JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	サステイナブルサプライチェーンマネジメントにおけるパートナーシップに関する研究
Author(s)	松浦，清一；伊佐田，文彦
Citation	年次学術大会講演要旨集，30：821-825
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13401
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

講演番号#2G14

サステイナブルサプライチェーンマネジメントにおける パートナーシップに関する研究

講演者名：○松浦清一（関西大学大学院 総合情報学研究科 総合情報学専攻），
伊佐田文彦（関西大学 総合情報学部　教授）

1.はじめに

1.1 企業の社会的責任

環境問題や社会問題が深刻化する中,これまで政府やNPOが行うべきであると考えられてきた社会問題解決に対し,企業の役割が求められている。企業の活動範囲と複雑さも増す中で一社のみで解決し得る問題も限られたものとなってきているのも事実であり,環境問題に対する取り組みは全般的に遅れていると言われている。(梶原,國部[1])

Porter and Kramer[2]は,企業は贖罪や保険としての受動的なCSRではなく,自社の戦略に即したCSRを実施すべきであると述べている。さらにこの考え方を発展させCSV（Creating Shared Value）の考えを提唱している。CSVの概念は,従来の経済的ニーズだけでなく,社会的ニーズによって市場は定義されるという前提に立ち,経済的価値と社会的価値を社会全体に拡大すること,と主張している。（Porter and Kramer[3])

このような状況下において,最近では本格的にCSVに取り組む企業も増えてきている。(赤池,水上［4］)しかし一方, 社会や環境にプラスの価値を生み出す活動が経済的価値へ与える影響に関しては,実証研究がほぼ存在せず（岡田［5］）,またそれらの活動を通じ,経済的価値がどのようなプロセスを経て向上するのかについての実証研究も少ない。3者間の関係性とそのメカニズムを解き明かす研究の意義はあるものと考えられる。

2.先行研究レビュー

2.1受動的CSRからCSVへ

ISO26000では,CSRとは「企業が事業活動において利益を優先するだけでなく,顧客,株主,従業員,取引先,地域社会などの様々なステークホルダーとの関係を重視しながら果たす社会的責任」と定義しており,7つの中核概念（組織統治,人権,労働慣行,環境,公正な事業慣行,消費者課題,コミュニティ参画及び開発）を提示している。さまざまな企業でCSRに対しいろいろな取組みが行われているが,中には本業とは関係のない必ずしも継続性のないボランティア活動であったり,Porter and Kramer[2]が指摘する様に,贖罪や保険としてCSRを受動的に行っている企業も多い。Porter and Kramer[3]は,CSVを「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら,みずからの競争力を高める方針」と述べており,その方法として「1.製品と市場を見直す(BOPなど), 2.バリューチェーンの生産性の再定義, 3.産業クラスター創出」を挙げている。サプライチェーンマネジメント(SCM)の分野においても同様の研究が行われており, Carter and Rogers［6］はSSCMのフレームワークとしてトリプルボトムライン(経済的価値,社会的価値,環境的価値)を提唱し,この3つのバランスがとれて初めてサステイナビリティは達成されると主張しており、そしてSSCMとはSCMを通じて,環境問題や社会問題を解決し,かつ同時に競争優位性を獲得することと定義している。

2.2CSV批判

CSV批判として岡田［7］はCSVには曖昧さがあり、因果関係モデルが複数示唆されているという。1つめは「社会的価値の追求は経済的価値をもたらす原因の一つである」という考えであり,この因果関係は伝統的な戦略論の範疇内であるという。2つめは「社会的価値の実現は企業利益が満たすべき「条件」だとする因果関係」,3つめは「経済的価値と社会的価値の総合計を拡大することである」とし,2つめは既存の戦略理論になんとか留まっているが,3つ目の論理は既存の戦略論では説明しきれないとする。

2.3 先行研究の課題

CSR を通じてステークホルダーとの関係性に関する研究においては,Kotler ら［8］はソーシャルマーケティングを提唱し，谷本他［9］は企業の CSR 活動を通じ,消費者/投資家が社会的価値向上（社会問題・環境問題）に対する意識の変化ならびに行動を起こすようになることを実証した。 一方,それらは限定的だとする研究もある。Margolis, Elfenbein and Walsh［10］はメタアナリシスによって社会的価値を生み出す活動と経済的価値との関係性には若干の正の相関関係はあることを証明した。また,消費者の意識と行動にはずれが存在し,日常生活の快適さや便利さを失ってまでその消費生活を変えるようなことはしない,と言った研究結果も挙げられている。(Roberts［11］,野田［12］,Forsman［13］,環境省［14］)

