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-

石田　満恵

Table of Contents

第 1 章　序論

1.1.　本論文の目的と基本主張

1.2.　問題の所在と Research Question

1.3.　研究の対象と用語の定義

1.4.　研究の方法と流れ

1.5.　本論文の構成と議論

第 2 章　先行研究のレビュー

2.1.　通常のアライアンスに関する研究

2.1.1.　通常のアライアンス形成段階に関する研究

2.1.2.　通常のアライアンス実行（マネジメント）段階に関する研究

2.1.3.　通常のアライアンス評価段階に関する研究

2.1.4.　小括

2.2.　CSR に関する研究

2.2.1.　CSR 定義の整理

2.2.2.　CSR 形成段階に関する研究

2.2.3.　CSR 実行（マネジメント）段階に関する研究

2.2.4.　CSR 評価段階に関する研究

2.2.5.　小括

2.3.　CSV に関する研究

2.3.1.　CSV 形成段階に関する研究

2.3.2.　CSV 実行（マネジメント）段階に関する研究

2.3.3.　CSV 評価段階に関する研究

2.3.4.　CSR と CSV の関係性

2.3.5.　小括

2.4.　CSR アライアンス、CSV アライアンスに関する研究

2.4.1. CSR アライアンス、CSV アライアンス形成段階に関する研究

2.4.2.　CSR アライアンス、CSV アライアンス実行（マネジメント）段階に関する研究

2.4.3.　CSR アライアンス、CSV アライアンス評価段階に関する研究

2.4.4. 小括

2.5.　先行研究レビューのまとめ（研究動向と課題）

第 3 章　SDGs と GRI -グローバルスタンダードの潮流-

3.1. 持続可能な発展の定義と SDGs の足跡

3.1.1. 持続可能な発展の定義

3.1.2. SDGs の形成段階

3.1.3. SDGs の実行（マネジメント）段階

3.1.4. SDGs の評価段階

3.2. SDGs 実務的動向

3.3. SDGs 学術的動向

3.4. SDGs に関する考察

3.5. GRI に関する動向

3.6. SDGs と GRI Standard の関係性

3.7. 小括

第 4 章　要因分析・仮説探索方法と対象事例の提示

4.1. 要因分析・仮説探索方法「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」の提示

4.2. 対象事例の選定と提示

第 5 章　事例記述

5.1. 事例 1

5.2. 事例 2

5.3. 事例 3

5.4. 事例 4

5.5. 事例 5

5.6.事例6
5.7.事例7
5.8.事例8
5.9.小括

第6章　考察
6.1. 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よる分析
6.2. アライアンス事例分類
6.3. CSVアライアンスマネージャーの役割と持続要因
6.3.1. CSVアライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（富士ゼロックスのケース）
6.3.2. CSVアライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（ヤマハのケース）
6.3.3. CSVアライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（味の素のケース）
6.3.4. CSVアライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（キリンのケース）
6.3.5. CSV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に関するまとめ
6.4. CSVアライアンス持続性の要因分析・仮説探索
6.5. CSVアライアンス持続性のメカニズム
6.6. 小括

第7章　まとめと今後の研究課題
7.1.ここまでの議論のまとめ
7.1.1. 先行研究のレビュー
7.1.2. SDGsに関する言及
7.1.3.　サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表の提示
7.1.4. 事例研究
7.2.本論文の意義
7.3.本論文の実務的示唆
7.4.本論文の限界と今後の研究課題

Appendix

参考文献・参照URL

第1章　序論

1.1　本論文の目的と基本主張

自社単独ではなく、他の企業・NPO・行政等の多様な組織と協力し、社会的課題を解決すべく取り組みを行っている企業がある。本論文ではこうした企業が、NPO, 大学、行政等の組織と協働し、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。

本論文の目的は、CSV アライアンスを持続させる方法を見つけ出すことである。本論文がこの目的を設定するのは、次の二つの理由に基づいている。第一に、2015 年に国連で採択された SDGs:Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)において、目標の一つとして設定されている「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」のように、持続可能性の課題に対して企業がパートナーシップ、すなわちアライアンスを持って取り組む事が益々重要になっているからである。第二に、「企業は社会的課題に取り組む際に、なぜ他組織とアライアンスを形成するのか」といった企業の社会的事業における共同作業の形成理由等、CSV アライアンスの形成段階の研究は増えつつあるが、その形成後、CSV アライアンスを長期に渡り持続させ、本業に根ざした CSV 活動を成功させる研究についてはほとんど見当たらない。また、Jamali et al. (2011)が、CSV アライアンスの管理運営を実際に担う人物が、CSV アライアンスを成功に導く為にいかなる役割を果たしているのかはほとんど研究されていないと指摘している通り、CSV アライアンス継続の上でキーとなるアライアンスマネージャーに関しての研究が十分に蓄積されているとは言えない状況である。そして、その CSV アライアンスを通じ生み出された成果 (Outcome)を評価する方法も確立されていない。これらについては、CSV アライアンスに限らず通常のアライアンスにおいても同様の事が言える。非常に複雑化し、変化の激しい現代社会において、企業単独で社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立していく事は困難であり、CSV アライアンスが益々求められる傾向にある。本研究を通し、CSV アライアンスの持続性に貢献する要因について考察し、アライアンスの長期安定化と持続性を実現する、新たなアライアンス理論展開の可能性を探っていく。

1.2　問題の所在と Research Questions

「これから尊敬される企業は利益を上げる企業ではない。世界の課題を、本業を通して解決していく企業だ」2008 年 1 月 24 日 (現地時間)、スイス・ダボスで行われた世界経済フォーラム (World Economic Forum) において、米 Microsoft の創始者である Bill Gates が

「A New Approach to Capitalism in 21st Century (21 世紀の資本主義への新しいアプローチ)」と題したスピーチを行った。開催地の名称から「ダボス会議」とも呼ばれる同フォーラムには、世界中の指導者層や企業幹部、知識人などが毎年何千人も集まり、環境問題や人権問題等、様々な世界問題をテーマに議論を進める。Bill Gates はこの中で富の偏在による現状の問題を訴え、政府や NPO、企業が協力して資本主義をよりよいシステムへと変革させる”Creative Capitalism (創造的な資本主義) ”という考えを披露した。また、Porter et al.(2011)は、“Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”の中で、コストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「企業は、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」(Porter,2011,p.64)を打ち出し、企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結び付くべきとし、CSV:Creating Shared Value(共有価値の創造)の概念を提唱した。世界の課題を、本業に根付いて解決していける企業になる為には、社会的価値を生み出す革新的な取り組み、すなわち”CSV”を行っていく必要があり、CSV を経営戦略に盛り込み、持続可能な企業体質を構築していく事が最早当たり前の時代になりつつある。大倉(2012)が、「社会的課題の多様化や、複雑化に伴い、企業が単独で社会的課題に取り組むことの困難性も顕在化している。企業が社会的課題に取り組む上で、これまでの事業活動で培ってきた技術やノウハウを活用できる場合もあるが、社会的課題の性質によっては新たに資源を蓄積させる必要がある。その際に、必要となる資源を全て自社内部で蓄積するには、追加的な投資を行わなければならず、投資に要する時間や費用など企業に負担がかかることになる。このような状況において、自社単独ではなく他の企業・NPO・行政等の多様なセクターの組織と協力して社会的課題に取り組む企業も見られる」(大倉、2012,p.1)と述べているように、企業が CSV を遂行するにあたり、複数の企業や NPO、大学、行政等の組織が一体となって連携する傾向、すなわち「CSV アライアンス」を形成する傾向にある。また、先述の通り、国連加盟 193 か国が 2016 年から 2030 年の 15 年間で達成するために掲げた目標、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が、SDGs の企業行動指針となるガイドライン”SDG Compass”には、「2014 年に実施されたある調査によれば、調査対象となった 3 万 8,000 人の企業の役員・管理職およびオピニオンリーダーのうち、90%が持続可能性の課題は企業単独では効果的に対処することはできないと回答した」(GRI 等,2016.p.24) と報告されており、企業が SDGs を達成する上においても、アライアンスを持って臨む事が重視されている。一方、そもそもアライアンスが成功する確率は高くはない

とする先行研究が散見される。Ernst and Bamford(2005)は、アライアンスが成功する確率はせいぜい50%程度であると言及している。また、Harrigan(1988)も、アライアンスの成功率は低いと報告している。実際、アライアンスの7割がパートナーの期待に応えることに失敗したか解消に至ったと指摘する研究もある(Day 1995)。しかし、アライアンスの先行研究の中には、良い財務結果と戦略的達成度はアライアンスの終了とは紐づかず、逆に安定と長期的アライアンスを導く（Shenkar and Reuer,2006)といった指摘や、アライアンスの成功とアライアンス期間は相関関係がある（Chi and Soldi,2011)とするものがあり、「アライアンスの持続性」が「アライアンスの成功」や「良い財務結果」を表す一つの指標になる可能性がある事が示唆される。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)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事は、SDGsやESG投資を考える上でも大切なポイントであり、これらの事からも、CSVアライアンスの持続性を考える事は、企業にとって無視できない重要事項になりつつある。アライアンス理論における多くの先行研究において、トップのコミットメントがアライアンスの成否を決定する（Hamel,1998 ;山倉、2008;桑名、2011;石井、2019）と言及がなされており、同様に、CSRやCSV研究においても、その推進にあたってトップのコミットメントは必要不可欠である（山田、2007;谷本、2013;伊吹、2014）と指摘がなされているが、トップのコミットメントさえ強ければ、それだけでCSVアライアンスは安定的に持続していくのだろうか、といった点に関しても議論を進める必要がある。そして、先述の通り、CSVアライアンスを実施するアライアンスマネージャーに関する研究や、CSVアライアンスを通じ生み出された成果（Outcome）を評価する方法が確立されていない点も課題として取り上げ、研究を進めていく事が求められている。

本論文のResearch Questionを”CSVアライアンスに持続性をもたらす要因”とし、企業が経済的利益と社会的課題解決を両立させる上でのCSVアライアンスの重要性と、CSVアライアンスを安定的に持続させていく方法について考察していく。

1.3　研究の対象と用語の定義

本論文の研究の対象としては、「CSRアライアンス」、「CSVアライアンス」とし、カテゴリーごとに分類し、比較、研究を行う事とする。本論文の目的は、CSVアライアンスを持

続させる要因を見つけ出す事である為、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事を試みる。

ここで用語の整理を行う事とする。**アライアンス**には、「同盟、連盟、提携」という意味（大辞林 第三版）や、”A union or association formed for mutual benefit, especially between countries or organizations”といったように、国や組織が互いの利益の為に提携する在り方を意味している（Oxford Dictionaries)。また、先行研究におけるアライアンスの 3 つの条件として、「a: 複数の企業が独立したままの状態で合意された目的を追求するために結びつくこと」、「b: 企業同士がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと」、「c: 企業同士がその重要な戦略的分野（技術・製品など）において、継続的な寄与を行うこと」と指摘されている(Yosihno and Rangan,1995;安田、2016)。さらに、**提携**の意味としては、「互いに助け合って協同で事業などをすること」（大辞林 第三版）とあり、”join hands, tie up (with); cooperate (with)”（小学館　プログレッシブ和英中辞典：第三版）と英訳されている。これらのことからもアライアンスは、「独立性」「同じ目的」「企業同士が成果を分け合う結びつき」「Cooperation」といったことが、共通のキーワードとして挙げられる。

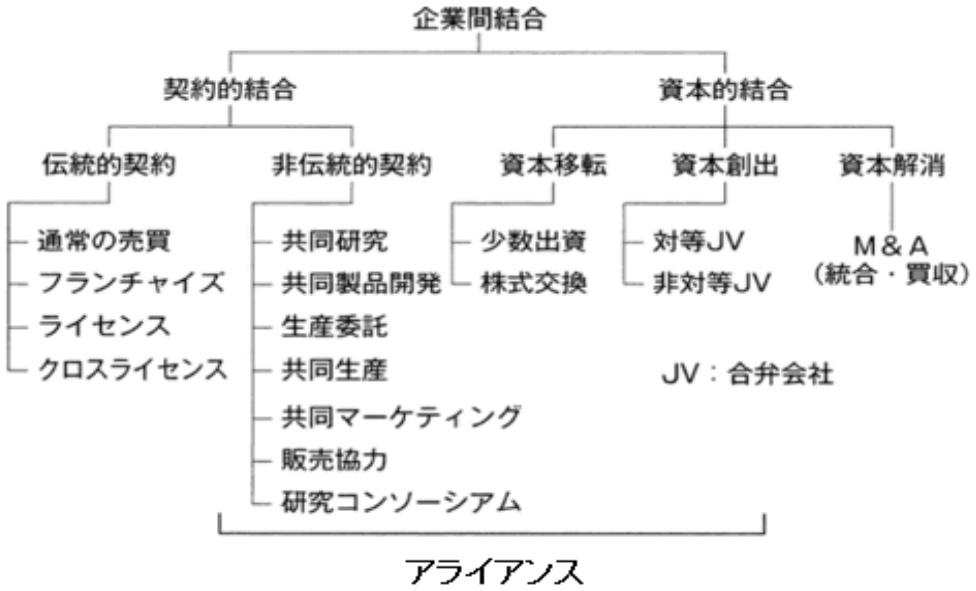
パートナーシップの意味としては、「協力関係、共同、提携」とある（デジタル大辞泉「小学館」）。また、**協働**の意味としては、「同じ目的のために、協力して働くこと」（大辞林 第三版）とあり、「Cooperation」（Weblio 辞書）と英訳されている。これらのことからも、パートナーシップや協働のキーワードとしては、「協力関係」「同じ目的のために、協力して働くこと」「Cooperation」といったことが挙げられる。これらをまとめると、アライアンスは提携と和訳されることが多いが、提携の意味としては広義として「同じ目的を持った協力関係」を指すと言えること、また、協働の意味としても広義として「同じ目的を持った協力関係」を指すと言え、協働という用語を表す際、アライアンスという用語を援用できる事が示唆される。

本論文では、「通常のアライアンス」の定義として、「複数の独立した企業が、製品や技術の開発もしくは提供を目的として経営資源を交換・分担する自主的な枠組み」(安田、2015,p.16）とし、前述で示されたアライアンスの 3 条件、すなわち「a: 複数の企業が独立したままの状態で合意された目的を追求するために結びつくこと」、「b: 企業同士がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと」、「c: 企業同士がその重要な戦略的分野（技術・製品など）において、継続的な寄与を行うこと」に該当するものと位置付ける。具体的な範囲としては、図表「本論文におけるアライアンスの

範囲」で示した通り、M&A や伝統的契約を除いたものとする。尚、「企業間提携」、「戦略的提携」、「企業間協働」といった表現も本論文では「通常のアライアンス」と同義とする。

Porter et al.(2011)の提唱した CSV では、共通価値の概念について、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」(p.66, 日本語訳、2011, p.11) と定義している。これらの要素を組み合わせ、本論文において「CSV アライアンス」は、「企業が NPO, 大学、行政等の組織と協働し、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し、自らの競争力を高めていく事を目的とする枠組み」と定義する。また、「CSR アライアンス」は、「企業が NPO・政府、行政等の組織と協働し、社会的公正性や倫理性、環境や人権等への配慮を組み込んだ活動を行う事を目的とする枠組み」と定義する。「CSV アライアンス」、「CSR アライアンス」ともに「社会的協働」と表現される事が多いが、上記定義で挙げたように、「CSV アライアンス」は経済的利益の創出と社会的課題の解決を同時に目指していくものであり、「CSR アライアンス」は経済的利益の創出は絶対的条件では無く、社会的課題の解決を目指すアライアンスであるとすることから、「CSV アライアンス」、「CSR アライアンス」の定義をそれぞれ区別する。また、上記定義の通り、「CSV アライアンス」、「CSR アライアンス」は企業間のみのアライアンスに特化するものではなく、企業と行政、企業と NGO/NPO、企業と大学等、異種セクターにおけるアライアンスも対象とする。尚、「官」が主体となって進める形を取る「官民連携」と呼ばれる PPP(Public Private Partnership)については、今回研究の対象としている、企業が事業計画の一環として戦略的に異種セクターにアプローチを行い、アライアンスを実施する形を取る CSR アライアンスや CSV アライアンスとは別とする (注1)。また、アライアンスマネージャーの定義としては、Aldrich and Herker(1977)の「境界連結 (boundary spanning) マネージャー」の定義、すなわち、「二つ以上の異なる組織の間で境界を超えてそれらを結びつける役割を果たすマネージャー」(若林訳、2001,p.3) とし、「対境担当者」「協働マネージャー」「境界連結者」といった複数の呼称を、本論文では「アライアンスマネージャー」で統一する。

図 1：本論文におけるアライアンスの範囲



出典：Yoshida and Rangan(1995)に基づいて安田(2016)作成、p.19

1.4　研究の方法と流れ

本論文の目的とするところである、「CSV アライアンスを持続させる方法を見つけ出すこと」にあたり、仮説を構築する為に必要なデータが明確ではなく、調査プロセスが構造化されていない事からも、仮説を設定する為の洞察やヒントを得るべく、仮説探索型の研究方法を取る事とする。具体的には、本論文の Research Question, “CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”における仮説を探索するにあたり、研究方法として、Eisenhardt(1989) のアプローチを用いた事例研究を行う。経営学のさまざまな領域において活用されてきた事例研究ではあるが、Eisenhardt の事例研究の志向は仮説探索型であり、研究パラダイムは定性的実証主義と位置付けられている（横澤等、2013)。Eisenhardt の事例研究アプローチは、Glaser and Strauss(1967)のグランデッド理論アプローチと、Yin(1984)の仮説検証型事例研究アプローチの良いところをバランスよく取り入れ、調査の途中でプロトコルを変更し、そこから理論的飽和に達するまでケースの数を増やしていくといった柔軟な進め方が取り入れられている。また、個別ケース内の分析と複数のケース間の比較から理論を導出し、その理論を既存研究とくり返し比較する事が述べられており、これにより生み出される理論の内的妥当性、一般化可能性を高める事ができる点について言及されていて、事例選択にあたっては、理論的カテゴリーを埋めるため

に、対極にある例になるように選ぶ事が指摘されている（横澤等、2013)。仮説探索を行う研究の場合、インタビュー、観察、史料など複数の方法を組み合わせて行う事や、定性データと定量データを合わせて利用する事等についても言及されており、アライアンスにおけるセクター数、期間等の定量データを用いるのと同時に、インタビュー、公開資料等の定性データを用い、仮説探索を行う事が可能となる事が期待される。従い、どのように企業がアライアンスを持続可能なものとし、社会的価値の創造と経済的価値の創造の両方を達成していくかを明らかにする為にも、Eisenhardt の事例研究アプローチを使用し、定量データ、定性データ両者を用いて、各種アライアンス事例を整理・分析し、アライアンス持続要因の仮説となる洞察を試みる。具体的なプロセスとして、Eisenhardt(1989)は、Academy of Management に掲載された”Building theories from case study research”の中で、ケース研究から帰納的に理論構築するプロセスを次の 8 ステップで説明しており、本論文においても原則的にこのプロセスに従い、仮説探索を進めていく事とする。

表 1: Process of Building Theory from Case Study Research

Step	Activity
Getting Started （事例研究を始めるにあたり）	Definition of research question （リサーチクエスチョンの設定） Possibly a priori constructs （特定のいくつかの構成概念の設定）
Selecting Cases （事例選択）	Neither theory nor hypotheses （理論や仮説を持ち合わせない） Specified population （母集団を特定する） Theoretical, not random, sampling （理論的であり、ランダムやサンプリングではない選択）
Crafting Instruments and Protocols （データ収集方法の決定）	Multiple data collection methods （複数のデータソースからのデータ収集） Qualitative and quantitative data combined （定性データ、定量データを合わせて利用） Multiple investigators （複数の研究者による調査）

Entering the Field （フィールドに入る）	Overlap data collection and analysis, including field notes （フィールドノートを用いたデータ収集とデータ分析のオーバーラップと反復） Flexible and opportunistic data collection method （柔軟で日和見的なデータ収集方法）
Analyzing Data （データの分析）	Within-case analysis （事例内の分析） Cross-case pattern search using divergent techniques （事例間の分析）
Shaping Hypotheses （仮説探索・構築）	Iterative tabulation of evidence for each construct （事例から導出された各構成要素を反復し分類） Replication, not sampling, logic across cases （反復的である） Search evidence for ″why″ behind relationships （関係性に隠れた”why”を導き出す）
Enfolding Literature （先行研究との比較）	Comparison with conflicting literature （先行研究と異なる点を比較する） Comparison with similar literature （先行研究と似ている点を比較する）
Reaching Closure （事例研究の終了）	Theoretical saturation when possible （理論的飽和状態になった時点）

出典：Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 533 に筆者日本語訳、加筆、修正

研究の全体的な流れとしては、まず、本論文の研究の対象とする「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」に関わりのある分野の先行研究、すなわち「通常のアライアンス」、「CSR」，「CSV」，「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」ごとに先行研究を分類し、それぞれ「形成段階」、「実行段階」、「評価段階」ごとに内容を整理する。次に、「CSR」，「CSV」を考える上で関連の深い、2015 年 9 月に採択された SDGs と、2016 年に発行された GRI Standard のこれまでの軌跡について、「形成段階」、「実行段階」、「評価段階」ごと

に内容を整理していく。その後、本論文の分析視点と仮説探索方法に基づき、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を掲示し、選定条件に基づき抽出された「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」事例をあてはめ、アライアンスの分類・分析を進め、本論文の Research Question に対する仮説探索を行っていく。「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」は、GRI Standard,SDG Compass の項目で構成される CSR や CSV を目的とするアライアンスを評価、分析するツールである。ビジネスのグローバル展開が進む中、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事で、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事が可能になる事が期待される。また、事例研究から得た仮説と先行研究理論の比較を行い、先行研究と異なる点、似ている点を整理する。具体的な事例分析方法については、先述の Eisenhardt アプローチをベースに以下の通り進める。

第一段階：まず、アライアンス事例の選定を行う。事例選定にあたっては、2019 年 8 月 1 日現在最新版の位置付けである CSR 企業総覧（2019 年度版）に掲載されている企業 1,501 社が含まれるアライアンスで、2003 年以降に形成され、一年以上継続している CSR アライアンス並びに CSV アライアンスを対象とする。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。一年以上継続している CSR アライアンス並び CSV アライアンスを対象としたのは、米国で行われている、NPO と企業のアライアンスを評価する”Community Partnership Award”において、アライアンスが一年以上継続している、という点が Selection criteria の一つになっている事を反映させたからである。”Community Partnership Award”は、1996 年より 20 年以上に渡り続いている社会的活動の評価制度であり、米国の生命保険会社である”Mutual of America”が主体となり、また、P.F.ドラッカー財団も評価活動の一部を行っている。そして、CSV アライアンスの持続性について仮説探索を行うにあたり、サステナビリティ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（2019 年度版）掲載企業を対象として実施された、「第 13 回 CSR 企業ランキング総合ランキング（2019 年 6 月 17 日公開）」において、上位 15%にあたる 230 位以上、かつ「活動のマテリアリティ設定」が有、「ステークホルダー・エンゲージメント」が有、「NGO・NPO 連携」が有、「CSR 調達の実施」を行っている、の全てに該当する企業が行うアライアンスを今回行う事例研究の対象とする。これら対象条件により、サステナビリティ活動に注力している企業が行う CSR アライアンス並びに CSV アライアンス事例を選出し、CSR アライアンス事例と CSV アライアンス事例の比較を通して、本論文の Research Question である“CSV

アライアンスに持続性をもたらす要因”を導き出す事とする。繰り返しとなるが、なぜCSVアライアンスだけでなく CSR アライアンス事例も分析の対象とするのかという点については、CSRが企業の社会的責任という位置付けで企業活動を通じた自主的な社会貢献という位置付けであるのに対し、企業活動を通じた自主的な社会貢献に留まらず、その社会貢献活動が経済的価値をも生み出す、といったように、戦略性を多分に秘めたCSVを目的とするアライアンスにおいて、その持続性に必要な要因の抽出をするにあたり、持続性のあるCSRアライアンスとの比較を通じて相違点を見つけ出す事で、持続性のある CSV アライアンスの要因探索が可能になると考えられるからである。さらに、この該当企業のウェブサイトを確認し、「企業-NPO」、「企業-行政または政府」、「企業-NPO-大学」、「企業-NPO-大学-行政または政府」等、企業が介在した異種セクター間で構成されたバラエティーのあるアライアンスの組み合わせを選択する。これにより、企業がアライアンスを形成するセクターの変化に伴い、アライアンスカテゴリーにどのような変化があるか、また、アライアンスパフォーマンスにどのような影響が発生するかが比較可能となる。尚、2019年8月1日現在、該当企業のウェブサイトにおいて、プレスリリース等、対象アライアンスに関する記事が掲載されている事例を用いる。

第二段階：データ収集方法を決める。Eisenhardtが言及している通り、複数の情報源を利用する事とし、まずは下記2つの方法を組み合わせて行うものとする。一つ目は、対象としたアライアンスの企業・団体・組織・期間に関して公開された資料、文献に基づいて事例データを集めていくものである。二つ目の方法は、対象とした企業・団体・組織へのインタビュー調査である。これらによってデータ収集を行い、アライアンスの形成段階、アライアンスの実行段階、課題の順に、各アライアンス事例をまとめていく。

第三段階：インタビュー調査、資料・文献調査を行う。

第四段階：先述の「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を基に、各事例の評価、分析を行い、その後、事例比較を行い、相違点を整理する。

第五段階：要因分析・仮説探索を行う。

第六段階：事例研究から得た仮説と先行研究理論を比較する。

全体を見ながら考察を行い、本論文のResearch Questionである**“CSVアライアンスに持続性をもたらす要因”** について仮説を提示する。

1.5　本論文の構成と議論

本論文の構成は以下の通りである。

まず第 1 章では、本論文の問題意識と研究対象を明らかとし、各種用語の定義を行い、研究の方法を表す。本論文の研究対象は、「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」である。CSV を遂行するにあたり、企業が、他企業や NPO、大学、行政等の組織が一体となって連携する傾向、すなわち CSV アライアンスを形成する方向にあり、また、2015 年 9 月に国連サミットで採択された、SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）を達成する上でも協働、すなわちアライアンスが重視されている。一方、そもそもアライアンスが成功する確率は高くはないとする先行研究が散見される。CSV を目的とするアライアンスにいても同様の事が言えるのであろうか。そこで、本論文では、「通常のアライアンス」「CSR」「CSV」「CSR/CSV アライアンス」に関連する先行研究をレビューし、そして、CSR アライアンス事例と CSV アライアンス事例の比較分析を通じ、企業の CSV アライアンス持続要因に関する仮説を提示する事を研究課題としている。Research Question を、“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”と設定し、企業が経済的利益と社会的課題解決を両立させる上での CSV アライアンスの重要性と、CSV アライアンスを安定的に持続させていく方法について焦点をあて考察していく。

第 2 章では、研究対象である「CSR アライアンス」と「CSV アライアンス」の概念に繋がる先行研究のレビューを行う。具体的には、「通常のアライアンス」に関する先行研究、「CSR」に関する先行研究、「CSV」に関する先行研究、「CSR アライアンス」と「CSV アライアンス」に関する先行研究のレビューを行い、それぞれ「形成段階」、「実行段階」、「評価段階」の 3 段階に分類し整理する。

まず、「通常のアライアンス」に関する先行研究においては、下記点を指摘する。

① 組織を取り巻く外部環境が激変し、組織間の関係も複雑なものとなり、組織単体では乗り越える事のできない競争の中、アライアンスを形成するケースが増え、研究の上でも組織間関係について活発な議論が繰り広げられている。

② しかしながら、多くの研究者がアライアンスの成功する確率は高くない事を指摘している。

③ 一方、「アライアンスの成功とアライアンス期間は相関関係がある」とするいくつかの先行研究から、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事が示唆される。

④ 複数の先行研究において、アライアンスマネジメントを専任制にした方が、そうでな

いケースよりも、アライアンスの成功確率を高める事ができると指摘されている。

⑤ 先行研究において、「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り、この「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、継続する事によってより強固なものとなる、と指摘がなされている。

⑥ トップのコミットメントがアライアンスの成否を決定する事が、多くの先行研究で言及されている。

⑦ アライアンスマネージャーの役割を理解する事の重要性が説かれている一方、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事がいくつかの先行研究において言及されている事からも、アライアンスの実行段階に関する研究の蓄積が求められる。

⑧ アライアンスパフォーマンスを評価する手法が確立されていない事からも、アライアンスの評価段階に関する研究も、今後、蓄積が求められる。

次に、「CSR」に関する先行研究においては、下記点を指摘する。

① 地球環境問題や貧困問題等、グローバル化のマイナス面が顕在化するにつれ、ヨーロッパを中心にCSRについて議論が活発化し、いくつかの企業行動基準が制定されるようになり、それに伴いCSR研究も活発化していった。

② CSRの推進にあたって、トップのコミットメントやステークホルダー・エンゲージメントが必要不可欠である事が、多くの先行研究で言及されている。

③ CSRが求められる背景等、形成段階に関する研究の蓄積は進んでいったものの、CSR部門のミッションや役割に言及している研究は少なく、企業の中におけるCSR部門の位置付け、どのようにステークホルダーと連携していくのか、CSRマネジメントを行う組織や担当者等、実行段階の研究についてその拡充が求められている。

④ CSRと企業パフォーマンスの関係性についての研究は増えつつあるが、いまだ発展途上である事が先行研究において指摘されており、今後さらなる展開が期待される。

続く、「CSV」に関する先行研究においては、下記点を指摘する。

① CSVという概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限られている。

② CSV の位置付けに関しては、CSV を CSR の延長線上にある概念とするもの、CSV は CSR とは全く別で企業経営の在り方を抜本的にリニューアルし、イノベーションを仕掛ける戦略的活動であるとするもの等、様々な解釈が見られ、議論の過程にある。

③ また、CSR と CSV の定義を比較すると、CSR は企業の社会的責任という位置付けで企業活動を通じた自主的な社会貢献であるのに対し、CSV は企業活動を通じた自主的な社会貢献に留まらず、その社会貢献活動が経済的価値をも生み出す、といったように、戦略性を多分に秘めた位置付けであると言える。また、どちらか一方を行えばよい、という事ではなく、企業は CSR,CSV 共に両立して行っていく事が求められる。

④ CSR 同様、CSV をリードする組織や担当者についての研究はほとんど見られない事からも、実行段階の研究について拡充が求められる。

⑤ CSR 評価同様、CSV と企業パフォーマンスに関する研究はまだ始まったばかりであり、今後の発展が望まれるエリアである。特に、ESG 投資のメインストリーム化の動向等を受け、2016 年 10 月、GRI が世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準「GRI Standard」を発表する等、ESG に関する情報開示の機運が高まっており、「企業は自ら対峙すべき社会課題を定義し、その達成に向けた KPI を独自に設定し、外部評価機関の基準以上に厳しい水準で達成度を測り、未達成であれば潔くそれらを公開する」といった指摘があるように（モニターデロイト、2018,p.98)、ESG に関する情報開示のプロセス構築が、企業に対し求められる傾向にある。

次に、「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」に関する先行研究において、下記点を指摘する。

① 多くの先行研究においてアライアンスは企業間で行うものと定義されているが、異業種間のアライアンスは CSR/CSV アライアンスの特徴と言える。

② 常に複雑化し、予想を立てる事が困難な社会問題がある中で、それを持続的に解決していくためには単独組織の取り組みだけでは不十分である事から、CSR アライアンス、CSV アライアンスが増加傾向にあり、それに伴い、特に形成段階に関する研究が増加の傾向にある。

③ 通常のアライアンス同様、複数のセクターで行われるソーシャル・ビジネスは不安定である事が、多くの先行研究において通説となっている。

④ 通常のアライアンス同様、CSR/CSV アライアンスを計画したり、アライアンスパートナーとなる組織と交渉を行う等、実際にアライアンスを管理運営していく「アライアン

スマネージャー」の役割やプロセスについては十分な考察が行われていると言えず、実行段階に関する研究の蓄積が求められる。

⑤ 通常のアライアンス同様、CSR/CSV アライアンスパフォーマンスを評価する手法も確立されていない事からも、CSR/CSV アライアンスの評価段階に関する研究も蓄積が求められる。

⑥ 従来より「非協力的ステークホルダー」と分類され、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきた政府・行政は、CSR/CSV 戦略を行うにあたり、従来の非協力的ステークホルダーから「調整役」(mediator) へと役割が変化する事が指摘されており、企業は政府・行政の役割の変化を理解し、政府・行政への戦略的なアプローチを検討していく必要性が示唆される。

第 3 章においては、2015 年 9 月に国連サミットで採択された SDGs について、これまでの背景・経緯をまとめた後、学術的動向、実務的動向を整理し、SDGs 研究に対して既存研究の援用の可能性について考察する。SDGs の最も重要な特徴として、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、といった「バックキャスティング」、すなわちトップダウン・アプローチを採用している点を言及した。また、SDGs が採択された 2015 年 9 月から 2018 年 12 月までの新聞記事を集計した結果、SDGs とビジネス、そして、SDGs を目的とするアライアンスに関する記事は、年々増加の傾向にあり、実務現場においてこれら要素が求められている事を確認した。それに対し、同期間の CiNii Articles のビジネス関連領域において、企業の SDGs を目的としたアライアンスに関する文献の取り扱いはまだ少なく、企業が SDGs を達成するにあたり、アライアンスを組んで取り組む事の重要性の高まりとともに、このエリアにおける研究の発展が期待される。これら SDGs 研究の課題を乗り越えるための今後の可能性について、「CSR」「CSV」「ESG 投資」「CSR/CSV アライアンス」といった研究の援用可能性について言及した。

また、EU 会社法改正案による非財務情報開示 (NFR) 指令や、ESG 投資のメインストリーム化の動きを受け高まりつつある GRI Standard と、ISO26000 や SASB Standard との違い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う。

第 4 章では、先行研究レビューで指摘した課題の一つである「アライアンスパフォーマンスの評価手法の未整備」といった状況に対し、GRI Standard や SDG Compass を活用した

「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を提示し、アライアンスの評価方法の確立を試みる。評価表作成にあたり、GRI Standard や SDG Compass を用いる理由としては、ビジネスのグローバル展開が進む中、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事で、グローバルスタンダードで統一された見解に基づき、アライアンスのパフォーマンス評価を行う事が可能になると期待される為である。

続く第 5 章では、選定した計 8 個の「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」事例について記述を行う。

第 6 章では、本論文の Research Question である“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”の解を求めるべく、要因分析・仮説探索を行う。まず、第 4 章で提示した「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、各事例の評価、分析を行った後、アライアンス事例分類を行う。次に、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)の「安定化」ステージをベースに、持続性のある CSV アライアンスに分類された事例におけるアライアンスマネージャーに関する共通項の抽出も試みる。そして、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」と、「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)を使用した事例分析から導き出された内容を整理し、次に挙げる 7 つの仮説に集約する。

① CSR/CSV アライアンスは単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある。
② 持続性のある CSR/CSV アライアンスは、「アライアンス評価」の「マネジメト」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている。
③ 持続している CSV アライアンスは、短期的な利益獲得を優先するのではなく、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 持続している CSV アライアンスは、専任体制を取ってアライアンスが運営される傾向にある。
⑤ 持続している CSV アライアンスは、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを行っている。

⑥ 持続しているCSVアライアンスのアライアンスマネージャーは、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、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。

⑦ 持続しているCSVアライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている。

また、第6章で導き出された7つの仮設と、アライアンス目的別分類を対比させた表を作成し、「CSRアライアンス」、「CSVアライアンス」別に共通する要因、異なる要因を整理する。そして、今回導き出された仮設を先行研究と比較し、得た結果を下記の通り示す。同時に、この結果を反映した「CSVアライアンス持続性のメカニズム」を表す。

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事が通説となっているが、特に、社会的価値と経済的価値の創出を両立するCSVは中長期に渡ってじわじわと社会に浸透し、広まっていく傾向がいくつかの事例から見られる事からも、このCSVの特性がアライアンスの持続性に良い影響をもたらすと言える。

② 「共通の目標の設定」「明確なガバナンス体制の整備」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し、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事から、アライアンスに関連するメンバー間で共通の評価指標を持ち、ガバナンスの一環として定期的にアライアンスパフォーマンスを評価していく事が、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事は、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事ができると述べら

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」(mediator)へと変化する事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事がさらに求められつつある。

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 3 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といったように縁の下の力持ちとなり支え、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事が分かった。複雑化して不確実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と言える。

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、継続する事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、地域コミュニティ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事が示唆される。

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は異なっている事について言及する。また、アライアンス目的別分類の対比によって、仮説③④⑤⑥は CSV アライアンスの特徴であり、仮説②⑥⑦については持続性のある CSV アライアンスの必要条件である、という点

が本研究によって導き出された事についても言及する。

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する。

本論文の意義は、アライアンスの実行段階や評価段階の研究が少ない現状において、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を表す事で事例分析を可能とし、これまで十分な検討がなされてこなかった CSV アライアンスの持続要因に関して、仮説を見出した点である。そして、導き出した仮説から、CSV アライアンス持続性のメカニズムを表す事で CSV アライアンスの持続性に必要な要因を示し、また、事例分析を通し、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点も、学術的貢献として挙げる事ができる。「CSV アライアンス」の研究、特に実行段階や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、新たな示唆を提供するものであると言える。

実務的示唆としては、本論文において提示した「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」や「CSV アライアンス持続性のメカニズム」を応用し、実務現場において安定して持続性のある「CSV アライアンス」を実現できる可能性が期待できる点が挙げられる。今後、SDGs や ESG 投資の活発化の動向を考える上でも、企業が「CSV アライアンス」の持続性を実現していく事の期待値は益々高まっていくものと思われ、その実現に向け、本論文は新たな実務的示唆を提供するものと言える。

限界としては、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計れない部分である。また、本論文では、主にアライアンス形成後の「実行」、「評価」、「持続」段階にフォーカスし、仮説探索を進めて行ったが、「形成」段階における持続性要因についてもリサーチを行う必要がある。特に、「実行」「持続」段階において、今回はアライアンスを行う上で重要な位置付けとなる「アライアンスマネージャー」の役割に焦点を当てる形となったが、「アライアンスマネージャー」以外のアライアンス機能について、研究の蓄積が求められる。さらに、CSR アライアンスや CSV アライアンスのケースにおいて、CSR 部門はどのような役割を担うのか、「アライアンスマネージャー」は CSR 部門とどのように連携しているのか、そして、CSV の目的以外で持続性のあるアライアンスにおける「アライアンスマネージャー」の役割や特性についても、今後リサーチを進めていく。今回導き出した仮説について、今後、他事例での検証の蓄積を行い、これら研究課題について取り組んでいくものとする。また、今回は「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、企業視点でアライアンス評価、分析を試みたが、一緒にアライアンスを形成している NPO や行政、

大学等、アライアンスパートナー視点でもアライアンス評価、分析を試み、企業以外の異種セクター独自の課題や特徴は何であるか、という点についても今後研究を行う事とする。そして、今回は対象外とした「官」が原則主体となって行われる PPP(Public Private Partnership)についても、今後、その持続要因について調査を行い、企業が戦略を持って事業計画の一環として行う CSV アライアンスの持続要因と比較分析を行う事とする。

第 2 章　先行研究のレビュー

本章においては、本論文の研究対象である「CSR アライアンス」と「CSV アライアンス」の領域に関連する先行研究のレビューを行う。具体的には、「通常のアライアンス」に関する先行研究、「CSR」に関する先行研究、「CSV」に関する先行研究、「CSR アライアンス」と「CSV アライアンス」に関する先行研究のレビューを行い、それぞれ「形成段階」、「実行（マメジメント）段階」、「評価段階」の 3 段階に、先行研究を分類・整理する。

2.1. 通常のアライアンスに関する研究

アライアンスの重要度は益々高まっているが、Ernst and Bamford(2005)は、アライアンスが成功する確率はせいぜい 50%程度であると言及している。また、Harrigan(1988)も、アライアンスの成功率は低いと報告している。アライアンスの 7 割が、アライアンスパートナーの期待に応える事に失敗したか解消に至ったと指摘する先行研究もある(Day, 1995)。しかし、高い失敗率にも関わらず、今日のグローバルな環境でこれらのアレンジメントはしばしば必要である。なぜなら、企業単独では、持続的な競争優位を獲得するためのスキル、技術、資本、市場参入といった資源が足りないからである(Brouthers, Brouthers and Wilkinson ,1995)。このように、実際の所有と連携している物質的・人的資源への投資なしに、スキル、技術、資本、市場参入といった資源を得る手段を提供する可能性もある事からも、戦略的アライアンスに取り組もうとする企業は後を絶たないのである。なぜ、このように潜在的な利益が大きいにも関わらず、アライアンスの成功率はそれほど低いのか。Brouthers 等(1995)は、多くの企業が自社の経営スタイルを採用する為失敗が生じ、厳しい教訓を得ている、と指摘している。Smith and Barclay(1997)は、アメリカでは 5 つの組織の中のただ 1 社だけが、アライアンスを維持するためのガイドラインを持っている事を示しながら、無計画なアプローチの証拠を提示している。すなわち言い換えると、企業はアライアンスを展開する必要性を認めるものの、一度実行されると、当該企業はこれらの関係の管理・維持方法を十分に理解していない点について指摘してい

る。また、時間の経過と共にアライアンスパートナーとコンフリクトが起こり得る（崔、2007）等、組織内外との間で発生するさまざまなコンフリクト問題は絶えない（小原、2017）と指摘する研究が見られ、安定し持続性のあるアライアンス関係を実現する事は、容易ではない事が示唆される。

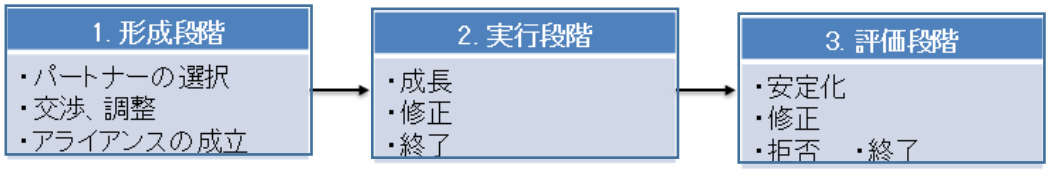
このように、アライアンスは、企業にとって持続的な競争優位を獲得する為にも重要なものとなっているが、一方、その成功率は高くないという現状にあるという点が、多くの先行研究で指摘されている。

そもそも、「アライアンスの成功の定義」とは一体何であるのか？Shenkar and Reuer(2006)は、論文の中でアライアンスのパフォーマンスの計測方法を表しており、その中で、財務結果と戦略的目標の達成の間には関係性があると記しており、芳しくない財務結果と戦略的目標の達成具合は、アライアンスの早い終了に繋がるとしている。さらに、良い財務結果と戦略的達成度はアライアンスの終了とは紐づかず、逆に安定と長期的アライアンスを導くと指摘している。また、 Chi and Soldi(2011)は、この Shenkar and Reuer(2006)のパフォーマンスの計測方法をベースに、戦略的アライアンスを評価するガイドラインを作成した。戦略的アライアンスを成功に導く共通の要素を見出す事は難しい、としつつも、Shenkar et al.と同様に、アライアンスの成功とアライアンス期間は相関関係があると指摘している。このように、「アライアンスの成功」の定義が、ビジネスパフォーマンスへの好影響である、とするのであれば、ある一定期間に渡るアライアンスの持続性は、アライアンスを成功に導く上で必要な要素であると言える可能性が考えられる。

アライアンスといってもその組み合わせは多岐に渡り、また、形成段階と実行段階では関わる人もその内容も異なると思われる。Das and Teng(2002)は、多くのアライアンス研究が、アライアンスの発展プロセス、すなわちアライアンスパートナーの特定、アライアンスの設定を行う「形成段階」、合意事項を実施する「実行段階」、アライアンスの評価、再構成、中止を決定する「評価段階」にフォーカスしている点に言及し、アライアンスの先行研究をその三段階に分類し整理している。アライアンスは、形成して終わりといったように、ひと時だけのものではなく、プロセスに応じて変化していくダイナミックなものであり、その発展段階ごとにどのような取り組みが発生するかを考えていく必要がある、と指摘がなされている。また、大倉(2014)は、CSV アライアンスのマネジメントに対する新たな視点として、このアライアンスの発展プロセスに基づいて 3 つの段階で CSV アライアンスを整理する事で、包括的な考察を実現できる可能性について言及している。従い、本論文においても、この三段階に基づき、先行研究の分類を行っていく事とする。

尚、Das and Teng(2002)は、アライアンスのどの段階も、相互依存の度合いやアライアンスパートナー間の軋轢といった、「アライアンスコンディション」の影響を受けるとしている（石田、2020)。

図２：アライアンスの発展プロセス



出典：T.K. Das, & Bing-Sheng Teng (2002),”Figure 1. Alliance conditions and alliance development” in ”The Dynamic of Alliance Conditions in the Alliance Development Process” p.728, p.731, pp.735-738 を基に筆者作成

2.1.1.　通常のアライアンスの形成段階に関する研究

山倉(1993)によると、組織間関係論としては 1950 年代終わりから 60 年代初頭において成立し、70 年代後半になって一つの学問として確立したと指摘がなされている。また、1958 年には、Dill が組織-環境（他組織）問題の重要性を明示的に述べた最初の一人であり、それが組織間関係論の出発点になった点について言及している。同じく 1958 年、Thompson と McEwen は、目標設定における組織と環境（他組織）との相互作用に注目し、組織の対環境戦略を明らかにしたと言われており、彼らは、環境を単なる制約要因としてとらえるのではなく、組織が操作可能な要因として認識し、組織が環境に主体的に働きかけていく戦略の分類を行い、協調戦略を、①交渉　②包摂　③連合　といった、三つに分類している。1961 年には、Levine と Whit が組織間関係分析の必要性を唱え、組織間関係の生成・維持を説明するために、交換パースペクティブを提示し、キー・コンセプトとして、資源、交換、ドメインを掲げたとされている。森岡(2003)によると、交換パースペクティブでは、 組織はそれを取りまく環境において、組織が他の組織との重要かつ戦略的な相互依存を認識した時に、アライアンス関係に入ると指摘がなされている。また、鈴木(1994)は、1960 年代になると組織そのものを単に分析するだけでなく、組織を取りまく環境との関連で組織を分析する視点が組織論の中心的な議論となり、中でも、組織を取りまく環境は組織から構成され、組織と組織の関係を研究する事が組織論の重要な分野となり、組織間関係論が成立する事になる、と述べている。稲田によると、1940 年後半から 50 年代の時代背景として、戦後世界の統一的な政治・経済秩序がアメリカ主導の下に再建

された事について言及しており、戦後の持続的成長を支えたアメリカン・システム、すなわちフォードシステムに代表されるような大量生産システムは、規模の経済(economy of scale)を通じて生産性の上昇をもたらしたとし、また、労働代替的な技術革新を体化した設備投資も、生産性を上昇させた背景となっていると指摘している。このように、アメリカの戦後大企業体制には、技術革新とその導入を促進する誘引が組み込まれていった。当時のアメリカの対外面の動きを見ると、軍事的には東西冷戦が実態である世界軍事体制、経済的には国際的管理通貨体制としての IMF(国際通貨基金)＝ドル体制、GATT(関税と貿易に関する一般協定)体制、また、ドルの基軸通貨化を意味する「ドル散布」等が、世界的な政治経済秩序(パックス・アメリカーナ)を維持するシステムの特徴であった(稲田、URL)。野末(2012)によると、1950 年代後半には、アメリカの大企業の西ヨーロッパに対する海外直接投資が拡大し、こうした状況に対して、1960 年 Lilienthal が初めて「多国籍企業」という言葉を用いたと指摘している。Lilienthal(1960)は、多国籍企業とは一般に本国には先端技術を残し、進出先には成熟化した技術を移転する傾向があり、工程別、製品差別といった企業内の国際分業体制を形成し、このようにして多国籍企業は、世界最適生産・販売体制を構築し、グローバルな視点からこれらを統合し、利潤の極大化を図っていった、と述べている。また、多国籍企業は、現地の事情に適応した経営が必要となり、現地の労働者の中間管理者への登用により分権化を推進させるが、一方、多様化した製品の製造や事業の地理的な拡大によってこれを調整する必要が生じ、計画・調整・評価の機能といった本社の役割が強化される点を指摘している。

1967 年には Warren が、「組織間フィールド」という概念を提唱し、複数の組織の集合体を取り扱うための構成概念を打ち出した。また、1968 年には Aiken と Hage が、地域社会の研究において組織間の相互依存性を共同プログラムの問題として取り上げ、共同プログラムと組織構造との関係を実証的に明らかにし、組織間調整メカニズムと組織特性との関係を明示した。1960 年代の時代背景としては、厚生労働省のレポート(2012)によると、日本経済は、戦後復興、その後の高度経済成長の中で、高い経済成長を実現する事ができたと述べられており、経済成長率の推移をみると、1960 年代前半の実質経済成長率は年率で 9.2%、60 年代後半は 11.1%であった。また、世界経済をみても、当時の経済企画庁のレポート(1966)では、OECD の発表において、OECD 加盟 21 ヵ国の 60～65 年の国民総生産は 50 年代全体の平均成長率 4.3%を上回り、年平均 4.9%の伸びを示した、と報告されている。このように、第二次世界大戦後、世界の統一的な政治・経済秩序がアメリカ主導の下に再建され、1950 年代後半には、アメリカの大企業の西ヨーロッパに対する海外直接投資

が拡大し、多国籍企業体制も広まり、日本を含むOECD加盟国の経済成長は著しく発展を遂げていった。ビジネス拡大の背景からも、企業単独でビジネスを行うのみならず、本社と現地支社、代理店、サプライヤー、工場等、といったように、複数の組織間においてビジネスを展開する動きが進み、組織研究においても、組織そのものを単に分析するだけでなく、組織を取りまく環境、中でも、組織と組織の関係を研究する事が、ますます組織論の重要な分野となり、組織間関係論が成立していった。

1975年には、ケント大学において組織間関係のシンポジウムが開催され、1977年にはHallが著した組織論の代表的教科書において、組織間関係が独立した章として取り上げられ、組織間関係論の発展や活性化に多大な影響を与えたと言われている（山倉、1993)。1978年には、Pfeffer and Salancikによって、資源依存パースペクティブ概念の集大成が行われ、組織間関係論の支配的パースペクティブとして多くの後継者に受け継がれていった（山倉、1993)。鈴木(1994)によると、1970年代の時代背景としては、ドルショック、石油ショック等、組織を取りまく外部環境が激変し、外部環境を構成する組織間の関係も複雑なものとなった為、外部環境の変化と組織との関係に組織論研究者の関心も集まるようになり、組織間関係論の支配的パラダイムとも呼ぶべき資源依存パースペクティブが成立した、と指摘がなされている。また、竹田(1998)は、1970年代後半から同一産業の競合同士間のアライアンスが多く出現し、アライアンスが新たな特徴を見せ始めた事に注目し、競争環境の変化が、戦略としてのアライアンスの重要性を高めた、と指摘している。

1980年代に入ると、組織間関係論の新たなパースペクティブの出現として、Zucker(1988)による制度化パースペクティブを挙げる事ができる。また、Kogut(1988)は、ジョイントベンチャーにおける3つのパースペクティブとして、取引費用、戦略的行動、組織学習を挙げており、そして、松行(1996)は、1980年代にはM&Aという手法によって相手企業の全体を取り込み、その事によって自社の内部資源の欠落部分を補完しようとする企業が多く出現した、と指摘している。さらに、1980年代後半には、例え同一市場内で相互に競争関係にある企業であっても、戦略的アライアンス関係を構築し、アライアンスパートナー企業の保有する経営資源のうちの必要な部分を利用してまでも、自社の成長を達成しようとする、新しい形態の企業戦略行動がみられるようになった点についても、言及し、この背景としては、市場のグローバル化、技術の複雑化および技術革新の加速が挙げられると指摘しており、このような市場の変化には一社の経営資源だけではその対応は困難であり、企業は戦略的アライアンスにより共同化して企業活動を行うようになっ

た、と結論している（松行、1996)。

1990 年代のアライアンス形成段階に関する研究としては、ハーバード大学の Yoshino and Range(1995)が、(1)複数の企業が独立したままの状態で、合意された目的を追求するために結びつく事、(2)アライアンスパートナー企業がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行う事、(3)アライアンスパートナー企業がその重要な戦略的分野（技術・製品など）において、継続的な寄与を行う事、の 3 つが同時に満たされる事が、アライアンスを行うための必要十分条件である、と述べている。また、 Doz and Hamel(1998)は、戦略アライアンスについて、同等の力を持つ企業同士が、同一の市場で融合している状況での企業間におけるアライアンスであるとし、競争関係にある企業との競争的な協力が特徴である、と指摘している。1990 年代の時代背景としては、冷戦崩壊後、経済のグローバル化が急速に進み、1990 年代後半ぐらいから様々な業界でアライアンスの動きが活発になってきた事が挙げられる。安田(2016)は、米国で行われた調査(Hagedoorn, 2002)を紹介しており、年間に発表される共同開発の件数は 1970 年代には 30～40 件程度であったが、1980 年代に入ると急増し、1990 年代後半には 600 件を超える規模になっている点について言及している。それと同期を取る形で、アライアンス研究においても、1990 年以降、Academy of Mangement Journal 等、主要経営学術誌 6 誌に掲載される件数が年々増加の傾向にある（Casson and Mol, 2006)、といった調査結果が紹介されている。

2000 年代に入り、Faulkner and Mark de Rond(2000)は、アライアンスに対するパースペクティブとして、(1)経済学パースペクティブ（The Economics Viewpoint),(2) 組織論パースペクティブ（The Organization Theory Viewpoint)に分け、(1)経済学パースペクティブとして、①戦略経営論(Strategic Management Theory),特にマーケット・パワー理論(Market Power Theory),②取引コスト理論（Transaction Cost Theory),③資源ベース理論（The Resource-based Theory), ④エージェンシー理論（Agency Theory)を挙げ、(2)組織論パースペクティブとしては、①資源依存理論（Resource Dependence Theory),②組織学習（Organizational Learning),③社会ネットワーク論（Social Network Theory),④生態系観（The Ecosystems View),⑤構造主義的パースペクティブ（Structurationist Perspectives)を挙げている。また、Reuer(2004)は、アライアンスのパースペクティブを、(1)経済学パースペクティブ（Economics Perspective),(2)リアル・オプション・パースペクティブ（Real Option Perspective),(3)学習パースペクティブ（Learning Perspective),(4)関係性パースペクティブ（Relational Perspective）の 4 つに分類する

等、2000 年代に入り、リレーションシップやネットワークの視点でアライアンスを論じる研究が出現し始めた。そして、Lansiti, Levien(2004)は、企業戦略の外部環境を企業の内外がシームレスに結びついた、「ビジネス・ネットワーク」あるいは「ビジネス・エコシステム（ビジネス生態系)」という概念を提唱し、マイクロソフト、ウォールマート等の事例を用い、これら企業がハブとなってビジネス・インフラ（共有財産）としてのプラットフォームを提供しながら、キーストーン（リーダーシップ）戦略を行っていると述べている。この戦略が取られるようになった背景として、1990 年代後半以降のインターネットの普及によって進展したビジネス・ネットワーク化が、大きく起因している点が指摘されている。ITを基盤とする企業間ネットワーク化が進展する事は、それを可能とする共有財産、すなわちビジネス・インフラとしてのプラットフォームが構築されてきている事を意味すると言われており、そこでは、一般に仮定されている枠組みで考えられているよりも、ビジネス・ネットワークのフレームワーク下で外部からの衝撃に対する堅牢性ははるかに強いものであり、外部からの衝撃に対して高度に持続的な対応を行っていく、といったビジネス・ネットワークの特徴について言及している。また、イーベイとエンロンの決定的な違いを具体例として挙げ、イーベイは、エコシステムのメンバーが依存できるようなプラットフォームを創り出すツール群を提供する事によって、個人や企業などの買い手や売り手が多数参加するエコシステムのキーストーンとして機能しており、このプラットフォームをネットワークの不可欠なハブとする事で、コミュニティとともに価値を創出して共有するとしている。一方のエンロンについては、イーベイと同様にネットワークの一部のみを占有し、さまざまなマーケットにおけるハブのポジションを積極的に追及するものの、エンロンは積極果敢に「ハブの領主」戦略を展開した為、これらのネットワークと価値を共有する事に対して失敗し、繁栄するエコシステムへと成長しようとするネットワークを消耗させてしまった、と指摘している。また、Teece(2007)やBaldwin(2011)は、ビジネス・エコシステムとは、複雑な製品をエンドユーザーに提供するために、直接財や補完財を柔軟な企業ネットワークを通じて取引する企業や、その取引ネットワークを支える公的組織（標準化団体、規制官庁や司法省等）の 集合体（コミュニティ）である、と述べている。そして、若林(2009)は、ネットワークを構築する力の重要性を唱え、社会ネットワークにとっては、構造的な特性や関係性の質、そこに蓄積され動員可能な情報、人材、資金等の行動資源が、社会活動やビジネスにおける重要な資源となっている事からも、企業の持つソーシャル・キャピタルの検討を行う必要がある、と言及しており、企業活動でよく用いられるプロジェクト・チームやアライアンスという形態においては、担当者間の人的ネットワークの在り方とそこでの信頼関係

が、事業活動の展開に大きな影響を与え、信頼しない担当者同士のコラボレーションを通じて良い成果を引き出す事は難しい、と述べている。2000 年代の時代背景としては、1999 年から 2000 年にかけて、アメリカを中心にインターネット関連企業の実需投資や株式投資の異様な高揚感を背景に、IT 関連の株価が異常に上昇した後、短期間で急落し、世界に不況をもたらしたいわゆる「IT バブル」の発生が挙げられる(iFinance,URL)。その後、2000 年末から 2002 年頭には IT バブルの崩壊が生じ、また、2001 年 10 月、エンロンの簿外債務の隠蔽を始めとする不正が明るみに出て、エンロンの株価は暴落、2001 年末に同社は破産宣告を出し倒産するという「エンロン事件」が発生した。それ以降も、エンロンに続いて様々な企業の不正会計が次々と明るみに出た事で、一企業の倒産にとどまらない大事件に発展し、これを契機にアメリカ全体のコーポレート・ガバナンスが問われる事になった。2002 年、企業の不祥事に対する厳しい罰則を盛り込んだサーベンスオックスレー法(通称 SOX 法)が制定されたのも、この流れによるものである（ASCII.jp,URL)。2001 年 9 月 11 日には、アメリカで同時多発テロが発生し、全世界に衝撃を与えた。また、不況対策・テロ対策で FRB（連邦準備制度）が行った低金利政策に起因し、アメリカでカネがだぶついてしまい、不動産を中心としたバブルへと移行し、後のリーマンショックに繋がっていった(蔭山、2014)。

このように、第二次世界大戦後、OECD 加盟国を始めとする諸国において経済成長は著しく発展を遂げ、そのビジネス拡大の背景からも、企業単独ではなく、複数の組織間に渡りビジネスを展開する動きが進み、組織研究においても、組織と組織の関係を研究する事が組織論の重要な分野となり、組織間関係論が成立していった。その後も、1970 年代から 1980 年代にかけ、企業の競争環境の激しい変化と共に、資源依存パースペクティブや協同戦略パースペクティブといった組織間関係論の新たなパースペクティブが誕生していった。実際、年間に発表されるアライアンスに関する共同開発の件数は、1970 年代には 30～40 件程度であったが、1980 年代に入ると急増し、1990 年代後半には 600 件を超える規模になったという調査結果もあり(Hagedoorn, 2002)、企業がビジネスを行う上で、アライアンスを行うケースが著しく増加し、それと同期する形で、組織間関係論の研究も増加の一途を辿っていった。また、1990 年代、冷戦崩壊後、経済のグローバル化が急速に進み、1990 年代後半以降、インターネットの普及によって進展したビジネス・ネットワーク化により、「ビジネス・エコシステム（ビジネス生態系)」(Lansiti and Levien,2004）という概念や、企業の持つソーシャル・キャピタルの検討を唱える社会ネットワーク（若林、2009）が提唱される等、組織間関係論に新たな理論が展開され始めた。今後も企業を取り巻く競争環境の変化・激化に伴い、組織間関係論、すなわちアライアンス理論において、新たな理論の展開が期待される。

表 2：通常のアライアンスの形成段階に関する研究とキーワード

	時代背景	研究
1940 年代後半～1960 年代	・IMF 設立（1945） ・GATT 創設（1948） ・アメリカ企業の大量生産システム ・ベトナム戦争（1955-1975） ・水俣病の発生（1956） ・多国籍企業の概念発表（1960）	・経営と環境（W.R. Dill, 1958） ・組織の目的と環境（Thompson and McEwen, 1958） ・交換パースペクティブ（Levine and Whit, 1961） ・組織間フィールド（Warren, 1967） ・共同プログラムと組織内部特性（Aiken, Hage, 1968） **キーワード：組織を取り巻く環境**
1970 年代～1980 年代	・ニクソンショック（1971） ・第一次石油ショック（1973） ・変動相場制開始（1973） ・プラザ合意（1985） ・ベルリンの壁崩壊（1989）	・組織間関係論の公認化（Hall, 1977） ・資源依存パースペクティブ（Pfeffer and Salancik, 1978） ・制度化パースペクティブ（Zucker, 1988） ・学習パースペクティブ（Kogut, 1988） **キーワード：資源獲得、学習**
1990 年代	・ソ連解体（1991） ・EU 誕生（1993） ・情報革命による市場のグローバル化、技術の複雑化および技術革新の加速 ・リオ「地球サミット」（1992） ・CSR ヨーロッパの設立（1996） ・SA8000 創設（1997） ・国連グローバル・コンパクト（1999）	・戦略的提携の定義（Yoshino and Rangan, 1995） ・競争優位のアライアンス戦略（Doz and Hamel, 1998） **キーワード：アライアンスによる競争優位獲得**
2000 年代	・GRI 第一版制定（2000） ・OECD 多国籍企業ガイドライン改訂（2000） ・IT バブル崩壊（2000） ・エンロン事件（2001） ・アメリカ同時多発テロ（2001） ・ワールドコム事件（2002） ・企業改革法（SOX 法)成立（2002） ・リーマンショック（2008） ・ISO26000 発行（2010）	・経済学パースペクティブと組織論パースペクティブ（Faulkner and Mark de Rond, 2000） ・経済学パースペクティブ、リアル・オプション・パースペクティブ、学習パースペクティブ、　関係性パースペクティブ（Reuer, 2004） ・キーストーン戦略（Lansiti, Levien, 2004） ・ビジネス・エコシステム（Teece,2007;Baldwin,2011） ・社会ネットワーク（若林、2009） **キーワード：ネットワーク**

出典：筆者作成

2.1.2. 通常のアライアンス実行（マネジメント）段階に関する研究

アライアンスマネジメントの専任制に関する研究としては、Yoshino and Rangan(1995)が、アライアンスを上手に活用している企業は、そのマネジメントについて特定のマネージャーに任せている、と指摘しており、また、Dyer, Kale, Singh(2001)は、200 社、1,572 件の戦略的アライアンスの実証研究によって、アライアンスを推進する専門組織をもっている企業は、そうでない企業と比較して多くのアライアンスを実施し、アライアンスの成功確率を高める事ができる、と述べている。

アライアンスに対するトップの対応に関する研究としては、Hamel and Doz(1998)が、企業のトップが豊富な経験を有し、アライアンスに対して注意を怠らない事の重要性を指摘しているが、その一方で、多くの企業トップは、それほどの目を持っておらず、公式的なコンタクトや管理協定ばかりを重視し、実際にアライアンスがどう機能するかを決めるインフォーマルなリレーションシップや現場での合意を無視してしまう点について言及している。また、山倉（2008）は、アライアンスをマネジメントしていく為には、トップ・マネジメントがいかにアライアンスにコミットするのか、アライアンスを支援するのかが決め手である、と指摘している。同様に、桑名（2011）も、アライアンスを安定させ成功させるためには、パートナーのコミットメント、特にそれぞれのトップのコミットメントがアライアンスの成否を決定すると指摘している。さらに、石井（2019）は、ルノー日産三菱アライアンス事例を、「企業の収益手段を創造・ 展開・修正すること」を目的とするダイナミック・ケイパビリティーの裏付けとなるような行動パターンがあるとして論文の中で取り上げ、ダイナミック・ケイパビリティーの「捕捉」機能が、新しい組織構造は資産の再結合や再構成を促し、共特化の経済を生み出す原動力となる、いわば静的組織構造から動的な組織への変換を、経営トップのコミットメントによって実践させる（p.49）としている。

アライアンスのプロセスについての研究としては、先述の通り Das and Teng(2002)が、多くのアライアンス研究においてアライアンスの発展プロセス、すなわちアライアンスパートナーの特定、アライアンスの設定を行う「形成段階」、合意事項を実施する「実行段階」、アライアンスの評価、再構成、中止を決定する「評価段階」にフォーカスがなされている、と述べ、その三段階に分けてアライアンスの先行研究を整理している。

アライアンスのガバナンスに関する研究としては、Judge and Dooley(2006)が、アライアンスのガバナンスを、”Mutual equity investment”,”Contractual safeguards”,

”Partner trustworthiness”の3つに分類しており、米国ヘルスケア業界における実証研究から、”Partner trustworthiness”、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、といった結果を導き出している。安田(2016)は、この三分類をそれぞれ「資本的ガバナンス」、「契約的ガバナンス」、「関係的ガバナンス」と呼び、日本国内の製造企業を対象に、各企業が実施した技術アライアンスに関するアンケート調査を行ったところ、環境変化が大きく不確実性が高い状況では、契約的ガバナンスの対応には限界があり、良好なアライアンス成果を得る上で、柔軟性のある関係的ガバナンスの役割が重要である事を指摘している。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、継続する事によってより強固なものになると述べている。

1965年にEvanが、組織間関係とは何であるのか、どこに分析の焦点をあてていくのか、組織間関係を記述し分析する変数は何であるのかに注目した、新しいパースペクティブである「組織セット・パースペクティブ」を提唱しているが、山倉(1993)は、組織間関係は組織セット・パースペクティブで主張されたように、組織内-外の接点に位置する対境担当者、すなわちアライアンスマネージャーの行動を媒介として行われる、と考える事ができるとし、組織間の資源交換もアライアンスマネージャーによって遂行されている、と述べている。そして、組織間コミュニケーションは人と人とのコミュニケーションとしてあらわれ、アライアンスマネージャーによってコミュニケーションが具現化される為、組織間関係の解明において、アライアンスマネージャーに関する分析は不可欠な部分である、と指摘しており、アライアンスを考える上でアライアンスマネージャーについて考えていく事の重要性を主張している。また、アライアンスマネージャーが、組織の境界に位置する事で他組織との連結という機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する、といった境界維持という機能を担っている点についても指摘している。その他のアライアンスマネージャーに関する研究としては、Aldrich and Herker(1977)が、二つ以上の異なる組織の間で、境界を超えてそれらを結びつける役割を果たすマネージャーを「境界連結：Boundary spanning」マネージャーと呼び、また、Allen(1977)は、科学、工学の組織におけるコミュニケーションフローについて研究し、その中で自身の組織と外部組織を繋ぎ、技術情報を得たり繋いだりする者を「ゲートキーパー：Gatekeeper」と呼び、そして、Grandori and Soda(1995)は、企業間ネットワークを担うアライアンスマネジメント業務に、連結ピンの役割を見出している。Zaheer et al(1998)は、組織間の信頼は個人間の信頼とは異なり、個人間と組織間の二つの次元で分かれ、この二つの次元が相

互に関連しながら発展すると言及している。また、Spekman et al.(1998)は、アライアンスマネージャーの役割を理解する事は、アライアンスマネジメントプロセスにとって重要であると述べ、しかし、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ており、アライアンスマネージャーを育成する方法も確立されていない点について指摘している。さらに、不確かな状況下で遂行されるアライアンスの健康状態を、定期的にレビューし、その健康状態を維持していく必要性がある、と主張している。同じく、Spekman et al.(1998)は、アライアンスマネジメントにフォーカスする事で、「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)を表し、アライアンスのライフサイクル別ステージ毎にアライアンスマネージャーの役割をまとめており、アライアンスのプロセスを「予測」、「エンゲージメント」、「査定」、「コーディネーション」、「投資」、「安定化」、「決定」の7ステージに分け、それぞれのステージ毎にアライアンスマネージャーの役割が「ビジョン提示」、「戦略的スポンサー」、「擁護、提唱、唱導」、「ネットワーカー」、「ファシリテーター」、「マネージャー」、「橋渡し役」と変化していく事を示している。各ステージの具体的な内容についても説明しており、「予測」ステージでは、British Airの例に言及し、アライアンスマネージャーがアライアンスのアイディアと夢を描き、アライアンスパートナー選択のグラウンドワークを行うとしている。「エンゲージメント」ステージにおいては、アライアンスパートナーとそれぞれの期待値を思い描き始め、プロジェクトを立ち上げ、担当者をアサインし、アライアンスパートナーにアプローチするオーナーシップを取り始めるとし、「エンゲージメント」ステージは、アライアンス形成の夢を現実のものとする為の最初の一歩であるとしている。次の「査定」ステージでは、アライアンスパートナー達はスキルとリソースを持ち寄り、その価値を計測しようと試み、ビジネスケースを作成する時だとしている。「コーディネーション」ステージでは、具体的なアライアンスやガバナンス構造がスタートし、アライアンスによって補足されたビジネス活動のコーディネーションに注力する時期であるとしている。また、「投資」ステージでは、アライアンスパートナーがアライアンスをコミットし、当該アライアンスの為にリソースを割り当て、アライアンス・ヴィジョンを経済的実態へ変換していく時だと述べ、次の「安定化」ステージにおいては、アライアンスが進行され実行可能なものであるかどうかを定義し、恒常性が保たれ、調整が図られる事を確認しながら、アライアンスマネージャーがビジネスを円滑に進めていく状態であるとしている。そして、最後の「決定」ステージにおいては、当初の目標、ファイナンシャルターゲット、進捗状況等に対するアライアンスパフォーマンスの達成具合についても計測するものとしている。このように、アライアン

