

CSV アライアンスと協働の窓モデル¹

ー文献レビューを通じた分析枠組の構築ー

石田 満恵 横浜国立大学経営学部

1. 研究の背景と目的

複雑で多様化したサステナビリティ課題に対し、単独企業で対処することは困難であるため、「企業が、NPO、大学、行政等の組織と協働し、社会的課題の解決を図りながら、同時に経済的価値を創出する、CSV(Creating Shared Value：共有価値の創造)アライアンス²」

(Ishida, 2020c, p.9) が多く見られるようになった。CSV は、「企業は、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」(Porter & Kramer, 2011/2011, p.10)であり、企業の収益性や競争上のポジションと深く関わりがあると位置付けられている (Porter & Kramer, 2011)。

従来のアライアンス研究では、複数の独立した企業同士が不確実性の高い領域において、競争優位の獲得を目的として提携することを戦略的アライアンスと呼称し (Doz & Hamel, 1998)、主に企業研究を扱う経営学の分野で研究が行われてきた (Yoshino & Rangan, 1995; Doz & Hamel, 1998)。一方、CSV アライアンスを始めとする、社会課題の解決をも目的とする企業と異種セクター間アライアンスにおいては、経営学を始め、行政学、公共政策学等、複数の分野に渡って研究が展開されている。Bryson et al. (2015) も、異種セクター間におけるアライアンスは、本質的に学際的な現象であるため、研究も複数の分野に跨ることを指摘している。

では、企業と異種セクター間におけるアライアンス研究は、各研究分野において、どのような理論的検討が行われ、そして、どのような見解が導出されているのだろうか。企業と異種セクター間アライアンスに関する先行研究を、分野横断的に整理する研究は極めて僅かしかない (Kojima & Hiramoto, 2011)。

「二十一世紀はアライアンスの時代となる。非営利組織と企業のアライアンスが頻繁になると同時に、戦略的に重要になる」(Austin, 2000, p.1) と指摘のあるように、変化の激しく、複雑で多様化した社会課題が取り巻くグローバル時代を生き抜くにあたり、異種セクター間アライアンスについて検討を進めることの重要性は高い。

そこで、本稿では、異種セクター間におけるアライアンスに関する先行研究を、分野横断的に整理し、CSV アライアンス関係を包括的かつ動態的に分析し得る、新たな分析枠組を構築することを目的とする。

¹ 本研究は科研費 22K13450 からの支援を受けて行われました。

² 本稿では、「パートナーシップ」「コラボレーション」「協働」「提携」等の呼称を、「アライアンス」に統一して用いる。

2. 企業がサステナビリティ課題に取り組む背景

なぜ、企業はサステナビリティ課題に取り組む必要があるのだろうか。その背景となる主な要因として、第一に、政府や地方自治体の弱体化が挙げられる（Masaki, 1999; Googins & Rochlin, 2000; Kojima & Hiramoto, 2011）。

二十世紀の終わりに現れた、共産主義と国家経済の失敗、そして、グローバル資本主義の台頭によりグローバル化が加速することで、環境や人権問題等、国家が介入すべき社会課題も複雑かつ多様化する形となった（Googins & Rochlin, 2000）。その変化に政府単独では対応することが困難となり、政府の中央集権的なコントロールは、企業やNPO等にも分権化される形となっていたのである（Masaki, 1999）。それに伴い、公共サービスの民営化が進み、各種規制が緩和されるようになった（Kojima & Hiramoto, 2011）。そのことは、2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）において、その対象は主に政府であるものの、SDGs達成に企業も大きな役割を果たすことが期待されている点にも表れている（GRI et al., 2016）。また、政府は、赤字財政を克服することが強く求められる過程において、その財源を確保するためにも、企業との間における連携強化に迫られているのである（Masaki, 1999; Kojima & Hiramoto, 2011）。

第二に、企業側も、グローバル化の進展による市場変容に伴い、ステークホルダーへの対応を変化させていく必要性に迫られている点が挙げられる。環境・社会面において責任ある行動が企業に求められており、例えば、サステナビリティ先進地域であるEUでビジネスを展開する場合、企業は温室効果ガス（Greenhouse gas : GHG）排出量の削減に努める等、サステナビリティに関する取り組みを行い、その内容を開示しなければ、EU市場でビジネスを行うことができない状態にある（Ishida, 2024）。企業は、社会と密接な相互関係性をもって活動しているため、環境・社会を無視して経済を成り立たせることはできない、という指摘も見られるように（Tanimoto, 2006）、企業は社会課題を自分事と捉え、その解決に向け、多様なステークホルダーと連携し、アクションを起こしていくことが求められているのである。

