

明治大学経営学部経営学科

2004 年度卒業論文

企業の戦略的社会貢献 活動の実現に向けて

指導教員：小関隆志

学生番号：1710000120

論文執筆者：小林佑次

目次

目次

序章：主張と論点に関して	4
1 章 転換期の日本社会と企業価値	5
1. 企業の役割と責任	
2. フリードマン「社会的責任否定論」の考察	
3. なぜ今「社会貢献」なのか	
4. 企業評価と企業価値	
4-1. 評価基準の変化	
4-2. 現在の CSR 評価基準の欠陥	
5. 変わる企業と変わらぬ経営者	
6. 社会的責任の果たし方	
7. 「経営理念」の有効活用	
2 章 今日の社会貢献活動の検証	15
1. 社会貢献の位置付けの変化	
2. 事業戦略による効果の違い	
3. 社会貢献が「慈善事業化」することの問題	

- 4. 事業のマネジメント
 - 4-1. 事業計画
 - 4-2. 人的資源の活用
 - 4-3. ボランティア支援制度
 - 4-4. 活動の認知・PR
 - 4-5. 有効な PR 戦略の必要性
- 5. 中小企業の社会貢献活動

3章 社会貢献と ROI 28

- 1. ROI 改善によってもたらされる競争力向上
- 2. 社会貢献活動の矛盾と欠陥
- 3. 業種別の傾向と分析

終章：社会貢献の戦略的事業化へ 37

(付録) 3章資料 企業の社会貢献活動調査結果 40

参考資料 47

序章 ～ 主張と論点に関して ～

企業の経営活動のひとつに「社会貢献活動」があることを多くの方々にご存知だろうと思う。本論文では事例が多くわかりやすいという点に着目して、主に事業としての社会貢献活動について取り上げていくことになる。企業活動において事業が成功したか否かの判断は必ず共通している。それは「その事業が投資しただけの価値を持ちうるか」という一点に絞られる。投資をした金額に見合うだけの価値をもたらさないような事業を行うケースというのはまず見られない。なぜならそのようなことを企業という組織が行う必要性が無いからである。そういったものは行政や市民団体など、自らへの見返りを考慮しない組織が行うのが一般的である。これは、そうあるべきだ、という話ではなく、そういうシステムに自然になっている、というレベルだと筆者は考えている。

しかし今日の企業の経営活動を研究してみると、このシステムに当てはまらないものがただひとつだけ存在する。それこそが「企業の社会貢献活動」である。今日、企業の経営活動においてこれだけは、利益を出さなくても認められる唯一の事業として一般的に扱われているように思える。企業が行う事業というのは本来、その見返り（通常は収益）を最大限に引き出してこそ良い事業として洗練されていくものはずである。また逆に、良い事業であるためには良い収益を生み出すべく投資を惜しまないという姿勢が必要なはずである。にもかかわらず、今日の企業の社会貢献活動にはこの原理が通用していない。見返りを求めなくても社会にとってよい事業なら評価されるということが前面に出すぎており、「企業にとって」良い事業かどうかはさほど問題視されていない。

社会貢献活動も他の事業と同じように、経営活動の中の一事業である。だから企業にとって社会貢献活動が本当に良い事業であるためには、投資に見合う価値がもたらされる必要があると筆者は考える。また、そうなるように努力することが社会全体にとっての社会貢献の効果も高めるのではないかと、という点や、企業が社会貢献活動を行うことの正当性を増すという点について大きな意味があると考えている。すなわち社会貢献活動においても他の事業同様「経営戦略」として考えるべきだというのが本論文での筆者の主張である。

本論文では、「企業価値」「投資と効果」という、事業と密接な関係にある2つの点を核に据えて問題提起や検証、考察などをしていきたい。

1 章 転換期の日本社会と企業価値

1. 企業の役割と責任

営利企業の経営は簡単に述べるとモノやサービスを消費者に提供し、その対価を得ることで成り立っている。商売の中で得た利益が企業の社員や株主などに還元されることで、彼らは日々の生活を送ることができる。一方消費者は提供されたモノやサービスによって生活を維持したり、またはそれまで以上の豊かさや利便性を得ることもできる。

企業の役割は、その経営サイクルを維持することでステークホルダーに対して豊かさを提供すること、社会を形成する組織のひとつとしてその向上に貢献することなどがある。そして企業が備えるこれらの役割は、同時に社会に対して果たさなければならない責任であり、義務であるとも言える。これらの事実は正常な経営活動を行っている企業ならその意識の有無に関わらず経営の「付加価値」として必然的に発生するものであり、それらの「付加価値」は企業経営の動機としてもしばしば使われるほど重要な意味合いを持つことさえある。

付加価値のひとつの形として「社会貢献」の考え方が存在する。というよりほとんどの付加価値は「社会貢献」に行き着くと考えるべきなのかもしれない。上で述べたようにステークホルダーの経済性・社会性を保護することも社会貢献であるし、より良質な製品を作ろうと技術革新を繰り返すことも自国の競争力を引き上げるといえる点、さらには自国・世界双方の社会発展に寄与するという点で貢献していると言える。また、環境に優しい製品を作ったり資源をリサイクルしたりということも無論立派な社会貢献である。

このように、「社会貢献」とは企業がそれを存続させるために行った事業の証明として必ずついてくるものである。それにも関わらず、現代では多くの企業が社会貢献を経営活動の「付加価値」としての概念としての枠組みを超えるものとして考え、それ自体を経営活動のひとつと位置付けて取り組んでいる。

社会貢献や環境対策などへの取り組みは「CSR (=Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任)」と呼ばれ、今日では多くの関心を集めている。この章では、なぜ経営の場においてこのような考え方が広がっているのか、という点などについて検証していこうと思う。

2. フリードマン「社会的責任否定論」の考察

企業が社会貢献活動を行うことに否定的だった人物の中に、1976年にノーベル経済学賞を受賞したミルトン＝フリードマンがいる。彼の主張は、利潤を最大化してステークホルダーに還元することに専念すれば、結果として社会貢献という目的も達成できるというものであった。すなわち社会貢献はあくまでも経営活動の付加価値の枠内に収めるべきだということである。

さらに彼は企業が社会貢献活動をすべきではないという根拠として「企業の専門性」を挙げている。企業の専門性はビジネスでこそ発揮されるものであり、社会貢献活動に対しての専門性を持たないのだから、それを主体的に行うことは利潤の極大化という目的において弊害となり得るということである。

この理論には確かに論理的整合性という点では間違えてはいないと思うが、現代の企業の在り方を実際に見てみると、どうやら彼の理論以上の「正義」もしくは「正当性」が存在しているようなのである。それが一体何であるのかを考察してみることにする。

企業がより大きな成功を収めるためには、その専門性や特長を最大限に発揮できるフィールドでビジネスを展開するのが最も妥当であるし、また不可欠である。しかし、それに特化することで必ずしも「利潤の極大化」を得られるとは限らない。なぜなら逃げ道が無いからである。社会貢献に限らず、企業経営では不得意、未開拓、ニッチなど、それまでその企業が得意としていた領域以外の部分に進んで参入していくことはたびたびある。なぜわざわざリスクの高いフィールドへと移行するのかはもはや問うまでもない。経営の行き詰まりや不測の事態を想定して戦略的な逃げ道を作ることによってリスクを分散させることができるということと、その先に新たな開拓の場、企業をさらに進化させるための場所が存在するためである。よく企業が社会貢献活動をする動機として語られる「保険のため」というものもおそらくここに該当する。集中によるリスクを回避するためのこれらの手段が、その取り組み方次第で結果として企業の競争力をさらに引き上げ、それまでよりも高いレベルでの経営さえも可能にする。

さらに考えを述べると、今日の経営において新しいことにチャレンジすることへのリスクは、経済が停滞していることを差し引いても以前より低減しているのではないかと感じる。現在は知識集約型の社会である。人々はネットワークの著しい進歩により情報を集めることも引き出すことも容易になった。また、終身雇用の崩壊やそれによる社員の帰属意識の低下、社会人としての価値観の多様化、さらには企業間交流の活発化などで人材（頭脳・情報）の移動が盛んになった。今日の企業は多くの情報を一昔前より遙かに速いスピードで集め、それを社内でノウハウや技術として蓄積・共有することができる。蓄積した情報をうまく活用さえできればそれまでの経験の浅さもカバーできるの

で、結果として「利潤の極大化」に結びつく可能性も広がる。

話がやや逸れたが、フリードマンの「社会的責任否定論」は、社会貢献活動を否定するというレベルの話にとどまらず、企業がより攻撃的に変化をしていくチャンスを潰す主張であると見ることができる。彼の主張は、例えば日本経済の高度成長期のように、変化することをあまり要求されなくても国全体の経済成長の流れに乗っかっていれば企業も成長できる時代だったら通用するものなのかもしれない。しかし、現在の日本は成長期、成熟期を終え、すでに転換期に突入している。今日の企業経営においては、古い価値観を捨ててドラスティックに変化をしなければ生き残ることができない。企業の社会貢献活動もそれを行うことによって数多くの付加価値が生まれ、その変化を促進するからこそ活発になったのだろう。

3. なぜ今「社会貢献」なのか

日本における企業の社会貢献活動はアメリカに比べて遅れているというというのは一般的に言われていることだが、その一因として上で述べたような「転換点」という要素も含まれているのではないか。

戦後の日本はその成長自体が大きな変化だったとも言えるが、構造的な面で劇的な変化を遂げたことは90年代までほとんど無かった。それに対してアメリカは、戦争により国の経済をほぼ完全にリセットするという事態を経験することもなく、常に世界の成長の中心であり続けた。日本の場合は他の先進資本主義国の背中を見ながら成長のルール上を走るだけで良かった。しかしアメリカは常に自らの力で将来を切り開いていかなければならなかったため、その過程の中で社会構造の転換点も当然あっただろう。この日米の歴史の差が社会貢献に対する意識の差と見ることはできないだろうか。

もちろんそれ以外にも、持って生まれた価値観の違いや宗教的な要素など、枚挙にいとまが無いくらい様々な理由が混在しているに違いない。しかし、社会構造の変化により「時代が必要とした」今だからこそ、日本でようやく社会貢献への意識が芽生えたと考えることもできる。

構造の変化によって時代が企業の社会貢献を必要とした、という点についてもう少し詳しく論じてみる。

戦後の日本社会は、様々な意味において「保護」されてきた社会だったように思う。日本という国家自体が、冷戦などもあって有力資本主義国を育てたいアメリカに守られてきた面がある。また、一般市民は福祉政策の充実などによって国に保護され、企業で働く人々は年功序列や終身雇用、企業別組合の「三種の神器」などによって地位や労働

環境が守られてきた。責任や権限をある一部に集中することで、組織を構成する人々はそれぞれが与えられた役割のみを忠実に果たすことさえ考えていればよかった。

しかしこれら「保護」することを目的として作られた日本の社会構造は、冷戦終結から近年に至るグローバル化や高齢化社会の到来による福祉政策の崩壊などによって、もはや過去の遺物と化した。

国に多くのことを期待することができなくなり、現在の日本では責任や権限の分散化が進みつつある。より良い社会を作るためには、その構成要素であるすべての組織の目がそれに対して向くようになることが必要であると、おそらく多くの人（無意識のうちにも）理解している。企業は人材や資金、技術など莫大な資産を持っているので、国家ではできないことを人々に期待されるのは当然の流れである。企業の社会貢献というものに対して一般市民のニーズは間違いなく存在するのだ。現在の転換期においては社会貢献に限らず、ニーズに応えられないものはおそらく淘汰される運命にある。逆に、ニーズに応えられるもの、大きな付加価値を期待できるものだけが成長を期待することができる。現代の企業はそのことを強く意識しているからこそ、社会貢献というニーズから目を背けるわけにはいかないのだろう。

4. 企業評価と企業価値

4-1 評価基準の変化

企業に求められる役割や責任はどんどん大きくなってきている。企業は従来のように、ステークホルダーのことだけを意識していれば良いという存在では無くなった。言い換えると、ステークホルダーとその他の人々の垣根が無くなり、企業を取り巻くすべての環境が広い意味でステークホルダーと言えるかもしれない。その変化はあくまでも、企業が定義を変えたのではなく社会を構成する人々の意識の変化によって生じたものだ。

この変化は、企業の評価基準をも将来的に変えうる力を持っている。その代表的な例が社会責任投資（SRI=Socially Responsible Investment）である。

社会責任投資の評価基準は利益の大きさではなく、社会貢献をいかに果たしたかというところにおかれている。日本ではまだまだ投資という段階においてこのような考え方は普及していないが、欧米では社会責任投資の影響力は日本よりずっと大きい。宗教的な意味合いが強いと言われるアメリカの社会責任投資などとは事情が異なるので、社会的価値観が異なる日本で将来必ずそれが普及するかは微妙なところではある。しかし日本でも少なくとも企業を評価する基準は確実に変化している。

