

CSRが当該日本企業の業績に及ぼす影響に関する実証研究

倉持 一

東北公益文科大学総合研究論集第37号 抜刷

2020年1月20日発行

研究論文

CSRが当該日本企業の業績に及ぼす影響に関する実証研究

倉持 一

1. 本研究の背景と目的

CSR（企業の社会的責任）への対応という経営課題は、現代の企業にとって無視し得ない。CSRは社会の変化、経営環境の変化に呼応して変化しており、企業は即時対応型の柔軟かつ戦略的なCSRの遂行が求められる状況にある。こうした状況の中、CSRに関する学術的議論の大きなテーマの一つが、「CSR活動は当該企業の業績にプラスの影響を及ぼすのか」である（McWilliams et. al 2006）。そこで本稿は、公益財団法人東京財団政策研究所¹⁾（以下、『東京財団政策研究所』と称す）が主要な日本企業に対して実施したCSRに関するアンケート調査の結果を定量分析し、上述した「CSR活動は当該企業の業績に及ぼすのか」という問に対して、日本企業の観点から答えを導き出す。

このテーマが注目を集める背景には、Porter & Kramer（2006）と同（2010）などで展開された一連の主張がある。彼らは、2006年、それまでのCSRをフィランソピー的で自社に利益をもたらす可能性が低いとし、今後、企業が取り組むべきは、自社の競争優位性に結びつく戦略性の高いCSR、すなわち戦略的CSRだと主張した。そして、その議論を成熟化させ、2010年には、企業は社会的価値と経済的価値の同時創出と獲得を目指すべきというCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）の考え方を提唱した。なお、彼らの主張は、ノーベル経済学賞を受賞したフリードマンが、1960年代から70年代にかけて、企業は利益追求のための組織であり、企業の社会的責任は営利追求以外にないと主張した（Friedman 1970）ことに強い影響を受けている。

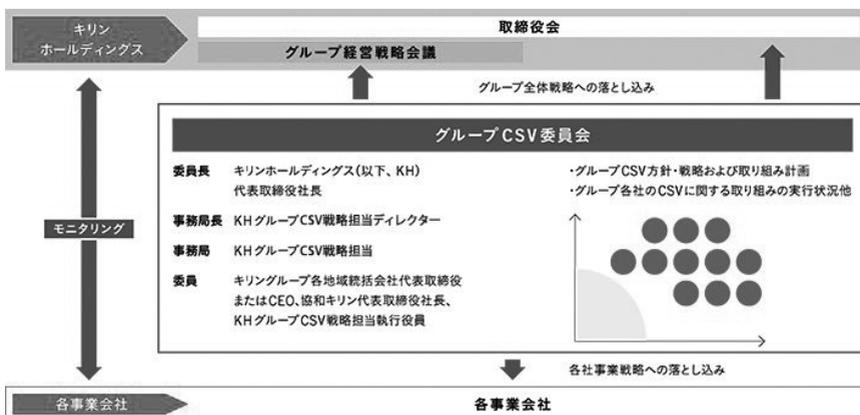
2014年に経済産業省が、CSRに関する報告書を公表したが、そこでは、CSRを「ビジネスチャンスであり当該企業にメリットをもたらす存在である」

¹⁾ 2018年に公益財団法人東京財団から名称変更

と定義している（経済産業省 2014）。これは、同じく経済産業省が2004年に公表した、「CSRは企業が社会の健全な発展に寄与すること」というCSRの定義（経済産業省 2004）とはかなり方向性が異なる。この変化の要因の一つには、先程のポーターらの提唱した戦略的CSRやCSVの登場が挙げられよう。

また、実業界に目を移せば、日本を代表する大手飲料メーカーのキリン（キリンホールディングス）が、CSVの考え方を経営に全面的に取り入れている（図表1）。同社は、社内に社長を委員長とするCSV委員会を設置し、グループ企業全体におけるCSRの戦略策定や実行状況の把握、そして事後評価などを経営トップの関与のもとで強力に推進している。こうすることで、単なる社会支援や社会貢献レベルのCSRではなく、戦略性の高いCSRを展開しようと企図している。同社の組織改革は、実業界に対するCSVの説得力の一端を示す動きである。

