

有力 BtoB 企業の震災復興 CSR における特色とその共通点

A9EB1162 高橋 佳希

目次

はじめに

第1章 理論編

1. CSR とは
2. 経営的インテント
3. ステークホルダー・フレームワーク

第2章 分析編

1. 企業のピックアップ基準と BtoB 企業の CSR の現状
2. 富士ゼロックスの事例
 - 2.1 活動紹介
 - 2.2 活動分析
3. 三井物産の事例
 - 3.1 活動紹介
 - 3.2 活動分析
4. 小松製作所の事例
 - 4.1 活動紹介
 - 4.2 活動分析
5. 旭硝子の事例
 - 5.1 活動紹介
 - 5.2 活動分析
6. NTT データの事例
 - 6.1 活動紹介
 - 6.2 活動分析
7. BtoC 企業の事例
 - 7.1 活動紹介
 - 7.2 活動分析

第3章 まとめ・提言

1. CSR の対象に関する特色
2. CSR の時期・期間に関する特色
3. BtoB 企業の復興 CSR の課題

おわりに

参考資料
参考ホームページ

はじめに

2011年3月11日午後2時46分、東日本大震災が発生した。被害は甚大である。死者15879名、行方不明者2712名、負傷者6126名（2012年12月26日現在）という未曾有の被害は日本社会を大きく揺るがした。私自身、宮城県仙台市で震災を経験した。ライフラインが絶たれ、情報も得られない状況は非常に恐ろしく、幸せな日常の脆さを痛感した。現在でも多くの人々が避難生活や故郷から離れた場所での生活を強いられている。

しかし、復旧・復興は確実に始まり、進んでいる。被災者はがれきの中でも必死に前を向き、動こうとしている。それをサポートする行政・NGOの動きも活性化してきた。この論文では震災からの復興をサポートする企業、その中でも特に **Business To Business**(以下 **BtoB**)企業に焦点を当てたい。

その理由は2つある。まず、震災復興における企業という存在の有用性を確認したいからである。現代、利益を上げ続け、潤沢な資金を持つ企業の力は強まっている。震災の残した深い傷跡から立ち直るには企業の力が必要不可欠と考える。そして、2つ目に **BtoB** 企業の不透明さと可能性の大きさが挙げられる。**BtoB** 企業は一般消費者と触れ合う機会が少なく、**CSR** 活動の実態も見えづらい。しかし、だからこそ、消費者心理や感情論に流されずに活動できる可能性があると考え。その **BtoB** 企業が社会のためどのように活動しているのか興味があった。更に言えば、長期的な視点が必要な震災復興でこそ、**BtoB** 企業の可能性が生かせると考える。

この論文では **CSR** 活動に力を入れている **BtoB** 企業を数社ピックアップし、震災復興活動を調査、分析した。まず、第1章で使用理論を解説する。第2章で事例を用いた分析・比較を行い、第3章でまとめと今後への提言を行う。

第1章 理論編

1. CSRとは

企業が利益追求だけでなく、社会的責任も求められるようになって久しい。その中で企業の社会的責任（CSR）という言葉の知名度も上がっている。しかし、その解釈は知識人の間でも物議を醸している。そもそも、企業のCSRとはどういうものなのだろうか。この論文で用いる定義を紹介する。それは岡本享二氏が著書『CSR入門』の中で紹介したものである。

「CSRはそもそも『企業が社会問題と環境問題を、(従来の財務問題と同じように)企業の責務として利害関係者とのやり取りのなかに自主的に組み込むこと』
(岡本享二著『CSR入門』日本経済新聞出版社、2004年、22頁)

岡本氏も指摘しているが、この定義の中で注目すべきは『自主的に』の部分である。消費者の目が厳しくなるにつれ、法令に違反しなくても社会通念上許されない企業の行動は利益の損失、信用の失墜を生むようになった。それ故、企業は法令を超えて『自主的に』対応するようになったのである。また、後述する伊吹英子氏の『CSR経営戦略』の中でも岡本氏の意見と合致するものが見られる。以下はその引用である。

「(欧州先進企業では)CSRが経営戦略のなかに組み込まれ、現場レベルまで浸透しており、ビジネスと一体化しているのである。これが実践されるべき本来のCSRの姿である。」
(伊吹英子著『CSR経営戦略』東洋経済新報社、2005年、12頁)

2者の意見共に、企業は事業とCSRを明確に分けず、2つを上手く組み合わせるべきと述べている。

この論文で扱う震災対応は企業の自主性が現れる最たるものであろう。法律では災害時の企業による被災地支援は義務付けられてはいない。しかし、多くの企業は被災地の復旧・復興のために独自で活動を展開している。これらの活動を分析することで企業のCSRに対する姿勢が見えると考える。

2. 経営的インテント

では、企業の震災復興CSRをどのように分析すれば良いだろうか。今回の論文では伊吹英子氏の『CSR経営戦略』で紹介されている理論を用いて分析したい。まずは、企業がCSRを実行する際に持つべき思考、「経営的インテント」について説明する。以下は『CSR経営戦略』からの引用である。

「企業は経営を行っていくうえで、社内外のステークホルダーから実にさまざまな要請を受けている。それらの要請を大別すると『経営的要請』と『社会的要請』に二分される。(中略)企業に対する『経営的要請』と『社会的要請』が、同じ方向を向いているならば何ら問題は生じない。しかし、多くの場合『経営的要請』を満たそうとすると『社会的要請』を軽視することになり、『社会的要請』を満たそうとすると『経営的要請』に応えられないといったジレンマが生じることになる。(中略)CSRの実践においては、これらの相反する期待や要請を両立させる道筋をいかに描きうるかが重要であり、これがCSRに戦略性が求められているゆえんでもある。」

(伊吹英子著『CSR経営戦略』東洋経済新報社、2005年、37—39頁)

ここでの「経営的要請」の例は株価上昇や利益向上、優れた財務状況が挙げられる。一方で、「社会的要請」の例としては社会の一員として社会的責務を果たすべきといったものが挙げられる。伊吹氏によれば、企業は基本的には経済合理性の下で行動している組織であるから、CSRにおいても単に社会的責任（「社会的要請」）を果たすだけでなく、企業にとってのメリット（「経営的要請」）が必要である。その両者を両立させようとする思考が「経営的インテント」なのである。CSRに取り組む際も、その「経営的インテント」を明確に持つ必要がある。

通常のCSRと同様に、震災復興CSRでも「社会的要請」と「経営的要請」を果たす必要があると言える。今回の論文では震災復興を扱うため、「社会的要請」を震災復興に絞った。また、様々な要素がある「経営的要請」を長期的競争力の向上として1つにまとめている。そして、各企業がいかにして震災復興に貢献しつつ、企業にとってのメリット（長期的競争力）を生み出すかを分析した。実際にどのようにCSRを通じて長期的競争力を高めるかについては次のステークホルダー・フレームワークで解説する。

3. ステークホルダー・フレームワーク

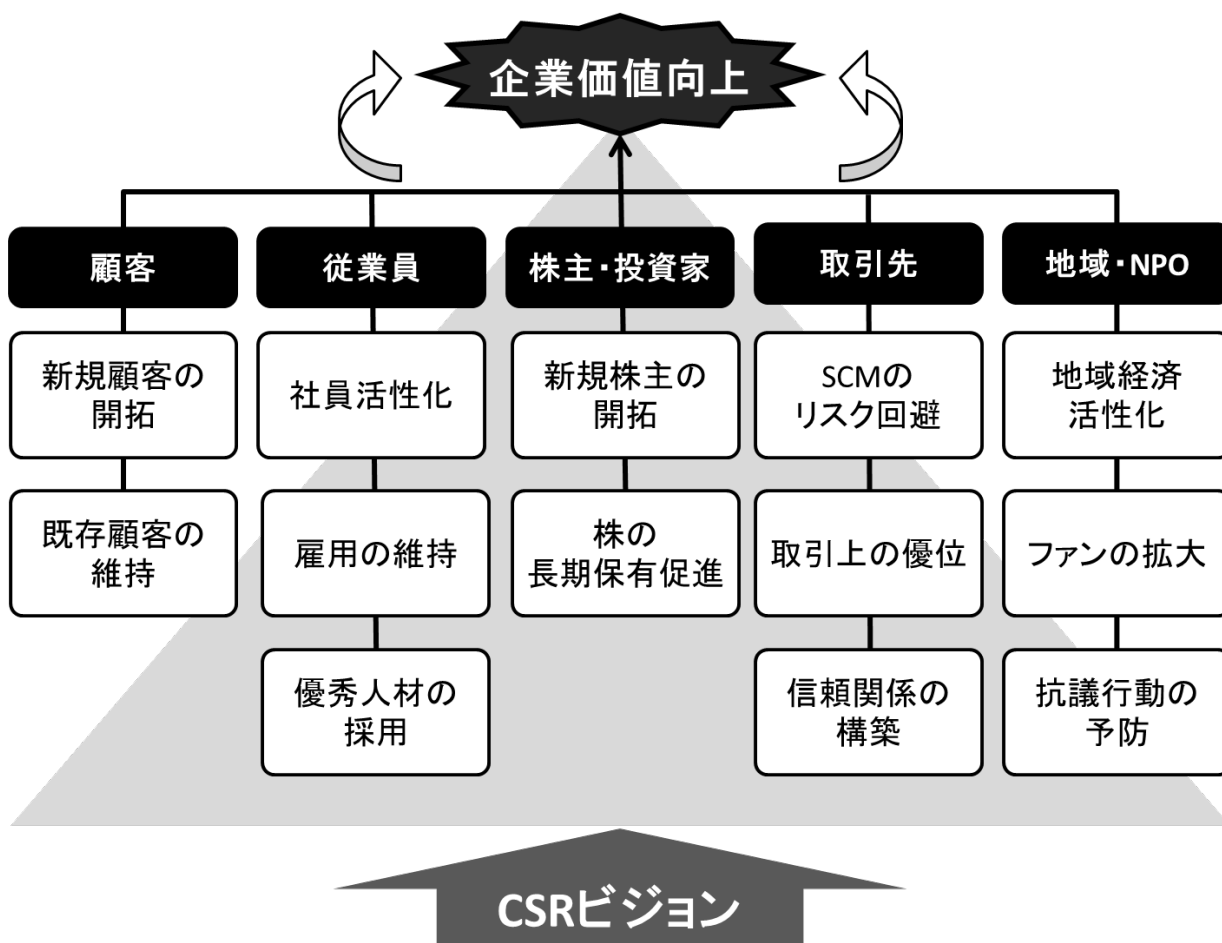


図1. ステークホルダー・フレームワーク 伊吹英子著「CSR 経営戦略」、2005年、140頁より筆者作成

では、どうすれば通常の事業とは異なるCSRを通じて、社会貢献と長期的競争力の強化を両立できるだろうか。その際、重要になってくる考えがステークホルダー・フレームワ

ークである。伊吹英子氏は企業の経営的成果はステークホルダーを通じて獲得されるとした上でこう述べている。

「ステークホルダー・フレームワークは、企業のステークホルダーを5つに分類し、それぞれのステークホルダーへのアプローチを類型化したものである。これを参照しながら、CSRの戦略を構築することで、社会的成果と経営的效果を両立させる戦略、とりわけ企業価値向上に向けてより効率的・効果的な道筋を描きやすくなる。」

(伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年、139頁)

伊吹氏はステークホルダーを「顧客」「従業員」「株主・投資家」「取引先」「地域・NPO」の5つに大別した。そして、CSRにおいて、どのステークホルダーを重視して経営的成果を獲得するかを決めることにより、CSRの実行がステークホルダーを通じた競争力強化に繋がりやすくなるとしている。上の図1がステークホルダー・フレームワークの概要であり、ステークホルダーと、そのステークホルダーを重視する時に予想される効果・メリットが記載されている。細かく見ると例えば、「顧客」を重視したCSRでは「新規顧客の開拓」と「既存顧客の維持」という2つの効果がある。これらの効果が「顧客」を通じて企業価値の向上に繋がっていくと考えるのである。

今回はこのフレームワークを用いて、BtoB企業の震災復興CSRを調査し、そのCSRが5つの内どのステークホルダーを重視し、どのような効果を狙ったものであるのかを分析した。そして、BtoB企業復興CSRの共通点・特色を探ることで、BtoB業界が復興CSRで重要視しているステークホルダーとは何かを明らかにしたい。また、伊吹氏も触れているが、フレームワークに入っていない「期間」という要素も重要である。この論文でも単にステークホルダーにだけ注目するのではなく「時期・期間」にも着目したいと考えている。震災という大災害に対するレスポンスの速さや貢献期間は復興CSRの重要な論点である。災害発生から1年以内の活動を短期活動、1年以上たっても活動しているものを長期活動として分類している。それにより、業種、業界ごとの主な活動時期を明らかにしたい。

このフレームワークは本来、戦略的CSRを策定する際のサポートに用いるものである。だが、実際に行ったCSRを分析する際にも有用だと判断し、用いることにした。

以上の理論を用いて次章から実際のケース分析を行っていく。

第2章 分析編

第2章では、CSR企業ランキング2012より選んだ、富士ゼロックス、三井物産、小松製作所（コマツ）、旭硝子、NTTデータの5社を第1章で解説した理論を用いて分析していく。最初に企業の活動を事業関連性の高低に分けて紹介した後に、その活動を理論に当てはめていく形をとっている。また、最後の項目ではBtoC業界の事例を取り上げ、同様に分析しているが、これは次章の分析に他業界との比較で生かすためである。

1. 企業のピックアップ基準とBtoB企業のCSRの現状

この論文ではBtoB企業を5社ピックアップし、調査・分析を行っている。その際の企業の選別基準を説明する。今回はCSRに対して積極的な姿勢を持つ、様々な業界の企業活動を調査したいという観点で企業を選別している。そのために、東洋経済オンラインが出しているCSR企業ランキング2012の上位100社からそれぞれ業界を異にする企業を選択した。具体的に選択した企業は、富士ゼロックス（AO機器メーカー）、三井物産（総合商社）、小松製作所（重機器・建設機械メーカー）、旭硝子（素材系メーカー）、NTTデータ（システムインテグレーター）の5社である（説明関係上の理由でこの順番での記載・説明にしておき、順位順での記載ではないので注意してほしい）。

ここで、CSR企業ランキング2012についても簡単に触れておきたい。簡略化したランキングを次頁に掲載した。ランキング上位100社の中にBtoB企業は約40社ある。日経平均225社の内、定義にもよるが、BtoB企業が約100から約130社程度であることを考えると、40社という数字は企業全体におけるBtoB企業の数との比較でも特別多い訳ではない。また、その40社のうちの約30社がメーカーである（ちなみにBtoBと言わずとも、上位100社にはメーカーが多い）。これはメーカー企業の多さも理由の1つであろうが、BtoBメーカーのCSRへの意識の高さが伺える。その一方で商社は総合5大商社に限られている。システムインテグレーターやゼネコンといったBtoB企業も数社に留まっており、業界ごとの意識の差が現れている。ただ、業界ごとに行えるCSRの範囲が異なることには留意が必要であろう。

順位	社名	順位	社名
1	富士フイルムホールディングス	51	アサヒグループホールディングス
2	トヨタ自動車	52	ニコン
3	ソニー	53	東京ガス
4	富士通	53	NTTデータ
5	シャープ	55	三菱ケミカルホールディングス
6	デンソー	56	日本電信電話
7	富士ゼロックス	57	中部電力
8	リコー	58	セブン&アイ・ホールディングス
9	NTTドコモ	59	マツダ
10	ホンダ	60	村田製作所
11	武田薬品工業	61	清水建設
12	東芝	62	丸紅
13	キヤノン	63	コスモ石油
14	旭硝子	64	旭化成
15	ダイキン工業	65	クラレ
16	日立製作所	66	商船三井
17	三井物産	67	ユニ・チャーム
17	KDDI	68	TOTO
19	三菱商事	68	ブラザー工業
19	コマツ	70	オムロン
21	NEC	71	大塚ホールディングス
22	ブリヂストン	72	積水ハウス
22	資生堂	73	積水化学工業
24	JT	74	日立化成工業
25	三菱重工業	75	関西電力
26	アイシン精機	76	豊田自動織機
27	日本郵船	77	セイコーエプソン
28	麒麟ホールディングス	78	キッコーマン
29	日産自動車	79	東芝テック
30	帝人	80	伊藤忠商事
31	大阪ガス	81	大林組
32	三菱電機	82	横河電機
33	京セラ	82	日本電産
34	東レ	84	JSR
35	イオン	85	大和ハウス工業
36	アステラス製薬	86	大成建設
37	花王	87	三井化学
38	国際石油開発帝石	88	日本精工
39	住友電気工業	89	ツムラ
40	ローム	90	住生活グループ
41	住友商事	91	NECネットエスアイ
42	大日本印刷	92	日立建機
42	コニカミノルタホールディングス	93	日立ハイテクノロジーズ
44	TDK	94	協和発酵キリン
45	凸版印刷	95	川崎重工業
46	住友化学	96	アンリツ
47	JXホールディングス	97	明治ホールディングス
48	第一三共	98	味の素
48	信越化学工業	99	豊田合成
50	クボタ	100	トヨタ車体

図 2. 東洋経済オンライン CSR 企業ランキング 2012 より筆者作成

2. 富士ゼロックスの事例

2.1 活動紹介

富士ゼロックスは複合機を始めとしたコミュニケーション機器の製造企業である。一般家庭向けの製品は扱っておらず、企業向けの大型複合機が主力である。富士ゼロックスは富士フイルムホールディングスとゼロックス・リミテッドの合弁会社である。そのため、純粋な日本企業ではない。CSRには積極的な姿勢を持ち、CSR企業ランキング2012では7位という高順位である。

まずは、事業と関連性が低い復興支援活動から紹介する。大きく分けて、金銭支援、物資支援、人的支援の3つが挙げられる。まず金銭支援としては、2億円の義援金をジャパン・プラットフォームという復興支援NGOに送っている。更に、社員募金として集まった390万円を被災地の販売会社を通じて、被災社員や地域社会に寄付している。次に物資支援の取り組みについて。NGOを通じた物資支援に加えて、社内にある食料や生活用品等の物資のお裾分けである「絆パック」とオフィス復旧支援物資のカタログと用紙を同封した「お見舞いパック」を顧客の事務所に社員が自ら訪問して手渡す活動を行った。これにより、顧客の無事を確認した後に、事業再開への手助けも担っていくことを可能にした。最後に人的支援であるが、公益社団法人シビックフォースと連携して社員ボランティアの派遣を行っている。具体的には、2011年7月に全新入社員221名を宮城県気仙沼市大島に派遣し、がれき撤去を行った。また、一般ボランティアの減少が予想される2011年9月以降も継続して派遣を行うために「ボランティア休暇」を取得した社員を募集し、派遣することで、2011年9月から2012年3月まで継続した派遣を行った。

次に、事業との関連性が高い活動を紹介する。まず、製品の無料貸与支援に関して。震災発生直後から、被災地災害対策本部に複合機を無料で最大1年間貸与し、情報共有の簡易化に貢献した。同様にNGOに対してもプリント業務を無償で請け負う、あるいは、複合機の最大1年間の無償貸与を行った。その際、保守料金は無料とし、用紙もA4用紙25,000枚を無償で提供している。これらの活動により、避難所の運営マニュアルや仮設住宅の案内、炊き出しの連絡、コミュニティ情報等の伝達をスムーズにしている。そして、斬新なサービスとして、移動式オフィスコンビニでの被災証明書の発行がある。被災地域の中には印刷設備を失った地域もあり、証明書の発行が困難であった。そこで、移動式のオフィスコンビニを用意し、そこで、被災証明書を発行できるシステムを作り、導入している。

