

CSR と経営戦略

－ 戦略的競争優位を求めて －

趙 雪 蓮

Corporate Social Responsibility and Business Strategy － in Search of Strategic Competitive Advantage －

ZHAO Xuelian

目 次

はじめに

第一節 経営戦略論の変遷

第二節 ポーターの競争優位としての競争戦略論

第三節 競争優位の CSR 戦略

結び

Abstract

The enterprises recently tend to incorporate the concept of the corporate social responsibility into their business strategy more and more. Accordingly, the CSR is considered as an important one of the factors in business strategy.

First, we review the transition of the concept of the business strategy on the study of Hofer and Schendel. We present the theory of Michel Porter which forms the mainstream of the theory of the competitive advantage in the second chapter and finally, clarify his new theory of the competitive advantage which incorporates the concept of the CSR and examines the influences of the CSR on the business strategy of the enterprise.

キーワード : CSR、経営戦略、競争優位、マイケル・ポーター

keywords: CSR, Business Strategy, Competitive Advantage, Michel Porter

はじめに

CSRの重要性は現代社会の中で高まっている。企業によるCSRへの取り組みは、「慈善活動」であっても「慈善事業」ではない。すなわち、それはNPOなど非営利企業の事業ではないということであり、企業の営利活動の中で積極的に取り組むという意味から、まさに現代のCSRは戦略的でなければならないのである。そこで、本稿では、CSRを経営戦略論との関連で展開するための論理を試論的に考察することにした。

まず、経営戦略論の変遷を簡単に辿り、その理論的進化の中でCSRがどのように捉えられてきたを概観する。その際、ホフォー&シェンデルの所論が1つの拠り所になろう。次に、現代の経営戦略の大斗ポーターの理論に着目し、彼の「競争戦略論」を批判的に考察しよう。そのうえで、ポーターの近時の論文「競争優位のCSR戦略」をベースに、現代社会に求められる真のCSRはどこにあるのか、現代企業は真のCSRに対してどのように取り組むべきかということを展望しよう。

第一節 経営戦略論の変遷

「戦略」の概念を世界で最初に用いたのは、孫子の兵法であると言われている¹。ここでは、戦略という言葉は使われていないものの、国家戦略から戦術論など、レベルに応じた思考法が示されており、その内容は現代でも普遍的に適用されることが多い。「戦略」という概念を、国家の政治目的と捉えて組織論、意思決定論を展開したのがクラウゼヴィッツの戦争論²である。こちらも戦略論の古典として、現代においても多方面で活用されている。同じく、戦争を定量的、統計的、数学的に始めて扱ったものとして第一次世界大戦時に発表されたランチェスターの法則³がある。このように、戦略は基本的には戦争論の分野として発展してきた。

¹ http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/history_of_strategy.html 2010.10.12

² クラウゼヴィッツの戦争論とはナポレオン以降の近代戦争というものを、初めて体系的に研究し、戦争と政治の関わりを包括的・体系的に論述している。http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/von_kriege 2010.10.12

³ ランチェスターの法則は、イギリスの航空工学のエンジニアであったランチェスター (F. W. Lanchester) が第一次世界大戦の際に、飛行機の損害状況を調べて発見した2つの軍事的法則のこと。後に競争の法則としてランチェスターと呼ばれるようになった。基本的なコンセプトは「武器の性能が同じであれば、必ず兵力数の多い方が勝つ」というもので、一騎打ちの法則とも呼ばれる第1法則(弱者の戦略)と集中効果の法則と呼ばれる第2法則(強者の戦略)がある。戦争における競争原理から導き出された法則ではあるが、ビジネスにも広く応用されている。http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/lanchesters_laws 2010.10.12

第二次世界大戦の終結と共に、大規模な軍事拡大時代は終わりを告げ、同時に、それまで軍需産業の発展に伴って著しい成長を遂げてきたアメリカ経済は転換期を迎えることになる。企業規模も拡大し、環境の変化を予測した上で、製品の生産、組織の改変、事業の多角化などを計画的に推進する必要に迫られていった。そうした中、本来軍事用語であった「戦略」という用語に「経営戦略」という新たな概念が付与されることになった。経営戦略とは、企業が長期的に発展し将来に向かって持続的な競争優位を確立するために、競争企業その他の経営環境の動向及び自社の動員可能な経営資源などを考慮しながら立案した企業行動の基本的な構想であり、企業の進むべき方向性を明示し、組織内部における意思決定の基礎となるものである⁴。したがって、経営戦略論は、企業が経営戦略を策定・遂行・評価するプロセスを研究する学問であると言える⁵。かように、経営戦略論は環境変化に対する企業の適応理論として生まれたのである。では、経営環境の変化に対して、企業はどのように適応してきたのか。アンゾフは「企業は環境の創造物」であると言った⁶。確かに、企業を含めた経営体は環境変化に適応し、存続してきた。その意味で、現代企業の経営は過去の環境の創造物であるが、現代の経営環境も過去の経営行動と環境との相互作用が生じた歴史的産物にほかならないのである。以下、経営戦略論の変遷を簡単に辿ることにしよう。

1. 戦略計画論の誕生 (1960年代～70年代)

20世紀初頭、当時の技術的、経済的、社会的環境を背景に生成した近代企業は大量生産、大量消費、大量マーケティングを確立して、人々の物質欲求を満足させた。その当時の企業経営は「マーケティング重視思考=販売志向」という経営手法であった。そこでは、どのように市場に売り込むかということが重要なポイントであった。だが、この手法では、将来の予測及び市場環境の変化に対して不十分であった。その後、第二次世界大戦(1939～1945)を契機に、50年代後半から60年代にかけて、技術環境、経済環境が激変した。当時の技術革新・製品革新は既存の技術や製品を陳腐化させると同時に新興企業や既存体制外の企業に成長・発展のチャンスをもたらした。このチャンスをめぐる、企業間競争が激化することはいうまでもない。この激しい市場変動によって、企業経営にとって技術的・経済的環境が一層重要になった。それに対して、企業は従来の販売志向の経営手法では対応できなくなり、多角化などで複雑化する企業経営に対応しうる新しい経営手法を模索し

⁴ 経営学史学会編 (2002), p.198.