このように、グローバル化の進展に伴い生じた政府の役割の低下や、社会からの企業への要求の変化が、企業がサステナビリティ課題に取り組む背景となり、NPOや政府・行政等、セクターを超えた組織と企業間におけるアライアンスの増加へと結びついているのである。

3. 異種セクター間アライアンスに関する研究

Selsky and Parker（2005）は、異種セクター間アライアンスの形態を、①非営利組織と企業、②政府と企業、③政府と非営利組織、④非営利組織と企業と政府の4つに分類している。また、先行研究を分析する中で、多様な要素が複雑に絡み合っている異種セクター間アライアンスのプロセスやガバナンス構造を、既存のアライアンス理論だけでは適切に説明できないと指摘し、パートナー間の意思決定における相互性や、ステークホルダーのマネジメントについて言及している公共政策文献も参照しながら、理論を抽出していくことの必

要性を唱えている。Bryson et al. (2015) も、異種セクター間におけるアライアンスは、本質的に学際的な現象であることから、複数の分野に跨り研究が展開されているとしている。

そこで、本節では、経営学を始め、行政学や公共政策学の分野において、異種セクター間アライアンスに関連する研究がどのように展開されているか、その研究動向を概観する。また、主な異種セクター間アライアンス研究において言及されている、各セクターにおけるアライアンスの目的、成功要因、失敗要因を整理する。

(1) 行政学・公共政策学の領域における研究

行政学・公共政策学の分野においては、公共政策の形成プロセスの解明を試みる政策の窓モデル (Kingdon, 1984) や、コラボレーション形成モデル (Lober, 1997)、また、その両者を拡張して、NPO と地方自治体間のアライアンス事例を分析し、アライアンスの形成に必要な要因の解明を目指す研究 (Takahashi & Smutny, 2002) が見られる。この三者の共通項としては、社会には問題の流れや解決策の流れ等のいくつかの独立した流れが漂っており、これらの流れが合流するタイミングで窓が開放され、偶発性も伴いながら複数の異種セクター間によるアライアンスが実現すること、また、その流れを束ねる役割を担う人物（政策企業家、協働企業家等）の存在が、アライアンスを実現する上で重要であることが挙げられる。流れを束ねる役割を担う人物の存在を重視する研究は、他にも複数見られる (Sullivan & Skeltcher, 2002; Wohlstetter et al., 2005; Bryson et al., 2015)。

さらに、地理的に近いもの同士であることがアライアンス形成の促進要因になる点や、アライアンスを形成する能力と維持する能力は異なるとする見解も示されている (Takahashi & Smutny, 2002)。今後の研究課題としては、異種セクター間アライアンスのガバナンス方法 (Takahashi & Smutny, 2002; Sullivan & Skeltcher, 2002) や、長期的にアライアンスを持続させる要因の解明が挙げられる (Takahashi & Smutny, 2002; Bryson et al., 2015)。

(2) 経営学の領域における研究

経営学の領域においては、互いの資源を活用しながら、より有効な解決策を生み出すことが企業に求められるとする、資源ベース論に基づく研究が複数見られる (Rondinelli & London, 2003; Hardy et al., 2003; Yokoyama, 2003; Jamali & Keshishian, 2009; Berger et al., 2010; Okura, 2012)。一方、Sasaki (2018) は、地域課題を解決する上で、協創と相互理解がキーワードになるため、組織間関係論の支配的な視座である、資源ベース論だけでは議論できないと主張している。

