

企業の文化活動とCSR概念の拡大
—「経済・機能価値」重視から「文化情報価値」へのバランスシフト—

瓦井 秀和

Cultural activities of enterprise and expansion of CSR concept
- Balance shift from "Economy function value" valuing to "Cultural information value" -

Hidekazu Kawarai

Abstract

Nowadays, it seems that Corporate Social Responsibility (CSR) has been too shifted to environmental activities. However, environmental problem is not an only topic which CSR should treat. In this paper, we are examining CSR from a point of view of “general viewpoint” which consists of several matters including environmental problem.

We start from assessing present condition around CSR activities. At this research, we find that CSR is a channel of marketing to provide “customer-satisfaction”. From such point of view, it can be said that corporate value is measured not only by their economical power, but also by their power of providing happiness. We emphasize this aspect as a new field of CSR.

Our aim is to show the model of CSR for corporations which should be in the 21th Century. This means that CSR is expected to expand its definition by our society. In conclusion, we also suggest that CSR should shift from “economic-functional value” to “cultural-information value”.

1. はじめに

環境問題が社会の大きなテーマとして取り上げられている現在、企業における CSR (Corporate Social Responsibility・企業の社会的責任)活動においても環境関連の分野に集中され過ぎているくらいがある。環境問題が重要であるのは確かであるが、CSR の目的から考えると企業活動の社会的な接点は環境問題だけではないはずである。企業が社会に及ぼしている影響、社会から恩恵を受けている事象を様々な角度から検証しながら、21世紀型の企業のあり方をベースに企業の CSR 手法を読み解いていく必要があると考えられる。2007 年における米国のサブプライムショックに端を発した未曾有の経済、金融危機が叫ばれる今、その立て

直しが最優先とされる状況ではあるが、その先にある企業の有るべき姿を考えながら拡大版の企業の CSR の方向性を探ってみたい。

2. CSRの現状と目的の再検証

1990年代後半から問題となっていた企業の不祥事により、企業の社会的責任(CSR)に対する認識と対応の必要性が大きく叫ばれはじめた。社会におけるステークホルダー(利害関係者)が企業を見る目と関心が高まるとともに、ネット社会による情報の伝達スピードとその影響力が企業にとって無視する事のできない大きな外部的圧力となってきている。この外部要因の高まりとともに、企業においても CSR への関心と重点的取り組みの必要性が高まってくることとなった。

社会や顧客レベルでは企業側からの一方的な情報発信をそのまま無批判に受け止めるしか方法がなかった1990年代後半以前とは違い、2000年以降からはインターネットによる顧客側からの情報発信や企業評価が広く知れ渡り、企業のブランディング・マネジメントに大きな影響を与え始め、そのことが企業側の新しいリスクとして出現するまでになった。しかしながらこのような企業環境の中においても、現状では CSR への認識が各企業によって様々なレベルで解釈され企業間でのばらつきが大きい。CSR を取り組むべき大きなテーマとして捉えている企業の本数は年々増加の傾向にあるが、日本企業全体の比率から考えるとその認識はまだまだ低いと言える。

企業の CSR 活動及び評価に関しては、一定の基準作りも急がれている。その基本的な形としては「経済」「環境」「社会」の3つの大きな柱が設定されている。

企業の活動目的が「株主への利益提供が最重要である」というような考え方ではなく、企業活動に関連する社会的つながりのなかでの様々な事象、関係者への責任や満足度の向上を考えなければならない状況になってきている。企業の法令の遵守(コンプライアンス)だけでなく、企業活動による環境への影響を考慮したり、従業員、協力会社、地域社会、顧客全般に対する非常に広範囲の企業責任の存在が明らかになってきている。

企業における取り組みのきっかけについては、ニッセイ基礎研究所の調査レポートでも「社会的関心の高まり」が72.5%、「企業理念・創業理念」が67.5%、「企業イメージ・ブランド価値向上」55.8%となっており、一つの要因だけでなく複数の要因が重なり合って企業の CSR に対する取り組みのきっかけになっているようである。

同じく企業が重点的に取り組んでいる活動のデータでは、「法令遵守」が93.3%、「環境への配慮」が76.7%、「地域社会への貢献」47.2%、「顧客に対する安全」が38.1%となっている。その一方で、文化情報価値に対する「フィランソपी・メセナ活動」に関しては1.7%という低率になっている。

3. 企業の社会存在価値について

3-1文化経済学的視点から

E・J・マッカーシーの「ベーシック・マーケティング」(1978年)では、「文化的・社会的環境」「経済的環境」「政治的・法的環境」など4Pのマーケティングだけではコントロールできない変数が存在すると述べられている。

しかしながら、このような従来のマーケティングでコントロール出来ない要素にも企業が積極的に関与し、よりよい社会を実現するために、大きく言えば人間や生物が住む地球環境そのものへの関与と貢献が企業の社会的責任として求められるようになってきている。これらの分野へのアプローチ方法がソーシャルマーケティングという言い方で捉えられつつある。

本来ソーシャルマーケティングは公害問題などの負の経済活動への解決策としてのマーケティング活動であったが、現代では、企業の社会への貢献という意味の能動的範疇に重点がおかれている。

3-2 文化の民主化と企業の使命

人々が「モノ所有の豊かさ」から「精神的充実度の豊かさ」を求める時代において、「生活の質」の高度化から芸術文化への関心が非常に高まって来ている。

第2次大戦後のマスメディアの急激な発展により、文化の爆発という文化消費量の増大が指摘されている。トフラーの言う「文化の民主化」では、その結果として文化を生み出す芸術家の質を低下させるどころか、「文化産業」の活性化により、芸術への参入障壁が低下して、芸術のイノベーション環境が急激に高まり、新たな視点や表現手法を持った芸術家が多く輩出したという現状が述べられている。

