

CSR と経営戦略

—CSR と企業業績に関する実証分析から—

CSR and Strategic Management

- An Empirical Study on CSR and Corporate Profitability -

加賀田 和弘¹

Kazuhiro Kagata

Corporate Social Responsibility (CSR) has becoming more and more important factor on business management. However, the definition of CSR is still vague and so corporations cannot obtain clear stance how to work on CSR. The purposes of this article are two. One is to answer the question what approach should corporations adopt for CSR, especially a view point of strategic management? I proposed the idea of corporate reputation as a resource which could produce sustained competitive advantage from the view of RBV (Resource Based View of the firm). And another is to examine the relationship between CSR and corporate profitability by using the method of QAQF (Quantitative Analysis for Qualitative Factors). The results showed that corporations classified as positively working on CSR did not necessarily obtain high profitability except for the items, child-care leave acquisition rate and female employee ratio.

キーワード：企業の社会的責任(CSR)、経営戦略、コーポレート・レピュテーション

Key Words : Corporate Social Responsibility (CSR), Strategic Management, Corporate Reputation

1. はじめに

近年、相次ぐ企業不祥事の発生や地球環境問題への対応など、様々な局面で企業の社会的責任 (=Corporate Social Responsibility、以下CSR) が議論され、大企業を中心に多くの企業がCSRへの取り組みに力を入れ始めている。しかし、そもそもCSRとは何を意味するのか、本来営利追求組織である企業が、ともすれば営利活動と矛盾する場合もあるCSRにどう取り組むべきか、といった点については、依然として論争的になっており、統一した見解は得られてない。

その理由の一つとして、今日議論されている

CSRが、論者や時代によって異なる様々なアプローチを内包した総合的な概念であり、その意味するところが極めて多様であることが挙げられる。

CSRをどのように考えるかについては、その切り口の違いにより、企業倫理を中心とした規範的なアプローチ、および経営戦略に基づいた文脈的アプローチ、ストックホルダーアプローチとステイクホルダーアプローチ、コンプライアンス・社会貢献などとの比較、リスクマネジメントなどが挙げられる。本研究の目的は、第一に、これら様々なアプローチのうち、特に経営戦略の観点から、企業がCSRに取り組む際のアプローチを提示

することにある。

また、CSRをめぐる議論の中で、最も関心が高いにもかかわらず確証が得られていない課題の一つに、CSRと企業財務業績、あるいは企業価値との関係に関する議論がある。この課題について、これまで日本の企業を対象とした統計的手法を用いた実証的な分析は一部の研究を除きほとんど行われておらず、先行研究の多くが欧米での実証分析結果を引用したものやCSR諸理論の演繹的・記述的な説明に終始している。CSRの定義とその測定が困難であることや、日本では分析に必要なCSRに関する企業データの公開がこれまであまり進んでこなかったことなどがその理由として挙げられる。しかし、CSRへの社会的な関心の高まりとともに、近年では、日本経済新聞社による「日経環境経営度調査報告書」・「日経CSRランキング」や東洋経済新報社による「CSR企業総覧」など、

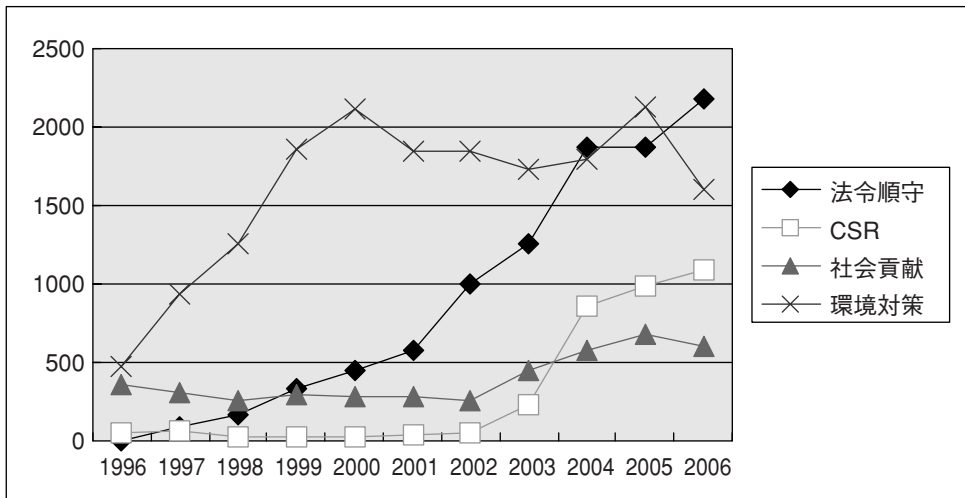
各企業のCSRへの取り組み状況を独自に調査し公開する新聞社・出版社がみられるようになった。

本研究の第二の目的は、これらの公開データを利用し、CSRと企業業績との関係を統計的な手法を用いて分析することである。

2. 近年のCSR論をめぐる動向と背景

図1は、環境対策(環境経営を含む)、法令順守(コンプライアンスを含む)、CSR(企業の社会的責任を含む)、社会貢献(メセナ・フィランソロフィーを含む)の4つのキーワードを、日経テレコン21によって日経四紙(日本経済新聞朝夕刊、日経産業新聞、日経流通新聞、日経金融新聞)の中から検索した結果を示している。以下、それぞれの項目について順次見ていくことにする。

図1 日経四紙キーワード検索(日経テレコン21)



・環境対策

CSR項目のうち、比較的早い段階からクローズアップされてきたのが、企業の環境対策である。その直接的なきっかけは、1997年12月に京都で地球温暖化防止に関する国際会議が開催されたこと

にある。議長国の日本では、会議の成功を願って、地球環境問題に対する国民の関心・意識向上、企業の環境対策・環境経営の推進を図る様々なキャンペーンが官民挙げて行われた。総合家電メーカーや自動車メーカーの一部では90年代前半にはすでに環境経営の積極的な推進が行われ始め

ているが、実際に環境経営への取り組みが多く企業の企業に波及したのは2000年前後にかけてである。企業では、ISO14001認証取得、環境会計、環境報告書の発行などの環境対策が行われはじめ、従来の「省エネ」に加えて「環境にやさしい」、「地球にやさしい」といったキーワードが新製品投入の際に喧伝された。消費者の中に商品を購入する際に、環境を意識した購買行動を取るグリーン・コンシューマーが登場しはじめ、マイバッグ・エコバッグ運動が行われ始めたのもこの頃である。

また、企業が2000年前後に環境経営への取り組みを加速させた理由の一つに、行政による各種環境関連法の成立・施行があると思われる。具体的には、1998年地球温暖化対策推進法、2000年容器包装リサイクル法、2001年循環型社会形成促進基本法・廃棄物処理法・資源有効利用促進法・家電リサイクル法・食品リサイクル法・建設資材リサイクル法・グリーン購入法、2004年土壤汚染対策法・化学物質排出把握管理促進法(PRTR制度)・2005年自動車リサイクル法などである。

以上のような多くの環境関連法案の成立・施行を含めた環境政策の実施の目指すところは、環境と経済の統合であり、すなわち「環境立国」の実現であるといえる。経済産業省の産業構造審議会環境部会「産業と環境小委員会」では、環境と経済の両立を図りいかに持続可能な経済社会を構築するかという課題について、2003年に「環境立国宣言 = 環境と両立した企業経営と環境ビジネスのあり方 =」が公表されており、2007年1月に行われた安倍内閣総理大臣(当時)施政方針演説の中でも、「21世紀環境立国戦略」の策定が指示されている。

また、IPCC²(2007)の最新の報告書が「20世紀半ば以降の地球温暖化は、人間活動によって増加した温室効果ガスの排出によってもたらされた可

能性が非常に高い。」と指摘しているように、近年頻発している集中豪雨、台風の巨大化、異常高温などに対する国民の高い関心は、そのまま企業の環境対策への関心に直結しているともいえる。

・法令順守(コンプライアンス)

