

## 企業による環境CSRの方向性 — 植樹活動を行う企業の事例から —

池田幸代\*

近年、ますます企業が社会的責任（CSR）を果たすことが重視されている。企業は、経済的側面・社会的側面・環境的側面を視野に入れた活動を行うことが求められている。そして、それについてどのような取り組みを行うかは企業の自主性に任されている。戦略論の視点からは、社会的な課題を企業の戦略に据えるCSRとしてCSV（Creating Shared Value）が注目されている。CSVは、取り組みの正当性と持続性を確保するうえで有効であるとみられている。同時にCSVは、市場において社会的なメッセージが評価されるならば、その成果として企業ブランド価値の向上と競争優位性の獲得につながるとみられる。ただし、すべての企業が本業に関連した社会貢献活動を進めることができるというわけではない。本研究では、社会貢献の一環として森林保全に取り組む企業について取り上げ、今後の取り組みの課題について考察する。

キーワード：企業の社会的責任、競争優位性、社会貢献、森林保全、企業ブランド

## Direction of the Environmental CSR Activity — Case Study of Reforestation by the Baby Goods Company —

Yukiyo IKEDA \*

It is getting important for the companies to fulfill corporate social responsibility (CSR) in their business activities. In other words, all the business activities have to consider their impact on economic, social and environmental factors other than their primary focus on profit making.

CSR depends on the autonomous activities of each company. From the perspective of corporate strategy study, CSV (Creating Shared Value), which is focusing on contribution on society in CSR, is in the limelight. CSV is being recognized as an effective way to keep the validity and continuity of CSR activities in the company. Also, CSV can connect the message derived from social activities with the improvement of corporate brand value that leads to the competitive advantage of the company. However, not all companies can take on CSV activities that are directly related to their core business. In this article, a certain company doing the forestry preservation as part of CSR activities is chosen for the case study and considers the issues for the future.

**Keywords:** corporate social responsibility, competitive advantages, contribution to society, forestry preservation, corporate brand

## 1. はじめに

近年ますます企業活動において、企業が社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）を果たすことについての、社会的な要請が強まっている。残留農薬の生態系への影響を指摘した著書『沈黙の春』（Carson, 1962）に代表されるように、企業の利益追求の陰に、環境破壊などの社会的な問題が発生しているという指摘がなされるようになった。1970年代頃より、環境問題への配慮の必要性が指摘されはじめ、企業が持続可能な社会を目指して地球環境の保全に取り組むべきであるとの認識が広がった。マーケティングの領域においては、「エコロジカル・マーケティング（Ecological Marketing）」<sup>1)</sup> や「グリーン・マーケティング（Green Marketing）」<sup>2)</sup> の実践が求められるようになった。今では多くの企業が環境に配慮した製品づくりや、生態系保護のための取り組みを行っている。このような環境面でのCSRへの取り組みの在り方は様々である。どのような方法で、どのような取り組みを行うかは、明確な規定はなく、それぞれの企業の判断に任されている。

以前より環境保護の側面での社会貢献（環境CSR）を果たしてきた企業の一つにピジョン株式会社がある。この企業は、社有地に植樹活動を行うことで、植生を生かした森づくりと、消費者との長期的な関係づくりを目指している。こうした一連の森林保全活動においては、植樹を行った後も長期的に森を維持・管理していく必要がある。

そのため、森林保全という取り組みの効果をたかめ、かつその持続性と正当性を確保するには今後どのようなマネジメントが求められるのかという点について、検討する必要がある。本稿では、環境CSRにおける植樹活動についてふれた後、企業の競争優位性と社会的責任に関する先行研究のレビューを行う。それを基に植樹と森林保全を通じた活動におけるピジョンの

位置づけを明らかにするとともに、今後の方向性について議論する。

## 2. 環境CSRにおける植樹活動

三橋（2010）によると、過去の急速な経済発展の結果、環境破壊や資源の枯渇化など地球の限界が露になっている。こうした時代に生きる企業は、「地球のサステナビリティ（持続可能性）にわが社はどのように貢献できるのか」を絶えず問い続けることが必要である。また、企業活動は何らかの環境負荷を生み出すと考えられるため、地球環境の破壊を抑制し環境を保全するために、環境税などの環境規制の導入が必要であると言われている。環境負荷を削減するために、規制の中で競争するとともに、自主的なCSRを行うことが企業の課題となっている。

環境省の調査（環境省総合環境政策局環境経済課, 2013）によると、企業は事業エリア内の環境課題として、①資源・エネルギーの利用（76.9%）、②廃棄物（75.1%）、③温室効果ガス（58.4%）、等に注目している。また、把握している環境負荷データの種類では、多い順に①産廃物等総排出量（80.7%）、②総エネルギー投入量又はエネルギー効率（75.4%）、③温室効果ガス排出量（総量）（73.6%）、があげられている。環境に配慮した取り組みの位置づけについては、「社会的責任」と回答した企業が80.0%と最も多く、次いで「重要な戦略」（6.2%）、「ビジネスチャンス」（5.1%）「ビジネスリスク低減」（4.0%）「法規制などの義務」（2.9%）となっている。

さらに、多くの企業が「環境報告書」もしくはそれに類する報告書の作成・開示をすすめていることが明らかとなっている。環境に関するデータ、取り組み等の情報公開状況については、「一般に公開」と回答した企業が50.6%と半数を超えていることが分かった。企業が環境に関するデータや取り組み等の情報を公開する目的は、「社会的な説明責任」（85.6%）、「ステークホルダーとのコミュニケーション」

(63.8%)、「環境に関するPR」(63.6%)、「環境に関する社員教育」(47.3%)の順となっている。環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001などの認証取得も年々増加傾向にあり、平成23年度では上場企業の80.3%がこれを取得済みである(環境省総合環境政策局環境経済課, 2013)。

環境CSRの取り組みの中で、植樹活動に関心を抱く企業も多い。世界の森林は、2000年から2010年までの間に、年平均で521万ha(日本の森林面積の約5分の1)が減少している。特に、熱帯林を中心に急速に森林の減少・劣化が進んでいる。森林は、温室効果ガスである大気中の二酸化炭素を吸収し、地球温暖化防止に貢献する。国連気候変動枠組条約(UNFCCC)は、加盟各国に対して、温室効果ガスの吸収源・貯蔵庫である森林などの持続的な管理を求めている。<sup>3)</sup>

さらに、森林の減少は生物多様性・生態系の減少を加速させる。またこれは大きな経済的損失と地域の貧困の問題をもたらしているという指摘がある。例えば熱帯雨林における生態系サービスの経済的価値は、2007年においては、平均で1ヘクタールあたり6,120ドル(米ドル)になると試算されている(TEEB, 2009, p, 10)。

国連環境計画(UNEP)では、気候変動など地球規模での環境問題に対処するため、2007年1月1日より「世界中で10億本の植樹を行うキャンペーン」を始めた。日比谷花壇では、この植樹キャンペーンに参加し、販売する対象商品の売り上げの一部を資金として、植樹を行ってきた。<sup>4)</sup> オークヴィレッジは、木材を活用した工芸品を生産・販売する企業であるが、森林の生態系を保護する活動に力を注いでいる。たとえば、通常は利用されない間伐材である枝葉から芳香成分(アロマ)を抽出し、森の香りのリフレッシュプレーの製品化につなげている。また、「森の木を一本使ったら、木を一本返す」ことを目指して関連NPO団体「ドンダグリの会」の植林・育林活動の支援も行って

いる。<sup>5)</sup> カタログやインターネットを通じて衣料品や雑貨、食品等を販売するフェリシモは、1990年に「フェリシモの森基金」を設立し、全国の顧客に毎月100円の寄付を呼びかけてきた。現在までで、384万人からの寄付を受け、この基金をもとに国内外の38カ所で森づくりを進めている。現在までに2,741万本もの木が植えられている。<sup>6)</sup>

日本の森林は国土の70%を占めているが、そのうち40%は、人手による長期的な管理が必要な人工林である。人工林では、森林環境保護の観点からは木を植える活動だけでなく、長期的に手を入れ、木を間引き(間伐)する活動も求められている。間伐が行われないと、樹木の根元の植物に日光が届かず、次世代の森林を維持・育成することが難しくなるためである。このことから、企業が環境CSRとして人工林への植樹に取り組む場合は、企業の都合によって急にやりやめるべきではない。そのため、森林の保全に関する専門的な知識も必要であるとともに、環境CSRを行う企業としていかなる姿勢で植樹活動に取り組むのかが問われている。

以下では、CSRの取り組みの方向性について、経営戦略とマーケティングの理論を中心に議論する。

### 3. 企業の社会的責任に関する理論

#### 3.1 経営戦略と社会的責任

足立(2010)によると、そもそもCSRは企業による利益追求優先に起因する不祥事の反省として求められた。しかし、近年ではCSRは次第に戦略性と利益追求という側面を与えられ、「戦略的手段としてのCSR」という位置づけが見られるようになってきた。特に、経営戦略論、及びマーケティング論の観点から、社会的価値の実現と企業の利益の追求を目指して、企業がいかに取り組んでいくかが議論されている(Kotler and Keller, 2006; Porter and Kramer, 2006; 2011)。

