

# 地域づくりにおける CSR について

**BOEM1029**

杜 亦婧

# 地域づくりにおける CSR について

## <目次>

### 第一章 はじめに

### 第二章 戦略的 CSR について

- 2・1 守りの倫理と攻めの倫理
- 2・2 戦略的 CSR のメカニズム－B 領域
- 2・3 戦略的 CSR のメカニズム－C 領域
- 2・4 戦略性の「真価」

### 第三章 戦略的地域貢献活動の成果及び特性

- 3・1 地域及び地域貢献活動の定義
- 3・2 戦略的地域貢献活動の「メリット」
- 3・3 成功した地域貢献活動の特性

### 第四章 ケーススタディー

- 4・1 東京ガスの地域貢献活動
- 4・2 ナイキパークの失敗
- 4・3 ストリートビュー
- 4・4 まとめ

### 第五章 戦略的 CSR における社会的ジレンマのゲーム構造の応用

- 5・1 社会的ジレンマ
- 5・2 戦略的地域貢献の合理性

### 第六章 おわりに

#### キーワード

戦略的 CSR 共通価値 地域貢献 社会的関係

## 第一章 はじめに

2008年のリーマン・ショックに端を発した世界的な経済危機、同時不況は、日本にも大きな影響を及ぼしている。長引く不況と格差社会の進行など社会経済環境は激変し、都市と地方の格差は拡大を続けている。大企業は生産拠点を海外に移転し、また減収減益の負担を地方の下請けや孫請け工場に回し、地方の経済はさらに深刻なダメージを受けている。一方、不景気で安価志向の消費傾向が強まり、一般家庭から飲食店の業務用まで、輸入食品にシフトしたことで、地方の農林水産物は激しい競争に巻き込まれている。すでに人口減少、少子超高齢化、財政危機の急激な進行の中で危機的な状況を迎えている地方にさらに打撃を与えたのは2011年3月11日の東日本大地震であり、とくに震源地に近い東北地方には、農業や経済だけではなく、放射線などの問題で、基本の日常生活さえ維持できない地域も多数ある。

地域社会の活性化が求められているが、行政は赤字を抱えていることで、すべての社会問題を行政に任せることは困難である。それ故、市場経済の機能と共に補完し、「公共の志を持って自発的に活動する人びととの連携した取り組みであり、人口減少・高齢社会において安定感ある地域社会を構築する鍵である」(奥野・栗田、2010:vi)新しい公共が注目されている。新しい公共の活動は多様であるが、内容は以下のように大きく四つに分類することができる<sup>1</sup>。

- ① 「行政機能の代替」—行政が担うべきサービスを、自らの意思で住民に提供する活動である；
- ② 「公共領域の補完」—行政が担うべきとまでは言えないが公共的価値に高い領域のサービスを提供する活動である；
- ③ 「民間領域での公共性発揮」—ビジネス的色彩が強い事業について、それに公共的価値を賦与して住民に提供する活動である；
- ④ 「中間支援機能」—活動に関係する官と民と民を仲介し、他の団体を支援する活動である。

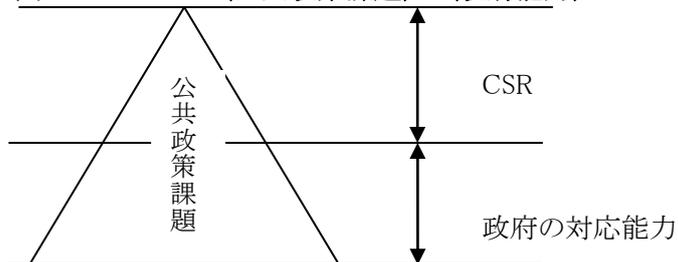
特に、「民間領域での公共性発揮」はビジネス色が強い事業に公共的価値を賦与するという特性により、民間企業による社会貢献への期待が高まる。「CSRとは公共政策課題に政府では対応しきれないとき、企業が「社会的責任」を担う存在として問題解決に協力することで、すなわち企業が公共政策の一端を担うことを求める概念として誕生したのである」(図 1-1-1)<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 奥野・栗田 (2010) 20 ページ

<sup>2</sup> 藤井・新谷 (2008) 5 ページ

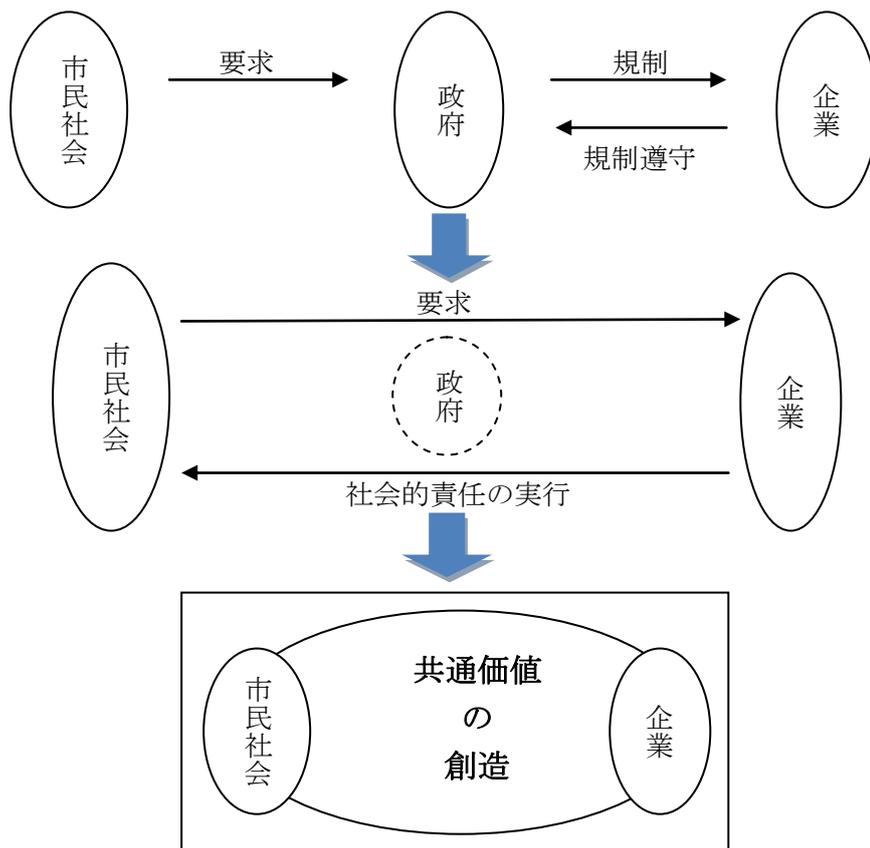
図 1-1-1 CSR=(公共政策課題)-(政府能力)



(出所) 藤井・新谷 (2008) を基に、筆者作成

従来の政府、市民社会、企業の関係にも変化が起こり、市民社会は政府を通さず企業に直接問題を提起するようになってきた (図 1-1-2)。

図 1-1-2 政府、市民社会、企業の変化



(出所) 藤井・新谷 (2008) を基に、筆者作成

これまでの三者関係に基づき、従来の CSR は法令遵守(コンプライアンス)の意味合いが強かった。社会問題に対し、政府は規則を制定し、企業は定めに則って経営活動を行ってきた。ところが、社会問題の深刻化により、政府が取り扱えないレベルまで、未解決のまま事態がさらに悪化する

る可能性が顕在化してきた。たとえ状況に応じて規則が作られても、世の中に浸透する前に、膨大な資源と時間を費消することで、財政に負担を掛け、市民社会にとって、解決のタイミングを見逃す可能性がある。企業の立場から見れば、強制的な規則であるので、積極性や独自性が育ちにくい。

法令遵守だけの CSR は、市民社会の問題に対応しきれないゆえ、市民社会のニーズを聞き取る、より範囲の広い CSR が求められてきた。しかし、要求されてからの対応としての「受動的 CSR は価値を創出できない」（マイケル・ポーター、2006：36）。事実、これまでの多くの CSR には競争力を強化するために必要な戦略性は備わっていなかった（伊吹、2005：47）。狙いや成果が明確でなく、CSR の方向性もビジネスの方向性と一致していないことが多かった。

法令遵守と受け身の CSR は、企業の「武器」にならない。社会問題の解決と企業みずからの競争力はそれぞれ対立する存在としてとらえるのではなく、統一させて両者に益する CSR が望ましい。図 1-1-2 下のように、市民社会に協力姿勢を示し、主動的共通価値のある社会問題を見出し、自社資源を生かしながら貢献活動を行う。すなわち、社会ニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として、経済的価値が創造されるというアプローチである。そうした主動的な取り組みを、本論において「戦略的 CSR」と定義する。中でも、多様なステークホルダーと多数の接点を持つことから、企業による地域社会への貢献は、戦略的 CSR の重要な一環とされている。

本論文では、戦略的 CSR の発生メカニズムを明らかにしたい。さらに、成功事例や失敗事例を取り上げつつ、如何に「共通価値」を創造し、地域づくりにおける CSR を遂行すべきかを論じたい。このことが本研究の目的である。

## 第二章 戦略的 CSR について

本章では、ケース分析に先立ち、戦略的 CSR の概念や発生メカニズムについて、先行研究に基づき、議論する。

### 2・1 守りの倫理と攻めの倫理

戦略的 CSR の基本フレーム<sup>3</sup> (図 2-1-1) は「守りの倫理—攻めの倫理」「事業内領域—事業外領域」という二つの軸で整理される。戦略的 CSR を冰山にたとえる<sup>4</sup>と、海面下で冰山全体を支える部分であり、「企業の業態や規模にほとんど関係なく、法律上の規則もあるので、どの企業でも見かけは似たりよったりである」(森本、2010:82)。A 領域と比べ、海面上に露出している攻めの B、C 領域は、本業を生かし、企業ごとに特性を表しやすいことで、競争力の強化とのつながりが強いと言われる。ただし、冰山全体として均質であり(森本、2010:46)、ABC の三つの領域でバランスよく戦略的に社会との関係を構築すべきと指摘されている(伊吹、2005:47)。それ故、守りの倫理に誠実に取り組むことを前提としたうえで、攻めの CSR を展開することが望ましい。

図 2-1-1 戦略的 CSR の基本フレーム

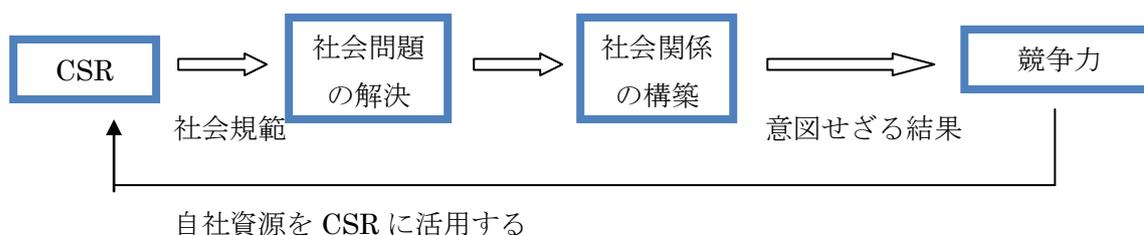
	事業内領域	事業外領域
攻めの倫理	C 事業活動を通じた社会革新	B 投資的社会貢献活動
守りの倫理	A 社会倫理・社会責任	

(出所) 野村総合研究所

### 2・2 戦略的 CSR のメカニズム—B 領域

B、C の二つの領域について、それぞれの発生メカニズムは以下のとおりである。

図 2-2-1 B 領域



<sup>3</sup> 伊吹 (2005) 47 ページ

<sup>4</sup> 森本 (2010) 45 ページ

B 領域は図 2-2-1 に示される。社会規範から発する CSR を通じ、社会問題の解決に貢献し、それにより、ステークホルダーとの関係をよりスムーズに処理することができる。

CSR の戦略性を論じる際に、「競争力の上昇」との関係がよく指摘される。ただし、市場規範と社会規範の二つの規範を混同してはいけない、と行動経済学者アリエリー (Dan Ariely) は指摘する。アリエリーによると、社会規範は「社交性や共同体の必要性和切っても切れない関係にある。即座にお返しをする必要がない」<sup>5</sup>が、市場規範には「対等な利益や迅速な支払いという意味」があり、「わたしたちがふたつの異なる世界—社会規範が優勢な世界と、市場規範が規則をつくる世界—に同時に生きている」<sup>6</sup>という。社会的世界と市場的世界に住みつつも、しかし二つの規則を同時に利用することは、社会性を損なう結果を招くことをアリエリーはいくつかの例で説明した。例えば、義理の母親への感謝を表す場面である。

義理の母親の家で感謝祭のごちそうを食べている。豪華な料理を用意してくれた義理の母を敬愛のまなざしで見つめながら、財布を取り出して「お義母さん、この日のためにあなたが注いでくださった愛情に、いくらお支払すればいいでしょう。300 ドルくらいでしょうか。」という、義母との関係は壊れてしまうだろう<sup>7</sup>。つまり、義母との関係は「社会規範」に基づくものであるが、「市場規範」を持ち込むと、「社会規範」は損なわれてしまうのである。

企業経営においても、二つの規範を同時に使うことはいけない。アリエリーはそれを踏まえ、企業の CSR 活動に反対する意見を示した。CSR に取り組むことで、悪いことをしても、各ステークホルダーに許してもらえる。CSR は一見社会に有益そうであるが、同じく悪い行為 (顧客への小切手の不渡りなど) をはたらいでも、許しを求められる危険性もあるという。

しかし、本論におけるメカニズムから見ると、悪影響を取り消す受動的企業活動は CSR と言えない。むしろ、二つの規範を混同せず、誠実で「真」の CSR ビジョンが必要である。

市場規範に基づき、CSR を行ったら、「偽善」と批判され、ステークホルダーとの関係が崩れる可能性がある。如何に戦略性を追求しても、CSR の志は純粹であるべきといえる。社会規範の定義により、CSR の短期リターンを求めること自体が社会規範に違反する。「CSR 活動がいつも企業の利益や株主の増大に寄与するわけではない」とジェイ・B・バーニーが指摘したとおり<sup>8</sup>、競争力の上昇などの長期リターンは「意図せざる結果」<sup>9</sup>と見な

