

# 戦略的フィランソロピー ～ フレームワークの効果～

2005年12月13日提出

一橋大学商学部経営学科

谷本ゼミ

学籍番号：1102069m

木船 展彰

KIBUNE NOBUAKI

## 目次

はしがき	
第1章 フィランソロピーとは何か	1
第1節 「企業市民性」	1
第2節 フィランソロピーの概念と背景	3
第3節 企業の社会的責任論に対する賛否	6
第4節 企業フィランソロピーが公認されるようになった歴史	11
第2章 なぜフィランソロピーが必要なの	16
第1節 企業経営側からの考え方	16
（1）ステイクホルダーからの考え方	16
（2）啓発された自己利益	16
（3）戦略的フィランソロピー	17
第2節 社会的側面からの考え方	18
（1）企業市民の考え方	18
（2）企業の社会的影響力の拡大	18
（3）社会からの要請の高まり	19
第3章 企業とNPOのパートナーシップ	22
第1節 NPOの変化	22
第2節 企業側のメリット	23
（1）NPOの専門性	23
（2）コミュニティ活動	23
（3）企業イメージの向上	24
第3節 NPO側のメリット	24
（1）重要な資源供給源	24
（2）認知度の向上	25
（3）ミッションの達成	25
第4節 企業・NPOに求められる課題	25
（1）企業に求められる課題	25

1) 新しい企業市民概念の理解	25
2) 求められる戦略的な取り組み	27
(2) NPOに求められる課題	28
1) 魅力的な『モノ』を持つこと	28
2) マネジメント・システムの充実	29
3) ソーシャル・アントレプレナー シップの必要性	29
4) マネジメント・サポート団体の 必要性	30
第4章 フィランソロピーを戦略的に 捉えることの有用性	32
第1節 戦略的フィランソロピーとは	32
第2節 戦略的フィランソロピーを行う上 でのフレームワーク	34
(1) Philanthropic Stage	35
(2) Transactional Stage	35
(3) Integrative Stage	36
第3節 戦略的フィランソロピーの実践例	37
(1) デンソーとパンドラの会の パートナーシップ	37
(2) フレームワークによる考察	39
第5章 戦略的にフィランソロピーを 行っていくには	44
第1節 フィランソロピーの動向	44
第2節 なぜこれまで企業は社会貢献活動 を行ってきたのか	46
第3節 従来のフィランソロピーに存在する 基本的な概念それ自体の限界	47
第4節 戦略的にフィランソロピーを 行っていくには	49

( 1 ) 企業内コミュニケーション強化の 必要性	49
( 2 ) 社会貢献活動のミッション再構築の 必要性	50
( 3 ) ミッションのブレークダウン	51
( 4 ) 経営資源の最適な配分の必要性	52
( 5 ) 戦略の成果とプログラムを評価 する仕組みの構築の必要性	52
参考文献一覧	54
参考 URL 一覧	56

## はしがき

ふう、終わった・・・

正直、卒論作成にあたっての不安はわりと大きかった。僕にとって卒論は完全に重荷であったことは間違いないが、それでも得るものはあったことも事実だと思う。図書館のほこりかぶった洋書を、辞書を片手に読むなんてそうそうすることじゃない。けど、卒論を書き終えた時、そのことが少しでも役に立っていたことで大きな満足感を得られていることに気付く。ちょっとキザな言い回しになっているけれど、自己満足です。

ゼミという活動を振り返ってみると、僕の大学生活の大きな部分を占めていたらしい。実際、3・4年生での思い出はゼミ関連のものが多く、楽しかった思い出、いやキツかった思い出がたくさんありますネ。特に、ゼミ合宿直前の準備はテスト期間とかぶっていたことで非常に大変でした。きっとゼミテンの皆が思っていることだけれど、これが谷本ゼミ流。

また、ゼミテンには感謝感謝です。卒論でつまずいた時、就職活動で困った時、あとは何気ない相談をしたかった時、いつも励ましてくれたと思う。これは素直にありがとうご

ございました。

卒論指導の面では、常に冷静な視点から様々にご意見下さった唐木さんや院生の皆様には大変お世話になりました。特に、厳しくしかし丁寧にご指導下さった谷本先生には深く感謝しています。

谷本ゼミに入って良かった。

2005年12月13日

木船 展彰

## 第 1 章 フィランソロピーとは何か

### 第 1 節 「企業市民性」

企業と社会の分野において、「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(1)。

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、コース・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)、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、公正性への配慮といったものは既に前提のものとして捉え、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、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。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、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いくことにする。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(2)。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。詳しくは後の第5章の第1節で述べるが、アメリカでは個人レベルにおい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、様々な分野に渡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。

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、他者本位の純粹な愛、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、道徳を求めるところでもある。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ロ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挙するだけでなく、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。

第四にはブルーリズムの考え方である。ブルー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ブルーリズムが、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、ブルー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 企業の社会的責任論に対する賛否(3)**

株主たちの満足のいくように、様々なフィランソロピー活動に企業が参加することが企業収益に寄与することになると証明することは、この分野における数多くの賛成論、反対論を生み出すこととなった。多年にわたって多くの研究が行われ、慈善事業への寄付が適

切に行われるのであれば、それによって企業収益が改善し、株価の上昇と配当金の増加につながるのかどうか、あるいは単に寄付することだけにとどまっているように思われるのかどうか、こうした点について結論付けようとしてきた。過去のどのような研究に着目して検討を加えるのか、どの時期を選ぶのか、そしてその他の変数についてはどれだけ多くの変数を考慮するかによって、導き出される結論には対立し合うこともあるし、混乱を招くような場合もあるし、また妥当性の有無を判断しかねるものもある。各企業や個人株主はどのようなタイプのフィランソロピーにどの程度まで深く企業が関与すべきなのか結論付けることを迫られている。しかし、社会的責任の範囲が拡大している現代社会で良き企業市民になるうとすれば、企業がフィランソロピーにある程度積極的にかかわっていかなくてはならないことは事実である。以下では企業の社会的責任を支持・反対する議論を確認していくことにする。

### **企業の社会的責任を支持する議論**

企業が事業活動を行っている地域社会と密接にかかわりを持ち、かつ地域社会を発展させ改善させることは、企業にとって最良の長期的な利益となる。

社会貢献活動は、企業に対する法人組織や地域のイメージを改善することができるはずである。

社会貢献活動は株主にとって最良の利益となる。地域社会によりよい生活の場を創造することによって、より優秀でより満足度の高い労働者を企業に導く。そうすることで、企業は次第によりよい製品を創造し、そして利潤を増大させる。

