

卒業論文「日本企業におけるフィラン  
ソロピー  
～アメリカ企業との比較研究～」  
一橋大学商学部・経営学科4年  
万代 洋子

## 目次

はしがき	3
第1章 日本企業におけるフィランソロピーの歴史	5
第1節 フィランソロピーの定義	5
第2節 日本人のフィランソロピー観	6
第3節 戦後日本におけるフィランソロピー 1950～60年代	7
(1) 富の平準化	8
(2) 寄付の方法	8
(3) 企業財団の存在	9
第4節 1970年代	10
(1) 企業が引き起こす社会問題の露呈	10
(2) オイルショック	11
第5節 1980年代	13
(1) プラザ合意の影響	14
(2) CI活動の誕生	15
(3) 企業間のネットワーク	16

第 6 節	1 9 9 0 年 代 の 動 向 ... ..	2 0
第 2 章	ア メ リ カ に お け る	
	フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー の 歴 史 ... ..	2 6
第 1 節	移 民 時 代 ~ 1 8 世 紀 ... ..	2 6
第 2 節	1 9 世 紀   フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー の 普 及	
	... ..	2 8
第 3 節	2 0 世 紀 の 展 開 ... ..	3 3
	( 1 ) 政 府 主 導 の フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー ...	3 3
	( 2 ) フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー に 関 す る 議 論	
	... ..	3 4
	( 3 ) 小 さ な 政 府 政 策 ... ..	3 9
	( 4 ) 消 費 者 運 動 ... ..	4 1
	( 5 ) 小 規 模 勢 力 の 存 在 ... ..	4 2
第 3 章	フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー の 現 状 ... ..	4 3
第 1 節	フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー の 認 識 の 変 化	
	... ..	4 3
第 2 節	フ ィ ラ ン ソ ロ ピ ー の 専 門 化 ... ..	4 4
第 3 節	9 0 年 代 の 寄 付 の 動 向 ... ..	4 6
	( 1 ) 社 会 貢 献 マ ー ケ テ ィ ン グ ... ..	4 7
第 4 節	非 金 銭 的 寄 付 ... ..	4 9
	( 1 ) 施 設 開 放 、 商 品 ・ サ ー ビ ス の 提 供	
	... ..	4 9
	( 2 ) 人 材 提 供 と ボ ラ ン テ ィ ア 支 援 制 度	
	... ..	4 9
第 5 節	企 業 と N P O の コ ラ ボ レ ー シ ョ ン	
	... ..	5 2
	( 1 ) イ ン タ ビ ュ ー 報 告 ... ..	5 4
第 4 章	企 業 と N P O の パ ー ト ナ ー シ ョ ン ... ..	6 6
第 1 節	コ ラ ボ レ ー シ ョ ン の メ リ ッ ト ... ..	6 6

第 2 節	NPO に求められること ... ..	6 9
第 3 節	企業に求められること ... ..	7 2
第 4 節	コラボレーションの問題点と解決策 ... ..	7 3
第 5 節	まとめ ... ..	7 6

参考資料 ・ ・ ... .. ・ 7 7 - 7 8

参考文献 ・ URL 一覧 ・ ・ ... .. 7 8 - 8 1

## はしがき

企業を取り巻く環境は常に様々な変化に遭遇し、企業としてのミッションも単なる製品・サービスを供給することに加えて環境保全・職場環境の改善・福祉・教育・芸術などを含む「社会貢献」というミッションもはたすことが求められるようになって来た。それまで、経済的合理性や、効率性ばかりを重視した企業活動に、疑問の声があがり、新たな評価基準で企業の経営活動を評価していこうとする動きが広がりつつある。

それが、一般的に企業の社会貢献・フィランソロピーと呼ばれる分野である。

今後、社会・文化・企業がこれまで以上に一層グローバル化が進むと予想される将来、国内のみならず世界中のステイクホルダーを念頭に置いた経営活動が求められることになるだろう。

フィランソロピーと言う概念は、そもそも、

アメリカから入ってきたものである。

そこで、卒業論文では、日本企業においてどのようにフィランソロピーが理解され、根付いていったのか、その歴史的背景をアメリカと比較しつつ見ると同時に、現段階におけるフィランソロピー活動の現状、問題点、今後の展開を見ていきたい。

特に、第3章・4章においては、フィランソロピー活動の新しい展開とも言え、その成果や活動内容に注目が集まり、期待が高まりつつある、NPOと企業のコラボレーションについて、インタビュー報告などを含め、詳しく述べていきたい。

そのうえで、今後日本企業がフィランソロピー活動を経営の一貫としてどのように捉え、進めていくべきかを探っていきたいと思う。

なお、快くインタビューに応じ、様々な質問に答え、お話ししてくださった、「WWF JAPAN」の事務局、川崎さん、「NPO法人 びーのびーの」スタッフの原 美紀さん、「日本電気株式会社(NEC)」のコーポレートコミュニケーション部・社会貢献部部長、鈴木 均さん、同じく、フィランソロピーエキスパート、高林 潔さんに、ここに感謝の意を表したい。

## 第 1 章

### 日本企業におけるフィランソロピーの歴史

#### 第 1 節：フィランソロピーの定義

日本企業が「フィランソロピー活動」を行うようになった歴史的背景を見る前に、まず、「フィランソロピー」という言葉の原義を知ると同時に、企業のフィランソロピーを言う場合の「フィランソロピー」を定義付けしたいと思う。

「フィランソロピー」とは、そもそも語源はギリシャ語の「人間愛・博愛」で、とくに困窮した人や有益な社会的目的に対する金品の提出や奉仕による博愛、慈善活動、奉仕活動を意味する<sup>(1)</sup>

では、企業が行なうフィランソロピー、あるいはフィランソロピー精神を持った企業とはどういう企業なのだろうか？

まず、「企業のフィランソロピー」を言うときに大前提となるのが、たとえば、環境に配慮した経営活動を行う、雇用や職場においてマイノリティーを差別しない、契約の際に一方的に有利な契約をしない・など、経営活動

を行ううえでもっとも基本的な（今となつては、だが）事柄が挙げられるだろう。そして、これらを前提に、さらに加えると、コミュニティあるいは社会が抱える問題に対し、その解決のために自主的参加に参加していく、幅広い社会貢献活動、第3セクターへの寄付、労働力（ボランティア活動）の提供による公益活動などを示している。

この論文では、「フィランソロピー」を法的要請・義務の枠内で良質なサービス・製品を提供していくと同時に、ステイクホルダーからの要請にこたえ、ステイクホルダーとの共存・共生を図り、現代社会が抱える困難な諸問題の解決に対して積極的に寄与する、と定義したい。

## 第2節：日本人のフィランソロピー観

次に日本人のフィランソロピー観について述べたい。

よく、日本人のフィランソロピー観を言うときに、日本人のフィランソロピーの動機は恩に報い、義理、すなわち、様々なグループや社会セクターに対する感謝を表現したいという義務感であるため、会ったことの無い人や団体の間ではそうした動機は発生しえないということが、言われるときがある。

しかし、その一方で「以前から日本のフィランソロピーを言う場合は“奉仕”という言葉

葉で表され、そこには隠匿の美学とも言うべき価値観があったから、表だって言挙げされることは少なかった。しかし、潜在的にはフィランソロピーというところざしはあった。戦後しばらくは個人も企業も生活の糧をえんがために寝食を忘れた生活を送っていたから公益活動を行う余裕などほとんどなかった」という議論もされている<sup>(2)</sup>。

その例えとして、古くは聖徳太子のころ、難波の四天王寺に「悲田」「施楽」「疾病」の3院において社会救済を行っていたし、その後も奈良時代の行基、平安時代の空海など宗教に根ざした社会貢献や慈善事業が数多く施さされていた。江戸時代に大阪商人を中心に作られた教育施設の「懐徳堂」は話が国民間部門の非営利活動のはしりであり、困窮者の救済組織「秋田感恩講」は当時の代表的なフィランソロピーの姿が挙げられる。

では、現在の日本においてフィランソロピーと言う概念は、果たして根付きつつあるのであろうか？以上2つの議論を踏まえたうえで、実際に日本におけるフィランソロピーの系譜をたどりつつ、日本人は「フィランソロピー活動」をどのようにとらえ、実践するようになったかを見ていきたい。

### 第3節 戦後日本におけるフィランソロピー

1950～60年代



企業の社会的役割に関する戦後の動きについては、大きく3つの時期に分けて考えられる。第1期は公害によって企業の経済活動への批判が高まった時代。第2期はオイルショックや企業スキャンダルによって企業イメージを向上させようとした時期。そして第3期は、1950年代から1960年代において、日本は戦後復興期を迎え、飛躍的な高度経済成長を遂げた。当時の企業のミッションも、より多くの製品をよりやすく生産、供給することであり、また、生産拡大によって利益をあげ、かつ雇用の拡大を第一の目的としていた。

#### (1) 富の平準化

日本における企業の社会貢献活動は、それまで、一部の富豪や財閥によって担われてきた公益活動あるいは慈善活動が、戦後、富の平準化、つまりは経済的な平等社会の到来によって、個人では担いきれなくなり、企業に期待されるようになった、このころから始まったと考えられる。つまり戦後、経済的なゆとりを手に入れ、富が個人から企業の手に移るようになると、企業が公益や慈善活動を行うように求められるようになったのだ。

#### (2) 寄付の方法

この時代の企業の社会貢献とは「寄付」が主流であり、1955年には経団連による「割り当て方式による寄付斡旋制度」が始まった。これは、経団連が仲介役となって、企業の寄

付金をさまざまな団体に割り当てるという方式で、寄付の方法も単なる「お金を出す」という単純なかたちから、より効率良くかつ平等にさまざまな団体に寄付を行おうという目的があった。

また寄付分野も環境・教育・福祉・労働・科学・芸術など多岐にわたるものだった。

だが、現実には規模の大きく、有名な団体に寄付が集中するなどの問題は残った。

### (3) 企業財団の存在

もうひとつ当時の企業の社会貢献として最も明確な形を示すのは「企業財団」の存在である。

「企業財団」とは、企業または経営者が社会貢献活動を専門的に行うために資金を出して設立した財団法人であり、親会社からの独立の程度はさまざまであっても、それらは等しく独立した法人としての構造と独自性を備えている。企業は、学術研究、環境保全、教育、文化・芸術活動などを助成したり、年毎の企業収益に大きく左右されることなく比較的安定した助成や公益事業が行える、財団内部に公益活動に関する専門知識や経験を蓄積できるなどのメリットがある。また、いったん企業財団を設立すると、それは企業から一層独立的なアイデンティティを持つことになり、特定の関心にそって焦点をあて、専門スタッフを抱えて、インパクトのある運営をすることができる。こうしたことから、企業

はより安定したゴールを設定することができる  
るといえるだろう。

1950年には13の企業団体しかなかったのが1969年までに66の財団が自然科学分野の助成事業を中心として設立され、こうした企業財団の設立が顕著となった<sup>(3)</sup>。しかし、この当時の社会貢献は、まだ寄付という枠にとどまっており、今となっては「フィランソロピー」の形が、ボランティアの提供などさまざまある中でも、現在認識されている「フィランソロピー精神・活動」を支えるものとは程遠いものであった。

#### 第4節：1970年代

1970年代に入ると、日本は大量消費の時代を迎える。経済成長によってより豊かな暮らしを手に入れた日本人・あるいは企業は、さらに効率の良い経営・安い製品・サービスを求めた。

(1) 企業が引き起こす社会問題の露呈  
しかし、その一方で公害問題・安全・資源の問題が表面化し、こうした利益を最優先する企業のあり方に抗議の声・運動があがったのもこの頃である。60年代後半から1970年代にかけて日本は最も公害、環境汚染が進んだ時代であり、工場廃水による河川の汚水や森林伐採、土木工事の件数も著しく増加し、今で言う4大公害（水俣病・四日市喘息・イ

タイタイ病・新潟水俣病)が問題になった時代である。

この結果、「企業の生産拡大と利益追求が行きすぎたために公害や欠陥製品を生んだのだ」と言う社会的批判は高まり、全国的な反公害・安全運動に発展していった。67年から69年にかけては新潟水俣病、四日市喘息、イタイタイ病、熊本水俣病の被害者が加害企業を訴える公害裁判が開始された。企業は自らが引き起こした産業公害によって社会的糾弾を受ける立場に追い込まれたのである。こうした市民の運動を受けて行政側も1970年、第64回国会において公害対策法・騒音規正法などを含む14種類の公害関係法案をいっせいに可決、成立し、1971年には環境庁が設置され、企業は行政からもその経営活動のあり方について規制を受けるようになった。

