

経営戦略における社会的視点

Social Aspects in Business Strategy

高橋 成夫

Shigeo TAKAHASHI

要旨

企業は、基本的に営利的な生産組織として社会的な役割を付与されている。今日の企業経営の中心的課題は、企業が激変する環境の中でいかに自ら環境に適応して存続と成長を確保できるかにある。この企業の環境適応のための方向性や指針を与えるのが経営戦略である。

近年これまで経営戦略論において直接考察の対象とされてきた環境の市場関係以外に、社会との多様な関係の比重が大きくなってきていることから、企業と社会との関係づけを規定し、社会全体の中で企業の方向性を決定するという観点から経営戦略を考える必要がある。このような状況から、企業の営利性と社会性を両立し具体化する経営戦略が求められることになるが、実現可能か問題である。

そこで、本稿ではこの問題を解くのに、まず経営戦略の枠組みにおける社会にかかわる戦略(社会戦略)の位置づけについて検討する。そのうえで昨今名だたるグローバル企業が取り組むポーター (Porter,M.E.) とクラマー (Kramer,M.R.) の提唱したCSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) 戦略の考え方、さらに共通価値の実現方法について考察し、本業の経営戦略の枠組みの中で営利性と社会性の両立を実現できる可能性はあるが、社会的価値 (社会的課題の解決) の測定などに課題のあることを論じる。

キーワード:経営戦略、CSR (社会的責任)、社会戦略、戦略的CSR、CSV (共通価値の創造)、バリューチェーン、クラスター

I はじめに

企業が激変する環境の中で自ら環境に適応して存続と成長を確保する環境適応のための方向性や指針を与えるのが経営戦略である。これまで経営戦略論において直接考察の対象とされてきた市場形式の環境以外に、近年社会環境として企業と社会の関係をめぐる大きな変化が見られる。

今日の経営戦略の中でとりわけ関心を高めてきているのが、企業の社会性についてである。企業は、基本的に営利的な生産組織として社会的な役割を付与されている。企業は、市民と同様に法律を遵守しなければならないし、さらに社会活動に参加することもある。地域社会との関係では、地域社会の発展に貢献することも求められる。このような社会的な性格を自覚して、企業は寄付、慈

善事業などを通じて社会貢献し、CSR (Corporate Social Responsibility:社会的責任) としても理解してきた。さらに、今日の企業をめぐる社会の変化により、地球環境問題にとどまらず、社会的な問題の解決へのより積極的な関わりを求められ、企業活動が国際化するにしたがって、国際的な対応が求められる貧困、人権、教育、健康、福祉など多様で複雑な社会的な問題解決への取り組みが要請されている (柿崎、2016)。

このように、企業と社会の関わり合いに関して、企業の社会的影響力がますます増大し、企業が社会と多様な関係を持ち、その比重が大きくなってきていることから、企業と社会との関係づけを規定し、社会全体の中で企業の方向性を決定するという観点から経営戦略を考える必要がある。この

ような状況から、企業の営利性と社会性を両立し具体化する経営戦略が求められることになるが、実現可能か問題である。

そこで、本稿ではこの問題を解くのに、まず経営戦略と社会の関係について論じ、さらに経営戦略の枠組みにおける社会にかかわる戦略（社会戦略）の位置づけについて検討する。そのうえでポーター（Porter,M.E.）とクラマー（Kramer,M.R.）の提唱した戦略的CSR、CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）戦略の考え方、さらに共通価値の実現方法について考察し、本業の経営戦略の枠組みの中で営利性と社会性を両立できる可能性と課題について明らかにしていく。

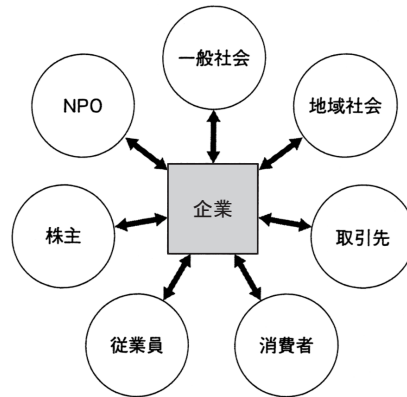
Ⅱ 経営戦略と社会

企業は、環境の中に生きる生命体で、環境との間で物質やエネルギーや情報の交換を行うことによって生存することができる。システム概念を用いると、企業はオープン・システム（open system）であるといえる。そして、環境が変化すれば、その変化に適応することによって企業はその生命力と成長を確保していくのである。オープン・システムは、適応的システム（adaptive system）の性格を同時に持つのである。企業は、社会全体の中で経済的機能を担うサブ・システムであり、社会にとって有用な財やサービスを生産、販売することによってその機能を遂行している。このような企業の全体環境を捉えようとする場合、環境は経済環境、技術環境、社会環境¹⁾、政治環境、自然環境などに分類され、経営戦略はこれら環境と企業のギャップを埋めるためのものと考えられている（占部、1984）。

