

競争力を高める本業を通じた企業の社会貢献  
— 戦略的 CSR をケースとして —

A9EB1137 柴崎 隆宏

## 目次

### 序論

### 第1部 CSR

#### 第1章 CSRとは

#### 第2章 なぜCSRが必要か

### 第2部 戦略的CSR

#### 第3章 戦略的CSRの基本フレーム

#### 第4章 リターン分析フレーム

### 第3部 戦略的CSRケース分析

#### 第5章 ヤマトホールディングス 救援物資輸送協力隊

##### 1節 ケース概要

##### 2節 ケース分析

##### 3節 まとめ

#### 第6章 ヤマトホールディングス 東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金

##### 1節 ケース概要

##### 2節 ケース分析

##### 3節 まとめ

#### 第7章 ダノンウォーターオブジャパン ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラム

##### 1節 ケース概要

##### 2節 ケース分析

##### 3節 まとめ

#### 第8章 住友化学 オリセットネット事業

##### 1節 ケース概要

##### 2節 ケース分析

##### 3節 まとめ

### 第4部 今後の企業の社会貢献の在り方

#### 第9章 効果的なCSRとは

#### 第10章 課題提言

#### 第11章 BOPビジネスに関する展望

### おわりに

### 参考資料

## 序論

近年、CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) という言葉は企業のホームページや新聞報道等でも目にすることが多くなってきた。多くの企業は CSR レポートという形で、自社の社内外での責任ある取り組みについて情報を公開している。また、私たちがのような大学生にとっても身近なものになりつつあると感じる。私自身も CSR をテーマとして扱うインターンシップに参加する機会があり、就職活動において CSR レポートは企業を研究するための重要な判断材料になるのだ。

そして、2011年3月11日に発生した東日本大震災においては、様々な被災地支援活動で企業の社会的責任を果たす力の大きさを実感することになった。救援物資の提供、企業からの寄付金、企業人ボランティアの派遣など多岐にわたって企業の支援が行われた。

このような企業の社会貢献活動の力を様々な社会課題に対して発揮することができればよりよい社会を築いていくことができるのではないだろうか。しかし、一方で企業は営利団体である。CSR は利益を度外視して行うものではなく、やはり安定した収益、企業経営の健全性によって継続して行われるものである。したがって、より理想的な CSR は、社会と企業の双方が win-win の関係を築けることであると考えている。

そこで、本論文では寄付や環境活動などの横並びの CSR から脱し、社会課題の解決と企業の持続的発展を両立する新たな CSR に取り組む企業の活動を分析していく。本論文の構成としては、まず第1部では CSR に関する概論を述べ、第2部では使用理論、分析フレームの紹介、そして第3部は4つのケース分析、最後にまとめとして第4部ではケース分析を踏まえた上で、今後の企業の社会貢献やより効果的な CSR について論じていく。

## 第1部 CSR

### 第1章 CSRとは

CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) とは何か、という問いに対しては様々な捉え方があり、一つに定義することは困難である。そこで、CSR に関する考え方をいくつか紹介し、その中で本論文における CSR の概念を定義していきたい。

- ・「企業の社会的責任とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通じて、または自らの資源の提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである。」  
(フィリップ・コトラー著『社会的責任のマーケティング』)
- ・「企業が法律的に順守すべき範囲を超えて、職場環境を改善したり、社会に恩恵をもたらしている慣行」( デビッド・ボーゲル著『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究』)
- ・「企業は、これまで以上に消費者の安全確保や環境に配慮した活動に取り組むなど、株主・投資家、消費者、取引先、従業員、地域社会をはじめとする企業を取り巻く幅広いステークホルダーとの対話を通じて、その期待に応え、信頼を得るよう努めるべきである。」  
(日本経済団体連合会 企業行動憲章 序文)
- ・「法令遵守や慈善活動にとどまらず、企業が事業活動を通じて社会に好影響をもたらし、そのような企業の取り組みが市場で評価されることによって、企業と社会が相乗的・持続的に発展する」(経済同友会 日本企業の CSR – 進化の軌跡 – 「自己評価レポート 2010」)

このように CSR に関しては様々な捉え方があるが、私自身の考えと近いのは、フィリップ・コトラー氏の考え方である。しかし、よりよいものにする対象は地域社会だけでなく、日本経済団体連合会の考えにあるように、株主・投資家、消費者、取引先、従業員などのステークホルダーも含まれると考える。したがって本論文において CSR とは、「企業が自主的に、自らの事業活動を通じて、または自らの資源を提供することで、株主・投資家、消費者、取引先、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーの期待に応え、社会全体をよりよいものにするための責任を果たしていくことである。」と定義する。この中で、大事な要素は自主性と事業関連性だと考える。周囲に合わせた横並びの活動をするのではなく、あくまでも自主的に考え、必要だと判断した社会貢献活動を行うべきである。また、事業と関連させることで、企業が持っている力を効率的に社会に対して発揮できると考え、この2点を重要視した。

## 第2章 なぜCSRが必要か

本章では、CSRがなぜ企業にとって必要なのかということはいくつかの観点をもとに考えていきたいと思う。

近年、企業の不祥事が頻繁に発生している。オリンパスの巨額損失隠蔽、大王製紙の巨額不正融資、九州電力によるやらせメール問題、三菱電機の過大費用請求、野村證券のインサイダー問題などここ数年だけでこれだけの大手企業が多くの不祥事を起こしていることが分かる。こうした不祥事を目の当たりにすると、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスをはじめとするCSRが経営にとって重要であることがわかる。第1章で定義した「ステークホルダーの期待に答え、責任を果たしていく」という考え方が不祥事を起こした企業には欠けていたのである。こうした現状を改善するのは、コンプライアンス体制の整備や従業員教育、内部告発の保護など徹底によりCSRを企業に浸透させることが必要になる。

また、SRI (Socially Responsible Investing、社会的責任投資) の普及からCSRに取り組む必要性を考察することもできる。SRIとは、企業の財務価値だけでなく非財務価値に対する評価を踏まえた投資のことである。非財務価値とは、「環境配慮商品の開発が進んでいる」や「コーポレート・ガバナンスがしっかりしていて、企業不祥事などをおこしそうにない」、「ステークホルダーとの良好な対話ができている」などといった財務面では推し量れない企業の価値のことである。社会に対して責任を果たしている企業に投資して、支援するというものだ。欧米を中心にSRIは普及しており、欧州で2009年に2007年比83%増の約5兆ユーロ(約560兆円)、米国で2010年に2007年比13%増加し、3兆690億ドル(約240兆円)に市場規模が拡大したと報告されている。ただ、日本における市場規模は2009年で5800億円と圧倒的な差がある。しかし、社会に対して責任ある活動をしている企業を積極的に支援していくというSRIの仕組みは素晴らしいものであり、認知が進めば環境問題などへの意識が高い日本においても普及していく可能性はある。

さらに、企業の競争力を高めるという観点からCSRの必要性や有用性を考えることもできる。日本経済団体連合会は『企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方』として「企業の社会的責任(CSR)をより広い視野から捉えなおすことが重要であるとの認識が高まり、国際的にCSRのあり方が議論されている。(中略)一般的には、企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげることとされている。」と述べている。つまり、CSRは、企業価値の向上などによって競争力を高める活動になり得るということだ。そのためには、従来のようなCSRでは不十分であり、事業活動にCSRの要素を組み込むような戦略性のあるCSR、つまり戦略的CSRでなければならないのだ。そこで、本論文では競争力を高めるCSR=戦略的CSRをテーマとし、CSRのケースをいくつか分析することによって、その有効性を検討していく。

## 第2部 戦略的 CSR

### 第3章 戦略的 CSR の基本フレーム

本論文においては、伊吹英子氏の著書である『CSR 経営戦略』で紹介されている「戦略的 CSR の基本フレーム」(図1)を用いて企業の CSR について分析していく。この基本フレームは CSR を経営戦略の一部として機能させ、競争力を高めるための独自の取り組みを構築するために使用する枠組みである。

この基本フレームは、企業が取り組むべき CSR の領域を「守りの倫理－攻めの倫理」、「事業内領域－事業外領域」という2軸で整理し、3つの領域を設定している。

#### ・ A 領域

まずは、守りの倫理に位置づけられる「企業倫理・社会的責任領域」(A 領域)である。企業が社会の一員として守らなければならない法令、果たすべき責任を表した領域である。昨今、相次ぐ企業の不祥事が物語るように、倫理観の欠如は企業価値や企業の存続にまで影響を与えるものだ。

