

生活者に評価される CSR 活動と企業価値に及ぼす影響

— ISO 26000 の 7 つの中核主題の尺度化を通じて —

The Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities and the Influence on Corporate Value

Based on the Scaling of Social Responsibility: 7 Core Subjects of ISO 26000

高橋 広行*

Hiroyuki Takahashi

本稿の目的は、企業の CSR 活動が生活者からどのように評価されるのかという点を ISO 26000 の 7 つの中核主題の尺度化で測定し、それが企業価値にどのように影響するのかを分析したものである。分析の結果、「コミュニティ」「組織統治」などは魅力的な活動であり、「事業慣行」「労働慣行」は出来て当たり前の活動であると評価され、こういった中核主題は、企業価値（理念や哲学への共感）や製品の選好にも正の影響を与えることが確認された。

キーワード：CSR, ISO 26000, 企業ブランド, 尺度化, 生活者

I. 問題提起

本稿の目的は、企業の CSR (corporate social responsibility) 活動が生活者からどのように評価されているのかという点を、ISO 26000 の 7 つの中核主題（ガイドライン）に沿って確認し、企業価値を高める戦略に CSR 活動を組み込むための示唆を得ようとするものである。

近年、消費者（生活者）は企業に対して「社会性のある活動」を求める意識が高まってきている。例えば、内閣府の社会意識に関する世論調査（平成 20 年国民生活白書）によれば、消費者が大企業に取り組んで欲しいテーマには、「環境保護」（55.1%）、「教育・職業訓練」（12.1%）、「貧困対策」（10.8%）などが上位にある。また、国民の意識もこの 10 年間で「個人志向（個人生活の充実をもっと重視すべきだ）」よりも「社会志向（国や社会のことにもっと目を向けるべきだ）」を重視する傾向が年々、強くなってきている¹⁾。

こういった意識の中で、2011 年 3 月に起こった東日本大震災と原発事故という大きな出来事を経験したことにより、生活者の社会に対する見方や気持ちも大きく変化してきた。特に、家族や地域とのつながり、社会全体として助け合うといった意識が高まっており、地域や社会に目が向

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

くようになってきている²⁾。企業に対しても、「企業は社会貢献と収益を両立するビジネスモデルを構築すべきだ」(40.2%)「企業は社会貢献を通じて企業価値の向上を図るべきだ」(16.5%)という意見で全体の過半数を占めており、単なる慈善活動としての寄付や募金などではなく、企業の事業活動の中に社会貢献的な活動を取り込んでいくことが強く求められてきているのである³⁾。

その一方で、産地偽装やメニューの表示偽装の問題、個人情報漏洩やリコールなど、相次ぐ不祥事により、生活者の企業に対する信頼性は低下している。しかし、日本では古くから職業倫理思想があったはずである⁴⁾。日本の職業倫理思想の源流は、安土桃山時代に「勤勉は仏行」と唱えた禅僧・鈴木政三であると言われている⁵⁾。また、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の商徳の考え方は日本のCSRを象徴する言葉として、今もなお語り継がれている⁶⁾。江戸期の経済社会でも、石田梅岩の「商人道」、二宮尊徳の「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」という思想など、古くから職業倫理思想とその実践が伝えられてきた⁷⁾。そして、日本資本主義の父と称される渋沢栄一が『論語と算盤』で道徳経済合一説を説き、パナソニック株式会社(旧松下電器産業)の創業者、松下幸之助の「世の為、人の為になり、ひいては自分の為になるということをやったら、必ず成就します」という「営利と社会正義の調和」は、企業が地域社会において存続するために必要な視点であった⁸⁾。それが高度成長時代以降のバブル景気とその後の景気低迷において、企業は他社よりも競争優位性を得るための効率的、競争的マーケティングが中心となり、地域社会や環境への配慮が後回しにされてきた感がある。しかし近年、このような企業と社会との関係は少しずつ見直されつつある。例えば、Porter and Kramer (2006)は、企業はステークホルダー(株主、従業員、取引先、顧客・生活者、地域社会など)や社会や経済との相互依存性を通じた適合性や収斂が企業の成功につながることを⁹⁾、さらに、Porter and Kramer (2011)では、企業が経済からのリターンを得ることが可能となるような最適な市場機会を創出するためには、環境への配慮を含めた社会性のある行動を取ることが(他社とは異なるポジショニングを通じた競争優位性になるための)重要なテーマになってきているという¹⁰⁾。こういった動きから、CSR活動は企業が社会や地域と共生していくサステナビリティのための戦略的なマーケティング・アプローチとして捉えられるようになってきている(cf. Liiet al.2013)¹¹⁾。

では、わが国のCSR活動はどのような状況なのだろうか。東京財団が2014年7月に刊行した『CSR白書2014』によれば、回答のあった218社のうち、CSR活動を推進する企業の8割が一部上場の大手企業であり、その担当役員は他部署との兼任が圧倒的に多い推進体制にある。その兼任先は、経営全般・経営企画部もあるが、広報/IR室や総務部を中心とした部署もかなり多い。また、日本企業の多くのCSR活動が、事業活動そのものというよりは、その結果である「利益からの募金や寄付」といった活動に留まっており、社会課題解決への貢献と事業活動への貢献が分化してしまっている¹²⁾。こういった現状を鑑みると、わが国の大手企業においても、まだまだ戦

略の中核に位置づけられた経営にはなり得ていない。とはいえ、ベンチャー企業が社会貢献を事業の中核に据えたソーシャル・イノベーションによって台頭しつつある現状を考えれば、大手企業においても事業の中核に CSR 活動を統合することの重要性は今後、ますます高まっていくだろう。

では、日本企業が「社会や環境に配慮した活動」に取り組む場合、どのような活動が生活者に好まれるのだろうか、何を中核に据えて活動すべきなのか、という点を明らかにしなければならない。この点が本稿のテーマとなる。本稿の具体的なアプローチは、ISO 26000 の 7 つの中核主題に沿った測定指標を設計し、そのデータを分析することで、生活者から魅力を感じてもらえる（評価の高い）CSR 活動は何か、逆に、出来て当たり前の活動であると考えられているものは何か、という点を明らかにしながら、企業価値を高めるための CSR 活動を明らかにしていくものである。

なお、本稿は株式会社かんでん CS フォーラムとの共同研究の成果を講演した「サステナブル社会の実現に向けた効果的な CSR 活動と企業ブランドの構築:生活者が評価する CSR 活動とは?」（於：おおさか ATC グリーンエコプラザ，2013 年 12 月 11 日）の内容を元に、先行研究をふまえ、筆者なりの視点を加えてまとめ直したものである。

II. CSR と ISO 26000

1. ISO 26000 の 7 つの中核主題

日本で「CSR ブーム」と言われるようになって数年がたつが、CSR の定義や要件について、理解は様々である¹³⁾。日本においては、まずは法令遵守、そして中核的事業に選択的に上乘せする社会・環境への貢献活動を CSR だと考える傾向が強い¹⁴⁾。しかし、欧州委員会では CSR の定義を「企業が自発的にステークホルダーと相互作用しながら、その事業運営と社会や環境とが永続的に統合するようなコンセプト（“a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”）¹⁵⁾」であるとしている。さらに近年、欧州委員会は CSR の定義を「企業が社会に及ぼす影響に対する責任（“the responsibility of enterprises for their impacts on society”）」¹⁶⁾と改め、ISO 26000 の内容を意識しはじめたようにも見える。この ISO 26000 とは、国際標準化機構 (ISO) が定めた国際規格のひとつである。「社会的責任に関する手引き」(Guidance on social responsibility) がその正式名称であり、2010 年 11 月に正式発行されたものである。その内容は、組織の Social Responsibility に関するガイダンスであり、社会的責任の原則、社会的責任の認識、および、ステークホルダーとのエンゲージメント、社会的責任に関係する中核主題と課題、並びに組織に社会的責任ある行動を統合する方法に関して記載されている。ISO 26000 を達成することの利点は、CSR 活動を通じて組織のパフォーマンスが高まることである。例えば、組織が競争優位性を持つ、評

