

(博士課程)

論文審査及び最終試験の結果

学位申請者	徐 明蓮	学生番号	6 D 7 0 2
申請学位 (専攻分野)	博士 (国際開発)	専 攻	国際開発
論文題目	企業の CSR 活動と競争優位 －理論と国際開発分野における日本企業の取組事例－		
成 績	論文審査及び最終試験		
	合格		

平成 26 年 / 月 25 日

拓殖大学学長 殿

審査員主査 柳原 透 印
審 査 員 新田目 夏実 印
審 査 員 小島 眞 印
審 査 員 瀧道 文子 印
審 査 員 吉野 文雄 印
審 査 員 印

学位申請日	平成 21 年 10 月 31 日
受理審査会	平成 22 年 3 月 20 日 可決
論文審査	平成 22 年 3 月 21 日 から 平成 26 年 1 月 24 日まで
最終試験	平成 26 年 1 月 25 日

(注) 論文審査及び最終試験の成績は「合格」「不合格」の評語で記入すること。

申請学位： 博士（国際開発）
学位申請者： 徐 明蓮
所属： 国際協力学研究科 国際開発専攻 博士後期課程
単位取得満期退学（平成23年3月23日）

論文題目： 企業のCSR活動と競争優位
一 理論と国際開発分野における日本企業の取組事例 一

審査委員会： 審査員主査：柳原 透 （国際学部 教授）
審査員：新田目夏実（国際学部 教授）
審査員：小島 眞 （国際学部 教授）
審査員：潜道 文子 （商学部 教授）
審査員：吉野 文雄 （国際学部 教授）

I. 論文の要旨

本論文では、CSR 活動につき、理論と実証の両面での考察を行い、筆者の見解を示す。

先行研究としてステークホルダー論、無形資産論、資源ベース論(Resource-Based View, RBV)に依拠して、CSR 活動がどのような道筋を経て企業に競争優位を与えるのかについての理解の枠組を示す。まず、ステークホルダー論に依拠して、CSR 活動を企業によるステークホルダー・マネジメントとして位置付け、ステークホルダーとの間の関係を形成し強化する試みと見る。次いで、無形資産論に依拠して、ステークホルダーとの間の関係を無形資産の一種としての関係資産と位置付け、それが資源として活用されうることを論ずる。最後に、競争優位の決定に関しては資源ベース論に依拠して、関係資産が競争優位をもたらしうるための条件につき、バーニーによる“VRIO”に即して検討し論ずる。ここで“VRIO”とは、経済価値(V:Value)、希少性(R:Rarity)、模倣困難性(I:Inimitability)、組織(O:Organization)を表わしており、V、R、Iは資源の特徴に関係し、Oは資源を活用しうるような組織であるかどうかを問う。

本論文が示した主要な見解は以下のものである。

CSR 活動が企業の競争優位に貢献する道筋に、2つのプロセスが関係する。第1のプロセスは、ステークホルダー・マネジメントとしてのCSR 活動であり、ステークホルダーとの間の関係資産を形成し強化する。第2のプロセスは、企業の事業活動に直接に関係するものであり、そこでは、第1のプロセスで形成・強化された関係資産が、そのままあるいは別の関係資産を生み出して、事業に活用される。ただし、関係資産が2番目のプロセスに組み込まれるかどうかは、2つのプロセスの間の連携が適切にマネジメントされるかどうかによる。第2のプロセスに組み込まれた関係資産がバーニーの“VRIO”の条件を満たせば、プロセスのアウトプット（効果・効率）が向上する。そのような経路を経て、CSR

活動は企業の競争優位に貢献する。

さらに、関係資産連携マネジメントの有無ないし如何によって、関係資産は、蓄積されるのみ、特定の事業活動のみで活用、全社において活用、といった違いが生じ、それに応じて関係資産が競争優位に貢献する度合いは異なる、ことを論じた。

