

アメリカにおける企業フィランソロピー  
- 地域問題に対する企業の関わり -

一橋大学商学部 4年 谷本ゼミ  
和田香代子

はしがき

私が企業フィランソロピーという言葉を知ったのは、一年生のとき、商学部の導入科目ででした。その時は、企業のメセナ活動についてだったのでありますが、それまでの企業というものに対するイメージが変わり、この分野に対して興味を持ち、この卒論を書くことに至ったと思います。その中でも、3, 4年のゼミでの勉強がこの卒論のベースになっていると思います。企業社会という視点は、これまでの学部の経営学という分野では得られなかった概念であり、この2年間を通して物事を広い観点から捉えることを学んだと思います。また、レポートを通してNPOを実際に訪問したり、そこでのボランティア活動に参加できたりと、これまでになかった貴重な経験をすることができたことも印象深い出来事です。そう言った意味でも、ゼミは大学生活のなかでも大きな位置を占め、このゼミに入ってよかったと思っています。また、谷本先生にはいろいろなご迷惑をおかけしたにもかかわらず、いろいろなアドバイスを賜り、本当にありがとうございました。

今回はアメリカのフィランソロピーの一部を取り上げたのですが、日本にとっても参考になるものであり、これからの日本の地域社会の可能性としても見ていただけたらと思います。

平成 11 年 12 月 20 日 和田香代子

アメリカにおける企業フィランソロピー  
- 地域問題に対する企業の関わり -

第 1 章	企業フィランソロピーとは何か	(1)
第 1 節	「企業市民性」とフィランソロピー	(1)
第 2 節	フィランソロピーの概念と背景	(3)
第 3 節	企業によるフィランソロピーの歴史	(7)
第 4 節	なぜ企業がフィランソロピーを行うのか	(13)
第 2 章	企業の地域における役割	(18)
第 1 節	社会的視点から見た企業の役割	(18)
第 2 節	地域とのパートナーシップによる企業にとってのメリット	(21)
第 3 節	NPO とのパートナーシップ	(24)
第 3 章	企業によるフィランソロピーへの様々な取り組み	(31)
第 1 節	企業フィランソロピーの形態	(31)
第 2 節	大企業によるフィランソロピー	(37)
第 3 節	中小企業によるフィランソロピー；社会的ミッションと企業ミッションとの融合	(45)
第 4 節	フィランソロピーの多様性にみる今後の可能性	(50)

第 4 章	アメリカ社会の中の日本企業	(54)
第 1 節	日本とアメリカとの企業社会の概念	(54)
第 2 節	日本企業のアメリカ進出とジャパン・バッシング	(57)
第 3 節	現地企業としての日本企業の例	(61)
第 5 章	企業フィランソロピーを行なうことの意義	(68)
第 1 節	成功企業から見る企業フィランソロピーの特徴	(68)
第 2 節	企業フィランソロピーの意義	(71)

## 第 1 章 企業フィランソロピーとは何か

まず第 1 章では、アメリカでのフィランソロピーそのものの概念、また企業が行うものとしてのフィランソロピーについて、その歴史的な背景と概念についてみていきたいと思う。

### 第 1 節 「企業市民性」とフィランソロピー

はじめに、今回取り上げよとするフィランソロピーは、企業と社会の分野でよく議論される「企業市民性」「企業の社会的責任」といった概念において筆者がどのように捉えて、これから扱おうとしているのか、ということ を述べておく。このような分野において、「企業市民性」「企業の社会的責任」「企業フィランソロピー」等といった言葉は、同義語として取り扱われているものが多く、明確な意味の定義は存在しない。よって以下に述べるのは筆者がこの論文で取り扱おうとするフィランソロピーについての定義と捉えていただきたい。

「企業市民」という考え方は、企業も社会を構成する市民の一員であり、個人が社会に対して持っているのと同じように、企業も経済活動だけでなく、一市民としての社会への責任を有しており、公益のための活動に参加すべきだという考え方である。ここでは、一市民としての企業が積極的に社会へ働きかけることが求められている。谷本(1999)によると、企業が社会に働きかける活動レベルを以下の4つに区分している<sup>(1)</sup>。 経営活動の

プロセスに社会的公正性・倫理性を組み入れること。社会的商品・事業の開発：たとえば、障害者が使いやすいコンピューターやソフトウェア、バリアフリー関連事業の開発など。寄付をはじめとする社会貢献：NPOなどへの直接寄付、財団への寄付、企業財団の設立、コーズリレイティッドマーケティング（売上の一部を寄付することを前提に企画したマーケティング）、マッチングギフト（従業員が行った寄付と同額を企業も支出し寄付するもの）また現物の寄付（in-kind contribution）など。企業の経営資源（施設、人材、技術など）を活用した地域への支援活動・ボランティア活動：コミュニティにおける様々な活動への支援。以上を企業市民の概念として捉えるならば、ここで扱うフィランソロピーは、上記の、に当たる。すなわち、環境問題や雇用問題と言った企業の経営システムにおける倫理性、公正性への配慮と言ったものを超えて、社会の公益活動に関わる活動をフィランソロピーと捉えている。ただし、他の章でも取り上げるように、現在の多様化した企業フィランソロピーにおいては、企業の本来の経済活動とフィランソロピーが融合しているものも見られ、その境界線が明確に分けられないものもある。しかし、そのような例においても、谷本の言う上記の、すなわち企業の経営システムの中で、社会的倫理性、公正性を果たしていることが大前提であり、それを越えて行う活動

をフィランソロピーと捉えることとする。

また、「企業の社会的責任」という言葉の概念であるが、これは前提とする「企業社会」の捉え方によってその意味、見解が異なってくる。企業の社会的責任論は長年にわたって賛否が議論されてきた。この議論についてはここでは触れないが、谷本寛治(1987)の『企業権力の社会的制御』に詳しくある<sup>(2)</sup>。現在一般的に捉えられている「企業の社会的責任」とは、経済主体であるだけでなく、意図するとせざるとに関わらず、社会的政治的機能を持っている企業が、社会で活動するにおいて有する責任であり、社会のあらゆるステイクホルダーに対する責任と考えられる。具体的にはアメリカの企業評価団体が出している企業評価基準項目などに見られる<sup>(3)</sup>、環境、雇用・職場環境、製品・サービスの安全性、軍事への関わり、人権、コミュニティーへの貢献、情報公開などといったものが考えられる。

## 第2節 フィランソロピーの概念と背景

企業フィランソロピーについて考えるにあたって、まずはアメリカのフィランソロピー全体について見てみようと思う。フィランソロピーの語源はギリシャ語の「愛する」(philos)と「人類」(anthropos)という二つの言葉の造語で、人間愛、博愛を意味し、同胞への中間意識、あるいは同胞への博愛、寛大な気持ちを表現する言葉である<sup>(4)</sup>。また、似たような言葉として「チャリティー」がある

が、これは「貧しく、困窮しているものに対して救いの手を差し伸べること」を意味するのに対し、フィランソロピーは、「福利、幸福、文化を促進することによって、コミュニティーの成員全員の生活の質の向上に幅広く関与すること」とされている。つまり、フィランソロピーとは単に困った人々に手を差し伸べると言う慈善的行為を指すのではなく、自分たちのすむ地域社会に対して問題意識を持ち、その解決を行うことによりコミュニティー形成に関わることを意味しているのである。具体的には幅広い社会貢献活動、非営利セクターへの寄付、ボランティア活動などによる労働力の提供による公益活動を指している。

では、実際に、アメリカのフィランソロピーの担い手は誰なのかというと、ほとんどが個人で、その後には財団、遺産、企業と続いている。毎年調査を行っている AAFRC アメリカ募金協会 (American Association of Fund-Raising Council) によると、1998 年のアメリカのフィランソロピー寄付状態は、全体で 1745 億ドルであり、その内訳は個人 77.3%、財団 9.8%、遺産 7.8%、企業 5.1%となっている<sup>(5)</sup>。寄付先の内訳は、宗教団体へが 43.6%、教育機関が 14.1%、財団が 9.7%、保健機関 9.7%、となり、その後には人的サービス、福祉、芸術と続いている。この数字はアメリカ人が、個人レベルにわたって、フィランソロピーに対する意識の高さを示していると言え、また、様々な分野にわたっての公



共への寄付が行われている。

では、アメリカ人がなぜこんなにもフィランソロピーに対する関心が高く、寄付を行っているのか。それを説明するに次のような精神を見ることができる<sup>(6)</sup>。

第一にユダヤ・キリスト教的精神である。特にキリスト教は「愛」の宗教といわれ、他者本位の純粋な愛、自己犠牲的な愛を求めている。キリスト教の特徴は、与える側に、高い倫理、道徳を求める点でもある。つまり、贈る物の価値よりも、贈る者の心、意思がより重要であり、与える側がこうむる犠牲の大きさによって贈り物の値打ちが決まるという教えである。このような教えが、国民のほとんどがキリスト教にかかわりを持っているアメリカにおいて、個人の寄付が占める割合が高く、また収入の大きさに関係なく、比較的貧しい人までが寄付を行うという状況を生み出していると思われる。

第二にはノブリス・オブリージェと言う考え方である。これは、高貴な人(nobility)の義務(obligate)と訳され、高貴な個人および権力のある機関には、貧困者、病気の人やその他災害にあっている人々のニーズに関心を示す道義的義務が伴うと言う考え方が欧米にはあり、これにより、金持ちや資本家は私財を投じてフィランソピーを行うということが要請されていると考えられてきた。アメリカには成功した個人の寄付によって設立され、彼らの名前がついた学校、図書館など

の公共施設が多いことも、この精神を反映していると言えるであろう。

第三にはアメリカン・デモクラシーの考え方である。国民は積極的に政治に参加することである。アメリカでは政府ができる前にまずコミュニティが存在したと言われる。政府は国民の最大多数の最大幸福を追求するため、逆に多くの人々が政府の恩恵から外れてしまう恐れがあり、こまやかな地域の人々のニーズまで対応できるとは限らない。民主主義の推進には単に投票によって政治家を選択するだけでなく、市民自身が自分たちのコミュニティに対する問題意識を持ち、その解決に積極的に参加していくことが重要とされる。これがアメリカン・デモクラシーの神髄であり、コミュニティのためにフィランソロピーを行うことはすなわち民主主義への参加へとつながると考えられる。

第四にはプルーラリズムの考え方である。プルーラリズムとは多元主義を意味する。市民は多様で自由な選択権を保有し、自分の生き方、教育、住む場所、趣味などと言った生活のすべてを自分の自由な選択によって進めていく。それぞれの価値観を持った一人一人が自分の行き方にあった選択ができるように、多様な選択肢を社会は用意できなければならない。この多様性を認めるプルーラリズムが、アメリカの社会的変化を推し進めるエネルギーとなっているとも言え、アメリカ社会の中心である非営利団体の多様性も、プルーラリ

ズムの提供を可能にしていると言える。

以上、アメリカのフィランソロピーに対する考え方を宗教や主義と言った視点から捉えてきた。これらの考え方はアメリカでまず地域社会が生まれ、国家が成立し、発展して行く上で国民全体の考え方として根付いてきたと言える。フィランソロピーの考え方はアメリカ社会の根底をなすものであり、その発展に大きく貢献してきたと言えることができよう。

### 第3節 企業によるフィランソロピーの歴史

それでは、アメリカのフィランソロピーの中で企業はどのようにその活動を行ってきたのであろうか。企業がフィランソロピーの担い手として、歴史的に社会、株主などからどのように捉えられ、その活動が認められてきたのか。アメリカ社会に宗教的、概念的にフィランソロピーが根付いていたにせよ、なぜ、経済主体である企業がフィランソロピーという社会的行動を行うのかということについて、その発生と、発展の歴史についてみて行こうと思う。

アメリカのフィランソロピーの歴史は建国の歴史にさかのぼる<sup>(7)</sup>。アメリカは宗教的、政治的自由を求める移民によって形成された国家である。移民は国家の統治を政府に頼らず、自分たちの手でコミュニティーを形成しようとした。資本、金融、労働の各市場が未整備であった当時、フィランソロピーは事業

活動そのものであったと考えられる。多くの企業は店舗や工場とともに教会、学校、病院といった公共施設も建設していった。そのような社会資本の建設は優秀な労働力を確保するだけでなく、安定した消費・需要市場の確保へとつながったためである。