<sup>5</sup> アリエリー (2008) 105 ページ

<sup>6</sup> アリエリー (2008) 105 ページ

<sup>7</sup> アリエリー (2008) 104 ページ

<sup>8</sup> ジェイ・B・バーニー (2011) 76 ページ

<sup>9</sup> 沼上幹 (2000) 234 ページ

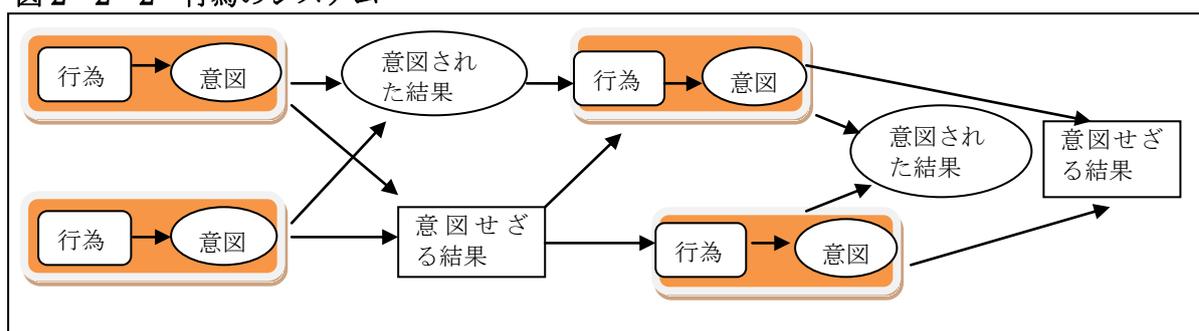
「意図せざる結果には、①意図した結果が生じなかった場合や②意図した結果も生じたが意図したのとは異なる結果も生じた場合、③意図した結果が生じたがその生成経路が異なっていた場合などがある。」

戦略的 CSR は②に該当する。目的としての社会問題の解決も実現したが、予想していな

すべきだろう。

〈行為のシステム〉(図2-2-2)では、「意図をもった行為主体」と「相互依存関係」の二つの要因が交錯する。「なかなか思い通りにコントロールできない他者の意図が存在するとともに、すべてを理解するにはあまりにも複雑な相互依存関係が存在する複雑なシステムであるが故に、自分を含めたすべての行為主体たちが意図しなかった結果あるいは予期しなかった結果を生成する。」(沼上、2000:30)

図2-2-2 行為のシステム



(出所) 沼上 (2000) を基に、筆者作成

「社会問題を解決する」という意図で、企業がCSRに取り組む。社会貢献という意図された結果と共に、「顧客」「株主」「従業員」「地域社会」などほかの行為主体と複雑な依存関係を持つことで、意図せざる結果として「競争力の上昇」も生成する。

さて、結果が意図どおりに必ず発生するとは限らない場合の戦略性とは何だろうか。

それは「間接的戦略」に求められる。すなわち、競争力という「意図せざる結果」が発生しやすい環境を整えるという戦略である。その戦略の中心に置かれるのは、「共通価値」(CSV: Creating Shared Value)である。共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行と定義できる(ポーター、2011:10)。

マイケル・ポーターはCSVとCSRの違い(図2-2-3)を論じ、CSRに代わって、CSVを企業の指針とすべきと指摘した。

---

かった企業の競争力の向上にもつながった。

図 2-2-3 CSV と CSR の違い

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV(Creating Shared Value)
➤ 価値は「善行」	➤ 価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
➤ シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	➤ 企業と地域社会が共同で価値を創出
➤ 任意、あるいは外圧によって	➤ 競争に不可欠
➤ 利益最大化とは別物	➤ 利益の最大化に不可欠
➤ テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によってきまる	➤ テーマは企業ごとに異なり、内発的である
➤ 企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	➤ 企業の予算全体を再編成する
➤ 例えば、フェア・トレードで購入する	➤ 例えば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出所) マイケル・ポーター (2011) を基に、筆者作成

図 2-2-3 の CSR は、第一章の図 1-1-2 (中) と同じく従来型の「受動的 CSR」である。CSR に代わって CSV を追求すべきことが提唱されているが、根本的に「戦略性」が重要視されるようになったということができる。つまり、CSV は戦略的 CSR の延長でもある。

共通の価値を目指すには、自社事業との関連性が高い社会問題を選択し、独自のポジショニングで特定の顧客ニーズに応えたりしなければならない<sup>10</sup>。事業との関連性が高い社会問題ほど、企業の経営資源やスキルが役に立つ可能性が高く、共通の価値を生み出す可能性も高い<sup>11</sup>。

ザ・ボディショップは、化粧品の動物実験反対キャンペーンを行い、動物虐待や化粧品の安全性など、自社と社会の接点がある社会問題の解決を通じ、同じ価値観を持っている消費者の支持を集めた。経営理念として打ち立てられ、収益目標と相反しても優先され、最終的には収益目標に繋がっていく<sup>12</sup>。

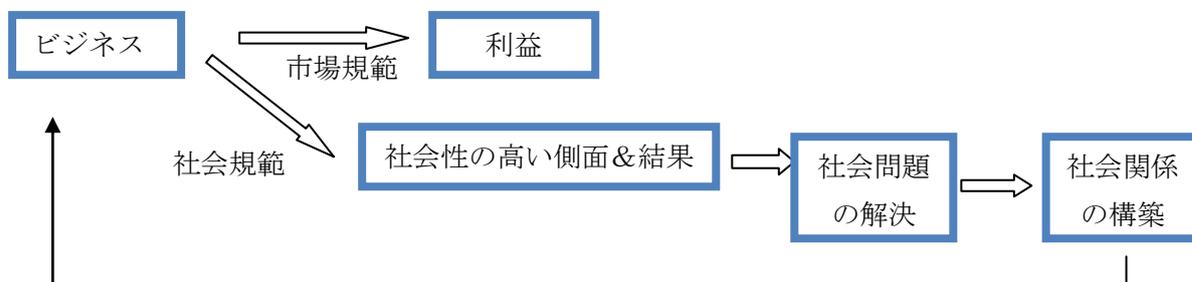
<sup>10</sup> マイケル・ポーター (2006) 48 ページ

<sup>11</sup> マイケル・ポーター (2006) 43 ページ、48 ページ

<sup>12</sup> 伊吹 (2005) 153 ページ

## 2・3 戦略的 CSR のメカニズム－C 領域

図 2-3-1 C 領域



一方、事業領域内でイノベーションを起こし、事業自体が高い社会性で社会貢献を行う CSR も、注目されている。図 2-3-1 のようであり、ビジネスは市場規範に基づくものであるが、道徳的意識も持ち、社会問題の解決に貢献するという社会性の高い側面もある。トヨタのハイブリッド・カー「プリウス」は、競争優位と環境保護を両立させ、高く評価されている。環境意識の高い消費者を惹きつけるというマーケティングの目的もあるが、排出量の減少による地球環境への貢献という道徳的問題意識は、ブランド力の上昇につながった。

ただし、一般的ビジネスとして実行されながら、意図せざる結果として、予想外の社会的効果を引き起こした場合、CSR と言えるだろうか。CSR は、社会規範に基づき、意識的に社会問題の解決に向かう行動であるべきである。再び事業を定義し直し、事業の社会性を意図せざる結果として意識外におくのではなく、意識的に自社資源を社会問題の解決に活用し、事業の社会的要素をさらに生かす行動を取るのであれば、それは戦略的 CSR と言える。東日本大震災で被災地が電力不足となったが、「エスティマ」で携帯電話の充電からお湯まで沸かすことができ、被災者から感謝の声が上がった。もともと、EV や HV の普及には「自宅の太陽光発電から EV に充電し、さらに夜間は残った EV バッテリーを家庭用の電力に使う」というスマートホームコンセプトも補完的にあったが、災害時など電力不足の状況で、充電の必要がある EV の価値が疑われたこともある。東日本大震災をきっかけとして、EV や HV バッテリーの給電機能や蓄電機能が注目され、トヨタでは、「豊田社長が今後すべての HV やプラグイン HV で、外部への電源出力装置を取り付けられるようにしると、大号令をかけた」<sup>13</sup>ように動き出すことは、意識的に震災地の電力供給に対応し、CSR の一環として評価される。

<sup>13</sup> Sankeibiz(<http://www.sankeibiz.jp/business/news/110523/bsa1105230501001-n1.htm>)  
「EV、震災で『蓄電力』発揮 電力不足も普及へ“意外な追い風”」

トヨタを含め、日産、三菱自動車も EV と HV を通じ、災害地を支援していた。しかし、外部電源の供給機能が震災時まで「エスティマ」しかついていなかった。震災後、日産と三菱自動車も EV と HV の給電・蓄電機能の製品化を急いでいるという。

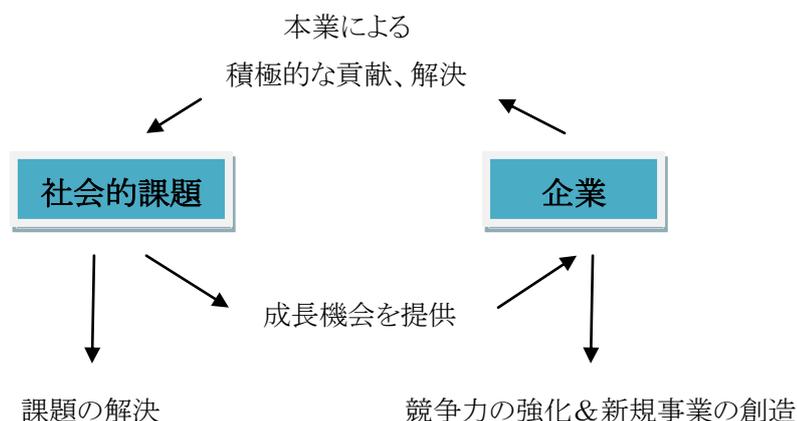
## 2・4 戦略性の「真価」

戦略的 CSR のメカニズムの分析を通じ、CSR は B、C 領域を問わず、社会問題の解決をきっかけとし、自社の経営資源を生かし、社会との関係を構築・改善し、社会規範に基づく行動であることが明らかとなった。

「どのような社会問題を如何に解決するのか」、「どのような経営資源を如何に利用するのか」という戦略的な選択を論じる前に、「なぜ CSR をするのか」という企業倫理を徹底すべきであろう。戦略的であるのは、目的ではなく、手段であるはずである。「企業のイメージアップやマーケティング効果を計算した戦略的な CSR 活動を推進すべき」という主張がなされる……この戦略的 CSR の思考を批判的に検討すべき」（高浦、2007：2）。

そもそも CSR の戦略性は、社会問題の解決（図 2-4-1）や社会との関係の構築にあるのではないか。

図 2-4-1 社会的課題の解決が競争力を生む<sup>14</sup>



（出所）日経ビジネス 2011 年 5 月 9 日

社会問題の解決を通じ、企業の環境認識能力が向上し続ける。生活者の意識や価値観を身近に感じ、敏感に把握することができ、CSR 自体は情報とノウハウが蓄積する過程となる。その他、社会貢献に取り組むことは、ビジネスの対象としてのマーケットを見るのではなく、より広い視野で地域社会を観察することになる。その中に、今はまだ市場として成立していないが、条件がそろえば十分市場として成立すると考えられる潜在マーケットも存在するので、企業にとって、事業領域を拡張する好機となる可能性がある。また、競争力を失った機械や施設、技術知識や経営ノウハウが企業内に沈積されていく。しかし、このような競争力の低下した経営資源でも、ビジネス以外の目的で使用すれば十分役に立つものがある（電通総研:1991,195）。

このように、戦略的 CSR は、社会と企業の共通価値を創造し、問題解決と競争力の強化を同時に実現させる。

<sup>14</sup> マイケル・ポーターが示す CSV の概念図

### 第三章 戦略的地域貢献活動の成果及び特性

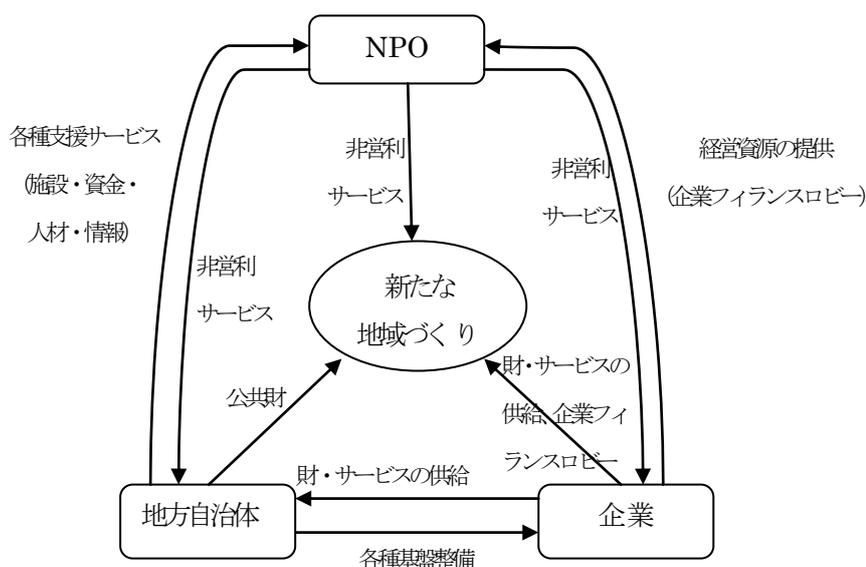
以上の第二章で議論した戦略的 CSR のフレームワークに基づき、特に地域づくりにおける CSR の方法論やマネジメントを議論し、モデル提示を行う。

#### 3・1 地域及び地域貢献活動の定義

地域づくりにおける CSR を論じる前に、いくつかの用語の定義について、先行研究から以下のとおりに考察する。

「地域」とは、当該企業の工場や営業所が立地し、一般的な企業活動を行ううえで、特に強い影響を与え、受けている空間である。「地域づくり」(図 3-1-1)とは、地域が抱える諸問題を解決し、よい地域社会を築くことである(小野、2004:197)。また、「地域貢献活動」とは、社会貢献の中で、特定『地域』の社会的課題の解決に目的が絞られた活動である。

図 3-1-1 地域づくりの概念



(出所) 鈴木・角野 (2000) を基に、筆者作成

従来の自治体単独型の地域づくりから、NPO の地域活動+企業の地域社会貢献活動+自治体の地域政策といった形での地域づくりへと進展することによって、それぞれの地域が抱える大きな課題の解決に向けて新たな動きが起こってくることを望まれる。(鈴木・角野、2000:203)

