

市場の失敗における事業戦略の可能性

栗屋 仁美*

1. 問題意識と目的

資本主義社会における企業の目的は、利潤¹を実現することにある。企業は財・サービスの生産要素であるヒト・モノ・カネに、費用²として賃金、地代、利子を支払う。企業はそうして得た生産要素を基に、財サービスを生産・販売し、収入を得る。収入から費用を差し引いた残余が企業の利潤であり、企業の利潤は社会の利益を実現する手段となりうるものが資本主義社会制度の前提とされる。

こうした社会と企業の関係性は、CSR概念を用いて議論されることが多い。特にCSR元年と称呼された2003年前後からは、経営学はもちろんのこと学際的にもCSR研究は行われている。また、実務面においてもCSRに取り組んでいる企業は多い。

しかしながら、CSRの定義や捉え方は多様であり、統一した概念は存在しない。その要因として以下の2点が考えられる。1点目は、CSRが利潤と二律背反する費用を生ずる活動だと認識されていること、2点目はCSRの考察に、企業倫理、社会倫理、道徳論など、論者によって異なる価値判断を含有したまま議論が行われていることである。

本稿は、CSRを経済学的費用の視点より捉え、CSRの遂行が企業の競争優位に寄与する活動であることに言及するものである。それにはCSRを戦略的に行い、適正な利潤を実現することが期待される。その結果、企業は冒頭に述べた資本主義社会における自身の役割を十分に果たすことが可能となる。

利潤の源泉はいくつかあるが、本研究では不均衡を意味する市場の失敗³に着眼する。経済学で所与とされる完全競争市場であれば、資本の参入・退出はすべて均衡成立時の計画通りに遂行される。しかし、現実の市場交換においては、計画が維持できないような状態に直面することで利潤が実現される。したがって、市場の不均衡を意味する市場の失敗に利潤の源泉が存在し、新たな事業や市場が形成されることになる⁴。

筆者はこれまでのCSR研究により、CSRとは市場原理からみれば、企業が自らの事業で生じた社会的費用を私的費用化した上で、利潤追求する活動であることを導出した⁵。別言すれば、企業の利潤追求は、社会的費用を社会の期待に応じて私的費用化することが手段となる。社会的費用とは、市場の失敗により生じる市場の外部性である。この外部性を企業がいかに費用として内部化するか、つまり、これまで市場で扱うことのできなかつた事業を新たに構築し、市場の形成を行うかが、本稿で述べるCSRで

*総合生活デザイン学科

あり、事業戦略でもある。

こうした戦略性を備えたCSR活動を、本稿では動的CSRと称し、CSRの遂行が企業の利潤の源泉となることを言及する⁶。そのために、まずは第2節でCSRと戦略論の先行研究をレビューする。第3節では市場の失敗における事業創出について考察を加える。第4節ではエフピコの事例を用いて、戦略性を含有したCSRの遂行について述べる。第5節は結語である。

2. 先行研究の検討

(1) CSRに関する研究

CSRは、利潤と費用の二律背反が論点とされ、盛んに議論されてきた。特に1970年代においては、社会制度として存在している企業は、経済性だけでなく社会性をも考慮し事業活動を行う主体であるべきだというCSR推進者の主張が多く存在した⁷。それは、企業の責任は株主に対する責任のみであるという、所謂CSR否定論と称呼される主張を受けての議論である⁸。その後、企業による環境破壊の認識や消費者問題、多数の不祥事などの露呈により、企業経営にCSRを顧慮の外に置くことができないという考え方が主流となり、所謂否定論の存在は薄くなる。

しかしながら、CSRという企業の社会性が、財務パフォーマンスに及ぼす影響についての実証研究が行われながらも、決定的なプラスの効果は見出されていない⁹。よって企業は、CSRの必要性を認識しながらも、その扱いに苦慮している感が否めない¹⁰。

その苦慮に配慮してからか、2010年12月に発行されるISO26000には、組織が社会的責任に取り組むメリットが、囲み記事であるが明記されている。ISO26000とは、企業だけではなく組織の社会的責任をガイダンスするものである。社会的責任に取り組むメリットは以下のように述べられている。①社会の期待による情報に基づいた意思決定の促進 ②リスクマネジメント実践の改善 ③組織の評価向上・社会的な信頼の獲得 ④競争力強化 ⑤ステークホルダーとの関係改善・イノベーションの創出 ⑥従業員の士気向上 ⑦資源の節約によるコスト削減 ⑧倫理的で公正な競争による信頼 ⑨消費者とのトラブル回避 ⑩組織の長期的な存続 ⑪公共の利益の制度化である¹¹。

利潤と費用の関係は動学的であるため、CSRの財務パフォーマンスに及ぼす効果を数値で明確化することは困難を伴う。よって、ISO26000が明記するメリットも定性的であるが、企業がCSR経営を行わなければ、メリットの裏返しであるデメリットが生じることを示唆する。別言すれば企業はCSRを遂行することでデメリットを回避し、社会的な信頼を獲得し、株主に対する責任を果たすことも意味する。

これは資本主義社会制度における企業の役割を考えれば明快である。企業の役割、すなわち企業の責任とは、利潤の実現である。そのためには、企業の収入に応じた費用を、ステークホルダー¹³に対して適正に支払うことが手段として必要とされる。ステークホルダーへの費用の適正な支払いとは、市場交換により資源の適正配分が行われることを意味する。このことを社会の側面より捉えてみよう。社会の目的である社会の利益を実現するためには、社会構成員である企業の利益の実現が手段となる¹⁴。社会の利益の実現とは、全てのステークホルダーの利害調整がなされる、つまり資源が適正配分されることである。このように社会と企業の目的と手段は連鎖する(表1参照)。

