

# 社会戦略の研究アプローチに関する一考察

## —「企業と社会」論及び経営戦略論の研究レビューから—

### A Study on the Research Approach of Corporate Social Strategies: Research Review on Business & Society and Corporate Strategies

世 良 和 美  
Kazumi Sera

#### 要 約

現代の企業には、社会性と経済性を一体化した価値の創造を経営活動全体で展開していくことが求められているが、その実践手法も研究アプローチも未だ模索状態である。そこで本稿では、「企業と社会」論における戦略の議論、戦略論における社会性の議論の先行研究レビューを行い、社会戦略と呼ばれる概念を軸に両論の接点を探った。その結果、戦略論における社会性とは、社会と能動的に関わっていくことであり、「企業と社会」論の分析的で受動的なアプローチを補完できる可能性を見出した。さらに、両論の理論的共通基盤を提供する枠組みとしてドメインの可能性を検討し、今後の研究アプローチの方向性を見出した。

キーワード：「企業と社会」論、経営戦略論、社会戦略、ドメイン

#### 1. 背景と問題意識

近年、企業の社会的責任が活発に議論されている。企業の社会的責任は、学界及び経済界でも長く扱われてきたテーマであるが、日本におけるCSR元年と呼ばれた2003年から10年が経過した今、新たな局面を迎えつつあると考えられる。

日本において社会的責任の実践をリードしてきた経済団体が、このほど、新たな提言を行った。日本経済団体連合会は、2004年5月に制定した「企業行動憲章」を、2010年9月に改定した。序文の中で、企業を「利潤を追求する経済的主体」から「付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担う」存在へと規定し直している（日本経済団体連合会，2004）。また、経済同友会は、2012年6月に、「社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～」とする提言をまとめた。ここでは、CSRを経営の一部と見なすのではなく経営そのものとすることや、持続的なイノベーションによる社会益の拡大を目指すべきであるといった課題認識がなされている（経済同友会，2012）。両団体の主張からは、企業が、①社会性と経済性が一体化した価値の創造を、②経営活動全体で展開していくべき、

との認識が見えてくる。

このような認識に対し、学界からは、いかなる学術的な知見が提供できるのであろうか。学界ではこれまでに、社会性と経済性の問題に関連して、社会業績・経済業績相関研究<sup>1</sup>、戦略的フィランソロピー、戦略的CSR等、多くの研究が提出された。しかし、上述のような、社会性と経済性が一体化した価値の創造や経営活動全体で展開するための方法論については、未だ議論が進展しておらず、特に実証研究や事例研究面が進んでいない。

そこで本稿では、社会性と経済性が一体化した価値の創造を経営活動全体で展開するための方法論を検討する研究の一部として、まず、理論的基盤の整備を試みることにした。

##### 1.1 「企業と社会」論と経営戦略論

社会性と経済性が一体化した価値の創造を経営活動全体で展開するための方法論を検討するためには、企業と社会との関係の在り方を考えつつ、一企業としての戦略の在り方をも構想しなければ

1 社会業績・経済業績相関研究については、森本（1994）、Margolis他（2002）に詳しい。

ならない。

これまで経営学において、企業と社会との関係を伝統的に扱ってきたのは、「企業と社会」論の領域であった。一方、経済的価値の創造や経営活動全体での展開については、経営戦略論（以下、戦略論）が取り扱ってきた分野である。

そこで、本稿の問題意識に基づき、「企業と社会」論及び戦略論を概観する。

「企業と社会」論は、1960年代頃から米国で発展してきた、「企業と社会とのあいだの関係そのものを対象として分析並びに総合の方法にもとづく体系的な考察を展開する（中村，2003，p.7）」理論である。その考察領域は、企業と社会の基本的な動向からステイクホルダーまで多岐にわたり、企業の社会的責任を中核的テーマとする（櫻井，2001，p.2）<sup>2</sup>。

櫻井が「企業と社会」論の起点と呼ぶ McGuire (1963) では、「企業と社会」論の枠組みが構築された。ここでは、資本主義の基礎に始まり、米国の企業制度の発展、政府との関係、企業をめぐる課題や将来展望等、総論的に言及している。

その後議論は、企業の社会的責任論、企業の社会的反応論、及び企業倫理論等を包摂しながら展開してきた（櫻井，1991）。

このうち、企業の社会的責任論を中心に研究の系譜を見ていくと<sup>3</sup>，Davis (1968, 1975) が、責任遂行の理由について深く考察し、「権力・責任均衡の法則 (Davis, 1968)」「啓発された自己利益 (Davis 他, 1975)」等を提起した。Carroll (1989) は、社会的責任問題の構造の解明や具体的な内容の特定に関する検討を進めていった。ステイクホルダー論 (Freeman, 1984) も提出され、社会的責任の客体の精緻化に貢献した。また、社会的責任遂行の効果を立証すべく、社会業績・経済業績相関研究が盛んに行われた (Margolis 他, 2002)。さらに、社会的責任の効果的な遂行を狙った、戦略的フィランソロピー (Smith, 1994)、戦略的 CSR (Porter 他, 2006) といった議論も

展開されるようになった。

広範な議論を含んだ「企業と社会」論であるが、その特徴は、①企業と社会の関係をステイクホルダー毎に論じようとする事、②企業経営的対応策にまで踏み込もうとする事、③企業環境のうち競争的市場領域よりもそれ以外の社会的領域を主な考察の対象としている点にある（櫻井，2001，p.2）。

③の特徴に関連して、近年、櫻井には、様々なステイクホルダーの期待を充足させるために包括的かつ実践的な経営目標の設定が必要であり、そのためには、競争的市場領域のための戦略（市場戦略）と、それ以外の社会的領域のための戦略（社会戦略）の統合への努力が一段と要請されている、といった主張が増えてきている（櫻井，2009，pp.48-49）。

同様に、「企業と社会」論の代表的論者である森本 (1994) も、社会戦略に言及している。それまでの研究の系譜を整理した上で、新たな実践理論展開の試みとして、社会的責任論と戦略論とを連携した社会戦略の枠組みを提起しているのである。

