

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, 29: 753-756
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12555
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

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

企業は、サステイナブルサプライチェーンマネジメント(SSCM)に向け、共同配送など、組織を超えたさまざまな業務改善への取り組みを行い始めている。このような企業間を結びつけるインセンティブとは何であるのか。何が企業間の協同活動の成功要因となっているのか。本研究において、CSR とサプライチェーンにおけるパートナーシップとの関係性を明らかにし、サプライチェーンのパートナーを含めた全体最適を実施し競争優位性を構築する為の一つのモデルを提示出来ればと思う。先行研究の考察から「CSR を戦略の基軸に置き、組織間関係論の観点から SCM における取引企業間とのパートナーシップをより強化することにより、より強固な SCM を構築することが可能となる」という仮説を立て、これを統計的に実証する。

2. 先行研究レビュー

2.1 CSR と SSCM

サステナビリティに関して、示唆を与えてくれるのが、CSR という概念であろう。ISO26000 では、Corporate Social Responsibility（企業の社会的責任）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り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[1]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。CSR と経営成果との研究として、Mirjam[3]はCSR の評価が顧客満足を獲得することを示しており、潜道[4]は従業員のCSR への理解がCSR 経営にプラスの相関関係があることを示しているが、CSR が経済的価値にプラスの影響を与えるかまでは言及されていない。宮崎[5]の研究では食品小売業において、CSR と財務成績との関係性を調査し、サステナブル SCM と売上高増加との相関関係があることを示しているが、売上高増加とは相関関係があるものの、営業利益増加との相関は確認出来なかったと報告している。Porter and Kramer[2]は、CSV（Creating Shared Value）というフレームワークの中で、企業は企業活動を通して、「経済的価値」と「社会的価値（労働問題や地球環境問題等）」の向上を目指すべきである、と提案している。そしてその手段の一つとしてバリューチェーンの再定義を提案している。すなわち、企業はCSR を実現しつつ、SCM によって経済的価値をも高める必要があるということである。同様に、Carter and Roger[6]はSSCM の研究において、「環境」「社会」「経済」の3つの視点においてSCM を行う必要があることを主張している。

2.2 SSCM の成功と組織間関係

諸上ら[7]のSCM の定義の通り、SCM の成功にはサプライチェーン内におけるパートナー間の調整、協働、すなわち組織間関係を強化することが重要であり、そして組織間関係の形成・維持には、「信頼」という概念がキーワードとなってくる。Luhmann[8]は社会学者の視点から「信頼は、自己の期待をあてにするという最広義の意味で、社会生活の基本的な構成事実である」と述べ、取引コストパースペクティブによれば、人間の限定合理性により、相手への能力や動機に対する期待、すなわち「信頼」により取引コストが削減されるとする。[9] 張[10] (144-148)や小川[11] (234 頁)はパートナーシップの安定化にはパートナー間の信頼が重要であり、信頼を構築・維持する為には「目標の一致や共有出来る哲学が重要である」と指摘している。また同様に、山倉[11] (221 頁)は提携の戦略的方向性が定まり、パートナーを選択する際に、「ものの考え方」が共通であるかどうかは非常に重要であると、相互信頼が醸成

され、企業提携において成功する確率が高まる、と述べている。SSCM の成功要因として、Wittstruck and Teuteberg[13]は情報共有、組織間学習、循環システム、そして共通のゴール、戦略のコミットメントが必要であることを実証している。

2.4 先行研究まとめ

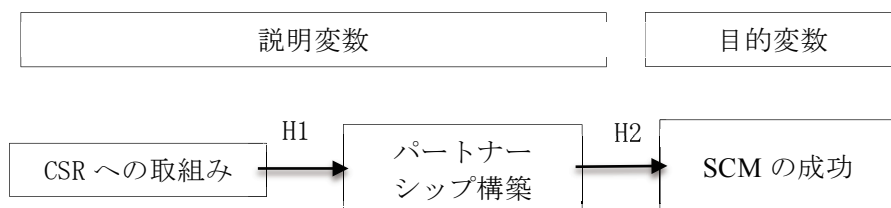
CSR がサステナビリティを目指している以上、社会と企業の両方が存続出来る様な取組みであるべきである。しかしながら、これまでの研究においては CSR の定義が不明確であるのと同時に競争優位性との関係性においては限定的な研究が多い。また、CSR 効果の研究対象が自社内や顧客に限られているなど、サステナブルを目指す SCM の研究としては必ずしも十分とは言えない様に思われる。

