

Title	日本の主要産業におけるCSR経営が企業価値を高める組織的要因の分析
Sub Title	
Author	西村, 仁志(Nishimura, Hitoshi) 小林, 喜一郎(Kobayashi, Kiichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2012
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2012年度経営学 第2785号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002012-2785

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2012 年度）

論文題名

日本の主要産業における CSR 経営が企業価値を高める組織的要因の分析

主 査	小林 喜一郎 教授
副 査	浅川 和宏 教授
副 査	中村 洋 教授
副 査	

2013 年 2 月 28 日 提出

学籍番号	81130805	氏 名	西村 仁志
------	----------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	小林喜一郎研究会	学籍番号	81130805	氏名	西村 仁志
(論文題名) 日本の主要産業における CSR 経営が企業価値を高める組織的要因の分析					
(内容の要旨) 日本企業は進行するグローバル化の中で、より CSR 経営に取り組む必要が出てきている。しかし、多くの日本企業に取り組んでいる CSR はコーポレート・ガバナンスや法令遵守などの「守りの CSR」のみになっていると思われる。それに対して欧米の企業は CSR を企業の利益につなげる「攻めの CSR」に力を入れており、日本企業も少しずつ攻めの CSR への取り組みを始めたところである。今日我々が直面している多くの社会問題に対して、民間企業からの解決も期待されるようになっており、攻めの CSR によりこれらの解決ができた際にはその企業にとって大きな強みを得られるはずであるが、このような取り組みが多くの日本企業ではできているとは言えない状況である。本論文では、CSR を企業業績や企業価値につなげられる CSR が行われている企業はどのような企業なのかを組織的な面で分析していく。統計分析では、CSR 部署の有無や CSR 役員の有無が日本企業の企業価値にどのような効果を生み出しているのかを分析し、この結果を元に、実際に攻めの CSR を積極的に行い、企業業績につなげられている企業へのインタビューを通じ、日本企業が CSR 経営を通じて企業価値を高める組織的な要因について考察を述べる。					

目次

1 章 問題意識と研究目的	p.4
1-1：本論文における問題意識	p.4
1-2：CSR について	p.6
1-3：日本の CSR の現状	p.15
1-4：本論文における研究目的	p.16
2 章 先行研究	p.19
2-1：新資本主義論	p.19
2-2：社会的価値追求のビジネスモデル	p.22
2-3：社会的価値と経済的価値に関する実証研究	p.24
3 章 仮説	p.27
4 章 実証分析	p.29
4-1：実証分析の結果	p.29
4-2：実証分析に対する考察	p.32
5 章 事例分析	p.36
5-1：株式会社リコーの CSR	p.36
6 章 結論	p.53
7 章 今後の日本企業の CSR 戦略に対する提言	p.55
8 章 本論文の限界	p.56
謝辞	p.57
参考文献	p.58

1 章：問題意識と研究目的

1-1：本論文における問題意識

「CSR 経営」という言葉が叫ばれ続けて久しい。企業はグローバル化の進展の中、CSR の推進が企業経営にとって必要条件となりつつある。グローバル化を進める企業にとって、海外進出の際にはその国々によって貧困問題、環境問題、高齢化など、非常に様々な社会問題を抱えており、グローバル展開を進める際の現地からの要求として避けて通れない課題になっている。さらに、リーマン・ショックによる過度な資本主義体制は、世界からの批判を受けており、企業にとっては社会への貢献を行うことが求められるようになってきている。さらに政府や国際機関の力がだんだん弱くなっており、社会の問題の解決能力が下がっている現状から、民間企業による社会問題解決が強く要求されるようになってきていると思われる。

CSR 経営が最初に始まったのは、欧州・アメリカである。アメリカではアメリカン・エクスプレスが自由の女神修復に対するコーズ・リレイティッド・マーケティングを始めたことなど、以前から CSR 経営が経営に組み入れられるようになっていたが、現在では CSR 経営が必要条件となってきた。欧州でも CSR 経営は取り入れられており、経営において必要条件となっている。そして、CSR 経営が、企業の評判を高めたり、優秀な人材の雇用、社内の従業員のモチベーション向上や、最近では CSR 経営としての BOP ビジネスや環境ビジネスへの参入から、新たに得られた能力等を本社に戻してイノベーションを行う「リバーズ・イノベーション」などの効果があるとされており、CSR 活動が「攻めの CSR」として、企業価値の向上につながると考えられている。

その一方、日本に目を向けると、日本は元々「三方よし」という言葉の通り、企業自体が社会のために存在しているという考え方が強く、企業がわざわざ社会貢献を行うという発想が存在していなかった。しかし、世界の主流を占める欧米市場の CSR への取り組みのため、グローバル進出する日本企業も CSR 経営を行わざるをえず、多くの企業で CSR 専門部署の設置や、CSR 調達の実施などが行われてきている。さらに、最近ではオリンパスや大王製紙等によるガバナンスの問題など、企業のガバナンス面における CSR も必須となっている。

日本企業では、CSR 活動が企業価値の向上にうまくつながっていないのではないかとこの疑問が存在する。日本企業は CSR 経営を行ってきたが、CSR 経営での成功例がいくつか存在はするものの、多くの企業にとって CSR はあくまでも企業のガバナンス面などへの対応である「守りの CSR」であり、企業価値を向上するものという認識は少ないことが 1 点目の問題として存在する。2 点目の問題として、CSR をどうすれば企業価値向上につながられるのかが企業としてわかっていないことが考えられる。先にも述べた通り、日本の企業にとって、社会貢献は企業が存在するために当然のことであり、企業価値を向上させ

るという発想がそもそも存在しないことと、どうしたら企業価値が向上するのかわからないという側面があると考えられる。

【日本企業の CSR 活動が企業価値の向上にうまくつながっていない想定される理由】

- (1) 守りの CSR のみへの CSR 対応しかやっていない
- (2) 社会貢献が企業価値を向上させるという発想がない
- (3) どうしたら社会貢献が企業価値向上につながるかわからない

1-2 : CSR について

CSR に関する考え方として、3つの論文を取り上げる。

最初の論文として、『Michael Porter、Mark R. Kramer 「競争優位の CSR 戦略」 2008年1月ハーバードビジネスレビュー』を取り上げる。この論文によると、CSR を熱心に主張する人たちが掲げてきた理由は、以下の4つの種類の要因が存在する。「(1)道徳的義務」、「(2)持続可能性」、「(3)事業継続の資格」、「(4)企業の評判」である。それぞれが持つ意味は表 1-2-1 の通りである。[7]

【表 1-2-1 : CSR を主張する理由】

(1)道徳的義務	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いう考え方。
(2)持続可能性	地球環境と地域社会を守り育てることを強調しており、未来の世代のニーズを損なわない範囲で、現在のニーズを満たすという考え方。
(3)事業継続の資格	どのような企業であれ、行政や地域社会などステークホルダーから、暗黙的か明示的かを問わず、事業を遂行する許可を得る必要があるという考え方。
(4)企業の評判	会社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考え方。

※「競争優位の CSR 戦略 ハーバードビジネスレビュー2008年1月号」より抜粋

しかし、いざ現実の判断を下すに当たって、十分な根拠たりうるものは一つもなく、すべて限界を抱えている。そのため、この論文では、「CSR を推進するには、まず企業と社会の一般的な関係を基本に置きつつも、そのうえで戦略や事業と関連付ける必要がある」と述べられている。ここで、企業として取り組むべき重要かつ戦略的な社会問題は表 1-2-2 の通り3つに分けられ、さらに CSR にも取り組むレベルの観点から表 1-2-3 の通り2つの種類の CSR があると述べられている。

【表 1-2-2 : 企業として取り組むべき社会問題】

(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
(2)バリューチェーンの社会的影響	通常の企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題
(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

※「競争優位の CSR 戦略 ハーバードビジネスレビュー2008年1月号」より抜粋

【表 1-2-3 : CSR のレベル】

①受動的 CSR	外部の声に対処する受動的 CSR。 (i) 善良な企業市民として行動し、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 (ii) 事業活動の現実や未来の悪影響を緩和すること(バリューチェーンから生じるマイナス影響の緩和)
②戦略的 CSR	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ること

※「競争優位の CSR 戦略 ハーバードビジネスレビュー2008年1月号」より抜粋

表 1-2-2 と表 1-2-3 をまとめると表 1-2-4 の通りになる。

【表 1-2-4 : 企業として取り組むべき社会問題と CSR のレベルの一覧】

(1)一般的な社会問題	(2)バリューチェーンの社会的影響	(3)競争環境の社会的側面
善良な企業市民活動	バリューチェーンの活動から生じる悪影響を緩和する。	戦略的フィランソロピー: 自社のケイパビリティをテコに、競争環境の重要部分を改善する。
①受動的 CSR	バリューチェーンの活動を社会と戦略の両方に役立つものに変える。	②戦略的 CSR

※「競争優位の CSR 戦略 ハーバードビジネスレビュー2008年1月号」より抜粋

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ことができるのは、戦略的 CSR でしかできないため、戦略的 CSR をいかに行うかが重要な観点となる。戦略的 CSR を推進するには、この論文では、「企業と社会のニーズを一体化するには、意志とリーダーシップだけでは足りない。それにふさわしい組織構造、リポーティング・システム、しかるべきインセンティブが必要である」と記載されている。そして、「戦略的 CSR を未来の競争力を支える長期投資と見るべきである」とも述べられている。

この受動的 CSR と戦略的 CSR は、それぞれ守りの CSR と攻めの CSR のこととほぼ同義であると考えられる。

日本の CSR 経営に関する著書として、『伊吹英子(2005) 「CSR 経営戦略:『社会的責任』で競争力を高める」 東洋経済新報社』を紹介する。社会貢献が企業価値向上につながるためには、「守りの CSR」から「攻めの CSR」への転換が必要になると考えられると述べられている。ここで CSR を 3つの区分に分けて考えたい。CSR は以下の表 1-2-5 の通り、A 領域、B 領域、C 領域に分けられる。[13]

【表 1-2-5 : CSR の区分】

	事業内領域	事業外領域
攻めの倫理 (攻めの CSR)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業を通じた社会貢献 ・ 社会貢献ビジネス <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>C 領域 事業活動を通じた社会革新</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 慈善的社会貢献活動 ・ 投資的社會貢献活動 <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>B 領域 投資的社會貢献活動</p> </div>
守りの倫理 (守りの CSR)	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 60%;"> <p>A 領域 企業倫理・社会責任</p> </div>	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法令遵守責任活動 ・ 自己規制責任活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会責任活動

※ 「CSR 経営戦略:『社会的責任』で競争力を高める 東洋経済新報社」より抜粋

これらの 3 領域にくまなく関心を持ち、それらのポートフォリオを考えた上で優先順位をつけながら社会貢献活動に踏み込むべきであると述べられている。主に「守りの CSR」は、企業の価値を落とさないために行われているリスク回避型の CSR であると思われる。その一方、「攻めの CSR」は、企業の価値を高める効果を持つと考えられる。そのため、企業は「守りの CSR」を固めつつ、いかに「攻めの CSR」を行えるかが問われるようになる。さらに、この中でも B 領域と C 領域では、視点が変わってくる。B 領域と C 領域について、それぞれ取り組むべき方法について述べる。

B 領域については、表 1-2-6 の通り「長期 vs 短期」「財務的リターン vs 非財務的リターン」の 2 軸で見なければならない、と述べられている。

【表 1-2-6 : B 領域のポートフォリオ】

	非財務的リターン	財務的リターン
短期的 リターン	短期的に非財務的な価値をもたらす活動 例)大手スーパーにおける従業員の社会性向上活動(顧客からの支持獲得)	短期的に財務的な価値をもたらす活動 例)小売業における高齢者向けの配達無料サービス(客単価の増加)
長期的 リターン	長期的に非財務的な価値をもたらす活動 例)大手メーカーにおける事業活動の将来リスク回避のためのコミュニケーション活動(ブランドイメージの形成)	長期的に財務的な価値をもたらす活動 例)カード会社における学生向けの奨学金制度(新規加入者獲得)

※「CSR 経営戦略 :『社会的責任』で競争力を高める 東洋経済新報社」より抜粋

さらにこれらの 2 軸で考えるためには、「慈善」から「社会への投資」へと思想転換をしなければならないが、その際には表 1-2-7 の通り 5 つの課題があると述べられている。

【表 1-2-7 : 「慈善」から「社会への投資」へと思想転換する際の課題】

(1)企業内コミュニケーションの強化	経営陣と認識がすりあわない、他部門の強力や部門間の連携が実現せず広がらない、従業員の共感が得られない、などの問題が起きる。
(2)社会貢献活動のミッションの再構築	社会貢献活動のミッションを企業として再構築し、掲げなければならない。
(3)ミッションのブレークダウン	企業が掲げているミッションと、実際に展開している施策との整合性が取れていない。
(4)経営資源の最適な配分	経営資源の配分について戦略性を持つために、費用(運営費など)と投資を分けて考えなければならない。
(5)戦略の成果とプログラムを評価する仕組みの構築 — 評価の必要性	現状のプログラムや戦略がどのような成果を生み出しているかを把握する仕組みが整い、効果的、効率的に運営されているかどうかを確認できる。

