

なぜ企業にCSR(社会的責任)活動が必要なのか。一見古めかしいこの命題が、東日本大震災から1年を経た今、改めて日本企業に問い掛けられている。内外の社会や生活者は急速に、モノの価値よりも、「共感」や「心の満足」を重視し始めた。CSRやソーシャルマーケティングはそのための戦略だ。21世紀は、「いいね！」が業績を伸ばす時代なのである。

編集長=森 撰、副編集長=吉田広子、編集部=赤坂祥彦、池田真隆、ロサンゼルス=寺町幸枝、ロンドン=富久岡ナヲ



上・ルワンダのマヤンゲ村を訪れ、子どもと給食を食べるTFTの小暮代表。企業や大学とのコラボも盛んに行っている

©TABLE FOR TWO

下・窓ガラスに絵を描けるように開発された日本理化学工業のマーカー「キットパス」を使う子どもたち。簡単に消去でき、後片付けの習慣を教えるためにも活用できる



業績を伸ばす

「いいね！」が

CSRは21世紀最強の経営戦略



共成長マーケティング

トヨタ自動車は3月10日、新型ハイブリッド車「アクア」の発売に伴い、「AQUA S O C I A L F E S S E E」（A S F）というキャンペーンを始めた。全都道府県50カ所、「アカウミガメの故郷を守る」（静岡県）「ミヤコタナゴを絶滅から守ろう」（栃木県）など、各地の自然保護運動を支援する。

キャンペーンを担当するトヨタマーケティングジャパン（TMJ）の折戸弘一マーケティングディレクターは「企業と社会と個人という三者が、『共に成長する』という関係で結ばれるという意味で、ASFを『共成長マーケティング』と名づけた」と話した。「環境を保護・保全すること」「参加して楽しめること」を結び付け、それにより「アクアに共感してもらおう」ことを目標にしている。ASFのフェイスブックでは「いいね！」が短期間で2500にも達した。

折戸氏は「これはCSRではなく、プロモーションです。予算もCSRではなく、マーケティングから出ています」と説明するが、客観的に見れば、ASFはCSR活動を伴った、立派なソーシャル・マーケティングだろう。

本誌オルタナでは、CSR活動を次のように定義している。

① 社会的課題の解決を目的としていること

② 地域社会やNPOなどを巻き込んだ「他者関係型」であること

③ 継続的であること。短期間で終わせないこと

ここで言う「社会的課題」とは、環境問題、温暖化、貧困、食糧、教育、人権、格差問題、障がい者雇用、ダイバーシティなど、人と社会と環境にまつわる、あらゆる課題を指す。

「プリウス」はCSRか

②の「他社関係型であること」も重要な要素だ。よく「プリウスはトヨタのCSRだ」と主張する人がいるが、これ

には少々の誤解がある。プリウスというクルマがとても優れた環境性能を持っているのは間違いないが、一つの製品やサービスはいわば「自己完結型」であり、それだけでCSR活動が成立することはあり得ない。

それは、介護ベッドだろうが、途上国向けの通信インフラでも同じだ。地域社会やNPOなどを巻き込んで初めてのCSRなのである。

本業と連動しない場合も

日本では「CSRは本業と連動していなければならぬ」と考える人が多いが、必ずしもそうではない。

企業による寄付、フィランソロピー（慈善）活動、いわゆるメセナ活動など「社会貢献」と呼ばれる分野も、立派なCSR活動の一環である。あえて本業と連動しないCSRを明言している企業もある。

本田技研工業の米国法人「ホンダUSA」は1989年、米国でCSR活動を展開するにあたって「ホンダの現

在のビジネスには一切関係ないこと」「資金だけ出すのではなく、自らも汗を流し直接参加できること」という2つの方針を決めた。

こうして生まれたのが、学費免除の全寮制の教育施設「イーグル・ロック・スクール・アンド・プロフェッショナル・デベロップメント・センター」（コロラド州）だ。これは「ホンダを育ててくれた米国に何か恩返しをしたい」というホンダの創業者・本田宗一郎の意思によるものだ。

この卒業生や地域社会からホンダUSAは感謝され、そして将来の顧客が生まれ続けてきたことは想像に難くない。

利益の6%を社会還元

「攻めのCSR」「守りのCSR」という表現もよく聞く。一般的には、守りのCSRとはコンプライアンス（法令順守）や危機管理を指し、攻めのCSRは、本業と連動した活動を指すことが多い。