法令順守のキーワード検索数は、2000年前後から急速に伸びているが、この背景には、相次ぐ企業不祥事の発生が挙げられよう。例えば、2000年雪印乳業食中毒事件、2000年三菱自動車リコール問題、2001年エンロン粉飾会計事件、2002年ワールドコム粉飾会計、2002年食品偽装事件(雪印食品、スターゼン、全農チキンフーズ、日本食品、日本ハム)、2004年六本木ヒルズ回転ドア事故、2004年三菱地所土壤汚染隠蔽事件、2005年JFE水質データ改ざん事件、2005年鉄鋼製橋梁受注談合事件、2005年松下電器温風器一酸化炭素中毒事件、2006年ライブドア証券取引法違反事件、2007年不二家消費期限切れ原料使用事件などである。

企業不祥事の発生そのものや事後の対応において、法令に違反した行為が多く認められたことから、企業不祥事が明らかになるたびに法令順守の徹底が叫ばれることになった。

・社会貢献

日本では、1980年代後半以降のいわゆるバブル景気の頃、儲けすぎといわれた企業批判への回避手段として、利益還元を目的とした文化支援・社会貢献活動が盛んに行われた。

80年代は、日本経済が安定成長期を迎え経済大国の仲間入りをした時期にあたる。85年のプラザ合意以降は、急激な円高のため、製造業をはじめとした日本企業の海外進出が相次ぎ、海外進出

2 気候変動の原因や影響について、最新の科学的・技術的な知見を集約し、評価や助言を行う国際機関「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)

企業を通じて、欧米ですでに実践されていたメセナ(文化支援活動)・フィランソロフィー(社会貢献活動)、社会還元を通じての「啓発された自己利益(enlightened self-interest)」の追求、また、米国を中心に実践されていた「良き企業市民(Good Corporate Citizenship)」などの概念が導入された。特に、80年代後半のバブル景気といわれる空前の好景気は、儲けすぎと批判された企業による社会への「利益還元」を促し、具体的な社会貢献の実践へと移行することになった。70年代後半から90年代にかけて、経団連の1%クラブ(経常利益の1%相当額をCSR、特に社会貢献へ充当)をはじめとして、利益還元の多くの財団が設立され、学術・教育・文化・芸術・医療・健康・福祉・地球環境保全・国際交流などへの支援活動(メセナ・フィランソロフィー活動)が活発化した。

このような社会貢献活動の盛り上がりは、90年代初頭のバブル期がピークであり、その後収束していき、一部の企業では継続して取り組みがなされている。ただし、図1からも明らかなように、経営課題としての関心度は、環境対策、法令順守、CSRなどと比べれば低いものとなっている。

・ CSR

今日、企業の環境対策や法令順守などの問題は、総じて企業の社会的責任(CSR)という言葉に集約される形で問われるようになってきているが、図1からも明らかなように、このCSRという言葉がマスコミ等で盛んに用いられるようになったのは2003年頃からである。2003年に経済同友会が15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」を公表し、CSRとコーポレート・ガバナンスに関する企業評価基準が取り上げられるなどしたことから、2003年は「日本のCSR経営元年」(川村, 2003)と位置づけられるようになった。

もっとも、CSR自体は目新しい概念ではなく、日本では公害問題やオイルショックによる便乗値上げなどが顕在化した1960~70年代にも大いに議論がなされた。60~70年代と今日では、CSRの議論の内容自体にそれほど大きな差は認められないが、近年のCSRブームは、地球環境問題の深刻化、企業不祥事の頻発などの問題に加えて、経済のグローバル化、NPO / NGO活動の活発化、SRI(社会的責任投資)、ネット社会の到来などの社会経済環境の変化を反映したものとなっている。

近年のCSRをめぐる動きの中で特筆すべきなのは、EUの動向とそれを受けた日本の民間経済団体・行政の動向であろう。

EUでは、1986年のチェルノブイリ原発事故をきっかけにした自然エネルギーへの関心の高まりや、ヴェネチアやオランダなど海面上昇による国土水没の懸念から、地球温暖化をはじめとした地球環境問題への関心が高いこと、もともと、70年代後半から現在に至るまで欧州では若年層を中心には高い失業率が続いており、雇用に関連した問題が伝統的に企業の「社会的責任」として長く議論されてきたことなど、伝統的にCSRへの関心が高い。加えて、EU統合の過程で生じる地域間格差、失業率の増加などの社会問題を、EU加盟条件の制約から積極的財政対策を打ち出しにくい政府に代わって、企業自身が社会的責任として積極的に協力し、取り組むべきという認識が拡大しており、一部の国で、CSRに関する担当大臣(英・仏)が設置されるなど、政治主導によりCSRが推進されている。

EU全体の動きとして、欧州委員会は2001年7月に「事業者の社会的責任のための欧州における枠組みの促進(Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility)」と題するグリーンペーパーを発行した³。これは、EUの加盟国間で統一されていない事業者の社会的責任(CSR)に

3 欧州委員会のグリーンペーパーについてはhttp://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm参照。

関する考え方を統一するためのもので、この中で、CSRに関して、「世界において最も競争力のある、活力溢れたナレッジ・ベースの経済を築き、より多くの、より質の高い職と社会的連帯の強化によって持続可能な経済成長を実現する」というEUの戦略的ゴールに積極的に貢献するもの、という位置づけを与えている。さらに1年後の2002年7月には「CSR政策に関する欧州委員会報告」を発表⁴、あらゆるEU政策にCSRを組込むことを表明するとともに、CSRに関する情報公開や監査などの課題に関する基本方針を示している。

この欧州委員会の動向は、ISOの動向にも影響を与えており、2001年には、ISOにおいてCSRの国際規格を作成するか否かの検討が開始された。2004年には、企業以外の社会的責任を含めるという意味からCSRから単にSRとして、第三者認証を目的としない国際ガイダンス文書の策定を決議しており、2010年の発行を目指して現在その具体的な内容が議論されている。

一方日本では、民間の経済団体・行政の双方でCSRへの対応が図られている。日本経団連では、2002年に「経団連企業行動憲章」を「企業行動憲章—社会の信頼と共感を得るために」へ改定し、2004年日本経団連「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的な考え方」を公表している。同様に経済同友会では2003年に15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—」を公表している。行政の取り組みとしては、2004年に経済産業省が「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」を設置し、同年、環境省では「社会的責任(持続可能な環境と経済)に関する研究会」が設置されている。

以上のように、社会現象としてのCSR論は、民間経済団体や行政を巻き込みながら、実践・政策の両面において、一部の先進的な企業だけで

なく、すべての企業が取り組むべき経営課題として、特に2003年以降広く議論されてきた。しかし、今日議論されているCSRは、環境経営、法令順守などの諸概念を包含し、論者や時代によって異なる様々なアプローチを内包したある意味で総合的な概念であり、その意味するところは極めて多様であるといえる。

次章では、CSRに含まれるこの多様な概念について整理しながら、今日のCSRの議論の問題点について考察してみたい。

3. 今日のCSRにおける議論

CSRをどのように考えるかについては、その切り口の違いにより、様々なアプローチが存在する。合力(2004)は、CSRについては、経営思想や企業倫理を中心とした規範的なアプローチと経営戦略に基づいた文脈的アプローチの2つに大別できるとし、CSRを含めたより広い意味での「企業と社会」論には、ステイクホルダーアプローチ、コーポレートガバナンス・アプローチ、企業倫理アプローチ、企業の社会業績アプローチ、社会戦略的アプローチの5つを挙げている⁵。

また、Epstein(1987=1996)は、「企業倫理」、「経営社会責任」、「社会的即応性」という3つの概念を挙げ、これらが取り扱っている主題ならびに関係事項は、相互に密接に関連し、さらには重なり合ってさえいるものの、区別が可能であるとして、それぞれに以下のような定義を与えている。

『企業倫理』とは、企業の意思決定者による個人的・組織的行為の道徳的意義に関する価値観に基づく内省および選択、この内省と選択は企業組織とその指導者たちの直面する重要な課題事項ならびに諸問題によって生じ、それらに関わるものである。『経営社会責任』は、企業組織の政策ならびに行動が

4 「CSR政策に関する欧州委員会報告」についてはhttp://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm参照。

5 合力知工(2004)pp. 265-277.

