

企業の震災復旧復興 CSR 類型とその効果について

B0EB1090 小坂祐治

<目次>

はじめに

第1章 理論編

1. CSR とは
2. 戦略的 CSR の基本フレーム
3. DAC 評価 5 項目

第2章 分析編

1. 震災復旧・復興 CSR の類型とは
2. 資金の提供
 2. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析
 2. 2 DAC 5 項目による評価
3. 物資の提供
 3. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析
 3. 2 DAC 5 項目による評価
4. 人材・サービス・ノウハウの提供
 4. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析
 4. 2 DAC 5 項目による評価
5. 購買活動
 5. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析
 5. 2 DAC 5 項目による評価
6. 施設提供
 6. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析
 6. 2 DAC 5 項目による評価
7. 本業の事業活動（営利事業）
 7. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析
 7. 2 DAC 5 項目による評価

第3章 まとめ

3. 1 各活動のまとめと課題
3. 2 支援活動の望ましい形とは

おわりに

参考文献・参照ウェブサイト

はじめに

企業の東日本大震災震災での復旧復興活動を類型分析し、その効果を測定することで、震災復旧・復興 CSR の望ましい形を定言することが本論文の目的である。

2011年3月11日に発生した東日本大震災から、既に2年と9ヶ月が経過した。被災した各地では、その経験から立ち上がろうとする活動が官民間問わず活発に行われている。私が生まれこれまで暮らしてきた町でも、既に瓦礫や荒地はほとんど片付けられ、震災以前とほとんど変わらない生活を送ることが出来るまでになった。しかし依然として、住居を失い仮設住宅での生活を強いられている人々や、それまでの職を失い安定した生活を遅れていない人々が多くいることも事実であり、継続的な支援や復興活動が今後も必要不可欠である。

そのような震災以来の復旧・復興活動には、民間企業が大きな役割を果たしてきたことは間違いないだろう。また、今後見込まれる本格的な産業の復興という観点において、その役割はこれまで以上に重要になっていくだろう。

では、そのような民間企業による復旧・復興活動は、これまで全体としてどのような形で為されてきており、それはこれまでどの程度の効果をもたらしてきたのか、また今後どのように継続して行くべきであろうか。上記を整理し考えたいと思ったことが、この論文作成に当たっての動機である。そのため本論分では東日本大震災に関わる復旧・復興 CSR に焦点を当てる。震災復旧・復興活動に関して、これまで為されてきた活動をまとめ、その類型毎に活動の効果を測定したい。そのために第1章で『戦略的 CSR の基本フレーム』及び『DAC 評価5項目』の2つの理論を解説する。そして第2章では、具体的な震災復旧・復興 CSR の類型を取り上げ、上記の2つの理論によってそれぞれの活動を分析・比較する。第3章でそのまとめを行い、震災復旧・復興 CSR の望ましい形に関して提言を行う。

第1章 理論編

第1章では、復旧・復興CSRを分析するにあたって、CSRの定義を改めて確認し、分析のための2つの理論に関して言及する。

1. CSRとは

CSRとは、*corporate social responsibility* の略で、日本では「企業の社会的責任」と訳される。基本的な概念は古くから存在していたが、それが一つの体系的な考え方として叫ばれるようになったのは、2000年以降のグローバル経済の進展による労働・人権問題や、昨今でも後を絶たない企業の不祥事が取りざたされるようになってからである。現在では多くの企業がCSRを取り入れており、ISO14001等の国際規格が作られるまでになっている。ただしその概念としての範囲は依然として広く、国際的にも様々な解釈が為されており、日本国内においても各企業によってその位置づけは多様である。

本論分におけるCSRの定義として、欧州委員会によって2011年10月に発表された『*European policy on CSR*』を用いることとする。現時点で最も国際的に影響力を持ち、かつ継続的にその定義を更新し続けていると考えられることがその理由である。

欧州委員会のこのレポートでは、CSRを“企業の社会に対する影響への責任”と再定義し、CSRとは、「企業が自身の活動や戦略の中に、それによって生じる社会・環境・倫理・人権・消費者等の問題を織り込み、それによって共有価値を最大化し、逆に負の影響を防ぎ和らげる」としている。上記を本論分におけるCSRの定義として進めていきたい。

この定義の中で重要なのは、社会・企業一方の価値ではなく双方の共有価値を企業活動で求めること、及び企業活動（営利活動）とCSRは一体であるということである。震災復旧・復興CSRにおいてもこの視点は重要で、災害時においても、継続的な活動のためには企業・社会双方に対する価値創出が必要不可欠であり、またその戦略は既存の営利事業と別に立てられるのではなく、それに組み込まれる形で無ければならないだろう。こうした仮定を基に、第2章では分析を進めていく。

