

るべき着地点を探る紛糾の現場を追跡

「良心と打算」

パナソニック、トヨタほか大手30社の「義捐金&支援」リスト

企業経営の現場で、この10年、急速に問われ始めたのがCSR (Corporate Social Responsibility) 企業の社会的責任である。はからずも、今回の大震災は日本の大企業の姿勢が如実に示されるまたとない機会となっている。「社会貢献」と「利潤追求」の間で揺れ動く最前線を追った。

まず決裁上限を調べた

いまだ特別編成が続くテレビ番組。そこに忽然と黒木メイサが現われる。ページユのチノパンを穿きこなし

美脚がスラリと伸びる。ユニクロが春先向けに発表したチノパンの広告だ。公共広告では一本化されるテレビCMだけに記憶に

留める視聴者も多いだろう。CMは3月20日から再開されたという。ファーストリテイリング広報担当者は、その理由について、「我々も経済活動をやめるわけにはいきませんし、非常に必要な服を販売してい

るので、継続して情報を出していくべきだと考えています。配慮は必要ですが、経済活動を停滞させることが長期的には好まれることではないと判断しました」と、大局的な経営判断だったことを強調する。

だが、同社がCM再開に踏み切ったのは布石があった。義捐金である。

ファーストリは14日、総額14億円の寄付、そしてヒートテック30万点など7億円相当の支給品を被災地に贈ることを表明した。

寄付金に柳井正会長の私財10億円が含まれるということもあって、大きな話題を呼んだ。

経営コンサルタントの小宮一慶氏が解説する。

「危機の際には、経営者の器」が問われる。阪神大震災の際、ダイエー創業者の中内功氏が被災地で陣頭指揮を執ったのは有名な話です。倒壊

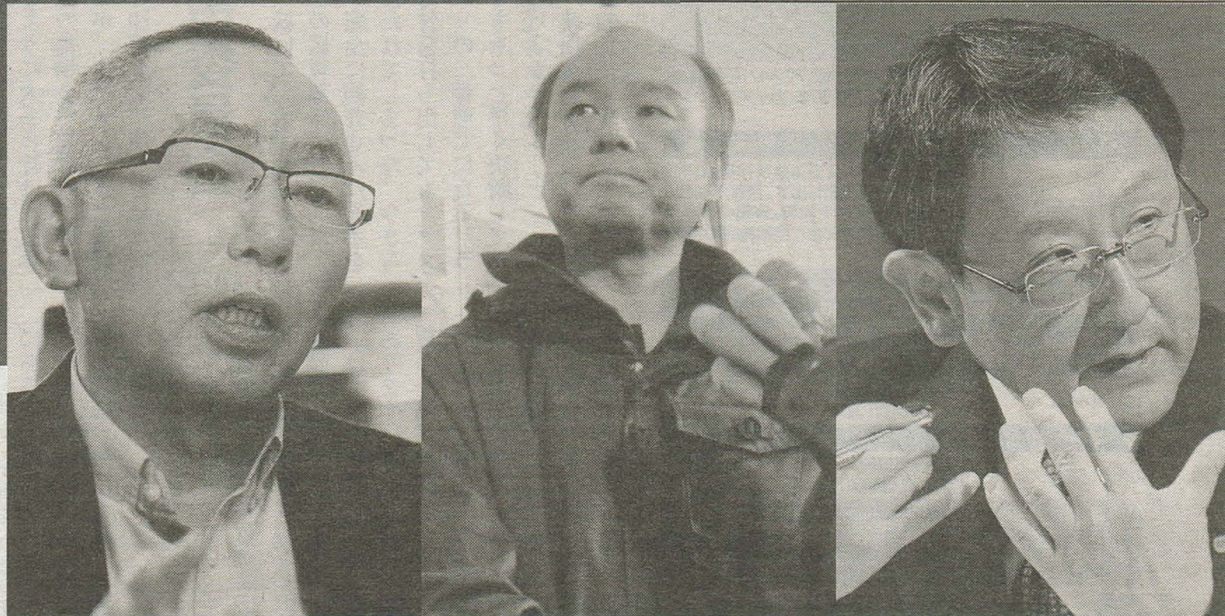


「社会的責任」「ブランド向上」「株主対策」のあ

企業と義捐金

（ビジネス・コンフィデンシャル）

ユニクロ、ソフトバンク、



店舗から商品を運びだして物資を配った。その姿勢は人々の心を打ちました。柳井会長の「指揮官先頭」の行動も消費者の心を掴んだ。さらにいえば、うちの会長はこんな懐が深いんだ、と社員の結束も高める効果も生んでいる」

