

震災復興における企業の 本業を通じた支援

B1EB1116 佐藤 知寛

<目次>

はじめに

第1章 理論編

- 1 震災復興と企業の関わり
- 2 CSR・CSV とは

第2章 分析編

- 1 企業の選定基準と分析方法
- 2 「氷結和梨」<麒麟ホールディングス>
- 3 「復興デパートメント」<Yahoo!JAPAN>
- 4 「トヨタ東日本学園」<トヨタ自動車>
- 5 「メガソーラー事業」<三井物産>
- 6 「課題解決事業」<富士ゼロックス>

第3章 まとめ・提言

- 1 分析結果のまとめ
- 2 長期的な震災復興支援の在り方

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14時46分、宮城県沖を震源とする東北地方太平洋沖地震が発生した。地震の規模は、日本周辺における観測史上最大のマグニチュード9.0を記録した。この地震により、場所によっては巨大な津波が発生し、東北地方と関東地方の太平洋沿岸部に甚大な被害をもたらした。震災による死者・行方不明者は18483人、建築物の全壊・半壊は合わせて40万1566戸と公式に確認されている（2014年12月10日現在）。

震災から3年9か月の月日が経った現在、被災した地域でも津波被害を受けなかった地域では、震災当時の被害が感じられないほどに復興しており、街も賑わいを取り戻している。しかし、今なお避難生活者の数は20万人を超えており、復興の遅れが指摘されている。

復興とは、「何らかの問題で勢いを失った団体や勢力、ないし市町村などの地域・集合体の機能を回復させ、以前の状態に戻すこと」である。とりわけ災害においては、電力やガス、水道の供給といった生活インフラの整備、通信や交通、行政といった社会基盤の回復、地域コミュニティの衰退や過疎化といった地域経済の再生、産業基盤の整備など多岐にわたる復興が必要である。復興のフェーズを経過した時間ごとに分類すると、緊急救援期（震災発生から3か月）、復旧期（3か月～1年）、復興期（1年から）に分けられる。すると現在は復興期であり、地域経済の再生や産業基盤の整備の段階にある。経済・産業の復興は行政による政策はもちろん、企業それぞれの取り組みが重要になってくるだろう。

企業の震災復興への取り組みとしては、CSRによる被災地支援があるが、緊急救援期に求められるような寄付や物資の提供、社員ボランティアの派遣といった支援は、復興段階においてはその重要度は下がり、ビジネスによる地域経済の復興が求められる。しかし、企業の活動を見ると、初期の慈善的な活動にとどまり、ビジネスとしての支援まで行っている企業は少ない。今回のように未曾有の震災においては、復興は長期化しさらに地域が独自の力だけで立ち直るのは難しい。そのため、復興期においても企業が継続的に支援を行い、またその支援が企業の本業に基づいたものである必要がある。

そこで長期的な復興支援を行うに当たって、その支援の在り方を考えたいと思った。本論文では、企業が長期的に震災復興に関わり続けるためにどのような支援をしていけばよいのかを、実際に震災に対して長期的な支援を行っている企業の実例を通して考察することで明らかにしていきたい。

本論分の構成は、まず第1章で企業が震災復興に対してどのような支援をすべきであるかを述べ、CSRの基本的な考え方と、CSRをより発展させた概念であるCSVという概念を説明した。第2章では、震災復興支援においてCSVに該当する取り組みをしている企業事例を分析し、第3章ではその分析結果をまとめた。

第1章 理論編

1 震災復興と企業の関わり

「がんばろう、日本！」をスローガンに、東日本大震災以降、日本は一つとなって被災地復興に取り組んだ。個人の寄付においては、有名人や有名企業の経営者が数千万から数億円もの巨額な金額を寄付したことは、多くの日本人の記憶に残っている事だろう。多くの企業もまた、震災発生時より震災支援活動に取り組んでいる。日本経済団体連合会の調査によると、9割以上の企業がなんらかの支援を行っており、支援内容としては寄付（94.5%）、現物寄付（71.6%）、社員等の被災者・被災地支援活動への参加（54.1%）となっている。

今回の震災の大きな特徴として、その被害の大きさとそれに伴う復興の長期化があげられる。財務省は、阪神淡路大震災を参考に東日本大震災の復興期間を10年としたが、福島原発被害などを含めれば、復興は数十年に及ぶと言われている。長期的な復興には、行政、NPO・NGO、民間企業、一般市民それぞれの関与が不可欠であるが、被災地域の経済再生や産業基盤の回復において、とりわけ企業の役割が重要となってくる。

東日本大震災復興対策本部の出した復興の基本方針によれば、10年間の復旧・復興対策の規模は、少なくとも23兆円と見込まれている。そのうち集中復興期間（5年間）の復旧・復興対策の規模が、少なくとも19兆円と見込まれており、行政による震災復興支援は先細りになるのは避けられないだろう。このことから企業による支援活動とそれを継続することの重要性が分かるだろう。

ここで企業の震災支援活動の実態を見ていきたいと思う。企業の支援形態は上記で触れたが、ここでは東洋経済CSR評価の調査結果を用いて、どれほどの企業が支援活動を継続しているのかをグラフにまとめた。2013年の6月末時点において、復興支援の取り組みを「行っている」が58.3%、「行っていない」が38.2%、「検討中」が2.6%、「無回答」が0.8%であった。2014年の6月末においては、「行っている」が54.0%、「行っていない」が43.4%、「検討中」が1.7%、「無回答」が0.9%であった。

