

企業と NPO の協働による社会貢献活動  
～CRM を通してみる事例～

早稲田大学商学部  
1F110947-0 三代真帆

はしがき

最後にこうして論文を書き終え、はしがきを書くにあたり本当にこれでよかったのかという不安な気持ちとゼミ生活ももうすぐで終わってしまうという寂しい気持ちがあります。

いざ論文を書き始めると、どういう順序で書いていけばいいのか、どういう視点で事例を分析していくかなど考えることがたくさんあり、四万字を書き上げるには一筋縄ではいかないことを痛感しました。もっとうまい書き方、分析の仕方があったかもしれないという不安な気持ちもありますが、こうして無事、卒業論文をなんとか形にし、書き終えることができ本当に良かったです。

思えば、ゼミが始まるまでの大学生活では何か一つのことを打ち込めるような活動は何もしていませんでした。二年生になり、何か一つくらいは心の底から打ち込んだといえる経験がほしいと思い、谷本ゼミの選考を受け、このゼミに入りました。ゼミがいざ始まると毎日のようにグループワークのためゼミ生と集まったり、夜遅くにスカイプをして意見をだしあったり出し合ったりとゼミ中心の生活になりました。あまり集団での学習が得意ではない私にとってグループワークは本当に困難の連続でした。みんなで意見を出し合い、議論し、一つのを創り上げることの難しさを学んだ三年生の一年間でした。とくに大学祭でのプロジェクト研究の発表の責任者をやらせていただいた際には、リーダーのようなことをするのは初めての経験で自分の無力さを痛感しました。しかし、同期のみんなの力、先生の助言やアドバイスのおかげで何とか乗り切ることができました。プロジェクト研究の他にも三大学ゼミやステイクホルダー・ミーティング、夏合宿等々、本当にたくさんの貴重な経験をさせていただきました。四年生になってからも個々での卒業論文の制作に取り組み、自分が論文を通して何を明らかにしたいのか、どういうことを述べたいのかを考える一年間でした。つらくてやめたい、投げ出したいと思った時もありましたが、同期のみんなと共に切磋琢磨してここまで乗り越えることができました。

最後に、たくさんの迷惑をかけた同期のみんな、卒論を書くにあたり色々アドバイスをして下さったあかりさんとこうさん、そしていつも厳しくも温かい目で指導して下さった谷本先生、二年間本当にありがとうございました。

2014年 1月30日

三代真帆

## 目次

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第1章 | 企業とNPOの協働         | p5  |
| 第1節 | 本論文の主旨            | p5  |
| 第2節 | 本論文の構成            | p5  |
| 第2章 | 企業とNPOの関係の変化      | p7  |
| 第1節 | NPOについて           | p7  |
| (1) | NPOの定義            | p7  |
| (2) | NPOの存在理由          | p7  |
| (3) | NPOの役割            | p8  |
| 第2節 | 企業の社会貢献活動         | p8  |
| 第3節 | 企業とNPOの多様な関係      | p10 |
| 第3章 | 協働が求められるようになった背景  | p12 |
| 第1節 | 協働とパートナーシップの定義    | p12 |
| 第2節 | 協働への変遷            | p13 |
| 第3節 | 日本におけるNPOセクターの成熟度 | p14 |
| 第4章 | 協働の意義             | p18 |
| 第1節 | 協働の意義             | p18 |
| (1) | 企業にもたらされるメリット     | p18 |
| (2) | NPOにもたらされるメリット    | p19 |
| (3) | 社会全体にもたらされるメリット   | p19 |
| 第2節 | 企業・NPOに求められる課題    | p20 |
| (1) | 企業に求められる課題        | p20 |
| (2) | NPOに求められる課題       | p21 |
| 第5章 | CRMについて           | p23 |
| 第1節 | CRMの定義            | p23 |
| 第2節 | CRMの分類            | p23 |
| 第3節 | CRMの普及            | p24 |
| 第4節 | CRMの実施による効果とプロセス  | p27 |

|   |     |
|---|-----|
| (1) 企業に対する効果  | p27 |
| (2) NPO に対する効果  | p28 |
| (3) CRM のプロセス   | p28 |
| (4) CRM を行うにあたって押さえておくべき点                                     | p29 |
| 第 5 節 CRM に対する批判  | p31 |
| 第 6 章 分析視点  | p33 |
| 第 1 節 Collaboration Continuum と Collaboration value construct | p33 |
| 第 2 節 起動要因と促進要因   | p35 |
| (1) Alliance drivers  | p35 |
| (2) Alliance enablers   | p36 |
| 第 3 節 分析視点の整理   | p39 |
| 第 7 章 事例分析：森林再生プロジェクトについて                                     | p42 |
| 第 1 節 対象企業と NGO の選定理由   | p42 |
| 第 2 節 森林再生プロジェクトの概要   | p42 |
| (1) コンサベーション・インターナショナルについて                                    | p42 |
| (2) ダイキン工業の CSR 理念  | p43 |
| (3) 森林再生プロジェクトの概要   | p43 |
| 第 3 節 事例分析：森林再生プロジェクト   | p44 |
| 第 4 節 課題の抽出   | p49 |
| 第 8 章 今後の対策・展望  | p50 |
| 第 1 節 協働プロジェクトにおける課題と対策                                       | p50 |
| 第 2 節 今後の企業と NPO による協働における展望                                  | p51 |
| 参考文献・URL 一覧   | p53 |

## 第1章 企業とNPOの協働

### 第1節 本論文の主旨

ここ数十年で企業を取り巻く環境は大きく変化している。それに伴い企業の社会貢献活動へのかかわり方も大きく変化している。日本企業の社会貢献活動は1990年のフィランソロピー元年を契機に広がった。もともと日本では社会的課題は政府が取り組むものであり、民間の企業がイニシアティブをもって取り組むという考え方は弱かった。しかし、1980年代にグローバル化が進んだことによって多くの日本企業がアメリカに進出した際、日本企業は現地のフィランソロピー活動の本流に触れて企業市民としての役割を学ぶようになり、アメリカの企業と同じように企業として社会に責任ある活動をするということを余技なくされた。当時、日本企業に対してアメリカから寄せられた批判はマイノリティや女性に対する基本的な認識が欠けていたこと、とくに人種や性別、国籍による雇用差別、取引契約におけるマイノリティ差別等によるものであった。<sup>1</sup>

こうしてグローバル化の影響やアメリカの社会貢献に対する意識を学んだことがきっかけとなって日本の企業も社会貢献活動に積極的に取り組むようになった。

また、企業だけではなく1990年代に入るとNPOやNGOといった市民社会組織が社会貢献活動において大きな役割を果たすようになった。1995年の阪神淡路大震災を契機に日本ではボランティアへの関心や公共への意識は大きく向上し市民社会組織が活発に活動するようになった。震災当時は政府や行政の機能が働かず、地域の人々が自ら社会秩序や公共性を再生しなければならず、この頃からNPOやボランティアが社会貢献活動に積極的に働きかけるようになった。<sup>2</sup>

こうした背景に伴い企業とNPOの関係も多様化している。単に企業が慈善型NPOに対して寄付を行うという一方的な関係にとどまらず、協働してともに社会的課題の解決に取り組むという動きもみられるようになった。本論文では企業とNPOの協働に焦点を当てる。

### 第2節 本論文の構成

ここで、本論文の構成について説明する。まず、本論文の最終的な目標としては事例分析で企業とNPOの協働における課題を抽出して、今後の対策や展望を述べることである。協働プロジェクトにおける課題を抽出する前に、協働をすることの意義や個々の組織が単独で実施する従来の社会貢献活動では得

ることのできない協働のメリットについて、事例分析でどのような要因を考慮して協働していくべきかについて各章で整理する。第2章では企業とNPOの関係の変化について述べるため、まずはNPOの定義や存在理由、企業の社会貢献活動に対して言及する。第3章では協働が求められるようになった背景と現在のNPOセクターの成熟度について言及する。第4章では協働することによって具体的に企業とNPOのそれぞれがどのようなメリットを得ることができるかについて、そして双方の課題について述べる。第5章ではCRM（コーズ・リレイテッド・マーケティング）の定義やどのように社会に浸透していったか、またその実施プロセス等について説明する。CRMとは企業とNPOの協働の手法の一つである。従来の協働と異なるのは社会貢献活動とマーケティングを組み合わせて消費者に寄付や支援をしてもらうという点である。今回、CRMについて取り上げるのは後の事例分析でCRMを実施している協働プロジェクトについて扱うためである。第6章では分析視点を整理する。協働をしていくにあたってどういった要因に気を付けながら協働プロジェクトを進めていくべきか主にAustinの理論をもとに述べ、最後にこれまで述べてきた協働をする上で企業とNPOの双方が留意すべき点を分析視点として整理する。第7章では事例の分析を行って協働プロジェクトにおける課題を抽出する。事例を分析するにあたり、今回はダイキン工業とNGO団体コンサベーション・インターナショナルの双方にインタビューを行った。ダイキン工業とコンサベーション・インターナショナルは協働してインドネシアの森林再生プロジェクトを実施している。インタビューで伺った話をそれまでの章で構築してきた理論をもとに分析し、プロジェクトの課題を抽出、実際にどのような課題があるのかを調べる。また、これまで整理してきた理論と実際の現場で行われていることの差異にも注目したい。

そして最後に第8章では第7章の事例分析で抽出された課題をもとに今後の対策や展望を述べる。

---

<sup>1</sup> 谷本（2006）p196-197

<sup>2</sup> 谷本（2006）p36-37

## 第2章 企業とNPOの関係の変化

### 第1節 NPOについて

本論文では、企業とNPOの協働について研究していくが、そもそもNPOとはどのような存在であり、社会でどのような役割を果たしているのであろうか。協働について述べていく前にここでNPOについての定義やNPOとNGOの差異、社会における役割について明らかにしていく。

#### (1) NPOの定義

営利組織とは異なり、利潤の追求を目的としない組織を非営利組織と呼ぶ。非営利組織のことをNPOやNGOと呼ぶが、両者にはそれぞれどのような違いがあるのであろうか。

NPOはNon-Profit Organization、NGOはNon-Governmental Organizationalと略される。島田（2003）ではNPOとNGOの違いについて以下のように述べられている。NPOはProfitを追求しない組織、すなわち営利企業との差異を強調した呼び方である。NGOはGovernmentによるものではない組織、すなわち政府や行政との差異を強調した呼び方である。また、日本では、国際活動をする非営利組織のことをNGOと呼び、NPOはNGOを含んだ非営利組織全般を表すことが多いが、本来は企業や行政のどちらとの差異を強調するかによって呼び方が変わる。その他にも、非営利組織のことを第3セクターと呼び政府・行政や企業と区別して呼ぶ言い方もある。NPOは政府でも市場でもないセクターであり、社会経済システムにおけるもう一つの調整システムとして位置付けることができる。これは社会にける組織活動を大きく3つに分けた際の呼び方であり、政府・行政を第1セクター、企業を第2セクターと呼ぶ。<sup>1</sup>

本論文ではNGOもNPOに含まれるものとし、NPOが非営利組織全般を表すものとして定義する。

#### (2) NPOの存在理由

島田（2003）では非営利組織、すなわちNPOの存在理由については代表的な議論が二つあると指摘している。一つ目は「市場の失敗」といわれるものである。物的商品の場合、消費者が購買を決定するにあたって、商品の品質や特徴を自ら評価できることが多い。これに対して、サービス商品の場合には利用者が事前にその内容を判断することは難しい。物的商品は「探索財」であり、NPOのような非営利組織が提供するサービス商品は「経験財」である。サービス商品は利用者が事前にその内容や良否を判断することは難しい。例えば、医療や福祉などの場合、特に提供側と利用側に情報上のギャップが大きいこと

が多い。このような場合は提供側と利用者側の「情報の非対称性」と呼ばれる。利用者は非営利組織が営利を目的としないという理由から営利組織よりも非営利組織に信頼を寄せる傾向がある。また、市場で評価されないものに対しては機能することがない。そのため、人間性の警視、地球環境の破壊等が生起する場合がでてき、明らかに市場にも限界が存在するといえる。二つ目は「政府の失敗」である。政府の基本的な役割は道路や警察、消防といった公共財を社会に提供することである。公共財には非排除性と非競争性という二つの性質があるため、市場メカニズムに依存したのでは安定した供給が期待できない。公共財と私的財の間には準公共財といわれる領域がある。準公共財は医療、福祉、教育といった分野のことであり、このような領域を政府が供給することは量的にも質的にも限界がある。そこで、民主主義の原則によって、どうしても市民の平均的常識的ニーズに供給が集中しがちである。コストの点からも政府による供給が不利であることが多い。非営利組織は独自に多様な要求に応じてサービスを提供できる可能性が高い。<sup>2</sup>

こうした「市場の失敗」と「政府の失敗」という二つの失敗を超えて NPO というセクターが存在している。

### (3) NPO の役割

社会における NPO の役割とはどのようなものであろうか。谷本（2002）によると、NPO の役割は政府が対応しきれない問題領域、国家という枠組みを超えたグローバルな問題領域、また利潤機会の乏しい事業領域に対して社会的ミッションをもって社会から資源を集め、慈善活動や事業活動を行っていくことであるとしている。ここにはコストや資源配分上の経済的な問題のみにとどまらない意味が含まれている。つまり、NPO は社会的・政治的システムとしても重要な役割を担っている。①様々な NPO が自由に活動することにより社会の多元的な価値や自由が実現される。②そのような活動を通してオルタナティブな社会経済システムの在り方を具体的に示し政府、企業に働きかけていくといった点である。<sup>3</sup>