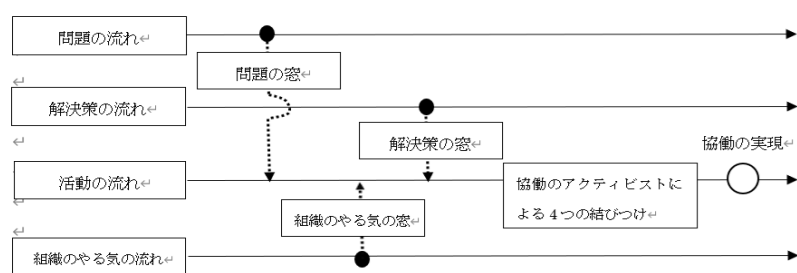
協働を分析するにあたって、個々の組織から組織間の領域、すなわち、組織間ドメインに視点を移行し、アライアンスの構成全体を分析する必要性を主張する研究 (Gray & Wood, 1991; Sasaki, 2018) や、異種セクター間アライアンスを動的に捉え、①協働前史、②協働形成期、③協働実現期、④協働展開期等、複数の段階に分類する研究も見られる (Gray & Wood, 1991; Sasaki et al., 2009; Kojima & Hiramoto, 2011; Goto, 2013; Ishida, 2020c)。

Kojima and Hiramoto (2011) は、ゴミ箱モデル(Cohen et al., 1972)や政策の窓モデル(Kingdon, 1984)の論理構造、組織のやる気の流れ(Lober,1997)や協働のガバナンス(Takahashi & Smutny, 2002)の構成概念、協働を動的的に捉える視点(Gray & Wood, 1991)等を取り入れ、協働の窓モデルにもとづく協働プロジェクトの分析表を構築した。そして、異種セクター間アライアンス事例の分析を行った結果、18 の命題を導出し、図 1 の通り協働の窓モデルの概念を図式化している。また、Goto (2013) は、この協働の窓モデル(Kojima & Hiramoto, 2011)を使用し、2つの事例を取り上げ、10 の命題を導出している。

Kojima and Hiramoto (2011)、Goto (2013) 共に、アライアンスを中心となりマネジメントする協働アクティビストの存在が重要であること、アライアンスの参加者には、継続的、一時的、それぞれの形態の参加者が存在すること等、複数の共通する命題を示している。尚、この協働アクティビストとは、異種セクター間アライアンスの形成・実現・展開段階において、中心的な役割を果たす個人であり(Kojima & Hiramoto, 2011; Goto, 2013)、協働企業家(Lober, 1997; Takahashi & Smutny, 2002)や、協働マネジャー(Takahashi & Smutny, 2002)、チャンピオン(Wohlstetter et al., 2005)と同義と位置付けられる。

この他にも、組織と組織を繋ぐ役割を持つ人物が、異種セクター間における関係性を構築するにあたり、重要な役割を果たしている点について指摘する研究が複数見られる(Berger et al., 2010; Le Ber and Branzei, 2010; Jamali et al., 2011; Okura, 2014; Ishida, 2020c)。

図 1：協働の窓モデルの概念図



※図1には、問題、解決策、活動組織のやる気、参加者、協働アクティビスト、協働の場は描かれていない。

出典：Kojima & Hiramoto (2011) p.15, Goto (2013) p.17

また、アライアンスの持続性が、アライアンスの成功や良い財務結果に繋がる可能性について指摘する研究も見られる(Shenkar & Reuer, 2006; Chi & Soldi, 2011)。経済価値と社会価値両者の創出を同時に目指すCSVアライアンスの成功メカニズムを解明する上でも、アライアンスの持続性は重要であり、アライアンスの持続期間がアライアンスの成功や、良い財務結果を表す一つの指標になると位置付けられている(Ishida, 2020c)。

尚、Selsky and Parker (2005) は、先述の通り、企業と異種セクター間のアライアンス形態の類型化を試み、セクター別に4分類しているが、その中に地域コミュニティは含まれていない。地域課題の解決を目指すアライアンスにおいて、特定の組織や個人だけが主人公では

なく、課題ごとに中心となる主体が変わることや、一見無関係に見えるアクターを可視化し、参加者として認識することの重要性等、アライアンスの见えない部分にも焦点を当てて研究を進めることの必要性が提唱されていることから（Sasaki, 2018; Ito & Matsuno, 2023）、今後、地域コミュニティも異種セクター間アライアンスを形成するセクターの一つとして取り上げ、研究を積み重ねていくことが求められる。

(3) 異種セクター間アライアンスの目的、成功要因と失敗要因

ここまでに取り上げた先行研究を含む、行政学や公共政策学、そして、経営学分野における主な異種セクター間アライアンス研究において、アライアンスの目的、成功要因、失敗要因について言及している内容をセクター別に整理し、表 1 の通り表す。