企業の社会的責任については、①外部ステー

クホルダーからの圧力や社会的ニーズに対応するために取り組む、という視点と、②企業が積極的かつ自主的にかかわるものである、という視点がある。前者は「守りのCSR」、後者は「攻めのCSR」といわれる。「守りのCSR」は、企業が取り組むべき必須課題であるコンプライアンス（法令遵守）やガバナンス（企業統治）による取り組みにみられるように、企業価値の低下を防止する、いわゆるリスク管理の一環としてとらえられている。「攻めのCSR」は、企業価値向上に向けて経営戦略として取り組むことを意味し、本業を通じた社会貢献が中心となる。ただし、本業以外の社会貢献活動でも本業への波及効果を吟味し、将来への投資という観点で行われる場合はここに含まれる（関西経済同友会企業経営委員会，2013，p.7）。

水尾（2004）はCSRについて「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」と定義した。また、これを実施するための2つの領域を考慮に入れるべきとしている。まず「予防倫理」（不満解消要因）の領域である。これは、一般的に言われる不祥事の発生を未然に防ぐ活動である。

もう一つは、「積極倫理」（動機づけ要因）の領域である。これは、「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的」とするために「積極的支援をする」活動であり、社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する領域である。これには、たとえば、地球環境への積極的な適合を図る活動や、地域との交流活動や奉仕・貢献活動などの企業の地域貢献活動、弱者救済のための、財団活動や支援活動など、社会全般に対する社会貢献活動、あるいは芸術・文化への貢献を意味するメセナ活動などが含まれる、としている。

「予防倫理」と「積極倫理」という2つの概念は、その後、水尾（2010）によって「戦略

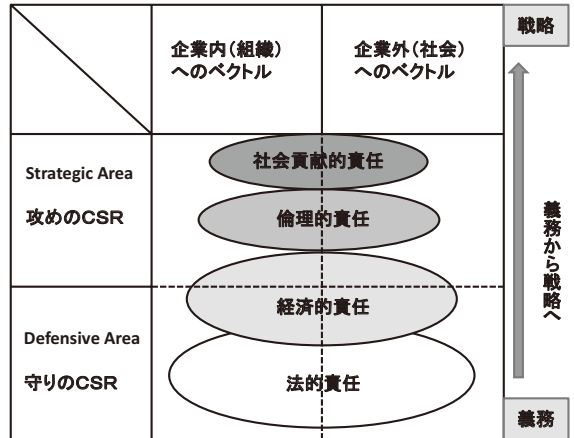


図1 「戦略的CSRの基本コンセプト」

(出所：水尾，2010，p.11)

的CSRの基本コンセプト」(図1)として示された。ここでは、「予防倫理」(不満解消要因)や「積極倫理」(動機づけ要因)は、それぞれ「Defensive Area」(守りのCSR)と「Strategic Area」(攻めのCSR)に置き換えられているが、基本的な考え方は変わっていない。また、企業が果たすべき社会的責任の種類については、Carroll(1996, pp. 35-41)を参考に①経済的責任、②法的責任、③倫理的責任、④社会貢献的責任、としている。このうち倫理的責任は、法律の規制を超えたところで作られている企業の自主基準や自主規制を意味する。また社会貢献には消費者利益の保護、社会貢献・文化支援活動への取り組み、地球環境保護などが該当する。

「戦略的CSRの基本コンセプト」の中の4つの責任については、下位の法的責任から順に、経済的責任、倫理的責任、社会貢献的責任と積みあげられていく、と考えられている。たとえば、法的責任を無視して社会貢献的責任を遂行することはありえない。

Porter(2003)は、企業を取り巻く競争環境の激化のなかで、企業の社会的責任を求める批判的な社会の声と、短期利益を求める投資家との間のプレッシャーによって、企業は苦しい状況にあり、そのことが寄付やフィランソピー

(企業の社会貢献活動)の低迷をもたらしている、と述べている。また、これまでフィランソロピーは、本当の意味で戦略的であったことはない、とこれまでのフィランソロピーの在り方を批判している。フィランソロピーを「CRM: コーズリレーテッド・マーケティング」<sup>7)</sup>や「スポンサーシップ」などの形態を通じて戦略的な意味合いをもって行うことは、企業イメージやブランドの強化、ひいては社会への貢献につながり、従業員のモチベーションも高めると一部の有効性については認めている。しかしながらこうした活動は、企業業績への貢献につながるとは言い切れない、としている。そのうえで、彼は新たに「競争コンテキスト」に従ったフィランソロピー(戦略フィランソロピー)の重要性を示した。これによって、フィランソロピーはより戦略的な意味合いを帯びることが可能となり、社会的価値と経済的価値の両立が可能となる、としている。

このように、従来型のCSRの有効性に対する疑問を基に、社会的責任の理論は戦略的フィランソロピーという競争優位性に着目した概念の展開へと進んだ。その後、Porter and Kramer (2006)は、寄付やフィランソロピーを中心とした従来型のCSRを「受動的CSR」と呼び、それに対して、マネジメントの視点から「戦略的CSR」が必要であると提唱した。<sup>8)</sup>ここでも寄付活動や、慈善活動つきマーケティング(CRM)の手法を用いる従来型のCSR活動は、本来の事業とほとんど結びついておらず、その多くは自社のイメージを主眼としたものであるとしている。

「戦略的CSR」とは、企業の社会貢献的責任を事業戦略とCSRを結びつけたものとして実施し、社会と企業との双方にメリットをもたらす活動に集中することを意味する (Porter, 2013)。

また、Porter and Kramer (2006)は「戦略的CSR」を志向する企業が競争優位性を得られるためには、他社との差別化を図る必要がある

ことを示唆した。これは企業には、戦略の核心となる独自のバリュー・プロポジション(他社にはできない方法によって特定の顧客が抱えるニーズに応える視点)があり、そのバリュー・プロポジションに社会性を持たせることで、戦略的に優位に立てるCSRが実現できるという考え方である。<sup>9)</sup>つまり、企業が競争優位にたてるような戦略的CSRを実現するには、どの社会問題に注目するかという問題と、どの顧客のニーズを満たすかが問われていることになる。

これに加えてPorter and Kramer (2006)は、社会問題には様々なものがあり、さらに社会問題が個々の企業にあたえる影響度は異なると説明している。また、企業に影響を与える社会問題の種類について次の3つに分類している。まず「一般的な社会問題」である。これは、「社会的には重要でも、企業活動から大きな影響を受けることはなく、長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題」である。次に「バリュー・チェーンの社会的影響力」は「通常の企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題」である。最後に「競争環境の社会的側面」である。これは「外部環境要因のうち、事業を展開する国での企業競争力に大きな影響をおよぼす社会問題」である。<sup>10)</sup>また、ここでは、同じ業界間でも、事業のポジショニングが異なれば、社会問題が企業に与える影響は異なることも示している。<sup>11)</sup>

伊吹 (2003; 2005)は、企業が取り組むCSRと経営戦略の融合を図ることが、企業の持続的な発展において重要であるとし、「戦略的CSRの基本フレーム」(図2)を提示した。

ここでは企業の社会性を「予防倫理」と「積極倫理」、および「事業内領域」「事業外領域」という2軸の概念によって分類している。また、企業が取り組むべきCSRの領域を3つ(A~C)に設定している。ここでいう予防倫理とは、「企業が社会に存在することで、社会に負の影響を及ぼさないようにする、もしくは

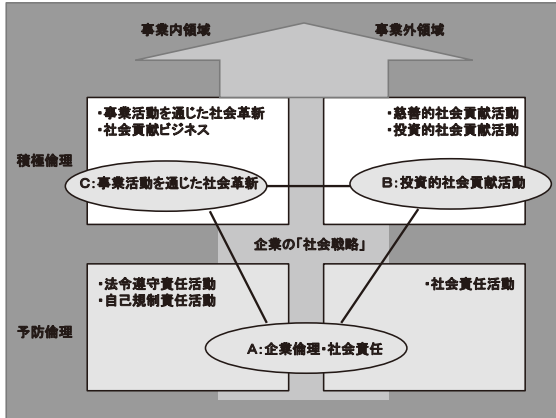


図2 「戦略的CSRの基本フレーム」

(出所：伊吹, 2003, p.60)

は、負の影響を及ぼしてしまったり、その影響をゼロに戻すための取り組み」のことである。積極倫理とは、「企業が社会に存在することで、社会に正の影響をもたらすような取り組み」のことである (伊吹, 2003, p.60)。