内部および外部の利害関係者に対して及ぼす各種の結果に関連する、特定課題事項および諸問題、さらに企業組織とのその指導者に対する期待と要求などについての明確な認識であり、焦点は企業活動の成果に置かれる。『社会的即応性』は、内部および外部

の利害関係者の多様な要求および期待から生ずる各種の課題事項ならびに諸問題を予知し、それに即応し、それを管理することに関連する企業の能力を決定し、具体化し、評価する、個人的ならびに組織的な諸過程の展開である⁶。」

図2 「CSR」に含まれる基本概念

企業倫理	企業行動の意思決定者による道徳的意義に関する価値観に基づく内省および選択
社会的責任	企業行動が企業内外の利害関係者に及ぼす結果に対する説明責任および認識
社会的即応性	企業内外の利害関係者の多様な要求・期待から生じる諸問題・課題を予知し、即応し、管理するための行動・活動
社会的パフォーマンス	企業行動によってもたらされる社会的成果・結果

(出所) エプスタイン, E. M. 著 中村瑞穂他訳(1996)より筆者作成。

そして、これら3つの概念を包括し、それぞれの中心的要素を結合・統合した上で、企業組織の中での経営学的な分析と経営実践とに役立つよう制度化する概念として「経営社会政策過程」という概念を提唱している⁷。この「経営社会政策過程」の概念は、それまでに議論された「企業倫理」「社会的責任」「社会的即応性」の3つの概念をそれぞれ独立したものと見なすのではなく、一貫した行動プロセスの一部であるとする点に特徴がある。

また、より一般にCSRは法令順守・社会貢献との比較で議論される場合も多い。社会的な合意ないし行動規範としてその行動様式がどのように規定されるか、短期的に営利性と両立するか否かという2つの基準により筆者は図3のような区別が可能であると考えている。

法令順守については、営利性と対立していようとなかろうと、企業が経済活動を行う上での最も基本的な所与条件として、国家権力による強制力を伴った「法令」という形で明確に規定されている以上、企業はそれを必ず受け入れなければならない。これは、企業が取り組むべき課題としては最低のレベルといえる。すなわち、厳密な意味では、法令順守は、CSRのカテゴリーには入らないと考えられる⁸。社会貢献に関しては、営利性と対立しており、なおかつ社会的な合意ないし行動規範としても、法律でも、法律以外でも確立しておらず、企業にとっては社会への利益還元を企図した純粋に利他的な行為となる。そのため、やはり同様に厳密にはCSRのカテゴリーには入らない⁹。

筆者の考えるCSRとは、図3の法令順守と社会

6 Epstein, E. M. (1987=1996) pp. 9-13.

7 ibid., pp. 9-13.

8 法的責任(義務)をCSRの範疇に加えるか否かについては、多くの議論がある。例えば高田(1989)は、法的責任は他律的に与えられるもので、経営者の自発性=自律性が本質的要素である社会的責任の名に値しない(高田, 1989, pp. 21-22.)としているのに対し、森本(1994)は、「他律的・強制的であるがゆえに受動的・消極的に服従するのではなく、最低順守すべき社会規範としての法を能動的・主体的に実践するという意味で、そこに自主性を見出し得るとして、CSRの基本的内容として法的責任を位置づけている。(森本, 1994, pp. 72-73)

9 ただし、かつては社会貢献だと考えられていた企業の環境対策が、現在ではCSRの中心的な位置を占め、各種環境関連法の成立により、今後は法令順守のカテゴリーに移行しつつあるように、いずれのカテゴリーに属すかは時代や価値観の変化によって変わるものではある。

図3 法令順守・CSR・社会貢献の関係

社会的な合意ないし行動規範

法律として 確立している	法律以外 (社会規範・社会からの要請) として確立している	確立して いない	
法令順守 (法的義務) ・人権尊重・差別(男女、人種、出自等による)の禁止 ・法令順守型環境対策 ・サービス残業等違法労働の禁止 ・個人情報保護 ・品質・安全基準および管理など	CSR① 省エネ製品 オーガニック食品 品質・安全性の向上	社会貢献 ・メセナ(文化・芸術支援活動) ・フィランソフィー ・ボランティア ・寄付	両立
	CSR② (政府の支援を特に必要とするもの) ・法令未整備の環境対策 地球温暖化対策 燃料電池等の普及 ・知的財産の保護と活用 (海賊版への対応など) ・食の安全に関するもの 農薬・健康食品・食品添加物		CSR③ (実施に政府の支援がそれほど必要でないもの) ・政治献金の禁止 ・UD製品・環境配慮型製品の開発・普及促進 ・従業員への福利厚生 リストラ時の補償、女性登用比率向上努力、育児・介護休暇の充実と利用促進、職業訓練・教育の充実 ・地域社会への貢献・交流 雇用地域の活性化

(出所) 大前慶和(1998) P.154を基に加筆・修正して筆者作成。

貢献の間にあるカテゴリーを示し、この中でCSRは3つに区別される。CSR①については、営利性との両立が見られるので、企業はこれを行うインセンティブは高く、通常の事業活動に比べ遜色はない。問題となるのは、少なくとも短期的には営利性と両立しない可能性の高いCSR②とCSR③である。両者は同じCSR概念であるが、その実施に政府の支援を必要とするか、支援がなくとも実施が可能であるかによって区別される。CSR②は社会的な合意や行動規範が法律以外として確立しているにもかかわらず、営利性と対立し、なおかつ実施に政策面の誘導が必要であるという点で、企業単独では実施しにくい。これはCSRとして企業にその実施を求めていくものであるというよりは、政府が立法化し法的義務とし、政策誘導(補助金の交付、優遇税制などの実施)によって企業に課すべき問題であろう。

問題となるのは、このような領域のうち、実施に政府の支援が必要でないCSR③である。これは、営利性と両立していないために、企業が実施

するためのインセンティブとしては高くない。しかし、社会的な合意ないしは行動規範としては、法律以外ですでに確立しているために、CSR③の実施は企業に求められるものである。そのような理由から、今日のCSRに関する議論はこのCSR③に関するものが中心であるように思われる。

もちろん現実には、CSR①②③の区別はそれほど簡単ではない。しかし、法令順守・CSR①②③・社会貢献は厳密な意味において、以上挙げたような概念区分が可能であろう。

マスコミ等においては、一般にこれらすべてを含めて広義のCSRと捉えられることも多く、その他にもCSR①②③と社会貢献をあわせて企業の社会性(岡本, 1996)という場合もある。

3.1 今日のCSR論の問題点

このように、厳密には異なる概念を含んだ総合的な概念として考えられているCSRであるが、近年のCSRブームに鑑み、どのような課題があるの

かを検討してみたい。

環境問題の深刻化や相次ぐ企業不祥事の頻発など、CSRは、今日の企業経営上ますます重要な課題になりつつある。このCSRについて考察する際に頻繁に用いられるのが、ステイクホルダー(利害関係者)アプローチと呼ばれるものである。1970年代以降現在までの傾向として注目すべきなのは、このステイクホルダーの範囲が、政府、株主、供給者、顧客といった、従来の企業に直接関係する狭義のステイクホルダーを超えて、地域社会、一般市民、NGOやNPOなどの市民セクターといわれる領域にまで広がりを見せていることである。

ステイクホルダーの概念定義は、Freeman, R. E.(1984)によるものが有名である。Freemanは、「ステイクホルダー」に次のような定義を与えている。「ある組織におけるステイクホルダーとは、その組織の使命・目標の達成に影響を及ぼすことができるか、もしくは、そこから影響を受ける集団や個人である¹⁰。」さらにこの定義について以下のように説明している。「私がこのような定義を行う理由は、過去数年間に企業が経験した変化にある。20年前には企業の行動に対して何の効果も持たなかった集団が、今日ではそれに影響を及ぼすことができる。その主たる理由は、それらの集団に対する効果を無視した企業の行為そのものにある。(…中略…)この定義を理解する一つの方法は、利害関係者集団の概念をもって、企業戦略および企業の社会的即応性における諸問題をその下に収める傘と考えることである。有効な戦略の立案者であるためには、あなたに影響を与える集団を相手しなければならないのに対して、即応的(つまり長期的に有効)であるためには、あなたが影響を与えることのできる集団を相手にしなければならない¹¹。」

このようなステイクホルダーの拡大とともに

重要なのが、多様なステイクホルダーが近年より強力な権力を有するようになり、企業に対する様々な要求、具体的には、人権の保護、公正な取引、従業員の権利、法令の順守、積極的なコミュニティ活動、寄付、環境保全などの社会的責任を果たすことに対する要求が増大していることである。