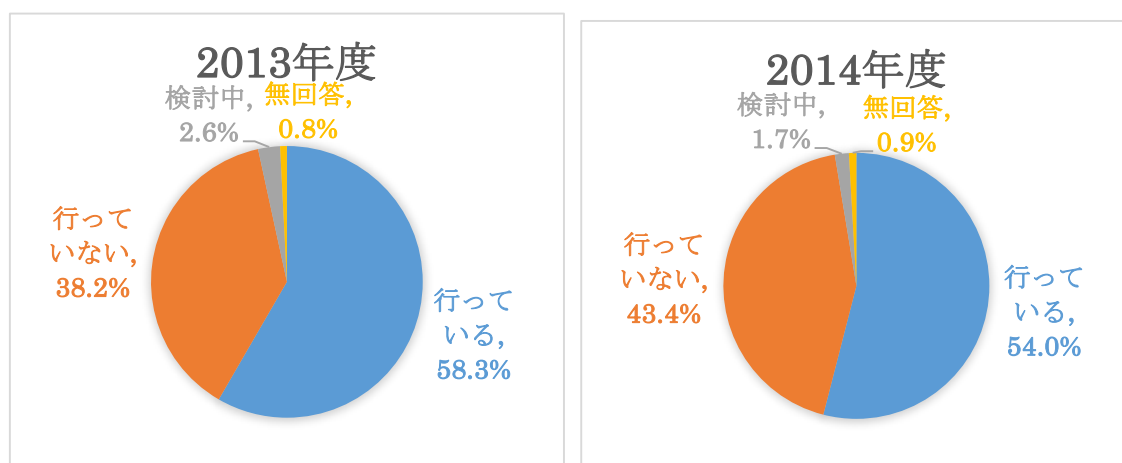


図1 東洋経済CSR評価より筆者作成

また、2013年に行った、第9回東洋経済CSR調査では、「行っている」(421社)以外の回答だった301社に「以前は行っていたか」を聞いたところ、「行っていた」(68.4%)、「行っていない」(10.0%)、「その他」(1.3%)、「無回答」(20.3%)だったようだ。震災が起こったのが2011年であることから、2年目まではほとんどの企業が震災復興支援に取り組んだものの、3年目、4年目とその数は減少傾向にあることが分かる。

企業は自社の持つ資金、商品、従業員といったリソースを活用することで、金銭寄付、現物提供、社員ボランティアの派遣といった様々なかたちの支援を行った。その中でも、企業が本業と関連した取り組みにより支援している例も見られる。マイケル・ポーターとマーク・クラマーは、社会課題の解決と企業の経済的利益を両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出すという概念であるCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)を提唱した。今回の震災後の企業支援を見ても、単なる慈善的な取り組みにとどまらず、CSVを実践している企業も見受けられる。

支援活動を継続する際のハードルの1つに、継続的な財源の確保の難しさがあげられる。震災当初は、世間はもちろん、社員や株主においても震災復興に意欲的であったが、時間が経過し震災自体が風化していくにしたがって、企業を取り巻くステークホルダーの関心もだんだん薄れていくのは当然である。そのため、企業の貴重なリソースを震災への取り組みに費やすことが難しくなってくる。そこで長期的な支援を実践するためのヒントとして、先ほど上げた社会的価値と経済的価値を両立するCSVによる取り組みが考えられる。しかし、実際にCSVを実践している企業もあるが、その数はそれほど多くはない。

そこで実際に企業が行っているCSV事例をいくつか分析する中で、その活動の特徴と可能性を第2章から考察していきたい。以下では、まずCSRとCSVの基本的な概念を紹介することで、ケース分析を理解するうえでの手助けとしたい。

2 CSR・CSVとは

CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略であり、「企業の社会的責任」と訳される。持続可能な社会を目指すために企業も責任を持つべきである、という考えのもとに成立した概念である。一般的にCSRというと、寄付やフィランソロピーを中心とした企業の社会貢献活動と認識されがちであるが、その定義は国や地域また企業ごとにもその解釈の仕方は異なっている。また、従来からのそうした認識とは異なって、事業戦略と結びついた概念も近年提唱されている。そこでまず、いくつかのCSRの定義を紹介しよう。

【欧州委員会による定義】

企業の社会への影響に対する責任

【経済産業省による定義】

CSR とは、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とる企業行動であり、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を指します。

【一橋大学 谷本寛治教授による定義】

社会貢献や社会還元、コンプライアンスや倫理に留まらず、日常の企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込みステークホルダーに対して説明責任をはたしていくこと。その結果として経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すことである。

【ISO26000 による定義】

事業活動が社会、環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。持続可能な発展と、ステークホルダーの期待に対する配慮があり、関連法令を順守し国際行動規範と整合しており、企業全体に統合されその組織の関係性の中で実践されているもの。

以上の定義によると、CSR とは企業がその事業活動が社会に及ぼす影響に対して責任をとることであり、それは経済的・社会的・環境的価値を目的とし、企業全体に統合されその組織の関係性の中で実践させるものと言えるだろう。これが従来の CSR の定義である。

これに対して、マイケル・ポーターとマーク・クラマーは新しい CSR 戦略論を示している。ポーターとクラマーは、従来の利益の最大化とは別物であり、善い行いに価値を置いた狭義の CSR に対して、「共通価値の創造 (Creating Shared Value)」を提唱している。この CSV とは、企業が社会課題の解決と企業の経済的利益を両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出すという概念である。ここで、「共通価値」とは何かを明らかにしていこう。ポーターとクラマーは「共通価値」を、「企業が事業を営む地域社会の経済的条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義している。よって、共通価値を創出するに当たって重視すべきことは、社会の発展と経済の関係を明らかにし、これを拡大することである。

以上で CSR と CSV をそれぞれ紹介してきたが、両者の違いとはいったいどこにあるのだろうか。以下の図は、ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6号に掲載された「共通価値の戦略」における、CSR と CSV の違いをまとめたものである。