このなかで、社会（環境）とは、狭義の意味では自然や技術などとともに環境の一部を構成しているが、広義に解釈するならば社会は環境と同義である。このような広い意味での社会の概念は、企業を取り巻き企業の存続や成長に影響を及ぼす環境の要素をステークホルダー（stakeholders：利害関係者）に基づいて捉えた点に特徴がある（金井、1997）。フリーマン（R.E.Freeman）が1984年の『戦略経営論』で提唱したステークホルダー・アプローチ²⁾によれば、企業は範囲を拡大した多様なステークホルダーに配慮し、全体の利害を調整することが必要であるとする（図表1）。し

たがって、企業にとって誰がステークホルダーかを識別した上で、それに基づいて社会における自らの役割を設定することになるのである。そこでは、多様なステークホルダーとの関係を考慮し、より広い社会的な枠組みの中で戦略を形成していくことになる。

図表1 ステークホルダー・アプローチ



（出所）小山他（2018）p.164

しかし、これまでの経営戦略論の枠組みの中で、主に考察の対象となってきた環境とは、ドメインの定義によって画定された製品・サービス市場、すなわちアウトプット市場と、それらの市場群で活動していくための資本、労働力、原材料などを調達するインプット市場の環境であった。よって、これまで経営戦略論が直接考察の対象としてきた環境は、市場という形式の環境であり、それ以外の社会環境や自然環境は、従来の経営戦略の枠組みの中では戦略の制約条件になっても、その直接的な対象となることはなかったのである（金井、1997）。

企業と社会の関わり合いに関して、今日市場以外の社会的な関係の占める比重がますます増えてきていることから、企業と環境（社会）全体との基本的関係を規定し、市場やその周辺のみならず社会全体の中で企業の方向性を決定するという観点に立って、経営戦略を検討することが必要になってきている。

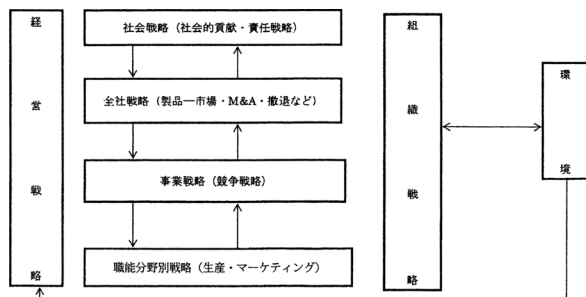
Ⅲ 企業の社会戦略

これまで「企業と社会」というテーマのもとで、CSR（社会的責任）や社会貢献の問題が議論されてきた。今日企業の社会的影響力がますます増大し、企業が市場関係以外において社会と多様な関係を持ち、それらの関係の比重が大きくなってき

ていることから、企業と環境（社会）の基本的な関係づけを規定する経営戦略のなかで、従来の市場にかかわる戦略ばかりでなく、社会にかかわる戦略（社会戦略）も含めて検討することが経営戦略論の課題となっている。こうした状況において、経営戦略の枠組みのなかでCSRや社会貢献活動などの社会的活動を考察する必要性を指摘する研究が行われているので検討する（金井、1997、2006）。

ホファー（Hofer, C.W. 1980）らは、『戦略的経営』において社会戦略では企業の方向づけとして社会問題を意識して企業を経営すべきであるとしている。この社会戦略（社会的貢献、責任戦略）³⁾は、信用資源で、企業の方針や企業倫理を決定し、それを通じて社会的改革を進めていく理想的な規範として捉えられている。このように、彼らは企業が社会的に行動するための社会戦略の必要性を指摘し、経営戦略の枠組みのなかに組み込んでいく（図表2）。

図表2 経営戦略と社会戦略



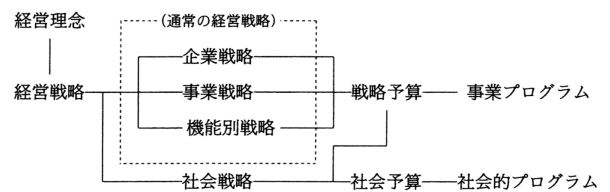
（出所）Hofer et.al. (1980) p.11

山倉（1993）は、経営戦略の具体的要素として、企業が社会に対して自らの経済的機能の内容を具体化する「事業構造戦略」、企業の国際的な活動領域を画定する「国際経営戦略」に加えて、企業にとって本来の活動以外の機能を遂行する「社会戦略」を挙げている。そして、企業の戦略として本来の事業活動のみならず、社会での自らの役割を画定し、社会に貢献するための資源配分を行っていくことの必要性を説いている。

森本（1994）は、企業の社会的責任（CSR⁴⁾）や社会貢献に関する文献の広範なレビューに基づいて、社会戦略もまた企業行動の一環を形成するものである限り、経営戦略の一環を形成し、経営システムの中に位置づけられなければならないとしている。そして、経営戦略とは、本業のための「通

