

平成 24 年度
学士論文

戦略的フィランソロピーについて
～ 競争環境の改善と
レピュテーションの側面から～

2012 年 12 月 21 日 提出
1108129M
一橋大学商学部 経営学科
園部夏美

はしがき

ようやく終わった。

達成感よりも、もっと時間があればとか、まだじっくり考えたいのにとか、そう思わずにはいられない。しかしこれが今の私の精一杯の実力である。ゼミや卒論を通し、自分の力のなさに愕然としたが、それでも2年間やり通すことができて、ほっとしている。

そもそも商学部志望でなかった私は、大学の講義にあまり関心を持つことができていなかった。その中で2年生のときに社会的事業や社会的企業という存在に出会い、企業社会論やCSRという領域に興味を持つことができた。企業のイメージが変わったし、企業の社会貢献活動には大きな可能性があるのではないかと感じ、感銘を受けた。

この分野のゼミに入り、より深く学ぶことができてよかった。また卒業論文で昔から興味を持っていた社会貢献活動や芸術支援について触れることができてよかった。

ゼミだけはがんばろうと思い2年間取り組んだが、とても大変で苦しい2年間だった。英語の文献を読んだり、ゼミテンと一橋祭や三商ゼミに向けて毎日グループ研究に取り組んだ日々は、当時は本当にきつかったが、今となっては良い経験だったと思うことができる。

支えてくれたゼミテン、そしてご指導していただいた谷本先生、2年間ありがとうございました。

友人にも恵まれ様々な経験をし、たくさんの思い出を作ることのできた最高の大学生活だった。

最後に世界中を旅行したいという自分勝手な理由から休学し、5年間在学することになったが、遠いところからずっと支えてくれた家族に対して心からの感謝を記し、はしがきとしたい。

2012年 12月 21日

園部夏美

目次

第 1 章 問題提起	6
第 1 節 問題提起	6
第 2 節 本論文の流れ	9
第 2 章 企業に求められる役割	11
第 1 節 社会貢献活動とは	11
(1) 企業と社会の関係	11
(2) CSR と社会貢献活動	12
第 2 節 社会貢献活動とは	14
(1) 日本企業の社会貢献活動の歴史	15
(2) 社会貢献活動の新たな動き	18
第 3 章 戦略的フィランソロピー	21
第 1 節 戦略的フィランソロピーに関する先行研究	21
(1) ポーター&クラマー	21
(2) コトラー	23
(3) 谷本	25
(4) ベニオフ	26
第 2 節 先行研究の検討	27
(1) 「戦略的」に必要な条件	27
(2) CRM に見る、戦略的フィランソロピーの考え方の 違い	30
(3) 企業と社会の関係の捉え方の違い	34
(4) レピュテーションは経済的価値につながるか	36
第 3 節 戦略的フィランソロピーとは	38
第 4 節 戦略的フィランソロピーとレピュテーション	39
(1) レピュテーションの重要性	39
(2) 社会貢献活動がレピュテーションを構築するメカ ニズム	42
第 5 節 事例研究	43
(1) 企業の競争環境につながる社会貢献活動の	

事例	43
(2)レピュテーションが経済的価値を高める事例 ...	47
(3)考察	68
第4章 社会貢献活動を戦略的に行うには	71
第1節 社会貢献活動を戦略的に行うには	71
第2節 本研究における課題	72
参考文献一覧	74

第 1 章 問題提起

第 1 節では社会貢献活動に対する社会と企業の意識を踏まえ、本論文の問題提起を行う。第 2 節では本論文の流れをおさえ、第 2 章へつなげる。

第 1 節 問題提起

企業はなぜ社会貢献活動を行うのか。その明確な答えを企業は持っているのだろうか。

社会貢献活動は余力があれば行うべき領域であると筆者は考えている。本業もままならないのに社会貢献活動は行うことはできない。しかし、企業による社会貢献活動が社会に大きな影響を与えているのも事実である。

例えば環境や、スポーツ大会を主催したり、災害の際は募金活動や物資提供などその支援に乗り出している。企業の資本を活かすことで、政府だけでは解決できない社会的課題に取り組み、社会に貢献している企業は多い。社会は企業に、社会的課題に取り組むことを期待している。

社会が企業の社会貢献活動を評価していることは次のアンケート調査からもうかがえる。NGO/NPO に無料で募金ができる、募金のポータルサイト「イーココロ！」を運営するユナイテッドピープル株式会社が、イーココロ！会員を対象に「企業の社会貢献活動についての意識調査アンケート」を実施した。その結果「企業の社会貢献活動を評価しますか」の間では、「評価している」が 82.5%、「評価していない」が 17.5%と、2006 年度の調査・2007 年度の調査に引き続き、3 年連

続で安定して 8 割を超える人が、企業の社会貢献活動を評価していることが分かった。

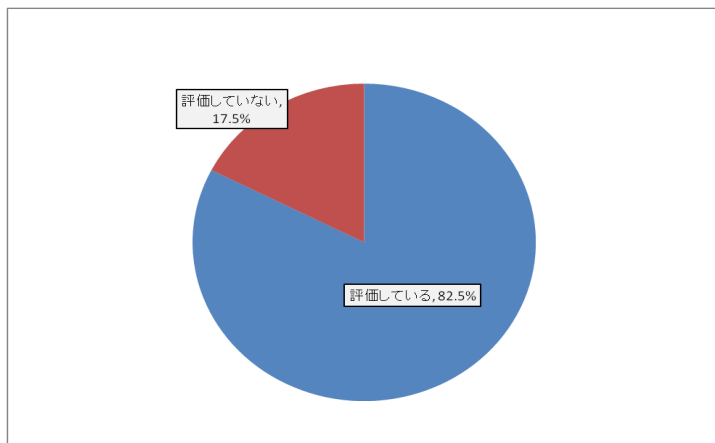
また goo リサーチ消費者モニターが「goo リサーチ」登録モニターを対象に 2004 年に実施した「企業の社会貢献活動に対する一般生活者の視点」に関する調査でも、「企業の社会貢献活動」を評価している人は 87.0% に上った。

そして企業側も社会的からの期待・圧力を自覚している。

「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えており、そのような経営に取り組んでいる」と回答した企業が 42.7%、「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えているが、そのような経営に取り組んでいるわけではない」と回答した企業が 40.0% であり、企業が社会問題の解決に役割を果たすべきと考えている企業は 8 割以上に及んでいる。

このように社会は企業に社会的課題に取り組むことを求め、企業もそれに応えている、または応えたいとしている現状がある。ここで企業による社会貢献活動がより活発になるにはどうすればよいか考えると、企業にとっても社会貢献活動によって何かメリットがなければならぬと考えた。社会にとっても企業にとっても win-win の関係になるような社会貢献活動ならば、営利組織である企業も社会貢献活動により積極的に取り組むことができる。そこで企業にとってもメリットがある社会貢献活動を行うにはどうすればよいのか、を本論文の問題提起とする。

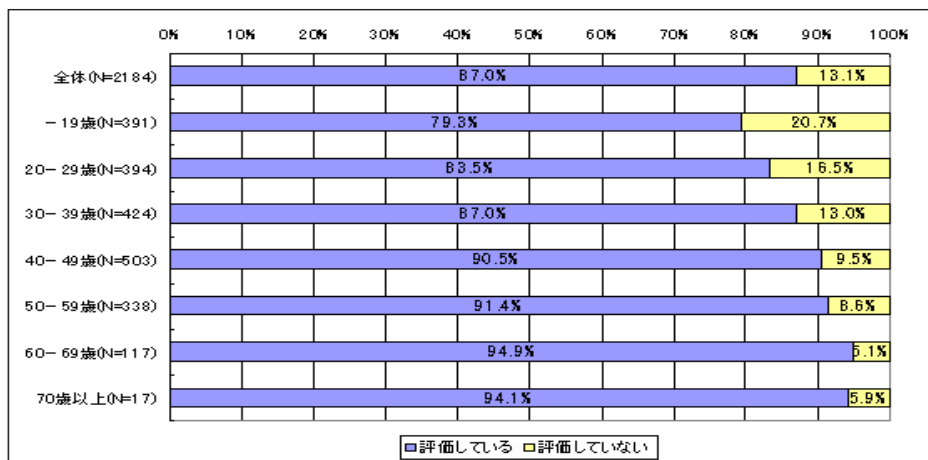
図表 1-1 企業の社会貢献活動についての意識調査アンケート



出所：イーココロ！

<http://www.ekokoro.jp/research/0808/index.html>（閲覧日：2012年12月21日）より

図表 1-2 企業の社会貢献活動に対する評価



出所：gooリサーチ

<http://research.goo.ne.jp/database/data/000020/>（閲覧日：2012年12月21日）より

図表 1-3 社会及び企業に対する期待について

社会問題及び企業に対する期待について				
問13	昨今、社会問題※の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか。	回答企業数	割合 (無回答含み)	割合 (無回答除き)
1	企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えており、そのような経営に取り組んでいる。	190	42.7%	44.5%
2	企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えているが、そのような経営に取り組んでいるわけではない。	178	40.0%	41.7%
3	企業の役割は、経済的価値の最大化に専念することであり、社会問題の解決を企業に期待されても、対応は難しい。	35	7.9%	8.2%
4	その他	24	5.4%	5.6%
5	無回答	18	4.0%	
合計(無回答含み)		445		
合計(無回答除き)		427		

出所 日本経済団体連合会 社会貢献推進委員会
1%クラブ「2011年度社会貢献活動実績調査結果」

第2節 本論文の流れ

第1章では、企業による社会貢献活動の必要性を述べた上で、「企業にとってもメリットがある社会貢献活動を行うにはどうすればよいか」という問題提起を行った。第2章ではCSRと社会貢献活動の関係を整理し、社会貢献活動に見られる新たな動きについて確認していく。

第3章では戦略的フィランソロピー先行研究について検討し、筆者なりの戦略的フィランソロピーの定義を行う。そして事例を通しその視点が正しいことを確認し、戦略的フィランソロピーによって企業にとってメリットが生まれるプロセスを明確にする。

第4章では社会貢献活動を戦略的に行っていくにはどうすればよいかまとめ、本論文の課題について述べる。

第 2 章 企業に求められる役割

第 1 節では、企業と社会の関係をおさえた上で CSR と社会貢献活動についての関係を整理し、本論文での社会貢献活動の定義を示す。

第 2 節では、日本における社会貢献活動の潮流についてまとめ、なぜ社会貢献活動が定着したのか、そしてさらに今企業による社会貢献活動に新たな動きが見られていることを述べる。

第 1 節 社会貢献活動とは

(1) 企業と社会の関係

企業による社会貢献活動について考えるには、企業と社会の関係性を理解することが不可欠である。ここではそのためにまず CSR の概念について整理することで、企業と社会の関係性を把握したい。

2003 年が「CSR 元年」と呼ばれるように、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) という言葉はわが国でも広がりを見せている。しかし CSR の定義は多様で、明確ではないといわれる。谷本は CSR を捉えるためには、企業と社会の相互関係性について理解することが重要であると指摘している¹。企業はその活動プロセスにおいて、さまざまなステイクホルダーと関わっている。企業はそのステイクホルダーの期待や圧力に呼応して CSR に取り組み、社会から支持されたり評価される。

CSR の領域は一般的に、環境対策、採用や昇進の際の評価の公平性、人権対策、製品の品質や安全性、個人情報法の保護、企業情報の開示等がそ

の主たるものとして入ってくる。しかし国や地域によって、また時代によって、企業と社会の関係性が異なるため、企業に求められる役割や、企業に対する期待も違ってくる。例えばアメリカでは同性のドメスティック・パートナー（同棲関係）を認めて手当を出すことは CSR の中に含まれるが、日本では今のところそうした状況にはない。