以上の活動を簡略に図式化したものが下の図である。

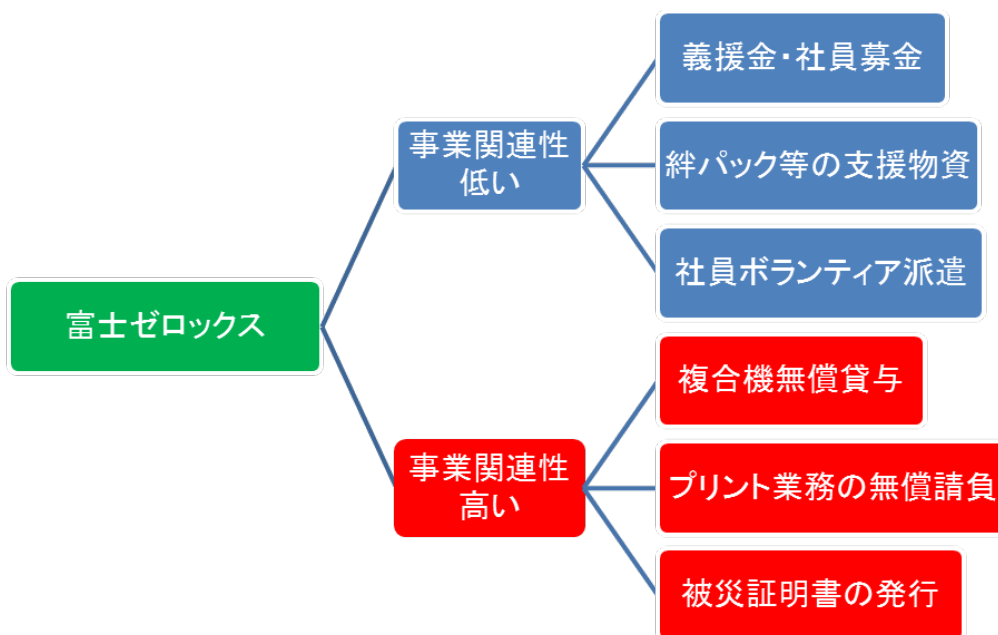


図 3. 富士ゼロックスの復興 CSR 筆者作成

2.2 活動分析

それでは、上で紹介した活動をステークホルダー・フレームワークに当てはめて分析していく。

まず、義援金・社員募金と支援物資に関して。これら 2 つは対象が「地域・NPO」の CSR である。具体的な効果としては、「ファンの拡大」「抗議活動の予防」が上げられる。今回のように大きな災害への援助には日本中、世界中から大きな注目が集まっていることが多い。企業がスピーディで効果的な援助をすることで、企業評価の上昇が期待できる。また、後ろ向きではあるが、寄付を行わない企業という悪評も避けることができる。時期・期間に関しては、震災発生から 1 年以内に行われているため、短期活動に分類できる。

次の社員ボランティアの派遣は「従業員」を対象とした CSR である。効果として「社員活性化」が期待できる。ボランティア派遣を「地域・NPO」が対象の活動と捉える考えもあるが、単なる労働力の派遣や、金銭支援とは異なり、社員自らを派遣することの意義を評価したい。社員自らがボランティアとして被災地にコミットすることで、社会との繋がりを実感する機会となる。また、富士ゼロックスは 2011 年 11 月に海外の販売会社の幹部や CSR 推進者を集めたワークショップを行っている。これは災害時の対応や心得、日頃からの準備の重要性を共有するために開催されたものである。ワークショップ後は被災地の視察やボランティア活動も行っている。これらの活動も社員が災害時にも冷静に行動できるようにし、社会人として活性化させるものと言える。時期・期間に関してはこの活動も 2012 年 3 月までということで、短期活動に分類している。

そして、事業関連性が高い 3 つの活動は「地域・NPO」を対象とした活動である。ただ、効果は先の「ファンの拡大」「抗議活動の予防」に加え、「地域経済活性化」も加えることができる。複合機は企業・自治体が活動する上で、無くてはならないものであるし、通信状況が良くなかった被災地域においてドキュメントでの情報伝達は重要であった。これらの CSR は被災地域の経済面での復興を大きく援助したと言える。時期・期間に関しては無償貸与以外の活動は発災から 1 年以内の活動であるから短期活動に分類した。無償貸与は貸与後 1 年という期間があり、現在でも保守サービスを行っている可能性があるため、短・長期活動に分類した。ただ、実際に貸し出しが多かった時期は発災から 1 年以内が多かったと予想されるため、短期活動の色合いが強いと言える。

3. 三井物産の事例

3.1 活動紹介

三井物産は日本初の商社にして、3大商社の1角を占める。三井不動産・三井住友銀行と並んで三井新御三家とも称され、日本の経済に大きな影響力を持つ。CSR企業ランキング2012では17位であり、商社業界でトップの順位である。今後の商社界のCSRをリードする役割が期待される。

最初に事業関連性が低い活動から紹介する。ここでも、金銭支援、物資支援、人的支援に分けて紹介する。まずは金銭支援について説明する。会社が用意した支援金とは別に社員が5,200万円の義援金を被災3県（岩手、宮城、福島）、NPO、日本赤十字社、中央共同募金会に寄付している。そして会社として、初動金2,000万円を含む総計8億円を復興予算として拠出し、寄付金として、あるいは物資として被災地に送っている。次に物資支援に関して説明する。拠出した8億円を使い、ソーラーLEDランタンや除菌剤、食料品等を支援物資として送っている。その中で独自性が高いものとして、岩手県陸前高田市に寄贈した木造仮設図書館がある。三井物産の社有林材を用いて作られた図書館であり、児童の読書環境を整え、地域のコミュニティ作りの場を提供している。最後に人的支援であるが、約600名の有志を募り、現在でも継続してボランティア派遣プログラムを実行している。

次に、事業関連性が高い活動を紹介します。三井物産は被災地の復興には「地域のニーズを踏まえた本業を通じた支援事業を創出すること」（CSRレポート2012より）が必要との指針を示しており、それに法った活動を行っている。第1に挙げられるものは復興助成金の設立である。2005年より設立していた三井物産環境基金の一環として復興助成プログラムを設立させた。復興助成案件の選定に関しては被災地との連携を重視し、東北の団体を優先させた。その結果、77件9億4,300万円の助成を決定した。この助成金でコミュニティ復興や仮設住宅支援、放射線対策、漁業・農林業支援など幅広い復興に貢献している。次に石巻市へのカーシェアリング事業の導入がある。被災地では多くの車が流され、地域住民の貴重な移動手段が少なくなっている。そこで、三井物産が地域行政と連携しカーシェアリング制度を導入している。最後に気仙沼水産加工団地の支援がある。気仙沼市の主産業である水産加工業が津波で大きな被害を受けたことに対して、住友商事と共同で県・市・商工会議所と協調しながら支援を行っている。具体的には、地元事業者の新しい協同組合を作り、産業の高度化に必要な機能を共同事業化することで、雇用・新事業を作り上げる団地の完成を目指している。最後の2つに関しては、単なる事業なのかCSRなのか意見が分かれるところであるが、社会的意義が十分にあり、社会問題の解決に効果があるとして、今回は事業関連性があるCSRとみなしている。三井物産は上記以外にも再生可能エネルギーやスマートコミュニティにも積極的に取り組む方針を示しており、これからも活躍が期待される。

以上の活動を簡略に図式化したものが下の図である。

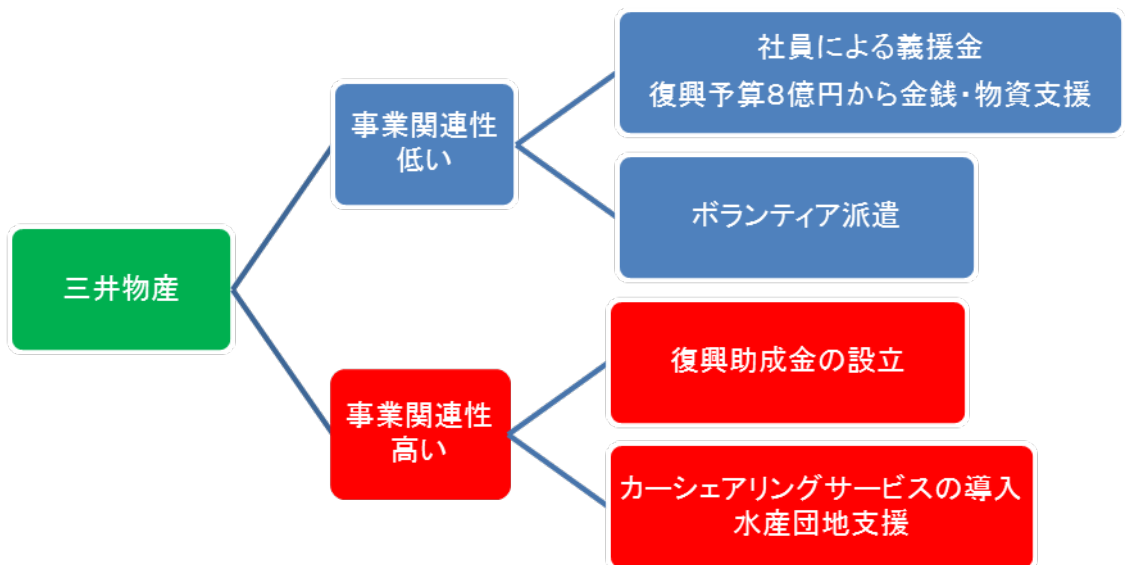


図4. 三井物産の復興 CSR 筆者作成

3.2 活動分析

上で紹介した活動を理論を用いて分析する。

まずは、社員による義援金と復興予算 8 億円から行った金銭・物資支援に関して。これらは「地域・NPO」を重視した CSR である。効果は「ファンの拡大」「抗議活動の予防」の 2 つである。三井物産の寄付は額も大きく、大規模なものが多い。特に木造図書館は単なる緊急支援ではなく、コミュニティ作りにも貢献できるため、地域での評価上昇が期待できる。ただ、規模は大きかったものの、経済面での効果が明確に期待できるものが少なかったため、「地域経済活性化」は効果に挙げていない。時期・期間に関しては寄付活動が震災から 1 年以内に行われているため、短期活動に分類した。