異種セクター間アライアンスを進めるにあたって、地域コミュニティに関する研究が僅少な現状にあることから、今後、研究の蓄積が望まれる。

表 1：異種セクター間アライアンスの目的、成功要因と失敗要因

セクター	目的	成功要因	失敗要因
非営利	・単独の組織では解決が困難な社会的課題に対して、より有効な解決策を生み出すこと(Waddock, 1991) ・財政基盤を強化し、活動領域をさらに拡大するため (Sasaki Eds., 2009) ・NPO の成員の満足を向上できるため ・政府と企業との相互作用を高めることができるため ・政府と企業の人的資源や資金にアクセスできるため ・NPO 自体のイメージを向上できるため (Kojima & Hiramoto, 2011)	・協働の場の設定・活用 (Goto, 2013) ・提供すると期待される利益が参加組織すべてにとって有益である場合にのみ成功 (Waddock, 1991)	・NPO が保有する資源の限界 ・NPO の職員やボランティアは、自らの信念を推し進めようと過ぎるあまり、時に独善的になりがち ・ボランティアによってその活動の多くが担われている NPO は、相対的に成員の専門性が低い (Kojima & Hiramoto, 2011)
企業	・単独の組織では解決が困難な社会的課題に対して、互いの資源を活用しながら、より有効な解決策を生み出せるため(Rondinelli & London,2003; Hardy et al., 2003; Yokoyama, 2003; Jamali & Keshishian, 2009; Berger et al., 2010; Okura, 2012) ・NPO と政府から情報、技術的支援、資金支援等を受けられるため ・操業コスト、管理コスト、あるいは将来の遵法コスト等の削減 ・企業の社会的責任に関する見解の変化にともない、NPO 等の他組織に協力する傾向の増加 (Kojima & Hiramoto, 2011)	・問題の性質、パートナーシップの範囲、および問題解決が試みられる組織とレベルが一致 (Waddock, 1991) ・分野横断型で中心的な役割を果たす協働企業家や組織の存在 (Kojima & Hiramoto, 2011; Jamali et al., 2011; Goto, 2013; Okura, 2014) ・協創と相互理解 (Sasaki, 2018) ・アライアンスの持続性 (Ishida, 2020c)	・対処するには範囲が広すぎる、または限定されたアクターを参加させること ・無関係な組織アクターを含めたり、主要なアクターを省略したりすることによって、問題の定義が誤っている場合、解決策がもたらされることに対して抵抗が生じる (Waddock, 1991) ・組織間の文化の対立 (Hartman and Stafford, 1997)

	・新たな知識や能力を持続的に学習し、新事業の開拓や、地域社会に対するイメージの向上に繋げていくため (Sasaki et al., 2009)		
政府	・政府による規制の縮小 ・政府内の人的資源維持の削減 ・公共政策の自由度と弾力性の向上 ・公共政策の実行の加速化 ・新規の公共政策の実験 ・NPO および企業と公共政策の形成に関して情報交換ができるため ・国内企業の国際競争力の向上 (Kojima & Hiramoto, 2011)	・フラットでオープンなコミュニケーションの場 ・共通ビジョンの存在 ・社会課題について、各アクター間の共通認識が存在 (Sasaki et al., 2009) ・それぞれの組織を主導していくチャンピオンの存在 (Wohlstetter et al., 2005) ・協働企業家や組織の存在 (Kingdon, 1984; Lober, 1997; Takahashi & Smutny, 2002) ・地理的に近いこと ・協働マネジャーによるガバナンス (Takahashi & Smutny, 2002) ・アライアンスの持続性 (Bryson et al., 2015)	・他組織とコラボレーションすることへの懐疑的な組織文化 ・困難を引き起こし、不当な取引コストが発生することに対する懸念 ・組織の独立性の一部を失う必要や、結果としてどの程度の利益が得られるかが不確かなりソースの投資が必要になることへの不安 (Sullivan & Skeltcher, 2002) ・学習意欲がない (Dixon & Dogan, 2004) ・上級管理職が新たな前例を作ることへの恐れ (Milliman & Grosskopf, 2004)
地域コミュニティ		・地域の繋がり (Sasaki, 2018) ・潜在している参加者を巻き込むこと (Ito & Matsuno, 2023)	

