

社会規範対応企業の分類： 経営戦略論の視点から

鵜殿 倫朗

1. はじめに

企業と社会の発展をどのように調和させていくかという議論に関しては、大きく2つの考え方がある。それは、企業経営の多様性（個別企業の主体性が外部環境からの圧力内容よりも重視されている状態）をどこまで考慮に入れるかという点で、分離される。企業経営の多様性を深く考慮に入れない、または、社会の発展上の都合を優先するならば、企業が守るべき規則や規範、厳格な法制度や常識的な対応などを中心に事業運営の変革を考えることになる。その場合、事業運営は標準化されたり、互いに差異が小さくなったりしていくと考えられる。しかし、これは、社会が十分に発展してきた現在において、非常に困難な想定である。社会には多様なニーズがあり、業界の構造や事業の形態は様々である。個々の企業が社会に与える影響、または社会が個々の企業に与える影響は、個別企業ごとに異なる。したがって、社会の公正性が保証されているほど、企業が守るべき、その他の常識的な対応が果たす役割は、相対的に小さくなると考えることができる。個々の企業が社会に、個別の方法で貢献していると主張できるからである。

このような背景の中で、本論では、「社会規範 (social norm)」と企業組織の変革との関係に関して、経営戦略論の観点から考えていく。社会規範は、企業が直面する広義の「制度 (institution)」であり、「法令遵守；コンプライアンス (compliance)」から、その社会において当然と見られる行動を取ることで一般までを含む、幅広い規範を指す。個別企業に対して、混乱のない、統一的なフレームワークでその役割を説明するために、社会規範について、「企業の社会的責任 (CSR; Corporate Social Responsibility)」の観点から、個別企業が取るべき内容を標準化した議論が展開されているが、企業経営の多様性を考慮に入れた視点からは批判にさらされている (Junge, 2013)。したがって社会規範を、企業経営の多様性を考慮に入れた視点で整理することで、企業組織の変革パターンや適応に関する理解を深めることができる。本論では、この“企業経営の多様性を考慮に入れた視点”について、経営戦略論を用い、企業経営の多様性から見た社会規範対応企業の分類を、「制

度媒介型」・「逐次的 CSR 受け入れ型」・「主観的対話型」に分ける。そして、それぞれの特徴をまとめる。

本論は次のような構成を取る。第2節では、企業経営の多様性を、競争と制度という2つの要因で説明する。第3節では、上記の2項対立の考え方により、企業が対応すべき規則や規範の内、性質の異なるものが併存しやすい状況を説明する。第4節では、上記の2項対立の思考形態をサイクルの形態に捉え直す。第5節では、上記のような、社会規範成熟のサイクル思考と経営戦略論との接点を探る。最後に、第6節で、全体をまとめる。

2. 企業経営の多様性

企業経営が多様性を持つ理由については、根本的には、社会の個々人自体が差異性を持つため、と説明される。そのため、企業経営が多様性を持つ理由について突き詰めると、社会には、業界の構造や事業の形態といった共有や模倣が可能なものについて“類似の形”が一切存在しないことになる。企業経営の多様性が様々な要因により成立する様子は、DiMaggio and Powell (1983) がうまく分類している。たとえば、社会の個々人は差異性を持つが、空間的立地において近い、または時間軸上で同じ時代に区分される場合などに、類似した取引形態を持つ。この類似した取引形態を持つに至るプロセスを「同型化 (isomorphism)」と呼ぶ。社会では個々人が持つ差異性のため、すべての主体が完全に同型化することはない。しかし、同じような地域に居住する、同じような時代区分に生きるなどの理由から、取引形態の観点で、社会の個々人はグループ分けをすることができる。買い手に基づいてグループ分けをすれば、マーケティングの分野では「セグメンテーション (segmentation)」(Kotler, 1980) があり、特定のセグメントに存在する買い手に特別な対応を取れるような事業形態を作り出す経営戦略論につながる (Porter, 1985)。このとき、特定の取引形態は特定の買い手と特定の売り手の関係性である。もし、売り手である企業から見て、買い手を制御不能な外部環境と見なすなら、企業に求められるのは、セグメント間における選択と、機能的な最適化だけである。同じセグメントと向き合う企業同士は、理論的には、競争状態になる。買い手を重視する経営戦略論では、競合との競争が可能な限り小さくなるようなセグメントを発見し、それを自社のポジション (立ち位置) として強固に維持していく。このように、同じ事業形態を作り出しつつも、競争からの生き残りのための原則から導かれた手段として、他主体・他組織と類似の形態を持つプロセスが「競争的同型化」である。

競争的同型化によって、企業経営の多様性は一定に保たれる。市場が成熟前で、その市場が扱う製品・サービスの取引形態が、他の取引形態よりも多くの価値 (付加価値の総和) を生ずるとき、その取引形態に準ずる事業形態を持つ企業は利益を多く得る。このと

き、類似の事業形態で参入する企業が現れても、そのセグメントでは既存企業が疲弊しない。このとき、企業経営の多様性は低くなる。しかしさらに同じ事業形態の企業が参入を続ければ、既存企業や新規参入予定の企業は、別の取引形態をも検討しなくては、利益を得られないことになる。これにより、企業経営の多様性は高まる。

