

# バリューチェーンの深化と CSR の変容に対する一考察：社会・復興という概念を巡って

大野 敦

(立命館大学経済学部准教授)

田村 哲也

(立命館大学大学院経済学研究科博士後期課程)

## 【要約】

企業の社会的責任という言葉は、国連のイニシアティブによるSDGs への賛同を伴って、企業戦略において重要な概念となっている。同時に、企業は国際展開に伴ってバリューチェーンの最適化を重要な戦略の一つとして位置づけるようになってきた。本稿は、バリューチェーンの深化が企業の社会的責任（CSR）戦略を共通価値の創造（CSV）的な CSR へとシフトさせる可能性があることを、復興 CSR という言葉に込められた非対称的な関係性を論じながら、理論的に示すことを目的としている。国際展開する日本企業の多くは、東日本大震災などの自然災害の発生に際して、自らの国際展開に対応する形で CSR を CSV 的な CSR へと変容させた。そのプロセスにおいて、企業が定義する社会の範囲と復興という言葉の定義を、地域社会を対象としたものから、レジリエンスの維持が可能な企業間ネットワークへと変容させた。

キーワード：CSR、CSV、GVC、バリューチェーン、復興

## 一 はじめに

2013年に発生したバングラディッシュのラナ・プラザの崩落事故は、先進国の消費生活が途上国の労働環境と密接に繋がっていることを明らかにした象徴的な出来事であった。自己の消費の享樂が他者の労働の苦痛の代替であることへの自覚は、企業に対してその社会的責任 (Corporate Social Responsibility、以下 CSR と表記する) を問いかけ、利潤獲得以外のさまざまな取り組みを強化する圧力となった。この圧力のもと、多くの企業が自社の CSR の内容の充実を目指すようになっている。それと並行する形で、グローバル化の波の中で、各企業は自らの活動を細分化し、その大部分をアウトソーシングするようになっている。この分業構造は国内のみならず国境を越えて存在しており、より複雑な国際的な分業体制が構築されているとみることができる。

大企業を中心とした現代の国際分業体制が CSR に与えた影響については、いくつかの示唆的な先行研究が存在する。これらの諸研究はその重視している点から、およそ次の二つに分類できる。一つには、CSR の内容を充実させる圧力から、取引先に遵守すべき要求水準が上がることで企業間ネットワークが健全化するという見方であり、他方にはリード企業と取引先企業の権力関係の非対称性から企業間ネットワークが不健全化するという見方である (Bair and Palpacuer 2015<sup>1</sup>; Amengual et al. 2020<sup>2</sup>)。結局のところ、企業が

---

<sup>1</sup> Jennifer Bair and Florence Palpacuer, “CSR beyond the corporation: Contested governance in global value chains,” *Global Networks*, Vol. 15, No. s1 (2015), pp. S1–S19, <https://doi.org/10.1111/glob.12085>.

<sup>2</sup> Matthew Amengual, Greg Distelhorst and Danny Tobin, “Global Purchasing as Labor Regulation: The Missing Middle,” *ILR Review*, Vol. 73, No. 44 (2020), pp. 817–840.

誰にどのようなCSRを実施するのかという問いは、企業がどのような社会を想定しているのかという問いに繋がる。

企業が実施するCSRの定義によって、CSRはいくつかの種類に分けることができる。ひとつの分類軸として、企業の本業からの距離という基準があげられよう。その中でも近年注目を浴びるものが、Porter and Kramer (2011)<sup>3</sup>に端を発する共通価値の創造（Create Shared Value、以下CSVと表記する）という理論である。CSVが提起される以前であれば、CSRは本業で得られた利潤の一部を社会貢献活動に振り向けるコストとして考えられており、CSRと本業による利潤追求とは距離があった。CSV論は、むしろ本業の利潤追求プロセスにCSRを内部化することで、社会的価値と企業価値の両立が可能であるという新機軸を示した。それ以降、多くの企業は、CSRとしてよりCSV的な利潤追求と社会性の両立を目指すようになった。こうした「CSRのCSV化」という変化は、企業が取引先や消費者、そして社会といかなる関係性を志向しているのかを考える上で重要な点である。

日本でのCSRへの注目度が上がった契機としては、2011年に発生した東日本大震災をあげることができる。実際に多くの日本の主要企業は、震災発生直後のCSRレポートにおいて、金銭の寄付や物資提供などの支援活動を積極的に記載している。ただ、時間とともに日本企業の震災への認識、そして復興にかかわるCSR活動は大きく変化した。この変化とは、震災被害の回復から、次に起こりうる震災などの経営上のリスク対策に重点を置いた利潤追求プロセスを強化するものであり、CSRのCSV化が進展しつつあるといえ

---

<sup>3</sup> Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2 (2011), pp. 62-77.

る。

本稿では、CSR の CSV 化と、IT 技術の進歩やグローバル化のますますの進展のなかで、企業がとる経営戦略のトレンドとが一致していることに注目する。そのうえで、近年の企業がとるようになった戦略が、社会（特に被災地）に対していかなるインパクトをもったものであるのかを示す。そして、企業にとっての震災復興とそれにかかわる CSR の CSV 化が、被災地の復興とどのような関係性にあるかを明らかにする。

以上のために、まず第二章では企業活動の在り方と CSR の関係性について概観する。第三章では、かつては企業活動からは離れた慈善的活動とみなされていた CSR が、より企業の事業そのものにつながった活動へと変化したことを示す。この変化は、企業が「社会」という言葉がもつ意味の範囲の変化でもあった。第四章では、いくつかの日本企業の CSR レポートを参考に、各企業が震災等の影響をどのように捉え、その後の戦略にどうつなげているかを検討する。第五章では、被災地の復興という言葉について確認し、被災地が企業に求める CSR の内容を示す。第六章で、近年の日本企業がとる CSV 的 CSR は、被災地の求める復興に資するものではないことを示す。特に、企業側が取引先の代替可能性を高めることによって、自社の活動を最適化し競争優位を確保しようとするのが、結果的に被災地からの要求を回避するシステムが形成されており、企業の利潤と復興のあいだにジレンマが存在していることを明らかにする。第七章は簡単な結論である。