「高級文化」と「大衆文化」という線引きで安住していた芸術至上主義者の領域はもはや聖域ではなくなってきた。ただし、大衆の欲求だけで自由奔放に表現を世の中にまき散らすことは、一種の公害でもあるわけで、「芸術文化においては、人々の嗜好が学習を通して洗練されていき、生活の芸術化が実現する」のだという池上惇(京都大名誉教授)の主張にも見られるように、消費者への判断力の啓蒙のためにも、ほんものの、上質の芸術文化の普及という企業の使命は社会にとって有益な活動と位置づけられるのではないだろうか。

企業は経済活動のみの視点で社会から利益を吸い上げることだけが目的であってはならないということは著名な学者や学会が設定している「マーケティング」の定義からも明らかである。

いまさらではあるが、改めてマーケティングとはという定義を確認したい。

●全米マーケティング協会(AMA)1985年

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

「マーケティングとは、個人や組織の目標を満足させる交換を創造するための、アイデア・製品・サービスのコンセプト、価格、プロモーション、流通を計画し、実行するプロセスである」

●日本マーケティング協会(JMA)1990年

「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合活動である」

●ピーター・ドラッカー の定義

「マーケティングの究極の目標は、セリング(売り込み)を不要にすることだ」

●フィリップ・コトラーの定義 『マーケティング原理』より

「マーケティングとは、個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセスである」

日本経団連の「企業行動憲章」には、次のように書かれている。

「企業は、経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在でなければならない。」

これらから共通するのは、現代マーケティングの本質は、顧客満足による顧客のリピート購買を促すものでなくてはならないという考え方が中心となっている。さらには、企業経営の基幹であるマーケティング活動が「顧客満足」とどまらず、「顧客幸せの実現」を目指すものであるという村田昭治慶応義塾大学名誉教授の提示にも注目したい。

4. 芸術文化と企業のCSR

4-1 「文化情報価値」と「経済・機能価値」

企業間競争の舞台がグローバル化する中、企業の生産技術、商品力、販売流通力などの差異が少なくなってきた現状において企業間格差は、どの部分での価値の差になっているかを考えるとそれは、企業も商品も「文化と美の感性力」というところに訴える「文化情報価値」に大きく左右されていることがわかる。従来の消費者のニーズに応えた利便性の追求だけで差別化出来た時代はある程度判断基準が数値化されたものに頼ることができていたが、この「文化情報価値」はなかなか数値化が難しく、学術的にも証明ができなく軽視されがちであった。

しかしながら、昨今の企業格差を考えた時、商品そのものの「経済・機能価値」の差ではなく、商品を中心とした社会文化の心地よい過ごし方を提案したコンテンツとのセットで売れていることが明確になってきている。

例として挙げられるものの1つに、Apple 社の音楽プレーヤーである「iPod」のヒットがある。音楽プレーヤーそのものの機能や価格に関しては、iPod をしのぐ商品は数多くあるのだが、圧倒的な消費者からの支持を受ける理由は、PC に音楽を取り込み管理する「iTunes」というソフトとの連携にある。このソフトとの連携のユーザーインターフェイスの簡便性、とデザイン的な美しさ、ロックバンドの「U2」とタイアップしたエイズ救済バージョン、iPod 商品の販売とApple 社の持つ企業としての魅力、ファッション性に共感者が増大し、商品支持率が高まったと言える。

戦術としてのマーケティング力だけでの販売競争という時代から、新たな価値の競争時代に入っていることは今の市場の現場が語っているのではないだろうか。

4-2 企業の芸術文化活動の位置づけ

成熟社会における人々の欲求＝需要は、生理的欲求を超えて、マズロー(Abraham Harold Maslow)の欲求五段階発展説における上位の概念である自己実現欲求に移行しつつある。工業社会の貧困からの脱出という経済モデルから、知と情報の消費社会という新たな精神的欲求経済モデルへの移行である。

先見性のある、文化度の高い企業においては、この文化情報価値を企業のマネジメントの大きな内面的な柱として捉え、新たな価値、数字では捉えきれない価値を生み出す装置として、企業体の情報産出構造の有り様をデザインしていると言える。この様なデザインマネジメントの考え方の発展形が、現在、マーケティング分野での主流となっている「ブランディング・マネジメント」という手法である。

消費者がある商品を購入する時、商品そのものの価値を買うだけでなく、その商品を生み出す企業の社会観、世界観、文化観、物語性、までも含んだ五感で捉えた商品を取り巻く文化情報価値全体を購入するという高度な購入パターンが展開されている。

情報発信メディアが多様化する現在、企業が発するメッセージは、各種記号も含め膨大なものになってきている。そのような企業メッセージを生活者にシャワーのように浴びせかけたとしても、消費者のメディアリテラシー(media literacy)の向上により、メッセージ量だけでの企業価値は消費者の心の中に簡単には構築できないのが現状である。立派な理念、信条を持っていてもその企業の行動(ビヘイビア)があらゆるメディアを通じて消費者の感性の中に入り込んでいるため、その真偽は鮮やかに見抜かれるのである。そのことは近年の企業の不祥事の報道とその後の消費者の当該企業への対応を見れば明らかである。インターネットという情報流通システムの確立が、ますますその真偽が表面化することを助長している。

企業の内面から文化体質としての高度な知的精神的情報価値の発信を行うという行為が、直接的に経済活動に結びついてはいないが、大きな迂回路を通じて結果として消費者の心の中に信頼感を醸成させていることになっている。

4-3 企業メセナ

「メセナ」とは、フランス語で *mécénat* (意味は「文化の擁護」)。

1990年に発足した社団法人企業メセナ協議会(会長・理事長 福原義春(株)資生堂名誉会長)の活動により、「メセナ」という言葉がマスコミにも多く取り上げられ、次第に世間一般に認識されるようになってきた。当初は、「企業の行う芸術文化に対する支援」という限られた範囲のものであったが、今では教育や環境、福祉なども包括した「企業が行う社会貢献活動」全般へと広義の解釈に発展しつつある。