3. 研究意義と仮説

企業、社会のサステナビリティを追求するには、経済的価値を高めつつ、社会的価値、環境的価値を高める必要がある。それを行えるようにするのが SSCM のゴールであり、そのためにはサプライチェーンにおけるパートナーシップの強化が重要であることを見てきた。本研究では、サプライチェーンにおける組織間関係に焦点を当てることにより、SSCM の一つのモデルを提示する。

張[10]、小川[11]、山倉[12]らの先行研究より、パートナーシップの形成・構築・維持には組織間の「目標や哲学の一致」が重要であることを見てきた訳だが、CSR がその目標や哲学となりうるのではないか、という仮説を立てた。なぜならば、CSR はそもそも社会的要請によって産まれた概念であること、現在世界中の企業が認識し、また何らかの活動を行っていること、CSR が企業の目標や理念を包括する概念であること。また、Tsai and Sumantra[14]は、認知的次元（社会的目的）が関係的次元（ステイクホルダー間の信頼関係）にプラスの影響を与える可能性があることを実証的に証明している。これらの理由から CSR が各企業の共通と目標になりうるのではないかと考え、仮説 1 を導いた。仮説 1 「CSR への取組みと企業間の関係構築にはプラスの相関関係がある」。また、諸上らの SCM 定義より仮説 2 「企業間の関係構築と SCM の成功には相関関係がある」を導いた。下記が本研究の仮説モデルである。

図 1 仮説モデル



3.1 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であろう業種、「電機機器・精密器械・機械・自動車・その他製造部門がある企業」583 社を選び、製造部門に対して、リッカード方式にてアンケート用紙を郵送し、返送してもらう。アンケートは、「SCM, CSR, パートナーシップ」を前述の先行研究を参考に合計 49 問を作成。

3.2 解析方法

因子分析を行い、「CSR への取組み」「パートナーシップ構築」を説明変数に、「SCM の成功」を目的変数に設定し、重回帰分析を実施した。

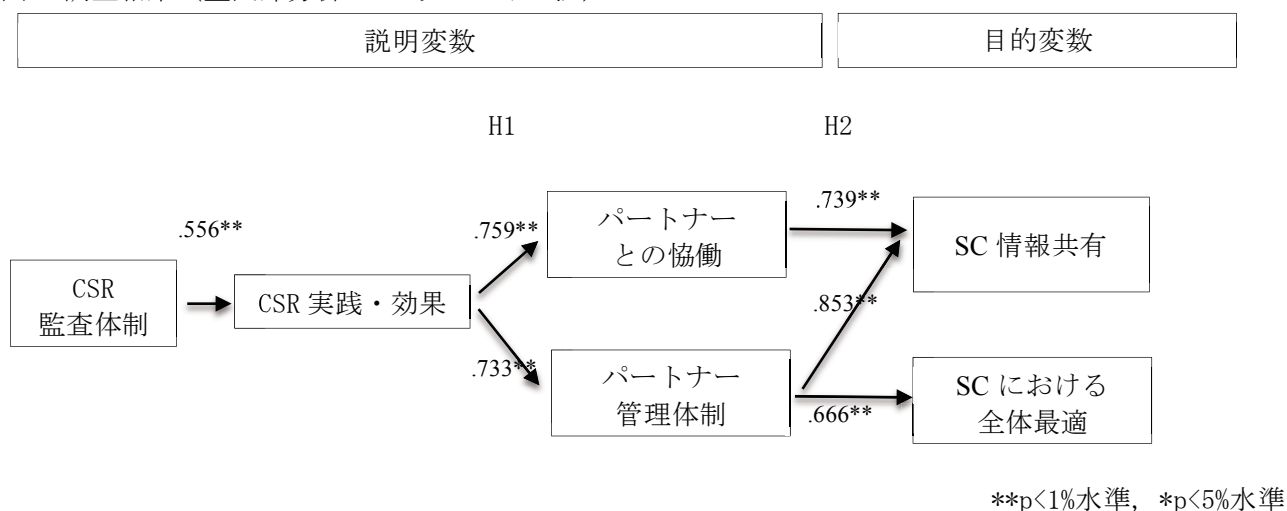
4. 検証結果

アンケート回収総数 33, うち有効回答 29 を得る。アンケートの 3 項目（SCM, CSR, パートナーシップ）をそれぞれ因子分析した結果、SCM では、製造から配送までの全体管理システムや取引企業との需要予測の仕組みなどの「サプライチェーン(SC)全体最適因子」、川下川上との情報共有を通じた連携体制や定期的な会議などの「SC 情報共有因子」を抽出。CSR では契約締結時、その後の企業活動に対する CSR チェック機能などの「監査体制因子」と CSR を戦略に取り込んでいる、公開度などの「実践・効果因子」。パートナーシップでは、パートナーの満足度や改善取組、パートナーへの罰則規定などの「パ

