

論文要旨

令和2年9月2日

経営学専攻	氏名：石田 満恵
論文題名	CSV アライアンス持続性のメカニズム-サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表に基づいて- Mechanism of Sustainability of CSV Alliance -Based on Sustainability Alliance Performance Evaluation Form-

CSR (Creating Shared Value: 企業の社会的責任) や CSV (Corporate Social Responsibility: 共通価値の創造) の流れを汲み活動している多くの企業が、非常に複雑化し前例のない社会的課題に対し、他の組織とアライアンスを形成し取り組むケースが増加している。本論文ではこうした複数の企業や、NPO、大学、行政等の組織が協働し、社会的課題の解決を図りながら、同時に経済的価値を創出するアライアンスのあり方を、CSV アライアンスと呼ぶ。CSV アライアンスに取り組むケースが増えている一方、従来より、アライアンスの成功率は低いという先行研究が多く見られる (Harrigan, 1988; Ernst and Bamford, 2005)。また、マルチ・ステークホルダーによるソーシャル・ビジネスはかなり脆弱であり、常に不安定性を孕んだ緩やかな関係が特徴であると指摘する研究もあり (佐々木, 2011)、複数のセクターで行われる CSV アライアンスは不安定であることが通説となっている。長期の時間軸で CSV に取り組み、企業価値が持続的に向上することは、SDGs や ESG 投資を考える上でも大切なポイントであり (モニターデロイト, 2018)、これらのことから、CSV アライアンスの持続性を考えることは、企業にとって無視できない重要事項になりつつある。

本論文の目的は、企業が CSV アライアンスを持続させていくメカニズムを見つけ出すことである。Research Question を「CSV アライアンスに持続性をもたらす要因」とし、CSV アライアンスを長期に渡り安定的に持続させることができる、新たなアライアンス理論展開の可能性について考察している。

第 1 章では、研究の背景と問題意識について記述し、それらを踏まえた本研究の目的と Research Question を設定した。本論文では、CSR アライアンス、CSV アライアンスを研究の対象とし、これらアライアンスの評価方法が確立しておらず、持続要因を調査するプロセスが構造化されていない等の背景から、研究方法として、Eisenhardt (1989) のアプローチを用いた仮説探索型の事例研究を用いることとした。CSV アライアンスのみならず CSR アライアンスも研究対象とした理由は、CSR アライアンスとの比較を通じ、CSV アライアンスの持続要因を導き出すことを試みるためである。

第2章では、本研究の対象となる分野（アライアンス、CSR、CSV、CSR/CSV アライアンス）に関する先行研究レビューを行い、論点と課題の整理を行った。

主要な論点としては、まず、「アライアンスの成功」の定義とは一体何であるのか、という点が挙げられる。いくつかの先行研究に基づき考察する中、アライアンスの持続性は「アライアンスの成功」を表す一つの指標になる可能性があることが導き出された。次に、アライアンスの成功率を上げる点に関しては、アライアンスを推進する専門組織や担当マネージャーがいる場合は、そうでない場合よりアライアンスの成功率を高めることができると述べられていること（Yoshino and Rangan, 1995）、行政学において、政府・行政はCSR/CSV戦略を行う際、これまでの規制役から調整役へと変化すること（Albareda, 2007）を確認した。また、関係的ガバナンスは構築に時間がかかるものの、信頼関係は時間とともに蓄積され、継続することによってより強固なものとなる（安田、2016）とする先行研究から、アライアンスにおいて信頼関係を重視する関係的ガバナンスが重要であり、関係的ガバナンスが強化されているアライアンスほど、持続性があると言えることが分かった。さらに、アライアンスやCSR/CSV 先行研究に関する多くの共通点として、「トップのコミットメントが重要」（Hamel, 1998；山倉、2008；谷本、2013；伊吹、2014）と指摘されている点が見出された。

