

サプライチェーンにおける クロスセクター協働

—味の素 AGF による生産者支援プロジェクトの事例研究

中野 幹久

京都産業大学経営学部教授

松山 一紀

同志社大学社会学部教授

佐々木 利廣

京都産業大学名誉教授

キーワード：クロスセクター協働, サプライチェーン, 事例研究

【要旨】

本稿のねらいは、企業が事業活動の中での社会貢献活動を成功させる要因を導き出すことである。そのために、食品メーカーである味の素 AGF 株式会社（以下、AGF）が生産者団体や商社、町役場とともに、国産コーヒー豆を使った商品化の実現を目指している活動を、サプライチェーンにおけるクロスセクター協働の事例として取り上げる。事例の分析では、同社を焦点組織とし、先行研究が対象としてきた組織間協働に加えて、AGF 社内の組織内協働にも目を向ける。AGF では、ライン部門が主体となって協働型の社会的事業活動に取り組んでいる。横山（2003）の事例研究でも、同様にライン部門主体の取り組みが見られるが、組織内協働には焦点が当てられていない。本稿はそこにも注目することで、事例を通じて抽出された組織間協働の現象を、焦点組織である企業の組織内協働と関連づけて議論する。加えて、組織内・組織間協働を動的に分析するために、協働プロセスの段階モデルを導入して、協働活動を形成、実行、再行動という3段階で整理した上で、協働が発展していくプロセスを明らかにする。

1. はじめに

企業による社会貢献活動の意義については、以前から社会的責任の一環として捉えられてき

たが、昨今では企業価値を高めることと同義だとする傾向が見られる。こうした現象について福永（2019）は、増殖・拡散した1990年代から模索する2000年代を経て、2010年代を本質回帰の時代と呼んでいる。実際、社会貢献活動

を事業活動と関連づけた動きが増えている。一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）が2020年に実施したアンケート調査（回答数：178）では、8割以上の企業が「経営理念やビジョンの実現の一環」と回答しており、経営戦略の一部として捉える傾向が指摘されている。併せて、2005年度調査と比較して、「社員が社会的課題に触れて成長する機会」と回答した企業の割合が4%から53%へと大幅に増えており、社員の参加が重要視されていることも伺える。本業の中で、いかにして社員に社会貢献活動を行わせるのが企業の経営課題となっていることがわかる。

本稿が取り上げるのは、味の素AGF株式会社（以下、AGF）が取り組んでいる「徳之島コーヒー生産支援プロジェクト」の事例である。このプロジェクトでは、同社と生産者団体や商社、自治体、さらに島内の施設・学校等も加わり、AGF社員が研修で参加して、国産コーヒー豆を使った商品化の実現を目指している。このプロジェクトの特徴は、AGFのライン部門が主管部門となっていることである。同社の場合、本社にサステナビリティ推進部があるが、事務局の役割を担っているのはサプライチェーン関連のオペレーションを担当する部門である。こうしたライン部門が主体となり、内外で調整・連携しながら社会的価値創出に取り組んでいる事例はめずらしい。実際、ほとんどの企業では社会貢献活動の専門部門が推進主体となっていることが先の経団連の調査からもわかっている。また、AGFは生産者団体と共同で社会的課題の解決活動に取り組んでいる。経団連の調査で言えば、「事業化に向けた実証的なプログラムの実施」に該当するが、こうした活動を行っている企業は2割程度しかない。Porter and Kramer (2011)では、特殊なコーヒー豆を調達するために、ネスレが技術的助言

や資金的支援、設備の提供を行っている事例が紹介されているが、経団連の調査によれば、ほとんどの企業はこうした事業化に向けた関与の程度が低い活動にとどまっている。以上のことから、AGFのプロジェクトはライン部門が主体となり、内外で調整・連携しながら、事業活動の中で社会貢献活動を行っている先進事例とみなされる。

AGFの事例は、谷本（2003）の分類によれば、異なるセクター間での「協働型」の社会的事業活動とみなされる。本稿ではその事例を、AGFを焦点組織として、企業セクターの商社、NPOセクターの任意組合である生産者団体、行政セクターの徳之島伊仙町役場、さらには島内の施設・学校等の協力組織を加えたクロスセクター協働として取り上げる。そして、先行研究が対象としてきた組織間協働に加えて、AGF社内の組織内協働にも目を向ける。組織内協働に注目する理由は次の通りである。谷本（2014）はインタビュー調査にもとづいて、日本ではCSRブーム以前から関連部署が立ち上がっていたにもかかわらず、CSRが経営プロセスに組み込まれ機能しているとは言えないという見解を述べている。同書で列記されている事例は、必ずしも社会貢献部門主導の事例とは言えないが、社会貢献部門だけが対応することの限界を明示しているのではないかと考えられる。そこで本稿では、ライン部門が主体となって協働型の社会的事業活動に取り組む企業の事例を取り上げる。次節で述べるように、先行研究として横山（2003）を挙げることができるが、その研究では組織内協働には焦点が当てられていない。本稿はそこにも注目することで、事例を通じて抽出された組織間協働の現象を、焦点組織である企業の組織内協働と関連づけて議論できる。また、それらの組織内・組織間協働を動的に分析するために、協働プロセスの

段階モデルを導入する。このような分析によって、企業が事業活動の中での社会貢献活動を成功させる要因を導き出すことが本稿のねらいである。

2. 先行研究と分析枠組み

2-1. 先行研究のレビュー

(1) クロスセクター協働に関する研究

社会的課題の解決については、企業、NPO、政府といったセクターがそれぞれ単独で行うのではなく、異なるセクターが協働的に取り組むことが求められている (e.g., Bryson, et al., 2006)。さまざまなクロスセクター協働の分析があるが、Thomson and Perry (2006) は先行要因、プロセス、成果の因果関係で整理している。それらのテーマは、社会的協働論を整理した大倉 (2014) の言葉で言えば、それぞれ協働の形成理由、協働のマネジメント、協働の影響と言い換えられる。それらの中で、本稿が取り上げるのは協働のマネジメントであり、どのようなプロセスでクロスセクター協働を進めていくかという問題である。