そして、この時代から「社会的責任」と言う言葉がキーワードとなり、本格的に企業の社会的責任が問われ始めた。ステイクホルダー（環境や市民などすべての利害関係者）を無視した経営活動を行っていた企業も、行政による措置や市民レベルの社会的批判にさらされて、多くの企業が経営活動を見なおす状況に追いこまれた。

## (2) オイルショック

このようにして向かえた1973年のオイルショックを契機に、企業の社会的責任を問う

声は頂点に達した。

1971年にアメリカが対日赤字克服のためドル防衛策を講じたことから、1973年には変動相場制が導入されて、円は大幅に切り下げられた。くわえて、この年の10月に、第一次オイルショック（原油価格の30%引き下げ）が襲来する。公定歩合が引き下げられて年末には9%ととなり、卸売物価指数15.9%、消費物価指数11.7%とともに急上昇した。そのあおりで経済成長率は名目で21.8%という高率を記録した<sup>(4)</sup>。

物不足と狂乱物価を背景に商品投機、米の買い占め、トイレットペーパーの買いだめ、灯油の売り惜しみといった社会現象が市民の生活を惑わせ、企業と社会の間に大きな軋轢が生じてしまった。

もともと公害反対運動が引き金に、企業に対する反発はニクソンショックに続くオイルショックを具体的なきっかけとして現れ、企業の社会的責任を追及する動きは1973年を契機に、大きな社会的うねりとなる。

こうした企業批判の一方で、トヨタ財団・伊藤忠財団など多くの、今日代表的な企業財団が設置された。

トヨタ財団を例にとると、この財団は第一次オイルショック後の1974年に多目的の助成財団と言う画期的な形でスタートし、しかもアメリカの大型財団と同じく、資金を出すトヨタ自動車からの独立性を明確に掲げたと

ころに特徴がある。これらは経済成長の波に乗って拡大した利益を社会に還元するという意義と同時に、社会的責任に関する贖罪・免罪符の意味を持っていたといえるであろう。

このため、本当の意味で社会の中における企業のあり方や、社会的責任を意識し、実際の行動につながっていったのは次の80年代、90年代になってからである。

## 第5節：1980年代

1980年代はいわゆる「豊かな社会」政策の幕開けともいえ、現在の社会貢献活動の下地が整っていった時代である。

### (1) プラザ合意の影響

この時代に注目すべき歴史的な事件で、「プラザ合意」の成立があげられる。プラザ合意とは、1985年に開催されたG5(先進五カ国蔵相中央銀行総裁会議)において成立した、「ドル高是正のための協調介入」のことである。

この合意が成立する以前、日本の存外子会社は、日本においては大企業であっても、進出した現地工場は実質的には中小企業であって、大工場・大プラントではなかった。

しかし、プラザ合意が成立してからは円高となると同時に、日本企業・経済・社会のグローバル化が急速に進展し、日本企業はいっせいに海外へ進出し、大企業となるに至って

いる。米国にある日系企業の工場数は、85年には369工場だったのが、87年には550工場、89年にはついに1000工場を超え、90年9月時点には1,433工場となった<sup>(5)</sup>。とくに、米国の日系企業は80年代後半以降、従業員数が増大し、多くの企業が数百のレベルから数千のレベルへ拡大し、大企業となっていった。

また、製造工場に限らず、銀行やレジャー開発などの不動産開発を含め、日本企業はかつてとは全く違う世界の大企業としてそこに存在するようになり、日本企業の存在とその行動は現地の社会に大きな影響を与えるほど拡大していったといえる。

結果、日本企業は現地のコミュニティーの「良き市民」として受け入れられることが必須の条件となり、現地の地域社会から受け入れられる存在となるような、積極的なアプローチをしていかねばならなくなった。例えば、日本社会にとってはなじみの薄い、マイノリティ問題、雇用差別の問題・地域住民との問題などへの対応が急きょ厳しくとわれるようになっていった。また、2章で述べるが、米国社会自身においても80年代後半、企業のフィランソロピー活動や個人の社会的ボランティア活動が興隆期を迎える頃であり、その波に逆らうことは日本企業の大打撃を意味した。

こうした世界の動きを受けて、現地での「良

き市民のあり方」を考え、学んでいった日本企業の経験は、その後、日本の本社に伝えられ、日本国内でも社会貢献について熱心に議論されるきっかけとなった。

## (2) CI活動の誕生

「プラザ合意」とともにこの時代、もう1つ注目すべきことは、戦後40年かけて日本経済はようやく欧米に追いついたという点である。それまで、日本企業は寝食を忘れるほど経済的繁栄を目指し、働いてきたが、ようやく「わが社」と社員のあり方を見なおし始めた。これは1980年半ばから始まり、「CI活動(コーポレートアイデンティフィケーション活動)」が導入されるようになった。これは、自社のアイデンティティを問う作業であり、『「わが社」は社会の中でいかなる存在か、社会の一員としての存在でもあるわが社の社員をどのように遇したら良いか』などのテーマのもとに、議論されていった。この時代から、企業における社員一人一人も自己・自分の生活を犠牲とした経済的発展を追及していく形から、企業の中での自分という存在、人間らしい生活などを模索するようになったのではないだろうか？結果的に、こうした思索やCI活動といったものは従業員の企業における士気を高めると同時に、90年代などにおける社員のボランティア活動といった、新しい形での「自己実現」として表れてくると考える。



### ( 3 ) 企業間のネットワーク化

最後に、この時代における重要な事実として企業間どうしがネットワーク化するようになったことが挙げられるであろう。

このネットワーク化の1つに挙げられるのが経団連の「1%クラブ」の設立である。経団連は、1986年・89年の2回にわたり欧米に社会貢献調査ミッションを派遣し、米国に1%クラブ・3%クラブなるものがあることを学んだ。これを受けて、89年に日本においても個人会員を対象とする1%クラブを設立し、90年11月には176社の法人会員を含む「経団連1%クラブ」を設立した。この活動目的は以下に挙げる3点である<sup>(6)</sup>。

( 1 ) 経常利益の1%以上(法人会員)、可処分所得の1%以上(個人会員)を目安に社会貢献活動のために拠出することに努める企業および個人を支援する。

( 2 ) 広く国民各層において、寄付やボランティア活動が活発化するよう機運を醸成する。

( 3 ) コーディネーターとして市民活動団体をはじめとするNPO(民間非営利組織)と企業、個人を結びつけ、社会のニーズに合った社会貢献活動を推進する。

これらの提言によって、より効率良く・様々な団体へ寄付活動を行うことを目的としたが、

実際には、既存の有名な団体に寄付が偏ったり、小さな団体にはなかなか寄付が行われないなどの現実があり、当時の1%クラブはコーディネータとしての役割をまだ十分に果たしていなかったという事実には注意しなくてはならない。

もう1つの企業間のネットワークとして「メセナ協議会」が挙げられる。これは、第3回日仏文化サミットの「企業と文化」を契機に、企業による文化支援の推進を目的として、フランスのメセナ団体「ADMICAL」などを参考に1990年、発足した。

企業のメセナ活動の動向を見ると、この時代からバブル崩壊までメセナ活動を行う企業数は増加の傾向にあり、その活動内容も多大な寄付を行う、あるいは大きなイベントを開催するなどといった派手なものであった。

この背景にあるのは、市場競争が激化していった当時、本業による商品やサービスだけでは厳しい競争に勝ち残ることが難しくなっていく、企業は本業による事業活動にとどまらず、本業を補完・促進するための「イメージアップ戦略」の一環としてメセナ活動を積極的に行うようになったことが挙げられるだろう。

そのためバブル崩壊以降、戦後最大の不景気を迎えた日本においてメセナ活動を行う企業は減少の傾向にあり、メセナ活動を「イメージアップ戦略」としか捉えていなかった企

業は財政の悪化とともにメセナ活動から撤退するという現実もある。しかし、このような動きの中でも、97年になると、企業のメセナに支出する額も増加し、現在に至っては若干の動きはあるものの、およそ横ばいの状態にある。ここ数年来、不景気が続くなかでも、99年度には、98年度にくらべ、やや減少したものの、数値上特に大きな変化は見られない。

そのほか、メセナ活動の予算額や支援件数、資金援助額の増減についても、98年度と「変わらない」と回答した企業がそれぞれ54.7%、56.6%、50.0%と大半を占め、多くの企業が前年度水準を維持したことがわかった<sup>(7)</sup>。

景況と照らし合わせて考えると、前年の水準を維持した企業が多いということは、「企業メセナが善戦している」と評価できるだけでなく、メセナ実施企業にはメセナを行うことがしっかりと定着したといっても過言ではないであろう。80年代のメセナ活動に比べ、無駄なく芸術家の支援を行ったり、育てている企業は今現在もメセナを積極的に行っており、ある意味メセナ活動は洗練されつつあると言えるであろう。

以上3つの視点から、日本企業におけるフィランソピー活動の下地ができるまでを述べてきたが、あくまで「下地」であって、たとえば1%クラブがコーディネーターとしての役割を十分に果たせなかった、寄付の不平

等、当時はまだメセナ活動が企業のイメージアップ戦略としか捉えられず、単なるカネのばらまきに終わってしまった、など、多く改善すべき点が見られる。

また、80年代後半における海外進出を果たした日本企業の現地社会への社会貢献や寄付の調査によると、以下のような声があげられる。

「現地（アメリカ）でも企業フィランソロピーをとくに行っていないと言う解答が半分以上を占める。寄付経験のある企業は4分の3以上あるが、寄付額は少なく、現地社会から要請のあったプログラムの中から適当なものを選定するだけで、自ら企画し、独自のプログラムを実施する企業はきわめて特定の企業に限られていた。（89年CBCC）」

「担当部署を定めている企業は極めて少なく、現地社会への貢献、融和活動に対する本社の体制や方針も整備はほとんど整っていないかった（89年、ジェットロ、地球産業文化研究所）」<sup>(8)</sup>

しかし、ここで注意したいのはおそらく現地社会においても本当の意味でのフィランソロピー活動はまだ根付いていなかったとしても、企業の寄付額だけを見て、フィランソロピー活動が不十分であるとは一概に言えないということである。

というのも、アメリカと日本における寄付

の形態を見たとき、アメリカでは個人の寄付がおよそ80%・企業による寄付が5%という一方で、日本では個人の寄付が10%・企業による寄付が90%という実態がある<sup>(9)</sup>。このことから、アメリカにおいては企業経営者などによる莫大な寄付が多くを占めており、日本企業に比べてアメリカ企業が積極的に寄付活動を行っているとは断言できないだろう。これはあくまで、「寄付の文化」の違いであって、上に述べた意見から「日本企業のフィランソロピー活動の未熟さ」を導くことは出来ないと考えられる。

だが、後者のコメントのように、フィランソロピーを専門に扱う部署を設け始めたのは90年代に入ってからであり、その意味では日本の現地社会に対する対応は、不十分であったと言えるだろう。

1980年代は「フィランソロピー」の言葉が日本に到来し、1%クラブやメセナ協議会が設立した1990年は「フィランソロピー元年」と呼ばれるが、やはり、あくまで下地であって、当時のリクルート事件と言った企業スキャンダルの贖罪といった観点から、あるいは、イメージアップ戦略の一貫として社会貢献活動を捉える企業が多く、90年代になって、ようやくそれぞれの企業が明確な意識を持って独自の「フィランソロピー活動」を行うようになった。

## 第 6 節 : 1990 年代

1990年代に入ると、それまでの「社会的責任論」に変化がおとずれた。

それまでは、「企業」対「社会」と言った構造で「社会的責任論」が交わされてきたが、

90年代に入ると「社会の中の企業」あるいは、「企業もまた社会の一員である」といった議論が多く交わされるようになった。こうした議論の高まりを受けて経団連は、1992年から毎年各社の社会貢献活動担当者からなる「フォーラム」を開始し、そのディスカッションの内容は、社会貢献活動を全体的に盛り上げる方法、企業の社会・地域への参加の仕方など多岐にわたるものだった。

また、「社会貢献部」が各企業に設置されるようになったのも90年代である<sup>(10)</sup>。

それまでは、総務部が業界団体割り当て方式による寄付や、事業所周辺の地域活動などへの寄付を行っていたが、90年代に入ると、大企業を中心に専門部署を「部」や「課」として創設し、企業経営の中に社会貢献を位置

付け、体系的・継続的に活動することを目指した。(図表1-1)

こうした動きからも、それまでは単なるイメージアップ・免罪符的存在・横並びにとどまっていたフィランソロピー活動も、90年代に入って「企業市民」という認識を強くすると同時に、より戦略的なものに近づいていったといえる。

