

## 環境経営の訴求とブランディング：えびせんべいの里を事例に

著者	白石 弘幸
雑誌名	金沢大学経済論集 = Kanazawa University economic review
巻	37
号	1
ページ	23-60
発行年	2016-12-15
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/46543">http://hdl.handle.net/2297/46543</a>

# 環境経営の訴求とブランディング

— えびせんべいの里を事例に —

白 石 弘 幸

## 目 次

- I はじめに
- II 環境経営
- III 企業市民論とCSR論から見た環境経営
- IV CSV論から見た環境経営
- V ブランディング論から見た環境経営
- VI 事例研究—えびせんべいの里—
  - (1) 企業プロフィール
  - (2) 体験型施設と工場公開
  - (3) 環境経営とCSRおよび地域貢献
  - (4) 口コミ形成に関する意義
- VII 結 び

## I はじめに

製品それ自体、すなわち物理的構造や化学的組成は、模倣のリスクを常に内包している。メカニカルな製品の場合、いわゆるオープン・モジュラー化がこの模倣リスクを一段と高める。特許等で保護されていない限り、物理的・化学的には製品はいずれは真似される運命にあると言っても過言ではない。実際、海外メーカーの類似品、しかも相対的により安価なそれとの競争にさらされている製品は今日、多数ある。

日本企業はこのような海外企業との競争激化、低価格類似品との競争圧力増大のなかで、どのようにして生き残りを図り、成長を実現すれば良いのだろうか。言い換えれば、製品そのものの強み、客観的属性による差別化と競

争優位が長続きしない状況にあつて、日本企業はいかなる活動や取り組みに活路を見出すべきであろうか。そこでは広告宣伝もさることながら、企業の本質やふだんの活動によって企業とブランドのイメージを独自で優れたものとし、これによって心理的な差別化を促進したり、口コミ形成を刺激したりする視点が必要となろう。広告宣伝が氾濫し消費者サイドでこれに対する懐疑的な態度が強まっている今日では、むしろこれ以外の「場」やツールによる心理的差別化と口コミ形成こそが重要となると考えられる。

一方では、その会社の「本質」を見極めようとする消費者の目が近年、厳しくなっている。不祥事発覚の企業業績に対するマイナス効果が大きくなり、敢えて誤解を恐れずに言うならば、従来ならさほど業績に影響しなかったインシユアであっても、大きな販売減をもたらし、会社の存続さえ許されなくなっているケースが増えているのもその表れである。こういう会社の「本質」が問われる時代においては、先に触れた広告宣伝、あるいは値引きや景品提供といった販売促進策は有効性がなお更低くなる。

そこで本研究では前述したような心理的な差別化と口コミ形成の土台として環境経営と地域貢献、その促進要因として体験型施設における両者の訴求と工場公開、ホスピタリティを取り上げる。具体的事例としては、えびせんべいの里における取り組みを紹介する。

## II 環境経営

環境経営は事業活動にともなう環境負荷軽減を志向する経営、すなわち事業活動の環境に対する影響を認識し悪影響の防止と削減を図りながら企業経営を行うことをさす。これは環境対策を直接の収益源とするいわゆる環境ビジネス、たとえば本業として廃棄物の回収と処理・再生、太陽光パネルの生産と販売等を行うのと異なり、日々の本来的な事業活動において機能する環境対策の仕組みを構築したり、社外における貢献として環境保全活動を実施したりすることを意味し、「環境にやさしい経営」と呼ぶこともできる。たとえば飲料メーカーが容器を回収し再生容器を使用するというのは前者すなわち本来的業務における環境対策の例であり、同じく飲料メーカーが社員のボ

ランティアにより休日に森林整備を行うというのは後者すなわち社外における環境保全への貢献にあたる。

こういう環境経営が最初に重視されるようになったのは、ヨーロッパにおいてである。ヨーロッパの消費者は商品の価格や品質もさることながら、その企業がどれだけ環境にやさしい経営を行っているかをかなり以前から気にするようになってきている。また投資家の中にも、環境経営に熱心に取り組んでいる企業の株を重点的に買おうとする人が増えている。後に述べるように、CSRの遂行に積極的な企業への投資を行うSRI (Social Responsibility Investment) も実態としては、環境経営で顕著な実績をあげている企業の株を購入する環境経営投資の様相を呈しているのである。

現在、このような動きはヨーロッパを越えて、世界的な流れになりつつある。この流れについてある先行研究は、「世界中の多くの優れた企業が環境をキーワードとして事業展開へと舵を切っているのは、当然のことながらそこに企業として生き残りの道があるからだ」としている(井熊, 2007, 19)。そして、その影響は日本にも現れている。

1990年代まで長期にわたり、日本企業、特にメーカーにとって事業を行うこととは、基本的には原材料を調達し、製品を生産し、市場に向けて出荷し、顧客の使用をサポートすることを意味した。また「従来、企業は経済効率性の追求を第一義的行動規範としてきた」(田中・佐伯, 1999, 51)という指摘も、そういう発想の日本企業に関して強くあてはまることである。極論するならば、使用済みの製品がどのように処理されるのかは、日本企業にとってはそれほど関心のないことだったし、また収益にも関係がなかった。端的に言えば、日本企業にとって環境経営は「余裕ができたらいつかは取り組みたい」という程度のものでしかなかった。