スは関わるメンバー間での人々、プロセス、活動の相互作用により動的に変化するものであると指摘がなされており、また、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を知る事の重要性を唱え、「予測」ステージや「エンゲージメント」ステージでは、アライアンスのアイディアを形成する上で重要な「ビジョン提示」、「戦略的スポンサー」といった役割を担うと言及し、アライアンス形成の始めの段階では、アライアンスマネージャーは、重要なステークホルダーにアライアンスを「擁護、提唱、唱導」したり、企業内外のキーマンのアライアンス参加を確実なものとする為の「ネットワーカー」の役割といった動きをするとしている。さらに、ビジネス実現にあたり、アライアンスマネージャーはアライアンスパートナーとの間で調整役や実務の管理を行ったりするとし、何より重要な事として、アライアンスの進化に応じ変化を遂げる事を挙げている。Spekman et al.(1998)は、効果的なアライアンスマネージャーの存在が、アライアンス成功の神髄であると主張しており、同様に、大滝(2002)も、アライアンスの成功は、優れたマネジメントと自社内の統合力、すなわち個人的に適切な素養をもつマネージャーと、優れた組織的特性を持つ企業によって実行されたとき、成功の可能性が高くなると述べ、マネージャーがどのような考えを持っているのか、またどのように活動し、相互作用を進めるかといった事が、アライアンス担当のマネージャーとして成功できるかの前提条件となる事を指摘している。同じく、山倉(2007)は、アライアンスパートナー間の相互信頼の形成、コンフリクトの解決などを考えるとアライアンスマネージャーに注目しなければならない、と主張しており、アライアンスのライフサイクルに注目する事は、アライアンスの形成のみに研究の焦点を限定するのではなく、アライアンスの総合的過程まで対象を広げていく事である、と指摘している。さらに、アライアンスのマネジメントを担当するアライアンスマネージャーの役割が重要であり、その役割はアライアンスのライフサイクルの0段階で変化する点を認識する事が必要である、と述べている。Spekman et al.(1998)は、マネジメント上の目標を達成する為に、アライアンスマネージャーは複数の分野に渡る能力、特に高い業務遂行力と人間関係構築力を保有している必要があると指摘し、さらに、アライアンスの心構えも身に着けている必要がある点に言及しており、成功しているラインマネージャー以上に、様々なスキルがアライアンスマネージャーには求められるとしている。安田(2016)も、アライアンスマネージャーには、ビジネス・マネージャーとは異なるスキルが求められるとし、その理由として、組織間の意見の食い違いや利害対立をどのように解決するか、企業文化や組織文化が異なる組織同士をどのように連携させるか、プロジェクトに参加するメンバー間の信頼関係をどのように深耕するか、などアライアンスパートナ

一間の関係性を重視した役割が期待されている、と主張している。

このように、アライアンス研究を進めるにあたり、アライアンスの形成段階のみに研究の焦点を限定するのではなく、アライアンスの全ステージを理解し、そのステージごとにアライアンスマネージャーの位置付けや役割がどのように変化していくのか、アライアンスの実行段階について、今後さらなる研究の蓄積が求められる現状にある。

表 3：ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴	アライアンス前のニーズやモチベーションの出現	高いエネルギー、補完性、調和、戦略的な可能性	ファイナンシャル、ビジネスケース分析、内部調整	オペレーショナルフォーカス、タスク説明、分業、同時進行	難しい選択、コミット、リソースの配分、スコープの拡張	強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価	現在、どの過程か？
キービジネスアクティビティ	パートナー調査	パートナー特定	査定開始	コーディネーション	成長の拡大	調整	再評価
アライアンスマネージャーの役割	ビジョン提示	戦略的スポンサー	擁護、提唱、唱道	ネットワーカー	ファシリテーター	マネージャー	橋渡し役

出典：Spekman R.E.,et.al,(1998) ”Differences can be found over alliance life cycle stages” from “ALLIANCE MANAGEMENT: A VIEW FROM THE PAST AND A LOOK TO THE FUTURE”, P.761 を筆者日本語訳

表 4：通常のアライアンス実行（マネジメント）段階に関する研究とキーワード

	研究
1960 年代後半～ 1970 年代	・組織セット・パースペクティブ（Evan, 1965） ・境界連結（Boundary Spanning)マネージャー（Aldrich and Herker, 1977） ・ゲートキーパー（Gatekeeper）（Allen, 1977） **キーワード：対境担当者の登場、焦点組織**
1980 年代～ 1990 年代	・組織間コミュニケーション（山倉, 1993） ・Inter-Firm Netwoek, Linking pin role （Grandori and Soda, 1995） ・組織間の信頼の発展（Zaheer et al, 1998） ・ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割（Spekman et.al, 1998） **キーワード：資源獲得、学習**
2000 年代	・アライアンスの専門組織（Dyer, Kale and Singh, 2001） ・アライアンス発展プロセス（Das and Teng, 2002） ・アライアンス担当のマネージャー（大滝、2002） ・アライアンス・ガバナンス（Judge and Dooley,2006;安田、2016） ・対境担当者の重要性（山倉、2007）

	・トップのコミットメントの重要性（Hamel,1998 ;山倉、2008；桑名、2011；石井、2019） ・自己組織化と取引コストの関係（Evans, 2013） **キーワード：アライアンス専門組織の意義、発展プロセス、アライアンスマネージャーの重要性**

出典：筆者作成

2.1.3. 通常のアライアンス評価段階に関する研究

アライアンスの評価段階に関する研究としては、 Arino(2003)が、アライアンスによってどれだけ売上高が伸びたか等の企業業績を評価する”Financial performance”，アライアンスの継続期間等を評価する“Operational performance”，どの程度アライアンス結果に満足しているか等を評価する“Organizational effectiveness”の 3 カテゴリーに分け、メールを用いたサーベイ手法による実証研究を行っており、アライアンス期間の長さによってアライアンスパフォーマンスを評価する事はできない、とする結論を導いているが、同時に、スペインにおける二社間のみの調査である等、研究の限界についても言及している。一方、先述の通り、2006 年には、Shenkar and Reuer が、戦略的アライアンスとアライアンスマネジメントに関する論文の中でアライアンスパフォーマンスの計測方法を表し、財務結果と戦略的目標の達成の間には関係性があると記しており、芳しくない財務結果と戦略的目標の達成具合はアライアンスの早い終了に繋がるとしている。さらに、良い財務結果と戦略的達成度はアライアンスの終了とは紐づかず、逆に安定と長期的アライアンスを導く事を指摘している。また、 Chi and Soldi (2011)は、この Shenkar et al.のパフォーマンスの計測方法をベースに戦略的アライアンスを評価するガイドライン”Type of Performance Measures”を作成し、戦略的アライアンスを成功に導く共通の要素を見出す事は難しいとしつつも、Shenkar et al.と同様に、アライアンスの成功とアライアンス期間は相関関係があると指摘している。また、Geringer and Hebert(1991)等も、アライアンスの満足度と安定性、アライアンス期間は相関関係があるとしている。その他に、アライアンスの持続性とパフォーマンスの関係性における研究として、Killing(1983)は、ジョイントベンチャーの場合、二社のアライアンスのどちらかの独占力が強ければ、独占力が同じレベルのアライアンスよりも継続する、と言及している。その一方で、Beamish and Bank (1987)は、意思決定を一緒に行うアライアンスの方が、どちらかが独占するアライアンスより持続性があると指摘している。

日本におけるアライアンスの評価段階に関する研究としては、株式会社ＮＴＴデータ経

営研究所(2015)が、1,206 人（1 企業につき 1 人回答）に対するアンケート結果をもとに、アライアンスの成功要因・失敗要因を、①提携先の選定観点、②計画、③実行、④組織体制、に分類し、分析している。アライアンスの成功要因として、アライアンスの目的が一致している、自社にない優れた経営資源を保有している、ビジョンが似ているといった分析結果を挙げており、また、失敗要因としては、アライアンスの目的が一致していない、信頼関係の構築が期待できない、企業文化が似ていない、といった点を挙げている。非公開型インターネットアンケートで、日本国内において具体的なデータを集めた実績はあるものの、その評価を「全てのケースで期待以上の成果が出た企業」、「多くのケースで期待以上の成果が出た企業」、「一部のケースで期待以上の成果が出た企業」としているのみで、具体的にどんな期待を設定し、それをどれくらい上回ったか、明確な基準は記されておらず、また、アライアンスの期間とパフォーマンスの関係性については言及がなされていない。

2017 年に Talebi が、これまでにアライアンスパフォーマンスやアライアンスの成功に関して統一された定義は存在しない、と指摘しているように、アライアンスの成功に関して統一された定義は存在せず、アライアンスの持続性とパフォーマンスの関係性を始め、引き続きアライアンス評価段階における研究の発展が求められる。一方、これまで複数の先行研究において、アライアンス期間とそのパフォーマンスには関係性があると指摘がなされている事からも、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事が示唆される。

表 5：Type of Performance Measures

Performance Measures s	Representative items
Expectations at formation	Stock market reaction to announcement, Manager’s initial high or low expectations
Process and Relational Measures	Degree of attaining milestone goals, Level of conflict, Degree of trust, Presence of opportunities
Strategic Goal Fulfillment	Degree of attaining strategic goals, Overall effectiveness of alliance, Company patents Company level of learning from alliance, Company survival
Strategic and Operational Satisfaction	Evaluation of overall satisfaction with alliance’s operations, Evaluation of overall satisfaction with alliance’s strategic objective achievement

Strategic and Operational Satisfaction	Evaluation of overall satisfaction with alliance’s operations, Evaluation of overall satisfaction with alliance’s strategic objective achievement
Financial Outcomes	Return on investment, Return on assets, Net income, sales
Emergent Goals	Performance on new goals, Performance on spillover goals
Stability	Contract restructuring, Contract renegotiations, Changes in membership
Duration	Age of alliance, Tenure of company in the alliance
Termination	Dissolution of alliance, Company withdrawal from alliance

出典：Chi and Soldi(2011) p. 32, Adapted from Shenkar and Reuer (2006) p.402

表 6：通常のアライアンスの評価段階に関する研究とキーワード

	研究
1980-1990 年代	・Relationship between Dominance & Alliance Stability (Killing, 1983, Beamish and Bank. 1987) ・Relationship between Alliance Satisfaction & Stability, Duration (Geringer and Hebert, 1991, Lee and Beamish, 1995)
2000 年代	・An analysis of construct validity (Arino,2003) ・Modeling and Measuring the Performance of Alliances (Shenkar and Reuer, 2006) ・Duration & Alliance Effectiveness (Shenkar and Reuer, 2006) ・Type of Performance Measures (Chi and Soldi, 2011) ・企業間アライアンスの成功と失敗を分ける分水嶺（NTT データ経営研究所、2015） **キーワード：アライアンスの成功と期間の相関関係**

出典：筆者作成

2.1.4. 小括

戦後、アメリカの大企業体制下で技術革新が進められ、また、1950 年代後半にはアメリカの大企業の西ヨーロッパに対する海外直接投資が拡大、多国籍企業が台頭し、その多国籍企業が企業内の国際分業体制（工程別、製品差別）を形成、世界最適生産・販売体制を構築し、利潤の最大化を図っていった。続く 1970 年代は、ドルショック、石油ショック等、組織を取り巻く外部環境が激変し、外部環境を構成する組織間の関係も複雑なものとなった。1980 年代は、市場のグローバル化、技術の複雑化および技術革新の加速が進んだ

が、このような急速かつ複雑化した市場の変化には、一社の経営資源だけではその対応は困難であり、企業は戦略的アライアンスにより共同化して企業活動を行うようになり、1990 年代の冷戦崩壊後、その動きはさらに加速する形となった。そんな中、1999 年から 2000 年にかけて IT バブルが発生し、さらに 2001 年末のエンロン事件、2002 年ワールドコム事件と不祥事が続いた。そして、同時期、2001 年 9 月 11 日にはアメリカで同時多発テロが発生、2008 年にはリーマンショックが起き、全世界に衝撃を与えた。このように組織を取り巻く外部環境が激変し、組織間の関係も複雑なものとなる中で、研究の上でも組織間関係について活発な議論が繰り広げられていった。特に、1980 年代末から 1990 年代初頭に渡り進んだ冷戦終結により、市場のグローバル化、ICT の普及による情報革命が加速し、企業の競争が規模、スピードの両面で激化し、もはや組織単体では乗り越える事のできない競争の中、1990 年代後半あたりから様々な業界でアライアンスの動きが活発になるに従い、研究面でも「アライアンスによる競争優位獲得」について様々な意見がやり取りされるようになっていった。インターネットの普及によって IT を基盤とする企業間ネットワーク化が進展し、それを可能とするビジネス・インフラ（共有財産）としてのプラットフォーム、すなわちビジネス・エコシステムを構築する企業が出現する事で、キーストーン戦略等、ビジネス・エコシステムについての研究も出現している。ニッセイ基礎研究所(2002)も、戦略的アライアンスが増加している要因としては、経済のグローバル化、企業間の競争激化、技術革新という 3 つを挙げる事ができるとし、この三要因によって、企業が自社単独の経営資源のみで成長を目指す、内部的成長戦略に固執する事が難しくなってきた、と指摘している。このように、アライアンスの形成段階における研究は、活発に展開されていった。

一方、山倉(2007)は、アライアンスパートナー間の相互信頼の形成、コンフリクトの解決などを考えるとアライアンスマネージャーに注目しなければならないと主張し、アライアンスのライフサイクルに注目する事はアライアンスの形成のみに研究の焦点を限定するのではなく、アライアンスの総合的過程まで対象を広げていく事である、と指摘している。また、アライアンスのマネジメントを担当するアライアンスマネージャーの役割が重要であり、その役割は、アライアンスのライフサイクルの段階で変化する事を認識していく必要がある、と述べている。Spekman et al.(1998)も、アライアンスマネージャーの役割を理解する事は、アライアンスマネジメントプロセスにとって重要な事だが、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、と指摘している通り、アライアンスにおけるアライアンスマネージャーの重要性は、これまでの研究者によって主張されているにも

関わらず、その研究は少ない。さらに、アライアンスのガバナンスとして、”Partner trustworthiness”、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指摘（Judge and Dooley,2006）や、”Partner trustworthiness”と同義の「関係的ガバナンス」が、良好なアライアンス成果を得る上で、重要であるといった指摘がなされており（安田、2016)、アライアンスの実行段階におけるガバナンスの在り方が、アライアンスの成功や持続可能性に影響をもたらす事が示唆される。そして、トップのコミットメントがアライアンスの成否を決定する（Hamel,1998 ;山倉、2008 ; 桑名、2011 ; 石井、2019）点について、多くの先行研究において言及がなされている事も、アライアンスの実行段階における研究の特徴として挙げられる。

アライアンスの評価段階における研究においては、2000 年代に入りいくつか出現し、アライアンスのパファーマンスを計測したデータから相関関係を見つけ出してはいるものの、統一した見解が確立されるまでには至っていない。今後、戦略的アライアンスが益々求められる時代になるにつれ、アライアンスのパフォーマンスを計測し評価する方法を確立していく事が求められる事が示唆される。

以上の通り、アライアンスマネージャーの役割やガバナンスといった、アライアンスの実行段階に関する研究、また、アライアンスパフォーマンスの評価方法等、アライアンスの評価段階に関する研究は、その蓄積が求められる段階にあると言え、その重要性から、今後研究を発展させていく必要性の高い領域であると言える。

2.2. CSR に関する研究

1990 年代以降、ヨーロッパを中心に CSR について議論されるようになり、日本も 2003 年頃から多くの企業が活発に CSR に取り組み始めるようになった。また、分野も環境、人権、地域コミュニティ、従業員等々多岐に渡り、さらに制度や政策、マネジメント、評価方法等、CSR の先行研究の研究対象は広い範囲に及んでいる。本節においては、まず先行研究における CSR の定義を整理し、さらに CSR に関する先行研究を、先述のアライアンスに関する先行研究の分類同様、「形成段階」、「実行（マネジメント）段階」、「評価段階」の 3 つに分けて整理する。

2.2.1. CSR 定義の整理

これまでの先行研究において、CSR の定義が様々存在している事から、本節においては

CSRの定義に関して整理を行っていく。

森本(1994)は、「CSRとは、企業が自己に対する環境主体の諸期待に応える事を自発的に自己の責任とし、それによって、制度としての自己の存続を万全にする事である」（p.31）と、それまでの先行研究を基にCSRについて定義付けている。European Multi-Stakeholder Forum (2004)は、「CSRとは、企業が社会問題と環境問題を（従来の財務問題と同じように）企業の活動やステークホルダーとのやり取りの中に、自主的に組み込む概念である」(p.3,日本語訳：角,2011,p.70）と「CSR勧告」の中で定義し、CSRに対する企業の自主性を求めている。水尾等(2004)は、「CSRとは、企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進する事を目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」(p.5）とCSRを定義している。また、Carroll(1991)が、”The Pyramid of Corporate Social Responsibility”でCSRの要素を、”Economic Responsibilities”, “Legal Responsibilities” ,”Ethical Responsibilities”, “Discretionary(Philanthropic Responsibilities), すなわち、「経済的責任」、「法的責任」、「倫理的責任」、「裁量的（社会貢献型）責任」の4つに分類した事をベースに、「経済的責任」を法的責任に次ぐ第二の責任として位置付けており、企業が法的責任を果たした上で、社会から認識された組織として存在する大前提となるとし、また、経済的責任の範囲では、企業業績に応じた給料や賞与など、一部積極倫理の領域もあるが、ほぼここまでは「予防倫理」の領域であり、「倫理的責任」、「裁量的（社会貢献型）責任」を積極的に果たしていく事が必要である、とCSRに積極性を求めている。経済同友会(2003)は、「CSRは、企業と社会の持続的な相乗発展に資する。CSRは事業の中核に位置付けるべき「投資」である。CSRは自主的取り組みである」(p.7)と、自主的かつ事業の中核に位置付けるべきとしている。また、経済産業省(2004)は、「CSRとは、今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、また、その成果の拡大を図る事により、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与する事を規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味するもの」(p.29）と定義し、理念にとどまる事無く、活動の実践が重要である事を指摘している。谷本(2003)は、「経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み、アカウンタビリティを果たしていく事」(p.24)とCSRについて定義し、後2006年には、「企業活動のプロセスに、社会的公平性や倫理性、環境や人権へ

の配慮を組み込み、ステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たして行く事」(p.59)と再定義している。また、Kotler and Lee (2005)は、「企業の社会的責任とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである」(p.4)と定義し、自主性と地域社会への貢献について言及している。ISO26000(2010)は、2010年11月に発行されたCSR国際規格「社会的責任に関する手引」において、「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティ参画及び開発」と７つの中核主題を掲げている。また、谷本(2013)は、「CSRとは、社会における企業 (Business in Society)の役割や責任は何かを問うものである」(p.24) と新たに定義し、Kotler et al.(2014)は、「企業の社会的責任 (CSR)とは、自由裁量による事業の実践と企業資源の寄与を通じて、地域社会の福祉を改善しようとするコミットメントである」(p. ７)とCSRを定義し、ここでもビジネスを通じた地域社会への貢献について言及している。

上記の通り、複数に渡りCSRの定義が存在するが、その中において、「自主性」「積極性」「責任」「アカウンタビリティ」「持続的発展」「ステークホルダー」「コミットメント」「地域社会」といった共通するキーワードが見出される。このように、企業活動を通じた自主的な社会貢献を主眼としている点が、CSRの定義に共通する事項として挙げられる。

2.2.2. CSR形成段階に関する研究

野村総合研究所(2014)によると、CSRの起源は米国において近代企業が巨大化し、その社会的影響力が大きくなり始めた、1920年代にまで遡る事ができるといわれている。米国では、1920年代より経営学としてCSRが研究されており、例えばSheldon(1924)の著作においては、現代のCSRに関する記述が見られ、経営者の社会的責任に関して言及がなされている。また、日本において、現代のCSRに通じる概念が導入されたのは1950年代以降であり、その時は「CSR」自体の用語ではなく、「企業の社会的責任」として導入されたと言われている。直接的なきっかけとして、1953年に米国で出版されたBowenの「ビジネスマンの社会的責任：1960年翻訳出版」があり、その流れが1956年の経済同友会の決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」に繋がった、とされている（野村総合研究所、2014)。

1960-1970年代、米国では公民権運動、ベトナム反戦運動、1972年のウォーター・ゲート事件、1976年のロッキード事件等、社会運動が繰り広げられ、同時にCSR研究が展開さ

れていった。Davis(1960)は、「責任の鉄則：Iron Law of Responsibility」という表現を用い、「ビジネスマンの社会的責任は、社会的権力の増大に比例して要求されるものである」(p.71)とし、企業が大規模化する上で社会的責任を果たす事の必然性を唱え、McGuire(1963)は、「社会的責任の概念には、経済的・法的義務だけでなく、それらの義務を超えたところの社会に対する責任が想定されている」(p.144)と述べている。また、先述の通りCarroll(1979)は、CSRを”Economic Responsibilities”, “Legal Responsibilities” ,”Ethical Responsibilities”, “Discretionary(Philanthropic Responsibilities), すなわち、「経済的責任」、「法的責任」、「倫理的責任」、「裁量的（社会貢献型）責任」と4つのカテゴリーに区別し、”The Corporate Social Performance Model”においてその企業の社会的なパフォーマンスを考察する方法を提示している。そんな中、経済学者のFriedman(1970)は、「ビジネスの唯一の社会的責任は、その利益を増大させる事である」(p.6)という理論を展開し、CSRに消極的な姿勢を取った。こうしたFriedmanの理論は、米国を中心としたリバータリアニズム（Libertarianism）に繋がっていったと言われており、当時日本においても利益至上主義を貫く経営者とも合致する考え方であったと言え、その利益至上主義が日本に深刻な公害問題をもたらしたことにも繋がっていった。このように、1970年代に多国籍企業の環境破壊や人権侵害などの問題が顕在化してきた事を背景に、1976年に「OECD多国籍企業の行動ガイドライン」(1979年、1984年、1991年、2000年、2011年に改定)、1977年に「グローバル・サリバン原則」(1999年にサリバン原則から改定)、同じく1977年にILOによる「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」(2000年に改定）が、企業の行動是正を促す為に、企業行動原則として制定された。

1980年代に入ると、ステークホルダー論といった新たな理論が展開され始めた。Freeman(1984)は、Enterprise Strategyを著し、企業とステークホルダー（利害関係者）が相互に影響し合う「ステークホルダー・アプローチ」を提唱し、企業視点だけではなく利害関係者視点でもビジネスを考える必要性を唱えた。市場のグローバル化、技術の複雑化および技術革新の加速が進んだが、このような市場の変化の中で、企業が意識しなければならないステークホルダーは増加の一途を辿っていった。これら市場のグローバル化の加速に伴い、1994年には「コー円卓会議・企業の行動原則」、1997年にはNGOの主導による企業行動の基準として、”Social Accountability International”というアメリカのNGOが中心となって「SA8000」が制定された。「コー円卓会議」は、激化する対日貿易摩擦に対する欧米の感情的な反発に危機感を持ったオランダのフィリップス社元会長らが中心

となり提唱した事が発端であり、企業の行動規範を日米欧の民間経営者が共同で策定したのは、これが初めてと言われている。また、国連のイニシアチブとしては、1999 年の「世界経済フォーラム」（ダボス会議）で「グローバル・コンパクト」が提唱された翌年 2000 年に発足し、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮する事によって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み事が推奨されていった。1997 年には、イギリスのコンサルティングファームであるサステナビリティ社の Elkington が、「トリプルボトムライン：Triple Bottom Line」を提唱し、決算書の最終行（ボトムライン）に収益、損失の最終結果を述べるように、社会面では人権配慮や社会貢献、環境面では資源節約や汚染対策等について評価し、述べるべきだと主張しており、この考えが、GRI ガイドラインの骨格となり、環境レポートや持続可能性レポートに発展していったと言われている（EIC ネット、2007,URL)。

そんな中、1999 年から 2000 年にかけては米国を中心に IT バブルが発生し、さらに 2001 年末のエンロン事件、2002 年ワールドコム事件と不祥事が続いた。そして、2001 年 9 月 11 日には米国で同時多発テロが発生、2008 年にはリーマンショックが起き、全世界に衝撃を与える形となった。日本においても、2000 年代初頭に三菱自動車や雪印といった日本を代表する企業が不正や違法行為を行い、社会に衝撃を与えた。また、時代は IT 技術の進化に伴い、市場のグローバル化はさらに加速し、地球環境問題や貧困問題等もより身近なものとなっていった。谷本(2013)は、90 年代-2000 年代にかけて地球環境問題や貧困問題などグローバル化のマイナス面が顕在化するにつれ、企業の役割が問い直され、ヨーロッパを中心に CSR について広く議論されるようになってきた、と指摘している。また、日本においても CSR が 2003 年頃からブームとなり、多くの企業は能動的であれ、受動的であれ、CSR に取り組んできたと指摘されており、日本において 2003 年は「CSR 元年」と呼ばれるようになった。その背景として、日本企業のグローバルな事業展開の進展が挙げられる。経済産業省(2014)は、1980 年から 2012 年の約 30 年の間に日本の輸入額・輸出額はともに約 6 倍に拡大し、世界全体のそれは約 9 倍に拡大する中、日本企業のグローバルな事業展開も進展していった、と報告しており、事業のグローバル展開が進むにつれて、海外拠点やサプライチェーン・バリューチェーンにおける労働、人権、環境、贈収賄等といった CSR に関する諸問題が増加していった、と指摘を行っている。また、伊吹(2005)は、日本において CSR の重要性が叫ばれる大きな理由のひとつとして、ステークホルダーの価値観や行動の変化を挙げており、株主・投資家や顧客、取引先、従業員、地

域社会、NPO 等、企業を取り巻くステークホルダーの価値観が変化し、より社会と調和した新しい企業経営が求められ始められている、と指摘している。そして、山下(2007)は、アメリカにおける企業犯罪や企業不祥事の問題に関する研究の典型である、「企業の社会的責任」、「企業の社会的即応性」、「企業倫理」に関する各種の議論を確認し、「現代 CSR」に関する構想の全体像を理論的に解明しているが、その中で、「現代 CSR の制度化」と「企業倫理の制度化」には本質的に異なる部分があると主張している。前者では、現行法令遵守、互恵理念、倫理学的真理という三つの規範を並立・並存させて組み合わせた基準を中核にして内部制度化が展開されるのに対して、後者では、規範とすべき基準は倫理学的真理だけであり、これにもとづいて内部制度化が展開される、とその違いについて述べている。また、後者は相互補完関係にある「企業倫理学」と「企業倫理」論にのみ基づくものであり、倫理学的真理だけが規範的基準として主張される、としている。

このように、CSR の起源は Sheldon(1924)の著作において、現代の CSR に関する記述が見られる等、1920 年代にまで遡る事ができるといわれている。数々の社会問題を背景に 1990 年代以降、地球環境問題や貧困問題等グローバル化のマイナス面が顕在化するにつれ、ヨーロッパを中心に CSR について議論が活発化し、いくつかの企業行動基準が制定されるようになった。そして、日本もグローバルな事業展開の進展が加速する中、海外拠点やサプライチェーン・バリューチェーンにおける CSR に関する諸問題が増加するようになった事を背景に、2003 年頃から多くの企業が活発に CSR に取り組み始めるようになり、それに伴い CSR の形成段階に関する研究も、発展過程にある。

表 7: CSR 形成段階に関する研究とキーワード

	時代背景	研究
1920 年代～ 1960 年代	・世界大恐慌（1929-1939） ・ベトナム戦争（1955-1975） ・水俣病の発生（1956） ・日欧企業成長と対米輸出 ・多国籍企業の概念発表（1960）	・経営者の社会的責任（Sheldon, 1924） ・ビジネスマンの社会的責任（Bowen, 1953） ・経営者の社会的責任の自覚と実践（経済同友会, 1956） ・責任の鉄則（Davis, 1960） ・社会的責任の概念（McGuire 1963） **キーワード：社会責任の概念**
1970 年代	・ニクソンショック（1971） ・第一次石油ショック（1973） ・変動相場制開始（1973）	・利益至上主義、CSR 消極論（Friedman, 1970） ・CSR 概念の整理（Carrol, 1979）

	・OECD 多国籍企業の行動ガイドライン制定（1976）	キーワード：CSR 概念の整理、消極論
1980 年代～ 1990 年代	・プラザ合意（1985） ・ベルリンの壁崩壊（1989） ・ソ連解体（1991） ・EU 誕生（1993） ・情報革命による市場のグローバル化、技術の複雑化および技術革新の加速 ・リオ「地球サミット」(1992) ・コー円卓会議（1994） ・CSR ヨーロッパの設立（1996） ・SA8000 創設（1997） ・国連グローバル・コンパクト（1999）	・ステークホルダー・アプローチ、利害関係者分析（Freeman, 1984） ・企業支配者の交代（森本, 1994） ・Triple Bottom Line（Elkington, 1997） キーワード：ステークホルダーの概念
2000 年代	・GRI ガイドライン第一版制定（2000） ・OECD 多国籍企業ガイドラインを改訂（2000） ・IT バブル崩壊（2000） ・エンロン事件（2001） ・アメリカ同時多発テロ（2001） ・ワールドコム事件（2002） ・企業改革法（SOX 法)成立（2002） ・G8 サミット（2003） ・リーマンショック（2008） ・ISO26000 発行（2010） ・SDGs 採択（2015） ・GRI Standard 発表（2016）	・攻めの CSR（伊吹, 2005） ・国際的な企業行動基準のまとめ（谷本, 2006） ・現代 CSR の理論的解明（山下, 2007） ・CSV の概念（Porter, 2011） ・ISO26000 への言及（谷本、2013） キーワード：CSV、国際的な企業行動基準

出典：筆者作成

2.2.3. CSR 実行（マネジメント）段階に関する研究

谷本(2014)は、東洋経済新報社の「CSR 企業総覧」(2005-2013) を引用し、日本における CSR 関連部署の設置企業数は、2005 年の 25.6%から 2013 年には 73.2%と大きく増加していると指摘しており、今後も部門設置増加が予想される現状にある点について言及している。その一方で、CSR を推進する組織についての研究として伊吹(2014)は、「CSR の推進体制は着

実に整備されてきたと言えるが、CSR 部門のミッションの在り方や存在意義、具体的な業務に関しては、今後の方向性も含めて再考すべき点がある」「CSR 部門のミッションが曖昧なために、他の部門で引き受けられない業務を担当していたり、必要以上に大きな組織であったり、ミッションに照らし合わせて必要な人材や予算が確保されていないケースがみられる」(p.134)といったように、CSR 部門のミッションの在り方や事業部門との関係性に課題がある点を指摘している。國部等(2017)も、「NPO や行政とは違い、会社は利益を生み出す事を目的に組織されているため、CSR に取り組むためにはその意味や組織に期待される影響を明示的に示しておく必要がある」(pp.38-39)としている。

ステークホルダー・マネジメントに関する研究として、Carroll(1991)は、企業のステークホルダー・マネジメントについて 5 つのキーとなる質問が、マネージャーがステークホルダーをマネージする中で重要となると述べている。すなわち、(1)誰が私達のステークホルダーか、(2)ステークホルダーの利害関係は何か、(3)私たちのステークホルダーによって企業にもたらされるチャレンジとオポーチュニティは何か、(4) 企業は私達のステークホルダーに対してどのような責任を持っているか、 (5) 私達のステークホルダーに対し、企業はどのような戦略とアクションを行っていくべきか、の 5 つである。また、企業の公共政策を進めるにあたっての Strategic management process として、(1) Goal formulation, (2) Strategy formulation, (3) Strategy evaluation, (4) Strategy implementation, (5) Strategic control, (6) Environmental analysis の 6 つのステップがあると述べ、それぞれのステップで社会、倫理、公共問題を考慮し意思決定を行っていく必要がある、と言及している。また、アメリカの非営利団体である BSR(Business for Social Responsibility)(2002)は、CSR マネジメント・システム構築のステップを表し、一旦システムを構築して終わりではなく、PDCA を回しながら継続的改善を進める必要性を指摘している。水尾等(2004)は、ステークホルダー・マネジメントについて、「マネジメントの中心にステークホルダーを置き、ステークホルダーの意思を経営に導入し、彼らとの共生・満足を追求する経営スタイルであり、これこそが今後の企業の持続的な成長につながる」(p.18)と述べており、ステークホルダー・マネジメントは、「企業を取り巻く内外の利害関係者との良好な関係性を構築し、企業の持続的成長を促進し、発展させるための経営管理」(p.17)と定義している。また、CSR マネジメント・システムを表し、企業の経営理念やトップの意思、それを踏まえた企業行動基準・企業倫理規定に適合する事が求められるとしている。伊吹(2005)は、自身が所属している野村総合研究所の「ステークホルダー・フレームワークの活用ステップ」について言及しており、Step-1 として、

「CSR の観点から自社のリスクがきちんと回避できているかを確認する。同時に、ステークホルダーごとの経営的課題・要請などを洗い出して整理する」、Step-2 は「どのステークホルダーを重視し、どのような経営的成果を獲得するか時間軸を考慮しつつ決定する」、Step-3 は「戦略と実行計画を検討し、体制を整える」と、ステークホルダーのニーズを洗い出し、戦略的に CSR を実行していく方法を挙げている。ステークホルダー・エンゲージメントに関する研究として谷本(2006)は、「ステークホルダー・エンゲージメントとは、企業がステークホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていく事」(p.169)と定義し、ステークホルダー・エンゲージメントを 3 つのプロセスにまとめている。また、イギリスのシンクタンクである Accountability(NPO)のステークホルダー・エンゲージメントのガイドラインを紹介し、ステークホルダー・エンゲージメントが組織のアカウンタビリティを高める、さらに企業、ステークホルダー、そして社会全体が持続可能な発展に貢献する活動である、と位置付けている。持続可能な社会に向けて、社会の最前線で課題解決に取り組む複数の市民組織（NGO や消費者団体等）と、そこに所属する個人がアライアンスを組んで 2015 年に設立された民間の非営利組織である「CSR レビューフォーラム」によると、ステークホルダー・エンゲージメントには組織とステークホルダーとの対話が必要であり、その形態は様々である点について言及している。ダイアログの形式として、会議、ワークショップ、公聴会、円卓会議、諮問委員会、定期的な情報提供、インターネット上の討論会を挙げており、ステークホルダー・エンゲージメントは、「ステークホルダーへの影響の理解」、「有益な影響の増大、悪影響の減少方法の判断」、「パフォーマンスの評価」、「ステークホルダーの利害等に対処」、「透明性の向上」、「パートナー関係の形成」等に役立つとしている。また、企業のサステナビリティ・グローバルビジネスを支援する事を目的に、2013 年に設立された、株式会社ニューラルが運営するサステナビリティ情報メディアである”Sustainable Japan”では、日本企業のステークホルダー・エンゲージメントの例として、①株主　目的：適時・適正の情報開示、利益還元、SRI（社会的責任投資）への対応、活動：株主総会や投資家向け説明会の実施、②顧客　目的：製品・サービスの安全・適切な供給、情報開示、活動：ショールームやお役様相談センターの設置、展示会の開催、製品情報の提供、③従業員　目的：公正な処遇、人権尊重、労働安全衛生への配慮、活動：意識調査アンケートの実施、労使懇談会の開催、④取引先　目的：サプライチェーンにおける人権・環境への配慮、活動：CSR 調査アンケート、方針説明会の実施、⑤地域社会　目的：地域社会への貢献、地域文化の尊重、活動：講演・懇談会・工場見学などの

開催、NGO や市民団体との協働、を挙げている（Sustainable Japa,2016）。

トップ・マネジメントの CSR に対するコミットメントに関する研究としては、伊吹（2014）が、CSR 推進において極めて重要な条件として、経営陣のリーダーシップを挙げ、「CSR は事業部門を巻き込む全社的な取り組みになるため、経営レベルでのリーダーシップがなければ、小規模な守りの戦略しか打ち出せない」（p.130）と指摘している。また、同著の中で、CSR を浸透させる仕組みについてボーダフォンの事例を取り上げ、CSR の推進にあたって必要不可欠なトップのコミットメントとして、推進責任者を巻き込んだ推進体制の構築を上げている。山田（2007）も、トップのコミットメント以外の要素も考えていく必要があるとしながらも、CSR を遂行する為の経営トップの関心の強さや積極的なコミットメントの重要性については、共通認識が形成されているといってよいと述べている。また、谷本（2013）も、CSR の考え方を業務プロセスに組み込んでいく為には、トップの強いリーダーシップがなければ進まない、としている。

このように、CSR 実行（マネジメント）段階に関する研究において、トップのコミットメントの重要性や、ステークホルダー・エンゲージメント等に言及する先行研究は増えつつあるものの、一方で CSR 部門のミッションや役割に言及している研究は少なく（伊吹、2014 等）、CSR 担当者がどの部門に所属しているのか、CSR 部門の組織的な位置付け等、CSR マネジメントを行う組織や担当者についての研究が限定的な現状である。CSR マネジメントの考察を深めていく上でも、今後、この分野における研究が益々求められていくと言える。

表 8: CSR 実行（マネジメント）段階に関する研究とキーワード

	研究
1990 年代～ 2010 年代	・ステークホルダー・マネジメント(Carroll, 1991；水尾、2004) ・CSR マネジメント・システム構築ステップ（BSR, 2002） ・ステークホルダー・フレームワークの活用ステップ（伊吹、2005） ・ステークホルダー・エンゲージメント（谷本、2006） ・トップのコミットメントの重要性（山田、2007；谷本、2013；伊吹、2014） ・CSR 部門のミッションの曖昧さへの指摘（伊吹、2014; 國部、2017） **キーワード：ステークホルダー・マネジメント、ステークホルダー・エンゲージメント**

出典：筆者作成

2.2.4. CSR 評価段階に関する研究

本論文における「CSR 評価段階に関する研究」の定義としては、企業が CSR 活動を評価する方法を示したものであり、企業における経済的価値の創造が主目的ではなく、社会的課題への取り組みを評価する要素が高い方法を「CSR 評価段階に関する研究」とし、以下にまとめていく。

森本(1994)は、測定・評価の二段階過程論と内外二種の主体を組み合わせ、SP(Social Performance)測定・評価法の 4 類型を表している。すなわち、類型 1：内部測定・内部評価（内部測定・評価)、類型 2：内部測定・外部評価、類型 3：外部測定・外部評価（外部測定・評価)、類型 4：外部測定・内部評価、である。また、「CSR のように内容が多岐に亙り、しかも例えば「快適な環境」のような定性的要因を多く内包している事象の測定には、特定の手段のみに依拠する事は適当でない。また、この事は、測定結果の集約が極めて困難な作用であり、例えば総合得点のような集約は、可能性はあっても、その妥当性と限界が厳しく吟味されなければならない」(森本、1994, p. 107)、と言及している。水尾等(2004)は、ステークホルダー・マネジメントの実践を、ステークホルダーのアンケートに基づき、具体的に数値で評価しようとする SMIX21(Stakeholder Management Index in the 21st Century：21 世紀におけるステークホルダー・マネジメント指標）を表した。ここでは、CSR の概念を踏まえ、法的責任（遵法性)、経済的責任（経済性)、倫理的責任（倫理性)、社会貢献的責任（社会性）の 4 つのレベルを用いている。経済性では共有度、設備度、接遇度、情報感度など 9 項目、倫理性では透明度、公平度、柔軟度、道徳度などの 9 項目、社会性では自発度、主体度、公共度、文化度などの 7 項目を設定し、CSR 活動を評

価する方法を表している。厚生労働省(2008)は、労働環境改善を目的とし、「労働に関するCSR自主点検チェック項目」を表し、企業の参加を促している。また、谷本(2013)は、CSRの自発的な取り組みを促進する重要な要素として、市場社会における評価のメカニズムをつくっていく事を挙げており、そこでは、市場がCSR活動を全く評価しないとすると、企業の自発的な取り組みは期待しにくいと述べており、市場がCSR活動を評価するメカニズムをもつようになれば、企業が積極的にCSRに取り組んでいくインセンティブとなるし、取り組まざるを得ないと、その必要性について指摘している。そして、同じ著書の中で谷本(2013)は、ISOの社会的責任（SR)のガイダンス(ISO26000)が、2010年11月から動き出した事を取り上げ、ISOでの企画化が実現した事は、CSRの制度化が広がっている事の一つの表れであると指摘しており、このISO26000が、マルチ・ステークホルダーによって議論し、策定されてきたという意味で、これまでにない規格であるといった点についても言及している。

中小企業におけるCSR評価方法に関する事例としては、東レ経営研究所の松井(2014)が、中小企業のCSR推進支援のためCSR企業認証制度を創設する自治体が出てきている事に言及し、2007年に横浜市で制定された「横浜型地域貢献企業認定制度」、2008年宇都宮市で制定された「宇都宮まちづくり貢献企業認証制度（宇都宮版CSR)」、2009年さいたま市で制定された「さいたま市CSRチャレンジ 企業認証制度」、2013年に川口市で制定された「川口市地域貢献事業者認定事業」を紹介している。その中で、課題として、認証企業の業種に偏りがある、認証参加企業が少ないといった事が挙げられるが、大企業と異なり、お金も人も資源も限られる中小企業のCSRを推進していくためには、自治体の支援が欠かせない点を主張している。

外部機関が評価を行うCSR企業ランキングとしては、グローバルに展開するものとして、1997年に米国ボストンで創立したReputation Institute社によって、毎年フォーブスに掲載されているGlobal CSRランキング情報が挙げられる。”The Reptrack Model”というものを用い、”Workplace”，“Governnance”，“Citizenship”といったCSR indexを集計している。また、日本においては、株式会社東洋経済新報社が2007年より毎年CSRランキングを発表しており、人材活用、環境、企業統治+社会性、財務の合計に基づき集計を行い、順位付けを行っている。

このように、CSRを評価段階に関する研究は複数存在するものの、首藤等(2006)が、「CSRと企業パフォーマンスに関する研究は、いまだ発展途上にあるが、 CSRへの取り組みが企業経営にとって無視し得ない要因である事については、一般的な合意が得られてい

る」(pp. 6-7)と述べている通り、CSR への取り組みは企業にとって益々重要性を増し、それを正しく評価していく方法の確立が求められている。ESG 投資への関心の高まりと共に非財務情報開示の機運も高まっており、後述する「GRI Standard」を用いた情報開示を行う企業が増え、企業の CSR 活動が一元化した指標下で管理されていく傾向にある事からも、CSR と企業パフォーマンスを始めとする CSR 評価段階に関する研究は、今後の発展が望まれるエリアであると言える

表 9: CSR 評価段階に関する研究とキーワード

	研究
1990 年代～ 2000 年代	・SP (Social Performance)測定・評価法の 4 類型 (森本、1994) ・Global CSR Ranking (Reputation Institute, 1997) ・GRI ガイドライン第一版制定 (2000) ・SMX21 (水尾、2004) ・CSR 企業ランキング (東洋経済新報社、2007) ・労働に関する CSR 自主点検チェック項目 (厚生労働省、2008) ・市場社会における評価のメカニズム (谷本、2013) ・中小企業の CSR 企業認証制度 (松井、2014) ・GRI Standard 発表 (2016) **キーワード：測定・評価法の類型、評価のメカニズム**

出典：筆者作成

2.2.5. 小括

経営者の社会的責任について言及している研究の歴史は古く、1924 年の Sheldon にまで遡ると言われている。1960-1970 年代には米国で公民権運動、ベトナム反戦運動、ウォーター・ゲート事件、ロッキード事件、日本では経済至上主義の結果、もたらされた公害問題が悪化の一途を辿り、それに対する社会運動が繰り広げられ、同時に CSR 研究も大きく展開していった。1980 年代にはステークホルダー論といった新たな理論がはじまり、2000 年に入ってからは CSR の制度・政策に関する研究がいくつか見られるようになった。ビジネスのグローバル展開が進んでいる現代において、日本企業は国内のみに閉ざされた制度・政策のみならず、国際的な行動基準に則り、ビジネスを行っていく必要性が高まっている。CSR の実行段階に関する研究としては、1990 年代からステークホルダーの特定とそれに対するマネジメントについての研究が進められてきた。企業が CSR を行う上で、マネジメントの中心にステークホルダーを置き、ステークホルダーの意思を経営に反映していく事が重要である

という考えが背景にある。また、谷本(2006)らが言及するように、「ステークホルダー・エンゲージメント」を通し、企業がステークホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていく事の重要性が高まる傾向にある。さらに、CSR の推進にあたって、トップのコミットメントは必要不可欠である（山田、2007；谷本、2013；伊吹、2014）と指摘する先行研究が多く見られる事も、CSR に関する先行研究の特徴として挙げる事ができる。

このように、CSR 実行段階においてトップのコミットメントが求められ、同時に、ステークホルダーを意識する事が重要事項であり、企業はステークホルダーと共に、持続可能な発展に貢献する活動を行っていく事を、ビジネスの念頭に置くべきである、といった点指摘が見られる。一方、CSR 部門のミッションや役割に言及している研究は少なく、CSR 担当者がどの部門に所属しているのか、どのように企業がステークホルダーと連携していくのか等、CSR マネジメントを行う組織や担当者についての研究のさらなる拡充が求められる。

CSR 評価方法に関する研究としては、国内における CSR 自主点検チェック項目や CSR 企業認証制度等を取り上げたもの等、CSR と企業パフォーマンスの関係性に関する研究は増えつつあるが、企業規模や業界等で CSR に対する姿勢が異なる現状もある。ESG 投資の活発化に伴い、企業も非財務情報開示の重要性に気付き始め、一元化した指標下で CSR 活動を評価していく傾向が益々高まっていく事が期待される。CSR への取り組みは企業経営にとって無視し得ない位置付けであると言え、CSR と企業パフォーマンスに関する研究のさらなる発展が望まれる。

2.3. CSV に関する研究

2011 年、Porter et al.は CSV の概念を提唱した。「CSV」とは、「Creating Shared Value」の略で、「共有価値の創造」、「共通価値の創造」等と訳され、その概念について「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」(p.66,日本語訳：2011,p.11 ）と定義している。また、そこではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提の下、「社会のニーズや問題に取り組む事で社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結び付くべき」(p.64,日本語訳：2011,p.10)としている。

これまでも、伊吹(2005)等がコンプライアンス、リスク管理という基礎を固めるいわば「守り」の CSR の姿勢から、新たな社会的価値を創発していくという「攻め」の CSR への

転化、いわゆる本業を通じたCSR、現在のCSVに繋がる考えを述べていたが、Porter et al.は、2006年に示した「戦略的CSR」の概念を発展させ、共通価値を創造するにあたって3つの方法、すなわち(1)市場における製品、(2)バリューチェーン、(3)ビジネス環境を見直す事、を挙げ、CSVの概念を広く唱えていった。

CSVという概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限られているが、CSVに関する先行研究についても、アライアンスやCSRに関する先行研究同様、「形成段階」、「実行（マネジメント）段階」、「評価段階」の3つに分類し整理を行う。

2.3.1. CSV形成段階に関する研究

先述の通り、2006年に示した「戦略的CSR」の概念を発展させ、2011年、Porter et al.はCSVという概念を提唱した。三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社(2015)によると、国際的にみた場合、CSRからCSVへの変化が最初に提言されたのは、2006年にネスレの”The Nestle concept of corporate social responsibility -as implemented in Latin America”が発表された事が最初であると紹介し、このネスレのレポートによってバリューチェーン変革を実施し、調達地域をマーケットとする考え方が初めて提唱されたと指摘している。

ここで、CSRからCSVの変遷をまとめた一つの表を紹介する。近藤(2013)は、Bovee and Thill (2007), Porter and Kramer(2011)を基に、図表の「企業の社会的責任（CSR)活動に関する4視点とCSVの特徴」を表し、CSR1.0からCSVまでのフェーズに分類している。CSRの分類としては、CSR1.0：慈善、CSR2.0：本業を通じた社会貢献、CSR3.0：本業との統合と意味付けされており（竹井善昭, 2010)、寄付や、フィランソロピー（社会貢献活動）のレベルから、本業とのつながりに着目した“戦略的CSR(CSR3.0)”への発展はさらに進化を遂げ、CSVというビジネススタイルが提唱されたと言及している。三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社(2015)は、CSRは経営管理の基盤であり、リスクマネジメントを含む「守り」を中核とした概念に対し、CSVは事業軸を中核とした「攻め」の側面が中心になっているとし、CSRという基盤の上に、CSV事業を順次立ち上げ、持続可能性を事業分野ごとに確保していく事が、企業の持続的発展に繋がると述べている。また、藤井(2014)は、CSVはCSRの延長線上にある概念として捉えられてしまう傾向にあるものの、それでは CSV の本質を見誤るとし、CSVは自ら市場創造をリードするためのイノベーションを仕掛ける戦略的活動であり、企業経営の在り方を抜本的にリニューアルする主軸にもなると指摘している。同様

に、伊吹(2014)は、CSR に対して CSV はより企業競争や利益最大化に不可欠な戦略として位置付けられているとし、従来の CSR 経営がリスクマネジメントに近い基盤的位置付けとなっている事があったが、CSV はそれとは一線を画し、本業を通じて経営のメインストリームで実践するものに位置付けられていると述べている。一方、國部等(2017)は、CSR と CSV はいずれかを選択しなければならないというものではなく、現実には企業は状況に応じてどちらにも取り組んでいるとし、持続可能性が高まる一方で、実行に移す障壁は CSV の方が CSR より高く、両者を平行させる事が望ましいと述べている。同様に、日本の NGO 団体であるアジア・太平洋人権情報センター（ヒューライツ大坂）と CSO ネットワークは、2014 年に発表した「CSR と CSV に関する原則」において、「社会的課題の解決と企業競争力の強化を同時に実現しようとする CSV は、ビジネス上の競争戦略 の一手法です。CSR とは元来位置付けの異なる CSV は、CSR に取って代わるものではなく、CSV に取り組んでいれば企業の社会的責任（CSR）が免れるわけでもありません。CSV に取り組んでいてもいなくても、CSR があらゆる事業活動において不可欠であることに変わりはありません」（2014 年 3 月 13 日,URL）と、CSV は CSR の代替にはならないと主張している。また、笹谷（2016）は、本業を通じた CSR と位置付けられている ISO26000 における CSR と、CSV を対比させ、自社事業と密接に関連し、その事業にとって最も重要な領域で発現され、バリューチェーンを重視している点が、CSR と CSV の共通項であると指摘している。また、多様な組織間のコミュニケーションが協働関係の前提となり、イノベーションの源泉になるので、ステークホルダー・エンゲージメントが重要である点も、共通項として挙げている。相違点としては、ISO26000 は経営戦略の面での手引きを目的としていない為、競争戦略面で分析し方向性を提言している CSV により補強すべきであるとし、CSV が戦略性を強く打ち出している点について言及している。そして、結論としては、「CSR から CSV へ」移行するというものではなく、両社はその活用局面と活用方法が異なるものであり、相互補完の関係で両方とも必要である、としている。

急激なグローバル化に伴い、社会的課題も一国の政府等のソーシャルセクターだけでは解決しえない状況下にあり、社会的課題の解決にあたり、企業を始めとするビジネスセクターへの期待が高まっている。また、これらを新たなビジネスチャンスと捉える企業も増え始めており、これまでの CSR をベースに CSV を実施していくケースが増える事が予想される。CSV という概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限られ、そして、CSR と CSV の関係性についてもその見解は様々な現状にある。今後も CSV の進化とともに、CSV に関する研究が増えていく事が期待される。

表 10: 企業の社会的責任（CSR)活動に関する 4 視点と CSV の特徴

CSR の異なる視点と CSV	CSR の異なる視点と CSV
Minimalist(CSR に批判的) ↓ Defensive（守りの CSR) Cynical（偽善的 CSR) ↓ Conscientious（攻めの CSR/戦略的 CSR) ↓ 【CSV】 Creating Shared Value 【共通価値の創造】	納税および法令遵守 批判を回避するために行う義務的 CSR 何かを隠すための CSR(例 “greenwash”) （直接的利益以外の）社会的責任も重視。事業活動と CSR のつながりを認識 戦略的 CSR の強化とプロセスの具体化 社会的価値は事業の核（社会と事業の強いつながり/双方にとって高水準の成果） 1. 製品と市場の見直し 2. 自社のバリューチェーンの生産性を再定義 3. 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター（集積）をつくる

出典：Bovee and Thill (2008), Porter and Kramer(2011)を基に近藤作成(2013)

表 11: CSV 形成段階に関する研究とキーワード

	研究
2000 年代	・CSV 概念の提唱（Porter, 2011） ・CSR と一線を画す CSV（伊吹、2014） ・CSR を基盤とする CSV（三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社、2015） ・CSR と CSV に関する原則（アジア・太平洋人権情報センター＆CSO ネットワーク、2014） ・CSR と CSV の両立の重要性（國部、2017） **キーワード：共通価値、共創**

出典：筆者作成

2.3.2. CSV 実行（マネジメント）段階に関する研究

佐藤等(2018)は、コレクティブな協働を実践する上で、関係者が相互理解を深めながら、理解も解決策も、構成員自身も変化していく事が求められる事に言及し、この変化に向けた介入を「チェンジ・エージェント機能」と呼び、その重要性を取り上げている。チェンジ・エージェント機能は、協働を効果的に進めるか否かを分けるものであり、協働取

組やソーシャル・プロジェクトにおいて、しっかりと位置づける必要があるとし、その担い手として、プロジェクト事務局や中間支援機関を挙げている。また、藤井(2014)は、CSV は、グローバル競争環境が激変している中でも、その変化に巻き込まれず自ら市場創造をリードしていくために不可欠な、社会課題解決を通した競争優位構築活動であり、その為にも、従来とは異なる視座で取り組むべきイノベーション活動そのものと捉えるべきであると位置付け、新事業創造におけるリーンスタートアッププロセス例を挙げ、CSV 経営の促進を提唱している。藤井によるとリーンスタートアップとは、構築-計測-学習というフィードバックループを通して継続的に事業モデルの調整をしながら起業を成功させるアプローチであり、それを加速させるためには外部ネットワークすなわち「オープンイノベーションネットワーク」と、どの程度の広さ・深さでネットワークを有しているかが、このリーンスタートアップを左右すると指摘している。また、名和(2015)は、CSV における経営戦略としての目的について Porter との違いを述べており、Porter が CSV は企業が儲かるための経営モデルであり、社会課題の解決はその手段としているのに対し、名和は利益を生む事は手段であり、戦略の中心にあるのは「世の中を良くする」という志であると主張している。そして、この「世の中を良くする」という志を持つ日本版の経営戦略を「J-CSV」と呼び、長期的志向を持ち、何かの質を高める「QoX」(Quality of X) 経営を、日本企業は極めていくべきだと述べている。また、Johnson and Schaltegger(2016)は、中小企業向けサステナビリティマネジメントツールに関する先行研究を分析し、過去 20 年間に渡り複数の研究が存在するものの、実際にビジネスで用いられたケースは少ない事を指摘し、中小企業研究者とサステナビリティ研究者が連携し、実社会で活用されるツールの開発の必要性を唱えている。

CSV を実行していく上でのプロセス、アプローチについての研究がいくつか見られるが、CSR 同様、企業において CSV をどの部門の誰が推奨していくのか、CSV 担当者の役割等、CSV マネジメントをリードする組織や担当者についての研究はほとんど無い現状にある。今後、企業が主体的に CSV を推進していく上でも、CSV マネジメントをリードする組織や担当者についての研究を始めとする、CSV 実行（マネジメント）段階に関する研究の発展が求められると言える。

表 12: CSV 実行（マネジメント）段階に関する研究とキーワード

	研究
2000 年代	・リーンスタートアッププロセス（藤井、2014） ・Quality of X 経営（名和、2015） ・サステナビリティマネジメントツール（Johnson and Schaltegger, 2016） ・チェンジ・エージェント機能（佐藤等、2018） **キーワード：イノベーション、連携**

出典：筆者作成

2.3.3. CSV 評価段階に関する研究

本論文における「CSV 評価段階に関する研究」の対象としては、企業が CSV 活動を評価する方法を示したものであり、企業の社会的課題への取り組みと経済的価値の創造両面を評価する方法と位置付け、以下にまとめていく。

そもそも企業による社会的課題の解決に対する活動と、ビジネスパフォーマンスには関係性があるのだろうか。2009 年の荒木の研究によると、日本企業の「CSR 評価」と「財務業績」には、業種全体において正の相関があり、正の相関が強く現れる業種と無相関の業種がある事が指摘されている。また、Schmidt(2003)等が、過去に発表された 52 本の実証研究の結果をまとめてメタ・アナリシスし、全般的な傾向として企業による社会的課題の解決活動と業績の間には、プラスの関係があると述べている。このように、企業の社会的課題の解決活動が、ビジネスパフォーマンスに影響を及ぼす状態は CSV 経営の実現であると言え、企業による社会的課題の解決活動を正しく評価し、パフォーマンス向上に繋げていく事が、CSV 経営を充実させていく為にも益々重要になっていくと言える。

CSV 活動の評価手法に関する研究としては、1997 年から 1999 年にかけて、米国 Roberts Enterprise Development Fund (REDF)によって、定量的社会インパクト評価のフレームワークとして開発された、SROI(Social Return on Investment)がある。SROI は、社会企業や事業型 NPO の活動による、社会インパクトを評価するニーズから生まれた手法である。SROI 分析では、プロジェクトの成果（アウトカム）を貨幣価値に換算し定量的に示す事を行い、プログラムの実施のために費やされた資金や人員等のコストとの間の対比として、費用対効果が 1：X の比率で示される事で、異なるプロジェクトの社会インパクトが社会的な生産性として比較できる事にその特徴がある。しかし、定量化されたデータを必要とし、そのデータ収集のための工数が大きな負担になる可能性がある事等から、REDF は 2003 年から 2008

年まで、SROI についての研究等を一旦停止している（玉村、2014)。また、2009 年には、EABIS(European Academy of Business in Society：欧州ビジネスアカデミー)研究プロジェクトが、企業の社会パフォーマンスと財務パフォーマンスのリンクを明確にし、サステナビリティ企業価値の評価を進めるべく「価値創造フレームワーク」を提示している。この過程では、企業、投資家、研究者などの様々な関係者 170 人の知恵と知見を終結させているが、ここでは KPI 測定といった具体的な指標の提示までは行わず、CSR 各要因が、パフォーマンスのどの部分にどう関連するかを明確にしていく事に焦点を当てる、理論フレームワークを提示するに留まっている。また、Stead(2014)は、企業の持続的な競争優位は、企業の競争戦略を通じてコア・コンピタンスを探求する事でしか獲得できないとし、資源特定・分析・評価は、循環的に変動して相互的な作用を及ぼし、集団的叡智が発揮されると述べており、社会的・環境的な付加価値の評価には、ステークホルダーの経済的・社会的・環境的影響を計算し、それらを企業フットプリントにまとめる事が必要になる、と指摘している。そして、最先端のサステナビリティ企業は、評価基準が完全には正確ではない無形の対象も含めて、業績の基準を定める事のできる幅広い評価プロセスを使い、サステナビリティの実績を追跡調査しており、こうした評価基準は無形の対象を有形に近づけるとし、サステナビリティに関する追跡調査の重要性を唱えている。日本において 2014 年には、一般社団法人エコステージ協会が、将来の環境・社会課題を見据え、組織が重要な課題を解決するための戦略を策定し革新するため、支援ツールとして経営革新（CSV）ステージ認証ガイドラインを策定した。ここでは、経営革新(CSV)の導入レベルから、ISO 認証システムを包含する連動的経営管理の実現レベルにステージアップするための、経営革新ステージ 1-3 認証ガイドラインを提唱している。また、Epstein et al. (2015)は、サイクルという概念を中心に据え、重要だと考えられるインパクトを生み出すための計画立案とその実行をしやすくするよう、そして、途中で負の影響を極力生み出さないようにする、「社会的インパクト価値創造サイクル」を設計している。その内容は、次の 5 つの質問①何を投資するのか？②どの問題に取り組むのか？③どのような手順を踏むのか？④成功はどのように測定するのか？⑤インパクトを大きくするにはどうすればいいのか？を中心に設計されている。同年、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社は、社会価値の測定方法として、「社会価値＝1 単位提供あたりの社会的インパクト x 広がり（数・シェア)」という式を表し、社会価値は、その事業が社会に対して提供する単位あたりのインパクトに、インパクトの広がりを乗じたものとなるとし、インパクトが小さければ数多く出荷したとしても事業としての社会価値は大きくならず、一方、インパクトが大きくてもそれが社会に広がっていかなければやは

り価値は大きくならない、と言及している。「1 単位提供あたりの社会的インパクト」は、定量的な評価が難しいため、CSV 経営の際に検討の範囲外となっている事がある、といったように、計測時の課題についても言及がなされている。その事からも、「1 単位提供あたりの社会的インパクト」を定性的な側面においても評価の対象とし、社会の各種 CSV への取り組みを、横並びで比較検討・取捨選択していく事が必要であると言及している。また、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development:持続可能な発展のための世界経済人会議）(2015)が、先進企業のインパクト測定の試みを紹介する報告書、”Towards a Social Capital Protocol-A Call for Collaboration”を発表し、複数に渡る企業のインパクト評価の先進事例を紹介している。2016 年には、日本における社会的インパクト評価検討ワーキング・グループが、社会的課題解決のために民間資源の流入を促し、社会的インパクト創出を目的に事業を実施する主体のさらなる成長につなげる事を狙いとし、「社会的インパクト評価」の推進を行っている。また、Kramer and Pfitzer(2016)は、HBR に”The Ecosystem of Shared Value”を寄稿し、文中、「Collective Impact で必要なもの」の一つとして、”A shared measurement system”を挙げ、企業の CSV 活動の成功についてどのように計測しレポートするかについて論じており、その中で The World Cocoa Foundation (WCF)のメンバーであるチョコレート会社で掲げた”CocoaAction”を例に挙げている。”CocoaAction”では、ガーナやコートジボワールのカカオ農園のコミュニティを支援し、生産性を高める活動を進めており、2016 年 5 月には農園の活動やコミュニティの進学率等、指標を明確に打ち出し、計測・評価を開始している。

サステナビリティに関する企業報告の動向としては、2000 年、サステナビリィに関する国際基準の策定を使命とする NGO, GRI(Global Reporting Initiative：グローバル・レポーティング・イニシアティブ)によるサステナビリティ報告書作成のためのガイドラインとして「GRI ガイドライン第一版」が制定され、それ以降、企業が伝統的な営業報告書に加えてサステナビリィ報告書を公表する事例が増えてきた。その後も何回かの改訂を重ね、2016 年 10 月 19 日、GRI が世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準「GRI Standard」を発表し、日本においては、2017 年 4 月 19 日に「GRI Standard(日本語版)」が発表された。この「GRI Standard」の動向については、第 3 章において、SDGs との関係性も合わせて言及する。

ESG 投資に関連する研究としては、水口(2017)が著書の中で、オックスフォード大学スミス・スクールと、イギリスの運用機関であるアラベスク・アセットマネジメントが 2014 年に共同で発表した報告書を紹介し、調査した過去の 190 以上の学術論文のうち、88%が堅実

なESG活動が企業のよりよいパフォーマンスを導く事を示し、80%の研究が、企業の株価パフォーマンスはサステナビリティ活動によってプラスの影響を受ける事を示している点について言及している。Eccles等(2019)は、過去5年ほどの間に、投資家が徐々にESG問題に対して関心を寄せるようになった背景として、次の6つの要因を挙げている。①投資機関の規模：年金基金のような大規模な資産を持つ投資家は、長期的な見方を取る事を余儀なくされている為、②投資リターン：これまでの研究や運用実績において、ESG問題への企業の高い実績と投資リターンの高さとの間には、正の相関関係がある事が示されている為、③伸びる需要：個人を含む多くの投資家は金融面以外でも、自分の投資したお金が、世界をよくするために何らかの影響を及ぼしている事を確認したい傾向にある為、④受託者義務に関する意見の変遷：ESG 問題を統合しないことは、受託者義務違反である、といったように、受託者義務という概念の再定義が段階的に進んでいる為、⑤投資機関内でのトリクルダウン：大手投資機関の経営幹部たちは、アナリストやポートフォリオマネージャーが行っている金融活動の中心に、ESG分析を着実に組み入れようとしている為、⑥投資家によるESGアクティビズムが活発化：ESGが株主による経営への介入で、次第に中心的な位置を占めるようになってきた為。このように、ESG投資を駆り立てる要素があるにも関わらず、企業による持続可能性についての報告の大半が、投資家ではなく NGO など他のステークホルダー向きのもので、投資家にはほとんど役に立たない、といった障壁がある事についても Eccles et al.(2019)が言及しており、その障壁を乗り越えるべく、「パーパス・ステートメント」の発表や、社会的インパクトを測定する合意された方法の構築等の必要性を指摘している。また、「ESG 投資が活発になる中で重要になるのは、定型的な報告書を作る事ではなく、組織の境界線上に立って社会の要請を感知し、それを組織内部の変化へと繋げ、さらにその進捗を社会に発信するという、内と外の接点としての機能である。CSR部門に期待されるのはそういう役割ではないか」（水口、2017,p.199）と指摘がなされているように、形骸化してしまうようなレポーティングのためのESG評価方法を構築するだけではなく、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事ができるか、どのように社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立していく事ができるのか、その実現にあたりマネジメント体制と連動し、PDCAを回していくための評価方法の確立が求められている状況にある。また、コンサルティングファームのデロイト社と、CSVの第一人者でもあるPorterに代表されるHarvard Business Schoolの教授陣で設立された、モニターデロイト(2018)によると、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上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

する事は、結果的に投資家にとっての長期的なリターン獲得に繋がる、と長期の時間軸でCSVに取り組み、企業価値が持続的に向上する事は、ESG投資を考える上でも重要な要素である点が指摘されている。企業価値の持続的向上に関する実証研究として、Dimson (2015) は、ESG投資リターンの最大の効果を得るのに16 か月程度を要するとしており、ESG投資における長期的な投資効果の検証が必要とされている。また、湯山 (2019) によると、先行研究のサーベイの結果において、ESG投資パフォーマンスはどちらかというとポジティブであると指摘するものが多いが、中には通常の投資と有意な差は無い、と指摘するものもあり、統一的な見解を見出していないと述べている。その理由として、対象地域・期間の違い、使用している ESG 情報評価機関のスコアの差、パフォーマンスの定義等を挙げており、ESG投資パフォーマンス評価にかかる課題であると指摘している。ESG投資に関する研究、特に評価段階に関する研究は始まったばかりである事からもまだ限定的であり、今後長期的な投資効果の検証も含め、研究の発展が求められるエリアである。

このように、CSVパフォーマンスを評価する方法が様々提唱されているが、サステナビリティの実績を追跡し、それを明確に評価し、その結果をオープンに共有する事は容易ではない。そのような中、2013年12月に提唱されたIIRC国際統合報告フレームワークや、それに続く2016年10月の「GRI Standard」発表により、財務・経済面の情報に加え、社会面や環境面といった非財務情報も掲載した統合的な企業報告の開示が始まっており、同時にESG投資の活性化の影響もあり、それらを受けて、企業のCSV評価方法も発展していく事が期待される。その為にも、CSRやCSV部門では定型的な報告書を作るだけではなく、社会の要請を感知し、組織内部へ繋げていく、といった役割が益々求められていくと言える。また、いくつかの先行研究においてCSR活動とビジネスパフォーマンスには正の相関関係があると言及されているが、社会的課題の解決には時間を有するものであり、CSR活動開始からどのくらい経過するとビジネスパフォーマンスに好影響が現れるのか、CSRやCSV活動期間と企業のビジネスパフォーマンスは比例しているのか、ESG投資リターンの最大の効果を得るのにどれくらい掛かるのか、といったように、CSRやCSV活動期間とビジネスパフォーマンスの関係性についても、研究を深めていく必要があると言える。

表 13: 社会的インパクト測定の現在の手法

手法	技法	組織名
専門家の判断	ディスカッション 観察 専門家による分析	グローバルギビング
定性的調査	構造化インタビュー調査 現場視察	ジョン・S・アンド・ジェームズ・L・ナイト財団 ジュネーブ・グローバル ユニリーバ・インドネシア
定量化	調査 直接測定 コスト分析	ウィリアム・アンド・フローラ・ヒューレット財団 アキュメン
貨幣化	費用対効果分析 SROI	ロビン・フッド財団 ワシントン州公共政策研究所 ニューモント・ガーナ・ゴールド・リミテッド ロバーツ・エンタープライズ開発ファンド

出典：Epstein,M.J.,et al.(2014)「社会的インパクトとは何か」p.191

表 14: CSV 評価段階に関する研究とキーワード

	研究
1990 年代末～ 2000 年代	・SROI（REDF, 1997） ・GRI ガイドライン第一版制定（2000） ・メタ・アナリシス（Schmidt et.al, 2003） ・価値創造フレームワーク(EABIS：欧州ビジネスアカデミー研究プロジェクト, 2009) ・IIRC 国際統合報告フレームワーク（IIRC, 2013） ・サステナビリティ経営戦略資源評価（Stead, 2014） ・経営革新（CSV)ステージ認証（一般社団法人エコステージ協会、2014） ・社会的インパクト創造サイクル（Epstein and Yuthas, 2014）

	・1 単位提供あたりの社会的インパクト（三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社、2015） ・社会的インパクトの推進（社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ、2016） ・GRI Standard（2016） **キーワード：価値創造フレームワーク、統合報告、社会的インパクト評価**

出典：筆者作成

2.3.4. CSR と CSV の関係性

先述の通り、CSV という概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限られており、CSR に対する CSV の位置付けに対しても統一された見解が見当たらない状態である。企業は CSR と CSV をどのように位置付け、サステナビリティ活動を進めていく必要があるのであろうか。今一度これまでの先行研究のレビューを通し、CSR と CSV の関係性について整理を行う事とする。