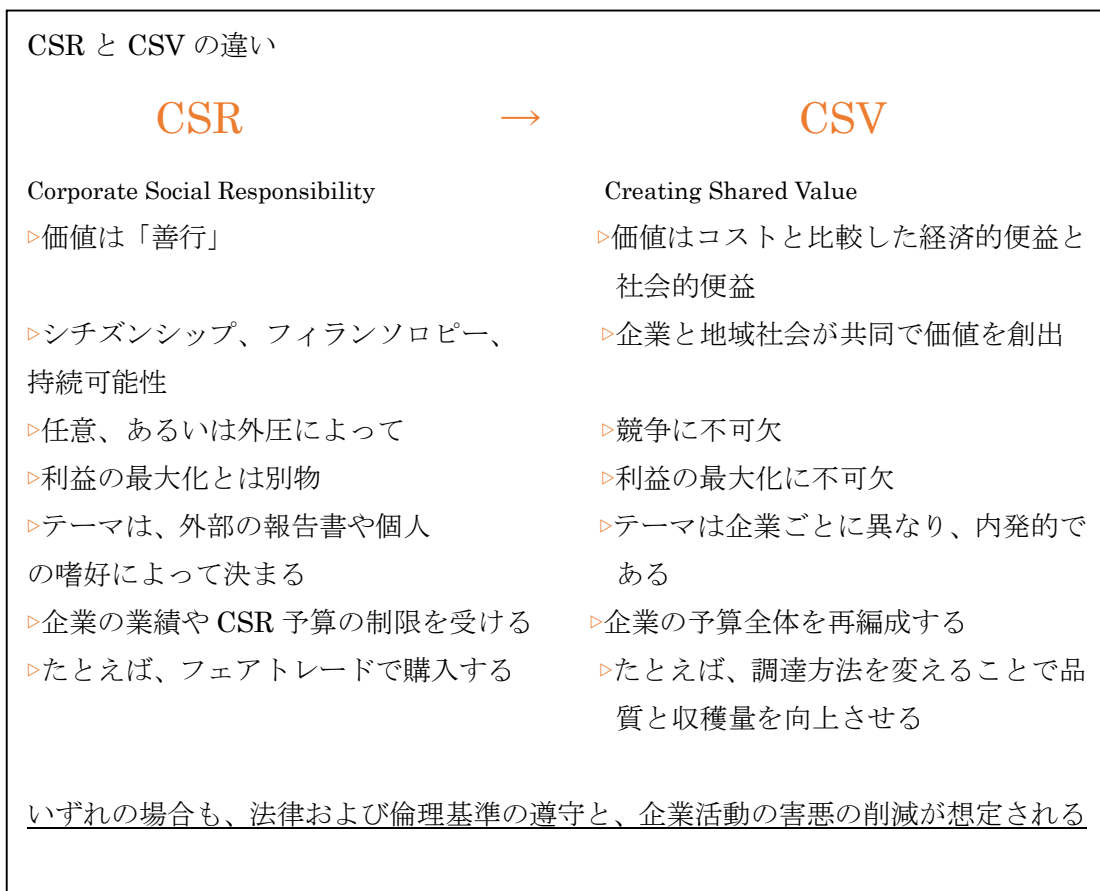


図2 マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー、「共通価値の戦略」、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号 より引用

従来の CSR は「善行」による企業イメージの向上を目指したものであるのに対し、CSV は経済的・社会的便益の両方に価値を置き、実際に社会にインパクトを与えることを目指したものであると言えるだろう。

ポーターとクラマーは社会との共通価値を創出する方法とそして 3 つのアプローチを掲げている。それは以下の 3 つである。

- (1) 製品と市場を見直す
- (2) バリューチェーンの生産性を再定義する
- (3) 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

これら 3 つのアプローチの具体的な内容について、ポーターとクラマーの「共通価値の戦略」から引用しながら以下で説明していこう。

「製品と市場を見直す」については、「社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃し続けていた新市場の可能性に気付くことができるだろう」とある。企業は何らかの社会的なニーズを反

映した製品・サービスを開発・販売するものだが、CSV においては政府や国際機関などが対処すべきと考えられているような環境問題や貧困などの社会問題を解決するような製品・サービスを想定したものである。具体例としては、自動車メーカーのハイブリッド車の開発・販売や、貧困層をターゲットとした BOP ビジネスもこれにあたるだろう。

「バリューチェーンの生産性を再定義する」については、「企業のバリューチェーンは天然資源や水利、安全衛生、労働条件、職場での均等処遇など、さまざまな社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら、社会問題には、バリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからだ」とある。現在ではグローバル化に伴い、企業のバリューチェーンは世界中に広がっており、社会との関連も強まっていると言える。それゆえ、バリューチェーンにイノベーションを起こすような取り組みによって、経済的コストを削減することが重要となっている。例えば、バリューチェーン全体においてエネルギーが非効率に利用され、環境に負荷をかけているとすれば、無駄なコストが発生してしまう。逆にこういった社会問題を解決することは、経済的コストを削減することにつながり、企業は競争優位を獲得することができる。具体例としては、食品メーカーが中南米のコーヒー農家に技術支援を行うことで、高級コーヒーの安定供給を実現しているケースがある。

「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」については、「自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる」とある。いかなる企業も、それ自体で自立しているわけではなく、支援企業や社会インフラなどさまざまなものに支えられており、影響を受けている。こうした企業の活動を支える基盤を「クラスター」と言う。企業は、自社が拠点を置く地域の発展に貢献することで、クラスターを強化することが重要である。企業は地域の人材、社会インフラ、資源などに支えられているため、クラスターの強化は自社の競争力強化にもつながる。具体例として、米マイクロソフトは事業展開地域での IT 教育に力を入れることで、不足しがちな IT に精通した人材育て、自社の競争力強化につなげている。

本論文では、長期的な震災復興支援を実現するための企業支援の在り方について、以上で取り上げた CSV という概念をもとに考察する。次章では、震災復興における企業の CSV 例を紹介する中で、その活動がどのような社会的価値・経済的価値を実現しており、CSV を実践するための 3 つのアプローチのいずれに当てはまるのかを分析していく。

第2章 分析編

1 企業の選定基準と分析方法

本論文では、「CSR 企業総覧 2014」における東洋経済 CSR ランキング社会貢献支出ランキングの上位 50 社を中心に、東日本大震災において第 2 章理論編で紹介した CSV に当てはまる支援活動をしている企業を選んだ。