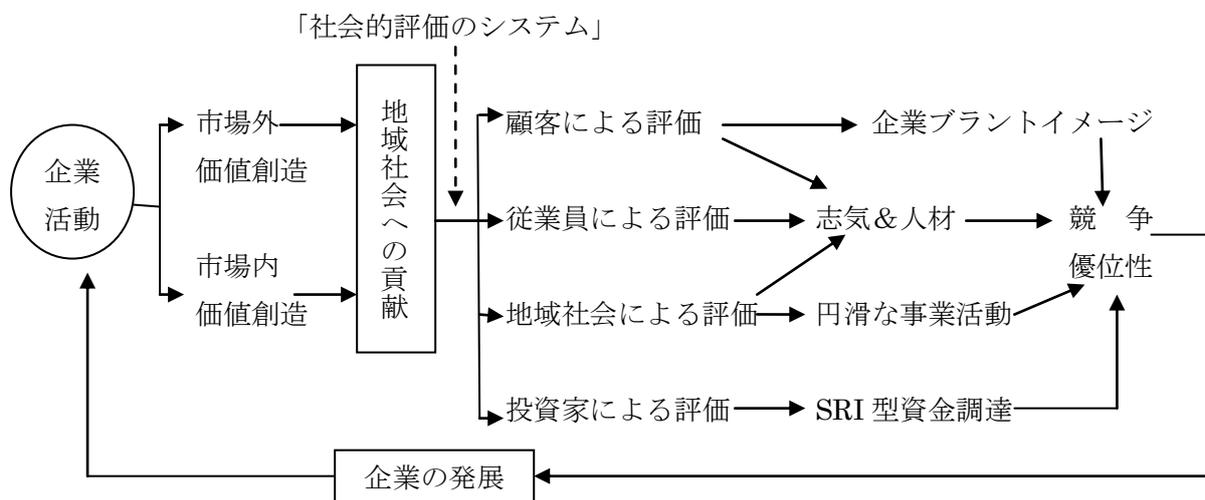
### 3・2 戦略的地域貢献活動の「メリット」

多様な CSR 活動の中でも、なぜ地域貢献活動が近年注目されているだろうか。まず、企業が効率よく活動するためには、健全な地域社会<sup>15</sup>が必要である。逆に、本論の始めにも述べたように、様々な地域問題に対応するために、行政の補完機能として、企業の力が期待されている。また、社会問題の解決により、社会関係が構築され、企業にとって成長機会を獲得できる。戦略的地域貢献活動のメリットを述べる前に、それは CSR の理由や目的ではないと再び強調したい。「地域社会への貢献を含め、CSR というものは、本来、何か具体的なメリットがあるからやる、ないからやらないという考え方をすべき性質のものではない。」(小野、2004:206) ただし、戦略的地域貢献を通じ、企業に与えられるメリットを明確にすることは、「戦略性」への理解を深めるのに有意義であろう。

地域社会は多様なステークホルダーを含むので、地域貢献活動により、一挙に多数のステークホルダーの期待に応えることが可能で、評価を高め、結果的に企業の発展につながる事が望めるだろう。

図 3-2-1 のように、地域貢献活動は、まず各ステークホルダーの評価に働きかける。すなわち、B、C 領域（事業内外）を問わず、評価を上昇させてから、ブランドイメージ、人材、事業活動、投資などの面にメリットが出てくる。「評価」は「関係」と表裏一体であり、社会関係の改善は戦略性の源でもある。それは、第二章で論じた戦略的 CSR の発生メカニズムと一致している。

図 3-2-1 地域社会への貢献から期待されるメリット



(出所) 小野 (2004) を基に、筆者作成

<sup>15</sup> ジョエル・マコワー (1994) 13 ページ

健全な地域社会を構成する要素は、低い犯罪率、十分な教育や医療機関の存在、優秀な労働力、活発な経済活動、健全な生活環境、地域文化を支える組織などである。この要素が一つ欠けただけでも、優秀な労働力の確保は難しくなる。社会環境の悪化に伴う規制の強化や増税も、企業に重くのしかかる。

各ステークホルダーの評価の向上を通じ、売上げと市場シェアの増加、ブランド・ポジショニングの強化、企業イメージや評価の向上、従業員にとっての魅力度や労働意欲の向上と離職率の低下、コストの削減、投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化などを目指すことが可能である<sup>16</sup>。長期的なメリットは短期的利益と相乗効果を生じ、結果として企業の発展に繋がる。

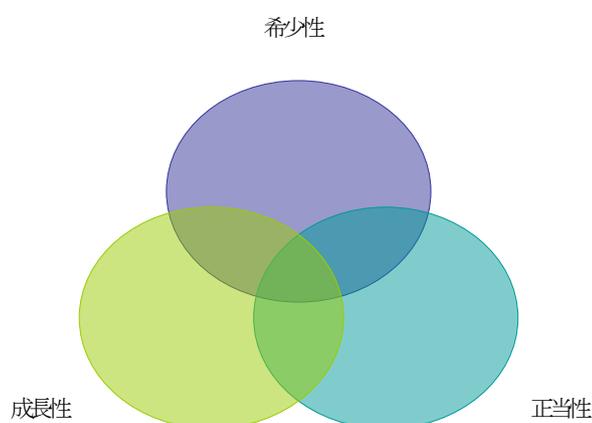
### 3・3 成功した地域貢献活動の特性

地域づくりにおける CSR は攻めの倫理に位置づけられ、「会社ごとにより見かけも内容もまったく異なってくる」（森本、2010：82）が、成功した取り組みには以下のような共通点がある。

#### 1) 解決が求められている社会問題を知る

CSR の根本として、社会問題の解決を目指すには、まず現状把握が必要である。各ステークホルダーとの対話から、社会の需要を読み取り、戦略的価値のある社会問題を選ぶ（図 3-3-1）。

図 3-3-1 ステークホルダーの要望のスクリーニング基準



（出所）藤井・新谷（2008）を基に、筆者作成

<sup>16</sup> フィリップ・コトラー（2004）

『社会的責任のマーケティング』第一章で、「なぜよきことを行うのか」について、以上の六点を挙げて説明している。

ただし、メリットは CSR の動機にならない、と本論文の第二章において、メカニズムの観点から論じた関係で、ここでは CSR の帰結としてのベネフィットの説明として引用した。

希少性は経営資源の囲い込みを意味し、経営資源を確保するために講ずる手立てという側面が CSR にあることが見えてくる（藤井・新谷:2008,163）。CSR を通じ、希少な資源の利用可能性を絞る。それは、社会ニーズと事業の関連性が重要であると理解してもよからう。後ほど 3.3 (2) において、詳しく論じる。

正当性は、社会的規範に反しないことである。例えば、立派な社会的大義と関連付けることが、一つの選択肢となる（デービッド・ボーゲル、2004:102）。ただし、いわゆる「大義」は複数の企業の CSR 戦略と繋がっており、地域社会への貢献においては特にそうである。独自の社会関係を築くには、如何に独自の経営資源を生かすかが問われる。

成長性は、いわゆる「ビジネスのネタ」を持つことである。C 領域の事業内のイノベーションは、CSR 活動が与えてくれる成長へのヒントと解釈できるだろう。社会貢献と新たなビジネスチャンスを結び付けることは、戦略的 CSR の好例である。

## 2) 本業と関連性を持つ

CSR は独立して存在すると影響力が小さく、非効率である<sup>17</sup>。如何に効率的な CSR 戦略を立てるかについて、競争戦略論であれ、リソース・ベースド・ビューであれ、経営資源を生かし、独自性のある CSR に取り組むことがすすめられる。

たとえば競争戦略論によれば、企業は自社事業と接点がある社会問題を選ぶべきである。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引き受けたりはできない。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えない（マイケル・ポーター、2006:43）。CSR ビジョンと事業ビジョンの関連性を高めることは、競合他社との差別化を図り、従業員と顧客を確保することにつながる<sup>18</sup>。

あるいはリソース・ベースド・ビューに従えば、「希少かつ模倣にコストがかかるケイパビリティ」（ジェイ・バーニー、2010:79）と言われるような継続的な競争優位の源泉を生かすことが、CSR 戦略を立てる過程にも求められる。

それゆえ、CSR の戦略展開においては、本業との関連性を持たせることが重要である。それにより、事業におけるステークホルダーを絞り込むことが可能となる。第四章のケーススタディーでも検証されるが、CSR の対象を市場ターゲットと一致させることは、間接的に競争力の上昇につながる。

## 3) ステークホルダーの優先順位をつける

まず、ステークホルダーの存在を認知することが大事である。ステークホルダーは多様であるが故に、企業が直接的に接点を持っている株主、消費者などは認知しやすいが、将来の社会を見越し経営革新を行う上では、伝統的なステークホルダーとの接点だけでは不十分である。ステークホルダーの認知には企業差が生じ得る。

---

<sup>17</sup> KELLIE A. McELHANEY (2008) 42 ページ

<sup>18</sup> デービッド・ボーゲル (2006) 136 ページ

つぎに、多様なステークホルダーを認識できたとしても、一つの問題が顕在化する。それは、すべてのステークホルダーの利害が一致することはそう多くはないという事実である。短期的には互いの利害が相反することの方が多（ジェイ・B・バーニー、2011:76）。事業の内容・性格・規模や資本構成、企業の得意分野や知名度などにより、また相手であるステークホルダーがどのくらい当該企業に関わっているかによって、その戦略的重要性が異なるのは当然で、優先順位をつける必要がある（森本、2010:37）。

優先順位をつける際に、共通的な価値を目指し、長期的な視野に立った判断が必要である。フォード製の Pinto の欠陥事件<sup>19</sup>は、顧客と株主の優先度に関して不適切な判断がなされたために起こった悲劇である。

#### 4) 対等なパートナーシップを構築する

社会問題の解決について、一企業の資源だけでは足りない場合がある。多数のステークホルダーを巻き込み、パートナーシップを結ぶことは、「共通的価値」の把握に有効である。

CSR 活動において、NPO/NGO との協力関係は重要視されている。例えば、震災援助において、民間企業と援助機関の協力体制に欠陥があると、逆効果に終わる可能性が高い。たとえば 2004 年、インドネシアのスマトラ島沖地震とその津波による被害に対して、世界中から人道支援が寄せられたが、援助活動の経験が乏しい企業は要請されていない物品を送り、被災地の援助活動を混乱させたあげく、援助物資の搬入を拒否されてしまった<sup>20</sup>。

震災援助を含め、地域の社会問題を解決するには、企業は NPO/NGO、行政機関などと力を合わせ、各自の専門知識を活用し、適切な対応方法を提供すべきである。

#### 5) CSR におけるコミュニケーション戦略を立てる

適切な CSR コミュニケーション戦略は、社会にやさしい企業として信頼を獲得することに役立つ（図 3-3-2）。一方的なコミュニケーションではなく、ステークホルダーの声に耳を傾け彼らの意見を取り入れ、双方向の姿勢を維持することが基本である（海野:2004,263）。

---

<sup>19</sup> 森本（2010）42 ページ

Pinto は後方からの衝突に弱く、火災事故を起こす恐れがあると、設計段階や初期の製造段階で指摘されていたが、フォードの計算によれば、設計変更するよりも被害者がでたときに賠償する方が安上がりであった。しかし、事故が企業イメージに対して持つ影響力を計算に入れなかったことで、ステークホルダーの優先度における判断を誤った。

<sup>20</sup> アニシャ・トーマス（2008）138、139 ページ

図 3-3-2 CSR コミュニケーションの目的と対象<sup>21</sup>

コミュニケーションの目的	主なコミュニケーション対象 (例)
① 活動を理解、評価してもらう	従業員、顧客、地域社会
② 問題を発見し、業務を改善する	顧客、取引先、従業員
③ 抗議活動などを予防する	地域社会
④ 外部から情報収集をし、ビジネス機会を創造する	顧客、取引先

(出所) 野村総合研究所

CSR 活動を理解、評価してもらうだけにとどまらず、外部の視点から問題を発見してもらうなど、実質的な経営改革を促すこともコミュニケーションを通じて可能となる。

しかし、CSR コミュニケーションにおいて特に注意しなければならないことがある。それは CSR と通常の PR を混同してはいけないということである。CSR を一種の保険と見ると、消極的な対応を取ることに終始しやすい。

企業市民としてどのような活動を行っているかを消費者や地域社会に分かりやすく伝える説明責任を果たすことは必要である (高浦、2007:2)。ただし、宣伝色を控えることが CSR のメカニズムに基づき求められる。

## 6) 持続性を生み出す

地域貢献活動を含め、いずれの CSR 活動においても即座に利益に直結する場合は少ない。地域貢献、特に市場外価値創造を通じた地域社会への貢献については、企業業績が悪化すると打ち切るといった、不安定な支援がしばしば批判の対象にもなってきた (小野、2004:202)。

長期的な支援活動を通じ、活動のノウハウを積み重ねることで、ステークホルダーと安定的な信頼関係を築きやすい。また、ある特定の社会問題の解決に特化することにより、社会的な企業イメージを確立しやすくなる。

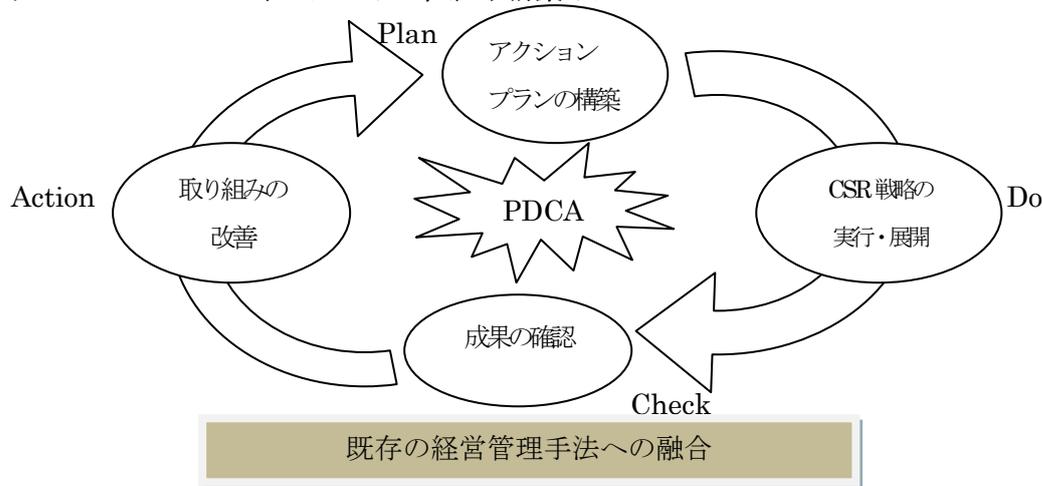
## 7) CSR マネジメントにおける PDCA 体制を整える

CSR 戦略やビジョンを実践する事業部門や社員一人ひとりが、CSR に取り組む意義を理解し、実践しなければ意味がない。CSR のマネジメントを行うにあたっては、既存の経営管理手法への融合が薦められる<sup>22</sup> (図 3-3-3)。

