

### 十三 コーポレート・レピュテーションによる持続的競争優位

——資源ベースの経営戦略の観点から——

加賀田 和 弘

#### 一 はじめに

大企業を中心に、近年多くの企業が社会的責任（CSR）への取り組みに力を入れ始めている。CSRの遂行は、企業にとってますます重要な課題になりつつあるが、その積極的な推進がすべての企業にとってプラスの影響をもたらすわけではない。そのため、企業はCSRに対して受動的・対症的に取り組むのではなく、能動的・戦略的に取り組む必要がある。

本研究では、まず、CSRに対する規範的・文脈的観点によるアプローチの違いを確認しつつ、社会的合意の有無と経済性・社会性の両立という二つの点から、法令遵守、CSR、社会貢献の概念定義を試みる。続いて、企業の社会性（CSR、社会貢献活動）と企業目標との関係について考察している。そして最後に、CSRへの取り組みを、経営資源としてのコーポレート・レピュテーション（評判）を醸成する経営活動の一つとして位置付け、資源ベースの経営戦略（RBV: Resource Based View of the Firm）の観点から、企業はCSR活動を

図1 CSRへのアプローチ1（規範的・文脈的観点から）

アプローチの種類	① 規範的アプローチ		② 文脈的アプローチ
基本概念	経営思想		経営戦略
内容	啓発的自己利益倫理など	契約倫理	社会戦略など
基本原理	生存倫理的原理	ステイクホルダー対応原理	ステイクホルダー対応原理
行動	社会的見返りを期待しての義務遂行	利益動機と道徳的正直さの融合	ステイクホルダーへの社会的即応性に基づいた実践的対応
視点	事後対応・結果責任的視点	事前対応・予測志向的視点	事前対応・予測志向的視点
具体的な形態	コンプライアンス経営	道徳的経営理念の内 在化など	ステイクホルダー・マネジメント 社会的責任投資（SRI） グリーン・コンシューマリズム、 グリーン調達など

（出所） 合力知工（2004）267頁。

いかに持続的競争優位へと結びつけていくべきかについて検討している。

## 二 CSRをどう捉えるか

CSRの捉え方は地域、論者によって微妙に異なっており、また、CSRの持つ意味の多義性ゆえにその議論は少々混乱しているように思われる。その理由として、合力（二〇〇四）は、CSRへの現在のアプローチには、普遍的・静態的価値体系である倫理的あるいは経営思想的概念としての規範的アプローチと、企業利益と公共利益の均衡および最適化、社会環境変化への対応プロセスである経営戦略的概念としての文脈的アプローチの二つ（図1参照）が存在したまま議論されている点を指摘している。前者の規範的アプローチの重要性を認識しつつも、本研究では、CSRをRBVによる経営戦略の観点から捉えているため、後者の文脈的アプローチ（図1太枠部分）を中心に議論していくこととする。

また、一般には、CSRは法令遵守、社会貢献といった

図2 CSRへのアプローチ2 (法令遵守・社会貢献との関連から)

社会的な合意ないし行動規範		
法律として 確立している	法律以外 (社会規範・社会からの要請) として確立している	確立して いない
①法令遵守 (法的義務) ・人権尊重・ 差別(男女, 人種, 出自 等による)の 禁止 ・法令遵守型 環境対策 ・サービス残 業等違法労 働の禁止 ・個人情報保 護 ・品質・安全 基準および 管理など	CSR① 省エネ製品 オーガニック食品 品質・安全性の向上	両立
	CSR② (政府の支援を特に必要 とするもの) ・法令未整備の環境対策 地球温暖化対策 燃料電池等の普及 ・知的財産の保護と活用 (海賊版への対応など) ・食の安全に関するもの 農薬・健康食品・食品 添加物	

営利性との関係

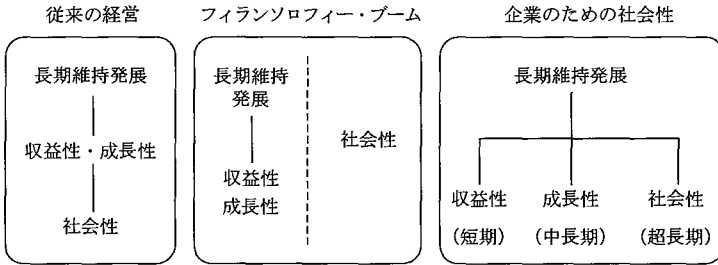
(出所) 大前慶和 (1998) 154頁を基に加筆・修正して筆者作成。

概念を含めたまま議論されることが多いが、社会的な合意ないし行動規範の有無、営利性・社会性の両立という二点から、法令遵守、社会貢献とは明確に区別されるべき概念<sup>2)</sup>であると考えている。(図2参照。)