ートナーシップ管理体制因子」と協同プロジェクトの経験やパートナーとの窓口機能（ゲートキーパー）、組織間学習などの「パートナーとの協働因子」を抽出。

図2はこれら因子を重回帰分析した結果である。「CSR 監査体制因子」と「CSR 実践・効果因子」に相関関係が認められ、「CSR 実践・効果因子」と「パートナーシップ管理体制因子」「パートナーとの協働因子」双方に正の相関が認められた(H1)。その後、「パートナーとの協働因子」と「SC 情報共有因子」に相関が認められ、「パートナー管理体制因子」と「SC における全体最適」「SC 情報共有因子」双方に相関が認められた(H2)。有効回答数は少ないながら、前述の Tsai and Sumantra [14]の研究結果(認知的次元（社会的目的）が関係次元（ステイクホルダー間の信頼関係）を強化する)が SSCM にも適用出来ることを裏付ける結果になったと言える。

図2 調査結果（重回帰分析:ステップワイズ法）



5. 結論

これまでの研究では CSR と競争優位性に関して明確には示すことの出来なかった関係性に関して、本研究では組織間関係の観点から CSR, パートナーシップそして SCM との関係性を調査することにより、CSR が SCM の強化を通じて競争優位性を構築するフレームワークを提示することが出来たかと思う。

他企業とのパートナーシップ構築を図る際、あるいは協同配送など他企業との協同活動を行う際に本研究のフレームワークが有効な手段となり得るものと思われる。CSR を自社内だけの目標や活動とせず、他組織との関係構築向上に向けて戦略的に活用することにより、関連組織間で CSR を達成しつつ競争優位性をも向上させることが可能となるのではないだろうか。

今後、組織間の協働や、組織間学習を通じ、企業が如何にサステイナブルなサプライチェーンを構築していくことが出来るのか、さらに詳細なメカニズムについて研究を行っていければと思う。

参考文献

- [1] Porter. M. E and Kramer. M. R, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. New York:Harvard Business Review(2006).
- [2] Porter. M. E and Kramer. M. R, Harvard, Creating Shared Value. New York:Harvard Business Review(2011).
- [3] Mirjam. I. Kibbeling, Creating Value in Supply Chains: Suppliers' Impact on Value for Customers, Society and Shareholders. Eindhoven University of Technology Department of Industrial Engineering and Management Science(2010).
- [4] 潜道文子, 経営戦略の構築と実施における CSR のポジショニング(1)(2), 高崎経済大学論集, 第 51 巻第 4 号, 57-73(2009)。
- [5] 宮崎正浩, 持続可能なサプライチェーンマネジメント(SSCM)は企業業績を高めることができるか? -食品小売業を事例とした実証分析-, 跡見学園女子大学マネジメント学部紀要, 第 15 号(2013)。

- [6] Carter, Craig. R and Rogers, Dale. S, A framework of sustainable supply chain management : moving toward new theory. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38 No. 5 (2008).
- [7] 諸上茂登, 山下洋史, 村田潔, グローバル SCM—サプライチェーン・マネジメントの新しい潮流, 有斐閣(2003)。
- [8] Luhmann, N, Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart. F. Enke(1968).
- [9] Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V., Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, Organization Science, Vol. 9 No. 2, 141-159(1998).
- [10] 張淑海, パートナーシップを通じた組織間学習, 中央経済社, 144-148(2004)。
- [11] 小川英次, トヨタ生産方式の研究, 日本経済新聞社, 234(1994)。
- [12] 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, 2. 5. 221(1993)。
- [13] Wittstruck, David and Teuteberg, Frank, Understanding the Success Factors of Sustainable Supply Chain Management : Empirical Evidence from the electronics and Electronics Industry. Corporate Social Responsibility and Environmental Management(2011).
- [14] Tsai, Wenpin and Sumantra, Ghoshal, Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks. Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 4, 464-476(1998).