※「CSR 経営戦略 :『社会的責任』で競争力を高める 東洋経済新報社」より抜粋

一方、C 領域については、CSR の要素を他社との差別化や競争力強化、あるいは、さらなる企業価値向上のための戦略的な要素としてビジネスモデルに組み込んでいるかどうか問われることになる。例えば、トヨタ自動車のプリウスは、環境車として世界でも他社が追随できない技術による独自性を持った製品であるため、C 領域に入るが、自動車自体はどのような会社でも販売できる非差別化商品であるため、C 領域には入らない。

本書では、競争力強化のための CSR 実践ステップとして、表 1-2-8 の 5STEP が述べられている。

【表 1-2-8 : CSR 実践のための 5 つのステップ】

STEP1	CSR の現状分析・課題抽出	経営インパクト・リスク分析
STEP2	CSR ビジョンの策定	“らしい” CSR の導出手法
STEP3	CSR ビジョンの戦略展開	重点課題・対象・戦略の見分け方
STEP4	PDCA の仕組み・推進体制整備	組織に“なじむ”展開手法
STEP5	コミュニケーション戦略・仕組み構築	効果的なコミュニケーション手法

《STEP1 : CSR の現状分析・課題抽出》

- (1) その会社に照合するのにふさわしい CSR ガイドラインを選定。
⇒ 網羅的・多面的に現状をチェックできるか否かが重要。
- (2) 整理された照合項目に沿って、CSR の現状を調査・把握する。
- (3) CSR ガイドラインの項目と現状の取り組みを照合し、十分に対応できているかいないかを整理する。
⇒ おおまかに「できている or できていない」という 2 段階か、「制度・仕組みの有無」「運用・実施の有無」「成果の有無」の 3 段階で照合する。
- (4) SWOT 分析
⇒ 十分対応できていない項目をすべて取り組むのではなく、取り組む意義がどの程度あるのか見極めてからやる。
- (5) 経営インパクト・リスク分析
⇒ 自社にとって、どのような経営インパクトやリスクをもたらすかを把握する。
- (6) 重点課題・優先順位の検討
⇒ 「現状対応度」と「経営へのインパクト・リスク」の 2 軸で考える。

《STEP2：CSR ビジョンの策定》

自社の独自性や社内外の環境を踏まえた CSR ビジョンを策定する。「なぜ、CSR に取り組むのか」「自社の独自性は何か」を明確にできるという意味で、どの企業にも欠かせない。

[自社の独自性を見極める CSR ビジョン策定フレームワーク]

Why(なぜ)、Whom(誰に)、What(何を)、How(どのように)の 3W1H の 4 要素を軸に構成。

(1)Why：「なぜ CSR に取り組むのか」という経営的視点からの目的を議論。例)企業ブランド価値の向上など

(2)Whom：「どのステークホルダーを重視する必要があるのか」や「どのステークホルダーにアプローチすることが費用対効果の観点から最も効果的・効率的か」などを見極めることで、CSR の実践に限られた経営資源を有効に活用する。

(3)What：自社が取り組むべきものを抽出する。

(4)How：「どのように取り組むか」。自社のビジネス・バリューチェーンに目を向けることが効果的である。

《STEP3：CSR を経営戦略に組み込む》

「CSR が競争力の源泉となる」という気づきを提供していく役割をどこかが担う必要がある。

・バランス・スコアカードの活用

バランス・スコアカードとは、お互いにトレードオフを引き起こしかねない経営管理の側面を多面的にバランスよく再編し、評価・管理の対象とすることを狙いとするもの。

《STEP4：PDCA の仕組み・浸透・推進体制の整備》

CSR を自社の持続的発展に結び付けるためには、日々の業務に CSR の要素を取り込んでいく必要がある。

そのためにも、CSR の実践においても、PDCA の仕組みを構築することが求められる。

CSR を推進する組織を置き、コーポレート部門と事業部門との関係性について投資対リターンが同一部署に返ってくるようにインセンティブを働かせるべきである。

《STEP5：コミュニケーションの戦略と仕組みを構築する》

社内外へのCSRに関するコミュニケーションが必要である。

[コミュニケーションの目的]

- (1)活動を理解、評価してもらう
- (2)問題を発見し、業務を改善する
- (3)抗議活動などを予防する
- (4)外部から情報収集をし、ビジネス機会を創造する

※以上5つのSTEPは「CSR経営戦略：『社会的責任』で競争力を高める
東洋経済新報社」より抜粋

このような課題は『競争優位のCSR戦略 Michael Porter、Mark R. Kramer(2008年1月ハーバードビジネスレビュー)』でも述べられていたものと共通する観点であるとも考えられる。

さらにこのC領域に似た概念として、『Michael Porter、Mark R. Kramer 「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」2011年6月ハーバードビジネスレビュー)』がある。共通価値を生み出すための方法として、表1-2-9の3つが述べられている。
[8]

【表1-2-9：共通価値を生み出す方法】

(1)製品と市場を見直す	(2)バリューチェーンの生産性を再定義する	(3)地域社会にクラスターを形成する
既存市場において差別化とリ・ポジショニングのチャンスを見出し、これまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができる。さらに、これらの市場の要求に応えるために既存市場でも活用できる抜本的なイノベーションが生まれる。	ロジスティックスなどでのエネルギー使用量の削減や資源の省利用化等、バリューチェーンで発生する社会的コストをなくし、企業の経済的コストも削減する。	オープンで透明な市場を持つクラスターにより生産性が向上し、企業の成長によって、地域の附帯的なサービスの需要が生まれるという乗数効果が発生し、企業の成功と地域社会の成功の関係も強化される。

※「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」
2011年6月ハーバードビジネスレビュー)より抜粋

この論文では、「CSR から CSV を基準にした地域社会への投資が行われるべきであると述べられている。CSV は、企業の収益性や競争上のポジションと不可欠であり、その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す」と述べられている。

【表 1-2-10 : CSV と CSR の違い】

CSR	CSV
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、フィランソロピー、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や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。

※「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」
2011年6月ハーバードビジネスレビュー)より抜粋

1-3：日本の CSR の現状

『ヨーロッパの CSR と日本の CSR 藤井敏彦著』によると、ヨーロッパの CSR は「社会面及び環境面の考慮を“業務に統合する”こと」と述べられている。問われているのは、本業のやり方がどうなっているかである。アメリカの CSR は、欧州委員会の担当者曰く「フィランソロピー×地域社会」と表現されている。この著書ではアメリカの CSR の核は、「利益を地域社会に還元すること」と言い表せると記載されている。[21]

それに比べ、日本の CSR は「法令遵守」が中心となっている。つまり、『CSR 経営戦略 伊吹英子著』で示されている 3 領域の中の守りの CSR である A 領域に値する。最近では、日本の CSR は「環境+社会貢献+法令遵守」となってきているとも述べられている。これは、法令遵守を CSR に含まないアメリカとは大きな違いとなっている。よって、日本の CSR は、欧米に比べて、企業価値を高めるものという意味合いよりは、企業価値を落とさない意味合いが強いものとなっており、世界の CSR の基準とは違った視点のものとなっていたが、少しずつ欧米型の CSR も含んだ企業価値向上のための CSR 経営も施行されようとしている過渡期にあると考えられる。

【表 1-3-1：日米欧の CSR に対する考え方】

日本	アメリカ	欧州
法令遵守が中心	社会面を業務に統合	利益を地域社会に還元

1-4：本論文における研究目的

世界基準では、CSR が企業価値を高める効果を持つが、日本では、CSR により企業価値を高めることができていないのではないかとこの仮説がここで立てられる。東洋経済新報社が週刊東洋経済で掲載している「信頼される CSR 企業ランキング 2012」では、東洋経済が独自のアンケート等の調査により企業の CSR ランキングを出している。本ランキングでは、「雇用 100 点、環境 100 点、企業統治+社会性 100 点、財務 300 点、合計 600 点満点」により、企業をランキング化しているが、このランキングを分解し、雇用+環境+(企業統治+社会性)の合計と、財務の点数で相関関係を確認したところ、相関係数はたったの 0.07 となり、ほとんど相関が認められなかった。これが意味するのは、日本で一般に CSR の認識で求められている雇用、環境、企業統治、社会貢献等の項目が、企業の財務力につながっていないということになる。つまり、日本企業がこれまで追い求めてきた CSR の形は、企業価値向上につながっておらず、欧米に比べて CSR を企業戦略に組み込み、企業価値を高めることができていないということになる。しかし、SONY が 2010 年 FIFA World Cup South Africa でアフリカの各地でパブリックビューイングを行った試みなど、CSR を企業の戦略に組み入れ、企業価値を高めようという試みが日本企業でも盛んに行われるようになってきている。『CSR 経営戦略 伊吹英子著』によれば、CSR の試みは、消費者行動により社会性に配慮した商品・サービスの購入がされるマーケティング効果、取引先の評価としての CSR 調達、優秀な学生が就職先として志望する雇用への効果などがあると考えられる。さらに、「ステークホルダーアプローチ」と呼ばれる考え方がある。この考え方では、企業を多様なステークホルダーから成る組織としてとらえ、企業価値最大化の目的実現に向けて経営を方向付けるものであり、多様なステークホルダーとの関係性のためにも CSR を行うことで、企業価値を高めることが必須となっている。[26]

しかし、実際には日本企業は CSR を企業価値向上に向けた企業戦略に取り込めていないと考えられる。数多くの日本企業が CSR をビジネスチャンスや企業価値向上のチャンスと捉えるようになってきていることから、日本企業は CSR を企業価値向上に結び付ける経営能力が弱い企業が多いのではないかとこの仮説が立てられる。そして、それは企業として CSR を推進できる組織体制ができていないことやミッションとして従業員に徹底されていないことが、CSR を企業価値向上へとつなげられていない要因ではないかと想定される。本論文では、どのような CSR に関する組織体制や人的要素が企業価値向上につながっているかを検証する。

尚、今回は「機械」「電機」「輸送用機器」に絞って調査することにする。これらの産業は、国際競争力が日本の中でも存在すると考えられるためであり、今後の日本企業の競争力強化への示唆をもたらす論文としたいため、これらの産業を選ぶことにした。産業の分類は、主に証券コード協議会が定める 33 業種を、17 業種に集約して出された時価総額加重

指数となる TOPIX-17 が定める業種として、以下のように定義する。

(1)機械：機械

(2)電機：電気機器、精密機器

(3)輸送用機器：ゴム製品、輸送用機器

この 3 業種に絞った理由は、日本からの輸出額が多いトップ 3 業種であるだけでなく、国際競争力指数でも、過去 10 年平均でこの 3 業種が日本にとってトップ 3 の国際的な競争力を有する業種となっている。CSR 経営によって企業価値を高めることに注目しているため、元々の企業としての競争優位性の基盤は整っていることが条件となり、さらに私自身の問題意識として、日本企業がグローバル時代で勝ち抜くための示唆を与えたいという思いがあることから、これら 3 業種に着目し、本論文に関する研究を行うこととする。

※国際競争力指数= $\frac{\text{輸出}-\text{輸入}}{\text{輸出}+\text{輸入}}$ にて表される。数値は-1 から 1 の間で表され、数値が大きい

方がその国のその産業には国際競争力があることを示す。

【表 1-4-1：産業別の輸出額と国際競争力指数】

	輸出額(単位 100 万円)		国際競争力指数
	2010 年	2011 年	2002～11 年平均
食料及びその他の直接消費財	383, 182	336, 582	-0. 890
工業用原料	16, 862, 403	16, 811, 290	-0. 323
粗原料	924, 949	948, 992	-0. 642
鉱物性燃料	1, 161, 171	1, 304, 774	-0. 912
化学工業生産品	6, 729, 712	6, 598, 074	0. 141
金属	5, 014, 980	5, 009, 126	0. 294
繊維品	585, 808	609, 110	0. 142
資本財	35, 511, 514	34, 929, 087	0. 421
一般機械	13, 330, 275	13, 820, 912	0. 421
電気機器	11, 895, 147	10, 885, 417	0. 310
輸送機器	7, 556, 061	7, 336, 804	0. 706
非耐久消費財	449, 365	432, 303	-0. 803
繊維製品	70, 612	68, 758	-0. 939
耐久消費財	10, 048, 164	9, 023, 212	0. 449
家庭用品	59, 721	61, 401	-0. 449
家庭用電気機器	110, 126	101, 485	-0. 567
乗用車	7, 898, 017	6, 940, 333	0. 840
二輪車類	418, 990	422, 010	0. 605
玩具・楽器類	643, 869	549, 345	0. 227

出典：総務省統計局データより筆者作成[27]

2章：先行研究

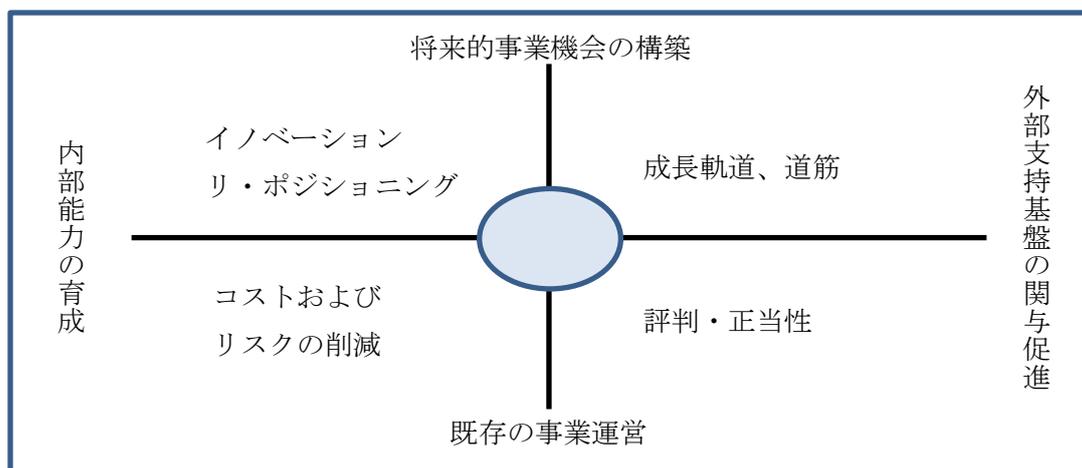
2-1：新資本主義論

20世紀に広がった資本主義は、21世紀に入り、見直しが求められる風潮が高まっている。特に、2008年に起きたリーマン・ショックは、金融業界の富に対する過剰な執着に対する不信感を煽り、「行き過ぎた資本主義」に対する見直しが叫ばれるようになった。