常の経営戦略」と、CSRのための社会戦略から構成されるものと捉えられている（図表3）。さらに、森本は、社会戦略においてはドメイン外、すなわち本業に関連のない環境主体からの期待に対応しなければならないとし、こうした責任領域を「アウト・ドメイン」と名づけている。本業との関連の程度で本業から近いのか遠いのかによって、本業周辺の領域である「周辺領域」とさらにその外延の領域である「外延領域」に区別されている。

図表3 経営戦略の体系と社会戦略



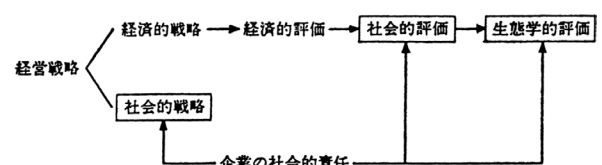
（出所）森本（1994）p.330

そして、森本は、社会戦略の主要な課題は、企業の制度的責任と社会貢献について具体的にプロジェクトを確定し、資源を配分することであると論じている。

森本の社会戦略の枠組みは、企業の本業以外でのCSRや社会貢献も戦略として考える必要性を説いている。しかし、これらは、ホファー、山倉と同様に通常の経営戦略以外に社会戦略が必要であるが、本業の経営戦略を実践すること自体がCSRの遂行や社会への貢献になるという統合的な考え方には至っていない。

占部（1984）は、社会的責任にかかわる企業の社会的活動の重要性を指摘し、企業の本来の経済活動にかかわる戦略と社会的戦略を統合した経営戦略の枠組みを提示している（図表4）。

図表4 経営戦略と社会的戦略



（出所）占部（1984）p.325

占部は、企業が社会的責任を遂行するためには、企業の経済的目的（利潤目的・成長性目的）を達成するための経済的戦略を採求するだけでなく、環境の改善や社会の福祉問題の解決に貢献する社会的戦略を実行しなければならないという。

社会的戦略は、利益還元計画と社会的市場計画

とに分類される。利益還元計画とは、企業が獲得した利益の一部を割愛して、医療施設、教育施設、緑化事業等への寄付をおこなって、社会の福祉に貢献する計画を指している。一方、社会的市場計画は、企業が環境改善や福祉問題などの社会的ニーズを発見し、それを解決するための革新的な方法やシステムを開発することによって、社会の問題を解決し新たな市場を創造していくことである。

占部は、利益還元計画では企業の持つ技術力、資金力、組織力が直接に社会的問題の解決に動員されないため、大きな社会改善の効果を期待できないとしている。一方、社会的市場計画は企業のすぐれた資源が社会問題の解決に動員される場合には、企業の社会的責任の遂行と利潤原則に基づく責任との両立が可能となる。

占部は、こうした社会的戦略を実行するだけでなく、経済的戦略も経済環境や社会環境への影響（社会的評価）、さらには地域社会・自然環境への影響（生態学的評価）という観点から評価しなければならないとしている。そして、経営戦略の形成過程の中に、経済的評価だけではなく、社会的評価および生態学的評価を組み込むことで、社会的責任の問題を経営戦略と統合する必要性を強調している。さらに、経営戦略の中に社会的ニーズを充足させる戦略を明確な形で導入し、より積極的に経済的戦略と社会的戦略の関係を明確に関連づけている点で、企業と社会との関係を経営戦略から考える視点を提示しているといえる。

森田・遠藤（1992）は、占部と同様の視点から、従来の経営戦略の枠組みを検討し直す必要性を説いている。すなわち、複雑化する企業と社会との関係の中で、製品やサービスを生産、販売するという従来の市場性の視点だけでなく、市場性を越えた社会ニーズに対応していく社会性と市場評価ではなく、社会的公正の観点から成果配分を考える政治性の視点を、経営戦略の枠組みの中に取り込むべきであるとしている。森田・遠藤は、このような市場システムを越えた視野を持つことで事業の意義を再構築し、社会的にも有効な戦略構想をもたらすことができるという。

また、金井（1997）は、経営戦略の本質は、企業活動が社会全体の健全な発展に貢献するとともに、企業自体の発展にも役立つという基本的関

係を築くことにあるとしている。このような企業と社会の望ましい関係を築くためには、社会に存在するさまざまな問題を企業が満たすべき社会的ニーズとして捉え、本来の事業活動を通じてその解決に貢献していく必要がある。そのためには、企業が、①多様な社会的ニーズを感知する場とシステムを持ち、②そのニーズを満たす新しい事業コンセプトの創造を行い、③そのコンセプトのもとに社内外の資源を動員し、問題を解決していくことが要請される。