順位	社名	順位	社名
1	トヨタ自動車	26	協和発酵キリン
2	NTT ドコモ	27	コマツ
3	富士フィルムホールディングス	28	三菱地所
4	キリンホールディングス	29	アサヒグループホールディングス
5	JT	30	三菱重工業
6	資生堂	31	塩野義製薬
7	三菱商事	32	野村ホールディングス
8	キャノン	33	日本マクドナルドホールディングス
9	日本生命保険	34	三菱 UFJ ファイナンシャル・グループ
10	武田薬品工業	35	サノフィ
11	ソニー	36	日立製作所
12	第一三共	37	大和ハウス工業
13	イオン	38	デンソー
14	パナソニック	39	TOTO
15	東芝	40	蝶理
16	JX ホールディングス	41	ダイキン工業
17	KDDI	42	東京エレクトロン
18	エーザイ	43	東レ
19	三菱ケミカルホールディングス	44	住友電気工業
20	ホンダ	45	帝人
21	三井物産	46	富士通
22	サントリーホールディングス	47	マツダ
23	大日本印刷	48	損害保険ジャパン
24	セブン&アイホールディングス	49	テルモ
25	国際石油開発帝石	50	スズキ

図3 東洋経済オンライン CSR 企業ランキング 2012 より筆者作成

以下では、トヨタ自動車、麒麟、三井物産に加え、Yahoo!JAPAN、富士ゼロックスの5社を取り上げ、それぞれの代表的な CSV 事例を紹介する。

分析方法としては、それぞれの企業の CSV 事例がどのような社会的価値・経済的価値を実現しており、またそれらの事例を第2章で取り上げた「CSV を実践するための3つのアプローチ」のいずれかに分類し、震災復興支援における企業の CSV 活動の特徴を明らかにしたい。

「CSV を実践するための3つのアプローチ」は以下の通りである。

- ① 製品と市場を見直す
- ② バリューチェーンの生産性を再定義する
- ③ 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

2 「氷結和梨」＜キリンホールディングス＞

キリンホールディングス（以下キリン）は、2013年1月にCSVを推進するための部署である「CSV本部」を設立した。CSV本部の設置は日本では初の試みである。キリンはCSVを実現するためのアプローチとして、「人や社会の繋がりの強化」「健康の増進」「環境」「食の安全・安心」「人権・労働」「公正な事業慣行」の6つを掲げ取り組んでいる。復興支援としては、3年間で60億円拠出することを決定し、「復興応援キリン絆プロジェクト」を2011年7月に発足させた。「地域食文化・食産業の復興支援」「子どもの笑顔づくり支援」「心と体の元気サポート」をテーマとしたそれぞれの活動に取り組んでおり、農業機械の支援などのハード面の支援から、ブランド育成や農業の6次産業化に向けた販路拡大支援、また未来を担うリーダーの育成といったソフト面での支援まで尽力している。

今回取り上げるのは、「氷結和梨」という商品販売を通じた活動である。キリンは2013年11月に、風評被害などによる価格低下や購入減少などの被害を受けていた福島の農業支援として、福島県産の和梨を認知度の高い氷結ブランドで商品化した。「氷結和梨」のパッケージには大きく「福島産」と書かれており、売上1本につき1円を東北の農業の復興支援に充てている。「氷結和梨」は2013年において21万ケースの出荷を予定していたが、口コミで評判が伝わり、11月に販売を開始して年内中には予定の出荷数を達成した。2014年は昨年の好評もあって販売予定数も37万ケースに増加している。

この活動は、CSVへのアプローチの「①製品と市場を見直す」「③企業が拠点を置く地域を支援する産業をつくる」に該当する。また、製品の開発・販売によって、「風評被害に苦しむ被災農家の支援、地域活性化」という社会的価値と、「商品販売による収益の獲得」という経済的価値を実現している。