『スチュアート・L・ハート「未来をつくる資本主義」2008年3月 英治出版』では以下のように述べられている。これまで二者択一と思われていた「自然から奪い、作り、捨てる」か「社会的義務を果たすためには利益を犠牲にしなければならない」という固定概念のトレードオフに対して、環境ビジネスやBOPビジネスを通して、持続可能な社会の実現には、「世界の富を構成する材やサービスを創るための技術を改革する」以外に方法はなく、新たな技術革新によってこれがもたらされ、商業史上最大級のチャンスが来る。企業の未来を描こうとするには、世界が複雑に相互作用し、貨幣経済、伝統経済と、これらを支える自然経済が存在することを理解する必要がある。[19]

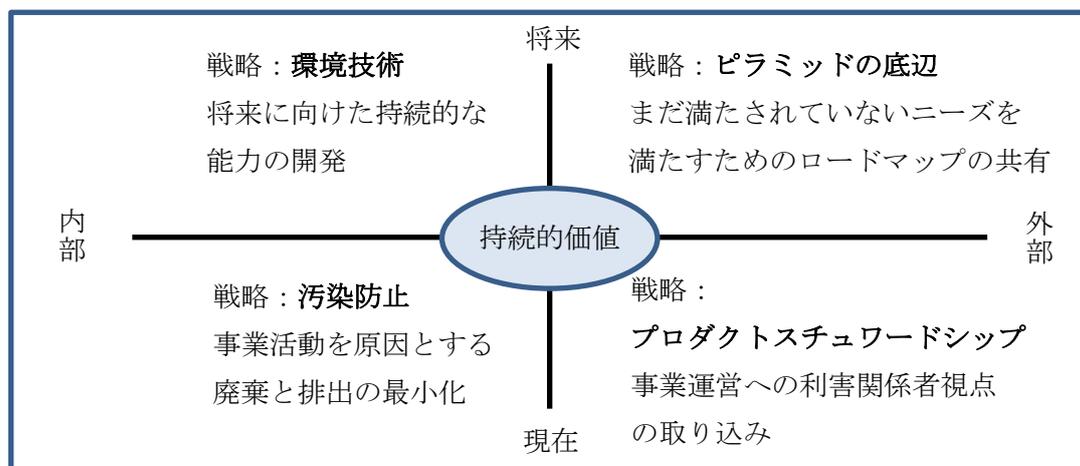
株主価値を長期に渡って継続的に創造するには、表2-1-1と表2-1-2の4象限すべてで実績を上げなければならない。

【表2-1-1：株主価値を創造するポートフォリオ】



※「未来をつくる資本主義」2008年3月 英治出版より抜粋

【表 2-1-2：持続的価値を創るためのポートフォリオ】



※「未来をつくる資本主義」2008年3月 英治出版より抜粋

持続的価値を創造するチャンスは、このポートフォリオの上側の象限になるが、まだほとんど手がつけられていない。この象限に対して、先見性の優れた企業は、創造的破壊を起こし、前例のないビジネスチャンスをもたらす次なる創造的破壊の起爆剤になる。

『「資本主義」改革論 ドミニク・バートン(2011年11月ハーバードビジネスレビュー)』では、資本主義に対して経済危機によって歪んでしまったものの多くは、企業の内部統治や意思決定、リーダーシップの破綻に根差していると述べられている。資本主義は繁栄をもたらす最大の原動力で今後もあり続けるが、そのためには「四半期資本主義」から「長期的資本主義」へと転換することが必要となり、そのためには以下の3つの視点が必要になると述べられている。[20]

- (1) 企業と金融機関は短期志向を捨てて、長期に焦点を合わせられるよう、インセンティブと組織構造を刷新する必要がある。
- (2) 主なステークホルダー全員の利益に資することは、企業価値を最大化する目標を達成するために欠かせない、という考え方を組織に徹底させる。
- (3) 上場企業は、取締役会のガバナンス能力を強化し、あたかもオーナーのつもりで統治することで、所有権の拡散と無関心を原因とする様々な企業病を治療しなければならない。

この論文では、上記の3つの視点を取り入れるために

- ・ 社外取締役がもっとコミットできるより効果的な取締役会
- ・ 短期利益追求を促さないようなより現実的な CEO の報酬
- ・ 長期株式保有者をより重視するような新しいルールの採用が必要であると述べられている。

『グレート・カンパニーの経営論 ロザベス・モス・カンター(2012年3月ハーバードビジネスレビュー)』では、これまでの大半の経営者が考える「利益の極大化、株主価値経営、四半期主義」を追い求めているが、ここで定義される「グレート・カンパニー」は、「社会目的と経済価値を両立させ、長期志向の経営を実践しており、異なる論理で行動しており、今後持続可能性を追求する企業は、グレート・カンパニーが持つ論理で行動する必要がある」と述べられている。そして、このグレート・カンパニーが持つ6つの条件は表2-1-3の通り述べられている。[25]

【表2-1-3：グレート・カンパニーに共通する6つの条件と効果】

(1)共通の目的	企業を社会機関と見なすことで、コーポレート・アイデンティティに一貫性が生まれ、不確実性や変化を緩和できる。
(2)長期的視点	企業を社会機関と考えることで、企業目的を達成し、長きにわたって存続するには、財務面での短期的犠牲もやむなしとする長期的視点が得られる。
(3)感情的な絆	組織の価値観を伝えることで、前向きな感情を引き起こし、動機づけ、自分自身のみならず、同僚間でも相互に律するようになる。
(4)公的組織との連携	新しいビジネスチャンスを獲得するために国境や部門を超える必要がある場合、企業の枠には収まらない社会問題にも関心を向けなければならない。その時、ビジネス・リーダーには、事業の利益のみならず社会の利益も考慮しうる官民パートナーシップを構築することが求められる。
(5)イノベーション	金儲けよりも大きな目的を掲げることで、戦略や行動の指針が得られ、オープン・ソース・イノベーションが実現し、社員たちは日常業務のなかで自社や個人の価値観を体現できる。
(6)自己組織化	グレート・カンパニーは、社員を信頼し、規則や仕組みだけでなく、人間関係にも頼ることを前提に置いている。また彼らを自己組織化や新たなアイデアのひらめきによって、みずからの判断の下、さまざまな活動を調整・統合するプロフェッショナルとして扱う。

グレート・カンパニーのマネジャーは、非公式で自己組織的、融通無得で一時的な人的ネットワークの方が柔軟で、関係づくりや経営資源の組み合わせもスムーズであることを知っており、自己組織化するコミュニティは、改革の強力な原動力となり、通常ならば選択しないであろう方向に企業を導いていくと述べられている。

2-2：社会的価値追求のビジネスモデル

2-1 で述べたような新たな視点からビジネスを行う考え方が出てきたが、このように社会的価値追求を行うビジネスモデルに必要な観点について、実際のビジネスに照らし合わせた形で、いくつかの論文でまとめられている。

『グリーン成長に向けた製品戦略フレームワーク グレゴリー・アンルー、リチャード・エッテンソン(2010年11月ハーバードビジネスレビュー)』では、グリーン成長について述べられている。IBMの調査によれば、エグゼクティブの3分の2がサステナビリティを増収要因とみなし、半分が環境イニシアティブは競争優位をもたらすと考えている。そこで、グリーン成長を実現するうえで最適なアプローチについて表 2-2-1 の通りに述べられている。[18]

【表 2-2-1：グリーン成長を実現するための最適なアプローチ】

	特徴	メリット	注意点
強調戦略	現行の製品ポートフォリオにおいて既存または潜在する環境特性を強調する。	簡単に強調戦略を取れる。	他の自社製品が消費者に環境配慮が足りないと思われると効果が薄れる。
買収戦略	自社に強調すべきブランドが特になければ、環境ブランド企業を買収する。	買い手側の販路と流通機能が環境ブランドの顧客基盤を大幅に拡大することが期待される。	文化の衝突が起きうる。買収される側のブランド・イメージに悪影響を与える可能性がある。
設計戦略	環境志向の製品やサービスをゼロから設計すること。	価値あるコンピテンシーを構築する必要に迫れる。環境問題に関心を持つ消費者の嗜好に関する知識などのノウハウ等、新しいコンピテンシーを蓄積できる。	時間やコストがかかる。

グリーン成長を実現するには、以下の3つの評価が必要となってくる。

【表 2-2-2：グリーン成長を実現するために必要な評価】

ステップ1： 実現可能性の評価	(1)既存の製品やブランドの潜在的な環境特性を評価する。 (2)環境志向の製品やブランドを開発する組織の能力を評価する。
ステップ2： 妥当性の評価	自社の掲げる目標や環境イニシアティブに提供可能なリソースと適合するかどうかを評価する。
ステップ3： 計画実行の評価	計画実行の製品を左右するあらゆる要素について評価する。既存のポートフォリオに応じて、戦略目標を達成するよう必要なリソースや機能の割り当てを行い、開発を行う必要がある。

『クリーンテック経済を活性化させる マーク W. ジョンソン、ジョシュ・サスケウィッツ(2010年11月ハーバードビジネスレビュー)』では、再生可能エネルギーが主導するクリーンテック経済に移行するために必要なビジネスモデルの観点が述べられている。ここではエジソンが電球を世界に広めた際に、製品の優位性だけでなく、ビジネスモデルを見られる全体視野的な理論によって電球を市場に広められたことを例に、新しい再生可能エネルギー商品を市場に導入する際に必要であると思われる相互に依存し合う4つの視点が必要であると述べられている。その4つの視点は以下の通りである。[23]

- (1)システム転換を可能にする技術
- (2)革新的なビジネスモデル
- (3)市場に導入するために慎重に作成された戦略
- (4)政府の好意的な政策

これらの4つが相互に依存し、強化し合える関係を作れることが、再生可能エネルギー商品の市場導入に必要であると述べられている。

2-3：社会的価値と経済的価値に関する実証研究

2-1 では、長期的視点でのビジネスや、その中でも社会的価値を高めるビジネスが企業にとって持続可能性を高め、企業としての競争力を高めることを示す論文を示した。また、2-2 では、実際に社会的価値を高めるようなビジネスについて、ビジネスを成り立たせるための要因を分析する論文をまとめた。では、実際に社会的価値を高めるビジネスが企業としての経済的価値を高める結果に結びついているのかについては、数多くの先行研究がある。多くの論文は社会的価値が経済的価値を高める結果を実証研究で導き出しているが、逆の結果が出ている論文や相関が見られないことを示しているものもある。以下でこれらの先行研究を紹介する。

Russo and Fouts(1997)では、環境経営指標として、フランクリン研究開発会社による環境格付けを、財務業績指標として ROA を用いて分析し、有意な相関を認め、変化に対応できる柔軟な組織を持つ成長産業ほど相関関係は強くなることを示した。[9]

Konar and Cohen(2001)では、低位な環境パフォーマンスは企業の無形資産の価値に負の相関があり、逆に有害物質の削減等環境パフォーマンスの向上が、無形資産の価値向上につながることを示した。[5]

岡本(1996)では、従業員の生活向上、地域貢献、社会貢献、地球環境保護の4つの要因を考慮して作成した合成指標を社会性とし、財務業績(成長性+収益性)に関する実証研究を行い、正の相関を認めた。さらに2000年には社会性上位企業群と下位企業をそれぞれグルーピングして、5年後の時点での調査対象企業の財務業績との比較および分析を行い、「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」ことと、「全体的に見て、社会性は好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ある」と指摘した。[15] [16]

加護田(2005)では、高業績企業・低業績企業、高環境経営企業・低環境経営企業の相互関係を分析し、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低減する可能性が高いという点で、重要性が大きい。しかし、低業績企業にとっては、環境経営に取り組むことだけでは、高業績回復へとはつながらず、そのためには、環境経営以外の経営要因が決定的に重要となるという結果になった。また、高環境経営企業は、高業績/低業績に関わらず、その後も高環境経営を行い、低環境経営企業も同様に高業績/低業績に関わらずその後も低環境経営を続ける可能性が高いとわかった。[17]

伊藤(2004)によると、企業の環境経営度が企業の資本コストに与える影響を分析している。それによると、環境経営度ランキングの高い企業の平均 β 値が低くなるという傾向が見られた。[12]

本合(2008)では、企業の環境経営の取り組みが、標準化市場価値(=(株式時価総額+負債)÷総資産)の増大に寄与することを証明した。環境経営の中でも汚染対策が市場価値を高めることがわかった。[22]