同様に楽天の三木谷浩史社長もツイッターを使って社員に節電を呼びかけ、個人でも10億円の義捐金を約束した。混乱期に自らメッセージを発することができ、リーダーのいる組織は強い、と小宮氏は語る。

「ただし、ファストリに関していえば震災発生3日後に金額だけでなく、支援物資の物流ルートまで確保していた。トップの決断を即座に実行に移した、組織全体の迅速さと行動力はいしたものです」

当然、柳井会長の即断即決だけで計画が進められたのではない。再び広報。「地震直後から社員を招集しました。まず、会社としていくら出せるか、という決裁上限を調べたんです。

左から、10億円の私財を投じたファストリ・柳井正会長、被災地を視察するソフトバンク・孫正義社長、義捐金3億円を発表したトヨタ・豊田章男社長

それが3億円だった。さらに全従業員から寄付を募り1億円を追加。一方で、震災直後からヒートテックを求める声があったので在庫商品をどのくらい用意できるかも見積もりました。土日をはさんでその手はずを全て整えたのが14日です。中心となったのはCSR部です。企業は社会的責任をいかに全うするか。日常から考えていた成果が出ましたね」

同社CSR部では普段からNPOなどと関わりを持ち、今回も現地NPOと協力して物流体制を整えた。緊急支援を可能にするファストリの危機管理体制に、

各界で賞賛の声があがった。同社社員が証言する。「実は、義捐金を発表した14日、放送局の手違いがあった。うちのCMが一時的に流れてしまったことがあった。次の日は、視聴者からのご批判を覚悟したんですが、寄せられたのは『ユニクロ頑張れ！』『応援してます』といった激励の言葉でした。支援を表明して

から会社を取り巻く雰囲気は明らかに変わりました」その後、大災害の対応で企業価値を高めた同社に統

翌日には対策委員会

被災地支援を模索しながらも表明に遅れをとった、流通大手の幹部は臍を噛む。「うちは社内で様々な意見を集めた反面、計画発表が遅れてしまいました。株主からは柳井さんを引き合いに出して『何でおたくは支援しないんだ』という厳しい指摘も頂戴しました」

続いて、大手食品メーカーの広報部はいう。

「完全に柳井さんに先手を打たれてしまった。今さら寄付を打ち出してもファストリの二番煎じになる。うちももっと早く決断しておけばよかったです……」

くように大手各社は、億単位の義捐金を発表している。が、ファストリほど世間の注目を集めることはない。

だが、これら企業人の言葉からは、異なる思惑も窺えよう。

危機管理コンサルタントの田中辰巳氏はいう。

「義捐金には、本音と建て前がある。表向きはCSR活動の一環、でも本当の狙いはブランド価値の向上にあります。本来、寄付とは貰った側が発表すべきものでしょう。寄付した企業側が公表した時点でそれは事実上、企業PRの一環です」

義捐金の裏には、各企業の打算が渦巻いている。

ある建設会社の幹部が、内幕を語ってくれた。

「数年前、関西地方を大型台風が襲って、たくさんのお客様が損壊したことがあった。うちはいち早く義捐金を発表して被災後も、休日返上して、社員たちがボランティアを行なった。」

すると復興気運が高まった際、住人たちが我が社に発注を依頼してくれました。善意に基づいての行動だったとはいえ、その先の営業活動を見込んでいないといえぬ。だからこそ、今回のよう

に被害が甚大で広範囲に及ぶ場合、その対応はおのずと慎重にならざるをえない。大手家電メーカーの広報マンが教えてくれた。

「震災翌日から、役員を横断的に集めて対策委員会を開いた。平社員からもプランを提案させ、ポトムアツプ方式で対策を練りました。幸い社員の被害はなかったんですが東北には関連企業も多い。いかに彼らを励ますかに焦点を置きました」