ボランティア派遣は「従業員」を対象としている。効果は「社員活性化」である。継続を掲げていることが高く評価できる。ボランティアの継続によって社員の更なる活性化が期待できる。時期・期間に関しては、CSR レポート 2012 に現在も継続中との記述があったため、長期活動に分類した。

次の復興助成金の設立は主に「地域・NPO」を重視している。効果は「ファンの拡大」「地域経済活性化」である。単なる寄付と異なり、事業性を持たせることで、継続的な支援が可能になり、地域での雇用創出など経済活性の効果も大きく期待できる。また、今まで行った助成案件では、助成先に三井物産の社員が参加できるプログラムも用意されている。現在、復興助成案件ではまだ社員参加プログラムはないものの、今後、復興助成案件でもこのプログラムが行われることになれば「従業員」を対象とした CSR で「社員活性化」も期待できる非常に有効な CSR だと言える。この活動の時期・期間に関しては、現在でも案件募集や支援を継続しているため、長期活動に分類した。

最後のカーシェアリングサービス導入と水産団地の支援は「地域・NPO」を対象にしていて、効果は「ファンの拡大」「地域経済活性化」である。この CSR も助成金と同じく事業性が高いため、波及効果も大きい。また、カーシェアリングは社会的にも新規性が高く、新事業の創出という効力が期待できる。時期・期間については、これらの活動が現在継続中であるため、長期活動に分類している。

4. 小松製作所の事例

4.1 活動紹介

小松製作所は日本の建設機器・重機器メーカーである。優れた財務状況を誇り、業界では国内1位、世界2位の位置にある。CSR企業ランキングでも安定して高順位におり、2012年のランキングでは19位という高い順位にいる。扱っている製品から貢献度の高い災害時CSRが期待される。

まずは、事業関連性が低い活動から紹介する。主な内容は奨学金等の人材への寄付である。小松製作所は「震災によって勉強を続けることができない、という学生があってはならない」(CSR・環境報告書2011より)という想いをもち、東北・北関東の被災した国立高等専門学校(高専)の学生に対して総額2億円の奨学金を独自に設置した。1年あたり2000万円を10年間継続して拠出するものである。これだけでなく、取引先の資源会社リオティント社と協力して国立東北大学に「リオティント・コマツ奨学金」を設置している。これは10年間で4億円の拠出を決定している。更に、単なる奨学金だけでなく、被災地で不足している建設機械オペレーターの育成、就労にも尽力している。具体的にはコマツ教習所宮城センターを開設し、受講料の半額を補助している。すでに1500名以上が卒業し、被災地の復旧・復興に携わっている。

続いて、事業関連性が高い活動を紹介する。具体的な活動内容は自社製品である重機を主とした無償貸与である。250台以上の建設機械を貸与し、営業・サポート部門の社員が密着し、機械使用のサポートを続けている。また、建設機器・重機器だけでなく、グループで保有する仮設ハウスや発電機も無償貸与している。全貸与額は24億円相当の規模になっている。そして、今回の震災を受けて、化学防護車や遠隔操作重機器の開発にも力を入れて取り組んでいく姿勢を発表している(今回の震災でも福島第一原発にラジコン建設機械を導入した実績がある)。災害時に特に社会的需要が高まる業界だけに、CSRの観点から見ても、今後の復興支援や技術開発には注目しておくべきである。

以上の活動を簡略に図式化したものが下の図である。

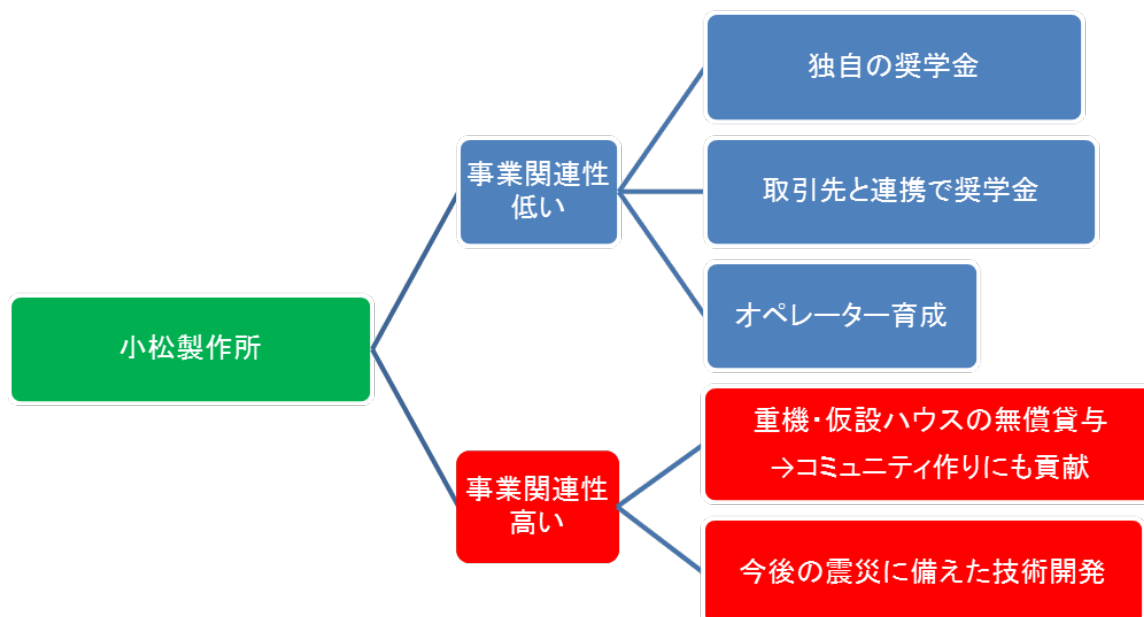


図5. 小松製作所の復興CSR 筆者作成

4.2 活動分析

上の活動を理論を用いて分析する。

事業関連性が低い3つの活動、独自の奨学金と取引先と連携での奨学金、オペレーター育成は全て対象が「従業員」のCSRである。効果は「優秀人材の採用」だと考える。企業が奨学金を設置することで、それを受給する学生の中での企業の存在が大きくなると考えられる。それにより、将来、就職活動を行う際に志望企業の1つとして名前が挙がってくる可能性は高まる。もし、志望されなかったとしても、企業評価の向上としての効果は期待できる。オペレーター育成も同様である。専門性が高い分、企業に直接貢献する機会は一般の学生よりも多いと考えられ、効果的なCSRである。時期・期間に関しては奨学金は10年以上の継続を掲げており、オペレーター育成も2012年のCSR・環境報告書に継続中との表記があるため、長期活動に分類している。

そして、重機・仮設ハウスの無償貸与と今後を見据えた技術開発は「地域・NPO」を対象としたCSRである。効果は「ファンの拡大」「抗議活動の予防」が期待できる。震災発生直後、大量のがれきが発生し、現在でもその処理は困難を極めている。がれきの撤去は被災地で急務の問題であった。そのがれきを運搬・集積できる重機の需要は非常に高かったであろう。その重機を無償で貸与し、アフターケアもすることは被災者・自治体にとって大きな助けとなった。これらの重機に加え、仮設住宅や発電機を貸与することで、更に企業の評価を上げることができたと考える。また、技術開発に関しても、まだまだがれき除去が進んでいない現状に満足していない姿勢を企業が見せることで、社会からの納得を得ることができると考える。時期・期間については、貸与期間など明確な記述が無いものの、現在は保守・メンテナンスを中心に行っていることから無償貸与に関しては短・長期活動に分類している。ここでも富士ゼロックスの事例と同様に貸し出しが最も多かったのは震災発生直後から1年以内だと予想される。しかし、製品の特性上、復興工事などが行われている現在も需要はあると思われ、富士ゼロックスの製品貸与よりは長期的要素があると考えられる。将来を見据えた技術開発は長期活動に分類している。

5. 旭硝子の事例

5.1 活動紹介

旭硝子は日本のガラスメーカーであり、業界最大手を誇っている企業である。建築・自動車用のガラスを主力に電子製品、化学製品といった製品群を持っている。CSR 企業ランキング 2012 でもガラス業界最高位の 14 位に位置している。

まずは事業関連性が低い活動から紹介する。主な内容は金銭支援と人的支援である。まず金銭支援として義援金・支援金総額 3 億 1000 万円を中央共同募金会やジャパン・プラットフォーム等を通じて寄付している。もう 1 つの金銭支援として奨学金の創設がある。従来から行っていた奨学金に加え被災地の 11 校に 2012 年から 3 年間の奨学金制度を創設すると発表している。そして、人的支援としてボランティア派遣を行っている。救援物資の詰め合わせと現地復旧支援、フリーバザーボランティアという 3 種のボランティアに約 100 名が参加している。

続いて、事業関連性が高い活動に関して。基本的な内容は自社製品による支援である。被災地で活動する NPO・NGO から現地のニーズを聞きだし、見合ったものを提供している。具体的には強化ガラス食器 13 万点、ビーカー、フラスコといった理化学ガラス 31 万点、まくら 300 個を被災県や教育機関に寄付している (2011 年 10 月現在)。それに加えて、以前から行っていた地震・台風対策用合わせガラスを全国自治体の指定する避難所に寄付するガラスパワーキャンペーンの一環として、2012 年 2 月までに被災 3 県の 9 施設にガラスを寄贈している。そして、福島ของกลุ่ม企業である AGC エレクトロニクスは被災企業として被災者を助けたいという思いから仮設住宅に強化ガラス食器を 51,900 個寄付している。また同社は、2011 年 10 月に浪江町の仮設住宅で住民の交流会を開催し、コミュニティ作りに貢献している。この交流会がもとになって、自治会が作られることにもなり、影響力は大きい。更に、会社近隣の児童の安心のために、通学路の放射線量測定マップを作り寄付、安全な通学を支援している。