#### ・ B 領域

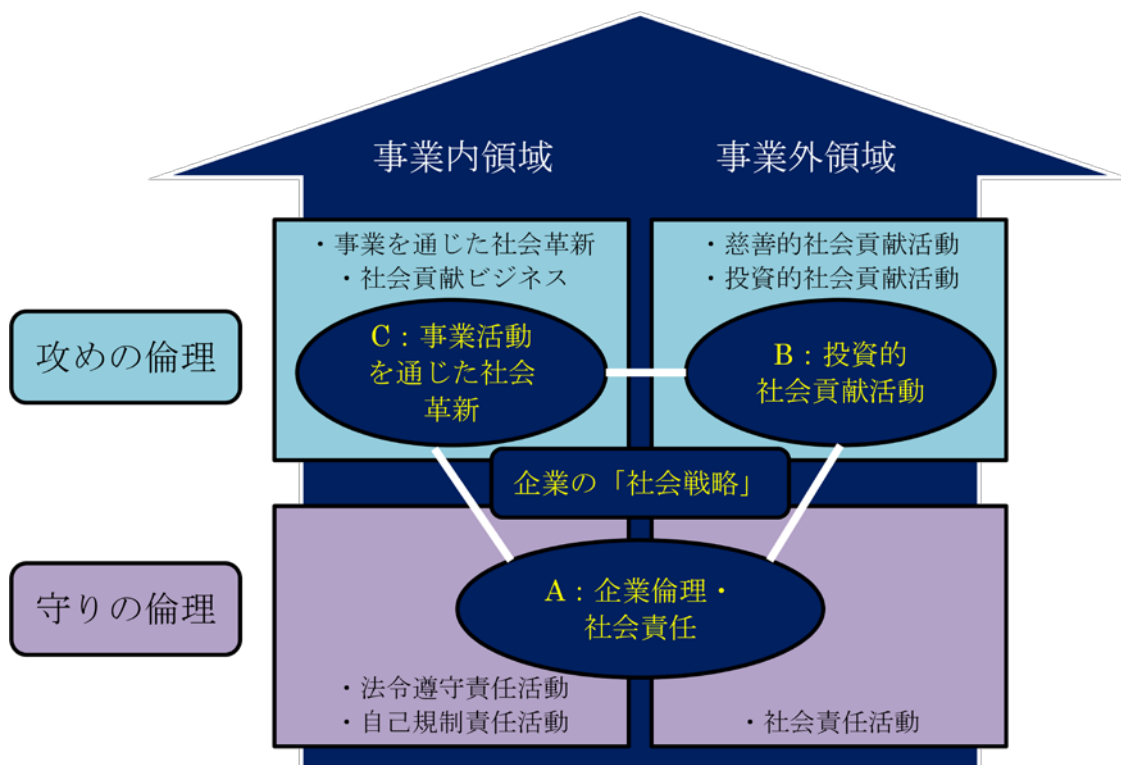
次に、攻めの倫理に位置づけられる事業外の取り組みとして「投資的社会貢献活動領域」(B 領域)がある。この領域においては、企業と社会が良好な関係を維持していくための取り組みとして、社会的効果と経営的効果の双方を両立させる、投資的な活動戦略の立案が求められる。「投資的」という言葉が用いられているように、それによって、企業にも何らかのメリットがもたらされる活動である。

#### ・ C 領域

最後に、「事業活動を通じた社会革新領域」(C 領域)である。企業は事業を展開する際に、利益の獲得を第一の目標と据えながらも、同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような事業戦略が求められる。事業活動の意思決定に CSR を常に意識するような領域である。事業と一体となった社会貢献は企業価値や企業の社会性を一段と高めることになるだろう。

本論文においては、B 領域と C 領域の攻めの倫理に焦点をあてていく。もちろん CSR の根幹である A 領域は欠かすことはできない。ただ、今回は競争力を高めるための CSR について論じるため、よりその効果が現れやすい B 領域、C 領域の取り組みを扱うこととする。この B 領域、C 領域に該当するケースを分析し、競争力を高める効果があるのか検討していきたいと考える。次節では、その効果を考えるためのフレームを紹介する。

図 1



(出所：野村総合研究所)

#### 第 4 章 リターン分析フレーム

本章では、攻めの倫理、つまり B 領域、C 領域の活動をすることによって得られる企業側のリターン、メリットを分析するためのフレームを紹介する。今回も、伊吹英子氏の著書『CSR 経営戦略』中で紹介されている「社会貢献活動によって得られるリターン整理」のフレームを活用することにする。

これは、企業の社会貢献活動を短期⇔長期、財務⇔非財務という 2 次元のマトリックス (図 2) でリターンを捉えるものである。

図 2

	非財務リターン	財務リターン
短期的リターン	短期的に非財務的な価値をもたらす活動	短期的に財務的な価値 (売上の拡大など) をもたらす活動
長期的リターン	長期的に非財務的な価値をもたらす活動	長期的に財務的な価値 (売上の拡大など) をもたらす活動

(出所：野村総合研究所)

### 第3部 戦略的 CSR ケース分析

#### 第5章 ヤマトホールディングス 救援物資輸送協力隊

##### 第1節 ケース概要

それでは、実際に戦略的 CSR を行なっている企業の事例を紹介していく。最初はヤマトホールディングス株式会社（以下ヤマト HD）のケースである。宅急便の取扱個数シェア No.1 のヤマト運輸を中心としたグループである。宅急便の生みの親である小倉昌男氏が創業した、日本の陸運業界のリーディングカンパニーだ。「社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。」を経営理念として掲げている。

そして、本章で紹介するヤマト HD のケースは 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災における「救援物資輸送協力隊」の活動である。3 月 11 日の震災発生後から、被災地の自治体には全国各地より多くの救援物資が寄せられていた。しかし、それらの救援物資は自治体の集積場や大きな避難所まで届いても、そこから先に点在する小さな避難所や自宅避難者までうまく届いていなかった。その現状に、被災地のヤマト運輸の現場社員たちが気づき、震災から 3・4 日後には自発的に救援物資の配送を始めたのだ。また、救援物資の集積場における物資の仕分け、在庫管理も行い、配送ルートも独自で作成した。このような社員の自主的な活動は宮城県気仙沼市、岩手県釜石市をはじめとして、他の地域でも行われた。この社員の活動を知った本社では、3 月 23 日に「救援物資輸送協力隊」を立ち上げ、現場活動のバックアップ体制を整えた。岩手・宮城・福島 3 県の自治体と連絡を取り自衛隊と協力しながら、被災地のニーズに応えるべく、現地社員と全国からの応援社員が集積所の救援物資の仕分け、避難所・集落・施設などへの配送を無償で行った。混乱の落ち着いた 4 月中旬までには配送を有償化し、地場会社の参入機会を創出した。そして、2012 年 1 月 15 日の活動終了までに、延べ 1 万 4,286 人の人員と 4,187 台の車両を出動させた。



(出所：朝日新聞掲載写真)



## 第2節 リターン分析

ここからはヤマト HD の救援物資協力輸送隊の活動がどのような社会課題を解決したのかという社会的効果と、企業にはどのようなメリットがあるのかという経営的效果を分析していく。

### [社会的効果]

本ケースにおける社会課題は、支援物資の管理・配送の混乱である。この課題に対して、ヤマト HD は本業であるロジスティックスの専門家として力を発揮した。徹底した在庫管理ときめ細やかな配送により、自治体の支援物資管理の混乱を解消し、小さな避難所や自宅避難者まで物資を輸送することで被災地域の住民の方の生活のサポートをすることができた。ヤマト HD の活動が社会に果たした役割は非常に大きいと言える。

### [経営的效果]

企業へのメリットに関しては、第2部 第4章で紹介したリターン分析のフレームを用いて、この活動を整理する。

	非財務リターン	財務リターン
短期的リターン	社員の士気向上…①	有償化後の配送サービス売上…②
長期的リターン	被災地域からの信頼獲得…③	支援先需要の増加…④

① 本ケースにおける短期的・非財務リターンは社員の士気向上であると考えられる。それは今回の活動を通じて社員一人ひとりが、ロジスティックスがいかに重要なものであり、社会を支えるインフラであるか再認識したことだろう。2012年のヤマト HD の CSR レポートの中で紹介されている、ヤマト運輸宮城主管支店の荒木修造さんも次のように述べている。

『山と積まれた物資を見て、「モノがあっても被災者に届かないとはこういうことか」と息を呑みました。改めてロジスティックスの大切さを認識し、この物資を早くどうにかしなければと焦燥感にかられました。(中略) 応援に来てくれたヤマトの仲間も皆モチベーションが高く、献身的に体を動かしてくれて、ヤマトの底力を感じましたね。』

② 救援物資協力輸送隊は無償のサービス、ボランティアであり、短期的な利益を意図して行われた活動ではないので、この項目に該当するものは本来存在しない。しかし、第1節でも紹介したが、地場会社の参入を目的として4月中旬には、この活動が有料のサー

ビスとなった。したがって、それ以降 2012 年 1 月 15 日までのこの活動における売上を短期的・財務リターンとして分類した。

- ② 支援先の被災地の自治体や住民の方からの信頼を獲得できたと考える。震災発生直後から自発的に、無償で支援物資を管理・配送したヤマト HD への信頼はこれから先も揺るぎないものになったはずである。実際に、気仙沼市では支援物資の現場指揮権を全面的にヤマト HD に任せるまでの信頼関係を構築していた。
- ④ 長期的・財務リターンは支援先の需要増加である。これから被災地は徐々に復興していき、日常を取り戻すことができた時、支援先地域の企業や住民の方はヤマト運輸のサービスを利用することが期待できるだろう。現段階では、被災以前の状況まで復興していないため仮定の考察となり、その効果は測定できないが、今後の復興状況と利用増加の関係を注視していきたい。