法令遵守については、営利性と対立していようとなかろうと、企業が経済活動を行う上での最も基本的な所与条件として、国家権力による強制力を伴った「法令」という形で明確に規定されている以上、企業はそれを必ず受け入れなければならない。すなわち、厳密な意味では、法令遵守は、CSRのカテゴリーには入らない。<sup>3)</sup> CSR①については、営利性との両立が見られるので、企業はこれを行うインセンティブは高い。問題となるのは、CSR②とCSR③である。両者は同じCSR概念であるが、その実施に政府の支援を必要とするか、支援がなくとも実施が可能であるかによって区別される。CSR②は社会的な合意や行動規範が法律以外として確立しているにもかかわ

図3 企業の社会性と企業目標の関係について

- ・企業の社会性 = CSR + 社会貢献活動
- ・企業目標 = 長期維持発展



(出所) 岡本大輔 (1996) 201頁。

らず、営利性と対立し、なおかつ実施に政策面の誘導が必要であるという点で、企業単独では実施しにくい。これはCSRとして企業にその実施を求めていくものであるというよりは、政府が立法化し法的義務とし、政策誘導（補助金の交付、優遇税制などの実施）によって企業に課すべき問題であろう。

問題となるのは、このような領域のうち、実施に政府の支援が必要でないCSR③である。これは、営利性と両立していないために、企業が実施するためのインセンティブとしては高くない。しかし、社会的な合意ないしは行動規範としては、法律以外ですでに確立しているために、CSR③の実施は企業に求められるものである。また、社会貢献に関しては、営利性と対立しており、なおかつ社会的な合意ないし行動規範としても、法律でも、法律以外でも確立しておらず、企業にとっては純粋に利他的な行為となる。<sup>3)</sup>

ところで、法的義務には及ばないとはいえ、社会的な合意ないしは行動規範として確立しているが、企業の営利性と両立しないCSR③や、純粋に利他的な行動とみなしてもよい社会貢献（図2の太枠部分）について、企業目標や収益性・成長性などとの関係では、どのように考えればよいのであろうか。岡本（一九九六）は、企業の社会性（＝CSR + 社会貢献）と企業目標（長期維持発展）、成長性・収益性の関係を図3の

ように整理して説明している。

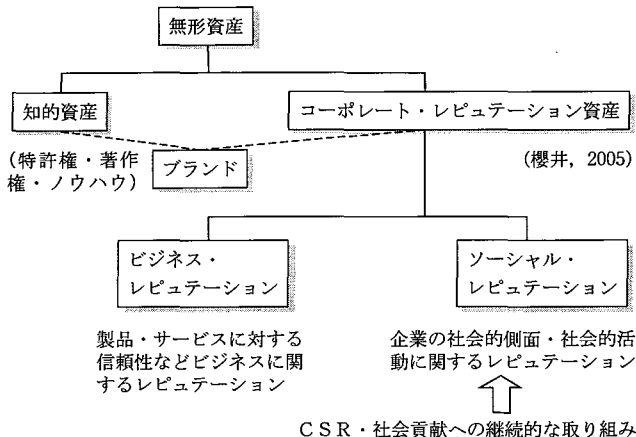
岡本によると、従来の経営において、企業の社会性は、企業目標である長期維持発展、その手段である成長性・収益性よりも下位に置かれていたという。八〇年代以降については、企業目標である長期維持発展、その手段である成長性・収益性と社会性は、まったく別次元で考えられていた。しかし、現代では、企業の社会性は企業のため（企業の長期維持発展のため）に行われるべきであり、ここでは企業目標である長期維持発展を構築するための収益性（短期）、成長性（中期）と同じ次元で考えるべきもの（社会性は超長期的に企業にとって重要）であると指摘している。<sup>5)</sup>