判が高まる、労働者や顧客・クライアントやユーザーの獲得と維持能力が高まる、メンバー従業員のモラル・コミットメント・生産性が維持できる、などが実感できる点である¹⁷⁾。

ISO 26000 は、組織をとりまく「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者問題」「コミュニティの関与と開発」の7つの中核主題で構成されており、相互に依存しながら包括的に統合されていくべきものである(図1)¹⁸⁾。組織統治とは、組織がその目的や役割を達成するうえで、正しい意思決定とそのための組織の透明性や明確さを継続的に維持することである¹⁹⁾。特に組織統治は他の中核主題の基盤となる役割を持つ。人権とは、全ての人に与えられた基本的権利(平等に扱われ、自由な思想とその表現の自由、平等に働き、食べ、医療・教育を受け、安全に生活していく権利)をさす²⁰⁾。労働慣行は、組織による雇用の機会と正当な賃金を支払うことで、労働者の生活水準が維持・改善していくべきものである²¹⁾。これは組織とその直接の従業員だけでなく、派遣先や取引先の労働を含めたすべての方針と慣行が含まれる²²⁾。環境とは、企業の規模や種類を問わず、組織が環境に及ぼす影響を最小限に抑えていくべきことを示している²³⁾。法律や規律の遵守だけでなく、環境に対する責任を持つ必要がある。公正な事業慣行とは、組織として、社会や他の組織との取引を行う上での倫理的な行動を取ることである²⁴⁾。消費者問題とは、製品やサービスを顧客やその他の消費者に提供する組織は、それらの顧客や消費者が不利になったり、危険が及んだりしないようにする責任を負っていることである²⁵⁾。コミュニティへの関与と開発とは、組織が所属している地域との接点を設けることで、地域の発展や活性化に貢献することを示すものである²⁶⁾。

このように ISO 26000 は、あくまでもガイダンス(手引き)であるため、組織が必ずしも遵守しなければならないわけではないが、国(先進国、途上国)や組織の規模、経営主体(民間、公的、非営利団体など)を問わず、あらゆる種類の組織に役立つようにつくられたものである²⁷⁾。またこの ISO 26000 は 2000 年に発足した国連グローバルコンパクト(各企業が、影響力の及ぶ範囲内で、人権、労働基準、環境、腐敗防止の各分野で核となる 10 原則を受諾し、支持し、遵守するよう求める考え方)も含んでいるため²⁸⁾、測定尺度としての網羅性は高いと判断した。しかし、(先行研究を確認したが)いまだ ISO 26000 の尺度化は実現されていない。そこで、この ISO 26000 の7つの中核主題に沿って、測定項目を作成することにした。なお、本研究は、ステークホルダーの中でも特に重要度が高い「顧客・生活者」に焦点をあて、CSR 活動の評価をおこなう。

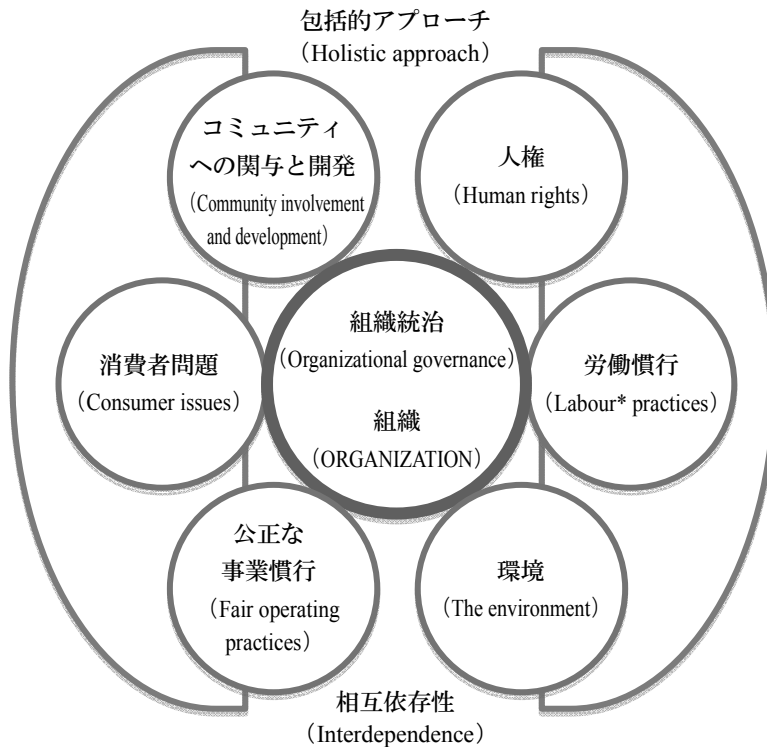


図 1. 7つの中核主題²⁹⁾

*原書も Labour (英) となっているため、そのまま記載。

2. 測定方法

ISO 26000 の項目はどれも企業が取り組むべき重要な主題であるため、7つの中核主題の活動項目の評価について、生活者に一般的な尺度（例えば、「5.とても重要である」から「1.まったく重要でない」など）で測定してしまうと、すべての活動項目において高いスコアに回答が集まってしまう可能性がある。そうなると、どのような CSR 活動が企業の魅力を高めるのか、また、どのような CSR 活動が行われなければ不満につながるのか、といった違いを確認しにくくなる。

そこで、評価尺度には関連分野である顧客満足度研究を参考にする。上述したように、CSR 活動が事業の中核的なテーマに組み込まれていくことで競争優位性につながるのであれば、顧客満足度の視点を流用することに問題はないと考える。顧客満足度に関する研究はこれまでも多くなされてきており、マーケティングにおける顧客満足度は、事前の期待より価値（成果）が低いと不満となり、逆に、価値（成果）が事前の期待を上まわれれば満足となる、「事前の期待」と「価値（成果）」のバランスの上で成り立っていると考えるものが主流である。その主な顧客満足度の理論のひとつに嶋口（1994）がある。この理論では、「満足」と「不満」は異なる次元にあると考えている³⁰⁾。つまり、単に不満を解消したとしても、それが満足度につながるわけではないこと、

さらに不満にはマイナスの状態である「ディスサティスファクション」と満足でも不満でもないゼロの状態の「アンサティスファクション」の2種類があることを示す。ディスサティスファクションは、企業が当然のこととして達成できていないとすぐに不満につながるような機能や属性である（これを「本質機能」とよぶ）。アンサティスファクションは、それが達成出来ていなくても不満にはならないが、達成することが出来れば満足になる付加価値的な機能や属性である（これを「表層機能」と呼ぶ）。この嶋口（1994）の考え方に類似し、評価尺度を用いて新商品開発における付加価値機能を探索する「Kano-model」（狩野モデル）³¹⁾がある。このモデルは、①それが充足されれば満足を与える（達成できればインパクトが大きい）が、それが不満足であっても仕方ないと受け取られる要素（Delighter：実現したら嬉しい）、②それが充足されれば満足、不十分であれば不満を引き起こす要素（Linear Satisfier：実現したら満足）、③それが充足されれば当たり前と受け取られるが、不十分であれば不満を引き起こす要素（Must Have：当然のこと）という3つの満足度の視点である。この3つの視点はリニアな関係ではないため、通常の尺度には向かないが、今回の目的が魅力ある活動と不満になりうる活動を区分するため、あえて今回、この視点を応用して「4.実施していたら満足だが、実施していても仕方がない」「3.実施していたら満足だが、実施していなければ不満」「2.実施していて当然で、実施していなければ不満」「1.実施の有無にかかわらず何も感じない」の4点尺度で測定を試みる。

