

氏 名（本籍地）	世良 和美（広島県）
学 位 の 種 類	博士（経営学）
報告・学位記番号	甲第 468 号（甲（営）第 28 号）
学位記授与の日付	2020 年 3 月 25 日
学位記授与の要件	本学学位規程第 3 条第 1 項該当
学 位 論 文 題 目	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—
論 文 審 査 委 員	主査 教授 博士（経営学） 幸田 浩文 副査 教授 博士（経済学） 山本 聡 副査 客員教授 博士（商学） 井上 善海 副査 教授 博士（経営学） 柿崎 洋一

学位論文審査結果報告書[甲]

【論文審査】

世良和美氏から提出された博士学位請求論文「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―」について審査を行った。

1. 論文の概要

本論文では、「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」との問題意識にもとづき、「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」という二つのリサーチクエスチョンを立て、詳細な事例研究を通じて、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る。

本論文は、全 8 章で構成されている。第 1 章では、社会性と経済性を巡る問題について、社会的および学術的な背景を整理することで問題意識を明確化し、本研究の目的や研究対象、研究方法を示している。

第 2 章では、社会性と経済性の双方の達成を論じる理論的基盤の整理を目的に、詳細な先行研究レビューが行われている。具体的には、「CSR 論における社会性と経済性」「ステイクホルダー論における社会性と経済性」「戦略論における社会性と経済性」の三つの視点からアプローチし、各々の先行研究の貢献と限界を明らかにしている。

一点目の CSR 論からのアプローチでは、伝統的な「企業と社会」論における戦略の議論だけでは、規範的手続き論の域を超えるのが困難であることを指摘した上で、戦略的 CSR や CSV に関する議論が、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、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が展開できるようになった点については高く評価している。ただ、これらの先行研究の多くは、戦略的 CSR や CSV の概念の提示に重点が置かれており、具体的な事例にもとづく分析が十分になされず規範的に論じられている点が限界であるとしている。

二点目の CSR 論の主要理論であるステイクホルダー論からのアプローチでは、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の議論へ適用するには、限界があることを指摘している。

三点目の戦略論からのアプローチでは、企業の外部環境たる社会との関係に言及した先行研究をレビューし、各戦略観によって目的は少しずつ異なるものの、各々の目的を持って社会と能動的に関わっていくことこそが、企業にとっての戦略的な意味での社会性である

との視点を見出している。この能動的に社会と関わっていく姿勢が、企業が競争的市場領域において、経済的目標と社会的目標を調整して正当性を獲得するとともに、競争優位を獲得し、付加価値や市場を創出し、環境の脅威と機会に長期的に適応していくことになるとしている。

以上の三つの視点からの先行研究レビューにより、CSR論、ステイクホルダー論、戦略論に、各々の貢献と限界があることを示した上で、そのレビュー結果を、総合的に論じていくための分析枠組みの設定へとつなげている。

第3章では、第2章でレビューしたステイクホルダー論及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、分析視座と分析の枠組みを設定している。

第4章では、次章以降で行う本格的な事例研究の準備として、単一企業の複数の事例による事例研究方法を採用する根拠・妥当性について検討している。また、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、109社、19社、9社と絞り込んでいる。要件を満たした企業の9社の中から、本論文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事例企業を選定するために、パイロットケーススタディを行い、最終的にトヨタ自動車（以下、トヨタ）を選定している。

第5章では、事例対象企業として選定したトヨタについて、社会性と経済性の達成の視点から同社の位置づけを確認した後、トヨタにおいて着目すべき社会課題と時期として、「Ⅰ期 1960年代の安全問題（先進安全車）」「Ⅱ期 1990年代 地球温暖化問題（ハイブリッド車）」「Ⅲ期 2010年代 気候変動問題（水素エネルギー～電動車事業）」の三つを選定している。公開情報にもとづき、この三つの時期ごとに事実関係を収集・整理し、分析枠組みを用い、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考察を行い、リサーチクエスチョンに答え、CSRの実践に寄与する発見事実を提示している。

第6章では、前章の事例研究の分析結果から判明した事実を補完するために、トヨタのCSR担当者へのインタビュー調査を行い、発見事実のうち、外部から客観的に把握することが困難であった部分について、事実関係を確認し発見事実の補完を行っている。

第7章では、インタビュー調査を含む事例研究の結果を考察するとともに、先行研究レビューの知見と照合し、本論文で得られた成果として、社会性と経済性の因果関係に着目したプロセスを提示している。

第8章では、研究成果と残された課題、今後の展望について言及している。リサーチクエスチョンに答え、社会性と経済性の達成に寄与する発見事実として、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している。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ことにより、分析視座に対する研究成果を示し、最後に、CSR論及び戦略論における本論文の評価・貢献や、残された課

題と今後の展望について述べられている。

本論文では、「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で実現するのだろうか」とのリサーチクエスチョンについて答えるため、分析視座が二つ設定されている。