⁵ <http://ja.wikipedia.org/wiki> 2010.10.12

⁶ 庭本佳和・藤井一弘 (2008), p.80.

なければならなくなった。このような状況を見据え、初めて戦略の概念を導入したのがチャンドラーであった。彼は『戦略と構造』(1962)において、戦略とは「企業体の基本的な長期的目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てることである」と定義した⁷。すなわち、企業の拡大を計画し、実施することは戦略であり、拡大された活動と資源を管理するために案出された組織が機構であるということである。こうして、チャンドラーは科学的な経営戦略研究に道を開いた。だが、理論的に経営戦略概念をはじめて確立したのはアンゾフだと言えよう。彼は『企業戦略論』(1965年)において、経営戦略を「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」と定義した⁸。それは「組織は戦略に従って構成される」というチャンドラーの命題に立脚し、戦略形成(=戦略の立て方、つまり計画)に考察を集中し、戦略計画について論じたものである⁹。ここに最初の経営戦略論としての戦略計画論が誕生したのである。当時の企業経営者の間では戦略計画に対する関心が高く、実践する企業も多く、本書は大きな反響をもたらした。しかし、新しい環境変化への対応策として戦略計画は考案されたが、計画に対する抵抗も大きかった。とりわけ、戦略計画の策定過程で環境分析を必要としたため、過剰分析による機能麻痺を起して、戦略計画の有効性への信頼を大いに低下させた。この点から見ると、戦略計画論は実行能力の考察を欠くという問題を抱えていたのである。

2. 戦略経営論の展開(1970年代末~1980年代)

戦略計画論は1960年代末から70年代に広く普及した。技術革新を基礎に生み出された新製品をはじめ、さまざまな製品が量産化され、とりわけ先進国で物質的に豊かな社会が実現した。戦略計画論は一定の有効性を発揮できたと言える。ただ、この豊かさが人々の価値観を大きく変化させ、従来と質的に異なる大きな環境変化をもたらしたことも見逃せない。消費者は、企業が事前に用意した製品・サービスでは満足できなくなった。量より質、そして単なる質よりも好みが重視され、「健康」や「心の豊かさ」を求めるようになった。これまでの戦略計画論は製品-市場に焦点を当てた分析プロセスであったが、豊かさが創り出した持続的かつ非連続で、企業が事前に捉えがたい環境変化にはほとんど有用な示唆を提供できなくなった。この社会的ニーズの変化に対応して、対象がもっと広く、組織的な行動プロセスを表す新たな経営戦略が求められてきた。それは消費者及び他社の動きに直ちに追従できる組織能力を組み込んだ新しい戦略経営論である。アンゾフは、この環境

⁷ Chandler Jr. (1962), p.13. 有賀裕子訳(2004), p.17.

⁸ Ansoff (1965), p.121. 広田寿亮訳(1969), p.150.

⁹ 庭本佳和・藤井一弘(2008), p.84.

変化に逸早く着目し、『戦略計画から戦略経営へ』では戦略概念の拡大化をはかり、社会的責任領域を戦略論として展開する途を開いた¹⁰。そこで、アンゾフが強調するのは、戦略概念の単なる拡大ではなく、新しい戦略を創造し管理する能力つまり組織能力の必要性である。図1-1のアンゾフの戦略経営の概念図が示すように、戦略計画論から戦略経営論への転換は、経営戦略論の関心領域と研究領域を著しく拡大したのである。

さて、戦略概念を階層的に把握して戦略経営論の展開に大きく貢献した人物としてホファー＝シェンデルをあげることができる。彼らは『戦略策定』(1978)において、経営戦略を「組織がその目標を達成する方法を示すような、現在ならびに予定される資源展開と環境との相互作用の基本的パターンである」と定義した¹¹。そして、経営戦略が全社戦略、事業戦略、機能分野別戦略、社会戦略からなるとした。全社戦略とは、企業全体の観点から既存事業の枠を越えて自らの事業領域を決定する戦略である。具体的には、成長の期待できる事業(製品・市場)分野へ進出する多角化戦略や国際化戦略、逆に成長の期待できない事業分野を切り捨てる撤退戦略などが含まれる。次に、各事業レベルの事業戦略では、主として同様な事業を行う競争相手に対していかに競争優位性を確立するかという競争戦略になる。具体的には、製品の差別化戦略が含まれる。機能分野別戦略の統合と特定の製品-市場セグメントでの競争が問題になる。そして機能分野別戦略とは、研究開発、生産、マーケティングなど各職能単位の戦略であり、上位に位置する戦略、特に事業戦略を受け、

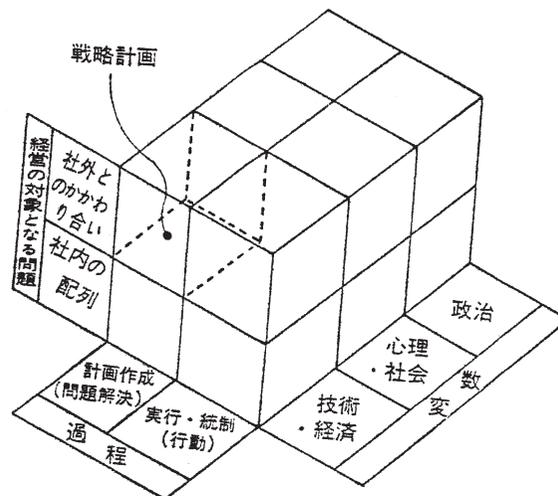


図 I - 1 戦略経営の概念図

出所：中村元一訳(1980)，訳者はしがきより p. viii.