ところが近年は、環境にどれだけやさしい経営を行っているかが、日本でも企業の評価、製品の売れ行きに重大な影響を及ぼすようになってきた。ある意味で会社としての「本質」が問われるようになり、環境経営が全てではないにせよ、そういう「本質」の一表象として、買い手や投資家の間でこれに対する注目度が高くなったのである。地域貢献・社会貢献についても同様のことが言えるだろう。したがってこれらに関する取り組みを対外的に訴求する

ことの重要性も増大している。

この傾向は1990年代末に既に、「環境問題への対応については、取引先や投資家などの利害関係者の評価を強く意識する必要性が強まってきた」というように指摘されている(田中・佐伯, 前掲論文, 51)。個人顧客すなわち消費者に関しても同様で、環境経営に積極的な企業の製品や、環境負荷の小さいエコ製品を買おうとする意識が強まっている。このようなことから「今後の企業活動においては、どのようにして環境負荷をかけないようにするかという『環境効率化』が重要な課題となる」(前掲同所)。

重要となる具体的取り組みを技術的な観点で述べると、「廃棄物を再利用、再資源化するだけでなく、原材料→加工・生産→流通→消費の各プロセスにおいて省エネ・省資源や再利用、再資源化を推進することも重要になっている」(前掲同所)。すなわち実際の環境対策において、「これまでは廃棄物を排出口で処理・除去する方式(エンド・オブ・パイプ技術)が中心だったが、今後はリサイクル技術やクリーン技術が重要になる」(前掲同所, ( )内の補足は田中・佐伯による)。しかも一メーカー内で完結するシステムではなく、小売流通を含むマクロなシステムの企画と構築が重要となる。いわゆる循環型生産システムもこのような消費後の廃品回収をも含む社会規模での低環境負荷システムであると言える。

環境経営における最低限の取り組みとして、後に詳述するように廃棄物や資源使用量を減らすリデュース(Reduce)、モノを再利用するリユース(Reuse)、モノを原材料段階まで戻して再生利用するリサイクル(Recycle)といういわゆる3Rは不可欠となっているし、有害物質はもちろんのこと排出する廃棄物をゼロにするゼロエミッション(Zero Emission)への要請も高まっている。

このゼロエミッションにはなるべく廃棄物が排出されない生産方法の設計と構築、廃棄物が出た際にこれを利用しつくすための後方業務や新事業の企画が必要となる。前者には生産効率の良い工程設計につながるという効果、排出物削減を図るプロセスで工程が合理的になっていくというメリットもある。すなわち「ゴミをゼロにしよう、排出物を上手く利用しよう」と考えることで生産プロセスや工場管理の仕組みが変わることもある」のであり、「これは、環境(経営)が企業改革のためのきっかけになる可能性があることを意味して

いる」(井熊, 2007, 17, ( )内の補足は白石による)。因みに環境経営のこういう効果, 側面を特に重視するのが第IV章で取り上げるCSV論である。後者の廃棄物が出た際にこれを利用しつくすための後方業務や新事業の企画については企業内, さらには産業内(企業間)におけるシステム的なアプローチ, システム思考が重要となる。換言すれば, 「クリーンな生産の範囲が中核的事業内に留まっていると, コスト面で有効なゼロエミッションには決して発展しない」(Pauli, 1997, 112)。

このように廃棄物の排出量を削減するとともに, 生産工程へのインプット, 資源投入量をリデュースする取り組みも必要となる。ただし後者の投入削減が前者の廃棄物減量を促進する場合も多く, 両者は密接な関係にある。このリデュースにも前述のゼロエミッションと同様, これを通じて工程が無駄のない合理的な形になるという効果がある。

また製品の再生利用, リサイクルも重要である。これには社内でのリサイクル, 社会全体でのリサイクル, リサイクルしやすい製品の設計等の活動が含まれる。容器・包装, 家電, 自動車のように, 社会全体でのリサイクルが法的に義務づけられている製品もある。

一度だけの使いきり, 使い捨てではなく, 使えるものはくり返し使うというリユース, 再使用にも取り組まなければならない。これはリサイクルと異なり, 製品を回収し再生のフェーズに戻さずに, その製品そのものを何度も使用するという活動である。一例をあげると, 食品冷却水をそのまま設備の冷却にも用いる, 社内で同じ封筒を何度も使うというのがこれにあたる。

国際標準化機構(ISO)は, 環境対策に関し一定の基準をクリアした企業にISO14001の規格を認定している。このISO14001を取得するにあたっては, 原材料の調達, 製品の生産・販売, リサイクルすべてに関し, 環境対策の立案, 対策の運用(実行), 点検, 見直しを行う体制が整備されているかどうかチェックされる。このようなことから取得のプロセスでより有効な環境対策のしくみがつくれ, また従業員の環境対策に対する意識も高まるという効果がある。