特に欧州では、伝統的に企業は社会から「経営の許可証」(License to Operate)を与えられていると考えられており、企業が果たすべき「社会面」そして「環境面」での責任を社会に対して確信させることに失敗すれば、それは即座に社会における企業自身の存在の正当性を失うことを意味することになる¹²。

以上のようなステイクホルダーの「多様化」、それぞれの立場から企業に対して行使する「権力の強化」とそれに伴う「要求の増大」は、ともすれば、それまでの営利追求を是とする古典経済的な企業モデルとは別次元の企業モデルを想定し、社会における企業のあり方そのものを問い、時にNPOやNGO、慈善団体と同じような役割を期待するものにすらなりつつある。そしてそれは、企業の営利性と社会性に関する議論に集約される。

今日のCSR論の問題点は、この営利性と社会性という、相反する2つの志向性が混在したまま議論されていることであると筆者は考えている。企業がCSRに取り組む際の営利性と社会性の関係は、通常以下の2つのアプローチに限定される。それぞれについて考察してみたい。

① 営利性(ビジネス)への志向性 (営利性>社会性)

通常経済学的には、企業の目的は利潤の追求とされているが、短期的な利潤の追求が必ずしも長

10 Freeman, R. E.(1984)p. 46.

11 *ibid.*, p. 46.

12 Thompson, P. & Zakaria, Z.(2004) p. 26.

期的な利潤をもたらすわけではないことから、その目的は長期の利潤極大化であるといえる。また経営学的には、企業の目的はGoing Concernとしての長期維持発展であり、長期の利潤極大化は、それを実現するための下位目的(手段)であるといえる¹³。岡本(1996)は、企業の長期維持発展という目的を達成するために必要な経営目標として、短期的には収益性、中長期的には成長性、超長期的には社会性を挙げている¹⁴。

一方、企業がCSRへの取り組みに力を入れるのは、企業が行う自由な経済活動に対する社会からの反発を回避するという目的があることが指摘されている。現代のCSRの源流とされる1920年代の米国企業(経営者)が行った社会経営政策について研究を行ったMitchell(1989=2003)は、企業による社会政策およびCSRの遂行の目的が、社会問題への関与ではなく、巨大化した企業が、大衆からの非難を回避し、自らが有する権力の行使を利害関係者から承認され、その社会的存在としての正当性を獲得することであったと主張している。そして、この企業社会政策およびCSRの遂行は、新しい経営イデオロギーとして近代の大企業の成立に伴って制度化され、継続化された機能である¹⁵と述べている。この意味では、営利性のための手段というよりは将来の営利性に影響を及ぼしうるリスクを低減するリスクマネジメントの側面が強い。

このように、営利性>社会性アプローチでは、企業がCSRへの取り組みを行う目的は、あくまで企業のための営利性やリスクマネジメントであり、社会性はそのための手段とみなされる。ここでのCSRの取り組みは、営利企業としての経営戦略に取り入れられ、環境対策は環境経営戦略、CSRは戦略的CSR、戦略的リスクマネジメントなどと表現される。このアプローチに対しては、CSRが単なる企業による売名行為であるとか、偽

善的行為であるといった批判が想定される。

② 社会性(利他的行動)への志向性 (社会性>営利性)

このアプローチでは、組織の目的それ自体が利他性や社会貢献活動に設定され、事業活動(営利活動)がその本来目的を行うための手段とみなされる。環境問題の解決、途上国支援などの社会問題の解決そのものを目的とするNPO・NGOに見られるアプローチである。また、組織の目的は異なるものの、純粋に利他的な行動という意味では、営利企業が行うメセナ・フィランソフィーなどの社会貢献活動も含まれる。

近年では、介護、保育、過疎対策、商店街の活性化などの地域の活性化を目的としたビジネス形態であるコミュニティ・ビジネスや環境問題、高齢化、貧困問題、障害者雇用、途上国支援などの社会問題の解決を使命とする起業家(社会的起業家)の登場など、新しいビジネスのあり方として注目されるようになってきている。

とりわけ、企業が純粋に利他的な行為として行う社会的な問題への関与、例えばNPO支援や社会貢献の台頭など、営利セクターからの非営利セクターへの接近を強めていることと、NPOが、従来の寄付や補助金等の慈善的支援に依存するのみでは、社会的課題に持続的に取り組むことが困難であることから、NPOの商業的方法の開発、企業の立ち上げ、企業との相互利益となるようなパートナーシップの確立など非営利セクターからの営利セクターへの接近が試みられていることは、営利と非営利、企業とNPOの融合とさえ表現されることがある。そして実際、企業形態の新たな形として社会貢献型企業や、株式会社型NPO、社会的企業などが誕生しつつある。

13 清水龍登(1993)pp. 5-8.

14 岡本大輔(1996)pp. 200-205.

15 Mitchell, N. J.(1989=2003)pp. 101-116.

このような新たな企業形態の出現は、営利企業と非営利企業の境界線をあいまいにし、大企業には更なる社会化、すなわち更なるCSRへの取り組みを促す触媒として機能しつつある。マスコミ報道等においては、これまでの営利追求を是とする古典経済学的な企業モデルとは別次元の新たな企業モデルが提案される状況となっている。

3.2 本研究のスタンス—CSRと経営戦略

以上のように、CSRをめぐる今日の議論の根底には、営利性への志向性と社会性への志向性という、相反する2つの志向性が混在して議論されていることが挙げられているように思われる。簡単に言うならば、営利性への志向性とは、CSRを営利活動(長期維持発展)のための手段としてみる考え方であり、社会性への志向性とは、CSRそれ自身が企業目的とみなす考え方である。

では、CSRの問題を上記のどちらのアプローチで考えていくべきなのであろうか。筆者は、株式会社型NPOやコミュニティ・ビジネス、社会的企業などの新たな企業形態の試みに新しい企業のあり方の可能性の胎動を感じつつも、依然、資本主義経済・自由主義経済体制を前提とした今日の社会を鑑みれば、企業の基本原則としての営利性よりも上位の目的にCSRを据える②社会性>営利性アプローチは現実社会に即しているとは言えず、現時点では理想主義の域を出ないものであると考えている。

すなわち、通常の営利企業を想定する場合、経営学的視点からのCSRへのアプローチは、①営利性>社会性を考えていくことが現実的であるといえよう。

では、①営利性>社会性アプローチを採用した場合、企業はCSRに対してどのようなスタンスで望むべきなのであろうか。現実の事業活動には、CSRに関連して図4に示したような、1.営利性が

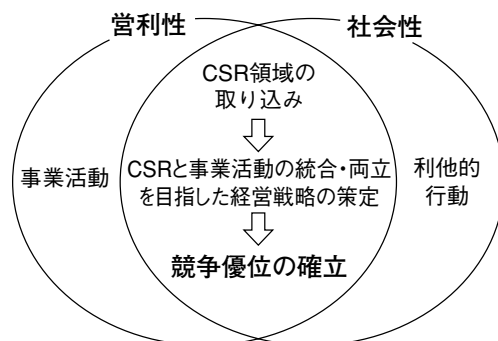
中心であり社会性と両立しない純粋なビジネス領域、2.営利性と社会性が両立するCSR領域、3.社会性が中心で営利性と両立しない純粋な利他的領域の3つの領域に区別することが可能である。

企業のCSRへの取り組みについては、全くCSRに取り組まないという選択肢が無いわけではないが、現代社会からの様々なステイクホルダーからの要請・圧力の増大を考えれば、昨今のCSRブームの流れから考えても、経営者によほどの確信と根拠が無い限り通常その選択肢が採択されることはなく、多くの企業はCSRへの取り組みに力を入れるというのが自然な流れになる。

一方で、営利性>社会性のアプローチでは、企業の行うCSRは、純粋な利他性を目的とするものであってはならず、あくまで営利性目的のための手段(あるいは上位目標である営利性のための下位目標)となる。

この営利性>社会性のアプローチにおいて重要なのは、CSR活動の事業活動への取り込み、営利性と社会性すなわち事業活動とCSR活動の統合と両立を目指した経営戦略の策定であり、さらには、他社には模倣困難で差別化の源泉となるべき競争優位をいかに確立するかという戦略プロセスであるといえる。要するに、CSRを経営戦略の枠組みで考えていくという視点である。