DiMaggio and Powell (1983) では、上記のような「業界構造 (industry structure)」の競争状態が、その上に成り立つ企業の事業形態に関する同型化を引き起こすというのは1つの理由でしかなく、もっと深層の理由があると説明している。これが「制度的同型化」であり、社会規範が理由で、企業の事業形態は選択・修正される。想定している社会が国家であれば、憲法などの(法)制度が業界構造の前提にあり、その内容は、多くの場合、企業経営とは関係がない要因によって動かされる。企業もまた、厳格で正確、または緩やかであまい基準を持つ社会規範という条件を満たした、下位の制度である。そのため、企業経営の多様性もまた制度によって変化させられるが、制度はその影響下にある複数主体の認知の深層に共通に埋め込まれるため、必ずしも多様化をもたらすわけではない (Scott, 2014)。

3. 2重規範と経営戦略

制度的同型化は、企業が意識的に事業形態を変革することではない。企業から見て、受動的に同型化を受け入れることであり、外部からの影響力の結果である。制度的同型化には、強制や模倣、規範といった観点があるが、これらは、企業が強く意思決定をして、組織内に取り入れるものというよりも、社会の許容範囲を無意識的に取り入れるという側面が強い。したがって、企業が社会規範対応企業となる上で、意識変革は重要である。なぜなら、企業内で働く人々は、組織の中で、事業を円滑に実行するため、上記の経営戦略などに基づく規則や規範を既に守っている。企業組織の人間は、この規則や規範を意識している。しかし、企業は、社会規範対応企業となる際に、内発的に実行するだけでなく、外部から気付かされて社会規範の導入を行うため、事業のための規則や規範とは異なるものをそのまま受け入れ、併存させる形になりやすい。たとえば、社会規範対応企業となるための部署や部門を設けている場合、企業組織の中には、社会規範対応企業となるための部門が扱う規則や規範と、経営戦略に基づく事業運営のための規則や規範が異なった形で生じ、効率的で効果的な経営を圧迫する。これを解消しようとするれば、2つの規範の間での対話が必要だが、そのために意識変革が必要になる。これを社会規範対応企業となる際の2重規範問題と呼ぶ。

理論面においても、1つの統一的なフレームワークの下で、企業の行動を説明する方が、実務的にも学術的にも有効である (Sharp and Zaidman, 2010)。学術的な研究は、企業経

営が、環境問題の発生源であると同時に、社会の豊かさを支える制度でもあるという両義的な点（池田，1996）を強調し、学術的な対話を促進すると同時に、企業経営の実務者に対し、社会規範対応企業となる際の2重規範問題を解消する上で、示唆的な視点を供給する必要がある。しかしながら、あらゆる企業を社会規範対応企業へと導くことを目指した研究分野としてCSRに関する先行研究が多くあるが、その正当性を巡って争う2つの潮流が内包されている。1つが倫理やモラルを重視する視点で、もう1つが実践や戦略を重視する視点である。

倫理的CSRは、企業が対応すべき対象を「利害関係者；ステークホルダー（stakeholder）」と呼び、事業運営上の買い手（顧客や消費者）も、その1つの対象でしかないと考える。そして、社会全体が守るべき法制度（社会的な規則）を中心に考え、法制度を厳格に適用できない分野について、企業に規範意識を植え付けるという流れで考察を進める。そして、規範意識が確実に実行されるように、企業経営の専門家などにより、事業運営の手順などについて妥当性が検討され、標準化されていく。実践的なCSRまたは経営戦略論の立場から見たCSRは、倫理的CSRとは部分的に異なる。実践的・戦略的立場では、「法令遵守；コンプライアンス（compliance）」は当然あるべきだが、法制度を厳格に適用できない分野については、個々の企業の事情に合わせればよいと主張する。

CSRを実践的・戦略的立場から見た代表的な研究が、「共通価値の創造（CSV; Creating Shared Value）」である。CSVは、CSRの実践的・戦略的立場を強く打ち出しており、特に倫理的CSRの立場と対峙する。CSVでは、買い手に対応するために企業が既に構築した体制（ヒト・モノ・情報）に、法制度を厳格に適用できない規範を、体制を維持したままあてがう方が、企業は社会により貢献できるようになると主張する。そして、法制度（社会的な規則）は、前提として守ることを再確認する。この立場は、法制度を厳格に適用できない規範の分野について、企業に選り好みを許してしまうことから、倫理的CSRの立場と対立する。逆に、選り好みを許すからこそ、CSVの論理は、経営戦略論の「競争優位性（competitive advantage）」との相互関連性を考えることができる。

社会規範対応企業となるための2重規範問題は、CSR（特に倫理的CSR）の立場のように、より一般的な規則や規範に、既存の事業運営のための規則や規範をあてがうことで解消される（1. CSRの論理を尊重した立場）。あるいは逆に、CSVの立場のように、既存の事業運営のための規則や規範に対して、より一般的な規則や規範を部分的にあてがうことでも解消される（2. CSVの論理を尊重した立場）。折衷的な案として、既存の事業運営のための規則や規範と社会規範対応企業となるための規則や規範双方からなる妥当な組み合わせを探索的に試み、外部からの評価・正当性を鑑みて、事後的に意思決定する方法もある（3. CSR・CSVの折衷的立場）。