そのフィランソロピーの活動も、寄付自主企画による活動 ボランティア活動支援 ボランティアの提供 NPO とのコラボレーションなど、様々な形を取るようになった。

また、経団連の調査によると、「企業の社会貢献支出は、一社平均、寄付と自主的なプログラムを含めて1990年の4億3800万円から、91年には5億2500万円に急増したあと、94年まで減少を続け、その後は微増に転じ、97年には4億1400万円となっている。この数字から見る限り、社会貢献活動が企業の中で定着しつつあることを示しているといえよう」とある(図表1-2)。

図表1-2 寄付先別の一社平均寄付件数・金額

( 出所 : 経団連 99年度社会貢献活動実績調査  
結果・要約より作成 )

しかし、ここで注意すべき点が2つある。  
1つには、こうした調査の基となる企業の回答数は、実際に社会貢献活動を行っている企業からしか得ることが出来ないため、全ての企業が社会貢献活動を行うようになったとは言えないという点。

2つ目には、社会貢献支出が増えたといっても、あくまで一社あたりの平均であるため、必ずしも各企業が社会貢献支出を増やしたとは言えない点である。

ただ、ここで言えるのは1社あたりの支出金額が、増えたということは比較的大きな企業が中心となり積極的に社会が抱える課題に目を向けるようになり、何らかの形でそれらの問題に取り組もうという姿勢ができつつあるということである。こうした企業が中心に1つの核となり、他の企業を刺激し、リードする存在として今後も積極的にフィランソロピーに取り組むことが求められていくと考え



る。

なお、90年代におけるフィランソロピー活動の詳しい内容や課題は、第3章の「フィランソロピー活動の現状」で述べたいと思う。

以上、日本企業におけるフィランソロピーの系譜をたどってきたが、日本企業において、フィランソロピーという活動を行う大きな要因となったのは、企業によって差はあるにしろ、企業や経営者自らが率先してやってきたと言うよりも、むしろ企業を取り巻く社会・ステイクホルダーからの外圧によって根付き、発展していったといえるのではないだろうか？日本企業において、経営者・企業自らが「フィランソロピー」の重要性を意識したと言うより、今まで見てきたフィランソロピーの流れに伴って、徐々に意識し、具体的な活動に移っていったといえるだろう。そして、「フィランソロピー」を積極的に取り組んでいかななくてはならないもの、そして、取り組むことこそ企業を取り巻く環境をよりよくするだけでなく、自社の発展も望めると認識し、活動し始めたのはつい最近のことと言えるだろう。しかし、その背景はどうであれ、今現在企業が実際に様々な活動を起こしているなか、より一層堅実かつステイクホルダーのニーズに見合った形が今後望まれると考えられる。そのためには、90年代においてこれまでのフィランソロピー活動に加えて、社員のボランティア制度や非営利団体（NPO）とのコラボ

レーションなど、新しい取り組みに注目が向け始められている。

今日において、厳しいビジネス環境の中でいかに効率的かつ有効にフィランソロピーを實踐できるかというのが企業の課題となっており、これを実現するためにも、企業の側もこうした新しい動きに徐々に積極的に取り組みつつあるというのが最近の動向である。これらについては、第2章でアメリカ企業のフィランソロピーの歴史をたどり、日本企業とのそれを比較した後、第3章において詳しく述べたい。

- 
- (1) 長坂 [ 1 ] 2 ページ
  - (2) 藤井 [ 2 ] 5 ページ
  - (3) 林、今田 [ 3 ] 1 6 7 ページ
  - (4) 梅澤 [ 4 ] 2 5 0 ページ
  - (5) 長坂 [ 1 ] 3 1 ページ

(6) <http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/outline.html>

(7) <http://www.mecenat.or.jp/profile/profile.html>

(8) 長坂 [ 1 ] 2 0 4 ページ

(9) <http://www.aafrc.org/images/graphics/chart1.jpg>

(10) 林、今田 [ 3 ] 1 9 7 ページ

## 第2章

### アメリカにおけるフィランソロピーの歴史

第2章ではアメリカにおいて、フィランソ

---

ロピエの精神・活動がどのように開花していったのかを、その歴史とともに見ていきたい。アメリカにおけるフィランソロピエの基礎は、17世紀のその建国の歴史にさかのぼると言えるだろう。

### 第1節 移民時代～18世紀

米国にきた移民達は、古くからの伝統から引き離されると共に、政府の干渉や宗教的迫害から逃れ、あるいは信仰の自由を求めてこの国にやってきた。そのため、再び自分たちが権力によって支配されることのないように、権力の集中を嫌うと同時に、権力の分散をはかり、全ての問題を政府の手に頼りきることのないよう、出来るだけ自分たちの手で解決しようとする意識が強かったと言える。

また、自分たちでコミュニティを作り上げると同時に、自分たちが属するコミュニティ（地域社会）に対して、積極的にボランティア（自主的）な活動を行ってきた。このような意識はコミュニティ意識の強さとも取れると同時に、建国当初からフィランソロピエ精神の基礎が根付きつつあったと言えるであろう。

アメリカ国民のこうした自己意識・コミュニティ意識の強さは、後の連邦体制・第3セクターの発展などとして現れることになる。

---

18世紀になると、独立戦争（1757～83）を経て、多くのフィランソロピストが登場し、養護私設、医院あるいは文化団体を次々と設立していった。

当時の代表的フィランソロピストは、奴隷制反対協会を設立した、アーサー・ルイス・スパン。労働者に教育の機会を与えるよう訴えた、ピーター・クーパー。子供助成協会のチャールス・ローリング・プレイス。精神異常者の人権を主張した、ドロシー・ディクス、などであった<sup>(1)</sup>。

当時のフィランソロピー活動の特徴としては、企業や団体と言うよりはむしろ、個人が独自の興味分野における慈善活動を行っていたと言う点である。この点においては、日本のフィランソロピー活動の当初と同じ形態をとっていると言える。企業にフィランソロピー精神・活動が望まれるようになったのは、後述する19世紀後半になってからである。

この時期、つまり戦時中におけるフィランソロピー活動は、アメリカ社会の団結心を高めると同時に、強力な個人主義が根付いていたアメリカ社会の中において、市民としての責任・役割を感じるために非常に重要であったと言えるであろう。ただ、注意すべき点はこの段階では、まだキリスト教の解釈からくる「慈愛」や「慈善」「奉仕」などの見解にとどまっていたと言う点である。

---

このようなフィランソロピー・ボランティア活動を宗教的な意義から、非宗教的な意義へ、さらには米国的意義へ昇華させたと言われるベンジャミン・フランクリンが活躍したのも、この時代である。

フランクリンは、全ての状況の改善はフィランソロピーの英知によって行うことが出来ると言う考えかたを持っていた。彼は「ボランティアは宗教的戒律としてではなく、人間としての見識を意味するものである」<sup>(2)</sup>とし、多くの市民プログラムを組織し、米国が進むべき基本的方針の達成のために、ボランティアの努力がいかに有効であるかを説いた。こうしたボランティア精神を、具体的に全国的な規模で組織的に展開する必要を感じ、そのような努力を果たしたのである。彼はこの考え方に従い後にペンシルベニア大学となる図書館を設置し、またアメリカン・フィランソロピカル協会を設立した。この協会は米国の財団の第1号であるとされている。

## 第2節 19世紀：フィランソロピーの普及

19世紀に入ると、個人によるフィランソロピー活動は組織的・専門的な形を取るようになった。その契機となったのが、南北戦争（1861～85）である。この戦争はフィランソロピー活動の普及をもたらし、とくに

---

保険・人的サービス面での活動が盛んとなり、戦場での看護活動が現在に至るチャリティ活動の源泉となった。

その代表が、1887年にコロラド州のデンバーで設立された米国最大の募金団体でもある、ユナイテッド・ウェイ・オブ・アメリカ（United Way of America）である。これは、米国でもっともポピュラーな公益募金活動機関でもあり、それまであった22の団体が結合して出来たものである。現在では、ユナイテッド・ウェイは、全米に2300もあり、年間30億ドル近くを集める大募金団体となっている<sup>(3)</sup>。

ユナイテッド・ウェイが成立した背景には、当時金鉱が下火となり、窮乏した工夫がホームレスとなって町を徘徊しているのを見たデンバーの牧師や神父やラビ達が、一緒に手を携えて、1つの組織を作ろうではないかと言い、結成したことから始まった。

最初のキャンペーンは1887年に行われ、22の別々の組織が1つの募金活動を同時に行い、集まったお金は22の団体に割り当てたのである。

かつては、各コミュニティによりコミュニティ・チェスト、赤い羽根、ユナイテッド・ファンド、ユナイテッド・ギバーズ・ファンド、などそれぞれ違った呼び名であった<sup>(4)</sup>。その中央組織としてのユナイテッド・ウェイ

---

イ・オブ・アメリカは商業組合のようなもので、力はなく、実質的には各コミュニティのユナイテッド・ウェイが独自の組織のように寄付金を募ると言う方法を取っている。

そして、ユナイテッド・ウェイはかつて単なる募金団体であったが、現在では更に重要な役割を果たしつつある。識字問題、麻薬、エイズ、ホームレス問題など、こうした問題に関わっている多くの公益団体にユナイテッド・ウェイは強力な寄付をしており、しかも今やユナイテッド・ウェイが牽引力となり、民間セクターや政府やコミュニティを引っ張っていくような役割さえ果たしている。また、歴代大統領を募金キャンペーンに巻き込むなど政治的にも米国の中心的役割さえ果たしている。

ユナイテッド・ウェイの例から見ても分かるように、それまでは個人が中心となって、また宗教的見解から活動していた団体、戦時中活躍した慈善団体が、戦後社会が抱える問題の解決に挑戦していくようになった。そして、同じようなフィランソロピー精神を持つものどうしがネットワークを作り、より住みやすい世界を構築しようという動きが見られた時代であった。このことから、フィランソロピー活動がアメリカにより深く浸透し始め、組織化、専門化していったのが理解できる。また、このような動きが単発的なもの

---

に終るのでもなく、今現在に至っても大きな影響力を持ち、活動を続けていると言う点も、アメリカ人のフィランソロピー精神の強さを物語っていると言えるであろう。

19世紀後半になると、アメリカ経済は大きな発展を遂げる。

製造工業が飛躍的に伸び、1890年代には、工業生産高がイギリスを抜いて1位となった。結果、富が企業に蓄積されるようになり、企業の規模、そして社会に与える影響力も大きくなっていった。それと同時に、今までは個人や慈善団体によるフィランソロピー活動も、企業に求められるようになり、企業の社会的責任ということが積極的に議論され、認識が深まっていったと考えられる。

この時代に注目すべきは、アンドリュー・カーネギーやJ・P・モルガン、ロックフェラーなどの大資本家たちである。

カーネギーは「信託制度」の信奉者であり、富を得る目的は善をなすことであると信じていた<sup>(5)</sup>。カーネギーは全国の小さい街や都市の数千の図書館、公園、美術館、コンサート・ホールを設立し、平和の音大や、教育などを推奨する主用財団を設立し、支援した。

カーネギーは米国で資産を蓄積したものは、生存中からその資産の一部を公共の財産として提供するよう奨励した。彼は、その有名な論文「富」(1889)のなかで、「富は成功



---

と生存したことを証明するもので、公共財産の適切な代理人である」という考えを示していた<sup>(6)</sup>。

こうした彼の考えかたや動きは、更に1901年のロックフェラー医学研究所、教育向上のためのカーネギー財団、そして、1913年にはロックフェラー財団と続き、さらに、クリーブランド財団が、米国最初のコミュニティ財団として14年に設立され、受け継がれていった。

しかし、ここで無視してはならないのが、大資本家が積極的に寄付や様々な施設を建設していた時代である一方で、不正な設けによるお金の時代とも言われ、経営貴族は莫大な富を所有する悪人であるという世間の批判が存在したと言う点である。

急成長したアメリカの製造工業の裏には、企業が建設した地域社会において、賃金、労働時間、生産工程、そして機械の速度までが雇用主によって決定され、子供達も家族から引き離され、時として非人道的な条件で、長時間労働を強いられた。また、従業員の生活は全て管理され、労働組合員が会社の方針に干渉しようものなら、ほとんど例外なく追い出されると言う事実があった。当時の多くの大資本家は、専制的な新興成金で、ビジネスの名の基に人々の生活を破壊していった。