「A：企業倫理・社会責任領域」は、守りの領域となるため、費用対効果を意識して効果的な経営資源の投下が求められる。そして、この領域のうち、事業内領域では、法令順守や自己規制的な活動がとられる。事業外領域では、自社の事業活動の中でたとえば環境負荷を与えてしまっている場合、かつ生産プロセスの改善などによって環境負荷を解消することが困難である場合に、その影響を和らげるために、事業領域外での植林活動を行うといった例が挙げられている。

「B：投資的社会貢献活動領域」は、企業が事業領域以外で社会に直接働きかけることができる部分である。他の領域に加えて、活動内容が拘束されないため、活動の自由度が高く、特に戦略性を発揮できるというメリットがある。従来はこの部分はフィランソロピーといわれており、事業活動で得られた利益の一部を還元する純慈善的な位置づけを離れ、フィランソロピーをより戦略的で前向きにとらえようとしているところが、この特徴である。伊吹は、「社

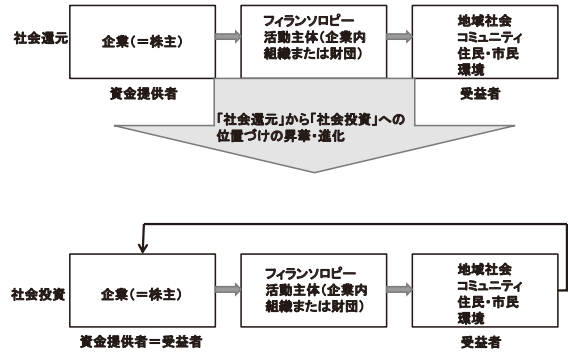


図3 「投資的社会貢献活動の基本概念」

(出所：伊吹, 2003, p.62)

会貢献活動は企業が社会と良好な関係を維持していく有力な戦略ツールであり、企業価値へのリターンを意識した投資的な社会貢献活動の戦略を立案する必要がある」として、「投資的社会貢献活動の基本概念」(図3)を示した。これによると、従来の慈善活動としてのフィランソロピーは、企業の利益を社会に還元することであり、その利益の受益者は地域社会、コミュニティ、住民、市民、環境である。反対に、投資的社会貢献活動は、企業の利益を社会投資として地域社会、コミュニティ、住民、市民、環境に還元することが、結果として間接的・長期的にみると、企業価値の向上という形で、企業にフィードバックされる。

「C：事業活動を通じた社会革新領域」は、企業の本業を通じて、社会を革新し、社会的価値を創造する戦略である。そのためには、本業のビジネス形態を変えること、すなわちイノベーションが必要である。ここでは、利益が獲得できるような新規事業の立ち上げという方法も示唆されており、社会性と経済性を両立できるような市場を開拓することが考えられる。<sup>12)</sup>

足立(2010)によると、伊吹(2003)のこの戦略的CSRという視点は、社会的要請にこたえることを前提としつつも、そのこと自体が「競争力強化と企業価値向上」のための手段とみなされており、経営戦略として企業が目指すべき取り組みであることを示唆している。

Porter and Kramer (2011) は、「共通価値の創出」(CSV: Creating Shared Value) を提唱している。これは社会的な課題と企業の利益、競争力の向上を両立させ、社会と企業に価値を生み出す取り組みである。つまり「社会的ニーズに取り組むことが、事業の成長と収益性を高める最大の機会を創出する」(Porter, 2013) というものである。

山吹 (2011) によると、「戦略的CSR」とCSVには違いがなく同じ概念のものとして扱ってよいものである。またPorter and Kramer (2011) が「CSV」という概念を提示した理由は、まだ整理されていなかった「戦略的CSR」(Porter and Kramer, 2006) について、一般的に考えられているCSR(従来型のCSRといわれる)と比較し、違いを明確にするためであった。CSRとCSVの違いについては、Porter and Kramer (2011, p.29) は、「CSRプログラムは主に、評判を重視し、当該事業との関わりも限ら

れているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい。一方CSVは、企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す」としている。(表1)

CSVは、事業戦略の一環として、特定のまだ満たされていない社会的ニーズをもつ市場を対象とし、製品・サービスを提供することに他ならない。CSVでは、事業の中に社会的価値を持ち込むという考え方によるため、事業活動を通じた社会的価値の追求と経済的価値の追求が同時に可能であるというメリットがあると考えられている。これについてPorter (2013) は、社会的ニーズが事業内容と一致する限りにおいては、企業による利益追求と社会的ニーズへの取り組みは矛盾するものではない、と考えている。

### 3. 2 CSRおよびCSVの成果についての認識

事業活動を通じた社会的価値の追求と経済的価値の追求が同時に可能であるとされているCSVであるが、Vogel (2005) によれば、事業活動を通じた社会的価値の追求は、競争上優位性を確実に保証するものではない。社会的に価値ある取り組みを行えば必ず企業の利益を生み出すのでもなく、むしろ、「社会的な価値を追求しようとする企業が活動できる市場のニッチが存在するからこそ、競争優位性と持続性が確保できる」、という解釈を提示している。

CSRの議論についても、①CSRの実施によって企業の社会性が評価され、それによって企業価値や利益が確保できる、という見解と、②企業価値が高く、利益が獲得できている企業だからこそ、社会的な活動(CSR)が実施可能である、という見解が存在する。Vogel (2005) は、CSR活動を支持している人々は、CSRは短期的な利益や株価の動きには影響しないかもしれない一方で、長期的にはより責任を果たしている企業は業績が良くなると主張している。

実際のところCSRが必ず企業にメリットを

表1 CSRとCSVの違い

CSR	CSV
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業ごとに異なり、内発的である
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再構成する
例えば、フェアトレードで購入する	例えば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる
いずれの場合も法律および倫理基準の遵守と企業活動からの害悪の削減が想定される	

(出所：Porter and Kramer, 2011, p.29)

もたらずかどうかは、明確に結論付けることが難しい。森本(1994)は、企業の社会業績と経済業績の相関に関する研究を対象に分析を行った。これによると経済業績と社会業績については、①正の相関がある、という結論に至っている研究もあれば、②負の相関がある、とする研究もある。同様にVogel(2005, 邦訳, p.24)は、多くの同様の研究について調査し、CSRについての採算性については、「実証的な根拠がほとんどない」とみなしている。つまり、「企業の支出や方針は全てが株主価値の向上に直接つながるわけではないし、CSRはもたらす恩恵の多くは定量化も困難である」(邦訳, p.4)と述べている。

社会業績と経済業績の相関関係が明らかにならない背景に、成果をいかに測定するかという問題がある。CSRの取り組みの内容はその企業に任されるべきであるという前提があり、どのようなCSRをどのステークホルダーに向けて行うかは、企業の実情に合わせてそれぞれ異なっている。そのため、その成果を押し量るうえでも、一様の成果指標を用いることが難しいのである。

同様に「善行」に対する社会的コンセンサスの問題がある。CSRの各企業の取り組みは、本当に社会的に責任ある行為なのかどうかについての正当性が確保しにくい(Vogel, 2005)のである。なぜなら、ステークホルダーの間でも利害が対立する場合があるからである。<sup>13)</sup>

こうした議論については、ここでは結論を出すことはできないが、いずれにしても、CSRやCSVが企業にとってメリットがあるという期待のもとに実施されている現状がある。

### 3.3 マーケティングと社会的責任

Vogel(2005)によるとCSRとしての社会貢献活動は、必ずしも社会的な利益を生み出すために、企業が取り組まなければいけない課題であるというわけでもない。それにもかかわらず、社会貢献活動は、今日の企業の多くが取り組むべき課題であると認識されている。

マーケティング論の領域においては、「社会的責任マーケティング」という視点がある。マーケティングを社会問題の解決と結びつける試みは、1960年代に始まったといわれている。これは「ソーシャル・マーケティング(Social Marketing)」といわれるものである。ソーシャル・マーケティングには2つの側面がある。一つはKotler and Levy(1969)を中心とする視点であり、「非営利組織のマーケティング」といわれるものである。もう一つは、「ソサエタル・マーケティング」(Lazer, 1969; Lazer and Kelley, 1973)の視点である。これはつまり、利益のみを追求する視点ばかりを議論するのではなく、企業活動の成果に社会的責任の追及という視点を交えたものである(奥貫, 2011)。

1980年代ごろに盛んにみられるようになったCRM(Cause Related Marketing)も、ソーシャル・マーケティング(ソサエタル・マーケティング)の一環として行われた(奥貫, 2011)。ただしこれは、「利益に動機づけられた寄付という理論的根拠に基づく企業フィランソピーの新たな形態」である(Varadarajan and Menon, 1998, p.58)。つまり、社会的な価値を追求することの結果として、企業に見返りが得られるという認識のもとに行われるマーケティング戦略としての位置づけであった。Kotler and Keller(2006, 邦訳, p.28)によると、ソサエタル・マーケティング・コンセプトは、「企業の役割は標的市場のニーズ、欲求、利益を正しく判断し、消費者と社会の幸福を維持・向上させるやり方で、要望に沿う満足を競合他社よりも効果的かつ効率的に提供すること」である。そしてこの考えに従えば、マーケティングを実践する際には、社会的かつ倫理的な判断をしなければならない。そして企業の利益、消費者の満足、公共の利益という、衝突しがちな判断基準を調整しなければならないのである。奥貫(2011, p.16)は、ソサエタル・マーケティングについて「戦略的な観点から、企業利益のみならず、消費者や社会をはじめとするステー