通常のアライアンスに関する研究の課題としては、アライアンスの形成段階における研究は蓄積されつつあるものの、Spekman et al. (1998)が、現状としてはアライアンスマネージャーに対する注目が少なすぎると指摘しているように、アライアンスの実行段階における研究が十分であるとは言えず、また、アライアンスの成果等、パフォーマンスを評価する方法も確立されていないことから、アライアンスの実行・評価段階における研究が不足している点が挙げられる。

CSRに関する研究の課題としては、CSRを行う理由や背景等、形成段階に関するCSR研究は増加の傾向にあるものの、一方、「CSR部門のミッションが曖昧」（伊吹、2014、p.134）という指摘もあるように、CSR部門のミッションや役割等、CSRの実行段階に言及している研究は少なく、また、「CSRへの取り組みを促進するためにも、さらなる実証研究の積み重ねが求められる」（大浦、2017、pp.6-7）と指摘のある通り、CSRの評価段階における研究の蓄積が求められる。

CSVに関する研究においては、CSVという概念自体がまだ比較的新しく提唱されたものであることから先行研究の数も限られており、CSVをCSRの延長線上にある概念とするもの、CSRとCSVを両立していく必要があるとするもの等、様々な解釈が見られる。また、定型的なレポートिंगのための評価方法を構築するのではなく、自社のコア・ビジネスを通じどのように社会的課題を解決していくことができるか等、CSV担当者の役割が問われており（水口、2017）、CSVにおいても実行・評価段階における研究の発展が求められる。

CSR/CSV アライアンスに関する研究の課題としては、アライアンスマネージャーがCSR/CSV アライアンスを成功に導くために、いかなる役割を果たしているのかほとんど研究

が行われていない(Jamali et al, 2011)と指摘されているように、通常のアライアンス同様、アライアンスマネージャーの役割に関する研究が不足している点が挙げられる。また、CSR/CSV アライアンスを評価する方法も確立されていない状況にある。

このように、それぞれの分野の先行研究において、実行・評価段階における研究が非常に限定的であることが、課題として確認された。また、アライアンス理論、CSR/CSV 研究共に「トップのコミットメントが重要」と多くの先行研究で指摘されているが、トップのコミットメントさえ強ければ、CSV アライアンスは安定的に持続していくのか、という点に関して議論が必要であることが見出された。

第3章では、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) が、2015年9月に国連サミットで採択された背景・経緯をまとめた後、SDGs に関する学術的・実務的動向について考察を行った。本章においてSDGs を取り上げた背景としては、CSV を考える上でSDGs は切り離すことのできない重要な位置付けであること (モニターデロイト、2018) が挙げられる。SDGs の特徴としては、SDGs 達成に企業が果たし得る役割を認識している点、また、将来のありたい姿・目標を描き、そこから逆算し、これから何をすればよいかステップを考えるバックキャストイング、すなわちトップダウン・アプローチを採用している点が挙げられる。企業がSDGs を達成する指針を表したSDG Compass においては、パートナーシップに取り組むことの重要性について言及がなされており、パートナーが目指すべきものとして、共通の目標の設定、それぞれのコア・コンピタンスの活用、プロジェクトにおける政治的色彩の除去、明確なガバナンス体制の整備、単一のモニタリング体制の構築、影響の重視、今後の資源需要の予測およびナレッジ・マネジメント手法の確立といった7つのポイントが記されている。また、EU 会社法改正案による非財務情報開示 (Non-Financial Reporting) 指令や、ESG 投資のメインストリーム化の動きを受け、その重要性が高まりつつあるGRI Standard と、ISO26000 やSASB Standard の概要について整理した後、SDGs とGRI Standard の関係性について指摘を行った。さらに、企業がSDGs やGRI Standard を用いてサステナビリティ活動を行うことは、グローバルに渡って存在する多様なステークホルダーと信頼関係を構築し、強固なエンゲージメントを確立できる可能性があることを指摘した。