出典：筆者作成

(4) 小括

行政学や公共政策学、そして、経営学分野における、異種セクター間アライアンスに関する主な研究で共通して指摘されている事項としては、アライアンスを取りまとめる、協働企業家や協働マネジャーの存在の重要性に関する指摘が挙げられる。また、長期間に渡って、アライアンスを持続させる要因の解明が研究課題として認識されており、そのためにも、異種セクター間アライアンスのガバナンス方法や、ステークホルダーのマネジメントに関する研究を蓄積させていく必要性が挙げられる。

経営学分野で指摘されている事項としては、アライアンスは段階ごとに変化する動的なものであること、アライアンスドメイン全体も分析対象とする必要性があること、そして、一見無関係に見えるアクターを可視化し、アライアンスの参加者と見なして把握する必要があることが挙げられる。

4. CSV アライアンスを対象とした協働の窓モデルの分析枠組

異種セクター間アライアンスを動態的かつ包括的に分析する枠組としては、組織間ドメインを対象としてアライアンスを動態的に捉えている、協働の窓モデル (Kojima & Hiramoto, 2011; Goto, 2013) が有効であると考ええる。一方、協働の窓モデルでは、主にアライアンスを実現するまでの期間に分析の焦点が当てられており、アライアンスの持続段階や評価に関する言及が少ないこと、また、これまで分析対象となった事例は、自治体やNPO等が主体となったアライアンスプロジェクトが多く、企業が寄付やボランティアを超えてリーダーシップを執り、社会価値と経済価値両者の創出を追求する CSV アライアンス事例は、ほとんど分析対象とされていない。

さらに、協働企業家と協働マネジャーはそれぞれ異なるスキルが求められること、一見無関係に見えるアクターも参加者として把握する必要があること、ガバナンス方法を含め、アライアンスを長期的に持続させる要因に関して、今後、研究の発展が求められていることが確認された。特に、企業の視点において、アライアンスの持続性は、社会価値と経済価値の両者を創出する上でも重要な要因と位置付けられる。事実、サステナビリティ活動に積極的に取り組み、国内外においてサステナビリティ優良企業と認識されている企業であったとしても、経済価値の創出が見込まれない場合には、道半ばでサステナビリティ戦略を目的とした、アライアンスプロジェクトを終了するという意思決定が下されることもある (Ishida, 2022a)。社会価値と同時に経済価値を創出し、それらを評価していくことは、アライアンスの持続性を考える上で重要な要因と位置付けることができる。

従って、本稿では、異種セクター間アライアンスを動態的かつ包括的に分析し得ると位置付けられている協働の窓モデルに、持続段階も組み込み、アライアンスを通じて経済価値と社会価値両者が創出されるまでの過程を対象とした分析枠組と概念図を、それぞれ表2、図2の通り提示する。

表2においては、今回文献レビューを通じて導出された研究課題を踏まえ、主にアライアンスの形成を担う協働企業家と、アライアンスの維持に務める協働マネジャーの項目をそれぞれ分離させ、一見無関係に見えるアクターを参加者として把握することと併せて個人要因として分類する。尚、CSVを目的としたアライアンスを対象とする本稿においては、協働企業家をアライアンス企業家、協働マネジャーをアライアンスマネジャーと呼称する。

ガバナンス方法や体制については、組織要因として組み込む。また、「政府が問題解決の方向性を強力に示し、目的を持った組織や住民が力を合わせてそれに取り組む」(Mazzucato, 2022/2023, p.65) という指摘にもある通り、異種セクター間アライアンスを考察する上で、政策の流れも重要な要因であると位置付けられることから、分析枠組に取り入れ、問題の流れと併せて社会要因として分類する。さらに、創出した社会価値と経済価値の項目も分析枠組に追加する。

この分析枠組を用いることで、異種セクター間アライアンスの各段階で、誰がどのようにステークホルダーたちを結び付け、どのように社会価値と経済価値を生み出していくのか、