以下は上記の活動を簡略に図式化したものである。

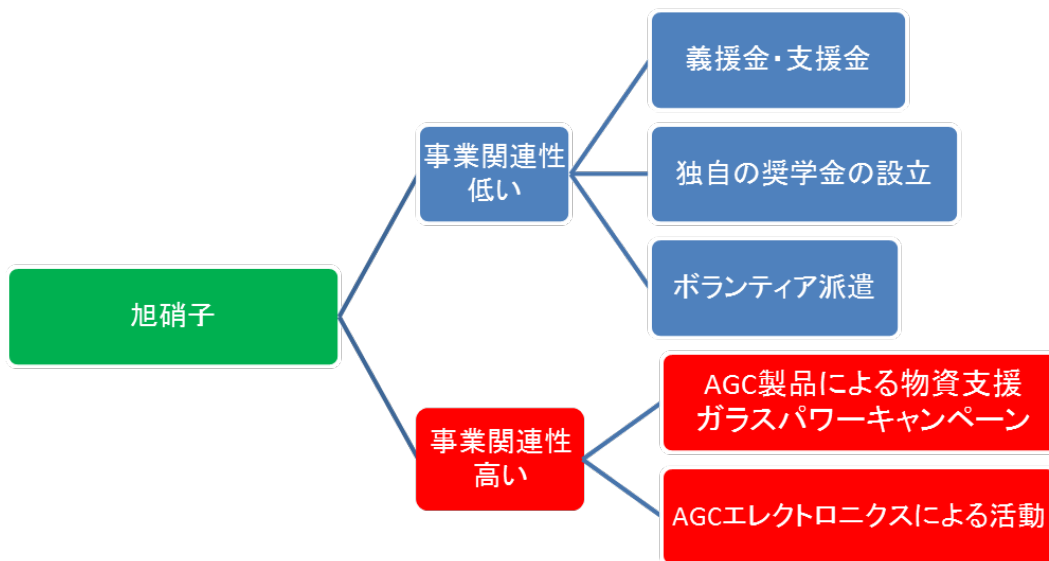


図 6. 旭硝子の復興 CSR 筆者作成

5.2 活動分析

上で紹介した活動を理論に当てはめて分析していく。

まずは義援金・支援金について。これらは「地域・NPO」を対象とした活動で、「ファンの拡大」「抗議活動の防止」の効果が考えられる。旭硝子のように業界最大手の動きは注目を集め、業界の流れも左右しかねない。それゆえスピーディで多額の金銭支援をした効果は大きいと考えられる。時期・期間は1年以内の活動なので短期活動に分類した。

奨学金とボランティア派遣は「従業員」を対象とした活動である。効果はボランティア派遣が「社員活性化」、奨学金が「優秀人材の採用」である。ボランティア派遣はHP上の参加者の声で、仕事の経験がボランティアでも生きたといったものや、扱っている製品の重要性が理解できた等の意見があり、社員啓発に有用であったことがわかる。奨学金の効果は前項の小松製作所の事例で述べたものと同じであり、時期・期間については3年間の継続なので長期活動に分類した。ボランティア派遣は震災後1年以内の活動であるので、短期活動に分類した。

続いて、AGC製品の寄付活動について。これらは「地域・NPO」を対象としたCSRで、効果としては「ファンの拡大」「抗議活動の防止」が挙げられる。ガラスという震災で失われた可能性が高いもので、かつ、被災地のニーズを汲み取った支援であり、非常に有効だったと言える。また、自社製品の優れた点をアピールすることも出来ている。これらは震災後1年以内の活動であるので、短期活動に分類した。

最後に、AGCエレクトロニクスによる一連の活動に関して。これは対象は「地域・NPO」で、効果は「ファンの拡大」「抗議活動の防止」である。単なる製品寄付だけでなく、地域のコミュニティ作り貢献し、放射線量測定地図の提供で安全面も支援する等密着した幅広い支援を行っているため、地域の活性に深くコミットしていると考えられる。その幅広さと深さから、経済発展の基礎を作ったとも言え、長い目でみると「地域経済活性化」の効果も含んでいるとも言える。一見すると関係が無さそうに見える放射線量測定地図の提供といった、予想以上の支援を行っており、地域社会に大きく貢献している。これらは震災後1年以内の活動のため、短期活動に分類している。

6. NTT データの事例

6.1 活動紹介

NTT データは日本のシステムインテグレーターであり、NTT グループの主要会社の 1 つである。情報サービス業では業界最大手であり、業界での存在感は大きい。CSR 企業ランキング 2012 では 53 位に位置しており、前年の 61 位から順位を上げている。システムインテグレーターの CSR とは何か。災害復興とどのようにリンクするのか注目して紹介したい。

まずは事業関連性の低い活動から紹介する。主な内容は金銭を中心とした間接支援である。NTT データ本社を始め、国内外の関係会社からの義援金、社員からの募金合わせて総額 1 億 9,160 万円の寄付を行った。これらは東北地域のグループ会社や NPO を通じて各地の避難所に届けられている。CSR レポートに届け先は具体的に明記されていなかった。また、単なる金銭支援だけでなく、福島、茨城、栃木県を産地とする、出荷制限に該当しない農産物を優先的に仕入れ、2011 年 4 月 27 日から社員食堂で利用するという支援も行っている。これは NTT グループ全体としての活動である。そして、公益財団法人仙台フィルハーモニー管弦楽団による復興支援活動に賛同して、2011 年 5 月から 6 月までの約 2 カ月間、同楽団による復興コンサートを支援し、その模様を特設サイトで動画配信した。以上のように、単に金銭を被災地に直接送るだけでなく、多角的に支援をしていると言える。また、ボランティア派遣も積極的に行う姿勢を示している。現在では、「shinsai.info」というサイトを中心にボランティア派遣を行っている。このサイトは震災に関わる情報に地理情報を加え、ボランティアや自衛隊、救助隊などによる現地救援の後方支援を目的にした Web サイトである。NTT データ社員が自主的に代表を務める一般社団法人が運営を行っていることもあり、派遣の中心になっている。しかし、具体的な人数等は CSR レポートに記載がなかった。ただ、人材という視点では 2012 年 1 月より、請求書発行業務などを行う石巻事務センターを開設し、数年後までに 100 人規模の新規雇用を行うと発表している。こうした新規雇用という形での支援も行っている。

続いて、事業関連性が高い活動を紹介する。内容は IT を利用した基幹援助が中心である。具体的にはまず、被災地自治体に対して気象情報を無償提供していた。気象庁が出す情報を常時監視し、大雨などの危険性を分析し自治体に伝え、復興をサポートした。これは気象観測システム「アメダス」を開発した NTT データらしい支援である。また、被災地域で家族と学童が連絡を取りづらい実情を踏まえ、FairCast というシステムを導入している。FairCast とは電話・メール・FAX という 3 つの媒体に一斉に連絡をとることを可能にするシステムで、学校・教師と家庭・児童との連携をスムーズにした。また、被災地で行われていた巡回診療をサポートするために、「巡回診療支援システム」を新たに構築、公立大学法人福島県立医科大学に無償で導入している。このシステムはクラウドサービスとタブレット端末を組み合わせたもので、医師が巡回先でも患者の過去の診療記録を参考にしながら治療を行うことを可能にした。現場の医師からのヒアリングと既存システムを元に 3 週間で開発したもので、スピーディな CSR と言える。今後は医療現場で幅広く使えるよう改良を検討しているという。そして、衛星通信を利用した地図画像による復興支援も行っている。岩手・宮城・福島県の沿岸地域の衛星画像地図を Web サイトで公開したのである。震災前後の市街地の様子など被災状況の把握や復興計画の策定、地域の情報共有に用いられている。今後は防災に強い街づくりに積極的に貢献する姿勢を見せており、自治体業務のクラウドサービス化や、スマートコミュニティの建設にもコミットする姿勢をとっている。

以上の活動を簡略に図式化したものが下の図である。

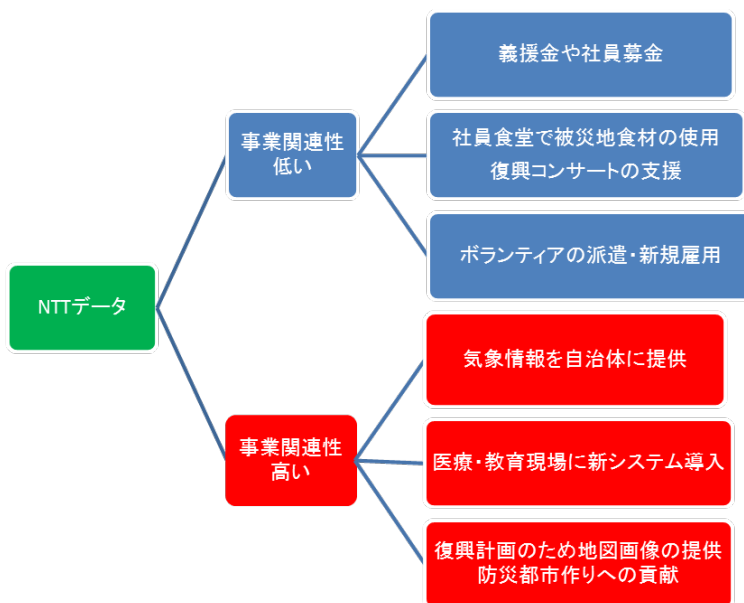


図 7. NTT データの復興 CSR 筆者作成

6.2 活動分析

上で紹介した活動を理論を用いて分析していく。

まず、義援金・社員募金と復興コンサートに関して。この2つの活動は対象は「地域・NPO」であり、効果は「ファンの拡大」「抗議活動の防止」である。業界最大手の企業として、義援金や募金といったどの企業でも行っている活動だけでなく、コンサート支援という間接的だが、地域に密着した活動を行っている。これにより、単に金銭的支援をするのに比べ、文化的にも被災地を支援できている。これらの活動は震災後1年以内に行われているため、短期活動に分類した。