このように、「企業と社会」論側で、戦略の必要性や、社会戦略なる概念が提起されているのだが、一方で戦略論側の動向はどうであろうか。

金井は次のように指摘する。「現代の企業はその社会的影響力がますます増大し、既存の市場関係以外において社会と多様な関係をもち、それらの占める割合が大きくなってきている」にもかかわらず、従来の戦略論では「経済的な関係を越えて社会との関係が直接に分析の対象になることはなかった」と。それは、従来の戦略論が「既存の市場などの経済的合理性に直接かかわる局面での戦略」だったためと分析している（金井，2006，pp.22-23）。さらに金井他 (2006，p.297) は、戦略論と「企業と社会」論がこれまで相互に関連づけられることなく異なる文脈の中で議論されてきたと指摘する。そして、経営戦略の概念の中で社会にかかわる戦略も含めて検討することを社会戦略と呼び、今日的課題として挙げている。同様の指摘は、森田他 (1992，p.3)、田中 (2006，pp.14-16) にも見られる。

2 「企業と社会」論の研究の系譜については、櫻井 (1991, 2001) に詳しい。

3 「企業と社会」論のうち、社会的責任論については加賀田 (2006) に、企業の社会的反応論については小山 (2011) に、企業倫理論については中村 (1994) に、研究の系譜が詳述されている。

## 1.2 「企業と社会」論及び戦略論の課題

前項で述べたように、「企業と社会」論は経済性を含む戦略の議論を、戦略論は社会性を含む戦略の議論を、ともに必要としながらも、双方の試みは未だ十分に進展していない。両論は今や、企業の社会性と経済性という、同じ対象について議論しているにもかかわらず、双方で蓄積されてきた知見を互いに援用あるいは補完できていない。こうした問題意識に基づき、既に複数の論者によって、社会戦略なる概念も提出されている。しかし、社会戦略を論じるための理論的基盤も十分に整備されておらず、研究アプローチは未だ模索状態にあると言えよう。従って、両論の理論的共通基盤を見出すことができれば、社会性と経済性が一体化した価値の創造を経営活動全体で展開するための方法論の足掛かりになるのではないかと考えた。

そこで本稿では、企業が社会性と経済性を一体化した価値の創造を経営活動全体で展開していくための方法論を議論すべく、その研究アプローチを探っていく。具体的には、社会的責任論を含む「企業と社会」論における戦略の議論、戦略論における社会性の議論、及び双方に関わる先行研究をレビューし、両論を接近させ得る理論的基盤と今後の議論に寄与する視点を抽出していく。

本稿では、次節より、以下の順に論じていく。まず、第2節では、「企業と社会」論における戦略性に焦点を絞って、先行研究をレビューする。第3節では、戦略論における社会性について、先行研究をレビューする。第4節では、第2節と第3節の検討を基に、「企業と社会」論と戦略論の接点を探り、ドメインの援用の可能性を提起する。第5節は、まとめである。

## 2. 「企業と社会」論における戦略性

1.1 項で述べたように、「企業と社会」論ではこれまで、伝統的な「企業と社会」論に加え、社会的責任論に戦略的な視点を導入する戦略的フィランソピー、戦略的CSR、社会戦略などの議論がなされてきた。これらについて、戦略性の視点から順に確認していく。

## 2.1 伝統的な「企業と社会」論に見られる戦略性

「企業と社会」論において戦略に言及されるようになったのは、1980年代頃と考えられる<sup>4</sup>。Carroll (1989) は、企業公共政策 (Corporate Public Policy) の達成手段として、戦略に言及している。彼は、4つの戦略レベルと、6ステップから成る戦略的経営プロセスを示した。4つの戦略レベルとは、企業レベル戦略、会社レベル戦略、事業レベル戦略、機能レベル戦略である。Carroll は、Ansoff, Hofer, Freeman 等の主張を引用し、最上位の企業レベル戦略が、企業の政策的正当性の位置づけとして重要であるとの見解を示している。続く6ステップから成る戦略的経営プロセスとは、目標の策定、戦略の策定、戦略の評価、戦略の実行、戦略的コントロール、社会監査の開発である。戦略の策定では、Andrews の4要素<sup>5</sup>による意思決定を引用するとともに、戦略の実行においては、McKinsey の7-S Framework<sup>6</sup>の最適な調整が重要であると述べている。

しかし、このように戦略論の知見が多数引用されているものの、各々についてそれ以上詳論することは無く、手続きの紹介に終わっている。一方で、企業の外部環境分析を行う社会監査の開発については、技法等を体系的に詳述しているのである。

このように、Carroll (1989) における戦略性は、やや規範的、抽象的である。特に、企業環境のうち競争的市場領域 (櫻井, 2001, p.2) に実際に適用できるのかどうか確認されていない。一方で、社会監査などの分析的手法は詳細に検討されていることから、Carroll (1989) における

4 本稿では「企業と社会」論の戦略的側面に絞って議論しているため触れていないが、「企業と社会」論には他にも多数の研究があり、これらの全体の系譜については、櫻井 (1991) などに詳しい。

5 4要素とは、企業の強みと弱み (Organizational Strengths and Weaknesses)、市場の機会と脅威 (Market Opportunities and Threats)、経営者の個人的価値観と抱負 (Personal Values and Aspirations of Management)、社会に認知された義務 (Acknowledged Obligations to Society) の4つである (Andrews, 1987)。

6 7-Sとは、戦略 (Strategy)、構造 (Structure)、システム (System)、スタイル (Style)、スタッフ (Staff)、スキル (Skill)、共通の価値 (Shared Values) の7つである (Waterman, Peters, Phillips, 1980)。

戦略性は、戦略の遂行よりも寧ろ事後評価に資するものと考えられる。

Freeman (1984) は、ステイクホルダー論を体系的に展開したことで知られるが、この著作は本来、その表題に掲げたごとく、戦略的マネジメントを目的としたものであった。彼は、企業の利害関係者の特定、戦略に照らし合わせた重要なステイクホルダーの優先順位付けと課題の絞り込み、戦略の実行と監視の重要性を指摘し、その手法を詳述している。