表1 資本主義社会における企業の役割の考察
—目的と手段の連鎖—

| 企業観 | | 社会観 | |
|----------------|----------------|-----|----------|
| 手段 | 目的 | 手段 | 目的 |
| ステークホルダーとの利害調整 | (企業の)利潤の最大化の実現 | | 社会の利益の実現 |



出所) 筆者作成¹⁵

こうした社会と企業の目的と手段の連鎖を考えれば、所謂否定論者の主張する株主への責任である経済性の追求は、CSR推進論者が述べる社会性への配慮と、主旨を同じくすることがわかる¹²。すなわち、CSRの本質は、企業が社会に配慮した事業を行うことにより、結果的に利潤を追求することにある。

梅津(2004)は、CSR論は社会からの要求に対する企業の応答という一種の均衡理論であり、経済学の需要と供給の関係と呼応すると述べる。したがって、マーケティング理論、経営戦略論においても同様であり、環境への適応が共通の理念であると考えている。しかしながら梅津は、そうした外部への適応は「他者中心主義」であり、「環境適応を生存の鍵と考える一種の社会的ダーウィン主義」であると指摘する。よってCSRの遂行は、「企業の主体性欠如、原理原則を持たない無節操なオポチュニズムであるともとらえられかねない」と述べる¹⁶。

梅津の指摘も一理あるが、時間概念を含有させ、環境への対応を能動的かつ早期に行うならば、あながち機会主義とも言えないのではないだろうか。また、たとえ他者中心主義だったとしても、その経営行動が企業の追求する社会の利益の手段である利潤に繋がるのであれば、企業は社会の分業を立派に担い全体最適に寄与することになる。

他方で、梅津の指摘したマーケティング理論や経営戦略論と同様に、CSRも環境に適応することが共通の理念であるという点に注目したい。なぜならば、本稿で述べる社会的費用の私的費用化としてのCSRは、環境に適応しながら企業が費用を内部化する概念であるからである。

(2) 戦略に関する研究

企業の社会に配慮した事業が、自らの目的とする利潤の実現に結びつくためには、CSRに戦略性を含有させて遂行することが必要となる。一般に戦略とは、企業の経営判断を環境に適応させることを意味する。これは、前節で言及した、CSRが環境への対応であることと結びつく。Ansoffは、企業を取り巻く環境の変化に注目することで、企業戦略論を成立させた¹⁷。CSRは社会環境や価値観の変化に応じて、費用のフレームワークを変える概念であることより、Ansoffの環境変化に焦点をあてた戦略論は援用できる¹⁸。

戦略の方法論については、過去より多岐にわたって議論されている。本稿ではCSRの戦略性を、これまで市場化されていなかった事業を新たに構築し、市場の形成を行うことに見出しているため、市場原理に焦点を当て戦略を考察する。戦略論の中で代表的とされる理論を一部あげれば、競争戦略、資源ベース理論、ブルー・オーシャン戦略があげられる。菊澤は、これらの理論の変遷を概観した上で、各理論の限界を以下のように指摘している¹⁹。

Porter, M.E.の競争戦略は、企業の外部環境に目を向けたものであり、産業構造が企業の戦略行動を決定することを示している²⁰。その上で①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中に戦略を区別している。この戦略論は、コスト・リーダーシップと差別化戦略の両立は難しいとするが、菊澤は両戦略を同時展開しているパソコン業界などもあり、3つの戦略の区別は、それほど重要ではないと理論の限界を述べる²¹。

外部環境に着目したPorter, M.E.の戦略論に対し、企業の内部要素に注目した資源ベース理論がある²²。これは企業内部に保有している固有の資源を基礎にして戦略を練る必要があるとする理論である。この議論の一つに、コア・コンピタンス理論がある。コア・コンピタンスとは、顧客満足を喚起するものであり、自社に固有であって他者にとって模倣しにくいもの、また多面的・多角的に活用できるものである。菊澤は資源ベース理論の限界として、同理論は未だ理論でなく、リソース・ベースト・ビューに留まっている。つまり科学的理論というよりも物の見方にすぎないと指摘する²³。

次に、ブルー・オーシャン戦略²⁴であるが、ブルー・オーシャンに相對する概念として、レッド・オーシャンがある。レッド・オーシャンとは、血みどろの争いを繰り広げている市場を意味する。すなわち差別化により形成された市場が均一化され、日常化することにより激しい価格競争をもたらす状態を意味している。これに対してブルー・オーシャンとは、競争者のいない新たな市場で、まだ生まれていない無限に広がる可能性を秘めた未知の市場空間を意味する。これは、バリュー・イノベーションでもあり、新しい価値を提供しながら、利益を獲得できるビジネスモデルを構築することによって、既存市場の境界を再定義すること、また差別化と低コスト化を同時に実現することを示す。菊澤はブルー・オーシャン戦略の限界として、ブルー・オーシャンがレッド・オーシャンになるのは時間の問題であると指摘する。よって、ブルー・オーシャンを創造するだけでなく、レッド・オーシャンで戦い続ける競争戦略こそが基本で重要であると述べる²⁵。

こうした菊澤の戦略論の考察により、最終的には競争戦略、資源ベース理論、ブルー・オーシャン戦略を混合した戦略論が必要となると言えよう。本稿で述べるCSRの戦略性は、環境変化に対応しながら、これら3つの戦略を時間差で使い分けていくことになる²⁶。