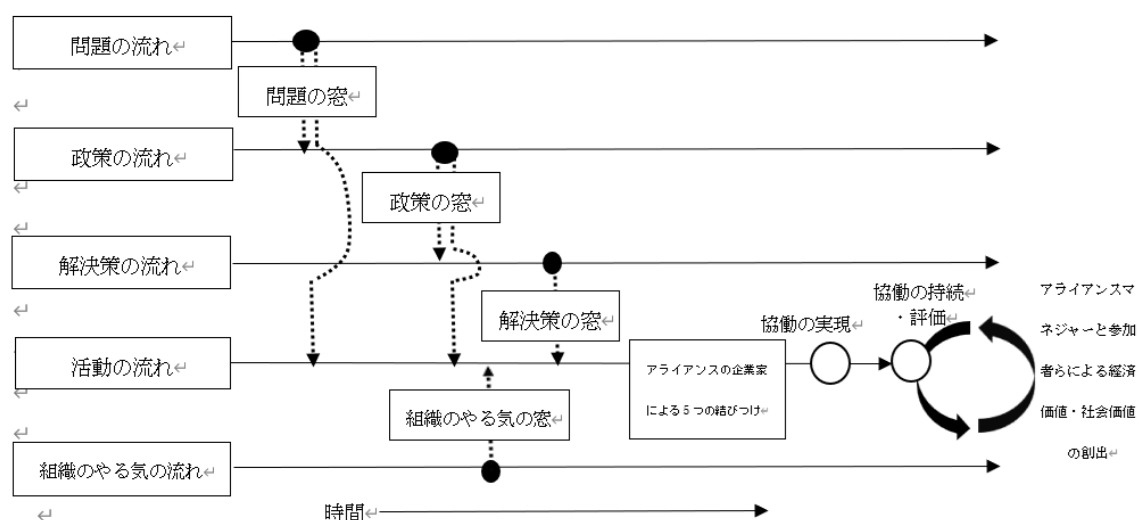
個人要因、社会要因、組織要因別に分析することが可能になると考える。尚、解決策の流れの一部は社会要因にも関わり、また、活動の流れの一部は、個人要因とも密接な関係性があることが示唆される。

表 2：協働の窓モデルにもとづく CSV アライアンスの分析枠組

		形成段階	実行段階	持続段階
個人要因	アライアンス企業家			
	アライアンスマネジャー			
	参加者			
社会要因	問題の流れ			
	政策の流れ			
組織要因	解決策の流れ			
	活動の流れ			
	組織のやる気の流れ			
	ガバナンス方法・体制			
	CSV アライアンスの場			
各要因の結び付き				
創出した社会価値				
創出した経済価値				

出典：Kojima and Hiramoto（2011）,Goto（2013）を参考に筆者作成

図 2：CSV アライアンスを対象とした協働の窓モデルの概念図



※ガバナンス方法・体制、CSV アライアンスの場は描かれてはいない。

出典：Kojima & Hiramoto (2011) p.15, Goto (2013) p.17 を参考に筆者作成

5. 結び

これまでの協働の窓モデル (Kojima & Hiramoto, 2011) は、異種セクター間アライアンス事例を動態的、かつ、包括的に分析する上で有用なフレームワークであるが、主にアライアンスを実現するまでの期間に焦点が多く当てられていた。本稿で表した新たな分析枠組では、時間の経過と共に、アライアンスマネジメントのあり方やプロセス等がどのように変化するのか、特に、持続段階において、どのようなステークホルダーが、どのような活動を行い、そして活動からどのような価値が創出されるかについて、評価することが可能になると考える。

また、自治体やNPO等が主体となるアライアンスプロジェクトのみならず、企業がCSVを実現することを目的としたアライアンス事例についても、分析を可能とする枠組であると位置付けることができる。さらに、一見無関係に見えるアクターを可視化し、アライアンスの参加者と見なして分析対象とすることや、アライアンスのガバナンス方法と体制、そして、アライアンスを長期的に持続させる要因について、今回構築した分析枠組を用いて分析を行うことが可能になると考える。

このように、行政学・公共政策学・経営学と、複数の分野に跨る異種セクター間アライアンスに関する先行研究の動向や課題を整理し、個人要因、社会要因、組織要因の3つの視点から、企業と異種セクター間で構成されるCSVアライアンスを分析する枠組を作成した本研究は、サステナビリティ経営研究、及び、アライアンス理論において、新たな示唆を提供する研究であると位置付けられる。