NPO は政府・行政だけでは解決することのできない多様な社会的課題、ミッションに対して取り組んでいくセクターである。

## 第 2 節 企業の社会貢献活動

第 1 章で述べた通り、企業の社会貢献活動は 1990 年のフィランソロピー元年を契機に本格化、拡大したと述べた。そもそも企業にとっての社会貢献活動とはどのようなものであろうか。谷本（2006）では「社会貢献」について以下のように述べている。社会貢献活動というとき、日本ではこれまで環境対策を

その一部と理解し、企業が製品やサービスを生産・販売することこそ社会貢献と考える企業人も少なかった。つまり、企業の事業活動自体が社会貢献活動であるという認識が当初はされていた。しかし、社会貢献活動とは基本的には本来の事業活動を超えたものであり、コミュニティが抱える様々な課題の解決に経営資源を活用して支援することを指す。基本的には(1)金銭的寄付による社会貢献、(2)製品、施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献、(3)企業の本業にかかわる技術力やマーケティング力、専門的な製品などを活用した活動を社会貢献活動という。このように企業による社会貢献活動のスタイルは近年多様化し専門化している。一般的な寄付行為を中心とする活動にとどまらず、企業がその本来の専門知識や技術を活かした活動も大きな役割を果たすようになってきている。こういった無償の社会貢献活動だけでなく、収益を得ることを前提とした「社会的事業」との中間領域のような活動もみられる。社会的事業とは寄付ではなく、あくまで一つのビジネスとしてかかっているものであり、企業の知識や技術力を活用して事業として新たな社会的商品やサービスを開発するということである。例えば環境配慮型商品や、フェアトレードを組み入れていくこと、障害者支援の商品・サービスを開発・提供するものが挙げられる。ただ社会的事業はまだ市場としても小さく、採算のあわないものも少なくないのが現状である。実質的に、こういった社会的事業と社会貢献活動との境界線上にあるものも近年みられるようになった。<sup>4</sup>

以上のように企業の社会貢献活動に対する理解は事業活動そのものではなく、本来の事業活動を超えて社会的な課題に経営資源を活用して支援することという理解へとフィランソロピー元年を契機に変化していった。企業の社会における役割や社会貢献活動の在り方は多様化している。

社会貢献活動における企業とNPOの果たすべき役割は異なる。NPOが多様な社会的課題に対してグローバルな領域で取り組んでいく組織である一方で、企業は自社の技術やノウハウといった経営資源を活かして社会貢献に取り組み、その他にも社会的事業を通して社会的課題の解決に取り組んでいく組織である。それぞれの組織の社会における役割は異なるが、クロスセクター間の組織が同一の社会的課題に取り組み、協働することによって企業とNPO各々では達成できない社会貢献活動の成果を得ることができる。こういった企業とNPOが協働して社会貢献に取り組むという動きが広まりつつある。企業とNPOの協働が拡大しつつあるという現状については第3章で言及する。

### 第3節 企業とNPOの多様な関係

企業の社会貢献活動に対する取り組みが変化していくにつれて、企業とNPOの関係も多様化した。

谷本（2002）によると企業とNPOの関係は、その相互行為関係から以下の4つのパターンに分類することができる。①企業によるNPOの支援関係：企業がNPOに対して支援をしていく関係である。企業からNPOに寄付される流れとしては二通りに分類される。一つ目は企業や企業財団から直接NPOに行く場合である。そして、二つ目が中間支援組織のNPOを介してNPOのもとに寄付が行われる場合である。②NPOによる企業監視・批判：60年代後半から70年代以降に欧米で企業活動を直接監視、批判する団体が急増した。これらの監視・批判型NPO/NGOは専門領域に特化し、草の根的に広がったインターネットによってグローバル・ネットワーク化している。③NPO（評価団体）による企業の社会的評価：企業を批判し要求するだけでなく、企業活動を客観的立場から分析・評価する団体も台頭している。これは企業の環境対策や雇用上の公平性など、企業活動の社会評価を行う専門化集団としての事業型NPOに区分される。④NPOと企業の競争/コラボレーション：事業型NPOと企業の競争：アメリカでは80年代に小さな政府化を背景に地域社会の多くの問題が民間レベルにゆだねられた。社会サービスを有料で提供するNPOと社会サービス分野へ進出した企業が競争する関係が90年代以降に増加している。事業型NPOと企業のコラボレーション：社会的事業に取り組むにあたって専門的知識やサービスの提供能力をもつ事業型NPOと企業が協働して同一の社会的課題に取り組むケースが増えている。<sup>5</sup>

以上のように、企業とNPOの関係は単に支援する、支援を受けるという関係にとどまらない。企業の経営活動の中に入り込み、社会的に責任にある企業として活動を行っているかをチェックするような企業活動を監視・評価するNPOや事業型のNPOが台頭したことによって企業とNPOの関係も多様化している。近年では企業とNPOがともに社会的課題に取り組むという企業とNPOの協働もみられるようになった。本論文では企業とNPOの協働、コラボレーションに焦点を当てて研究していく。企業とNPOの関係の変遷や協働にいたった経緯については次章で詳しく言及する。

- 
- 1 島田 (2003) p43-44
  - 2 島田 (2003) p52-53
  - 3 谷本 (2002) p177-178
  - 4 谷本 (2006) p70 p192-p195
  - 5 谷本 (2002) p206-209

### 第3章 協働が求められえようになった背景

#### 第1節 協働とパートナーシップの定義

企業と NPO が同一の社会的課題の解決に向けてともに取り組む社会貢献活動には様々な言葉が使われている。協働、コラボレーション、パートナーシップといったように様々な言い回しがある。これらの語句について定義を整理する。

まず協働の定義について確認していきたい。原田・塚本（2006）では協働について以下のように述べられている。「協働（collaboration）とは企業や行政が NPO を支援するという従来の活動から一步踏み込んだ形で、互いが自由で対等な立場で自己の専門性を活かしつつ共同連携して一つの事業に取り組むこと」をいう。<sup>1</sup>本論文でも協働を以上のように捉えることとする。

パートナーシップの定義については文献によって捉え方が異なっている。上記で示した協働と同じような捉え方で示している文献もあるが、パートナーシップをより広い意味で捉えている文献もある。

横山（2003）では企業と NPO のパートナーシップを二つに分類し、以下のように述べている。パートナーシップには企業から NPO への一方的な資源提供である支援型と、共通の社会的課題の解決に向けて計画・実行プロセス全般において双方向的に協力し合う協働型がある。支援型パートナーシップと協働型パートナーシップには以下のようなものがある。

<支援型> イベント支援、寄付、会費、各種助成、物品・施設の提供

<協働型> 共同プロジェクト、ボランティア支援、戦略的フィランソロピー

支援型は企業社会貢献の一環として古くから行われてきたものである。その一方で協働型は、比較的最近になって見られるようになったものである。協働型の中でも戦略的フィランソロピーは特に新しい動きである。戦略的フィランソロピーとは企業の社会貢献目的と経済的目的の双方を達成するために企業社会貢献活動を事業活動と部分的に連携させることや、社会貢献活動のプロセスに戦略的視点を導入するというものである。戦略的フィランソロピーの中にはコース・リレイテッド・マーケティング（CRM）も含まれている。<sup>2</sup>

本論文では協働とパートナーシップを区別し、パートナーシップを以上のようにより広い意味で捉えることとする。コラボレーションについては協働と同じ意味と定義する。

また、事例分析において CRM もみていく。CRM については第4章で詳細に言及する。

## 第2節 協働への変遷

企業とNPOの関係はもともと協働する関係にあったわけではない。本節ではなぜ企業がNPOと協働するに至ったかについて述べていく。原田・塚本(2006)では協働への変遷は「対立から協働への移行論」があるとしている。<sup>3</sup>以下で詳しく述べていくこととする。

第2章で上述した通り、1960年代の後半から1970年代にかけて企業の活動を監視・批判するNPOが台頭した。こういったNPOは環境や人権、消費生活などの問題に関してローカル／グローバルなレベルで直接的に企業を批判・監視する。<sup>4</sup>具体的な例としてはアムネスティやグリーンピースというNPOを挙げることができる。アムネスティ・インターナショナルについては横

(20003)において以下のように述べられていた。アムネスティは世界人権宣言が守られる社会の実現を目指して、人権の促進と人権侵害をなくすために国境を越えて活動している国際的な人権擁護団体である。具体的な活動内容としては、良心の囚人を釈放するために一般市民がグループ単位で政府宛てに手紙書きや署名活動を行うものがある。また、その他の活動としてはデモ行進や企業をはじめとする団体への働きかけといった実際の行動を行っており企業を批判・監視する団体でもある。<sup>5</sup>こうしたアムネスティのようなNPOが企業を監視・批判することによってもともと対立関係にあった企業とNPOが協働に向かうようになったのは長坂(2011)によると1990年代以降であるという。その大きな契機となったのが1989年のバルディーズ号事件と1995年のブレントスパー事件であった。双方の事件について簡単に説明する。1989年のバルディーズ号事件はアラスカのプリンス・ウィリアム海峡でエクソン社の石油タンカーが座礁して大量の原油を流出させたことによって発生した環境破壊事故である。この事件によって企業の環境対応を求めるNGOや研究機関、学者等が集まりCERES(セリーズ)と呼ばれる企業の行動基準を設定するNGOの連合体が創設された。セリーズは、環境マネジメントに関する企業の取り組みを促進する活動を行っており、環境報告書の基準作りなども促進してきたNGOである。

また、協働へ向かうようになった契機となったもう一つの事件である、1995年のブレントスパー事件では石油会社のロイヤル・ダッチ・シェル社が、自社が北海において管理する大型プラットフォームを1995年に環境コンサルタントのアドバイス等を得て環境的にも最前で費用が最も安いと判断して北海の深海への投棄を決定したことによって発生した事件である。これに対して北海への核廃棄物投棄や有害廃棄物投棄に反対するキャンペーンを行ってい

た NPO 団体グリーンピースが、シェル社の計画に対して反対するキャンペーンを開始した。グリーンピースが世論に訴える上で大きく貢献した論点は深海への投棄はこの 1 基にとどまるものではなく、当時 400 基以上の海上プラットフォームのうち 50 基が 10 年以内に稼働終了が予想されており、この点も深海への投棄に強い危惧を社会に抱かせることとなった。グリーンピースの呼びかけによってシェル社のガソリンのボイコット運動がヨーロッパを中心に広まった。どちらの事件も企業の環境汚染という不祥事に対して NPO が厳しい批判やボイコット運動を展開して、企業の行動基準を策定するというものであった。<sup>6</sup>

以上のように 1990 年以降に企業による環境汚染問題が発生して企業を厳しく批判・監視し、企業の行動基準を策定する NPO がますます活発化するようになった。そして、2000 年代に入るとアメリカのエンロンやワールドコムによる粉飾事件の発覚や、日本でも相次いで企業不祥事が発生し、企業のコーポレート・ガバナンスや倫理観、社会的責任に対して懐疑的な目が向けられるようになり、企業の経営活動に対して監視・批判する NPO の動きが活発になった。こうした監視・批判型の NPO と対立関係にあった企業は自社の企業価値やブランドイメージを低下させてしまった。そして結果的に NPO 側の要求を無視できず、次第に NPO との対話や協働を通じて経営理念を変え、より厳しい行動基準を導入するようになった。もともと対立関係にあった企業と NPO が協働に向かうようになった経緯についてはこうした批判やボイコット運動によるリスク回避のためと、協働した方が企業に対して NPO がより効果的に要求を伝え、実現できるという背景があった。

以上のような「対立から協働への移行論」はアメリカやヨーロッパを背景とした現象であり、日本では国際人権問題や地球環境問題に対する市民の問題意識が弱いことや、企業に対する不買運動など市民社会の土壌がそだっていないこともあって、日本にそのまま当てはめられるわけではない。<sup>7</sup>

### 第 3 節 日本における NPO セクターの成熟度

第 2 節では、企業と NPO の関係は徐々に対立関係から協働の関係へと変化していったと述べた。しかし、日本においてはまだまだ支援型のパートナーシップが多く、徐々に増えつつあるものの協働の事例は少ないのが現状である。そういった背景には地球環境問題や国際人権問題等に対する市民の問題意識が弱いことや市民社会（NPO セクター）が未成熟であるといった点がある。長坂（2011）においても日本は世界の先進国の中で最も NPO セクターの小さ

