

# 演習論文

論文題目      オリンピックスポンサーとして求められる CSR

経済学部	経営学 科
学籍番号	B6EB1060
氏名	梶山樹
演習名(教員名)	経営学原理演習 (高浦)ゼミナール

# 目次

はじめに

## 第1章 理論編

### 第1節 CSRとは

第1項 CSRの定義

第2項 戦略的CSR

### 第2節 オリンピックの概要

第1項 オリンピックの歴史と目的

第2項 オリンピック・ムーブメントと持続可能性

第3項 オリンピック・レガシー

### 第3節 オリンピックスポンサーの概要

第1項 オリンピックスポンサーとは

第2項 オリンピックスポンサーの位置づけ

### 第4節 オリンピックスポンサーに求められる戦略的CSR

## 第2章 ケーススタディ編

### 第1節 株式会社明治

### 第2節 パナソニック株式会社

### 第3節 トヨタ自動車株式会社

## 第3章 提言編

終わりに

参考文献

## はじめに

世界的なイベントの一つであるオリンピックは、「平和の祭典」と呼ばれている。また、オリンピックにちなんだ言葉で「オリンピック休戦」という言葉があるが、この言葉もオリンピックと平和を連想させる。しかし、同じ規模で開催され、同等の注目を集める FIFA ワールドカップやラグビーワールドカップといった大会はそのようには呼ばれていない。ほとんどの人は単に「スポーツとしてのビッグイベント」との認識を持っているだろう。このことから、私は気づけばオリンピックとは特別な大会であり、それ自体に「高い社会貢献性」のようなものがあるのではないかと感じていた。

オリンピックは様々な主体の協力のもと開催されるが、その中でも企業はスポンサーとしてオリンピックに関わることができる。オリンピックのスポンサー企業にはごく限られた企業しかないと聞いたことがあるが、そのようなスポンサー企業だからこそ、何か求められる CSR があるのではないかと考えた。

本論文では、オリンピックを通じてスポンサー企業に求められる CSR を考察し、具体的な企業活動を明らかにすることを目的としている。第 1 章では理論編として、オリンピックとスポンサー企業、CSR の関係を明らかにし、スポンサー企業に求められる CSR の方向性を分析する。第 2 章ではケーススタディ編として、実際にスポンサー企業が行った（行っている）ケースを参考に、分析を行う。第 3 章では、第 1 章・第 2 章を踏まえたうえで、提言を述べる。

# 第1章 理論編

## 第1節 CSRとは

### 第1項 CSRの定義

本研究を進めるにあたり、まず CSR について定義したい。CSR とは、Corporate Social Responsibility の略称であり、「企業の社会的責任」と訳される。国や団体によってさまざまな解釈がなされているが、経済産業省によると「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任を取る企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」とされている<sup>1</sup>。ここから分かるように、CSR の根本にある目的は「社会全体の持続的発展」の実現である。CSR それ自体には「法的責任」はなく、企業にとって拘束力はないが、企業は様々なステークホルダーの支えがあってこそ成り立ち、かつ、社会全体に影響を及ぼす主体であるため、企業にとって CSR とは「倫理的責任」として果たすべき責任と言える。

以上を踏まえ、本論文では、CSR の定義を「法令順守に基づき、ステークホルダーにも配慮した企業活動を通じて、経済的収益のみならず、持続可能な社会の実現に貢献する活動や考え方」とする。

以降、この定義に則り、研究を進めていく。

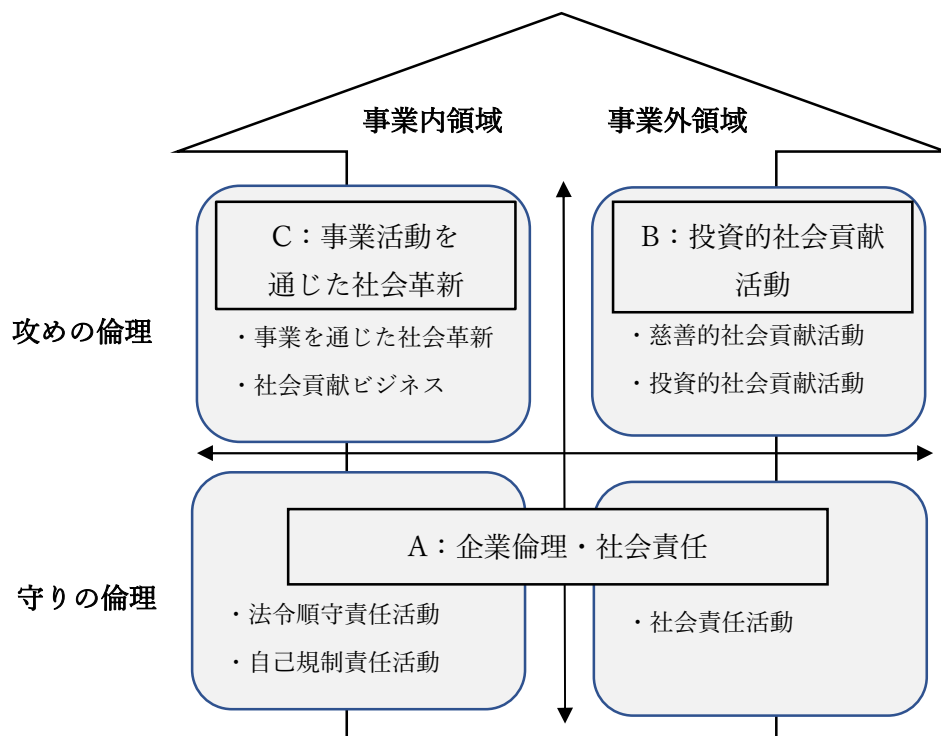
### 第2項 戦略的 CSR

企業が CSR の実践を通じて持続的に発展するには、CSR に対する企業の姿勢を明確にし、経営戦略の中に CSR の要素を融合させることが必要である。企業が独自の CSR のあり方を考えるフレームとして「戦略的 CSR」という考え方がある<sup>2</sup>。これは、企業が取り組むべき CSR の領域を、「守りの倫理—攻めの倫理」、「事業内領域—事業外領域」という2つの軸、3つの領域で以下の図のように表すことができる。

---

<sup>1</sup> 経済産業省HP

<sup>2</sup> 伊吹英子『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年



『CSR 経営戦略』 p47 より引用・作成

守りの倫理とは、企業が社会に存在し企業活動を営むなかで、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組みである。一方、攻めの倫理とは、企業が社会に存在し、企業活動を営むなかで、社会に正の影響をもたらすような取り組みである。

守りの倫理に位置づけられるものとして、「企業倫理・社会責任領域（A 領域）」がある。企業が社会の一員として存在する以上、それだけで企業には守るべき法令や果たすべき社会的責任がある。倫理観の欠如は企業価値に大きな影響を与えるため、法令順守や危機管理対策などは企業存続の重要な要件になっている。この領域は社会性の根底に位置づけるべき「守りの領域」であるため、自社のリスクを分析したうえで確実に対処する必要がある。