複雑で動態的な現象を研究するためには、単一事例や変数駆動型研究では限界であり、豊富な定性的・定量的データを収集し、複数事例間の比較分析を行うことが重要であると指摘されているように (Bryson et al., 2015)、今回構築した分析の枠組を用いて、複数事例を動態的かつ包括的に分析を行うことを今後の研究課題と位置付け、リサーチを進めていく。

References

- Austin, J.E. (2000). *The Collaboration Challenge*. Jossey-Bass.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H., Drumwright, M.E. (2010). *The integrative benefits of social alliances: Balancing, building and bridging*. Cambridge University Press.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Stone, M.M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75 (5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Chi, D.J. & Soldi, A. (2011). *Strategic alliances: Performance Measurement in the Financial Industry, Case study: The Beneficial Life Insurance S.A and Microfinance Institutions in Cameroon*. Linköping University. ISRN: LIU-IEI-FIL-A--12/01143-SE.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Dixon, J. & Dogan, R. (2004). The Conduct of Policy Analysis: Philosophical Points of Reference. *Review of Policy Research*, 21 (4), 559–579. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2004.00094.x>
- Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Review Press.
- GRI, United Nations Global Compact & WBCSD. (2016). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. GRI, United Nations Global Compact and WBCSD.
- Googins, B.K. & Rochlin, S.A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105 (1), 127–144. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00068>
- Goto, Y. (2013). *Senryakutekikyodo no keiei* [Strategic Collaboration Management]. Hakuto-Shobo Publishing Company (in Japanese).
- Gray, B. & Wood, D.J. (1991). Collaborative Alliances: Moving From Practice to Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/0021886391271001>
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T.B. (2003). Resources, Knowledge, and Influence: The Organization Effects of Interorganizational Collaboration, *Journal of Management Studies*, 40 (2), 321–347. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342>
- Hartman, C.L. & StaStafford, E.R. (1997). Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups. *Long Range Planning*, 30, 184–196. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00111-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00111-2)
- Ishida, M. (2020c). *CSV alliance jizokusei no mechanism* [Mechanism for Sustaining CSV Alliance - Based on Sustainability Alliance Performance Evaluation Form-]. Doctoral Thesis, Yokohama National University (in Japanese).
- Ishida, M. (2022a). SDGs business tenkai niokeru keydriver ni kansuru kousatsu [A Consideration of Key Drivers to Develop SDGs Business]. *Nihon Keisei Rinri Gakkaishi* [Journal of Japan Society

- for Business Ethics], 29, 55–68 (in Japanese). https://doi.org/10.20664/jabes.29.0_55
- Ishida, M. (2024). Sustainability keiei to yakuin hoshu seido [Sustainable Business Management and Executive Remuneration System]. *Nihon Keisei Rinri Gakkaishi* [Journal of Japan Society for Business Ethics], 31, 63–74 (in Japanese). https://doi.org/10.20664/jabes.31.0_63
- Ito, S. & Matsuno, N. (2023). NPO shudou no crosssector collaboration niokeru actor no kashika to hikyouryokutekina actor no makikomi [The Emergence of Actors and Enrollment Uncooperative Actors in Cross-Sector Collaboration Led by NPOs: From the Translation Perspective in Actor-Network Theory]. *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], 57 (2), 34–49 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20240119-3>
- Jamali, D. & Keshishian, T. (2009). Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84, 277–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9708-1>
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little, Brown.
- Kojima, H. & Hiramoto, K. (2011). *Senryakuteki kyodo no honshitsu* [The Essence of Strategic Collaboration]. Yuhikaku Publishing Co., Ltd. (in Japanese).
- Lober, D. J. (1997). Explaining the Formation of Business-Environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force. *Policy Sciences*, 30, 1–24. <https://www.jstor.org/stable/4532396>.
- Masaki, T. (1999). Seisaku network no wakugumi [Theoretical Frameworks of Policy Networks : Structure, Typology and Management]. *Doshisha Seisaku Kagaku Kenkyu* [Doshisha University policy & management review], 1, 91–110 (in Japanese). <https://doi.org/10.14988/pa.2017.0000004713>
- Mazzucato, M. (2023). Purpose wo Tsujite Kokyoseisaku wo Souzo suru [What Role Should Business Play in Society?]. (S. Tomonou, Trans.). *Diamond Harvard Business Review*, February 2023, 60–67 (Original work published 2022)
- Milliman, J. & Grosskopf, J. (2004). Improving the regulatory enforcement settlement process: Applying collaborative solutions for businesses and environmental regulatory agencies. *Environmental Quality Management*, 13 (3), 25–43. <https://doi.org/10.1002/tqem.20002>
- Okura, K. (2012). Shakaitekikyodo niokeru soshikikangakushu no process [The process of interorganizational learning in social collaboration : The case of recycling business in the textile industry]. *Jinbunshakaironsou Shakaikagaku hen* [Studies in the humanities and social sciences], 28, 1–24 (in Japanese). https://doi.org/10.20795/jasess.32.0_97
- Okura, K. (2014). Shakaitekikyodo nikansuru kenkyu no doukou [The trend of research in social collaboration]. *Jinbunshakaironsou Shakaikagaku hen* [Studies in the humanities and social sciences], 31, 27–49 (in Japanese). <http://hdl.handle.net/10129/5156>.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Kyotsukachi no Senryaku* [Creating Shared Value: Redefining