先述の通り、CSR の定義は複数に渡り存在するが、共通するキーワードとしては、「自主性」「積極性」「責任」「アカウンタビリティ」「持続的発展」「ステークホルダー」「コミットメント」「地域社会」といったものが挙げられる。また、CSR 定義の共通する点としては、企業がその事業活動プロセスにおいて社会に貢献していく要素を自主的に含め、ステークホルダーに責任を果たしていく事、といったように、企業活動を通じた社会に対する自主的な社会貢献を主眼としている点が挙げられる。そして、2011 年に Porter et al. によって提唱された概念である CSV は、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」（p. 66, 日本語訳、2011, p. 11）と定義されており、また、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結び付くべき」（p. 64, 日本語訳：2011, p. 10）といったように、企業がビジネスを通じて社会のニーズや問題に取り組む事で社会的価値を創造し、その結果、経済的価値も創造される事を主張している。これらを通じ、CSR と CSV の定義を比較すると、CSR は企業の社会的責任という位置付けで企業活動を通じた自主的な社会貢献であるのに対し、CSV は企業活動を通じた自主的な社会貢献に留まらず、その社会貢献活動が経済的価値をも生み出す、といったように、戦略性を多分に秘めた位置付けであると言える（笹谷、2016）。

従来より、ビジネスと倫理は両立しない、というのが一般的な考え方として言われてきた（Freeman et al., 1998）。その考え方に基づくと、ビジネスと倫理、すなわちビジネス

と社会貢献の両立を求めるCSVの概念は成立しない事になる。しかし、Freeman et al.(1998)が、企業は自身の存在理由を明らかにする為にも、戦略を持つ必要があり、そして、その戦略は必ず倫理についてのある見解の上に構築される事が求められる、と指摘しているように、グローバル化が加速し、社会的課題が複雑かつ広域化している現代社会において、企業が存在する上で必要な戦略は、倫理についての見解をベースとして構築される事が益々求められる時代となっている。また、岩井等（2019）は、経済学の視点からも経営者の行動は「忠実義務」という倫理性が前提になっており、この論法でいけば、資本主義の中核には「倫理」が存在するのである、と近代社会の物質的発展の大きな原動力である資本主義の真ん中に「倫理」が存在する点を指摘している。それらを鑑みると、自主的な社会貢献を主眼とするCSRと同時に、社会的価値と経済的価値の創出といった、一見相反するように見られる目的の両立を目指すCSVの取り組みが、企業が戦略を考える上で益々重要な位置付けとなる事が見通される。そして、Freeman et al.(1998)が、「あなたの目的は何か」という問い自体が、倫理的な判断と戦略的な判断を直接結び付ける表現になると指摘しているように、ビジネスと倫理とは両立しない、という一般的解釈に対し、「あなたの視点」、すなわちステークホルダーの視点を持ち合わせる事で、その両立を実現可能とする事が期待される。また、笹谷（2016）が、本業を通じたCSRと位置付けられているISO26000におけるCSRとCSVを対比させ、その相違点としてCSVは戦略性を強く打ち出していると指摘し、共通点としては多様な組織間のコミュニケーションがアライアンス関係の前提となり、イノベーションの源泉になるので、CSR、CSV共にステークホルダー・エンゲージメントが重要であると述べているように、企業はステークホルダーの視点を持ち合わせ、CSRとCSV共に取り組んでいく事が求められる現状にある。すなわち、CSRとCSVの共通点として、CSR,CSV共にステークホルダー・エンゲージメントを持って取り組む事が重要である、といった点を挙げる事ができ、CSRとCSVの相違点としては、CSVは戦略性を強く含めている点を挙げる事ができる。CSRとCSVの関係性の結論としては、Freemanの言う「あなたの視点」、すなわちステークホルダーの視点を持ち合わせる事で、ビジネスと倫理という相反するものの両立を可能とする事からも、どちらか一方だけではなく、CSR,CSV共に取り組んでいく事が求められる、現状にあると言う事ができる。

表 15: CSR と CSV の対比表

	CSR	CSV
価値	善行	コストと比較した経済的・社会的便益
位置付け	シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
行動	任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
戦略性	主目的としては無	有
利益	最大化とは別物	最大化に不可欠
テーマ	外部の報告書や個人の嗜好により決定	企業ごとに異なり、内発的
企業予算との関係性	企業業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
ステークホルダー・エンゲージメント	重要	倫理的な判断と戦略的な判断を直接結び付ける為にも、ステークホルダーの視点を持ち合わせる事が CSR 以上に重要
CSR と CSV の共通点と相違点	・CSR、CSV 共にステークホルダー・エンゲージメントを持って取り組む事が重要 ・CSV は戦略性を強く含めている ・どちらか一方だけではなく、CSR,CSV 共に取り組んでいく事が求められる	

出典：Porter,M.,Kramer,M.,(2011),“Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”を参考に筆者作成

2.3.5. 小括

CSV という概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限られている。CSV 形成段階に関する研究においては、CSR と CSV の関係性について、CSV を CSR の延長線上にある概念とするもの、CSR と CSV はいずれかを選択しなければならないというものではなく両者を平行させる事が望ましいとするもの等、様々な解釈が見られる。CSR は企業の社会的責任という位置付けで企業活動を通じた自主的な社会貢献であるのに対し、CSV は企業活動を通じた自主的な社会貢献に留まらず、その社会貢献活動が経済的価値をも生み出す、といったように、戦略性を多分に秘めた位置付けである点が相違点として挙げられる。共通点としては、CSR,CSV 共にステークホルダー・エンゲージメントを持って取り組む点が挙げられる。また、グローバル化が加速し、社会的課題が複雑かつ広域化している現代社会において、企業はどちらか一方だけに留まらず、自主的な社会貢献を主眼とする CSR と同時に、社会的価値と経済的価値の創出といった、一見相反する

ように見られる目的の両立を目指すCSVの取り組みが、企業にとって重要な戦略となる事が示唆される。

CSV実行（マネジメント）段階に関する研究においては、CSVはグローバル競争環境が激変している中でも、市場創造をリードしていくために不可欠な社会課題解決を通した競争優位構築活動であると位置付け、そのプロセスやアプローチ方法、経営モデルについて言及している研究が見られる。一方、CSR同様、CSVをリードする組織や担当者についての研究はほとんど無い現状にある。

CSV評価段階に関する研究としては、 2009年にEABISの「価値創造フレームワーク」、2014年にはEpstein等が「社会的インパクト価値創造サイクル」、2016年に内閣府が中心となった社会的インパクト評価検討ワーキング・グループが、「社会的インパクト評価」の推進を行っているものの、CSR評価同様、CSV評価段階の研究はまだ始まったばかりであり、今後の発展が望まれるエリアであると言える。また、2013年12月のIIRC国際統合報告フレームワークや、日本における2015年のGPIF(Government Pension Investment Fund)による、ESGの視点を反映させるPRI(Principles for Responsible Investment:国連責任投資原則)への署名の影響を受けたESG評価機関の活発化、さらに、2016年10月のGRI Standard発表を受け、企業が非財務情報を開示するケースが増加する見通しもあり、今後、企業のCSVマネジメント、評価方法、サステナビリティ報告も変化していく事が予想される。そして、「ESG投資が活発になる中で重要になるのは、定型的な報告書を作る事ではなく、組織の境界線上に立って社会の要請を感知し、それを組織内部の変化へと繋げ、さらにその進捗を社会に発信するという、内と外の接点としての機能である。CSR部門に期待されるのはそういう役割ではないか」（水口、2017,p.199）と指摘があるように、形骸化してしまうようなレポーティング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事ができるか、どのように社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立していく事ができるのかを考えていく事が、CSR/CSV部門に期待される傾向にある。

2.4. CSRアライアンス、CSVアライアンスに関する研究

これまでの先行研究において、アライアンスは企業間で行われるもの、と定義される傾向（松行、2000; 安田、2016）にあり、異種セクター間で構成されるアライアンスはCSR/CSVアライアンスの特徴と言える。非常に複雑化した社会において、前例のないような未知なる社会課題に対し、NPOや大学、政府、行政等と協働し、解決に取り組む企業が増えつつある。

実際、「社団法人日本経済団体連合会（以下日本経団連）」が会員企業を対象に行った、「2014年度社会貢献活動実績調査結果」に回答した378社のうち、213社（調査回答企業の56%）が、社会貢献活動を行うにあたり、非営利団体とアライアンスを行っていると回答している。また、社会学の視点において梅澤(2000)は、「現代は複雑社会といわれ、錯綜する困難な問題が大量に発生している。それら問題群は、情報にしても人材にしても、知恵やアイディアにしても、境界をまたぐかたちで総動員して取り組まないと打開が不可能である。自治体にかぎったわけではないが、これまで日本社会は、それぞれの組織や機関が自らの領域に閉じこもっていた。相互不可侵というのは大義名分であって、実際はお城大事の閉鎖主義がなせるわざであり、相互支援や共助共援の体制がとられてきていない」（pp.233-234）と、これまでの日本の閉鎖的な組織文化について言及し、今後は異なるセクター間で連携し、知恵を出し合う必要性を指摘している。例えば、アメリカの例として、原田・塚本（2006）が、第2セクター（営利企業）と第3セクターの融合型である“第4セクター”、すなわち社会的企業がアメリカでは注目されていると指摘し、その理由として、成熟した市民社会において企業とNPOの境界が徐々に曖昧になっていく傾向があり、NPOは企業化すべきであり企業もまたNPO化すべきであると言及している。また、佐々木等(2009)は、企業、NPO、さらには地方自治体という3つのセクターから構成された“クロスセクター・コラボレーション”を用い、相互に足りないものを補完するという補完関係だけに終わらず、さらにNPOが企業の健全な発展を促進し、企業の健全性が NPO の成長や発展を促進するといったダイナミックな関係を分析する事が必要である、と述べている。このように、企業が複数の異種セクターと協力して社会的課題に取り組む必要性の増加と共に、CSR/CSVアライアンスに関する研究も増加の傾向にある。CSR/CSV アライアンスの先行研究についても、「形成」、「実行」、「評価」段階に整理・分類していく。尚、「官民連携」と呼ばれるPPP(Public Private Partnership)については、公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念であり、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すものとされ（濱口、2013）。また、Oktavianus et al.(2018)は、”Public Private Partnerships (PPP) can be depicted as a long-term contractual agreement and relationship between the public authorities and private sector companies”(p.2)といったように、「官」と企業を始めとする「民」の間における長期間に渡る契約的関係、と定義している。PPP は公共事業を始め、業務委託、管理委託、BTO(Build Transfer and Operate),コンセッション等に類型されるが、資産や所有権は原則「官」に属し（濱口、2013）、今回研究の対象としている、企業が戦略を持って異種セクターとアライアンスを形成し、事業計画の一環として取り組む形となる、CSRアライアンスやCSVアライ

アンスとは定義を別とする（注 1)。

2.4.1. CSR アライアンス、CSV アライアンス形成段階に関する研究

1980 年代、ステークホルダー論といった新たな理論が展開され始めた。Freeman(1984)は、Enterprise Strategy を表し、組織の経営管理者は社会における組織は何であるのか、またどんな役割を果たすべきかを検討しなければならないと指摘しており、組織の社会的アイデンティティを明示し、社会的正当性を獲得するための、Enterprise Strategy の形成プロセスを著している。企業とステークホルダーが相互に影響し合う、「ステークホルダー・アプローチ」を提唱し、ビジネスを行う上で企業視点だけではなく、ステークホルダー視点でも考えていく事の必要性を唱えた。また、ステークホルダーの識別や対応のための「ものの考え方」の考察に続いて、ステークホルダーに対する戦略プログラムを提示しなければならないとし、組織とステークホルダーの行動分析から始まる戦略マネジメント・プロセスも表している。

CSR アライアンスの研究としては、1989 年に Gray が社会的課題に対応するコラボレーションの定義として、「さまざまな側面から課題を見ている複数の集団が、その違いを建設的に明らかにしながら、自らの能力の限界を超えて解決策を探索する過程」(p.5)としている。また、1990 年、Shrage が社会的課題解決において、コラボレーション以外に我々の選択肢は無いと主張しており、1991 年には Waddock が「ソーシャル・パートナーシップ」という用語を用い、社会的課題の解決を目的とした複数の組織によるアライアンスについて研究を行っている。大倉(2012)は、社会的課題の多様化や複雑化に伴い、企業が単独で社会的課題に取り組む事の困難性を述べ、自社単独ではなく他の企業・NPO・行政等の多様なセクターの組織と協力して社会的課題に取り組む企業が見られる点について言及しており、塚本(2006)等も、「社会の持続可能性をおびやかす社会課題に企業が責任をもって対応していくためには、グローバルでボーダレスな視点から、CSR や NPO・NGO など市民社会との連携・協働に取り組んでいくことが急務となっている」(p.(2))と主張している。また、大倉(2014)は、「企業が NPO 等の他の組織と協働事業を展開する事によって、社会的課題への理解の醸成や、企業とは異なる NPO の発想の獲得という成果を得ている事が示されている。これは、他の組織との協働事業が、企業にとって社会的課題の現状や問題点、さらにはそうした課題への取り組み方法であったり、NPO の専門性を学習する場として機能している事を示唆する。このように、社会的協働は、社会的課題の解決という社会的ミッションを事業活動の中核に位置付けており、その意味において、一般的な技

術開発やマーケティング活動における企業間の協働や提携に見られる組織間協働とは異なる。また、社会的協働の意義としては、社会的課題に対する有効な解決策を生み出したり、そうした社会的課題についての学習のプラットフォームになるという点が挙げられる」(p.29)と述べ、CSR や CSV を目的とするアライアンスは、従来の組織間におけるアライアンスの目的と異なる点を主張している。そして、2003 年には Rondinelli and London、2009 年には Jamali and Keshishian が、企業と NPO の CSR/CSV アライアンスの目的は、双方の資源を活用することで社会的課題を解決していく事であるといった、資源ベース理論に基づく考えについて言及している。

競争優位の獲得を視野に入れた CSV アライアンスに関する研究としては、1997 年に Hartman and Stafford が、”Green alliances”の中で、企業は競争優位を獲得するために環境団体とアライアンスを形成すると指摘している。その後、2000 年に入り Googins and Rochlin は、社会的課題の解決主体としての政府の役割が低下してきたことや、社会的課題の複雑化によって単独のセクターの組織では十分な解決策を講じることができないというマクロ的要因が、CSV アライアンス形成を加速させたと言及している。2000 年に Austin は、社会的課題の複雑化や政府の役割の低下を始めとするマクロ的要因と、アライアンスを通じた競争優位の獲得というミクロ的要因の両者を、CSV アライアンスが形成される理由であると述べている。2010 年には Berger 等が、企業と NPO がアライアンスを形成する理由は、社会的課題の解決という社会的目的と、経済的目的を設定した企業と NPO の長期的な戦略的関係性であるとし、マクロ的要因とミクロ的要因の両方が存在する、と指摘している。また、藤井(2014)は、歴史的に社会的価値を起源とする NGO 等のソーシャルセクターと、経済的価値を起源とするビジネスセクターの関係は長い「対立」の時代から、CSR 活動の認知・浸透により社会的価値が「保護」される時代を経て、2000 年代に入ってから相互に共通価値を産み出す「共創」の時代に突入している、としており、その背景には世界的な社会課題の更なる“巨大化・複雑化”と、本来ルール整備によって社会課題解決を率先すべき政府のパワーの弱体化の進行がある、と指摘している。そして、谷本(2006)は、関連する企業や NPO,機関が地理的に隣接して存在することで相互に影響しあい、次々と新しい社会的事業を生み出し、ソーシャル・イノベーションを創発させていく地域のまとまりを「ソーシャル・イノベーション・クラスター：Social Innovation Cluster」(p.37) と呼んでおり、Kania et al.(2011)は、行政、企業、NPO、財団、有志団体等、立場の異なる組織が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチである“Collective Impact：コレクティブ・インパクト”という

概念を提唱している。また、Ashman (2001), Selsky and Parker(2005), Arya and Salk(2006)は、企業がNPOを始めとする他組織とのCSR/CSVアライアンスを行う目的として、他組織との結びつきによって、新たな知識や能力を創造するという組織間学習の意図を挙げている。

CSRやCSVを目的とするアライアンスにおけるNPO/NGOの役割に関する研究としては、Prahalad(2008)等が、「BOP市場で実験的に事業化を進める企業が増える一方、NGOの事業を見る目が肥えていくにつれて、企業とNGOはそれぞれ相手の限界と強みを理解し合うようになる。こうして、企業とNGOの『共創』という、長期的なパートナーシップの土台が築かれてきた。この共創を通じて、企業がNGOの価値提供力を補強する、あるいはNGOには提供できない価値を代替して提供する統合型ビジネスモデルがより発展していく」(日本語訳：2008,pp.75-76)、「企業とNGOの間に相互依存関係が形成されると、互いに相手を敵対者とみなす事はない。なぜなら、独力ではおよそ生み出せない大きな価値を、企業とNGO双方にもたらす事業に、互いにその資産と能力を拠出し合っているからである」(日本語訳：2008,p.78)と述べており、BOP市場を構築するにあたり、これまでは敵対していた企業とNGOの関係性が、「対立から融合」へと変化していく事を指摘している。

このように、CSVアライアンスを進める目的として、マクロ的要因とミクロ的要因、もしくは両者が存在すると指摘する研究に分類する事ができると言え、また、資源ベース理論や組織間学習といった形成目的を唱えている研究の存在も挙げられる。企業に対するステークホルダーからの視線が強くなってきた1980年代以降、企業が社会的課題を解決するにあたり、従来の「企業対企業」のアライアンス形式を超え、NPOや行政といった異種セクターとアライアンスを形成し、社会的課題に対応するケースが増えており、それに伴いCSR/CSVアライアンスに関する研究も増加の傾向にある。特に、戦略性を多分に含み、イノベーションの源泉となり得るCSVアライアンスは、企業が競争優位を築いていく上でも益々重要な位置付けとなる事が期待される現状にある。

表16: CSRアライアンス、CSVアライアンス形成段階に関する研究とキーワード

	時代背景	研究
1980年代～ 1996年	・プラザ合意 (1985) ・ベルリンの壁崩壊 (1989) ・ソ連解体 (1991) ・EU誕生 (1993)	・Enterprise Strategy (Freeman, 1984) ・コラボレーション (Gray, 1989) ・社会的パートナーシップ (Social partnership) (Waddock, 1991)

	・情報革命による市場のグローバル化、技術の複雑化および技術革新の加速 ・リオ「地球サミット」(1992) ・コー円卓会議（1994） ・CSR ヨーロッパの設立（1996）	**キーワード：利害関係者分析、ステークホルダー・アプローチ**
1997～2005	・SA8000 創設（1997） ・国連グローバル・コンパクト（1999） ・GRI 第一版制定（2000） ・OECD 多国籍企業ガイドラインを改訂（2000） ・IT バブル崩壊（2000） ・エンロン事件（2001） ・アメリカ同時多発テロ（2001） ・ワールドコム事件（2002） ・企業改革法（SOX 法)成立（2002） ・G8 サミット（2003）	・競争優位の獲得（Hartman and Stafford, 1997） ・組織外部要因（Googins and Rochlin, 2000） ・社会的ミッションの共有、組織内部要因と外部要因（Austin, 2000） ・社会的価値創造企業の経営プロセスの特徴（横山、2000） ・資源ベース論の援用(Rondinelli and London, 2003; Jamali and Keshishian, 2009) ・組織間学習（Ashman, 2001; Seisky and Parker, 2005; Arya and Salk, 2006） **キーワード：社会的課題解決と競争優位獲得の両立、第二次ステークホルダー、マクロ的要因、ミクロ的要因、学習**
2006 年以降	・リーマンショック（2008） ・ISO26000 発行（2010） ・CSV 概念の提唱（2011） ・IIRC 国際統合報告フレームワーク発表（2013） ・国連責任投資原則（PRI）への署名（GPIF）（2015） ・ SDGs 採択（国連）(2015) ・GRI Standard 発表（2016）	・ソーシャルイノベーションクラスター（谷本、2006） ・CSR/CSV アライアンスにおける政府・行政の役割の変化（Albareda et.al, 2007） ・組織内部要因と外部要因（Berger et.al, 2010, 小島・平本、2011） ・Collective Impact（Kania and Kramer, 2011） ・「共創」の時代（藤井, 2014） **キーワード：クラスター、Collective Impact、共創**

出典：筆者作成

2.4.2. CSR アライアンス、CSV アライアンス実行（マネジメント）段階に関する研究

通常のアライアンス同様、CSR, CSV を目的とするアライアンスにおいても、実施困難性を指摘する先行研究が多く見られる。谷本(2004)は、価値・規範・文化が異なる組織とアライアンスを組むことによる運営上の難しさや、評判にかかわるリスク、財務上のリスク

などを考慮する必要があるとし、企業がNPO/NGOや政府/行政といった、価値・規範・文化が異なる組織と協力してCSRやCSV活動に取り組むにあたっては、その求めるミッションを明確化-共通化した上で、コラボレーション関係を対等に作り上げていく努力が求められ、そうでなければ、グリーン・ウォッシュ（見せかけだけの環境志向)、ホワイト・ウォッシュ（見せかけだけの社会志向)、あるいは偽善的マーケティングとして批判を受ける事になる、と述べている。また、Kotler (2006)は、①単独の場合に比べて、パートナーを探し、相手のことを理解し、共同で意思決定を行い、それぞれ承認を取りつけるまで「時間」が掛かる、②成功する為に、アライアンスに「妥協」が求められる、③相手の民間企業や非営利組織が、たとえ些細な逸脱行為であっても「マイナスの評判」を立てられ信頼が失墜する可能性がある、とCSR/CSVアライアンスの難しさとリスクに触れている。さらに、Crutchfield and Grant (2007)は、「提携企業とNPOの他の活動との間には緊張関係が存在することがある。特に、政策アドボカシー活動にはその可能性がある。利害対立が生じる恐れがあるのは、NPOが何らかの政治的主張を支持し、企業が反対の立場をとる場合である」(日本語訳：2012,p.112) と、CSR/CSVアライアンスによる緊張関係の存在について述べている。佐々木(2011)は、関係する組織間が経済的インセンティブだけの関係でもなく、単なる「仲良し関係」でもない関係を、どのように創りあげていくかが非常に重要なテーマになる、と複数のセクター間で行われるソーシャル・ビジネスは不安定である事を指摘している。また、自治体の報告書の中でも、複数のセクター間で行われるCSR/CSVアライアンスの不安定さが言及されており、例えば、大阪府豊岡市の報告書(2006)には、公共の担い手としての意識が低く、社会貢献活動、公益的活動が拡がりを見せないと、CSR/CSVアライアンスを進めていく上での企業側の課題が記載されており、NPO側の課題としては、市民活動に対する市民の認知度が低く、また、公共サービスの一翼を担いうる自立した市民活動団体が少ない、と言及している。そして、行政側の問題としては、組織が縦割りであり、多様化する市民活動に的確な対応がなされていないという点が指摘されている。

このように、いくつかの先行研究や自治体等の報告書において、CSR/CSVアライアンスの実施困難性が指摘されており、アライアンスを円滑に進めていく為にも、マネジメント体制の整備・強化が強く求められている。CSR/CSVアライアンスを円滑に進めていく方法に関する研究としては、2000年、Austinが企業とNPOがアライアンスを円滑に進めていくにあたっての5つのポイント、”Collaboration Mindset”, “Strategic Alignment”, “Collaboration Value”, “Relationship Management”, “Performance

Accountability”をまとめた”Collaboration Guidelines”を示している。また、2003年には横山が、CSR/CSVアライアンスを成功させるためのポイント、2006年には谷本が、NPO側の視点でのCSR/CSVアライアンスを成功させるためのポイントについて言及しており、2009年にはSeitanidi and Craneが、戦略的目的が合致するアライアンスパートナーの選択等、CSR/CSVアライアンスを進めていく際に留意すべきマネジメントの問題について指摘している。

また、Freeman(1984)が述べているように、ビジネスを行う上で企業視点だけではなく、ステークホルダー視点で考えていく必要があり、CSR/CSV戦略におけるステークホルダーの位置付けと役割を理解していく事は重要なポイントである。CSR/CSV戦略におけるステークホルダーの位置付けと役割に関する先行研究としては、まずNPOの役割として朴(2009)が、「企業はステークホルダーの特定や彼らのニーズ・期待の特定をする事が困難なケースに直面する。一方、ステークホルダー側は認識不足や消極的になりがちな個別行動にとどまってしまい、ステークホルダー・エンゲージメントが形だけになってしまう恐れがある。つまり、企業の努力が次の改善サイクルに繋がらなくなってしまうのである」(p.95)と指摘し、ステークホルダーとの関係を構築するための前作業、例えば、NPOなどの市民団体とのパートナーシップを通して NPO は、企業にとって困難な課題であるステークホルダーのニーズの特定を手助けする存在となりうるのではないか、とNPOの役割として、ステークホルダーのニーズの特定を手助けする点を挙げている。CSR戦略における競争企業の位置付けと役割については、森本(2004)が、「競争企業は、まず相互に市場原理に即しつつ競合関係の中で法的責任・経済的責任を果たすことによって、自由企業体制の擁護に関する責任を果たさなければならない。それに加えて、協同関係や協働関係の展開にともない、交互性に即した相互委託・相互受託の誠実な遂行により自利を追求する、という制度的責任を遂行しなければならないのである」(p.13)と、競争企業との協同関係や協働関係の可能性を指摘している。また、激化する対日貿易摩擦に対する、欧米の感情的な反発に危機感を持ったオランダのフィリップス社元会長らが中心となり提唱した「コー円卓会議・企業の行動指針」(1994)の(5)競争企業では、下記のような指摘がなされている。

・貿易と投資に対する市場の開放を促進する。
・社会的にも環境保全の面においても有益な競争を促進するとともに、競争者同士の相互信頼の範を示す。
・競争を有利にするための疑わしい金銭の支払いや便宜を求めたり、関わったりしない。
・有形財産に関する権利及び知的所有権を尊重する。

・産業スパイのような不公正あるいは非倫理的手段で取引情報を入手する事を拒否する。

上記のように、競争企業を二次的ステークホルダーと位置付け、競争者同士の相互信頼の範を示し、有益な競争、協同関係や協働関係の展開の必要性を指摘している。さらに、CSR戦略における政府の役割として、2004年3月、経済産業省は、「第1回労働におけるCSRのあり方に関する研究会」において、「政府の役割はCSRの取り組みを支援したり、領域によっては規制したり、また取り組みを促す仕組みづくりをすることなどが挙げられる」(2006/3/18,URL)と、取り組みの支援や、領域によっては規制役となる役割がある点を挙げている。その他のCSR戦略における政府の役割に関する先行研究として、中島(2004)が、英国のCSR推進にあたっては政府の役割が大きく、英国政府は法制度によってCSR推進を強力に進めており、ヨーロッパにおけるCSRとは、政府の役割と企業の役割の線引きの問題として捉えられており、市場経済と規制緩和を中心とする経済政策の負の側面への対応策として、CSRは政策的な要求として求められるようになった、すなわち、ヨーロッパにおいてCSR推進には政府が法制度を持って強力に進めているとし、政府が規制主体の役割を多く担っていると指摘している。そして、「アメリカでは大きな企業不祥事が生じた。総合エネルギーのエンロン社は多額の簿外債務の膨張が発覚して破綻し、総合通信会社のワールドコム社は粉飾決算の発覚で破綻した。アメリカ政府は、急遽、米国企業改革法(Sarbanes-Oxley Act、サーベンス・オクスリー法)を成立させ、企業の監査および内部管理体制の強化を図った」(p.127)と、アメリカにおいて政府は、大きな企業不祥事をきっかけに法律を制定するといったように、規制主体の役割を担っている点を挙げている。また、山倉(1993)も、政府の第一の役割は提供者としての役割であり、すべての人々に最低生活水準を保障するために、社会サービスを与える事、第二の役割は、規制者としての役割であり、為替管理や、産業上・輸出上の認可管理により、産業の投資量やサービスを規制する事、第三は、企業家としての役割であり、政府が事業活動の担い手となる事、と指摘している。中でも、規制者としての役割をクローズアップしており、政府の規制とは法律あるいはそれに準ずる手段を通じて、組織をコントロールする事であり、経済活動を展開するためのルールを作り遵守させることで、政府は国のレベルであれ、地方レベルであれ、規制主体として組織に対する権限を行使していく、と述べている。

このように、いくつかの先行研究において、CSR戦略におけるステークホルダーの位置付けと役割の違いについて言及がなされており、これらステークホルダーごとにどのような対応戦略を用い、価値・規範・文化が異なる組織と連携をしていくか、という点についてFreeman(1984)は、ステークホルダー特性対応戦略を表し、ステークホルダーを企業への競

争的脅威の程度と企業への協力可能性の程度の二つの軸によって四つに分類する手法を提唱した。これは、競争的脅威の程度は低く協力可能性の程度が高いステークホルダーには、攻撃的戦略（ステークホルダーを利用）が、競争的脅威も協力可能性もその程度が低いステークホルダーには静観的戦略（ステークホルダーとの関係において現状を保持）が、競争的脅威の程度は高いものの、協力可能性の程度は低いステークホルダーには防衛的戦略（攻撃に対する防御策をたてる）が、そして、競争的脅威も協力可能性もその程度が高いステークホルダーには、二面的戦略（ステークホルダーとの関係に関するルールを変更。例えば、競争企業と戦略的アライアンス関係を結ぶ）が、それぞれ取られるべきである、と主張している。また、Savage(1991)によると、ステークホルダーは企業にとって脅威となる可能性の程度、及び企業に協力する可能性の程度という二つの軸によって、タイプ１からタイプ４に渡る四種に類型されると述べられている。タイプ１は脅威の可能性が低く、協力の可能性が高いステークホルダーであり、それは協力的ステークホルダーと呼ばれ一般、従業員や供給業者がこれに該当するとされる。タイプ 2 は脅威の可能性も協力の可能性もともに低いそれであり、周縁的ステークホルダーと呼ばれる。専門職従業員や消費者、個人株主はこれに該当するとされる。タイプ３は脅威の可能性が高い一方、協力の可能性は低いそれであり、非協力的ステークホルダーと呼ばれ、競争企業や政府、マスコミはこれに該当するとされる。タイプ 4 は脅威の可能性も協力の可能性もともに高いそれであって、混合的ステークホルダーと呼ばれ、得意先等がこれにあたるとされる。このようにステークホルダーを類型化し、タイプに応じて対応のための戦略が立てられるべきであるとしている。例えば、タイプ１の協力的ステークホルダーに対しては、取り込み（Involve）戦略が取られるべき戦略であるとし、経営に従業員を参加させることはこうした戦略に属する。次に、タイプ２の周縁的ステークホルダーに対しては、監視（Monitor）戦略が取られるべき戦略であるとし、確実な企業環境を維持するべくその動静が見守られる。更に、タイプ３の非協力的ステークホルダーに対しては、防衛（Defend）戦略が取られるものであって、相手の攻撃からの防御策が講ぜられる。そして、タイプ４の混合的ステークホルダーには、連携（Collaboration）戦略がとられるとしている。タイプ３の「非協力的ステークホルダー」と呼ばれている脅威の可能性は高いが協力の可能性は低く、相手の攻撃からの防御策が講ぜられるといった、受動的対応を必要とするステークホルダーに、競争企業、政府・行政等、二次的ステークホルダーが分類されている。これらは、“攻撃から身を守る”位置付けの、戦略上、あまり積極的かつ能動的アクションが取れないステークホルダーとしてカテゴライズされており、この「非協力的ステークホルダー」について Savage は、“Stakeholders high on potential thereat

but low on potential cooperation are the most distressing for an organization and its managers.”(p.66)と述べ、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けている。しかし、その一方、行政学の観点では、政府・行政の位置付けについてAlbareda(2007)等が、福祉国家の行き詰まりに対する対処策として生じた公共性分有モデル、すなわち、公共性を国家のみが担うのではなく、企業や市民がそれぞれに公的な役割を担うという国家モデル（関係重視型国家モデル：Relational State）を土台にした、CSRにおける政府の役割について言及しており、「企業や市民社会との関係性の中で、政府が CSRを推進する政策を実行するには、公益と私益にまたがる複雑な利害対立を調整しなければならず、そこでの役割は、国家権力を背景とした規制や統制ではなく、促進や奨励を通じた「調整役」(mediator）となることが期待される」(2007,日本語訳は金子、2009,p.325）とし、「多元的なステークホルダーの間に互恵的な関係を築く為には、政府は調整役に徹し、ステークホルダー間の対話と協働を引き出さなければならない」(2007,日本語訳は金子、2009,p.325）と指摘しており、CSR戦略を行うにあたっては、NGO/NPOのみならず、政府・行政も従来の規制役といった非協力的ステークホルダーの役割から、「調整役」(mediator)へと変化する事を指摘している。このように、CSR, CSVを目的とするアライアンスにおいて、企業は政府・行政がどのような役割を担うかという点を明確に理解し、どのようにアプローチを行っていくか、戦略的に考えていく必要があると言える。

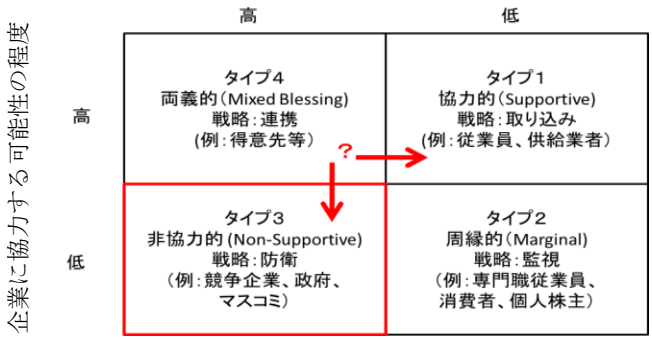
CSR/CSVアライアンスを担う担当者、すなわちアライアンスマネージャーに関する研究としては、2001 年に世古が、非営利団体側の担当者を対象とした研究を行っており、参加型社会のリーダーに求められるものの特徴を、参加者の声をよく聞き、つぶやきを形にし、参加のデザイン能力、合意形成能力を持ち社会的役割を果たす人を「協働コーディネーター」と呼び取り上げている。また、小林(2013)は、2011 年に Kania and Kramer が表した”Collective Impact”の概念に基づき、Collective Impactには営利と非営利、両方の言語がわかる人材、そして、営利と非営利との連携・協働をファシリテートする能力をもっている人材の必要性を説いている。一方、Jamali et al. (2011)は、アライアンスマネージャーが、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、と指摘しており、大倉(2014)も、先行研究の多くはCSVアライアンスが発展していくダイナミックなプロセスをあまり考慮しておらず、成功要因や阻害要因の列挙という静的な分析にとどまっているという点や、CSVアライアンスの管理運営に携わる「アライアンスマネージャー」というヒトの役割に注目する研究が求められる、と指摘している。また、Gray(1991)は、資源依存理論、ミクロ経済、戦略的マネジメント理論、制度

経済学等の先行研究のレビューを行った結果、アライアンスの形成、前提条件、実行、評価といったアライアンスプロセスを包括し見解を述べているものは無い、と指摘している。

このように、これまでの先行研究において、企業がNPO/NGOや政府/行政といった、価値・規範・文化が異なる組織とアライアンスを構成し、CSRやCSVを行っていく事の難しさが指摘されている。また、英国やアメリカのCSR推進において、政府は規制主体としての役割を発揮し、法制度を持って、企業の監査および管理体制の強化を図る等の役割を担っている点が挙げられており、ステークホルダー分類の先行研究においても、この規制主体としての役割である政府・行政は、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられ、「非協力的ステークホルダー」と分類され、一方、行政学の視点では、CSR戦略を行うにあたっての政府・行政の役割は、従来の規制役といった非協力的の役割から、「調整役」(mediator)へと変化する事が指摘されている。CSR, CSVを目的とするアライアンスにおいて、企業は政府・行政がどのような役割を担うかを理解し、どのようにアプローチを行っていくか、戦略的に考えていく必要がある事が示唆される。また、CSRやCSVを目的とするアライアンスを実行していく「アライアンスマネージャー」の必要性が叫ばれてはいるものの、これらの役割や特性に関する研究の蓄積が十分ではない現状にある。CSRやCSVを目的とするアライアンスが増加する傾向にある今日、「アライアンスマネージャー」の役割について、その研究の重要性が今後益々高まっていくものと思われる。

企業が異種セクターとアライアンスを形成し、CSRやCSV活動を進めていく事の必要性が訴えられている一方で、そのアライアンス実施の困難さを乗り越える為に、様々な取り組みを進めていく必要性が示唆される。すなわち、企業が価値・規範・文化が異なる異種セクターとアライアンスを構成して CSR/CSV 活動を進めていく事は困難である事を理解しつつ、異種セクターと連携し、相互に補い合いながら目的を達成していく事が、企業には求められていると言える。

図 3:　ステークホルダー類型分析と対応戦略



出典： Savage, G.T., (1991),”Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, P.65

表 17: CSR アライアンス、CSV アライアンス実行（マネジメント）段階に関する研究とキーワード

	研究
1995～2009	・Collaboration Guidelines（Austin, 2000） ・協働コーディネーター（世古、2001） ・アライアンスを成功させるための留意点（横山、2003） ・アライアンスを成功させるための NPO 側のポイント（谷本、2006） ・アライアンスに関する企業と NPO の課題（大阪府豊岡市、2006） ・グローバル企業による買収（谷本、2006） ・提携関係の難しさとリスク（Kotler and Lee, 2005） ・企業と NPO のボーダレス化（原田・塚本、2006） ・行政学の視点における政府の役割（Albareda, 2007） ・企業と NPO の間の緊張関係（Crutchfield and Grant, 2007） ・アライアンスを進めていく際に留意すべきマネジメントの問題（Seitanidi and Crane, 2009） ・クロスセクター・コラボレーション（佐々木、2009） **キーワード：ステークホルダー類型、協働コーディネーター**
2010 年代	・境界連結者（Berger et al, 2010） ・実行段階に関する研究の少なさへの指摘（Jamali et al,2011） ・コレクティブ・ラーニングとアダプティブ・リーダーシップ（小林、2013）

	・社会的協働のマネジメント（大倉、2014） キーワード：境界連結者、Collective Impact

出典：筆者作成

2.4.3. CSR アライアンス、CSV アライアンス評価段階に関する研究

CSR や CSV を目的とするアライアンス評価に関する研究は、ほぼ見当たらないという現状である。2001 年に世古が、協働事業の評価という新しい視点と指標を持った、市民に評価されるという開かれた評価システムの必要性を述べているが、これは企業の関わるアライアンスではなく、NPO と行政間における協働事業評価という位置付けである。また、先述の通り、CSR や CSV 活動を評価する研究としては、CSR ヨーロッパが中心となって展開しているプロジェクトで、2008 年 11 月に発表された報告を踏まえ、2009 年 9 月に新たに報告された EABIS(European Academy of Business in Society： 欧州ビジネスアカデミー)研究プロジェクトがある。このプロジェクトでは、企業の社会パフォーマンスと財務パフォーマンスのリンクを明確にし、サステナビリティ企業価値の評価を進めるべく「価値創造フレームワーク」を提示している。フレームワーク作成の過程において、企業、投資家、研究者などの様々な関係者 170 人の知恵と知見を終結させているが、ここでは KPI 測定といった具体的な指標の提示までは行わず、まず CSR 各要因がパフォーマンスのどの部分にどう関連するかを明確に関連づけることに焦点を当てる、理論フレームワークを提示しているに留まっている。この「価値創造フレームワーク」 は、CSR/CSV アライアンスの評価を目的とした位置付けではないが、社会要因のエンゲージメントとダイアログやコミュニティ開発、サプライチェーン管理といった項目は、CSR や CSV を目的とするアライアンス評価に強い繋がりを持つ項目である。また、日本においては 2016 年、社会的インパクト評価検討ワーキング・グループが、主に行政といった非営利団体が社会的課題解決のために民間資源の流入を促し、社会的インパクト創出を目的に事業を実施する主体のさらなる成長に繋げる事を狙いとし、「社会的インパクト評価」の推進を開始した。ここでは、海外で示されているガイドラインをベースとし、主な評価原則として、①重要性(Materiality)、 ②比例(Proportionality)、③比較可能性(Comparability)、④利害関係者の参加・協働(Stake holder involvement)、⑤透明性(Transparency)を提示し、評価の方法に多様性を確保しながらも一定のルールに則り評価実施を試みている。こちらも CSR/CSV アライアンスの評価を目的とした位置付けではないが、利害関係者の参加・協働といった評価原則は、アライアンス評価にも強い関連性を持つと言える。また、同年

2016 年 5 月には内閣府が、「社会的インパクト評価に関する調査研究」の報告書を著し、日本において求められる社会的インパクト評価のあり方について調査・研究を行っているが、この調査研究は、前述の通り、主に行政といった非営利団体が社会的課題解決のために民間資源の流入を促す事を狙いとして進められており、企業視点での研究ではない。社会的課題解決を目指す共助社会の担い手として、今後、企業の果たす役割は益々大きくなる事が想定されており、営利団体、非営利団体が共通した計測方法で社会的インパクトを評価していく必要性が高まりつつある事が読み取れる。

このように、企業が主体の位置付けで、CSR/CSV アライアンスのパフォーマンスを評価する手法に関する研究はほぼ見当たらない現状にあり、複数の異種セクターで構成される CSR/CSV アライアンスを円滑に進め、その効果を正しく測定していく上でも、今後このエリアにおける研究の発展が望まれる。

表 18: CSR アライアンス、CSV アライアンス評価段階に関する研究とキーワード

	研究
2000 年代	・GRI ガイドライン第一版制定（2000） ・NPO と行政間における協働事業評価（世古、2001） ・価値創造フレームワーク（EABIS:欧州ビジネスアカデミー研究プロジェクト、2009） ・市場社会における評価のメカニズム（谷本、2013） ・社会的インパクト評価に関する調査研究（内閣府、2016） ・GRI Standard 発表（2016） **キーワード：NPO と行政のアライアンスパフォーマンス評価、価値創造フレームワーク、非営利団体のパフォーマンス評価**

出典：筆者作成

2.4.4. 小括

これまでの先行研究において、アライアンスは企業間で行うものと定義される事が多く、異種セクター間で行われるアライアンスは、CSR/CSV アライアンスの特徴と言える。しかし、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し、関係する組織間が経済的インセンティブだけの関係でもなく、単なる「仲良し関係」でもない関係を、どのように創りあげていくかが非常に重要なテーマになると指摘がある通り（佐々木、2011）、複数のセクター

で行われるCSR/CSVアライアンスも不安定である事が通説となっている。通常のアライアンス同様、アライアンス関係を維持し、アライアンスの目的を達成する事は困難な道のりである事が、多くの先行研究で指摘されているのである。このように、不安定である事が通説となっているものの、CSRやCSVを目的としたアライアンスは年々増加しており、その背景としては、環境問題や、バリューチェーンのグローバル化とともに広がる格差問題のように、全世界レベルで解決にあたらなければならない社会問題の増加に伴い、各企業もオーナーシップを持って取り組んでいかなければならない時代となり、それら社会的課題に取り組むにあたり、自社単独ではなく他の企業・NPO・行政等の多様なセクターの組織と協力して社会的課題に取り組む企業も見られる（大倉、2012,p.1）といった点が背景にある事が挙げられる。

特に、CSRアライアンスに関しては、常に複雑化し、予想を立てることが困難な社会問題がある中で、それを持続的に解決していくためには単独組織の取り組みだけでは不十分であるといったように、資源ベース論の援用という傾向が、経営学、社会学ともに形成理由として挙げられている。一方、複数セクター間でのアライアンスの必要性が叫ばれる中、相互支援を盛り込んだ盤石なアライアンスの体制が取られていないという課題があり、CSRアライアンス関係をどのようにマネジメントしていくかに関する研究が少ない現状である。

また、経済的価値の創出の要素も加わるCSVアライアンスに関しては、現在では社会的組織（政府やNPOなど）が商業化の方向に進みつつあり、一方で民間企業も社会的責任を求められるといったバランス感覚が求められる時代である事から、社会的課題への取り組みや社会的事業においてNPOと政府・企業が連携し、NPOが政策・企画の提案を行う“協働型”や、社会的事業の取り組みとしてNPOと政府・企業が協力して新たな組織や仕組みを立ち上げる“共創型“といった、新たなアライアンス形態が生まれている状況が指摘されている（谷本、2003)。また、そのような共創環境の中で価値分化が促進され、ソーシャル・イノベーションが創発される点も指摘されている。これら共創を通じて、企業がNGO/NPOの価値提供力を補強する、あるいは、NGO/NPOには提供できない価値を代替して提供する統合型ビジネスモデルがより発展していく事も期待されるように、組織内部要因と外部要因の両方が形成理由として見られる。通常のアライアンスにおいては、競争優位を獲得し、経済価値を得る事を主目的としてアライアンスを形成すると言えるが、一方、CSVアライアンスにおいては大倉(2014)が指摘しているように、社会的課題の解決という社会的ミッションを事業活動の中核に位置付けており、通常のアライアンスのようにただ

単に経済価値を得る事だけを目的とした、技術開発やマーケティング活動におけるアライアンス関係とは異なる。

CSR や CSV 活動を行うにあたり、企業は複数に渡る異種セクターと協力して取り組んでいく事が求められる傾向にある事からも、これら価値・規範・文化が異なる組織との間で行われる CSR/CSV アライアンスを円滑に進めていく為にも、企業は各ステークホルダーの役割や位置付けを理解し、対応戦略を検討していく必要がある。従来から、規制役であり、「非協力的ステークホルダー」と分類され、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきた政府・行政だが、CSR や CSV 戦略を行うにあたり、従来の規制役といった役割から、「調整役」(mediator) へと変化する事が行政学の研究において指摘されているように、企業は、この役割の変化を理解し、CSR や CSV 活動を進めるにあたり、どのように政府・行政を始めとするステークホルダーにアプローチを行っていくか、という点について、戦略を持って検討していく事が求められる時代となっている。また、2006 年以降、ソーシャル・イノベーション・クラスターや、立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチである、”Collective Impact”といった、社会的課題を解決する新たな概念も提唱され始めており、企業が複数に渡る異種セクターと協力し、CSR や CSV 活動に取り組んでいく事が求められる傾向にある。

このように、CSR や CSV を目的とするアライアンスの重要性が益々高まっていくものと思われるが、研究課題としては、形成理由やある一定時期の成功についてまとめるに留まり、アライアンスを計画したり、アライアンスパートナーとなる組織と交渉を行う等、実際にアライアンスを管理運営していく「アライアンスマネージャー」の役割や、アライアンス実行プロセスについては十分な考察が行われていると言えない事が挙げられる。 また、CSR/CSV アライアンスにおいても、アライアンスパフォーマンスの評価方法に関する研究が、限定的な現状にある。通常のアライアンス同様、CSR/CSV アライアンスにおいても、「アライアンスマネージャー」の役割や特性等、アライアンス実行段階について整理し、また、どのような企業視点で評価指標を持ち、どのようなプロセスで CSR/CSV アライアンスの評価を行っていくか、といったアライアンス評価段階に関しても、今後研究の発展が求められる。

表 19：通常のアライアンス、CSR/CSV アライアンスに関する先行研究分類表

プロセス/セクター種類	アライアンス種類	第一セクター	異種セクター	三者以上の異種セクター
形成段階	通常	・企業-企業(W.R. Dill, 1958) ・企業-企業(S. Levine and P. Whit,1961) ・企業-企業(山倉, 1993) ・企業-企業(Yoshino and Rangan, 1995)		
	CSR		・企業-NPO (Rondinelli and London, 2003) ・企業-NPO (Jamali and Keshishian, 2009)	・企業-複数(Waddock,1991) ・企業-NPO-政府/行政(塚本、2006)
	CSV		企業-NPO/行政 (Ashman, 2001 ; Selsky and Parker, 2005 ; Arya and Salk, 2006) ・企業-NPO(Austin,2000) ・企業-NPO(横山、2000) ・企業-NPO(原田、塚本、2006) ・企業-NPO (Berger et al, 2010)	・企業-複数(Googins and Rochlin, 2000) ・企業-NPO-政府/行政(谷本、2002,2003) ・ソーシャルイノベーションクラスター(谷本、2006) ・クロスセクター・コラボレーション(佐々木、2009) ・企業-NPO-政府/行政(小島・平本、2011) ・新しい社会的事業を形成していく組織の集積状態(谷本、2013)
実行段階	通常	・企業-企業(W.M.Evan,1966) ・企業-企業(Aldrich and Herker, 1977) ・企業-企業(山倉, 1993) ・企業-企業(Robert E. Spekman et.al, 1998)		
	CSR		・NPO-行政(世古、2009) ・企業-NPO (Seitanidi and Crane, 2009)	・企業-NPO/行政 (横山、2003) ・企業-NPO/行政(大阪府豊岡市、2006) ・ Collective Impact(Kania and Kramer, 2011) ・コレクティブ・ラーニングとアダプティブ・リーダーシップ(小林 立明、2013)
	CSV		・企業-NPO (Berger et al, 2010) ・企業-NPO政 (大倉, 2014) ・企業-NPO/行政 (Das and Teng,2002) ・企業-NPO (谷本、2006) ・企業-NPO(Kotler, ,2007) ・企業-NPO (Crutchfield and Grant,2007) ・企業-NPO (Jamali et.al, ,2011)	
評価段階	通常	・企業-企業(Shenkar and Reuer, 2006) ・企業-企業(Chi Jonathan Dze and Anouar Soldi, 2011) ・企業-企業(NTTデータ経営研究所, 2015)		
	CSR		・NPO-行政(世古、2001)	
	CSV		・価値創造フレームワーク(EABIS, 2009) ・市場社会における評価のメカニズム(谷本, 2013) ・社会的インパクト評価に関する調査研究(内閣府、2016)	

出典：筆者作成

2.5. 先行研究レビューのまとめ（研究動向と課題）

経済のグローバル化、企業間の競争激化、技術革新が加速する一方、全世界レベルで解決にあたらなければならない社会問題が増加している現代において、企業はただ単に経済価値を得る事を目的とするのではなく、社会的課題の解決という社会的ミッションを事業活動の中核に位置付ける事が強く求められ始めている。このように、今後も CSR、CSV の取り組みが企業経営にとって無視し得ない要因となる事は、一般的な合意が得られているものの、しかし、特に CSV という概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限定的な状況にある。CSR や CSV の実行段階における研究として、CSR や CSV 部門のミッションや役割に言及している研究も少ない現状にあり、担当者に求められる役割や資質等、マネジメントを行う組織や担当者についての研究の蓄積が必要であると言える。そして、「ESG 投資が活発になる中で重要になるのは、定型的な報告書を作ることではなく、組織の境界線上に立って社会の要請を感知し、それを組織内部の変化へと繋げ、さらにその

進捗を社会に発信するという、内と外の接点としての機能である。CSR 部門に期待されるのはそういう役割ではないか」（水口、2017,p.199）と指摘がなされているように、定型的なレポーティング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事ができるか、どのように社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立していく事ができるのか、それら内と外の接点としての機能を果たすべく、CSR や CSV 部門が旗振り役となり、リードしていく役割が期待されつつある。また、CSR や CSV を遂行するにあたり、トップのコミットメントやステークホルダー・エンゲージメントについても、多くの先行研究においてその重要性が言及されている。

CSR や CSV の評価段階に関する研究としては、国内における CSR 自主点検チェック項目や、CSR 企業認証制度等を取り上げたものがあるが、CSR や CSV と企業パフォーマンスの関係性を論じた研究は限定的であり、今後の発展が望まれるエリアである。2013 年 12 月の IIRC 国際統合報告フレームワークや、2016 年 10 月の「GRI Standard」発表、日本においては 2015 年の GPIF(Government Pension Investment Fund)による ESG の視点を反映させる PRI(Principles for Responsible Investment:国連責任投資原則)への署名による ESG 評価機関の活発化等を受け、今後も企業の CSR や CSV のマネジメント、評価方法へ影響がもたらされていく事が予想される。

CSV 形成段階に関する研究においては、CSR と CSV の関係性について様々な見解が見られ、CSR と CSV を混同していたり、企業は CSV を優先して考えればよい、と位置付けるものも見られる。多くの定義として、CSR は企業の社会的責任という位置付けで企業活動を通じた自主的な社会貢献であるのに対し、CSV は企業活動を通じた自主的な社会貢献に留まらず、その社会貢献活動が経済的価値をも生み出す、といったように、戦略性を多分に秘めた位置付けであると言える。企業が自身の存在理由を明らかにする為にも、戦略を持つ必要があり、そして、その戦略は必ず倫理についてのある見解の上に構築される事が求められる、と指摘されているように（Freeman et al.,1998)、自主的な社会貢献を主眼とする CSR と同時に、社会的価値と経済的価値の創出といった、一見相反するように見られる目的の両立を目指す CSV の取り組みが、企業が戦略を考える上で益々重要な位置付けとなる事が見通される。同様に、國部（2017）も、CSR と CSV はいずれかを選択しなければならないというものではなく、企業にとって今後の CSR や CSV の在り方を検討し、両者を平行させる事が望ましいと指摘している。CSV という概念は比較的新しく提唱されたものである事から、先行研究の数もまだ限定的な状況にあり、CSV 形成段階、CSR/CSV 実行（マネジメント）段階、CSR/CSV 評価段階ともに、今後も研究の発展が望まれるエリアで

ある。

ビジネスの現場において戦略的アライアンスの増加に伴い、アライアンスに関する研究面でも、「競争優位獲得」について様々な意見がやり取りされるようになった。特に、1990年代後半以降のインターネットの普及によって、IT を基盤とする企業間ネットワーク化が進展し、それを可能とするビジネス・インフラ（共有財産）としてのプラットフォーム、すなわちビジネス・エコシステムの概念が提唱されている(Lansiti and Levien,2004)。企業の競争優位獲得上、重要であるとされるアライアンスであるが、アライアンスが成功する確率は高くはないと指摘する先行研究が散見される（Harrigan , 1988; Day, 1995; Brouthers, Brouthers and Wilkinson,1995; David Ernst & James Bamford,2005)。そのような中、アライアンスの実行段階に関する研究において、アライアンスの成功に重要となるポイントとして、アライアンスマネジメントを専任制にした方が、そうでないケースよりもアライアンスの成功確率を高める事ができる（Yoshino and Rangan, 1995; Dyer, Kale, Singh, 2001)と指摘するものや、効果的なアライアンスマネージャーの存在がアライアンス成功の神髄である（Spekman et.al, 1998; 大滝、2002; 山倉、2007; 安田、2016)と主張する先行研究が見られる。また、「関係的ガバナンス」すなわち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（Judge and Dooley,2006）という指摘や、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、継続する事によってより強固なものとなる（安田、2016）といったように、アライアンスのガバナンスにおいて、「関係的ガバナンス」がアライアンスにおける機会主義的行動を抑制する上で一番効果が高いと指摘がなされている。そして、アライアンスの持続性は「アライアンスの成功」、すなわち良い財務結果と戦略的達成度を表す一つの指標になる可能性についても、いくつかの先行研究で言及されているポイントである（Shenkar and Reuer, 2006; Chi and Soldi, 2011)。また、Savage(1991)等が政府・行政を一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けているが、行政学の視点においては、サステナビリティに関する政策を行う際は「非協力的ステークホルダー」から「調整役」(mediator）へと役割が変化する（2007,日本語訳は金子、2009)点も、今回の先行研究レビューにおいて抽出された。 さらに、多くの先行研究において、アライアンスの成否を決定する上で、トップのコミットメントが重要である（Hamel,1998 ;山倉、2008 ; 桑名、2011 ; 石井、2019）事も指摘されている。

企業が社会的課題に取り組む姿勢においても、バリューチェーンのグローバル化とともに広がる格差問題や環境問題のように、全世界レベルで解決にあたらなければならない社

会問題の増加に伴い、各企業もオーナーシップを持って取り組んでいかなければならない時代になった事を背景とし、自社単独ではなく、他の企業・NPO・行政等の多様なセクターの組織と協力して社会的課題に取り組む企業の形態、すなわち「CSR/CSV アライアンス」が見られるようになっていった。ソーシャル・イノベーション・クラスターや Collective Impact のように、新たな「CSR/CSV アライアンス」に関する研究も始まり、研究の蓄積が進みつつある。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)と指摘があるように、企業が戦略的にアライアンスを形成し、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事は、ESG 投資を考える上でも重要なポイントであると言える。しかし、「CSR/CSV アライアンス」の研究課題としては、通常のアライアンス同様、複数のセクター間で行われる CSR/CSV アライアンスは不安定である、と指摘する先行研究が散見され(谷本、20014; Kotler, 2006; Crutchfield and Grant,2007; 佐々木、2011)、CSR/CSV アライアンスを安定し、持続性のあるものとする要因については明らかにされていない点が挙げられる。また、形成理由やある一定時期の成功についてまとめるに留まり、「CSR/CSV アライアンス」を計画したり、アライアンスパートナーとなる組織と交渉を行う等、実際にアライアンスを管理運営していく「アライアンスマネージャー」の役割やプロセスについては十分な考察が行われていると言えない事が挙げられる。これは「CSR/CSV アライアンス」に限らず、通常のアライアンスにおいても同様であり、「アライアンスマネージャー」の重要性がこれまでの研究者によって主張されているにも関わらず、その研究が限定的な状況下にある。また、アライアンスを成功させる上で重要なポイントとなる、アライアンスにおけるガバナンスや、ステークホルダーへのアプローチ方法等、実行段階における研究の深化が通常のアライアンス、CSR/CSV アライアンス共に求められている。さらに、通常のアライアンス、CSR/CSV アライアンス共に、企業視点におけるアライアンスからもたらされるインパクト、すなわちアライアンスのパフォーマンス評価方法が確立されておらず、評価結果に基づき効果的に PDCA サイクルを回しているとは言い難い状況にある。Gray(1991)が、「資源依存理論、ミクロ経済、戦略的マネジメント理論、制度経済学等の先行研究をレビューしたが、アライアンスの形成、前提条件、実行、評価といった、アライアンスプロセスを包括し見解を述べているものは無い」(pp.19-20)と指摘しているように、今後、評価段階を含め、アライアンスプロセス全体を包括した研究が期待される。

以上を整理すると、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、議論が必要である事が挙げられる。また、通常のアライアンス、CSR/CSV アライアンスともに、「アライアンスマネージャー」の役割や、アライアンスのガバナンス、ステークホルダー・エンゲージメントの在り方等、アライアンスの実行段階における研究の発展が必要である。そして、通常のアライアンス、CSR/CSV アライアンスともに、アライアンスのパフォーマンスを評価する方法が確立されていない事からも、アライアンスの評価段階における研究の発展も求められる。さらに、CSR や CSV 部門のミッションや役割に言及している研究も数少ない事から、CSR や CSV の実行段階における研究の蓄積も必要である事が指摘できる。これら未だ先行研究が限定的であるアライアンスの実行（マネジメント）段階を整理し、また、企業視点でアライアンスパフォーマンスの評価指標を持ち、どのような定義で、どのように評価を行っていくか、といったこれまでの先行研究ではほとんど存在しない点を考察していく事は、アライアンスの成功を考えて行く上で、重要なポイントである。

表 20:先行研究のレビュー：論点の整理

先行研究	段階	確認できたポイント
アライアンス	実行	アライアンスが成功する確率は高くはないと指摘する先行研究が散見される（Harrigan , 1988; Day, 1995; Brouthers,Brouthers and Wilkinson,1995; David Ernst & James Bamford,2005）
	実行	トップのコミットメントがアライアンスの成否を決定する（Hamel,1998 ;山倉、2008；桑名、2011；石井、2019）
	実行	アライアンスマネジメントを専任制にした方が、そうでないケースよりも、アライアンスの成功確率を高める事ができる（Yoshino and Rangan, 1995; Dyer, Kale, Singh, 2001）
	実行	効果的なアライアンスマネージャーの存在がアライアンス成功の神髄である（Spekman et.al, 1998; 大滝、2002; 山倉、2007; 安田、2016）
	実行	一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきた政府・行政は、行政学の視点において、CSR/CSV に関する政策を行う際は「非協力的ステークホルダー」から「調整役」（mediator）へと役割が変化する（Albareda,2007）
	実行	「関係的ガバナンス」すなわち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（Judge and Dooley,2006）
	実行	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、継続する事によってより強固なものとなる（安田、2016）
	評価	アライアンスの持続性は「アライアンスの成功」、すなわち良い財務結果と戦略的達成度を表す一つの指標になる可能性があると言える（Shenkar and Reuer, 2006; Chi and Soldi, 2011）
CSR/CSV	形成	CSR と CSV はいずれかを選択しなければならないというものではなく、企業にとって今後の CSR や CSV の在り方を検討し、両者を平行させる事が望ましい（國部、2017）
	実行	CSR の推進にあたってトップのコミットメントは必要不可欠である（山田、2007；谷本、2013；伊吹、2014）
CSR/CSV アライアンス	実行	複数のセクター間で行われるソーシャル・ビジネスは不安定である（谷本、20014; Kotler, 2006; Crutchfield and Grant,2007; 佐々木、2011）
	実行	CSV の取り組みによ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のである」（モニターデロイト、2018）
	実行	「アライアンスマネージャー」というヒトの役割に注目する研究が求められる（大倉、2014）

出典：筆者作成

表 21:先行研究のレビュー：課題の抽出

先行研究	段階	課題
アライアンス	実行	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（Spekman et.al,1998）
	評価	これまでにアライアンスパフォーマンスやアライアンスの成功に関して統一された定義は存在しない（Talebi,2017）
	評価	アライアンスの評価に関する研究が限定的である。
CSR/CSV	実行	CSR/CSV ともに、担当者の役割は組織的要素に関する研究は限定的である（伊吹、2014；國部、2017；水口、2017）
	評価	CSR と企業パフォーマンスに関する研究は、いまだ発展途上にある（首藤、2006）
CSR/CSV アライアンス	実行	「アライアンスマネージャー」の役割やプロセスについては十分な考察が行われていると言えない（Jamali et al, 2011；大倉、2014）
	評価	アライアンスのパフォーマンスを評価する方法が確立されておらず、効果的に PDCA サイクルを回しているとは言い難い状況にある。

出典：筆者作成

第 3 章　SDGs と GRI -グローバルスタンダードの潮流-

本章では、2015 年に全国連加盟国（193 国）で採択され、2030 年までに各国がその達成を目指す形となった、SDGs「Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標」と、2016 年 10 月に世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準として表された”GRI Standard”について整理を行う。本章において SDGs,GRI Standard を取り上げる背景としては、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)と指摘があるように、CSV を考える上で SDGs は切り離す事のできない、重要な位置付けとなっている点が挙げられる。また、SDGs,GRI Standard ともに、サステナビリティ実現において世界共通の枠組みであり、グローバル化の加速する時代の中、企業がビジネスを行うにあたり、これら世界共通の枠組みの動向を把握し、理解を深めていく事が必須の状況となっている点も指摘する事ができる。従い、SDGs,GRI Standard についてその動向を確認し、それらの関係性についてもまとめていく。

3.1. 持続可能な発展の定義と SDGs の足跡

2015 年 9 月、全国連加盟国（193 国）は、より良き将来を実現するために、今後 15 年かけて極度の貧困、不平等・不正義をなくし、私たちの地球を守るための計画「アジェンダ

2030」を採択した。この計画がSDGs（Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標）である。SDGs は、ミレニアム開発目標(MDGs)で十分に手を打てなかった課題に加え、リオ＋20で議論された深刻化する環境課題等17の目標と、169のターゲットに全世界が取り組むことによって、『誰も取り残されない』世界を実現しよう、という壮大なチャレンジである（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、URL)。

SDGs は、マルチ・ステークホルダーでのディスカッションを通じ、社会のあらゆるセクターおよび世界各地から寄せられた意見を広く取り入れており、国連の歴史の中で最も包摂的な過程を経て策定された点が、特徴として挙げられる。国連グローバル・コンパクトを通じたプロセスだけでも、1,500を超える企業や団体が意見や指針を提供してきたと言われている。SDGs は、発展途上国にも先進国にも共通する普遍的目標であると言え、各国政府は、それぞれの国に特有の優先課題や強みを踏まえ、SDGs を自国の行動計画、政策やイニシアチブに移し換えることが期待されている。 SDGsが対象とするのは、主に政府だが、幅広い分野で活躍する団体も巻き込み、共通の枠組みを土台として、持続可能な開発に向けた協力の優先課題や、世界のあるべき姿が打ち出されるように意図している。そして、SDGsの最も重要な特徴として、SDGs 達成に企業が果たし得る、あるいは、果たすべき主要な役割を認識している点が挙げられる（アジェンダ2030 第67条、2015)。

本節では、まずSDGsでいうところの”Sustainable Development”，すなわち「持続可能な発展」の定義について確認し、次に、SDGsのこれまでの足跡として、2015年9月に国連サミットでSDGsが採択されるにあたっての経緯を「SDGsの形成段階」として整理し、続いて、「SDGsの実行（マネジメント）段階」、「SDGsの評価段階」について整理を行う。

3.1.1. 持続可能な発展の定義

関（2018）によると、「持続可能な発展」に関しては、ノルウェー初の女性首相であるGroHarlem Brundland氏が委員長を務めた、通称・国連ブルントラント委員会が1987年に発表した報告書”Our Common Future”における定義、「将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、現状のニーズを満たす発展」が、「持続可能な発展」の定義の定番として、世界中に普及していると指摘している。「持続可能な発展」とは、言い換えると、地球規模の大きな課題「環境」と「貧困」に対する解決を、どちらか一方のみではなく、同時に行うような発展のあり方と考える事を提案している。そして、「持続可能な発展の理念は、定義前半の「将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらさない」に込められた「将来世代の間での衡平」と、後半の「現状のニーズを満たす

発展」に込められている「現世代内における衡平」、この二つの衡平を同時に実現するというものであり、根底には社会正義と人間尊重の考え方があるという事を忘れてはならない、と「持続可能な発展」の理念を理解する事は、SDGs を正しく理解する上でも重要である事を強調している（関、2018）。

3.1.2. SDGs の形成段階

SDGs はグローバルな目標であるが、そもそもグローバルな行動指針の歴史的な原点として根岸（2013）は、国連における多国籍企業行動指針（Code of Conduct on Transnational Corporation）の議論を挙げる事ができると指摘している。1960 年代から 70 年代頃、途上国政府にとって、自国内で先進国を母国とする多国籍企業が存在感を増す事は懸念材料となっており、1970 年代に国連において上記「指針」の議論が開始され、多国籍企業センター(Center on Transnational Corporation)が発足し、グローバル企業の行動に関する包括的な議論が国家間で開始されたものの、1982 年の債務危機以降、途上国がグローバル企業の参入を経済成長のエンジンとみなして歓迎し規制緩和を行う方向へ転換する等、最終的に国連では 1993 年までの約 20 年間近く議論したにもかかわらず「指針」は成立させられなかった、と言及している。国連では、1945 年の設立以来、戦争や平和、経済開発、人権が主な議題として取り上げられてきたが、1970 年代以降、先進諸国を始めとする国々の環境問題が大きくなるにつれ、環境に関するテーマも大きなものとなっていった。皮切りとして、1972 年の国連人間環境会議では、環境に関する国連機関として、国連環境計画（UNEP:UN Environment Programme）が発足し、以降 10 年毎に大きな環境会議が開催されている。1988 年には、UNEP と世界気象機関（WMO:World Metrological Organization）により気候変動に関する政府間パネル（IPCC:Intergovernmental Panel on Climate Change）が設置され、1990 年に発行された第 1 次評価報告書による気候変動に関する恐れが指摘された事を踏まえ、1992 年の国連環境開発会議「リオ地球サミット」が開催される運びとなった（Sustainable Japan,2017）。そして、先述の通り、1999 年の世界経済フォーラム（ダボス会議）の席上、当時のコフィー・アナン国連事務総長が、企業を中心とした団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮する事によって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加する事を期待する「国連グローバル・コンパクト（United Nation Global Compact:UNGC）を提唱し、2000 年 7 月 26 日に国連本部で正式に発足した。2015 年 7 月時点で、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に賛同する世界約 160 か国地域 13,000 のうち約 8,300 の企業を含む団体が、この国連グローバ

ル・コンパクトに署名をしている(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、URL)。そして、2000 年に採択された「国連ミレニアム宣言」と、1990 年代の主要な国際会議で採択された国際開発目標を統合し、SDGs の前身として、2001 年に MDGs (MIlenium Development Goals) が国連で採択されたのである。MDGs は開発途上国向けの開発目標として、2015 年を期限とする 8 つの目標、すなわち①貧困・飢餓、②初等教育、③女性、④乳幼児、⑤妊産婦、⑥疾病、⑦環境、⑧連帯、を設定していた。MDGs では、極度の貧困半減等の目標は達成されたものの、乳幼児や妊産婦の死亡率削減は未達成であり、また、環境問題や気候変動の深刻化、国内や国の間の格差拡大、企業や NGO の役割の拡大等も考慮し、3 年に及ぶ議論・交渉を経て、SDGs が国連サミットで採択されたという背景を辿っている（持続可能な開発目標（SDGs）推進本部、2016)。MDGs で残された課題を引き継ぎ、SDGs では開発途上国のみならず、先進国を含む国際社会全体の開発目標として、2030 年を期限とする包括的な 17 の目標が設定されている。また、2006 年には、当時のコフィー・アナン国連事務総長が、機関投資家に対し、ESG を投資プロセスに組み入れる「責任投資原則」を提唱した事で、ESG 投資という言葉が全世界に知れ渡るようになっていった (年金積立金管理運用独立行政法人、URL)。さらに、2010 年 11 月 1 日には、ISO(International Organization for Standardization：国際標準化機構)が中心となり、「社会的責任の手引き」としての位置付けで ISO26000 が発行され、この ISO26000 に基づき、自社のサステナビリティに関する報告を行う企業が増え始めた。