クロスセクター協働のプロセスについて、組織間協働の事例を分析して成功要因を整理した先行研究はいくつか見られる (Austin, 2000; Gray, 1989; 佐々木ほか, 2009; 佐々木編, 2018)。しかし、焦点組織を明確に設定し、その組織体制を明示した研究はあまりなく、筆者らの知る限り、横山 (2000) および横山 (2003) を挙げることができる。前者では、ザ・ボディショップの事例研究から社会的価値創造のプロセス・モデルを構築して、成功要因を整理している。後者では、その事例研究を発展させており、マーケティング活動に加えて、同社の理念や価値観の浸透を対外的にはかるバリューズ活動を担うコミュニケーション部がNPOとの共同

キャンペーンを行う内容が追加されている。このコミュニケーション部は、本稿が目しているライン部門に相当する。事例研究を通じて、同部の活動によって理念が社内に浸透したり、同部とNPOとの対話が信頼関係の構築に寄与していることが明らかにされている。しかし、同部と社内他部門との協働については明示的には触れられていない。

クロスセクター協働の事例を分析する場合、小島・平本編 (2011) が言うように、そのプロセスを性質が異なる複数の期間に区分して捉えることが有効である。それにより、協働の成功要因の列挙のような静的な分析にとどまらず、協働が発展していくダイナミックなプロセスを解明することができる。ここで協働プロセスについては、いくつかの段階モデルが提示されている。よく知られているのは、Selsky and Parker (2005) の「形成 (formation)」と「実行 (implementation)」の2段階である。前者は協働前の段階であり、後者は本格的に協働を行う段階である。さらに、実行後の段階に目を向けた研究として、Austin and Seitanidi (2012) を挙げることができる。協働を各組織に組み込んでいく「制度化 (institutionalization)」はその一例であり、「展開」の段階 (後藤, 2013; 松野, 2021) と呼ばれている。東 (2009) は、その段階ではビジョンが再構築され、他のアクターを巻き込むことがあるため、「再行動」と名付けている。本稿の事例では、①形成、②実行、そして社内の組織体制の変更や新たな協力組織の加入を含む③再行動という3段階で協働プロセスを分析する。

クロスセクター協働について、組織間協働に加えて組織内協働にも目を向けることの必要性は、先行研究でも指摘されている。二神 (2008) は、多角化企業における事業単位間の内的コラボレーションの重要性に言及している。佐々木

(2009) は、組織内コラボレーションとして下位単位間や個人間のコラボレーションを挙げている。本稿では、企業が事業活動の中で行う社会貢献活動の成功要因を導出するために、組織内協働として、企業内部で行われている部門間や個人間の調整・連携に注目する。その活動を組織間協働と関連づけて議論することによって、本稿が特に焦点を当てているライン部門が内外で調整・連携しながら、どのような役割を果たすべきなのかを明らかにできると考えられる。

(2) サプライチェーン協働に関する研究

本稿の事例は、川上から川下へ向かって、コーヒー豆の生産者団体、中間流通業である商社、食品メーカーのサプライチェーンにおける協働でもあり、サプライチェーン・マネジメント（以下、SCM）の先行研究の知見も取り入れる。SCMではクロスセクター協働の研究は少ないが、Luthra, et al. (2022) が循環型サプライチェーンにおけるクロスセクター協働の阻害要因を調査している。ただ企業を焦点組織としておらず、異なるセクターとの協働プロセスを分析した研究でもない。以下で参考にするのは、同一セクターのサプライチェーン協働の研究である。

SCMの領域では、サプライチェーンの統合あるいは協働に関する研究が膨大に蓄積されている。従来は、自社の効率性や顧客への応答性といったオペレーションのパフォーマンスを向上させるためのサプライチェーン活動が対象とされてきたが、最近では社会的価値への影響を分析した実証研究が発表され始めている。これらの研究では、「統合」と「協働」の概念は同義で用いられているため、以下では「協働」で統一する。Khanuja and Jain (2020) による系統的文献レビューによれば、サプライチェーン協働の研究は先行要因、協働活動、成果の因果

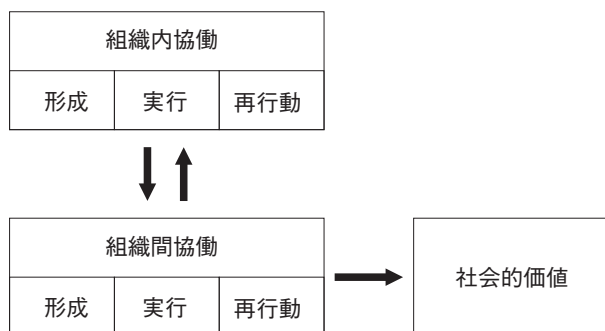
関係で整理される。この点は、クロスセクター協働の研究テーマと同様である。本稿で分析対象とする協働活動の種類については、レビュー論文による分類が参考になる。例えば、Alfala-Luque, et al. (2013) は情報共有、オペレーションの調整、組織間関係の構築という3次元で整理している。これらは、サプライチェーン協働の3つの程度（低度、中等度、高度）を意味している。

サプライチェーン協働の研究における組織内協働、組織間協働、成果の関係は、設定される成果変数によって異なる。物流コストや在庫といった効率性のパフォーマンスへの影響を分析する場合は、組織内協働との直接的な関係が想定され、組織間協働と成果は組織内協働を介した間接的な関係になる。本稿の場合は、環境配慮型のサプライチェーンにおける環境価値への影響を分析した Wong, et al. (2020) と同様に、社会的価値に直接的な影響を及ぼすのは組織間協働であり、組織内協働は組織間協働を通じて間接的に影響すると想定する。