社団法人企業メセナ協議会は1994年に特定公益増進法人に認定され、本来の目的に使われる寄付金に関して、寄付者(個人、企業)は寄付金控除等の税制上の優遇措置を受けることができる。このような寄付金に対する税制上の優遇は、社会的貢献活動への個人、企業の参加障壁を大きく崩すこととなり、資金的な調達が非常にやりやすくなるという状況になってきている。

社団法人企業メセナ協議会の活動内容は、

- (1) 企業による芸術文化支援等に関する啓発・普及・顕彰
- (2) 企業による芸術文化支援に関する情報の収集・配付・仲介

- (3) 企業による芸術文化支援活動の調査・研究
- (4) 海外の同種の機関との情報交換・交流

となっている。

毎年「メセナアワード」として、その年の企業や企業財団による優れたメセナ活動を顕彰し、社会の関心を高めてきている。2007年度までで137件を超える各種活動を表彰していて、これを受賞することが企業のCSR部門のステータスとなるレベルまでになっている。

最近の主な「メセナアワード」を取り上げてみると、対価を求めない社会全般に対する芸術文化での貢献がその企業のイメージ、ブランドイメージを形成するのに、いかに役立っているかということが明らかになってきている。

メセナ大賞 2006

(株)ベネッセコーポレーション／(財)直島福武美術館財団

[ベネッセアートサイト直島, 2008]

瀬戸内海に浮かぶ直島での継続的な芸術活動「ベネッセアートサイト直島」に対して大賞が贈られている。

「ベネッセアートサイト直島」とは、1989年福武書店の社員と子どもたちがキャンプを行う「直島国際キャンプ場」からスタートした。1992年「自然・建築・アート」の共生空間を作るということから、現代アートの美術館として「ベネッセハウス」がオープン。建築デザインは安藤忠雄。1996年からはアーティストを招いて直島で製作活動を行い、作品をベネッセハウスの内外に永久展示保存を行う「サイトスペシフィック・ワーク」を導入。直島にしかない作品が次々に生み出され展示されている。さらに家プロジェクトなど、地域の伝統的な家を修復し、その中で有名現代アーティストによるアート空間を実現。2004年には、同じく安藤忠雄の建築デザインによる「地中美術館」も完成し、現代アートの価値と安藤建築の価値の相乗効果により、世界中から注目をあびるとともに多くの内外からの観光客が訪れる観光名所として大きな存在となっている。2000年には、イギリスの旅行雑誌『Conde Nast Traveler』で「世界の行くべき7つの場所」に選ばれている。

瀬戸内海に浮かぶ人口4千人足らずの小さな島が芸術文化によって一躍世界中から注目を浴びる観光スポットに変身するダイナミックさに高度な芸術文化資産の大きな力を見ることができる。これらの一連の活動こそが、福武書店／ベネッセの社会貢献遺伝子となってつぎつぎと増殖して行き、大きなブランドイメージ構成の要素として社会から認知されている。

メセナ大賞 2007

株式会社資生堂

資生堂ギャラリーの運営[資生堂ギャラリー, 2008]

1919年(大正8年)に資生堂初代社長の福原信三により開設された現存する日本最古の画廊である。欧米留学の体験をもとにした経営哲学の中に確固とした美意識と社会に対する役割を意識し、「新しい美の発掘と育成」という活動理念に基づき取り組んだ企業活動の一部である。

この資生堂ギャラリーからは数多くのアーティストが巣立っており、それぞれが日本のアートシーンに大きな足跡を残している。そして1947年から続く「椿会展」1975年から1995年まで行われた「現代工芸展」があり、その出品作家の作品購入から発展したコレクションは1978年に静岡県で開設された「資生堂アートハウス」常設展として展示されている。特に「現代工芸展」に出品された作家のうち半数以上が後に人間国宝になるなど、作家を見る目の確かさにも定評がある。

さらに、1990年に社内組織として企業文化部が設置されてから、欧米やアジアの新進作家の現代アート作品の企画展を行っており、新進作家の登竜門として「Shiseido art egg」という公募展が開催されている。2001年銀座8丁目にスペインの建築家リカルド・ボフィル氏の基本設計による斬新なデザインの「東京銀座資生堂ビル」が建設され、その地下1階に天井高5mを超える銀座地区最大級のギャラリーとしてリニューアルオープンし、現代アート作家の作品発表の場として注目をあびている。

(株)資生堂は、芸術文化に対する支援だけでなく、「美」の拡大と「文化」の創造という理念に基づく社会活動全般に力を注いでいる。メセナ、学術支援、社会・福祉活動、環境問題など企業として培った固有の知恵と技術を活かして活動を展開している。まさに日本の企業の良心を最大限社会文化に還元するという点で模範となる企業と言えるのではないだろうか。

5. 信頼され、愛される企業の事例と条件

5-1 消費者に愛される企業の事例

消費者に愛される企業という判断は曖昧ではあるが、競合企業と同じレベルの商品なら必ず自社製品が選ばれるアドバンテージを持っている企業という定義も1つの判断材料になる。

現在、企業のブランディングに関する関心は非常に高いが、このブランド力が競合企業に比べて格段に高い企業という定義が適切と考えられる。

「ブランド」は、一朝一夕で作られるものではないことから単なるマーケティングテクニックだけで確立するモノではないことは、周知の事実である。

あらためて、ブランド力の高い企業を探してみると、各種調査会社による様々な指標によるランク付けが行われているが、その指標の設定が企業そのものというよりも商品中心のものであるため、企業の品格のランクとしては、そのまま活用出来ないのは残念である。

現時点では、筆者の独断による選択となるが、文化・スポーツや環境問題への取り組みが企業の体質となっている企業を歴史の中の海外の企業一社、日本企業から二社選んでみたい。

A)オリベッティ(イタリア)

現在のPCが主力のビジネス現場での知名度は低いですが、40代以上の人たちには頭のどこかに記憶が残っているのではないかとと思われるタイプライターで有名な企業である。