### 第 3 節 まとめ

以上のように分析したが、本ケースにおける企業側の最大のメリットは非財務の部分であると考えられる。東日本大震災を通して、モノを運ぶ、届けるという仕事がいかに社会を支えているか、この活動に携わった現場の社員、全国からの応援社員が実感したことと思う。この経験は、今後の仕事に対するモチベーションの向上に大きく寄与すると考えられる。また、苦しいときに支えてくれた企業として企業イメージが向上し、被災者からの信頼を得られたのではないだろうか。

そして、本ケースは戦略的 CSR の基本フレームでは C 領域に該当する。まさに、ヤマト HD の本業であるロジスティックスの専門性を有効に生かし、支援物資の停滞という被災地の課題を見事に解決した。事業と関連させた活動により社会的な価値を創造しつつ、ヤマト HD にも好影響を与えた。緊急事態に対応する形で始まった活動であるので、戦略性のあるものではなかったが結果的に、社会と企業双方に価値をもたらした効果的な CSR となったのではないだろうか。

## 第6章 ヤマトホールディングス 東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金

### 第1節 ケース概要

本ケースも第5章で取り上げたヤマト HD の東日本大震災に対する社会貢献活動を紹介する。救援物資輸送協力隊の活動は超短期的な支援活動であったが、ここで紹介する「東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金」は、中長期的なスパンの支援活動である。

この東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金は 2011 年 4 月からヤマト運輸が取り扱う宅急便 1 個につき 10 円の寄付を 1 年間行う活動である。その寄付金をもとに、被災地の生活、産業の復興に役立てようというものだ。この寄付金は、ヤマト HD の営業利益から復興支援に係る寄付金として特別損失を計上することでまかなわれる。そして、宅急便の料金の値上げは行わず、利用者への負担なく行われる。また、通常、企業からの寄付金は課税の対象となるが、ヤマト HD は被災地に届けるお金をより多くしたいと考えた。そこで、財務省に交渉し、寄付者が非課税で寄付できる「指定寄附金」の承認を財務大臣から受けたのだ。これにより、寄付金全額を被災地支援に充てることが可能になった。寄付金の提供先は公益財団法人ヤマト福祉財団とした。そして、この 1 年間の活動によって 142 億 3,608 万 1,360 円の寄付が行われることになったのだ。この金額はヤマト HD の 2012 年度決算の営業利益 666 億円の約 2 割、2011 年度決算の純利益 332 億円の約 4 割というものである。また、支援先については次のような採用指針が設けられ、その妥当性・客観性を確保するため第三者の専門家 5 人による復興支援選考委員会も設置されている。

#### 【採用指針】

- 1.見える支援・速い支援・効果の高い支援
- 2.国の補助のつきにくい事業
- 3.単なる資金提供でなく新しい復興モデルを育てるために役立てる。

この指針をもとに第三者委員会が選定した助成先は以下の図の通りである。

基盤別			県別		
基盤	件数	助成額	県名	件数	助成額
水産業	16 件	75 億 8900 万円	岩手県	11 件	57 億 5100 万円
農業	5 件	24 億 4900 万円	宮城県	8 件	36 億 7600 万円
生活	7 件	38 億 6500 万円	福島県	12 件	48 億 3900 万円
商工業	3 件	3 億 6300 万円			
合計 31 件 142 億 6600 万円 (応募総数 174 件 997 億 5400 万円)					

(出所:ヤマト福祉財団「東日本大震災、生活、産業基盤復興再生募金」HP 助成事業概要より)

## 第2節 リターン分析

ここからは、ヤマトHD「東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金」の活動が社会、企業にどのようなメリットをもたらしたのか分析していく。

### [社会的効果]

本ケースの社会課題は、東日本大震災による被災地域の早期復興である。特に、中長期的な視点で考えた時、「産業の再興」が被災地には欠かせない。この課題に対して、ヤマトHDは民間企業ならではのスピーディーな支援で被災地域の早期復興に貢献した。具体的な支援先とその内容について紹介したいと思う。

#### ・岩手県 製氷・貯氷施設回復支援事業

岩手県の中でも水揚げが多い大船渡魚市場は、大船渡市をはじめ岩手県沿岸南部の漁業者、さらに沖合の三陸漁場で操業する廻来漁船の重要な水揚げ基地である。震災で関連施設も含め壊滅的な被害を受けたが、大船渡魚市場は、応急復旧で昨年6月に市場の営業再開を果たした。しかし大船渡魚市場への安定的な水揚げを確保し、大船渡市の基幹産業である水産業の早期復旧を図るためには、漁船への氷の供給能力の回復は不可欠であった。そこで、ヤマト福祉財団より製氷・貯氷施設の総事業費の2/9の2億4,800万円を助成しすることとなった。この施設の完成で、製氷能力は震災前の3倍以上の1日100トンに、貯氷量も2,260トンから3,000トンと約33%増量した。

こうした支援活動によって、被災地の復興への一助となった。そして、民間企業ならではのスピーディーさも発揮され、復興への元手となる資金を早急に助成した。また、目に見える支援をすることで、被災地の復興へインパクトを与え、その支援事業が復興への足がかりとなり、住民の方のモチベーションを高めることにも寄与した。実際に、岩手県野田村の村長さんは野田村保育所再建事業への助成に関して『保育園の建設工事が復興の槌音となって村内を響き渡り、村民のやる気を喚起する』と述べている。

製氷・貯氷施設完成予想図



野田村保育所完成予想図



(出所：ヤマト福祉財団 HP)

[経営的効果]

企業へのメリットに関しては、リターン分析のフレームワークを用いて、本ケースの活動を整理する。

	非財務リターン	財務リターン
短期的リターン	顧客におけるサービス反応性の向上…①	宅配便取扱個数の一時的な増加…②
長期的リターン	企業イメージの向上…③	支援先の早期復旧による通常配送の復活…④

① 1年間という活動期間の中で、顧客のヤマトのサービスに対する反応が向上したと考えられる。震災復興支援というテーマであったため、社会からの注目を集めやすく、理解を得やすいものであったからである。

② 震災復興に向けての取り組みを表明した新聞広告を掲載した後の4-6月期の四半期における宅配便取扱個数は前年比の106%と震災直後の落ち込みから回復し需要を取り込むことに成功した。しかし、定期的な活動の告知を行わなかったため、その後、継続した需要の取り込みができなかったと考えられる。その結果、国土交通省の平成23年度宅配便等取扱個数の調査によると、ヤマト運輸の宅配便取扱個数は前年比で105.5%の増加であったが、市場全体でも宅配便取扱個数は前年比105.6%の増加となり、市場の成長率とほぼ同率の伸びとなった。

活動としては消費者の共感を十分に得る内容であったにも関わらず、消費者の需要を取り込めなかったのだ。その要因として、継続的に消費者に活動の存在を知らせる広報活動をより積極的に行うべきであったと考える。定期的な周知で1年間を通じて前年度以上の宅配便取扱個数の伸びが期待できたのではないだろうか。

③ ヤマトHDは震災に対する取り組みが評価され、いくつかの賞を受賞した。

- ・第5回市民が選ぶCANPAN CSR大賞2011グランプリ（公益財団法人 日本財団）
- ・第9回企業フィランソロピー大賞（公益社団法人 日本フィランソロピー協会）

また、震災後の活動を通じて「好感を持った、魅力的に映った、高く評価した」企業を一般消費者に調査した日経BPコンサルティングの企業名想起調査でも以下のように非常に高い順位を獲得した。

- ・4月度…4位 5月度…3位 6月度…4位 7月度…3位 8月度…2位

更に、富士通総合研究所によって2011年5月末に実施された東日本大震災後の企業の取り組みの評価に関するアンケート調査からは復旧・復興の支援に熱心な企業の「製品や

サービスを利用したい」という意向を示した回答者は 60.2%であり、そうした復旧・復興の支援に熱心に取り組んでいる企業評価ではソフトバンク、ファーストリテーリングに続く 3 位を獲得している。こうした評価は社会、消費者から広く支持された結果であり、企業イメージや企業価値の向上を指し示すものと言えるであろう。

- ④ 本ケースの支援先を見てみると、助成額の約 7 割が水産業、農業に向けられたものとなっている。これは、ヤマト HD の最優先課題としている宅急便本業の正常化を見据えての支援先決定であると考えられる。水産業、農業にとって輸送は欠かせない。したがって、水産業、農業の一刻も早い復旧、正常化はヤマト HD の本業である運送業の正常化にもつながっているのである。また、震災直後から復旧期に至るまで手厚いサポートを行った企業行動は、支援先の自治体や漁協、農協、などからの支持を獲得し、今後のビジネスにおいて有益な関係を構築できたと言える。したがって、支援先の早期復旧がヤマトのサービスの利用増加に繋がり、長期的なスパンでは財務リターンをもたらすと考える。

### 第 3 節 まとめ

以上のように、ヤマト HD 「東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金」による社会、企業双方における効果を分析した。本ケースのような震災復興のための寄付活動は他の企業でも多く見受けられた。しかし、ヤマト HD が注目を集め、高く評価されたのは純利益の 4 割である 142 億円にものぼる寄付金の高額さもさることながら、その復興に対する意気込み、姿勢ではないだろうか。寄付金の非課税化や国の補助が付きにくい事業への支援、またスピーディーかつ目に見える支援など被災地の現状を考慮して、復興の一助になろうとする企業のスタンスが明確に表れている。また、第 5 章で紹介した同社の救援物資輸送協力隊の活動と比較すると、経営的效果を考慮した活動だと言える。寄付金の資金は、消費者負担ではなく全額純利益からの支出のため、短期的に見れば経営的にはマイナスである。しかし、長期的な視点に立てば、支援した水産業、農業関係者によるヤマト HD のサービス利用率は増加すると考えられる。特に、支援先の産業にとって運輸は事業活動に欠かせないサービスであるため、その利用増加が見込める。