2-2. 分析枠組み

先行研究のレビューを踏まえて、本稿では図1のような分析枠組みを採用する。企業を焦点組織として、組織間協働の社会的価値への影響、組織内協働と組織間協働の間の双方向の影響を分析する。組織内および組織間の協働プロセスについては、形成、実行、再行動という3段階で整理する。各段階における組織間協働の活動については、情報共有、オペレーションの調整、組織間関係の構築の3種類でまとめる。組織内協働の活動については、組織間協働と関係のあるものに注目する。

図1 分析枠組み



3. 事例研究

3-1. 研究方法

本稿では、「企業が異なるセクターとの間での社会貢献活動を事業活動の中で行う場合、組織内および組織間においてどのような協働のマネジメントが求められるのか」というリサーチ・クエスチョンを提示する。

この問いが示すように、「どのような」という問いが提示され、かつ現実の事象に関心がある場合、事例研究は有効な方法論となる (Yin, 2014)。この問いに答える事実を把握するために、本稿では AGF を対象とした事例研究を行う。単一の事例を取り扱うのは、AGF のライン部門が主体となり、内外で調整・連携しながら、事業活動の中で社会貢献活動を行っている先進事例であり、Yin (2014) の「新事実のケース」に該当するからである。

このプロジェクトは AGF が生産者団体とともに、国産コーヒー豆を使った商品化の実現を目指している活動であり、まだ進行中である (2023 年 1 月現在)。2023 年に試験販売、2024 年に本格販売が予定されているが、予想される売上規模は小さく、経済的価値を生み出すのは先になりそうである。しかし、本稿ではこの事例の社会的価値の創出に注目しており、地域に

におけるコーヒー産業の育成と農業経営の継承の 2 点で着実に成果が上がっている。以下では、プロジェクトの契約締結へ向けて動き出す 2017 年 1 月までを形成段階、契約に向けた打ち合わせの後の 2017 年 3 月から、締結後の 2019 年 3 月までの約 2 年間を実行段階、その後の 2019 年 4 月から AGF 社内の体制変更、協力組織の参加、契約継続、コロナ禍での活動が見られる 2022 年 3 月までの 3 年間を再行動段階とみなして、事例を記述する。これらの内容は、AGF および徳之島コーヒー生産者会へのインタビュー、AGF から提供された資料にもとづいている。AGF へのインタビューについては、2020 年 11 月～2022 年 9 月の間に計 8 回実施し、SCM 推進部長 (8 回)、前購買部長 (3 回)、取締役常務執行役員 (2 回)、生産統轄部プロジェクト事務局担当者 (1 回)、人事部プロジェクトメンバー (1 回)、前副社長 (1 回) が出席した。徳之島コーヒー生産者会へのインタビューについては、2021 年 7 月に実施し、会長と 2 名の副会長が出席した。なお、インタビュー後に聞き取り内容を整理して、AGF への確認を行った上で、以下の事例を記述している。

3-2. 事例

(1) 形成：プロジェクトのきっかけ

AGFは、コーヒー製品を中心とする嗜好飲料を製造・販売している。2022年3月期の売上高は853億円である。AGFでは、「ASV (Ajinomoto Group Shared Value)」の実現を目指した取り組みを行っている。これは、親会社である味の素株式会社（以下、味の素）をはじめとするグループの各社が、それぞれの事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組み、経済的価値と社会的価値を向上させることを目的としたものである。味の素グループでは、地球的な視野で“食”と“健康”，そして明日のよりよい生活に貢献するというミッションをもち、食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創するというビジョンを掲げており、グループ各社のASVはそうしたミッションとビジョンを実現するための中核として設定されている。AGFでは、2015年4月に味の素の100%子会社となった後、ASVが社内に急速に浸透していった。同社のASVは、下記の通りである。

事業活動を通じて、「ココロ」と「カラダ」の健康、「人と人とのつながり」、「地球環境との共生」をはじめとするSDGsが目指す社会価値を共創し、3R（Rest：休息，Relaxation：やすらぎ，Refreshment：気分一新）の提供を実践します。

「徳之島コーヒー生産支援プロジェクト」は、このASV活動の一環として始まった。発端となったのは、社員のある思いであった。当時、日本人の味覚や日本の水に合う「Japa-Needs Coffee」という事業コンセプトの下に商品化されたブランド「煎」は輸入豆を使用していたこともあって、日本のブランドというイ

メージを浸透させるまでには至っていなかった。従業員アンケートには、「国産のコーヒー豆を使うことで、煎のブランドを強化していきたい」という社員の思いが記載されていたという。その声が、2016年6月に味の素からAGFへ転出した社長（当時）の耳に届く。8月、社長は購買部長（当時）に「日本でコーヒー豆を生産しているところはないか」という問いかけをしている。購買部長は、「従業員の思いに社長も共感されたのではないか」と推察している。専務（当時、後の副社長）は、中期経営計画の立案に向けた役員討議を行った際に、非財務目標のひとつに掲げている「サステナブルな調達」の実現に関する議論をしており、それが社長のこうした問いかけの背景にあるという。具体的には、コーヒー豆の供給が逼迫するなか、安定的に調達する仕組みを構築することが課題となっており、海外の生産者との長期契約を締結し、さまざまな支援活動を展開することを検討していた。その関連で、地球温暖化でコーヒーベルトが広がり、将来は日本の沖縄や鹿児島でも育つのではないかという話が出ていたのである。つまり、ブランド強化に向けた社員の思いと経営トップによるASVベースの調達戦略が合致したことが、このプロジェクトのきっかけとなったと言える。

(2) 形成：徳之島の発見と面会

AGFはコーヒー豆を商社経由で調達している。社長からの問いかけに答えるために、購買部長は主要取引先である商社M社（以下、M社）の飲料原料部長（当時）に調査を依頼した。2016年9月、国内産地の中で、奄美群島に属する徳之島だけが決まった取引先がないことがわかり、M社の部長と担当者は徳之島の生産者と面会することになった。2011年に設立した徳之島コーヒー生産者会の会長Y氏によれば、過去にもほかの会社が来たこともあ