そこで谷本は、CSRの本質的な側面を捉え、CSRを「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と定義している²。

(2) CSR と 社会 貢献 活動

企業の社会貢献活動について、わが国では基本的な概念の混乱がみられる。例えば、企業の環境対策や女性へ雇用上の配慮などの社会的責任を、社会貢献活動として理解されたり、そもそも本業自体が社会の発展に寄与するのだから、企業が財・サービスを提供する基本的な経済活動こそが社会貢献だと理解したりすることも見られる³。

しかし谷本は社会貢献活動を CSR の一部として位置づけ理解している。谷本によると CSR は、「経営活動のあり方」、「社会的事業」、そして「社会貢献活動」の 3 つの次元に区分されている⁴。

「経営活動のあり方」とは日常の経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込んでいくことである。それぞれの領域において、コンプライアンス、リスク管理という基礎を固めるいわば「守りの CSR」

と、それぞれの課題により積極的に取り組み、新たな社会的価値を創発していくという「攻めのCSR」のレベルがあり、後者については社会的価値を生み出す革新的な取り組みが期待される。

「社会的事業」とは、いま社会的に解決が求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業として新たな社会的商品やサービス、社会的事業を開発することである。企業がコミュニティにおける社会的ニーズを受け、企業の持つ資源を生かし、社会的事業を進めていくことによって、新たな市場が広がり、企業と社会の関係において新しい可能性を開いていくことにつながる。

「社会貢献活動」とは基本的には事業活動を離れ、コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に経営資源を活用して支援する活動を指す。基本的には、①金銭的寄付による社会貢献、②製品、施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献、③本業の技術等を活用した社会貢献がある。

また経団連も社会貢献について単一の定義はないとしているが、社会貢献活動に関わってきた企業の担当者の共通認識として、「社会貢献とは、自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」と捉えている⁵。

すなわち、企業もまた社会の一員であり、社会は企業の存立基盤である。その社会が抱える課題に自発的に取り組み、資金をはじめとする経営資源を投入するのが、企業の「社会貢献」である。しかし、社会には無数の課題があり、1つの企業

が全ての課題に対応することはできない。企業は、それぞれの経営理念や社風、事業内容、社会貢献活動の目的などに応じて課題を選んで活動している。

コトラーの定義を確認する。コトラーはCSRについて、企業の社会的責任とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通じて、または自らの資源を提供することで、地域社会をより良いものにするために深く関与していくことであるとしている⁶。これはCSRのうち、企業の善行、すなわち社会貢献の部分に限定した定義であるといえる。

谷本は解決が求められている社会的課題に企業がどのようにかかわっていくかには「社会子的事業」と「社会貢献」の二つの次元にスポットを当てている。社会的事業は寄付ではなく、あくまで一つのビジネスとして社会的課題にかかわっていくものである。ただそれらはまだ市場として小さく、採算の合わないものも少なくなく、実質的に社会貢献活動との境界線上にあるものもあると指摘している⁷。

企業が社会的課題に取り組む方法として、この一定の対価を得ることを前提としている社会的事業は広がり期待されている。しかし本論文では、一見コストとも見える社会貢献活動を企業はなぜ行うのか、またはどのように行えばよいのかに焦点をあてるため、「企業の経営資源を活用したコミュニティへの無償の貢献活動」に絞って考えていく。

第2節 社会貢献活動とは

(1) 日本企業の社会貢献活動の歴史

今では当たり前ともなっている企業による社会貢献活動であるが、そもそも企業がそのような取り組みを始めたのはなぜなのか。その潮流について谷本は次のように指摘している。

これまでの企業の社会貢献活動というところ、「陰徳」的な捉え方をする雰囲気も強かった。さらにもともと日本社会には社会的・公共的な課題は政府が行うことであり、民間がイニシアチブをもって取り組むという考え方は弱かった。したがって、地域社会がかかえる社会的課題の解決に対して、企業が社会貢献活動としてかかわることへの関心は高くなかったし、また市民がそれを強く期待していたというわけでもなかった⁸。

社会貢献活動への取り組みを見てみると、一部の企業を除き、多くの場合積極的に取り組んでいたわけではない。谷本は企業の従来姿勢について次のようにまとめている。⁹

(1)「横並び」：ブームのなか、社会貢献活動に対する明確な意思や概念を持たず、他者と横並び、お付き合いで行うもの。明確な理念を持たない活動は長続きせず、ブームとともに消えてゆき、責任ある活動を期待できるものではない。(2)「免罪符」：公害や企業スキャンダルなどによって社会に与えた悪いイメージの払拭を動機とするもの。もっとも例えば公害問題などで社会に与えた損失と、社会貢献活動で与えられる便益は、性質も領域も異なるため相殺できる性質のものではない。低下した企業イメージは本業にかかわる部分で社会的責任を果たし回復すべきである。

(3)「PR」：広告宣伝の一環として行われるもの。宣伝効果の高い活動が選択され、そうでない活動にはコミットしない姿勢は、コミュニティの多様化したニーズに応えようとするフィランソロピ―の精神とは異質なものである。

しかし 80 年代後半から、企業の社会貢献活動が広がりブームとなっていく。その背景としては、(1)多発した企業スキャンダルに対する企業批判が高まっていたこと、(2)バブル経済破綻後、根本的に豊かな社会とは何かという問い直しと、市民としての公共意識が高まってきたこと、(3)欧米の市場社会からの影響や海外に進出した企業がコミュニティとの付き合い方を経験したこと、などが挙げられる¹⁰。

とくに 1985 年のプラザ合意以降の円高局面において、日本企業のアメリカへの直接投資が急増し、アメリカに本格的に進出した多くの日本企業は、コミュニティにおいて企業市民としての活動が求められた。しかしアメリカにおいて企業の役割が、経済活動を伴う社会的・政治的な側面にまで広がっていることが理解できなかつたため、さまざまな批判を受けた。谷本は次の 3 点にまとめている。(1)日本企業の社会貢献活動は寄付が中心であり、それもビジョンや目的が不明確なまま求めに応じて広く薄く金だけ出していることが多い。(2)目的が露骨な寄付も見られ、著名大学への寄付に偏るといった「見返り」を期待するような姿勢が見られた。(3)寄付にしろ社会貢献にしろ会社中心で、市民としての個人の顔が見えな

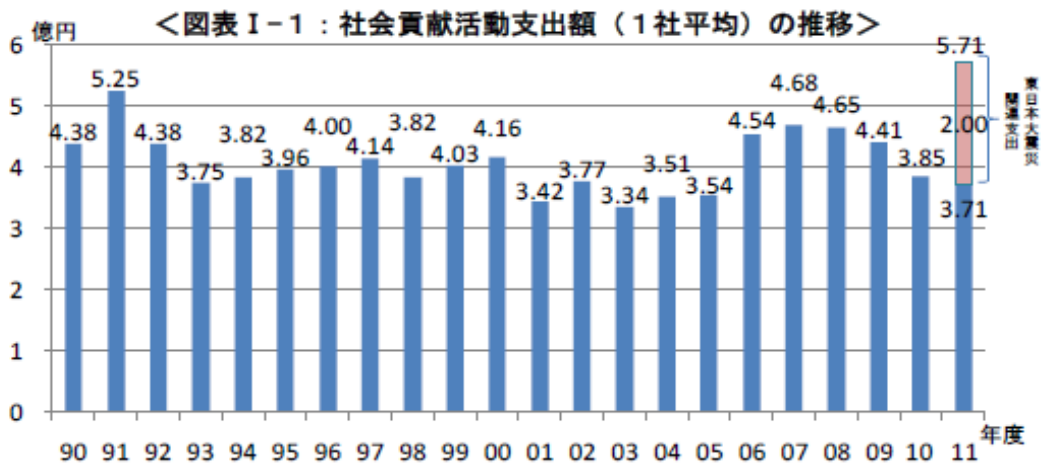
い。

このような経験やバブル経済の勢いから、企業の社会貢献活動は大きな広がりを見せた。1990年は「フィランソロピー元年」と呼ばれ、経団連に、経常利益の1%を寄付しようという「1%クラブ」が立ち上がり、企業の社会貢献活動への積極的な取り組みがはじまった。また芸術・文化活動への支援＝メセナ活動にも注目が集まり、同年「企業メセナ協議会」が設立される。¹¹

1991年をピークにバブル経済の破綻後、一時支出額は減少したが、90年代半ば以降は若干の増減はあるものの、ほぼ定着した動きとなっている。

¹²

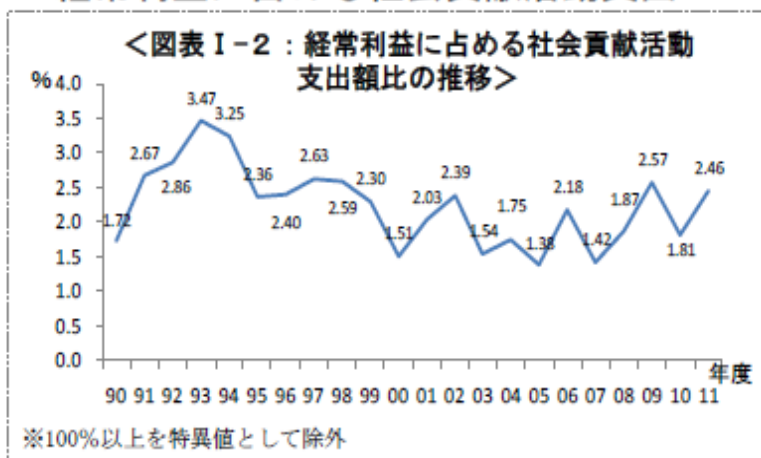
図表 2-1 社会貢献活動支出額の推移



出所 日本経済団体連合会 社会貢献推進委員会
1%クラブ 「2011年度社会貢献活動実績調査結果」より

図表 2-2 経常利益に占める社会貢献活動支出の推移

2. 経常利益に占める社会貢献活動支出



出所 日本経済団体連合会 社会貢献推進委員会
1%クラブ 「2011年度社会貢献活動実績調査結果」より

(2) 社会貢献活動の新たな動き

これまで見てきたように、企業による社会貢献活動は定着していることがわかる。そして現在社会貢献活動は新たな動きを見せている。

ポーターは企業の社会的責任の一層の拡大を求める企業批判と、短絡的な利益の最大化を求めて容赦なくプレッシャーをかけてくる投資家の「板挟み」の状況が深刻化していると指摘し¹¹、コトラーも企業は社会的責任を果たすと同時に、ビジネスにプラスの効果をもたらすことを社内外から要求されているとしている¹²。

谷本は企業の社会貢献活動は「なぜするのか」という問いから、「どのようにするのか」という問いかけに変わってきていると指摘し、その背景として80年代後半から90年代にかけてアメリカにおいて広がっている動きが重要であるとしている¹³。

特に社会貢献活動が市場社会からの要請と理解されつつある。市場社会における企業を評価する基準が多様化し、経済的指標のみならず、社会的指標をもって測るシステムが広がりつつある。つまり市場社会において、一般消費者や投資家が、企業がどのような経営・生産体制のもとで財やサービスを提供しているのかを評価した上で、消費行動、投資行動をとるという動きである。

このような流れの中で企業にも”社会的・環境的要素は消費者の意思決定に影響を及ぼすので、社会的に評判の高い企業は市場で成功する””積極的に境的な責任を配慮することが経済的な成功を収めることにつながる”、などの共通認識が形成されつつある。つまり社会的戦略として位置づける動きや、社会的事業としての展開もみられるようになってきている。企業の社会貢献活動は「なぜするのか」という問いから「どのようにするのか」という問いかけに変わってきている。

まとめると、企業は経営的な側面からと社会の評価の基準の変化から、社会貢献活動は新たな動きを見せている。そこで第3章では、この社会貢献活動における新しい動きであるについて確認していく。