企業のなかには自社のISO14001取得にとどまらず, 原材料などの購入先を14001認定企業に限定しようとする傾向も見られるし, そういいういゆるグ

リーン調達化の動きは年々拡大している。このため、その取得が今日では取引関係の維持のためにも重要となっている。また自社のとっている環境対策の有効性を把握し、これを高めるために、環境対策の費用と効果を金銭的に測定して表示する「環境会計」の導入も進んでいる。

### III 企業市民論とCSR論から見た環境経営

企業は社会で行動し、権利と義務を有する存在であるという視座、企業観がある。このような権利と義務を有する社会的存在を端的に表すことばは何であろうか。それは「市民」である。このため、こういう企業観を取る研究者・実務家の間では企業に対し「企業市民」という呼び方を用いることもある。

企業の社会的責任、Corporate Social ResponsibilityいわゆるCSRという概念もこのような市民としての企業、企業市民という企業観と密接に関係している。この立場では、企業は社会、環境のなかで活動している以上、これを保全する義務を負うことになる。ここからCSRとしての環境経営(環境保護、環境対策)という考え方が生まれる。

換言すれば、ここでは社会的存在としての義務ないし責任をきちんと果たすということが良き企業市民であることにつながる。前述したように環境経営にも企業の社会的責任としての側面があり、これをどれだけ果たすかが良き企業市民としての存在性に大きく影響することになる。

環境経営に関する広告や環境報告書の中にも、この立場に立ってメッセージが作られ発信されているケースが見られる。たとえば「当社は、環境の保全が企業市民として必須の要件であることを認識し、地球環境の保全に自主的かつ積極的に取り組みます」(養命酒製造株式会社、日本経済新聞2016年8月12日)、「良き企業市民として社会と共に発展し、事業の成果で社会に貢献していく。(中略)すべての企業、社会、人にとって、共通で喫緊の課題はいうまでもなく地球環境保全です。ものづくりを行うメーカーとしては、生産工程での省エネルギー、廃棄物削減などはもはや当然の責任であり、今後、特にグローバルでビジネスを展開していく企業は、事業そのもので、さまざまな課題解決にコミットしていくことが求められています」(ノリタケカンパ

ニーリミテド, 2015, 3)というのがその好例である。

それでは企業の権利と義務とは何かということを改めて考えてみると、これは存外難しい問題である。環境を保護すること、納税すなわち法人税を納めることのように義務(責任)として明白なものもあるが、事業活動を行い売上ないし利益をあげることは権利なのか義務なのかと問われると、これには議論の余地がある。企業は売上を得るために社会の中で事業活動を行っているが、これは権利である。営業権ということばがそのような事業活動の権利的側面をよく表しているし、一部の業界ではこれが事業免許という形で可視化される。しかし一方では、売上が従業員に賃金を支払うための原資となることを考えると、これは義務ないし責任と見ることもできる。先に述べたように義務・責任をきちんと果たすことが良き企業市民であることにつながるが、実際、企業市民としての義務(責任)として利益の継続的獲得や事業の採算性をあげている先行研究もある。たとえばキャロル(1998)は良き企業市民権、良き企業市民としての存在性を得るために果たすべき責任として、法令遵守、強い倫理意識、社会への利益還元に先んじる形で、第一に事業の採算性をあげている。すなわち企業が良き企業市民たるためには、まず何よりもその事業が黒字(profitable)で、利益を生む(profit-making)ものになっていなければならないという(Carroll, 1998, 2)。彼によれば、「良き企業市民は、投資家が自分の行った投資の見返りとして多額の収益を得るのに十分な、また他のステークホルダーがその事業の継続に危うさを感じず、その企業からもたらされる製品、サービス、雇用、他の便益が確保され続けるのに十分なマネーを稼得する」(ibid)。

良き企業市民としての存在性は、レピュテーション・リスク(Reputational Risk)すなわち何らかの要因により企業としての評判を落とす危険性に対するセーフティネットとなる。そのような要因には不祥事など企業内部に根源があるものと、誤解や誤った製品使用など外部に原因があるものがある。これに関連してある先行研究は、「顧客が企業から買う製品が複雑、重要で、高価格になると、その製品の使用における企業側のガイドへの依存度も高まるが、それに従って顧客側の誤解が生ずる確率も増す」と述べている(Fombrun et al., 2000, 96)。たとえばこのように複雑で、重要で、高価格な製品の代表



例は薬であるから、製薬メーカーには誤用や誤解による評判悪化の危険性が付きまわっていることになる。そのため、「製薬メーカーは、何度も検査を実施し、法的な手続きをクリアし、副作用や他の薬との相互作用に関する詳細な説明文書を公表するというように、適切な使用法を明瞭にするために多大な努力をする」(ibid.)。加えて、貧困層への自社製品の寄贈も行う。先に言及したように、そういう良き企業市民としての活動がレピュテーション・リスクに対するセーフティネットとして機能する。端的に言えば、「企業市民としての性格は、ステークホルダー集団からのレピュテーション・リスクに対処するための戦略的なツールとなるのである」(op cit., 102)。もっとも、「確固たる企業市民イメージを性急に打ちたてようとする努力は概して失敗する」(ibid.)。「一貫した長期的妥当性のある見解として言えることは、それによる利益を量的に把握することは難しいけれども企業市民活動への継続的な投資と関与が必要であるということである」(ibid.)。環境経営はそのような活動の典型例である。