り、いろいろなことを聞くだけ聞いて、結局はなにもせずに帰っていったという記憶から、そのときも「いつもの視察だろう」と思ったという。

10月、M社の部長と担当者はAGFの専務と購買部長を連れて徳之島へ出向いた。面会では、生産者会の会員12名に加えて、同会の設立を後押しし、予算管理等の事務作業にも関わっている同島伊仙町役場の職員も同席した。その場ではY氏から、徳之島で30年以上、生産を脈々と続けてきたこと、生産者会としてコーヒーを島の産業のひとつに育てたいこと、次世代に継承していきたいこと等の情熱的な思いを伺った。併せて、徳之島は台風の通り道になることが多く、苗が大きくなる前に強風で被害を受けることが多いということがわかった。

翌2017年1月、再度同じメンバーで訪問した際、AGFの専務が代表して、「純国産コーヒーの実現」という夢と一緒に追いかけて、徳之島を種の植え付けから収穫まで一貫して行う「真のコーヒーアイランド」と呼ばれる島にしたいという思いを伝え、経済的・技術的な支援の説明を行った。購買部長は、このときにY氏が語ったこと－「ほかの会社は訪問者が担当者であったり、メディアを介してだったり、本気度が見えなかった」－を記憶している。専務が直々に出向いたことで生産者会の印象が変わり、またすぐに契約や支援の話をしたため、途中で降りるようなこともなく、一緒にやっていくという決意を感じてもらえたのではないかと推察している。

AGFからの提案を、Y氏は「まさかの打診」と表現している。Y氏によればその場で即答できず、生産者会の会員および役場の賛同を得た上で、後日、「いっしょにやりましょう」という返事をしている。こうして、契約へ向けて動き出すことになった。

なお、面会時に台風対策の施策として、AGFから植林用ロングカップとコーヒー農園の防風林を提案した。これらは、購買部長が中心となり、園芸用プラスチックメーカーや建設会社の協力を得て調査・検討したものである。しかし、30年間生産を続けてきた経験豊富なプロから見れば、「(実際の台風は) そんなもんじゃない」(括弧内はAGFに確認した上で筆者らが補足)という様子だったという。

(3) 実行：契約締結へ向けて

本格的に動き始めたことで、AGFの社内では経営トップ直下のプロジェクトチーム(PT)が発足した。オーナーに専務が就き、調達におけるASV活動をミッションに掲げている購買部が主管部門となり、同部の部長がリーダーを務めることになった。ほかのプロジェクトメンバーは、生産設備の設置および技術指導に関わる生産統轄部、社内教育に関わる人事部、社外広報および社内での活動報告に関わる広報部、品質評価に関わる開発研究所の各部門管理職(課長レベル)である。生産者会との窓口、M社との調整、スケジュール管理を担う事務局には、購買部と生産統轄部の計3名が選ばれた。

PTでは台風対策に加えて、社内向けの教育プログラムについても検討を進めていった。同社が使用するコーヒー豆は海外から輸入されるため、ほとんどの社員は産地に足を運ぶ機会がない。そこで生産応援活動として、現地で育苗等の作業を行う体験型研修を社内教育に組み込んでいくことを検討した。

このようにプロジェクトが動き始めていたが、リーダーの購買部長は正直なところ、商品化の可能性は低いと感じていた。徳之島におけるコーヒー豆の生産量は、当時はまだ60kg/年程度だった。これは、島内の喫茶店1店が数ヶ月で使い切るぐらいのわずかな量だという。徳之島を襲来する台風は強烈で、最大瞬間

風速 70 m, 時速に換算すると 252 km になることもあり、苗を植えても植えても育たない状況だったのである。

2017年3月、前回と同じメンバーで島を訪問して、契約に向けた打ち合わせを行った。1月に提案した台風対策の施策については、「何もやらないよりはやってみるか」ということになったが、結果的に実施されなかった。

(4) 実行：契約締結と2017年度の支援活動

2017年6月、コーヒー生産者会、伊仙町役場、M社飲料原料部、AGFの4者による「徳之島コーヒー生産支援プロジェクト」の契約が締結され、徳之島にて調印式が行われた。「徳之島での国産コーヒーの商品化の実現」を目指し、生産者会はコーヒーの生産、伊仙町役場はPR等の支援、M社はコーヒー豆の物流・保管、AGFは生産支援と商品化の役割を担うことになった。契約期間は2020年3月までの3年間、AGFからの生産支援額は200万円/年を上限とし、4者で協議して中身を決めることになった。

1年目の支援では、最大の課題である台風対策に焦点が当てられた。具体的には、育苗用および収穫豆の乾燥場に約100m²のビニールハウスを建設した。生産支援の上限額の倍以上の費用がかかったが、購買部長が社長と副社長（前専務）に直訴して、承認を得ている。また、購買部長が味の素の研究所に相談して提供された肥料を使って、苗の根張りを促進する効果を検証することになった。加えて、風に強い低木品種をM社部長が調査し、中南米で使われている各種の種子約2千個を調達した。これはM社の契約上の役割を超えた行動であるが、2010年以降、AGFとの取引の責任者を務めている同社部長自身の意思で行われている。ただし、実費はAGFが負担している。

さらに、AGF社内では生産応援活動として

の1泊2日の社員体験型研修を進めていった。人事部では、「すべてのバリューチェーンの人が関われる機会を持つ」という考えで、広く参加者を募った。予想以上の応募があり、研修参加者の話が社内報で取り上げられ、回を重ねるにつれて、自分も活動に加わりたいという意識をもつ社員が増えていった。結果的に、3回目までにすべての部門から最低ひとり参加してもらうことができた。

