

博 士 論 文

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

Study of Cooperative Organization in simultaneously
achieving Profitability and Sociality

2017年1月

楓 森博

目次

第1章 緒言	1
1.1 研究の背景と動機	2
1.2 研究の目的	2
1.3 本論文の構成	3
第2章 既往研究と課題設定	5
2.1 本研究に関連する既往研究	5
2.2 課題設定	13
2.3 CSR から CSV へ	14
2.4 P2M の概念とフレームワーク	17
2.5 ISO26000 の概要	21
2.6 考察	22
第3章 個別研究課題への視点の確立	25
3.0.1 企業活動と CSR の関係性構築へのアプローチ	27
3.1 課題解決のための手法	30
3.1.1 社会要求の企業 CSR への展開手法	32
3.1.2 組織構造への CSR 組み込み手法	32
3.1.3 CSR 評価のアウトライン	37
3.2 考察	39
第4章 社会的価値実現のためのフレームワーク	41

4.1	社会的価値と経済的価値の共有価値について	41
4.1.1	社会的価値実現のためのフレームワークの提案	44
4.1.2	P2M フレームワークによる事業プロセス解明	45
4.2	価値創造を実現する事業ライフサイクルの一般モデル	46
4.3	収益性と社会性の両立に向けて	51
4.3.1	事業プロセスのフレームワークによる解明	52
4.3.2	実現される社会的価値の検討	55
4.4	社会的価値を実現する事業プロセスの一般モデル	55
4.5	組織連携と共有価値	61
4.5.1	共有価値のためのパートナー組織	61
4.5.2	共有価値の条件	62
4.5.3	組織連携における共有価値を実現する要素	63
4.5.4	組織連携における仲介の役割	64
4.6	考察	65
第 5 章	事例研究	67
5.1	ISO26000 による取り組み事例	67
5.2	協働による事業の事例	74
5.2.1	企業の協働事例	75
5.2.2	行政との協働事例	86
5.3	考察	90
第 6 章	本研究全体の考察	93
6.1	企業経営における CSR の位置づけ	93
6.2	P2M 理論の適用の考察	94
6.3	個別事例の検証視点の考察	95

6.4	組織連携による社会的価値の創出の考察	96
6.5	新規プロジェクト発足の可能性の考察	98
第7章	結言	101
7.1	結論	101
7.2	残された課題	103

表 目 次

1.1 発表済み論文	4
4.1 共有価値事例 [32] 国内先進事例の現状まとめ表,p.108 から一部引用	43
4.2 協働関係	61
4.3 パートナーシップ（協働）による社会的価値の実現	62
5.1 地域社会に貢献する茶産地育成事業	71
5.2 伊藤園の ISO26000 による CSR 目標（KPI）	72

目 次

2.1 企業の社会的責任の変遷, 社会情勢と企業の社会貢献 (社会責任) 活動の変遷 [32],p.21 から一部引用	15
3.1 価値連鎖における CSR プロジェクトの主活動化	26
3.2 課題の関係	27
3.3 P2M による CSR 手法の関係図	31
3.4 社会的価値実現へのプロセス	35
3.5 経営ビジョン達成への戦略マップ	36
3.6 外部目線による価値創造	37
4.1 協働による事業推進プロセス (第1段階)	47
4.2 協働による事業推進プロセス (第2段階)	48
4.3 協働による事業推進プロセス (第3段階)	48
4.4 協働による事業推進プロセス (全体の流れ)	49
4.5 協働による事業推進プロセス (スパイラルアップ)	49
4.6 P2M フレームワークに基づくシステムとサービスの交換フレーム	50
4.7 プロジェクトの推進プロセス (一般モデル)	54
4.8 異なるリソース交換 (異なる産業セクター間)	56
4.9 リソースの交換パターン	57
4.10 システムとサービスの交換フレームワーク (第1段階)	58
4.11 システムとサービスの交換フレームワーク (第2段階)	59

4.12 システムとサービスの交換フレームワーク（第3段階）	60
5.1 企業の価値創造活動	70
5.2 茶産地育成事業 出所：伊藤園 HP[33] CSR（社会・環境）	71
5.3 伊藤園の取り組み	73
5.4 伊藤園（製造業）の企業間協働によるプロジェクトの推進プロセス	75
5.5 伊藤園提供資料1	80
5.6 伊藤園提供資料2	81
5.7 茶産地育成事業・新産地事業	82
5.8 「茶産地育成事業」におけるプラットフォーム	85
5.9 行政の図書館プロジェクト（PPP）の推進プロセス	87
5.10 要求と機能	88
5.11 システムとサービスの交換フレームワーク（武雄市図書館）	89

第1章 緒言

筆者は、会計関連の業務に携わり、企業のサステナビリティの実現のためには、収益を獲得することが重要であると実感している。収益性の向上のためには新たな展開（イノベーション）が必要と考え、その糸口として企業本来の存在意義である社会性に焦点を当てることにした。企業は社会に目を向け、外部組織と連携することにより社会的責任を意識した社会課題の解決などから、新たなビジネスチャンスを生み出すのではないかと考えている。社会性を意識したマネジメントの方法論を体系化していかなければ、企業のサステナビリティの実現は困難であると考えている。

この章では、マネジメントの方法論を考える上で、組織連携に着目し、収益性と社会性を両立させるための方法論に関する研究の背景と動機及び研究の目的について述べる。

1.1 研究の背景と動機

世の中に存在する企業の存立が、それを取り巻く社会との関りで成り立つことを指摘するまでもなく、企業行動は経済性ととも社会観から評価されなければならない。その視点を持って企業のあり方を考えようとするのがCSRである。根底には社会と企業との調和的発展を志向する考え方がある。CSRは両者が共存するための条件の一つと捉えることも可能である。だが、一方でCSR活動は企業の採算性とは無関係の事項に属し、財務的観点から評価されるべきではないとの考え方があった。

企業に課せられた義務を果たすための活動と収益性を伸ばすことは切り離して考えるという認識が、最近まではむしろ主流になっていたとも言えるであろう。そのような考え方によれば、CSRへの取り組みは、社会全体と企業との折り合いをつけることを念頭に置いてのみ、企業サステナビリティに寄与すると考えられる。言うならばCSRは企業業績と相反する行為であり、CSR活動を企業が継続する理由は社会からの要請といえるであろう。

そのため今日までのCSRの取り組みを企業側から見た場合、実質的なメリットは見当たらなかった。従って、自社のサステナビリティの条件を満たすCSR活動を念頭に置いた定型的な様式も存在しなかった。

そこで、本研究ではこの社会性に着目した。社会で有益な活動を実施することが必要な点であるとの認識から収益性の向上も視野に入れた事業活動が望まれることになる。しかし、収益性と社会性を両立させるための構造に関する研究はあまりなされてこなかった。

1.2 研究の目的

企業は、社会が健全かつ調和的な発展を遂げるための役割の一端を担っている。このことから企業は社会的存在と認知され、企業の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。そのため利潤のみを追求する企業の在り方が問題視され、社会的責任を意識した活動を行ってきた。しかしながら、企業が社会性を意識することによって取り組んできた活動を継続していくには経営資源の投入が必要であり、価値創出活動と社会的活動との関係性を明らかにしなければ従業員を含めたステークホルダーへの説明責任が果たせない。したがって、策定された社会的活動を価値創出活動として把握し、その企業本来の事業活動に反映するマネジメント手法が必要である。

企業が存続する条件として、あるいは更なる発展を目指す段階において考慮しなければならない要素として、収益性と社会性の両立を挙げることができる。必然的に企業は社会的存在であり、営利事業をその本分としながらも様々な形での社会からの要請を無視することはできない。

つまり、現実に行われる企業行動は、経済的利益を確保しつつ社会の中の構成員としての役割を果たす必要がある。企業活動は社会性を保持するためのものであるとともに、その取り組みが企業評価に影響することになる。CSRは健全な企業運営の指標として機能している。そのためCSRを単に果たすべき義務や企業行動を制約するものと把握するのでは明らかに足りない。

企業はCSRの取り組み自体が自社の存立条件と言える状況を認識する必要があり、経営フレームワークにCSRを積極的に組み込んだ構造を考える時期が来ていると考えられる。

本研究では、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であろう経営モデルの提示を試みる。また、P2Mの概念を援用し、プロジェクト単位での収益性と社会性を両立させるための構造を提案することを目的とする。

1.3 本論文の構成

本論文は7章から構成され、各章の内容は以下の通りである。

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。

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ている。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ている。また、P2MやISO26000の概説についても記している。

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。

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。また、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も考察している。

5章は、4章で提示したフレームワークの一般モデルには、社会的価値と経済的価値を同時実現していると考えられる企業を適用し、その構造から実現される共有価値のメカニズムについて考察している。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ということについて事例研究により考察している。

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の全体的な考察を記している。

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の結論と残された課題について記している。

なお、発表済みの論文と各章の関係は表 1.1 の通りである。

表 1.1: 発表済み論文

公表（予定）年月日	公表内容	出版物の種類及び名称
	全文・要約	
2015年 3月	第2・3章に 部分掲載	学術論文(全文審査有) CSR 管理のためのマルチプログラムフレームの検討, 国際 P2M 学会誌、Vol.9, No.2, pp 153-170, 2015
2016年 3月	第4・5章に 部分掲載	学術論文(全文審査有) 社会価値実現のための P2M フレームワークの考察, 国際 P2M 学会誌、Vol.10, No.2, pp179-192, 2016
2016年 8月	第4章に 部分掲載	国際学会予稿(全文審査有) Research on Social Value Creation using Two-Side Platform International Conference on Engineering and Natural Science, pp353-360, 2016
2016年 12月	第4章に 部分掲載	国際学会予稿(全文審査有) Consideration of Cooperation for Social Value Creation, The 17th Asia Pacific Industrial Engineering Management Systems Conference, Paper No.0473, 2016

第2章 既往研究と課題設定

2.1 本研究に関連する既往研究

ここでは、企業の社会的責任に関する研究論文及び社会性関連の研究論文について整理することで、今後の課題設定を行っていく。

本研究では、企業が収益性を確保し、社会情勢に反することなく持続可能な発展を進めるためには経済的価値の追求だけではなく、企業本来の社会的責任を再認識した目線を取り入れることが必要であると考え。本章では社会的責任に着目して、関連する既往研究の検討をした。

谷本 [1] は次のように記している。

CSR は基本的に経済活動のプロセスにおいて問われる課題であり、経済活動のありかたそのものなのである。

CSR の定義は多種多様で、明確ではないとも言われている。たしかにどこまで組み込むか論者や視点によって異なる。

そこで、CSR のもつ意味の本質面を捉え、次のように定義しておく。

企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと。

鹿島 [2] は、「地球環境問題の激化や企業の経営理論の低下により、CSR に対する関心が高まっている」として CSR の歴史を調査しており、「CSR を実現するためにはトリプルボトムライン（経済・環境・社会）の三つの領域でバランスをとった各分野の対応が必要である」としている。

これに対して荒木 [3] は、企業による環境・社会に配慮した経営行動が財務パフォーマンスに与える影響と CSR の因果関係を明らかにする必要があるとし、財務パフォーマンスと社会業績との相関の実証研究の必要性を述べている。この中で、CSR の評価と財務パフォーマンスの関係性を調査した結果、建設業や電気機器業、情報・通信業、小売業、サービス業を全体として見ると正の相関があり、業種別で見ると正の相関が強く現れる業種と無相関の業種があることを明らかにしている。

また、大園 [4] は、企業業績が CSR の取り組みに与える影響について分析した結果から、CSR への取り組みに対して売上高や ROE は有意的な影響を与えていないことを明らかにしている。

さらに眞崎 [5] は、大企業から中小企業までの約 600 社を対象として企業規模や業種・株式公開の有無・財務パフォーマンスと CSR の取り組み状況との関係をアンケートにより調査、分析している。この結果から、「企業規模が大きいほど CSR に対する取り組みが高く、非上場企業に比べて上場企業、非製造業と比べると製造業の方が CSR への取り組み度が高い」と述べている。

これらの主張に対して、菊池ら [6] は、CSR に関する文献をレビューした上で時代的背景によって CSR の対象やインパクト・持つべき意味は異なるとし、システミック・サービスをもって社会に貢献するのが一義的な CSR であると述べている。その上で、社会的存在としての顧客は進化するとして、顧客中心主義がすべての CSR 要求を満たすことになり、自己の企業個性を最大限に活かし、日本企業にしかできない高度サービスを提供していくべきだとしている。

さらに中尾 [7] は、CSR 研究では地域多様性やベストプラクティスを取り上げ、ケーススタディの手法を用いた調査に重点が置かれているとして、CSR の地域的差異を実証分析によって明らかにしている。分析結果からは財務パフォーマンスを収益性の指標のみで見ていくことの危うさを提示しており、マルチステークホルダーのうち顧客やサプライヤーに対する CSR のマネジメントが企業の安全性や成長性・財務総合の全てに影響を与え、従業員に関する CSR のマネジメントにも強く影響するとしている。自然環境に関する CSR のマネジメントについては総合的な財務パフォーマンスに影響を与えるもののインパクトとしては従業員や顧客・サプライヤーに比べると小さいとしている。

首藤ら [8] は、CSR に積極的に取り組んでいる企業の経営志向を分析しており、財務指標からは低リスク・低収益の安定志向企業であり、市場評価指標では高集積と低リスクの良好なパフォーマンスを実現していることから資本市場で高い評価が得られていることが示唆されたと報告している。

一方で梅田 [9] は、「製品開発及び製造プロセス開発に関わる課題は、いつも CSR の視点と一貫性をもつ必要性があり経済的持続性ととも環境保全の視点からなる資源生産性を重視する課題解決が求められる」と CSR 問題の課題設定にいたるプロセスを示しており、CSR の問題は企業や事業・工場・設備といったスケールと購買物流や製造・出荷物流・販売・マーケティング・サービスといったマネジメントを支援活動とする価値連鎖活動に分解でき、これらを統合化することで持続可能性の評価をして問題があれば再度分解を行うプロセスより製品開発の課題設定にいたるとしている。

Uchida [10] は、CSR に関連して企業が投じた資本と得られる利益の比較によって、実際に行われる CSR 活動の内容が決定されるという図式を示した。ここでは「グローバルに拡大する市場と、将来的な自社の成長の可能性を加味して適正な CSR への取り組み内容を確定することは非常に難

しいと考えざるを得ない」ことを指摘し、かつ「CSR と企業収益の関連性については企業特性と市場、あるいはグローバルな観点から検討されたりリスク調整の実態などがあるが、確定的には無いまでも企業の果たす社会的責任が評価される風潮は、特にこの30年間の動向としてゆるぎないものとして考えることができる。そのことはCSRに積極的な企業の株式市場での優位性を証明していると考えて差し支えないと思われる」としている。

Daisuke[11] は、経営戦略の観点からのアプローチを提示するとともに、CSR と企業価値の関係について分析している。そこで論じられているように、現実に行われているCSRへの取り組みを整理すると「主なCSR項目、すなわち環境対策、法令遵守、社会貢献などは、それぞれの時代におけるエポックや社会背景によって企業の取り組み方が変化してきた。そして今日、社会現象としてのCSRは、一部の先進的な企業だけではなく、すべての企業の経営課題として議論されるに至っている。その中で今日、行われているCSRの基本概念を整理すると、企業倫理、社会的責任、社会的即応性の3つが抽出できる。これらを一貫した行動プロセスと捉えた上で、各CSR項目の内容に検討を加えていくと今日におけるCSR論の課題が浮き彫りになる。同時に、CSR項目とは厳密には異なる概念が渾然一体となったものであるが、これらへの取り組みは営利性と社会性との相克を免れない。この点については、株式会社型NPOや社会的企業など新たなビジネス形態を考慮に入れても、基本は営利性を重視するスタンスに落ち着くことになる」としている。

加賀田 [12] は、次のように記している。

企業の社会性評価の問題点としては、社会的に関心の高い項目に関しては、企業の及ぼす影響力が大きく取りざたされる。しかし、企業と社会の関係を適正に説明したものは少なく、データおよび方法論に関しても未だ明確に結論付けられてはいない。企業評価を適正に行うためには、尺度となり得る指標が必要であり、それは短期的な企業の成長を評価するものではなく、中、長期的な視点において企業の社会的影響と財務状態を把握できる内容でなければならない。

長期的な視野に立脚してこれを見た場合、企業の社会性が広く認知されるに従い、それぞれのステークホルダーが時代の推移とともに会社と多様な利害関係を有してきた事実も考慮すべきである。

優良企業の選別が社会的貢献度を加味して行われる時、何を評価項目にすべきかということと、その評価項目を如何に取り扱うかが問題になる。企業にとって収益性の確保は必要不可欠なものであるが、その収益性の確保に関連して新たに社会性という価値基準が加わった事実到我々は目を向けなければならないという企業の社会性に対する認識があることは言うまでも無い。

向山 [13] は、「CSR が安定的な収益性を確保した企業による次段階の自発的な企業行動であることを示唆している。さらには、CSR がどのように評価され、それが企業価値向上にどのように

結びつくのかは、いまだ証明されていない仮説の域にとどまっている。CSRは企業にとってのみWin-Winであるばかりではなく、企業と社会の双方にWin-Winであることが重要であろう」としている。

殿崎 [14] は、「CSR指標と収益性の間にトレードオフの関係が存在することを示している」とし、さらに「CSR経営が高コスト経営であり、企業収益を圧迫しているとすれば、経済性と社会性の両立は容易ではなかろう」と指摘している。

「海外の主な先行研究においては、CSRと財務成果に正の関係あるとして報告されたものや、負の関係があるとして報告されたもの及び正・負のどちらの関係も認められなかったとして報告されたものがある。日米のこれまでの研究結果を概観すると、CSR活動と財務成果に関して正の関係を支持する結果が多い。しかし、それ以外の様々な研究結果も報告されており、現段階では結論の一致は見られない」としている。

次に、主に日本における社会性・社会的価値などに関する学術文献等を確認した。

横山 [15] は、次のように記している。

従来企業の社会性に関しては、社会全体の公益的観点から理想的な企業と社会のあり方を問う規範的理論研究および社会業績・経済業績の相関に関する定量的研究が主流であり、経営プロセスと関連づけられた実証研究は、ほとんどなされてきていない。

社会的価値は様々な形でとらえられ定義されているが、論じる視点により皆まちまちである。また、社会的価値という言葉が使用されていても、その内容について、本格的に言及しているものは少ない。

先進的企業の事例分析を行うことで、それらを達成するプロセスの構成ファクターおよびキー・ファクターを発見し「社会的価値創造プロセス・モデル」を構築した。社会的価値創造プロセス・モデルには、経済性追求目的の経営プロセスとは異なる特徴が見られる。

一般的に価値概念は、多義的であり統一的理解はないとみなされてきているが、様々な専門化された社会諸科学のための統一点を提供する機能をはたし、多種多様な専門的研究を結び合わせうる潜在的な橋渡しの概念とされている。

社会的価値の概念定義は、理念型として社会性を、経済性と非経済性（文化性と政治性）が融合したものと考える。経済性とは効率を、政治性とは公正・公益を、そして文化性とは自己実現や生活享受などを示す。社会的価値とは、このような社会性原理を経営活動全般に導入していく中で創造されるものとし、経済的価値と非経済的価値（政治的価値、文化的価値）とで表現する。

工藤 [16] は、中小企業を対象に社会性を研究しており「中小企業における企業の”社会性”いう

場合、「地域貢献」の性格が強く現れる特性がある」としている。「企業の利益追求と社会貢献活動の関係」と「本業と社会貢献活動の関係」の2軸を中心に中小企業の社会貢献についてアンケートを行い分析している。

「企業の営利性と企業の社会性をうまく両立させるという課題が達成されるならば、「地産地消」と称されるような自立的・循環的地域経済が達成されると同時に、地域社会における社会的ビジネス活動（ソーシャルビジネス）の成長やそれを促す土壌もまた期待できるであろう」と記している。

牧野 [17] は、次のように記している。

CSR で果たされる社会性とは、いわば〈義務としての社会性〉であり、CSV にみられる社会性は〈経営戦略としての社会性〉であるといえよう。ポーターらは、企業と社会は相互依存関係にあるという視点に立って、ともに win-win となるような戦略を考えた。それが「共通価値の戦略」（CSV：Creating Shared Value）である。

Porter and Kramer[18] によれば「たとえば社会のニーズをより掘り下げて認識する、企業の生産性の源泉を正しく理解する、営利と非営利の境界を超えて協働するなど、新しいスキルや知識を身につけなければならない」社会性は事業の絶対的な方向であり、そして、事業性はこの社会性を継続的に実現するための手段であることは明らかである。問題が複雑なのは、この社会性と事業性が同じシステムとして表せないことにある。

さらに、牧野 [19] は、次のように記している。

社会性を実現するビジネスをシステムとして捉えたとき、その要素（作動）は、共に社会をよくしたいというパートナーシップの関係である。この関係とは静的なネットワーク構造を示すのではなく情報をやり取りする動的な状況（コミュニケーション）を示すものである。（以降、このような関係を本章では「関係」と略すことにする。）この「関係」は「関係」につながって、回り続ける。このように「関係」が回り続けることによって、ビジネスの社会的価値が生まれ、同時に事業性も生まれる。

岡田 [20] は、「CSV はポーターらが言うような『世界経済に革新と生産性向上をもたらす新たな波』というよりも、現実に企業が頻繁に直面する経済性と社会性のトレードオフをめぐる苦渋の決断を過小評価し、単なる希望的観測にすぎず、企業が行動様式を具体的にどう変えるべきなのか、その具体的方策を記述しきれしていない。確かに CSV 理論では具体的方策は示されていない。そして、このように具体的方策を示しきれないのは、社会性と経済性の関係を曖昧にしているためと考えられるのである」と記している。

松本 [21] は、次のように記している。

企業における「社会性」という概念は、経営学において「効率性・経済性」という概念とともに用いられ、議論されることが一般的である。これらの概念は、企業がともに両立させての行動を取っていくことが望ましいものとして考えられる。

しかし、企業の「効率性・経済性」追求という考え方のもとに、利益至上主義に重点を置いた企業行動がこれまでに幾度も取られてきた。このような企業による「効率性・経済性」概念の行動を追求するあまり、負の行動に陥ってしまった現象を払拭すべく、企業の「社会性」概念に対する回帰が求められている。

尹ら [22] は、CSV のビジネスモデルの類型化を行い、事例で検証している。さらには事例を通して社会問題解決のための BOP 市場と CSV の類型も行った。

高岡 [23] は、「CSV (creating shared value) 構想の社会的責任ビジネス (socially responsible business ; SRB) としてのメカニズムの解題を目指し、CSV サイクルを提示した。また、CSV は『種類としての正しい利益 (社会的益を伴う、それに貢献する企業利益)』を指向するのに対して、CSR は『正しい利益の獲得あり方 (時限的であっても、自己の行動原理利益拡張の衝動を制御・克己)』を指向する」としている。

笹谷 [24] は、次のように記している。

ポーターら [18] と ISO26000 が同様に重視しているのは、今後企業が競争力を発揮していくためには共通価値の創造や社会・環境の持続可能性という価値の実現に向けて、社会や他の関係者との連携・協働が不可欠であるとの考えである。ISO26000 ではこの連携・協働を「ステークホルダーエンゲージメント」と表現し、重要な要素とした。すべての中核主題において、連携・協働から生まれる新たな価値を重視した手引となっている。

ISO26000 は SR の時代の本業 CSR の新潮流となり、企業にとって使い勝手の良い手引で、特に 7 つの中核主題は優れており、企業の社会対応力強化の羅針盤となる。ポーターら [18] の CSV は、CSR と矛盾するものではなく、互いに補完するものである。ISO26000 が策定されたあとの CSR は網羅性があり、共通価値創造を目指す CSV と組み合わせて推進する。

丹下 [25] は、次のように記している。

アメリカ企業に関する社会貢献活動の状況をみると、企業フィランソロピーは長期的な投資として戦略的に捉えられていることがわかる。この土台となっているのが

「啓発された自己利益 (enlightened self-interest)」という概念であり、アメリカでは次のように説明されている。つまり、「健全な地域社会は企業活動を効率的に行うための必要条件である。それゆえ、フィランソロピーは企業としての利益に直接つながらないかもしれないが、長期的かつ間接的には企業にとって有益なことである」と。

これをもっとストレートに言えば、「社会的に責任を持つことが、結局はその企業の利益になる」ということになる。

企業が事業で成功を収めるためには自己の活動に対するビジョン (vision ; 将来あるべき姿) を持たなければならないのは当然のことであるが、従来はこうしたビジョンが収益 (earnings) や市場占有率 (market share)、あるいは製品開発 (puroduct development) の観点から作成されることが多かった。しかし、このような「事業ビジョン (business vision)」に加えて、企業が成長・発展するためには社会的ビジョンを確立することが必要であるとの認識が高まっている。別言すれば、事業ビジョンの場合と同じように社会的ビジョンに対しても地域社会の課題、それらが企業に及ぼす影響、さらにビジョンを達成するための戦略などを分析的に把握することが重要視され始めているのである。

- 社会的ビジョンは目的 (purpose) を表しており、地域社会の問題と企業の成功との間には直接的な関係性があることを企業自身が認めたものでなければならない。
- 企業は社会的ビジョンを達成するために、人的および財政的に十分な資源 (resource) を配分しなければならない。社会的ビジョンを達成するには、慈善的寄付やボランティアを増やすだけでは十分でない。社会的ビジョンは測定可能で意味のある結果をもたらさなければならない。それゆえに事業ビジョンを達成する場合と同様の戦略や計画が社会的ビジョンにも適用されてしかるべきである。

また、森岡 [26] は企業連携について4つに分類し、事例からその効果とリスクを抽出しようと試みている。「企業間連携と連携効果については、垂直連携には『連結の効果』が、水平連携には『規模の効果』、『範囲の効果』、『ネットワークの効果』が、越境連携には『規模の効果』、『範囲の効果』が、階層連携には『規模の効果』、『連結の効果』、『ネットワークの効果』と関係があることが判明した」と記している。

越島 [27] は、次のように記している。

常に変化する経営環境の下では、企業間の関係を再構成しつつ、企業相互の利益獲得を可能とするフレームワークが求められている。これに対して、90年代中頃より活発となった”アウトソーシング=外注化”によるコアではない技術や製造の補完”や”アライアンス=戦略パートナー化による経営資源の共有”が活発となってきた。しかし、契約による固定的な企業間の関係付けだけでは、コスト削減は図れるものの新たなビ

ジネスチャンスを生成するまでに至っていない。これは、個別企業の境界が明確であればあるほど共有できる資源に制約が生じ、新たなビジネス展開のために制約を乗り越える際のオーバーヘッドが共有化による利益を上回る事態が発生するためである。このため、企業群をネットワーク化することで、より柔軟な形態として経営資源の相互提供による”コラボレーション（協働）”が進められている。

さらに、出口 [28] は、コンピュータのクライアント・サーバーの階層関係から着想し、90年代にプラットフォーム概念を適用して中小企業の企業間連携について言及している。

以上の文献レビューから、以下が明らかとなった。

企業が現状の活動と社会的な変革から CSR として要求される事項を特定するためには有効であると考え、特定した CSR の変更点を企業の価値創出活動に取り入れ、モニタリングしていくプロセスについては触れられていなかった。

近年では CSR に取り組むことが企業価値の創造に直結するコーポレートガバナンスの一環として捉えられているとも考えられ、社会の中では価値観が変化していくため、責任の内容も変化に対応していくことが必要となる。このため、社会発展の展望を特定した上で、企業活動のあるべき姿を創出していかなければ CSR に遵守した価値創出活動は困難である。一部の企業は国内での事業活動から、世界的に展開するグローバル化しているため、CSR を考える際には国内の社会変化を的確に読み取ることと同時に、世界標準を視野に入れることで国際的に通用する仕組みにしていくことも重要である。

各企業は CSR 活動が認知される社会的な成熟の時期、ならびにその条件はどのような要素が揃った時に満たされるかを的確に読み取り、そして、なにより収益と相関性を伴い機能する CSR を考えることは可能かという観点から CSR に取り組んでいることがわかった。

企業は持続可能な社会発展の将来像と自社の果たす役割の関係性がどのように変化するかを常に考えていく必要がある。また、直接的に収益性の増大に繋がる部分以外に投資することを余儀なくされるため、企業側にとっては自社の行う社会的責任を果たすための投資が有効に産業競争力に投影されることへの確証が必要となる。

社会性については、多くの論文で取り上げているものの、ほとんどの論文で定義については言及されておらず、企業が社会的存在であるとの認識から社会的活動を意識した事業活動が根底にあることが前提であると考えられる。社会的活動は社会的価値を創造する活動であると考えられるが、企業は、ステークホルダーへの責任もあり収益性の向上が根底にあることから、収益性と社会性が両立できる事業活動が理想的である。

しかしながら、CSV の概念が登場するまでの社会的価値創出活動は社会貢献の延長であったよ

うに考えられる。CSV の概念により、社会的責任の理念が企業内部に浸透し、戦略的にも事業の中に社会的価値実現を意識した構想はあるが、企業の社会的価値の実現が経済的価値実現に有機的にリンクする構造については明らかにされていない。

企業連携については、その分類および効果について分析した研究はあるが社会性との関連からその構造を深く議論したものは見当たらなかった。

以上の既往研究の検討から、次の点を考慮することが必要であると考えた。

- 企業組織運営の仕組みに CSR の取り組みを推進する過程では、業種に固有のコーポレートガバナンスや企業リスクマネジメントのあり方を想定するためにも業種別に分けた上で CSR へのアプローチ方法を検討する必要がある。
- CSR への取り組みを企業価値の創造に直結するコーポレートガバナンスの一環として捉え、価値観が変化していく社会発展を特定した上で、企業活動のあるべき姿を創出していかなければならない。本研究では、社会性を意識した事業活動は不可欠であり、社会的価値と経済的価値の同時実現を目指すことこそ重要であるとの考えを基に展開していく。CSR を社会に対する義務だけと考えるのではなく、収益性と社会性を実現するために必要な活動の一つととらえる必要がある。

2.2 課題設定

本研究では、CSR の取組みによる社会的価値を実現しながら、経済的価値も実現するためのプロセスを可視化できるフレームワークを提案することにより、企業のプロジェクトにおける CSR を取り込んだ収益性と社会性を両立させるための構造を提示することを目的としている。

また、本研究では、社会的価値について経済的価値を本業から獲得する財務的な価値として、それ以外を社会的価値として位置づけ議論を展開していく。

前述した既往研究を踏まえて現状の CSR の抱える問題点を検討した結果、今後の CSR への取組みには以下の点を考慮する必要があると考える。

1. CSR 要求への柔軟対応化

新しい CSR の取組みに対する検討項目が登場する可能性が高く、要求の変化に柔軟に対処できる部署の設立や人員の育成などが必要とされ、企業は直接的に収益性の増大に繋がる部分以外にも投資することを余儀なくされること

2. CSR 投資の有効化

企業にとっては CSR を果たすための投資が有効に産業競争力に投影されること

3. CSR の経営戦略化

CSR 活動が経営戦略の一環として位置づけられているかの見直しが常に内部で行われること。実際の価値創出活動で戦術として機能しているか評価すること。さらに向上に生かせる体制を作り上げること

4. CSR 活動の主活動化¹

主体的な CSR を実現するためには経営者側と従業員の双方一体となった取り組みが求められるとともに、それを可能ならしめる組織的な対応形態の充実、すなわち内部管理体制の構築が不可欠であること

以上の課題を踏まえて CSR を意識した事業活動が、社会的価値実現につながるためのプログラムフレームワークの構築を検討していく。

上記の課題について付加して留意すべき点を以下に示す。

- 1) CSR 要求への柔軟対応化については、CSR 萌芽期から通算して現在の CSR を考えること、および社会経済状況を踏まえた時代特有の要求を包摂して把握する必要性がある。
- 2) CSR 投資の有効化については、CSR への投資が、個別ステークホルダーの利害関係に合致すること。すなわち CSR への支出に対して経営上、説得力のある説明が可能であるか否かが中心になる。
- 3) CSR の経営戦略化に関しては、CSR から CSV への展開は、社会的価値の実現に向けて企業行動を導く社会的価値体系の変化によるものであり、世界中が等しく直面するパラダイムシフトに対応する方策の一形態であるとの認識が必要である。

2.3 CSR から CSV へ

本研究では、収益性と社会性の両立に向けて、企業が事業を推進する構造を明らかにすることを意図している。それは、日本でも多くの企業が取り組んでいる CSV の概念に基づいたものともいえる。