## 二 バリューチェーンのもとでの分業と CSR

グローバル化と IT 技術の大幅な進歩のなかで、一つの商品につ

いての創案から最終消費までの一連の活動は細分化され、また地理的にも広い領域に分散するようになった。本稿ではこの一連のユニットをバリューチェーンと呼ぶ。バリューチェーンはしばしば国境さえ越えるほど広域に分散し、これによって複雑なチェーン全体をいかに調整するかというガバナンスが問われるようになった。初期のバリューチェーン研究では、ガバナンスの問題として、誰がチェーン全体の調整プロセスを規定し、操作する権力をもつのかに焦点が当てられていた。しかし、現在では誰がガバナンスを行う主体であり、いかなる権力関係のもとにあるのかについて問題となることはほとんどない。ガバナンスの主体は本社機能をもち、それ以外のタスクをサプライヤーへ外注するリード企業と前提され、その関心はむしろリード企業がどのようにガバナンスを実践するのかという点に移っている (Bair and Palpacuer 2015)<sup>4</sup>。現在のバリューチェーンの典型的なモデルは、少数の寡占的リード企業と多数の競争的サプライヤーの間での非対称的な権力関係を前提としているといえる。

バリューチェーンが国境を越えて拡大し、複雑化するにもなつて、財やサービスを生産する社会的もしくは環境的な条件への懸念が高まるようになった。特に、NGO や労働組合、学生団体により、児童労働や奴隷労働を利用したスウェットショップの実態が報道されたことによって、社会的で環境への負荷を配慮したコンプライアンスを遵守することを求める声が、先進国を中心に高まっている。こうした傾向の中で、先進国のリード企業を中心として CSR を取り決め、その内容を外注先のサプライヤーを含めたバリューチェーン全体に適用することが推進されている。

---

<sup>4</sup> Jennifer Bair et al., “CSR beyond the corporation,” op. cit.

リード企業がサプライヤーを選定する際に、自社の定める CSR 基準に則って選定すること、もしくはすでに外注をしているサプライヤーに CSR 基準を満たすように要求することを CSR 調達という。リード企業は CSR 調達のためにサプライヤーを監視し、CSR に違反した場合にはリード企業から是正勧告がなされ、また担当社員を派遣しての指導が行われる。そして、こうした勧告や指導に従わないサプライヤーは、契約を打ち切られる可能性が高まる (Amengual et al. 2020)<sup>5</sup>。サプライヤーは常にリード企業が定める CSR 基準を満たすよう求められる一方で、サプライヤーやその位置する地域の声がリード企業の CSR の内容に反映されることはない。この意味で、現在まで行われている CSR 活動は、前述したバリューチェーン内の非対称的な権力関係を基にしており、このガバナンスの非対称性を緩和するものではない (Lund-Thomsen and Lindgreen 2014)<sup>6</sup>。

バリューチェーン内で生じていた非対称性を利用したスウェットショップや環境破壊への反発から広がった CSR 活動ではあるが、その活動が企業マネジメントの中に組み込まれていくにつれて、当初の目的からは離れるようになった。特に 2010 年代に入ってから、CSR 調達の文脈で語られるのは、リード企業が定める CSR 基準のもとでいかにサプライヤーを管理するかという点であり、ここにガバナンスの非対称性を緩和する兆しは存在していない。次章では、バリューチェーンにおける CSR の変容について詳述する。

---

<sup>5</sup> Matthew Amengual et al., “Global Purchasing as Labor Regulation,” op. cit.

<sup>6</sup> Peter Lund-Thomsen and Adam Lindgreen, “Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, No. 1 (2014), pp. 11-22, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1796-x>.

### 三 震災とCSRのCSV化

本章では、CSRのCSV化によって、CSRにおける「社会」という言葉の対象領域が変化したことを指摘する。そして、その変化によって、上述した権力の非対称性がより鮮明になったことを明らかにする。その事例として、2011年の東日本大震災や2016年の熊本地震などによってリード企業が国際展開を図ったことと、それによってCSRの対象となる社会の構図が変遷したことを取り上げる。

CSRの定義として、Carroll and Buchholtz (2003)<sup>7</sup>は、企業は経済・法律的責任という法人として法律的に求められる基礎的責任を果たした上で、倫理的・社会貢献的責任を満たすというCSRモデルを提示している。その上で、CSRを暗黙的CSR、受動的CSR、明示的CSR、戦略的CSRの四つに分類できると指摘した。まず、暗黙的CSRとは、企業の社会的責任は、経営者の哲学・良心・使命に由来するタイプであるとするものである。第二に、受動的CSRとは、企業活動のネガティブな側面をCSRで解消する或いは企業による本業とは関係のない社会貢献活動（フィランソピー）を行うタイプのものである。第三に、明示的CSRとは、CSRが企業組織に制度化されて存在し、経営戦略の一環をなしているタイプを指す。最後に、戦略的CSRとは、企業が自らの経営領域を通して社会課題を解決することで経済的価値と同時に社会的価値を生むタイプのものである。このように、いかなるCSRを実行するかは企業が持つ要素によって相違があり、企業がどのような形で社会にコミットメントするか態度を示している。

---

<sup>7</sup> Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz, *Business and Society* (Thomson/South-Western, 2003).

企業の CSR 活動への態度は、バリューチェーンが進展し、それを管理する必要性からより戦略的な CSR へ変化してきたが、それに理論的な言語を与えたのは Porter and Kramer (2011)<sup>8</sup> による Creating Shared Value (以下、CSV) 概念であった。CSV 以前の CSR はブロックホルツの分類でいう暗黙的、受動的な CSR であり、企業の経営戦略から離れた社会貢献活動や慈善活動という意味合いが強く、その活動は企業にとってのコストとみなされていた。CSV は企業の本業を通じた社会課題解決こそが、企業ができる社会貢献であるという論点を打ち出し、暗黙的、受動的な CSR の在り方を明示的、戦略的な CSR へと転換させた。つまり彼らは、CSV という概念を企業の本業を通しての社会貢献を目指すという一つの企業の競争戦略として提起することで、企業経営とその社会性とを一体化して考える筋道を与えた。

Porter and Kramer (2011)<sup>9</sup> は具体的な CSV への取り組みとして、(a) 社会問題を事業機会とみなして製品と市場を見直すこと、(b) バリューチェーンの生産性を再定義すること、(c) 事業展開地域の産業クラスターの開発という三つのアプローチが示されている。このうち、本稿の主題とかかわりが深く、かつ近年の企業の経営方針に強い影響を与えているのは、バリューチェーンにかかわる (c) のアプローチである。彼らは、エネルギー利用とロジスティック、資源利用、調達、流通、従業員の生産性、ロケーションといった具体的な項目をバリューチェーンの枠組みで最適化することによって、社会問題の解決とバリューチェーンのコストを削減し、スムーズで安定した供給の両立を可能になるとしている。以下では、

---

<sup>8</sup> Michael E. Porter et al., “Creating Shared Value,” op. cit.

