

# 学位請求論文要旨

## 表題：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—

所属：東洋大学大学院 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  
学籍番号・氏名：4320170002 世良 和美

本研究は、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下、CSR）において、企業の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 の在り方を探るものである。

CSR は、産業革命に端を発するとともにされる長い歴史の中で、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が、近年、CSR を一過性のブームに終わらせることなく定着させようとする実践志向が見られるようになった。社会的には、CSR に関する情報開示や評価、市場経済システムへの組み込み、ガイドライン化等、CSR が自発的に促される仕組み作りが進展してきている。また学術的には、実践志向の理論的根拠も整備されつつあり、戦略的 CSR、共通価値の創造（Creating Shared Value、以下、CSV）といった概念を通じて、社会性と経済性を、戦略性をもってともに達成していくこと等が説かれている。

しかしながら、CSR において、社会性と経済性をともに達成していくための方法論や、その実践の道筋は、学術的に本当に明らかにされているのだろうか。戦略的 CSR や CSV 等の理論的基盤は明確に定まっているとは言えず、ステイクホルダー（Stakeholder）論や経営戦略論（以下、戦略論）等の経営諸理論を取り入れながら、多様な議論が展開されている状況である。また、社会性と経済性が、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。

そこで本研究は、社会性と経済性をともに達成する CSR とは、なぜ、どのようにすれば実現するのかについて、学術的に解明し、CSR の実践に寄与する知見の導出に取り組むものである。具体的には、ステイクホルダー論と戦略論の先行研究レビューをもとに、理論枠組みを構築した上で、複数の事例の中から、社会性と経済性をともに達成していると思なし得る事例として、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）を選定し、「1960年代の安全問題への対応」、「1990年代の地球温暖化問題への対応」、「2010年代の気候変動問題への対応」の3つの時期について事例研究を行っている。客観的なデータを用い、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行い、事例を詳細に記述し分析することによってプロセスを解明していく手法を採っている。

本研究は、以下の8章から構成される。

## 第1章 序論

第1章では、まず研究の背景と問題意識を明確にした上で、本研究の目的を提示した。

本研究の目的は、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とした。特に、以下 2 点を本研究の目的の中心とした。

第 1 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。本研究では、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 2 に、企業が、社会性と経済性を達成していると思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。

なお、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。また、「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。

## 第 2 章 先行研究レビュー

第 2 章では、社会的責任及び戦略に関する先行研究レビューを行った。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、戦略論から、社会性と経済性との関係について論じた先行研究レビューを行い、各々の貢献と限界を明らかにした。

まず、CSR 論では、伝統的な「企業と社会」論における戦略の議論は、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。また、近年盛んに論じられるようになった戦略的 CSR や CSV の貢献は、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、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であるとした。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、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を限界として指摘した。

続いて、CSR 論の主要理論であるステイクホルダー論のレビューを行った。ステイクホルダー論には、規範的、技術的、記述的と 3 つの側面があるが、このうち、技術的ステイクホルダー論の中心的テーマである、社会業績（CSP : Corporate Social Performance）と経済業績（CFP : Corporate Financial Performance） 相関に関する実証研究では、多数の研究結果が蓄積されているものの、CSP-CFP には弱い正の相関が報告されている程度であり、明確な結論に至っていない状況である。また、理論を特定の企業で記述して説明しようとする記述的ステイクホルダー論は、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った。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にある。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、その限界も指摘した。

さらに企業の意思や戦略へと検討を進めようとした時に、ステイクホルダー論では理論基盤を十分に提供し得ないと考え、企業の外部環境たる社会との関係に言及した戦略論のレビューを行った。戦略論では、多様な戦略論の中から、オープン・システム企業観（Thompson、1967）にもとづき、望ましい成果を生む合理性として運用しようとする「テクノロジー」、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いるときの依存関係、すなわち、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る組織のドメインを中心にレビューした。