(5) 実行：2018年度の支援活動

2年目にも台風対策が施され、農場に防風ネットを設置した。9月末に徳之島が台風24号の暴風域に入り、家屋の倒壊や停電をはじめ、甚大な被害を受けたが、専用農場への影響が軽微で済んだのは、この防風ネットのおかげである。さらに、コーヒーノキのまわりに風よけで植えていた観葉植物も効果があった。これは、生産者会副会長が長年の試行錯誤の末に考え出した台風対策の知恵である。しかし、農場のビニールハウスの支柱がなぎ倒され、ビニールが飛んでしまったこともあり、11月には社員6名を派遣して復旧作業を行っている。

また、台風対策以外にも幅広い支援を行うことになった。生産者側からは、当初は台風のことしか話が出てこなかったが、その後ぼつりぼつりとさまざまな課題を語ってくれるようになったからである。具体的には、農園およびビニールハウスの管理費の支給、M社部長が徳之島での栽培に合う品種を選別して4千個を調達した種子の供給、M社経由でコロンビアから輸入した電動式パルパーと呼ばれる果肉除去機の設置を行った。

さらに、PTでは台風被害の前に5回実施していた社員研修の内容を見直すことになった。それまでは作業は2日目だけで、植え付けや実の収穫といった“華やかな作業”が中心の体験型であったが、生産者との交流が深まるにつれ

て、本当にやってほしいことがわかってきた。2019年度からは事業に直接関係する部門や九州支社の若手・中堅社員を中心に、少数精鋭で農場整備の重労働に耐えられる人材派遣型に変更することにした⁽¹⁾。

(6) 再行動：2019年度の支援活動

3年目、AGF 社内の体制に変更があった。6月末、副社長が退任したことで、7月以降、生産関連部門を統括する取締役が新オーナーに就任した。また、同時期に原料・包材の購買政策機能を味の素グループ全体で統合したことにより、購買部が廃止された。新しく設置されたSCM推進部の部長が新リーダーになり、同部の生産支援グループが生豆の購買政策の立案、原料・包材の取引や在庫管理に加えて、PTの事務局として調達におけるASV活動を推進する役割を担うことになった⁽²⁾。

支援については、早期の商品化へ向けて生産量を増やすために、台風対策に加えて育苗数の増加、育苗場所の拡大、栽培試験に関する活動を行った。播種、鉢上げ、水やり、施肥、除草、防虫管理などの育苗作業には手間ひまがかかり、AGFの社員を派遣するだけでは人手が足りない。そこで、島内の障がい者施設3カ所と徳之島高校の協力を仰ぐことになった。また、各種の栽培試験を鹿児島県農業試験場徳之島支場と徳之島高校にお願いした。これらの組織への協力依頼は、島内での付き合いが長い生産者会側からの提案を受けたものであり、AGFのPT事務局担当者が各所を訪問して説明し、快諾を得て進められている。

(7) 再行動：プロジェクトの継続とコロナ禍での活動

プロジェクトの契約が終了する前に主体となる4者で協議し、2020年4月以降もプロジェクトを継続することが決まった。苗木の本数をさらに増やしていくことになったが、新型コロナ

ウイルス感染症拡大の影響で、AGFから社員を派遣することができない。植え付けは生産者会の会員で行ったが、育苗作業は引き続き、障がい者施設と徳之島高校に協力してもらった。これらの施設・高校による協力は、2021年度以降も継続している。それでも、行き届いた育苗作業を行うには人手が不足しており、2022年度には伊仙町町長の紹介で、アルコール依存症者の社会復帰を支援しているNPOに作業を委託することになった。

島を直接訪問することができなくなっても、AGFはテレビ会議で生産者会と継続的にやりとりしている。会議は毎月開催され、毎回、プロジェクトの主体の生産者会から会長と2名の副会長、伊仙町役場から2名の担当者と3ヵ月に一度は町長、M社から飲料原料部長と2名の担当者、AGFからPTのリーダーおよびメンバー数名と3ヵ月に一度は社長が出席している。会議はAGFが進行し、生産者から現地での生育状況等が報告される。AGFも社内PTの検討結果を伝えている。そういった情報を4者で共有し、課題解決についての議論や意思決定が行われる場となっている。

(8) プロジェクトの成果

本プロジェクトの成果について、収穫量は2017年度の45kgから2019年度には120kgに増えたが、2020～21年度はコロナ禍の人手不足で育苗作業を十分に行えず、それぞれ69kg、30kgと減っており、当初の見込みよりも少ない。しかし、育苗数は2018年3月末の約200本から2022年3月末には累計4,500本に達している。生産農地は、同じく8アールから48アールに拡大している。生産者数は、同じく17人から32人に増えている。移住者を含めて、20～30代の若手が増加しており、70歳以上の高齢者が多かった生産者の次世代への継承が進んでいる。

3-3. 発見事実の整理

AGFの事例について、図1の枠組みにそって発見事実を整理する。まず成果については、本稿ではこの事例の社会的価値に注目している。生産者会はコーヒーを島の産業のひとつに育てたい、次世代に継承していききたいという思いを抱いており、AGFの支援による成果(育苗数・生産者数の増加、生産農地の拡大)は徳之島におけるコーヒー産業の育成や農業経営の継承が進んでいることを表している。つまり、徳之島コーヒー生産支援プロジェクトは社会的価値を創出していると言える。