そして、本ケースは、戦略的 CSR の基本フレームの B 領域に分類される。企業の投資的  
社会貢献としては非常に大規模なもので、社会的に効果のある活動だと言える。現段階では、経営的な効果は非財務的な側面が中心となっているが、今後復興が進めば財務的なリターンも期待できるだろう。

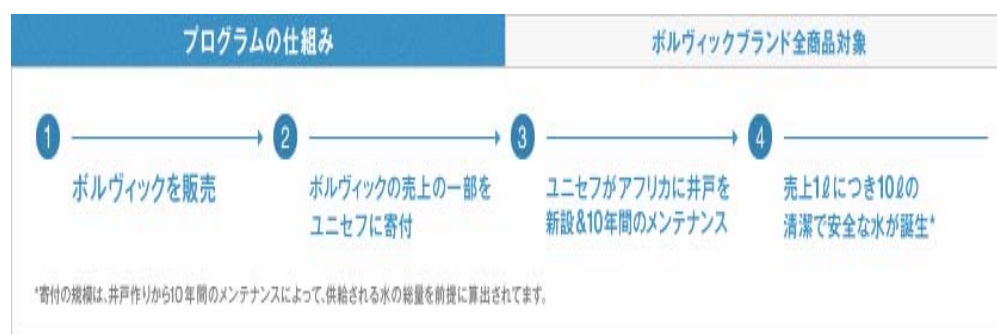
## 第7章 ダノンウォーターズオブジャパン ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラム

### 第1節 ケース概要

本章で扱うケースはダノンウォーターズオブジャパン（以下：DWJ）の取り組みである。DWJの親会社であるダノングループはフランスに本社を構え、五大陸で事業を展開しているグローバルな食品会社である。「世界中のできるだけ多くの人々に、食品を通じて健康をお届けすること」を使命に掲げている。

そして、本章における紹介するケースは日本において2007年から実施されたボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラムである。このプログラムは2005年にドイツで始まり、その後2006年にはフランスで行われてきたものだ。その後、2007年からは日本でも本プログラムが導入され、2012年で日本でのキャンペーン活動は6年目を迎えている。現在では、9カ国で実施されているプログラムである。「1ℓ for 10ℓ」プログラムの具体的な活動は、一定のキャンペーン期間を設定し、その期間中にミネラルウォーターブランドであるボルビックの全製品の売上総量に応じて、消費者が購入した水1ℓにつきマリ共和国で10ℓの清潔で安全な水を生み出すための資金がダノングループよりユニセフに寄付されるというものである。そして、その寄付金をもとにマリ共和国でのユニセフの水と衛生に関する事業の活動に役立てられているのである。具体的には、清潔で安全な水を確保するための井戸の新設や10年間のメンテナンスを行う。また、給水設備ができた地区では、村人たちが主体となって設備の管理やメンテナンスを行い、持続的に設備を使用していけるように講習も行われる。

2007年から開始した本プログラムを通じて、6年間で延べ約36億ℓの清潔で安全な水を届け、受益者数は延べ208,486人となった。これはマリ共和国の国民の約1.3%にあたる数である。



(出所：ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラム HP)

## 第2節 リターン分析

本節では、ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラムが社会と企業双方にどのような社会的効果、経営的效果をもたらしたのか分析していく。

### [社会的効果]

本ケースにおける社会課題は、慢性的な水不足やそれに伴う水質悪化による疾病の増加である。特に、支援先のマリ共和国は清潔で安全な水を利用できる人が農村部では2.4人に1人とどまっており、半数以上の人は、沼や池などの水、人手で掘った浅い井戸の水を使用して生活をしている。これらの不衛生な水は、下痢やメジナ虫病、コレラやトラコマ（慢性結膜炎）を引き起こし、子どもたちの命を危険にさらしている。またマリ共和国では、5歳未満児死亡率が、出生1000人あたり194人と高く、5歳未満の子どもの死亡原因のうち、下痢は18%を占め、2番目に多く、年間約18,000人も子どもたちの命を奪っている。

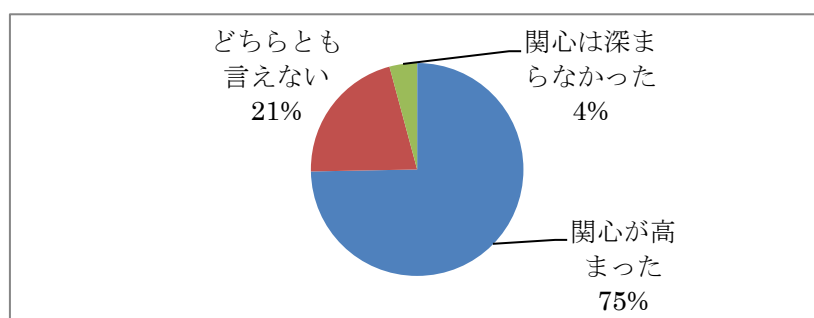
こうした現状の中で、本ケースのように水問題が深刻化している地域で清潔で安全な水をもたらす井戸を提供する活動は非常に意義深いものであり、支援地域の人々の衛生環境や生活水準の向上に貢献している。衛生面に関しては、よどんだ水を飲むことで感染するメジナ虫病は、井戸が新しく作られた場所では支援後発生していない。また、マリ共和国全体でも「1ℓ for 10ℓ」プログラム開始前の2006年はメジナ虫病の発生件数は329件であったが、報告件数は年々減少し、2010年には55件、2011年には12件にまで減少している。また、清潔な井戸水の利用により農業や畜産業も改善されてきている。

さらに、国内の水環境に問題のない日本において他国における水問題を周知し、関心を促す契機にもなった（図3）ことも、この活動が成した社会的な成果の一つであろう。水問題を考えるきっかけを作り、支援したい思いをつなぐ役割を果たした。

図3

#### アフリカ問題への関心

Q. あなたは「1ℓ for 10ℓ プログラム」を通してアフリカの水問題についての関心は深まりましたか？



出典：KMDW 全国調査 16歳～59歳男女 2007年8月末実施 n=2,754（プログラム認知者ベース）

（出所：ダノンウォーターズオブジャパン プレスリリース 2007年11月30日）



[経営的効果]

企業へのメリットに関しては、リターン分析のフレームワークを用いて、本ケースの活動を整理する。

	非財務リターン	財務リターン
短期的リターン	商品認知、消費者からの支持…①	プログラム期間中の売上増加…②
長期的リターン	「ボルビックの購入=社会貢献」という企業イメージの定着…③	社会貢献に関心を持つ顧客層の囲い込み…④

① プログラム実施による非財務リターンは商品認知であると考えた。CMなどのマス広告を展開し、広くプログラムの認知に努めたことで、多くの消費者がボルビックという商品を知るきっかけになったのではないだろうか。次の②で詳しく紹介するが、プログラム開始当初は売上が大きく上昇した。これは、ボルビックという商品の認知が向上し、プログラム内容が評価され消費者からの支持につながったのだと考えられる。

② 2007年のプログラム初年度は前年同期比で31%の売上増加、続く2008年度では前年よりも11%売上が上昇している。7-9月だけで比較すると、2年間で51%も売上げを伸ばした。プログラムの実施によって、消費者の共感を得ることに成功し、売上を拡大することができたと考えられる。しかし、2009年度からの売上は減少傾向にあり、比例して寄付金も減少している。プログラム開始当初のCMなどのマス広告などによって、消費者にプログラムを印象づけることはできたが、その関心を継続していくことは課題である。

③ ボルビックは水問題という社会課題に取り組んでいる社会貢献度の高い商品だというイメージを定着できたと考える。ダノンという企業の価値向上というよりは、ボルビックというブランドが社会貢献と結びつき、商品価値の向上をもたらした。また、社会貢献活動に参加しやすい環境を作ったことも評価されるポイントではないだろうか。身近な消費活動の中で取り組むことができる気軽さは、社会貢献のハードルを下げ、開かれたものにする一助になったと考える。

④ ミネラルウォーターというコモディティ化した市場において、購入するだけで社会貢献ができる商品という差別化要因は非常に効果的である。商品それぞれの特徴だけではなく、付加価値も商品選択に大きな影響を及ぼしている。2012年1月1日付けの日経MJでは企業の社会貢献に対する消費者意識調査の結果が掲載されており、その中で

DWJ の取り組みに対する評価が紹介されていた。ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラムの認知度は 25.5%、そのうちの支持率は 54.7%、類似商品より割高でも購入する割合は 12.7%となった。2007 年から始まった活動だが、2012 年においても支持率は高く、かつ支持者の 8 割以上の消費者が割高でも購入する意思のあることから、長期的に見ても、ある程度の固定した顧客・ファン層の獲得ができていると分析できる。実際、寄付金の負担はダノンが行なっているため消費者への値上げの負担はなく、類似商品と同程度の価格設定となっている。そのため、調査結果よりも多くの消費者が選択する可能性も考えられる。本プログラムの継続によって、ボルビックはミネラルウォーター市場の中で社会貢献ができる商品として独自のブランド価値を持ち、一定のファン層獲得につながっていくだろう。