日本では20年以上におよぶ不況が続く、品質が良くて

モノが売れない、安く買い叩かれるという時代が続いた。若者たちは簡単にモノを買わなくなった。これから永遠に続く「人口減少」も国内市場をむしろみ続ける。

その中で、企業競争はさらに激化していく。自動車や家電などの輸出型産業では、グローバルな競争はさらに激化する。パナソニックやソニー、シャープなどの家電大手各社が2011年度に数千億円規模の経常損失を出したのも、サムソンなどのライバル企業に敗れた結果だ。

これからの日本は、さらに国外市場に打って出なければならぬ。その中で重要視されているのが「心の満足」や「共感」、そして「いいね！」だ。

これからさらに大きな市場になるBRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）や発展途上国では貧困層の割合がなお多いため、貧困問題や格差問題に対する国民の関心が日本より高い。

特にインドでは、大企業が貧困層の支援をすることが当

然とされる。インドの大企業は、年間の社会貢献費用が純利益に占める割合をコミット（公表して約束）することが通例になっている。例えば、低価格車「ナノ」で有名なタタ・グループは、純利益の4 - 6%を社会に還元している。

グローバル展開に必須

グローバルな市場では、その企業のCSR活動が大きく注目されている。その国のシェアを上げたければ、何らかのCSR活動はもはや必須だ。

ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は「以前はCSRという言葉は好きではなかった。だが、実際にグローバル展開をしてみると、その重要性がいやというほど分かった」と公言している。

グノースウェスタン大学ケロッグ・スクールのフィリップ・コトラー教授は「社会的責任のマーケティング」で次のように述べた。

「企業の社会的コースへの取り組みは従業員、潜在顧客、既存顧客、株主、投資家さら

には報道、議会や法廷においてさえ、好意的に捉えられる。これはブランドや最終利益にプラスの効果があることを示す証拠が数多くある」

このような考え方を元に、海外ではさまざまなソーシャル・マーケティングやCRM（コーズ・リレイティッド・マーケティング）が展開されてきた。日本ではそれが遅れ気味であったが、東日本大震災を機に、連帯感や共感を訴えかけるマーケティング手法が急速に増えてきた。

ヤマトホールディングスによる、宅急便1個につき10円の被災地寄付、イオンによる「幸せの黄色いレシートキャンペーン」など枚挙に暇が無い。フェイスブックやツイッターなどソーシャルメディアが日本で急拡大したことも、これに拍車を掛けた。

その意味で、2011年には「ソーシャル」元年だったかも知れない。

ソーシャルメディア上での「共感」は、幾何級数的に増幅していくのが特徴だ。例えば、ヤマトの10円寄付に対しては、ツイッターで「これはカッコいい」「素晴らしい」「クロネコひいきしよ」「すごいなあえらい」などの書き込み数百件が相次ぎ、話題を呼んだ。

EUから締め出される

ニタリングすることなどを求める報告書を発表した。EUで事業展開する大企業にとっては、事実上の義務付けと受け止められている。

苗木1550本を地域住民に配布したり、地域の子どもたちと一緒に堆肥をつくったり、市民の森で観察会を開いたり。そのコストは、ぜひ数万円単位だ。毎年6月には、地域の住民らを招いて「CSR説明会」も開く。

グローバル企業にとって、ISO26000（社会的責任についてのガイドランス）、紛争鉱物問題、化粧品動物実験などのCSR 이슈が毎年のように問題になっている。EU委員会は2011年11月、「従業員千人を超える欧州のすべての大企業はISO26000を考慮し、自らモ

CSRはもちろん、大企業だけの問題ではない。中堅企業にとっても、CSRを推進することは、従業員満足度（ES）を高め、それが顧客満足度（CS）の向上につながり、自社の業績を大きく伸ばす可能性が高い。

石井直樹社長は「CSR活動を始めて、社員たちが元気になった。結束力も生まれ、良い雰囲気になってきた」とうれしそうに話す。CSR活動を通じて、従業員のモチベーションがアップしたのは明白だ。