【図表 1：キリンホールディングスの経営体制】



出典：同社ウェブサイト²⁾

このように、日本国内外を問わず、近年では特に、学术界でも実業界でもCSRの実行が当該企業にどのようなメリットが生じるのかという問いに注目

²⁾ https://www.kirinholdings.co.jp/csv/sustainability/promotion_csv.html（2019年11月7日閲覧）

が集まっている。この点に関する先行研究を渉猟すると、両者の関係をCSP (Corporate Social Performance) という概念と規定し、その成立の可否を問う論考が増えているようである。しかしながら、CSPに関する議論は、これまでも多々あるが、まだ統一した見解には至っていない。

例えば、Asgary & Li (2014) は、積極的なCSRの取り組みは、バリューチェーンへの働きかけには悪い影響を与えない一方で、当該企業のレピュテーション向上などに役立つことから事業活動の下支え効果としては大きな好影響を与えると、結果的には、CSPはプラスだと評価する。一方、榎谷 (2007) は、独自の統計分析結果を踏まえ、CSRに積極的に取り組んでいる企業ほど、実際には収益性が低いことを指摘している。つまり、CSRと企業業績との間にトレードオフ関係が存在していることになり、最終的には、先ほどのAsgary & Li (2014) とは逆に、CSPをマイナスだと評価している。また、Mackey et al. (2007) は、CSRが行われる国家の経済や市場の条件によって、CSRがもたらす企業業績面への影響は大きく左右されるとして、やや中立的な立場をとる。つまり、CSPは条件依存だと評する。

このように、CSRは当該企業の業績に好影響を与えるという仮説に対して、肯定・否定・中立という、それぞれ異なる3つの分析結果が提示されており、結論には至っていない。ただし、これら3つの先行研究は、いずれもS&P ダウ・ジョーンズ・インデックスが算出しているアメリカの代表的な株価指数に組み入れられた企業を対象としており、日本企業のみを対象とした分析による結論ではない。したがって、日本のCSRの現状の把握と今後に向けた課題提示のためには、日本企業のみを対象とする本稿の実証研究に期待するところは大きい。特に、日本企業のCSPを重点的に取り扱う研究はまだ少なく、本稿の学術的な意義は大きいだろう。

また、上述したCSPの成立に対する評価にブレが生じる要因の一つは、いかなるCSR活動を分析の際の変数としてピックアップするかが、各研究によって異なっているという点も影響していると考えられる。寄付金の金額、社会貢献プログラムの年間件数、CSR関連支出の金額、ステークホルダー対話の年間回数など、先行研究が選択した変数は多岐にわたる。

もちろん、本来は統一した分析軸がある方が望ましいが、現在企業が取り組

んでいるCSRは多様であり、どのような活動を変数とすべきなのかの妥当性を判断することは容易ではない。そうした学術的な困難性を理解した上で、本稿では、先行研究の議論状況を踏まえ、日本企業のCSRで課題、ないし、立ち遅れていると指摘されている3点をCSPの変数としたい。すなわちそれは、①商品やサービスへのCSRの活用、②NPO・NGOとの協働、③取締役の多様性、の3点である。この3つのポイントをアンケート調査の結果データをもとに以下で定量分析を行って相関関係を検証し、CSRが当該企業の業績に及ぼす影響を考察する。

本章の最後に、本研究に用いるアンケート調査について述べておきたい。本調査は、東京財団政策研究所が、2014年8月1日に公開情報をもとに上場企業や非上場企業約2,000社に質問票を郵送して実施したものである。回答社数は212社であったが、そのうち、従業員数1,000人以上の企業が8割以上を占めるなど、比較的に大企業中心の回答となっている点には留意が必要である。

2. 仮説設定

先程も述べたように、現在のCSRを巡る議論や活動の中心は、ポーターらの研究業績の強い影響もあり、いかにして戦略性の高いCSRを実行し、社会的価値に加えて経済的価値を創出していくかにある。名和（2015）は、戦略性の高いCSRを従来の日本型経営に組み込むことでJ-CSV（日本版CSV）を確立し、課題先進国・日本の社会課題解決に対峙していくべきだと主張する。このJ-CSVの考え方でも、CSRと企業業績との一体的な思考が強調されており、企業が利益を一方的に社会に対して提供するようなタイプのCSRは想定されていない。