その後南北戦争での保健、人的サービス面での提供は以後のチャリティー活動の源泉となったとも言われ、その後、カーネギー、ロックフェラーといった財団が設立された。現在のアメリカ最大の募金団体であるユナイテッド・ウェイのキャンペーンが最初に行われたのも1887年のデンバーにおいてであった。しかし、このような財団の設立は、あくまで成功した個人の意思によって設立されたものであり、経済主体である企業としての組織的なフィランソロピーとは言いがたい。

1900年に入り、経済の発展とともに、企業間の競争も激しくなり、フィランソロピーは企業経営とは区別されるようになった。会社はあくまで株主のものと考えられ、会社の資金は本来の事業を行うために株主から委託されたもので、会社に「直接的な利益」をもたらすものでなければ、経営者が勝手に支出することは認められないと考えられていた。これをよく物語っているのが1919年のDodge V. Ford訴訟である。自動車を大衆の交通手段として見なおし、大量生産方式による低マージン高回転の販売戦略に傾斜しようとしたフォード社に対して、株主であるドッチ兄弟は、

このマージン率の低下を株主の利益を損なう慈善的な活動として訴えた。「経営者は企業にとって直接的な利益を得られないフィランソロピックな活動は株主の利益を損なうもの」とする判決により、企業によるフィランソロピーはその後多いに制約されることになった。

その後、「企業寄付は企業の直接的利益に関わるもののみ」とされてきたが、どのような形態の寄付がそれにあてはまるのかという概念はあいまいなものであった。州法レベルでは、1919年にテキサス州が名文で企業の慈善寄付を認めて以来、徐々に法制化が進んだが、連邦レベルでは1934年当時になってはまだ明らかでなかった。そこで、同年、オールド・ミッション・ポートランド・セメント会社がこの疑問を明らかにするよう裁判所に自ら訴えを起し、同社がサンフランシスコのコミュニティーに対して行った寄付は、顧客の間で企業の立場をよくするものであり、企業の利益に直接資するものであると主張した。これに対し、最高裁は企業の慈善寄付を否決する立場の「社会関連支出の範囲は直接事業活動に関連するものに限る」と言う判決が下ったため、フィランソロピーは制約されたままであった。その後、この判決に反対する共同募金団体のロビー活動によって、1936年の連邦歳入法により、企業の慈善寄付は税引き前利益の5%まで認められるようになったが、普及には至らなかった。

このようなフィランソロピーに対する考え方の変化が起こったのは1953年のA.Pスミス社のプリンストン大学への寄付に対する判決である。ニュージャージー州に本拠を置く水道、ガス装置の製造・販売会社である同社が51年の取締役会でプリンストン大学の募金に応じて1500ドルの寄付を決議したのに対し、株主が異論を唱えた。そこで会社側が、この決議を有効であることの確認を求める訴訟を提起した。これに対し、同州の最高裁判所は、これまでの概念を塗り変える画期的な判決をした。最高裁は会社の行為を支持し、従来の「直接的な利益」という考え方をひっくり返したばかりか、法律でわざわざ認める必要もないとしたのである。ここで初めて「企業が公益のために寄付活動を行うことはよき企業市民としての義務の一部である」との考え方が示され、この判決によって、企業フィランソロピーは法的にもその意義が認められ、その後大いに発展して行くこととなったのである。この後、企業は「企業財団」を通じて寄付の運用を図っていくという姿勢が顕著になり、53年のこの判決の前後51年から53年にかけてアメリカの企業寄付が急激に増加した。50年の企業寄付が2.52億ドルであったものが、51年には3.43億ドル、52年には3.99億ドル、53年には4.95億ドルと、3年で2倍近くにも増加している。しかしこの数字は、朝鮮戦争の超過利得税が課せられたことに対する企業の税金対策とも

考えられ、企業フィランソロピーの活性化そのものの現われとは言いにくいかもしれない。

これまで、企業のフィランソロピーに対して主に株主からの視点や法律面での認識について述べてきたが、もう一つの企業フィランソロピーの盛り上がりのきっかけとして、コンシューマリズムの高まりという側面を見逃すことはできない。

コンシューマリズムとは1930年代に生産者本位の経済システムからの消費者の保護を目的としたコンシューマユニオン(消費者同盟)の結成にさかのぼることができる<sup>(8)</sup>。コンシューマユニオンは、独自に商品テストを行い、その結果をメーカー名、商品名を明らかにして月刊誌「コンシューマーレポート」を発行し、現在にわたって消費者の購買決定に大きな影響を与えている。

その後1962年にケネディー大統領による「消費者の4つの権利」が宣言された。これは「安全である権利、知る権利、選ぶ権利、意見を反映させる権利」である。のちに国際消費者機構が成立。これによって「生活の基本的なニーズが保障される権利、消費者被害救済の権利、消費者教育を受ける権利、健全な環境の権利」の4つを加え、これら8つを消費者の基本的な権利だと規定される。また、1960年代後半にはラルフ・ネーダーによる消費者運動が活発になる。彼は「どんなスピードでも自動車は危険だ」という本の出版によってゼネラルモーター

スの新車の欠陥を告発した。これによって  
コンシューマリズムは活発化し、後に彼の  
運動は、大気汚染などの環境問題や食品公  
害問題から、原子力発電書建設反対運動へ  
と広がった。

すなわち、消費者はそれまで企業に対して  
受け手の立場であったのが、自分たちの価  
値観を企業に反映させ、チェックするよう  
にもなり、また企業にとってもこれらの消  
費者の声を自らの商品やサービスに反映さ  
せ、社会的責任を果たさなければ社会に認  
められないと言う状況が生まれた。民間の  
非営利団体においても、CEPと呼ばれる「経  
済優先度評議会」が出版する「Shopping for  
a Better world」(よりよい社会を作るため  
のショッピング)の運動に見られるように、  
アメリカ社会において、消費者の企業に対  
する影響力は大きなものとなっている。

以上、企業フィランソロピーの発生、発展  
の歴史について見てきた。企業フィランソ  
ロピーの歴史はまだ浅く、当初は株主の利  
益に反するもので、法律的にも認められて  
いなかったという点は注目すべきである。  
そういった状況の中でもアメリカ社会にお  
いて企業フィランソロピーが発展してきた  
のは、社会的な存在としての企業が自己の  
存在する社会に目を向けなければ企業活動  
が成り立たず、存在不可能であったためと  
思われる。消費者をはじめとする社会全体  
に企業は影響力を持っていることを忘れて



はならず、また社会も目からも常に企業は見られ、そのフィランソロピー活動は期待されているのである。

#### 第4節 なぜ企業がフィランソロピーを行うのか

これまで、アメリカにおいてフィランソロピーが生まれ、発展してきた歴史について見てきたが、第1章を締めくくるにあたって、企業フィランソロピーはなぜ行うのかについて、その考え方、論理について述べようと思う。

一つ目はステイクホルダーからの考え方である。これは企業経営の視点からの考え方とも言うことができるであろう。上記にも述べたように、企業はあくまでも株主のものであるという考え方が、アメリカの企業フィランソロピーを阻害する最大の要因であったとも言える。しかし、経済、社会が発達した現代社会においては、株主にとらず、企業の決定や行動に深い「利害関係」を持つ人々が数多く存在するようになった。消費者や取引先、従業員やその家族、中央、地方政府、地域社会等である。このような利害関係を持った人々を「ストックホルダー」(株主)に対して「ステイクホルダー」と呼び、企業は彼らに対しても、これらの多様なステイクホルダーの価値を統合できる体質へと改善しなければならないという重要な義務を負っている。

二つ目は企業市民の考え方である。これは前者に対して社会的側面からの考えかたということができよう。この考え方は、企業を一市民として社会化された存在とみなし、単に利益追求を行うだけの経済的主体であるのみならず、社会貢献活動を通じて地域と共存共栄を図ると言う企業理念である。企業フィランソロピーや地域の慈善募金運動でリーダーシップを発揮することは「よき企業市民」としての義務であると言う主張である。また、アメリカにおける企業市民とはボランティア活動の参加等による従業員の市民化が前提とされている。

三つ目は啓発された自己利益(enlightened self-interest)という考えである。この言葉は「目先にとらわれない本当の意味での自己利益」と理解される。フィランソロピーは企業としての利益に直接的につながらないかもしれないが、長期的かつ間接的には企業に取り有益なことになる。健全な地域社会は企業活動を効率的に行うための必要な条件である。すなわち、フィランソロピー活動などによって他人に利益を与えることは一見自分にとっては何の利益もないように見えて、実はめぐりめぐって自分たちの利益になることが少なくなく、企業においても株主の利益につながることであり、企業の負担で行うことも差し支えない、とする考え方である。しかし、この発想を突き詰めれば、社会的責任は‘‘引き合う’’、

あるいは変化する環境下で存続していくための「コスト」と理解される考え方にもつながり、よって企業の社会的責任が長期的に引き合わないと判断される場合には排除されるし、またコストであればその支出の調整は財務状況に、また経営者の意識に大きく依存する<sup>(9)</sup>。

最後に、社会からの要請への対応ということがある。アメリカ社会では企業評価団体による活動が活発である。近年のコンシューマリズムは CEP (Council on Economic Priorities) 等に代表されるように、自らの評価項目を設け、企業活動をモニターし、市場メカニズムを通して評価していく運動が主流となっている。また、社会責任投資（ソーシャルインベストメント）も行なわれている。社会的責任投資とは単に財務的な収益を求めて投資するのではなく、企業活動の社会性・倫理性をも評価し投資しようとするものであり、評価団体による評価項目を参考にし、社会的責任を果たしていない企業を排除し、果たしている企業に積極的に投資しようとするものである。このように、市場メカニズムを取り入れた社会からの企業評価は、企業にとってもその影響は大きい。これらの評価は企業経営における社会的責任はもちろん、フィランソロピーなどの公益活動も含まれており、それに対応した活動が企業にとっても求められる。

このように、企業フィランソロピーを行う論理は、企業が社会的存在である限り、企業にとっても社会にとってもその必要性が求められる。企業は経済的機能に限らず、社会的・政治的機能という役割も社会において担っており、そういった企業活動全体に携わってくる社会主体に対しての責任があるのである。フィランソロピーを含めた企業の社会的責任にたいしては、このような意味からも企業の経営の視点以外に社会的な視点から捉える必要があるだろう。

以後、このような考え方を前提として、企業の具体的な取り組みを見ながら、企業がフィランソロピー活動を通じて社会問題に関わっていく事の意義をさらに深めていこうと思う。

---

#### 注 釈

(1) 谷本〔4〕231～232 ページ ここでは、「企業が社会に働きかける活動レベル」として区分されている。

(2) 谷本〔20〕93～139 ページ

(3) このような企業評価としては、CEP(Council on Economic Priorities)が出している買い物ガイド Shopping for a Better World において、①環境問題、②寄付、③コミュニティーへの貢献、④女性の登用、⑤マイノリティーの登用、⑥従業員の家族への配慮、⑦職場環境、⑧情報公開という項目を設けている。その他、ソーシャルインベストメント(社会に責任ある投資)を行っている機関も企業評価項目を打ち出している。具体的には調査専門の組織で株式行動、ソーシャルインベストメントのための情報を提供している非営利団体である IRRC(Investor Responsibility Research Center)、資産を運用し

---

ている宗教団体の連合体で、主に株主行動のための情報提供を行っているICCR(Interfaith on Corporate Responsibility)、企業調査・評価を専門的に行い投資家に提供している企業であるKLD(Kinder, Lydenberg, & Domini)等がある。

(4) 丹下〔22〕4～5ページ 原典；丹下博文「国際化時代のフィランソロピーと広告」日経広告研究所報(146号) 1992年12月 25ページ

(5) AAFRC ホームページ

<http://www.aafrc.org/CHART.HTM>

(6) 長坂〔13〕71～74ページ

(7) 社団法人くらしのリサーチセンター〔18〕275～276ページ、長坂〔13〕55～70ページ、Himmelsyein〔6〕P.15～23

(8) 立石〔20〕29～32ページ

(9) 谷本〔4〕228ページ

## 第 2 章 企業の地域社会における役割

この章では、企業と社会とのパートナーシップ（協働）について、企業、社会にとっての意義、その中でも特に、企業と社会とのパートナーシップを実現するにおいて社会のなかで重要な存在である NPO とのパートナーシップについて理論面から見ていこうと思う。

