洋汚染を抑制、生物多様性を保全する設備の採用または運用 環境保全活動への意識高揚 環境情報の開示	温室効果ガス、大気汚染物質、解撤に関する持続可能な社会のための国際ルールづくりへの貢献（業界団体を通じて国際ルールづくりに積極的に関与） 運航船隊の CO₂ 排出原単位を 13.8%削減 NOx（窒素酸化物）および SOx（硫黄酸化物）の排出量の削減（カリフォルニア減速プログラムへの協力） 他

社会課題

社会課題	
人権	人権の尊重・差別の禁止 ダイバーシティの推進
労働慣行	多様な働き方の支援 人材育成
公正な事業慣行	コンプライアンスの徹底 公正な競争・取引の推進 情報の保護・管理
消費者課題	お客様満足の向上・サービスの改善 安全推進 安全対策の進化
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	社会貢献活動 東日本大震災被災地支援 地域社会の発展への寄与
環境	ISO14001 認証を利用した環境活動の推進 内外の法律・規制の遵守、業界基準・自社基準の制定・遵守 運航船の事故削減 緊急対応ネットワーク CO₂排出量の削減 NOxおよびSOxの排出量の削減 省資源、リサイクル、および有害物質等の排出量削減 オゾン層保護 オフィスでの環境負荷削減 新技術の研究および開発 大気・海洋汚染を抑制、生物多様性を保全する設備の採用または運用 環境保全活動への意識高揚 環境情報の開示

ダイキン工業

ステイクホルダー

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	安全・品質 CS（顧客満足）
地域社会	環境保全 への貢献 人材育成への貢献 芸術・文化への貢献
株主・投資家	情報開示 利益還元
取引先	公正な取引 人権・労働への配慮
地球環境	省エネに貢献する商品 事業活動での温室効果ガス削減 グリーンハート
従業員	人材育成 多様性の確保 ワーク・ライフ・バランス 労働安全衛生

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
空調事業、化学事業、油機・特機事業	お客様の省エネに貢献する品を世界中で提供 ・インバータ機の普及拡大 ・ヒートポンプ式暖房機の普及拡大 ・省エネソリューション事業の展開 ・次世代冷媒の開発 生産活動等での環境負荷を最小化 ・温室効果ガス排出削減 ・水・資源の有効活用 ・化学物質削減 世界中にグリーンハートの輪を広げる ・森林再生・植樹活動 ・環境教育	「廃熱利用給湯付き家庭用マルチエアコン」 高級住宅用として 空調・床暖房・給湯が一体化した「多機能VRV」 輻射パネルを搭載した ヒートポンプ式エアコン「NEXURA」 「節電提案活動」 冷媒回収 （2011年度は同社製住宅用エアコン約20万台、重量は9,017t、再資源化率は86%、冷媒回収量は128t） 温室効果ガス 62%削減
	品質・CS お客様に最高の満足を提供 ・安全・品質：お客様の視点に立つて商品の安全性と品質の確保に努める ・CS（顧客満足）：最高のサービス品質（速さ・確かさ・親切さ）の実現に努める	
	人材 人を基軸に置いた経営で能力を発揮できる環境をつくる ・人材育成：事業の成長に見合った人材育成を全グループを挙げて実践 ・多様性の確保：熟・壮・青、性別、国籍、健康者・障がい者など異なる特徴を認め合い、一人ひとりが主役となる多様性ある力強い職場をつくる ・ワーク・ライフ・バランス：多様な働き方の推進など、ワーク・ライフ・バランスに配慮した取り組みを推進 ・労働安全衛生：快適で安心して働ける職場環境を整備し、従業員の心身両面の健康を大切にし、従業員満足度を高める	
	社会貢献 地域に根ざした活動を従業員主体で実践 ・「環境保全」「人材育成」「芸術・文化」への貢献を軸に、従業員が主体となって、各地域に役立つ社会貢献を実践	

社会課題

社会課題	
環境保全	新興国でのエアコン需要拡大への対応 中国をはじめインド、ロシア、ブラジルなど新興国でのエアコン需要の急増、電力消費や廃棄物の増加。現地ニーズに合った省エネ製品が求められている。 地球温暖化防止 特に日本で震災を機にエネルギー不足が問題化。電力負荷の大きいエアコンの省エネが求められる。 フロンによる環境破壊の防止 オゾン層破壊を防止するためフロンから代替フロンに転換されてきたが、代替フロンの温室効果が問題に。
地域の発展	新興国の発展 新興国の雇用を増やし人材を育成することで新興国の発展を支援、生活の向上に貢献することが求められている。