CSV に関してはポーターとクラマー [29] が、2002 年に競争優位の戦略的フィランソロピー (philanthropy : 社会貢献活動) として次のように指摘をしている。「社会的目標と経済的目標に同時に取り組み、ここに独自の資産や専門能力を提供することで、企業と社会が相互に利するような戦略上のコンテクスト (文脈) に焦点を絞ることである」と、ここでもフィランソロピーは、いわゆ

¹マイケル・ポーターの価値連鎖で、直接的に価値を生み出す活動を指す。

る社会貢献活動であることから、社会的課題と企業との一体化を目指すことが競争有意の戦略的フィランソロピーとして重要であると指摘している。

ここに見られるように、社会的価値実現に向けた企業行動としての CSV は、企業の社会性（社会的価値）を考慮しつつ収益性（経済的価値）も同時に実現する内容を有する。企業が社会的責任を十分に果たし、かつ企業が社会と歩調を合わせた発展を志向して事業継続する際には、この CSV の概念が中心になる。CSR が CSV に昇華する前段階における企業活動と CSR の関係性構築へのアプローチを考えると、その背景にある次のような事情が考えられる。

CSR 活動の達成すべき目標は決して固定的なものではなく、社会情勢と連動して推移する。そのため企業の CSR 活動を考えるには、創造すべき顧客価値の定義と実現に向けての方策を模索する前提として、CSR の概念自体の変化を考慮しなければならない。

野村総合研究所の西尾 [32] は、「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」の中で社会的責任の変遷を図 2.1 のように示している。

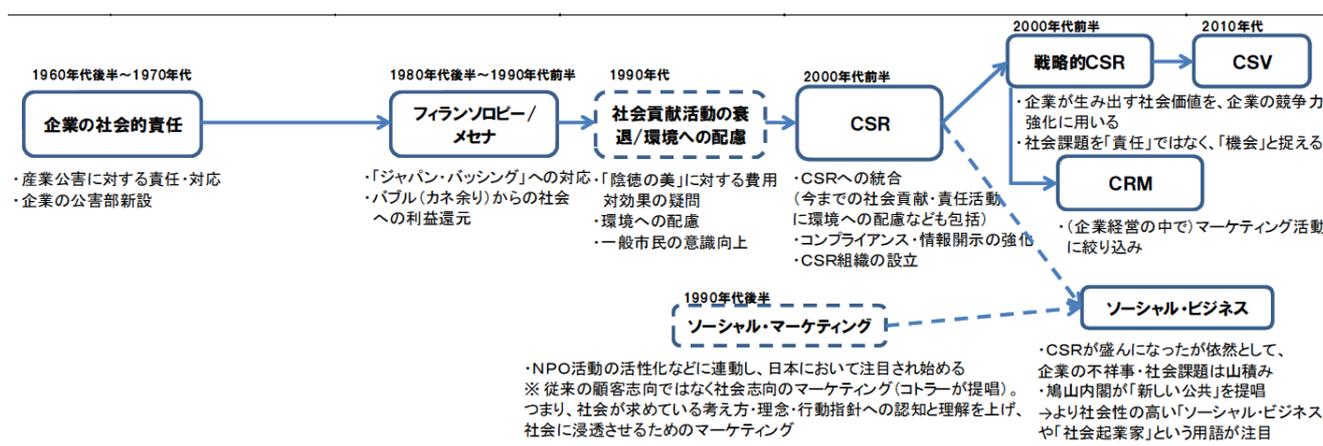


図 2.1: 企業の社会的責任の変遷, 社会情勢と企業の社会貢献（社会責任）活動の変遷 [32], p.21 から一部引用

この報告から CSR を中心として社会責任論は社会情勢により変革してきたことが判る。

本論では、CSR の段階については以下のように捉えている。

1. 従来型の CSR

企業の社会的責任が認知されたという社会背景を念頭に、企業の存続要件として CSR 活動に取り組む。

2. 戦略的 CSR 1

新たな商品やサービスの開発、革新、それを生み出すために社会貢献を糸口とする。

3. 戦略的 CSR 2

2に併せて企業評価向上に資する項目としてもCSRを経営マネジメントに取り入れる。

4. CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造)

CSRを社会との価値共有を念頭に置いたCSVに昇華したと捉えて企業価値と社会価値の一致点をビジネス契機と考える。

このCSR発展の中で、1の従来型CSR確立期において日本企業に対する海外からの圧力がかったという側面は見逃すことができない。すなわち環境、倫理、社会面について複数の欧米調査機関からアンケートの依頼が寄せられ、海外投資家の評価の下落を避けるために国内企業は返答を余儀なくされた。このような事情がCSR取り組みの発端となったのは否めない。CSRは国内企業の間で自発的に生じたのではなく、受動的なものであったと捉えることも可能だろう。

しかし、契機となった事情のいかんを問わず、企業に課せられた要求に対して、国内各社は内容を充足させる対応を実現した。これは、外部変化への対応の一態様と捉えるべきである。同時にCSR自体が外部的変化要因の大きな要素であり、顧客価値の創造を目的としたイノベーションにつながるものであった。

それは独自性と有機性という特徴を持つプロジェクト活動を組み合わせたプログラム活動に合致する。これらCSRの発展段階を概観したとき、もっとも先進性を有する4のCSVに準拠してCSR活動を考えるのが妥当であるとの見解が一般的であろう。しかし、個別企業のCSR活動への取り組みは千差万別となる可能性が高い。CSRが自社に及ぼす影響の捉え方は、企業の置かれている環境で異なり、当然のことながら定型的なものは存在しないことになる。

また、CSR活動はプロジェクト全体にとっての適切な資源、具体的には、人的資源、物的資源、金融資源、情報資源、知的資源、基盤資源がともなって実現する。それらの確保を適切な時期に確保するには、企業の有する理念も影響を与えるであろう。業種および企業規模など諸般の事情を考慮して、1から4のいずれの立場からCSRに取り組むのかは、各企業が検討する必要がある。事実、個別企業のCSR取り組みは、その時代の先進的なCSR取り組みを模倣したものだといえる。

このような状況に至った理由は、次の2点である。

1. CSRの発展それ自体をCSR以前の混沌期(カオス)、萌芽期における企業活動の実態(データ)確立期による蓄積されたデータを基にした(インフォメーション)の段階を経て、付加価値のある知識・学識(ナレッジ)へと考えられること
2. 実際のCSRへの取り組みは、その実現可能な範囲を確定する必要性があったこと

後者の実現可能な範囲の確定は、CSV による企業価値と社会価値の同時実現を模索する際、創造する価値の射程範囲をより明確なフィールド内で考えることにつながるものになった。

これらの事情と共に、社会要求を満たす企業による CSR への展開手法も変化した。CSV はこの変化の産物として捉えることも出来る。言うまでもなく経済的価値と社会的価値の同時実現を企図する CSV の試みは、ビジネス契機として有効である。それを前提に、その背景に横たわる CSR と CSV の関係をどう捉えるか、言い換えれば CSV の位置づけとして CSR による価値創造とどう結びつけるかの問題と密接に連動していた。

CSV は、CSR 活動の価値創出による企業価値の向上が、社会性という尺度で測られるという事情の下に消費動向（行動）に影響する点が評価された。競争力強化と社会への貢献度向上に関連性を持たせたことに他ならない。これは物的固定資産と技術力に裏打ちされたノウハウなどの知的資産に加え、ブランド、レピュテーション、マネジメント、プラクティスなどのコンピテンシーを企業競争力として評価が可能なものに昇華させる試みといえる。

これが実現すれば、CSR は設備投資と同等の企業投資と捉えることができる。CSV の実現する価値は、公益的かつ企業的な視点から捉える必要がある。

公益的な視点では、便益性、安全性、人間性、社会性、環境性などの公共利益に寄与する主観的指標が主なものであり、企業的な視点では、客観的指標である収益性、革新性、成長性、安定性、信頼性などが企業利益に寄与する。これらが企業の競争力強化と社会への貢献を両立させるマネジメント手法の確立に寄与した結果、企業が社会的責務を果たすと同時に経済的利益を確保する CSV への道が拓かれたと解釈することができる。

2.4 P2M の概念とフレームワーク

本論文では、フレームワークを考察する上で、P2M の概念を援用して検討しているため、ここで P2M の基礎的概念についてその概要を確認する。

プロジェクトマネジメント知識体系である P2M 標準ガイドブック [30] では、プロジェクト・プログラムの運営方法について体系化されている。そこで本論文の取り組むべき課題の解明法として P2M の概要について以下に紹介する。

P2M 標準ガイドブックではプログラム、プログラムマネジメント、プロジェクトを以下のように定義している。

1. P2M におけるプログラムの定義

プロジェクトマネジメント知識体系である P2M 標準ガイドブック [30] では、プロジェクト・プログラムの運営方法について体系化されている。プログラムとは、「全体使命を実現する複数のプロジェクトが有機的に統合された事業のこと」と定義しており、全体使命により構想された価値創造を意図した組織的活動であるといえる。

プログラムによる価値創造を以下のように定義している。

- (a) プログラムは、全体使命により構想された価値創造を意図した組織的活動である。
- (b) プログラム全体のコストは部分の総和に等しいが、プログラムが企画する価値の全体は部分である個々のプロジェクトの価値の総和をはるかに超えるものであり、それを構想し、実現を図るものが統合マネジメントである。
- (c) プログラムマネージャには、全体を価値の観点から統合的に俯瞰できる能力が要求される。
- (d) 金銭的尺度で価値評価ができない場合、価値は組織やステークホルダーの価値観が反映された価値指標に基づき評価される。

2. プログラムマネジメントの定義

プログラムマネジメントは、全体使命を達成するために、外部環境の変化に対応しながら柔軟に組織の遂行能力を適応させる実践的活動である。この実践的活動の役割は、プロジェクト間の関係性や結合を最適化して全体価値を高め、使命を達成する統合活動にある。プログラムマネジメントは、多義性、複雑性という基本属性により、当初は極めて抽象的あるいは曖昧であるミッションの概念からスタートし、具体的に何を達成すればミッションが達成されたというべきか不明確であり、環境変動への対応の仕方も必ずしも明確ではないとガイドブックでも述べられている。プログラムという自律分散と統合の具体的な仕組みをつくり出し、これを実行することで価値実現を目指す活動である。

3. プロジェクトの定義

プロジェクト (project) とは、特定使命 (Project Mission) を受けて、資源、状況などの制約条件 (constraints) のもとで、特定期間内に実施する将来に向けた価値創造事業 (Value Creation Undertaking) である。特定使命とは、プロジェクトに期待される総合的達成要求のことである。この要求を明確にすることが、プロジェクトマネジメントの出発点となる。特定使命を明確にするためには、プロジェクトに対する考え方、目的、目標、方針、手段、行動指針などについて規定することが必要である。

4. 標準プロジェクトモデル

標準プロジェクトモデル (Standard Project Model) とは、プログラムを構するプロジェクトを、独立した管理単位として全体統合することを目的としプログラムの標準形式である O プロジ、エクトモデルは、プロジェクトの基本性をもち、テーマ、目標、プロセス、チーム、ツールなど、それぞれが自立したパッケージ型であり、他のプロジ、エクトモデルと結合または代替して追加的な価値を生み出す。

(a) スキームモデル

スキームとは構想計画を意味し、スキームモデル (Scheme Model) とは使命から複数のシナリオに展開して実現性に関する調査書を成果物とするモデルである。

(b) システムモデル

システムモデル (System Model) は、システムズアプローチを基本としている。この方法論は、初めて複雑系プロジェクトで不確実性を含んだ資源投入が決定された場合、その具現化のための詳細設計、システムの構築・実証までを包括するものである。

(c) サービスモデル

システムの潜在価値を創造する機能を引き出すのが、サービスモデル (Service Model) である。サービスモデルは、システムを利用して財を生産し、サービスを提供するプロジェクトの形態である。

5. P2M 概念における価値

プロジェクトの価値とは、プロジェクトのステークホルダーにとっての価値でありであり、すなわちステークホルダーの満足のことである。個々のプロジェクトがもつ特定使命は、プロジェクトがどのような価値を目的として存在しているかを示しており、その達成の過程および結果に基づくステークホルダーの満足の総体が、プロジェクトにより生み出された価値となる。

(a) 価値の分類

P2M では「スキームモデル」「システムモデル」「サービスモデル」というプロジェクトモデルを提唱しており、それぞれに「構想の価値」「実現の価値」「活用の価値」を求めている。プロジェクトを価値という視点で分類すれば、以下のような価値認識が可能となる。

- i. 価値デザイン型プロジェクトの場合 (企画・調査・研究型プロジェクト)、成果物は価値の設計図であり、次の各視点から認識する必要がある (スキームモデル)。

- 全体戦略

- プログラムミッションとの整合性
 - システムモデル、サービスモデルへの価値展開ストーリー等
- ii. 価値創造型プロジェクトの場合(構築型プロジェクト)、成果物はハードやソフトの完成品であり、他企業との優位性確保や将来に向けたナレッジ蓄積等の観点から、次の各視点から認識する必要がある(システムモデル)。
- ステークホルダー(主に顧客)の満足
 - 技術的なイノベーション価値
 - 商品機能の革新価値
 - 開発や生産工程等の業務プロセス革新価値等
- iii. 価値の獲得・成長型プロジェクトの場合(運用やアフターサービスやサービス事業や継続した経営活動)、成果物は収益であり、次の各視点から認識する必要がある(サービスモデル)。
- 投資回収
 - 継続的な商品価値の優位性…機能、コスト、デザイン、ものづくり等
 - 継続的なサービスモデル価値の優位…モデル開発、シナジー効果等
- iv. 価値再構築型プロジェクトの場合(経営構造改革)、成果物は新しい時代に対応した経営モデルである。多くの場合、組織全体での取り組みが必要であり、摩擦や痛みを伴う。破壊と創造を一体として扱うため、既述したプロジェクトの複合体として、プログラムマネジメントの範疇でとらえるべきであろう。
- v. 企業の社会的な存在確保は絶対条件であり、どのようなプロジェクトでも下記の諸項目については道守し、価値向上に努めなければならない(絶対価値)。
- CSRの価値
 - 環境保全の価値等
- (b) 価値の源泉は、究極的には、ヒトと組織である。価値はヒトと組織に蓄積され、価値自身の成長や他の価値との複合形態等に融合する重要な経営資産として認識されるべきである。こうした価値インキュベーションの役割を果たすヒトと組織については、どのようなプロジェクトにおいても重視すべきである。
- 人材の開発、育成価値
 - 組織力のレベル向上価値
 - ナレッジマネジメント等

2.5 ISO26000 の概要

ISO（国際標準化機構）国際標準化機構（ISO：International Standardization Organization）は CSR のガイドラインとして、2011 年 11 月に ISO26000 を発行した。現在では多くの企業が CSR を企業存続にとって不可欠な活動であると認識するに至っている。

ここでは、そのガイドラインとなる ISO26000 の概要について要諦を確認しておく。

ISO26000 は社会的責任の進展に影響を与える要素や、重要課題等について示している。また、社会的責任の概念そのものについて、それが何を意味し、どのように組織に適用されるかについて示している [31]。

ISO26000[31] では、その中で以下の原則を規定している。

- 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

また、社会的責任に関連する中核主題およびその課題は、以下の通りである。

- 組織統治
- 人権
- 労働慣行
- 環境
- 公正な事業慣行
- 消費者課題
- コミュニティ参画および開発

これに加えて国際標準化機構 [31] では、次のように記している。

ISO20400：持続可能な調達（Sustainable procurement）に関する規格に関して現在開発が進めている。ISO26000 でサプライチェーン、バリューチェーンに対して組織が社会的責任を果たすべきことを定めたのを受け、製品・サービスとその過程につい

ても行動指針を示そうとする。現在は検討段階で2017年には国際規格としての発行が予定されている。テーマに「持続可能な調達」を掲げて、法・倫理・環境・人権などの社会的責任の観点から将来に向けて持続可能な調達活動を考えていこうとしていて、その中ではサプライチェーンを通じた環境負荷の最小化などを例として挙げる。

これにより、購買調達方針に社会性・環境性の評価軸が追加されると同時に、CSRレポートや統合報告書でのCSR・環境監査報告等が強化されることになる。言わばISO26000で規定した内容の実践・普及を図るもので、サプライチェーン全体にわたって展開するための規格である。

このような規格が示されれば、企業は自社の購買調達方針を見直して、CSR・グリーン調達の推進が見込まれる。これはさらに企業行動に社会性と環境性の観点加わることに他ならない。

2.6 考察

CSRとは、企業フィランソロピーおよびメセナを包摂した概念であり、企業が社会的存在であることに注目しただけのものであった。この程度の認識では、形はどうあれ何らかの社会貢献が認められるなら企業の責務は果たされたことになる。企業側から見れば、CSR活動の有効性は社会的に好印象を与えるというレベルのものでしかなかった。

しかし、環境負荷への世界的な意識の高まりを始め、企業を取り巻く情勢は大きく変化した。これは社会と企業の双方においてサステナビリティの条件が変化したと捉えるのが妥当であろう。その結果、社会との共通価値をテーマに企業の存続発展を実現するという発想の下に生まれたのがCSVである。これは社会と企業の同時存続という命題に合致する。企業側からも従来まで財務的負担でしかなかったCSR活動を、CSVの出現によって戦略的な意味を持った事業プログラムとしてステークホルダーに示すことが出来るようになった。

CSVで達成される社会価値自体、内容は様々であり、その実現に向けての取り組みも多様な形態が存在する。社会価値を実現する主体が製造業のみならず、他の業種の手による場合があるのは言うまでもない。また、経済的価値と社会的価値の同時実現を念頭にプロジェクトを推進するには、一業者単体で遂行することも可能であるが、外部目線を内部構造に導入することが社会性を高めることに有効であると考えられることから、複数の組織体事業者の協働を観念したプロジェクトを研究対象とした。社会的価値と経済的価値の同時実現を目指すには、事業者同士のパートナーシップ成立形態とプロジェクト推進プロセスをP2Mフレームワークに投影したものが有効となる。

P2M理論[30]は、「価値創造のプロセスをScheme（事業構想）System（手段の構築）Service

(成果の獲得) の工程で事業が完結するライフサイクルで提示する。この一連の 3S モデルは、同時にプロジェクト資源と知的資産をどの段階で利用するかを明確に示す機構図としての役割が期待できる」としている。

また、P2M 標準ガイドブック [30] では、「イノベーションや仕組みの改革は、新たな顧客価値の創造を目的とし、独自性・有期性の特徴をもつプロジェクト活動を組み合わせたプログラム活動として実行される」としている。また、P2M のフィールドではプログラムの定義として「組織戦略から要求される使命により構想された価値創造を目的として、複数のプロジェクトが有機的に結合された事業」である点を挙げ、単に大規模・複雑なシステムを実現するためのマネジメントではなく、多くの場合、価値の創造、したがってその価値を享受する顧客との対応を考えることを重視しなければならない」とされている。

このように顧客との関係性に着目して CSR 事業と価値創出活動との有機的な関係性を段階的に検討する上で、P2M の 3S モデルはきわめて有効であると考えられる。そのため事業の推進過程においても、価値創造に関して P2M が掲げた 3 要件を検討することになる。

- 1) プロジェクトが期待どおりの効果を実現するために必要な実践力の枠組みの検討
- 2) プロジェクトの成果物が期待どおりにバランスよく関係者に価値をもたらすかの評価
- 3) 2 つの要件を満たしたプロジェクトでの価値創出に、「資産価値（知的資産価値を含む）に加えて、資産が新しい利益を生み出す「イノベーション価値」、さらに、プロジェクトが外部のステークホルダーとの利害関係を調整し、波及効果を享受する「調和価値」の 3 つが含まれるかの検討

という 3 要件である。

ISO26000 を規範として社会的価値実現に向けて多くの企業が、社会的責任を果たすべく活動をうたっているが、経済的価値との有機的な構造を提示するに至っていないと考えられる。

第3章 個別研究課題への視点の確立

前章で掲げた4つの課題は、相互に関連し合って働く。先ず、CSR事業の中に外部評価に対応した内容が担保されるために、1) CSR要求への柔軟対応化、2) CSR投資の有効化の2つが、社会的な評価に直結する重要な要素になる。そして時代の変遷に伴い、この2つにCSR活動に従来以上の意味を持たせるために、次の2つが登場する。3) CSRの経営戦略化：CSR活動が経営戦略の一環として位置づけられているか、4) CSR活動の主活動化：2)、3)との兼ね合いも含めてCSRが価値を生む活動となっているかを検討することが必要となる。

これらの課題に対して、次のように把握した。

まず最初に、本論で考えるCSRとは、営利の追求が本来の目的である企業が、社会的価値を創出する活動を指すという点を明らかにしておく。このような捉え方はCSRの潮流に鑑みてのものである。直近のCSRからCSVへの展開も含めてこのように考えて良いと判断した。そして社会要請に答える企業行動という観点からは、現存する具体的なCSR項目（CSRの取り組み）は、企業がそれを順守することによって社会的価値を実現していると考えられる。

CSR項目の内容は、財務的な評価を離れ、その他の分野で企業行動に健全性を求める際の具体的な内容を示したものである。ただし、この段階では、財務的な側面以外の社会との調和的発展を意図するものであるために、自社の存続に関する活動と社会的価値を創出する活動が分離している。そこから「現在のCSRには、社会からの要請に答えながら自社の存続が可能な経営を行う段階への移行が求められている」との捉え方が浮上する。

本研究では、課題の中でCSR活動の主活動化がCSR推進の最も重要なポイントであると捉えた。

主活動といえば、マイケル・ポーターの価値連鎖（バリューチェーン）の中で、直接的に価値を生み出す活動を指しているが、価値連鎖の中で事業の主活動に、CSRプロジェクトがリンクし価値を実現する統括マネジメントがCSR活動の主活動化の一形態であるとも考えられる。

図3.1は価値連鎖（バリューチェーン）の中で、一般に認識されている主活動である調達⇒生産⇒販売までの価値創出活動の中にCSRの視点を取り込んだ状況を表している。事業体単体での事業活動の中で行われる範囲は限られており、このバリューチェーンを形成しているのも多くの企業または組織や個人が介在している。このバリューチェーンを形成する組織間での取引や提携が価値を創造しているが、異なった視点からこの事業を企画することは事業に新たな進展をもたら

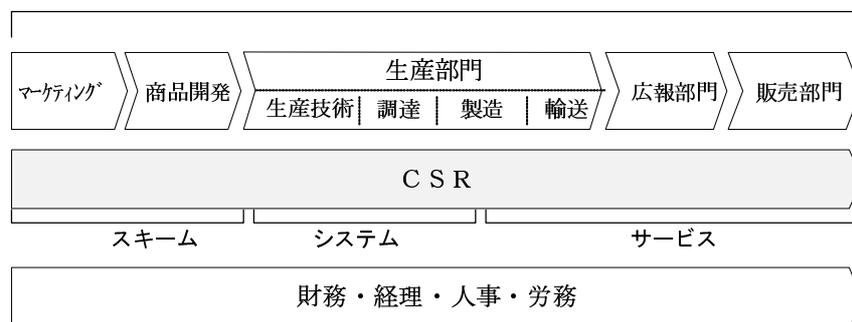


図 3.1: 価値連鎖における CSR プロジェクトの主活動化

すと考えられる。この異なった視点、言い換えれば外部視点が新たな事業展開には必要であると考えられる。

これまでは企業がスタンダードな CSR 項目（一般的に取り組みられていた CSR 活動）を順守することによって、社会的価値が実現されることがあった。この状態から経済的価値（営利の追求）と社会的価値の創出が同時に行われる事業形態に移行しなければならない、という方向性が見えてくる。

しかし、多くの企業の実態を見る限り、相変わらず自社の存続に関する活動と社会的価値を創出する活動が分離しているように思われる。この状況を打開する具体的な方策を明示することが CSR の直面する課題であると捉え直す必要があるだろう。自社の存続に関する活動（経済的利益の確保）と社会的価値創出活動の二つを一体化した事業フレームワークの構築が必要になると考える。

事業フレームワークの構築を図るための重要なポイントを明らかにすることこそ、本論文で取り上げる中心課題である。

CSR 推進の原動力は何かを考える時、CSR の取り組みに関する実際の企業行動が、企業インセンティブを満たすものである必要があると考える。言葉を変えるなら、本業と同等の価値を CSR の中に認める事業フレームワークの構築が必須であるということになる。事業フレームワークの構築は、スタンダードな CSR 項目を順守することによって社会的評価を得る段階から、経済的価値と社会的価値の同時実現を図る段階で必要になる。すなわち先に掲げた CSR 取り組みに関して生じる 4 つの課題とは、CSR を通じて企業行動が社会的価値を実現する段階へと移行する状態を考えた時、その過程で直面する課題ということになる。

先に述べたように、4 つの課題の中で外部評価に対応した内容が担保されるためには、1) CSR 要求への柔軟対応化、2) CSR 投資の有効化の 2 つが、評価に直結する重要な要素になる。しかし、実際には、4) の企業の内部構造が完備することの必要性を指摘した CSR 活動の主活動化が

CSR 推進に欠かせない。そのため、本研究では、CSR 活動の主活動化が中心課題であるとの想定から議論を進める。現実の企業行動に目を向ければ、1) ~3) までの課題は、4) の課題があってこそ解決できると考えられる (図 3.2)。

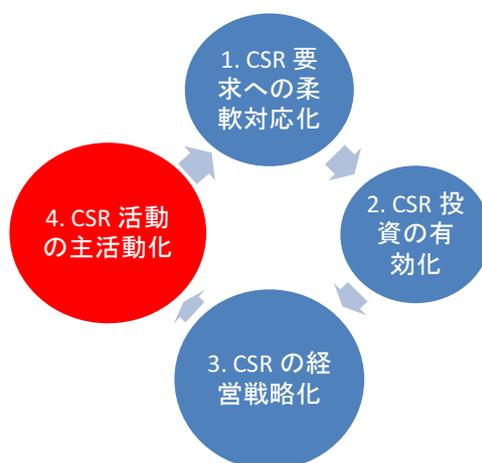


図 3.2: 課題の関係

主活動化を考える時、一般的にその内容は、(主体的な CSR を実現するために経営者側と従業員の双方一体となった取り組みが求められる。同時に、それを可能ならしめる組織的な対応形態の充実、すなわち内部管理体制の構築が不可欠である) という内部構造の充実に着目した説明が行われる。そして、その実現は 2)、3) との兼ね合いで、CSR が価値を生む活動となることが求められる。

しかし、それにとどまらず、これ以外に CSR 活動を主活動化するためには、組織構造構築を可能にする CSR 価値の確保が必要となる。この場合の CSR 価値とは収益性の確保であると考えた。収益性の確保は主活動化を実現するための企業インセンティブ確保と言い換えることができる。企業インセンティブの中心に位置するのが収益性の確保であり、4) の CSR 活動の主活動化を図る際の最重要課題であるとの把握が可能になる。

後述する、1) 企業活動と CSR の関係性構築手法、2) 社会要求の企業 CSR への展開手法、3) 組織構造への CSR 組み込み手法、4) CSR 管理のための P2M マルチプログラムフレーム、5) 社会要求変化への状況対応手法という 5 つの手法確立の必要性については、CSR 活動の主活動化に向けて妥当な視点を保持するためのものと考えている。

3.0.1 企業活動と CSR の関係性構築へのアプローチ

CSR 活動の達成すべき目標は決して固定的なものではなく、社会情勢と連動して推移する。そのため企業の CSR 活動を考えるには、創造すべき顧客価値の定義と実現に向けての方策を模索す

る前提として、CSR の概念自体の変化を考慮しなければならない。

CSR の段階については前章で提示したが、以下の段階が考えられる。

1. 従来型の CSR

企業の社会的責任が認知されたという社会背景を念頭に、企業の存続要件として CSR 活動に取り組む。

2. 戦略的 CSR 1

新たな商品やサービスの開発、革新、それを生み出すために社会貢献を糸口とする。

3. 戦略的 CSR 2

2に併せて企業評価向上に資する項目としても CSR を経営マネジメントに取り入れる。

4. CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造)

CSR を社会との共有価値を念頭に置いた CSV に昇華したと捉えて企業価値 (経済的価値) と社会価値の一致点をビジネス契機と考える。

この CSR 発展の中で、1 の CSR 確立期においては日本企業に対する海外からの圧力がかかっていた。すなわち環境、倫理、社会面について複数の欧米調査機関からアンケートの依頼が寄せられ、海外投資家の評価の下落を避けるために国内企業は返答を余儀なくされた。これは、外部変化への対応の一態様と捉えるべきである。CSR 自体が外部的変化要因の大きな要素であり、顧客価値の創造を目的としたイノベーションになじむものである。それは独自性と有機性という特徴をもつプロジェクト活動を組み合わせたプログラム活動に合致するという他にない。

CSR の発展段階を概観したとき、現状もっとも先進性を有する 4 の CSV に準拠して CSR 活動を考えるのが妥当であるとの見解が一般的であろう。しかし、個別企業の CSR 活動への取り組みは千差万別となる可能性が高い。CSR が自社に及ぼす影響は企業の置かれている環境や社会情勢で異なり、定型的なものは存在しない。また、CSR 活動はプロジェクト全体にとっての適切な資源、具体的には、人的資源、物的資源、金融資源、情報資源、知的資源、基盤資源がともなって実現する。

それらの確保を適切な時期に実施するには、企業の有する理念 (ビジョン) も影響を与えるであろう。業種および企業規模など諸般の事情を考慮して、1 から 4 の段階のいずれの立場から CSR に取り組むのかは、各企業が検討する余地があると考えられる。

このように考える背景は、実際の CSR への取り組みは、その実現可能な範囲を確定する必要性があるからである。

実現可能な範囲の確定は、CSV による企業価値と社会価値の同時実現を模索する際、創造する価

値の射程範囲をより明確なフィールド内で考えることにつながるものと考えられる。これはP2Mにおけるプロジェクト資源マネジメントの手法が援用される局面の一つと言える。

世の中に存在する企業の存立が、それを取り巻く社会との関りで成り立つことを指摘するまでもなく、企業行動は経済性ととともに社会的観点からも評価されなければならない。その視点を持って企業のあり方を考えようとするのがCSRである。根底には社会と企業との調和的発展を志向する考え方がある。

CSRは両者が共存するための条件の一つと捉えることも可能である。だが、一方でCSR活動は企業の採算性とは無関係の事項に属し、財務的観点から評価されるべきではないとの考え方が根強く残っている。企業に課せられた義務を果たすための活動と業績を伸ばすことは、切り離して考えるという認識が、今までは、むしろ主流になっていたとも言える。そのような考え方によれば、CSRの取り組みは、社会全体と企業との折り合いをつけることを念頭に置いてのみ、企業サステナビリティに寄与すると考えられた。

CSRは企業業績と相反する行為であり、CSR活動を企業が継続する理由は社会からの要請という一点に絞られる。そのため、今までのCSRの取り組みを企業側から見た場合、実質的なメリットは見当たらなかった。従って、自社のサステナビリティの条件を満たすCSR活動を念頭に置いた定型的な様式も存在しなかった。そのような段階から歩を進めてCSRを企業経営のスタンダードとするためには、企業が行う主活動とCSRの間に存在する有機的な関係性を指摘することが必要となる。

これが可能になれば、CSR活動がそれ自体、企業サステナビリティの重要な要素として位置付けることができるであろう。企業サステナビリティを目指すものとして、その実現に至る要素は、現段階では完全に抽出されていない。そのような状態で企業は社会的価値を自社ビジネスと連動させる道を模索している。

社会的な認識が一步進み、企業の社会的価値創造活動が企業評価に寄与するという考え方が定着したとしても、企業収益に直接影響するような事業様式が確立されていなければ、CSVを積極的に推進する企業数は増加しないであろう。そこでは、社会との共存共栄を志す高邁な経営理念に加えて、実際に企業を利する収益構造を事業フレームワークの中に作り込むことが求められている。

企業に収益をもたらす構造が、社会的価値実現のための事業に盛り込まれるには、どのような条件が必要とされるのかを明らかにする必要がある。また、現実の事業推進過程の中に、一定のパターンを求めて段階別に検討するとともに、企業が従来の企業行動を継続した場合に生起する問題点を浮き彫りにするというアプローチが必要になる。