この点については、ワシントン DC にある非営利団体 BSR（Business for Social Responsibility）がレポートとして打ち出しているものを参考にした<sup>(1)</sup>。

### 第 1 節 社会的視点から見た企業の役割

なぜ企業と社会とのパートナーシップに関心が寄せられ、またそれが求められているのか。社会状況からその必要性を考えて行こうと思う。

企業界と非営利セクターに対する社会からの期待；アメリカでは行政単位が州であり、州によって行政サービスは大きく異なっている。しかし、そのマイナス面として行政サービスの地域格差も生まれてきており、市民は福祉などの公的サービスを行政以外にも民間の機関（非営利団体：NPO や企業など）にも求めるようになってきた。企業に対する期待も経済的なものだけでなく、公共的な活動も市民は求めているのである。企業との競争に対する NPO の認識の変化；これまでの 60 年代の消費者運動などに見られてきたように、NPO や NGO などの非営利組織は企業を批判、

攻撃の対象とし、自らと敵対関係と捉えがちであった。しかし、社会問題が複雑化し、その解決に様々な民間セクターとの協働の必要性が求められ、企業との関係も「敵対」ではなく「協働」と捉える認識が高まってきた。1998年のプライスウォーターハウスの調査によると、61%のNGOが企業とのパートナーシップを今後必要と捉えている。パートナーシップの多様化；以前は企業の地域貢献と言うと、金銭的な寄付やスポンサーが主流であったが、近年パートナーの相手を他の企業、組織、行政、NPO、教育機関などの他のセクターとの協力を行う企業も出てきた。また、企業のパートナーシップの形態としても、金銭的な援助だけでなく、従業員のボランティア、トップの人的交流、コーズリレイテッドマーケティングなど様々な形で行われ、多様化、複雑化し、企業、社会にとってより多くのリスクと利益を生む可能性が大きくなった。セクター間での交流の増加；近年BSRなどが企画するフォーラムやその他の会議等が増加しており、企業界と非営利セクターとの対話、交流が高まっており、より高度なパートナーシップが求められている。コミュニティー投資の国際化；以前ではコミュニティー投資というと企業の本社がある地域を対象と考えられてきたが、近年企業活動が国際化するにおいて、自国以外の地域においてもその企業市民性を打ちだし、それぞれの地域に応じた活動を行う企業が増加している。企業活動が

国際化するにつれて、企業のコミュニティー投資の地域も確実に拡大している。企業の教育への関わり；以前より数多くの企業と教育のパートナーシップが実施されている。このような教育機関とのパートナーシップは企業側にとって、従業員の専門技術を身につけさせるだけでなく、将来への有能な人材獲得をも目的としている。IBM社の「Reinventing Education」やインテル、ヒューレットパッカード、マイクロソフト社などが共同で行っている「Applying Computers in Education」プログラム、また、有名なものとしてAT&T社による大学などへの技術開発のための寄付（5年間で約1億5千万ドル）等がある。コースリレイティッド・マーケティングの増加；企業は自社の製品と地域問題を関連づけることによるマーケティング戦略に注目しており、それによる利益も増加している。この手法によってNPOなどのパートナーシップの相手やその他のステイクホルダーに対しても収入の増加など利益となることが多い。コミュニティーリレーションズに関する企業報告書の増加；近年企業のコミュニティーに対する貢献の活動を明らかにする報告書の要請の声が株主や、その他のステイクホルダーたちの間で高まっている。企業は、株主はもちろん社会からのそのような声に対応して行かなければならず、公的活動に対する理念から、その財政報告に至るまでの積極的な情報公開が必要とされている。



このように、現代の複雑化する社会状況において、企業と公共とのパートナーシップによる活動は確実にその重要性が理解され、求められている。現代の社会問題は複雑に絡み合っており、その解決には行政やNPOのみで解決できるものではなく、社会の中で経済主体である企業も取り組んで行かなければ始まず<sup>(2)</sup>、またアメリカの市民や行政側の意識としても企業の積極的な取り組みに期待している。行政、NPO、企業といったそれぞれの社会を構成する主体がセクターを超えて総合的に関わって行くことが、シナジー効果を生み、社会全体の最大効用につながるのである。そして企業にとっても地域のより多様なニーズに応えることができるのである。

## 第2節 地域とのパートナーシップによる企業にとってのメリット

このように社会全体としてもその必要性が重視される企業と地域とのパートナーシップは、企業にとって見ればどのようなメリットがあるのだろうか。次はミクロ的な視点からそのメリットを見ていこうと思う。

市場の拡大と新たなサービスの開発；企業が地域とのパートナーシップにより、その活動に公的視点をを用いることで、新たな顧客を対象とした、新しいサービスを提供することができる。例えば、信託会社が、女性の経営者を支援するNPOとのパートナーシップに

よって「女性にとってやさしいファンド」などのこれまでとは違った商品を提供できた、ということがある。有能な人材の獲得；地域とのパートナーシップによって企業は有能な人材を獲得する機会が増えると考えられる。例えば、教育機関とのパートナーシップを行うことによって、その生徒や教育者を自社に理解ある、必要とする技術、知識を持った人材として獲得できる機会が増え、その探索コストも減らすことができる。また、スポンサーなどによって、研究者、学生などに好印象を与えることでより有能で、広く志願者を獲得できると考えられる。従業員の教育；従業員のボランティア参加によって、その経験を通して様々な効果が期待されている。ブリティッシュ・テレコム の調査によると、自社のコミュニティー・パートナーシッププログラムにおいて、ボランティア活動を通して、従業員のチームワーク、企画力、実行力、コミュニケーション能力、計画のマネジメント能力、リスニング技術、顧客への視点などの能力が高まったとしている。従業員の維持；従業員がコミュニティー活動に参加することで、モラルの向上や企業に対する忠誠心の高まりが指摘されている。企業が地域社会において積極的に貢献し、自らもそれに参加してしているという意識を持つことにより、仕事に対するやりがい、企業に対する忠誠心が生まれると思われる。1996年のファンデーションセンターの調査によると、「企業

によるコミュニティー投資は従業員の仕事に対する感情と直接的に関わっている」とし、また1998年のペンシルバニア大学研究所の調査によると、教育活動との関係に関して、「8つ以上の教育に関する活動に関わっている従業員は、活動に参加していない従業員に比べて仕事を変える回数が半数以下である」という結果を出している。競争優位性；企業のコミュニティー活動に対する高い評価は市場の反応にも関係し、市場においてよい反応を受けると考えられる。ブランドイメージの向上；企業がコミュニティー活動を行うことによって、自社の商品ブランドのイメージを向上させることができる。これは特に、コーズリレイティッドマーケティングでの成功において顕著に見られる。コミュニティーからの信用創造；企業がコミュニティー活動を行うことにより、地域社会からの好印象を得ることができる。また将来にわたって新たな地域に進出する際に、比較的地域社会との障壁が少ないと思われる。実際の例では、1992年のロサンゼルス暴動の際、それまでコミュニティー活動を積極的に行っていたマクドナルド社の店舗は無傷であった。リスク・マネジメントの改善；これは、コミュニティー活動を行うことにより、コミュニティーの中で起こりうる危険予測がしやすくなるということである。また、地域市民は企業のNPOに対する直接投資は、企業が市民の意見

をどれくらい考慮しているかと言うことへの  
バロメーターとも捉えており、コミュニティー  
に対する迅速な対応によって、地域社会で  
企業に起こりうる危機もある程度回避でき  
ると考えられる。環境としての地域社会の改  
善；企業が健全な経済活動を行うためには、  
健全な社会の存在が大前提である。人的資  
源をはじめとして、企業活動の資源は地域  
社会に大きくゆだねられており、社会福祉  
の向上は企業経営にとっても重要なもの  
である。よって、企業がその実現に積極  
的に取り組むことは必須とも言える。

以上、企業がコミュニティー活動に取  
り組むことでのメリットを具体的にあげて  
みた。企業活動においてその環境でもあり  
、生産者、消費者、従業員が存在する地  
域社会は大きく影響する。地域に積極  
的に参加していくことが企業にとっても  
その成功に大きく関わってくるもの  
と考えられる。

### 第3節 NPOとのパートナーシップ

この章の最後に、企業が地域での活  
動において重要な存在であるNPOとの  
パートナーシップについて見て行こう  
と思う。アメリカには地域において多  
種多様なNPOが存在し、公益サー  
ビスの担い手として期待されその役  
割が重視されている。企業が地域  
社会における活動を成功させるた  
めにはNPOとのパートナーシ  
ップが大きな役割を果たす。その  
形態からNPOにとってのメリ  
ット、その評価につい

て、実践的な視点から見ていこうと思う。

まず、アメリカの NPO とはどのようなものなのか、その概要について簡単に触れておこうと思う。NPO とは、Non-profit Organization の略で、「利益を目的としない社会的活動を行う民間団体」と理解される。アメリカは国家以前に社会が存在した。コミュニティーの中で市民はそれぞれがその問題解決のための有志による組織を作り、それに取り組んできた。地域社会の問題を行政に解決を求めるのではなく、自分たちで行っていくという意識が現在でも強い。また、「市場の失敗」、「政府の失敗」を解決するための存在意義も重要なものである<sup>(3)</sup>。地域社会の利益を目的とする社会サービスは、そのコストを誰が担うかと言う面で、市場でうまく取り扱うことができない。また、公共財を扱う政府にとっても、個人の人々の細やかなニーズにはその巨大な組織から困難である。このような理由から、地域社会において、多様な問題、ニーズに最も効率的に対応し、サービスを提供できるのは NPO と考えられている。そしてアメリカ人が多元主義と自由に見出す価値観と言うものも、NPO の発展にとって大きな要因となってきたと考えられている。

NPO の構造を捉える上で、税法による区分も重要である。アメリカ税法には、非営利団体として連邦所得税の免除を申請できる項目が 26 以上もある。この中には、NPO 以外にも相互保険会社、共同組合、労働組合、経済団体

なども含まれる。その中で 501(c)(3) 条項によって税免除を受ける資格がある〔宗教、慈善、教育〕団体が、NPO として一般的に見とめられている団体である<sup>(4)</sup>。

アメリカの NPO の具体的なものとしては、企業、個人、遺産、コミュニティーによる財団、ユナイテッド・ウェイに代表されるような連合資金供給機関、募金活動専門家などといった資金供給の仲介機関、宗教団体、病院や診療所などの保険医療、初等・中等教育・図書館などの教育、個人や家庭福祉・デイケアといったソーシャルサービス、アドボカシーなどを行う市民社会、美術館・博物館などの芸術・文化といったサービス提供機関という風に分類される<sup>(5)</sup>。

なぜ NPO が企業のパートナーとして重要な存在であるのだろうか。企業が地域にとって有益な活動を行おうと思っても、その地域の抱えている問題、地域市民のニーズについては知識が少ない。それを十分に把握し、そのノウハウを有しているのが NPO である。地域に関する専門化である NPO と協力することで、より効果的で、地域ニーズに応えた活動を行うことができる。また、NPO は法人格を持った組織であり、組織的な対応が可能であるということも企業にとってのパートナーとして適切であると思われる。企業の戦略的な活動、プロジェクトを行おうとする面でも、NPO の法人格としての社会的に責任ある運営が必要となってくると思われる。

地域とのパートナーシップを行うことについての企業にとってのメリットは先に述べたとおりであるが、それではNPOにとってはどのようなメリットがあるのだろうか<sup>(6)</sup>。

NPOにとってのメリットとしてまず挙げられるのは資金面での援助である。利益を目的としないため、財政面での困難が多いNPOにとって、企業の巨大な資金力は大きなメリットである。NPOに対して金銭的な寄付を行っている企業も多い。また、企業の巨大な影響力が利用できるというメリットもある。アメリカのNPOは多様なものが多数存在するため、個々のNPOの活動が社会に広く認知されるのは難しい。企業とのパートナーシップによって、NPOは自分たちの活動やミッションを広く社会に知らしめ、アピールすることができるのである。その他にも、マネジメントの面で企業から経営ノウハウを享受できたり、企業ボランティア等による人材の確保、人を通しての人脈の広がりなど、NPOの活動範囲の広がりという面でも企業とのパートナーシップは重要になってくると思われる。

このような企業とNPOとのパートナーシップの具体的手法には金銭的な寄付のほかに、コウズリレイティッドマーケティング、事業のスポンサー、物品による寄付、従業員によるボランティア参加等が挙げられる。これらについては第1章で詳しく述べたのでその説明は省略する。

