

2018 年度 学士論文

社会貢献活動による企業価値向上
～顧客への戦略的アプローチとブランディング～

2018 年 1 月 25 日

早稲田大学商学部 4 年

1F150064-8 石田真理子

はしがき

今やっと卒業論文を書き終えることが出来た。書いている期間は書き終えている状態が全く想像できず、何度も挫けそうになった。しかしこうして先生やゼミ生に励まされながらも書き終えることができ、達成感を感じるとともに、安堵している。

私が谷本ゼミに入ったきっかけは、嘘のような理由だが勉学に打ち込みたいと思ったからである。大学1、2年生はサークル中心の生活であり必要最低限の勉強量で単位を取る、ということに注力していた。しかし常にどこかで、私の大学生活はこれでいいのかと感じていた。そこでゼミ選びの際は、卒業した時にこの分野を学び切ったと言えるゼミにしようと思い、谷本ゼミを選んだ。CSRの知識は全くなく、ゼロから学ぶこととなるのだが大変興味が湧く分野であり、ゼミ活動が一貫して楽しかったのはこの分野を選んだことが要因としてあるのだと思う。

谷本ゼミでの活動は様々なことを気づかせてくれた。まず一つ目は「一つのことを打ち込むことの大変さと面白さ」である。谷本ゼミでの課題は難しいものが多く、私がこなすためには時間と体力を要した。そうして出来上がった課題も、本ゼミで不完全である事に気付かされる事が多かった。それでも、ゼミが楽しいとすることができたのは、グループでの作業が多かったからだと思う。ゼミのみんなと嘆き合いながらも同じ時間や感情を共有し、同じことに一生懸命になれたことはかけがえのない思い出になった。

二つ目は「自身の性格」への気づきである。今まで目を背けてきた自身の欠点に沢山気付かされた。特にそれを感じたのは、3年生時のプロジェクト研究の時である。私は担当者になり、自身が活動を引っ張りみんなが納得して終われるよう意気込んでいた。しかし、結果として引っ張るどころかみんなに引っ張ってもらっていた。上手く役割分担ができない、方向性を決められない、全員が議論しやすい環境をつくることできない、など反省点は数知れない。引っ張らなくては、という意識が強くなるあまり視野が狭くなってしまっていたことが原因だと思う。その後の三大学やステイクホルダーミーティングの活動では、同期が上手く活動をすすめていく様子をみて自身の至らなかった点を克服しようと努めた。少しではあるが、成長できたのではないかとと思っている。

ゼミを辞めようかと考えた時期もあったが、こうしてここまで続けることが出来たのは支えてくれた方々がいたからだ。最後に感謝の意を述べさせていただきます。谷本先生、不甲斐ない私を見放すこと無く、気にかけて親身にアドバイスをして下さいました。また、学問だけでなく、人として社会で生きていく際に大切な事も学ばせて頂きました。土肥先生はいつも優しく明るく近い距離

でアドバイスして下さいました。丁寧にフォローして下さいった先輩方や研究室の皆様、頼もしくてかわいい後輩たち、そしてどんな私でも受け入れてくれ、共に一喜一憂してきた同期たち、本当にありがとうございました。2年間、この谷本ゼミで過ごせて幸せでした。谷本ゼミでの経験は私を人として成長させてくれました。この経験を糧にこれからの社会人生活を突き進んでいこうと思います。

2018年1月25日

石田真理子

第 1 章 社会貢献活動を考えるにあたって	1
第 1 節 問題意識とテーマ選定理由	1
第 2 節 社会貢献活動とは.....	3
(1)社会貢献とは.....	3
(2)企業における社会貢献とは	4
第 3 節 本論文の構成	6
第 2 章 企業の社会貢献活動.....	7
第 1 節 世界的な潮流としての CSR	7
(1)CSR とは.....	7
(2)グローバルな潮流と日本での CSR の広がり	7
第 2 節 社会貢献活動と CSR の関係性	8
第 3 節 企業の社会貢献活動の経緯・現状・新たな兆候	9
(1)日本企業における契機.....	10
(2)日本企業における社会貢献活動の現状	10
(3)社会貢献活動の 3 つの区分	12
(4)社会への投資としての社会貢献	13
(5)フリードマンによる否定論	13
(6)新たな潮流としての戦略的社会貢献活動	13
第 4 節 戦略的社会貢献活動とは	14
第 5 節 戦略的社会貢献活動を行ううえでの留意点.....	16
第 3 章 社会貢献活動と企業価値.....	18
第 1 節 企業価値とは	18
(1)定義	18
(2)社会貢献活動が企業価値に与える影響を測る指標	19
第 2 節 企業の評判(レピュテーション)について	19
(1)企業の評判(レピュテーション)の定義	19
(2)レピュテーションがもたらすメリット	20
(3)企業の社会貢献活動との関係性	21
第 3 節 ブランドについて	22
(1)定義	22
(2)ブランドによってもたらされるメリット	23
(3)企業の社会貢献活動との関係性	24
第 4 節 レピュテーションとブランドの関係性	24
第 5 節 本章の総括と仮説	26

第 4 章 戦略性を持った社会貢献活動とは	27
第 1 節 フレームワーク	27
第 2 節 SONY 株式会社の事例	31
(1)事例選定理由	31
(2)調査方法	33
(3)ソニー株式会社の社会貢献活動 ⁽¹¹⁾	33
(4)事例分析	35
(5)考察	42
第 3 節 本章の総括	44
第 5 章 社会貢献活動によって企業価値を向上させるためには	47
第 1 節 本論文の総括	47
第 2 節 残された課題	48
文献一覧	49
参考資料	49
URL 一覧	50

第 1 章 社会貢献活動を考えるにあたって

第 1 節 問題意識とテーマ選定理由

近年、様々な災害が日本を襲った。東日本大震災、熊本大地震、西日本豪雨などが記憶に新しい。そんな中ニュースで頻繁に耳にするようになった言葉がある。「ボランティア」だ。東日本大震災後の 3 ヶ月間に岩手・宮城・福島の 3 県で活動したボランティアはのべ 42 万人(朝日新聞 2011 年、6 月 19 日)。阪神・淡路大震災がおこった 1995 年はボランティア元年と呼ばれ、日本人にボランティア・スピリットの萌芽がみられたという(谷本 2002)。復興を支援したのは個人や非営利団体によるものだけではない。多くの企業も名乗りをあげた。CSR・社会貢献活動の一環として、被災地に物資や資金を支援する。支出額一位のトヨタ自動車の取り組みでは、地域の自動車産業の復興を目指し、宮城県のトヨタ自動車東日本でコンパクトカーを製造したり、同敷地内に企業内訓練校「トヨタ東日本学園」を設立し、被災地で製造業に貢献できる人材を育成した。また 2 位の NTT ドコモは 2011 年 12 月に「東日本復興新生支援室」を設立し、被災地地域の復興活動を迅速に貢献できる事業運営体制を構築した(東洋経済 2014 年、3 月 10 日)。

実際に日本の企業の社会貢献活動はどれくらいの規模で行われているのだろうか。経団連会員企業を中心に 227 の法人・グループが所属している 1 パーセントクラブ⁽¹⁾による調査結果が図表 1-1 である。

図表 1-1 2016 年度社会貢献活動支出額(1 社平均)の推移



出所：一般社会法人日本経済団体連合会 1%(ワンパーセント)クラブ

「2016 年度社会貢献活動実績調査結果」より

2016 年度の社会貢献活動に係る支出額合計は 2049 億円であった。2012 年から 4 年連続で増加し、震災がおきた 2011 年の支出額を超えて調査開始以来最高額

となった。また、同団体の調査によると、2016年度に社会貢献活動の取り組みを強化した企業は41%に増加。経常利益に対する社会貢献活動支出額は1.13%であり、震災後の2012年以降横ばいである。

以上のデータから日本企業の社会貢献活動出資額は増加傾向にあり、経常利益に対する社会貢献活動支出額は、近年経常利益を向上させた企業もあるなか横ばいであることがわかる。また社会貢献活動への取り組みを強化させた企業も半数近くにのぼり、日本企業における社会貢献活動は賑わいをみせているといえる。

しかし、企業における社会貢献活動はコストであるという見解もある。谷本(2013)では経済学者フリードマンの見解について述べられている。以下引用である。かつて経済学者のフリードマンは、企業は基本的な経済活動に専念すべきであり、それ以外のことは市場が決めるとする新自由主義の考え方を主張した。そこでは彼は企業経営者がCSRを判断し、実行することに反対した。その理由として①経済的効率を低下させる②経営者は社会的活動に資源を必ずしも持ち合わせているわけではない。③政治的な合法性がない④多元主義への脅威となる(谷本 2013、p44)。

このようなデメリットもある中、日本企業の社会貢献活動は賑わいをみせているのだ。これは、それらのデメリットを上回るメリットや、企業にとっての戦略があるからではないかと考えられる。BSR⁽²⁾は社会貢献活動のメリットとして①顧客のロイヤリティやブランドイメージの向上②従業員のロイヤリティや生産性を高める③企業の評判の向上④新しい市場における社会的評価の拡大の4点をあげている。つまり社会貢献活動に取り組む事で企業の価値を向上できる可能性があると考えられる。

では企業はどのように社会貢献活動に取り組めば、デメリットを最小化し、メリットを最大化できるのだろうか。私は谷本ゼミで企業の社会貢献活動というテーマを学習するまでこの分野に対し全く関心が無かった。個人でのボランティア活動にも参加した事がなければ、企業の社会貢献活動の取り組みに触れた事も無かったため、世の中ではこのように様々な取り組みが行われ、それは社会に対するメリットだけでなく、企業に対しても様々なメリットをもたらしているということに大変興味を持った。後に述べるが、社会貢献活動は非営利的なものであり財務上のリターンはない。そのためフリードマンのような見解が生まれる。デメリットがある中、企業が持続的に活動を行っていく為にはメリット、つまり企業価値の向上が無ければならないと考える。そこで、本論文では「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上できるのか」を問題提起とする。

第2節 社会貢献活動とは

ここでは本論文のキーワードである、社会貢献とは何かを確認していく。なぜ人間は社会貢献をするのか、社会貢献をするとどのような状態になるのか、企業が行う社会貢献とはなにか、個人で行う社会貢献とどのような点で異なっているのかを確認する。

(1)社会貢献とは

前林(2009)は社会貢献とは、Win-Win の社会、持続可能な社会を実現するための人間の知恵であると述べた(p2)。具体的には、お金や時間、労力を社会のために消費することである。個人でいえばボランティア、企業・法人や団体でいえば慈善活動、フィランソロピーにあたるものであると考えられる。

では、なぜ人間は社会貢献を行うのであろうか。人間が社会貢献を行う理由として、前林(2009)は人間が社会的動物であることをあげている。社会貢献活動を行うのは人間しかいない。人間は、自我を確立していく過程において他者との関係が必要になり、一人では生きていけない。群れを成し、社会を作る。人間が人間関係の中で生きている限り、互いを支え合う、助け合うことになる。社会に貢献するという以前に他人から、社会から貢献されている。つまり社会貢献は人間の基本的な活動である(pp.1-4)。という理論だ。この理論でいうと阪神・淡路大震災が起こった際に多くの者にボランティア・スピリットが生まれたのは、従来の安定した公共が崩壊し、人間は相互関係の中で存在しているという事を強く意識したからではないかと考えられる。谷本(2002)も阪神・淡路大震災がシステムの枠組みを超えてボランタリーに助け合い支え合うことの意味の大切さを認識させる大きな契機になったことを言及している(p253)。これらのことから、人間は他者との関係の中で共に支え合いながら生きており、他者との繋がりを強く感じた時に社会貢献をしたいという気持ちが生まれるのではないかと考えられる。

そこで社会貢献をすると、社会や行った個人等にどのような変化をもたらすのかを考えていきたい。谷本(2002)は、ボランティア・スピリットをもってコミットしネットワークを広げていくことによって”もう一つの公共”が形成されていくと述べられている(p238)。”もう一つの公共”とは政府・行政・企業によって規格化された公共とは違い、個人が個の領域を超えて公共的な問題に関心を持つ事で形成され、閉鎖的なコミットメント関係を解き放していく起点となる事が期待されているものである。また、行った個人に与える影響としては、ゆとりある豊かさを求められる事が挙げられる(谷本 2002、p232)。社会貢献をすることで人として求められたと感じることができ、自己肯定感を増加させる

ことができるのだ。つまり社会貢献を行うことで社会にも行う個人の精神にも豊かさを与えられているといえる。

(2)企業における社会貢献とは

ここで、本論文での企業が行う社会貢献活動を定義していきたい。

「企業の社会貢献」は「コーポレート・フィランソロピー(Corporate Philanthropy)」の訳語である。欧米から輸入された言葉が、時を経て日本的な文脈の中で意味合いを変えたという。青木(2004)は、企業が自主的に社会的課題解決のそのためにその行為から直接の利益を得ることを目的にせず取り組む活動、と定義付けている(p8)。その行為から直接の利益を得ることを目的としていない活動とは本業以外に行う活動をさす。つまり、会社の非営利的な活動であるということだ。

日本経団連社会貢献推進委員会(2008)は自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を得ることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること(p16)と定義付けている。そして、単なる慈善活動で済ませることはできず、社会との関係性が深いより良い会社になることで会社の永続性が図られるなどの間接的・直接的な効果を想定して進めることが重要であることにも言及している。

企業で行う社会貢献活動は個人が行う社会貢献活動と決定的に違う点として、ただの慈善行為になってはいけない、つまり隠徳な行為になってはいけないということが読み取れる。企業として資源を使う時、ステイクホルダーに対して責任ある使い方をしなければならないということだ。

ここで本論文では企業が行う社会貢献活動を「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に社会課題に取り組むこと」と定義する。

では、企業がサポートできる主な社会的領域はどこかであろうか。コトラー(2013)は以下の五つをあげている。

①コース・プロモーション。

企業が基金、現物貢献、あるいは自社資源を社会問題への注意や関心の向上に役立てよう、あるいは、募金や参加あるいはボランティア募集をサポートしよう、と決断した場合に生じる。

②コース・リレーテッド・マーケティング(CRM)。

企業は特定の慈善事業に対して、ある特定の期間、消費者が特定の製品を購入した程度に応じてお金か現物の寄付による貢献を約束するというものである。企業は非営利組織とパートナーになるかもしれない。これは、企業と消費者、