い国であるとしている。<sup>8</sup>

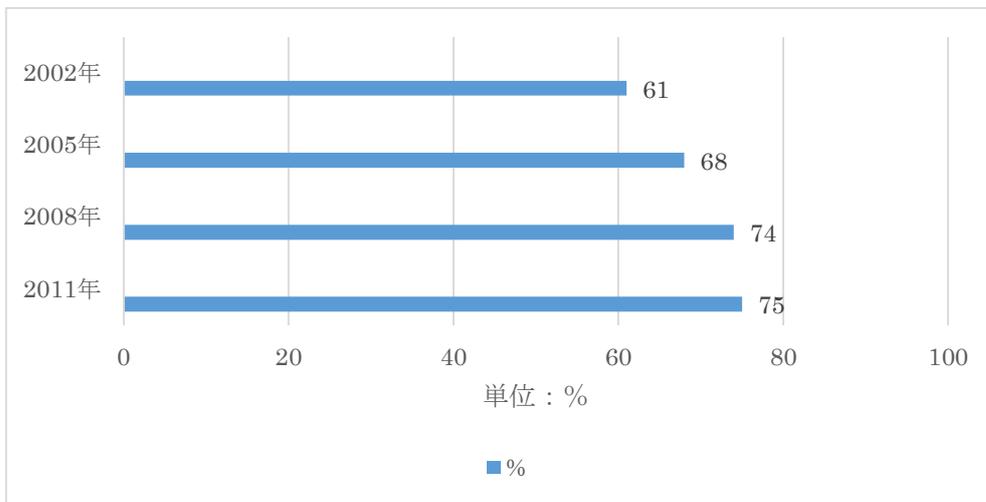
この点に関しては 2010 年にイギリスの NGO「CAF」が発表した「The World Giving Index 2010」調査においても触れられている。「この一か月の間に寄付をしたか」、「この一か月の間にボランティア活動をしたか」、「この一か月の間に助けを必要としている見知らぬ人を助けたか」というチャリティに関する三つの質問と人生について幸せから不幸まで、感じている状況を 0 から 10 までのランク付けを行った「幸福度」、国別の「GDP データ」によって相関を出している。調査の対象は 15 歳以上で多くの国で 1000 人、中国やロシアなどの大国では 2000 人を対象に行っている。この調査の中で日本は 153 ヶ国中 119 位という結果となり、先進国であるにも関わらず日本は低い順位となっている。<sup>9</sup>この調査結果からも、日本は他国と比較しても、お金の寄付を含めてチャリティ精神が乏しいということ、そして市民社会の土壌が未成熟であることがわかる。NPO セクターが小さい故に日本企業は欧米ほど批判や攻撃を受けることが少なかった。

こういったことから、日本においてはやはり市民意識の土壌がアメリカやヨーロッパといった国々とは異なっていることがわかる。日本では市民意識が未成熟であるために、企業と NPO の関わりも少なくヨーロッパやアメリカほど企業を監視・批判するような NPO の動きが活発であったわけではなかった。企業と NPO の関係の変化は対立関係から協働へと変化していったと必ずしもいえるわけではない。ただ、日本においても企業と NPO の関わりは増し、協働するというような流れも少しずつ浸透しつつある。

以下はそれを示したデータであり、ともに日本経団連が 2011 年度に実施した社会貢献活動実績調査の一部である。図 3-1 は企業に NPO をはじめとする非営利組織に接点の有無があるか調査したものである。2002 年の 61% から 14% 増加して 2011 年には 75% の企業が NPO と関わりをもっていると回答している。このことから企業は以前よりも何等かの形で NPO と接点をもつようになったことがわかる。そして次に示すデータは NPO と接点をもつ企業がどのような関係にあるのかを調査したものである。

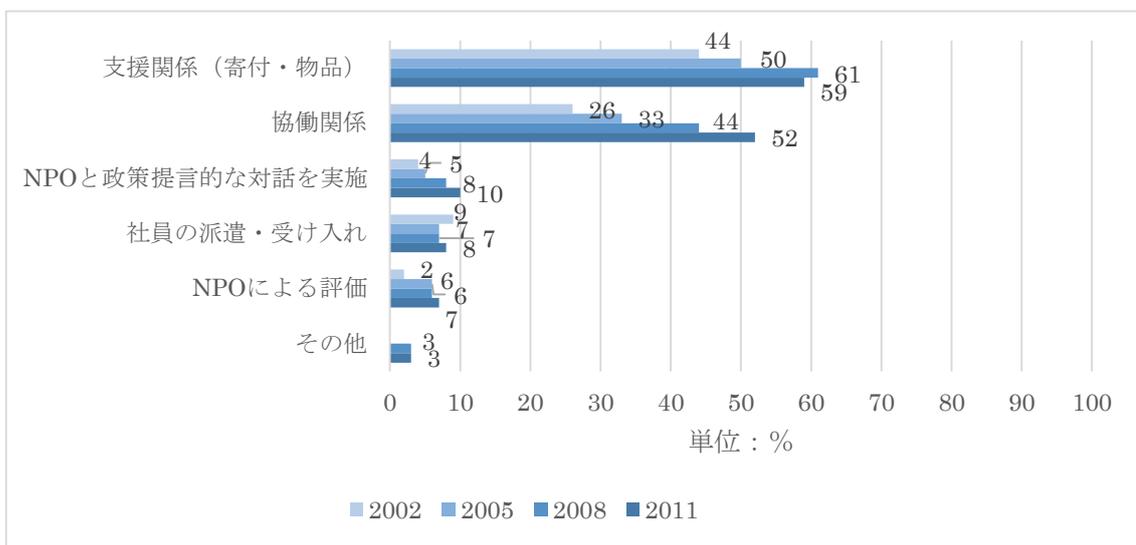
図 3-2 は企業と NPO の関係について企業側にアンケートを実施したものである。図の通り、企業と NPO の協働は年々、少しずつ増えていることがわかる。

図 3 - 1 NPO との接点の有無



出所：日本経済団体連合会 2011 年度社会貢献活動実績調査結果をもとに作製  
 ※構成比 (%) は項目別回答企業数/調査回答企業数によって表されており、それぞれの年度の調査回答企業数は 2002 年度：338 社、2005 年度：447 社、2008 年度：408 社、2011 年度 437 社であった。図 2 - 2 についても同様。

図 3 - 2 NPO との具体的な関係



出所：日本経済団体連合会 2011 年度社会貢献活動実績調査結果をもとに作製  
 ※「その他」には NPO への情報提供や NPO を介した社会貢献活動の展開、等が含まれている。

以上のように、年々NPO と協働関係にある企業は 2002 年度に 44%であったのが 2011 年度は 59%に増加しており、協働関係は日本においても増加しつつあるといえる。また、NPO に対する支援が増加していることから、企業の社会貢献に対する意識やチャリティ精神が少しずつ向上していることがわかる。

10

---

<sup>1</sup>原田・塚本（2006） p179

<sup>2</sup>横山（2003） p130

<sup>3</sup>原田・塚本（2006） p180-181

<sup>4</sup>谷本（2002） p177

<sup>5</sup>横山（2003） p135-136

<sup>6</sup>長坂（2011） 第 1 章、 p198-199

<sup>7</sup>原田・塚本（2006） p180

<sup>8</sup>長坂（2011） p26-27

<sup>9</sup>「CAF The World Giving Index」

<http://www.cafonline.org/pdf/WorldGivingIndex28092010Print.pdf>

<sup>10</sup>日本経済団体連合会 2011 年度社会貢献活動実績調査結果

[http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/070\\_kekka.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/070_kekka.pdf)

## 第4章 協働の意義

### 第1節 協働の意義

ではなぜ企業と NPO という異なるセクター間で協働して社会的課題に取り組むのであろうか。協働による企業側のメリット・意義として、社会貢献活動を促進するというだけでなく、企業のリスクを回避する上でも NPO との協働は有効であるとしている。原田・塚本（2006）では以下のように述べられていた。企業にとってのリスクとは不買運動やデモ行進、株主行動といった企業が NPO による抗議行動にさらされることによって企業の存続にもかかわりうるものである。こういったリスクを回避するためにも、企業は日頃から NPO と協働して対話をすすめて労働条件や環境基準等を自主的に改善する必要がある、協働することによってリスクを回避することができるという利点がある。<sup>1</sup>企業のリスク回避の他にも各組織にとって協働することによるメリットがある。協働をする大きなメリットとしては企業と NPO それぞれが持つノウハウや技術を活用して個々の組織では成し遂げることのできない大きな社会貢献活動の成果を社会に対して生み出すことができるという点が挙げられる。それぞれの組織にとっても互いの持つ技術やノウハウを活用することによって今後の社会貢献活動に役立てることができる。

異なるセクター間の協働においてはそれぞれの組織にもとめられる課題や活動の結果得ることのできる利益も異なる。まずは企業と NPO が協働を通して得られるメリットについて整理する。

#### （1）企業にもたらされるメリット

協働によって企業が得ることのできるメリットは何であろうか。谷本（2002）では専門的な知識やノウハウ、コミュニティにおける経験、独自のネットワークをもって活躍している NPO は魅力的なパートナーとなると述べられている。例えば、それぞれの地域で活躍する NPO と協働することによって地域住民との交流を深めることや、より地域のニーズに応えることが可能となる。企業は社会貢献活動に関して専門的な知識やネットワークをもつ NPO と協働することによって企業外部の世界に触れ、異なる価値観やボランティアスピリットを経験することが可能となる。そうした NPO のもつ価値観に触れることで今後の企業の社会貢献活動に活かすことができる。協働によって企業は社会からの信頼性やブランド・アイデンティティも向上させることができる。<sup>2</sup>長坂（2011）では、以下のように示されている。①NPO の支持のもとオピニオンリーダーとして活動を行うことによって先駆的企業としての評価とイメージに

貢献する。それにより、企業のブランド・アイデンティティの向上も期待できる。②NPOが実施するプログラムの一員として取り組みを進めることによって自社だけで活動を行うよりも透明性や信頼性を高め、社会からも注目されることが期待できる。③NPOと協働することでモニタリングの機能が担保される。当該プロジェクトがしっかり実行されているという証明となるとともに企業の信頼性にもつながる。以上のように長坂（2011）においては、企業はNPOとの協働によって社会からの信頼を得ること、ブランドのイメージを向上させることができるとしている。<sup>3</sup>

以上のように企業側にとっての協働のメリットとは、NPOの持つ社会貢献のノウハウやボランティアスピリットを学び、今後の社会貢献活動に役立てることができるという点と、企業としてのブランドイメージの向上といった社会からの評価を得ることができる点、そして企業に発生しうるNPOの抗議活動といったリスクを回避することができる点という三つの見方が大きく分けてあった。

#### （2）NPOにもたらされるメリット

NPOが協働によって得ることのできるメリットとしては、まず資金的支援がある。企業から寄付を受ける場合には資金の援助を受けることができる。谷本（2002）によるとNPO側のメリットとしては資金的・人的・技術的支援を受け、活動の幅を広めるだけではない。事業活動の強力なパートナーとなり、また活動を通してビジネスの世界を知りマネジメントの技法等を学ぶことができる。<sup>4</sup>

その他に企業と協働することによって原田・塚本（2002）では以下のように示している。NPOは企業からの理解を得る、NPOの要求を企業に効果的に伝えて反映できる、NPO自身の社会的信用を高めること、事業を拡大して雇用を増やすことなどが挙げられる。また、特に規模が小さく知名度の低いNPOにとっては知名度の高い企業との協働を通じて社会的信用を得ることが魅力ともなりうる。その活動の幅を広げるきっかけとなる。<sup>5</sup>

個々の事例によってNPOにもたらされるメリットは異なるかもしれないが、企業のもつノウハウや資源を活用すればNPO単独では得ることのできない効果もたらされるといえる。また、企業側も社会貢献活動に取り組むにあたっては社会貢献のプロであるNPOと協働すれば今後の活動に活かせる点があるかもしれない。

#### （3）社会全体にもたらされるメリット

協働によってメリットがもたらされるのは企業とNPOだけではない。もちろん社会全体に対しても意義がある。原田・塚本（2002）では、組織間の人材の

交流が進み、NPO は企業人を、企業人が NPO を知ることによって開かれた市民社会になっていく可能性も高いとしている。クロスセクター間の協働は組織間の人材交流が活発に行われるよいきっかけとなる。互いを知り、理解し、協働して持続可能な社会をつくりあげる土台となる。<sup>6</sup>

## 第 2 節 企業・NPO に求められる課題

実際に協働を行う前に企業と NPO が取り組むべき課題がそれぞれある。企業は協働するにあたって社会貢献活動を戦略に行うことができる体制づくりや寄付をするのであれば、寄付が実際にどのような流れでされるのかといったアカウンタビリティもしっかりと行う必要がある。

以下で詳しくみていく。

### (1) 企業に求められる課題

谷本（2002）では企業が取り組むべき課題について 2 点示している。一つ目は新しい企業市民概念への理解が求められるということ：従来、企業市民という場合、企業もコミュニティの一員として社会に貢献すべきであるといったようにフィランソロピーのレベルで理解されてきた。しかし、近年企業と社会のかかわり方は広いコンテキストの中で経営活動も含めてトータルに理解していく必要があり、企業市民についてもそのレベルで捉え直されてきた。さらに、1990 年代後半に入り企業評価の基準が多様化し、経済的指標のみならず環境や雇用の公正性といった社会的指標によって企業の活動を評価する動きが注目されている。また、その他にも監視・批判型の NPO 等の活発化による企業側も NPO の動きを無視できなくなっている。企業は社会的存在としてその活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮を組み込んでいく必要性が高まっている。そして二つ目は社会貢献活動についても戦略的な取り組みが求められるということ：社会貢献活動に取り組むにあたっては限りある資源を有効に活かすため企業のもつミッションと照らし合わせて解決が求められる社会的課題に向けて戦略性をもって関わっていく必要がある。具体的なポイントとしては 7 点ある。①企業の理念や企業が重視する価値・ミッションとリンクすること。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期待に応えること。③事業所の位置する地域性を考慮しそこで求められている社会的課題に応えること。社会貢献を実施するにあたっては、④想いを同じくする他企業とアライアンスを組む可能性を模索することや NPO とのコラボレーションを探っていくこと。⑤本業を離れた社会貢献にとどまらず、本業におけるコアのビジネス機能や技術を活かす取り組みを試みること。⑥従業員がイニシアティブをもって参加できるシステム作りを進めること。そして、⑦社内での実施

体制をつくること。戦略的なビジョンの策定やトップのリーダーシップ、専任スタッフ・部署、内部の支持を得る、成果の評価とフィードバックといった体制を整えていくとの7点があるとしていた。<sup>7</sup>

事例を分析し、協働プロジェクトにおける課題を抽出する上では、上記でも述べられていたように、企業理念とNPO側のミッションがリンクしているかどうかや、社内での実施体制（トップ層の関与、他部署との連携、成果の評価とアカウンタビリティ）が整っているかといったような戦略性を企業がもっているかも重要な分析の視点の一つとなる。