<sup>21</sup> 伊吹 (2005) 128 ページ

<sup>22</sup> 伊吹 (2005) 117 ページ

図 3-3-3 CSR マネジメントの仕組み構築イメージ

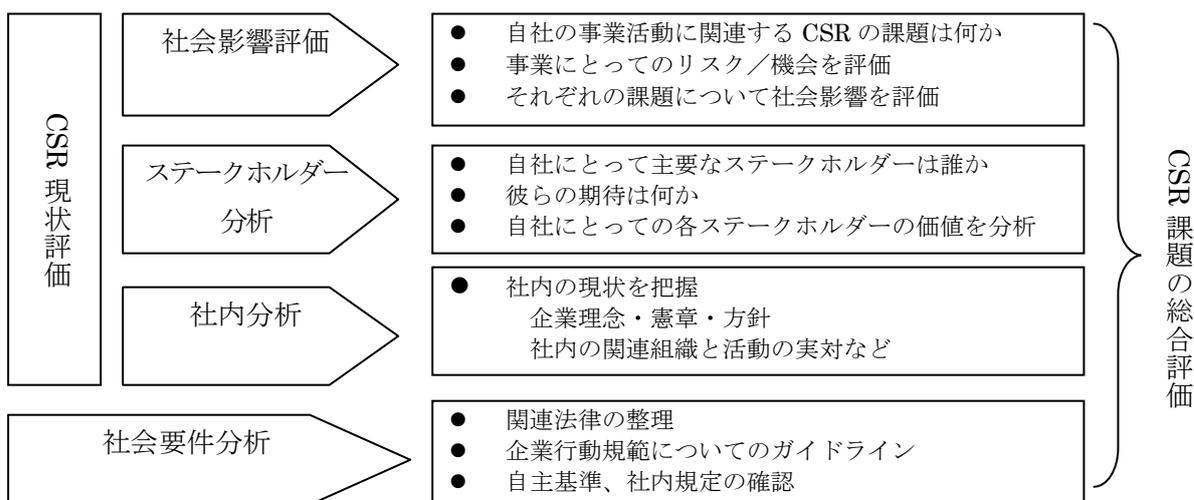


(出所) 伊吹 (2005) を基に、筆者作成

C—Check、A—Action の重要性が見落とされることが多い。CSR 活動の成果を度外視すると、CSR の有効性を確認できない。また、解決が求められている地域の社会問題は、時間と共に変わることがよくあるので、企業として、CSR の対応度を高めるために、常に地域の需要を確認し続けるべきである。

自社の CSR 課題について十分分析 (図 3-3-4) をし、方向・ビジョンを策定し直し、それに基づき再び計画を展開していく<sup>23</sup>。持続性を重要視すべきであるが、効率の悪く、「共通価値」の低い地域貢献活動は止め、より独自の経営資源を生かすべく、有効に解決できる社会問題に取り組むべきである。

図 3-3-4 CSR 課題分析

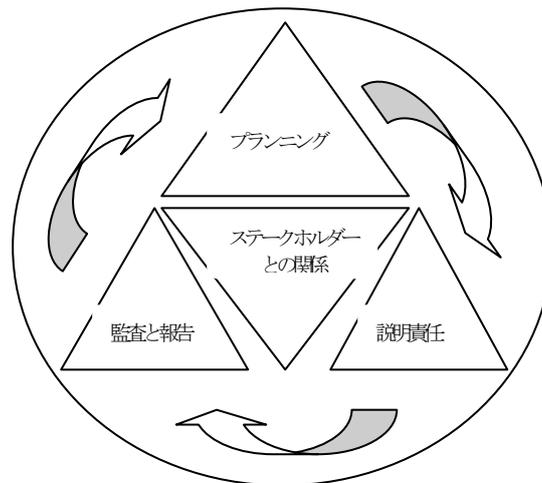


(出所) 海野 (2004) を基に、筆者作成

<sup>23</sup> 海野 (2004) 266 ページ

CSR マネジメントの大事な一環として、ステークホルダー・マネジメントのステップをまとめた枠組みとして、AA1000<sup>24</sup>という規格が提示されている。AA1000 は、計画—実施—保証—報告のステップを踏む PDCA サイクルである（図 3—3—5）。当該 PDCA サイクルを通じ、計画段階からあらゆるステージでステークホルダーとコミュニケーションを図り、信頼関係を構築していく。

図 3—3—5 AA1000 のプロセス



(出所) ISEA, AccountAbility 1000(AA1000), Overview of Standard and Its Applications, 1999

ステークホルダー・マネジメントを含め、CSR マネジメント・システムを構築することで、企業はこれまでのビジョンを見直し、そこから CSR の戦略を構築することができる。社会の需要にマッチし、事業経営戦略と相乗効果を生む CSR 戦略を練ることが可能になると期待できる。

<sup>24</sup> 斎藤（2000） 243 ページ

AA1000 は、英国にある Institute of Social and Ethical Accountability で企業、コンサルタント、会計士、大学、NPO の代表により開発され、1999 年に制定された「プロセスの規格」である。

## 第四章 ケーススタディー

本章では、「東京ガス」「ナイキパーク・コカコーラウェストスポーツパーク及びハーブガーデンの比較」「グーグル」の三つの事例の考察を通じ、第二章及び第三章で議論した戦略的 CSR のメカニズム・モデル及び成功要因の妥当性についてあらためて検証する。

東京ガス株式会社<sup>25</sup>は公益企業の性格が強く、しかも、資源関連の企業としてそもそも地域とのつながりが深いため、相当程度の地域貢献活動を行うことが期待されている。実際に、CSR 企業総覧（2010,東洋経済新報社）による東京ガスの CSR 評価の社会性は AAA であり、同じ業界の他社との比較においても、評価は高い。当該ケースから、ステークホルダー・マネジメントの重要性を看取することができる。

CSR の意識が薄い、または取り組みが戦略性に欠けることで、失敗を招く事例はよく見られるが、「ナイキパーク」のように、自発的且つ戦略的であるにも関わらず、失敗した事例は非常に稀である。同じくネーミングライツに関わるが、「コカコーラウェストスポーツパーク」の成功との比較を通じ、社会規範に基づく CSR ビジョンが貢献の前提であることを明確にする。また、同じく公共区間の整備に力を入れるが、「ハーブガーデン・チャリティプロジェクト」は地域の NPO とパートナーシップを築き、パートナーのノウハウを生かし、成功を収めた。二つの成功事例の共通点として、地域貢献を行う際に「地縁」など地域とのつながりを重視することがあげられる。

一方、ネット環境がわれわれの日常生活に与える影響は益々深まり、いまや「公共空間」はネットにも存在する。「プライベート侵害」で賛否両論のグーグル・ストリートビューは、プライベート情報を含めるという特性を生かし、震災後、素早く「PERSON FINDER」などの震災対応策を打ち出し、多様なパートナーとの情報交換を徹底した。当該事例を通じ、CSR によって、経営資源に価値を加えられることが明確になるだろう。さらに、グローバル企業として、如何に世界的なネットワーク資源を生かし、地域貢献に取り組むべきかという現代企業に共通する問題にも、一つの答えを与え得るだろう。

### 4・1 東京ガスの地域貢献活動

#### 1) 「イザ！カエルキャラバン！」

「イザ！カエルキャラバン！」は、NPO 法人プラス・アーツ<sup>26</sup>と美術家・藤浩志が共同で開発した新しいカタチの防災訓練プログラムである<sup>27</sup>。これまでの防災訓練活動の欠点を

<sup>25</sup> 以下、「東京ガス」と略称する。

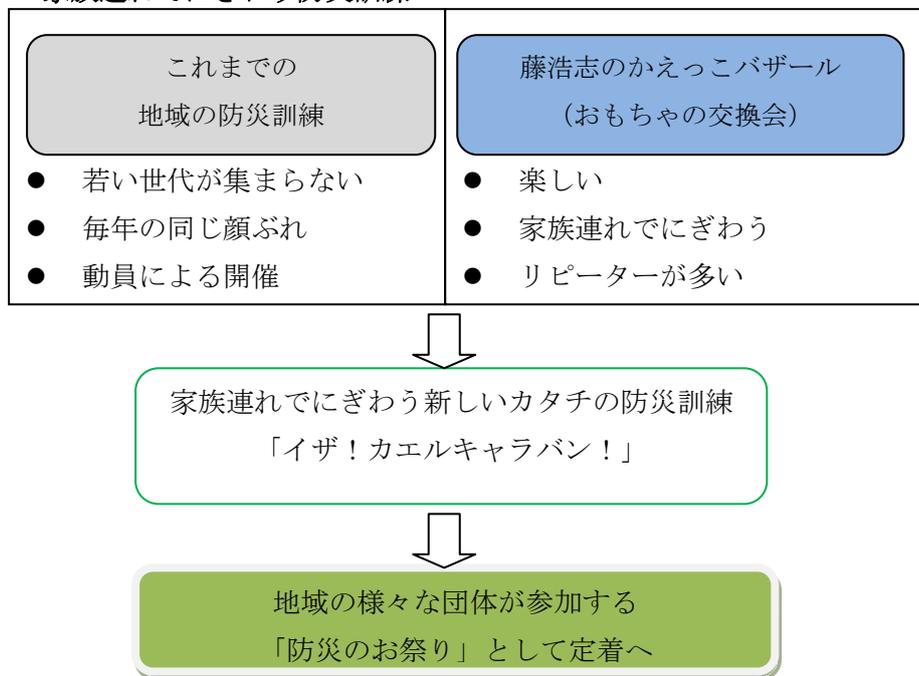
<sup>26</sup> [http://www.plus-arts.net/?page\\_id=2](http://www.plus-arts.net/?page_id=2)

特定非営利法人プラス・アーツは、2006年7月28日大阪で設立された。主な事業内容は、アート事業（イベント）の企画・運営（まちづくり・防災・環境・教育・福祉・国際協力）、アート事業の普及啓発、防災商品の展示・販売である。

<sup>27</sup> 「イザ！カエルキャラバン！について」<http://kaerulab.exblog.jp/13215146/>

補い、「家族連れでにぎわう」という特徴がある（図4-1-1）。

図4-1-1 家族連れでにぎわう防災訓練



水消火器での的あてゲーム

(出所)「イザ！カエルキャラバン！」

この防災訓練プログラムは、2005年の阪神・淡路大震災10周年事業では神戸市内7カ所10日間の開催で延べ7,000人のファミリーを集客するという実績を残した。

2006年には全国に展開すべく、「神戸カエルキャラバン2005」から「イザ！カエルキャラバン！」と名称を改め、横浜、新潟、大阪、宮崎にて随時開催された。

2007年以降も東京をはじめとする国内各所で開催されるとともに、その活動は海を渡り、インドネシアやグアテマラ、エルサルバドル、モンゴルなどでも開催されるに至っている。

東京ガスは地域貢献活動の一環として、首都圏で開催する「イザ！カエルキャラバン！」に参画している。東京ガスとプラス・アーツの協働事業は 2006 年から始まり、同年、「イザ！カエルキャラバン！」は環境エネルギー館で開催された。2007 年から、年二回（環境エネルギー館とガスの科学館で各一回）開催されるようになった。ガスミュージアムの来館者数（図 4-1-2）はほぼ変化無しであるのに対し、環境エネルギー館とガスの科学館の来館者数はそれぞれ 2006 年と 2007 年に大幅に増加した<sup>28</sup>。その後もこの水準を維持、ないし超える傾向を示した。防災イベントの開催により、企業館への来館を誘致し、回遊率を高めることが迫られた。また、東京都以外、東京ガスサービスエリア内の「イザ！カエルキャラバン！」に、各エリアの事業所も積極的に参画している<sup>29</sup>。防災知識を教えるとともに、ガスメーターの復帰方法など自社事業に深く関わる情報も伝えられている。地域のさまざまなステークホルダーと連携し、ネットワークを作り、保有した企業資源を生かし、地域貢献に工夫するとともに、企業への信頼感や理解の醸成による企業のイメージアップが期待できる。

東京ガスとプラス・アーツとのパートナーシップは、第 6 回パートナーシップ大賞<sup>30</sup>のグランプリを受賞した。

---

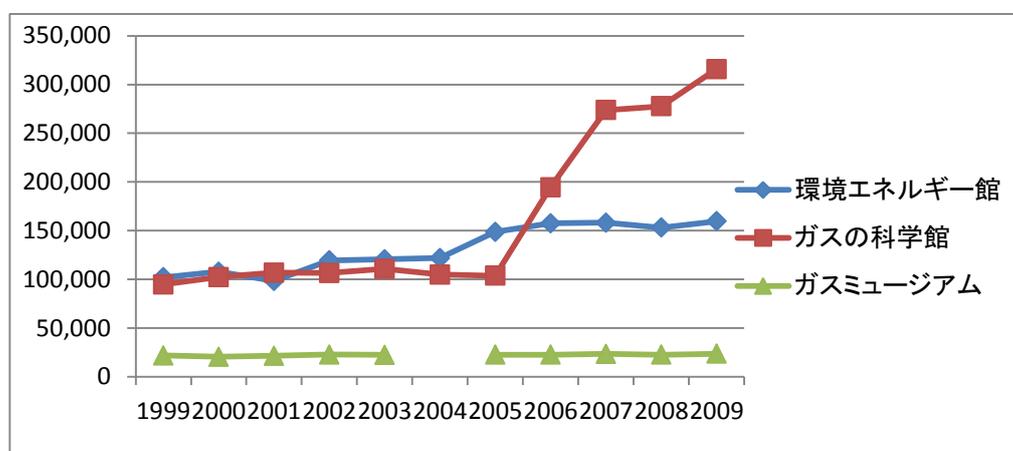
<sup>28</sup> 2005 年、環境エネルギー館で新しいプログラムが始まり、2006 年にはガスの科学館がリニューアルオープンした。それらが起因して、2005 年と 2006 年に、両館の来館者数が激増したと考えられる。

<sup>29</sup> 大和ライフネクスト(株)・NPO 法人プラス・アーツが主催する防災イベント「イザ！カエルキャラバン！in 川口市」が 2011 年 6 月 4 日に川口市並木本町公園にて開催され、東京ガスライフバル川口（埼玉支店）が出展した。

(<http://www.tokyo-gas.co.jp/area/saitama/publicity/110614.html>)