企業を表彰する際の基準として「社会貢献度」「透明性」「倫理性」などがあるが、それらは基本的には企業がいくら利益を出したか、ということとは無関係である。また、雪印乳業の食中毒事件後の経過を見てもわかるように、大企業であるから安定・安全な

どというのがもはや疑わしいということも人々はある程度理解している。現在の企業評価は価値観が多様化し、以前のように「利益をより大きく出して社員を守ってくれるのがよい会社」というありきたりのものだけでは無くなっている。人によって企業の評価基準はかなりの違いを見せるだろう。その中のひとつとして「社会貢献」ということに企業の価値を見出す人も当然これから出てくるはずである。

ただそういう人を多くするために企業はある努力をしなければならない。社会貢献を事業として成功させなければならないというのがそれである。社会貢献事業を成功に導くためには人々のニーズに対して的確に応え、さらに企業にとっても社会にとっても満足できるレベルの付加価値を出し続けなければならない。それができなければ、人々は「企業が」社会貢献をすることに対しての価値をやがて感じなくなるだろうし、そうなった時はまた社会における企業の在り方を考え直さなければならない。そうならないためにも企業は明瞭な成果を出すことが必要なのだ。

しかし、今の各企業の状況を見ると、社会貢献活動が大きな付加価値を生んでいると言えるケースはほとんど見られない。なぜなら、失敗事業はともかく、社会貢献活動が成功しているかどうかは「付加価値」という顕在化しにくいものによる評価のため、数字による評価・短期的な評価が難しいからである。

4-2 現在の CSR 評価基準の欠陥

ところが、実際に社会貢献活動に対する評価や表彰といったものは存在する。例えば富士ゼロックス社は毎年、さらに言うと毎月のように国や自治体、財団などから「地球にやさしい企業」「企業倫理賞」など社会貢献に関する何らかの章を受賞している。¹言い換えると、それだけ多くの賞が存在しているということである。また、日本政策投資銀行では 2004 年 4 月から、「CSR の取り組み度合いで企業を格付け、優良企業に低利融資」²を行う予定とのことである。社会貢献活動がそのまま企業経営の中心である資金繰りに直結するということだ。

これらの表彰や格付けに対して共通に言えることは、明確な基準を設けているのか、ということと、評価の対象が主に社会貢献への取り組みの大きさにあるということだ。明確な基準を設けているのか、という点については前に述べたとおり、顕在化しにくい部分をどのような根拠で評価しているのか、という点のことである。それ以外の基準となると、やはり取り組みの大きさにあると考えるのが妥当だろう。もしくは CSR のアピール度といったところか。

表彰や格付けがこのような基準で行われることは、大きな問題を含む可能性がある。

¹ 富士ゼロックス社「環境への取り組み - 表彰一覧 - 」
<http://www.fujixerox.co.jp/eco/commendation/>

² 読売新聞 2003 年 11 月 21 日付 朝刊 12 面

それは社会貢献への取り組みが結果として企業経営の足枷となっている可能性があるからだ。いくら社会貢献活動が社会に良いといっても、企業経営の一環である以上、取り組みに対しての付加価値（見返り・社内への効果）が大きくなければ意味が無い。社会貢献活動を他の経営活動と同様に事業のひとつとして取り組むのなら、最大限の付加価値を出すように努力することが求められる。評価の際に、社会貢献が本当に自社に好影響をもたらしている企業と、社会貢献が自社にとって（長期的に見ても）ほとんど利益に結びつかない企業との差別化ができていないのか、というところまでは考えられていないことだろう。ということは、社内への付加価値など関係無しに、社会貢献への取り組みの規模だけが評価されていることになる。「売上高は多いが大赤字」という企業が「売上高は並だが利益率が非常に高い」企業より世間の評価が高いかというところ、必ずしもそうではないのだ。

企業側が付加価値としての社会貢献の成果を積極的に提示できればこの問題は解決するのだろうが、現在のところそこまでは至っていない。企業側から語られるのは依然として「 億円で財団を設立しました」「利益の %は森林保護に利用されます」といった事業を行ったという「事実」ばかりである。企業のメリットとなる大きな付加価値は何なのかについて、彼らの口から語られることはほとんど無い。また、マスメディアも企業の社会貢献活動が普及してきたことを論じるばかりで、「不健全社会貢献事業」が起こりうる可能性については特に関心がないように見える。

社会貢献活動をより企業経営にとって価値のあるものにするためにも、評価という問題を早く解決する必要があるのではないだろうか。そして、社会貢献活動を事業として成功させ、ステークホルダーにも社会にも良い効果をもたらしてこそ優良だということを知ってもらうことが、今後の社会の発展にとって有意義となるだろう。

5. 変わる企業と変わらぬ経営者

先にも述べたように、現代の日本は時代の転換期に入っている。ネットワーク社会の到来によって多くの情報が氾濫する中で、人々の「情報を選別する目」は以前より確実に肥えている。市場に出回っている商品にしても、不況といわれ続けているにも関わらず、高い付加価値を有しているものは多少値段が高い商品でもしっかり売れているという。逆に言えば、付加価値の出せない商品・企業はこれからどんどん淘汰されていく。もはや横並びのサービスでは通用しない時代へと突入しつつある。

各企業はその変化に対応すべく、血眼になって経営改革を試みている。しかし、特に古くから存在する企業ほど、過去の成功例など枯れきった価値観を捨てることができないために、改革が遅々として進まない傾向にあるようだ。

しかしそのような中でも、真に競争力のある企業は変化に適応し転換期を生き残り、これからの新たな時代を歩むことになるだろう。また、企業の中で働く人々もこれからは年功序列の組織構造ではなく、こちらも付加価値の出せる人だけが重用される構造になっていくため、社員の意識改革はどんどん進んでいくことだろう。

企業と、それに関わる人々の意識は確かに変わりつつある。しかし企業という組織を観察する中で、以前と一向に変わっていないことがあるのに気付くことがある。それは社会的責任に対する経営者の意識である。企業としての社会貢献への取り組みが広く一般的になりつつあるにも関わらず、その組織のトップに位置する人の行動はというと、旧態依然のままなのだ。

近年企業の不祥事が多発し、新聞には毎日のようにお詫び記事が掲載されている。不祥事の件数そのものが増えているというのかもしれないが、人々の企業を見る目が厳しくなったこと、商品やサービスの安全性に対する注意が増したこと、情報が伝わるスピードが速くなったことなどにより、一昔前ならさほどクローズアップされることのなかった問題もマスコミなどで大きく扱われるようになったということも見逃せないだろう。

企業経営において何らかの不祥事が起こることは避けられない。企業や商品が世間的に名の知れた場合であったり、起こした不祥事が社会問題となるほど大きなものだったりすると、お詫び広告などでは済まされず、経営陣自らがテレビで頭を下げて謝罪するということになる。これはもうお馴染みの光景といっても良いだろう。また、下される処分に関しては降格・懲戒解雇などの人事や、減給などが通常行われる。ちなみにこれらは企業だけの話ではなく、公的機関の場合も同様の光景が見られる。

どこかの企業で不祥事が起こるたびに繰り返されるこれらの光景を見て、納得する人がどれほどいるというのだろうか。

このような形式的な謝罪によって、経営者達は誠意を見せたとし、社会的責任を果たしたと思い込んでいる。経営陣がいくらそのように捉えたところで、謝罪を受け取る側が誠意を感じなければそれは全く意味を持たないただの儀式である。またはただ単に問題が大きくなることを恐れて、他社がやっているように謝罪というパフォーマンスだけはしておこうと考えているケースさえ無いとは言い切れない。

横並びではもはや企業価値を高めることはできない、これからは付加価値の大きさが企業の価値を決める、と多くの経営者が口にする時代なのに、横並びで定型化された行動が依然として彼らのレベルでは行われているのである。

6. 社会的責任の果たし方

企業の謝罪の在り方もいい加減見直されるべきではないだろうか。現代の人々は従来どおりのパフォーマンスをされることに対して何も感じないばかりか、そのような対応を見てさらに憤りを覚える人もいるだろう。このように人々が感じる理由のひとつとして、企業で行われる処分が社長や社員などその企業の当事者だけのものだということが考えられる。いくら社内の人間が処分されようとも被害を受けた人々、または不祥事を知って不安に駆られた人からすれば、それ自体は何のメリットにもならない。だから、それらの処分は企業内に対する責任の取り方としては正しいのかもしれないが、社会に対する責任の取り方としては不十分なのだ。

不祥事の際に社会的責任を果たす手段は、これからはより企業の外部へと向けられるべきだ。ただしその際も絶対に横並びであってはならない。高度経済成長期の中、横並びや定型化といったものに守られて生きてきたであろう 50 歳から 60 歳程度の経営者達に、それを捨てる勇気を求めるのは酷かもしれない。しかし、消費者のニーズを正しく追求し、彼らが企業に対してどのような謝罪の形を表してほしいのかを感じ取る力が今は必要だ。そして見る側が納得いくまで謝罪の形を表現し続けてこそ、社会的責任を果たしたということになる。

7. 「経営理念」の有効活用

日本人は曖昧が好きだ。こう断言すると大袈裟かもしれないが、我々の周りには多くの曖昧なものが存在する。「遺憾」「的(系)」などの言葉による表現方法、「保険料を納めていれば将来必ず年金が受け取れます」と言いながら人々が不安に思っている制度上の欠陥に触れようとしない厚生労働省のような態度など、曖昧な表現は使い勝手が良いせいか、多くの機会で見られる。

さて、企業が自社の存在意義や正当性を主張するツールのひとつに「経営理念」がある。経営理念は自社がどのような意志を持つ組織なのかを人々に知ってもらう手段としては、最も簡単に表現できるものだ。以下は、日本の大手総合電機メーカーの経営理念である。

- ◆ 日立製作所 (<http://www.hitachi.co.jp/about/philosophy/index.html> より引用)
「技術を通じて社会に貢献する」
- ◆ 三菱電機 (<http://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/philanthropy/hajime.html> より引用)
「すぐれた技術と創造力により、活力とゆとりある人間社会の実現に貢献する」

◆ 東芝 (http://www.toshiba.co.jp/about/com_j.htm より引用)

「人を大切にします」「豊かな価値を創造します」「社会に貢献します」

日本人は曖昧が好きだ。このことはこれらの経営理念にもしっかりと表されている。ちなみに、他の総合電機メーカーも、また違う業種にしても、表現としてはほぼ同様のものが並んでいるのでここでは省略する。

各企業とも社会貢献を果たすことを謳っているのだが、これを見て胸を打たれる人が一体どれほどいるというのだろうか。これらの理念は企業の社会的責任として当たり前を果たすべきことであり、それはある特定の企業だけの理念ではなく、万人が共通に抱く考えだ。今さら企業が宣言しなくても、その中で働いている人たちは程度の差こそあれ、自らの仕事が社会貢献につながることを願っているだろう。

経営理念は社員のモチベーションを高めると経営者は言うかもしれないが、この程度では全く意味を成さない。なぜなら、理念があまりにも抽象的すぎて、中身を伴っていないからだ。

日立製作所や三菱電機の理念を見ると、技術の向上によって社会貢献を果たそうというのは文面からもわかる。しかし両社の「どのような」技術が社会の「何」に貢献するのは、これではさっぱりわからない。東芝の「人を大切にします」はもはや論外の域に達していると言える。おそらく経営理念といえは社会貢献、この前提が当たり前であるがために、思いつくフレーズも当たり前のものになってしまうだろう。

しかし、一見無価値のように思えてしまう経営理念ではあるが、これが無いというのはやはり違和感がある。企業の設立には、必ず創業者の何らかの意志があるはずだからだ。

企業に無くてはならないものということなら、それを有効に活用してもっと自社に人を惹きつけるべきではないか。そしてその方法は意外なほど簡単である。より経営理念を具体的に表現すればいいだけのことだ。そもそも経営理念を一言で表そうとする必要など全くない。魅力的な経営理念を掲げ、その賛同者が組織に集まるといえることができれば、それは企業にとって大きな武器となりうる。

例としてある IT 企業の経営理念を紹介する。この企業は「技術による社会貢献」という理念をより具体的なレベルで掲げており、それを見ればこの企業が何を目的としているのかがわかるようになっている。経営理念の本文が長いのでここではその「タイトル」だけを紹介する。

◆ ワークスアプリケーションズ

「日本企業の情報投資効率を世界レベルへ」「日本の IT 産業のエンジニアを世界レベルへ」

(http://www.worksap.co.jp/comp/comp01_main.html より引用)

(その他参考サイト「JASDAQ」:<http://www.jasdaq.co.jp/contents/0000758.phtml>)

「社会貢献をする」「社会的責任を果たす」などいくら叫んでも、それらに実体が伴っていなければその言葉に意味など無くなってしまふ。日本の構造が以前とは変化し、企業価値もまた変わりつつある。そして企業価値を表す目安のひとつとして社会的責任への取り組みがあり、少なくとも今後しばらくはその重要性が増していくことだろう。