次に、社員食堂での被災地食材の使用とボランティア派遣についてである。これらは「従業員」を対象としていて、効果は「社員活性化」である。社員食堂の事例は「地域・NPO」が対象かとも考えたが、被災地食材の即売会などではなく、社員食堂で使用していることを考慮して、「従業員」が対象であるとした。食堂で被災地食材を使用することで、社員の中で震災を風化させない、または使用を決断した自社を誇りに思えるなどの啓発的な効果が期待できる。ボランティア派遣も同様に啓発的な効果が期待できる。続いて、新規雇用は「地域・NPO」を対象としていて、「ファンの拡大」という効果が期待できる。被災地では仕事を失った方も多く、雇用拡大は重要なテーマであり、社会の支持も得られる。時期・期間については、被災地食材の使用とボランティア派遣は震災後1年以内を中心に行われているので、短期活動に分類した。ただ、被災地食材の使用期間やボランティアの派遣期間を明記していないため、現在も行っている可能性があることには注意が必要である。新規雇用に関しては数年後までの計画を示しているため長期活動に分類した。

最後に事業関連性の高い3つの活動に関して分析する。これらのCSRは「地域・NPO」を対象としており、効果は「ファンの拡大」「抗議活動の防止」「地域経済活性化」である。気象情報の提供等の減災活動から、防災都市作りへの貢献まで幅広く行っていることが特徴である。気象情報や、医療・教育での新システム導入により、地域からの信頼・評価向上が期待できる。これらの活動の時期・期間に関しては、教育現場へのFairCastが、2012年3月までで提供を終え、気象情報も6カ月間の提供で終わっているが、それ以外は終了報告が無い、または高度化を目指しているため、現在も何らかの形で継続していると考えられる。特に、復興計画や防災都市作りには今後も貢献する姿勢を見せている。そこで、FairCastと気象情報提供を短期活動とし、残りの活動は長期活動として分類している。

7. BtoC 企業の事例

これまで、BtoB 企業 5 社の復興 CSR を調査・分析してきた。ここで、BtoB 業界の特色をより浮き彫りにするため、BtoB と対をなす BtoC 業界の分析を載せておく。ここでは特定の企業をピックアップして調査するのではなく、CSR 企業ランキング 2012 の上位 100 社にランクインした BtoC 企業の活動を業界別で企業横断的に取り上げ、どのような活動が多いかを調べている。

7.1 活動紹介

CSR 企業ランキング 2012 の上位 100 社には NTT ドコモやアサヒグループ、味の素、キッコーマン、キリンホールディングス等の BtoC 企業がランクインしている。BtoB 企業と比較するとやはり、身近であり、知名度が高い企業が多い。今回はランキング上位にあった携帯キャリアと食品・飲料メーカーの復興 CSR を BtoC 業界の事例として取り上げる。BtoC 業界は同業他社が多く、活動も似通ったものが多い。そこで、ここでは独自性が低い活動と、高い活動に分けて紹介している。

まずは携帯キャリアが行った取り組みを紹介する。NTT ドコモと KDDI が CSR 企業ランキング 2012 の 9 位と 17 位にランクインしている。両社共行った復興 CSR としては緊急速報メール、災害用伝言板、様々な施設への携帯電話の無償貸出し・無料充電（ポータブル充電器等の貸与・寄付も含む）が挙げられる。緊急速報メール（エリアメール）は災害発生時、即座に地域住民に災害情報を通知し避難等に役立ててもらうものである。災害用伝言板は災害発生直後、電話回線などが混み合い連絡が取りづらい場合に、相手に対して伝言を残せるサービスである。携帯電話の無償貸出し・無料充電は震災で携帯電話を失った人々に電話を貸し出し、無料充電を行ったものである。全ての人々に行えたわけではないが、携帯電話が必要不可欠な現代では重要な CSR である。

KDDI 独自の CSR としては災害ナビと教育支援が挙げられる。災害ナビは最寄りの広域避難所や主要道路、駅を表示するもので、災害時の避難などに役立てるものである。通常時でも防災キット等の購入ができ、防災準備にも使用することができる。教育支援は被災地の石巻市の高校・大学受験生が他地域と変わらない教育を受けられるように講師派遣や模試提供、オンライン授業などを行い、学習環境を整えたものである。この活動は希望の木プロジェクト、キャストリア株式会社、学校法人信学会の 3 団体と共同で行った。

ドコモ特有の CSR としては「村民の声ネットワークシステム」、「未来の種プロジェクト」がある。「村民の声ネットワークシステム」は福島第一原発事故の避難地域にある飯館村の住民にタブレット端末を配布し、コミュニケーションに役立ててもらうものである。村役場から賠償や避難状況の連絡を受けられるほか、不安なことを村役場に相談できるシステムになっている。また、タブレットを持っている住民同士ならばテレビ電話も可能になっており、避難などで連絡先が分からなくなった友人・家族ともコミュニケーションできるようになった。高齢者でも扱いやすいようにアイコンを大きくする等の工夫が行われている。次の「未来の種プロジェクト」は南三陸町入谷地区で被災者によって行われている米作り、漢方薬作りの状況を定点カメラや農家から情報発信して、モバイルなどを通じて都市部に伝え、体験・共感してもらうことで、産業化、ブランド化を支援していくプロジェクトである。2012 年 5 月から始まったもので、日は浅いが、すでに農作物は商品として出荷されている。

続いて、食品・飲料会社が行った復興 CSR について。食品・飲料会社ではキリン、アサヒ、キッコーマン、味の素などの企業がランクインしている。まず、殆どの企業が行った

飲料等の緊急物資支援に関して。キッコーマンは災害発生から1週間後に7000万円相当の缶詰、飲料を支援物資として拠出している。麒麟ホールディングスでも同様に麒麟ビール社、麒麟ビバレッジ社、小岩井乳業社、麒麟協和フーズ社から行政を通じて、清涼飲料約20万本などの飲料・食品を寄付している。アサヒグループでも総額約1億5000万円相当の飲料・食料を寄付している。味の素も自社製品や関連会社製品を緊急支援物資として寄付している。

企業の独自性が見える活動としてはアサヒグループの「東北応援特集」や麒麟ホールディングスの「絆プロジェクト」が挙げられる。「東北応援特集」は東北地域の発展をサポートするため、自社のHP上で東北の名産品・祭り・観光地を取り上げ、紹介するものであり、地域に活気を取り戻す一助になっている。また、この特集以外にも、被災地での食育イベントの企画などで復興に携わっていく姿勢を見せている。「絆プロジェクト」は食文化・子供・心と体の3つのテーマで復興支援活動を行っていくものである。例えば、食文化では、飲料1缶につき1円を被災農家の機械入手費用として援助し、子供というテーマでは食に関する出前授業を被災児童に対して行うといった活動を続けている。