## （2）NPOに求められる課題

企業と協働するにあたってNPOに求められる課題として谷本（2002）では以下の4点が挙げられている。

一つ目はNPOが魅力的な「モノ」を持っているということである。企業側からみてNPOが魅力的な商品やサービス、ノウハウ、経験等を持っているかが問われる。ただ企業からの一方的な支援を求めるだけでなく、NPO側も社会に対して積極的に提供できるモノをもつことで企業にとって魅力的な存在となり、協働につながる。二つ目はNPOのマネジメント・システムを充実させることである。NPOも一つの事業体としてきちんとした組織運営、経営管理がなされていなければならない。NPOの組織パフォーマンスが効率的であるかどうかについては企業組織のそれとは異なる。NPOに対する評価は財務的決算のみならずミッションの達成度によってされるべきである。なぜならNPOは企業とは異なり存在の目的が独自に掲げるミッションの達成であり、利潤を追求することではないからだ。島田（2003）<sup>8</sup>においても、NPOの決算書はミッションを達成した成果で表現されるべきであるとしている。ミッションの達成は利潤のようにすべてが数字で表現することができるものではないだけにその成果を客観的に評価することは難しい。しかし、こうしたNPOのマネジメント・システムが充実しているかをチェックできるようなNPOの評価基準を設置している団体がある。実際の評価基準の例として、アメリカの有名な評価団体BBBワイズ・ギビング・アライアンスが提供している評価基準項目が参考にできる。この団体は1918年に創設されたNCIBとBBBとが2001年に合併してできた非営利組織であり、企業はその評価結果をもとにNPOへの寄付先選定時の情報として利用している。実際の9つの評価基準は以下のようなものである。理事会のガバナンス、目的、プログラム、情報、ファンドレイジング、基金の使い方、年次報告書、アカウンタビリティ、予算。企業はNPOと協働する際にこういった基準も参考にしてNPOがしっかりと組織経営、経営管理を行っているかを事前にチェックすることが重要である。三つ

目は NPO にもソーシャル・アントレプレナーシップが必要であるということである。社会的ミッションの達成を目指す事業体として社会問題解決の新しいアイデアや方法を掲示し、ソーシャル・イノベーションを積極的に進めていくことができるようなソーシャル・アントレプレナーシップが求められる。NPO も継続的に様々な資源を外部からインプットし、社会的サービスや商品をアウトプットしていくためにはビジネス的発想を活用して取り組む必要がある。NPO も高いマネジメント能力と企業家精神が求められる。そして四点目はマネジメント・サポート団体の必要性である。すべての NPO があらゆる経営資源を備えているわけではなく、NPO のマネジメント基盤は脆弱である。NPO のマネジメント支援やファンドレイジング支援を事業とする NPO が増えていくことが望まれる。アメリカでは様々なマネジメント・サポート団体が 80 年代から 90 年代にかけて設立されてきた。しかし、日本ではこの領域はほとんど成熟していないため、火急の課題である。<sup>9</sup>

企業との協働を始めようとする NPO にとって、企業側からみて魅力的なノウハウやモノをもっているということと、日頃からきちんとした組織運営を行っていることが重要であり、そういった点が企業からの信頼を得る要因にもなる。

---

<sup>1</sup> 原田・塚本 (2002) p191

<sup>2</sup> 谷本 (2002) p285

<sup>3</sup> 長坂 (2011) p23-24

<sup>4</sup> 谷本 (2002) p285

<sup>5</sup> 原田・塚本 (2002) p191

<sup>6</sup> 原田・塚本 (2002) p173-174

<sup>7</sup> 谷本 (2002) p287-288

<sup>8</sup> 島田 (2003) p162

<sup>9</sup> 谷本 (2002) p288-291

## 第5章 CRMについて

CRMは企業とNPOが協働して社会的課題に取り組む一つの手法である。第2章の第4節で示したように「パートナーシップ」の分類の中ではCRMは協働型の中でも戦略的フィランソロピーに含まれ、企業とNPOが互いに自由で対等な立場で自己の専門性を活かしつつ共同連携して一つの事業に取り組む協働に属するということができる。

実際に従来の協働と異なる点はどういった点であろうか。CRMの定義、分類、そしてCRMが社会に浸透した背景について以下で説明する。

### 第1節 CRMの定義

コース・リレイテッド・マーケティング（CRM）は、谷本（2006）において「社会的問題の解決のために企業が持っているマーケティングの力を生かし、売上やブランドの向上も同時に目指す手法」というように定義されており、企業とNPOの協働にマーケティング戦略が加わる手法である。<sup>1</sup>

従来の企業の社会貢献活動と異なる点は主に3つある。一点目は企業の貢献度合いが消費者のとする行動によって左右されるという点である。例えば、CRMの一つの例として消費者からの反応をベースに追加的に貢献活動を実施する点である。航空機を利用した乗客がマイルに見合った寄付を行う場合などが該当する。二点目はNPOとの公式的な同意や調整を必要とする点である。したがって、特別な販促企画を立ち上げたり、コ・ブランディング広告を展開したり、消費者の購買履歴を調査するといった活動が求められる。三点目は、CRMは多くのプロモーションと関わっている点である。プロモーションと関わっていることから企業は売上を促進させることができるというベネフィットをもつ。<sup>2</sup>

コース（cause）とは、そもそもは「主義・大義」のことであり、CRMとは社会的に意義のある活動を支援するマーケティングを指す。

### 第2節 CRMの分類

CRMは主に3つに分類することができる。谷本（2006）ではCRMの3つのスタイルとして以下が挙げられていた。

- ①コース・プログラムに基づき、商品の売り上げに応じて寄付する。
- ②商品の販売・広告を通して当該団体やその扱う社会的課題を知らせる。
- ③NPOのロゴを商品に付け、その使用料を支払う。

①には、後ほど記述するアメリカン・エクスプレスの寄付プログラムが該当する。これは CRM の中でも最も基本的なスタイルのものであるといえる。

②には、UCC 上島珈琲と国際環境保護団体であるレイフォレスト・アライアンス (RA) とのキャンペーンがある (2004 年 12 月～)。これは UCC が発売する珈琲のパッケージに RA が認証したことを証明するカエルのマークと同団体の名称をプリントし、RA 認証の珈琲の販売を通してコーヒー生産地の自然環境保護と労働者環境保全に貢献することを示すものである。また、海外の事例ではボディショップの環境・人権キャンペーンや反動物実験キャンペーンが有名であり、②に属する。

③は、WWF のパンダマークがある。これは世界的に有名な自然保全団体の WWF のパンダのロゴを企業が商品に付与する場合、使用料を支払い、それが寄付されるというものである。<sup>3</sup>

また、CRM にはこの他にも、マイルがたまるごとに寄付がされるというものもあり、事例分析を行う「森林再生プロジェクト」もこれに属す。

### 第 3 節 CRM の普及

CRM は 1980 年代にアメリカン・エクスプレス社によるクレジットカード連動寄付プログラムの成功を受けて、次第に広まった。この CRM プログラムは、カード保有者がカードを使うたびに「自由の女神の修復基金」に寄付をし、また新規のカード申し込みがあるたびに追加的な寄付を行うというものである。プログラムの結果、修復基金への 170 万ドルの寄付とカード利用額の 28% 増、新規カード会員申し込みの 45% 増という成果をもたらした。アメリカン・エクスプレス社によるこのキャンペーンが契機となり、アメリカ社会に CRM は浸透していった。また、同社では 1980 年代におけるこの取り組み以降も、継続的に CRM を実施している。1993～96 年には「飢餓と戦うためにアメリカン・エクスプレスを使いましょう」キャンペーンを展開した。これは NGO の「Share Our Strength」を通して食糧を寄付するもので、四年間で 2100 万ドルの資金を集めた。さらに 9.11 テロ事件直後のニューヨーク・タウンタウンの復興活動にも先頭を切って取り組んだ。2003 年 12 月から 2004 年 1 月末までの期間で総額 250 万ドルを上限としてアメックスカードによる購入のたびに 1 セントを寄付するといったキャンペーンを実施している。<sup>4</sup>

日本においても 2000 年代に入り、CRM は浸透しつつある。日本において CRM が浸透した一つのきっかけにダノン社による「1 liter for 10 liter」のキャンペーンが挙げられる。日経流通新聞の過去の記事によると「どうせ買うなら、大義 (ユーズ) のある商品を。消費不振と言われながらも、こんな消費者がじ

わりと増えている。商品の売り上げの一部を環境保護活動などに寄付する新販促策CRM」が広がってきた。きっかけはミネラルウォーターの「ボルヴィック」が2007年に始めた「1 l i t e r f o r 1 0 l」キャンペーン。エコ意識の高まりも追い風に、食品や日用品メーカーが追随し、売り上げアップとブランド価値の向上に効果を上げつつある。」<sup>5</sup>と述べられていることからダノン社によるキャンペーンが日本におけるCRM普及の一つのきっかけとなったとの見方がある。

またその他にも朝日新聞のCRM紹介の記事においても、「ボルヴィックの取り組みがきっかけにCRMが注目を集め、日本ユニセフ協会には『協力したい』という相談が相次ぐ」と述べられている。<sup>6</sup>

「1 liter for 10 liter」の仕組みは以下のようなものである。汚れた水を飲まざるを得ない状況にある子どもたちの命や健康を守ることを目的に、毎年実施している。ボルヴィックブランド全商品が対象で、1リットルを購入するごとにアフリカ・マリ共和国に清潔で安全な水が10リットル生まれる。期間中の出荷量に対して、売上の一部が日本ユニセフ協会を通じてユニセフマリ事務所に寄付され、井戸作りや壊れた井戸の修復、その後の10年間のメンテナンス、水と衛生に関する事業の支援活動に役立てられる。<sup>7</sup>このCRMプログラムの結果、ボルヴィックはマーケットシェアを前年比の倍以上に伸ばし、競合相手であるクリスタルガイザーを抜いてトップシェアに躍り出た。日本では2007年にマリ共和国に対する支援が開始し、2007年から2010年の四年間で29億リットル以上の支援が実現している。現地には手押しポンプ付の深井戸の新設や故障していた井戸の修復、人口が多い村に対してはソーラーパネルを利用して水をくみあげる給水設備の設置、井戸のメンテナンスのためポンプ修理などのトレーニングの実施といった支援が実施された。<sup>8</sup>

実際にダノン社によるこのキャンペーン(2007年～)を皮切りに多くの会社がCRMを実施している。

例)

・アサヒビールによる「うまい！を明日へ！プロジェクト」

アサヒビールでは2009年から「うまい！を明日へ！プロジェクト」というCRMキャンペーンを実施した。これは全国47都道府県ごとの自然や環境、文化財などの保護・保全活動に、スーパードライ対象商品1本につき1円が活用されるという仕組みのものである。平成26年度秋には第8弾が実施され、これまでで累計23億7352万5883円の寄付がされた。<sup>9</sup>

全国47都道府県でキャンペーンが実施されていることから、自分の住む都道府県や地元の自然・文化財等の保全活動に貢献でき、消費者からみてもシンプ

ルでわかりやすい仕組みとなっている。

#### ・王子ネピアによる「千のトイレプロジェクト」

トイレトペーパーのメーカーである王子ネピアでは 2008 年から「千のトイレプロジェクト」と題しトイレトペーパーなどの売上金の一部をユニセフに寄付している。東ティモールの家庭や学校のトイレ整備を支援している。2014 年 8 月現在、7 県で 6,200 を超えるトイレが完成、93 のコミュニティが屋外排泄を根絶した。<sup>10</sup>

長坂（2011）ではネピアによるこの CRM について以下のように述べられていた。ネピアによるこのキャンペーンによって、同社の国内シェアは三位からトップ上昇した。最初のころは、このキャンペーンの導入に社内から「業績不振であるにもかかわらずなぜこのようなことに金を使うのか」といった批判的な声もあったという。他方で取引先からはとてもよい反応を得られたようである。

11

社内からの批判があっても取引先や消費者からの理解を得られたのはトイレトペーパーのメーカーが途上国のトイレ整備を支援するといったように企業理念とユーズ、社会的課題がうまくリンクしていることが要因の一つであったといえるだろう。

#### ・ハンティングワールドジャパンによる「ボルネオ保全活動支援」

バッグや革製品を販売するハンティングワールドジャパンでは 2008 年からボルネオ保全活動支援のためチャリティ商品の売上金の 1% を寄付するキャンペーンを実施している。2008 年に実施した第 1 弾では 14700 円のチャリティーバッグ 1000 個が 10 日で完売している。<sup>12</sup>

これは日本で実施された CRM のごく一部にすぎないが、以上の取り組みのように 2000 年代後半に入り、多くの企業が CRM をキャンペーンとして実施していることがわかり、徐々に日本の社会においても CRM が浸透しつつあるといえる。

また、2007 年頃に CRM が普及した背景には消費者の意識変化も一つの要因となっているといえる。

内閣府が実施した「社会意識に関する世論調査 2009 年 3 月 30 日」によると 2007 年「何か社会の役に立ちたいと思っている」人の割合は 69・3%

2004 年の 61・1% から約 8 ポイント増えている。

2007 年 貢献内容で「募金活動、チャリティーバザー」と答えた人は 17・0%

2004 年より 3・5 ポイント増えている。<sup>13</sup>

CRM は消費者の直接的な募金活動ではないものの「社会貢献したいが、何をしたらいいかわからない消費者と社会貢献活動を橋渡しする役目を果たして

いるということができ、そのような消費者意識が2007年頃から定着していた。ダノン社によるCRMキャンペーンが消費者意識の変化に直接影響を与えたわけではないだろうが、実際に他に多くの会社がCRMを実施して成功させていることから、2007年頃から日本において徐々に消費者にCRMが浸透していったといえるであろう。

