

地域づくりに必要な企業とは

パネリスト

一般社団法人永続的成長企業ネットワーク 代表理事 吉田 正博
大橋運輸株式会社 代表取締役社長 鍋嶋 洋行
愛知学泉大学現代マネジメント学部 准教授 三輪 昭子

コーディネータ

日本福祉大学経済学部 准教授
日本福祉大学知多半島総合研究所地域・産業部 部長 鈴木 健司

1. 地域貢献活動への取り組み—企業の活動として、マーケティングとして—

【鈴木】 第2部のパネルディスカッション、「地域づくりに必要な企業とは」をテーマに始めさせていただきます。

初めに、パネリストとして新たに参加される、鍋嶋さん、三輪さんのお二人から実践報告をいただき、その後ディスカッションを進めてまいります。

お一人目は、大橋運輸株式会社 代表取締役社長の鍋嶋洋行さんです。鍋嶋さんは、大学卒業後、金融機関で7年間勤務され、1998年4月から大橋運輸株式会社に入社されました。そして同年11月、代表取締役に就任されます。中小企業こそCSRやCSVの取り組みが必要と考え、地域活動を継続されています。また、「企業の付加価値は人が提供する」との考えから、優秀な人財を集めるためにダイバーシティの取り組みを推進されています。「人の差は目的の差である」と、社員の目的を高めるために試行錯誤中とのこと。では、鍋嶋さんよりご報告いただきます。よろしくお願いいたします。

●大橋運輸(株)のCSRへの取り組み

【鍋嶋】 皆さん、こんにちは、大橋運輸の鍋嶋です。よろしくお願いいたします。

まず初めに、私どもの会社の紹介をさせていただきます。私ども大橋運輸は、1954年3月17日に設立し、今年で64年目を迎えます。本社は愛知県瀬戸市に置き、営業所は豊田に2か所、小牧に1か所にあり、これら4拠点で活動しています。事業内容は、自動車部品輸送を中心に、引越、遺品整理、学校給食配送などを行っている社員100名の地域企業です。そんな私どもが取り組む地域活動をご紹介します。

【エコキャップ回収活動】

最初に、エコキャップ回収活動です。この回収活動はかなり世の中に浸透していると思います。私どもも当初はその活動に取り組んでいたのですが、集めたエコキャップを売却した代金がきちんと寄付されていないというようなニュースを耳にしてからは、地域で完結できないかと考えて独自の仕組みを考えました。

まず、地域で集めたエコキャップを回収して、地域の事業者に売却します。その売

却したお金で、地域の障がい者福祉事業所で作る軍手を購入します。その軍手は、エコキャップを集めてくださった人や団体に寄贈して、地域の清掃活動などで活用していただいています。

当初は私どもの社内で始まった活動ですが、小学校、中学校、大学、そして現在は地元の金融機関もこの活動に参加して下さるようになり、活動は大きくなっています。

【オオサンショウウオ保護活動 ～地域との協働～】

次は、オオサンショウウオの保護活動です。愛知県瀬戸市には、国の特別天然記念物「オオサンショウウオ」が生息しています。この保護活動を始めたきっかけは、今から5年前に、「瀬戸市のサンショウウオが日本で一番痩せている」という記事を偶然見つけたことです。なぜだろうと思い、川へ確認に行くと、特別天然記念物が生息する川なのに茶色い川だったことに驚きました。それで原因を調べたところ、川の上流には不法投棄された多くの産業廃棄物が散乱しており、雨が降るたびに上流から下流に産廃ゴミが流れるということがわかりました。

そこで、このままでは瀬戸市が大切にしている特別天然記念物が絶滅してしまうのではないかと思い、行政や地域の人に呼びかけて、清掃活動を始めました。もともと川の近くには、「オオサンショウウオを守る会」というのがありました。ただ、その地元の方々は高齢の方が多く、川の周りを清掃することはできても、川の中に入ってゴミを取ることは手が回りませんでした。そこで、私どもが川の中の清掃を中心に行いました。そうやって地域の方たちに

活動を広めているうちに年々参加者が増えてきました。今ではオオサンショウウオの産卵も確認でき小魚も増え、川もきれいになりました。

【交通安全推進「橋渡し」キャンペーン ～警察・行政との協働～】

次は、交通安全活動です。これは、私たち運輸業には馴染み深い活動です。毎年8月4日は「箸(橋)の日」です。この日には、地域にある瀬戸大橋という大きな橋の手前で、大橋運輸の社員が道行くドライバーたちに「箸」を渡して交通安全を呼びかける活動をしています。これは、「交通安全橋(箸)渡しキャンペーン」ということで、地元警察と行政と民間の私どもとで毎年実施しています。警察と民間会社が一緒に取り組むということは少ないのですが、警察のほうも何か地域で活動したいということで、箸(橋)つながりで始まった活動です。

【防災セミナー ～地域の皆様の意識啓発～】

次に、防災セミナーです。今や4人に1人が高齢者ということです。高齢者の方が寝たきりになる原因としては、家の中でつまずいて転倒し、骨折するなどの怪我をして、そこから寝たきりになる例がよくあります。私たちは、転倒をしないように部屋の中を片づけて、その片づけたスペースに防災備蓄をすることを呼びかけています。今は、市民祭や出前講座などで年に数回の活動をしています。

【職場体験学習の受入れ】

次に、職場体験学習の受入れです。今や、中学生の職場体験はいろいろな地域で浸透していると思います。私どもも受け入れています。当初は作業体験というかたちで受け入れていましたが、ここ最近は少し方向を変えました。単に作業を体験させるだけ

ではなくて、社員何名かに各々の講座を持たせることにしました。例えば、「目的の大切さ」、「マナー」、「環境」、「安全」など、社員が一人ずつ、一項目ずつを学生さんに伝えるわけです。このかたちは、学生さんにいろいろなことを伝えながら、社員自身も共に学ぶということで、大きな成果が得られていると思います。瀬戸市には中学校が8校ありますが、現在6校から受け入れ希望があります。