これらの効果が限定的な理由として,CSR の効果を消費者や投資家など企業外部に求めている点が挙げられる。CSR の効果を企業内部または企業間関係にも見出したのが, Wittstruck and Teuteberg［15］の研究であり,SSCM の相互学習は組織間のプロセスフローの透明性に正の相関関係があることを実証した。また Marchi［16］は R&D の協働は他のイノベーションよりも環境イノベーションにおいて貢献度合いが高いことを実証している。ただ,これまでの研究は「環境的価値と経済的価値」あるいは「社会的価値と経済的価値」のどちらかの関係性に主軸を置いたものが多く,考慮されていない側が犠牲にされているという点も指摘されている。(Pagell and Wu［17］など)

本研究においては,これらの課題を考慮し, 環境的価値また社会的価値の追求は経済的価値をもたらす原因の一つであるという因果関係が存在するという前提のもと,企業が環境問題や社会問題への取り組みを通じて,どのように組織能力そして組織間関係能力を高め,競争優位性を構築するのか,これまでの戦略論をベースにそのメカニズムを明らかにする。

3. 仮説

3.1 環境問題や社会問題への取り組みと組織内能力と組織間関係能力との関係性

CSR がどのように組織能力や組織間関係能力を高めるのか？組織内あるいは組織間関係において,ビジョンや価値観の共有は信頼を構築する上で,また長期的な関係性を構築する上で重要であるという。(Etgar［18］,山倉［19］,Tsai and Ghoshal［20］ら) Porter and Kramer[3]や谷本他［9］らは CSR を通じた企業や大学,NPO との協業の重要性を主張しており,CSR の中核的な概念となっているダイバシティ(GRI［21］)や,途上国での社会発展活動の過程において培われるであろうメタナショナル経営(J.Santos and P.J.Williamson［22］など) を通じてイノベーションが生まれことなどが想定される。(Wittstruck and Teuteberg［15］, Govindarajan and Trimble［23］など)

またこれまでの経済的価値追求型の管理手法から環境的価値や社会的価値の向上をも目指す新たな指標が必要となり(Unruh and Ettenson［24］など), 組織内にある種の不均衡が生まれ,この不均衡の中において,組織はよりその能力を高めることが出来ることも想定されうる。（伊丹［25］,Hamel and Prahalad［26］）このように CSR は組織能力や組織間関係能力を高める可能性を秘めている。そしてこれらの能力を高める事は企業の競争優位性を高める事をも意味する。

3.1 組織能力と組織間関係能力への取り組みと戦略論との関係性

本節では競争優位性の先行研究より,CSR が特にどの競争優位性にプラスの効果があるのかについて考察する。Porter［27］は,企業は差別化かコストリーダーシップかどちらかのポジションを選択しなければならないとするポジショニング理論(PSG)を提唱, Gawer and Cusumano［28］そして Brandenburger and Nalebuff［29］ らのコーペティション論やプラットフォーム戦略などのいわゆるダイナミックポジショング理論(DPSG)がある,一方競争優位性は経営資源にあるとする Barney［30］らのリソースベーストビュー(RBV),そしてよりダイナミックな市場でも適応できうる能力,すなわち外部環境に応じて組織内外の能力を統合,構築,再配置出来る能力,ダイナミックケイパビリティ(DC)が Teece,Pisano and Schuen［31］によって提唱された。

ポジショニング論が時間の経過と共にその競争優位性を失っていくのに対し,RBV や DC は競争優位性を時間の経過と共に保持あるいは強化していくことが可能である点において,持続性がより高いと言える。また前節の CSR が仮に組織内また組織間関係における諸能力を高めることが可能であれば,同様に経営資源や能力に着目している RBV や DC 等の競争優位性を高めることになるのではないか。したがって本研究においては,環境問題や社会問題の解決を通じ,企業が組織内そして組織間関係能力を向上さ

せ,そして持続的競争優位性,特に RBV と DC を獲得する。そしてその結果,顧客認知度やサプライチェーンにおけるコスト削減,持続性という経済的価値を獲得するという仮説モデルを導いた。