次に、攻めの倫理に位置づけられる事業外の取り組みとして「投資的社会貢献活動領域（B 領域）」がある。この領域においては、社会的効果と経営的效果の双方を両立させる、投資的な活動戦略を立案することが求められる。社会貢献活動は、事業領域以外に企業が社会に直接働きかける行為であるため、他の領域に比べ企業の裁量が大きく、戦略性が問われる。

第 3 は、「事業活動を通じた社会革新領域（C 領域）」である。企業は事業を展開する前

に、利益の獲得を第一の目標と捉えながらも、同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような事業戦略を立案することが肝要となる。社会の革新を意識した事業戦略を構築できれば、企業の社会性は一段と高まることになる。

このように、CSR 活動はその活動をいくつかに分類することができる。以降、オリンピックスポンサーに求められる CSR 活動が上記のどれに当たるかを、オリンピック大会それ自体と、スポンサー企業の2つの観点から考察していく。

## 第2節 オリンピックの概要

### 第1項 オリンピックの歴史と目的

オリンピックは、4年に一度開催される世界的なスポーツの祭典であり、夏季大会と冬季大会が開催される。オリンピックの起源は、今から約2800年前に古代ギリシャのオリンピア地方で行われていた「オリンピア祭典競技」にさかのぼる。数々の戦乱に巻き込まれる形で幕を閉じた古代オリンピックであったが、1894年、パリの万国博覧会に際して開かれたスポーツ競技者連合の会議で、クーベルタンが提唱したオリンピック復興計画が可決され、1896年、古代オリンピックが開催されたオリンピアのあるギリシャで第1回近代オリンピックが開催された<sup>3</sup>。

オリンピックの目的については、国際オリンピック委員会によって採択される、オリンピック憲章を参照する。上記にはオリンピックの根本原則、規則が成文化されており、オリンピックに携わるすべての組織、活動、運用の基準となっている。上記によると、オリンピックのあるべき姿のことであるオリンピズムとは、「スポーツを通じてこころとからだを健全にし、さらには文化・国籍といったさまざまな違いを超え、友情や連帯感、フェアプレーの精神をもって互いを理解し合うことで、平和でより良い世界の実現に貢献する」とされており、その目的は、「人間の尊厳の保持に重きを置く平和な社会の推進を目指すために、人類の調和のとれた発展にスポーツを役立てること」<sup>4</sup>とある。また、オリンピズムの考え方を世界中に広げていく活動のことであるオリンピック・ムーブメントの目的は、「オリンピズムとオリンピズムの価値に則って実践されるスポーツを通じ、若者を教育することにより、平和でより良い世界の構築に貢献することである。」<sup>5</sup>とある。

---

<sup>3</sup> 東京都オリンピック・パラリンピック教育

<sup>4</sup> 国際オリンピック委員会 オリンピック憲章 Olympic Charter 2020年版・英和対訳 p10

<sup>5</sup> 国際オリンピック委員会 オリンピック憲章 Olympic Charter 2020年版・英和対訳

上記より、オリンピックとは単なる大規模のスポーツイベントではないといえる。スポーツを通じて、選手だけでなくオリンピックに携わるすべての人に対し、望ましいパーソナリティの形成や倫理規範を身につけることで、より平和な世界の構築を目指す機会であるといえる。

## 第2項 オリンピック・ムーブメントと持続可能性

オリンピックは時代とともに、それが有する意味合いも徐々に変わってきている。近代オリンピックの始まりとなった1896年アテネ大会は純粋なスポーツの祭典として開催され、開催費用は有志による寄付金と政府が発行したオリンピック切手のみであった。しかし、その後の大会では規模拡大に伴い赤字化が進行し、税金や宝くじの売上金、入場料等から財源を賄っていたが、1972年ミュンヘン大会では、民間企業による「オリンピック関連商品」の収入が初めて入ってきた。その後も赤字化が深刻化し、開催都市が費用を多く負担するケースが続いた。そして、1984年ロサンゼルス大会において民間企業による協賛金が全体の収入の半分以上を超え、大会を運営する団体が企業からのお金に頼る、いわゆる商業的側面が強い時代に突入することとなる<sup>6</sup>。そうした動きの中、近年、オリンピックの影響は開催国だけにとどまらず世界にまで広く及ぶことから、サステナビリティを考慮した大会にする動きが高まっている。例えば、2012年ロンドンオリンピックでは、初めて持続可能性を考慮したイベントマネジメントの国際規格が適用された<sup>7</sup>。また2014年には、オリンピック・ムーブメントの未来に向けた戦略的な工程表であるオリンピック・アジェンダ2020が採択され、その中の提言の1つとして、「オリンピック競技大会のすべての側面に持続可能性を導入する」とある。サステナビリティを考慮する動きが高まってきている中、2020東京大会では、SDGsが大会コンセプトとなっている。

ここで、CSRとSDGsの関係性についても述べておきたい。SDGsとは、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標のことである<sup>8</sup>。17のゴール・169のターゲットから構成されており、そのゴールの1つである「パートナーシップで目標を達成しよう」では、「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」との目標が掲げられている。具体的には、「全ての国々、特に開発途上国での持続可能な開発目標の達成を支援すべく、知識、専門的知見、技術及び資金源を動員、

---

p12

<sup>6</sup> 小川勝『オリンピックと商業主義』集英社、2012年

<sup>7</sup> 間野義之『オリンピック・レガシー 2020年東京をこう変える！』ポプラ社、2013年

<sup>8</sup> 外務省HP

共有するマルチステークホルダー・パートナーシップによって補完しつつ、持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップを強化する。」「さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。」とあるように、すべての個人、組織がステークホルダーとして持続可能な開発に貢献することがSDGsの達成に必要であることを示している。ここで、企業はSDGsの掲げているゴールに対して大きく貢献できる主要なステークホルダーであることから、SDGsに取り組む企業の活動をCSRとみることができる<sup>9</sup>。現に、取り組んだCSR活動を社外に開示する際に、SDGsと結び付けて開示する企業の数もかなり多い。換言すると、SDGsはすべてのステークホルダーが社会的責任として取り組むべき目標であり、ステークホルダーの1つである企業がSDGsに取り組む活動がCSRであるといえる。

近年、オリンピックを通して持続可能性やSDGs達成に貢献する取り組みが増えていることから、それに伴ってオリンピック・ムーブメントの動きも持続可能性やSDGsに関する取り組みが増えることが予想される。つまり、今後企業に求められるオリンピック・ムーブメント達成の施策の1つは持続可能な社会に貢献する施策であると考えられ、オリンピックを契機にそれに取り組むことはCSR活動の1つであるといえる。

### 第3項 オリンピック・レガシー

企業がオリンピックを契機として持続可能な社会に貢献するために求められる具体例の1つとして考えられる取り組みが、オリンピック・レガシーである。

一般的に使用されるレガシー(=Legacy)は英語であり、「遺産」「遺物」と訳されることが多い。IOC(国際オリンピック委員会)が発行した「Olympic Legacy2013」によると、オリンピックにおけるレガシーとは「開催都市に残される、スポーツ、社会的、経済的、環境的な利益であり、大会の開会前に経験できるものもあれば大会終了後数年後に初めて目に見えるもの」であるとされている<sup>10</sup>。