1908年創業のイタリアで最初のタイプライター製造会社。創業以来、常に企業と社会のかかわりあいのあり方を真剣に追求したコーポレート・コミュニケーション活動の1つの理想的で典型的ともいえる会社である。

その創業者であるカミリオ・オリベッティ Camilio Olivetti(1868-1943)が残している言葉と企業理念はまさに現代の企業が見習うべき企業 CSR のビジョンではないかと思える。

「イタリアの産業界には『ころ』が欠けている。それは昔も今も少しも変わっていない。」

「企業は文明のオアシスたるべきもの」

「いかなる時代にあっても、物質や技術が人間の上位をなしてはならない」

オリベッティの企業理念の根底にあるのは、「人間尊重」である。

二代目のアドリアーノ・オリベッティ Adriano Olivetti(1901-1960)が、父親のカミロの思想を継続し具体化を行った。社員のための福祉制度、教育制度の充実、デザイン活動や美術展の開催活動などを通じた美的価値の追求。単なる行為ではなく、オリベッティの体質として実行していった。1920年代にすでに社員共済基金、年金制度、保険医療施設、保育園、社宅、食堂、学校、図書館、文化センター、スポーツ施設を設立。保健所、幼稚園、診療所は地域の一般市民にも開放していった。

「会社は、私的な営利機関ではなく、公共の資産である」という根底の考え方のもと、「デザイン・オリエンテッド オリベッティ」「カルチュラルアタッシュ(文化施設企業) オリベッティ」というオリベッティズムを確立し、グローバル企業として発展して行く過程において各国、各地域においてもこの考え方で企業活動を徹底して展開していった。

現代の建築、工業デザインやグラフィックデザインの基礎となり、模範となる数々の作品を企業活動の中で残している。

アドリアーノの理念に「コムニタ(共同社会)思想」がある。

「物質的な価値と精神的な価値の調和」

民主的社会組織という視点から一つの地域社会がどのように文化的な共同体として組み立てられるべきかを考える思想である。

さらに、工場組織、都市計画、福祉計画、成人教育、社会学、技術的研究、視覚芸術、出版事業、公共的事業の各分野において、オリベッティが世の中に生み出してゆくあらゆるものには、単に材質や機能の責任を持つだけでなく、美的な責任も持つべきだという考え方を強い理念として持ち続け、世界から注目と賞賛を受けることとなった。

アドリアーノ亡き後でもオリベッティのディレクターレンツォ・ゾルチの言葉にその精神が受け継がれているのがわかる。(1971)

「企業は、自らが事業を行う地域の環境や社会的状況に対して大きな影響力を持っている。多くの人々の日常生活に関与し、場合によっては、人生の生活様式やものの考え方まで変えてしまうことさえある。ここに、好むと好まざるとにかかわらず、企業が社会に対して責任を持たなければならない根本

的な理由が存在する。企業行動に関する選択と決定とは明確な理念にもとづいてなされるべきであり、利潤と損失の計算によつてのみなされてはならない。企業は自らの行動が、住みやすい環境を創造し、文化的な価値を提唱し、物質的にもより豊かな社会の建設につながるものとなることを常に心がけるべきである。」

このようなすばらしいオリベッティの考え方や表現力がシステムとしてアメリカに渡り、後のCI(コーポレート・アイデンティティ)の考え方の基礎となって発展していった。

B) サントリー株式会社 SUNTORY

サントリーのCSRビジョンは「水と生きる SUNTORY」としている。

「水と生きる」企業として持続可能社会に貢献できるように、環境問題に取り組んでいる。主な事業が水や農作物で構成されていることから、水資源の保全を中心として、環境マネジメント体制をグループ企業全体で課題として受け止め、構築しているわけである。サントリーは1899年の創業時より「自然に対する敬意の念」を企業の原点として考えており、「水」に対する意識は企業体質として奥深く定着している。水資源の有効利用、水資源への負担をかけない循環型活用など、ロゴマークを中心にブランドイメージそのものも「水」に集約させている。

サントリーという会社の社会に対する貢献の主なものは、環境対策だけでなく、文化・芸術・スポーツに及んでいる。

文化施設と活動しては、

★サントリーホール

東京初のクラシック音楽のコンサート専用ホールとして1986年に誕生。世界最大級のパイプオルガンも設置されている。音楽を愛する人々が共に集い、奏でること聴くことを堪能し合う、響きの空間として作られており、公演内容も日本だけでなく世界のトップアーティストの講演も多く、東京におけるクラシック音楽の殿堂としての役割を担っている。

★サントリー音楽財団

サントリー株式会社の創立70周年記念事業として1969年に設立された。日本の洋楽の発展と文化の向上のために、音楽賞、コンサート、出版、活動助成などを行っている。

★サントリー美術館

1961年東京・丸の内に開館、1975年に赤坂見附に移転し、2007年から六本木の東京ミッドタウン内に新たに誕生している。

「生活の中の美」という基本理念を継承しつつ「美を結ぶ。美をひらく」を活動指針として掲げ、日本で有数の質の高い展覧会を開催しつづけている。

★サントリーミュージアム[天保山]

サントリー株式会社創立90周年事業の1つとして1994年に誕生。創業の地・大阪にあるサントリー美術館の姉妹館。大阪湾の夕日と共演する壮大でユニークな建築は大阪出身で世界的な建築家安藤忠雄の設計。大阪における有名観光スポットにもなっている。

アートとデザインを「わかり易く、楽しく」企画展示するギャラリー、3D映像の「相マックスシアター」などの複合文化施設施設となっている。ギャラリーで開催される企画展は優れたものが多く、大阪のアートシーンの向上に大いに貢献している。また、世界の15000点以上あるポスターコレクションも有名。

★サントリー文化財団

創業80周年を記念して1979年に設立。社会と文化に関する国際的、学術的研究の助成と有能な人材の育成を行い、日本と世界の学術文化の発展に貢献することを目的として様々な事業を行っている。また、「サントリー地域文化賞」を設定。日本全国の各地における芸術、文学、伝統保存、継承、環境美化、衣食住での文化創出、国際交流などの活動での貢献している個人や団体に対して顕彰を行っている。