毛(2011)では、環境活動が経済的成果を高めるには、効果的、効率的に環境活動を実行できる組織能力である環境経営能力が必要であることについて、実証を行った。結果として、

- ・企業の積極的な環境活動は環境成果を高める
- ・企業の積極的な環境活動は経済的成果を高める
- ・環境成果が高い企業が経済的成果も高い
- ・環境経営能力が高い企業ほど、環境活動は経済的成果を高める

の仮説を実証した。[24]

環境マネジメント・システムへの対応により、企業は環境規制を順守するためのコストやリスクを軽減することができることを示した論文もある。

- ・Feldman Soyka and Ameer(1997) : EMS の改善によって環境成果が高くなると同時に、財務成果のリスク低下や資本市場からの評価の向上につながることを報告した。[3]
- ・Melnyk, Sroufe and Calantone(2003) : ISO14001 認証を取得している企業の環境成果が高いことを発見した。[6]

環境活動が企業理念や目標と結びつくことや事業戦略や本業の経営活動に統合することを通じて、企業の競争優位につながると主張している論文が以下のように数本存在する。

- ・Judge and Dauglas(1998) : 環境問題を企業の戦略計画のプロセスに統合するほど、企業の環境成果や財務成果に結びつくことを示した。[4]
- ・Sharma(2000) : 経営者が環境問題を企業の中核の問題と捉えるほど、環境問題を脅威ではなく、機会として解釈する可能性が高くなる。[10]
- ・Russo and Fouts(1997) : 環境活動へのコミットメントが強い企業ほど環境技術の革新を生み出す傾向があり、優秀な人材の雇用、企業の名声、環境政策への影響力など、価値が高い無形資源を生み出すことを主張。[9]
- ・Vredenburg(1998) : 環境活動に積極的な企業ほど、利害関係者との統合能力、学習能力、革新能力といった競争力を生み出すことを示した。[11]
- ・Aragon-Correa and Sharma(2003) : 環境活動へのコミットメントが生産プロセスの改善や環境に配慮した製品やサービスの開発が可能になることを主張した。[1]

・ Dowell, Hart and Yeung(2000) : 発展途上国に進出している S&P500 の企業の中から、現地の環境基準に従う会社、米国の環境基準に従う企業、米国の環境基準を上回る独自の基準を採用する企業に分類し、最も厳しい基準に従う企業がそれ以外の企業よりも市場価値が高いことを示した。[2]

上記の通り、社会的価値と経済的価値を結び付ける論文が多く出されている。どちらかというと環境に特化したものが特に多い。

3章：仮説

私は、『CSR 経営戦略 伊吹英子著』で述べられている B 領域と C 領域に注目をしたいと考えている。それは、これらの領域こそが企業にとっての競争優位を生み出す源泉となりうると考えられるためである。そして、CSR の B 領域、C 領域が企業として企業価値向上につながるように行われる要因として、組織として企業価値を高める CSR 経営が行えていることが要因であると考えられる。これらは、結果的に企業の戦略にいかん CSR を組み込んでいるかにかかっていると考えられるため、組織として CSR 経営が機能的に行われているかにかかっていると考えられるためである。これらの前提から組織面での仮説を立てる。

仮説：CSR 経営が行え、企業価値を高められるには、組織的な要因が存在する		
組織的要因	(1)CSR 専門部署がある	想定効果：+
	(2)CSR 担当役員が存在する	想定効果：+

仮説(1)

企業に CSR 専門部署があれば、企業価値の向上につながっていると考えられる。CSR で企業価値を高めるような事業を行う場合、複数の部署が関わる可能性が高く、これらの部署を取りまとめられる部署の存在が必要である。よって、CSR 専門部署の存在が、複数部署のとりまとめを行い、企業価値を高めるような事業を行うことにつながるという仮説が立てられる。

仮説(2)

企業に CSR 担当役員がいれば、役員という立場の下、トップダウンで CSR を進められる可能性がある。一事業部が CSR を実践するのは厳しい場合が多く、他事業部を巻き込み CSR 経営を行うには、トップダウンが有効な可能性がある。また、CSR は事業部にとってはコストが発生するという発想になりやすく、CSR 役員からの指令がなければ、わざわざ CSR を行うとは考えづらい。そのため、CSR 担当役員の有無が、CSR の実行につながり、その CSR 活動が企業価値向上につながるという仮説が立てられる。

尚、これらの仮説は CSR の B 領域、C 領域がより企業の戦略として効率的かつ意義のある形で実践されることが企業価値向上につながると仮定しており、CSR の B 領域、C 領域が企業として実践されそうな企業が持つ組織的要素として、トップダウンで CSR 部署や CSR 役員が CSR 経営を行える組織体制が整っていることが、企業価値を高めるという仮説を立てている。企業価値については、利益面と株式価値面の両面で、CSR が経営に与える影響を分析する。CSR 部署を置く企業が増えたのが 2006 年前後であることから、2006 年

の CSR 部署の有無、CSR 役員の有無のデータを使い、2006 年を基準にしての利益と企業価値の経年での変化を 2009～2011 年で分析し、短期から長期にかけての変化を分析することにする。ROA と企業価値の指標は、あくまでも産業内での CSR 部署がない企業や CSR 役員のいない企業に比べて、企業業績と企業価値が高まっていることを示したいため、各産業の ROA、企業価値／売上高の平均値からの乖離となるデータを使用する。

I. 利益に関する実証

- ・仮説(1)、仮説(2)

$$ROA_t = ROA_{2006\sim 08 \text{年平均}} + D_1 + D_2$$

II. 企業価値に関する実証

- ・仮説(1)、仮説(2)

$$\text{企業価値}_t = \text{企業価値}_{2006\sim 08 \text{年平均}} + D_1 + D_2$$

※1. 企業価値指標は「企業価値／売上高」を用いて実証を行う。

※2. D_a : 仮説(a)のダミー変数

※3. t は 2009 年、2010 年、2011 年

尚、CSR 部署の有無と役員の有無については、東洋経済新報社が毎年出版している『CSR 企業総覧』の 2007 年版を用いて判断している。CSR 部署の有無と CSR の役員には強い相関性は見られず、いずれかのみを持つ企業が多く存在している。

4章：実証分析とその考察

4-1：実証分析の結果

【表 4-1-1：2009 年企業業績分析(被説明変数：ROA)】

	ROA2009		
	一般機械	電機	輸送用機器
定数	0.557	3.184***	0.750
t 値	0.575	2.957	0.634
ROA2006～08 年平均	0.597***	0.839***	0.608**
t 値	3.433	5.455	2.227
CSR 部署	1.488	-1.539	-5.479**
t 値	0.767	-0.752	-2.347
CSR 役員	-2.446	-1.688	4.900**
t 値	-1.277	-0.832	2.302
調整済み R2 乗	0.166	0.242	0.292
自由度合計	54	110	41

【表 4-1-2：2010 年企業業績分析(被説明変数：ROA)】

	ROA2010		
	一般機械	電機	輸送用機器
定数	0.051	0.177	1.192*
t 値	0.064	0.179	1.893
ROA2006～08 年平均	0.128	0.320**	0.063
t 値	0.892	2.260	0.434
CSR 部署	-0.391	-4.016**	-3.066**
t 値	-0.244	-2.134	-2.468
CSR 役員	0.303	4.635**	1.495
t 値	0.192	2.484	1.320
調整済み R2 乗	-0.042	0.076	0.148
自由度合計	54	110	41

【表 4-1-3 : 2011 年企業業績分析(被説明変数 : ROA)】

	ROA2011		
	一般機械	電機	輸送用機器
定数	0.387	0.686	-0.476
t 値	0.507	1.232	-0.591
ROA2006~08 年平均	0.207	0.272***	0.272
t 値	1.513	3.416	1.467
CSR 部署	-1.883	-3.113***	1.673
t 値	-1.231	-2.942	1.053
CSR 役員	1.217	2.124**	-1.097
t 値	0.807	2.024	-0.758
調整済み R2 乗	0.005	0.154	-0.016
自由度合計	54	110	41

【表 4-1-4 : 2009 年企業価値分析(被説明変数 : 企業価値/売上高)】

※この先の表に記載されている企業価値は企業価値/売上高を意味する。

	企業価値 2009		
	一般機械	電機	輸送用機器
定数	0.088*	-0.050	-0.004
t 値	1.725	-1.081	-0.085
企業価値 2006~08 年平均	0.620***	0.620***	0.795***
t 値	9.995	14.551	8.877
CSR 部署	-0.041	0.015	-0.146*
t 値	-0.400	0.167	-1.747
CSR 役員	-0.111	0.060	0.169**
t 値	-1.083	0.678	2.079
調整済み R2 乗	0.645	0.655	0.699
自由度合計	54	110	41

【表 4-1-5 : 2010 年企業価値分析(被説明変数 : 企業価値/売上高)】

	企業価値 2010		
	一般機械	電機	輸送用機器
定数	0.040	-0.175**	0.007
t 値	0.575	-2.375	0.162
企業価値 2006~08 年平均	0.883***	1.125***	0.808***
t 値	10.357	16.725	9.949
CSR 部署	-0.053	0.094	-0.165**
t 値	-0.377	0.669	-2.181
CSR 役員	-0.017	0.125	0.173**
t 値	-0.117	0.892	2.347
調整済み R2 乗	0.659	0.717	0.746
自由度合計	54	110	41

【表 4-1-6 : 2011 年企業価値分析(被説明変数 : 企業価値/売上高)】

	企業価値 2011		
	一般機械	電機	輸送用機器
定数	0.002	-0.244***	-0.011
t 値	0.029	-6.375	-0.300
企業価値 2006~08 年平均	0.585***	0.561***	0.717***
t 値	9.035	16.046	9.877
CSR 部署	-0.007	0.057	-0.122*
t 値	-0.065	0.776	-1.792
CSR 役員	0.004	0.070	0.154**
t 値	0.040	0.966	2.328
調整済み R2 乗	0.596	0.700	0.744
自由度合計	54	110	41

*** : 1%有意、** : 5%有意、* : 10%有意

4-2：実証分析に対する考察

4-2-1：仮説(1)と仮説(2)について

本論文での仮説では、仮説(1)の CSR 部署の存在が企業価値を高めるという仮説と仮説(2)の CSR 役員の存在が企業価値を高めるという仮説を立てていたため、CSR 部署ダミー変数と CSR 役員ダミー変数はプラスで有意な結果をもたらすと想定していた。以下に産業別の結果を考察する。

4-2-1：機械産業

機械産業の ROA に関する結果を見てみると、ROA と CSR 部署、CSR 役員の有無に関する関係性は見られなかった。また本研究とは直接は関係がないが、ROA2006～2008 年平均が有意に関係するのは 2009 年の ROA までで、その後は関係しなかったことから、ROA の水準は長期的に持続しないことがわかった。

企業価値に関する結果を見てみると、企業価値／売上高の結果も ROA と同様、CSR 部署、CSR 役員の有無との関係性は見られなかった。企業価値／売上高 2006～2008 年平均については、2011 年の企業価値にもプラスで有意な結果が出ており、企業価値については長期的な持続性があることが実証された。

4-2-2：電機産業

電機産業の ROA に関する結果では、2010 年、2011 年で有意な結果が得られた。ここで得られた結果非常に興味深い結果として、2010 年の ROA の CSR 部署の有無に対する影響が 5%有意、2011 年の ROA は 1%有意でマイナスの効果、2010 年、2011 年の ROA の CSR 役員の有無に対する影響は 5%有意でプラスの効果を得られた。これは、CSR 部署が利益を阻害する要因を持ち、CSR 役員は利益を高める要因を持つことを意味し、さらにそれらの効果は 2009 年では有意が出なかったことから長期的に生まれてくるものであることが言える。また、ROA2006～2008 年平均が 2011 年まで有意でプラスになっていることから、電機産業では利益水準は長期的に持続し、電機産業内での利益の順位に大きな動きはないことがわかる。ただし、決定係数が著しく低く、当てはまりが悪い結果であるため、実証結果として正当性が高いとは言えない結果となっている。

企業価値に関する結果では、CSR 部署、CSR 役員ともに有意な結果は見られなかった。これは、投資家は CSR 部署があることや CSR 役員がいることについて、プラスにもマイナスにも受け取っていないことを示している。企業価値／売上高 2006～2008 年平均については、2011 年の企業価値にもプラスで有意な結果が出ており、企業価値については長期的

な持続性があることが実証された。

4-1-3：輸送用機器産業

輸送用機器の ROA に関する結果は電機産業と似たような結果となった。2009 年、2010 年の ROA の CSR 部署の有無に対する影響は、5%有意でマイナス、2009 年の ROA の CSR 役員の有無に対する影響は、5%有意でプラスの結果が得られた。よって電器産業と同じような効果があることが想定される。しかし、電機産業とは違い、2009 年、2010 年で有意が出ており、2011 年で有意が出ていないことから、輸送用機器産業においては、CSR 部署、役員の存在は短期的な利益に与える効果を持っていることになることが、電機産業とは違う結果になっている。尚、この結果も同じく決定係数が年々下がっており、当てはまりが悪くなっている。

企業価値に関する結果でも、CSR 部署の有無は 2009 年、2011 年の企業価値に対して 10% 有意、2010 年の企業価値に対しては 5%有意でマイナスに影響している。CSR 役員の有無は 2009～2011 年で 5%有意でプラスの関係性を示しており、企業価値に関しては電機産業とは違い、ROA と同じく CSR 部署は企業価値を下げることになり、CSR 役員は企業価値を高めるといった結果になった。