社会的価値実現を目指す事業に関して、企業利益を確保するために有効となる構造が、事業を

行う企業の内部機構とその推進過程に存在するという仮説を立てた。そのような前提で企業が社会的責任を全うしつつも、経済的価値をもたらす CSV に該当する事業の展開プロセスを検討し、企業が社会的価値と経済的価値を同時に実現する定型的な様式を見出すことを目的とする方向で検討していきたい。

3.1 課題解決のための手法

本論で挙げた課題を解くことを目指して、P2M を援用したプログラムフレームワークを検討することになる。現在の CSR がどのような段階にあるとしても、今後、実行可能な手法を考案するならば次に挙げた手法についての検討が有効に機能すると考える。

1. 企業活動と CSR の関係性構築手法

社会構造の変化によって組織に要求される CSR や組織が価値創出活動の拡大や社会変革により対応を必要とされる CSR について明らかとする。

2. 社会要求の企業 CSR への展開手法

時間の変化に伴って社会から求められている要求の変化を特定し、1 で作成した CSR の対応計画と比較検討することで要求変更を特定する方法を検討する。

3. 組織構造への CSR 組み込み手法

組織構造の中で CSR を策定する活動と価値創出活動の関係性を明らかとし、策定した CSR を基に価値創出活動をモニタリングする方法を検討する。

4. CSR 管理のための P2M マルチプログラムフレーム

CSR の策定と価値創出活動の関係性を明らかとし、事業活動を CSR に順守するための方法を検討する。

5. 社会要求変化への状況対応手法

2 で明らかとした要求変化が 1 から変化していた場合に事後の CSR の対応計画として状況対応させる方法を検討する。

図 3.3 は、P2M を援用する場合の課題を解決するための手法の関係を表している。この関係を説明すると次のようになるを考えられる。

P2M 理論の援用が根底にあるため、企業の事業プロジェクト (PRJ) を想定した。1) プロジェクトにおいて企業の本業である営利活動と CSR・CSV 活動の関係性の構築する。2) 1) の関係に基づき社会の要求に対応した計画を検討する。ここでは、企業のサステナビリティに意識した活

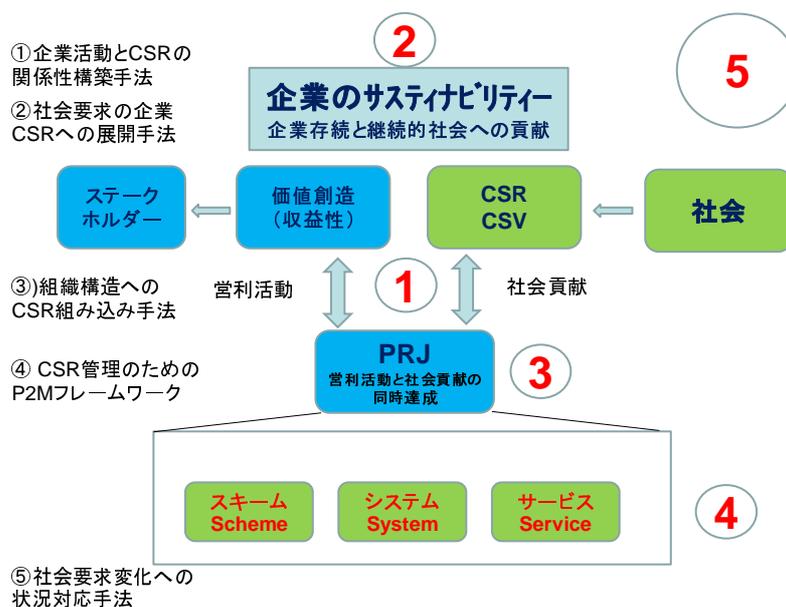


図 3.3: P2M による CSR 手法の関係図

動が前提である。3) 組織構造の中で策定した CSR を基にモニタリングする方法を検討する。4) 事業活動の中に CSR を取組んだ構造を明らかにできる P2M 理論に基づくフレームワークを検討する。5) 社会の要求の変化に対応する方法を検討する。

個別研究課題に対して機能的に対処するためには、CSR 活動における評価の視点を可能な範囲で確立しておくことが求められる。それは企業活動と CSR の関係性構築へのアプローチのためには必須となる。なぜならば、CSR 活動の達成すべき目標は決して固定的なものではなく、社会情勢と連動して推移するからである。そのため企業の CSR 活動を考えるには、創造すべき顧客価値の定義と実現に向けての方策を模索する前提として、CSR の概念自体の変化を考慮しなければならない。

企業は、社会が健全かつ調和的な発展を遂げるための役割の一端を担っている。このことから企業は社会的存在と認知され、企業の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。しかしながら、企業が CSR を継続していくには経営資源の投入が必要であり、価値創出活動と CSR との関係性を明らかとしなければ従業員を含めたステークホルダーへの説明責任が果たせない。したがって、策定された CSR を価値創出活動として把握し、事業活動に反映するマネジメント手法が必要である。本論では P2M を援用し、CSR から CSV (Creating Shared Value) へと展開した現在の CSR を念頭に、企業にとって最適化されたマルチプログラムフレームが検討されなければならない。

3.1.1 社会要求の企業 CSR への展開手法

社会から要請された責務を果たす CSR 事業が有効に機能することは、今後の企業サステナビリティの重点ポイントと考えられる。これは企業内部の活動のみに注目する従来の事業フレームワークを、ステークホルダーとの関係性の再構築、および社会との共通価値を創造する方策の実現を志向することにつながる。

このように社会との共通価値の創造に関わる内容を企業内部で具体化するプロセスは、現存する諸問題を解決し、現状を改善する P2M 手法が機能する場である。具体的には、企業が行う施策の中から、特に組織設計、改善改革プロジェクト創出のフレームワークを、P2M 援用による事業設計として形成することになる。

3.1.2 組織構造への CSR 組み込み手法

CSR 自体が企業サステナビリティの一環を担うものであるとの認識を前提として、その実現に至る要素が、現段階では完全に抽出されていない。このような状態の中、特筆すべき一連の動きとして、企業が社会的価値を自社ビジネスと連動させる方法を模索する例が増加している実態がある。

社会的価値の実現が、ビジネスとして成立するという条件が備わっていることは、企業側から見れば必須であるといえる。社会的な認識が一步進んで企業の社会的価値創造活動が企業評価に寄与するという考え方が定着したとしても、企業収益に直接影響するような事業様式が確立されていなければ、CSR を積極的に推進する企業数は増加しない。そこでは、社会との共存共栄を志す経営理念に加えて、実際に企業が利する収益構造を事業フレームワークの中に作り込むことが求められている。

企業に収益をもたらす構造が、社会的価値実現のための事業に盛り込まれるには、どのような要素を必要とするのかを明らかにする必要がある。その場合は、現実の事業推進過程の中に一定のパターンを求めて段階別に検討するとともに、企業が従来の企業行動を継続した場合に生起する問題点を浮き彫りにするというアプローチが有効になるだろう。

いずれにしても社会的価値実現を目指す事業に関して、企業利益を確保するため有効となる構造が、事業を行う企業の内部機構とその推進過程に存在することが前提になる。そのような前提で企業が社会的責任を全うしつつも経済的価値をもたらす CSV に該当する事業の展開プロセスを検討し、企業が社会的価値と経済的価値を同時に実現する定型的な様式を見出すことを目的とする検討が必要になる。これを到達目標として目指す段階を設定した場合、社会的価値と経済的価値の両立を可能にするための手法を考えることになる。

その際には、いくつかの問題点を克服しなければならない。

その一つに、企業のグローバル化がある。この問題は企業行動が広範囲にわたり、統一的視点によって捉えきれない要素が出現してきた状況と同軸上にある。企業規模の拡大により、企業の末端まで経営者が管理することに限界が生じる。そこで事業部制の導入により、各事業部でプロジェクトを推進することが、広範囲に事業継続するための一般的な手法になっている。そこではプロジェクト単位の経営マネジメントが求められる。

企業としては、当然の流れとして利潤追求を第一と考え、事業を推進していくことになるが、時代背景から環境、社会的問題解決につながる CSR 活動を意識したビジネスプログラムの構築が必要となる。これらの点に鑑みて、プロジェクト単位で構成した事業フレームワークに、CSR 的視点を組み込んだ統治を考えることになる。

常に存在する前提は、企業の社会的価値創出は、経済的価値創出と連動させなければならないことである。プロジェクト運営方式を考案する際には、社会的価値を実現しつつ事業の継続性を担保するマネジメント方策について、企業の内部構造を視野に入れた議論が必要になる。

CSR 活動における社会的な視点は、会社全体だけではなく、個々のプロジェクト単位でも明確に意識せざるをえない状況にある。なぜならば、企業全体の事業フレームワークを考える時でさえ、推奨されている CSR 項目を単に順守するだけでは企業の経営持続および競争力の向上は困難だからである。直接、収益につながらないのは勿論、企業評価を高めることで間接的に業績に寄与することもままならない。

CSR への取り組み自体、実質的に社会への貢献度が認められる内容が盛り込まれている必要がある。ましてや、ある意味、一過性の性質を持つプロジェクトでは、限られた期間で結果を出すことが求められる。その際に、社会性を持った企業行動と価値創出活動との関係性が明らかにできなければ、CSR は社会的義務を果たすための経費の一つと言わざるを得ない状況となる。そのような状況から一歩進んで CSR を経営戦略の一貫として捉えるには、プロジェクトに係る範囲の外部環境の変化を意識したうえで、複雑な使命達成の道を開く必要が生じる。事業価値を創造する方法論の確立が急務となるであろう。

CSR 活動と事業活動の関連性を検証するための方法論を考察してプロジェクトにおける事業活動と CSR 活動の関連を考察し、CSR 活動の重要性を再度明らかにしていく必要も出て来る。そのためには、CSR 活動に取り組む際の視点の確立が中心課題と考えるべきである。必要な変化要因を整理するとともに、CSR マネジメントをプロジェクトの各段階に組み込み、サービス段階までを包括して管理するためのフレームワークを検討する必要がある。

フレームワーク構築については、考慮しなければならない問題点がいくつか存在する。まず、企業のプロジェクトマネジメントの多くは、経済性重視のプロジェクトマネジメントに焦点が当て

られていることである。その背景には、企業が環境の変化の中でも生き残りをかけて事業継続をしていくために、プロジェクトマネジメントプロセスを導入することによる生産性の向上やプロジェクトを遂行していくことができるフレームワークが求められているという実情が存在する。そのようなフレームワークによって、経済性重視のプロジェクト目標を達成するという、成功率の向上が期待されている。

しかし、企業が環境の変化の中でも生き残りをかけて事業継続をしていくためには、これまで以上に視野を広げて方策を考案していかなければならない。そのためには、CSR目線のプロジェクトマネジメントプロセスを導入することが、生産性の向上やプロジェクトの円滑な遂行を可能にすると考えられる。視野を広げることによって、プロジェクトの目標を達成するために何が必要かを浮き彫りにすることができる。

さらに、従来のプロジェクトマネジメントの考え方の中では、短期間でプロジェクトが完了することから持続可能性に関する展開が考慮されていないことがある。各企業が経済性重視を維持したままプロジェクトマネジメントプロセスを形作れば、現況に適応することのみに重点を置いたマネジメントに終わってしまう。

そこから、伝統的なプロジェクトマネジメントのパラダイムを崩して発展を遂げる方策を導き出すには、次の点が考慮される必要がある。

環境の変化のスピードと予測可能な変化因子の減少である。これらを考慮すると、変化が起こってからの対処では事業の継続が望めないのは明白である。事業継続の道筋は企業の内部構造を見据えた提案であることが求められる。さらに、単一プロジェクトの成否の評価のみにとどまらず、新たなプロジェクトの発足を促す要素を抽出することである。これはサステナビリティの観点からは欠かせない。

これらの課題を解決しつつ社会的責任を果たし、企業の存続を図る事業フレームワークを考案する際には、P2Mフレームワークの援用が有効となる。同時に、プロジェクトの効率的な稼働が可能になる局面についての細緻な考察が、企業行動の指標作りには有効である。

本論では、このプロジェクトの効率的な稼働が可能になる局面を、事業体間の協働事業の中に見出そうとした。この場合の事業体は企業に限るものではない。ただし、基本的には、企業と企業の協働を想定している。私企業以外との結合は、その経済性の維持を念頭に置いた結合になると考えるからである。

言うまでもなく、協働による社会的価値の創造においても、社会的利益と経済的利益の同時実現が前提になる。各々の事業者は、両者の実現に向けて事業領域内で収束するようなコラボレーションを考慮しなければならない。先に掲げた検討要素 1.CSR 要求への柔軟対応化 2.CSR 投資の有効化、3. CSR の経営戦略化、4.CSR 活動の主活動化の4点は、プロジェクト終結までに同一

事業の領域内で検討されるべきものである。

図3.4では、P2M概念を援用し、事業プログラムの3Sモデルであるシステム、スキーム、サービスから社会的価値実現に向けたCSRプログラムの3Sモデルであるシステム、スキーム、サービスへと影響が与えられることを、各方面に伸びる矢印によって表している。ここで言う関係性とは、企業と社会が各フェーズで共有するモノや情報のことであり、影響とはあるフェーズからあるフェーズへ共有するモノや情報が流れることである。また、企業のプログラムの構造は、ビジネスの持続可能性をミッションとし、スキームにおいてCSR活動をシステム化し、サービス段階において社会的価値の実現に至るプロセスを示したものである。

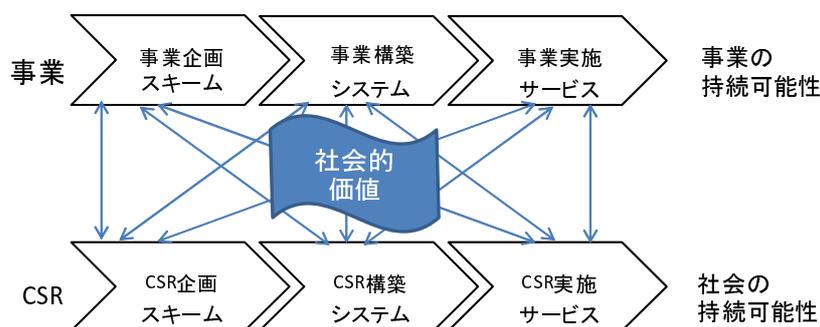


図 3.4: 社会的価値実現へのプロセス

社会との調和を目指す従来のCSRも、CSVの段階における企業活動も、企業の存続が前提となる。特にCSVは社会課題の解決と企業利益の同時達成を意図するものである。それには企業の内部システムを統括運営するプログラムに社会的価値が意識され、利害関係者の視点が最大限に反映されているものであることが求められる。企業の行う事業のプロセスは、目指す価値共創のプログラムについて、P2Mフレームワークを援用することで、それぞれの検討段階におけるステークホルダーとの関係性が明確に把握できる利点がある。また、P2Mフレームワークの利用は、バリューチェーンの構築に向けて内部システムを統括運営する方策を考える指針を得るのに有効なものとなると考える。

近年では国内における多くの企業がCSRの重要性を認識している。だが、CSR活動の意義は認めていても、事業と関連付けて積極的に経営フレームの中に取り入れる段階には至っていない。CSVはその階梯を乗り越える意味を持つ。

これまで行われてきたCSRがCSVへと変貌を遂げた背景には、CSR活動と企業価値創出との関係を、企業がステークホルダーに明確に示す必要に迫られたという側面がある。CSRからCSVへの展開が可能になれば、企業がCSRに投下する資本に対するステークホルダーへの説明責任が果たせる。その糸口は企業と社会との共通価値であり、これによりCSRが価値創出活動と結びつき、CSRが事業活動に反映されたプロジェクトマネジメント手法が確立する。そのためには、実現される社会的価値の内容とそれを実現するための組織運営のあり方を精査する必要があるだろう。

組織運営を考える上では、社会的価値の実現に関わる組織を企業、NPO並びに行政と分類して、それぞれが社会的価値にどう働きかけているかを検討するのが、社会の状況に適応した効果的な方法だと考えられる。

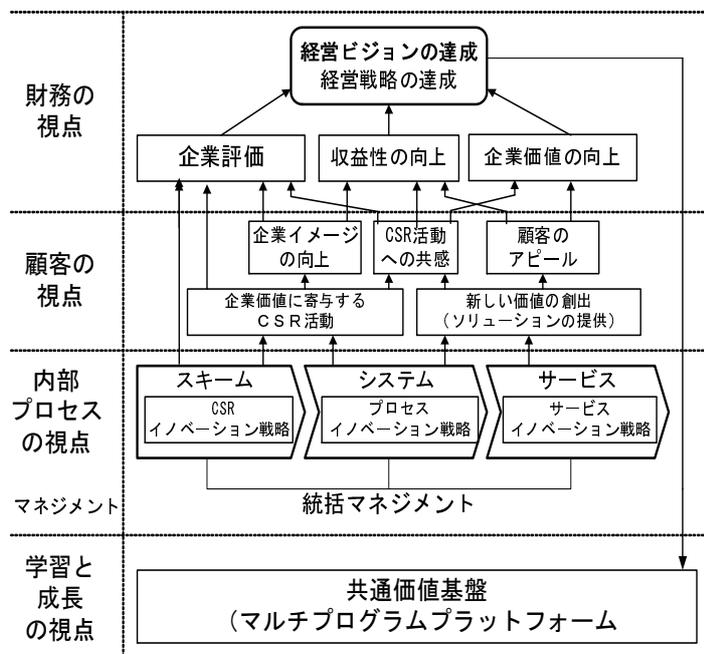


図 3.5: 経営ビジョン達成への戦略マップ

CSR プロジェクト (CSR 視点による事業プロジェクト) は、企業の経営ビジョンを達成するための経営プログラムの一部として構成される。図 3.5 は CSR プロジェクトが企業戦略としての意味を持ち、経営ビジョンを達成するための要素になる関係性を、バランススコアカード (BSC) を利用した形で表した戦略マップである。

図 3.5 は内部プロセスを P2M 理論の 3S モデルで表示し、それぞれの段階での関係性を可視化している。このように BSC の内部プロセスの視点と顧客の視点を有機的に関係させるものが、CSR の視点であると捉えている。CSR の視点は顧客の視点と内部プロセスの視点を融合させる機能を有していると考えている。CSR の視点による事業活動は、企業価値に寄与するものとして顧客の視点を意識したものでなければならない。それが、収益性の向上につながる可能性があると考えられる。

図 3.6 は顧客の視点と内部プロセスの視点の関係性を明らかにしたものである。BSC 上での CSR の視点によって、顧客の視点と内部プロセスの視点を融合させることができれば、内部プロセスに外部目線の導入ができる新たなビジョンと戦略を構築させ社会的価値を創造することができるとするものである。この BSC の視点により企業収益に影響を与える CSR 項目を抽出することが可能になれば、企業活動と CSR の関係性を考える上で CSR 活動と企業財務のパフォーマンス関

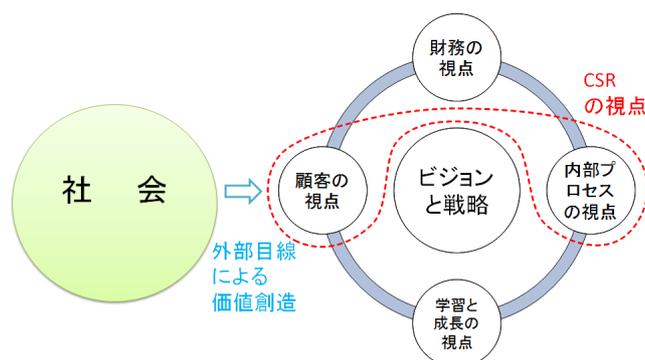


図 3.6: 外部目線による価値創造

係の一端を明らかにすることが期待できる。

3.1.3 CSR 評価のアウトライン

現在では多くの企業が CSR の重要性を認識するに至り、国際標準化機構（ISO : International Standardization Organization）が発行した ISO26000 が、そのガイドラインとしての役割を果たしている。ISO26000 を指針として各企業が CSR 活動を行う場合、企業の価値創出活動と CSR 活動との有機的な関係性が明らかにされなければならない。そこで、顧客価値が企業の内部プロセスに反映されているメカニズムに着目し、価値共有プロセスを P2M フレームワークに反映させるためのシステムを検討した。さらに社会に向けて何を発信すると効果的であるかの分析を加味して、あらたなバリューチェーンの構築に向けて内部システムを統括運営する方策について検討した。

企業が CSR に取り組む際の指針となっている ISO26000[31] は、それまでの漠然とした CSR 活動を一歩進めて、社会的責任に関する原則を挙げる上で企業の取り組むべき課題を明らかにしようとしている。ISO26000 の中では「説明責任」「透明性」「論理的な行動」「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」について企業が配慮することを求めている。

取り組むべき課題として7つの中核課題を設定したことも CSR を進めていく上での指針を示すものとして大いに有益であろう。

（7つの中核課題）

1. 組織統治
2. 人権
3. 労働慣行

4. 環境
5. 公正な事業慣行
6. 消費者課題
7. コミュニティ課題

これに加えて国際標準化機構（ISO）では、持続可能な調達（Sustainable procurement）に関する規格に関して現在開発を進めている。ISO26000でサプライチェーン、バリューチェーンに対して組織が社会的責任を果たすべきことを定めたのを受け、製品・サービスとその過程についても行動指針を示そうとする。ISO20400（持続可能な調達）は現在は検討段階で2017年には国際規格としての発行が予定されている。

テーマに「持続可能な調達」を掲げて、法・倫理・環境・人権などの社会的責任の観点から将来に向けて持続可能な調達活動を考えていこうとしていて、その中ではサプライチェーンを通じた環境負荷の最小化などを例として挙げる。これにより、購買調達方針に社会性・環境性の評価軸が追加されると同時に、CSRレポートや統合報告書でのCSR・環境監査報告等が強化されることになる。言わばISO26000で規定した内容の実践・普及を図るもので、サプライチェーン全体にわたって展開するための規格である。

この規格が示されれば、企業は自社の購買調達方針を見直して、CSR・グリーン調達の推進が見込まれる。これはさらに企業行動に社会性と環境性の観点が加わることになると考えられる。

一般に、ISO26000を指針として行われている各企業のCSR活動には、企業の価値創出活動とCSRとの間に有機的な関係性が求められる。その実例は、顧客価値が企業の内部プロセスに反映されている事例の中に存在する。また、各企業のCSRを検討する中で判明したのは、企業価値の創造のためには、社会に向けて何を発信すると効果的なのかを分析する必要があるという点である。

プロジェクトミッションの達成度を評価する前提として、プロジェクト単位の統治の必要性を再確認しておくことも重要である。すなわち経営者が企業の末端まで管理することが困難である場合があるという現実を踏まえて事業部制が導入されるという事実、加えて各事業部でプロジェクトを推進するのが状況変化にもっとも対応できる形態であるという点は、企業のCSRの取組みにおける最適化を考える上で十分に認識しておく必要がある。

時代背景から環境、社会的問題解決につながるCSR活動を意識した場合、外部環境の変化を意識せざるを得ない。これを前提にするからこそ、複雑な使命達成の道を聞き、事業価値を創造するP2M援用の有効性は発揮される。さらにCSRを経営戦略の一貫として推進するためには、状況に適合した展開手法が求められる。そのためCSR活動と事業活動との関連性の検証に、展開手法の考察という方法論の検討を掲げた。このような観点も加味してプロジェクトにおける事業活

動と CSR 活動の関連を検討し、CSR 活動の重要性を明らかにしていく必要がある。

3.2 考察

本章は、2章で設定した課題を解決するための手法へのアプローチを検討した。CSR を事業活動に有機的に組み込むための方法論は、事業プロセスを段階的に論じることによって明らかにする必要がある。事業活動に CSR を有機的に組み込もうとする試みの根底には、企業価値と社会価値の一致点をビジネス契機と捉える考え方があり、方法論と関連付けることによって CSR 管理が持続的に行われるための視野が確保されるというメリットを生み出す。

この視野の確保は企業経営に 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の一つになる。本論における課題設定の背景には、CSR 項目を順守することで社会的価値が実現される状態から、経済的価値（営利の追求）と社会的価値の創出が同時に行われる事業形態への移行が求められているという大きな流れがある。この流れに沿って企業が自らが行う事業展開を考えなければならないとの方向性を意識しつつ、実際の課題設定が事業形態をも考慮した上で行われているかを検討しなければならない。

CSR 的視野を考慮した時、企業の内部目線に顧客目線を取り入れる道筋が確保され、企業の内部構造の向上が図られる。これに加えて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が精緻に検討されるべきであると考えられる。

また、CSR 管理のためのマルチプログラムフレームの策定に向けては、CSR 事業のプログラム化が有効であることを意識する必要がある。企業の経営ビジョンに CSR を重点課題と位置づけることの意義は、企業と社会の両者において持続可能な（サステイナブル）な関係の構築にある。その際に重視すべきポイントは、CSV の目指す「経済的価値と社会的価値の同時実現」である。両者の関係性をバランススコアカード（BSC）によって把握すると、企業活動全体から見た CSR プログラムの経営戦略上の位置づけが明確になる。

この関係性構築を前提に、企業と社会による共有価値の創出を促すプロセスを検討した。スキームプロジェクト、システムプロジェクト、サービスプロジェクトの各フェーズに配置するマルチプログラムフレーム構造は、CSR プログラムを具体化する際に有効に働く。企業が CSR 事業を推進するための戦略マップを P2M フレームワークに投影した結果、CSR 管理のためのマルチプログラムフレームとして提案することが可能になった。

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。これを基に事業のサステナビリティを可能にする要素の抽出を行えば、新たな局面で新たなプロジェクトが展開される可能性を示すことにも繋がると考えられる。

第4章 社会的価値実現のためのフレームワーク

社会的価値創出活動には他の事業組織との協働が有効に機能する場合がある。このため、各組織の協働する取り組みを分析して、持続的に価値を生み出す構造を明らかとする。他組織との協働により事業を展開する際には自らの組織の内部プロセス改善が図られることが望ましい。この改善プロセスの持続は、パートナー企業における内部組織機構にも有効に働き、互いの機能改善がさらなる価値創造へと結実していくことになる。このような構造が実現される時、企業の経済的価値創出活動と社会的価値創出活動との間に有機的な関係性を認めることが可能になる。

本章では、目的および活動実態の異なる事業主体間で社会的価値実現のために協働関係を構築するプロセスについて考察する。協働とは、複数の主体が、何らかの目標を共有し、ともに力を合わせて活動することをいう。

4.1 社会的価値と経済的価値の共有価値について

既往研究で記したとおり、多くの研究で社会的価値について言及できないとしているが、本研究での経済的価値との区分を明らかにしておく。本研究では限定的であるが、企業若しくは組織が本業からもたらされる営利活動によって獲得する財務的価値を経済的価値として、それ以外の価値を社会的価値として位置づけて議論をしていきたい。

企業経営の必要事項の中に CSR を組み入れるなら、事業フレームワークの中に存在する内部プロセスを外部目線の導入により改善し、共通の利害という観点から向上させていく試みが必要になる。

企業戦略としての CSR 活動には、収益性と社会性および革新性が求められると同時に、事業の持続的運営が前提されなければならない。そのためには長期的サービスが可能なシステムの構築が必要になることが分かる。また、立ち上げた事業の中で長期的なビジョン、または戦略が確立されているか否かが目的達成の結果を左右することになる。

持続化に耐えられるシステムの設計に関して言えば、継続的に使用可能なプラットフォームの構築と共に、変更可能性への配慮が必要である。この点をクリアできる事業計画としては、ミッション実現に向けてプロジェクト化を考えるのが最も有効な方策になる。ただし、プロジェクト

単位で考察を進める際には、その特徴を十分把握してこれを検討しなければならないだろう。

一般のプロジェクト概念は継続期間が有期であり、事業計画、機構の設計、サービスの提供まで一定の役割を終える段階を一区切りとしてその役目を終わると捉えられることが多い。しかし、事業継続を実現するためには、計画からサービス提供まで一連のプロジェクトが終了した段階で、さらに継続的な運用を図る必要がある。ここでは場合によっては既存のプログラムの廃棄、および次段階のための新サービスの開発など不断に改善が施されなければならない。この事業ライフサイクルの長期化に向けては、プロジェクト化による機動性の確保が不可欠である。

新たな事業設計が革新的なものであったとしても、実際の現場では従来の機構に若干の変更を加えて手直した方が、コストパフォーマンスが高くなる。また、事業の立ち上げ以降は、サービス提供の現場が品質向上とプロセス改善に向けて業務を継続することになるが、その際には当初の事業戦略と照らして合致しない点について改善を受け入れる余地が確保されていなければならない。改善を受け入れる余地がなければ、事業継続の根幹にかかわる事項について対処できない事態も想定される。

本研究で取り上げているのは社会性（社会的価値）と収益性（経済的価値）の両立できる構造である。その構造を解明する方法論を見出すための参考資料として、CSVによる共有価値の現状を概観した。

「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」で野村総合研究所の西尾 [32] は表 4.1 のように社会的価値は CSV を意識した活動によって実現ができたとする事例をまとめている。表 4.1 は CSV の事例として社会的価値（社会にとっての価値）と企業価値（企業にとっての価値：収益⇒経済的価値）の実現について表示している。このように多くの企業が企業価値を創造するため社会にとっての価値の共有価値の実現をめざし活動・事業を行っている。

この表 4.1 から読み取れるように、CSV 活動が目指す企業価値（一部収益も含む）と社会的価値の実現が両立している企業の多くが社会課題に着目しその課題を解決する事業を行っている傾向にある。

表 4.1: 共有価値事例 [32] 国内先進事例の現状まとめ表,p.108 から一部引用

活動<企業名>	位置付け (CSR/事業との関係)	共通価値
子育て支援事業 <JPウォーターディングス>	・確立した(CSV)事業として 推進<2001年より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・育児支援(保護者の利便性向上) ・待機児童の解消 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・当活動からの収益 ・同業他社との差別化 ・職員のモチベーション向上、及び、離職率の低下
愛の訪問活動 <ヤクルト本社>	・「事業を通じたCSR活動」と いう位置付け ・本業を通じた活動ではある ものの、社会貢献色が強い (CSV)事業活動	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の見守り/安否確認 ・高齢者の生活支援(話し相手になる等) <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・ヤクルトお届け先の確保(本業の収益増) ・地域における企業ブランド価値の向上
お食事お届けサービス事業 <セブン・ミールサービス>	・独立した(CSV)事業として 推進<活動開始当初より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・食料品等の日常の買い物が高齢者など(買い物弱者)への 支援 ・買い物が高齢な方々への健康な食生活支援 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・当活動からの収益 ・新たな顧客層の獲得
まごころ宅急便 <ヤマト運輸>	・独立した(CSV)事業として 推進<活動開始当初より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の見守り/安否確認 ・高齢者の生活支援(買い物代行等) <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・当活動からの収益 ・地域における企業ブランド価値の向上
ココセコム事業 <セコム>	・確立した(CSV)事業として 推進<活動開始当初より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者や子供の安全確保 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・当活動からの収益 ・同業他社との差別化 ・企業ブランド価値の向上(「安心・安全」という分野で革新的な事業 に取り組むことができる企業であるというブランド)
ピュアスター事業 <森永乳業>	・確立した(CSV)事業として 推進<活動開始当初より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・深刻な食中毒の発生抑制 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・当活動からの収益 ・企業ブランド価値の向上 ・(本業における)既存顧客とのリレーション強化
化粧療法プログラム (お化粧教室) <資生堂>	確立した(CSV)事業として 推進<2011年より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者のADL(日常生活動作)の向上 ・高齢者のQOL(生活の質)の向上 ・高齢者同士のコミュニティ作りへの貢献 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな顧客層の獲得 ・「一瞬も一生も美しく」というコーポレートメッセージへの貢献
『HOSPITAL VALUE PROGRAM』 を活用した看護職員離職率防止 定着支援 サポート事業 <JTRコーポレートセールス>	・確立した(CSV)事業として 推進<活動開始当初より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・医療人材の安定確保を通じた地域医療の安定化 ・医療人材の有効活用を通じた採用コ ストの削減 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・当活動からの収益 ・収益源の多様化への貢献 ・(本業における)既存顧客とのリレー ション強化
『キリン氷結R和梨』活動 <キリン>	・確立した(CSV)事業として 推進<活動開始当初より>	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・被災地域の農業復興支援 ・補鳥県農産物の活用とブランド力の向上 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・地域社会(福島県)とのリレーション強化 ・企業ブランド価値の向上
茶産地育成事業 <伊藤園>	社内では、(自社の競争力強 化につながるため)「重点的 に取り組むべきCSR活動」と いう位置付け	<ul style="list-style-type: none"> <社会にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化/過疎化が進む農村地域にお ける安定的な農業経営の支援 ・雇用創出による地域活性化 <企業にとっての価値> <ul style="list-style-type: none"> ・原料の安定調達 ・原料の品質向上