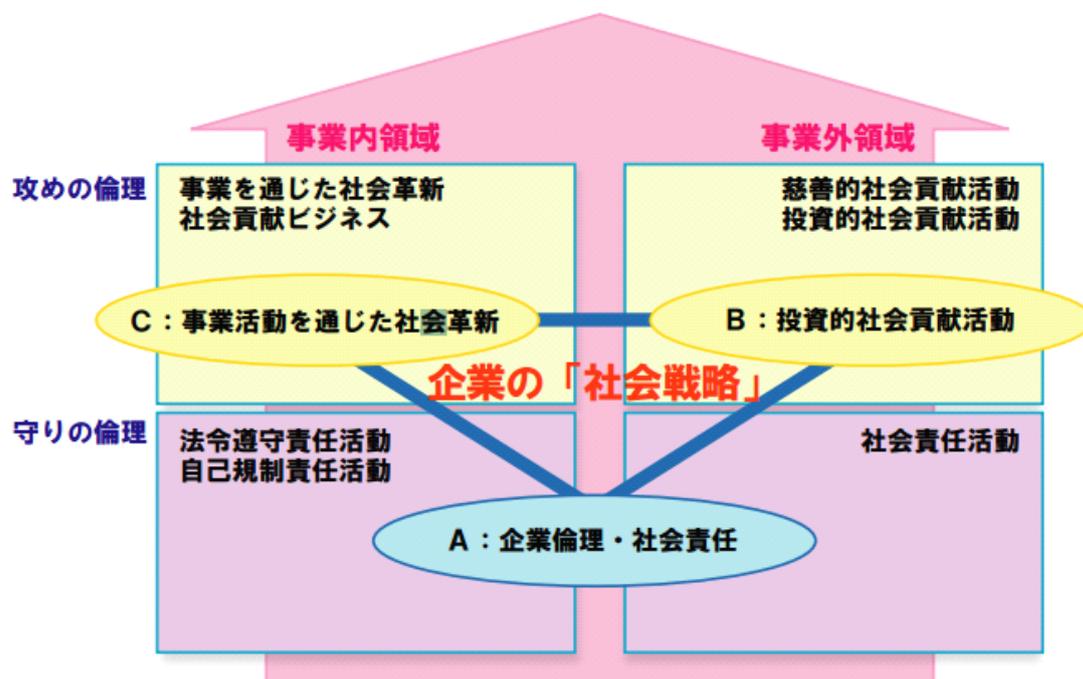
2. 戦略的CSRの基本フレーム

上記で定義したCSRについて、具体的に企業の震災復旧・復興活動を分析する際に、伊吹英子氏の『CSR基本戦略』で述べられている『戦略的CSRの基本フレーム』を用いる。

このフレームワークは、CSR活動を「攻めの倫理」か「守りの倫理」か、及び「事業内」か「事業外」かの2軸によってマトリクスとして整理し、CSRの形態を3つの領域に分類するものである。

次ページ図1が上記の概念を図式化したものである。

図1 出展) 野村総合研究所



上記の図にある各領域の位置づけは以下の通りである。

【A領域：企業倫理・社会責任領域】

守りのCSRに位置づけられる。事業内では法令順守責任活動と自己規制責任活動、事業外では社会責任活動が該当する。

この領域の活動は、企業の存立基盤を確立するものであり、倫理観に基づく法令順守や危機管理対策等、企業活動を行うための前提条件として存在することが多い。

【B領域：投資的社会貢献活動】

攻めのCSRに位置づけられる事業外の取り組みである。これには慈善的社会貢献活動と投資的社会貢献活動が該当する。

この領域の活動は、企業が社会との友好関係を築くためのツールとして用いられ、社会価値だけでなく投資的考え方を基にした企業価値の向上を図ることができる。

【C領域：事業活動を通じた社会革新】

攻めのCSRに位置づけられる事業内の取り組みである。これには事業を通じた社会革新と社会貢献ビジネスが該当する。

この領域の活動は、既存のビジネスモデルを変革し、営利目的だけでなく、同時に新たな社会価値の創造を目的とする。

本論分ではこの概念を通して震災に関わる支援活動を分布し、後述するDAC5項目と合わせてその性質を比較・分析していく。

3. DAC5 評価 5 項目

類型別の活動について、その効果を測定するため指標として、OECD（経済協力開発機構）内の DAC（開発援助委員会）が開発した事業評価 5 項目を用いる。

これは DAC が 1991 年に提唱したものであり、日本では独立行政法人国際協力機構（JICA）の開発援助事業評価に採用されている。ODA や開発事業実施の価値を総合的に判断する指標として用いられているが、一般の CSR 活動にも通じるところが大きく、特に震災復旧・復興 CSR に関して活動自体の性質が近いいため、有用性が高いと考え使用することとした。

具体的な項目は以下の通りである。

- ・妥当性 (relevance)

プロジェクトの目標は、受益者のニーズと合致しているか、問題や課題の解決策としてプロジェクトのアプローチは適切か、相手国の政策や日本の援助政策との整合性はあるか等の正当性や必要性を問う。

- ・有効性 (effectiveness)

主にプロジェクトの実施によって、プロジェクトの目標が達成され、受益者や対象社会に便益がもたらされているか等を問う。

- ・効率性 (efficiency)

主にプロジェクトの投入と成果の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているか等を問う。

- ・インパクト (impact)

プロジェクトの実施によってもたらされる、正・負の変化を問う。直接・間接の効果、予測した・しなかった効果を含む。

- ・持続性 (sustainability)

プロジェクトで生まれた効果が、協力終了後も持続しているかを問う。

また、5 項目を評価する際の視点として以下の要因を用いる。

①妥当性

- ・必要性(ニーズ)
- ・優先度
- ・手段の適切さ

②有効性

- ・プロジェクトの目標
- ・達成度合い（見込み）
- ・その要因

③効率性

- ・アウトプット達成度
- ・投入の効率性
- ・費用対効果

④影響力

- ・政策・制度への波及効果群
- ・対象地域への波及効果
- ・その他の波及効果

⑤持続性

- ・効果の持続性
- ・政策、制度面から見た持続性
- ・環境社会配慮から見た持続性

以上が DAC 5 項目及びその具体的な評価視点であるが、個々の項目は独立したものではなく、それぞれに関連し評価に影響を及ぼしあうことは留意しておくべき点である。

この論文では、類型分類した震災復旧・復興 CSR のそれぞれについて、上記 5 項目を用いて評価した。それぞれの類型に対して各項目ごとに 5 点満点で得点付けし、その得点分布や合計点などの視点から各類型を分析・比較することで、災害時の望ましい CSR 活動とは何かを明らかにしていきたい。