クホルダー全体の利益を考慮し、トリプルボトムラインを念頭におきながら、自発的行動として取り組んでいかなければならないものである」と述べている。

Kotler and Keller (2006, 邦訳, p.29) では、ソサエタル・マーケティングについてマクドナルドを例にあげ、以下の6つに分類している。

ソサエタル・マーケティングは、戦略的なCSRに通じる考え方である。松崎 (2012) は、CSRの議論は、企業に「社会公共性」の概念を盛り込んでおり、これはソーシャル・マーケティング（企業が自社の利益や顧客だけを考えずに、社会全体の利益や福祉を向上するマーケティング）である、と述べている。

ソサエタル・マーケティングのうち、企業のフィランソロピーは、その効果において問題も抱えている。例えば、寄付などの慈善事業に

よって企業の名誉は得られるが、公表しなければその行為は評価されない。また、もともと企業イメージの悪い企業が慈善活動を行っても、偽善と受け取られてしまう恐れがある。

CRMについては、これがうまくいけば少なくとも、社会的価値の訴求によって、製品・サービスの差別化が可能となるとみられている。競合他社に先行して優れたCRMの仕組みを構築することができれば、模倣困難性という観点からも、CRM対象商品に競争上のメリットをもたらす可能性が大きい（奥貫, 2011）。それだけにCRMをする実施企業のコースの選び方や、どのブランドにどのコースを結びつけるかの意思決定は慎重に行うべきである。Kotler and Keller (2006) によると、多くの企業は、一つないし少数のコースに集中することで、最小の手間で最大の成果を上げようとして

表2 企業の社会的施策

種 類	説 明	例
コーポレート・ソーシャル・マーケティング	行動を変えるキャンペーンの支援	マクドナルドはオクラホマ州で児童の免疫に関するキャンペーンのプロモーションを行った。
コース・マーケティング	スポンサーシップ、ライセンス契約、広告などを通じた社会問題のプロモーション	マクドナルドはシドニー動物園のフォレスト（ゴリラ）のスポンサーを10年続けている。絶滅危惧種であるゴリラの保護を目指した活動である。
コースリレーテッド・マーケティング（CRM）	支援期間中の収益の一部を特定の運動に寄付する	マックハッピー・デーに販売したビッグマックとビザの売り上げから1ドルずつをドナルド・マクドナルド子供チャリティに寄付した。
コーポレート・フィランソロピー	非営利組織、団体、個人の支援のために金銭、物品、時間を提供	ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズへの寄付
企業のコミュニティ活動	コミュニティ内で現物支給ないしボランティア・サービスを提供	1997年12月にオーストラリアで発生した森林火災の際、消防隊員にマクドナルドの商品を配達した。
社会的責任のある事業活動	環境、人権、動物の権利をまもるビジネス・プラクティスを採用し実践	マクドナルドは供給業者に対し、畜産農場内の卵を産むめんどりの生活スペースを増やすよう要請した。

（出所：Kotler and Keller [2006, 邦訳, p.29]）

いる。しかし、コースを一つに限定すれば、そのコースを高く評価するステークホルダーの範囲を限定的なものにしてしまう恐れがあり、かつ、注目度の高いコースにはすでに多くのスポンサーがついている。このため、社会に与えるインパクトの点においては、有効性が限定的なものとなる可能性が高い。

コース・マーケティングについては、Kotler and Keller (2006) によると、以下の多くのベネフィットを生み出すことができる。それは①社会福祉の向上、②差別化されたブランド・ポジショニングの創出、③消費者との強い絆、③政府の役人やその他の意思決定者に対する企業イメージの上昇、④グッドウィルの蓄積、⑤社内の士気の高まりと社員の意識の高揚、⑥売上増加、である (Porter and Kramer, 2006)。

企業がマーケティング活動を社会的責任に結びつける際、どの問題に注目するかは企業の置かれる状況によって異なっている。ソサエタル・マーケティングの中で環境問題と向き合う企業の場合、その背景には企業が活動の外部効果（企業が外部に与える不利益）として、環境に負荷を与えているという認識がある。薬袋 (2003) は、企業がソサエタル・マーケティング（特に、企業が環境問題を考慮したマーケティング）にかかわる理由をまとめている。(表3)

この中で「価値判断を伴う説明」とは、企業

表3 企業がソサエタル・マーケティングにかかわる論拠

価値判断を伴う説明	価値判断を伴わない説明
① 企業の社会的責任論・企業市民論	① 外圧パターン・内圧パターン
② 地球環境破壊に関する反省	② 顧客あるいは市場の変化への対応
③ 環境倫理・環境価値	③ 専門的情報の偏在性
	④ 市場機会の創出

(出所：薬袋, 2003, p.59)

がソサエタル・マーケティングにかかわることを倫理要領に基づく義務と捉えて、企業が「自らをコントロールする」アプローチである。しかし、これにはコストと社会性の同時追求の面での限界がある。なぜなら、企業は負担可能なコストの範囲を超えて社会的価値を追求することはできないからである。一方「価値判断を伴わない説明」は、企業が外圧パターンなどの「構造要因にコントロールされるアプローチ」である。

さらに薬袋 (2003) は、環境面でのソサエタル・マーケティングのメリットについて述べている。これによると、企業がソサエタル・マーケティングにかかわることは、新たな市場やプレーヤーを生み出し、事業機会を拡大するための先行投資である、とみている。また、企業が環境規制などに対応する能力を持ち合わせており、他社に先駆けて規制に対処できる環境効率性の高い技術を市場に供給できれば、参入障壁を築くことができる。この薬袋 (2003) の記述は、製品のイノベーションの必要性を指摘しており、「社会的責任のある事業活動」(Kotler and Keller, 2006, 邦訳, p.29) を行った場合のメリットと同様の認識に基づいていると考えられる。

つまり、ソサエタル・マーケティングは、その取り組み方次第では、市場における地位を獲得し、他社のブランドとの差別化を図る重要なツールとして活用可能なものであり、さらに環境への取り組みは、顧客が評価する限りにおいては、ブランドを差別化するための一つのテーマであるといえる。

## 4. 環境CSRの分析フレームワーク

### 4. 1 社会的責任活動の類型

ここでは企業が環境面で社会的責任を果たそうとする際に有効となる取り組みのタイプを分類し、以下の視点を提示する。(図4)

このフレームワークは、縦軸の「戦略的視点」「対処視点」とともに、横軸の「事業関連

	事業関連型の取り組み	事業非関連型の取り組み
戦略的視点	I. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)	II. 企業価値向上のための社会貢献
対処的視点	IV. 事業関連型のリスク管理	III. 事業非関連型のリスク管理

図4 社会的責任活動の類型

(出所：著者作成)

型の取り組み」「事業非関連型の取り組み」によって構成されている。縦軸の「戦略的視点」は、経営戦略やマーケティングの議論を主とする領域である。これは、「攻めのCSR」や「積極倫理」(伊吹, 2003, p. 60)であると理解することができる。つまり、「企業が社会に存在することで、社会に正の影響をもたらすような取り組み」のことであり、企業として利益の獲得を目指して、「チャンス拡大」(伊吹, 2003, p. 54)、もしくはそれに付随する行為を行う、いわば自主的な取り組みであると認識できる。

「対処的視点」は、葉袋 (2003, p. 59) の外圧パターン、および内圧パターンへの対処を目的とした行動であり、「守りのCSR」「リスク回避」(伊吹, 2003, p. 54) ないし「予防倫理」(伊吹, 2003, p. 60) とみることができる。「予防倫理」とは、「企業が社会に存在することで、社会に負の影響を及ぼさないようにする、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組み」である。仁木 (2012) は、企業はステークホルダーから「安心できる企業」という最低限の信頼を獲得するための必須責任を有するとして、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスといったテーマへの取り組みが必要であるとしている。リスクについては、①コンプライアンスリスク(例：法令違反)、②ガバナンスリスク(例：粉飾決算)、③情報リスク、④人材リスク、⑤安全リスク、⑥環境リスクが存在する(株式会社

日本総合研究所他, 2005)。

横軸の「事業関連型の取り組み」は、本業に関連した社会的に価値あるとみなされる活動を意味する。もう一つの「事業非関連型の取り組み」は、本業に関連しないが、社会的に価値あるとみなされる活動を意味することとする。こうして構成される4つのタイプをそれぞれ「I. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」「II. 企業価値向上のための社会貢献」「III. 事業関連型のリスク管理」「IV. 事業非関連型のリスク管理」とよぶことにする。