また、激しさを増しているグローバルな企業競争環境の中では、企業は、CSVのような極めて戦略性の高いCSRを通じて新たな市場創造が必須なのだという訴え（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 2015）もある。そして、自社の製品・サービスを通じたCSRを実行することで、企業に経済的なメリットが生じたり、レピュテーションという目に見えないメリットが生じたりすることで、企業もCSRに積極的に取り組もうとする（仁木 2012）。このような企業が営利追求のために誕生した組織である以上、戦略性の高い

CSRを実行すべきだとの主張は、実務面でも受け入れられやすい。日本国内でも、もはや企業は戦略性の高いCSRを行わなければ自社の存続が危ういとの認識が広まっている。しかし、仁木（2012）やDavis（2014）が指摘するように、日本企業のCSRは欧米企業などと比較して戦略性に乏しく、社会支援の域を出ていない点が、近年問題視されている。

以上の背景を勘案すれば、果たして戦略性の高いCSRは本当に当該日本企業の業績に好影響を与えるのかを確認する必要がある。そこで、第一の仮説として以下を設定する。

仮説1 戦略性の高いCSRの実行は当該企業の業績にプラスの影響を与える。

次に検証したいのが、企業とNGO・NPOとの協働が当該企業の業績に与える影響である。近年、日本でもCSRの取組みに、NGO・NPOといった専門知識を有する民間組織の活力を取り入れようという動きが徐々に広まってきている。特に、2011年3月に発生した東日本大震災によって、被災地に広がった「困り事」を支援する動きが広範囲に広がり、一部の先進的な企業は、「困り事」の解決をビジネスチャンスとして捉え、新たなビジネスモデルを生み出している。これまで、NGO・NPOと企業との協働においては、日本型フィランソロピーとして、地元密着型でのメセナやフィランソロピー活動が主であり、企業側の資金拠出とNGO・NPO側のきめ細やかな活動により、実際、投入した資金に見合った成果を上げてきた（高島 2007）。

だがしかし、ビジネスの観点から判断すれば、そうしたフィランソロピー中心の企業とNGO・NPOの協働における経済価値の創出などは考慮されておらず、不十分であった。これに対しては、日本企業のCSRに求められているのは、企業とNGO・NPOとのビジネスレベルでの協働であり、価値を循環する仕組みであると同時に、価値共創の仕組みである（玉村 2015）との指摘がなされている。

こうした新たなスタイルの企業とNGO・NPOとの協働は、CSRのイノベーション（例えばPreuss 2011）と呼ばれ、従来の技術革新をイメージさせるイノベーションではなく、協働の仕組みに革新性を持たせることで、従来、企業

単独では成し得なかった類の社会価値創造と経済価値創造を企図するものである。

従来、営利組織である企業は利潤追求を目指し、一方の非営利組織であるNGO・NPOは、企業活動の負の側面を監視・是正するといった準公共的な役割を果たしていた。しかし、近年では、企業が取組むCSRにNGO・NPOとの協働が組み込まれていなければ、それは本物のCSRではないとする主張（岸田 2007）もなされるほど、日本においても、CSRを媒介とした企業とNGO・NPOとの協働が重要視されている。

その一方で、このタイプの協働が、企業のCSR活動に何らかの潤滑油的な役割を果たしていることはケーススタディを中心とした岸田（2007）の論考などで検証されているものの、NGO・NPOとの協働が、当該日本企業の業績に対してプラスの影響を与えているのか否かを実証的に検証した論考は未だ少ない。よって、日本企業のCSRの一つの課題である、NGO・NPOとの協働に関するCSPを確認する必要がある。そこで、次の仮説を設定する。

仮説2 NGO・NPOとの協働によるCSRの実践は、企業業績にプラスの影響を与える。

最後の仮説は、企業ガバナンスに関するものである。Jamali et al. (2008)が指摘するように、企業ガバナンスとCSRとは密接な関係を有しており、CSRの考察には、CSRを推進している当該企業のガバナンス分析が重要である。日本企業のガバナンスに関しては、2015年3月に金融庁と東京証券取引所が「コーポレート・ガバナンス・コード」を公表するなどして、企業ガバナンスの透明性向上などの改革を推し進めている。同コードでも、社外取締役の位置などが規定されており、取締役会の多様性は一つの大きなテーマである。