それに慈善事業が Win-Win-Win となれる機会になる。消費者は製品のディスカウントを受ければ、好みの慈善事業に参加することもできるからである。

③コーポレート・ソーシャル・マーケティング。

企業は公共の健康・安全・環境のコミュニティの幸福を向上させるための行動を変化させるキャンペーンのサポートを行ったりする。コース・プロモーションと違う点は、コースへのさらなる注意喚起を促すだけでなく、実際に行動を変化させる事に焦点を当てている事である。企業は自身のための行動変化キャンペーンを実施するかもしれないし、公共機関や非営利組織などのパートナーになるかもしれない。

④コーポレート・フィランソロピー。

企業が慈善事業やコースに対して直接的に貢献する。多くの場合、そのやり方は、現金の補助金、寄付、あるいは現物でのサービスとなる。これはもともと伝統的な企業の社会貢献活動であるが、現在では、多くの企業がもっと戦略的なアプローチをとるようになってきている。企業は、より焦点を絞り、慈善活動が彼らの事業活動、目標、目的に密接に関連するようにしている。ソーシャルメディアの出現によって、どの非営利組織が寄付を受け取るべきなのか、企業が自社顧客に問いかけるのがより簡単になった。

⑤労働ボランティア。

企業は、従業員やパートナーである、小売店、あるいは、フランチャイズ・メンバーに対して、地域コミュニティやコースでボランティアをするように働きかけたり、サポートしたりするかもしれない(pp.261-268)。

このように、社会貢献の方法は様々あり、それは企業によって異なる。日本企業が行っている具体的な社会貢献を紹介する。

・トヨタ自動車

「環境」「交通安全」「人材育成」「社会・文化」の各分野で活動を行い、自動車メーカーならではの「交通安全イベント」の実施、「交通安全体験講習施設」運営等を行っている。また社有林「トヨタの森」での環境教育活動などを行っている。

・NTTドコモ

子どもや保護者等への「ケータイ安全教室」や障害者向けの「ドコモ・ケータイお役立ち講座」を実施している。大量の電気を使用しているということで自然環境保護活動も積極的に行っている。

・富士フイルムホールディングス

「小学校写真教室」プロジェクトとして日本最大級の参加型写真展を開催している。被災地での写真救済活動も実施。中国での植林ボランティア、社員によ

るカンボジアの小学校での授業や体育祭開催などもグローバル的な活動も行われている。

第3節 本論文の構成

本論文は5つの章によって構成されている。第1章は問題提起に至った背景、また本論文のキーワードである社会貢献活動を個人で行うものと企業で行うものに分けて確認してきた。第2章は企業の社会貢献活動をより詳しく確認し、社会貢献活動はCSRの流れの中でどのような位置にあるのかという事を説明し、本論文の問題提起を解き明かすうえで重要なキーワードになる、新たな兆候としての戦略的社会貢献活動を確認する。第3章では、企業価値とはどのようなものかをみていく。そして本論文での企業価値の意味を確認したのち、企業の社会貢献活動と関連が深いレピュテーションやブランドという概念に触れ、それらの相違点や関係性を述べる。ここで、社会貢献活動と企業価値の関係性について仮説を立てる。第4章は 仮説を検証するためにリサーチクエストやフレームワークを作成する。実際にソニー株式会社の事例を元に仮説検証を行い、考察する。第5章は本論文の総括と、残された課題を明記する。このような順で本論文を進めていく。

⁽¹⁾ 経常利益・可処分所得の1%以上を自主的に社会貢献に活かすことを主旨としている組織。1%クラブには現在、経団連会員企業を中心に、227の法人・グループならびに854の個人が所属している。(2016年8月時点)。中でも、法人会員は、平均で経常利益の2~3%を社会貢献活動に活用している。

1%クラブでは、社会にむけて、企業による社会貢献活動の意義を広めつつ、活動についての情報提供を行い、社会的価値の向上を目指すNPO等と企業をつなぐ機会を提供するなど、社会貢献活動を推進している。

⁽²⁾Business for Social Responsibilityの略称。世界のビジネス界に対してサステナビリティを推進する目的で1992年にワシントンで設立された非営利団体。全世界250社を超える会員企業とともに活動している。

第2章 企業の社会貢献活動

第1節 世界的な潮流としてのCSR

本論文における問題提起「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上できるのか」を考えるにあたって、本章では企業の社会貢献活動の源流であるCSRについて言及する。CSRとは何か、なぜCSRが日本において始まったのかについて確認した後に、企業が行う社会貢献活動はCSRとどのような関係性にあるのかを述べ、日本企業の社会貢献活動について詳しくみていく。そして、問題提起の解を得るためのキーワードになる戦略的社会貢献活動についてその重要性と定義を確認する。

(1)CSRとは

CSRを企業の社会貢献活動と考える人は少なくないが、果たして同義なのであろうか。一般にCSRは「企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)」と訳される。CSRの定義は多様で明確でないと言われ、どこまでを対象範囲とするかは立場や視点によって異なる。

谷本(2006)は、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと(p59)と定義付けている。

経済産業省⁽¹⁾は、企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステイクホルダーからの信頼を得るための企業のあり方と定義付けている。

また、欧州委員会⁽²⁾は、社会や環境に関する問題意識を、企業がその事業活動やステイクホルダーとの関係の中に、自主的に取り入れていくため本質的な概念である、と述べている。

このようにCSRの定義は広範にわたるものであるが、これらに共通することは企業は社会との相互関係の中に成り立ち、ステイクホルダーとの関係上で果たしていくべき責任だということである。

(2)グローバルな潮流と日本でのCSRの広がり

日本で最初にCSRが議論されたのは1970年代である。当時、企業の不祥事や公害問題が顕在化・深刻化し、企業に対する社会的責任が問われた。しかし、市場の公共への意識が未成熟であったことや、世界市場からの圧力を受けていなかったことなどにより、景気が悪化していくと議論も衰退していった(谷本2006)。

現在の CSR を求める議論の背景には、地球社会の持続可能な発展を求める世界的な潮流がある。谷本(2006)は CSR へのグローバルな潮流として以下のように言及している。グローバリゼーションの進展とともに、その負の部分が顕在化し、貧しい国と先進国との格差は大きくなっていった。さらに 90 年代には途上国における工場の労働環境問題や人権問題が明らかにされ、劣悪な状況に対する批判も高まっていった。その中で NGO のネットワークの広がりによりその影響力が拡大し、企業に対する批判・監視の潮流ができた(p39)。その潮流を受けて日本では 2003 年に第二の CSR ブームが起きた。特に海外市場で売り上げを上げている日本のグローバル企業は市場社会からの圧力を多分に受けたため積極的に CSR に取り組むようになったという。

第 2 節 社会貢献活動と CSR の関係性

では、CSR と企業の社会貢献活動の関係性はどのようなものであろうか。それを考えるうえで谷本(2006)の CSR 「三つの次元」を参照していきたい。図表 2-1 は「三つの次元」を図表化したものである。一つ目の次元は経営活動のあり方そのものを問う次元である。この次元では経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む。コンプライアンス遵守やリスクマネジメント、環境対策や人権問題・労働問題への配慮だけでなく、企業価値を創造するためのイノベティブな取り組みが求められる。

二つ目の次元は社会的事業である。これは、未解決の社会的課題に対して、企業がその知識や技術を活かして、事業として新たな商品やサービス、事業を開発することをさす。フェアトレードや、環境配慮型商品の開発などはこの次元に該当するだろう。

三つ目の次元は社会貢献活動である。基本的には事業活動を離れコミュニティが抱える様々な問題の解決に経営資源を活用して支援する活動をさす。(1) 金銭的寄付による社会貢献(2)製品、施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献がある。

このように社会貢献活動は CSR の一部と位置付けられる。事業活動から離れている、というところが他 2 つの次元と全く違う点である。本論文では、企業の社会貢献活動は CSR の一部であり、非営利的な活動をさす、として議論を進めていく。

図表 2-1 CSR の 3 つの次元

■CSR＝企業経営のあり方そのものを問う

①経営	経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権
-----	--------------------------------

活動の	などへの配慮を組み込む(戦略的な組み込み)
あり方	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境、情報公開、など
	→〈法令遵守・リスク管理の取り組み〉and〈新しい価値を創造する積極的取り組み〉(=イノベティブな取り組みの必要性)

■社会的課題への取り組み：社会的事業

②社会的 事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域開発にかかわる事業、SRIファンド
	→〈新しい社会的課題への取り組み〉(=社会的価値の創出：ソーシャル・イノベーション)
③社会 貢献活 動	経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	・本業から離れた支援活動(金銭的/非金銭的寄付) ・本業の技術・ノウハウを活用した支援活動
	→〈戦略的なフィランソロピーへの取り組み〉

出所：谷本(2006) p69 より

また、両者の関係性について日本経団連社会貢献推進委員会(2008)も社会貢献活動は CSR の構成要素の一つと捉え、業種や企業ごとに異なりがあること、CSR への関心の高まりが、企業の社会貢献活動に様々な影響を与えていることについて述べていた。この影響については第 3 節で詳しくみていく。

第 3 節 企業の社会貢献活動の経緯・現状・新たな兆候

第 1 章、第 2 節(2)では企業が行う社会貢献活動とは、「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に社会的課題に取り組むこと」と定義した。本節では社会貢献活動を深堀するべく、どのようにして企業の社会貢献活動は始まり広がったのか、日本での現状はどうか、社会貢献活動にお

けるメリットとはなにか、デメリットはなにか、今後求められる企業の社会貢献活動とはなにかという視点で述べる。

(1)日本企業における契機

1990 年以前は企業の社会貢献活動というと「隠徳」的な活動だと捉えられていた。また、日本社会において社会的・公共的課題に取り組む主体は民間ではなく、政府だと考えられていたため、企業に取り組むという考えも弱かった。

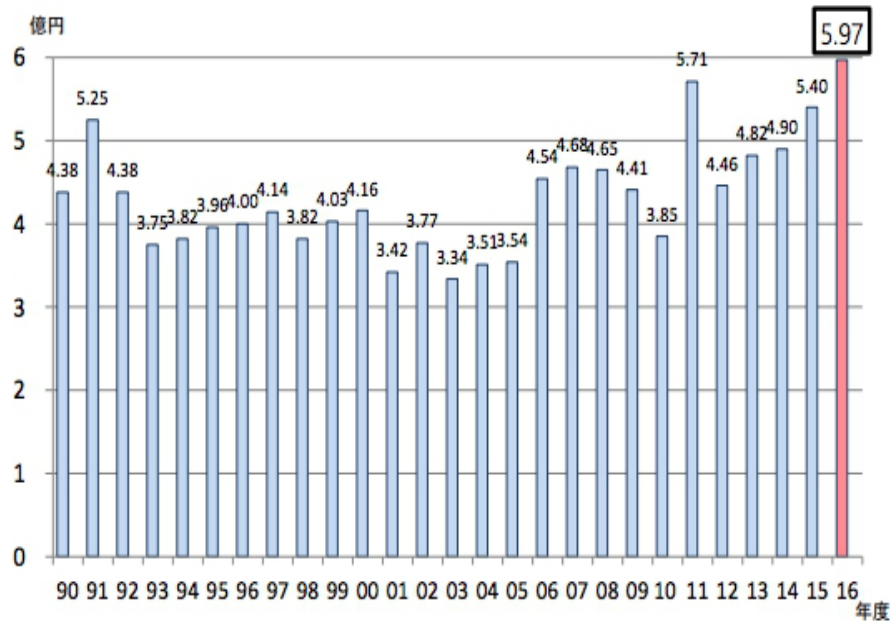
日本において企業の社会貢献活動が広がり始めたのは 1990 年であり、様々な寄付活動が行われたという。そしてこの年は「フィランソロピー」元年と呼ばれた。きっかけはアメリカとの貿易摩擦を軽減するために経団連によって設置された海外事業活動関連協議会の存在である。多くの日本企業が 80 年代にアメリカに進出したが、当時「企業市民」としての役割の自覚が無かった。しかしアメリカの市民は企業に対し持続可能な社会のために社会的課題に取り組むことを期待していた。そのため社会に配慮せず利益をあげる日本企業に批判が浴びせられた。そこで前述のよう海外事業活動関連協議会が中心となり、進出先国でも良き企業市民として認められるよう、地域社会、従業員をはじめとするステイクホルダーと良好な関係を築く取り組みがなされた(谷本 2006、pp196-198)。

このように、日本企業における社会貢献活動は、そこまでの歴史はなく、海外からの批判を受けてそれを回避するために始まった外発的なものである、といえる。

(2)日本企業における社会貢献活動の現状

現在、日本企業ではどれくらいの企業がどれくらいの規模で社会貢献活動に取り組んでいるのであろうか。図表 2-2 は一般社会法人日本経済団体連合会 1%(ワンパーセント)クラブが行った調査結果を示したものである。1990 年から 2016 年まで、日本企業 343 社に対し社会貢献活動支出額のアンケートを行い、その一社平均の推移が図表化されている。

図表 2-2 社会貢献支出額(1社平均)の推移



出所：一般社会法人日本経済団体連合会 1%(ワンパーセント)クラブ

2016年度 社会貢献活動実績調査結果より(2017年11月14日)

このグラフから、東日本大震災が起こった翌年2012年から4年連続で増加し、2016年は調査以来最高額(5億9700万円)となったことがわかる。災害や景気などの影響によって多少の増減はあるがフィランソロピー元年となった90年から大きく減少することなく、ここ数年では増加傾向が見られる。この調査によると支出額が増えた要因として2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック、持続可能な開発目標(SDGs)への対応をはじめ、社会貢献への取り組みが強化されたことが挙げられていた。

また、図表 2-3 は同団体が行った、売上高、経常利益、印税前利益に対する社会貢献活動支出の比率(単純平均)である。

図表 2-3

売上高、経常利益、印税前利益に対する社会貢献活動支出の比率(単純平均)