<sup>30</sup> 「パートナーシップ大賞」は、企業と NPO の優れたパートナーシップ事例を選出し表彰することにより、営利と非営利という本来相容れないと考えられていた企業と NPO の協働が可能であることを示し、その具体例によって「協働」の意味や価値、重要性を社会にアピールし、両者の協働を推進することを目的とするものである。受賞対象となった協働事業の具体的内容には、「イザ！カエルキャラバン！」をはじめ、防災シミュレーションゲーム「KIKU-KIKU」の公開、防災ドロップの製作及び配布、社員の防災意識啓発活動の展開などが含まれている。

図 4-1-2 各企業館の来館者数



	環境エネルギー館	ガスの科学館	ガスミュージアム
1999	101,992	94,693	21,694
2000	107,810	102,160	20,327
2001	98,319	106,795	21,461
2002	119,427	106,375	22,762
2003	120,551	110,685	22,446
2004	121,802	104,771	N.A.
2005	148,712	103,682	22,529
2006	157,432	194,401	22,533
2007	158,190	273,704	23,377
2008	153,109	277,682	22,501
2009	159,673	315,845	23,516

(出所) 1999年～2010年東京ガス環境報告書・CSR報告書に掲載されたデータを基に、  
筆者作成

## 2) CSR活動の変遷から伺える失敗例

東京ガス環境報告書(2000年)には、リサイクル活動の一環として、東京ガスの中央支社が消費者の会に協力し、牛乳パックを回収・運搬しているほか、多摩支店が地域自治会に協力し、アルミ缶、ダンボールなどを回収・運搬していることが掲載された。

リサイクル活動は東京ガスの環境保全の仕組みとして、毎年取り組まれているが、牛乳パック回収活動とアルミ缶・ダンボール回収活動は1999年にしか行われていない。そのか

わり、各事業所・支社など自社内の事務・事業ゴミの自主回収・再生に力を注いだ。地域市民の日常生活ゴミの回収から、事務・事業ゴミの回収へ、リサイクルの方針が変更された。事業活動により深く関わるようになると同時に、使用済みのガス機器回収に見られるような消費者に利便を提供する活動により、市民とのつながりを深めた。

### 3) CSRの対象者について

東京ガスの地域貢献活動の対象を分析すると、子供向けのプログラムが多いことが分かる(どんぐりプロジェクト、経済教育プログラム、施設・企業館の見学、防災イベントなど)。将来の人材戦略として、多数の企業は事業活動を通じて得た技術力を生かし、青少年の理科教育などの教育活動に取り組み、貢献活動を行っているが、東京ガスは幼児向けのイベントに特に力を入れている。子供向けのイベントといっても、実際の参加者は親子(特に母親)、あるいは家庭単位である。すなわち、東京ガスの顧客である。要するに、子供の遊び場や学び場を提供することを通じ、顧客群に自社の経営理念を伝えることができる。子供向けのプログラム以外に、直接、主婦に向けられたプログラムも多い(料理教室、ミセスのためのミニ大学)。料理教室で主に主婦である参加者と共に料理を作りながら、最新設備の試用もすすめられる。一方、男性向け(一般人向けを除く)のプログラムはかつてほぼ存在しなかった。それは、ガスの使用者の中に、男性の人数が少なかったからであろう。しかし、女性の社会進出、結婚率の低下などにより、男性でも台所に立つことが増えたことで、男性もまた東京ガスの直接の利用者となった。そこで東京ガスでは、2007年より初めて料理にチャレンジする男性を対象とした、基礎から学ぶ男の料理教室「男だけの厨房」を開催した。

### 4) まとめ

東京ガスの地域貢献活動には、成功する地域貢献活動の特徴点が見られる。

#### i 「防災」「環境」という社会問題に注目する

防災は地域を問わず喫緊の社会問題である。特に、日本は地震大国と言われる。地震は発生した時に、適切な対応策に事欠くと、火災などの二次災害が起こる可能性が極めて高く、地域が巨大な損失を被る。しかし、これまでの防災教育イベントは集客力が低く、有効に住民の防災意識を高め、震災時の対応策を伝えることができなかった。

また「住みやすい地域」を構築する際に、環境も大事な基準となる。環境問題に対し、多くの企業はCSRの一環として取り組んではいる。特に、エネルギー、化学業界の企業は、環境改善に努力を払うことが期待されている。しかし、ほとんどの場合、環境への取り組みは、二酸化炭素排出量の削減値などのデータをCSRレポートに掲載するという形で成果を示すにすぎない。企業ごとに差を設けることが難しい。

## ii 東京ガスだからできる地域貢献を手掛ける

「防災」をはじめ、「リサイクル」、「環境問題」、いずれも地域社会の「大義」であり、多数の地域団体が注目している。しかし、東京ガスは、独自の視点を持って取り組んでいる。

地震による火災などの二次災害を防ぐため、ガスメーターの自動停止と復帰方法の説明を、イベントを通じて徹底し、また、外面に復帰方法を漫画の形で紹介したドロップ缶を配布している。ガス漏れのない場合に、簡単な操作で、使用者が自分でガスを復帰できるので、東京ガスはよりすばやく広範に対象サービスエリアのガスを復旧できる。自分で復帰できない場合に、東京ガスに電話で報告するので、従業員は漏れる可能性があると心構えしたうえで現場に向かうことが可能となり、ある程度事故防止に有効で、従業員の命を守れる。また、「イザ！カエルキャラバン！」の協賛者として、企業館をイベント会場として提供することは、独自の経営資源を地域問題の解決に生かすと同時に、企業の事業内容を紹介する企業館に参加者を誘致できることから、いわゆる「創造的な寄付戦略」<sup>31</sup>と位置付けられる。この取り組みの大きな強みは、企業の名声と評判の向上、労働力の獲得と維持、地域における社会的課題に対する影響力、当該企業が従事している社会的取り組みの効果の増大である（フィリップ・コトラー、2004:200）。ただし、企業のミッションに係る社会的課題を選択すべきことが前提となる。

「共通の価値」の理論から見ると、東京ガスの取り組みも戦略的である。「イザ！カエルキャラバン！」自体は多数の地域で開催されているが、東京ガスが参画したイベントの開催地は、サービスエリアの首都圏と一致している。また、CSR 対象が市場ターゲットと一致していることから、同社が CSR の事業との関連づけを徹底していることがわかる。その関連性から生まれる「東京ガスだからできる CSR」は、独自性に優れていると評価できる。

## iii 多様なパートナーを持つ

NPO 法人プラス・アーツとの協働は受賞され、高く評価されている。

防災訓練を有効にさせるという問題について、東京ガスは専門家ではなく、ノウハウを持っていないのに対して、防災・教育系の NPO としてのプラス・アーツは経験豊富である。東京ガスは、プラス・アーツとの協働を通じ、イベントの成功をある程度保証し、また、ガスメーターの豆知識の紹介に専念できる。

NPO 以外に、顧客に訴求し、顧客をパートナーとする地域貢献活動＝料理教室がある。電力と比べ、ガスは生産過程における二酸化炭素の排出量は少ないが、顧客が使用すると、

---

<sup>31</sup> フィリップ・コトラー（2004）200 ページ

「以前は現金寄付が中心であったが、現在フィランソロピー活動は製品、サービス、専門技術、施設の利用、流通チャンネル、遊休設備の提供にまでに及ぶ創造的な寄付戦略となっている」

排気が出る。それ故、生産過程に排出量を抑えることも大事であるが、使用者の顧客に有効な使用法を教えることはより効果的である。利益を上げるため、たくさんガスを使用してもらうことは望ましいが、「首都圏を守る」企業として、安全且つクリーンなガスの使用法を広げようと、料理教室を開催したという<sup>32</sup>。顧客を共同参画させることで、評価されやすく、コミュニケーション戦略面でも有利となる。

#### iv 常に CSR 活動を見直す

東京ガスはリサイクル方針の変更であれ、料理教室の実施対象の拡大であれ、推測するに PDCA で管理されている。AA1000 のプロセス（図 3-3-5）のように、活動の実施状況について、ホームページや CSR 報告書で情報をステークホルダーに発信し、そしてフィードバックに基づき、世の中に起きる変化により柔軟に対応できるように、次の行動方針を修正していると解釈できる。判断基準は「ステークホルダーとの関係」であり、それを中心に、ステークホルダー・マネジメントを徹底している。

確かに日常生活ごみの回収も地域住民にとって利便性の高い貢献活動であるが、必ず「東京ガスにやってほしい」ことではなかろう。東京ガスのステークホルダーとしての地域住民の期待とは何かを問うと、改善後のリサイクル方針と合致する。使用済みのガス機器の回収は、東京ガスしかできない貢献である。

料理教室の場合、「東京ガスのステークホルダーは誰か」を分析した結果、独身男性も「消費者」の枠内に入るようになったことで、貢献活動のあらたな対象者になる。ステークホルダーの枠が広がったことに応じ、新たなコンテンツを企画した。

貴重な経営資源を地域貢献活動に投資しても、PDCA で管理しないと無駄となる可能性が高く、戦略性のある CSR とは言えない。常に、ステークホルダーは誰か、彼らの期待とは何か、自社にとっての各ステークホルダーの位置づけを問い、今までの貢献活動を通じて得たノウハウを生かすべきである。

#### v 長年にわたって CSR に取り組み続ける

東京ガスは「イザ！カエルキャラバン！」に参画し始めたのが 2006 年であり、その後、年 2 回以上開催に協力し続けている。リサイクル活動と料理教室も、10 年以上にわたって連続で開催した。

長年の活動を通じて、リピーターを多く増やし、顧客の確保にいい影響をもたらしてきた。安定的なパートナーシップを維持し、経験を積み重ね、地域貢献活動のノウハウを獲得することができたが、これらは今後の同社の CSR 戦略の土台となり得る。

## 4. 2 ナイキパークの失敗

---

<sup>32</sup> 東京ガスの CSR 室八尾裕美子室長に対する筆者のヒアリングによる。

## 1) ナイキパークの背景

スポーツ用品メーカー「ナイキジャパン」の改修計画をめぐり、反対派が公園を占拠するなどした東京都渋谷区立宮下公園が2011年4月30日、「みやした こうえん(Miyashita Park)」としてリニューアルオープンした。

改修される前の公園について、渋谷区が発表した「区立宮下公園の整備について」<sup>33</sup>の一部を引用し、説明する：

渋谷区立宮下公園につきましては、長期にわたり、不法占拠を支援する反対団体が設置した違法占用物（アートと称する）および多くのゴミが園内に散乱し、高木の過剰な枝振りの剪定が実施できない危険な状態が続くなど、都会のオアシスたる都市公園本来の機能が損なわれ、公園の利用者および周辺住民の皆様に変なご面倒をおかけいたしました。

老朽化した公園の改修も計画されていたが、不況下で財源の余裕もないことで、2009年8月、渋谷区は株式会社ナイキジャパンと「渋谷区立宮下公園ネーミングライツ基本協定書」を締結した。

「渋谷区立宮下公園ネーミングライツ基本協定書」により、2010年4月1日から2020年3月31日まで、ナイキジャパンは公園のネーミングライツを保有し、公園通称名が「宮下NIKEパーク」となり、また、渋谷区の協力要請に基づき、ナイキジャパンに地域貢献として、公園施設を使用した地域活動を行うことが義務づけた。ネーミングライツの対価として、ナイキジャパンは毎年度、金1,700万円（消費税相当額を含む）を支払い、公園の整備計画において、スケートボード場やクライミング施設、エレベーターなどを設置する改修費用も負担することになった。

改修工事が始まる前に、渋谷区は、公園に住んでいたホームレスのシェルターへの入所支援を行うとともに、違法占用物とゴミ（小屋などホームレスの生活物資）の処分を行った。

しかし、公共の場である公園を有料化することやナイキの宣伝媒体として使用される恐れへの反対、ホームレスの強制排除などが問題視され、公園の整備計画は反対の声を引き寄せてきた。「みんなの宮下公園をナイキ化計画から守る会」など、市民団体が結成され、反対運動が行われた。

渋谷区は深刻化とした混乱や衝突を避けるために、2010年9月15日に公園の部分閉鎖を行った。さらに、2010年9月24日に行政代執行を渋谷警察署の協力により、ホームレスを立ち退かせた。

公園の閉鎖と警察署の協力により、反対運動がさらに広がり、反対派はホームレス立ち

---

<sup>33</sup> 渋谷区ホームページに掲載されている。

<http://www.city.shibuya.tokyo.jp/news/hodo/miyasita.html>

退き後の公園を占拠し、カフェと称してコーヒーなどを振舞ったほか、破れた傘や壊れた自転車などをオブジェと称して公園内に設置した。反対派による動画共有サイトなどでの宣伝を通して海外の一部反グローバリズム運動団体がこの動きを支持し、各国の日本大使館前やナイキ店舗前でデモを行った。

2010年10月14日、ナイキジャパンは命名権料を支払った上で宮下 NIKE パークの名称を使用せず、改修後も宮下公園の名称を存続させ、命名権と企業名を出すことにこだわりはないと表明した。

## 2) 反対された理由について

命名権は、欧米ではある程度成熟化した官民提携の手法である。日本でも、味の素スタジアム、コカ・コーラウェストスポーツパークなど、成功例が多数ある。多数の県、区が各自自治体ホームページ上で、公園、県民体育館等などの命名権について明確な命名権料金で使用者を募集し、募集要項を設けて、命名は使用者の合法且つ合理的な権利であると定めている。各自自治体にとっては、民間企業との連携を通じ、財政問題を解決できる。企業にとっては、地域貢献のステージを得ると同時に、命名権の取得により、広告効果も期待できる。

WIN - WIN 関係を築く提携手法であるが、なぜナイキは反対されたのだろうか？反対団体はいくつの問題点<sup>34</sup>に不満を持っていたが、渋谷区との意見の相違を除き、一番強く疑われたのは、改修された宮下公園がナイキの宣伝に使われ、公共性を失う恐れがあったことである。すなわち、公園の命名権を取得し、公園施設に会社名とロゴを入れるのは、命名権募集要項により認められており、また味の素スタジアム（元東京スタジアム）やコカコーラウェストスポーツパーク（元鳥取県立布勢総合運動公園）のようにすでに成功した先例がありながら、ナイキが失敗した理由は、地域貢献を宣伝広報として悪用する疑惑が払拭されなかったからである。宮下公園の改修完成図（図 4—2—1）には、表玄関である明治通

---

<sup>34</sup> 渋谷区及び、ナイキジャパン、「みんなの宮下公園をナイキ化計画から守る会」のホームページそれぞれを対照づけながら、問題点を洗い出したが、ナイキと直接には関わらないものが多い。例えば：

i 公園の継承性を脅かす。「宮下公園」にいい思い出のある人にとって、感情的に受け入れ難い可能性がある。しかし、「味の素スタジアム」、「コカコーラウェストスポーツパーク」等の成功例があり、社会貢献は感情的な隙間を埋める。