社会規範対応企業となるための2重規範問題を解消する上で、事業を運営するための規

則や規範が、経営戦略に基づいていることを確認することが重要である。CSVのように、社会規範を競争優位性と結び付け、同じ経営戦略に競争上の問題と制度的な問題を融合させることができれば、社会規範対応企業となるための2重規範問題は解消される。そのため、直接、CSRの論理を尊重した立場(1)のような、全面的に社会一般の規則や規範を導入させることを考えるのではなく、CSVの論理を尊重した立場(2)の方向性で統一的なフレームワークを考えることで、企業経営の多様性を考慮に入れつつ、社会規範対応企業となるための2重規範問題を解消することができる。また、経営戦略論も、競争優位性に関して、様々な考え方を持つ。企業がどのようなとき、CSR・CSVの折衷的立場(3)を取るべきかについて明らかにするために、経営戦略論の区分が使える。これにより、どのように社会規範対応企業となるための意識変革を考えるかという課題が扱える。

4. 制度形成のサイクル

4.1 集団や社会の形成と分解

2項対立の考え方で事業運営と社会規範を考えると、対立が生じやすい。ここでは、2項対立の思考形態をサイクルの形態に捉え直す。図1は、集団や社会が形成したり、分解したりするプロセスを、サイクルとして表した図である(Weick, 1979)。この図では、最初に集団や社会が「多様な目的(diverse ends)」を持つと仮定する。一般に、集団や社会を分析する際には、集団や社会の中の個々人に、利益追求や便益最大化などの共通の目的を仮定することが多いが、現実の集団や社会には「利他性(altruism)」など、目的に多様性が見られる。次に、多様な目的は「共通の手段(common means)」によって、「共通の目的(common ends)」へとシフトする。現実の集団や社会では、共通の手段として法制度を遵守し、より大きな集団が認識される。たとえば、企業組織が多様な目的を追求していた場合では、法制度に対する法令遵守が共通の手段となり、企業は「社会(society)」を認識するようになる。

「多様な手段(diverse means)」は、共通の目的を多様に実現しようという欲求から生じる。企業組織の場合では、社会の維持、ひいては社会の中の1主体の維持を様々な方法で実現しようとし、企業は多様な取り組みを始める。そして、その多様な手段に支えられて、また多様な目的が生じる。多様な目的が生じるとき、集団や社会は、より小さな枠組みへと分解していく。

4.2 経営戦略とCSR

図1の内容に、企業の競争優位性をもたらす経営戦略とCSRを当てはめると以下のようになる。まず、社会の中の様々な目的を持つ買い手にアプローチする、またはそれを可

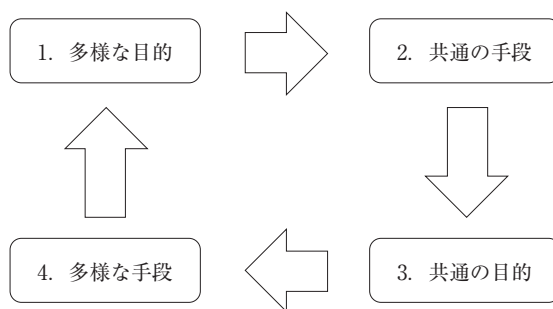


図1 集団や社会の形成と分解

能にする企業独自の能力から買い手にアプローチするという、多様な手段から多様な目的への矢印の部分に、企業の経営戦略が来る。買い手や企業は多様な目的、多様な手段に支えられて多様な営みを持つが、法制度という共通の手段を通して、部分的に営みに一致を試みる。そして、そのことが、買い手や企業に共存共栄を意識させ、比較的緩い明確さを持つ共通の目的を形成する。

競争優位性とは、経済取引を通じて利益を得る企業が、競合企業との競争において、優位性を持つことを指す。また、CSRとは、法制度の下で社会の常識として浸透した規範のうち、企業と関連したものを指す。そのため、概ね、競争優位性は多様な目的に、CSRは共通の目的に向けたものとして、企業に認識されるものである。このように、企業は、実際には常に2つの目的に向けて経営していると考えことができ、多様な目的から多様な手段までのサイクルに従って経営している。

多様な目的と共通の目的のうち、どちらも企業が社会の発展に貢献する上で重要である。たとえば、企業は多様な目的や多様な手段と関係して、他企業とは異なる技術を得て、社会の発展に貢献するニーズを創り出すことができる。逆に、他企業を出し抜くために、法制度をかいくぐることもある。共通の目的が企業に社会で通用する規範や常識を学ばせ、それが、社会の発展や維持に貢献することもある。逆に、それが企業から競争力や多様なニーズ・シーズを削ぐこともある。

4.3 経営戦略論と社会規範

図2では、多様な目的からのサイクルに経営戦略の立場を明示している。競争優位性とは、端的には自由な嗜好や企業自身の挑戦といった独自性が、経済取引をする際の高い交渉力と結び付くときに、それを利用した状態を指す。競争優位性を経営戦略論の分野で重要な中心テーマとして確立した Porter (1985) だが、戦略理論を構築し、世に広めたときには、競争優位性の源泉は、企業の外部における買い手（顧客や消費者）が持つ認識やイメージにあると考えられた。図2で表すと、多様な目的がそれに当たる。買い手は企業が