日本取締役協会の調査結果によれば、2019年に社外取締役を一人も選任していない東証一部上場企業は、1,130社中の2社だけであった（日本取締役協会 2019）。また、同調査によれば、社外取締役が取締役会構成員の過半数を超える企業は年々増加しており、2014年には東証一部上場企業の1.4%であったのに対し、2019年には3倍以上の4.5%となっている。こうした数値だけを見

れば、日本企業の取締役会の多様性は向上しているようである。

しかし、取締役会の多様性は、必ずしも社外取締役の存在だけで判断できるものではない。女性取締役や外国人取締役の存在も、取締役会の多様性に含めるべきではないか。特に近年、日本政府は男女共同参画社会の実現に向けた一つの指針として女性役員の登用の促進を掲げており、女性役員候補者らを対象とする「女性役員育成研修」を実施している（内閣府 2018）。一方で、管見の及ぶ限り、日本企業のCSPに関する研究で女性取締役や外国人取締役の選任を変数としたものは見当たらない。

こうした様々な事情を加味し、本稿では女性取締役や外国人取締役の選任という新たな視点で、取締役会の多様性確保が当該企業の業績に及ぼす影響を検証する。そこで以下の仮説を設定する。

仮説3 女性取締役や外国人取締役の選任による取締役会の多様性の確保は当該企業の業績にプラスの影響を与える。

以上の3つの仮説が、本稿の分析対象である。いずれも、大きく異なる3つの角度からCSRと企業業績とのプラスの関係性を確認するものである。それでは、次章では、アンケート調査の結果を相関分析することで、仮説の成立の有無を検証していく。

3. 仮説検証

まずは、仮説1の「戦略性の高いCSRの実行が企業業績にプラスの影響を与える」を検証していきたい。このロジックの定量分析には、「戦略性の高いCSR」とはいかなる形態を示すかの定義が必要である。本研究で分析対象となるアンケート調査では、「CSRの取組みは、貴社の事業とどのような関連性を持っていますか」との質問がなされている。そして、提示された選択肢は、「a. CSR活動に製品・サービスが利用されている」と「b. CSR活動は自社の事業プロセスで実践している」、「c. CSR活動と本業とは関連せず、CSRには利益を用いているだけ」、「d. その他」の4つである。

本稿では、この選択肢を戦略性の高い順に「a」、「b」、「c」と規定する。ま

た、企業業績については、「売上高」と「経常利益」の2つの変数を活用する。これらの変数の相関関係の有無を確かめることで、戦略性の高いCSRと企業業績との間に生じるプラスの影響力が検証可能となる。

これらの変数の相関分析を行った結果が図表2である。この分析によって、「a. CSR活動に製品・サービスが利用されている」と「b. CSR活動は自社の事業プロセスで実践している」という比較的に戦略性の高いCSRに関係する2つの変数と、「売上高」や「経常利益」という企業業績を表す2つの変数には、いずれも1%ないし5%水準で、弱いながらも有意な相関関係が存在することが明らかとなった。また、差は少ないものの、「a」は「b」よりも、売上高と経常利益の双方により強い相関関係が認められる。これにより、CSRの戦略性の高さは当該企業の業績に影響を及ぼしていると判断できる。

その一方、3つの選択肢の中でもっとも戦略性の低い「c」と企業業績との

【図表 2： CSRの戦略性と当該企業業績との相関分析】

		売上高	経常利益	CSR活動に製品・サービスが利用されている	CSR活動は自社の事業活動のプロセスで実践	CSR活動は関連しないが利益を用いている
売上高	Pearson の相関係数	1				
	有意確率 (両側)					
	度数	196				
経常利益	Pearson の相関係数	.625**	1			
	有意確率 (両側)	.000				
	度数	185	189			
CSR活動に製品・サービスが利用されている	Pearson の相関係数	.242**	.214**	1		
	有意確率 (両側)	.001	.003			
	度数	196	189	208		
CSR活動は自社の事業活動のプロセスで実践	Pearson の相関係数	.169*	.211**	.400**	1	
	有意確率 (両側)	.018	.004	.000		
	度数	196	189	208	208	
CSR活動と本業とは関連せず、利益を用いているだけ	Pearson の相関係数	.048	.085	-.083	-.074	1
	有意確率 (両側)	.505	.247	.235	.289	
	度数	196	189	208	208	208