(3) CSRと戦略論

前述したようにCSR研究では、企業の経済的目的の利潤追求とCSR遂行に要する費用が二律背反することが議論されてきた。その接点を見つけるための方法論の一つに、CSRに戦略性を含有させる考え方がある。これらは、戦略的CSRやCSR戦略などと称呼される²⁷。CSRは経済性と一線を画す概念と認識する理論もあり、その場合のCSRと戦略の関係については、社会戦略、戦略的社会性などの文言で表現される²⁸。また社会戦略と経営戦略(含む事業戦略)の統合も議論されている²⁹。

企業の経営戦略とは、環境の変化に呼応し効率的に生産要素の獲得と分配を行うことであり、事業戦略は、財・サービスの新規開拓、あるいは財・サービスの新たな流通制度の構築を行うものである。本稿で提起するCSRは、社会性を加味した事業を行うことで、経済性が保たれるとの立場に立つ概念であり、戦略性を加味したCSRは、主として事業戦略が当てはまると考えている。

伊吹(2005)は戦略的CSRを攻めと守り、事業内と事業外に四分している。その上でCSRを通じて、新規顧客の開拓、既存顧客の維持拡大、従業員の意識改革、株主の信頼の獲得が経営的效果としてあげられるとする³⁰。しかしながら、伊吹の述べるこうした戦略は、ステークホルダーの企業評価の向上を意図したものであり、市場におけるCSRのあり方を述べてはいない。

Porter and Kramer (2003) は競争戦略論を用い、企業のフィランソロピー活動とCSRの遂行方法をまずは提示した³¹。その上でPorter and Kramerは、社会的変革と企業の経済性の向上を目的とするフィランソロピー活動を行えば、株主価値を侵さないと主張している(図1参照)³²。

Porter and Kramerは、フィランソロピーは社会と企業の価値を最大化する競争ツールと捉えている。よってフィランソロピーが優れているかどうかの基準は、その活動が目指す社会的な変革が企業にとって大きなメリットがあるか否かである。ばらまきではなく、社会環境を見極め、企業の競争コンテキストを改善できる貢献対象を選択し、PDCAを繰り返し、フィランソロピー活動自体も高いアウトプットを出すことができるよう、CEOがリーダーとなって率先すべし、というのがPorter and Kramerの考えである。

本稿で定義するCSRは市場の失敗を補完する機能を持っている。その概念で捉えれば、フィランソロピーは、企業自らが生じた社会的費用を私的費用化することができなかった領域を、他の領域で補てんするために行う活動として位置付けられる。よってフィランソロピーは、事業活動とは土俵を異にする企業の活動であり、本稿のCSRの趣旨には合致しない。しかし、Porter and Kramer型「戦略的フィランソロピー」の考え方は、外部環境と内部の資源ベースを把握し、ブルー・オーシャンを探索するという戦略的な手法をとっており、CSRに援用できる。

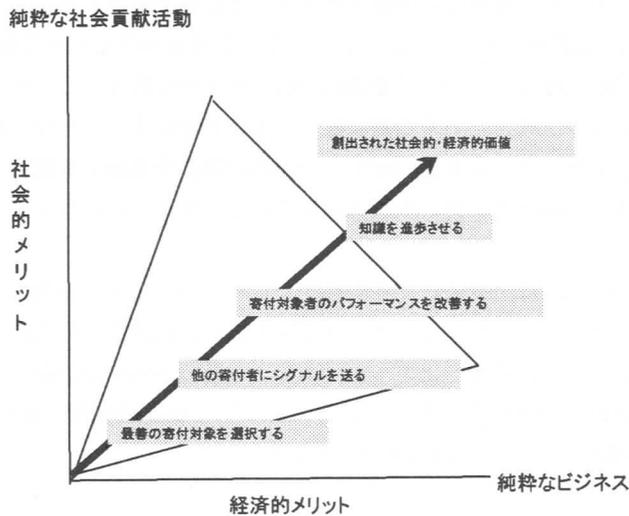


図1 Porter and Kramer型「戦略的フィランソロピー」

出所) Porter and Kramerの図を基に筆者作成

その後Porter and Kramer (2006) は「戦略的CSR」論を提示する³³。Porter & Kramerは、企業と社会は相互に依存し合っていることを前提とし、図2に示すように、CSRを「受動的 (Responsive) CSR」と「戦略的 (Strategic) CSR」に二分している。

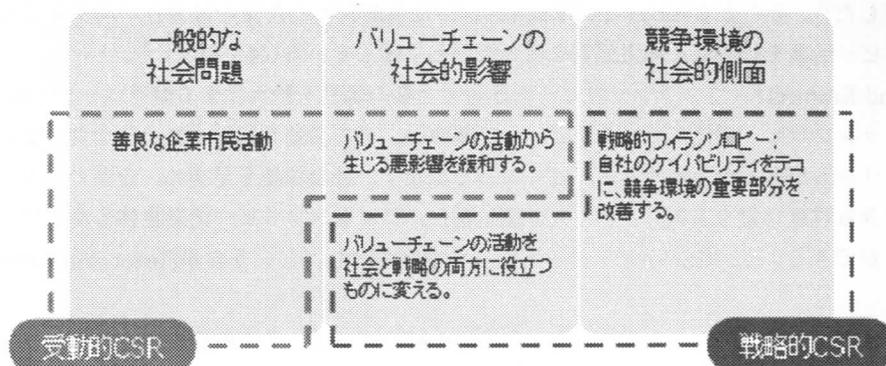


図2 受動的CSRから戦略的CSRへ

出所) Porter and Kramerの図を基に筆者作成

Porter and Kramerの「受動的CSR」には、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、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することが含有される。前者が寄付等の社会貢献活動を、後者がバリューチェーンから生じる社会へのマイナス影響の緩和を意味する。Porter and Kramerの「戦略的CSR」とは、「受動的CSR」から一步踏み出し、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を示す。これは、長期的な企業競争力に寄与するCSRでもある。またPorter & Kramerは、「戦略的CSR」を提起する根拠として、製品やバリューチェーンの中には、企業の競争力と社会の両方に資するようなイノベーションを生み出す要素がいくらかでもあると述べている。