企業がそれをチャンスと捉え、ビジネスの中で生かしきるためには、まだまだ変えなければならないことが内にも外にも沢山ある。

2章 今日の社会貢献活動の検証

1. 社会貢献の位置付けの変化

企業の中に「メセナ」など、社会貢献の考え方が流行り出したのは今から10年余り前、バブルの頃のことである。当時は企業活動によって得た余剰利益を社会に還元する、という形を取る企業が多かった。しかしその方法では、企業の利益が圧縮、もしくは赤字に追い込まれるようなことになれば、社会貢献への活動規模も同時に縮小、場合によっては中止しなければならない。事実、当時広く普及したメセナ活動だけを見ても、バブル崩壊直後の数年間は企業1社当たりの活動費は大きく減少している。

社会貢献に対する企業の位置付けは当時、企業活動の本業ではなく枠外のものとされていたため、企業戦略の構想に組み込まれることもほとんど無かった。企業活動の枠外で事業が行われる以上、企業活動のコアとなる部分との連携も少なく、社会貢献の担当者だけで事業が進められるというのが一般的だった。社会貢献活動が中止に追い込まれては自らの仕事が無くなってしまう、という危機感を持つ担当者が多くなってきたことも一因だろう。バブル崩壊後は、限られた予算内で活動の質を高いレベルで維持し、他の部署や利害関係者にその必要性や利害を説くことで、社会貢献を企業活動の本業の枠内に組み込もうとする動きが出てきた。本業の枠内で事業を行うということになれば、その運営に戦略的なマネジメントの手法が必要となる。どのようにして活動を行えば企業の利益に結びつか、ということを経営戦略の一環として考えなければならない。このような過程を経て、今日では社会貢献も企業が生き残るための戦略の一環と考えられるようになった。

2. 事業戦略による効果の違い

財団を設立してのコンサートホールや美術館などの運営、環境対策の事業化、地域市民と協働したり市民向けにイベントを開いたりするなど、何らかの社会貢献活動をしている企業は数多い。大企業という括りで考えれば、ほとんどの企業が社会貢献活動に従事していると思われる。当然、活動を行う際には企業価値の向上など、長期的視野に立つと何らかのメリットがあるということを考えるだろうが、その取り組み方によっては同じような事業でも効果に大きな違いが出る。

例えば「当社では毎年植林事業を継続して行っています」という2つの企業が存在した時、そのことをテレビなどのメディアを使ってPRするのと、ウェブサイトに掲載し

ているだけでは一般への認知度に大きな差が出るのは明らかである。前者はその企業を知らなかった人にも自社の名前や活動を知らしめることができるが、後者では通常、その企業について情報を得ようとする人にしか活動内容を知ってもらうことができない。また、住宅メーカーや建築業者が植林事業を行うのと金融業者が同様の事業を行うのでは、おそらく前者の方が「受けがいい」だろう。家を建てるのに木材は必要不可欠である。木材を消費する立場の業者が植林事業を行っているというのを知れば、それを評価して建築を依頼する人も中にはいる。対して、植林しているからその銀行に口座を作りました、という人はおそらくほとんどいない。

3. 社会貢献が「慈善事業化」することの問題

実際、社会貢献活動をしていて、その効果が何なのかをある程度理解していながら、その内容に無駄が生じている企業は多く存在する。社会貢献事業が一般に認知されないというだけでも、その効果は大きく減少する。誰も知らないところで事業を行っても社員のモチベーションは上がらないし、事業によって企業の名前を知ってもらう機会が無ければそれは単に「慈善事業」になってしまい、身内だけの自己満足になってしまう。

社会貢献活動が「慈善事業化」することの問題点は他にも存在する。「株主への責任」がそれである。企業にはその活動によって得た利益を株主に還元する義務がある。社会貢献活動はそれ自体が大きな収益力をもたらすというよりも、それによって得られる他の活動へのプラスの効果への期待の方が遥かに大きい。もちろんそれが全てではないが、そういった要因もあって企業は表面上見返りの少ない事業にも投資を行う。しかし社会貢献活動の「慈善事業化」は他の事業への波及効果が著しく減少してしまうため、株主からすれば無駄な投資を行っているということにも成りかねない。その事業が存在することによって株主への還元が少なくなるとしたら、それは「背任」である。企業が生き残るために必要な事業をやっているわけでも無く、誰にも注目されない所で企業の資産を使うことに賛成する株主などほとんどいないだろう。企業の社会貢献活動とは、社会、社内、株主のすべてから理解を得られないとできないものなのである。

4. 事業のマネジメント

4-1 事業計画

企業が行う社会貢献事業は「環境」「スポーツ」「芸術・文化」「福祉」「学術研究」など多岐にわたり、その規模も財団の設立など大規模なものからコミュニティでのイベント開催など小・中規模なものまで、様々である。その様な中で共通している目的は、企

業・社会の双方にとって有意義な活動をする、ということである。社会貢献事業によって人々の暮らしに良い結果がもたらされるのであれば、それは当然有意義である。企業側も社会が良くなれば結果として自社の繁栄に結びつくので、もちろんこちらも有意義である。しかし、企業にとって見れば、多くの資産を投下するのだから、そのような漠然とした目的のためだけに事業を行うわけにはいかない。より具体的な達成目標を設定し、それを実現するためにどれほどの資産が必要か、どのようなことをしなければならぬかということまで計算する必要がある。

今日では、多くの企業が社会貢献事業を予算化しており、戦略的投資としての社会貢献を行おうとする一応の意志は見ることができる。さらに、メセナ等の活動において、その基本方針を策定している企業や、対象や内容を外部からの要請ではなく自主的に選定している企業も多い。

一般的に、企業が事業を行うために投下する資産にはヒト・モノ・カネがあるが、社会貢献活動の場合、それらを限定的に活用することも可能である。企業の人員を社会貢献活動に向けるのであれば、社員のボランティアを支援する制度やコミュニティの活動に自社の人員を活用するなどの方法がある。また、物資を投下するのならば、自社の製品や土地、建物の活用や寄付などが考えられるし、資金に関しても寄付やスポンサー(協賛) 事業運営などの形態がある。また、それ以外にも、自社に蓄積された技術やノウハウなど、目に見えない部分の資産も活用することができる。これらの組み合わせによって多様な事業、イベントを行うことが可能となり、企業にとってより良い成果の期待できる事業を行うことが可能となる。

バブル崩壊と前後して、企業の社会貢献への活動費は減少傾向にあったが、1995年度あたりから回復基調となり、1社当たりの活動費はその後一定の水準を維持し続けている。現在の不況下でも事業を継続的に続けられるのは、企業の社会貢献への事業としての考え方が変わってきたためである。本来事業によって得た余剰利益の一部を社会に還元するという方法では儲けの無い企業では社会貢献は行えない。しかし、社会貢献事業に最初から予算を設定し活動実績を確認するという形にすれば、翌年以降より質の高いマネジメントを行い、社会貢献事業を継続することも可能になるのである。

このような意識の変化によって、社会貢献事業は企業規模や業績にあまり左右されずに行われるものになった。従業員数の多い大企業で行われるのはもはや当たり前となり、中堅規模の企業でも積極的に社会貢献に資産を向ける企業が見られるようになった。

社会貢献事業の場合、他の事業と比較して直接的な利益を生みにくいという面がある。もちろん利益が出るような事業であっても構わないのだが、通常は利益よりも社会のニーズに応えることや企業のPRに重点が置かれる。利益を求めるというよりは最低限の採算は取れる、または広報と同じようにそれ自体の採算が取れなくても企業経営に波及

する効果を期待するということが一般的である。

企業が社会貢献に対して何らかのアクションを起こすのなら、利益の有無に関わらずいくらかのコストを負担しなければならない。あらかじめ計算された効果に対してコストがかかりすぎるようでは活動の見直しが必要となる。しかし、利益が出ないからとコストがかかることを必要以上に惜しんでしまえば、期待したような効果を得ることもできなくなる。企業の社会貢献活動は、それに対するニーズが常に存在するため比較的容易に始めることができるが、いざ事業を中止するとなると社会の監視の目が働き、企業に悪いイメージを与えかねない。だから、事業の成果が期待できなくても続けざるを得なくなり、事業の存続が目的となってしまう。

社会貢献活動の成果を短期であげるのは容易ではない。むしろ持続的に行ってこそ企業経営に良い効果をもたらす。コストの算出や事業計画・目標を立案する際も、中・長期的な視野に立つ必要がある。たとえ初年度に目標を達成できなかったとしても、何が失敗の要因だったのかを検証し、翌年以降に反映させていけばより事業の成功へと近づく。

要するに、社会貢献活動は他の営利事業とほとんど同様のマネジメントが必要なのである。違いがあるとすれば、企業への成果物（利益）の跳ね返し方が直接的かどうか、という程度にすぎない。

4-2 人的資源の活用

社内の人的資源を利用した活動を行う場合、社会貢献に意欲や関心の無い人を参加させようとする、少なからず問題が生じる。例えば企業で最も利益を上げている部署から社会貢献の部署に本意ではなく異動になったとしたら、異動させられた本人は、会社に必要とされていないのか、と感じるかもしれないし、モチベーションも上がらないので、それでは人員を有効に活用できているとは言い難い。活動を続けていく内に本人にやる気や使命感が芽生えるかもしれないが、それならより意欲のある人（かつ能力的に遜色の無い人）を最初から登用した方が無難である。

社会貢献専門の部署があっても、またそうでない場合でも、それ専任のスタッフの数というのは各企業ともそれほど多くない。また、予算も限られているため、どうしても活動の規模は限定されてくる。限定された規模で活動を充実させていくためには、個々のスタッフの能力が必要になる。少ない資源を効率的に活用する力はもちろん不可欠だが、より人々を惹きつけるような事業を考え出すことができる能力なども求められる。顕在化しているニーズに応えるのはもちろんだが、潜在的な部分、今はまだ一般的ではないが、社会にとって喜ばれるような活動を発掘できる、創造力のある人材も求められる。

4-3 ボランティア支援制度

人的資源の活用という点でもうひとつ、近年では自社の社員によるボランティアを推奨するための支援制度を充実させている企業がよく見られるようになった。例えば、ボランティア休暇を一定の日数分認めたり、自社で企画されている社会貢献プログラムに就業時間内での参加を許可したりするなどがある。これらは、ボランティア活動をしたいたいと思っても時間的余裕が無い、という働き盛りの人に対して有効である。今までボランティアをするきっかけの無かった人にもチャンスを与えられるので、ボランティア活動の裾野を広げることに繋がる。さらに言うと、企業の中とは違う世界と接することで仕事上のストレスの解消、仕事の能率や生産性の向上などの効果も多少はあるだろう。また、企業にとっても、能動的な人材や広いネットワークを持つ人材などの育成という面でメリットがある。

さらに、社員がボランティア活動に参加する際にその参加費や交通費を会社が補助したり、ボランティア活動中の事故に対する保険を用意したりするなど、社員が社会貢献に取り組むための環境作りを充実させている企業もある。

上記の例以外にも企業が金銭や物品を提供する「マッチングギフト」という制度も存在する。これは自社の社員がある団体に金銭や物品などを寄付しようとする際にそれと同額か、または一定の金額を企業が上乘せして寄付をするという制度である。ただし「活動年数 年以上」のように団体の活動実績や年数などに一定の制限を設けている企業が多い。

ボランティア支援制度を充実させ、社員にそれを積極的に活用させることはその企業で働く人々のモチベーションや帰属意識の向上につながる。また社会や市民団体と関わる機会も多くなり、単なる「営利活動を行う事業体」としてだけでなく、「より良いコミュニティを形成するための一要素」として企業の付加価値も高まるだろう。

4-4. 活動の認知・PR

多くの企業が社会貢献活動を行っているにも関わらず、その活動が一般の人々の目に触れる機会が実際のところそう多くは無い。例え有名企業であっても、その企業がどこで、どのような事業を行っているのかを詳細に知っている人は少ないだろう。イベントの際に企業名を出すことでその企業が参加しているということをアピールすることはできるが、それでは余りにも効果が限定的すぎる。まず、宣伝の対象が参加者や運営協力者などそのイベントに関わった人のみである。もちろん、企業の存在する地域に限定したイベントであり、目的も「その地域の中での企業価値の向上」という程度のものならそれでも効果はあるかもしれない。企業が「その場所」に存在する意義も一般市民に理解されるだろうし、そうであるなら、万が一企業に不祥事が起きた時でも地域の人々