Freeman (1984) に見られる戦略性は、まずステイクホルダーを狭義と広義に定義した点が挙げられる。すなわち、狭義には「その支援がなければ組織が存在を停止してしまうようなグループ (Freeman, 1984, p.31)」であり、従業員、顧客、取引業者、関係する政府機関、株主、金融機関等を挙げている。広義には「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被るグループ・個人 (Freeman, 1984, p.53)」であり、地域社会、市民団体、政府機関、同業者自体、競合企業、労働組合等を挙げている。さらに、企業にとって戦略的に重要であるステイクホルダーの特定と優先順位付けへと議論を進めている。従来、株主を除いては網羅的・一律的にステイクホルダーを論じる姿勢からは議論を一步進めたと言える。この後、ステイクホルダーを契約関係の有無で1次 (Primary)・2次 (Secondary) に区分した Carroll (1989, p.58) や、直接の経済的交換関係の有無で、市場 (Market) と非市場 (Nonmarket) に区分した Lawrence 他 (2011, pp.8-9) など、数多くのステイクホルダー・マップが提出されていることから<sup>7</sup>、Freeman (1984) の議論は、ステイクホルダーと企業の間のかなる関係に注目するのか、との戦略的な視点をもたらしたものと見えよう。

また Freeman (1984) は、ステイクホルダーを軸とした戦略的マネジメントプロセスについても詳述している (Freeman, 1984, pp.83-153)。企業戦略 (Enterprise Strategy) レベルにおいてステイクホルダー分析を組み込むプロセスや、ステイクホルダーを戦略的にマネジメントするための対応法、ステイクホルダー戦略の策定プロセス

7 ステイクホルダーの区分については、谷本 (2004) に詳しい。

などを示した。

しかし、このような Freeman のステイクホルダー論に見られる戦略性は、限定的なものであったと言えよう。主に戦略性が発揮されているのは、ステイクホルダーからの要求が顕在化した後の、ステイクホルダーの優先順位づけとそれに応じた資源配分の局面だからである。これは、ステイクホルダーへの応答を基本姿勢とする「企業と社会」論に共通した問題だと考えられるが、第1に、顕在化した要求には応答できるものの、潜在的な問題に取り組むには十分な手段を提示し得ない<sup>8</sup>。第2に、潜在的な要求に応答し得ない以上、新たな価値を能動的に創造する局面においては十分な手段を提示し得ないと考えられる。同様の指摘は、Epstein (1987, p.11-17) の経営社会政策過程においても可能である。

以上、本項の検討から、ステイクホルダー論は、既存の事業への資源配分等に対しては有効であるが、企業が新たな価値の創造を図るような戦略の議論へ適用するには、限界があると考えられるのである。

## 2.2 戦略的フィランソロピーに見られる戦略性

戦略的フィランソロピーは、社会貢献活動が盛んになった90年代以降見られるようになった議論である。

目的としては、長期的・戦略的な投資による「啓発された自己利益」の実現 (丹下, 2005) といった、効果の漠然としたものから、社会と企業の実利の双方に利益をもたらす (Carroll 他, 2008)、非営利組織の便益のためだけでなく、企業の主要な事業目的を満足させる (Logsdon 他, 1990) といった、企業の経済性への効果を狙ったもの、知名度の向上や従業員の生産性向上 (Smith, 1994)、事業環境の質の向上を通じた事業の長期的な競争力の改善 (Porter 他, 2002) と、企業の経済性への具体的な効果を示したもので見られる。

具体的な手段としては、概ね社会貢献活動と事業活動とを関連付けた寄付・事業プログラムの選

8 この点について谷口 (1999) は、潜在的な問題を扱うために、企業は社会から何を期待されているかを問うべく、「企業の正当性の獲得」という目的まで遡って議論する必要があるとしている (谷口, 1999, p.28)

定や、CRM (Cause Related Marketing) が説かれる。

戦略的フィランソロピーの議論は、フィランソロピーが単なる慈善に留まることなく社会性と経済性の双方の実利を図るためには、事業活動との関連付けが必要であるとの、一定の方向性を示した。戦略のレベルとしては、社会貢献という機能レベル戦略を、事業レベル戦略と関連付けたものと考えられる。

### 2.3 戦略的 CSR に見られる戦略性

戦略的 CSR とは、2000年以降見られるようになった議論である。

目的としては、計測可能な経済的利益を生み出すとするもの (Burke 他, 1996)、さらに、事業もしくは企業の競争優位を生み出すとするもの (伊吹, 2005; Porter 他, 2006)、組織の持続と社会課題の解決とするもの (水尾, 2010) などが見られる。

手段としては、社会課題を選択し、企業と社会の双方にメリットをもたらす事業へ集中させ、社会的責任活動と事業との一体化を通じて、企業の競争環境を改革すること (Porter 他, 2006) や、新たな市場を開発すること (水尾, 2010) など、事業の実施方法が説かれる。また、全社戦略レベルで経営の中核に組み込むこと (伊吹, 2005; 水尾, 2010) や、通常の事業活動に組み込むこと (Porter 他, 2006) など、経営プロセスも説かれる。

戦略的 CSR の議論もまた、社会性と経済性の双方の実利を図るためには、事業活動との関連付けが必要であるとの方向性を示している。さらに戦略のレベルとしては、CSR を、単なる機能レベル、事業レベル戦略ではなく、全社レベル戦略と関連付けている。

### 2.4 社会戦略に見られる戦略性

社会戦略とは、占部 (1975)、Ansoff (1990) のように、比較的古くから散見される用語である<sup>9</sup>。これらの先行研究における社会戦略の定義、対置概念、社会戦略の位置づけや構造については、別稿にまとめた (世良, 2012, p.48)。

9 社会戦略に関する先行研究レビューについては、谷口 (1999)、横山 (2003)、世良 (2012) がある。

社会戦略の目的としては、社会からの要請・期待への応答と良好な関係の形成・維持に重点が置かれるもの (谷口, 1998; Ansoff, 1990; 櫻井, 2009) と、社会的及び経済的価値の創造に重点が置かれるもの (占部, 1975; 横山, 2003; 金井他, 2006) とに大別できる。前者は、主に「企業と社会」論を基盤とした規範的見地、後者は、主に戦略論を基盤とした管理的見地と見ることもできよう。

具体的な手段が示されたものは少ないが、社会戦略とは、社会にかかわる戦略と市場にかかわる戦略との統合 (櫻井, 1991, 2009) や、社会にかかわる戦略を経営戦略の一部として構築 (占部, 1975) するなど、企業内部において社会性と経済性の両立を図ろうとするもの、また、市場環境には限定されない社会に対する企業の活動領域の画定 (山倉, 1993) や、単なる市場性を越え社会的ニーズに注目した創造的戦略 (金井他, 2006) と、企業の外部環境との新たな関係構築へ眼を向けたものが見られる。