- Capitalism and the Role of the Corporation in Society]. (Editorial department, Trans.). Diamond *Harvard Business Review*, June 2011, 8–31. (Original work published 2011).
- Rondinelli, D.A. & London, T. (2003). How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations. *The Academy of Management Executive*, 17 (1), 61–76. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.9474812>
- Sasaki, T. (Ed.). (2018). *Chiikikyodo no management* [Management of local collaboration]. Chuokeizai-sha (in Japanese).
- Sasaki, T., Kato, T., Azuma, T. & Sawada, Y. (2009). *Soshikikan collaboration: Kyodo ga shakaitekikachi wo umidasu* [Interorganizational Collaboration: Creating Social Value through partnerships]. Nakanishiya Shuppan co.ltd. (in Japanese).
- Selsky, J.W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31 (6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Shenkar, O. & Reuer, J.J. (2006). *Handbook of strategic Alliances*. Sage Publications, Thousand Oaks. London. New Dehli.
- Sullivan, H. & Skeltcher, C. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Red Globe Press.
- Takahashi, L.M. & Smutny, G. (2002). Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (2), 165–185 (in Japanese). <https://doi.org/10.1177/0899764002312001>
- Tanimoto, K. (2006). *CSR Kigyo to shakai wo kangaeru* [CSR: Think of companies and society]. NTT Publishing Co., Ltd. (in Japanese).
- Waddock, S. A. (1991). A Typology of Social Partnership Organizations. *Administration and Society*, 22 (4), 480–516. <https://doi.org/10.1177/009539979102200405>
- Wohlstetter, P., Smith J. & Malloy, C.L. (2005). Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution. *The Policy Studies Journal*, 33 (3), 419–442. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00123.x>
- Yokoyama, K. (2003). *Kigyo no shakaisenryaku to NPO* [Corporate Social Strategies and NPOs: Collaborative Partnerships for Creating Social Value]. Hakuto-Shobo Publishing Company (in Japanese).
- Yoshino, M.Y. & Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

CSV Alliance and Collaborative Windows Model

- Construction of an Analytical Framework through Literature Review -

Mitsue ISHIDA
Yokohama National University
ishida-mitsue-mb@ynu.ac.jp

Abstract: The purpose of this study is to organize previous research on alliances between different sectors in a cross-disciplinary manner and construct a new analytical framework that can comprehensively and dynamically analyze CSV (creating shared value) alliance relationships.

Through the literature review, it was found that there is a need to clarify the factors that sustain heterogeneous sector alliances over the long term. Additionally, there is a need to include local communities as a sector by focusing on the invisible aspects of alliances.

Furthermore, the collaborative windows model (Kojima and Hiramoto, 2011; Goto, 2013) is a framework for the dynamic and comprehensive analysis of alliances between different sectors. However, the analysis is only a little mention of the sustaining stage and evaluation items, which are important for sustaining an alliance over the long term. Therefore, this study incorporates social factors such as policy trends, as well as the sustaining stage and evaluation items into this model and presents a conceptual diagram and analytical framework for the process of creating both economic and social value through alliances, i.e. achieving CSV.

This study can be positioned to provide new insights into sustainability management research and alliance theory.

Keywords: alliance, csv (creating shared value), heterogeneous sectors, sustainability, collaborative windows