### 第 3 節 まとめ

以上、社会、企業それぞれの効果を分析してきた。本ケースはコーズリレーテッドマーケティング (CRM) とも呼ばれ、企業の経営戦略の中に CSR の観点を組み込み、社会課題の解決と企業価値や商品ブランド価値の向上、売上の増加を同時に達成できる戦略的な CSR だと言える。さらに、消費者を巻き込む社会貢献活動によりマリ共和国のような水問題を抱えている国があることの認知度向上にも大きく寄与した。そして、通常通り水を購入するだけで社会貢献活動に参加できるインセンティブを消費者に与えたこのプログラムは、多くの消費者が社会貢献を身近に感じ、参加できる革新的な社会貢献活動だと考える。企業のリターンに関しては、商品ブランド価値や認知度の向上など非財務的な面が目立ったかもしれないが、プログラム開始当初の売上の伸びやファン層の獲得を考えると財務的にも一定の貢献を果たしたと考えられるのではないだろうか。

そして本ケースは戦略的 CSR の基本フレームでは B 領域に該当する。まさに攻めの倫理によって社会的効果と経営的効果を両立させることに成功したケースである。また、水を取り扱う企業が水問題に取り組むという本業に関連した活動であり、1ℓ 購入すると 10ℓ の水をマリ共和国に供給するというシンプルでわかりやすい活動であったことも評価された要因であると考えられる。

## 第8章 住友化学 オリセットネット事業

### 第1節 ケース概要

本章では住友化学の社会貢献のケースを分析していく。住友化学は住友グループの総合化学メーカーであり、国内化学メーカーの中では売上高第2位の企業である。そして、企業理念として「住友の事業精神」を掲げており、そこでは「自利利他（じりりた） 公私一如（こうしいちによ）」という言葉が紹介されている。この言葉の解釈は、「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない、とする考え方を表すもので、『公益との調和』を強く求める言葉」だとされている。

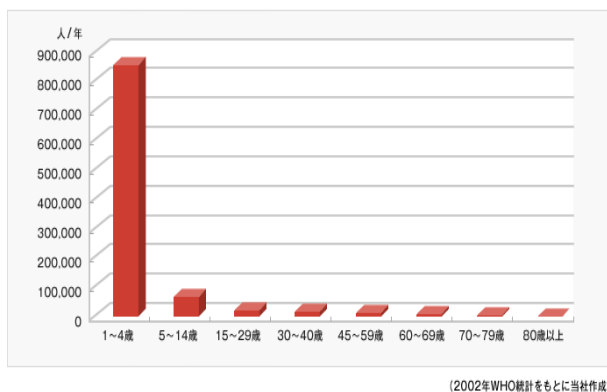
そして、住友化学の社会貢献活動として紹介するケースは、マラリア予防のために開発されたオリセットネットという長期残効型防虫蚊帳によるアフリカ支援の活動である。マラリアは「ハマダラカ」という蚊が媒介する、主に熱帯で発生する感染症である。マラリア患者を吸血することによりマラリア原虫を体内に取り込んだ蚊が健康な人を吸血する際に、原虫を健康な人に送り込むことで感染を引き起こす。現在、毎年3.5～5億人がマラリアを発症し、100万人以上が死に至っています。その90%がサハラ以南のアフリカで発生、犠牲者の多くは5歳以下の子供たちである。（図4）このマラリアには感染予防のワクチンがないため、一番の予防方法は蚊に咬まれるのを防ぐことだ。特にハマダラカは夜間に活動するため、就寝中の予防は欠かせない。

このことを知った、住友化学の社員である伊藤高明さんは現状を変えるべく研究開発に取り組んだ。その結果、蚊帳の糸に防虫剤を練り込んだオリセットネットの開発にたどり着いたのだ。この蚊帳は洗濯などにより表面の薬剤が落ちても中から徐々に染み出し、防虫効果が5年以上持続する。このオリセットネットはWHO（世界保健機関）からの高い評価とともに使用が推奨され、UNICEF（国連児童基金）などの国際機関を通じてアフリカへ供給されている。

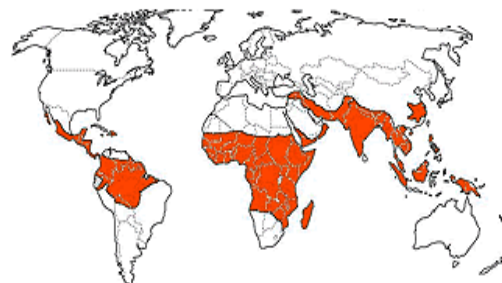
さらに、このオリセットネットの製造技術をアフリカ企業に無償提供し、現地生産を開始した。タンザニアの現地企業とのジョイントベンチャーでオリセットネット生産会社を設立した。現地生産によって約7000人の雇用を生み出し、地域経済の発展にも貢献している。

図 4

マラリアによる年齢別死亡数（アフリカ地域）



マラリアの危険地域



Jeffery D.Sachs, *The End of Poverty* をもとに当社作成

(出所:住友化学 アフリカ支援 HP)

## 第2節 リターン分析

本節では、オリセットネット事業が社会と企業双方にどのような社会的効果、経営的効果をもたらしたのか分析していく。

### [社会的効果]

本ケースにおける社会課題はマラリアの蔓延である。住友化学としても本プロジェクトの使命を明確に2つ掲げている。1つ目は「マラリアを媒介する蚊を防ぎ、安心して生活できる環境をアフリカの人々に提供する」。2つ目は「アフリカに雇用を生み出し、地域経済の発展に貢献することを目指す」というものである。マラリアの蔓延防止によって衛生環境を整え、その下で地域の活性化にも取り組むというものだ。

まずは、マラリアの感染の防圧に関してはオリセットネットを UNICEF や WHO を通じてコンゴ共和国、タンザニア、ケニアなどのアフリカ諸国を中心に供給し、支援を行ってきた。その結果、オリセットネットを使用している村では、マラリアの感染率が目に見えて減少する等のデータが報告され始めている。ケニアのある村では、オリセットネット配布の2年後に住民の血液検査をすると、マラリア原虫保有者は50.1%から10.8%に減少したことが報告されるなど、具体的な成果が見えるようになってきた。

また、2つ目の地域貢献の使命に関しては、タンザニアの現地企業とのジョイントベンチャーでオリセットネット生産会社を設立し、現地生産によって約7000人の雇用を生み出すことに貢献している。さらにオリセットネットの売上の一部を還元してNPO法人「ワールド・ビジョン・ジャパン」と連携しながら、アフリカに小中学校の校舎や関連施設を建設するなどの教育支援も行っている。

[経営的効果]

企業へのメリットに関しては、リターン分析のフレームワークを用いて、本ケースの活動を整理する。

	非財務リターン	財務リターン
短期的リターン	研究開発者のモチベーション向上…①	該当するリターンなし…②
長期的リターン	マスコミ報道による認知度向上…③	事業の安定化 ノウハウを生かした BOP 新規事業による売上増加…④

① オリセットネットは住友化学の一研究者である伊藤高明さんが中心となって開発したものであり、その開発によってマラリアで苦しむ多くの人々に安心と安全をもたらした。このことで、他の研究者も社会課題の解決という社会貢献度の高い仕事がこの会社でできるのだという思いを持ち、仕事へのモチベーションが向上したと考えられる。

③ 住友化学は企業向けにビジネスを行う B to B 企業である。そのため、消費者にはあまり馴染みのない企業である。しかし、今回のオリセットネット事業の先進性と社会貢献度の高さから、様々なメディアで取り上げられることとなった。普段の生活の中で住友化学の商品と直接的に触れ合うことのない消費者への企業認知度は上昇したと考えられる。この結果、企業にとって 2 つのメリットが考えられる。1 つ目は企業の善行が広く社会に認知されることで社員のモチベーションが向上することである。2 つ目は企業のリクルーティングにおけるメリットだ。学生は就職活動において B to C 企業を中心に考えてしまう傾向にある。B to B 企業は認知度も低く、事業内容もあまり理解されていない。しかし、多くのメディアでオリセットネットが紹介され、企業の認知度の向上はもちろん、いかに社会貢献性の高い企業か周知することができ、より多く、そしてより企業にマッチした人材の確保が見込める。

④ オリセットネットが開発された当初は、住友化学としても大々的なビジネス展開は予想できなかった。しかし、WHO がオリセットネットを長期残効型蚊帳と認定、推奨したことや UNICEF からの協力要請を受けたことで、経営陣が増産を決断する。その後は、タンザニア、中国、ベトナムに生産工場を、またエチオピア、マラウイ、インドに縫製工場を設立し生産を拡大させた。生産規模も順調に増加し、現在では年間 6000 万張を生産している。1 つの社会貢献活動から同社の健康・農業関連事業部門の売上高の 4%である 105 億円余りを売り上げるまでの 1 つのビジネスへと発展した。そして、この事業は BOP (Base of the pyramid) ビジネスの先行成功例と言える。BOP とは年間所得 300