#### 第4節 CRMの実施による効果とプロセス

CRMを行うことによって企業とNPOの双方に得られる効果については長坂(2011)において以下のように述べられている。

##### (1) 企業に対する効果

①販売促進効果：社会性のあるメッセージを付与することで、製品の差別化がおき、消費者の購買意欲を後押しすることによって、売上の増加、収益増が期待できる。

②ブランディング効果：CSR意識の高い企業であるという好ましい企業イメージの構築に役立つ。CRMの対象となる商品・サービス、またその広報媒体に社会貢献に取り組む企業理念、社会的メッセージ、さらに活動内容についての説明などを付与することで、企業価値および商品の社会的ブランド価値を高めることができる。

③新市場開拓効果：CRMによって企業は新しい顧客を獲得できる。またニッチ市場への展開も可能となる。

④CSR経営効果：CRMはCSR活動と事業成果との両立を図ることができることによってマーケティング部門とCSR部門との協調が発生する。

⑤従業員効果：従業員の会社に対するロイヤリティの向上が期待できる。また、有能な人材の採用が可能となる。

⑥NPO資産の活用効果：企業はそのNPOが持つ資源を活用でき、またそのNPO支援者を自社の味方につけることができる。

CRMによって企業が得ることができる効果とは、社会貢献活動と自社の事業活動とが結びつき、売上の増加やブランドイメージを向上させることができるといった点である。これは従来の企業とNPOの協働ではえられないものであり、マーケティングと社会貢献活動を組み合わせたことによって得られる効果であるといえる。その他の従業員効果やNPOの資産を活用することによって得られる効果は、従来の協働にも共通している点であるといえる。

## (2) NPO に対する効果

①知名度・認知度・信頼性の向上：信頼できる企業との協働広報を通して、NPO 自体の知名度と、その解決されるべき社会的課題と、その取り組みキャンペーンの認知度、さらに一般の人々からの信頼も大きく向上する可能性をもつ。

②資源金の多様化・安定化：NPO にとって活動の展開のためには収入の安定化と収入源の多様化は欠かせない。その点で、CRM は NGO にとって安定的な収入を得るための重要な企業との協働の形態の一つであるといえる。

③従業員の強力・寄付の上乗せ：CRM によって企業とのつながりが強くなることを通じて当該企業の社員のボランティア参加や個人寄付、寄付の上乗せなどが可能となる。<sup>14</sup>

CRM によって NPO が得られる効果とは人的・資金的支援、認知度の向上である。

また、企業と NPO だけではなく消費者の側からも、CRM を通じて普段関わることのない社会的課題に触れることができ、間接的に支援することが可能となる。

## (3) CRM のプロセス

実際に CRM を進めていくプロセスは谷本（2006）によると以下のようなものである。

### ①計画・準備

協働を始める前の計画・準備の段階では、企業は社会的課題を知ることが重要である。その上で企業理念やミッションをコースとどのように関連させるのかが CRM の成否にもかかわる。また、企業内部の体制として、プログラム上に基づく企業内部の連携をどこまで達成できるかを考える必要がある。

### ②パートナーの選択と契約

パートナーを選択する段階では協働する団体を絞り込み、プログラムの効果、リスクを想定する必要がある。そして、契約を交わし、規約や責任の所在を明確にする。

### ③プログラム実施

実際に CRM を実施する段階では、対象となる社会的課題を正確に伝えることが重要である。また、消費者が社会貢献に参加できるシンプルでわかりやすい仕組みづくりと PR、キャンペーンの実施を行う。

### ④評価とディスクロージャー

具体的な成果を各ステイクホルダーに対して公表する。また、寄付についても

その流れを明確にする。<sup>15</sup>

この CRM のプロセス（計画・準備→パートナーの選択と契約→評価とディス  
クロージャー）は協働を行うプロセスにもあてはめることができる。実際に事  
例を分析していくにあたってはこのプロセスも参考にしていく。

#### （4）CRM を行うにあたって押さえておくべき点

CRM を行っていく上で企業と NPO が押さえておくべきマネジメント上のポイ  
ントをまとめておく。

##### ① コーズの設定

どういったテーマに取り組むのか、ローカルあるいはグローバルなコミュニテ  
ィや時代が求めている社会的課題を知ることが第一歩である。

##### ② 企業のミッションや特性とコーズの合致

コーズ・プログラムが企業のパーソナリティと合致する形で組み立てられる  
と、そのメッセージはわかりやすく、消費者からの支持を得られやすくな  
る。

上述した「1liter for 10liter」における CRM も、ミネラルウォーターを提供  
する飲料メーカーが貧困地域の水不足という社会的課題に取り組むという仕組  
みがわかりやすく、企業のミッションとコーズが合致していたために消費者か  
らの共感を得ることができたのが一つの成功要因であったと言えるだろう。

##### ③ 企画構想力

消費者からみてシンプルでわかりやすい仕組みをつくること。それができれ  
ば、厳しく重い課題も人々が理解しやすく、かかわりやすくなる。

##### ④ 社内での連携

社会貢献活動やマーケティング部のみならず、開発、流通、広報など、CRM  
のプログラムに関連する社内での連携体制をつくること。CRM の意義や社内  
に浸透させ、支持を広げていくことが大切である。

##### ⑤ パートナーとの対等性

企業はパートナーとなる NPO のミッションを理解した上で、対等な協働関係  
をつくること。一方的な寄付の贈与という関係ではなく、共に社会的な課題に  
かかわっていく対等な契約関係を結ぶこと。

##### ⑥ アカウンタビリティ

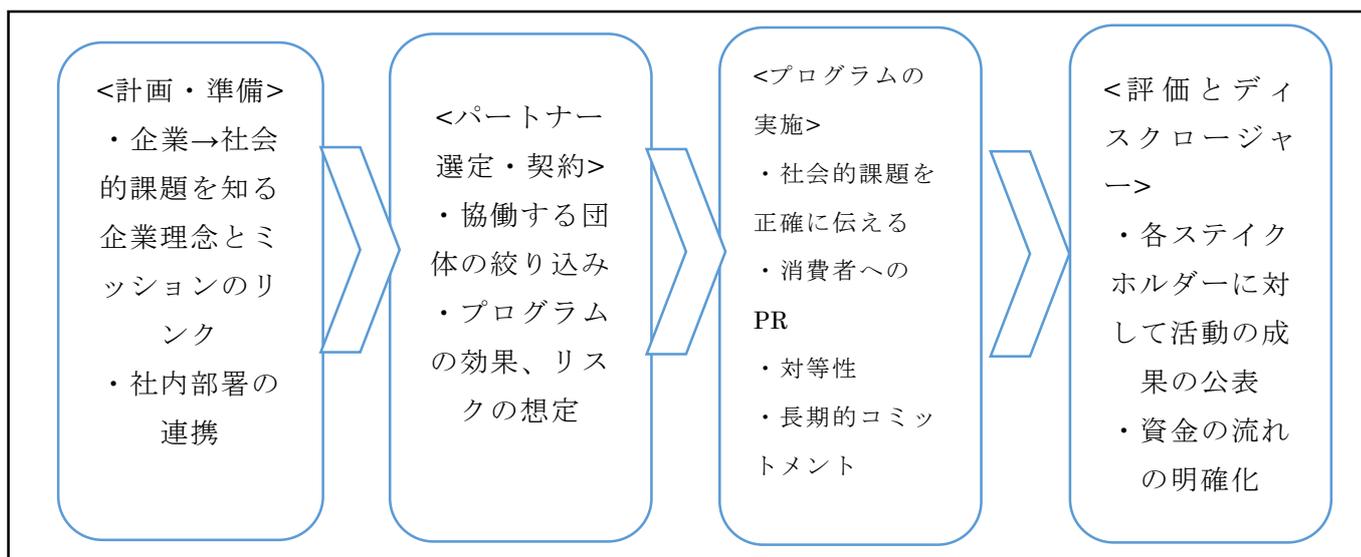
活動の成果も公表する。寄付を行う場合は、資金の流れをステイクホルダーに  
明確にする必要がある。<sup>16</sup>

以上の他にも長坂（2011）では長期的取り組みへのコミットメントとトッ  
プの推進力と幅広いメディア/ネットワーク力をもつパートナーを選択するこ

とも重要であるとしている。CRMはキャンペーンである場合には、一定の期間を設定して実施することとなる。しかし、CRMは企業としてはCSR経営としての取り組みであることから、企業の根幹となる理念に基づく活動として、長期的な姿勢で取り組みを行う必要がある。上述したアメリカン・エクスプレス社によるプログラムや「1 liter for 10liter」の取り組みも長期間にわたっている。長期的にプログラムを行うことも、消費者からの信頼を得る要因となっているといえる。また、社会的課題をより広く伝えるために、幅広い広報力を持つ提携先を選定するのが望ましい。CRMは多くの参加者を前提とするものであり、幅広いネットワーク力や広報力をもっていれば大きな貢献も可能となる。広報力/露出力はCRMの成功に重要な要素となる。<sup>17</sup>

以上のCRMのプロセスと押さえておくべき点をまとめると図5-1のようになる。

図5-1 CRMのプロセス



出所：谷本（2006）p223より作製

ここまでダノン社の「1liter for 10 liter」やアサヒビールの「うまい！を明日へ！プロジェクト」をはじめとしてCRMの事例をいくつか紹介してきたが、CRMを実施するにあたってはやはり企業理念とコースが合致していること、消費者にとってわかりやすい仕組みを作ることが成功させるための最も重要な要因であるといえる。

## 第5節 CRM に対する批判

CRM に対しては批判的な意見もある。谷本(2006)では CRM は社会的・慈善的なニーズというより、企業が新しい顧客を引き付けるための一つのマーケティング戦略に過ぎないのではないかという批判も存在すると指摘している。企業は自社のイメージを高めるような社会的課題には関心をもっていても社会的にアピールしない地味なテーマにはあまり関与しない傾向があるということは否定できない。NPO 側は注意しなければ企業イメージの向上に利用されるだけとなってしまい逆に企業と組んだことでそのイメージを損ねてしまう可能性も否定できない。しかし、CRM が単に企業のマーケティング戦略であるとして一蹴することは必ずしも正しくない。現代の複雑で多様化する社会的課題に取り組むにあたっては様々なアイデアや資源が必要となる。社会的なアピールを広げていくためには企業のマーケティング力を活用することは有効である。<sup>18</sup>

こういったマーケティング戦略の一つにすぎないといった批判を受けないためにも企業は自社の企業理念と合致したコーズを設定し、消費者に対して寄付の流れなどの情報を積極的に開示するなどして消費者からの理解・信頼を得る必要がある。

---

<sup>1</sup>谷本 (2006) p217

<sup>2</sup>コトラー (2007) p94-95

<sup>3</sup>谷本 (2006) p218-222

<sup>4</sup>長坂 (2011) p257-258

<sup>5</sup>日経流通新聞 2009年8月5日

<sup>6</sup>朝日新聞 2010年6月10日

<sup>7</sup>「キリン 1l for 10 l」

<http://www.kirin.co.jp/products/softdrink/volvic/1lfor10l/index.html>

<sup>8</sup>長坂 (2011) p258-259

<sup>9</sup>アサヒビール「うまい！を明日へ！プロジェクト」

<http://www.asahibeer.co.jp/superdry/umaasu/>

<sup>10</sup>王子ネピア 「千のトイレプロジェクト」

<http://1000toilets.com/about/index.html>

<sup>11</sup>長坂 (2011) p260-261

<sup>12</sup>ハンティングワールドジャパン <http://www.huntingworld.com/japanese/>

<sup>13</sup>内閣府「社会意識に関する世論調査 2009年3月30日」

<http://www8.cao.go.jp/survey/h20/h20-shakai/index.html>

<sup>14</sup>長坂 (2011) p248-p251

<sup>15</sup>谷本 (2006) p223

- 
- 16 谷本 (2006) p223-224  
17 長坂 (2011) p255-256  
18 谷本 (2011) p222-223

## 第6章 分析視点

第6章では Austin の視点から協働する上で必要な要因やパートナーシップの類型について述べ、最後に事例を分析するにあたっての視点を改めて整理する。

### 第1節 Collaboration Continuum と Collaboration value construct

Austin は協働（コラボレーション）を Collaboration Continuum (CC) と呼び、協働を進化する連続体として捉えている。本論文では協働に焦点を当て、最終的に事例を分析していくが、ここでは Austin が一方的な支援関係も協働（コラボレーション）に属すると定義しているため、第3章で定義したパートナーシップという用語をコラボレーションの代わりに用いることとする。Austin は企業と NPO のパートナーシップについて三段階のモデルで示している。第一段階は philanthropic stage（フィランソロピー的關係）である。企業と NPO の関係の大半がこの段階であり、寄贈者（企業）と受取人（NPO）という一方的関係である。この段階における資源の配置は資源を配置する、相互的という点で制限されている。また、フィランソロピー的關係における組織間の人材の交流はほとんど行われず、トップのリーダー層もプロジェクトには関与しない。近年では多くの企業と NPO が次の第二段階に移りつつある。第二段階は transactional stage（相互取引的關係）である。これは特定の活動において資源の交換が行われ、コーズ・リレイテッド・マーケティング（CRM）も含まれる。相互取引的關係においては企業と NPO にとっての利益が意識的に特定、見つけだされ、プロジェクトの実施を通して双方に利益がもたらされる。そして、協働における最終段階は integrative stage（統合的關係）である。統合的段階では組織間の境界線が弱まり、パートナー同士のミッションや人材、活動がより集合的になり組織的統合が行われる協働において最も発展的で戦略的な段階となる。Austin は企業と NPO の関係はフィランソロピー的、相互取引的、統合的へと変化するにつれて、関係性のすべてが低レベルから高レベルへと進化すると示している。ここでいう関係性とは、従事レベル、ミッションの重要性、資源の重要性、活動の範囲、相互取引レベル、マネジメントの複雑性、戦略的価値のことをいう。図5-1のようにこれらは企業と NPO の関係がフィランソロピー的、相互取引的、統合的へと発展していくにつれてすべて高レベルなものへの進化していく。<sup>1</sup>