-
- ¹ 谷本 [10] 58 ページ
- ² 谷本 [10] 59 ページ
- ³ 谷本 [9] 244 ページ
- ⁴ 谷本 [10] 67～70 ページ
- ⁵ 日本経済団体連合会 「CSR時代の社会貢献活動（中間報告）」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/103/honbun.html>（閲覧日：2012年12月21日）
- ⁶ コトラー [7] 3～4 ページ
- ⁷ 谷本 [10] 200～201 ページ
- ⁸ 谷本 [10] 196 ページ
- ⁹ 谷本 [9] 244～245 ページ
- ¹⁰ 谷本 [9] 245～246 ページ
- ¹¹ 谷本 [9] 241 ページ
- ¹² 谷本 [10] 198 ページ
- ¹¹ ポーター [5] 25 ページ
- ¹² コトラー [7] 2 ページ
- ¹³ 谷本 [9] 247, 313～314 ページ

第 3 章 戦略的フィランソロピー

第 2 章で見てきたように、企業はなぜ社会貢献活動を行うかから、「どのように」社会貢献活動を行うかにシフトしている。つまり本業だけでなく社会貢献活動をも「戦略的」に行いと考えるようになっており、「戦略的フィランソロピー」という言葉が広がりつつある。しかし戦略的フィランソロピーに統一された定義は確認できなかった。

そこで本章では第 1 節は戦略的フィランソロピーに関する先行研究について 4 人の先行研究を紹介し、第 2 節でそれぞれの主張について比較・検討し、第 3 節で著者なりの戦略的フィランソロピーについて定義する。そして第 4 節で社会貢献活動を戦略的に行うためにはレピュテーションという視点が重要であることについて述べ、第 5 節ではインタビューなどの事例研究を通してその視点が正しいことを確認する。

第 1 節 戦略的フィランソロピーに関する先行研究

(1) ポーター&クラマー

ポーターとクラマーはフィランソロピーや CSR に関する論文を発表する中で、「道徳的義務」「持続可能性」「事業継続の資格」「企業の評判」を根拠とするこれまでの CSR 論は正当性に乏しいとし¹、戦略的 CSR という考え方の中から「共通価値」を提唱した。ポーターは共通価値の概念を、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

その実行と定義している。これは、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である。²

企業が共通価値を創造するには3つの方法がある。

①製品と市場を見直す：社会的ニーズに対応した製品やサービスへの需要が急拡大している。これに応えることで全く新しいイノベーションの道が開かれ、共通価値が創造される。そして、社会にもたらされる恩恵はいつそう拡大していく。健康に良い商品や環境にやさしい製品など、社会的便益を生み出す製品やサービスを顧客に受け入れてもらうマーケティングは、政府やNPOより、たいてい企業のほうが長けているからである。

共通価値を創出するために、企業はまず、自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべきである。社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができる。

②バリューチェーンの生産性を再定義する：企業のバリューチェーンは、天然資源や水利、安全衛生、労働条件、職場での均等処遇など、さまざまな社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら社会問題には、バリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからだ。

社会問題に対応することで企業の生産性を向上できるが、その方法はいろいろある。例えば、企業が健康増進プログラムに投資した場合について考えてみたい。従業員とその家族が健康になれば、社会にとってプラスである。かたや企業は、従業員の欠勤と生産性の喪失を最小化できる。ほかにも競争優位と社会問題の関係が最も顕著な領域として、次のものがある。環境への影響、サプライヤーのアクセスと生存能力、従業員のスキル、労働者の安全、従業員の健康、水利、エネルギーの利用が挙げられる。共通価値の観点からバリューチェーンを見直せば、イノベーションを実現し、ほとんどの企業が見逃してきた新しい経済的価値を発見できるだろう。

③地域社会にクラスターを形成する：いかなる企業も、その成功は、支援企業やインフラに左右される。生産性やイノベーションは、特定分野の企業や、関連企業、サプライヤー、サービス・プロバイダー、ロジスティックスなどが地理的に集積した地域、すなわち「クラスター」に大きく影響される。

成長著しい地域経済を見ると、例外なくクラスターが掲載されており、生産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たしている。企業は自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる。

3

(2) コトラー

企業は社会的責任を果たしているか」「同時にビジネスにプラス効果をもたらしているか」、両方の視点で社内外から見られている。企業の社会的責任と経営的責任の両方を満たす戦略的対応が期待されているとし、社会貢献活動に取り組むことによって、社会と企業の両者に利益をもたらすものを戦略的と捉えていることがわかる。

コトラーは企業の社会的取り組みのタイプを次の6つに分けて説明している。

- ① コーズ・プロモーション：社会的コーズに対する意識や関心を高めるため、もしくは社会的高津のための資金調達、コーズへの参加、ボランティアの募集を支援するために、資金提供や物資供給を行うこと
- ② コーズ・リレイテッド・マーケティング：製品売上の数%を特定のコーズに対して寄付することを約束すること
- ③ ソーシャル・マーケティング：公共、公衆の健康、環境、あるいは社会福祉を改善しようとするキャンペーンの開発や実行を支援すること。
- ④ コーポレート・フィランソロピー：チャリティやコーズに対して直接貢献すること。そのほとんどは、現金贈与や寄付や現物支給である。
- ⑤ 地域ボランティア：自治体やコーズを支援するためのボランティアに、従業員、小売パートナーあるいはフランチャイズ・メンバーを参加支援するよう奨励すること
- ⑥ 社会的責任に基づく事業の実践：社会的コーズを支援する事業の実践と投資を承認・管理すること

さらに「社会問題を選択するため」、「社会的取り組みを選択するため」、「社会的取り組みを実行するため」、「活動を評価するため」の、それぞれのベストプラクティスについて計 25 点にまとめている。少数の社会問題に絞って支援活動を選択する、自社が事業を行う地域社会において関心が高い問題を選択する、など谷本と重なる部分が多い。

またコトラーは CSR 活動によって企業が受けるプラスな影響について、以下の 6 つを挙げている。①売り上げや市場シェアの増加 ②ブランド・ポジショニングの強化 ③企業イメージや評判の向上 ④従業員にとっての魅力や労働意欲の向上と離職率の低下 ⑤コストの削減 ⑥投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化

(3) 谷本

谷本は戦略的フィランソピーを、「社会貢献活動を企業の目的と関連付け位置づけること。つまりできるだけビジネスのコアの部分と結びつけ、キーになるステイクホルダーのニーズに合わせ、活動領域を絞ること。そのほうが資源を集中的に活用することができ社会的な効果も明確になる」と定義している。⁴また「アメリカでは限られた資源を有効に使い、企業がかかわれる範囲内で社会に対して貢献度の高い活動に取り組む『戦略的フィランソピー』のあり方が重視されている」とも述べている。⁵

このように谷本は資源をいかに効率的に活用し、社会により大きな価値を生み出すかに焦点を

当てていることがわかる。

フィランソロピーのマネジメント上のポイントとして次の8つを挙げており、これらを果たしていくことで従来のフィランソロピーよりもより効果的で革新的な社会貢献活動を行えるのである。①社会貢献活動をCSRへの取り組み全体のなかに位置づけ、経営理念・基本的なミッションをリンクさせること、②キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待に応えること、③事業所の位置する地域性を考慮し、そこで求められている社会的課題に応じていくこと、④想いを同じくする他企業・NPOと提携する可能性を模索すること、あるいは国内・外のプログラムに参画すること、⑤本業におけるコアのビジネス機能や技術を生かす取り組みを試みること、⑥社内での実施体制を構築すること、⑦社会的活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくること、⑧ステイクホルダーへのアカウンタビリティを果たしていくこと。

そして社会貢献活動に積極的に取り組んでいる企業のメリットについて次のようにまとめている。①ブランドイメージを高め顧客のロイヤリティを増す。②従業員の忠誠心を強められ、よりよい従業員を集められる。③市場社会における評価を高めることで幅広いステイクホルダーからの評判を高めていくことができる。

(4) ベニオフ

谷本と同様に、社会貢献活動において資源をいかに効率的に活用するかに注目しているのがマ

ーク・ベニオフである。ベニオフは、企業は社会奉仕において、商品の寄贈、ボランティア活動、専門サービス、技術、広大な流通網など、途方もないリソースを活用することができる。産業界の広範な資源を戦略的に活用し、社会、地域、公共のニーズに応えることができれば、あらゆる人々が莫大な恩恵を受けることになるとしている。

企業の社会貢献活動は、社会側だけでなく企業側に直接的な利益をもたらすこともある、と CEO からのインタビューによって以下のようなメリットがあると指摘している。①従業員の採用や維持、能力開発、チームワーク、士気の強化、②顧客やサプライヤー、ベンダーとの関係の改善、③新製品の創造や、国内及び海外の新規市場への浸透

第 2 節 先行研究の検討

(1) 「戦略的」に必要な条件

これまで紹介してきた先行事例のそれぞれの戦略的の定義の仕方、取り組む方法、メリット、また載っている多くの事例を踏まえて何をもって戦略的としているかについて検討していく。

まず、ある社会的な取り組みについて、戦略的フィランソロピーとみなすかどうかについての重要な視点があることがわかった。

図表 3-1

	より大きな社会的 価値を生み出す	経済的価値を生み出 す	
		競争優位に つながる	SHの評判 を生む
ポーター	○	○	×
コトラ	○	△	△
谷本	○	×	×
ベニ オフ	○	×	×

○：戦略的フィランソロピーに必要な条件である

△：戦略的フィランソロピーに少なくともどちらか一つは必要な条件である

×：戦略的フィランソロピーに必要な条件ではない

1) より大きな社会的価値を生み出す

社会貢献活動であるため、社会に対してメリットが生まれる活動でなければならない。さらに4者とも戦略的フィランソロピーは、従来の社会貢献活動よりもより社会的価値を生み出しているものを指していることが分かった。

ポーターは戦略的フィランソロピーによって、いかなる慈善団体よりも大きなメリットを社会にもたらすことができるとしている。またコトラも企業のためにも社会的課題の解決のためにも、最良と思われるものを戦略的としている。

谷本とベニオフは、人やモノ、金という限りあ

る資源を効率的にあるいは効果的に使い、従来よりもより社会に貢献できることを戦略的としている。

以上より4者とも戦略的フィランソロピーはより大きな社会的価値を生み出すものと考えているといえる。

2) 経済的価値を生み出す

谷本とベニオフはフィランソロピーを行うことで経済的価値が生み出される場合もあるが、本来の目的とはしていないことが分かった。

またポーターとコトラーについては、経済的価値を生み出すことが戦略的に必要な条件としているが、その主張に違いが見られた。社会貢献活動によってなぜ経済的価値が生まれるか。そこには①社会貢献活動によって競争優位につながり経済的価値が生まれるというアプローチと、②社会貢献活動によってステイクホルダーの評判が生まれ経済的価値が生まれるというアプローチがある。

ポーターは企業が社会貢献活動によって競争環境を改善させ、みずからの競争力を高め、最終的に経済的価値を生み出す必要性を主張している。そのためステイクホルダーからの評判については、競争優位にはつながらないとしている。

一方コトラーは社会的責任を果たすと同時にビジネスにもプラスの効果をもたらすものを戦略的としている。そのため経済的価値またはステイクホルダーからの評価のどちらかに繋がらなければならない。マーケティング、供給業者との

関係、生産性の向上、コストの削減といった、経営目標の助けとなりうるコースを選択しなさい⁶と、競争優位につながる取り組みも戦略的なものの1つとして考えている。さらに戦略的フィランソロピーとしてのベネフィットとして、顧客や従業員のロイヤリティの増大や、企業イメージの向上などを挙げており、ステイクホルダーからの評価につながる場合も戦略的としている。