Ⅲ. ISO 26000 の尺度化

1. 尺度の設計

7つの中核主題は、それぞれ複数の活動項目で構成されており、「組織統治」は4つ、「人権」は8つ、「労働慣行」は5つ、「環境」は4つ、「公正な事業慣行」は5つ、「消費者問題」は7つ、「コミュニティの関与と開発」は7つの合計40の活動項目で構成されている。それぞれの活動項目に関する内容をそのまま生活者に問うても、解釈が難しいため正確な測定が出来ない可能性がある。そこで、まずISO/SR国内委員会のホームページ、および同委員会の資料を参考に、それぞれの活動項目を要約した。その要約を調査対象と同年代の女性や主婦に確認してもらい、わかりにくい部分は、意図を変えないように留意しながら、わかりやすい表現に変更していった。さらに、本調査の前に一度、プリテストとして上記の尺度を測定した。プリテストは株式会社かんてんCSフォーラムの「生活者モニター会員」を対象にインターネット調査で行い、2220サンプルを回収した。この回答データに対して7つの中核主題の活動項目の信頼性係数（クロンバックの α ）を確認した。信頼性係数は、測定項目群の内的整合性を確認するものであり、その係数が0.6以上であれば問題なく尺度として利用でき、1に近いほど良い尺度となる³²⁾。分析の結果、いずれの中核主題とも0.8以上を示した。本調査に挑む前に、活動項目の表現でわかりにくい部分は、わかりやすい表現になるように、さらに修正していった。

2. データの収集

データの収集は、プリテストとは異なる株式会社かんでん CS フォーラムの「生活者モニター会員」を対象に、インターネット調査で行った。調査時期は 2013 年 10 月 18 日（金）から 2013 年 10 月 28 日（月）までの時期であり、全国の男女を対象に、有効回答数 800 人を回収した（表 1）。ISO 26000 の尺度項目とともに、大手自動車製造業 2 社、小売企業 2 社、運輸業 2 社、外食産業 2 社の合計 8 社に対する評価も 7 つの中核主題の活動項目にあわせて測定した。なお、各企業の具体的な CSR 活動の取り組みを知らない場合も多いと考え、「6.わからない」という選択肢も入れておいた。

表 1. 調査対象者（性・年代別構成比）

	年代				合計
	30代	40代	50代	60代以上	
男性	48	100	100	100	348
女性	152	100	100	100	452

3. 尺度の構成概念妥当性の確認

尺度の構成概念妥当性（内部一貫性／信頼性、内容妥当性、尺度の一次元性、収束妥当性、弁別妥当性）について確認していく。そのプロセスは久保田（2012）の手順を参考にした³³⁾。まず、内部一貫性（信頼性）を確認する。同一概念を測定している尺度は内部一貫性のある項目群から構成されていないならばならないため、プリテストの確認に用いた信頼性係数（クロンバックの α ）を再度、上記 800 人に対して確認した。分析の結果、7 つの中核主題はいずれも 0.85 以上を示しており、内的整合性が高いことが確認できた（表 2 右欄に係数を記載）。

次に、内容妥当性を確認するために、バリマックス回転を伴う因子分析（最尤法）を行った。その結果、累積寄与率は 62.4% となり、因子も元の 7 つの中核主題ごとの活動項目通り分類された。この点から内容妥当性が高いことが確認できた（表 3）。

最後に、確認的因子分析を行い、尺度の一次元性、収束妥当性、弁別妥当性を確認した。尺度の 1 次元性は、確認的因子分析における適合度指標が満足できる値であることで確認できる。上記の因子分析の結果でも 40 の活動項目は 7 つの中核主題ごとに分類されていたため、当初の構造通りに設定して分析した。確認には IBM SPSS 社の Amos 21.0 を用いた。主な適合度指標には一般的な CFI, GFI, RMSEA を用いた（cf. 豊田 2007）。本研究では、CFI が 0.95 以上、GFI が 0.90 以上、RMSEA が 0.08 未満を基準とした。分析の結果、CFI=0.900, GFI=0.811, RMSEA=0.062 となり、やや適合度水準には満たないものの、中核課題と活動項目間のすべてのパス（矢印）は統計的に有意差があり、中核主題の因子間の双方向のパスも統計的に有意となった（図 2）。

表 2. 7つの中核主題とそれを構成する活動項目、質問項目

中核主題	活動項目	質問項目	クロンバックの α
組織統治	1.チェック体制	企業が正しい活動をしているかどうかのチェック体制(監査など)が整っている。	0.883
	2.リスクマネジメント	企業活動で起こる問題の回避やリスクの予防(また、問題が起こった時の損失を軽減)を検討する場や体制が整っている。	
	3.ステークホルダーダイアログ	消費者、地域、従業員、投資家など利害関係者と定期的にコミュニケーションする場を設けている。	
	4.社外の専門性	社外の専門家の知識をうまく利用するような体制が整っている。	
人権	1.デューデリジェンス	自社やその関係企業(取引先など)が人権を侵害していないかを確認し、侵害している場合はその是正をしている。	0.937
	2.人権に関する危機的状況	特別な注意を払い、特定の状況(政治の腐敗や、法律で保護されていないような取引関係など)で従業員の人権を侵害する行為を見逃さないようにしている。	
	3.加担の回避	人権侵害によって従業員が不当な利益を得ることを回避している(例えば、人権侵害に加担したり、他の者の人権侵害によって利益を得ることなど)。	
	4.苦情解決	従業員の人権が侵害されたときに、それを自社の組織に伝えることができる制度を確立することで、人権に関する苦情を解決している。	
	5.差別及び社会的弱者	すべての従業員に対する差別を禁止し、不利な状況に立たされやすい社会的弱者の機会均等と権利の尊重に配慮している。	
	6.市民的及び政治的権利	自由な言論、表現、政治への参加など、従業員が人として、社会の一員としての尊厳をもった生活を送るための権利を尊重している。	
	7.経済的、社会的及び文化的権利	従業員が人として生きていく上で、精神的・身体的に健康で幸せな生活を追及するための権利を尊重している。	
	8.労働における基本的原則及び権利	国際労働機関(ILO)が定める労働における基本的権利(結社の自由、団体交渉権、強制労働の撤廃、児童労働の廃止、差別の撤廃)を尊重している。	
労働慣行	1.雇用及び雇用関係	社会・組織・労働者の利益のための雇用制度があり、きちんとした雇用関係が維持されている。	0.892
	2.労働条件及び社会的保護	病気・ケガ・妊娠・高齢への配慮、国際労働基準に沿った労働条件を保障している。	
	3.社会対話	企業がきちんと職場での労使協議や労働組合の場や仕組みを提供している。	
	4.労働における安全衛生	従業員にとって、身体的・精神的に安全で健全な環境・条件を整えている。	
	5.職場における人材育成及び訓練	従業員が能力・技術を磨くことで成長し、各人が目指す経済的、社会的、文化的な生活水準の維持・向上を可能にするための機会を提供している。	

