

カエデ モリヒロ

|         |  |
|---------|--|
| 氏名      | 楓 森博   |
| 学位の種類   | 博士（工学）   |
| 学位記番号   | 博第1073号  |
| 学位授与の日付 | 平成29年3月23日   |
| 学位授与の条件 | 学位規則第4条第1項該当 課程博士  |
| 学位論文題目  | 収益性と社会性を両立させるための組織連携方法に関する研究<br>(Study of Cooperative Organization in simultaneously<br>achieving Profitability and Sociality) |

|        |    |     |       |
|--------|----|-----|-------|
| 論文審査委員 | 主査 | 教授  | 越島 一郎 |
|        |    | 教授  | 渡辺 研司 |
|        |    | 准教授 | 横山 淳一 |

## 論文内容の要旨

本論文は6章から構成され、各章における内容は以下の通りである。

### 第1章 緒言

この章では、研究の背景と動機を挙げ本研究の目的について述べている。

### 第2章 既往研究

この章では、既存の研究からCSRが抱える問題点を抜き出した。そこから企業経営におけるCSRの位置づけを明確にするため、個別企業のCSRの取組みと収益性の関係分析を基にして課題の設定をしている。そこではCSRの問題点を社会性と経済性の両立と考え、収益が確保されるCSR事業の定立という目的を掲げることが可能となった。その実現に向けた研究の背景を説明するとともに、問題意識を持つに至った動機と本論文の概観について触れている。CSR管理が持続的に行われるために必要となる視野の確保の必要性を記した。これは企業経営にCSR事業を組み入れ、経済価値と社会価値の同時実現を可能にする条件をまとめるという意味を持つ。特に顧客目線が企業の内部構造向上に生かされた価値共有フレーム構築という、明確な目標設定がなされている。CSR顧客概念の再構成を掲げて、企業の内部目線に顧客目線を取り入れる道筋を確保する構造が存在することを指摘した。また、価値共有を実現する要素を整理し、それをCSRからCSVへの変容の段階では如何に把握されるべきかを論じている。

### 第3章 社会価値実現のためのフレームワーク

本章では、企業が創出する社会価値が、企業自身を利する収益性と有機的な関連を持っていなければならない点が強調されている。さらに企業が自社のサステナビリティを実現するためには、事業展開に継続性が担保されている必要性を説いた。継続的事业展開を念頭に置いた企業の内部構造を構築する際、P2M のフレームワークを活用した事業継続の方法の検討が有効であるという点の説明もしている。サステナビリティを志向した事業のライフサイクルの把握は、企業の内部構造の改善または改革として事業進行プロセスに反映される。企業の活動実体を把握するためにも、段階的な検討が必要となる点、P2M に準拠したモデルの設定は有効となることを示した。社会価値実現のための P2M プロセスが、経済価値も確保できる事業ライフサイクルを提示していることを指摘した。本論文で提示する価値創出モデルの中心は、ここで提示されている交換フレームに核心部分が存在する。そこではプロジェクト単位で行う事業の持続化のための具体的な管理方法が検討されている。事業のサステナビリティを可能にする要素の抽出を同時に行い、新たな局面で新たなプロジェクトが展開される可能性についても言及している。その要素を取り出した局面は、組織連携による協働事業のプロセス中に顕著に現れるのは、それぞれの組織が有するリソースの違いが大きく影響する点であることも指摘している。

### 第4章 事例研究

本章では、事例研究として、実際に行われた取り組みの中から、社会価値と経済価値の同時実現を果たした伊藤園の事例を取り上げ、その他の事例に優越する箇所を指摘した。ここに共通価値の創造する手法を解明すべくその構造を示した。3章において示されたプロジェクト管理のひな形が、現実の事業に合致することを企業内部の活動に注目して確認した。また、PPP による行政と連携による社会価値創造のプロセスの事例も示した。この事例研究成果を踏まえて、新たに浮上する問題点についても考察している。

### 第5章 本研究全体の考察

本章では企業経営における CSR の位置、P2M 理論の援用、個別事例、組織連携による社会価値の創出など本論文で取り上げた主要部分について考察を加えている。また、組織連携によってもたらされる効果により、新たなプロジェクトが発足する可能性についても考察している。

### 第6章 結言

本章は、研究に関する結論および CSR 事業の展開について残された問題点について記している。

本論文では、CSR の事業プロセスを一般モデルとして提案し、戦略的に稼働する CSR プログラムを念頭に置いた。これによって経営における社会性と収益性の両立するフレームワークが提示できたと考える。

## 論文審査結果の要旨

企業は社会的存在と認知され、企業の社会的責任を果たすべき役割の範囲や内容に関する多くの研究が行われてきた。しかし、CSRを積極的に組み込んだ、経営フレームワークは提示されていない。本論文では、実際に行われているCSRの問題点を整理し、社会性と収益性を両立させる手法および有効に機能する経営モデルの提示を試みている。また、P2Mの概念を援用し、収益性と社会性を両立させるための構造をフレームワークで明確にすることを目的としている。

以下に、各章の要旨を述べる。

第1章は、収益性と社会性の両立に向けた研究の背景と動機、目的について記している。本論文の構成と発表済み論文と各章の関係についても記している。

第2章は、本研究に関連した既往の研究を整理した上で、企業経営における今後のCSRの導入方法を明確にするための課題設定を行った。さらに、CSRからCSVの変遷を概観し、本研究におけるCSRの位置づけについて記した。また、P2MやISO26000の概説についても記している

第3章は、設定した課題を解決する手法について考察した。その手法を有効に活用するための方法論をP2Mの援用にて考察している。また、組織連携による共有価値を実現するための要素について考察している。

第4章は、社会的価値実現のためのフレームワークを提示するためには、事業のライフサイクルを的確に把握することが、企業のサステナビリティにつながることを明らかにしている。企業の内部構造の改善または改革が、事業進行プロセスの中に反映されて事業業績につながることにについて考察している。さらに、企業の活動実体を把握するには段階的な提示が必要になり、この段階的な検討を実現する方法論、事業プロセスを可視化できるP2Mに準拠した一般モデルの構築について考察している。

第5章は、4章で提示したフレームワークの一般モデルに、社会的価値と経済的価値を同時時実現していると考えられる企業を適用し、共有価値が実現される構造について考察し、提案するモデルの有用性を関係者へのヒアリングによって行っている。また、組織連携における共有価値の実現のためには仲介の役割を果たしているプラットフォームが有効に機能していることについても、事例研究により考察している。

第6章は、収益性と社会性を両立させるための組織連携方法に関する研究に関する全体的な考察を記している。

第7章は、収益性と社会性を両立させるための組織連携方法に関する研究に関する結論と残された課題について記している。

以上のように、本研究によって、初めてCSR事業プロセスによる収益構造を明らかにするP2Mフレームワーク（一般モデル）の提案ができたと言える。この研究成果は、2編の学会学術論文、2編の国際会議論文として発表されており、収益構造が経営フレームワークの中で活用される方向性を与えたものとする。よって、本論文は博士（工学）の学位論文として価値があると認められる。