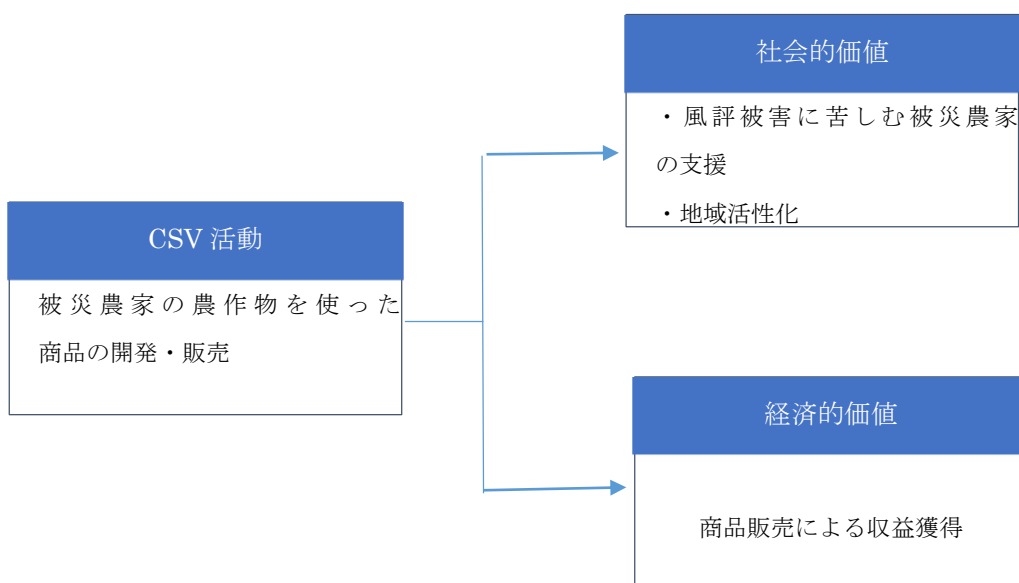


図4 筆者作成

3 「復興デパートメント」 <Yahoo!JAPAN>

Yahoo!JAPAN（以下ヤフー）は、東日本大震災直後から、震災に関する情報発信や支援活動に取り組み、2012年4月に復興支援室を新設するなど、今もその活動を継続している。また、2012年の夏には、宮城県石巻市に事業所を設置し現地のニーズを取り込んだ支援モデルを築いている。2014年現在においては、ECで東北を盛り上げる「復興デパートメント」と、東北に足を運んでもらうきっかけをつくる「ツール・ド・東北」の2つを軸に復興支援事業を展開している。「復興デパートメント」から派生したのものとして、東北の水産品の新たなブランド価値創造を目指す「三陸フィッシャーマンズプロジェクト」や東北のものづくりを盛り上げることを目的とした「KENDAMA TOHOKU プロジェクト」がある。これらのプロジェクトは復興支援自体を事業化し、収益を上げることで事業の継続を目指している。この他にも、募金や情報発信による支援を行っており、被災地に今なお山積する多くの課題に対して、ヤフーだからできる課題解決を行っている。

今回取り上げるのは、「復興デパートメント」という被災地の商品をEC（企業のwebサイトを通じた商品販売のこと）で販売する取り組みである。「復興デパートメント」は2011年12月に開設され、全国の消費者と東北のお店をひとつひとつ繋げ、被災地の商品に加え生産者の紹介も行っているなど、単に商品を売るだけでなく情報を発信することも重視している。ヤフーは自社のポータルサイトを活用し、被災地の生産者のために販路を開拓するにとどまらず、売れる商品をプロデュースし、雇用創出と地域活性化にまでつなげている。

この活動は、CSVへのアプローチのうち「①製品と市場を見直す」「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」のすべてに該当する。自社のポータルサイトを利用して、被災地商品を販売することで、「被災した東北の生産者の支援、雇用の創出、地域活性化」という社会的価値と、「事業による収益の獲得」という経済的価値を実現している。

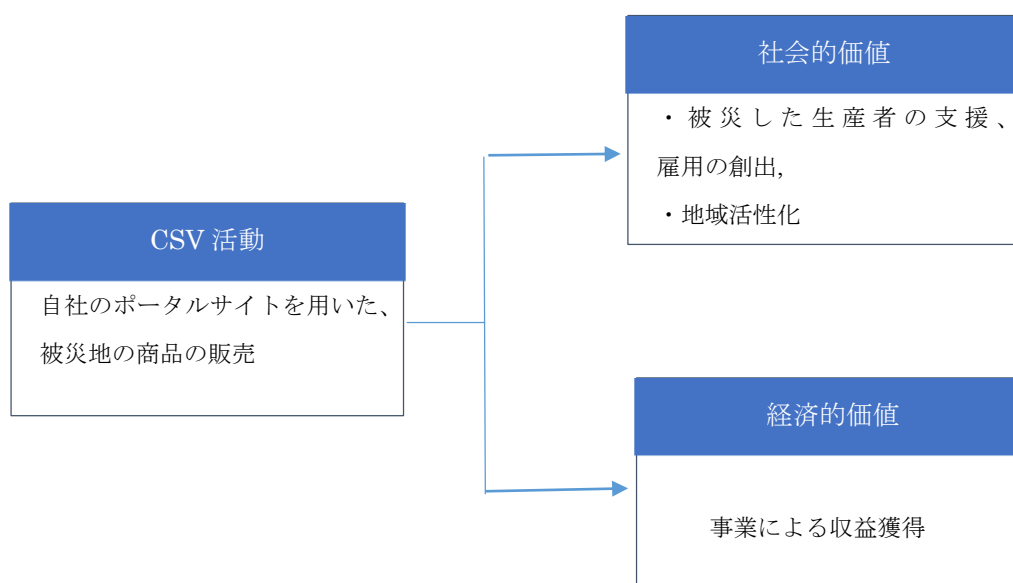


図4 筆者作成

4 「トヨタ東日本学園」 <トヨタ自動車>

トヨタ自動車（以下トヨタ）は、震災翌日の3月12日に東北の支援を発表した。震災直後の復旧にあたっては「人道支援」「被災地の早期復旧」を優先して行い、その後に「事業再開」に取り組んだ。復興への取り組みとしては、「自動車事業」「社会貢献活動」「新規事業」の3つを柱として取り組んでいる。「自動車事業」については、東北を愛知、九州に次ぐ第3の生産拠点として位置づけ、ものづくり強化を通じた東北経済の活性化に取り組んでいる。「社会貢献活動」については、「ココロハコプロジェクト」として多岐にわたる総合的なCSR活動に取り組んでいる。取り組み分野としては、「地産品の活用」「子供・教育」「文化・芸術支援」「ボランティア・人的支援」「寄付・義援金」「物資」「クルマ」となっており、事業との関連性の低いフィランソロピー的な活動が多い。「新規事業」については、スマートコミュニティ実現を目指した「F-グリッド構想」などトヨタの強みを活かした新規事業の開発に取り組んでいる。

今回取り上げるのは、上記の「自動車事業」の中の「トヨタ東日本学園」の開設である。トヨタはかねてより「ものづくりは人づくり」という理念をもとに人材育成に取り組んでいるが、この「トヨタ東日本学園」においても中長期を見据えたものづくり基盤の強化を目指している。設計コンセプトは「人づくり」「環境・エネルギーマネジメント」「地域連携」の3つを柱にしている。生徒は東北の工業高校の新卒者のほか、近隣の関係会社からも受入れており、一期生は工業高校の新卒者が15名、近隣の地元企業の社員が5名の合計20名を受け入れた。

この活動は、CSVへのアプローチのうち「②バリューチェーンの生産性を再定義する」「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」の2つに該当する。被災地での人材育成を通して、「雇用の創出、地域活性化」という社会的価値と、「トヨタに就職する人材の技術力向上と生産拠点の強化」という経済的価値を実現している。