レガシーという言葉が初めてオリンピックで使われたのは、1956年メルボルン大会招致において、「レガシーとして、オーストラリアのアマチュアスポーツの崇高な理念を展示するセンターを設立する」と発表した時だといわれている。以降、開催された大会の評価の際にしばしば用いられたが、レガシーに関する取り組みが強化されたのは2000年以降であり、

---

<sup>9</sup> 中小企業に生かすCSR・SDGs—持続可能な調達の潮流とCSR経営—一般財団法人商工総合研究所

<sup>10</sup> IOC OLYMPIC LEGACY 2013 2013年



2002年に開かれたIOC総会でレガシーに関する規定がオリンピック憲章に追加された<sup>11</sup>。そこには、IOCの使命と役割として「オリンピック競技大会の有益な遺産を、開催国と開催都市が引き継ぐよう奨励する。」と明記されている<sup>12</sup>。また、2012年大会より、オリンピックの招致活動の段階から重視すべきテーマとしてこのレガシーがあげられるようになった。このことから分かるように、レガシーは近年、IOCが力を入れているテーマの一つであり、その重要性は増してきている。

一方、レガシーは多様な概念でもあり、その範囲や対象は一言で片づけるのは難しい。例えばスポーツ施設や交通通信インフラの整備、旅行者の増加など、目や数字で見ることができる有形のレガシーと、健康意識の増大、国民精神の高まり、ボランティアなどの無形のレガシーに分けることができる。

以下、具体例を挙げる。

レガシー	事例（有形・無形の双方を含む）
文化	文化的なプログラムや機会
経済	雇用、観光、金融、主催機会、マーケティング
環境	環境に優しい建築設定、工業技術、環境政策、環境教育
イメージ	国際的な注目、開催都市としてのイメージ向上
情報・教育	経験、知識、個人の成長、調査研究、ガバナンス
ノスタルジー	イベントに関する個人的な経験と思い出
オリンピック・ムーブメント	国際協調、若者への影響
政治	政策、政策発展手段
心理	個人あるいは地域全体での国威発揚、熱狂、情操
社会問題	社会進歩、健康、一般大衆と特定の集団に対する影響、新しい機会、市民の社会参加
スポーツ	スポーツ振興、スポーツ施設、スポーツ実施率向上、健康増進
持続可能性	長期計画、環境保護意識、経済発展
都市化	スポーツ施設の再活性化、輸送改善、都市サービス向上、都市計画、娯楽施設

『オリンピック・レガシー 2020年東京をこう変える！』p42より引用・作成

上記ではポジティブなレガシーのみを挙げたが、オリンピック・レガシーは、決してポジティブな影響を及ぼすものだけではない。ネガティブな影響を与えるレガシーも多数存在

<sup>11</sup> 間野義之『オリンピック・レガシー 2020年東京をこう変える！』ポプラ社、2013年

<sup>12</sup> オリンピック憲章 Olympic Charter 2020年版・英和对訳

する。代表的な例を挙げると、競技施設の放置があげられる。リオデジャネイロでは、オリンピック後に、行政の資金難や競技施設の後利用法の無計画さによって多くの施設が放置されている。日本柔道男子が全階級でメダルを取ったカリオカアリーナ2は、管理主体が市から政府に移ったものの、ブラジル代表選手のトレーニング施設として改築する計画は実現しておらず、隣のアリーナ3は、市が学校に生まれ変わらせる予定だったが、一向に進んでいない。カヌー・スラローム会場などが広がるラジカルスポーツパークも、市が施設管理費を出せず、封鎖されている<sup>13</sup>。他にも、2004年アテネオリンピックでは、想定していた46億ユーロの運営費を大幅に超える70億ユーロの支出により、ギリシャの財政を大きく圧迫した。その後、2009年にギリシャ政府が巨額の財政赤字に陥っていたことが判明し、EUの経済に大きな影響を与えた財政危機に陥ったが、そのきっかけは巨額を投じたオリンピックが原因とも言われている<sup>14</sup>。オリンピックでの巨額の支出が国の財政問題に大きくかかわっていたのならば、オリンピックの開催自体が負のレガシーだったといえるであろう。

ポジティブなレガシーを残すことは、オリンピック・ムーブメントの一環であるといえる。オリンピックが持続可能な社会に貢献する動きを加速させていること、そしてオリンピック・ムーブメントが優れたパーソナリティの形成やより良い社会の構築への貢献を目指すものであるため、オリンピック・ムーブメントの1つであるレガシーも、その目的達成に貢献するものであるといえる。また、企業がオリンピックの理念に則り、持続可能な社会達成のためにレガシーを残すことは、CSRの「法令順守に基づき、ステークホルダーにも配慮した企業活動を通じて、経済的収益のみならず、持続可能な社会の実現に貢献する活動や考え方」という考えと高い親和性があると考えられる。つまり、レガシー達成に向けた企業の活動は、オリンピックを契機としたCSR活動とみなすことができるといえる。

### 第3節 オリピックスポンサーの概要

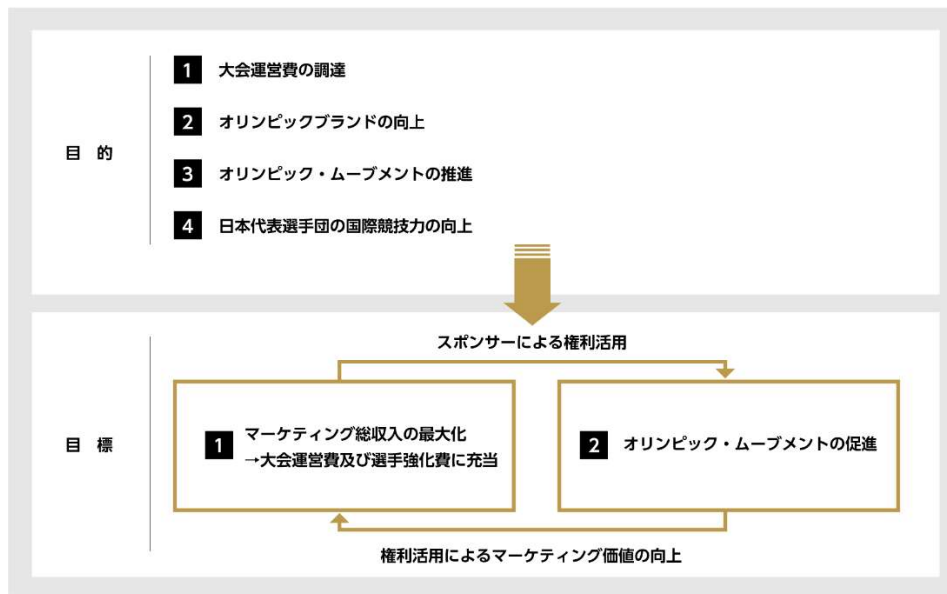
#### 第1節 オリピックスポンサーとは

オリンピックにおけるスポンサーシッププログラムは、以下の4つの目的と2つの目標に向けて実現される。主に、大会の安定的な運営や選手強化に貢献する。

---

<sup>13</sup> 平井隆介・前田大輔 2017年、『兵どもが夢の跡…リオ五輪、施設たなざらし・廃墟化も』朝日新聞デジタル、2017年5月21日

<sup>14</sup> 間野義之『オリンピック・レガシー 2020年東京をこう変える！』ポプラ社、2013年



東京 2020 オリンピック競技大会公式 HP より

オリンピックにおいては、大きく 2 種類のスポンサー企業に分けることができる。IOC とスポンサーシップ契約を結ぶ、TOP と呼ばれる企業と、大会ごとに開催国の組織委員会と契約するスポンサー企業である。支払う契約料に応じて、スポンサーレベルが分類されており、また、その階級に応じて使用可能な権利が異なる<sup>15</sup>。