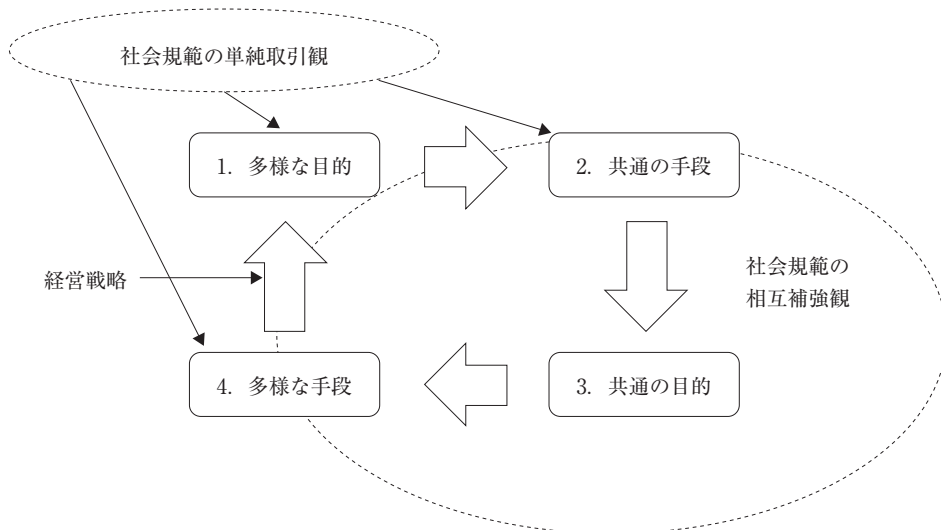


図2 多様な目的からのサイクルと経営戦略・社会規範の関係

提供する製品やサービスに対して欠乏感を持っており、利益を追求する企業がそのニーズに対応する。しかしながら、買い手は非常に多様なニーズを持っており、ある顧客が欲するものを他の顧客は不要もしくは嫌悪するということがあり、全員に同じニーズ対応することが難しい。Porter は、ここに着眼し、業界における買い手やニーズ、価格帯に基づくセグメンテーションを基礎とした戦略理論を構築した。特定のセグメントに集中的に対応すれば、セグメント内の買い手が不要と思う企業内の活動や不要な細目ニーズが浮き彫りになる。そうすることで、特定の買い手のニーズに最適な企業経営ができるようになるのである。そのようにして実行されたニーズ対応は、ターゲットとなった買い手が、それを提供する企業や製品・サービスに対して特別な認識やイメージを形成することを促進する。

Porter が示す競争優位性の源泉は、あくまでも買い手のセグメンテーションを出発点にしており、それに付随するニーズも同様にカテゴリ化が可能で、市場などを通して他企業も利用可能な資源に基づいて事業形態を考える傾向があった。しかし、企業自身が持つ資源を本当に模倣したり、代替したりすることが可能なのかという問いが寄せられ、Barney (2002) らを中心とした競争優位性の新しい源泉を研究する流れができる。自由な関心による多様な嗜好と独自性は、買い手にのみ仮定する必要性はない。むしろ企業内部の資源が経営者の人格や組織の文化など、コンテキストから切り離せない要素として、他企業のものとは全く異なる経営パフォーマンスをもたらすことがある。このような資源は、基本的には唯一無二と考えることができ、希少性などによる高い交渉力を持つ場合、むしろ買い手の認識やイメージを定型の方法で形作るよりも一層持続的な競争優位性につ

なだった。これは、図2では多様な手段に当たる。

この図では、さらに法令遵守の考え方も取り入れている。法令とは、法制度と同義である。制度とは社会における主体の認知モデルを通して行動を制御したり、主体の常識となってその行動を安定化させたりするものであり、「規則的 (regulative)」・「規範的 (normative)」・「認知的 (cognitive)」側面がある (Scott, 2014)。法制度とは、制度の規則的側面を強め、さらに「義務 (obligation)」・「正確性 (precision)」・「権限移譲 (delegation)」という3つの側面 (Abbott, Keohane, Moravcsik, Slaughter, and Snidal, 2000) を通して厳格化したもの (法制化したもの) を指す。つまり、法令遵守とは、法制度を守ること指す。さらに法制度は、社会規範の成熟化の最終段階でもある。企業は、制度的同型化を通して、事業形態を社会の発展に都合のよいものへと変化させる。しかし、そのプロセスは、企業が強く意思決定したものではなく、十分な対応にはならないことが多い。

このことは、企業が取り入れる社会規範には、2つの見方があることを意味する。1つは「社会規範の単純取引観 (simple trader's view of social norms)」であり、もう1つは「社会規範の相互補強観 (mutual reinforcer's view of social norms)」である (鶴殿, 2017)。「社会規範の単純取引観」とは、社会規範が、企業の都合に沿う面を強調した捉え方である。企業が利益を追求するための取引が、社会の他主体に悪影響を及ぼすとき、その事業形態を改めるなどの方法で改善する必要がある。しかし、その企業はその分、取引が行いにくくなる。もし、まったく別の事業者が、この問題がある事業形態で、この企業と同様の取引を行うことができるなら、公正性に問題があると言える。つまり、社会規範は、むしろ企業側から希求されることもある。図2では、「社会規範の単純取引観」は、多様な手段、多様な目的、そして共通の手段への線を引き示してある。経営戦略に用いる企業組織に、社会規範対応企業となるための規則や規範を設定する部分が、図2の「社会規範の単純取引観」から多様な手段への線である。公正性を求める企業は、業界・その他集団レベルで、打診し合い、その範囲内で共通の規則や規範を取り入れる試みをすることがある。たとえば、業界団体を通じた試みである。この段階が、図2の「社会規範の単純取引観」から多様な目的への線である。さらに社会規範の成熟化が進むと、原則、ある社会の中で完全に共通の規則や規範となった法制度が形成される¹⁾。この段階の成熟度は、図2の「社会規範の単純取引観」から共通の手段への線として示されている。つまり、企業は、社会規範や法制度を社会へ設定することが避けられないのであれば、それを (国際社会も含めて) 満遍なくやって欲しいという欲求もある。