では次章から、実際の震災に関わる企業活動を取り上げ、上記 2 つの理論に沿って分析を始めていく。

第2章 分析編

第2章では、まず分析の対象とする震災に関わる支援活動の類型をリストアップする。そしてその類型ごとに第1章で取り上げた理論を基に分析を進めていく。

1. 震災復旧・復興CSRの類型とは

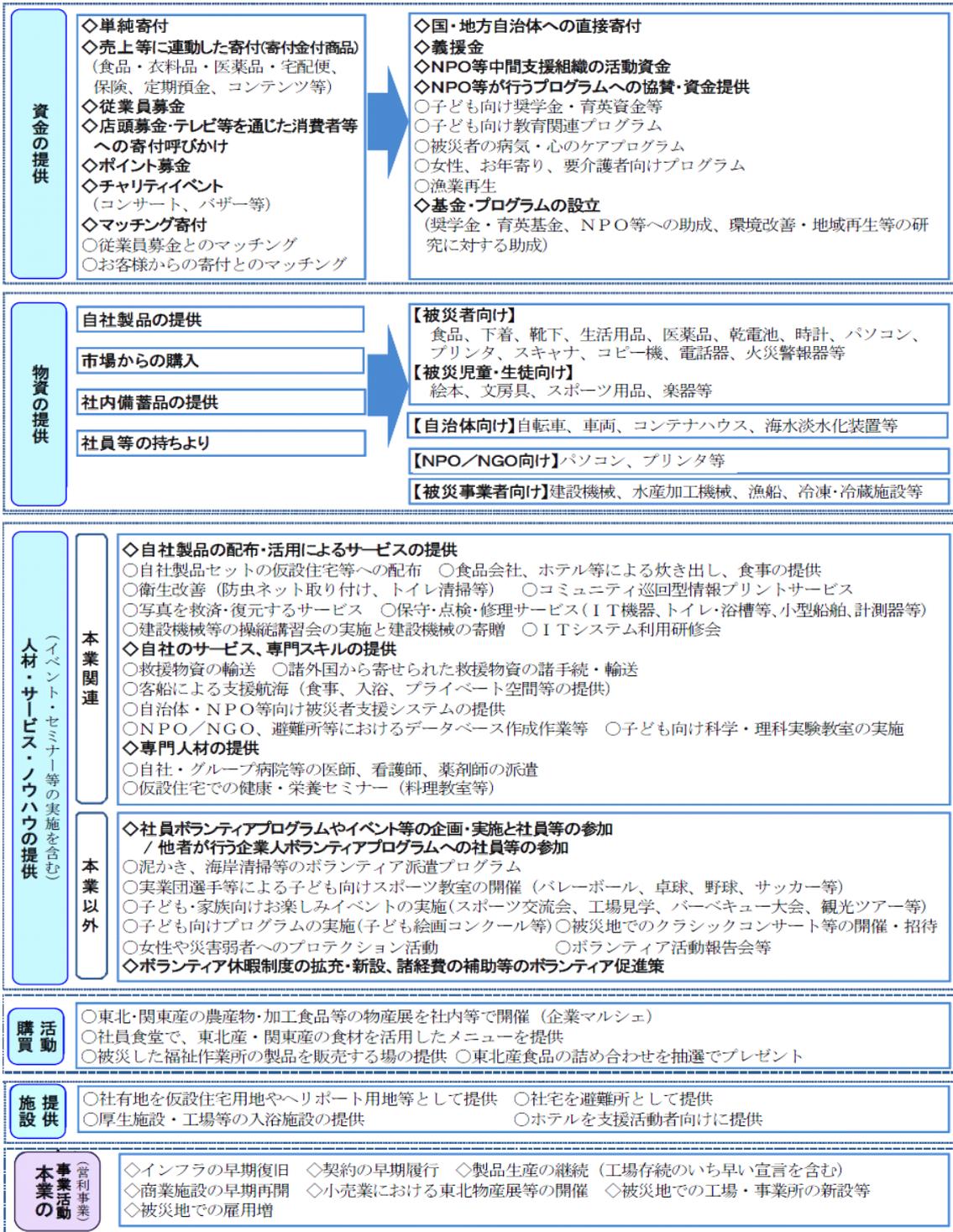
分析に先立ち、震災後の実際の震災復旧・復興活動はどのような形で行われてきたのかを整理しその類型を示したい。

データとして、2011年10月～11月の間で、一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）により実施された、「東日本大震災における被災者・被災地支援活動に係るアンケート」（以下「経団連支援アンケート」）の結果を用いる。このアンケートは経団連が全会員企業・団体会員、及び1%クラブ法人会員向けに実施したもので、最終的に企業461社（グループ）の回答を得た。業界網羅性や調査対象数の観点から、このアンケートが最も今回のデータとして適していると判断し使用するものである。

経団連支援アンケートの結果として次ページの図を用いる。

図2 支援活動の類型まとめ

出展) 経団連支援アンケート



前ページの図3にあるように、被災地への企業による支援活動は、大きく6つのカテゴリに分けられ、そこから更に個別の活動へと詳細な分類が為されている。

以降ではこの、資金の提供、物資の提供、人材・サービス・ノウハウの提供、購買活動、施設提供、本業の事業活動の6つの類型に関して、第1章で紹介した2つの理論を当てはめることで分析を進める。

図2にあるような大分類から更に細かい活動事例まで遡る事が、網羅的な分析をするためには本来必要であるが、本論分では大分類の分析に留まってしまった。より具体的な事例の分析をすることで全体へのフィードバックもあると考えるため、今後もその視点を失わず課題として取り組んでいきたい。

では以降から6つの類型に関しての分析を始める。

2. 資金の提供

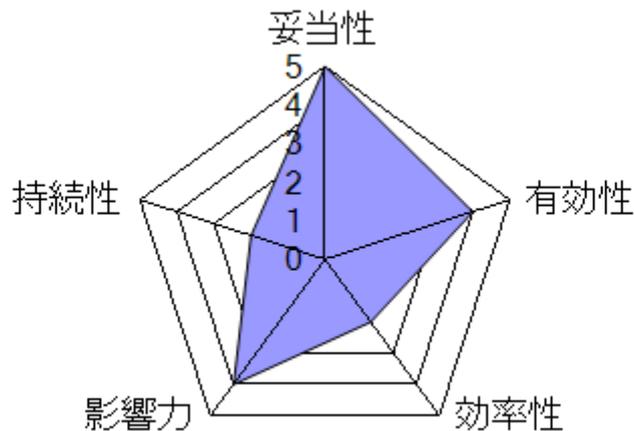
図2にあるとおり、資金の提供は全体の9割を超える企業が何らかの形で実施している。ただしその資金の拠出元や提供先、継続期間は企業や団体により様々で、一概に述べることは出来ないが、経済界全体では震災後9ヶ月間で1,000億円以上の支援を実施しており、支援の規模として6類型中最大であると言えるだろう。