以上のように、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、本研究では、これら各論の貢献を活かしながら総合的に論じていく分析の枠組みを提起していくこととした。

### 第3章 研究方法

第3章では、第2章の先行研究を踏まえ、研究方法を設定した。

まず、リサーチクエスチョンを、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、と設定した。さらに、これらのリサーチクエスチョンを解明するための分析視座を、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）、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）と設定した。

分析の枠組みについては、ステイクホルダー論及び戦略論をもとに分析の枠組みを構築し、事例を分析していくこととした。具体的には、ステイクホルダー論における①Polonsky（1995）、②Jawahar 他（2001）、③Savage 他（1991）等の事例研究を参考に、複数の分析枠組みを組み合わせ、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。Thompson（1967）に基づき、①オープン・システムとテクノロジーでの整理、②企業ドメインとドメイン・コンセンサスによる考察を通じて、企業の外部環境との間での行動を記述し、分析していくこととした。

なお、研究手法は、記述による事例研究とした。本研究では、企業と環境との間を、変数のシステムではなく行為のシステムとして捉え、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が適切であると考えたためである。また、単一企業の事例研究とした。本研究が、極端なあるいはユニークなケースを扱うものであること、また、本研究は、プロセスを解明するものであり、そうした極端なあるいはユニークな企業について、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、本研究において有効であると考えたためである。

### 第4章 事例研究 I

第4章では、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い、9社についてパイロットスタディを行った。

スクリーニングの手順は、ステップ①：社会性を達成している企業の抽出（『CSR 企業総覧』（東洋経済新報社）の「雇用」「企業統治+社会性」「環境」の3分野×3年分のスコアが、継続的

にトップ 30 位以内にランク入りしている企業 19 社を抽出)、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（19 社について、「有価証券報告書」をもとに、売上高営業利益率が各々の業種平均を 3 年とも上回る企業（9 社）を抽出)、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（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）とした。この 9 社について、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）をもとに、本研究の分析視座に従って内容を確認するパイロットスタディを行った。その結果をもとに、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、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。

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、本研究においてより詳しく研究する事例企業に適切な企業であると考え、トヨタを、本研究の事例研究Ⅱの対象企業として選定することとした。トヨタを選定した理由は、スクリーニングの結果が高スコアであること、特に、報告書等において①ステイクホルダー、②企業ドメイン、③社会課題の関係が明確に確認できることから、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明確に把握できると考えたためである。

## 第 5 章 事例研究Ⅱ

第 5 章は、トヨタを事例企業とした、より詳細な事例研究である。

まず、トヨタにおいて社会性と経済性の達成の視点から着目すべき社会課題と時期として、「1960 年代の安全問題への対応」「1990 年代の地球温暖化問題への対応」「2010 年代の気候変動問題への対応」の 3 つの時期を選定した。この 3 つの時期について、公開情報にもとづき、事実関係を収集・整理し、分析枠組みを用いた分析を行った。

「1960 年代の安全問題への対応」は、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が、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され、大きな社会問題として取り上げられた事例である。トヨタは当初、欠陥車の公表や対策に消極的であったが、その後一転して、公表、回収、修理へと転じ、実験安全車開発にも参画するなど、安全問題に積極的に取り組んだ。その結果、先進安全技術を搭載した同社の乗用車コロナが、連続 35 カ月にわたって小型乗用車の販売台数 1 位となるベストセラーとなった。

「1990 年代の地球温暖化問題への対応」は、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取り上げられる大きな問題となり、地球温暖化の原因物質とされる二酸化炭素等の排出削減が求められるようになった事例である。自動車メーカー各社も、その責任の一端を認識しており、各種低公害車の開発を進めていた。トヨタは、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、「G21 プロジェクト」に取り組み、1997 年に量産ハイブリッド車「プリウス」を世界で初めて市販し、その後のエコカーハイブリッド車の一時代を築いた。