とはいえ、このメーカーにも思惑はあった。広報マンは声を潜めている。

大手企業30社の「義捐金&支援」リスト

食料&飲料	
日清食品	カップヌードルをはじめ合計100万食の自社製品、キッチンカー7台を現地へ
サントリー	義捐金3億円とミネラルウォーターなど合計136万本
キリンホールディングス	義捐金3億円と清涼飲料水など20万本
小売&流通	
ファーストリテイリング	義捐金14億円とヒートテック30万点などの7億円相当の自社製品
セブン&アイ・ホールディングス	ミネラルウォーター3万本、菓子パン1000個、食パン4225袋、ロールパン1693袋、婦人衣料約3万点、紳士衣料約8万5000点など
ローソン	おにぎり4万5000個、パン4万4000個、水2Lペットボトル5760本、カップラーメン4万個など
通信	
NTTドコモ	行政機関に126台の衛星携帯電話、362台の携帯電話を貸し出す。避難所などに約70台の充電器を設置。停電中の基地局に移動電源車30台と発電機約300台を送る
ソフトバンクモバイル	メールやショートメッセージサービスの送信、公衆無線LANは無料。料金支払期限の延長、携帯電話機の破損や紛失に関する携帯電話機交換費用または修理費用の一部減免、携帯電話の貸し出しなど
ウィルコム	料金支払いの延長、被災地へPHS8000台を無料貸し出し
メーカー	
パナソニック	義捐金3億円。ラジオ1万台、懐中電灯1万個、乾電池50万個などの自社製品
ソニー	義捐金3億円とラジオ3万台など。全世界のソニーグループ従業員より災害募金を募り、その同額を会社からも拠出するマッチングギフトも実施
東芝	5億円相当の支援
任天堂	義捐金3億円
不動産	
三井不動産	義捐金1億円
東急不動産	グループとして義捐金1億円
三菱地所	グループとして義捐金1億5000万円
金融	
ゴールドマン・サックス	義捐金5億円
野村ホールディングス	義捐金1億円
大和証券グループ	義捐金1億円
三菱東京UFJ銀行	義捐金3億円
みずほフィナンシャルグループ	義捐金1億円
三井住友銀行	義捐金1億円
商社&保険	
三菱商事	義捐金4億円
三井物産	義捐金4億円
日本生命	義捐金1億円
第一生命	義捐金1億円
明治安田生命	義捐金8000万円、タオル15万本など
自動車	
トヨタ自動車	義捐金3億円
ホンダ	義捐金3億円、発電機1000台など
日産自動車	車両50台寄贈や従業員の寄付など4億円相当の支援

※各社の支援内容は3月24日までの発表を集計



「気血」とは、「気」の巡りと「血」の巡りを合わせた言葉。東洋医学が健康の基本におく言葉です。救心は生薬の働きで、自律神経のバランスを整え、血液の循環を良くし、どうき・息切れ・気つけに効果を現します。
 どうき・息切れ・気つけに



「気血読本」進呈
 ハガキに①〒住所②氏名③年齢を明記の上、弊社お客様相談室WP保まで。頂いた情報は資料発送以外では使用しません。但し、個人を特定出来ない状態での統計データとして使用することがあります。

救心製薬株式会社
 〒166-8533 東京都杉並区和田1-21-7
 詳しくはホームページへ <http://www.kyushin.co.jp/>

「明らかに幹部は6月の株主総会を意識していました。東北に工場がほとんどないため生産体制に直接の影響はない。でも、CSRを果たしていないと特に海外の機関投資家からの突き上げをくらいます。そこで、うちは外国人にも価値がわかるCSR活動をいかに打ち出すか、に頭を悩ませてい

横並びの金額設定

これら良心からばかりではないCSR活動に対して、前出の危機管理コンサルタント・田中氏は手厳しい。「CSR活動の原点は地域とともにあるもの。例えば、

自社工場の騒音や排水などで近隣住民に迷惑をかけている企業があるとすると、その改善策をおさなりにして、災害被災地の支援を優先するとしたら、それは正しい

「業界ごとで金額が横並びでしょう。そこに日本企業の悪弊が現われています。おそらく義捐金額は、業界団体の繋がりで連絡を取り合い、例えば自動車業界なら『トヨタさんがこれくらいならウチは……』と決

めているはず。普段はさほど連携していない業界がこんなときだけ結束を固めるのは皮肉です。同業他社より少ない金額で恥をかきたくないという思いもあるのでしょうか」

「明らかに幹部は6月の株主総会を意識していました。東北に工場がほとんどないため生産体制に直接の影響はない。でも、CSRを果たしていないと特に海外の機関投資家からの突き上げをくらいます。そこで、うちは外国人にも価値がわかるCSR活動をいかに打ち出すか、に頭を悩ませてい

ました」
 また、企業のなかには義捐金を税金対策と考える経営者もいるという。
 企業の財務に詳しい落合孝裕税理士はいう。
 「災害の義捐金は、税務上は経費として計上されるので、法人税が軽減されます。払った額の約4割の税金が安くなる計算になります」

CSR活動とはいえませんが、右表は、大手企業の震災支援の一覧だ。不況下にもかかわらず、地震からわずか2週間で億単位の支援が続々発表されているのは、日本企業の底力と志を示している。
 ただ、大手紙・経済部記者は、これらの数字を見て指摘した。

「業界ごとで金額が横並びでしょう。そこに日本企業の悪弊が現われています。おそらく義捐金額は、業界団体の繋がりで連絡を取り合い、例えば自動車業界なら『トヨタさんがこれくらいならウチは……』と決