このように、1982 年の債務危機の影響で一時は話し合いが停滞したものの、その後、1990 年代の社会主義体制の崩壊、技術革新による IT 化の普及に伴い、市場のグローバル化が加速し、その影響として環境問題、格差や人権問題といった社会問題も、世界規模で対処すべきレベルに及んでおり、この世界規模で対処すべきレベルとなった社会問題に立ち向かう為に、国連を始め企業や各団体が動き始め、2015 年 9 月、全国連加盟国（193 国）は、より良き将来を実現するために、今後 15 年かけて極度の貧困、不平等・不正義をなくし、私たちの地球を守るための計画、「アジェンダ 2030」、すなわち SDGs を採択するに至った。SDGs は、ミレニアム開発目標(MDGs)で十分に手を打てなかった課題に加え、2012 年のリオ＋20 で議論された深刻化する環境課題など 17 の目標と 169 のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残されない」世界を実現しようという、壮大なチャレンジである（グローバル・コンパクト・ネットワーク、URL)。

蟹江（2017）によると、SDGs の起源としては、リオ＋20 を 1 年後に控えた 2011 年 9 月の国連総会において、コロンビア政府がリオ＋20 に期待する成果の 1 つとして提案をした事

に遡り、その提案はグアテマラ政府により支持され、合意形成にあたり全てのステークホルダーへ開かれた政府間交渉プロセスとして、オープンな作業部会（Open Working Group, QWG）が構成され、名前の通り「オープン」な議論が展開されていった、と言及がなされている。先述の通り、その過程において、社会のあらゆるセクターおよび世界各地から寄せられた意見を広く取り入れ、国連グローバル・コンパクトを通じたプロセスだけでも、1,500 を超える企業や団体が意見や指針を提供してきた。冒頭で言及した通り、SDGs が対象とするのは主に政府だが、幅広い分野で活躍する団体も巻き込み、共通の枠組みを土台として、持続可能な開発に向けた協力の優先課題や世界のあるべき姿が打ち出されるように意図しており、最も重要な特徴として、SDGs 達成に企業が果たし得る役割を認識している点が挙げられる。

蟹江（2017）も指摘しているように、コロンビア、グアテマラというラテンアメリカの「中進国」が、SDGs 議論を牽引していった点はこれまでには無い新たな多国間交渉の在り方であり、また、SDGs 達成に企業が果たし得る役割を認識している、といった点が SDGs の特徴として挙げられる。

表 22:世界を変えるための 17 の目標

目標 1	あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ。
目標 2	飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する。
目標 3	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する。
目標 4	すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。
目標 5	ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る。
目標 6	すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する。
目標 7	すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する。
目標 8	すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する。
目標 9	レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る。
目標 10	国内および国家間の不平等を是正する。
目標 11	都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする。
目標 12	持続可能な消費と生産のパターンを確保する。
目標 13	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る。

目標 14	海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する。
目標 15	陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る。
目標 16	持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する。
目標 17	持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

出典：IGES(2017)「動き出した SDGs とビジネス」,p.2

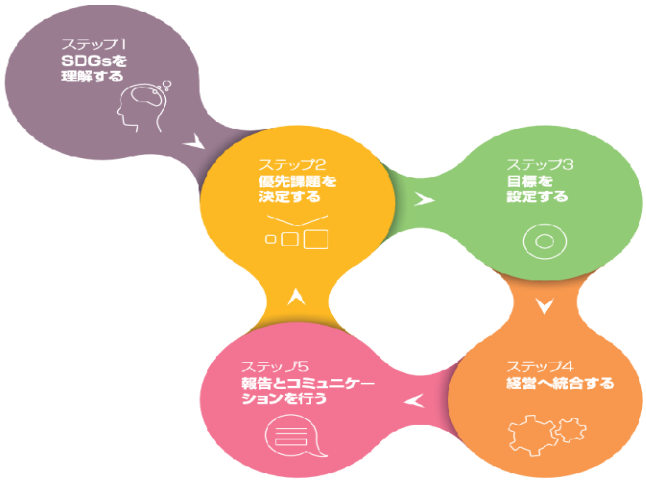
3.1.3. SDGs の実行（マネジメント）段階

企業の立場として SDGs を実行するにあたり、「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性および包摂的な経済成長と雇用創出を産み出していく上での重要な推進力である」（アジェンダ 2030 第 67 条、2015）と述べられているように、企業は SDGs を達成する上で重要な位置付けとなっており、故に企業がいかにして SDGs を経営戦略と整合させ、SDGs への貢献を測定し管理していくかに関し、指針を提供することを目的とする”SDG Compass”が 2016 年に発行された。これは GRI（Global Reporting Initiative:グローバル・レポーティング・イニシアティブ)、国連グローバル・コンパクト及び WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な発展のための世界経済人会議）により共同で作成され、日本語版としては、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ:Global Compact Network Japan）と（公財）地球環境戦略研究機関（IGES:Institute for Global Environmental Strategies）により翻訳発行されている（一般財団法人環境イノベーション情報機構、EIC ネット、2017)。本指針では、企業が SDGs に最大限貢献できるよう、5 つのステップ「1:SDGs を理解する」、「2:優先課題を決定する」、「3:目標を設定する」、「4:経営へ統合する」、「5:報告とコミュニケーションを行う」を提示している。企業は、その中核的事業戦略が持続可能性を確保する上でどのあたりに位置しているかを勘案し、その戦略の方向を決定し調整していくために、この 5 つのステップを適用する事ができるようになっている。”SDG Compass”は、大きな多国籍企業に焦点をおいて開発されてはいるが、中小企業、その他の組織も新たな発想の基礎として必要に応じて変更してこの指針を使用することが期待されており、同様に、企業レベルで使用されるものとして作成されているが、必要に応じ個々の製品や拠点、部門レベル、さらには特定の地域レベルにおいても適用できるとしている（SDG Compass,2016)。ステップ 3 の「目標を設定する」においては、目標設定に対し内部中心的なアプローチを取る、すなわち今日的な「インサイド・アウト・

アプローチ」では、世界的な課題に十分対処することができない、とし、世界的な視点から何が必要かについて外部から検討し、それに基づいて目標を設定し、企業が現状の達成度と求められる達成度のギャップを埋めていく、「アウトサイド・イン・アプローチ」を行う事を推奨している。「アウトサイド・イン」は、「外部環境を起点として、何をなすべきかを考えること」(関、2018,p.95) を意味し、目標を設定した上でそれに到達する為に何をすべきか考えていくといった、いわば演繹的アプローチを指す。これは、スウェーデンの NGO,ナチュラルステップが提案したと言われる (関、2018)、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、といった「バックキャスティング」と呼ばれるアプローチと同義として扱われており、また、「トップダウン」という言葉で置き換える事もできる。これまで国際的な問題解決は、可能な事から出発するフォアキャスティングアプローチ、すなわち各国の法律の擦り合わせから出発していたと言われている (蟹江、2017)。具体例として、この方法により、2009 年にコペンハーゲンで開催された COP15 において、京都議定書に続く国際レジーム構築を試みたが、結果として各国が自主的目標を提示し、できる事から対策を取っていく「ボトムアップ」、すなわち帰納的アプローチによるルール作りに留まり、産業革命以前と比較してマイナス 2℃以内に気温上昇を抑える、といったあるべき目標には到底及ばない状態で話し合いが終了する形となってしまった前例が挙げられる (蟹江、2017)。このような背景からも、SDGs では、あるべき姿から出発するトップダウンのアプローチ、すなわち、「バックキャスティング」、「アウトサイド・イン」といった呼称もある演繹的なアプローチが取られる運びとなった。ステップ 4 の「経営へ統合する」の一つとして「パートナーシップに取り組む」とあり、その中で、「SDGs は、共通の目標・優先課題群の下にパートナーを結集させる力を持っている。実効性のある持続可能な開発のパートナーシップを構築するためには、関係者の強いコミットメントが求められる。パートナーが目指すべきは、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である。新しいパートナーシップについては、小さく産んで大きく育てることを推奨したい」(SDG Compass,2016,p.24)と、パートナーシップ、すなわちアライアンスを構築するにあたっての重要事項が述べられている。このように、企業は SDGs を達成する上で重要な位置付けであり、そして、SDGs は共通の目標・優先課題群の下にパートナーを結集させる力を持っているとされており、複雑化する社会的課題が増える環境下で企業が SDGs を達成するにあたり、アライアンスを持って取り組んでいく事の重要性が唱えられている。

また、日本政府の取り組みとしては、2016 年 5 月に「SDGs 推進本部」を設置し、同年 12 月に「SDGs 実施指針」を策定している。内閣総理大臣が本部長、内閣官房長官、外務大臣が副本部長、その他の全ての国務大臣が本部員となり、日本政府が一丸となり、SDGs 推進に取り組む事をコミットしている。「SDGs 実施指針」の中では、次に挙げる 8 つの優先課題、①あらゆる人々の活躍の推進、②健康・長寿の達成、③成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション、④持続可能で強靭な国土と質の高いインフラの整備、⑤省・再生可能エネルギー、気候変動対策、循環型社会、⑥生物多様性、森林、海洋等の環境の保全、⑦平和と安全・安心社会の実現、⑧SDGs 実施推進の体制と手段と「一億総活躍社会の実現」「女性活躍の推進」等、といった優先課題に基づき具体的施策を設定する事とし、日本における SDGs 実施を促進している（SDGs 推進本部、2017）。

図 4　：SDG Compass の 5 つのステップ



出典：GRI(2016)「SDG Compass 日本語版」 p.5

3.1.4. SDGs の評価段階

2017 年 3 月に開催された第 48 回国連統計委員会において、SDGs の進捗を測る指標が合意された。総数 244 中、重複を除いた指標数は 232 であり、これら指標は 2015 年の SDGs 採択後、「SDGs 指標に関する機関間および専門家グループ」（the Inter-agency and Expert Group on SDG Indicators ：IAEG-SDGs）により、別途検討が進められていたものである。指標は Tier-Ⅰから Tier-Ⅲまで三つに分類されており、2019 年 9 月現在、Tier-Ⅰと設定された指標は 104、Tier-Ⅱが 89、Tier-Ⅲが 33 あり、これらに追加する形で全 Tier に複数回登場する指標が 6 つある。それぞれの Tier は、「Tier Ⅰ（第一層）：指標の概念は明確であり、国際的に確立された方法論と標準が利用可能である。指標が関連する

各地域において、少なくとも 50%以上の国、あるいは人口を対象として、データが定期的に集められている」、「Tier II（第二層）：指標の概念は明確であり、国際的に確立された方法論と標準が利用可能である。だが、データが定期的に集められている国は限られている」、「Tier III（第三層）：指標に関して、国際的に確立された方法論や基準がない。方法論や基準は現在開発中である」と定義されている（一般財団法人国際開発センター:IDGJ、2018)。指標の具体的な中身として、例えばTier-Ⅰでは、ターゲット1.1に対する指標として、「国際的な貧困ラインを下回って生活している人口の割合（性別、年齢、雇用形態、地理的ロケーション（都市/地方）別)」といった項目が設定されている。これらの指標に基づき、各国はデータを定期的に収集する姿勢が求められるが、しかし、国によっては、技術的や体制的に測定困難な指標もあると指摘がなされており、一般財団法人国際開発センター（IDGJ:International Development Center of Japan）は、各国は指標の概念や方法論についての検討結果を受けてから自国の指標を開発する事になると言及している。また、蟹江（2018）は、この指標が法的拘束力を持たず従来から国際制度で主流となってきた、条約形成を基軸とした「ルールによるガバナンス」とは全く異なるアプローチを採っているという点も、SDGsの特徴と言える、と指摘している。

尚、この指標は国レベルでのSDGsを計測する位置付けであり、企業レベルでのSDGsの進捗を測る指標としてそのまま流用する事が難しい状態にある。例えば、「GDPに占める政府歳入合計の割合」、「世界中で加重された関税額の平均」といった指標を、企業活動にそのまま結び付けて計測する事は困難である。モニターデロイト(2018)も、実務的には、たとえば「貧困」というような大きな単位ではなく、もう数段分解した具体的な単位で検討する必要があることには留意するように、と実務上におけるSDGs関連評価方法の在り方について言及している。詳細については後述するが、これらを考慮しGRI,国連グローバル・コンパクト、PwC（2019）は、「ゴールとターゲットの分析」を表し、企業が、各国政府が国レベルでのSDGsパフォーマンスを報告するために、IAEG-SDGsが作成した先述の指標と、ビジネス上の開示事項との間のつながりを説明する事を試みている。

このように、企業がSDGsを達成する上での指標に関しては、今回国連統計委員会で設定された指標を参照しつつ、企業向けに現実的な指標を設定していく事が求められる現状にある。

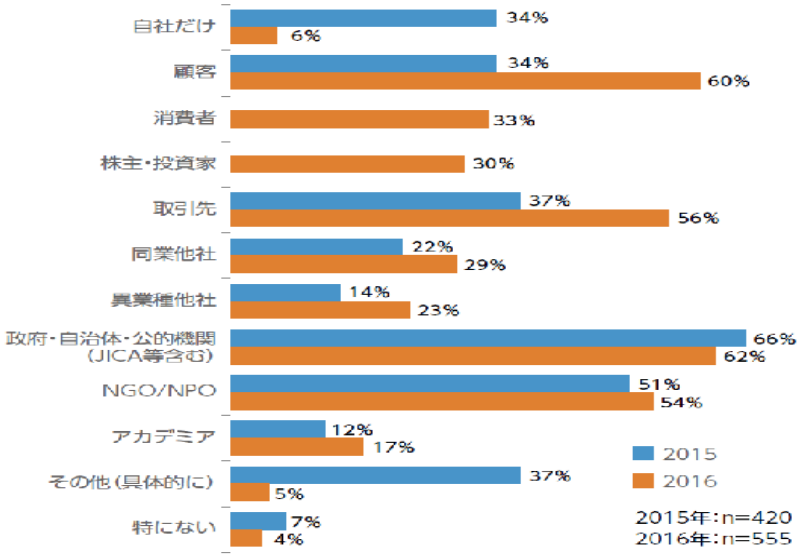
3.2. SDGs 実務界動向

次に、SDGs の実務界における動向を整理していく。先述の通り、SDGs が対象とするのは主に政府だが、最も重要な特徴として、SDGs 達成に企業が果たし得る、あるいは、果たすべき主要な役割を認識している点が挙げられ、SDGs 達成のために様々な方策を考え実行する事により、企業は新たな事業成長の機会を見出し、リスクを下げる事ができるとし、企業は、その戦略、目標、活動などを立案し、運用し、周知し、報告する上で、それら全体を包括するフレームワークとして SDGs を利用する事ができ、「将来のビジネスチャンスの見極め」、「企業の持続可能性に関わる価値の増強」、「ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策展開との歩調合せ」、「社会と市場の安定化」、「共通言語の使用と目的の共有」といった効果が得られると指摘されている（SDG Compass,2016)。

繰り返しとなるが、17 ある目標のうち、目標 17「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」は、企業が SDGs を進めて行く上で重要なポイントであると言える。「2014 年に実施されたある調査によれば、調査対象となった 3 万 8,000 人の企業の役員・管理職およびオピニオンリーダーのうち 90%が、持続可能性の課題は企業単独では効果的に対処することはできないと回答した」（SDG Compass,2016,p.24)という調査報告からも分かる通り、企業が SDGs を達成する上においても、アライアンスが重視されている。また、IGES(2017)は、企業が選ぶ SDGs 推進における重要なアライアンスパートナーとして、2015 年度と 2016 年度の調査結果を比べた場合、「自社だけ」が大幅に減少し、「顧客」、「消費者」、「取引先」が増えていると指摘しており、これは、製品やサービスのライフサイクルを考慮する上で、バリューチェーンへの対応を重視しているという事であろう、と推測している。一方で、「政府・自治体・公的機関」、「NGO/NPO」は依然として企業が SDGs 推進における重要なパートナー、すなわちアライアンスパートナーとして回答されており、社会的認知度を高める事、「政府・自治体・公的機関」、「NGO/NPO」が社会貢献分野での長年のノウハウを有している事が背景にあると述べている（IGES,2017)。

このように、企業自身において SDGs を達成する上で自社単独ではなく、他組織とのアライアンスが重要である、という意識が年々高まる傾向にある。

図 5: SDGs 推進における重要なパートナー



出典：IGES（2017）「動き出した SDGs とビジネス」p. 16

ここで、SDGs に関する実務界の動向分析にあたり、日経テレコンを活用し、社会的関心やビジネス傾向のデータ収集を試みる。「SDGs」or「持続可能な開発目標」という言葉が含まれる記事を検索したところ、計 393 件が抽出できた（2015 年 9 月 15 日～2018 年 12 月 26 日現在。これまで日本の新聞記事において、「SDGs」という言葉は、「持続可能な開発目標」という言葉が使用されているケースがほとんどで、「SDGs」の登場回数は「持続可能な開発目標」の登場回数に含まれる）。その記事を、①企業が関与するビジネスに関わる記事　②政府・行政が関与し政策等に関わる研究　③その他（技術研究、医療、教育等）のカテゴリーに分類し、年度毎に関連記事数の推移を表した。2015 年の SDGs 採択以降、SDGs 関連記事は増加の傾向にあり、中でもビジネス関連の記事が合計で一番多く、393 件の関連記事全体の 66.2%を占める 260 件であった。さらに、このビジネス関連カテゴリーにおいて、「環境」をテーマとする記事は、91 件と最も多い。採択から 3 年以上経過した 2018 年後半になると、『TBM 中村友哉さん―新事業支える調整力、廃プラ問題、石灰石で解決、海外営業な入念な準備で（売れる営業）（日経産業新聞、2018 年 12 月 11 日）』といったように、樹木の伐採や大量の石油を必要としない、石灰石を原料とした紙やプラスチックの代替素材を用いた新製品を開発したスタートアップ企業の紹介や、『SDGs をビジネスに、「持続可能な開発」で石川製造業、明和工業、ケニアでゴミ炭化装置（日本経済新聞、2018 年 9 月 7 日）』といったように、SDGs を一つのきっかけに海外進出し、アフリカ・ケニアで有機ゴミを炭

に転換する「バイオマス炭化装置」を活用した事業を展開する企業の紹介等、採択から時間を重ねる事により、「経済的価値と社会的価値の創出の両立」、すなわち「CSV」の要素を多分に含んだ記事が増加の傾向にある。また、「ESG 投資」、「責任投資」等に関する記事は計21件であり、こちらも年々増加の傾向にある。そして、ビジネス関連カテゴリーにおいて、企業と他セクターとのCSR/CSVアライアンスを表す「協働」、「パートナーシップ」、「連携」、「アライアンス」に関する記事は64件であり、2016年は10件、2017年は19件、2018年は35件とこちらも年々増加の傾向にあり、日本の実務現場においてSDGsを推進していく上で、他組織とアライアンスを行う事例が増えていく兆しが見て取れる。日本政府としても2016年5月に総理大臣を本部長とした「SDGs推進本部」が設置され、この本部下で行政、民間セクター、NGO/NPO、有識者、国際機関、各種団体等を含む幅広いステークホルダーによって構成される「SDGs推進円卓会議」における対話も始まり、今後、SDGs達成を目的とし、異種セクター間におけるアライアンス事例が増える傾向にある事が予想される。

表23: カテゴリー別件数推移（実務的側面）

カテゴリー/年度	2015年	2016年	2017年	2018年	Total
① ビジネス関連	2	37	67	154	260
② 政府・行政関連	5	9	17	40	71
③ その他（技術研究、医療、教育等）	0	9	23	30	62
Total	7	55	107	224	393
① のうち「SDGs」+「環境」等	1	11	30	49	91
① のうち「SDGs」+ 「ESG投資」等	0	2	9	10	21
① のうち「SDGs」＋「アライアンス」等	0	10	19	35	64

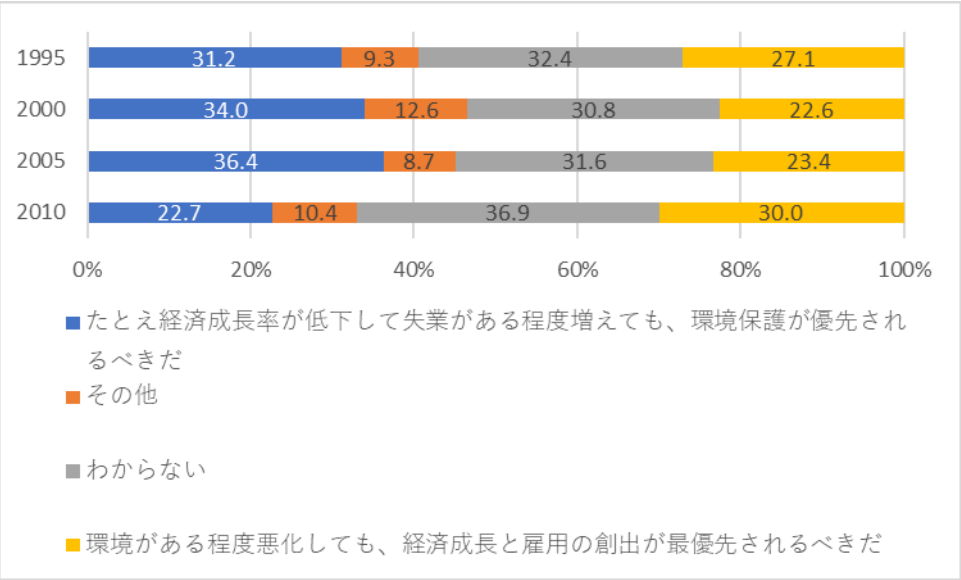
出典：「日経テレコン」を用いデータを抽出し、筆者作成

一方、ミシガン大学のRonald Ingkehart教授が中心となって1981年以降、世界各国の研究機関に呼びかけ、約5年間隔で実施されている「世界価値観調査」において、「環境保護と経済成長の議論において、どちらがあなたの考えに近いですか」という問いに対して、「たとえ経済成長率が低下して失業がある程度増えても、環境保護が優先されるべきだ」「環境がある程度悪化しても、経済成長と雇用の創出が最優先されるべきだ」「その他の回答」「わからない」の中から回答者から選んでもらった結果としては、調査対象となった56か国・地域の平均は、「環境保護優先」が

47.4%,「経済成長優先」が 43.5%と拮抗しており、問題の難しさが浮き彫りとなる状況にある。日本に関しては、「環境保護優先」が 22.7%でルワンダに次いで低いが、「経済成長優先」も 30.0%にとどまり、多数派というわけではなく、日本で最も多い回答は「わからない」36.9%であった点が指摘されている（池田、2016）。2010 年度の調査で初めて「環境保護優先」意識が後退した形となっている事に対し、日本人の「エコ疲れ」が原因では、とする分析結果もあるようだが、池田(2016)はこの調査だけで全てを断定する事はできず、今後の変化を注意深く見守りたい設問である、としている。

このように、日本における意識調査の中では、「環境保護優先」と「経済成長優先」の両者がどっちつかずである事が、世論の多数を占めている現状にある。企業が SDGs 達成を目指し、社会的課題の解決と経済価値の創出の両者を実現していく姿勢は、このようなどっちつかずの日本の世論を、変化させていくきっかけとなる可能性が考えられる。

図 6: 日本における環境保護優先か経済成長優先かの時系列変化



出典：池田　謙一等（2016）「日本人の考え方　世界の人の考え方」p.130

3.3.　SDGs 学術的動向

次に、SDGs の学術的動向について整理する。日本で展開されている SDGs に関する文献をレビューし、これまでにどのような研究が展開されているかを分析する為、CiNii Articles

で「SDGs」をキーワードに検索すると、SDGs が採択された 2015 年 9 月 15 日から 2018 年 12 月 26 日現在までに 694 件の文献がヒットする。個々の文献を精査し、①企業が関与しビジネスに関わる研究、②政府・行政が関与し政策等に関わる研究、③その他（技術研究、医療、教育等）のカテゴリーに分類し、年度毎に推移を図表にまとめたところ、①のビジネスに関わる研究は計 289 件（41.6%）であった。中でも、「環境」に関するケースが 77 件と多く、「環境経営」に代表される企業の CSR 活動研究や、自社製品・技術を用いた「環境ソリューション」で環境問題を解決しながら、同時に売上拡大を目指していく CSV 活動に関する研究が多く含まれる現状となっている。「ESG 投資」、「社会的インパクト投資」等に関する文献は、ビジネス関連カテゴリーの中で 23 件見る事ができる。他セクターとのアライアンスを表す「SDGs」と「協働」、「パートナーシップ」、「連携」、「アライアンス」等に関する研究は、ビジネス関連カテゴリー289 件中 38 件であった。その他ビジネス関連カテゴリーに属するものとしては、エシカル消費、食品ロス、ビジネスと人権、女性活躍推進等のテーマが見られた。尚、企業の SDGs 進捗を図る指標等、SDGs の評価段階に関する研究は見られなかった。

このように、日本において「SDGs と企業」トピック領域における研究は萌芽期の状態であると言え、特に「SDGs」+「アライアンス」をテーマとする文献、研究は日経テレコンの記事数と比べた場合、比較的少ない現状にある事からも、今後この領域における研究の発展が期待される。

表 24: SDGs 関連文献カテゴリー別件数推移（学術的側面）

カテゴリー/年度	2015	2016	2017	2018	Total
① ビジネス関連	4	17	69	199	289
② 政府・行政関連	2	8	12	69	91
③ その他（技術研究、医療、教育等）	20	25	87	182	314
Total	26	50	168	450	694
① のうち「SDGs」+「環境」	1	1	34	41	77
① のうち「SDGs」+ 「ESG 投資」等	1	0	0	22	23
① のうち「SDGs」＋「アライアンス」等	0	0	19	19	38

出典：「CiNii Articles」を用いデータを抽出し、筆者作成

3.4. SDGsに関する考察

日本におけるSDGsに関して、実務的側面と学術的側面それぞれの動向をまとめたが、今一度、これらについて整理を行う。

2015年9月に国連で採択されたSDGsは、発展途上国にも先進国にも共通する普遍的目標であり、最も重要な特徴として、SDGs達成に企業が果たし得る、あるいは、果たすべき主要な役割を認識している点が挙げられ、いかにしてSDGs を経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくか、「SDG Compass」はその指針を提供している。「SDG Compass」で示された、経営戦略に取り込むステップの一つとして、「パートナーシップに取り組む」事が挙げられており、SDGsを達成するにあたり、パートナーシップ、すなわちアライアンスを組んで取り組む事が重要であると指摘されている。IGES(2017)の調査においても、企業が選ぶSDGs推進における重要なアライアンスパートナーとして、2015年度と2016年度の調査結果を比べた場合、「自社だけ」が大幅に減少し、「顧客」「消費者「取引先」が増えた事が挙げられており、実際、2015年から2018年12月までの新聞記事を集計した結果、「SDGs」or「持続可能な開発目標」と「アライアンス」といったCSRやCSVを目的とするアライアンスを表す記事は64件であった。このように、実務上、企業がSDGsを推進していく上で、他組織とアライアンスを組むケースが増えていく傾向にある。それに対し、同期間のCiNii Articlesにおいて、企業と他組織とのCSR/CSVアライアンスについて言及した文献は比較的少なく、企業がSDGsを達成するにあたり、アライアンスを組んで取り組む事の重要性の高まりとともに、この領域における研究の蓄積が求められる。また、実務界の動向と同期する形で、ビジネス関連領域に属するSDGsに関する研究対象としては、①「環境経営」に代表される企業のCSR活動、②自社製品・技術による「環境ソリューション」による企業のCSV活動、③ESG投資による企業価値向上、④企業と他組織とのアライアンス、の4つに分類できると言える。これらは、「CSR」、「CSV」、「ESG投資」、「CSR/CSVアライアンス」といった既存研究の援用の可能性を考える事ができ、SDGs 研究要素を追加していく事で、「CSR」、「CSV」、「ESG投資」、「CSR/CSVアライアンス」研究の新たな展開への繋がりが期待される。そして、企業がSDGsを達成する上での指標に関しては、2017年3月に合意されたSDGs進捗指標を参照しながらも、企業にとって現実的な指標を設定していく事が求められると言える。

ここでは、日本におけるSDGsに関して、実務的側面と学術的側面それぞれの動向をまとめ、また、SDGs研究の課題を乗り越えるための今後の可能性について、「CSR」、「CSV」、「ESG投資」、「CSR/CSVアライアンス」といった研究の援用の検討を提示した。これら研究

を進め、SDGs 要素を盛り込んでいく事で、企業が SDGs を経営戦略に取り込み、社会的課題を解決しながら経済的価値を創造する、新たな理論展開の可能性が考えられる。

3.5. GRI に関する動向

次に、サステナビリティに関する企業報告の動向をまとめる。

サステナビリティに関する企業報告として、まず 2013 年 12 月に提唱された IIRC 国際統合報告フレームワークが挙げられる。その背景としては、2008 年の全世界的な金融危機を招いた要因の一つである、投資家の短期思考にどのように対処すべきか、そして、企業報告はどのような役割を果たすべきか、というテーマに焦点を当て、2009 年 12 月、英国ロンドンのクラレンス・ハウス公邸にて現在の IIRC カウンシルメンバーを中心とする円卓会議が開催された事に始まると言われている（森、2014)。その後、2010 年 8 月に、GRI と A4S(Prince’s Accounting for Sustainability Project)が中心となり、国際的な連合組織として IIRC が設立された（井上、2016)。国際統合報告フレームワーク公表を受け、財務・経済面の情報に加え、社会面や環境面に関する情報も掲載し、統合的な企業報告の開示が始まっている。IIRC は、規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家及び NGO から構成されており、ブレークスルー・パートナーやパートナーの機関を始め、GRI, IFRS Foundation(International Financial Reporting Standards Foundation), IFAC, SASB(Sustainability Accounting Standards Borad), International Federation of Accountants, WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)の 6 つの機関が、IIRC と連携し活動を行っている（井上、2016)。また、2000 年、サステナビリィに関する国際基準の策定を使命とする NGO, GRI（Global Reporting Initiative）によるサステナビリティ報告書作成のためのガイドラインとして「GRI ガイドライン第一版」が制定され、それ以降、企業が伝統的な営業報告書に加えてサステナビリィ報告書を公表する事例が増えてきた。その後も何回かの改訂を重ね、2014 年に欧州議会で承認された EU 会社法改正案による非財務情報開示（NFR）指令や、環境（E)、社会(S)、コーポレートガバナンス（G)を総称した「ESG」を投資判断に組み込む ESG 投資のメインストリーム化の動向を受け、2016 年 10 月 19 日、GRI が世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準「GRI Standard」を発表し、日本においては、2017 年 4 月 19 日に「GRI Standard：日本語版」が発表された。この GRI Standard の発表により、今までの手引きとしての意味合いであったガイドラインから、GRI Standard は、政府や企業が依拠する事ができるスタンダードとしてソフトローの役割を果たす位置付けとなった（サステナビリティ日本フォーラム、URL)。

先述の通り、1997 年にはイギリスのコンサルティングファームであるサステナビリティ社の Elkington が、「トリプルボトムライン：Triple Bottom Line」を提唱し、決算書の最終行（ボトムライン）に収益、損失の最終結果を述べるように、社会面では人権配慮や社会貢献、環境面では資源節約や汚染対策等について評価し、述べるべきだと主張しており、この考えは、GRI ガイドラインの骨格となり、環境レポートや持続可能性レポートに発展していったと言われている（EIC ネット、2007）。GRI は、1997 年に米国ボストンで設立され、2000 年に本拠地をオランダ・アムステルダムに移転した。そのルーツは、Ceres（Coalition for Environmentally Responsible Economies）と Tellus Institute で、国連環境計画(UNEP)も設立に関与したと言われている（Quick ESG 研究所、2017）。2019 年現在、世界の大手企業の上位 250 社のうち、75%が GRI Standard を利用してサステナビリティ報告書や CSR 報告書、ESG レポート等を発行していると言われており（国際開発センターSDGs 室、URL）、日本においても、2015 年の GPIF（Government Pension Investment Fund：年金積立金管理運用独立行政法人）による、PRI(Principles for Responsible Investment：国連責任投資原則）への署名の影響で ESG 評価機関の活発化が進み、企業が持続可能な経営を目指す上で、「サステナビリティ」という抽象的概念を具体的指標として可視化し、組織内外のステークホルダーに情報開示していく機運が高まっている。「GRI Standard」は、共通スタンダード（100 シリーズ）と項目別スタンダードがあり、項目別スタンダードには経済項目（200 シリーズ）、環境項目（300 シリーズ）、社会項目（400 シリーズ）で構成されている。各スタンダードには、必須の開示内容として書かれた「報告要求事項」と、推奨されるが要求されない措置について書かれた「報告推奨事項」があり、また、一連スタンダートを一つのセットとして使用するだけでなく、一部の開示項目のみを使用する事も可能としている（CSR Communicate,2015）。一方、企業等が、サステナビリティ報告書に「GRI Standard に準拠して作成」と記載する為には、各スタンダードの必須の開示内容とされている「報告要求事項」について報告書に記載する必要がある。

先述の通り、ESG 投資への関心の高まりの中、非財務情報を含めた企業情報のディスクロージャーが求められる傾向が強まっており、非財務情報の共通枠組みとしてあらゆるサステナビリティ報告書に求められる統一した情報開示事項を提示する「GRI Standard」を用いる事で、一元化したグローバルスタンダードで報告書を出す事が可能となる。そのため、全世界において「GRI Standard」を用いたサステナビリティ報告書の作成・開示を行う企業が増えつつある。尚、世界共通のスタンダードであり、グローバル企業の多くがこのスタンダードに準拠しているとするものの、「GRI Standard」は世界共通のガイドラインであるため、

日本国内を主な活動拠点とする組織にとっては参照しがたい項目も一部あり、各種報告書作成にあたっては、サステナビリティ報告を行う対象・目的を明確にし、それらに適合するよう活用する事が望ましいと言われている（CSR Communicate,2015)。

GRI Stdanrd は、サステナビリティに関するその他ガイドラインや、非財務情報開示の枠組みとは何が違うのか。まず、2010 年 11 月 1 日に発行された ISO26000 と比較を行う。ISO26000 は、ISO(International Organization for Standardization：国際標準化機構)が中心となり、ISO/TMB 社会的責任ワーキング・グループによって作成された(日本規格協会、2011)。先進国および発展途上国を合わせた 99 カ国（16 カ国のオブザーバーを含む)、および産業界、消費者、労働者、政府間組織、非政府組織（NGO）を代表する 42 機関のマルチ・ステークホルダーが関り発行された組織の社会的責任に関する国際規格である（東京海上日動リスクコンサルティング、URL)。ISO26000 は、認証を行うための規格ではなく、社会的責任を自身の組織文化に取り入れていくための「ガイダンス規格」であり、「社会的責任の手引き」として使用する位置付けになっていると指摘がなされている。「ガイダンス規格」は、すなわち ISO14001 のように要求事項が提示され、組織がそれに適合しているかどうか第三者が判断し、認証を与えるといった「第三者認証」を必要としない、まさに「社会的責任の手引き」としての位置付けで策定されたものである（一般財団法人 CSO ネットワーク、2011)。GRI は ISO26000 の準備段階から、マルチ・ステークホルダーの一員として ISO26000 の起草に参加しており、その為、マテリアリティ項目の特定や優先度付けのアプローチやサステナビリティの解釈等、共通する部分が多々あると言われている（国際開発センターSDGs 室、URL)。では、具体的に GRI Standard と ISO26000 は何が違うのか。大きな違いとしては、GRI Standard は報告書で何を開示すべきか具体的に示されており、それぞれに報告開示事項が具体的に示されている点が挙げられる。これは、GRI Standard が非財務情報報告の「標準化」を目指す位置付けとなっている事に起因すると言われている。ステークホルダーにより客観的な分析や評価に対応すべく、グローバルスタンダードの指標に基づき、客観的なデータや情報を集める事が益々求められる傾向にある中、GRI Standard はサステナビリティ報告書で何を開示すべきか具体的な指針を示しており、ソフトローとしての役割を担っているとされている(bsi.,URL)。一方、ISO26000 は原則主義が取られており、企業側で指標の選択等を柔軟に行う事ができると位置付けられている。組織が尊重すべき社会的責任の 7 つの原則として、「説明責任」「透明性」「倫理的な行動」「ステークホルダーの利害の尊重」「法の支配の尊重」「国際行動規範の尊重」「人権の尊重」が掲げられており、また、7 つの中核課題として、「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者

課題」「コミュニティへの参画」が掲げられており、これら原則や中核課題を網羅した「企業行動規範対応チェックシート」(東京商工会議所、2014) といったものを作成し、自社の評価を行う仕組みを提供している企業もある。さらに、GRI Standard 以外の非財務情報の開示の枠組みとして、ISO26000 以外にも 2011 年に設立された米国のサステナビリティ・アカウンティング・スタンダード・ボード (SASB) が作成した SASB スタンダード (Sustainability Accounting Standards) があるが、SASB Standard は投資家の情報ニーズに応える事が主目的となっており、経済、環境、社会へのインパクトを重視し、投資家のみならず地域コミュニティや従業員等を含む多様なステークホルダーに非財務情報を開示する GRI Standard と目的が大きく異なる。GRI Standard に基づくサステナビリティ報告書は、投資家ニーズに応える目的ではなく、また、情報公開や説明責任の確保を直接の目的とするものでもなく、企業のサステナビリティ戦略を作る重要な位置付けである事が指摘されており (国際開発センターSDGs 室、URL)、GRI Standard に基づくサステナビリティ報告書による企業の情報開示を通じ、多様なステークホルダーと透明性を持って信頼関係を構築し、エンゲージメントを強固なものとしていく可能性が予想される。

表 25：SASB Standard と GRI Standard の比較

	SASB Standard	GRI Standard
対応するニーズ	投資家を含む市場関係者のニーズ	従業員や地域社会を含む多様なステークホルダーのニーズ
分析の対象	財務的インパクトが大きい非財務情報	経済、環境、社会へのインパクトが大きな非財務情報
汎用性	全 79 の業界別に個別のスタンダード	全業種に共通のスタンダード
マテリアリティ特定方法	業種別のマテリアリティが事前に設定	企業が自社のマテリアリティを特定
マテリアリティの概念	米国最高裁の判例に基づき定義	各社の判断にゆだねられる
使われ方	米国の会計制度に組み込むことを志向	利用は自由裁量

出典：国際開発センターSDGs 室「SASB スタンダードとの違い」, web page 参照

3.6. SDGs と GRI Standard の関係性

SDGs, GRI Standard ともに、マルチ・ステークホルダー間で策定されており、その使用対象者が限定されていない点が共通事項として挙げられる。また、GRI Standard に基づくサステナビリティ報告書による企業の情報開示や、SDGs を基にした具体的な目標の設定等、SDGs, GRI Standard ともにそれらを使用する事で、多様なステークホルダーと透明性を持って信頼関係を構築し、エンゲージメントを強固なものとする可能性が期待される。さらに、2017 年、GRI は国連グローバル・コンパクトと共同で、GRI Standard を利用した SDGs コミットメントの測定と報告手法、すなわち「ゴールとターゲットの分析」と「SDGs を企業報告に統合するための実践ガイド」を表している。「ゴールとターゲットの分析」には、報告のための確立された開示事項のリスト、ターゲットごとに取り得るアクションの事例リスト、開示事項がまだ確立されていない可能性のあるギャップのリストが掲載されており、「SDGs を企業報告に統合するための実践ガイド」には、SDG Compass に基づくレポート作成とアクションへの体系的アプローチ 、GRI Standard と国連グローバル・コンパクトの 10 原則に基づく段階的な取り組みが掲載されており、両者を同時に使用する事が推奨されている (GRI,国連グローバル・コンパクト、PwC, 2017)。尚、「ゴールとターゲットの分析」は、先述の SDGs 指標に関する国連の機関間・専門家グループ ”IAEG-SDGs”によって開発された、政府組織のための SDGs に対応する指標も用い、それらとビジネス上の開示事項との間の繋がりを表しており、これによって企業は自社のアクションが SDGs の全体的なパフォーマンスにどのように繋がるかを明確にできる事が期待されている。例えば具体的な指標として、SDGs 目標 1 の「あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ」の中のターゲット 1.5「2030 年までに、貧困層や脆弱な状況にある人々の強靭性 (レジリエンス) を構築し、気候変動に関連する極端な気象現象やその他の経済、社会、環境的ショックや災害による暴露や脆弱性を軽減する」を達成するのに役立つ可能性のある、企業が取れるビジネス・アクションとして、下記を挙げている (GRI,国連グローバル・コンパクト、PwC, 2017, p.25)。

・従業員とその家族に対して、最低限の生活賃金を払い、傷害保険のような保護を提供すること、および全てのサプライヤー、特に中小零細企業や小規模農家に、彼らの製品やサービスに対し、貧困ラインを考慮した公正な価格を支払うことで、従業員とコミュニティおよびサプライヤーの強靭性の強化を支援する。

・自社の事業およびサプライチェーンの双方において、経済的、社会的、気候的および環境的災害に対する脆弱性を評価し、開示する。災害リスク管理を企業戦略と目標に統合する。

・気候変動による潜在的なリスクを特定する。環境保全に投資し、自社の事業およびサプライチェーン全体にわたる環境災害および資源不足に対する強靭性を向上させる。公的な気候変動適応策に整合し、事業地域のコミュニティリスクに対処するような、企業の気候適応目標と 戦略を開発し実施する。
・積極的で時宜にかなった温室効果ガスの削減は、適応コストを削減し、気候関連に起因する異常事態のリスクを低減するための最も安全な方法であるため、積極的に気候変動のインパクトを緩和する。
・温室効果ガス排出量データとマテリアルな（気候）リスクに関する情報を適切な開示取組みを通じて開示する。
・全てのステークホルダーに対する配慮義務を認識する。

上記の通り、GRI は国連グローバル・コンパクトと協力し、SDGs の各ターゲットに対して、企業が取れるビジネス・アクションを GRI Standard や、国連グローバル・コンパクトの 10 原則に基づき指標を提示し、グローバルスタンダードに準拠する形で企業が自社の SDGs アクションを評価、分析し、ステークホルダーに情報開示する事を可能としている。このように、SDGs と GRI Standard の関係性は強い事が指摘でき、今後も企業がこれらスキームを活用し、SDGs 達成への貢献を具体的に進めて行く事が期待される。

図 7：『分析』『実践ガイド』と SDG コンパスの関係

出典：GRI, 国連グローバル・コンパクト、PwC(2017)「ゴールとターゲットの分析」p. 11

表 26：SDGs と GRI の変遷

社会・経済の動向	サステナビリティに関する動向	SDGs の動向	GRI の動向
1982 年　債務危機 1990 年代　冷戦終結 技術革新による市場のグローバル化の加速 2001 年　NY 同時多発テロ 2008 年　金融危機	1960-70 年代　国連「多国籍企業行動指針」議論開始。 1992 年　リオ地球サミット開催。 1997 年　トリプルボトムラインの概念提唱。 1999 年　世界経済フォーラム（ダボス会議）開始。 2000 年　国連グローバル・コンパクト発足。 2003 年　CSR 元年（日本）。 2006 年　国連が ESG 投資提唱、責任投資原則（PRI）立ち上げ➔欧米を中心に ESG 投資が活発化。 2010 年　ISO26000 発行（社会的責任の手引き）。 2011 年　Porter が CSV ”Creating Shared Value” の概念を提唱。 2012 年　国連持続可能な開発会議（リオ+20)開催。 2013 年　IIRC が国際統合報告フレームワーク公表。 2014 年　EU 非財務情報開示（NFR）指令承認。 2015 年　COP21 でパリ協定採択。 2017 年＜欧州＞非財務情報開示義務化。	2001 年　国連を中心に MDGs 策定。 2011 年　国連総会でコロンビア政府がリオ+20 に期待する成果として SDGs 策定を提案。 2015 年　国連サミットで SDGs 採択。	2000 年　GRI ガイドライン第 1 版を発行。 2002 年　第 2 版を国連サミットで発行。 2006 年　第 3 版発行。 2013 年　第 4 版発行。 2016 年　世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準として「GRI Standard」を発表。

出典：筆者作成

3.7. 小括

本章においては、サステナビリティ実現において世界共通の枠組みである、SDGs,GRI Standard に関して、その動向を把握し理解を深めた。

2015 年 9 月に国連で採択された SDGs は、発展途上国にも先進国にも共通する普遍的目標であり、最も重要な特徴として、SDGs 達成に企業が果たし得る、あるいは、果たすべき主要な役割を認識している点が挙げられ、いかにして SDGs を経営戦略と整合させ、SDGs への貢献を測定し管理していくか、「SDG Compass」はその指針を提供している。日本における実務界の動向と学術的動向を調査するにあたり、まず 2015 年から 2018 年 12 月までの新聞記事を集計した結果、「SDGs」or「持続可能な開発目標」と「アライアンス」等、「CSR/CSV アライアンス」を表す記事を含め、ビジネス関連領域における SDGs に関する記事は年々増加の傾向にある。同期間の CiNii Articles においても、SDGs 関連文献、研究は年々増加の傾向にあるが、企業と他組織との「CSR/CSV アライアンス」等について言及した文献は比較

的少なく、企業がSDGsを達成するにあたり、アライアンスを組んで取り組む事の重要性の高まりとともに、このエリアにおける研究の蓄積が期待される。また、実務界の動向と同期する形で、ビジネス関連領域に属するSDGsに関する研究対象としては、①「環境経営」に代表される企業のCSR活動、②自社製品・技術による「環境ソリューション」による企業のCSV活動、③ESG投資による企業価値向上、④企業と他組織とのアライアンス、の4つに分類できると言える。これらは、「CSR」、「CSV」、「ESG投資」、「CSR/CSVアライアンス」といった既存研究の援用可能性を考える事ができ、SDGs研究要素を追加していく事で、「CSR」、「CSV」、「ESG投資」、「CSR/CSVアライアンス」研究の新たな展開へと繋がる可能性が考えられる。

GRIに関する動向としては、EU会社法改正案による非財務情報開示（NFR）指令や、ESG投資のメインストリーム化の動きを受け、GRI Standardに準拠する形でサステナビリティ報告書を作成する企業が全世界で増えつつある事が挙げられる。各種サステナビリティ報告書が存在する中、それぞれの違いとしては、まずGRI Standardは非財務情報報告の「標準化」を目指す位置付けとなっている事に起因する事からも、報告書で何を開示すべきか具体的に示されており、報告開示事項が具体的に示されている。それと比較してISO26000は、原則主義が取られており、企業側で指標の選択等を柔軟に行う事ができるようになっている。そして、米国のサステナビリティ・アカウンティング・スタンダード・ボード（SASB）が作成したSASBスタンダード(Sustainability Accounting Standards)に関しては、投資家の情報ニーズに応える事が主目的となっており、全ステークホルダーに非財務情報を開示するGRI Standardとはその目的が大きく異なっている事が挙げられる。

SDGsとGRI Standardの関係性としては、GRIは国連グローバル・コンパクトと共同で、SDGsの各ターゲットに対し、企業が取れるビジネス・アクションをGRI Standardや国連グローバル・コンパクトの10原則に基づき指標を提示し、グローバルスタンダードに準拠する形で企業が自社のSDGsアクションを評価、分析し、ステークホルダーに情報開示する事を可能とする「ゴールとターゲットの分析」と「SDGsを企業報告に統合するための実践ガイド」といった、GRI Standardを利用したSDGsコミットメントの測定と報告手法を表している点が挙げられる。このように、SDGsとGRI Standardの関係性は密接であり、また、共にマルチ・ステークホルダー間で策定され、企業はSDGsやGRI Standardを活用し、自社の取り組みを報告する事で、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透明性を持って信頼関係を構築し、エンゲージメントを強固にできる可能性が考えられるのである。

第 4 章　要因分析・仮説探索方法と対象事例の提示

4.1. 要因分析・仮説探索方法「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」の提示

いくつかの先行研究において、CSR, CSV 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ながらそれらの社会的課題解決に取り組むケースが増加している（谷本、2003；Kania 等、2011；塚本、2012；大倉、2012）と指摘がなされており、事実、実務上において CSR や CSV を目的とするアライアンスを形成し、社会的課題の解決に取り組むケースが増加傾向にある。一方、アライアンス理論の先行研究においては、アライアンスの成功率は低いと報告されており、ある研究では、アライアンスの 7 割がアライアンスパートナーの期待に応える事に失敗したか解消に至ったと示しており(Day 1995)、その理由として、企業が自社の経営スタイルを採用するから、無計画であるから、管理・維持方法を十分に理解していないから、といった理由が述べられている（Brouthers 等、1995；Smith and Barclay,1997)。さらに、アライアンスの成功は優れたマネジメントと自社内の統合力、すなわち個人的に適切な素養をもつマネージャーと、優れた組織的特性をもつ企業によって実行されたとき、成功の可能性が高くなる（大滝、2002；山倉、2007)、といった指摘や、アライアンスマネージャーについて、”They are masters of the informal network.”(Spekman et al.,1998,p.768)と述べられている通り、不確かな状況下において業務を遂行するアライアンスマネージャーの特徴や役割を理解する事は、アライアンスを理解する上でも重要なポイントであると言える。それだけ重要視されているアライアンスマネージャーではあるが、アライアンスマネージャーに対する注目が少なすぎる、と先行研究において指摘がなされているように（Spekman et al.,1998)、これまでの研究者によってその重要性が主張されているにも関わらず、アライアンスマネージャーに関する研究が少ない現状にある。また、企業視点でアライアンスパフォーマンスを評価する指標を持ち、どのように評価を行っていくか、という点に関する先行研究も限定的な状況である。同様に、CSR や CSV を目的とするアライアンス理論の先行研究において Jamali et al. (2011)は、アライアンスマネージャーが、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、と指摘しており、大倉(2014)も、先行研究の多くが CSR/CSV アライアンスが発展していくダイナミックなプロセスをあまり考慮しておらず、成功要因や阻害要因の列挙という静的な分析にとどまっているという点や、CSV アライアンスの管理運営に携わる「アライアンスマネージャー」というヒトの役割に注目する研究

が求められる、と言及しているように、CSR や CSV を目的とするアライアンス理論の先行研究においても、アライアンスマネージャーに関する研究の蓄積が求められている現状にある。また、CSR や CSV を目的とするアライアンスのパフォーマンスを評価する方法に関してもほぼ先行研究が見当たらず、アライアンス持続要因を探索していく上で、今後研究を発展させていく必要のある領域であると言える。

CSR や CSV 先行研究に共通する課題としては、ステークホルダー・マネジメントを始めとする CSR 実行（マネジメント）段階に関する研究はいくつか見られるものの、CSR や CSV 部門のミッションや役割に言及している研究が少なく（伊吹、2014 等)、CSR や CSV 担当者がどの部門に所属しているのか、CSR や CSV 部門がどの組織の直下になるのか等、CSR マネジメントを行う組織や担当者についての研究がほとんど無い現状である事が挙げられる。CSR や CSV マネジメントの考察を深めていく上でも、今後、マネジメントを行う組織や担当者に関する研究の蓄積が求められる。CSR や CSV を評価する方法については、いくつかの先行研究が存在するものの（森本、1994; Roberts Enterprise Development Fund,1999;Schmidt, 2003;水尾、2004; EABIS,2009; Kramer and Pfitzer,2016 等)、統一した見解が無く、また、首藤等(2006)が、「CSR と企業パフォーマンスに関する研究は、いまだ発展途上にあるが、 CSR への取り組みが企業経営にとって無視し得ない要因である事については、一般的な合意が得られている」(pp.6-7) と述べている通り、今後もその領域における研究の蓄積が求められている。

さらに、アライアンス理論、CSR/CSV 先行研究に関する共通する課題として、共に「トップのコミットメントが重要」(Hamel,1998 ;山倉、2008；桑名、2011；石井、2019、山田、2007；谷本、2013；伊吹、2014) 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、それだけで 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事が挙げられる。

ここから先の調査を進めるにあたり、直面している現状をまとめると、①各種アライアンス（通常のアライアンス、CSR アライアンス、CSV アライアンス）のアライアンスマネージャーに関する調査・研究が不足している為、インタビュー等を行いアライアンスマネージャーの専任制や役割について調査する必要がある事。特に、CSV が 2011 年と比較的新しく提唱された事もあり、CSV の概念がまだ広く浸透している状態とは言えず、先行研究の数にも限りがある事、②同じく、各種アライアンス（通常のアライアンス、CSR アライアンス、CSV アライアンス）の評価方法が確立されておらず、持続要因を調査するプロセスが構造化されていない事、③トップのコミットメントさえ強ければ、それだけで CSV ア

ライアンスは安定的に持続していくのか、議論が必要である事、が挙げられる。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の創造の両方を達成していくか、といった仮説を探索する為にも、アライアンスを評価し、持続要因を調査するプロセスを構造化していく必要がある。その為、社会的価値と経済的価値の両者を分析し評価する事のできるアライアンスパフォーマンス評価表、すなわち「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、アライアンス事例を評価、分析、分類し、CSV アライアンス持続性の要因分析を試みる事とする。

今回、アライアンスを分析・評価するにあたり、世界共通の枠組みである「GRI Standard」や「SDG Compass」を用い、アライアンスパフォーマンス評価表の作成を行う事とする。先述の通り、サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とする非営利団体 GRI(Global Reporting Initiative)が、2000 年にサステナビリティ報告書のガイドライン第 1 版を発行し、その後も改訂を重ねてきた(国際開発センターSDGs 室)。そして、2014 年に欧州議会で承認された EU 会社法改正案による非財務情報開示（NFR）指令や ESG 投資のメインストリーム化の動向を受け、2016 年 10 月に世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準として GRI Standard が発表された。世界共通の枠組みとして、世界各地でビジネスを展開するグローバル企業にとっても、この GRI Standard を用いる事で一元化されたスタンダードの下、報告書を出す事が可能となっている。また、GRI は国連グローバル・コンパクトと共同で、GRI Standard を利用した SDGs コミットメントの測定と報告手法、すなわち「ゴールとターゲットの分析」と「SDGs を企業報告に統合するための実践ガイド」を表しており、SDGs の各ターゲットに対し、企業が取れるビジネス・アクションを GRI Standard や国連グローバル・コンパクトの 10 原則に基づき指標を提示し、グローバルスタンダードに準拠する形で企業が自社の SDGs アクションを評価、分析し、ステークホルダーに情報開示する事を可能としている。この GRI Standard には、共通スタンダード（100 シリーズ）と項目別スタンダードがあり、項目別スタンダードには経済項目（200 シリーズ)、環境項目（300 シリーズ)、社会（400 シリーズ）で構成されており、一連スタンダートを一つのセットとして使用するだけでなく、一部の開示項目のみを使用する事も可能としている（CSR Communicate,2015)。今回の事例分析において、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」に基づき評価対象とする具体的な項目としては、まずアライアンスパフォーマンスの経済評価部分として、GRI Standard の「創出した直接的経済価値」項目を使用し、その内訳を売上、マーケットシェアとし、プロジェクト単位、すなわちアライアンス内容をその評価対象とする。サステナビリティ評価部分とし

ては、「環境」、「社会」を用いる。さらに、先行研究レビューにおいても導き出された通り、ガバナンスやステークホルダー・エンゲージメントといった事項は、アライアンスの成功や企業のサステナビリティについて重要なポイントであると言える事（Judge and Dooley,2006;安田、2016;谷本、2006;CSR レビューフォーラム、2013;Sustainability Japan,2015）から、GRI Standard の「102：一般的な開示項目」の「ガバナンス」、「ステークホルダー・エンゲージメント」からアライアンスを分析・評価する上で関連する項目を用い、各事例の評価を行っていく事とする。今一度まとめると、サステナビリティ評価部分としては、「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 カテゴリーを設定し、GRI Standard からアライアンスの評価・分析に必要な項目を用いる事とする。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」、「政府・行政への戦略的アプローチ」、「資本提携関係」、「マネジメント」、「継続性」を用い、この中の「マネジメント」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「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」に、「その他の特徴」項目を追加した、計 8 つの項目を分析・評価するものとする。アライアンス評価項目に「アライアンスセクター数」を入れた理由としては、先行研究において複数のセクターで行われるソーシャル・ビジネスは不安定である事が指摘されている為（佐々木、2011）であり、アライアンスセクターの数によってアライアンス関係の不安定さに影響が及ぼされるかどうか、分析・評価を行っていく事とする。また、「政府・行政への戦略的アプローチ」を評価項目に入れた理由は、「企業や市民社会との関係性の中で、政府が CSR を推進する政策を実行するには、公益と私益にまたがる複雑な利害対立を調整しなければならず、そこでの役割は、国家権力を背景とした規制や統制ではなく、促進や奨励を通じた「調整役」(mediator）となることが期待される」(Arbareda,2007;日本語訳は金子、2009,p.325）という先行研究から、企業が政府・行政の役割の変化を理解し、戦略的にアプローチを行い、アライアンスを形成しているか、という点について、分析・評価を行う為である。「アライアンス専任要員」を評価項目に入れた理由は、「アライアンスをもっともうまく活用している企業では、そのマネジメントを特定のマネージャーに任せている」（Yoshino and Rangan,1995）と指摘がなされている為である。「資本提携関係」を入れた理由としては、先行研究においてアライアンスのガバナンスを「資本的ガバナンス」、「契

約的ガバナンス」、「関係的ガバナンス」に3分類している事から（安田、2016）、資本提携関係有無を分析・評価項目とし、アライアンスのガバナンス状況を確認する事とする。そして、事例分析にあたり、アライアンスの継続、終了を確認する為にも、「継続性」項目を設ける事とする。

このように、世界共通の枠組みであるGRI StandardやSDG Compassをベースに評価表を作成する事で、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事が可能になる点が期待される。また、ここで特筆すべきもう一つのポイントとして、アライアンス評価の核となるマネジメント項目で用いるSDG Compassの指標は、目標を設定した上でそれに到達する為に何をすべきか考えていく演繹的アプローチ、すなわちトップダウンのアプローチを取っている点が挙げられる。経済評価とサステナビリティ評価部分で用いるGRI Standardに関しても、将来のありたい姿・目標に対する現状を把握していく位置付けとなる。これまで国際的な問題解決は、可能な事から出発する帰納的アプローチ、すなわちボトムアップ・アプローチが主として取られてきたが、それだけではルール作りに留まり、結果として、あるべき目標には到底及ばない状態で話し合いが終了してしまう、という状況に陥りがちであった。トップダウンで、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、といったアプローチを取る事は、グローバルレベルで今すぐにでも対応が必要とされる逼迫した社会的課題に向かい、共通の危機感を持ち、積極的なアクションを取る事ができる等の利点が期待される。しかし、一方、社会・経済・環境・文化など様々な点において多様である国々の個別事情を捨象し、one-size-fits-allといった、共通する最大公約数的課題を解決するだけで良いのか、と指摘する声も寄せられている（蟹江、2017）。蟹江（2017）は、「ボトムアップ・アプローチとトップダウン・アプローチの間には、連続的な相違があり、離散的な二者択一というわけでもない」（p.231）とし、それぞれの特徴や要素を兼ね備えたハイブリッド的アプローチも当然存在し、そして、どちらか一方のアプローチが常によい、ということにはならず、相互に補完的である、と述べている。トップダウンのアプローチを取っていると言われる「SDGs」に関しても、元々マルチ・ステークホルダー間での協議の末、ボトムアップで策定されたものであり、トップダウンとボトムアップのいずれか一方的なものではなく、その相互作用による循環の過程で、形になっていったものであると言える。このように、ボトムアップ・アプローチとトップダウン・アプローチが織り交ぜられた「SDGs」や「GRI Standard」項目を反映した「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を用いる事で、「理想としてグローバル社会で

求められている目標」と「ビジネスの現場において必要なもの」を相互補完する形で、CSV アライアンスに持続性をもたらす要因について考察できる事が期待される。

具体的な分析・評価方法としては、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」でそれぞれのアライアンス事例を分析した結果、特化している要因についてハイライトし、アライアンスごとの傾向を掴んでいく事とする。経済評価部分では、上述の通り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、文献等を基に分析・評価を行う。サステナビリティ評価部分の「環境」、「社会」項目としては、アライアンスのプロジェクト内容に該当する項目をハイライトする。「ガバナンス」項目に関しては、企業全体としてのガバナンスを分析・評価する為にも、今回対象とした CSR 企業総覧（2019 年度版）の基となった、「CSR 調査」を行うにあたり調査票配布対象企業を選定した、2018 年 6 月時点の状況が反映された 2019 年度版の CSR レポート、サステナビリティ報告書または環境報告書を参照し、社外取締役を設置する等ガバナンスに関する情報が掲載されている場合、その内容に基づき該当する項目をハイライトしていく。「ステークホルダー・エンゲージメント」項目に関しても、企業全体としての体制・活動を評価する為にも、2019 年度版 CSR レポートまたはサステナビリティ報告書等の「ステークホルダー」に関する掲載事項を参照し、その内容に基づき各該当項目をハイライトする。アライアンス評価項目としては、アライアンスのプロジェクト単位を分析・評価対象とし、インタビュー、資料、文献等を基に該当する項目をハイライトする。繰り返しとなるが、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」中、サステナビリティ評価部分の「ガバナンス」項目と、アライアンス評価項目の中における「共通の目標の設定」、「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」といったガバナンスに関する評価項目がそれぞれ存在するが、サステナビリティ評価部分の「ガバナンス」項目は CSR レポート、サステナビリティ報告書または環境報告書等の Annual Report に掲載されているガバナンスやモニタリング体制、すなわち、企業全体としての「ガバナンス」の在り方を評価対象としている。一方、アライアンス評価項目の中における「共通の目標の設定」や「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」といった「ガバナンス」に関する評価項目は、アライアンスのプロジェクト単位を評価対象とする。これにより、企業全体としてのガバナンスへの取り組みと、アライアンスのプロジェクト単位におけるガバナンスの取り組みを比較し、その違いを把握する事が可能となる。

このように、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」に基づき、それぞれの事例を分析・評価し、傾向を掴んでいく事とする。「サステナビリティアライアン

スパフォーマンス評価表」での分析・評価後、その結果に基づきアライアンス事例を「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」へと分類を行い、その後、調査・研究の蓄積が必要とされるアライアンスマネージャーに関する考察も行っていく。具体的には、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)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、また、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、持続性のある CSV アライアンス事例の分析を通じ、共通項の抽出を行う事とする。「CSR アライアンス」事例と「CSV アライアンス」事例から抽出された共通項を比較する事で、「CSV アライアンス」の持続要因に関する仮説を導き出していく事とする。

表 27：サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)
創出した直接的経済価値	売上、マーケットシェア	G201-1

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)
環境	原材料	G301
	エネルギー	G302
	水	G303
	生物多様性	G304
	大気への排出	G305
	排水および廃棄物	G306
	環境コンプライアンス	G307
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308
社会	雇用	G401
	労使関係	G402
	労働安全衛生	G403
	研修と教育	G404
	ダイバーシティと機会均等	G405
	非差別	G406
	結社の自由と団体交渉	G407
	児童労働	G408
	強制労働	G409
	保安慣行	G410
	先住民族の権利	G411
	人権アセスメント	G412
	地域コミュニティ	G413
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414
	公共政策	G415
	顧客の安全衛生	G416
	マーケティングとラベリング	G417
	顧客プライバシー	G418
	社会経済面のコンプライアンス	G419
ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43
	提起された重要な項目および懸念	G102-44

アライアンス評価	内訳
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係
マネジメント	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
	その他の特徴
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続

出典：GRI Standard（日本語版）（2017）, SDG Compass(2016)「パートナーシップに取り組む」p.24

を参考に筆者作成

表 28：サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表各項目の説明

経済評価　（プロジェクト単位）	内訳	説明
創出した直接的経済価値	売上、マーケットシェア	GRI Standard に基づく。

サステナビリティ評価	内訳	説明
環境	GRI Standard に基づく。	GRI Standard に基づく。
社会	GRI Standard に基づく。	GRI Standard に基づく。
ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	GRI Standard から引用。トップのコミットメント有無等。
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	GRI Standard から引用。ステークホルダー・ダイアログの実施有無等。
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	GRI Standard から引用。社外取締役の設置有無等。
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	GRI Standard から引用。経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメントに関する記述。
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	GRI Standard から引用。有効なリスクマネジメント・プロセスの記載等。
	経済、環境、社会項目のレビュー	GRI Standard から引用。経済、環境、社会項目のレビュー掲載。
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	GRI Standard から引用。ステークホルダーの特定および選定に関する記述。
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	GRI Standard から引用。ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法に関する記述。

アライアンス評価	内訳	説明
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	先行研究（佐々木、2011）における理論との比較。
政府・行政への戦略的にアプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチ実施の有無	先行研究（Albareda,2007）における理論との比較。
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	先行研究（Yoshino and Rangan,1995）における理論との比較。

資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	先行研究（安田、2016）における理論との比較。
マネジメント	共通の目標の設定	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	それぞれのコア・コンピタンスの活用	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	プロジェク トにおける政治的色彩の除去	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	明確なガバナンス体制の整備	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	単一のモニタリング体制の構築	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	影響の重視	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	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	SDG Compass 「パートナーが目指すべきもの」（2016）p.24
	その他の特徴	アライアンスにおける地域コミュニティとの直接対話の有無等。
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	アライアンスの継続、終了を確認。

出典：筆者作成

4.2. 対象事例の選定と提示

本節では、示された「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、要因分析・仮説探索を行う上で、第 1 章　1.4「研究の方法と流れ」で示した事例選定方法に基づきアライアンス事例を選定する。対象とする事例は以下の手順で選択された。先述の通り、企業視点でのアライアンス戦略の研究、また、研究の対象は「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」という事で、2019 年 8 月 1 日現在、最新版である CSR 総覧 2019 年度版に掲載された企業が含まれる、サステナビリティを目的として構成されたアライアンス事例を引用する。CSR 企業総覧は、1895 年設立以来、 経済情報や企業情報、各種の経済データを発信する東洋経済新報社が発行するデータブックである。上場企業を中心と

する有力・先進企業のCSRの取り組みを、豊富なオリジナルデータを含む国内最大規模のデータベースから企業ごとに紹介している。対象事例の具体的な選定方法としては、本論文のResearch Questionの解を導くべく、サステナビリティ活動に注力している企業を対象とする為にも、このCSR企業総覧（2019年度版）掲載企業を対象として実施された「第13回CSR企業ランキング　総合ランキング（2019年6月17日公開)」において、上位15%にあたる230位以上、かつ「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」が全て有となっている企業を対象とした。本ランキングは、東洋経済新報社「財務・企業評価チーム」が作成したものであり、明治大学大学院商学研究科の山本昌弘教授（研究担当副学長）がアドバイザーを担当しており、ランキングを行うにあたって採用されているデータは、東洋経済が毎年行っている東洋経済「CSR調査」データと、東洋経済が保有する上場企業財務データに基づいており、本ランキングの基となった「CSR調査」は、第14回目の調査（2018年調査）として、2018年6月、全上場企業・主要未上場企業3,742社を対象に調査票を送付し、回答結果等を基に1,501社（上場1,456社、未上場45社）のCSRデータを取りまとめたものである。

この上位230位以内等の条件を満たす企業が含まれるアライアンスで、2003年以降に形成され、一年以上継続しているサステナビリティを目的とするアライアンス事例を選定した。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為である。一年以上継続しているアライアンスを対象としたのは、米国で行われている、NPOと企業のアライアンスを評価する”Community Partnership Award”において、アライアンスが一年以上継続している、という点がSelection criteriaのポイントになっている事を考慮しているからである。”Community Partnership Award”は、1996年より20年以上に渡り続いている社会的活動の評価制度であり、米国の生命保険会社である”Mutual of America”が主体となり、また、P.F.ドラッカー財団も評価活動の一部を行っている。そして、先述の条件を満たすCSR企業総覧（2019年度版）に掲載されている企業のウェブサイトを確認し、「企業-NPO」、「企業-行政または政府」、「企業-NPO-大学」、「企業-NPO-大学-行政または政府」等、企業が介在した、異種セクター間で構成された「CSRアライアンス」、「CSVアライアンス」の組み合わせを選択した。これにより、企業がアライアンスを形成するセクターの変化に伴い、アライアンスカテゴリーにどのような変化があるか、また、アライアンスパフォーマンスにどのような影響が発生するかが比較可能となる。尚、2019年8月

1 日現在、当該企業のウェブサイトのプレスリリース等に、当該アライアンスに関する記事が掲載されている事例を対象とした。さらに、2011 年にヒアリング調査を行った、マイクロソフトとポルトガル政府等の事例について、その後追跡調査（石田、2020）を行い、その現状についても分析対象とする。

表 29:アライアンス事例対象企業

CSR 評価 企業名	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	NPO・NGO 連携	CSR 調達の実施	CSR 総合ランキング （上位 15%以内）
KDDI	○	○	○	○	2
キヤノンマーケティングジャパン	○	○	○	○	216
東京急行電鉄	○	○	○	○	156
富士ゼロックス	○	○	○	○	7
味の素	○	○	○	○	89
ヤマハ	○	○	○	○	104
キリン	○	○	○	○	80

出典：CSR 企業総覧（2019 年度版）、東洋経済 CSR データ関連ランキング「第 13 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2019 年 6 月 17 日公開）」に基づき筆者作成

尚、対象となった上記企業は、2019 年単年度のみのランキングが上位 15%に位置付けられているわけではなく、遡る事 2015 年から 2019 年現在まで、5 年継続して上位 15%以内にランキングされている企業であり、日本において CSR 優良企業を代表する位置付けであると言える。繰り返しとなるが、本論文の研究対象は「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」である事から、CSR や CSV 活動に注力している企業を対象とする為にも、CSR 優良企業と位置付けられるこれら企業を本事例研究の対象とする。