以上がBtoC企業の震災対応の紹介である。1社ごとの紹介ではないため、各企業の活動全てを取り上げている訳ではないことに注意して頂きたい。

以下は上記の内容を簡略に図式化したものである。

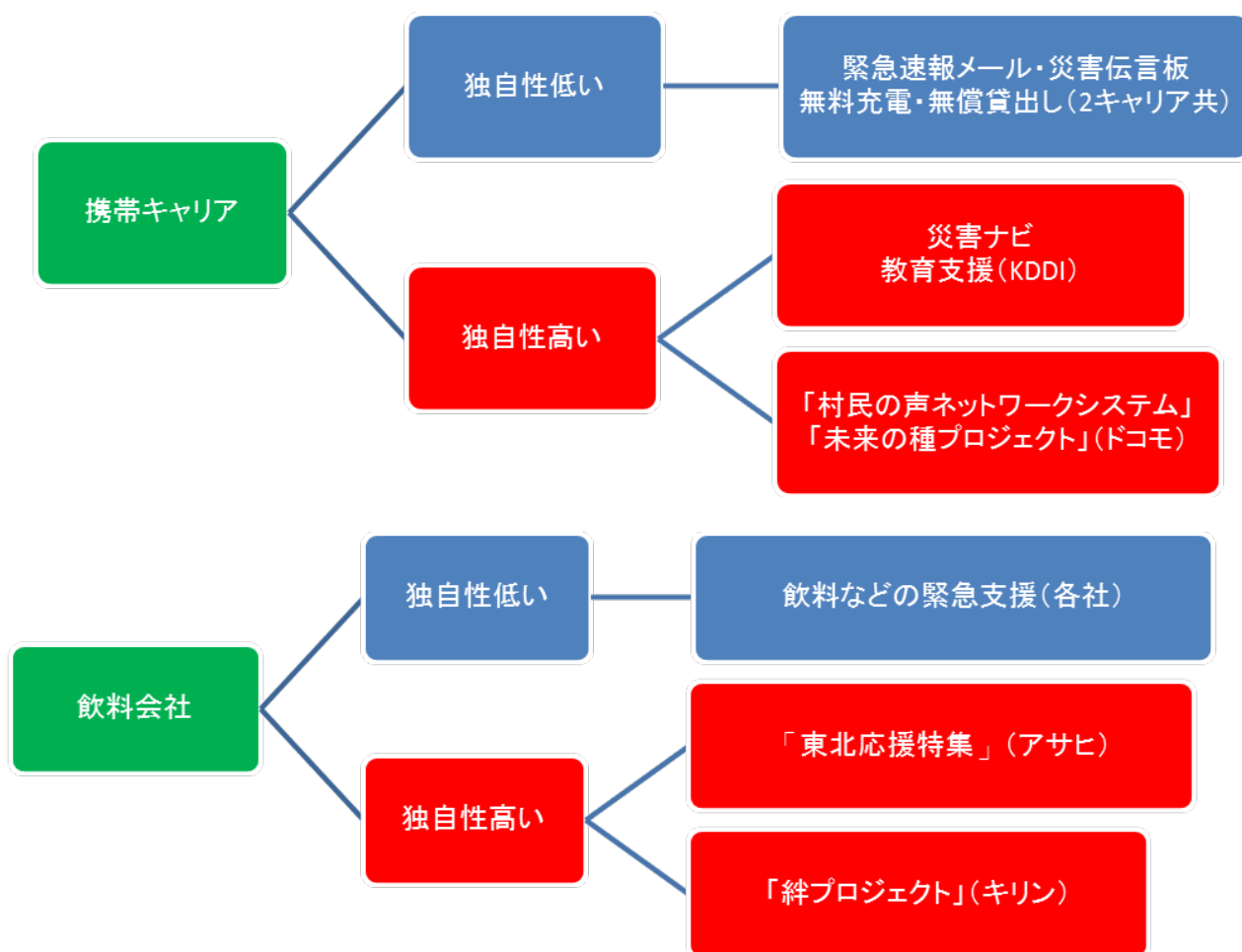


図 8. BtoC 企業の復興 CSR 筆者作成

7.2 活動分析

BtoC 業界の活動も今まで同様に分析していく。

まず、携帯キャリアの復興活動に関して。緊急速報メールと災害時伝言板、無償の貸出し及び充電、そして KDDI の災害ナビは「顧客」を対象とした CSR である。効果は「新規顧客の開拓」「既存顧客の維持」である。ただ、緊急速報メールや災害時伝言板、無償貸出しは各キャリアが同じく行っているものであり、経営的な差別化が図れるようなものではないだろう。しかし、やらなければユーザーは離れるし、他社からの乗り換えも期待できないから行っている守りの CSR と言える。一方で災害ナビは KDDI 独自のものであり、他社との差別化が図れていると言える。また、これらの CSR は携帯電話自体や携帯通信を用いているため、事業関連性が高い活動だと考えられる。時期・期間に関しては、災害発生直後に有用なサービスのため、(超)短期活動に分類する。

KDDI の教育支援は「地域・NPO」を対象にしており「ファンの拡大」が効果に考えられる。被災地の教育環境の整備は重要な課題であり、地域社会からの支持を得られると考えられる。また、事業関連性は中程度と考えられる。それは、他団体との共同活動であり、オンライン以外の講師派遣や模試の提供なども行っているため、ICT を用いてはいるが、一概に事業関連性が高いとは言い切れないからである。期間は 2011 年 11 月から 2012 年 3 月までなので短期活動に分類している。

ドコモの「村民の声ネットワークシステム」、「未来の種プロジェクト」は対象が「地域・NPO」で、効果は「ファンの拡大」「地域経済活性化」である。どちらもモバイル機能を利用しているが、コミュニティ作りや産業・農業支援が目的であるので事業関連性は中程度と考えられる。ただ、「村民の声ネットワークシステム」はタブレット端末普及の足掛かりになる可能性があり、事業関連性は比較的高い。これらの活動は地域のニーズを中心に作られた活動になっている。「村民の声ネットワークシステム」は村の担当者が「村民がタブレットに慣れることで、帰村後の産業振興にタブレットを役立てたい」というコメントを出すなど、今後の地域経済の発展にも貢献できる。「村民の声ネットワークシステム」が 2012 年 8 月から、「未来の種プロジェクト」が同年 5 月からの活動なので、長期活動に分類した。

次に、食品・飲料会社の復興活動に関して分析する。各社が行った飲料等の物資支援は最初の活動対象は「地域・NPO」であり、「ファンの拡大」の効果が期待できるものだが、その先には顧客がいると考えられ、最終的には「顧客(消費者)」を対象とした活動で、「新規顧客の開拓」「既存顧客の維持」の効果が期待できるものとする。単純に「地域・NPO」を対象に「ファンの拡大」を狙った CSR とも考えられたが、自社の製品を大量に使用していること等から最終的なメリットは商品イメージ・企業ブランドの向上などによって消費者からの支持を取り付けることだと考え、上の様な分析にした。これらの活動は自社製品をフル活用しており、事業関連性が非常に高いと言える。時期・期間に関しては震災発生直後に行われているので(超)短期活動にしている。

アサヒグループの「東北応援特集」や麒麟ホールディングスの「絆プロジェクト」は「地域・NPO」を対象にした CSR である。効果としては「ファンの拡大」「地域経済活性化」が挙げられる。自社製品などを使用せずに東北地域を応援している姿勢を打ち出すことで、単に顧客獲得だけを狙っているのではなく、地域活性化を願っていることを示すことができる。ただ、事業関連性は一概に低いとは言えず、中程度だと言える。それは「絆プロジェクト」の農業支援など一部で自社製品のマーケティングを利用して事業関連性が比較的高い活動もあるためである。時期・期間に関しては現在も継続して行っている活動のため、長期活動に分類した。

食品・飲料会社は全ての市民が顧客になり得る業種のため、「顧客」と「地域・NPO」の区別がしづらい。最終的に目指すのは「顧客」からの支持であることが多いが、地域密着性が高いものは「地域・NPO」が対象の活動であると考えて分析している。

第3章 まとめ・提言

この章では、第2章で行った事例分析をまとめ、BtoB業界の復興CSRの特色を明らかにすると共に、現状への問題提起等を行っていく。

1. CSRの対象に関する特色

第2章で取り上げた企業の復興CSRを対象に注目して取り上げると、以下のようになった

富士ゼロックス・・・「地域・NPO」「従業員」
三井物産・・・「地域・NPO」「従業員」
小松製作所・・・「地域・NPO」「従業員」
旭硝子・・・「地域・NPO」「従業員」
NTTデータ・・・「地域・NPO」「従業員」

BtoC企業・・・「顧客」「地域・NPO」

以上の結果から、BtoB業界の特色は「地域・NPO」と「従業員」を対象としたCSRであることがわかる。

今回は震災復興活動に注目して調査したため、「地域・NPO」が重視されることは調査前から予想できた。ただ、「地域・NPO」を対象とした活動を注意深く見ると、BtoB企業の特色として、事業関連性が高い活動を通じて、「地域・NPO」にコミットできる点があるとわかった。BtoC企業では事業と関連させた活動を行うと、どうしても「顧客」を意識したものになる傾向が強い。その点、BtoB企業は一般消費者に流されることなく、「地域・NPO」に事業と連携させながら貢献できるというメリットがあると考えられる。

では、一般消費者からの知名度が低いBtoB企業が「地域・NPO」を対象としたCSRを行うことで、企業側にはどのようなメリットが生まれるのだろうか。「地域・NPO」を対象としたCSRの効果は「ファンの拡大」「抗議活動の防止」「地域経済活性化」である。これらはBtoB企業にとってどのような意味を持つのか。それは広報活動の1つという以上に新規事業の可能性を広げるという意味があると考えられる。地域に密着することで、地域のニーズを把握し、その地域での事業展開をしやすくすることで、新たなビジネスのきっかけになるメリットがある。実際、三井物産のカーシェアリングサービスやNTTデータの巡回診療システムは新規事業の要素が強い。富士ゼロックスの移動式オフィスによる公式書類の印刷サービスや小松製作所の無線ブルドーザー等も将来の事業化が期待される。旭硝子に関しては新規事業の動きは無いものの、強化ガラスの性能向上や仮設住宅向けの製品など、今後に関わるデータを得られたと考えられる。以上のように「地域・NPO」を対象とした活動を行うことで、新規事業の可能性を生み出すことが期待できる。

続いて、「従業員」を対象にした活動の効果を検証する。ステークホルダー・フレームワークによると、「従業員」対象の活動の効果は「社員活性化」「優秀人材の採用」である。一般消費者に知名度が低いBtoB企業では社員が社会に貢献している意識・誇りや、就活生からの注目を中々得づらい。そこで、復興CSRを行うことで、社員を活性化させ、就活生からの人気を上げることができる。もちろん、これはBtoC企業にも言えることであるが、常日頃、一般消費者からの注目を受けないBtoB企業の方が効果が大きいと言える。ただ、「従業員」を対象としたCSRは事業関連性が低いものが多く、事業のアピールまでは難しい。

2. CSRの時期・期間に関する特色

理論編でも述べたが、企業の復興CSRを調査する際、時期・期間にも注目したいということで、活動を短期、長期に分類してきた。それにより、事業関連性の高い活動に関して、ある仮説が立てられた。それは、企業はそれぞれの業種の得意分野に合わせた復興時期に復興活動を行っており、業界ごとに住み分けがなされているという仮説である。

ここから、この仮説を具体的に説明していく。各企業の事業関連性が高い活動を見ると、携帯キャリア、食品・飲料会社のようなBtoC企業は震災直後の1カ月に活動が多く、(超)短期活動が多いと言える。富士ゼロックス、小松製作所、旭硝子などのメーカーが実際に行った活動は震災発生後1年以内のもので、短期活動が多い。そして、商社の三井物産やITインフラ系のNTTデータの活動は震災後1年たった現在も行われている長期活動が多いのである。