【「笑顔の日」イベント】

次は、「笑顔の日」イベントです。皆さんは、2月5日が何の日か、ご存じでしょうか。実は、「笑顔の日」です。子どもは1日に300～400回も笑うけれど、大人になると1日に15回ぐらいしか笑わなくなるそうです。笑うことは、ストレスを軽減したり、免疫力を高めたり、コミュニケーションを深めたりするので非常に大切なことだと思います。そこで、社会に出た大人も、子どもも、もっと「笑う」ことに注目しよう、この2月5日の「笑顔の日」を広めていきたいと思い、子どもたちに絵を描いてもらい、その絵をメッセージとともに地域に配布する活動に取り組んでいます。子どもたちには、絵を描いてもらったお礼に、クラウン(道化師)の方に幼稚園と保育園に行っただいて、笑顔を届けています。

笑顔というのはどんな企業にも大切ですが、わかっていてもなかなか一步を踏み出せない項目です。これは運輸業からかなりかけ離れた活動ですが、私たちもちょっと足を踏み出してみようということで始めた活動の一つです。

【「咲かせよう、瀬戸の笑顔」プロジェクト】

瀬戸市は「焼き物のまち」ということで、どこの小・中学校にも陶器を焼く窯があり

ます。その窯を活用しようということです。ある中学校の障がいクラスの皆さんに協力をいただいて、私どもが提供した土を使って、植物を植える鉢を作ってもらいます。そして、その鉢に植物を入れて、地域で販売する活動をしています。この鉢を売った売上金については、中学校で活用してもらい、また社会福祉協議会にも寄付しています。

このように、私どもはいろいろなCSR活動に取り組んでいます。そのなかでも、やや独自性の強いものをご紹介させていただきました。ありがとうございました。

【鈴木】 ありがとうございました。

引き続きまして、お二人目のご報告です。愛知学泉大学現代マネジメント学部准教授の三輪昭子先生よりご報告いただきます。三輪先生は、愛知教育大学大学院修了後、愛知県立高校、河合塾経営の日本語学校などでの勤務を経て、2012年より現職に就いておられます。専門はソーシャル・マーケティング、公民科教育法です。ご著書には、『映画で地球を読む - 地球市民のための教養講座 -』（黎明書房）等があります。また、愛知大学国際問題研究所で客員研究員も務めておられます。では、三輪先生、よろしく願いいたします。

●CSRのCは、Consumer(消費者)だ!

- 地域貢献とエシカル消費 -

【三輪】 皆さん、こんにちは。愛知学泉大学の三輪昭子と申します。よろしく願いいたします。本日の私の話は、「CSRのCは、Consumer(消費者)だ! - 地域貢献とエシカル消費 -」というタイトルが示すとおりで、皆さんのお手元には資料もお配りし

ております。もう一つの資料は、私はソーシャル・イノベーション・マガジン「オルタナ (alterna)」でコラムを書いておりますが、そのコラムの抜粋です。ニール・ヤングに関するコラムは、まさしく「エシカル消費」をテーマにしています。そして、一番最近に書いたコラムは、このフォーラムに関する内容です。本日はコーポレート (企業) の話が中心ですが、私としては「コンシューマー (消費者)」ということと「エシカル消費」が重要と考えておりますので、その二つのことをお話し申し上げたいと思っております。

さて、愛知教育大学を卒業したら、普通は小・中学校の先生になるのが一般的なルートですが、私はちょっと異端を走っております。何をやってきたかということ、一つの流れに乗ってきたのですが、その中でまず「ソーシャル・マーケティング」に出会いました。NPO で少しスタッフとして仕事をしたことがあるのですが、その仕事関係のなかで、ソーシャル・マーケティングに出会う一つのきっかけをもらったのです。

【コース・リレーティッド・マーケティングが、この分野の研究のスタートだった】

始まりは、「コース・リレーティッド・マーケティング」です。そういう名称のマーケティング方法があります。普通はマーケティングというと、「いかに商品を売るか」ということで、たいていは「魅力的な商品とはこういうことだよ」、「値段を下げるといいよ」、「差別化するにはどういう方法があるか」ということを経営学として学ぶことが多いのです。そのマーケティングのなかでも、これは少し変わった方法です。商品を売るという目的はあるけれど、その商

品の価格は、数%が寄付金になることを前提に付けられているのです。つまり、製品の売上の数%を特定のコース (社会的支援をしたくなる対象) に寄付する手法がとられているのです。また、それは1年間とか3か月というように期限が設定されており、どんな商品に寄付が付けられているのか、どんな人に売り込むのか、ということもある程度決められて行われるのです。

こうした仕組みにより、ステークホルダーである「企業」、「消費者」、「NPO」の三者が win-win-win の関係になれる、つまり「三方よし」とする関係をつくることができるわけです。特に NPO というのは資金を調達するのが難しいので、それを助ける意味で企業が加わって取り組むことが多かったのですが、その手法によって消費者を非常にうまく取り込むことができるということを学びました。

実は、最初にこのような取り組みを始めた企業をたまたま訪問する機会があり、そこで私はこのマーケティングの手法に出会ったのです。その会社は、アメリカンエクスプレスというクレジットカードの会社です。金融関係に携っている企業で、日本では「アメリカンエクスプレスというクレジットカードの会社」として紹介されていますが、幅広い事業に取り組んでいるということがわかり、非常に勉強になりました。

【コース・リレーティッド・マーケティングの事例】

ミネラルウォーターのボルヴィックでは、1リットルの水を買うことでアフリカの人に10リットルの安全な水を供給できるという「1リットル for 10リットル」というプログラムに取り組んだところ、非常に売り上げが伸び、よい成果を得ることが

できました。このような手法で、ユニセフではアフリカの地域において井戸を造るたびにお金を集めているということでした。

日本でコース・リレーティッド・マーケティングという、森永製菓の「1チョコ for 1スマイル -あなたが食べると、もう一人がうれしい-」が有名です。森永製菓の場合は、最近ではフェアトレードを使っていたりしますが、それ以外にも、一つの支援活動の循環ができています。支援したいのは、教育支援やチョコレートの原料カカオをいかに生育させるかということであり、それに対してチョコレートの売上の何%かが寄付されるわけです。「カカオがうまく生産される」→「そのカカオでチョコレートを作る」→「そのチョコレートをかう」という循環が生まれることによって、生産地に配慮された形で生産でき、またその地域の生産者を助けることもできるという仕組みです。