図4 CSRへの取り組みと本研究において
目指すべき視点



(出所) 筆者作成。

4. CSRと経営戦略

4.1 戦略要因としてのCSR

次に、CSRを経営戦略の枠組みで考えるという点について考察したい。経営戦略論が経営学分野において登場したのは1960年代であるとされ、今日では経営学における重要かつ主要な概念となっている。「戦略とは何か」については、これまでに多くの定義がなされているが、代表的なものとして以下のようなものが挙げられる。

- ・「企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動様式を採択し、諸資源を割当てること」(チャンドラー, 1962)
- ・「部分無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」(アンゾフ, 1965)
- ・「コスト・リーダーシップ、差別化、集中化によって競争優位を実現するための方策」(ポーター, 1980)
- ・「組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組み合わせの基本方針の決定を行うもの」(伊丹, 1984)
- ・「市場の中の組織としての活動の長期的な設計図」(伊丹, 2003)
- ・「いかに競争に成功するか、ということに関して一企業が持つ理論」(バーニー, 2003)
- ・「企業を経営資源の集合体としてみなし、経営資源を構築・活用することによって競争優位を確立する。」(バーニー, 2003)

以上のように、経営戦略の定義には様々なものがあるが、いかなる要因が企業に競争優位をもたらすかという点については、大きく分けて

「ポジショニング(positioning：市場における位置取り)」によるものであるという主張と「リソース(resource：経営資源)」によるものであるとする主張の二つに集約される場合が多い。CSRを経営戦略の枠組みで考えるには、この「ポジショニング」と「リソース」双方の観点からの考察が可能であるが、以下、本研究では特に「リソース」に注目して考えてみたい。

「リソース」による経営戦略、すなわち資源ベースの経営戦略(RBV：Resource Based View of the Firm、以下RBV)の観点から、CSRへの取り組みをどのように考えていけばよいのであろうか。筆者は、CSRへの取り組みをコーポレート・レピュテーション(評判)という経営資源を醸成する経営活動の一つとして位置付けることで、通常の事業活動と結びつけ、ひいては競争優位へとつなげていくという考察が可能であると考えている。CSRと事業活動の統合とは、まさに、CSRを企業の持続的競争優位のための経営資源、すなわちコーポレート・レピュテーション資源として活用することに他ならない。

レピュテーション(Reputation)とは評判、世評、名声、信望、風評を意味する言葉であり、1960年代には、すでに消費者行動論の分野でレピュテーションの重要性が指摘されている(Levitt, T, 1965)が、当時のレピュテーションは、顧客に商品を訴求できる能力として位置づけられていた¹⁶とされる。その後、70年代では、企業の社会的な評価との関係でコーポレート・レピュテーションを定義づけようとする見解が見られるようになり(Moskowitz, M. R, 1972, Abbott, W. F, and Monsen, R. J, 1979)、80年代から90年代にかけては、その社会的な評価が形成されるプロセスにも目が向けられるようになった。以上をふまえて櫻井(2005)は、コーポレート・レピュテーション概念に資産の意味づけを与えて「経営者お

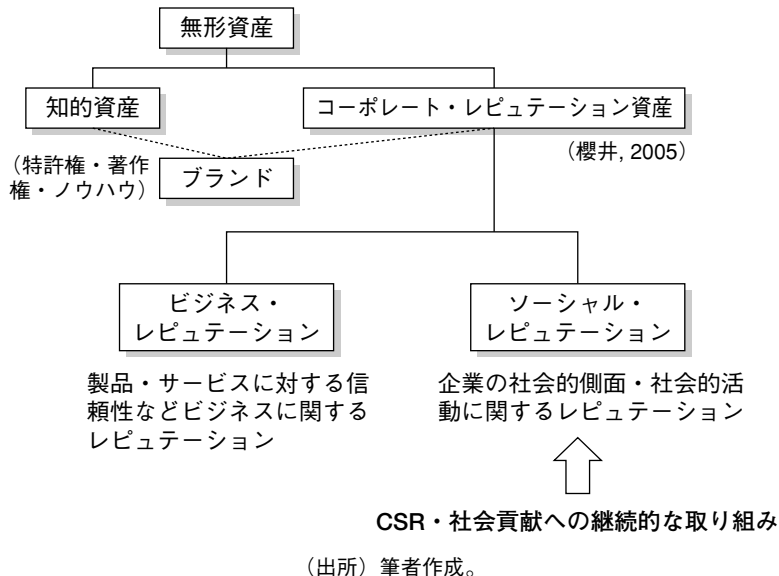
よび従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステイクホルダーから導かれる持続可能な競争優位¹⁷⁾と定義し、CSRを「コーポレート・レピュテーションの不可欠な構成要素¹⁸⁾」と指摘している。

この経営資源としてのコーポレート・レピュテーションは、知的資産とともに企業の無形資産の中核をなす概念であり、その中には、製品やサービス、顧客満足といった企業の事業活動そのものに対するビジネス・レピュテーションと、企業の社会的側面や社会活動に関するソーシャル・レピュテーションが含まれている(図5参照)。この二つのレピュテーションは、いわば車の両輪のようなものであり、いずれかが不足していれば企

業全体のコーポレート・レピュテーションは低下するといえよう。このコーポレート・レピュテーションの中核をなすのは、株主、債権者、顧客、取引先、従業員、政府、地域社会といった多様なステイクホルダーからの信頼、信用、評判である。一方で、企業の反社会的な行動は、マイナスのレピュテーション(レピュテーション負債とも呼ばれる)を生み、昨今の企業不祥事のその後を見ればわかるように、容赦なく社会の糾弾を受けて、場合によっては、倒産の憂き目にさえあうようになってきている¹⁹⁾。

まさにCSR・社会貢献への取り組みはこの経営資源としてのコーポレート・レピュテーション、特にその中のソーシャル・レピュテーションを醸成していくプロセスといえる。

図5 無形資産・ブランド・コーポレート・レピュテーションの関係



17 前掲書。p. 1.

18 前掲書。pp. 79-111.

19 前掲書。pp. 1-3.

4.2. RBV (Resource Based View of the Firm) : 資源ベースの経営戦略の観点から

Barney, J. B. に代表されるRBVによる経営戦略研究者は、企業を経営資源の集合体とみなし、企業は自社の持つ経営資源を構築・活用することによって競争優位を確立することができる²⁰。ここで挙げられている経営資源には4つの種類があり、それぞれ①財務資本(出資者・債権者による金銭、内部留保される利益など)、②物的資本(工場や設備、物理的技術など)、③人的資本(人材育成訓練、従業員が保有する知識、経験、ノウハウなど)、④組織資本(組織構造、公式・非公式の計画・管理・調整のシステムなど)である。Barney, J. B. (1991)は、これらの経営資源が持続的な競争優位を生み出すのは、「異質」(heterogeneous)かつ「移転困難」(immobile)な場合に限り得られるとして、自社が持つ経営資源の強み・弱みを分析するための手法としてVRIO分析を提示した。VRIOとは、それぞれ、経済価値(Value)(外部環境の脅威やチャンスに適應するか?)、希少性(Rarity)(その経営資源を保有するのは少数の競合企業か?)模倣困難性(Inimitability)(競合他社がその経営資源を獲得することは困難か?)、組織(Organization)(その経営資源を活用するための組織的な方針や手続きが確立しているか?)である。また、経営資源を企業が組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性をケイパビリティ(capability)と呼び、経営資源とケイパビリティの両方に強みを持つ企業は持続的な競争優位を有する企業と考えることができるとされる²¹。

また、RBV研究の嚆矢と位置づけられるRumelt, R. P. (1984)により、RBVにおけるもう一つの重要な概念として「隔離メカニズム」(isolating

mechanism)が提示されている。隔離メカニズムとは、すでにCaves, R. E and Porter, M. E. (1977)によって提示されていた産業レベルの参入障壁、移動障壁などの概念を個別企業に適應した概念であり、ある企業の保有する資源の模倣・代替困難性によって構築され、企業に競争優位と、さらにその結果によってもたらされるレント(平均以上の余剰利益)を導く一連のプロセスを意味する。Rumelt(1984)は、この他社の模倣から隔離し、競争優位性を安定的なものにするメカニズムとして機能する資源として、特許(特許)、トレードマーク(登録商標)、ブランド・イメージと同様にレピュテーションを挙げている²²。