**、 1% 水準で有意 (両側)。

*、 5% 水準で有意 (両側)。

出所：筆者作成。

間には有意な相関関係が認められなかった。つまり、仮説1は支持されたと同時に、本業と関係を持たない戦略性の低いCSRは企業業績に有意な影響を及ぼさないことも明らかとなった。

次の仮説2の「NGO・NPOとの協働によるCSRの実践は、企業業績にプラスの影響を与える」であるが、これも先程と同様に相関分析を行うことで検証する。本アンケートでは「NGO・NPOと協働している」という質問が設けられているため、これと「売上高」、「経常利益」の3つの変数を投入し相関分析を行った。図表3に示す分析結果によれば、NGO・NPOとの協働は、売上高と経常利益の双方と1%水準で有意な相関関係を有している。したがって、NGO・NPOとの協働は、当該企業の業績に有意な影響力を及ぼしている。仮説1に続き、仮説2の「NGO・NPOとの協働によるCSRの実践は、企業業績にプラスの影響を与える」も支持された。

【図表3：NGO・NPOとの協働と当該企業業績との相関分析】

		売上高	経常利益
NGO・NPOと協働している	Pearsonの相関係数	.241**	.226**
	有意確率(両側)	.001	.002
	度数	196	189

**、相関係数は1%水準で有意(両側)

*、相関係数は5%水準で有意(両側)

出所：筆者作成。

最後となる仮説3の「女性取締役や外国人取締役の選任による取締役会の多様性の確保は当該企業の業績にプラスの影響を与える」の検証には、本アンケートの「女性取締役を選任している」、「外国人取締役を選任している」、「女性かつ外国人取締役を選任している」の3つと、企業業績を示す「売上高」、「経常利益」の合計5つを変数とした。この5つの変数を投入した相関分析の結果は、図表4のとおりであった。

この結果から明らかになったことは、女性取締役や外国人取締役の存在と企業業績との間には有意な相関関係は存在しないということである。よって、仮説3は支持されなかった。

【図表 4：女性取締役、外国人取締役の選任と当該企業業績の相関分析】

		売上高	経常利益	外国人取締役数	女性取締役数	外国人かつ女性取締役数
売上高	Pearson の相関係数	1				
	有意確率 (両側)					
	度数	196				
経常利益	Pearson の相関係数	.625**	1			
	有意確率 (両側)	.000				
	度数	185	189			
外国人取締役数	Pearson の相関係数	.068	.028	1		
	有意確率 (両側)	.394	.729			
	度数	160	155	167		
女性取締役数	Pearson の相関係数	.145	.080	.399**	1	
	有意確率 (両側)	.054	.296	.000		
	度数	176	171	162	185	
外国人かつ女性取締役数	Pearson の相関係数	-.039	.001	.676**	.439**	1
	有意確率 (両側)	.637	.987	.000	.000	
	度数	150	145	155	156	156

** .1% 水準で有意 (両側)。

出所：筆者作成。

4. 考察

日本には「三方よし」に代表される倫理的な商行為を重んじる思想が根付いているとされ、必ずしも利益追求に偏らない社会貢献意識の強さが、日本企業の特徴である (末永 2014)。実際、阪神淡路大震災や東日本大震災に代表される大規模災害の発生時には、多くの日本企業が被災者への支援にいち早く乗り出し、多くの貢献を果たしてきた。こうした社会支援的なCSR活動が、日本企業のCSRの中核を担ってきた (矢口 2014)。

しかしながら、CSRの議論は、おおむね2000年以降、戦略性の高さやビジネスとの統合へと移行し、日本企業のCSR活動にも影響を及ぼしつつある。CSPが企業のCSRに対する動機づけの重要な一翼を担いつつある現在、日本企業のCSPはプラスなのだろうか。この疑問に対する本稿の分析が明らかにした回答をまとめると、次のとおりとなる。