2.1 戦略的CSRの基本フレームによる分析

資金の提供を戦略的CSRの基本フレームに当てはめると、B領域に入る活動だといえる。多くの場合本業との関連はほとんど無く、営利外でそれ自体がプロジェクトとして成り立っている企業が中心的である。一部の企業では製品売り上げ等に連動した寄付を実施しているが、あくまで慈善的活動であり、社会革新の性質を持つとは言い難いためC領域に属するとは言えないだろう。ただし資金提供を行なった企業の中には震災直後から自発的・積極的な姿勢を取り、資金以外にも様々な支援を実行している企業が多い。その意味で資金提供は支援活動の中でも初期の活動であり、体系的な支援の前提として存在し、そこからその他の支援に移行した企業が多いのではないかと考える。

2.2 DAC5項目による評価

資金提供のDAC5項目によって分析した結果を以下に示す。



・妥当性：5

緊急対応・復旧の段階で公的機関からの資金拠出のみでカバーしきれない領域の補填を担った点、また行政の外から独自にスピーディーな意思決定をしたという点で、必要性・手段の適切さ共に高く、重要な活動であると言えるだろう。実際に資金は被災地方自治体等以外にも、被災地で活動するNPO・NGOの活動支援向けに拠出される割合も多く、そうした領域への支援は民間企業が大きな柱となっていたことがうかがえる。また震災発生からの資金提供までの期間が短く（2011年3月までに全体の3割の金額が支出）、被災地の必要性（ニーズ）を満たす上で必要不可欠であったといえるだろう。

・有効性：4

資金提供の目標が満たされているかどうかは、事例が多く一概には判断しかねるが、中央（日本赤十字社と中央共同募金会）を通して配分されたものに関しては、実際に被災者までその資金が届いたと判断できるだろう。ただしそれ以外の資金ルートを通ったもの（中間NPOや現地NPO向けの支援金等）に関してはプロセスを明らかにしていない団体も多いため明確な判断がしにくく、その不透明さは一つの課題だといえる。

・効率性：2

効率性が高かったとは言い難い。前述したように、今回の震災では義援金を一度日本赤十字社と中央共同募金会に一括して集め、そこから各地方自治体やNPO・NGOに配布されるという形をとった。公平性や配分基準の一貫性という点ではこの形式が優れていたが、その反面配分までのプロセスが多く、実際に被災者に資金が供給されるまでにかなりの時間を要している。これに関しては日本赤十字社の発表した『災害義援金に関する課題と今後の方向性』がデータとして有用である。それによると震災後3ヶ月の時点で自治体への送付率は4割弱であり、資金が集まってから提供されるまでの期間は長かったと言える。また、投入された費用に対して、どれほどの実際効果をもたらされたかの測定が現時点で明確に成されておらず、被災者が実際に供給された資金をどのように使用したかは体系的

な調査が今後必要になるだろう。

・影響力：4

影響力は高かったといえる。特に対象地域のNPO・NGOへの支援金は、そこから展開された幅広い支援の形を支える必要不可欠な要素として存在した。また、上記妥当性の項でも述べたように、企業の支援活動の導入としての役割を果たしたと考えられ、資金提供を機に各企業が人的支援等のその他の支援の形を広げていったと考えられ、その点でも波及効果があったと言えるだろう。

・持続性：2

持続性が高いとは言えない。経団連支援アンケートによると、資金提供は震災発生後9ヶ月に3/4が実行され、その後の支援額は大幅に小さくなっている。復旧期が資金提供の中心的な時期だったと考えられるが、その後復興期に移行してからも支援金を供給できなければ効果を持続させることはできないだろう。いくつかの企業は児童支援のための奨学金や、産業奨励金のような形に形態を変化させて継続しているが、その企業数・支援額ともに十分とは言えず、そうした取組みをより多くの企業が実施し続けることが重要である。

3. 物資の提供

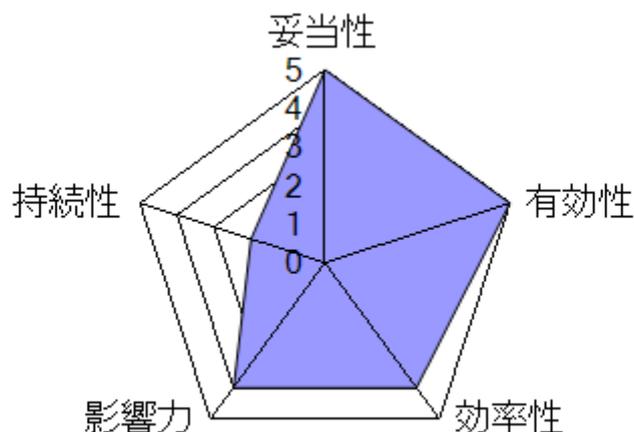
資金提供と共に、多くの企業が物資の提供を実施した。全体の総額としては分かっているだけで148億円に相当し、自社製品の特徴を活かした多様な支援形態が存在した。

3.1 戦略的CSRの基本フレームによる分析

物資の提供は、戦略的CSRの基本フレームでは資金提供と同様にB領域に属するケースが多い。自社製品を提供しているケース・市場から購入したケースが大半を占めるが、あくまで寄付としての性格が強く、本業の営利活動との関わりは薄い。こちらも資金の提供と同様に、震災発生初期の緊急対応段階での実施割合が高く、その後の社員ボランティアや長期的な支援形態の導入としての役割を果たしたのではないかと考えられる。ただし提供した物資のアフターフォローとして継続的に社員が訪問するようなケースも存在すること、時期によって変化する被災地ニーズに物資を変えることで対応していたこと等、資金提供よりも柔軟な支援が為されていたことは留意すべき点であろう。

3.2 DAC5項目による評価

分析結果を示すと以下のようなになる。



・妥当性：5

妥当性は高かったと評価できる。発生直後の被災地では食料・衣料等の生活必需品の供給が完全にストップしており、その時期に最も被災地のニーズに応えた活動が、早急に送られた物資だったと言えるだろう。また提供の手段に関しても、地方自治体に直接送られたものや直接被災地の避難所等に送られたケースが多く、配分までのタイムラグが少なく十分に適切な手段であった。