ここでいうオリンピックスポンサーの権利とは、呼称の使用権、マーク類の使用権、商品・サービスのサプライ権、大会会場におけるプロモーション、関連素材の使用権等があげられる。オリンピックスポンサーでなければ商業用途でオリンピックに絡めた企業活動を行ってはいけないというルールがあるため、企業側としては、オリンピック委員会に高い契約料を払う代わりに、オリンピックスポンサーとしての権利を行使できたり、ブランド力向上、販促促進、同業種における競争優位の獲得などが期待できる。また、スポンサー企業はオリンピックの大会が終わると年内にはスポンサー契約の契約が切れる（TOP スポンサーを除く）。それに伴い、スポンサー企業の権利が失効するため、大会終了後は上記の権利を使用することができなくなる。

## 第 2 項 オリンピックスポンサーの位置づけ

東京 2020 大会を例に、全体の推進体制の中で、スポンサーの位置づけを考える。オリンピックは、非常に多くのステークホルダーが関わりあう大会であることから、その組織体制

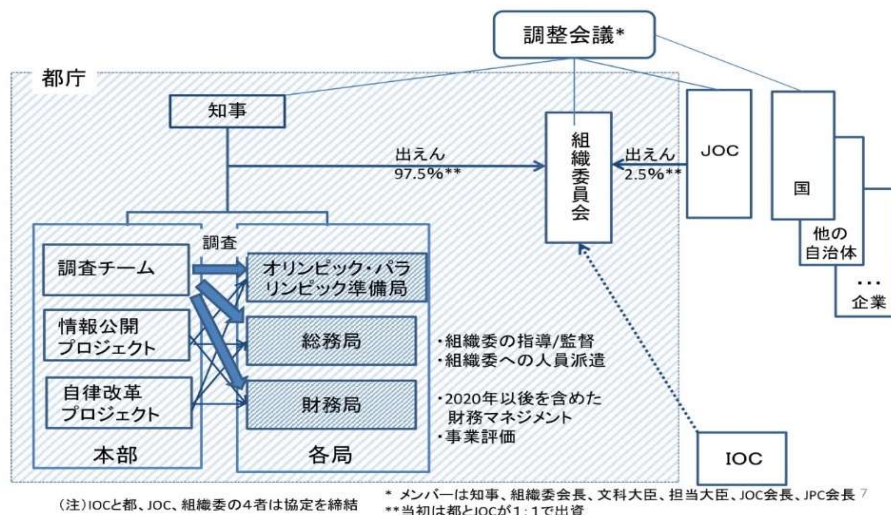
<sup>15</sup>東京 2020 オリンピック競技大会公式ウェブサイト

もかなりの規模になっている。オリンピックは、IOCをはじめ大会組織委員会、政府、自治体、オフィシャルサポーターといった様々なステークホルダーがそれぞれ計画を立て意思決定をしていく中で進んでいく。その中で大会自体の準備や運営は、基本的に東京2020組織委員会が主体となって行っている。東京2020組織委員会の職員の構成としては、組織委員会が直接雇用する職員と東京都、国、地方自治体の行政関係者とスポンサーをはじめとする民間企業・団体からの出向者で成り立っている。業務執行は、会長・理事などからなる理事会、事務総局・局長により構成される経営会議などによって行われる<sup>16</sup>。

組織委員会が外部と大会の重要事項について外部と意見交換を行う調整会議というものがあるが、これは組織委員会、JOC（日本オリンピック委員会）、NF（国内競技連盟）、都が国内で調整し、IF（国際競技連盟）、IOCと交渉、調整、決定という流れになっている<sup>17</sup>。

上記より、スポンサー企業もオリンピックの運営に関わってはいるものの、オリンピックの準備や運営に中心となって進めることができる立場とは言えないといえる。スポンサー企業の立ち位置としては、大会開催の準備や運営の方針に影響力を与えて大会自体の方向性を定める役割よりも、スポンサーとして認められた活動範囲の中で、組織委員会が定めた方針・オリンピックの理念に則った活動を行う役割が求められるといえよう。

### 全体の推進体制



18

都政改革本部調査報告書－ミッション2016より

<sup>16</sup>東京オリンピックサステナビリティレポート

<sup>17</sup>都政改革本部調査報告書-ミッション2016 2016年10月18日

<sup>18</sup>都政改革本部調査報告書-ミッション2016 2016年9月29日

#### 第4節 オリンピックスポンサーに求められる戦略的 CSR

第1節から第3節までを踏まえると、オリンピックスポンサーは2つの理由から「守りの倫理」よりも「攻めの倫理」の観点から事業に取り組むことが望ましいと考えられる。

1つ目の理由として、オリンピックにかかわるすべての主体に、オリンピックの目的である「スポーツを通じた世界平和」の積極的な達成が求められていることが挙げられる。また、スポンサー企業は一定の権利が保障され、オリンピックを契機とした活動が可能なこと、その中で大会準備・運営に中心の立場で関わりにくいと考えられる立場にいることから、企業がオリンピックの理念に沿った活動をするためには、自らが積極的な行動を起こすことが必要だと考えられる。

2つ目の理由として、「守りの倫理」に則った行動を行えば、開催都市にレガシーを残せる可能性が低くなると考えられることが挙げられる。「守りの倫理」の視点に立った行動をとれば、少なくとも負のレガシーを残す可能性は減らすことができるだろう。しかし、開催都市に残すレガシーを残せる可能性もまた、減ってしまうと言わざるを得ない。なぜなら、レガシーを残すためにはそれを残すための何かしらの行動が必要になるからだ。レガシーが残るパターンとして、オリンピックに関連する活動の結果として意図せずレガシーが発生するパターンと、あらかじめレガシーを設定し、それに向けた活動の結果生じる2つのパターンが考えられるが、企業がオリンピックに与える影響度やオリンピックに関わる時間的制約から、企業の立場から前者のパターンが達成できるとは考えにくい。企業の立場からは、「オリンピックを通じてレガシーを残す」といった「攻めの倫理」の考えがなければ、レガシーを残すことはできないだろう。

つまり、オリンピックスポンサー企業は、与えられた権利の中で、「攻めの倫理」の観点から、投資的社会貢献活動領域、もしくは事業活動を通じた社会革新領域のどちらかの領域のアプローチを用いて、オリンピックにかかわることが求められる。その結果として、オリンピックが目指す、平和に関わること、持続可能な社会の達成に貢献することが望ましい。