尚、ROA は短期的には過去の ROA 水準に影響するが、長期的な持続力はなく、企業価値のみ長期的な持続力を持っていることは機械産業と同じ結果となった。

4-2-4：仮説(1)、仮説(2)に対する全産業を通じた考察

結果として、産業毎にまったく違う結果が得られた。これらには産業特有の違いがあることが想定される。

まず、機械産業に関して、CSR 部署と CSR 役員の有無が企業業績と企業価値に関係性が見られなかった点について分析する。機械産業は、日本が国際競争力を比較的確保できている産業であることから、CSR などの工夫が必要ないことが想定される。さらに、機械産業は多くの場合、日本の製造業の企業を顧客としている事例が他の産業に比べ多いと思われ、企業として CSR を行い、企業業績を高めたり、企業価値を高めるといった発想そのものが他の製造業に比べて少ないと思われ、CSR 部署や CSR 役員の存在が企業の業績に関係性を持たないという結果となったことが想定される。

次に電機産業に関しては、企業業績(ROA)と企業価値について違う結果が見られた。まず ROA でプラス効果が見られた CSR 役員については、私の仮説通りの結果が出た。機械産業に比べて電機産業でこのような結果になったのは、電機産業の苦しい実態があると思われる。電機産業は世界での競争優位性を失い始めており、国際競争力指数でも機械産業、輸送用機器産業に比べて低いことから、電機産業は他国の電機メーカーとの熾烈な競争に

巻き込まれている。このような状況で、グローバルに戦う日本の電機メーカーは CSR に取り組まざるをえず、さらに役員という業績に責任を持つ役職として、企業の業績を高める CSR を行う強いインセンティブが働いていると思われる。これらの理由により、CSR 役員の存在が企業の業績にプラスの効果をもたらしていると考えられる。一方、CSR 部署の存在は企業の業績(ROA)には逆効果をもたらす結果となった。ここで想定される結果としては、CSR の部署は企業のコンプライアンスを取り締まる意味が強いことが想定される。利益を得ることよりもコンプライアンスを守ることへの重きが置かれているという日本企業の CSR の考え方が色濃く示された結果となった。また、これらの効果が短期ですぐに現れなかったことは、電機産業は製品が多い企業が多いことなどがあり、CSR 部署や CSR 役員の存在が CSR のミッションや施策をすぐに企業全体に浸透させるには時間がかかるためであると想定される。

最後に輸送用機器産業に関しては、企業の業績、企業価値ともに、CSR の部署はマイナスの効果、CSR の役員はプラスの効果を持つという結果が出た。CSR 部署が企業価値を下げる効果を持つことについては、CSR 部署のあり方が電機産業と少し違っていることが想定される。電機産業は BtoB ビジネスの比率が非常に高く、企業価値を高めるような活動は営業やマーケティング部署が行うよりは、企業全体としての戦略として企業のブランド戦略が策定されていることが多いと想定され、CSR 部署が企業のブランド価値を高める施策に関わっている可能性が高いため、企業価値に対しては悪い結果は出なかった。それに比べ、輸送用機器産業は BtoC の比率が高く、BtoB のビジネスをやっている企業の場合でも、取引先の数は電機産業の企業よりもバリューチェーンの下流へ部品を流すのみで少なく、さらに日本企業内での系列という商習慣から、海外との取引が少ない可能性が高い。そのため、企業全体としてのブランド構築よりも、BtoC の企業の場合は、製品各々のマーケティング担当が CSR も含めた企業のブランド戦略を策定している可能性が高く、BtoB のビジネスをやっている企業は、CSR へ取り組むインセンティブが低くなっている可能性が高い。しかし、機械産業よりはグローバル対応をせざるをえず、CSR の部署を仕方なく置いたため、コストになってしまい、企業業績を下げるだけでなく、企業価値も低くする結果となったのではないかと想定される。

4-2-5：実証分析に対する今後の課題

この実証結果では、産業別ではあるが、CSR 部署は企業業績や企業価値に概ねマイナスになり、CSR 役員の存在はプラスになるという結果となった。しかし、ここでこの実証分析では検証できなかった問題点において述べておく。

(1)逆の因果の可能性

CSR 部署の存在が ROA にマイナスの効果をもたらしたが、企業によっては、業績が悪

いから CSR 部署を置き、対外的なイメージ強化を図った可能性がある。この場合、本実証での因果関係の逆の因果が発生した可能性がある。

(2)CSR 役員が兼任している場合について

CSR 役員は専任の場合と兼任の場合があり、兼任の場合にはどの役員と兼任しているかによって、CSR 役員が企業業績、企業価値にもたらす効果が違ってくる可能性があることが、これらの検証によって考えられた。この課題については今後の課題としたい。

5章：事例分析

3、4章では公開データによる実証分析を行ったが、CSRの中身は数値で現れづらく、企業のCSRの中身について定性的なデータが多い。そのため、5章ではCSRを企業価値向上につなげることができている企業へインタビューを行い、事例研究を行う。

5-1：株式会社リコーのCSR

電機産業の株式会社リコーのCSRについてCSR経営の実践例としてまとめる。このリコーのCSRをまとめるにあたり、株式会社リコーCSR室室長の吾妻まり子様、CSR室シニアスペシャリストの竹中信雄様にインタビューのお時間を頂いた。この場を借りて感謝の意を述べさせていただきます。

【インタビュー】

日時：2012年7月6日(金)10時～12時

場所：株式会社リコー(東京都中央区銀座8-13-1)

インタビュー先：株式会社リコー 理事 CSR室 室長 吾妻まり子様

株式会社リコー CSR室 シニアスペシャリスト 竹中信雄様

【選定理由】

株式会社リコーを選定した理由は、リーマン・ショックの影響を受けた2009年度も含めこれまで継続的に当期純利益で黒字を出しており、2012年3月期のみ東日本大震災、円高、タイ洪水の影響等により445.6億円の赤字を計上したものの、日本の電機メーカーが各社赤字に苦しむ中、継続的に収益を上げている企業であることと、事業を通じたCSR活動を行う意味でCSRへの取り組みが最も積極的な企業の1社であり、日本初のCSRの部署を設立した面からもCSRへの取り組みが先進的であることが想定されたことが、選定理由である。

5-1-1：リコーについて

【会社概要】

会社名：株式会社リコー

設立：1936年2月6日

資本金：1353億円(2012年3月31日現在)

連結売上高：1兆9034億円(2012年3月期)

連結対象子会社・関連会社：230社(2012年3月31日現在)

連結従業員数：109,241名(2012年3月31日現在)

主な事業内容：

《画像ソリューション分野》

[画像ソリューション]

デジタル複合機（MFP）、プリンタ、ファクシミリ、プロダクションプリンター、プロジェクションシステム、デジタル印刷機等の機器および関連消耗品、サービス、関連ソフトウェア

[ネットワークシステムソリューション]

パソコン・サーバー、ネットワーク機器、ネットワーク関連ソフト、アプリソフト及びサービス&ソリューション（マネージド・ドキュメント・サービス、ITサービス、トータル・グリーン・オフィス・ソリューション等）等

《産業分野》

サーマルメディア、光学機器、半導体、電装ユニット、計量器等

《その他分野》

デジタルカメラ等

【リコーCSR室概要】

CSR室代表：室長 吾妻まり子様

従業員数：14名

組織概要：社長直轄の第二階層組織。国内外のCSR全般業務、及び社会貢献活動の推進業務

5-1-2：リコー創業の精神 「三愛精神」

リコーは1946年に創業者の市村清氏が、「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「三愛精神」を提唱した。この三愛精神は、創業の精神として今もリコーの中では位置づけられている。そしてこの三愛精神を元に、21世紀に入り、以下の経営理念を制定し、時代に応じた新たな価値や商品・サービスを提供してきた。

【表 5-1-1：リコーの経営理念】

【リコーの経営理念】

私たちの使命

－顧客に対する使命：

人と情報のかかわりの中で、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづける

－社会に対する使命：

かけがえのない地球を守るとともに、持続可能な社会づくりに責任を果す

私たちの目標

信頼と魅力の世界企業

私たちの行動指針

－自主創造：

自ら行動し、自ら創り出す

－お役立ち精神：

相手の立場にたって考え、行動する

－人間主体の経営：

会社の発展と個人の幸福の一致をはかる

－地球・社会との共存：

地球・社会の持続的発展に貢献する

2011年リコー「社会的責任経営報告書」P.15より抜粋[28]

5-1-3：リコーのCSRの原点

リコーは日本企業で初めてCSRを専門にした部署を設置した企業であった。2003年、日本ではCSR元年と呼ばれており、2003年1月にCSR室を設置したリコーはCSRの夜明けに貢献した日本の企業の1つとも呼べる。しかし、このCSR導入への流れは、リコーという企業体の急激な変化への対応策の一手であった。

リコーは生産や販売等で他社と比較しても早い時期から海外展開を行っていた。特に、1995年以降、海外での買収等により海外比率が急速に増え、現在では主力のMFPビジネスでは販売台数の約80%以上は海外で取引されている。現在、世界5極体制で、海外4極では、米州極本部がアメリカのニュージャージー、欧州極本部がイギリスのロンドン、アジア極本部がシンガポール、中国極本部が中国の上海に設置されている。海外比率が急速に高まったのは桜井正光社長（現会長）時代であり、桜井社長（当時）がリードしたのが、まさに1990年代後半のグローバル化（海外大手ディストリビュータ買収）、デジタル化（他社に先駆けてデジタルMFPを市場に投入）であった。

桜井社長（当時）が1990年代から販売に加えて積極的に推進したのが環境保全と利益創出を同時に実現する「環境経営」であった。この環境経営においてもグローバルな視点で捉えていたこともあり、当初から海外の国際的な環境やCSRに関するガイドライン等を含む様々な動きを捉えられていた。他の日本企業に比べ、環境経営面でリードしていたこと、海外の動きに敏感で、それを先取りする経営陣の想いが強かったことから、CSR室設立においても他社より優位に立っていたと言える。

5-1-4：リコーの CSR の変遷

リコーの CSR も当初は「守りの CSR」を元として始まったが、少しずつ「攻めの CSR」を主とした方針や組織、また具体的な活動へと変化していった。

【プロセス】

《第一世代の CSR》

2003 年：CSR の基本的原則づくりの CSR 室（主に守りの CSR）

リコーグループ全体にとってのグローバルで適用する企業行動原則である「リコーグループ CSR 憲章」と、役員・社員が守らなければならない行動規範である「リコーグループ行動規範」を策定。従業員に行動規範の冊子を配り、浸透させた。リコーの各グループと社員が社会に負の影響を与えないようにするための CSR として、守るべき原則を策定し、経営に落とし込むための CSR を行った。

《第二世代の CSR》

2006 年：守りの CSR に加え、自主的な社会貢献を組み込んだ CSR 部署

これまで別の部署が行ってきた社会貢献を組み込み、CSR が企業にとってメリットを生み出す CSR への転換。企業全体で一括した社会貢献のマネジメントを行えるようにした。

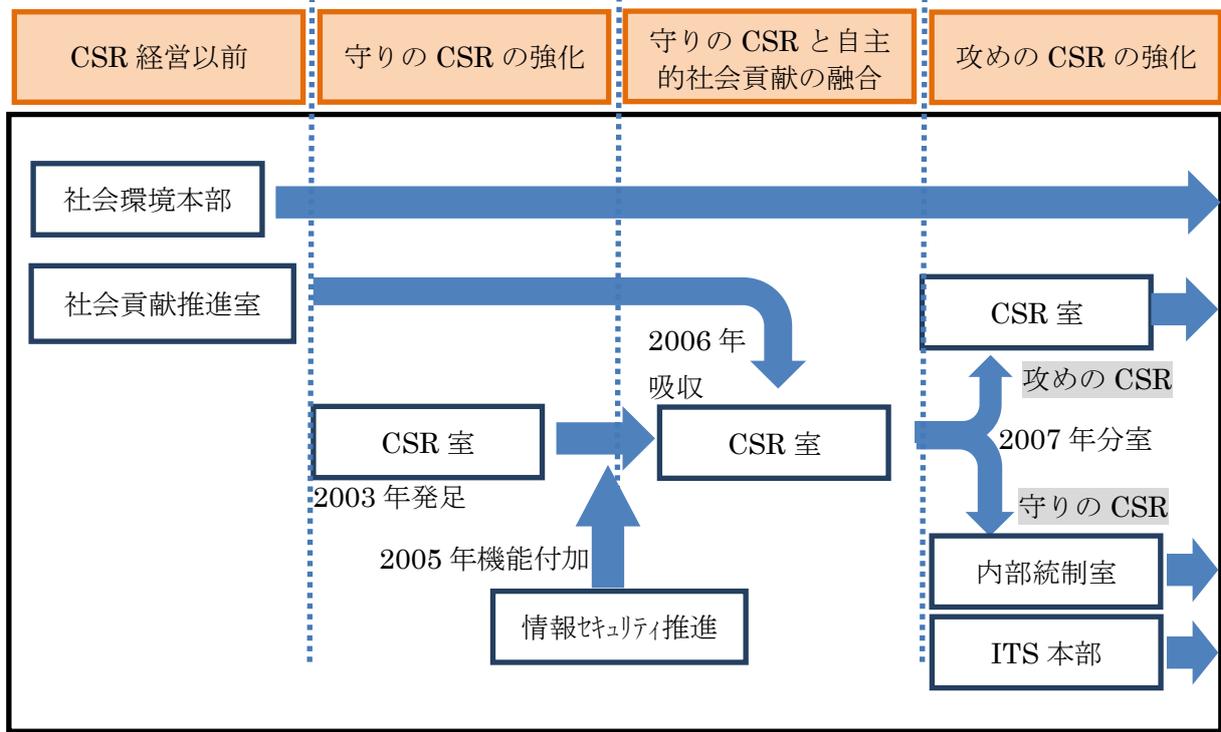
《第三世代の CSR》

2007 年：基本的 CSR の充実と攻めの CSR である「価値創造 CSR」を軸とした CSR 部署

社会のニーズや国際社会からの要請をいち早く取り入れそれを経営に反映する取り組み、及び社会の課題解決と自社の事業の成長の両立を目指す「価値創造 CSR」の具現化への取り組み等に軸を置いた。このタイミングで、コンプライアンス活動は内部統制室へ、情報セキュリティ活動は ITS 本部に移管した。