注意深くそして事前によく考えた上で行うのであれば、社会貢献活動は企業のためになる。

社会貢献活動は、営利企業や企業体系の知名度を高め、企業をより有利な立場に置き、企業を一般社会と共に発展しうる団体にする。

社会貢献活動は、これから起こりうる不快でしかも非建設的とさえ言える政府規制を回避することに役立つ。

企業が人々を混乱の中に陥れたことには部分的に責任がある。それらに対して、企業は人々を混乱から救い出すことに貢献すべきである。

倫理道徳的、社会文化的規範は社会的責任を要請している。

社会貢献活動は、顧客を維持し、獲得することに役立つ。

投資家たちは、社会的責任を果たす企業を好んで投資する。

政府機関は、存在する社会問題を解決するために必要な人材、資金、そしてノウハウを持っている。それゆえ、企業のそのような諸力が活かされるように奨励すべきで

ある。

企業は何よりもまず、色々な社会問題が発生しないようにすることに努めるべきである。

全く行動を起こさないことよりも、積極的に活動を行うほうが好ましいことである。

### 企業の社会的責任を反対する議論

社会が企業に効率の最大化とコストのより一層の削減を求めさえすれば、社会はより良くなる。

社会貢献活動は、企業の利潤極大化の方針を害するものである。その結果、株主たちは損害を被る。

社会貢献活動は、最終財の価格を引き上げる。その結果、その購入者全員が損害を被る。

たいていの企業の幹部たちは、社会の諸問題を処理し解決するための知識、理解、技量、忍耐に欠けている。

社会貢献活動は測定不可能であるため、企業が社会貢献活動に参加する明確な理由が無い。

国内製品の価格の上昇により、購入者たちが外国製品を購入するため、国内の資金は国外に流出してしまう危険性がある。

企業は既にあまりにも強大な力を身に付けているため、社会貢献活動の増大は、企業自らの考えに合致するように社会を作り替える企業の力を単に増大させること

につながる。

企業は、一般大衆に直接的に責任を負ってはいない。したがって、一企業がどこにどの程度関与したかということについて、一般大衆はほとんどあるいは全く制御する手段を持たない。

社会貢献活動は、短期的に収益性を低下させる。

株主たちは、非常に多くの理由から不利になる。

さまざまな政府は、社会の諸問題を解決する際に守らせたい法律を決定しそれらを施行すべきであって、企業がその法律の枠を超えて行動することを期待するべきではない。

仮に政府が企業の社会的責任活動を支援することを望むならば、政府は企業にそうさせるにふさわしい刺激策を行うべきである。

以上のように社会的責任論における賛否が問われてきているが、問題は企業が社会的責任に基づく活動に関与すべきかどうかということではなく、むしろ企業が社会的責任に基づく活動にいかに深くかかわるべきなのかということである。また、なぜ企業が社会的責任にかかわらなければならないのか、社会的責任にかかわることによって有利な点は何なのか、不利な点は何なのかといったことが議論の焦点となっている。



#### 第 4 節 企業フィランソロピーが公認されるようになった歴史

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」という意見も強く、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中、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る最高裁が「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。つまり、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。

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増加していく。それと同時に、この判決が支持することは、社会の中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1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られる。

こうして、50年代、60年代に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年代に入ると、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）が設置された。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い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%以上持たなくなり、毎年資産の特定比率を寄付するように強制され、全ての活動を年次報告するように義務付けられると共に、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、民間団体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、税制改革法が実施されると同時に、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。つまり、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になった。

1970年代に入ると、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気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きれなくなり、より具体的な対応を迫られていった。

その結果、それまでの企業によるフィランソロピー・社会的責任とい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いうことが積極的に議論されるようになっていった。

1971年に刊行されたヒールドの著作『企業の社会的責任』によれば、「アメリカでは既に20～30年代において経営者の間で社会的責任の協議が形成され始めた」とある。彼は、「企業がもつ財力・力が徐々に増すにつれ、

社会的義務や社会関係という事柄に経営者が心を開くようになり、利己的動機と非利己的動機とが併用するようになった」と述べている。また、企業が持つ権力に関して、C.ウオルトンは、「巨大な企業は巨大な権力を意味するから、権力を行使すること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」と述べている。さらに、ジョン・D.ロックフェラー世はフィランソロピストとして名高いが、彼もフィランソロピーの賛成論者である。彼の主張によれば、「市場の非営利部門を支援するためにはフィランソロピーが必要であり、この非営利部門には教会や博物館、図書館、病院、私立大学、救世軍、赤十字社、その他民間の保健衛生・福祉団体のような団体や組織が含まれる。そしてフィランソロピーによって、このような団体や組織が的確で効率のよい活動を展開するのに不可欠な自由と独立とを手にするようになる。」

しかし、一方でミルトン・フリードマンは企業の社会的責任・フィランソロピーに疑問を投げかけていた。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」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。フィランソロピー活動に消極的な立場をとる人々の多くはフリードマンが強

く訴えかけた考え方に影響を受けている。その主張の核となるものは、企業は株主に対して利益を稼ぎ出さなければならないものであって、フィランソロピーは利益を生み出すものとは言えないためするべきではないというものである。また、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できるかという議論にすり替わってしまった」と指摘している。

この頃の企業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環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、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。

(1) 谷本 [11]P.231 ~ 232

(2) 丹下 [15]P.4 ~ 5

(3) Jerry W. Anderson [6]P.14 ~ 17

## 第 2 章 なぜフィランソロピーが必要なのか

### 第 1 節 企業経営側からの考え方

#### ( 1 ) ステイクホルダーからの考え方

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考えられる。しかし経済、社会が発展した現代社会においては、株主に劣らず、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。例えば、消費者や取引先、従業員やその家族、中央・地方政府、地域社会などが挙げられる。企業は、いわゆる「ストックホルダー」だけでなく「ステイクホルダー」全体に対して価値を提供していかなければならないという義務を負っている。

#### ( 2 ) 啓発された自己利益

啓発された自己利益 ( enlightened self-interest ) (1)とは「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利益をもたらすことになる。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

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。

### (3) 戦略的フィランソロピー

企業の社会貢献活動に関しては、80年代以降、戦略的な関わり方が定着しつつある。企業のフィランソロピー活動を社会的投資と捉え、積極的に企業の長期的利益獲得のためにコミュニティ投資を行うという取り組みである。より良いコミュニティへの影響を考え、効果的な寄付の仕方、地域社会からの支持を得るための様々な政策を他の企業との差別化を探る中で、企業戦略の一環としてフィランソロピーに取り組んでいるのである。このように競争力をつけること、効率化や他社との差別化を目的とする戦略的な視点においても、一般的な寄付活動からNPOとパートナーを組んだフィランソロピー活動に企業の目を向けさせたということもできるだろう。

このような動きの中で企業は社会的責任を果たすことの重要さを認識し、また本業以外の分野でも社会貢献活動を行い、地域社会、

国際社会を構成する一員としての役割を果たすようになってきている。その社会への働きかけ、コミュニティへのかかわりの中で、NPOを重要なステイクホルダーとして捉えたり、NPOとのパートナーという関係を築いてきたりしていると言える。

## **第2節 社会的側面からの考え方**

### **(1) 企業市民の考え方**

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社会と共存共栄を図るという考え方。すなわち、企業フィランソロピーや地域の事前募金活動でリーダーシップを発揮することは「良き企業市民」としての義務であるという主張である。例えば、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。