1つ目は、「戦略性の高いCSRの実行は当該企業業績にプラスの影響を与える」との仮説は日本企業対象とする本研究において支持されたという点である。つまり、上述した主要な米企業のCSPを分析したAsgary & Li (2014) の結論と同様に、日本においても、戦略的CSRを実行している企業には、業績面で

相応の結果が返ってきていることが明らかとなった。この結果は、日本における戦略的CSRのさらなる普及・促進をアシストする材料の一つとなるだろう。

2つ目は、「NGO・NPOとの協働は企業業績にプラスの影響を与える」という仮説も支持されたという点である。したがって、企業はCSRに取り組む際には関連する専門的知識や人材を有する社外のNGO・NPOらと積極的に協働すべきである。今回の分析結果は、協働に向けた企業内でのコンセンサスの醸成や経営陣への説得の材料の一つとなるだろう。しかし、実際には、企業業績にプラスの影響を与えることが明らかとなったNGO・NPOとの協働に取り組んでいる企業は約半数である（東京財団政策研究所 2019：48）。

アンケート結果からだけでは、この消極的な数値の本質的な原因までは読み取れないが、日本企業と欧米企業との間には、そもそもNGO・NPOの位置づけに相違がある。例えば、英小売大手のマークス・アンド・スパンサー社のように、複数の欧米企業は既に、自国のNGO・NPOの概要や特徴点、自社のCSR活動にとって有益となるポイントなどを調査し、その結果をデータベース化することで、「自社のCSRのどのプロセスで、どのNGO・NPOと協働すべきか」の判断材料にしている（東京財団CSR研究プロジェクト 2015：54-62）。筆者が知る限り、こうした取組みを実施している日本企業は未だない。このNGO・NPOとの協働に向けた能動的な姿勢の有無が、協働実施率の低さに繋がっているのではないかと懸念される。改善が望まれる。

3つ目は、企業ガバナンスの向上に一定程度貢献するものと考えられた女性取締役や外国人取締役の選任と企業業績との間には有意な相関は見られなかった点である。分析結果からいえば、女性取締役や外国人取締役が当該企業の売上高や経常利益といった業績にもたらす効果は否定された。しかし、2015年以降、日本企業のガバナンス制度はより欧米型へと近づいている。日本政府の後押しもあり、今後は女性や外国人の取締役も増加してくるものと考えられる。一連の企業ガバナンス改革や男女共同参画関連の政策の効果が日本企業の業績にどのような形で顕在化してくるかは、もう少し時間が経たないと見えてこないのかもしれない。とはいえ、少なくとも現時点では女性や外国人の取締役選任は当該企業の業績には影響を及ぼしていないことは事実である。

以上の3つの仮説検証から総合的に得られるインプリケーションは次のとお

りである。

まず企業は、CSRに高い戦略性を付与する、すなわち、自社の製品・サービスを利用した形でのCSRの実践を、NGO・NPOと協働しながら強力で押し進めていく必要がある。これは、水尾・田中（2004）などで主張されている、本業を通じたCSRである「攻めのCSR」を、「協働しながら攻めるCSR」へと考え方を拡張することを意味する。「攻めのCSR」は、リスクヘッジやコンプライアンスを主とする「守りのCSR」の対義語として登場した概念である。そして、「守りのCSR」は、自社単独で取組むべき、ないし、取組める課題として受け止められがちである。それゆえ、対義語である「攻めのCSR」も自社中心の概念と捉えられがちで、必ずしもNGO・NPOなどとの協働を視野に入れているわけではない。

今後企業は、CSRを計画する際には、単に製品・サービスを通じた戦略性の高いCSRを目指すだけでなく、当該製品・サービスのサプライチェーン全体を見渡し、「どこかでNGO・NPOと協働できないだろうか」と検討を加えることが求められるだろう。すでに、柏木（2015）などでCSRにおけるNGO・NPOとの協働のメリットは語られているが、今回の定量分析によって、そのメリットが売上高や経常利益という業績面にプラスに反映されることが明らかとなった。今後の協働の促進に期待したい。