このようにPorter & Kramerは、前述した「戦略的フィランソピー」の考え方を土台とし、CSRをどの場で行うか選択する方法を述べている。それは企業と社会、経済性と社会性の対立ではなく、企業と社会の相互依存におけるCSR活動を見出すものである。本稿で主張するCSRは、企業が市場の均衡を保つために社会的費用の私的費用化を行うという、市場における相互依存を前提とした理論であるため、Porter & Kramerの「戦略的CSR」論と趣旨を同じくする。

3. 市場の失敗における事業の創出の可能性

CSRの戦略性は、前述したように経営戦略の中でも事業戦略に相当するものであり、CSRとしての活動が利潤の源泉となる事業構築・市場形成を行うことを意図する。前節の戦略論のレビュー結果より、CSRの戦略性とは以下のように捉えることができる。社会的費用の私的費用化というCSRを行うことは、競争優位なブルー・オーシャンを作り上げることである。そのためには、企業は自らの資源ベースを基に、何を事業化するか、すなわち新たな市場をどこで形成するかを、外部環境に重点を置くPorterの競争戦略論により見つけることになる。

ここで本稿が定義するCSRを経済学的な費用の視点より再確認しながら、この戦略性について詳述しよう。市場には市場の失敗が存在する。市場の失敗で均衡を失った市場は社会的費用、つまり市場外の

外部性により発生した費用により均衡を保つ。この社会的費用の負担者は市場における収入の獲得者ではない。つまり市場の失敗が生じた場合、企業は必要な費用を支払わないまま収入を得、支払わなかった費用分(市場で社会的費用が負担した分)は、企業に超過利潤として帰属することになる。これは企業が支払うべきにもかかわらず支払わなかった不適正な超過利潤である³⁴。社会の利益の手段となる企業の利益を実現するためには、企業はこの不適正な超過利潤を極力抑制することが求められる。それは企業が自らの事業活動により社会的費用を発生させないように、あらかじめ私的費用として内部化することを意味する。こうした一連の活動が、CSRである。以上の理論を踏まえ、本稿ではCSRを、社会的費用の私的費用化をなした上で利潤追求をすることと定義し、議論を進めている。

一般的にCSRは、企業の経済的目的と相反する活動であるとの誤解をしばしば生じる。しかし、本稿で提示する社会的費用の私的費用化としてのCSRは、企業の費用負担を増大することのみを意味しない。筆者は、当該CSRを静態的CSR、動態的CSRに二分している。静態的CSRとは、市場参画の条件を企業が獲得することであるが、動態的CSRとは、将来の利潤の最大化に寄与する費用を支払うことである。どちらも収入を獲得するために支払うべき費用であるが、特に後者の動態的CSRが戦略性を含有したCSRであり、交換を可能にするための新たな市場の形成や事業の創出を必要とする。

社会的費用を私的費用化するには、「見える手」としての企業内部への取り込みと、「見えざる手」による市場形成の2つの手段が考えられる。「見える手」による私的費用化は、新たな市場を生み出しはしないが、組織内での市場形成・雇用が創出されるであろう。よって、「見える手」、「見えざる手」のどちらに委ねられたとしても、何らかの事業化はなされることになる。

「見える手」による市場は生成し、発展し、成熟し、衰退する。各々の過程で企業は市場交換を行い、他社を超越する適正な利潤を獲得するために戦略を練る。利潤の源泉にはイノベーションや不確実性があげられるが、本研究では、市場の失敗を補完するための社会的費用の私的費用化の時点に着目している。何らかの形で市場を独占できれば、その企業は利潤の最大化を可能とする。それは合法的であることが条件である。合法的に利潤を獲得するためには、市場の生成時に、企業が市場に一番乗りすることが方法の一つである。市場が徐々に発展、成熟するにつれ、参入企業は増大し、先のりしていた企業が既得していた利ぎやが減少することになる。市場の成長期にいかに関与するかが、企業の腕の見せ所である。

したがって、動態的CSRを遂行するためのポイントは、社会動向を早急に察知し、他社に先駆け事業創造し、市場を形成することである。競争戦略論により、外部環境を分析し、自らの立ち位置に適切な市場や事業を創造することは、新たなブルー・オーシャンを形成することにつながる。

その時、動態的CSRは自社の事業領域内の活動であることに留意したい。自社の活動により生じた社会的費用を私的費用化することがCSRであるから、私的費用化は自社の事業領域内におのずと限られることになる³⁵。ここに資源ベース理論の考え方が関与する。動態的CSRの戦略性は、競争戦略、資源ベース理論、ブルー・オーシャン戦略の3つの混合により成され、企業は正当な超過利潤の獲得の可能性をもつ。もちろん市場化に失敗した場合、企業は大きな損失を負うことになる。そういった観点では、企業の事業戦略としての動態的CSR遂行は、経営戦略とも関係すると言えよう。