### **(2) 企業の社会的影響力の拡大**

NPOと企業がかかわり合いを持つ背景には、企業の社会的責任に対する考え方、地域社会への取り組む姿勢の変化が大きく影響している。企業の社会に対する影響力の変化がNPOをパートナーとして捉える重要な要素として指摘されている。まず企業の社会活動の拡大を見ていく。

古典的な考え方では企業は、本業の分野での商品・サービスの供給、従業員の雇用、そ



の営利活動を通して株主への利益の配分税金の支払いなどを行うことによって、その社会的役割を果たしていると言われてきた。

しかし、企業が世界中にマーケットを拡大するにつれ、商品の製造や流通、販売を通して社会に与える影響が大きくなるにつれて、企業の社会に対する責任の大きさも無視できなくなってきた。つまり、「大企業の経済活動は意図せずとも社会に大きなインパクトを与えており、その様々な影響に対して全く責任がないとする姿勢は社会的に受け入れられなくなってきた」ということが指摘されるようになってきているのである。

また一方で、企業はコミュニティを考慮しない経営を行えば、企業算財の経営基盤自体を失うという問題に直面することになる。このようなコミュニティ活動に関する考え方、すなわち企業活動はその地域社会との相互関係の中で成り立っているという企業の利益とコミュニティの健全性との関係についても意識されるようになってきた。

### (3) 社会からの要請の高まり

1980年代後半から、社会から企業に社会的責任を果たすことを求める積極的な動きが高まり、企業へ大きなプレッシャーを与えた。これらの動きとして代表的なものとして、企業の環境に対する取り組みや労働問題、人権問題などを監視、評価する動き、企業活動の社会性・倫理性など企業の社会的責任へ

の姿勢を評価し、企業に対して投資する SRI の高まり、消費者が企業の社会的責任や社会貢献活動への取り組みなどの企業活動をモニターし、ボイコット、バイコットなどの消費者運動を展開することが挙げられる。

このような社会からの動きは、企業の社会的な活動は、認知度の向上、社会からの信頼などにつながる長期的な利潤最大化を企業にもたらし、利潤を求める企業の存在に矛盾しないという考え方を企業経営者に求めるようになってきている。それを受けて、企業は社会的責任を果たすことの重要さを認識し、また本業以外の分野でも社会貢献活動を行い、地域社会、国際社会を構成する一員としての役割を果たすようになってきている。その社会への働きかけ、コミュニティへのかかわりの中で、NPO を重要なステイクホルダーとして捉えたり、NPO とのパートナーという関係を築いてきたりしていると言うことができる。

以上のことから、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と言える。また、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全体に対しての責任がある。つまり、フィランソロピーを含めた企業の社会的責任に対しては、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ことは紛れも無い事実である。

(1) 谷本 [14] P. 204

### 第 3 章 企業と NPO のパートナーシップ

#### 第 1 節 NPO の変化

企業だけでなく、NPO 側の企業に対する対応も変化してきている。NPO の社会全体の中における役割の増大が企業との相対的位置関係を高めたことは大きい。

企業に対する市民の運動は、60 年代後半から 70 年代にかけては企業に対して社会的責任を問いかける対決型が中心であり、企業と市民運動は敵対する関係であった。消費者運動、人権運動などを通して企業に対して敵対的な活動が繰り広げられた。

これらの市民活動の経験を踏まえ、80 年代以降組織化された専門家集団として事業を行ったり、企業活動を監視、評価したりするといったアドボカシーとしての機能が増してきていると言われている。より身近な課題から出発して地域住民が自発的に暮らしの仕組みを改革していくような活動が広がってきたのである。これは、多元主義を尊重し擁護・推進するという NPO の重要な機能が認識される動きである。

さらに 90 年代に入ってから、インターネットの拡大によって NPO の情報源が飛躍的に進み、さらにグローバルなネットワークを展開することによって、世界的な会議でも企業に対等な立場での発言する機会などが増大し、その活動に大きな影響力を与えるようになってきている。単に企業や政府を批判するだ

けでなく専門家として自らが問題を提起したり、代替案を提案したりと、積極的な活動が行われるようになってきた。NPO自身も「対立から協働へ、抵抗型から創造型へ」の変革が進んできており、企業を共に社会的課題に取り組むパートナーとして捉えるようになってきたと言える。

以下では双方にとってのメリットを見ていくことにする。

## **第 2 節 企業側のメリット**

### **( 1 ) NPO の 専 門 性**

企業が有益な活動を行おうとしても、その地域の抱える問題、地域市民のニーズについて知識が少ない。つまり、企業が取り組もうとする分野に関するNPOの専門性(知識や経験、張りめぐらされたネットワーク)が有効に活用され、それは新たな領域に取り組む企業の負担を軽減することができる(1)。

また、より社会的ニーズを把握するNPOと協力することによって社会的商品の開発や事業の立ち上げが迅速に効率的に行われるという面を持つ。つまり、第三者的存在としてその専門性に対する社会の信頼を得ることができる。

### **( 2 ) コ ミ ュ ニ テ ィ 活 動**

企業にとってコミュニティ活動の重要性は認識されているが、企業単独では必ずしも効果的な活動ができるとは限らない。地域の

住民と直接接点を持ち、ニーズをよく理解して、それに応えるための専門知識と革新性を持つ NPO はコミュニティ活動への有効な窓口となりうるし、企業はコミュニティ活動をよりスムーズに行うことができる(2)。

### (3) 企業イメージの向上

企業が長期的な企業イメージの向上を企業戦力の一環として考えていく場合、NPO とのパートナーシップ関係は有効である。社会的ニーズを代弁する NPO はまた消費者の代表であると捉えることもでき、NPO による市民視点からの提言に耳を傾けることは個人消費者への影響力も大きい。

ただし、企業が NPO / NGO と協力してフィランソロピー活動に取り組むにあたって、求めるミッションを明確化 共通化した上でコラボレーション関係を対等に作り上げていく努力が求められる。そうでなければ、グリーン・ウォッシュ(見せ掛けだけの環境志向)、ホワイト・ウォッシュ(見せ掛けだけの社会志向)、偽善的マーケティングとして批判の対象になってしまう(3)。

## 第 3 節 NPO 側のメリット

### (1) 重要な資源供給源

ミッションの共有のために連携していくにつれて、NPO にとって資金を得ることの影響は大きくなるという指摘もされているが、コラボレーションの規模が大きいほど企業が

らの金銭提供がなければ現実的には難しい(4)。企業との協力的な提携関係が達成されれば、NPOは公的資金に依存せずに定期的な資金を得ることができるというメリットがある。

また、企業の持つ経営戦略作り、マーケティング、マネジメントなどのノウハウをNPOは学ぶことができ、組織基盤強化のために重要な資源を得られるというメリットがある。

## **(2) 認知度の向上**

企業と共に宣伝活動を行うことによってNPO自らの認知度を向上させられる。NPOが取り組む社会問題自体に対する意識の高まり、社会的関心の喚起につながる。

## **(3) ミッションの達成**

特に環境保全や地域の開発など国際的に重要な問題とされている課題やNPOの活躍が期待されている分野の社会問題においては、産業界の影響も大きいことが認識されている(5)。NPO自らが協力し、企業と共にその課題解決に取り組むことによってNPOの掲げる目標達成に大きく貢献することになる。