そして、日本の中小企業のCSRの後押しも、本研究の分析結果の活用先として挙げられよう。自社の製品・サービスを戦略的CSRに利用するという手法や、NGO・NPOとの協働といったCSRの取組内容は、大企業のみならず中小企業であっても実践可能なものである。「三方よし」の精神に裏付けされた日本の中小企業のCSRに、本稿で取り扱ったCSPの側面での動機づけが加わることは、課題先進国といわれる日本社会の今後に好影響をもたらすだろう。

その一方で、難しい課題が残ったことも事実である。それは、女性や外国人の取締役の選任が当該企業の業績に影響を及ぼさないという点である。この事実をどう評価すればよいのかは難しい課題である。CSPの成立の可否、すなわち業績面に対するメリットという点だけで捉えれば、この仮説は否定されたのであるから、今後も日本企業は、女性や外国人の取締役の選任に積極的にならないかもしれない。しかし、例えば、外国人投資家の存在とその影響力は、日

本企業の適正なガバナンスの確保という点に関し非常に評価が高い（例えば、辻元 2017）。今回の定量分析では企業業績への影響は認められなかったが、女性や外国人の取締役の選任の問題は、CSPとは異なる視点で評価する必要があるだろう。

5. おわりに

本稿は日本企業のCSPに的を絞り研究を進めた。結果は先程示したとおりだが、日本企業を対象とする分析でも、CSPは戦略性の高さやNGO・NPOとの協働という条件下において成立する。CSPに関しては、すでに理論的にはその有効性が示されていた（例えば、Cooper 2004）が、今回の分析により、また一つ、CSPに実証的な裏付けを加えることができたと考えている。大浦（2017）も、日本の上場企業の財務データをもとに相関分析を行い、「人材活用」「社会性」分野への取り組みが、CSPと正の関係にあることが示されたと述べているが、本稿の研究結果は、CSRの対象分野だけでなく、「CSRの戦略性の高さ」や「NGO・NPOとの協働」といった取組内容も当該企業の業績に影響することを明らかにしている。分析結果を総合すると、「人材活用や社会性の分野に対し、製品・サービスを通じた戦略性の高いCSRをNGO・NPOと協働して取組む」ことが、当該企業の業績にプラスの影響をおよぼすためにはベストということになる。これが本稿の導き出した最終的な結論だが、日本企業のCSPに関する研究がさらに進むことで、CSRは自社の業績に好影響を及ぼすという動機づけがプラスされることにより、今後さらにCSRが積極的に展開されることが期待される。

他方、CSRの議論をCSPに集中させること、つまり企業業績への影響を過度に重要視する分析手法に対する批判が存在することも事実である。例えば、Fleming（2012）は、学术界や実業界のCSRに対する関心がCSPに傾注している現状に対し、結果的にこの議論は社会的価値を創出することが本来の目的であったはずのCSRを、単なる自社利益獲得の手段の一つへと変質させてしまったと批判する。確かに、こうした批判には正当性がある。それというのも、CSRの概念は、本来、社会的責任という言葉からも理解できるように、企業（corporate）が社会（social）に対していかに応答（response）するかの能力

(ability) を、企業に問いかける存在だからだ。CSPを企業のCSRを後押しする動機づけの一つとして好意的に捉えるのか、あるいは、企業のCSRを本来有すべき社会的責任の概念から遠ざけるものとして否定的に捉えるのか。この議論は、本稿を含め、複数の論考がCSPの成立を一定程度認めている現在、新たな研究テーマとして浮上してくるだろう。

本稿が積み残した課題は、やはり、女性や外国人の取締役の選任の影響をどう評価するかである。売上高や経常利益といった業績以外の変数を用いることで優位な相関関係が見えてくる可能性もある。本稿は、議論が散漫に拡張していくことを避けるため、あえて深入りはしていない。別の機会に、この問題を改めて実証的に検証していく方針である。