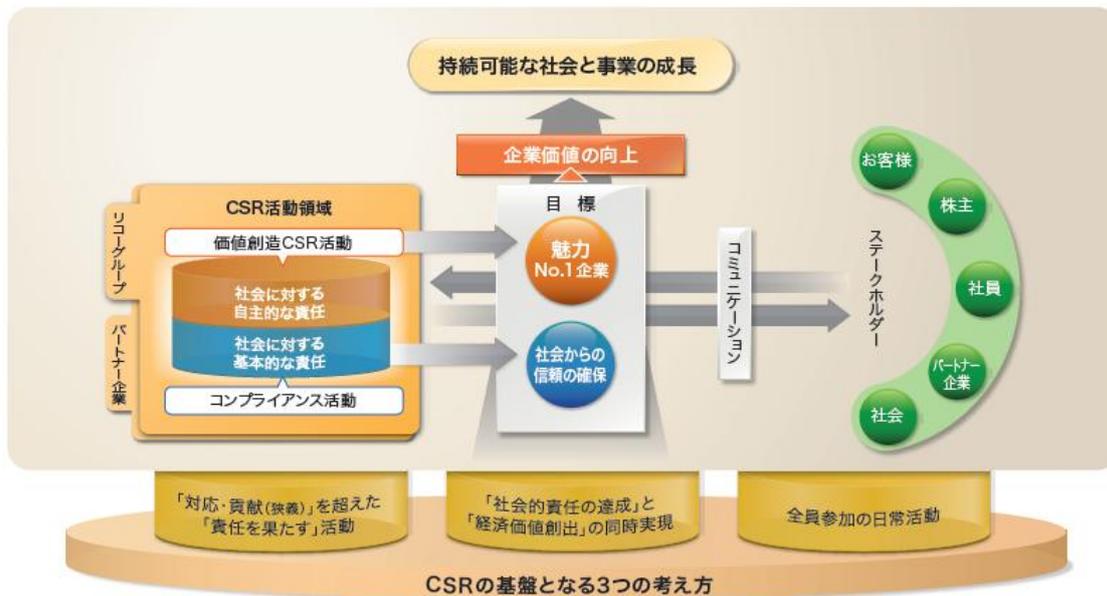
上記の通り、リコーの CSR は当初は守りの CSR を主としたものから始まった。しかし、それはあくまでも CSR の土台作りであり、2003 年の CSR 室設置の時から国際社会の動向を観察していて CSR のあり方が変わりつつあることを察知し、CSR の進化に合わせたミッションを確立する努力を行ってきた。このことが、リコーの CSR の取り組みが他社と比べても優れた CSR へと発展させる足掛かりになっていると思われる。

【表 5-1-2：リコーの CSR 室の変遷】



5-1-5 : リコーの CSR のフレームワーク

【表 5-1-3 : リコーグループの CSR のフレームワーク】



2011年リコー「社会的責任経営報告書」P.19より抜粋

リコーグループの CSR のフレームワークとして、重要なのが、リコーグループの CSR のフレームワークの左側にある「2階建ての CSR 活動」を理解することである。

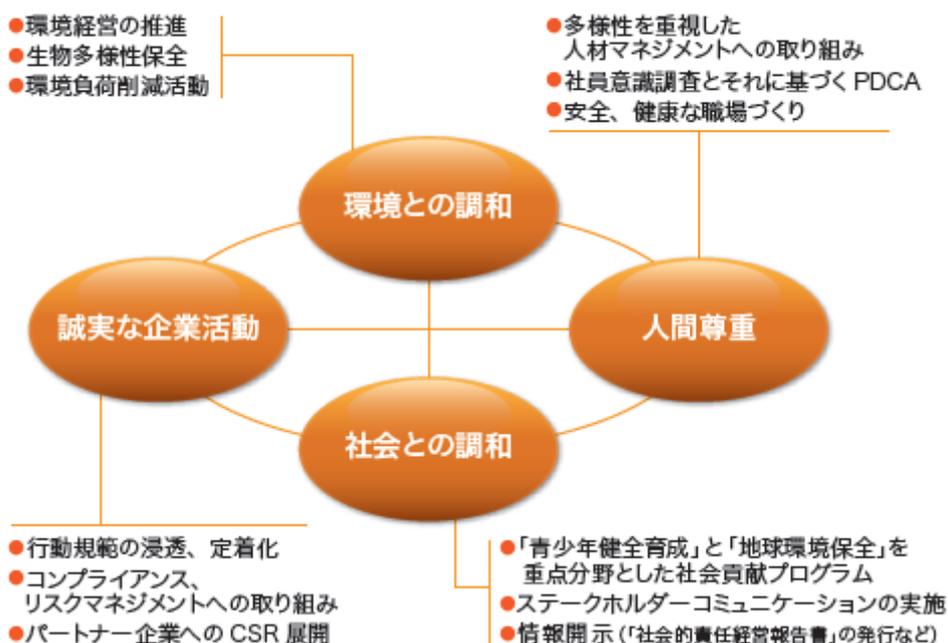
【表 5-1-4 : 2階建ての CSR】

2階	社会に対する自主的な責任	価値創造 CSR 活動	CSR 室
1階	社会に対する基本的な責任	コンプライアンス活動 情報セキュリティ活動	内部統制室 ITS 本部

そして、この「2階の CSR」では、表 5-1-5 の通り CSR 検証の 4 分野にわたる様々な活動を展開している。

【表 5-1-5：リコーの CSR の対象分野と活動概要】

■ CSRの対象分野と活動概要



誠実な企業活動	商品やサービスにおいて、つねに品質・安全・情報セキュリティ・信頼性の向上を追求し、より多くのステークホルダーの方々に満足、そして感動を提供することを目指しています。
環境との調和	環境負荷削減と生物多様性保全の両輪で環境経営をさらに強化、加速し、環境保全と利益創出の同時実現を行っています。
人間尊重	さまざまな人材がイキイキと活躍する企業を目指してダイバーシティとワークライフ・マネジメントを両輪とした取り組みを進め、安全かつ快適な職場環境づくりを行っています。
社会との調和 (地域社会との共生)	それぞれの国や地域社会の発展に貢献出来るよう、その文化を尊重しコミュニケーションを深めながら、社会貢献活動を展開しています。
社会との調和 (ステークホルダー コミュニケーション)	社会のさまざまなステークホルダーの方々との対話を通して、CSR 活動の質の向上に反映し、レベルアップを図っています。

2011 年リコー「社会的責任経営報告書」P.19 より抜粋

CSR 室は 2006 年以降、2 階の CSR を重点化し、本業を通じて社会の課題解決に貢献することが価値創造 CSR につながるという考えを従業員に植え付けていくことを行っていった。

5-1-6：リコーの CSR 活動

価値創造 CSR は、事業内のものと、事業外のものがあり、CSR 室発信で行われているものとしては表 5-1-6 のようなものがある。

【表 5-1-6：リコーの価値創造 CSR の例】

(1)事業内価値創造 CSR	<ul style="list-style-type: none"> ・インド教育支援プログラム ・BOP プロジェクト ・カラーユニバーサルデザイン活動 ・東日本大震災復興支援活動（セーブザメモリープロジェクト、コミュニティ巡回型情報プリントサービス等）
(2)事業外価値創造 CSR	<ul style="list-style-type: none"> ・市村自然塾 関東 ・社会貢献クラブ FreeWill ・リコー・サイエンスキャラバン ・東日本大震災 社員ボランティア派遣 等

(1)事業内価値創造 CSR

事業内価値創造 CSR として特に重きを置いているのは、新興国・途上国での展開である。ここは、事業戦略上も重要な新たな市場であり、様々な社会課題を抱えている地域でもある。「社会的課題解決への貢献」と「新たな市場・顧客の開拓」の両立を狙う価値創造 CSR のテーマとして、表 5-1-7 の通り「インド教育支援プログラム」と「BOP プロジェクト」に取り組んでおり、今後、さらにグローバルな活動が注目される。

【表 5-1-7：リコーの事業内価値創造 CSR の代表例】

	教育支援プログラム	BOPプロジェクト
目的	教育環境の改善に貢献しながら、新規市場を開拓する	地域社会の発展に貢献する新規ビジネスを創出する
対象市場	地方の学校	農村部の貧困層
プロセス	<p>デジタル印刷機を学校に寄贈</p> <p>▼</p> <p>印刷機を教育支援に活用しながら印刷ニーズの調査を行う</p>	<p>社員が農村部に滞在</p> <p>▼</p> <p>現地の人々とともにビジネスアイデアを探索する</p>

2011 年リコー「社会的責任経営報告書」P.7 より抜粋

【①教育支援プログラム】

事業を通じた社会貢献の可能性を探るため、リコーは2010年2月に「デジタルデバイドの解消」をテーマとするダイアログを開催し、国際機関・NGO、先進企業の方々と複数のプログラムを考案、結果として国連ミレニアム開発目標(MDGs)への貢献という観点で「教育支援」をキーワードにし、インドでの教育支援を実施することにした。リコーは自社製品であるデジタル印刷機を寄贈し、学校に必要な教材や文書などの印刷に活用することで、教育環境の改善に貢献できると考えた。さらに、リコーにとってもそこでの印刷機の活用状況を把握することで新たなマーケットの開拓につなげることを狙った価値創造CSRの実践例を行っている。(アフガニスタンでも同様の事例を行っている)

2011年1月にインドのアンドラ・プラデシュ州メダック県を対象地域とし、セーブ・ザ・チルドレンとの協働の下、現地調査を実施、政府関係者、先生や子供たちにヒアリングし、多くの学校に印刷機のニーズがありながらも、印刷機が存在しない事実と、農繁期には子供たちが学校に来なくなることから、コミュニティの啓発活動の重要性も明らかになり、リコーは印刷機を10カ所に寄贈するだけでなく、学校運営委員会の強化研修や子供会の設立により、学習環境の向上のため啓発活動を実施した。

【②BOPプロジェクト】

リコーは、実際にBOP層と呼ばれる現地の人々と暮らしながら信頼関係を深め、その地域の文化・風習を理解し、真の困りごとを把握した上で現地の人々を対等なパートナーとして、共に解決策を見つけることが、現地の持続的な発展につながると考え、既存事業の枠を超えた新しいビジネスの創出を目指す「BOPプロジェクト」をスタートさせた。

このBOPプロジェクトは、主にCSR室のメンバーが「BOP志チーム」を結成し、立ち上げた企画であった。しかし、この企画はCSR室のみならず、新規事業開発センターからの声も加わり生まれたものであった。これまで先進国のみでビジネスを進めていたが、今後は新興国や途上国でのビジネスチャンスを狙わなければならないと考えた新規事業開発センターも旗振り役として加わり、BOP志チームは研究開発部門、新規事業開発センター、CSR室がチームを組み、プランを組み、「現地が求めているものを作ることにこだわる」ことを決め、現地に社員を1ヵ月派遣し、実際に農村滞在させた。メンバーは、マーケティング部門、技術部門、企画部門から各3名ずつ、20~30代の若手を派遣することにし、派遣するメンバーは全社へのイントラの公募により、20~30名ほどの参加希望者が集まった。

このプロジェクトでは、1stステイにて、インドのビハール州の村に滞在、現地ではまずは住民と仲良くなり、リコーについて知ってもらうためにクリケットやディベート、歌、絵画のイベントを行うことで、現地の人々との交流を生み出し、2ndステイで重点領域のヒアリングとアイデアコンペを開催した。このアイデアコンペでは、現地の起業家から3人の起業家候補者を選抜し、経営、マーケティングなどの必要な研修を行った。アイデアコンペでの入賞者のビジネスは表5-1-8の通りである。

【表 5-1-8 : アイデアコンペでの入賞者のビジネス】

Woman's shop	女性が生理用品などを購入する場合、男性が店主のお店が多いインドでは、女性にとって買い物がしやすい環境ではない。女性にとって気持ちよく買い物ができるような、女性により運営されている女性用商品の販売店のビジネスアイデア。
写真プリントショップ	インドでは写真のニーズが強い。そのため、写真のプリントをしてもらえるビジネスアイデア。
パパッド店	“パパッド”と呼ばれるインドのナンに似た食品を販売するビジネスアイデア。