その他にも次世代育成支援プログラムとして、「キッズ・ドリームプロジェクト」「森と水の学校」「水育(みずいく)」「デスクトップミュージアム」「次世代研究所」等をプロデュースしている。

スポーツ分野では

★ラグビー部

ジャパンラグビートップリーグの有力チームとして日本のラグビーシーンを牽引。

★バレーボール部

Vプレミアリーグの一員で、日本のトップ強豪チーム。日本代表選手も多い。

★サントリーレディースオープン(女子ゴルフ)

女子プロゴルフツアー公式トーナメントとして1990年から毎年開催されている。優勝賞金1440万円の高額賞金で争われる。

C) 三洋電機株式会社

「環境・エナジー先進メーカー」を目指す会社として、企業活動そのものが社会貢献に繋がっている企業でもある。企業そのものの環境先進性は環境分野での製品の世界的シェアの高さを見る時、企業力の脆弱さは見えないが、企業全体に見た時の収益性での苦戦が続いている。ここに来て、環境面、特に「蓄エネ」分野のリチウムイオン電池をはじめとする蓄電池の製造研究分野、「創エネ」分野の太陽電池の製造研究分野の強みが他社の関心と呼び、関係会社であったパナソニック株式会社との資本業務提携契約が成立する運びとなり、企業の基盤は良い方向に動き出した。

この三洋電機を評価する理由は、企業業績が低迷している時期においても企業スポーツ分野での撤退も

行わず、企業文化としてスポーツ分野の人材育成と活用を行っていることである。昨今、企業業績の悪化に伴って真っ先に企業スポーツチームの解散が多く見られる中で自社のスポーツ分野を支え、それに答える三洋電機の各チームの活躍が日本のスポーツシーンに明るい光を提供している。スポーツ分野における三洋電機チームの強さが企業の業績不振の中にあっても企業イメージが一定レベルで好感度を得られた大きな要素である。

また、永年にわたる日本のスポーツ界での企業サポートの業績に対して2008年11月13日、JOCスポーツ賞「トップアスリートサポート賞」優秀団体賞受賞している。

★ 三洋電機 ラグビーチーム

1960年の創部という伝統あるチーム。2003年から設立されたジャパンラグビートップリーグに所属し、常に優勝争いにかかわる強豪チームとして成長。「次代を担う子供たちに、夢を持つことの素晴らしさを伝える」というチームミッションを掲げ、チームの活動の総体として社会に伝えて行くという約束をしている。

★ 三洋電機 バドミントンチーム

「オグシオ」のペア名で有名になった、小椋久美子、潮田玲子の両選手がいるチーム。2008年の成績も女子チームは、7年連続14回目の優勝。バドミントンの世界での三洋電機の知名度、イメージは、他社を圧倒したものとなっている。

三洋電機の会社の行動指針としても下記のような設定を行っている。

1. 品位のある仕事をする(品位)
 - (1) 誇りと勇気 (2) ルールを守ったフェアな競争 (3) 世界的な視野
2. お客さまの満足を先取りする(顧客主義)
 - (1) 期待に応える仕事 (2) 質の高い仕事 (3) 信頼を裏切らない仕事
3. 時代を独自に切り開く(獨創性)
 - (1) 市場の創出 (2) 最先端への挑戦 (3) イノベーション
4. 自由闊達な職場をつくる(相互信頼)
 - (1) 風通しのよい職場 (2) やる気がでる職場 (3) 役割を果たす
5. 経営効率を高め、利益を公平に分配する(社会貢献)
 - (1) 存在感のある企業 (2) 情報の開示 (3) 地球環境との共生

5-2 文化・スポーツ分野での貢献企業の抱える問題点と今後のリスク

これらの企業体質として社会への文化・スポーツ、環境問題への貢献が著しい企業においては問題が少ないが、現状での文化・スポーツ分野での貢献企業の抱える問題点と今後のリスクについて付け加えておきたい。

サントリーや資生堂のように、企業の体質として文化・スポーツ活動への企業資産の投入を行っている企業

は財政面でも財団法人など別法人として独立させ、本業の業績に影響されずに長期の視点に基づいて活動が展開されているそれら場合を除いて、一般の企業、大企業においても自社の業績の余力で文化・スポーツ活動への助成を行っているというスタンスが多い。そのため、本体企業の業績が落ちてくると、自社が抱えるスポーツチームの解散を行い経費節減ということになる場合が近年も多く見られるようになっていく。広告費の削減と同じく、自社の抱えるスポーツチームを社会文化への貢献、企業の体質としての貢献という捉え方ではなく、あくまで自社の PR の一環としてスポーツチームを抱えているということが明らかになっていく。目に見えない、数字に表しにくい社会への効果に関しては最も軽視されやすい分野なのである。こういった考え方が企業の CSR においても行われるならば、それは企業が文化やスポーツなどの社会に対する貢献でなく、あくまで自社の PR としてポーズをとっているにすぎなく、企業活動の本質に根ざしていないファッションとしての企業行動に位置づけられていく。このような企業行動に対して、今後は社会の生活者からの視点が非常に厳しいものとなり、企業のブランドイメージにも大きく影を落とす結果となると考えられる。

5-3 消費者に愛される企業の条件

簡単に結論を出せるモノではないが、客観的な視点すなわち消費者サイドからの視点で企業をチェックしてみるとその条件はある程度輪郭を持って抽出することができる。

- (1) 企業の様々な分野における活動の軸が、企業理念に沿って長年にわたってぶれていない
- (2) 企業のトップに品格と徳が備わっている
- (3) 企業の提供する商品やサービス、提供スペースが高い品質を持っている
- (4) 常に顧客発想の視点で経営を発想している
- (5) 情報発信のオリジナル文化メディアを持っている
- (6) 企業の社会貢献活動に持続性と発展性がある
- (7) 顧客からのクレームへの対応体制の充実
- (8) 広告のコンセプトに文化性が必ず内在している
- (9) 社員の末端に至るまで、自らの行動を律する企業理念が浸透している
- (10) 社員が自社に誇りを持っているため、尊大ではなく、堂々とした謙虚さを持っている
- (11) 社員の創造性を発揮する環境や組織、チームワークが存在している