「I. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」は、本業を通じて社会と企業との共通の価値を創造する部分であり、Porter and Kramer (2006) の戦略的CSR (のちにCSVといわれるもの) と考えられる。企業の取り組みがここに該当する条件には、社会と共有できる価値の創造が根底にあり、その他に①新製品・サービスの見直し (Porter and Kramer, 2006; Porter and Kramer, 2011)、②製品・サービス、バリュー・チェーンにおけるイノベーション (Porter and Kramer, 2006)、③市場における差別化および競争優位性の獲得 (Porter and Kramer, 2006)、④企業独自の資源や専門性 (コア・コンピタンス) の活用可能性 (Porter and Kramer, 2006)、⑤地域を支援する産業クラスターの支援 (Porter and Kramer, 2011)、が想定される。

松崎 (2012, p. 228) は、「本質的なCSRは、本業軸で考えるべきであり、個別の社会貢献の延長にCSRが存在するべきではない」と主張する。関根 (2010) は、Drucker (1974) を参考に、「戦略的CSR」といった場合、その最も重要なテーマは、「社会問題の解決に資する製品やサービスを提供することであると考えられる」との見解を述べている。この例として、自然環境に優しい製品・サービスの提供、所得がきわめて低く、人口の多数を占めている層、つまりボトム・オブ・ピラミッド (Bottom of Pyramid) 市場に適した製品・サービスの提供について述べている。そして、企業が自社の製

品やサービスの提供を通じて社会問題を解決することの意義について次のように述べている。それは、①活動を通じて直接的に利益を得ることができる、②その結果として、持続的な活動が可能となる、③企業の強みを生かした活動が可能となる、④技術の幅が拡大し、次なるイノベーションの実現が可能となる、⑤新たに制定される法律や条例に即して即応することができる、の5点である（関根, 2010, pp.45-46）。

環境面での「I. 事業活動を通じた社会的価値創造（CSV）」のマネジメントは、環境への負荷を減らすための、生産工程のイノベーションやサプライチェーンを巻き込んだ取り組み（Lee, 2010）、が該当する。生産工程のイノベーションが進むと、社内的な効率性が高まり、生産コストが低下し、経済性が改善されると考えられている。これは、模倣される可能性が低いいため、企業にとっては持続的な競争優位の源泉となりやすい。また、サプライチェーンを巻き込んだ取り組みでは、たとえば環境に優しい方法で生産した商品を訴求することで、環境に優しい食品に関心を抱く消費者からの評価を得ることができる。<sup>14) 15)</sup>

「II. 企業価値向上のための社会貢献」は、社会貢献活動や慈善事業にあたる部分とみなす。これは「善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応すること」（Porter and Kramer, 2006）であり、「一般的な社会問題」への取り組みとみなすことのできる部分である。同時に注目すべきは、伊吹（2003）による「投資的社会貢献活動」の意味合いをもつ点であり、企業側にある程度のリターンが、間接的ないし長期的に得られることを期待する行為となることである。つまりこれは、「単なる慈善活動」としてではなく、「企業価値向上の一手段」として持続的な社会貢献活動である。<sup>16)</sup> また、ここには製品やサービスに社会的意味合いを付与した販促活動も含まれるものとする。

「III. 事業関連型のリスク管理」は、事業に

関連して生じる外圧パターン、および内圧パターンへの対処（葉袋, 2003）を目的とした行動である。これは企業が当然守るべき規制や法律に従い行動することと、組織として社会に悪影響を与える行動を起ささないような対策をとること、もしくは起きてしまった問題についてはステークホルダーの理解を得られるように厳粛に対処することである。例えば法令の遵守、株主による環境配慮の要請への対応や、ISO14001の取得などが考えられる。

「IV. 事業非関連型のリスク管理」も、外圧パターン、および内圧パターンへの対処（葉袋, 2003）を目的とした行動である。これについては、企業が社会に対して害となる行為を起している、もしくは本業による問題解決ができない場合に、本業以外でその悪影響を緩和する、ないしはそれに代わる行動をとることによって、社会的な承認を得る部分である。例えば、自社の事業活動の中でたとえば環境負荷を与えてしまっている場合、かつ生産プロセスの改善などによって環境負荷を解消することが困難である場合に、その影響を和らげるために、事業領域外での植林活動を行うこと（伊吹, 2003）があげられる。

#### 4. 2 社会的責任に基づく戦略的価値創造プロセス

以上、社会的責任に関する諸理論に基づいて、「社会的責任活動の類型」を提示した。経営戦略論やマーケティング論においては、企業の自主性に基づく社会的価値の追求が少なからず企業にメリットをもたらす、もしくは社会的価値を追求したいと考える企業の活動にメリットをもたらすマネジメントの在り方が存在する、という視点が存在するとみられる。その上で「社会的責任活動の類型」のうち、「戦略的視点」の側面に着目することにする。そしてここにかかわる企業の取り組みと企業価値の向上までのプロセスをまとめると、図5のようになる。

このプロセスでは、企業が存在し続けるため

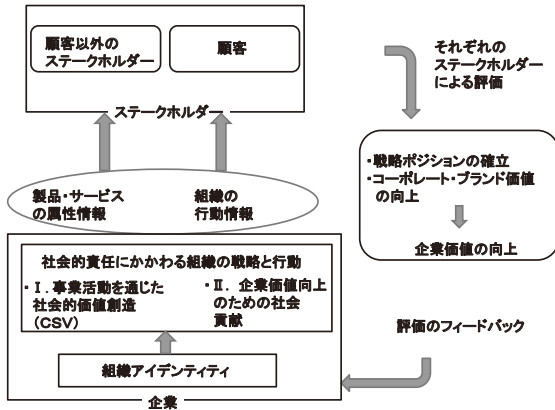


図5 社会的責任に基づく企業の戦略的価値創造プロセス

(出所：著者作成)

に、企業を取り巻く環境（ステークホルダー）との関係性を考慮する必要があることを前提としている。そのため、まず組織は、組織の持続的な成長と存続のために組織の内部と外部を区別して、ステークホルダーの認識を行う。そしてそのプロセスの中から、自社の組織アイデンティティ (Albert & Whetten, 1985) を獲得する。獲得された組織アイデンティティによって、「我々はどのような存在であるか、どのような存在になりたいのか」が明確になり、それによって組織の戦略（誰に・何を・どのように対応するか）が策定される。これによってステークホルダーに向けた社会的価値を訴求するための方策としてどのような組織行動が最も適切かを導き出す。その結果、それは時として「I. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」となる場合もあれば、一方で「II. 企業価値向上のための社会貢献」となる場合もある。

その後、ステークホルダー（顧客および顧客以外のステークホルダー）に対しては、「I. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」と「II. 企業価値向上のための社会貢献」によって生じる「製品・サービスの属性情報」及び「組織の行動情報」（北見, 2010）が伝達される。

製品・サービスや組織行動に関する情報が伝

達された結果、ステークホルダーの評価を通じて、戦略ポジションの確立、コーポレート・ブランド価値の向上が促進され、うまくいけば企業価値の向上につながると考えられる。<sup>17)</sup> さらに、その結果として生み出される情報は、企業にフィードバックされ、再び組織アイデンティティ、組織の戦略と行動のサイクルに影響を与える。

本研究は、ピジョン株式会社の植樹および森林保全の取り組みについて、取り組みの効果をたかめ、かつその持続性と正当性を確保するためのマネジメントの在り方について考察することを目的としている。そのため、以下では、すでに提示した「社会的責任活動の類型」に従って、ピジョン株式会社による植樹を通じた環境CSRの取り組みの位置づけを明らかにし、そのうえで今後の方向性について議論する。

## 5. 企業の環境CSRの事例

### 5.1 ピジョン株式会社の取り組み

ピジョン株式会社は、1957年の創業以来、育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売及び輸出入、保育事業をその事業領域としてきた。その中でも特に、妊娠・出産から子育てにかかわる世代のニーズを満たす事業に力を注いできた。表4は企業概要を示したものである。

ピジョンは昭和60 (1985) 年にCI (コーポレート・アイデンティティ) 活動に着手し、その2年後の昭和62 (1987) 年には、CIの一環として「赤ちゃん誕生記念植樹 (育樹) キャンペーン」を開始した。ピジョンのこのキャンペーンのスローガンは「育児と育樹、心は同じ」であり、それは赤ちゃんを育てること (育児) と木を育てること (育樹) が、どちらも周囲の人たちの温かい愛情に守られて成人 (成木) になっていく、相通ずるものであるという考えに基づいている。このキャンペーンは、赤ちゃんがいる家族が対象であり、応募者の中から植樹の参加対象者が選ばれる。また、応募者全員に