【表 5-1-9 : BOP プロジェクトの活動ステップ】

■活動ステップ



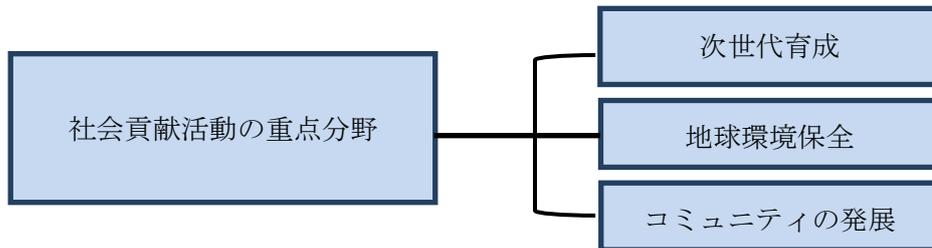
2011 年リコー「社会的責任経営報告書」P.9 より抜粋

現在では、これらの現地調査から得られた情報で、リコー発のビジネスアイデアを探索することや、アイデアコンペから生まれたビジネスに対して、リコーがどのように貢献するかを生み出すかがポイントとなっている。前者のビジネスアイデアについては、インドの社会開発企業「ドリスティ」と組み、適正価格で商品を購入できるサプライチェーンを構築できるようなビジネス展開等を検討している。

②事業外価値創造 CSR（社会貢献活動）

事業外価値創造 CSR（社会貢献活動）では、リコーは「次世代育成」と「地球環境保全」を重点テーマに「意志と責任を持った社会貢献」を行ってきたが、今年からは「コミュニティの発展」を加えた三本柱に再分類し、グローバルな社会貢献活動を展開している。リコーでは、総花的な受身の社会貢献活動をやるのではなく、これら 3 本の柱に絞り込み、責任を持って継続することを重視している。

【表 5-1-10：社会貢献活動の重点分野三本柱】



【①青少年育成】

(a)市村自然塾

市村自然塾では、“生きる力を大地から学ぶ”を基本理念に掲げ、農作業と共同生活を中心としたプログラムで、様々な年齢の子供たちが隔週末に寝食を共にしながら農作業を種まきから収穫まで行っている。子供たちは、3つの心(自然を慈しむ・相手を思いやる・社会のルールを守る心)と2つの力(自分のことは自分でやる・安全と危険を知る力)を育てている。

(b)リコー・サイエンスキャラバン

科学のおもしろさを体感することで理科や科学に関心をもつ子供たちを育てるプログラムをリコーグループ社員がボランティアで行っている。社員にとっても子供たちとのふれあいにより元気がもらえる活動となっている。

その他にも、リコーオランダでは、戦争で心理的な発育が阻害された子供たちをサポートするプログラムや、リコーフランスでは心臓病の子供の支援などを行っている。

【②地球環境保全】

(a)森林生態系保全プロジェクト

地球上には、森林や湖沼、珊瑚礁、海岸などさまざまな生き物の生息地があり、それぞれに特有の生態系があり、特有の生態系が保たれている。リコーは「森林生態系」に注目し、土地固有の生物種の生息域や住民生活を守ることを主眼とした持続的な森林管理の枠

組みの構築を目的に行っている。この活動資金は FreeWill と呼ばれるリコーが設けた社会貢献積立金から拠出されている。

※FreeWill：リコー社員が自身の給与から天引きされる形で社会貢献活動に寄付できる制度。

【③コミュニティの発展】

(a)東日本大震災への社員ボランティア派遣

東日本大震災では、リコー社員が積極的に被災地ボランティアに参加できるよう、被災地ボランティアを休日と見なさず被災地支援ができる制度を急遽整え、社員のボランティア派遣を行った。NPO 法人 JEN との連携し、従業員を派遣し、その後報告レポートを義務付けた。その報告レポートでは、被災地ボランティアに参加できたことへの感謝のみならず、そこから得られた学びが多く得られ、リコーとしても大きな財産を得る結果となった。また、この被災地ボランティア派遣が事業部外での社員間の交流を新たに生み出す副次効果を生み出し、事業部外での輪が生まれ、リコーへのロイヤルティを高める結果も生み出された。これらの輪は、いまだに継続され、新たな被災地支援プロジェクトが社員発で生み出されるなど、大きな効果を生み出している。

5-1-7：リコーの CSR ミッションの浸透

リコーは、CSR を社会的課題の解決と自社の成長の同時実現を目指す成長戦略と捉え、自社の技術や商品・サービス、人材などのリソースを活かし、活動の幅を広げている。そのためにも、社員一人ひとりが社会の課題に対する意識と感性を高め、自らが行動を起こす組織風土の醸成をめざし、「価値創造 CSR」の浸透・啓発を強化している。ミッションがいくら素晴らしくても、従業員に浸透し、その他のステークホルダーまで浸透しなければ意味がない。リコーは長期的なありたい姿を CSR 側面に展開することで、中計単位で CSR 戦略を策定し、年度ごとに重点施策を設定している。ここでは、新入社員への浸透と、それ以外への浸透の 2 つに分けて述べる。

(1)新入社員への CSR ミッションの浸透

リコーでは、新入社員教育にも、CSR 室が CSR を浸透させるためにコミットし、様々な施策を行っている。リコーでは CSR を人材育成の研修の三本柱に含めている。2009 年度からは「CSR ワークショップ」を開始し、2011 年度からはリコー技術系新入社員教育における「イノベーション研修」として教育体系に組み入れている。「イノベーション研修」と名前がつけられているのも、CSR を通じた課題の発見とソリューションの提供までをイノベーションと考え、名づけられている。ここでは 2011 年度の CSR ワークショップの中身について説明する。

【2011 年度 CSR ワークショップ：被災地支援プロジェクト】

リコーは 2011 年度の新社員約 200 人に対して、被災地でのボランティア活動を新社員教育の一環として義務付けた。この被災地ボランティア活動の目的は、リコーグループとしての支援活動と、人材育成の 2 つの側面が存在している。リコーでは、このような被災地ボランティア活動が、「人が変わるチャンス」であると捉え、人材育成の一環に組み入れられたという。

被災地でのボランティア活動を行った後、価値創造 CSR ワークショップを開催し、被災地の問題点について議論し、リコーに限らず企業として何ができるかについてアイデアを出し合った。このワークショップは「考える力」を養成し、新社員が今後業務を行っていくための思考能力を高める力を生み出した。さらに、新社員に対して働くことへのモチベーションやリコーで働くことへのロイヤルティを生み出し、新社員への教育として非常に大きな効果を生み出した。

②新社員以外への CSR ミッションの浸透

新社員以外への CSR の浸透はリコーとしても課題となっているようだが、戦略的に CSR に関する情報を出すことで、CSR の浸透を図っているという。例えば、CSR に関するイベントを開催することや、勉強会の開催を行っている。e-learning では、従業員隔々まで CSR や特にコンプライアンスに関する情報を浸透させることに使われている。また、新人管理職研修では、CSR 研修を必修として、管理職に登用される従業員への CSR の浸透を図っている。

5-1-8：従業員への CSR の評価制度

リコーは現在、CSR が 2 つの形で評価される形になっている。

1 点目として、部門評価に対してバランス・スコアカードが導入されており、バランス・スコアカードの項目の 1 つに環境ファクターが組み込まれている。これはその部門が今年度の環境に対する目標を達成できたかどうかによって評価されるものであるが、リコー全体としての環境目標のレベルをさらに高めるため、現在、さらなる見直しが進められている。

2 点目として、社内での表彰制度として、企業内表彰制度で社会貢献賞が個人もしくはチームに与えられる制度がある。これまで市村自然塾など社会に貢献した取り組みに対してこの賞が提供されてきている。

しかし、今後は CSR を人事評価に実際に組み入れることも検討されている。この人事評価への組み入れは、CSR 室からの声ではなく、現場からの声によって生まれたものである。グローバル化によって海外従業員が増えたリコーでは、欧米の従業員が CSR に対する評価を好む傾向が強く、CSR 活動を行ったことを従業員への評価に組み入れてほしいとヨーロ

ツパの支店などから現地発信で要望が入り、リコー本社の人事担当部署が検討しているものである。リコーのCSRはCSR室発信でなくても、現地発信で人事評価制度に組み入れることを検討するレベルにまで浸透していることがここで理解できる。

5-1-9：リコーのCSRが与える企業業績、企業価値への貢献

リコーがこれまでCSR活動を行ってきたことが、企業業績や企業価値にいかに関与しているかについてお伺いした。

(1)企業業績への貢献

企業業績への貢献を直接効果として測るのは非常に難しいことであるとのことだが、確実にリコーのCSRの活動は業績に影響する副次効果をもたらしていると思われる。お伺いしたお話として、企業への信頼イメージがCSRを通じもたらされているとのことである。現代社会で、企業は取引先に企業として社会に問題を与える行動を行う企業を除外する傾向を強めており、リコーのCSRの活動はBtoBビジネスにおいてもBtoCビジネスにおいても企業への信頼イメージを通じた貢献をもたらしている。

さらに、欧米の入札案件では、既にCSRへの取り組みが入札等の商談時において顧客への提示条件に組み込まれ始めており、CSRを行っていることが営業活動への必要条件にすなりつつある。消費者も製品を購入する際の視点が変わってきており、CSRへの取り組みはBtoBビジネスに限らずBtoCビジネスにおいても必要条件になりつつある。

リコーはこのような時代の流れに、先見性を持って対応してきた結果、取引先への信頼の獲得と、入札案件への参加の権利を得るという形でリコーの業績に貢献していることがわかる。

(2)企業価値への貢献

企業価値への貢献として、ブランドイメージ、地域社会からの信頼感、社員の会社へのロイヤルティの向上を挙げられた。

ブランドイメージについては、一般的な広告活動等で行う広告によるブランド認知活動に比べ、CSR活動は「良いイメージ」を定着させることができる可能性が高く、広告活動で起こりうる悪いイメージがついてしまうリスクを減らすことができるという。さらにCSR活動は地域社会からの信頼感を得ることで、リコー製品への購買意識を高める効果も持つという。

社員の会社へのロイヤルティ向上は、震災での被災地ボランティア活動で特に見られた効果であるが、被災地での支援活動から得られたものは計り知れず、ボランティア活動に

参加させてもらえたという事実が、社員に対してリコーへのロイヤルティを高める効果を生み出した。

さらに、思わぬ効果として株主への効果も見られている。市村自然塾の取り組みに対して、株主のアンケートで、称賛され継続を望む声が相次ぎ、反対する意見は見られなかったとのことである。市村自然塾はリコーの利益から行われている事業であり、株主の配当を減らす可能性のある活動であるにもかかわらず、株主は市村自然塾やその他のリコーの CSR 活動に対して評価をしており、結果としてリコーに対する株主のロイヤルティを高める貢献をしている。リコーの CSR の取り組みは、企業価値を高める効果をもたらしているということが直接的な効果をもたらしていることになる。

(3)その他の貢献

ある社員は、社会貢献や CSR は「リスクヘッジ」であると述べているという。これがもたらす意味は、CSR に取り組むことが、社員一人ひとりに社会の課題について考える機会を与え、広い視野を求めることができるようにし、新たなビジネスニーズを生み出すきっかけになると考えられるからだという。CSR に取り組まない場合、社員は閉鎖的な考えに陥ってしまい、一つの考え方に固執してしまい、結果的に新たなビジネスチャンスを見つけられず衰退しかねない。CSR に取り組むことは、社員一人ひとりに新たなビジネスチャンスを発見し、新たな事業を生み出すチャンスを与えるため、大きなリスクヘッジの効果すらもたらすという。

5-1-10 : CSR 部署・役員の役割

ここまでリコーの CSR とその効果について説明をしてきたが、これらの活動を先導するリコーの CSR 室の役割について、吾妻様は「CSR の伝道者になること」と「なぜ社会貢献をやるのかを理解させること」であるとおっしゃっている。CSR 部署が従業員発の CSR 活動を生み出すために、従業員に CSR の重要性を訴え続けることがリコーの CSR 活動の源泉となっている。吾妻様は別のインタビューで「各事業部門の日常業務の中に CSR が当然のように織り込まれるようになれば、CSR 室という組織は敢えて設置しなくても良い」と答えていらっしゃったが、最近では CSR 室の存在は今後とも必要であるかもしれないと考えられている。それは、従業員発の CSR を行うために、CSR の重要性を伝える CSR 室の存在が大きな意味を持つことと、全社、全グループ会社で方針を共有し、ベクトルを合わせて課題解決への貢献を最大化するためにも、CSR 推進の旗振り役の重要性を実感されているからである。

CSR 役員については、リコーは歴代の CSR 役員が人事系の役員との兼任によって行われている。この兼任が持つ意味は、CSR が従業員への人材育成の効果を持つことを強く信じられているためである。CSR を行うことは人材育成に直結しており、新たなイノベーション

ンを生み出すための大切な源泉となりうる。その効果を見越して、リコーでは CSR 役員を人事役員が兼務することを継続しているという。

6章：結論

3章と4章で、CSR 部署と CSR 役員の存在が企業業績や企業価値に貢献しているかどうかを実証分析によって調べたが、産業によって CSR の企業価値に対する貢献度合いや、貢献する結果が出るのが短期間であるのか長期間であるのかなどの違いが大きく現れた。これらの違いは、産業による特性、日本の一般機械、電機、輸送用機器産業の置かれた環境のそれぞれの違いや、それぞれの産業での CSR のあり方、CSR への取り組み方のスタンスの違いが結果として大きく現れたと考えられる。特に興味深い結果として、電機産業や輸送用機器産業ではグローバル化度合いの進展により、海外の企業や消費者との取引が多くなっていると想像され、結果として CSR 役員の存在が企業業績や企業価値貢献につながっている事実が見出された。一方、CSR 部署の存在が企業業績や企業価値にマイナスの影響をもたらすという結果も見られたことから、CSR 部署のあり方や CSR 役員のあり方が日本企業では問われることとなる。