第4章では、第2章でアライアンス研究の課題の一つとして取り上げられたように、CSR/CSV アライアンスのパフォーマンスを評価し、企業のCSV 活動と連動させていく方法が確立されているとは言えない状況にあることから、CSR/CSV アライアンスパフォーマンスを評価することを目的とする「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を作成した。どのように企業がアライアンスを持続可能なものとし、社会的価値と経済的価値両者の創造を実現するのか、という仮説を探索するため、①経済評価、②サステナビリティ評価、③アライアンス評価の3つの視点において評価項目を設定した。①と②に関しては、サステナビリティレポートの世界共通の基準であるGRI Standard を用いることとし、①の部分では、創出した直接的経済価値項目を使用し、アライアンスのプロジェクト内容をその評価対

象とした。②の部分では、CSR/CSV アライアンスに影響のある項目と想定される環境、社会、ガバナンス、ステークホルダー・エンゲージメントの4項目を使用し、環境・社会項目においては、アライアンスのプロジェクト内容を評価した。そして、ガバナンス・ステークホルダー・エンゲージメント項目に関しては、企業全体を評価するためにも、今回事例選定の掲載対象としたCSR企業総覧（東洋経済新報社、2019）のCSR調査期間である、2018年6月時点の状況が反映された、該当企業の2019年度版のサステナビリティレポート等を参照することとした。また、アライアンス評価項目としては、アライアンスセクター数、アライアンス専任要員有無、資本提携関係有無、マネジメント、継続性を用い、アライアンスのプロジェクト単位を評価対象とし、インタビュー、資料等を用いて事例を評価・分析することとした。尚、マネジメント項目の内訳においては、先述のSDG Compassの中でパートナーが目指すべきものとして記された7つのポイントに、その他の特徴を追加した計8項目を用いた。世界共通の枠組みであるGRI StandardやSDG Compassを用いて評価表を作成することで、グローバルスタンダードで統一された見解に基づきアライアンスパフォーマンス評価を行うことが可能になることが期待される。

事例選定にあたっては、CSR/CSV活動に注力している企業を対象とする為にも、CSR企業総覧（東洋経済新報社、2019）に掲載されている企業1,501社が含まれる異種セクター間で構成されたアライアンスで、かつ「第13回CSR企業ランキング総合ランキング」（東洋経済新報社、2019）において上位15%にあたる230位以上、活動のマテリアリティ設定、ステークホルダー・エンゲージメント、NGO・NPO連携、CSR調達の実施の全項目が、「有」となっている企業が含まれるもので、2003年以降に形成され、一年以上継続しているアライアンスを対象とした。これは、日本企業が欧米の戦略的CSRを知り、CSR経営に力を注ぎ始めた、CSR元年と呼ばれる2003年以降に形成されたアライアンスを対象とするためである。また、評価表による分析後、Spekman et al. (1998)の「アライアンスにおけるライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」の安定化ステージをベースに、持続性のあるCSVアライアンス事例においてどのようなキービジネスアクティビティが発生するか、アライアンスマネージャーがどのような役割を担っているか、共通項の抽出を行った。

第5章では、選定した8つの事例について記述を行った。

第6章では、提示した「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を用いて、選定した8つの事例分析を行った。分析結果に基づきCSRアライアンスとCSVアライアンスに分類し、本研究のResearch Questionである「CSVアライアンスに持続性をもたらす要因」に対する考察、以下7つの仮説を導き出した。

- ① 持続性のあるCSR/CSVアライアンスは、異種セクター間で形成される場合でも、共通目標を達成するまで継続する。
- ② 持続性のあるCSR/CSVアライアンスは、共通目標を設定し、定期的に進捗を確認している。
- ③ 持続性のあるCSVアライアンスは、時間をかけて社会貢献の取り組みを市場に浸透さ

せ、経済的価値を創出している。

- ④ 持続性のある CSV アライアンスは、アライアンス専任体制を取っている。
- ⑤ 持続性のある CSV アライアンスは、政府・行政へ戦略的にアプローチを行っている。
- ⑥ 持続性のある CSV アライアンスのアライアンスマネージャーは、社内外のステークホルダーをサーバント型リーダーシップで支え、また、ガバナンスコントロールの役割を担い、アライアンスをまとめている。
- ⑦ 持続性のある CSR/CSV アライアンスは、直接対話を通じたステークホルダー・エンゲージメントを行っている。