社会戦略の議論は、社会的適応と、経済的及び社会的価値の創造による経営目標の達成とを目的とした、全社レベル戦略とまとめることができる。しかし、社会戦略の必要性は支持されても、その実践方法や、研究手法は明らかになっていない。特に実証研究、事例研究等が進んでいないため、概念の提起レベルに留まっているのが現状である<sup>10</sup>。

### 2.5 「企業と社会」論における戦略性 ～貢献と限界～

以上、「企業と社会」論における戦略性を検討してきた。

「企業と社会」論の貢献は、理論的体系の整備にある。企業と社会との関係を網羅的に把握するとともに、ステイクホルダー論等によって、企業の外部環境たる社会の具体的かつ詳細な把握を可能にした。また、規範理論を充実させてきたため、社会からの要請へ規範的に対応していく企業倫理等の議論には、多大な貢献をもたらした。

10 社会戦略に関しては、谷口 (1999) に実証研究、横山 (2003) に事例研究が見られる程度で、大半は、理論研究による概念の提起もしくは必要性の指摘を行ったものである。

一方で、限界も抱えている。2.1項のような伝統的な「企業と社会」論に基づいて戦略を議論する場合の限界は、以下のように指摘し得る。

第1の限界は、企業観である。「企業と社会」論では、基本的に、企業を社会の中に存在する制度的・社会的システムとして捉える。これは、「企業と社会とのあいだの関係そのもの（中村, 2003, p.7)」を分析対象とする理論だからである。しかし、このことにより、議論は、企業よりも社会や制度に向かうマクロ視点となる。個別企業についてではなく、抽象的に企業一般を論じるようになる。従って、「企業と社会」論は抽象的な規範論になる。その結果、企業と社会との関係についての原理追求は可能でも、個々に事情の異なる企業の実践的側面の議論は困難になってしまう。

第2の限界は、ステイクホルダー論的視点である。「企業と社会」論は基本的にステイクホルダーへの応答から発想するが、その視点には限界がある。すなわち、ステイクホルダーからの顕在化した要求には応答できるものの、潜在的な要求に能動的に取り組み、新たな価値を創造していく局面については、十分な手段を提示し得ないと考えられるのである。

以上のように、伝統的な「企業と社会」論は、どちらかと言えば社会のほうに重点を置いて、マクロ視点で規範理論を追求してきたため、ミクロ視点での企業の戦略を論じるには、十分な手段を備えていない。その結果、「企業と社会」論においても、戦略性への言及は見られるものの、そこで語られる戦略性とは、限定的な資源配分の論理やモニタリングに有効なものとなっている。「企業と社会」論は、ステイクホルダーへの応答を議論の端緒としているため、主体的、能動的に潜在的な事業ニーズを発掘し事業化する手法については、十分な知見を提示できないと考えられる。

一方で、2.2項以降で取り上げた戦略的フィランソロピー、戦略的CSR、社会戦略については、やや状況が異なる。もはや伝統的な「企業と社会」論から分派して、一つの領域を形成していると言いきかぬ。戦略の視点を取り入れることによって、議論は、社会や制度よりも企業へと向かう。個別企業の内部で、社会性と経済性をいかに関連づけ、内部調整を図り、いかなる社会的及び経済的価値を創造するかが、議論の焦

点となっていく。従って個別の企業の実践的側面の議論も可能になるのである。

ところで、企業の外部環境への適応は、戦略論においても論じられている。確かに「社会性」という言葉は明示的に用いられていないが、戦略とは「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在並びに予定した資源展開と環境との相互作用の基本パターン（Hofer 他, 1978）」とあるように、本来、戦略とは外部環境適応を論じている筈である。

そこで、次節では、戦略論において社会性を検討した先行研究をレビューする。

### 3. 戦略論における社会性 ～各戦略観における外部環境認識～

前節で、「企業と社会」論では、能動的・主体的戦略を論じる上で限界があることを指摘した。能動的・主体的戦略は、本来、戦略論が対象としてきた領域である。そこで、本節では、あらためて複数の戦略観をレビューし、「企業と社会」論の限界の補完、両論の理論的基盤となり得るような戦略論を探っていく。

なお、多様な戦略観の概略を把握するためには、ある程度の分類が必要となる。各戦略観は、理論的背景や着目点は異なるものの、前出の議論を踏まえて補完したり、対立概念として提唱されるなど、相互に何らかの影響を認めることができる。例えば Mintzberg (1998) は、戦略観を10の学派に分けたが、それらは等置されており、相互の影響関係の把握が難しい。そこで本稿では、既存の多様な戦略観を3軸で5つに類型化した沼上 (2009) の分類を採用した<sup>11</sup>。3つの軸を導入することによって、学派間の特徴や違いを相対的に把握することができる。もっとも、沼上自身も認めているように、全てを網羅したものではない点には注意が必要であり、今後、更なる精緻化の必

11 沼上 (2009, p.122) は、これまでに提出されてきた多様な戦略観を、3軸を用いて5種に分類した。第1軸は、その戦略が、事前の合理的計画、トップダウンによるものか（戦略計画学派）、事後の創発重視、ボトムアップによるものか（創発戦略学派）であり、第2軸は、その戦略が、経営資源を重視したものか（RBV）、環境の機会を重視したものか（ポジショニング・ビュー）であり、第3軸は、その戦略が、安定的構造志向によるものか、時間展開・相互作用・ダイナミクス志向によるものか（ゲーム論的アプローチ）の5種である。

要はあるだろう。例えば Mintzberg (1998) に登場する「ラーニング」学派等、直接に触れられない学派も出てくるが、戦略論を大まかに把握するための当面の見取り図としては適切であると考えた。

レビューにあたっては、それぞれの戦略観における代表的論者<sup>12</sup>を選択し、彼らの論考における、企業観、外部環境の捉え方、その外部環境が考慮される戦略上の局面の3点について、どのように論じられているかを確認した。なお、本稿では、社会性という用語が必ずしも用いられていない場合を想定し、代わりに、外部環境認識という用語を用いて整理した。外部環境とは、金井他 (2006, p.297) が、従来の戦略論においては直接に議論されることが少なかったとする社会の領域、ステイクホルダーで言えば、Freeman (1984, p.53) の広義の定義である「組織の目標の達成に影響を及ぼすことのできる、また影響を被るグループ・個人」であり、地域社会、市民団体、政府機関、労働組合等を想定している。