このようにして、企業はメセナやフィランソロピーを越えて、新事業の創造を通じて社会の多様な問題を解決し、新たな社会価値の創造に貢献するという「戦略的社会性」（金井、1995）を実現できるようになる。つまり、戦略的社会性とは、企業が既存の市場に関係するステークホルダーのみならず、環境・社会面にかかわる多様なステークホルダーの社会的ニーズを感知し、短期的には経済的価値へと結びつけていくことが不可能であったとしても、それを新事業創造などのイノベーションを通じて新しい価値創造、市場創造へとつなげ、収益性と社会性を両立させることができることを示している。まさに、企業による社会的イノベーションの実現を戦略的に行うことを意味している。今日経営戦略は、従来のような既存の市場という狭い枠組みをこえて、戦略的社会性の視点から再構成することが要請されているといえる（金井、2006）。

金井と同様の視点で、ポーターとクラマー（2006、2011）は、企業が経営戦略の枠組みの中にCSRへの取り組みを戦略的に取り込む「戦略的CSR」を唱え、さらに後で詳しく論じるCSVを提唱して企業が社会と共有できる価値の創造を目指し、経済的価値（収益性の追求）と社会的価値（社会的課題の解決）を同時に実現できるような戦略を考えている。

以上論じてきたように、経営戦略論の新たな展開として社会戦略の必要性を指摘し、経営戦略の枠組みの中に社会戦略を位置づけることから、さらに本業の経営戦略に社会戦略を組み込んで統合する考え方に至っている。しかし、そのためには社会戦略のCSRをめぐる伝統的に経済性と社会性はトレード・オフ関係にあるという考えを、克服しなければならないことが問題となる。

そこで、この問題に関して、ネスレ、GE、ゲートウェイ、ウォルマート、プルデンシャル保険など名だたるグローバル企業が取り組むポーターとクラマーの提唱したCSVについて取り上げ、このCSV戦略において経済性と社会性のトレード・オフ関係を克服できる可能性のあることについて考察していく。

IV CSVの生成

CSVは、従来のCSRのもつ限界を乗り越えようとする議論の中から生成された。SV (Shared Value: 共通価値) が最初に検討されたのは、ポーターとクラマー (2006) の論文である。

ポーターとクラマー (2006) は、従来のCSRに関しての道徳的義務、持続可能性、事業継続の資格および企業の評判の4つの議論について検討している。まず、道徳的義務については、企業は善良な市民として正しいことに取り組む義務があるとされている。次に、持続可能性では、地球環境と地域社会を守り育てることが強調されている。3つ目の事業継続の資格とは、企業は行政や地域社会などステークホルダーから事業を推進する許可を得る必要があるという考え方である。最後に、企業の評判を理由にCSR活動に取り組む企業は少なくない。企業のイメージやブランド力が向上し、社員の士気も上がり、その結果株価も上昇するという主張である。しかし、いずれの議論においても、

企業と社会の相互依存関係ではなく、対立関係に注目し、CSRを企業の戦略や業務プロセス、あるいは事業展開している地域とは無関係に捉えられている。それゆえ、ポーターとクラマー (2006) は、ほとんどの場合その企業の戦略とはまったく無関係なCSR活動や慈善活動が選ばれ、社会的意義のある成果も得られず、長期的な企業競争力にも貢献しないと批判している。そして、競争関係の把握や事業戦略の指針として既に利用している枠組みに、社会の視点を取り込むことで、社会と企業にユニークかつインパクトのある大きなメリットをもたらす活動に集中するCSRへの取り組みを戦略的CSRと呼んでいる。ここで、戦略的CSRの場合、企業のバリューチェーン (value chain: 価値連鎖) 内の諸活動が社会に及ぼす影響 (「内から外への影響」) と社会⁵⁾ が企業に及ぼす影響 (「外から内への影響」) の両方がSVの実現に関係してくる⁶⁾。さらに、企業は自社事業と関連性の高い社会問題を選択せざるを得ないが、CSRの指針とすべき条件においてSVを生み出す可能性があるのかどうか最も重要である。SVとは、社会にとって有意義な便益であり、企業にとっても価値があるものでなければならないのである。

また、ポーターとクラマー (2011) によって提唱されたのがCSVである。ここで、SVとは、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチ

図表5 CSVとCSRの違い

CSR Corporate Social Responsibility	→	CSV Creating Shared Value
▶ 価値は「善行」		▶ 価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
▶ シチズンシップ、フィランソピー、持続可能性		▶ 企業と地域社会が共同で価値を創出
▶ 任意、あるいは外圧によって		▶ 競争に不可欠
▶ 利益の最大化とは別物		▶ 利益の最大化に不可欠
▶ テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる		▶ テーマは企業ごとに異なり、内発的である
▶ 企業の業績やCSR予算の制限を受ける		▶ 企業の予算全体を再編成する
▶ たとえば、フェア・トレードで購入する		▶ たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