¹⁰ Ibid., p.89.

¹¹ Hofer & Schendel (1978), p.25. 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳(1981), p.30.

それをいかに首尾よく実現するかが中心的なテーマとなる¹²。最後に、ホファーは『戦略経営』（1980）において企業が社会的に行動するための戦略に加え、社会戦略の必要性を明確にした。この社会戦略では、企業の方向づけとして組織全般は環境意識をも含む社会問題を意識して、企業を経営すべきであるということを示した（図1-2）。この図1-2で示すように環境を認識し、戦略を創造し、戦略を実行するのは組織であり、戦略は組織能力に左右される。かように、彼らは経営戦略における組織能力の重要性を明確に示したのである。

ところで、ホファーたちが理論的に指摘した社会戦略（社会的貢献・責任戦略）は今日注目されており、しかも経営戦略において重要な位置を示しているCSRに相応している。ただし、彼らは社会戦略（社会的貢献・責任戦略）を信用資源すなわち企業の方針・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ている。したがって、どのように社会的貢献を果たしていくかという具体策は示してこなかった。つまり、社会戦略は一般的に競争戦略とは理解されていなかったのである。しかも、当時の人々は社会的貢献に対する認識も薄く、企業もその重要性をほとんど認識していなかったのである。

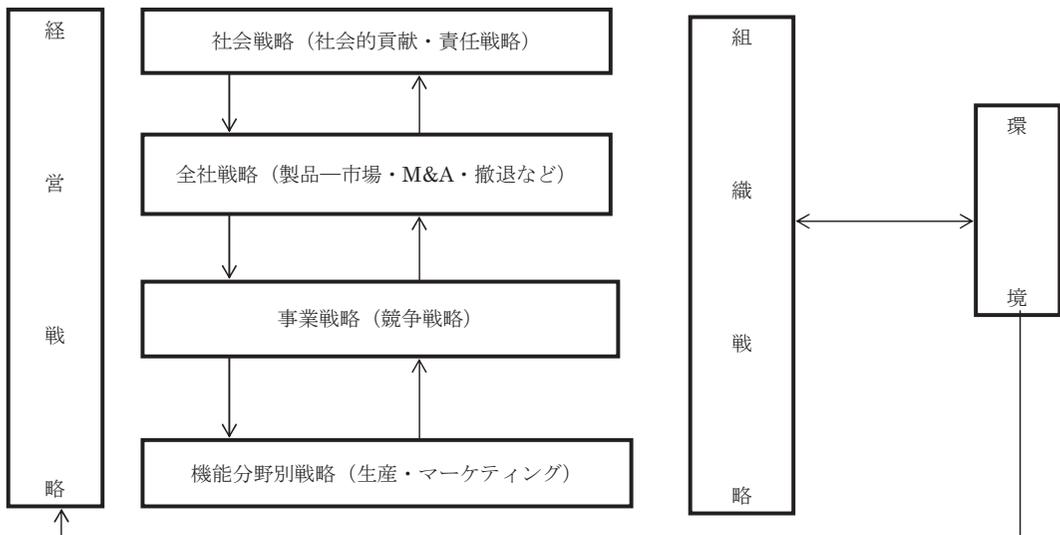


図1-2 戦略の階層性と組織能力
 (出所) Hofer et.al. (1980), p.11.

¹² 経営能力開発センター (2003), p.132.

3. 競争戦略論への関心（1990年～現在）

経営戦略論の第2ステージとしての戦略経営論は1970年代末に現れ、1980年代に広く浸透した。1980年代末から1990年代初頭は世界が大きく転換し、今日に至る社会的大転換の起点となった。経済の世界的一元化や市場の一元化が進んだ結果、あらゆる企業は弱肉強食の市場原理が貫徹する大競争時代、グローバル競争時代に突入した。世界のあらゆる市場で、諸国の企業を交えて競争は激化している。それと同時に、潜在的に長く人類の脅威であった地球環境問題が世界的に認識され、地球環境問題は今や人類共通の解決しなければならない問題だと真剣に受け止められ、その対処は企業の盛衰を決定するまでに至った。さらに90年代に入って急速に発展した情報化が企業にも大きな影響をもたらした。情報化の浸透で企業の内外は大きな変化が起きて、従来の競争ルールでは対応できなくなり、企業競争を激化させたのである。

このように情報化、グローバル化、地球環境問題を軸とした現代社会の特徴こそが今日のビジネス環境にほかならず、そこに生きる現代企業は戦略革新、競争革新をいやがうえにも要請される。企業の経営戦略における競争戦略の重要性はここにある。この競争戦略とは、競争力＝競争優位を長期にわたって確保する戦略的方策にほかならない。