CSRの視点で社会的課題の解決をビジネスに盛り込んだ「社会企業家」（企業やNPOの経営者）を日米欧からそれぞれ27人ずつ、合計81人を紹介します。

CSRをビジネスで 具現した日米欧

81人

CSRや社会問題の解決を経営戦略に組み込んだ社会企業家の中から日米欧の81人を紹介します。

<p>08 海津 歩 (東京・中央) スワン 社長 (ベーカリーの運営)</p> <p>障がい者自立のためのベーカリーを運営。日本で働く障がい者の大半の賃金が月給1万円程度であるのに対し、同社直営店では平均11万円以上支払う。 www.swanbakery.jp</p>	<p>01 川添 高志 (東京・渋谷) ケアプロ 代表 (医療)</p> <p>生活習慣病予防と医療費削減のために、血糖値・コレステロール・中性脂肪など1項目500円から行える「ワンコイン健診」サービスを展開。 carepro.co.jp/</p>
<p>09 兼頭 一司 (愛媛県上島町) しまの会社 社長 (特産品の販売)</p> <p>瀬戸内海・弓削島で島民3355人の内、70人が運営に参加する会社を設立。国任せにせず、島の資源を活かして得た収益を島の未来のために分配する。 www.kibounoshima.jp</p>	<p>02 渡邊 幸義 (東京・港) アイエスエフネット 社長 (情報通信システムの設計など)</p> <p>引きこもりや障がい者、薬物中毒者など20に分類された就労困難者の雇用に取り組む。採用では、履歴書や病歴・犯罪歴を重視しない。 www.isfnet.co.jp</p>
<p>10 宮治 勇輔 (神奈川県藤沢市) みやじ豚 社長 (農業)</p> <p>豚をストレスなく育てることに注力する養豚農家。約10頭の兄弟だけを同じ部屋で飼育する「腹飼い」を実践。一次産業を通じた地域活性化を標榜。 www.miyajibuta.com</p>	<p>03 宮城 治男 (東京・渋谷) エティック 代表理事 (社会起業家育成)</p> <p>社会起業家や地域変革のためのプロデューサーの輩出、ベンチャー企業やNPOへのインターンシップ事業、学生のキャリアデザイン支援事業に注力。 www.etic.or.jp</p>
<p>11 門田 瑠衣子 (東京・品川) NGOプラス 代表理事 (エイズ孤児支援)</p> <p>HIV/AIDSによって片親もしくは両親を失ったエイズ孤児と呼ばれる子どもたちが直面する問題に取り組む。 www.plas-aids.org</p>	<p>04 長澤 誠 (東京・千代田) フルッタフルッタ社長 (アマゾン産フルーツ原料の輸入・販売)</p> <p>アサイーをはじめ、森林再生農法「アグロフォレストリー」で生産されたアマゾン産フルーツを輸入。荒廃した森林を再生し、生物多様性の保全に貢献。 www.frutafruta.com</p>
<p>12 白木 夏子 (東京・港) HASUNA 社長 (エシカルジュエリーの製造・販売)</p> <p>エシカルなジュエリーの販売を通じて途上国での児童労働や搾取などの問題を解決し、貧困のない世界を創ることを目指す。 www.hasuna.co.jp</p>	<p>05 中村 俊裕 (日本支部 / 東京・港) コペルニク 共同創設者/CEO (途上国支援)</p> <p>途上国の問題を解決するプロジェクトをサイトに掲載し、世界中から寄付を募る。寄付金で「泥水を真水に変えるストロー」などの製品を途上国に届ける。 kopernik.info/ja</p>
<p>13 サフィア・ミニ (東京・世田谷) ピープル・ツリー 社長 (フェアトレードの製造・販売)</p> <p>フェアトレード・ファッション・ブランド「ピープル・ツリー」の創業者。05年にはシュワブ財団から「世界で最も傑出した社会起業家」に選ばれた。 www.peopletree.co.jp</p>	<p>06 島山 重篤 (宮城県気仙沼市) 森は海の恋人 理事長 (牡蠣の養殖)</p> <p>牡蠣、帆立の養殖に従事。海の豊潤さは、上流の山林の状態に左右されることに着眼。森・川・海の流域全体を一つの共同体として捉え、植樹を続ける。 www.mori-umi.org</p>
<p>14 金子 健二 (東京・世田谷) チェック 代表理事 (多目的トイレマップの作成)</p> <p>車いす対応やベビーシート、駐車施設があるトイレの位置情報サービス「チェック ア トイレット」を提供。誰でも気軽に外出できる社会を目指す。 www.check.or.jp</p>	<p>07 大山 泰弘 (神奈川県川崎市) 日本理化学工業 会長 (ダストレスチョコの製造・販売)</p> <p>52年前から障がい者雇用に取り組む。社員全体の70%以上が知的障がい者。彼らの今ある能力で、仕事ができるように作業方法を工夫している。 www.rikagaku.co.jp</p>

代表者氏名/所在地/肩書き(事業内容)/ウェブサイト(http://は省略)