実証においては、日本企業による発展途上国の開発に関わる CSR 活動の 5 つの重要な事例を選び、上述の理論枠組に即して分析する。それらは、トヨタ・南アフリカでのエイズ予防活動、オリンパスの「A Day in the Life of Africa」プロジェクト、王子ネピアの千トイレプロジェクト、住友化学のオリセツトネットビジネス、味の素の栄養改善プロジェクトであり、以下の 6 点につき検討する。

- 1) どのような CSR 活動（ステークホルダー・マネジメント）によってどのような関係資産が形成されたか。
- 2) どのような関係資産連携マネジメントにより関係資産はどのような関係資産に転換されたか。
- 3) 関係資産活用マネジメントはどの事業活動についてのどのようなものであったか。
- 4) 当該事業活動プロセスのアウトプットはどのように変化したか。
- 5) 関係資産は、V、R、I につきどのような特徴を持つか。
- 6) ポーターの「戦略的」という見方と比較して、CSR 活動が開始された際の意図とその後の展開の中での事業への効果を見る。

既存研究にない新たな成果は以下の 4 つである。

- (1) CSR 活動（ステークホルダー・マネジメント）による関係資産の形成・強化の過程につき、関係資産が基づくものを、認知→よいイメージ→ブランド、あるいは信頼の度合いの向上、などと明示して論じた。
- (2) CSR 活動によって形成・強化される関係資産が事業に貢献する上での経路と条件を関係資産連携マネジメントとして示し、事例に即して例証した。
- (3) 関係資産の特徴を V、R、I の有無ないし程度として捉え、併せ O として関係資産連携マネジメントと関係資産活用マネジメントを重視して、CSR 活動が競争優位にどの程度に貢献するかを分析する枠組みを提示した。
- (4) CSR 活動を事前の動機のみで「戦略的」と「受動的」に二分類することはできず、CSR 活動の競争優位への貢献度は三種類のマネジメントの適否により決まる、との見解を示した。

実務面では、日本企業が発展途上国の開発に関わる CSR を推進する上での示唆を提示した。

II. 論文の構成と概要

論文の目次を以下に示す。

序章	
背景	1
問題意識	1
使用するデータ	2
章別構成と内容	2
第一章 本論文における CSR 研究の対象	6
第一節 本論文の研究対象と言葉使いについて	6
1.1 CSR の範囲と定義	6
1.2 CSR 活動のタイプ	9
第二節 CSR に関する歴史的な流れ	13
2.1 ヨーロッパ、米国と日本における CSR の流れ	13
2.2 日本、ヨーロッパと米国の CSR の比較	17
第三節 開発途上国の開発に関わる CSR について	19
3.1 開発途上国の開発とかかわる CSR 項目について	19
3.2 途上国開発分野における日本企業の取組みの現状	23
第二章 CSR に関する先行研究のレビューと研究課題の提示	28
第一節 CSR に関する先行研究のレビュー	28
1.1 CSR に関する実証研究のレビュー	28
1.2 CSR に関する理論研究のレビュー	31
第二節 ポーターの CSR 研究の検討	35
2.1 CSR 分析の二つのモデルと CSR 活動の分類	36
2.2 ポーターの事例分析	39
第三節 本論文の研究課題の提示	41
3.1 ポーターの論文に対する本稿の評価	41
3.2 本稿の研究課題の提示	42
3.2.1 ポーターの研究に対する評価	42
3.2.2 本稿の研究課題の提示	43
第三章 本論文における CSR 分析フレームワークの提出	46
第一節 主要な用語の概念規定	46
1.1 資源と資産	46
1.2 バリューチェーン、プロセスとケイパビリティ、マネジメント	47
1.3 無形資産、関係資産	49