【ソーシャル・マーケティングの講義では】

私は、愛知学泉大学や愛知大学では「ソーシャル・マーケティング」の授業を持っています。「ソーシャル・マーケティングとは何か」という話題になったときには、簡単に「社会的利益を追求するマーケティング方法」と話します。では、「社会的利益を追求するとはどんなことか」となると、「こんなことがあるよ」と次のようなことを紹介しています。

- ・「人権を守ること」です。それについては、ブラック企業の問題等があるので、そういったことを特に話すことになります。
- ・「企業の社会貢献活動」です。たまたまCSRという言い方で「社会貢献活動をしている」といえば非常にクローズアップされることがあります。CSRの範囲内

で、そういったことを挙げることが多いですが、「実はそれは違いますよ。それは一部に過ぎないですよ」というような話もしています。

- ・「ボランティア活動」があるということです。これは、企業の社員だけでなく、私たちが市民として行うボランティア活動についても挙げます。
- ・「寄付金」です。寄付金の付いた商品を買うことも含めています。
- ・「NPO・NGO」との関係を持っているかどうかということです。そして、社会的課題解決に対してどんな取り組みをしているか。さらには、それが事業として進められていくためには「ソーシャルビジネス」という方法がある、ということをお話します。
- ・産業とか発展途上国に関わることでは、「雇用」です。職を与えるためにはどんな仕組みをつくったらいいか、というようなことについて話をしていきます。

【ソーシャル・マーケティングとは？

-フィリップ・コトラーの著書から-

私は、これまで取り組んできた仕事の一つとして、本を書いたことがあります。ご紹介いただいた『映画で地球を読む』というタイトルの本です。映画を観ることによってさまざまな社会的課題を知ることができ、そこからどんな解決方法があるかを学んでいけるというものです。

また、ソーシャル・マーケティングの分野で非常に有名なフィリップ・コトラー氏の著作『グッドワークス』の翻訳に携りました。たまたま私がソーシャル・マーケティングの講義をしていることをその翻訳グループに話したところ、一緒にやろうということになった次第です。

著者のコトラー氏は、マーケティングの大家といわれていますが、販売促進だけでなく、社会活動においてどんなマーケティングをしたらいいかということ、この『グッドワークス』では事例を挙げて著しています。アメリカやイギリスの会社ではどういうことに具体的に取り組んでいるのか、ということをもとめています。

そのなかでは、「コース」という言葉が出てきますが、日本語ではあまり馴染みのない言葉です。辞書を引くと、社会的な課題に関わることで少し難しい説明が出ていますが、簡単にいうと、「社会的支援をしたくなること、または、その対象」と私は勝手に翻訳しています。そう考えたほうが、何を応援するのか、何に関連付けてマーケティングをするのかということがわかりやすいのではないかと考え、そのように訳しています。

この本の項目には、「コース」という言葉が付いた項目が二つあります。「1. コース・プロモーション」と「2. コース・リレーティッド・マーケティング」ですが、この二つはほぼ同じような内容です。プロモーションのほうが、より一層、その宣伝や販売促進に近いところに力を入れます。資金調達のことが関わってきます。

この二つに対して、「3. ソーシャル・マーケティング」は、社会変革活動ということで、どうやって行動の形を変えていくのかという内容です。よくあるパターンとして紹介されるのが、最近ではノー・スモーキングが多くなってきていたのですが、喫煙者を減らすにはどのような行動変革が必要か、というものです。つまりマーケティング活動として、その行動を変える方法をいろいろ提案するのです。例えば、喫煙していた

ら「ものすごくカッコわるいよ」ということを皆に周知させるとか、「実際に健康に害があって、これだけの危険性がある」ということを示して進めていくのがソーシャル・マーケティングの方法です。

次に、「4. コーポレート・フィランソロピー」です。フィランソロピーというのは、日本語では「社会貢献活動」のことを指します。社会貢献活動でも、特に慈善的な部分が強いので、本業とは関わらず、とりあえずお金を使って社会のためになることを行うわけです。

また、「5. 地域ボランティア」があります。

そして、「6. 社会的責任に基づく事業の実践」ですが、これはどちらかというところ、環境とか社会ということ意識しながら行うものです。例えば、地域貢献活動もこのなかに含まれるだろう、と私は思っています。

【CSR と CSV】

そして、本日の話題である「CSR」と「CSV」です。私は、たまたまコトラーが書いた内容と、ポーター教授が唱えている内容を、こんなふうにしたらわかりやすいのではないかと考えました。

■ CSR：寄付や社会貢献を通じて自社イメージの向上を図る。事業との相関性はない。CSRは守りのイメージ。社会・環境への自社の責任を負う、ステークホルダーと良好な関係を生み出そうとするもの。

■ CSV：攻めのイメージ。その企業の持つ強み、経営資源や専門性などを生かし、ビジネスとして社会的課題を解決していくという視点。

個人的には、CSR も CSV もほぼ同じだと思っています。

ただ、CSR の場合は、社会貢献活動にウエイトが置かれているので、どちらかという「守りのイメージ」です。

そして、CSV の場合は、事業や本業を活かして社会貢献活動をすることに踏み出していく手段として CSR を考えるようになってきたという解釈もあるので、そうすると、それは CSV の「攻めのイメージ」の部分とほぼ同じことになるのではないかと思います。

それで、「一般的に、社会貢献活動と経営活動全般に対して CSR はあるのだよ」という説明を私はしています。そのなかで、ステークホルダーについては非常に重要性があるということを学生たちには話しています。つまり、各ステークホルダーを良い状態にする、win-win の状態にするのが CSR にとっては大事だということです。そういうことを考えると、社会貢献活動ばかり考えてはいけないうえ、例えば従業員のことを考えるときには労働環境のことも考えなければいけないわけです。もちろん行政との関係、あるいは消費者との関係も考えなければいけない、という流れになっていくのです。

【エシカル (Ethical : 倫理的) 消費】

そしていよいよ、「エシカル (倫理的) 消費」の話になります。コンシューマー (消費者) ということを考えます。なぜコンシューマーを考えることになったかということ、簡単にご説明します。

私はたまたま教員養成系の大学を卒業したこともあり、教職課程を持っています。それで、公民科という教科に対応しています。そのなかで、生徒たちにいろいろな考

えをさせたわけですが、教科書のなかで習うのは、生産者のことが中心です。農業、工場、会社というのは、ほぼ生産者です。でも、子どもたち、学生たちは最初から生産者として生まれて生活しているわけではありません。生まれてから私たちは、消費者としての姿勢というか、方向性を否定することはできません。どんな人でも必ず消費者になるわけです。ということは、消費者として私たちはどういう状態でいなければならないのか。そう考えたとき、「消費者という視点を持たなければいけない」と考えました。