	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
経常利益比	1.42% (355社)	1.87% (297社)	2.57% (288社)	1.81% (373社)	2.46% (390社)	1.62% (370社)	1.40% (337社)	1.80% (331社)	1.69% (311社)	1.13% (316社)
税引前利益比	1.73% (347社)	5.11% (253社)	2.88% (271社)	2.08% (356社)	2.73% (364社)	1.71% (345社)	1.77% (331社)	1.97% (329社)	1.90% (303社)	1.71% (313社)
売上高比	0.08% (340社)	0.18% (354社)	0.09% (344社)	0.09% (401社)	0.24% (428社)	0.08% (395社)	0.10% (355社)	0.13% (355社)	0.11% (333社)	0.11% (338社)

※経常利益比、税引前利益比について、100%以上を特異値として除外して算出

出所：一般社会法人日本経済団体連合会 1%(ワンパーセント)クラブ

2016年度 社会貢献活動実績調査結果より(2017年11月14日)

このグラフからおおよそ売上高の 1.1 パーセントを社会貢献支出にまわしていることが読み取れる。同団体は、2015 年度・2016 年度に連続して回答した 272 社の動向を見ると、支出額を増やした企業が約 3 分の 2 にのぼったことを報告している。このグラフからも企業の一般的な傾向として社会貢献支出が増えていることが読み取れる。

(3)社会貢献活動の 3 つの区分

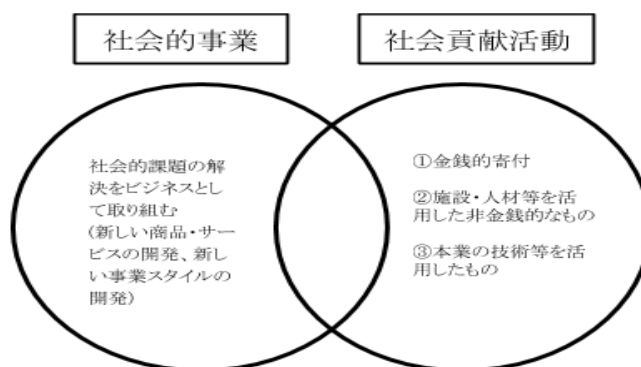
ここで企業の社会貢献活動をより詳しくみていきたい。

谷本(2002)は 3 つに区分されると述べている。一つ目は金銭的寄付によるもの、二つ目は施設・人材を活用するもの、三つ目は本業の技術等を活用したものである。

一つ目、二つ目がこれまで多く見られていたスタイルであるが、最近では三つ目が増えてきているという。

また社会的事業と社会貢献活動の近年の兆候についても述べられている。社会的事業とは寄付だけでなく、あくまで一つのビジネスとしてかかわっているものと述べられている(p201)。この社会的事業と社会貢献活動の重なる領域での活動が近年注目されているようだ。図表 2-4 はその関係性を図式化したものである。

図表 2-4 社会貢献活動と社会的事業の関係性



出所：谷本(2006)p201 より

本論文では主に図表 2-4 の社会的事業と重なっていない右側の部分を企業が行う社会貢献活動として進めるが、その境界線は曖昧なものであり、必ずしも正確に区分できないことに留意する。

(4)社会への投資としての社会貢献

企業は全くリターンを得ること無く取り組んでいたら社会貢献活動はただの「コスト」である。何かしらの取り組むメリットがなければならない。企業であり、周りを取り巻くステイクホルダーとの関係性の中で存立している時点で「隠徳」的な活動になってはいけないのだ。

ここで一般にどのようなメリットを企業にもたらすのかを確認したい。

谷本(2002)は①ブランドイメージを高め、顧客のロイヤリティを増す②従業員の忠誠心を強め、より良い従業員を集められる③市場社会における評価を高めることで幅広いステイクホルダーからの評判を高めていくことができる、と述べている。

80年代以前は社会から企業に対する社会貢献への期待は高くは無かった。しかしその期待が80年代以降、だんだんと高まったことで、企業のCSRや社会貢献活動に対する認識が「社会への投資」と捉えられるようになったという。しかし、企業の社会貢献活動は、それを期待したり、評価する社会・ステイクホルダーが居なければ「コスト」としか捉えられないと指摘している(p247)。

(5)フリードマンによる否定論

次に、社会貢献活動にどのようなデメリット、否定論があるのかをみていきたい。

否定論の代表的見解としてフリードマンのものを挙げる。彼の主張は以下の三つに集約されると青木(2004)は述べる。①企業は自由経済のルールに従って活動すべきであって、その唯一の責任は利益をあげ株主に配当を行うことである。それ以外の責任はない。それ以外の責任を認めると自由社会は企業国家になってしまう。②企業は社会的問題を解決する能力に乏しい。③企業が行う寄付活動は株主が決定すべきものである(pp.12-14)。これらの見解は、(4)で述べた「社会への投資」としての社会貢献とは矛盾するものである。こういったリスクもあるなか、どのように行ったら社会貢献活動は企業にメリットをもたらされるものと捉えられるのかを考えていきたい。

(6)新たな潮流としての戦略的社会貢献活動

第1章で、社会貢献とは本業を離れて行う非営利的な活動と述べたが、最近では本業の目的と社会貢献の目的を融合させることで競争力を強化しようとする「戦略的フィランソロピー」という考え方が広がってきた。提唱したのは、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授である。また谷本(2002)も「なぜ

するのか」という問いから、「どのようにするのか」という問いかけに変わっていると述べ、余裕があつて行う企業はたくさんあるわけではなく、限られた資源をいかに有効に振り分け活用するかに不信し、社会的戦略として社会貢献活動を位置づけ、取り組んでいくことが重要だと指摘している(p247)。

ここで近年の企業の社会貢献活動における新たな兆候を確認したい。谷本(2002)は以下の5点を挙げている。

- ①戦略的フィランソロピー：社会貢献活動を企業の目的と関連づける事。できるだけコアの部分と結びつけ、キーになるステイクホルダーのニーズに合わせ、活動領域を絞る事。
- ②パートナーシップの形成：例えば社会貢献活動を専門的なNPOにアウトソーシング・委託する事、また同じような試みをしようとしている他の企業と協力して行う事。
- ③支援対象領域の拡大：社会的・公共的問題への取り組み。
- ④社会貢献活動の効果を評価する事
- ⑤本業を通して社会的問題の解決に寄与しようとする動き(p247)

ただの寄付活動で終わることがないように、様々な取り組みがされていることが伺える。社会貢献とあつても戦略的であることが最近の兆候のようだ。そしてこの新たな兆候が企業価値を向上させることに貢献するスタイルなのではないかと考える。では戦略的に社会貢献活動を行うとはどういったことなのか、実際に企業価値を向上させる方法なのかどうかをみていく。

第4節 戦略的社会貢献活動とは

前節では本論文の問題提起「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上できるのか」を考えるにあたり、アメリカでの新たな兆候である戦略性をもった社会貢献活動が企業価値を向上させる可能性を十分に持っていることについて言及した。この章では、戦略的に社会貢献活動を行うとはどのようなことなのかについて先行文献を元に詳しく述べていく。

企業活動において戦略的である状態とはどのようなことを指すであろうか。コトラー(2003)によると「戦略」とは、特徴的で首尾一貫した価値提案を組み上げ、標的市場に送り届ける際に用いる接着剤のようなものであると述べられている。他者にはない独自性を持ち、容易に模倣できない戦略こそが、強固で持続可能な戦略なのであるという。さらに、企業は以下の3つを満たしたとき独自の戦略を持ったといえると指摘している。

- ①標的市場と標的ニーズを定義した

- ②当該市場に向けた、明確な特徴を持つ魅力的な価値提案をした
- ③価値提案の内容を標的市場に提供するために、独自の供給ネットワークを整備した。

この条件を満たした企業では、事業プロセスや諸活動が独特なかたちで統合され、他者が容易に模倣できないようになるという。戦略を策定する際に最も有効なルールは、標的市場が何を好み、何をもっとほしがっているかを調べる事、そして標的市場が何を嫌い、何を不要だと考えているかを調べる事が重要である、ということが述べられていた(p215)。

このことから企業にとって戦略的であるということは、漠然と活動に取り組むのではなく、標的を絞り、その標的市場が求めている活動を行うことだと言える。

戦略的に社会貢献活動を行うこと(以下、戦略的社会貢献活動)は「啓発された自己利益」という考え方から出てきたものである。丹下(1994)は社会貢献活動について、企業であるからには長期的にみて企業のプラスになる戦略でなければならないと述べた。単に生産、販売の成功によって巨額の利益のみを誇示する会社よりも、もっと次元の高い「良い会社」と評価されることが目標であり、それが長期的にみて企業の安定成長と成功に繋がる事になる、ということである(pp.142-143)。地域社会との係わり合いは企業にとっては経済活動の延長であり、その企業のニーズと地域社会のために努力している非営利活動を企業によって支援する事が正当化される根拠があると考えられていたのだ。これが「啓発された自己利益」の意味である。

そして、80年代から90年代にかけてアメリカでは、社会から企業に対する社会的課題解決に貢献して欲しいという期待が高まっていた。社会からの期待が高まるとは、具体的には経済的指標にのみならず、社会的指標をもって測るシステムが広がるということだ。この動きがすすむと、社会貢献活動に積極的に取り組んでいる企業は評価され、企業のメリットも明確になる。これらの文脈の中で戦略性をもって社会課題に対応するという流れができた。社会的事業としての展開も多く見られるようになり戦略的社会貢献活動が広がってく。

谷本(2002)は戦略的社会貢献活動について以下のように述べている。社会貢献活動を企業の目的と関連づけ位置付ける事が重要であり、できるだけビジネスのコアな部分と結びつけて、キーとなるステイクホルダーのニーズに合わせ、活動領域を絞る事。そのほうが資源を集中的に活用する事ができ、社会的な効果も明確になる。また、限りある資源を有効に生かすため企業の本来も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つてかかわっていく必要がある、と指摘している(p247)。

コトラー(2013)が企業における「戦略」を漠然と活動に取り組むのではなく、標的を絞り、その標的市場が求めている活動を行うことだと述べているように、谷本(2002)も活動領域を絞り資源を集中的に活用すること、と述べている(p247)。また、第1章で社会貢献活動とは「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に社会的課題に取り組むこと」と述べた。これらのことから、本論文では戦略的社会貢献活動を「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に、自社が標的としたステイクホルダーが解決を求める社会課題に取り組むこと」とする。

第5節 戦略的社会貢献活動を行ううえでの留意点

戦略の意味として、標的となるステイクホルダーが求める活動領域に絞る、と述べたがより具体的にどのような点に留意したら絞っていることになるのかを考えていきたい。

谷本(2006)は、社会貢献活動を実施していくうえでの以下のポイント8つを挙げている。

- ①社会貢献活動を CSR への取り組みの全体に位置付け、経営理念・基本的なミッションをリンクさせる事。社会貢献活動のガイドラインを策定し、PDCA システムを明確にしていく事。
 - ②キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待に応える事。またしに社会貢献活動にかかわっていけるような取り組みを、分かりやすい形で作っていく事。
 - ③事業所の位置する地域性を考慮し、そこで求められている社会的課題に応えていく事。
 - ④想いを同じくする他企業を模索する事。あるいは国内・外のプログラムに参画する事。
- 一社では資源に限界があり対応が困難な課題について、他企業や NPO と協働しながら取り組む事は有効な方法である。特に継続して取り組んでいく事に当たっては、専門的な NPO と長期的な関係を作っていく事は重要である。また、地域社会やグローバル社会において、貧困、難病、災害支援などの社会的課題において政府 NPO などが取り組んでいく事も有効だ。大きなプログラムに自社の資源を活用して貢献していく事が出来る。
- ⑤本業におけるコアのビジネス機能や技術を生かす取り組みを試みる事。
 - ⑥社内での実施体制をつくる事。

社会貢献活動を進めていくに当たっては、トップのコミットメント、専任スタッフ、部署の設置、成果の評価とフィードバックといった体制づくりが必要である。

⑦社会貢献活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくる事。

取り組んだ社会貢献活動の成果について測定、評価し、フィードバックしていくシステムづくりが必要である。また NPO に対する助成活動にしてもその社会的成果を評価する事が求められている。

⑧ステイクホルダーへのアカウンタビリティを果たしていく事。

株主を始め、キーになるステイクホルダーに社会活動の成果を説明し、理解と支援を得ていく事が必要である。1 年間の社会貢献活動を報告書にまとめ公表していく事が重要である。その際 CSR 報告書の中に基本方針や成果、次年度のも目標などについても明示し、詳細なデータなどについては別紙あるいはウェブ上で開示するという方法がある(pp230-234)。

長坂(2011)では企業フィランソロピーを実践していくためにはどのような手順と体制が必要であるかが述べられていた。

①企業フィランソロピーの目標を設定する。企業フィランソロピーには、企業の文化、目標、価値、市場が反映されている事がより一層効果を持つ。

②担当セクションの設立と専任者の設置。

③フィランソロピー戦略への意識。

企業の PR 活動とマーケティング活動の事業機能を、フィランソロピーとの関係において戦略的にプログラム設定する。

④従業員との連携。

企業フィランソロピー・プログラムの構成の第一の条件は、従業員が受け入れるものであること。またすべてのレベルの従業員を含む委員会によって運営する事も効果的である。社内用ニュースレターを発行し、従業員の携わったボランティア活動についている事を支援しようとしているかを認識する事になる。そして、従業員の寄付やボランティア活動をあらゆる手段で推奨する事(pp167-170)。

企業の社会貢献活動が「戦略的」であるためには、その目標・目的を定め、企業内外のシステムを整え、ステイクホルダーのアカウンタビリティを果たすなど、様々な工夫が必要であることが分かる。

(1) http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/

(2) https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en

第3章 社会貢献活動と企業価値

1章2章では企業における社会貢献活動とはどのようなものなのか、そして新たな兆候として戦略的社会貢献活動が広がってきており、それが企業へのメリットを明確化し、企業価値を向上させる可能性があることを確認した。この章では、「企業価値」に注目し、企業価値とはどのようなものなのか、また社会貢献活動とどのような関係性があると言えるのかを確認していきたい。