# **第4節 企業・NPOに求められる課題(6)**

## **(1) 企業に求められる課題**

### **1) 新しい企業市民概念の理解**

従来「企業市民」という場合、企業もコミュニティの一員であるから社会に貢献すべきだ、というようにフィランソロピー

のレベルで理解されてきた。しかし企業と社会の関わり方はフィランソロピー・レベルに止まらずより広いコンテキストの中で日常の経営活動を含めてトータルに理解していく必要があり、企業市民の概念もそのレベルから捉え直されている。さらに欧米では、90年代後半に入って企業活動の経済的・社会的側面をトータルに評価する動きが広がりつつある。企業評価の基準が多様化し、経済的指標のみならず、環境対策、雇用における公正性、製品の安全性、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企業活動を評価する動きが注目されている。投資家や消費者はこういった評価情報を受け取り、投資や消費の決定に反映させる動きが社会的に支持されるようになってきた。また、価値評価軸の多元化を受けて、監視・批判型のNPOや評価・情報提供型のNPOが専門化、組織化し、インターネットによってグローバル・レベルでネットワーク化し、企業活動をチェックしている。欧米ではその活動に社会的支持が集まるようになってきているため、企業側もNPO/NGOの動きを無視することはできなくなっている。企業は社会的存在としてその活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮を組み込んでいく必要性が高まっている。市場社会の広いコンテキストの中で、社会的に責任ある企業としての新しい企業市民



のあり方が問われており、その流れを理解しておく必要がある。

## 2) 求められる戦略的な取り組み

社会貢献活動に取り組む際、限りある資源を有効に生かすため企業の本来持つミッションと照らし合わせ、今解決が求められている社会課題に向けて戦略性を持って関わっていく必要がある。谷本(2002)によれば、戦略的フィランソロピーには7点のポイントがある。企業の理念、企業賞重視する価値・ミッションとリンクすること。求めに応じて資源をばら撒くのではなく、企業の姿勢を明確にすること。本業においてキーとなるステイクホルダーを絞り、その期待に応えること。事業所の位置する地域性を考慮し、そこで求められている社会的課題に応えること。こういった姿勢を戦略的に取っていくことで社会貢献活動もステイクホルダーから支持され、企業の評判の向上につながっていく。

その実施においては、単体で行うことにこだわらず、想いを同じくする他企業とアライアンスを組む可能性を模索することや、NPOとのパートナーシップを探っていくこと。本業を離れた社会貢献に止まらず、本業におけるコアのビジネス機能や技術を生かす取り組みを試みること。従業員がイニシアティブを持って参加できるシステム作りを進めること。社内での実

施体制を作ること。戦略的なビジョンの策定、トップのリーダーシップ、専任スタッフ・部署、内部の支持を得る、成果の評価とフィードバックといった体制を整えていくこと。

## (2) NPO に求められる課題

### 1) 魅力的な『モノ』を持つこと

企業から見て NPO が魅力的なサービス・商品、ノウハウ、ネットワーク、経験、アイデアを持っているかが問われる。確かに日本の NPO はまだ未成熟であるが、企業とコラボレーションを組んでいる NPO も少なくない。社会に積極的に提供できるモノを持たず、支援（寄付）だけを求める NPO は魅力的ではない。企業の社会貢献担当者は「そういった魅力的なモノを備えた NPO を探しており、支援しながらパートナーシップを組んでいこうと考えている」という声も聞かれるし、また「今後実力のある環境関連 NPO を育成・支援し、事業委託を行っていきたい」と述べる環境部門担当者もいる。

「企業の地域社会への貢献と NPO との関わりに関するアンケート」(2000 年)によると、企業に対して「NPO と事実上の提携を行う際に NPO をどのような基準で選びましたか」という問いに対し、事業委託の要求に対応可能な実力（継続性、信頼性、安定性、品質の良さ）、事業意欲、相互の

目的・メリットの一致、企業への理解があるか、などといった項目が挙げられている。

## 2) マネジメント・システムの充実

企業から見てパートナーシップを組める相手としての資質を備えているかどうかということ。社会的ミッションの達成を目的とするNPOも1つの事業体であるからきちんとした組織運営、経営管理がなされていないければ社会的な信頼をえることはできない。もちろん金融機関からの融資を受けようとする場合もその審査基準を超えられない。したがってNPOの組織パフォーマンスが効率的かどうかを測る物差しが求められるが、その基準については企業組織と類似した部分はあるものの全く同じものではない。

## 3) ソーシャル・アントレプレナーシップの必要性

社会的ミッションの達成を目指すNPOにもビジネス間隔や企業精神が求められる。NPOは仲間内のボランティアグループではなく、組織として社会的ミッションの達成を目指す1つの事業体である。したがって、そこでは社会問題解決の新しいアイデアや方法を提示し、ソーシャル・イノベーションを積極的に進めていくソーシャル・アントレプレナーシップ(social entrepreneurship)が求められる。NPOも、

継続的に様々な資源を外部からインプットし、社会的サービスや商品をアウトプットしていくためには、ビジネス的な発想を活用して取り組む必要がある。社会的なミッションを達成していくことを通して事業収益をあげていく事業体をソーシャル・ベンチャーと呼ぶことができる。したがって、NPOも高いマネジメント能力ならびに企業家精神が求められる。

#### 4) マネジメント・サポート団体の必要性

全てのNPOがあらゆる経営資源を持ち備えているわけではなく、そのマネジメント基盤はしばしば脆弱である。したがってNPOのマネジメント支援やファンドレイジング支援を事業とするNPOが増えていくことが望まれる。アメリカでは様々なマネジメント・サポートの団体が80年代から90年代に設立されてきたが、日本ではこの領域はほとんど成熟しておらず大きな課題となっている。近年各地にNPOセンターやサポートセンターができてきているが、支援体制の実態としてはまだまだ不十分であり萌芽期と言える。

(1)日本NPO学会編集委員会[18]

(2)岡部[2]

(3)谷本[13]P.214

(4)経済団体連合会[4]

(5) 中 村 [ 1 6 ]

(6) 谷 本 [ 1 4 ] P. 2 8 7 ~ 2 9 1

## 第 4 章 フィランソロピーを戦略的に捉える ことの有用性

### 第 1 節 戦略的フィランソロピーとは

戦略的フィランソロピーとは、企業がフィランソロピーから得ることのできるメリットをこれまでよりもより高度に戦略的なプランを練り実行することにより増大させていくことを主眼に置いたものである。ポーター・クラマー『競争優位のフィランソロピー』ハーバードビジネスレビュー（2003年3月）（1）によれば、寄付などのフィランソロピーを通じて企業活動の社会的価値と経済的な価値を融合させる考えかたを提唱しているのが、「戦略的フィランソロピー」である。具体的には、企業経営のなかでより関係の深い、また社会との関係性を深めることができるような分野に戦略的な寄付を行ない、寄付対象者の活動レベルを高めるとともに、その社会的・経済的価値をも高めることを目指している。フィランソロピーの選別基準を明確にし、最善の寄付対象を選択する、他の寄付者にシグナルを送る、寄付対象者のパフォーマンスを改善する、その分野における知識や環境を進歩させることにより、相反すると考えられてきた経済的な目標と社会的な目標の融合部分を追究することである。