表4 企業概要

社名	ビジョン株式会社
代表者	代表取締役会長 大越 昭夫 代表取締役社長 山下 茂
業種	その他製造業
事業内容	育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入、ならびに保育事業
本社所在地	〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号 TEL 03 (3661) 4200 (大代表)
設立	1957年(昭和32年)8月
資本金	51億9,959万円
従業員数	937名【グループ合計:2,963名】 (2013年1月)

(出所:ビジョン株式会社ホームページをもとに作成)<sup>18)</sup>

対して、ヒノキで作った「森の住人票」が送られ、森のログハウス「すくすくハウス」内の育樹名簿に赤ちゃんの名前、「未来へのお子様へのメッセージ」が記されるという仕組みとなっている。森へはいつでも訪問することができるため、自然に親しみながら、子供の成長を実感することができるようになってきている。「すくすくハウス」では、赤ちゃんのお世話ができる畳のスペースや、植樹地がわかる模型もあり、訪れた家族がリラクセスできる環境が整備されている。また、森の中には小川が流れており、川のせせらぎと木々の間を通るそよ風を感じながら、季節の変化が感じられる場となっている。そこではカゲロウやトンボ、ウグイスやモズなどの生き物と触れ合うこともでき、豊かな生態系が保持されている。

この取り組みは継続して行われており、平成25(2003)年現在では27回目となる。第20回目までは、「法人の森制度」を利用して、国有林の中で実施されてきた。<sup>19)</sup> その後はビジョンが購入した社有地「ビジョン美和の森」(茨城県常陸大宮市)で実施されるようになった。

この取り組みに参加した家族からの反応は良

く、遠い市区町村からも、子どもの成長の折々にふれて、森を訪れる様子も見受けられる。また、植樹の取り組みによって、環境への社会貢献の面で、成果も出ている。1987年から2006年の間にかけての20年間でビジョンが国有林に植樹した総面積は、東京ドーム6個分の広さになり、合計で8万本以上のヒノキ・スギが植えられたことになる。これにより、①水源かん養(洪水や渇水の緩和、水質の浄化)への貢献、②土砂流出防止への貢献、③二酸化炭素の吸収・貯蔵への貢献、の点で実績を上げている。<sup>20)</sup> 「ビジョン美和の森」においても、継続して植樹活動を続けており、同様の成果が期待されている。<sup>21)</sup>

「ビジョン美和の森」での植樹および森の保全活動には、活動資金のほか、森の維持・管理に関するノウハウが必要である。現在は、ビジョンの現取締役最高顧問である仲田洋一氏のリーダーシップのもと活動を進めており、森の維持・管理については、実務の委託先となっている美和木材協同組合の専務理事である川西正則氏に委託している。また、この取り組みは企業の社会貢献活動の一環として実施されており、IR・広報室のメンバーが担当している。

「ビジョン美和の森」植樹キャンペーンは、ビジョン社の事業領域外の取り組みであり、社会貢献活動である。植樹・森林保全活動の目的は、CO<sub>2</sub>吸収量を基準として環境への貢献を行うこと、と同時に企業のブランドイメージを高めることにある。しかし、この取り組みの課題は、「活動対象地における植樹内容が地域のニーズと合致していない」こと、「植樹・森林保全活動に必要な経験やノウハウを企業が有していないこと」(中尾他, 2012)にある。

加えて森づくりは長期の取り組みが必要であるが、環境負荷の点で成果を得るまでの期間、企業が関与できるかどうかという「持続性の問題」がある。また、現行の体制が維持できなくなったとき、同様の取り組みを継続するためには、「取り組みの正当性」(なぜこの取り組みを

続けるのか)という点で、社内外のコンセンサスが必要になってくる恐れがある。なぜなら、この取り組みには、資金の確保が必要になってくるからである。こうした持続性と正当性を得るためにも、取り組みについて、企業のブランド価値の向上や環境への貢献度を中心に客観的に評価できる仕組み作りが必要となっている。

そのため、「ピジョン美和の森」を維持・管理するためのビジネスモデルを構築する組織的な取り組みに着手すべきであると考えられる。例えば、地域のニーズに沿った形で自然の植生をいかした森づくりを目指すため、自然の地形に適した植物を植えていくノウハウやその取り

組みの成果を評価する方法についても確立することが有効であろう。これについては、東京農業大学および東京情報大学の自然植生および空間情報技術分野の研究者らと連携を強化することが効果的だとみられている。

## 5.2 ピジョン社の植樹活動の位置づけ

本稿ではこれまで、「Ⅰ. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」の取り組みは、社会と共有できる価値の創造が根底にあり、その他に①新製品・サービスの見直し (Porter and Kramer, 2006; Porter and Kramer, 2011)、②製品・サービス、バリュー・チェーンにおけるイノベーション (Porter and Kramer, 2006)、③

表5 「Ⅰ. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」と「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」における特徴

	「Ⅰ. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」	「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」
具体例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トヨタのプリウスの開発</li> <li>・ホールフーズによる食品の安全性と地球環境保護への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イオンの植樹活動</li> </ul>
社会的価値と経済的価値の両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的価値と経済的価値の両立が可能であり、事業の資金を活用できる (Porter and Kramer, 2011; Porter and Kramer, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的価値の追求においては利用可能な資金の制約を受ける (Porter and Kramer, 2011; Vogel, 2005)</li> </ul>
企業ブランドの訴求力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を通じた強い社会インパクトと直接的な収益 (Porter and Kramer, 2006; Porter and Kramer, 2011)、ブランド価値の向上が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業との関連性が低いため、社会的インパクトは弱い、長期的・間接的な収益、ブランド価値の向上が期待できる (伊吹, 2003; 2005)</li> </ul>
戦略および競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・模倣される可能性が低い (Lee, 2010)</li> <li>・新製品・サービスの見直しを伴い、市場での差別化と先発優位性を得やすい (Porter and Kramer, 2006; Porter and Kramer, 2011)</li> <li>・製品・サービス、バリュー・チェーンにおけるイノベーションが必要 (Porter and Kramer, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・模倣される可能性が高い</li> <li>・新製品・サービスの見直しを伴わないため、市場の創造や競争優位につながりにくい (Porter and Kramer, 2006)</li> <li>・製品・サービス、バリュー・チェーンにおけるイノベーションにおけるイノベーションは必要ない</li> </ul>
活動のノウハウと自由度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業独自の資源や専門性 (コア・コンピタンス) の活用が可能 (関根, 2010; Porter and Kramer, 2006)</li> <li>・取り組みの内容について選択の自由度が低い (Porter and Kramer, 2011; Porter and Kramer, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業独自の資源や専門性 (コア・コンピタンス) の活用とは関係がない</li> <li>・取り組みの内容について選択の自由度が高い (伊吹, 2003)</li> </ul>
実施担当者	担当部署およびバリュー・チェーンにかかわるすべてのメンバー (松崎, 2012)	担当部署のメンバー

(出所：著者作成)

市場における差別化および競争優位性の獲得 (Porter and Kramer, 2006)、④企業独自の資源や専門性 (コア・コンピタンス) の活用可能性 (Porter and Kramer, 2006)、⑤地域を支援する産業クラスターの支援 (Porter and Kramer, 2011)、が想定されると述べた。

表5は、「Ⅰ. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」と「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」それぞれにおける特徴を比較できるようにまとめたものである。

ビジョンの植樹活動という取り組みは、「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」に該当すると考えられる。<sup>22)</sup> この特徴は、次のようになると考えられる。それは①社会的価値の追求においては利用可能な資金の制約を受ける、<sup>23)</sup> ②事業との関連性が低いため、社会的インパクトは弱い、長期的・間接的な視点では収益、ブランド価値の向上が期待できる、③取り組みが模倣される可能性が高い、④それが新市場の創造につながりにくい、⑤製品・サービス、バリュー・チェーンにおけるイノベーションは必要ない、⑥コア・コンピタンスの活用とは関係がない、⑦取り組みの内容について選択の自由度が高い、⑧担当部署のメンバーで対応可能、である。

ビジョンの植樹を通じた環境CSRについて考えると、①～⑧のすべてが該当すると考えられる。このうち、メリットを考えると、②、⑤、⑦、⑧が該当するであろう。つまり②事業との関連性が低いため、⑦取り組み内容についての自由度が高く、⑤製品・サービス、バリュー・チェーンにおけるイノベーションは必要ない。また、⑧担当部署のメンバーで対応可能で、大幅な組織の改革は必要ない。にもかかわらず、間接的ではあるが長期的にみて収益、ブランド価値の向上が期待できる。伊吹 (2003, p. 62) は、ここに該当する社会貢献活動について a. 売上げ・利益の拡大、b. 企業イメージ向上・ブランド価値向上、c. 従業員の福利厚生・意識改革、d. ビジネス上有利となるネットワー