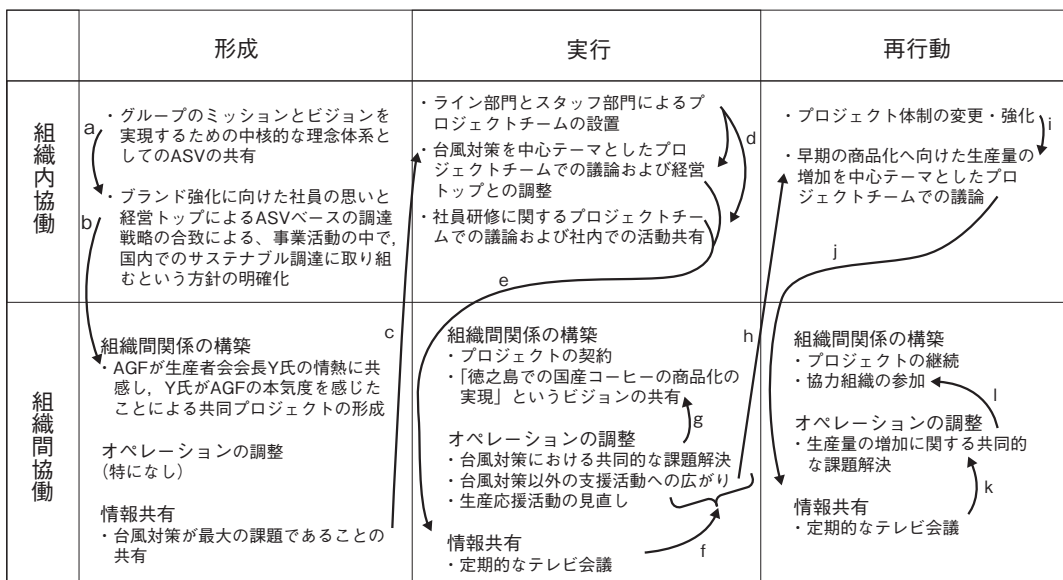
次に、組織内および組織間の協働については、形成、実行、再行動の3段階に分けて、第2節第2項で挙げた活動に該当するものを抽出して図2に整理した。これらの活動間の関係および理論的な解釈については、次節で議論する。

4. ディスカッション

4-1. 形成段階

徳之島コーヒー生産支援プロジェクトの背景には、ASVと呼ばれるAGFの経営理念がある。これは、味の素グループのミッションとビジョンを実現するための中核であり、AGFが味の素の子会社となった後に社内でも共有されていった。津田(2013)は、「企業が片手間的でなく、経営の一環としてソーシャルビジネスへ関与する場合には、(中略)経営理念や経営政策が少なくともソーシャルビジネスへの関与を受け入れるように設定されている必要がある」(104-105頁)と述べている。ここで問題になるのは、津田(2013)でも指摘されているように、そうした理念が事業の中で具現化されるか否かである。AGFの場合、ブランド強化に向けた社員の思いと経営トップによるASVベースの調達戦略が合致している(図2の矢印a)。つまり、経営トップ主導で意思決定して現場に

図2 徳之島コーヒー生産支援プロジェクトにおける組織内・組織間協働



降ろしたのではなく、トップと現場の協働によって、事業活動において、国内でのサステナブル調達に取り組むという方針が明確になったと考えられる。

そのため、取引先である商社が見つけた徳之島の生産者との面会にあたって、AGFは最初から専務が会社を代表して足を運び、二度目の訪問で契約や支援の話をしている。しかし、同社がこのような提案をしたのは、国産コーヒー豆を使った商品の実現という自社の目的を達成するために必要な資源を獲得しようとする「戦略的意図」(大倉, 2014)だけではないと考えられる。なぜなら、同島でのコーヒー豆の生産量は当時まだ少なく、毎年のように強烈な台風が襲来することがわかっていたからである。そのような状況でも、AGFが徳之島を「真のコーヒーアイランド」にしたいという(Y氏から見て)「まさかの打診」をしたのは、徳之島でのコーヒー豆の生産に対するY氏の情熱的な思いに共感したからではないか。二神(2008)は、企業はNPOとの協働において、非営利的な動機でも行動すると述べており、例えば「熱意(enthusiasm)」(Kanter, 1994, p. 99)を挙げている。つまり、AGFがY氏の情熱に共感し、Y氏はAGFの本気度を感じたことで、「純国産コーヒーの実現」という夢と一緒に追いかける共同プロジェクトの形成につながったのではないかと考えられる(矢印b)。

AGFは生産者との面会を通じて、台風対策が最大の課題であることがわかった。これは、「技術課題に対する参加組織間の相互認識」(佐々木, 2009, 12頁)に近い。ここで、AGFが提案した台風対策の施策に対する生産者の「そんなもんじゃない」という様子から、同社はこの時点では技術課題を十分に理解できていないことがわかる。しかし、これは後の実行段階において、AGF社内のPTが台風対策を中

心に議論を進めることにつながっていく(矢印c)。

4-2. 実行段階

契約締結へ向けてAGF社内にPTが設置され、オーナーには専務が就いている。トップに役員を配置するのは、よくある体制であろう。めずらしいのは、ライン部門とスタッフ部門、すなわち購買部や生産統轄部、開発研究所といったものづくりに直接的に関わる部門と、人事部や広報部といった間接的に支援する部門で編成されているということである。クロスセクター協働およびサプライチェーン協働の両方の領域における実証研究において、筆者らの知る限り、同様の現象は取り扱われていない。人事や広報といった部門がPTに加わるメリットは、教育の一環としてプロジェクトに社員を巻き込み、それを社内で広めることができる点である。これにより、事業活動中での社会貢献活動について、事業に直接的に関与する主要機能部門だけでなく、間接的に寄与する補助機能部門を含めて、全部門の社員が関われるようになるのである。こうした体制の下、AGFでは台風対策と社員研修の検討を進めていった(矢印d)。

組織間ではプロジェクトの主体4者が出席するテレビ会議を毎月開催しており、AGFは社内でも議論・調整した結果をこの場で共有している(矢印e)。加えて、同会議は課題解決についての議論や意思決定が行われる場となっている(矢印f)。生産者が抱える台風対策以外の課題や生産応援で本当にやってほしいことが徐々にわかり、活動の広がりや見直しにつながっていったのは、テレビ会議が小島・平本編(2011)の言う「協働の場」(24頁)となり、共有されたコンテキストの中で理解を深めていく現象だと解釈される。