「2010 年代の気候変動問題への対応」は、地球レベルでの気候変動問題に対応するために、自動車メーカーも、低炭素化社会、ゼロエミッション、電動車の普及へと取り組み始めた、現在進行形の事例である。1990 年代の地球温暖化問題からさらに進んで、一企業の取り組みではなく、街づくり、社会づくり、異業種との連携、インフラ整備へと対応が拡大している点に特徴があり、トヨタも、水素燃料電池車「MIRAI」や電動車の普及へ向けた布石を打っているところである。

以上の 3 事例について、その経緯を記述した後、記述的ステイクホルダー論の分析枠組みによ

って、企業とステイクホルダーとの関係を、時系列での分析、組織のライフサイクルでの分析、ステイクホルダーの変化の分析と、記述していった。さらに、ステイクホルダーの分析を通じて重要なステイクホルダーを抽出し、彼らとの間でどのような資源のやりとりがなされたのか、企業はどのようなテクノロジーを運用したのかを記述し、オープン・システムとテクノロジーの分析を行った。また、ステイクホルダーへの対応を通じた企業の行動を分析し、企業ドメインとドメイン・コンセンサスの変化についても確認し、発見事実を提示した。

## 第6章 インタビュー調査

第6章では、第5章で提示した発見事実のうち、外部から客観的に把握することが困難であった「企業の意図」の部分について、事実関係を確認するためにトヨタへのインタビューを行った。

質問項目は、①社会課題は、なぜ、どのように見いだされるのか（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」に対応）、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（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」に対応）の2点、計7項目とした。

インタビューを踏まえ、第5章の発見事実の補完を行った。

## 第7章 考察

第7章では、インタビュー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、ここまでの研究で得られた結果について、社会性と経済性の因果関係に着目してそのプロセスについて考察を加えた。

考察にあたっては、特に、社会性と経済性の因果関係と時間軸の視点を加え、考えられるパターンとして、次の3つを設定し、整理していった。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、この3つのパターンである。

本研究の3つの事例を、3つのパターンに照らし合わせて検討したところ、本研究で取り上げた3つの社会課題は、それぞれ、3つのパターンを典型的に示すものであると整理することができた。

## 第8章 結論

第8章では、本研究をまとめ、社会性と経済性をともに達成するための手法を、企業が社会性と経済性をともに達成するための戦略に寄与する発見事実として提示することにより、分析視座に対する研究成果を示した。

分析視座1： ステイクホルダーへの対応については、「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。」とした。

分析視座2： 企業ドメインの変化については、「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、企業の意図

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」とした。

また、本研究のリサーチクエスチョンについては、以下のように提示した。

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、については、「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」とまとめた。

リサーチクエスチョン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、については「安全やエネルギーといった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」とのプロセスを提示した。

以上のようなプロセスは、企業の持続的成長が追求できるような CSR、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 に寄与するものである、と結論付けた。

最後に、本研究の貢献について述べる。まず、学術的側面での貢献は、伝統的な CSR 論が提起してきた倫理的、規範的 CSR とは異なり、経済性の達成を視野に入れ、実践上の動機となり得るような CSR の在り方の一端を明らかにしたことである。具体的には、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、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、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であると考えられる。また、実践的側面での貢献としては、社会性と経済性をともに達成する戦略の指針を提起したこと、及びそのための分析手法を提起したことである。具体的には、①社会性と経済性の達成プロセスの3つのパターンを選択肢として提示したこと、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であると考えられる。

なお、本研究の限界は、単一企業の事例である点である。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、確認できていない。従って、本研究の今後の発展可能性は、①本研究の事例である自動車製造業以外の業種や海外の企業を対象に、リーダー企業に対し、同様の分析を行うこと、②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こと、③本研究の事例から示唆された、社会性を向上することによる経済性向上への取り組みを、継続的に研究していくこと、の3点と考えている。

以上