・有効性：5

被災地の生活水準の下支えという点に関して、個々の活動は十分にその目的を果たした

と言える。また支援物資はその時期によって、食料品・衣料品等の生活必需品から、家電製品や通信機器等へ割合が変化していることも特徴である。

・効率性：4

地方自治体への直接送付が活動の大半であった物資提供は、その後の実際の配分までの時間も短く、効率性が損なわれずに効果を挙げたと言えるだろう。また社内備蓄が物資として活かされた点や、各企業・団体間で物資輸送における連携が発生し物流コストが抑えられたこと等も全体の効率を向上させる要因として挙げられる。

・影響力：4

影響力に関しては、前述した物流ラインの構築や設備提供など、その後の支援活動や産業復興に対する波及効果は大きかったと考える。特に、NPO・NGOの活動に対してのパソコン・プリンタ等の提供や、被災事業者向けの機械設備の寄付は、各団体のその後の活動に影響した点で広い波及効果をもたらしたと言えるだろう。

・持続性：2

物資の提供が継続して実施されていたとは言えないだろう。経団連支援アンケートによると、多くのケースでは震災発生から1ヶ月以内、遅くとも半年以内に活動を終了しており、それ以上継続して行っている企業は稀である。ただし、生活物資は物流の復旧に合わせて通常の購買活動を通して為されるように変化していくものであるため、件数の減少は自然な変化である。物資提供の持続性を単独で見た場合は高くは無いものの、物資の提供から人的支援や本業を通じての支援へと変遷していったケースが多いことは留意すべきだろう。

4. 人材・サービス・ノウハウの提供

この分野の活動は最も範囲が広く、図2からも各企業が自社の持つ資源をそれぞれに活かし様々な活動に取り組んだことがうかがえる。

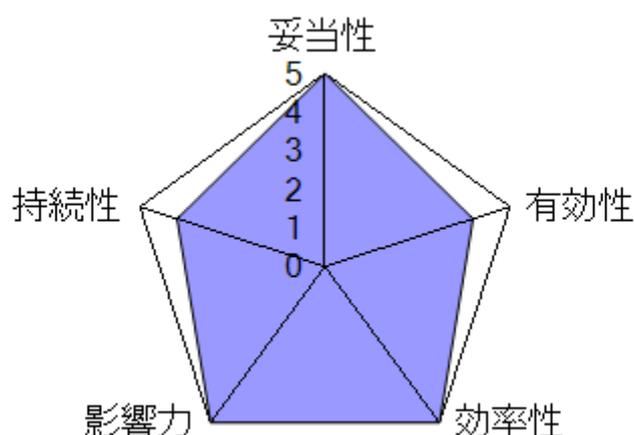
4. 1 戦略的CSRの基本フレームによる分析

人材・サービス・ノウハウの提供は多くはB領域に属する活動である。性質としてはこれまで取り上げてきた資金や物資の提供と共通する点が多く、社会革新や社会貢献ビジネスの形はとらず、無償提供の形式が割合のほとんどを占めるためである。ただし図2にあるように無償の提供のうちでも「本業関連」と「本業以外」に大きく大別することができ、その2つの間にはいくつかの違いが存在する。経団連支援アンケートでは、「本業関連」の活動として自社製品の配布・活用によるサービスの提供、自社のサービス・専門スキルの提供、専門人材の提供の3つが挙げられているが、これらは程度の違いはありつつも本業と何らかの関連を持つ活動であり、それぞれの企業が異なる資源を利用している点でこれまでの資金提供や物資提供にはない独自性が現れやすくなっていると言える。一方「本業

以外」の活動は、社員ボランティアプログラムやイベント等の企画・実施と社員等の参加/他者が行う企業人ボランティアプログラムへの社員等の参加、ボランティア休暇制度の拡充・新設、諸経費の補助等のボランティア促進策が挙げられており、これらは事業と関連しないため企業全体的に似た活動形態になっている。その意味で「本業関連」の活動は、これまで取り上げた資金・物資提供や「本業以外」の活動とは同じB領域でも性格が異なり、よりC領域に近い活動だということができる。

4. 2 DAC 5項目による評価

図に示したものが以下である。



・妥当性：5

震災直後は行政機関が人員不足で機能不全に陥っていた地域も多く、そうした地域にとって人員の支援は非常に大きな役割を果たしたと言えるだろう。また各企業がそれぞれに異なる活動を異なった形で実現していたことが見られ、そうした意味で多くが欠乏状態にあった復旧段階において多様な手段でニーズを満たし続けていたといえる。

・有効性：4

それぞれの活動に関して、全体としてニーズを考え自社にできる活動を見出していった点において、目標を適切に設定したといえるだろう。ただしそのアウトプットの達成度合いに関してはムラがあり、事業外の社員ボランティア派遣等は特に具体的なアウトプットを図りにくい点が課題である。

・効率性：5

支援の形態が多岐に渡ったため、それぞれの企業が独自に活動することが多かったといえるが、対策本部や支援本部などの専門機関を社内に設けた企業が多く（6割以上）、それによって効率的・迅速な活動が為されたということができる。また時間が経過するにつれて企業間の連携や企業内の仕組みが構築されたことが見られ、より効率的な支援が為され

るようになっていったと考えられる。

・影響力：5

この活動は影響力の点では非常に大きかったといえるだろう。被災地に対しては、緊急対応段階において人員や行政サービスの不足を補う役割を果たしたことで地方自治体・行政のサポートやその回復を助けた。また上述したように初めは個別に動いていた企業間に連関が生まれ、より大きな支援活動に広がるようなケースもあり、個から全体への波及効果が活動を通して生まれたと言えるだろう。

・持続性：4

経団連支援アンケートによると、活動の形態が初期の泥かきなどの一般的ボランティアから自社製品やサービス及び人材を通じた支援に変化していったことがうかがえる。現在まで活動を継続している企業も少なくなく、その点では高い持続性を持つ活動であるといえるだろう。しかしやはりその効果は小さくなっているといわざるを得ず、高い効果を維持し続けられるような活動の形を見出すことは一つの課題である。