### 3.1 戦略計画学派に見られる外部環境認識

戦略計画学派は、戦略策定において、トップダウンによる事前の合理的計画が強調される戦略観である。Ansoff (1965, 1990) は、企業を経済的社会的機構（経済的・金銭的に動機付けられた有目的の社会機構）と捉えている。外部環境認識としては、環境とは企業を取り巻く乱気流であり、政府、消費者、環境保護団体等は、企業の営利追求活動を制限し圧力・制約を加える存在と捉える。外部環境が考慮される戦略上の局面は、企業の目標設定の局面と、社会からの制約に能動的に行動して事業の正当性を獲得する局面である。

Ansoffにおいて、最も重要視されているのは企業の目標であり、それはステイクホルダーの要求と同一ではない。乱気流である外部環境には、適応し、行動することが必要であり、目標は、ステイクホルダーとの調整が必要である。その際、様々な適応・調整に必要となるのが、戦略である。戦略によって、企業は能動的な行動と、事業

12 代表的論者は、沼上 (2009) で扱われている論者を採用した。複数ある場合は、社会性及び外部環境認識への言及がより明確である論者を採用した。また、一人の論者について、年代の異なる複数の論考を確認するようにし、主張の変化にも留意するようにした。

の正当性を獲得できるのである。

このような Ansoff の主張は、企業の能動的な行動、事業を通じた経済性の獲得、企業の目標に込められた新たな価値の獲得といった議論のための基盤を提供すると考えられる。

### 3.2 創発戦略学派に見られる外部環境認識

創発戦略学派は、戦略策定において、ボトムアップによる事後の創発が強調される戦略観である。Mintzberg (1973, 1989) は、企業を、目標を達成するための人間集団と捉えている。外部環境認識としては、環境とはこれら人間集団を取り巻く社外の人間であり、顧客、納入業者、提携相手、政府や業界団体の役員、社外取締役の同僚、部外者、消費者等と捉える。外部環境が考慮される戦略上の局面は、明言されていない。

Mintzberg において、外部環境は、企業から戦略的に働きかける対象とは見なされていないが、これは外部環境を「人々」と捉えることに起因していると推測される。Mintzberg は、「人々」を組織化されたグループとは見なしていないため、ステイクホルダーのように統一的な要求を提出されることもない。また、社会的便益は容易に測定できないため、分析から排斥され、戦略的働きかけの対象とされていない。Mintzberg において、外部環境との間で能動的な戦略性の議論はあまり見られない。

### 3.3 ポジショニング・ビューに見られる外部環境認識

ポジショニング・ビューは、戦略策定において、環境の機会と脅威を重視した戦略観である。Porter (1980, 1998, 2002, 2006, 2011) は、企業を業界の競争構造やクラスター（立地に加え、関係性・ネットワーク・共通の利害といった社会的な絆で支えられたもの）の中に置かれているものと捉えている。外部環境認識には、年代によって変化が見られる。80年の論考では、環境とは、競争戦略の限界を決める外部要因であり、政府の政策、社会問題、慣習の変化等が挙げられるに過ぎなかった。しかし、クラスター概念を提起した90年代以降、外部環境は企業と相互依存関係にあり、企業競争力の源泉は地域社会の健全性と切っても切れない関係にあるとの主張が増えてい

く。外部環境が考慮される戦略上の局面においても、同様に、議論の深まりを見せている。80年の論考では、外部環境は競争戦略のルールを決める存在であるとして、社会的に望ましいとされる倫理基準と公共政策の影響に言及した程度であった。しかし、90年代以降では、事業環境の質と事業の長期的な展望を改善すべく、競争コンテキストとクラスターの改善に戦略的に取り組むべきと主張されるようになり、近年では、事業判断の全てにわたって企業と社会の共通の価値（Shared Value）が創造されるよう、バリューチェーンの改善や競争環境の整備に戦略的に取り組むべきと主張するに至っている。

Porterにおいて、最も重要視されるのは、企業の競争環境であり、これを獲得・維持するために、外部環境に能動的に働きかけ、改善する戦略が語られる。

このようなPorterの主張は、企業の能動的な戦略行動、経済性及び社会性をともに追求できるような事業選択の視点と競争優位獲得の手段といった議論のための基盤を提供すると考えられる。

### 3.4 リソース・ベスト・ビューに見られる外部環境認識

リソース・ベスト・ビュー（以下、RBV）は、戦略策定において、経営資源を重視した戦略観である。RBVの企業観は、企業を生産資源の集合体（束）と捉えるものである。外部環境認識についてBarney（2002）は、環境とは脅威と機会をもたらす存在であるとし、例として顧客の嗜好、業界構造、技術等の変化を挙げている。外部環境が考慮される戦略上の局面は、環境のもたらす脅威と機会に適応できる経営資源やケイパビリティをいかに保有し、新たな市場機会への適応と市場創造を可能にするか、との局面である。また、Pralhad 他（1995<sup>13</sup>、2005、2009<sup>14</sup>）は、外部環境をさらにマクロ視点、長期的視点で捉える。未来産業、既存のビジネスの狭間や外側に存在する空白エリア、発展途上国や新興国、BOP（Bottom of the Pyramid）と呼ばれる貧困層等が重要な外部環境として認識される。従って、外部

環境が考慮される戦略上の局面は、一層長期的に競争力を維持できるよう、未来産業に焦点を当てた戦略立案の局面になる。

Barney, Prahalad において重要視されるのは、環境の脅威や機会への適応である。これは一見、ステイクホルダー論と共通するかに見えるが、大きく異なる点が、未来志向である。現時点ではなく未来の環境やステイクホルダーに適応するのである。この点は、ステイクホルダー論が扱えなかった、潜在的な要求に対し新たな価値を能動的に創造する手段といった議論のための基盤を提供すると考えられる。

### 3.5 ゲーム論的アプローチに見られる外部環境認識

ゲーム論的アプローチは、戦略策定において、時間展開・相互作用・ダイナミクスに注目した戦略観である。Brandenburger 他（1996）は、企業を業界の競争と協調構造の中に置かれているものと捉える。外部環境認識としては、競争・協調相手としての競合他社や補完的生産者、生み出した付加価値の受益者である顧客や自然環境、さらに、取引戦術の重要な要素である「認識」を形成する大衆、消費者、顧客を挙げている。外部環境が考慮される戦略上の局面は、競争と協調の混在した市場で自社が勝つための方法、成熟期の市場でパイ自体と自社の分け前を大きくするための方法などである。