現代の企業では、持続的競争優位を構築することが企業の中心的経営課題となってきた。ところで、1970年代後半に経営戦略研究には大きな2つの潮流があった。その1つはプロセス型戦略論と呼ばれ、組織の相互作用の中から創発的に形成されるパターンを経営戦略として概念化しようとするものである。もう1つは事業戦略ないしは競争戦略の確立を目指す競争戦略論である¹³。この競争戦略論は学界や実業界に大きな影響を与え、今日その手法は企業だけでなく、産業や国家レベルにも応用され世界的に普及している。わけても、競争戦略研究の第一人者であるポーターは『競争の戦略』において、産業組織論から展開されたポジショニング・アプローチ的な考え方を経営戦略の中核に持ち込み、そのフレームワークを提示した。とはいえ、ポーターの競争戦略論は戦略経営論にとって代わるものではなく、むしろ戦略経営論の内容を豊かにしたものと言える。次章では、進化するポーターの競争戦略論の基本的な考え方を示しておこう。

第二節 ポーターの競争優位としての競争戦略論

20世紀後半になって、企業を取り巻く激しい環境変化に対して、どのように対応すればいいか、他社より優位な立場を築くためにどういう戦略をとればいいのか、企業の持続可能

¹³ 経営学史学会編（2002）、p.198.

な発展を実現するために何をなすべきかといった問題を解決するための糸口として、ポーターの競争戦略論は注目に値しよう。

ポーターの競争戦略論は、現代の企業の戦略の典型となる。ポーターは競争環境において、いかに有利な地位を占めるかを競争優位の源泉として考えている。ポーターによれば、競争戦略とは競争の発生する基本的な場所である業界において、有利な競争的地位を探すことである。したがって、競争戦略の狙いは、業界の競争状況を左右するいくつかの要因をうまくいくぐって、収益をもたらす確固とした地位を樹立することに他ならない¹⁴。そこで、業界内の競争の激しさを左右する5つの外部競争要因（(1)新規参入の脅威、(2)買い手の交渉力、(3)売り手の交渉力、(4)代替製品・サービスの脅威、(5)業界内の既存競争業者間の敵対関係）と内部要因（バリューチェーン）を示したのである。しかも、競争を勝ち抜くための具体的戦略としては差別化、コスト・リーダーシップ、集中化戦略がある。以下、彼の主張を概観しよう。

1. 競争要因が戦略を決める

ポーターは『競争戦略論』で企業の競争要因は弱ければ弱いほど、傑出した業績を得るチャンスは大きくなる。競争要因が明らかになれば、企業の強さと弱さを分析でき、身を守るのに最適なポジション、あるいは逆に自社に有利になるように競争要因を左右できるようなポジションを業界内部に見出すことができる。ポーターは外部環境市場＝ポジショ

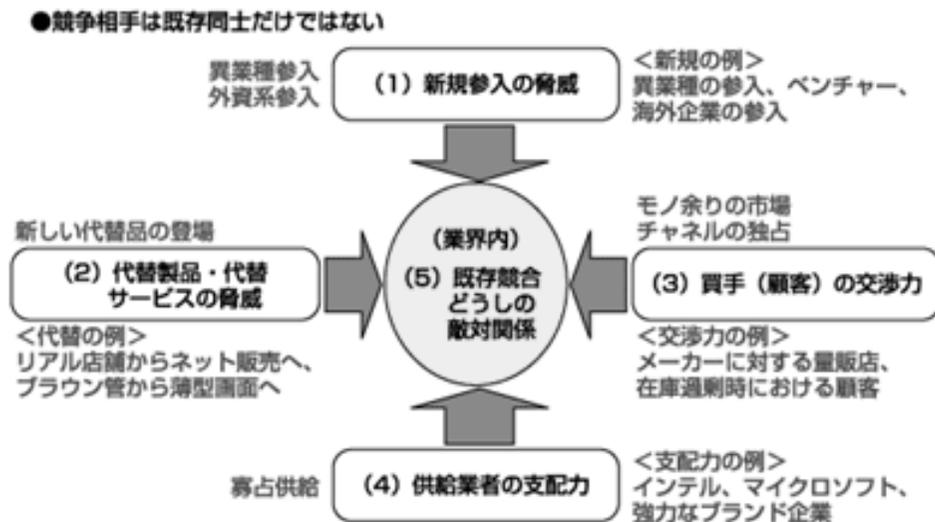


図2-1 5つの基本的競争要因

(出所) <http://www.blwisdom.com/pr/strategic/05/> (2010.10.18)

¹⁴ Porter (1985), p.1. 土岐坤・中辻満治・小野寺武夫訳 (1985), p.3.

ニング戦略と内部環境＝資源ベース戦略の分析について競争要因を分析している。

（1）外部環境分析（5つの基本的競争要因）

ポーターは外部環境分析で5つの基本的競争要因をあげた。それは新規参入の脅威、代替製品の脅威、買い手（顧客）の交渉力、売り手（供給業者）の交渉力、競争業者間の敵対関係である（図2-1）¹⁵。つまり、競争は既存の競争相手以外にも存在するのである。その中で最も強い要因が実際の競争の決め手となる。こうした要因が経済と技術の発展度合と組み合わせられることで業界の基本的特性が明らかとなる。

① 新規参入の脅威

これは参入障壁の程度と既存の企業が新規参入者に対して、どの程度の反撃を起こすことができるかによって決まる。参入障壁には規模の経済性、製品差別化、資金の必要性、規模に関係のないコスト面での不利、流通チャンネルの確保、政府の政策がある。

② 代替製品・代替サービスの脅威

これは類似した顧客のニーズを異なった形で満たすものによって生じる脅威である。ポーターによれば次の2つの条件のいずれをも満たす代替品には注意を払うべきだとされる。その1つはコスト・パフォーマンス（価格あたりの性能、機能）が急激に向上している代替製品である。もう1つは収益性が高い産業において生産される代替製品である。