1.4 競争優位	49
第二節 本論文での分析枠組	50
2.1 ステークホルダー論から得る知見	50
2.2 無形資産論から得られる知見	54
2.2.1 無形資産の効果に関する研究	55
2.2.2 関係資産の捉え方	57
2.3 RBV 論から得られる知見	59
第三節 本稿における CSR 活動と企業の競争優位との分析フレームワーク	63
3.1 分析フレームワークの提示	63
3.2 分析フレームワークの説明	65
3.2.1 分析フレームワークに含まれる3種類のマネジメント	65
3.2.2 二つの関係資産	66
第四章 開発分野での CSR 活動の事例分析	69
第一節 トヨタ自動車株の南アフリカ工場でのエイズ/HIV 治療・予防活動	69
1.1 トヨタと CSR の概要	70
1.2 分析と考察	72
第二節 王子ネピアの商品の売上高と連動する寄付活動 (CRM)	74
2.1 Nepia 千トイレプロジェクト活動の詳細	75
2.2 事業活動	78
2.3 分析と考察	78
第三節 オリンパスの「A Day in the Life of Africa」の活動事例	80
3.1 オリンパスと CSR に関する紹介	80
3.2 「A Day in the Life of Africa」活動	81
3.3 事業活動	84
3.4 分析と考察	86
第四節 住友化学のアフリカでオリセットネットビジネス	89
4.1 住友化学と CSR に関する紹介	89
4.2 オリセットネットにかかわる CSR 活動	90
4.3 オリセットネットにかかわる事業活動	91
4.4 分析と考察	93
第五節 味の素のガーナの栄養改善プロジェクト	95
5.1 味の素と CSR に関する紹介	95
5.2 CSR 活動	97
5.3 事業活動	98
5.4 分析と考察	99

第六節 事例分析に関する纏め	101
6.1 五つ事例の纏め	101
6.2 ポーターの分析との比較	106
第五章 開発援助機関の民間企業の CSR 活動に関する支援	110
第一節 既存の開発援助機関の CSR プログラム	110
1.1 国連開発計画 (UNDP) 一の GSB プログラム	110
1.2 世界銀行の「CSR・開発・競争力」プログラム	113
1.3 米国国際開発庁 (USAID) の PSA プログラム	115
1.4 三つの機関の CSR プログラムの共通点	117
第二節 日本の開発援助機関 (JICA) の役割について	119
2.1 JICA の官民連携基本方針について	119
2.2 本稿の視点から見る JICA の役割	120
終章 結論と残る課題	123
第一節 論文の結論とその意義	123
第二節 残る研究課題	128
参考文献	129
書籍	129
雑誌論文	130
インターネット	131
資料	135

論文全体は、序章と終章を含めて7章構成となっている。

第一章は論文の研究対象である CSR に関する記述である。

第一節で CSR の範囲と定義、活動のタイプを紹介する。CSR に関する定義がまだ確立していないため、本稿では、CSR を以下のように捉え論ずる。基本理念としては、「社会問題の解決に貢献しながら、企業の競争優位に貢献しうる」という見方を取る。その視点を踏まえて、「社会問題解決への貢献」と「競争優位への貢献」のそれぞれに関わる実施方針・体制につき一般論として考察し、事例に即して確認する。さらに、実際の CSR 活動に即して、「社会問題解決への貢献」と「競争優位への貢献」への取り組みがどのようになされているかにつき、詳しく検討する。

既存資料を基に、CSR 活動の形態として、物資や資金の寄付、従業員の派遣、企業施設の提供などを通じての社会貢献活動、ワーク・ライフ・バランスの推進など社内での取組

み、環境ビジネス、貧困層対象ビジネス（BOP ビジネス）などの新規事業、CSR 調達、コース・リレーテッド・マーケティング（CRM）、コース・プロモーション、ソーシャル・マーケティングを紹介する。

第二節では、ヨーロッパ、米国、日本における CSR の推移を概述してから、既存研究にある三地域に関する比較を紹介し、CSR に含まれる項目と比較視点の多様さを明瞭にする。

第三節では、本論文の主な関心の対象である開発途上国の開発に関わる CSR 活動の項目を定め、調査報告の結果を用いて、同分野における日本企業の取組みの現状を紹介するとともに、欧米企業との比較を行う。