このような条件を整えることのできる企業は限られたものであるかもしれないが、これらの条件を目指して企業文化というものをデザインする努力は必要である。利益至上主義の蔓延する現在の社会環境にあって、これらの企業品格を守っていくことは非常にむずかしいかもしれない。しかしながら、トップのコミットメントとしてやりぬく姿勢が結局は消費者に支持され、持続的な企業利益に結びつく企業発展の条件ではないだろうか。

6. 今後のCSRの方向性について

6-1 企業のCSRへの取り組み阻害要因

経済危機、不況になると CSR への取り組みの大きな阻害要因の1つである「コスト」が取り上げられることが多い。企業の目的は「利潤の最大化」であるというのが CSR 消極対応者の反論である。そもそも、社会的責任を果たさないと利潤を得る事自体がはたして正しい企業運営であるのかということである。経営者の取るべき最低限の責任を放棄してまで利潤のみを追求するエゴが通用するほど甘い世の中ではなくなっていることに気づくべきである。ISO14000 の取得にも大きな費用が恒常的に発生するが、社会的信頼の獲得による新たな利潤と、社内的な無駄なコストカットへの取り組み、コスト意識、社員の自社に対する誇りという面でトータルに考えると、大きな利潤を生み出していることになる。CSR への取り組みもまさにこのことと同じ意味がある。企業が社会の中で存在価値を作り出すことが、経営の大きな目的とならなければならないのは明らかだと言える。

次に取り上げられる阻害要因に企業内でのCSR担当部門の権限の問題である。対外的には企業のトップマネジメント的な印象で発表はされるが、実際の実施部門に関しては、企業の管理部門にまかされる場合が多い。管理部門というのは守りの部隊であり、積極的な外部へのチャレンジを行う部隊としての人的体制も権限も有していない場合が多い。企画段階で全社的なコンセンサスは得られたとしても、実施段階ではうまく稼働しないという状況になるのはこのような理由である場合が多い。CSR の活動は、企業の1部門が行うものではなく、企業の各部門の横断的な組織で活動するものとして認識する必要がある。

CSR 活動管理が先行して実行が伴わない場合もある。マニュアル類や管理規定など枠組みばかりが先行し、実際の活動に至らなかったり、活動終了後の結果の検証を次回に活かさないなどの問題が発生している。

本来業務の付け足しと言う CSR 活動に対する認識が、社内における活動組織の乱立を招き、リソース、資金の重複による非効率的な運営になってしまっているケースもある。

さらに、CSR という用語や概念の不明確さや活動人材の企画力、プロデュース能力の低さが阻害要因になっている場合が多い。

以上のものは CSR への取組阻害要因のほんの一部ではあるが、これらのことから克服のための要因を整理してみると次のように考えられる。

- CSR 活動コストを企業の必須コストとして経営トップが認識し、事業計画の中に組み込むこと。
- CSR 活動を日常業務の中に組み込み、全社的横断組織としての連携を構築。
- 企業が直接関係する利害関係者（ステークホルダー）や、地域社会のメンバーとの対話を通じて実行効率の高いものに取り組む。
- 他の企業、NPO などの成功事例を参考にしながら、自社の置かれているポジションを考えて応用展開を考えながら独自色を追求していく。
- 外部の活動家やアドバイザーを活用して実行能力の向上に努める。

6-2 企業のCSRへの取り組みの新しい形

A)外部ナレッジとの連携とマッチングシステム

企業活動の文化面において外部ナレッジや外部人材の活用という視点が注目されだしている。

企業内にある文化ナレッジのみならず、グローバルな視点での文化ナレッジを集め、より高度な文化情報の発信を行うオリジナルメディア、印刷物や、Web サイト、シンポジウム、さらには、産、官、学の連携による新たな「知」の創造と情報発信も文化による社会貢献の部類に属すると考えられる。

さまざまな「知」を編集し、新たな「知」へと昇華させる編集術には高度なスキルも必要であり、人材、環境面での企業のプロデュース能力も重要な力と考えられる。企業の業績にかけりがみられると、このような直接財を生み出さない部門の予算を真っ先に削ることがしばしば身受けられるが、このような考え方は、企業の体質として取り組んでいない典型と言える。企業のイノベーションの活力は、このような直接財を生み出していないような部門が、新たなシーズを発見したり提供したりする場合も多く、企業の持続性にとっての大きな貢献部門として捉える必要がある。

多くの文化活動をその企業の体質として捉えているところでは、企業から独立した予算を組むことができる財団形式で運営している場合が多い。昨今は、この財団設立の条件が難しくなってきたのはいるが、永続性を考えるとこのような公益法人による運営が安定的で将来を見据えた活動が可能な組織形態ではないかと考えられる。

地域社会で実際に活動している団体、NPO は、地元の実情にも通じ、生活者や社会のニーズを直接的に体感として感じ、持っている人達であるから、企業人が考える視点とまた違ったアプローチでの解決策や様々なアイデアを保持している。企業とこのような外部スタッフと組むことや、ある分野に関してのプロフェッショナルと言える団体に対しては、全面的に実行部分を委託するような方法論も考えられる。さらに、外部の人間が企業の持つ様々な資源の新しい活用方法を発見し、活用する機会を作り出し、人材交流を通じて自社スタッフのスキルアップにも繋がる可能性も考えられる。