アイシン精機

ステイクホルダ

主なステイクホルダー	主な責任
お客様	各ステイクホルダーに対する主な責任等を詳述したくだ りは無し
取引先、	
地域社会、	
株主、	
従業員	

企業ドメイン

事業	課題の解決策	具体的な財・サービス
自動車部品事業	<p>生産による温室効果ガスの削減 売上高原単位でのCO₂排出量を削減</p> <p>廃棄物排出量の削減 売上高原単位での廃棄物排出量を削減</p> <p>VOC 排出量の削減 売上高原単位でのVOC 排出量を削減</p> <p>土壌汚染防止対策 万一配管が破損した場合でも有害物質などが漏えいし土壌を汚染することがないよう、埋設配管を改善</p>	<p>電子マニフェストシステムの導入完了</p> <p>2011 年度までに、グループの国内外の拠点 19 箇所対策完了</p>
住生活関連機器事業	製品を通じた省エネ	<p>北海道ガス（株）と共同開発したガスマイホーム発電システム「エコジョーズ+COREMO（コレモ）」</p> <p>ゼネラルヒートポンプ工業（株）、中部電力（株）と共同推進した「生産工程における冷暖同時ヒートポンプシステム」の開発・導入</p>

社会課題

社会課題	
低炭素社会の構築	生産による温室効果ガスの削減 製品を通じた省エネ
循環型社会の構築	廃棄物排出量の削減
自然共生社会の構築	VOC 排出量の削減 土壌汚染防止対策

出所：各社の報告書（CSR 報告書・サステナビリティ・レポート等）（2014 年までの直近 3 年分）
をもとに筆者作成

謝 辞

本論文の執筆にあたり、多くの方にご指導および激励をいただきました。関係各位に感謝申し上げます。今後は、本研究の成果を学術・実務の両面から、社会に役立ててまいり所存です。

まず、主指導教員としてご指導を賜りました井上善海教授に、深く感謝申し上げます。井上先生には、広島大学大学院で師事した日から、先生が東洋大学、法政大学へと移られてもなお変わることなく、12年間にわたり、幅広く深い専門知識をもとに、丁寧で適切なご指導を賜り続けてきました。加えて、先生の懐の深さ、あたたかさ、明るさのもとでなければ、私は、本研究を今日まで続けることはできなかったことでしょう。今後も先生の背中を追いかけながら、研究に邁進したいと思います。

また、副指導教員をお引き受け下さった東洋大学の幸田浩文教授ならびに柿崎洋一教授には、多様な視点からご指導を賜り、深く感謝申し上げます。両先生からのご指導は、常に建設的で私にとって大変励みとなり、研究を深め、前進させることができました。さらに、本研究の中間報告会や公聴会にてご指導くださった、西澤昭夫教授、宮村健一郎教授、山本聡教授、依田俊伸教授にも感謝申し上げます。先生方からご指導を賜ったことで、本研究を形式・内容ともに進化させることができ、東洋大学で学べたことを幸せに思っております。

そして、東洋大学入学前の広島大学大学院時代に師事した戸田常一教授、椿康和教授、加藤厚海教授には、現在に至る様々な芽を育てて頂いたこと、心よりの感謝とともに、決して忘れることはありません。

この他、井上ゼミの皆さまをはじめ、学会等でお世話になった諸先生方、インタビューに応じて下さったトヨタ様には、たくさんの知見や重要な指摘をいただくとともに、本研究に対する激励を頂戴しました。加えて、筆者の職場や周囲の皆さまには、研究を進めることにご理解を賜り、あたたかく見守って頂きました。あらためて感謝申し上げます。また、一会社員である私に学問の素晴らしい世界を見せて下さった、敬愛大学の栗屋仁美教授にも、感謝申し上げます。全ての始まりは、栗屋先生からでした。

最後に、筆者の傍らで常に研究活動を支え、励まし続けてくれた両親に、心から感謝いたします。

令和元年 11月

世 良 和 美