はある程度寛容で居てくれる可能性がある。保険としての社会貢献の役割が大きい。

しかし、地域密着型のイベントだろうとそうでなかろうと、「企業名を出す」ということだけでは参加者にすら認知されない可能性がある。通常、イベントに参加する人々の心理として、どのようなイベントかという中身にまず惹かれるのであって、「社のイベントだから」という理由だけで積極的に参加するというわけではない。だから、イベントのチラシに「社協賛」と記述してあるだけ、または社の社員がイベントの開催に協力しているという程度では、人々の関心を「内容」から「企業」に向けることはできないだろう。対して、「社が関わっているからこのようなイベントを開催することができた」というようなイベントなら、参加者に企業名を認知してもらうことも可能である。

マイクロソフト社と日本ヒューレット・パッカード社の IT 企業 2 社は NPO 法人の東京ボランティア・市民活動センターと協働して、期間限定（2002 年から 4 月から 1 年半）ながら、「IT ボランティア・プログラム」という事業を実施している。³これは、ドメスティック・バイオレンス（DV）の被害を受けた女性の自立生活を支援するために、パソコンの基本操作や高度技術の教育を行う事業である。また、DV 問題に関する活動も当然行う。この活動では、マイクロソフト社が運営資金と 111 のアプリケーション・ソフト、マウスを提供、日本ヒューレット・パッカード社がパソコンなどのハードウェアを寄贈、東京ボランティア・市民活動センターがプログラムの運営を行うことになっている。IT 教育に関しては 2 社内の公募によって指導員が構成されている。

この事業の優れている点はそれぞれの組織がそれぞれの特性を活かしているという点にある。IT 教育という点では IT 企業 2 社が社内研修などで指導方法や技術的なノウハウを有しているし、それぞれ自社が強みを持つ製品の提供もしている。DV 被害者との交流・対応という点では東京ボランティア・市民活動センターが市民団体ならではのネットワークを活かして経験豊富な人材を揃えることができる。それぞれが、そのイベントを支えるのに必要な存在となっているのだ。このような活動なら、少なくとも参加者・協力者に対してはその企業に関わることの重要性を知らしめることが可能となるだろう。

4-5 有効な PR 戦略の必要性

上記の例の場合イベントの参加者や関係者には自社を知ってもらう大きな効果があるし、社内向けに大々的に告知しているものでもあるので、社会性に対する社員の意識やモチベーション向上などの意義がある。IT2 社が指導員を募集した際には募集枠に対して遥かに多くの応募があったということからも分かるように、そういった活動に対す

³ マイクロソフト社「DV 当事者女性の支援に企業とボランティアが挑む」
http://www.microsoft.com/japan/giving/it_volunteer/column01.htm

る社員の関心は決して低くは無い。その企業と関わりの無い一般の人々も社会貢献自体への関心は決して低いわけでは無いので、企業が社会貢献活動をしているというのをより多くの人に向けてPRすれば、それ相応の効果が期待できる。また、海外活動や森林保護など地域型では無いような社会貢献事業を行っている企業の場合、様々な地域の人にPRしなければその活動を認知してもらえず、事業の意義さえ薄れかねない。

しかしテレビCMなど、多くの目に触れるような媒体を使って社会貢献活動のPRをするとすると、それだけ多くのコストがかかることになる。特にテレビやラジオの場合、何気なく目に留まり、または耳に入ることによって人々の心に刷り込まれる効果があるので、それだったら社会貢献活動よりも自社の製品に関する宣伝をしたい、というのは企業の当然の心理である。

そのような中でより良いPR手段を考え、実行してこそ社会貢献活動が認知される機会は増す。製品を知ってもらうためのCMであったとしてもその製品と社会貢献活動をリンクさせることは不可能なことでは無いし、企業を知ってもらうことが主目的のCMならばそれはさらに容易になるだろう。また、ボランティアや社会貢献活動をメインにしたテレビ番組も存在する。そういったものを活用するののも一つの手段であるし、自社の刊行物やウェブ上での告知・宣伝などの方法もある。ただ、これらの媒体を使う際に共通して言えることは「人々へのインパクト」が必要不可欠だということである。似たような機能の製品でも宣伝のインパクトによって売りに差が出るのと同じように、社会貢献活動においてもそのPR方法次第で結果に明確な差が生じる場合がある。

また、宣伝の対象がもう少し限定されるような状況もある。例えば学生の就職活動では企業セミナーが開催される。企業にすれば、質の高い学生を多く取り込みたいので、彼らの印象を良くするための内容を考案しなければならない。そういった時に、自社の社会貢献活動をより学生の印象に残る手段で紹介し、また彼らの「ボランティア欲求」を煽るなどすることで、自社の良いイメージを焼き付けることができる。社会貢献事業を行うには地道な努力が必要とされるが、PR活動の際もそのようなことが必要となるのである。

5. 中小企業の社会貢献活動

本論文では基本的に社会的に(単体で)影響力を持ちうるような大企業や中堅企業について扱っている。これは前述の企業群と中小企業との間に社会貢献活動の認識や取り組みに大きな差異があるため、影響力の大きいものについて考えることが有意義だと考えたからである。とはいえ、中小企業の社会貢献活動に関してもいくつかの興味深いデータがあるので、本章の最後に少し取り上げてみたい。

従業員数が何千人、何万人、売上が何百億、何千億というような大企業では、財団を設立して芸術文化振興の活動を行うなど、豊富な資金力を背景に大規模な事業を行うことが可能である。人や時間、場所の確保なども融通を利かせることができ、規模の小さい企業と比べて社会貢献活動への制約は少ないと言える。

一方、中小企業や一部の中堅企業の場合、大企業のようなスケールの大きい事業を行うには絶対的な資産が不足しており無理が生じる。しかし、現在の不況下であっても何らかの社会貢献活動を行っている中小企業は数多く存在する。

東京商工会議所が平成 10 年に実施した「中小企業の社会貢献活動に関する実態調査」では、中小企業の社会貢献活動の実態や問題点などがまとめられている。

調査によると回答企業の 90%で社会貢献活動は行われていて（資料 1）、中小企業の社会貢献活動への意欲の高さがうかがえる。ただし大企業では社会貢献事業が予算化され毎年一定規模の活動が行われているのに対し、中小企業では企業の業績によって社会貢献活動の内容や規模が変化、または活動自体を中止するという企業が多く、コストのかかる社会貢献事業を継続することが難しいということがわかる（資料 2）。

活動内容を見てみると地域協力や環境問題、福祉活動支援への取り組みが一般的で、大きなコストのかからないものに活動が集中している（資料 3）。一見すると、規模こそ小さくなくても社会に対して少しでも責任を果たしたいという使命感で活動を行っている企業が多いようにも思えるが、実際は企業によって異なる事情や思惑があるのかもしれない。業種団体で参加が義務付けられているケースや、周りの企業が社会貢献活動を行っているために自分の企業もそれに遅れるわけにはいかないというケースなど、仕方なく社会貢献活動を行っている企業もおそらく存在するのだろう。しかしどのような事情であれ、中小企業の間には社会貢献への参加意識が広く普及するというのは歓迎すべきことである。

社会貢献活動を行うことの効果については、40%を超える企業が「企業イメージや社会的信頼の向上」を挙げていた一方で、それとほぼ同数の企業が「見返りを求めるべきではないし、期待しない」と回答した（資料 4）。章の中で以前述べたが、企業は見返りを求めない「慈善事業」を行うべきでは無い。実際に社会貢献による効果が全く無いということなど有り得ず、企業に対する地域の人々の印象が良くなるなど、最低限の効果は少なくとも見込める。ならば、社会貢献活動もビジネスと同じように突き詰めて考え、最大限の効果が出せるようにすることこそが「企業努力」なのではないだろうか。「見返りを求め、期待」してこそ、中身の充実した活動ができるのである。対価の無い慈善事業であるなら、それは個々人がプライベートの時間やコストを費やして「ボランティア」として行えば良いのであって、企業という多様な利害関係者を抱える組織で行うべきではない。

また、この資料からは自社商品の売上との直接的な関係を期待する企業が少ないこと

も分かる。どちらかと言うと企業イメージや社員の意識の向上、情報収集など商品売るための下地となるものを社会貢献活動によって充実させることに主眼が置かれているようである。

社会貢献活動を進める上で経営者・株主・社員の理解は必要不可欠である。組織を構成するこれらの要素のうち、ひとつでも理解を得られなければそれは活動の阻害要因になってしまう。資料5を見てみると、社員、経営者層の理解に関しては大いに重視されているが、株主に対してのそれはあまり重視されていないようである。自社に投資をしてくれる株主への責任の重さや情報開示の必要性などからも、彼らへの理解も得られるよう企業側は努力する必要があるだろう。

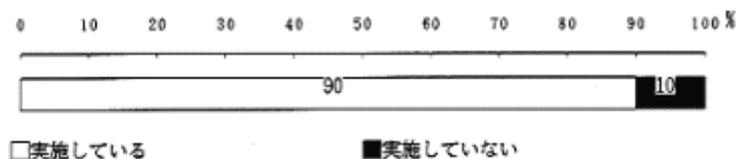
また「寄付金への税制面での優遇措置」が高い割合を示しているように、これは企業が社会貢献活動を推し進める上で重要である。特に中小企業の場合、市民団体への寄付をしたくても経営の負担になってしまうので及び腰になってしまいかねない。企業が社会貢献活動を速やかに実行できるようにするための法律の実現が待たれるが、現状ではまだまだ政府と企業の思惑には温度差があるようだ。

資料6では、「社会貢献活動は全く必要ない」と回答した企業が無かったように、各企業とも社会貢献活動の重要性を理解しているという結果になっている。しかし、ここ10数年の経済情勢は特に中小企業の業績に深刻な影響をもたらし、それが「必要ではあるが、今の経済状況では無理がある」の22%という数字に表れている。また、今後積極的に社会貢献活動を拡充していくという企業も項目が増えたとはいえ、半減しており、社会貢献まで回す資金が無いというのが現在の中小企業の抱える問題なのである。こればかりは景気回復を期待する以外に方法は無い。経済状況さえ持ち直せば、社会貢献活動を行いたいと考えている多くの中小企業がそれに参加することができるだろう。

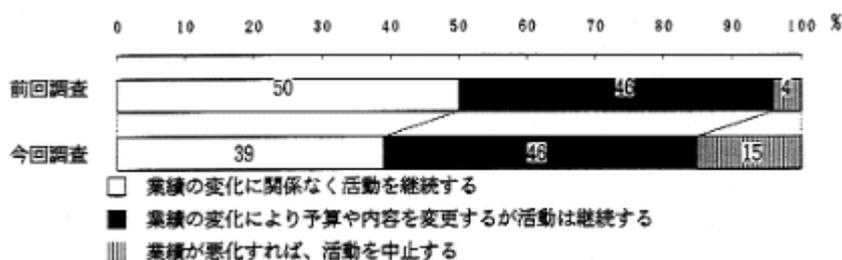
社会貢献活動は企業単体だけでなく、他の複数企業や市民団体などとの協働によって様々な規模や形態で行うことが可能である。中小企業であってもまたは個人商店であっても、コミュニティを形成する組織としての自覚を持ち、可能な範囲内でも構わないので、少なくとも地域に対しては最低限の社会貢献活動を果たす義務があると言える。

調査対象は東京商工会議所会員で従業員 500 人未満の企業 3000 社および平成 5 年度調査回答企業 135 社の計 3135 社。回答数は 360 社（回答率 11.5%）