企業と NPO との出会いという意味での情報公開とマッチングの場をネット上に作り、情報を交換・交流し合うシステムの構築が今後の方向性となってくる。

B)企業の売上げ高、もしくは経常利益からの一定比率の寄付

企業活動そのものの中に社会貢献、社会への還元、社会責任の履行という考え方の中で、企業の活動の中で得られた資金の一定の割合の金額を安定的に拠出するしくみがある。

1980年代にアメリカで開発された手法で、消費者がある商品を買うと販売金額の一定の割合の金額を公共機関や特定の団体に寄付される。英語で Cause-related Marketing (コーズ・リレイテッド・マーケティング)と名付けられている。最近ではロックバンドの「U2」のボーカル、ボノ氏と協賛し、「世界エイズ・結核・マラリア対策基金」のための資金として(PRODUCT) RED Special Edition の iPod の売上げの一部を Apple 社が寄付しているというものがある。このプロジェクトには、ほかに GAP、Armani、Converse、Motorola などの大企業がスペシャルエディションの赤色の製品を販売して同様に資金提供を行っている。

我が国においては、個別の企業ではなく団体として日本経団連が「ワンパーセントクラブ」という社会貢献運動が長年行なわれている。

・One%Club(日本経済団体連合会)

1990年176社の法人会員で設立された。法人もしくは、個人が経常利益や可処分所得の1%以上を社会貢献活動に支出しようというしくみ。

会員企業や個人とNPOや市民活動団体に結び付け、より有効な社会貢献活動を行うためのコーディネーターもやっている。2008年1月の時点で、法人会員269社、個人会員968名となっている。

活動目的:

- (1) 経常利益の1%以上(法人会員)、可処分所得の1%以上(個人会員)を目安に社会貢献活動のために拠出することに努める企業および個人を支援する。
- (2) 広く国民各層において、寄付やボランティア活動が活発化するよう機運を醸成する。
- (3) コーディネーターとして市民活動団体をはじめとするNPO(民間非営利組織)と企業、個人を結びつけ、社会のニーズに合った社会貢献活動を推進する。

活動内容:

- (1) 会員への社会貢献活動に関する情報の提供
- (2) 社会貢献活動に資する団体等への寄付の奨励
- (3) 年末チャリティ・フェスティバルや会員相互の情報交換の場の提供
- (4) 社会貢献活動に関するコンサルティング
- (5) 1%クラブ法人会員に対する社会貢献活動実績調査の実施
- (6) 国内外の緊急救援活動に関する情報の収集と提供

2007年度活動実績の調査結果では、社会貢献活動支出額は総額1,802億円となり、1社平均は4億6,800万円と非常に大きな金額になっている。「教育・社会教育」(24%)「文化・芸術」(19.4%)の比率が高いのが特徴的であり、効果が直接目に見えにくい分野にもかかわらず伸びていることは、この活動メンバーの見識によるところが多く、目に見える結果を要求される個別の企業のCSR活動ではフォローしにくい分野であるのと対照的である。

企業メセナやワンパーセントクラブのように、集まった資金を個別企業の思惑やステークホルダーへの説明しやすい活用方法に流されずに、社会的な課題に対する解決策を行っている団体に資金を提供する判断を行うのが、より有効に資金が活用される方法論として今後の主流となっていくものと考えられる。しかし、史跡、伝統文化の保存のようにまったく目に見えない文化価値の保存分野に対しては0.2%とその数字は低いものとなっているのは今後の課題として捉えられる。

7. むすびとしての提案

「経済・機能価値」だけでなく、「文化情報価値」に対する企業のCSR活動の貢献は、社会の奥行きを作り上げる大きな力になると考えられる。直接的な数字の答えを求めるコミュニケーションではなく、ものごとを一旦抽象化して文字や数式だけでは伝えられないコミュニケーションコアを伝達する「芸術」、歴史や地域の人々を含む風土の中からわき上がってくる「文化」の社会的重要度が認識されていくことが必要である。

我が国を外部から見れば、日本の「文化情報力」は非常に注目を浴びている。マスコミにおいては、サブカルチャーとしてのアニメやマンガが取り上げられているが、古来の伝統的日本文化に対する関心は、欧米を中心として世界中から関心を持たれており、日本という国のブランディングに大いに役立っている。

このような、「文化情報価値」の認識と活動のサポートこそが、我が国全体の次世代の創造力、問題解決能力を強化していくうえで大きな力を発揮するものとなるのではないだろうか。このことが「グローバル」と「ローカル」の両視点からのアプローチである「グローカル」な視点ということになる。

2009年1月1日の日経新聞に書かれているように、「サステナビリティ」から「サバイバビリティ」へというこの時代には、婉曲な方法論ではあるが、このような抽象化されたコミュニケーション言語がやがて大きな力となり社会を救っていくと考えられる。

「文化情報価値」の大切さを認識するとともに、教育現場においてもこれらの「抽象化」する能力を重要視する方策をとる必要がある。一般言語で枠を固定してしまう教育ではなく、奥行きと思索を伴うコミュニケーションこそが我が国の伝統的なコミュニケーションスタイルであり、力となってきたものではないだろうか。その視点に立った企業のCSR活動の力点の配分に今後も多いに期待したいし、教育現場での活動の視点、力点もここにおいていきたい。

引用及び参考文献

「日本企業のCSR活動の現状と今後の課題—ニッセイ景況アンケート2007年1月調査結果—」ニッセイ基礎研究所(2007.04.)

「ベーシック・マーケティング」E.J.マッカーシー(1978年)

「企業とデザインシステム(A3)オリベッティのコーポレートコミュニケーション」ココマス委員会(編集)(1978年) 社団法人企業メセナ協議会 <http://www.mecenat.or.jp/>(2008.10.)

サントリー株式会社 文化・社会・スポーツ <http://www.suntory.co.jp/culture-sports/>(2008.12.)

三洋電機株式会社 文化・スポーツ活動

<http://www.sanyo.co.jp/koho/doc/j/corporate/culture.html> (2008.12.)