台風対策では、共同的に課題を解決している。施策検討に当たっては、AGFの購買部長が奮闘しており、予算超過した際に社長・副社長に直訴して、承認の意思決定を引き出した。味・素の研究所から肥料を調達している。2018年9月に、徳之島は大型台風で甚大な被害を受けたが、コーヒーノキへの影響は軽微だった。農場に設置した防風ネットが効いたとされるが、これは約2年前に台風の話から購買部長が東奔西走し、ようやくたどりついた施策だと見られる。そこに生産者会副会長による観葉植物を活用する知恵も合わさっている。さらに、M社の部長も課題解決に加わっている。同部長は低木品種の種子を調査・調達し、徳之島での栽培に合う品種を選別している。この行動には、コーヒー豆の輸入業務を通じて形成された人脈や蓄積された知識が活かされていることが伺える。重要なのは、これはプロジェクトの契約書に記載された役割であるコーヒー豆の物流・保管を超えた行動であり、同部長の意思で行われているということである。

以上のように、仕事を通じて形成された人脈や蓄積された知識、経験的に培った知恵、調整力といった資源や能力を生かして最大の課題である台風対策を共同で解決する様子は、Bryson, et al. (2006) がクロスセクターによる「情報、資源、活動、能力の連結あるいは共有」(p. 44) と表現する現象とも言えるのではないかと。また、M社部長の役割を超えた行動については、佐々木(2009)が言うように、新価値創造型コラボレーションにおいてセクター間の境界があいまいななか、セクターの役割機能を代替補完する行動だとみなされる。すなわち、必要な資源や能力を有する人・組織が自らの意思で関与することが課題解決に結びつくことを顕著に示しているのが同部長の行動である。

上記のように、AGFの購買部長は台風対策に尽力しているが、契約締結に向けて社内でも動き始めた頃、つまり実行段階の初期は、まだ商品化の可能性は低いと感じていた。契約時に「徳之島での国産コーヒーの商品化の実現」というビジョンが設定されるが、AGFのPTリーダーである購買部長でさえ、信念をもって共有できていたわけではないことを意味する。セクター間のコンフリクトを避けるために、この段階ではこうしたビジョンや目標を明確にすることが求められる(松野, 2021)が、本プロジェクトでは成果目標は明文化されておらず、漠然としたビジョンが設定されているだけである。しかも、そのビジョンについても設定イコール共有とは言えず、台風対策における共同的な課題解決の実際の活動を通じて共有されていったと推察される(矢印g)。

4-3. 再行動段階

2019年度からはいくつかの変化が見られる。AGF社内ではPTの責任者であるオーナーとリーダーが交代した。併せて、調達におけるASV活動を推進する生産支援グループが設置され、事務局となった。これは、社内体制の強化とみなしてよいだろう。こうした新たなPTの下で、議論されるテーマについても、前年度に把握した新たな課題や要望を踏まえて(矢印h)、それまでの台風対策と社員研修という2本立てから、それらを包含した「早期の商品化へ向けた生産量の増加」へと発展した(矢印i)。

プロジェクト4者間のテレビ会議は継続して開催されており、AGFが社内でも議論した結果をこの場で共有する流れも同じである(矢印j)。生産量の増加に関する共同的な課題解決の方針もその場で決められている(矢印k)。これは、コロナ禍でも変わらない。こうした現象は、松野(2021)の言葉を使えば、「定着」と

呼んでよいだろう。前年度までと異なるのは、島内の障がい者施設、高校、農業試験場といった、契約主体以外の協力組織がプロジェクトに参加したことである。これは、東（2009）が「拡張」と表現する、他のアクターを巻き込んで協働が発展する現象とみなすことができる。生産量の増加という発展的な課題を解決するために、契約主体だけでは足りない資源や能力について、協力組織から労働力や研究力を提供してもらっている（矢印1）。小島・平本編（2011）も言うように、「継続的な参加者が提供できない活動を、一時的な参加者が提供することによって、協働の進展が可能となる」（306頁）のである。

5. おわりに

本稿では、AGFによる徳之島コーヒー生産支援プロジェクトの事例をクロスセクター協働と捉え、AGFを焦点組織として、組織内および組織間の協働を形成・実行・再行動の3段階に分けて分析した。同様のアプローチを採用した研究が少ないなか、企業が事業活動の中での社会貢献活動を成功させる要因として、この事例から次の2点を抽出することができる。

第一に、第2節第1項で述べたように、ライン部門の活動によって、事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組むという理念が社内に浸透することについては、横山（2003）でも指摘されてきた。本稿の事例を通じて明らかになったのは、主管となるライン部門がそうした理念を本業の中で実践していく過程で、経営トップや他部門との調整・連携を通じて、役職や部門を越えて理念を浸透させていく必要があるということである。例えば、異なるセクターとの関係を形成する段階では、自社にとって都合の良い戦略的な意図だけでなく、非営利的な動機で

動くことが求められる局面もあるだろう。そうした場合、常に理念をベースとして、トップと現場が一丸となってすばやく判断・行動できるようにしておかなければならない。実行段階では、ライン部門が主管部門となるプロジェクトチームに、広報や人事といったスタッフ部門を巻き込むことで、会社が理念の実践に挑戦していることを社内に広く伝えたり、現場以外の社員が関与できる仕組みをつくることことができる。再行動段階では、主管部門の変更やそれに伴うPTの責任者の交代があっても、実践を通じて理念を浸透させておくことができれば、組織内・組織間の協働に負の影響を及ぼすことはないはずである。

第二に、同様に第2節第1項で述べたように、横山（2003）はライン部門がNPOと対話することで信頼関係が構築されると述べている。実行段階以降においても主体が一堂に集まり、情報共有や議論を通じて理解を深めていく組織間協働の場に、ライン部門が積極的に関わることが求められる。本稿の事例では、地理的に離れていたり、コロナ禍であっても、テレビ会議のような協働の場をライン部門が運営して、技術課題に対する社内の検討結果を伝えたり、定期的に経営トップが同席する様子が見られた。クロスセクター協働の成功要因を実証したBarroso-Méndez, et al. (2016)を参考にすれば、実行段階でのそうした積極的な「関与（commitment）」が異なるセクターの間でのコンテキストの共有に寄与する。そして、このような場でさまざまな人・組織が有する情報、資源、活動、能力を連結・共有して、難しい技術課題を共同で解決することを通じて、漠然と設定されたビジョンの共有が促進される。さらには、ニーズや状況にそった活動の見直し・広がりを含む「関係性の学習（relationship learning）」をもたらし、再行動段階へと発展してい