さらに良き企業市民としての存在性は企業とそのブランドのイメージを規定する要因となる。すなわちバリッチ及びコトラー(1991)によれば、「企業は良き市民であり、そして良い行為に関する広報に多額の投資をすれば、強い企業イメージを獲得しうる」(Barich & Kotler, 1991, 96)。

アーカー(1996)によれば、ブランド・ロイヤルティの形成は販売されている製品あるいはこれに関する広告宣伝および日常における使用経験によるに限らず、「環境への配慮や意義のあるチャリティの後援、そのコミュニティにおける関心と関与、さらには彼らの従業員に対する待遇を含む様々な方法」で、端的に言えば「善良な企業市民であることを証明」することでも行われうる(Aaker, 1996, 118-119; 邦訳, 150)。

環境経営はこのような良き企業市民たるための本質的要件となる。「21世紀の企業はこぞって、地球社会の一員として地球社会の持続的な発展に寄与することが期待されている」のであり、「日本企業もその例外ではない」(平田, 2006, 60)。これは「自らを『社会に信頼される企業』、すなわち『誠実な企業』に高める」ことにもつながる(前掲同所)。

翻って考えるに、もし企業が環境への配慮を全くせずに、事業活動を行っ

たらどうということになるであろうか。大気汚染や河川の水質悪化など環境問題はますます深刻になる一方、カップ(1950)によれば私的生産者(企業)によって惹き起こされるこういう社会的損失の責任が当該生産者やその経営者にあることを証明するのは難しいため、実際のところ多くの国で原状回復の責任を負わされているのは政府であるという。そして「私的事業は生産費の一部を引き続き社会に転嫁し続ける」ことになり、結局これは社会的費用つまり社会全体で負うべき費用となってしまう(Kapp, 1950, 13; 邦訳, 16)。したがって企業には、そうならないように、環境に配慮して事業を行う義務があることになる。ワシク(1996)も同様の立場で、彼は企業経営のあり方を従来の「自然を征服し、資源を使いつくす」ものから、「自然との調和を図る」ものへと、世界規模で変えることの重要性を指摘している(Wasik, 1996, 6)。これらの先行研究で示唆されているのは環境問題には外部性、市場の失敗、政府の失敗の側面があり、環境経営を行うことは企業の責務だということである。

加えて言うならば、「社会が持続的に発展していけるからこそ、企業もその基盤のうえでビジネスを継続していける」という現実がある(海野, 2009, 48)。すなわち企業は環境の中で活動し、これに影響を与えながら収益をあげている以上、環境への配慮を行うのは社会に対する義務であり、これに関して経営者は責任を負わなければならない。環境経営の実施を前提に、あるいはこれを実践する代わりに「企業は『事業運営の許可証』を与えられている」のであり、環境経営と社会貢献に関して責任を果たしているということを外部的に信じてもらえなくなると、企業はこの許可証を奪われ、事業運営の正当性、企業としての存在意義を失うことになる(Thompson & Zakaria, 2004, 26)。もちろんこの「事業運営の許可証」(License of Operate)は監督官庁からの許認可や免許を意味しているのではなく、ステークホルダーの認識上に形成されるものであるが、前者と同様に後者が企業存続上不可欠であることは言うまでもない。この観点でステークホルダーとのコミュニケーション、特にCSRRすなわちCSRのレポート(ing)(Corporate Social Responsibility Reporting)が重要であるということ多数の北米企業と北欧企業は認識している。

近年、企業の環境経営に対する社会的要請が強まり、「環境経営は企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の一つとして位置づけられ

ている」のはこのような理由による(科野, 2005, 11, ( )内の補足は科野による)。この点に関して海野(2009)は次のように述べている。すなわち「社会が持続可能な発展を続けていなければならない、企業も事業を継続できない。技術的な施策だけでなく、事業活動のあらゆる場面で環境対策を取り込むといった経営全体での発想に広がっている。さらに自らの管理が及ぶ事業所内の直接の範囲での行動にとどまらず、製品の使用時での環境負荷を減らしたり環境に配慮した原料の調達といった間接的な分野にまで認識が広がっている。これが地球環境時代の環境経営として、CSRのひとつに位置づけられている流れだ」(海野, 2009, 49)というのがそこでの指摘である。厳密に言えばCSRには、「営利性と両立が見られるので、企業はこれを行うインセンティブは高く、通常の事業活動に比べ遜色はない」というCSR①、「社会的な合意や行動規範が法律以外として確立しているにもかかわらず、営利性と対立し、なおかつ実施に政策面の誘導が必要である」というCSR②、「実施に政府の支援が必要でない」が「営利性と両立していないために、企業が実施するためのインセンティブとしては高くない。しかし、社会的な合意ないしは行動規範としては、法律以外ですでに確立している」というCSR③がある(加賀田, 2008, 43)。CSRとしての環境経営にもこの三つのカテゴリーがある。たとえば省エネ製品の生産はCSR①、地球温暖化対策や燃料電池の普及はCSR②、環境配慮型製品の開発・普及促進はCSR③に当たるといえる。