<sup>9</sup> Ibid.



バリューチェーンの生産性の再定義を目的としたCSVを示す際に「CSV化したCSR」というタームを利用する。

CSRのCSV化とその対象領域の変化の過程においてバリューチェーンが果たした役割は大きい。バリューチェーンの進展は生産工程の細分化と地理的な分散を意味しており、企業は自らの戦略的優位性に集中した特化が求められる。つまり、生産システムのネットワークに最適な形で入り、そのネットワーク維持に主体的に関与することが必要となる。結果として、企業のコア領域がより狭く特殊的な領域へと集中するという工程分業が国際的に発生する。

CSVは同時に、企業がCSRを実施する際の射程を、企業の経営目的とは外れた周辺領域から、本業へと限定する。この論理の変更は、結果的に「社会」という言葉の対象領域を変更させた。これまでのCSRは、企業の経営の周辺に存在する領域も含めて社会を定義し、CSR活動の対象としてきた。それは、必ずしも資本主義的ではない理念や事業の文化を残した活動も包括してきたといえる。かつてのCSRが周辺領域も含む社会への参画余地を残す物であったのに対して、バリューチェーンの進展に対応したCSRは、本業の戦略的意義を重視したCSRを選択することとなった。

#### 四 リスクに対するバリューチェーン・マネジメントの事例

本章では、復興CSRにおいて、CSRのCSV化が発生した具体例として、日本で発生した東日本大震災をはじめとする自然災害からの復興のプロセスで、CSRのCSV化がバリューチェーンの進展のもとで強化されたことを示す。特に、日本のリード企業が用いた復興CSRという言葉の変化を通して考察する。

一般に、震災などの自然災害に対して多くの企業が復興 CSR を行う。東日本大震災発生直後の被災地への復興支援活動は、CSR への注目度を高める契機でもあった。実際に多くの日本の主要企業は、震災発生直後の CSR レポートにおいて、金銭の寄付や物資提供などの支援活動を積極的に記載している。高浦（2013）<sup>10</sup>によれば、震災発生時点での日経平均株価指標を構成する 225 社の CSR レポートのうち、実に 94%にあたる 212 社で、なんらかの震災復興に関する CSR 活動を行っていたという。矢口（2014）<sup>11</sup>では、被災地企業と非被災地企業を区分する基準が提案された。相澤（2015）<sup>12</sup>は、以下のように 4 つの分類に再整理を行っている。

- (1) 被災地域に本社と事業所を構えて事業活動を行う企業で、津波被害を直接受けた企業
- (2) 被災地域に本社と事業所を構えて事業活動を行う企業で、津波被害を直接受けなかった企業
- (3) 本社が非被災地にあり、当該企業の中核的事業所の一つ以上が被災地域に存在し、かつその事業所が大規模な被害を受けた企業
- (4) 本社が非被災地にあり、事業所が非被災地にあるか、あるいは事業所が被災地に合っても小規模な被害で済んだ企業

---

<sup>10</sup> 高浦康有「ポスト 3.11 の日本企業の CSR：東日本大震災に対する日経平均構成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析」『日本経営倫理学会誌』第 20 号（2013 年）、201～212 ページ。

<sup>11</sup> 矢口義教『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、2014 年）。

<sup>12</sup> 相澤朋子「書評 矢口義教著『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-』」『生活経済学研究』第 41 巻（2015 年）、103～105 ページ。

矢口(2014)<sup>13</sup>は、本社が非被災地に存在する企業と被災地に存在する企業では、復興CSRに対する対応が異なることを明らかにした。(4)に該当する非被災地企業では、金銭的支援、物資提供、ボランティア派遣といった本業と関連性の低い被災地支援が行われていた。こうした傾向は、日経225企業の初期の復興CSRを明らかにした高浦(2013)<sup>14</sup>も支持している。他方で、(3)の震災から本業に一定の影響を受けた企業は、事業との関連性が高い被災地支援に重点が置かれるようになってきていると指摘されている。

本稿は、これらの先行研究に対して、(3)の分類の企業も震災から十年が経過する中で、CSRを戦略的に利用したCSVを採用する事業の再編成などを行い、(4)の企業群と同様のCSRに移行していることを示す。つまり、震災によるバリューチェーンの途絶リスクをリード企業が重要視し、それを避けようとしていること。そこにおいて、バリューチェーンのレジリエンスが要求されるようになり、そのためチェーン内部の狭い範囲に限定された戦略的CSRが採用されるようになったことを明らかにする。

## 1 震災によるチェーンの途絶とレジリエンス

日本企業が、バリューチェーンのレジリエンスを強調するきっかけとなったのは、2011年3月11日の東日本大震災によってバリューチェーンの一部が途絶し、生産活動に大きな支障が出たことにある。また、東日本大震災の同年にタイで発生した洪水はHDD生産拠点を中心に大きな被害を与え、さらに2016年4月に発生した熊本地震は、自動車部品などの製造拠点到被害を与え、複数の日本企

---

<sup>13</sup> 矢口義教、前掲書、115ページ。

<sup>14</sup> 高浦康有、前掲論文、201～212ページ。

業のバリューチェーンが途絶した。

こうした自然災害の被害は、それ自体が部分的なものであってもその影響はチェーン全体へ拡がり、結果的に企業の事業全体を停止させねばならず、企業の経営や競争優位に甚大な影響をもたらした。この経験は、今後も発生するであろう自然災害も含め、IT 技術への依存度が高まることに伴うサイバー攻撃など、様々なバリューチェーンの途絶リスクへの対策が急務であることを企業に認識させるのに十分な出来事であった。