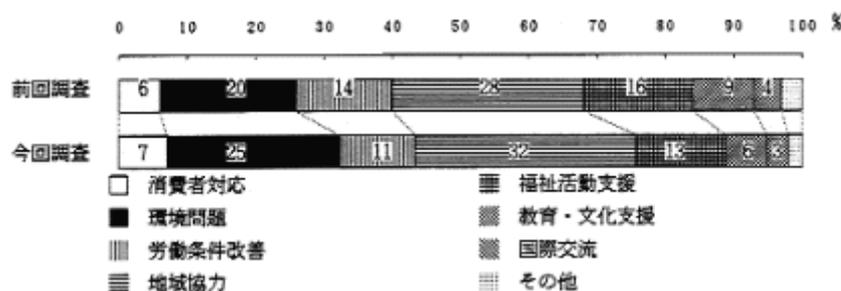
（資料 1）社会貢献活動実施の有無



（資料 2）社業と社会貢献活動との関係



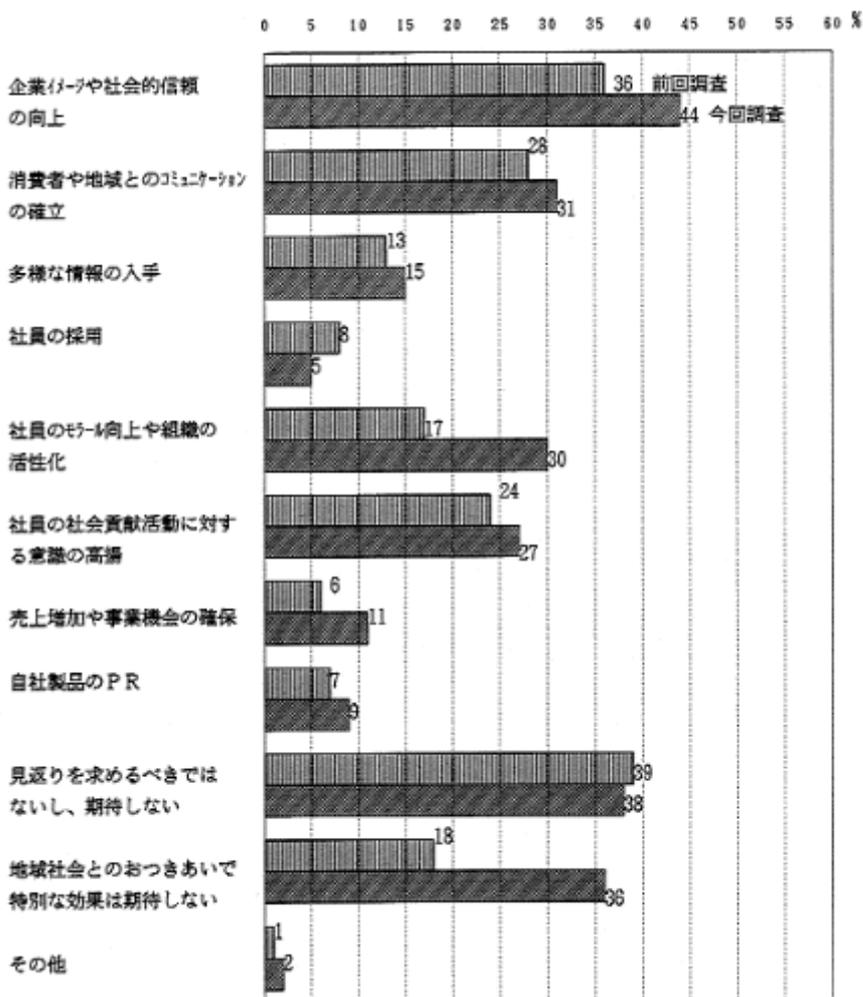
（資料 3）活動内容



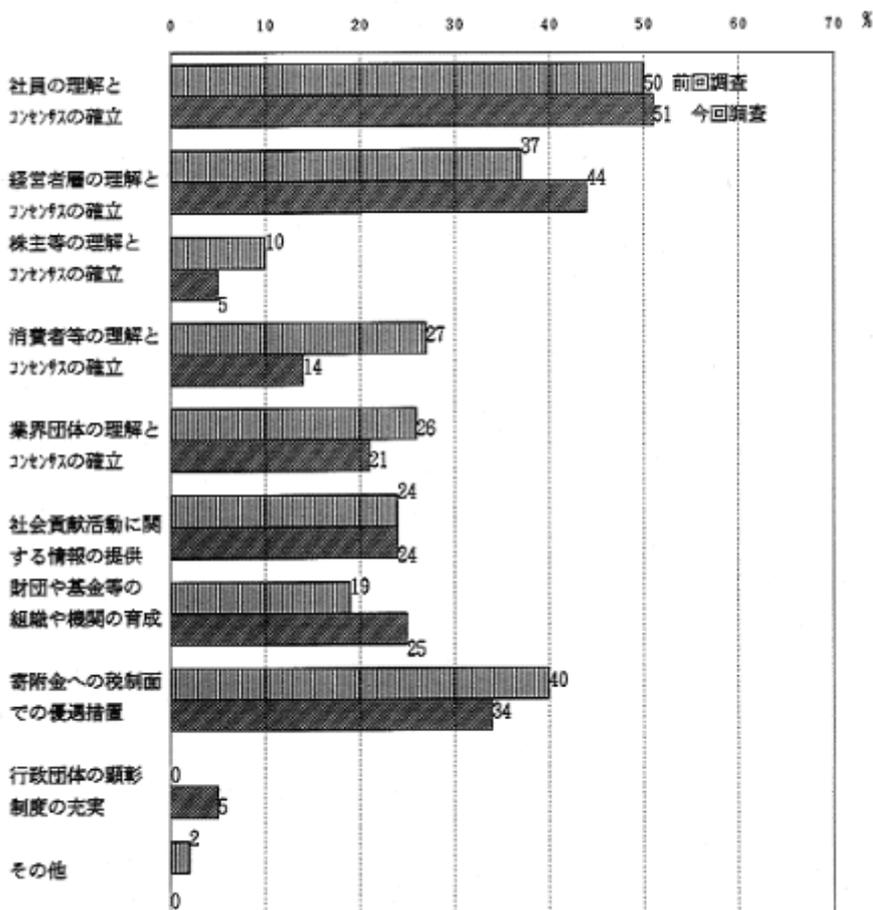
〔回答の多かった社会貢献活動〕

	前回調査	今回調査
1位	地域行事(祭り、運動会、盆踊りなど)の主催・協力	町内会やその他市民団体などの活動への支援・協力
2位	町内会やその他市民団体などの活動への支援・協力	地域行事(祭り、運動会、盆踊りなど)の主催・協力
3位	業種団体や商店街などの活動や行事への支援・協力	ゴミ・廃棄物処理での積極的な対応
4位	赤い羽根共同募金など既存の募金活動への支援・協力	業種団体や商店街などの活動や行事への支援・協力
5位	高齢者の積極的な雇用	赤い羽根共同募金など既存の募金活動への支援・協力

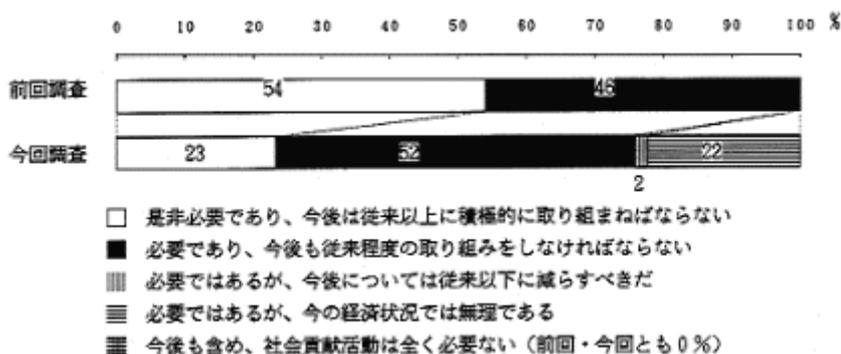
(資料4) 社会貢献活動で期待する効果



(資料5) 社会貢献活動を進める上で必要な条件



(資料6) 社会貢献活動に対する考え方・意識



注：「必要ではあるが、今の経済状況では無理である」は「今回調査」から追加された項目。

資料は東京商工会議所、平成10年度「中小企業の社会貢献活動に関する実態調査」より引用。

資料にある「前回調査」は平成5年度実施のもの。

東京商工会議所：<http://www.tokyo-cci.or.jp/>

3章 社会貢献とROI

1. ROI改善によってもたらされる競争力向上

ROI (Return on Investment) = 投資利益率・費用対効果

いつの時代においてもどこの国においても、企業が生き残り成長していくためにはモノやサービスを提供して利益を出し続けなければならない。経営活動の中で投資した資金に対してどの程度の見返りがあったかというものの指標として「ROI」がある。これを向上させることで企業は収益力（競争力）を強化することができ、投資家らの評価を上げることもつながる。

ROIの測定は、投資した金額と収益として得た金額が具体的に明示されていれば簡単に表すことができる。しかし実際には、そのようなケースは、商品を販売した場合など経営活動の一部に限られる。例えば商品のプロモーション活動・広告に投資した場合は、投資した金額は正確に掴めていてもそれ自体が売上にどの程度貢献したのかということは決して正確には算出できない。またはコスト削減のためにIT投資を行った場合、業務効率が向上したことで人件費などの費用が削減できたとしても、その人件費削減自体が通常の業務の改善で可能だったレベルのものと、IT化によって可能になったものとは分かれるため、こちらも正確には表すことはできない。

しかし広告でもIT化でも、ROIを測定し改善していくことは盛んに行われている。つまり、利益を正確に算出できなくてもROIはある程度測定できているということになる。むしろROIという言葉が用いられるのは、このようなケースの方が多いとも言えるかもしれない。

社会貢献活動の場合は、一般的な経営活動とは異なり特殊な面を持ち合わせているので、ROIの測定はより困難ではあるだろう。しかし、前述のような例と同じ面も持ち合わせているのも確かである。また、社会貢献活動も企業の経営活動の一種であることに変わりはないため、ROIを意識し、改善していくことも必要なのではないだろうか。そこでこの章では社会貢献活動における「ROI」を中心に据え、現状の社会貢献活動がROI測定を困難にする要因をまず考察し、後段は筆者が注目する各業界などの取り組みと、業界ごとのROIを筆者の視点から検証をしていきたい。

2. 社会貢献活動の矛盾と欠陥

社会貢献活動は企業の経営活動において、お金ではないものも含めて「利益」を出す

このできる方法論が確立されていない唯一のものと言えるのではないだろうか。方法論とは大抵、以前の成功例を基にして生み出されるものである。成功例どころか、「成功とは何か?」「失敗とは何か?」の定義すら定まっていない現状では、おそらく社会貢献活動の方法論が確立されることなどまだまだ遠い先のことだろう。

社会貢献活動においてより良い結果をもたらすために今必要なのは、おそらく「頭脳」であると考えられる。ただし、これは社会貢献活動に実際に従事する人のことではなく、それをマネジメントする人のことを指している。

メーカーの研究・開発職に就いている人々を見ればわかるように、何も無いところから新しいものを創造するには、知恵や才能といったひらめきのセンスに依存するところが大きい。また、この職業の場合、センスの無い人はどんなに考えたところで新しいものを生み出すことはできない。すなわち仕事に従事した時間はほとんど問題ではなく、本来的には成果だけが問われる世界である。

対して、マニュアルとして解決策が確立されていたり体力勝負で事が解決してしまうような業種・職種などは、どちらかという時間と成果が比例する方向に収まりやすい。こちらの場合は営業職や外食・小売などの接客業を思い浮かべてみればよい。営業ではよほど「できる」人を除いては、足をつかわないと多くの受注をとることはできないし、接客業に至っては就業時間以外に客観的な成果を測るのはほとんど不可能である。余談ではあるが、筆者は営業などこれらの職業で「成果主義」や「年俸制」が導入されつつある現状には反対である。成果主義の導入や残業代の無い年俸制は、これらの職業においては「働く時間を以前より増やす = 労働者の負担が増す」「働く時間は以前と同じ = 相対的に賃金の低下」となるため、企業の人件費削減の口実という面しかもっていないからである。

今、社会貢献活動をマネジメントするためには研究・開発職のような、ある種「天才的な」頭脳が求められる。成功のための方法論が確立されているのならそこにこだわる必要性は無いだろうが、そうでない間はこれを持った人材こそが不可欠なのである。

しかしここにこそ、企業が社会貢献活動を行う上で最大の矛盾と欠陥が存在する。なぜなら、企業はそれができるような人材を社会貢献活動で使おうとは決して考えないからだ。そのようなことを意識すらしないだろう。そのような頭脳を持っている人だとわかったら、本来事業でその才能を発揮させた方がずっと大きな成果が得られるはずだからである。社会貢献活動の方は「成果とは何か」が不明瞭なため、比較検討の余地が全く無いのだ。

つまり、社会貢献活動を行う上で本来流れてこなければならぬ人材が、全く流入してこないことになる。優秀な指導者がいなければ、どんなに下で働く人が多くても、意気盛んであっても組織がうまく機能するはずが無いし、最大の成果を得ることはできない。優秀な人材がいて、事業の成功をはっきりと明示することができなければ成功を定義づけることはできないが、成功が定義づけられていないと優秀な人材は入ってこない。

この矛盾こそ、今日の社会貢献活動が経営活動の戦略的な意味合いを持ちにくいこと、ROI の測定を困難にしていること、またはしばしば「企業の社会貢献活動」の是非が議論の対象となることの根本的の要因ではないだろうか。

このような状況を打開するには、社会貢献の事業とそれに投資する資金を最初に考えるのではなく、それをマネジメントする「頭脳」への投資を最初に考えるべきではないだろうか。筆者は現状の社会貢献活動にビジネスとしての戦略を用いるには、先に述べた研究・開発職と同じ考えを持つ必要があると考える。または創業したてのベンチャー企業のようなものと言っても良いかもしれない。いささか極論になるかもしれないが、ここでこそ成果主義を導入した方が効果を発揮するのではないかと思っている。成果を明示できるような事業にしてみせた人材に対しては多くの報奨金を与えるなど、優秀な人材の意欲を刺激するような計画と、社会貢献活動にそのような人材を投入する経営者の勇気が必要だ。

3. 業種別の傾向と分析

ここからは筆者が特に関心を持ったいくつかの業種について、名の通っている企業の社会貢献活動を抽出してその傾向や思惑などを探っていく。業種ごとの傾向を捉えることで、社会貢献活動によって得られる ROI の大まかな水準も業種によって見出すことができるのではないかと考えるからである。