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）」

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記述的ステイクホルダー論の分析枠組みが用いられている。

その結果、以下のようなことが判明している。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。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社会的な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）が重要なステイクホルダーとなる可能性がある。

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）」

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、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が用いられている。

その結果、以下のようなことが判明している。社会性と経済性をともに達成している企業では、経営トップの主導の下で、事業リスクに社会的な動向を織り込みながら、選定した事業の達成手段を比較考量して選択するとともに、長期的に政府の制度や消費者に働きかけ、企業が意図するとせざるにかかわらず、提示した財・サービスに対する社会的なイメージが形成、支持され、購買、収益に結び付くことによって拡大する。事業リスクを克服できる事業を、社会動向を踏まえながら選定するとともに、理念・方針を修正した結果、企業ドメインとしての全体の統一がなされる。

以上の二つの分析視座から得られた発見事実から、本論文の研究成果をまとめると以下のようなになる。「なぜ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については、事業リスクを克服するために、それを可能にする事業を、社会動向を踏まえながら実現するからである。これは、まず初めに経済性の達成から検討し、これを成立させるために社会性を踏まえるという順序を示唆している。即ち、企業の経済性の向上のためには、社会性向上は手段として有効であることが示唆されているものと見ることがもできる。達成手段を選定した後は、理念・方針を修正するなどして、企業としての方向性を明確にすることが有効であると考えられからである。

「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」というリサーチクエスチョンについては、事業リスクの識別から経営トップが関与し、社会的な動向を

織り込みながら事業を選定し、選定した事業の達成手段を比較考量して選択するとともに、長期的に政府の制度や消費者に働きかけ、その手段が浸透する環境の形成を図るという構図が示唆されている。このことは、社会性と経済性の達成においては、一企業の資源や能力以外に、外部環境の及ぼす影響の割合が大きい事を示している。

2. 論文の評価

本論文の学術的貢献としては、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、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 の在り方に寄与する企業の戦略の概念と実態の一端を明らかにしていることであり、具体的には以下の三点があげられる。

一点目は、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である。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、従来指摘されてこなかったコンティンジェンシー理論をベースにした企業ドメインによる検討という分野を、新たに切り開いている。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が、本論文では、その実態を解明するための分析可能な視点を、ステイクホルダー論と企業ドメインを援用して提示し、分析を行い、具体的な事例において明らかにしている。

二点目は、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である。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が、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。本論文では、あまり意識的に論じられてこなかったパターンⅡ・Ⅲの重要性、今後の可能性を指摘することができている。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、事業リスクに着目することの重要性を指摘したこと、意図せざる結果としての社会性の形成の可能性を指摘したことが重要な発見事実である。

三点目は、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である。経済的価値は顧客、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って付与されることを、あらためて示すことができている。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。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。

本論文の実務的貢献としては、社会性と経済性をともに達成する戦略の指針を提示したことと、そのための分析手法を提示したことの二点があげられる。

一点目は、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である。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、かつ事例で示したことにより、ⅡとⅢは、企業にとって取り

組みの意義が明確であり、選好しやすい選択肢となる。

二点目は、ステイクホルダーとの関係や企業ドメインの変化等への指針を提示したことである。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点についての指針が提示できている。

以上のように、学術的にも実務的にも大きな貢献を果たした本論文ではあるが、単一企業の事例であることによる限界も論文審査委員より指摘された。

本論文では、社会性と経済性をともに達成する戦略の解明のために、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されている。事例企業における3つの異なる時期を選定して分析が行われてはいるものの、企業としては単一の事例となっている。従って、本論文での発見事実が、内部環境も外部環境も異なる他企業において再現可能性があるかどうかまでは深められていない。

このような指摘を受けて、申請者は、第4章で行ったパイロットケーススタディ9社の中からトヨタと同じ自動車業界の日産自動車を抽出し、最終章で再現可能性の試論を行っている。その結果、トヨタの事例研究から導き出された社会性と経済性の達成プロセスの3つの選択肢が、特定の範囲ではあるが適用可能なことを見出していることから、今後、継続的に事例研究を積み上げていくことにより克服は可能だといえる。

本論文は、上記指摘のように一般化へ向けての将来的な課題が残されてはいるものの、事例を丹念に調査・分析した結果得られた知見は、企業の社会的責任における社会性と経済性のあり方に大きく貢献する優れた論文であるといえる。

【審査結果】

以上の論文審査に加えて、世良和美氏の研究歴と業績及び語学力は、本学博士（経営学）の学位を授与するのに、相応しい十分な資格要件を備えていることを判断した。また、経営学研究科（ビジネス・会計ファイナンス専攻）の博士学位審査基準に照らしても妥当な研究内容であると認められる。

本審査委員会は、世良和美氏の博士学位請求論文について、所定の試験結果と上述の論文審査結果に基づき、全員一致をもって本学博士学位を授与するに相応しいものと判断した。