③ 買い手（顧客）の交渉力

これは業界で創出された価値の充実に影響を及ぼす要因である。買い手による価格交渉で業界の収益性を損なう場合もある。

④ 供給業者の交渉力

これは買い手の交渉力と対をなす要因である。供給業者の交渉力はまず相対的な規模と業界参加者と比較したときの供給業者の集中度、次に製品の差別化度合によって決まる。

⑤ 業界内の競合業者間の敵対関係

これは本来「競争」といった場合の最も代表的な内容である。既存の競合企業同士の競争は価格競争や新製品投入、宣伝合戦といった馴染みの方策で「ポジション争い」という形をとる。決定要因は固定費用と付加価値、業界の成長性、製品の差別などである。

（2）内部環境分析

競争要因は外部環境以外に内部環境を分析しなければならない。ポーターは、バリューチェーン（価値連鎖）を通して、事業内のどの部分に強みと弱みがあるのかを体系的に理

¹⁵ Ibid., p. 4. 『同上書訳』, p. 8.

解して、企業活動が競争優位を創り出すプロセスを示した。それは価値を創り出す活動とマージンから構成される（図2-2）。そこで、価値創出活動とはなんらかの付加価値を生み出す活動で、機能ごとに分解することができる活動単位のことを意味する。主活動（製造、購買、出荷物流、販売、サービス、マーケティング）と支援活動（資材調達、研究開発、人的資源管理と企業全般の連鎖を支援する全般管理）に分けられる。マージンとは企業が生み出した総価値と価値活動を遂行するために要した総コストとの差のことを意味する。個々でいう価値とは「買い手が会社の提供するものに進んで支払ってくれる金額、すなわち、総収入額（製品に付けられた価格×売れる量）を意味する¹⁶。個々の企業による個々の価値創造活動の違いが競争優位を特徴づけるということである。

上記の外部要因である「5つの競争要因」と内部要因である「価値連鎖」からもわかるように事業からの利益をめぐる競争は同業者だけではなく、広い範囲で競争が交わされることは事実である。これを生かして企業の強さを見つけ、戦略対策を策定しなければならない。



図2-2 バリューチェーンが社会に影響を及ぼす影響

（出所） <http://nsweb.cocolog-nifty.com/blog/2008/10/5-1dbc.html>（2010.10.18）

¹⁶ 経営能力開発センター（2003），p.224.

2. 競争優位を実現するための基本的な戦略

競争要因が大きく変わり、従来の競争優位の戦略が通用しなくなりつつある。ポーターによれば、長期にわたって平均以上の業績を上げられる土台となるのが持続的な競争優位である。では、他社よりも競争優位になるために、どのような戦略を立てればいいのか。ポーターは、そのための3つの基本戦略として「コスト・リーダーシップ戦略」、「差別化戦略」、「集中戦略」をあげている¹⁷ (図2-3)。

① コスト・リーダーシップ戦略

他社よりも低コストで生産・販売することにより、マーケット全体において、競争優位を確立する。コスト・リーダーシップの実現で、同一価格で製品やサービスを提供すれば、競合他社より大きい利益を得られる。また市場占有率の維持や拡大についてもより低価格の設定が可能である。

② 差別化戦略

自社製品を性能や品質あるいはブランドなどの面で差別化を行うことにより、自社の特異性を確立し、マーケット全体において競争優位を確立する。差別化の手段として価格、製品、立地、販売促進がある。

③ 集中化戦略

集中化戦略は前2者と違って、マーケット全体を対象にするのではなく、業界の狭いターゲットに集中するところにその特色がある。集中化戦略は特定の買い手グループ、製品の種類、特定の地域市場などに競争範囲を限定し、そこに経営資源を集中させる戦略である。

ここまで、競争優位を実現するための基本的な戦略を説明した。だが、経営の世界では競争優位は時が経つにつれて変化する。競争優位の持続性に対してさまざまな脅威が存在する。ポーターの網羅的かつ包括的な戦略の捉え方である3つの基本戦略は、市場環境の変化に応じた柔軟な戦略形成・実行において適応しにくい可能性があると言える。



図2-3 3つの基本戦略

(出所) <http://www.kogures.com/hitoshi/webtext/kj1-porter/index.html> 2010.10.20

¹⁷ Porter (1985), p.11. 土岐坤・中辻満治・小野寺武夫訳 (1985), p.8.

しかも、環境認識が狭く、経済的環境、しかも定量化できる領域に限定され、自然環境どころか、社会環境はその時期まだ彼の視野に入っていなかった。つまり、主として事業レベルでの展開であったのである。したがって、競争戦略の最終的な狙いが競争を排除することにあることを思えば、競争戦略は事業レベルだけで構築することは難しく、ホファーがいう階層的な戦略経営論で示唆されたように全社レベル、社会レベルを含めて考察することが必要になってこよう。その意味で、この当時のポーターの所論の通用領域は限定されたものであると考えられるのである。

