

## 企業の社会貢献活動の新しいあり方

一橋大学大学院商学研究科教授 谷本 寛治

### ■社会貢献活動の動向

「企業の社会貢献活動」という場合、非常に広義に捉える人がいる。例えば、企業の環境対策までをひっくるめて社会貢献活動だと理解する人、さらには企業が財・サービスを提供する基本的な経済活動こそが社会貢献だと理解する人など様々である。しかしフィランソロピー活動＝社会貢献活動という言葉が指す意味は、基本的に本業における財・サービスの提供という活動を離れた、超えたレベルでの社会への貢献として狭義に理解すべきものである（近年は後段みるように、本業にかかわる技術や事業活動を活用・応用した貢献も広がっているが）。フィランソロピー（＝博愛主義）活動が「社会貢献活動」と訳されたことで、社会に貢献する活動ということであれば、そもそも本業自体が、つまりその提供する財やサービス自体が社会の発展に寄与しているのだから、本業以外に社会に対して寄付活動などとくにする必要はない、という理解も根強くあったし今もそう考える経営者は少なくない。さらにそういった理解の根底には、そもそも社会的・公共的な問題は政府・行政がもっぱら取り組むべきことであり、一般市民や企業がかかわるべき領域ではないといった理解が社会に共有されていたことも指摘できる。

社会貢献活動への取り組みをみると、一部の先進的な企業をのぞき、多くの場合積極的にかかわってきたわけではない。企業の社会貢献活動に対する従来の姿勢をまとめると次の3つのパターンがみられる。(1)「横並び」：ブームの中、社会貢献活動に対する明確な意思や理念をもたず、他社と横並び、お付き合いでおこなうもの（明確な理念をもたない活動は長続きせず、ブームとともに消えてゆき、責任ある活動を期待できるものではない）。(2)「免罪符」：公害や企業スキャンダルなどによって社会に与えた悪い企業イメージの払拭を動機とするもの（例えば環境問題などで社会的に与えた損失と、社会貢献活動で与える便益は、領域も対象も異なるため相殺できる性質のものではなく、低下した企業イメージは本業に関わる部分で社会的責任を果たし回復すべきである）。(3)「PR」：広告宣伝



の一環として行われるもの（宣伝効果の高い活動が選択され、そうでない活動にはコミットしない姿勢は、コミュニティの多様なニーズに応えようとするフィランソロピーの精神とは異質なものである）。

90年代に入って、フィランソロピー・ブームが広がるのであるが、その背景を簡単に振り返ると、(1) 80年代後半から多発した企業スキャンダルに対する企業批判が高まっていたこと、(2) バブル経済破綻後、根本的に豊かな社会とは何かという問い直しと市民としての公共意識が高まってきたこと、(3) 欧米の市場社会から影響や海外に進出した企業がコミュニティとのつきあい方を経験したこと、が挙げられる。

とくに85年のプラザ合意以降の円高局面においてアメリカへの直接投資が急増し、日本企業の多くがアメリカに進出した。その際、日本企業も「企業市民」としてアメリカの地域社会と互恵的な関係づくりが求められた。これまでそういった経験をもたなかった日本企業はいわば「高い授業料」を払いながら、コミュニティとのつきあい方、フィランソロピーのあり方について学んだ。コミュニティとの関係を無視した企業の姿勢が批判されたことは当然であるが、1) 寄付活動にしても目的や理念を明確にもたず、ただ求めに応じて広く薄く出している姿勢、2) 逆に企業に見返りを期待するような支出の仕方をしていること、3) また社会貢献活動が企業中心で個人の市民としての顔が見えないといったこと、に批判がなされた。そういった経験が90年代のフィランソロピー・ブームに影響したことは事実であるが、まだまだダブルスタンダードを使い分けている面も否定できない。