(2) CRM に見る、戦略的フィランソロピーの考え方の違い

今4者における戦略的フィランソロピーの考え方について整理した。ここで考え方の違いが明確にするため、コース・リレイティッド・マーケティングの捉え方の違いについて取り上げる。ポーター、コトラー、谷本では戦略的フィランソロピーと捉えるか否か、主張やその根拠が異なっていることが分かる。

ポーターはCRMについて評判を良くすることは期待されているが、企業競争力の改善は期待されていないため、戦略的フィランソロピーとは呼べないと述べている。

またエイボン在具体例として挙げ、社会的責任や配慮というイメージを培うための宣伝としての寄付活動は戦略的でないと次のように批判している。

エイボン・プロダクツは、最近、四十万人の社外販売員を動員して、人目に触れやすい個別訪問キャンペーンを実施し、乳がん予防のための寄付金を3200万ドル以上も集めた。乳がんと戦うこ

とは有意義な社会的目標であり、エイボンのターゲット市場である女性消費者にも大きな意味がある。

だが、エイボンの競争コンテキストという点では重要な要因ではなく、エイボンがその分野に関して、何か本質的な専門能力を備えているわけでもない。結果としてエイボンは、効果的な寄付集めに成功し寄付金を大幅に増やせし、好意的なパブリシティとなったのかもしれない。しかし自社のフィランソロピーが社会的価値と同時に経済的価値も生み出すという可能性については、認識が十分ではなかったとしている。

ポーターはもちろん、フィランソロピーには企業の好感度や評判を向上させるというメリットが存在していることは否定しないが、好感度アップだけを動機とするのは十分ではないと主張している。

フィランソロピーが優れているかどうかは、その活動を続けていくことで、その活動が目指す社会的な変革が企業にとって大きなメリットをもたらすか否かである。エイボンのように、全女性の健康を改善するといった幅広いイニシアティブに取り組んだ場合、必ずしも競争コンテキスト面のメリットが得られるわけではないとしている。

つまりコトラーは CRM は寄付金集めとしては有効であり、企業の評判を向上させるメリットもあるが、あくまで PR 活動であって企業にとっての経済的価値とは考えない立場である。

これに対し、谷本は、CRMをについて次のように述べている。

CRMは社会的・慈善的なニーズというより、企業が新しい顧客を引き付けるためのマーケティング戦略に過ぎないのではないか、という批判的な意見もある。企業は自社のイメージを高めるような社会的課題には関心を持っていても、社会的にアピールしない地味なテーマにはあまり関与しない傾向があることは否定できないとしながらも、CRMを単に企業のマーケティング戦略として一蹴することは必ずしも正しくないとしている。現代の複雑な社会的課題に取り組むにあたっては、さまざまなアイデアや資源が必要になっている。社会的なアピールを広げていくためには、企業のマーケティング力は有効であるし、セクターを超えたコラボレーションが必要である。当然営利企業が社会的課題に関わる範囲や深さには限度があるので、全ての課題にかかわれるわけではない。それぞれが関わる範囲の中で協力しあうことの意義と可能性を探っていくことが大切であるとしている。

またCRMは、企業にとって、ステイクホルダーからの評判や信頼を高めることができ、結果としてブランド価値を高め売上を伸ばすことができる、と期待されている。ステイクホルダーからの支持・信頼は、今後企業が市場社会における競争優位を得る重要な「戦略的資産」となっていく、とも述べている。そのため谷本はエイボンの事例についても、その中心的なステイクホルダーにターゲットを絞り、「女性のための企業」という自

社のミッションを明確化している、成功事例として
てみなしている。

このように谷本は企業が社会的課題の解決に
取り組むために、マーケティング力を使うアプロ
ーチであり、企業の評判やブランド力の向上につ
ながると主張している。

江尻も、CRMは戦略的フィランソロピーとして
捉えている。1980年代に入り、企業寄付は本業と
直接関係しない純粋な慈善活動としてのフィラ
ンソロピーばかりでなく、マーケティングや人事
・労務管理上の価値の増大が期待できるものとし
ての有効性が認められるようになり、企業が行う
フィランソロピー活動は本来の事業活動のプロ
グラムに組み込まれるようになった。ここにフィ
ランソロピーを経営戦略の一つとして考える戦
略的フィランソロピー思考が示現し、マーケティ
ングとしてフィランソロピーを活用ないし一体
化させたCRMもこの頃開発・実施された。

またコトラーも戦略的フィランソロピーの1
つとしてCRMを取り上げ、CRMから得られる企業
のベネフィットについて次のように述べている。
キャンペーンがうまくいけば、新規顧客の獲得、
新規市場への展開、売上の増加、好ましいブラン
ド・アイデンティティの構築といったさまざまな
マーケティング効果を高める。同時に、コーズに
必要な資金を募る最適戦略にもなるだろう。エイ
ボンの事例については、企業とコーズの双方に利
益をもたらした好例であるとしている。

まとめると、ポーターはCRMは競争環境を改善
し、競争優位につながることはないため、CRMを

戦略的フィランソロピーとはみなしていない。一方谷本、江尻、コトラーは戦略的フィランソロピーと捉えている。谷本はCRMを企業のマーケティング力を活かし、より社会的課題に貢献できる取り組みと評価し、戦略的フィランソロピーとしている。コトラーは社会貢献に取り組むだけでなく、レピュテーションを高めさまざまなマーケティング効果を高め企業にとっても利益をもたらしているため戦略的フィランソロピーとしている。

(3) 企業と社会の関係の捉え方の違い

次に企業と社会の関係についての捉え方の違いについて述べたい。

コトラーは、ほぼすべての営利企業が機会さえあれば、何らかの社会的課題の解決に向けて貢献したいと考えていることを前提としている⁷。

谷本も小さな政府化が進み、さらに価値観が多様化する中で、地域の問題の解決にあたって、企業がその経営資源を活用し、さまざまなスタイルでローカル/グローバル・コミュニティに貢献できることは多いとしている。

またベニオフも「企業は事業を行う地域社会に対して惜しむことなく継続的に、支援しなければならない」「市場は、企業が善良な市民かどうかを重視しています」⁸と世界トップクラスのCEOの言葉を用い、本当に成功するするためには社会貢献活動を組織の構造に組み込まなければならないと述べている。

以上のように、谷本、コトラー、ベニオフは、

企業が社会的課題に取り組むことを前提として
いるといえる。これは、企業は社会からの要求や
期待に応じて行動し、社会からの評価を受けると
いう企業と社会の相互関係や、市場に生まれつつ
ある新しい評価基準を踏まえた考え方であるとい
える。実際に多くの CEO たちが社会貢献活動を
行う必要性と、そのプラスの効果を実感してい
る。

一方ポーターは企業と社会の相互依存性には
言及しながらも、限定的な理解となっている。そ
こには二つの方向があり、一つは企業は日常の事
業活動を通じて社会に影響を及ぼす。すなわち
『内から外への影響』である。もう一つは外部の
社会状況も企業にプラスとマイナス両面の影響
を及ぼす。つまり『外から内への影響』である⁹。
つまり、ポーターのいう社会にはステイクホルダ
ーや企業と社会の相互関係性が見えない。

津久井はこの点について、次のように指摘して
いる。

ポーターらは、あくまでも企業が CSR を実践
する、という企業側の視点から戦略的 CSR を論じ
ている。そこでは、企業が社会的課題の解決に取
り組みにあたり、企業利益と社会利益のバランス
を考慮し、目的合理的に実践していくことが強く
意識されていた。一方、谷本は、社会的課題の解
決を担う一主体として戦略的 CSR を論じてい
る。そこには、政府・NGO・NPO・個人などの他
の主体の存在も意識されており、戦略的 CSR が、
あくまでも社会の中の一員、一主体の企業からの
アプローチとして描かれている。¹⁰

この指摘からもポーターは企業が社会的課題に取り組み、それを社会が評価することを前提としていないことが分かる。この企業と社会の関係性の捉え方の違いが、そのためレピュテーションを経済的価値につながるかどうかに影響していると考えた。

(4)レピュテーションは経済的価値につながるか

まずレピュテーションについての考え方を整理していく。

ポーターはCSRを行う根拠としての企業の評判について次のように批判している¹¹。

企業の評判は戦略上のメリットを追及するものだが、思いどおりになることはめったにない。一般消費者を相手にしている企業では、コーズ・マーケティングとして現れる。すなわちCSRとPRを混同しているおそれがあると批判している。

さらにコトラーや谷本らが戦略的フィランソロピーを行なっている事例として挙げるベン・アンド・ジェリー・ホームメイド・ホールディングスやザ・ボディショップの企業についても、長期的CSR活動で有名になった企業ではあるが、しかしこのような企業でさえ、どのような成果を社会にもたらしたのか、ましてや事業にどのような貢献があったのかは判然としないと指摘している。

企業の評判が消費者の購買意思決定や株価に及ぼす影響については多くの研究があるが、はっきりした結論には至っていない。CSRの費用対効果を数値化出来ない以上、なぜ取り組むのか、その根拠は脆弱である。したがって、経営陣が代わ

った、景気が反転したといったことで、すぐに廃止になるおそれがあるとしている。

この点については谷本でも、CSRと収益性には一定の相関関係はみられるが、明確な統計上の優位性を見出すまでにはいたっていないとしている。しかしCSRへの積極的関与と対応がステイクホルダーからの評価に結びつき、それが従業員や顧客のロイヤリティやコミュニティからの支持を呼び、企業の競争力強化に結びつく「良い経営理論」について、CSRを評価する市場が成熟すればこの理論の妥当性は高まるという¹²。

社会的に責任ある企業を評価する規範が市場に形成されつつあり、市場での評価が企業の競争優位につながるとしている。企業を評価するモノサシは変化しつつあり、財務的な指標のみならず、同時に非財務的な指標も含めトータルにはかろうとする試みが増えている。代表的なものとして「企業評判指数」「良い企業市民ベスト100」「最も尊敬される会社」などがある。こういった市場の新たな評価が、企業の戦略的な資産になると主張する。

またベニオフも戦略的な社会貢献活動を実践する経営者たちの声を集めているが、そのなかで、社会的に責任ある行動を取れば、会社の評判がよくなり、売上や利益も伸びる、会社に大きな利益をもたらすという意見が多く見られる。

コトラーもブランド・ポジショニングの強化や企業イメージや評判の向上を、消費者に良い影響を与えているとしている。今、消費者が求め、惹きつけられるのは、目に見える善良性である。コ

トラーはベンアンド・ジェリーズ・ブランドの例を挙げている。ベン・アンド・ジェリーズという言葉を知ったり、見たりしたとき、社会を良くしようとさまざまな支援活動を行っているフィランソロピー精神溢れる企業を思い浮かべ、その結果商品を見たときにユニークなイメージや好意的な感覚を持つ、としている。¹³

このようにレピュテーションを企業の経済的価値とみなすかどうかについて主張が異なっている。あくまで企業を主体とし企業側の視点のみから経済的価値を捉えるのではなく、企業の社会的取り組みについて社会が評価するという企業と社会の関係性を踏まえたい。そこで本論文ではレピュテーションも経済的価値につながると考える。

第3節 戦略的フィランソロピーとは

これまで戦略的フィランソロピーについての4者の主張を比較、検討してきた。ここで、筆者なりの戦略的フィランソロピーを定義し、第4節の事例研究に入りたい。

企業がすべての社会的課題に取り組めるわけではなく、企業のリソースも限られている。しかし活動する地域社会において、解決や支援が求められている課題について積極的に取り組むことが必要だと考えた。このジレンマを解決するためには社会貢献活動が企業にもプラスの影響を与えるという視点が大きい役立つ。