3.3 仮説モデル

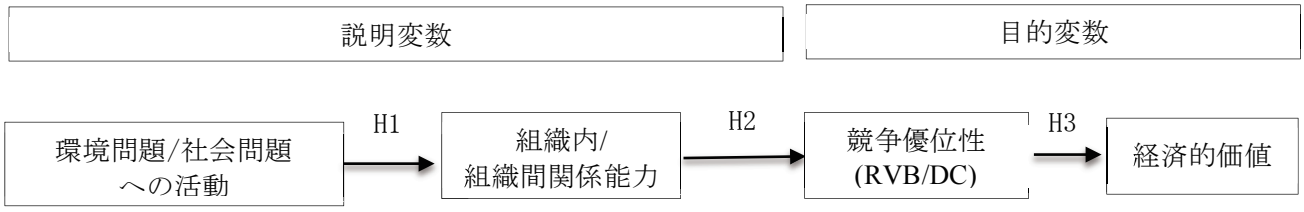
下記が本研究の仮説モデルである。

仮説 1「環境問題や社会問題への取り組みを通じて,企業の組織内または組織間関係能力が高まる」

仮説 2「組織内や組織間関係能力の高まりを通じて企業の競争優位性（RBV/DC）が高まる」

仮説 3「競争優位性(RBV/DC)が高まることにより,経済的価値(顧客認知,サプイチェーン全体のコスト削減,持続的優位性)を高めることになる」

図 1 仮説モデル



4 調査方法

4.1 調査方法

東京証券取引所一部上場企業のうち,サプライチェーンを構築していると思われる業種,「化学,機械,食料品,精密機器,繊維製品,電気機器,輸送用機器」570 社を選び,CSR 部門に対して,リッカート方式のアンケート用紙を郵送し,返送してもらう。また名古屋商科大学大学院生ならびに修了生に対しウェブでのアンケートに回答してもらった。前述の先行研究を参考に合計 39 問を作成。

4.2 解析方法

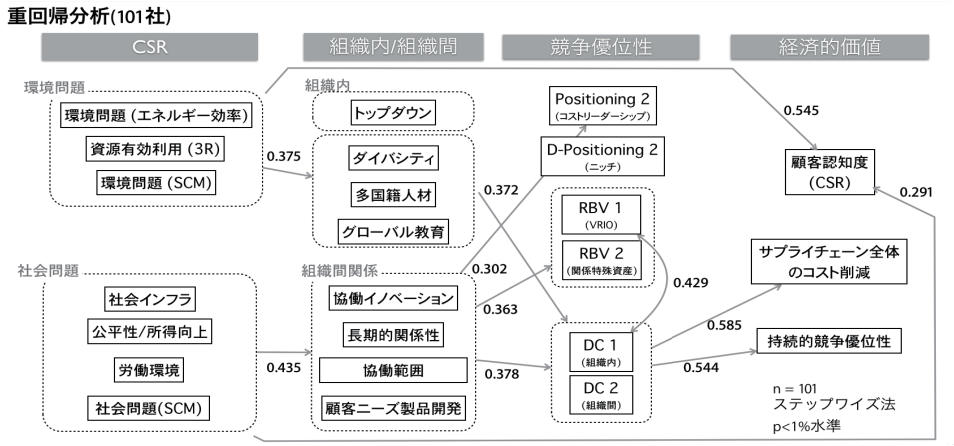
因子分析を行ったあと,「環境問題/社会問題への活動」「組織内/組織間関係能力」を説明変数に,「競争優位性（戦略論）」「経済的価値」を目的変数に設定し,重回帰分析を実施した。

5. 調査結果

アンケート回収数 128 社のうち製造業を営んでいると思われる企業 101 を抽出。「環境問題/社会問題への取り組み」「組織内能力/組織間能力」「競争優位性」の項目をそれぞれ因子分析した結果,「組織内能力」においては「トップダウンでの意思決定」とその他「ダイバシティやグローバル人材」などの 2 因子を抽出。その他の項目ではそれぞれ 1 因子のみ抽出された。

図 2 はこれら因子を重回帰分析した結果である。

図 2 調査結果



6. 考察と結論

6.1 考察

仮説 1「環境問題への取り組みと組織内能力(特にダイバシティ,グローバル人材の教育あるいは獲得)」との間に正の相関関係があることが示された。また,「社会的問題への取り組みと企業間関係能力（特に協働によるイノベーション，長期的関係性，関係性範囲の拡大，顧客ニーズの吸い上げ）」との間に相関関係を認めることができた。しかしながら「環境問題と組織間関係能力」と「社会問題と組織内能力」との関係性は見出せなかった。

仮説 2「組織能力また組織間関係能力と競争優位性（特に PSG と RBV,DC）」に相関関係を認めた。まず，PSG（差別化戦略）と組織間関係とにおいて相関関係を認めた。つぎに,RBV と組織間関係においては相関関係は認められたものの,組織能力との間には相関関係は認められなかった。最後に,DC とは組織能力と組織間関係能力双方に相関関係が認められた。

仮説 3：競争優位性（DC）とサプライチェーン全体のコスト削減と持続的優位性に相関関係を認めた。DC とサプライチェーン全体のコスト削減また持続的優位性との関係性は仮説通り相関関係が認められた。一方,競争優位性の PSG や RBV と間には相関関係は認められなかった。