4.1.1 社会的価値実現のためのフレームワークの提案

社会的価値の実現に向けて企業が事業を推進する際には、経済的価値と社会的価値が同時に実現しなければならない。そしてサステナブルな事業継続の条件を満たすために、他の事業組織との協働という事業形態をとることになる。この場合、各組織の取り組み内容を多角的に評価することで持続的に価値を生み出す構造を明らかにすることが出来る。具体的には他組織との協働で自らの組織の内部プロセス改善を図り、新たな付加価値の創造につながる構造を解明することになる。

社会的価値の実現に成功した協働事例には、実現したパートナーシップの内容を相互協力が可能な範囲に絞り込み、双方の組織が受け持つ役割を明確にした事業全体のデザインが存在する。その解明は互いの機能改善がさらなる価値創造へと展開するプロセスをP2Mフレームワークによって可視化するところから始まる。

協働関係の考察という視点から共有価値を評価して社会的価値を捉えなおす時、企業の収益に直結する事業活動の一端を明らかにできるだろう。その先には共創のための事業プロセスフレームワークモデルの構築があり、これにより持続可能な事業ライフサイクルを示すのが本章の狙いである。持続的な社会貢献を可能にするCSV実現に向けて有効であり、かつ自社活動の指針を決定するための有効な座標になる。

企業が社会的存在であるという言説は企業と社会の共生関係を指す。したがって、社会と共生する形で企業は価値創造を行う必要がある。両者の関係をよりよく構築して豊かな社会を築いていくために、企業は自らの存続を図りながら価値を創造する。一般的に企業に求められる活動を見る場合は、創造される価値と得られた利益の公正な分配に目が向けられることが多い。しかし、価値創造が如何なる形で行われるかという組織づくりや段階的な事業過程に着目した議論はこれまで行われて来なかった。

価値創造を他の事業組織との協働という事業形態の下で行う場合、各組織の取り組み内容を段階的に評価することで持続的に価値を生み出す構造を明らかにすることが出来る。具体的な成果として考えられるのは、他組織との協働で自らの組織の内部プロセス改善を図り、新たな付加価値の創造につながる仕組みの解明である。

実現したパートナーシップの内容を精査することで、自社活動に付加価値を生み出す構造の核となる部分を明かに出来る。さらにパートナーシップから自社の内部組織にもたらされた効率化は相手企業の内部組織機構にも有効に働き、互いの機能改善がさらなる価値創造へと結実していくプロセスも明らかになる。複数企業間の活動にこのような相関が見られる時、企業の経済的価値創出活動と社会的価値創出活動との間に有機的な関係性も認められる。

同時に、企業は持続的な組織体として社会の中で機能しなくてはならない点を考慮し、自社を

取り巻く環境変化に対応して持続的な変革に基づいた企業運営が求められることも念頭に置かなければならない。社会の中で企業が持続的に機能するというのは、財務的と非財務的な側面の両方において持続可能であることである。そのため財務的な側面を確保した上で、企業活動自体から社会に還元出来るものを生み出すことが前提となる。

4.1.2 P2M フレームワークによる事業プロセス解明

共有価値のための事業プロセスフレームワークモデルの構築を目指す場合、そのモデルは目的および活動実態の全く異なる事業主体の協働関係にも妥当するものであることが望ましい。協働関係の考察という視点から共有価値を評価して社会的価値を捉えなおす時、企業にとっては収益に直結する事業活動の一端を明らかにすることが可能になる。そこで効果的なのは実現したパートナーシップの内容を P2M フレームワークによって精査して、事業プロセスを読み解くことである。

事業プロセスに段階的な考察を加えて発見した要素は、持続的な社会貢献を可能にする CSV 実現に向けて必要とされる要素として自社活動の指針を決定するための指標として機能する。この事業プロセスフレームワークを段階的に示すために、P2M コンセプトにおけるプログラムと構成プロジェクト（スキーム、システム、サービス）の関係性を援用する。

P2M 理論で推進される事業構造を明らかにし、プロジェクトの統合マネジメント手法へと展開させるという道筋をたどることで社会的価値共創のための事業プロセスを示すことが出来る。

ここではプログラム全体について、実現する価値の観点から事業全体を統合的に考察することの必要性を説いている。さらに、「金銭的尺度で価値評価ができない場合、価値は組織やステークホルダーの価値観が反映された価値指標に基づき評価される」というのは、関係性マネジメントの一環としての視点も加味されていると考えるべきであり、このような P2M 知識体系に基づく事業推進の考察は、事業展開の際に考慮されなければならないステークホルダー間の利害調整についても有効な手法の確保につながる。

これらのプログラム概念は価値創造の新たな枠組みとも言える CSV の範疇においては、P2M のプログラムによる価値創造体系を形作る際に欠かすことのできない視点となる。

最終的には推進される事業構造を明らかにして全体の事業ライフサイクルが持続的に運営される要素を抽出することになる。それが一定の方法論に基づくことで事業継続のドライビングフォースを生み出すならば、P2M 理論を援用した統合フレームワークを拡張して考えていく必要も出て来る。その場合はアプローチとして方法論を総括することになるだろう。

しかし、現段階では複数の事業体による協働事例に共通する手法は確立されておらず、個別の取り組み事例から有効な構造特性を抜き出す以外にない。前述したように、企業は財務的な側面

を確保することが前提となるため、議論の中心は企業活動自体から生み出される社会的価値と経済的価値の連結であり、中でも実現される社会的価値の内容が検討されなければならない。

ただし、共通認識設定の観点からは一般的に取り上げられている社会的価値について定義することが望ましいが、実際には社会的価値を論じる視点により多様な定義が存在する。企業活動によって実現される社会的価値も同様に多様であり、その恩恵を受ける社会構成員の範囲もさまざまになる。これを「企業が追及する経済的価値と両立できる価値」と捉えたのでは、従来までの企業目線の把握でしかない。CSVにおいては、企業による活動のフィールド開拓を念頭に社会的価値を考えるのが妥当だろう。経済以外の価値組織体系にまたがる範疇で価値を捉える必要がある。

4.2 価値創造を実現する事業ライフサイクルの一般モデル

実現される社会的価値の多様性を前提に複数事業者が協働して事業推進に当たる際の基本的な構造を考察すると、事業の持続的運営には長期的サービスが可能なシステムの構築が必要になることが分かる。また、立ち上げた事業の中で長期的なビジョン、または戦略が確立されているか否かが結果を左右することになる。持続化に耐えられるシステムの設計に関しては、継続的に使用可能なプラットフォームの構築と共に、変更可能性への配慮が必要である。この点をクリアできる事業計画としては、ミッション実現に向けてプロジェクト化を考えるのが最も有効な方策になる。

一般のプロジェクト概念は継続期間が有期であり、事業計画、機構の設計、サービスの提供まで一定の役割を終える段階を一区切りとしてその役目を終えると捉えられることが多い。しかし、事業継続を実現するためには、計画からサービス提供まで、一連のプロジェクトが終了した段階で継続的な運用を図る必要がある。そこでは場合によっては既存のプログラムの廃棄、および次段階のための新サービスの開発など不断に改善が施されなければならない。

このような事業ライフサイクルの長期化に向けては、プロジェクト化による機動性の確保が不可欠である。さらに新たな事業設計が革新的なものであったとしても、実際の現場では従来の機構に若干の変更を加えて手直しした方が、コストパフォーマンスが高くなる。

また、事業の立ち上げ以降は、サービス提供の現場が品質向上とプロセス改善に向けて業務を継続することになるが、その際には当初の事業戦略と照らして合致しない点について改善を受け入れる余地が確保されていなければならない。改善を受け入れる余地がなければ、事業継続の根幹にかかわる事項について対処できない事態も想定される。

以上の観点を考慮に入れ、P2M フレームワークの標準プロジェクトモデルの3Sモデル（スキーム・システム・サービス）に援用し、各段階での相互機能の移譲に焦点を絞って説明したもので

ある。

事業プロセスは三段階で解析した。その流れを詳細に見ていくと以下の展開が考えられる。

図では異なる組織体（A と B）が協働することによる社会的価値を創造するプロセスを提示している。

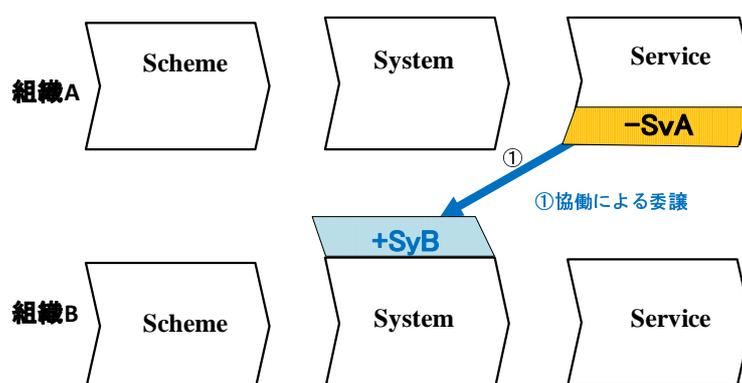


図 4.1: 協働による事業推進プロセス（第 1 段階）

まず、第一段階では、組織 A から協働する組織 B に事業を移す際に、組織 A のサービス (SvA) を、単なるサービスからサービスへの委託ではなく、組織 B のシステム (SyB) への委譲を行っている。そのため組織 A のサービスは委譲により削減される (-SyA)。この場合、組織 A のサービス (SvA) を組織 B のサービス段階に受け渡すだけでは、単なるアウトソーシングに過ぎず、今まで行っていた事業の引継ぎだけで付加価値を生むことは少ないと考えられる。

そこで、システム段階への直接のアプローチによるサービスの委譲により、協働先である組織 B においてその独自のノウハウなどを考慮したシステム (+SyB) を構築することが可能となる (図 4.1)。

次の段階では、第 1 段階で新たに構築されたシステム (+SyB) により組織 B では、今までにない新たな価値 (+ α) を付加したサービス (+SvB) が提供され、付加価値 (社会的価値や経済的価値) を創造する可能性がある。さらに、組織 A では、組織 B に委譲したサービスの削減 (-SvA) により、この事業のシステム (-SyA) もスキーム (-ScA) の削減され、経営の効率化が達成される (図 4.2)。

第三段階では、第 2 段階で実施された組織 A の効率化により、経営資源に余裕ができる可能性がある。単にコストの削減のみを目的としたアウトソーシングだけではそこでプロジェクトは終了するが、もし経営資源などに余裕がある場合は、組織 A においても新たなプロジェクトのための構想が立ち上がる可能性がある。そしてこの構想により組織 A においても新たなプロジェクトが起動する可能性もある。この新たなスキームの構築 (+ScA) により新たな事業が構想されていくだろう。この事業が実施されれば、組織 A は、コストの削減と新たな事業による経済的価値の

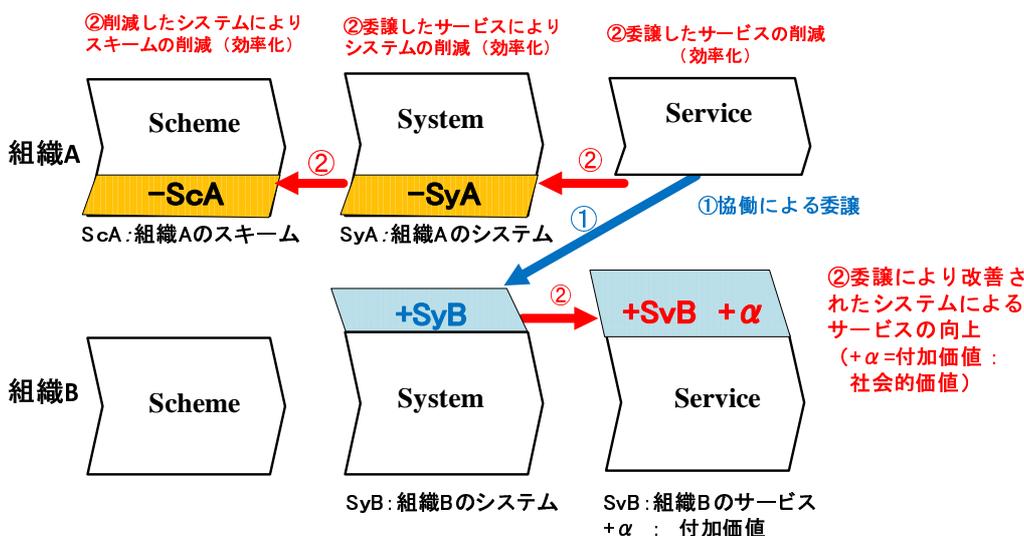


図 4.2: 協働による事業推進プロセス（第2段階）

獲得が可能になる（図 4.3）。

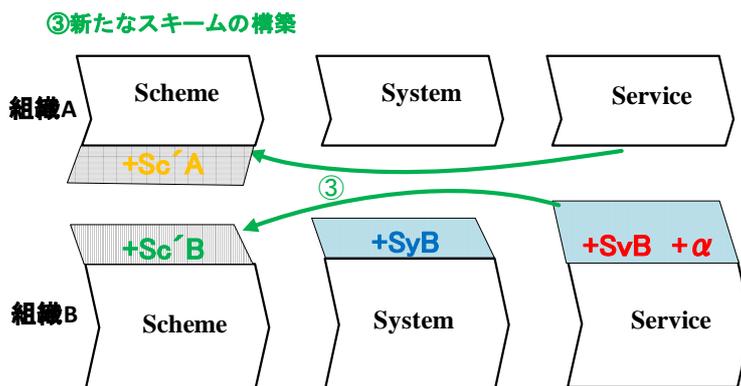


図 4.3: 協働による事業推進プロセス（第3段階）

図 4.4 は各段階の流れを統合して提示している。協働する組織 A のサービスの委譲から始まり、委譲された組織 B ではシステム段階でそのサービスに新たな価値 (+α) を付加するためのシステムの再構築（内部プロセスの改善）は行われる。このシステムの再構築から提供されるサービスは組織 A で提供されたものより社会にとってより良いものが提供されるはずである。そして、組織 A でも、コストの削減だけを目的とした事業での軽減を図るのではなく、余裕ができた経営資源の有効活用が可能になる。この資源の活用により新たなプロジェクトが構想される可能性が生れることになる。

図 4.5 では事業ライフサイクルを統合し、有効な事業継続の推進を実現するためにスキーム設定からサービス提供までの過程を通して付加価値を創出する箇所に焦点を当てた。スキーム関連プロジェクトの各段階を精査することは、スキーム設定およびそれ以降のサービス活動のライフサイ

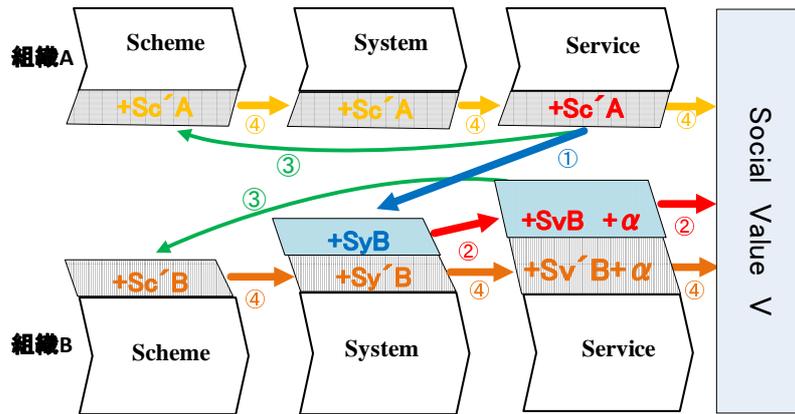


図 4.4: 協働による事業推進プロセス (全体の流れ)

クルフェーズに関する状況分析を行うことを意味する。それにより改善または改革に対する新しいスキームの検討・提示を行うことも可能になり、次の段階への推進力となる機能が期待できる。

ここで創造された成果である価値 (V) は、協働した結果であり、スキーム段階にフィードバックされる。それは新たなプロジェクトモデルのビジョンを得ることも可能にする。プロジェクトの進行中には、サービスフェーズの活動を通してシステムフェーズ、時にはスキームフェーズまでフィードバックされる必要のある修正内容が浮かび上がって来る。明らかになった修正改善点については、サービスフェーズでシステムの運用を通して修正が可能なものであれば、運営の変更のみでことは足りる。

しかし、システムの根本的な変更を伴う修正には、スキーム自体の見直しも視野に入れなければならない。そのためにはスキーム再設計の実現可能性が担保されていることも必要になる。事業の推進過程においては常にサービスフェーズからのフィードバックをシステム稼働と同時並行で行い、事業推進の妥当性を確認しつつスパイラルアップにつなげていく姿勢が求められる (図 4.5)。

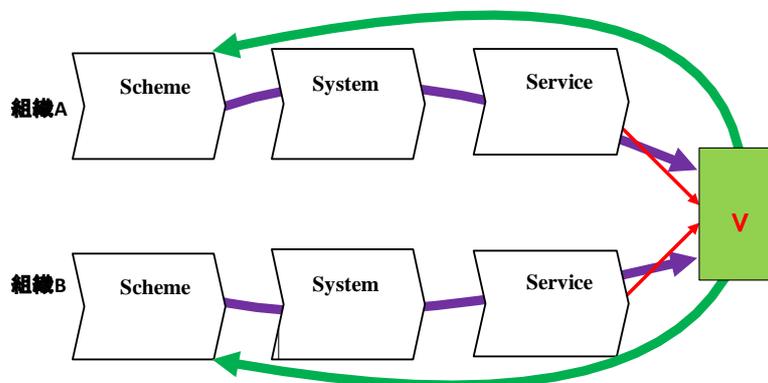


図 4.5: 協働による事業推進プロセス (スパイラルアップ)

次の図 4.6 は P2M フレームワークの 3S（スキーム・システム・サービス）構造に準拠した形ではあるが、システムとサービスの各段階での相互機能の移譲に焦点を絞って説明したものである。

複数事業者の協働による事業ライフサイクルに至る一連のフェーズを限定的に表現した。矢印は組織 A と B の各事業者が業務の受け渡しを行う際に可能性のある組み合わせだが、単なるサービス同士の交換は、従来から行われているアウトソーシングの域を出ない。ここで重要なのは、組織 A と B のシステム移譲である。事業者 A が自らのサービスを B に委譲する際、システム段階に遡って全体を移譲するところに意味がある。

システム全体を受け渡すことによって、双方の内部組織が向上する。 $(+\alpha)$ さらにシステム移譲のメリットは、社会的価値の実現に連なっていくことになるのだが、その段階に至るまでの協働事業プロセスを概観しておく。

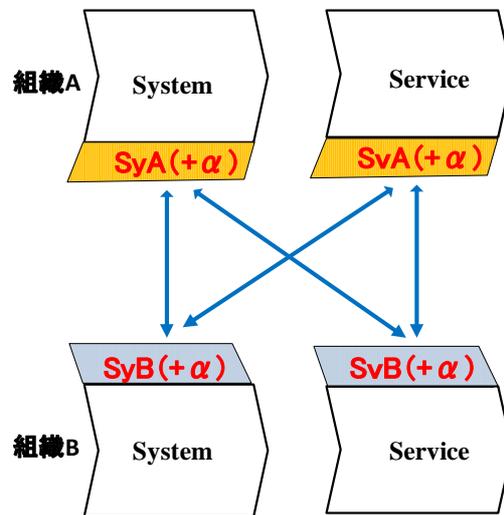


図 4.6: P2M フレームワークに基づくシステムとサービスの交換フレーム

まず、スキーム段階で構想された事業プランの中に、受け渡し可能なシステムのビジョンが設定される。具体的には、双方の業務の中から受け渡しが可能なものをピックアップするところから始まる。実際にシステムを譲渡する際、譲渡側はコストパフォーマンスによるメリットを享受する。一方でそれを受け入れる側は業務上の負荷を負う。さらに新たなシステムを受け入れる準備を必要とするために、負担を補う価値の補填が必要になる。

第一の着眼点は、この段階で価値の補填がどのような形で行われるかを考察するところに置かれる。自らの事業体に何のメリットももたらさないのでは、受け入れ側の事業継続はありえない。事業推進の意義が社会的価値の実現だとしても、事業者自身に価値をもたらす内容が盛り込まれていなければ事業そのものが成立しないことになるだろう。適正な価値の補填を考える前提として、一定の条件の下で協働する事業者同士の対等な関係が維持されている必要がある。

第二の着眼点は、事業推進によって生じる付加価値が、異なるシステムを有する事業者が結合することによって確保される点である。違う産業セクターに属する事業体には、それぞれが異質なシステムを持つ。システム段階でそれらが融合することによって生み出される付加価値が、社会的価値につながる。

協働事業者間で如何なるフェーズに関係性を持たせるのかは、それぞれが有する経営資源である人・モノ・金・情報に対してプライオリティーを定めてどのようにプロジェクトに取り込むかを決定する意思決定のプロセスも重要である。その判断を行うためにはプロジェクトを管理するプログラム単位で考える必要があり、個別の対応にならざるを得ない。

一つのプロジェクトだけに焦点を当てるのではなく、統合フレームワークの視点からバリューチェーンを構築するすべての局面に着目出来れば実際に経営資源をどう割り当てていくのかが効率的に決定できる。

社会的価値創出活動には他の事業組織との協働が有効に機能するケースが多いと考えられるため、各組織の協働する取り組みを分析して、持続的に価値を生み出す構造を明らかにする。他組織との協働により事業を展開する際には自らの組織の内部プロセス改善が図られることが望ましい。このような改善プロセスの持続は、パートナー企業における内部組織機構にも有効に働き、互いの機能改善がさらなる価値創造へと結実していくことになる。この構造が実現される時、企業の経済的価値創出活動と社会的価値創出活動との間に有機的な関係性を認めることが可能になる。ここでは、目的および活動実態の異なる事業主体間で社会的価値実現のために協働関係を構築するプロセスのフレームワークについて提案した。

企業行動の中で前提となる経済性と社会性との調和は、さまざまな局面での発現形態が観念できる。しかし、命題となるのは共有価値実現に向けての効果的な事業運営であると考えらるなら、実際に経済的価値と社会的価値を同時に実現した成功事例の中から要諦を抜き出すのがもっとも説得力を持つだろう。筆者はそれを組織連携の局面中に見出した。

ただし、一概に社会的価値の実現のためには協働することが効果的であるといっても、組織体同士の協働による影響は多岐に亘り、得られるものもさまざまである。そのため、協働をプロジェクト単位で推進する場合に限定し、コストの削減や内部プロセスの効率化を図るためには外部組織への事業プロセスの移動に焦点を当てた。

4.3 収益性と社会性の両立に向けて

企業が社会的存在であるという言説は企業と社会の共生関係を指す。したがって、社会と共生する形で企業は価値創造を行う必要がある。両者の関係をよりよく構築して豊かな社会を築いて

いくために、企業は自らの存続を図りながら価値を創造する。一般的に企業に求められる活動を見る場合は、創造される価値と得られた利益の公正な分配に目が向けられることが多い。しかし、価値創造が如何なる形で行われるかという組織づくりや段階的な事業過程に着目した議論はこれまで行われて来なかった。

価値創造を他の事業組織との協働という事業形態の下で行う場合、各組織の取り組み内容を段階的に評価することで持続的に価値を生み出す構造を明らかにすることが出来ると考えられる。具体的な成果として考えられるのは、他組織との協働で自らの組織の内部プロセス改善を図ることにより、新たな付加価値の創造につながる仕組みの解明である。実現したパートナーシップの内容を精査することで、自社活動に付加価値を生み出す構造の核となる部分を明かに出来る。さらにパートナーシップから自社の内部組織にもたらされた効率化は相手企業の内部組織機構にも有効に働き、互いの機能改善がさらなる価値創造へと結実していくプロセスも明らかになる。

複数企業間の活動にこのような相関が見られる時、企業の経済的価値創出活動と社会的価値創出活動との間に有機的な関係性が認められる。同時に、企業は持続的な組織体として社会の中で機能しなくてはならない点を考慮し、自社を取り巻く環境変化に対応して持続的な変革に基づいた企業運営が求められることも念頭に置かなければならない。社会の中で企業が持続的に機能するというのは、財務的と非財務的な側面の両方において持続可能であることである。そのため財務的な側面を確保した上で、企業活動自体から社会に還元出来るものを生み出すことが前提となる。

4.3.1 事業プロセスのフレームワークによる解明

共有価値実現のための事業プロセスフレームワークモデルの構築を目指す場合、そのモデルは目的および活動実態の全く異なる事業主体の協働関係であることが有効である。多くの企業は他の組織との連携関係によって新たな製品の開発や販路の開拓などを行っている。

協働関係の考察という視点から共有価値を評価して社会的価値をとらえる時、企業にとっては収益に直結する事業活動の構造の一端を明らかにする必要がある。そこで効果的なのは実現したパートナーシップの内容をフレームワークによって精査して、事業プロセスを読み解くことであると考えた。

事業プロセスに段階的な考察を加えて発見した要素は、持続的な社会貢献を可能にする CSV 実現に向けて必要とされる要素として自社活動の指針を決定するための指標として機能する。この事業プロセスフレームワークを段階的に示すために、P2M コンセプトにおけるプログラムと構成プロジェクト（スキーム、システム、サービス）の関係性を援用することが有効である。

P2M 理論で推進される事業構造を明らかにし、プロジェクトの統合マネジメント手法へと展開させるという道筋をたどることで社会的価値共創のための事業プロセスを示すことが出来る。

社会的価値の実現のためには協働することが効果的である場合が考えられる。プロジェクトを推進するに当たりコストの削減や内部プロセスの効率化を図るためには外部組織への事業プロセスの移動は不可欠である。製造業における下請けによる部品供給などは事業の委譲による効率化を目的としたものであった。技術の提携によるサプライチェーンの構築などによってバリューを生み出すバリューチェーンへと進化していった。

CSRを意識したプロジェクトにおけるバリューチェーンの構築では、協働によるプロジェクトの遂行が一般化していると考えられる。

協働によるコスト削減や専門技術の外注化などの効率的システムの関係性ストラクチャーを創ることによって、企業価値（経済的価値）を生み出してきたと考えられる。しかし、外部への事業の一部委譲はリスクも生み出すことにもなる。

最近では、外部組織の不祥事による問題が社会的問題を生じさせている。そこには、スキーム段階における社会的価値を意識した事業がなおざりになりつつあるようにも思われる。サービス段階でCSR視点ともいえる外部との連携を強化することによる社会的課題の解決を目指すことにより、社会的価値と経済的価値の同時実現が可能になるケースが想定できる。

本論で言うCSR視点とは、社会的課題を視野に入れ、外部目線を意識した社会的価値を実現するための視点であり、また、顧客視点とは一般の顧客（消費者）だけではなく協働・提携先・取引先など一部ステークホルダーに拡大した視点として位置づけた。

これらの視点は、経済的価値の実現を目指す企業をはじめとする組織が同時に社会的価値も実現できるストラクチャーを構築するために必要なものとなるであろう。このストラクチャー構築のためには、そのプロセスを可視化できるフレームワークを提案することが必要となる。そこで、本章ではプロセスを可視化できるフレームワークをP2Mの3Sモデルを援用して提案した。

協働による連携に基づいて組織体同士が事業を継続的に行うためには、第一に、手掛ける事業の概要を可能な限り把握しやすい形にする必要がある。それには事業プロセスを明らかにすることが必要になる。第二に、組織体同士の調整を要する点を抽出して、事業の進行過程のどの時点で問題が顕在化するかについて指摘できることが重要である。事業の遂行に際して、この二点について事業進行上、生起する問題点を予測可能なものにする一般モデルとして、フレームワークを考案した（図4.7）。

これは、社会的価値と経済的価値の同時実現を検討する上での、協働関係で実現されるプロセスを示しているフレームワークである。

- 1) 主体事業組織 A と外部組織 B は連携することにより、内部プロセスの一部を共有する。
- 2) 1) の結果、内部プロセスの改善（効率化）がなされた。連携による外部目線が効果的に機

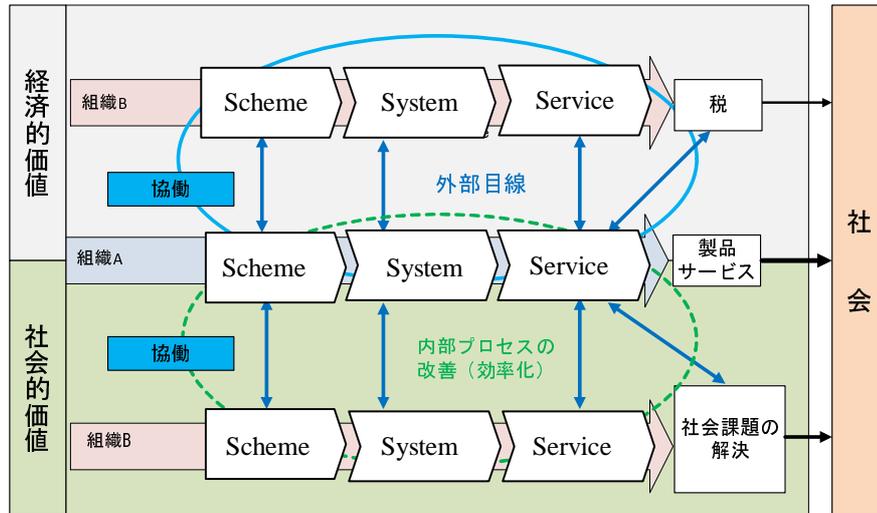


図 4.7: プロジェクトの推進プロセス (一般モデル)

能する。

図 4.7 に示す通り、このプロジェクトの推進プロセスは、P2M を援用し 3S モデルのスキーム、システム、サービスの三段階に分けた。これらの各段階の内容を具体的に説明すると、事業構想段階でのスキーム、事業手段の構築過程に進むシステム、事業成果の獲得を目指すサービスと想定している。

ここで重要なのは、事業全体を可視化できることである。可視化できることにより、参画する組織体の一致点をどこに求めるかを明らかにすることができる。価値の共有をどの段階で行う必要があるかを確認できることにつながる。この展開は、すべての事業において共通すると思われる。しかしながら、その適用には限界も存在する。このような構造を適用するには、以下の制約を考慮する必要がある。

- 内部プロセスの効率化を図るためには、自社以外に内部プロセスの一部を委譲すること
- 委譲されたプロセスを受け入れる組織と、新たなリクワイアメント (requirement) をつくる組織が同一でなければならないこと

P2M 理論を適用するに当たり、重要になるのがプログラム概念である。プロジェクトマネジメント体系である P2M 標準ガイドブック [30] は、プロジェクト・プログラムの運営方法を体系化している。それによるとプログラムとは、「全体使命を実現する複数のプロジェクトが有機的に統合された事業のこと」であり、企業活動が全体使命により構想された価値創造を意図した組織的活動であることを指摘している。

4.3.2 実現される社会的価値の検討

最終的には推進される事業構造を明らかにして、全体の事業ライフサイクルが持続的に運営される要素を抽出することになる。それが一定の方法論に基づくことで事業継続のドライビングフォースを生み出すならば、P2M理論を援用した統合フレームワークを拡張して考えていく必要も出て来る。その場合はアプローチとして方法論を総括することになるだろう。

しかし、現段階では複数の事業者による協働事例に共通する手法は確立されておらず、個別の取り組み事例から有効な構造特性を抜き出す以外にない。前述したように、企業は財務的な側面を確保することが前提となるため、議論の中心は企業活動自体から生み出される社会的価値と経済的価値の連結であり、中でも実現される社会的価値の内容が検討されなければならない。

共通認識設定の観点からは一般的に取り上げられている社会的価値について定義することが望ましいが、実際には社会的価値を論じる視点により多様な定義が存在する。企業活動によって実現される社会的価値も同様に多様であり、その恩恵を受ける社会構成員の範囲もさまざまになる。これを「企業が追及する経済的価値と両立できる価値」と捉えたのでは、従来までの企業目線の把握でしかない。CSVにおいては、企業による活動のフィールド開拓を念頭に社会的価値を考えるのが妥当だろう。経済以外の価値組織体系にまたがる範疇で価値を捉える必要がある。