以降、オリンピックを契機としてポジティブなレガシーを残すために、CSR活動として有効だと思われる具体的施策について述べていく。

## 第2章 ケーススタディ編

### 第1節 株式会社明治

#### ・会社概要

粉ミルク、牛乳・乳製品、菓子、スポーツ栄養、流動食などを提供する日本の食品メーカーである。食と健康にかかわる事業を通して、「こころとからだの健康に貢献」「環境との調和」「豊かな社会づくり」の達成に取り組んでいる。乳製品・菓子のカテゴリーで東京2020ゴールドパートナーとしてJOCとスポンサー契約を結んでいる<sup>19</sup>。

#### ・取り組み

#### 山形県村山市との官民連携

明治株式会社は、2017年ホストタウンである村山市と、ブルガリア共和国を交流国として協定締結を結んだ。ホストタウンとは、自治体が事前キャンプの誘致などを通じて、大会参加国との相互交流や地域の活性化などを推進する制度のことであり、登録されると施設改修や交流活動などに対し、国から財政措置を受けることができる。オリンピック・パラリンピックの開催効果を東京のみならず、全国に波及させる意図がある。

明治は、山形県との連携事業として、

- ・ブルガリア新体操チームへの事前キャンプの支援
- ・村山市民の健康増進、食育活動の推進
- ・ヨーグルトなどの健康食品の普及活動の推進
- ・文化的、人的、経済的分野での情報の相互提供、連携した取り組みの推進
- ・文化学習やスポーツ指導（小中学校や保育園等訪問）

等を結んだ。

2017年から4年連続で事前キャンプをはじめとした期間中に、これらの事業を実施している<sup>20</sup>。上記以外にも市民の健康増進にもテーマを広げた協定を締結し、市民向けの健康増進セミナーや食育セミナー、中学校での熱中症対策講習会などにも発展した。レガシーとして、村山市との友好関係性の構築、食育活動推進、市民の健康増進などが残ると期待される。

#### ・分析

オリンピック開催に伴い、自治体は応援プログラムを実施できる。これは、会場関連自治体以外の府県・政令市・市町村や自治会・町内会等、商店街、非営利団体が開催主体者とな

---

<sup>19</sup> 株式会社明治 HP

<sup>20</sup> 村山市HP

って行われる、組織委員会公認の活動である。この応援プログラムにおいてスポンサー企業が自治体と協力した活動を行うことができれば、自治体とのレガシー創出として、より広い範囲にオリンピック・ムーブメントを広める契機になると言える。

自治体がレガシー創出に当たり、どのような課題感を抱えているのか。自治体に、ゴールデン・スポーツイヤーズ（2019年ラグビーワールドカップ、2020年オリンピック・パラリンピック、2021年関西ワールドマスターズゲームズ）を契機にレガシーに関連する取り組みを行いたいかを調査した結果によると、取り組み実施にあたっての困難なこととして、以下が挙げられた<sup>21</sup>。

#### ゴールデン・スポーツイヤーズを契機にした取り組みを実施するにあたっての困難

分類	具体的内容
自治体のリソース等に起因するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財源、人員の確保</li> <li>・合宿受入れ国とのコミュニケーション、言語対応</li> <li>・事前合宿に関するノウハウ不足</li> </ul>
関係者のエンゲージメントに関するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者の意識づけ、協力・連携体制の構築</li> <li>・関連イベントへの集客</li> <li>・指導者の確保</li> </ul>
オリンピックのルールに関するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オリンピックに関するエンブレム、ロゴ、用語、名称をはじめとする知的財産利用のハードル</li> </ul>

レガシー共創協議会「ゴールデン・スポーツイヤーズのレガシーに関する地方自治体アンケート調査結果」より筆者作成

レガシーに関する取り組みを実施していない自治体からは、以下の回答が得られた<sup>22</sup>。

#### ゴールデン・スポーツイヤーズに関連した取り組みを実施していない理由

分類	具体的内容
自治体のリソース等に起因するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財源の確保が難しい、人員が不足している</li> <li>・取り組みを検討する組織づくりができていない</li> <li>・各種大会への対応で手いっぱいになっている</li> </ul>
アイデア創出に関するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しき創造的なアイデアが生まれなかった</li> <li>・大会との関わりが薄い地域のため</li> </ul>

<sup>21</sup> レガシー共創協議会「ゴールデン・スポーツイヤーズのレガシーに関する地方自治体アンケート調査結果」

<sup>22</sup> 20と同じ

取り組みの新規性に関する問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去から同様の取り組みをしている</li> <li>・新しく創造的な取り組みまでは実施できていない</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊施設不足のため、事前合宿の受け入れができない</li> <li>・事前合宿の受入れのみを実施するため</li> <li>・今後取り組みを行うが、現時点では計画未定のため</li> </ul>

レガシー共創協議会「ゴールデン・スポーツイヤーズのレガシーに関する地方自治体アンケート調査結果」より筆者作成

以上の問題点に関して、株式会社明治と村山市の事例を参考にすると、レガシー創出に当たり課題を抱えている自治体にとって、スポンサー企業が商品・ノウハウを用いてイベントを実施できること、スポンサー企業が有するロゴや呼称などのオリンピックに関する知的財産権を利用できることは、「自治体のリソース」「関係者のエンゲージメント」「オリンピックのルール」といった、自治体が抱える取り組みを実施する困難の解決として効果的な解決策として考えられる。また、レガシー創出を考えていない自治体にとっても、企業が持つノウハウや商品・サービスを用いたイベントの開催により、「自治体のリソース」「アイデア創出」「取り組みの新規性」といった課題の解決に繋げることができると考えられるため、スポンサー企業との協力は自治体が抱える課題に効果的であるように思われる。以上より、自治体と企業間の連携は、自治体が応援プログラムを実施できる可能性を高めるといえる。これは、レガシーを開催都市だけに留まらず、国内全体に広める上で大きな役割を果たすと考えられる。

株式会社明治の取り組みの「自治体との協力によるレガシー創出」は、事業領域外で企業が社会に働きかける行為であるため、「攻めの倫理」の中でも投資的社会貢献活動領域（B領域）といえる。この場合、企業側が投資的社会貢献活動を戦略的に捉え、社会的責任を果たしながら企業価値の向上に結び付ける戦略を考えて初めて、メリットを享受できる。なぜなら、企業は結果として何らかのリターンを受け取ることができるが、このリターンは、必ずしも財務的で短期的なリターンとは限らないからだ。長期的で、非財務的なリターンの可能性もある。そのため、企業はどのようなリターンを期待するのかあらかじめ戦略を確立することが重要である。限られた経営資源を効率的に活用し、費用対効果を最大化させるための戦略的思考が求められる。投資的社会貢献活動領域では、事業内では実現が難しいアプローチをとることができるため、戦略が成功すれば、企業イメージの向上や、新しい関係性の構築、商品開発のシーズ発掘といった経営的效果はもちろん、オリンピック終了後もイベントや交流を通じてレガシーの普及に向けた活動を実行できる機会を得ることができ、自治体、企業双方に一定のメリットが見込まれる。まさに、CSRを通じて将来の競争力を強化し、持続的発展を実現するための貴重な機会を得ることに繋がる。投資的社会貢献活動の一つとして、非常に参考になる取り組みだと考えられる。