6.2 結論

「SSCM」と「組織内能力ならびに組織間関係能力」そして持続的競争優位性との関係性に関してほぼ仮説通りの結果を得ることができた。すなわち,環境や社会問題への取り組みを通じて企業は組織内能力ならびに組織間関係能力を高め,そしてダイナミックケイパビリティを高める。その結果として経済的価値をも高める事が可能となる,という一つのモデルを実証した。

一方,今回の調査結果では仮説が証明されなかった(組織内能力と RVB への相関関係性など),ケーススタディなどを通じたより深い,質的調査が必要であろう。

参考文献

[1] 梶原武久,國部克彦,日本企業の低炭素型サプライチェーンの現状分析―質問票調査の集計結果―, Kobe University(2012-14)

[2] M.E.Porter and M.R.Kramer, The Strategy & Society,The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harverd Business Review(2006)

[3] M.E.Porter and M.R.Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business School Publishing Corporation, January (2011)

[4] 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(2013)

[5] 岡田正大,新たな企業観の行方 CSV は企業の競争優位につながるか, Harvard Business Review, 1 月号(2015)

[6] C.R.Carter and D.S.Rogers, A Framework of sustainable supply chain management-moving toward new theory,International,Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol.38, No.5(2008)

[7] 岡田正大,「包括的ビジネス・BOP ビジネス」研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について,経営戦略研究,No.12(2011)

[8] P.Kotler and S.J.Levy, Broadening the concept of marketing, Journal of Marketing American Marketing Association(1969)

[9] 谷本,大室, 大平他,ソーシャル・イノベーションの創出と普及, NTT 出版(2013)

[10] J.D.Margolis, H.A.Elfenbein and J.P.Walsh,DOES IT PAY TO BE GOOD ... AND DOES IT MATTER? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance, Social Science Electronic Publishing,Inc.,(2009)

[11] J.A.Roberts, Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward?, Business Horizons, vol. 39, issue 1, 79-83(1996)

[12] 野田朗子,環境配慮型製品のマーケティング戦略普及に向けてメーカーと消費者との接点を探る, Doshisha University policy & management 2(1), 69-92(2000-12)

[13]H.Forsman, Environmental Innovations as a Source of Competitive Advantage or Vice Versa?, Business Strategy and the Environment Volume 22, Issue 5, pages 306–320, July (2013)
[14]環境省,市場の更なるグリーン化に向けてグリーンマーケット+（プラス）研究会とりまとめ，グリーン・マーケット+(プラス)研究会(2011)
[15]D.Wittstruck and F.Teuteberg, Understanding the Success Factors of Sustainable Supply Chain Management : Empirical Evidence from the electrics and Electronics Industry, Corporate Social Responsibility and Environmental Management(2011)
[16]V.D.Marchi, Environmental Innovation and R&D cooperation : Empirical evidence from Spanish manufacturing firms, Research Policy 41, 614-623(2012)
[17]Z.Wu and M.Pagell,Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management, Journal of Operations Management 29 (6), 577-590(2009)
[18]Etgar,M, Selection of an Effective Channel Control Mix, Journal of Marketing, 13(February):69-76(1978)
[19]山倉健嗣,「組織間関係論 - 企業間ネットワークの変革に向けて」,有斐閣,1993
[20]W.Tsai and S.Ghoshal, Social capital and value creation:The role of intrafirm networks, Academy of Management Journal, Vol.41, No.4,494-476(1998)
[21]G4 サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン, Global Reporting Initiative 2014
[22]J.Santos and P.J.Williamson, From Global to Methanational : How Companies Win in the Knoledge Economy, Harbard Business School Press(2001)
[23]V. Govindarajan and A.K.Gupta, Builiing an EffectiveGlobal Business Team, MITSIoan Managenzent Review, pp.507-11 summer(2001)
[24]G.Unruh and R.Ettenson, Winning in the Green Frenzy,HBR,Nov,2010
[25]伊丹敬之，経営戦略の論理，日本経済新聞出版社(2003)
[26]G.Hamel and C.K.Prahalad, Strategy as Stretch and Leverage, Harvard Business Review, March-April, 1993
[27]M.E.Porter, Competitive advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, New York:Free Press,1985
[28]A.Gawer and M.A.Cusumano, Strategies for Platform-Leader Wannables, Globalization and Japan's Science and Technology Strategy(2007)
[29]A.M.Brandenburger and B.J.Nalebuff, Co-opetition,Crown Business(1996)
[30]J.B.Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.99-120(1991)
[31]D.J.Teece,G.Pisano,and Schuen,A, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal,Vol.18,No.7,509–533(1997)