企業のフィランソロピー活動の先駆者であ

---

り、かつ鉄道王と呼ばれるカーネギー自身も、その莫大な富を築く過程において、トラストを形成したり、不平等な契約を結んでいたといわれている。

以上のように、莫大な富をもつ経営者が、利潤を上げると同時に社会や貧困層に「施す」ことが経営者の責任であると言う認識が広まりつつある一方で、一部の経営者が「悪徳資本家」という世間のイメージを払拭するために、様々な施設を整えていったということも無視できない事実である。

また、市民の側も「企業が社会に貢献する」ことを望むと言うよりは、富を持つ経営者・企業家が貢献するべきだと言う意識を持っているような印象を受ける。

このことから、この時期において、企業の、社員レベルにまで及ぶフィランソロピーはまだなされていなかったと考える。

また、当時の財団や経営者によるフィランソロピー活動は、やはり寄付が中心であり、企業や経営者がどれだけの額を寄付するかということが、1つの社会的責任の基準だったと言えるだろう。

### 第3節 20世紀の展開

#### (1) 政府主導のフィランソロピー

1930年代に入ると、企業の社会的信頼

---

を失う決定的な事件が起こる。1933年の世界恐慌である。慢性的な農業恐慌に加えて、企業による生産過剰などがこの世界大恐慌を引き起こし、企業活動に対する一般市民の信頼はほとんど失われていった。企業への信頼が薄らぐ一方で、当時の大統領であったフランクリン・ルーズベルト大統領は、ニューディール政策によって、労働者や市民を保護する政策を打ち出していった。具体的には、テネシー河域開発公社を設立し、民間企業の電力独占を規制するとともに恐慌によって職を失った者達のために雇用の拡大を図り、ワグナー法では労働者の団結権・団体交渉権を中心に労働者の権利拡張を保証、社会保険方面では失業保険・退職金・老年年金などの支給を保証するなど、この時代は政府がフィランソロピーの分野に積極的に乗り出していくことになる。

1935年には連邦歳入法が施行され、それまでは何らかの形で利益を得ない限り、慈善への出費は合法的な事業支出として認められなかった寄付行為が、国税庁により企業の慈善行為にかかる費用を合法的な事業支出として認められるようになった。これよりも以前の1913年に、個人による寄付に対する所得控除はすでに導入されていたが、36年歳入法でこれが企業にも拡大されることとなる<sup>(7)</sup>。しかし、これは、企業の事業活動に直接

---

関わりのある分野に限るという制限があったため、企業は受身の姿勢にならざるを得なかった。

## (2) フィランソロピーに関する議論

第2次世界大戦(1939~45)が再びフィランソロピーの世界では重要な役割を持つようになった。特に朝鮮戦争の間、ウィンドフォール収益税が企業に対し適応された。これは、企業に対し、特定のレベル以上は、全所得の80%を課税すると言うもので、これにより朝鮮戦争になると企業寄付はピークを迎え、企業財団の設立ラッシュとなった<sup>(8)</sup>。

こうした税制の改革も手伝って、第2次大戦以降、企業の社会的責任・フィランソロピー活動に関する議論はこの時代から徐々に高まり、企業のフィランソロピーは社会を支える重要な基盤の1つとなっていた。

一方でこうした企業寄付の盛り上がりに対して、株主に配当されるべきものを経営者が勝手に処分してしまう企業寄付は違法であると言う意見も依然強く、また、当時はまだ企業寄付は事業目的の枠内という制限がありそのため企業宣伝になりかねない寄付は本来のフィランソロピー活動とは言えないという議論もあった。

このような議論が高まるなか、企業寄付が大きな局面を迎える事件が起こる。1953年のA.P.スミス社によるプリンストン大学

---

への寄付をめぐって最高裁が「企業は十分に教育された社会においてのみ成功しうるゆえに、企業は高等教育を支援する責任がある」という判決を下したのだ。これにより、企業寄付の存在を明確に位置付け、企業が事業目的に直接関係のない公益活動に寄付することが公認された。これにより、以後の企業フィランソロピーの範囲をほとんど自由に広げるものとなった。

これをうけて、1956年には慈善目的への寄付に対する特別税額控除が本格的に認められることになり、企業の寄付は増加していくこととなった。

それと同時に、この判決が示唆することは、社会のなかで企業が果たす役割は単に経済制度であるのみならず、社会制度にも取り組むべきであるという認識が一般的に承認されたという事実である。結果、企業が属するコミュニティへの貢献こそが、企業が健全に活動しうる手段の一つであるという認識がこの判決を契機に広がっていったと考える。

こうして、50年代、60年代は企業財団の数と共に企業寄付が増加していった。

しかし、60年代になると、議会に財団の不正に関する調査委員会（ピーターソン／パットマン委員会）設置された。これは、財団が法律の庇護の下で不正を行っているのではないかと言う告発の下設置された。調査の結

---

果、不正はほとんど発見されなかったが、こうした財団の活動への政治的不信感が、69年の税制改革法をもたらすことになった。

税制改革法によって、財団は1企業の株を20%以上持てなくなり、毎年資産の特定比率を寄付するよう強制され、全ての活動を年次報告書の形で報告するように義務付けられるとともに、ロビー活動や政治的キャンペーンなどの活動への従事を禁止されることになった。このように、民間財団に関する特別規定ができたことにより、財団の設立は低迷し70年代の初めには急速に低下していった。

また、税制改革法が施行されると同時に、69年から72年にかけて、4大規制機関（職業安全衛生管理局、雇用機会均等委員会、消費者製品安全委員会、環境保護局）が次々と設立された。

これらの規制機関によって、企業は今まで以上に企業活動に関する情報公開と経営方針の修正を積極的に求められるようになった。これに対して企業はあらゆる情報の開示に慎重になったが、逆にそのような姿勢が規制機関や活動家を刺激し、ビジネス倫理への関心も高まり、より一層の情報公開を要求することとなった。そして、1970年代にはいと企業の社会的責任論はより活発に議論されるようになる。この時代、ベトナム反戦運動、カウンターカルチャー運動、公民権運動

---

などがピークに達しており、この批判運動は企業にも向けられ、社会的・政治的問題についても企業の責任と倫理観が問われ始めるようになった。そして、消費者運動、反公害・環境運動、反戦運動、反差別運動などに代表されるように、社会的責任を求める市民の運動が一気に高揚していった。こうした動きを企業側も無視し切れなくなり、より具体的な対応を迫られていった。

それまでの企業によるフィランソロピー、社会的責任と言う概念が、あくまで経営者個人の博愛精神や良心の問題にとどまっていたのに対し、責任主体として企業がどこまで、どの程度まで社会や市民の要請に応えていくのかと言うことが積極的に議論されるようになった。

アメリカにおいて企業の社会的責任に関する議論は、日本のそれよりも歴史が長い。

1971年に刊行されたヒールドの著作『企業の社会的責任』(Social responsibilities of Business)によれば、アメリカではすでに20～30年代において経営者の間で社会的責任の教義が形成され始めたと述べている<sup>(9)</sup>。

彼によれば、企業もつ財力・力が徐々に増すにつれ、社会的義務や社会関係と言う事柄に経営者が心を開くようになり、利己的動機と費利己的動機とが併存するようになったと、述べている。

---

また、企業が持つ権力に関して、C.ウォルトンは、「巨大企業は巨大な権力を意味するから、権力を行使するについては社会的責任を持ってあたることが賢明である<sup>(10)</sup>」と述べる。

しかし、一方で企業の社会的責任・フィランソロピーに疑問を投げかけた人物がいた。

ミルトン・フリードマンである。彼は1970年に「ビジネスの唯一の目的は株主のために利益を生み出すことであり、責任を取る企業は取らない企業よりも多くの束縛を受けて競争力を失う<sup>(11)</sup>」と述べている。また、彼は企業に大きな社会的責任を課すことにより、ますます企業の権力は増大し、一元的な企業社会に陥ることを危惧している。

ダナ・ウッドも、「社会的責任論は、企業が生き残るために何が出来るかという議論にすり替わってしまった<sup>(12)</sup>」と指摘している。

この頃の企業のフィランソロピー活動は、今までのように寄付行為や施設の建設にとどまることなく、企業の政治的活動、公共問題への関与、ロビー活動など、その方法も様々な形を取るようになっていた。また、フィランソロピーを単なる慈善目的と取るのではなく、経営者や企業は戦略の一貫として捉えるようになっていた。ただ、こうしたフィランソロピー活動を、企業が生き残るための戦略、社会的責任を果たすというよりは、むしろ、



---

社会へ順応するための手段だと、批判的な見方を取る研究者もいたのは事実である。

### (3) 小さな政府政策

80年代にはいると企業のフィランソロピー活動は再び活発になる。

この背景の1つとして、82年にレーガン大統領の登場により、「小さい政府」政策の実施、社会福祉予算の削減にあたり、民間のフィランソロピーの掘り起こしをはかる政策がとられたためである。レーガン大統領は「小さい政府」政策の実現のため、民間活力を活用すべく、個人と企業を結びつけるための民間部門と政府部門のイニシアチブの考えかたを促進し、地域社会レベルのボランティア活動を奨励した。

その結果、1982年の経済復興税法により企業寄付の免税枠を従来の5%から10%へと拡大した。また、ホワイトハウスに「民間部門イニシアチブ局」を創設し、一流企業の経営者の参加を強調、企業に対し公益機関への寄付の倍増要請など、政治的努力をはらっていった。

他方で「小さい政府」を受けて、レーガン時代を通じ、社会福祉支出や教育支出が削減され、芸術予算なども削減された。こうした財政の削減に対応するために、従来と同じ福祉サービスを提供するには人々のボランティアが必要とされ、この頃からボランティアの

---

需要が増し、ボランティア活動が活発化していった。こうした動きからも、フィランソロピーを担うセクターは、企業・民間へと拡大していったのである。

また、後のブッシュ大統領時代においても規制緩和はなされ、企業が政府の干渉を受けずに活動できるようになった。それと同時に、企業が一般市民を守る必要性を感じる経営者達も出現し始めたと言える。

例えば、アメリカで最も成功した不動産開発業者と呼ばれる、ジェイムズ・ラウズである。彼は、ショッピングセンターを建設し、老朽化した歴史的建造物を修復して「祭事型市場空間」に生まれ変わらせることに成功するかたわら、荒廃したダウントウンやスラム街を復興させる運動に深く関わった。

彼は、都心中心部に低所得向けの住宅を建設し、貧しい人やホームレスに手ごろな価格で住宅を提供することに取り組んだのだ。

このように、企業の社会的責任をビジネスとうまく結びつけ、社会問題に取り組んでいこうとする経営者が現れ始めたのだ。

このような経営者に共通していることは、明確な経営ビジョンを持っているばかりでなく、純粹な気持ちで社会が抱える問題を解決していこうとする姿勢を持っている点である。前述したように、フィランソロピー・社会的責任を語るときに、なかには企業の宣伝の

---

一部・生き残るための戦略としか捕らえない経営者もいるかもしれない。しかし、ラウズやその他、フィランソロピーを「健全な社会においてこそビジネスが成功する」と捉え、様々な角度で社会と関わっていかうとする経営者の理念は、従業員レベルのみならず、それを取り巻く市民にまで伝わり、支持されているという点である。

ただ、企業とその株主が富を蓄積し、その影響力もましていく一方で、こうした「小さな政府」政策によって、中央政府や地方政府がうまく機能しなくなり、中央政府および地方政府が弱体化していった事実もとどめておきたい。

#### (4) 消費者運動

80年代・90年代におけるフィランソロピー活動の興隆の背景として挙げられるもう1つの要因としては消費者運動の影響があげられるだろう。

60年代から70年代にかけて企業に社会的責任を問う、社会的な公正性・倫理性を問う市民運動・消費者運動はおもに「対決型」であった。もちろん、前述した4大規制機関などによる政府からの圧力もあったが、環境に対する企業の責任、職場の安全、従業員の健康、製品の安全性、自動車の安全性を問う運動が消費者レベル・市民レベルで活発となっていた。この頃の「告発型・訴訟型」の

---

消費者運動で注目すべき人物はやはり、ラルフ・ネーダーであろう。

彼は、ゼネラル・モーターズ社の自動車の欠陥を暴いたのを皮切りに、行政の怠慢や企業の不正を暴いて告発型の消費者団体として世間に認められてきた。彼の運動は「ネーダーグループ」として、食品の安全性を問う運動や環境保護運動にまで拡大していった。

彼のこうした運動の結果、非公開だった企業や政府機関の情報も開示されるようになった。

しかし80年代から90年代以降の市民活動は、その形態を多様化させており、情報提供型・社会事業型の市民運動が増えてきている。これは、主にNPOなどの非営利団体を中心とするものだが、何かが起こってから糾弾・告発するというものではなく、経営活動のプロセスにおいて社会性や倫理性を求めたり、具体的な社会的問題解決のために企業に対して積極的に政策提言を行うというものである。