## 第2節 パナソニック株式会社

### ・会社概要

日本の大手電機メーカーである。ワールドワイド公式パートナーとして、1988年以來、最先端の放送技術とサービスを通じ貢献してきた。東京オリンピック2020大会では、最新のAV機器ソリューションを用いて大会をサポートする<sup>23</sup>。

### ・取り組み

#### 企業間連携での事業創出

2020東京オリンピックにおいて、「施設空間の価値向上」としてレガシーを普及させるべく、東京2020大会選手村活用後、新築住宅としてHARUMI FLAGという大規模プロジェクトを行う。大会期間中は選手村として利用されるその跡地に、分譲・賃貸街区合わせて計23棟・5632戸の住宅が整備され、約12000人が暮らす見通しである。大手不動産会社等11社が協力してマンションや商業施設を建設し、新技術の活用により、環境に配慮し持続可能性を備えた街として、純水素燃料電池や太陽光パネル、蓄電池と連携したMEMS（マンションエネルギーマネジメントシステム）、セキュリティ、防犯など多方面において最先端の未来の街を形作る予定となっている。パナソニックは、純水素型燃料電池や、家庭用燃料電池「エネファーム」、家庭用蓄電システム等を提供し、水素インフラを本格的に社会実装した国内初の街づくりの実現に貢献する。他にも、遊休地や有休ビルを利用したCRE（Corporate Real Estate）事業や、複合一体型施設を中心とした街づくりである統合型リゾート事業なども進めている。これらはデベロッパーなどと初期段階から共同で事業構想を構築し、企業間での協業ビジネスとしてレガシー創出に取り組んでいる例であると捉えることができる。

---

<sup>23</sup> パナソニック株式会社 HP



HARUMI FLAG 外観完成予想 CG と水素供給概念図

パナソニック株式会社 HP より

#### ・分析

パナソニック社の取り組みは、「企業間連携を通じ新しいレガシーを創出する取り組み」といえる。これは、「攻めの倫理」の中でも事業活動を通じた社会革新領域（C 領域）に当てはまる。この領域では、CSR の要素を事業外の取り組みとして行うのではなく、ビジネスモデルに組み込むことで今まで提供できなかった新しい価値を顧客、業界、社会に提供できると考えられ、結果として他社との差別化に繋がることが期待できる。オリンピックは世界中が注目する一大イベントであり、その目は企業のビジネスにも向けられる。そこで今まで成しえなかったイノベーションを起こし、社会性の高いビジネスモデルをアピールすることができれば、オリンピックを通じて持続可能な社会の達成へ向けての先進企業としての取り組みを世界中にアピールすることも可能である。企業間の協業により、新規事業やイノベーションを起こそうというパナソニック社の取り組みは、各企業単体では足りないハード・ソフト面の弱点をお互いに補い合うことができるため、今まで達成できなかった新しい価値を提供できると考えられる。また、大会で使われる施設は有形のレガシーとして開催都市に長く残るため、その後もポジティブなレガシーとして有効に活用できるこの取り組みは非常に評価できる。

### 第3節 トヨタ自動車株式会社

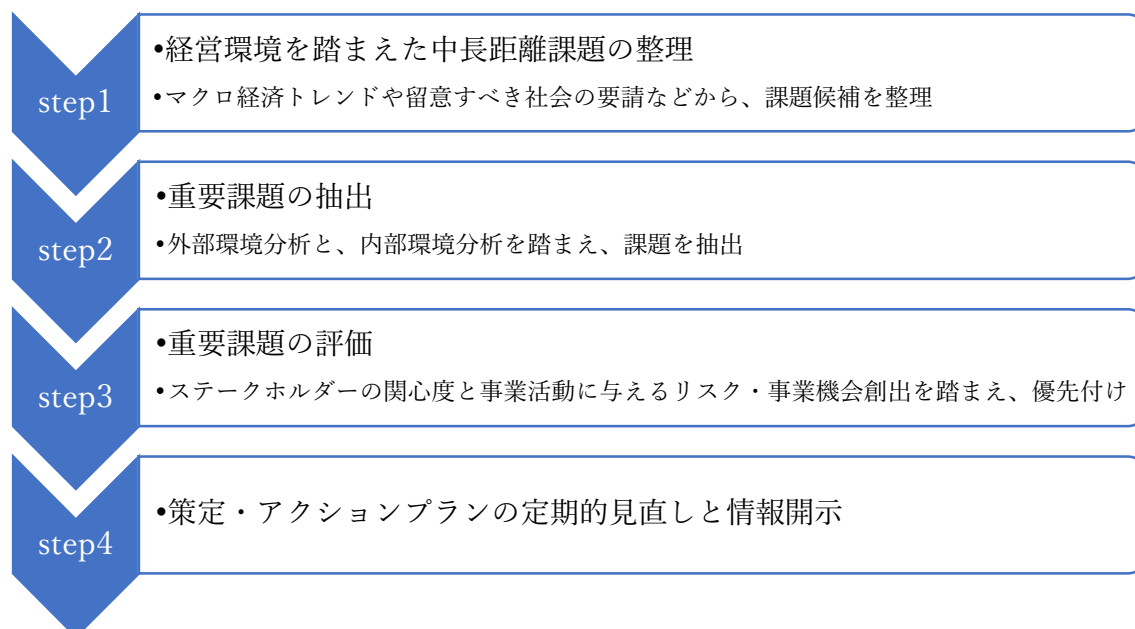
#### ・企業概要

日本の自動車メーカーである。「モビリティ」のカテゴリーで、ワールドワイドパートナー（TOP）として IOC とスポンサー契約を結んでいる<sup>24</sup>。東京オリンピックを通じて①自動運転や次世代電気自動車の提供等を通じて「すべての人に移動の自由を」②大会公式車両に燃料電池自動車や燃料電池バス等を 3000 台以上提供すること等を通じて「水素社会の実現を核としたサステナビリティの実現」③「ビッグデータを活用した円滑な大会運営」の 3 つを、取り組むテーマとして掲げている。しかし本節で紹介するのは、実際にオリンピックで行った（行っている）取り組みではなく、CSR 方針を踏まえて発表した中長期目標・行動指針の内容である。レガシー創出やレガシーの継続的アプローチという観点から参考にできる部分が多いと感じたためである。

#### ・取り組み

地球環境の問題が山積みな状況を受け、トヨタは 2015 年に「トヨタ環境チャレンジ 2050」を公表し、成し遂げる 6 つのチャレンジを掲げた。2050 年に向けて社会とともに持続的に発展できるよう、環境負荷をゼロに近づけるとともに、地球・社会にプラスとなる取り組みを進めている。以降、「トヨタ環境チャレンジ 2050」に関連する取り組みを 3 つ紹介する。