ドル未満の収入で生活している世界人口の約72%に相当する約40億人の人口層を指している。BOPの市場規模は5兆ドルに上るとされ、欧米のグローバル企業の中には、これまで対象としていなかったBOPをターゲットに据え、ビジネスと貧困削減の両立を目指す事例が出てきている。本ケースは住友化学にとって、これから拡大するであろうBOP市場へのノウハウを蓄積できた好機であったと考える。そのBOP市場には保険医療や食品、通信、エネルギーなど様々な市場が存在している。そして、住友化学には基礎化学部門、情報電子化学部門、医薬品部門、石油化学部門、健康・農業関連事業部門が存在する。その多岐にわたる分野での技術力とオリセットネット事業で培ったノウハウを生かし、BOP市場で新たな事業を展開して財務リターンにつなげることができるだろう。また、既にオリセットネット事業で連携をはかった国においては、現地政府、自治体、NGOなど地域のステークホルダーとの関係が構築できているため、新規事業にも取り組みやすい環境がすでに整っていると考えられる。

### 第3節 まとめ

本ケースは、一つの社会貢献活動から企業経営の一端を担う事業へと発展した事例である。ヤマトHDやDWJのケースと異なり、事業活動に付随した社会貢献ではなく、事業そのものが社会貢献となるというケースである。一度限りの社会貢献ではなく、CSRにとって重要な要素である持続可能性を兼ね備えている。

また、本ケースに代表されるようなBOPを新たな市場と捉え、事業の対象とするBOPビジネスは企業が政府やNGOと連携して活動を行うことが多い。このことは、国際社会からODA（政府開発援助）としても評価され、企業、支援国、政府の3者それぞれがメリットを享受することができるモデルである。日本政府としても、こうした官民連携のBOPビジネスに取り組もうとする企業を支援するため、BOPビジネス支援センターを立ち上げ、BOPに関する情報提供やイベント開催するなど体制を整えている。

そして本ケースは戦略的CSRの基本フレームではC領域に該当する。まさにC領域の社会貢献ビジネスの典型例である。企業のメリットとしては、メディア露出が増加したことで認知度が向上したこと。また、BOP市場にこれから参入する際に、これまでの経験、ノウハウにより他社よりも優位性があることだと考えられる。そして、何よりBOP市場において100億円以上の売上という大きな財務リターンがあり、事業を軌道に乗せられたことだと考える。

## 第4部 今後の企業の社会貢献の在り方

### 第9章 効果的なCSRとは

第3部において、4つのCSR活動について分析してきた。いずれのケースも企業としてのメリットを享受しつつ、社会課題の解決に向けた取り組みも確実に実行しており、戦略的CSRの成功例であると言える。したがって、これらのケースに共通する要素を抽出し、一般化することで効果的なCSRを実現できると考える。そこで、本章ではいくつかの共通点や必要となる要素を挙げ、それに関して論じていきたい。

#### ➤ 持続可能な活動

CSRを行う上で、持続可能性、継続性があるかどうかは重要な要素である。一過性の活動では、社会貢献とは言えず、継続的に対象の社会課題にコミットしていくことが求められる。ヤマトHDは震災後にボランティア休暇制度を導入し、社員が自主的に被災地へのボランティアに参加できるような仕組みづくりに取り組んだ。これまでに2000名を超えるグループ社員が被災地のボランティアに参加し、継続的に被災地支援に携わっている。また、「1ℓ for 10ℓ」プログラムは売上高の一定割合を寄付するという形態での活動としているため、売上の増減にかかわらず、継続的な展開が可能になる。オリセットネット事業は、企業経営の一端を担う事業にまで発展しており、BOP市場特有の不安定な政情やBOP層の教育、パートナーとの事業目的の共有など課題としてあるが、事業化されたことで一定の継続性が見込める。ここから分かるのは、継続性を保つためには、活動によって企業もメリットを享受する仕組みでなければならないということだ。企業として利益を上げない限り、継続して社会に責任を果たしていくことは不可能なのだ。

#### ➤ 社会貢献のテーマとビジネス上の目標の明確化

社会貢献に関するテーマとその目標の設定が明確であり、その取り組みによって企業にはどのようなメリットをもたらしたいのかというビジネス上の目標も見受けられるCSRは非常に有効だと言える。以下のように、本論文で紹介したケースに照らし合わせてみる。

	社会貢献テーマ・目標	ビジネス目標
ヤマトHD	震災復興支援	通常配送の復活 地域との信頼関係構築
ダノン	水問題の解決・周知	商品ブランドの差別化
住友化学	マラリア防圧 アフリカ振興	新規市場開拓

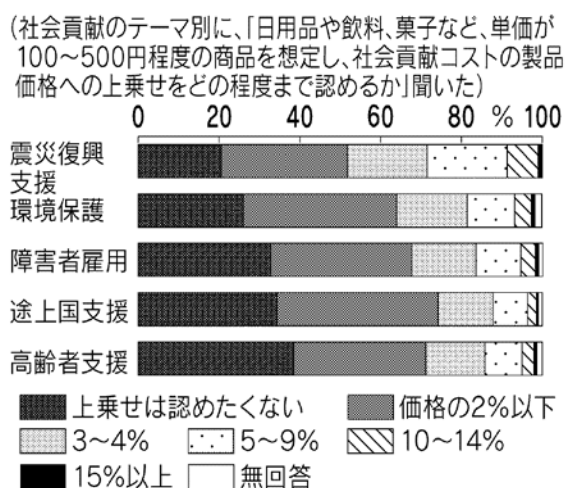
このようにそれぞれの目標を明確にし、さらに社会貢献の目標を達成しつつ、同時にビジ

ネスの目標にどう結び付けていくかというシナリオを描けるかが効果的な CSR を行う上で重要になってくるのだ。

➤ 寄付金の消費者負担回避

戦略的 CSR の基本フレームの B 領域は企業からの資金拠出によって賄われている。大抵の寄付つき商品・サービスは期間を設け、その期間内の売上や利用数に応じて寄付の規模を決定する。その資金源を商品・サービス価格に転嫁し、消費者負担にするのか、商品・サービス価格は変えずに企業負担で行うのか。どちらの方法で行うかによって、活動の印象が変わってくるのだ。それを示すデータとして日経 MJ に掲載されている、企業の社会貢献に対する消費者調査(図 5)を紹介する。

図 5



(出所: 日経 MJ 2012年1月1日付)

この調査結果から、推察できることは2つある。1つ目は、企業活動への期待や価格転嫁の許容度を決定するのは、社会貢献のテーマをどの程度、身近にとらえられるかにかかっているということだ。震災復興や環境問題など身近な問題に関しては、比較的価格上乗せを許容する割合が高い。2つ目は、価格上乗せ限度に関して、価格の2%以下の割合も含めれば、いずれのテーマであっても半数以上の消費者があまり消費者負担の活動に良い印象を抱いていないことがわかる。可能であれば、消費者は資金を企業側で負担することを望んでいると考察できる。

今回取り上げた B 領域の東日本大震災 生活、産業基盤復興再生募金と「1L for 10L」プログラムのケースは共に活動資金を企業が拠出している。そのため、消費者は通常通り、価格への懸念もなく躊躇せずに、社会貢献に参加できる。このような消費者に対するインセンティブが働いたことによって、それぞれのケースは社会からの理解を得て、評価されたのだと考える。したがって、消費者調査やケース分析の結果から、可能な限り寄付つき商品・サービスの場合は消費者負担を回避すべきであると言える。



➤ 本業を通じた、その企業ならではの取り組み

CSR の対象となる社会課題は地球環境、貧困問題、地域社会支援、安全対策などと多岐にわたる。しかし、それぞれの分野に関する社会課題をすべて解決することはできない。ハーバード・ビジネススクールの教授であるマイケル・ポーター氏も社会貢献活動の対象とする社会課題の選択に関して『Strategy and society (邦題:競争優位の CSR 戦略)』の論文で次のように述べている。

「いかなる企業であれ、すべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて受け入れたりはできない。それゆえ、自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるを得ない。」

本論文で紹介したケースでは、ヤマト HD の救援物資支援協力隊はまさにロジスティックのプロであるヤマト HD ならではの活動である。また、住友化学のオリセットネット事業も、化学技術という専門分野で独自の技術を開発し、化学メーカーである住友化学ならではの活動だと言える。また、DWJ に関しては寄付活動であるので、自社の独自性を発揮しにくい。水を取り扱うメーカーが水問題に取り組むことで、事業との関連性を持たせることができた。このように、その企業ならではの活動を行うことで企業の力を十分に発揮し、また社会からも理解されやすく、より効率的な CSR で社会と企業の双方へのメリットを実現できるのではないだろうか。