図1と図2のような、多様な目的からのサイクルが持つ重要な含意は、ある範囲の社会

1) 法制度の設定が、国家などの隅々まで社会規範を共通のものとして浸透させることを意味するわけではないが、ここでは、社会は社会規範の成熟化が、ある範囲の主体グループに対して、共通の手段となって成立し、共通の目的が生まれたとき、その共通の目的を持つ主体のグループとして定義している。

における共通の目的は、共通の手段が設定された後に、価値観や規範が収斂して生じるということである。つまり、多様な目的を達成するための取引のルールを超え、異なる複数の取引を成立させるルールが生じ、取引のルールが設定しやすくなると、企業は、形成された社会の「持続可能性 (sustainability)」を自然と考えるようになるということである。持続可能性とは、将来世代がそのニーズを満たす能力を損なわないように、現在の人間が、現状のニーズを満たすことであるが (関, 2011)、ここでは、企業にとって、将来においても事業形態を維持していく上で、必要な装置を保持していくという意味合いの方が強い。このような、共通の手段が設定されたことで生じる、システム保持の意識を、図2では「社会規範の相互補強観」として示している。「社会規範の相互補強観」は、「社会規範の単純取引観」が個別企業の損失回避という点を強調していたのに対し、複数の取引を成立させるルールが浸透した社会システムを維持し、そのために同じ社会内の主体が相互に協働し、共存共栄していこうという能動的な社会規範の捉え方を指す。

このように図2の各要素を定義し、サイクル全体を見渡すと、企業が自らの組織に制度的同型化を通して受け入れる社会規範 (= 「社会規範の単純取引観」から多様な手段への線) は、企業が競争的同型化を通して共通の手段に働きかけた結果 (= 「社会規範の単純取引観」から共通の手段への線)、もたらされたものである場合があるということがわかる。

5. 社会規範対応企業の分類

5.1 ポジショニングとの接点

この社会の流れを意識したまま、企業は経営戦略に基づき、最適な事業形態を選択し、さらに社会規範にも対応する必要がある。過去の経営学では、Porter (1985) のように業界構造を静態的に分析していた。しかし、実際には、図2の経営戦略の項目が示すように、企業は、活動中の社会に、買い手を巻き込み、社会のニーズについてバランスを変え、その制度的枠組みに変化を起こすことができる。たとえば、図2において、企業の環境配慮について考えてみよう。Porter (1985) のような外部環境を業界構造として静態的に分析するフレームワークは、まさに図2の多様な目的を、買い手のセグメンテーションやニーズの違いとして捉えている。しかし、多様な目的を持つ主体 (買い手) のほとんどが、社会の維持について無頓着に購買を進めることで、これらの企業や買い手が属する社会は、深刻な環境汚染に悩まされることになった。そのため、社会を維持するために、共通の手段として、社会全体に、経済取引への一律規則となる法制度が施行される。社会の多くの主体にとって、持続可能性とは、この経済取引への一律規則の後に感じ取るもので、それ以前に、社会のすべての主体が持つ共通の目的と言えるものは存在しない。

最初に、この法制度を設定した者は、社会の少数の専門家であり、正確な定義や基準を用いてこれを実行した。その後、共存共栄や相互補強のイメージとして、社会に浸透した。

経営戦略論など、利益を得るための取引を中心とした経営学に社会規範を取り入れる研究をする際（たとえば、Porter and Kramer, 2006; 2011）、従来の経営学のフレームワーク（これは企業が利益を得るための取引やその手段としての組織をベースにしたもの）に、社会規範の相互補強観を“付け加える”という考え方を取ることが多いが、実際には逆の場合も多い。たとえば、既に環境汚染のための法制度が社会全体に施行されているとき、社会の常識が共通の目的として形成され、企業は何らかの内部規則を社内に設ける必要が生じる。しかし、これは、製品やサービスのコストを増大させることが多い。多様な目的（多様な買い手のニーズ）に対応する企業にとって、その法制度、および社会常識によって、埋め込まれる社会規範は、事業運営のための規則や規範とは異なるためである。そのため、法令遵守を除くと、企業は経営戦略とも関係する選択を迫られる。コストを増大させて、その分付加価値の高い製品・サービスを作り、「差別化（differentiation）」をさらに追及した戦略を選択するのか、社会規範の導入は法令遵守のみに抑えて「コスト・リーダーシップ（cost leadership）」戦略を追求するのか、あるいは、社会との接点自体を制限して「集中（focus）」戦略を取るのか、という選択である。

経営戦略論は、制度を前提としている。しかし、制度自体が、社会の中で形成したり、消滅したりする動的なメカニズムで論じられると、Porter（1985）の経営戦略論を成立させていた、買い手のニーズの差異は、社会全体に施行される法制度が切っ掛けで生じることがわかる。たとえば、上記のように、企業に環境配慮という義務が生じたとき、企業は、新しく生じた制度と向き合い、社会に以前から存在していた価値観や規範も比較衡量しながら、自社が強固に維持すべきポジション（立ち位置）を再検討する。たとえば、企業は上記の例では環境に配慮すべきだが、それにより、関連市場のすべての価格が上がり、該当の製品・サービスが購入しにくくなってしまえば、CSRなどでも考慮されるような低所得者層への配慮に欠ける。その場合、低所得者層（のニーズ）には、法令遵守を最低限に行ったコスト・リーダーシップ戦略が有効であるし、逆に高所得者層（のニーズ）には、法令遵守を大きく越え、該当の法制度と関係した社会規範をさらに取り入れた製品・サービスを、プレミアム価格で販売する差別化戦略が有効ということになる。上記の2つが、それぞれ最適に実行する上で、“択一的に”、選択せざるを得ない活動を含むとき、この議論は法制度の形成から始まった議論ではあるが、通常説明される Porter の経営戦略論そのものになる。