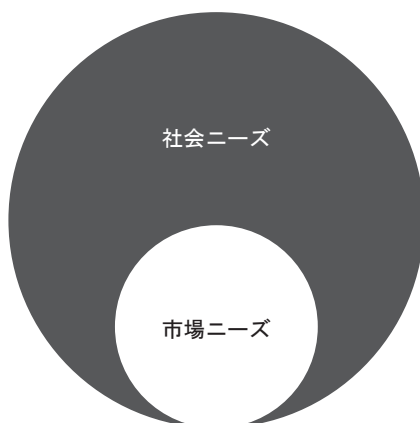
いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減が想定される。

(出所) ポーターとクラマー [編集部訳] (2011) p.29

のことである⁷⁾。SVはCSRでもなければ、フィランソロピー（社会貢献活動）でも持続可能性でもなく、経済的に成功するための新しい方法であり、企業活動の周辺ではなく中心に位置づけられている。さらに、SVは経済的価値と社会的価値の全体を拡大することに関係しているとする。そして、そのためには現在直面している喫緊の社会問題に対して、慈善活動ではなく、あくまでも事業として取り組むことが何より効果的である。このように、それまでの「社会的課題に戦略的に取り組む」ことからさらに進んで、社会的課題の解決を「戦略そのものにしてしまおう」という考え方への転換が見られる（名和、2015）。

ポーターとクラマー（2011）によって、従来のCSRとCSVの違いが図表5のように整理されている。企業が地域社会に投資する際、従来のような受動的なCSRに代わって、CSVをその指針とすべきである。CSRプログラムは、主に評判を重視し、当該事業との関わりも限られているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい。一方、CSVは、企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創造することで経済的価値を生み出すのである。競争や収益とは無関係に、予算の範囲内で行われる善行というCSRの定義づけ⁸⁾は、CSVとの対比を鮮明にする。また、CSVは、外部からの要請に応えるだけでなく、事業と関連して内発的にテーマを選び、社会的価値と同時に自社の収益にも結びつける。そして、新たな社会的ニーズを市場ニーズとして充足することができれば、企業はさらに経済的価値を得ることもできる（図表6）。

図表6 社会ニーズは市場ニーズを包摂する



（出所）岡田（2015）p.51

ポーターとクラマー（2011）によれば、CSRでたとえばフェアトレードは、同じ作物に高い価格を支払って農家に富を再分配するものであるが、CSVでは農家の能率や収穫高、品質を向上させることで彼ら自身に富を創造するチャンスを提供する。フェアトレードでは、全体量は同じまま配分比率を変えることで農家の手取り額を増やすのに対して、CSVでは全体量を増やすことで農家の手取り額も増やすという違いがある。フェアトレードで農家の所得が10–20%程度増加するのに対して、CSVへの投資ではそれが300%超増加する可能性を示す事例もある。

CSRとCSVは、違いを挙げていずれかを選択しなければならないというものではなく、現実には企業は状況に応じてどちらも取り組んでいる。たとえば、子どものスポーツの支援などは、直接的な収益創出にはつながらないものの社会から期待されている活動であろう。災害時の支援活動なども同様である。CSVを実現するためには、事業戦略に取り組む必要があり、実行に移す障壁はCSRより高いものにならざるを得ない（國部、2017）。

以上論じてきたように、CSVでは経済性（経済的価値）と社会性（社会的価値）は相反するものではなく、両立することによって企業はむしろ新たなビジネスチャンスをつかめるというのである。そこで、次にSVを実現する具体的な取り組みの中で、経済性と社会性のトレード・オフ関係を克服できる可能性について考察する。

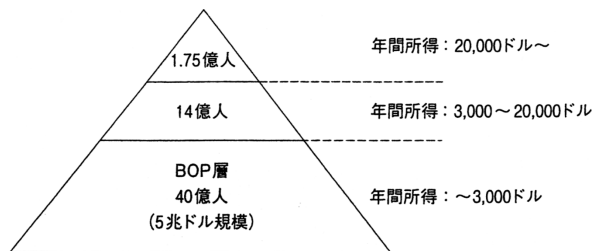
V SV（共通価値）の実現方法

ポーターとクラマー（2011）は、企業がSVを実現する具体的な取り組みとして、3つの方法を示している。すなわち、①製品と市場の見直し、②バリューチェーンにおける生産性の再定義、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター（local cluster）の形成がそれである。

①製品と市場の見直しで、まず製品の見直しは、「自社の製品は顧客の役に立つのか」という最も基本的な問いに立ち返ることである。たとえば食品企業メーカーは、消費を刺激するために製品の味や量を重視してきたが、「体によい栄養」という基本ニーズに立ち返っている。つまり、健康によい食品や環境にやさしい製品など、社会的便益