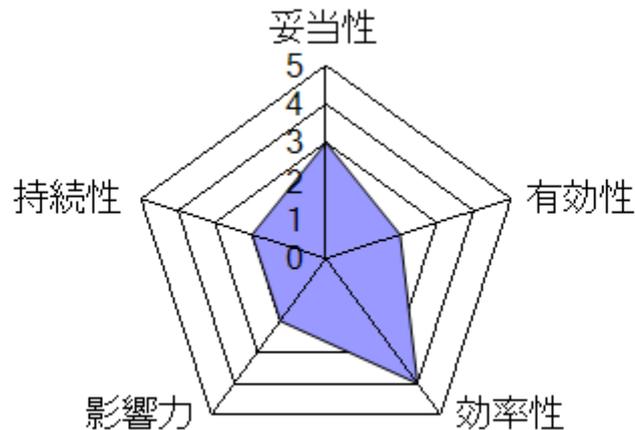
5. 購買活動

被災地の産物に関して、震災や風評被害を受けたマイナスイメージを払拭し、消費回復を図る活動も多く企業で実施された。活動の形としては図2にあるように企業内マルシェの開催や社内食堂における被災地食品の提供及び物産展の開催等である。

5. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析

購買活動は、戦略的 CSR の基本フレームによると多くはB領域に属する活動である。慈善活動としての性格が強く、資金や物資の寄付に近い活動だといえる。しかし中には震災を期に現地の生産者と新たにつながりを持ち、新たな販路を開拓する・通販商品として売り出すなど、自社のビジネスに組み込む形を取る企業も食品産業を中心にしている。そのような形は、風評被害によるイメージ格差という社会的問題に対して、単に慈善で終わらせず、ビジネスとして取り組んでいるという点でC領域に属するといえるだろう。

5. 2 DAC 5 項目による評価



・妥当性：3

震災後の産業の回復という点で、風評被害は大きな社会問題となった。そうした状況に対する取組みとしての購買活動は被災地生産者のニーズに答えるという点で妥当であったと判断できる。ただしその達成の手段として多くの企業が企業内マルシェとして実施しており、その効果は限定的であったといわざるを得ない。

・有効性：2

上述したように活動の範囲が限定的であり、達成度合いとして大きな成果は得られていないケースが多い。より問題に対する友好的手段を取り入れることが課題として浮き彫りになったと言えるだろう。

・効率性：4

投入に対する効果は全体として大きかった。企業マルシェや社内食堂での活動が大半の割合を占めており、活動のコストは小さかったと言えるだろう。ただしこれまあくまで投入に対する成果であり、支援活動全体としては購買活動の成果自体は限定的で相対的には小さいものであることは留意しておくべきである。

・影響力：2

大きな影響力を持つことができず、消費回復という問題に対する直接的なアプローチであったにも関わらず前述したように限定的な効果に終わっていたケースが多い。

・持続性：2

全体としては低く、企業マルシェや社内食堂での食材利用の期間は一時的だったといえる。より長期的な仕組みを作り出さなければこうした単発のイベントは継続が難しいだろう。ただ一方で慈善としての購買に終わらず、それを自社のビジネスとして一般消費者に売り出すような販路・仕組みを確立した企業もいくつか存在し、そのようなケースでは生産者との中長期的な取引を実現している。

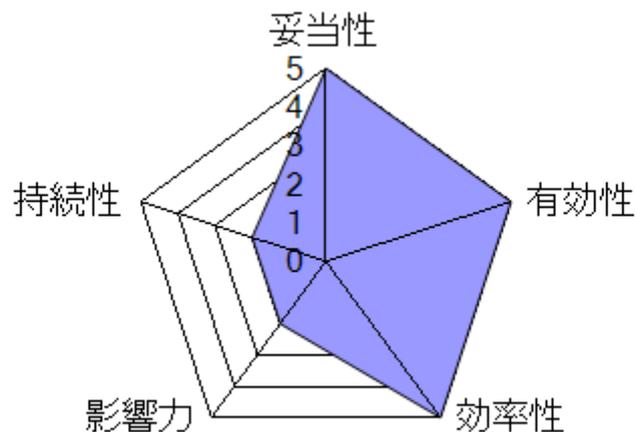
6. 施設提供

被災者や被災地方自治体に対して、店舗・工場や、社宅・寮などを提供したケースである。震災直後の避難場所として、またその後の住居としての提供が見られる。

6. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析

施設の提供はB領域に属する。ほとんどが緊急時の事業外活動であり、また積極性を以って実行に移された場合がほとんどである。ただし駅などの公共性が高い施設に関しては、施設の開放及び施設内の安全の確保はひとつの社会的義務として存在する側面もあり、その意味ではややA領域に近いといえるだろう。

6. 2 DAC 5 項目による評価



- ・妥当性：5

交通インフラや住居が損壊を受けた状況下では、最も優先度が高く必要性に答えた活動であるといえるだろう。また入浴施設を長期にわたって提供していたケースも、水道・ガス復旧までのニーズを満たすものであった。

- ・有効性：5

震災発生直後やその後の復旧期においても、帰宅困難者や住居を失った被災者に対しての施設提供の達成度合いは高かったといえる。

- ・効率性：5

元々自社で所有・使用していた施設の提供のため、追加的費用は発生しておらず、その意味で投入と成果の関係は適切であったといえるだろう。

- ・影響力：2

発生直後から復旧期に限定される活動であり、加えて範囲も施設内に限定するため、活動の波及効果は考えにくく、影響力は小さかったと考えられる。支援団体・企業の集まる

場として使用するなど、支援の連関を図るような取組みが見られればより大きな影響力を持つことができたかもしれない。

・持続性：2

上述したように避難・居住のための代替施設としての性格が強く、多くは復旧期までに限られる活動であるため、施設が回復した以降は活動の必要性自体が失われるきらいがある。そのため持続性は小さいが、必ずしもそれがマイナスであるとはいえない点には留意すべきである。