そこで企業はレジリエンスという概念に依って、途絶リスクへ対応可能なバリューチェーンへの再編成を行うようになった。リード企業にとって、途絶リスクに対するバリューチェーンのレジリエンスを高めるということは、単純に施設の耐震性や防災機能を強化することに限らない。むしろ本稿において重要な点は、リード企業が調達先のサプライヤーを複数化することによるリスク分散というレジリエンスを高めるための戦略である。リード企業が生産拠点を複数化することは、生産を担うサプライヤーが何らかの理由で機能しない場合にも、他の業務可能なサプライヤーから調達することで、チェーン内の各事業を継続可能になることを狙った戦略である。その意味で、サプライヤーの複数化は、リード企業にとって重要なレジリエンスを高める戦略として認められており、実際に日本企業の多くが上述の戦略を行っていること、もしくは行う計画をもっていることを自社の CSR レポートに明記している。

一方で、リスクに合わせたバリューチェーンの再編は、リード企業にとっての新たな困難をもたらした。リスク分散のためにサプライヤーを複数化することによって、自社の定める製品の品質を満足させるだけの能力があり、かつ環境基準や労働基準など CSR 調達が可能であるようなサプライヤーをチェーンに組み込む必要がで

てくる。従来よりも多くのサプライヤーと連携することは、リード企業に新たなバリューチェーンのガバナンスを要求するものでもある。以上、バリューチェーンの発展に伴う分業の細分化が、企業間ネットワークの強化を必要とし、ネットワークの脆弱性に対するレジリエンスという概念が企業の戦略とCSRにおいて重要な要素となったことを概観した。

## 2 震災におけるCSR対応と地域との関わり

本節では、東日本大震災と熊本地震について、本社は被災していないがコアとなる事業所が被災した(3)のカテゴリーに分類される半導体企業、ルネサスエレクトロニクスとHoyaを分析対象とする。これらの企業が震災をきっかけにして、CSRの内容をバリューチェーンのレジリエンスを高める方向に戦略化していった事例を、藤本(2011)<sup>15</sup>の概念である製品の代替可能性と設計情報の可搬性を用いながら分析する。製品の代替可能性は、製品の取引市場における他社製品の代替可能性を、設計情報の可搬性は他の工場や取引先企業への設計情報を移転することの容易さを表している。これらは、バリューチェーンのネットワーク形成における重要な要素であると規定している。

ルネサスエレクトロニクスは2010年の時点で車載用半導体の世界大手であった。同社は本社が東京都江東区に位置し、同社の茨城県ひたちなか市に位置する那珂工場は車載用半導体の主力工場であった。したがって、同社は本社が東日本大震災の非被災地域であり、重要な事業所が被災地域に存在する(3)に分類される企業で

---

<sup>15</sup> 藤本隆宏「バリューチェーンの頑健性とバーチャル・デュアル化－東日本大震災の教訓から－」『IEレビュー』第52巻4号、29～34ページ。

ある。

東日本大震災において那珂工場の操業停止は三カ月、完全復旧には半年を要した。震災後の電力供給の不安定化も生産の安定に大きな影響を及ぼし、鎌田・中野(2011)<sup>16</sup>は「日本の半導体メーカーの売上シェアが世界の上位に位置していることから、その影響は国内にとどまらず海外にも及んでいる」と、総括している。そうした影響下の中、藤本(2011)<sup>17</sup>は同社の那珂工場で生産されていた半導体は完成品メーカーをはじめとした取引先各社の協力を仰ぐことが可能で、復旧を早期に行うことが可能であったと結論付けている。これは、藤本(2011)の枠組みに従うと、他社製品に代替可能性が低いタイプの製品であり、他の工場への設計情報の可搬性も低かった。すなわち、代替可能性と設計情報の可搬性というバリューチェーンにおける相対的な有利さが重要な要素であったことを示唆している。

次いで、Hoya が熊本地震から受けた影響についてみていく。同社は本社が東京都新宿区に位置し、同社の熊本県熊本市に位置する熊本工場はマスク事業部の主力工場である。つまり、本社が非被災地域で、重要な事業所が被災地域に存在する(3)のカテゴリーに属する企業である。同社は、熊本地震震災によって、バリューチェーンの再編を決定し、熊本工場を技術開発の拠点と変更し、その生産業務については、台湾、韓国の拠点への業務移管を行っている。藤本(2011)<sup>18</sup>の分類に従うと同工場で生産されていた液晶パネル用フォトマスクは、国外への生産拠点の移転を可能とする代替可能性

---

<sup>16</sup> 鎌田純一、中野かおり「東日本大震災による我が国ものづくり産業への影響」『立法と調査』第 317 号(2011 年 6 月)、40 ページ。

<sup>17</sup> 藤本隆宏、前掲論文、31 ページ。

<sup>18</sup> 藤本隆宏、同上、32 ページ。

と設計情報の可搬性の高い製品であった。

これらの事例は、バリューチェーンが拡大し深化することによって企業の意思決定が被災地域との共生よりもむしろ、企業間ネットワークの維持を重要事項ととらえていることを示している。もちろんこれは、企業がリスクを回避し安定的な事業継続を行うための戦略としては、妥当な判断であるといえる。しかしながら、のちに検討するように、これは同時に地域の復興と企業の復興の間のジレンマを指し示す好事例であるともいえる。

### 3 CSRレポートにおける変化

次に、日本の代表的なリード企業のCSRレポートを読みながら、東日本大震災以降のバリューチェーンのレジリエンスを高める戦略について、そしてサプライヤーとの関わり合いについて考察する。

ここではトヨタ、パナソニックといった日本の代表的なリード企業のCSRレポートをみていく。これらの企業は、バリューチェーンのレジリエンスを高めること、そしてサプライヤーとの関係性の構築について先進的な取り組みを実行している。これらの企業の取り組みは、他の日本企業がCSRレポートで予告している取り組みと近く、今後バリューチェーンのあり方とそのガバナンスのロールモデルとなりうる内容であるため、ここで取り上げる価値がある。