第1節 企業価値とは

(1)定義

まず初めに、企業価値とはどのようなものか。本論文での定義を確認する。櫻井(2005)は、一般的に企業価値は株価総額、一株当たりの利益に株価総数を乗じて、あるいは、将来のキャッシュフローを現在価値に引き直して算定されてきたが、現在、経済価値＝企業価値とする日本の経営者は極めて少ないこと指摘している。企業価値には経済価値だけでなく、社会価値や組織価値を含むとする見解が多く日本の経営者の指示を集めているようだ。ここでは社会価値は、地域社会への社会貢献、環境保護、コンプライアンス意識の工場などによって可能な限り定量的に測定されるものとし、組織価値は、組織風土、経営者のリーダーシップ、従業員の仕事への熱意・チームワーク、倫理観、ビジョン・整合性など無形の効果性が含まれている、と述べられている(p240)。

企業価値を経済価値のみではないと定義しているのは櫻井(2005)だけではない。中井(2006)も企業価値として経済的価値と社会的価値、そして組織価値を挙げている。ここでの社会的価値とは、企業が社会的存在として重視されるようになったなかで強力になった企業の社会・環境に与える影響と関連するものとされている。組織価値は、企業が有効に目的を実現する行動をとるに際して意思決定の基礎となる所有必要な組織内の及び外的な知識とその集合と捉えているが、それだけでなく、企業のイメージ、信用、ブランド、PRのノウハウ、独自の情報処理特性や技術力、組織文化等によって成り立っているとしている。この組織価値を創出し、高めることは経済価値及び社会的価値の増大や創造にも貢献するという(p22)。これら三つの価値の関係性としては、間接的・直接的にまた双方向・3方向に結びついて緊密な相互関係を作り上げており、それらの全体が企業価値を構成する。

これらのことをまとめると、以前は企業価値というと経済的価値を指すことが主だったが、企業が社会との関係の中で成り立っているという考えのもと社会価値も重視されるようになり、またそれら二つに付随して組織内で目的を達成するためのノウハウや知識等が含まれる組織価値が企業価値を構成している

事が分かる。これら3つの価値は緊密な関係性であり、相互作用的に関係しあって企業価値を構成していることが分かった。

ここで、本論文での企業価値の定義を「経済価値、社会価値、組織価値の全体」とする。

(2)社会貢献活動が企業価値に与える影響を測る指標

では、どのようにしたら社会貢献活動がどれほど企業価値向上に影響しているか測ることができるのであろうか。社会貢献活動と関連の深い価値を測る指標は何であるか考えていきたい。第2章では、社会貢献活動が企業に与えるメリットとして顧客のロイヤリティやブランドイメージ、ステイクホルダーからのレピュテーションの向上を挙げた。これらはブランドイメージランキングなどランキング化され順序をつけられていたり、レピュテーション指数など数値で表されている。そのため、指標となり得ると考えられる。また、レピュテーションやブランドは中井(2006)が述べている組織価値に含まれると考えられ、企業価値を構成しているものだということが分かる。つまり、レピュテーションやブランドは社会貢献活動と関連が深く、企業価値を測る指標になり、かつ企業価値を構成している一要素である、といえる。本論文では企業価値の向上にレピュテーションやブランドが貢献するとし、第3節ではそれらと社会貢献活動との関係性をみていく。

第2節 企業の評判(レピュテーション)について

(1)企業の評判(レピュテーション)の定義

様々な学者が企業の評判(以下、レピュテーション)を定義しているので確認していきたい。

櫻井(2005)は、経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位である、と述べている(p1)。

また、フォンブラン(2005)は以下のように述べている。企業の固有な特性に対する態度と感情である。それは、企業が提供する製品、サービス、活動、従業員に対する評価である。企業が複数の市場で事業を展開している場合、コーポレート・レピュテーションは市場ごとに異なってくる可能性がある。それは、企業となんらかの関係性を有する、あるグループに属する人々の現在の意見である。コーポレート・レピュテーションは、ステークホルダーの期待に答える組織能力についての認識である。それは、ステークホルダーが該当企業に抱く合理的で情緒的な愛着心を表している(p12)。

さらにテリー・ハニグトン(2005)は、経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予想情報を基に、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位であり、コーポレート・レピュテーションをもって企業価値を高める非常に重要な無形資産と述べられている(p3)。

これらの見解から、レピュテーションは重要な企業の無形資産であり、企業価値の向上に貢献していること、持続可能な競争優位の源泉になりうること、企業の経営者及び従業員の過去の行為や、現在と将来の予測情報をもとにステークホルダーから導かれる企業に対する評価であることが分かる。

(2)レピュテーションがもたらすメリット

では、レピュテーションは企業にとってどれほど重要なのであろうか。

コトラー(2013)は、レピュテーションが高まればどのような利益や成長が見込めるかを以下のように述べている。企業は世界的な才能を惹きつけ、自社の人材として溜めておく事ができるようになる、企業は一段とレベルの上がった顧客価値の高い差別化ができるようになる、企業は、自社の価値観に同意してもらえ社会的な関心を持つサプライヤーや流通業者を惹きつける事によって利益を得る事ができるようになる、企業は批判されたり中傷されたりするリスクを抑える事ができる、企業は、地球の事を気にかける顧客層を新たに惹きつける事ができる。福祉と教育が向上するに従って、顧客は彼ら自身の幸福が環境の持続可能性と社会的な調和と密接に関連しているという事に気づくようになってきているからだ(pp.255-256)。

また、ハニグトン(2005)はレピュテーションの必要性として以下の理由をあげている。企業にとって、コーポレート・レピュテーションを向上させるとは、経済的・戦略的な意義が大きい。なぜなら、企業のレピュテーションは企業の財務業績を高める事が次第に明らかになってきているからである。企業に大きな損害を洗える潜在的な領域を事前に察知して、戦略的に対処して企業を大きな損害から未然に防ぐ事ができるようになる。なぜコーポレート・レピュテーションが財務業績に影響を与えるようになったのか。それは、競争優位の源泉が有形資産から無形資産に移行してきたからである。経営者の最大の関心は現在、売上高の大小を競うのではなく、いかにしてより多くの企業価値を向上できるかである。しかもその企業価値の多くは有形資産よりも知的財産やレピュテーション資産など、無形資産によって生み出されるようになった。無形資産が競争優位の主要な源泉になってきた今日の経済では、知識ベースの資産

(知的資産)と無形資産を生かすためのすぐれた経営戦略を持つ企業が競争優位に立ちうるようになった(pp.2-3)。

櫻井(2005)は次のように述べている。コーポレート・レピュテーションが高まることで、企業は社会から尊敬と賛美をうける。そのことから企業に有能な人材をひきつけ、士気が高まり、海外からも注文が殺到し、売り上げが向上するようになる結果、給料があがり、従業員の満足度(組織価値)と生産性が上昇して顧客へのサービスもまたよくなるため、顧客価値が増大して株価が上昇し、企業利益(経済価値)を増大させる。以上の結果、企業価値が増大する(pp.240-241)。

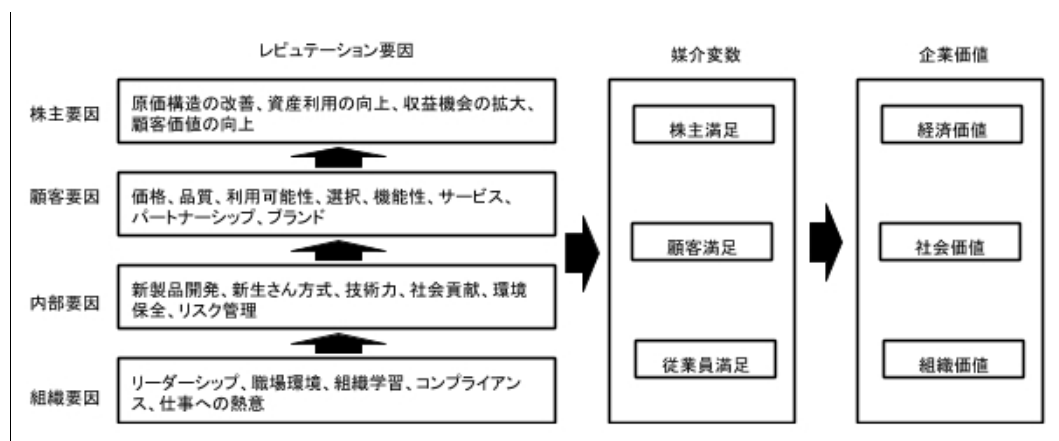
これらの見解から分かることは、レピュテーションが向上すると、リスクに対する対処ができたり、顧客からの差別化を図ることができたり、優秀な人材を惹きつけられたりすることが分かる。そしてその結果として経済価値も向上し、企業価値の向上が成されるといえる。

(3)企業の社会貢献活動との関係性

レピュテーションと社会貢献活動との関係性をより詳しく確認したい。

櫻井(2005)は企業価値の向上の源泉となるレピュテーションを構成する要因のひとつに社会貢献を挙げている。図表 3-1 はコーポレート・レピュテーションによる企業価値のフレームワークである。

図表 3-1 コーポレート・レピュテーションによる企業価値創造のフレームワーク



出所：櫻井(2005)、p.30 より

この図から、レピュテーションを高める要因は株主要因、顧客要因、内部要因、組織要因など様々あることが分かる。

それらを細く分類すると以下のものが挙げられる。

経営利益や ROI、株価上昇、地域社会への貢献、長期投資からの収益性、課税所得、トップの倫理観、経営者と社員の資質、環境にやさしい、リーダーシップ、法令遵守、従業員の熱意・協力、価格競争力、高品質の製品・サービス、自己革新力、働きたい職場[p241]。

このように様々な要因がレピュテーションを高め、企業価値向上に貢献していることが分かる。その一因として社会貢献活動があることが分かる。

第 3 節 ブランドについて

社会貢献活動が企業に与えるメリットとしてブランド価値の向上が挙げられていたが、この節ではブランドとはどのようなものなのかを確認していきたい。また、レピュテーションとブランドは似た概念であるという認識も多い。レピュテーションとの違いや関係性にも言及した後、企業価値や社会貢献活動との関係性についても述べていく。

(1)定義

まずはじめに本論文でのブランドを定義していく。アメリカ・マーケティング協会によると、個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスと差別化するためのネーム、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたものとしているが、ケラー(2010)はそれに加え、市場に一定の認知、評判、存在感などを生み出したものをブランドと呼ぶと述べている(p2)。前述のアメリカ・マーケティング協会の定義はケラー(2010)の定義のなかではブランドを特定し差別化するブランド要素であるとされている。

デイビス(2002)は企業を表彰する、無形だが重要な構成要素の一つであると言及している。一般的には消費者は製品やサービスではなく、ブランドとの間で関係性を結んでいる。ブランドとは約束の集合体であり、信頼、一貫性、明確に規定された期待の集合を意味しているという(p11)。

ブランドは企業の商品やサービスを表彰する記号等という狭義の定義もあるが、それに加え、消費者からの信頼や期待の集合体であり、市場に一定の認知や存在感を確立しているもの、と広義の定義があるようだ。本論文では、後者の広義の定義を使用する。

(2)ブランドによってもたらされるメリット

ブランドは、企業にどのようなメリットをもたらすのであろうか。コトラー(2003)は優れたブランドは、平均以上の収益を継続的に確保するための唯一の手段であり、合法的ベネフィットだけでなく感情的ベネフィットももたらしてくれると述べている。優れたブランドは感情に働きかけ、今後、優れたブランドは社会的責任-人類や世界情勢に対する関心-を示すものとなるだろうと言及している(pp.23-26)。

またコトラー(2013)では、ブランドが製品やサービスに独自の趣を添えると述べられている。以下コトラー(2013)によるブランドの重要性が述べられている箇所である。企業はブランドの確立に真剣に取り組まなければならない。優れたブランドかどうかは、ロイヤルティや選好に及ぼす影響力で測る事ができる。有名ブランドには価格を引き上げる力がある。ユーザーはブランド名によって、製品の品質や期待できる特徴、提供されるサービスなどを判断するのであり、そのことに対して割増金を支払う価値は十分にあるのだ(pp.99-100)。

まとめると、優れたブランドが消費者の感情に働きかけ製品やサービスに独自の趣を添え、収益をもたらす可能性を高めるというメリットがあることだけでなく、消費者からロイヤルティを生み出すものと述べている。また、今日の市場において持続可能性への関心を持つことがブランドを成功させる要因として必要だと述べられている。

また、ケラー(2010)はブランドの重要性を消費者の観点と企業の観点から次のように観察している。まず、消費者の観点について。消費者はブランドによって製品の供給源ないし製造元が識別する。そして、消費者はどのブランドが自分のニーズをみたし、どのブランドがそうでないかを知っている。結果、ブランドは消費者の製品に対する意思決定を単純化する手軽な手段になっているという。そのため、経済的な観点から、製品に関する探索コストを内部的にも外部的にも下げている。品質や製品特性に基づき、消費者はブランドについて知らないことを推定し、合理的な期待を形成できると述べられている。また企業の観点からみても重要であるようだ。ブランドへの投資によって、製品にユニークな連想や意味が付与され、他の製品との差別化が実現できる。また、ブランドは一定の品質レベルを示すことができるので、満足した買い手が再びその製品を選ぶことを容易にする。そして、消費者行動に影響を与え、売買でき、将来の持続的な収益を確保してくれる、非常に価値の高い法的財産であると述べられている(pp.7-11)。

このようにブランドは消費者との関係性の中で形成され、企業にとっても消費者にとってもメリットをもたらすため非常に重要になってきていることが分

かる。また差別化を図るうえで役に立つものであり、戦略性が高いものであることも読み取れる。

(3)企業の社会貢献活動との関係性

ブランドと社会貢献活動の関係性をより詳しく確認する。ケラー(2010)はコース(社会的主張)がブランド化されてきたことに言及している(p23)。フレーズやスローガンに取り込まれたり、シンボルで表されたりすることもある。コースを視覚化し、具体化するという形でブランディングは多大な価値をもたらすという。

また、ブランド戦略として社会貢献活動を関連させているものとして、コース・リレーテッド・マーケティングが挙げられている。コース・リレーテッド・マーケティングとは、「組織あるいは個人の目的を満足させるとともに、収益が発生する交換に顧客が関わる時、企業が特定の社会活動(コース)に対して一定額を提供するといマーケティング活動を実施するプロセス」であると定義されている。これは、企業に以下のようなメリットをもたらすという。ブランド認知を確立する、ブランド・イメージを強化する、ブランドの信頼性を確立する、ブランド・フィーリングを換気する、ブランド・コミュニティの感覚を創造する、ブランド・エンゲージメントを引き出す。また、最も重要なベネフィットとして、企業を人格化することによって、消費者が企業との間に通常の市場取引を超越した強固で独自の絆を作り上げることを促す(pp.569-572)。