中核主題	活動項目	質問項目	クローンバックの α
環境	1.汚染の予防	大気への排出、排水、廃棄物などに配慮し、汚染の防止に取り組んでいる。	0.861
	2.持続可能な資源の使用	電気、燃料、原料、水などの使用に責任をもち、持続可能な資源の利用を促進している。	
	3.気候変動の緩和及び気候変動への適応	フロンなどの温室効果ガスの排出削減のための取り組みを行い、気候変動に関連する損害を回避・最小限化する対策を講じている。	
	4.環境保護、生物多様性及び自然生息地の回復	環境を保護し、自然生息地及び生態系の回復のために取り組んでいる。	
公正な事業慣行	1.汚職防止	贈賄(わいろ)や、詐欺(サギ)行為など私的な利益を上げるための権限を乱用することを防止している。	0.862
	2.責任ある政治的関与	社会全体の利益になるよう、社会正義に基づいて政治に関わっている。	
	3.公正な競争	不当な価格協定、談合など、組織間の自由な競争を妨げる行為を行っていない。	
	4.バリューチェーンにおける社会的責任の推進	取引先を含め、関係する組織と協力して、社会的責任を推進している。	
	5.財産権の尊重	特許などの知的財産権を尊重し、その権利を侵害していない。	
消費者問題	1.公正なマーケティング、事実に基づく偏りのない情報及び公正な契約慣行	お客様が正しく判断できるように、社会や環境に対する影響についての情報をきちんと提供している。	0.858
	2.消費者の安全衛生の保護	お客様のリスクを最小限に抑えた安全な製品・サービスを提供し、安全な使用のための情報提供、欠陥があった場合の対応といった体制が整っている。	
	3.持続可能な消費	お客様が購入した後のことまでを考えた、社会や環境に配慮した製品・サービスをお客様に提供している。	
	4.消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決	製品・サービスの販売後に、適切な使用方法や返品、修理などのアフターサービスを受けられる仕組みを提供している。	
	5.消費者データ保護及びプライバシー	お客様の個人情報に関するデータについて、プライバシーを守っている。	
	6.必要不可欠なサービスへのアクセス	必要不可欠なサービスを、猶予(ゆうよ)期間を与えずに勝手に打ち切らないなど、お客様に配慮した活動をしている。	
	7.教育及び意識向上	お客様がよりよい判断のもとに購入・消費できるように、お客様の知識と意識向上に努めている。	
コミュニティへの関与と開発	1.コミュニティへの参画	コミュニティ(地域など)や社会の発展、公共の利益のために貢献している。	0.919
	2.教育及び文化	知育・食育などの機会をもうけて教育の普及・改善を行ったり、文化の保護・振興を行っている。	
	3.雇用創出及び技能開発	雇用の創出や、雇用を促進するために、人々の能力開発に貢献している。	
	4.技術の開発及び技術へのアクセス	コミュニティ(地域など)の発展のために、技術開発の支援や技術提供をしている。	
	5.富及び所得の創出	コミュニティ(地域など)における富、所得の創出のために、幅広い取り組みを行っている。	
	6.健康	コミュニティ(地域など)の人々の健康や衛生水準の向上のために、健康への悪影響を最小限に抑える取り組みや、健康的な生活の向上や疾病の防止などを行っている。	
	7.社会的投資	コミュニティ(地域など)における生活の向上のために、生活基盤(インフラ)やその他の事業に資源を投資している。	

表 3. 7つの中核主題の活動項目の因子分析（最尤法，バリマックス回転）

指標	回転後の因子行列(a)						
	因子						
	人権	コミュニティへの関与と開発	消費者問題	労働慣行	公正な事業慣行	組織統治	環境
人権7.経済的,社会的及び文化的権利	0.729	0.201	0.155	0.281	0.096	0.127	0.095
人権2.人権に関する危機的状況	0.728	0.131	0.185	0.121	0.199	0.152	0.143
人権3.加担の回避	0.728	0.148	0.215	0.122	0.182	0.119	0.170
人権6.市民的及び政治的権利	0.710	0.214	0.158	0.182	0.145	0.145	0.105
人権5.差別及び社会的弱者	0.709	0.169	0.201	0.228	0.164	0.153	0.133
人権8.労働における基本的原則及び権利	0.682	0.141	0.190	0.274	0.180	0.077	0.098
人権4.苦情解決	0.669	0.180	0.208	0.215	0.199	0.139	0.120
人権1.デューデリジエンス	0.646	0.140	0.202	0.065	0.180	0.174	0.203
コミュニティ2.教育及び文化	0.106	0.804	0.072	0.034	0.049	0.121	0.037
コミュニティ4.技術の開発及び技術へのアクセス	0.143	0.804	0.049	0.068	0.016	0.145	0.076
コミュニティ5.富及び所得の創出	0.078	0.799	0.048	0.067	0.071	0.058	0.050
コミュニティ7.社会的投資	0.111	0.792	0.085	0.077	0.070	0.166	0.122
コミュニティ1.コミュニティへの参画	0.140	0.746	0.122	0.006	0.087	0.124	0.073
コミュニティ3.雇用創出及び技能開発	0.152	0.711	0.041	0.172	0.051	0.088	0.092
コミュニティ6.健康	0.182	0.616	0.142	0.062	0.070	0.054	0.184
消費者問題2.消費者の安全衛生の保護	0.168	-0.013	0.735	0.145	0.219	0.036	0.100
消費者問題4.消費者に対するサービス,支援,並びに苦情及び紛争の解決	0.181	0.026	0.733	0.160	0.121	0.058	0.153
消費者問題5.消費者データ保護及びプライバシー	0.211	0.015	0.667	0.173	0.124	0.021	0.234
消費者問題1.公正なマーケティング,事実に即した偏りのない情報及び公正な契約慣行	0.243	0.131	0.613	0.043	0.144	0.118	0.022
消費者問題3.持続可能な消費	0.152	0.223	0.609	0.091	0.039	0.174	0.095
消費者問題6.必要不可欠なサービスへのアクセス	0.102	0.120	0.606	0.143	0.131	0.119	0.138
消費者問題7.教育及び意識向上	0.133	0.308	0.388	0.088	0.100	0.159	0.093
労働慣行2.労働条件及び社会的保護	0.303	0.082	0.235	0.729	0.224	0.061	0.155
労働慣行1.雇用及び雇用関係	0.310	0.083	0.206	0.695	0.235	0.094	0.130
労働慣行4.労働における安全衛生	0.290	0.079	0.244	0.661	0.200	0.106	0.173
労働慣行3.社会対話	0.262	0.181	0.182	0.602	0.196	0.270	0.116
労働慣行5.職場における人材育成及び訓練	0.237	0.252	0.130	0.518	0.099	0.335	0.204
公正な事業慣行3.公正な競争	0.247	0.067	0.210	0.215	0.705	0.153	0.135
公正な事業慣行5.財産権の尊重	0.319	0.045	0.269	0.174	0.637	0.187	0.131
公正な事業慣行1.汚職防止	0.279	0.065	0.269	0.233	0.620	0.144	0.156
公正な事業慣行4.バリューチェーンにおける社会的責任の推進	0.232	0.167	0.166	0.195	0.518	0.276	0.226
公正な事業慣行2.責任ある政治的関与	0.203	0.168	0.133	0.148	0.472	0.249	0.108
組織統治3.ステークホルダーダイアログ	0.178	0.283	0.116	0.163	0.183	0.729	0.124
組織統治4.社外の専門性	0.185	0.291	0.107	0.091	0.144	0.716	0.090
組織統治2.リスクマネジメント	0.269	0.162	0.232	0.179	0.307	0.622	0.112
組織統治1.チェック体制	0.277	0.145	0.248	0.180	0.339	0.569	0.112
環境3.気候変動の緩和及び気候変動への適応	0.213	0.199	0.192	0.174	0.173	0.104	0.739
環境4.環境保護,生物多様性及び自然生息地の回復	0.185	0.290	0.185	0.114	0.100	0.134	0.657
環境2.持続可能な資源の使用	0.220	0.191	0.240	0.162	0.171	0.143	0.647
環境1.汚染の予防	0.258	0.009	0.342	0.256	0.236	0.052	0.521