第二章では、CSR に関する実証研究と理論研究をレビューし、本論文の研究課題を提示する。ポーターの研究について、①現実認識において CSR 活動をその動機により「戦略的」と「受動的」に二分することへの疑問と、②理論面では「戦略的」CSR 活動から競争優位にいたる道筋が明示されていないこと、この二点の検討を本論文での課題とする。

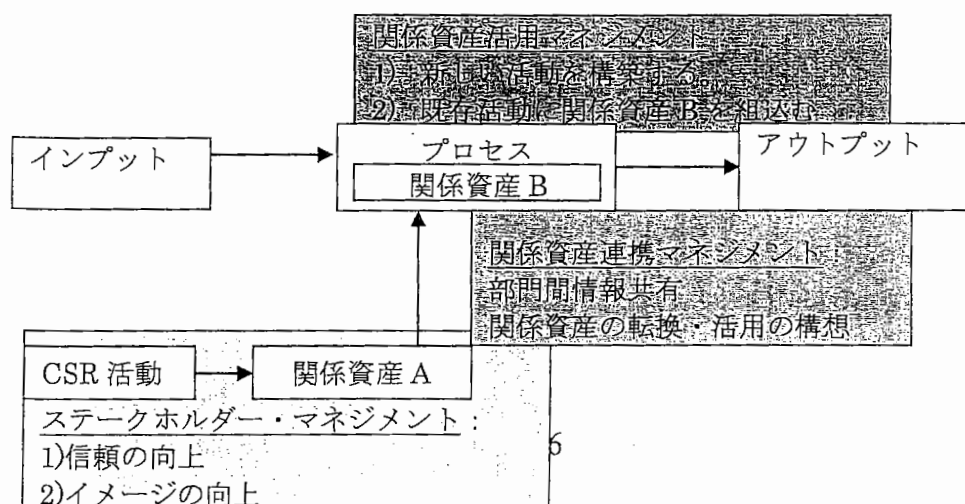
第三章において、理論面の課題に対応して、CSR 分析フレームワークを提示する。

第一節では、主要な用語として、資源、資産、バリューチェーン、プロセス、ケイパビリティ、マネジメント、無形資産、関係資産の概念規定を行う。

第二節では、先行研究として、ステークホルダー論、無形資産論、資源ベース論 (Resource-Based View, RBV) をレビューし、そこから得られる知見を要約する。とりわけ、資源ベース論において競争優位決定の鍵要因とされる“VRIO”についての理解が示される。ここで“VRIO”とは、経済価値 (V: Value)、希少性 (R: Rarity)、模倣困難性 (I: Inimitability)、組織 (O: Organization) を表わしており、V、R、I は資源の特徴に関係し、O は資源を活用しうのような組織であるかどうかを問う。

第三節では、前節で得られた知見を基に、CSR 活動の成果を関係資産の形成・強化であると捉え、CSR から競争優位に至る道筋を示す分析フレームワークを提示する (図 1)。

図 1 CSR 活動、関係資産、プロセス、マネジメントの関係



出所：筆者作成

図1には、2つの種類のプロセスと、それらの間の連携が示されている。第1のプロセスでは、ステークホルダー・マネジメントとしてのCSR活動がステークホルダーとの間の関係資産を形成し強化する。これを「関係資産A」と呼ぶ。関係資産Aが、そのままあるいは別の「関係資産B」を生み出すことで、第2の(事業)プロセスに1つの個別要素として組み込まれるかどうかは、2つのプロセスの間の連携が適切にマネジメントされるかによる。関係資産Aあるいはそれが生み出した関係資産Bが、事業プロセスでバーニーの“VRIO”の条件を満たした適切にマネジメントされれば、プロセスのアウトプット(効果・効率)が向上する。そのような経路を経て、CSR活動は企業の競争優位に貢献する。