くのである。

本稿では、企業が事業活動の中での社会貢献活動を成功させる要因を導き出すために、組織間協働と組織内協働を同一の枠組みの中で分析しようとした。組織間協働や組織内協働を促進するために、ライン部門にはどのような協働スキルや越境能力が求められるのか、さらにそうした本業を通じた社会貢献活動を社会全体に広げていながらソーシャル・イノベーションとして結実していくための要件は何かといった点についての理論的・実証的研究が今後の課題となる。

謝辞

本稿の作成にあたっては、学術研究助成基金助成金基盤研究（C）（課題番号：20K01951）の助成を受けました。本稿作成にあたり、味の素 AGF 株式会社の皆さまと徳之島コーヒー生産者会の会長・副会長には惜しみなく情報をご提供いただきました。弘前大学の倉邦夫先生からは、草稿への貴重なコメントを頂きました。審査の過程では、匿名レフェリーの先生方から有意義なコメントを頂戴しました。本稿の事例研究は、京都産業大学経営学部卒業生の妙中沙妃さんの卒業論文がきっかけとなっています。ここに記して感謝申し上げます。

- (1) 2019年までに計7回の研修が行われ、第1回からの累計で91名の社員が参加した。2020年以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、社員を派遣することができなくなり、研修は中断している。
- (2) 2021年4月からは、より戦略的に本プロジェクトに取り組むために、生産支援グループを生産統轄部内に移し、同年7月からは以前の購買部長が新しく生産統轄部長に就いて、プロジェクトリーダーに復帰している。

参考文献

- Alfala-Luque, R., C. Medina-Lopez, and P. K. Dey (2013) "Supply Chain Integration Framework Using Literature Review," *Production Planning & Control*, Vol. 24, Issue 8-9, pp.800-817.
- Austin, J. E. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*, San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- and M. M. Seitanidi (2012) "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, No. 6, pp.929-968.
- Barroso-Méndez, M. J., C. Galera-Casquet, M. M. Seitanidi, and V. Valero-Amaro (2016) "Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors," *European Management Journal*, Vol. 34, Issue 6, pp.674-685.
- Bryson, J. M., B. C. Crosby, and M. M. Stone (2006) "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature," *Public Administration Review*, Vol. 66, Issue 51, pp.44-55.
- Gray, B. (1989) *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kanter, R. M. (1994) "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, pp.96-108.
- Khanuja, A. and R. K. Jain (2020) "Supply Chain Integration: A Review of Enablers, Dimensions and Performance," *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27, No. 1, pp.264-301.
- Luthra, S., M. Sharma, A. Kumar, S. Joshi, E. Collins, and S. Mangla (2022) "Overcoming Barriers to Cross-Sector Collaboration in Circular Supply Chain Management: A Multi-Method Approach," *Transportation Research: Part E*, Vol. 157, Article 102582.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, January/February, pp.62-77.
- Selsky, J. W. and B. Parker (2005) "Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice," *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp.849-873.
- Thomson, A. M. and J. L. Perry (2006) "Collaboration Processes: Inside the Black Box," *Public Administration Review*, Vol. 66, pp.20-32.
- Wong, C. Y., C. W. Y. Wong, and Sakun Boon-itt (2020) "Effects of Green Supply Chain Integration and Green Innovation on Environmental and Cost Performance," *International Journal of Production Research*, Vol. 58, No. 15, pp.4589-4609.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods, Fifth Edition*, Thousand Oaks, California:

- Sage Publications.
- 東俊之 (2009) 「組織間コラボレーションの課題と展望」佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏『組織間コラボレーション：協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版, pp.195-208。
- 一般社団法人日本経済団体連合会 (2020) 『社会貢献活動に関するアンケート調査』。
- 大倉邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論叢. 社会科学編』第 31 号, pp.27-49。
- 小島廣光・平本健太編 (2011) 『戦略的協働の本質：NPO, 政府, 企業の価値創造』有斐閣。
- 後藤祐一 (2013) 『戦略的協働の経営』白桃書房。
- 佐々木利廣 (2009) 「組織間コラボレーションの可能性」佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏『組織間コラボレーション：協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版, pp.1-17。
- ・加藤高明・東俊之・澤田好宏 (2009) 『組織間コラボレーション：協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版。
- 編 (2018) 『地域協働のマネジメント』中央経済社。
- 谷本寛治 (2003) 「NPO/NGO と政府・企業のコラボレーションの設計」『社会・経済システム』第 24 巻第 0 号, pp.39-45。
- (2014) 『日本企業の CSR 経営』千倉書房。
- 津田秀和 (2013) 「企業と NPO の協働事業の形成過程に関する一考察 (1)」『経営管理研究所紀要』第 20 号, pp.103-113。
- 福永朱里 (2019) 「社会貢献を語るには、まずは拡散した貢献の概念の整理から」『企業と社会フォーラム学会誌』第 8 号, pp.32-39。
- 二神恭一 (2008) 「内的コラボレーションと外的コラボレーション」日置弘一郎・二神恭一編『コラボレーション組織の経営学』中央経済社, pp.147-167。
- 松野奈都子 (2021) 『NPO と企業のパートナーシップの形成と実行』中央経済社。
- 横山恵子 (2000) 「企業の社会的価値創造プロセス：先進的企業の事例研究：ザ・ポティショップ・インターナショナル社」『日本経営倫理学会誌』第 7 号, pp.163-172。
- (2003) 『企業の社会戦略と NPO：社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房。