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 6 回の反復で回転が収束しました。

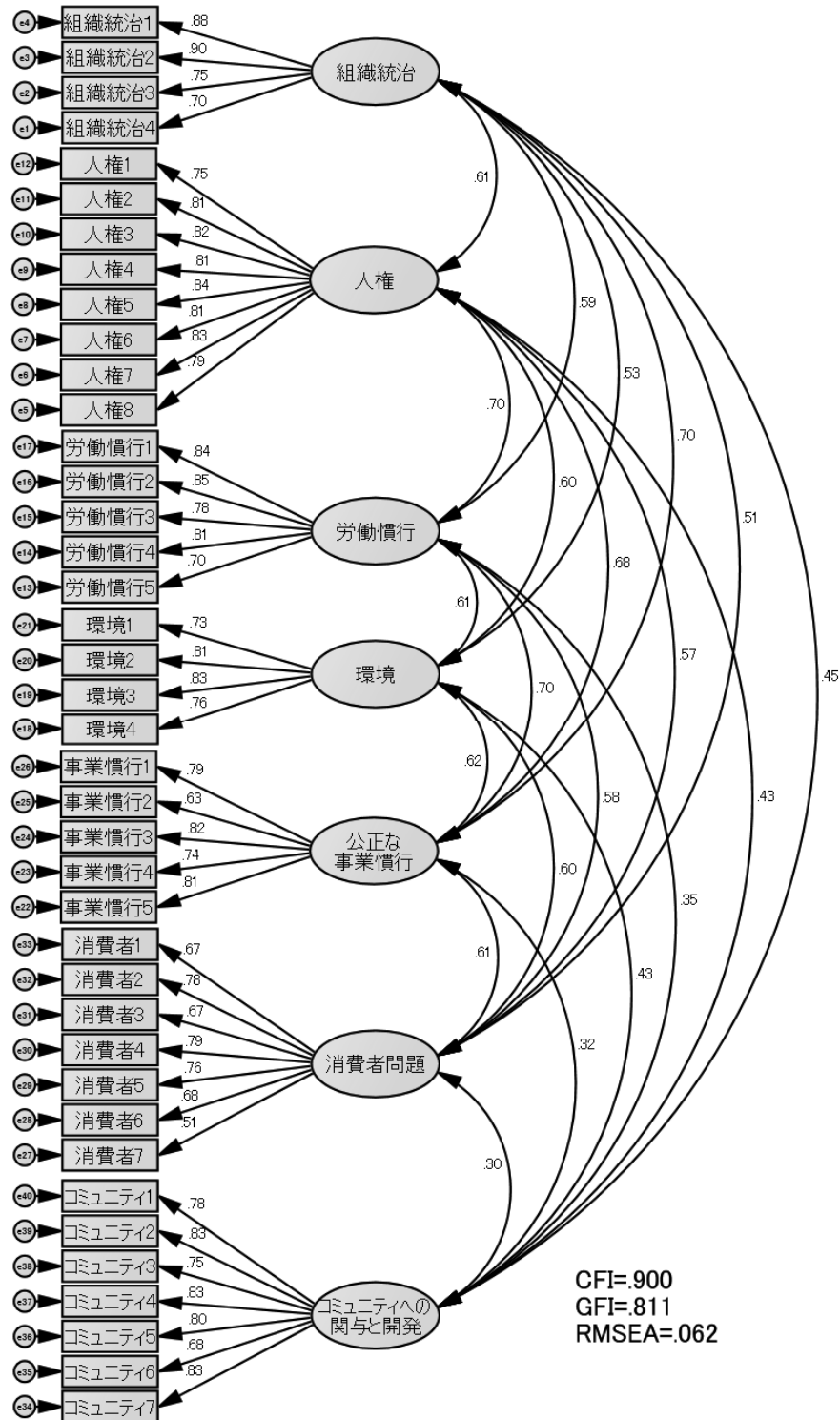


図 2. ISO 26000 の尺度化妥当性の検証 (確認的因子分析, 標準化係数)

収束妥当性は、確認的因子分析において、それぞれの項目で仮定された潜在的構成因子に対する推定された因子負荷量が有意であり、またその値が大きいことで確認できる。本稿では、因子負荷量が標準誤差の2倍以上であることと因子負荷量が0.50以上であることとした。この結果、すべての項目において収束妥当性を満たしていることが確認できた。

弁別妥当性は、各構成概念間の相関係数の信頼区間がいずれも1を含んでいないことを基準とした。もっとも高い相関係数であっても0.70であることから、弁別妥当性があることも確認できた。

これらの結果、尺度の次元性がやや基準に満たないものの、他の妥当性は確認できたことから、本研究では、この尺度を利用して各企業のCSR活動の取組みを評価していく。

IV. 7つの中核主題の傾向と企業ブランドとの関係

1. 7つの中核主題の傾向

各活動項目の回答スコア³⁴⁾を中核主題ごとに加算し、そのスコアの平均を比較した。その結果、「コミュニティへの関与と開発」(平均 2.20)、「組織統治」(1.74)などの中核主題の平均スコアが高い傾向にあり、次いで「人権」(1.53)、「消費者問題」(1.52)、「環境」(1.51)、「労働慣行」(1.48)、「事業慣行」(1.48)といった傾向にあった。

活動項目ごとの平均を確認すると(図4)、特に「コミュニティへの関与と開発」の「2.教育及び文化」(2.09)、「1.コミュニティへの参画」(2.08)、「4.技術の開発及び技術へのアクセス」(2.02)のスコアが高い傾向にあった。つまり、企業の持つ技術やノウハウを地域の活性化や発展のために役立てていく活動が実施できれば企業に対する満足(魅力)度が高まるのである。一方、生活者から出来て当たり前であると考えられている活動は、スコアの低い項目である。低いものから順に、消費者問題の「5.消費者データ保護及びプライバシー」(1.25)、公正な事業慣行の「汚職防止」(1.26)、環境の「1.汚染の予防」(1.27)であった。消費者や環境に直接、被害が及ぶことを防ぐCSR活動が出来ていなければ、大きな不満につながるのである。