谷本・ベニオフは企業は社会貢献活動に取り組

む際、企業にとってのプラスを目的にはしていなかった。しかし結果として経済的価値やステイクホルダーからの評判が生まれることもあるとしている。現在フィランソロピー活動を積極的に行なっている企業も、このプラスの影響を目的とはしていないにしても、最終的にその恩恵を預かっていることを実感しているものも少なくないことが分かっている。それならば、より社会に貢献するだけでなく、企業にもプラスとなるような社会貢献を行うべきである。

そして企業にとってプラス、つまり経済的価値として、競争優位につながるものと、ステイクホルダーからの評判につながるものの両方を含めたい。

確かに企業の社会的活動を評価する動きは始まったばかりで、メインストリームになっているとはいえない。しかしこういった市場の動きは生まれており、今後さらに広がると考え、期待し、本論文では、競争コンテキストの改善のみならず、企業の評判につながる社会貢献活動も戦略的と考えることにする。

以上より、戦略的フィランソロピーを「より大きな社会的価値を生み出すとともに、企業にとっても経済的価値を生み出す社会貢献活動」と定義する。

第4節 戦略的フィランソロピーとレピュテーション

(1)レピュテーションの重要性

レピュテーションも経済的価値につながると定義したが、ではレピュテーションはどれくらい重要なものなのか。ここでレピュテーションの重要性と、さまざまなステイクホルダーに与える影響について詳しく見ていきたい。

谷本はステイクホルダーからの支持・信頼は今後企業が市場社会における競争優位を得る「戦略的資産」となっていく、と述べている。またフォンプランもレピュテーションは企業にとって製品の”独自性”を生み出し、ライバルとの差別化の源泉となるため重要であるとしている。グローバル化や情報化の進展、製品の均質化、メディアの影響力、飽和状態の広告、行動に出るステイクホルダーのような複雑な環境変化の中で、レピュテーションによる差別化はますます重要になっている。

なぜレピュテーションは重要なのか。レピュテーションには、企業が自分たちの期待を満たすだけの能力を備えているかどうかについて、各方面のステイクホルダーたちによる評価がからんでくる。そのためレピュテーションは次のようにステイクホルダーをそれぞれ惹きつけ、実際に行動に影響を与えていることが分かっている¹⁴。

顧客：レピュテーションは購買決定に影響を及ぼす。消費者というものは、企業の名前にいったん好意的な連想を持ってしまうと、製品のよしあしにかかわらずその企業の製品に好意的になってしまう。好ましいレピュテーションは企業の信頼性を高め、企業のもつ好意的な印象の高さを商品に転化することができる。

従業員：レピュテーションは就職・勤労・勤続の決定に影響を及ぼす。良いレピュテーションは就職希望者をひきつけ、さらに従業員が企業の価値観や信念、ミッション、目標にこれまで以上にコミットメントしていく契機としても機能している。企業への帰属意識を高める過程において、好ましい企業であるというレピュテーションは従業員のロイヤリティ、モチベーション、参加意識、コミットメントをさらに加速させる働きがある。

投資家：レピュテーションは投資意思決定に影響を及ぼす。機関投資家に対する企業のレピュテーション維持の重要性を大手企業は明確に認識している。機関投資家の信頼を失ったり、将来的に否定的な感触を持つようになった企業に対しては経営トップの交代を求める圧力を高めることもある。

メディア：報道の扱いに影響を及ぼす。メディアは一般市民のものごとに対する見方やそれを重要だと考えるかどうかを決定するだけの影響力をもっている。ニュースとして記事に取り上げられた回数が、その内容にかかわらず、その問題に人々がどの程度の重要性を認めるかを決定づける。またレピュテーションの高い企業に対しては好意的な記事を書きがちだし、扱いも大きく変わる傾向があるのは確かである。

このようにレピュテーションはさまざまなステイクホルダーの行動に影響をあたえ、企業に経済的メリットをもたらすと考えられる。では社会貢献活動を行うことで、なぜレピュテーションは構

築されるのかについて考えていく。

(2) 社会貢献活動がレピュテーションを構築するメカニズム

これまでレピュテーションによって経済的価値が生まれることについて考えてきた。では次に社会貢献活動によってなぜレピュテーションが構築されるのかについて考えたい。

社会貢献活動に熱心ならば、企業のレピュテーションは高まるのか。どんな社会貢献活動でも、企業のレピュテーションにつながるのか。社会貢献活動を行うことで、良い企業という評判が生まれるためのプロセスについて考えたい。レピュテーションを構築するための重要な要因をフロンブランは次の5つの原則にまとめている¹⁵。

① 顕示性：注目度の高い企業であるということである。注目度を高めることはレピュテーションの強化につながる。レピュテーションの高い企業は情報を開示し、ステイクホルダーと直接に対話する傾向がある。これらのコミュニケーションによって、ステイクホルダーの支持が集まる可能性が高くなる。

② 独自性：違いを際立たせるということである。レピュテーションの高い企業は差別化をうまく特徴づけており、企業とは何かを象徴している。ステイクホルダーに訴え語りかけるストーリーを中心として評判を確立する「コア・レピュテーション・プラットフォーム」を構築し、自分を表現することが重要だ。

③ 真実性：誠実に自らを提示するということであ

る。真実性という情緒的アピール、すなわち信頼、行為、尊敬という認識を引き出す企業的能力によって。ステイクホルダーの忠誠心は生まれる。

④透明性 ;適切に情報開示するということである。幅広く自社の情報を発信することで、レピュテーションが構築され維持される。

⑤一貫性 :「対話」を確立することである。すべてのステイクホルダーに対し、一貫性を持ってコミュニケーションを行うことでレピュテーションが生まれる。

この5つの原則によって、レピュテーションは構築される。つまり、企業の社会貢献活動によって、これらの要素が強化され、企業のレピュテーションが生まれていると考えられる。

第5節 事例研究

(1)企業の競争環境につながる社会貢献活動の事例

さて、ポーターのいうような、社会貢献活動が、企業の競争環境を改善し、経済的価値を生み出すといのは分かりやすい。事例を通して確認してみよう。

JT：葉たばこ産地での取り組み

JTは2011年では国内製品に使用する葉たばこのうち年間約2万9000トン在国内から、約5万8000トン在海外から調達している。この海外産の葉たばこの調達を担っているのが、JTグループの海外たばこ事業の中核として世界約120か国で事

業を展開する JT インターナショナル (JTI) である。

これまで JTI は、原料を安定的に調達し、品質を向上させていくためには、現地コミュニティが抱える社会的課題を解決していくことが不可欠だと考えた。そこで近年では、生産地の地域社会を巻き込んださまざまな取り組みを始めている。

葉たばこ栽培は主として小規模農家が担っており農業機械の導入などによる作業の近代化も

なかなか進まず、生産性の観点からさまざまな課題を抱えている。また貧困な地域も少なくない。

そこで JTI では、現地における生産・生活基盤を強化するための投資を推進し、農家の生産性や生活水準の向上を図ることで、高品質な葉たばこの安定的確保を目指している。

たとえば、「ARISE (Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education) プログラム」は、葉たばこ生産地における児童労働をなくすために、JTI が展開している取り組みだ。このプログラムは児童労働問題の解決に多くの実績を持つ農業開発 NGO ウィンロック・インターナショナルや国際労働機関、地元自治体などとの協働で 2012 年よりスタートした。

このプログラムは、子どもが質の高い教育を受けられる機会を増やすことで、児童労働問題の解決を目指すことに加え、子どもたちの親に対するサポートも行なっている。子どもたちの労働力に頼らなくても人々が生活していけるようになるために、家族全体の生活の質を改善するための支

援策を用意している。例えば、職業訓練などにより、効率的に葉たばこ生産ができる方法や知識を習得できる機会を提供し、生産性向上を図っている。また、自ら事業を立ち上げるための支援や優遇的な金融支援などを行い、生活基盤の強化を目指している。このような支援に加え、教育の重要性や児童労働問題への意識を向上させるための啓発活動も展開している。

このように JT ではバリューチェーンを見直し、社会貢献活動を用いることで生産性を高めようとしている。つまり現地コミュニティが抱える「児童労働」という社会的課題を解決するためにさまざまな社会貢献活動に取り組み、原料を安定的に調達し、品質を向上を図っていることが分かる。

リコー：インドにおける BOP ビジネス

リコーはインド北東にあるビハール州の村で BOP ビジネスに取り組んでいる。BOP (Base of the Pyramid) と呼ばれる新興国や途上国の貧困層は、国の著しい経済発展のおかげで、多くの社会的課題を抱えながら生活をしている。そこへ先進国市場向けに開発した商品を持ち込むだけでは課題解決に不十分だと考え、貧困層が直面する課題に向き合うことから始めた。実際に現地の人々と暮らしながら信頼関係を深め、その地域の文化・風習を理解し、真の困りごとを把握することに努めた。

この取り組みを進めるにあたり、まず村人と信頼関係を構築することに重点を置いた。村人のニ

ーズを把握するために突然インタビュー調査を行っても現地の人にはなかなか本心を話してくれないからだという。

そこで、クリケットやディベート、歌、絵画のイベントを実施し、村人に広くリコーを知ってもらうとともに、話を聞くために何度も足を運ぶなどして現地の人々が考えていることや文化の理解に努めた。こうしてじっくりと村人との信頼関係を構築した上でグループインタビューなどの調査や観察などを行い、得られた情報を分類・整理した。

多くの課題がある農村での持続的なビジネスのためには、まず最初に、農村で展開するビジネスと起業家を見つけ、彼らのビジネスを支援することから開始しようと考えた。その後、彼らのビジネスを支援しながら、「彼らのビジネスを持続・発展するために必要な商品・サービス」を、リコーにとってのビジネスとして発掘するというステップに進んでいく。

2度の現地滞在を通して、現地のニーズ・課題から現地にお役立ちできるビジネスアイデアを数多く検討し、その中から以下の2つのアイデアに絞り、2011年末からパイロットテストを開始している。

- ①写真が大好きな村人にリコーのリソースで貢献する「写真プリントショップ」
- ②女性のエンパワーと雇用創出を目指す女性のための女性による「ウーマンショップ」

彼らのビジネスをサポートすると同時に、今後は彼らのビジネスを発展させるための商品・サー

ビスを提供する「リコーとしてのビジネス」を併行して構築していく。

このようにリコーは製品と市場を見直している。真の社会的ニーズを探り、その中から自社製品によって解決できる取り組みを選び支援している。こうすることで社会的課題の解決に取り組むだけでなく、新たな市場を生み出すことが期待できる。

ほかにも味の素が安全で持続可能な食資源を確保するために、インドネシアのキャッサバ栽培農家の生活向上を支援していたり、次項で詳しく見るとおり、サントリーが水資源を守るために「天然水の森」活動を行なっている。

(2)レピュテーションが経済的価値を高める事例

では次に、社会貢献活動によってレピュテーションが高まり、経済的価値を高めている事例を確認したい。

これまで企業の社会貢献活動によって、競争環境を改善するだけでなく、ステイクホルダーからの評判によっても経済的価値が生まれるプロセスについて、レピュテーションの理論を用いて考えてきた。そこで企業が、自社の社会貢献活動によってどのようなプラスを得ていると感じているのか、インタビューを通じて生の声を聞きたいと考える。そうすることで「社会貢献活動がステイクホルダーの評判につながり、企業にプラスの効果をもたらす」という視点が正しいか確認したい。

さらにどのようなプラスの効果を、どのようにしてもたらしめているのかについて明らかにし、社会貢献活動が戦略的になるために必要な要素について考えていきたい。

サントリー

2012年10月11日（木）15：00～16：00

サントリーホールディングス株式会社 CSR推進部長 北栲武次様

サントリーホールディングス株式会社 CSR推進部 関戸泰世様

1) なぜサントリーなのか

サントリーは競争環境を改善する「天然水の森」活動と、経済的価値に結びつくか分かりにくい文化・芸術支援の両者に力を入れている。この二つの社会貢献活動についてインタビューしたいと考えた。