このように、企業の社会貢献活動はブランディングに寄与するといえる。

第4節 レピュテーションとブランドの関係性

第2節、第3節では社会貢献活動と関連の深い企業価値の構成要素であり、指標であるレピュテーション、ブランドをみてきた。コトラ(2013)は今日のグローバル化された競争市場において、レピュテーションとブランドどちらか一方ではなく双方必要であると述べている。この節では、レピュテーションとブランドはどのように違い、関係しているのか確認する。

レピュテーションとブランドは顧客からのロイヤルティが得られる点や、親しみや好感等によって構成される点、差別化できる点、競争優位になる資産になる点など共通の特徴がみられる。では、こういった点で異なるのかについて研究者の意見を確認していく。

コトラ(2013)は、次のように述べている。ブランドとレピュテーションは相互補完的な2つの実態であると考えている。それは、互いに同化するので、

ブランドとレピュテーションを明確に区別することは必要でもないし、有益でもない。私見によれば、ブランドとは企業または製品を表す可視的なシンボルである。本質的には、シンボルがブランドの全てである。しかし、時の経過とともに、この可視的なシンボルとそれが情緒の一部に結びつくことがわかっていく。誰もが、シンボルとそれが情緒に結びついた例を示す事ができる。情緒はかなり個人的なもので、必ずしも所有者が感じるように意図されたものではない。時間の経過とともに、ブランドを構築するうえでレピュテーションの貢献は大きいと思われる。ブランドとレピュテーションはどちらも消費者にとって将来の可能性を予測する指標である。ブランドに結びついている情緒が好意的で特有である場合、このことは明らかに企業、または製品を選ぶ過程の一助となる。同様にブランドが広く認知されている場合、この事は好意的な効果を増幅する(p12)。

またコトラ(2013)は、ブランドも企業にとって貴重な無形資産であるが、両者が異なるのは、ブランドが優れた製品・サービスの提供によって顧客を通じて生み出されたものであるに対して、コーポレート・レピュテーションは主として企業の経営者及び従業員の過去の行為の結果から導かれることにある、とも述べている。しかも、コーポレート・レピュテーションは顧客だけでなく、従業員、投資家、地域社会、市民活動家、経営幹部、証券アナリストなど、多様なステークホルダーによって高められる、という(p254)。

ハニングトン(2005)は、ブランドは商品ブランドや消費者(顧客)との関わりが深いのに対し、レピュテーションは消費者との関係だけでなく、ビジョン、リーダーシップ、卓越したマネジメントといった経営者の能力や人間性、地域住民の評価、環境課題への対応など、経営者が行ってきた過去の行為の結果さらには、現在、及び予測される将来の行為についての評価との関連性が強いという違いがある。著者は、ストックとしてのブランドに対しての、レピュテーションはフローとして特徴付けることができていると思っている。同時に、レピュテーションを蓄積することによって、資産としてのブランドを高めていく事ができる。と述べている(pp.5-6)。

このことからレピュテーションが顧客を含めるその他多くのステイクホルダーから構成されるものであることに対して、ブランドは顧客との関係の中で構成されることが分かる。また両者は互いに補完的な関係であり、レピュテーションが蓄積していくことで、ブランドという資産を高めていくことができるといえる。ブランドはレピュテーションよりも時間を要し、レピュテーションを時間をかけて蓄積していくことでブランドが形成されることが考えられる。

第5節 本章の総括と仮説

この章では、本論文での企業価値とは何かを確認してきた。企業価値は経済価値、社会価値、組織価値に分かれ、それらは相互作用的に深く関連し合って企業価値を構成している。社会貢献活動が企業に与えるメリットとしてはレピュテーションやブランド力の向上が挙げられていたが、それらは、企業価値構成の一因となり、また価値を図る指標となり得ることも分かった。そして、レピュテーションとブランドは似ているが違う概念であり、前者がステイクホルダー全体との関係の中から築かれるものに対し、後者は顧客との関係の中で築かれるものであることを確認した。また、ブランド構築には時間を要する点でレピュテーションと異なっている。そして、レピュテーションの蓄積はブランドの形成に貢献することも分かった。

ここで本論文を深めるための仮説を立てたい。第2章で戦略的社会貢献活動を「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に、自社が標的としたステイクホルダーが解決を求める社会課題に取り組むこと」と定義した。ここで重要になってくることは、「自社が標的としたステイクホルダー」という点である。本論文では顧客というステイクホルダーに着目したいと考える。ステイクホルダーは様々にあり、そのひとつひとつを追うことは困難であること、社会貢献活動と関係が深い企業価値の一因であるブランドが顧客との関係性の中で築かれることが理由である。

そしてもう一度、コトラー(2013)における戦略の意味を確認したい。

- ①標的市場と標的ニーズを定義した
- ②当該市場に向けた、明確な特徴を持つ魅力的な価値提案をした
- ③価値提案の内容を標的市場に提供するために、独自の供給ネットワークを整備した。

であった。つまり、戦略的であるためには、ニーズを絞るだけでなく、他者から簡単に模倣できない独自のものでなければならない。かつ、谷本(2002)は留意点として、企業の理念、企業が重視する価値・ミッションとリンクさせる事、と挙げている。つまり、戦略的社会貢献であるためには、自社に合った独自のものでなければならないことが分かる。

そこで、本論文を深めるために次のように仮説を立てる。「企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高める。」

「継続性」、「自社に合った独自の」、「顧客という標的としてステイクホルダー」という点に着目して次章では仮説検証を進めていく。

第4章 戦略性を持った社会貢献活動とは

これまでの章では先行研究を元に本論分における戦略的社会貢献活動や企業価値の意味を確認した。社会貢献活動が戦略的であるためには、標的ステイクホルダーを絞ること、他社に簡単に真似できない自社に合った独自のものがある必要があるといえる。そして企業価値にはブランド力が貢献しうることを確認し、そのブランド力は顧客からの継続的なレピュテーションによって形成されると予想した。それらのことから、「企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高める。」という仮説を立てた。ポイントは「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための工夫をしているか、「自社に合った独自の」ものであるか、「顧客」というステイクホルダーにどのようにアプローチしているか、である。この仮説を検証するために、社会貢献活動において「顧客」へのアプローチを行っており、ブランド力が高い企業の事例を分析する。そこで「継続的」におこなっているか、「自社に合った独自のものであるか」を確認していき、仮説検証を行っていく。

第1節 フレームワーク

仮説を「企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高める。」と立てた。

そこで①「自社に合った独自の」社会貢献活動 ②「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための取り組みにわけてリサーチクエスチョンを設定した。

RQ1 「自社に合った独自の」社会貢献活動を行っているか

RQ2 「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているか

第2章で確認した谷本(2006)と長坂(2011)の社会貢献活動を行ううえでのポイントを二つのリサーチクエスチョンの関連が深い方に振り分け、フレームワークを作成する。

RQ1について、RQ1「自社に合った独自の」社会貢献活動を行っているか

谷本(2006)の挙げていたポイントの中の4点を振り分けた。

- ・社会貢献活動をCSRへの取り組みの全体の中に位置付け、経営理念・基本的なミッションをリンクさせる事。
- ・キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待に応える事。
- ・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ていく事。

- ・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事。

長坂(2011)が挙げているポイントの中の2点を振り分けた。

- ・企業フィランソロピーの目標を設定する。

以上のことから、以下の2つを事例分析する視点として挙げる。

1)企業理念とのリンク

2)キーとなるステイクホルダー・対応する社会的課題の選定

これら2点を詳しく説明する。

1)企業理念とのリンク

企業が掲げる企業理念やミッションと、その企業が行う社会貢献活動がリンクしている事が重要である。なぜなら、独自性、自社に合っているかという基準は企業理念とリンクしている程度によるものと考えられるからだ。

2)キーとなるステイクホルダーの求める社会的課題の選定

資源の分配の観点から、社会貢献活動を行うためには、ステイクホルダーからの理解と支持がなければならない。また、地域社会、グローバルに展開している企業であれば海外展開した先の地の社会からの支持がなければならない。事業に中心的なステイクホルダーに焦点を当てたものは理解されやすいが、離れたステイクホルダーに焦点を当てている社会貢献活動の場合はしっかりとその活動の意義と役割を明確にしていなければならないと考えられる。どの地域課題に取り組んでいるのかに注目したい。また本論文でのキーとなるステイクホルダーは顧客と設定する。

RQ2 について。RQ2「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているか

谷本(2006)より4点を振り分けた。

- ・想いを同じくする他企業/NPO と連携する可能性を模索する事。あるいは国内・外のプログラムに参画する事。
- ・社内での実施体制をつくる事。
- ・社会貢献活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくる事。
- ・ステイクホルダーへのアカウンタビリティを果たしていく事。

また、長坂(2011)より3点を振り分けた。

- ・担当セクションの設立と専任者の設置。
- ・フィランソロピー戦略への意識。
- ・従業員との連携。

以下の4つを事例分析する視点として挙げる。

3)連携する機関の選定

4)社内体制

5)自社で成果を策定、見直し、反映するシステム

6)アカウンタビリティ

これら4点を詳しく説明する。

3)連携する機関の選定

戦略的に社会貢献活動を行っていかなければ「継続性」は保たれない。一社では対応が困難な課題が重要課題の場合は、志を同じくする機関との連携が必要である。そして連携する機関を選定するにあたっての基準も明らかにしたい。

また、連携を行う時、留意しなければならない点がある。谷本(2006)ではホールディングス・カンパニーがソーシャル・ビジネスを行うためには、組織戦略において以下の課題があると述べている。

- ・それぞれの独立性、役割分担を明確にする事。社会的ミッションを達成するにあたって、収益事業活動とアボカドシー活動を上手く組み合わせていく事。
- ・グループのガバナンス体制を明確にする事。
- ・ステイクホルダーに対して透明性を確保する事。

特にどのような目的で併設組織を立ち上げるのか、寄付で出たお金、事業活動で得た資金がグループ全体でどう流れているか、人がどうつながっているか、といった事が重要なポイントとなる。

- ・組織のアイデンティティの維持・発展。

NPOが事業領域を広げていったり、収益事業を展開したりする事で、本来のミッションがぶれたり、アイデンティティが変質したりする事が起こりうる。それは社会的企業が複数の組織を抱え、事業活動を広げていく場合にも同じ事が言える。いかにグループとしてまとまりを持って事業展開をし、社会から支持を得られるかが重要な課題となる(pp.288-289)。

これらの点を踏まえたうえで、どのような機関と連携して活動を行っているのかに着目したい。

4)社内体制

「継続性」もって社会貢献活動をおこなっていくためには、トップをはじめとして専任スタッフ、部署設置などの体制づくり、また社内横断的な協働が重要である。社内の寄付やボランティアを推奨する事も社内の体制づくりで有効であると述べられている。

5) 自社で成果を策定、見直し、反映するシステム

「継続性」をもった社会貢献活動は、毎年同じ事を行っている訳ではなく、調整されながら行われている。ここでは社会貢献活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくる事が重要視されている。

「成果を策定」するためには、社会貢献活動の評価座標が必要である。経団連が行った社会貢献活動担当者懇談会では、非営利組織論、評価論を専門とする大学革命支援・学位授与機構の田中弥生特任教授から、企業の社会貢献活動に対する評価を賢く使いこなすためのポイントが以下のように説かれていた。

第1は、評価の対象を明確にすることだ。事業を通じて取り組む社会課題（性質、範囲、規模や量）を明らかにし、事業が課題解決の達成手段として適切に設計されているかを確認することが大事だ。第2は、事業の成果を「効果」ではなく、「変化」としてとらえてみることだ。効果というと、つい上振れにとらえがちだが、社会環境などの影響で効果が出ないこともある。より客観的にとらえるには「変化」としてとらえた方がよい。第3は、評価のために適切な測定や分析を行ううえでは、「設問」が重要ということだ。評価作業ではまず、評価を通じて何を知りたいか、結果をどう活用したいかを整理し、関心事項を絞り込む。そのうえで、評価の目的を設定する。そして評価設問をつくるが、シンプルに3つほどがよいだろう。この設問が調査項目、指標、データソースを決める指針となる。また、実際に指標を設定する際には、測定したい内容を適切にとらえているか、指標の妥当性を見極めることも大切だ(週間経団連タイムス 2017年11月30日)⁽¹⁾。

企業の社会貢献活動の評価するためには社会貢献活動が適切に設計されているか確認する事、「効果」ではなく「変化」として捉える事、適切な「設問」を設ける事が重要である事がわかる。

6) アカウンタビリティ

企業が社会貢献活動、ひいては事業活動を継続的に行的っていくためには、ステイクホルダーからの理解と支持が必要である。本論文で着目するステイクホルダーは顧客であった。企業が顧客に対してどのような方法でアカウンタビリティを果たしているのであろうか。透明性の高い詳細でわかりやすい開示を行っているかは重要である。どのように、どのような内容を開示しているかに注視したい。

以上 6 つをフレームワークとして事例を見ていきたい。

RQ1「自社に合った独自の」社会貢献活動を行っているか

- 1)企業理念とのリンク
- 2)キーとなるステイクホルダーの求める社会的課題の選定

RQ2「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているか

- 3)連携する機関の選定
- 4)社内体制
- 5)自社で成果を策定、見直し、反映するシステム
- 6)アカウンタビリティ

第 2 節 SONY 株式会社の事例

第 1 節では仮説検証のためのフレームワークを設定した。この節では、ソニー株式会社(以下、ソニー)を事例対象としてフレームワークに沿って分析する。社会貢献活動において「顧客」へのアプローチを行っており、ブランド力が高い企業の事例を分析すると前述したが、ソニーがその条件に当てはまっていることを事例選定理由で述べる。その後ソニーの社会貢献活動を分析し、考察を述べる。

「企業概要」⁽²⁾

名称：ソニー株式会社

設立：1946 年/代表取締役：社長兼 CEO 吉田憲一郎

資本金：8,657 億円

主要営業品目：モバイル・コミュニケーション、ゲーム&ネットワークサービス、イメージング・プロダクツ&ソリューション、ホーム・エンタテインメント&サウンド、半導体、コンポーネント、映画、音楽