ク構築、e. 商品開発における社会のアンテナ機能、が期待できる、としている。

反面、デメリットとして①、②、③、④、⑥となる可能性がある。例えば、②事業との関連性が低く、⑥コア・コンピタンスを生かせない、ために③模倣される可能性が高い取り組みとなってしまう可能性がある。また④市場の創造にもつながらない。そのため社会へ与えるインパクトは弱く、成果は長期的・間接的なものとなる。そのために、①利用可能な資金は制約を受けやすい。

以上のことから「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」を実施する企業は、こうしたメリットおよびデメリットを考慮すべきである。ビジョンの植樹を通じた環境CSR活動については、まずは取り組みのメリットを最大限に生かせるような環境CSRのビジネスモデルを構築する必要があるだろう。

「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」を実施している企業の例をみると、ビル&メリンダ・ゲイツ財団では、事業非関連型の社会貢献活動として、教育や貧困国への支援を行っているが、これは高い成果を上げていると評価されている。そこでは本業とは別の組織を構築することで、取り組みの専門性と正当性を高め、継続した取り組みを可能としていると考えられる。よって、ビジョンの場合にも、植樹および森林保全の取り組みを行うための外部組織の設立を行うことも視野に入れる必要があるかもしれない。森づくりについてのパートナーシップについては、小林・宮林 (2012) が類型化している。それによると、企業が環境CSRとして森づくりにかかわる活動方法には①資金提供型、②産官連携型、③NPO協働型、④社員派遣型、⑤社員ボランティア支援型、⑥イベント主催型、がある。このうち、産官連携型が最も多く、次いで資金提供型、NPO協力型、イベント主催型、社員派遣型、社員ボランティア派遣型の順となっている。こうしたパートナーシップの在り方も参考にしながら、ビジネスモ



デルの構築を進めるべきであろう。

また、企業の取り組みを「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」から「Ⅰ. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」へとその取り組みをシフトさせる、ないしは、取り組みの範囲を広げていくことができるかどうか、検討すべきかもしれない。

CSVの担い手が取り組むことができる重要なテーマとしては、①既存の製品・サービスの改善を図ることで社会に貢献する方法や、②社会全体が抱えている課題の解決に役立つ分野の技術開発や事業開発の方法がある(株式会社日本総合研究所他, 2005)。松崎(2012, p. 231)によると、「本業を通じた社会課題の解決へ向けての活動」としてのCSRを実施するためには、それを担うCSR担当組織および担当者が、「成長戦略につながる情報提供と提案」「事業部門間の連携との実現」「取り組みの内容の戦略的情報発信」の役割を担うことが必要であるとしている。そしてその具体的なアクションには、①社内ネットワークの構築、②グローバルな社会課題をラーニングできる場の提供、③会社として認める自主的な活動のオーソライズゼーション、④NGOや開発機関等とパートナーシップを組める組織への橋渡し、⑤CSR活動として、社会的課題の解決に取り組むという明確な方針、がある。

## 6. むすび

これまで、先行研究を基に植樹と森林保全を通じた活動におけるピジョンの位置づけを検討した結果、「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」に該当することが明らかとなった。また、そのタイプの取り組みにおいて生じるであろうメリットとデメリットについてふれた。さらに今後「Ⅱ. 企業価値向上のための社会貢献」として活動を続けるか、それとも「Ⅰ. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」へと活動を変更するかという選択肢があることを示した。

これまでの論者の見解を整理すると、事業外

の戦略的な取り組みである社会貢献の重要性も認められているものの、社会的な取り組みのインパクトと正当性・持続性の点においては、事業関連型の取り組みが、競争戦略の観点からみてより効果的であると思われる。

しかし、ピジョンの場合、植樹・森林の保全活動とリンクした取り組みとして位置づける必要があるかどうかについて慎重な議論が必要となるだろう。なぜなら、これは企業戦略(ドメイン)の問題となるからである。CSVの実現可能性については、企業のもつコア・コンピタンスと、ポジショニング(つまり市場が、企業が提案する社会的価値を評価するかどうか)、が影響するためである。

一方、本業以外で取り組む環境CSRとしての植樹・森林保全活動は、社会貢献活動であり、すでに多くの企業がかかわってきたものである。企業はCSRの取り組みによって、リスクを回避し、企業の評判やブランド力の向上をめざし、ひいては企業価値の向上という成果を得られることを期待している。同様に、消費者やその他のステークホルダーの間でも、企業が環境面でCSRに取り組むことは必要であり、社会に対してのメリットを生み出すと信じられている。

ピジョンの取り組みは、社有地で行われ、かつ事業との関連性が薄い(中尾他, 2012)。そのために、これまで植樹のノウハウの蓄積がなく、かつ保有している経営資源(コア・コンピタンス)を活用することが難しいことが課題となっている。それを克服し、長期的に植樹に取り組むためのノウハウの構築については、例えば東京農業大学および東京情報大学を中心とした研究者との連携によって、森の維持・管理に関するビジネスモデルを構築し、活用していく方法が考えられる。

また、この取り組みの成果としてコーポレート・ブランドの価値向上や収益性の確保にまでつなげるには、長い時間がかかるものという理解が必要である。そのため長期的に環境CSR

に取り組むことについて、組織内（従業員）および外部ステークホルダー（特に株主）との意見の合意が形成されているかどうかを考慮する必要がある。つまり、取り組みの持続性と正当性の確保については、企業トップのリーダーシップが大きくかかわってくるであろう。

## 【注】

- 1) これはマーケティングに環境保護の視点をいれたものであり、環境マーケティングと言い換えられる。
- 2) 宮内 (2011) によると、グリーン・マーケティング (Green Marketing) は、はじめはトレードオフ関係にある環境とビジネスを解決するため如何にして環境問題をマーケティング要素に組み入れるかに焦点が当てられていたが、その後サステナビリティという概念の下、環境とビジネスのWin-Win関係が強調されるようになった。
- 3) 林野庁 ホームページ [<http://www.rinya.maff.go.jp/j/kaigai/index.html>] を参照。
- 4) 日比谷花壇 ホームページ [<http://www.hibiya.co.jp/earth/index.html>] を参照。
- 5) オークヴィレッジ ホームページ [<http://www.oakv.co.jp/>] を参照。
- 6) フェリシモ ホームページ [<http://info.felissimo.co.jp/mori/concept/>] を参照。  
データは、2013年11月現在のホームページの情報に基づいている。
- 7) コーズリレーテッド・マーケティングとは、社会的責任を交えたマーケティング活動の一つの方法である (Kotler and Keller, 2006)。神原 (2006) によると、社会的な課題を解決するために企業が自社のマーケティング力を活用し、相互利益のために非営利組織とパートナーシップを結び、収益やブランド価値の向上をも同時に実現しようとする方法である。「コーズ・マーケティング (Cause Marketing)」はこれと同様のものとして位置づけられている。
- 8) Porter and Kramer (2006) が提示した「受動的CSR」は外部の声に対処するCSRであり、次の2つに分類できる。一つは、「善良な企業市民活動として存在し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応すること」である。これらの活動はCSRに欠かせないものだが、会社の事業との関連性に乏しいという限界がある。もう一つは、「事業活動の現実や未来の悪影響を緩和すること」である。これは、業務上の課題であり、調達などの業務改善と同じで一時的なものに過ぎないという限界がある。「戦略的CSR」は、「善良な企業市民」「バリュー・チェーンの悪影響の緩和」からさらに一步踏み出して、社会と企業相互のメリットを見出す方法であり、「価値の共有」の実現手段として提案されているものである。
- 9) 社会性の高いバリュー・プロポジションによって競争優位性を獲得している企業の例として、ホールフーズが示されている。
- 10) CO<sub>2</sub>排出に関しては、UPSなどの運輸業にとっては、「バリュー・チェーンの (マイナスの) 社会的影響」であり、トヨタ自動車にとっては、「バリュー・チェーンの社会的影響」であると同時に、「競争環境の社会的側面」であると考えられる。
- 11) 例えば、ボルボは安全性がコア要素であり、トヨタはハイブリッド技術による「環境への配慮」によって競争優位を築いてきた。
- 12) この例としては、海外では、ザ・ボディショップ・インターナショナルとベン・アンド・ジェリー・ホームメードのビジネスモデルが該当する (伊吹, 2003)。
- 13) たとえば利益が減少するとわかっていながら、CSRの活動のために、ある特定の公共財に株主の資源を使うのは企業として責任ある行動であるのかどうかという問題もはらんでいる (Vogel, 2005)。
- 14) 本稿では「I. 事業活動を通じた社会的価値創造 (CSV)」は、「社会的責任のある事業活動」(Kotler and Keller, 2006, 邦訳, p. 29) との関連性があるものと位置付けることにする。
- 15) たとえば花王は、生産事業場別の環境負荷データの公表や、持続可能な原材料調達のため、熱帯雨林の保全に配慮した認証油 (パーム油) の調達を実施している (出所: 花王株式会社ホームページ [[http://www.kao.com/jp/corp\\_CSR/eco\\_activities\\_02\\_09.html](http://www.kao.com/jp/corp_CSR/eco_activities_02_09.html)])。
- 16) この例として、企業による環境NGOへの支援、植樹活動の実施、などがあげられる。例えば、イオンリテール株式会社が1991年より実施している「ふるさとの森づくり」や、「イオン環境財団による植樹活動」がある。イオンでは、自