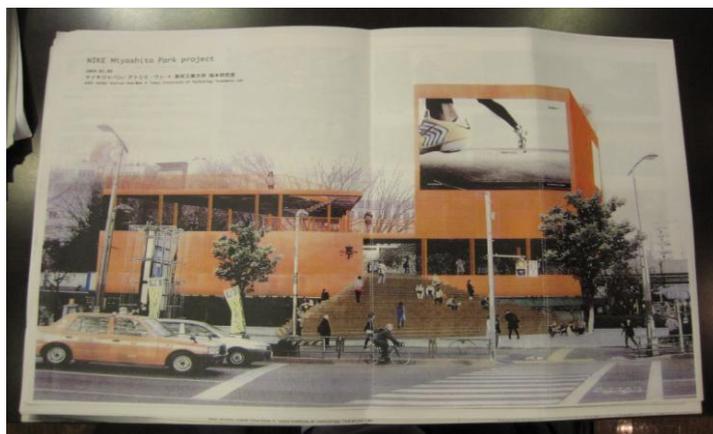
ii 渋谷区は「区立宮下公園の整備について」で、ゴミが散乱し、安全性に欠けていたと指摘したが、「みんなの宮下公園をナイキ化計画から守る会」によれば、定期的な清掃活動を行っているそうである。公園が暗いということについては、なぜ街灯を設置しないのかという疑問がわく。

iii ホームレスへの対応について、渋谷区は「本人の意向を踏み、住居支援を行う」という方針を示したが、暴力的な追い出しなどの動画は反対派のウェブサイトに掲載され、非人道的と非難された。

iv 改修後、公園施設は有料となる。しかし、料金を徴収するのは渋谷区であり、「公園の維持管理費などに充当する」と発表した。

りから入った公園内に巨大なナイキ社の野外看板が掲げられている様子が描かれている。一辺約 10 メートルある看板は 3 面あり、ナイキジャパンは「弊社による使用を希望します」と書いていたという。

図 4—2—1 宮下公園の完成図



(出所) みんなの宮下公園をナイキ化計画から守る会のホームページより

成功例を参照してみると、「コカコーラウェストスポーツパーク」(図 4—2—2) の場合には、施設名に会社名が入っているが、広告看板は設置されていない。「味の素スタジアム」では、広告看板の使用権の購入者を一般向けに募集している。特に命名権の取得者専用ではない。ナイキジャパンは、社会規範と市場規範の混同により、社会との関係が部分的に崩れてしまった。

図 4—2—2 コカコーラウェストスポーツパーク



(出所) コカ・コーラウェストスポーツパークのホームページより

地域貢献を宣伝媒体として悪用していると疑われるに至ったもう一つの要因は、解決待

ちの社会問題の把握が不十分であったことである。渋谷区長は、改修計画が「区民からの要望」があったためと発言し、公園課長も「渋谷区にスケートパークをつくってもらおう会」と「フリークライミング練習場設置を進める会」という二つの団体から要望書が出されていたと、計画の経緯を説明した(白石:2011,133)。しかし、市民から要望されたのは「子供が楽しめる施設(スケートパーク)」であったのに対して、実際の設計図は「オシャレにデザインされたスケートボーダー向けの施設」であった。それはナイキのブランドイメージと合致していたが、根本にある「解決すべき社会問題」から外れていたことで、社会貢献といえず、ただの広報活動ではないかと非難されるに至ったのである。

また、コカコーラウェストスポーツパークの場合、鳥取県にコカコーラの製造工場の大山工場<sup>35</sup>があり、当該地域と繋がりを持ち、互いに深く影響し合っている。しかし、ナイキジャパンは、渋谷区から見れば、縁もゆかりもない一企業である(白石:2011,131)。そんな企業からの寄贈は受けられないと、当初は拒否されたという。現在に至るまで、渋谷区長の積極的な誘致など経済面以外の要素<sup>36</sup>もあったが、ナイキジャパンにとって、「縁もゆかりもない」ゆえに市民から抵抗されることを予想できたはずであるが、対応を怠った。

反対運動は約一年間続いたが、その間のナイキジャパンによるメディア取材への対応も妥当とは言えない。取材を拒否したこともあったという<sup>37</sup>。社会貢献事業と位置付けているにもかかわらず、情報発信が少ないことで、元々海外労働者の酷使などの不祥事<sup>38</sup>で、企業イメージにネガティブな部分があるナイキは、さらに不信感を増幅させた。

ダン・アリエリーは、一度社会規範から逸脱してしまったら、社会的関係を修復するのはむずかしいと指摘している<sup>39</sup>。ナイキ公園のケースでは、社会的関係の一部が修復できずに、ふたたび社会との関係が崩壊する危機に瀕した。

### 3) 公共空間を整備する地域貢献

企業が公共空間の整備に手をかけることは、その手法によっては、ナイキジャパンの改

---

<sup>35</sup> 大山工場は、日本コカコーラのグループ会社コカ・コーラウェスト大山プロダクツ株式会社の製造工場であり、主に西日本に出荷されるミナクア製品を生産している。

<sup>36</sup> 白石(2011)138ページ

渋谷区長の桑原敏武氏は「ネーミングライツにかんしては、出来るだけの施設を資源にしてお金に変えていきたい」と語った。公共空間を市場化させることに対し、白石氏は「聖域なき構造改革」に喩え、公共性に乏しいと指摘した。

<sup>37</sup> 白石(2011)132ページ

インターネット放送局「OurPlanet-TV」代表である白石氏はナイキジャパンに取材を申し込み、最初はカメラ撮影なしとの条件で取材を受けてもらえることになっていたが、後日、この約束は反故にされた。

<sup>38</sup> デービッド・ボーゲル(2006)143ページ

1980年代後半から1990年代前半にかけて、メディアはインドネシアを中心にナイキの下請け工場の労働条件に注目するようになった。海外工場の低賃金、児童雇用などの問題で、ナイキは労働搾取の象徴となり、学生中心の大規模な不買運動が起こった。

<sup>39</sup> ダン・アリエリー(2008)115ページ

修計画のように、当該空間の公共性を脅かす可能性があり、慎重に行うべきである。

逆に、公共性を傷付けず、本当にコミュニティに利便を提供できる公共空間を整備することは、地域の各ステークホルダーに評価されやすく、戦略的地域貢献活動といえるだろう。

そこで本節では NEC ソフト株式会社のハーブガーデン・チャリティプロジェクト<sup>40</sup>の事例を比較対象として、再びナイキパークの失敗原因をまとめる。

NEC ソフト株式会社は地域貢献事業として、社員ボランティアを募集して「新木場エコチーム」を結成し、本社ビルのある新木場駅前広場周辺の清掃活動を行っていた。毎週決まった曜日に活動をしていたが、何度清掃しても人通りの多い駅前緑地は、すぐにごみだらけになってしまっていた。

なぜかという、当該駅前のロータリーは、東京都が管理していたが、年に 3 回ほど草刈が行われるだけで、特に夏は雑草が生い茂り、その中には多数のごみが投げ込まれてしまうからであった。そんな中、ボランティアメンバーの中から、そこに花を植えたら、ゴミの投げ込みを防止できると同時に、空間を美化することもできるのではないかと提案がなされ、検討が始まった。検討の結果、草花ではなく、ハーブを植えたら、香りも楽しめ、かつ収穫して活用できるという結論に至った。

しかし、どんなハーブを植えたらいいのか、どんな管理をしていつ収穫したらいいのか、収穫したハーブをどんなクラフトに生かすことができるのか、などの問題に知識も持っていなかったため、緑地保全の中間支援組織である NPO birth から、パートナーとして事業のサポートを受けることになった。NPO birth は、植栽デザイン、作業スケジュール等を提案し、また、講習会スタイルでの植付け作業、収穫作業などのほかに、収穫したハーブを用いたクラフト作品づくりの指導などを行っている団体であった。

収穫したハーブでクラフト作品を作り、販売して、売上金をラオスの子供たちの就学援助をしている、ダルニー奨学金に寄付するという仕組みが導入された。

2006 年、屋内ブースでもクラフト販売を行い、トータルで 30,472 円の寄付を集めることができた。これらは全額、ダルニー奨学金に寄付した。

ハーブガーデンの成功は PDCA 体制に基づくものである。単なる地域清掃活動では効率性に疑問が投げられたことをきっかけとして、より有効かつ付加価値の高いプロジェクトが企画された。ゴミを投げ込まれないという最初の目標を達成できたと同時に、寄付活動を通じ、より多くの人に恩恵を与えた。ただ、一般の寄付活動とは違い、寄付金は売上金から充当される。よりコストを抑えられる上に、話題性が強い。プロジェクトとして取材されやすいので、評価も自ずと高まったといえるだろう。

#### 4) まとめ

以上の諸事例はどれも同じく公共空間の整備を行っている地域貢献であるが、結果及び

---

<sup>40</sup> [http://www.geocities.jp/npo\\_gworks/necherb.htm](http://www.geocities.jp/npo_gworks/necherb.htm) に基づく。

評価は極端に違う。

#### **i 地域貢献を含め、すべてのCSRは社会問題の解決を志向し、道徳規則に従うべき**

ナイキジャパンは、子供が楽しめるスケートパークを求める社会ニーズに対し、市民の期待から外れた対応を取ってしまった。社会貢献というよりも、企業にとって都合のいい経営行動であり、社会性に欠けていた。

それに対し、ハーブガーデンの目的はより有効な環境美化対策を求めることで、ハーブクラフト作品の売上も全額寄付された。

#### **ii 公共空間の整備においては「地縁」を重視すべき**

白石氏が「市場化される公共空間」で指摘したように、ナイキジャパンは渋谷区にとって縁もゆかりもない一企業として寄贈が拒否されながらも、改修計画を進めた。

成功事例のコカコーラウェストスポーツパークとハーブガーデンを見ると、グループ会社と本社ビルの所在地を貢献の対象としていることがわかる。第三章の冒頭に、「地域」について、強い影響を与え、受ける特定の間であるとして論じた。社会規範において、「関係」の重要性は特に大きい。貢献活動を行う際にも、地域を選ぶ基準として、当該地域との「関係」を重視すべきである。

また、地縁も、本業との関連性の一種である。関連性の重要性を強調する理由は、経営資源と事業ノウハウの生かしやすさ以外に、全く接したことがない分野からの抵抗を防ぐためでもある。

#### **iii パートナーシップを通じて貢献活動の社会性を高める**

地域のNPOと連携関係を持つこと自体が社会的である。また、NPOを通じ、解決を求める社会問題を知ることができる。貢献活動に取り組む際に、数多くの社会関係を持っているNPOの斡旋力も期待できる。

ナイキジャパンの失敗について、NPOと提携していなかったことも大きな原因であろう。縁もゆかりもない渋谷区に寄贈しようとする際に、NPOに斡旋してもらってれば、抵抗はかなり減っていたと予想できる。

東京ガスはプラス・アーツと提携関係を持ち、防災教育イベントのノウハウを貴重な資源として活用できた。NECソフト株式会社はNPO birthと日本民際交流センター（ダルニー奨学金）から、多様なサポートを得たことで、ハーブガーデン・チャリティプロジェクトを企画できた。特に評価できるのは、当該プロジェクトへの従業員の参加率が高いことである。女性従業員はハーブを植えることやハーブクラフトを作ることを楽しんでいて、販売ブースづくりにおいては、メンバーの子供にも手伝ってもらったという<sup>41</sup>。ハーブガーデン・チャリティプロジェクトの取り組みは、従業員の絆を深め、凝集力を強めるのにも役立つ

<sup>41</sup> [http://www.geocities.jp/npo\\_gworks/necherb060916.htm](http://www.geocities.jp/npo_gworks/necherb060916.htm) に基づく。

た。

#### iv 戦略性の畏一広報と混同してはいけない

ナイキ公園の失敗の一番大きな理由は、地域貢献を広報と混同したことである。広告看板の設計案は多くの批判を受け、反対運動の導火線となった。

東京ガスのイベント会場は企業館であるが、ガスメーターの復帰方法を説明するための模型以外に、新型ガスコンロなどの展示場は設置されていない。料理教室では、調理用の設備が必ず必要なので、最新設備を試用に供している。もし試用により、宣伝効果が生まれれば、それは「意図せざる結果」であり、動機というよりメリットである。

もし成果について、コミュニケーション戦略を立てず、ステークホルダーに情報を開示しなければ、価値観に従って地域貢献活動を含め、CSR 全般の戦略を構築しても企業イメージとブランド力の向上には繋がりにくい。では CSR の戦略性をどういうふうに追及すればよいのだろうか。実際に CSR をあからさまに自画自賛する企業は比較的少数である。宣伝に利用しないが、社会的責任を実践することで、確実に利益を得ることが可能である。これは、長年にわたって各方面の関係者と信頼関係を築いた成果である（ジョエル・マコワー、1994:115）。

広報のための活動としてとらえられるおそれがあるから、企業自ら貢献活動を謳うべきではないという意見もある<sup>42</sup>。しかし、宣伝色を控えることに注意しつつも、成果確認やパートナーシップの構築などのため、適切な情報開示を行うことが CSR 活動の改善に役立ち得るので、CSR について一切情報を発信しないことも妥当ではなからう。

### 4. 3 ストリートビュー

#### 1) ストリートビューについて<sup>43</sup>

Google ストリートビューとは、地図表示機能である「Google マップ」の新機能の一つであり、公道から 360 度パノラマカメラで撮影した主要都市の街路の詳細な画像情報をネットから閲覧できる Google の無料サービスである。2007 年 5 月 30 日、カリフォルニア州サンノゼで開かれた「Where2.0」会議で発表された。日本では、米国より約 1 年遅く、2008 年 8 月 5 日に公開された（札幌、小樽、函館、仙台、東京、埼玉、千葉、横浜、鎌倉、京都、大阪、神戸の 12 都市では利用可能である）。

#### 2) 賛否両論の機能

Google マップは新型マップとして、最大限に拡大表示可能、見る位置の方角・視点を自由に 360 度回転可能、道路に進むことが可能など、今までのマップが持っていないメリッ