図6-1 企業とパートナーシップのまとめ

|            | Stage I<br>フィランソロピー的 | Stage II<br>相互取引的 | Stage III<br>統合的 |
|------------|----------------------|-------------------|------------------|
| 従事レベル      | 低い                   | ⇒                 | 高い               |
| ミッションの重要性  | 周辺の                  | ⇒                 | 中心的              |
| 資源の重要性     | 小さい                  | ⇒                 | 大きい              |
| 活動の範囲      | 狭い                   | ⇒                 | 広い               |
| 相互取引レベル    | めったに起こらない            | ⇒                 | 集約的              |
| マネジメントの複雑性 | 単純                   | ⇒                 | 複雑               |
| 戦略的価値      | 比較的重要でない             | ⇒                 | 非常に重要            |

出所：Austin (2000) p72 より作製

Austin の示したフィランソロピー的關係は企業の NPO に対する一方的な支援關係であるため、これは第3章で述べたように支援型のパートナーシップに分類することができる。相互取引的關係と統合的關係は協働型のパートナーシップに属するといえる。以上のような CC によって企業と NPO のパートナーシップが現在、どの段階にあるかや、今後どこに発展していくかが明確になる。また、パートナーシップは自動的にフィランソロピー的關係から統合的段階という高レベルな段階へと発展していくわけではなく、後退してしまうこともある。企業と NPO のパートナーシップを発展的なものにするためには以下で示すような価値創造や協働促進要因等を考慮する必要がある。

Collaboration value construct (CVC)はパートナーシップの過程 (CVC) においてどのように価値が定義、創造されていくのかを体系的に分析する際に役立つ。

Value definition (価値の定義) :パートナーシップが始まる前の段階では、企業と NPO は双方、パートナーシップによってどのような価値が創造されるかを明白にする必要がある。パートナーシップによってもたらされる利益をすべて定量化できるわけではない。企業の社会貢献活動が財務報告書にどのような成果をもたらされたかを結びつける研究も少しではあるが進んでいる。また、もたらされる利益やメリットのみならず、コストやリスクも予め想定する必要がある。ここでいうコストとはプロジェクトを運営していく際にかかるお金のことをいい、リスクとは組織のレピュテーションのことを指す。

互いが必要とする要素を満たすことができるような計画を立案することが重要であり、これはパートナーシップの成功に関わる。

**Value Creation**（価値の創造）：どれほどの価値を生み出すことができるかはパートナーシップに関わるそれぞれの組織がもつ資源による。一般的資源の移転は、他の多数の組織においてももたらされる基本的な価値であり、フィランソロピー的関係において生み出される傾向にある。コア・コンピタンス交換とはそれぞれの組織が特別な専門知識を投資することによって生み出される価値であり、これは相互取引的關係において生み出される。ジョイント価値創造は互いの資源交換ではなく、企業と **NPO** の双方の資源や知識を統合したことによって生み出される価値であり、これは統合的關係において創造される傾向にある。

**Value balance**（価値のバランス）：より強固で持続的なパートナーシップを築いていくためには公正な価値交換が行われる必要がある。

**Value renewal**（価値の再考）：パートナーシップが進んでいくにつれて、もたらされる価値や利益は損なわれる可能性がある。パートナーシップが自己満足に陥ってしまわぬように **value opportunities** を探し出すことが重要である。<sup>2</sup>

以上みてきたように、パートナーシップを行うにあたっては、予めどのような価値がプロジェクトを通して生み出されるのかを企業と **NPO** の双方が予想することと、プロジェクトの過程においても新たな価値を創造できるようにその都度再考する必要がある。また、フィランソロピー的関係から統合的關係へと発展するにつれて創造される価値もより高レベルなものとなる。つまり、協働性が高ければ高いほど、生み出される価値も高くなるというのが **Austin** の主張である。

## 第2節 起動要因と促進要因

**Austin** はパートナーシップを進めていく上で **Alliance drivers** と **Alliance enablers** についても考慮すべきだとしている。横山（2003）<sup>3</sup>においては **Alliance drivers** と **Alliance enablers** をそれぞれ提携ドライバー（起動要因）、提携イネイブラー（促進要因）と解釈しているため、本論文においても同様に解釈することとする。

### （1）**Alliance drivers**（提携ドライバー：起動要因）

実際に協働プロジェクトを実施する上でどのような点に考慮しながら進めていけば良いのかを **Austin** の **Alliance drivers** と **Alliance enablers** を参考して述べる。**Alliance drivers** はクロスセクター間の戦略的な協働を起動させる4つの要因である。

①戦略とミッション、価値の提携：協働プロジェクトの目的が組織間の戦略やミッションと近ければ近いほど、組織間の関係は強化される。企業と NPO の関係が統合的段階へと発展するにつれて戦略やミッションは組織間で共有される。反対に、戦略、ミッション、価値が提携していなければ協働プロジェクトは失敗に終わってしまう可能性がある。

②個人の結びつきと関係：組織間の協働プロジェクトは中にいる人々の力によって創造、促進、拡大していく。社会的な課題の解決を目的としたパートナーシップにおいては組織を超えての人材の結びつきが重要であり、信頼性の向上につながる。組織間の一部の人々だけではなく、トップもプロジェクトに関わっていく必要がある。統合的関係になれば、個人の結びつきは組織の境界を越えてより深く、集約的なものへとなる。

③価値の創造とビジョンの共有：協働プロジェクトにおいては企業が NPO にお金を寄付すること以上にパートナーが互いに価値を創造することが大切である。多様な資源、それぞれの組織がもつ特有の知識やノウハウを結集してパートナーと社会のために価値を生み出すことが重要である。

④継続的学習：協働の過程やどのように新しい価値を創造していくかについては継続的な学習姿勢が必要となる。継続的学習には長期的な見方が必要である。学習によって短期間の中に発生しうる組織間の関係を狂わせてしまう可能性のある問題が起きるリスクを軽減できる。また、はじめのフィランソロピー的關係においては最低限で非公式的な学習しか行われませんが、統合的段階へと発展するとより体系的な学習へとなっていく。

## (2) Alliance enablers (提携イネイブラー：促進要因)

①Focused Attention (焦点化された注意)：組織間が深いパートナーシップの関係を築いていくには組織のトップが意思決定を行うことや、方針を変えていくようなリーダーシップが必要となる。フィランソロピー的關係においてはトップがプロジェクトに関与する機会がほぼないが、統合的段階へと発展するとトップのリーダーシップが発揮される。

②コミュニケーション：組織間にはコミュニケーションが効率的かつ頻繁に行われるような多様なコミュニケーションのツールを持つ必要がある。組織間の密なやりとりが信頼性の向上にもつながる。企業と NPO では文化、風土が大きく違うが、そういった違いを理解し、乗り越えることで協働プロジェクトにおいて大きな成果を得ることができる。年に数回だけのコミュニケーションだけではなくプログラムの実行中にも頻繁にコミュニケーションをとることが望ましい。

③Organizational System（組織的システム）：人材を統合、集約することによって協働プロジェクトにおける責任を明確化できる組織体系を築くこと。

④相互の期待とアカウンタビリティ：パートナー同士がお互いの組織に対して抱く期待の度合いが高ければ高いほどプロジェクトの質も高まる。また、パートナーシップの結果に対しても情報開示、アカウンタビリティが必要である。フィランソロピー的關係においてはパフォーマンスへの期待は低いが統合的段階に発展すると高いパフォーマンスへの期待がされると同時にその結果に対するアカウンタビリティも発生する。<sup>4</sup>

以上で示した起動要因と促進要因は企業とNPOの關係がフィランソロピー的關係、相互取引的關係、統合的關係へと発展するにつれてより高レベルなものになっていく。

図6-2 パートナーシップにおける起動要因と促進要因

|                           |                               | フィランソロピー的   | 相互取引的  | 統合的  |
|---------------------------|-------------------------------|---|--|--|
| 提携<br>ドライバー<br>(起動<br>要因) | 戦略、<br>ミッション、<br>価値の<br>提携    | ・最小限の適合<br>が要求される<br>・感謝とチャリ<br>ティに起源                       | ・ミッションと価<br>値のオーバーラ<br>ップ<br>・戦術的ツールと<br>しての關係             | 高いミッションの調<br>和、価値の共有、戦略<br>的ツールとしての關<br>係                                |
|                           | 個人的<br>結びつ<br>きと關<br>係        | コースと人に対<br>して最小限の個<br>人のつながり                                | ・リーダー層の強<br>いつながり<br>・個人的つながり<br>の拡大<br>・理解と信頼の増<br>加      | 従業員が直接巻き込<br>まれる機会の拡大<br>組織全般で深い個人<br>の關係                                |
|                           | 価値の<br>創造と<br>ビジョ<br>ンの共<br>有 | ・一般的資源移<br>転<br>・資源の交換が<br>不平等<br>・NPOの特定の<br>要求に企業が応<br>える | ・コア・コンピタ<br>ンスの移転<br>・資源の交換がよ<br>り平等<br>・トップに共有さ<br>れたビジョン | ・ジョイント価値創<br>造<br>・価値の再考<br>・互いに影響を受け<br>た組織文化<br>・戦略的重要性をも<br>つより広範囲の活動 |
|                           | 継続的                           | 最低限または非   | プロセスや実施  | 体系的な学習と革新  |

|   | 学習                              | 公式な学習                          | 内容に対してより積極的学習                     | 発見的倫理  |
|---|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| 提携<br>イネ<br>イブ<br>ラー<br><br>(促<br>要<br>因) | 焦点化<br>された<br>注意                | トップのリーダーシップはほとんどない             | スタート時と定期的にトップマネジメントが関与            | トップマネジメントから重視され、継続的に注目される                        |
|   | コミュニ<br>ケーション                   | 一般的に年数回                        | 組織間でより頻繁なコミュニケーション                | 戦略とプロセスの実行中のコミュニケーション                            |
|   | 組織的<br>システム                     | 企業側は地域の問題や財団に関与<br>NPO は開発に関与  | 特定の活動においてより多くの人が責任を持つ             | パートナー関係のマネージャー<br>遂行における組織的統合(共有された資源含む)         |
|   | 相互の<br>期待と<br>アカウン<br>タビ<br>リティ | 定まった目的に対するもの、最低限の他のパフォーマンスへの期待 | 対象となるパートナーシップ活動に対して明白なパフォーマンスへの期待 | 高いパフォーマンスへの期待と結果へのアカウンタビリティ<br>パートナーシップへのインセンティブ |

出所：Austin (2000) p91，横山 (2003) p53 をもとに作製

図6-2のように各要因は関係が発展していくにつれて高レベルなものへと  
なっていく。しかし、横山 (2003) がいうように、協働性が高ければ高いほど  
生み出す価値も高まるのかという点には疑問が残る。<sup>5</sup>

事例を分析し、協働における課題を抽出するためには企業の本業と取り組む社  
会的課題の関連性などにより多面的な軸から分析していく必要がある。

横山 (2003) では上述した Austin の起動要因と促進要因の他にも考慮するべ  
き点として協働の前提条件 (本業の健全度・企業の社会性の高さ・組織的対応  
の明確さ) を挙げている。本業の健全度とは、社会貢献活動が無償で行うため  
にも企業の本業がしっかりと運営されていることをいう。実際に本業の調子が  
悪いと NPO とのプロジェクトの途中で協働から手を引いてしまう企業もあると  
いう。企業の社会性の高さとは、企業理念の中に社会貢献活動の位置づけを明  
確に行っていることをいい、NPO と協働する計画・準備段階においてミッシ  
ョンの共有を図る際にこういった企業理念が明確となっていることが重要であ  
る。そして前提条件の三点目は組織的対応の明確さである。各参画主体が企業

と NPO の協働および非営利活動に関する組織的対応さを明確にすることが協働を継続していく場合には不可欠となる。<sup>6</sup>

### 第3節 分析視点の整理

事例を分析し、協働プロジェクトにおける課題を抽出していくためには、どういった要因を考慮すればよいだろうか。ここまで、協働起動要因や協働促進要因、CRM における課題等をみてきたが、これらには企業と NPO が協働するにあたって考慮すべき要因が、視点が違うものの重複しているものが多々あった（アカウンタビリティやミッションの共有など）。そこで、改めて協働のプロセスごとに企業と NPO が考慮すべき要因をあてはめ、整理する。

ここでは協働のプロセスを①計画、準備段階、②パートナーの選択、③プログラムの実施、④評価とディスクロージャーという順に述べていく。これは CRM プロセスを述べた時に利用したものだが、協働プロセスについてもこの手順で進めていくことができると考えられるため、谷本（2006）<sup>7</sup>のものを引用する。