サントリーの「天然水の森」の活動は、事業の継続という点で企業にプラスになるという認識のもとに行われていることがCSR報告書から分かった。

「サントリーの製品づくりは、全国から供給される地下水に支えられています。そこで、良質の水を次の世代へ引き渡していく『水のサステナビリティ』を事業の根幹と位置づけ、工場が立地する水源涵養エリアの森をサントリー『天然水の森』として、守り育てる活動を続けています。基本方針は『工場でする水量を上回る地下水の涵養』です」と述べられているように、サントリー

は事業の継続につながる「天然水の森」の活動に力を入れている。

このように社会貢献活動を本業にも活用しようとして取り組んでいる一方、文化・芸術支援にも長年熱心に取り組んでいる代表的な企業でもある。

芸術支援やスポーツへの支援は企業にとってどのようなプラスがあるのか分かりにくい。そこで支援継続する理由、プラスの効果があると感じているか伺い、「社会貢献活動がステイクホルダーの評判につながり、企業にプラスの効果をもたらす」という視点について確認していきたい。

2) サントリーの社会貢献の歴史

インタビュー内容と、CSR報告書からやホームページの情報から、サントリーの社会貢献活動の歴史についてまとめた。

サントリーは現在「文化」「環境」「こども」に絞り込んで社会貢献活動を行なっているが、これにはオーナーの考えが反映しているといえる。

創業者、鳥井信治郎は戦後の豊かではない時代だったため、慈善事業や社会福祉活動を中心に社会貢献活動を行なった。1921年の無料診療院開設を機に創立された「邦寿会」は、現在は社会福祉法人として、特別養護老人ホーム「高殿苑」(1974年開設)、総合福祉施設「どうみょうじ高殿苑」(2008年開設)、「旭区にし部地域包括支援センター」(2011年4月より大阪市より受託)「つぼみ保育園」(1975年開設)を運営。近年では訪問介護、通所介護、居宅介護支援などの在宅介護サービスも提供している。

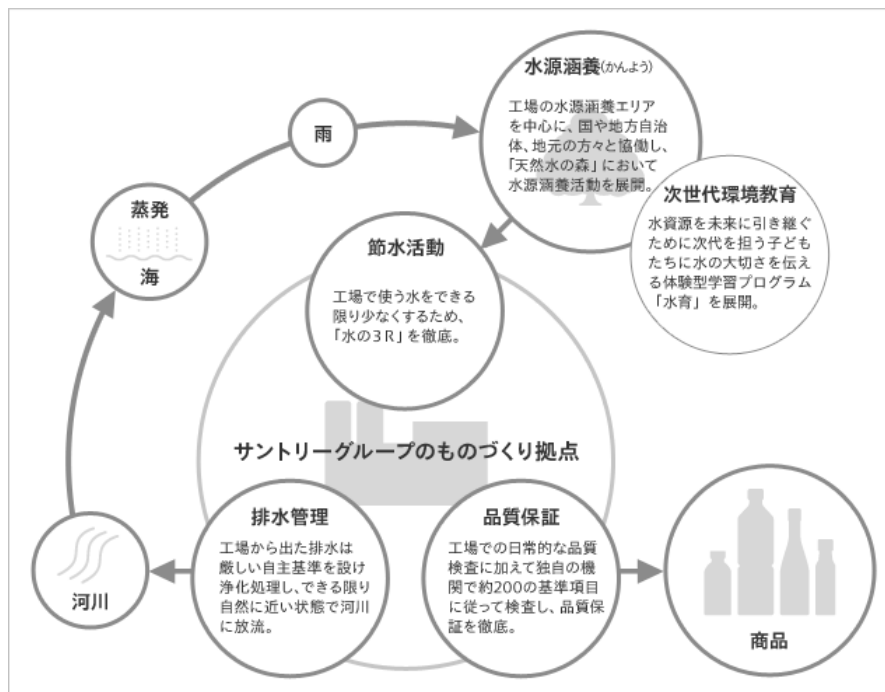
サントリーが文化支援に取り組み始めたのは、二代目社長佐治敬三のときである。高度経済成長の時代、佐治はモノの豊かさと同時に心の豊かさが必要だと考え文化支援に取り組んだ。サントリー美術館、サントリーホールはこの時に設立された。

そして現在はこの文化支援と、時代の要請から環境・次世代育成支援を中心に取り組んでいる。

3) 天然水の森活動の特徴と社会的価値

サントリーグループは「人と自然と響きあう」という企業理念を広く顧客、社会と共有するため、2005年からコーポレートメッセージとして、「水と生きる SUNTORY」を掲げている。

水と生きるとは、「ウイスキーやワイン、ビール、清涼飲料や健康食品など、お客様に水と自然の恵みをお届けする企業として、地球にとって貴重な水を守り、水を育む環境を守ること。そして、水があらゆる生き物の渇きを癒やすように、社会に潤いを与え続ける企業であること。人と社会、自然との共生の実現を目指す」という意味である。そしてそのなかでサントリーグループでは、水を育む森を守り、水を大切に使い、きれいにして還す活動、すなわち「水のサステナビリティ」の実現を事業活動における最も重要な課題と認識し、水の循環を妨げない事業活動の実践に取り組んでいる。



サントリーホームページ

<http://www.suntory.co.jp/company/csr/environment/sustainability/> (閲覧日：2012年12月21日)

サントリーはものづくりという本業そのものに「水のサステナビリティ」を組み込むだけでなく、地下水の持続可能性を守るため、2003年から工場の水源涵養エリアを中心に、サントリー「天然水の森」を設定し、水源涵養活動を展開した。

つまり、「水と生きる」という理念のもと、「水のサステナビリティ」というCSRを本業に組み込むだけでなく、社会貢献活動も組み合わせて行なっているといえる。

サントリーはこの活動の目的は社会貢献では

なくサントリーの事業の継続と考えている。そのため企業としても一事業として取り組むことができ、単なる社会貢献活動よりも人材や資金を投入が可能であり、その結果も求められるため、大きな社会的価値が生まれるといえる。

実際に「天然水の森」活動は、国や地方自治体、地域住民、学識経験者と協働したり、涵養面積を数値で表すことで活動の成果を測定し、ステイクホルダーに報告しており、マネジメントにも力を入れていることが分かる。森が育む地下水の量が、工場で使用する地下水の量を超え、社会的課題に大きく貢献している活動である。

4) 天然水の森活動による経済的価値

天然水の森活動を行うことで水を守ることは、サントリーにとっては安定した資源の供給につながり、事業の継続に役立つ。さらにサントリーは現在飲料事業では全て天然水を使用しており、水という資源の問題は、ポーターの「バリューチェーン社会的影響」であると同時に「競争環境の社会的側面」であるといえる。バリューチェーンの活動を社会と戦略の両方に役立つもの変えると同時に、競争優位と環境保護を両立させる活動と捉えることができる。

またサントリーは「天然水」をアピールする商品群も展開しており、社会貢献活動をブランド戦略としても用いているのではないかと考えたため、この点について確認した。サントリーの商品を見たときに、天然水が使われているという情報と、天然水の森の活動とが結びつき、その商品に

惹きつけられる、という効果も期待できるのではないかと考えたが、ブランド戦略についてはこれから取り組みたいところとのことだった。サントリーというとはやはり「ホール」や「美術館」が浮かび、「天然水の森」活動の認知度はまだ低く、また、打ち出し方も難しいため、これから活用していきたいと考えている段階であるそうだ。水源もはっきりしているため、「天然水 南アルプス」などの商品に「天然水の森」活動を活用していきたいと伺った。

このように天然水の森活動は、より社会的課題を生むだけでなく、競争優位につながり経済的価値を生む戦略的フィランソロピーとの1つと捉えることができる。

5)文化支援の特徴

サントリーの文化・社会貢献活動の原点は、創業者鳥井信治郎の「利益三分主義」の精神にさかのぼる。1899年の創業以来、事業による利益は「顧客へのサービス」「事業の拡大」そして「社会への還元」に使わなければならないという信念を持ち、社会福祉活動・慈善活動に力を注ぎ、それを引き継いだ第二代社長佐治敬三は、心の豊かさが求められる時代に、コンサートホールや美術館の運営など、特に文化の面で貢献した。

サントリー美術館は1961年「生活の中の美」を基本理念に開館された。「美を結ぶ。美をひろく。」を掲げ、国宝・重要文化財などの収蔵品をはじめとした展覧会を開催している。またサントリーホールは1986年東京発のコンサート専用ホ

ールとして開館された。25周年を機に「心かよう心うごく」のメッセージのもと、世界の一流演奏家による公演や多彩な自主企画をさらに充実している。また1969年にサントリー音楽財団（2009年にサントリー芸術財団へ移行）を設立、1979年にサントリー文化財団を設立している。

6) 社会貢献活動とレピュテーション

サントリーは「文化」をCSRの重要な課題の一つに挙げ、「水のように社会に潤いを与え続ける企業」として文化支援に熱心に取り組んでいる。数十年ホールや美術館を運営し、財団も立ち上げるなど文化面で社会に大きく貢献し、世間にも文化活動に熱心な企業として知られている。

この文化支援そのものがステイクホルダーの評判につながっているかは確認できなかったが、社会貢献活動全体がレピュテーションにつながっていることが分かったのでまとめる。

ここでステイクホルダーの評判が生まれているのか、それが本当に企業に経済的価値を生み出しているのかについてまず消費者の評判から確認したい。

フォンプランは、潜在的顧客にとって企業のレピュテーションはその製品の魅力に影響を与え、ひいてはそれが企業の総収入を伸ばす。好ましいレピュテーションは企業の信頼性を高め、企業のもつ好意的印象の高さを製品に転化することができるとしている。このような動きはサントリーで見られたのか。

サントリーはオーナー企業であるため他企業

に比べて社会貢献活動を行いやすいとはいえ、営利企業なので何か企業自身にとってメリットがないと、社会貢献活動は続けられない。サントリーも商品の購買につながることを目標に社会貢献活動を行なっている面があるとのことだった。サントリーでは年に2回社会貢献活動の認知度と購買力についてのアンケートを行うことで、社会貢献活動のメリットを把握していた。

そのアンケートの内容は、「サントリー美術館」「サントリーホール」「天然水の森」などサントリーが行なっている10項目程の社会貢献活動について「参加した」「知っているけど参加したことはない」「知らない」という認知度と、「サントリーの商品を買いたいと思うか」という購買力を調査するものだ。社会貢献活動に接点がある人ほど、商品を買いたいと答えているというアンケート結果がでている。

例えば最近行なったアンケートは、サントリーの持つラグビークラブやバレーボールクラブの試合の時にファンを対象に行なわれた。ラグビーチームのファンにサントリーの販売しているウイスキーやビールなどの商品を、月にいくら購入しているか商品ごとの金額を調査したところ、インターネットで調査した一般消費者と比較すると、購入額が2倍～2.5倍ほど高いという結果になった。

この結果についてサントリーは社会貢献活動に接してもらふことによって、信頼や親しみやすさを持ってもらうことができ、それが売り上げにつながっていると考えていた。

7) 社会貢献活動と従業員

次に従業員に生まれるレピュテーションについて考えたい。

フォンプランは従業員に対して、レピュテーションは就職・勤労・勤続の決定に影響を及ぼす。良いレピュテーションは就職希望者をひきつけ、さらに従業員のロイヤリティ、モチベーション、参加意識、コミットメントをさらに加速させる働きがあるとしている。では実際にサントリーでこのような動きは見られたのか。

そもそもサントリーで従業員に社会貢献活動に参加してもらうのは、社会貢献を担当している部署以外の人に、自社の活動を知ってもらうためとのことだった。株式を上場していないオーナー企業のサントリーでも、企業にとっても良いことがないと、社内の支持が得られず、社会貢献活動を続けていくことはできない。実際に天然水の森活動知らない社員も多い。そのため社内の啓発や社員の支持を得ることが目的としていた。