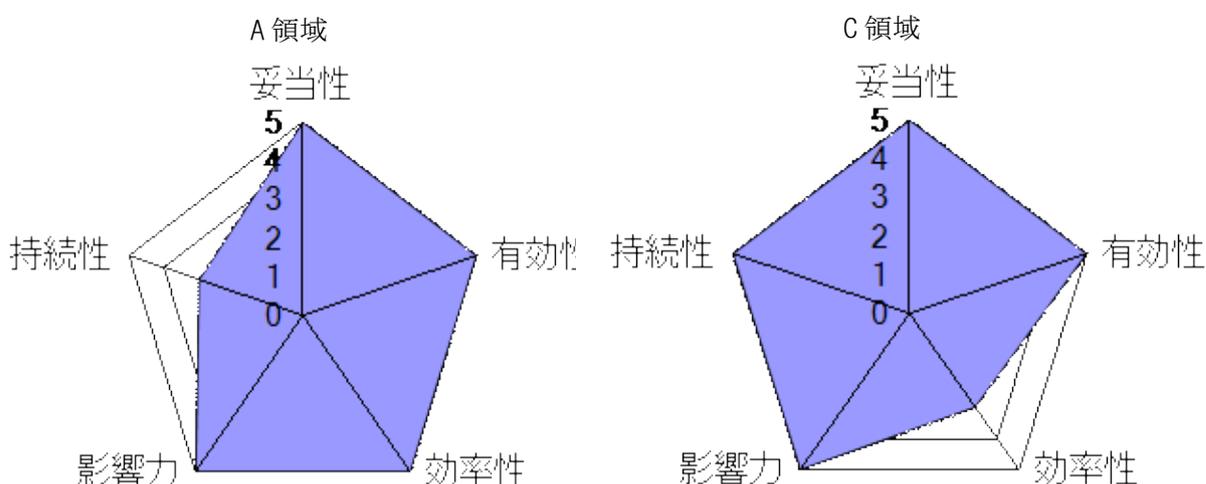
7. 本業の事業活動（営利事業）

支援活動の中でもそれぞれの企業の本業に関わるものを取り上げる。この中には図2にあるように、インフラの早期復旧や契約の早期履行、製品生産の継続・商業施設の早期再開から、被災地での工場・事業所の新設・被災地での雇用増、被災地での新規ビジネス等の活動が含まれる。

7. 1 戦略的 CSR の基本フレームによる分析

本業の事業活動を通じた支援は、A領域とC領域の二つに属する。上記したインフラの早期復旧、契約の早期履行、製品生産の継続、商業施設の早期再開などの活動は、自己規制責任活動であると判断できるためA領域に含まれる。一方で被災地での工場・事業所の新設や被災地での雇用増、新規ビジネスなどの活動は、事業を通じて打撃を受けた被災地の産業の回復及び復興を図るものであり、社会革新を本業の営利活動に組み込んでいるといえるためC領域の活動である。大きく2つに大別できる本業の活動は、その性質も異なるため、以下ではそれぞれに点数を付ける。

7. 2 DAC 5項目による評価



・妥当性：5 (A・C)

インフラや製造、流通の早期回復・再開などA領域の活動は、打撃を受けた被災地の復旧に必要な不可欠な要素であり、必要性・優先度共に高いといえる。また工場・事業所の新設や被災地での雇用増といったC領域の活動も、復旧後の復興段階において雇用創出や産業育成が急務である状況下で、企業として最も効果の高い手段を取っているといえることができる。

・有効性：5 (A・C)

A領域の活動の多くは全社的に資源を投入し、早期復旧に取り組んだことが見られる。C領域の活動に関しても、自社事業に関わるため適切な目標を持って計画されていると考えられ、具体的な達成度は現時点で計りかねるが有効性は総じて高いといえるだろう。

・効率性：5 (A) 3 (C)

A領域の活動に関しては、社会インフラの回復という最大の成果をもたらすものであるため、投入のコストも大きい反面が費用対効果は非常に大きい。一方C領域の活動は個別性が高く現時点では判断が難しい。ここではデータの統一性を保つため中央地の3を便宜的に用いるが、引き続き事例に関して追って調査していくことが必要だろう。

・影響力：5 (A・C)

A領域、C領域共に大きな影響力を持つといえる。A領域では行政が担いきれない範囲をカバーする意味で地域に対して広い波及効果を持つだろう。またC領域に関しても同様に、企業の活動が地域・行政と直接影響する点で大きな力を持つことがうかがえる。

・持続性：3 (A) 5 (C)

A領域の活動は活動時期が復旧段階に限定され、回復の後は通常に戻る性格であるため、本来的に持続性は長くない。一方でC領域の活動は自社のビジネスに組み込んであるものであるため事業として撤退しない限りは継続する。よってC領域の持続性は高いと判断できる。

ここまで支援活動の6つの類型を第1章で取り上げた2つの理論により分析した。次章では得られたデータに関して考察を加えていく。

第3章 まとめ

3.1 各活動のまとめと課題

第2章で得られた結果をまとめると以下の図のようになる。

	領域	妥当性	有効性	効率性	影響力	持続性
資金の提供	B	5	4	2	4	2
物資の提供	B	5	5	4	4	2
人材・サービス・ノウハウの提供	B(一部Cに近い)	5	4	5	5	4
購買活動	B(一部C)	3	2	4	2	2
施設提供	B(一部Aに近い)	5	5	5	2	2
本業の事業活動	A	5	5	5	5	3
	C	5	5	3	5	5

図3 筆者作成

ここから分かるように、支援活動全体としてB領域の活動が中心的であり、A領域・C領域の活動はB領域と比較して多く見られないということが言える。

A領域の割合が小さい理由として、今回のデータとして使用した経団連支援アンケートの性質上A領域の回答が得にくかった（支援というよりは最低限の社会責任・義務として企業の中でも捉えられている）ことが考えられる。これは企業の社会的責任に対する認識としてA領域はすでに当然のものであり、より自発的・積極的な活動でなければ支援とは言えないというような意識が形成されているといえるのではないかと考えた。またアンケートの対象に地元中小企業が入っていないことから、そうした企業の活動がカウントされていないことも理由の一つだろう。よって実際には多くの企業が震災初期にはA領域の活動に必死に取り組んでいたが、その内情を今回は明らかにすることができなかった。BCPや本業の早期復旧は最も原理的な復旧を意味するものであり、その内情や課題をより業界全体としてオープンにしていくことが重要だろう。