第三節 競争優位の CSR 戦略

1989年のベルリンの壁の崩壊を契機にして、世界の市場はグローバル化と市場メカニズムが支配する世界となった。その結果、市場競争が喚起され、社会に提供される財・サービスの質的向上と量的拡大がもたらされ、同時に技術革新が促されることになった。他方、グローバル競争が激化し、効率を唯一の行動基準とする市場は、最も安価な原料と労働力を求めることになった。これにより、自然資源の乱獲およびそれに伴う自然環境の破壊が進み、人権問題が社会問題化することになった。たとえば、95年、ロイヤル・ダッチ・シェルが老朽化した石油掘削施設ブレント・スパーをそのまま北海に沈めようとしたところ、環境保護団体のグリーンピースから猛烈な抗議を受け、メディアも大いに報道した。また、ナイキは1990年代前半、強硬な不買運動の的となった。『ニューヨーク・タイムズ』紙をはじめ、各マスメディアがインドネシアの下請け工場で学齢期に当たる少年が働かされていることと一斉に報じたなど、さまざまな企業の不祥事が相次いできた。あらゆる市民活動団体が企業に圧力をかけることに積極的になり、企業活動の責任が厳しく問われる時代になった。しかもこのような状況は人類の持続可能な存続を考えるうえで、看過できないという認識が世界のリーダーの間で共有されるようになった。すなわち、企業の経営者には、地球環境資源は有限であるという認識と労働者の人権に対する配慮のもと、企業内外のステークホルダーから信頼される企業経営が求められてきた。それとともに、企業の活動をCSRの視点から評価するようになった。ホファーは『戦略経営』の中で社会戦略（社会貢献）という概念を示したが、それは従来のCSRの考え方であり、資本主義経済体制下で大企業が利益還元形でメセナや慈善活動を行うことと理解される傾向がある。ところで、経営体としての企業の発展は、自らの投資対象であるとともに経営行為の対象であり、何よりも生存領域ないし存在基盤である事業（本業）の成否にかかっている。それゆえ、企業の営利性と社会性（CSR）を両立し、具体化することは今日求められる経営戦略

である。今日の経営戦略は企業の競争優位性につながる CSR を経営戦略の不可欠な要素として取り込まなければならない。企業と社会の共生を構築する鍵は CSR にある。

このような情勢の変化を受け、ポーターも企業の競争優位性をより引き出す競争戦略として CSR を取り込む必要があると認識し、自らの競争戦略論を一步進化させてきた。そこで、以下では、企業が CSR をどのように経営戦略の中に取り込むかについて、ポーターの競争優位の CSR 戦略の研究を通して確認していこう。ポーターは従来の CSR = 受動的 CSR と今日の CSR = 戦略的 CSR の二つの面からアプローチしている。

1. 受動的 CSR

マイケル・ポーターは、従来の CSR は道徳的義務、持続可能性、事業継続の資格および企業の評判の4つの理由から議論されてきたことを示している¹⁸。しかし、いずれの理由においても、企業と社会の対立関係に注目し、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。したがって、企業の戦略とはまったく関係のない CSR 活動が選択され、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貢献しないと主張する¹⁹。

日本の企業においても、CSR の取り組みにおいて環境、コンプライアンスといった個別領域での部分最適に陥っていて全体最適が確立されていないという課題がある。たとえば、環境、コンプライアンス、人材育成といった個別領域において高い専門性と豊富なノウハウをもって、領域ごとに求められている十分な水準の取り組みが行われているにもかかわらず、CSR の外部基準と業務を照らし合わせると、企業全体として CSR の対応に大きな抜け穴があるケースが多い²⁰。CSR は企業の持続的な発展に不可欠であることを認識しつつも、実際には CSR の狙いと CSR の実施と経営成果との関係が明確でないため、CSR の方向性がビジネスの方向性と一致しないことが多い。ただ単に、「他社が行っているから」、あるいは「社会に対してよいイメージを顕示するため」という理由で CSR 活動を行っても、長期的な継続は難しく、CSR の本来の目的を実現することは困難である。従来の CSR の取り組みは企業競争力を強化するというよりも、むしろ社会の視線を意識して、少なくとも社会の理解が得られる程度の活動を維持することに注力されていた。このような企業の CSR の取り組みは、受動的 CSR = 守りの CSR と言われている。ポーターは、受動的 CSR は二つの要素からなることを明らかにしている²¹。第一は、善良な市民と

¹⁸ Porter and Kramer (2008), p.81. 村井裕訳 (2008), p.40.

¹⁹ Ibid. p.83. 「同上訳」, p.41.

²⁰ 伊吹英子 (2005), p.11.

²¹ Porter et Kramer (2008), p.85及び p.88. 村井裕訳 (2008), p.47.

して行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することである。こうした受動的 CSR は企業の慈善行為として行われることが多い。たとえば、ゼネラル・エレクトリック (GE) という会社は自社工場周辺地域において、あまり成績の芳しくない公立高校の支援に乗り出した。五年間に一校当たり25万~100万ドルを寄付し、またさまざまな寄贈を行っている。また GE の管理職や社員たちは積極的に学校と協力し、足りないものを探し、また自ら生徒への指導や講義を提供している。このプログラムは89年から99年まで続き、対象となった10校についてその効果を調べたところ、いずれの高校も成績を大きく改善し、特に下位五校のうち4校の卒業率は平均30% だったものが、60% へと倍増した。このように、実効性の高い企業市民活動は地域の信用を獲得し、自治体など各方面の関係も改善できる。社員たちも誇らしい気持ちになれる。ただ、この活動は限界がある。貢献度は高いものの、会社の事業との関連性に乏しく、雇用や定着率へのプラス効果は小さかった。第二は、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである。たとえば、70年代の公害問題が発生した際、局部的あるいは地域的に積極的に対応し、状況は改善した。しかし、これは一時的なものにすぎず、根本的に問題を解決するに至らなかった。そのため、同じようなことが他のところで発生する恐れがある。したがって、今日では、場当たりの CSR の取り組みを再検討し、企業と社会の双方にとって共通の価値を創出するものであるかどうかという視点に立って、CSR の問題を考える必要がある。