4. CSR遂行と事業戦略

(1) エフピコの事例

社会的費用の私的費用化としてのCSR、特に動態的CSR遂行の試みとしては、新エネルギーの開発や、トヨタのハイブリッドカー等の環境対策を備えた次世代自動車などがあげられる。ここでは、エフピコ³⁶のリサイクルプラスチック製の食品トレーを事業化し、市場を形成した事例を取り上げ考察する³⁷。

エフピコは広島県福山市に本社を置き、ポリスチレンペーパーおよびその他の合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売並びに関連包装資材等の販売を事業内容とする企業である。食品トレーを扱う全国プラスチック食品容器工業組合に属しているエフピコは、同組合の中でも製品のリサイクルを最も早くに開始した。これは、プラスチック製の食品トレーはごみを増加させるとする消費者の声に素早く反応し行った事業活動である。この事業活動は前節で述べた、動態的CSR遂行のポイントである「社会動向を早急に察知し、他社に先駆けること」に合致する。

食品トレーのリサイクルが法制度化されたのは2007年であるが³⁸、同社は食品トレーの消費者による不買活動が海外で活発になった1980年に、企業単独で回収しリサイクルするという試みを行っている³⁹。一度はとん挫したが、その後1990年に再開した。リサイクルシステムが整うまでの食品トレーは使い捨てであり、消費者は廃棄するしかなかった。しかし、食品トレーのリサイクルが可能となったことで、それらによる廃棄物が減少することとなった。すなわち食品トレーの廃棄として発生していた社会的費用が、エフピコの私的費用として内部化されたのである。

1990年より開始されたエフピコのリサイクルシステム「トレーtoトレー」は、エフピコ方式と称呼される。これは、消費者、小売店、問屋、エフピコの4者が協力し、商品の納品、納品したトラックによる回収を行う効率的なシステムである。消費者は使用済トレーを、回収が可能となるように洗浄・乾燥させ、小売店まで持参する。小売店は店頭で回収用のボックスを設ける。配送を請け負う問屋は食品トレーの納入と回収、一時保管を行う。エフピコは回収済み食品トレーを引き取り原料にし、再生する。このように、4者が共同することで無駄を極力抑えた。たとえば、回収するためのトラックも、以前はカラで帰っていた納品便を活用しているため、新たな社会的費用の発生を抑制している。

リサイクルのために回収された使用済食品トレーの数値の年間の値は以下に示すように、年々増加している。1999年3月期3,760トン、2000年3月期4,380トン、2001年3月期4,975トン、2002年3月期5,296トン、2003年3月期5,612トン、2004年3月期5,739トン、2005年3月期5,757トン、2006年3月期6,004トン、2007年3月期6,497トン、2008年3月期6,337トン、2009年3月期6,829トン、2010年3月期7,521トンである。回収率は、2009年度は31%であった⁴⁰。エフピコ方式のリサイクルが開始されて以来、2010年3月までに回収された発泡スチロールトレーの総計は約214億3,975万枚である。回収されたトレーは新しいトレーにリサイクルされるが、これは発泡スチロールトレーの原材料である原油2億582万リットルに相当する⁴¹。

最初はエフピコ単独で開始した食品トレーリサイクルも、社会の価値観の変化により、自治体との協働も可能となり⁴²、リサイクルのための選別センターも全国展開されるほどになった。また選別センターでは障害者の積極的な雇用も行われており⁴³、それを同社は「環境と福祉の融合自由化」と称呼している。加えて当初はリサイクルの対象は発泡スチロールトレーに限定されていたが、2001年より透明容器も可能となった。同社のこれまでの累計投資額は100億円を超えるものである⁴⁴。

(2) エフピコの動態的CSRにおける戦略

食品トレー廃棄費用の私的費用化を行ったエフピコのCSR活動は、同社の経済的目的を脅かすものであったのだろうか。

「改正容器リサイクル法」の施行は2007年であったが、法制度制定よりもかなり以前の1999年よりリサイクルシステムをいち早く構築したエフピコは、リサイクル・トレーの市場であるブルー・オーシャンを築いている。食品トレー製造企業の約40社の中で、エフピコのシェアは最も高く40%を占めており、1990年代から現在にかけて常に生産量一位を誇っている。全国プラスチック食品容器工業組合の出荷量は年間約69,000トンであり、エフピコが商標登録したエコトレーは14,104トンである。したがって、市場に出回っている食品トレーの5枚に1枚はエコトレーである計算になる。

エフピコの財務パフォーマンスを2002年より2010年までを確認すれば、売上高はほぼ横ばいながら、経常利益、当期純利益は右肩上がりである（表2参照）。

表2 エフピコ経営指標等の推移

| 回次 | 第40期 | 第41期 | 第42期 | 第43期 | 第44期 | 第45期 | 第46期 | 第47期 | 第48期 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 決算年 (3月) | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 売上高 | 110,111 | 112,989 | 123,918 | 124,152 | 124,152 | 124,233 | 125,513 | 128,244 | 124,918 |
| 経常利益 | 6,317 | 2,868 | 3,369 | 3,632 | 6,656 | 8,126 | 6,453 | 9,298 | 12,220 |
| 当期純利益 | 2,644 | 1,368 | 1,702 | 2,437 | 3,686 | 4,515 | 4,157 | 5,302 | 7,114 |

(百万円)