を生み出す製品やサービスのマーケティングから新たなイノベーションが生まれて、社会にもたらされる恩恵がいっそう拡大していく。

図表7 BOP市場の概要



(出所) 小山他 (2018) p.201

また市場の見直しは、これまで存続可能な市場として認識されてこなかった開発途上国や貧困地域に貢献することで、チャンスが生まれてくることを意味する。低所得で貧しい消費者の役に立つ製品を提供することで、社会的便益が広範囲にもたらされ、企業も膨大な利益にあずかれる可能性がある。近年では潜在的な購買力を持つ新たな市場としてBOP (the Base of the Pyramid)⁹⁾ の何十億人という新しい顧客にアプローチできることで注目を集めている(図表7)。また、こういった市場へのアプローチは、既存の手法が通用しないことから新たなイノベーションが生み出されるといった効果も期待できる。企業は、自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすることで、既存市場における差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃していた新市場の可能性に気づきうる。

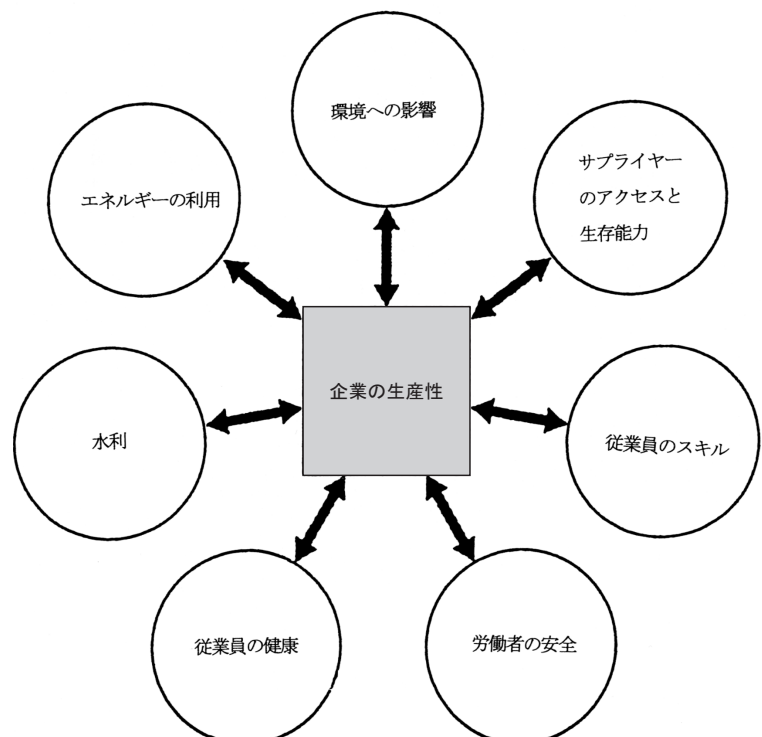
②バリューチェーンにおける生産性の再定義で、バリューチェーンとは1つの製品の材料調達から製造、出荷、販売・マーケティング、アフターサービスまでの流れの各ステップにおいて、価値を生み出すことである(ポーター、1985)。天然資源や安全衛生、労働条件などの社会問題が、企業のバリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性がある。これまで環境汚染を最小化する取り組みは、関連する規制や

課税もあり、事業コストは必然的に増加すると考えられてきた。しかし、環境パフォーマンスを改善するためのコストは、技術の進歩で増えてもほんのわずかで、資源の有効活用、プロセス効率と品質の向上を通じて、実質的にコスト減につながる場合がある。また、物流の見直しによる二酸化炭素排出量の削減や水使用節減によるコスト低減などのほか、原料調達先への各種支援による安定供給と品質改善を通じた貧困改善、従業員への健康プログラム導入による生産性向上(図表8)などの事例もある¹⁰⁾。これらの事例が示しているように、SVの観点からバリューチェーンを見直せば、イノベーションを実現し、ほとんどの企業が見逃してきた新しい経済的価値を発見できうる。これに気づくことで、社会的便益の改善と経済的コストの削減を同時に実現できることが少なくない。近年、社会の進歩とバリューチェーンの生産性は、親和性が高いのである。

③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの形成については、成長著しい地域経済を見ると、例外なくクラスターが形成されており、生

図表8 競争優位と社会問題の関係

社会問題に対応することで企業の生産性を向上できるが、その方法はいろいろある。たとえば、企業が健康増進プログラムに投資した場合について考えてみたい。従業員とその家族が健康になれば、社会にとってプラスである。かたや企業は、従業員の欠勤と生産性の喪失を最小化できる。下図は、競争優位と社会問題の関係が最も顕著な領域を表している。