---

<sup>42</sup> フィリップ・コトラー（2004）

<sup>43</sup> <http://maps.google.co.jp/help/maps/streetview/index.html> に基づく。

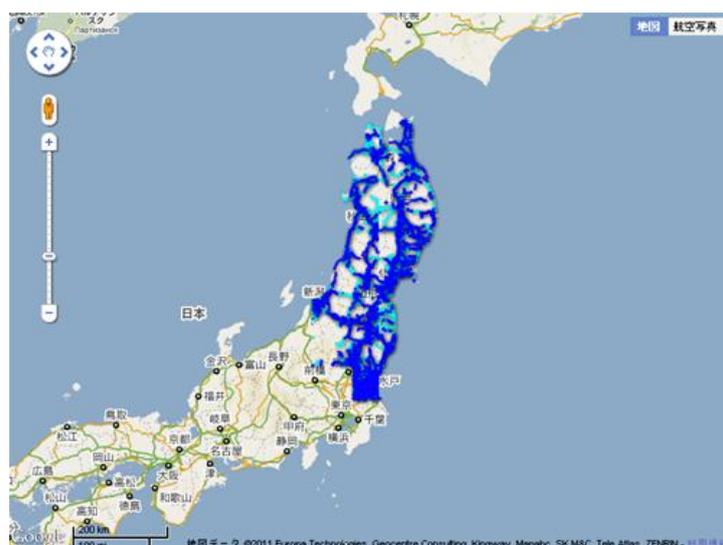
トがある。設計者は当初、散歩・観光の体験、待ち合わせ場所の確認、ビジネス・地域コミュニティ・商店街の宣伝などに活用されると期待した。

しかし、公共空間にプライバシー領域も共存していることで、個人情報・プライバシー侵害、肖像権侵害、生活安全への懸念などのデメリットが出てきた。しかも、プライバシーの範囲の基準は個人の感性によって大きく異なり、明確化されていないことで、規制することは極めて難しい。

### 3) グーグルの地震対応

2011年3月の東日本大震災後、Googleは迅速な対応策を打ち出した。震災発生2時間後には「Person Finder」と称して名前や携帯電話番号などから消息情報を検索・登録できるサービスを立ち上げたほか、数時間後には東日本大震災に関する情報を確認できる特設サイト「Crisis Response」を、2日後にはオンライン決済で募金できる「Google checkout」、3日後には「自動車通行実績情報マップ」(図4-3-1)や「避難所名簿共有サービス」など、短期間のうちに次々と多数のサービスを提供していった。さらに、5日後には「計画停電情報マップ」を、20日後には被災地の詳細な航空写真を「Google Earth」で公開した。2週間で、37のプログラムを立ち上げ、中でも「Person Finder」には5,000人のボランティアを起用し、1000枚に及ぶ被災者名簿の写真をアップロードし、被災者140,000人を登録した。同年10月30日にサービスを終了するまで総登録人数は670,000人を超えたという<sup>44</sup>。

図4-3-1 自動車通行実績情報マップ



(出所) 自動車通行実績情報マップ

<sup>44</sup> 2011年10月30日に開催された復興イベント「TED x Tohoku」(東北大学川内萩ホール)におけるGoogleシニアウェブマスター川島優志氏の講演より。

また「Google Earth」では、震災後、仙台市から宮城県南部にかけての沿岸部を航空機から撮影した（図 4—3—2 下）。従来の衛星写真の 3 倍以上の解像度を持つ空撮画像に差し替えたため、震災のすさまじさを改めて浮き彫りにするとともに、復興にあたる重機なども確認できるほど鮮明な表示が可能となった。救援物資の輸送路などの事前確認にも活用することができ、実際、日本損害保険協会は一連の地震で被災した契約者に地震保険金を早期に支払うための取り組みの一環として、航空写真・衛星写真を用いた被災地域の状況を確認する手法を導入し、津波や火災によって壊滅的な被災を受けた街区を全損地域として認定することにした。

図 4—3—2 南三陸町震災前後の航空写真<sup>45</sup>

2010 年 6 月 25 日



2011 年 4 月 11 日



(出所) GOOGLE EARTH

<sup>45</sup> Google Earth の「過去のイメージ」を通じ、2002 年 5 月 2 日から 2011 年 4 月 11 日までの南三陸町の航空写真を見られる。

また、「Google マップ」のストリートビュー画像について、多くの被災前の過去の風景を写した画像を残して欲しいという要望が Google 日本法人に多数寄せられているという<sup>46</sup>。同社の徳生健太郎製品開発本部長は4月11日の記者発表会で「画像データを消去することはない」と説明し、また、「歴史的事実を残すことも意義として重要と考えている」とし、どのような見せ方にするかは詰めていないが、Google Earth で時系列で閲覧できるような仕組みをストリートビューについても導入したいとの考えを示した（図 4-3-2 上）。「思い出」が失われないことで、多数のユーザーが感激の声を上げたようである。

#### 4) まとめ

ストリートビューは新型サービスとして登場した際に、反対の声が寄せられ、今でも批判する向きがある。しかし、震災支援においてストリートビューの活用を通じ、事業活動におけるイノベーションを災害支援などの社会問題の解決に広げ、特徴的且つ効率的な CSR を打ち出すと同時に、話題性を高めたことで認知度と好感度が上がった。

事業領域が公共空間に重なり、抵抗を受ける企業にとって、いかに CSR を通じ、受け入れられるきっかけを作り出すのか、その答えを探る上でグーグルマップは好例であるだろう。

##### i 社会規範により、社会関係を築く

ストリートビューは C 領域の「事業活動を通じた社会革新領域」に属する。商店街の活性化などの社会的な側面も持っているが、本来は新型マップとして市場需要を満たす点で、市場規範から出発したものである。市場規範の特徴の一つとして、サービスの提供者と利用者との間でギブ・アンド・テイクの「対等性」が働く結果、使用者がプライバシー侵害の危険性という「損」を感じたため、すぐに反対の態度を示した。

しかし、大地震後、グーグルは、ストリートビューが震災救援・復興に対して大きな価値を有することに気付き、より使いやすいサービスを開発した。すなわち、社会的価値は元々「意図せざる結果」であったが、グーグルはそれをきっかけとし、さらに拡大し、社会規範に基づき、使用者と「社会的関係」を築いた。プライバシー侵害の問題は根本から改善されていないが、あらたな社会的関係のもとに「損得」の意識が薄くなったので、社交性や共同性がより発揮するようになり、ストリートビューの受け入れが促進された。

ストリートビューのほかに、「競争会社でも協力しあう。「人を信じる」を思いつつ、情報共有を徹底した<sup>47</sup>」。<sup>37</sup> のプログラムを通じ、本田技研工業、パイオニア<sup>48</sup>など多数な企

<sup>46</sup> [http://internet.watch.impress.co.jp/docs/news/20110411\\_438934.html](http://internet.watch.impress.co.jp/docs/news/20110411_438934.html) に基づく。

<sup>47</sup> Google シニアウェブマスター川島優志氏の講演より。

<sup>48</sup> [http://www.google.com/intl/ja/crisisresponse/japanquake2011\\_traffic.html](http://www.google.com/intl/ja/crisisresponse/japanquake2011_traffic.html)

「自動車通行実績情報マップ」は、本田技研工業株式会社（ホンダ）が運営するインターネットナビ・プレミアムクラブ、及びパイオニア株式会社が運営するスマートループ渋滞情報の

業と信頼関係を築き、社会的影響力が増した。

## ii グローバル企業のローカル社会への貢献方法について

グローバル企業であるゆえに進出地との地縁が薄い場合には、ナイキジャパンのように反発を受けやすいので、地元企業以上に当該地域との密着性を育てることを重視すべきである。貢献活動に取り組む際、グローバル企業として、世界各地のネットワーク資源を活用するように心掛けるべきである。

グーグルの例の場合、震災関連のプロジェクトを立ち上げる過程において、米国やオーストラリア、韓国など Google の海外オフィスのスタッフも開発に加わっていったという<sup>49</sup>。日本のスタッフが寝ている間に海外のスタッフが代わりに開発し、朝起きたら完成しているというケースもあった。

地域貢献において、世界中に点在する社内資源を利用すること自体が、グローバル企業の特徴を生かし、事業との関連性を高め、ユニークな取り組みの展開につながる。

## 4. 4 まとめ

最後に、以上で述べた主たる三つの事例の比較検討を通じ、地域づくりにおける戦略的 CSR の成功要因との共通点や、失敗した事例からの教訓を、第二章のメカニズム及び第三章の成功要因と対照づけながら、論じる。

i コミュニケーション戦略の重要性はケーススタディーを通じ、再び検証された。戦略的な視点が必要であるが、社会の価値観と社会の反応も取り入れないといけない。要するに、ステークホルダーとの相互的意思伝達を確保しないとけない。希少性と成長性を強く意識する際に、正当性が十分であるかどうか、また、正当性についての説明が十分であるかどうか、に対して判断を誤る可能性がある。そうなれば、ステークホルダーから市場規則と社会規則の混同と疑われ、貢献度は評価されずにもつばら反抗を招くことになる。それ故、プランニング段階から、多方面とのコミュニケーションを保ち、価値観の共有を徹底すべきである。

ii 地域貢献の成功条件として、資金、施設、ノウハウ、社会関係を含む、あらゆる経営資源の強みを生かす必要があることがケースを通じて再度確認された。「共通価値」を実現するには、本業を通じた CSR が求められている。自社しか持っていない経営資源を生かして貢献することは、貢献活動の独自性を高めるとともに、持続性を生み出すことにも役立つ。

---

搭載車両から収集した走行軌跡データに基づき、ホンダが作成した通行実績情報を元に公開されている。

<sup>49</sup> <http://gadget.itmedia.co.jp/gg/articles/1104/05/news015.html> に基づく。

iii CSR であれ、一般の経営活動であれ、パートナーシップの重要性が改めて確認された。貢献活動の影響力を高めるには、出来るだけ多くのステークホルダーを巻き込むことが有効である。また、企業は持っている経営資源を生かすだけでは、地域社会問題を解決できない可能性がある。それ以上の資源を獲得するには、パートナーシップを築くことが必要である。提携関係により、各企業の負担が減り、持続的な CSR の取り組みが可能となる。さらに、ケーススタディーから新たな成功要因が見出された。地域社会への貢献は、公共空間に関わるが多く、公共性を侵害すると疑われる可能性があるため、NPO/NGO など社会性の高い社会団体の斡旋が役に立つ。そもそもある特定の地域社会問題に携わることで、ノウハウも蓄積され、さらに、多様なパートナーを紹介することが可能となり、問題解決に必要な資源を獲得しやすい。

iv 第二章では、戦略的 CSR の要点は社会的関係を築くことにありと論証した。その延長として、本章では「信頼関係」が戦略的 CSR の成功を導くとまとめた。東京ガスは、防災イベントを通じて迅速なガス復旧を目指し、顧客との信頼関係を築いた。グーグルは震災後に、「Person Finder」など個人情報を大量に公開したが、非常時期の対応として、機能性で使用者の信頼を勝ち取り、ステークホルダーに高く評価された。その信頼関係は本業にも影響を与え、ストリートビューに対する評価が高まった。

## 第五章 戦略的 CSR における社会的ジレンマのゲーム構造の応用

これまでの分析を踏まえ、企業が戦略的 CSR の観点から地域貢献を取り組むことの意味について、社会的ジレンマのゲーム構造に基づいて議論する。

### 5. 1 社会的ジレンマ

地域貢献を含め、CSR の最大のメリットは、社会的関係の構築である。最終的にその社会的ネットワークから富が生み出される可能性が大きい。ウヴェ・ジャン・ホイザーは、人間は相互的<sup>50</sup>であると指摘した。他の人が協力すれば、自分も協力し、物事は全体に有利に展開する可能性が高い。社会的ジレンマから見ると、双方とも「協力」の姿勢を打ち出す時、全体利益の最大化が実現され、もっとも理想的である（図 5-1-1）。

図 5-1-1 社会的ジレンマ<sup>51</sup>

		プレイヤー 1	
		協力	対立
プレイヤー 2	協力	10/10	15/0
	対立	0/15	5/5

(出所) ウヴェ・ジャン・ホイザー (2008) を基に、筆者作成

ところが、現実はずっと「協力し合う」という理想的な状況であるとは限らない。「協力」の姿勢を示しても、相手に裏切られ、大きな損失を被ると、「協力」を出し続ける動機を逸する。「個人の短期的利益の追求」を基に、「対立」を選ぶと、少なくとも惨敗にならないが、たとえ初回は大勝を得ても、二回以降に「対立」を以て報復されるだろう。個人レベルから見ると、損はしないが、「協力関係」が構築される時と比べ、全体利益は二分の一に減り、しかも、最大化とした個人利益は一回限りのもので、長期的に見れば、社会全体の福祉の追求が不十分となってしまう。

CSR の合理性にも、社会的ジレンマが存在する。「良き社会」を構築するため、すべての企業が協力し合い、積極的に CSR に取り組めば、全体利益の最大化が期待できる(図 5-1-2)。企業 1 にとっては、一部の経営資源を CSR 活動で消耗し、短期的自由に使用できる資源が

<sup>50</sup> ウヴェ・ジャン・ホイザー (2008) 224 ページ

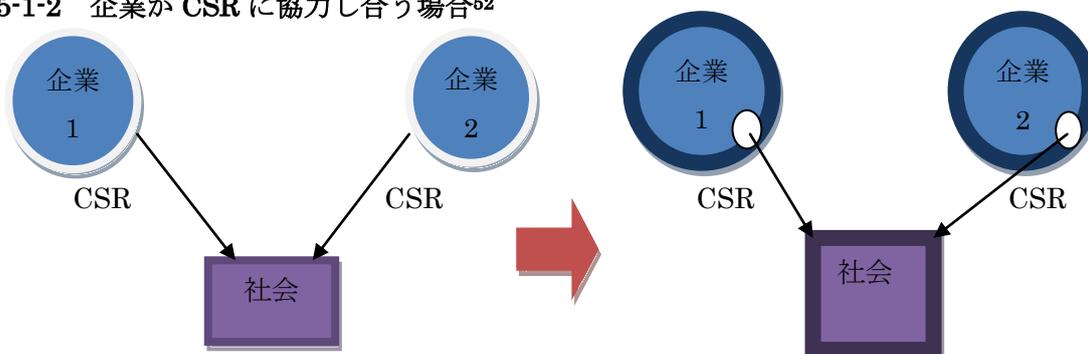
人は全体のために行動しようという意欲をかなり持っている、という特徴があり、研究者は「ホモ・レキプロカンス」—相互的人間と名付けた。

<sup>51</sup> ウヴェ・ジャン・ホイザー (2008) 230 ページ

「人は協力して付加価値を生み出していけるか、それとも各自がそれぞれ頑なに自分の道を行くのか」という社会的ジレンマ(「囚人のジレンマ」の延長である)。この状況において、人はそれぞれが利己的行動したい欲求に駆られるが、実は各自が全体のために行動するほうが、結局は全員にとって得になる。