以上の活動を震災復興のフェーズ化と組み合わせて、図式化すると以下のようになる。

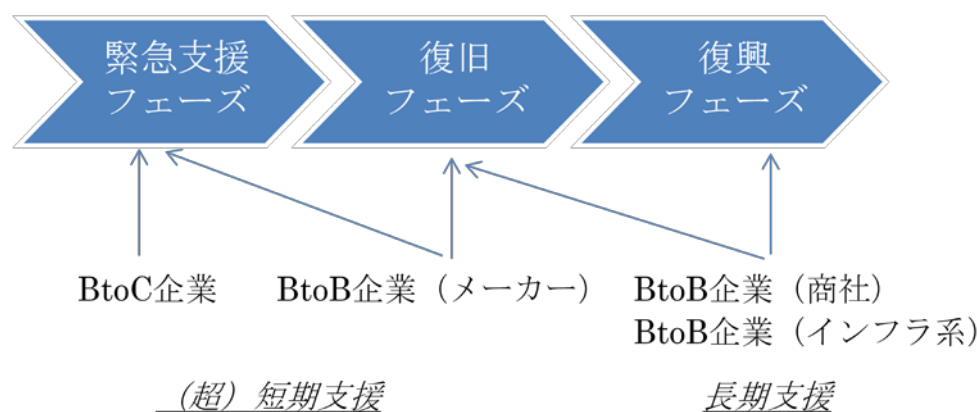


図9. 業界ごとのCSR実行時期の仮説 筆者作成

この図のように、各フェーズを得意とする業界がフェーズに合わせた活動を行い、復興CSRを行う企業・業界が移り変わっていくことで復旧・復興がスムーズに進むと考える。BtoB企業から2本の矢印が伸びているのは、活動の始動時期では前フェーズに属するものが多いからである。この住み分けは企業が連携して決めたものでは無いだろう。各企業が自社のノウハウを生かすCSRを行うことで自然と出来上がった形である。そして、各自が得意とするフェーズ以外では事業関連性が低い活動で補っていると考えられる。

この仮説からわかるBtoB企業の復興CSRの特色は、他業界が行いづらい年単位の活動を事業と関連させて行うことができる点である。復興活動を事業と関連させることで、より継続的に支援していくことも可能になる。その点で、今回の震災の復興にはBtoB業界の力がこれからも重要になると考える。

もちろん、各業界が得意とするフェーズ以外で事業関連性がある活動を行っている企業もある(NTTドコモの「村民の声ネットワークシステム」やKDDIの教育支援、NTTデータのFairCast、キリン「絆プロジェクト」における農業支援など)。通信業界にこの傾向が強いことから通信業界ならではの役割の広さに起因している可能性が考えられる。だが、ここに企業の姿勢やアイデアの差異が表れている可能性もあるため判断は難しい。業界の役割の広さや企業姿勢によって流動性があるという指摘に留めておく。この部分の検証は今後の課題としたい。ただ、あくまで事業関連性が非常に高い活動が最も多いのは担当フェーズだと考える。

この仮説を実証するには定量的なデータ・統計が必要である。今回の論文ではそこまで行うことができなかった。今後も継続して企業の動きを調べ、この仮説の信頼性を検証したい。

3. BtoB 企業の復興 CSR の課題

今まで、BtoB 企業ならではのメリットを中心に分析を進めてきたが、ここで、調査をする中で感じた BtoB 企業の復興活動における問題点を指摘したい。

今回、本論文を書くにあたり、取り上げた企業以外にも様々な企業の CSR 活動を調査した。その中で、BtoB 企業の中には震災の風化が進んでいる企業もあると感じた。例えば、2012 年度の CSR レポートにおける震災復興に関する記述の有無や、企業 HP 上での震災特別ページを用意する企業がある一方で震災情報を今年に更新していない企業があるなど、企業の温度差が感じられた。その点、BtoC 企業は一般消費者からの目があるせいか、震災関連情報が充実しており、見やすくまとめられている企業が多かった。前述したとおり BtoB 企業には一般消費者に流されることなく CSR 活動ができるメリットがあるが、その裏返しで、一般消費者の目がない分、CSR に消極的な企業では震災の風化が進みやすいという弊害があるのではと感じられた。

ただ、一般消費者からの目は少ない一方で、機関投資家や、法人顧客による CSR 評価は近年強まっている。それは、SRI 基準や CSR 調達基準の高さにも表れている。こうした動きが復興支援を続ける動機づけになり得ると考える。一般消費者の目が届きにくい業界ではあるが、今後、多方面からの評価によって、CSR を行う動機が強まり、BtoB 企業による社会貢献活動が増加することが期待できる。

おわりに

本論文では、BtoB 企業という一般消費者には馴染みがない企業を取り上げ、震災復興 CSR について伊吹英子氏の理論を用いて分析・解説してきた。震災復興という社会的な注目を集めることがらを扱ったが、BtoB 業界の活動に関しては新たに知ることが多く、とても勉強になった。震災から 1 年以上が経ち、被災地でも徐々に元の暮らしを取り戻しつつある。しかし、いまだ避難生活や故郷から離れて暮らす人々は多く、雇用や原発などの問題も山積している。その中で行政だけでなく、様々な企業が復旧・復興に向けて多様な動きを見せている。知名度が高い企業だけでなく、普段は接することがないような企業も社会のために貢献しようとする姿勢を見せていることに非常に大きな期待感と心強さを感じずにはいられない。社会全体が一体となり、様々なアプローチをとることで、復興が進んでいくと信じている。

本論文では私の力不足で、不明瞭な点、至らない点が多くなってしまった。特に CSR の対象・効果に関するカテゴライズは、より突き詰めて考えられる部分であった。また、BtoB 企業復興 CSR の課題に関しても、具体的な解決案を考案する部分までできなかった点があり、これらは今後の課題として取り組んでいきたい。

本論文を書くにあたって、高浦先生を始めとする所属ゼミの方々や様々な方面から意見を頂き、大変勉強になった。この場を借りて御礼申し上げたい。本論文を通じて、CSR に関する学習、震災復興への関心を発表できたことをありがたく感じている。今後も震災の経験を風化させることなく、私自身も復興に携わっていきたいと考える。

以上

・ 参考資料

岡本享二著『CSR 入門』日本経済新聞出版社、2004 年
伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年

・ 参考ホームページ

警察庁 「東日本大震災について」 HP (2012/12/27 アクセス)
<http://www.npa.go.jp/archive/keibi/biki/index.htm>

東洋経済オンライン 「CSR 企業ランキング 2012・トップ 700」 HP
<http://toyokeizai.net/articles/-/8766?page=5>

富士ゼロックス ;
サステナビリティレポート 2011、2012、
「東日本大震災による弊社の対応について」 HP
http://www.fujixerox.co.jp/company/201103_info.html

ニュースリリース

「特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォームと連携し、東日本大震災の被災地復旧・復興支援活動を開始」 2011 年 5 月 23 日発表

http://news.fujixerox.co.jp/news/2011/0523_japanplatform/

三井物産；

CSR レポート 2012

「東日本大震災について」 HP

<http://www.mitsui.com/jp/ja/earthquake/index.html>

「東北地方太平洋沖地震への支援について(1)」 HP

http://www.mitsui.com/jp/ja/earthquake/1195371_3131.html

「【東日本大震災】 役職員義捐金について」 HP

http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/contribution/topics/1194796_2599.html

「東日本大震災の対応について」 HP

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/contribution/disaster-relief/index.html>

「三井物産環境基金」 HP

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/contribution/fund/index.html>

小松製作所；

CSR・環境報告書 2011、2012

ニュースリリース

「東日本大震災で被災した国立高等専門学校生へ奨学金を支給」 2011 年 4 月 15 日発表

<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/press/2011041517560225698.html>

「リオテイント社と共同で東日本大震災により被災した東北大学生へ奨学金を支給」

2011 年 6 月 7 日発表

<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/press/2011060713072603284.html>

旭硝子；

「東日本大震災に対する取り組み」 HP

<http://www.agc.com/csr/social/news.html>

「社員貢献活動事例（地域との共生）」 HP

http://www.agc.com/csr/social/activity_3.html#acTopic01

NTT データ；

CSR 報告書 2011、2012

「東日本大震災被災地域への復興支援の取り組みについて」 HP

<http://www.nttdata.com/jp/ja/earthquake/index.html>

活動紹介 HP

「東北地方太平洋沖地震の被災地域の衛星画像地図の公開」 HP

http://www.nttdata.com/jp/ja/tohoku_map/index.html

活動紹介ニュースリリース

「被災地自治体向け減災情報配信サービスの無償提供について」 2011 年 6 月 21 日発表

<http://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2011/062103.html>

『福島県立医科大学へ「巡回診療支援システム」を無償提供』 2011 年 5 月 23 日発表

<http://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2011/052300.html>

「被災地域における雇用創出に向けた取り組みを開始」 2011 年 10 月 25 日発表

<http://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2011/102500.html>

NTT ドコモ ;

CSR 報告書 2011、2012

「災害対策への取り組み」 HP

<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/disaster/index.html>

「東北復興・新生の取り組み」 HP

http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/tohoku_reconstruction/

『タブレットを活用した「村民の声ネットワークシステム」』 HP

http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/tohoku_reconstruction/iitate/index.html

「未来の種プロジェクト」 HP

<http://mirainotane.jp/>

KDDI ;

CSR レポート 2012

「災害時ナビ」 HP

http://www.au.kddi.com/saigaiji_navi/index.html

「災害時・緊急時対策」 HP

http://www.au.kddi.com/notice/saigai_taisaku/index.html

ニュースリリース

「東北地方太平洋沖地震に伴う通信料金等の取扱いについて」 2011 年 3 月 12 日発表

http://www.kddi.com/corporate/news_release/2011/0312/index.html

「東日本大震災への対応状況と今後の見通しについて〈別紙〉」 2011 年 4 月 8 日発表

http://www.kddi.com/corporate/news_release/2011/0408/besshi1.html

アサヒグループ ;

「東日本大震災復興に向けた支援について」 HP

<http://www.asahibeer.co.jp/csr/assistance/#popUp1>

『アサヒビールの「東北」応援特集』 HP

http://www.asahibeer.co.jp/area/tohoku_support/

キリンホールディングス ;

「東日本大震災被災地支援活動」 HP

<http://www.kirinholdings.co.jp/csr/support/index.html>

ニュースリリース

「東北地方太平洋沖地震の被災地・被災者への支援について」 2011 年 3 月 14 日発表

http://www.kirinholdings.co.jp/news/2011/0314_01.html

キッコーマン ;

社会・環境報告書 2011

味の素 ;

「東日本大震災に関する影響と取り組み」 HP

<http://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/earthquake/>

「被災地への緊急支援」 HP

<http://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/earthquake/support.html>

完