2017 年度連結売上高：8 兆 5,440 億円

(1)事例選定理由

前述したように、社会貢献活動において「顧客」へのアプローチを行っており、ブランド力が高い企業の事例としてソニーを選定した。

具体的には①顧客からの認知が高い BtoC のメーカー②社会貢献活動を積極的に顧客に対して行っている③その活動について他機関からも評価されており、ブランド力が高い、の3つの条件を満たしている必要があると考えた。ソニーを以上の3点からみる。

①顧客から認知が高い BtoC のメーカーである事は火をみるよりも明らかである。日本国内でソニーの名前を聞いて知らない人は少ないだろう。「ウォークマン」や「プレイステーション」など、時代を代表する製品を生み出し認知度を向上させてきた。

②社会貢献活動を積極的行っている事については、当社の HP を参考にしたい。社会貢献活動費は 2017 年総額 23 億円、これは、当社経常利益(117,819 00 万円)のおよそ 2%にあたる⁽³⁾。経団連 1 %クラブによると、日本企業 1 社平均の活動支出額は 5 億 9,700 万円であり、経常利益に対する社会貢献活動額支出の比率は 1.13%⁽⁴⁾。ソニーは日本の平均的な企業に比べると積極的に社会貢献活動を行っていると考えられる。東洋経済が 2018 年に行った調査では、社会貢献支出が多い会社として 22 位にランクインしていた(東洋経済オンライン、2018 年 3 月 10 日)⁽⁵⁾。ボランティア活動参加社員数はのべ 7 万人、ボランティア推進体制も整っていると考えられる。また、コミュニティ活動の支出額は教育支援が大部分を占めているが、これは主に子供の理科教育を指す。顧客に対してのアプローチを積極的行っていることが伺える。つまり、ソニーのキーとなるステイクホルダーには顧客があることが分かる。

③社会貢献活動を含む CSR 活動に対しての評価は、世界有数の環境、社会、ガバナンス(ESG)投資インデックスである FTSE4Good Index の組み入れ企業として継続選定されている。また 2017 年 7 月に新設された FTSE Blossom Japan Index⁽⁶⁾にも選定されている。また、環境に対する活動が評価され、2017 年 10 月に英国の非営利団体(NPO)である CDP⁽⁷⁾が主催する気候変動および水資源の調査において最高評価である「A リスト」企業に選定された。この「A リスト」とは活動実績を 4 段階(A、A-、B、B-、C、C-、D、D-)で評価し、最高ランクの A を獲得した企業が選定される、というものだ。気候変動では 3 年連続、水資源管理では 2 年連続の獲得となっている。また、ブランドに関しての評価も高い。アメリカのブランドコンサルティング会社のインターブランドは「ブランド価値による日本ブランドのランキング」⁽⁸⁾で 5 位にソニーがランクインした事を報告した。また、英国に本部をおく、ヘイマーケット・グループは同グループが発行する広告業界誌『キャンペーン・アジア・パシフィック』⁽⁹⁾でアジア太平洋の 13 カ国での人気ブランドのランキングを発表。ソニーは 3 位にランクインしていた。株式会社日経リサーチが行った主要企業 590 社のブラン

ド力を測定・分析する「ブランド戦略サーベイ(2017)」⁽¹⁰⁾でも、アップルジャパン等を抑えて2位にランクインしている。このように社外評価でもブランド力の高さが伺える。以上の理由から、SONY 株式会社を事例研究対象とする。

(2)調査方法

調査にあたっては、当社ウェブサイト、当社サステナビリティレポート、アニマルレポート、雑誌記事、新聞記事等の公開情報に加え、インタビュー調査を実施した。

インタビュー日時：2018年 10月7日(日) 18:00~20:00

インタビュー対象：社長室直轄新規事業プロデューサー/企画担当

(3)ソニー株式会社の社会貢献活動⁽¹¹⁾

ソニー株式会社が行っている社会貢献活動を同社 HP や報告書の資料から述べていく。

ソニーの社会貢献活動に対する基本的な考え方は以下のように述べられている。創業者の理念を受け継ぎ、**For the Next Generation** の精神のもと、事業活動を行う世界の各地域において、ソニーの得意とする分野で、ソニーならではの強みである技術やサービスを用いてさまざまな問題の解決に貢献できるよう、時代や社会のニーズに応える活動を行います。特に、「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」との関連も考慮し、エンターテインメントの力を生かした貢献、社会課題解決に向けた技術の応用、各国・地域での教育支援活動、大規模災害における緊急支援活動など、さまざまなグローバル課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

ソニーの創業者である井深大は設立趣意書で「技術を通じて日本の文化に貢献」すること、そして「国民科学知識の实际的啓発」を創業の目的の一つと位置づけ、次世代を担う子どもたちの理科教育に注力してきたそう。彼の意思を引き継ぎ、社会に貢献することが重要だと捉えている。行う体制としては、ソニー株式会社主導のグローバルプロジェクトのほか、世界各地のソニーグループ会社と5つの財団、国際機関や NGO など関係するステークホルダーとの連携のもと、ソニーグループが活動する世界の各地で地域ニーズに応じた活動を行っているそう。また、社員参画の推進も行っている。今後は、持続可能な開発目標(SDGs)⁽¹²⁾のうちのソニーがコミュニティとのかかわりにおいて関連する項目を中心に、さまざまな社会のニーズに対して、引き続きソニーの製

品、技術、サービス、イノベーションとソニーグループ社員の力、さらにはステークホルダーとのパートナーシップを活用し、取り組んでいくと綴っている。

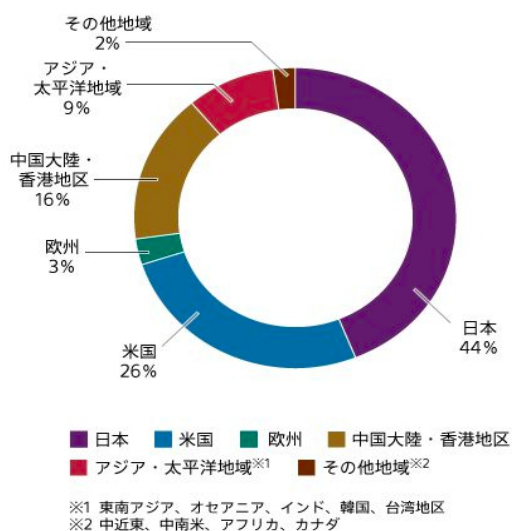
ここで 2017 年度の主な取り組みを抜粋する。

- コミュニティ活動支出 約 23 億円(2017 年度)
- SOMEONE NEEDS YOU のボランティア活動参加社員数 のべ 7 万人 (募金・献血を含む)
- ソニーサイエンスプログラムワークショップ 約 90 回開催、約 3,000 人参加
- 社員啓発の機会として、難民問題に関する勉強会をスポーツイベントと合わせて実施
- NGO と共同で「子どものための災害時緊急・復興ファンド」を活用

図表 4-1 はソニーのコミュニティ活動支出の地域別内訳である。

図表 4-1 ソニーコミュニティ活動支出の地域別内訳

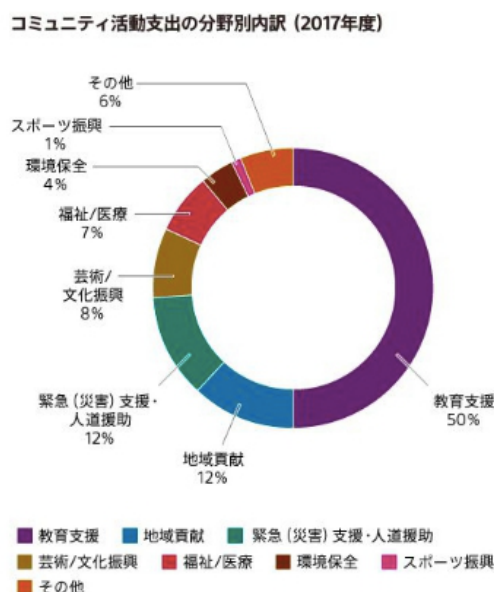
コミュニティ活動支出の地域別内訳 (2017年度)



出所：ソニー2018 年度サステナビリティレポート p276

また、図表 4-2 は 2017 年度におけるソニーのコミュニティ活動支出の分野別内訳である。

図表 4-2 ソニー コミュニティ活動支出の内訳別内訳(2017)



出所：ソニー2018 年度サステナビリティレポート p276

(4)事例分析

では、RQ に沿ってソニーの社会貢献活動を分析する。

RQ1 「自社に合った独自の」社会貢献活動を行っているか

1)企業理念とのリンク⁽¹³⁾

ソニーのミッションは「ユーザーの皆様に感動をもたらし、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」であった。2018 年度の株主向け経営方針報告では、長期的なビジョンと社会価値について語られていた。以下の引用である。感動をミッションとするソニーは「Community of Interest」を創造し、人々の心を豊かにすることによって社会的価値を生み出していく。同時に、地球環境や社会があって事業が成り立っているという認識のもと、環境、人権に対する取り組みを、長期視点でサプライチェーン全体にわたり継続していく。広義での教育(クリエイターの育成、子供達へのプログラミング教育ツールの提供、事業インキュベーションにも取り組む)、とある。

そもそもソニーの社会貢献活動は、創業者の井深大が、戦後復興期、資源の乏しい日本が世界で輝くには科学技術の振興が重要で、国民ひとりひとりの科学的知識向上に貢献したいと考え、優れた理科教育を目指す小学校への「ソニー小学校理科教育振興資金」の贈呈からはじまった。公益財団法人ソニー教育財団の理事長である高野瀬一晃⁽¹⁴⁾も「積極的な教育支援活動を通じて、小・中学校、幼稚園・保育所・認定こども園の先生や保育者、また保護者を含めて、

子どもたちに関わる様々な方々と共に、未来を創る子どもたちの「科学する心」を育む環境創りを応援して参る所存です。」と述べ、会長盛田昌夫は「子どもたちに科学を好きになってもらいたいとの創業者の願いを受け継ぎ、50年以上に亘り、教育現場への支援活動を続けています。また、幼少期からの自然との触れ合いや、実体験を伴う「驚き」「感動」を「科学する心」と捉え、子どもたちを対象とした体験型プログラムを展開しています。未来を生きる子どもたちには、科学的知識の向上もさることながら、豊かな人間性、感性や創造性を育てたいと願ってやみません。ソニー教育財団は、これからも教育現場のみなさまと一緒に、「科学する心」で未来を切り拓く子どもたちを応援し続けてまいります。」と述べた。

実際に図表 4-2 を見ても教育分野が全体の半数を占めている。また、ソニーは STEAM 教育⁽¹⁵⁾というプログラミング教育や次世代に必要な基本的な能力を育成する許育方法を積極的にコミュニティ活動として行っている。ソニーは同社の機械、商品を駆使して創造力を最大限に発揮できるワークショップを定期的に開催している。

また、インタビューから本社での企業理念を浸透させる取り組みが積極的に行われていることが分かった。例えば本社のフロアの壁には企業理念等などの会社の方針が描かれているという。ソニーに教育分野の支出割合が大きいことに関しては、幼少期や成長期での体験は今後の人生に大きな影響をもたらすため、その期間により良い経験をしてもらいたい、とのことだった。

2)キーとなるステイクホルダーの求める社会的課題の選定

ソニーはどのような社会課題を選定しているのだろうか。

図表 4-1 コミュニティ活動支出の地域別内訳(2017)では、日本国内での活動家金額が全体の約 44%を占め、米国が 26%、中国大陸点香港地区が 16%であることが分かる。これは、当社の展開するマーケットの占める割合に酷似している。ソニーにおいて売上高及び収入が最も高い国は日本であり、次いで米国、中国、アジア・太平洋地区と続く⁽¹⁶⁾。各地域へのコミュニティ活動非支出割合は営業収入の割合と大方リンクしているといえる。

次にソニーは顧客が求めている社会問題課題を汲み取る機会を設けているかどうかを確認したい。同社サステナビリティレポートには、顧客の声をフィードバックをする体制が整っていることが明記されていた。カスタマーサービスに加え、SNS(Socail Networking Service)上の顧客からの声を分析することにも力を入れているという。主な顧客とのコミュニケーション方法としてカスタマーセンター、購入者アンケート、展示会、セミナーの開催、「Sony&Accessbility」

のウェブサイト、「First Flight」ウェブサイト、各種ソーシャルメディアを挙げている(17)。

そして、ソニーのコミュニティ支出額の半数を教育分野が占めていることを前述した。ここから、ソニーは教育分野での社会的課題に積極的に取り組んでいることが分かる。では地域貢献と並んで2番目に支出額が多い災害支援はなぜ取り組んでいるのだろうか。これも子供達のための災害支援が多くなっていることが分かった。2016年には公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン(以下「セーブ・ザ・チルドレン」)と組み、子どものための災害時緊急・復興ファンドを設立した。また、子どものための心理的応急処置：Psychological First Aid for Children(以下、「子どものためのPFA」)⁽¹⁸⁾は、世界保健機関(WHO)などが作成したPFAマニュアルをもとに、セーブ・ザ・チルドレンが子どもに特化して2013年に開発した。子どもの認知発達段階の特性にあわせて、ストレスを抱えた子どものこころを傷つけずに対応するための手法である。2017年7月には九州北部豪雨における支援としてセーブ・ザ・チルドレンの被災地での支援活動に「子ども緊急・災害ファンド」から200万円を拠出した⁽¹⁹⁾。具体的には、夏休みの子どもの居場所となる放課後児童クラブ(学童保育)や、保育所で破損したエアコンやマットなどの備品提供に活用された。2017年9月には、メキシコ地震における支援として、地震による被災者の救援活動に役立てようと「子ども緊急・災害ファンド」から500万円を拠出したほか、メキシコ内のソニーグループ各社から250万メキシコ・ペソ(約1,500万円)、ソニーグループ全体で合計約2,000万円を寄付。避難所や子どもたちが安心・安全に過ごせるための「こどもひろば」の提供、家の立て直し支援、セーブ・ザ・チルドレンによる研修を受けたボランティアによる「子どものためのPFA」などに使われた。このように災害支援に関しても次世代を担う子どもたちを救うために使われていることがわかる。