#### 1 重要課題の特定



<sup>24</sup> トヨタ自動車株式会社 HP

環境課題は事業活動におけるリスクとなる反面、事業機会の創出にもなるため、長期ビジョンの策定においては、上記の視点に立って課題を特定することが重要となった。策定にあたり、将来を見据えたリスクと事業機会の可能性を把握すべく情報収集に努めるとともに、ステークホルダーにとっての関心度と自社事業における重要度の両面から、環境課題の評価、特定を行った。

## 2 マイルストーンの設定

上記を経て明確化された重要課題は、短期～長期の戦略や実行計画に反映される。「トヨタ環境チャレンジ 2050」の実現に向けた中長期施策の一つとして、2018年に、6つのチャレンジについて2030年時点の姿を示した「2030マイルストーン」を公表した。各チャレンジに、2030年時の定性的・定量的な中間目標が設定されている。

1つ目のチャレンジである、新車 CO2 ゼロチャレンジから、例を挙げる。

トヨタ環境チャレンジ 2050		2030 マイルストーン
<b>Challenge 1 新車 CO2 ゼロチャレンジ</b>		
2050 年グローバル新車平均走行時 CO2 排出量の 90%削減 (2010 年比) を目指す	「省エネルギー」と「燃料多様化への対応」の観点から次世代車普及のさらなる加速を図る ・電動車のグローバルでの普及を加速 ・協業による電動車の開発や、普及促進に向けたネットワークの形成	・グローバル販売台数で、電動車 550 万台以上、電気自動車 (EV)、燃料電池自動車 (FCV)、合計 100 万台以上。 グローバル新車平均走行時 CO2 排出量 (g/km) は 2010 年比で 35%以上削減

SustainabilityDataBook2019 より引用・作成

## 3 「トヨタ環境取組プラン」レビュー

「トヨタ環境チャレンジ 2050」の実現に向けた中長期施策のもう一つとして、5 か年ごとの具体的な実施計画や目標を定めた「トヨタ環境取組プラン」が挙げられる。上記の「2030マイルストーン」と合わせて体系立てることで、「トヨタ環境チャレンジ 2050」を実施するための価値創造ストーリーを明確にできる。さらに、実施項目や目標、取り組み結果、そしてその評価を具体的に調査、公表することにより、社会需要の変化による目標の見直しや、取り組みレベルの引き上げ等に対応することができる。

1つ目のチャレンジである、新車 CO2 ゼロチャレンジから、例を挙げる。

取り組み項目	具体的な実施項目・目標など	2018年の取り組み結果	評価
1. トップクラスの燃費性能を目指す開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年グローバル新車平均CO2低減率は、2010年比22%以上を目指す。</li> <li>- TNGA取り組みによる高性能なパワートレインを開発し、順次導入</li> <li>- HVの一層の性能向上と導入拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル新車平均 CO2 の2018年実績は、2010年比14.9%低減</li> <li>TNGA取り組みによるエンジン・トランスミッションの低CO2化開発が寄与</li> <li>HVのさらなる環境性能の向上とラインナップの拡充の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓✓</li> <li>(順調に進捗)</li> </ul>

SustainabilityDataBook2019より引用・作成

#### ・分析

トヨタは企業活動を通じて社会・地球の持続的発展に貢献するという企業理念のもと、中長期の目指すべき姿・取り組みとして「トヨタ環境チャレンジ2050」「2030マイルストーン」「トヨタ環境取り組みプラン」を設定した。トヨタの取り組みは①外部環境・内部環境の課題抽出・決定②CSR活動の中長期的戦略展開③定期的な振り返り・調整の3つに分けることができる。この一連の取り組みは、スポンサー企業がレガシーを作っていく上で非常に参考にできると考えられる。なぜなら、トヨタの上記の取り組みと、スポンサー企業のレガシー達成へ向けた活動は、「事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、より良い世の中にする」という共通の目標を達成する為のための活動であり、かつ、トヨタはステークホルダーの理解を得ながら、目標達成に向けて順調に活動を進めることができているからだ。また、スポンサー企業は上記のプロセスを参考にすることで、オリンピック開催前、期間中、終了後の活動計画に具体性を持たせることができる。レガシーは、レガシーとして定着するまでに時間がかかることもあり、大会終了後にも継続的なアプローチが必要な場合もある。大会期間中の活動を無下にしないためにも、オリンピック後の活動も計画立て、オリンピック終了後も、継続的にレガシーに対しての取り組みを実施することが望ましい。

このような取り組みは、レガシー達成への取り組みを戦略的CSRとして打ち出した後、それらを効果的に進めるための方法だと捉えることができ、戦略的CSRのA、B、C領域のどの領域においても効果を発揮するプロセスだと考えられる。戦略的CSRとして「攻めの倫理」の視点から行動を行う際、取り組むCSRの方向性が適切でなかったり、CSRの要素を事業にうまく組み込むことができなかつたりすれば、企業の中長期的な発展とレガシーを残すことの両立は難しくなる。そのため、戦略的CSRの適切な方向性を定め、実現可能なレガシープランの作成がまずは求められる。その際、自社の強みは何か、自社の抱えている課題をレガシー創出の中で解決できないか、大会後も事業として継続しやすいか、等が考慮された上で、どのような戦略でレガシーを達成するかのプロセスを考えることが重要

になる。完成されたレガシープランは、その後定期的に確認され、達成具合に応じて細かなアクションの調整が求められる。こうして、レガシープランは実現可能性を帯びてくる。

### 第3章 提言編

理論編で取り上げたように、オリンピックにかかわる主体すべてが開催都市にポジティブなレガシーを残すことが求められている。スポンサー企業も例外ではなく、目標達成に向けた努力が求められる。スポンサー企業に求められる取り組みは、戦略的 CSR の要素を取り込み、施策を展開する中でレガシーを残すことである。そのためにスポンサー企業が取り組むべき施策として、「レガシープランの立て方」「レガシープランの実行」の2つに分けて提言を述べたい。

まず、「レガシープランの立て方」について述べる。具体的に3つ挙げられる。

1つは、開催都市といった外部環境と、自社の課題、製品の強みといった内部環境を考慮したレガシープランの作成だ。企業は、自社の製品をどれくらい普及させることができるかといった商業的な視点からではなく、オリンピックが目指す世界の実現に貢献できるような観点からのレガシー作成が望ましい。レガシー作成の際はトヨタの取り組みの一つである「重要課題を特定・実行するプロセス」を参考にしたり、多様なステークホルダーと意見を交わしたり、情報開示を行うなど、外部からの声を積極的に取り入れる環境を整えることが効果的だと考えられる。これらにより、自社の製品の強みを最大限生かしたレガシープランや、開催都市が抱える課題にコミットしたレガシープランの作成が期待できる。

2つ目は、大会終了後も含めたマイルストーン（中間目標）の設定である。レガシーはレガシーとして定着するまでに時間がかかる。また、新しい習慣や文化の定着といった無形のレガシーは、仮に大会期間中にそれらのレガシーを残すことができたと判断しても、大会終了後にはいつの間にかすべてが消え何も残っていない状態になっている、いわゆるただの「インパクト」で終わってしまう可能性がある。レガシーとして確実に後世に残すことができるよう、大会後のアプローチも含めたマイルストーンの設定を行うべきである。長期的視点を持つことで、どのようなプロセスでレガシーを達成するかを明確にすることができ、レガシーを残す確率を上げることが可能になると思われる。