環境経営のCSR的側面が注目されるどころか近年、これはCSRの最も重要な要素、中核と考えられるようになってきている。この点に関し、ある研究では「拡大生産者責任に見られるように、環境問題の克服に向けたCSR(企業の社会的責任)はますます大きくなっている」のが近年の流れであり、「市場メカニズム、法規制、それに技術革新に期待するだけでは国民や人類の環境保全はできないという危機感がその背景にある」と指摘されている(貫, 2012, 9, ( )内の補足は貫による)。これはある意味で合理的なトレンドでもある。なぜならば、「厳密な法規制を徹底するには行政コストが高くなり過ぎるから、CSRの水準が高くなることで、低コストで政府介入の効果を最大化(「政府の失敗」を最小化)できればそれに越したことはない」からである(前掲同所, ( )内の補足は貫による)。

CSRに関する国内最大規模の東洋経済「CSR調査」でも、IR担当部署や法令順守関連部署といった企業統治に関する項目、女性管理職比率や障害者雇用率といった雇用・人材活用に関する項目等とともに環境経営が評価項目になっている。より具体的には、この調査では環境担当部署の有無、環境担当役員の有無、同役員の担当職域、環境方針文書の有無、環境会計の有無、同会計における費用と効果の把握状況、同会計の公開状況、環境監査の実施状況、ISO14001の取得体制、ISO14001の取得率(国内)、ISO14001の取得率(海外)、グリーン購入体制、事務用品等のグリーン購入比率、原材料のグリーン調達、環境ラベリング、土壌・地下水の汚染状況把握、環境関連法令違反の有無、環境問題を引き起こす事故・汚染の有無、CO<sub>2</sub>排出量等削減への中期計画の有無、スコープ3排出量、調査前年度の環境目標・実績、気候変動への対応の取り組み、環境関連の表彰歴、環境ビジネスへの取り組み、生物多様性保全への取り組み、生物多様性保全プロジェクトへの支出額が見られている。

現実企業においても、環境経営が今日、CSR活動の最重要領域をなすようになってきている。これは多くの企業で環境経営がCSR報告書の中心的なコンテンツになっていること、あるいはCSRとしての環境経営をミッション定義やコーポレート・メッセージに盛り込む企業が登場していることにも表れている。たとえば三菱地所の場合、CSRとしての緑地創設および環境負荷軽減と自社のミッション、基本使命が同一的に扱われている。具体的には「三菱地所グループにとってのCSR(Corporate Social Responsibility)は、『基本使命』である『住み・働き・憩う方々に満足いただける、地球環境にも配慮した魅力あふれるまちづくりを通じて、真に価値ある社会の実現に貢献』することです」と語られている(国富, 2009, 7)。また「もちろん街のイメージアップ、ブランディングが資産価値の維持につながることでありますが、環境負荷軽減に向けて能動的に社会に貢献していく姿勢をより明確にすると共に、多くの人々が訪れる公的空間である街路環境を私企業が整備することは、CSRの視点から正当化される」と述べられている(前掲同所)。

さらに第II章でも触れたように、CSRの遂行に積極的な企業への投資を行うSRI(Social Responsibility Investment)も、実態としては環境経営で顕著な実

績をあげている企業の株を購入する環境経営投資になっている感がある。この実態を踏まえて、「SRI(Social Responsibility Investment:社会的責任投資)は環境等の面で優れた活動を行っている企業を対象とした投資信託である」という捉え方もある(井熊, 2007, 15, ( )内の補足は井熊による)。

環境経営には第V章で述べるようにブランディング、イメージ向上の効果がある。これを考慮すると、このような環境経営に関する責任の拡大、クリアすべき水準の高度化は、消費者サイドの環境志向によってもたらされると見ることがもできる。

#### IV CSV論から見た環境経営

環境経営の金銭的損益を検討すると、これは企業経営においてコスト要因であり、工程改善や原料費削減等の効果を考えても、収支バランス上は少なくとも短期的にはマイナスであると見られがちである。実際、企業市民としての当然の責務であるということを認識していない企業、企業イメージの向上やブランディングという長期的な効果を忘れている企業は、短期的視座を取り環境経営等のCSR遂行にどうしても消極的となる。すなわちCSRと損得(収支)の議論はなじまないという考え方がある一方、環境経営等のCSRは企業が事業を行って売上を得る代わりに社会から課せられるコスト、事業活動に随伴する必要経費であり、それ自体は収支的にマイナスかつ不本意であっても我慢して負わなければならないという捉え方がなされる。