4.4 社会的価値を実現する事業プロセスの一般モデル

実現される社会的価値の多様性を前提に複数事業者が協働して事業推進に当たる際の基本的な構造を考察すると、事業の持続的運営には長期的サービスが可能なシステムの構築が必要になることが分かる。また、立ち上げた事業の中で長期的なビジョン、または戦略が確立されているか否かが結果を左右することになる。持続化に耐えられるシステムの設計に関しては、継続的に使用可能なプラットフォームの構築と共に、変更可能性への配慮が必要である。この点をクリアできる事業計画としては、ミッション実現に向けてプロジェクト化を考えるのが最も有効な方策になる。一般のプロジェクト概念は継続期間が有期であり、事業計画、機構の設計、サービスの提供まで一定の役割を終える段階を一区切りとしてその役目を終わると捉えられることが多い。

しかし、事業継続を実現するためには、計画からサービス提供まで、一連のプロジェクトが終了した段階で継続的な運用を図る必要がある。そこでは場合によっては既存のプログラムの廃棄、および次段階のための新サービスの開発など不断に改善が施されなければならない。このような事業ライフサイクルの長期化に向けては、プロジェクト化による機動性の確保が不可欠である。さらに新たな事業設計が革新的なものであったとしても、実際の現場では従来の機構に若干の変更を加えて手直した方が、コストパフォーマンスが高くなる。

また、事業の立ち上げ以降は、サービス提供の現場が品質向上とプロセス改善に向けて業務を継続することになるが、その際には当初の事業戦略と照らして合致しない点について改善を受け入れる余地が確保されていなければならない。改善を受け入れる余地がなければ、事業継続の根幹にかかわる事項について対処できない事態も想定される。

本章では、異なる産業セクターによるリソース（経営資源）の交換を提案する。ここで言うリソースとは各組織体が持つ資源（人・物・金・情報・ノウハウなどその組織が保有するもの）を指す。企業が保有する経営資源である。

リソース交換とは、組織が他の組織にリソース（経営資源）を与える代わりに他の組織からリソース（経営資源）を獲得する形態が基本形として考えられる（図 4.8）。この場合は、同じ価値のリソースの交換が望ましいが企業規模によってはその差が出てくる可能性もある。しかし、同質のリソースを所有していれば協働は目的を同じくする組織体同士がその目的のために行動することであることから、お互いの事業展開この差については問題視されない可能性もある。

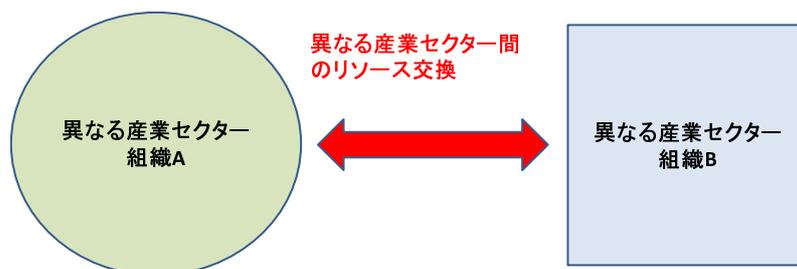


図 4.8: 異なるリソース交換（異なる産業セクター間）

事業ライフサイクルの一般モデルに仲介機能を有するプラットフォームを取り入れた P2M フレームワークに従う形で事業プロセスを提案した。このフレームワークは P2M の標準プロジェクトモデルの 3S 構造を援用して提示した。

図 4.9 では異なる組織体が協働することによって考えられるリソース交換の組み合わせを表示している。この交換によりサービス段階では顧客価値の向上、システム段階では内部構造の改善、さらにスキーム段階では企業ビジョン・ポリシーの変化が期待される。

以下では、協働によるプロセスの中で今までのサービスの委譲から、サービス（Service）からシステム（System）への委譲によって社会的価値が実現されるプロセスを考案した。

まず、第一段階（1 stage）では組織 A から協働する組織 B に事業を移す際に、組織 A のサービスを、単なるサービスからサービスへの委託ではなく、組織 B のシステムへの委譲を行っている（図 4.10）。これは、システムを再構築しサービスの向上を図るためのものである。

組織 A のサービスを組織 B のサービスに受け渡すだけでは単なるアウトソーシングに過ぎず、付加価値（社会的価値や経済的価値）を生み出すことは少ないであろう。

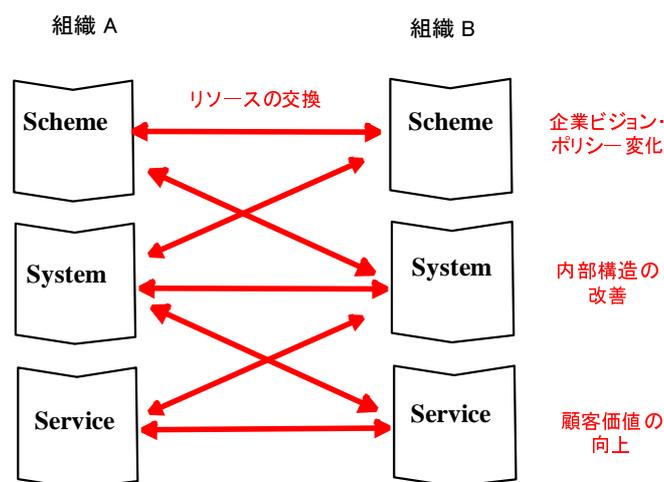


図 4.9: リソースの交換パターン

システムへのアプローチにより、協働先である組織 B においてその独自のノウハウなどを加味したサービスを提供することにより付加価値を創造することが想定できる。

そして、第二段階 (2 stage) では組織 B においては、組織 A から委譲されたサービスを推進するために、組織 A と組織 B の間で組織 B でシステムの交換 (異なるリソースの交換) も行われることによって、外部目線導入が可能になり内部プロセスの改善を起動させる契機になる (図 4.11)。

更に、第三段階 (3 stage) このシステム交換が行われることにより、新たなプロジェクトのスキーム (Scheme) が構築されることになる (図 4.12)。組織 A においても、プロジェクト A1 を組織 B に委譲したため、事業的負担も軽減でき、新たなプロジェクト A2 を構築できる状況になる。この新たなプロジェクト A2 は、組織 B とのシステム交換 (異なるリソースの交換) により、外部目線の導入がなされた新たなサービスの展開が可能になると考えられる。この新たなサービスから創造される付加価値は外部目線を意識した社会的価値の創造につながる可能性をもっている。また、新たなサービスの提供により経済的価値も創造できる (図 4.12)。

社会的価値をもたらすサービスからフィードバックされた新たな社会的価値の意識したあらたなプロジェクトが構築されることになる。このプロジェクトは、経済的価値と社会的価値の同時実現に向けて推進する。

ここで重要なのは異なる産業セクターの協働は、付加価値を生むという可能性についてである。異なる産業セクターの協働を推進するためには、目的を共有できる仲介機能を有するプラットフォームが有効となる。同じセクター同士の協働は業務提携として行われることは多い。場合によっては、コストの削減のためのアウトソーシングが考えられる。アウトソーシングはサービスの代行の場合が多く、コスト削減などによる経済的価値の創造を優先としたサービスの業務委託であり社会的価値を生み出す可能性は少ない。アウトソーシングによるコストの削減だけではなく、サー

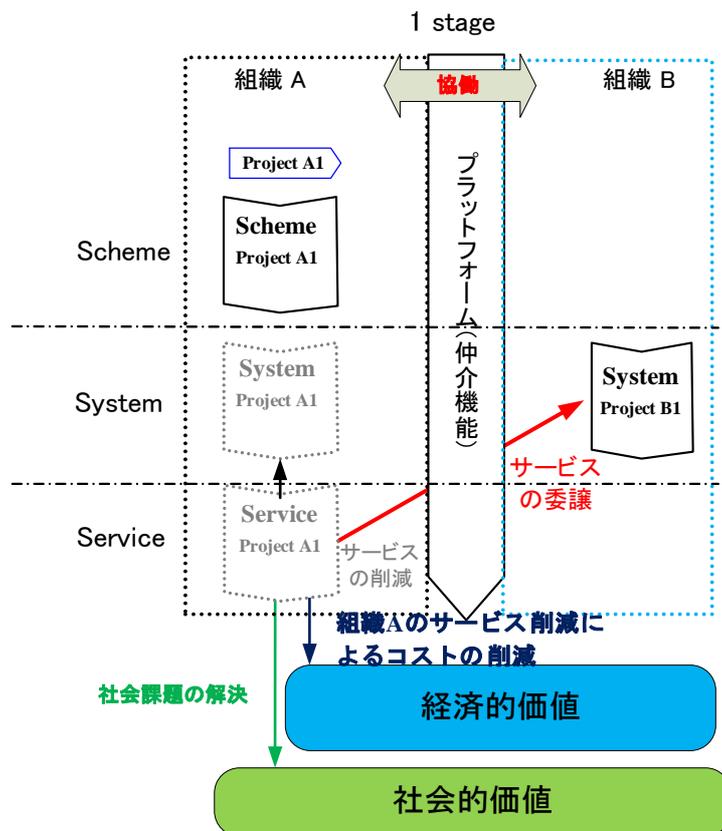


図 4.10: システムとサービスの交換フレームワーク（第1段階）

サービスを渡すことによる社会的価値につながる付加価値の創造をもたらす受け渡しである。そこで、そのためのアプローチとしてサービスをシステム段階へ受け渡すことを想定した。スキームへのアプローチも考えられるが、一旦、システム段階に受け渡し、協働事業者の内部プロセスに働きかけこのサービスが実施できるシステムを有するかを精査することが重要である。システム段階での検討により新たなスキームの構築が可能になる。

このように、単なるサービス段階での委託では、創造できない可能性がある社会的価値が、システム段階への委託により協働先のシステムを経て生み出されたと考えられる。そして、組織 A ではサービスを委託したことにより事業負担が軽減でき、システムにおいても内部プロセスの効率化を図ることができる。

そして、組織 B においては委託されてサービスを推進するためのスキームが構築されることになる。そして、組織 A においても、社会的価値を創造できる協働を行うためのスキームの構築が行われる必要が生じる。

このシステムへの委託から始まったプロセスは、本来事業（サービス）を行っていた組織 A が外部との協働により CSR 目線（外部目線）を導入することも可能になると考えられる。協働先の組

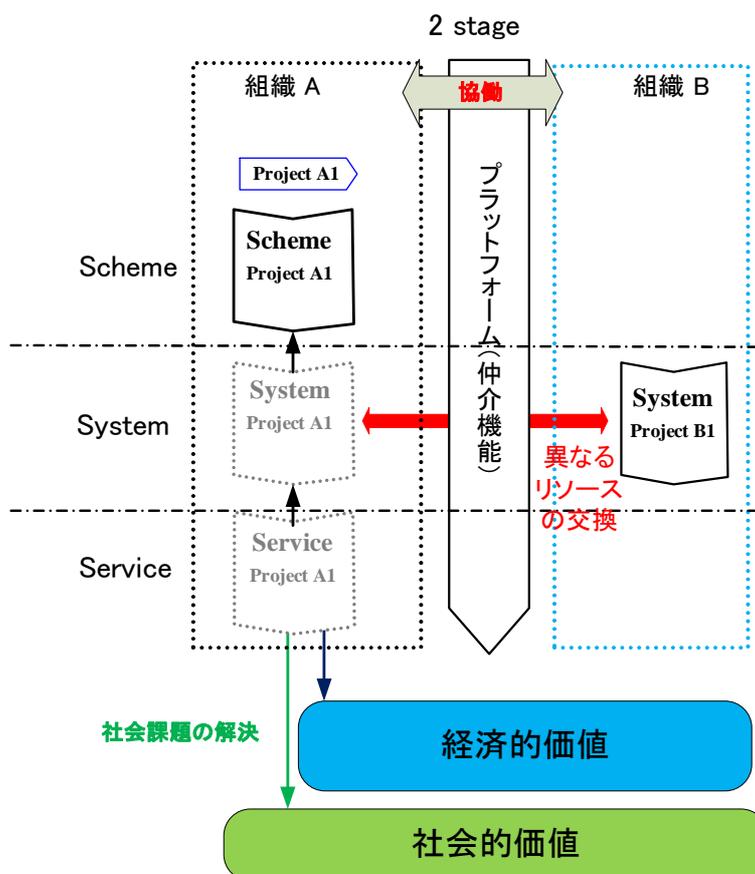


図 4.11: システムとサービスの交換フレームワーク（第2段階）

組織 B のシステム面へのアプローチはお互いのシステム交換が行われることもあり、その場合、お互いの内部プロセスの外部視点が導入されることになる。この外部の視点は今までの事業システムの変革をもたらす契機にもなると考えられる。この内部プロセスはプロジェクト内のプロセスの改善だけではなく、企業の内部の構造までも影響を与える可能性も秘めていると考えられる。

事業展開の過程で双方の事業者間には業務の移行が行われている。このような業務の受け渡しが、事業サイクルを形成する際の重要な部分となる。現実のプロジェクト稼働段階においては、各々のサステナビリティを確保しながら実現可能な範囲でシステムの移行が行われる必要が出て来るのである。事業に向けて協働する各事業者は、それぞれ別の事業推進スキームを保有する。一般的な事業推進の過程では、双方が異質なスキームを持つことを生かして、それぞれが特性を發揮してより効率的なプロジェクトの運営を目指すために保有するサービスからシステムへの委譲が行われる。また、企業の存続のために継続して収益をあげるためには、スキーム・システム・サービスをスパイラルに展開していくことが求められるだろう。

システム委譲による効果は、スキームからサービスに至ったプロジェクト事業サイクルをさらに次の段階へと展開する際のドライビングフォースとしても機能する。しかし、経済的価値と社

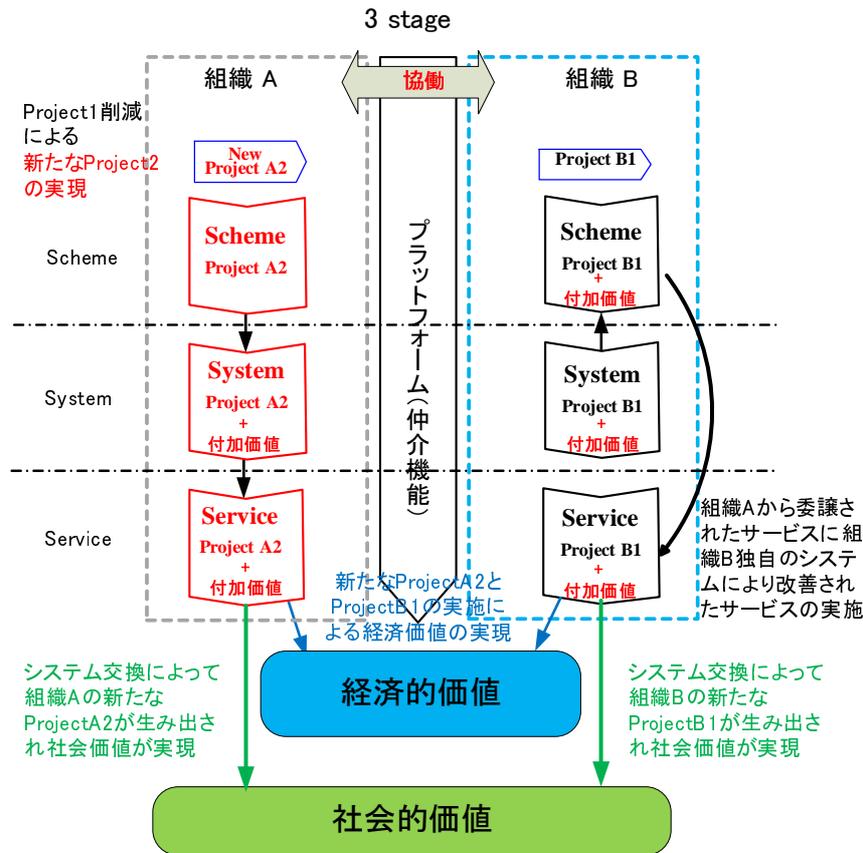


図 4.12: システムとサービスの交換フレームワーク（第3段階）

会的価値の同時実現を標榜する CSV において、このシステムの受け渡しが推進する業務の質的変化をもたらすことに目を向ける必要があるだろう。それは単に、事業者間で得意分野を受け持つという意味だけには留まらない。

ここまで、複数事業者の協働による事業ライフサイクルに至る一連のフェーズを限定的に表現した。単なるサービス同士の交換は、従来から行われているアウトソーシングの域を出ない。重要なのは、組織 A と B のシステム移譲である。事業者 A が自らのサービスを B に委譲する際、システム段階に遡って全体を移譲するところに意味がある。システム全体を受け渡すことによって、双方の内部組織が向上する。さらにシステム移譲のメリットは、社会的価値の実現に連なっていくと考えられる。

4.5 組織連携と共有価値

4.5.1 共有価値のためのパートナー組織

前3章では、一般モデルを異なる組織体に適用し協働による共有価値の実現が可視化された。その事業サイクルをP2Mの3Sモデルに合わせて理解していくと次のような内容が浮き彫りになる。すなわち、外部目線が組織の内部プロセスに反映されることにより、組織の事業効率および質の上昇が見込める。この構造は、さらにNPOのような組織とも行政組織とも異なる組織体の活動にも当てはまる。このように各組織がパートナー関係を締結し、CSR視点により協働し社会的価値を実現するパターンとしては以下の組み合わせが考えられる（表4.2）。

本論では、社会的価値と経済的価値の同時実現に向けて効果的なパートナーシップが成立していると考えられるのは、表4.2での○の4つの組み合わせであると考えられる。その他もそれぞれ特殊な事例としては想定できるが、本論ではCSR視点による社会的価値実現と経済的価値の同時実現が行われる可能性がある組み合わせとして抽出した。本研究では企業を中心に議論を展開している関係からこの抽出結果になった。

表 4.2: 協働関係

		パートナー		
		企業	行政	NPO
コア	企業	○	×	○
	行政	○	×	○
	NPO	△	×	×

○:関係あり △:一部関係あり ×:関係なし

これらの協働関係は、社会的価値の実現に向けての共有価値という視点があってこそ成立する。そして、このことは、組織体同士の協働が、企業が主体となって行うCSVへのアプローチと基本的なフレームワークが同一であるという評価が可能であろう。結果的には、社会的価値の実現を帰着点とする事業全般に該当することになる。事業主体ごとの取り組み成果とP2Mの3Sモデルとの関係は、一例として以下が想定される（表4.3）。このような組織体の組み合わせにより、社会的価値の実現がなされていると考えられる。

本研究の目的である社会性（社会的価値）と収益性（経済的価値）の同時実現については、コア（主）が企業であり、そのパートナー（副）が企業であるとする組み合わせとコアが行政で、パートナーが企業である場合に起こりうる可能性が高いと考えた。次章の事例研究では、コアが企業であり、そのパートナーが企業であるとする組み合わせは、伊藤園と茶葉生産農家の組み合わせ

表 4.3: パートナースHIP（協働）による社会的価値の実現

パートナーシップ		P2M	モチベーション		実現される 社会価値
コア	パートナー		コア	パートナー	
企業	企業	System 内部プロセスの改善(効率化)	プロセスの一部共有 化肩代わりによる リストラチャージ*	情報（教育：ESD）	安心・安全な製品の提供
企業	NPO	Scheme 企業イメージの向上	オープン化による 社会の認証	寄付（利益）	社会貢献
行政	企業	Service サービス代行	サービスの効率化	コアサービスに関する サブサービス	公共サービスの向上
行政	NPO	Service 行政に係るサービス 代行	サービスの多様化	サブサービス ↓ コアサービス	社会課題の解決に 寄与

として説明した（図 5.4）。また、コアが行政で、パートナーが企業の組み合わせを、指定管理者制度（PPP）のもと図書館運営している佐賀県武雄市とツタヤ（図 5.9）の事例で説明する。

4.5.2 共有価値の条件

企業および行政という異なる組織体において共通の課題として、以下の事柄を挙げることができる。それは、内容的に優れた取り組みであっても、末端まで管理が行き届かないために実現しない場合を想定して、事業の実施に際しての組織面も評価の対象に加えなければならないという点である。

また、CSR が既に CSV の段階に完全に移行したとするならば、組織体の行う価値創出活動と社会的価値の実現との関係性を明らかにしなければ、現代型 CSR の実態を的確に把握したとは言えない。結果、CSR 経営が戦略的と評価されるためには、事業主体と社会が相互に利するような共通点を見出すことが要求される。

しかし、現在では未だ各事業体の CSR 取り組みに際して以上の疑問が明らかにされていない。戦略的な組織運営を実現するための検討項目とはどのようなものが考えられるだろうか。

これらを解決する糸口としては、現在進行形で行われている事業から、実際に各組織がよりどころにしている評価基準を抽出するところから始める必要がある。その上で CSR 事業に向けたインセンティブを知るために、現実に行われている CSR 事業から取り組みの実態を抜き出す必要がある。この二つを通して実際に行われている CSR の取り組み事例の中から、主体となる組織が現実使用している基準を抽出することが可能になる。このように CSV を標榜する事業の中で、活動に要求される事項を掲げるならば、以下となる。

- 第一に、ソーシャルインパクトの内容を正確に把握すること。

- 第二に、その中で社会に還元できる部分を明確な形で提示することが求められている。

この二点に関して企業の立場から考えるなら、従来の企業価値を示す指標が変化したことへの対応策として論じることが出来る。すなわち、利益追求のみを持続可能な会社経営の基本に据えた考え方から、社会との関わりを重視し、社会や環境に与える影響を考慮した経営へと経営に対する考え方が大きくシフトしたものと捉えることが出来る。

このような事業フレームワーク自体の転換は、内部的なプロセスのみを視野に入れた従来の企業経営において、新たな外部からの視点を経営に取り入れることで実現する。

企業を取り巻く外部からの視点の代表は、ステークホルダーということになる。企業は自社とステークホルダーとの関係性を適正に評価して、各ステークホルダー間に横たわる利害関係を調節する役割を果たさなければならない。

ステークホルダーに関しては、次の点も留意しておかなければならない。CSVに向けた企業の取り組みを考える上で必要なのは、社会的価値の提供の成否がどのように判断されるかが明確に示されていることである。その判断基準は、提供される価値を実際に享受する人々の中にある。つまり彼らが価値を認めて消費、使用の行動を起こすか否かがカギになるのである。

サービス（Service）の受け手によって価値があると考えてくれるところに重要性があるといえる。このような状況に至ってはじめて、事業によって創出された価値が社会的価値として認知される。受け手側の満足に関する基準については、ステークホルダー全般を考える際にも当てはまる。そして事業者の側にもたらされるライトウエイト化による組織内部の効率化などと比較考量の上で、プロジェクト規模などの詳細が決定されるというプロセスをたどる。

4.5.3 組織連携における共有価値を実現する要素

企業のみでなく、行政、NPOの内部プロセスも含めて考えると、共通する要素として内部の社員（職員）のモチベーションなどを挙げることができる。この部分はモノ、カネで測れないカルチャーの構築（気持ちの共有が大きく働く）を指していて、それらを指摘することは、シェアードバリューの指摘と同一の価値を持つ。すなわち共通基盤の把握、共通価値の把握のために利害関係者を捉え直す契機にもなり得ることを意味する。

この結果、フェアトレードの成立も実現される。企業、行政、NPOの三者において同一のフレームワークの存在を指摘するならば、この気持ちの共有は大きな要素であることは間違いない。たとえば、一般的にはコストに見合わないと思われる製品であってもあえて購入するような場合は、社会貢献への意識の共有があると考えることが可能である。次に、これら共有意識形成のために何を行うべきかを検討していくと、意識形成のための場の提供が重要であることが判る。賛同意識

を醸成するために同じ場の形成を行うことは不可欠である。企業、行政、NPOなど活動主体は、場の共有を組織的取り組みによって行うべきである。

意識共有の次段階にくるのが、活動の連携である。連携のため必要になってくるのが知識、情報の共有だが、これは意識の共有の前提にもなっている。知識、情報の共有は、実際の活動に際しても重要な要素として数えることが出来る。しかし、公共財として捉えることが出来る項目としての意識の共有を考える時、同程度の知識レベルと正確な情報の付与は、活動に至る前段階において大きな意味を持つ。

このような共通意識が確保された場合、連帯要求ともいうべき感情が自然発生的に生じる。これらの発生を助長するための方策を企業、行政、NPOに分けて見て行くと、企業の場合は教育でこれを行い、行政は地元意識などを喚起することによって連帯要求を強固なものにしていく。また、NPOにおいては善行を行ないたいという人本来の欲求に負うことになる。

それぞれの組織と社会的存在との共通価値を見出す方策は三者三様ではあるが、意識の共有という一点に関しては、三者に共通の要素として抽出が可能である。特に行政に要求される事柄としては、地域住民に情報を与えてよりよく事業の帰結を周知徹底させるという一連のプロセスを確保することが挙げられる。それには情報をはじめとする共有部分の育成のために一定の場を確保することが求められる。場のエネルギーは心理的相互作用を高めて活性化する方向に働く。その効果を最大限に発揮させるため、事業の明確性、透明性を確保することが求められるであろう。

4.5.4 組織連携における仲介の役割

組織連携を図るとき、とくに異なる産業セクター同士の協働においては、その間に仲介機能を果たすプラットフォームの存在が必要となることがある。行政機関が主導で行われる事例も多く、その実現には社会的課題を解決するという社会的価値の実現を目指すものが多くみられる。収益性を主体としない行政等の組織はその事業活動において社会性をもたらすものとなると考えられる。

企業と地域とのパートナーシップの重要性は、近年増々高まっている。この点は、ポーターの戦略的フィランソロピーの中でも触れられている。現実の企業活動も従来までの垂直統合による利益創出から、地域サプライヤーや地元企業へのアウトソーシングを推進することによって地域に密着した形態を志向するかに見える。

事業者が自らの経済的価値創出を図りながら社会的価値創出活動事業に携わる際には、必然的に行政の保有する物的および人的資源が関わり、事業範囲と内容を限定する役割を担うことも考えられる。企業側から見れば地域社会との共存のための協力体制を形成するのに行政の関与が必要となり、ビジネスを通じて地域に産業クラスターを形成する際に指導的な役割を担う行政が、大きな意味を持つのは言うまでもない。

このように行政は事業者と地域の共通価値を創造する過程で欠かせない位置に置かれている。現実の事業推進プロセスで企業側が把握しておかなければいけない点、すなわち地域ニーズに対応した製品やサービスの開発段階で必要となる市場および調達についても基盤として意識しておく必要がある。

つまりバリューチェーンの生産性について行政の果たすべき役割は、局面においてさまざまな形で表面化する。それは当該事業体が社会との共通価値の創造を関係者との共存を前提に然るべき方法を選び、事業の見直しや改善など新たな対応を図る際に顕著に現れる。事業継続の際にさらなる向上を目指す局面においても行政の役割の重要性を考えると、事業プラットフォームの基底に行政機構が組み入れられることも有効であろう。

4.6 考察

CSR が CSV に展開を遂げた背景には、従来まで通用してきたビジネスのフォーマットに根本的な変化がもたらされた状況がある。それにともない企業は経営戦略を転換する必要に迫られた。ビジネスニーズの変更を受けて企業が展開する組織的な活動の中身も当然の様に变化する。ここでP2M理論によって構成されるプロジェクトマネジメントが、企業活動の指針を指し示すものとして機能することになる。

このような事情と共に企業に対して社会から要請されるプログラムが、事業目的が達成されて個々のプロジェクトがその役割を終えても存在し続けることにも着目しなければならない。さらに社会の基本構成や価値観が変化すれば、企業に対する社会からの要請の中身が変わる事態も想定できる。実現される社会的価値に対する評価も同様である。この場合、社会から要求されるプログラムの内容は、個々の事業プロジェクトよりも高次の複雑さを持つ。

そのため企業は個々のプロジェクトを稼働するより多くのリソース（経営資源）を活用して対処しなければならない。それと同時に、拡大するステークホルダー間の対立に関してもその要求を調整していく必要がある。プログラムの価値は、プログラムによって新たな価値が創出される場所に求められる。それはプログラムの目的に沿って組織を統括してマネジメントすることによって得られる。

また、プログラムの対象となる顧客は社会であり、プロジェクト事業推進の結果として顧客が得る価値が第一に考慮される。企業が得る価値は、顧客が得た価値の中から一部を企業側に還元してもらったものと考えべきである。このため企業が社会から要請されたプログラムに企業が対応することで、顧客が得る価値がどれだけ拡大するかを最優先に考えることになる。複数事業者が協働して事業に当たる場合には、社会的プログラムにおける価値の中で双方の事業者がプロジェクトを推進する時に共有できる部分を抽出する必要がある。出て来る。

市場経済の中で交換価値は均衡していることが前提となる。しかし、事業経営では価値の低い要素を集約して、顧客にとって価値の高い商品として市場に流通させる機能が必要になる。あるいは交換すること自体が価値を創造することになる構造を作り出すことが求められている。

本章では、その仕組みを構築する糸口として、プロジェクト事業推進プロセスにおけるサービスとシステムの交換フレームワークを提示した。このようなフレームワークの存在意義は、等価交換を原則とする企業活動の中で用いた資源の交換価値の総和と作り出した商品の間に変換価値の差を確保するところにある。それが企業にとっての利益であると同時に、社会的な価値を創出するプログラムと呼べるものになる。

また、共通価値実現のための事業プロセスフレームワークを提供することによって、よりよいパートナーシップの実現ができることを示した。これは各組織が取り組む事業を多角的に評価することが重要であることを示している。その中心に位置するのは、他組織との協働で自らの組織において内部プロセスの改善に繋がっていることである。さらにその改善が他の組織における価値創造へと反映されることである。

それが企業ならば収益に直結し、同時にそれはCSV実現への指針となるであろう。この両者の関係に加えて、双方を結び付けるプラットフォームとして行政等その他組織機関が機能する点に留意すべきである。これが今後、事業者が協働して社会的価値を創出する際の基本的な構造になると考える。

第5章 事例研究

現在では大多数の企業がCSRの重要性を認識するに至り、CSRに取り組みながら経済的価値を獲得する新たなプロジェクトを提案する必要が出てきた。そのためには、企業の価値創出活動とCSRとの有機的な関係性が明らかにされなければならない。

本章ではP2Mフレームワークを適用して、社会的価値に関わる組織が、同時に経済的価値を実現することが可視化できるフレームワークを提案した。さらに、異なる組織が協働することにより外部目線が内部プロセスに反映されている事例に着目し、プロジェクト推進プロセスをP2Mフレームワークに反映させるための要素を抽出するため、伊藤園とツタヤの取り組みを基に考察を加えた。

ISO26000によって企業の行動指針が示され、向かうべき目標が設定されたとしても、CSRの経営上の位置づけに大幅な変更が加えられることにはならないだろう。現実の企業行動に関して言えば、CSRはあくまで企業が本業とは別に配慮すべき事柄の域を出ていないと評価せざるを得ない。

しかし、現実の経済活動の中では、収益性の確保を目指したCSRは論外であるとの流れから一歩進んでいる。企業が直接利益を得ることが可能な戦略的CSRを想定する段階に至っていて、CSRを単に必要な支出と捉えるにとどまらず、企業の社会的責任を全うしつつもその取り組みを経済行動に結びつけようとする動きが出てきている。このような考え方の下、CSRを企業戦略の中心に据えたものとして社会課題の解決を念頭に置いたCSVがある。

5.1 ISO26000による取り組み事例

ここでは、前章に表示した野村総研の西尾[32]が作成した共有価値事例 国内先進事例の現状まとめ表(表4.1)の企業の中の一つでもあり、ISO26000を基本的なガイドラインとして行われている各企業のCSR・CSVの取り組みを確認した中でも特筆すべき企業であったため、ペットボトルのお茶を中心に販売している株式会社伊藤園を事例として選択した。伊藤園の諸施策中にISO26000に沿った事例が顕著であったので、伊藤園の「茶産地育成事業」を中心に取り組みを確認した。

伊藤園の取り組みを概観すると「ステークホルダーとの関係性を見直す」「新たなバリューチェー

ンの広がり構築する」「地域産業クラスターの形成に寄与する」という3点にめざましい成果が認められる。さらに前述したP2Mマルチプログラムフレームの検討項目については、課題の解決手法で挙げた「企業活動とCSRの関係性構築手法」に対応した施策が行われていると評価できたので、ISO26000に準拠した取り組みの現状を伊藤園を通して確認した。