従来 of フィランソロピー活動は、その成果をはかる指標を明確に打ち出すことができなかつたり、また、どのような形で実行し

ていくことが望まれるのか、ということに対して事前に戦略的な考察を働かせることにそれほど時間やコストをかけていなかったりした、と言える。そのようなフィランソロピー活動は、現在においてはあまりにも無駄が大きくなったり、外部内部の人々に与えるインパクトが小さくなったりということがあったため、各企業はこのコンセプトに対して、以前よりも注力するようになってきている。

また、戦略的にフィランソロピーを行っていくことをマーケティング手法として確立したものとしてコース・リレイティッド・マーケティングがある。これは製品の販売促進のために売り上げの数パーセントを寄付するなどの、フィランソロピー活動の要素を有したコラボレーションによるマーケティング手法である。この比較的新しいマーケティング手法においては、1983年のアメリカンエクスプレスがパイオニアであると言われる。当時アメリカンエクスプレスはニューヨークのエリス島（自由の女神のある島）補修のため、売り上げの一部を寄付することを約束する、というキャンペーンを行った。それは、カード使用毎に1セント、新規契約ごとに1ドルを寄付金として計上する、というものであった。その結果、売り上げは前年比28パーセント増を記録し、キャンペーンは大成功におわった。そして、この大きな成果に他のクレジットカード会社も注目、追随し、一躍この新たなマーケティング手法はメジャーなものとな

っていった。

このように、企業イメージをあげることを第一の目標に掲げ、短期的、直接的な売り上げ増を期待しない戦略的フィランソロピーとは異なり、期間限定的な売り上げ増加の具合で成果が目に見える形で計られるのがコーズ・リレイティッド・マーケティングの特徴の一つである。このマーケティング手法は、現在では以下の3つに区分されている(2)

トランスアクションベースドマーケティング：金、物などを企業の売り上げから寄付するもの。

ジョイントイシュー：企業とNPOが協力して、製品配布やブランド構築、アドボカシー活動を行うもの。互いの強みを発揮して新しいマーケティング手法を開発するものである。

ライセンシングパートナーシップ：ロゴや組織の名前を使用し、売り上げ増真に利用すること。そしてその代価として、ブランドの使用料を支払う。このマーケティング手法を実行した会社の約9割は、売り上げ増進など何らかの形で成功しており、またそういった製品やサービスに対する消費者の選択的嗜好も高まっており、有効なマーケティング手法である、との認識は広まっている。

## 第2節 戦略的フィランソロピーを行う上での フレームワーク(3)



## ~ Collaboration Continuum ~

### ( 1 ) Philanthropic Stage

この段階では、企業とNPOは慈善的支援提供者（寄贈者）とその受取人の関係であり、一般的にはNPOは企業から支援を何とか引き出すというレベルに止まっている。NPOにとっては資金源として重要であるかもしれないが、両者にとって経済的には根源的な問題ではない。つまり、両組織のミッションにはそれ程重要ではなく両者にとっての利益も低いものである。

また、NPOが企業から資金調達を行うほど、企業はコミュニティを支えるものとしての評判を高めることができるが、企業側にとって末梢的な事柄なので寄付額は低いままである。企業側は心理的・精神的利益を得られるが、概して価値の流れ（value flow）は一方的である。すなわち企業の寄付がNPOに流れるだけであって、双方向的ではない。

### ( 2 ) Transactional Stage

この段階になると、コース・リレリレイティッド・マーケティングやイベント支援といった専門的活動を通して資源の交換が行われる。両者は活動に対してより積極的な姿勢を持って取り組む。それによって両者はそれぞれの専門知識を交換することができ、戦略的なマッチングもより深いものになる。

また、価値の流れ（value flow）は双方向的になり、企業にとって本業のビジネスに直

結するものが多くなってくる。すなわち、コーズリレリレイティッドマーケティングやイベント支援は企業フィランソロピーとして扱われるのではなく1つのマーケティング戦略として扱われる。

### ( 3 ) Integrative Stage

両者が連携することによって、両組織の戦略の中心となる共通の価値が統合・形成されていく。協働で活動する範囲が前述の Philanthropic Stage、Transactional Stage に比べ広まる。

Relationship stage	Philanthropic→ Transactional→ Integrative
Level of engagement	Low→→→→→→→→→High
Importance to mission	Peripheral→→→Strategic
Magnitude of activities	small→→→→→→→→→Big
Scope of activities	Narrow→→→→→→→Broad
Interaction Level	Infrequent→→→Intensive
Managerial complexity	Simple→→→→→→Complex
Strategic value	Modest→→→→→→→Major

( 出 所 : The Collaboration Challenge P.35  
Figure2.1 )

上記のように戦略的にクロスセクター間のコラボレーションを考えていくには『Collaboration Continuum』のようなフレームワークが必要である。フレームワークを利用することでコラボレーションのレベルがどの段階にあるのかを知ることができ、より戦略的な段階を目指すことができる。そういった指標としての役割はコラボレーションを考えていくにあたって重要な要素であると考えられる。

### 第 3 節 戦略的フィランソロピーの実践例

#### ( 1 ) デンソーとパンドラの会のパートナーシップ (4)

この協働は 2001 年から始まり、事業内容はデンソーの社内売店でのパンドラの会 (5) の商品を販売するというものであった。

コラボレーションに至った背景として、デンソーはそれまでにもいくつかのフィランソロピー活動を実践してはいたが、それに対してあまり戦略的要素がなかったということが挙げられる。また、社会貢献活動において「地域 NPO」への関与が手薄であり、非営利団体に対して金銭を寄付することがあってもランダム的要素が強かったため、社会貢献活動を戦略として捉えるには至っていなかった。また、障害者具駆使に長年取り組んできたもの

の（例えば、1984年身体障害者の就労の場となるデンソー太陽を設立）、知的障害者との交流の少なかったデンソーにとって、パンドラの会とのパートナーシップを組むことによつて知的障害者の働きぶりを肌で感じるここのできる機会を得られるものであるという期待があった。さらに、デンソーにとっての目標は「障害者福祉について、社員一人ひとり意識できるようにすること」であり、会社主導ではなく社員の主体性を求める障害者支援の試みとしてパンドラの会との協働はミッションに合致するものであった。

一方、パンドラの会にとっての目標は「事業収益の獲得、障害者が社会と接する機会を持つこと」であり、デンソーとの協働を行うことによつて、まさにミッションを達成できるものであった。また、パンドラの会はNPOには不足しがちな販売技術・販売経路という問題点を抱えており、企業と提携することでそれらを確保し、売上高アップを考えていた。