そして、活動に参加してもらって、自分の会社が社会に対して良いことをしているということを知ってもらい、いい会社に入ったとモチベーションにつながってほしいと考えていた。実際に会社のバレーボールクラブやラグビークラブなどを応援に行ったり、社会貢献活動に対して社会からの評価があると求心力が生まれ、一体感の醸成につながると実感しているという。

ではここで、サントリーの社会貢献活動が消費

者や従業員に与えた影響についてまとめる。

社会貢献活動により接している消費者ほど、製品の購買意欲が高い。このことから社会貢献活動によって、レピュテーションが高まり、購買決定にプラスの影響を与えているのではないかと考えられる。

次に社会貢献活動によって一体感が生まれている。このことから社会貢献活動によって、レピュテーションが高まり、従業員の帰属意識を高め、ロイヤリティ、モチベーションにつながっていると考えられる。

ではなぜ社会貢献活動でレピュテーションが高まったのか。そのメカニズムを明らかにしたい。

これまで社会貢献活動が消費者や従業員の行動にプラスの影響を与えていることを確認した。では社会貢献活動によってレピュテーションを高めることに成功しているのか。フォンプランの5つの原則を用いて分析していく。

サントリーの社会貢献活動がレピュテーションを生むのに成功した特徴について次のように考えた。

①日常的な接点を増やすことで、親しみやすさにつながった。

企業の名前のついた社会貢献活動を行うことは、消費者との接点を増やすことにつながる。例えばサントリーは「サントリーホール」や「サントリー美術館」など企業の名前の付いた、優れていて有名な施設を持っている。様々なイベントを行うことで利用者数を増やすことは、消費者との直接の接点が増えることになり自社の注目度

へつながると考えられる。またサントリーホール設立以前は海外においてサントリーの存在はあまり知られていなかったが、サントリーホールが世界的に有名になることにより、結果的に本社の知名度も向上にもつながっている。同じことはラグビークラブ「サントリーサンゴリアス」やバレーボールクラブ「サントリーサンバース」についてもいえる。このようなクラブを持つことで、消費者はスポーツ支援を通じて、サントリーとの接点が増える。

また、サントリーは環境面でも「伝えること」に力を入れていることがインタビューで分かった。熱心な取り組みを、社会にどう発信するか。サントリーは自社のウェブサイトのコンテンツを充実させることで、消費者とのコミュニケーションを図っていた。企業の本来の活動のみならず、社会貢献活動の分野の透明性を高めることは信頼にもつながる。

日経 BP 社も「水と生きる SUNTORY」を掲げてから 3 年後の 2008 年、メッセージの浸透とともに同社の環境ブランド指数は前年比 11.9 ポイントも急伸した。その後もほぼ着実に伸び続けている。声高に環境への取り組みをアピールするのではなく、じっくりと時間をかけて、関心を持ってもらった人に、分かりやすく伝える。こうした姿勢を貫いてきたことで、同社は信頼を醸成し、高い評価を獲得したと言えるだろう、と分析している。

このように本業だけでなく社会貢献活動の分野でもサントリーとの接点を増やすことは、信頼

や親しみやすさへつながり、レピュテーションが構築につながったといえる。

②社会貢献活動に積極的に取り組むことで注目度や信頼につながった。

製品についてだけでなく、社会貢献活動についてメディアで取り上げられることで、サントリーへの注目度が集めることができる。例えばサントリーは日経 BP 社が行なっている「環境ブランド調査」でサントリーは 2011 年と 2012 年に首位を獲得し、新聞などのメディアで報道された。「天然水の森」は社外から様々な賞を受賞したり特集されている。このようにメディアで好意的に報道されることで、サントリーの注目度がより高まる。

また社会貢献活動への取り組みが信頼できる企業は注目度が高い。フォンプランは企業市民は、「良い市民」として地位を世間で確立している企業に対して、しだいにつけられるようになってきた商標のようなものだとしている。サントリーは環境だけでなく文化支援などの社会貢献活動にも熱心な企業として知られている。実際に日経 BP 社「環境ブランド調査 2012」で、環境項目とは別に設けた CSR（企業の社会的責任）評価ランキングでは、サントリーは 1 位であり、特に各イメージ項目について「そう思う」と回答した割合でランキングを見てみると「社会や地域に対する貢献活動に取り組んでいる」の項目では 12.2%、「文化・芸術・学術・スポーツ・科学などの振興、支援を行なっている」の項目では 22.4%で

1位となっている。このようにサントリーは社会貢献活動によって、社会貢献活動に熱心な企業としての地位を確立することで、注目度を高めている。

このように本業だけでなく社会貢献活動に熱心に取り組むことで、メディアでの存在感が高まったり、サントリーについて「環境や社会貢献に熱心な企業」として良いイメージで想起されやすくなるため、レピュテーションの構築につながったといえる。

③社会貢献活動によって他社との違いを際立たせている

サントリーは企業理念「人と自然と響きあう」に基づく活動を広く社会と共有するため、「水と生きる」というCSRビジョンを掲げている。「水と生きる」という独自性のあるスローガンのもとウイスキーやワイン、ビール、清涼飲料や健康食品など、お客様に水と自然の恵みをお届けする企業として、地球にとって貴重な水を守り、水を育む環境を守ること。そして、水があらゆる生き物の渇きを癒やすように、社会に潤いを与え続ける企業であること。人と社会、自然との共生の実現を目指している。

サントリーは「水と生きる」のスローガンを事業のみならず、社会貢献の場でも行うことでその独自性を高めることに成功している。ものづくりの場で水のサステナビリティを目指すだけでなく、社会貢献活動の場でも「天然水の森」活動や、子ども向けの「水育」を行うことで、環境分野で

の独自性を築くことができていると考えられる。また「サントリーホール」や、「サントリー美術館」を昔から続けていることで、社会に潤いを与え続ける、社会との共生を目指しているというイメージにつながり、このスローガンの独自性を強化している。

このように本業だけでなく社会貢献活動によって「水と生きる」というスローガンの独自性を強めることができ、レピュテーションの構築につながったといえる。

京浜急行電鉄

2012年 11月 1日（木） 14:00～15:00

京浜急行電鉄株式会社 総務部総務課 主任事務員 寺井友香様

1) なぜ京急なのか

鉄道会社は根幹事業である鉄道を走らせるだけでなく、百貨店や不動産など様々な事業によって沿線の価値を高めることを目指している。その中で『京急グループ CSR 報告書 2011』の特集では、「沿線価値の向上」として様々な CSR 活動を3つのエリアに分けて紹介しており、事業のみならず社会貢献活動を含む CSR 活動が沿線価値を向上させるという考え方が見られた。そこで実際にどのような形で沿線価値の向上につながっていると感じているのかを直接インタビューをすることで、社会貢献活動が鉄道利用者や地域住民にどのような影響を与えていると考えているか話を聞くことで、社会貢献活度がレピュテーションを生み

出しているか確認したいと考えた。

京急電鉄の場合、地域社会＝沿線となっており、キーとなるステイクホルダーである、沿線の住民や駅の利用者に焦点を当てた活動が中心となっている。また駅の構内や高架下、電車の車体を利用した社会貢献活動も見られ、鉄道会社ならではの活動も行なっている。内容としてはゴミ拾い活動や、マラソン大会への協賛、打ち水の実施、絵画展の開催など、地域でのイベントの企画や協賛が中心となっている。

京急グループの社会貢献活動は、担当部署である総務部が企画するものと、各部署が本業を行う中で付随して行なっているものがある。

例えば総務部の企画で、京急電鉄および京急グループは、高輪地区生活安全・環境美化協議会と共同で「和の夏プロジェクト」という打ち水を実施した。これは、京急グループ施設や品川駅を利用者に向けて行ったもので、京急グループ社員をはじめ約30名が浴衣や半被姿でSHINAGAWA GOOS敷地内とウィング高輪WEST前で打ち水を行った。さらに、品川駅改札前とウィング高輪EAST・WEST前で団扇などの納涼グッズを配布し、利用者への感謝の気持ちを表すとともに、節電への啓蒙を行った。

このノベルティの中にグループ会社の広告を入れ、打ち水を行うだけでなく販売促進に利用した。また品川区は公園で定期的に打ち水をしており、今回駅周辺で行ったことで活動の認知が広がり、こういう活動ができてよかったと話していた

という。

実際にどれだけの効果があるかは測れていないが、社会貢献活動にプラスして、広告や販売促進に利用したいという考えが見られた。

総務課の企画に他部署の社員が社会貢献活動に参加することは少なく、それよりも他部署の活動にプラスして社会貢献活動を行なっていることが多いそうだ。例えば違法店舗の営業により生活環境の悪化が深刻な問題であった日ノ出町・黄金町エリアにおいて、行政・警察・地域住民が一体となり、「アートとまちづくりの融合」による地域の活性化を進めているなかで、京急電鉄も同エリアの高架下においてアートによる再生を行なっている。これは京急ストアの運営などまちづくりを行なっている「流通」の部署が、営業活動などを行う中でプラスして取り組み始めた活動だという。

総務課はグループ会社を巻き込むような大きいイベントを企画したり、各部署が行なった社会貢献活動をまとめる担当であり、社会貢献活動は各部署が独自にやっている部分も多いことが分かった。

鉄道業界という、インフラやまちづくりを担っている公共性の高い事業であるため、本業そのものが社会貢献であるという考え方が強く、社会貢献活動にはあまり力を入れていない現状がある。その中で使命感や、沿線価値の向上につながるという期待から取り組んでいる社会貢献活動と、イ

ンフラ・まちづくりという各部署の本業にプラスして行なっている社会貢献活動があることが分かった。

これらの社会貢献活動について実際に普段沿線価値の向上につながっていると実感したり、数値で表すというのは難しいということだった。それでも続けるのは社会的な使命感であったり、お客様のニーズもソフト面を重視するようになってきていると感じているからとのことだった。

しかし、「京急はやること全てを沿線価値の向上につなげていきたいと考えている。そのため社会貢献活動も沿線価値の向上に役立てたいと以前から思っている」という考えを伺い、社会貢献活動によって企業にも経済的価値をもたらすという考え方が正しいことは確認することはできた。

企業の社会貢献活動がレピュテーションにつながっていることをCSR報告書やウェブサイトに記載している企業は少ない。企業の社会貢献活動は社会的価値を生み出すことが最大の目的であり、その実績について報告することが一般的である。

そのなかでインタビューはできなかったがウェブサイトやCSR報告書から、社会貢献活動がレピュテーションにつながっていることが分かる例を2つ紹介する。

資生堂

資生堂は自社の強みを活かせる領域である①女

性・化粧：女性の心と身体を元気づけ、その活動を支援、②文化：豊かな感性と知性をベースとした美しさの創造、③環境：人も地球も美しく共生する持続可能な社会の実現、の3つの分野に重点をおいて社会貢献活動に取り組んでいる。

その女性・化粧分野では、肌や心、また、からだに何らかの悩みを抱える方々に対して社員が無償のメーキャップアドバイスなどを行う活動に国内外で取り組んでいる。資生堂独自の美容ソフトと商品の提供を通じてQOL(Quality of Life = 生活の質)向上をサポートする活動を「資生堂ライフクオリティービューティープログラム」として積極的に進めている。

この活動について資生堂は、参加者に喜んでもらうほかに、社員にも良い影響があると考えている。

当活動はそれ以上に、参加した社員が、自社の商品やサービスによって、お客さまの生き生きとした表情への変化を間近に拝見でき、自らの業務が社会の役立ちにつながることを実感できる瞬間でもあります。この活動の積み重ねが、幅広い社会の価値観や、自社商品と業務に対する深い愛情や知見を持った、モチベーションの高い社員の育成にもつながっていくものと捉え、今後も継続していきます。