この流れを受けて、今まで社会的な問題に対してある意味受身的、あるいは消極的だった、企業のフィランソロピー活動も第三者からの助言やコラボレーションによって、より積極的、かつそれぞれの企業の特色が出るような、枠にとらわれない独創的なものとなってきていると言えるだろう。

---

#### ( 5 ) 小規模勢力の存在

次にこの時代のフィランソロピーを支えたものとして、小規模な急成長企業の存在が挙げられるだろう。例として挙げられるのが、小さなアイスクリーム会社であったベン&ジュリーズ、英国に本拠を置くボディショップである。

従来のフィランソロピー活動は大資本家・大企業による大規模な寄付、ロビー活動、大々的なイベントなどある意味、宣伝をかねた派手なものが多かった。また、一般市民のフィランソロピー活動のイメージも大企業がやるものと捉えられていることが多かった。しかし、これら2社のように小規模ながらも、経営者の信念に基づいた経営を行いながら、同時に売上と収益を驚異的に伸ばしていることを、世論もメディアも認めざるを得なくなった。

フィランソロピーを積極的に行うこれら2社の成功は、革新的な役割を果たす小規模ビジネスへの信頼を高めるのに役立ったと同時に、従来の大企業批判からひとつのオルタナティブを示したと言えるであろう。

最後に、90年代においてクリントン大統領の存在も無視できない。クリントン政権の誕生以来、社会的責任・フィランソロピーの問題は再び注目を浴びるようになった。

企業が社会的責任を果たすべきであるとい

---

う理念は、彼の政治目標と重なり合う部分が大きかった。彼は、個人の重要性を強調し、家族休暇や地域活動への積極的な参加や投資、多様性の尊重などは、ここで述べてきた社会的責任、フィランソロピー精神と一致する。

以上、アメリカにおけるフィランソロピー・社会的責任の歴史を見てきたが、日本のそれと比べたときに、以下のことが考えられる。

まず、共通点としては、両国とも企業にフィランソロピー・社会的責任が積極的に期待されるようになったのは、経済が繁栄し、企業に富が蓄積され、企業が富を築くプロセスにおいて、消費者や政府、マスコミや非営利団体などの批判・監視が強まってからという転である。

相違点として挙げられるのは、アメリカに置いてフィランソロピーの精神が、建国以来根付いていると言う点。日本に比べ、個々人の独立意識が強く政府に依存し過ぎないと同時に、自らが属するコミュニティに対する愛着・関心も高い。

日本においても、環境や高齢化などといった様々な社会問題から、自らが属するコミュニティに対する関心も強まりつつあるが、まだまだ薄いといえるであろう。

こうした状況にあって、おそらく日本の「企業」に期待されることは、フィランソロピー

---

への理解を社内教育・研修などによって促すこと、またそうした活動は企業にとどまらず、政府や非営利団体などのコラボレーションによって、教育機関レベルでも幼いうちから理解を促すことではないだろうか？

今後の日本企業に期待されるフィランソロピー活動については、第3章で具体例を取り上げながら、考察していきたい。

### **第3章 フィランソロピーの現状**

第1・2章では、日・米のフィランソロピーがどのように認識され、根付いてきたかを歴史的背景とともに見てきた。

第3章、90年代における日本企業でフィランソロピーに対する意識がどのように変わり、活動自体にどのような変化が起きているのかを、具体的な団体を取り上げて、探っていきたい。

#### **第1節 フィランソロピーの認識の変化**

90年代に入ると、日本企業における「フィランソロピー」への認識は従来のものとは変化を見せた。それまで、「フィランソロピー」とは、「慈善」「奉仕」「ボランティア」などと

---

いった意味合いが強く、多くの企業がそのように理解していた。

しかし、今まで見てきたように、環境・雇用・コミュニティー・福祉・従業員など、株主のみならず、企業の社会に与える影響がますます大きくなり、また、社会からのニーズや注目も多種多様・高まるにつれ、企業はフィランソロピー活動を、企業活動における戦略の一環、社会への投資とみなすようになってきた。この背景には、従来は「企業」対「社会」というように、両者を対峙するものとみなしてきたのに対し、「企業を社会の一員」、「企業は社会を構成する市民」と理解するようになったことが挙げられるだろう。

健全な社会において、また、社会からの承認・支持を受けて、初めて企業は良好な経営活動を維持・発展することが出来る。それに気が付き、だからこそ、社会に積極的に関わっていかこうとする姿勢が徐々に育ちつつあるのが90年代から現在にかけてである。

というのも、フィランソロピー活動が企業に与える効果が認識を深めつつあるという背景があるからである。

例えば、積極的、かつその企業独自のフィランソロピーを展開させていくことが、社内の活性化につながり、他社との厳しい競争関係において新しい企業文化を確立し、差異化をはかることが出来る、と考えるようになった



---

。また、このような活動を行うことで、地域住民からの信頼を得て、企業イメージが向上するばかりでなく、従業員一人一人の自社に対するロイヤリティも向上するなど、フィランソロピーを行う上で達成されるメリットを理解し始めた。このような効果を企業は、単なるフィランソロピー活動にとどまらせるのではなく、社会的責任投資・経営戦略の一貫として捉えるようになった、

以上述べてきた意識の変化と共に、その活動自体にも変化が現れた。

## 第2節 フィランソロピーの専門化

まず、挙げられるのは、1章でも触れたが、フィランソロピー活動を行う専門の部署、あるいは課を設置する動きが出てきたことである。かつて多くの企業では、総務部が、いわゆる業界団体制割り当て方式による寄付や、地域活動などへの寄付を行っていた。また、メセナのような文化活動は、宣伝部や広報部などが中心に担ってきた。しかし、90年代に入って、大企業を中心に、専門部署を置き、独立させる動きが活発になった<sup>(1)</sup>

しかし、ここで注意したいのは専門部署を設置したことで、フィランソロピー活動がその部署においてのみ独立してしまい、全社的な取り組みをすることが難しくなると言うケ

---

一スもあるという点、また、このような部署を設けられるのはやはり主に大企業であって、中小企業になると、部署を独立させるほどの余裕がないという点である。

前者の問題点に対する解決策としては、やはり、担当部署・担当者が常に情報発信を行い、社内全体を巻き込めるような提案をしていかなければならないだろう。

また、後者においては、経営者の意識・判断に求められるものが大きいであろう。担当部署が設けられなくとも、ステイクホルダーに与える影響や配慮を常に意識した経営活動を行うと同時に、その活動の大小に関わらず、社会と何らかの接点を持てるようなフィランソロピー活動を行っていく必要があるだろう。また、従業員などへの理解を促すことも必要となってくる。このことを良く示す具体例として、横浜にある「菊名商店街」と「NPO法人 びーのびーの」のコラボレーションがあげられるが、後にインタビュー内容も含めて述べたい。

### 第3節 90年代の寄付動向

次に、90年代における寄付活動の動向について述べたい。企業のイメージアップ戦略の一貫として、盛んに寄付活動が行われた80年代後半は行政や知名度の高い団体への「バ

---

ラマキ型」、また、他の企業が寄付をしているから寄付をするといった「横並び的、おつきあい」といったものが多かった。しかし、90年代に入ると先駆的な活動を支援したり、特定の活動分野やテーマを絞って寄付を行ったりと、寄付団体の選考に時間をかけ、企業の独自性を出そうとするケースが増加している。この動きはバブル崩壊以降顕著になるが、企業環境が厳しくなり、企業収益が減少すると、限られた資金でより効率的な寄付を行おうとした結果と言えるであろう。また、寄付対象となる団体やテーマを絞る動きが出たのも、どの分野にも万遍なく資金拠出するのではなく経営理念や社風、事業の特徴などにそって企業としての目的・性格・独自性をより明確に打ち出そうとする意図が見える。数ある社会問題の中でも福祉に限定する、あるいは、芸術の中でも、現代アートのみを支援する等である。各企業が同じような分野に関心を持っていたのでは、それから外れた分野には資金が流れないことになる。

各企業が、それぞれ独自の判断で、重点分野を決めて支出し、その結果、経済界全体としては、社会の多種多様なニーズに応じて社会貢献活動が展開されている状況が望ましいと言えるのではないだろうか。

寄付の方法としては、80年代に引き続き「コース・リレイティッド・マーケティング

---

( cause related marketing )」やライセッシングといった、社会貢献マーケティングとも呼べる寄付が今日においても行われている。

#### ( 1 ) 社会貢献マーケティング

「 cause related marketing (CRM)」とは、販売や収益に連動した寄付活動で、商品などの売上 1 点につき ¥ \*\*、あるいは売上の X% を寄付するという方法である。具体例としては、後にも取り上げる、民間自然保護団体である WWF JAPAN に対して、医療会社 J 社では、野生生物を題材にした会がコンクールを WWF と共催し、入賞作品をデザインに使用した商品を販売するキャンペーンを通年で展開した。そして、その商品販売に連動して寄付を行ったと言う例がある。

次に、ライセッシングであるが、これは新聞・雑誌などでの企業広告や商品ラベルなどに、団体のロゴマークや「この団体・プロジェクトに協力している」と表記を入れる権利を与え、そのライセンス料を支払うという方法である。WWF でこれまでにライセンス契約によって商品自体にロゴマークを使用したものは、腕時計、マグカップ、ネクタイなど多数ある。

上に述べた 2 つの寄付方法は本業との結びつきが強く、企業がマーケティング的に寄付団体を活用するため、社会貢献マーケティングと呼ばれている。これらの寄付方法は、企

---

業がマーケティング的に寄付対象を活用しており、企業はフィランソロピーに関心を示すことで、社会からの認知度・賛同を得ることができ、寄付対象となる団体は、追加的な収入が得られると言う点で、WIN-WINタイプの関係を築くことが出来る。

次に、マッチング寄付制度であるが、これは、従業員がある団体に寄付を行う場合に、一定額まである比率に基づいて会社も同じ団体、活動にマッチング（上乘せ）して寄付を行うと言う制度である。この制度の注目すべき点は、従業員が寄付先を選択できるため、従業員の意思を直接的に反映することが出来ると言う点。そして、地域の小規模な活動や市民団体に対する寄付も可能になり、従業員の賛同を得られやすいと言う点である。また、従業員の寄付行為を奨励することになると同時に、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というメリットもある。

以上見てきたように、金銭による寄付方法は多様化しており、その背景には、業種、地域性、社風など各企業の特性に合わせた活動を支援していくことが、企業にとって限られた経営資源を有効に活用することにつながるという意識があるからであろう。

#### 第 4 節 非金銭的寄付

---

### ( 1 ) 施設開放、商品・サービスの提供

次に、金銭によらない寄付、「IN - KIND (非金銭的寄付)」について述べたい。

企業の経済活動が社会に与える影響が大きくなり、社会問題が深刻化するに連れて、企業の社会問題への取り組みも今まで以上に重要かつ多種多様になってくる。しかし、単に多額の寄付を行っただけでは、それだけで地域社会に十分な影響・効果をもたらすことができない場合がある。そこで、企業は金銭的な面だけではなく、人材・物品提供や技術・ノウハウの開示、施設の開放と言った非金銭的な面からも、社会に貢献していくことが出来る。これについては、例えばパソコン会社が中古製品をNPOや教育機関に寄付をしたり、障害を持つ子供達に施設開放をし、テニスや様々なスポーツをいっしょにすることで、地元に住む障害を持つ子供達にスポーツの機会を提供していると言った例などが挙げられる。また難病で入院している子どもに付き添う家族のために社員寮を提供したりする企業もある。

### ( 2 ) 人材提供とボランティア支援制度

次に人材提供であるが、社員ボランティアや出向と言う形で支援を行うボランティア活動の有用性は、1995年の阪神・淡路大震災以降、日本社会でも再認識され期待が高まりつ

---

つある。近年において企業が社員のボランティア活動に関心を持ち、その環境整備を行うようになった理由として次のようなことが考えられる。

まず1つに、社員が個人としてボランティア活動に参加することによって、社会に積極的に関わり、従来の組織社会の枠組にとらわれることなく、人々が求める多様な価値に柔軟に対応できるように、社員を育てていきたいという意向が伺える。また、もう1つの理由としては、ボランティアを希望する社員に対して環境整備を整えることで、社員の会社に対するロイヤリティー(忠誠心)・愛着といったものも育てられるから、という点もある。

企業のボランティア活動支援として、ボランティアセンターの設置・ボランティアに関する情報発信がまず1つ挙げられるが、これは、ボランティアを募集している団体や、実際にボランティアを体験した社員の体験談などを社内に発信することで、ボランティア活動に対する理解を促そうとするものである。