2. 戦略的 CSR

企業の成功には健全な社会が欠かせない。健全な社会は企業の成功を生み出すことができる。企業と社会が相互依存関係にある以上、事業判断も社会政策も共通の価値に従うべきだと言える。ポーターは企業に影響を与える社会問題を3つに分けている (図3-1)。

- ① 一般的な社会問題:社会的には重要でも企業活動から大きな影響を受けることはなく、企業の長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題である。
- ② バリューチェーンの社会的影響:通常企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題である。
- ③ 競争環境の社会的側面:外部環境要因のうち、事業を展開する国での企業競争力に大きな影響を及ぼす社会問題である。

社会問題を分類する狙いは具体的かつ積極的な CSR 活動を計画することである。社会的価値と経済的価値の実現において、各ステークホルダーに対応するだけでは不十分であり、「社会をよくすることで戦略を強化する」というレベルを目指すべきである。従来の CSR は企業の経営戦略と無関係で、企業が社会に貢献する機会を限定してきた。企業の

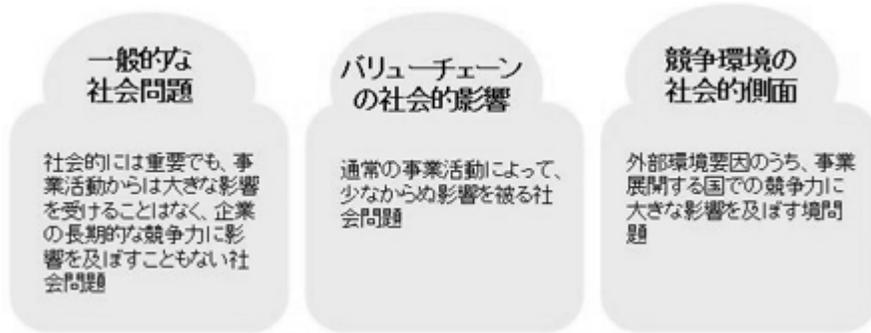


図 3-1 社会問題の分類

(出所) Porter and Kramer (2006), p.85. 村井裕訳 (2008), p.11.

営利活動の一環として CSR に積極的に取り組むという意味から、CSR はコストではなく、戦略的投資として捉える必要がある。企業にとって、ビジネスの機会として CSR に取り組むべきである。社会に大きなインパクトをもたらし、事業を大きく成長させるのは戦略的 CSR でしかできない。そこで、ポーターは、受動的 CSR を超えて戦略的 CSR を展開することの重要性を指摘して、次のように述べている²²。すなわち、「善良な市民」「バリューチェーンへの悪影響の緩和」から一歩踏み出して、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中すべきである。企業は戦略を展開するにあたり、独自のバリュープロポジションをもち、他社が模倣することができない手法によって特定の顧客に応える。さらに、このバリュープロポジションに社会性を吹き込み、社会にインパクトをもたらす戦略を開発することで優れた戦略的 CSR が実現する。

すなわち、バリューチェーンが社会に及ぼす影響、つまり「内から外への影響」を確認し、マイナスの影響を及ぼさないように努めるとともに、社会²³が自社の競争力に及ぼす影響、つまり「外から内への影響」を把握して、共通の価値を実現し、自社の競争力を向上させることが重要である²⁴。例えば、トヨタの排ガス問題への対応が好例である。トヨタのハイブリッド・カー（プリウス）は競争優位と環境保護を両立させる斬新な自動車開発の先駆けとなった。ハイブリッド・エンジン車は通常の自家用車に比べて有害汚染物質の排出量がわずか 1 割程度、また燃費も半分まで下がる。2004年『モーター・マガジン』誌のカー・

²² Ibid., p.88. 「同上訳」, p.48.

²³ ここでいう社会とは、主に企業を取り巻く競争環境をあらわす。ポーターは競争環境の条件を 4 つに分けている。すなわち、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。Ibid., p.84. 「同上訳」, p.43.

²⁴ 「内から外への影響」および「外から内への影響」についての詳細は、Ibid., pp.86-87. 「同上訳」, pp.44-45.

オブ・ザ・イヤーに輝いた。トヨタは独自のポジションを築き、今やハイブリッド技術を世界標準として確立する勢いにある。トヨタ自動車は、全世界でのプリウスの販売台数が、2010年9月末までに200万台を突破したと発表した。その年の台数は200万2000台で、1997年の初代プリウス発売から約13年で200万台となった。9月末までに販売されたプリウスの二酸化炭素排出量は、同等のクラスのガソリン車と比較して約1100万トンのCO₂を抑える効果があったと試算されている。累計販売台数の地域別内訳は日本が82万6900台、北米が93万9100台、欧州が20万1000台、その他地域が3万9700台だった²⁵。ハイブリッド車(HV)「プリウス」を中心とした政府によるエコカー減税や買い替え補助政策による効果が売上の好調となった。トヨタ自動車は2010年4-6月期連結決算発表を行った。それによると、最終損益は1,904億円の黒字となり、前年同期の778億円の赤字から転換、2年ぶりの黒字を計上した。また売上高は前年同期比27.0%増の4兆8,718億円となった。営業利益は前年同期の1,949億円の赤字から回復し、2,116億円の黒字となった。同社は2011年3月期連結業績予想について、売上高は従来予想の19兆2,000億円から上方修正し19兆5,000億円、最終利益は同3,100億円から同じく上方修正して3,400億円となるとした²⁶。トヨタ自動車は本業と関連性が高い社会問題に着目して、企業の経営資源やスキルを投入し、自社の競争力の向上につながるよう競争環境を整備するとともに、社会と共有できる価値を創出させ、企業の成功と社会の成功とが相互に補強し合う、一種の共生関係を築いたのである。