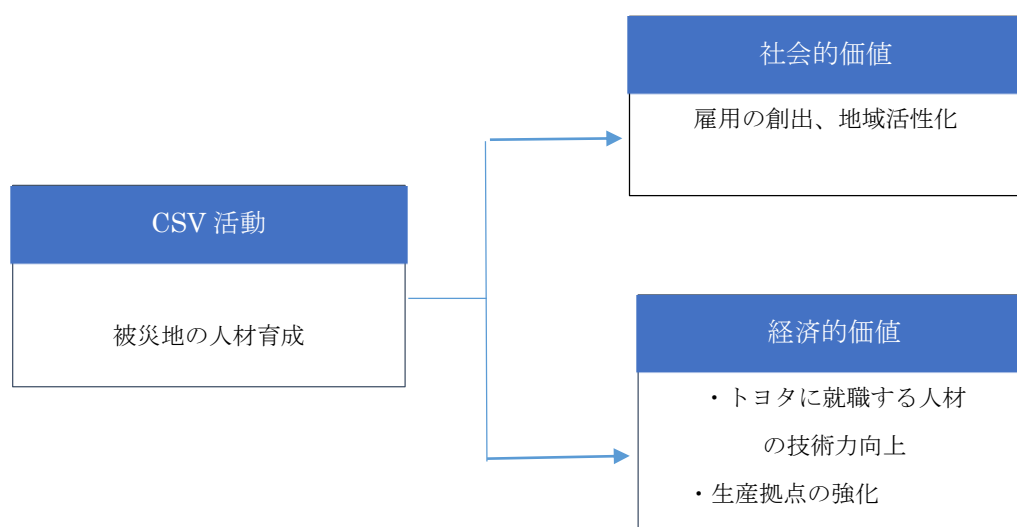


図5 筆者作成

5 「メガソーラー事業」 <三井物産>

三井物産は、震災復興支援を時間軸の観点から、復旧に向けた支援を提供する「緊急対応」と、自社機能を活用した持続可能な事業を通じて支援していく「中長期対応」の2つに分割している。「緊急対応」としては、震災発生直後から「大規模災害発生時の当社災害支援ガイドライン」に基づき、震災翌日の3月12日に4億円の義援金の拠出を決めた。3月23日には東日本大震災復興支援チームを立ち上げ、ボランティア活動等の支援を行った。それと並行して、事業活動を通じた燃料の緊急輸入や被災企業の支援も行った。「中長期対応」としては地域のニーズを踏まえた本業を通じた支援事業創出を目指し、2011年6月には経営企画部に国内ビジネス推進部を新設し、東北支店を拠点とした持続可能な支援に取り組んでいる。具体的な取り組み内容は、「農業・水産加工業の復興やまち興し、観光拠点作り等の被災地自治体ごとの提案・協力」、「災害に強い街づくり、高齢者に優しい街づくり、環境未来都市構想等のスマートコミュニティ提案」、「バイオマス、メガソーラー等の再生可能エネルギー」などである。

今回取り上げるのは、「東松島市復興支援事業」として、宮城県東松島市と連携して行っている「メガソーラー事業」である。三井物産は再生可能エネルギー事業を行っており、「メガソーラー事業」への取り組みについては1990年台後半にさかのぼる。三井物産は東松島市の環境未来都市構想の先行モデル地区「東松島市『絆』ソーラーパーク」内に太陽光発電所を建設し、2013年8月から運転を開始した。メガソーラーは東松島市の復興事業として位置づけられ、被災地と企業が連携し、共に復興を成し遂げる『絆』プロジェクトとして最も早く建設が進められている。

この活動は、CSVへのアプローチのうち「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」に該当する。メガソーラー事業によって、「地域活性化（まちづくり）」という社会的価値と、「事業による収益獲得」という経済的価値を実現するものである。

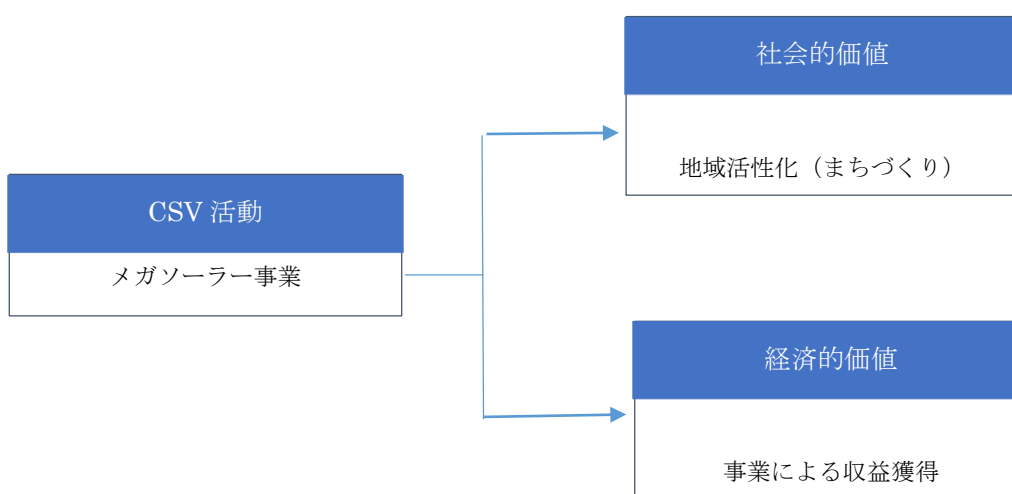


図6 筆者作成

6 「課題解決事業」 富士ゼロックス

富士ゼロックスは、被災地支援に際して一貫して「地域の方々との対話・つながり」を重視しており、緊急支援・復旧、復興のステップに応じた取り組みを行っている。緊急支援としては、義援金の提供（富士フィルムホールディングスとして）や物資の提供を行っている。復旧期には、被災地支援 NGO への複合機の無償貸与・プリント支援を行っている。復興期には、複合機の無償貸与の継続と観光音声サービス（気仙沼大島観光協会）を行っている。緊急支援から復興期まで、社員ボランティアの派遣を継続しており、実際に被災地に赴くことで課題を発見するなど、被災地を理解する取り組みに力を入れていることがわかる。