では、消費者は消費の仕方によって、いろいろと生産者に対して影響を与えることができるのではないかと。その与えることの一つの方法が「エシカル消費」という言い方で、最近特に、消費者庁も同様のことを進めています。そのなかには、地域活性化も含まれています。そして、雇用などを促進すること、もちろん社会や環境に配慮することも含まれています。

そういうなかでよく知られてくるようになったのが、この3点だと思います。一つは、「フェアトレード」です。これは最近、非常によく知られてきました。例えば、昨年、名古屋市はフェアトレードタウンになりました。

二つ目は、最近よく見かけるようになりましたが、「FSC (Forest Stewardship Council)」マークです。森林を適正に管理しているところに認証を与えています。森林伐採においては乱伐するところがあったので、そういうことをさせないためにも、この認証を取る方法が使われています。このマークは紙製品以外に、木製家具等にも付いています。

三つ目が、「レインフォレスト・アライアンス (Rainforest Alliance)」のマークです。蛙の図案が非常に象徴的です。熱帯雨林で今問題になっているのは、生物多様性の問題です。生物多様性となると、環境的な問題がいろいろ関わってきます。だから、この認証を受けているということは、環境に対する配慮があるということと、それに関わるような人に対する社会的な配慮があるということになります。これは特にコーヒーによく付けられている認証です。最近、私が見たのは、タリーズコーヒーにこのマークが付いていました。

いろいろな商品を見ていると、意外と「いろんなマークが付いているな」という印象があります。こういうラベルが付いているものを積極的に買うことは、つまりエシカルな消費をしていることになります。それは、私たちが気づかない、見えないところで無駄にされている、あるいは配慮に欠けた部分をもっと減らすような方法として使われているということです。

これ以外に、例えばイギリスでは、海産物に関する認証もあります。また、エシカルについて特に注意するという意味で、「エシカル商品」というものがあります。また、例えば「地産地消」ということがよくいわれます。これは日本だけでなく、世界的に「ローカルフードを消費することはエシカルな消費行動だ」といわれています。前述のコース・リレーティッド・マーケティングにあったように、チャリティのために寄付金の付いた商品を買うことも、実はエシカル消費の一つになります。ただし、イギリスでは10%以上の寄付率でないと認められないそうです。2~3%ではだめなのです。ある一定の割合を寄付するわけで

すが、何%寄付しているのかはわからないので、企業のホームページ等で寄付の比率を確かめて、その商品がエシカルな消費になるのかどうかを考えて買うことになると思います。

では、エシカル消費をすることにどんな意味があるのでしょうか。誰もが消費者だと申しましたが、この世の中には、企業、行政、そして私たち市民・消費者がいるわけです。そのなかで、企業が一生懸命取り組んでいることに対しては、私たち消費者はそれに対応していかなくてはなりません。それで、もし消費者が買わなければ、その企業は、生業とするサービスを考え直し、新たに違うことを考えていくこともできるのではないかと思います。だから、ある意味でその企業を応援するために、私たちはその商品を買うことになります。エシカルだと思われるものを買うことは、「その企業がエシカルという文脈において、消費者に対してこんなことをやっていて、これは社会のためになる、あるいは環境のためになる」ということを示すことになります。そして、そうすることによって、私たちの社会をより一層いいものにしていくことができるわけです。だから、消費者は単に買うだけの人ではないのです。きちんと考えて買うことができれば、私たちの社会はずいぶん変わるのではないかと思います。いわゆる生産者が私たち消費者をコントロールするのではなくて、私たち消費者も、そして生産者も、ともに協力しながら良い社会をつくっていくためには、このエシカル消費を進めていくことが大事ではないかと思います。本日は、その話題を提供させていただきました。ありがとうございました。

【鈴木】 ありがとうございます。引き続き、パネルディスカッションに入りたいと思います。

2. 地域貢献企業をいかにつくるか

●地域貢献活動を始めたきっかけは？ そのメリットは？

【鈴木】 それでは、パネルディスカッションに移りたいと思います。3名の方から、非常に熱の入った報告、話題提供をしていただきました。本日、会場にはさまざまな方がいらっしゃいます。自治体の方、商工会の方、企業の方、学生など、このテーマに関心を持った方が来ています。後ほど質疑応答の時間を設けますので、先ほどの基調講演、またこれから行うパネルディスカッションを聴かれてのご意見・ご質問などを是非いただければと思います。よろしく願いいたします。

さて、このフォーラムは、非常に幅広い議論になっているなど感じております。最初の基調講演では吉田さんから「地域指向型 CSR」についてお話がありました。地域指向型ということ、むしろ「地域貢献企業をいかに地域でつくりあげていくか」というようなご提案をいただきました。

それを受けて、パネルディスカッションの冒頭では、鍋嶋さんより、いま企業で実際に行っている CSR 活動についてご報告いただきました。そこで、そもそも鍋嶋さんが会社として地域貢献をしようと思ったきっかけは何か。また、「やってよかった」と思えるようなメリットがあれば教えてください。

●きっかけは、環境への取り組み。活動を通じ、社員満足・社員の成長、地域の共感等を得られた

【鍋嶋】 きっかけは、2005年の愛知万博です。ちょうど瀬戸市が万博の会場になるということで、私どもも地元企業として環境にいいことをしようと考え、社内の環境活動にいろいろ取り組んでいきました。その一つとして、社内で集めたエコキャップをワクチンに換える活動をするようになりました。その活動が知らないうちに地域の小学校や中学校とかでも取り組んでいたのですが、「集めたけれど、トラックがない」という課題がありました。そこで、回収のお手伝いをするようになりました。最初は社内で始まった活動が地域での活動に広まっていきました。更に、いろいろな地域課題を知る事で、その課題解決に少しでも貢献したいと活動が増え、現在に至っています。