<銀行・証券>

調査企業

4 大銀行グループ 野村証券 大和証券 日本政策投資銀行
モルガン・スタンレー ゴールドマン・サックス ドイツ銀行
りそなホールディングス 福岡銀行 他

4 大銀行グループのすべて、大手証券会社のほとんど、群馬銀行など一部の地方銀行が独自の財団を設立している。その財団のほとんどが芸術・文化振興、環境問題に対する出資という中で目を引いたのが、先頃公的資金注入・実質国有化となった「りそなホールディングス」。りそなホールディングスが設立している財団には「りそな中小企業振興財団」「埼玉りそな産業支援財団」があり、一般市民向けではなく地元法人企業の支援的な色合いが非常に強く出ている。結果として現在のような形に至っているが、確かに「りそな = 中小企業向け・地域密着」というイメージは以前から存在していたし、地元中小企業に対しても PR 効果は少なからずあったのではないか。ちなみに「りそな中小企業振興財団」が設立されたのは平成 2 年 12 月、バブルが崩壊し地価や株価が下

落し始めた頃と重なる。銀行としての姿勢や方向性はともかく、現在のりそなど、バブル崩壊後の中小企業の惨状を見ると、この財団が皮肉的な象徴と感じられなくもない。

一方、外資系金融機関についても比較の意味でいくつか取り上げてみたが、ここで取り上げた金融機関はいずれも、日本国内で設立された財団を確認することはできなかった。当然のことかもしれないが、各外資系金融機関とも本国や世界のどこかには必ず財団が存在していた。外資系ということで、文化や経営活動の違いから何か特別な活動があることを期待していたが、他の日本の金融機関と格段に異なるようなことはしていなかった。

金融機関の場合、潤沢な資金力を背景に、主に寄付や出資による社会貢献を行うというケースが特に多いように思われる。また、本来事業とは無関係と思われる事業や地域貢献の活動が多く見られた。このことは、一部の地方銀行に代表されるように、金融業とは地元を良い意味で「懐柔」しなければ存続できない、という地域色の強い業種であるということと少なからず関係があるのだろう。

<マスコミ・広告・出版>

調査企業

日本放送協会（NHK） 各キー局 電通 博報堂 アサツー デイ・ケイ 朝日新聞社 読売新聞社 日本経済新聞社 時事通信社 講談社 ベネッセコーポレーション 他

これらの業界の特徴として、自らの企業の「色」を言葉や文字、映像などを駆使して表現しやすいということが挙げられる。そして社会貢献活動に関しても、自社の優位性や特徴を活かそうとする取り組みを行う企業が多いようだ。

金融業界と同じく、特に老舗の企業の中に財団へ出資しているものが多く見られるが、NHKの「財団法人放送研修センター」に代表されるように、それぞれの企業活動に関連した、一種の啓発活動をしているものが目立つ。また他の活動でも、環境対策や芸術・文化、スポーツ振興など、どれを取ってみても、これらの業界だからこそその活動のメリットを見つけることができる。

例えば新聞社の場合、行ったことをそのまま紙面に載せることができる、さらに言うと、論評などを使って、許される範囲内の「美化・脚色」を加えることさえ可能なので、購読者に対して活動内容や意図が容易かつ効果的に伝わりやすい。また、紙面を充実させることにもつながる。これはもちろんテレビや出版業界などでも同じことが言える。

さらに、社会貢献活動の中で他の企業との協働があった場合などは、スポンサーやクライアントとしてその企業との関係を密にするチャンスも芽生えるだろう。市民団体など、民間のコミュニティとの協働なら、目の行き届きにくい部分でのネットワークを広げることもできる。情報量が命のこの業界にとって、これらの活動によって得たものの

ひとつひとつが、活用の仕方次第で大きな武器にもなりうる。

これらの業界は活動を表彰する側に回ることも多い。電通の「学生広告論文電通賞」や、多くの出版社が行っている文学表彰のように、一般市民を対象として業界の啓発に関するものや、新聞社が主に行っている、企業や市民団体の表彰など、内容は多彩である。企業を企業が表彰する、ということに関しては、マスメディアが持つ影響力の大きさからくる責任的なものと、他の企業の価値を向上させることに貢献することが（「貢献するだけで」とも言えるかもしれないが）、自社にも少なからず好影響をもたらすという目算があるからなのだろう。

<シンクタンク・リサーチ>

調査企業

大手金融系シンクタンク 電通総研 帝国データバンク インテージ 他

シンクタンクやリサーチ会社の場合、CSR 全般に関する調査や研究をしているところが多い。これらの調査・研究はそれぞれのシンクタンクやリサーチ会社への委託業務のひとつと見るべきであるため、これ自体は（本論文で言うところの）社会貢献活動とは言い難い。しかしこの業種ならではの特徴ということで、ここではその内容について触れていく。

今回調査したシンクタンク・リサーチ会社の全てが、CSR について何らかの調査や研究を行っていた。その成果はそれぞれの企業が関わって行われている事業やセミナー、または出版物などに活かされている。

同系列の UFJ 総合研究所による調査を元に SRI 投資信託を行っている UFJ パートナーズ投信や、アメリカの環境リサーチ会社「イノベスト・ストラテジック・バリュー・アドバイザーズ」の調査を基に世界の株式について同様のファンドを扱っている大和住銀投資信託顧問など、投資ビジネスへの利用機会が多いようだ。

1 章でも触れたが、現在多くの機関によって行われている CSR 評価について、事業の視点で見た場合に評価手法への疑問を感じざるを得ないものが多数存在する。そのようなものが氾濫する中でアサヒビールと野村総合研究所が共同で開発した「環境・社会貢献活動評価制度」は、バランススコア・カード⁴を導入するなど、「良いことをしたから」表彰される従来の手法の評価との差別化を図っている。ただ社会貢献をすれば良

⁴ ハーバード・ビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授とデビッド・P・ノートン氏によって 1992 年に提唱された業績評価システム。過去の財務的業績評価をベースにしていたそれまでの評価システムに対し、この評価手法では「財務的視点・顧客の視点・社内ビジネスプロセスの視点・学習と成長の視点」の 4 つを設定し、目標管理と連携させた評価システムとなっている。過去の評価だけでなく、将来的な競争力強化へと導くことを期待された業績評価指標でもある。

いというだけでなく、財務的視点や戦略的視野なども併せて評価することでより永続的かつ効果的な活動を目指すという狙いがここにはある。これを策定するにあたり、野村総合研究所の研究成果やコンサルティングファームとして有する多くの知識が活用されたのではないだろうか。

企業の社会貢献活動を ROI として反映させ、測定し、また改善するためにはここで見られるような知識・情報の集約が不可欠である。その意味でこの業界に身を置く企業が果たすべき役割は大きい。

<情報システム・ソフトウェア・IT コンサルティング>

調査企業

日本 IBM NTT データ 伊藤忠テクノサイエンス NEC ソフト 大塚商会 CSK
日本オラクル マイクロソフト シスコシステムズ 日本 HP アクセンチュア 他

この業種は外資系の参入あり、大手総合電機メーカーの子会社や関連会社あり、NTT系の企業あり、比較的歴史の浅い企業ありと非常に多種多様である。

特徴としてまずは IT を活用しての活動が多いことが挙げられる。主だったところとしては一般市民向けの IT・パソコン講座や IT 教育関連の非営利法人・財団などへの出資、ソフトウェア・ハードウェアの提供・寄付などがある。

IT はもはや現代生活から切り離せない非常に身近なツールとなった。教育・啓発活動によって業界を活性化させることは種類を問わずどの業界でも行われているが、雇用や購買などの潜在的な需要への影響に関しては、現在間違いなくこの業界はトップクラスだろう。それを引き出す意味でもこの活動には大きな意味や価値があるように感じる。また、活動に対する需要があるのでマネジメントしやすいというメリットもある。

次の特徴として、金融業界の調査では外資系企業と日本企業との活動にあまり差が見られなかったのに対し、こちらの業種ではかなりの違いが生じたことが挙げられる。

NTT データや NTT コムウェアなどの NTT グループでは環境保護活動やメセナなどが多く見られる。その他、業界内での規模の大きい日本企業に関しても IT 関連の活動よりその他の活動が目につく。それに対して外資系企業の場合、IT 関連への取り組みへの傾向が強いことが鮮明に出ている。特に、マイクロソフトや日本 IBM など日本でよく名の知られている企業ほどそれは顕著である。さらに、外資系企業が行う 2 社以上での協働の場合、パートナーも外資系企業というものが多いように見受けられた。

この業種における外資系企業の社会貢献活動には、相当したたかな狙いや計算が働いているように感じる。はっきりと投資に対しての回収という意識がそこに存在している。例えば、シスコシステムズの日本法人には社会貢献を担当する部署が存在しないという。米シスコシステムズでは、企業のビジネスにとってどれだけメリットがあるかによって社会貢献活動の内容が決定する。必然的に IT、それも技術者の育成関連への投資が多

くなるそうだ。なぜ日本のシスコシステムズに社会貢献の担当部署が無いのか、という問いに対する理由のひとつに「日本で社会貢献活動を行っても投資効果が悪いから…」という判断があったとしても不思議ではない。

< 外食・小売 >

調査企業

すかいらーく デニーズジャパン ワタミフードサービス モンテローザ
吉野家ディー・アンド・シー ファーストリテイリング イオン 伊勢丹
セブン イレブン・ジャパン ローソン 他

調査したすべての企業が社会貢献の筆頭に「環境対策」を挙げている。しかし、外食産業やデパート・スーパーなどが環境を考えてごみの量を減らすというのは、むしろ義務やマナーという範疇に入るべきものであり、それを強調してみせたところで意味があるとは思えない。むしろ一般消費者は多くの店について「環境対策がなっていない」「無駄が多い」と感じてさえいるだろう。

その他の活動で見るべき点というと、想像以上に財団などへの助成が多かったことぐらいか。しかしすかいらーくが東京交響楽団の運営、マネジメントを行っていることを知っている人はごくわずかだろうし、東京交響楽団の演奏が素晴らしかったからその日の晩ご飯はすかいらーくにしようという考えには結びつかないだろう。ROI という点で取り上げると、これらの業界が行う社会貢献活動への投資効率は極めて低い水準にあると思わざるを得ない。

他に特筆すべき取り組みは見当たらない。ではなぜこの業種を取り上げたのかというと、社会貢献活動と ROI の関係について考えるときに、この業種から得られた結果が持つ意味が非常に大きいと感じたからだ。これについては< 考察 >の部分で後述ということにする。

< メーカー >

メーカーには電気・精密機器・自動車・食品・化学・住宅など多くの種類が存在するが、すべてを扱いきることはできないので、大体の傾向を基に検証する。

まず、そのほとんどが製造業ということもあり、やはり環境対策を謳っている企業が多い。ただこれに関しては、先の外食・小売の項でも述べたように努力義務である。

各種メーカーには創立何十年という企業が多く存在するせいか、環境対策とメセナ活動が社会貢献活動の大半を占めている。しかし、銀行が行うようなメセナ活動とは一味違い、本業とリンクさせた意図を持つ例もあるようだ。

オーディオメーカーの TOA は本社ビルに「XEBEC HALL(ジーベック・ホール)」

を設け、音楽団体向けに開放している。ここではコンサートなどの様々な音楽活動が催されてきたが、企業は単に場所を貸しているだけではなく、明確な狙いがあるという。ホールでは自社製品を使い、音響技術も独自のノウハウを駆使している。そして、イベントを重ねる中でより良い音響作りを研究し、技術革新に努めるというのだ。この例はまさに、製造業だからこそできる活動を体現していると言える。製造業は自社製品に沿った活動をすれば、必然的に技術ノウハウの蓄積へと結びつくのだ。さらに、製品のPRにもなる、一般市民から見て社会貢献活動とその企業とのイメージが結びつきやすくなるなどの効果も生まれるだろう。自社ブランドの活かし方次第で投資に見合う効果が得られる確立は大きく変わってくる。

<考察>

いくつかの業種について触れてきたが、ここではそこで明らかになった点をまとめていきたい。

まず、IT 業界や各種メーカーのように、自社内に特別な技術やノウハウが蓄積される業種と、金融業・サービス業とを比較した場合、圧倒的に前者の方が高い ROI を得られる可能性が大きい。後者の場合主に「お金・人・場所」に限定されるが、前者はそれを兼ねることができる上に「(自社に蓄積した技術やノウハウを利用しての)モノ」を使うことができるというアドバンテージがある。

ただし、各メーカーの社会貢献への取り組みを見てみると、そのアドバンテージを活かしきれていないものが多いように感じるのも事実である。特に、環境対策を前面に強調している「だけ」の企業が多く見られたが、それでは「他に何もしていません」と言っているようなものだ。これは同時にサービス業にも言えることである。