表 30:アライアンス事例対象企業 CSR 総合ランキング推移（2015 年度～2019 年度）

CSR 評価 企業名	2015 年度 CSR 総合ランキング（1,305 社中）	2016 年度 CSR 総合ランキング（1,325 社中）	2017 年度 CSR 総合ランキング（1,408 社中）	2018 年度 CSR 総合ランキング（1,413 社中）	2019 年度 CSR 総合ランキング（1,501 社中）
KDDI	15	7	3	15	2
キヤノンマーケティングジャパン	152	180	208	152	216
東京急行電鉄	207	196	149	207	156
富士ゼロックス	4	2	7	4	7
味の素	11	24	11	11	89
ヤマハ	112	102	136	112	104
キリン	56	72	92	56	80

出典：東洋経済 CSR データ関連ランキング「第 9 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2015 年 4 月 16 日公開）」、東洋経済 CSR データ関連ランキング「第 10 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2016 年 4 月 13 日公開）」、東洋経済 CSR データ関連ランキング「第 11 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2017 年 4 月 13 日公開）」、東洋経済 CSR データ関連ランキング「第 12 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2018 年 6 月 9 日公開）」、東洋経済 CSR データ関連ランキング「第 13 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2019 年 6 月 17 日公開）」に基づき筆者作成

第 5 章：事例記述

本節では、第 4 章で選定された 8 つの事例について記述する。事例調査にあたり、公開された各種資料と当該企業へのインタビューに基づき事例データを集め、「アライアンスの形成段階」、「アライアンスの実行段階」の順に各事例をまとめ、また、アライアンスに課題があるものに関しては、それについても記述する。インタビューによるデータ収集の際には、標準化されたインタビューや質問表を用いたときよりも、比較的オープンに組み立てられた（＝回答の自由度の高い）インタビュー状況の中で、インタビュイーのものの見方がより明らかになると期待され、実際よく使用されていると指摘されている半構造化インタビュー方式を用いる事とする（Flick,1995,日本語訳、2002）。質問項目としては、次の項目を用いる。①アライアンスのきっかけは？②アライアンス専任者はいるのか？専任者がいない場合、誰がアライアンスをリードしているのか？また、その役割は？③このアライアンスを通じた御社ビジネスへの影響はどれくらいか？④社会問題解決にどのように（どれくらい）貢献しているか？⑤今後の課題は？そして、選定した事例におけ

る各アライアンスのパフォーマンスを、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き評価、分析を行い、特徴的な項目をハイライトし表す事とする。

さらに、Spekman et al.(1998)が、アライアンスマネージャーの役割を理解する事は、アライアンスマネジメントプロセスにとって重要な事であるが、しかし、現状としてアライアンスマネージャーに対する注目が少なすぎる状態にあり、そして、アライアンスマネージャーを育成する方法も確立されていない、とアライアンスマネジメントにフォーカスする事の重要性を指摘しているように、アライアンスを考える上で、アライアンスマネージャーの役割を理解していく事が重要である。従い、Spekman et al.(1998)が表した、「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) の「安定化」ステージをベースに、本論文の Research Question である、”CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”に対する仮説を探索する為にも、持続している 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、そして、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という点についてもインタビューを行い、持続している CSV アライアンスにおける「アライアンス評価」の「マネジメント」項目について、さらに詳細な分析を進め、Research Question に対する仮説探索を行っていく。

5.1. 事例 1: KDDI 九州総支社、山村塾「パッチワークの森づくり」 (2010 年開始)

まず、KDDI 九州総支社と NPO・山村塾の生態系保護を目的としたアライアンスについての事例を取り上げる。

2010 年 2 月、KDDI 株式会社　九州総支社 (※以降、KDDI 九州と略し、KDDI 本社は KDDI と略す) は、福岡県八女郡黒木町笠原にある NPO・山村塾とのアライアンス「パッチワークの森づくり」において、伐採活動と植林活動をスタートした。「パッチワークの森づくり」は、台風被害等で不健全となったスギ・ヒノキ林を群状的に整備し、針葉樹と広葉樹が入り混じった豊かな生態系の森林に変えていく活動である。植林には、九州大学の重松名誉教授指導の下、15m 四方の間伐採した区画を計測し、中央にヤマザクラ 1 本、中央と角の対角線の中間点に 3 本のコナラを植樹した (KDDI,2010)。

KDDI は 1984 年の創業以来、電気通信事業を担っている。2000 年 10 月、DDI・KDD・IDO の三社が合併して KDDI が発足以来、モバイルと固定通信を併せ持つ総合通信事業者としてビジネスを展開している。2019 年現在、ミャンマーやモンゴルにおけるコンシューマ事業や、世界 28 地域、62 都市、100 以上の拠点を通じて提供している法人向け ICT ビジネスを拡大し、「TELEHOUSE」ブランドで提供するデータセンター事業等、国外においてもビ

ジネスを進めている。2018 年 3 月時点で売り上げの 70.6%をパーソナル、すなわちコンシューマ事業が占めており（KDDI 会社案内、「2018 年 3 月期 KDDI 連結業績」、2018)、同時期の国内モバイル契約数シェアは、NTT ドコモに次いで 31%である（KDDI 企業情報「国内市場と KDDI」)。お客さま体験価値を提供するビジネスの展開を目標とし、2016-2018 年度の KDDI 中期目標の中の事業運営方針としても、「お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革」を掲げ、新たな成長軸の確立に向けた取り組みを進めている。「KDDI グループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けする事により、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します」（KDDI,URL）といった企業理念を掲げ、「KDDI フィロソフィ」として、「第 1 章：目指す姿」、「第 2 章：経営の原則」、「第 3 章：仕事の流儀」、「第 4 章：行動の原則」、「第 5 章：人生の方程式」を従業員のとるべき基本姿勢として設定、CSR の基盤としている(KDDI,URL)。

表 31：KDDI 九州総支社、山村塾「パッチワークの森づくり」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
KDDI 株式会社　九州総支社	KDDI 本社は 1984 年設立。従業員数：41,996 名（2019 年 3 月現在)。所在地：福岡市博多区。事業内容：電気通信事業。 役割：本アライアンスをリードする役割を担う。森林環境保全に向けて取組を強化したいと考えた KDDI が福岡県 NPO ボランティアセンターの仲介をきっかけとして山村塾とのアライアンスをスタート。
特定非営利活動法人 山村塾	1994 年任意団体として活動開始。事務局：常勤 3 名、非常勤 3 名（2017 年 5 月末現在)。正会員 61 名、3 団体。2013 年、特定非営利活動法人 法人格取得。棚田や山林を守る活動と、その活動をささえる交流や人づくりを行う事を目的に、福岡県八女市黒木町笠原地区の２軒の農家が受け入れ農家となり、「山村塾」を立ち上げたのが始まり。都市と農山村の住民が一緒になり、環境にやさしい米づくりや、豊かな生態系の森づくりを通じて山村の環境を守る取り組みを行っている。 役割：アライアンスパートナーとして、KDDI とアライアンスを形成し森林環境保全活動に取り組む。

出典：筆者作成

ここでは、各種資料とKDDIサステナビリティ推進室　荒川氏のヒアリング（2017年7月5日、2019年1月17日）に基づき、KDDIとNPOとの間における、サステナビリティ活動を目的としたアライアンスの形成段階、実行段階、課題をまとめていく。

アライアンスの形成段階：企業理念「豊かなコミュニケーション社会の発展」に貢献していくために、KDDIは社会インフラを担う通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定したサービスを提供する重要な社会的使命があるという点について、KDDIフィロソフィや行動指針に反映させている（KDDI,URL)。また、6つの重要課題を掲げており、そのうちの一つに「環境」を取り上げている。

KDDIとしてサステナビリティの方針策定や重要な案件については、代表取締役社長を委員長、サステナビリティ推進室を事務局とする「サステナビリティ委員会」(年2回開催）で議論・決定し、審議内容は定期報告として経営会議に報告される形をとっている。また、サステナビリティ担当役員については、サステナビリティ課題のKPI達成度が賞与に連動する等、サステナビリティ課題に対する責任の所在を明確化し、コミットメントを高め、サステナビリティ活動を進めている（KDDI Sustainability report 2018, p.10)。2017年度以降、KDDIは環境保全計画「KDDI GREEN PLAN2017-2030」を策定し、「地球温暖化対策」「循環型社会の形成」「生物多様性保全」に向けて取り組んでいる。これらを実現するため、自社の環境負荷低減のほか、社会の環境負荷低減に寄与するICTサービスの提供、お客様・従業員等と取り組むさまざまな環境保全活動を推進している。通信事業者であるKDDIは、他の民間企業と異なり、「電波」など「国民共有の貴重な財産」を借りる事で成り立っているだけに、社会が抱えるさまざまな課題に対し高い志を持って自ら貢献していく社会的責任があるという意識を持っている。また、膨大な電力を消費する事で事業が成り立っており、大量のCO2を排出しているという背景から、環境に配慮した活動を積極的に実施している。その想いはKDDIが有する全国拠点にも浸透しており、「九州地区でも地域に根差した活動を行いたい」という考えの下、KDDI九州ではアライアンスパートナーとなるNPOを探していた。また、NPO側としてはパッチワークの森づくり事業について、「一人ひとりが少しずつ、できる事からはじめる森づくり」の仕組みをつくろうと企画したものであり、趣旨に賛同してくれる企業や市民を探していた。目的が一致したKDDI九州とNPO山村塾がアライアンスを形成し、活動を行う事になった（平成21年度NPO・企業による元気なふくおか共創事業、URL）。NPO山村塾との具体的な出会いは、2009年福岡県NPOボランティアセンターの仲介がきっかけとなる。KDDIがサービスを提供するために大量の電力や資源を消費している事から、環境保全はKDDIの社会的責任であると考

え、森林環境保全に向けて取組を強化したいと考えていた時期であり、その想いと山村塾の理念がぴったりと合致し、2019 年現在も継続して山村塾と KDDI 社員による環境保全活動が行われている。

アライアンスの実行段階：KDDI 九州と NPO 間のアライアンス活動において、KDDI 九州側には専任スタッフは置かれていない。KDDI 九州管理部サステナビリティ担当チームが九州ブロックにおけるサステナビリティ活動を統括し、九州総支社全員で活動を行っている。KDDI は、10 年以上に渡り実施している全社員への e ラーニングによる環境教育と全国における環境保全活動の取り組みが評価され、2017 年 5 月 22 日、環境省が主催する「環境　人づくり企業大賞 2016」の表彰式において「奨励賞」を受賞した。「環境　人づくり企業大賞」は、地球環境と調和した企業経営を実現し、環境保全や会社経営のグリーン化をけん引する人材の育成推進を目的に、自社社員育成の優良な取り組みを行う企業を表彰するものである。KDDI 九州としても、2012 年 7 月に発生した九州北部豪雨災害時には、災害ボランティアとしても活動を行い、地域コミュニティへ貢献できるよう、努めている。2016 年 10 月には、「山村塾ミニマルシェ＠KDDI 株式会社九州総支社」を実施、奥八女・笠原の棚田米、八女茶、干しいたけ、らっきょう、梅干し、玄米餅といった農産物を販売した。売り上げの一部は、笠原地区の里山や棚田の保全活動に役立たせている。

課題：KDDI の 2020 年ビジョンとして、「世界のひとびとに笑顔を届けます」というスローガンを設定している。それを実現させるため、事業を通じて社会の課題を解決していく事が重要であると考えており、そのために社員ひとりひとりが、自らの意思で積極的に活動に参加していく意識を育んでいく事を課題としている。それ故、サステナビリティ部門が中心となり、環境教育や NPO とのアライアンスを企画し、社員ひとりひとりにビジョンが浸透していく事を心がけている。

5.2.　事例 2:　キヤノンマーケティングジャパン、NPO 共存の森ネットワーク「未来につなぐふるさとプロジェクト」（2010 年開始）

次に、キヤノンマーケティングジャパン株式会社（※以降、キヤノンマーケティングジャパンと表す）と、NPO 共存の森の生物多様性保護を目的としたアライアンスに関する事例を取り上げる。

キヤノンマーケティングジャパンは、カメラ、複合機・プリンター等のキヤノン製品並びに関連ソリューションの国内マーケティング事業を行っている。1968 年、キヤノン販売の前身であるキヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービスが設立され、その後、1971 年にキヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービス、キヤノンカメラ販売が一本化され、キヤノン販売となった。1983 年にはアップルコンピュータ（当時）社と販売提携、1985 年には日本アイ・ビー・エム社とワークステーション、パソコンの販売提携を行う等、プリンター、カメラ以外にも取り扱う製品を拡充していった。2006 年には、キヤノン販売からキヤノンマーケティングジャパンに社名を変更、エリアビジネスユニットと呼ばれるキヤノン製品および他社製 IT ソリューションなどのコンサルティング、販売、サポート、保守サービスが、キヤノンマーケティングジャパングループ連結部門別売上高構成の 40%を占める形となっている（キヤノンマーケティングジャパン、2018,URL)。

キヤノングループは、環境への取り組みとして生物多様性方針を掲げており、行動指針として「キヤノンは、グローバルな視点に基づきつつ、多様な地域性に配慮して生物多様性の保全を図っていきます。あらゆる事業活動に伴う生物多様性への影響低減や、生物多様性の保全につながる社会貢献活動に積極的に取り組んでいきます」(キヤノングループ、URL)と記している。具体的な取り組みとして、「生物多様性保全への自社技術、製品の活用」といったような、生物多様性保全活動やプロジェクトへの支援、「事業所を中心とした生物多様性への配慮」等、事業活動を行う地域における環境影響の把握、動植物の生息/生育空間の保全、「生物多様性を育む社会づくりへの貢献」といった、地域社会と連携した生物多様性保全活動の推進、教育活動の推進を挙げている。2010 年 5 月、この「生物多様性方針」における「生物を育む社会づくりへの貢献」を実現するため、キヤノングループは、「未来につなぐふるさとプロジェクト」をスタートした。活動の当初より、NPO 法人共存の森ネットワークとアライアンスを実施しており、山形では、「中津川むらづくり協議会」、「NPO 法人美しいやまがた森林活動支援センター」、飯豊町、山形県の協力を得て、里山を保全する植樹活動や草刈り等を行っている。また、新潟では、「高根フロンティアクラブ」をはじめとする高根区民の協力を得ながら、棚田での米づくり、集落の暮らしや自然を体験するプログラムを実施している（キヤノンマーケティングジャパン、「共存の森」、2010,URL)。

表 32：キヤノンマーケティングジャパン、NPO 共存の森ネットワーク「未来につなぐプロジェクト」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
キヤノンマーケティングジャパン株式会社	1968 年設立。従業員数：18,011 名（2017 年 4 月現在、連結）。事業内容：キヤノン製品ならびに関連ソリューションの国内マーケティング。所在地：東京都港区。役割：2007 年に立ち上がった CSR 本部を中心に、会社として取り組んでいた生物多様性に対する理解を深める為、NPO との連携を求めた。
認定特定非営利活動法人 共存の森ネットワーク	2007 年設立。一般会員数：41 名（2015 年現在）。所在地：東京都世田谷区。事業内容：1）人の暮らしと自然をテーマとした青少年等に対する学習・教育事業 2）「共存」を基本とした社会の実現をめざす森づくり事業　3）「共存」を基本とした社会の実現をめざす活動の普及・啓発事業　4）「共存」を基本とした社会の実現をめざす地域づくり事業。役割：アライアンスパートナーとして、キヤノンマーケティングジャパンとアライアンスを形成し、環境問題や地域に対して関心を深める活動を行っている。

出典：筆者作成

ここでは、各種資料とキヤノンマーケティングジャパン CSR 本部のインタビュー（2017 年 7 月 25 日、2019 年 2 月 4 日）に基づき、キヤノンマーケティングジャパンと NPO のアライアンス形成段階、実行段階、課題をまとめていく。

アライアンスの形成段階：キヤノンマーケティングジャパンとして、CSR 本部が立ち上がったのは 2007 年である。セキュリティ対策、環境マネジメント・システム関連、コンプライアンス関連といった 3 つの要素が一つに統合され、CSR 本部となった。キヤノンマーケティングジャパンとしても生物多様性への取り組みを重要視していたが、当時は NPO との繋がりも生物多様性への知識も持ち合わせていない事から、NPO を紹介してほしいという目的で、NPO 中間組織であるパブリックリソース財団に打診を行った。そこで紹介された NPO の一つが、「NPO 法人共存の森」であった。

キヤノングループが NPO 法人共存の森とアライアンスを形成するに至った大きな理由として、活動地域の住民との信頼関係を大切にしている事が挙げられる。プロジェクトを担当するキヤノンマーケティングジャパンの従業員も、「共存の森ネットワークが、自然とそこに暮らす人に着目し『人と自然の共存』をテーマにした活動を行っている事に共感し

ている。本プロジェクトにおいても、単に自然と触れあい、環境保全活動を行うだけではなく、地域のみなさんと交流しながら、ふるさとの暮らしを体験し、学ぶプログラムを実施している」（キヤノンマーケティングジャパン、URL）と語っている。また、社員には、農山村地域の自然との触れあいを通して環境問題や地域に対して関心を深めるとともに、心身共にリフレッシュしてもらいたいと考えており、さらに、地元住民や学生との交流が社員にとっても魅力で非常に良い刺激になっている点も、活動の目的のひとつとして挙げられている。同様に、新潟の高根区長も、「キヤノンマーケティングジャパンには、草刈りや地区の運動会にも参加してもらっている」、「みなさんに高根を好きだと言っていただける事が何よりうれしい」（キヤノンマーケティングジャパン、共存の森、2010,URL）と、キヤノンマーケティングジャパンとのアライアンスについて前向きなコメントをしている。このように、2019 年現在も、人と人との交流が新たなコミュニティを育み、緑豊かな「ふるさと」を未来の子どもたちへと繋いでいく事を目的とし、活動が展開されている。

アライアンスの実行段階：CSR 本部の 2,3 名の社員が、プロジェクトリーダーとなって企画・運営を進めている。リソースを考える上で、現在アライアンスを進めている 10 団体がマネジメントを行う上での限界である。元々、田植え等の活動に社員とその家族が週末に参加する事を想定していた。しかし、地方拠点の社員は単身赴任者が多く、週末は自宅に帰る等の理由があり、ボランティア活動に参加する社員数を確保する事が難しい状況であった。2016 年からは、社員だけではなく地域住民の参加も広く募る事とし、また、マネージャーレベルの参加や、執行役員レベルからも社員に対しアナウンスを行ってもらう等、全社を上げて参加者の増加を試みている。同時に、2016 年からは公募制として 5 団体を二年ごとに入れ替え、10 団体のみを協働 NPO とした。また、年 4 回行われている CSR 委員会において活動の様子について報告を行い、執行役員レベルが社員に対し「未来につなぐプロジェクト」活動への参加を全社へ呼び掛けていく、というガバナンス体制の強化が図られている。

課題：今後の活動について、キヤノンマーケティングジャパンは、自然や地域住民の方々と触れあう機会を、社員だけでなく一般の方や子どもたちにも拡げて提供していきたい、と考えており、その為の広報力強化を課題の一つとして挙げている。また、活動に広がりを持たせていく為にも、対 NPO だけではなく、企業間とのアライアンスにも力を入れ

ていく考えがある。2つ目の課題としては、今後CSR本部を担っていく後継者育成が挙げられる。知識や経験だけに留まらず、どのようにリーダーシップや情熱、楽しさを後継者に受け継いでいくか、という点が、今後の重要課題として検討を重ねていく位置付けとされている。

5.3. 事例3: 東京急行電鉄、環境省「クールビズトレイン」（2010年開始）

次に、東京急行電鉄（※以降、東急電鉄と略す）と、環境省のCO2削減を目的としたアライアンスに関する事例を取り上げる。

1922年に東急電鉄の前身である目黒蒲田電鉄が設立され、1932年には東横線渋谷から桜木町間の全線が開通した。その後、1934年に東横百貨店を開業、1940年に東横学園を創創立、1953年に東急不動産を開設、1959年に東急建設設立等事業を拡大し、現在の鉄軌道事業、都市開発事業、生活サービス事業を始めとする様々な事業へと継承されている。2022年度に創立100周年を迎えるにあたり、2018年度を初年度とする中期三年経営計画が策定され、”Make the Sustainable Growth”（持続可能な成長をめざして）というスローガンの下、サステナブルな「街づくり」「企業づくり」「人づくり」を進めている（東急電鉄「事業内容」、URL)。

東急電鉄は、乗客等に環境活動への理解を深めてもらう事を目指し、2000年から広告シリーズ「WE DO ECO.」を展開した。グループ各社が推進している、資源のリサイクルや緑化活動といった環境に関する取組を、ポスターや社内の液晶モニター等で紹介し、乗客に対して環境保護理解を呼び掛けている。また、研究に40年の歳月を掛け、日本初の水素燃料エンジンバスの公道走行を東京都市大学で実現する、といった自然環境への配慮も行っている（東急電鉄、2010,URL)。そういった取り組みもあり、環境配慮型企業として各界の認知度を高めていった。2009年の試験的取組に引き続き、2010年8月1日から2010年9月30日の間には、日中時間帯（10時～16時)、車内冷房温度を通常より高くしたクールビズトレインの取り組みが、チャレンジ25キャンペーンを推進する環境省とアライアンスを形成し、東急線と相互直通運転を行っている横浜高速鉄道、東京メトロ、東京都交通局、東武鉄道、埼玉高速鉄道の協力の下、実施された（環境省、2010,URL)。

表 33：東急電鉄、環境省「クールビズトレイン」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
東京急行電鉄株式会社	1922 年設立。従業員数：4,535 名（2018 年 3 月現在）。事業内容：鉄軌道事業、不動産事業。所在地：東京都渋谷区。電鉄会社の中において環境配慮優良企業である。役割：クールビズトレインキャンペーンのオーナーシップを持って推進していった。
環境省	国の行政期間の一つ。地球環境保全、公害の防止、自然環境の保護・整備など、環境の保全に関する行政を総合的に推進。1971 年、総理府の外局として設置された環境庁を 2001 年に改組して発足。役割：国の環境保全対策の一つとして、2008 年に電鉄会社に夏季期間中の冷房温度を上げるよう打診を行った。
横浜高速鉄道株式会社	1988 年設立。事業内容：鉄道事業、鉄道施設内における日用雑貨・飲食物等の販売、飲食業、広告業及び旅行業等のサービス事業、不動産の売買、管理及び賃貸業務。所在地：横浜市。役割：2010 年、東急電鉄とアライアンスを形成し、クールビズトレインキャンペーンを行った。
東京地下鉄株式会社（東京メトロ）	2004 年設立。事業内容：旅客鉄道事業の運営、関連事業の運営、流通事業（駅構内店舗、商業施設の運営等）、不動産事業（オフィスビルの賃貸等）、情報通信事業（光ファイバーケーブルの賃貸等）。所在地：東京都台東区。役割：2010 年、東急電鉄とアライアンスを形成し、クールビズトレインキャンペーンを行った。
東京都交通局	1911 年設立。東京都及びその周辺の区域における公営交通事業などを行っている東京都の局。事業内容：鉄道事業等。所在地：東京都新宿区。役割：2010 年、東急電鉄とアライアンスを形成し、クールビズトレインキャンペーンを行った。
東武鉄道株式会社	1897 年設立。事業内容：鉄道、軌道および索道による一般運輸事業、自動車運送事業、不動産の売買、賃貸借ならびにその仲介、鑑定および管理の事業、情報提供・処理サービス業、電気通信事業および有線放送事業、娯楽、スポーツおよび教育機関の経営ならびに旅館業、飲食業、物品販売業、旅行業および広告業その他のサービス事業等。所在地：東京都墨田区。役割：2010 年、東急電鉄とアライアンスを形成し、クールビズトレインキャンペーンを行った。
埼玉高速鉄道株式会社	1992 年設立。高速鉄道東京 7 号線の埼玉県内部分（川口市、鳩ヶ谷市（現：川口市）、浦和市（現：さいたま市）の建設と運営を行う第三セクターとして平成 4 年 3 月 25 日に設立されたもので、平成 13 年 3 月 28 日に鉄道事業を開始。事業内容：鉄道事業法に基づく第一種鉄道事業 不動産の売買、賃貸、仲介及び管理並びに一般土木建築工事の企画、設計及び施工、医薬品、酒類、加工食料品、日用雑貨品、煙草、郵便切手、収入印紙等の販売及び飲食店の経営、駐車場の経営、広告業及び旅行業、都市開発、地域開発、宅地造成等の事業に関するコンサルタント業、

	損害保険代理業等。所在地：さいたま市。役割：2010 年、東急電鉄とアライアンスを形成し、クールビズトレインキャンペーンを行った。

出典：筆者作成

ここでは、環境省地球環境局地球温暖化対策課 国民生活対策室へのインタビュー（2010 年当時）と、東急電鉄　事業戦略部総括課 A 氏のインタビュー（2017 年 6 月 23 日、2019 年 1 月 30 日）を基に、アライアンスの形成段階、実行段階についてまとめていく。

アライアンスの形成段階：環境省が東急電鉄をアライアンス先に選んだ理由として、環境省としては、CO2 削減の一環として国民へアンケートを実施した際、「夏の間、冷房が異常に強く肌寒く感じる場所は？」と尋ね集計したところ、電車の中と回答する者が多かった事から始まる。2008 年、環境省が電鉄会社に夏季期間中の冷房温度を上げるよう打診を行った際、東急電鉄から前向きな反応があり、2009 年にクールビズトレインのタイアップを東横線、東急多摩川線、東急池上線の三路線において実施、温度を 1℃高く設定する取組を試験的に行う運びとなった。2010 年度は、東急電鉄より環境省へアプローチがあり、新たに相互直通運転を実施している 5 路線を追加して、クールビズトレインの展開を行った。環境省の目的は、キャンペーンを推進する立場として効果のあるパートナーとアライアンスを組み、良い事例を作っていきたいという点に集約されると言える。東急電鉄は、鉄道会社の中において環境配慮優良企業であり、そういった企業とアライアンスを形成し、CO2 削減運動や国民へメッセージを伝えていく事は、環境省にとって大変好ましい状態であった。一方、東急電鉄の目的は、消費電力を削減し、コスト削減に繋げたいという点であり、政府とのアライアンスによって信頼性を獲得でき、消費電力削減を推進しやすくなる、といった期待値があった点が挙げられる。

アライアンスの実行段階：環境省とタイアップして行われたクールビズトレイン活動は、2013 年 9 月を持って終了した。省エネ効果の高い車両、その名も「クールビズトレイン」を導入する事で、温度を 1℃上げる事なく、CO2 削減を達成する事ができるようになった。実際、1℃上げてクールビズトレインを走らせていた頃は、利用者から「社内が暑い」と不満の声も寄せられた。環境対策を行うと同時に、乗客を快適に輸送するという使命もある東急電鉄としては、最新型省エネ車両を導入する事でその両者を実現している。

電力量を削減しつつ快適さ、安全性を追求していくという事は容易ではなく、今後もホームドアの設置やバリアフリー2ルート化にも積極的に取り組んでおり、会社として電力量削減を目指している。また、中古車を地方都市や発展途上国へ譲渡するといったリサイクル活動にも力を注いでいる。

上記の通り、2009年の開始以降、東日本大震災のあった2011年を除いて2013年9月まで継続して「クールビズトレイン」を実施し、毎年6月1日から9月30日までの10～16時、通常の26度設定から27度に変更する事で、2012年度は約238tの二酸化炭素(Co2)削減を達成した。一方、従来車より使用電力を約40%削減した「環境配慮型車両」を順次導入を進めた事で、環境省とのグールビズトレインアライアンスは2013年をもって終了した。その後も技術革新が進み、2016年現在では、全車両の約53%が「環境配慮型車両」となっている（東急電鉄「2013年5月リリース」、2013,URL)。

5.4. 事例4: 富士ゼロックス、岩手県遠野市「みらい創り」（2014年開始）

次に、富士ゼロックスと岩手県遠野市の、地方創生を目的としたアライアンスについての事例をまとめる。

富士ゼロックス株式会社（※以降、富士ゼロックスと表す）と、岩手県遠野市（※以降、遠野市と表す）が、東日本大震災の復興推進活動をきっかけにアライアンスを開始し、2016年4月に「一般社団法人遠野みらい創りカレッジ」として新たなスタートを切った。遠野みらい創りカレッジは、産官学民が連携し地域の永続的な生存と成長支援のため、そして、そこに集う人々にとっての新たな価値を創造するため、さまざまな立場の人が知恵を出し合う場であるとしており、その運営には、富士ゼロックスが保有するコミュニケーション技術が活用されている。また、2013年3月に閉校となった遠野市立土淵中学校の校舎をそのまま借りて、遠野みらい創りカレッジの校舎としている。

富士ゼロックス株式会社は、富士写真フイルム株式会社と英国ランク・ゼロックス社（1997年10月31日にXerox Limitedへ商号変更）との合弁会社として、1962年2月に設立された。大手市場および中小規模事業所市場向けの複合機・プリンター等、また、入出力業務ソリューションや、クラウド・モバイルを活用したソリューション・サービス等のオフィスプロダクト＆プリンター事業が、売上全体の58.2%を占める（2017年度売上高・連結)。「知の創造と活用をすすめる環境の構築」、「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」、「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」を理念として掲げ、ステークホルダーの期待や要請を経営に取り込み、信頼関係を築きながら、持続可能な社会の実現に取り組ん

でいる（富士ゼロックス「企業情報」、URL）。2017 年 8 月には、富士ゼロックスの所属する富士フイルムホールディングスによって打ち出された、新 CSR 計画「Sustainable Value Plan（SVP）2030」に基づき 2030 年をゴールと定め、「事業を通じた社会課題の解決」に向けて取り組みを行っている。SVP2030 では、「環境」「健康」「生活」「働き方」を重点領域とし、これらを支える「サプライチェーン」「ガバナンス」の計 6 分野で 15 の重点課題を設定し取り組みを進めており、中でも「働き方」の領域において自社内での働き方変革を推進するとともに、顧客へ働き方変革の提案を行う事で SDGs の目標 8「働きがいと経済成長の実現」への貢献を目指している（富士ゼロックス「CSR の取り組み」、URL）。これは、ゼロックス・コーポレーションを創設した J.C.ウィルソンの経営哲学である、「我々のビジネスの目標は、より良いコミュニケーションを通じて、人間社会のより良い理解をもたらす事である　～Our business goal is to achieve better understanding among men through better communications～」をベースとした、「ゼロックス・フィロソフィー」から継続し一貫しているものである（富士ゼロックス「富士ゼロックスの経営理念と CSR 中長期の方向性」、URL）。CSR の取り組みとして、「お客様への取り組み」、「地域社会への取り組み」、「従業員への取り組み」、「取引先への取り組み」、「地球環境への取り組み」、「株主・投資家への取り組み」のそれぞれに富士ゼロックス独自の CSR 指標を持ち、その達成や進捗を定期的に評価しており、例えば「地域社会への取り組み」としては、富士ゼロックスおよび関連会社の従業員による会社が主催したボランティア活動への参加者数（のべ）および協力従業員数の合計を CSR 指標の一つとし、ウェブサイト上で公開している。2010 年 4 月から設けられた CSR 会議は、経営執行上の意思決定機関として取締役会と執行会議の下位に位置付けられている。CSR 会議を軸として、経営層によって決定された CSR の方針や計画を現場での取り組みに繋げ、また、現場からのフィードバックを受け改善していくといったサイクルを回しており、先述の CSR 指標もこの CSR 会議でコミットされる形を取っている。

このように全社で CSR 活動に積極的に取り組む中、復興推進室としても「地域社会への取り組み」をリードする形で活動を展開している。

表 34：富士ゼロックス、岩手県遠野市「みらい創り」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
富士ゼロックス株式会社	1962 年設立。従業員数：39,483 名（2019 年 3 月現在）。所在地：東京都港区。富士写真フイルム株式会社と英国 ランク・ゼロックス社（Rank Xerox：1997 年 10 月 31 日に Xerox Limited へ商号変更）との合弁会社として設立。事業内容：「紙の情報を複写する」というビジネスからの進化を図り、お客様がより効果的、効率的に価値創造するためのコミュニケーションを支援する企業として、お客様の経営課題の解決に貢献するソリューション＆サービスの提供を進めている。役割：本アライアンスを起ち上げ、リードしている。
一般社団法人　遠野みらい創りカレッジ	2016 年設立。組織構成：11 名（2016 年 7 月現在）。所在地：岩手県遠野市。事業内容：地域のみらい創りに向けた課題を通して、地域及び産学官がそれぞれの価値を創造する事を目的とし、その目的に資するために次の事業を行う。1）カレッジ運営事業　2）社会教育プログラム企画・開発・運営事業　3）新規技術開発および産業創造に関わる事業　4）前各号の上げる事業に付随または関連する事業。遠野市における地域創生プロジェクトをステークホルダーとアライアンスを形成し運営する。役割：富士ゼロックスの復興支援室からスタートし、現在は運営母体として NPO 法人となった。
岩手県遠野市	人口：26.820 名（2019 年 6 月現在）。65 歳以上の高齢化比率 37.8%。岩手県南東部の内陸に位置する。市のほぼ全域が北上川の支流である猿ケ石川の最上流域にあたり、中央部は北上山地最大の盆地である遠野盆地となっている。また、岩手県で 2 番目に高い山である早池峰山の一部も市域にある。柳田國男の遠野物語のもととなった町であり、河童や座敷童子などが登場する「遠野民話」で知られる。役割：アライアンスパートナーの一員として、富士ゼロックス等とアライアンスを形成し、地域課題解決に向け活動を進めている。
大学	プロジェクト毎に、東京大学、横浜国立大学、法政大学、中央大学等の大学と連携している。役割：遠野市との交流、若者世代の視点における地域課題解決案の提供等。

出典：筆者作成

ここではいくつかの資料と富士ゼロックス復興推進室　遠藤氏とのインタビュー（2017 年 6 月 21 日、2019 年 2 月 6 日）をベースに、民間企業と地方自治体間におけるアライアンスの形成段階、実行段階、課題をまとめていく。

アライアンスの形成段階：2011 年の東日本大震災以前より、富士ゼロックスのコミュニケーション研究所の研究員は、実証研究を行う場として岩手県遠野市を選び、市民の声を

ダイレクトに拾い上げ、カテゴリーごとにまとめる活動をしていた。2011 年の震災後、同年 10 月に復興支援室（※2019 年現在は復興推進室）が開設され、富士ゼロックスは支援活動を開始するようになった。岩手県を始め、被災地へコピー機の貸し出しや、IT ソリューションを使用した遠隔医療等のシステムを整備するといった事柄を通し、復興支援室は被災地と繋がっていった。元々、富士ゼロックスは遠野市の総務課と広報課にコンタクトを取っていたが、行政側は震災後の企業とのアライアンスに慎重であり、結果として窓口として繋がれた先が「遠野市産業振興部・連携交流課」という部門であった。「連携交流課」は、災害対策だけではなく、教育・文化・産業・観光など、遠野市の重点政策における他の自治体や市内外の企業、そして、大学や研究機関とのアライアンス強化を目的とし業務にあたっており、富士ゼロックスとのアライアンスも、当初はこの「連携交流課」が窓口を担う形であった。その後、「経営企画部・まちづくり再生担当」部門にそのアライアンスがバトンタッチされ、後に副市長となる当時の担当部長が富士ゼロックスのカウンターパート役を担う形となった（樋口・保井、2017）。ある会合で遠野市市長と復興支援室の室長の交流があり、その事が具体的なアライアンス活動を行うきっかけとなっていった。交流を通じて、被災地の後方支援拠点としての取り組みをさらに進めるとともに、市が抱える少子高齢化や、街の活性化といった課題の解決、そして地域と企業とが相互に新たな価値の創造を行っていく事を目的として、2014 年 4 月に協定書を交わし、「遠野みらい創りカレッジ」が設立された。その後、2 年間の活動を経て 2016 年 4 月には、より地域に根差した運営母体となるために、「一般社団法人遠野みらい創りカレッジ」として NPO 法人化された（富士ゼロックス、URL）。震災から約二年が経過した頃、役員から復興支援活動を終了するか、と今後の継続について意思決定を求められた際には、復興支援室長は継続を断言し、今日の NPO 誕生に至っている。2016 年以降、この NPO「遠野みらい創りカレッジ」には、「経営企画部・まちづくり再生担当」部門から毎年 1 名カレッジの研修職員が派遣されており、官民一体の活動が進められている。

アライアンスの実行段階：元々、コミュニケーション研究所の研究員達は、都市工学の研究を行っており、フィールドワークの手法の一つであるエスノグラフィーを用いて市民達と対話会、ワールドカフェ、ワークショップ等の直接対話を行う会を実施していた。富士ゼロックスには、街を歩き、街の人と会話するコミュニケーションコーディネーターと呼ばれる専任者がおり、その者がコミュニケーション・プロセスの設計と実践に従事している。また、実働部隊として、セクター、地域ごとに編成されたクロスファンクショナルチームが、

2019 年現在 12 名アサインされている。本プロジェクトにおいて、まずはコミュニケーションコーディネーターが街を歩き、その地域の課題や関心等を拾い集め、接点となる人との関係性を構築する。その後、実働部隊に引き継ぎを行い、実働部隊はワークショップの開催等、実際のアクションへと落とし込みを行っていく。具体的には、「地方創生」を目的とし、これまでに大学と連携した商店街活性化プロジェクトや、海外大学生が民泊を通し地域と触れ合う国際連携プログラム、小中学生向けプログラミング学習検証等を実施した。実働部隊の中心者である、復興支援室に籍を置くアライアンスマネージャーは、現地に赴き活動を中心となって牽引し、活動が軌道に乗ったところで現地にいる実働部隊へと引き継ぎし、その後、アライアンスマネージャーが遠隔からモニタリングを行う体制へと切り替える。遠野市プロジェクトの場合、立ち上げから現地実働部隊への引継ぎに要した時間は約 3 年間である。遠隔からモニタリングを行っているアライアンスマネージャーは、問題を発見した場合には現地へ連絡を取り問題解決にあたる。もしアライアンスマネージャーで対応を仕切れない場合には、上長にあたる総合プロデューサーが対応する。一方、遠野市側にもアライアンス専任者が 1 人アサインされており、遠野市役所に籍をおきながらも富士ゼロックスにも籍を持っている。そして、元・遠野市役所部長、現・副市長もプロジェクトをリードする一人でもあり、プロジェクト段階からアライアンス活動全体を監督する、富士ゼロックス側の総合プロデューサーと一緒にリーダー同士として連携し、アライアンス関係を強固なものとしている。また、アライアンスに関係するステークホルダー間で定期的に報告会を開催し、アライアンス内外に向けた経過報告や情報共有を行い、フィードバックを得る流れを設け、ステークホルダーからの声を集めるのと同時にガバナンス体制の強化にも努めている。現在では、活動の PR 記事を見て一緒に活動をしたい、地域とのリレーションシップマネジメントの方法を学びたい、と富士ゼロックスにコンタクトしてくる企業も出てきている。富士ゼロックスとしては、活動の対象は一般企業ではなく、震災等で後方支援拠点となり得る地域全体である為、一部の企業とだけ個々にタイアップするのではなく、今後、それら企業と一緒になって対象地域とアライアンスを行う予定である。対象地域にその企業が工場を建設する話も出ており、そのネットワーク工事については富士ゼロックスが請け負うというといったように、今後のビジネス展開も期待される。

課題：この活動が富士ゼロックスの売り上げにどれだけ貢献しているか、という計測が難しい点が挙げられる。「富士ゼロックス製のコピー機に交換した」という市民の声も届き、小規模ながらも本活動を通じた売り上げは計上されているが、それを数値化し、計測してい

く仕組みはまだ整っていない。富士ゼロックス側で主に活動をリードしている復興支援室はコストセンターであり、その活動を通し得た売上は販売会社へ付けていく形になる。また、持続可能な活動としていく為の仕組み作りも求められ、思いを持った人と人とのリレーションで始まったアライアンスであるが、今後、人が入れ替わった時にも継続されていくよう、ノウハウや思いの伝承方法を構築していく必要がある。さらに、地域創生を着実に進めて行くために、これらを担う産官学民それぞれのリーダーや専門人材が適正に評価され、専門人材がキャリアアップしていくシステムの整備も今後必要とされる（樋口・保井、2017）。

5.5. 事例 5: ヤマハ、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」（2017 年開始）

次に、民間企業と政府、大学等とのアライアンスとして、ヤマハ株式会社（※以降、ヤマハと表す）とベトナム教育訓練省等の事例を取り上げる。

ヤマハは、海外にある小学校に楽器と教材、指導ノウハウをパッケージとして提供するヤマハ独自開発のプログラム「Music Time」を、2015 年からマレーシア、インドネシア、ロシア、インドで順次展開し、2016 年にはベトナムで義務教育への器楽教育導入支援施策を開始した。これらは「スクールプロジェクト」という名称で、ヤマハと関連現地法人、政府、大学等がアライアンスを形成し、進めているプロジェクトである。

表 35：ヤマハ、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
ヤマハ株式会社	1897 年設立。従業員数：20,375 名（2019 年 3 月現在）。所在地：静岡県浜松市。事業内容：楽器事業（ピアノ、電子楽器、管・弦・打楽器等の製造販売等）、音響機器事業（オーディオ、業務用音響機器、情報通信機器等の製造販売）、その他（電子部品事業、自動車用内装部品事業、FA 機器事業、ゴルフ用品事業、リゾート事業等）。役割：プロジェクトを企画し、中心者としてアライアンスをリードする役割を担う。
ヤマハ・ミュージック・ベトナム（ヤマハ　ベトナム現地法人）	所在地：ベトナム・ホーチミン。事業内容：楽器、PA、AV 製品の輸入販売、音楽普及事業。役割：現地アライアンス先との折衝等を行う、プロジェクトの現地推進役を担う。
文部科学省	1871 年文科省設置。1956 年科学技術庁が設置。2001 年中央省庁再編により、文部省と科学技術庁を廃止。これらを統合した文部科学省が設置。文部科学省定員数：2,124 名、本省定員数：1,743 名、スポーツ庁定員数：121 名、文化庁定員数：260 名（2018 年 10 月現在）。所在地：東

	京都千代田区。任務内容：文部科学省設置法 3 条に則り、「教育の振興および生涯学習の推進を中核とした豊かな人間性を備えた創造的な人材の育成、学術、スポーツおよび文化の振興並びに科学技術の総合的な振興を図るとともに、宗教に関する行政事務を適切に行う事」を任務とする。役割：「日本型教育の海外展開推進事業（EDU-Port ニッポン)」を企画・推進。アライアンスパートナーとして、ヤマハを支援・連携している。
ベトナム教育訓練省	1945 年設置。所在地：ベトナム・ハノイ。事業内容：官庁。日本の文部科学省にあたる。幼児教育、普通教育（小学校、中学校、高校)、高等教育（大学、大学院）を統括・管轄している。役割：アライアンスパートナーとして、ヤマハとアライアンスを形成し、ベトナムにおける器楽教育の普及に取り組んでいる。
ベトナム国立教育科学院 Vietnam Institute of Educational Sciences (VNIES)	所在地：ベトナム・ハノイ。事業内容：ベトナム教育訓練省下の機関として、教育科学開発、教育機関管理、教育開発の為の政策策定等を統括する。役割：アライアンスパートナーとして、ヤマハとアライアンスを形成し、ベトナムにおける器楽教育の普及に取り組んでいる。
国立大学法人　横浜国立大学	1876 年、横浜師範学校として発足。学生数：9,752 名、教員数：602 名（2018 年 5 月現在)。所在地：横浜市保土ヶ谷区。事業内容：5 学部（教育、経済、経営、理工、都市科学)、5 学府・研究科（教育学研究科、国際社会科学府、理工学府、環境情報学府、都市イノベーション学府）で構成されている。YNU の基本理念として、「実践性」、「先進性」、「開放性」、「国際性」を建学からの歴史の中で培われた精神として掲げている。役割：アライアンスパートナーとしてヤマハとアライアンスを形成し、器楽教育の指導者育成を担っている。
在ベトナム日本国大使館	所在地：ベトナム・ハノイ。事業内容：ベトナムにおける日本を代表する機関として，ベトナム政府との交渉や連絡，政治・経済その他の情報の収集・分析，日本を正しく理解してもらうための広報文化活動、邦人の生命・財産保護。役割：文部科学省の推進する「日本型教育の海外展開推進事業（EDU-Port ニッポン)」の現地実施担当。アライアンスパートナーとして、ヤマハを支援・連携している。

出典：筆者作成

ここでは、各種資料とヤマハでスクールプロジェクトを担当している楽器・音響営業本部　A 氏、B 氏とのインタビュー（2019 年 4 月 12 日、2019 年 5 月 9 日、2019 年 5 月 24 日）に基づき、ヤマハと海外政府、教育機関等とのアライアンス形成段階、実行段階、課題をまとめていく。

アライアンスの形成段階：ヤマハは、60 年以上の歴史を持つ「ヤマハ音楽教室」をはじめとした、音楽教育プログラムをグローバル展開するといった実績を持っている。2015 年より、新興国を中心とした地域で展開する「スクールプロジェクト」では、楽器を用いた教育を通じて子供達に音楽の楽しさを訴求し、子供達の成長を支援する事はもちろん、その国の音楽教育や音楽文化の発展にも寄与する事が期待される。

日本における吹奏楽器演奏者人口は 1,000 万人とも言われており、これは小学校三年次から音楽の授業で導入されているリコーダー等、教育カリキュラムの影響もあると言える。2015 年 9 月、駐在していたインドネシアから帰国した A 氏は、『「日本式教育」輸出します、文科省、来年度に新組織、部活も掃除も…、新興国にらむ。』（日本経済新聞朝刊、2015 年 9 月 16 日）と題する記事に目を留めた。文部科学省が海外展開による日本の教育産業の振興と、教育を通じた諸外国との信頼・協力関係の強化を図る事を狙いとして、2016 年度より日本独特の学校教育の仕組みを、新興校に輸出する取り組みを始める事が述べられており、教育関連企業等とも連携して、『日本型教育の海外展開官民協働プラットフォーム「現：日本型教育の海外展開推進事業（EDU-Port ニッポン)」』を設立し、その予算として 1 億 5 千万円を計上する事が言及されていた。ビジネスチャンスを感じた A 氏は、文部科学省の窓口にコンタクトを取り始め、2016 年度、「スクールプロジェクト」の一環であるベトナムでの「初等中等義務教育の音楽教科への器楽教育導入及び定着化事業」が、文部科学省「日本型教育の海外展開推進事業：EDU-Port ニッポン」の公認プロジェクトに選定される運びとなった。ヤマハの「スクールプロジェクト」が公認プロジェクトに選定された背景として、ヤマハは日本で長年器楽教育を展開しノウハウを蓄積しており、今回、学校教育の仕組み作りを求めている新興国のニーズとマッチしている点等が評価された事が挙げられる。時を同じくして 2015 年 10 月、宮崎で開催された、第 46 回日本音楽教育学会の席上、横浜国立大学教育人間科学部（当時）小川　昌文教授との出会いがあり、器楽教育効果の可視化について共同研究を行う事となった。器楽教育普及における教育的効果も見込まれる点からも、ベトナムにおける小中学校の学習指導要領への器楽教育組み込みの重要性を、アライアンスを形成して訴求する形となった。ベトナムにおける小中学校の学習指導要領には、楽器を用いた教育が組み込まれておらず、学校の音楽授業で楽器に触れる機会がない為、同国での音楽教育の質向上を目的とし、2020 年に改訂が予定されている学習指導要領への楽器を用いた教育の導入・定着化を目指し、取り組みを行っている。2017 年には、ベトナム教育訓練省初等教育局と「楽器を用いたリコーダークラブ活動の展開」に関する覚書を締結し、器楽教育を浸透させる事を目的とし、2020 年ま

での約 3 年間、10 都市 245 校の小学校でリコーダークラブ活動を政府公認のもと展開している。

ベトナムの人口は年間 100 万人程度のペースで増えており、アジアの中の大きな市場の一つである。このプロジェクトを通じ、ベトナムにおける音楽教育への貢献と同時に、将来的な演奏人口の増加による楽器市場の拡大が期待される（ヤマハ、2018,URL)。

アライアンスの実行段階：本アライアンスのヤマハにおける専任者として、A 氏をリーダーとする計 2 名がアサインされている。ヤマハ　ベトナム法人にカウンターパートがいるが、ベトナム法人の担当者は専任ではなく他プロジェクトも担当している事、ベトナム法人自体が 2011 年設立とまだ日が浅くノウハウを蓄積していく必要性もある事、ベトナム法人オフィスはベトナム教育訓練省初等教育局等、政府機関のあるハノイではなくホーチミンにある事から、A 氏らが月に一回のペースでハノイに出向き、ハノイ及びホーチミンオフィスから出張してきた現地法人担当者と合流しながら、プロジェクトの現地対応部分を担っている。ベトナムでは、誰でも演奏しやすく、指導方法も比較的容易であり、楽器入門層にも適しているリコーダー教育の導入・定着化を推進している。2016 年 1 月のプロジェクト開始時には、小中学校音楽教師向けリコーダーセミナーがハノイで初開催され、その後も同年 5 月にリコーダーセミナーが開催された。器楽教育の指導者育成にあたっては、先述の通り横浜国立大学教育学部とも連携を行い、共同研究を通じて進めており、具体的には 2016 年 7 月に同大学小川教授による教育訓練省関係者向け「音楽教育フォーラム」の実施、同年 12 月には現役音楽教師向け教員養成授業が開始されている。また、2019 年に現地で開催するフェスティバルについて、集客数や満足度等の評価を今後実施する予定である。

形成段階においては、ビジネスを主目的とするアライアンスではあったが、2015 年 9 月に採択された SDGs の影響と重なり、短期間で利益を求めるという考え方から、時間を掛けヤマハの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くという考え方に変化をしていった。社会的課題の解決だけではなく、また、経済的価値の創出だけではない、両者が両立していく方向を模索し、プロジェクトを進めていく動きとなっている。「スクールプロジェクト」によりベトナムにおけるシェア拡大はあるものの、リコーダーの単価が USD5 と小さい事からも、2019 年現時点では直接的な売上効果は決して大きいとは言えない。しかし、ESG 投資において本プロジェクトが評価されている事が分かり始め、本プロジェクトにおける直接的な売上効果はまだ小さいものの、間接的なインパク

トは大きいと言える。現在は、ヤマハ社内と一部の社外ステークホルダーとの間において定期的に売上数をレビューしているが、今後将来的には、アライアンスに関わる全ステークホルダーと共通の指標を持ち、経済的価値と社会的価値両者をレビューし合う事を検討している。

課題：「スクールプロジェクト」を広く展開し持続可能なものとする為にも、各国政府に問題意識を持ってもらい、主体的に取り組んでもらう必要がある。その為にも、各国政府に入り込んで強固なアライアンス関係を築く事が求められ、その実現に向けた仕組み作りが急がれる状態にある。

5.6. 事例 6: 味の素※、NGO/NPO、ガーナ大学「ガーナ栄養改善プロジェクト」（2009 年開始）

味の素※と NPO とガーナ大学による、ガーナにおける栄養改善等を目的としたアライアンス事例を取り上げる（※2017 年 4 月より本プロジェクトは味の素株式会社より公益財団法人化し、味の素ファンデーションに移管）。

1908 年、化学者である池田菊苗博士が「うま味」を発見し、グルタミン酸を原料としたうま味調味料の製造方法を発明した。ドイツ留学経験のある池田は、ドイツ人の体格と栄養状態の良さを知る事で、「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願うようになり、その願いを共有した二代鈴木三郎助が 1909 年に事業を開始し、生活者向けに「味の素」を販売した（味の素「企業情報サイト」、URL）。創業以来、人々の健康を考え、栄養改善等、事業を通じた社会課題の解決に努めてきた味の素は、事業を通じて解決すべき社会課題として、「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」の 3 つを掲げ、その解決に向けたアプローチを 4 つの価値創造ストーリ、「①先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します」、「②食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します」、「③モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します」、「④グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します」としてまとめている（味の素「企業情報サイト」、URL）。

このように、味の素グループは創業以来、食品やアミノ酸についての膨大な知見を積み重ねてきた。それら知見を、開発途上国の深刻な栄養不足の問題を解決するために活かせないだろうか、という想いから、2009 年味の素グループ創業 100 周年記念事業として、

「ガーナ栄養改善プロジェクト」が開始された。離乳食の栄養バランスを改善・強化するサプリメントの製造・販売を通じて、離乳期の子どもの栄養改善への貢献を目指している（味の素、URL)。

表 36：味の素、NGO/NPO、ガーナ大学　「ガーナ栄養改善プロジェクト」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
味の素株式会社	1909 年設立。従業員数：32,734 人（連結。2017 年 3 月現在)。事業内容：食品、アミノ酸、医薬品等の製造及び販売。所在地：東京都中央区。「私たちは地球的な視野にたち、“食”と“健康”そして、明日のよりよい生活に貢献します」というグループミッションを持ち、2009 年 7 月に国連グローバル・コンパクト（UNGC）への参加を表明、「国連グローバル・コンパクト」の 10 原則や「持続可能な開発目標（SDGs)」で掲げられた目標を、事業活動を通じて達成し、世界の課題解決に貢献すべく、グループ一丸となって取り組みを進めていくとしている（味の素、2017 年)。役割：本アライアンスにおいて、「KoKo Plus（ココプラス)」の製品開発に携わり、2017 年 4 月までアライアンスをリードする役割を担った。
公益財団法人　味の素ファンデーション	2016 年設立。職員数：10 名（2019 年 3 月現在)。所在地：東京都中央区。事業目的：広く社会の賛同と協力を得ながら、食を通じた栄養改善に関する事業を通じて、わが国はもとより世界各国の重要な社会的課題の解決に寄与する事を目的とする。事業内容：目的を達成するため、次の事業を行う。一 食を通じた栄養改善に関する事業 二 上記に付帯関連する一切の事業。役割：2017 年 4 月より、KoKo Plus プロジェクトを味の素本隊から移管後、アライアンスをリードする役割を担う。
INF（Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation, 米国 NPO)	1982 年設立。従業員数：6-25 人（2017 年現在)。事業内容：発展途上国に対する食品・栄養に関わる NPO 活動。所在地：アメリカ、ボストン。発展途上国の栄養指導、リサーチ、政策提言のコミュニケーション等を実施（INF, 2017 年)。役割：本アライアンスパートナーの一つとして、味の素とアライアンスを形成し、製品の効果の検証あるいは周知や販促といったマーケティング活動を行う。
ガーナ大学	1948 年設置。学生数は 42,000 人。所在地：ガーナ・グレーター・アクラ州レゴン。ガーナ国内の 7 つの公立大学の内最古・最大の大学。1979 年、日本の援助により、ガーナ大学医学部附属野口記念医学研究所が設立されている。役割：2009 年、ガーナ大学が味の素に協力要請を行い、離乳児の低身長の解決を目的とした離乳食の開発を味の素が開始したのが本アライアンスの始ま

	り。本アライアンスパートナーとして、上記 NPO 同様、製品の効果の検証あるいは周知や販促といったマーケティング活動を行う。
GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition)	2002 年設立。職員数：100 名以上。所在地：スイス・ジュネーブ。事業内容：国際 NGO。2002 年の国連 special session の中の子供に関する総会において、本 NGO 設立の構想が打ち出された。人々への安心・安全な食と栄養の消費を通じ、栄養状態を改善する事を目的としている。政府、国連機関、NGO/NPO, 企業等様々な組織とアライアンスを組み活動を行っている。2015 年時点で世界約 9 億人の人々に栄養改善のコンタクトを行った。役割：本アライアンスパートナーとして、2013-2015 年の実地試験の期間中、栄養効果試験としてモニタリングと評価に関する専門的な支援を担当した。
CARE International (The Cooperative for Assistance and Relief Everywhere)	1945 年設立。所在地：スイス・ジュネーブ（日本事務所は東京都豊島区、世界 14 か国に事務所を構えて活動)。事業内容：国際 NGO。もともと戦後のヨーロッパを支援するために、アメリカの 22 の団体が協力して設立したのが始まり。当時は、食料、衣類などの生活必需品が詰められた「CARE パッケージ（ケア物資)」という箱をヨーロッパの被災者に送っていた。貧困のない、すべての人々が尊厳をもって安心して暮らせる、希望に満ちた、寛容で公正な世界を目指す事を Vision に掲げ、世界 95 か国（2018 年現在）で緊急支援、災害支援等を展開している。役割：本アライアンスのパートナーとして、2016-2018 年の実証試験の期間中、栄養学的試験と流通モデル試験に関わり、ソーシャルビジネスモデル構築を行っていった。
ガーナヘルスサービス（GHS, Ghana Health Services)	1992 年設立。職員数：525 名（2019 年 3 月現在)。所在地：ガーナ・アグラ。事業内容：公共サービス団体。1996 年の Act 525 の一環として設立された。目的としては、1.政府の政策に基づき、ガーナ国内にヘルスケアサービスを提供する、2.良いヘルスケアサービスへのアクセスを増やす、3. ヘルスケアサービスの提供の為に有効なリソースを手堅くマネージする、の大きく 3 つを掲げている。役割：本アライアンスのパートナーとして、味の素ファンデーションと連携して栄養教育ツールを作成。2018 年 9 月には MoU を締結し、GHS を通じて母親への最大のインフルエンサーと位置付けられる現地看護師達と連携し、定期的な栄養教育を行っている。 http://www.ghanahealthservice.org/ghs-subcategory.php?cid=&scid=43
国連 WFP(World Food Program、国際連合世界食糧計画)	1961 年設立。職員数：約 14,000 人。所在地：イタリア・ローマ（日本事務所は横浜市みなとみらい地区)。事業内容：飢餓のない世界を目指して活動する国連の食糧支援機関。国連 WFP は国連システムに属しており、活動資金は全て任意の拠出金や募金でまかなわれている。毎年約 80 カ国において、平均して 8,000 万人に食糧支援を届けている。役割：本アライアンスのパートナーとして、2018 年 11 月に外務省から拠出された資金を元手に、現地最貧民層には KoKo Plus と交換

	できる食栄養配布カードを支給する等、ガーナの隅々に栄養が行き渡る仕組み作りを行っている。https://www.unic.or.jp/info/un_agencies_japan/wfp/

出典：筆者作成

ここでは、いくつかの資料と CSR グループ中村氏の講演（2017 年 12 月 2 日）と、公益財団法人　味の素ファンデーション　重宗氏、高橋氏とのインタビュー（2019 年 4 月 22 日）を基に、味の素、NGO/NPO, ガーナ大学のアライアンスの形成段階、アライアンスの実行段階、課題をまとめていく。

アライアンスの形成段階：2009 年、ガーナ大学から味の素に、現地乳幼児の栄養改善について支援の相談があった。ガーナでは、乳幼児の栄養不足や死亡率の高さが深刻な問題となっており、その要因として将来の成長に大きな影響を与える離乳食に、必要な栄養素が不足している事が挙げられる。大手食品メーカーの販売する離乳食は高価格であり、一般市民が入手できない状況下にあった（玉村、2016)。時を同じくして 2009 年、味の素グループ創業 100 周年記念事業として、記念事業に相応しい事業を立ち上げようと複数のプロジェクトが試みられた。本「ガーナ栄養改善プロジェクト」は、Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation（INF）とガーナ大学とともに、ガーナの農村部住民の栄養状態、および健康状態の改善におけるアミノ酸（リジン）の効果に関する栄養学的試験を実施した後に立ち上げられた。プロジェクトの主眼は、世界の社会課題を解決する永続的なビジネスを生み出す事であり、単なるボランティアとして栄養改善サプリを提供するのではなく、ソーシャル・ビジネスとして、独自に採算がとれる仕組みの構築を目指すといった、味の素にとって初めての取り組みとなった。記念事業に相応しい事業を立ち上げようとしたプロジェクトの多くが 2,3 年程で頓挫する形となったが、「ガーナ栄養改善プロジェクト」は持続して運営される事となった（日経ビジネスオンライン、2016)。

アライアンス形成にあたり、2009 年から 2012 年の間はスタートアップとして、市場調査、製品開発、現地生産の検討、準備を行っていった。2013 年から 2015 年の実施試験の間、味の素は国際協力機構（JICA）からは、栄養学的試験への資金やアドバイスの提供、米国国際開発庁（USAID）からは流通モデル試験への支援、国際 NGO の GAIN（Global Alliance for Improved Nutrition）からは、栄養効果試験としてモニタリングと評価に関する専門的な支援を受けた。また、ガーナ保健サービスなどその他のアライアンスパー

トナーもこの栄養学的試験への支援を提供し、国際NGOのPLANおよびCAREはそれぞれ栄養学的試験と流通モデル試験に関わり、さらに、現地食品会社のYedent Agro Group of Companies Ltd.は、「KoKo Plus」製造用に大豆粉を提供するとともに、ガーナ大学と連携して「KoKo Plus」の現地製造施設を運営するに至った（国連開発計画（UNDP)、2014)。

先述の通り、途上国で深刻な課題である栄養不足は、子どもの身体や脳の発育などに様々な悪影響を及ぼす。味の素グループは、生後6カ月から24カ月の離乳期における栄養不足の改善に注目し、タンパク質や微量栄養素などが不足しているガーナの伝統的な離乳食「KoKo」に加えるサプリメントの普及を通じて、子どもたちの栄養不足改善に携わる。アメリカのNPO法人であるINFは、味の素グループとともに1995年から2007年にかけて、バングラディシュやガーナなどの栄養問題を抱える5つの発展途上国において、必須アミノ酸のリジンによる栄養、免疫力、健康状態の改善の実証試験に取り組んできた（味の素、URL)。ガーナの伝統的な離乳食「KoKo」は、発酵したコーンを基にしたペースト状の食べ物だが、これだけでは乳児の成長に必要なたんぱく質等の栄養素が足りない為、味の素は、自社のアミノ酸と大豆などの栄養素を混ぜた専用の粉末サプリメントを開発し、KoKoに混ぜて食べさせる、その名も「KoKo Plus（ココプラス)」を開発した。価格は日本円で1袋＝約10円と貧しい家庭でも購入できる単価にして、多くの乳児の栄養改善に貢献する事を目指している。同時に、現地女性達の意識改革も行い、社会進出を後押ししており、女性達は男性スタッフとともに家庭を訪問し、幼児の栄養改善の重要性を説きながら「KoKo Plus」を紹介している。

ガーナ大学から味の素宛てで、現地乳幼児の栄養改善について支援の相談が来た事がこのプロジェクト形成の発端となるが、その前段階のきっかけとしては、アミノ酸を構成する要素の一つである「リジン」を研究していた研究開発企画部の研究者が、ヨーロッパに出向となった事が挙げられる。その研究者にとって、アフリカ諸国も研究開発の対象であり、前述のガーナにおける深刻な栄養不足問題に着眼する事となった。その研究者が、CSRグループに所属する同期入社と会話をする中で、この「ガーナ栄養改善プロジェクト」が本格的に始動する流れとなった。また、ガーナはアフリカ諸国の中では政治が安定している国であり、NGO等が西アフリカの拠点としている事も、プロジェクトを実現する流れを作る事に影響したと言える。

アライアンスの実行段階：味の素にとって、従来のビジネスとの大きな違いは、数多くの社会セクターとアライアンスパートナーとして手を携える事である。まず、アミノ酸の

実証試験のプロジェクトで連携していた米国のNPOや地元のガーナ大学、ガーナ保健省とも覚書を結び、正式な協力を得た。JICAからは「協力準備調査（BOPビジネス※連携促進)」という官民連携の開発支援調査の事業の一つに選ばれ、アメリカの国際開発庁（USAID）からは、流通モデルづくりの調査のために資金やノウハウの提供を受ける事になった。2012年9月までに、現地の食品会社に技術指導を行い、「KoKo」に添加する栄養サプリメントの生産体制が整っていった。NGO等との連携によって口コミによる広告効果を見込んでおり、広告宣伝費を抑える事で貧困層でも買える価格の実現を目指していく（2012年版ODA白書、p.21)。数値的な目標としては、「2017年までに、およそ20万人の生後6～24か月の離乳期の子供たちの栄養状態を改善する」、「サプリメントを販売するために、女性販売員を2,000人雇用する」、「ガーナでサプリメントを生産する事により、工場の作業員や主要原料の供給者として、地域の雇用を創出する」、「2017年までに、10万人の妊婦や授乳中の母親、20万人の就学年齢の子供たちの栄養を改善する」といった4点を定めていたが（国連開発計画：UNDP,2014,URL)、2019年現在、これらゴールを、2017年から2023年に期間を6年間延ばし活動を継続している。2017年4月の公益財団法人化以降、NGO、政府と連携がしやすくなり、また、短期的収益を要求される体制から離れた事で中長期的な視点で物事を考え、行動に移しやすくなったと言え、現地組織とのアライアンスが強化される傾向にある。特に、2018年9月からは国際NGOであるGHSとMoUを締結し、連携して栄養教育ツールを作成、ガーナ南部においては看護師と連携し、看護師から母親へとKoKo Plusを訴求してもらっている。

南部地域において黒字化が可能となり、人口密度が低く、リーチするのに難易度の高い北部地域の売り上げを補填するに至っている。また、2018年11月、外務省から助成金をもらい、それを元手に国連WFPや GHSとの連携を通し、最貧民層には食栄養配布カード（クーポン）の支給を開始した。商品の無料配布は現地販売店に悪影響があった為廃止し、該当する家庭はこのクーポンを現地販売店に持って行って商品と交換する体制を取る事で、現地販売店にも利益をもたらす仕組みを取っている。尚、このクーポンと交換できる商品は、KoKo Plusともう一つの商品の二点に限られている。KoKo Plusのプロダクト所管は、2019年3月までは「ガーナ大学」で、2019年4月より「味の素ファンデーション」に移管したが、商品に「味の素ファンデーション」のブランドは出しておらず、今後も現地企業、NPO,大学等、現地組織で自立して運営していける体制を取り始めている。また、これらアライアンスパートナー関係にある各ステークホルダーと、味の素ファンデーションの間では実施にあたり契約を締結し、アライアンスパートナーから定期的にレポート等を提出させて実

施内容を確認、また、味の素ファンデーションによる現場視察等による現認を行う等、ガバナンス体制の強化に努めている。

背景や考え方の違う組織が共同作業に取り組む難しさはあったが、各団体は「子どもたちの栄養を改善し、健やかな未来をつくるという共通の目標に立ち戻る事で乗り越えられた」と振り返っており（日経ビジネスオンライン、2015)、多様な団体がそれぞれの強みを生かしてアライアンスを形成する、新しいソーシャル・ビジネスのモデルを提示したと言える。このように、2017 年より、味の素本隊から本プロジェクトは味の素ファンデーションに移管され、公益性を追求する位置付けとなったが、KoKo Plus プロジェクトを始め、味の素ファンデーションが積極的に展開している社会貢献活動は、結果として就職活動をしている学生達が味の素で働く事を希望する等、間接的に味の素本社のブランドイメージを高める事に繋がっている状況にある。

課題：2017 年 4 月からはプロジェクトごと味の素ファンデーションの管理下で運営される形となって以降、チャネル戦略も整い、販売数（≒受益者数）は 2019 年 3 月時点で対前年比 425%増にまで成長している。スピードを持って持続可能にする事が今後の課題であり、いかに短時間でスケールアップ、すなわち販売量拡大を実現し、コスト削減を達成できるかが課題である。現地の人だけで回せるスキームを作り、権限や責任を現地へシフトしていく必要があり、そのためにも盤石なガバナンス体制も構築していく必要がある。それらを実現していく為にも、保健省を始めとするガーナ政府との MoU 締結も求められ、直近のアクションとして、まずは 2019 年 8 月に横浜で開催される TICAD で KoKo Plus の重要性をアピールし、ガーナ保健大臣と話す機会を得、国の保健政策に入れてもらう事も検討の余地があるものとしている。続く 2020 年、東京で開催される栄養サミットにおいても、KoKo Plus の効果を発信し、日本・ガーナ間で「アフリカ健康構想」の MoU 締結実現を目指していく。

5.7. 事例 7: キリン、NGO, 福島県「復興支援　キリン絆プロジェクト」（2011 年開始）

次に、キリン、NGO, 福島県の復興支援を目的としたアライアンスに関する事例を取り上げる。

キリン株式会社（※以降、キリンと表す）は、2011 年 7 月に東日本大震災の復興支援に取り組むべく、「復興応援キリン絆プロジェクト」を立ち上げ、3 年間で 60 億円を拠出する事を決め、復興支援を継続して進めてきた。震災後から 2012 年までを復興支援第 1 ス

テージとして、東日本大震災により被害を受けた岩手県、宮城県、福島県の農業者・水産業者に対してハード面を中心とした生産支援を行い、続く 2013 年からは、第 2 ステージとして、“生産から食卓までの支援”というテーマのもと、生産支援のみならず、農作物・水産物のブランド育成支援、6 次産業化に向けた販路拡大支援、将来にわたる担い手・リーダー育成支援等を展開し、2019 年現在までに 80 を超えるプロジェクトが実施された。プロジェクトでは、「絆を育む」をテーマに、「①地域食文化・食産業の復興支援」「②子どもの笑顔づくり支援」「③心と体の元気サポート」の 3 つを基軸とし、活動を展開しているが、今回はこの 80 を超えるプロジェクトの 1 つである、キリン、NGO, 福島県等の間におけるアライアンスプロジェクトを取り上げ、事例を記述していく。

まず、キリンの起源であるが、1885 年、ビール事業が将来有望であると見込んだ横浜山手の在留外国人たちがジャパン・ブルワリー・カンパニーを設立し、「キリンビール」（1888 年発売）を発売した事が始まりである。当時、ドイツ人醸造技師によるドイツ産原料を用いたビール醸造を行った事から、市場から高い評価を受ける形となった。その後、関東大震災や金融危機、戦争等を乗り越え、高度経済成長期のビール人気沸騰時には、シェア 60%に至るまでにビールビジネスが成長した。ビール市場の成熟化が顕著になると、キリンは、1981 年 12 月に「長期経営ビジョン」を策定し、医薬分野等を含めた事業多角化に積極的に取り組む姿勢を明確にした。また、1983 年にはコーポレート・アイデンティティの導入を決定し、翌年発表された企業理念には従来の「品質本位」「堅実経営」に「価値の創造」が加えられ、これは現在のキリングループ経営理念：ミッションである、「キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します」の源泉になっている。そして、2012 年 10 月発表の長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン 2021」では、「ブランドを基軸とした経営」の実現に向けて、お客様や社会と企業が共有できる価値を創造することを目指す CSV の考えに立脚し、事業活動全体を通じて様々なステークホルダーとの「共有価値の創造」を実践する事を掲げている（キリン、2019,URL)。グループを取り巻く社会課題から「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」を重点課題として選定しており、2017 年にはそれらの社会課題について、「持続可能な開発目標」(SDGs) 等を参照しながら、「CSV コミットメント」を策定している。