「CSR時代の社会貢献活動」日本経団連社会貢献推進委員会編著(2008.07)

「2007年度社会貢献活動実績調査結果」要約(社)日本経済団体連合会 社会貢献推進委員会・1%クラブ(2008.12.)

(社)日本経済団体連合会 ワンパーセントクラブ

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/index.html>(2008.12.)

図表2-1 CSRへの取り組みのきっかけ

(構成比:%)

		企業理念・創業理念	社会の関心の高まり	企業イメージ・ブランド価値向上	社内の不祥事	顧客・消費者の要請	親会社の要請	海外進出国の要請	同業他社の取組	従業員からの要請	金融機関・公的機関からの要請	関連する法律の成立	その他
平均		67.5	72.5	55.8	2.1	12.1	25.8	0.2	3.4	0.8	1.0	19.4	1.2
業種別	素材型製造業	67.7	76.6	45.3	2.0	10.9	26.9	0.0	2.5	0.5	0.0	22.4	2.5
	加工型製造業	70.7	72.7	61.6	2.7	13.1	21.2	0.3	2.0	0.0	1.0	17.2	1.0
	非製造業	66.0	70.8	55.3	1.9	12.0	28.1	0.0	4.6	1.1	1.5	20.0	0.8
規模別	大企業	77.3	80.7	64.8	4.5	11.4	11.4	0.0	1.7	1.1	0.6	15.9	1.7
	中堅企業	65.4	75.5	59.7	1.4	11.7	16.3	0.3	4.6	0.8	1.4	22.9	0.5
	中小企業	65.6	67.5	49.8	1.8	12.6	37.6	0.2	3.1	0.6	1.0	18.1	1.6
取組開始時期	今年から	60.2	69.0	48.7	2.7	6.2	32.7	0.0	8.8	0.9	1.8	25.7	1.8
	昨年から	53.4	75.6	52.9	2.3	10.0	39.8	0.0	5.0	1.4	0.9	24.9	1.4
	2～3年前から	69.2	75.6	58.2	2.3	13.1	23.7	0.2	1.4	0.5	1.1	17.9	0.5
	4～5年前から	74.5	71.7	60.0	1.4	18.6	17.9	0.7	3.4	0.7	1.4	17.2	0.7
	6年以上前から	84.8	61.6	55.2	1.6	9.6	12.0	0.0	3.2	0.8	0.0	13.6	4.0

(注) 複数回答のため合計は100とまらない。(3つまでの複数回答)

資料:ニッセイ基礎研究所レポート(ニッセイ景況アンケート2007年1月調査結果)より

図表 3-1 企業の文化経済学的視点

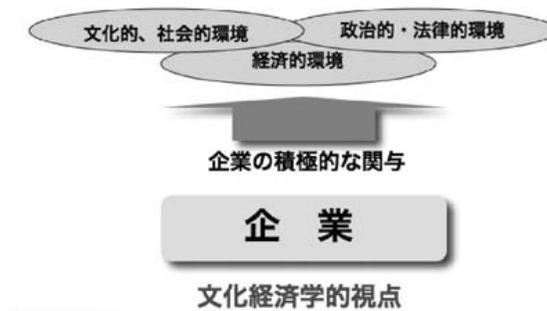


図 4-1 文化情報価値と経済・機能価値

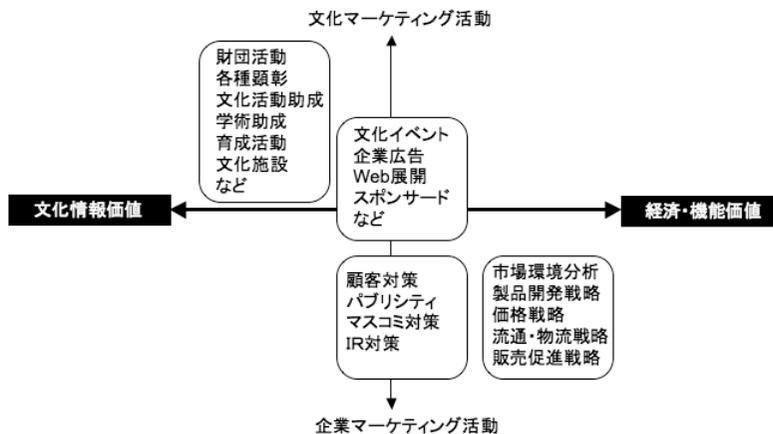


図 5-1 一貫性のデザイン

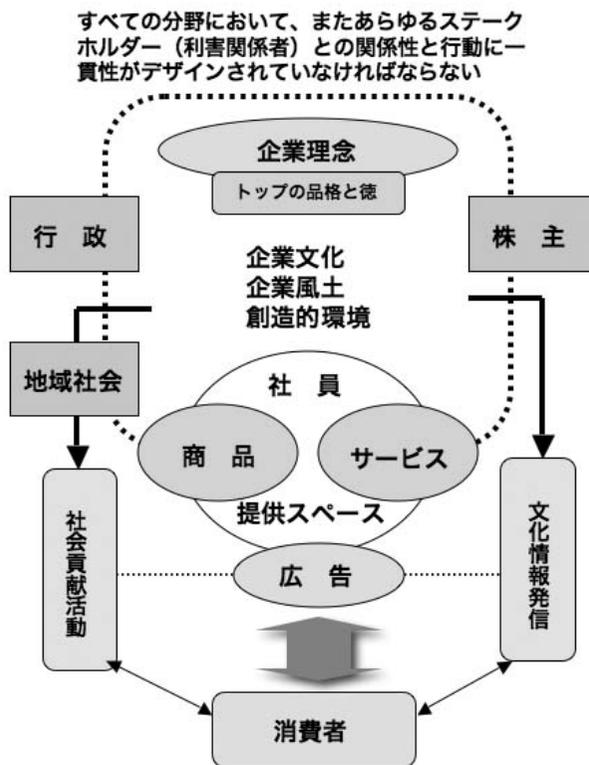


図 6-1 外部ナレッジとのネットワーク連動