具体的な取り組み [33] を伊藤園は次のように発表している。

このような取り組みが可能になったのは、伊藤園がCSR推進のために設定した理念と目標が明確な内容を持つものであったという背景がある。具体的には、グループ内の価値観を共有して一体化を図るために、CSR経営の考え方を具体的に示す、「伊藤園グループCSR憲章」を2013年3月に制定し、さらに、2014年2月には、CSV（共有価値の創造）とESD（持続可能な開発のための教育）の考え方を明記し、改訂した。

また、その内容面においては以下のように定めた。経営理念お客様第一主義に基づき、ステークホルダーの皆様のご意見を拝聴し、ステークホルダーの信頼を得ることを旨として、法令遵守を徹底し本業を通じて国際規格ISO26000/国内規格JIS Z26000に即して以下の7つの中核主題に取り組み、社会の課題解決と伊藤園グループの成長を両立する「共有価値の創造（CSV）」により、持続可能な社会・環境の実現に貢献する。

1. 組織統治伊藤園グループとして、経営理念に基づく健全な経営を推進し、グループ全体でのシナジー発揮を図るとともに、グループ全体のガバナンスとBCM（事業継続マネジメント）の推進により、事業継続力の強化も図る。また、ブランドイメージの訴求強化および理解促進を推進し、本業を活用して企業価値の向上を図る。
2. 人権性別、年齢、民族、人種、宗教、信条等による差別や差別への加担をせず、すべてのステークホルダーの基本的な人権やプライバシーを尊重して、グローバルな事業活動を推進する。
3. 労働慣行社員一人ひとりがいきいきと働くことができる、ダイバーシティ（多様性）が重視され、ワーク・ライフ・バランスが向上した職場環境を整備するとともに、グローバル人材など国内外の職場で活躍できる人材の育成を目指して、社員の働く意欲や能力の向上に取り組む。また、海外進出先の事情に応じて、的確な労働政策を推進する。
4. 環境地球温暖化防止、水資源・生物多様性対応、廃棄物削減・再資源化などの環境課題への的確な対応を通じて、バリューチェーン全体で環境負荷の低減に努めるとともに、地球環境の持続可能な発展を目指して、自主的・継続的に人と自然

との共生を通じた自然資産の保全に取り組む。また、グループ全体での環境マネジメントの推進とステークホルダーとの協働を図る。

5. 公正な事業慣行サプライチェーンマネジメントの調達面での強化や、関係法令などの遵守、公正な市場ルールと適正な商慣習の実施、契約の尊重により、企業不祥事を未然に防止するとともに、取引先との相互の持続可能な発展を目指して事業活動を推進する。
6. 消費者課題消費者に関するあらゆる法令の遵守と、トレーサビリティシステムの強化など、バリューチェーン全体での厳しい品質管理体制を維持することにより、安心・安全を実現するとともに、製品開発コンセプト自然・健康・安全・良いデザイン・おいしいに適合した製品づくりや健康面や食文化面での貢献など、より高度なお客様満足の実現を目指す。
7. コミュニティへの参画及びコミュニティの発展企業市民として、環境、食と農、文化、少子高齢化、地域活性化などの地域課題に対し、本業を活かして、コミュニティの持続的発展に貢献する活動を推進します。また、海外進出先のニーズに即してコミュニティ課題に対応し、進出各国での良好な関係の構築を図る。以上の推進にあたり、「持続可能な開発のための教育（ESD）」の考えを取り入れ、取り組む。

伊藤園グループ CSR 推進基本方針

伊藤園グループは、経営理念「お客様第一主義」に基づき「チーム伊藤園」で社員一丸となって CSR 活動を行う。伊藤園グループは、消費者、株主、取引先、仕入先、金融機関、地域社会、社員などの幅広い関係者（ステークホルダー）の期待に応えつつ、事業活動を行う。伊藤園グループは、総合飲料メーカーとしての活動の軸である「ビジネスモデル」「製品開発コンセプト」「グループ力」を活かして本業を通じた CSR 活動を強化する。

伊藤園グループは、国際規格 ISO26000/国内規格 JISZ26000 を活用して CSR 活動を進める。これら規格の7つの中核主題である組織統治、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コミュニティの発展に関する取り組みを行う。その上で、3つの活動の軸を活かして、環境、消費者課題、コミュニティ参画及びコミュニティの発展を重点テーマとして位置づけ、社会課題の解決による共有価値の創造（CSV）を実現するべく、積極的な取り組みを行う。

伊藤園グループは、ESD（持続可能な開発のための教育）の考え方を取り入れ、CSR/CSV 活動を実践できる「人づくり」を行なう。以上により、競争力を高め、社会に求められる企業として価値を向上させ、世界のティーカンパニーを目指す。

以上のような伊藤園の掲げた CSR の取り組みへの明確な理念、および目標値の設定は、CSR 活

動と企業の価値創出活動とを有機的に関連付けていると考えられる。

伊藤園の掲げた CSR 取り組みへの明確な理念および目標値の設定は、CSR 活動と企業の価値創出活動とを有機的に関連付けた。その内容を分析すると、次のようになる。

まず、一般に行われる企業の価値創造活動への取り組みは、下記図 5.1 で示す部分を中心であると考える。

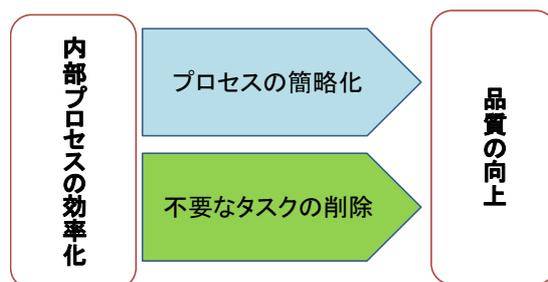


図 5.1: 企業の価値創造活動

このように、一般的な内部プロセスの構築に際しては、改善点に対して企業視点からのアプローチしかなされないのが通例である。そこでは、消費者をはじめとした各ステークホルダーの利害、および独自の立場を考慮した視点の確立はなし得なかった。企業サステナビリティの条件が、合理化を柱とする収益性の確保を至上命題とするからである。

しかし、伊藤園は、顧客の概念を広げることにより、消費者以外の新たな顧客価値を定義した。そこから顧客との価値共有に基づく新たなバリューチェーンの構築が実現することになった。ここで言う顧客は、製品の原材料生産者である茶葉農家である。

生産者と伊藤園の間で原材料の品質管理を目的とする協働が実現したことが、製品の安心、安全という消費者への訴求をも可能にした。このような茶葉農家との協働形態は、企業の内部プロセスに顧客視点を取り入れたことで実現した。言い換えれば、CSR 目線による企業経営が結実した成果であると捉えることができる。

また、この伊藤園グループが推し進める CSR の取り組みの中で特に特徴的であるとされる茶産地育成事業は、ESD（持続可能な開発のための教育）の考え方を取り入れ、従来の CSR を CSV に発展させる内容をもともなうものである。

伊藤園は茶産地育成事業における生産者（農家）と生産者との関係を次のようにまとめている [33]（表 5.1）。

ここで取り上げた取り組みは、一般の CSR がその推進に当たって準拠する ISO26000 に沿っている。このような原材料の調達段階における体制の構築は、偶発的な出来事によって実現したわけではなく、単なる思い付きではなかった。伊藤園は CSR 事業の推進に当たり、ISO26000 によ

表 5.1: 地域社会に貢献する茶産地育成事業

	地域社会（農家）	伊藤園
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・耕作放棄地などを活用した茶園の造成 ・茶栽培、荒茶加工 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約に基づく買い取り ・技術の提供
価値	<ul style="list-style-type: none"> ・安定的、技術的な農業経営 ・雇用の創出による地域活性化 ・後継者不足の解消 ・技術向上による生産的、効率的な農業の実現 ・耕作放棄地の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・原料の安定調達 ・原料品質向上 ・生産の低コスト化による原価低減 ・トレーサビリティの確保 ・一貫した品質管理体制の整備

出所：伊藤園 HP CSR（社会・環境）

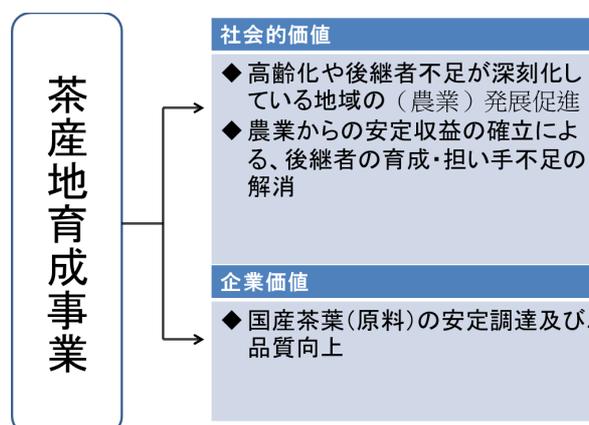


図 5.2: 茶産地育成事業 出所：伊藤園 HP[33] CSR（社会・環境）

る CSR 目標（KPI）[33] を表 5.2 のように詳細に設定している。その結果、生産者と企業の協働による成果として結実したものであることに着目すべきである。

一般的なサプライチェーンを形成する関係性の中では、供給元と供給先としての関係だけであり、お互いの内部プロセスにまで影響を与える関係ではない。本研究で着目している内部プロセスの改善にともなう収益性と社会性の実現による両立を考える場合、一般的な取引事例からはその構造が読み取れないと考えられる。

内部プロセスの構築に際しては、改善点に対して自社の視点からのアプローチしかなされないのが通例であると考え。この一般的な例では、消費者をはじめとした一部のステークホルダーの利害と独自の立場を考慮した視点を確立することは困難であったと考える。企業サステナビリティの条件が、合理化を柱とする収益性の確保を至上命題とするからである。

しかし、伊藤園は茶葉の生産者との関係を単なる取引先として茶葉を買い上げるサプライチャー

表 5.2: 伊藤園の ISO26000 による CSR 目標 (KPI)

項目	2013年度活動目標	2013年度活動実績	2014年度活動目標
公正な競争・取引	<ul style="list-style-type: none"> 健全な調達取引の徹底 CSR調達の検討を開始 飲料製造委託先への製造ガイドラインを強化 健全な調達取引の徹底 CSR調達の継続検討 	<ul style="list-style-type: none"> 製造委託先との適正な関係維持推進 下請け法に基づく教育資料の配信、教育実施 	<ul style="list-style-type: none"> 健全な調達取引の徹底 CSR調達の継続検討 製造委託先との適正な関係維持推進
製品の品質向上 安全性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理体制の維持強化、トレーサビリティの強化 輸入原材料の安全性確認強化 食品安全規格 FSSC22000への対応 放射性物質の検査体制見直し検討 	<ul style="list-style-type: none"> 海外、国内の原料サプライヤーに対するトレーサビリティ監査を実施 製品製造委託先に対する品質監査を実施 品質会議の開催 残留農薬検査項目の増加 FSSC22000の認証を取得(11月) 2011~2013年 3年間の放射性物質の検査結果報告 QRコードによる情報開示 茶葉製品49アイテム、飲料製品145アイテム 	<ul style="list-style-type: none"> 原料サプライヤーに対する監査(品質監査、トレーサビリティ監査) 製造委託先に対する品質監査 品質会議の開催・残留農薬検査体制の強化 ISO9001、FSSC22000の適正運用 QRコードによる放射性物質検査結果の情報開示充実
お客様満足 (CS) の向上 (製品・サービスの改善)	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足の向上 QRコードによる開示情報の充実 製品表示等を通じた製品に関する情報の提供 (食品表示関連法の一元化への対応など) 消費者情報をもとにした、製品設計の改善 消費者情報をもとにしたユニバーサルデザイン製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> お客様アンケート調査の実施 (200名) 食品表示一元化に対する情報収集 さまざまなお客様の意見を取り入れた製品の改良 	<ul style="list-style-type: none"> お客様満足の向上 食品表示一元化、健康食品の新しい機能性表示基準など、製品に対する新表示基準への対応(情報収集) お客様情報に基づく製品設計の見直し お客様アンケート調査の実施 (200名) 消費者情報をもとにした、製品設計の改善 消費者情報をもとにしたユニバーサルデザイン製品の開発
地域貢献 (雇用創出、技術・技能開発)	<ul style="list-style-type: none"> 茶産地育成事業(新産地事業)における荒茶生産のさらなる拡大 年間生産量: 約750トン(参考: 茶園面積約340ha) 	<ul style="list-style-type: none"> 茶産地育成事業(新産地事業)における荒茶生産のさらなる拡大 年間生産量: 790トン(参考: 茶園面積341ha) 	<ul style="list-style-type: none"> 茶産地育成事業(新産地事業)における荒茶生産のさらなる拡大 年間生産量: 871トン(参考: 茶園面積360ha)

出所: 伊藤園 HP[33] 企業情報、CSR (社会・環境)

ンの一つとして見なすのではなく、協働するパートナーとして位置づけることにより、新たな価値を創造する関係性を築き上げていると考えられる。

この関係性(協働)はパートナーとの共有価値に基づくバリューチェーンの構築を実現させることになる。この点に着目した時、さらなる展開を考えることが可能になるであろう。伊藤園の取り組みを価値を創造する優れた状況適応の例としてその構造を明らかにできれば、さらなる展開への指針として、その取り組み内容の中から特に機能するシステムを抽出することが有益であると考えた。

このように企業の取り組みを正しい位置づけで把握することは重要であると考え。次にこの事例を、内部構造に CSR 目線（外部目線）を取り込んだ事例であるかを確認していくことにする。

ISO26000 を指針として消費者最優先の「お客様第一主義」を掲げ事業展開を試みている。これは ISO26000 の消費者課題に重き社会課題の解決による社会的価値の実現と伊藤園グループの成長による企業価値（経済的価値の確保）の「『共有価値の創造（CSV）』により、持続可能な社会・環境の実現に貢献する」ことを目指している。この伊藤園の共有価値の実現を果たしている構造を、茶葉の生産者と伊藤園グループそして消費者の三者の関係性から確認する。

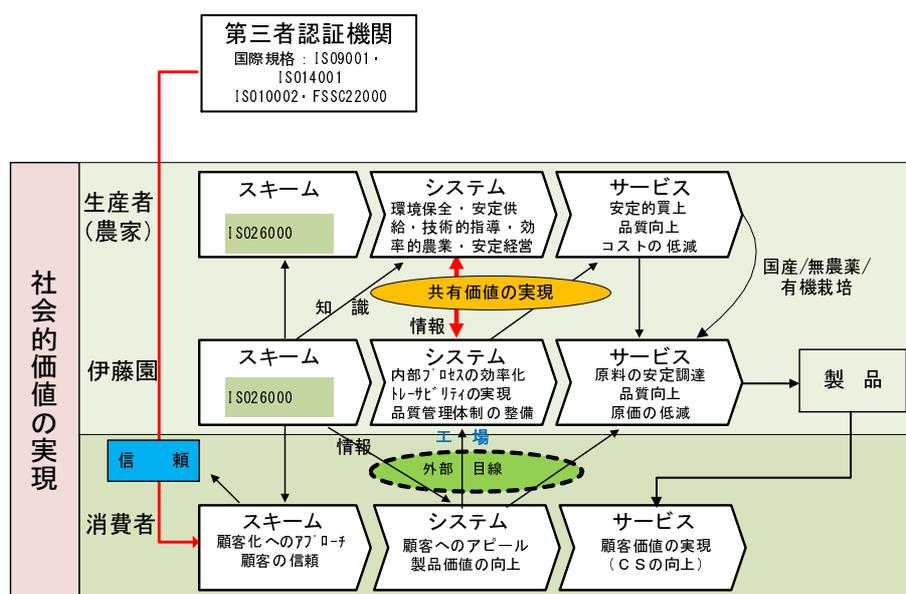


図 5.3: 伊藤園の取り組み

図 5.3 は社会的価値の実現を目指す構造を、伊藤園と生産者（農家）と消費者の三者の関係を表したものである。今回の事業の指針は ISO26000 であり、P2M 概念の 3S モデルで考えるスキーム、システム、サービスの 3 段階に分けて示した。

スキーム（事業構想）の段階で ISO26000 を意識した構想によって、消費者を意識した外部目線の導入による内部プロセスの改善（効率化）を目指し、トレーサビリティの確保、品質管理体制の整備を行うためのシステムづくりを目指したと考える。

システム段階では前章提案した生産者との協働によりシステムの交換があり、それぞれのリソース交換が行われることによって共有価値が実現したと考えられる。システム交換による生産体制から供給される茶葉は、全面買上制度などによって、両者間で品質管理が行われていることなどから安心安全な製品の提供につながっている。また、第三者機関（国際機関：ISO など）の評価による消費者への信頼も高めることができている。

生産者と伊藤園はともに一つの目標に向かった事業を行う協働の関係にあり、茶葉の安定供給

を目指すシステムをともに作り上げた関係でもある。この関係は価値を創造するバリューチェーンの関係へと昇華していると考えられる。消費者は安心安全な製品の提供を受け消費者価値は向上し、顧客満足度も向上したと考えられる。

この関係では生産者からもシステム交換によりその意見に耳を傾ける可能性があり、伊藤園の内部プロセスに外部目線を導入することが可能になったと考える。これはCSRの発想と合致するものであり、ステークホルダーを重視する事業展開と言えるだろう。

以上のような伊藤園の「茶産地育成事業」のプロジェクトは、P2M標準プロセスモデルである3S構造の課題解決フォームに当てはめると、伊藤園、調達先の生産者（農家）、消費者との関係が図5.3のようなフレームワークとして捉えることが出来る。

ここで明らかにされているのは、一般的な企業CSRを考えた場合に必要とされる企業の価値創出活動とCSRとの有機的な関係性である。また、顧客価値が企業の内部プロセスに反映された取り組み事例として、伊藤園を中心とした価値共創プロセスを示すことにもなっている。これは本論の冒頭に掲げたCSR要求への柔軟対応化、CSR投資の有効化、CSRの経営戦略化、CSR活動の主活動化の4つの課題に答えていると考えられる。

中心をなすのは、ステークホルダーとの関係を再構成し、その中に共通価値を見出した部分だと言える。着目したのは、原料調達の担い手である茶葉産地農家、製品に対して最終評価を下す消費者、この二者との関係性である。

それが伊藤園の内部プロセスにおいて如何に処理されているかに注目した。茶葉生産地において伊藤園が行う品質管理システムの構築が、消費者段階において安全で高品質な製品の提供を実現する。このように伊藤園が行う「茶産地育成事業」は、茶葉産地農家と消費者という複数のステークホルダーと事業者との価値共創を実現している。これらは、P2Mモデルにおけるスキーム段階の課題設定、それに続くシステム段階での課題解決手法の構築、このいずれにも当てはまる構造と内容になっている。

伊藤園の取り組みは、伊藤園、茶葉生産農家、消費者という三者に共通の価値を実現している。その背景には、顧客価値を自社の内部プロセスに反映させたCSR目線ともいうべきアプローチが存在する。企業の価値創出活動とCSRとの間に有機的な関係性が成立した。そして、このような取り組みに対しては、まさにCSRがCSVに展開を遂げたとの評価が可能であろう。

伊藤園と生産者の二者間の協働関係の詳細については次節で確認する。

5.2 協働による事業の事例

ここでは、本研究で提案した一般モデルの確認と協働関係を明確にするために、事例で確認した。

前章の表 4.2 で協働関係の組み合わせを確認したが、その中で1) 企業（コア）と企業（サブ：個人事業を含む）の組み合わせと、2) 行政（コア）と企業（サブ）の事例を確認した。

1) の事例は前節でも取り上げた伊藤園と茶葉の生産者「茶産地育成事業」の事例を、2) は少し前に話題になり、その事業は社会的にインパクトを与えた佐賀県武雄市と CCC（ツタヤ）の指定管理者制度（PPP）の基づく「図書館運営事業」を確認していく。

5.2.1 企業の協働事例

前節では、伊藤園、生産者と消費者の三者の関係をその構造から確認した。

ここでは伊藤園と生産者との二者間の協働関係における構造を確認する。

伊藤園は、「CSR の取り組みと収益性との関係性の分析」でも、相関係数の高い値を多くの企業が示した食品業界の中でも積極的に CSV 活動を行っており、収益も継続的に挙げている企業である。また、他の研究者も CSV 実践企業として取り上げ、「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（野村総研所：西尾 [32]」他、多くの報告書でも取り上げられているので事例とした。

前章で提案した社会的価値と経済的価値を同時実現するプロジェクトを推進するための一般モデル（図 4.7）に、協働関係（表 4.2）の組み合わせから企業と企業の組み合わせとして適用した。

図 5.4 は協働する事業の事例として、伊藤園の代表的な CSV プロジェクトである「茶産地育成事業」を取り上げ一般モデル（図 4.7）に、伊藤園と茶葉生産農家を適用したものである。

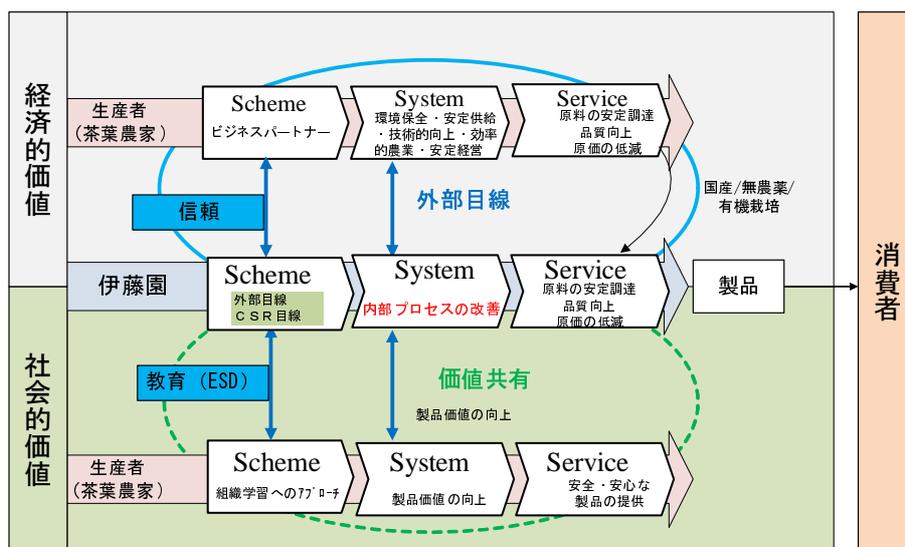


図 5.4: 伊藤園（製造業）の企業間協働によるプロジェクトの推進プロセス

図5.4ではScheme（スキーム）段階で教育・指導・管理を行うことにより、原材料の安定的な供給や安全な調達を実現している。System（システム）段階においては、環境保全の観点および大規模化による社会的価値創造や経済的価値の価値共有が実現する。

Service（サービス）段階では、伊藤園と茶葉生産農家の協働によって安心・安全な製品の供給がより効率的（コストの削減、品質向上、安定供給）に実施可能となった。これは協働によりバリューチェーンの構築がなされた構造の中で品質管理が共同で管理する情報共有のもと行われたことにより、各企業は外部目線による内部プロセスの改善を図ることができたと考えられる。

消費者にとってもこのプロセス（構造）により製品供給されることは、安全・安心な製品を購入できることにつながる。内部プロセスの改善によってコスト削減や生産技術の向上が行われ、バリューチェーンの構築が管理体制の共有化（指導・管理）につながり、品質の向上が図られるという成果が生み出される。したがって、これら外部目線（CSR目線）によるバリューチェーンの形成によって、企業に課せられた命題である収益の確保に繋がると考えられる。

この伊藤園の「茶産地育成事業」は、茶葉の供給者である茶葉生産農家との協働関係によって安全・安心な製品の提供を実施する内部プロセスを作り上げている。

伊藤園の「茶産地育成事業」は、製品の製造元と原材料の供給者という二者の関係が新たに構成された事例である。内部プロセスを外部目線の導入により改善し、共通の利害という観点から茶葉産地農家と事業主体である伊藤園との共有価値が実現した。

企業戦略としてのCSR活動には、収益性と社会性、および革新性が求められる。伊藤園の「茶産地育成事業」はそれらを包摂している。

野村総研の「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 [32]」の中では、伊藤園の「茶産地育成事業」を以下のように評価している。

伊藤園のこの事業の成功によって、日本の農業にまつわる自給率低下、不安定経営、高齢化と後継者不足などの社会的課題を解決したものと考えられる。同時に、これは茶畑の減少による原料調達の不安定さから、発注者である伊藤園も解放される結果となる。また、環境面においては、耕作面積の増大による利点がさまざまな効果を生み出す。これにより環境保全型農業の達成にもつながることになる。

このように、伊藤園の取り組みは、内部の統括組織の中に、茶葉農家育成のプロセスを組み込んだものであり、農家との共有価値を社会的価値に昇華させた試みと評価できる。この結果、最も重要な顧客である消費者に、安心して安全な製品を届けることを可能にしたことを、本研究で提案したフレームワークを用いて確認できた。

システム段階で茶葉生産農家との協働関係を構築した結果、サービス段階で消費者に安心・安

全な製品を提供することが可能になった事例である。

CSR 取り組みへの明確な理念、および目標値の設定は、CSR 活動と企業の価値創出活動とを有機的に関係付けることになる。その内容は、まず、一般に行われる企業の価値創造活動への取り組みの特徴を把握することから始まる。企業の一般的な内部プロセスの構築に際しては、改善点に対して企業視点からのアプローチしかなされないのが通例である。

そこでは、消費者をはじめとした各ステークホルダーの利害、および独自の立場を考慮した視点の確立はなし得なかった。企業サステナビリティの条件が、合理化を柱とする収益性の確保を至上命題とするからである。

しかし、この部分を再考すると、顧客の概念を広げて消費者以外の新たな顧客価値を定義する余地があることが分かる。これは顧客との価値共有に基づく新たなバリューチェーンの構築が実現することにもつながるだろう。

ここで取り上げる顧客の概念は、従来まで想定されていた最終ユーザーの顧客を中心とする概念ではない。時代の変遷によって企業存立に欠かせない要素が変化していることも考慮に入れた、新たな顧客価値の把握に努めることになる。それらを総合した取り組みが実現することで初めて、企業の内部プロセスが向上する。この向上は、言い換えれば CSR 目線による企業経営が結実した成果であると捉えることが可能であろう。

事例についてのヒアリング

(1) 株式会社伊藤園へのヒアリング

伊藤園の取り組みを検証するために、伊藤園の CSR 推進室にヒアリングを行った。伊藤園は CSV の取り組みとして外部から評価も高く、その取り組みは主に「茶産地育成事業」が主体となって実施されている。ヒアリングの概要は次のとおりである。

調査日 2016年8月8日(火)

ヒアリング対象 株式会社伊藤園 CSR推進部 CSR推進室

参考資料：伊藤園よりの提供資料 図5.5, 図5.6

最新報告書 S-book <https://www.itoen.co.jp/csr/report/>

質問事項の一部を以下に提示する。

「茶産地育成事業」について

- カヤノ農産との関係について

質問)

CSV活動は単独での事業活動より、協働することが有効であると考えている。そのため、御社の当該事業は協働しているとの意識はあるか。

- カヤノ農産の母体である、昭和建設工業の従業員の有効活用などが雇用の創出などの社会的価値を創造していると考えられるが、CSV活動という位置づけからの御社の社会的価値の実現について。
- この事業はビジネス活動（経済活動）にリンクしているか。（収益性との関連などについて）
- 社内外でのこの事業の評価（成果）
回答)
- 大分県での当該事業展開の経緯について

静岡県での茶葉の確保が困難になり、全国に茶葉の生産者・生産地を探していたところ、某企業の紹介にて大分県での遊休農地（茶葉畑）の有効利用として本事業の話が有り伊藤園主導でこのプロジェクトを推進した。

参考

以下は、伊藤園担当者から提示された本研究事例として着目した「茶産地育成事業」についての概要である。

- 茶産地育成事業には、「新産地事業」と「契約栽培」がある。
- 事業方針：
 - 品質向上と低コスト化
 - 茶業の安定経営と原料の安定供給
 - 環境と共存する茶園経営の推進
- 事業特徴：
 - 大規模茶園経営
 - 機械化による省力管理
 - 当社独自の生産技術の導入
 - 契約取引
 - 事業を始めたきっかけ：
- 茶産地育成事業：
 - 緑茶飲料の製法、検討、実践

収穫量の変動、茶園面積の減少—高齢化、後継者不足

新産地事業：

耕作放棄地

● 事業の特徴：

緑茶飲料原料を前提とした畑づくり

品種 … 飲料原料に適した品種を栽培

大規模化、機械化、IT 化による生産効率の追求

良質な茶葉の生産 … 摘菜時期、最適な栽培管理、生葉の鮮度管理

● 評価：生産技術開発：

優良品種の選定

省力、環境負荷低減の施肥技術開発

茶園のリモートセンシング技術開発

茶園環境分野の調査研究

● 全体像：

遊休農地の集積

地元との協力体制

農業経営安定化

商品の品質向上とコスト低減

大規模、機械化、IT 化

環境と共存

● 社会からの評価例：

日経ソーシャルイニシアティブ大賞・企業部門賞受賞

以上、簡単に質問した事項ではあるが、HP 及び文献から知り得た情報をヒアリングによって確認を行った。

図 5.5 及び図 5.6 はヒアリングの際に提供されたものである。

図 5.5 は茶産地育成事業の概要をまとめたものである。その表記の中で本業 CSR という文言が確認されるが、これが本研究で取り上げている課題の CSR 活動の主活動化につながるものであると考えられる。この図の中ではもう一点注目されることは特色として「社会性」をアピールして

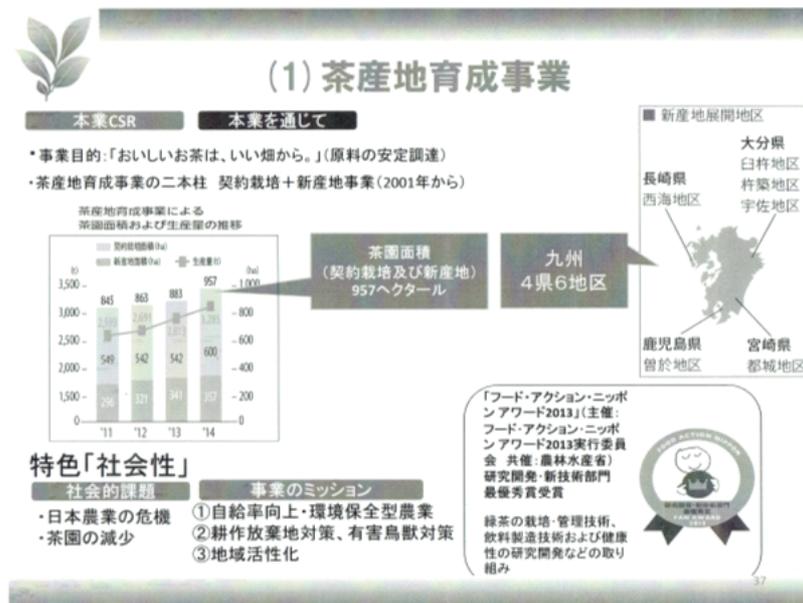


図 5.5: 伊藤園提供資料 1

いることであろう。社会的課題に対して事業のミッションとして対応していることが見て取れる。このプロジェクトは年々茶園を増やしていることから成功事例として位置づけることができるであろう。

また、図 5.6 は「茶産地育成事業」での協働による持続可能な発展の関係性を提示している。Win-Win-Win 関係を築き上げ、社会的価値と経済的価値の同時実現を行っていると思われる。この協働関係は本章で確認した生産者と伊藤園の良好な関係を表している。

(2) 大分県農林水産部園芸振興室へのヒアリング

伊藤園の「茶産地育成事業」「新産地事業」に展開する過程で、大分県が仲介として機能したことは重要でありその内容についてメールにてヒアリングを実施した。

問い合わせ先：大分県 農林水産部 園芸振興室

質問送信日：送信 平成 28 年 12 月 12 日

返信 平成 28 年 12 月 18 日

次に主な質問と回答を表記した。

質問) 大分県での当該事業展開の経緯について

この事業は大分県の提案であるか伊藤園の提案であるか?(中心として事業を進めたのは?)