パナソニックは2020年のCSR報告書の中で、以下のように復興とCSRの考え方をまとめている<sup>19</sup>。

---

<sup>19</sup> 「パナソニック サステナビリティ データブック 2020」、34 ページ、[https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/downloads/back\\_number.html](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/downloads/back_number.html) (最終採取日：2021年10月20日)。

また、災害・事故対策の体制強化の取り組みとして、リスク管理担当役員を委員長とし本社の職能部門責任者で構成されるグローバル&グループリスクマネジメント委員会の傘下に「災害・事故対策委員会」を設置し、地震や洪・等の自然災害から火災・爆発等の大規模事故などの重大リスクに関する対応体制の強化に取り組んでいます。また、同委員会傘下に各種対策ワーキンググループを設置し、リスク発現時に備えた対策等の検討を関係部門合同で行っています。調達活動においては、調達部材の重要度や代替可能性を評価の上、代替調達先の確保、緊急時の在庫の積み上げなどの管理を行っています。これらの取り組みにより、影響は軽微であります。

トヨタは 2020 年の CSR 報告書の中で、以下のように復興と CSR の考え方をまとめている<sup>20</sup>。

これまでトヨタは「1. 人道支援」「2. 被災地の早期復旧」「3. 自社の業務・生産復旧」の優先順位の考え方にに基づき、復旧支援をしてきました。特に東日本大震災以降は、さらなる初動迅速化、復旧早期化を目指し、各国・各地域でサプライヤーと一体となった「災害に強いバリューチェーンの構築」に努め、平時からの「バリューチェーン情報の見える化」と「災害に備えた対策」を推進してきました。日本における「バリューチェーン情報の見える化」では“日本のモノづくりを守る”という思いの下、非常に機密性の高い情報をサプライヤーから

---

<sup>20</sup> 「トヨタ自動車 サステナビリティ データブック 2020」、56 ページ、<https://global.toyota.jp/sustainability/report/archives/>（最終採取日：2021年10月20日）。



ご提供いただき、データベース（RESCUE システム）を構築しました。トヨタは、各社の情報について守秘義務を厳守しつつ、災害時に有効活用するための定期訓練をサプライヤーと共に実施しています。本システムは汎用化され、活動事例を含めて日本自動車工業会を通じて他社へも展開しており、災害に強いバリューチェーン基盤構築の一助となっています。海外でも各国・各地域で、サプライヤーと一体となった同様の取り組みが進められています。

以上の日本の代表的なリード企業の CSR 報告書から読み取れることは、東日本大震災から十年が経ち、その間に拡大した国際的なバリューチェーンを維持することが求められるようになったこと。そしてそれを踏まえて、復興 CSR の中身が被災地域の広い範囲を含めた復興から、自社の生産ネットワークにおけるレジリエンスを高めることに変化したことである。バリューチェーンを強靱化し、自社活動を安定的に行うことが目標となったことを示している。

リード企業が選択するバリューチェーンの強靱化という、CSR の CSV 化は何をもたらすだろうか。例えば Tamura and Ohno(2021)<sup>21</sup> は、CSR の CSV 化によってバリューチェーン内のリード企業とその取引先のサプライヤーとのパワーの非対称性が強化されうることを、サプライヤーの代替可能性の高さに焦点を当てて分析している。この分析によれば、CSV 化する以前の CSR が目指

---

<sup>21</sup> Tetsuya Tamura and Atsushi Ohno, “Hegemony and corporate social responsibility in global value chains: A simple model,” The 80th Annual Meeting of The Japan Society of International Economics (Tokyo: Graduate School of Economics University of Tokyo, October 23-24, 2021).

した消費者と労働者 / 生産者の近接性が、近年ますます失われていることを示唆している。消費者の購買活動を通して生産の条件・環境がどのように改善されたかが、消費者が求める CSR として重要な点であったことは、SDGs や CSR 投資などが脚光を浴びていたことから明らかである。つまり、CSR という言葉で社会が期待していたことは、生産現場の改善であったのだが、実際には、バリューチェーンのレジリエンスのために生産現場の移転可能性を高める戦略がとられた。これによって、利潤をリード企業に集中させる一方で、生産を担うサプライヤー側の立場を相対的に弱めるという結果を招いている。

企業の復興 CSR のプロセスにおいて企業の CSR レポートから復興や支援活動の文言は消え、バリューチェーン・マネジメントとしてのチェーンの強靱化に注力したことは、CSR レポートのアピール先が、一般の消費者からステークホルダーに変化したことを意味する。これは、CSR が対象とする社会の転換であり、CSR レポートにあらわれる復興という言葉の転換でもある。

## 五 復興という言葉の転換

本章では、復興という言葉を巡るステークスホルダーの期待を分析する。そのために、まず復興の法的枠組みについて検討し、その制約の下で自治体、被災者、企業の各ステークスホルダーの期待と行動インセンティブを検討し、復興という言葉の概念の変化を考察する。

まず、公的なステークスホルダーの行動を縛る法律上の復興という言葉の定義と理念から、復興という言葉に存在する期待を明らかにする。法律的には復興という言葉には確固たる定義が存在しない。復興に関する法律である、災害対策基本法、大規模災害からの

復興に関する法律、には復興の定義が記載されていない。大規模災害からの復興に関する法律には、復興の理念として以下の抜粋のような条文が記載されている。

### 大規模災害からの復興に関する法律（基本理念）第一条三項

**【復興の理念】**大規模な災害からの復興は、国と地方公共団体とが適切な役割分担の下に、地域住民の意向を尊重しつつ協同して、当該災害を受けた地域における生活の再建及び経済の復興を図るとともに、災害に対して将来にわたって安全な地域づくりを円滑かつ迅速に推進する。

同法における復興の理念から読み取れることは、以下の三点である。（イ）国・地方公共団体の役割と対象領域が設定されている一方で、民間セクターに期待される役割が定義されていないこと、（ロ）地域住民の意向を尊重するという言葉からも、国よりも地方公共団体に主体的な役割が期待されること、（ハ）復興の目的として地域の生活再建・経済復興と災害に対する地域づくりが設定されていること。以上の三点から、公的セクターは地方公共団体である自治体が主体的に復興の計画策定を行うが、民間セクター（企業、住民）が復興に果たす役割は明記されていないことがわかる。