出所) エフピコ有価証券報告書を基に筆者作成⁴⁵

早期にリサイクルシステム構築を試みたエフピコの事例は、CSR遂行費用が利潤を損なうものではないことを示唆している。社会的費用の私的費用化を早期に行い、食品トレーのリサイクルを行う企業としての姿勢を徹底的に貫いた経営方針が、本稿で述べるCSRの戦略性に合致するものである。

戦略性を含有したCSR,すなわち動態的CSRの着眼の対象は、自らが生じている社会的費用である。ここで注意すべきは、動態的CSRは、全ての社会的費用を私的費用化することではない。エフピコは、プラスチック容器のリサイクルをシステム化することで私的費用化を成し遂げた。同社がリサイクルではなく、食品容器の非プラスチック化や、土に戻るプラスチックの開発等、違う方法で私的費用化を試みることも考えられたであろう。しかしエフピコはプラスチックが軽量で強度であるメリットを最大限活用することとした。また同社は、川上の樹脂メーカーやシートメーカー、川下の小売店に挟まれる加工メーカーとしての位置づけを客観的に把握し、自社製品のリサイクルを行うことが、最も効率的に事業を行えると判断した。こうした一連の判断には、競争戦略理論と資源ベース理論が該当する。その結果、社会的費用の私的費用化としてのCSRが実現されたのである。同時に製品自体の研究開発にもつとめ、一層の軽量化や強度化、消費者の好む形状の製品化を行っている。これはエフピコが、ブルー・オーシャンを築きながらも、同時に資源ベース理論を製品開発に適合させていることを示している。

このように動態的CSRには、競争戦略論における外部環境の分析を行い、資源ベースを基に事業を構築し、その市場をブルー・オーシャンに位置づけるという一連の活動が必要である。各々の戦略論は有

機的に関与しながら、CSR遂行者の市場での優位性を築いていくのである。

5. 結 語

以上述べてきたように、動的CSRを行うことは、企業が社会の価値観を敏感に察知しながら、潜在する事業や市場を他社に先駆けて探索することを意味する。社会の価値観の変化は、消費者の声に表れる。また他社に先駆けるとは、法制度が構築される以前に事業創出することである。社会環境が変化し、社会的費用の私的費用化が法制度化されれば、市場に参入者が増加し、利潤の独占は困難となる。そのために企業は、競争戦略論、資源ベース理論、ブルー・オーシャン理論の3つの戦略論を混合した戦略性を動的CSRに包含し遂行することが期待される。

CSR活動を遂行するには、企業は何らかの費用負担は免れない。しかし費用は冗費ではなく、市場交換の主体者が、市場で収入を得るために支払うべき必要な費用である。収入から費用を差し引いた残余が利潤であるが、費用が利潤となるには時間の概念が関与する。戦略性を有した動的CSRは、将来の利潤を獲得するために支払う投資としての費用である。そうした費用は、市場における企業の競争優位をサポートすることになる。

本稿の限界を最後に述べたい。CSRの戦略性を、既存の戦略論を援用しながら論じてきたが、事例は1企業のみの提示であり、汎用性には乏しい。またCSR活動が市場の競争優位に寄与すること、また利潤を損なう活動ではないことが明示できただけであって、利潤を生じるという実証までは至っていない。したがって、事例研究を重ね、汎用性のある動的CSRのモデルを確立することが今後の課題である。

【注】

- 1 この利潤は株主に帰属する。
- 2 本稿で述べる費用は、会計学的な費用ではなく、経済学的な費用である。
- 3 市場の失敗とは経済学概念であり、特に厚生経済学として扱われる。市場が均衡を失う状態を意味する。
- 4 亀川 (1987) pp.32
- 5 栗屋 (2010a)
- 6 筆者は、CSRを動的CSR、静態的CSRに分類している。静態的CSRとは、過去に社会的費用であったものを、現在の私的費用として適正に費用化するCSRである。具体的には、企業が法律で制定された社会規範に則り、市場で等価交換を行うことである。動的CSRとは、現在の社会的費用を、将来の利潤のために私的費用化するCSRである。具体的には、社会的費用に内在するビジネス・チャンスに企業が着眼し、先行投資として私的費用化することである。社会規範の変化は、ある時点で企業に社会的費用から私的費用への転換を迫る。そうした社会的費用の私的費用化が、新たな市場を形成することを意味する。その市場参加の準備を事前に行っていなかった企業は、新しく形成された社会規範や市場に対応するため、研究開発や組織制度の改革等の費用を、他企業より遅れながら急ぎよ投じることになる。動的CSRとは、その市場へ競合他社より早期に参入し、企業の市場交換を優位にする活動である。詳細は栗屋 (2010c) 参照のこと。
- 7 1970年代の我が国のCSR推進者は、高田 (1974)、櫻井 (1976)、対木 (1979) などが代表的な論者