3つ目は、ゴール（達成したい未来像）の具体的・定量的設定である。戦略的 CSR としての活動を行う以上、ゴールの設定は必要不可欠であり、スポンサー企業にとってそのゴールはレガシーの達成である。現在の状況と、レガシーとして達成された未来の状態を比較し

て初めて、上記に挙げたマイルストーンの設定も可能となる。また、レガシーは基本的に、大会が終了した後に初めて達成できたかどうか評価されるものである。特に無形のレガシーに関しては効果を定量化することが難しいため、ゴールにある程度の具体性、判断基準となる数値がないと、スポンサー企業の取り組みの結果としてレガシーを残すことができたのか判断が難しい。そのため、戦略的 CSR を通じて、何をもってレガシーを達成したと言えるのか、抽象化された目標とともに、具体性を持ったゴール・ビジョンを定めることは重要だと考えられる。

オリンピックを通してどのようなレガシーが達成できるか、どれくらいの成功率で達成できるかは、レガシープランを立てる段階である程度決まるといっても過言ではない。オリンピック開催前から入念な準備と計画を立てることがレガシー創出には欠かせない。自分たちで課題を見つけ、その解決の場としてオリンピックを活用していく積極的な姿勢が、継続的なレガシーを残すことに繋がると言えるだろう。

次に、「レガシープランの実行」について述べる。具体的に2つ挙げられる。

1つ目は、レガシープランの振り返りの場の定期的設定である。目標に対しての達成度を定期的に確認し、状況に応じて取り組みを改善する、いわゆる PDCA を回す機会を設定することにより、レガシーを残す確率を高めることができると考えられる。いくら素晴らしいプランやゴールを設定しても、それを結果として残さなければ意味がない。このような場を設定することでレガシーを残す可能性を高めることができるだろう。

2つ目は、自治体、もしくは企業間で協力してレガシー創出に当たることである。レガシー達成への活動は、オリンピックが無ければ本来行うことのない活動であり、かつ、レガシーは容易に達成されるものではないため、企業側にとってかなりの人員や時間を割くこととなり、負担となることが予想される。そこで、その負担を減らしたり、負担を負ってでもレガシー達成に取り組むようなメリットが企業側にもたらされることが、企業がレガシー達成に取り組む際に重要となる。自治体または企業間での協業という形でレガシー創出にあたることにより、企業はレガシー創出を目指しつつ、新しいビジネスを作り出すことができる。自治体との協業に関しては、スポンサー企業が持つノウハウが自治体のレガシー創出の際の課題解決に貢献する可能性があることを示した。自治体が掲げるレガシー創出と自社のビジネスを結び付け、また、自治体と良好な関係を築くことで、オリンピック終了後も関係性を活かしたビジネスへの展開が見込まれる。企業間での協業に関しては、レガシー創出の観点を取り入れることで今までは起こりえなかったイノベーションが生じる可能性が考えられる。また、オリンピックは世界中から注目されるため先進的な未来の形を提示することができれば、世界に自社の商品をアピールすることもできる。このように、企業間や自治体とお互いに連携してレガシー創出に取り組むことで、レガシー実現のハードルを下げ

ることができると共にレガシー創出へのインセンティブとなることが期待できる。

オリンピックにおけるスポンサー企業は上記のような取り組みを行うことで、CSR 活動としてポジティブなレガシーを残すことができるのではないかと考える。

## 終わりに

本研究を通じ、オリンピックスポンサーに求められる CSR を考察してきた。オリンピックをただのスポーツの祭典や、自社の PR の場といったビジネスの観点として捉えるのではなく、「持続可能な社会の実現へ向けて、社会全体で取り組む機会」といった視座で捉え関わることを求められる。世界中の人が一斉に注目する数少ない貴重な機会だからこそ、より大きな社会的責任を果たし、単なるスポーツイベント以上の大きな価値を生み出すことに期待したい。

今、COVID-19 という危機に直面し、東京オリンピックの開催が危ぶまれている。これを契機に、オリンピックのあり方そのものが見直されるかもしれない。そのような中でも、もしオリンピックが開催される際には、「あの時開催されてよかった」と思わせられるような取り組みが行われることを期待してやまない。

最後に、本論文を作成するにあたり様々なアドバイスを頂いた高浦先生、そして高浦ゼミの皆様へ深く感謝を申し上げます。ありがとうございました。



## 参考文献

・伊吹英子『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年

・小川勝『オリンピックと商業主義』集英社、2012 年

・間野義之『オリンピック・レガシー 2020 年東京をこう変える！』ポプラ社、2013 年

・『中小企業に生かす CSR・SDGs－持続可能な調達の潮流と CSR 経営－』一般財団法人  
商工総合研究所、2020 年

・経済産業省HP

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikei/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/index.html)

・外務省HP

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/index.html>

・国際オリンピック委員会 オリンピック憲章 Olympic Charter 2020 年版・英和対訳

<https://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter2020.pdf>

・IOC OLYMPIC LEGACY 2013 2013

[https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympism\\_in\\_action/Legacy/2013\\_Booklet\\_Legacy.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympism_in_action/Legacy/2013_Booklet_Legacy.pdf)

・平井隆介・前田大輔 2017 年、『兵どもが夢の跡…リオ五輪、施設たなざらし・廃墟化も』朝日新聞デジタル、2017 年 5 月 21 日

<https://www.asahi.com/articles/ASK511PWPK51UTQP001.html>

・東京 2020 オリンピック競技大会公式ウェブサイト

<https://tokyo2020.org/>

・東京都オリンピック・パラリンピック教育

<https://www.o.p.edu.metro.tokyo.jp/>

・東京オリンピックサステナビリティレポート

<https://gting.tokyo2020.org/image/upload/production/rjiabxddvwiucm2ie9o.pdf>

・都政改革本部調査報告書－ミッション2016 2016年10月18日

[https://www.toseikaikaku.metro.tokyo.lg.jp/iocmenkai/20161018iocmenkaishiryou\\_japanese.pdf](https://www.toseikaikaku.metro.tokyo.lg.jp/iocmenkai/20161018iocmenkaishiryou_japanese.pdf)

・都政改革本部調査報告書－ミッション2016 2016年9月29日

<https://www.toseikaikaku.metro.tokyo.lg.jp/kaigi02/olympic/01houkokusyo.pdf>

・株式会社明治 HP

<https://www.meiji.co.jp/>

・村山市HP

<https://www.city.murayama.lg.jp/index.html>

・レガシー共創協議会「ゴールデン・スポーツイヤーズのレガシーに関する地方自治体アンケート調査結果」

<https://www.mri.co.jp/news/press/i6sdu60000006ahs-att/201903survey.pdf>

・パナソニック株式会社 HP

<https://panasonic.jp/>

・トヨタ自動車株式会社公式企業サイト

<https://global.toyota/>

・トヨタ自動車『SustainabilityDataBook2019』

[https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19\\_jp.pdf#page=52](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_jp.pdf#page=52)