(出所) ポーターとクラマー [編集部訳] (2011) p.17

産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たしている。ここで、クラスターとは特定分野の企業や関連企業、サプライヤー、サービス・プロバイダー、ロジスティクス等が地理的に集積した地域（たとえばアメリカのシリコンバレーのITなど）のことである¹⁾。自己完結できる企業など存在せず、いかなる企業もその成功は、支援企業やインフラに左右される。クラスターを形成するカギは、公正でオープンな市場である。労働者やサプライヤーが搾取されたりすると、生産性が低下する。したがって、公正でオープンな市場が実現すれば、企業は安定供給を確保することができ、サプライヤーにも品質や効率を改善するインセンティブが働き、地域住民の所得や購買力が大きく向上し、経済発展と社会発展の好循環が生まれる。そして、企業がその主要なロケーションにクラスターをつくれれば、企業と地域の関係性がより強化される。企業は自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、SVを創造できる。企業がクラスターを構成する条件の改善に取り組むと、その影響は他の参加者や地元経済にも波及していく。

以上のように、社会的ニーズへの対応や社会的な問題からの生産プロセスの見直し、地域へのインフラや能力の向上など社会的目的をともなった収益の追求によって、企業と社会の成長を同時に実現する好循環が生まれ、従来の経済性（経済的価値）と社会性（社会的価値）のトレード・オフ関係を克服できる可能性が生じると考えられる。

Ⅵ おわりに

ポーターとクラマー（2006）が、従来のCSRを受動的であると批判して提唱した戦略的CSRは、経営戦略論の立場からCSRを積極的に論じたものである。そのうえでポーターとクラマー（2011）は、CSVを提唱し、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチを唱えた。このCSVの考え方によると、経済的価値と社会的価値は相反するものではなく、両立することによって企業はむしろ新たなビジネスチャンスをつかめるというのである。そして、ポーターは、どんな企業、事業でもCSVは実現できるし、社会的課題には大きな収

益のチャンスが潜んでいると主張している（名和2015）。これに関して、CSVの実現方法についての事例から明らかなように、本業の経営戦略の枠組みの中で営利性と社会性の両立を実現できる可能性があるといえるであろう。しかし、このCSVに対しては考慮すべき批判も存在するので、代表的なものをいくつか挙げる（岡田、2015）。

①Win-Winの事例のみに都合よく注目して、企業が直面する経済性と社会性のトレード・オフを過小評価している。

②コンプライアンスを果たせていない企業が多く存在するという事実を看過してCSVを推奨することにどれだけの重要性があるのかという批判がある。

③CSVを理想的に体現する単独プロジェクトや小規模な事業活動に注目する傾向が強くなり、CSVが目指すべき企業全体の行動を変革するという視点が欠けてしまう可能性がある。

④経済的価値と社会的価値を融合した新たな複合指標が必要になるが提示されていない。

ポーターとクラマー（2011）は、CSVに関する測定についても語っている。SVを創造する3つの方法について、SVを創造するにはこれら3分野に関する具体的な評価指標を事業部門別に用意する必要があるとしているが、詳しい具体的な説明はなされていない。

これに関して、ポーターは、業種やその企業の戦略によって社会的価値にはいろいろな形態があるから、社会的価値の測定にこれといった標準的な尺度があるわけではなく、それを見つけ出すためには何年もかけてトライし、学習していかなければならないと説明している（名和、2015）。

このような批判はあるが、今後企業は事業活動が社会的ニーズを充足し健全な社会になるように貢献するとともに、自社の事業を発展させるという関係を築くような経営戦略の形成と実現を目指すことになるだろう。ただし、経済的価値と社会的価値を融合した新たな複合指標にかかわる批判に応えるには、それに相応した新たな解釈に基づいて経営戦略論の理論を再構築していくことが課題になるだろう。