である。

- 8 我が国においてCSR否定論は見られない。代表的な否定論としては、Levitt (1958), Friedman (1962, 1970) 等があげられる。
- 9 McGuire et al. (1988) は、1970年代、1980年代のCSRへの取り組みと企業パフォーマンスに関する研究を総合的にレビューしている。その結果、会計的利益指標については正の関係を支持する結果が散見されるが、株式投資パフォーマンスに関しては否定的な分析が多く、リスクとの関係については研究の積み上げは十分でないとして指摘する。また、首藤・竹原 (2007) は、Waddock and Graves (1997), Jonson and Greening (1999) も米国のケースに関して、株式投資パフォーマンスにおける否定的な結果を得ていると指摘する (p.12)。
- 10 Smith and Ward (2007)は、2000年代半ばの状況は、経営者の間でCSRは鼓舞すべき課題というよりは問題ある概念とみなされるようになり、CSRの今後の展開について危機感が広がってきたと述べる。
- 11 財団法人日本規格協会ホームページ ISO 26000委員会原案 (2009年9月14日) <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/document.asp> (2010年9月15日閲覧) 社会的責任に取り組むメリットは、「ボックス5組織にとっての社会的責任の利点」に述べられている (p.20)。本文は筆者により省略して記述している。なお、ISO26000/SRは社会的責任の7原則として、説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重をあげている。また7つの中核課題として、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画及び課題をあげる。
- 12 ここでは市場における交換相手を示す。
- 13 本稿における社会の利益とは、経済的な豊かさを示す。社会の利益はこの他にも、文化的な豊かさや精神的な豊かさなどがあげられよう。本研究は経営学におけるものであるため、経済的な豊かさに限定して述べる。
- 14 亀川俊雄 (1984) を参考に作成 (pp.3-4)。
- 15 梅津 (2004) p.16
- 16 粟屋 (2010b)
- 17 Ansoff, H.I. (1965) [広田寿亮訳1969]
- 18 CSRに要する費用のフレームワークと、社会環境や価値観の変化の関係については、粟屋 (2010c) を参照のこと。
- 19 菊澤 (2008)。戦略論の分析は論者によって異なる。本稿は経済学的概念の費用を用いてCSRを述べているため、経済学的概念で戦略論を分類している菊澤の理論を援用した。他の戦略論の分析は、沼上 (2009) を参照のこと。
- 20 Porter, M.E (1980, 1985, 1998)
- 21 菊澤 (2008) pp.52-62
- 22 Harmel, G&Prahalad, C.K. (1994), Collins, D.J. & Montgomery, C.A. (1998)
- 23 菊澤 (2008) pp.63-73
- 24 W.Chan Kim, & Mauborgn, R (2005)
- 25 菊澤 (2008) pp.74-80
- 26 詳細は「4」で述べる。
- 27 高岡 (2009)

- 28 社会戦略については山倉（1993）や森本（1994），戦略的社会性については金井・岩田（2006）を参照のこと。
- 29 金井・岩田（2006）を参照のこと。
- 30 伊吹（2005）p.46, p.62
- 31 Porter, M.E., and Kramer, M.R. (2003) pp.24-43
- 32 Porter and Kramerの主張の詳細は以下である。フィランソロピーは企業の社会的責任と利益の最大化を求める投資家に対し，どちらにもメリットをもたらす。なぜならば，企業は自らの「戦略的コンテキスト」（自社が事業を展開する立地における事業環境の質）を改善するためにフィランソロピーを活用できるし，慈善という社会的目標を支援するなかで自社の能力やリレーションシップを高めることも可能になるからである。そのためにフィランソロピーに対する企業の支出は，社会的利益と経済的利益を同時に生み出す領域に行えばよい。
- 33 Porter and Kramer (2006)
- 34 不適正な超過利潤とCSRの関係については，栗屋（2009）を参照のこと。
- 35 自社の事業領域外の私的費用化として，前述したフィランソロピー活動があげられる。
- 36 商号は株式会社エフピコ。設立は1962年（昭和37年）7月24日である。代表取締役会長兼最高経営責任者（CEO）は小松安弘，代表取締役社長兼最高執行責任者（COO）佐藤守正である。資本金は2010年3月時点で13,150,625,630円，従業員数は667名である。<http://www.fpco.jp/>（2010年9月15日閲覧）
- 37 2009年6月に株式会社エフピコ 環境対策室ジェネラルマネージャーの松尾和則氏にヒアリングした内容を基に述べる。
- 38 1997年4月には，ペットボトルとガラスを対象とした「容器リサイクル法」が施行されている。食品トレーを対象とした「改正容器リサイクル法」が施行されたのは2007年4月である。
- 39 松尾氏の言によれば，1980年に小売店に食品トレーの回収箱を設置した際は，ゴミしか集まらなかったらしい。当時の消費者の環境意識が，食品トレーの回収までは求めていなかったと言えよう。
- 40 松尾氏ヒアリング時の資料より。
- 41 エフピコホームページより。<http://www.fpco.jp/environment/effect.html>（2010年9月28日閲覧）回収した発泡スチロールトレーがゴミとして家庭から排出されたとすると，ゴミ収集用パッカー車が約153万台必要となり，その費用は概算で383億円にもなるとのこと。
- 42 『2009 CSR Report』（2009）p.57。1992年に鳥取市と協力している。自治体がトレーの回収を開始したのは，これが最初の例である。
- 43 2009年3月31日現在のエフピコの障害者雇用率は8.48%である。（『エフピコ2009CSR Report環境社会活動レポート』p.45）
- 44 日本経済新聞広島版朝刊 2010年4月21日
- 45 E02412：株式会社エフピコ S0006230：有価証券報告書第48期（平成21年4月1日平成22年3月31日）

【引用文献】

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporatate Strategy*, [広田寿亮訳『企業戦略論』（1969）産業能率短期大学部出版部]
- Collins, D.J. & Montgomery, C.A. (1998) *Corporate Strategy: A Resource-based Approach*, McGraw-Hill
[邦訳：根 龍之・蛭田 啓『資源ベースの経営戦略論』（1995）日本経済新聞社]