NEC株式会社では、そのハイテク企業の特徴を生かし、全社員を対象として社内のパソコン・システムを活用した情報サービス「ボラネット」や「ボランティア・ワールド」によって、社内と社外をつなぐボランティア情報通信サービスが行われている。

また、こうした活動を支援・活発化させる

---

ための制度としてボランティア休職制度がある。

これは、実際にボランティアを行う社員に対し、一定期間の休職を認める制度である。株式会社リコーでは、6ヶ月を上限として、社員がボランティア活動に参加する際の休職を認めている。リコーが6ヶ月という上限を設けた背景には、そもそも、ボランティア活動というものは、その性格から単発的に終るものは少なく、長期にわたっての活動を必要とする場合がほとんどである。こうした、ボランティアを受け入れる側のニーズと現状を踏まえた制度を設置する動きが近年出始めている。経団連によって昨年まとめられた、「社会貢献活動実績調査結果」によると、社員のボランティア活動を何らかの形で支援している企業は61%で、支援していないとする企業を大きく上回った。支援する理由としては、「地域社会の発展に繋がる」(37%)との回答が最も多い。また、社員のボランティア活動を支援するための具体的な制度を導入している企業も57%と半数を超えている<sup>(2)</sup>。

そして、実際にボランティアを行い、その活動内容が認められたものに対しては、「ボランティア評価・表彰制度」を設け、社内に発信していくことで、社員一人一人のボランティア活動に対する理解を促している。

しかし、実際にはこのような制度を設けて



---

も積極的に活用している社員がまだ少ないというのが現状である。実際利用したくとも、上司や周囲の目を気にしてなかなかこのような制度を利用することができない、つまりは、まだ社員全体にボランティア・マインドが育っていないというのが、日本企業の現状である。

ただ、ここでアメリカ企業について言及すると、彼らはこのような制度がなくとも、地域・PTAのちょっとした行事に積極的に参加したり、有休を使ってボランティア活動に従事するといったことが当たり前となっているようである。これは、アメリカにおいては自分が所属するコミュニティーへの参加、貢献なくしての生活は考えられないという意識があり、日本人のコミュニティーに対する意識の差の現れであると言える。

以上のことから見ても、企業はこのような現状を打破し、従業員が気軽にボランティア活動に参加できるような、啓蒙活動・情報発信・制度完備などを進めていく必要があるだろう。

## 第5節 NPOと企業のコラボレーション

次に、企業のフィランソロピー活動のなかで近年登場し、その注目も高まりつつある、「NPOと企業のコラボレーション」について

---

述べたい。

80年代における企業とNPOの関係は、「企業活動の監視・批判」を目的とした対立関係であり、また金銭的寄付を中心とする「支える - 支えられる」という関係が主であった。しかし、90年代に突入すると、企業とミッションを同じくするNPOと共に事業上のパートナーとしてアライアンスを組み、ひと・もの・金を活用して、社会問題を積極的に解決していこうとする動きが現れる<sup>(3)</sup>。

この背景にあるのは、まず1つには前述した1995年の阪神・淡路大震災の影響がある。この年は、ボランティア元年とも呼ばれ、このときを境にNPOに対する理解・期待は深まったと言えるであろう。それまでは、単なるボランティア組織・慈善団体といった意味合いが強かったが、その活動内容の多様性・先駆性・専門性に目がむけられるようになっていったのはこの頃からである。

また、そうした社会からの注目を受けて、1998年には特定非営利活動促進法（NPO法）が施行され、NPOは社会的認知を得ることとなった。

それと同時に、企業を取り巻く環境も変化を続けていた。

90年代に入り、バブルが崩壊以降、経営活動の悪化や事業収益の減益などをうけて、企業はフィランソロピーの費用対効果を分析し、

---

少ない資源でより効率の良い・有効なフィランソロピー活動を模索する傾向が強まった。

このような背景のもと、企業はNPOの持つ専門性、先駆性やパートナーシップによる企業価値の向上と言う点に目を向けはじめた。

一方で、NPOとしては確実な資金源でもありかつ、洗練されたマネジメント能力や技術の提供者でもあるという点に目を向け、双方にとって有効なWIN-WINタイプの構築を目指し始めている。

#### (1) インタビュー報告

具体的なパートナーシップ事例としては、実際にインタビューを行った3団体から見ていきたいと思う。

#### < WWF JAPAN >

実施日 200年9月4日

依頼者 業務室 川崎さん

\* おもに、金銭を中心とするパートナーシップが中心であり、企業から得た資金を様々な助成事業に配分するという形。社会貢献マーケティングやイベント・コンサートを共催することで寄付を募るのが主流。

質問1 パートナーシップのメリットは？

川崎さん：

「資金源の確実性と言う点がかつとも大きい。また、企業とタイアップすることでその支援のもと大規模なプロモーション活動を行えるので、双方にとって認知度アップ

---

を図ることが出来る。しかし、企業とパートナーをくみ認知度があがったからと言って、実際の寄付につながるということがあまりないという悩みがある。

その他のメリットとして挙げられるのが、企業から出向者やボランティアとして来てもらえる場合に、経理などといったマネジメントに関するノウハウを取得することが出来るという点、企業の豊富なネットワークを活用することができるといった点が挙げられる。」

質問 2 メリットがある一方デメリットは？

川崎さん：

「寄付活動が主なパートナーシップ関係であるため、景気の動向に左右されると共に、企業経営者や担当者が変わることによって、理解・支援を得られなくなってしまう場合がある。また、企業の経営活動内容によっては、ステイクホルダーからの企業イメージが悪いと、逆に WWF のイメージダウンにつながることもある。」

質問 3 パートナーシップのきっかけはどのようにつくるのか？

川崎さん：

「大規模なプロモーション活動やイベント事業に関しては企業からオファーがくることがほとんど。イベントや・コンサート事業に関しては、企業と出演者をつなぐ良い

---

意味で潤滑油的なもの、あるいは大義名分として WWF とパートナーをくみたいという意識が企業側にあると考える。

質問 4 パートナーシップを継続させるためにどのような努力を払っているのか？

川崎さん：

「残念ながら、イベントやプロモーション活動といったものは単発的に終わっている。以前食品メーカーとライセンス契約を結ぶものの、契約期間が終るとそれ以降の関係はなくなってしまった。一方で、文具メーカー A 社と今現在に至って続いているパートナーシップ（ライセンス契約）は、企業側の WWF の活動への理解が強く、

「WWF でなくてはならない・・・」という思いから、続いていると言う。このことから、単にライセンス契約を結び、ロゴマークをかすだけにとどまるのではなく、より企業からの深い理解・継続するパートナーシップを得るためにも、常日頃のコミュニケーション（WWF 側からの）が重要になってくると同時に、企業側に対して積極的な提案をしていく必要があると考える。

質問 5 企業のイメージアップ戦略に利用されないか？

川崎さん：

「イメージアップ戦略と言うよりも、企業の経営戦略の一貫として理解している。

---

また、企業が団体の主旨や活動内容を理解していないと感じた場合には、話し合いなどを通じて初期段階でそのギャップを埋めるようにしている。

WWFとしては、パートナーシップを組むことが企業価値・イメージの向上につながり、一方で、WWF自体の認知度が高まるという、双方にとっての利益が一致している「WIN-WIN関係」と考えている。このため、積極的に企業とパートナーシップを組んでいきたいという意向。」

質問 6 より透明性のある団体、支持を受ける団体としては？

「法人、個人会員に向けて定期的に決算報告書の公開をおこなう。また、外部の監査法人を導入し、より厳しいチェックを受けると同時に、活動への資金配分をホームページなどを通して明確に外部へ公開していく」

- 以上

< インタビューを終えて >

コラボレーションの形態が寄付（金銭的・非金銭的）を中心としているだけあって、外部に対する Web じょうで収支決算を公開するなど、アカウントビリティや事業収益に対する配分もしっかりしている。一方で、やはり企業の経営状態によっては寄付、プロモーション活動など大きく左右される傾向が強

---

いように感じた。他の小規模な NPO に比べて認知度や信頼感は強いと言うメリット、また高度な専門性を生かして、WWF 側から企業に積極的に提案できるようなコラボレーション事業があるのではないかと感じた。

### < NEC と野鳥の会のコラボレーション

#### 事業 >

インタビュー実施日 2000年10月11日

依頼者 日本電気株式会社

コーポレート・コミュニケーション部

社会貢献部 部長 鈴木 均さん

コーポレート・コミュニケーション部

社会貢献部 フィランソロピーエキスパート

高林 潔さん

\* 野鳥の会と読売新聞社主催の「人工衛星を利用したツルの渡りルート追跡調査」を1991年から96年にかけて単独で協賛。絶滅に瀕したツル類の渡りルートの完全追跡に成功し、主用生息地や個体数を明らかにするなどの成果をあげる。また、人工衛星を利用したワシ類の生態と保護に関する研究を財団法人野鳥の会と共同で行う(1997年～2000年)。これは、生態系の頂点に位置し、自然環境の豊かさを示す指標となるワシ類を研究し、生息地を保全すると同時に、そこに住む多くの野生生物を保護することを目的とする。対象

---

は絶滅の聞きにあるオオワシとオジロワシ。ワシに小型送信機を装着し、人工衛星にて渡りルートを追跡。そこで得られたデータ（越冬生態、分布調査など）をベースに社内で開発したコンピューターシミュレーションを用い、個体数の将来変動を予測する。これらの研究は、ワシの保護だけでなく、環境問題・地球温暖化防止にも役立つと期待されている。

質問 1 このコラボレーション事業はどのようにして発足したのか？

鈴木さん：

「90年代に入り、NECの社会貢献活動の核となるプロジェクトを模索していたところ、読売新聞社、野鳥の会との協賛型事業として発足。当時、バブル全盛期と言うこともあり、その資金と技術・ネットワークを最大限に生かす活動が出来た」

質問 2 コラボレーション事業における具体的な成果はどのようなものが挙げられるか？

鈴木さん：

「行政、市民レベルで環境保護への啓蒙となった。

行政に関しては、1993年のラムサール条約締約国会議において研究成果を発表し、高い評価を得ると共に、具体的な保護策の検討が始まり、ツルの生息地として重



---

要な地域には保護区が設置され、開発計画の変更などが行われた。

市民レベルにおいては、プロジェクトの進行状況と、地球環境の現状をTV放映することによって、視聴者から大きな反響を得た。

この活動の最も注目すべき点は、NECやマスコミと言った民間企業と行政、NPO(野鳥の会)が三位一体となって、それぞれの強みを生かしたコラボレーション事業を進めることが出来た点である。¥」

質問3 事業を進める際に何か問題はあったか？

鈴木さん：

「とくに問題とする点はなかった。しかし、なかにはプロジェクトが単なる宣伝効果の一貫ではという声が聞こえた」

質問4 社内においてその反応はどのようなものがあったか？

鈴木さん、高林さん：

「社会貢献部が中心となってプロジェクトの進行状況を情報発信。活動自体に興味を抱いたり、自分の会社に誇りを感じるといった社員の声が聞くことが出来、社員のフィランソロピーへの啓蒙にもなった」

質問5 NPOとのコラボレーション事業について、なぜNECはコラボレーションに注目するようになったのか？

---

鈴木さん：

「現在のビジネス環境を考えたときフィランソロピー活動を行う際に資金の問題は避けてはとれない。しかし、創業以来コミュニティーや環境、教育に積極的に関わってきた NEC としては、少ない資源であってもより有効なフィランソロピー活動を行っていくと言うのが基本方針。そのため、社会のニーズを性格に把握している NPO とパートナーシップを組むことが、結果的に費用対効果の高いフィランソロピー活動を行なうことになる」

高林さん：

「なかにはリスクヘッジの一貫では、と言う声もあるが、会社、社員が属するコミュニティーに積極的に関わっていきたいと言う思いが、市民の草の根的な運動として生まれた NPO とのコラボレーションにつながった。また、結果的にそうした活動が企業にとっても顧客からの信頼を勝ち得るなどの効果につながると考える」

質問 6 NEC におけるフィランソロピー活動  
の位置付け～

鈴木さん：

「経営戦略、フィランソロピー戦略の一貫として位置付けている。

経常利益の一部を有効活用し、社会に貢献

---

すると共に、株主・ステイクホルダーの理解・支持を得ることを目的とする。また社会にこのような事業を通して投資していくことによって、結果的に自分達の経営活動もより多くの理解を得ることができると考える」