#### ①計画・準備

協働を始める前の前提条件として企業は一つの組織としてきちんとした組織運営を行っていること、企業理念を明確にしておく必要がある。

その次に、企業はどのような社会的課題があるのかを知り、どういった課題に取り組むのかを考える必要がある。その際に、企業理念やミッションと合致するテーマを選ぶことが重要である。企業理念とミッションがリンクしていれば、消費者からの理解も得やすくなる。また、企業は戦略的に社会貢献活動に取り組むことが出来るよう、CSR 部署をはじめとしてどこまで社内の部署と連携をとるのかといった社内での実施体制を整えていく必要がある。NPO 側は、企業側からみて魅力的な「モノ」やノウハウをもつこと、組織運営がきちんとされておりマネジメント・システムを充実させていくことが重要である。

- ・ 本業の健全度
- ・ 企業のミッションとコーズの設定
- ・ マネジメント・システムの充実
- ・ 魅力的なモノやノウハウをもつ

#### ②パートナーの選択

実際に企業と NPO がどのような点を考慮しながら協働する組織を選定するのかを理論と比較する必要がある。上述した、協働するにあたり企業と NPO の双方に求められる課題として、企業側は戦略的体制を整えておくことや NPO 側は魅力的なモノやノウハウ、充実したマネジメント・システムをもつことが課題であるとし

た。実際にそれぞれの組織がパートナーを選ぶにあたってどのような条件をみて選択しているのかを確認する。そして、パートナーの選択をした後はどういったリスクや効果が見込まれるのかを企業と NPO の双方は想定し、実際に協働する際にはプロジェクトにおけるミッションやビジョンを共有する必要がある。

- ・ 企業→NPO の選定基準
- ・ NPO→企業の選定基準
- ・ 効果・リスクの想定
- ・ ミッションやビジョンの共有

### ③プログラムの実施

企業と NPO がどのくらいの頻度でどのような手段でコミュニケーションをとっているのかを確認する。コミュニケーションをとることで組織間の信頼度の向上、高いパフォーマンスにもつながる。コミュニケーションをとるにあたっては互いの組織が意見や価値観をしっかりと伝えることができる「対等性」が必要となる。また、CRM の観点からは、消費者にシンプルでわかりやすい仕組みを構築し、PR・広報活動を行っているのかを検証する。そして、企業は CSR 以外の部署の連携やトップの関与といった社内での実施体制を整える必要がある。

- ・ 消費者への PR
- ・ トップのリーダーシップ
- ・ 対等性
- ・ 継続的学習

### ④評価とディスクロージャー

プログラムを実施後の段階では、活動内容やどれほどの成果を得ることが出来たのかを、ステイクホルダーに対して公表していく必要がある。また、期間限定ではなく継続的に長期的取り組みに向けてのコミットメントが重要である。

- ・ 長期的取り組みに向けてのコミットメント
- ・ アカウンタビリティ

以上のプロセスと各要因をダイキン工業とコンサベーション・インターナショナルの事例とすり合わせて事例を分析していくこととする。

---

<sup>1</sup> Austin (2000) p71,p73-76

- 
- <sup>2</sup> Austin (2000) p76-81
  - <sup>3</sup> 横山 (2003) p53
  - <sup>4</sup> Austin (2000) p81-p88
  - <sup>5</sup> 横山 (2003) p59
  - <sup>6</sup> 横山 (2003) p197-199
  - <sup>7</sup> 谷本 (2006) p223

## 第7章 事例分析：森林再生プロジェクトについて

### 第1節 対象企業とNGOの選定理由

今回、事例を分析するにあたってインドネシアの森林再生プロジェクトと共に取り組むダイキン工業株式会社のCSR・地球環境センターの方とコンサベーション・インターナショナルの政策・パートナーシップのシニアマネージャーの方の双方にインタビューを実施させていただいた。

エアコンのリモコンを利用してインドネシアという遠く離れた地の森林再生に貢献できるという仕組みが非常に興味深いと思ったことがきっかけでインタビューを実施させていただいた。NGOのコンサベーション・インターナショナルも世界各地で政府や企業との協働を行って活動しているのが非営利組織としては稀なケースだと思い興味を持った。また、企業とNGOの方々にインタビューをするにあたって、同一の協働プロジェクトにとりくむ企業とNGOの話の伺い、双方向的な視点から事例を分析していきたいと思い、ダイキン工業とコンサベーション・インターナショナルへのインタビューを実施させていただいた。

・インタビュー実施日時

(1) ダイキン工業株式会社

場所：本社・梅田センタービル

日時：2014年8月19日（金）10:00～11:00

(2) コンサベーション・インターナショナル・ジャパン

場所：コンサベーション・インターナショナル・新宿事務所

日時：2014年10月10日（金） 11:00～11:45

### 第2節 森林再生プロジェクトの概要

(1) コンサベーション・インターナショナルについて

コンサベーション・インターナショナルは「科学」、「パートナーシップ」、そして世界各地における「フィールド実践」に基づき、持続可能な社会を実現し、人間の幸福(Human Well-being)に貢献することをミッションとする国際環境NGOである。1987年に設立され、アメリカのヴァージニア州に本部をおいている。業務内容としては、気候変動と生物多様性などに関わる政策提言、企業や政府とのパートナーシップによる途上国の持続可能な発展への支援や企業のCSR戦略へのアドバイスを行っている。具体的な活動地域と活動内容としては、世界40ヶ国以上のホットスポットで農村開発、農業、漁業、小

規模・地域産業、人口・家族計画、植林・森林保全、土壌・大気、生物多様性、環境教育等の幅広い分野に取り組んでいる。また、日本支部であるコンサベーション・インターナショナル・ジャパンは、1990年より20年間にわたり、任意団体として活動していた。そして、2011年3月9日に一般社団法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパンとして登記している。<sup>1</sup>

## (2) ダイキン工業のCSR理念

「森林再生プロジェクト」について述べる前にダイキン工業のCSR理念について確認する。

ダイキン工業では活動の担い手である「人材」を基本に「環境」「品質・CS」「社会貢献」の4つを重視している。「環境」という分野においては地球温暖化防止を最重要テーマに取り組んでおり、エアコンの製造過程においては環境負荷を最小化するため、温室効果ガス排出削減や水・資源の有効活用や化学物質削減に取り組んでいる。また、環境分野では今回、事例研究する森林再生にも取り組んでいる。インドネシアにおける森林再生の他にも、国内の知床でも自然環境保全活動を行っている。<sup>2</sup>

知床における自然環境保全活動についてはダイキンのHPで以下のように述べられていた。知床は、北海道でも数少なくなった原始的な自然環境や野生動物が残る貴重な地域である。その一方で、農業開拓や河川改良など人間の影響による自然破壊や、一部の野生動物が増えたことによって住民生活との間に生じた軋轢などの課題も抱えている。それらの課題を解決しながら知床の自然環境を保全する活動は、「地球のエアコン」である森林を守り育てることであるとともに、ダイキンが環境貢献活動で重視している“生物多様性の保全”や“人と自然・生物の共存”といったテーマに合致したものであると考えられる。そこでダイキンは、知床の自然環境を守る事業に支援することを、(公財)知床財団・斜里町・羅臼町と約束。2011年から5年間、「カツラの森、命あふれる川の復元事業」と「知床の人とヒグマの共存事業」の2つの事業を支援している。<sup>3</sup>

## (3) 森林再生プロジェクトの概要

森林再生プロジェクトとはダイキン工業と地球環境保全において先駆的役割を果たしている国際NGO団体、コンサベーション・インターナショナル(以下CI)とが協力し、インドネシアにある「グヌングデ・バングランゴ国立公園」において、豊かな森林生態系の保全と再生を目的に取り組む、地球規模の環境保全活動であり、この協働プロジェクトは2008年から開始されている。

具体的な仕組みは以下の通りである。エアコンの利用者が快適エコボタンを押すとリモコンにポイントが貯まりリモコン面上に木が育っていく。10ポイントをためると自分の名前が書かれたボードに木が植えられ、インドネシアの植林活動に貢献できるという仕組みである。ダイキン工業ではこうした CRM の領域を超えて、包括的な森林再生のための支援を実施している。具体的には荒廃地への再植林のみにとどまらず、水や電気の供給、環境教育等も現地で行っている。また、今年に入り、活動地域を六か国に拡大している。その対象地域は、これまで CI が気候変動の影響の緩和や自然資源の保全に焦点を当て様々な活動に取り組んできた下記の地域である。<sup>4</sup>

- ・アマゾンのアマパ生物多様性コリドー(ブラジル)
- ・中央カルダモン森林保護区(カンボジア)
- ・中国南西山岳地帯ホットスポット(中国)
- ・グヌングデ・パングランゴ国立公園(インドネシア)
- ・東ニンバ自然保護区(リベリア)
- ・西ガーツ地方の森林地帯(インド)

以上の対象地域のうちの 5 つは、「生物多様性ホットスポット」と呼ばれる、生物多様性が豊かでありながら、地球上で最も危機に瀕している地域に位置している。ダイキン工業ではこうした森林荒廃地の再生に CI とともに協働するため、今後 10 年間で 450 万米ドル(約 4 億 5 千万円: 1 米ドル=100 円で試算)の支援を行う予定である。また、以上の 6 カ国に加え、先ほど紹介した知床における自然環境保全活動を合わせて「空気をはぐくむ」プロジェクトとよんでいる。<sup>5</sup>

### 第 3 節 事例分析：森林再生プロジェクト

ここから、第 6 章で整理した分析視点をもとに森林再生プロジェクトにおける課題を探っていく。

#### ①計画・準備

この段階において企業はまず社会的課題を知り、企業理念とリンクしたコース、社会的課題を選ぶ必要がある。先程上述したように、ダイキン工業では「環境」を一つの柱に CSR に取り組んでいる。そういった中で荒廃地の森林再生に取り組むということは企業理念とコースがマッチしているといえる。ダイキン工業が環境問題に取り組む上で NGO と協働する形をとった理由については以下のようにおっしゃっていた。

森林再生プロジェクトをはじめた理由についてはエアコンの省エネの機能を使ってもらいたいという思いがきっかけではじめた。プロジェクトでは利用者が

エアコンの機能を楽しみながら現地に木を植えることができる。対象地域については、中国をはじめとして何か所か候補があったが、当時インドネシアは世界で世界的にみても森林が伐採されているという深刻な現状があったため選んだとしていた。

また、その他にもダイキンが森林再生に取り組む理由としてダイキンの HP 上で以下のように述べられていた。ダイキンは、エアコンを通じてお客様に「快適な空間」を提供している。しかし、そのエアコンを製造するときや運ぶ時、使うとき、使い終わった後に環境に負荷を与えることもある。エアコンの環境への影響を減らすだけでなくお客様を取り巻く地球環境に対し、ダイキンが何かできるかを考えた際にその一つとして森林再生があった。<sup>6</sup>

## ②パートナーの選択

### 企業→NGO の選定

まず、ダイキン工業が NGO と協働するという形をとった理由については以下のようにおっしゃっていた。

NGO は社会貢献のプロであり、現地のことに精通しているため、より現地のニーズに応えることが可能となる。また、予算や時間を有効に使うことができるといった点からも協働という形をとった。

その中でもダイキン工業が CI と協働した理由について以下のようにおっしゃっていた。

CI は政府とのつながりも深く、世界各地に色々な支部をもっている。インドネシアをはじめとして世界各地に支部をもっていることや政府と協働して様々な活動を行っていることが信頼につながった。パートナーシップを組むにあたって、実際に活動を行っているかが懸念材料となるが、活動内容についてもしっかりと取り組んでいる。こうした規模や活動内容が信頼につながり、協働をとることになった。つまり、CI のもつノウハウや知識を活用することを通してより現地のニーズにあった社会貢献活動を行うことが可能となる。この点は NPO/NGO が協働する上で求められる課題として挙げたように、やはり魅力的なモノやノウハウをもっていることが企業側からみて魅力的な存在となり、協働をはじめのきっかけの一つとなるようである。

### NGO→企業の選定

ダイキン工業との協働のきっかけについては広告代理店にダイキン工業を紹介されたのがきっかけであるとおっしゃっていた。それからダイキンと CI 双方の対話を重ねて協働に至った。CI が企業とパートナーシップを組むのは

地球の資源を担う企業のビジネスをサステイナブルなものに変えていきたいという想いがあるため。また企業はビジネスをしていく上で地球に対する責任を持つため、企業の資金を世界で必要なところにまわしたいと考えている。企業に求めることとしては単に木を植えて終わるのではなく、現地のコミュニティの人々がきちんと木の手入れをし続けたいと思ってくれるような活動することである。荒廃地の森林再生だけでなく、現地の人が木を伐採せずに生活できることが目標であるため、企業には環境教育や森から流れてくる水をコミュニティに届ける仕組みを伝える活動もしてもらいたい。

企業を選ぶ際の選定基準については以下のようにおっしゃっていた。

CIはこれから変わりうる、かつインパクトの企業を選ぶ。CSRの点から不適切な経営をしている等、ブラック企業でない限り、興味が合致すればパートナーシップを組む。ダイキンと組む上では問題はほとんどなかった。企業を審査するプロセスをくんでパートナーを選定する団体もあるようだが、そこまでの厳格な手順は踏まない。むしろパートナーとして選んでから、プロジェクトの内容を決める段階が非常に重要である。NGOと企業のやりたいことが合わず、この段階でパートナーシップを解消してしまう例も多々ある。企業側がやりたいことと現地で必要とされることが合わないケースも。今回のケースでは企業側がCIの意見をきいてかなり任せてくれた。

協働するにあたり、NGOに求められる課題として、マネジメント・システムの充実等があったが、企業側がNGOを選定するにあたっては、実際に活動内容をしっかりと行っているかといったように信頼できるかという点を選定基準としているようだった。またNGOが企業を選定するにあたっては、それほど厳格な手順を踏んでいるわけではなく、それよりも互いにやりたいことが合致するかという点をより重視していることがわかった。