ここで紹介するシェアード・バリュー論、Creating Shared Value(CSV)論では、環境経営のような社会に有益な取り組み、社会的価値の創造は企業の価値ないし競争優位性をも高めるという考え方がなされる。またこれは社会にとっての価値と企業にとっての価値には共通的なものがあるので、企業はこれを見極めてその高度化(向上)に努めるべきであるという立場である。そういう価値がシェアード・バリューすなわち共有価値、共通価値と呼ばれている。環境負荷軽減が重要なのは企業の社会的責任だからではなく、むしろそれが共有価値だからという説明がここではなされ、環境経営は共有価値創造が可能な主要な一領域と位置づけられる。

このCSV論を本格的に展開した最初の研究であるポーター及びクラマー(2011)では、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結びつく」(Porter & Kramer, 2011, 64; 邦訳, 10), また「共通価値は、CSRでもなければフィランソロピー(社会貢献活動)でも持続可能性でもない」と主張されている(*ibid.*; 前掲同所, ( )内の補足は邦訳による)。すなわち「共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める指針とその実行と定義できる」という(*op cit.*, 65; 前掲邦訳, 11)。

この観点では、収益性もさることながら、その事業が「社会的価値も創造できるような仕組みが構築されているビジネスモデル」であるかどうかが重要となる(戸田, 2012, 71)。そして共有価値創造を意識している企業では、対外的な情報開示や定期的に発行される報告書も、業績(財務)報告、環境報告、社会貢献活動報告と分けるのではなく、これらを統合する必要が生じる。なぜなら「共有価値は、経済的価値と社会的価値を同時に達成するものであり、両者は不可分なものであるからである」(前掲論文, 75)。

先にも言及したように、共有価値創造の具体的アプローチを考えた際、その代表例として挙げられるのは環境経営である。というのは環境経営により自然環境の保全が行われ、社会の持続可能性や住民の暮らしやすさが向上するとともに、環境への配慮を通じてバリューチェーンが改革され、その効率性や生産性が向上するからである。工藤(2000)のことは借りるならば、環境経営は「新しいコスト低減の方法」であり、また新しいタイプの「競争力の基盤」であると言える(工藤, 2000, 8-9)。換言すれば、バリューチェーンは環境の中で営まれるから、環境の改善によって生産活動や製品の品質が向上する。すなわち「企業のバリューチェーンは、天然資源や水利、安全衛生、労働条件、職場での均等処遇など、さまざまな社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る」(Porter & Kramer, *op cit.*, 68; 前掲邦訳, 16)<sup>1)</sup>。一例を挙げるならば、サントリーは「水と生きる」という理念の下で水源涵養林の保護活動を行っているが、当該活動により水質が維持・改善されれば製品の価値も高まる。だからこそシェアード・バリューの創造は、「企業活動の周辺ではなく、中心に位置づけられる」べきということになる(*op cit.*, 64; 前

掲邦訳, 10)。実際, サントリーの森林保護活動は一部社員のボランティアとしてではなく, 全社員による本質的業務として行われている<sup>2)</sup>。

もう一つ別の例を出すならば, ヤマト運輸は「ネコロジー」の名のもとで, CO<sub>2</sub>排出量削減など環境負荷の軽減に取り組んでいるが, これは燃料費の削減を通じて利益増に寄与している。具体的には, あらかじめ決めておいた駐車位置に車両をとめ, そこからは台車や新スリーター(リヤカー付き電動自転車)を用いるという運搬方法の利用度が高められている。また低公害車の保有比率を年々上昇させ, 世界遺産などがある地域では軽商用電気自動車の使用が推進されている。加えて, セールスドライバーの運転を細部までデータ化(見える化)し, 運転が安全でかつ環境にやさしいものとなるようにガイドされている。さらにローギア発進, やさしいアクセル操作, 十分な車間距離, ムラのない運転, 早めのアクセルオフ, エンジンブレーキの積極活用, アイドリング・ストップによる「エコドライブ」が各ドライバーに求められている<sup>3)</sup>。

山崎・吉本(2013)によれば, 日本の伝統的・商人的な価値観にはこのような共有価値と相通ずる考え方があったという。その典型は売り手よし, 買い手よし, 世間よしを説いた近江商人の「三方よし」である。たとえば食品メーカーを前提にすると, 売り手よしは「企業として存続するために生産性を向上させて適正利潤を出し続けていくことにほかならない」(山崎・吉本, 2013, 20)。買い手よしについては顧客企業・小売業と一般消費者が意識されなければならない。前者は「顧客から信頼を得て企業として存続し続けていくことにほかならない」(前掲同所)。そして「そのためには, リスク管理体制構築, HACCPシステム構築, 生産管理システムによる納期遵守, 品質管理システムによるクレーム削減が必要条件となってくる」(前掲同所)。後者は「消費者から信頼を得る企業として存続し続けていくことにほかならない」(前掲同所)。そして「そのためには, 消費者への情報公開およびリスクコミュニケーションの推進, 緊急事態への迅速対応, 品質管理システムによるクレーム削減が必要となってくる」(前掲同所)。世間よしの「世間」は, 「進出先の利害関係のある『地域社会』であり, 地域貢献を意図している」(前掲論文, 19)。食品メーカーの場合, 「対象は, フードチェーンを構築する地元の農家や協力