表 37：キリン、NGO, 福島県「復興支援　キリン絆プロジェクト」アライアンスの主な組織名と役割

組織名	内容・役割
キリンビール株式会社	2007 年設立※2007 年 7 月 1 日持株会社化に伴い、「麒麟麦酒株式会社」より商号変更、麒麟麦酒株式会社は 1907 年設立。従業員数：5,041 名（2019 年 1 月現在、キリンホールディングス全体では 30,464 名）。所在地：東京都中野区。事業内容：酒類の製造・営業・販売。キリングループは、キリンビバレッジ（株）、メルシャン（株）、キリンシティ（株）、協和キリン（株）、協和発酵バイオ（株）、小岩井乳業（株）等、25 社で構成されている（2019 年 8 月現在）。役割：本アライアンスを起ち上げ、リードしている。
公益財団法人　日本財団	1962 年設立※2011 年 3 月 31 日までの名称は財団法人日本船舶振興会。従業員数：94 名（2012 年現在）。所在地：東京都港区。事業内容：日本の NGO.あなたのまちづくり、みんなのいのち、子ども・若者の未来、豊かな文化、海の未来、人間の安全保障、世界の絆。1952 年モーターボード競争が始まり、順調に収益を伸ばした。1962 年、モーターボート競走法が一部改正され、体育、文教、社会福祉などに幅広く支援することが可能となった。これに伴い、交付金取扱団体として（財）日本財団の前身となる（財）日本船舶振興会が設立された。役割：アライアンスパートナーの一員として、キリン等とアライアンスを形成し、地域課題解決に向け活動を進めている。
公益社団法人日本フィランソロピー協会	1963 年設立、2009 年公益社団法人へ移行。社員数：25 法人（2019 年 8 月現在）※正会員を持って社員とみなす。所在地：東京都千代田区。事業内容：日本の NGO. 社会貢献啓発事業、社会貢献促進事業、共生社会創造事業。第一次安保闘争の 1960 年、日本に民主主義を健全に育成するためには、公正な世論を形成することが不可欠であるという考えから、当時のジャーナリストらが中心となって任意団体「国民政治研究会」（日本フィランソロピー協会の前身）として発足。民間による公益活動の推進を目的とし、フィランソロピー概念の啓蒙、企業や個人のフィランソロピー活動の実践に向けた事業を展開。また、企業・行政・NPO などセクター間の交流、触発のための諸活動を行っている。役割：アライアンスパートナーの一員として、キリン等とアライアンスを形成し、地域課題解決に向け活動を進めている。
福島県	人口：1,877,876 名（2018 年 1 月現在）。東北地方の一番南、東京からは約 200km 圏内に位置。全国では、北海道、岩手県について 3 番目の広さ。福島県双葉郡大熊町・双葉町に立地する東京電力の福島第一原子力発電所は、2011 年 3 月の東日本大震災が起因して 1-4 号機で爆発事故等が発生する重大事故となり、2014 年 1 月までに全機が廃止された。地方の人口減

	少が進行する中、東日本大震災・原発事故等に伴い、より問題が深刻化しており、2019 年 7 月現在で福島県外への避難者数は 31,483 名に上っている。県では地域創生・人口減少対策本部を設置して取り組んでいる。また、原発事故から 6 年が過ぎても、東北有数の米どころだった福島の米の生産量は、事故前の 4 分の 3 に減少してしまったままである（NHK,2017)。役割：アライアンスパートナーの一員として、キリン等とアライアンスを形成し、地域課題解決に向け活動を進めている。

出典：筆者作成

ここではいくつかの文献・資料と合わせ、元・キリン株式会社執行役員 CSV 戦略部長林田氏とのインタビュー（2019 年 8 月 21 日）をベースに、民間企業と地方自治体、NGO 等の間におけるアライアンスの形成段階、実行段階、課題をまとめていく。

アライアンスの形成段階：キリンの主力商品であるビールを始めとする酒類・飲料等は、長年消費者の間に溶け込み、親しまれてきたものである。BtoC をメインとするキリンがビジネスを行うにあたり、消費者の日常生活は重要なものである。その為、消費者を大切にする思いや、地域コミュニティへ貢献する気持ちが浸透している企業風土が、以前より確立されていた。

2011 年 3 月の東日本大震災により、キリンの仙台工場も大きな被害を受け、一度はその被害の甚大さに工場閉鎖の話が浮上した。しかし、キリンの仙台工場は 70 年以上の歴史があり、地域産業に根付き、サプライチェーン体制を築いていた事からも、キリンは仙台工場の再建を決意するに至った。この工場を始めとする被災地の復旧・復興にあたり、「キリン絆プロジェクト」が起ち上げられた。2011 年 7 月に起ち上げられたこのプロジェクトにおいて、キリンは 3 年間で 60 億円を拠出する事を決めたが、当初はどのようにこの拠出金を使い、復興支援を行うべきか見当がつかない状態であった。「キリン絆プロジェクト」は CSR 部門とは別の組織として立ち上げられ、プロジェクトの初代リーダーとして営業部出身者が着任したが、このリーダーを始め、メンバー全員が社内の各部署から集まった者であり、復興支援のエキスパートは一人もいない状態であった。メンバーが被災地に入り、被災地域の事業者や地域コミュニティの方々との複数回に渡る直接対話を通し、何が課題であるか、課題を解決する為に何が必要か、といった点を洗い出していった。また、日本における社会貢献活動において長年に渡り実績のある NGO とのアライアンスを通じ、支援方法や社会的ニーズを解釈していった。先述の通り、震災後から 2012 年までの復興支援第 1 ステージの

活動方針としては、「①地域食文化・食産業の復興支援」、「②子どの笑顔づくり支援」、「③心と体の元気サポート」を掲げ、岩手県、宮城県、福島県の農業者・水産業者に対してハード面を中心とした生産支援を行い、続く 2013 年からは、第 2 ステージとして、“生産から食卓までの支援”というテーマのもと、「①地域食文化・食産業の復興支援」を、「(1)農業・水産業の地域ブランド再生・育成支援」「(2)6 次産業化の推進・販路拡大支援」「(3)将来にわたる担い手・リーダー育成支援」とさらに具体化し、活動を進めていく事となった(玉村、2016)。こうして、農家へトラクターを寄付する、といったハード面での支援を中心とした第 1 ステージから、地域ブランド創生を目指し、地域原材料を使用した商品開発等、ソフト面での支援強化を始めとする第 2 ステージへとシフトしていった。

東日本大震災の被災地の中でも、厳しい状況にある福島の農家を支援する目的で、2013 年には福島産和梨を使った「キリン氷結和梨」、2015 年には「キリン氷結福島産桃」が商品化され、全国販売される運びとなった。福島県は梨と桃の名産地であり、2018 年の桃の収穫量は、日本国内の 21%を占める全国 2 位、梨は 7%で全国 4 位であった。福島県双葉郡大熊町・双葉町に立地する東京電力の福島第一原子力発電所は、2011 年 3 月の東日本大震災が起因して 1-4 号機で爆発事故等が発生する重大事故となり、福島県を中心として甚大な被害を及ぼした。福島県産の農作物や水産物等、一次産業は出荷量が大幅に減少する等、大きな被害を受ける形となり、その厳しい状況下にある福島と顧客を橋渡しする商品として、キリンは福島産の果物を用いた商品を企画・開発し、全国販売を実現した。また、飲料以外にも、福島県相馬市で獲れる多種多様な魚を中心とし、地域コミュニティの方々が中心となり、地元に伝わる食文化と食材の組み合わせを考案した料理や加工品を、キリンがマーケティングやブランド化のサポートを行う、「浜の漁師飯　浜の母ちゃん飯推進プロジェクト」等、複数のプロジェクトが、キリンと福島県の事業者、地域コミュニティとの間におけるアライアンスを持って展開されるに至った。

このような種々取り組みを通し、キリンと福島県は、2017 年 7 月、福島県の生産者が誇りを持って作り上げてきた農産物・水産物を広く全国に伝える「ふくしまプライド。」の発信と、福島県産農林水産物の販路拡大を目的とした連携協定の締結を行う運びとなった。福島県との取り組みは、「①地域食文化・食産業の復興支援」に該当し、活動内容としては、1)「ふくしまプライド。」の発信、2) 福島県産農林水産物の販路開拓・拡大、3) 福島県産農林水産物のブランド強化、4) 人材育成　の 4 点から構成されている（キリン、2019,URL)。

アライアンスの実行段階：キリンでは、2005 年に CSR 部門が設立され、そして、2013 年には CSR 部門から CSV 本部へと移行がなされている。先述の通り、キリンのコア・ビジネスと関連が深い「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」を重点課題とし、CSV を基盤に経営を行っていく、といった舵取りが行われ、2013 年に CSV 本部が設立されるに至った。その背景としては、少子高齢化が進む国内マーケットにおいて、価格競争や海外進出、多角化戦略以外の経営戦略の軸を導入したい、という背景があった事が指摘できる。現・磯崎　功典社長が CSV 本部設立の決断を行う背景としては、ダボス会議等で海外企業の CEO 達との交流を通じ、海外企業の社会的課題に対する姿勢の積極性に影響を受けた事、2010 年の一橋大学大学院国際企業戦略研究科主催の「ポーター賞」での受賞を通し、CSV 概念を提唱した Porter との出会いがあった事、に遡る事ができると言われている（玉村、2016）。2016 年にはキリングループ CSV 委員会が刷新され、キリンホールディングス社長を委員長とする体制となり、グループ全体の CSV 方針・戦略・計画の議論と、各グループ会社の CSV 実行状況のモニタリングが定期的に行われるようになった。また、部門を横断するコミットメントに関しては、グループ横断型の分科会等により擦り合わせが行われる体制である。

「キリン絆プロジェクト」自体が CSR 部門に移管され、プロジェクト設立時のリーダーも CSR 部門へ異動、その後、2013 年に CSV 本部傘下の CSV 推進部が設立された時には、「キリン絆プロジェクト」設立時のリーダーが、初代 CSV 推進部長として着任した。キリンの重点課題である、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」に紐づく形で、CSV 推進部は 3 つのグループに分かれており、各グループに約 10 名ずつ担当者が所属している。「キリン絆プロジェクト」は、「地域社会・コミュニティ」のミッションを担うグループという位置付けで、福島県以外のプロジェクトも含め、2019 年現在までに計 80 プロジェクト以上を展開している。先述の通り、当初、プロジェクトメンバーは、復旧・復興支援に関する専門性を持つ者はおらず、歴史のある NGO 等に教えを請いながら、連携して CSV 活動を進めていく形を取り、また、プロジェクトは日本全国の地域に渡る事から、多様なステークホルダーとエンゲージできる姿勢が、リーダーを始めとする「キリン絆プロジェクト」構成メンバーに求められた。

また、CSV 推進部としての年度計画や中期計画とは別に、「キリン絆プロジェクト」においては、社外メンバーから構成される諮問委員が参集し、年一回のペースで外部評価委員会が開催されており、この事によりガバナンス体制がより強固なものとなっている。さらに、各プロジェクト単位で、プロジェクトの進捗状況や課題の洗い出し、助成金に対する効果等、アライアンスを構成する NGO や地域コミュニティメンバーも含め、定期的に CSV 活動をレ

ビューする機会を設けている。

課題：この活動が、キリンの売り上げにどれだけ貢献しているか、という計測が難しい点が課題として挙げられる。純粋な売上目標をトラッキングするだけではなく、社会的課題の解決と経済的価値の創出両者を評価し、その評価内容を可視化し、継続してトラッキングしていく事は容易ではない。だからと言って、明確な評価方法が確立されていない為に CSV 活動を行わない、という事ではなく、評価方法を模索しながらも地道に CSV 活動を進めていく方向である。キリンとしては、CSV を経営基盤に掲げており、じわじわと時間を掛けて社会に浸透させていくという位置付けとしている事からも、目先の結果だけではなく、本質的で持続性のある取り組みとしている。一方、ただ、やみくもに時間を掛ければ良いという事ではなく、一つ一つ着実に短期的な成果を積み上げつつ、CSV を長期に渡り浸透させ、盤石な CSV 経営を確立していく事を目指している。事実として、着実な成果を積み上げていく為にも、年々結果に対する説明責任やレポーティングの数値化等、管理体制が厳しくなる傾向にあり、単なる CSR 活動報告の域に留まるのではなく、経済的価値の創出に対する説明責任も求められる傾向が強まっている。

5.8. 事例 8: マイクロソフト、ポルトガル政府等「電子スクール計画支援」（2007 年開始）

マイクロソフトとポルトガル政府等の間における、GDP 向上等を目的としたアライアンスに関する事例を記述する。

2009 年に ACCJ Internet Economy White Paper（在日米国商工会議所）が発行した、「インターネット・エコノミー白書 51 第 3 章:日本経済における情報通信技術の利活」によると、2005 年、全ポルトガル世帯でインターネットにアクセスしていた数はわずか 31％であったが、インターネット浸透率と普及率を向上させる為、ポルトガル政府は民間企業等とも連携を行い改善に努めた。当時、ポルトガルにおけるパソコンの配備はわずかに生徒 5 人に 1 台の割合で、新たに作った目標では 2010 年までに 2 人に 1 台の割合を掲げた。

マイクロソフトの起源としては、1975 年、当時ハーバード大学の学生であったビル・ゲイツとその友人であるポール・アレンのパートナーシップにより、マイクロソフトのコンセプトが始まり、1981 年に法人化された事に始まる。世界 119 か国に子会社を持ち（2014 年 12 月現在）、131,300 人の従業員がおり（2018 年 6 月現在）、エンジニアリング等の技術職に就く割合は 44.2%を占め、ソフトウェアおよびクラウドサービス、デバイスの開発、製

造、営業・マーケティング等の事業を展開している。「Empower every person and every organization on the planet to achieve more.（地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くの事を達成できるようにする）」を企業ミッションとし、積極的に社会貢献活動を行っており、2015 年 12 月には企業として世界的な慈善活動への取り組みをさらに強化する為、社内新組織 Microsoft Philanthropies を設立した。これら社会貢献活動を政府機関や地方自治体、教育機関、NPO、業界団体や他の IT 業界リーダー等、様々なアライアンスパートナーとアライアンスを形成し実施している。

マイクロソフトとポルトガル政府等が実施した、電子スクール計画を支援するアライアンスについて各種公開資料や、2011 年に実施したヒアリング結果に基づき、2011 年以降、新たに更新された資料や文献、また、ポルトガルの OEM メーカーからのメールによる回答等の追跡調査結果を盛り込み、「形成段階」「実行段階」ごとに本事例の整理を行う。

表 38：マイクロソフト＆ポルトガル政府等「電子スクール計画支援」の主な組織名と役割

組織名	内容・役割
マイクロソフトポルトガル	Microsoft Corporation のポルトガル法人。従業員数：283 名（2010 年 9 月現在）。事業内容：コンピュータソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティング。所在地：ポルトガル・リスボン。役割：「“PTA” = Partnerships for Technology Access」と呼ばれるチームが中心となりアカウントプランを協議し、政府の Pain Point を識別、パワースポンサーを創り出し、論理的ステークホルダーを巻き込みプロジェクトを進めて行った。本アライアンスをリードする役割を担った。
ポルトガル政府	行政。91,985 平方キロメートル（日本の約 4 分の 1）、人口約 1,037 万人（約 54.8 万人）。2007 年頃からの EU 域内における景気後退の中，2009 年秋からのギリシャ財政危機を契機に，ポルトガルは大幅な財政赤字国として注視されるようになった。2010 年には長期国債の利回りが持続不可能な水準（7%超）まで上昇。財政破綻を回避すべく，2011 年 5 月，政府は欧州委員会、欧州中央銀行、国際通貨基金（IMF）と財政健全化プログラム（トロイカ合意）に合意し，3 年間で総額 780 億ユーロの融資を受ける事になった（外務省、2017 年）。役割：本アライアンスにおいて最終的には政府が異種セクター間の連携を促進する役割を担うまでに至った。
インテルポルトガル	Intel Corporation のポルトガル法人。半導体を通じて、人々の仕事と生活をさらに豊かにする先進的な技術と製品を開発、提供。役割：アライアンスパートナーの一員として、プロジェクト用に Classmate PC と呼ばれる PC をデザインした。
Optimus, TMN, Vodafone, Zon	ポルトガルの通信会社。役割：アライアンスパートナーの一員として、通信サービスを提供した。

JP Sá Couto	ポルトガルの PC メーカー。役割：アライアンスパートナーの一員として、プロジェクト用 PC を製造・提供した。

出典：筆者作成

アライアンスの形成段階：2005 年当時、ポルトガルでは他ヨーロッパ諸国と同様、経済が低迷、失業率が悪化していた。全ポルトガル世帯でインターネットにアクセスしていた数はわずか 31%だった。国内での雇用を確保する為に、ICT 教育と英語スキルが重要であると気付いた政府が 2007 年 Digital Agenda を開始し、その内容として、当時 PC の配備が僅か生徒 5 人に 1 人の割合だったものを、2010 年までの約 3 年間の間に 2 人に 1 人の割合で配備する事を掲げた。有名な探検家にちなんだ Magellan というコードネームで、この「知的エコノミー」計画は他の欧州諸国とのデジタル・ギャップを埋め、教育向けノート PC を全国の生徒に広めようとスタートし、2009 年半ばまでにポルトガル全土の約 100 万人の小中学校の児童・生徒にノート PC が普及した。プロジェクトに使われたノート PC の製造はポルトガル国内 OEM メーカーによるもので、国の IT 産業に対する刺激に繋がっていった。当時、マイクロソフトポルトガル（以下マイクロソフトと記載）には「“PTA” = Partnerships for Technology Access」と呼ばれるチームが存在していた。まず、マイクロソフトのパブリック営業部門と「PTA チーム」がアカウントプランを協議し、政府の Pain Point を識別していった。次に、誰がこのプログラムを推進する力があるのか、誰が論理的なステークホルダーであるかを見極めていった。そして、「PTA」チームが中心となり「教育向けノート PC を全国の生徒に広めよう」といった共通の目標下でコンソーシアムを形成し、PC メーカー、通信業者、NGO 等アライアンスパートナーと確固たるリレーションシップを構築し、互いの課題や優先事項を理解し合うよう促進していった。さらに、「非協力的」ステークホルダーと位置付けられる政府内におけるキーマンへのアクセスを確保し、エンゲージメント戦略を行う事を決定し、同時にマーケティングプランを準備していった。マイクロソフトが中心となるコンソーシアムを通じて政府にアプローチし、連携を図っていった。また、政府もプロジェクトに介在している事で、アライアンスパートナーは信頼を持ってコンソーシアムに参加する形となった。

アライアンスの実行段階：アライアンス形成後、販売チャネルを通じてソリューション販売を開始、展開し、マイクロソフトが中心となり事例化する事で、さらに他の地域にも広めていった。ノート PC は三機種が用意され、5 年生から 12 年生用、6 才から 10 才児用、教師と

大人向け用と搭載教育コンテンツの異なる機種が提供された。ノートPCは通信事業プロバイダーが移動データ通信契約とまとめて提供し、家庭の最終購入価格は70ドルから210ドルとなり、認められた低所得者家族にはさらに補助金が用意された。

結果として、このアライアンスを通し、2009年半ばまでにポルトガル全土の約100万人の小中学校の児童・生徒にノートPCを配布し、ポルトガル全域に渡る大規模なPC普及活動としては成功を収める事ができた。これまでノートPCを生徒に行き渡らせる計画が頓挫してきた事に対し、今回成功した大きな理由の一つには、計画の規模の大きさにより全国から大きな関心と賛同を呼んだ事が挙げられる。もう一つの要因としては、首相以下政治指導者のトップレベルのコミットメントがあった事と、情報通信プロバイダー、自国OEM、多国籍パートナー、政府機関、地域社会、学校と保護者など、主要な利害関係者の関心事に沿った事が言及されている（ACCJ Internet Economy White Paper（在日米国商工会議所）、2009）。

しかし、その後、トレーニングが不足しており教員がICTに慣れておらず、実際にPCを使用して授業を行ったケースは僅かであり（M. José Loureiro et.al, 2012)、多くのPCが未使用のまま学校にある（Portatil Magelhaes.com, 2013)、また、OEMメーカーであるJP Sá Couto のコンプライアンス違反が浮上し、PC の供給がストップしてしまう(algarvedailynews, 2014)等、不安定な状況に陥り、2011年にプロジェクトは終了となった（JP Sá Couto, 2019)。2011年にポルトガル政府の体制が変更された影響もあるといった見解もあるが（JP Sá Couto, 2019)、全国から大きな関心と賛同を呼び複数の異種セクターに渡る本アライアンスは、ポルトガル全域に渡りノートPCを普及させる事に成功したものの、アライアンス全体におけるガバナンス体制の確立や、実際PCを使用する地域コミュニティの現状やニーズの把握が十分になされておらず、長期的目標(雇用確保、GDP向上等)を達成するまでこのアライアンスが持続するには至らない結果となった（石田、2020)。

5.9. 小括

第1章1.4「研究の方法と流れ」で示された事例選定方法に基づき、8つのアライアンス事例を選定し、事例記述を行った。対象とする事例は、CSR総覧2019年度版に掲載されている企業1,501社が含まれるアライアンスで、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。CSVアライアンスの持続性について仮説探索を行うにあたり、CSR/CSV活動に注力している企業を対象とする為にも、先述のCSR企業総覧（2019年度版）掲載企業を対象として実施された「第13回CSR企業ランキング　総合ラ

ンキング（2019 年 6 月 17 日公開）」において、上位 15%にあたる 230 位以上、かつ「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」が有となっている企業を対象とした。さらに、先述の条件を満たす CSR 企業総覧（2019 年度版）に掲載されている企業のウェブサイトを確認し、「企業-NPO」、「企業-行政または政府」、「企業-NPO-大学」、「企業-NPO-大学-行政または政府」等、企業が介在した、異種セクター間で構成された「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」の組み合わせを選択した。その意図としては、企業がアライアンスを形成するセクターの変化に伴い、アライアンスカテゴリーにどのような変化があるか、また、アライアンスパフォーマンスにどのような影響が発生するかを比較する為である。尚、CSR 総覧 2019 年度版には掲載はされていないが、2011 年にヒアリング調査を行った、マイクロソフトとポルトガル政府等の事例についてその後追跡調査（石田、2020）を行い、その現状についても分析対象とする。

次章では、これらの分析、すなわち「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」による分析と「アライアンス分類」、そして、「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」(Spekman et al.1998,p.761)を用いて要因分析を行い、Research Question である“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”に対する仮説を導き出していく。

第 6 章：考察

6.1. 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よる分析

本章では、第 5 章において記述した 8 つの事例を、先述の「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、評価・分析を行う。事例ごとに、経済評価（プロジェクト）、サステナビリティ評価、アライアンス評価のそれぞれ該当する項目をハイライトして表す。サステナビリティ評価項目の評価にあたり、2019 年 8 月 1 日現在もアライアンスが継続している事例に関しては、2019 年度の CSR 報告書、サステナビリティ報告書、または環境報告書等を参照する事とする。2019 年 8 月 1 日時点でアライアンスが終了している事例については、アライアンス活動が行われていた時点でのサステナビリティ評価項目を分析する為にも、そのアライアンス活動終了年度の CSR 報告書、サステナビリティ報告書、または環境報告書等を参照する事とする。具体的には、東急電鉄は 2013 年度に対象アライアンスが終了している事から、2013 年度の環境報告書を参照する事とし、マイクロソフトに

関しては、2011 年度に対象アライアンスが終了している事から、2011 年度の Citizenship Report を参照する事とする。

まず、事例 1 の KDDI 九州総支社、山村塾「パッチワークの森づくり」に関しては、本アライアンスの目的は環境保全、地域連携を目指した活動であり、直接的経済価値を生み出す事に該当しないが、一方、「サステナビリティ評価」の「環境」「社会」項目に関しては、該当する項目をハイライトして表した。また、「ガバナンス」「ステークホルダー・エンゲージメント」項目については、KDDI「サステナビリティレポート 2019 冊子印刷用 PDF 版」を確認すると、サステナビリティ活動に対するトップのコミットメント、リスクマネジメントについての考えや、社外取締役の配置、コーポレート・ガバナンスの推進体制、ステークホルダーへのアプローチ等、ハイライトすべき事柄が見られた。マテリアリティの設定や、それぞれの課題に対する KPI の設置とその指標に対する実績を数値化して表している点も評価できる。「アライアンス評価」においては、本プロジェクトにおけるアライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「それぞれのコア・コンピタンスの活用」等、該当する点をハイライトして表した。また、「その他の特徴」として「地域コミュニティとの直接対話」が挙げられる為、該当項目をハイライトした。

事例 2 のキヤノンマーケティングジャパン、NPO 共存の森ネットワーク「未来につなぐふるさとプロジェクト」においても、本アライアンスの目的は生物多様性の保全、地域連携を目指す活動であり、直接的経済価値を生み出す事に該当しないが、「サステナビリティ評価」の「環境」「社会」項目において、該当する項目をハイライトした。「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、「キヤノンマーケティングジャパングループ CSR 報告書 2019　詳細版」を参照したところ、トップのコミットメント、重点テーマ（マテリアリティ）の設定とそれに対する行動計画や自己評価、「キヤノングループ行動規範」、「コンプライアンス・カード」、事業継続計画、ステークホルダーの特定および選定等、ハイライトすべき事柄が見られた。「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「それぞれのコア・コンピタンスの活用」等、該当する項目をハイライトして表した。また、本事例も、「その他の特徴」として「地域コミュニティとの直接対話」が挙げられる為、該当項目をハイライトした。

事例 3 の東京急行電鉄、環境省「クールビズトレイン」に関しても、本アライアンスの目的は、CO2 削減を目指す活動であり、直接的経済価値を産み出す事に該当しないが、「サステナビリティ評価」の「環境」「社会」項目に関しては、該当する項目についてハイラ

イトした。「ガバナンス」項目においては、「東急電鉄　環境報告書 2013」に基づき、トップのコミットメント、環境方針・重点事項の設定、環境マネジメント・システム、環境監査・第三者審査、消費電力削減目標等にハイライトすべき項目が見られた。「ステークホルダー・エンゲージメント」項目に関しては、「環境報告書」を確認し、環境コミュニケーション等が掲載されている該当した箇所をハイライトした。また、「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「それぞれのコア・コンピタンスの活用」等、該当する項目をハイライトした。報告書の今後の課題としては、「環境」だけではなく、他マテリアリティについても掲載する必要性や、東急電鉄ウェブサイトの「サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）」において、社外有識者とのダイアログについて記載がなされている内容を、今後は報告書にも盛り込んでいく事が望ましい点が挙げられる。

次に、事例 4 の富士ゼロックス、岩手県遠野市「みらい創り」に関しては、本アライアンスの目的は新規事業開拓、地域連携といった CSV の実現を目指すものであると言え、現時点では大きな売上には至っていないものの、本アライアンスを通じ実際に売上がある事から、富士ゼロックスにおいても経済価値を産み出す新規事業と位置付けている。「サステナビリティ評価」の「環境」で該当する項目は無いものの、「社会」項目では雇用の創出や地域コミュニティへの貢献等、該当する項目をハイライトした。また、「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、「富士ゼロックス”Sustainable Stories 2019”」を確認したところ、リスクマネジメントについての考えや、トップのコミットメント、マテリアリティの設定、コーポレート・ガバナンスの推進体制、ステークホルダーへのアプローチ等、ハイライトすべき事柄が見られた。「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「それぞれのコア・コンピタンスの活用」等、該当する項目をハイライトして表した。そして、「その他の特徴」として「地域コミュニティとの直接対話」が挙げられる為、該当項目をハイライトした。

事例 5 のヤマハ、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」においても、本アライアンスの目的は、市場拡大、教育支援といった CSV の実現を目指すものであると言え、現時点では大きな売上創出まで至っていないものの、本アライアンスを通じ実際に売上がある事や、ESG 投資への好影響がある事から、ヤマハとしても経済価値を産み出す新規事業と位置付けている。「サステナビリティ評価」の「環境」で該当する項目は無いものの、「社会」項目では研究と教育や公共政策への貢献等、該当する項目をハイライトし

た。また、「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、「ヤマハ　サステナビリティレポート 2019」によると、重点課題の設定と進捗の表示、SDGs とのリンク、サステナビリティの社内浸透、コーポレート・ガバナンス体制や事業継続計画、取締役の選任理由や役員報酬を明示している点をハイライトした。また、ステークホルダーの声の反映方法、ステークホルダーの特定、各重点課題に対する行動計画の明示等、ハイライトすべき事柄が見られた。「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「明確なガバナンス体制の整備」等、該当する項目をハイライトして表した。また、「その他の特徴」として「地域コミュニティとの直接対話」が挙げられる為、該当項目をハイライトした。

次に、事例 6 の味の素、NGO/NPO、ガーナ大学「ガーナ栄養改善プロジェクト」に関して、その目的は市場参入、栄養改善といった CSV の実現を目指すものである事が挙げられる。本事例も現時点では大きな売上に至っていないものの、着実に売上の結果を出している事から、味の素としても経済価値を産み出す新たな事業として位置付けている。「サステナビリティ評価」の「環境」で該当する項目は無いものの、「社会」項目では雇用創出や地域コミュニティへの貢献等、該当する項目をハイライトした。「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、「味の素グループ　サステナビリティデータブック 2019」を確認したところ、トップのコミットメントやコーポレート・ガバナンス体制、リスクマネジメントの体制、コンプライアンス体制、事業課題の特定プロセスやマテリアリティの明記、ステークホルダーとの対話・連携、ステークホルダー・エンゲージメントの状況等、ハイライトすべき事柄が見られた。味の素グループは統合報告書も発行しており、「味の素グループ　統合報告書 2019」には、ASV を支える経営基盤として、社外取締役の人数、マネジメント体制、コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方等が詳述されている。また、「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「明確なガバナンス体制の整備」等、該当する項目をハイライトして表した。本事例についても、「その他の特徴」として「地域コミュニティとの直接対話」が挙げられる為、該当項目をハイライトした。

続く、事例 7 のキリン、NGO, 福島県「復興キリン絆プロジェクト」において、その目的は、キリンが経営基盤としている CSV の実現を目指した市場拡大、復興支援といった社会的価値と経済的価値両者の創出を目指すものであると言え、現時点では創出されたそれぞれの価値を明確に計測する手法は確立されていないものの、本アライアンスを通じ実際に売上がある事から、キリンとしても経済価値を産み出す新規事業と位置付けている。

「サステナビリティ評価」の「環境」で該当する項目は無いものの、「社会」項目では雇用創出や地域コミュニティへの貢献等、該当する項目をハイライトした。また、「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、「KIRIN CSV Report 2019」によると、CSV 活動に対するトップのコミットメント、マテリアリティの設定、コーポレート・ガバナンス体制や社外取締役の設置、役員報酬制度に関する情報の開示、リスクマネジメント体制等を明記し、長期的な成功と関係強化に努めている点が評価できる。新中期経営計画の策定に合わせ、ステークホルダー・ダイアログ等のプロセスを経て、課題の見直しを行うといった対応も行っており、「ガバナンス」「ステークホルダー・エンゲージメント」項目両者ともにハイライトすべき事柄が見られた。「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「共通の目標の設定」や「明確なガバナンス体制の整備」等、該当する項目をハイライトして表した。また、「その他の特徴」として「地域コミュニティとの直接対話」が挙げられる為、該当項目をハイライトした。

事例 8 のマイクロソフト等、ポルトガル政府「電子スクール計画支援」に関して、その目的はシェア拡大、雇用確保、GDP 向上といった CSV の実現を目指すものであると指摘する事ができ、ポルトガル全体に渡り小中学生に PC を行き渡せる等して市場シェア、売上としても大きな結果を生み出した事から、直接的経済価値を産み出していると位置付けられる。「サステナビリティ評価」の「環境」で該当する項目は無いものの、「社会」項目では雇用創出や研修・教育への貢献等、該当する項目をハイライトした。「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、”Microsoft 2011 Citizenship Report”を確認したところ、トップのコミットメント、独立社外取締役の設置、ガバナンスに関する役員レベルの責任の記載、マテリアリティの設定と進捗の記載、ロビー活動等に使った費用の公開、ステークホルダーごとの成果を記載したステークホルダー・エンゲージメント状況、GRI Index に基づいたデータの開示等、ハイライトすべき事柄が見られた。一方、「アライアンス評価」においては、アライアンスパートナー間での「明確なガバナンス体制の整備」や「単一のモニタリング体制の構築」等が該当せず、空欄のままの結果となった。また、「地域コミュニティとの直接対話」といった点も該当するとは言い難い事から、「その他の特徴」項目も空欄のままとなった。

表 39: 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よる分析

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項（GRI）	KDDI・NPO	CMJ・NPO	東急・環境省	Fuji Xerox・遠野市等	ヤマハ・ベトナム教育訓練省	Ajinomoto・NPO等	キリン・NGO・福岡県	MS・ポルトガル
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1								

サステナビリティ評価	内訳	開示事項（GRI）	KDDI・NPO	CMJ・NPO	東急・環境省	Fuji Xerox・遠野市等	ヤマハ・ベトナム教育訓練省	Ajinomoto・NPO等	キリン・NGO・福岡県	MS・ポルトガル
環境	原材料	G301								
	エネルギー	G302								
	水	G303								
	生物多様性	G304								
	大気への排出	G305								
	排水および廃棄物	G306								
	環境コンプライアンス	G307								
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308								
社会	雇用	G401								
	労使関係	G402								
	労働安全衛生	G403								
	研修と教育	G404								
	ダイバーシティと機会均等	G405								
	非差別	G406								
	結社の自由と団体交渉	G407								
	児童労働	G408								
	強制労働	G409								
	保安慣行	G410								
	先住民族の権利	G411								
	人権アセスメント	G412								
	地域コミュニティ	G413								
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414								
	公共政策	G415								
	顧客の安全衛生	G416								
	マーケティングとラベリング	G417								
	顧客プライバシー	G418								
	社会経済面のコンプライアンス	G419								
ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20								
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21								
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22								
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29								
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30								
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31								
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42								
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43								
	提起された重要な項目および懸念	G102-44								

アライアンス評価	内訳	KDDI・NPO	CMJ・NPO	東急・環境省	Fuji Xerox・遠野市等	ヤマハ・ベトナム教育訓練省	Ajinomoto・NPO等	キリン・NGO・福岡県	MS・ポルトガル
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	2	2	2	4	3	4	3	3
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無								
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任無	専任無	専任無	専任有、復興推進部門が担当	専任有、営業部門が担当	専任有、財団が担当	専任有、CSV部門が担当	専任有、PTA部門等が担当
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	無	無	△	無	△	無	無
マネジメント	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								
	その他の特徴								
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続								

出典：筆者作成

6.2. アライアンス分類

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よる分析結果に基づくアライアンス分類をベースに、これらの事例をアライアンス目的別に、「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」の 2 つに分類する。このアライアンス目的別分類（大分類）は、第一章 1.3 で示した定義に基づいている。結果として、KDDI 九州総支社と山村塾「パッチワークの森づ

くり」といったように、企業が環境問題といった社会的課題の解決に向け取り組み、サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表上、経済評価項目が空白となっている点が特徴として挙げられる事例が、「CSR アライアンス」に分類された。一方、富士ゼロックスと岩手県遠野市の「みらい創り」といったように、企業が NPO, 地方行政、政府、大学等とアライアンスを構成し、社会的課題の解決に向け取り組みを行いながら、経済的価値も創造し自らの競争力を高めるといった事例は「CSV アライアンス」に分類され、サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表上、経済評価とサステナビリティ評価、両項目がハイライトされるといった特徴がある事が指摘できる。また、アライアンス目的別分類（小分類）としては、「売上拡大」、「シェア拡大」、「環境保全」、「教育支援」といった項目が挙げられる。

それぞれのアライアンスの持続状況については、「持続中」のもの、「アライアンスを終えた新たな展開」、「ガバナンスに関連する問題により終了」したものに分類した。

表 40:アライアンス事例分類-1

アライアンス目的別分類（大分類）	アライアンス目的別分類（小分類）	アライアンス名	持続状況
CSR アライアンス	・環境保全 ・地域連携	KDDI 九州総支社と山村塾「パッチワークの森づくり」(2010)	持続中
	・生物多様性の保全 ・地域連携	キヤノンマーケティングジャパンと NPO 共存の森ネットワーク「未来につなぐふるさとプロジェクト」(2010)	持続中
	・Co2 削減	東京急行電鉄と環境省「クールビズトレイン」(2010)	2013 年終了（アライアンスを終えた新たな展開）
CSV アライアンス	・新規事業開拓 ・地域創生	富士ゼロックスと岩手県遠野市「みらい創り」(2014)	持続中
	・市場拡大 ・教育支援	ヤマハとベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」(2017)	持続中
	・市場参入 ・栄養改善	味の素と NPO とガーナ大学　「ガーナ栄養改善プロジェクト」（2009）	持続中（2017 年から味の素ファンデーションに移管）
	・市場拡大 ・地域創生	キリン、NGO,福島県「復興　キリン絆プロジェクト」(2017)	持続中
	・シェア拡大 ・雇用確保、GDP 向上	マイクロソフト等とポルトガル政府「電子スクール計画支援」(2007)	2011 年終了（ガバナンスに関連する問題により終了）

出典：筆者作成

これら分類から、「CSR アライアンス」や「CSV アライアンス」は、二種以上の異種セクター間で形成される傾向にある事が特徴として挙げられる。特に、「CSV アライアンス」は、政府・行政も交え、アライアンスセクター数が 3 つ以上に渡る傾向にある。そして、アライアンスの継続性を見た場合、「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」の分類に限らず、持続しているものと終了しているものが存在する。また、終了したものの中にも、東急電鉄の事例のようにサステナビリティを配慮した技術革新により、アライアンスを終えた新たな展開を遂げるものもあり、終了した事がアライアンスの失敗であると一概に言えるものではない。縦軸を「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」、横軸を「持続」、「終了」としてこれらアライアンス事例を分類すると、「アライアンス事例分類-2」の図

の通りとなる。

図 8: アライアンス事例分類-2

	持続	終了
CSRアライアンス	✓ KDDI, NPO ✓ CMJ, NPO	✓ 東京急行電鉄、環境省
CSVアライアンス	✓ Fuji Xerox, NPO, 遠野市等 ✓ 味の素、NGO, ガーナ大学 ✓ ヤマハ、ベトナム教育訓練省等 ✓ キリン、福島県等	✓ マイクロソフト、ポルトガル政府

CSRアライアンス
CSVアライアンス

出典：筆者作成

6.3. CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因

次に、これまでにいくつかの先行研究において、アライアンスマネージャーの役割を理解する事はアライアンスマネジメントプロセスにとって重要な事だが、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（Spekman et al.1998；Jamali et al.2011；大倉、2014）といった指摘がなされている事からも、アライアンスマネージャーの役割に対する理解を通し、アライアンスの持続性に関する要因を見出せる可能性が期待できる。従い、本節では、持続している CSV アライアンス事例 4 つを用い、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目、特にアライアンスマネージャーに焦点を当て、詳細な分析を進めてく。

先述の通り、Spekman et al.(1998)は、アライアンスマネージャーの役割を理解する事は、アライアンスマネジメントプロセスにとって重要であると述べた上で、しかし、現状としてアライアンスマネージャーに対する注目が少なすぎており、アライアンスマネージャーを育成する方法も確立されていないと、アライアンスマネジメントにフォーカスする事の重要性を指摘し、アライアンスのステージ毎にアライアンスマネージャーの役割をま

とめた「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) を表している。それによると、アライアンスのプロセスを「予測」、「エンゲージメント」、「査定」、「コーディネーション」、「投資」、「安定化」、「決定」の 7 ステージに分け、それぞれのステージ毎にアライアンスマネージャーの役割が「ビジョン提示」、「戦略的スポンサー」、「擁護、提唱、唱導」、「ネットワーカー」、「ファシリテーター」、「マネージャー」、「橋渡し役」と変化していく事を表している。「予測」ステージでは、British Air の例に言及し、アライアンスマネージャーがアライアンスのアイディアと夢を描き、アライアンスパートナー選択のグラウンドワークを行うとしている。「エンゲージメント」ステージにおいては、アライアンスパートナーとそれぞれの期待値を思い描き始め、プロジェクトを立ち上げ、担当者をアサインし、アライアンスパートナーにアプローチするオーナーシップを取り始めるとし、「エンゲージメント」ステージは、アライアンス形成の夢を現実のものとする為の最初の一歩であるとしている。次の「査定」ステージでは、アライアンスパートナー達はスキルとリソースを持ち寄り、その価値を計測しようと試み、ビジネスケースを作成する時だとしている。「コーディネーション」ステージでは、具体的なアライアンスやガバナンス構造がスタートし、アライアンスによって補足されたビジネス活動のコーディネーションに注力する時期であると指摘している。「投資」ステージでは、パートナーがアライアンスをコミットし、当該アライアンスの為にリソースを割り当て、アライアンス・ビジョンを経済的実態へ変換していく時だとしている。次の「安定化」ステージにおいては、アライアンスが進行され実行可能なものであるかどうかを定義し、恒常性が保たれ、調整が図られる事を確認しながら、アライアンスマネージャーがビジネスを円滑に進めていく状態である。そして、最後の「決定」ステージにおいては、当初の目標、ファイナンシャルターゲット、進捗状況等に対するアライアンスパフォーマンスの達成具合を計測するものとしている。このように、アライアンスは、関わるアライアンスパートナー間の人々、プロセス、活動の相互作用により動的に変化するものであると指摘されている。

また、Spekman et al.(1998)は、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についてもステージ毎に示しており、「予測」ステージや「エンゲージメント」ステージでは、アライアンスのアイディアを形成する上で重要な「ビジョン提示」、「戦略的スポンサー」といった役割を担うと言及し、アライアンス形成の始めの段階では、アライアンスマネージャーは、重要なステークホルダーにアライアンスを「擁護、提唱、唱導」したり、企業内外のキーマンのアライアンス参加を確実なものとする為の「ネットワーカー」の役割といった動きをするとしている。また、ビジネス実現にあたり、アライアンスマネ

ージャーはアライアンスパートナーとの間で調整役や実務の管理を行ったりするとし、何より重要な事として、アライアンスの進化に応じ変化を遂げる点について指摘がなされている。

このように、Spekman et al.(1998)によると、アライアンスはいくつかのステージを経て進行し、また、アライアンスマネージャーの役割はそのステージ毎に変化していく点が言及されている。さらに、これらアライアンスマネージャーには通常の管理職を超えたスキルが必要とされる点についても言及しており、アライアンスをマネジメントする事の困難さにも触れている。本論文では、CSV アライアンスの持続性に注目している事からも、この 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)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、そして、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という点についてインタビューを行い、持続している CSV アライアンス事例における、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目について、さらに詳細な分析を進めてく。

6.3.1. CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（富士ゼロックスのケース）

まず、富士ゼロックスと岩手県遠野市の「みらい創り」アライアンスにおける分析を行う。「安定化」ステージにおいて、現地でアライアンスの実働を行っているのは、岩手県遠野市に常駐する 5 名のコアメンバーである（2019 年 2 月現在）。そのメンバーの中の一人は、地方創生への情熱が高く、i ターン就職として岩手県遠野市で勤務する事を希望した。メンバーの中には元々岩手県出身の社員が、U ターン就職を希望し、故郷の活性化を進めている者もいる。また、都心と地方を行ったり来たりして情報を運ぶ役割を担うメンバーもいる。これらメンバーに共通する特徴としては、地域への思いや情熱がある点が挙げられる。

また、本アライアンスが持続している要因の一つとして、不足するスキルをコアメンバー間で補ったり、研修に参加させたりといった形でスキルアップを図ったり、トラブルや困った事が発生した場合には、アライアンスマネージャーを担う担当者を始めとする本社復興支援室で、現地実行部隊のメンバーをサポートとし、共に解決するといったチームワークの強さが挙げられる。本社復興支援室室長の強いリーダーシップの下、本アライアンスはスタートした形となるが、そのリーダーとコアメンバーで構成された現場実働部隊を

仲介する、アライアンスマネージャーが所属する本社復興支援室社員の存在が、アライアンスを成功させる上で重要である事が示唆される。ガバナンスの視点においても、アライアンスの中にずっと一緒にいると良い事かどうかの分別が付かなくなる時もあり、コアメンバーだけで判断をするのではなく、例えば契約上の懸念事項等については経理や法務部に本社復興支援室のアライアンスマネージャーが確認、相談するといった形で慎重な対応を心掛けている。その他のアライアンス持続要因として売上第一主義ではない、という点が挙げられる。富士ゼロックスという名前を前面に出さずに地域課題の解決を掲げてアライアンスを進めてきた点や、社会実験という位置付けで地域住民と一緒に地域課題を洗い出していった点も地域住民に受け入れてもらえた要素になったと言える。そして、関わった地域の企業等から富士ゼロックス製品を契約してもらえる等、一定の売り上げがあった事が富士ゼロックス本社にも評価され、アライアンスを長期間に渡り持続させていくきっかけになっている。現在もCSVを目指している段階として、社会的課題の解決と経済的価値の創出は徐々に時間を掛けて実現する位置付けとして、今後も継続しながら結果を出していく方向である。また、アライアンスを惰性化させるのではなく、「変革」の意識を重んじる富士ゼロックスとして、「新しい取り組み」を心掛けている。「新しい取り組み」を通し地域住民とのリレーションが深まり、さらに「安定化」していく、というサイクルが生まれているのである。

このように、アライアンスマネージャーの役割としては、①サーバント型リーダーシップにより、リーダーと現場実働部隊（コアメンバー）を仲介しサポートする事、②アライアンスパートナー間におけるガバナンスコントロール、が挙げられる。また、アライアンス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という点においては、①「新しい取り組み」を通じた惰性化の打開により、地域住民とのリレーションを深め、さらなる「安定化」を図る事、②地域コミュニティとの直接対話、が挙げられる。Spekman et al.(1998)の「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」に、それらを反映させると以下表の通りとなる。

表 41：CSV 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　（富士ゼロックスのケース）

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴	アライアンス前のニーズやモチベーションの出現	高いエネルギー、補完性、調和、戦略的な可能性	ファイナンシャル、ビジネスケース分析、内部調整	オペレーショナルフォーカス、タスク説明、分業、同時進行	難しい選択、コミット、リソースの配分、スコープの拡張	強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価	現在、どの過程か？
キービジネスアクティビティ	パートナー調査	パートナー特定	査定開始	コーディネーション	成長の拡大	調整、地域コミュニティとの直接対話、惰性化の打開	再評価
アライアンスマネージャーの役割	ビジョン提示	戦略的スポンサー	擁護、提唱、唱道	ネットワーカー	ファシリテーター	マネージャー、サーバント、チェンジエージェント、ガバナンスコントロール	橋渡し役

出典： Spekman.R.E.,et al.(1998) ”Differences can be found over alliance life cycle stages” from “ALLIANCE MANAGEMENT: A VIEW FROM THE PAST AND A LOOK TO THE FUTURE”,P.761.を筆者日本語訳・加筆

6.3.2. CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（ヤマハのケース）

続けて、ヤマハ、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」アライアンスの分析を行う。

先述の通り、ヤマハの「スクールプロジェクト」アライアンスの始まりは、インドネシアに 3 年間駐在していた楽器・音響営業本部の A 氏が 2015 年 9 月に目に留めた、文部科学省が海外展開による日本の教育産業の振興と、教育を通じた諸外国との信頼・協力関係の強化を図る事を狙いとして、2016 年度より日本独特の学校教育の仕組みを新興校に輸出する取り組みを始める事が述べられた新聞記事であった。ビジネスチャンスを感じた A 氏が文部科学省の窓口にコンタクトを取り、2016 年度、「スクールプロジェクト」の一環であるベトナムでの「初等中等義務教育の音楽教科への器楽教育導入及び定着化事業」が、文部科学省「日本型教育の海外展開推進事業：EDU-Port ニッポン」の公認プロジェクトに選定される運びとなった。また、2015 年 10 月、第 46 回日本音楽教育学会の席上、横浜国立大学教育人間科学部小川　昌文教授との出会いがあり、器楽教育効果の可視化について共同研究を行う事となり、ベトナムにおける小中学校の学習指導要領への器楽教育組み込みの重要性を、アライアンスを形成して訴求する形となった。問題意識を持った一人の営業担当者の行動が、その後の展開を繰り広げていく形となった。

アライアンスの「安定化」ステージにおいて、中心となって本プロジェクトをリードし、アライアンスマネージャーの役割を担っているのは先述の楽器・音響営業本部の A 氏である。営業担当者として通常の営業活動におけるパートナーとのアライアンスにおいては、売上を目的とし、短期的成果を求める動きをする傾向にあるが、本プロジェクトにおいては、経済的価値の創出と同時に社会的課題の解決を目的とする事からも、短期的な成

果に走らず、中長期的にじわじわと浸透させていく事を心掛けている。従来のお客様関係では、売り上げを上げる為にも営業活動の一環として、お客様扱いの要素を盛り込んだリレーションシップマネジメントを行っているが、本プロジェクトにおいては、思いを共有しているアライアンスパートナーという位置付けで、お客様扱いではなくアライアンスパートナーとして接しており、対等な立場で日々の活動を進めている。プロジェクトの企画・遂行、リレーションシップマネジメント等、通常の営業活動から得たスキルを活用できる点も多々あり、営業部門に所属している担当者だからこそ、本プロジェクトをここまでリードし、かつリレーションシップマネジメントスキルを生かして、持続性のあるマネジメントを行う事を実現していると言える。ヤマハ社内や一部の社外ステークホルダーとの間において定期的に売上数レビューを実施したり、アライアンスパートナーを定期的に訪問する等して情報共有を行い、円滑なコミュニケーション作りやガバナンス強化に務めている。現在はヤマハの名前を前面に出して活動を進めており、それに対するネガティブな反応は無い。専門性を持った企業が器楽教育支援を行っているという形で、ヤマハブランドを前面に打ち出し本プロジェクトを進めている事が、アライアンスを進める上でも良い効果を生み出す事に繋がっていると言える。また、近年、ヤマハ本社の中において政府・行政へロビー活動を行うといった事はあまりなかったが、今回文部科学省へコンタクトを行い、「スクールプロジェクト」が公認プロジェクトとなった事は、社内においても新鮮な事として期待される位置付けとなっている。

これらの事から、本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としては、①問題意識を持った一人の営業担当者の行動がアライアンス形成を実現し、営業活動で培ったスキルを生かしリレーションシップマネジメントを行っている事、②アライアンスパートナー間におけるガバナンスコントロール、が挙げられる。また、アライアンス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という点においては、①専門性を持った企業が、教育研究者と連携し器楽教育支援を行う事で、専門性と信頼性を提供している事、②現地法人を通じた地域コミュニティとの対話、が挙げられる。本プロジェクトで発生したアライアンスマネージャーの役割を、「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」に反映させると以下表の通りとなる。

表 42：CSV 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（ヤマハのケース）

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴	アライアンス前のニーズやモチベーションの出現	高いエネルギー、補完性、調和、戦略的な可能性	ファイナンシャル、ビジネスケース分析、内部調整	オペレーショナルフォーカス、タスク説明、分業、同時進行	難しい選択、コミット、リソースの配分、スコープの拡張	強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価	現在、どの過程か？
キービジネスアクティビティ	パートナー調査	パートナー特定	査定開始	コーディネーション	成長の拡大	調整、地域コミュニティとの直接対話、持続性強化	再評価
アライアンスマネージャーの役割	ビジョン提示	戦略的スポンサー	擁護、提唱、唱道	ネットワーカー	ファシリテーター	マネージャー、営業スキルの応用、リレーションシップマネジメント、ガバナンスコントロール	橋渡し役

出典： Spekman,R.E., et.al(1998), ”Differences can be found over alliance life cycle stages” from “ALLIANCE MANAGEMENT: A VIEW FROM THE PAST AND A LOOK TO THE FUTURE”, P.761.を筆者日本語訳、加筆

6.3.3. CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（味の素のケース）

次に、味の素、NGO/NPO、ガーナ大学「ガーナ栄養改善プロジェクト」アライアンスにおける分析を行う。アライアンスの「安定化」ステージにおいて本プロジェクトに携わっているのは、味の素ファンデーションの中の 3 名であり、うち 2 名はガーナに派遣されている。ガーナに派遣されている 2 名は元々味の素のマーケティング部門等、ビジネス系部門出身者、また、東京オフィスで勤務する 1 名は研究職出身であり、3 名とも社会的課題の解決に強い関心と使命感を持ち、自らこのプロジェクトに手を挙げて参加をした経緯がある。3 名全員が Koko Plus プロジェクト専任体制で取り組んでいる。

マーケティング部門等の事業部出身者と研究職出身者が、それぞれの強みを活かし連携している。研究職出身者が科学的知見に基づいた製品開発を行い、KoKo Plus が乳幼児だけではなくマラリア患者の貧血改善に繋がる点も訴求していく事を提案したり、母子手帳の普及と合わせて看護師から母親への栄養指導を織り交ぜる活動を展開する事で、それらが看護師 700 人とのネットワークを形成するきっかけとなっていった。そして、マーケティング部門出身者のビジネス経験を活かし、Koko Plus を 20 個買うとチェキで写真を撮影し、その写真を母子手帳に貼るといったキャンペーンも展開している。現像した写真を所有する事がこれまでにあまり無かったガーナの農村部では、チェキで撮影した写真をその場でもらえる施策が好評である。さらに、事業部出身者のビジネス経験を駆使して各種 NGO や現地企業、コミュニティ等とも連携を広げ、強力に展開を進めている。このように、マーケティング部門等の事業部出身者と研究職出身者が、それぞれの強みを活かし KoKo Plus を現地に浸透させ、現地の人々が援助に頼らず自立して経営を行う事ができるようになる事を

目指している。ガーナでプロジェクトをリードしているマネージャー、すなわちアライアンスマネージャーは、縁の下の力持ち的な存在でこれらチームメンバーを支えている。このサーバント型リーダーシップにより、異なるバックグラウンドを持つチームメンバーそれぞれの強みを活かす事が実現していると言え、このリーダーシップの在り方が、本アライアンスを持続させている要因の一つとして挙げられる。このリーダーシップの下、ゆくゆくはKoKo Plusがプラットフォーム化され、現地の人々の間で安定的に経済的価値と社会的価値の創出が行われていくようになる事を目標としている。

本アライアンスが持続しているもう一つの要因としては、先述の通り、2017年4月、プロジェクトごと味の素ファンデーションの管理下で運営される形となって以降、NGO、政府と連携しやすくなり、また、短期的収益を要求される体制から離れた事で中長期的な視点で物事を考え、行動に移しやすくなった点が大きく、これにより現地組織とのアライアンスが強化される傾向にある事が挙げられる。KoKo Plusのプロダクトオーナーは、2019年3月までは「ガーナ大学」、2019年4月から「味の素ファンデーション」に移管したが、商品に「味の素ファンデーション」のブランドは出していない。短期的収益を評価する企業モデルからファンデーションに移管した事で活動の自由度が増し、かつ現地においてファンデーション名を商品上で謳わない事でビジネスが前面にあるといった要素を消し、公益を追求する姿勢が強く打ち出される形である。これら取り組みにより、NGO, NPO, 現地企業、大学等と「公益を追求する」という共通目標の下、アライアンス形成がスムーズかつ持続性のあるものへと変わっていった。また、さらにもう一つの要因としては、「2023年までに、およそ20万人の生後6〜24か月の離乳期の子供たちの栄養状態を改善する」「2023年までにサプリメントを販売するために、女性販売員を2,000人雇用する」「ガーナでサプリメントを生産する事により、工場の作業員や主要原料の供給者として、地域の雇用を創出する」「2023年までに、10万人の妊婦や授乳中の母親、20万人の就学年齢の子供たちの栄養を改善する」といった4つの数値的目標を定め、GHSの定例会等、エリアごとの定例会においてステークホルダーとステータスを共有し、課題が発見されれば改善に向けてのアクションプランに落とし込み、改善活動へ繋げていくといったサイクルを回している点が挙げられる。

これらの事から、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という点に関しては、①アライアンスマネージャーのサーバント型リーダーシップにより、マーケティング部門等の事業部出身者と研究職出身者のシナジー最大化を図っている事、②アライアンスパートナー間におけるガバナンスコントロール、が挙げられる。また、どのよう

なキービジネスアクティビティが発生するかという点においては、①KoKo Plus のプラットフォーム化を目指した活動の展開、②地域コミュニティとの直接対話、といった点が挙げられる。「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」に反映させると以下表の通りとなる。

表 43: CSV 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（味の素のケース）

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴	アライアンス前のニーズやモチベーションの出現	高いエネルギー、補完性調和、戦略的な可能性	ファイナンシャル、ビジネスケース分析、内部調整	オペレーショナルフォーカス、タスク説明、分業、同時進行	難しい選択、コミット、リソースの配分、スコープの拡張	強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価	現在、どの過程か？
キービジネスアクティビティ	パートナー調査	パートナー特定	査定開始	コーディネーション	成長の拡大	調整、地域コミュニティとの直接対話、プラットフォーム化	再評価
アライアンスマネージャーの役割	ビジョン提示	戦略的スポンサー	擁護、提唱、唱道	ネットワーカー	ファシリテーター	マネージャー、サーバント、シナジー最大化、ガバナンスコントロール	橋渡し役

出典： Spekman,R.E., et.al(1998), ”Differences can be found over alliance life cycle stages” from “ALLIANCE MANAGEMENT: A VIEW FROM THE PAST AND A LOOK TO THE FUTURE”,P.761.を筆者日本語訳、加筆

6.3.4. CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（キリンのケース）

次に、キリン、NGO, 福島県「復興支援　キリン絆プロジェクト」における分析を行う。「安定化」ステージにおいて、アライアンスマネージャーとしてプロジェクトをリードしているのは、CSV 推進部の「キリン絆プロジェクト」リーダーである。営業出身者である「キリン絆プロジェクト」リーダー、すなわちアライアンスマネージャーは、相手の懐に飛び込み、人々を繋ぐ場を設定し、リレーションシップを構築していくスキルを持ち合わせている。キリンの CSV 活動自体が現場主導型であり、CSV 部門はサステナビリティ報告書を編集するだけ、という位置付けではなく、CSV 部門が主体となって地域コミュニティに足を運び、直接的な対話を通じて社会的課題を把握し、キリンがどのようにしてその課題を解決する支援ができるか、という事を地域コミュニティの方々と一緒になって考える姿勢を取っている。また、ただ売り上げを上げる事だけを念頭に置いているだけではなく、地方創生への情熱が高い点も特徴として挙げられる。問題意識を持つプロジェクトリーダー、すなわちアライアンスマネージャーが、社内外の多様なステークホルダーを繋ぎ合わせ、アライアンスを広げ、新たなチャンスを創る流れを起こしている。玉村（2016）も、通常の営業活動と「異なる目線で、自分の仕事を見る事や、顧客を意識するようになると、打ち手が広がる可能性があり、地域のネットワークや暮らしを支える産業

を知る事が、日々の営業活動をさらに深化させるきっかけにもなりえる」(p.48)、と指摘しているように、CSV 活動を通し、地域コミュニティと対話を進めていく事は、将来、キリンビジネスを新たな視点で切り拓いていく上でも重要なポイントとなる事が示唆される。先述の通り、キリンとして一つ一つ着実に短期的な成果を積み上げつつ、CSV を長期に渡り浸透させ、盤石な CSV 経営の確立を目指している事からも、キリン社員を始めアライアンスに関わるメンバー全員が、場当たり的なプロジェクトではなく、中長期的なビジョンを持って地に足を付けて取り組む事により、アライアンス自体に持続性をもたらしている事が示唆される。

また、アライアンスマネージャーは、プロジェクトの進捗状況や課題等、定期的にそれら内容について、アライアンスを構成する NGO や地域コミュニティメンバーと一緒になってレビューする機会を設ける等、アライアンスマネージャーは、ガバナンスをコントロールする役割も担っている。さらに、キリンは、企業名やプロジェクト名を前面に打ち出して「キリン絆プロジェクト」を推進しているが、地域コミュニティの人々はそれにより信頼感を持ってプロジェクトに参加する傾向が見られる。これは、キリン自体のブランド力や、実績のある NGO とアライアンスを行いプロジェクトに取り組んでいるという事実が、地域コミュニティへ信頼感を与えている可能性が大きいと言える。

これらの事から、アライアンスマネージャー（＝キリン絆プロジェクトリーダー）がどのような役割を担っているかという点に関しては、①問題意識を持ったアライアンスマネージャー（＝キリン絆プロジェクトリーダー）が、現場に飛び込み、営業活動で培ったスキルを生かしリレーションシップマネジメントを行っている事、②アライアンスパートナー間におけるガバナンスコントロール、が挙げられる。また、どのようなキービジネスアクティビティが発生するかという点においては、①ブランド力のある企業が、NGO とアライアンスを形成し復興支援を行う事で、専門性や信頼性を提供している事、②地域コミュニティとの直接対話、が挙げられる。本プロジェクトで発生したアライアンスマネージャーの役割を「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」に反映させると以下表の通りとなる。

表 44：CSV 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（キリンのケース）

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴	アライアンス前のニーズやモチベーションの出現	高いエネルギー、補完性調和、戦略的な可能性	ファイナンシャル、ビジネスケース分析、内部調整	オペレーショナルフォーカス、タスク説明、分業、同時進行	難しい選択、コミット、リソースの配分、スコープの拡張	強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価	現在、どの過程か？
キービジネスアクティビティ	パートナー調査	パートナー特定	査定開始	コーディネーション	成長の拡大	調整、地域コミュニティとの直接対話、持続性強化	再評価
アライアンスマネージャーの役割	ビジョン提示	戦略的スポンサー	擁護、提唱、唱道	ネットワーカー	ファシリテーター	マネージャー、営業スキルの応用、リレーションシップマネジメント、ガバナンスコントロール	橋渡し役

出典： Spekman,R.E.,et al.(1998), ”Differences can be found over alliance life cycle stages” from “ALLIANCE MANAGEMENT: A VIEW FROM THE PAST AND A LOOK TO THE FUTURE”,P.761.を筆者日本語訳、加筆

6.3.5. CSV 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に関するまとめ

「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」において、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目の全てがハイライトされた、持続性のある 4 つの CSV アライアンス事例を取り上げ、Skekman 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)の「安定化」ステージをベースに、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、そして、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という点を分析していったところ、複数の共通項が見出された。持続性のある 4 つの CSV アライアンス事例に共通する点としては、まず、短期的な成果に走らず、中長期的にじわじわと浸透させていく事を心掛けている点が挙げられる。例えば、富士ゼロックスは、持続性を確保する為のキービジネスアクティビティとして、「新しい取り組み」を心掛け、この「新しい取り組み」を通し地域住民とのリレーションが深まり、さらに「安定化」していく、というサイクルを生み出している。ヤマハは、従来のお客様関係のように、売り上げを上げる為に営業活動の一環として、お客様扱いの要素を盛り込んだリレーションシップマネジメントを行うのではなく、思いを共有しているアライアンスパートナーという位置付けで接し、持続性のある活動を強化している。また、味の素は、現地の人々の間で、安定的に経済的価値と社会的価値の創出が行われていくようになる事を目標とし、ゆくゆくは KoKo Plus がプラットフォーム化され、自律的に持続していく事を心がけている。キリンは、CSV を経営基盤に掲げている事もあり、場当たり的なものではなく、中長期的なビジョンを持って地に足を付けてプロジェクトに取り組んでいる。また、キリン社員のみならず、キリンと一緒にア

ライアンスを行うアライアンスパートナー全員が地域創生を目指し、中長期的なビジョンを持って取り組みを行っており、思いを共有し、共に活動を進めている事が、アライアンスの持続性に好影響をもたらしていると言える。

このように、4つの持続しているCSVアライアンスのアクティビティに共通している点として、時間を掛けて活動を安定化し、浸透させ、社会的課題の解決と経済的価値の創出両者の実現を目指している事が挙げられる。そして、富士ゼロックスや味の素のケースでは、企業名を前面に出さずに地域課題の解決を掲げて、現地における様々なステークホルダーとのアライアンスを進めている点が特徴として挙げられる。一方、ヤマハやキリンのケースに関しては、専門性を持った企業が、研究者やNGO等とアライアンスを形成し支援を行っている事を訴求する為にも、企業ブランドを前面に打ち出しプロジェクトを進め、専門性と信頼性を提供している。このように、CSVアライアンスを進めていくにあたり、企業名を前面に出すか、出さないかについては、取り扱っている製品特性やBtoBもしくはBtoCといったようなターゲットとしている市場の違い、また、その地域におけるブランド認識度によってアプローチが異なると言える。そして、何よりも持続性のある4つのCSVアライアンス事例ともに、積極的な地域コミュニティとの対話を通じ、コミュニティの課題やニーズを直接把握し、プロジェクトが一方的なものとならないよう、心掛けている点が共通点として挙げられる。

アライアンスマネージャーの役割としては、富士ゼロックスや味の素のケースを始め、サーバント型リーダーシップの下、リーダーと現場実働部隊（コアメンバー）やバックグラウンドの異なるチームメンバーのハブとなり、社内外ステークホルダーを支えている点が挙げられる。また、ヤマハやキリンのケースにある通り、営業活動で培ったスキルを生かし、社外ステークホルダーとのリレーションシップマネジメントを積極的に行っている点も指摘できる。このように、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、リレーションシップマネジメントや、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支えていく役割を担っている点が、特徴的である。また、持続性のある4つのCSVアライアンス事例ともに、「数値的目標」を定め、定期的にステークホルダーと共有する、といったアクティビティが、アライアンスマネージャーを中心として「安定化」ステージで行われている点も特筆すべき内容である。このように、アライアンスマネージャーが中心となり、サーバント型リーダーシップでアライアンスメンバーを支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を果たし、異種セクター間におけるアライアンスのガバナンスを強化していく姿勢は、CSVアライアンスの持続性を考える上で重要

な要素である事が示唆される。

以上をまとめると、持続性のあるCSVアライアンス事例において、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という点に関しては、①社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、リレーションシップマネジメントや、サーバント型リーダーシップといったように、縁の下の力持ちとなり支えていく役割を担いまとめている事、②アライアンスパートナー間におけるガバナンスコントロールの実施、が挙げられる。また、どのようなキービジネスアクティビティが発生するかに関しては、「地域コミュニティとの直接対話を行い、短期的な成果に走らず中長期的にじわじわと浸透させ、持続性を確保している事」、が持続性のある4つの「CSVアライアンス」事例の共通項として導き出された。

表45：CSVアライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因（4つのCSVアライアンス事例より）

「安定化」ステージ		
ライフサイクルステージの特徴		強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価
富士ゼロックスと岩手県遠野市「みらい創り」	キービジネスアクティビティ	調整、地域コミュニティとの直接対話、惰性化の打開
	アライアンスマネージャーの役割	マネージャー、サーバント、チェンジ・エージェント、ガバンナスコントロール
ヤマハ、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」	キービジネスアクティビティ	調整、地域コミュニティとの直接対話、持続性強化
	アライアンスマネージャーの役割	マネージャー、営業スキルの応用、リレーションシップマネジメント、ガバナンスコントロール
味の素とNPOとガーナ大学　「ガーナ栄養改善プロジェクト」	キービジネスアクティビティ	調整、地域コミュニティとの直接対話、プラットフォーム化
	アライアンスマネージャーの役割	マネージャー、サーバント、シナジー最大化、ガバナンスコントロール
キリンとNGOと福島県「復興　キリン絆プロジェクト」	キービジネスアクティビティ	調整、地域コミュニティとの直接対話、持続性強化
	アライアンスマネージャーの役割	マネージャー、営業スキルの応用、リレーションシップマネジメント、ガバナンスコントロール

出典：筆者作成

6.4. CSV アライアンス持続性の要因分析・仮説探索

「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よる分析」と、「アライアンス事例分類-1」、「アライアンス事例分類-2」、そして、「CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因」を基に、アライアンスの傾向と特徴を整理し、持続性のあるアライアンスについて要因分析、仮説探索を行う。

CSR アライアンスは、「経済評価」に値せずとも中長期の間、持続しているケースが多く、従い、「経済評価」が CSR アライアンスの持続性に影響を与える要因とは言い難い事が分かった。一方、「サステナビリティ評価」は、CSR アライアンスを評価する上で重要な項目であり、該当する項目の数が多い事例は、そのアライアンスの持続性も高いと言える。また、東急電鉄と環境省のアライアンスのように、サステナビリティを配慮した技術革新によってアライアンスを終了し、新たな展開を進めていくといったように、CSR アライアンスを経て、自社単独で新たな CSR 活動に取り組んでいくケースもある。CSR アライアンスにおける実行段階に関しては、CSR 部門の担当者がアライアンスマネージャーの役割を担い、社内外においてステークホルダーと接し、エンゲージしていく傾向にある。また、専任体制を取らなくとも、結束の固いチームワークでフォローし合いながら複数のプロジェクトを進めていく、といった特徴が挙げられ、アライアンス専任要員の存在有無が、CSR アライアンスの持続性に直接影響をもたらしているとは言い難い事が分かった。