Brandenburger 他において、最も重要視されているのは、相手との相互作用であり、その意味でゲーム論的アプローチでは、常に外部環境が意識されていると言えよう。他者との協調、外部環境との相互作用等は、一見、ステイクホルダー論を思わせるが、最大の違いは、相互作用の目的をどこに置くかである。ステイクホルダー論では、ステイクホルダーへの応答によって自社あるいは事業の正当性を得ることを目的とする。しかし、ゲーム論的アプローチでは、自社が（そして他社も）ゲームに勝つことを目的とする。ゲームに勝つとは、より大きな分け前にあずかること、すなわち、付加価値の創出と獲得と考えられる。このようなBrandenburgerらの主張は、価値を創り出す方法を議論するための基盤を提供すると考えられる。

13 Hamel, Prahalad (1995) を参照。

14 Nidumolu, Prahalad, Rangaswami (2009) を参照。

### 3.6 戦略論における社会性 ～貢献と限界～

以上、5つの戦略観における外部環境認識を検討してきた。外部環境を、再び社会性という用語に置き換え、戦略論における社会性をまとめてみると、次のようになる。

戦略計画学派にとっては、経済的目標と社会的目標の調整と正当性の獲得のために、ポジショニング・ビューにとっては、競争環境を改善し競争優位を獲得するために、RBVにとっては、市場を創造して環境の脅威と機会に長期的に適応するために、ゲーム論的アプローチにとっては、相互作用によって付加価値を創出し獲得するために、各戦略観によって目的は少しずつ異なるものの、これらの目的を持って社会と能動的に関わっていくことこそが、企業にとっての戦略的な意味での社会性であると考えられる<sup>15</sup>。

社会性を検討する上で戦略論がもたらす貢献は、この能動的に社会と関わっていく姿勢にある。各戦略観が目的としたのは、企業が競争的市場で社会と能動的に関わっていくことにより、経済的目標と社会的目標を調整して正当性を獲得するとともに、競争優位を獲得し、付加価値や市場を創出し、環境の脅威と機会に長期的に適応していくことであった。このような、戦略論における社会性は、「企業と社会」論の分析的で受動的なアプローチを補完し得ると考えられる。

一方で、限界もまた抱えている。戦略論が認識する外部環境は、「企業と社会」論による社会の具体的かつ詳細な把握には遠く及ばない。特に、従来の戦略論においては直接に議論されることが少なかった社会の領域、すなわち、ステイクホルダーで言えば、直接の経済的交換関係にない非市場 (Nonmarket) ステイクホルダー (Lawrence 他, 2011, pp.8-9) のもたらす影響については、十分に把握できていないのである。

そこで、ともに限界を抱えた「企業と社会」論と戦略論の理論的共通基盤を、次節で探っていく。

## 4. 「企業と社会」論と戦略論の接点

前節までに、「企業と社会」論に見られる戦略性、戦略論に見られる社会性を、それぞれレ

<sup>15</sup> 創発戦略学派は、レビューの結果、社会性とのかわりが少なかったため、敢えて除外している。

ビューしてきた。両者はともに企業と社会の適応の議論をしながらも、「これまで相互に関連づけられることなく異なる文脈の中で議論されてきた (金井他, 2006, p.297)」のである。「企業と社会」論は分析の方向性を社会へ、戦略論は分析の方向性を企業の活動へと、ベクトルを異なる方向へと成長させてきた。

しかしながら、「企業と社会」論と戦略論の貢献と限界を各々指摘した結果、戦略論における社会性の視点は、「企業と社会」論の分析的で受動的なアプローチを補完することができるとも考えられるのである。「企業と社会」論と戦略論を補完的に用いた議論は、企業が社会性と経済性を一体化した価値の創造を経営活動全体で展開していくための方法論の一助となろう。今後研究を進めるにあたって、両論はどのような理論的枠組みによって扱うことができるのか、可能性を探索する必要がある。

そこで、本節では、「企業と社会」論と戦略論の理論的共通基盤を探っていく。

### 4.1 先行研究における援用の状況

先行研究には、両論を扱ったものも、少ないながら見受けられる。そこで本項では、先行研究において戦略観が社会性の議論にどのような手法で援用されているのかを確認していく。

まず、戦略計画学派的なアプローチを採るものには、占部 (1975)、Ansoff (1990)、森本 (1994) が見られる。彼らは、企業の目標設定から戦略立案の手続きをフローで示している。また企業の目標設定から事業展開をドメインで捉えようとした森本 (1994)、藤田 (2010) の試みも、ここに分類できると考えられる。

ポジショニング・ビュー的なアプローチを採るものには、Porter 他 (2006) が挙げられる。戦略的 CSR のための事業選定のツールとして、バリューチェーンとダイヤモンドモデルの併用を提唱している。

RBV 的なアプローチを採るものには、Nidumolu 他 (2009) が挙げられる。持続可能な市場を創造するための5つの発展段階を示し、各段階でのコンピテンシー要件とイノベーション機会を示している。

また、複合形態も見られる。RBV とステイク

ホルダー・アプローチを併用した横山 (2003) は、企業とNPOとの協働の事例を取り上げ、両者の関係をステイクホルダー・アプローチで捉えるとともに、組織間関係論を用いて、ステイクホルダーの変化による社会的価値の創造を測定している。また、Burke 他 (1996, p.497) は、戦略とCSRはどのように関係しているかを示すために、戦略の定義を5つ挙げ、各々と戦略の局面との関連付けを行い、複数の戦略観を総合的に用いることを構想している。

このように、戦略観や手法の援用がいくつか試みられているものの、未だ模索が続いている状況にある。

#### 4.2 ドメインの援用の可能性

前項の先行研究を概観した上で、企業が社会性と経済性を一体化した価値の創造を経営活動全体で展開していくための方法論を議論できる可能性の一つとして採り上げたいのが、戦略計画学派的なアプローチで試みられているドメイン (Domain) の枠組みである (森本, 1994, 藤田, 2010)。社会性と経済性を一体化した価値創造の議論を行うには、まず第一に、企業の目標と事業展開との結びつきを捉えようとする戦略計画策定の局面と、事業の選択の局面が重要になってくると考えられる。その議論のためには、ドメインの枠組みが有効ではないかと考えたためである。先行研究でもドメインの援用が提起されているものの、まだ十分に検討された論考は提出されておらず、今後の検討の余地が残されている。