次に RQ2「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているかをみていく。

3)連携する機関の選定

ソニーが連携している機関を確認する。ソニー株式会社主導のグローバルプロジェクトのほか、コミュニティ活動方針にもとづき、世界各国のソニーグループ会社と5つの財団、2つのミュージアムにおいて、国際機関やNGOなどとの連携のもと、地域ニーズに応じた活動を各地で行っている。まず、代表的な財団であるソニー財団について述べる。

- ・ソニー財団⁽²⁰⁾

ソニー財団の理念は以下のように述べられている。ソニー教育財団の願いは、子どもたちが、自然から学び、他の人を思いやり、愛する心と豊かな感性を身につけ、そして、夢をもち、未来を切り拓く人に育つことです。私たちは、こうした願いを実現するために、科学を通して、好奇心や創造力を伸ばし、勇気をもって新しいことに挑戦していく子どもたちを育てることに情熱をもって取り組む人たちと学びの場を支援します。

主な活動として、ソニー子ども科学教育プログラム・ソニー幼児教育支援プログラムが挙げられている。これは、全国の小学校・中学校、幼稚園・保育所・認定子ども園から、教育実践と計画をまとめた論文を募集し、特に優れた取り組みに教育助成金と教育機材（ソニー製品）を贈呈する、また、最優秀校・最優秀園が教育実践や研究成果を発表する全国大会・実践発表会の開催や、入選校・入選園の論文掲載など、優れた取り組みを広く公開するための活動である。

次にソニーが連携している代表的な NPO を確認する。

・NPO：公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン(以下、セーブ・ザ・チルドレン)⁽²¹⁾

ビジョンとミッションは以下のように述べられている。セーブ・ザ・チルドレンは、すべての子どもにとって、生きる・育つ・守られる・参加する「子どもの権利」が実現されている世界を目指します。セーブ・ザ・チルドレンは世界中で、子供達との向き合い方に画期的な変化を起こし、子供達の生活に迅速かつ永続的な変化をもたらします。

活動内容は子供にとって安心点安全な組織・事業づくり～子供のセーフガーディング～、事業モニタリングと評価、事業モニタリングと評価が挙げられている。

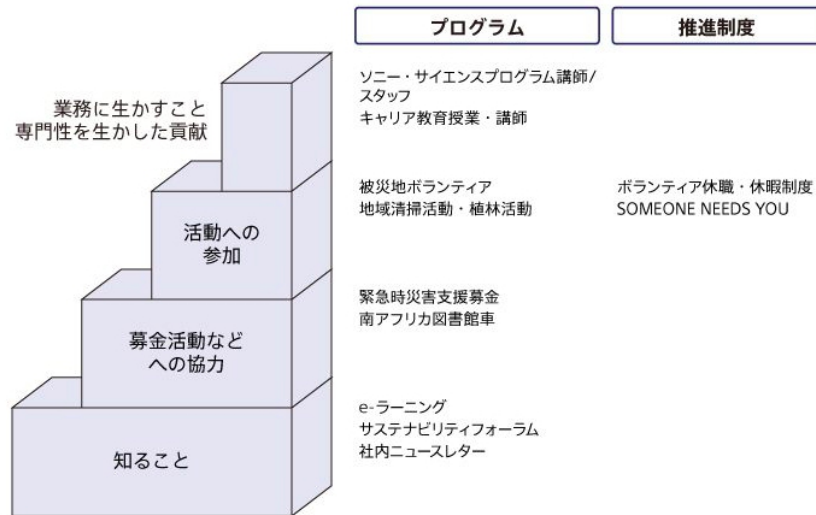
ソニーとセーブ・ザ・チルドレンは東日本大震災が起こった 2011 年に

「RESTART JAPAN ファンド」⁽²²⁾新設し、震災義援金寄付を行うなど様々な活動を行った。これらの義援金は特に次世代を担う子供たちに送られた。具体的なプロジェクトとしては、小・中・高校生のためのチャリティーコンサート、サイエンスプログラムが挙げられている。また、2016 年には、「子どものための災害時・緊急・復興ファンド」を設立し、災害発生後、被災地でのセーブ・ザ・チルドレンの活動を支援している。また、平時においてもセーブ・ザ・チルドレンによる「子どものための心理的応急処置（Psychological First Aid for Children）」の普及・啓発を支援するなど、セーブ・ザ・チルドレン、ソニー双方の特色を生かした活動を通じて、災害時に弱い立場に置かれやすい子どもたちが一日も早く日常を取り戻せる支援を行っているという。

4)社内体制

図表 4-3 はソニーの社会貢献活動推進体制図である。

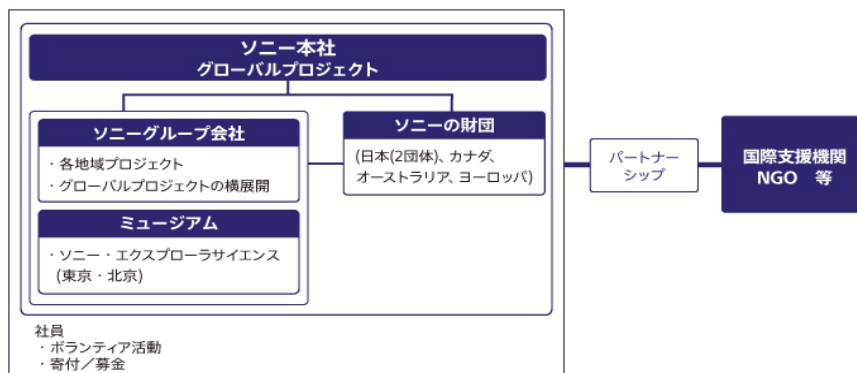
図表 4-3 ソニー社会貢献活動推進体制図



出所：ソニー2018 年度サステナビリティレポート p279

社内体制について、以下のように述べられている。コミュニティの活動方針に基づき、世界各国のソニーグループ会社と5つの財団、2つのミュージアムにおいて、国際機関やNGOなどとの連携のもと、地域ニーズに応じた活動を各地で行っている。また、ボランティア活動や募金活動を積極的に推進し、活動の向上効果向上社員意識の向上を図っている。図表 4-4 はソニー社会貢献活動への社員の参画のアプローチである。

図表 4-4 ソニー社会貢献活動への社員の参画



出所：ソニー2018 年度サステナビリティレポート p274

このようにソニーでは、社会貢献活動を推進していく上で社員がさまざまな形で関わっていけるよう、(1)知ること、(2)参加すること、(3)業務に生かすことの三段階のアプローチで機会を提供しているという⁽²³⁾。

- ・社員向けボランティア活動推進プログラム「SOMEONE NEEDS YOU」

「SOMEONE NEEDS YOU」は、頭文字で Sony を表し、世界各地のソニーグループ会社で、それぞれの地域のニーズに応じたボランティアプログラムを検討・企画し、社員参加のもと、地域社会との豊かな関係づくりを目指して実施している。2017 年度は、のべ約 7 万人のソニーグループ社員がボランティア活動を行ったという。

他にも様々な形で社員は社会貢献活動に参加している。

- ・ボランティア休暇や休職制度

ソニー株式会社では、社員のボランティア活動を支援するため、積立休暇(ボランティア活動)、ボランティア休職などの制度がある。

- ・社内募金

緊急災害支援などの社員募金に関して、社員からの寄付金に会社から同額を加えて寄付をするマッチング・ギフト制度を適用するほか、募金の方法として、グループ内の金融事業を行うソニー銀行株式会社の協力による銀行振り込み、ソニーの非接触 IC カード FeliCa™(フェリカ)技術を活用した電子マネーなど、さまざまな方法で社員が募金をしやすい環境を整備されている。

- ・啓発活動

ソニーでは、CSR を推進していく上で社員一人ひとりの意識向上が重要と考え、さまざまな啓発活動を行っている。

- ・e-ラーニング制度

ソニー株式会社と一部のグループ会社では、一般的な CSR の知識とソニーの CSR 活動全般を紹介し、CSR 全般への基礎的な理解を促すため、全社員向けに e-ラーニング研修を実施している。

- ・社内ニュースレター

ソニーの主な CSR 活動や、外部評価、外部動向などを中心にグループ社員向けに月次のニュースレターを配信。社員の理解促進に努めている。

- ・サステナビリティフォーラム

国内グループ会社社員を対象とし、外部講師による講演会や映画上映、社員が積極的にアイデアを創出するワークショップなどを行っている。テーマは、災害支援、環境、人権、貧困、国際理解、障がい者雇用、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ、ソーシャルイノベーション、SDGs(持続可能な開発目

標)など多岐にわたる。国内グループ会社へもストリーミング配信などで視聴できる環境を整備し、より多くの社員に意識向上のための機会を提供している。

インタビューでは、社内での社会貢献の意識は全体として強い実感があるとおっしゃっていた。

また、インタビューでは「机の上」「机の下」の文化があるということが分かった。「机の上」とは会社公式のプロジェクトであり、「机の下」は非公式の勝手に自身で練るプロジェクトであるという。「机の下」のプロジェクトであっても、その企画がソニーの企画としてふさわしいと認められた場合には会社から資金が出て実際に世にでる場合があるとそうだ。その文化はソニーの自由闊達な文化から生まれたものであるとおっしゃっていた。社会貢献活動においても「机の下」のアイデアで様々な形態でのプロジェクトが生まれたそうだ。2014年のコートジボワールでサッカーのパブリックビューイングをソニーの技術やコンテンツ、人材の力で行ったプロジェクトも「机の下」のアイデアから生まれ、企業の社会貢献活動として認められたものの一つであるという。

5) 自社で成果を策定、見直し、反映するシステム

ソニー財団が毎年公開している事業計画書では、ソニー財団がどのような社会貢献活動に注力しているかが公開されている⁽²⁴⁾。

また社会貢献活動を含む CSR 全般の見直しについて、PDCA サイクルによる継続的改善を行っているという⁽²⁵⁾。環境活動においては ISO14001 の規格に基づき、評価を毎年行い、リスクや機械を特定のうえ、環境中期施策や年度計画に反映している。本社レベルの計画を受けて各事業部門・事務所は、それぞれの評価とともに本社指針の要素を盛り込んだ年度事業計画を立案し、実施している。特に優秀な活動については、グローバルレベルで表彰制度を設け、社内での認知向上や活動の横展開が図られている。

6) アカウンタビリティ

ソニー財団の決算報告書⁽²⁶⁾では、どの活動にどれくらいの資金が使われたかの正味財産増減計算書内訳表が記されていた。また、同団体の事業報告書でも今年度どのような活動にどのような目的で行ったかが明確に表記されていた。主な活動内容は CSR レポートやサステナビリティレポートに明記されていたが、GRI スタンドアードを用いた対象表を使用していたり、図表を使った視覚的にもわかりやすい作りになっていた。また、一貫として教育分野に注力していることが分かる書き方になっていた。さらに、主要な社会貢献活動については別の特別専門サイトを作り、URL でリンクが貼ってあった。主な顧客とのコミ

コミュニケーション手段として、カスタマーセンター、購入者アンケート、展示会、セミナーの開催、「Sony&Accessibility」のウェブサイト、「First Flight」ウェブサイト、各種ソーシャルメディアが挙げられていた。

(5)考察

ここまで、フレームワークに沿ってソニーの社会貢献活動を見てきたが、それぞれの RQ に対しての結果、及び考察を述べていく。

RQ1 「自社に合った独自の」社会貢献活動を行っているか

1)企業理念とのリンク

ソニーのミッションや創立者の言葉の中で強く語られていることは、人々の好奇心を刺激することであった。幼少期や成長期での驚きや感動の体験は非常に大きな影響を与えるため、教育分野に注力していることが分かった。これは創立当初から受け継がれてきていたものだ。実際に社会貢献 60 周年を迎えた今日でもその想いは伝承してきていると考える。実際に支援額の半数が教育分野に支出されており、注力していることがわかる。また、ソニーは STEAM 教育を行っているが、ただ単に教えるだけでなく、ひとりひとりの想像力が最大限に発揮されるプログラムを組んでいる。そこにソニーの技術や商品を使用している。

これらのことから企業理念と社会貢献活動注力分野をリンクさせていることが分かる。また、ソニーならではの技術力を駆使したプログラムであり、他社からは簡単に真似できない活動であるといえよう。

2)キーとなるステイクホルダーの求める社会的課題の選定

この事例でのキーとなるステイクホルダーは顧客であった。その中でもソニーの注視しているのは子供である。子供と関連のある社会課題を選定できているだろうか。また、地域への支出割合として妥当であろうか。

教育分野への支出費が多く、注力していることは 1)でも述べてきた。これは子供と関連が深い社会課題であると言える。

では、その他の災害支援はどうであろうか。ソニーは災害支援の中でも、子供のために行っていることが分かる。子供のための災害時緊急・復興ファンドを設立し、次世代を担う子供を支援している。このように、ただ災害支援をするのではなく、当社の理念を反映させて行っている点で独自性があると考ええる。

また、地域別の支出割合についての説明はレポートに記載されていなかったが、当社の国別売上高の比率が前述の割合に酷似していることから、支出割合は妥当だといえる。

RQ2「継続的」に顧客からレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているか

3)連携する機関の選定

代表的な連携機関であるソニー財団、セーブ・ザ・チルドレンとも次世代を担う子供たちを支援するために立ち上げられた機関である。ソニーと志を同じくしていることが各々のミッションやビジョンから読み取れる。また、連携する機関の詳細な説明や活動はウェブ上で簡単に確認することができ、ステイクホルダーへの透明性は確保されていると考えられる。それらの活動は一貫して次世代を担う子供たちへの支援が主であり、そこにソニーの商品やサービスが使用されているものだ。これは、ソニー本来のミッション「人の好奇心を刺激する会社であり続ける」に沿ったものであり、アイデンティティの変質は起きていないと考えられる。

4)社内体制

図表 4-4 をみると、日本国内だけでなく、世界各国の子会社などと連携し世界各国の社会ニーズに対応する体制を整えていることが読み取れる。また、社内の体制もただ単にボランティア休暇制度があるだけでなく、e-ラーニングや社内ニュースレターで社会課題を「知る」機会をつくったり、サイエンスプログラム講師、スタッフ、キャリア教育授業講師で「業務に生かす」ところまで社会貢献活動に参加する取り組みが行われていることが分かる。インタビューからも、社員の社会的意識は高いことが伺えた。それは、「机の下」という非公式のプロジェクト企画でも採用されたりする風習があるなどと、自由闊達なソニーの文化に起因しているものだということも分かった。