CSV アライアンスに関しては、「経済評価」と「サステナビリティ評価」の両方にハイライトされた箇所が見られるが、「経済評価」として大きな成果が現れなくとも CSV アライアンスが持続しているケースが多く、短期的な利益を目指すのではなく、経済的価値の創出に時間を掛け取り組む傾向があると言える。ヤマハのケースにもあるように、直接的な「経済評価」が例え大きくなくとも、ESG 投資において本プロジェクトが評価されているという点からも、プロジェクトを通じた直接的な売上効果がまだ小さいとしても、間接的な「経済評価」は大きいと言え、その為にも短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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く傾向にある。また、富士ゼロックスのケースのように、生み出される「経済価値」が現在は小さいとしても、活動を通じて「経済価値」が生み出されている、という事実は、上層部を始めとする企業内部がアライアンスプロジェクトの継続を意思決定する上で、重要なポイントとなっている。将来的に利益をもたらす可能性がある新規事業として位置付けられる事で、企業としてその活動の継続を認める、という流れに繋がっており、企業内部から理解を得てアライアンスを継続していく上でも、「経済価値」の創出は重要である事が示唆される。また、CSR アラ

イアンス同様、CSV アライアンスにおいて「サステナビリティ評価」は重要な評価項目であり、該当する項目の数が多い事例はそのアライアンスの持続性も高い傾向にあると言える。そして、先行研究において、複数のセクターで行われるソーシャル・ビジネスは不安定である事(佐々木、2011)が通説となっていると指摘がなされていたが、今回の事例分析を通し、複数の異種セクター間におけるアライアンスであるにも関わらず、安定し、持続性のあるケースが多く存在している事が分かった。CSV アライアンス体制の特徴としては、専任体制を取っているケースが多くみられ、富士ゼロックスのケースのように CSR 部門と繋がりの深い復興推進室がアライアンス形成、実行を行う例もあるが、営業部門やマーケティング部門が中心となってアライアンスを形成するケースも見られ、社会的課題の解決のみならず、経済的価値の創出を行うにあたり、営業スキルやマーケティングスキルを持ち合わせている事の重要性が示唆される。アライアンスを推進する専門組織や専任担当者をもっている企業は、そうでない企業と比較して多くのアライアンスを実施し、アライアンスの成功確率を高める事ができると指摘する先行研究があるように (Yoshino & Rangan,1995;Dyer, Kale, and Singh,2001)、アライアンスを推進する専任担当者が対応している事が、CSV アライアンスの共通事項として確認できた。また、CSV アライアンスは、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを行っているという事が共通する特徴として挙げられる。従来より、ステークホルダー分類において、政府・行政は「規制役」であり、「非協力的ステークホルダー」と分類され、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきたが、行政学において、CSR 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」(mediator)へと変化する事が指摘されている通り (Albareda,2007, 日本語訳は金子、2009,p.325)、今回取り上げた持続性のある 4 つの CSV アライアンス事例において、政府・行政に戦略的にアプローチを行い、それらが調整役を担い、企業とアライアンスパートナー間の連携をスムーズなものとし、広く CSV を浸透させていく効果を生み出しており、その意味でも、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事が重要になると言える。一方、マイクロソフト等とポルトガル政府の事例にもあるように、戦略的に政府にアプローチを行い、複数の異種セクター間でのアライアンス形成を成功させ、ポルトガル全土に PC を広く普及させる事ができたとしても、アライアンスに関わるアライアンスパートナーとの間におけるガバナンス体制の構築が不明瞭である点や、教員への ICT トレーニングが不足し、配備されたけれど実際には PC を使用していないケースが散見される等、PC を使用する地域コミュニティの声を十分に把握していたとは言えず、「国内での雇用確保」、「GDP 向上」といった当初の目標に繋がる

活動であったかは、疑問を残したままの状態である。このマイクロソフトとポルトガル政府等の事例においては、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「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」といった点がハイライトされず、これらが不足している事がアライアンスを不安定にする要因となった可能性が挙げられる。

このことからも、CSV アライアンスを持続性のあるものにする為にも、「共通の目標の設定」や、「明確なガバナンス体制の整備」が重要な要件であると言える。これは、一つの企業がガバナンス体制を整備するに留まらず、アライアンスを構成する全てのステークホルダーに求められる事であり、そのためにも、アライアンスパートナー間で共通したアライアンスパフォーマンス評価指標を用い、定期的にアライアンス状況を評価していくといった、一元化されたモニタリング体制の整備が求められる事が示唆される。また、持続性のあるCSV アライアンス事例に共通する特徴として、アライアンスマネージャーを始めとする企業担当者が、地域コミュニティとの直接的対話を心掛け、地域コミュニティのニーズを直接把握する事に努める動きも確認された。先述の通り、マイクロソフトとポルトガル政府等の事例では、ポルトガル全域に渡りノート PC を普及させる事に成功したものの、実際に ICT 教育を行う教育現場がどのような現状にあるのかを理解せず、結果、PC が使われないでそのまま教室に放置される形になってしまう、といったように、地域コミュニティの現状やニーズを理解せず、PC 配備を広く展開させる事に注力し過ぎてしまった様子が窺える。尚、CSR アライアンス、CSV アライアンスに共通する項目として、サステナビリティ項目の「ガバナンス」に関しては、ヤマハのサステナビリティレポート上ではトップのコミットメントが記載されたページは見つからなかったものの、レポート上、他 7 つの事例において、トップのコミットメントに関する記載が確認された。また、富士ゼロックスの Sustainable stories には、社外取締役に関する記述を見つける事ができなかったものの、他 7 つの事例に関しては、社外取締役に関する記述が掲載されている事が確認された。従い、サステナビリティ活動に関するトップのコミットメントと、社外取締役の設置については、今回 8 つの事例全てにおいてほぼ該当するといえ、CSR ランキング上位企業としてこれらの要素の存在が前提条件になっていると考えられる。

アライアンスマネージャーの役割等に関しては、Spekman et al.(1998)が表した「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)の中の「安定化」ステージをベースに、どのようなキービジネスアクティビティが発生するか、そして、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という点について、持続性の

ある 4 つの CSV アライアンス事例を分析していったところ、アライアンスマネージャーの役割に関しては、①社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなりで支えていく役割を担いまとめている事、②アライアンスパートナー間におけるガバナンスコントロールの実施、といった共通項が導き出された。さらに、どのようなキービジネスアクティビティが発生するか、という点に関しては、「地域コミュニティとの直接対話を行い、短期的な成果に走らず中長期的にじわじわと浸透させ、持続性を確保している事」、が共通項として見出された。

以上の通り、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」と、「アライアンス事例分類-1」、「アライアンス事例分類-2」、そして、「CSVアライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因」を用いた分析によって導き出された要因を整理すると、下記の通りの仮説が導き出された。

① CSR/CSV アライアンスは、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある。
② 持続性のある CSR/CSV アライアンスは、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている。
③ 持続性のある CSV アライアンスは、短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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、専任体制を取ってアライアンスが運営されている。
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い、アライアンスを行っている。
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、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている。
⑦ 持続性のある CSV アライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている。

また、これら仮説を、「CSR アライアンス」、「CSV アライアンス」ごとにその傾向と特徴

をまとめたものは、次の図表の通りである。本論文の目的は、「CSV アライアンスに持続性をもたらす要因を見つけ出す事」である為、「持続性のある CSR アライアンス」と「持続性のある CSV アライアンス」の比較を行う事で、「持続性のある CSV アライアンス」だけに見られる傾向、すなわち、「CSV アライアンスに持続性をもたらす要因」を導き出す事を試みる。

表 46:アライアンス分類別傾向と特徴

		CSR アライアンス	CSV アライアンス
経済評価（プロジェクト単位）	創出した直接的経済価値	×	○
サステナビリティ評価	環境	○	○
	社会	○	○
	ガバナンス	・トップのコミットメント有。 ・社外取締役の設置有。	・トップのコミットメント有。 ・社外取締役の設置有。
	ステークホルダー・エンゲージメント	○	○
アライアンス評価	アライアンスセクター数	二種以上	複数の異種セクター
	アライアンス専任要員	・専任者を置くケースは少ない。 ・CSR 部門の担当者が主導し、アライアンス窓口になるケースが多い。	・専任者を置くケースが多い。 ・営業やマーケティング部門の担当者がアライアンス窓口になるケースが多い。
	資本提携関係有無	原則資本提携関係は無	原則資本提携関係は無
	マネジメント	・アライアンスパートナー同士、共通の目標に向かい、連携を図っている。 ・定例会等で情報共有を行う等、「単一のモニタリング体制」の設置。 ・CSR 委員会等を中心に、役員レベルも含め「明確なガバナンス体制」が置かれているケースが多い。 ・地域コミュニティとの直接対話によって、積極的にニーズを把握する。	・社会的課題の解決においては共通目標を持ち、アライアンスパートナー同士連携。 ・定例会等で情報共有を行う等、「単一のモニタリング体制」の設置。 ・CSR 委員会等を中心に、役員レベルも含め「明確なガバナンス体制」を設置。 ・経済価値創出については、じわじわと時間を掛け社会に浸透し、取り組んでいく傾向。 ・政府行政への戦略的なアプローチ。 ・サーバント型リーダーシップ。 ・地域コミュニティとの直接対話によって、積極的にニーズを把握する。
	継続性	・継続性がある。 ・技術開発によって新たな展開を迎えるケースもある。	・継続性がある。

			・ガバナンス不足や地域コミュニティとの直接的な対話が欠ける事が、最終的な目標を達成する前にアライアンスを終了させる要因になる。

出典：筆者作成

6.5. CSV アライアンス持続性のメカニズム

次に、探索された仮説から、Research Question である“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”について考察する。先述の通り、「CSR アライアンス」と「CSV アライアンス」の比較を通じて、CSV アライアンスのみに該当する持続性要因を導き出す。尚、持続性要因を導き出すにあたり、ここでは「図表：アライアンス事例分類-2」において、「持続中」である CSR/CSV アライアンス事例を対象とし、比較を行う。

まずは、「経済評価」について考察を行う。持続している CSR アライアンスについては、そもそもアライアンスの目的が「経済評価」を第一に目指すものでは無い事からも、アライアンス活動を通して生み出された成果物において、直接的な経済価値と呼べる物はほぼ該当しないと言える。一方、持続している CSV アライアンスにおいては、現時点では「経済評価」について直接的に売上高やマーケットシェアの拡大に大きな効果をもたらす段階とは言えないものも多いが、CSV 活動を通じ、小規模ながらも着実に直接的な経済価値を創出している。また、直接的な「経済評価」が例え大きくなくとも、ESG 投資において本プロジェクトが評価されているという点からも、将来を見通した上での「経済評価」は大きいと言え、その為にも短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと時間をかけて社会貢献の取り組みを市場に浸透させ、持続性を持って経済的価値創出に取り組む傾向にあると言える。

「サステナビリティ評価」においては、「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」両者共通して、ハイライトされている項目が複数見られる。「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」ともに、社会的課題解決の目的を含むアライアンスの形態である事からも、「サステナビリティ評価」の「環境」または「社会」項目が多くハイライトされる形となっている。また、「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」の事例対象企業のほとんどが、サステナビリティ活動に対するトップのコミットメントが表明され、また、社外取締役を含むガバナンス体制が構築されており、その体制について CSR レポートやサステナビリティ報告書等に掲載し、対外的に情報を開示している。経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント、自社のマテリアリティを特定し、こちらもレポートに掲載する形を取

る事例対象企業が多く見られた。ステークホルダーの特定および選定に関しても、定期的にステークホルダー・ダイアログを開催している様子を、レポートに掲載している事例対象企業も見られる。

CSR アライアンスにおける「アライアンス評価」に関しては、「アライアンスセクター数」は、企業対 NPO 等、二種以上のセクターに渡る。CSR アライアンスにおける「マネジメント」項目については、社会的価値の創出という共通の目標に向かいアライアンスを構成し、CSR 委員会等を中心に役員レベルも含めた定期報告会が開催されるケースが多く、また、役員自ら社員へ CSR 活動参加を促す等、明確なガバナンス体制の下、アライアンスパートナーと共に社会的価値の創出を進めるケースが見られる。アライアンスの「継続性」としては、社会的価値の創出という共通の目標に向かい、安定したアライアンス関係が進められるケースが多いが、サステナビリティを配慮した技術革新による新たなソリューションの登場により、アライアンス関係が終了し、新たな展開を迎えるケースもある。また、CSR アライアンス事例分析においては、「アライアンス専任要員」の有無と、アライアンスの成功や持続性との間に関係性があると言い切る事ができず、「アライアンス専任要員」の配置が無くとも、複数のプロジェクトを結束の固いチームワークでフォローし合いながら進めていく、といった特徴が挙げられる。また、CSR アライアンス事例において、社内外を繋ぐ役割として CSR 部門の担当者が挙げられ、CSR 部門の担当者がアライアンスマネージャーとして社内外のステークホルダーの窓口となり、取りまとめていく傾向にある。この事からも、CSR アライアンスを行うにあたり、CSR 部門の担当者が具体的にどのような役割を担うのか、また、どのようなスキルが必要になるのか、といった点について、今後リサーチを深めていく事が求められる。

CSV アライアンスにおける「アライアンス評価」に関しては、「アライアンスセクター数」は、企業対 NPO、企業対 NPO 対行政といったように、二種以上、かつ複数の異種セクター間で形成される傾向にある。CSV アライアンスの「マネジメント」項目は、社会的価値創出に関しては共通する目標に向かいアライアンスを構築するものの、同時に経済的価値創出も目指す企業側としては、その両立を図る為にも適切なアライアンスパートナーを見つけ出し、アライアンスパートナーと共通する目標を設定し、Win-Win の関係となる事を目指していく事がキーポイントであると言える。定められた期間内で、社会的課題の解決と経済的価値創出の両方の目標を達成していく事は容易ではなく、CSV アライアンスは時間を掛けて世の中に浸透し、持続性を持って社会的価値と経済的価値創出の両立に取り組む事が求められると言え、その為にも、アライアンス形成段階において、適切なアライ

アンスパートナーを見つけ出し、アライアンスパートナーと共通する目標を設定するプロセスは重要である。また、ガバナンス体制の欠如によって、アライアンスの中長期的な目標を達成する前に、終了してしまうケースもあり、この事からも、アライアンスに関わるアライアンスパートナー間における相互的なガバナンス体制が、アライアンスの持続性に重要な意義をもたらす要因の一つになる事が示唆される。ガバナンスの定義には諸説あり、例えば、柳川等は、狭義のコーポレート・ガバナンスについて、「企業の法的な所有者である株主のために、いかに経営者がうまく働く仕組みにするか、を考える」(柳川、「コーポレート・ファイナンスと企業分析」)、また、広義については「企業を多様な利害関係者の集合体として捉えて、それらのグループの利害を適切に調整し、全体としてより望ましい方向に向かわせる仕組みを指す」(柳川、「コーポレート・ファイナンスと企業分析」) と定義しているが、後者のように、ガバナンスを定義する上で企業の社会的責任、すなわちCSRを重視した考え方が強まりつつあり、さらにその“仕組み”は一方通行ではなく、ステークホルダーが相互に作用し望ましい方向に向かっていく事が求められる傾向にある。本論文では、政府や地域コミュニティが大きく関与しているCSVアライアンス事例である事からも、Kooiman(2003)の『パブリックとプライベートのアクターが共に参加し、社会的問題の解決や社会的機会の創出を行い、そして、そうした諸活動を規定する環境 (Context) となる制度 (Institutions) が機能することに努め、さらには、それら相互作用・制度に対する倫理的規範を構築するために必要な相互作用 (Interactions) の総体」が 「Governing」であり、「Governance」はその理論的概念の総体である』(p.4,日本語訳：長野、2009,p.108)を「ガバナンス」の定義として用いる。この定義に基づき、マイクロソフトとポルトガル政府等のアライアンス事例におけるガバナンス体制について考えた場合、アライアンスを構成する主要メンバーとして重要な役割を担ったマイクロソフトは、自社内に盤石なガバナンス体制を布き、コンプライアンスの徹底等に努めているが、本アライアンスにおける構成メンバーと相互に作用し合い、明確なガバナンス体制を構築しているとは言い難く、今後アライアンスを進める上で、サステナビリティ評価項目を含めた共通する指標を持ち、定期的にステータスチェックを行う等して、アライアンスパートナー間におけるガバナンス強化に努める事が求められる。また、本来の目的は、「国内での雇用確保」、「GDP向上」であるにも関わらず、PCを広く配備する事に注力し、実際にPCを使用して教育を行う者や、PCを購入する保護者等との直接的な対話を実施し、本来の目的に向かって相互に活動を進めていたとは言い難い点も見られる事から、地域コミュニティとの直接対話を通じたステークホルダー・エンゲージメントの在り方につ

いても、アライアンスを持続性のあるものとする上で、必要な要因であると言える。この地域コミュニティとの直接対話が、企業のアライアンスの関係的ガバナンスの促進に貢献する事が示唆される。また、「CSV アライアンス」が時間を掛けて世の中に浸透し、社会的価値と経済的価値の創出両方に取り組む傾向にある事からも、年月が経っても持続可能なアライアンスとなるよう、ナレッジ・マネジメント手法を確立し、後継者にノウハウを伝えていく事も求められる要因である。今回の事例分析において、持続している CSV アライアンスにおいて共通する特徴として他に挙げられる点としては、「アライアンス専任要員」を配置している点である。今回、持続している 4 つの CSV アライアンス事例に関して、CSV 推進部、CSR 部門と関係の深い復興推進室、または、営業部門、マーケティング部門といった部門の中に、プロジェクト専任のアライアンスマネージャーまたはアライアンスチームが存在している。アライアンスを推進する専門組織をもっている企業は、そうでない企業と比較して多くのアライアンスを実施し、アライアンスの成功確率を高める事ができると指摘する先行研究通り（Yoshino & Rangan,1995;Dyer, Kale, and Singh,2001)、持続している CSV アライアンスに関しては、アライアンスを推進する専門組織やアライアンス専任担当者が存在していると言える。また、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを進めている事も、今回の持続している CSV アライアンス事例に見られた共通の特徴として挙げる事ができる。政府・行政が介在する事で、アライアンスを構成するアライアンスパートナーが、信頼感を持って積極的にアライアンスに参加するようになる傾向にある。さらに、アライアンスマネージャーが、営業スキルを活かしたり、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、リレーションシップマネジメントやサーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、アライアンス関係をマネージしているという点も、持続している CSV アライアンスに共通する特徴として見られた。また、アライアンスマネージャーが中心となり、定例会を開催し、各アライアンスパートナーの状況把握を行ったり、適宜関連部署や上司に報告して発生した問題を解決する等、アライアンスマネージャーがガバナンスコントロールとしての役割を担い、CSV アライアンスを統制している事実も見出された。

今回導き出された 7 つの仮説、すなわち① CSR/CSV アライアンスは、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある、② 持続性のある CSR/CSV アライアンスは、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている、③持続性のある CSV アライアンスは、短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと時間

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、専任体制を取ってアライアンスが運営されている、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い、アライアンスを行っている、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、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている、⑦持続性のあるCSVアライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている、に対して、「持続性のあるCSRアライアンス」と「持続性のあるCSVアライアンス」を対比させた表を次の通り示す。本論文のResarch Questionは、CSVアライアンスに持続性をもたらす要因に関するものであるが、「持続性のあるCSRアライアンス」と「持続性のあるCSVアライアンス」を比較する事で、どの仮説、すなわちどのような要因が「持続性のあるCSVアライアンス」だけに該当するか、という点を明らかとし、CSVアライアンスの持続要因を導き出す事を可能とする。対比表に基づいた比較を通し、「持続性のあるCSRアライアンス」は7つの仮説中3つ、「持続性のあるCSVアライアンス」は7つの仮説中7つが該当する事が確認された。仮説③④⑤⑥は持続している「持続性のあるCSVアライアンス」のみに該当している事から、仮説③④⑤⑥は「持続性のあるCSVアライアンス」の特徴である、と言う事ができる。

表47:「7つの仮説」に対する「アライアンス目的別分類」の対比表

アライアンス目的別分類　(大分類) 7つの仮説	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
①　異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある	○	○
②　「共通の目標」「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている	○	○
③　じわじわと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　専任体制を取ってアライアンスが運営される傾向にある		○
⑤　政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを行っている		○
⑥　アライアンスマネージャーは営業スキルやサーバント型リーダーシップを発揮し、ガバナンスコントロールを行う		○
⑦　地域コミュニティの積極的な直接対話を行っている	○	○

出典：筆者作成

次に、Eisenhardt（1989）のアプローチに基づき、上記導き出された「7 つの仮説」を先行研究と比較し考察する。

まず、① CSR/CSV アライアンスは、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある、については、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先行研究では言及がなされているが（佐々木、2011）、今回の事例研究において導き出された仮説によると、複数の異種セクター間における CSR/CSV アライアンスが脆弱であると断定できない事が分かった。

続いて、②持続性のある CSR/CSV アライアンスは、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている、については、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が目指すべき 7 つのポイントに該当し、企業が SDGs を推進していく上で重要なポイントであると言え、今回の事例研究において導き出された仮説においても、CSR や CSV を目的とするアライアンスの持続性を保つ上でも、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」の要素は重要な位置付けであると言う事ができる。具体的な実施方法としては、アライアンスに関連するアライアンスパートナー間で共通の評価指標を持ち、ガバナンスの一環として定期的にアライアンスを評価していく事で、CSR や CSV を目的とする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持続している CSV アライアンスは、短期的な利益獲得を優先するのではなく、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、に関しては、プロジェクトを通じた直接的な売上効果がまだ小さいとしても、ESG 投資において本プロジェクトが評価されているという点からも間接的な「経済評価」は大きいと言え、その為にも短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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く傾向にある事が見られる。このように、社会的価値と経済的価値の両者を創出する CSV の特性が、アライアンスに持続性をもたらす事に繋がっている点が考え得る。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）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事は、ESG 投資を考える上でも重要なポイント

である。

そして、④持続しているCSVアライアンスは、専任体制を取ってアライアンスが運営される傾向にある、に関しては、いくつかの研究において、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事ができると述べられている通り（Yoshino & Rangan,1995; Dyer, Kale, and Singh,2001)、今回取り上げた、持続性のある4つのCSVアライアンス事例においては、営業部門や復興支援室等に、アライアンスマネージャーの配置等、アライアンスの専任体制が敷かれている傾向が見られた。この事からも、「CSV アライアンス」の持続性に、アライアンスの専任要員の存在が影響している可能性が指摘できる。尚、「CSRアライアンス」においては、CSR担当者がアライアンス窓口となるケースも多く、今後、CSR部門の担当者の役割や求められるスキルについて、リサーチを進めていく必要がある。

続く、⑤の持続しているCSVアライアンスは、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを行っている、に関しては、従来よりステークホルダー分類において、政府・行政は、「規制役」であり、「非協力的ステークホルダー」と分類され、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきたが（Savage,1991)、行政学において、CSRや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」(mediator)へと変化する事が指摘されている通り（Albareda,2007, 日本語訳は金子、2009,p.325)、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た。今回取り上げた持続している4つのCSVアライアンスの事例において、その全てが政府・行政に戦略的にアプローチを行い、活動範囲を広げ、企業が直接アプローチできないようなキー・ステークホルダーとのアライアンスの構築を可能としている。その意味でも、CSRやCSVを目的とするアライアンスにおいて、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事が重要であると言える。一方、マイクロソフトとポルトガル政府等の事例にもあるように、戦略的に政府にアプローチを行い、複数の異種セクター間でのアライアンス形成を成功させ、CSVを広く浸透させる事ができたとしても、アライアンスのガバナンス体制に問題がある場合には、アライアンスの持続性を期待する事はできないと言える。その為にも、「明確なガバナンス体制の整備」等といった動きが、アライアンスの持続性を実現する上で必要になる。

そして、⑥持続しているCSVアライアンスのアライアンスマネージャーは、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといった

ように縁の下の力持ちとなり支え、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、に関しても、アライアンスの持続性を考える上で重要な要素である。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)の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アライアンスを実行するにあたり、アライアンスマネージャーが、リレーションシップマネジメント能力を発揮したり、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、アライアンスマネージャーが、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事が分かった。「自分ごとに内発的動機を触発できる自治体やコミュニティでは、首長も行政職員も、地域のリーダーも、このサーバント・リーダーシップが求められている。そして、よいサーバント・リーダーとよいフォロアーを得たコミュニティは、大きなソーシャルパワーを得る事ができる」(玉村、2016,p.331) といったように、社会的課題解決を推進するにあたり、リーダーにサーバント・リーダーシップが求められている点を指摘する研究がある。自治体やコミュニティにおけるリーダーという位置付けで記されているが、社会的課題の解決を目指す企業におけるリーダーにも、サーバント・リーダーシップの要素が求められる事が示唆される。なぜなら、複雑化して不確実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と言えるからである。

次に、⑦持続性のある CSV アライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている、についても、アライアンスを持続性のあるものとする上で、必要な要素であると言える。「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、継続する事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、地域コミュニティとの直接対話を通じた信頼関係の構築は、この信頼レベルが高く、最も効果があると言われている関係的ガバナンスの促進に貢献する事が示唆される。また、アライアンス理論において、「企業活動でよく用いられるプロジェクト・チームや企業提携という形態においては、担当者間の人的ネット

ワークの在り方とそこでの信頼関係が、事業活動の展開に大きな影響を与え、信頼しない担当者同士のコラボレーションはよい成果を引き出しづらい」(若林、2009,pp.22-23)、と述べられているように、信頼はアライアンスの成功を考える上でキーポイントとなる。地域コミュニティとの積極的な直接対話を通じ、相手に対する理解を深めていく事は、アライアンス間の「関係的ガバナンス」が強化され、組織間の信頼関係が盤石となる事が期待される。

先行研究の中には、アライアンスの寿命とパフォーマンスは直接的に関連が無く、予定よりも早く目的を達成し、短期間でアライアンスを終了する事が望ましい（Rahman and Korn,2012）、と主張するものもあるが、上記の通り CSV アライアンスは短期的な利益獲得を優先するのではなく、時間をかけて社会に浸透させ広めていく傾向にあると言える事からも、CSV アライアンスには一定の持続性が求められる事が示唆される。また、先述の通り、良い財務結果と戦略的達成度は安定と長期的アライアンスを導く（Shenkar and Reuer,2006; Chi and Anouar,2011)、と指摘する先行研究も見られる事からも、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と言える。このように、社会的価値と経済的価値の両者を創出する CSV は、中長期に渡ってじわじわと社会に浸透し広まっていく傾向にあり、ガバナンス体制の強化や、地域コミュニティとの直接対話を通じた関係的ガバナンスの強化を通じ、安定して持続的なアライアンス関係を構築していく事が求められる事が示唆される。これら導き出された「7 つの仮説」と先行研究の比較を通じ、仮説①⑥は、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は異なっている点として導き出された。

表 48:「先行研究」と「導き出された仮説」の比較

先行研究	段階	確認できたポイント
アライアンス	実行	アライアンスマネジメントを専任制にした方が、そうでないケースよりも、アライアンスの成功確率を高める事ができる（Yoshino and Rangan, 1995; Dyer, Kale, Singh, 2001） 仮説④：持続性のある CSV アライアンスの特徴と一致する。
	実行	一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきた政府・行政は、行政学の視点において、CSR/CSV に関する政策を行う際は「非協力的ステークホルダー」から「調整役」（mediator）へと役割が変化する（Albareda,2007） 仮説⑤：持続性のある CSV アライアンスの特徴と一致する。
	実行	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、継続する事によってより強固なものとなる（安田、2016） 仮説⑦：地域コミュニティの直接対話が、信頼関係を強化し、結果として関係的ガバナンスも強固なものとなっていく。
CSR/CSV アライアンス	実行	複数のセクター間で行われるソーシャル・ビジネスは不安定である （谷本、20014; Kotler, 2006; Crutchfield and Grant,2007; 佐々木、2011） 仮説①：CSR/CSV アライアンスは安定し、持続可能な傾向にある。
	実行	パートナーが目指すべき 7 つのポイント「明確なガバナンス体制の構築」（SDG Compass,2016） 仮説②：持続性のある「CSR/CSV アライアンス」は、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている。
	実行	CSV の取り組みによ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のである」（モニターデロイト、2018） 仮説③：じわじわと時間を掛けて社会に浸透する点は、ESG 投資の視点においても評価され、結果、アライアンスの持続性にも繋がる。
	実行	「アライアンスマネージャー」というヒトの役割に注目する研究が求められる（Spekman et al,1998, Jamali et al, 2011, 大倉、2014） 仮説⑥：アライアンスマネージャーのサーバント型リーダーシップとガバナンスコントロールの役割が、アライアンスに持続性をもたらすと言える。

出典：筆者作成　　※赤い字の部分（＝仮説①⑥）が今回の研究で新たに発見された部分。

通常多くのアライアンスにおいては、資本提携、すなわち資本的ガバナンスの下、アライアンスプロジェクトが進められる傾向にある。しかし、アライアンスパートナー間の機会主義的行動を抑制するにはその効果は限定的（Judge & Dooley,2006)と指摘されているように、資本的ガバナンスだけでは、アライアンス関係を強固なものとし、目的の達成に至るまでその関係を持続する事ができるか不明である。アライアンス関係を安定化し、持続的なものとする為にも、アライアンス目標にサステナビリティ要素を取り入れ、アライアンスパートナーと関係的ガバナンスを構築していく事が一つの方法として考えられる。実際、今回持続性のある 4 つの CSV アライアンス事例において、富士ゼロックスや味の素といった NPO 法人やファンデーションといった自社が出資する団体とのアライアンスもあるものの、資本提携関係が無くともアライアンス関係が持続している事例が見られ、CSV アライアンスに関しては、通常の多くのアライアンスのように、資本的ガバナンスの下、アライアンスプロジェクトが進められるというわけではない事が分かった。CSV アライアンスの「継続性」としても、社会的価値の創出という共通の目標に向かい、安定したアライアンス関係が進められるケースが多く見られたが、しかし、期間が長いだけが良い事である、とは断言できない事からも、「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、経済評価やサステナビリティ評価等の各項目含め、アライアンスパフォーマンス全体を分析し、評価を行っていく事が望まれる。また、アライアンスを推進する専門組織をもっている企業は、そうでない企業と比較して多くのアライアンスを実施し、アライアンスの成功確率を高める事ができると指摘する先行研究通り（Yoshino & Rangan,1995;Dyer, Kale, and Singh,2001)、持続している CSV アライアンスに関しては、アライアンスを推進する専門要員の存在が挙げられる。そして、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを進めている事も、持続性のある CSV アライアンスの特徴として挙げられる。しかし、アライアンスを推進する専門要員が存在している場合においても、そして、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを進めている場合においても、マイクロソフトの事例のように、「GDP 向上」等、最終的なアライアンス目標を達成する前にアライアンス関係が終了となるケースもある。この事からも、CSV アライアンスに持続性をもたらす要因として、アライアンスを推進する専門要員の存在や政府・行政へ戦略的にアプローチを行う事は、十分条件ではあるが必要条件と位置付け難い事が示唆される。そこで、持続性のある CSV アライアンスにおけるその他の持続性要因として、アライアンスマネージャーの役割について深堀した結果、持続性のある CSV アライ

アンスでは、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によってアライアンスパートナーを縁の下の力持ちとなり支え、アライアンス関係をマネージしているという点が共通項として見られた。また、アライアンスマネージャーがガバナンスコントローラーとしての役割を担い、CSV アライアンスをまとめ、そして、地域コミュニティとの直接対話を通じて地域課題を把握し、共に解決を図ろうとする姿勢が、持続している CSV アライアンス事例から共通点として見出す事ができた。従い、本論文において対象とした 5 つの CSV アライアンス事例が前提となるが、仮説②⑥⑦は持続している CSV アライアンスの必要条件である、という事ができる。これらをまとめた対比表、すなわち「7 つの仮説」に対する「CSV アライアンス事例」の対比表は次の通りである。

表 49:　「7 つの仮説」に対する「CSV アライアンス事例」の対比表

CSV アライアンス事例 / 7 つの仮説	富士ゼロックス	ヤマハ	キリン	味の素	マイクロソフト
①　異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある	○	○	○	○	○
②　「共通の目標」「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている	○	○	○	○	
③　じわじわと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　専任体制を取ってアライアンスが運営される傾向にある	○	○	○	○	○
⑤　政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを行っている	○	○	○	○	○
⑥　アライアンスマネージャーは営業スキルやサーバント型リーダーシップを発揮し、ガバナンスコントロールを行う	○	○	○	○	
⑦　地域コミュニティの積極的な直接対話を行っている	○	○	○	○	

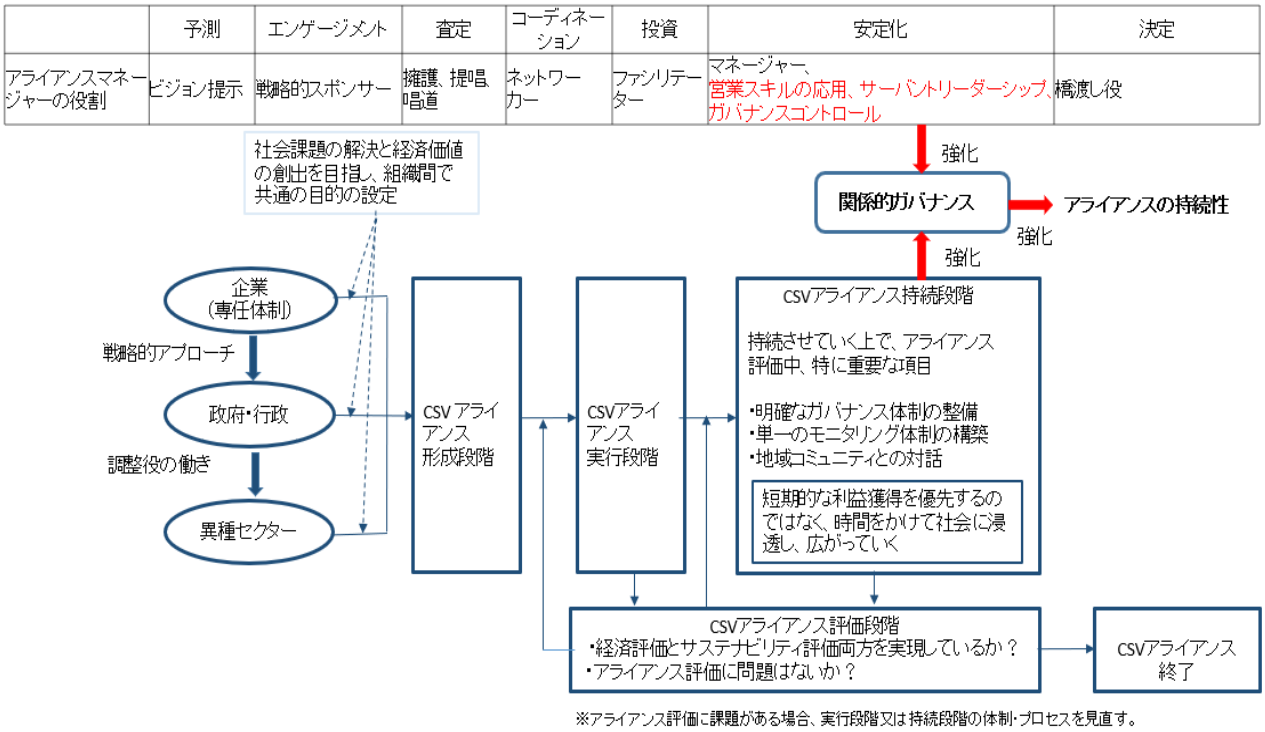
出典：筆者作成

これまでのポイントを整理すると、ただ CSV を実施すればアライアンスが持続するという事ではなく、アライアンス関係を強固なものとする為にはガバナンスが重要であり、特に、CSV のように不確実性の高い事象に取り組むにあたっては、関係的ガバナンスが重要となる点が挙げられる。そして、関係的ガバナンスを強化するためにも、地域コミュニティとの直接対話は重要な位置付けであり、ステークホルダーの思いを理解し、寄り添い、支えながら歩みを進めて行く、サーバント型リーダーシップを担う事のできるアライアンスマネージャーの存在が、CSV アライアンスにおいて重要である事が示唆される。アライアンスのガバナンスコントロールにおいても、アライアンスマネージャーの役割は重要であり、アライアンス関係を左右する大切な位置付けである。

多くの先行研究において成功する確率は高くないと言われているアライアンスではあるが、共有できる信念を持つ組織同士が、共通の目標を掲げ、社会的価値と経済的価値両者の創出を試みる CSV の要素は、例え資本提携関係が無くともアライアンスの持続性に好影響をもたらす事が、導き出された仮説からも考え得るのである。資本提携関係、すなわち資本的ガバナンス以上に、関係的ガバナンスの在り方が CSV アライアンスの持続性を考える上で、重要な位置付けとなる事が示唆される。

そして、繰り返しとなるが、ステークホルダーの思いを受容し、寄り添いながら共にアライアンスを進めて行くというように、サーバント型リーダーシップを発揮するアライアンスマネージャーの存在は、CSV アライアンスの持続性に大きな影響をもたらすと言える。これら導き出された仮説をベースに、「CSV アライアンス持続性のメカニズム」として次の図の通り表す。

図 9: CSV アライアンス持続性のメカニズム



出典：筆者作成

6.6. 小括

本論文において選定された 8 個の事例を、「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、評価、分析を行ったところ、雇用確保、GDP 向上等といった長期的な目的を達成する前にアライアンスが終了した、マイクロソフトとポルトガル政府等の事例に関しては、アライアンス評価項目のマネジメント項目において、ガバナンスに関する部分が空白の結果となった。また、持続性のある CSV アライアンス事例は、複数の異種セクターとアライアンスを構成している事や、専任要員を配置してアライアンス業務にあたっている点、そして、全ての持続性のある CSV アライアンス事例が、福岡県や遠野市、文部科学省、ガーナ保健省等、政府・行政へアプローチし、CSV アライアンスを広く展開している点も、共通する特徴として挙げられる。さらに、地域コミュニティとの積極的な直接対話を通じ、地域コミュニティの課題やニーズを把握する事に努め、信頼関係を醸成し、結果、アライアンスが持続性のあるものとなっている点も、持続している CSV アライアンスの共通事項である。この「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よる分析」と、「アライアンス事例分類-1」、「アライアンス事例分類-2」、そして、「CSV アライアンスマネージャーの役割とアライアンス持続要因」を基に、アライアンスの傾向と

特徴を整理し、持続性のあるアライアンスについて要因分析、仮説探索を行い、具体的には次に挙げる7つの仮説を導き出した。

① CSR/CSVアライアンスは、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある。

② 持続性のあるCSR/CSVアライアンスは、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている。

③ 持続性のあるCSVアライアンスは、短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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、専任体制を取ってアライアンスが運営されている。

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い、アライアンスを行っている。

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、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、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。

⑦ 持続性のあるCSVアライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている。

そして、導き出された7つの仮説と、アライアンス目的別分類を対比させた“「7つの仮説」に対する「アライアンス目的別分類」”を作成し、「CSRアライアンス」と「CSVアライアンス」別に共通する要因、異なる要因を整理した。また、今回導き出された7つの仮説を先行研究と比較し、得た結果を以下の通り記述し、同時に、この結果を反映した「CSVアライアンス持続性のメカニズム」を図で表した。

① 複数の異種セクター間における「CSR/CSVアライアンス」は脆弱である事が通説となっているが、社会的価値と経済的価値の創出を両立するCSVは、中長期に渡ってじわじわと社会に浸透し、広まっていく傾向がいくつかの事例から見られる事からも、脆弱であると断言する事はできない。

② 「明確なガバナンス体制の構築」等は、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が目指すべき 7 つのポイントに該当し、企業が SDGs を推進していく上でも重要なポイントである。

③ 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ことは CSV そのものであり、企業価値向上の源泉となる事からも、企業の取り組みによ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)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事は、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事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」(mediator)へと変化する事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事がさらに求められる。

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、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は、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている事が指摘できる。

⑦ 地域コミュニティとの直接対話が、持続性を持って信頼関係を強固とする関係的ガバナンスの促進に貢献する事が示唆される。

先行研究において、「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）と指摘されている通り、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」は重要である。企業が、経済的利益と社会的課題解決を両立させる CSV を実現する上で、「関係的ガバナンス」を始めとする企業のガバナンスの在り方は重要さを増し、その強化がさら

に求められていく事、そして、持続しているCSVアライアンスは、専任要員を配備してアライアンスが運営される傾向にある事、同様に、政府・行政へ戦略的にアプローチを行いアライアンスを進めている事が、今回の事例研究を通じてこれまでの先行研究で指摘されてきた内容と一致する事が確認できた。一方、これまでの先行研究では、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事が通説となっているが、社会的価値と経済的価値の創出を両立するCSVは、中長期に渡ってじわじわと社会に浸透し、広まっていく傾向がいくつかの事例から見られる事からも、複数の先行研究において、CSR/CSVアライアンスは脆弱である、と言及されてきた内容と異なる傾向が、今回の事例分析から見出された。また、これまでの先行研究にはほぼ該当するものが無く、今回の研究で新たに判明したポイントとしては、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は、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップにより縁の下の力持ちとなり支え、さらにガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている事、地域コミュニティとの直接対話が、持続性を持って信頼関係を強固とする関係的ガバナンスの促進に貢献する事、といった新たな仮説が見出された。このように、本研究を通じて導き出された「7つの仮説」と先行研究の比較を通じ、今回仮説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、あるいはこれまでの先行研究で主張されていた内容と異なる点として導き出された。また、今回選定された5つのCSVアライアンス事例を前提とする形ではあるが、仮説②⑥⑦は志半ばで終了したCSVアライアンスには該当しない事からも、持続性のあるCSVアライアンスの必要条件である、という点が新たに導き出された。

SDGsを達成する上でも、企業の果たすべき役割は今後益々大きくなっていく事が予想され、企業が複数の異種セクターとアライアンスを形成し、経済的利益と社会的課題解決を両立する上でも、「マネジメント」要因が、「CSVアライアンス」の持続性を大きく左右していく事が予想される。このように、複数の異種セクターとの間において、安定し持続したアライアンス関係を可能とする「CSVアライアンス」の特徴を参考とし、成功する確率が低いと言われている「通常のアライアンス」においても、経済的利益の追求だけではなく、社会的課題の解決も視野に入れアライアンスを構築していく事で、アライアンス関係が安定し、アライアンスに持続性がもたらされる可能性が考えられる。

第 7 章：まとめと今後の研究課題

7.1.ここまでの議論のまとめ

本論文においては、“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”を Research Question として設定し、「アライアンス」「CSR」「CSV」「CSR/CSV アライアンス」に関する先行研究のレビューを行い、同時に SDGs の動向について実務的・学術的側面から言及した。また、SDGs と GRI Standard の関係性について指摘した後、「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、8 個の事例を取り上げ要因分析・仮説探索を実施し、導き出された仮説に基づき、最終的に「CSV アライアンス持続性のメカニズム」を示した。これらの先行研究のレビュー、SDGs と GRI Standard に関する言及、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」の提示、「CSV アライアンス持続性のメカニズム」を始めとする事例研究から導き出された事項を下記の通り整理する。

7.1.1. 先行研究のレビュー

(1) 通常のアライアンスの先行研究

通常のアライアンスの先行研究においては、実行段階、評価段階において、次のような主張がなされており、続いて示すような課題が見出された。

① 実行段階における先行研究

- ✓ アライアンスが成功する確率は高くはないと指摘する先行研究が散見される（Harrigan,1988;Day,1995;Brouthers,Brouthers and Wilkinson,1995;Ernst and Bamford,2005)。
- ✓ 「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結果を導き出している（Judge and Dooley,2006)。
- ✓ 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、継続する事によってより強固なものとなる（安田、2016)。
- ✓ トップのコミットメントがアライアンスの成否を決定する（Hamel,1998;山倉、2008；桑名、2011；石井、2019）
- ✓ 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事ができる（Yoshino & Rangan,1995; Dyer, Kale, and Singh,2001）
- ✓ 企業活動でよく用いられるプロジェクト・チームやアライアンスという形態にお

いては、担当者間の人的ネットワークの在り方とそこでの信頼関係が、事業活動の展開に大きな影響を与え、信頼しない担当者同士のコラボレーションはよい成果を引き出しづらい（若林、2009）

- ✓ パートナー間の相互信頼の形成、コンフリクトの解決などを考えるとアライアンスマネージャーに注目する必要があり、アライアンスのライフサイクルに注目する事はアライアンスの形成のみに研究の焦点を限定するのではなく、アライアンスの総合的過程まで対象を広げる必要がある。アライアンスのマネジメントを担当するアライアンスマネージャーの役割が重要であり、その役割は、アライアンスのライフサイクルの段階で変化する事を認識する必要がある（山倉、2007）。また、アライアンスマネージャーの役割を理解する事はアライアンスマネジメントプロセスにとって重要な事であるものの、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（Spekman et.al,1998）と指摘されているように、アライアンスマネージャーの役割を理解する事は重要な点である。一方、その研究は数も少なく、限定的である。

＜課題＞上記いくつかの先行研究で指摘されている通り、アライアンスマネージャーに関する先行研究の蓄積が十分とは言えず、アライアンスの実行段階における研究の発展が必要とされている。

② 評価段階における先行研究

- ✓ 良い財務結果と戦略的達成度は安定と長期的アライアンスを導く（Shenkar and Reuer,2006）
- ✓ アライアンスの成功とアライアンス期間は相関関係がある（Chi and Soldi, 2011）
- ✓ これまでにアライアンスパフォーマンスやアライアンスの成功に関して統一された定義は存在しない（Talebi,2017）

＜課題＞ 上記いくつかの先行研究で指摘されている通り、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と考えられ、今後も研究の蓄積が必要である。また、いくつかの先行研究においてアライアンスパフォーマンス評価手法について述べられているが（Shenkar and Reuer,2006;Chi and Soldi, 2011;株式会社ＮＴＴデータ経営研究所、2015）、未だ限定的であり、アライアンスパフォーマンス評価に関する研究の拡充が必要とされている。

(2) CSR に関する先行研究

CSR の先行研究においては、次のような主張がなされており、続いて示すような課題が挙げられる。

① 実行段階における先行研究

- ✓ ステークホルダーの特定と、それに対するマネジメントについての研究が進められてきた（ステークホルダー・マネジメント、Archie B. Carroll, 1991;水尾、2004;ステークホルダー・エンゲージメント、谷本、2006)。
- ✓ CSR の推進にあたってトップのコミットメントは必要不可欠である（山田、2007；谷本、2013；伊吹、2014）
- ✓ 「CSR の推進体制は着実に整備されてきたと言えるが、CSR 部門のミッションの在り方や存在意義、具体的な業務に関しては、今後の方向性も含めて再考すべき点がある」「CSR 部門のミッションが曖昧なために、他の部門で引き受けられない業務を担当していたり、必要以上に大きな組織であったり、ミッションに照らし合わせて必要な人材や予算が確保されていないケースがみられる」(伊吹、2014,p.134)、「NPO や行政とは違い、会社は利益を生み出す事を目的に組織されているため、CSR に取り組むためにはその意味や組織に期待される影響を明示的に示しておく必要がある」(國部等、2017, pp.38-39)と指摘されているように、CSR 担当者の役割や組織的要素に関する研究は数が少ない現状にある。

＜課題＞上記いくつかの先行研究で指摘されている通り、トップのコミットメントやステークホルダーの特定とそれに対するマネジメントについての研究が進められてきたものの、CSR 部門のミッションや役割に言及している研究は少なく、CSR 担当者がどの部門に所属しているのか等、CSR マネジメントを行う組織や担当者についての研究の拡充が求められている。また、トップのコミットメントがあれば、CSR や CSV を目的とするアライアンスが安定的に持続していくのか、議論が必要である点が挙げられる。

② 評価段階における先行研究。

「CSR と企業パフォーマンスに関する研究は、いまだ発展途上にあるが、 CSR への取り組みが企業経営にとって無視し得ない要因である事については、一般的な合意が得られている」（首藤等、2006, pp.6-7）

＜課題＞いくつかの先行研究で、CSR と企業パフォーマンスの関係性について言及がなさ

れているものの、首藤等（2006）が指摘するように、その内容は限定的であり、今後もCSRと企業パフォーマンスの関係性の研究を蓄積していく事が求められている。

(3) CSVに関する先行研究

CSVの先行研究においては、次のような主張がなされており、続いて示すような課題が挙げられる。

① 実行段階における先行研究

- ✓ CSVは、従来とは異なる視座で取り組むべきイノベーション活動そのものであり、構築-計測-学習というフィードバックループを通して、継続的に事業モデルの調整をしながら起業を成功させるアプローチである（藤井、2014）
- ✓ 長期的志向を持ち、何かの質を高める「QoX」（Quality of X）経営を、日本企業は極めていくべき（名和、2015）

＜課題＞ CSVという概念は比較的新しく提唱されたものである事から先行研究の数もまだ限られている現状にある。また、CSR同様、CSV部門のミッションや役割に言及している研究は少なく、CSVをリードする組織や担当者についての研究はほとんど無い状況にあり、今後、研究の発展が望まれる分野である。

② 評価段階における先行研究

財務・経済面の情報に加え、社会面や環境面に関する情報も掲載し、統合的な企業報告の開示がスタート（IIRC国際統合報告フレームワーク、2013；GRI Standard,2016）

＜課題＞ いくつかの先行研究でCSVと企業パフォーマンスの関係性について言及がなされているものの、その内容は限定的であり、今後もCSVと企業パフォーマンスの関係性の研究について蓄積を続けていく事が求められている。ESG投資のメインストリーム化の動向等を受け、2016年10月、GRIが世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準「GRI Standard」を発表する等、ESGに関する情報開示の機運が高まっており、モニターデロイト（2018）の指摘にもあるように、企業は自ら対峙すべき社会課題を定義し、その達成に向けたKPIを独自に設定し、外部評価機関の基準以上に厳しい水準で達成度を測り、未達成であれば潔くそれらを公開する、といったプロセスが求められる傾向にある。

(4) CSR アライアンス、CSV アライアンスに関する研究

CSR/CSV アライアンスの先行研究においては、次のような主張がなされており、続いて示すような課題が挙げられる。

① 形成段階における先行研究

1)形成段階における先行研究の三分類

- ✓ マクロ的要因：社会的課題の解決主体としての政府の役割が低下してきた事や、社会的課題の複雑化によって単独のセクターの組織では十分な解決策を講じる事ができないというマクロ的要因が CSR/CSV アライアンス形成を加速させた（Googins and Rochlin, 2000）
- ✓ マクロ＆ミクロ的要因：企業と NPO がアライアンスを形成する理由は、社会的課題の解決という社会的目的と経済的目的を設定した企業と NPO の長期的な戦略的関係性（Austin, 2000; Berger et al.,2010）
- ✓ ミクロ的要因：NPO 等、他組織との結びつきによって、新たな知識や能力を創造するという組織間学習の意図（Ashman, 2001; Selsky and Parker, 2005; Arya and Salk, 2006）

2) 形成段階におけるその他の先行研究

- ✓ 複数のセクター間で行われるソーシャル・ビジネスは不安定である、と指摘がなされている(谷本、2014; Kotler, 2006; Crutchfield and Grant,2007; 佐々木、2011)。

② 実行段階における先行研究

- ✓ 企業が、NPO/NGO や政府/行政といった価値・規範・文化が異なる組織と協力してフィランソロフィー活動を進めていくには、難易度がある（谷本、2004; Kotler, 2006; Crutchfield and Grant,2007;佐々木、2011）
- ✓ 従来より、「非協力的ステークホルダー」と分類され、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきた政府・行政(Savage,1995)は、行政学の視点において、CSR/CSV に関する政策を行う際は「非協力的ステークホルダー」から「調整役」(mediator）へと役割が変化する（Albareda,2007, 日本語訳は金子、2009,p.325）
- ✓ アライアンスマネージャーが、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)

- ✓ 先行研究の多くがCSR/CSVアライアンスが発展していくダイナミックなプロセスをあまり考慮しておらず、成功要因や阻害要因の列挙という静的な分析にとどまっている、CSVアライアンスの管理運営に携わる「アライアンスマネージャー」というヒトの役割に注目する研究が求められる（大倉、2014）

＜課題＞上記いくつかの先行研究で指摘されている通り、CSR/CSVを目的とするアライアンスを担うアライアンスマネージャーの役割に関する研究の蓄積が十分とは言えず、実行段階における先行研究の発展が求められている。

③　評価段階における先行研究

＜課題＞ CSR/CSVアライアンスの評価段階における先行研究はほぼ存在せず、今後CSR/CSVアライアンスパフォーマンスの評価に関する研究の発展が必要とされる。

7.1.2. SDGsとGRIに関する言及

本論文ではSDGsに関して、実務的・学術的側面の動向、並びにGRIの動向に関して整理を行い、以下の通り言及を行った。

① SDG Compassでも言及されている通り、SDGsを達成するにあたりパートナーシップを組んで取り組む事の重要性が増しており、実際、2015年9月のSDGs採択以降、日本国内の新聞記事においても、「SDGs」＋「アライアンス」の組み合わせを取り上げるケースが増えている。一方、同期間のCiNii Articlesにおける「SDGs」＋「アライアンス」の組み合わせについて言及した文献は比較的少なく、今後「SDGs」＋「アライアンス」の組み合わせにおける研究の蓄積が求められる。

② ビジネス関連領域におけるSDGsに関する研究対象としては、1)「環境経営」に代表される企業のCSR活動、2)自社製品・技術等の「環境ソリューション」による企業のCSV活動、3)ESG投資による企業価値向上、4)企業と他組織とのアライアンス、の4つに分類できると言える。従い、「CSR」「CSV」「ESG投資」「CSR/CSVアライアンス」といった既存研究を援用し、SDGs研究要素を追加していく事で、新たな理論展開が期待される。

③ 企業がSDGsを達成する上での指標等、SDGsの評価段階においては、2017年3月に国

連統計委員会において合意された、SDGs の進捗を図る指標を参照しながらも、企業にとって現実的な指標を設定していく事が求められ、今後この分野における研究の発展が期待される。

④ 2016 年 10 月 19 日に世界初のサステナビリティ報告書の新たな基準として発表された GRI Standard は、今までの手引きとしての意味合いであったガイドラインから、政府や企業が依拠する事ができるスタンダードとしてソフトローの役割を果たす位置付けとなった。

⑤ SDGs と GRI Standard の関係性の深さとして、GRI が国連グローバル・コンパクトと共同で、GRI Standard を利用した「SDGs コミットメントの測定と報告手法」を表している点について言及した。この手法では、SDGs の各ターゲットに対し、企業が取れるビジネス・アクションを、GRI Standard や国連グローバル・コンパクトの 10 原則に基づき指標を提示しており、これによりグローバルスタンダードに準拠する形で企業が自社の SDGs アクションを評価、分析し、ステークホルダーに情報開示する事を可能としている。

⑥ SDGs では、あるべき姿から出発するトップダウンのアプローチ、すなわち、「バックキャスティング」、「アウトサイド・イン」といった、将来のありたい姿や目標と、現状のギャップを把握していくアプローチを取っている点が挙げられる。

7.1.3. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表の提示

本論文の Research Question, **“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”** の仮説を導き出す為にも、公開された資料、文献、事例データやインタビュー内容に基づき、「CSR アライアンス」「CSV アライアンス」事例を整理・分類し、それらの比較を通じ、CSV アライアンス持続要因の仮説となる洞察を得る事とした。これまでにアライアンス、特に CSR や CSV を目的とするアライアンスを分析・評価する手法は確立されていなかったが、本論文において、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を提示し、事例の分析・評価の実施を実現した。また、「CSR アライアンス」と「CSV アライアンス」の比較を行う事で、CSV アライアンス持続要因の仮説を導き出す事を可能とした。

サステナビリティアライアンスのパフォーマンス評価項目として、経済評価とサステナビリティ評価項目に関しては、2017 年に発行された「GRI Standard」を用いた。経済評価

部分としては、プロジェクト単位をその評価対象とし、「創出した直接的経済価値」の項目を用いて本論文における内訳の設定を行い、また、サステナビリティ評価部分としては、「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」、「政府・行政への戦略的アプローチ」、「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」を設定した。「マネジメント」項目の内訳においては、SDG Compass（2016）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「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」に「その他の特徴」を追加し、計 8 項目を評価項目として設定した。この「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を用いる事で、各事例ごとに評価・分析を行い、特化している要因の可視化を行う事を可能とした。このように、トップダウン・アプローチと位置付けられる GRI Standard,SDGs をベース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用い、Eisenhardt の事例研究アプローチにおけるボトムアップによる仮説探索を行う事で、「理想としてグローバル社会で求められている目標」と「ビジネスの現場において必要なもの」を相互補完する形で、CSV アライアンスに持続性をもたらす要因について考察する事が可能となった。

7.1.4. 事例研究

本論文においては、対象とする条件に基づき8個の事例を取り上げ記述した後、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」により、それぞれの事例を分析し、「経済評価」、「サステナビリティ評価」、「アライアンス評価」において特徴がある項目をハイライトし、さらに、その8事例を目的別に分類した。目的別分類の大分類では、「CSRアライアンス」、「CSVアライアンス」の2分類、小分類としては、「市場拡大」、「環境保全」、「地域連携」、「生物多様性の保全」、「Co2削減」、「新規事業開拓」、「教育支援」、「地域創生」、「市場参入」、「栄養改善」、「シェア拡大」、「雇用確保」、「GDP向上」といった13個に分類を行った。次に、「CSRアライアンス」、「CSVアライアンス」に分類された中から、「経済評価」、「サステナビリティ評価」、「アライアンス評価」に複数ハイライトされたケースを深堀し、分析を進めた。さらに、持続性のある4つのCSVアライアンス事例においては、アライアンスの専任要員有という共通項からも、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)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、そして、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、共通項を抽出した。これらの事から、以下7つの仮説を得る事ができた。すなわち、①CSR/CSVアライアンスは、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある、②持続性のあるCSR/CSVアライアンスは、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている、③持続性のある「CSVアライアンス」は、短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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、専任体制を取ってアライアンスが運営されている、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い、アライアンスを行っている、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、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている、⑦持続性のあるCSVアライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている、といった仮説である。

また、Eisenhardt の事例研究プロセスに基づき、上記導き出した仮説と先行研究との間で比較を行った。第 6 章で示した通り、①CSR/CSV アライアンスは、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある、に関しては、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先行研究では言及がなされているが（佐々木、2011)、今回の事例研究において導き出された仮説によると、複数の異種セクター間における CSR/CSV アライアンスが脆弱であるとは言い切れない事が分かった。

②「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている、については、持続している各種アライアンスにおいて、企業側がアライアンスパートナーと定例会等でステータス確認を行っている等の動向があり、明確なガバナンス体制の下、アライアンスパートナーと共に社会的価値の創出を進めている点が、この仮説を設定した背景となる。CSV を目的として複数の異種セクター間でアライアンスが形成され、経済的価値と社会的価値創出の両立を始めたにも関わらず、ガバナンスの欠如によって志半ばでアライアンスが解消される事例がある事からも、アライアンスを

成功させる上で、明確なガバナンス体制の整備が重要なポイントである事が示唆される。また、これは、アライアンスを構成するアライアンスパートナー全てに求められる事であり、そのためにも、アライアンスパートナー間で共通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指標を用い、定期的にアライアンス状況を評価していく、といった一元化されたモニタリング体制の構築が求められる。

③持続しているCSVアライアンスは、短期的な利益獲得を優先するのではなく、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、とする仮説に関しては、特に直接的な「経済評価」が例え大きくなくとも、ESG投資において本プロジェクトが評価されているという点から、短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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く傾向にあり、このCSVの特性が、アライアンスの持続性に影響をもたらす事が考え得る点が挙げられる。モニターデロイト(2018)が、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と指摘しているように、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事は、ESG 投資を考える上でも重要なポイントである。また、定められた期間で、社会的課題の解決と経済的価値創出の両方の目標を達成していく事は容易ではなく、持続しているCSVアライアンスは時間を掛けて世の中に浸透し、目標達成に向けて取り組む傾向にあり、年月が経っても持続可能なアライアンスとなるよう、ナレッジ・マネジメント手法を確立し、後継者にノウハウを伝えていく事も必要とされる要素である。これまでに、CSVアライアンスの持続性について言及した先行研究は見当たらないものの、社会的価値と経済的価値創出を両立するCSVは、短期間の利益を求めるものではなく、時間を掛けて社会に浸透し結果を出していく必要がある事からも、ガバナンス体制の強化や、地域コミュニティとの直接対話を通じた関係的ガバナンスの強化を通じ、安定して持続的なアライアンス関係を構築していく事が益々必要となる事が予想される。先行研究の中には、アライアンスの寿命とパフォーマンスは直接的に関連が無く、予定よりも早く目的を達成し、短期間でアライアンスを終了する事が望ましい（Rahman and Korn,2012）とするものもあるが、上記の通りCSVアライアンスは短期的な利益獲得を優先するのではなく、時間をかけて社会に浸透させ広めていく性質にあると言える事からも、CSVアライアンスには持続性が求められる事が示唆される。また、先述の通り、良い財務結果と戦略的達成度は、安定と長期的アライアンスを導く、と指摘する先行研究も見られる事からも（Shenkar and Reuer,2006, Chi and

Soldi,2011)、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と言え、アライアンスの持続性と「アライアンスの成功」の関係性、また、CSVの特性がアライアンスの持続性に影響をもたらす点を理解し、企業は、アライアンスの在り方を戦略的に考えていく必要がある。

続く、④持続しているCSVアライアンスは、専任体制を取ってアライアンスが運営される傾向にある、に関しては、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事ができると述べられている事からも（Yoshino & Rangan,1995; Dyer, Kale, and Singh,2001)、この仮説を設定するに至った。今回取り上げたCSVアライアンスの事例において、持続しているケースに関しては、アライアンスの専任体制が取られており、その専任体制の存在がアライアンスの持続性に影響している可能性が指摘できる。尚、CSRアライアンスにおいてはCSR担当者がアライアンス窓口となるケースも多く、今後、CSRアライアンスにおけるCSR部門の担当者の役割や、組織体制等についてリサーチを深めていく事とする。

⑤持続している「CSVアライアンス」は、政府・行政へ戦略的にアプローチを行い、アライアンスを行っている、に関しては、従来よりステークホルダー分類において政府・行政は「規制役」であり、「非協力的ステークホルダー」と分類され、一番取り扱いに難易度があるステークホルダーと位置付けられてきたが、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」(mediator)へと変化する事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になっている事例が見られた。今回取り上げた持続している4つのCSVアライアンス事例において、その全てが政府・行政に戦略的にアプローチを行い、活動範囲を広げ、企業が直接アプローチできないようなキー・ステークホルダーを政府・行政が連れてきてくれる流れとなっている。その意味でも、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、企業は戦略を持って検討する必要性が求められると言える。

そして、⑥持続しているCSVアライアンスのアライアンスマネージャーは、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている、については、企業のアライアンスマネージャーの位置付けとして記された文献ではないが、「自分ごとに内発的動機を触発できる自治体やコミュニティでは、首長も行政職員も、地域のリーダーも、このサーバント・リーダーシップが求められている。そして、よいサーバント・リーダーとよいフォロアーを得たコミュニ

ティは大きなソーシャルパワーを得る事ができる」（玉村、2016,p.331）といったように、自治体やコミュニティにおいて、そのリーダーにサーバント・リーダーシップが求められている点を指摘する先行研究がある事からも、企業においても、CSV アライアンスを実施するにあたり、サーバント・リーダーシップの要素が必要である事が示唆される。これまで、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等に言及した先行研究はほぼ存在せず（ Jamali et al, 2011；大倉、2014)、本論文を通じ、CSV アライアンスにおけるアライアンスマネージャーが、サーバント・リーダーシップを発揮している、といった新たな仮説を導き出す形となった。

⑦持続性のある CSV アライアンスは、地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている、についても、アライアンスを持続性のあるものとする上で重要な要素である。「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、継続する事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、地域コミュニティと直接対話を通じて信頼関係を構築する事は、関係的ガバナンスの促進に繋がっていく事が期待される。時間を掛け、信頼関係を構築していく事でアライアンスの関係性は強固となり、また、社会的価値と経済的価値創出を両立していく CSV の要素は、アライアンスの持続性を促す事に貢献している事が示唆される。

本研究を通じ、仮説②⑥⑦に関しては、今回取り上げた 5 つの CSV アライアンスのうち、道半ばで終了した CSV アライアンス事例には該当せず、持続性のある CSV アライアンス事例に共通する内容である事からも、持続性のある CSV アライアンスの必要条件である、という点が見出された。すなわち、CSV アライアンスを安定的に持続させる為には、仮説②⑥⑦（アライアンスのガバナンス体制、アライアンスマネージャーのサーバント型リーダーシップ、地域コミュニティとの直接対話）が重要である事が、本研究を通じ導き出されたのである。また、仮説③④⑤⑥は、今回取り上げた CSR アライアンス事例では該当するものが無く、持続している CSV アライアンス事例にのみ該当する事からも、持続している「CSV アライアンス」の特徴である、と言う事ができる。そして、今回仮説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事が導き出された。

これら導き出された仮説に基づき、第 1 章で記した、CSV アライアンスの重要性と、CSV アライアンスを安定的に持続させていく方法に対する考察の結果として、次の点を挙げる

事ができる。まず、CSV アライアンスの重要性については、社会的課題の多様化や複雑化に伴い、自社単独ではなく異種セクターとアライアンスを組み、取り組む事が益々求められる時代になりつつある事、それと同時に、複数の異種セクター間におけるコミュニケーションは、新たなビジネスモデルの構築といったイノベーションの源泉になる可能性が考えられ、企業にとって CSV アライアンスは、これら社会的価値と経済的価値両者の創出において重要な位置付けである、とする考察に至った点である。また、CSV アライアンスを安定的に持続させていく方法については、導き出された仮説に基づき CSV アライアンス持続性のメカニズムを表し、その方法を提示した。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事は、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）、「CSV アライアンス」の持続性を考える事は、企業にとって競争戦略上、無視できない重要事項と位置付ける事ができる。今回提示した「CSV アライアンス持続性のメカニズム」を参考に、社会的価値と経済的価値創出の両立を可能とする「CSV アライアンス」を実現する事は、企業の新たな競争戦略確立へと繋がっていく可能性が考えられる。

7.2. 本論文の意義

本論文では、「アライアンス」、「CSR」，「CSV」，「CSR/CSV アライアンス」における先行研究に関する課題を指摘し、今後の研究の展望について提示してきた。Research Question である“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”の仮説を導く為に、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を提示し、CSR/CSV アライアンスを分析・評価する事を可能とした点は、学術的に重要な意義をもたらすものであると言える。なぜなら、「SDGs」，「GRI Standard」をベースとする「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を用いて事例研究を行う事により、「理想としてグローバル社会で求められている目標」と、「ビジネスの現場において必要なもの」を相互補完する形で、CSV アライアンスに持続性をもたらす要因について考察する事を可能とした為である。

そして、「CSV 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素を示した事は、「CSV アライアンス」の研究、特に実行段階や評価段階の研究が少ない現状下において、アライアンス理論に対する新たな示唆を提供するものとして、評価できると言える。

さらに、アライアンスマネージャーが、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）、CSV アライアンスの管理運営に携わる「アライアンスマネージャー」というヒトの役割に注目す

る研究が求められる（大倉、2014）といったように、「通常のアライアンス」同様、これまでのCSVアライアンスにおける先行研究において、アライアンスマネージャーの役割に関する研究の乏しさが指摘されてきた。今回、持続性のある4つのCSVアライアンスの事例から、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点も、アライアンス理論への新たな貢献である、と言う事ができる。

また、事例分析を通じ導き出した7つの仮説をこれまでの先行研究と比較し、新たな理論に繋がるポイントを見出した。この7つの仮説において、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や、CSVアライアンスの必要条件を導き出した事は、学術的に新たな意義をもたらす結果となった。本論文で得たこれら仮説を基に、今後も複数の事例を用い、検証を行っていくものとする。

7.3. 本論文の実務的示唆

本論文の目的は、企業がCSVアライアンスを持続させる方法を見つけ出すことであり、その目的に基づき、CSVアライアンスの持続性に影響をもたらす要因について考察を行った。本論文で提示した「CSVアライアンス持続性のメカニズム」を、実務を行う上で応用する事は、「CSVアライアンス」の持続性を実現できる可能性に繋がる事からも、新たな実務的示唆を提供したと言える。

複雑化したニーズやグローバル化の加速に伴い、企業はスピードを持った対応が求められる中、必要となる資源を全て自社内部で蓄積するには、追加的な投資を行わなければならず、投資に要する時間や費用など企業に負担がかかる事になるといった背景がある事からも、今後も実務現場において、CSVアライアンスの重要性が高まっていく事が推測される。これまでに確立されていなかった「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」を提示し、CSRやCSVを目的とするアライアンスのパフォーマンス評価を可能とした事は、実務現場において、複数の異種セクターに渡るステークホルダーと共通の指標を持ち、ガバナンスを保ちながら、CSVアライアンスの持続性を高めていく事が期待できる。今後、SDGsやESG投資の活発化の動向を考える上でも、企業が「CSVアライアンス」の持続性を保ち、アライアンスの成功に対する期待値は益々高まっていくものと思われ、その実現に向け、本論文は新たな実務的示唆を提供するものと言える。

7.4. 本論文の限界と今後の研究課題

本論文では、Research Questionである“CSVアライアンスに持続性をもたらす要因”