### ③プログラムの実地

- ・コミュニケーションと対等性

#### ダイキン工業

現地の販売店とNGOの人々で環境教育に関するイベント等を開催しているという。

#### CI ジャパン

現地の人とダイキン工業側の交流については年に一回、ダイキン工業の人がインドネシアを訪れて視察する。普段のコミュニケーションではCI ジャパンが仲介に入り、現地（ジャカルタ）の支部の人々と企業の交流がemailを通して

行われている。やはり、人材面での交流において一番の問題となるのが言語や文化の問題。企業と現地の人々は直接コミュニケーションをとれないため常に CI ジャパンが仲介に入っている。今後、インドネシアにとどまらず活動地域を増やしていくにあたっては、様々な地域の人々とのコミュニケーションが必要となってくる。そこで、新たに CI の本部も関わることによってより質の高いコミュニケーションをとっていく、

企業と NPO の間でコミュニケーションをとる上では「対等性」が前提となるが、この「対等性」を実際に判断するのは難しい。しかしこの点については、CI 側のお話を伺った際にダイキン工業側が CI の意見や要望をかなり聞き入れてくれたとの話があり、互いに意見や価値観をしっかりといえる環境があるというふう感じた。こういったことから企業と NGO 間の対等性は成立していると考えられる。

#### ・消費者と社会に対する PR

ダイキン工業側では消費者や社会に対して森林再生プロジェクトを PR する機会として年に 1 回だけ、電車の広告に出しているというお話があった。

CI ジャパンでは社会に対する PR について以下のようにおっしゃっていた。

「森林再生プロジェクト」の認知度向上については、CI ジャパンとしてはエアコン利用者という不特定多数の人々にアプローチするのは難しい。また、スタッフ 8 名という中で広報に力を入れることは難しいのが現状である。まずは CI を知ってもらうため、外部に向けて講演会を開くことやホームページを通して情報を発信している。また広報の手段として SNS の活用もある。

プロジェクトの認知度に関しては企業と NGO の双方に課題があると言える。

#### ・社内での実施体制

社内での実施体制についてダイキン工業では社内の他部署からの理解を得ることが課題であった。具体的には以下のようにおっしゃっていた。

一番は営業の部署の人々からの協力が必要である。消費者に対して森林再生プロジェクトを PR していくためには実際にお客様と関わりをもつ営業の人々の協力がある。しかし、現実には営業の人々まで CSR に関する理解を得ることができない、PR する余裕がないと言われてしまうのが現状である。

また、社内での実施体制を整えていく上ではトップのリーダーシップも考慮すべきと文献にあったが、トップがどれほど森林再生プロジェクトに関与しているのかを実証することは難しい。ただ、今年に入りダイキン工業創業 90 周年記念社会貢献事業の「空気をはぐくむ森プロジェクト」が発表された際には

代表取締役会長兼 CEO 井上礼之氏が「今回の 10 年間の合意により、インドネシアで CI と築き上げてきた成功事例を世界規模に広げます。長期的で持続可能な取り組みを支援することの重要性を認識し、人々の幸福を支える環境や自然資源を守るための貢献を継続していきます」<sup>7</sup>と述べていることから、トップが少なからず今後の方針について言及するような体制があるといえる。社内での実施体制については、まずは CSR 部署以外からの部署の協力や理解を得ることが一番の課題であることがわかった。

#### ④評価とディスクロージャー

##### ・アカウントビリティ

ホームページでは三か月に一回、現地でどれほど植林が完了したか等を報告するレポートを公開している。レポートの中では植林が設定した目標をどこまで達成したかや、現地で行ったイベントについても紹介している。CI では、今年の七月からインドネシア以外の五か国の地域にダイキンとの活動の幅を拡大しているため、現地の様子をこれまで通り伝えていくにはコミュニケーションを頻繁にとりアカウントビリティの質を下げないことが一つの課題であるとした。2014 年の 10 月から五か国の地域のレポートを載せるためクオリティを下げずにレポートを作成していくことが課題である。それに伴い、これまでの体制を変え、CI ジャパンと CI インドネシアだけでなく新たに CI 本部も入り五か国の地域と密にコミュニケーションをとり現地の様子を伝えるレポートを作成していく。

##### ・長期的取り組みに向けてのコミットメント

協働プロジェクトは今後インドネシアでの活動だけでなく他の地域に活動の幅を広げていく。それに加え、今後 10 年間でダイキンが 450 万米ドルの支援を行っていくことを表明していることから、企業と NGO の長期的取り組みに向けたコミットメントが達成されているといえる。

また、以上の点の他にもインドネシアにおける「森林再生プロジェクト」を通して社内の社会貢献に関する意識がどのように変化したのかについても伺った。社員のボランティアに関する意識や関心は向上している。ダイキンでは「森林再生プロジェクト」のほかに知床での「自然環境保全支援」も行っており社内からボランティアに参加している人がいる。30~40 人の応募があり抽選で 10 数人が知床にボランティアとして参加。社員については入社 2~3 年目の人から 50・60 代の人もいたという。また、抽選を外れた人で個人的に参

加した人もいた。また、インドネシアで森林に関するイベントにおいては、社員が自社で行っている社会貢献活動について知るきっかけとなり、それが愛社精神や誇り、仕事へのモチベーションにつながるという話が CI の側からもあった。

#### 第4節 課題の抽出

インタビューと事例分析を通して抽出された課題は以下のようなものである。

- ・社内外での認知度向上
- ・インドネシアでの事例をもとに地域を拡大していくため、それに伴いアカウンタビリティの質を下げないこと。(ブラジルやカンボジア、中国、リベリア、インド)

また、その他の課題についてダイキン工業から以下のような話があった。消費者が商品を購入する際、エアコンのような家電製品は機能や価格が重視されるばかりで、なかなか社会性のあるサービスを商品に付与しても他の競合製品との差別化にはつながりにくい点が課題という話があった。

第8章でこれらの課題に対してどのように取り組んでいくべきかについて最後まとめる。

---

1 コンサベーション・インターナショナル

<http://www.conservation.org/Pages/default.aspx>

2ダイキン工業 CSR・環境への取り組み <http://www.daikin.co.jp/csr/>

3ダイキン工業 知床の自然環境保全

[http://www.daikin.co.jp/csr/shiretoko/01\\_01.html](http://www.daikin.co.jp/csr/shiretoko/01_01.html)

4 ダイキン工業 “空気をはぐくむ森”プロジェクト

<http://www.daikin.co.jp/csr/forests/index.html>

5 コンサベーション・インターナショナル

<http://www.conservation.org/Pages/default.aspx>

6 ダイキン工業 森林再生プロジェクト

<http://www.daikinaircon.com/eco/index2.html>

7コンサベーション・インターナショナル ニュースリリース

[http://www.conservation.org/global/japan/news/Pages/PR\\_Daikin-CI\\_ForestsfortheAir.aspx](http://www.conservation.org/global/japan/news/Pages/PR_Daikin-CI_ForestsfortheAir.aspx)

## 第8章 今後の対策と展望

### 第1節 協働プロジェクトにおける課題と対策

本論文における最終的な目標は事例分析を通して企業とNPOの協働における課題を探り、それに対する対策を示すことである。第7章ではダイキン工業とCIの森林再生プロジェクトにおける課題として社内外のプロジェクトに関する認知度の向上、競合商品との差別化、そして活動地域の拡大に伴いアカウントビリティの質を下げないことの3点が抽出された。以下ではこれらの課題に対して企業とNPOの双方がどのように取り組んでいけばよいのかを示す。

#### ①企業側の課題

CRMの実施による効果として販売促進効果があるとしたが、必ずしも商品やサービスに社会性のあるメッセージを付与したからといって競合商品との差別化が図れるわけではないことがインタビューを通してわかった。食品や日用品をはじめとする比較的価格の安い商品であれば、社会性のあるメッセージが付与していれば競合商品との差別化につながりやすい。しかし、とくにエアコンのような家電製品は購入する際にその機能や価格が重視されがちになり、CRMを行っていても消費者の購買意欲に直接つながるとは限らない。やはり、他の競合商品との差別化を図っていく為にもエアコンをこれから購入する人やすでに利用している人に対してのPRを積極的に行っていく必要があると感じた。それには、まず実際に外に出てお客様と接する機会のある営業の人々の理解や協力がいると感じた。つまり、まずは社内の営業をはじめとする営業の人々の強力を得て、社外にPRしていくといったように段階を踏んで企業側は取り組んでいく必要がある。インタビューでは、営業の人々に森林再生プロジェクトをPRする余裕がないのが現状であるという話があったが、この点については、まずはCSRに対する理解を深めてもらうことから始めるべきかもしれない。CSRに関するセミナーを社内で開催することや、実際にボランティアをはじめとする社会貢献活動に社員の方々に参加してもらうといったように少しずつ理解を深めてもらうためのイベントを行う必要があると感じた。

#### ②NGO側の課題

CIでは協働プロジェクトや団体自体の認知度を向上させることが課題の一つであった。まずはCIでは、団体自体やその活動内容を人々に知ってもらうことから始める必要がある。しかし、8名の専任スタッフだけで活動している

ため、広報にそれほどの労力をかけられないのが現状である。そこで、広報の一つの手段として SNS の利用が有効である。実際に CI においても Twitter を利用して情報を発信している。その他にも CI では活動内容について伝える外部での講演会を行っているとの話もあった。日頃の活動を、積極的に SNS や講演会を通して発信することによって団体自体と森林再生プロジェクトの認知度の向上にもつながる。しかし、こうした SNS や講演会はどうしても、もともと CSR や社会貢献に興味のある人のみしか情報を受けとらない可能性が高い。これは社会全体の話となってしまうが、社会の人々がより社会貢献や CSR に対する関心や興味を持ち、自らもそれに関わっていくというような意識をもつことが必要であるとインタビューを通して感じた。

### ③ アカウンタビリティの質の維持・向上

活動地域の拡大に伴い、アカウンタビリティの質を下げないためには現地の人々と CI、そしてダイキン工業という三者間のコミュニケーションが重要となる。現地でどれほど森林再生が達成されたのかといった様子をより一層頻繁に伝え、エアコン利用者に対しても情報を開示していく必要がある。コミュニケーションをとる上では言語や文化の違いに直面することが予想されるが、その点についてはインタビューでもおっしゃっていたように CI がダイキンと現地の人々の仲介に入る等して円滑なコミュニケーションを図っていくべきである。

## 第 2 節 今後の企業と NPO による協働における展望

今回、森林再生プロジェクトに関して企業と NPO の双方に話を伺い、世界各地で様々な活動を協働して行っていることに驚いた。特に、ダイキン工業ではエアコンのボタンを通して現地の荒廃地の森林を再生させるだけでなく、現地の学校で環境教育を行ったり、現地の人々の収入源を増やすために野菜の栽培やヤギの飼育の支援を行う等、持続可能な森林の再生と保全に向けて積極的に活動していた。

事例分析をするにあたって協働や CRM を行うことで得られる効果や考慮すべき要因について整理したが、文献で述べられていることが必ずしも実際の事例にあてはまるわけではないということが本論文の執筆を通してわかった。例えばすべての事例において必ずしも CRM を実施することによって他社の商品やサービスとの差別化が図られるわけではない。その他にも、それぞれの組織がパートナーを選定する際には文献に書いてあったようなプロセスを必ずしも踏むわけではなく、実際には互いにやりたいことが合致することを最も重視し

ていた。事例分析を通して一番に感じた課題はやはり協働プロジェクトの認知度向上であった。企業と NGO がどれほどすばらしいプロジェクトに取り組んでいても、やはり社会で広く知られていなければ、協力も得られない。特に CRM では消費者の反応によって社会貢献の成果も異なってくるため、参加する消費者に企業と NPO がどのような協働プロジェクト、CRM に取り組んでいるのかを知ってもらう必要がある。そのためには、企業と NPO はそれぞれ、社内の他部署からの協力と理解を得る、そして NPO は団体自体の認知度を向上させていくような活動を今後も行う必要があるようだ。また、私たちのような一般の人々が社会貢献や CSR に興味を持ち、関わっていく姿勢を持つことがこうした協働プロジェクトの認知度の向上にもつながるであろう。

#### 参考文献一覧

1. Austin, J.E (2000) “Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses”, Harvard Business School
2. Kotler, P. & Lee, N. 著 恩蔵直人 監訳 (2007) 『社会的責任のマーケティング 「事業の成功」と「CSR」を両立する』 東洋経済新報社
3. 島田恒 (2003) 『非営利組織研究 その本質と原理』 文眞堂
4. 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』 千倉書房
5. 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版
6. 長坂寿久 (2011) 『NGO・NPOと「企業協働力」 CSR 経営論の本質』 明石書店
7. 原田勝広 塚本一郎編著 (2006) 『ボーダレス化する CSR 企業とNPOの境界を越えて』 同文館出版
8. 横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略とNPO』 白桃書房

#### URL 一覧

1. CAF The World Giving Index  
<http://www.cafonline.org/pdf/WorldGivingIndex28092010Print.pdf>
2. アサヒビール <http://www.asahibeer.co.jp/superdry/umaasu/>
3. キリン <http://www.kirin.co.jp/>
4. コンサベーション・インターナショナル  
<http://www.conservation.org/Pages/default.aspx>
5. ダイキン工業株式会社 <http://www.daikin.co.jp/index.html>
6. 日本経済団体連合会 <http://www.keidanren.or.jp/index.html>
7. ネピア <http://1000toilets.com/about/index.html>
8. ハンティングワールド <http://www.huntingworld.com/japanese/>