➤ 国際機関や自治体、NPO との連携

企業は社会貢献を単独で行うことはなく、国際連合などの国際機関や地域の NPO や NGO と共同するケースが多い。本論文で紹介したケースにおいても、DWJ は UNICEF への寄付を通じて活動を行っている。UNICEF との役割分担としては、全体を運営するのはダノングループ、現地の活動は UNICEF。日本国内のコミュニケーション活動は DWJ、現地の井戸作りや教育は UNICEF となって互いに協力しながら取り組んでいる。住友化学は、UNICEF からの受注で生産し、それを通じて 50 以上の国にオリセットネットを供給している。また、極度の貧困の撲滅を目的として米国で組織された NGO である「ミレニアム・プロミス」へオリセットネットを 2010 年までに 73 万張を提供し、「ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト」(アフリカ 10 カ国約 80 の村に農業、保健衛生、教育などの面から包括的な援助を行い、住民の自立支援を図ることで、国連ミレニアム開発目標の主要な目標の 1 つ、最貧困の削減を達成しようとする計画。)の取り組みを支援している。また、アフリカへの教育支援は NPO 法人「ワールド・ビジョン・ジャパン」と連携している。

このように企業が国際機関や自治体、NPO と連携をはかる理由は 2 点ある。1 点目は、国際機関は中立で公正な活動によって信頼度が高く、企業のプロジェクトを実行するために、現地政府などとの仲介役として期待できるからである。2 点目は NPO や NGO は現地のニーズを把握し、利害関係者との交渉ノウハウも持ち合わせている。NGO のように生活者の中に入って地域社会の課題解決に取り組んでいるパートナーとの連携が重要になって

くる。それゆえ、社会課題を深く理解し、ニーズをとらえ、的確に課題解決のための CSR を行うには、国際機関や NGO、NPO は貴重なパートナーとして協働していく必要がある。

## 第 10 章 課題提言

本章では第 3 部において、4 つのケース分析を行ってきたが、その際これからの課題だと感じられたポイントについて論じ、これからの方向性を提言していく。

### ▶ ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラム 寄付金減少に関して

ボルビック「1ℓ for 10ℓ」プログラムは商品の売上によって寄付額が決定する。しかし、2009 年のプログラムから寄付金が減少傾向にある。2012 年までの 6 年間のプログラムの経過推移とミネラルウォーターの市場規模の推移を紹介する。

	2007	2008	2009	2010	2011
市場規模 単位:kℓ	2,505,067	2,518,290	2,508,202	2,517,925	3,172,207
前年度比率 単位:%	106.4	100.4	99.7	100.4	126

(出所:日本産業新聞 記事「点検シェア攻防」 2008-2012 より筆者作成)

	プログラム 実施期間	寄付金 (万円)	月平均 寄付額 (万円)	売上 (kℓ)	月平均売上 (kℓ)
2007 年	7/2-9/30	4200	1400	71,200	23,733
2008 年	6/1-10/31	6700	1340	111,600	22,320
2009 年	6/1-9/30	4400	1100	63,400	15,850
2010 年	6/1-8/31	2950	980	45,100	15,033
2011 年	7/1-9/30	2560	850	42,700	14,233
2012 年	7/1-9/30	2070	690	34,000	11,333

(出所:「1ℓ for 10ℓ」プログラム プレスリリースより筆者作成)

	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
年間市場規模 における月平均 売上割合(%)	0.95	0.89	0.63	0.6	0.45

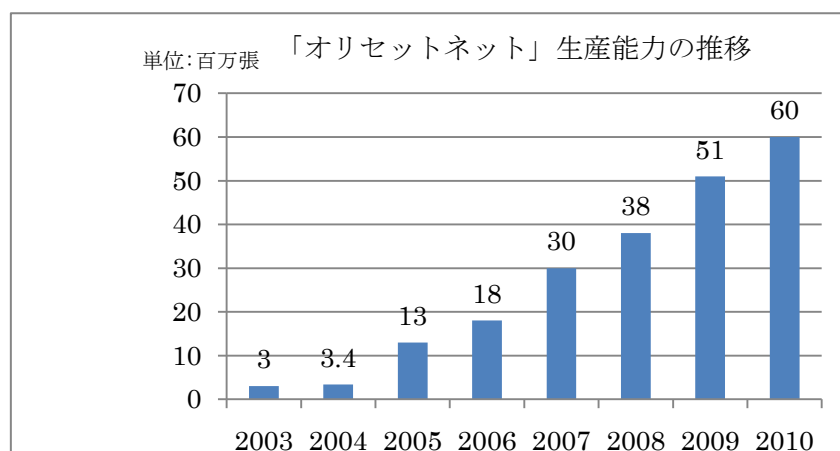
(出所:上記データより筆者作成)

プログラム期間が年度ごとに異なるので、月平均での売上リットル数で比較してみると、市場規模に対して年々売上が減少していることがわかる。2008年度は0.89%と前年とほぼ同水準で推移したが、2009年(0.63%)以降は大きく減少している。ミネラルウォーターの市場規模も2007年から2010年までは大きな変動はないが、ボルビックの売上は減少している。この原因として2点考えられる。1点目は外部要因である商品の多様化である。ボルビックをはじめとした、海外からの輸入ミネラルウォーターが増加し、選択の幅が広がったこと。また国内メーカーでも環境に配慮した日本コカコーラ社の「いろはす」など他との差別化をはかった商品の登場も原因と考えられる。2点目はプログラムの認知度の問題である。2007年の開始当初はマス広告などを多く打ち、広くプログラム認知に努めた。しかし、今現在は認知活動よりも深く知ってもらうことに重きを置いている。水問題の理解を深めることは重要だが、活動の存在や6年目にいたってもまだ継続していることを消費者に知ってもらうことも必要ではないだろうか。そうすることで、新たな顧客の獲得ができ、売上の増加に比例して寄付金の増額も見込めるだろう。

➤ オリセットネットのリプレイスの課題

オリセットネットの防虫効果は5年以上持続するとされている。しかし、このオリセットネットの生産能力が上昇し、普及が進んだと考えられるのが2005年であり(図6)、このことから徐々に多くの蚊帳のリプレイス時期が迫っていると考えられる。一度活動をやめると、マラリアの感染者が急激に増加するという特徴があるためリプレイスは確実に行わなければならないという課題がある。また、5年以上という表現は曖昧であるため、交換時期がはっきりとわからない問題もある。そこで、蚊帳の効果が持続しているかが判断できるような技術を今後オリセットネットに取り入れることが必要だと考える。また、オリセットネットの使用者に対して、しっかりと使用期間の説明や、その後の危険性についても教育することも必要になってくるだろう。

図6



(出所:住友化学 2011年CSRレポートより筆者作成)

## 第11章 BOP ビジネスに関する展望

本章では、戦略的 CSR の基本フレームの C 領域にも該当する「CSR の要素を内包する事業活動」として、また、CSR の新たな形として多くの企業が今後取り組むであろう BOP ビジネスについて論じていく。BOP 市場の現状や企業活動がグローバル化する中で日本企業がどのように関わっていけるかという今後への展望に言及していきたいと考える。

### ➤ BOP とは

BOP に関しては、オリセットネット事業のケースでも触れたが、もう一度整理しておく。はじめに BOP の定義について、国際金融公社 (IFC) と世界資源研究所 (WRI) が 2007 年に共同出版した報告書「The next 4 billion」で紹介された「経済のピラミッドの底辺 (base of the economic pyramid: BOP) にいる 40 億人—各国の国内購買力で見て所得が 3,000 ドル以下の人々」とされている。BOP は世界人口の 72% を占めており、BOP 全体としての購買力は大きく、5 兆ドルの世界的消費者市場が存在すると言われている。

### ➤ BOP の特徴

BOP 層の大半は住居の正式な権利もないインフォーマルな生活基盤の中で、水道水、衛星サービス、電気、基礎的保健医療サービスの欠如した生活を送っている。また、BOP ペナルティーの打撃と言われる問題も抱えている。それは他の人口層よりも商品やサービスに対して割高な対価を支払わされているという問題である。そして多くの場合、品質の劣る商品やサービスを受けている。こうした、満たされないニーズへの対応や適正な価格での商品・サービスの提供を行うことで、企業にとって大きな市場機会の創出につながる。

### ➤ BOP の目標

BOP ビジネスの目指すべき目標として多くの企業が掲げているのは、国連が 2015 年を達成目標として 8 つの目標を提示したミレニアム開発目標である。達成すべき目標として 8 つの目標と 21 のターゲット項目を掲げている。大枠である 8 つの目標を紹介する。

- 1、極度の貧困と飢餓の撲滅
- 2、普遍的な初等教育の達成
- 3、ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上
- 4、幼児死亡率の引き下げ
- 5、妊産婦の健康状態の改善
- 6、HIV/エイズ、マラリアその他疾病の蔓延防止
- 7、環境の持続可能性の確保
- 8、開発のためのグローバル・パートナーシップの構築

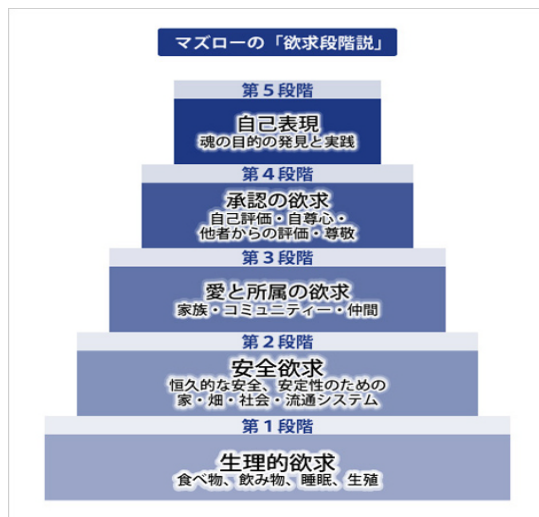
この目標はグローバル社会の共通目標であり、国連が定めているものであるため、この

目標に取り組むことによって、国連機関など多様な組織と組むことが可能になり、低コストでの業務運営を実現できる。実際に、住友化学や後に登場するボクシーバとともに「HIV/エイズ、マラリアその他疾病の蔓延防止」に取り組んでいる。また、DWJも「1ℓ for 10ℓ」プログラムによって「幼児死亡率の削減」に貢献している。