次に、導き出された7つの仮説と、持続性のある CSR アライアンス事例、持続性のある CSV アライアンス事例を対比させた表を作成し、アライアンスの持続性に関する共通点、相違点を考察した。また、今回導き出された7つの仮説を先行研究と比較し、同時に、これらを反映した「CSV アライアンス持続性のメカニズム」を構築した。7つの仮説と先行研究の比較を通じて見出された要点は、以下の通りである。

- ① 複数の異種セクター間における CSR/CSV アライアンスは脆弱であることが通説となっているが、持続性のある CSR/CSV アライアンスは、中長期間に渡って社会に浸透し、共通目標を達成するまで継続する事例が見られる。
- ② 共通目標を設定し、定期的に進捗を確認することは、SDGs の企業行動指針となるガイドライン SDG Compass に記されたパートナー、すなわちアライアンスパートナーが目指すべき7つのポイントに該当する。アライアンスパートナーのガバナンス不足によりアライアンスが終了となった事例もあることから、アライアンスに関連するメンバー間で共通の評価目標を持ち、ガバナンスの一環として定期的にあライアンスパフォーマンスを評価していくことが、アライアンスに持続性と安定をもたらす可能性が期待できる。
- ③ 2030年という長期の時間軸で自社の事業と関連性の高いゴールを見据え、社会の要請に対応したうえで事業活動へ取り組む SDGs は CSV そのものであり、企業価値が持続的に向上することは、結果的に投資家にとっての長期的なリターン獲得につながる（モニターデロイト、2018、p. 99）と指摘があるように、長期の時間軸で CSV に取り組み、企業価値が持続的に向上することは、ESG 投資を考える上でも重要なポイントである。
- ④ いくつかの研究で、アライアンスを推進する専門組織や担当マネージャーがいる場合は、そうでない場合よりアライアンスの成功確率を高めることができると述べられている通り、CSV アライアンスの持続性に、アライアンスの専任体制の存在が影響している可能性が指摘できる。
- ⑤ 行政学において、CSR/CSV 戦略を行う際には政府・行政がこれまでの規制役から、調整役へと変化することが指摘されている通り、政府・行政が旗振りをしてアライアンスを円滑に進める助け舟となる事例が見られ、政府・行政にどのようにアプローチを行っていくか、という点について、企業の視点から戦略を持って検討していくことが求

められている。

- ⑥ CSV アライアンスにおける、企業のアライアンスマネージャーの役割について言及する先行研究はほぼ見当たらないが、Spekman et al. (1998)の「アライアンスにおけるライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」(p. 761)における安定化ステージにおいて、今回の持続性のある4つのCSVアライアンス事例ともに、部署内、部署外、社外、異種セクターとバックグラウンドの異なる複数に渡るステークホルダーと連携をするにあたり、アライアンスマネージャーが、サーバント型リーダーシップを持って縁の下の力持ちとして支え、また、ガバナンスコントロールとしての役割を担い、アライアンスをまとめていることが分かった。複雑化して不確定要素の高い社会的問題に対処しつつ、経済的価値の創出を行うといったCSVのような事象をまとめていくには、ステークホルダーの思いを理解し、寄り添い、支えながら共に歩みを進めて行くリーダーシップの在り方が求められることが示唆される。
- ⑦ 関係的ガバナンス、すなわちアライアンスパートナーに対する信頼レベルの高さが、アライアンスにおける機会主義的行動を抑制する仕組みとして最も効果があるといった研究結果 (Judge and Dooley, 2006) や、関係的ガバナンスは構築に時間がかかるものの、信頼関係は時間とともに蓄積され、継続することによってより強固なものとなる (安田、2016) とする先行研究からも、ステークホルダーとの直接対話を通じた信頼関係の構築は、関係的ガバナンスの促進に貢献することが示唆される。