現代の企業にとって、それが大企業であればなおのこと、CSRの遂行は、ますます重要な課題になりつつある。しかし、その効果については、即座に売上や利益といった形で現れるような性質のものではなく、また、その実施がすべての企業にプラスの影響をもたらすわけではない。そのため、CSRをいかに事業活動と統合させていくかという戦略的視点が必要になる。

### 三 経営資源としてのコーポレート・レピュテーション

その際重要なキーワードとなるのが、コーポレート・レピュテーションという概念である。短期的には、CSRへの取り組みが営利性と両立しない場合であっても、その積み重ねがコーポレート・レピュテーションという経営資源を醸成し、それが結果的・長期的には、他の企業には模倣困難で持続的な競争優位をもたらす可能性がある」と筆者は考えている。CSRと事業活動の統合とは、まさに、CSRを企業の持続的競争優位のための経営資源、すなわちコーポレート・レピュテーション資源として活用することに他ならない。

図4 無形資産・ブランド・コーポレートレピュテーションの関係



(出所) 筆者作成。

レピュテーション (Reputation) とは評判、世評、名声、信望、風評のことであり、一九六〇年代には、すでに消費者行動論の分野でレピュテーションの重要性が指摘されている (Levit, 1965) が、当時のレピュテーションは、顧客に商品を訴求できる能力として位置づけられていたとされる。その後、七〇年代では、企業の社会的な評価との関係でコーポレート・レピュテーションを定義づけようとする見解が見られるようになり (Moskowitz, 1972, Abbott = Mosen, 1979)、八〇年代から九〇年代にかけては、その社会的な評価が形成されるプロセスにも目が向けられるようになった。以上をふまえて櫻井 (二〇〇五) は、コーポレート・レピュテーション概念に資産の意味づけを与えて「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステイク・ホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義している。

この経営資源としてのコーポレート・レピュテーションは、知的資産とともに企業の無形資産の中核をなす概念であり、その中には、製品やサービス、顧客満足といった企業の事業活動そのものに対するビジネス・レピュテーションと、企業の社会的側面や社会活動に関するレピュテーションが含まれている (図4参照)。この二つのレピュテーションは、いわば車の両輪のようなものであり、いずれかが不足していれば企

業全体のコーポレート・レピュテーションは低下するといえよう。このコーポレート・レピュテーションの中核をなすのは、株主、債権者、顧客、取引先、従業員、政府、地域社会といった多様なステイク・ホルダーからの信頼、信用、評判である。一方で、企業の反社会的な行動は、マイナスのレピュテーション（レピュテーション負債とも呼ばれる）を生み、昨今の企業不祥事のその後を見ればわかるように、容赦なく社会の糾弾を受けて、場合によっては、倒産の憂き目にさえあうようになってきている。<sup>5)</sup>

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

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

J・B・バーニーに代表されるRBVによる経営戦略研究者は、企業を経営資源の集合体とみなし、企業は自社の持つ経営資源を構築・活用することによって競争優位を確立することができると主張する。<sup>6)</sup>ここで挙げられている経営資源には四つの種類があり、それぞれ①財務資本（出資者・債権者による金銭、内部留保される利益など）、②物的資本（工場や設備、物理的技術など）、③人的資本（人材育成訓練、従業員が保有する知識、経験、ノウハウなど）、④組織資本（組織構造、公式・非公式の計画・管理・調整のシステムなど）である。そして、自社が持つ経営資源の強み・弱みを分析するための手法としてVRIO分析を行うことの重要性を指摘している。VRIOとは、それぞれ、経済価値(Value)（外部環境の脅威やチャンスに適応するか?）、希少性(Rarity)（その経営資源を保有するのは少数の競合企業か?）、模倣困難性(Unimitability)（競合他社がその経営資源を獲得することは困難か?）、組織(Organization)（その経営資源を活用するための組織的な方針や手続きが確立してい

るか?)である。また、経営資源を企業が組み合わせたり活用したりすることを可能にする企業属性をケイパビリティと呼び、経営資源とケイパビリティの両方に強みを持つ企業は持続的な競争優位を有する企業と考えることができる<sup>10)</sup>とされる。