### ➤ BOP ビジネスと CSR

BOP の基本的な部分を踏まえた上で、BOP ビジネスと CSR の関係を考えていきたい。BOP ビジネスは CSR の領域の中でも一歩進んだものであると考える。BOP ビジネスと CSR の区分は困難で、社会貢献ではなくビジネスではないかという考えもあるかもしれない。しかし、先進国における課題やニーズと BOP におけるそれとは大きく異なる。例えるなら、マズローの欲求段階（図 7）では先進国などのニーズの大半が自己実現や承認の欲求の段階であるが、BOP では人間としての基本的な欲求である生理的欲求や安全欲求さえも十分に満たされていない状況なのである。したがって、BOP に対してビジネスを行うことは、非常に社会性のあるものだと考える。人間としての基本的な生活を当たり前営むために企業として力を発揮し、貧困からの脱却や安心な生活を提供することは社会貢献と言えるはずである。したがって、CSR の一環として BOP の抱える社会課題を解決することで、社会と企業が win-win な関係を築ける BOP ビジネスは効果的な CSR と言えるだろう。

図 7



(出所:日経 BP net)

### ➤ 官民連携の取り組み

それでは、実際に BOP ビジネスに取り組む際のサポート体制の整備に関して述べていこうと思う。経済産業省では 2010 年 10 月に「BOP ビジネス支援センター」を設立し、BOP ビジネスの総合的な支援を行っている。具体的には、BOP に関する情報の収集、分析、提供や企業と NGO とのマッチングなども行っている。また、一から海外で事業を始めるので初期投資に多額の費用が必要になるが、その際は、ODA や経済産業省、国際協力銀行などの資金援助を活用する方法もあり、国による支援体制が整えられている。

▶ 経済ピラミッドの下層から上層へのアプローチ

BOP 市場では、先進国でのビジネスと同様の手法や考え方は通用しない。商品・サービスの価格、販売方法、品質、機能、消費者の使い方など様々な面で BOP 市場に適応させるイノベーションが必要である。そして、このような一つひとつの課題を解決していく中で得られる教訓、経験は先進国相手の従来の経営慣行の革新を促す契機になり得るのだ。実際に、BOP のために開発された技術が先進国に転用されたケースを紹介する。

- ・ アメリカの健康サービス企業である「ボクシーバ」はペルーでの伝染病の監視システムを構築する事業に取り組んだ。ペルー国内に散らばった 6000 以上の保健所・診療所から送られてくる新たな発症例を監視し、迅速に対応して、伝染病の蔓延を防ぐことが課題であった。その当時の現状として、書面による情報収集であったためペルーの保険省の役人が伝染病の発生を知って対応するまでに数週間から数か月かかることもあった。遠隔地では常時コミュニケーションをとれる通信設備が整備されていないということも問題を拡大させる要素であった。そこで、ボクシーバは「アラータ」という疫病監視システムを開発し、ペルー国内の遠隔地に配備した。このシステムの配備により、報告すべき疫病のコード番号を通信デバイスに入力するだけで、データや位置情報が保健所から直接国レベルのシステムにまで流れ、迅速な対応が可能となった。そして、開発の際、留意したのは、あらゆる通信デバイスでアクセスできる頑丈なシステムであることだった。インターネットや携帯電話などが普及していない地域も多くあることから、固定電話でのアクセスも可能にしたのだ。このシステムの導入により、保健所からの報告数は 3 倍に増加し、かつ迅速な対応が可能となった。

一方、アメリカも同じような問題に直面していた。米国食品医薬品局（FDA）はウェブベースで輸血用血液の不足を監視するシステムを導入していたが、全国の輸血センターの 40%は、簡単にインターネットに接続できないことが判明した。これを受け、ボクシーバのシステムを導入し、電話からもインターネットからも接続できるようになり、FDA の血液不足監視システムは利用しやすいものになった。

このように、BOP 向けに作られた解決策は、先進国にとっても非常に魅力あるものになり得る。経済ピラミッドの下層から上層へというアプローチにより、先進国でのビジネスにも応用できるメリットもあるのだ。

日本企業もグローバル化を推し進めるなかで、今後、BOP 市場に参入する機会も増加するだろう。日本企業の技術力やサービス、ビジネスモデルによって BOP の底上げに貢献してほしいと思う。企業と BOP が共にメリットを享受できる CSR の一環としての BOP ビジネスがますます増加していくことを期待したい。

おわりに

今回の卒業論文作成を通じて、CSR と何か、CSR の役割、可能性について改めて深く考えることができた。しかし、企業のメリットを分析では、非財務面でのメリットに関する客観的なデータがなかなか示せず、主観的な分析になってしまった。今後、CSR の非財務面における効果の分析なども CSR レポートに掲載できれば、より CSR の有用性を感じられるのではないだろうか。また、論文作成を通じて私が考えた CSR に関する最終的な理想は、戦略的な CSR として事業に関連させていくのではなく、あらゆる事業を展開する際、常に CSR が意識されて、自然と CSR が内包されるまでに企業の活動へ CSR の概念が浸透することである。そして、それぞれの企業が最も貢献できそうな社会課題に取り組み、企業と社会が共に価値を享受できる CSR が一つでも多く実現されることを期待したいと思う。

最後に、この卒業論文を作成するにあたって様々なアドバイスや意見を下さり、ご指導いただいた高浦先生や高浦ゼミの皆さんに感謝の意を申し上げます。ありがとうございました。

#### 参考資料

- ・伊吹英子『CSR 経営戦略』（東洋経済新報社 2005）
- ・フィリップ・コトラー『社会的責任のマーケティング』（東洋経済新報社 2007）
- ・C.K.プラハラード『ネクスト・マーケット[増補改訂版]』（英治出版 2010）
- ・デビッド・ボーゲル『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』（一灯舎 2007）
- ・岡本享二『CSR 入門』（日本経済新聞社 2004）
  
- ・ヤマトホールディングス株式会社 ホームページ
- ・公益財団法人 ヤマト福祉財団 ホームページ
- ・「1ℓ for 10ℓ」プログラム ホームページ
- ・ダノンウォーターズオブジャパン株式会社 ホームページ
- ・住友化学株式会社 ホームページ
  
- ・日本経済団体連合会  
『企業行動憲章』  
『企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方』
- ・経済同友会  
『日本企業の CSR－進化の軌跡－「自己評価レポート 2010」』
- ・ハーバードビジネスレビュー 『「公器」の経営』（2008年1月号）  
マイケル・ポーター 『Strategy and Society(競争優位の CSR 戦略)』
- ・富士通総合研究所  
『東日本大震災後の企業の取り組みはどのように評価されたか』（2011年6月15日）

- ・国土交通省  
『平成 23 年度宅配便等取扱個数の調査』
- ・経済産業省  
『BOP ビジネス支援について』  
([http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/cooperation/bop/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.html))
- ・外務省  
『ミレニアム開発目標』  
(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>)
- ・農林中金総合研究所 定期刊行物 『社会的責任投資(SRI)の現状と課題』
- ・公益財団法人 日本国際交流センター  
『地球規模感染症と企業の社会的責任』 事例 5 住友化学
- ・国際協力 NGO センター  
『途上国における社会的課題解決型ビジネスの可能性と課題』に関する意見交換会  
～オリセットネットを事例として～』 記録
- ・国際金融公社 (IFC)、世界資源研究所 (WRI) 『The next 4 billion』 報告書
- ・ほぼ日刊イトイ新聞  
『ヤマトの DNA』 (<http://www.1101.com/yamato/index.html>)
- ・NIKKEI NET  
次世代への社会的責任 『CSR の進化に貢献する NPO・NGO』  
([http://www.nikkei.co.jp/csr/think/think\\_npo\\_ngo.html](http://www.nikkei.co.jp/csr/think/think_npo_ngo.html))
- ・ダイヤモンド online  
『社会貢献を買う人達』 (<http://diamond.jp/articles/-/6232>)
- ・TOKYO FM  
「フロンティアーズ」 on air report 第 22 回防虫蚊帳オリセットネット開発者伊藤高明  
(<http://www.tfm.co.jp/fr/index.php?itemid=24556&catid=485>)
- ・日本経済新聞  
貢献ビジネスで民間外交 (2008 年 4 月 7 日 朝刊)  
ヤマト HD、営業利益 70 億円 (2011 年 7 月 28 日 朝刊)
- ・日経 MJ  
ソーシャル・マーケティング宣言 (2012 年 1 月 1 日)
- ・日本産業新聞  
点検シェア攻防 ミネラルウォーター (2007-2012 年)
- ・日経 BP コンサルティング  
企業名想起調査 (4 月度-8 月度)