企業とNPOとのパートナーシップ活動の成

果はわかりにくいものである。しかし、あえてその評価の視点を挙げる。企業側の評価項目としては、まず、マーケティングとしての成果があったかということである。製品の売上への効果があったかということ、商品が直接消費者に行かない企業にとっては小売業や流通業者の反応からそれを知ることができる。また、従業員に対する影響として、有能な従業員が集まるようになったかと言うこと、従業員のモラルや態度が向上したかどうかと言うことが挙げられる。NPOとの関係性については、パートナーとなったNPOに対してマネジメント、その他の面で有効な支援ができたかと言うこと、NPOとのよい関係を構築できたかと言うこと、また協働活動を行ったNPO選択に対する市民、その他ステイクホルダーの反応はどのようなものであったかと言うことも重要である。また、プログラムに対する収支も明確にしておかなければならない。

一方NPOにとっての評価項目としては、企業から受けた金銭的、人的支援が自らの活動にとって有効なものであったかということ、また、企業とのパートナーシップを通してNPOの宣伝につながったか、メディアの取材が得られたかということも重要である。また、パートナーシップ自体、相手企業に対する市民、地域社会の反応はどのようなものであるかということからも測ることができる。その他、最も重要なものとして、NPOのミッションである活動が社会に知られ、その問題に対



する市民の意識、態度が高まったかと言うことがある。

その他に企業とNPOとのパートナーシップを考える上で考えて行かなければならない問題点を以下に示す<sup>(7)</sup>。企業は様々にあるフィランソロピーの手法をマーケティング、PR活動、企業市民活動その他どのように戦略として使い分けていくのかということがある。また、企業はNPOへのサポートについて短期的な財政面、コスト面におけるマイナスに対して株主などにどのように正当化し、説明していくのかという面もある。これに対しては、企業が社会貢献、社会サービス部門を独立させ、NPOを設立し、別の組織で活動を続けるという形態も実際に見られる。企業フィランソロピーは政治的な影響力、マーケティング、人的資源など企業の他の機能とどのように融合し、その影響力、効果を最大化させることができるのか。また、企業によるボランティアは従業員教育などにどのように貢献でき、また企業はそれをどのように取り入れて行くのかと言うことも考えられる。そしてNPOとしては、企業とパートナーシップをとることにより、利益を目的としないことが前提のNPOのミッションにどのような影響を与えるのかということ、企業とのパートナーシップを行う上でNPOはその自律性を保つことができるのかということ、企業はNPOにとってよきパートナーでありつづけるのかということ等が問題の視点として考えられる。今後、企

業と NPO とのパートナーシップを考え、また具体的な事例を見ていくにあたって、このような問題意識、視点を持って捉えて行きたいと思う。

---

注 釈

(1) BSR リソースセンターホームページ  
[http://www.bsr.org/resourcecenter/topic\\_output.asp?topicID=207](http://www.bsr.org/resourcecenter/topic_output.asp?topicID=207)

(2) John A. Yankey [ 3 ] P.9~12

(3) サラモン [ 10 ] 23 ~ 27 ページ

(4) サラモン [ 10 ] 18 ページ

(5) サラモン [ 10 ] 39 ~ 67 ページ

(6) John A. Yankey [ 3 ] P.17

(7) Himmelstein [ 6 ] P.56~67

John A. Yankey [ 3 ] P.20,21

### 第 3 章 企業によるフィランソロピーへの様々な取り組み

この章ではアメリカにおける企業フィランソロピーの活動形態<sup>(1)</sup>、実際の企業による例を実際に見ていこうと思う。

#### 第 1 節 企業フィランソロピーの形態

企業フィランソロピーの最も代表的なかたちとして、企業財団と企業の直接寄付による活動が挙げられる。「企業財団」とはその名の通り特定の企業からの出資を受けて設立されたもので、当該企業の役員や幹部など内輪で構成する理事会によって運営される場合が多い。個人や家族などの出資によるインデペンデント財団が基本財産の利息によって助成を行っているのに対し、企業財団の場合は出資企業からの毎年の寄付をそのまま助成に使っているのが実情である。AT&T財団、GM財団、フォード自動車財団、GE財団などが有名である。企業財団のメリットとしてはその企業が社会問題に対して深い関心を持ち、積極的な活動を行っているというイメージをアピールすることができるということ、企業の業績に左右されないで寄付を維持できること、設立段階で寄付の基本方針や実施要領が見直され、効率的な運営ができるということ、税制上有利であること、外国への寄付の恩典が認められていること、などがある。一方、企業財団のデメリットは、企業と独立している以上、企業自身の意思を反映しにくいと

言うこと、親企業の利益につながる活動が禁止されているということ、税制上の恩典の見返りとして企業の直接寄付の場合には要求されなかった様々な書類を提出しなければならぬことなどが挙げられる。

企業自身が寄付を行うものに対して、従業員の意味を尊重した活動もある。企業市民という概念は従業員の地域参加が前提とされ、企業は従業員の地域参加を積極的に支援している。その主なものとしてマッチングギフトがあるが、この制度は、従業員が出した寄付金に対して、企業の側がその額に応じて同一額または一定の率で寄付を行うというものである。この制度によって企業は従業員の寄付行為を積極的に奨励することになるとともに、それを通して企業としては、従業員が個人として行うフィランソロピー活動を企業活動の一部として内部化できることにもなる。つまり、従業員も、企業も、公益団体にとって利益となっている。この方法は、企業側のマッチング額の上限を設定し、過度にならないようにしたり、自社のフィランソロピー方針を制定して適用の分野を規定したりもしている。これは従業員の多い企業などが、その事務量が膨大になり、審査が困難となることを防ぐために行うものである。

また、寄付の形態としては、ユナイテッド・ウェイやコミュニティー財団を通しての寄付もある。ユナイテッド・ウェイはアメリ

力で最大の共同募金団体である。起源は1887年にデンプーに誕生したチャリティー協会にあるとされているが、現在では全米各地に2100の組織があり、それぞれに独立して個々の理事会が主体性を持って運営にあたっている。ユナイテッド・ウェイに集められた寄付金は、健康と福祉を目的とした501(c)団体に対して、各地の理事会が配分を行う。その際には財政状態や活動内容、公共への利益と言った観点からのチェックがなされる。ユナイテッド・ウェイは他の募金団体と比べてコストが少なく、寄付の有効利用と言う点で優れている。また、企業にとってはユナイテッド・ウェイに寄付を行うことで他の福祉団体からの寄付要請からも開放されることとなる。しかし、ユナイテッド・ウェイに寄付することによって、公共分野を広くカバーしているとは言いがたく、寄付の偏りということも指摘されている。また、近年、この団体は組織的に大きくなりすぎて、理事長の莫大な所得、個人的な使いこみ等が批判されるなどの問題も起こっている。よって、ユナイテッド・ウェイへの寄付のみによるフィランソロピーは問題があると思われる。

コミュニティー財団とは、特定のコミュニティーの中の多くの財源から資金提供を受けている財団である。特定のコミュニティーにすむ裕福な個人や法人、その他の機関が遺産や寄付金をコミュニティー財団に預

けて、地域住民の委員会にその時々での最良の用途を決定させる。よって、より地域に密着した寄付が可能になる。

これら、ユナイテッド・ウエイやコミュニティー財団を通じた寄付を行うことのメリットは、専門性を持った機関に委譲することで、企業にとってより効率的なフィランソロピーを行うことができるという点である。しかし、企業自身の意思が正確に反映されなかったり、企業や企業財団が直接行うものに対してアピール性が少ないということも言えるであろう。また、企業が寄付を行う団体と「顔の見える」活動が行われないということ、コミュニティーにおける社会問題に対しての関心が薄くなってしまうなどということも考えられるのではないか。

これまでは寄付を主としたフィランソロピー活動の形態を紹介したが、企業本来の事業活動の商品、サービスに取り入れた形のものもある。コーズリレイティッドマーケティングとは、アメリカン・エクスプレス社が開発したマーケティング手法であり、ある製品やサービスを重点的に売り出すにあたって、公益目的をもったキャンペーン・テーマを掲げ、顧客が製品を買ったり、サービスを利用する度にキャンペーンテーマに沿った寄付を行うものである。具体的には1983年にアメリカン・エクスプレス社がカード所有者がカードを一回利用するたびに自由の女神・

エリス島修復基金に1セントを寄付するというキャンペーンを実施した<sup>(2)</sup>。この活動によってアメリカン・エクスプレス社は同基金に約200万ドルを寄付することができただけでなく、アメックスカード自体の利用回数も一気に28%も増大した。この例のように、コーズリレイティッドマーケティングは企業が社会的な活動を本来の企業活動にうまく融合させたものと言えるかもしれない。しかし、商業主義と結びつき、純粹なフィランソロピーではないとする考え方もある。また、NPOにとっても特定の企業や商品と一体のものとして見られることで、他の企業の支持をはじめとして社会全体の支持、信用が得られにくくなるのではないかという懸念も大きい。コーズリレイティッドマーケティングは企業とNPO双方の利益を考慮に入れた上で、そのNPO、社会に対する影響も十分考慮して行わなければならない。そのうえで、純粹なフィランソロピーとしては疑問が残るものの、企業の社会問題に対する取り組み方の一つとして有効に行われていかなければならないと思われる。

その他のフィランソロピーの形態として、従業員のボランティア参加が重要である<sup>(3)</sup>。企業はNPOなどを通じてや、独自のプログラムを企画するなどして、従業員を地域の活動にボランティアとして参加させるというものである。以前にも述べたように、「企業市民」の考え方は、企業の従業員の市民化が大前提となっている。従業員が実際に地

地域の活動に参加することによって、地域に対する問題意識が高まり、人レベルでの交流が可能となる。また、従業員によるボランティア参加は、従業員のモラル向上、企業に対する忠誠心の高まりなど、企業にとってのメリットも多く、社員教育としてボランティア活動を取り入れる企業もある。この形態は、企業が社会において企業市民となりうる上で重要な活動といえ、また双方にとってのメリットも大きいと思われる。

物品による寄付も重要なフィランソロピー形態の一つである。企業が生産している商品を寄付したり、またパソコンなどの事務用品を寄付したりと言うものもある。この手法は資金的にも限界のある中小企業の寄付形態として有効なのではないかと思われる。

以上、フィランソロピーの形態は様々である。しかし、金銭的な寄付のみにとどまらず、それぞれの方法を融合させ、幅広い分野、形で貢献が求められる。そして最終的に、企業、地域社会双方にとってその利益が最大となるような活動が理想であろう。以下からは、具体的な企業のフィランソロピー活動を取り上げるが、これらの企業も金銭的な寄付のみには留まっていない。それらの活動を見ながら企業フィランソロピーというものの、その意義について考えを深めたいと思う。



## 第 2 節 大企業によるフィランソロピー

それでは、実際にアメリカでの企業のフィランソロピー活動を取り上げようと思う。この節では、大企業による活動を取り上げる。また、ここでは、金銭的な寄付に留まらず、地域社会で積極的に活動している企業を取り上げた。

まず、アメリカ大手のエネルギー、化学会社である Chevron Corporation の地域教育活動についてみてみようと思う<sup>(4)</sup>。同社はサンフランシスコに本社を置き、売上高は 7 兆 678 億円、従業員 34000 人の大規模な企業である。Chevron 社のコミュニティー活動に対する考え方は以下の通りである。

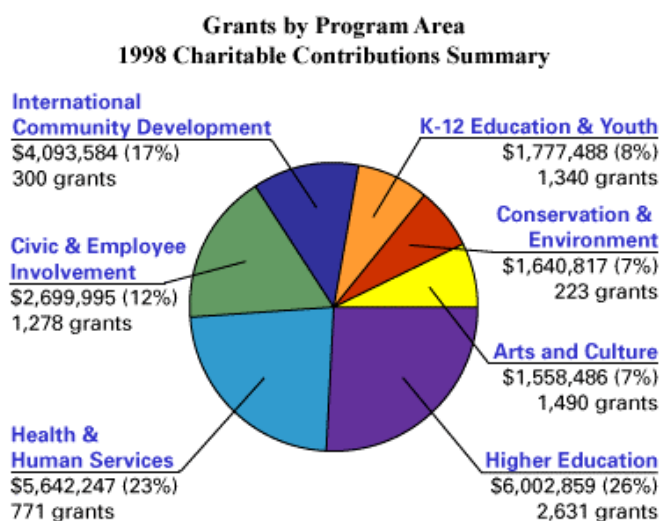
「Chevron 社は企業活動を行う上で、世界のあらゆる地域と関係を持っており、世界の多様な地域の人々やコミュニティーに対して関心があり、また責任がある。私たちはそれらのコミュニティーの問題解決、発展に寄与できるだけの力も持っており、それに貢献すべきであると考えます。私たちはコミュニティーのニーズと自らのビジネスの目的を結合させることにより、寄付と従業員のボランティア活動による影響力を最大化させることを目標としている。」