## ■社会貢献活動の新しい流れ

企業は“なぜ社会貢献活動をするのか”という問いには様々な理由が示されている。経団連の企業アンケートによると（『社会貢献白書1999』）、「市民社会の一員としての責任から」（84.4%）、「イメージアップとして」（40.1%）、「利益の一部を社会に還元する」（38.9%）、「社会に対して広くパイプを開く方法」（30.8%）と、といった理由が上位を占めている。一般的に企業が社会貢献活動を行う理由を説明する論理として、従来「啓発された自己利益」（enlightened self-interest）をよりどころとして理解され、まさに啓発されてきた。企業は「企業市民」として、社会の利益を重視することが自己の利益にめぐりめぐってつながる（であろう）と自覚する姿勢をもつことは重要なことではある。しかしながら、ただ長期的な利潤と結びつくだらうという基準では企業行動のガイドラインとしては曖昧である

し、さらに倫理的・規範的な姿勢を強調するだけではこの種の活動は常に景気の好不況に左右される「限界活動」であることを避けられない。アンケートに対する公式な回答としては、「企業市民として」という理由が示されるであろうが、一般に企業にとって社会貢献が市場社会から求められ必要であるという状況でもなければ、一部の先進的な取り組みをしている企業をのぞいて、なかなか積極的にかかわれない。せいぜい、先に見たように、社会的にマイナスイメージをつくらないために横並び的に行うというのが“関の山”であろうし、これまでもそういった姿勢が多かった。

しかしながら、近年社会貢献活動に対する社会的期待や企業の姿勢が変化してきている。80年代後半から90年代にかけてアメリカにおいて、次の2つの流れを見ておくことが重要である。(1) 社会貢献活動が企業価値を高める1つの要素（ある意味で市場社会からの要請）であると理解されつつあること。(2) そういった流れの中で社会的戦略として位置づける動きが見られるようになってきていること。

(1) 市場社会における企業を評価する基準が多様化し、経済的指標のみならず、社会的指標をもって測るシステムが定着しつつある。つまり一般消費者や投資家が、企業がどのような経営・生産体制のもとで財やサービスを提供しているのかを評価した上で消費行動、投資行動をとるという動きである。この社会的指標の一つの項目として社会貢献が評価されているのである。例えば消費者向け買い物ガイドで有名なCEPが設定している7つの評価指標の中に「寄付 (charitable giving)」があり、また社会的責任投資 (SRI) における企業評価団体であるKLDが示す7つの評価指標の中に「コミュニティ」(寄付やコミュニティ再活性化活動への貢献度) という項目があり、財務的指標とともに企業を選別する際の判断基準となっている。

このような市場社会が形づくられてくると、社会貢献活動に積極的に取り組んでいる企業は評価され、企業のメリットも明確になってくる。3点確認しておこう。①ブランドイメージを高め顧客のロイヤリティを増す：消費者は購買決定に当たり企業の社会貢献活動やコミュニティとのかかわりを考慮に入れるようになりつつあるが故に、積極的な取り組みが求められる。②従業員の忠誠心を強める、またよりよい従業員を集められる：従業員が自社の社会貢献活動（その組織的などりくみや支援体制を）にエンカレッジされること／誇りに思うことを通して、こういった効果が期待される。③企業の評判の向上：市場

社会における評価を高めることで幅広いステイクホルダーからの評判 (reputation) を高められる。

わが国でも社会的評価の動きは出始めてはいるが、萌芽の段階であり、消費者や投資家が市場社会を通して企業に働きかける圧力はまだまだない。しかしながら社会的・公共的な問題に対して、従来のように政府・行政に任せていけばいいのだという発想は変化しつつある。市民が積極的にかかわろうとする流れが少しずつ強まり、民間企業の積極的なかわりも期待されている。その際、企業が一方的に寄付するというやり方だけではなく、後段みるように、本業にかかわる技術や事業活動を活用・応用した貢献や、専門的技術やネットワークをもったNPOとのコラボレーションによる活動も広がりつつある。

(2) このような流れの中、企業の社会貢献活動は「なぜするのか」という問いから、「どのようにするのか」という問いかけに変わってきている。もっともアメリカにおいても余裕があって行う企業はたくさんあるわけではなく、限られた資源をいかに有効に振り分け活用するかに腐心し、社会的戦略として社会貢献活動を位置づけ、取り組んでいる。その新しい取り組みを見ておこう。