5)自社で成果を策定し、見直し、反映するシステム

ソニー財団の事業計画をみると今年度のソニーの社会貢献活動の活動記録が記されており、またその活動ひとつひとつにおいて継続していくか、していないか、その理由までが詳細に書かれていた。1年ごとに社会貢献活動の見直しがされていることが確認できた。また、CSR活動全体のPDCAサイクルも回されており、分析されるとともに、次年度へ反映していることが分かった。

6)アカウンタビリティ

アカウンタビリティを果たしていくことは非常に大切である。情報の量や質が顧客からのレピュテーションを形成する。ソニーのコミュニティとの関わり
の欄には、社会貢献活動にどのように取り組んでいるか、方針、重点分野・体制・実績・諸制度が明記されており、顧客が企業の社会貢献活動に対して求める情報量・質は妥当であると考えられる。また、特に重要な分野にリンクでアクセスできるようになっており、アクセスのしやすさという点で優れているといえる。

第3節 本章の総括

第4章では、本論文の問題提起「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上できるのか」を考えるにあたり、仮説「企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高める。」という仮説を検証した。そのために、RQ1 自社に合った独自の社会貢献活動をおこなっているか、RQ2 継続的に顧客からのレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているかにわけ、谷本(2006)、長坂(2011)の社会貢献活動を行ううえでのポイントを元にフレームワークを作成した。検証対象の企業としては、ソニー株式会社を設定した。ソニーは社会貢献活動において「顧客」へのアプローチを行っており、ブランド力も高いからだ。

RQ1 自社に合った独自の社会貢献活動をおこなっているかについては、企業理念とのリンク、キーとなるステイクホルダーの求める社会課題の選定を中心にみてきた。人々の好奇心を刺激する、特に次世代を担う子供たちへの支援を行っていききたいというビジョンを掲げていた。それに相応しいように、ソニーは教育分野での活動を積極的に行っており、代表的なソニーのSTEAM教育では他社が簡単には真似できないようなソニー独自の技術、考え方が反映されたプログラムを行っていた。社会貢献活動地域別の支出割合は、ソニーの売上高の割合と酷似しており、順当に支出割合をふっていると考えられる。また、分野別支出費は教育分野に次いで、災害支援が多かったが、その支援も被災地の子供たちに当てられていることが多いことが分かった。これらのことから、RQ1 に関して、ソニーは自社に合った独自の社会貢献活動を行っているといえる。

次に RQ2 継続的に顧客からのレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているかを考えていく。これを考えるにあたって、連携する機関の選定、社内体制、自社で成果を策定し、見直し、反映するシステム、アカウンタビリティに分けてみてきた。まず連携する機関であるが、NPO セーブ・

ザ・チルドレンと連携していることが分かったが、この機関の理念と、ソニーの理念は時世代の子供たちを支援するという点で志を同じくしている。セーブ・ザ・チルドレンとの活動はウェブ上で簡単に確認することができ、透明性も確保されていた。また、社内体制については、知る、参加する、業務に活かす、の三段階に分けてのアプローチがされており、積極的にボランティア活動することが推奨されている文化が形成されていることが分かる。インタビューからも、社員が積極気に社会貢献活動を行う風習があることがわかり、それは自由闊達なソニーの企業文化に起因するものではないかと、ということも分かった。ソニー財団の事業報告書からは毎年社会貢献活動を見直し、次年度へ反映させるシステムがあることが分かる。アカウンタビリティにおいても、顧客が社会貢献活動に対して求める情報量・質として妥当であるといえる。アクセスのしやすさという点でも優れている。これらのことから、継続的に顧客からのレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているといえる。

RQ1、RQ2 から「企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高める。」ことが実証された。

⁽¹⁾ http://www.keidanren.or.jp/journal/times/2017/1130_08.html?v=s

⁽²⁾ <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/data/>

⁽³⁾ https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/contribution/

⁽⁴⁾ 経団連 1%クラブ「2017 年度 社会貢献活動実績調査結果」概要、p1

⁽⁵⁾ <https://toyokeizai.net/articles/-/223678>

⁽⁶⁾ FTSE4Good インデックス・シリーズは、各企業の置かれたリスク環境を勘案のうえ、国際的に認められた環境・社会・ガバナンス(ESG)の基準が活用されている。当該インデックス・シリーズは、ESG 対応に優れた企業のパフォーマンスを評価し、またそのような企業に対して投資を容易にするために設計されたインデックスだ。ソニーは FTSE4Good Index(Japanese)の上位 10 銘柄に選定されている。

⁽⁷⁾ CDP (Carbon Disclosure Project) では、企業、都市、州および地域が環境への影響を測定し管理することを可能にするグローバル開示システムを運用している。そして世界的に包括的な自己報告の環境データ収集を構築している。

⁽⁸⁾ <http://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/index.html>

⁽⁹⁾ Campaign Japan 2017 年 6 月 14 日「日本ブランド、アジアでの評価」

⁽¹⁰⁾ 「ブランド戦略サーベイ」は企業のブランド力をコンシューマー（消費者）とビジネスパーソンという 2 つの視点から評価する年 1 回のインターネット調査である。2003 年にスタートし、今年で 15 回目になる。今回は 2017 年 6 月～7 月に実施された。

ブランド力は「愛着度（ビジネスパーソンは企業魅力度）」、「自分必要度（ビジネスパーソンはビジネス有用度）」、「プレミアム（ブランドプレミアム・価格プレミアム）」、「独自性」、「推奨意向」という 5 つの評価項目に基づいて算出した「企業ブランド知覚指数（PQ=Perception Quotient）」によって評価している。

⁽¹¹⁾ Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の略称。2001 年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された 2016 年から 2030 年までの国際目標である。

⁽¹²⁾ <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/>

⁽¹³⁾ <http://www.sony-ef.or.jp/sef/about/message.html>

⁽¹⁴⁾ ソニー2018 年度サステナビリティレポート p274

⁽¹⁵⁾ Science(科学)、Technology(技術)、Engineering(工学)、Art(芸術)、Mathematics(数学)の頭文字をとったもの

ソニー2018 年度サステナビリティレポート p279

⁽¹⁶⁾ https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/data/sony_group_summary_20180605_J.pdf

⁽¹⁷⁾ ソニー2018 年度サステナビリティレポート p13

⁽¹⁸⁾ <http://www.savechildren.or.jp/lp/pfa/>

⁽¹⁹⁾ <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/ForTheNextGeneration/restart/index.html>

⁽²⁰⁾ <http://www.sony-ef.or.jp/>

⁽²¹⁾ <http://www.savechildren.or.jp/>

⁽²²⁾ http://www.savechildren.or.jp/about_sc/

⁽²³⁾ ソニー2018 年サステナビリティレポート P279

⁽²⁴⁾ <http://www.sony-ef.or.jp/sef/profile/pdf/report2017.pdf>

⁽²⁵⁾ ソニー2018 年サステナビリティレポート P176

⁽²⁶⁾ <http://www.sony-ef.or.jp/sef/profile/pdf/statement2017.pdf>

第 5 章 社会貢献活動によって企業価値を向上させるためには

第 1 節 本論文の総括

最後に、本論文の総括を行う。

第 1 章では、昨今の企業は社会貢献活動を積極的に行っていることに興味を持ち、社会貢献活動はどのようなメリットを企業にもたらすのであろうか、という疑問のもと、「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上することができるのか」ということを問題提起と設定した。そして本論文での企業が行う社会貢献活動を「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に社会的課題に取り組むこと」と定義した。

第 2 章では、企業が行う社会貢献活動の深堀りをおこなった。そこで、世界的な潮流として CSR の考え方が広まってきていることや、社会貢献活動は CSR の一部として分類されるという考え方を確認した。また、社会貢献活動の新たな兆候として戦略的社会貢献活動が広まってきていることに触れた。これは今までの社会貢献活動を、企業の目的と関連付けることを意味している。この戦略的社会貢献活動が企業価値を考えるうえで重要なものであると考えた。そして、本論文での戦略的社会貢献活動を「企業が持続可能な社会のために直接的な対価を得ることなく自発的に、自社が標的としたステイクホルダーが解決を求める社会課題に取り組むこと」と定義し、どのように行えば「戦略的」になるのかという留意点を確認した。

第 3 章では、企業価値について深堀りした。そして、企業価値は経済価値だけでなく、社会価値、組織価値の全体であると定義した。これら 3 つの価値は相互作用的に関連しあい、企業価値を構成している。また、社会貢献活動のメリットとしてレピュテーションやブランド力の向上が挙げられることから、社会貢献活動を測る指標として非財務的評価のレピュテーションやブランドが使用できるのではないかと考え、2 つを詳しく追った。ともに社会貢献活動に深く関連しており、企業価値を構成する一因であることが分かった。それら 2 つの違いとしては、レピュテーションがステイクホルダー全体から導き出されることに対し、ブランドは顧客との関係性の中から主に生み出されるものであることだ。また、レピュテーションは瞬間的なものであることに対し、ブランド形成は一定の時間の経過を要することが分かった。またレピュテーションを継続して得ることはブランド形成を助けることから、仮説「企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高める。」を立てた。

第4章では、仮説を検証するためのフレームワークを設定し、実際にソニー株式会社の事例を使用した。仮説を RQ1 自社に合った独自の社会貢献活動を行っているか、RQ2 継続的に顧客からのレピュテーションを得るための工夫を社会貢献活動内で行っているかにわけ、さらに 1)企業理念とのリンク 2)キーとなるステイクホルダー・対応する社会的課題の選定 3)連携する機関の選定 4)社内体制 5)自社で成果を策定、見直し、反映するシステム 6)アカウンタビリティに細分化した。これらそれぞれでソニーに社会貢献活動に対する工夫が見られたことから、仮説がとおっているといえる。

ブランド力は企業価値の一因である、組織価値の向上に寄与することから、ブランド力が高まったということは企業価値が向上させるといえる。つまり、この仮説が実証されたことから、本論文の問題提起「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上することができるのか」に対して、「日本企業は継続的に自社に合った独自の戦略的社会貢献活動を行う事によって、継続的に顧客からのレピュテーションを得て、ブランド力を高め、企業価値を向上させることができる」という見解を導き出す事ができる。

第2節 残された課題

本論文の問題提起を「日本企業はどのように社会貢献活動に取り組めば企業価値を向上することができるのか」とおいたが、この問題提起の出発点は企業の社会貢献活動によって企業にもたらされるメリットであった。企業価値は大変幅広い概念であり、メリット、レピュテーション、ブランドなどの概念を一概に企業価値とまとめてしまうことは大変難しい。企業価値の向上はもちろんレピュテーションやブランド力のみによってもたらされている訳ではなく、あくまで戦略的社会貢献活動を行うことで重要な一因になり得るという結論である。また、社会貢献活動の財務的価値については計量経済学等の分野での研究になり、本論文では研究できなかった。本論文では事例研究として1社しか対象にしていなかったため、仮説実証に際し、情報量が少ないという課題が残る。

文献一覧

- 1.青木利元(2004)『日本型「企業の社会貢献」 商人道の心を見つめる』東峰書房
- 2.チャールズ・J・フォンブランセス・B・M・ファン・リール(2005)『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社
- 3.フィリップ・コトラー(2003)『コトラーのマーケティングコンセプト』
- 4.フィリップ・コトラー/ミルトンコトラー(2013)『コトラー8つの成長戦略-低成長時代に勝ち残る戦略的マーケティング』中央経済社
- 5.ケビン・レーン・ケラー(著)恩蔵直人(監訳) (2010)『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー
- 6.前林清和(2009)『Win-Win の社会を目指して 社会貢献の多面的考察』晃洋書房
- 7.長坂寿久(2011)『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
- 8.中井透(2006)『価値創造のマネジメント』文眞堂
- 9.日本経団連社会貢献推進委員会(2008)『CSR 時代の社会貢献活動』日本経団連出版
- 10.櫻井通晴(2005)『コーポレート・レピュテーション 組織の評判をマネジメントする』中央経済社
- 11.スコット・M・デイビス 青木幸弘(監訳) (2002)『ブランド資産価値経営 組織を束ね、収益性を高める成長戦略』日本経済新聞社
- 12.谷本寛治(2002)『企業社会のりコンストラクション』千倉書房
- 13.谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
- 14.谷本寛治(2013)『責任ある競争力-CSR を問い直す』NTT 出版
- 15.丹下博文(1994)「検証-社会貢献思考の潮流~フィランソロピーの新しい方向性を探る~」同土館出版
- 16.テリー・ハニングトン(2005)『コーポレート・レピュテーション』ダイヤモンド社

参考資料

日本経済団体連合会「企業の社会的責任(CSR)推進にあたって基本的な考え方」

Sony 株式会社 サステナビリティレポート(2018/10/29 閲覧)

Sony 株式会社 CSR レポート(2018/10/29 閲覧)

Sony 株式会社 有価証券報告書

URL 一覧

- 1.アメリカ・マーケティング協会 HP <https://www.ama.org/>
- 2.BSR HP <https://www.bsr.org/jp/>
- 3.CSR Communicate HP <http://www.csr-communicate.com>
- 4.CDP HP <https://www.cdp.net/ja>
- 5.富士フイルムホールディングス株式会社 HP <https://www.fujifilmholdings.com/ja/>
- 6.株式会社 NTT ドコモ HP <https://www.nttdocomo.co.jp/>
- 7.経済産業省 HP <http://www.meti.go.jp/>
- 8.公益法人 Sony 教育財団 HP <http://www.sony-ef.or.jp/sef/about/index.html>
- 9.日本経済団体連合会 HP <http://www.keidanren.or.jp/>
- 10.日本経団連 1 %クラブ HP <https://www.keidanren.or.jp/1p-club>
- 11.欧州委員会 HP <https://ec.europa.eu/>
- 12.セーブ・ザ・チルドレン HP <http://www.savechildren.or.jp/>
- 13.ソニー株式会社 HP <https://www.sony.co.jp/>
- 14.Sony STEAM Studio HP <https://www.sony.co.jp/brand/campaign/steamstudio>
- 15.トヨタ自動車株式会社 HP <https://www.toyota.co.jp/>