について、要因分析・仮説探索を行った。本論文で得た仮説、すなわち①「CSR/CSV アライアンス」は、単一セクター間のみならず異種セクター間で形成される傾向にあるが、安定し持続性がある、②持続性のある「CSR/CSV アライアンス」は、「アライアンス評価」の「マネジメント」項目において、「共通の目標の設定」、「明確なガバナンス体制の整備」がハイライトされている、③持続性のある「CSV アライアンス」は、短期的な利益獲得を優先するのではなく、じわじわと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、専任体制を取ってアライアンスが運営されている、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い、連携を行っている、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、社内外の異なるバックグラウンドを持つステークホルダーを、サーバント型リーダーシップといったように縁の下の力持ちとなり支え、また、ガバナンスコントローラーとしての役割を担い、アライアンスをまとめている、⑦持続性のある CSV アライアンスは地域コミュニティとの積極的な直接対話を行っている、について、今後、中小企業等も含めてケース数を増やし検証を続けていく必要がある。また、本論文では、“CSV アライアンスに持続性をもたらす要因”を Research Question に掲げ、主にアライアンス形成後の「実行」、「評価」、「持続」段階にフォーカスし、仮説探索を進めて行ったが、企業のアライアンス戦略策定プロセスや、ステークホルダー・アライアンスパートナー特定方法がもたらす持続性への影響といったように、アライアンスの「形成」段階における持続性要因についても、今後リサーチを行う必要がある。また、アライアンスによる学習目的等、今回取り上げられなかったその他アライアンス要因が、持続性に与える影響について計測する為にも、「サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表」に評価項目を追加する事についても、今後検討していく事とする。そして、アライアンスを行う上で重要な位置付けとなる「アライアンスマネージャー」について、本論文においては主に、CSV アライアンスにおける「アライアンスマネージャー」の役割を問う形で調査を進めて行ったが、通常のアライアンスや CSR アライアンスの「アライアンスマネージャー」も対象とし、「アライアンスマネージャー」の所属部門や組織的要因、CSR 部門との連携や、社外組織とのエンゲージメント方法等に関しても、今後研究を進めていくものとする。また、今回は「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、企業視点でアライアンス評価、分析を試みたが、一緒にアライアンスを形成している NPO や行政、大学等、アライアンスパートナー視点でもアライアンス評価、分析を試み、企業以外の異種セクター独自の課題や特徴についても、今後調査を行う事とする。そして、今回は対象外とした「官」が原則主体となっ

て行われる「官民連携」と呼ばれるPPP(Public Private Partnership)についても、今後、その持続要因について調査を行い、企業が戦略を持って異種セクターにアプローチを行い、事業計画の一環として実施する形を取る CSV アライアンスの持続要因と比較分析を行う事とする（注1)。

注1: 今回は、企業が戦略的に異種セクターとアライアンスを形成するケースを、CSRアライアンス・CSV アライアンス事例として取り上げており、「官」が原則主体となって行われる、「官民連携」と呼ばれるPPP(Public Private Partnership)については対象外とした。味の素、NGO/NPO、ガーナ大学の間で行われている「ガーナ栄養改善プロジェクト」アライアンス事例等、アライアンス形成後、プロジェクトを進めていく過程でJICAから官民連携の開発支援調査の一部に選ばれるといったケースもあるが、企業が戦略を策定し、事業計画の一環として実施されている事から、本事例で定義している「CSVアライアンス」に該当するものと位置付ける。

【謝辞】

博士学位論文を提出するにあたって、多くの方々の御指導と御助力をいただきました。

主査を引き受けて下さいました、横浜国立大学経営学部教授　八木　裕之先生に厚く御礼申し上げます。八木先生には、当方がビジネススクール在籍時代より指導教員として御指導いただき、民間企業出身で研究経験の浅い当方に研究実施の機会を与えて下さり、その遂行にあたって終始、丁寧に御指導をいただきました。八木先生の御指導の下、研究を遂行させていただきました事は、私にとって何にも代え難い人生の財産であります。心より感謝申し上げます。

本論文を提出するにあたり、2名の先生に副査をお願いして御助言を賜りました。横浜国立大学経営学部　大森　明先生、ヘラー・ダニエル先生、有益な御指摘と心温まる励ましをいただきました事に、厚く御礼申し上げます。

インタビュー、資料提供に御協力いただきました、企業、団体の皆様にも感謝申し上げます。KDDI株式会社　サステナビリティ推進室　荒川様、公益財団法人　味の素ファンデーション　重宗様、高橋様、キヤノンマーケティングジャパン株式会社　CSR本部早坂様、石阪様、元・キリン株式会社執行役員CSV戦略部長　林田様、東京急行電鉄株式会社　事業戦略部総括課ご担当者様、富士ゼロックス株式会社　復興推進室　遠藤様、ヤマハ株式会社　楽器・音響営業本部ご担当者様、誠にありがとうございました。

最後に、本研究に協力して下さった全ての方々に御礼申し上げるとともに、当方をサポートしてくれた友人・家族にも感謝致します。皆様、ありがとうございました。

石田　満恵

◇Appendix◇

1.サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（KDDI 九州総支社、山村塾「パッチワークの森づくり」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	KDDI・NPO	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	KDDI・NPO	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		省エネに繋がる取り組みを行っている。
	水	G303		
	生物多様性	G304		生物多様性を促進する取り組みを行っている。
	大気への排出	G305		Co2削減に繋がる取り組みを行っている。
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		環境上の法令等に準じた対応を行っている。
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		社員や地域への教育活動に繋がっている。
	ダイバーシティと機会均等	G405		
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域に貢献する活動を展開している。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		

ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.2-3, p.86-97
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		p.91,98-99
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		p.87-93
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.22-25
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.86-97
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.24-25
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.23
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.26-85
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.21-22

アライアンス評価	内訳	KDDI・NPO	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	2	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任無	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	
マネジメント	共通の目標の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		全社をあげてeラーニングによる環境教育を徹底している。
	単一のモニタリング体制の構築		CSR委員会等定例会でステータス確認を行っている。
	影響の重視		影響を重視している。
	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		
	その他の特徴		
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	有	

KDDI(2019)「サステナビリティレポート 2019 冊子印刷用 PDF 版」（アクセス日：2019 年 12 月 1 日）

https://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2019/pdf/report2019_a4_print.pdf

2. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（キヤノンマーケティングジャパン、NPO 共存の森ネットワーク「未来につなぐふるさとプロジェクト」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	CMJ・NPO	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	CMJ・NPO	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		省エネに繋がる取り組みを行っている。
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		生物多様性を促進する取り組みを行っている。
	排水および廃棄物	G306		Co2 削減に繋がる取り組みを行っている。
	環境コンプライアンス	G307		環境上の法令等に準じた対応を行っている。
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		社員や地域への教育活動に繋がっている。
	ダイバーシティと機会均等	G405		
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域に貢献する活動を展開している。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		地方創生の政策と一致している。
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		

ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.3-4
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		p.30-44, 78-82
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.8-12
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.78-82
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.21-26
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.90-152
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.66,77,90-152
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.8-12,21-26

アライアンス評価	内訳	CMJ・NPO	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	2	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任無	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	
マネジメント	共通の目標 の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		役員レベルでコミットし、活動を推進している。
	単一のモニタリング体制の構築		CSR委員会等定例会でステータス確認を行っている。
	影響の重視		影響を重視している。
	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		
	その他の特徴		
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	有	

キヤノンマーケティングジャパングループ(2019)「CSR 報告書 2019　詳細版」

https://cweb.canon.jp/csr/csr-report/pdf/csr-detailed2019.pdf　（アクセス日：2019 年 12 月 1 日）

「コーポレートガバナンス報告書」　https://www.kobayashi.co.jp/ir/report/cg/pdf/cg_190409.pdf

最終更新日 2019 年 9 月 30 日　（アクセス日：2019 年 12 月 2 日）

3. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（東京急行電鉄、環境省「クールビズトレイン」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項（GRI）	東急・環境省	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		

サステナビリティ評価	内訳	開示事項（GRI）	東急・環境省	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		省エネ活動を行っている。
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		Co2削減を目指した活動をしている。
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		環境保全を重視した活動を行っている。
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		
	ダイバーシティと機会均等	G405		
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		
ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.4
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.27-32
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.7879
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.27,76-77
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.4-26
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.27-28

アライアンス評価	アライアンス評価	東急・環境省	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	2	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任無	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	
マネジメント	共通の目標 の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		CO2削減に向けガバナンスを持って対応している。
	単一のモニタリング体制の構築		
	影響の重視		影響を重視している。
	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		Co2削減を反映した技術革新を進めている。
	その他の特徴		
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	無	

東急電鉄(2013)「環境報告書 2013」

https://www.tokyu.co.jp/company/csr/environment/report/pdf/2013envreport.pdf

（アクセス日：2019 年 12 月 2 日）

4. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（富士ゼロックス、岩手県遠野市「みらい創り」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	Fuji Xerox・遠野市等	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		直接的経済価値を生み出している。

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	Fuji Xerox・遠野市等	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		地域の雇用創出に繋がっている。
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		大学や地域小中学校の教育活動に貢献している。
	ダイバーシティと機会均等	G405		機会均等な活動である。
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域に貢献する活動を展開している。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		地方創生の政策と一致している。
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		
ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.16-17
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		p.7,17
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.9-19
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.5-8
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.20-25
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.9-19
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.18-19
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.9-19

アライアンス評価	内訳	Fuji Xerox・遠野市	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	4	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任有	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	△	みらい創りカレッジ代表理事は富士ゼロックス社員
マネジメント	共通の目標の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		アライアンスマネージャーが介在し、本社とも連携を行い透明性を図っている。
	単一のモニタリング体制の構築		定例会の開催等、アライアンスパートナー間で情報共有を行っている。
	影響の重視		影響を重視している。
	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		ナレッジ・マネジメント手法の確立を試みている。
	その他の特徴		地域コミュニティとの直接対話が行われている。
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	有	

富士ゼロックス(2019) ”Sustainable Stories 2019”

https://assets.fujixerox.co.jp/files/2019-11/086057ee43a84c53ac8b203216d7e7e9/FXCSR 情報開示 2019PDF_20191127_1.pdf

（アクセス日：2019 年 12 月 2 日）

5. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（ヤマハ、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	ヤマハ・ベトナム教育訓練省	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		直接的経済価値を生み出している。

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	ヤマハ・ベトナム教育訓練省	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		現地における雇用を生み出している。
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		現地における教育活動に繋がっている。
	ダイバーシティと機会均等	G405		現地において機会均等のチャンスをもたらしている。
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域に貢献する活動を展開している。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		国の政策と一致している。
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		

ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.11-16
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		p.73-91
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		p.11-16
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.4-5
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.17-22
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.4-5
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.7-8
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.23-105
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.7-9

アライアンス評価	内訳	ヤマハ・ベトナム教育訓練省	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	3	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任有	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	
マネジメント	共通の目標の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		国の公認プロジェクトとして、ステークホルダーへ情報開示しながら進めている。
	単一のモニタリング体制の構築		定例会や現地訪問等で定期的にステータス確認を行っている。
	影響の重視		影響を重視している。
	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		メーカーとして需要予測実施
	その他の特徴		地域コミュニティとの直接対話が行われている。
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	有	

ヤマハ(2019)「サステナビリティレポート 2019」

https://www.yamaha.com/ja/csr/download/pdf/sr_2019_ja.pdf

（アクセス日：2019 年 12 月 2 日）

6. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（味の素、NGO/NPO、ガーナ大学「ガーナ栄養改善プロジェクト」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	Ajinomoto・NPO等	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		直接的経済価値を生み出している。

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	Ajinomoto・NPO等	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		現地における雇用を生み出している。
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		現地における教育活動に繋がっている。
	ダイバーシティと機会均等	G405		現地において機会均等のチャンスをもたらしている。
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域に貢献する活動を展開している。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		国の政策と一致している。
	顧客の安全衛生	G416		現地顧客の安全衛生に貢献する活動である。
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		
ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.3, 80-82、統合報告書p.7-8,15-24,48-53
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		p.7-8
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		統合報告書p.48-53
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.4-5
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.79-88
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		Ⅱ-Ⅷ
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.6
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.9-89
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.5

アライアンス評価	内訳	Ajinomoto・NPO等	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	4	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任有	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	△	ファンデーションは味の素が設立
マネジメント	共通の目標の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		ガーナ大学、ガーナ保健省とも覚書を締結、現場視察等による現認を実施。
	単一のモニタリング体制の構築		定例会でステータス確認を行っている。
	影響の重視		影響を重視している。
	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		メーカーとして需要予測実施
	その他の特徴		地域コミュニティとの直接対話が行われている。
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	有	

味の素(2019)「味の素グループ　サステナビリティデータブック 2019」（アクセス：2019 年 12 月 2 日）https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/0/linkList/0/link/SDB2019_all.pdf 「味の素グループ　統合報告書 2019」https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/08/teaserItems1/00/linkList/0/link/Integrated%20Report%202019_J.pdf

7. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（キリン、NGO,福島県「復興キリン絆プロジェクト」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	キリン・NGO・福岡県	詳細
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		直接的経済価値を生み出している。

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	キリン・NGO・福岡県	詳細
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		現地における雇用を生み出している。
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		
	ダイバーシティと機会均等	G405		
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域に貢献する活動を展開している。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		国の政策と一致している。
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		

ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.11-16, 53-66
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		p.31
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		p.53-66
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.31-49
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.50-51
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.17-18, p.22, p.31
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.11-16, p.74
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.32-49
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.64

アライアンス評価	内訳	キリン・NGO・福岡県	詳細
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	3	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任有	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	
マネジメント	共通の目標 の設定		パートナーと共通の目標を設定している。
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成。
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は特に無い。
	明確なガバナンス体制の整備		ステークホルダーへ情報開示しながら進めている。
	単一のモニタリング体制の構築		定例会や現地訪問等で定期的にステータス確認を行っている。
	影響の重視		影響を重視している。
	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		メーカーとして需要予測実施している。
	その他の特徴		地域コミュニティとの直接対話が行われている。
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	有	

キリン(2019)「KIRIN CSV Report 2019」

https://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/integrated/pdf/report2019/kirinreport2019.pdf

（アクセス日：2019 年 12 月 2 日）

8. サステナビリティアライアンスパフォーマンス評価表（マイクロソフト等、ポルトガル政府「電子スクール計画支援」）

経済評価（プロジェクト単位）	内訳	開示事項(GRI)	MS	MS（ポルトガル）
創出した直接的経済価値	売上、収益、マーケットシェア	G201-1		直接的経済価値を生み出している。

サステナビリティ評価	内訳	開示事項(GRI)	MS	MS（ポルトガル）
環境	原材料	G301		
	エネルギー	G302		
	水	G303		
	生物多様性	G304		
	大気への排出	G305		
	排水および廃棄物	G306		
	環境コンプライアンス	G307		
	サプライヤーの環境面のアセスメント	G308		
社会	雇用	G401		PCメーカーの設立等、雇用創出に繋がっている。
	労使関係	G402		
	労働安全衛生	G403		
	研修と教育	G404		地域小中学校の教育活動に貢献している。
	ダイバーシティと機会均等	G405		機会均等な活動である。
	非差別	G406		
	結社の自由と団体交渉	G407		
	児童労働	G408		
	強制労働	G409		
	保安慣行	G410		
	先住民族の権利	G411		
	人権アセスメント	G412		
	地域コミュニティ	G413		地域貢献を目的としているものの、ニーズとマッチしていない点がある。
	サプライヤーの社会面のアセスメント	G414		
	公共政策	G415		雇用創出、GDP向上の政策と一致している。
	顧客の安全衛生	G416		
	マーケティングとラベリング	G417		社会貢献活動を対外的に訴求している。
	顧客プライバシー	G418		
	社会経済面のコンプライアンス	G419		

ガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	G102-20		p.5,69-70
	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	G102-21		p.8, 35, 70
	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	G102-22		p.67-70
	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	G102-29		p.15-16,32-36
	リスクマネジメント・プロセスの有効性	G102-30		p.60-63,p.74-76
	経済、環境、社会項目のレビュー	G102-31		p.15-16,32-36
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	G102-42		p.8, 67-68,74
	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	G102-43		p.17-30,37-76
	提起された重要な項目および懸念	G102-44		p.15-16,32-36

アライアンス評価	内訳	MS	MS事例詳細事項
アライアンスセクター数	複数に渡る異種セクターとのアライアンスの実行	3	
政府・行政への戦略的アプローチ	政府・行政に対する戦略的アプローチの有無		
アライアンス専任要員	アライアンスに専任している組織、人の存在	専任有	
資本提携関係	主要アライアンスパートナーとの資本提携関係	無	
マネジメント	共通の目標 の設定		ポルトガル国内での雇用確保、ICTスキル底上げ
	それぞれのコア・コンピタンスの活用		各セクターが強みを生かしアライアンスを形成
	プロジェクトにおける政治的色彩の除去		政治的色彩は 特に 無い。
	明確なガバナンス体制の整備		一部パートナーにおいてガバナンスに問題有
	単一のモニタリング体制の構築		アライアンスメンバー間での体制構築が不足、地域コミュニティとの対話が不足
	影響の重視		影響を重視している
	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		メーカーとして需要予測実施
	その他の特徴		
継続性	アライアンス開始年から現在までのアライアンスの継続	無	

Microsoft 2011 Citizenship Report (2011)

http://download.microsoft.com/download/e/8/7/e879b21a-1fb9-4820-98a7-c9978071af99/microsoft_2011_citizenship_report.pdf

（アクセス日:2019 年 12 月 2 日）

◇参考文献・参照 URL◇

【外国語】

Aiken,M.,Hage,J.,(1968),” Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure”, *American Sociological Review*, 33, pp.912-930.

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, Ethics in and of Global Organizations: The EBEN 19th Annual Conference in Vienna (Sep., 2007), pp.391-407

Albareda,L.,Lozano, J. M.,Tencati, A., Midttun, A.,Perrini, F., (2008) ,“The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics* Vol. 17, Issue 4, (Oct., 2008), pp.347-363

Aldrich,H.,Herker,D.,(1977),” Boundary Spanning Roles and Organization Structure”, *The Academy of Management Review,* Vol. 2, No. 2 (Apr., 1977), pp.217-230

Allen,T.J.,(1977),” Managing the Flow of Technology:Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization”, The MIT Press, Cambridge, Mass.

Arino,A.,(2003), “Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity”, *Journal of International Business Studies* (2003) 34, pp.66-79

Arya,B.,Salk,J.,(2006), ” Cross-Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility”, *Business Ethics Quarterly*, Volume 16, Issue 2, April 2006 , pp. 211-234

Ashman,D.,(2001), “Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Bank in”, *World Development*, Vol. 29, No. 7, pp.1097-1113

Astley, W.G.,Fombrun, C.J.,(1983),” Collective Strategy: The Social Structuring of Organizational Populations”, *Academy of Management Review*. pp.576-587

University of Pennsylvania. Center for the Study of Organizational Innovation

Austin,J.E.,(2000)” The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances”, Jossey-Bass

Baldwin,C.Y.,(2011),"Bottleneck Strategies for Business Ecosystems." Paper presented at the MIT Sloan School of Management, Technological Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management (TIES) Seminar, 21 January 2011：日本語訳　立本　博文 (2012)「プラットフォーム・ビ

ジネス① プラットフォーム企業の競争戦略」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』<http://merc.e.u-Tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC396_2012.pdf>

Beamish,P.,W.,(1987),” EQUITY JOINT VENTURES AND THE THEORY OF THE MULTINATIONAL ENTERPRISE”, *Journal of international business studies Summer*,pp.1-16

Berger,I.E.,Conningham,H.P., and Drumwright,E.M.,(2010), ” The integrative benefits of social alliances: Balancing, building and bridging”, in Smith, N.G., C.B. Bhattacharya, D. Vogel and D.I. Levine (eds.), *Global challenges in responsible business*, Cambridge University Press, pp.49-77

Bowen, H. R., (1953), “Social responsibility of the businessman”, New York: Harper & Row.

Brouthers,K.D.,Brouthers,L.E., Wilkinson,T.J., (1995), ” Strategic Alliances; Choose Your Partners”, *Long Range Planning*, Vol.28(3): June 1995 , pp.18-25

BSR(Business for Social Responsibility)(2002) 「CSR マネジメント・システム」

Carroll,A. B.,(1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”,*Academy of management review*,pp.497-505

Carroll,A. B.,(1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, Volume 34, Issue 4, July-August 1991, pp. 39-48

Casson,M.,Mol,M.J.,(2006), “Strategic Alliances- A Survey of Issues from and Enterpreneurial Perspective,” in Shenkar, Oded and Jeffery J. Reuer(eds.), Handbook of Strategic Alliances, SAGE Publications,2: California, pp. 17-38

Chi,D.J.,Soldi,A.,(2011), “Strategic alliances: Performance Measurement in the Financial Industry, Case study: The Beneficial Life Insurance s.a and Microfinance Institutions in Cameroon “, Linköping University,pp.1-137

Courtland, L., Bovee,C., Allen,P.,Thill, J.V.,(2007),” Business in Action with Real-Time Updates:4th edition” Prentice Hall (December 13, 2007),pp.28-55

Crutchfield,L.R., Grant,H.M.,(2007),” Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits”, 服部　優子訳「世界を変える偉大な NPO の条件: 圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する 6 つの原則」(2012) ダイヤモンド社

Das,T.K.,Teng, B., (2002), “The Dynamic of Alliance Conditions in the Alliance Developmental Process”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5, pp. 725-748.

Davis, K.,(1960). Can business afford to ignore social responsibilities? California Management

Review, 2, pp.70-76.

Day,S.G., (1995),”Advantageous Alliances”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.18-25.

Dill, W.R.,(1958),”Environment as an Influence on Managerial Authonomy”, *Administrative Science Quarterly*, 2.,pp.409-443.

Dimson, E., Oɩuzhan, Karakaş., Xi, L.,(2015)“Active Ownership.” Review of Financial Studies 28.12 (2015): pp.3225-3268

Dyer,J.H., Kale,P.,Singh,H., (2001)”How To Make Strategic Alliance Work”, MIT Sloan Management Review, Summer 2001 Research Feature.

Eisenhardt,K.M.,(1989),”Building Theories from Case Study Research”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp.532-550

Elkington, J.,(1997), “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Capstone, Oxford.

Epstein,M.J.,et al,(2014), “Measuring and Improving Social Impacts~A Guide for Nonprofits, Companies, and Impaact Investors”, 鵜尾　雅隆等訳「社会的インパクトとは何か-社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド-」(2015)英治出版

Ernst,D., Bamford,D.,(2005),”Your Alliance Are Too Stable”, *Harvard Business Review,* Jun2005, Vol. 83 Issue 6, p133-141, https://hbr.org/2005/06/your-alliances-are-too-stable

Evan, W.M.,(1965),”The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations”, in J.D.Thompson ed., Approach to Organizational Design, University if Pittsburg Press.

Faulkner, D.O., Mark de Rond (2000), “Cooperative Strategy:Economic, Business, and Organizational Issues”, OUP Oxford.

Freeman, R.E.,(1984),”Strategic Management: A Stakeholder Approach”,*Cambridge University Press*

Friedman,M., (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, pp.1-6

Geringer,M.J., Hebert,L.,(1991),”MEASURINGPERFORMANCE OFINTERNATIONALJOINTVENTURES”,*Journal of international business studies*,pp.249-263

Googins,B.K., Rochlin,S.A., (2000),”Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships”, *Business and Society Review*, Volume 105, Issue 1, Spring 2000, pp.127-144

Grandori,A.,Soda,C.,(1995),” Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms”, *Organization Studies, SAGE Journal*. pp.183-214

Gray,B.,(1989),” Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems”, *Jossey-Bass Business and Mangement Series*, University of Michigan,pp.1-329

Gray,B.,Wood,D.J.,(1991), “Collaborative Alliances: Moving From Pracctice to Theory” First Published March 1, 1991 Research Article, *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp.3-22

Hagedoorn,J., Duysters,G.,(2002),” External Sources of Innovative Capabilities: The Preferences for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions”,*Journal of Management Studies*, Volume 39, Issue 2, March 2002, pp.167-188

Hall, R.H.,(1977),” Organizations:Structure and Process”, 2nd ed., Prentice-hall.

Hamel,G., Doz,Y.L.(1998), “Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering”, *Harvard Business Review Press*, 志太　勤一等訳「競争優位のアライアンス戦略―スピードと価値創造のパートナーシップ」(2001),ダイヤモンド社

Harrigan R.K.,(1988),” Strategic Alliance and Partner Asymmetries”,*Management Internal Review* (28), pp.53-72

Hartman,C.L., Stafford,E.R., (1997), ” Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups”, Utah State University, *Long Range Planning,* Vol.30, April 1997, pp.184-196

Jamali,D., Keshishian,T.,(2009), “Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, pp. 277-295

Jamali, D., Yianni, M., Abdallah, H.,(2011),” Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, No. 4, p.376, pp. 375-391

Reuer,J.,(2004)” Strategic Alliances: Theory and Evidence”, Oxford Management Readers.

Johnson, M.P., Schaltegger, S., (2016),” Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs:HowFarHaveWeCome?*”, *Journal of Small Business Management,* 2016 54(2), pp. 481-505

José Loureiro, M., Nunes Linhares, R., Ramos, F.,(2012), “The Magellan Project and Portuguese Teachers’ Perspectives”, *62th Conference of ICEM-International Council for Educational Media*, Nicosia,Cyprus, September 26-29, 2012 , pp.1-7

Judge,W.Q.,Dooley,R., (2006) ,” Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics

Perspective”, *British Journal of Management*, Vol. 17 (2006) ,pp.27-37

Kania, J., Kramer, M., (2011), ”Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Winder 2011, Volume 9 Number1. pp.36-41

Kogut,B., (1988),”Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives”, *Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue 4 July/August 1988, pp.319-332

Kooiman, J.,(2003), “Governing as Governance”, SAGE Publication Ltd., pp.1-264

Kramer,M.R., Pfitzer,M.W.,(2016),”The Ecosystem of Shared Value”, *Harvard Business Review* 94, no.10, (October 2016) pp.80-89.

Lansiti,M., Levien,R.,(2004),”The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability”,杉本　幸太郎訳「キーストーン戦略」(2007), 翔泳社

Lee,C., Beamish,P.W.,(1995),”THE CHARACTERISTICS AND PERFORMANCE OF KOREAN JOINT VENTURES IN LDCS”, *Journal of international business studies,* pp.637-654

Levine,S.,Whit,P.,(1961),”Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 4 (Mar., 1961), pp.583-601

Lilienthal,D.,(1960)”Management of the multinational corporation. In M. Mnshen & G.L. Bach (Eds.), *Management and corporations,* pp.58-79, New York: McGraw-Hill

McGuire,J.,(1963),”Business and society,” McGraw Hill, New York, pp.1-312.

Meyer,J.W.,Scott,R.W.,eds.(1983),”Organizational Environments”,SAGE Publications, Inc;1版

Shenkar, O., Reuer,J.J., (2006),“Handbook of strategic Alliances”,Sage Publications, Thousand Oaks. London. New Dehli, p.1-488

Oktavianu,A.,Mahani,I., Meifrinaldi(2018) “ A Global Review of Public Private Partnerships Trends and Challenges for Social Infrastructure”, MATEC Web of Conferences 147, 06001,pp.1-9.

Oliver,C.,(1991),”Strategic Responses to Institutional Processes”,*Academy of Management Review*, 16,pp.145-179.

Pfeffer,J.,Salancik,G.R.,(1978),”The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”, Harper & Row, New York.

Porter,M.,Kramer,M.,(2006),”Strategy and Society:The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, ”Harvard Business Review, December 2006. pp.78-92

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,Vol.89,pp.62-77,編集部訳「共通価値の戦略」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2011 年 6 月号』pp.8-31, ダイヤモンド社

Rahman,N.,Korn,J.H.,(2012),“Alliance Longevity: Examining Relational and Operational Antecedents”, Elsevier Ltd., pp.1-24

Rondinelli, D.A.,London,T.,(2003),“How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations”, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 1, pp. 61-76

Savage, G.T.,(1991),“Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 1991 Vol. 5 No. 2, May 1991, pp.61-75

Schmidt,F.L.,Orlitzky,M.,Rynes,S.L.,(2003),“Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Organization Studies*, SAGE Journal, pp.403-441

Scott, W.R.,(1987),“The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Schience Quarterly*, pp.493-511.

Seitanidi, M.M., Crane,A.,(2009),“Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships” *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 , pp. 413-429.

Selsky, J.W.,Parker,B.,(2005),“Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice”, *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 849-873.

Sheldon,O.,(1924),” The Philosophy of Management”, London：Sir Isaac Pit-man and Sons Ltd.

Shrage,M.,(1990),” Shared Minds: The New Technology of Collaboration”, Random House Inc. New York, NY, USA ©1990.

Smith, B. J., Barkley, W.D., (1997),” The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.61, No.1, (Jan 1997), pp.3-21.

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 November 1998, pp.747-772.

Talebi,K., Farsi,J.Y., Miriasl,H.,(2017),” Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs (Case Study: The Industry of Automotive Parts Manufacturers in Iran)”,*International Business Research*; Vol. 10, No. 6; 2017,pp.227-235.

Teece, D. J.,(2007),” Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) ,Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp.1319-1350.

Thompson,JD,McEwen,W.,(1958),” Organizational Gals and environments”,*American Sociological Review*, 23, pp.23-31.

Waddock, S.A.,(1991), “A Typology of Social Partnership Organizations”,*Administration and Society,* Vol. 22, No. 4, pp. 480-515.

Warren, R.L.,(1967),” The Interorganizational Field as a Focus for Investigation”, *Administrative Science Quarterly,* 12, 1967. pp.396-419.

Whipple,M.J.,Frankel,R.,(2000),” Strategic Alliance Success Factors”, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 26, Issue 2, June 2002, pp.21-28.

Powel,W.,Dimargioand,P.,eds.(1991),” The New Institutionalism in Organizational Analysis”, University of Chicago Press.

Yoshino,M.Y.,Rangan,S.,(1995), “Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization”,Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Zaheer, A., McEvily, B.,Perrone,V.,(1998) “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”. *Organization Science*, 9(2), pp.141-159.

Zucker,L.G.,(1988),” Institutional Patterns and Organizations:Culture and Environment”, Ballinger Pub Co.

【日本語】

Bowen, H. R., (1960) 日本経済新聞社訳、『ビジネスマンの社会的責任（経済生活倫理叢書)』、日本経済新聞社

Brugmann,J.,Prahalad, C.K.,(2008),編集部訳、『BOP 市場を開発する 企業と NGO の共創モデル』、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2008 年 1 月号、ダイヤモンド社,pp.64-78

Eccles,R.G.,(2019), 編集部訳、「機関投資家が ESG 投資を最重要視する理由」、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2019 年 10 月号、ダイヤモンド社,pp.94-105

Evans,P.,et al,(2013),御立　尚資訳、『BCG 未来をつくる戦略思考』東洋経済新報社

Flick,U.,(2002), **小田　博志等訳**、『質的研究入門－ 「人間の科学」のための方法論』春秋社、(原本：Flick,U.,(1995), “ Qualitative Forschung”, Hamburg: Rowohlt

Freeman, R.E.,Gilbert,D.R.,Jr.,(1999),笠原　清志、細萱 伸子, 井上 良介, 澤井 敦, 庄司 貴行訳、『企業戦略と倫理の探求』文眞堂、(原本：Freeman, R.E.,Gilbert,D.R.,Jr.,(1992) “Business, Ethics and Society: A Critical Agenda”,SAGE Journal

GRI(2000)「GRI ガイドライン第一版」, Global Reporting Initiative

ILO (1977,2000)「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」日本語版 第5版 2017年

Killing,J.,(1983),”Strategies for Joint Venture Success”,New York, Praeger

Kotler,P.,Lee,N.,(2005), ”Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your cause”, John Wiley & Sons, Inc. 恩蔵　直人等訳、『社会的責任のマーケティング』、(2007) 東洋経済、2007/9.

Kotler,P.,Lee,N., (2006), ”Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance“,スカイライトコンサルティング訳、『社会が変わるマーケティング - 民間企業の知恵を公共サービスに活かす』、(2007) 英治出版、2007/8.

Kotler, P., Hessekiel,D., Lee,R.N.,(2014),” GOOD WORKS!”, 社会起業大会スタディプログラム研究会訳、『グッドワークス！』(2014)ハーバード社会企業大　　会スタディプログラム研究会、東洋経済新報社

Stead,J.G.,Stead,E.W.,(2014),“Sustainable Strategic Management”, 柏樹　外次郎等訳、『サステナビリティ経営戦略ー利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』(2014) マグロウヒルエデュケーション

Yin, R. K., (1984), Case Study Research 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 日本語版：近藤　公彦訳『ケース・スタディの方法（第２版）』(1996)千倉書房

コー円卓会議(1994)「経済人コー円卓会議・企業の行動指針」『企業行動原則』、日本語版 1994年12月

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

味の素ファンデーション (2019)「ガーナ栄養改善プロジェクト (GNIP) ガーナにおける栄養状況改善の取り組み～持続可能なソーシャルビジネスモデルの構築に向けた課題と解決の方向性～」,pp.2-18

荒木 真貴子 (2009)「CSR 活動と財務業績の関係に関する実証分析－業種別の特徴と個別の CSR 活動に着目してー」『創価大学大学院紀要』,pp.1-22

石井　竜馬 (2019)「アライアンス戦略における ダイナミック・ケイパビリティー ― ルノー・日産・三菱アライアンスの事例研究 ―」『日仏経営学会誌』2019年36巻p.37-58

石田　満恵 (2020)「CSV とアライアンス戦略～企業と「非協力的」ステークホルダー間におけるアライアンス事例～」『横浜国際社会科学研究』第24巻第3号(2020年1月)、pp.29-52

井上　定子 (2016)「サステナビリティ報告のガイドラインについて -GRI と IIRC を中心として-」『横浜

経営学会』、第 37 号、第 2 号、pp. 117-136
伊吹　英子（2005）『CSR 経営戦略』東洋経済新報社
伊吹　英子（2014）『新版　CSR 経営戦略』東洋経済新報社
入山　章栄（2015）『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP 社
岩井　克人、生源寺眞一、溝端佐登史、内田由紀子、小嶋大造（2019）『資本主義と倫理』東洋経済新報社
梅澤　正（2000）『企業と社会　社会学からのアプローチ』ミネルヴァ書房
大倉　邦夫（2009）「企業の社会的事業における協働戦略」『社会・経済システム学会編』30 号、pp. 109-121
大倉　邦夫（2012）「社会的協働における組織間学習のプロセス：繊維産業におけるリサイクル事業の事例を通して」『弘前大学　人文社会論叢社会科学篇』(28)（2012-08-30), pp. 1-24
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. 27-49
大滝　精一（2002）『ニューリーダーの組織論』泉文堂
小原　久美子(2017)「現代の組織間ネットワークにおけるコンフリクト対応ーM. P. フォレット理論を手がかりとしてー」『県立広島大学経営情報学部論集』第 10 号、pp. 57-70
蟹江 憲史（2017）『持続可能な開発目標とは何か』ミネルヴァ書房
金子　匡良（2009）「CSR の推進における政府の役割 ーその分析枠組みと憲法学的位置づけー」『高松短期大学研究紀要』, 52・53, pp. 311-329
桑名　義晴（2011）「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズムー競争優位の構築の視点からー」『桜美林経営研究』第 2 号（2011）、pp. 15-32
経済協力開発機構 OECD（1976 制定）「多国籍企業行動指針」, 1979 年、1982 年、1984 年、1991 年、2000 年、2011 年の計 6 回改訂（2019 年 3 月 15 日現在）
國部　克彦（2017）『CSR の基礎』中央経済社
小島　廣光・平本　健太（2011）『戦略的協働の本質』有斐閣
近藤　久美子（2013）『企業のコミュニケーション能力』ナカニシヤ出版
神戸大学大学院（1999）「経営学大辞典・第二版」『神戸大学大学院経営学研究室編』中央経済社
佐々木　利廣、東　俊之、澤田　好宏、加藤　高明（2009）『組織間コラボレーション～協働が社会的価値を生み出す～』ナカニシヤ出版
佐々木　利廣、大室　悦賀編著（2011）『ソーシャル・ビジネス』中央経済社
笹谷　秀光（2015）「ISO26000 による CSR と CSV の関係性及びそれらの普及啓発のための ESD に関する一

考察」『日本経営倫理学会誌』第 22 号、pp.291-302
佐藤　真久、広石　拓司（2018）『ソーシャル・プロジェクトを成功に導く 12 ステップ』みくに出版
鈴木　智弘（1994）「戦略的提携と経営戦略論としての組織間関係」『香川大学　経済論叢』第 67 巻第 1 号 1994 年 7 月 pp.71-90
首藤 惠，増子 信，若園 智明（2006）「企業の社会的責任（CSR）活動とパフォーマンス：企業収益とリスク」『Waseda University Institute of Finance Working Paper Series』、WIF-06-002 September 2006, pp.1-26
関　正雄（2018）『SDGs 経営の時代に求められる CSR とは何か』第一法規
世古　一穂（2001）『協働のデザイン～パートナーシップを拓く仕組みづくり、人づくり～』学芸出版社
竹井　善昭（2010）『社会貢献でメシを食う。』ダイヤモンド社
竹田　志郎（1998）『多国籍企業と戦略提携』文眞堂
谷本寛治・田尾雅夫（2002）『NPO と事業』ミネルヴァ書房
谷本　寛治（2003）『SRI 社会的責任投資入門-市場が企業に迫る新たな規律』日本経済新聞社
谷本　寛治（2004）『CSR 経営-企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
谷本　寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の台頭』中央経済社
谷本　寛治（2006）『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
谷本　寛治（2013）『責任ある競争力 -CSR を問い直す』NTT 出版
谷本　寛治（2014）『日本企業の CSR 経営』千倉書房
玉村　雅敏（2014）『社会イノベーションの科学』勁草書房
玉村　雅敏（2016）『ソーシャルパワーの時代』産学社
崔　在濬（2007）「提携研究の現状と新しい分析枠組みの構築に向けて」『中央学院大学商経論叢』22(1),pp.93-102
塚本　一郎・原田　勝弘（2006）『ボーダレス化する CSR：企業と NPO の境界を超えて』同文館出版
塚本　一郎等（2008）『ソーシャル・エンタープライズ～社会貢献をビジネスにする～』丸善株式会社
東洋経済新報社（2015）「CSR 企業総覧（2015 年度版）」週刊東洋経済増刊
東洋経済新報社（2016）「CSR 企業総覧（2016 年度版）」週刊東洋経済増刊
東洋経済新報社（2017）「CSR 企業総覧（2017 年度版）」週刊東洋経済増刊
東洋経済新報社（2018）「CSR 企業総覧（2018 年度版）」週刊東洋経済増刊
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
冨塚　嘉一（1997）「会計認識論-科学哲学からのアプローチ」中央経済社
中島　照雄（2004）「CSR（企業の社会的責任）と無形資産の一考察」『群馬大学社会情報学部研究論集』

12, 2005,群馬大学社会情報学部、pp.113-130
長野　基（2009)「地域ガバナンスにおける多主体間連携形成の基礎的条件 ―新宿区『社会貢献的な活動団体』に関するアンケート調査からの考察―」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第8号（2009年9月15日),pp.101-128
中村　裕哲（2014)「戦略的提携による海外市場参入」『愛知学院大学商学研究』第55巻第1号、pp.39-76
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
名和　高司（2016)『成長企業の法則』Discover
日本規格協会編（2011)「ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き」財団法人日本規格協会、p.19
日本経済新聞　2015年9月16日朝刊　(2015)「「日本式教育」輸出します、文科省、来年度に新組織、部活も掃除も…、新興国にらむ。」42面
野末　英俊（2012)「グローバル市場と日本企業―産業空洞化と競争力―」『経営総合科学』(98),77-97（2012-09),pp.77-97
朴　恩芝　(2009)「CSRとステークホルダー・エンゲージメント」『香川大学経済論叢』82巻1/2号　香川大学経済研究所、pp.86-98
樋口　邦史・保井　美樹（2017)『学びあいの場が育てる地域創生』水曜社
藤井　剛（2014)『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス
松行　彬子（1996)「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」『三田商学研究（Mita Business Review)』, Vol.39, No.1 (1996.4), pp.107-124
松行　彬子（2000)『国際戦略的提携』　中央経済社
水尾　純一（2003)『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
水尾　純一、田中　宏司（2004)『CSRマネジメント―ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版
水口　剛（2017)『ESG投資』日本経済新聞出版社
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』日科技連、pp.1-165,
森本　三男（1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
森本　三男（2004)「企業社会責任の論拠とステークホルダー・アプローチ」『創価経営論集』第28巻第1・2・3号合併, pp.1-13
安田　洋史（2015)「アライアンス成果に対するパートナー間多様性の影響」『日本経営学会誌』第35号,pp.16-27

安田　洋史（2016）『新版　アライアンス戦略論』NTT 出版

山倉　健嗣（1993）『組織間関係論』有斐閣

山倉　健嗣（2007）『新しい戦略マネジメント―戦略・組織・組織間関係―』同文舘出版

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

山下　祐介（2007）「現代 CSR の論理とその制度化」『駒沢大学経済学論集』、第 38 巻第 3 号、pp. 67-89

山田　敏之（2007）「CSR と戦略的ミドル」『機械経済研究』No. 38, pp. 1-17

横澤 公道・辺 成祐・向井 悠一朗（2013）「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか ―経営学輪講 Glaser and Strauss（1967），Yin（1984），Eisenhardt（1989a）の比較分析」、『赤門マネジメント・レビュー』 12 巻 1 号（2013 年 1 月）、pp. 41-68

横山　恵子(2000)「企業の社会的価値創造プロセス-先進的企業の事例研究：ザ・ボディショップ・インターナショナル社-」『日本経営倫理学会誌』7 巻（2000），pp. 163-172

横山　恵子(2003)『企業の社会戦略と NPO ～社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ～』、藤原印刷

若林　直樹（2009）『ネットワーク組織』、有斐閣

若林　直樹（2001）「日本企業間のアウトソーシングにおいて組織間信頼の果たす役割」、『東北大学大学院経済学研究科　平成１１年度～平成１２年度 科学研究費補助金奨励研究（A）研究成果報告書』pp. 1-84

【参考 URL】

Algarvedailynews(2014), “Magellan ’computers in schools’ project an unmitigated disaster”, 2014 年 11 月 24 日, http://www.algarvedailynews.com/news/4063-magellan-computers-in-schools-project-an-unmitigated-disaster （アクセス日:2018 年 12 月 23 日）

Amnesty International,(1998),” Human Rights for Prinsiples for Companies” <https://www.amnesty.org/en/documents/act70/001/1998/en/>（アクセス日：2019 年 6 月 17 日）

ASCII.jp デジタル用語辞典 (https://kotobank.jp/word/%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%83%AD%E3%83%B3%E4%BA%8B%E4%BB%B6-1884 （アクセス日：2017 年 7 月 1 日）

Avanti Yasunori(2011)「Clicccar.com、2011 年 9 月 15 日」 https://clicccar.com/2011/09/15/60918/ ，（アクセス日：2019 年 2 月 1 日）

Bill Gates (2008), “A New Approach to Capitalism in 21st Century”

https://www.bibliotecapleyades.net/sociopolitica/sociopol_win-micro-gates01.htm
World Economics Forum, January 25, 2008, (アクセス日：2019 年 12 月 7 日)
Bloomberg (2016)「トヨタ、マイクロソフトと提携ーコネクテッドカー技術を研究」、 2016 年 4 月 5 日、https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2016-04-04/O5466V6KLVS001) (アクセス日：アクセス日 2017 年 7 月 4 日)
Bsi. "ISO26000 社会的責任(CSR)" https://www.bsigroup.com/ja-JP/ISO26000/ (アクセス日：2019 年 12 月 11 日)
Car watch, 笠原一輝 (2011)「トヨタとマイクロソフトの戦略的提携の背景を考える」、2011 年 4 月 7 日、http://car.watch.impress.co.jp/docs/news/438009.html) (アクセス日 2017 年 7 月 4 日)
CiNiii Articles https://ci.nii.ac.jp/ (アクセス日：2018 年 8 月 16 日)
ClickCar (2011)「2 分でわかる「これが VW とスズキ提携解消の真相!」まとめ」、2011 年 9 月 15 日、https://clicccar.com/2011/09/15/60918/, (アクセス日：2017 年 10 月 31 日)
CSO ネットワーク (2011)「ISO26000 開発の背景」https://www.csonj.org/iso (アクセス日：2019 年 12 月 12 日)
CSR Communicate,「GRI Standard ガイドライン説明」 http://www.csr-communicate.com/guideline/gri (アクセス日：2018 年 7 月 4 日)
CSR レビューフォーラム「ステークホルダー・ダイアログの進め方」 http://www.csr-review.jp/opinion/index_02.html (アクセス日：2019 年 12 月 5 日)
EABIS(European Academy of Business in Society:欧州ビジネスアカデミー) (2009) "Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance?" http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.542.519&rep=rep1&type=pdf (アクセス日：2019 年 6 月 13 日)
EIC ネット (2007)「環境用語」http://www.eic.or.jp/ecoterm/?act=view&serial=3735 (アクセス日：2019 年 8 月 28 日)
European Multi-Stakeholder Forum (2004)" Final Results & Recommendations",
日本語訳：角　和宏 (2011)「CSR 活動の理論的根拠に関する先行研究レビュー-日本企業の地域貢献活動の研究のために-」『広島大学マネジメント研究』(11),69-83,広島大学マネジメント学会 https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/files/public/3/31612/20141016182027582527/HUMR_11_69.pdf (アクセス日：2019 年 6 月 16 日)
GRI (Global Reporting Initiative) (2016), " GRI Standard" http://www.csr-

communicate.com/csrinnovation/20170420/csr-31382_ “GRI Standard（日本語版,2017)” （アクセス日：2018 年 7 月 4 日）

GRI(2016)”Global Reporting Initiative”, ”SDG Compass”,日本語訳：一般財団法人環境イノベーション情報機構、EIC ネット(2017) p.24 https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf （アクセス日：2019 年 6 月 13 日）

GRI,国連グローバル・コンパクト、PwC(2019)「ゴールとターゲットの分析」「SDGs を企業報告に統合するための実践ガイド」 https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/An_Analysis_of_the_Goals_and_Targets_jp.pdf （アクセス日：2019 年 12 月 12 日）

iFinance「金融情報サイト」http://www.ifinance.ne.jp/glossary/world/wor040.html （アクセス日：2018 年 7 月 12 日）

IGES(公益財団法人 地球環境戦略研究機関) & GCNJ (Global Compact Network Japan) (2017) 「動き出した SDGs とビジネス～日本企業の取り組み現場から～」, IGES & GCNJ 共同調査レポート < https://pub.iges.or.jp/pub/SDGs_Business_in_Practice>（アクセス日：2019 年 6 月 17 日）

INF”International Nutrition Foundation”https://www.devex.com/organizations/international-nutrition-foundation-31210, アクセス日：2017 年 11 月 6 日）

国際標準化機構 (2010)「ISO2600 社会的責任に関する手引」 http://iso26000.jsa.or.jp/_files/doc/2009/iso26000disjr2.pdf（アクセス日：2019 年 3 月 23 日）

Itagaki Asako(2011)「WirelessWire News, 2011 年 8 月 11 日」 https://wirelesswire.jp/2011/08/34840/, （アクセス日：2019 年 2 月 1 日）

KDDI (2016)「統合レポート 2016 ESG 詳細版」 https://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2016/pdf/report2016.pdf （アクセス日：2019 年 3 月 23 日）

KDDI (2010)「九州地区「パッチワークの森づくり」活動の実施」 http://www.kddi.com/corporate/csr/topics/2010/0305/, （アクセス日：2017 年 6 月 13 日）

KDDI「KDDI 会社概要」 https://www.kddi.com/corporate/kddi/profile/overview/ （アクセス日：2019 年 3 月 26 日）

KDDI 「KDDI 企業情報」 http://www.kddi.com/corporate/csr/policy/?bid=kd-we-corgn-0016, http://www.kddi.com/corporate/csr/materiality/, （アクセス日：2017 年 6 月 16 日）

KDDI 「KDDI 企業情報（国内市場と KDDI)」 https://www.kddi.com/corporate/ir/ir-library/annual-report/2018-selected/kddi/ （アクセス日：2019 年 3 月 26 日）

Microsoft (2012) “2012 Citizenship Report”
http://download.microsoft.com/download/0/B/4/0B45C094-CAF2-4909-99FB-897BB65B4815/MS%202012%20Citizenship%20Report.pdf （アクセス日:2019 年 5 月 25 日）

Microsoft (2016) “2016 Corporate Social Responsibility”
https://www.microsoft.com/en-us/CMSFiles/Microsoft_2016_Corporate_Social_Responsibility.pdf?version=889768cf-2300-6a48-33e1-5fca73a1836e&CollectionId=df8dab12-dbf6-441f-a2db-5996225f2c6a
（アクセス日:2019 年 5 月 28 日）

Mutual of America (2019) ” 2019 Community Partnership Award Guidelines”, p.5,
https://www.mutualofamerica.com/content/documents/cpa_guide.pdf
（アクセス日:2019 年 8 月 20 日）

NHK「クローズアップ現代」(2017/5/24) https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3979/index.html
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）

NPO・企業による元気なふくおか共創事業「協働事例集」
https://www.nvc.pref.fukuoka.lg.jp/examples/pdf/h21_h22_jirei.pdf
（アクセス日：2017 年 6 月 16 日）

ＮＴＴデータ経営研究所 (2015)「企業間アライアンスの成功と失敗を分ける分水嶺とは？」
https://www.keieiken.co.jp/aboutus/newsrelease/151001/ （アクセス日：2017 年 6 月 1 日）

OECD 多国籍企業の行動ガイドライン (2011 年改訂)
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/pdfs/takoku_ho.pdf （アクセス日：2019 年 9 月 2 日）

Oxford Dictionaries https://www.oxforddictionaries.com/ (アクセス日：2018 年 7 月 12 日)

Portatil Magelhaes.com(2013),” Há muitos Magalhães sem utilização nas escolas”,
http://www.portatilmagalhaes.com/portatil-magalhaes/magalhaes-sem-utilizacao-nas-escolas/comment-page-1/#comments
(アクセス日：2019 年 6 月 11 日)

Quick ESG 研究所(2017)「GRI」https://www.esg.quick.co.jp/glossary/603
（アクセス日：2019 年 12 月 14 日）

Repuration Institute “Global CSR Ranking”
https://www.reputationinstitute.com/research/2017-global-csr-reptrak-recorded-webinar
（アクセス日：2019 年 9 月 2 日）

SAI (Social Accountability International (1997), “SA8000 Standard”
http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689

（アクセス日:2019 年 6 月 13 日）
SDGs 推進本部（2017） “SDGs アクションプラン 2018 ～2019 年に日本の SDGs モデル発信を目指して” https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/pdf/actionplan2018.pdf
（アクセス日：2018 年 8 月 16 日）
Sullivan,H.L.,(サリバン牧師)(1977,1999),” The Global Sullivan Principle” 「グローバル・サリバン原則」、http://hrlibrary.umn.edu/links/sullivanprinciples.html
（アクセス日：2019 年 6 月 13 日）
Sustainabile Japan（2016）「ステークホルダー・エンゲージメント」(2016/3/20 付) https://sustainablejapan.jp/2016/03/20/stakeholder-engagement/21563
（アクセス日：2019 年 12 月 5 日）
Sustainability Japan（2017）「国連環境開発会議（地球サミット)」(2017/8/7 付) https://sustainablejapan.jp/2017/08/07/unced/27763 （アクセス日：2019 年 12 月 13 日）
United Nations “The Ten Principles of the UN Global Compact” https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles （アクセス日：2019 年 10 月 17 日）
WBCSD （2015） “Towards a Social Capital Protpcol A call for Collaboration” https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Resources/Towards-a-Social-Capital-Protocol-A-Call-for-Collaboration
（アクセス日：2019 年 3 月 19 日）
WirelessWire News（2011） 「マイクロソフト・セールスフォースと組んだトヨタの目指す次世代テレマティクス」2011 年 8 月 18 日 https://wirelesswire.jp/2011/08/34840/, （アクセス日：2017 年 7 月 4 日）
アジア・太平洋人権情報センター（ヒューライツ大坂）＆CSO ネットワーク（2014）「CSR と CSV に関する原則」https://www.hurights.or.jp/japan/news/csr-csv.pdf （アクセス日：2019 年 8 月 28 日）
味の素 https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/ghana/ （アクセス日：2017 年 11 月 6 日）
味の素「企業情報サイト」https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/history/
（アクセス日：2019 年 3 月 29 日）
味の素「国連グローバル・コンパクトの支持」https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/gc/
（アクセス日：2017 年 11 月 6 日）
味の素（2016）「味の素グループ サステナビリティデータブック 2016」
https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2016/ajinomoto_csr16.pdf

（アクセス日：2019 年 3 月 23 日）
一般社団法人エコステージ協会（2014）「経営革新（CSV）ステージ認証ガイドライン」
https://www.ecostage.org/menu/　（アクセス日：2019 年 8 月 1 日）
稲田　義久 甲南大学「現代アメリカ経済」 http://kccn.konan-u.ac.jp/keizai/america/02/frame.html
（アクセス日：2017 年 6 月 27 日）
ウェブリオ株式会社「Weblio 辞書」https://ejje.weblio.jp/content/協働
（アクセス日：2018 年 7 月 4 日）
宇都宮市（2008）「宇都宮まちづくり貢献企業認証 制度（宇都宮版 CSR）」、2008 年制定、
http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/sangyo/sangyo/csr/1006771.html
（アクセス日：2017 年 6 月 27 日）
外務省 “Japan SDGs Action Plan” https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html
（アクセス日：2018 年 7 月 20 日）
外務省（2012）「政府開発援助（ODA）白書、2012 年版」，p.21
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/12_hakusho_pdf/pdfs/12_c03.pdf,
（アクセス日：2017 年 11 月 6 日）
外務省 「ポルトガル共和国」http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/portugal/data.html
（アクセス日：2017 年 6 月 20 日）
外務省「持続可能な開発のための 2030 アジェンダと日本の取組」
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000270587.pdf（アクセス日：2018 年 7 月 20 日）
蔭山　克秀（2014）　「やりなおす経済」 http://diamond.jp/articles/-/60478?page=2
（アクセス日：2017 年 6 月 27 日）
蟹江 憲史（2018）「SDGs（持続可能な開発目標）の特徴と意義」、『学術の動向』、2018 年 1 月号、 p.10
https://www.jstage.jst.go.jp/article/tits/23/1/23_1_8/_pdf/-char/ja
（アクセス日：2018 年 8 月 18 日）
川口市（2013）「川口市地域貢献事業者認定事業」、2013 年制定、
http://www.city.kawaguchi.lg.jp/kbn/32010159/32010159.html （アクセス日：2017 年 10 月 20 日）
環境省（2010）「チャレンジ２５キャンペーンを推進する環境省と東京急行電鉄株式会社との連携による
クールビズトレインの取り組みについて（お知らせ）
http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=12787,　（アクセス日：2010 年 10 月 14 日）
一般財団法人環境イノベーション情報機構（2017）「SDG Compass」，EIC ネット，
http://www.eic.or.jp/ecoterm/?act=view&serial=4477 （アクセス日：2017 年 10 月 27 日）

キヤノンマーケティングジャパン,「未来につなぐふるさとプロジェクト」
http://cweb.canon.jp/csr/furusato/about/activity/index.html, （アクセス日：2017 年 6 月 13 日）
キヤノンマーケティングジャパン（2010）「共存の森」
http://www.kyouzon.org/case/cooperation/canon/ ,（アクセス日：2017 年 6 月 13 日）
キヤノンマーケティングジャパングループ（2016）「CSR 報告書 2016」
https://cweb.canon.jp/csr/csr-report/pdf/csr-detailed2016.pdf （アクセス日：2019 年 3 月 23 日）
キリン website https://www.kirin.co.jp/csv/kizuna/
「キリングループの歴史」https://www.kirin.co.jp/company/history/group/g13.html
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）
キリングループの歴史 https://www.kirin.co.jp/company/history/group/g13.html
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）
キリンニュースリリース（2019/3/1）https://www.kirin.co.jp/company/news/2019/0301_01.html
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（2015），SDGs「アジェンダ 2030」,
http://www.ungcjn.org/sdgs/index.html （アクセス日：2017 年 10 月 27 日）
「国連グローバル・コンパクトについて」http://www.ungcjn.org/gc/ （アクセス日：2019 年 12 月 13 日）
経済企画庁（1966） 「年次正解経済報告」 http://www5.cao.go.jp/keizai3/sekaikeizaiwp/wp-we66-1/wp-we66-00201.html （アクセス日：2017 年 6 月 1 日）
経済産業省（2004）「第 1 回労働における CSR のあり方に関する研究会」2004/3/18,
https://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/03/s0318-11.html（アクセス日：2019 年 6 月 13 日）
経済産業省（2004）「企業の社会的責任（CSR）に関する 懇親会」中間報告書」
http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1009632_po_040910csr.pdf?contentNo=1&alternativeNo= （アクセス日：2019 年 6 月 13 日）
経済産業省（2014）「通商白書 2014 年」
https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2014/2014honbun_p/index.html
（アクセス日：2019 年 6 月 17 日）
経済同友会（2003）「市場の進化と社会的責任経営～第 15 回企業白書～」
https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_3.pdf
（アクセス日：2019 年 8 月 1 日）
経済同友会（2010）「日本企業の CSR -進化と軌跡-」

https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/pdf/100413b.pdf
（アクセス日：2017 年 6 月 1 日）
厚生労働省（2012）「労働経済の分析」 p.85, http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11/dl/02-1-1.pdf （アクセス日：2017 年 6 月 1 日）
国際開発センター「GRI・GRI スタンダードについて」
https://www.idcj.jp/sdgs/service/service_02/gri/ （アクセス日：2019 年 11 月 23 日）
国連開発計画（UNDP）（2014） ”Business Call to Action” 2014 年 4 月発行
http://www.undp.org/content/dam/tokyo/docs/UNDP%26Japan%20Partnership/privatesector/UNDP_Tok_PrivateSector_BCtA_Ajinomoto.pdf
小林　立明（2013）「米国 NPO セクターの人材育成のフロンティア(後編)」『DRIVE』
https://drive.media/posts/859 （アクセス日：2017 年 6 月 27 日）
さいたま市（2009）「さいたま市 CSR チャレンジ企業認証制度」、2009 年制定、
http://www.city.saitama.jp/005/002/010/002/p019165.html （アクセス日：2017 年 6 月 27 日）
在日米国商工会議所(2009), ” Case Study #6 - Portuguese Republic: Education Information and Communication Technology”, ACCJ Internet Economy White Paper, 『インターネット・エコノミー白書 51 第 3 章:日本経済における情報通信技術の利活』 p.55, http://www.asia-strategy.biz/pdfs/accjwhitepaper.pdf（アクセス日：2018 年 12 月 23 日）
サステナビリティ日本フォーラム「GRI との連携　GRI スタンダードの理解と普及」
https://www.sustainability-fj.org/gri/ （アクセス日：2019 年 11 月 23 日）
三省堂「大辞林 第三版」https://kotobank.jp/word/アライアンス-527
（アクセス日：2018 年 7 月 4 日）
週刊モバイルビジネス通信（2017）「ソフトバンクと KDDI が通期決算を発表、両社の課題が浮き彫りに」
https://www.mca-mbiz.jp/news/2017/05/weekly-170513.html（アクセス日：2017 年 6 月 29 日）
小学館「プログレッシブ和英中辞典(第 3 版)」
https://kotobank.jp/jeword/提携 （アクセス日：2018 年 7 月 4 日）
小学館「デジタル大辞泉」
https://kotobank.jp/word/パートナーシップ-115437 （アクセス日：2018 年 7 月 4 日）
スズキ（2016）「2016　スズキ CSR・環境レポート」
https://www.suzuki.co.jp/about/csr/report/2016/pdf/2016_envj_all.pdf
（アクセス日：2019 年 3 月 23 日）
スズキ（2009）「スズキと VW 包括的提携に基本合意」2009 年 12 月 9 日

http://www.suzuki.co.jp/release/d/2009/1209/index.html（アクセス日：2017 年 10 月 31 日）

スズキ「トップメッセージ」http://www.suzuki.co.jp/corporate/message/

（アクセス日：2017 年 10 月 30 日）

スズキ（2018）「会社案内 2018」https://www.suzuki.co.jp/corporate/outline/pdf/about.pdf

（アクセス日：2019 年 4 月 1 日）

東急電鉄（2016）「2016 年環境報告書」

https://www.tokyu.co.jp/company/csr/environment/report/pdf/2016envreport.pdf

（アクセス日：2010 年 10 月 14 日）

東急電鉄「事業内容」https://www.tokyu.co.jp/company/business/

（アクセス日：2019 年 3 月 29 日）

東急電鉄「クールビズトレイン」http://www.tokyu.co.jp/kankyo/wedoeco/index.html,

（アクセス日：2010 年 10 月 14 日）

東急電鉄「サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）」

https://www.tokyu.co.jp/company/csr/stb/theme/ （アクセス日：2019 年 5 月 27 日）

東京海上日動リスクコンサルティング（株）（2011）「社会的責任に関する手引：ISO26000 概要とその利用可能性」https://www.tokiorisk.co.jp/publication/report/trc-eye/pdf/pdf-trc-eye-275.pdf

（アクセス日：2019 年 12 月 12 日）

東京商工会議所（2014）「企業行動規範対応チェックシート」

http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=34592 （アクセス日：2019 年 12 月 12 日）

東洋経済新報社（2016）「CSR データ関連ランキング　第 10 回 CSR 企業ランキング　総合ランキング（2016 年 4 月 13 日公開）」https://toyokeizai.net/articles/-/113426（アクセス日：2019 年 3 月 14 日）

東洋経済新報社　松浦大（2016）「JTB の危機感「航空券・ホテルの枠を押さえろ」連続成長のためには予約枠の確保が課題に」 http://toyokeizai.net/articles/-/120269, （アクセス日： 2017 年 6 月 29 日）

大阪府豊岡市（2016）「市民と行政の協働推進指針」、2006 年制定、p.9

http://www.city.toyooka.lg.jp/www/contents/1472091159652/files/communityjoukyu.pdf

（アクセス日：2017 年 6 月 27 日）

トヨタ（2016）「サステナビリティ データブック 2016」

https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/csr/csr/sdb18_full.pdf

（アクセス日：2019 年 3 月 28 日）

トヨタ（2011）「マイクロソフトとトヨタ、次世代テレマティクスの
プラットフォーム構築に向けた戦略的提携について基本合意」2011 年 4 月 7 日
http://www2.toyota.co.jp/jp/news/11/04/nt11_0407.html,（アクセス日：2017 年 7 月 4 日）、
トヨタ（2016）「トヨタ自動車、マイクロソフトと共同で車両から得られる情報集約、活用に向けた新会社「Toyota Connected, Inc.」を米国に設立－市場の車両から得られる情報を、もっといいクルマづくりへ反映－」2016 年 4 月 4 日、http://newsroom.toyota.co.jp/en/detail/11609602
（アクセス日：2017 年 7 月 4 日）、
トヨタ（2016）「Connected 戦略説明会」2016 年 11 月 2 日
http://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/14129197/（アクセス日：2017 年 6 月 16 日）
内閣府（2016）「社会的インパクト評価に関する調査研究」,
https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-hyouka-chousa-h27
（アクセス日：2017 年 6 月 27 日）
中西　孝樹（ナカニシ自動車産業リサーチ）（2015）日経 Biz Gate 2015 年 12 月 17 日号
https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO31138780300520180000000?page=4
（アクセス日：2019 年 4 月 1 日）
中西　孝樹（ナカニシ自動車産業リサーチ）（2016）日経 Biz Gate 2016 年 1 月 7 日号
https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO31138790300520180000000
（アクセス日：2019 年 4 月 1 日）
日経テレコン http://t21.nikkei.co.jp/, アクセス日：2018 年 8 月 16 日）。
日経 Biz アカデミー（2013）「ハーバードビジネススクール　マイケル・ポーター教授　社会問題の解決と利益の創出を両立　企業に新たなビジネス機会をもたらす CSV とは（上）　－ 特集」2013 年 1 月 9 日
http://bizacademy.nikkei.co.jp/feature/article.aspx?id=MMACz2000007012013
（アクセス日：2017 年 6 月 1 日）
日経ビジネスオンライン（2015）「[大賞] 味の素など、ガーナの離乳食改善へ一丸」2015 年 6 月 24 日
https://www.nikkei.com/article/DGXMZO88364190S5A620C1970M00/,（アクセス日：2017 年 11 月 6 日）
日経ビジネスオンライン（2016）「味の素、ガーナで挑むグローバル化への最終関門」2016 年 2 月 29 日　http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/022500011/022500001/?P=2,
（アクセス日：2017 年 11 月 6 日）
ニッセイ基礎研究所小本 恵照（2002）「なぜ企業間で戦略的提携が相次いでいるのか」
http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=35969?site=nli

（アクセス日：2017 年 6 月 1 日）
日本経済新聞（2017/7/10）https://www.nikkei.com/article/DGXLRSP450667_Q7A710C1000000/
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）
日本経済団体連合会「2014 年度社会貢献活動実績調査結果」p.Ⅱ-10
https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/089_honbun.pdf （アクセス日：2019 年 8 月 9 日）
日本マイクロソフト「日本マイクロソフト株式会社概要」「マイクロソフト・コーポレーション（米国本社）会社概要」https://news.microsoft.com/ja-jp/cp/outline/
（アクセス日：2019 年 3 月 31 日）
日本マイクロソフト（2017）「マイクロソフトとトヨタ自動車が特許ライセンス契約を締結」2017 年 3 月 23 日 https://news.microsoft.com/ja-jp/2017/03/23/170323-patent-license-agreement-with-toyota/#sm.00016efedw7oce0es3x18hya64sxf （アクセス日：2017 年 6 月 16 日）
年金積立金管理運用独立行政法人「ESG 投資」https://www.gpif.go.jp/investment/esg/
（アクセス日：2019 年 12 月 13 日）
農林水産省「農林水産統計（桃）」（2018）平成 31 年 1 月 15 日公表
http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sakumotu/sakkyou_kazyu/attach/pdf/index-24.pdf
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）
農林水産省「農林水産統計（日本梨）」（2018）平成 31 年 2 月 21 日公表
http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sakumotu/sakkyou_kazyu/attach/pdf/index-25.pdf
（アクセス日：2019 年 8 月 21 日）
野村総合研究所（2014）「CSV 事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書」
https://www.nri.com/jp/opinion/r_report/pdf/201404_csv1.pdf （アクセス日：2017 年 6 月 1 日）
朴　尚洙（2015）「スズキとフォルクスワーゲンの提携解消を認定、契約違反の賠償問題は残る」2015 年 8 月 31 日 http://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1508/31/news078.html
（アクセス日：2017 年 10 月 30 日）
濱口　信彦（2013）「港湾用語の基礎知識」『港湾』2013・2,国土交通省港湾局産業港湾課産業連携企画室課長補佐、https://www.phaj.or.jp/distribution/lib/basic_knowledge/kiso201302.pdf
（アクセス日：2020 年 1 月 19 日）
富士ゼロックス「CSR の取り組み」
https://www.fujixerox.co.jp/company/csr/sr2018/top_commitment.html
（アクセス日：2019 年 3 月 27 日）
富士ゼロックス（2016）”Sustainability Report 2016”

https://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr_backnumber/2016/pdf/2016j.pdf
（アクセス日：2019 年 3 月 23 日）
富士ゼロックス「企業情報」https://www.fujixerox.co.jp/company
（アクセス日：2019 年 3 月 27 日）
富士ゼロックス「富士ゼロックスの経営理念と CSR 中長期の方向性」
https://assets.fujixerox.co.jp/files/2018-09/ddf2667164305341784716077782fd84/180912_FXSR_11_14.pdf?fcwy5Yldb117rMR_PK4ecgcJQrQB27cL
（アクセス日：2019 年 3 月 28 日）
富士ゼロックス「遠野みらい作りカレッジ」 http://tonocollege.org/introduction/
（アクセス日：2017 年 6 月 19 日）
松井　滋樹（2014）「自治体による CSR 企業認証の現状と 今後の方向性」
https://cs2.toray.co.jp/news/tbr/newsrrs01.nsf/0/4C7CCB21A01E8C1A4925835400007072/$FILE/sen_163_02.pdf （アクセス日：2019 年 8 月 1 日）
森　洋一（2014）「国際統合報告評議会（IIRC）国際統合報告フレームワークの位置付けと基礎概念」『会計・監査ジャーナル』No. 705 APR. 201
https://jicpa.or.jp/specialized_field/ITI/journal/files/kokusai-journal-other-integrated_201404.pdf （アクセス日：2019 年 8 月 9 日）
文部科学省「SDGs 採択に至る経緯」
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2016/11/16/1377715_01.pdf,（アクセス日：2018 年 8 月 13 日）
柳川　範之「コーポレート・ファイナンスと企業分析」第 2 次レベル・第 4 回
https://www.saa.or.jp/saaj/gentei/dl13/z4.pdf （アクセス日：2019 年 6 月 14 日）
ヤマハ（2016）「CSR レポート 2016 ダイジェスト版」
https://www.yamaha.com/ja/csr/download/pdf/csr_report2016.pdf
（アクセス日：2019 年 5 月 28 日）
ヤマハ（2016）「CSR レポート 2016 Full version」
https://www.yamaha.com/ja/csr/download/pdf/csr_report2016_web.pdf
（アクセス日：2019 年 5 月 28 日）
ヤマハ（2018）「サステナビリティレポート 2018」https://www.yamaha.com/ja/csr/download/
（アクセス日：2019 年 4 月 3 日）
湯山　智教（2019）「ESG 投資のパフォーマンス評価を巡る現状と課題」

http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2016/09/GraSPP-DP-J-19-001.pdf
（アクセス日：2019 年 10 月 24 日）
横浜市（2007）『横浜型地域貢献企業認定制度』、2007 年制定、
www.igpn.org/csr2012/pdf/2nd/05_yokohama_saita.pdf （アクセス日：2017 年 7 月 1 日）
労働に関する CSR 推進研究会（2008）「労働に関する CSR 推進研究会報告書」『厚生労働省の好事例集』
pp.8-9, http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/03/dl/s0331-6a.pdf（アクセス日：2017 年 6 月 1 日）