注

1) 社会環境は、人口学的要因（出生率、死亡率、高齢

- 化など)、地域社会的要因(都市化の傾向、過疎化、交通の混乱など)、価値観(工業化優先主義、人間尊重主義など、何に価値をおくかという人間の根本的な考え方、態度)のような社会的諸要因からなるサブ・システムをなしている。(占部都美『新訂経営管理論』白桃書房、1984、pp.314-315)
- 2) フリーマン(1984)が提唱したのは、企業とその経営行動を企業とステークホルダーとの関係性をもとに理解しようとするステークホルダー・アプローチである。ステークホルダー・アプローチによれば、企業とステークホルダーの間には、相互依存的な信頼関係が存在しなければならず、その形成と維持こそが企業の社会的責任にほかならないとされている。
- 3) ここでの社会戦略は、従来のCSRや企業が利益還元の間で行うメセナや慈善活動にかかわる戦略と理解される。(Hofer,C.W., Murray, E.A.Jr., Charan, R.and R.A.Pitts, *Strategic Management*, West Publishing, 1980, p.11)
- 4) 森本は、1994年の著書の本文中ではCSRと略記している。
- 5) この社会は、企業を取り巻く競争環境をさす。ポーターとクラマーは、競争環境の条件を次の4つに分けている。①事業を遂行するうえでの手段の質と量、②競争の前提条件となるルールとインセンティブ、③事業地域における需要の規模と性質、④自社事業を後押しする周辺産業の存在。(Porter,M. E.and Kramer,M.R.,Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December,2006,p.84.村井勉訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1月号、2008、p.43)
- 6)「内から外への影響」と「外から内への影響」については、Porter,M.E.and Kramer, M.R.,*Ibid.*,2006,pp.86-87. (『前掲書』、2008、pp.44-45)を参照。
- 7) Porter,M.E.and Kramer,M.R.,Creating Shared Value,*Harvard Business Review*, January-February,2011,p.64. (編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2011、p.8)
- 8) ポーターとクラマーは、善行やフィランソロピー(社会貢献)などアメリカ型CSRを前提に議論していると考えられる。アメリカでは、従来から企業の地域貢献や経営者による寄付行為、社員のボランティア活動を中心とした社会貢献活動に比重を置いたCSRが展開されてきたのである。(佐久間信夫、田中信弘編『改訂版CSR経営要論』創成社、2019、p.14)
- 9) BOPビジネスは、プラハラード(Praharad,C.K.,1998)らにより提唱され、ビジネスの手法を通じて世界の約7割にあたる低所得層の人たちの生活水準の向上に貢献しつつ、企業の発展にも資するビジネスをいう。すなわち、BOPビジネスは、新興諸国における低所得層を対象とする国際的な事業活動であり、将来市場の獲得をにらみ収益を確保しながら、貧困層の生活向上など社会的課題の解決に貢献するものである。(佐久間・田中『前掲書』2019、p.12、p.26)

- 10) Porter, M.E.and Kramer, M.R.,Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 2011, pp.68-71. (編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2011、pp.16-21)
- 11) Porter, M.E.and Kramer, M.R., *Ibid.*, 2011, p.72. (『前掲書』、2011、p.21)

参考文献

- 占部都美『新訂経営管理論』白桃書房、1984
- Freeman, R.E., *Strategic Management:A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- Hofer, C.W.and D.Schendel, *Strategy Formulation*, West Publishing, 1978. (奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房、1981)
- Hofer, C.W., Murray, E.A.Jr., Charan, R.and R.A.Pitts, *Strategic Management*, West Publishing, 1980.
- 石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣、1996
- 伊丹敬之『経営戦略の論理(第4版)』日本経済新聞出版社、2012
- 柿崎洋一「企業の統合的な社会的責任の概念的枠組み」『経営力創成研究(東洋大学経営力創成研究センター)』第12号、2016、pp.61-74
- 金井一頼「経営戦略と社会」大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略』有斐閣、1997、pp.267-292
- 金井一頼「経営戦略と社会」大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略(新版)』有斐閣、2006、pp.295-323
- 金井一頼「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』Vol.29、No.2、1995、pp.25-35
- 國部克彦編『CSRの基礎—企業と社会の新しいあり方』中央経済社、2017
- 小山巖也、出見世信之、谷口勇仁『問いからはじめる現代企業』有斐閣、2018
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.and J.Lampel, *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998. (齋藤嘉則監訳、木村充、奥澤朋美、山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999)
- 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994
- 森田道也、遠藤久夫「経営戦略における新たな視点—社会性と政治性」『組織科学』Vol.26、No.1、1992、pp.2-16
- 名和高司『CSV経営戦略』東洋経済新報社、2015
- 岡田正大「CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1月号、2015、pp.38-53
- 奥村昭博『経営戦略』日経文庫、日本経済新聞社、1989
- 大月博司編『経営戦略の課題と解明』文眞堂、2019
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982)
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985. (土

- 岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985)
- Porter, M.E.and Kramer, M.R., The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December, 2002, pp.56-68. (沢崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』3月号、2003、pp.24-43)
- Porter, M.E.and Kramer, M.R., Strategy and Society:The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 2006, pp.78-92. (村井勉訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1月号、2008、pp.36-52)
- Porter, M.E.and Kramer, M.R., Creating Shared Value, *Harvard Business Review*,January-February, 2011, pp.62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2011、pp.8-31)
- Prahalad, C.K.and Lieberthal, K.G., The End of Corporate Imperialism, *Harvard Business Review*, July-August, 1998, pp.69-78. (二見聡子訳「帝国主義的グローバル化の終焉」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』9月号、2010、pp.124-137)
- 佐久間信夫、田中信弘編『改訂版CSR経営要論』創成社、2019
- 笹谷秀光『CSR新時代の競争戦略ISO26000活用術』日本評論社、2013
- 嶋口充輝「企業の社会的責任とのかかわり方」『組織科学』Vol.26、No.1、1992、pp.44-55
- 高橋成夫「経営戦略論の一動向について」『新潟産業大学経済学部紀要』第53号、2019、pp.7-17
- 谷本寛治『CSR—企業と社会を考える—』NTT出版、2006
- 寺本義也、岩崎尚人編『経営戦略論』学文社、2004
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993
- 吉村孝司編『経営戦略』（マネジメント基本全集2）、学文社、2006