回答)

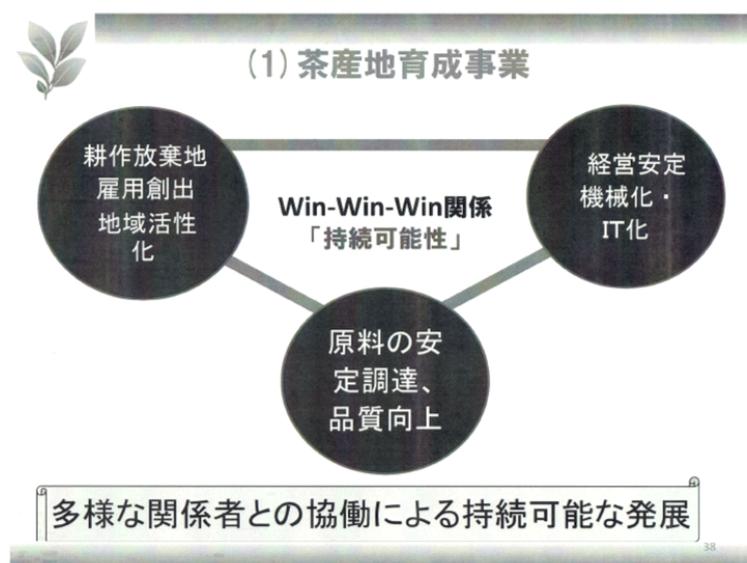


図 5.6: 伊藤園提供資料 2

- 当時、伊藤園が大分県に限らず、九州で茶の契約栽培が可能な地域を探索していた。
- 当時の県庁担当者が伊藤園に契約栽培の内容について問い合わせたことから話が具体的に進んだ。
- 同時に大分県は農外からの企業参入についても推進を始めた頃だったため、昭和建設工業の農業参入という形でカヤノ農産による大規模契約茶園の取組が進んだ。
- 最終的には伊藤園、関係市、伊藤園が「茶産地育成協定」を締結し、(役割分担の詳細については守秘義務で触れられません) カヤノ農産等の茶産地の育成を推進した。
- 中心として進めたのは伊藤園で県と市は、伊藤園と農外参入企業との「仲介役」と認識しています。

質問) カヤノ農産との関係について

CSV 活動は単独での事業活動より、協働（連携）することが有効であると考えております。そのため、当該事業は協働しているとの意識はありますか？

回答)

- 県としても茶産地育成協定目標の達成以外にも参入法人の育成を目標としており、その中でカヤノ農産は重点指導対象として設定していることから、お互いに連携しているという意識はあります。

質問) カヤノ農産の母体である、昭和建設工業の従業員の有効活用などが雇用の創出などの社会的価値を創造していると考えられますが、行政側から社会的価値の実現について具体的な成果等は？

回答)

- 社会的価値としては、母体企業の従業員の有効活用、地元農業高校生の卒業生の雇用、地域パート従業員の雇用、耕作放棄地の解消や農業産出額の向上等が挙げられます。

質問) 現在または今後の大分県でのカヤノ農産のような協働（連携）先について

回答)

- 県内にカヤノ農産以外に伊藤園との「茶産地育成事業」に基づいて3法人（2市）の参入実績があります。カヤノ農産を含めるとH25年度末で4法人（3市）で106haの専用茶園ができています。

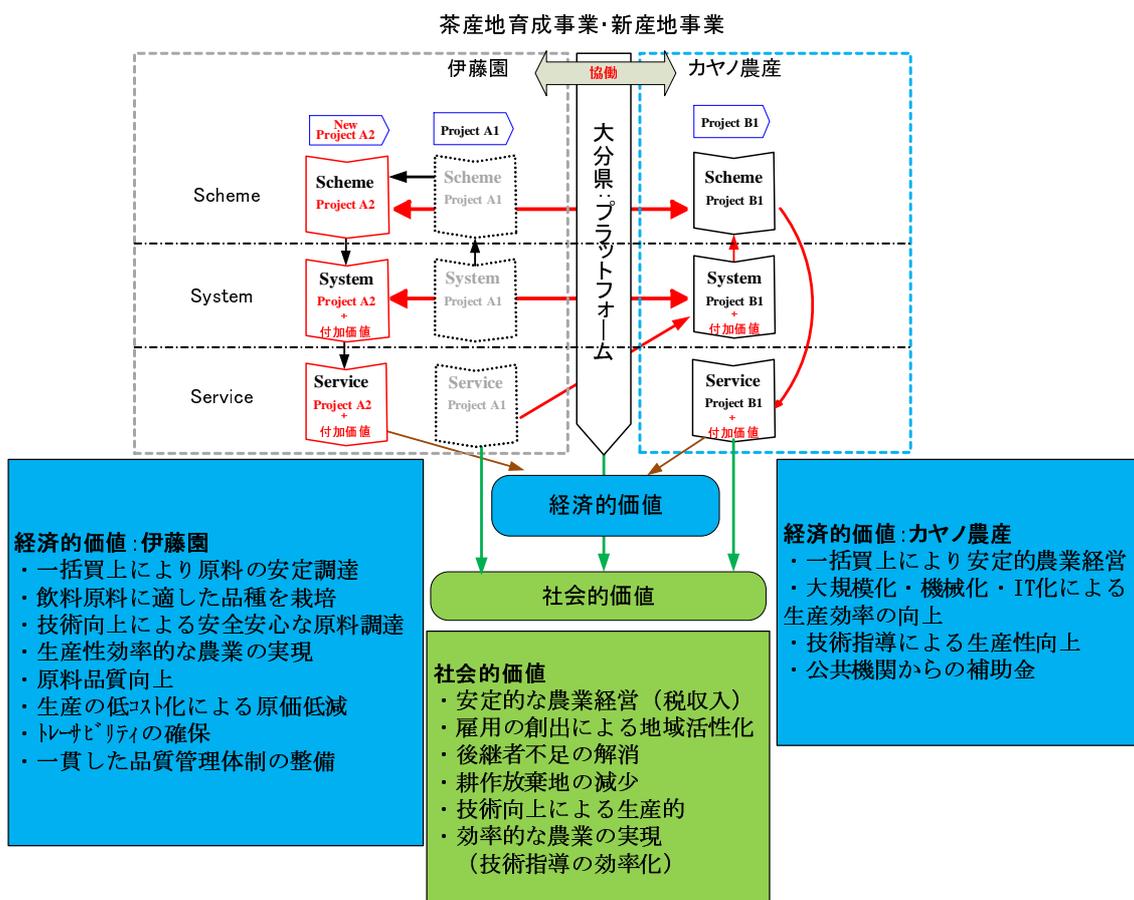


図 5.7: 茶産地育成事業・新産地事業

図 5.7 は 4 章で提案したシステムとサービスの交換フレームワーク（図 4.10-4.12）に、ヒアリングのデータを参考にして、茶産地育成事業を適用し実現される価値を整理したものである。大分県をプラットフォームとして、伊藤園とカヤノ農産（茶葉生産者）が協働により事業を行っている事例である。大分県は「耕作放棄地」や「後継者問題」などの社会的課題を解決すること、伊藤園は新たな安定した茶葉の供給先を確保すること、カヤノ農産は母体が昭和建設工業であり新たなプロジェクトの実施という三者のニーズが一致したまさに Win-Win-Win の関係で価値共創を実現しているといえるだろう。

伊藤園と地元企業（昭和建設工業）が立ち上げたカヤノ農産との協働を表示したものである。大分県を仲介として茶産地育成協定を締結したことにより、企業単独の事業ではなしえない外部視点による内部プロセスへの影響が発生する。この外部を意識したシステムが構成されたと考えられる。

(3) ヒアリングの考察

今回のヒアリングでは、茶葉の生産地を全国で探していた伊藤園がその栽培農法・IT技術（システム）を提供することにより、安定した茶葉の提供を受けるシステムを確立できたことになる。これは4章で提示した一般モデル（システムの交換・委譲）での事例（図5.7）として考えられる。大分県は地域の社会課題（母体企業の従業員の有効活用、地元農業高校生の卒業生の雇用、地域パート従業員の雇用、耕作放棄地の解消や農業産出額の向上）を解決する方法を模索しており、伊藤園の新たな茶畑の開拓と大分県のお互いのニーズが一致したことにより協働が実現した。

異なった組織である伊藤園と昭和建設工業が大分県をプラットフォーム（仲介）として連携することになった。大分県はその政策の中で遊休地の有効利用を模索しており、伊藤園はあらたな茶葉のサプライヤーを探していた。そこで、地元企業である昭和建設工業が名乗りを上げたことにより新規事業を立ち上げるようになった。それをイメージしたものが図5.7である。

大分県は、遊休地および後継者問題等の社会課題を解決できたことにより社会的価値を実現できたと考えられる。一方、伊藤園は、この地元の企業との協働事業で農業の育成指導することによる安全・安心な製品の提供と前述の社会課題の解決を行政に代わり実施できたことは、社会的価値が実現できたと考えられる。さらに、伊藤園は茶葉の安定的な供給先の確保という自社の課題にも対応できそれが伊藤園の経済的価値の実現にもつながっていると考えられる。

大分県にとっても新事業の立ち上げにより、新たな税収入につながる経済的価値が実現できたと考えられる。この事業による具体的な財務的な数値は公開していただけなかったが、伊藤園は安定的茶葉の供給がバリューチェーンにつながり経済的価値を実現できている。伊藤園と地元企業の協働は、単に業務を委託したのではなく、協働の中でESDやトレーサビリティへの配慮、農業のIT化などをともに進め内部システムの改善を図るとともに、システムの委譲がスムーズに行われたことが、効率的経営につながり経済的価値を実現できたものとする。

この事業は、伊藤園の申し出に対して、大分県及び市が対応すべくプラットフォームとして「茶産地育成協定」を結び、両者の信頼を得ることが可能となっている。企業間の協働・提携による契約より信頼を高める結果となっている。このプラットフォーム機能の大きな特徴といえるであろう。この事業は行政からの補助金の確保ができ、小規模企業である昭和建設工業が立ち上げたカヤノ農産の安定経営と企業サステナブルを確保できたことになると考えられる（図5.8）。

伊藤園は、この事業により、生産地での技術指導による人材育成及びIT化を推し進めることにより、品質管理システムを提携先に移譲することにより、同社の負担を軽減することが可能となった。カヤノ農産は母体である昭和建設工業の大型機械を導入することによる効率的茶葉育成システムを推進している。図5.6で示した多様な関係者との協働による持続可能な発展を模索している事例であるといえる。

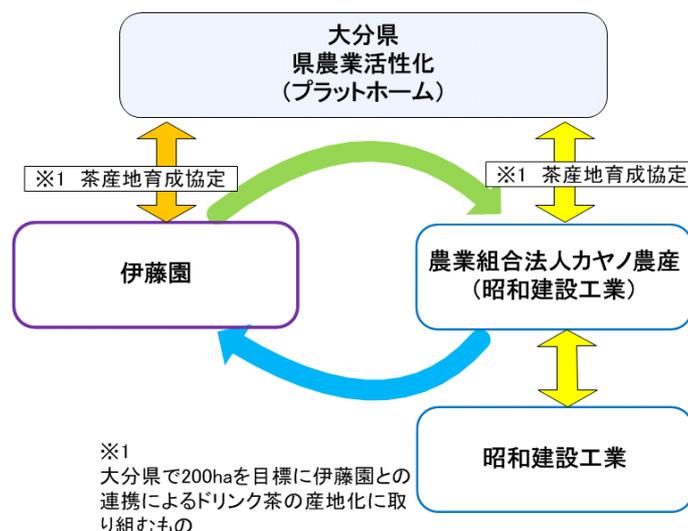


図 5.8: 「茶産地育成事業」におけるプラットフォーム

伊藤園の「茶産地育成事業」においても、当初、新たな茶葉の供給地の開拓を目指していたところ、外部組織の仲介により大分県の休耕地問題や後継者不足の社会課題を解決するためにこの取り組みを後押ししたことがこのプラットフォーム機能にあてはまると考えられる。

本来、茶葉生産業は、自社茶園にて茶を栽培し、製造から販売までを行っていた。伊藤園はいち早く茶葉の生産、茶葉の加工などを外部に委託し販売を中心に行ってきた。

サプライチェーンの構築を中心にその販路を増やしていった。本章で取り上げている「茶産地育成事業」は、新たな供給再起の開拓とより確実なサプライヤーの育成事業が目的であった。単に自供するための茶葉農地を開拓ではなく、茶葉供給先として農家を開拓・育成していくシステムを創り上げている。

これは、本来、茶葉生産から加工・販売までを一手に行ってきた茶製品販売業からの脱却であり、一貫した製造販売のサービスを他の組織に渡すことにより内部プロセスの簡略化など改善をなし得たと考えられる。そのサービスを受けついた農家は大型化することにより、小規模農家では実現できなかった後継者育成を可能にすることになった。

伊藤園と茶産地農家との協働が可能になった背景には、両者を結びつけた行政の役割がある。ここでは行政を媒介とする協働ネットワークを検討した。

この事例では、行政が事業組織同士の事業を展開する際にその協働プロセスに仲立ちとして関与することから、このネットワークによって経済的価値を実現するだけでなく社会的価値を実現するものであると考えられる。

伊藤園の「茶産地育成事業（新産地事業）」は、大分県と伊藤園が「茶産地育成協定」を結ぶこ

とにより、新たな法人「農業組合法人カヤノ農産」が設立され、伊藤園との協働が実現した。新産地事業では、県の茶業研究機関や普及機関、肥料などの農業資材関連企業、大学や農協組織との連携強化が図られ、荒茶製造工場が設立された地域もある。すなわち、茶産地の中に産業クラスターを形成した。

こうした協働により、伊藤園にとっては、高品質で安定的な原料調達という価値が生まれ、農家や地域にとっては、後継者育成や新規就農者の確保、農業従事者の若返りなどの好循環につながり、耕作放棄地の解消や雇用創出など、地方経済への好影響という価値を生み出している。

この茶産地育成事業は、食糧自給率を高める先導的実践を顕彰する「フード・アクション・ニッポンアワード 研究開発・新技術部門 最優秀賞」、社会的課題をビジネスの手法で解決する優れた取り組みを表彰する「日経ソーシャルイニシアチブ大賞企業部門賞」を受賞していることから社会的評価は高いといえる。

5.2.2 行政との協働事例

次に組み合わせ事例の2つ目として行政と企業の協働事例を検討する。

協働関係にある組織同士のパートナー関係を見て行くと、事業目的の社会的価値創造に向かう過程で、それぞれの組織を益する要素を含むことが判る。得られるメリットの典型が、行政と企業の協働パターンでは、企業の得る評価であろう。企業にとっては、行政事業に参画できた事実は、自社の社会的評価を向上させることにつながると考えられる。それが本来の業務に与える影響は大きい。

ここでは、行政と企業の協働による社会貢献プロジェクトを一般モデル(プロジェクトの推進プロセス:図4.7)に適用した事例を提示する。本稿では、指定管理者制度の基で企業との協働の事例として、佐賀県の武雄市がCCC(ツタヤ)に図書館運営を委託したプロジェクトを確認した(図5.9)。

従来、行政が行ってきた図書館運営を民間組織に委託する事業である指定管理者制度(PPP)によって実施されているプロジェクトである。ツタヤの指定管理者制度による武雄市の図書館運営委託に係る図書館については、新しい図書館像の提案と利用者の増大など社会にインパクトを与えることで、「新たなカルチャーの提案を行い」社会的価値を実現したといえる。

これは外部目線によるシステムの変化につながると考えられる。多くの指定管理者制度による図書館では、今までの図書館のシステムはそのまま、サービスを引き受けるものが大半であった。武雄市の図書館については今までの図書館運営と異なった形態としてスターバックスの導入や館内で本の販売など事業活動を行ったことや本の分類基準を変更するなどシステム段階での変

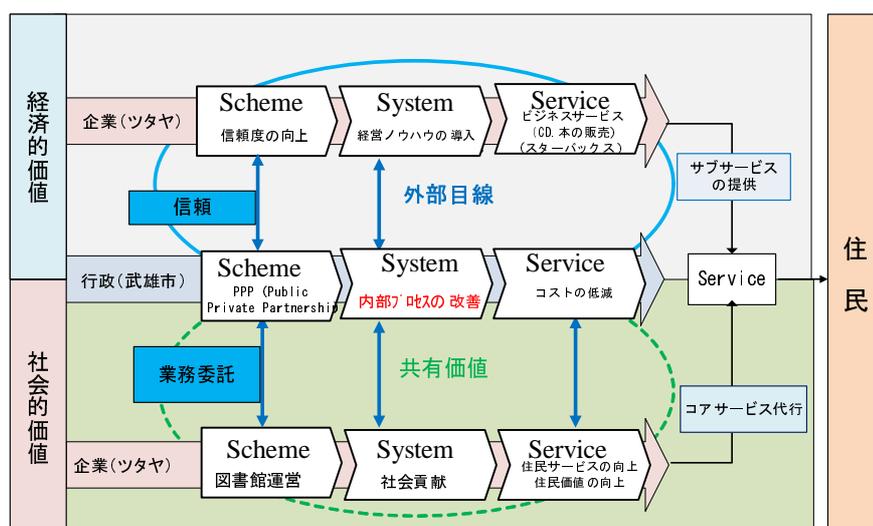


図 5.9: 行政の図書館プロジェクト（PPP）の推進プロセス

革を試みている。

従来までの図書館像は本を貸し出す公共施設として機能するに過ぎなかったが、近年では図書館内にビジネススペースを設置するなど、従来の図書館の機能以外の提案がなされるようになってきた。社会情勢による社会からの要求にこたえる形での変化であろう。この変革は直接的には経済的利益を生むものではないが、図書館のステークホルダーである利用者のニーズにこたえるものとして社会的価値の実現につながるものであると捉えることができる。

一方、行政（武雄市）側は、図書館運営コストの削減が可能となり、経済的価値の実現もなされている。そこで、注目されたことによるインパクトもあり、社会的価値と経済的価値を同時実現している例として今回提案している一般モデルに当てはめ、そのストラクチャーの可視化を試みた。ここで、指定管理者制度の目的は、行政の内部プロセスの外部委託による内部プロセスの効率化にある。そして、行政の内部プロセスの効率化は、具体的にはコスト削減などが実現することである。

利用者側（市民）からは、

1. 20万冊の知に出会える場所
2. 雑誌販売の導入
3. 映画・音楽の充実
4. 文具販売の導入
5. 電子端末を活用した検索サービス

6. カフェ・ダイニングの導入
7. 「代官山蔦屋書店」のノウハウを活用した品揃えやサービスの導入
8. Tカード、Tポイントの導入
9. 365日、朝9時～夜9時までの開館時間

などの取り組みによって市民価値（社会的価値）を実現している [73] との評価があった。この中にはツタヤにとっても、前章「パートナーシップ（協働）による社会的価値の実現」の表 4.3 で行政と企業の協働関係の中で生み出される経済的価値（サブサービス）を実現する事例とも考えられる。

以上のような評価した意見の他、武雄市の図書館については批判的な意見もある。図書館友の会全国連絡会の報告（2016）では『歴史資料館の常設展示施設「蘭学館」（設置費の一部は市民の募金）をツタヤのレンタルビデオコーナーにした。歴史資料館「蘭学館」は武雄市が直営で運営しており指定管理者の管轄外であった。』との意見もあった。

このように歴史資料館を廃止したなど本来の行政が担う社会的役割を無視した形で、システムの受け渡しが十分に行われておらず、住民が求めるサービスの提供がなされていなかった。このサービスの提供によるツタヤ主導による内部システムの変化について、住民が困惑したことによる意見であろうと推測できる。

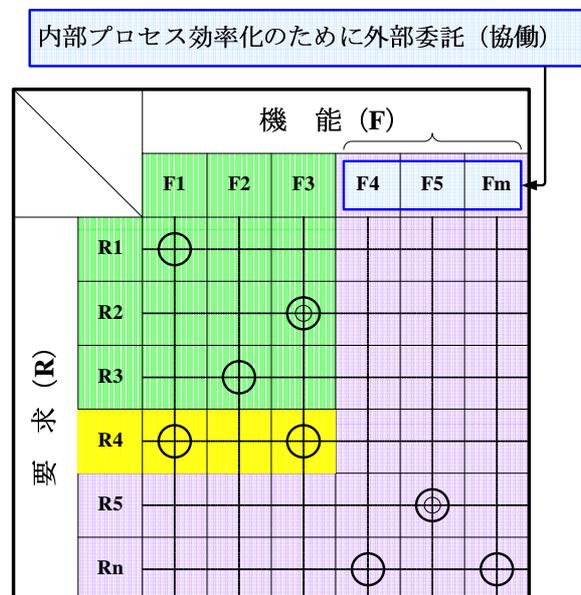


図 5.10: 要求と機能

この事例を要求と機能の関係から確認してみる。図 5.10 で提示した機能 (F) の外部委託による、住民などの要求（資料館）に対して機能していない要求 (R4) の実施であると考えられる。

この様に、批判的な意見が生じた原因は、要求に対する行政側と企業側の検討が不十分であったことに起因すると推定される。協働する事業に対する共有価値の認識にずれが生じて発生したものと考えられる。

行政側は、サービスの委託による業務の効率化が目的であったが、ツタヤ側は自社の持つノウハウを全面に押し出し従来の図書館システムを変えてしまったことによる要求と機能のずれが生じたことに起因していると考えられる。新たな図書館像を提示したことによる図書館の変革はある意味ソーシャルインパクトを与えたことは事実であったが、社会性よりも経済性を優先した傾向にあると考えられる。

図 5.11 は、図書館の運営スタイルのシステムの交換がうまく行われなかった状況をシステムとサービスの交換フレームワーク (図 4.9-11) で表示したものである。

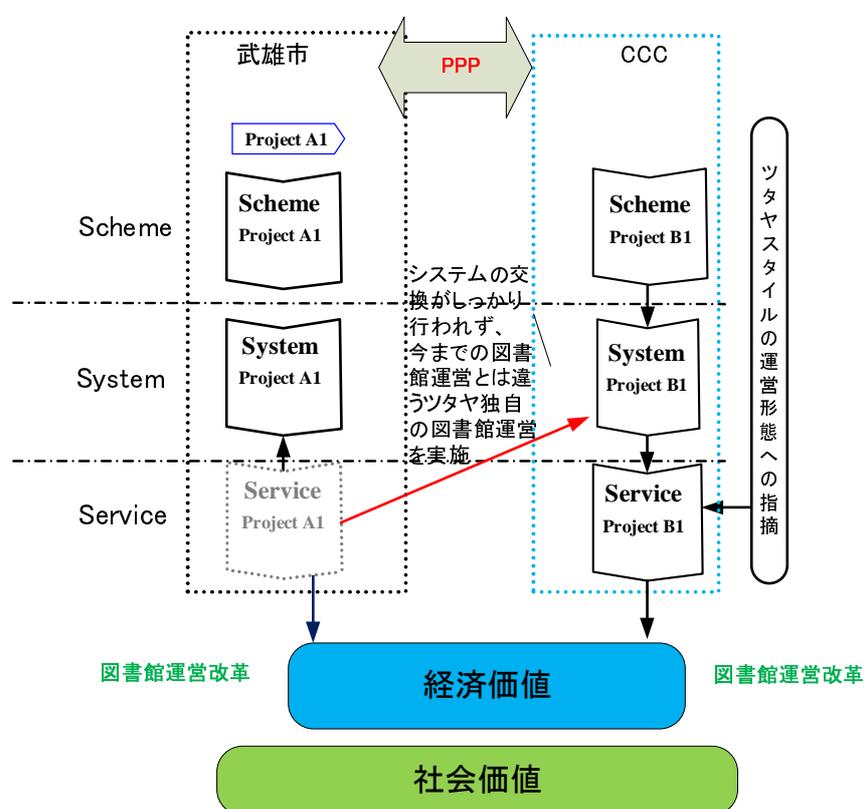


図 5.11: システムとサービスの交換フレームワーク (武雄市図書館)

当該事業の中では、窓口対応の手法に代表されるツタヤの持つ事業ノウハウが活用される。特別の研修などしなくてもツタヤ側は通常業務と同一の負担のみで委託された事業を推進できることになる。行政側は、本来、自らが行うべき業務をツタヤがサービスの代行という形でこなし、サービスの質も向上することから、利用者に上質のサービスを提供するという住民サービスの向上という目的が達成できる。

具体的には同じ場所でコーヒーチェーン店を参入させるなど、より上質な空間を演出することも可能になり、さらに利用者へのアピール度は高くなる。また、表面化しない部分であるが、行政と協働の事業を推進することは、ツタヤの社会的信用を増加させ、通常業務への波及効果が期待できる点も見過ごすことは出来ないだろう。この新たな価値を付加したサービスの展開により企業のイメージアップにつながり、ブランド化にまで及ぶ可能性がある。

5.3 考察

本章では、前章で提案した経済的価値と社会的価値の同時実現の構造を確認するフレームワークの一般適用性を確認するために事例をもって示した。

最初の伊藤園「茶産地育成事業」の事例は、伊藤園と茶葉生産農家という企業と企業（特殊農業法人）の協働（パートナーシップ）で安心・安全な原材料の調達と安心・安全な製品の提供が可能になったことが確認できた。一方、行政と企業の事例では、指定管理者（PPP）として選定されたツタヤ（CCC）と武雄市の協働による事業推進が行われ、そこでは行政と企業のパートナーシップが実現されていることを確認した。伊藤園の事例で実現した社会的価値とは、全く異質の「新たな文化価値の創造」という価値が創出されたといえる。

企業を中心に考察すると、ここに取り上げた伊藤園と CCC(ツタヤ) 両者の事業推進における共通点は、事業をプロジェクト化して共有価値の実現を目指したところに認められる。同時に協働する事業者双方にもたらされたメリット（価値共有）は、当該事業が経済的価値と社会的価値の同時実現を意図する CSV（共有価値）にも通じていることを示している。

企業が利益追求に終始し、その内部的視点のみで事業継続を図った場合には、業績および社会的評価の両面で一定の限界が訪れる。それを回避するため、さまざまな形で存在する外部からの視点を自己の内部プロセスに反映させることが有効になる。

同様に、行政や NPO など性質の異なる組織体が推進する事業においても、より良い成果の獲得には外部目線を取り入れることによる内部プロセスの改善（効率化）の達成が不可欠であろう。

各組織が行おうとする事業を評価する時、中心に位置するのは他組織との協働で自らの組織において内部プロセスの効率化（改善）に繋がるかという点になる。それが企業ならば収益に直結し、CSV 実現への指針となり、CSR 経営フレームワークの構築へと連鎖する。特に社会的価値実現に向けて行なわれる事業の中には、企業における CSV 最適化へのプロセスに見られるのと同じ要素が含まれることを指摘した。

社会的価値実現を目指す事業に関しては、それを単一の組織で目的の達成まで遂行することは難しい。少なからず他組織との協働、連携が必要になるケースが認められる。企業と企業、行政

と企業、行政とNPO、企業とNPOなど、連携の構図には多様な組み合わせが存在する。ともに同じ事業に携わる組織体間で特に目指すべき目的や内部構成が異なる場合、それぞれが実現すべき価値を明確に認識しておく必要がある。また、協働で事業を展開する際のさまざまなパターンの中で、帰着点を社会的価値の実現に置いた事業の推進は、結果としてそれぞれの組織体を益する価値創造活動であることが求められる。そのため、異なる組織体間でパートナー関係を構築する際には、如何なる点で価値共有が可能かを見極めることも重要になる。

本章では、前章で提案した社会的価値実現と経済的価値の同時実現を可視化するためのプロジェクト推進プロセスモデル（一般モデル）に一般適用性を確認するための事例として、製造業と行政という異なった組織体によるプロジェクトを一般モデルに適用し説明した。今回はその適用範囲（制限）の詳細について言及することができていない。また、一般適用化の条件についても、今後の課題として研究を進めていきたい。

第6章 本研究全体の考察

6.1 企業経営におけるCSRの位置づけ

CSR推進のための条件を提示する時、前提になる事業の位置づけについて正確な把握がなされる必要がある。この点に関しては、CSRへの取り組みに対する認識及び自己的評価が、企業ごとに異なるという現実が考慮されなければならない。この部分を踏まえて実際のCSR事業を追って見ると、企業の対応状況がそれぞれ異なるのは当然のことと言えるだろう。そのため、さまざまなCSRへの取り組みが存在している。

CSRがこの段階に停滞することは、CSRに関連する事業が何も生み出さないことを意味する。企業側から見て極めて義務的要素の強い順守規定のような捉え方から、企業戦略の域に発展させる視点が確立されなければ、CSRはただの企業に課せられた負担の域を出ないにも拘らず、個々の企業の行うCSRの取り組み内容から共通価値の創出部分を抽出する試みは、既往研究からは見出せなかった。

本研究で目指したCSR管理のためのマルチプログラムフレームの策定は、企業と社会との共通価値が十分に認識されることを前提としている。また共通価値の実現に向けて、CSR事業のプログラム化が有効であることを段階的に検討することを提案した。このように事業段階を把握する中には、経営フレームワークにおけるCSRの位置づけの確定を含むべきであることも留意すべきだろう。CSRの位置づけが明確になった時点で初めて、企業サステナビリティの要素としてのCSRが観念されることになる。

企業の経営全般を通じて、事業活動自体にCSRを組み入れる具体的な方策が示されている場合に、企業は自社の方針としてCSRに積極的な態度を維持することが可能となる。CSRを考察する最初の段階で企業の目指すべき目標を端的に表現するなら、社会的価値と経済的価値の両立ということになるであろう。企業には同一事業の中で社会への貢献を果たしつつ自社の収益の向上を図ることが求められる。CSR管理フレームワークはそれを実現するためのものであるといえる。

現在、CSR取り組みへの指針として示されているISO26000に準拠して企業がCSR展開を考えたい際に出てきたものだと考えることができる。企業の行動指針の提示は向かうべき目標の設定であり、それによってCSRの経営上の位置づけに根本的な変更が加えられることはない。CSRを考

える上で、最初のポイントは、CSR 事業において企業と社会の両者の間に関係性を見出し、企業活動全体から見た CSR プログラムの経営戦略上の位置づけを明確化するところにある。この関係性構築を前提に考えなければならない。

6.2 P2M 理論の適用の考察

CSR の関係性構築を考える際には、P2M を援用して CSR 目線を導入した事業のプロセスを精査すれば、企業と社会による共通価値の創出を促すプロセスを解き明かすことができると考えた。事業プロセスの段階的把握の有効性に加えて、それぞれの取り組み内容が可視化できるメリットは大きい。事業プロセスを、スキームプロジェクト、システムプロジェクト、サービスプロジェクトの各フェーズに分けたことにより、その取り組み内容を個別の手法に配置するマルチプログラムフレーム構造が明らかになった。

P2M の 3S 構造を利用した場合、企業が CSR 事業を推進するための戦略マップを P2M フレームワークに投影し、CSR 管理のためのマルチプログラムフレームとして提案できると考えた。「社会的存在としての責任を全うすること、自社のサステナビリティを追及すること」、一見、矛盾するとも思えるこの二つの命題の解決策は、このような構造の中に CSR への取り組みと基本的に同様の視点と評価できる外部目線を企業活動の中核に置いた経営構造を考えた時に見出せる。

CSR 経営によって得られる顧客獲得への新たな視点、および企業評価の向上に寄与するという従来のメリットから大きく発展して、CSR 事業が直接収益につながる構造の抽出が可能になる。その際に CSR として有効な取り組みと判断できる活動実態を明らかとする場合に、P2M の援用が事業プロセスの可視化を可能にする点で大きく役立つのである。

CSR への取り組みと基本的に同様の視点と評価できる外部目線については、次のような説明が考えられる。つまり企業が利益追求に終始し、その内部的視点のみで事業継続を図った場合には、業績および社会的評価の両面で一定の限界が訪れる。それを回避するため、さまざまな形で存在する外部からの視点を自己の内部プロセスに反映させることが有効になる。

同様に、行政や NPO など性質の異なる組織体が推進する事業においても、より良い成果の獲得には外部目線を取り入れることによる内部プロセスの改善（効率化）が達成されなければならない。このように各組織が実施する事業を評価する時、問題点の中心となるのは、他組織との協働で自らの組織において内部プロセスの改善（効率化）に繋がるかということである。

それが企業ならば収益に直結し、CSV 実現への指針となり、CSR 経営フレームワークの構築へと連鎖する。特に社会的価値実現に向けて行なわれる事業の中には、企業における CSV 最適化へのプロセスに見られるのと同一の要素が含まれるとの捉え方ができる。このような分析が可能に