それで、メリットということですが、よく地域の方から「いろいろ活動しているけど、何かメリットでもありますか？」と聞かれます。最初は私どももあまりメリットは感じずに取り組んでいました。もともと物流というのは形のないサービスですが、いろいろな活動を通じて私たちの考え方を地域の方に伝えることができます。また、私たちの考え方に賛同して、その人たちが会社の採用時に応募してくださるということは、価値観の近い人が社内に来てくれるということで、メリットといえます。もう一つ、社内 ES (従業員満足)、社員満足が生まれます。よく福利厚生とか待遇だけが取り上げられますが、やはり最終的には、自己成長とか世の中に貢献できることが社員に満足を与えたいと思います。こういう活動をやっていると、社員のなかから自然に

「私も活動に参加してみたいです」という声も出てきます。

最初はエコキャップを回収するための「トラックを活用した地域活動」でしたが、今は「人のスキルを使った地域活動」に変化してきたと思います。最終的に付加価値を提供するのは人ですが、こういう活動を通じて、社内の組織力強化や個々の力の成長につながるのではないかと考えています。

●地域に貢献する企業の製品を買うことは、地域の活性化につながるか？

【鈴木】 ありがとうございます。おそらくこの企業も「一生懸命活動しているけど、何かメリットあるんですか？」と言われますよね。実は、メリットを考えてやっているわけではなく、地域の人たちに自分たちの考えを伝える一つのやり方がメリットかもしれませんね。そして、その活動に賛同してくれる人たちが増えると人材の確保につながることもある。また、社員の自己成長を促し、それが地域活動への肯定感が生まれる。つまり地域活動はそういう手段になるということですね。

次に、話題提供してくださった三輪先生にお聞きします。「エシカル」というのはあまり聞きなれないことですが、実際には、フェアトレードとかそういうことだということがわかりました。それなら高校の「政治・経済」の教科書にも出てくることなので、学生さんたちはたいてい教科書で目にしたことはあると思います。

そこで、お聞きしたいことは、エシカルも含めてですが、「地域の消費者が、地域にとって良い活動をしている企業の考え方を知って、その企業の作るものを買う」と

いうのは一つのマーケティングだとおっしゃいましたが、そういうことがあると、地域というのは活性化していくのでしょうか。

●大型ショッピングモールでなく、地元のものを買うという方向に進めば活性化するか

【三輪】 それは、活性化していきます、とお答えしてもいいのではないかと思います。実際、大型のショッピングモールのほうに人が流れるよりは、地元や地域のものを買うという方向に進めば、地域の活性化になるのではないかと考えます。あるいは、ショッピングモール内に地域的なものを物産販売できるようなコーナーを設ける店舗も出てくると思うので、何らかの方法で活性化はできます。

●永続企業を応援・支援する具体的な方法は？

【鈴木】 ありがとうございます。地域活動をしている店があると、その店で買いたいという気持ちになりますね。「エシカル」というのは言葉としては難しいのかもしれませんが、簡単にいえばそういうことだと思っています。地域活動をしたり地域に貢献したりしている企業の製品を買うことでその企業を応援していくことは、消費者としての社会的責任と言えるのかもしれませんが。

そこを踏まえて、基調講演でお話をうかがった吉田さんにお聞きしたいことがあります。非常に示唆に富んだアイデアだと思いましたが、「中小企業」という言い方ではなくて、「地域企業」とか「地域貢献企業」という観点で企業と地域を見ていく必要があるということをおっしゃいました。それで、

「企業の成長発展段階」に応じて、企業には「中小企業／地域企業」、「地域貢献企業」、「永続的成長企業」、「永続企業」があるという分け方を提示されました。そして、それぞれの段階の企業の主な支援主体は、最初は「行政」で、その次が「公益団体」、そして「民間」、「地域」と変わっていきます。「地域」には、おそらく消費者も含まれるのだろうと思います。

そこで、消費者としてそういう永続企業を応援する、支援するというのは、具体的にどんなことが考えられるでしょうか。

●信頼できる企業(永続企業)からものを買おうと考えるような人間教育・人づくりが必要

【吉田】理想としては、三輪先生がおっしゃったように、地域の人たちが意識を高めて、食材も含めていろいろな製品を地域のなかで信頼できる人から買うかたちがベストだと思いますね。

では、具体的にということですが…。いま国や地域の進み方を見てみると、どうも「成熟社会」に入りつつあるという感じが私はしています。要するに、「成長」から、次は「成熟」ということです。それで、成熟とは何かというと、「本物指向」ですよね。それと、私はずっと申し上げているように、「地域が良くなるという思いを持つ人たちが増えること」。だから、「消費者」とひとこと言っても、現実を見ると、消費者もいろいろです。例えば、高齢者の人たちが何を思っているかということが、私も前期高齢者になってわかったのですが、高齢者になると老後の心配をし始めるわけです。逆説的な言い方になりますが、「では若いときは何が心配なんだ」という話がありま

すよね。ところが、65歳を過ぎると介護とか病気ということが気になります。子や孫を親として見て、おじいちゃん・おばあちゃんの立場になると、特に自分の体への不安が切実になってくるわけです。そういうとき、世の中を見て、介護施設や医療、あるいは会社のサポートといったものがうまくマッチしていなかったら、成熟社会の一員としての自覚はなかなか持てないと思うわけです。結局、地域で生まれ育って、そして老いるときに何が大事かということ、「安心・安全で、安定した供給のできるもの」であり、それは地域の皆がそれぞれの役割分担において取り組んでつくっていかなくてはいけないことだと思うわけです。そうすると、「生産者」、「販売者」、「消費者」という分け方で進んでいるかぎりは、壁があるのではないか。だから、もっと成熟社会においては、年齢も性別もすべてフリーにしたかたちでやっていきたい。そして、その中心にあるものが、私は「地域愛」という情緒的な言い方をしていますが、そういうものなのです。

結局、高齢者が老後の心配・不安をなくするには、地域のセーフティネットがあればいい話です。だから、企業はそういう見える形で「安全」と「安心」を提示することが必要だと思います。例えば、印刷会社なら「環境に配慮している」という考えを証明するものとして、紙とか印刷物にそれを示すマーク等を入れていけばいいのです。そういうことを、私は目の前で見ています。ただし、見てみると、そういうものは少し高いので、受け入れる人たちがまだまだ少ないわけです。100均へ行って買う人たちが多いため、これは地域でもう少し時間をかけて、消費者教育というよりも、地域に