上記が、Porter and Kramer（2006; 2011）の CSV を本論で解釈したものである。CSR と CSV の違いはわかりにくいですが、1 番大きな差異は、CSV は、法令遵守を除くと、社会常識や社会規範に基づく「責任（responsibility）」を、「経営を（競合企業とは）異なったや

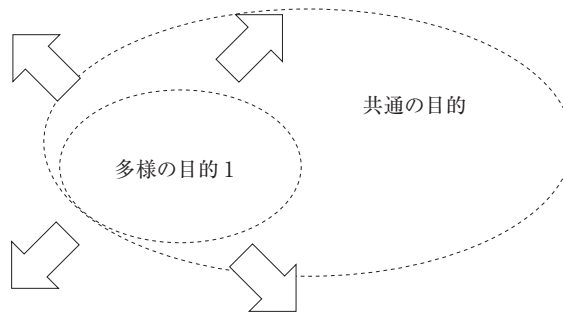


図3 多様な目的の拡大

り方でやる (doing management differently)」という経営戦略論の常識と切り離して考えているという点である (Junge, 2013)。本論で、図2のように、経営戦略の位置付けを多様な手段から多様な目的への線に持ってきているのもそのためである。逆に、CSRでは、「経営を(競合企業とは)異なったやり方でやる」という点は、あまり重視されない。

しかし、注目すべきは、CSVとCSRの違いではなく、CSVが、静態的な業界構造分析の後に企業によって行使されるべきことを論じているというよりも、その土台を論じているという点である。

時系列的に見て、元々、ある社会の業界構造において、高価格帯にある製品・サービスを買う買い手と、低価格帯で同じ製品・サービスを買う買い手が分かれていなかったとき、ある時点で社会に導入された法制度が、その製品・サービスを供給する企業にとって意味のある価格帯の分解をもたらす。では、法制度は、企業にとって、まったくランダムに制定されるかという点と違う。買い手と共に、法制度の必要性を迫り、その後の社会規範の内容や社会常識の形成に影響を与えることができる。多様な目的の1つが、社会の非常に大多数によって追求されている場合、そこでは紛争が起きやすい。そのため、関連する製品・サービスに関連した法制度が制定されてくるが、その後、その内容に基づいた社会規範や社会常識が形成されてくるため、企業は、多様な目的のうちの1つに強固にまみり続けることで、図3のように、共通の目的に影響を与えることができる。

この論法に基づいて、企業経営の多様性を活かし、社会規範対応企業となることを「制度媒介型」の企業であると本論では分類する。このような企業は、米国のIT企業 (Google や Microsoft, Amazon など) がよく該当する。これらの企業は、業界構造のどこかに位置付くというよりも、もはや社会常識を形成する主体となっている。つまり、制度を形成する非常に強い「媒介 (carrier)」である。情報技術の発展により、個人情報保護法など、社会規範が成熟化して新しい規則や規範を生み出した。そして、新しい常識が生じ、新しい販売形態やニーズも生じた。企業は社会の制度を前提としていながら、利益を追求するためにこれを逸脱するという考え方は正しいが、これが企業の姿のすべてでは

ない。企業もまた、組織という形態を取って社会の一員となる主体であり、他の主体（消費者など）と同じく、社会の方向性を決める権利を持つ。しかも、社会の基幹システムを管理する企業の影響は、1消費者とは比較できないほど大きい。

では、上記がCSRなどで論じられる社会規範の受け入れ方であるかという点、部分的にしか一致していないと言える。企業は、企業秘密を中心に自社が取引から利益を多く得られるような交渉力を行使する。あくまで、多様性を重視した主体であり、「制度媒介型」の社会規範対応企業は、社会全体の利益や損失を考慮する動機に欠ける。社会を、自身らの望む方向へと変えてしまうからである。しかし、情報技術の発展が多くの社会で貢献しているように、個別企業が持つ社会規範が、社会全体に共有されていく成熟化のプロセスを後押し、または認可した方がよいこともある。これは、標準に関するデファクトスタンダードの考え方であり、標準に関するデジュールスタンダードの限界への指摘と同じ意味である。仮に、「制度媒介型」社会規範対応企業のやり方をすべて否定するならば、その社会は、法制度を含め、それ以上に発展性のある共通の手段を、多様な目的とは関係なく成立させる必要がある。

5.2 RBV との接点

「制度媒介型」という社会規範への対応形態は万能ではない。社会にとってリスクがあるだけではなく、企業にとってもリスクがある。それは、時代遅れなポジショニングを行ってしまうというリスクである。上記で、業界構造は、むしろ制度の形成と共に動的に変化すると述べた。そして、ニーズではなく、その深層の社会規範においてトレードオフが生じている場合でも、企業は価値連鎖という事業形態を独自のものに変え、事業運営のための規則や規範と、社会規範対応企業となるための規則や規範を同時に、部分的にだが、矛盾なく取り入れる。そのとき、環境に配慮しつつ、これまでと変わらない価格帯の製品・サービスという提案をするには、技術的なギャップが存在することがある。これを、活動選択においてトレードオフが存在するときに考慮する。この技術的ギャップが解消されると、上記のポジショニングは、該当する企業を他企業と比べて、技術的に周回遅れにするリスクがある。逆に言うと、「制度媒介型」社会規範対応は、長期的に持続すると信じられる価値観や規範、あるいは信念の分断を利用するものでなくてはならない。