なるのは、CSR 管理フレームワークの視点で事業プロセスを概観したことが貢献していると考えられる。

6.3 個別事例の検証視点の考察

実際の取り組み例を見ると、企業利益に直結するような成功を取めた企業を挙げることができる。その一つである伊藤園が実現した CSR 経営の有効性は、ステークホルダーとの関係性を根底から見直したところにあると考えられる。

一般には課題解決への道筋は企業内部の視点のみで行われる傾向にある。それを協働先を顧客概念として拡張したフィールドで考え、生産効率の向上とそれによって実現する収益性との相互関連性という命題に取り組んだ。それにより、企業の価値創出活動と CSR との有機的な関係性が構築される方向性を付与するという結果を得た。

伊藤園が茶産地との協働によって顧客価値が企業の内部プロセスに反映される工程を作り出したことは、消費者に対して安全・安心な製品の供給システムを構築することにつながった。このように顧客視点を企業視点に加味して CSR への取り組みを考えることは、社会に向けて何を発信すると効果的なのかを検討する場合にも有効に機能する。

供給する製品の安全・安心は、CSV が標榜する企業価値と社会的価値の同時実現に合致する事項であり、原料調達段階を視野に入れた伊藤園の取り組みは、この観点から他社製品との差別化を図ることに成功した事例と捉えることができる。

一般消費者が抱く製品への信頼性は、実にさまざまな要素によって決定付けられる。根本には、企業が如何なる理念の下で顧客価値を捉え、それを実現するプロセスを着実に実行しているかが問われるという構図が存在する。このプロセスが効果的に外部発信されるとき、製品に対する信頼を得ることができる。

本研究では、伊藤園の取り組みを P2M 標準プロセスモデルである 3S 構造に当てはめた。その結果、茶産地農家の育成事業は、伊藤園と茶産地農家の共通価値の実現であり、伊藤園の内部システムで達成されたと評価できるのではないかと考える。

さらに、この取り組みは、ISO26000 に準拠するというだけでなく、他の認証機関の評価項目にも該当する内容になっている。その点で広く社会的価値に転化し得るものにもなっている点に着目すべきではないだろうか。その転化していく過程は、原材料の産地というフィールドから発展して消費の場に至るまで、さまざまな関係性の広がりの中でバリューチェーンの構築につながる可能性を含む。

これは、時代の変化とともに CSR の関与する領域が広がり、その内容が変化した場合でも、持

続可能な企業内システムの構築と改善のあり方の指針となり得ることを意味する。

CSR 事業を考える時、企業の内部構造に目を向けた議論が浮かび上がってくることは、特に留意すべきであろう。企業が利益追求に終始し、その内部視点のみで事業継続を図った場合には、業績および社会的評価の両面で一定の限界が訪れる。それを回避するため、さまざまな形で存在する外部からの視点を自己の内部プロセスに反映させることが有効になる。

同様に、行政や NPO など企業とは性質の異なる組織体が推進する事業においても、より良い成果の獲得には外部目線を取り入れることによる内部プロセスの改善（効率化）が達成されなければならない。このように組織の内部構造それ自体を含めた事業推進過程におけるプロセスに着目した場合、各組織が行おうとする事業を評価する際に、その中心に位置するのは、他組織との協働であり、自らの組織において内部プロセスの改善（効率化）に繋がるかという点であることが判明した。それが企業ならば収益に直結し、CSV 実現への指針となり、CSR 経営フレームワークの構築へと連鎖することになる。

特に社会的価値実現に向けて行なわれる事業の中には、企業における CSV 最適化へのプロセスに見られるのと同じの要素が含まれることは既に指摘した。そこで浮き彫りなるのが、組織と組織が連携して事業を遂行する協働の局面である。

6.4 組織連携による社会的価値の創出の考察

社会的価値実現を目指す事業に関しては、それを単一の組織で目的の達成まで遂行することは難しい場合がある。少なからず他組織との協働、連携が必要になるケースが認められる。さらにこのような組織体の規模や財務状況を中心とする条件以外に、各組織が異なるリソースを有する点は、価値創出の重要な要素と考えて良い。新たな視点の導入、すでに各組織中で形成されたノウハウの活用などにより、組織が連携することによって生み出される価値の可能性は拡大する。

これらすべてを考慮して連携相手を考えるならば、企業ならば提携する先は産業セクターの異なる方が有益な協働になる公算が高い。あるいは行政や NPO などの私企業以外の組織との連携を考える時も、価値の共有が可能になる余地は十分に存在する。

企業と企業、行政と企業、行政と NPO、企業と NPO など連携の構図は、多様な組み合わせが存在する。ともに同じ事業に携わる組織体間で特に目指すべき目的や内部構成が異なる場合、それぞれが実現すべき価値を明確に認識しておく必要がある。また、協働で事業を展開する際のさまざまなパターンの中で、帰着点を社会的価値の実現に置いた事業の推進は、結果としてそれぞれの組織体を益する価値創造活動であることが求められる。そのため、異なる組織体間でパートナー関係を構築する際には、如何なる点で価値共有が可能かを見極めることも重要になる。

これらの条件を総合的に考慮して行われる連携の中に、本研究のテーマである社会的価値と経済的価値の同時実現を可能にする要素がある。その際、経営フレームワークの形で基本形になるものが必要になるが、そこでも P2M の 3S 構造を企業の事業推進における枠組みに投影して考察を進めた。検討段階で全体構造を見渡せる性質を有していなければならない点をクリアするものとして、P2M 理論は大きな働きを果たすと考えた。

このようなフレームワークの存在意義は、等価交換を原則とする企業活動の中で用いた資源の交換価値の総和と作り出した商品の間には交換価値の差を確保するところにある。それが企業にとっての利益であると同時に、社会的な価値を創出するプログラムと呼べるものになる。組織が独自に社会的価値の実現を図ることは困難であり、他の組織とのパートナーシップが不可欠になるのも、この交換フレームが単独では容易に実現しないためである。パートナーシップは、共通価値実現のための枠組みの存在を前提として機能する。

この枠組みの存在があって、そこからさらに事業目的をよりよく達成する形態を作る段階に移行できると考える。このフレームワークは、各組織によって対処作業を多面的に評価されることが重要である。

他の組織との連携により、自らの組織の内部プロセスの改善につながっているかが検討されなければならない。一方の組織の内部改善は、他の組織の価値創造に反映される。連携先の一方が私企業である場合、それは同時に CSV を達成するための指針となる。その後の改善が、直接的に収益に連結されていることも含めて、事業の持続可能性が内部構造の改善・向上と密接につながっていることを認識すべきである。

このような流れで複数の組織間における関係性を構築していく時、それぞれの組織を結合するプラットフォームの果たす役割が重要であることに留意すべきである。この組織連携が社会的価値と経済的価値を実現するための基本的な構造になることを期待する。

本研究では、社会的価値実現と経済的価値の同時実現を可視化するためのプロジェクト推進プロセスを一般化モデルとして提示した。その一般適用性を確認するための事例として、企業と行政という異なった組織体によるプロジェクトも含めて検討した。

この組み合わせで進行する事業を一般モデルに適用して説明することを目指した結果、事業特性を考慮したとしても、いくつかの問題点が認められた。特にモデルの適用範囲については、現時点では制限的に考えざるを得ない状況である。実現される社会的価値と組織体自体の負担をさらに踏み込んで比較考量することが求められる。プロセスの詳細についてもすべて言及することはできない。一般適用化の条件については、現実が生じた問題点の克服手法を確立する際、さらに詳細が明らかになっていくものと予想される。

単なる企業負担と捉えられることの多い CSR から企業収益に貢献する形態として CSV が登場

した背景には、従来まで通用してきたビジネスのフォーマットに、根本的な変化がもたらされた状況が、大きく作用しているものと考えられる。CSRを従来型のまま推進することが困難となり、企業はCSRは言うに及ばず全体的な経営戦略を転換する必要に迫られている。他にもビジネス上のニーズの変更を受けて、企業が展開する組織的な活動内容を変化させていかなければならない事態にも直面している。

P2M理論によって構成されるプロジェクトマネジメントが企業活動の指針を指し示すものとして機能する理由は、このような転換期を迎えた事業環境にも対応できるからであると考えられる。

6.5 新規プロジェクト発足の可能性の考察

同時に企業に対して社会から要請されるプログラムは、事業目的が達成されて個々のプロジェクトがその役割を終えても存在し続けることにも着目しなければならないであろう。その上で社会の基本構成や価値観が変化すれば、企業に対する社会からの要請の内容も変わっていく。実現される社会的価値に対する評価も同様に変化することが想定される。

このような場合に社会から要求されるプログラムの内容は、それまで行ってきた個々の事業プロジェクトよりも高次の複雑さを持つ必要がある。そのため企業は、より多くのリソース（経営資源）を活用して社会的要求に対処しなければならない。それに加えて、拡大するステークホルダー間の対立に関しても、複雑な関係性を把握してその要求を調整していく必要がある。

プログラムの価値は、プログラムによって新たな価値が創出されるところに求められる。それはプログラムの目的に沿って組織を統括してマネジメントすることによって得られるであろう。プログラムの対象となる顧客は社会であり、プロジェクト事業推進の結果として顧客が得る価値が第一に考慮される。企業が得る価値は、顧客が得た価値の中から一部を企業側に還元してもらったものと考えべきである。このため企業が社会から要請されたプログラムに、企業が対応することで、顧客が得る価値がどれだけ拡大するかを最優先に考えることになる。

複数事業者が協働して事業に当たる場合には、社会的プログラムにおける価値の中で双方の事業者がプロジェクトを推進する時に共有できる部分を抽出する必要がある。市場経済の中で交換価値は均衡していることが前提となる。しかし、事業経営では価値の低い要素を集約して、顧客にとって価値の高い商品として市場に流通させる機能が必要になる。あるいは、交換すること自体が価値を創造することになる構造を作り出すことが求められている。

本稿研究で提示したサービスとシステムの交換フレームワークは、このような事業プロセスに求められる要求に応え、さらに企業サステナビリティの条件を満たすものになると考える。

プロジェクト事業推進プロセスにおけるフレームワークの存在意義は大きい。社会的価値が実

現される過程で、企業にとっての利益が確保できる道筋の解明は、社会課題解決を目標に置いたプログラムと呼べるものであろう。目的を掲げてプログラムの内容を考えるならば、「持続的改善・改革活動による事業を持続する方法の確立」は必須となる。

直面する課題として、「事業継続のためのプロジェクト」には「サステナビリティ志向のプロジェクトマネジメントが必要になる」ことが考えられる。そのため事業のライフサイクルと同じ期間存続し、事業ライフサイクルのフェーズプロジェクトが終了すると次のフェーズのプロジェクトに移行する段階を想定したフレームワークが用意されていることが望ましい。

新たなプロジェクトでは、その前に実施されたプロジェクトの経営資源の一部をそのまま引き継ぐことで事業ミッションの継続性を担保するという側面もある。プロジェクト運営の新たな展開方法を考える時は、この点も考慮しておくといえよう。

他にも、事業プロセスを中心に据えたフレームワークを考える際、付加的ではあるが、以下の点への配慮が必要になると考えられる。

1. プロジェクトおよびプログラムで創造する価値が明確化されていること
2. プロジェクトおよびプログラムの協働当事者間で価値の理解と共有が行われること
3. それを可能にする機会と場所が確保されていること
4. 起こることが不確実な事象に対処するための柔軟な状況対応の仕組みが存在すること
5. 新たなプロジェクトに向けて、あるいは稼働中のプログラムの価値を向上させるため絶えず改善・改革のサイクルを回し続けること

共通価値の創造の方法に関する課題については、P2Mのフレームワークを援用して共通価値を創造することにより、生産性の向上やイノベーションの実現と企業のサステナビリティを向上させる結果を招くことができる。ミクロレベルでもマクロレベルでも課題解決のプロセスは、一般に考えられているような記述的なものではない。どのように詳細な検討を行う場合でも、それはいくつかの規範的な定義に基づく内容とならざるを得ないと考えられる。本研究が、その中でも共通価値の創造に関わる規範的な内容をフレームワークの提案できたと評価されることを期待する。

第7章 結言

7.1 結論

CSR活動が直面する課題を整理すると、CSR要求への柔軟対応化、投資の有効化、経営戦略化、主活動化の4つを挙げることが出来る。その中で現時点における各企業が行っているCSR活動には、CSRを戦略的に位置づけようとする動きが特に顕著である。中でも注目すべきは、社会課題を解決する事業に対して企業が積極的に関与するCSVである。今までのCSRは、このCSVを基準として考える時期に差し掛かっていると考えられる。現実にも目を向けても、社会的価値創出に向けた事業には多種多様な形態が存在する。

CSR自体が社会との調和的発展を目指すものであることを考えると、社会問題解決に向けて企業が事業を実施することは、まさにCSRの本来の目的と合致する。CSV段階に至ったCSR活動を企業側から見ると、社会からの要請に対応しながら自社の存続が可能な経営を行う段階への移行が求められているという現実がある。CSR活動の主活動化が実現した時、この移行が可能になる。

CSRに対して企業の主体的な取り組みを可能にする要素は、まさにこの主活動化に集約される。主活動化の実現により、CSR事業における収益確保の道も開かれることになる。そのため、この主活動化がCSV段階に至ったCSR活動の中心的課題となる。

そこで本研究では、CSR管理のためのマルチプログラムフレームの策定に向けて、CSR事業のプログラム化が有効であることを段階的に検討した。

まず、既往研究に見る現代型CSRの問題点を抽出した結果、企業の経営ビジョンにCSRを重点課題と位置づけることの意義は、企業と社会の両者において持続可能（サステナブル）な関係の構築であることを示した。その際のポイントは、CSVの目指す「企業価値と社会的価値の同時実現」である。

次に、両者が創りださなければならない関係性をバランススコアカード（BSC）によって見出し、企業活動全体から見たCSRプログラムの経営戦略上の位置づけを明確化した。この関係性構築を前提とすれば、企業と社会による共通価値の創出を促すプロセスが、スキームプロジェクト、システムプロジェクト、サービスプロジェクトの各フェーズに配置するマルチプログラムフレーム構造になる。企業がCSR事業を推進するための戦略マップをP2Mフレームワークに投影し、

CSR 管理のためのマルチプログラムフレームとして提案した。

社会的存在としての責任を全うすること、自社のサステナビリティを追及すること、一見、矛盾するとも思えるこの二つの命題の解決策は、

1. 外部目線を企業活動の中核に置くこと
2. 社会要求をビジネス契機として捉えることで解決されること

であると判明した。その際、CSR 事業によって得られる顧客獲得への新たな視点、および企業評価の向上に寄与する CSR 活動実態をオープンにすることが重要になる。そのためには有効な取り組みと判断できる活動実態を明らかとし、社会との価値共有プロセスを、P2M フレームワークに反映させるための詳細な要素の抽出を行うことが必要である。

その上で、本研究では、CSR 事業に対しても持続的改善と改革の視点を組み込んだマルチプログラムフレームワークとして提示することを目的とした。そこでは事業遂行過程で機動性が確保されているプロジェクト単位での事業プロセスを想定した。さらに事業を持続する方法の確立について明確な指針を得るため、P2M の 3S 構造を利用した事業プロセスの可視化を行った。そして機能的なプロジェクトは、サステナビリティ志向のプロジェクトマネジメントによって実現するという思考の下、マネジメントにおける有効な視点について、個別企業の行った CSR 取り組みの中から抽出することを試みた。

特に、収益性（経済的価値）と社会性（社会的価値）の両立を果たしていると評価できる事業には、複数組織の協働形態が多く見られる。この協働形態で行う事業を検討していくと、各企業の内部構造の改善という、企業単独では実現しない要素が含まれることが確認できた。

組織が連携して事業ミッションを遂行する際、この点に着目して事業ライフサイクルの持続化を検討した結果、標準プロジェクトモデルをスキーム・システム・サービスという各段階にわたって展開するモデルを提示することにより明らかにした。これは組織連携による社会的価値実現の局面に着目した結果の産物であるため、そのような事業が成立するための条件についても考察を必要とする。

その結果、そこには異なる組織体を結合させるプラットフォームの存在が有効に働くことが判明した。さらに、企業の内部以外に視点を置くことが重要であることも分かった。企業は現有の経営資源を新しいビジネスモデルに適合するために、長期にわたり変容させていかねばならない。その道筋はプロジェクトの事業進行プロセスの中に顕著に現れる。このような組織内部の適応を考える際に外部環境に視点を転じることは、自社の有する資源を有効に活用するのみでなく、経営資源として利用できる構造の新たな発見にもつながる。

本研究を総括した時、継続中のプロジェクトと新規事業プログラム設定のためには、P2M フレー

ムワークの援用は大いに有益である。スキーム・システム・サービスという各段階の考察は、プロジェクトのプロセス管理にとどまらず、バリューチェーン上で企業の有する経営資源の適合状態を確認するメソドロジー（methodology）にもなり得る。プロジェクト遂行レベルの経営資源管理は、それぞれの段階に適用する方策が明らかにされている必要がある。しかし、現段階ではそこまで精緻に資源管理を行えている企業は少ないとの認識を得た。

CSR 事業の評価指標および行動指針は、以上に掲げた観点から考えていかなければならないと結論付けられる。企業の保有する経営資源がどのように活用できるか、また、企業の構造自体が状況変化に対応する可能性を示すためには、マルチプログラムフレームワークの提示は必ず必要になる。モデルとしてのフレームワークが存在して初めて、事業を構成するバリューチェーン上で資源の適性配置と配分が行われ、それぞれの価値連鎖を評価検証できることになる。

さらに、P2M フレームワークの援用による事業プロセスの可視化は、バリューチェーン上での企業の経営資源の適合状態を把握する際にも役立つ。これらの点から見て、本稿で一般モデルとして提示したフレームワークは特定の業種、業態、業界にとどまらず、汎用性のある要素を十分含むものになったと考える。

7.2 残された課題

本論中で言及した P2M 概念を援用した事業プロセスおよび経営資源の質と量の可視化については、組織連携の局面を検討することの有効性と交換フレームを抽出した経緯の説明として、個別の取り組みでの検証にとどまっている。提示したプログラムフレームが特定の業種、業態、業界だけでなく、汎用性について妥当であることの論証部分については、今以上に説得力を持たせる必要がある。

また、マルチフレームワークとして適用可能なモデルにレベルアップさせるための条件として、個別事例について浮かび上がった問題点を整理し、各段階の関係性をも含めてフレームワーク自体の全体経営との整合性を高めていく必要がある。その際、業界特有の事情を考慮する余地を残すことに加えて、企業による様々な人材レベル、スキルレベル、企業規模に合わせた CSR への取り組み手法を考案する必要も生じる。将来的には、そこまで視野に入れた上で、経営資源活用フレームワークとして通用可能なものに高めていくことが求められる。

社会的に成立するバリューチェーン上で CSR がどのような地位にあるかについても、実現される社会的価値の定量把握を可能にする手法が確立されれば、今以上に位置づけを明瞭にすることができるだろう。いずれにせよ、提示したフレームワークのより広い適用を前提に考えるならば、さらに多くの事例と照らし合わせ、問題点解決のための研究を進める必要がある。経営資源管理の方法論についても検討を重ねて、CSR を経済面と社会面の両面を満たす企業革新要素として捉

える段階に歩を進めることを現段階での目的としたい。

本論文では、バランススコアカードから始まるフレームワークを、社会的価値創造のために進展させ提案した。今後は財務情報である P/L、B/S を補充できるフレームワークの提案ができな
いか検討していきたい。

謝辞

本研究の遂行にあたり、幾多のご指導・ご鞭撻を賜り、投稿・発表論文の完成に多大なお力添えを頂戴しました名古屋工業大学大学院社会工学専攻 越島一郎教授に心より御礼申し上げます。

本論文の審査にあたり貴重なお時間を割いて副査をしていただきました名古屋工業大学大学院社会工学専攻 渡辺研司教授、名古屋工業大学大学院社会工学専攻 横山淳一准教授に深く御礼申し上げます。また、論文執筆にあたり、多くのご指導と励ましを下さった東京農工大学大学院技術経営研究科 小原重信教授に心より御礼・感謝申し上げます。

本研究の取り組みに理解を示し応援してくださった当事務所の職員の皆さま方に感謝の意を表します。

末筆ながら、休日苦しみながら文章推敲を重ねる私を、始終そばで暖かく見守り応援してくれた親愛なる家族にも心より感謝します。

参考文献

- [1] 谷本寛治「CSR 経営」中央経済社 , pp.5,2004
- [2] 鹿島啓「CSR における環境経営格付の役割に関する一考察」, 研究紀要, Vol.2, No.1, pp.29-54, 大阪成蹊大学, 2005
- [3] 荒木真貴子「CSR 活動と財務業績の関係に関する実証分析」, 創価大学大学院紀要 31, pp.13-31, 創価大学大学院, 2009
- [4] 大園陽子「企業業績が CSR の取り組みに与える影響」, 成蹊大学一般研究報告, Vol.45, No.4, 2011
- [5] 眞崎昭彦「わが国における CSR の現状と課題」, 高崎経済大学大学論集, Vol.48, No.4, pp.157-170, 2006
- [6] 菊池隆, 鴨志田晃「叡智化社会における日本企業の社会的責任」, Journal of the International Association of Project & Program Management, Vol.3, No.2, pp.69-75, 2009
- [7] 中尾麗イザベル「企業の社会的責任と財務パフォーマンスに関する実証分析」, 大阪大学大学院国際公共政策研究科, 2005
- [8] 首藤恵, 益子信, 若園智明「企業の社会的責任活動とパフォーマンス」, 早稲田大学ファイナンス総合研究所 Working Paper Series, 2006
- [9] 梅田富雄「サステナビリティ志向のプロジェクトマネジメントに関わるエンジニアリング問題の構造化」, 国際 P2M 学会誌, Vol.3, No.1, pp.11-20, 2008
- [10] Uchida Shigeru, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance Linkage: A Preliminary Study for the Conceptual Framework", 東南アジア研究年報, pp.43-51, 2009
- [11] Daisuke Okamoto 「Social Relationship of a Firm and the CSP-CFP Relationship in Japan : Using Artificial Neural Networks」 Journal of Business Ethics(87), pp.117-132,2009
- [12] 加賀田和弘「CSR と経営戦略 : CSR と企業業績に関する実証分析から」, 小樽商科大学総合政策研究 30, pp37-58, 2008

- [13] 向山敦夫「企業の社会性評価と CSR」, 経営分析研究 (25), pp.29-39, 2009
- [14] 殿崎正芳「CSR (企業の社会的責任) と財務成果の関係についての一考察」, イノベーション・マネジメント (11), pp.145-161. 2014
- [15] 横山恵子「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・ボティショップ・インターナショナル社—」, 日本経営倫理学会 Vol.7, 2000
- [16] 工藤 剛治「中小企業における社会貢献活動に関して」千葉商大論叢, Vol.41, No.4, pp.177-206, 2004
- [17] 牧野 丹奈子「ビジネスの社会性を動的システムとして捉える」, 桃山学院大学経済経営論集, Vol. 58, No.1, pp.21-61, 2016
- [18] Michael E. Porter, Mark R. Kramer“Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society”, Harvard Business Review, January and February 2011. (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, ダイヤモンド社)
- [19] 牧野 丹奈子「社会性を実現するビジネスとはどのようなシステムか」桃山学院大学経済経営論集, Vol.55, No.4, pp.45-83, 2014
- [20] 岡田正大, 「CSV は企業の競争優位につながるか」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「CSV 経営」, ダイヤモンド社, 2015)
- [21] 松本 潔「企業の社会性概念に関する一考察: 企業と非営利組織 (NPO) との協働の方向性」自由が丘産能短期大学紀要, Vol.40, pp.31-56, 2007
- [22] 尹 敬勲, 野口 文「共有価値の創造 (CSV) の概念の形成と課題」, 流経法學, Vol.14, No.2, A41-A58, 2015
- [23] 高岡 伸行「CSV のリコンストラクション: 社会的責任ビジネスとしての CSV のメカニズム」, 日本経営倫理学会誌 No.23, pp.71-84, 2016
- [24] 笹谷秀光「CSR 新時代の競争戦略-ISO26000 適用術」, 日本評論社, pp.60-104, 2013
- [25] 丹下博文, 「企業経営の社会性研究・第2版」, 中央経済社, pp.105-130, 2005
- [26] 森岡 孝文, 根来 龍之「企業間連携の4つの類型モデル: 企業間連携の効果とリスク」, 情報研究 (Information and Communication Studies). Vol.24, pp.1-47, 2000
- [27] 越島一郎, 進藤 昭夫, 梅田富雄「プログラム・マネジメントにおけるコラボレーション・ビジネスの研究」, 国際 P2M 学会記念論文集 (創刊), pp.74-82, 2005

- [28] 出口 弘「自律分散型の産業構造と組織」, ハーバードビジネスレビュー, ダイヤモンド社, 1996
- [29] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, 2002
- [30] 日本プロジェクトマネジメント協会企画「新版 P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック」, 日本能率マネジメントセンター, 2007
- [31] ISO/SR 国内委員会 HP, 「ISO26000 概要紹介」 2008 年, <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>
- [32] 西尾紀一, 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, 株式会社野村総合研究所, 2014
- [33] 伊藤園 HP, Sustainability Report 2014, 2014
- [34] 牧野 丹奈子「ついでに社会性を実現する経営戦略こそが社会性を実現できる—「ついでに」の真意とは何か, (有) 奥進システムの事例をもとに考える—」 桃山学院大学総合研究所紀要, Vol.38, No.2, pp.41-101, 2013
- [35] 濱田祐希, 小野齋里, Ngo Hoai DUC, 越島一郎「P2M のためのリスクマネジメント手法に関する基礎研究」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.2, pp.53-74, 2013
- [36] 小原重信「P2M 理論における Policy Program Project の連携」, Journal of International Association of P2M, Vol.6, No.1, pp.61-82, 2011
- [37] 小原重信「P2M 視点による次世代ビジネスモデル: 先端的変革を促進する総合商社のクロスインテグレーション効果」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.2, pp.1-20, 2013
- [38] 加藤智之, 西田絢子, 越島一郎, 梅田富雄「製品イノベーションのための P2M: 事業ライフサイクルを通じた製品イノベーション手法」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.2, pp.39-51, 2013
- [39] 西田絢子, 越島一郎, 梅田富雄「サステナブル P2M の展開: 事業継続のための方法論」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.2, pp.87-99, 2013
- [40] M・E・ポーター「Strategy and Society」, ハーバードビジネスレビュー, ダイヤモンド社, 2008
- [41] Michael E. Porter, Mark R. Kramer "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006

- [42] 佐藤達男, 亀山秀夫, 「P2Mにおけるバランス・スコアカード適用による統合リスクマネジメントの検討: 高度・複雑化する IT システムのトラブル事例への対応」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.1, pp.49-59, 2012
- [43] 亀山秀夫, 小原重信「P2M理論を適用した環境プロジェクトマネジメントと大学院教育: プロジェクトガバナンス前提と創造的統合マネジメントツール」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.1, pp.83-96, 2012
- [44] 武富為嗣「P2MによるIT投資プロジェクトマネジメントのフレームワーク」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.1, pp.97-110, 2012
- [45] 白井久美子, 越島一郎, 梅田富雄「改革プログラム遂行時の人的資源に関する基本的考察」, Journal of International Association of P2M, Vol.7, No.1, pp.147-162, 2012
- [46] 藤井剛「CSV時代のイノベーション戦略」, 株ファーストプレス, pp.26-32, 2014
- [47] 赤池学, 水上武彦「CSV経営—社会的課題の解決と事業を両立する」, NTT出版, pp.9-183, 2013
- [48] 清川祐二「企業改革へのCSR実践論」, 日本BP企画, pp.136-200, 2007
- [49] 小林俊治〔編〕, 高橋浩夫, 「グローバル企業の経営倫理—CSR-米国におけるCSRの展開と課題」, 白桃書房, pp.199-211, 2013
- [50] 川村雅彦「企業価値と社会価値を同時に実現する(ニッセイ基礎研究所)」, DIAMOND online, ダイヤモンド社, <http://diamond.jp/articles/-/37714>, 2013
- [51] 中小企業庁HP「中小企業・小規模事業者が担う我が国の未来—第3節 社会価値と企業価値の両立」, 中小企業庁, 2014, <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/h26/html/b3>
- [52] 東洋経済新報社「CSR企業総覧 2008年版」, 東洋経済新報社, p48-91, 2009
- [53] 見田宗介「価値意識の理論」, 弘文堂, pp.12, pp.29, 1966
- [54] 水谷雅一「経営倫理学の実践と課題」白桃書房, 1995
- [55] 西田絢子「サステナブルP2Mのための共通価値創造に関する研究」, 名古屋工業大学博士論文, 2015
- [56] 楓 森博, 加藤勇夫, 越島一郎「社会価値実現のためのP2Mフレームワークの考察」, Journal of International Association of P2M, Vol.10, No.2, pp.165-178, 2016
- [57] 玉村雅敏〔編〕, 横田幸一, 上木原弘修, 池本修悟, 「ソーシャルインパクト—価値共創(CSV)が企業・ビジネス・働き方を変える」, 産学社, 2014

- [58] 岡本大輔, CSP-CFP 関係再考-トップ・企業全体の CSR の取組み状況, 三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6, pp.65- 79, 2014
- [59] 大倉雄次郎「伊藤園の”自然体”経営」, 日刊工業新聞社, 2012
- [60] 小原重信「プロジェクト・バランス・スコアカード」, 生産性出版, 2004
- [61] 藤岡 芳郎「ソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察: 価値共創の視点より」, 大阪産業大学経営論集 Vol.17, No.3, pp.97-116, 2016
- [62] 笹谷 秀光「SO26000 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 Vol.22, pp.291-302, 2015
- [63] 田引 俊和「障害者が就労する福祉型 NPO と、民間企業との協働事業に関する一考察」, 医療福祉研究, Vol.2, pp.37-41, 2006
- [64] 池田 幸代「企業による環境 CSR の方向性: 植樹活動を行う企業の事例から」東京情報大学研究論集, Vol.17, No.2, pp.21-40, 2014
- [65] 岩尾 武「プロジェクト成果物の意味的価値の向上について」プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2013(秋季), pp.223-227, 2013
- [66] 佐藤 達男, 亀山 秀雄「P2M 理論による IT サービス産業の水平連携プラットフォームの構築」, 国際 P2M 学会誌, Vol.6, No.2, pp.113-126, 2012
- [67] 野地 英昭, 中山 政行, 亀山 秀雄「P2M からみた社会的環境プラットフォーム構築へのアプローチ」国際 P2M 学会誌 .Vol.6, No.1, pp.141-153, 2011
- [68] 平本 健太「戦略的協働の本質: 主要命題と実践的指針の提示」経済学研究, Vol.59, No.3, pp.137-167, 2009
- [69] 内山 哲彦「企業の社会性・人間性と企業価値創造: 統合報告と管理会計の役割」管理会計学: 日本管理会計学会誌: 経営管理のための総合雑誌, Vol.23, No.2, pp.45-59, 2015
- [70] 遠藤 ひとみ「わが国におけるソーシャルビジネス発展の一過程: パートナーシップの形成に向けて」嘉悦大学研究論集, Vol.51, No.3, pp.59-77, 2009
- [71] 中田 安彦, 梶浦 雅己「流通小売業における「社会性」について: 環境報告書から CSR 報告書への進化を踏まえて」地域分析: 愛知学院大学経営研究所々報, Vol.44, No.1, pp.19-40, 2005
- [72] 中野 勲「企業の収益性と社会性について: 企業の社会的情報開示を考察するための基礎としての文献サーベイ」神戸大学経済経営学会, 国民経済雑誌, Vol181, No.5, pp.1-16, 2000

- [73] 「公民連携研究報告書：第5章 効率的公共サービス提供の視点による公共施設運営事例研究」, 内閣府経済社会総合研究所, 2013
- [74] 楓 森博, 加藤勇夫, 越島一郎「社会的価値実現のためのP2Mフレームワークの考察」, Journal of International Association of P2M, Vol.10, No.2, pp.165-178, 2016
- [75] 藤岡 芳郎「ソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察：価値共創の視点より」, 大阪産業大学経営論集 Vol.17, No.3, pp.97-116, 2016
- [76] 東京大学教養部統計学教室「統計学入門（基礎統計学）」, 東京大学出版会, pp.47-58, 1991
- [77] 森岡 孝文「ツーサイド・プラットフォーム理論の適用による地域中小企業間連携の分析フレームワークの検討」, 産業経済研究所紀要, Vol.19, pp.45-46, 2009