これら分析を通じ、仮説①⑥がこれまでの先行研究の中には存在しない新たな発見、もしくはこれまで先行研究で主張されていた内容と異なる点であることが導き出された。さらに、持続性のあるCSRアライアンス、持続性のあるCSVアライアンスの対比によって、仮説③④⑤⑥は、持続性のあるCSVアライアンスのみに見られる特徴であり、また、道半ばで中断したCSVアライアンス事例との比較を通じ、仮説①②③⑥⑦は、持続性のあるCSVアライアンスの必要条件である、という仮説が導き出された。

第7章では、第6章までのまとめを行い、本論文の意義、実務的示唆、今後の研究課題を提示した。本論文の学術上の意義としては、①アライアンスパフォーマンスを評価することを目的とした「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を表したこと、②CSVアライアンス持続性のメカニズムを表し、CSVアライアンスの持続性に必要な要因を示したこと、③持続性のあるCSVアライアンスにおける、アライアンスマネージャーの役割や特性に関する仮説を導き出したことが挙げられる。CSVアライアンスの研究、特に実行・評価段階の研究が少ない現状において、本論文はアライアンス理論に対する、新たな学術的示唆を提供するものである。また、SDGs や ESG 投資の重要性が活発に議論されている実務界において、企業がCSVアライアンスを形成し、ビジネスを通じて社会的課題に取り組むことは、企業の競争優位を獲得する上でも重要であることから、本研究は、安定し持続性のあるCSVアライアンスを実現する上で、重要な実務的示唆を提供するものであると考えられる。

今回分析手法として示した「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」だけでは、学習等、その他アライアンス目的が持続性へ与える影響が図れないこと、得た仮説に対する他事例での検証の蓄積、アライアンス形成段階における持続性要因の考察を今後の研究課題とし、取り組むものとする。

<引用文献>

- Albareda, L., Lozano, J. M., Ysa, T., (2007), “Public policies on Corporate Social Responsibility: the Role of Governments in Europe”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, pp. 391-407.
- Eisenhardt, K. M., (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550.
- Ernst, D., Bamford, D., (2005), “Your Alliance Are Too Stable”, *Harvard Business Review*, Vol. 83, Issue 6, pp. 133-141.
- Hamel, G., Doz, Y. L. (1998), “Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering”, *Harvard Business Review Press*.
- Harrigan R. K. (1988), “Strategic Alliance and Partner Asymmetries”, *Management Internal Review*, 28, pp. 53-72.
- Jamali, D., M. Yianni and H. Abdallah, (2011), “Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 375-391.
- Porter, M., Kramer, M., (2011), “Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”, *Harvard Business Review*, January and February 2011. pp. 62-77.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., (1998), “Alliance Management: A View from the past and a look to the future”, *Journal of Management Studies* 35:6, p. 747-772.
- Yoshino, M. Y., Rangan, S., (1995), “Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization”, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- 伊吹 英子 (2014) 「新版 CSR 経営戦略」東洋経済新報社。
- 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』第 17 巻 第 1 号、pp. 49-62。
- 大倉 邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」『弘前大学 人文社会論叢社会科学篇』, 31 号、pp. 29-38。
- 大倉 邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」『弘前大学 人文社会論叢社会科学篇』, 31 号、pp. 29-38。
- 佐々木 利廣等 (2011) 「ソーシャル・ビジネス」中央経済社。
- 谷本 寛治 (2013) 『責任ある競争力 -CSR を問い直す』NTT 出版。
- 東洋経済新報社 (2019) 「CSR 企業総覧 (2019 年度版)」週刊東洋経済増刊。
- 水口 剛 (2017) 「ESG 投資」日本経済新聞出版社。
- モニターデロイト (2018) 『SDGs が問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社。
- 安田 洋史 (2016) 「新版 アライアンス戦略論」NTT 出版。
- 山倉 健嗣 (2008) 「経営戦略論の新たな展開を目指して」『成城・経済研究』第 179 号 (2008 年 3 月) pp. 5-26。