いずれにせよ、あえて本稿はCSR研究に関してCSPに注目が集まることの功罪には立ち入らず、客観的立場から日本企業のCSPの成立を、日本企業のCSRに関して、他国に比して遅れ気味だと指摘されることの多い3つの事項を変数としてピックアップし検証したものである。今後は、さらに複数の変数を設定し、日本企業のCSRと業績との関係を明確化させていきたいと考えている。

■参考文献

- Asgary, N. & G. Li(2014)Corporate Social Responsibility: Its Economic Impact and Link to the Bullwhip Effect, *Journal of Business Ethics*, Vol. 135 Issue 4, p665-681.
- Cooper, S. (2004) *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach*, Routledge.
- Davis, S. T.(2014)“Re-conceptualizing Corporate Social Responsibility in Japan”, Patrick Low, K. C., et al.(eds.)*Corporate Social Responsibility in Asia: CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer.
- Fleming, P. (2012) *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, SAGE Publications.
- Freidman, M.(1970)“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, 33, pp.122-126.
- Jamali, D., M. A. Safieddine & M. Rabbath(2008)“Corporate Governance and

- Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships”, *Corporate Governance: an International Review*, 16(5), pp.443-459.
- 柏木宏 (2015) 「大阪の中小企業のCSR促進におけるNPOの役割」『地域活性化ニューズレター』、(7)、pp.8-10.
- 経済産業省 (2004) 『企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会中間報告』
https://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570 (2017年11月3日現在リンク切れ)
- 経済産業省 (2014) 『平成26年度総合調査研究－企業の持続的成長に向けた競争力の源泉としてのCSRの在り方に関する調査－』
www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000491.pdf (2019年11月3日閲覧)
- 岸田眞代 (2007) 『CSRに効く！企業&NPO協働のコツ』、風媒社。
- Mackey, A., T. Mackey & J. B. Barney (2007) “Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies”, *Academy of Management Review*, 32(3), pp.817-835.
- 榊谷義雄 (2007) 「CSRと企業パフォーマンス」 亀川雅人・高岡美佳編著『CSRと企業経営』、学文社、pp.39-57.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43(1), pp.1-18.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 (2015) 『CSV経営による市場創造 CSVアプローチでステークホルダーとのWin-Win関係構築』、日科技連出版社。
- 水尾順一・田中宏司 (2004) 『CSRマネジメント』、生産性出版。
- 内閣府 (2018) 『女性活躍で企業は強くなる』
http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin_5.pdf (2019年11月10日閲覧)
- 名和高司 (2015) 『CSV経営戦略 本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』、東洋経済新報社。
- 日本取締役協会 (2019) 『上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 (2019)』
https://www.jacd.jp/news/gov/jacd_iinkaisecchi.pdf

- 仁木一彦 (2012) 『儲からないCSRはやめなさい』、日本経済新聞出版社。
- 大浦真衣 (2017) 「CSRへの取り組みと財務パフォーマンスの関係性—上場企業のパネルデータを用いた実証分析—」『ノンプロフィット・レビュー』、17 (1)、pp.49-62.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2006) “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.62-77.
- Preuss, L. (2011) Innovative CSR, *Journal of Corporate Citizenship*, Summer, Issue 42, p17-33.
- 末永國紀 (2014) 『近江商人と三方よし』、モラロジー研究所。
- 高島博 (2007) 『地域づくりの文化創造力 日本型フィランソロピーの活用』、JDC 出版。
- 玉村雅敏 (2015) 「ソーシャルインパクトの時代：価値共創と「つながりのネットワーク」」『環境会議43号』、宣伝会議、pp.112-117.
- 東京財団CSR研究プロジェクト (2015) 「マークス・アンド・スペンサー：ステークホルダーとの対話を協働につなげる」『CSR白書2015 社会に応える「しなやかな」会社のかたち』、東京財団、pp.54-62.
- 東京財団政策研究所 (2019) 「第6回「CSR企業調査」分析」『CSR白書2019 SDGsの企業経営への影響』、東京財団政策研究所。
- 辻元臣哉 (2017) 「外国人投資家と日本企業のコーポレートガバナンス」『Disclosure & IR』、ディスクロージャー&IR総合研究所、pp.204-210.
- 矢口義教 (2014) 『震災と企業の社会性・CSR - 東日本大震災における企業活動とCSR』、創成社。