- Friedman, M (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, [村井章子訳 (2008) 『資本主義と自由』日経BP社]
- Friedman, M (1970) "Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *The New York Times*, Sunday, Sept, 13, pp.322-328, [土屋守章訳 (1974) 「企業の社会的責任とは何か」『中央公論経営問題』昭和49年秋号]
- Harmel, G&Prahalad, C.K.(1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press [邦訳：一條和生『コア・コンピタンス経営』(1995) 日本経済新聞社]
- Jonson and Greening (1999) "The Effect of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp.564-576
- Levitt, T.(1958) "The Dangers of Social Responsibility", *HARVARD BUSINESS REVIEW* September-October, pp.41-50
- McGuire, J, B., Sundgren, A., and Schneeweis, T.(1988) "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.31, pp.854-872
- Porter, M.E(1980) *Competitive Society*, Free press[邦訳：土岐 坤・服部照夫・中辻万治『競争の戦略』ダイヤモンド社1982]
- Porter, M.E(1985) *Competitive Advantage*, Free press[邦訳：土岐 坤『競争優位の戦略』1985]
- Porter, M.E(1998) *On Competition*, Harvard Business School Press[邦訳：竹内弘高『競争戦略論』ダイヤモンド社1999]
- Porter, M.E., and Kramer, M.R.(2003) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy"[邦訳：沢崎冬日『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社]pp.24-43
- Porter, M.E., and Kramer, M.R.(2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", pp.78-92, [村井 裕訳『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, January, 2008』ダイヤモンド社 pp.36-52]
- Smith and Ward (2007) "Corporate Social Responsibility at a Crossroad?", *Business Strategy Review* (spring 2007), London Business School)
- Waddock, S.A., and Graves, S.B.(1997) "The Corporate Social Performance Link", *Strategic Management Journal*, vol.18, No.4, pp.303-319
- W.Chan Kim, & Mauborgn, R(2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, [邦訳：有賀裕子『ブルー・オーシャン戦略』(2005) ランダムハウス講談社]
- 粟屋仁美 (2009) 「CSRと株主の関係」『経営行動研究年報』第18号, 経営行動研究学会, pp.101-105
- 粟屋仁美 (2010a) 博士(経営管理学) 学位論文「経済的費用概念としてのCSR —社会的費用の私的費用化を中心として—」立教大学大学院ビジネスデザイン研究科
- 粟屋仁美 (2010b) 「社会的責任否定論からみた現代のCSRの意義と課題」『年報経営ディスクロージャー研究』第8号, 日本経営ディスクロージャー学会, pp.57-67
- 粟屋仁美 (2010c) 「CSR概念とビジネス創出—動的CSR, 静的CSRの提起より—」『ビジネスクリエーター研究』Vol.2, ビジネスクリエーター研究学会, pp.25-39
- 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
- 梅津光弘 (2004) 「企業経営の価値転換：その4つの震源」『社会から信頼される企業 企業倫理の確立

- に向けて』中央経済社, 小林俊治・百田義治編 pp.10-22
- 金井一頼・岩田 智 (2006) 「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) —論理性・創造性・社会性の追求—』pp.295-323, 有斐閣アルマ
- 亀川俊雄 (1984) 「経営経済学の体系化のための利潤・収益性・経済性・生産性関連の取扱について: H. J. フォルカーの経済性を手掛りとして」『経営論集』23号東洋大学, pp.1-22
- 亀川雅人 (1987) 「市場の失敗と企業の創造・組織化—資本コストと経営管理費用」『経営行動』Vol.2 No.4経営行動研究学会, pp.28-37
- 菊澤研宗 (2008) 『戦略学』ダイヤモンド社
- 櫻井克彦 (1976) 『現代企業の社会的責任』千倉書房
- 首藤 恵, 竹原 均 (2007) 「企業の社会的責任とコーポレート・ガバナンス—非財務情報開示とステークホルダー・コミュニケーション」『Waseda University Institute of Finance Working Paper Series WIF-07-006』早稲田大学ファイナンス総合研究所, pp.1-47
- 高田 馨 (1974) 『経営者の社会的責任』千倉書房
- 対木隆英 (1979) 『社会的責任と企業構造』千倉書房
- 沼上 幹 (2009) 『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
- 高岡伸行 (2009) 「戦略的企業フィランソロピー構想の陥穽」『経済理論』Vol.348, pp.31-57, 和歌山大学
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて—』有斐閣, p.252

【資料】

- 『CSR Report 2009』(2009) エフピコ
日本経済新聞広島版朝刊 2010年4月21日

【インターネット】

- エフピコ
<http://www.fpc.jp/> (2010年9月15日閲覧)
<http://www.fpc.jp/environment/effect.html> (2010年9月28日閲覧)

本論文は文部科学省の平成21年度戦略的研究基盤形成支援事業「ビジネスクリエーターが創るインテリジェント・デザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」(立教大学)の一部である。

(受理 平成22年9月29日)

Abstract

A Possibility of Business Strategy on Market Failure

Hitomi AWAYA *

The profit, an economical purpose of the company, has the role that becomes the means of the benefit of society. It can be said that CSR is theoretically an activity that invents this profit. CSR described in this text is internalization of Social Cost. This research aims to define this CSR as dynamics CSR activities from the strategy side.

Past discussion of CSR research and the review of the discussion about the strategy theory and case derived the following.

· I took up FP Corporation as an example of CSR, I clarified that it was contribute competitive advantage and it was not an activity to which CSR obstructed the profit.

· I described that the strategy that mixes the following is necessary for the judgment which societal cost is internalized, Competitive Advantage, Resource-based Approach Strategy, Blue Ocean Strategy.

(Received September 29, 2010)