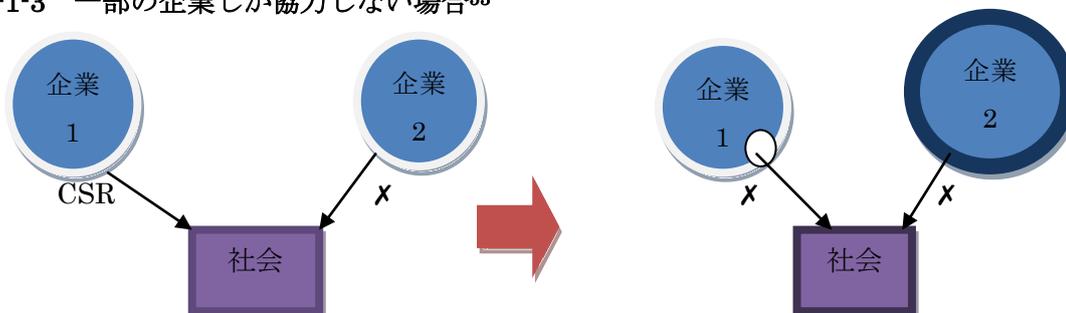
減少するが、企業同士（企業 2）は同じ状況なので、競争上不利に陥ることがない。企業が活動を続けやすいというえに長期的利益に繋がり、社会全体の福祉が増え、両者とも持続可能な方向に発展していく。

図 5-1-2 企業が CSR に協力し合う場合<sup>52</sup>



一方、一部の企業しか CSR に取り組んでいない状況（図 5-1-3）であると、良心的企業（企業 1）は経営資源を費消し、CSR 活動を行っても、CSR に取り組んでいない企業（企業 2）と比べると、短期的に競争不利になりやすい。存続のため、良心的企業も CSR 活動を止め、「対立」しあうようになり、全体利益の追求はできなくなる。

図 5-1-3 一部の企業しか協力しない場合<sup>53</sup>



そこで、如何に企業が短期リスクを負いながらも、協力しあう「ゲーム構造」を作り得るのかについて検討する。これは社会全体のシステムに関わる問題である。良心的企業の

<sup>52</sup> 筆者作成。企業 1 と企業 2 は共に CSR に協力することによって、一部の経営資源（白い玉）が消費され、「社会」に付与された。社会資産は増加し、「良き社会」の形成は結局、企業の存続と発展に正の影響を与え、企業資産を表す玉も大きくなる。

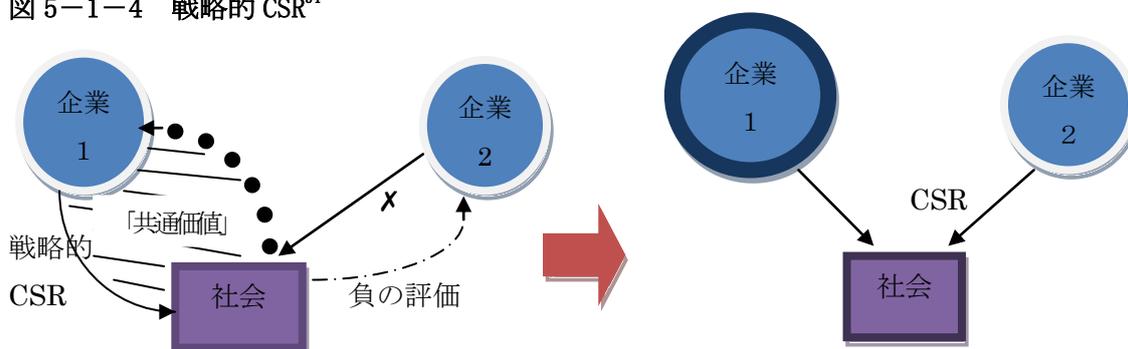
<sup>53</sup> 筆者作成。企業 1 は単独で CSR 活動を行い一部の経営資源（白い玉）は社会全体に付与されたが、企業 2 は CSR に支出しない企業活動を行い、コスト優位性のもと成長してきた（企業 2 を表す玉が大きくなった）。ただ企業 1 は、一企業の活動に留まるので、社会福祉の増進への影響は小さく、環境から企業 1 へのベネフィットも少ない。そのため、両企業の競争力に差ができ、企業 1 は存続のため、仕方なく CSR を止め、「対立」しあうようになる。

評価を高めることに対して、鍵はステークホルダーにあり、投資家によるエコファンドであれ、消費者による倫理的購買であれ、ゲームを再構造化する好例である。同じく、社会性に欠ける企業に対し、不買運動を行い、協力させることに社会全体が努力すべきであろう。

そのため、ゲームの最も重要な主役として、企業が社会全体に働きかけることが、全体利益を決める上での第一要因となる。「戦略的 CSR」(図 5-1-4)を通じ、他社に裏切られ不利な状況に陥る事態を防ぐことが期待できる。

すなわち、戦略的 CSR においては従来の CSR とは違い、企業が自分たちのリソースで解決できかつ競争力となる社会的な課題を見つけ出すことが求められる。要するに、いかに社会から評価を高めるかについても工夫するということである。誠意を込め、社会貢献を行うことを前提とし、ステークホルダーとのコミュニケーションにも力を入れ、ステークホルダーと社会的関係を築き、良心的企業として信頼を獲得する。「ステークホルダーとの良好な関係」は社会的評価を高め、「共通価値」の創出により競争力を強化するきっかけとなるが故に、戦略的 CSR の中心でもある。社会への貢献を目指す「真」の CSR は、社会的関係の構築に役立つ。多様な社会的関係は、経営資源となり、企業のさらなる存続に繋がる可能性がある。

図 5-1-4 戦略的 CSR<sup>54</sup>



## 5. 2 戦略的地域貢献の合理性

企業の経営行動の「行為のシステム」を、地域貢献の分野に限定して考えると、地域社会への貢献を目指した CSR という行為が生み出す、意図された結果と意図せざる結果を確認しやすい。要するに、自社が深くかかわっている地域における社会貢献であるので、ニ

<sup>54</sup> 筆者作成。企業 1 は戦略的 CSR を通じ、社会との「共通価値」を創造できた（社会から企業 1 への点線は正の評価を意味する）のに対し、企業 2 は「対立」の姿勢で、社会に評価されていない上に、さらに「社会との関係」の崩壊を招く可能性（社会から企業 2 への点線は負の評価を意味する）がある。企業 1 はステークホルダーとの信頼関係を築き、成長機会を得た。逆に、企業 2 はステークホルダーの反抗で損失を被ることになる。そのため企業 2 は成長を求めて、戦略的 CSR を選択し「協力」姿勢を打ち出すようになるだろう。

ーズを読み取りやすく、解決に必要とされる資源も多く蓄積されている。活動の対象は同じ地域なので、フィードバックも素早く、PDCA の周期も短縮化することで、成果確認を通じ、貢献方法を改善できる。また、本来同地域の各ステークホルダーと数多くの接点を持つので、マネジメントを行いやすく、「意図せざる結果」として、影響力を育てることなど長期的メリットも享受しやすいだろう。

企業にとっては自社の事業活動に正の影響が与えられることで、図 5-1-3 の状況にならないように、地域貢献活動の持続性が高まる。一方、地域社会にとっては、長期的且つ安定的な支援が望ましい。本論の冒頭に述べたように、地方の経済は深刻な状況に向かっていると同時に、多様な社会問題も発生している。経済の活性化だけでは改善できない分野もあることから、企業の「社会的」な力が求められている。従来の慈善的 CSR は、2008 年以降の同時不況の影響を受け、内部留保を優先させる必要があるため続けられなくなったが、不安定な地域支援は地域の危機を緩和できない。共通価値を生み出す地域貢献は、むしろ不況の中であるから機会となり、競争に不可欠であり、企業は苦しい時期を越えるとともに、地域の活性化も達成する。それにより、好転した経済環境は再び企業の成長に反映され、好循環の理想的な地域社会となることが望まれる。地域社会の活性化を求める地域の想いと支援のカタチを模索する企業の想いは重なり合い、戦略的地域貢献へと昇華する。

## 第六章 おわりに

本論文では、行為のシステム及び市場規範・道徳規範を基に、戦略的 CSR のメカニズムに関するモデルを構築した。まず当該メカニズムにしたがって、あらゆる CSR は「社会問題の解決に貢献する」という道徳規範に基づくものであるべきと主張した。それを前提とした上で、「意図せざる結果」の経済的便益を獲得するために、戦略的視点を取り入れるべきと論じた。地域は多様なステークホルダーを内含し、「共通的価値」を創出しやすいが故に、戦略的 CSR の成功要因のモデルを地域貢献の分野に応用することが可能である。次いでこうした理論研究を踏まえ、事例研究を行い、一般的な戦略的 CSR の議論と共通する成功要因のほかに、地域貢献活動に取り組む際に、特に注意すべきことを指摘し、公共空間の整備に携わる際に、公共性への尊重や公共団体とのパートナーシップの構築が重要となることを検証した。また、社会的ジレンマの理論を用いて、CSR の戦略性の重要性を再び議論し、戦略的 CSR は企業同士が協力しあい、さらに社会全体利益の最大化を実現するために不可欠であることを示唆した。

一方、残された研究上の課題もある。本論文において、日本で事業活動を展開しているグローバル企業も含め、日本の企業を研究対象とした。CSR の発祥地は、欧米であると言われている。CSR がビジネスに与える影響や効果が議論されてきた米国の CSR、国や法律がカバーできない社会問題への解決策を模索してきた欧州の CSR と比べ、日本の CSR は、景気や社会の関心事に影響されて常に変化してきたとされる<sup>55</sup>。今の日本企業は義務の CSR から戦略的 CSR への転換期に当たり、特に都市と地方の格差など、日本社会の現状を改善するために、地域づくりなどの公共領域における CSR の役割が注目されている。社会貢献手法は欧米ほど成熟していないが、転換期に当たるからこそ、これからの企業の地域貢献のあり様について研究する意義がある。新興国の CSR を発展させる上でも参考となるだろう。ただし事例研究の数が少なく、一般可能性に欠けている点は課題である。今後の研究において、多様な業界、規模の企業を取り上げる必要がある。

また、震災時など異常事態下で築いた信頼関係は、異常事態を乗り越えた後に、どのように維持できるか、という疑問が残されている。例えば、震災から5年後、10年後を見据えて、再生・復興に向かっての新しい取り組みが必要である。持続的な地域貢献活動が望ましいが、事情に応じて、どういう支援の手を差し伸べるべきかは、これからの研究課題となる。

地域貢献において、企業と行政の役割分担はあいまいな部分がある。ナイキジャパンは反発感情を受け、通常状況のストリートビューは公共性を侵害すると疑われた。企業の地域貢献活動は地域づくりに不可欠であるが、行政に取って代わってはいけない領域もある。その限界を明確にしない限り、「善意」の行動は「公共空間の植民地化」との誤解を招く可能性が高い。

---

<sup>55</sup> 角 (2011) 73 ページ

今後、多くの事例研究の蓄積を踏まえ、残された課題を解きつつ、本当に地域づくりに役立つ CSR のあり様を探求し続けたい。

## 参考文献

- Ariery, Dan (2008) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Collins. (熊谷淳子『予想どおりに不合理』第4版、早川書房、2009年)
- バーニー, ジェイ・B (2011)「経営戦略と CSR 競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』2011年8月1日、76-79
- 電通総研 (1991)『企業の社会貢献—フィランソロピー』日本経済新聞社。
- 藤井敏彦・新谷大輔 (2008)『アジアの CSR と日本の CSR』日科技連。
- Heuser, Uwe Jean (2008) *Humanomics: Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft*, Campus Verlag GmbH. (柴田さとみ訳『感情が経済を動かす—新しい経済学「ヒューマノミクス」の革命的挑戦』PHP、2010年)
- 伊吹英子 (2005)『CSR 経営戦略』東洋経済新聞社。
- 角和宏 (2011)「CSR 活動の理論的根拠に関する先行研究レビュー—日本企業の地域貢献活動研究のために」『広島大学マネジメント研究 (11)』2011年3月、pp69-83。
- Kolter, Philip and Lee, Nancy (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons International Rights, Inc. (恩蔵直人監訳『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社、2007年)
- Makower, Joel (1994) *Business for Social Responsibility*, Tilden Press, Inc. (下村満子、村上彩訳『社会貢献型経営ノすすめ』シュプリンガー・フェアラーク東京株式会社、1997年)
- McElhaney, Kellie A. (2008) *JUST GOOD BUSINESS: The Strategic Guide to Aligning CORPORATE RESPONSIBILITY and BRAND*, BERRETT KOEHLER.
- 森本昌義 (2010)『戦略的 CSR のススメ』日新報道。
- 沼上幹 (2000)『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探索』白桃書房。
- 奥野信宏・栗田卓也 (2010)『新しい公共を担う人びと』岩波書店。
- 小野桂之介 (2004)「地域社会に貢献する経営」高巖・日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞出版社、pp、196-212。
- Porter, Michael E. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006. (村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月「公器」の経営、ダイヤモンド社、36-52)
- Porter, Michael E. (2011) *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January 2011, (「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月マイケル E. ポーター 戦略と競争優位、ダイヤモンド社、8-31)
- 斎藤慎 (2000)『企業評価の新しいモノサシ—社会責任からみた格付基準』生産性出版
- 飯山辰之介・池田信太郎 (2011)「「社会的責任」のその先へ 支援が試す企業の真価」

- 『日経ビジネス』2011年5月9日,pp85。
- 白石草 (2011)「市場化される公共空間——ナイキに買収される渋谷・宮下公園」『世界』2011年2月、pp131—138。
  - 鈴木辰治・角野信夫 (2000)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房。
  - 高浦康有 (2007)「戦略的 CSR の陥穽」『経営倫理』第48号マイ・オピニオン。
  - Thomas , Anisya(2008) *Disaster Relief, Inc.* Harvard Business Review, December 2006. (鈴木泰雄訳「災害援助と CSR—民間援助機関とのパートナーシップの作り方」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月「公器」の経営,ダイヤモンド社,136—147)
  - 海野みづえ (2004)「第13章 CSR マネジメント」谷本寛治編『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
  - Vogel, David (2006) *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, THE BROOKINGS INSTITUTION. (小松由紀子、上村美智子、田村勝省訳『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究—利益の追求と美徳のバランス—その事例による検証』一灯舎、2007年)