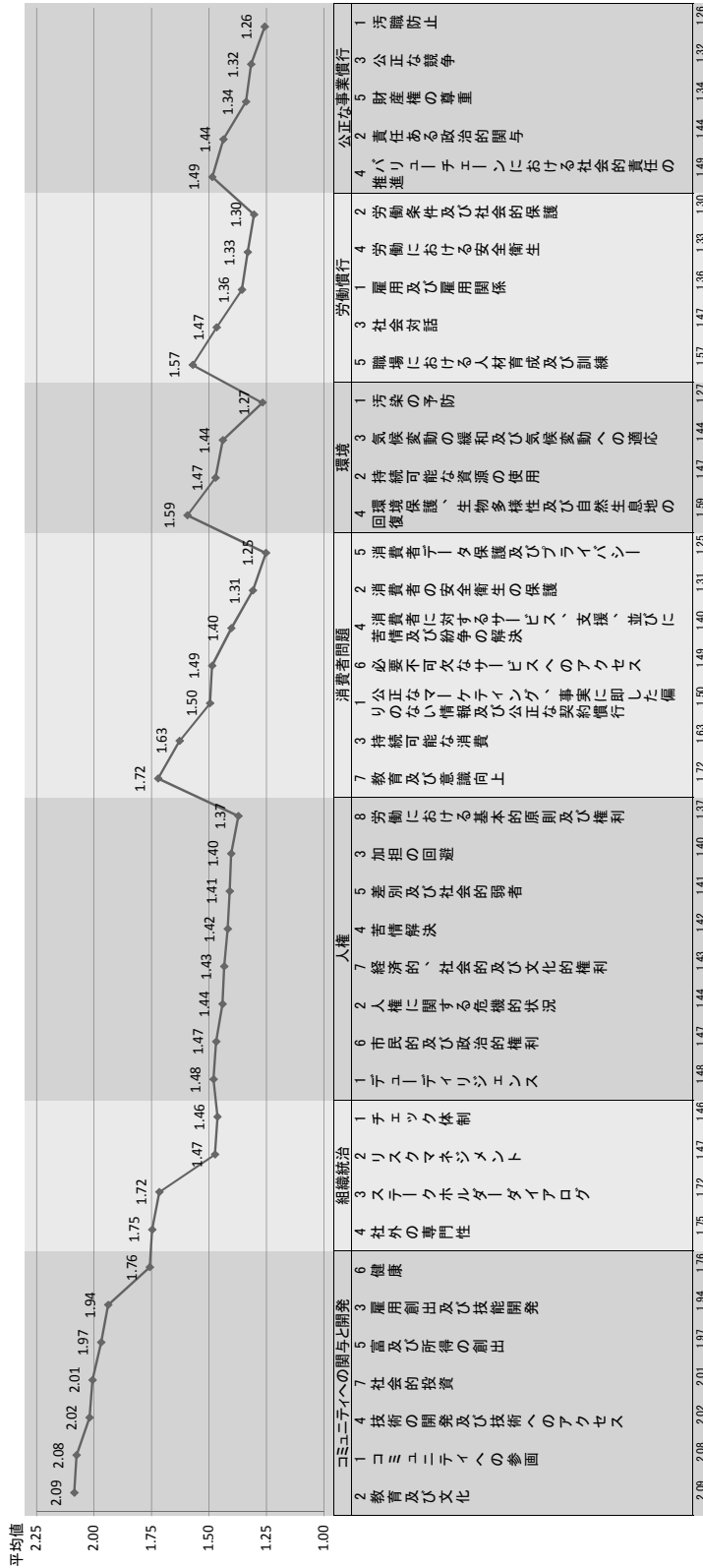


図 4. 活動項目ごとの平均値

2. 企業価値への影響

実際に日本を代表する自動車製造業2社、および、小売企業2社のCSR活動が企業価値にどのように影響するのかを確認する。わが国の製品ブランドの多くは、コーポレートブランド型（企業ブランドと製品ブランドが同じブランドネームの元で管理されている場合）が多く、生活者には企業と製品とが一体となったイメージでブランドが伝わっている。そのため、企業理念や哲学に対する共感度、および、製品に対する選好度が企業価値の向上にも寄与すると考える。こういった企業理念や哲学、製品選好度に影響するCSR活動が明らかになれば、その活動こそ企業戦略の中核に据えるものになりえるだろう。そこで、本稿では企業理念や哲学への共感、および製品選好度にどのような中核主題が影響するのか、という点を確認する。アンケートでの確認方法は、調査対象とした企業のホームページから企業理念や哲学を引用して提示した上で、その企業の理念や哲学に対する共感度を「5.とても共感する」から「1.まったく共感しない」までの5点尺度で測定した。製品選好度は、「あなたは、＜企業名＞の商品と同じジャンルの他社商品がある場合、＜企業名＞の商品を選びたいと思いますか？」に対して、「5.とてもそう思う」から「1.まったくそう思わない」までの5点尺度で測定した。これらの質問を従属変数にし、7つの中核主題ごとに活動項目を加算した変数を独立変数とし、重回帰分析を行った。なお、念のため、企業理念や哲学への共感が高まれば、製品選好度も向上するかどうかを確認するための重回帰分析も同時に行ったところ、いずれの企業とも、企業理念や哲学への共感度は製品選好度に対してプラスの効果があった。この点を前提にしながら以下、結果を表4にて示す。

自動車製造業A社は日本を代表する自動車メーカーであり、自動車製造業B社はそれに次ぐ外資系の資本が入った企業である。自動車製造業A社の場合、「企業理念や哲学への共感」には、「環境(0.211)」「消費者問題(0.180)」「コミュニティへの関与と開発(0.157)」「組織統治(0.152)」といった活動が影響をあたえている。自動車製造業B社の場合、「組織統治(0.253)」「人権(0.227)」「労働慣行(0.209)」といった活動が「企業理念や哲学への共感」に影響する。いずれも、組織統治が影響するものの、影響を与える他の中核主題は異なっている。また、自動車製造業A社の場合、「製品選好度」にも「組織統治(0.245)」「環境(0.191)」「コミュニティへの関与と開発(0.172)」が影響しており、「企業理念や哲学への共感」と共通した傾向である。自動車製造業B社の場合、「製品選好度」には「人権(0.306)」「消費者問題(0.190)」が影響しており、「企業理念や哲学への共感」とは異なる傾向にあった。生活者全般を対象に測定した場合、同じ業界であっても企業価値に影響するCSR活動が異なることが明らかになった。ただし、日本企業と外資系の資本が入っている企業との違い、競争地位（リーダーとフォロワー）、および、これまでの広告投下量や投下されてきた内容（イメージ）、各企業に対する生活者の知識の違いなども大きく関係していると考えられる。

同様に、小売企業についても確認する。小売企業A社は日本を代表する総合量販店であり、プ

プライベートブランドを多く開発している。小売企業 B 社は日本を代表するコンビニエンスストアであり、同じくプライベートブランドを積極的に展開している。小売企業 A 社の「企業理念や哲学への共感」には、「消費者問題 (0.390)」「コミュニティへの関与と開発 (0.336)」が影響をあたえている。「製品選好度」も同じ中核主題が影響しており、傾向は一致している。消費者と接する機会も多いことから、こういった中核主題が企業価値に対して影響することは理解できる。ただ、小売企業 A 社の製品選好度に「組織統治」がマイナスの影響 (-0.185) を与えている。ここから解釈できる点は、組織統治にいくつかの課題はあるものの、開発された製品や品揃えには好意的に反応していると考えられる（この点については他の調査手法も含めて検証する必要があるだろう）。小売企業 B 社の「企業理念や哲学への共感」には、「公正な事業慣行 (0.373)」「消費者問題 (0.302)」が影響をあたえており、消費者への対応と公正な事業活動が企業評価を高めるようである。「製品選好度」には、「消費者問題 (0.219)」「組織統治 (0.199)」「労働慣行 (0.181)」が影響する。消費者に対する対応が重要な点は小売企業 A 社、B 社とも共通しており、この点は小売業における共通した傾向であると考えられる。なお、A 社の場合、コミュニティへの関与と開発を強化することが企業価値を高める活動であり、B 社の場合、事業をより良く展開することが企業価値を高めるようである。これは業態（提供するサービスの価値）やビジネスモデルの違いも関連していると考えられる。

表 4. 企業理念や哲学への共感度、製品選好度に対する 7 つの中核主題の影響度（重回帰分析）

		自動車製造業A	自動車製造業B	小売企業A	小売企業B
従属変数	企業理念や哲学への共感度				
独立変数	組織統治	0.152 (2.182)**	0.253 (3.186)***	n.s.	n.s.
	人権	n.s.	0.227 (2.455)**	n.s.	n.s.
	労働慣行	n.s.	0.209 (2.538)**	n.s.	n.s.
	環境	0.211 (2.984)***	n.s.	n.s.	n.s.
	公正な事業慣行	n.s.	n.s.	n.s.	0.373 (5.233)***
	消費者問題	0.180 (2.559)**	n.s.	0.390 (5.348)***	0.302 (4.243)***
	コミュニティへの関与と開発	0.157 (2.287)**	n.s.	0.336 (4.604)***	n.s.
修正済みR ²		0.401	0.425	0.49	0.417
従属変数	製品選好度				
独立変数	組織統治	0.245 (3.418)***	n.s.	-0.185 (-2.274)**	0.199 (2.356)**
	人権	n.s.	0.306 (3.986)***	n.s.	n.s.
	労働慣行	n.s.	n.s.	n.s.	0.181 (2.159)**
	環境	0.191 (2.666)***	n.s.	n.s.	n.s.
	公正な事業慣行	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	消費者問題	n.s.	0.190 (2.477)**	0.297 (3.259)***	0.219 (2.569)**
	コミュニティへの関与と開発	0.172 (2.443)**	n.s.	0.490 (5.629)***	n.s.
修正済みR ²		0.308	0.221	0.368	0.313
製品選好度←企業理念や哲学への共感度		0.524	0.569	0.576	0.452
修正済みR ²		0.273	0.322	0.330	0.204