そのサービス業であるが、特に外食産業を見てみると、社会貢献活動を「戦略的に」行うのに向いている業種と向いていない業種の違いがはっきりと見て取れる。サービス業には「在庫が存在しない、またはコスト面で在庫に比べて人件費の割合が高い」「ノウハウの移動が容易かつ頻繁(マニュアルなどで共有する必要があるため)」という特徴がある。ノウハウの移動が容易かつ頻繁ということは、同業他社との差別化が図りにくい業態であるということである。そのような中で何とか差別化を図るために、一般的には価格で勝負することになる。価格を下げれば利益が減る。利益を大きくするためにコストを圧縮する。最も簡単に圧縮できるのは人件費(リストラ・賃金減)という具合になる。これはいわゆる「労働集約型産業」の特徴だが、これに該当する業種は利益率が低い傾向にあり、人員を本来事業の中で効率的に活用する必要がある。メーカーのような技術が無く、人手もぎりぎり。以上のことから外食や、人材派遣、下請けなど、労働集約型になりがちな業種に関しては、それぞれの業種のイメージの良し悪しにかかわらず、社会貢献活動を「戦略的に」行うには向かないと考えることができる。「外食・

小売」について取り上げた際に環境対策と資金援助に偏る傾向にあるというのは、おそらくこのような産業構造上の問題の部分が大きいのではないだろうか。

なぜ金融業では外資系金融機関の社会貢献活動が国内系の金融機関と大差なかったのに、IT では大きな差が生じたのか、という疑問も上記のことから解くことが可能だ。

例えば銀行の業務を考えた場合、その多くは人の「数の力」で解決できるものばかりで、労働集約型産業と大差ないはずだ。サービスを売る業務が多いので不良在庫などほとんど発生しないし、金融商品の知識などのノウハウの移動も容易だ。それでも寡占状態かつ国によって保護されているという特性上、銀行は莫大な利益を上げることができる。

つまりここで言いたいことは、金融業界は他の労働集約型産業であるサービス業と同様、社会貢献に活用できる特別な知識や技術が無いため、社会貢献活動に関しても差別化などできない、ということである。外資系金融機関といえども、できないものはできないのだ。反対に、知識や技術、さらには自社資源など、「金と人」以外の部分で活用の幅が広く、差別化しやすい IT 業界では外資系企業の活動が盛んである。差別化しやすい業種というのは分野を問わず大きな利益がもたらされるケースが多い。IT 業界における社会貢献活動の ROI は比較的高い水準にあると見ることができる。

以上、この章での検証と考察から、事業戦略レベルでの社会貢献活動を行うには ROI の水準に決定的な差が生じるため、業種による向き・不向きが存在することを立証するに至った。そもそも、手法が異なるはずのいくつかの業種が、同じ分野で同じような成果を期待すること自体が無理な話である。戦略的な社会貢献活動を立案、実行する際には、このあたりのことに留意し、業種ごとの最善の方法を模索する必要があるだろう。

終章 ～ 社会貢献の戦略的事業化へ ～

企業の社会貢献活動をより価値のある経営活動にするためにはどうあることが望ましいのか、ということについて、過去の検証や仮説などを用いてここまで論じてきた。「社会貢献の戦略的事業化」について、本論文で明らかになった全てのことを踏まえて筆者の見解をここで示し、結論としたい。

3章において、労働集約型産業か否かということが社会貢献活動の効果として大きな違いを及ぼしうるということを明らかにした。このことは本論文全体の結論においても核となるものであり、結論の軸足をここに置くことにする。

非労働集約型の企業は、社会貢献活動においても技術力や集約された知識などの優位性を最大限発揮するべきであり、そのために、新しい事業の仕組みを作れるような創造的センスを持つ人材や資金の投下は惜しむべきではないと考える。後は差別化できない取り組みと差別化できる取り組みとの違いは鮮明なのだから、集中的に取り組むべき活動の優先順位さえ間違えなければ、少なくとも労働集約型産業以上の効果は見込める。社会貢献活動の戦略化に関して相対的に実現しやすい環境にあると言える。

対する労働集約型の産業・企業は、社会貢献活動で大きな対価を得ようとするのは非常に困難だ。筆者はあくまでも「社会貢献活動も企業の経営活動の一部なのだから、行う以上は一定以上の効果がなくてはならない」という立場で論じている。だから極端なことを言えば、労働集約型産業に該当する企業は社会貢献活動をするべきではない、ということもできる。しかし1章で述べているように、企業の社会貢献活動について現代社会が必要性を認めている以上、社会貢献活動を行わないというのは今日においては「ゼロ」ではなく「マイナス」に陥りうる。

ということで労働集約型といえども何かをやらなければならないのだが、本業同様、他社と差別化しにくいという点でどうすればよいのか。

社会貢献活動には、すべての企業が共通に取り組むことができる部分と、そうではなく活動を行うことができる企業が限定される部分とが存在する。共通に取り組むことができる部分として、例えば寄付行為や社員のボランティア支援などがある。2章でいくらか取り上げているが、一般論としてのマネジメント方法については多くがここに該当するものとする。活動を行うことができる企業が限定される部分としては、「技術」「専門性」がキーワードとなるような取り組みが挙げられる。3章で述べているように、労働集約型産業が取り組むことができるのは専ら前者ということになる。場合によっては前者すら困難な場合もあるかもしれない（赤字云々以前の産業構造の欠陥として）。

散々指摘しているように、共通化できる部分は差別化が難しい。そのような中で光明を見出すとすれば、「やれるのにやらない」ことから手をつけるのが望ましいと考える。

例えば「こういう風に改革すれば企業は良くなる」ということが述べられている書籍があり、確かにその方法論は正しいように見えるとする。しかし、多くの企業（特に大企業）はその主張の正しさに気づくことはあっても、一冊の本に基づいて改革をしようとは思わないだろう。なぜかと言うと、頭では「正しい理論」を理解できても、それまで企業が培ってきた「経験」を優先させるためである。良い出来事も悪い出来事も、過去の経験こそが企業の最良の財産と考え、その検証に基づいて将来の経営戦略を策定するからである。例え「誤った検証」がされたとしても、それが「正しい理論」に勝ってしまう。ちなみに最近よく耳にする「ゼロベース思考」というのは、過去の経験を捨てることから始まる考え方だと筆者は考えている。

つまり「やれるのにやらない」こととは、正しいことが当たり前になっているのに、なぜかあまり行われていないことをするということである。例えば1章の「経営理念の有効活用」などは、まさにその典型でもある（厳密には「経営理念の有効活用」自体は「社会貢献活動」ではないが）。特に社会貢献という未成熟の分野においては、他にもこのようなケースがたくさんあることだろう。労働集約型産業にある企業が社会貢献活動をより効果のあるものとするためには、「専門性」で差別化できない以上、「先駆性」で優位に立つのが最善だと筆者は考える。

労働集約型産業には技術が伴わないため、技術力を活かして新しい活動をすることは期待できない。前述の「先駆性」にしても、「やれるのにやらない」ということは、方法論自体は確立されているということであり、決して新しい概念の元に活動をするというわけではない。だとしたら、労働集約型産業に属する企業が社会貢献活動を行う際には、特に人の活用という点において、創造的センスのある人は不要なのではないかという結論に達する。つまり、労働集約型産業の場合、社会貢献活動も労働集約型であるべきだということである。そのような優秀な頭脳を持った人材は、社会貢献に持ってくるよりも本業で活かした方がはるかに効率的である。定型化された業務が大半の労働集約型産業においては創造力を活用する場はあまりにも限定的なため、そのような人材を見つけ出すこと自体非常に困難である。せっかく見つけた数少ない「創造的」な人材を効果の出にくい社会貢献活動で使うくらいなら、経営企画などの本業の中核で活用した方がはるかに企業にとってメリットがあることだろう。

後は、マスコミやシンクタンクなどが中心となって戦略的マネジメントとしての社会貢献活動評価手法が早期に確立されることが求められるばかりである。それぞれの産業や企業にあった活動形態を見出し、また評価手法が確立されることで、企業の社会貢献活動の文字通り社会的意義、企業価値の向上など企業自体にとっての意義や効果が現状より高まることが期待できる。

本論文における筆者の主張は以上となる。企業の社会貢献活動に関して、または少し脱線しつつもあえて触れたことなどに関して、本論文を読んだ方々に以前とは異なる新しい見方や考え方を提供できたなら幸いである。

3章資料 企業の社会貢献活動調査結果

<銀行・証券>

(外資系金融機関については、日本単体での実績が確認できない場合は**海外での活動**を掲載)

(「環境対策」「寄付行為・他団体への資金援助」「ボランティア支援」など比較の余地が少ないと思われる

活動のみの企業は**一部のみ掲載**)

みずほフィナンシャルグループ	財団：みずほ教育福祉財団 / みずほ福祉助成財団 / みずほ国際交流奨学財団 など
三井住友フィナンシャルグループ	財団：三井住友銀行国際協力財団
UFJホールディングス	財団：UFJベンチャー育成基金 / UFJニューフロンティア企業育成基金 など 他：UFJ銀行貨幣資料館
三菱東京フィナンシャルグループ	財団：三菱信託芸術文化財団 / 三菱銀行国際財団 / 清明会 など 他：アジア学生向け奨学金制度
りそなホールディングス	財団：中小企業振興財団 / 埼玉りそな産業協力財団 / きんき教育文化財団 など
ゴールドマン・サックス	明日へのドレスアッププロジェクト (DV 当事者就労支援)
ドイツ銀行	[海外]ドイツ銀行文化基金 / ドイツ銀行アルフレート・ヘールハウゼン基金 (自助支援) など ファンド多数
モルガン・スタンレー	一橋大学大学院 国際企業戦略研究課との「知的提携」 21世紀サミット 京都大学の遠隔講義への協力 (2001 - 2002) モルガン・スタンレー奨学金
野村ホールディングス	財団・基金：野村国際文化財団 / 学術振興野村基金 他：経済教育調査 投資教育 など
大和証券グループ	財団・基金：大和証券ヘルス財団 / 大和証券福祉財団 / [海外]大和日英基金 他：新入社員研修における「社会貢献研修」
日本政策投資銀行	環境・NPOのマネジメント等に関する調査・研究 など
静岡銀行	しずぎんホール・ユーフォニア しずぎんギャラリー・四季 など
千葉銀行	ちばぎんアートギャラリー ちばぎんひまわりコンサート など
福岡銀行	財団・基金：福銀報公会 / 山口地域企業育成基金 など 他：ふくぎん経営者クラブ / ふくぎん海外進出サポートセミナー など
愛知銀行	財団：愛銀教育文化財団
伊予銀行	公益信託池田育英会トラスト 地域文化活動助成制度
大分銀行	大分銀行ウェンズデイコンサート
香川銀行	財団：かがわ海外交流財団 他：香川オリーブ少年少女合唱団
鹿児島銀行	財団：かぎん文化財団
佐賀銀行	財団：佐賀銀行文化財団
群馬銀行	財団：群馬銀行環境財団 / 群馬経済研究所

しがぎんグループ	しがぎん経済文化センター
北海道銀行	財団：道銀文化財団 他：道銀ライラックコンサート
広島銀行	ひろしま美術館 ひろぎんトゥモロウコンサート など

<マスコミ・広告・出版>

（「環境対策」「寄付行為・他団体への資金援助」「ボランティア支援」など比較の余地が少ないと思われる活動のみの企業は一部のみ掲載）

日本放送協会（NHK）	財団：NHK 放送研修センター 他：NHK ボランティアネット
日本テレビ放送網	財団：日本テレビ放送網文化事業団
電通	学生広告論文電通賞 アドミュージアム 電通四季劇場
博報堂	博報堂エルダービジネス推進室
アサツー デイ・ケイ	Ecot（現「goo スローライフ」 環境配慮型製品のマーケティング事業）
読売広告社	財団：ハイライフ研究所
朝日新聞社	財団・社会福祉法人：朝日新聞文化財団／朝日新聞厚生文化事業団 など 表彰：朝日企業市民賞／企業の社会貢献賞／朝日社会福祉賞 など 他：朝日ホール 朝日講演センター 敦煌研究員派遣制度 など
読売新聞社	読売日本交響楽団 読売光と愛の事業団 ビクチャートレイン 読売診療所 など
日本経済新聞社	表彰：日経アジア賞／日経・経済図書文化賞 など
毎日新聞社	財団：毎日書道会／ぼけ予防協会／毎日新聞東京社会事業団 など
産経新聞社	産経国際書会 新現役ネット など
時事通信社	社団：内外情勢調査会／外交知識普及会 など
日本産業新聞	評価：環境経営度調査
ベネッセコーポレーション	財団：福武学術文化振興財団／福武文化振興財団 他：直島文化村（香川県） ベネッセコミュニケーションギャラリー など
講談社	財団：野間文化財団／吉川英治国民文化振興会
リクルート	クリエイション・ギャラリーG8 ガーディアン・ガーデン
朝日放送	財団：エー・ピー・シー音楽振興財団 他：ザ・シンフォニーホール ABC 新人音楽コンサート など
大分放送	財団：大分放送文化振興財団
ニッポン放送	安否情報、災害情報などの防災システム
ぴあ	ぴあフィルムフェスティバル