業者、そして地域住民ということになる」(前掲論文, 20)。もちろん卑見では地域の自然環境への配慮, その保全も重要となる。

## V ブランディング論から見た環境経営

広範囲における自社ブランドの認知度向上, 個々人におけるブランド・ロイヤルティの形成と強化というブランドの確立, いわゆるブランディングにおいて一般的に重視されているのは, 広告宣伝を含む購買前の情報発信, 購買時の経験, アフターサービスを含む購買後の使用経験である。このようにマーケットにおけるブランディングが重要であるのは当然だが, 卑見ではこれと別の「場」でブランディングを推し進めることも意識されなければならない。客観的的属性に関する優位性を形成するだけでなく, 製品売買とは関係のない領域と「場」でブランディングを進めなければ, 製品がコモディティ化した際に企業はシェアと収益を維持できなくなるからである(白石, 2016, 132)。

このようなオフマーケット・ブランディングが可能で, また有効性と重要性を有するのは, ほとんどの製品にはコーポレート・ブランドが付けられ, そのイメージの影響を不可避免的に受けるからである。すなわちコーポレート・ブランド, カテゴリー(アンブレラ)・ブランド, 個別製品ブランド, モディファイアといった階層性を持つブランドのうち複数が組み合わせられて製品に付されることも多いが, 少なくともコーポレート・ブランドは添付されているというのがブランド設定の通常パターンである。したがって製品は一般にコーポレート・ブランドのイメージから逃れることは難しく, 程度の差はあれその影響を受ける。

言い換えれば, 個別製品ブランドが付いていても, どうしてもそれをつくったメーカーの印象, 会社としてのイメージが付きまとう。製品のイメージ源泉には当該製品の使用経験, 価格, 機能・性能・品質, 広告宣伝等があるが, それを開発し製造した会社に対する印象, その会社がどういう会社かということも当該源泉として重要なのである。

ケラー(2008)は, 企業イメージの本質とブランディングにおけるこのようなコーポレート・ブランドの重要性について次のように述べている。「企業イ



メージとは、製品を作ったりサービスを提供したりしている企業に対して消費者が抱く連想と考えることができる。ブランディング戦略においてコーポレート・ブランドが際立った役割を果たしている場合、企業イメージは特に重要である。企業が社会で果たしている役割、つまり企業が従業員、株主、近隣住民などにどのような待遇をしているかについての消費者の知覚が、購買決定において重要なファクターになってきている」(Keller, 2008, 449; 邦訳, 541-542)。

たとえば第Ⅲ章で論じた企業の社会的責任、CSRの遂行全般にもこのような企業イメージ向上効果、コーポレート・ブランドの価値増大効果がある。すなわちこれには「企業活動を優位にする」という側面があり、その具体的効果として「取引上の優位、株の購入促進、従業員ロイヤルティの向上、企業ブランド価値の向上などがあげられる」(伊吹, 2003, 65)。つまり「企業経営者は、CSRの実践によって競争優位を築けるという可能性に着目し、守りではなく、攻めの姿勢で実践することが成功企業の条件となる」という(前掲同所)。

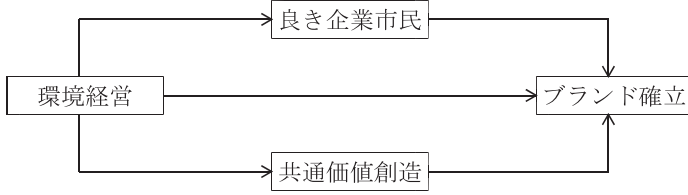
換言すれば、CSRは企業の社会的責任と訳されるものの、責務的な側面と意義に留まらず「企業ブランド価値の向上や、ビジネス展開基盤の確立、事業活動への直接的な貢献」がその目的となりうる(前掲論文, 65-66)。より具体的にはCSRは「重点顧客のロイヤルティ向上」「潜在顧客に対して社会性に配慮した製品をアピール・提供し新たなファン層を確立する」ということを媒介して「ステークホルダーからの信頼獲得によるブランド価値向上」と「売り上げ増」につながるという(前掲論文, 68)。ただしCSRには、これを果たすのは当然という側面もあるから、企業イメージを向上させ、コーポレート・ブランドの価値を高めるためには、期待レベルを超える遂行が必要となろう。それくらいのことはやって当たり前という程度ではブランディングには機能せず、そこまでやっているのかという驚きを顧客に与えることが重要となる。

バリッチ及びコトラー(1991)によれば、第Ⅲ章でも触れたように「企業は良き市民であり、そして良い行為に関する広報に多額の投資をすれば、強い企業イメージを獲得しうる」(Barich & Kotler, 1991, 96)。そして「良き市民」であることにつながる具体的ファクター、「良い行為」の具体的内容には色々

ある。言い換えれば、企業のイメージは製品、企業行動、消費者とのコミュニケーションなど多数の要因によって決まる。たとえば製品の特徴や性能もさることながら、環境やコミュニティに対する貢献といった社会活動(Corporate Social Conduct)、慈善活動、学校や芸術団体に対する寄付行為もそのような要因となる。もっともブランディングのベースには優良な製品がなければならない。つまりこのような社会貢献や寄付行為が企業イメージの向上に機能するためには、土台に製品に関する強み、信頼性がなければならず、前者が優れていれば後者の弱さが帳消しになる、あるいは買い手に大目に見てもらえるというわけではない。