①社会的戦略としての取り組み：社会貢献活動を企業の目的と関連づけ位置づけている。つまりできるだけビジネスのコアの部分と結びつけ、キーになるステイクホルダーのニーズに合わせ、活動領域を絞っている。そのほうが資源を集中的に活用することができ社会的な効果も明確になる。(例えば、化粧品会社のAvonは女性というステイクホルダーを重視し、乳ガンキャンペーンに絞った活動をしている。他にもBarnes & Nobleは貧困層の子供たちへのリテラシー教育に力を注いでいる。)

②パートナーシップの形成：例えば社会貢献活動を専門的なNPOにアウトソーシング・委託すること、また同じような試みをしようとしている他の企業と協力して行うこと。これは限られた資源を生かす方法でもあり、他の団体のもつ資源と結びつけることで活動幅を広げることにもつながる。(Quaker Oatsはその寄付プログラムの運営をChicago Community Trustに委託、最終的な決定や直接コストはカバーしている。またTarget StoresはWashington Monumentを保存するためNational Park Foundationに基金を提供

するにあたって、Kodak,3M,P&G,Visa,Coca-Colaなどとパートナーシップを組んでいる。)

③支援対象領域の拡大：1) 社会的・公共的問題への取り組み。80年代の小さな政府化が進んだことによって、コミュニティにおいて従来政府・行政が取り組むような領域に企業がその資源を活用し、長期的支援・解決に向けて貢献しようとする動きが広がりつつある。例えばコミュニティの貧困層への様々な支援、コミュニティの再活性化支援などは、これまで企業の社会貢献活動としてはあまり関与しなかった領域である。2) グローバル・コミュニティへの支援。経済活動のグローバル化に伴い、進出国においても企業市民としての活動が求められる。途上国では少額でもコミュニティに大きなインパクトを与えることが可能である。

④社会貢献活動の効果を評価すること：企業はそのステイクホルダー（とくに株主）に対して、社会貢献活動についてアカウンタビリティを明確にすることが求められている（その効率性と有効性について）。また企業が支援した市民団体・NPOに対しても、その事業成果を明確にし、高い効率性・有効性を求める「ベンチャー・フィランソロピー」なる発想も鮮明になっている。

⑤本業を通して社会的問題の解決に寄与しようとする動き：ビジネスのコアの機能や技術を活用・応用し、地域社会の経済的・社会的問題の解決を図ろうとするもの。それは社会貢献のレベルで行われるものから、一つのビジネスとして成り立つものまで幅は広い。

### ■企業と社会の関係

ところで企業が社会とかかわるという場合、基本的に次の3つのレベルから理解していく必要がある。ここで確認しておこう。

(1) まず本来企業はその経営活動のあらゆるプロセスにおいて社会とかかわっているということ。

企業活動のプロセスにおいてまたその結果において、社会に便益を与えるのみならず、公害問題など社会的損失を与える場合もある。そこで本来的な経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮が求められる。企業活動にかかわるステイクホルダーに



対して社会的責任を明確にした経営活動が求められるのである。例えば、株主への責任（開かれたインベスター・リレーションズ、取締役の多様化）、顧客(製品の安全性、広告の公正性)、従業員（採用・昇進上の公平性）、環境(環境マネジメント、リサイクルシステムの構築)、コミュニティ（社会貢献活動、情報提供）。こういった活動を進めていくプロセスにおいて、専門的な情報やアイデア、ネットワークをもったNPOと提携していくケースもみられる。

(2) 社会的商品・サービスの開発、社会的事業の開発。例えばユニバーサル・デザイン、環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援商品・サービスの開発、コーズ・リレイティッド・マーケティング、取引ベース・共同プロジェクト・ライセンス、NPO融資制度、エコツアーなどが挙げられる。こういった事業の開発・展開においてこそ、NPOとのコラボレーションが有効である。

(3) 経営資源を活用した地域への支援活動。社会貢献活動には次の3つのパターンが挙げられる。①寄付：金銭による寄付、または非金銭的寄付：物品・施設の提供など。NPO・財団に直接寄付を行う場合や、企業財団を設立して社会貢献活動をそこに委ねる場合もある。②社員のボランティア活動：情報提供の窓口をもつことや、ボランティア休暇、NPOへの出向など様々な支援制度。③本来業務を通じた支援：企業のもつ専門的な技術やノウハウ（科学技術のみならず、経理や法務なども）を活用した支援。