今回取り上げるのは、複合機の無償貸与を行う中で現地のニーズをつかみ、富士ゼロックスのリソースを活かして課題解決に至ったケースである。富士ゼロックスは岩手県釜石市において、地域医療が抱える課題を解決するシステムを開発し、2013年10月より本格稼働した。釜石市では、震災後に複合機を無償貸出しする中で、貸出先である地元医師との対話を通じて地域医療の課題を発見した。その課題とは、緊急性の低い患者の通院が中核病院の負担を増していたというものであった。これに対して、訪問医療が充実によって患者の通院を減らすという課題解決方法を考えた。そこで、神カルテの電子化やタブレット端末を導入することで出発前の準備や診察後の整理を容易にし、訪問の数を増やす試みを行った。

この活動は、CSV へのアプローチのうち「①製品・市場を見直す」に該当する。市場のニーズをつかむことで、自社製品を使った被災地での課題解決事業を行い、「地域医療の改善」という社会的価値と、「事業による収益獲得」という経済的価値を実現するものである。

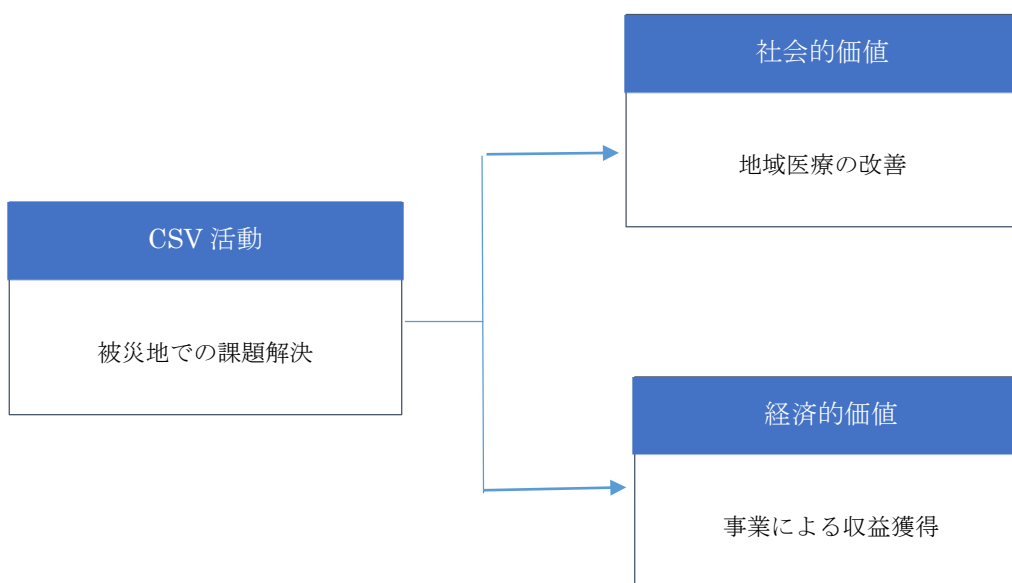


図7 筆者作成

第3章 まとめ・提言

1 分析結果のまとめ

第2章では、5社のCSV事例がそれぞれCSVへの3つのアプローチのどれに当てはまるのかを見てきた。それらをまとめると以下ようになる

企業	CSV
麒麟ホールディングス	「①製品と市場を見直す」 「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」
Yahoo!JAPAN	「①製品と市場を見直す」 「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」
トヨタ自動車	「②バリューチェーンの生産性を再定義する」 「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」
三井物産	「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」
富士ゼロックス	「①製品と市場を見直す」

図8 筆者作成

5社の活動においては、「①製品と市場を見直す」というCSVへのアプローチ方法の実践が目立った。本論文では取り上げなかったが、これらの事例以外でもJTBの「東北ふるさと課(化)」というボランティアツアー企画や、セブン&アイの「東北架け橋プロジェクト」というセブンネットにおける被災地の商品販売などの事例もあり、BtoC企業による取り組みが多いようである。これは、BtoC企業は消費者からの注目度が比較的高いことから、震災復興をマーケティング戦略に組み込みやすいことが理由として考えられるだろう。また、富士ゼロックスのようなBtoB企業でも、現場のニーズを捉え、自社の商品や技術力を活かした課題解決事業による支援を行っている例も見られた。「①製品と市場を見直す」に基づいたCSVにおける課題としては、商品販売などが期間限定に留まることや、時間の経過とともに活動の注目度が下がることで、その事業継続が難しくなることがあげられる。これは、期待する経済的価値が消費者による購買活動に左右されるため、時間が経てば収益を上げ

ることも難しくなると考えられるからである。そのため、今回の震災で明らかになったような、地域の高齢化や過疎化、農業や水産業の衰退といった構造的な問題における取り組みに、支援の方向性を徐々にシフトしていくことで、長期的な被災地支援につなげられるだろう。

また、「②バリューチェーンの生産性を再定義する」というアプローチはトヨタの取り組みに見られたが、人材育成による将来の従業員の生産性を向上させるものであった。バリューチェーンにおける影響は、企業の中でもとりわけ東北を部品の供給拠点とするような製造業にとって大きいものであった。そのため、今回の分析でも製造業であるトヨタ自動車による取り組みが見られたと考えられる。日本のものづくりにおいては、サプライヤーの育成を通じてバリューチェーンの競争力を強化する例が他にも見られる。例えば、震災支援ではないが、食品メーカーの伊藤園の事例では、茶生産農家による技術提供と茶葉の全量買い取りによる支援により、茶葉の安定供給や品質向上につなげている。震災で大きな被害を受けた東北地方ではあるが、企業が東北地方の強みを活かしてバリューチェーンを再構築することで、さらなる支援活動と競争力強化を両立できるだろう。