関係資産Aが影響を及ぼす範囲という角度から見ると、ある特定の活動のみに活用される場合から、特定の活動を超えて企業内で広く活用される場合まで、違いがありうる。関係資産のV、R、Iを横軸に取り、関係資産が影響を及ぼす範囲を縦軸に取ると、関係資産が企業の競争優位に貢献する度合いは、次のような概念図で示すことができる(図2)。

図2 関係資産が企業の競争優位に貢献する度合い(概念図)

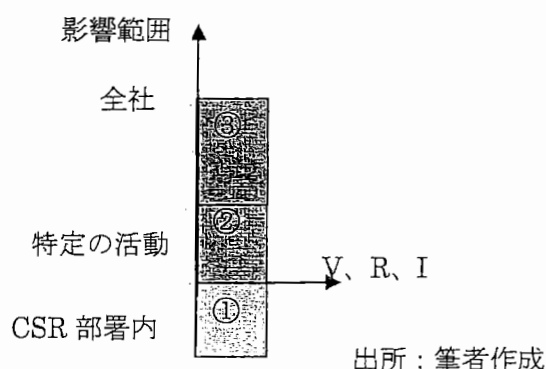


図2で、V、R、Iを所与とすると、①は、CSR活動が行われ関係資産Aは蓄積されるものの、関係資産Bに転換されない、あるいは関係資産Bが事業活動で活用されない、場合である。②は、関係資産が特定の活動のみで活用された場合の競争優位への貢献度を示す。③は、関係資産が特定の活動を超えて全社に影響を与える場合の競争優位への貢献度を示す。

関係資産が企業の競争優位に貢献する度合いは、V、R、Iの有無ないし程度のみならず、それがOを構成する関係資産連携マネジメントと関係資産活用マネジメントによりどのように活用されるかにもよる。

第四章は事例分析である。トヨタ・南アフリカでのエイズ予防活動、オリンパスの「A Day in the Life of Africa」プロジェクト、王子ネピアの千トイレプロジェクト、住友化学のオリセットネットビジネス、味の素の栄養改善プロジェクトの五つ事例を、以下の六つの点につき分析する。

- 1) どのような CSR 活動（ステークホルダー・マネジメント）によってどのような関係資産 A が形成されたか。
- 2) どのような関係資産連携マネジメントにより関係資産 A はどのような関係資産 B に転換されたか。
- 3) 関係資産 B にかかわる関係資産活用マネジメントはどの事業活動についてのどのようなものであったか。
- 4) 当該事業活動プロセスのアウトプットはどのように変化したか。
- 5) 関係資産 A と関係資産 B のそれぞれは、V、R、I につきどのような特徴を持つか。
- 6) ポーターの「戦略的」という見方と比較して、CSR 活動が開始された際の意図とその後の展開の中での事業への効果を見る。

第五章は、国連開発計画（UNDP）GSB プログラム、世界銀行「CSR・開発・競争力」プログラム、アメリカ国際開発庁(USAID)PSA プログラムなど、他の国際機関の CSR プログラムを参考にしつつ、本論文の視点から国際協力機構（JICA）の役割につき考察する。

終章では、本論文の内容を要約し、結論とその意義を再確認し、残る課題を提示する。

III. 総合評価

1. 審査所見

本論文は、近年に多くの関心を集める民間企業の CSR 活動を、それを行う企業の視点から理解し、併せそのさらなる進展に資する知見を提示する、ことを目的とする。このような問題関心に応えるため、経営学と経済学の関連する先行研究のレビューを行い、課題の特定を行うとともに、それらに依拠しながら独自の分析枠組を構築し、それに即した実証分析を行うことで、既存の有力な見解を批判しそれに代替する見解を示す、という大きな成果を得ている。