次に、住民における復興という言葉の意味を検討し、経済的要素の重要性を指摘する。小林ほか(2013)<sup>22</sup>は東日本大震災において被

---

<sup>22</sup> 小林秀行、田中淳、村木宏尋、向井直子、石川俊之「東日本大震災からの復興とはなにか：傾聴面接調査における被災者の物語をめぐって」『災害復興研究』第5号（2013年）、11～34ページ。

災者が何を語るかという観点から、復興という言葉が地域住民がどのように捉えているかを明らかにしている。この中で、高齢、資金確保、行政施策のギャップが複雑に絡み合い復興の制約として被災者は自己決定権を限定され、自らの意志を十分に満たす選択が行えない状態に追い込まれていた。田村ほか(2000)<sup>23</sup>は兵庫県南部地震被災者の発言を分析する中で、「くらしむき」「まち」「すまい」「行政との関わり」「こころとからだ」「そなえ」という復興過程における重要な七つの要素を明らかにした。これらの研究は、被災者が何をもちて復興がなされたと認識しているかという点を明らかにしている。これらの研究結果から、行政との関わり方、まち、すまいなどの震災復興における直接的なインフラ要素と資金・暮らし向きといった間接的な経済要素が、被災者から見た時に重要な制約要素である。

復興という言葉を巡る先行研究を概観することで、住民にとって、復興とは、生活を再建するために喫緊のインフラを整備したうえで、経済を立て直し生活の充実感を再興することにあることがわかった。被災地において、実行される復興は、公共事業を中心としたインフラ再建とそのインフラを利用した企業の経済活動を含めた復興の二つがある。震災前に企業によって雇用と地域経済の活性化が提供されてきた地域は、震災後も生活の再建の復興の基盤として雇用の維持が必要となる。つまり、地域社会は企業を含めた元通りの復興を求め、企業の社会的責任として地域社会への持続的なコミットメントを求めるだろう。

---

<sup>23</sup> 田村圭子、立木茂雄、林春男「阪神・淡路大震災被災者の生活再建課題とその基本構造の外的妥当性に関する研究」『地域安全学会論文集』第2巻（2000年）、25～32ページ。

だが、すでに指摘したように、復興に対して民間セクターに対する期待は法的な理念の中に表れていない。ここで重要な論点として、企業がどのように関わるかは法的に規定されているわけではなく、CSRの役割が重要になるということである。すなわち、法人として社会に参画する存在である企業は、復興において明示的な役割を与えられていないがゆえに、自らの社会との関わり方が問われることになる。

## 六 企業のリスク・マネジメントと社会のジレンマ（CSRの社会性の解体）

第四章において、CSRレポートを通して、2011年の東日本大震災直後の慈善活動としてCSRを実施していた企業群が、時間とともにレジリエンスを概念として取り入れCSV的なCSRへと変容したことをみた。震災直後の2011年のCSRレポートでは、被災地の復旧・復興のための義援金の拠出や支援物資や資材の提供、そして継続的な復興のための基金やプロジェクトの設置に記述の力点が置かれていた。しかし時間の経過とともに復旧・復興に関する記述は少なくなり、むしろ記述の中心は、震災によって引き起こされるバリューチェーンの途絶リスクに対応した事業継続計画へと移っていた。この変遷は、第三章でみたCSRからCSVへの関心の高まりをあらわす一つの証左といえよう。

このように、東日本大震災発生から表立って言及されるようになったバリューチェーンのレジリエンスを高める戦略であるが、それはおよそ発注先であるサプライヤーの代替可能性を高めることに焦点が当てられている。調達先のサプライヤーを複数化すること、また緊急時には在庫を積み上げることはいずれもサプライヤーの代替可能性を高めることで、バリューチェーン内でのトラブルを回避し

ようという戦略となっている。

先ほど CSR レポートを取り上げたトヨタでは、独自のデータベースの RESCUE を構築し、そこに各サプライヤーの持つ情報を集約している。このシステムの下では、実質的にサプライヤーの独自性がトヨタに吸い上げられた状態となり、サプライヤーの代替可能性はさらに高まっている。パナソニックもまた、CSR レポートへの記述はまだないが、2021年にソフトウェア会社である Blue Yonder の全株式を取得し、バリューチェーン全体の稼働状況を把握し、リアルタイムでサプライヤーへ製造や発送の指示が可能になるシステムを導入しようとしている<sup>24</sup>。両社とも、これまで調達先が細分化され、本社において把握しきれていなかったサプライヤーについて、一元化された情報システムの下で管理し、バリューチェーン全体を最適化し、レジリエンスを高めようと試みていることがわかるだろう。

CSV 的なサプライヤーの代替可能性と管理を通したバリューチェーンのレジリエンス戦略は、リード企業にとってますます重要な競争戦略となっている。しかしながら、複数化されたうえで厳密な管理下におかれるサプライヤー側からみれば、それは同時に自らの独自性を失い、激しいサプライヤー同士の競争に晒されることを意味している。管理され競争下におかれるサプライヤーと、それらから情報を集めてチェーン全体を最適化するリード企業との関係性は非対称的なものであり、その歪みはますます大きくなっている。Lund-Thomsen and Lindgreen (2014)<sup>25</sup> が指摘したように、慈善的

---

<sup>24</sup> Panasonic BUSINESS, [https://biz.panasonic.com/jp-ja/gemba-process-innovation\\_blueyonder](https://biz.panasonic.com/jp-ja/gemba-process-innovation_blueyonder) (最終閲覧日、2021年9月21日)。

<sup>25</sup> Peter Lund-Thomsen et al., “Corporate Social Responsibility in Global Value Chains,” op. cit.