「制度媒介型」の社会規範対応は、客観的に見て、自社の経営が、特定の社会規範と共に発展していけるか、利益や競争優位性を得られるかという議論につながる。しかし、利益や競争優位性を得られるかという点だけに着目するのなら、業界構造や、自らが媒介となるべきトレードオフのある社会規範を意思決定に先立って仮定する必要はなく、単に現在の事業形態が、社会規範を融和的に解消できるかどうか、それが、他企業には模倣できない方法で行うことができるかどうかを確認するだけでもいい。この論法に基づいて、社

会規範対応企業となることを「逐次的 CSR 受け入れ型」の企業であると本論では分類する。「制度媒介型」が、社会規範や社会常識を形成していこうという積極的な立場であるのに対し、「逐次的 CSR 受け入れ型」の社会規範対応は、社会規範や社会常識を、CSR として受け入れる。そして、客観的に、利益や競争優位性に結び付いているかどうかを、時系列上において、定期的を確認する。

Hart (1995)・Hart and Milstein (2003) のような、「企業の資源ベース観 (RBV; Resource-Based View of the firm)」に基づく経営戦略論の立場が、「逐次的 CSR 受け入れ型」社会規範対応企業の基礎になる。RBV は、企業自身が持つ資源を、「VRIO フレームワーク」という4つの問いで評価するもので、「経済価値 (Value) に関する問い」・「希少性 (Rarity) に関する問い」・「模倣困難性 (Inimitability) に関する問い」・「組織 (Organization) に関する問い」から企業内部の資源を捉えることで、主に経済取引の後に、企業の利益や競争優位性が持続するかどうかを確認するものである (Barney, 2002)。RBV と社会規範の関係は明確ではないが、Hart and Milstein (2003) は企業の社会規範対応は、その企業の株価に反映されるとし、さらに Hart (1995) は、企業の社会規範対応は経路依存性、つまり以前制度的圧力により社会規範を受け入れた企業が、その後、そうではない企業よりも、その後の社会規範対応からより評価や正当性を得る、という考え方を導入し、経済価値や模倣困難性を示した。そのため、RBV に基づく社会規範の導入は、逐次的になる。

1 点注意をすると、この「逐次的 CSR 受け入れ型」社会規範対応企業は、社会規範対応企業となる際の2重規範問題を引き起こす CSR の論理を尊重した立場 (1) ではなく、CSR・CSV の折衷的立場 (3) に相当する。つまり、事業運営のための規則や規範に合うように、社会規範対応企業となるための規則や規範を選択的に導入するという意味で、まだ経営戦略論の範疇にある。2重規範問題を解消する秘訣が、組織文化や社内に蓄積された独自の技術である場合、2重規範問題の効率的解消を、他企業が模倣できないことがある。「逐次的 CSR 受け入れ型」の社会規範対応が持つ経営戦略論上の意味は、その点にある。

5.3 創発的戦略との接点

最後に、「主観的対話型」社会規範対応企業について述べる。「主観的対話型」社会規範対応もまた CSR・CSV の折衷的立場 (3) に分類されるが、経済取引の後に、企業の利益や競争優位性が持続するかどうかを確認するものではない。むしろ、これまでのような社会レベルや企業組織レベルよりも小さな、個人レベルの認知を重視するものである。「逐次的 CSR 受け入れ型」の社会規範対応がパフォーマンスの客観性を譲らないのに対し、「主観的対話型」の社会規範対応は、個人レベルの主観を重視する。これは、社会規範の

対応方法としては、「高信頼性組織 (high reliability organization)」のような組織状態を形成・維持することを重視する (Weick and Sutcliffe, 2001)。社会に甚大な影響を与える得る取引形態、事業形態を持つ企業組織は、不測の事態への対応が強く求められる。非常に対応力が高いという意味で、このような企業組織は高信頼性組織と呼ばれるが、その対応力につながる要素は、一般企業にも適用できるように研究されている。

「主観的対話型」社会規範対応企業は、企業自体が、図2のうち、どの局面を重視するかということや、経路依存性から来る評価・正当性の“取りこぼし”をなくそうとすることなどを考えるのではなく、その企業組織の中の個人やその個人レベルの知識を、企業組織が社会で適応するための細胞や遺伝子のように考えることを重視する (鶴殿, 2017)。組織文化を考慮することにもなるため、「逐次的 CSR 受け入れ型」と「主観的対話型」は区別されにくい。しかし、「逐次的 CSR 受け入れ型」は企業組織全体のパフォーマンス評価を、明確に機能を定義して、その多寡を見ることとし、個人レベルの主観をほとんど考慮しないため、両者は大きく異なる。たとえば、Hart and Milstein (2003) は、企業の社会規範対応が株価に反映されるため、それを客観指標として、社会規範の導入を逐次的に行う方式で考えるが、むしろ経営トップが株価に囚われるあまり、現場の個人レベルで気付かれていたリスクを見逃すことがあり得る。