そこで筆者は、R・B・Vの観点から、左記に挙げた経営資源(特に④組織資本)に、コーポレート・レピュテーションを経営資源として加えることは、これからのCSR・社会貢献活動を考えていく上で大きな意義があると考えている。その理由の一つは、情報化の進展、広告・製品の均質化・供給過剰時代の今日において、企業の持つ無形資産としてのブランドやコーポレート・レピュテーションが、その企業が提供するサービスや製品の独自性を高め、他社との差別化の源泉となりうる、経営上、持続的で模倣困難な競争優位を生み出す可能性があるという点である。

今日の顧客は、企業に対して、その企業が提供する製品・サービスの機能や質に他社との違いを見出しにくくなっており、その代わりに、その企業やブランドが単純に好きか嫌い、あるいはその企業が信頼できるか否か、といった極めて情緒的な感情に基づいて購買行動を決定することが少なくない。この感情による結びつきを顧客との間に築くことは、企業への共感を増大させ、製品購入の可能性を高めるといえる。このことは、コーポレート・レピュテーションのうち、主にビジネス・レピュテーション(図4参照)に関係することであるが、企業の継続的なCSRや社会貢献活動も同様に、企業への共感や信頼を獲得する有効な手段になり得る。むしろ、ビジネス・レピュテーションとソーシャル・レピュテーションの両方の要素を兼ね備えた場合も多く、特にそのような場合には、CSR・社会貢献活動は他社には模倣困難な強力で持続的な競争優位をもたらす可能性が高い。その一例としてトヨタ自動車のケースを挙げる。

(トヨタ自動車のケース)ーハイブリッドカー・プリウスとエコロジー・レピュテーション資源の獲得ー

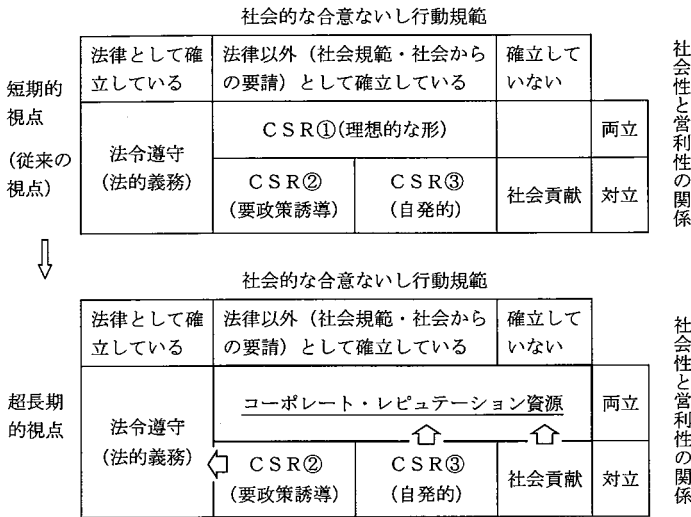


トヨタ自動車は、一九九七年十二月に世界初の量産型ハイブリッドカー「プリウス」を発売した。同じ一九九七年の十二月には、京都で地球温暖化に関する国際会議が開催されている。この京都会議開催の前後は、官民挙げて様々なキャンペーンが行われ、地球環境問題に対する国民の意識や関心がピークに達した時期にあたる。このまさに絶好のタイミングでプリウスを発売したのである。

トヨタ自動車はハイブリッドカーの開発に着手したのは、一九七一年だといわれている。七〇年代当時は、排ガスに対する規制強化が、自動車メーカーにとって大きな課題となっていた。この頃のトヨタ自動車は、一九七〇年に米国で施行されたマスキー法<sup>1)</sup>への対応で、本田技研工業の後塵を拝するなど、この分野で必ずしも業界をリードしていたわけではなかった。しかし、九〇年代以降、トヨタ自動車の環境問題への取り組みは大きく進展することになる。一九九二年に「トヨタ地球環境憲章」を制定し、翌年にはそれをより具体的に企業活動に反映するため「トヨタ環境取り組みプラン」(後に改定、現在は第四次)を策定し、順次目標を達成している。その後、一九九七年一月に「トヨタエコプロジェクト」の推進を宣言し、「あしたのために、いまやろう」[E.G.OからE.C.Oへ]というキャッチフレーズや、車の形をした葉っぱのマークを用いたテレビコマーシャルを通じて、燃費の向上、CO<sub>2</sub>排出削減、排出ガス削減といった、自らの環境問題への取り組みを積極的にアピールする宣伝活動を行っている。特に、鉄腕アトム<sup>2)</sup>のキャラクターが登場する、「前略、手塚先生。二十一世紀に間に合いました。」「あなたが想像した車です。」といったキャッチコピーは、手塚アニメで育った世代に、「プリウス」の持つ未来的な技術革新性を強烈に印象付けたといえよう。ちなみにPriusとは、ラテン語で「く」に先立って」という意味である。