本稿以下では、この (1) のレベルで、企業がNPOとコラボレーションを組むことで、お互いの資源を活用しあい引き出しかう新しい動きを見ていくことにしよう。

### ■企業とNPOがコラボレートしあう動き

近年、企業の社会貢献活動の仕方が変わりつつある。ただ寄付を行う、一方的に支援するといった形ばかりではなく、専門的な情報や技術、ネットワークをもったNPOとコラボレートしたり、また想いを同じくする企業同士が提携し、一つの社会的事業に取り組んでいく動きが面白い。

いま一般的にみると、企業はNPOへのラブコールとともに懐疑的な視線も同時にもっている。その背景にはNPOが未成熟でまだまだ社会に定着していないことがあり、NPOに対する過大評価とまた過小評価が混在していることが挙げられる。これまで市民がロー

カルまたグローバルなコミュニティの問題、自分を超越る公共的な問題を自らの課題としてかかわるといふ動きは弱かった。またNPO法も98年施行されたばかりで、社会におけるNPOの活動はまだ不十分であるし、第三のセクターとして社会的・経済的な機能を担うまでには至っていないのも事実である。しかし現場においては新しい試みの萌芽が次々と生まれている。そういった胎動をみていこう。

(1) 企業による民間非営利法人（NPO）の設立：ここでは従来の企業財団設立のパターンとは異なり、とくに医療・福祉、社会教育、国際協力などといった領域においてNPOを設立する動きが注目される。これには2つのパターンがみられる。

①社会貢献活動部門を独立させてNPO法人を設立するものとして、道路の地下空洞探査を行うベンチャー企業(株)ジオ・サーチによって98年3月設立された「人道目的のための地雷除去支援の会」(JAHDS)、(株)デンソーによる車椅子の製造支援・普及活動を目的として99年4月に設立された「アジア車椅子センター」(WAFCA)がある。

②本業にかかわる活動の啓蒙、支援を行うNPOを設立したものとして、インターネットを利用したeスクール事業をはじめた(株)アット・マーク・ラーニングが2000年7月設立した「日本ホームスクール支援協会」(HOSA)がある。在宅学習(ホームスクール)を社会に広めていくことを目的に、ホームスクーラーの情報交換、ネットワークづくりのみならず、啓蒙活動を行ったり、教育方法や教材の開発を行ったりしている。

(2) NPOや企業のアライアンス：企業が社会貢献活動や社会的事業を1社で行うだけでなく、他の企業やNPOとアライアンスを組む事例が増えている。そのことで足りない資源を支え合ったり、資源を共有することからシナジー効果が生まれたり、また異質な発想が交流する中から新たな可能性が広がることが期待される。

①<支援-寄付>：リーバイス・ジャパンでは97年から、従業員ボランティア組織(Community Involvement Team)によるNPOへの助成プログラムにおいて、様々なNPOからの申請を選考決定するプロセスを日本国際交流センター(JCIE)に委託している。これはフィランソロピー活動のアウトソーシングとも言える。リーバイスはJCIEの



スタッフとそのネットワーク(日本NPOセンターなど)の力によって、社業の合間の社会貢献活動という制約を乗り越えることができた。

②<支援－ボランティア>：大阪ガスでは様々なボランティア活動を行う際、他の企業やNPOと協力して実行委員会を組む方式で進めている。例えば「ネパール子供病院建設基金」においては、AMDA、松下電器労組などと、異文化交流プログラム「アフリカin Osaka」ではSESCO、国際交流クラブ、サハルの森などと、「国際交流ソフトボール」では三菱電機、国際交流クラブ、介助犬シンシアなどと協力して行っている。

③<支援－専門技術を活用した支援>：先に挙げたJHADSは複数の企業コンソーシアムによるNPOである。高性能の地雷探査機マインアイの開発・改良には、IBMがコンピュータ、オムロンがセンサー、シャープが液晶、来夢社がメカの部分で協力している。探査機などの機材や人を運ぶためトヨタは悪路対応救急車両を、ホンダは悪路対応二輪車や発電機を、(旧)日本イリジウム社は衛星携帯電話を、日本航空からは半額航空券を、また富士ゼロックスからはホームページ作成協力、セコムからは事務局に若手社員の出向を受けている。VISAはカード利用金額の0.4%が寄付金にまわるようなJAHDS・VISAカードを発行し支えている。