もう一つの例として、ポーターはネスレのインドでのミルク事業をあげている²⁷。インドは途上国であり、60年代は非常に貧困の状態、電気、医療サービス、交通など何も整備されていなかった。ネスレは事業拡大のためにインドに進出したが、経営環境をめぐる社会問題は非常に深刻であり、ネスレは自ら企業と社会進歩が共有できる価値が創造される事業環境へと取り組むことになった。何十年かけて事業を進める一方で現地のインフラに投資し、ワールド・クラスの知識と技術を移転させてきた。その結果、医療の改善、教育の向上、経済成長といった素晴らしい社会的成果を生み出した。それにより、グローバル事業の成長と継続に不可欠な原材料を安定的に調達できるようになった。まさしく社会的インパクトそのものである。

こうして見ると、企業と社会の両方に資するようなビジネスは想像以上に大きな成果をもたらすであろう。企業活動の中に、また競争環境の社会的側面において共通の価値を見出そうと努力すれば、経済的かつ社会的発展を促すだけではなく、企業と社会の双方がこ

²⁵ <http://gazoo.com/G-Blog/byuta/250867/Article.aspx> 2010.10.24

²⁶ <http://jp.ibtimes.com/articles/8485/20100804/58535.htm> 2010.10.24

²⁷ Porter et Kramer (2006), p.90. 村井勉訳 (2008), pp.50-51.

れまでの見解を改善することができよう。もちろん、あらゆる社会問題をすべて事業活動で解決できるほどの資源を企業が持ち合わせているはずはない。とはいえ、自社がもっとも貢献できそうな社会問題、最大の競争優位につながりそうな社会問題を見つけ出すことは可能である。それは本業とつながって、企業と社会の共通の価値を実現すると同時に、自社の持続可能な発展を可能にしていくことになるだろう。

結び

本研究では、まず企業に対するCSRへの関心の高まりを企業の経営戦略の変遷との絡みで捉え、企業が社会での存立基盤を堅固にしていく過程で、社会との良好な関係構築を経営戦略の中に位置づけていく必要性がますます高まってくることを指摘した。次いで、ポーターの基本的な競争戦略を取り上げ、現代企業では競争優位を確立するために受動的CSRから戦略的CSRへの変容が重要であることを明らかにした。とくに、ポーターの競争優位のCSR戦略においては、企業と社会の一体化が重視され、共有の価値を実現すると同時に事業を発展させることの重要性が強調された。こうして見ると、経済的要請と社会的要請の双方を満足させる解決の道筋を見出すプロセスこそが戦略的CSRの本質であり、また難しさでもあると言えよう。要するに、企業が社会問題に配慮し社会的改善活動を通じて自社の競争力を高められうる場合に、企業の経済価値のみならず社会価値も大いに向上しうるのである。ここに、戦略的なCSRを実践する意義が存在するものと考えられる。

さて、近年、グローバル化の進展とともに、企業は海外、特に途上国への進出を急伸させてきた。それとともに、CSRと経営戦略が重なるエリアも一層拡大し、今やグローバルな社会的課題の解決にも企業の期待が高まっている。確かに、グローバルに事業を展開する企業は技術力・資金力・グローバルなネットワーク網を生かして社会的課題に寄与できるし、またそれは企業にとってもイノベーションの源泉になるはずである。そこには、事業とグローバル化を一体化させる大きなビジネス・チャンスが潜んでいよう。ここに、ソーシャル・イノベーションとしてのCSRに向けての新たな展開が示されているのである。これについては、別稿に譲ることにしよう。

参考文献

H. I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc. 広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部

- H. I. Ansoff (1978), *Strategic Management*, Macmillan. 中村元一訳 (1980), 『戦略経営論』産業能率大学出版部
- A. D. Chandler, Jr (1962), *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, MIT Press. 有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社
- C. W. Hofer & D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing. 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1981) 『戦略策定』千倉書房
- C. W. Hofer, E. A. Murray Jr., R. Charan and R. A. Pitts (1980), *Strategic Management*, West Publishing
- 伊吹英子 (2005) 『CSR 経営戦略』東洋経済新報社
- 経営学史学会 (2002) 編『経営学史事典』文眞堂
- 経営能力開発センター (2003) 編『経営学の基本』中央経済社 <http://ja.wikipedia.org/wiki> 2010/10/12.
- 庭本佳和・藤井一弘 (2008) 編著『経営を動かす』文眞堂
- M. E. Porter (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. 土岐坤・中辻満治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
- M. E. Porter (1985), *On Competition*, Harvard Business School Press. 竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略 I』ダイヤモンド社
- M. E. Porter and M. R. Kramer (2006), *Strategy and Society*, *Harvard Business Review* December, pp.78-92. 村井勉訳 (2008), 「競争優位の CSR 戦略」『ハーバードビジネスレビュー』1月号, pp.36-52.
- トヨタ自動車 <http://gazoo.com/G-Blog/byuta/250867/Article.aspx> 2010/10/24.
- トヨタ自動車 <http://jp.ibtimes.com/articles/8485/20100804/58535.htm> 2010/10/24.
- http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/history_of_strategy.html 2010/10/12.
- http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/von_kriege 2010/10/12.
- http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/lanchesters_laws 2010/10/12.
- <http://www.blwisdom.com/pr/strategic/05> 2010/10/18.
- <http://nsweb.cocolog-nifty.com/blog/2008/10/5-1dbc.html> 2010/10/18.
- <http://www.kogures.com/hitoshi/webtext/kjl-porter/index.html> 2010/10/20.