<シンクタンク・リサーチ>

(これらの業種に関してはその特長から「社会貢献に関する調査・研究」に関して掲載)

野村総合研究所	アサヒビールと共同で「環境・社会貢献活動評価制度」を開発
日本総合研究所	ボランティア活動に関する社会的支援策のあり方に関する調査・研究 SRI 調査担当：UBS 日本株式エコ・ファンド
大和総研	「環境経営」に関する調査・研究
三菱総合研究所	上場企業に関する社会貢献度調査 日本企業の CSR に関する調査
UFJ 総合研究所	大手メーカーのグリーン調達が中小メーカーへ与える影響とその対応策に関する調査・研究 環境面からの企業評価 SRI 調査担当：エコ・パートナーズ みどりの翼
富士総合研究所	地球温暖化問題に関する情報提供サイト「GHG ソリューションズ」開設
損保ジャパン総合研究所	SRI 調査担当：安田火災グリーン・オープン
あさひ銀（現りそな）総合研究所	さいたま市地球温暖化対策実行計画策定業務
インテージ	環境行動指針に関する事業者意向調査 環境基本計画推進に関する調査・研究
電通総研	企業と NPO のコラボレーションに関する調査・研究
富士通総研	環境配慮型製品と経営戦略に関する調査・研究
グッドバンカー	SRI 調査担当：日興エコファンド 興銀第一ライフエコ・ファンド
イノベスト・ストラテジック・パリュール・アドバイザーズ	SRI 調査担当：グローバル・エコ・グロース・ファンド（Mrs.グリーン）

<情報システム・ソフトウェア・IT コンサルティング>

(「環境対策」「寄付行為(自社製品を含む)・他団体への資金援助」「ボランティア支援」など以外の活動が確認できなかった場合、および単発の IT 関連活動などは一部企業のみ掲載)

日本 IBM	IT 教育：過疎地小学校教育支援 幼児教育支援 不登校児童・生徒支援 学校・家庭・地域連携教育（三鷹市） デジタル・デバイド対策：高齢化社会支援 重度障害者教育支援 技術活用による視覚障害者支援：あゆみの広場 てんやく広場 他：[海外]デジタル美術館 Web 科学博物館 他
マイクロソフト	IT 教育：DV 被害者の自立支援（日本 HP との協働） ICT（Information Communication Technology）教育プログラム協議会 デジタル・デバイド対策：大分 UP プログラム 他：IT を活用する NPO の支援（日本 IBM との協働など） セキュリティ研究・教育で大学へのソースコードの提供 など

日本オラクル	IT 技術者育成支援（学校教育が対象）： オラクル・アカデミック・プログラム ワークフォース・デベロップメント・プログラム 他：キッズ・遺伝子教室（遺伝のメカニズムと情報技術の活用）
日本ヒューレット・パッカー	IT 教育：DV 被害者の自立支援（マイクロソフトとの協働）
アクセンチュア	デジタル・デバイドに関する調査・研究 [海外]UNDP（国連開発計画）と共同でデジタル・デバイド解消プログラムを推進
シスコシステムズ	IT 技術者育成（学校教育が対象）：シスコ・ネットワークアカデミー
サン・マイクロシステムズ	IT 技術者育成：教育機関向けアカデミック ASEC
NTT データ	IT 教育：地域市民向けインターネット講座 他：環境レポート
NTT コムウェア	環境レポート
電通国際情報サービス	ISID 学生論文 IT“夢”大賞
NEC ソフト	インターネット：ウェブサイト「新木場ファン」の運営 同「手話勉強会」の運営 IT 教育：NEC ネット安全教室（NEC と協働）
大塚商会	技術活用：環境 Web ラーニングシステム 他：環境対策・寄贈・ボランティア支援 など
CSK	財団など：大川情報通信基金 大川センター（技術研究） 他：CAMP（児童教育） トイシンフォニープロジェクト（音楽） など
富士ソフト ABC	全日本ロボット相撲大会
日本ユニシス	技術活用：花の館（フラワーアレンジメントの通信教育サイト） インターネット博覧会「コミックス・アニメ祭」開催
オービック	IT 教育：オービック パソコントレーニングセンター
伊藤忠テクノサイエンス	環境対策 環境マネジメントシステム
～ 参考 ～ 特定非営利活動法人「インターネット・ラーニングアカデミー」（IT 教育・学習・啓発）	特別協賛企業 沖電気工業 サン・マイクロシステムズ シスコシステムズ 日本オラクル 日本ヒューレット・パッカー マイクロソフト URL：http://www.ila.or.jp/

< 外食・小売 >

(「環境対策(店舗・商品関連)」「寄付行為・他団体への資金援助」「ボランティア支援」など比較の余地が少ないと思われる活動以外確認できなかった企業は最後に一括掲載。単発事業は除外)

すかいらーく(系列各社)	財団：すかいらーくフードサイエンス研究所 他：株式会社すかいらーく東京交響楽団
日本マクドナルド	財団：ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン デン・フジ タ財団
ワタミフードサービス	NPO：スクール・エイド・ジャパン
モスフードサービス(系列各社)	モス夢チャレンジ
イオン(系列各社)	財団：イオン環境財団/岡田文化財団 他：イオン社会福祉基金 イオン1%クラブ など
伊勢丹	財団：伊勢丹奨学金
イトーヨーカ堂	学生を対象とした体験学習 店内に「子ども図書館」の設置 など
ユニー	店内に「子ども図書館」の設置
高島屋	基金：タカシマヤ文化基金 高島屋国際スカラーシップ基金
セブン-イレブン・ジャパン	基金：セブン-イレブンみどりの基金
西友	エコ・ニコ学習会
「環境対策」「寄付行為」「ボランティア支援」のみ確認済みの企業群	モンテローザ 吉野家ディー・アンド・シー ファーストリテイリング デニーズ・ジャパン ローソン ドトールコーヒー いなげやグループ 東急百貨店 東急ストア ファミリーマート 松坂屋 リンガーハット 良品計画 ライフコーポレーション スターバックスコーヒー ジャパン フードエクス・グローブ(タリーズコーヒージャパン) 三越 西武百貨店

< メーカー >

(「環境対策」「寄付行為・他団体への資金援助」「ボランティア支援」など比較の余地が少ないと思われる活動のみの企業は一部のみ掲載。単発事業は一部企業のみ掲載)

[半導体]インテル	IT教育：情報教育教員支援フォーラム 他：国際学生科学コンクール
[半導体]モトローラ	東京大学との技術協力
[半導体]日本テキサス・インスツル メンツ	1997 DSP ソリューション・チャレンジ TI DSP/アナログ・チャレンジ 2000
[自動車]トヨタ自動車	財団：トヨタ財団/トヨタ鞍ヶ池記念館/豊田佐吉記念館 他：トヨタコミュニティコンサート など自主企画多数
[自動車]日産自動車	財団：日産科学振興財団 他：日産 NPO ラーニング奨学金制度 ニッサン童話と絵本のグランプリ など

[自動車] ダイムラー・クライスラー	ガスコーニュ・ジャパニーズ・アート・スカラシップ など
[自動車] 本田技研工業	企業：ホンダ太陽株式会社 ホンダ R&D 太陽株式会社 他：子どもアイディアコンテスト ホンダエコノパワー燃費競技大会 [海外]イーグルロックスクール(社会教育・技術者育成) など
[食品] アサヒビール	財団：アサヒビール芸術文化財団/アサヒビール大山崎山荘美術館 他：アサヒビール食文化講座 など自主企画多数
[食品] サントリー	財団：サントリー文化財団/サントリー音楽財団
[食品] 麒麟ビール	財団：麒麟福祉財団
[食品] 味の素	財団：味の素食の文化センター
[食品] キッコーマン	財団：KCC ギャラリー 他：食の文化セミナー など
[食品] 日本たばこ産業	財団：たばこと塩の博物館/JT 生命誌研究館 など
[食品] 日本コカ・コーラ	財団：コカ・コーラ環境教育財団
[電機] 富士通	財団：財団法人情報処理教育研修助成製財団 他：情報社会科学研究所 [海外]日米経営科学研究所 など
[電機] 日立製作所	財団：日立国際奨学財団/日立みらい財団/倉田記念日立科学技術財団 など 他：日立ヤング・リーダーズ・イニシアチブ 日立フェローシッププログラム HISTEP 日立総合福祉システム など
[電機] NEC	財団：C&C 振興財団 他：NEC 学生 NPO 起業塾 NEC シニアパソコンボランティア養成講座 NEC ガリレオクラブ Web「NEC ボランティアワールド」運営 など
[電機] 松下電器産業	財団：国際科学技術財団/松下視聴覚教育研究財団/松下国際財団 など 他：シチズンシップ・コラボレーション・カレッジ ロボット工作教室 手づくり乾電池教室 琴の浦りハビリテーションセンター福祉工場 など
[電機] ソニー	財団：[海外]ソニー・ファウンデーション(日本企業が米国に設立した初の財団) [国内]ソニー教育財団/Sony Music Foundation など 他：ソニーマーケティング学生ボランティアファンド 分解ワークショップなど
[電機] 三菱電機	財団：[海外]タイ国三菱電機財団(技術者育成支援) など 他：ボストン大学「Eagle Eyes プロジェクト」 日本の学生科学賞 日本サイエンス・ジャンボリー など
[ガラス・土石] INAX	財団など：世界のタイル博物館/INAX ガレリアセラミカ 他：文化財継承支援 など
[ガラス・土石] 旭硝子	財団・基金：旭硝子財団/旭硝子奨学会 など 他：チュラロンコン大学ガラス講座 オクラホマ大学研究講座 Web「ガラスミュージアム」運営
[ガラス・土石] 東陶機器	ギャラリー・間 学生体験実習 など

[オーディオ]TOA	XEBEC ホール 兵庫県「トライやるウィーク」での音づくり体験プログラム
[オーディオ]ヤマハ	財団：ヤマハ音楽振興会 他：合歓バンドクリニック 管楽器新人演奏会 など音楽関連
[医薬品]大塚製薬	熱中症予防活動・旅行者血栓症・栄養に関する市民講座など健康関連多数 教育プログラム「OAVEX」の開催
[医薬品]第一製薬	こども科学教室 いのち、ふくらまそう。健康フォーラム/健康教室 など
[スポーツ]ミズノ	財団：ミズノスポーツ振興会/ミズノ国際スポーツ交流財団 表彰：ミズノスポーツライター賞
[鉄鋼]新日本製鐵	財団：新日鉄文化財団（紀尾井ホール運営）
「環境対策」「寄付行為」「ボランティア支援」のみ確認済みの企業	[半導体]アドバンテスト 東京エレクトロン [自動車]三菱自動車工業 富士重工業 [医薬品]武田薬品工業 [住宅]住友林業 積水ハウス 三井ホーム 大和ハウス工業

注1：調査企業の選定は、売上高やシェア、知名度などに基いているが、各業界の傾向を把握するというのが主目的なので、上位企業すべてをカバーしているわけではない。

注2：資料は各企業のウェブサイト、47ページ「参考資料」に記載の文献・URLを主に参照

参考資料

- ◆ 企業メセナ協議会『メセナマネジメント』 ダイヤモンド社 2003年
- ◆ 朝日新聞文化財団『有力企業の社会貢献度2003』 朝日新聞社 2003年
- ◆ 高 巖 / 辻 義信 / Scott T. Davis / 瀬尾 隆史 / 久保田 政一
「企業の社会的責任 求められる新たな経営観」 日本規格協会 2003年
- ◆ 秋山をね「社会的責任投資とは何か」 生産性出版 2003年
- ◆ 谷本寛治「企業社会のリコンストラクション」 千倉書房 2002年

- 企業のメセナ活動データベース「メセナビ」
http://www.mecenavi.info/2003/parent_corp.html
- 環境情報ナビゲーション 環境情報を手際よく入手するために
<http://www.eic.or.jp/navi/>
- モーニングスター「投信アナリストの視点 日本のSRIの現状と将来について」
http://www.morningstar.co.jp/fund/anl_view/03_3q/030916.htm
- JMAC「バランススコアカード」
<http://www.jmac.co.jp/words/section/balances.html>
- 現代教育産業新聞「外資企業の日本戦略」
http://www.gks.co.jp/gkss/gkss_tokushu/tokushu02_12/gaisisenryak0212.html
- 環境情報ナビゲーション 環境情報を手際よく入手するために
<http://www.eic.or.jp/navi/>
- 東京商工会議所
<http://www.tokyo-cci.or.jp/>

- 3章の資料・事例に関しては各企業のウェブサイト、上記資料を主に参照。