その後のRBV研究において、経営資源としてのレピュテーションの重要性を指摘する研究はほとんど見られず、レピュテーションはブランドなどと同様に会計学領域の無形資産に関する分野で主に研究されるようになったが、筆者は、近年のCSRブームとも言える状況の中で、このレピュテーション概念は、CSRと経営戦略を結ぶ意味で極めて重要な概念であると考えている。

4.3. 今日における経営資源としてのレピュテーションの重要性

通常の経営資源としての重要性は、それが(持続的な)競争優位とレントをもたらす点であるが、加えて、コーポレート・レピュテーションは、そのマネジメントの巧拙によっては、競争優位とレントをもたらさないという状況にとどまらず、場合によっては、持続的な競争劣位の状況に陥るリスクがあるという、プラス・マイナス2つの側面があるということを理解する必要がある。それぞれについて考えてみたい。

20 Barney, J. B.(1991), Teece *et al.*(1997), Wernerfelt, B.(1984)

21 Teece, D. J., *et al.* (1997), Wernerfelt, B.(1984)

22 Rumelt, R. P.(1984), p. 567.

① 経営戦略的側面(プラスのレピュテーション)

情報化の進展、広告・製品の均質化が進み、供給過剰の状態にある今日において、顧客は、企業に対して、その企業が提供する製品・サービスの機能や質に他社との違いを見出しにくくなっている。その代わりに、その企業やブランドが単純に好きか嫌い、あるいはその企業が信頼できるか否か、といった極めて情緒的な感情に基づいて購買行動を決定することが少なくない。この感情による結びつきを顧客との間に築くことは、企業への共感を増大させ、製品購入の可能性を高めるといえよう。このことは、コーポレート・レピュテーションのうち、主にビジネス・レピュテーション(図5参照)に関係することであるが、企業のCSRや社会貢献活動への積極的な取り組みも同様に、企業への共感や信頼を獲得する有効な手段になり得る。実際の企業の取り組みは、トヨタ自動車のハイブリッド・カー「プリウス」やシャープの「アクオス」など、ビジネス・レピュテーションとソーシャル・レピュテーションの両方の要素をうまく組み合わせたものも多く、特にそのような場合のレピュテーション資源は、企業が提供するサービスや製品の独自性を高め、他社との差別化の源泉となりうる、他社には模倣困難で持続的な競争優位をもたらす可能性が高い。

また、レピュテーションとの関連ではないが、欧州などでは、サプライチェーンにおいて従来の品質・コストに加えて、環境、労働条件、人権などの取り組み状況を調達基準として取引先を選別しており、CSRへの取り組みが商取引上の前提条件となるなど、CSRへの取り組みが事実上の制度となっている場合も見受けられる。

② リスクマネジメントの観点(マイナスのレピュテーション)

レピュテーションに関して重要なもう一つの

側面は、マイナスのレピュテーション(あるいはレピュテーション負債)としての側面である。インターネット等情報通信技術の普及・回線の高速化による情報の共有・即時性が可能になった今日において、口コミサイト(価格ドットコム、アットコスメ、じゃらん)、掲示板(2ちゃんねる、yahoo!掲示板)、ブログ、ネット配信ニュースなどの情報量と影響力が増大している。そこから、企業不祥事発生時には、不祥事発生企業への容赦無い攻撃が、従来のマスコミに加えて、ネットユーザーから行われる。また双方向の特性を活かしたネットユーザー同士の連携・情報の共有化が進み、「反社会的企業」のレッテルを貼られた際のリスクがこれまで以上に増大している。株価暴落、売上低迷、場合によっては企業倒産するか、倒産とまではいかなくとも、ブランド・イメージの低下、評判・信頼が失墜し、回復までに非常に長い時間を要する、持続的競争劣位ともいえるべきマイナスのレピュテーションを抱える事態になりうる。

このようにRBVの観点からCSRへ取り組むには、法令順守や社会貢献を含めた広い意味で、企業にとってプラスのレピュテーション資源を増大させ、マイナスのレピュテーション資源の発生をできるだけ抑えるということを念頭に取り組む必要があるといえる。また、RBVを含めた経営戦略の考え方では、他社との差別化がもっとも重視されることから、今日のCSRブームにあって、CSRへの取り組みもいかに他社との差別化を図り、競争優位へつなげていくかという視点が、今後のCSR経営戦略を考えていく上での要諦となるであろう。

5. CSRと企業業績に関する実証分析

コーポレート・レピュテーションの重要性についてプラスとマイナスの両面から考察したが、以

上のような考察を基にすれば、CSRへの具体的な取り組みは、企業リスクの低減を介して、業績に影響を与える要因となっていると思われる。すなわち、法令順守、雇用、環境対策などの取り組みにおいて、他社に比べ優れている企業は、それによりマイナスのレピュテーションの発生リスクを減少させプラスのレピュテーションを増大させる可能性が高いという点で優位性を持っているのではないかと予想することができる。

本節では、実際にはCSRと企業業績の関係はどうなっているか、「CSRの各項目について熱心に取り組んでいる企業とそうでない企業との間には、企業業績に差が見られるか？」をリサーチ・クエスチョンとして分析を行うことにする。

まず、CSR(環境対策含む)と企業業績に関する先行研究については、以下のようなものがある。

CSRと企業業績は「関連が無い」

- ・「CSRと企業業績はあまり関係がない。」(Aupperle, Carroll, and Hatfield, 1985)
- ・「70年代から80年代にかけて行われた研究結果では統一した見解は得られないものが多い。初期の研究では、方法論やCSRおよび財務業績の変数の定義が研究者によって大きく異なっていたために、相反する結果になった。」(Griffin and Mahon, 1997)

CSRと企業業績は「マイナスの関係」

- ・「環境経営(あるいは社会的責任)と財務業績との間には負の関係がある。」(Mahapatra, 1984; Jaggi and Freedman, 1992)

CSRと企業業績は「プラスの関係」

- ・「財務業績と社会的責任との関係では、当初の高業績がのちのCSRの度合いに大きく影響するとはいえるが、CSR→業績を見た場合、CSRが後の高業績に直接結びつくのでは

なく、まずリスクを低下させ、それが結果的に将来の高業績につながる。」(McGuire *et al.*, 1988)

- ・「社会性と財務業績の間には正の相関」(岡本, 1996)
- ・「業績の悪い企業が業績を回復していくとき、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。」「全体的に見て、社会性は高業績にとって十分条件とは言えないが、少なくとも必要条件ではある。」(岡本, 2000)
- ・「1970年代以降の30年間に社会性(環境対策を含む)と財務業績について行われた52の実証研究について、メタ分析という手法を用いて統合的に解析・分析した結果、財務業績及び株式価値(株価収益)と社会(環境含む)パフォーマンスには、有意な正の相関関係があり、さらに時系列分析から、両者には相互補完的な因果関係も認められる。」(Orlitzky *et al.*, 2003)
- ・「環境経営と企業業績の関係では、高業績企業にとっては、環境経営に力を入れることは、環境経営に力を入れない場合に比べて、その後の高業績維持や業績低下のリスクを軽減する可能性が高い。」(加賀田, 2005)

このように、CSRと企業業績の関係について分析結果は様々であり、両者の関係についての確証は得られていないが、90年代後半以降に行われた分析では、CSR(環境対策含む)と企業業績はプラスの関係にあるとするものが多いように思われる。しかし、日本ではCSRに関する実証分析はこれまであまり行われておらず、一部を除いて研究の蓄積がほとんど無いというのが現状である。この理由として、これまで、各企業のCSRへの取り組み状況が公表されることは少なく、一部のアンケート調査を除き、こうしたデータを入手するこ

と自体が困難であったことが挙げられる。

しかし、近年のCSRへの高い関心から、新聞社、出版社等により、比較的多数の企業のCSRに関するデータが利用可能となっている。具体的には、日本経済新聞社による「日経環境経営度調査報告書」、日経ビジネスによる「CSRランキング」、東洋経済新報社による「CSR企業総覧」などである。