Chevron 社は、教育、環境、世界各地でのコミュニティー投資と自らのコミュニティー活動を 3 分野に限定している。そのプロジェクトごとの内訳は図 3-1 の通りである。同社は年間約 1900 万ドルを様々な地域貢献活動に

投じているが、そのなかで約半分が地域教育のために用いられ、教育機関や自主プログラムの資金となっている。

同社の教育プログラムは数学、科学分野の支援を対象に行われている<sup>(5)</sup>。数学、科学、技術の分野で、中等教育の生徒をその世界に興味を抱かせるような授業を行った教師に対して与えられる賞や、高等教育における、エンジニアリング、地球科学、化学の分野での技術的な専門分野で貢献した学生に与えられる賞などがある。また、後者には教育の建てなおし、そのあり方についての調査、教育を

図 3 - 1 Chevron 社の 98 年度のコミュニティ活動の内訳



出 所 ;

<http://www.chevron.com/community/grants/inveatmnt.html>

行った大学も含まれる。

Chevron Electronic Classroom は外部にも評価の高いプログラムである。Chevron Electronic Classroom には、8 学年から 12 学年までを対象にした、衛星通信による教育ビデオの配信事業である。PBS( 公共放送網 ) を利用して行っている。環境、歴史、経済、科学、社会学など様々な分野のものがそろっており、学校は無料で利用することができる。

Equal Access は障害者やマイノリティーなどを対象として、彼らが十分な教育を受けることができるようにするための支援である。主に、NPO の支援などで行っており、中等教育、高等教育が対象となる。

以上、Chevron 社の教育プログラムは、エネルギーメーカーとして今後の科学教育の支援を通し、将来有能な技術者を育成すると言う意味で同社の長期的利益と結びついている。その一方でマイノリティーや社会的弱者などの教育にも力を入れている。

エネルギー会社である同社のコミュニティー活動でもう一つ、力を入れているものが環境問題に対する取り組みである。同社が環境問題を行う視点として 3 つを挙げている<sup>(6)</sup>。第一に、資源エネルギーを扱う企業として自分たちが活動していく地域の環境を保護すること、第二に世界で活動する大企業として、従業員がそれぞれのコミュニティーに対して健全な環境を維持して行く活動に積極的に参加すること、第三にエネルギー製品の生産者、

かつ流通業者として顧客に安全な製品を提供し、環境市民としての理解を深めてもらうこと、である。その形態は主に各地のNPOへの寄付、協力によって行われており、その額はアメリカ国内に対するものだけでも年間130万ドルに及ぶ。

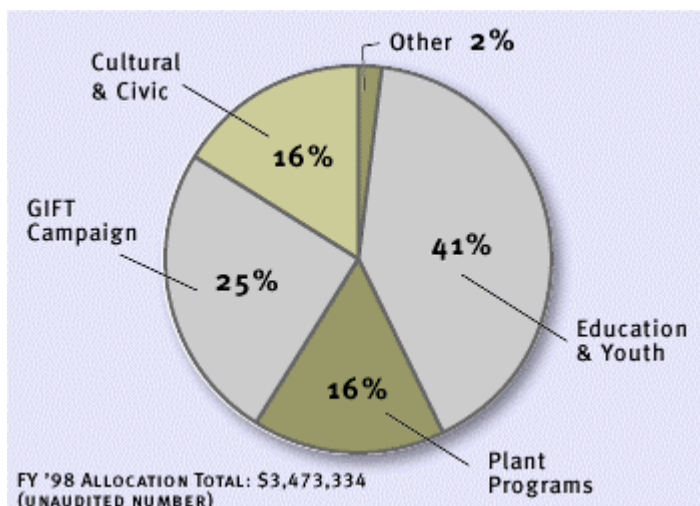
具体的なプロジェクトとしては<sup>(7)</sup>、ジョージ川の水質と野生環境の保護を行っており、これはコロラド州の石炭会社と共同で行なっている。また、カリフォルニア州の川の保護も行なっており、従業員のボランティアによる植林などを行なっている。その他、Yosemite国立公園でのオオフクロウの生息研究に10万ドルを寄付、その保護に努めている。

Chevron社のコミュニティー活動は、教育にせよ、環境にせよ、自らの企業活動と深く関わるものを対象としており、「戦略的フィランソピー」としての位置付けもなされている。企業活動の一部として、積極的に取り組み、その責任を果たしていると言えるのではないか。また、同社は理念から従業員による積極的な参加をうたっており、世界各地のコミュニティーにおいてその必要性を認知し、活動が行なわれている、ということが特徴として挙げられ、評価される。

もう一つ、大企業の例を取り上げようと思う。The Clorox Companyはアメリカの家庭食品、雑貨を製造する大手企業であり、売上は98年度で27億ドルである。本社はカリフォルニア州、オークランドにある。彼らのコミ

ユニティ・リレーションズに対する考え方は、「自らが活動する地域の生活向上を目的としたコミュニティに対する投資は必須のビジネス活動である」としており、活動は The Clorox Company Foundation を通して行っている<sup>(8)</sup>。この The Clorox Company Foundation は 1980 年に設立され、青少年、文化、市民活動のプログラムに出資している。設立以来 17 年間に おいて 3500 万ドルを NPO に寄付し、97 年度においては年間 300 万ドルを寄付している(図 3 - 2)。

図 3 - 2 Clorox 社の 98 年度におけるコミュニティ活動の内訳



出所 ;

<http://www.clorox.com/company/foundation/grants.html>

それでは、実際の活動内容を見ていこうと

思う。寄付が全体の41%と最も多い青少年の分野では、Junior Achievement、Rolling Readers in Public Schoolsといったプログラムが行われている。これらは、社員がボランティアとして実際に地元オークランドの小学校に訪問し、子供たちに働くことや経済に対する興味を持ってもらうことを目的に、自らの仕事や体験について語ったり、子供と一対一で個別指導を行ったりするというプログラムである。これらは、Junior AchievementというNPO団体と協力して行われている。これは20年以上にわたって続けられているプログラムで、98年度は約140人の社員が参加した。

Coastal Clean up Dayには13年間取り組んでいる。これには一般その他様々なボランティアが参加して海岸のごみ拾いを行うと言うもので、たくさんのボランティアの参加が成功につながるものである。98年にはCloroxの浄水機部門をまかなっているBrita社の社員がボランティアとして参加した。The Center for Marine Conservationという団体との協力で行っているものだが、同団体はBrita社のスポンサーによって、ボランティアの参加が50%増加したと述べている。これは、企業の影響力がNPOとの協働プログラムにおいて有効に働いたと言える例であろう。

この他にもClorox社はAmerican Red Crossへの寄付、自社の製品による援助、支援や、GIFTキャンペーンとして従業員から103万ド

ルの寄付で、会社がマッチングギフトによって177万ドルを集め、ベイエリアのNPO等に寄付をするという活動も行っている。

Clorox社のコミュニティー活動の特徴としては、大企業でありながら、冠的な活動というよりも、従業員のボランティア、自社製品による寄付、など様々な角度からの支援を行っているということであるが、特に従業員による積極的な参加が同社のコミュニティー活動を支えていると言ってよいであろう。同社では、年報での会長報告の中に従業員のボランティア活動に関する報告が含まれたり、役員の76%が何らかのNPOの理事を勤めているなど、トップの積極的な理解、参加が見られることも特徴的であり、従業員の積極的な参加を促すのにつながっている<sup>(9)</sup>。また、活動の中には10年以上と言った長期にわたって行われているものもおおく、そのなかでのNPOとのかかわりも深い。同社の活動例はNPOとの関係性においてもよい例と言え、NPOを通じて充実した活動を社会に提供している。社会との関係、社内での体制においても同社はコミュニティー活動が企業活動の一部として定着していると言えよう。

以上、Chevron社とClorox社と二つの大企業によるフィランソロピー活動を見た。この事例もとに、大企業のフィランソロピーの特徴を考えたい。大企業のフィランソロピー活動においては、企業財団を設立し、その活動を独立させているものが多い。それによって、

企業収益に比較的左右されない安定的な活動が可能となっている。活動形態としては莫大な額の寄付はもちろん、社員のボランティア参加、マッチングギフトなども積極的に行っているところが多い。大企業の財政力を生かした寄付に留まらず、従業員も巻き込んだ地域への参加が地域社会から評価される上で大切であると思われる。また NPO との協働も積極的に行っている。これは、大企業がなかなか気付くことのできない地域の細やかなニーズに対応できるという意味で有効であろう。一方、内容的には企業活動と関連した分野であったり、企業分野に関係しないところでは特に K-12 といった初等教育に力を入れている企業が多いように思われる。これはアメリカの大企業の教育への関心の高さを表しているとも言える。

大企業にとっては自社の社会に対する影響力も大きい分、フィランソロピーなどの PR 活動によって返ってくる社会の反応も大きく、特に企業を評価する NPO 団体が発達しているアメリカにおいてはその企業の商品の購買決定に関わってくるということもあり、社会からの評価は見逃ごしておけない重大なものである。大企業にとってのフィランソロピー活動とはある程度の PR 効果、企業にとっての長期的利益を期待した戦略的な活動とも言えると思う。しかし、アメリカの企業フィランソロピーは企業利益、PR を超えたところで評価されるものも多く、地域社会の問題に目を



向けたものも多く、社会にとっても欠かせない、重要な位置を占めていると考えられる。

### 第3節 中小企業のフィランソロピー；企業理念と社会理念との融合

次に、この節では、中小規模の企業でありながらその社会的活動が積極的に行われており、それが企業活動そのものにも深く関連していると言う例を取り上げる。

まず、The White Dog Caféのコミュニティー活動について取り上げる。White Dog Caféとは1983年にJudy Wicksがテイクアウトのコーヒー店を開業したのが始まりで、現在ではフィラデルフィアを中心としたレストラン、バーとして展開しており、売上高は440万ドル（日本円で約5億円）、従業員は100人の中小規模の企業である<sup>(10)</sup>。同社のコミュニティー活動には、創業者であるJudy Wicksという人物の存在が重要である。彼女はWhite Dog設立以前に何店かの店の副経営者や副出資者などをやったり、フィラデルフィアの非営利の出版組織に在籍しており、フィラデルフィアの地域事情には詳しくかっと思われる。彼女は、社会的視点を取り入れた経営といった面で評価を受けており、これまでにフィランソロピー関係の賞を受賞したり、雑誌に取り上げられたりしている。その他にもBSRの会員や、SBNの役員として活躍している<sup>(11)</sup>。また、同社はコンデナスト・トラベラー誌上で全米50の有名レストランに選ばれ、またイ

ンク紙は同店を「働いてみたい優良小規模企業」として取り上げられている。同店は、最高の品質と充実した職場環境を目指す宣言文を発表しており、その中で「社会变革のためのビジネスを行ない、地域社会、そして世界がすこしでもよい方向に進むように促し、仕事のあらゆる局面にわれわれの価値観を反映させる」と述べている。利益に関しては「収益をあげるために使命をおろそかにしてはならない。また、健全な経営を犠牲にして他の目的を追求してはならない」としている<sup>(12)</sup>。

同社は様々なコミュニティー活動を自主プログラムとして行っている<sup>(13)</sup>。以下に具体的に述べていこうと思う。

フィラデルフィア・シスター・レストランブプロジェクトとはフィラデルフィアにあるマイノリティーの経営する店と姉妹関係を結び、White Dog Cafeの顧客を彼らの店に招いたり、またその逆を行うことで人々の交流、文化の交流を行う活動である。また、そのマイノリティーの国を実際に訪れるというツアーも計画している。このプログラムの目的は、住民が普段行く機会の少ないマイノリティーのお店との交流をはかることで、地域の人同士の交流を深めてもらい、地域内に住むマイノリティーに対する理解も深めてもらうと同時に、マイノリティーの経営支援、店舗の活性化も目的としている。これまでアメリカ・アフリカ、韓国、ラテン系マイノリティーなどに対して行ってきた。