ドメインとは、「諸環境の中で組織体がやり取りする特定領域」「企業が現在と将来を通じてどのような社会的使命や社会的価値を実現しようと考えているのかを社内外に表明する基本的手段」 (石井他, 1996, pp.77-78) と定義される。

ドメインには、企業ドメイン (Thompson, 1967) 及び事業ドメイン (Abell, 1980) と、レベルがあるが、本研究で扱おうとしている経営活動全体での展開、すなわち全社戦略レベルの議論には、企業ドメインが相当すると考えられる。

ドメインの議論は、戦略論の概念でありながら、諸環境の中での組織体、オープン・システム企業観を前提としていることから、同じ企業観に基づく「企業と社会」論と共通基盤に立ち得ると考え

られる。また、企業ドメインで議論されるのは、経営理念、事業構造、ドメイン・コンセンサスといったテーマである。ドメインを定義することは、基本理念を保持・追求していくこと (石井他, 1996, p.93) であり、組織の存在理由 (Thompson, 1967, p.36) とされる。

特に、ドメイン・コンセンサス (Domain Consensus) は、本研究の議論と関連している概念であると考えられる。ドメイン・コンセンサスとは、「組織が何をし、何をしないかということについて、組織メンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合を規定する」こと (Thompson, 1967, p.36) であり、経営者側のドメイン定義という集合と、組織成員 (あるいは顧客などを含む外部環境) がそのドメインについて持っている認識という集合が重なり合う積集合に相当する部分である。重なる部分が大きいくほど、その企業のドメインは社会的に支持されている (榊原, 1992) とされる。ここで言う社会的支持とは、事業の正当性と類似の概念だとも考えられる。

ドメインの枠組みにおいて、外部環境は次のように捉えられる。Thompson (1967, p.34) は、「環境」では「それ以外のものすべて (Everything else) になってしまう」として、タスク環境 (Dill, 1958) の概念を用いて論じている。Daft (2001, pp.87-88) も、「広い意味で環境は無限であり、組織の外にあるものすべてが含まれる」。しかし「環境の中で特に組織が敏感に反応し、生き残るために反応しなければならない側面についてだけを考える」「組織にとっての環境とは、組織の境界の外に存在し、組織の全体または一部に影響を与え得る要素のみをいう」として、環境の各領域 (セクター) 内のドメイン (自分の活動のための部分) を分析している。Daft (2001, pp.88-89) は、組織と外部環境たる諸セクター (一般環境とタスク環境から成る) との間の重複関係を、ドメインとして示している。このように、ドメインの概念を用いれば、外部環境の範囲を、ステイクホルダー論よりも限定することができる。

類似の研究でドメインの概念を明示的に援用した事例は、森本 (1994)、藤田 (2010) などがある。榊原 (1992) は、企業と社会の相互作用を実現するための戦略的意思決定のステップとして、

ドメイン・コンセンサスの重要性を説いている。森本(1994)は、「社会戦略の枠組」として、ドメインの援用を試みている。しかし、いずれも簡単な事例紹介を添える程度で、まだ議論が深まっていない。藤田(2010)は、経営戦略を、ドメイン形成を含む広い概念として定義し、Ansoffの社会戦略を検討した上で、社会戦略とは「ドメイン形成、事業分野の選定、競争戦略の方法など、あらゆる戦略的意思決定において、ステイクホルダーの利害への配慮という意味での『社会性への配慮』を組み込むこと」としている。

以上のように、ドメインの概念は、本稿で検討してきた「企業と社会」論と戦略論の理論的共通基盤の枠組みとして、可能性を有していると考えられる。

今後、本研究では、事例研究へと展開していきたいと考えているため、ドメインの枠組みを援用した事例研究を行う方法の開発が課題である。

## 5. まとめ

本稿の検討を通じて得られた示唆を、以下にまとめる。

- ① 伝統的な「企業と社会」論において言及される戦略性は、限定的な資源配分の論理やモニタリングに有効なものである。「企業と社会」論は、ステイクホルダーへの応答を議論の端緒としているため、主体的、能動的に潜在的な事業ニーズを発掘し事業化する手法については、十分な知見を提示できないと考えられる。
- ② 戦略論における社会性とは、経済的目標と社会的目標の調整と正当性の獲得（戦略計画学派）、競争環境の改善と競争優位の獲得（ポジショニング・ビュー）、市場創造による環境の脅威と機会への長期的適応（RBV）、相互作用による付加価値の創出と獲得（ゲーム論的アプローチ）と、戦略観によって異なるものの、これらの目的のために外部環境と能動的に関わっていくことこそが、企業にとっての戦略的な意味での社会性と考えられる。
- ③ 企業が社会性と経済性を一体化した価値の創造を経営活動全体で展開していくための方法論を議論するには、「企業と社会」論と戦略論という、ともに企業と社会の適応の議論をしながらも、ベクトルを異なる方向へと成長させてき

た両論をともに論じ得る理論的枠組みが必要である。

- ④ 両論の理論的共通基盤の枠組みとして一つの可能性を有しているのが、戦略計画学派的なアプローチで試みられているドメインの枠組みである。ドメインの概念は、諸環境の中での組織体、オープン・システム企業観を前提としていること、「企業が現在と将来を通じてどのような社会的使命や社会的価値を実現しようと考えているのか」を扱う議論であることなどから、本研究の目的に適合的であると考えられる。
- ⑤ 特に、ドメイン・コンセンサスは、本研究の議論と関連している概念であると考えられる。ドメイン・コンセンサスとは、経営者側と組織内外の成員の認識の積集合が大きいほど、その企業のドメインは社会的に認知されているとされる。ここで言う社会的認知とは、「企業と社会」論で問題にされる、企業もしくは事業の「正当性」と類似の概念だとも考えられる。

今後は、本稿で得られた示唆をもとに、「企業と社会」論と戦略論の理論的共通基盤を整えつつ、企業が社会性と経済性を一体化した価値の創造を経営活動全体で展開していくための方法論を検討していく。