本節では、東洋経済新報社による「CSR企業総覧2006」のデータを用いた分析を行っている。

まず、変数の定義であるが、企業業績を2006年3月期末(あるいはその直近)時点の収益性(売上高経常利益率)とし、それを0~5点に基準化したものを用いる。基準化することで、売上高経常利益率の数値をそのまま用いる場合に比べ、外れ値による影響を排除することができる。

・企業業績(2006年3月)
 収益性(売上高経常利益率) = $\frac{2006\text{年経常利益}}{2006\text{年売上高}}$ 、0~5点に基準化)

そして、CSRについてであるが、東洋経済新報社「CSR企業総覧2006」記載企業427社(製造業)(調査実施時期2005年3月)のデータを用いる。ただし、欠損値を除いているため、実際のサンプル数は分析により異なっている。また、環境経営のみ、より詳細な「日経環境経営度調査報告書2006」のデータを用いている。

「CSR企業総覧2006」の調査実施時期は2005年3月とあるので、その時点のCSRへの取り組みを示し、業績はその1年後(2006年3月)の企業業績(収益性)となる。本来ならば、数年後との比較をすべきであるが、「CSR企業総覧」はこの2006年度版が創刊号であり、それ以前のデータが入手することができなかった。今回は短期的な影響のみを考察対象として見ていくことにする。

また、分析手法はQAQF(Quantitative Analysis

for Qualitative Factors, 定性要因のための定量分析法)を用いる。この手法は慶應義塾大学経営力評価グループ開発の企業評価システム用分析プログラムであり、旧通産省の「総合経営力指標」の分析手法として1974年~2000年まで採用された実績がある。その他にも国税庁、日本総合研究所などで採用された手法²³である。

本研究では、企業の収益性を被説明変数、「CSR企業総覧2006」記載データの各項目をカテゴリーに分けたものを説明変数(1~2 or 1~4)としている。カテゴリーごとに収益性の平均値を計算し、各カテゴリーすべての組み合わせについて分散分析を行い、カテゴリー平均値の差の有意性を検定している。

まず、CSR項目の選択と分析の視点であるが、「CSR担当部署・社会貢献・法令順守担当部署・倫理規定・IR」については、企業がCSRへの取り組みを行うために必要な最低限の制度システムが設定されているか、どうかであり、「クレームデータベース・事故・欠陥開示指針」については、CSRのうち、企業不祥事発生時の対応の巧拙を決めるものの設定状況はどうかである。以上の項目は主にリスクマネジメントによる側面が強いと見える。

また、環境問題への取り組みについては、CSRのうち、比較的早い段階で企業の取り組みが進み、かつ消費者の関心も高いものであり、業績との関係性を見出せるかについて検証している。

そして、「育児休暇・産休・従業員待遇・女性従業員待遇」については、少子化担当大臣・男女共同参画担当大臣の設置など、最近になってクローズアップされてきた問題への対応状況は業績とどのような関係にあるのかについて検証するものである。

以上のような問題意識の下、設定した仮説と分析結果が表1~4に示されている。

23 QAQFの詳細については、清水龍登(1981)pp. 259-299. 参照。

仮説1: CSR担当部署・社会貢献・法令順守担当部署・倫理規定・IRを設置している企業は、そうでない企業より収益性は高い。

表1 CSR担当部署・社会貢献・法令順守担当部署・倫理規定・IR

CSR項目	カテゴリー	%	収益性
CSR担当役員	1. いない	62.50	2.474
	2. いる	37.50	<u>2.515</u>
社会貢献担当部署	1. 設置していない	57.61	2.444
	2. 設置している	42.39	<u>2.555</u>
法令順守担当部署	1. 設置していない	29.27	2.455
	2. 設置している	70.73	<u>2.506</u>
IR担当部署	1. 設置していない	40.75	2.453
	2. 設置している	59.25	<u>2.518</u>

注) 表中における数値のうち、下線部のものは各項目内におけるそれぞれのカテゴリーの中での最大値を示し、*のものは、最小値との差が有意水準5%で統計的に有意であることを示す。(以下の表も同様)

<結果>

すべての項目においてCSRに取り組んでいる企業のほうが収益性は高い。しかし、統計的な有意差は認められない。すなわち、業績向上のためには、企業不祥事へのリスク対応だけでは不十分であり、本業が重要であることが明らかになった。

仮説2: クレームデータベース・事故・欠陥開示指針等を実施している企業は、そうでない企業よりも収益性が高い。

表2 クレームデータベース・事故・欠陥開示指針

CSR項目	カテゴリー	%	収益性
クレームデータベース	1. なし	20.37	2.410
	2. ある	79.63	<u>2.512</u>
事故・欠陥開示指針	1. なし	31.69	2.476
	2. 指針のみ	19.01	2.412
	3. 文書化	49.30	<u>2.532</u>

<結果>

すべての項目においてCSRに取り組んでいる企業のほうが収益性は高いものの、有意差は認められない。やはり、企業不祥事へのリスク対応だけでは不十分であり、本業が重要である。しかし、これらの項目は業績を上げるというよりは、不祥事発生時になってはじめてその意義が問われる項目であるといえる。

仮説3：環境対策に力を入れている企業は、そうでない企業よりも収益性が高い。

表3 環境経営

CSR項目	カテゴリー	%	収益性
環境担当役員	1. いない	21.55	2.467
	2. いる	78.45	<u>2.498</u>
環境方針の文書化	1. 文書化していない	14.99	2.435
	2. 文書化している	85.01	<u>2.501</u>
環境会計の作成	1. 作成していない	50.35	2.448
	2. 作成している	49.65	<u>2.535</u>
環境監査の実施	1. 実施していない	14.99	2.461
	2. 実施している（定期＋不定期）	85.01	<u>2.496</u>
日経環境経営度 （日経環境経営度調査報告書 2006）	1. 低い（353点以下）	24.91	2.500
	2. ↑	24.91	<u>*2.757</u>
	3. ↓	24.54	2.443
	4. 高い（558点以上）	25.65	2.416

<結果>

環境担当役員の設置、環境方針の文書化、環境会計の作成、環境監査の実施などの項目において、環境経営に取り組んでいる企業のほうが収益性は高いが、有意差は認められない。

一方、日経環境経営度調査報告書では、環境への取り組みがやや劣る企業がもっとも収益性が高くなった。すなわち、環境への取り組みは、現時点では企業業績に反映されておらず、企業業績は本業への取り組みが大きく影響するといえる。

仮説4：従業員待遇・女性従業員待遇に力を入れている企業は、そうでない企業よりも収益性が高い。

表4 従業員待遇・女性従業員待遇

CSR項目	カテゴリー	%	収益性
育児休暇取得 （育児休暇取得者数／全従業員数）	1. 低い（0.2%未満）	24.62	2.348
	2. ↑	24.62	2.528
	3. ↓	24.31	2.506
	4. 高い（0.84%以上）	26.46	<u>*2.619</u>
女性従業員比率 （女性従業員数／全従業員数）	1. 低い（8.56%未満）	24.57	2.380
	2. ↑	25.30	2.314
	3. ↓	25.06	2.537
	4. 高い（19.5%以上）	25.06	<u>*2.692</u>
産休取得率 （産休取得者数／女性従業員数）	1. 低い（2.26%未満）	24.60	2.342
	2. ↑	24.60	2.573
	3. ↓	24.60	<u>*2.616</u>
	4. 高い（5.5%以上）	26.21	2.395
女性管理職比率 （女性管理職人数／全管理職人数）	1. 低い（0.4%以下）	25.10	2.317
	2. ↑	23.51	2.574
	3. ↓	23.51	<u>*2.590</u>
	4. 高い（2%以上）	27.89	2.413

<結果>

育児休暇取得率、女性従業員比率が高いほど業績は高く、有意な差が認められた。しかし、産休取得率、女性管理職比率では、それぞれの比率がやや高いカテゴリーがもっとも収益性が高く、やや低いカテゴリーがそれに続くという結果になり、比率が極端に高い企業、低い企業は、全般に業績が低いという結果になった。

実証分析のまとめ

日経環境経営度調査、産休取得率、女性管理職比率以外のCSR項目のものについては、少なくともCSRの各項目に積極的な企業ほど業績が高く、そうでない企業は業績が低いという傾向は認められたが、育児休暇取得率と女性従業員比率以外は、統計的に有意な差が認められるまでには至っていない。