メンタリング・プログラムとは、1992年からフィラデルフィア西部の高校生を対象にした活動であり、生徒にレストランやホテル等で労働する体験をしてもらったり、地域サービス、商店や農場での経験、その他レクリエーションや文化交流活動などを行っている。また、料理学校に通う学生に対して、毎年1000ドルの奨学金も行っている。この活動の目的は、地域の高校生に対して地域社会で働く経験を通し、その喜び、地域に対する問題意識を深めてもらうことである。

コミュニティー・ツアーは、保護を受けている家族や、シェルター、少年拘留所などを訪れるチルドレン・ウォッチビジョン・プログラムや、1989年に始まり、ランチをしながらのCaféでの話し合いを経た後、街にある壁画、公園を回り、その大切さを理解してもらうコミュニティー・ウォールムーラルズ・アンドコミュニティーガーデンツアー、地域のごみ、リサイクル、上下水道の施設の見学、それに対する問題意識の高揚をはかるエコ・ツアーなど、さまざまなプログラムがある。このコミュニティーツアーの目的は、White Dog Cafeの顧客に、自分が住んでいるが、普段行くことのない地域内を尋ねることにより、フィラデルフィアで起こっている地域の問題を理解してもらおうと言うものである。

世界各地の製品販売は、リサイクル製品や、世界各地の少数民族のもの、障害者やホームレスなど社会的弱者によって作られたアクセ

サリーなどを、White Dog Cafe に隣接する Black Cat Cafe において販売するものである。その収益金は民族文化の保護、ホームレスの社会復帰のためなどに寄付される。

このように、White Dog Cafe のコミュニティー活動は、本業の事業活動を利用し、地域住民とうまくコミュニケーションでき、その問題にうまく対処された活動を行うことができるのではないかと思われる。また、フィラデルフィアと言う地域にこだわることで、地域独自の問題に触れ、市民の意識も高めることができるのではないかと思われる。よって、同社のコミュニティー活動は、本業とフィランソロピーがうまく融合された形態ということができるのではないか。

Newman's own は、ハリウッドスターで有名な Paul Newman が設立し、ドレッシング、パスタソースなどの食品の製造、販売を行っている企業である。同社は企業として二つの大きなミッションを掲げており、一つは製品に人工添加物を一切使用しないことであり、もう一つは純利益のすべてを寄付するというものである<sup>(14)</sup>。すなわち、企業活動によって上がった利益はすべて社会のために還元するということである。1982年の設立以来、100万ドルを寄付してきた。寄付対象としては主に子供のキャンプを推進している団体や、病床にある子供たちに対する活動を行っている団体などに寄付している<sup>(15)</sup>。

98年にはアメリカの大手小売業 K マートと

協力した販売を行った。K マートでの売上によって 17 万 5 千ドルの寄付を集め、子供たちへの教育機関、シェルター、クリスマスイベントを行う団体などへ寄付された<sup>(16)</sup>。このプログラムに関して、メディアなどは「K マートの顧客はニューマンズオウン製のソースで即席のフィランソロピストとなった」と評され、新しい企業フィランソピーの形態として注目された。その他にも同社は小、中学校のクラスから家庭料理のレシピコンテストを行い、その優秀作品を商品化することで、子供たち自らが考えた商品の売上によって寄付を行うという活動も行っている。

このような同社の活動は、本来の企業活動と、企業としての社会貢献活動が一体化された形で行われている。企業としての経済力をそのまま社会のために還元し、特定の社会活動に使われている。寄付目的を明確に打ち出した上での商品販売と言え、そこにはマーケティング的特色も伺える。しかし、企業活動で得た利益をそのまま地域社会に還元するという形態はこれまで見られなかったものであり、新しい企業形態としても同社の活動は大いに注目される。

以上、社会的ミッションを持った二つの小規模企業の例を取り上げた。これらは企業でありながら社会的使命を打ち出しており、社会活動を企業活動と分類せず、むしろその中の一環として取り組んでいる<sup>(17)</sup>。よって、独自のプログラムを行ない、多様なフィラン

ソロピ－活動に取り組んでいる。その活動形態から見て地域社会におけるこれらの企業の存在は NPO 的なものとも捉えられ、必要とされているのではないか。

#### 第 4 節 フィランソロピ－の多様性に見る今後の可能性

以上、積極的な社会貢献活動を行っている大企業と、企業活動と密着した形で社会貢献活動を行っている小規模企業の例を取り上げた。両者を比較しての違いに注目したい。

一つ目に、前者は財政面でも大規模で安定しており、比較的多岐の分野にわたって、様々な形態での活動を行っている。一方で後者は創設者の意向が明確であり、それに沿った集中された活動が行われている。White Dog Café にしても、Newman's own にしても、企業活動と結びついた、独自の分野の活動に力を入れている。また、大企業に見られる従業員による人海戦術的な参加、キャンペーン的な活動は後者の小規模の企業ではあまり見られない。

二つ目としては、大企業は企業財団を設立することで、本来の企業活動を行う主体と社会貢献活動を行う主体とを切り離して行っているが、後者は企業活動と企業としての社会貢献活動が融合された形で行われており、マーケティングとしての役割も大きいと思われる。前者は安定的な活動が行えるのに比べ、後者は企業業績によって金額が大きく左右されると言う懸念もある。しかし、市民の主体

的参加を促すことができるという面では有効であると言えるかもしれない。

最後に、同じ子供たちと言う対象への活動であっても、大企業は学校教育に力を入れているのに対し、後者の White Dog Café は学校から離れ、地域問題に関する教育に積極的に取り組んでおり、Newman's own社はキャンプなど、独自の分野に力を入れている。小規模ならではの活動に対する独自性、柔軟性に優れていると言えるが、いっぽうで、創立者の単なる気まぐれな慈善活動と捉えられたり、社会からの信用と言う面でのマイナスも否めない。

このように、企業の社会問題に対する取り組み方は企業形態によって様々である。そのなかで White Dog Café や Newman's own のように社会的な活動そのものが企業としての目的であり、イコール企業活動となっている形も生まれている。経済主体である企業が社会活動に取り組むことが、最低限の義務である以上に戦略的なもの、さらに企業としての活動目的そのものであるということは注目すべきである。企業による社会サービスが企業活動の一部と捉えられるならば、NPOとの関係性はパートナーだけでなく、企業にとっての脅威となることも考えられる。また、NPO的な企業も現れ、企業とNPOとの境界線もなくなっていくことも考えられる。今後、フィランソロピー自体が社会サービスという一つの産業形態へと発展して行くこともあり得るの

ではないか。

---

注 釈

(1) 長 坂 [13] 271～280 ページ、

Yankey [3] P.12～20

(2) クレイグ・スミス [9] 9～10 ページ

(3) Korngold, Hosler [3] P.23～29

(4) Chevron Corporation ホームページ

<http://www.chevron.com/community>

(5)

<http://www.chevron.com/community/education>

(6)

<http://www.chevron.com/community/environment/main.html>

(7)

<http://www.chevron.com/community/environment/habitat.html>

(8) The Clorox Company ホームページ

<http://www.clorox.com/company/>

<http://www.clorox.com/company/foundation/mission.html>

<http://www.clorox.com/company/foundation/>

(9) 柏 木 [8] 18～21 ページ

(10) The White Dog Café ホームページ

<http://www.whitedog.com/>

(11) <http://www.whitedog.com/history.html>

(12) マコワー [7] 92, 93 ページ

(13) <http://www.whitedog.com/action.html>

(14) Newman's Own ホームページ

<http://www.newmansown.com/about/default.html>



---

(15)

<http://www.newmansown.com/camps/default.html>

(16)

[http://www.newmansown.com/whats\\_new/default.html](http://www.newmansown.com/whats_new/default.html)

(17) その他、このような社会的ミッションを持った企業の例としては、通信会社の Working Asset (<http://www.workingassets.com/home.cfm>)、食品製造の Stonyfield Farm (<http://www.stonyfield.com/>) などがある。

## 第4章 アメリカ社会の中の日本企業

最後に、在米日本企業のアメリカの地域社会に対する活動を見ておこうと思う。日本企業によるフィランソロピーはアメリカのそれと比べて、活発とは言えないが、アメリカと日本ではもちろん社会状況、歴史的背景、社会における企業の存在の仕方、システムが異なり、単純に比較できるものではない。しかし、これまでに見てきたようなアメリカ企業の地域社会での取り組みは、社会問題の解決と言う面でも、企業にとっての地域社会での存在意義、活動という面でも、日本企業にとって地域社会に対する新しい視点、概念を与え、学ぶべきものが多いと思われる。ここでは、日本でのフィランソロピーの状況そのものを見るというよりも、アメリカと日本での地域社会と企業との関係の違い、在米日本企業が置かれてきた状況、現在での現地での活動を見ながら、在米日本企業の地域貢献活動というものを考えて行きたいと思う。

### 第1節 日本とアメリカとの企業社会の概念

在米日本企業のコミュニティーにおける具体的活動を見る前に、企業とコミュニティーとの関係にたいする考え方を、アメリカと日本の場合で見てもよと思う。

まず、アメリカにおける企業と地域社会との関係性についての考え方を示す<sup>(1)</sup>。(図5-1)アメリカにおいては地理的な「コミュニティー」が存在し、企業はその中に位置する

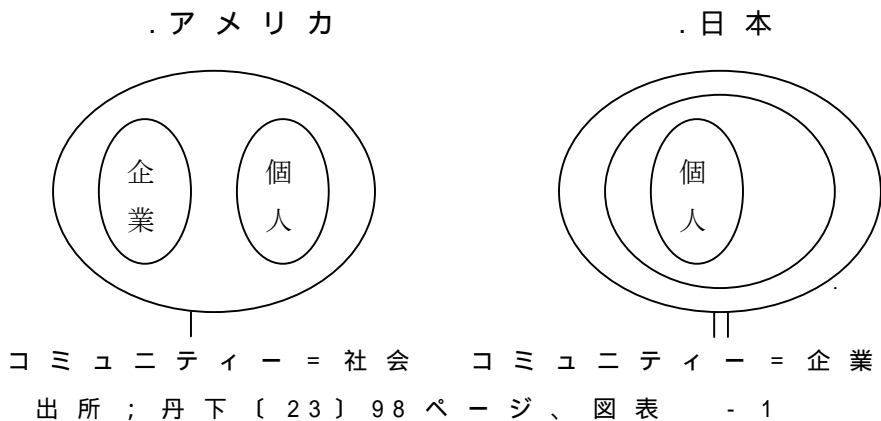
市民の一員であると捉えられる。よって企業は当然市民と同レベルの社会的責任を有しているのである。すなわち、コミュニティーの中に、企業と個人が同じレベルで共存している形である。企業は個人と同様、コミュニティーにおいて活動の自由を認められていると同時に、コミュニティーに対する義務や責任を負わなければならない。企業の社会的責任は個人が社会に対する責任があるのと等しく、よって地域社会における問題についての積極的な取り組みが求められているのである。

一方、日本の企業と地域社会とに対する考え方はアメリカのそれとは大きく異なっている。(図5-1)日本では、コミュニティーは企業を中心として形成されており、企業とコミュニティーが一体化して企業中心社会を作り上げているので、個人が企業(=コミュニティー)に従属的になりやすいと同時に、企業の社会に対する責任も希薄になりがちである。すなわち、コミュニティーを形成する主体が企業であり、個人の社会生活がその中に取り込まれているために、企業の活動に対する監視、チェック機能を果たす担い手がいまいになりやすく、企業の義務や責任と言ったものも明確にされにくいと言える。企業の社会的責任という概念も、一般には、企業は雇用や経済活動、税金によって地域社会に貢献するものとされてきた。これは、筆者が就職活動を行っていたなかでも、日本の企業社会、それを構成する人に根付いている概念

であると実際に感じた。

このように、アメリカと日本では企業と地域社会との関係についての考え方が大きく異なっている。最も大きな要素は社会を形成する主体がアメリカでは個々の市民であり、日本では企業ということであろう。よって当然それぞれの地域社会において企業が求められている社会的責任、貢献といった概念も違ってくる。