このように、従業員は社会貢献活動に参加することによって自社へのレピュテーションが高まり、社員にロイヤリティやモチベーションが生まれていることが分かる。

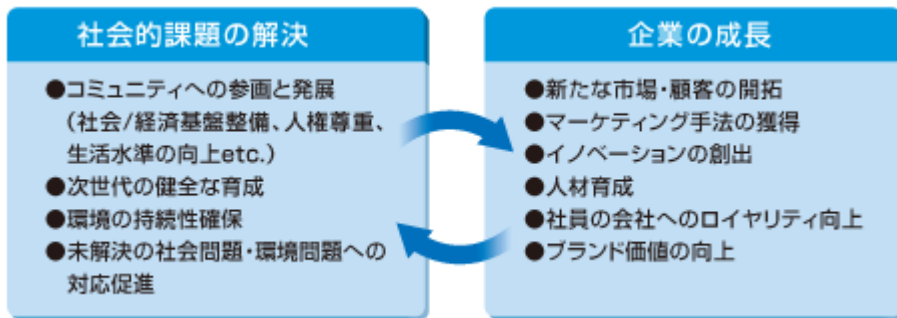
リコー

リコーは社会的課題に対しての取り組みを「事業活動を通じた社会的課題解決への貢献」と「意志と責任をもった社会貢献」に分けて考えている。

「事業活動を通じた社会的課題解決への貢献」は、自社の技術力や商品・サービス・人材といったリソースを活かし、事業領域内で取り組む活動又は将来の事業につながる取り組みをさす。社会の課題を深く理解し、ステークホルダーと協働して活動することで、課題の解決のみならず、新たな市場・顧客の開拓やイノベーションの創出につながる可能性もある。

「意志と責任をもった社会貢献活動」とは、事業領域内外に関わらず、重点的に取り組むことを決めた社会貢献活動を、地道に継続的に実施することを指している。会社や社員が直接実施する社会貢献活動のみならず、課題解決に向けて活動する NPO・NGO などの支援も行っている。

そのなかで「事業活動を通じた社会的課題解決への貢献」において社会的課題の解決と企業の成長の両立を目指す「価値創造 CSR」の取り組みを強化している。



リコーホームページ

http://www.ricoh.co.jp/csr/activity/soc_harmony/value.htmlより(閲覧日 2012年12月21日)

リコーはその事例の一つとして、インドの教育支援プログラムをあげている。

NGOのセーブ・ザ・チルドレンと協働して、2011年5月から、インド南部にあるアンドラ・プラデシュ州メダック県で行なっている教育支援プログラムで、地域の学校や教育機関にデジタル印刷機を寄贈し、子どもたちや先生、行政の人々に機器活用のトレーニングを行って、授業の質向上やコミュニティの情報共有に活用してもらうと同時に、地域の教育環境改善のため、学校運営委員会の研修や子どもクラブの設立などの啓発活動を実施している。

印刷機の活用によりプログラムのゴールと定めた2014年3月には、授業の質が改善され、地域の人々が自立的、持続的に教育環境の改善に取り組むようになり、それにより、多くの子どもたちが継続的に学校に通えるようになることを目指している。

そしてこの活動により、今後のマーケット開拓

やニーズの開発に活かせる貴重な情報を収集できたことで、企業の成長にもつながるとしている。さらにレピュテーションについても次のように言及している。

昨今、お客様はCSRに積極的な企業の商品を好んで買うという各種調査結果も出ています。このプログラムの取り組みや成果をお客様にも積極的に伝えていきたいと考えています。

このようにリコーでは社会貢献活動を企業の成長につなげるという意識をもっており、そのなかには消費者のレピュテーションを高め売上に繋がりたいという期待があることが分かった。

(3) 考察

事例研究から分かったことをまとめる。

まず事例研究の目的が達せしできたか確認したい。

1. 企業の社会貢献活動によって、競争環境を改善するだけでなく、ステイクホルダーからの評判によっても経済的価値が生まれるプロセスについて、レピュテーションの理論を用いて考えてきた。そこで企業が、自社の社会貢献活動によってどのようなプラスを得ていると感じているのか、インタビューを通じて生の声を聞きたいと考える。そうすることで「社会貢献活動がステイクホルダーの評判につながり、企業にプラスの効果をもたらす」という視点が正しいか確認したい。

サントリーでは社会貢献活動に接する機会が多いほど、消費者の購買につながっているという

アンケート結果があった。さらに従業員の一体感も醸造されていた。また資生堂では社会貢献活動のプログラムに参加した社員がモチベーションを高めているという実感を得ている。

またははっきりと結果としては表れていないが、京急電鉄では、社会貢献活動によって沿線価値を向上させたいという考え方を持っていることや、リコーも社会貢献活動の取り組みを消費者に伝えることで売上につなげたいという考え方を持っていた。

このことから、社会貢献活動がステイクホルダーの評判につながり、企業にプラスの効果をもたらすという視点は正しいということがいえる。

2. さらにどのようなプラスの効果を、どのようにしてもたらしているのかについて明らかにし、社会貢献活動が戦略的になるために必要な要素について考えていきたい。

この点についてはサントリーのみの分析になったが、その特徴として①日常的な接点を増やすことで、親しみやすさにつながった、②社会貢献活動に積極的に取り組むことで注目度や信頼につながった、③社会貢献活動によって他社との違いを際立たせている、の3つを挙げた。これらがフォンプランのいう「顕示性」「独自性」「透明性」を強化し、結果レピュテーションが高まったと考えた。

このように1社のみの分析ではあるが、事業だけでなく社会貢献活動もレピュテーションの構築に役立っていることが分かった。

-
- ¹ポーター [5] 40 ページ
 - ²ポーター [6] 11 ページ
 - ³ポーター [6] 16 ページ
 - ⁴谷本 [9] 247 ページ
 - ⁵谷本 [10] 70 ページ
 - ⁶コトラー [7] 278 ページ
 - ⁷コトラー [7] 3 ページ
 - ⁸コトラー [7] 7～8 ページ
 - ⁹ポーター [9] 48 ページ
 - ¹⁰津久井 [11] 31～32 ページ
 - ¹¹ポーター [9] 41 ページ
 - ¹²谷本 [10] 101～102 ページ
 - ¹³コトラー [7] 16～17 ページ
 - ¹⁴コトラー [7] 14～24 ページ
 - ¹⁵Fombrun [1] 93～249 ページ

第 4 章 社会貢献活動を戦略的に行うには

これまで社会貢献活動によって経済的価値を生み出すためにはどうすればよいのかを考えてきた。

第 2 章で CSR と社会貢献活動の整理をし、社会貢献活動の新たな動きについて確認した。企業の経営的理由と、新たな社会的規範が生まれていることで、企業は社会貢献活動への取り組み方について「どのように行うのか」について問われるようになっていた。

第 3 章では戦略的フィランソロピーについての先行研究について検討し、「より大きな社会的価値を生み出すとともに、企業にとっても経済的価値を生み出す社会貢献活動」を戦略的フィランソロピーと定義した。そしてこの経済的価値には社会貢献活動によって競争環境につながることで経済的価値が生まれるというアプローチと、社会貢献活動によってレピュテーションにつながり経済的価値が生まれるというアプローチがあることが分かった。そこで後者のアプローチについて事例研究を通してその視点が正しいことを確認し、社会貢献活動がレピュテーションを強化する要因を探った。

第 4 章では社会貢献活動を戦略的に行っていくにはどうすればよいか考えていく。

第 1 節 社会貢献活動を戦略的に行うには

戦略的フィランソロピーには、企業の競争環境

を改善させ、直接経済的価値につながるものと、ステイクホルダーのレピュテーションを高め、間接的に経済的価値につながるものがあることが分かった。

企業の競争環境を改善させ、直接経済的価値につながる活動は社内外からの理解が得やすく、その成果も見えやすいため、企業としても取り組みやすいと考えられる。時間、人材、資金など競争環境への投資も大きくなるが、その分社会に与えるインパクトも、企業に返ってくる経済的価値も大きいことが期待できる。

さらに本研究では競争環境を改善させることにつながる、従来から続けている社会貢献活動も戦略的フィランソピーとなり得ることが分かった。このことは企業による社会貢献活動の可能性を広げる。競争環境に関係がなく企業が支援しにくいような文化支援などの分野での活動も、レピュテーションを高めるという視点を持って取り組めば戦略的な社会貢献活動になり得るのだ。

そのためには企業は社会貢献活動に熱心に取り組むだけでなく、ステイクホルダーに対してその取り組みをうまく発信していくことが重要である。社会貢献活動との接点を増やしたり、活動によって企業の独自性を生み出すことに成功すれば、レピュテーションが高まり、経済的価値を生み出すのだ。

第 2 節 本研究における課題

本研究の課題についてまとめる。

まず社会貢献活動によってレピュテーションが生まれていることについて、あまり声を集めることができなかつたことが最大の課題であると考える。

ウェブサイトなどにレピュテーションが生まれていることについて記載されているのは京急電鉄、リコー、資生堂しか見つけることができなかつた。しかし実際にサントリーにインタビューさせていただいたところ、企業側も公表はしていないが社会貢献活動によってレピュテーションが生まれていると認識していることが分かつた。企業に直接お話を伺うことができれば、より深い調査ができたと考えられる。

またレピュテーションが生まれる仕組みについても、インタビューができ社会貢献活動のメリットについて把握していた、サントリー1社の分析しか行うことができなかつた。他企業や他業種の調査をしたら、また違う結果が見えたかもしれない。

参考文献一覧

- [1] Charles J Fombrun & Cees B. M Van Riel *FAME & FORUNE: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Time Prentice Hall, 2003 (花堂靖仁監訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社、2005年)
- [2] 江尻行男「マーケティングとフィランソロピー--コース・リレイテッド・マーケティングの展開と課題」『日本産業経済学会産業経済研究』2009年3月号 83~96ページ所収
- [3] 角和宏「日本企業の地域貢献活動に関する一考察—『戦略的CSR』としての活動をめざして—」『広島大学マネジメント研究』2011年3月号 69~83ページ所収
- [4] マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー「競争優位のフィランソロピー」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2003年
- [5] マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー「競争優位のCSR戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2010年
- [6] マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー「共通価値の戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2011年
- [7] Philip Kotler & Nancy Lee *Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your company and Your Caus*, 2005 (恩藏直人監訳『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社、2007年)
- [8] 世良耕一「コース・リレイテッド・マーケティングの評価に『消費者とコースの関係』が与える影響に関する一考

察—支援先選定の重要性の検証—」『北海学園大学
経営論集 1(3)』11～27 ページ、2003 年、所収

[9]谷本寛治 『企業社会のリコンストラクション』千倉
書房、2002 年

[10]谷本寛治 『CSR 企業と社会を考える』NTT 出
版、2006 年

[11]津久井稲緒「戦略的 CSR の意味」『CSEG
DISCUSSION PAPER SERIE』横浜国立大学企業成
長戦略研究センター、2010 年

[12]Marc Benioff and Calye Adler “The Buiness
of Changing the World” 2007 (齊藤英孝訳『世界
を変えるビジネス 戦略的社会貢献活動を実践
する偉大な経営者たち』、ダイヤモンド社、2008
年)

URL 一覧

[w1]味の素 <http://www.ajinomoto.co.jp/index.html>

[w2]JT <http://www.jti.co.jp/>

[w3]京急電鉄 <http://www.keikyu.co.jp/index.html>

[w4]リコー <http://www.ricoh.co.jp/>

[w5]資生堂 <http://www.shiseido.co.jp/>

[w6]サントリー <http://www.suntory.co.jp/>