以上の結果から本研究における分析結果からは、CSRへの取り組みが、直接的に業績に結びつくことを示す結果は得られなかった。

6. まとめと今後の課題

筆者は本研究を通じて、CSRはこれまでのように企業から社会に対して(社会のために)行われるべき課題であるという視点に加えて、今後は、競争優位の獲得とリスクマネジメントという観点から、コーポレート・レピュテーションという経営資源を企業内に醸成していく活動として考えるというアプローチが必要になるという主張を行った。しかし、実証分析の結果から、競争優位を生み出す経営資源として有効性は、短期間(1年後の業績)では認められなかった。

実証分析の結果から、育児休暇取得率と女性従業員比率において、積極的に取り組んでいる企業とそうでない企業との間には、企業業績において有意差が認められたが、その他のものについては、有意差が認められず、さらに日経環境経営度調査、産休取得率、女性管理職比率では、ほどほどに力を入れている企業がもっとも業績が高いと

いう結果になった。

すなわち、CSRは業績向上の要因としてのプラスのレピュテーションとして考えるよりも、少なくともリスクを低減させる活動、すなわちマイナスのレピュテーションを出さないようにするための活動と考えるべきであると考えられる。

一方で、McGuire *et al.* (1988)の分析結果が示すように、リスク低下が、長期的に業績向上につながる可能性はあるが、本研究は1年後という短期間の分析であるので再度、数年後に追試を行う必要があるといえる。この点については、タイムラグをどのように考えるかも含めて今後の課題としたい。

また、CSRへの関心は今後も続いていくことが予想され、それに伴い、新たな問題がCSRの枠組みで捉えられる可能性も高いと筆者は考えている。例えば、世間の関心が高い少子化対策、非正規雇用への対応、外国人労働者への待遇などは、今後、CSR項目としての重要性が増す可能性が高いといえる。コーポレート・レピュテーションの観点からもこれらの問題に対応する必要があり、企業にとっては、ますます戦略的取り組みが必要になるといえるだろう。

謝辞

筆者は損保ジャパン環境財団より博士論文作成のための研究助成を受けている。本稿作成にあたって、助成金の一部を使用させていただきました。財団に感謝いたします。

参考文献

- Abbott, W. F. and Monsen, R. J., "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 1979, pp. 501-515.
- Barney, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed., Prentice Hall, 2001. (岡田正大訳「企業戦略論」(上・中・下), ダイヤモンド社, 2003.)
- Barney, J. B. and Hansen, M. H., "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*, 15(winter special issue), pp. 175-190. 1994.
- Clark, H. Bruce and David B. Montgomery, "Deterrence, Reputations and Competitive Cognition," *Management Science*, 44(1), pp. 62-82. 1998.
- European Multistakeholder Forum on CSR "Final results & recommendation," author, 2004
- Epstein, E. M., The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, *California Management Review*, 29(3), pp. 99-114, 1987. (中村瑞穂他訳「企業倫理と経営社会政策過程」, 文眞堂, 1996. 第1章「経営社会政策過程 - 企業倫理・経営社会責任・経営社会即応性を超えて -」pp. 1-21.)
- Freeman, R. E., *Strategic Management-A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- Griffin, J. J. and Mahon, J., "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate," *Business & Society* 36(1), March, 1997, pp. 5-31.
- Jaggi, A. B. and Freedman, M., "An Examination of the Impact of Pollution Performance on Economics and Market Performance: Pulp and Paper Firms," *Journal of Business Finance & Accounting* 19(5), 1992, pp. 697-713.
- Keller, K. L., *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd de., Prentice-Hall, 2003, pp. 538-542, p. 545.
- Levitt, T., *Industrial Purchasing Behavior, A Study of Communications Effects*, Harvard university, 1965.
- Mahapatra, S., "Investor Reaction to Corporate Social Accounting," *Journal of Business Finance & Accounting* 11(1), pp. 29-40, 1984.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. and Schneeweis, T., "Corporate social responsibility and firm financial performance" *Academy of Management Journal*, 31(4), 1988, pp. 854-872.
- Moskowitz, M. R., "Choosing Socially Responsible Stocks," *Business and Society Review*, Vol. 1, No.1. 1972, pp. 71-75.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press, 1980. (土岐坤他訳「競争の戦略」ダイヤモンド社, 1982.)
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Rynes, S. L., "Corporate social and financial performance: A meta-analysis," *Organization Studie*, 24(3), pp. 403-441, 2003.
- Rumelt, R. P., "Toward a Strategic Theory of the Firm," In Lamb, R. B. (Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570, Prentice-Hall, 1984.
- Schnietz, K. E. and Epstein, M. J., "Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis," *Corporate Reputation Review*, 7(4) pp. 327-345. 2005.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Suen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533, 1997.
- Thompson, P. and Zakaria, Z., "Corporate Social Responsibility Reporting in Malaysia: Progress and Prospects," *The Journal of Corporate Citizenship*, 13 Spring, pp. 125-136, 2004.
- Weigelt, K. and Camerer, C., "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 443-454. 1988.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180, 1984.
- アンゾフ H. イゴール. 中村元一訳「企業戦略論」産能大学出版部, 1969.
- 伊丹敬之「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社, 1984.
- 伊丹敬之「経営戦略の論理」第3版 日本経済新聞社, 2003.
- 大前慶和「企業の社会性に関する基本的な問題について」『三田商学研究』41-3, pp. 135-160, 1998.
- 大前慶和「現代企業の社会的責任の範囲に関する試論」『三田商学研究』40-1, pp. 60-69, 1997.
- 岡本大輔「企業評価基準としての社会性: Revisited」『三田商学研究』43-5, 2000.
- 岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社, 1996.
- 加賀田和弘「環境経営と企業財務業績に関する実証研究」『総合政策研究』No. 21, pp. 121-141, 2005.
- 加賀田和弘「環境問題と企業経営 - その歴史的展開と経営戦略の観点から -」『KGPS Review』, No. 8, pp. 71-89, 2007.
- 加賀田和弘「企業経営における環境格付評価に関する研究」(修士論文), 関西学院大学総合政策研究科, 2003.
- 加賀田和弘「企業の社会的責任(CSR) - その歴史的展開と今日的課題」『KGPS Review』, No. 7, pp. 43-65, 2006.

K. Kagata, CSR and Strategic Management - An Empirical Study on CSR and Corporate Profitability -

- 加賀田和弘「コーポレート・レピュテーションによる持続的競争優位－資源ベースの経営戦略の観点から－」『経営学史学会年報』, 第14輯, pp. 172-184, 2007.
- 加賀田和弘「持続可能性による企業評価の現状と課題」『KGPS Review』, No. 3, pp. 35-50, 2004.
- 経済産業省『企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会 中間報告書』経済産業省, 2004.
- 経済同友会『第15回企業白書 「市場の進化」と社会責任経営企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』経済同友会, 2003.
- 合力知工『現代経営戦略の論理と展開』同友館, 2004.
- 櫻井通晴「コーポレート・レピュテーション」中央経済社, 2005.
- ジェイ B. バーニー『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003.
- 清水龍登『現代企業評価論』中央経済社, 1981.
- 谷本寛治 編著『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社, 2004.
- 高田馨『経営の倫理と責任』千倉書房, 1989.
- チャンドラー, A. D. Jr. 三菱総合研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967.
- 東洋経済新報社『CSR企業総覧2006』東洋経済新報社, 2005.
- 日本経済新聞社『第6回日経環境経営度調査報告書』日本経済新聞社, 2003.
- 藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連出版, 2005.
- 古川靖洋「企業の土地取得と社会的責任」『嘉悦女子短期大学研究論集』33-1, pp. 53-75, 1990.
- 古川靖洋「租税回避と企業の倫理的価値判断」『三田商学研究』34-6, pp.103-118, 1992.
- 松野弘・堀越芳昭・合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』, ミネルヴァ書房, 2006.
- 松行康夫「自動車産業における環境経営と企業間におけるデファクト・スタンダード」東洋大学『経営研究所論集』(23), pp. 41-57, 2000.
- 森本三男『企業社会的責任の経営学的研究』白桃書房, 1994.