- 以上

< インタビューを終えて >

フィランソロピーを単なるボランティアリズムの一貫としてではなく、経営活動上の戦略として明確に位置付けているのを感じた。バブルを経て NEC における社会貢献活動の方法も、より分野を特定し、コミュニティーに根ざしたものに変わりつつある。また、ビジネス環境の変化に伴い、NEC 単独で事業をするといったことはもはや考えられず、今後も草の根的な NPO 団体と協働していきたいと言う意志を強く感じた。

アライアンスを組む NPO に対しても、単なるボランティアリズムにとどまるのではなく、双方にとって「WIN-WIN ベースの対話」ができるような、マネジメントなど、事業体としてのプロフェッショナルリズムを明確に求めている点が印象的であった。

< 菊名商店街（横浜）と NPO 法人

びーのびーの >

---

インタビュー実施日 2000年10月2日

依頼者 NPO法人びーのびーの

副代表 原 美紀さん

\* 商店街の空き店舗を、活動拠点を探していた子育て専門のNPOに安く貸し出す。当時の商店街は、高齢化が進み閑散としており、人通りもあまりなく寂しい。店も夜の店などが多いため、昼間の商店街に活気がなかった。

質問1 コラボレーションのきっかけ・条件は？

原さん：

「当時活動拠点を探していたびーのびーの知人に、たまたま商店街の理事長がおりそのついで店舗を貸し出してもらうことに。このときに条件となったのが、家賃を払うために収益構造を明確化することと（アカウンタビリティ）、また、NPOと言う団体になじみがなかった商店街の人達にNPO自体の説明をすることで理解を求めていった。

この空き店舗と活動拠点と言うマッチングのきっかけは、商店街の理事長の善意によるところが大きかった。フィランソロピー精神、社会貢献活動というよりも、商店街としては町の活性化を求めており、お互いの求めるものが一致した、という自然な流れで、パートナーシップが生まれた」

---

質問 2 双方における効果はどのようなものがあるか？

原さん：

「商店街に子供の声が響き、活気が戻ると共に、若い母親と商店街主、またびーのびーのスタッフと商店街主と言ったように、世代間交流が活発になる。最初は NPO に空き店舗を貸し出すことに疑問視していた商店主も、実際に子供達と触れ合うことで理解を示してくれるようになっていった。びーのびーのにとっても、思わぬところで世代を超えた地域の協力体制の一端を担うことが出きると同時に、活動の幅が広がった」

質問 3 現在のパートナーシップ状況は？

原さん：

「商店街のチラシ作りを手伝ったり、パソコンが苦手な商店街の人達に代わって、びーのびーののホームページで商店街を紹介。また、盆踊り、もちつき大会などの商店街行事に、積極的に参加することで、コミュニケーションを取っている」

質問 4 今後の企業とのパートナーシップはどのようなものを考えているか？

原さん：

「今後、企業の助成を受けるためにも活動内容を積極的にアピールしていく方向。また、現在市民ファンドのシステムを NPO

---

内で学習しており、より確かな信頼を得るために勉強をしていると言う。一方で、草の根団体として、企業のコンシューマリズムにのらないために注意を払っていきたい」

- 以上

以上の3団体をインタビューして感じたことは、今後企業のフィランソロピー活動を考えるときに、NPOとのコラボレーション事業は、社会のニーズを的確に捉え、多種多様な活動ができるという意味で、大きな可能性を持っているということである。

また、団体の規模によってコラボレーションの形態、方法も大きく変わってくるが、「びーのびーの」と「菊名商店街」のように、小さなコラボレーションであってもごく自然にコミュニティとの共存を図り、市民の意識に直接的に訴えかけるような例。また一方で、その技術とマネジメント、ネットワークを活用して、全社的にグローバルにコミュニティに貢献していこうとするNEC。この2つの例から見ても、コラボレーションが社会やコミュニティに与える影響も様々である。

ただ、こうした可能性を確実な成果に導くためにも、双方のコミュニケーションがより重要となってくるばかりでなく、まさに、互いの利益を一致させるWIN=WINタイプの関係を構築する必要がある。そのためには、企

---

業と NPO 双方が、慈善的活動に偏らない、よりプロ意識に根ざした会話・活動を行わなければならないだろう。また、このような関係を築くためには、双方の利益をマッチングさせ、活動を見守り、アドバイスできるような第三者的機関の存在も重要となってくるだろう。

第 4 章では、コラボレーションに見られる具体的なメリットを見ると共に、企業と NPO それぞれに求められ課題や問題点について考えたい。

#### **第 4 章 企業と NPO のパートナーシップ**

第 3 章では企業が NPO とのコラボレーションに注目し始めた背景とその具体的な活動を述べてきたが、第 4 章ではインタビュー報告に基づいて双方におけるそのメリットと問題点を述べると共に、今後このコラボレーションがどのような形をとっていくのが望ましいかを述べていきたい。

##### **第 1 節 コラボレーションのメリット**

まずは NPO 側のメリットとして挙げられるのは、WWF の川崎さんのコメントからも分かるように、資金源をより確実に確保することができるという点である。

例えば、政府の NPO への資金援助を例にとると、この場合、政策によって活動内容に影

---

響を与えたり、単年のみの支援だったり、不安定な場合が多い。また、寄付を受ける祭の手続きも時間を取ることが多い。企業からの寄付の場合、もちろん、その経営状態に左右される面もあるが、企業側とコミュニケーションを日常的に取り、その理解を促すことで、より良好な関係を築くことができ、継続的なパートナーシップを得ることも可能である。

また、資金の面以外においてもメリットが挙げられる。NPOの技術力・マーケティング等、NPO自身のマネジメント能力が欠けていることが近年言われている。このような不足面を補うためにも、企業との連携は欠かせなくなるだろう。というのも、企業が持つ研究開発・消費者対応・流通サービス・マーケティングなど、企業からの出向者やボランティアを通して学ぶことができるからである。これにより、NPOは単なるボランティア団体にとどまらず、1つの事業体としてプロフェッショナルリズムに基づく経営感覚を学び、活動を進めることができる。

あるNPOでは、経理に企業からの出向者を招き、マネジメントにおける技術的なサポートを得ている。

最後に、企業とアライアンスを組みNPO単体ではできなかったキャンペーンを行うことで、より多くの人にNPOの社会的ミッショ



---

ンを理解してもらおうきっかけとなるという点である。

WWF JAPAN の川崎さんの話によると、WWF JAPAN と言う比較的認知度も高く、規模の大きい NPO であっても、やはりまだ NPO という団体・ミッションへの理解・認識はまだ浅いため、キャンペーン活動を積極的に進めることで、より多くの人々の目に触れ、支持を得ていきたいという思いがあるという。

このコメントからも分かるように、アメリカと違い、NPO に対する社会の認識がまだ浅い日本において、企業とのコラボレーションは NPO の理解を深めるきっかけと言う意味で、より効果的であると考えられる。

次に、企業側のメリットであるが、「菊名商店街とびーのびーの」の例からも分かるように、NPO の活動は地域に密着しているため、地域のステイクホルダーズのニーズに直接応えることができる。その結果、企業は、社会問題に関する知識や対処法などを NPO を通して学ぶと同時に、顧客からのイメージ向上・信頼獲得につながる事となる。また、NPO の社会的評価が企業の社会的評価につながる事も考えられる。

また、この2つのコラボレーション例は他の自治体や NPO・商店街などから、コミュニティーに根ざしたコラボレーション例として大きな注目を受けている。

---

次に、NECと野鳥の会から考えられるメリットについて述べたい。

このコラボレーション事業により、NECは顧客からの支持を得るばかりでなく、社員からも「自分の会社に誇りを持った」など、支持を獲得することができた。(NEC:鈴木さん談)こうした事業は政府の政策にまで影響し、社内外において、NECのフィランソロピー分野における明確な指針を示し、社会的信頼を得たことになる。これは、企業のアイデンティティの確立・多種多様な企業文化の確立という言葉に置きかえられるだろう。

1990年代以前の企業とNPOの関係が、単なる寄付先と寄付相手としか捉えられず、「金は出しても口は出さない」という色が強かった関係に比べ、NECと野鳥の会の例にみられるように、企業が独自の分野においてNPOとパートナーシップを組み、有効かつ効果的なフィランソロピー活動を目指している企業が、近年増えてきている。日本フィランソロピー協会が行った調査では、「NPO/NGOとの共同運営プログラムの有無」を問うアンケートに、前回(30%)よりも10%近く増え、43.4%の企業が、NPO/NGOとのコラボレーション事業を進めている<sup>(1)</sup>。

以上、NPO側・企業側双方のメリットを見てきたが、近年のフィランソロピー活動の広

---

がりは、企業とNPOがこれらのメリットに注目すると同時に、お互いの求めるものを一致させようとする意識が根付き始めているからと言えるであろう。

それでは、このようなパートナーシップを成功させるためにはどのようなことが双方に求められるのであろうか？

## 第2節 NPOに求められること

第一に求められるのは、パートナーシップを組む上で、マネジメントにおけるアカウンタビリティを明確に提示することである。どんなにボランタリーな精神から発生していると言っても、非効率な経営資源の活用をしていては、同じ事業体としてパートナーシップを組むことを望んでいる企業に認められることは不可能である。事業体として認められ、社会的信頼を得るためにはきちんとした組織運営、経営管理を行う必要がある。

近年こうしたNPOのマネジメント面を評価する団体ができ、企業がマッチングの際の条件とする動きが徐々に始まりつつある。

アメリカを例に取れば、NCIB (National Charities Information Bureau) という団体が、NPOの活動を測定し、その結果を公表している。その内容は9つの基準からなり<sup>(2)</sup>、その内容は 理事会の運営形態 ミッション

---

を明確に打ち出しているか 活動内容がミッションに沿っているか 正確な情報開示を行っているか ファンドレイジングのあり方 プログラムにそって基金を使っているか 年次報告書を公開しているか 財務諸表の公開 年間予算の公開、である。この結果をもとに、企業はNPOへの寄付先を選定する参考としている。だが、日本においてNCIBのように、普遍的な評価基準を明確に打ち出している団体は、検討は進むものの存在していない。

次に求められることとして、NPO自身も企業とのパートナーに対する理解を深める必要があると考える。日本においては、企業と組むこと自体がマイナスイメージであり、市民団体として自分達の手で活動していきたい、と言うNPOがまだ多いような印象を受ける。

もちろん、活動の規模も大小あり、その活動内容も様々ではあるが、企業とパートナーシップを組むことに対してこのような印象を抱きつづけていては、社会全体を視野に入れた活動は難しい。そこには90年代以前主流だった「企業」対「NPO」の構造がいまだに残っていると言えるであろう。

ある事業に関してパートナーを組むということは、双方のノウハウを提供しあい、専門性や知識・技術を生かして、より高い目標達成を目指すことだと考える。

こうした意味でも、NPO自身がボランティア

---

アリズムにとどまり、仲間内のボランティア団体に終ることなく、企業とパートナーシップを組む、つまりは契約を結ぶことに対して理解を深める必要があるだろう。

ここでいう契約とは、もちろん、事業に関する双方の役割分担を明確にし、それに対する報酬・利益（金銭にこだわらず）を明確にしておくことである。

企業と共同で事業を行うことに対して、まだ懐疑的な目を向けるNPOもあるが、まだまだNPOへの理解・認識が浅い日本において、社会からの正当な評価を得るためには、このような事業は重要な役割を果たすと言えるであろう。

こうした意識を持つと同時に、「社会的企業化精神」がNPOにも求められる。「社会的企業化精神」とは、私達を取り巻く社会問題を解決すべく、新しいアイデアや方法を提示し、積極的に活動することを言う<sup>(3)</sup>。

最初に述べたマネジメント能力に加え、継続的に社会的なサービスや商品を提供していくには、ビジネス的な発想や柔軟性が求められる。実際多くのNPOとのコラボレーションを検討し、進めているNECの鈴木さん、高林さんの話によれば、企業としても独自性や他にないものを備えるNPOと組み、より厚みのある活動を行いたい願う企業が増えていると言う。フィランソロピー協会が行ったアンケ

---

ートによると、共同運営プログラムのパートナー選定について重視する、上位を占めたのが、1位、組織の透明性（43.5%）、2位、プログラムの企画力・提案力（41.3%）、3位活動実績、ミッションに対する共感（36.2%）であった<sup>(4)</sup>。

### 第3節 企業に求められるもの

次に、パートナーシップを組む上で企業に求められるものについて述べていきたい。

まず、3章でも述べ、また、WWFの川崎さんからのコメントからも分かるように、企業はNPOと違って、定期的に人事異動があり、社会貢献担当者が移動変わることで、寄付金額の減少・社会貢献活動の規模縮小など、NPOとのパートナーシップに障害が出る場合がある。これを防ぐため、企業にとって必要なことは、社会貢献活動の重要性を説く企業理念を明文化して打ち出すことである。これにより、将来経営者や人事担当者が代わっても、継続して活動することができる保証となる。