CSR 役員の存在が企業業績や企業価値向上に貢献するという結果は、私の仮説の通りであった。CSR に取り組むことは、単なるコストという発想が生まれかねないが、企業全体として CSR を企業戦略に組み込んでいけば、CSR 活動は企業価値向上に貢献すると考えられ、トップダウンで企業全体に CSR を浸透できる CSR 役員の存在が大きな影響をもたらすと想定されたためである。この仮説は電機産業と輸送用機器産業において決定係数の低さから説得力の高い説明とはならないまでも、一定の効果をもたらすことが証明された。しかし、一方で CSR 部署の存在がマイナスとなる結果も導き出してしまうこととなった。「CSR 部署が守りの CSR を行っていることから CSR 部署が企業価値向上に貢献しない」という結果は想定していたが、マイナスになったという結果は非常に興味深い結果となっている。この結果に対しては、CSR 部署があることによるコンプライアンスの規制が強まったことが営業活動、そして企業業績へ悪影響を与えたなどの仮説は立てられるが、このような仮説が企業業績にマイナスの効果を与えることは想定しづらく、何か他の要因があることが想定される。しかし、この論文で出せる結論として、日本の電機産業と輸送用機器産業は、一般的には CSR 活動を CSR 部署が行うことが、企業業績や企業価値向上につながられる力がないということである。

しかし、日本企業でも CSR の取り組みが企業価値向上に貢献しており、CSR 部署が大きな役割を果たしている企業も存在している。本論文では CSR 部署の存在が企業業績や企業価値向上に貢献しているだろうと思われる企業の CSR の分析を行い、本論文の内容にご協力頂けることとなった株式会社リコーの CSR 部署にヒアリングを行い、企業としての CSR に対する取り組みのあり方や CSR 部署、CSR 役員のあり方についてヒアリングをすることができた。

リコーでは、CSR をグローバル化に対応するための企業戦略の一環として組み入れることができており、CSR 部署が企業戦略の一部として機能している。これは CSR が企業価値

向上につながるための大前提であると想定される。リコーの取り組みとして興味深かったのは、企業全体のとりまとめとしての CSR 部署の役割と、従業員全体への CSR の浸透としての CSR 部署の役割の 2 つを行っていたことである。究極的には後者のみで企業価値に貢献することが理想ではあるとも考えられるが、やはり実際は企業全体としての CSR 戦略に一貫性をもたらすことが企業業績や企業価値向上に大きな効果をもたらすのが現実である。つまり、CSR 部署は「企業全体の CSR 戦略の策定」と「従業員全体への CSR ミッションの浸透」をうまく組み合わせながら CSR 活動を行っていくことが企業価値向上への大前提となっていると思われる。

リコーでは CSR 役員が CSR 部署を全面的にバックアップし、相互にコミュニケーションを取りながら企業戦略の立案ができており、CSR 役員の存在は CSR を企業戦略に組み込む上で大きな役割を果たしていることがわかった。リコーでは特に CSR 役員は人事系の役員が兼務しているが、リコーは CSR を人材育成と大きくリンクさせており、CSR を活かした人材育成が、次世代のイノベーションに大きな効果をもたらすという考えが経営陣の中で浸透していると想定される。当然、CSR のもたらす効果は企業によって違うと思われるが、経営陣の中で CSR がどのような価値をもたらすか、自社の経営戦略にどのように組み込むべきかを浸透させていけば、企業価値向上につながると思われる。

インタビューでは、CSR がどのように企業価値向上に貢献するかについてもお話をお伺いすることができた。ここでも出てきたお話として、従業員へのロイヤルティ、企業のブランドイメージ、株主へのロイヤルティが挙げられる。CSR を上記の通り企業戦略に組み込み、従業員に浸透させることができていけば、これら 3 つの効果があると思われるが、そのためには、企業として CSR を全社の戦略として位置付け、浸透していなければならないだけでなく、これらの CSR 活動が社内外にうまく PR できていることも重要であると考えられる。リコーでは CSR の活動をホームページでも大きく取り上げ、社会的責任経営報告書を作成し、その中身も攻めの CSR の活動を大きく取り上げている。さらに社内での PR のためにイントラネットを使った社員への PR なども進めており、これらの PR 活動も CSR を企業価値向上につなげるための必要条件となる。

7章：今後の日本企業の CSR 戦略に対する提言

グローバル化が進む時代において、CSR を企業の戦略に組み込むことは必須となっており、と思われる。特に欧米では CSR は社会に対する利益還元であるとする考え方などがあり、グローバル化への対応の中で、CSR を取り組まざるをして世界で勝つのは難しい。日本企業は CSR を企業戦略に組み込み、世界で受け入れられるための必要条件として CSR を行うことが必要である。そのために日本企業には以下の4点が必要であると考えられる。

- (1) CSR は企業価値に貢献するものであるという考え方を持つこと
- (2) 攻めの CSR として CSR を企業戦略に組み込むこと
- (3) 従業員に CSR のミッションを浸透させること
- (4) CSR の活動を社内外にうまく PR すること

本論文では特に(2)、(3)について研究を行うため、3章での CSR 部署と CSR 役員が企業価値に与える影響の実証分析と、5章での従業員への CSR の浸透の重要性を調べるための企業インタビューによる事例分析を行った。そして、この(2)、(3)と(4)も含め、CSR 部署が企業としての CSR のあり方を取りまとめ、全社的な CSR 戦略を実行するために果たす役割は大きいことがわかった。そのため、日本企業は CSR 役員を含めた経営陣が CSR の戦略を立案し、その戦略を全社として実行するために CSR 部署が攻めの CSR を遂行できる権限を持つことが必要であると思われる。リコーでは CSR 室が経営陣に非常に近い位置に組織され、コンプライアンスなどの守りの CSR を分離することで CSR 室の役割を攻めの CSR としてハッキリと明確化した。CSR 部署の役割として攻めの CSR を企業戦略として取り入れるためには、未だに「CSR=守りの CSR」であるというイメージの強い日本企業の中では、CSR 部署からコンプライアンスの役割を分離することも一つの方法として有力であると思われる。

また、本研究では大きくは述べていないが、CSR を社内外に PR することも非常に重要な活動である。CSR を企業として行っているにもかかわらず PR が下手なために世の中から評価されていない企業が多い。広報部などとの連携により、CSR の部署がとりまとめを行って社内外に PR を行うことが、CSR のもたらす企業価値向上への効果につなげる大切なファクターであると思われる。

8章：本論文の限界

本論文では、攻めの CSR という日本企業にまだなじみの薄い考え方に基づく論文であったことなどから、データ収集や分析内容に様々な限界が存在した。本論文の限界と今後の課題について以下に箇条書きで述べる。

- ・ CSR 役員については、役員の立場によって大きく CSR に対する考え方が変わり、CSR が企業価値に与える影響も変わる可能性がある。そのため、CSR 役員のこれまでの経歴や兼務している CSR 役員の場合は兼務内容を分析することで CSR 役員の経歴・兼務内容の違いによって CSR が企業価値にどのように影響するかを分析したかったが、経歴データや兼務の内容についてデータ収集が非常に難しく、分析が行えなかった。

- ・ CSR の部署についても、その CSR 部署が守りの CSR のみを行うためのコンプライアンス遵守のための部署なのか、攻めの CSR も取り入れた部署なのかを分けて分析したかったが、その分類ができなかったことが CSR 部署の 4 章での実証分析の結果にも影響したと想定される。

- ・ 本論文はあくまでも一般機械産業、電機産業、輸送用機器産業のみに対する分析であるため、サービス産業等に適用できるかはわからない。これら 3 産業でも大きな違いが見られたため、その他の産業でも大きな違いが見られることは想定される。

謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方からご指導、ご鞭撻を頂きました。

主査の小林喜一郎教授には、**International Program** 参加のため、論文執筆にかけられる時間が短い中で、研究テーマの絞り込み、論点の特定、結論の策定等にて鋭く、温かいご支援・ご助言を頂きました。

副査の浅川和宏教授、中村洋教授には、組織面での視点や統計面での視点を中心に、新たな視点から様々なご意見を頂き、論文の考察に厚みを与えて頂きました。

また、事例研究にて大変貴重なお時間を頂きました株式会社リコー、**CSR** 室室長の吾妻まり子様、シニアスペシャリストの竹中信雄様には、インタビューでの非常に貴重なお話のみならず、私のまとめの添削まで頂き、非常に貴重なお時間を頂きました。このお話は、私の論文執筆において、非常に大切な考察、結論部分を作る上で、大変有意義な機会となりました。

ゼミの仲間である青野巧弥さん、草間雄介さん、佐藤豪さんとはゼミでの議論を通して論文作成にあたり、有意義なご意見を頂きました。

また、毎日夜遅くまで勉強を続けた M34 の同期の皆さんとも別のゼミの視点から様々な議論をさせて頂き、お互いの研究を知ることで新たな見識を得ることができました。

この 2 年間を支えて頂いた、両親、M34 の同期、教授陣の皆様に、感謝の意を述べさせて頂きます。

参考文献

- [1]Aragon-Correa, J.A. and S. Sharma, “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy,” *Academy of Management Review*, 2003. Vol.28, No.1, pp.71-88.
- [2]Dowell, G., S. Hart, and B. Yeung, “Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?” *Management Science*, 2000. Vol.46, No.8, pp.1059-74.
- [3]Feldman, S.J., P.A. Soyka, and P.G. Ameer, “Does Improving Environmental Management Systems and Performance Result in Higher Stock Price?” *Journal of Investing*, 1997. Vol.6, No.4, pp.87-97.
- [4]Judge W.Q.Jr. and T.J. Douglas, “Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: an Empirical Assessment,” *Journal of management Studies*, 1998. Vol.35, No.2, pp.241-262.
- [5]Konar, S. and M. Cohen, “Does the Market Value Environmental Performance?” *Review of Economics and Statistics*, 2001. Vol.83, No.2, pp.281-309.
- [6]Melnyk, A.S., P.R. Sroufe, and R. Calantone, “Assessing the Impact of Environmental Management Systems on Corporate and Environmental Performance,” *Journal of Operations Management*, 2003. Vol.21, pp.853-886
- [7]Michael Porter、Mark R. Kramer(2006) 「競争優位の CSR 戦略」 ハーバードビジネスレビュー2008年1月号
- [8]Michael Porter、Mark R. Kramer(2011) 「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」 ハーバードビジネスレビュー2011年6月号
- [9]Russo, M.V. and P.A. Fouts, “A Resource-based Perspective on Corporate Environment Performance and Profitability,” *Academy of Management Journal*, 1997. Vol.40, No.3, pp.534-559.
- [10]Sharma, S. and H. Vredenburg, “Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities,” *Strategic Management Journal*, 1998. Vol.19, pp.729-753
- [11]Vredenburg, “Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities” *Strategic Management Journal* vol.19 1998, pp.729-753
- [12]伊藤邦雄 「CSR によるコーポレート・ブランド経営『CSR 企業業績をどう高めるか』」 日本経済新聞社
- [13]伊吹英子(2005) 「CSR 経営戦略：『社会的責任』で競争力を高める」 東洋経済新報社
- [14]伊吹英子 「真価が問われる CSR～戦略的 CSR の実践とマネジメント～」(連載企画)

Business Research 2010年11,12月号 pp64-67、2011年1,2月号 pp64-67、2011年3,4月号 pp72-75、

[15]岡本大輔(1996) 「企業評価の視点と手法」 中央経済社

[16]岡本大輔(2000) 「企業評価基準としての社会性： Revisited」 三田商学研究 43-5, 2000, pp.55-74

[17]加賀田和弘(2005) 「環境経営と企業財務業績に関する実証研究」 Journal of Policy Studies No.21, November 2005

[18]グレゴリー・アンルー、リチャード・エッテンソン(2010) 「グリーン成長に向けた製品戦略フレームワーク」 ハーバードビジネスレビュー2010年11月号

[19]スチュアート・L・ハート(2008) 「未来をつくる資本主義」 英治出版

[20]ドミニク・バートン(2011) 「『資本主義』改革論」 ハーバードビジネスレビュー2011年11月号

[21]藤井敏彦(2005) 「ヨーロッパのCSRと日本のCSR」 日科技連出版社

[22]本合暁詩 「環境経営は企業価値を高めるのか—環境経営度調査を用いた企業価値分析—」 The Journal of Social Science 64 COE Special Edition 2008, pp.257-268

[23]マーク W. ジョンソン、ジョシュ・サスケウィッツ(2009) 「クリーンテック経済を活性化させる」 ハーバードビジネスレビュー2010年11月号

[24]毛文娟(2011) 「環境経営研究に関する考察」

[25]ロザベス・モス・カンター(????) 「グレート・カンパニーの経営論」 ハーバードビジネスレビュー2012年3月号

[26]「信頼されるCSR企業ランキング2012」 週刊東洋経済 2012年3月17日号

[27]総合統計データ月報 総務省統計局データ

<http://www.stat.go.jp/data/getujidb/index.htm#f>

[28]リコー社会的責任経営報告書 2011年版