こういった両者のニーズが一致によりパートナーシップが組まれることになったのだが、デンソーは障害者福祉に対する社員の意識向上のきっかけ作りを求めるだけでなく、同時に「NPOだから」という甘えを排除したクオリティの高い商品の供給をパンドラの会に求めていった。その他、品質管理やコスト削減、納期の厳守など、製品及び業務プロセスの両面において、企業の厳しい目に触れることでNPO側も成長できるとデンソーは期待して

いた。実際パンドラの会はおいしさ、素材にもこだわった洋菓子作りを目指す一方で、社内アンケートの調査結果を元にカットサイズの要望に応えたり、納期を守ったり、作業時の衛生管理に気を配るなど、プロのビジネス・パートナーとしても十分な資質を備えていった。

この協働をお互いのミッションへの合致度から考えてみると、パンドラの会にとっては本業そのものでありミッション通りであったと言える。また障害者福祉支援を社会貢献の理念に掲げるデンソーにとっては、とりわけ一般社員が個人レベルで触れ合える機会となったので、結果的にミッションに合致していたと言える。パンドラの会はデンソーの社会貢献分野を補完し、一方でデンソーはパンドラの会に対して市場を開拓するという点で相互補完的であったと言える。

## (2) フレームワークによる考察

さて、ここでは上での事例を『Collaboration Continuum』に当てはめて考えることで、フィランソロピーを戦略的に行っていくにはこのようなフレームワークが大きな意味を持つことを示したい。

まずデンソーは「障害者福祉支援を社会貢献の理念に掲げていたが、知的障害者との交流が少なく社員の意識やスキルの向上が未成熟である」という問題点を抱えていた。企業としてはマイナスポイントであり克服する必

要があった。

それまでにもいくつかのフィランソロピー活動を実践してはいたが、「地域 NPO」への関与が手薄であり、非営利団体に対して金銭を寄付することがあってもランダム的要素が強かったため、社会貢献活動を戦略として捉えるには至っていなかった。つまり Philanthropic Stage の活動は行っていたが、それ以降のより戦略的な段階に移行できていなかった。

一方パンドラの会は事業収益が不安定であるという問題を抱え、ミッションである障害者が社会と接する機会を持つことも充分とは言えない状況であった。

そこで両者が Philanthropic Stage に位置することを意識しあうことで、更なる段階である Transactional Stage の協働へとつながったのである。

協働により両者の得た利益をまとめてみると、デンソーの得た利益は、企業のイメージアップ、社員の障害者福祉への意識の向上（社員の社会貢献への理解の向上）、パートナーシップを組む際の相手 NPO 選定のノウハウ、ボランティアを通じての社員のスキルアップなどである。一方、パンドラの会が得た利益は、デンソーの持つ販売技術・販売経路、事業収益の獲得、ミッションである「障害者が社会と接する機会を持つこと」、技術的専門知識の獲得などである。

このように価値の流れ（value flow）が双

方向的であり、戦略的なマッチングも深いものになっている。つまり、協働が実践された時点で両者にとって利益的であったと言えるので、Integrative Stage の活動と位置付けられる。

以上の考察からお互いのミッションの一致やお互いの持つ資源の共有・相互交換的であったことがパートナーシップを成功させ、両者にとって価値のあるものになったと言える。つまり、両者がパートナーシップの Stage を意識すればその段階での課題や利益に結びついていない理由が明確になり、フィランソロピーを戦略的に捉えるインセンティブにもつながると言える。

より効果的・効率的なパートナーシップを目指すにあたって『Collaboration Continuum』のようなフレームワークは重要な働きをすると考えられる。例えばパンドラの会とパートナーシップを組む以前にデンソーがやっていたような非戦略的フィランソロピーを戦略的に変えていくには、あるいは新しくフィランソロピーを行っていくには何が課題なのかを明確にしていくことができるメリットがあると言える。

ここで、全てのフィランソロピーを戦略的に捉える必要があるのか、Philanthropic Stage のフィランソロピーを否定することにならないか、といった疑問が生じてくる。

企業が営利追求を第一とするならば、フィランソロピーを行う以上利潤をあげなければ

ならない。つまり、フィランソロピーを戦略的に捉えていく必要がある。例えば、NPOとのパートナーシップは企業に利益があるから行われると言える。しかし、フィランソロピーが本来目指すものは利潤自体ではなく、本質は慈善活動であり社会貢献活動が行われる中で結果的に利益が生まれるという理解が正しいだろう。この点に企業がフィランソロピーを行う矛盾とも言える点がある。

では、戦略的フィランソロピー以外のフィランソロピー活動は必要ないと言えるのだろうか。フレームワークで見てきたように企業は Philanthropic Stage よりも Transactional Stage や Integrative Stage の活動を行っていくべきである。しかし、Transactional Stage や Integrative Stage の活動のみ推進していけば良く、Philanthropic Stage の活動は必要ないと言えるだろうか。フレームワークに則って考えていけば、企業の立場からはフィランソロピーを戦略的に扱っていく必要があるが、フィランソロピーは戦略的提携ができるものが全てではない。むしろ慈善活動によってまかなうことのできるものも数多く存在しているだろう。そういった行政ではまかないきれないような部分を企業の Philanthropic Stage の活動やボランティアに頼っている側面が少なからず存在するのではないだろうか。

企業がフィランソロピーにどのように取り組めば良いかという指針としてフレームワー



クは重要な働きをするが、それによって Philanthropic Stage の活動が排除されることのないよう注意する必要があるだろう。

(1)

<http://www.mizuho-ir.co.jp/report/200307/kankyoku6.html>

(2) Segawa Shirley & Segal Eli, Common Interest Common Good

(3) Austin, E.J[1]

(4) 岸田 / 高浦 [3]P.108 ~ 118

(5) 障害者の母親たちが支援して 1996 年に発足。2000 年小規模作業所「お菓子工房パンドラ」を刈谷市にオープン。2001 年には NPO 法人の認証を受け社会的信用を高める。

## 第 5 章 戦略的にフィランソロピーを行って いくには

### 第 1 節 フィランソロピーの動向

日本において、従来のフィランソロピー活動（Philanthropic Stage の活動）はさまざまな問題があり、また概念的に限界を抱えている。それは、企業の本業であるビジネスとしての財・サービスの提供という活動とは独立したものと理解されるべきものであった。

しかし、フィランソロピーが「社会貢献」と邦訳されたことによって、企業活動自体が社会貢献である、といったようなさまざまな誤解が生じ、わざわざ本業以外に社会貢献活動を行う必要などない、という認識が今でも根強く残っている。

また、個人は地域社会と深く結び付いており、周囲に困っている人々がいるとすれば支援の手を差し伸べるが、その財産や善行を公共に対してひけらかす、あるいは明らかにすること敬遠されてきた。いわゆる「陰徳」の思想である。このことが個人によるフィランソロピー活動の発展を困難にしてきたと考えられる。