図 5 - 1 アメリカと日本に置く企業、個人、社会の関係



一口に企業の社会的責任と言うことを考えても、企業の地域社会における概念の違いからその求められている内容は全く異なっており、アメリカ型の企業フィランソロピーの理念をそのまま日本企業が実行するということは難しい。しかし、日本企業がアメリカ社会で企

業活動を行おうとする際にはアメリカの企業社会システムへの理解、地域への貢献活動は避けられない問題であり、積極的に取り組まなければ地域社会の理解も得られない。企業は地域社会という環境の違いによってそのシステム、活動をそれに適合させなければならない。

## 第2節 日本企業のアメリカ進出とジャパン・バッシング

それでは、日本企業がアメリカ社会に進出した際に、日本企業はどのような企業活動を行い、そしてアメリカ社会にどのように受け入れられてきたのか。まず、日本企業の対米投資の時代的背景と、日本企業に対するアメリカ社会の反応というものをみていきたいと思います。

日本企業の対米投資は、70年代後半から80年代にかけて活発に行われた<sup>(2)</sup>。70年代に、当時のアメリカの経済力の構造的な沈下、変動相場制への移行、IMF体制の崩壊ということを受けて、日本側の資本自由化措置の進展と金融緩和などを背景として日本企業の投資ラッシュが誘発された。80年代に入り、日本の産業構造が高度化し、日本の対米輸出の急増に伴う自動車を中心とした貿易摩擦が拡大した。また、自動車及び関連部品メーカーを中心とする製造業ラッシュ、不動産分野への投資を中心とした対米投資が急騰した。84年の対米直接投資額は250億ドル

を 超 え、ア メ リ カ 国 内 に お い て も 日 本 に よ る 投 資 に 対 す る 警 戒 心 が 高 ま っ た 時 期 で も あ る 。 8 0 年 代 の 後 半 に 入 っ て 貿 易 摩 擦 の 回 避 を 狙 っ た 日 本 企 業 の 現 地 生 産 が 増 加 し た 。 さ ら に プ ラ ザ 合 意 移 行 の 円 高 に よ る ア メ リ カ 企 業 の 買 収 費 用 の 低 下 に よ り、M & A に よ る 企 業 買 収 や 不 動 産 取 得 が 急 増 し た 。 ソ ニ ー に よ る コ ロ ン ビ ア 映 画 社 の 買 収 が 行 わ れ た の も こ の 時 期 で あ り、そ の 時 の マ ス コ ミ な ど に よ る 報 道 の さ れ 方 か ら も、当 時 の ア メ リ カ 人 の 対 米 感 情 が 高 ま っ て い た こ と が 伺 え る 。

こ の よ う な 当 時 の 経 済 状 況 に お い て、日 本 バ ッ シ ン グ が 行 わ れ た 。 そ の 要 因 と し て 最 も 大 き い の は、や は り 自 動 車 摩 擦 と 現 地 日 本 企 業 に よ る 雇 用 差 別 で あ る 。 8 0 年 代 日 本 企 業 の 生 産 能 力 が 向 上 し、安 い 日 本 車 の 輸 入 が 増 加 し、ア メ リ カ 車 の 売 上 は 減 少 し、ま た、当 時 の ア メ リ カ 経 済 の 不 況 と も あ い ま っ て 自 動 車 業 界 を 中 心 に 失 業 者 が 増 加 し た 。 彼 ら の 怒 り の 矛 先 は 当 然 日 本 企 業 に 向 け ら れ、自 動 車 を 中 心 と す る 日 本 製 品 の ボ イ コ ッ ト、バ イ ア メ リ カ ン 運 動 が 行 わ れ た り、日 本 人 留 学 生 が 殺 害 さ れ る と 言 う ヘ イ ト ク ラ イ ム と い う 問 題 も 発 生 し た の で あ る <sup>(3)</sup>。ま た、1 9 7 6 年 の 米 国 住 友 商 事 の 女 性 従 業 員 差 別 訴 訟 に 見 ら れ る よ う に、在 米 日 本 企 業 が 黒 人、マ イ ノ リ テ ィ ー、女 性 な ど に 対 す る 差 別 問 題 が 露 呈 し、相 次 い て 現 地 の 日 本 企 業 が 訴 え ら れ た の も こ の こ ろ で あ る <sup>(4)</sup>。そ の 他、当 時 の 日 本 政 治 家 に よ る 差 別 的 発 言 や 湾 岸 戦 争 で の 日 本 の 対 応

などが背景としてある。

このような状況が生まれたのは、当時の日米の経済状況の違いもあるが、やはり、日本企業がアメリカという他のコミュニティーに進出するにあたって、現地の地域社会状況を無視し、日本でのシステム、慣習をそのまま行ったためと考えられる。当時の日本企業には「企業市民」という考えが少なく、企業の地域社会における市民として、特に雇用問題などの最低限の責任、義務といったものが果たされていなかった。1990年に行われたジャパンソサイエティーによる、「日本企業の企業市民性に対する調査」によると<sup>(5)</sup>、以下のようなアンケート結果が示されている。

- ・調査方法 日本 の 八 大 証 券 取 引 所 に 上 場 され ている 日 本 企 業 の 米 国 子 会 社 全 部 で あ る 2900 社 の う ち 1605 社 か ら の 回 答 を 得 た 。
- ・5 分 の 一 の 企 業 が 自 ら を 企 業 市 民 活 動 に 対 して 非 常 に 積 極 的 で あ る と 捉 え て い る 。
- ・企 業 市 民 活 動 を 通 して 何 ら か の 見 返 り を 求 め て い る 企 業 は 全 体 の 85% で あ り 、 そ の 中 で も 非 常 に 積 極 的 と 答 え た 企 業 の 89% は 肯 定 的 な 地 元 社 会 の 反 応 を 期 待 し て い る 一 方 で 、 全 く 積 極 的 で な い と し て い る 企 業 の 41% 以 上 は 大 き な 便 益 を 期 待 し て い な い 。
- ・企 業 市 民 活 動 に 対 して 非 常 に 積 極 的 で あ る と す る 企 業 の 87% は 自 分 た ち に 対 す る 地 域 社 会 の 態 度 が 肯 定 的 で あ る と 報 告 し て い る が 、 一 方 で 消 極 的 と し て い る 企 業 で は 31% し か そ う し た 回 答 を 出 し て い な い 。

・ 企業市民活動を行う上での障害という質問については人手の不足が 61%、資金不足が 42%と最も多く、収益面への効果がない、が 27%、戦略策定の困難さというのが 25%となっている。

以上の結果から見て、企業市民活動に非常に積極的であるとする企業はまだ少ないが、積極的に取り組んでいる企業は地域社会からそれなりの評価を受けており、企業側もそれを実感していると言える。また、積極的でないとする理由は大きな便益を期待していないというのが大きい。が、企業市民活動から得られる便益、またその必要性を正しく理解していない企業のほうが多いのではないか。また、企業市民活動に対する障害としては資金、人手不足など、日本企業が国内の活動において問題としていることと大差ないように思われるが、その上で、戦略策定の困難さといったように、地域社会に対する知識に乏しい日本企業ならではの障害も伺える。このような問題に対しては、現地 NPO との協力が効果的ではないかと思われる。このように、当時の在米日本企業による地域貢献活動は、活発に行っているものが少なく、認識がまだ薄かったようである。

しかし、現在では、企業によるフィランソロピー活動によって、地域とのコミュニケーションを積極的に図ろうとしている日本企業が多数ある。次ではトヨタ社の活動例を取り上げ、その進出時の状況から、現在の活動を



見ることで、現地企業としての地域貢献活動について考えてみようと思う。

### 第3節 現地企業としての日本企業 トヨタの例

同社は1986年に、ケンタッキー州に現地法人 Toyota Motor Manufacturing, USA を設立した。当時は日本の自動車産業の成長期にあり、アメリカの日本企業に対するパッシングなど、様々な背景があったことは先に述べたとおりである。それ以外にも進出時の問題として、大きく3つの問題があった<sup>(6)</sup>。ケンタッキー州の誘致策における住民の批判；トヨタは進出時において、州政府から1億5千万ドルもの優遇措置を出させることに成功した。しかし、この政策に対する住民の支持率はわずか3分の1にしか満たなかった。工場建設の際のケンタッキー労働組合員不採用に対する反対運動；これに対し、トヨタは労働組合から強い批判を受け、アメリカ社会全体に、ボイコット、デモ運動が広がった。結局トヨタは労働組合員を雇用せざるをえない状況に追いこまれた。工場建設に対して自然破壊への懸念；工場建設地は閑静なブルーグラス地域であり、その破壊への懸念が広まった。非営利団体を中心とした反対運動が行われた。

同社はこのような問題に対する対応策を取った。まず、労働組合員を採用し、黒人

採用に対して州の人口比よりも高い 13% の黒人を採用した。また、州の地域施設への寄付、コミュニティー活動、役員によるボランティア活動を積極的に行うこととした。環境問題に対しては、自治体、市民団体と協力しての地域開発を行い、自ら環境を監査するための団体「ブルー・グラス・トゥモロー」を設立し、役員をはじめとする従業員の多くが地元団体でのボランティア活動に取り組んでいる。その理念として、1993年1月に「TMM 概要」<sup>(7)</sup>にて、地域活動方針を以下のように定めている。

- ・ よき隣人であること
- ・ すばらしい就職先であること
- ・ 優良企業市民であること
- ・ 米国企業になりきること
- ・ 環境保全のリーダーとなりきること

である。

このように、同社がアメリカに進出する際においては地域との大きな障壁があり、その取り組みが求められてきた。それでは、現在同社が行っている地域に対する貢献を具体的に見ていこうと思う<sup>(8)</sup>。コミュニティー活動に対するミッションとして、同社は「人を助け、コミュニティーの生活の質向上に貢献することは企業責任の本質である」としている<sup>(9)</sup>。

同社が現在行っている主な活動内容は、教育プログラムと、地域貢献プログラムの大きく二つに分けられている。

教育プログラムは、主に家族のリタラシー、

初等・中等教育、技術などのより高度な教育に関する問題を取り扱う NPO とのパートナーシップを行っている。

Chesapeake Bay Foundation (CBF) は、子供たちに環境問題に対する意識を深めてもらおうとする NPO である。主にレクリエーションなどを通して Chesapeake Bay を中心に活動している。

また、Los Angeles Urban League Automotive Training Center とのパートナーシップでは、低コストで主に自動車関連のジョブ・トレーニングを開催し、ホームレス、マイノリティーも含めた失業者を対象に、自動車関連の技術教育を無料で行っており、その社会復帰を支援している。

Toyota Families for Learning Centers は、the National Center for Family Literacy (NCFL) との協力で、子供だけでなく、教育を受けることができなかつた親に対しても読み書きの能力を教えるという活動を行っている。

その他にも、教育プログラムとしては、奨学金や初等・中等教育支援などがある。

地域プログラムも、主にケンタッキー州を始めとして、同社の工場のある地域の NPO とのパートナーシップを中心に行っている。

Appalshop とは地方の芸術・教育センターであり、中高生や教師などを対象に、トレーニング、リーダーシップ開発などを行っている。ケンタッキー州の高校生によるサマースhip では、自分たちのコミュニティーの歴史

や、問題を探ったりした。

また、地元のケンタッキー大学図書館に対してこれまで220万ドル(約2億4000万円)もの寄付を行っている。

従業員のボランティア参加としては、同社がスポンサーとなった障害者の運動会へのスタッフ参加や、NPOと協力した低所得家庭のクリスマスパーティー、ロサンゼルスで行われたエイズ行進への参加などがある。

以上のように、同社は積極的なコミュニティー活動を行っている。その特徴としては、マイノリティーや失業者などの社会的弱者に対応した活動を行い、地域問題に積極的に取り組んでいること、ケンタッキーを中心とした地域性に絞った活動を行っていること、学校教育だけでなく、環境教育や技術教育など子供たちへの多様な教育に取り組んでいること、寄付に留まらず、NPOとの協力、従業員のボランティア参加を積極的に行っていることが挙げられる。日本企業でありながら、NPOとの協力などによって、アメリカの地域社会問題に積極的に取り組み、現地化を徹底していると言える。このような同社の活動に対して、「他のグローバル企業と同様に、トヨタはフィランソロピーを企業戦略の中に組み入れつつある」と評され、トヨタの現地同化政策が成功し、アメリカ社会からも、同社が現地企業として認められていることがわかる<sup>(10)</sup>。在米日本企業にとって、地域との摩擦を経て、健全な経済活動を行っていくためには、雇用、