おける人間教育、人づくりを行うことが大切なと思っています。

● CSR 活動や地域貢献においてうまくいかなかったことは？

【鈴木】 ありがとうございます。「安心・安全」、あるいは「安定」を地域に確保し、年齢や性別とは関係無く地域を愛することが「永続企業」を育むことが肝要であるというというご趣旨だったと思います。

そのために、一つは、地域と企業の共生が必要であり、雇用も必要です。また、先ほど鍋嶋さんがおっしゃったように、働いている人の自己成長も必要です。

では、鍋嶋さん、答えるのが難しいかもしれませんが、地域貢献においてちょっと難しくてなかなかうまくいかなかった、という事例があれば教えてください。

● 地域貢献活動の目的を社内で統一することに苦戦

【鍋嶋】 地域貢献において、市民を巻き込むことはなかなか難しいです。初年度の浸透度は弱いと思います。やはり大企業みたいに大きな資金力や人材で取り組むことは難しいので、時間をかけて継続して、じわじわ地域に広めていくことになります。

それで、何のために地域貢献するかという目的ですが、社内での「目的の差が意識の差」になり、「意識の差が行動の差」になると思います。「目的共有の差」というのが最初は絶対にありますので、ここで時間をかけなければいけない。目的統一について苦戦することはどこの会社でもあると思いますが、それが一番苦戦したことだと思います。

● 「エシカル消費」の浸透の難しさは？

【鈴木】 ありがとうございます。三輪先生には「エシカル」に関してうかがいたいと思います。学生さんや市民団体の方と一緒に活動されていると思いますが、「エシカル」が浸透しにくいと思うようなことがあれば教えてください。

● 値段に込められた付加価値をどう説明して、それをどう受け取ってもらうのが難しい

【三輪】 やはり一番の問題は、吉田さんも言及されましたが、付けられた値段を高いとか安いとか、どう受け取ってもらうかということです。普通なら100円で買えるチョコレートがあるのに、フェアトレードのチョコレートを買うつもりで店に行くと200円とか300円ぐらいするわけです。そうすると、「私だったら100円のほうで買ってしまおう」というパターンが多いわけです。つまり、300円という金額にはどういう内容が込められているのかという説明なくして、やはりそれを買おうという方向には進みません。そういう仕組みを伝えることによって、「こういうチョコレートを買うのは意味がある」ということがわかって、その行動に入るわけです。だから、そのプロセスを伝えられるかどうかによって、エシカルな行動がうまく進んでいくかどうかの違いが出てきます。そこに難しさがあります。

3. 企業の地域貢献活動に、いかに地域を巻き込むか

● 横浜の地域貢献企業は先駆的な取り組みだが、いかに周囲を巻き込んでいった？

【鈴木】 ありがとうございます。価格につ

いてそれをどう説明してどう受け取ってもらうかが難しいということですね。いろいろなことを一つのパッケージに埋め込むことは、本当に難しいと思います。

そういう話をお聞きしていて私が思ったのは、だからこそ地域の企業は、地域貢献活動は時間をかけてゆっくり伝えることが必要だということです。そうして企業を取り巻く人たち、あるいは地域に生きている人たちは地域貢献活動の意味を時間がかかっても理解していくのかなと思いました。そこで、吉田さんにお聞きしたいと思います。横浜型地域貢献企業については全国でも先駆けての取り組みですが、先駆者には先駆者の悩みがあると思います。最初はなかなか受け入れてもらえないこともあったと思います。そのあたりのことや、どういうふうにして周囲を巻き込んでいったかということをお聞かせください。

●5者連携から協力や理解を得ることにより、反対していた行政内部を納得させた

【吉田】 最初の、最大の壁というのは、実は横浜市役所内部にありました。私が提案して、上司、斜め、横、全部が反対でした。例えば、10年前に私がCSRということ唱えたときは、「CSRは個々の企業が勝手にやるものだ。なぜ行政が個々の企業の活動を支援するのか」ということでした。それで、CSRというものが理解されないなら、「では地域貢献企業というかたちで」と提案したわけです。そうすると、「地域貢献というけれど、普通は地域に貢献しているだろう。わざわざそんな制度はつくらなくてもいいのではないか」ということでした。要は、長期的に見て行政にとって効果が上がるようなもの、10年後、20年後、

30年後に効果が出るようなものは理解されないわけです。特に、私が現役のときには、すぐに効果が出る政策でないと市長に受け入れてもらえない状況がありました。

そこで私がやったことは、先ほどお話したように、産学官公民という5者が協働するコンソーシアムによる運営体制づくりです。この人たちとしっかり議論し、そして大学も経済界も商工会議所もNPOも、皆さんから私の提案する政策に協力と納得と理解を得られましたということで、その外の理解を今度は横浜市役所の内部に持っていったわけです。それで、「われわれは反対だけど、みんなが賛成するなら、まあやってみるか」ということになって、実はスタートしたのです。

行政というのは、非常に独断的で、内部の力関係が明確なので、「これは良いことですよ」と言ってもなかなか通じません。ただ、私はこの制度をつくったとき、やはり地域の方々との連携の大切さを強く感じました。私の場合は5者連携ということでしたが、このパートナーシップというかりレーションシップ、連携を組むということの重要さがものすごく身にしみました。おそらく、今後いろいろなことをやる際には、こういったことが肝心なのだろうなと思いました。要は、志の高い組み手を見つけて一緒に取り組むことになれば、実は事業の成功というのはほぼ確実だな、と思った次第です。

10年経ち、行政の人たちはほとんどが替わり、今では私が横浜型地域貢献企業の制度をつくったことを知らない人たちが増えています。民間の人たちは知っているわけです。それで、「制度をつくってくれたことは感謝しているけれど、あとは民間

の私たちが実は頑張っここまできた」という報告も私は受けています。そんなわけで、制度は行政がつくったけれど、当事者意識を持った志の高い人たちが自分たちのこととして事業、CSR、CSVに進む姿を見ることができました。

●まずは地域で、志を同じくする組み手を見つけることが重要

【鈴木】 ありがとうございます。志の高い人たち、自分と思いを同じにしている人たちと連携をうまく組むことができれば、それは魂が入ったということなので、あとは形にするために進めていくことができるということだと思います。

私は大学に所属していますが、皆さんもいろいろなところに所属しておられると思います。それは見方を変えれば、誰もが地域の中に所属しているということです。そういう意味では、まず地域で、志のある、考え方の似ている人を組み手として見つけて進めていくことが必要なのではないかと、思うわけです。