然災害などで荒廃した森を再生させるために、様々な国や地域での環境保全活動、環境NGOへの支援活動を行っている（出所：イオンホームページ [http://www.aeon.info/environment/shokuju/]）。

- 17) 組織アイデンティティとコーポレート・ブランドとの理論的接点については、李（2012）を参照した。
- 18) ピジョン社ホームページ「会社概要」[http://www.pigeon.co.jp/about/company/index.html]を参考に作成した。
- 19) 小林・宮林（2012）によると「法人の森制度」は、国有林において企業などと国が共同で造林・育林し、伐採後に収益を一定の割合で分け合う制度である。実際の森林の保育・管理については国が行うが、企業の費用負担も発生する。なお、この「法人の森制度」は企業のPR目的で利用されてきた経緯がある。
- 20) ピジョン社ホームページ「育樹キャンペーンの環境効果」[http://www.pigeon.co.jp/CSR/environment.html]を参考に作成した。
- 21) この経緯と内容については、中尾他（2012）に掲載されている。
- 22) ここではあくまで植樹活動を通じたビジョンの環境CSRについて分析を行っている。なお、ビジョングループでは、植樹活動のほかに、現在展開されている事業そのものを通じてCSRを実施しているという認識を持っている。それは「妊娠・出産・子育て・介護を通して手助けを必要とするすべての人々に対し、商品やサービスを通じて援助をすること」である。
- 23) Vogel（2005）は「CSRは任意の行為であり、市場に左右されるため、企業は採算があう範囲内でしかCSRを追及しない」と述べている。CSRは政府規制とは異なり、企業に対しては採算が取れないのに、社会的に有益な決定を行うよう強制することはできない。したがって、CSRが割に合うのは、より高潔な行動をすることに伴うコストが小さい場合にほぼ限られる。このことは、企業がCSR向けに支出できる経営資源には制約があり、企業の自主規制がもたらし得る社会や環境に関する業績の改善にも限界がある、ことを意味している。

#### 【参考文献】

- [1] 足立浩（2010）「戦略的CSR（論）の本質的性
- 格—「CSRの資本化」現象—」『日本福祉大学経済論集』, 41, 日本福祉大学, 1-33.
- [2] Albert, S. & D. A. Whetten. (1985) "Organizational identity, in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7, (pp. 263-295), Greenwich, CT: JAI.
- [3] Carroll, A. B. (1996) *Business & society: Ethics and stakeholder management, 3rd ed*, International Thomson Pug.
- [4] Carson, P. L. (1962) *Silent spring*, Boston, New York, Houghton Mifflin.
- [5] Drucker, P. F. (1974) *Management: Tasks, responsibilities, practice*, Harper & Row. (野田一夫監訳『マネジメント（上）—課題・責任・実践—』, ダイヤモンド社, 1974年).
- [6] 伊吹英子（2003）「経営戦略としての「企業の社会的責任」」『知的資産創造』, 2003年9月号, 野村総合研究所, 54-71.
- [7] 伊吹英子（2005）『CSR経営戦略』, 東洋経済新報社.
- [8] 株式会社日本総合研究所・白鳥わか子・荻原美穂（2005）『CSR企業の社会的責任がよくわかる本』, 株式会社秀和システム.
- [9] 神原理（2006）「社会的理由にもとづく商品情報の交換」『専修ビジネス・レビュー』, 1(1), 専修大学, 65-79.
- [10] 環境省総合環境政策局環境経済課（2013）「環境にやさしい企業行動調査結果（平成23年度における取組に関する調査結果）【概要版】」平成25年3月, 環境省, 1-11.
- [11] 関西経済同友会企業経営委員会（2013）『提言：戦略的CSRによる企業価値向上～CSVを通じて持続的成長を目指そう～』, 1-25.
- [12] 北見幸一（2010）『企業社会関係資本と市場評価』, 学文社.
- [13] 小林克己・宮林茂幸（2012）「CSRによる企業の森づくりの特徴について」『東京農大農学集報』, 56(4), 東京農業大学, 275-283.
- [14] Kotler, P. & S. J. Levy (1969) "Broadening the concept of marketing," *Journal of Marketing*, 33(1), January, 10-15.
- [15] Kotler, K. & K. L. Keller (2006) *Marketing management*, 12th ed., Printice-Hall. (月谷真紀訳, 恩蔵直人監修『コトラー&ケリーのマーケティング・マネジメント』ピアソンエデュケーション, 2008年).

- [16] Lazer, W. (1969) "Marketing's changing social relationships," *Journal of Marketing*, 33(1), January, 3-9.
- [17] Lazer, W. & E. J. Kelley (1973) "Marketing's changing social role: Conceptual foundations," in Lazer, W. and E. J. Kelly, (Eds.), *Social marketing: Perspectives and viewpoints*, (pp. 3-24), R. D. Irwin.
- [18] Lee, H. L. (2010) "Don't tweak your supply chain- Rethink it end to end," *Harvard Business Review*, October, 1-9 (「パートナーとの連携による持続可能なサプライチェーンの構築」『DAIMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2013年4月号, 60-73).
- [19] 李玲 (2012) 「製品ブランドと企業ブランドの関係」『関西学院商学研究』, 65, 関西学院大学大学院商学研究科研究会, 1-31.
- [20] 松崎稔 (2012) 「CSR活動でグローバルな社会的課題に取り組むための提言—企業活動におけるソーシャル・マーケティングの実践を通じて—」『21世紀デザイン研究』, 立教大学大学院21世紀デザイン研究科, 223-234.
- [21] 三橋規宏 (2010) 「企業がどれだけ社会化できるかが生き残りの条件に」『オルタナ』 August, 2010, 20, 20-21.
- [22] 葉袋貴久 (2003) 「企業はなぜソーシャル・マーケティングにかかわろうとするのか」『流通研究』, 日本商業学会, 6(2), 53-68.
- [23] 宮内美穂 (2011) 「グリーンマーケティングの挑戦」総合政策フォーラム 6(6), 中京大学総合政策学部, 97-110.
- [24] 水尾純一 (2004) 「日本経営倫理学会 CSR研究会レポート (1): 戦略的CSRマネジメントと企業経営」, 日本経済新聞社広報局. ([http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry\\_n\\_csr\\_report01.pdf](http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry_n_csr_report01.pdf)).
- [25] 水尾純一 (2010) 「戦略的CSRの価値を内包したBOPビジネスの実践に関する一考察～組織の持続性の観点から～」『駿河台経済論集』, 20(1), 駿河台大学, 1-36.
- [26] 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』, 白桃書房.
- [27] 中尾宏・下島聖・関山絢子 (2012) 「CSR活動として自社保有地で行う企業の森づくりの特殊性について—茨城県常陸大宮市ビジョン美和の森を対象として—」『東京情報大学研究論集』, 東京情報大学 16(1), 47-69.
- [28] 仁木一彦 (2012) 『儲からないCSRはやめなさい!』, 日本経済新聞出版社.
- [29] 奥貫泰正 (2011) 「マネジリアル・マーケティングへの社会的視点の導入に関する考察」『千葉経済論叢』, 千葉経済大学, 1-28.
- [30] Porter, M. E. (2003) 「競争優位のフィランソロピー」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2003年3月号, ダイヤモンド社, 24-28.
- [31] Porter, M. E. & M. R. Kramer (2006) "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, December, 84(12), 78-92. (マイケル・ポーター「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2008年1月号, ダイヤモンド社, 36-52.)
- [32] Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011) "Creating shared value," *Harvard Business Review*, January-February (「共有価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2011年6月号, ダイヤモンド社, 8-31.).
- [33] Porter, M. E. (2013) 「Competitive advantage in the coming years — これからの競争優位」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2013年3月号, ダイヤモンド社, 64-73.
- [34] 関根雅則 (2010) 「戦略的CSRとイノベーション」『高崎経済大学論集』, 53(1), 高崎経済大学, 35-48.
- [35] TEEB (2009) "The economics of ecosystems & biodiversity" *TEEB Climate Issues Update*, September, 2009, 1-32.
- [36] Varadarajan, P. R. & A. Mennon (1998) "Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy," *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- [37] Vogel, D. (2005) *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Washington, D. C., Bookings Institution Press (小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究—利益の追求と美徳のバランス—その事例による検証』2007年, 一灯社).
- [38] 山吹善彦 (2011) 「戦略的CSRとCSV (共通価値創造)」ESGコミュニケーションフォーラム, 2011年9月1日公開.