最後に、「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」については、トヨタのような人材育成による競争基盤の強化、キリンやヤフーのようなサプライヤー支援による企業ビジネスを支える環境の整備、また三井物産のような地域活性化という側面があるようだ。このように基盤強化にはいくつかのパターンがあり、人材の育成、サプライヤーとの関係性、地域のインフラ整備、地域社会の活性化などである。ここにあげたものそれぞれに対して、企業は自社事業との関連性を考える必要があるだろう。また復興の過程で産業クラスターは従来のもとは変わっていくことが予想されるため、そのプロセスに企業が関与し競争基盤の強化をしていくことで、長期的な復興につなげられるだろう。

以上の結果より、震災復興支援において、本業と結びついた支援活動を実践している企業もあり、それぞれ CSV へのアプローチ方法は様々である。また、CSV の取り組みはそれぞれが長期的な復興支援につながるものであると言える。また、キリンとヤフー、トヨタに見られるように、複数のアプローチを実践しているケースもあった。このことから、震災復興は複合的な CSV の課題であることが分かる。企業は 3 つのアプローチから自社が行える方法を選ぶだけでなく、それらを組み合わせた事業を行うことも考えるべきだろう。

2 長期的な震災復興支援の在り方

本論文では、東日本大震災からの復興プロセスにおいて、企業による取り組みが重要であると考え、長期的な支援の継続にあたっては、支援活動を企業の本業と結び付け、社会的価値と経済的価値を両立させる取り組みが有効であるという仮説をもとに分析を進めてきた。分析結果から、アプローチの方法に関わらず企業が行う CSV 活動は長期的な震災復興に貢献するものであり、震災復興は複合的な CSV の課題であることが分かった。ポーターとクラマーは、「共通価値を創造する方法は 3 つあるが、それぞれはお互いを強化する」と

述べている。企業は、長期的な視点の中で、自社の事業と社会との関係性を捉えることで、震災復興と企業の競争力強化を両立していくことが必要である。その際に、CSVの3つのアプローチを組み合わせた支援を行うことが期待されるだろう。復興支援の効果測定は難しく、事業による支援も黒字化しているケースは多くない。しかし、長期的な支援を行う際に、CSVは有効な手段となり得るだろう。

おわりに

本論文では、企業の震災に対する CSV 活動を分析する中で、企業の長期的な震災復興支援の在り方を考察してきた。メディアで取り上げられるものと言えば、緊急支援の金銭寄付の金額の大きさや、その寄付の使われ方といった問題であるが、実際に企業が自社のリソースを用いて様々な支援活動をしていることがわかった。その中でも、企業がその本業を通じた社会貢献を行っている例もあり、そこに長期的な復興支援のためのヒントを得ることができた。第 1 章でも述べたが、企業が社会に対して負っている責任は非常に大きくなっており、その支援の在り方も問われる時代である。震災が風化する中でも、その支援活動を継続することは難しいが、活動そのものを事業化し実際に収益を上げるなど、社会的価値と経済的価値を両立する取り組みが重要であるだろう。復興支援をビジネス化するというと、あまり良い意味に聞こえないかもしれないが、収益が上がるということは現場のニーズを捉えた活動であるということである。そのため、ビジネスによる復興支援は積極的に行われるべきだろう。

東日本大震災に限らず、大規模災害に対する準備は今後も必要だと考える。日本においてもあまり遠くない将来に大規模災害を予測する声も少なくない。今回の東日本大震災で得た経験と教訓は、今後の災害復興支援において必ず活かされるべきであり、そのためには、未だその途上ではあるが、震災復興を今一度問い直し、それぞれの企業が災害復興支援の在り方を再考することを期待する。本論文がその一助となれば幸いである。

最後となるが、本論文を作成するにあたっては、高浦康有教官と経営学原理演習ゼミナールの方々には多くのアドバイスを頂いた。この場を借りて御礼申し上げたい。

以上

参考資料

マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー、「共通価値の戦略」、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号

参考ホームページ

キリンホールディングス 「サステナビリティレポート 2012」

http://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/pdf/2012csr_pdf.html

キリンホールディングス 「サステナビリティレポート 2013」

http://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/pdf/2013csr_pdf.html

キリンホールディングス 「サステナビリティレポート 2014」

<http://www.kirinholdings.co.jp/csv/report/pdf/index.html>

東洋経済 CSR オンライン

<http://www.toyokeizai.net/csr/>

東洋経済オンライン「震災復興を継続する、志ある企業」

<http://toyokeizai.net/articles/-/32489>

トヨタ自動車 「サステナビリティレポート 2012」

<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/report/archive/sr12/>

トヨタ自動車 「サステナビリティレポート 2013」

<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/report/archive/sr13/>

トヨタ自動車 「サステナビリティレポート 2014」

<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/report/sr/>

東日本大震災からの復興の基本方針 改定案（抄）

<http://www.reconstruction.go.jp/topics/syuseibubun.pdf>

「東日本大震災における被災者・被災地支援アンケート」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2011/112sokuho.pdf>

富士ゼロックス 「サステナビリティレポート 2012」

<http://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr2014/backnumber.html>

富士ゼロックス 「サステナビリティレポート 2013」

<http://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr2014/backnumber.html>

富士ゼロックス 「サステナビリティレポート 2014」

<http://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr2014/>

復興関係予算

https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal_system_council/sub-of_fiscal_system/proceedings/material/zaiseia241101/06.pdf

三井物産 「CSR レポート 2012」

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/2012/detail/index.html>

三井物産 「CSR レポート 2013」

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/detail/detail/index.html>

三井物産 「CSR レポート 2014」

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/>

Yahoo!JAPAN 「ライフエンジンレポート WEB 版 2012」

<http://csr.yahoo.co.jp/backnumber/2012/>

Yahoo!JAPAN 「CHALLENGE WEB 版 2013」

<http://csr.yahoo.co.jp/backnumber/2013/>