ここまできると、CSRとかCSVという話は後からついてくるのかな、というようなことも思います。そうはいつでも、やはり形も必要だということで、認定の仕組みはつくられたわけです。ただし、あくまでも横浜型ということで、地域によって、あるいは組織によっても当然中身は変わっていく可能性があります。ただ、重要なのは「地域にいる志を同じくする人たち」を巻き込まないと、今後の日本の地域経済や地域社会はなかなかうまくいかないのではないかと思います。

お三方のお話をうかがいながら、パネルディスカッションの結論については、私が

あえてまとめることはないと思いました。そこで、お一人ずつ、こういうことを提言したいということがございましたら、お願いいたします。

4. 地域を愛する「人づくり」を

●自分自身がどう生きるかということが、仕事や活動に結びつくはず

【三輪】 基調講演やパネルディスカッションでのお話から思ったのは、志とか価値の共有とかいっても、最終的には「人」なんだなということでした。「人が付加価値をつくる」という鍋嶋さんの話もありましたが、それは価値ある言葉だと思いました。

ここで、私のゼミ生のお話を少しさせていただきます。就活していたある学生が、やはり有名な企業がいいということで、誰でも知っているような企業を受けようといういろいろエントリーしたのですが、全滅でした。ところが、地元企業に目を向けたら、登録できました。ここだったらいいな、というところが見つかりました。そして就職を果たしました。そういう学生が、愛知学泉大学には多いようです。最初から地元を見ていくほうが、自分自身がどう生きるのかということを考えやすいわけです。また、大企業よりも、着実に事業を成功させている、いわゆる地元の地域型企業というか、私は中小企業という言い方はあまり好きではないので「中堅企業」という言い方をしますが、そういった企業こそ「働き甲斐がある、何かが見つかる」ということを私は伝えるようにしています。そして、彼らはそういうところを見つけることができているようです。

●地域貢献活動に取り組むことは、会社の 考えや価値観を発信するのに有効

【鍋嶋】 今まで日本は人口が増えていくときの経済において物事を考えてきたわけですが、そういう時代は大企業が非常に有利だったと思います。しかし、これから日本も人口減少し、なおかつ超高齢化という状況下では、中小企業が非常に有利ではないかと思うわけです。吉田さんの基調講演では日本の企業の99.8%が中小企業とのことでしたが、マーケットが小さくなってくるなかでは、中小企業でも付加価値を明確にすれば、優秀な人を採用できるし、大手と戦うことも十分できるだろうと思います。そういう意味で、優秀な人をどうやって採用するか。ビジネスモデルを明確にすることも大切ですが、地域活動というのは、その活動を通じて会社の考え方や価値観を発信するには非常に有効ではないかと思えます。また、99.8%の中小企業が、地域にとって良い活動の一つずつしていけば、世の中も良くなっていくし、中小企業はより良い人材を獲得でき、より輝くきっかけになるのではないかと思います。

私どもは物流会社で、学生さんから見ると、物流というのは「いまいちな」というイメージかと思えます。しかし、ES(従業員満足)とかCSR活動というものが明確な会社というのは、中小企業でもこれから大きな成長があるのではないかと個人的には思っています。

●最終的には、「地域づくりは、人づくり」

【吉田】 私の結論は、三輪先生と同じです。私もずっと横浜でいろいろな企業活動を見てまいりましたが、最終的には「人」に行き着くわけです。だから、「人づくり」が大

事だと思っています。

あえて申し上げたいのは、「ジンザイ」ということです。実は、大企業では「人材」なんです。人は材料で、取り替え自由なものです。一方、中小企業では、「人財」です。人は財産、宝なので、大事にします。では、私がいう地域永続企業では何かというと、「人」なのです。人というのは、経営者のまさしく戦友です。志を同じくする同志なのです。要するに、人を「人材」と見るか、「人財」と見るか、経営者とともに進み成長する「人」と見るかによって、違ってくるわけです。それで、これからは「人づくり」が大事であり、「人材づくり」ではないということですね。そして、こういったことは、地域からしかできないと思うわけです。

いわゆる大企業と中小企業の違いということで、一つ申し上げると、大企業では定年とともに何をしたいかわからない社員が出てきます。もっと悲劇的なのは、自分がエリートだと思っていた人ほど悲劇的な老後が待っているということ、私は目の前で見えています。ところが、地域企業の人たちは、60歳とか65歳を過ぎてても元気で、まだ働いている方もあります。これは、地域企業の仕事が、実はそのまま地域のために役立っているからです。つまり、定年になっても地域活動にそのまま入っているわけです。だから、人としてどういう人生を歩むかと考えるときは、企業の選別も自分が主体的に見ることが大事だなと思えます。それで、究極は人ですね、人づくりですね、ということ、私は申し上げたいです。

【鈴木】 ありがとうございます。最終的に、「地域づくりは、人づくりである」ということ。そして、人をつくるには、エシカ

ルな視点が重要であるをご指摘いただきました。

では、ここで会場からのご質問などをお受けしたいと思います。

□質疑応答

●商店街の地域貢献企業認定については？ 社員のモチベーションを維持するには？ 環境配慮型商品を普及させるには？

【会場】 日本福祉大学の千頭と申します。パネリストの皆様、ありがとうございます。実はたくさん質問があるのですが、ごく簡単にお尋ねします。

まず吉田さんに、地域貢献型企業ということですが、個々の企業だけではなくて、例えば商店街のようなものをまとめて認定しようとした、あるいはそういうアイデアがあったかどうかをお尋ねします。

鍋嶋さんには、さまざまな活動をされるなか、社員のモチベーションを維持することが難しいことも出てくると思います。どこまでが仕事か、どこまでは仕事ではないのか。そういうとき、たぶん社員の方は、特にB to Bの場合は、人から直接感謝される、地域の方から感謝されることが非常にいいのではないかと思うのですが、そのあたりで何か示唆をいただけたらと思います。

そして、三輪さんにお尋ねしたいのは、こんなことです。私は、この地域の某大手チェーン企業と環境配慮型商品の普及に3年間ほど取り組んだのですが、結果的にうまくいきませんでした。作る側の生産者は「わが社はいろいろ作っています。FSC(森林認証)にも取り組んでいます」とおっしゃいました。消費者側も、意識の高い方は、