なCSRからサプライヤーを管理するCSVへの転換は、この非対称性を強化している。

また、サプライヤーの複数化によってレジリエンスを高める戦略は、生産と土地とのつながりを切断することも注目すべきである。震災などによって、その土地のサプライヤーの機能が失われた際、レジリエンスを高める戦略を採っていたリード企業は、自らのバリューチェーンの機能を停止させないために、国内外の別のサプライヤーから調達することが可能である。このことは、被災地の基本的なインフラ等の整備の復旧が完了したのちの持続的な復興を困難なものにしかねない。というのも、バリューチェーンのレジリエンスを高め、情報を集約することは、サプライヤーのもつ土地、技術、そして労働者の特異性を一般化する試みであり、リード企業にとって被災地からの調達にこだわる必要が薄れていることを意味しているからである。日本のリード企業の多くが震災直後に復旧・復興支援を掲げたCSRの内容とは裏腹に、その後のCSV化したCSRは、被災地の雇用創出や、被災前の生産拠点としての役割を取り戻すことによる持続的な地域経済の達成という長期的な復興支援とは結び付かなくなっている。

CSV化したCSRのもとでなされる、リード企業によるサプライヤーの管理、情報の集約によってバリューチェーンを最適化しようという試みは、リード企業にとって競争優位確保に不可欠な要素である。しかしながら、これまでみてきたように、これはリード企業の管理権もしくは支配権の拡充につながっており、被災地やサプライヤーから対等な立場での発言を困難にする構造として作用している。ここに、現代のリード企業によるCSR調達が抱えている、企業的な利益の優先と社会的な公正さの欠如というジレンマがみてとれる。

## 七 結論

CSR としての復興支援が、実際の復興にどれだけ役に立つかは、リード企業のマネジメント形態に支配されている。企業が復興をどのように捉えているかを示したのが矢口 (2014) であった。本社の立地とコアとなる事業所の存在が、復興 CSR の在り方を規定していた。矢口 (2014) が示した (4) の企業だけではなく、(3) にあたる域外に本社があり域内に重要な事業所を持つ企業であっても、CSV に影響を受けた戦略的 CSR マネジメントを取る傾向が強まっていることを本稿は示した。これらの企業は、震災から十年を経て、バリューチェーンのグローバルなつながりを維持し、安定的に自社のチェーンを稼働させることを優先させたことで、被災地域の持続的な復興からは離れつつある。

バリューチェーンの進展に伴う企業活動は、企業の復興 CSR にどのような変容をもたらすであろうか？東日本大震災などの震災でバリューチェーンの途絶リスクが露わになった企業は社会的責任として、この途絶リスクをいかに軽減するかを重要な要素として経営計画を策定する。つまり、バリューチェーンによる生産の細分化と地理的拡散が、CSV 的な戦略的 CSR の重要性をより強めたといえる。ここで、復興という言葉と復興の対象としての社会という言葉の持つ意味が、企業の戦略的 CSR という文脈において変容していることが現実化している。

被災地域はバリューチェーンが要請する企業の CSV 化した CSR に抗うことができない。震災によってチェーンのボラティリティが高まった地域は、戦略的 CSR によってバリューチェーンの周縁に追いやられてしまうことを意味している。その結果、被災地域の復興にとっては不要な CSR (レジリエンスを高めるための工場の国外



移転など)を被災地域は受け入れないといけない。これは、被災地域が、法的にも、CSRの決定としても弱い立場に置かれていることによる。

復興CSRという形で出されるCSRは、本来的に被災地域の復興のためのCSRであるという期待が存在する。しかし被災地域が直面するグローバル化の構造の中での弱さから、望まざる形のCSRに変容することを受け入れざるを得ない。バリューチェーンの強靱化、複線化はリード企業の利潤確保ないしリスク管理のための手段だが、これはサプライヤーの事情(そして被災地の復興)とは無関係であり、それが反映されたものではない。リード企業がかつてCSRとして提示した復旧・復興のための取り組みは、時間とともに、そしてバリューチェーンの断絶というリスクの重大さの前に消え去り、今では復興よりもむしろ自社の利潤追求とリスク管理に舵を切っている。そのため、復興の名のもとに行われるCSRであっても、バリューチェーンの進展に起因するリード企業と地域のサプライヤーの非対称的な権力構造から、被災地の希望は常に割り引かれたものになる。これは、リード企業が常に優位なポジションに立っているため、CSVという企業の利潤追求と社会的価値とが共存可能であるという考え方は、グローバル化のなかでの分業体制の細分化のなかで、社会的価値という意味を局所化しているといえる。

(謝辞)

- ・ 二名の匿名レフェリーには、査読の過程で有益な助言をいただきました。この場を借りて深く御礼申し上げます。
- ・ 本研究はJSPS 科研費 JP 17H04552 の助成を受けたものです。

(寄稿：2021年9月21日、再審：2021年10月28日、採用：2021年11月7日)

# 針對價值鏈的深化與 CSR 轉型的考察： 運用社會・災後重建的概念

大野敦

(立命館大學經濟學部副教授)

田村哲也

(立命館大學經濟學研究科博士生)

## 【摘要】

隨著全世界支持聯合國 SDGs 倡議的趨勢中，「企業的社會責任」成爲企業戰略中的重要概念。同時，如何發展最適合的價值鏈，也成爲企業因應進軍國際市場發展之際，最重要的戰略之一。本論文之目的在於以理論方式，闡述價值鏈的深化，可能是促使企業的 CSR 戰略，轉型爲 CSV 型的 CSR 的原因，並藉此說明「災後重建型 CSR」中所隱含的非對稱性關係。多數在國際市場發展的日本企業，在發生東日本大地震等天災之際，將既有的 CSR 轉型爲具有 CSV 特徵的 CSR，作爲因應發展國際市場的手段。在此轉型的過程中，企業所定義的「社會範圍」與「災後重建」，目標對象也從原本的地方社會，轉變爲可維持韌性的企業間網絡。

關鍵字：CSR、CSV、GVC、價值鏈、災後重建

# Investigating the Deepening of Value Chains and the Transformation of CSR: On the Concept of Society and Disaster Recovery

*Atsushi Ohno*

Associate Professor, Faculty of Economics, Ritsumeikan University

*Tetsuya Tamura*

Ph.D. Candidate, Graduate School of Economics, Ritsumeikan University

## 【Abstract】

The term “corporate social responsibility” has become an essential concept in corporate strategy with the endorsement of SDGs by the initiative of the United Nations. Simultaneously, companies have come to position value chain optimization as a critical strategy during international expansion. This paper aims to theoretically demonstrate that deepening the value chain may shift corporate CSR strategies toward CSV-like CSR while discussing the asymmetrical relationship implied in the term reconstruction CSR. To accommodate their international operations, many Japanese companies with international operations have changed their CSR into CSV-like CSR in response to natural disasters such as the Great East Japan Earthquake. In this process, they transformed their definitions of the scope of society and the term “recovery” from targeting local communities to inter-company networks capable of sustaining resilience.