その後、一九九九年十一月には、本田技研工業からハイブリッドカー「インサイト」が、翌年四月には、日産自動車から「ティーノハイブリッド」がそれぞれ発売されるが、後発の感を否めず、トヨタハイブリッドシステ

図5 CSR・社会貢献とコーポレート・レピュテーションの関係



(出所) 筆者作成。

車の環境先進企業としてのコーポレート・レピュテーションは、他社の追従を許さないものになっている。例えば、二〇〇〇年から始まった日経BP社による環境ブランドランキング調査では、「消費者」「ビジネスマン」の両部門においてトヨタ自動車は二〇〇六年まで七年連続で、第一位を獲得している。<sup>13)</sup>

トヨタ自動車のプリウスの例は、技術開発力やその革新性といったビジネス・レピュテーションと、地球環境問題への取り組みを積極的に前面に打ち出すことによるソーシャル・レピュテーションの二つがシナジーを生み、結果として、強力な競争優位性を生み出していることを示しているといえよう。

CSR・社会貢献活動をRVBの観点から考えることが重要だと思われる、もう一つの理由について述べておく。それは、現在企業が取り組んでいるCSR・社会貢献活動は、短期的に収益性などの経済的指標に現れるような性格のものではないために、事業活動との関係が見

ムのエスティマ、クラウン、ハリアー、レクサスへの搭載、「トヨタエコプロジェクト」をはじめとした一貫した環境戦略、市場一番乗りによるデファクト・スタンダードの確立（松行康夫、二〇〇〇）によって、トヨタ自動

えにくく、そのため昨今のCSR優良企業の不祥事に見られるように、CSR活動と事業活動との乖離が今後多くの企業で発生する可能性が否定できないことである。

図5で示しているように、CSR・社会貢献活動は粘り強く継続的に、長期に渡って取り組んではじめて経営資源としての優位性を獲得できるともいえる。この点について、毎日新聞の点字新聞の例がある。<sup>14)</sup>

## 五 おわりに

企業の社会性に関する問題は、短期的ではなく、長期的な観点から考えていかなければならない。長期間にわたるCSR・社会貢献活動への継続的な取り組みが、将来的に、模倣困難で持続的な企業の強みにつながる可能性があることを考えれば、CSRに対して、受身でなく積極的に、コストでなく投資として考えていくことが重要となる。企業目的（長期維持発展）と照らし合わせ、戦略的に取り組むことで、特にコーポレート・レピュテーション向上へ結び付け、持続的競争優位獲得のための経営資源として醸成していくべきであろう。CSRへの取り組みは、これまで見られたような、社会からの圧力・要望・要請など、社会のために行うべきことといった受身的姿勢から、企業のための競争優位確立のための資源獲得という、積極的な形で率先して取り組むべき課題へと変化しつつあると筆者は考えている。

### 注

- (1) 合力知工「現代経営戦略の論理と展開」同友館、二〇〇四年、二六五―二六九頁。
- (2) CSRの分類には、Carroll, A. B. (1979)の三次元モデルや、これを改良したCSR修正三次元モデル（森本、一九九四）などがある。
- (3) 法的責任（義務）をCSRの範疇に加えるか否かについては、多くの議論があり、例えば高田（一九八九）は、法的責任をCSRに加えるべきではない（高田、二二―二二頁。）としているのに対し、森本（一九九四）は、最低遵守すべき社会規範としての法を能動的・主体的