「もっと買いたいと思うけど、店に売っていない」とおっしゃる。そして売る側、スーパーは「売りたいけど、お客さんが買ってくれないから置けないです」とおっしゃいました。ということで、三すくみの状態になっているような気がします。そのところで何か突破口はないでしょうか。確かに、行き着くのは「人」なのですが、たくさんの市民をどうやって動かしたら突破できるのか、何かヒントをいただければと思います。

【鈴木】 ありがとうございます。では、吉田さんからお願いいたします。

●商店街というのは、志どおりに動ける組織ではない

【吉田】 個々の企業の認定については取り組んでいるけれど、例えば商店街のような団体については認定しないのかというご質問です。実は、「商店街」というふうにとまとめると、今度は別の組織ができて、そのなかでの合意形成というのが非常に大変なんです。志どおりに動く組織ではないわけです。いうなれば、社長さんの集まりですね。これは経済団体もまったく同じです。社長さんの理念どおりに動ける組織ということになると、いわゆる小ぶりの企業で、志の高い、地域を重視したところでしょう。それで、行政マンから見ると、そのような組織や団体は既得権益化しており、やたら行政に対する依存意識も高いわけです。例えば、補助金に依存するような面が非常に強くて、自主自立の面が弱くなっています。それが原因で衰退しているような面も否定できないと思います。だから、これはまた別途、改革が必要だと思っています。

●**経営者が信念を持って、常に進むべき方向を示すこと**

【鍋嶋】 やはり私どもでも最初は、地域貢献活動ということに社員はすぐには目を向けませんでした。地域貢献どころか、それ以前に、まずはお客様に貢献することができるようになるだけでもかなり年数がかかりました。そのお客様のCS(顧客満足)を高める前に、私どもは11年前から、まずES(従業員満足)活動に取り組みました。社員が満足していないのに、お客様に満足を提供するのは難しく思います。つまり、ESを継続して努力することによって、少しずつCS活動に向くと考えます。そして、CS活動から少しずつ、地域活動にも関心が高まるようになりました。やはりCSに関しても、最後は人が提供するものなので、「ES」→「CS」→「企業ブランディング」→「CSR・CSV活動」と、自然と好周期の流れになると思います。

やはり経営者が信念を持って、絶対に諦めずに言い続けることが一番大切ではないでしょうか。5年、10年かかり、ようやく少しずつ進歩してきたかなと今は思っています。

●**売り手の努力と、消費者を啓発する仕掛けが必要**

【三輪】 環境配慮型商品が売れるためにはどうすればいいか、ということですね。商品はそのまま置いてあるだけでは何の意味もないと思います。例えば、フェアトレードの場合なら、フェアトレードの仕組みがわかるよう勉強会のようなものがあって、消費者に対してその意義付けが学べるような場があるといいかと思います。また、商店のほうも、なぜこういう商品が置いてあ

るのかということの説明するようなものが店にあると、「ああ、こういう良いことがあるのか」ということがわかって、「買ってみようかな」と思う人が増えてくるのではないかと思います。一つの方法としては、商店の努力、そして消費者を巻き込むための何らかの仕掛けが必要だと思います。最近店の一つのコーナーを使って勉強会なるものを行っている店もあるので、そういう工夫をされるといいのではないかと考えます。

【千頭】 ありがとうございます。

【鈴木】 ありがとうございます。時間の関係もございますので、他にご質問などある方は、この後に個別にお尋ねいただければ幸いです。

以上で、第2部のパネルディスカッションを終了したいと思います。パネリストの皆さんには貴重なご意見や示唆に富んだご提言をいただきありがとうございました。拍手をもってお礼を申し上げます。

【鈴木】 パネルディスカッションを終了いたします。パネリストの皆さんに、大きな拍手をもってお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

本日のプログラムは、これで終了いたします。最後に、日本福祉大学知多半島総合研究所所長 千頭聡より閉会のご挨拶をさせていただきます。

閉会挨拶

日本福祉大学知多半島総合研究所 所長 千頭 聡

吉田様、鍋嶋様、三輪様、ありがとうございました。知多半島総合研究所は、その名前に、意図的に「知多半島」と付けてから30年になります。30年間、この地域のなかでいろいろなことを考えてきたのですが、やはりもう一度知多半島という「地域」をきちんと見つめ直さなければ、たとえ元気な知多半島であってもこれからの時代は生き残れない、という危機感を持っております。そういう意味で、CSVという言葉がやや先行しているかもしれませんが、もう一度、企業活動と地域の課題を解決するというを同じ軸上で考えられないかということで、3年前から勉強会をさせていただいております。

しかし、地域課題については、誰がそれをきちんと浮かび上がらせるか。そして、それをいかに企業とつないでいくか。その役割は誰が担うのだろうか。そのように、いろいろな課題があると思います。

ただ、本日の吉田さんの講演をうかがいながら、一つはやはり行政の役割がとても大きいということを痛感しました。今までの行政の役割ではない、たぶんつなぎ役としての行政の役割は非常に大きいと思いました。

また、鍋嶋さんは、やはり社長の強い思いが非常に大事だということをおっしゃいました。社長が「右向け」と言っても、なかなか社員の皆さんは右を向かないものですが、どうしたら右を向くかというノウハウをきっとたくさんお持ちだと思います。そんなことも学びました。

三輪先生からは、「エシカル」という切り口でのお話をいただきました。うちの学生のなかにも三輪先生にお世話になっている学生がおりますが、どうしたらエシカル消費の主流ができるかということが私もすごく気になっています。意識の高い人たちが確かに頑張っているし、名古屋もフェアトレードタウンになりました。ただ、フェアトレードが名古屋のなかで消費行動のメインストリームになるには、どうしたらいいのか。そこをまた一緒に考えられたらな、と思っています。

短い時間でしたが、中身の濃い討論になったと思います。お三方のおかげであり、参加していただいた皆様のお力添えがあってこそ、と思っています。特に、学生も何人か来てくれましたが、たぶん本日の話にはヒントがたくさんあると思うので、それを持って帰っていただきたいと思います。

知多研としては、これからもいろいろな活動を地域のなかで続けていきたいと思っています。いろいろなかたちでご支援をいただければ幸いに存じます。本日はありがとうございました。