## 謝 辞

本稿の審査過程において貴重なご指導を賜りました匿名レフェリーの先生方に、心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- Abell, D. F. (1980) *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984)。
- Andrews, K. R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy, 3d ed.*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969)。
- Ansoff, H. I. (1990) *Implanting Strategic Management; Second Edition*, Prentice-Hall International (中村元一, 黒田哲彦, 崔大龍監訳

- 『「戦略経営」の実践原理』ダイヤモンド社, 1994)。
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, (2<sup>nd</sup> Edition)*, NJ: Prentice Hall (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003)。
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996) *Co-opetition*, NY: Currency (嶋津祐一, 東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞出版社, 1997)。
- Burke, L., Logsdon, J. M. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays Off, *Long Range Planning* Vol.29, pp.495-501.
- Carroll, A. B. (1989) *Business & Society; Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co.
- Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. (2008) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, 7th Edition*, South-Western Publishing Co.
- Davis, K. (1968) Understanding The Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons*, Dec67, Vol.10, Issue 4, pp.45-50.
- Davis, K., Blomstrom, R. L. (1975) *Business and society: Environment and responsibility*, McGraw-Hill.
- Dill, W. R. (1958) Environment as an Influence on Managerial Autonomy, *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, No.4, pp.409-443.
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design 2<sup>nd</sup> Edition*, South-Western College Publishing. (高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002)。
- Epstein, E. M. (1987) The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, *California Management Review*, 29-3, Spring, pp.99-114.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, MA: Pitman Publishing.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1995) *Competing for the future*, Harvard Business School Management Productions, (一條和生訳, コア・コンピタンス経営, 日本経済新聞社, 1995)。
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Co. (奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房, 1981)。
- Lawrence, A. T., Weber, J. (2011) *Business and Society, 13th Edition*, McGraw-Hill.
- Logsdon, J. M., Reiner, M. and Burke, L. (1990) Corporate Philanthropy: Strategic Responses to the Firm's Stakeholders, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.19, No.2, pp.93-109.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003) Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp.268-305.
- McGuire, J. W. (1963) *Business and Society*, McGraw-Hill. (中里皓年, 井上温通訳『現代産業社会論』好学社, 1969)。
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. (奥村哲史, 須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房)。
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg, on Management*, The Free Press., A Division of Macmillan, Inc. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991)。
- Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B. (1998) *Strategy Safari*, Free Press. (斎藤嘉則監訳, 木村充, 奥澤朋美, 山口あけも訳『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999)。
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. , Rangaswami, M. R. (2009) Why Sustainability is Now the key Driver of Innovation, *Harvard Business Review*, September. (編集部訳「サステナブル企業への発展5段階論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号, pp.150-162, ダイヤモンド社, 2009)。
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982)。

- Porter, M. E. (1998) (竹内弘高訳「クラスターと競争」『競争戦略論Ⅱ』pp.67-204)。
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” *Harvard Business Review*, December. (沢崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第28巻第3号, pp.24-43, ダイヤモンド社, 2003)。
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society, *Harvard Business Review*, December. (村井裕訳「競争優位のCSR戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻第1号, pp.36-52, ダイヤモンド社, 2008)。
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January. pp.62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号, pp.8-31, ダイヤモンド社, 2011)。
- Prahalad, C. K. (2005) *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing. (スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005)。
- Smith, C. (1994) The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, May-June, pp.105-116.
- Thompson, J. D. (1967) . *Organizations in action*, NJ: Transaction Publishers. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987)。
- Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980) Structure Is Not Organization, *Business Horizons*, June, pp.14-26.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996)『経営戦略論 (新版)』有斐閣。
- 伊吹英子 (2005)『CSR 経営戦略』東洋経済新報社。
- 占部都美 (1975)『改訂経営管理論』白桃書房。
- 加賀田和弘 (2006)「企業の社会的責任 (CSR) : その歴史的展開と今日的課題」『KGPS Review』, No.7, pp.43-65。
- 金井一頼 (2006)「経営戦略とは」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略 (新版)』 pp.1-28, 有斐閣アルマ。
- 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)』 pp.295-323, 有斐閣アルマ。
- 経済同友会 (2012)「社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～」 <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/pdf/120613a.pdf> (2012.10.27)
- 小山巖也 (2011)『CSR のマネジメント』白桃書房。
- 榊原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論』中公新書。
- 櫻井克彦 (1991)『現代の企業と社会』千倉書房。
- 櫻井克彦 (2001)「現代経営学研究と『企業と社会』論的接近」『経済科学』, Vol.49, No.3, pp.1-12。
- 櫻井克彦 (2009)「経営者教育と企業目的概念」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』, Vol.59, pp.46-49。
- 世良和美 (2012)「企業の“社会戦略”に関する一考察:トヨタのハイブリッド車事業の事例から」『経営教育研究』, Vol.15, No.2, pp.47-57。
- 田中康介 (2006)「経営戦略論再考－分析的アプローチから社会的アプローチまで－」『産能大学紀要』, Vol.26, No.2, pp.1-19。
- 谷口勇仁 (1998)「社会戦略の構築に向けて:実証研究を基盤として」『経営学論集』, Vol. 68, pp.93-99。
- 谷口勇仁 (1999)「企業社会戦略の枠組と課題－正当性獲得の戦略－」『経済科学』, Vol. 47, No.2, pp.25-38。
- 谷本寛治 (2004)『CSR 経営』中央経済社。
- 丹下博文 (2005)『企業経営の社会性研究 (第2版)』中央経済社。
- 中村瑞穂 (1994)『『企業と社会』の理論と企業倫理』『明大商学論叢』 Vol.77, No.1, pp.103-118。
- 中村瑞穂 (2003)『経営学－企業と経営の理論－』白桃書房。
- 日本経済団体連合会 (2004)「企業行動憲章－社会の信頼と共感を得るために－」 <http://>

- [www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2010.html](http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2010.html) (2012.10.27)。
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社。
- 藤田誠 (2010) 「社会性と経営戦略」『早稲田商学』 No.423, pp.515-538。
- 水尾順一 (2010) 「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察」『駿河台経済論集』 Vol.20, No.1, pp.1-36。
- 森田道也, 遠藤久夫 (1992) 「経営戦略における新たな視点－社会性と政治性 (経営戦略における新しい視点)」『組織科学』 Vol.26, No.1, pp.2-16。
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』 白桃書房。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣。
- 横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略と NPO』 白桃書房。