また、このように企業理念を明確にし、それに伴った活動をすることで、近年その発言力と影響力を増大させ・企業のフィランソロピー活動に注目する個人投資家や、外国人投資家などが投資先として決定する1つの指針となると言えるであろう。

---

次に、やはり全社レベル・社員レベルにおいてこのような活動に対する理解を促す必要があるだろう。どんなに経営者が企業理念を明確にし NPO とパートナーシップを組んでも、社員の理解が得られなかったら、その活動自体がたいへん中身の薄いものになってしまう。前述したように、NPO に対する理解は、残念ながら日本においてまだ低いと言わざるを得ない段階である。そのため、社員のコラボレーション事業に対する認識もまだ低いのが現状である。こうした現状を打開するためにも、3 章でも述べたが、専門部署が中心となって情報公開を積極的に行い、社員の目を向けさせ、決して一部だけにとどまらない活動をしていくことが必要となるだろう。

こうした活動が結果的には、多様な企業文化の創造につながると考える。

以上、コラボレーションにおいて、NPO と企業双方に求められる条件を述べてきたが、これらを踏まえた上で、コラボレーションが抱える問題点を述べていきたい。

#### 第 4 節 コラボレーションの問題点と解決策

1 番に挙げられるのは、NPO と企業それぞれにおける情報不足である。

NPO と企業のコラボレーションを考えるとき、WWF や野鳥の会、NEC などは規模も

---

大きく、認知度も高いため、情報は入手しやすく、マッチングは比較的容易であるといえる。しかし、例えば「びーのびーの」のように、規模が小さいものになればなるほど、知人のつてなど、きっかけは偶発的なものとなってしまい、マッチングが難しいという現状がある。

これでは、どんなにコラボレーションに対する注目が高まっているといっても、活動自体の数が増えることはあまり望めない。

そこで、NPO・企業が過去の実績や活動内容に関する情報を共有できるような場が必要となってくる。

ここでは、具体例としてかながわ県民サポートセンターを取り上げたい。

このセンターは神奈川県民のボランティア活動や市民活動を総合的に支援する団体として1996年に発足する。ボランティアをしたいと願う人へのボランティア情報、ボランティアどうしの交流、情報交換などを支援し、また、そうした情報をインターネットによって紹介するなどの活動を行っている。

それに加えて、ホームページ上で社会貢献活動を積極的に行う企業情報を詳細に公開している。

このような活動は、マッチングを行うに至っていないにしても、企業やNPOが情報を得るには重要なツールの1つとなるだろう。



---

企業はその情報不足ゆえに、パートナーとなりうる NPO が地域にどのくらい存在し、どのような活動を行っているかについて、ほとんど正確に知らない場合が多い。また、NPO にとって（特に小規模 NPO）企業は身近な存在ではなく、パートナーとなりうる企業が、地域にどのくらいあるのか知らないと言った状況である。このように、企業と NPO はお互いに十分な情報を持っているとはいえないようだ。

こうした意味でも、かながわ県民サポートセンターのように、市民活動・ボランティアを紹介する際には、活動内容・目的から設立年度、予算、専従スタッフ、過去の助成状況までにも至り、詳細な情報が載せられている。

一方で、企業の情報を載せる際には、事業内容から、過去のコラボレーション例の有無、社会貢献活動の具体的内容、ボランティア支援制度の実施状況などを紹介しており、こうした情報は、NPO が企業側とコラボレーションを求めてコンタクトを取ろうとした場合、企業理念や、活動を事前に知ると言う意味で重要となってくると考える。

次に、そうした情報を基にして企業と NPO をマッチングさせるような団体が必要となってくる。マッチングの際に難しいのが、NPO と企業といっても、その規模や形態・活動内容は非常に多岐にわたる。そのため、両者が

---

求めるような相手先を見つけるのは、容易にはいかない。そこで、そうした規模や活動内容・地域性・戦略などをを細分化して、分析・公開し、両者を引き合わせるような機関が必要となってくるだろう。現在そのような、両者を結びつける、すなわちマッチングを行う団体は、数少ない。パートナーシップサポートセンターが、両者のマッチング事業を始めたが、まだ実際のマッチング件数は少ないようである。

だが、企業とNPOがお互いを理解し、社会的サービスを提供する上で、協働事業を行うには、協働を阻む障害を取り除いて、効果的に企業とNPOが出会っていけるようなマッチングの仕組みが重要となってくる。

そういった意味でもサポートセンターのような先駆的な団体の存在は、今後マッチング機関が充実していくうえで重要となるだろう。

## 第5節 まとめ

以上、日本企業企業におけるフィランソロピーの展開・現状を見てきたが、今後のフィランソロピーにおいて企業に求められることは、限りのある資源の中で、フィランソロピーをより一層戦略的にとらえていくことが必要だと考える。

---

現段階においては、フィランソロピーに対する意識も、単なる資源の「バラマキ」に終ることなく関わっていこうという意識に変わりつつある。このような意識をより一層高め、企業理念、ミッションとつながるような活動に従事していくことが求められるだろう。

このように、戦略的に活動を進めるためには、自分達がコアとする技術や知識を最大限に活用し、かつ、同じようなミッションを抱く企業や非営利団体と、積極的にパートナーシップを組むことが求められるだろう。

フィランソロピー活動を戦略的に捉え、具体的な実施体制を築きつつある一例としてNECが挙げられる。

NECでは、自分達が関わるプログラムの評価基準を策定し、評価会議にて、プログラム担当者以外のスタッフによる客観的な評価を行い、継続・中止の判断、改善策の策定を行っている。その評価基準も細部にわたり、さまざまな視点で捉えようとする姿勢がうかがえる<sup>(5)</sup>。

このような評価基準を取り入れるに至ったのも、「費用対効果の高いプログラムの選択と集中」を基本方針に掲げるように、既存プログラムの再構築と質的な改善 新規プログラムに対する客観的かつ透明性のある審査 社内・ステイクホルダーに対して評価基準と結果を公表、アピール 企業ブランドの向

---

上に寄与、といった戦略を明確にもっているからだと言えるだろう。

今後の目標としては、広報成果を金額換算、受益者にヒアリングを行い効果を定量的に把握。より客観的な評価を得るために大学やNPOと連携してのプログラム検証。アカウントビリティ向上のためにも、WEBなどのツールを使って公開していく、など新たな目標を掲げている。

NECの例からも分かるように、このようにフィランソロピー活動を戦略的に捉えることで、社内におけるフィランソロピーの位置付けも明確になり、また、その活動内容もより有効かつ効率的となるだろう。

企業のフィランソロピー活動は90年代、とくにバブル崩壊以降、NPOとのコラボレーションに代表されるように、新たな局面を迎えていると言えるだろう。

従来企業は、規模・売上高などの経済指標で評価は決められてきたが、現在に至っては、製品の安全性や情報公開度・社会貢献度などといった「社会的指標」によって評価され始めている。

また、この社会的指標によって評価された企業情報は、社会的責任投資やグリーンコンシューマー運動などに代表されるように、投資家や消費者の投資・消費の決定の際、重要な判断材料となる。

---

企業は、このような事実を踏まえ、より広いコンテクストの中でフィランソロピーをとらえ、本来の経営活動に影響を与えない範囲で、有効かつ効率的に、戦略的に活動していくことが求められるだろう。そして、様々なニーズがあふれる社会において、自らが支持できるものを見いだし、社内外における評価システムをより充実させ、それに見合った活動をすることが、この厳しい社会環境において多くの信頼を得ることができると考える。

#### 参考文献一覧

- [ 1 ] 梅澤 正 『企業と社会 社会学からのアプローチ』 ミネルヴァ書房 2000年
- [ 2 ] 国民生活センター「アメリカの消費者団体の活動状況」昭和53年度研究報告書
- [ 3 ] 笹川平和財団『コーポレートシチゼンシップ 21世紀の企業哲学』田淵節也監修、講談社、1990年
- [ 4 ] Jerry W. Anderson, Jr.,  
Corporate Social Responsibility  
: Guide for Top Management,  
Quorum Books, 1989 (百瀬恵夫、監訳『企業の社会的責任』白桃書房、

---

1994年)

- [ 5 ] Joel Makower :BUSINESS FOR  
SOCIAL RESPONSIBILITY,  
Tilden PRESS,1994 ( 下村 満子 漢 訳  
『 社 会 貢 献 型 経 営 ノ す す め 』 シ ュ プ  
リ ン ガ ・ フ ェ ア ラ ー ク 東 京 株 式 会  
社 1997年 )
- [ 6 ] 社 団 法 人 経 済 団 体 連 合 会 編  
『 1999 社 会 貢 献 白 書 』、 日 本 工  
業 新 聞 社 、 1999 年
- [ 7 ] Segawa Shirley & Segal Eli:  
Common Interest, Common good  
, HBSP, 2000
- [ 8 ]  
Heald, M, The Social  
Responsibilities of BUSINESS :  
Company and COMMUNITY  
1900-1960, The Press of CASE  
Western Reserve University, 1970  
( 企 業 制 度 研 究 解 約 『 企 業 の 社 会 的  
責 任 』 雄 松 堂 、 1975 年 )
- [ 9 ] 谷 本 寛 治  
「 企 業 と NPO の コ ラ ボ レ ー シ ョ ン  
ー わ が 国 に お け る 新 し い 展 開 」  
研 究 論 文 、 2001 年
- [ 10 ] 谷 本 寛 治 『 企 業 社 会 シ ス テ ム 論 』  
千 倉 書 房 、 1993 年
- [ 11 ] 長 坂 寿 久 『 企 業 フ ィ ラ ン ソ ロ ピ

- 
- ーの時代』日本貿易振興会 1991年
- [ 1 2 ] Nancy R.London:Japanese  
corporate philanthropy,1988{平  
山政一訳「日本企業のフィランソ  
ロピー、アメリカ人から見た日本  
の社会貢献」TBSブリタニカ、1992年}
- [ 1 3 ] 日本フィランソロピー協会「月  
刊フィランソロピー」2001年6  
月・8月号
- [ 1 4 ] 藤井則『暮らしに見る企業の社  
会貢献』星雲社、2000年
- [ 1 5 ]  
Frederick,w.c./Davis,K/Post,j.,  
Business and Society:Corporate  
Strategy,Public Policy,Ethics、  
McGraw Hill Internal Editions,  
1988
- [ 1 6 ]  
Lester M、Salamon: Holding  
The Center America,S Nonprofit  
Sector at Crossroads、1997  
(山内直人監訳、『NPO最前線』、  
岩波書店、1999年)
- [ 1 7 ] 林雄二郎・加藤秀俊、『フィラ  
ンソロピーの橋』、TBSブリタニカ、  
2000年
- [ 1 8 ] 林雄二郎・今田忠『フィランソ  
ロピーの思想 NPOとボランティア

参考 URL

- [ W 1 ] <http://www.aafrc.org>  
(The AAFRC Trust for Philanthropy)
- [ W 2 ] <http://www.bi-no.or.jp>  
( NPO法人 親子の広場びーのびーの )
- [ W 3 ] <http://www.give.org>  
( National Charities Information  
bureau )
- [ W 4 ]  
[http://www.ias.biglobe.ne.jp/nec  
social](http://www.ias.biglobe.ne.jp/nec<br/>social)  
( NECコーポレート・コミュニケーション部 )
- [ w 5 ] <http://www.jetro.co.jp>  
( 日本貿易振興会 )
- [ w 6 ] <http://www.keidanren.or.jp>  
( 経団連 1 % クラブ )
- [ w 7 ]  
<http://www.philanthropy.or.jp/>  
( 社団法人日本フィランソロピーネッ  
トワーク協会 )
- [ w 8 ]  
<http://www.kvsc.pref.kanagawa.jp>  
( かながわ県民活動サポートセンター )
- [ w 9 ]  
<http://www.mecenat.or.jp/>



---

( 社 団 法 人 企 業 メ セ ナ 協 議 会 )

[ w 1 0 ]

<http://www.npohiroba.or.jp/>

company/ ( 日 本 N P O セ ン タ ー )

[ w 1 1 ] <http://www.wwf.or.jp>

( W W F J A P A N )

[ w 1 2 ] <http://www.psc.or.jp>

( パ ー ト ナ ー シ ッ プ サ ポ ー ト セ ン タ ー )

[ w 1 3 ] <http://national.unitedway.org> ( U n i t e d

W a y o f A m e r i c a )