CSR に関する先行研究をレビューし、とりわけこの分野で大きな影響力を有するポーターの研究について、①現実認識において CSR 活動をその動機により「戦略的」と「受動的」に二分することへの疑問と、②理論面では「戦略的」CSR 活動から競争優位にいたる道筋が明示されていないこと、の2点を指摘し、それらの検討を本論文での中心課題とする。課題の設定は、手続きにおいても、内容においても、極めて適切になされている、と判断する。

理論面の課題に対応する分析枠組の構築は、経営学におけるステークホルダー論と資源ベース論(Resource-Based View, RBV)、経済学における無形資産論、の3つの理論を踏まえ、それらを組み合わせ体系化することでなされた。このような体系化はこの分野での理論研究の新たな展開として独自の意義をもつものであり、また実証研究にも新たな視点と検討課題を提示するものである。

この分析枠組で特筆すべきことは、資源ベース論において競争優位決定の鍵要因とされる“VRIO”を適切に位置付け、とりわけ“O(組織)”を企業における関係資産連携マネジメントと関係資産活用マネジメントに対応付けることにより、先行研究にない新たな見解を導いていることである。

5つの事例の分析とその総合からなる実証研究においては、上記の分析枠組に即して先行研究にない設問がなされ、体系立った形での事実確認と特徴付けが追究され、用いられる情報が限られる中にあっても新たな知見が得られている。

本論文では、この分野での研究における貢献として以下の4点が挙げられている。

- ① CSR活動(ステークホルダー・マネジメント)による関係資産の形成・強化の過程につき、関係資産が基づくものを、認知→よいイメージ→ブランド、あるいは信頼の度合いの向上、などと明示して論じた。
- ② CSR活動によって形成・強化される関係資産が事業に貢献する上での経路と条件を関係資産連携マネジメントとして示し、事例に即して例証した。
- ③ 関係資産の特徴をV、R、Iの有無ないし程度として捉え、併せ関係資産活用マネジメントを重視して、CSR活動が競争優位にどの程度に貢献するかを分析する枠組みを提示した。
- ④ CSR活動を事前の動機のみで「戦略的」と「受動的」に二分類することはできず、CSR活動の競争優位への貢献度は三種類のマネジメントの適否により決まる、との見解を示した。

これらは、いずれも適切な判断であると判定する。また、この分野で大きな影響力を有するポーターの研究について、分析枠組と現実認識の両面において問題点を指摘し、代替する見解を示したことの意義は極めて大きい、と考える。また、国際開発分野でのCSR活動に対し国際機関の果たす役割が適切に論じられ、さらに示唆がなされていることも、本論文の実務面での貢献として評価される。

本論文ではまた、理論面と実証面のそれぞれでの残る重要な研究課題として、以下の4点が挙げられている。

- ① 関係資産のV、R、Iに関する判断につき、明確な方法を用いておらず、主観の要素が拭えない。客観度を高めるためには、指標の選択と情報入手の方法についてのさらなる検討が必要である。
- ② 図6-1に含まれる3つのマネジメントにつき、当事者に対して適切な質問項目を編成し回答を得ることで、より詳細かつ体系立った理解を得る必要がある。
- ③ 5つの事例においてNGOの参加があった。本論文でNGOの役割については考察をしておらず、残る課題としてある。
- ④ 本論文では、企業内部に焦点を当ててCSR活動を見た。解決しようとする社会問題への貢献という視

点からの検討が、残る課題としてある。

これらもまた、いずれも適切な判断であると判定する。

これらを踏まえ、申請者は自立した研究者としての資質と能力を備えると判断する。

2. 審査委員会結論

学位論文審査委員会は、徐 明蓮より提出された博士学位申請論文につき、国際協力学研究科 博士論文審査基準に照らして慎重な検討を行い、平成 25 年 12 月 16 日の審査委員会および平成 26 年 1 月 25 日の口頭試問の結果を踏まえ、全員一致で、提出された論文が上記基準に適格であると判断し、また申請者が自立した研究者としての資質・能力を有すると認め、申請者 徐 明蓮は「博士（国際開発）」の学位を授与されるに値するとの判定を下した。