注) 係数はすべて標準化したものを示す()内はt値を示す。

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (両側検定)

V. まとめと今後の課題

1. 明らかになったこと

本稿は、CSR活動の手引きとなるISO 26000の7つの中核主題とその活動項目を利用して尺度を設計した。その尺度を用いて生活者に効果的なCSR活動について確認したところ、魅力的に感じる活動として「コミュニティへの関与と開発」「組織統治」などの中核主題の平均スコアが高い傾向にあった。とりわけ、企業の持つ技術やノウハウを地域の発展や活性化のために役立てていく活動を実施していくことが実現できれば、企業に対する満足（魅力）度の向上に貢献することが明らかとなった。

一般的なCSR活動と言えば、企業が主催するイベントや祭りに地域住民を誘い、参加してもらう取り組みが多くなっているのが現状である³⁵⁾。しかしそれでは企業としての特長（独自性）がない。その結果、金銭による寄付や募金などの社会貢献と同じように、どこが行っても差がない（類似した）活動としてしか見てももらえない可能性がある。そうではなく、企業の持つ知識や特長を活かした教育や技術提供を地域住民に行うことで他社との差別化となり、ステークホルダーのファン化にもつながると考える。逆に、「事業慣行」「労働慣行」の平均スコアは低い傾向にあり、こういった活動は出来て当たり前だと認識されていることがわかってきた。

現在、わが国の大手企業を中心にCSR活動報告書が発行されているが、それだけに留まらず、より企業の中核事業にこういった魅力を感じられるような攻めのCSR活動を取り込み、一方で、リスクヘッジのために出来て当たり前と考えられている活動に注意しながら企業価値を高める活動が重要となろう。

次に、日本を代表する大手企業ごとに、どういったCSR活動が企業の理念や哲学への共感度を高めるのか、競合会社より自社の製品を愛好してもらうためにCSR活動が関連するのかを確認したところ、企業の理念や哲学への共感度と製品の愛好に影響するCSR活動は比較的類似していた。しかし、同じ業界であってもその評価を高めるCSR活動は異なる傾向にあった。この点から言えることは、企業ごとに効果的なCSR活動は異なる可能性があるという点である。それぞれの企業ごとに置かれた立場や競争環境を鑑みながら、価値を高める活動が何なのかを、常に意識しながら事業活動にCSR活動を組み込んでいく必要がある。

2. CSR活動を事業に組み込んだ成功事例：伊藤園の「茶産地育成事業」

CSR活動を事業の中核に組み込んだ成功事例として、伊藤園の「茶産地育成事業」が参考になる。これは事業の中核に「コミュニティの関与と開発」と「環境」の2つの側面を上手く取り込んだ活動であると考えられる。伊藤園は「おーいお茶」をはじめとする日本の緑茶飲料市場を牽引する大手企業である。その企業理念は、「お客様を第一とし、誠実を売り、努力を怠らず、信頼を得るを旨とする」という社是をおき、「自然」「健康」「安全」「良いデザイン」「おいしい」という5

つの基本的な考え方（コンセプト）で商品開発づくりにチャレンジしている³⁶⁾。商品の品質、本物へのこだわりを貫き、自然で安心な商品を展開する。伊藤園が主に事業を展開する緑茶飲料市場は拡大し続けており、茶葉の需要が増えている。にもかかわらず、茶の生産現場では、就農者の高齢化や後継者不足により茶農家が減り続けているなどの問題を抱えていた。そこで、2001年より茶産地育成を通じ、農業の発展に貢献している³⁷⁾。このように地域の茶農家の雇用を確保しつつ、その育成のために企業のノウハウを注ぎ込むといった「コミュニティの関与と開発」を目指しながら、安定した茶葉の供給量の確保とともに品質を高めることで競争優位性の確保を目指している。畑からおいしさを育むという取り組みができるのは緑茶事業を専業としている伊藤園の強みである。こういった取り組みの結果、業界平均よりも高い収益性を維持している³⁸⁾。この活動が認められ、優れた競争戦略を持つ企業や事業を表彰する「ポーター賞」を2013年に受賞している。

さらに、この独自の取り組みは、品質や収穫量の確保と環境負荷の低減の両立を追求するため、茶農家の方々には、伊藤園の定めた肥料・農薬の使用基準に基づいて適正な時期・頻度・分量を守ってもらうようにしている³⁹⁾。また、堆肥には地域で排出される食品残さや畜産廃棄物を活用し、土壌を豊かにする循環型の農業を推進している⁴⁰⁾。新産地事業では、CO₂を約40年も吸収・固定できる茶樹を遊休農地に大規模に植えることで、地球温暖化防止にも貢献しているという⁴¹⁾。環境保全面での効果が高い点も認められ、2008年12月「茶産地育成事業～お茶の樹を植えて地域に活気～」が、エコプロダクツ大賞推進協議会主催「第5回エコプロダクツ大賞（エコサービ部門）農林水産大臣賞」を受賞している。

このような取り組みが他の大手企業においても増えることを期待したい。

3. 今後の課題

本稿の目的は生活者から魅力を感じてもらえる CSR 活動は何か、という点を ISO 26000 の尺度化を通じて確認してきた。しかし、本研究のアプローチには多くの課題が残る。筆者はこの研究に取り組み始めた段階にあるため、調査設計の甘さがその最大の理由であった。その課題は大きく分けると測定尺度、測定方法、対象者の3つの点である。第一に、測定尺度の課題である。今回は先行研究が無かったため、ISO 26000 の測定尺度に満足度研究の Kano-model の視点を測定尺度に用いたが、この満足度の考え方自体が一次元性にないため、より測定に適した尺度の開発が必要である（実際、尺度の一次元性がやや低い傾向にあった）。場合によっては、魅力を感じる活動と当たり前活動を分けて測定する方が的確に測定できる可能性もある。こういった点から、生活者にとって、より回答しやすい尺度の取り方や幅で、かつ、適切な測定方法を検討していく必要があるだろう。

第二に、測定方法の課題である。今回分析を行った自動車製造業、小売企業は評価される CSR

活動が異なっていた。こういった結果の違いには、業界の地位（リーダーやフォロワー、チャレンジャー、ニッチャー）や業態の違い（小売業の場合）なども関連するが、これまでの CSR 活動のイメージや企業に対する「知識の違い」が大きく影響していると考えられる。そのため、こういった影響要因も含めた（あるいは実験コントロールによってバイアスを排除した）精緻なモデルを検討する必要があるだろう。

第三に、今回の結果はあくまでも一般的な「生活者（消費者）」を対象にしたものであり、個々の企業のステークホルダーに限定していない。こういった点を踏まえ、今後はより具体的な分析対象企業を設定した後、そのステークホルダーを特定し、評価を測定していく必要がある。さらに、事業の中核に効果的な CSR 活動を据えていくことでステークホルダーからの評価がどのように変化するのか、という点も確認していきたいと考える。こういった具体的な事例の理解を通じ、効果的な CSR 活動とマーケティング活動との融合を図ることで、今後、「新しい時代（社会志向）のマーケティング・マネジメント⁴²⁾」を構築していきたいと考えている。