C領域の割合が大きくないことに関しては、単純に割合が小さく、全体として見られる震災の風化が大きき要因であると感じている。発生直後や復旧段階において、目に見える形で震災の被害が残っている時期には多くの企業が支援活動に取り組んでいた。しかし復旧段階を終え最低限の生活基盤が回復して以降、支援活動を減らしていった企業が大半を占める。当然、回復状況によって必要なこと、支援の形は変化すべきであるが、その変化に対応することなく、一時の支援に終わり従来の本業へと戻る企業が一定数存在し、風化の一因となっていることは否定できない。

ここでDAC5項目の得点に目を移すと、大きく共通しているのは妥当性の高さ及び持続性

の低さである。各活動の妥当性は全体として確保されているのは、震災への対応という点で一時的にはあるが企業界全体的な連動が生まれ、最適な手段や必要性を全体として見出していくような動きがあったように調べを進めるうちに感じた。ただし持続性については、上記した風化と繋がるが、全体として低さが目立ち、現時点での大きな課題の一つであるといえるだろう。

6つの活動の大まかな実施時期を緊急対応フェーズ（震災発生3ヶ月）、復旧フェーズ（3ヶ月～1年）、復興フェーズ（1年以降）として分類し図に加えると以下ようになる。

	領域	時期
資金の提供	B	緊急対応～復旧
物資の提供	B	緊急対応～復旧
人材・サービス・ノウハウの提供	B(一部Cに近い)	緊急対応～復旧～復興
購買活動	B(一部C)	復旧～復興
施設提供	B(一部Aに近い)	緊急対応
本業の事業活動	A	緊急対応～復旧
	C	復旧～復興

図4 筆者作成

A領域の活動は緊急対応から復旧フェーズ、B領域のほとんどが緊急対応から復旧フェーズ、そしてC領域は復旧～復興フェーズに現れる。このように見ても、やはり今回の震災においては、緊急対応・復旧段階において資源を投入する活動・企業が大きな割合を占めることが分かる。

3. 2 支援活動の望ましい形とは

これまでの議論から、どれか一つの活動を実施するだけでは、妥当性や持続性を確保するためには支援としては不十分であるということが言えるだろう。DAC5項目の分析から分かるように、それぞれの活動は性質や効果及び効果的な時期が異なる。そのため、企業の支援活動は震災発生後の段階に合わせてその形を変化させながら継続していくことが重要であると考え。全体として3領域のバランスを保ちながら、時期によって効果的な活動を実施する。具体的には、震災発生直後には本業の早期回復に努めながらも、取り組みやすく柔軟性の高い資金や物資の提供を企業規模に応じて実施していく。復旧から復興段階ではより長期的な視野を持ちながら投資的・寄付的支援を続け、一方で産業や経済の回復に関わる事業を立ち上げる。このような支援の流れを持ち、各企業がそれぞれにその活動をシフトさせていくことが望ましい支援活動のあり方であると考え。

しかし実際には、震災初期こそ多くの企業が支援活動に乗り出したものの、生活の回復

がある程度見込まれてからはその割合・量の減少が見られたことは明らかである。その段階から更に踏み込み、経済・産業の回復まで支援活動として長期的に取り組むことが課題である。

そのような活動を計画し・実行するためには、DAC 5 項目で見たように妥当性・有効性の確保が最も重要な点である。それが無ければ企業・社会双方に利点が無く、成果を得られずに終わってしまう場合が多いだろう。ただしそれだけでなく、長期的な支援活動として取り組む際ために、効率性・持続性への配慮も欠かせないだろう。

ここまで課題を述べてきたが、今回の震災で企業の社会的役割は大きく見直され、また企業自体の役割意識も変化したのではないかと感じる。未曾有の災害に対して非常に多くの企業が支援活動に取り組んだことは紛れも無く事実であり、CSR のあり方を大きく引き上げるきっかけとなったのではないかと考える。方法論の側面からの課題は今回筆者が述べた以外にも多くあげられており、それを実際に CSR ・支援活動に落とし込むことが今後重要である。それを果たしていければ、日本の CSR ・支援活動は大きく成長していくだろう。

最後に

この論文では、東日本大震災に関わる企業の支援活動を取り上げた。各類型の性質やその比較を行っていく中で、私自身それぞれを相対的に見る事が出来るようになり、より震災支援に関して考えが深まっていくのを感じた。また課題はあるものの、思っていたよりもはるかに、非常に多くの企業が支援活動に取り組んでいたことも改めて認識した。これまでの22年間を宮城で過ごしてきた私にとって、震災は痛ましい経験ではあるが、本論文作成を通して改めて震災を見つめなおすことで、日本の企業や人々が原理的に持つ社会への姿勢を深く理解することが出来た。今後社会に出る者として、また一企業人として、今回学んだことを忘れず、活かしていきたい。

論文作成に当たって、高浦教官と同ゼミの方々には多くの助言・アドバイスを頂いた。この場借りて御礼申し上げたい。

以上

参考文献・ウェブサイト

・一般社団法人日本経済団体連合会『東日本大震災における被災者・被災地支援活動に係るアンケート』、2011年

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/011.html>

・伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年

・欧州委員会『a new policy on corporate social responsibility』、2011年

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

・独立行政法人国際協力機構『DAC 評価 5 項目の評価視点及び判断基準の標準化報告書』、2012年

http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/tech_ga/after/pdf/2011/201203_01.pdf

<http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/about.html>

・復興庁「民間企業による復旧復興支援活動」

http://www.reconstruction.go.jp/topics/post_151.html

・CSR コミュニケート「企業の緊急・復興支援活動事例」

<http://www.csr-communicate.com/news/20110325/csr-23771>