## ■コラボレーションのメリットと課題

(1) 企業とNPOがコラボレーションを組むことによって様々なメリットを挙げることができる。

①企業側。企業は社会貢献活動においてコミュニティ支援への橋渡し・調整役を得る。社会サービスのノウハウを学ぶことができる。アイデアやネットワークをもったNPOは社会的事業のパートナーとなる。またそういった活動を通して、企業人は「外部」の世界に触れ、異なる価値観やボランティア・スピリットを得る。コミュニティでの信頼を高めることにもつながる。

②NPO側。企業とコラボレーションを組むことで資金的・人的支援を得るのみならず、活動領域や次元が広がる。また企業は事業活動の強力なパートナーとなるし、またその活動を通して経営ノウハウ・技術などを学ぶこともできる。





(2) 企業に求められる課題を2点挙げておこう。

①新しい「企業市民」Corporate Citizenshipへの理解が求められる。企業と社会のかかわり方は前段見たように、3つのレベルからトータルに理解していく必要がある。また社会的・公共的問題の解決・調整に当たって、近年、政府と市場（企業）のみならず、ボランティア・セクター（NPOセクター）の役割が重視されているし、セクター間のコラボレーションのあり方が問われている。企業は社会貢献活動に取り組む場合も、こういった社会的コンテキスト（文脈）を理解しておく必要がある。

②社会貢献活動への戦略的な取り組み方が求められる。社会貢献活動を企業のミッションと照らし合わせて戦略的に取り組んでいく必要がある。いくつかのポイントを提示しておこう。1) 企業が重視する価値とリンクすること、2) 本業においてキーとなるステイクホルダーを絞りそのニーズを知ること、3) 地域性を考慮すること、4) 他企業やNPOと協力すること、5) 本業におけるコアのビジネス機能や技術を生かす取り組み方、6) 従業員の参加・イニシアティブ、そして7) 社内での実施体制を作ること：戦略的なビジョン、トップのリーダーシップ、専任スタッフ、内部の支持を得る、成果の評価とフィードバックを明確にしていくこと、などである。

(3) 最後に、企業とNPOがコラボレートしていくための場づくりについて考えておこう。これは企業の努力だけでできるものではなく、まさに地域のNPOとの協力関係の中で行われるものである。

①まずは企業とNPO双方がそれぞれの活動方針、活動実績などについて情報を公開し共有しあう場づくりが必要である。各地にそういった情報センターが作られていくことが必要であるし、またウェブ上で情報を蓄積・共有していく仕組みも必要である。ここ数年いくつかの試みがなされているが、中でも充実している「かながわ県民活動サポートセンター」のウェブ・サイトでは、神奈川県下のNPO/NGO（分野別、活動内容、実績等）と、社会貢献を行っている企業（基本方針、活動事例、支援制度等）の情報を収集し公開している。



②次に企業とNPOの出会いの場としてのマッチング・センターが必要である。マッチングのシステムは現在まだほとんど作られていないが、萌芽的な動きは見られる。例えば、名古屋のパートナーシップ・サポート・センター（PSC）はマッチングを目的とした先駆的なNPOである。PSCはNPOと企業・行政とのパートナーシップを作っていくことをそのミッションとし、新たな社会システムの関係づくりを目指して98年に設立された。まだマッチングの事例は個人的ネットワークに依存した数例ではあるが、小さな成功事例を積み重ねていくことが重要である。いきなり大きなシステムは作れないのだから、実績を示していくことで社会的信頼を得ることが大切である。

③NPOを評価する外部の機関が必要である。NPOの活動を客観的に測る外部機関（NPO）が機能することによって（評価は個別のプロジェクトのみならず、組織のマネジメントについても）、社会的な信頼を示す一つの目安を提供することになる。それは個人や企業が寄付する場合や、企業が社会的事業のコラボレーションを行う場合に有効な判断材料となる。