戦後の高度経済成長を通じて、日本の社会経済システムは企業を中心として形成されてきた。つまり、トヨタ財団の設立に代表されるように企業が主体となった寄付・フィランソロピー活動が中核として進められてきたと

言える。

一方、欧米においては、企業の存在理由は株主利益となるような価値を増大させることにあるという認識が強い。企業がフィランソロピー活動のために経営資源を費やす意義・根拠が疑問視され、繰り返し議論されてきた。

19世紀末にカーネギーやロックフェラーなどが成功によって得た巨万の富を活用して財団を設立し、そのような機関を通じて主に芸術や文化、学術的な分野に対する寄付を中心とした支援が行われるようになった。これらの財団は企業としての経営資源を利用したものではなく、創業者などの私財を投じて設立されたものである。企業から独立したものとして活動することが中心であり、フィランソロピー活動の大部分を担ってきた。

2005年6月15日に発表された「ギビングUSA 2005」によれば、2004年中の米国内の寄附金総額は、過去最高の2485億ドルとなった(2)。同年12月26日には、インド洋大津波が発生しているが、この津波被害への寄附は、2004年中の寄附全体の0.5%以下である。津波寄附のほとんどは、次の2005年の調査に含まれることから、2004年は津波以外の要因で、寄附額が向上したことになる。また、寄附者タイプ別の割合と寄附金額は次のとおりである(3)。

・個人からの寄附：75.6%（1,879億2千万ドル）

・財団からの助成金（寄附）：11.6%（288

億ドル)

・遺贈や相続財産の寄附：8.0% (198億ドル)

・企業からの寄附：4.8% (120億ドル)

このことから分かるように、寄附をしているのは、圧倒的に一人一人の市民である。こうした個人からの寄附だけで、全体の4分の3以上を占め、ギビングUSAによれば、これら4つのタイプの寄附者による寄附額は、いずれも前年より4%から9%上昇しているという。

このような日米の違いを見てみると、個人によってフィランソロピー活動の大部分をまかなうことの出来るアメリカに比較して、日本においては個人による活動が期待出来ず、かつ企業が人々の生活へ及ぼす影響が大きい。日本では特にフィランソロピー活動に関して企業への期待は相対的に大きくなり、果たすべき役割も大きいと言える。

しかし、経団連「2003年度社会貢献活動実績調査」(1)によると会員企業の社会貢献活動支出額は、1997年度1,557億円(376社。1社平均4億1,400万円)から2003年度1,219億円(369社。同3億3,000万円)へと、年度によって増減しながらもやや減少傾向にある。

## 第2節 なぜこれまで企業は社会貢献活動を行ってきたのか

1つ目の根拠は「啓発された自己利益」(enlightened self interest)である。これ

は既に述べてきたように、自己の利益を増大させる上では、他者の利益も尊重した方が長期的に考えて得策だ、というものである。すなわち、社会にとってメリットとなる事柄に対してコミットメントすることによって、企業としてのイメージや評価が上がり、消費者や投資家などステイクホルダーから選好されるようになって、巡り巡って間接的に企業価値が高まるというものである。ただし、実際のところは必ずしも積極的な取り組みということにはならず、むしろ企業不祥事が発生してしまった場合や発生する場合に備えてのイメージダウン防止・対応策や「免罪符」としての効果に期待するような姿勢も多く見られてきたのも事実である。

2つ目の根拠は「潤沢な経済的余剰の存在」である。つまり、順調な事業活動によってもたらされた可処分所得の増大が、フィランソロピーに対する支出をまかなってきた。ステイクホルダーに対しては「良き市民性」の発揮や「啓発された自己利益」が活動の根拠であるとしながら、メセナを目的に半ば道楽のようにして高価な芸術作品に資金を費やすなど、理念や信念が明確でないようなものも多く見られた。特に、日本のバブル期にはこのような傾向が顕著に見られ、「バラまき」、「八方美人」などと強い非難を受けていた。

### 第3節 従来のフィランソロピーに存在する 基本的な概念それ自体の限界

しかし、上記の2つの根拠はいずれも疑問点を抱えている。まず、「啓発された自己利益」に関しては、「長期的」といっても実際にはどれほどの期間が経過すればその効果を享受できるようになるのか明瞭ではない。また、「間接的」といっても企業のメリットのうちフィランソロピーの効果によるものはどれほどなのか判定することは困難である。すなわち、企業行動の指針としてはあまりにも曖昧であり、これに基づいて明確な計画・目標を立案して実行していくことは難しいと言える。

そもそもフィランソロピーは企業の本業であるビジネスとしての財・サービスの提供という活動とは独立したものと理解されるべきである。本業に無関係の分野への支援を行ったとしても、「啓発された自己利益」以外に考えられる（直接的な）メリットを享受出来るとは考え難いため、企業がフィランソロピーを真剣に行うモチベーションを喚起出来ない可能性があるのである。

一方、経済的余剰に関しては、景気が好況、あるいは企業の業績が良好という条件が整わなければ成り立たないという問題がある。つまり、安定・継続して必要資金を捻出することが保証されず、社会的なメリットが十分に創出される以前に支援プログラムが消滅してしまうなどの事態が起きる恐れがあるのである。日本において、バブルが膨れ上がる過程では企業によるフィランソロピーが盛んになり、バブル崩壊とともに数多くの活動が衰退

していったのは、まさにこれらの脆弱な理由付けによって行われ、その問題点を抱えていたためである。また、「免罪符」的な意味合いが強かったことによって、同業他社の動向に合わせていわば「横並び」に行っていたという向きもあり、どこかの企業が手を引けばそれに倣って多くの企業が退出してしまうというところもあったのではないかと考えられる。

企業の持つ豊富な経営資源やノウハウ、人材などを有効に活用出来ないため、支援先が深刻な問題を抱えていて効率的な組織運営が出来ずにいる場合でも、支援金の無駄遣いなどをいち早く察知して是正するようなことが困難である。これによって資金の垂れ流しが発生するなど企業が不利益を被る形になり、撤退する可能性が高くなるであろう。

このことから従来のフィランソロピーは、以上のようなもろさを抱えながら行われてきた点に限界を見ることが出来る。つまり、従来のフィランソロピーは一見明確な根拠を元に行われてきたように思われるが、実際は基本的な概念それ自体に限界を抱えていたと言える。

#### **第 4 節 戦略的にフィランソロピーを**

行っていくには(4)

～社会貢献活動の考え方を「慈善」から「社会への投資」へとパラダイムシフト～

##### **(1) 企業内コミュニケーション強化の 必要性**

フィランソロピーの意義が経営陣、従業員に明確に伝わっておらず、「何のために年間、何億何十億もの資金を費やし、それによって、どれほどの成果を得ているのか」を明確に説明し、理解する必要がある。具体的には経営陣と認識がすり合わない、他部門の協力や部門間の連携が実現せず広がりがなく、従業員の共感が得られないことなどがある。社会貢献担当部門が社内組織の中で孤立し、他部門の従業員の目には経常利益を食いつぶすコストセンターと映ってしまう危険性がある。