生産といった企業経営の上で市民性、倫理性を取り入れていくだけでなく、フィランソロピーなどによる積極的な地域問題への取り組み、従業員の地域参加が重要であると言える。

以上、在米日本企業を例にとって、異なるコミュニティーにおいての企業による地域貢献活動についてみてきた。外国企業が受入国の地域に対して社会貢献活動をやることの意味としては、地域社会とのコミュニケーションを図ることが最も大きなものであると思われる。歴史、文化的背景も異なる社会において企業活動を行う上で、地元住民の理解がなければ円滑な企業活動を行うことはできない。しかしそれはこれまでの投資母国におけるやり方をそのまま現地に持ち込もうとしたのでは、日本企業のように、住民からの強い反発が生まれる。地域社会と深くコミットし、理解し、現地企業となりきるためには、雇用上、制度上の整備も最低限必要なことであるが、人と人との関係をより深くし、地元住民からの支持を得るためのコミュニティー活動をはじめとしたフィランソロピーが最も有益な手段の一つであると思われる。地域社会の問題に企業として従業員を巻き込みながら取り組んで行くことが、最終的には地域社会からの支持を得られることになっていくと思う。このような考え方が、在米日本企業だけでなく、日本国内で活動する日本企業や、アメリカ以外のアジア、アフリカといった発展途上国における企業経営においても取り入

れられることが必要であろう。

---

注 釈

(1) 丹下〔23〕97, 98 ページ

(2) 李〔16〕50～58 ページ

1908 年から 1989 年までの間に、日本企業の直接投資は平均年率 35%で増加しており、これは他のどの国をも断然引き離す最高の比率であり、投資残高は 700 億ドルに達している。

(3) 石・柏木〔5〕34～39 ページ

その他、ヘイトクライムに関する事件は、1982 年に、自動車産業で働いていて失業した白人の労働者に、中国系アメリカ人が日本人と間違えられてバットで殴り殺される事件があった。その他にも日系コミュニティーセンターが襲撃を受けたり、火炎瓶が日系アメリカ人の家に投げ込まれたり、ヘイトメールが送られるなど、ヘイトクライムによる被害が増加した。

(4) 矢部〔24〕45～57 ページ

10 年にわたってのこの裁判は、結果として米国住友商事の女性従業員 1000 人以上が関わり、1987 年の和解では 258 万ドル(約 3 億 8700 万円)を支払った。さらに同社は差別を積極的に是正、解消するための具体的な計画を示すことを求められ、ヒューマン・リソースプログラムを策定し、人事制度の米国化をいっそう進め、女性従業員を積極的に採用することになった。

(5) 総合研究開発機構〔17〕79～82 ページのアンケート調査結果をまとめた。

(6) 石・柏木〔5〕96～104 ページ、総合研究開発機構〔17〕58～60 ページ

(7) 丹下〔23〕101 ページ「TMM 概要」トヨタ・モーター・マニュファクチュアリング・USA・INC 1993 年

(8) 米国トヨタ Community ホームページ

<http://www.toyota.com/commun/feature/communit/index.html>

---

(9)

<http://www.toyota.com/times/commun/feature/communit/guidel.html>

(10) 丹下〔23〕93 ページ Directory of Japanese Giving, Corporate Philanthropy Report, 1991, P.31

## 第 5 章 企業フィランソロピーを行なうこと の意義

以上、第 1 章から第 4 章まで、アメリカに置く企業フィランソロピーについて、その概念から具体的事例まで見てきた。アメリカでは企業フィランソロピーが活発に行われ、それを企業本来の活動と位置付けるものまであり、その取り組み方、方法は多様化している。アメリカにおける企業フィランソロピーを見てきて、その成功例から見られる意義を改めて考えたい。

### 第 1 節 成功企業から見る企業フィランソロピーの特徴

まず、これまでに取り上げた企業等をもとに成功例としての企業フィランソロピーの特徴を挙げてみようと思う。

#### 理念、ミッション

企業フィランソロピーを行なう上で、まず企業としてその理念を明確化することが必要である。その内容としては企業としてそれに関わるコミュニティーに貢献することは企業本来の責任と捉える企業が多い。

#### 多様な形態

地域社会から支持されている企業フィランソロピーは、その活動形態が多様化されていることである。現金の寄付、ユナイテッドウェイへの寄付に留まらず、自主プログラム、企業資源の提供など地域社会のニーズに柔軟に対応できる活動が指示されてい



る。戦略的な視点からも企業フィランソロピーの影響力を最大化させることができる。

#### 活動対象の限定、明確化

多様な形態での寄付を行なっているとはいえ、その中でも企業として力を入れる分野、地域が明確にされていることである。広範囲にわたって資金をばらまくのではなく、自己の理念にしたがってその活動分野、地域を限定していくことが地域住民からの支持を受け、結果的に中身のある活動が可能であると考えられる。分野としては企業活動に関連する分野や教育分野に力を入れている企業が多く、また、地域としては本社を置く地域を中心にしない、その他の地域に対しては現地の支店の自主性に任せる企業が多い。

#### NPOとのパートナーシップ

NPOとのパートナーシップも盛んに行なわれていた。地域社会の専門家である現地NPOと協働することにより、地域社会のニーズを把握し、それに応じた活動を行うことができる。また、企業ボランティアなど、人と人との交流ができる点も重要である。これは双方にとってメリットの大きい方法といえる。

#### 従業員による積極的な参加

地域社会から支持を受けている企業は、幹部クラスの上層部からフィランソロピー活動を支持し、積極的に参加しているところが多い。そのような企業では従業員が積極

的にボランティアに参加している。また、ボランティアを従業員教育の一環として重視している企業も多い。

#### 社会的弱者への視点

マイノリティー、障害者、女性など社会的弱者に目を向けた活動も積極的に行っている企業が多い。グラスルーツに目を向けた活動が地域社会からの支持を受けている。大企業のような大きな組織が社会的弱者に目を向けた活動は社会にとってもその影響は大きい。

#### プログラムの継続性

企業としてのフィランソロピー活動を継続的に行なうのもコミュニティからの信頼を受ける上で重要なものである。中にはNPOなどとの協力により10年以上にわたって行なわれているプログラムもある。また、継続性と言う面においては、不況下にあたり、企業の業績が悪化したときのフィランソロピー活動の縮小が問題としてある。この点については、近年、他の企業と共同出資で行なったり、またNPOに対してのアウトソーシングなどを行なったりと、フィランソロピー分野におけるコスト削減の努力もなされている。フィランソロピーの予算が削減されてもコスト削減の努力によって継続して行くことも、地域社会からの評価を受ける大きな要因となっている。

#### 積極的な情報提示

フィランソロピー活動を積極的に行っている

る企業は、その内容をホームページなどで積極的に公開しており、充実した情報を得ることができた。また、アメリカでは企業とNPOとをつなぐ機関が発達しており、そのようなメディアに対する情報提供も積極的に行ない、社会にアピールしている。フィランソロピーといった活動も企業活動と同様ステイクホルダーに対するアカウントビリティが求められる。

## 第2節 企業フィランソロピーの意義

これまで、様々な企業の活動を見てきたが、企業フィランソロピーを行なうことの意義として最も大きなことは地域社会とのコミュニケーションをはかることだと思う。企業がその経済主体としての存在を超え、地域社会の問題に積極的に関わって行くことはコミュニティーからの理解を得る上で最も効果的なものと思われる。地域社会からの信頼はより円滑な企業活動を実現させて行くことである。また、企業、地域社会が双方を理解することは、社会全体にとっても大きな効用となり、企業の参加は社会にとってもより様々な問題解決が可能となる。企業はフィランソロピー活動を経済的な企業活動と切り離して考えるのではなく、企業本来の活動として、その中に取り組みで行くことが大切である。そしてよき企業市民の一員として関わって行くことが結果的に企業にとっても社会にとっても有益である。その上で企業フィランソロピーは

最も有益な手段の一つと言えるであろう。

## 参考文献一覧

- [ 1 ] ALAN READER, BEST 75 BUSINESS PRACTICES for Social Responsible Companies, The Social Venture Network 1995
- [ 2 ] 朝日新聞文化財団『THE 社会貢献』朝日新聞社 1994年
- [ 3 ] Dwight F. Burlingame and Dennis R. Young, CORPORATE PHILANTHROPY AT THE CROSSROADS, Indiana University Press 1996
- [ 4 ] 一橋大学商学部経営学部門『経営学概論』株式会社税務経理教会 1999年
- [ 5 ] 石朋次 柏木宏 『アメリカの中の日本企業 グラスルーツとジャパンバッシング』日本評論社 1994年
- [ 6 ] Jerome L Himmelstein, Looking good Doing good, Indiana Univ Pr, 1997
- [ 7 ] ジョエル・マコワー著 下村満子監訳『社会貢献方経営ノすすめ』シュプリングーフェアーク東京 1997年
- [ 8 ] 柏木 宏『ボランティア活動を考える アメリカの事例から』 1996年
- [ 9 ] クレイグ・スミス 笹川平和財団

編 「米国のコーポレートシティ  
ズンシップ 実例集」 笹川平和財  
団 1989年

- [ 1 0 ] レスター・M・サラモン著 入山  
映訳 『米国の非営利セクター入  
門』ダイヤモンド社 1994年
- [ 1 1 ] 松岡紀雄 『企業市民の時代 社  
会の荒廃に立ち向かうアメリカ企  
業』 日本経済新聞社 , 1992年
- [ 1 2 ] 水口・園部・柴田・後藤、『ソ  
シャルインベストメントとは何  
か』日本経済評論社 1998年
- [ 1 3 ] 長坂寿久 『企業フィランソロピ  
ーの時代 よき企業市民への道』  
日本貿易振興会 , 1991年
- [ 1 4 ] 日本国際交流センター 編 「企業  
と地域社会 ”良き企業市民” の条  
件」 日本国際交流センター  
1989年
- [ 1 5 ] 日本在外企業協会 「よき企業市民  
コーポレート フィランソロピー  
アメリカ編」 1992年
- [ 1 6 ] 李正文 『多国籍企業と国際社会  
貢献』文真堂 1998年
- [ 1 7 ] 総合研究開発機構 「在米日本企  
業の企業市民性」 1992年
- [ 1 8 ] 社団法人くらしのリサーチセンタ  
ー「企業の社会貢献活動 実例集」  
1993年
- [ 1 9 ] 社団法人日本在外企業協会 「在

- 米日本企業の事業活動円滑化への  
提言」 1990年
- [ 2 0 ] 立石信雄 『市民と共存する経営  
21世紀型企業への新視点』 実  
業の日本社 , 1996年
- [ 2 1 ] 田淵節也 『コーポレート・シテイ  
ズンシップ』 講談社 1990年
- [ 2 2 ] 谷本寛治 『企業権力の社会的制  
御』 千倉書房 1987年
- [ 2 3 ] 丹下博文 『社会貢献志向の潮流』  
同文館 1994年
- [ 2 4 ] 矢部武 『日本企業は差別する』  
ダイヤモンド社 1991年

#### 参 考 W e b

- [ w 1 ] AAFRC ホームページ  
<http://www.aafrc.org/>
- [ w 2 ] BSR ホームページ  
<http://www.bsr.org/>
- [ w 3 ] BSR ジャパン ホームページ  
<http://www.can-ront.co.jp/BSR%20Japan/>
- [ w 4 ] Chevron Corporation ホームページ  
<http://www.chevron.com/>
- [ w 5 ] Founds Net ホームページ  
<http://www.foundsnetservices.com/>
- [ w 6 ] 日立製作所 ホームページ  
<http://www.hitachi.co.jp/>

[ w 7 ] Newman's own Newman's own Organics  
ホ ー ム ペ ー ジ

[http://www.newmansown.com/whats\\_new/default.html](http://www.newmansown.com/whats_new/default.html)

<http://www.newmansownorganics.com/>

[ w 8 ] SVN ホ ー ム ペ ー ジ

<http://www.svn.org/>

[ w 9 ] The Clorox Company ホ ー ム ペ ー ジ

<http://www.clorox.com/company/foundation/community.html>

[ w 1 0 ] The White Dog Café ホ ー ム ペ ー ジ

<http://www.whitedog.com/>

[ w 1 1 ] Toyota Motor Manufacturing ,USA

ホ ー ム ペ ー ジ <http://www.toyota.com/>