<付記>

本研究における役割分担は、調査の基本的な設計および多変量解析分析（尺度開発，重回帰分析），本稿の執筆は高橋広行（流通科学大学）が担当し，調査設計と実施および主な集計分析は，主に下川恭史氏（株式会社かんでん CS フォーラム）が担当した。なお，このような貴重なデータを収集して頂いた株式会社かんでん CS フォーラム，および，このプロジェクトをリードして下さっている水野啓子様，研究メンバーの鈴木一也様にも，この場をかりて感謝の意を表します。また 2013 年度日本広告学会 第 6 回関西西部会にて発表した際に，貴重なコメントを頂いた。重ねて御礼申し上げます。

¹⁾ 内閣府「社会意識に関する世論調査」（平成 26 年 1 月実施）

<http://www8.cao.go.jp/survey/h25/h25-shakai/zh/z06.html>（2014 年 8 月 23 日アクセス）の結果によれば，国民は，「国や社会のことにもっと目を向けるべきだ」という意見と，「個人生活の充実をもっと重視すべきだ」という意見があるが，このうちどちらの意見に近いか聞いたところ，「国や社会のことにもっと目を向けるべきだ」と答えた者の割合が 49.5%，「個人生活の充実をもっと重視すべきだ」と答えた者の割合が 39.1% となっている。なお，「一概にいえない」と答えた者の割合が 10.5% となっている。

²⁾ 「家族や親戚とのつながりを大切にする」（64.5%）と，「地域とのつながりを大切にする」（60.0%）がほぼ同じ程度の高い意識があり，「社会全体として助け合うことが重要である」（48.5%），などの地域や社会との関係に対しても重視している（内閣府「社会意識に関する世論調査」，平成 26 年 1 月実施，<http://www8.cao.go.jp/survey/h25/h25-shakai/zh/z06.html>，2014 年 8 月 23 日アクセス）

³⁾ 日経流通新聞「企業の社会貢献に対する意識調査」2012 年 1 月 1 日 1 面掲載。

- 4) 阿部博人 (2014) 「CSR の歴史的背景」『新 CSR 検定 3 級 公式テキスト』松本恒雄監修, 特定非営利活動法人企業社会責任フォーラム株式会社オルタナ・公益財団法人日本財団編, 株式会社オルタナ, p8-9.
- 5) 阿部博人 (2014) 同掲書。
- 6) 阿部博人 (2014) 同掲書。
- 7) 阿部博人 (2014) 同掲書。
- 8) 阿部博人 (2014) 同掲書。
- 9) Porter, M. and M. Kramer (2006) “Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility,” *Harvard Business Review*, 84, p.78–92.
- 10) Porter, M. and M. Kramer (2011) “Creating share value: How to reinvest capitalism and unleash a wave of innovation and growth,” *Harvard Business Review*, 89, p.62–77.
- 11) Lii, Y-S., K-W. Wu, and M-C. Ding (2013) “Doing Good Does Good? : Sustainable Marketing of CSR and Consumer Evaluations,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 (1) , p.15-28.
- 12) 亀井善太郎「統合を目指す CSR:その現状と課題」『CSR 白書 2014: 統合を目指す CSR その現状と課題』東京財団, p.8-32 を参照。なお, ここで示している各種寄付のデータは, 2011 年度要素別社会貢献活動支出額 (図 9, p.17) を元に作成した傾向を示している。
- 13) 辻村英之 (2013) 『農業を買い支える仕組み: フェアトレードと産消提携』太田出版, p.90 より引用。
- 14) 辻村 (2013) 同掲書, p.90 を引用。なお, 辻村はこういった日本の CSR 活動を, 「中核的事業については従来通りで, 社会・環境面の課題を残したまま, しかし社会・環境貢献活動を充実させる。そしてその成果を積極的に広告し, 企業のイメージ戦略とする事例が多い」(同掲書, p.90) としており, 日本の場合, 企業の中核事業と社会・環境面を同時に解決する活動になっていないことを示している。
- 15) European Commission (2011) “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility,” Brussels, 25.10.2011 の p.1 より引用。
- 16) 上記 European Commission 資料の p.4 より引用。
- 17) ISO26000 (2010) “Discovering ISO 26000,” Brochure, ISBN 978-92-67-10538-3 の p.3 より引用。
- 18) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- 19) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- 20) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- 21) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- 22) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- 23) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- 24) ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。

- ²⁵⁾ ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- ²⁶⁾ ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- ²⁷⁾ ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」を参考にした。
- ²⁸⁾ United Nations Global Compact (2010) "UN Global Compact and International Standard ISO 26000 Guidance on Social Responsibility: An Introduction to Linkages between UN Global Compact Principles and ISO 26000 Core Subjects," United Nations, New York.
- ²⁹⁾ 翻訳は ISO/SR 国内委員会ホームページ (<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>), および, 同委員会資料「やさしい社会的責任: ISO26000 と中小企業の事例」(p.4) も参考にした。
- ³⁰⁾ 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- ³¹⁾ 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一 (1984) 「魅力的品質と当り前品質」『品質』, 日本品質管理学会, 第 14 巻第 2 号, p.147-156。
- ³²⁾ Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988) "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16 (Spring), p.74-94. および, 井上文夫・井上和子・小野能文・西垣悦代 (1995) 『よりよい社会調査をめざして』創元社を参照。
- ³³⁾ 久保田進彦 (2012) 「ブランド・リレーションシップの形成と持続」『消費者行動研究』, 第 18 巻第 1・2 号, p.1-30。
- ³⁴⁾ 「4.実施していたら満足だが, 実施していなくても仕方がない」「3.実施していたら満足だが, 実施していなければ不満」「2. 実施していて当然で, 実施していなければ不満」「1. 実施の有無にかかわらず何も感じない」の 4 点尺度である。
- ³⁵⁾ 特に企業の工場や事業所を設置している地域の住民を, こういったイベントや祭りに普段から誘っておく理由は, 仮に, その企業の工場が汚染問題を起こした場合に寛容な態度で対応してくれることを期待することも視野に入れている。しかしこうしたイベントは企業名を隠してしまうと, どの企業でも実施できる取り組みであり, 独自性がない。またこのような CSR 活動と称したイベントの開催も開催頻度が増加する傾向にあり, 従業員の疲弊も起こりつつあるという (2014 年 10 月 24 日に加古川環境保全研究会 エコファクトリー部会での講演「サステナブル社会の実現に向けた CSR 活動と地域コミュニティとの関係性: 生活者が評価する CSR 活動とは?」於 加古川商工会議所での意見交換を通じた実態として)
- ³⁶⁾ 伊藤園ホームページ (<http://www.itoen.co.jp/company/profile/index.html>) を参照。
- ³⁷⁾ 伊藤園 茶産地育成事業サイト (<http://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/>) を参照。
- ³⁸⁾ 「ポーター賞企業に学ぶ、ライバルに差をつける競争戦略: 4000 人のルート営業はすべて正社員 茶産業育成を支援する伊藤園」(<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1407/09/news017.html>, 2014 年 10 月 29 日アクセス) における伊藤園 CSR 推進部長 笹谷秀光氏の発言より引用。
- ³⁹⁾ 伊藤園 茶産地育成事業サイト (<http://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/prosperity/index.html?tab=3>) を参照。
- ⁴⁰⁾ 伊藤園 茶産地育成事業サイト (<http://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/prosperity/index.html?tab=3>) を参照。
- ⁴¹⁾ 伊藤園 茶産地育成事業サイト (<http://www.itoen.co.jp/csr/cultivate/prosperity/index.html?tab=3>) を参照。
- ⁴²⁾ 杉本徹雄 (2012) 「消費者行動とマーケティング」杉本徹雄編著『新・消費者理解のための心理学』福村出版, および, Kotler, P., Hermawan K., Iwan S. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human*

Spirit, WILEY. (フィリップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン著, 恩藏直人
監訳・藤井清美訳, 『コトラーのマーケティング 3.0』, 2010 年, 朝日新聞出版) を参照。