社会貢献活動を慈善活動と考えている場合、企業内部で社会貢献活動の意義を問う人は少ない。慈善という考え方が肯定的な暗黙の了解を企業内部に生み、企業内部で社会貢献活動が聖域化されている。

しかし、社会貢献活動を社会への投資と位置づけた場合、活動の成果や意義を説明することが必要になる。

## **(2) 社会貢献活動のミッションの再構築の必要性**

現在多くの企業において社会貢献活動のミッションが明確にされていない問題があり、ミッションの明確化こそ、日本企業の社会貢献活動にまつわるすべての問題点のボトルネックと言える。

また、社会貢献活動を慈善活動と考えている場合、ミッションの内容に関する自由度は高いため、社会的意義があれば良く自社への



貢献は問題にされていないケースが多々見られる。つまり、自社の社会貢献活動のミッションの正当性に関して疑問を投げかける経営陣や従業員はほとんどおらず、社会貢献活動を行えば良いという考え方が生まれてしまう。

社会貢献活動を社会への投資と考えた場合、企業の特性や考え方に応じて活動の目的や意義を決定づける要因が多様となる。よって、社会貢献活動のミッションには、各企業の独自性が強く求められるようになる。

ミッションが不明確な場合、その意義が社会から理解されていても、株主や経営陣、従業員からは理解されていないことが多い。株主や経営陣、従業員の視点からは、「なぜ、その活動を行っているのか」が明らかにされておらず、それが自社にとってどのような価値をもたらすのかがわからないまま、ただ資源が費やされているようにしか映らない。

### (3) ミッションのブレークダウン

たとえミッションが明確に定まっていたとしても、ミッションを効果的、効率的に実現する戦略が組まれていない問題がある。社会貢献プログラム自体に革新性があったとしても、そのプログラムがミッションの実現に結びつくものでなければ期待されるリターンは小さくなってしまう。

慈善活動の場合は、社会に革新をもたらす施策が重視され、企業も社会貢献プログラム

の手法を高度化することに積極的に取り組んできた。

しかし、社会への投資と考えた場合、プログラムの革新性よりも企業が掲げた社会貢献活動のミッションを達成するプログラム構成となっているかが重要であり、それを効果的、効率的に実現するための戦略が必須である。

#### **(4) 経営資源の最適な配分の必要性**

経営資源がミッションと戦略に則って最適に配分されていない問題がある。社会貢献活動を社会への投資と位置づけた場合、限られた経営資源をいかに有効に配分してリターンを最大にするかを考慮すること、すなわち経営資源の配分の指針を考えることが不可欠となる。

一般に社会貢献活動の資源配分を費用と投資の視点で見ると、社会貢献活動を開始した当初は資源配分に占める投資の割合が高いが、徐々に施設の運営などに費やされる費用の割合が高まる。本来なら優先的に資金が投下されるべき施策であっても、費用に大部分を食いつぶされた残りの予算の中から、何とか予算をやりくりしているのが実情である。そのため優先度の高い施策が後回しとなり、限られた自由度のなかで古びたプログラムを行っているとするれば、革新的な社会貢献は実現できない。

#### **(5) 戦略の成果とプログラムを評価する**

## 仕組みの構築の必要性

社会貢献活動の評価の仕組みが十分に整っていない問題がある。現状のプログラムや戦略がどのような成果を生み出しているかを把握する仕組みがなく、効果的・効率的に運営されているかも把握できていないケースが多い。

評価は受益者が供給者に対して行うものであり、社会貢献活動を慈善ととらえ、自社へのリターンを期待しない場合、企業は受益者ではない。その場合、評価は必ずしも必要ではない。

しかし、社会貢献活動を社会への投資と位置づけた場合、企業は社会貢献活動から何らかのリターンを得る必要がある。つまり資金提供者である企業は受益者となり評価を行う必要が生じる。つまり、社会貢献活動を慈善ではなく、社会への投資と考えるパラダイムシフトを試みることで、評価軸を得られる。

以上の通り社会貢献活動を社会への投資として捉えることで、企業はリターンを意識するようになる。この投資と捉える概念は Philanthropic Stage からさらに戦略的な段階へとステップアップしていくために重要なことである。また、こういった戦略性を意識するために社会貢献の個別プログラムや戦略の達成度を評価する仕組みの確立が重要であるだろう。このように社会への投資によって自社へリターンが生み出されていることを理

解してもらえらるような評価の仕組みを整えていくことが今求められている。

(1)

[W2]<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/037/youyaku.pdf>

(2)

[W3][http://www.aafrc.org/about\\_aafrc/bysourceof66.html](http://www.aafrc.org/about_aafrc/bysourceof66.html)

(3) 米国内の過去4年間の寄附金総額の推移は、次のとおりである。

2001年 2,108億9千万ドル (\$210.89 billion)

2002年 2,409億2千万ドル (\$240.92 billion)

2003年 2,407億2千万ドル (\$240.72 billion)

2004年 2,485億2千万ドル (\$248.52 billion)

(4)

[W1][www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2001/pdf/cs20011007](http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2001/pdf/cs20011007).

#### 参考文献一覧

[1]Austin, E.J, Collaboration Challenge, Drucker Foundation, 2000

[2]岡部 一郎『社会が育てる市民運動 アメリカのNPO制度』 1993年

[3]岸田 眞代 / 高浦 康有 編著『NPOと企業 協働へのチャレンジ』 2003年

[4]経済団体連合会 編『社会貢献白書 1999』 1999年

- [5] Jerome L. Hammelstein, Looking good and doing good : corporate philanthropy and corporate power, 1997
- [6] Jerry W. Anderson, Jr, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, 1989  
 (百瀬恵夫監訳『企業の社会的責任』白桃書房 1994年)
- [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』シュプリンガーフェアラーク東京 1997年
- [8] Segawa Shirley & Segal Eli, Common Interest Common Good, HBSP, 2000
- [9] 林雄二郎 / 今田忠編『フィランソロピーの思想』日本経済評論社 1999年
- [10] 林雄二郎 / 加藤秀俊編著『フィランソロピーの橋』TBSブリタニカ 2000年
- [11] 一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会 1999年
- [12] Frank Kock, The New Corporate Philanthropy
- [13] 谷本寛治編著『CSR経営』中央経済社 2003年
- [14] 谷本寛治著『企業社会のリコンストラクション』千倉書房 2002年
- [15] 丹下博文『社会貢献志向の潮流』同文館 1994年
- [16] 中村陽一・日本NPOセンター編『日本のNPO / 2001』 2001年
- [17] ナンシー・R・ロンドン著『日本企業のフィランソロピー』平山眞一訳 1992年

[18]日本 NPO 学会 編集委員会 編 『NPO 研究  
2001』 2001 年

**参 考 URL 一 覧**

[W1] [www.nri.co.jp/](http://www.nri.co.jp/)

[W2] <http://www.aafrc.com/>

[W3] <http://www.keidanren.or.jp/>

[W4] <http://www.mizuho-ir.co.jp/>