経営戦略論との関連性は、「創発的戦略 (emergent strategy)」が接点になる。さらに、これと関連して、「主観的対話型」社会規範対応企業には、ほかの分類と異なる重要な特徴がある。それは、必ずしも、社会規範対応企業となる際の2重規範問題を解消しようとしなくてよい、という点である。これまでの分類型では、「制度媒介型」がポジショニングの経営戦略論と接点を持ち、「逐次的 CSR 受け入れ型」がRBVと接点を持っていたが、その2つの型が経営戦略論である理由は、2重規範問題の解消にあった。つまり、社会規範対応企業となるための規則や規範が、事業運営のための規則や規範とは別に成立し(2重規範)、不効率になる。事業運営のための規則や規範は経営戦略に基づくから、社会規範対応企業となるための規則や規範も経営戦略に組み込むべきという論理が背後にあった。しかしながら、「主観的対話型」では、2重規範問題を解消した、統一的な規則や規範を記憶しない方がよい。効率的な経営のために、社会規範対応企業となるための規則や規範が事業運営のための規則や規範とは別に成立しない方がいい、という考えを持つ状態と、2重規範がある状態を常に維持していこうという状態が、少なくとも個人レベルでは、併存していた方がよい、という結論になる。このような態度は、「アンビバレント (ambivalent)」であると言う (Weick, 1979)。

この点からもわかるように、経営戦略論や企業経営の多様性を重視して、社会規範対応企業となるための規則や規範を取り入れることを考えると、分類によっては、明確に対立するポイントがある。たとえば、アンビバレントな態度に関しては、「制度媒介型」では

表1 社会規範対応企業の分類とその特徴

企業経営の多様性から見た 社会規範対応企業の分類	多様な目的からのサイクルに おいて重視するポイント	経営戦略論との接点	2重規範に関して
1. 制度媒介型 2. 逐次的 CSR 受け入れ型 3. 主観的対話型	多様な目的 サイクル全体からの経路依存性 サイクル全体における個人の認知	ポジショニング RBV 創発的戦略	防ぐ 防ぐ アンビバレントな態度

絶対にやってはいけないことだが、逆に「主観的対話型」では絶対にやらなくてはならないことである。なぜなら、個人レベルまたは企業組織レベルの思想体系において、互いに尊重しなくてはならないものとして、2重規範が起こる規則や規範の組み方と、2重規範が起こらない規則や規範の組み方を等価値に位置付けることで、企業組織内に多様な解釈やイメージが生まれ、その主観を相互作用させることで、「主観的対話型」に必要な組織学習や社会への適応性を得ることができるからである。

6. まとめ

本論の内容を、まとめると、表1のようになる。本論では、経営戦略論や企業経営の多様性から見た社会規範対応企業の分類を、「制度媒介型」・「逐次的 CSR 受け入れ型」・「主観的対話型」とした。当然のことながら、この分類は、接点として対応した経営戦略論の分類に強く影響されている。しかしながら、図1や図2のような、多様な目的からなるサイクルにおいて、何が重視すべきポイントか、そして、社会規範を十分に受け入れ、また同時に経営戦略論であるために、2重規範に関して、どのような態度を取ればよいのかについて、考慮すべき点が見付かった。

企業経営の多様性をどこまで考慮に入れるかという点は、CSVとCSRのような、社会規範に対して異なる潮流を形成している先行研究を理解する上でも重要である。基本的に、経営戦略論を重視する視点では、企業経営は多様である方がいい。しかし、それを言い続ければ、共通の規則や規範は、社会に存在しないことになる。本論では、この点を、多様な目的からのサイクルを使い、制度の形成を含めて統一的に議論した。そして、ここでは、社会における多数派と少数派の相互作用が関係することから、そのメカニズムを企業組織の内部にも適用し、分類を深めた。本論の社会規範対応企業の分類は、企業経営の多様性と社会規範に関連して、経営戦略論が使われる際の研究を正しくガイドする、基礎構築を意図したものであり、さらなる発展的な研究が必要になる。

参考文献

Abbott, K. W., Keohane, R. O., Moravcsik, A., Slaughter Anne-Marie and Snidal, D. (2000) "The concept of

- legalization," *International Organization*, vol. 54 (3), Summer, pp. 401–419.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, second edition, Prentice Hall.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48, pp. 147–160.
- Hart, S. L. (1995) "Natural resource based view of the firm," *Academy of Management Review*, vol. 20 (4), pp. 986–1014.
- Hart, S. L. and Milstein, M. B. (2003) "Creating sustainable value," *Academy of Management Executive*, vol. 17 (2), pp. 56–67.
- Junge, N. (2013) *The Contribution of Porter and Kramer's Concept of Creating Shared Value to CSR Theory*, GRIN Publishing.
- Kotler, P. (1980) *Marketing management*, 4th ed., Prentice-Hall.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, 1985, 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, December, pp. 78–92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) "Creating shared value," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62–79.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*, Sage.
- Sharp, Z. and Zaidman, N. (2010) "Strategization of CSR," *Journal of Business Ethics*, vol. 93, no. 1, pp. 51–71.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley (遠田雄志訳, 1997 『組織化の社会心理学』文真堂).
- Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. (2001) *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*, Jossey-Bass.
- 池田伸 (1996) 「品質から環境へ：総合的品質管理の発展」『廃棄物学会誌』7 (6), 462–473.
- 鵜殿倫朗 (2017) 「社会規範の相互補強観と単純取引観：企業組織レベルにおけるループ・マネジメント」『早稲田社会科学総合研究』17 (2), 85–101.
- 関正雄 (2011) 『ISO 26000 を読む』日科技連.