めているはず。普段はさほど連携していない業界がこんなときだけ結束を固めるのは皮肉です。同業他社より少ない金額で恥をかきたくないという思いもあるのでしょうか」

て、義捐金を決定すべきだろ。

一方、義捐金が自治体に分配され、成果を生むのはまだ先のことだ。

大手企業の主な寄付金窓口となる日本赤十字社の話。

「3月20日現在、223億円の義捐金が集まっています。これは阪神大震災のときよりペースが速い。でも、このお金が直接、被災地に届くわけではない。集まったお金は被災者代表や学識経験者で構成される『義援金配分委員会』に送られ、そ

こで被災者への配分額が協議される。適正な配分を行なうため、こうしたプロセスはどうしても、時間がかかる。

財界とパイプがない民主党

ライフレインが未だ閉ざされ、逼迫した状況にある被災民にとって義捐金は即効性のある支援とはいえない。経済ジャーナリスト・福田俊之氏はいう。

「企業の体面ではなく被災地に何が役立つかを考えるべき。例えば阪神大震災のときは、いすゞ自動車やトヨタ、特殊車両を寄贈して活躍していた。

「かります」

今回は被災地も広域にわたるため、配分に際しての協議にも難航が予想される。

を聞いた。

「電気が復旧した被災地でも燃料不足は今後も続く。電気自動車に対する要望は、強い。他にも4WDなど被災地でも役立つような車種を寄贈する予定です」

ファストリもヒートテック30万点などを現地に送った。寒さを凌ぐ被災民にとって、防寒具は義捐金以上の価値を生むだろう。

当初、義捐金での支援を発表していた企業も、状況を見ながら救援物資などの支援を申し出ているようだ。ただ、こうした動きに対して、経営評論家・長田貴仁氏は警鐘を鳴らす。

「現地の状況を見てから、独自色を出さないとただの商品PRで終わってしまう。消費財を送る企業は、自治体の状況をウォッチしながら、被災地が本当に必要な

物資を見極めるべきです」

今回の震災でも、震災翌日に食料支援を発表して、納入先決定に1週間以上要した食品メーカーがあった。それこそ「商品PR」といった誹りを受けかねない。

企業が独自色を発揮するにも物流や受け入れ体制を整える必要がある。飲料メーカーの広報部もこういう。「一企業にできることは限りあるし、いくら多額の寄付をしても支援の方向性に誤りがあれば売名行為と非難される。企業側にも相当の重圧がかかっています。

やはり民間主導には限界がある。本音をいえば政府が主導して受け皿や流れをしっかりと作ってもらいたい。被災地でこれが足りないから、おたくはこういうった物資を送ってもらいたい、と。そしたらもっと支援がスムーズにいくと思うんです」

義捐金のほか、具体的な支援計画を表明していない大手企業も多い。被災地を助けたい気持ちはあっても、困難に際して自社の役割を見出せないのが実情だ

という。長田氏が補足する。

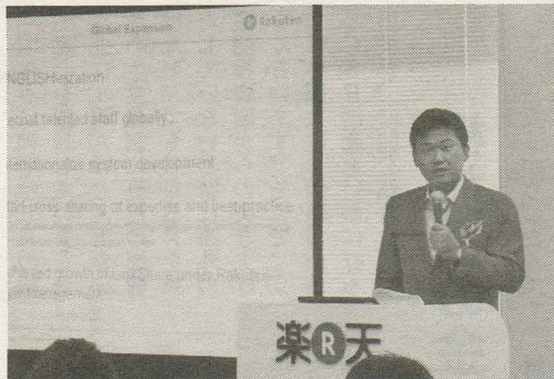
「経済界だけが問題なのではなく、政治側が企業に対してまったくリーダーシップを取れていない。財界とのパイプのない民主党政権の弱さが改めて浮き彫りになってしまいましたね」

こうした声を受け、ソフトバンク・孫正義社長は政府と交渉して支援の枠組みを要請しているという。

ソフトバンク関係者が明かした。

「震災後、孫社長は福島を訪れ、被害状況に愕然としています。とても民間企業で解決できる問題ではないと思っただけでしょう。そこで政府と連携をとることを模索しながら、個人的な親交のあるファストリの柳井会長やローソンの新浪剛史社長に声をかけた。今は業界を超えた結びつきを作ろうと奔走しています」

企業とは地域社会とともに発展していくものだ。社会が危機に陥った際にとる手段にこそ、企業の本質が問われる。今こそ打算を超えた良心を求めたい。



楽天・三木谷浩史社長のリーダーシップも評価が高い

独自色を打ち出す日産自動車・国内企業広報部に話

「今回の地震でも日産が義捐金と併せて、電気自動車などを被災した自治体などに貸与しています。これは自動車会社にしかできないことではない」