**Keywords:** CSR, CSV, GVC, Value Chain, Disaster Recovery

## 〈参考文献〉

- 相澤朋子「書評 矢口義教著『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-』」『生活経済学研究』第 41 卷（2015 年）、103～105 ページ。
- Aizawa, Tomoko, “Shohyo, yaguchi yoshinori cho ‘shinsai to kigyo no shakaisei, CSR---higashi nihon daishinsai ni okeru kigyo katsudo to CSR---” [Book Review---“Earthquake and the Corporation Sociality CSR (Corporation Social Responsibility): Corporation Activities in the Great East Japan Earthquake and CSR” by Yaguchi Yoshinori], *Journal of household economics*, Vol. 41, 2015, pp. 103-105.
- 鎌田純一、中野かおり「東日本大震災による我が国ものづくり産業への影響」『立法と調査』第 317 号（2011 年 6 月）、137～148 ページ。
- Kamata, Junichi, and Kaori Nakano, “Higashi nihon daishinsai ni yoru wagakuni monozukuri sangyo eno eikyo” [Impacts on the Japan’s Manufacturing Industry Brought by the Great East Japan Earthquake], *Rippo to chosa*, No.317, June 2011, pp.137-148.
- 小林秀行、田中淳、村木宏尋、向井直子、石川俊之「東日本大震災からの復興とはなにか：傾聴面接調査における被災者の物語をめぐって」『災害復興研究』第 5 号（2013 年）、11～34 ページ。
- Kobayashi, Hideyuki, Atsushi Tanaka, Hirohisa Muraki, Naoko Mukai, and Toshiyuki Ishikawa, “Higashi nihon daishinsai kara no fukko towa nani ka: keicho mensetsu chosa ni okeru hisaisha no monogatari wo megutte” [What is Reconstruction from the Tohoku Earthquake?: On Survivor’s Tale; Housing, Working and Sense of Reconstruction], *Studies in disaster recovery and revitalization*, No.5, 2013, pp.11-34.
- 高浦康有「ポスト 3.11 の日本企業の CSR：東日本大震災に対する日経平均構成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析」『日本経営倫理学会誌』第 20 号（2013 年）、201～212 ページ。
- Takaura, Yasunari, “Posuto 3.11 no nihon kigyo no CSR: higashi nihon daishinsai ni taisuru nikkei heikin kosei meigara 225 sha no shakai koken katsudo no bunseki” [The Post- March 11 CSR in Japan: A Survey on Philanthropic Activities of 225 Japanese Companies Listed on the Nikkei Stock Average Index to Reconstruct the Communities Affected by the Great East Japan Earthquake 2011], *Journal of Japan Society for Business Ethics Study*, No. 20, 2013.
- 田村圭子、立木茂雄、林春男「阪神・淡路大震災被災者の生活再建課題とその基本構造の外的妥当性に関する研究」『地域安全学会論文集』第 2 卷（2000 年）、25～32 ページ。
- Tamura, Keiko, Shigeo Tatsuki, and Haruo Hayashi, “Hanshin awaji daishinsai hisaisha no seikatsu saiken kadai to sono kihon kozo no gaitekidatosei ni kansuru kenkyu” [The External Validity of Life Recovery Tasks and their Structure among the Disaster Victims of the Great Hanshin-Awaji Earthquake], *Journal of social safety science*, Vol.2, 2000, pp.25-32.

藤本隆宏「バリューチェーンの頑健性とバーチャル・デュアル化 - 東日本大震災の教訓から -」『IE レビュー』第 52 巻 4 号、29～34 ページ。

Fujimoto, Takahiro, “Baryuchen no gankensei to bacharu deyuaruka---higashi nihon daishinsai no kyokun kara---” [The Robustness of Value Chain and the Visual Dualization: Lessons from the Great East Japan Earthquake], *Official publication of the Japan Institute of Industrial Engineering*, Vol.52, No.4, pp. 29-34.

矢口義教『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、2014 年）。

Yaguchi, Yoshinori, *Shinsai to kigyo no shakaisei · CSR---higashi nihon daishinsai ni okeru kigyo katsudo to CSR---* [Earthquake and the Corporation Sociality CSR (Corporation Social Responsibility): Corporation Activities in the Great East Japan Earthquake and CSR], Soseisha, 2014.

「トヨタ自動車 サステナビリティ データブック 2020」、<https://global.toyota.jp/sustainability/report/archives/>（最終採取日：2021 年 10 月 20 日）。

“Toyotajidosha sasutinabiriti detabukku 2020” [TOYOTA Motor Corporation: Sustainability Data Book 2020].

「パナソニック サステナビリティ データブック 2020」、[https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/downloads/back\\_number.html](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/downloads/back_number.html)（最終採取日：2021 年 10 月 20 日）。

“Panasonikku sasutinabiriti detabukku 2020” [Panasonic Corporation: Sustainability Data Book 2020].

Amengual, M., Greg Distelhorst, and Danny Tobin, “Global Purchasing as Labor Regulation: The Missing Middle,” *ILR Review*, Vol. 73, No. 44 (2020), pp. 817-840.

Bair, J., and Florence Palpacuer, “CSR beyond the corporation: Contested governance in global value chains,” *Global Networks*, Vol. 15, No. s1 (2015), pp. S1-S19, <https://doi.org/10.1111/glob.12085>.

Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz, *Business and Society* (Thomson South-Western, 2003).

Lund-Thomsen, P., and Adam Lindgreen, “Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, No. 1 (2014), pp.11-22, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1796-x>.

Porter, M. E., and Mark R. Kramer, “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2 (2011), pp. 62-77.

Tamura, Tetsuya, and Atsushi Ohno, “Hegemony and corporate social responsibility in global value chains: A simple model,” The 80th Annual Meeting of The Japan Society of International Economics (Tokyo: Graduate School of Economics University of Tokyo, October 23-24, 2021).