- に実践するという意味で、そこに自主性を見出し得るとして、CSRの基本的内容として法的責任を位置づけている。(森本、七二―七三頁。)
- (4) ただし、かつては社会貢献だと考えられていた企業の環境対策が、現在ではCSRの中心的な位置を占め、各種環境関連法の成立により、今後は法令遵守のカテゴリーに移行しつつあるように、これらの区分は時代や価値観の変化に伴って移り変わるものである。
- (5) 岡本(一九九六)、二〇一―二〇二頁。
- (6) 櫻井通春『コーポレート・レピュテーション』中央経済社、二〇〇五年、一四―一五頁。
- (7) 前掲書、一頁。
- (8) 前掲書、一―三頁。
- (9) Barney, J. B. (1991), Teece *et al.* (1997), Wernerfelt, B. (1984).
- (10) Teece *et al.* (1997), Wernerfelt, B. (1984).
- (11) 一九七〇年の十二月に、アメリカで施行され、ガソリン自動車の一酸化炭素、炭化水素、窒素酸化物の排出を、現状の九〇%以上削減することを義務付け、達成できない自動車は期限以降の販売を認めないとする法律。自動車の排気ガス規制法として当時世界一厳しく、クリアするのは不可能とまで言われた。米国では自動車メーカーの反対からその実施が大幅に後退(実施期限を待たずして七四年に廃案)していく中で、日本では、マスキー法で定められた基準と同じ規制が、米国同様に国内自動車メーカーをはじめとする産業界からの強い反対により二年ほど遅れたものの、一九七八年に実施された。
- (12) もっとも、「マスキー法」の規制値を最初にクリアしたCVCCエンジンを開発したのは、本田技研工業であり、同社は、トヨタ自動車のハイブリッドカー登場まで、CVCCエンジンやVTECエンジンなどの低公害エンジンの開発を通じて、環境にやさしい車作りをリードしてきたといえる。究極のエコカーと言われる燃料電池車の開発では自動車メーカー各社がしのぎを削っており、環境先進企業としてのレピュテーションを確立したトヨタ自動車の優位性が、これからも磐石であるとは必ずしも言えないだろう。
- (13) この調査対象企業には、他の環境経営調査(例えば、環境経営の質を評価し得点化したものとして日経環境経営度調査、環境報告書の表彰制度である環境省の環境レポート大賞(財)地球・人間環境フォーラムの環境コミュニケーション大賞など)では比較的名著なりコー、松下電器、ソニー、日本IBM、イオンなどが含まれているにも関わらず、トヨタは一位を保持している。
- (14) 毎日新聞社は、点字新聞「点字毎日」(週刊)を一九二三年五月十一日の創刊以来、八十四年間発行し続けている。当時の毎日新聞社(当時は大阪毎日新聞社)幹部の「普通の墨字の新聞を読めない視覚障害の人に、自ら指で読める新聞を作るべき」との考えに基づき、まさに、企業の社会貢献活動の一環であるが、週刊であるとはいえ、点字による新聞は、日本はおろか、世界でも唯一毎日新聞しか発行していない。八十四年という長い時間をかけた継続的な活動は、それ自体模倣困難で希少性がある。同時に、このような長期間の継続性は、毎日新聞社の社会貢献活動の真剣さを証明するものでもあり、それは、毎日新聞社に対する信用・信頼・共感を生み、他社新聞社との差別化につながる経営資源すなわち、コーポレート・レピュテーション資源となっているといえよう。

主要参考文献

- Abbott, W. F. and Monsen, R. J., "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, 1979, pp. 501-515.
- Barney, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, pp. 497-505.
- Levitt, T., *Industrial Purchasing Behavior, A Study of Communications Effects*, Harvard university, 1965.
- Moskowitz, M. R., "Choosing Socially Responsible Stocks," *Business and Society Review*, Vol. 1, No. 1, 1972, pp. 71-75.
- Rumelt, R. P., "Toward a Strategic Theory of the Firm," In Lamb, R. B. (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984, pp. 556-570.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Suen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
- 大前慶和「企業の社会性に関する基本的な問題について」『三田商学研究』(慶応大) 第四十一巻第三号、一九九八年、一三五—一六〇頁。
- 岡本大輔「企業評価の視点と手法」中央経済社、一九九六年。
- 合力知工「現代経営戦略の論理と展開」同友館、二〇〇四年。
- 櫻井通晴「コーポレート・レピュテーション」中央経済社、二〇〇五年。
- 高田 馨「経営の倫理と責任」千倉書房、一九八九年。
- 松行康夫「自動車産業における環境経営と企業間におけるデファクト・スタンダード」『経営研究所論集』(東洋大) 第二十三号、二〇〇〇年、四一—五七頁。
- 森本三男「企業社会的責任の経営学的研究」白桃書房、一九九四年。