このように製品が劣悪であってはならないが、環境経営への積極的取り組みが企業の評価を高め、ブランド・ロイヤルティの形成に機能しうる。持続可能な社会の構築に努力しているということが消費者に当該企業に対する信用と好感を醸成することが大いにありうるのである。

すなわち地球温暖化、酸性雨、オゾン層の破壊といった環境問題の多くは企業の事業活動と関わっており、その防止と克服に対する企業の責任と役割は大きい。このようなことから環境にやさしい経営をどれだけ意識し、どのように実践しているかということも企業のイメージを形成する上で重要になってきている。そしてこれには間接的なイメージ向上効果およびブランディング効果と、直接的なそれがある。前者は前述した「良き企業市民」としての存在性や共有価値創造に取り組んでいるということの顧客側認知を通じたブランディング効果である。それだけでなく環境経営には後者、すなわちこれらを媒介せず直接的に企業イメージを向上させる効果、つまり「環境経営に努力している企業のイメージは良い」という効果、さらには当該企業製品の継続購買につながるブランディング効果がある(図表1)。そしてCSRという概念およびCSRとしての環境経営が大々的な形で意識されだしたのはヨーロッパにおいてであるが、環境経営のこのような企業イメージへの効果に注目し、これを広告宣伝や広報におけるコンテンツとしていち早く取り入れたのもまたヨーロッパ企業であると言われる<sup>4)</sup>。



(筆者作成)

図表1 環境経営によるブランド確立

実際、ヨーロッパ企業の多くは、日々の事業活動の中で環境対策をどのように行うかを綿密に立案し、そしてそれを実践している。さらに広告宣伝のウェイトを商品そのものの訴求から、自社がいかに熱心に環境経営に取り組んでいるかをアピールすることに移している。ブランディングにおけるその意義が従来よりも格段に増しているのである。

環境経営に関する国際規格であるISO14001を取得する目的にも、イメージ向上の効果、取引先に対する訴求効果があると先行研究は指摘している。すなわち当該規格を取得した企業に対するアンケート調査では、取得の背景として「品質管理及び小集団活動の実績や、企業の環境にやさしいイメージの獲得、取引先の選定条件」が指摘され、これに加えて「銀行の融資対象の条件や行政からの発注を受注するための条件など」が挙げられている(藤井・金原, 2013, 90)。大石(1999)は、このような環境経営のイメージ向上効果について、「地球環境対策がコストを削減し当該企業に価格競争力を与えたり、地球環境にやさしい製品を提供することによって製品差別化競争力を与えたり、企業イメージを高めて売上高増大や利益増進の土台になる」(大石, 1999, 64)と述べている。

## VI 事例研究－えびせんべいの里－

### (1) 企業プロフィール

株式会社えびせんべいの里は、愛知県知多郡美浜町北方吉田流52の1に本社を置く、えびせんべい等の菓子を中心とする食品メーカーである。資本金

は2,000万円、近年の売上は約50億円で、基本的には増収増益が続いている。社は「えびせんべいの里という機会を得ることにより、自身の能力を最大限に発揮し、最大の生甲斐の原点となし、自己実現の場とする。もって地域との共生、地域との繁栄をなす。『えびせんべい』をお客様に賞味していただき、えびせんべいの里へご来店していただく事により、お客様の幸福を創造する」というものである。

主要製品としては、えびやたこを練り込んでうすく焼き上げた「はません・えびうす焼き」「はません・たこうす焼き」、えびまたは小さなたこを丸ごと焼いてフライにした「えび姿」「多幸・たこの唐揚げ」、野菜類を練りこんだ「たまねぎせんべい」「ごぼうせんべい」等が挙げられる。

同社の前身は1948年に創立された白藤商店で、2年後に知多郡豊浜町に工場を設立している。美浜町の河和に工場を開設したのは1972年で、1988年には現在本社が立地する同町内の北方に公開型の新工場を建設している。同社の沿革ではこれが、「昭和63年8月、業務拡張に伴い美浜町北方に新工場を設立し本社工場、美浜の各部門を移し一貫製造工場とし併せて同所に見学工場を置く」と記されている。このように同社では公開型工場の設置が比較的早期に行われている。さらに1999年には、隣接地に観葉植物見学施設の「花の里・ハーツガーデン」を開設している<sup>5)</sup>。

同社の一つの強みはISO9000とHACCPの基準をクリアした独自の一貫生産システムを確立しているということである。この生産システムはえびやたこ等の海産物原材料の解凍から、原材料の異物除去、調味料の配合、生地の練り、袋詰め、出荷までをカバーしている。

より具体的には、えびやたこ等、えびせんべいの原料はマイナス25度の冷凍庫に保存されている。一貫生産では、ここから出された原料が解凍され、大きな刃物を装備したサイレントカッターで荒く刻まれた後、隣のミンチ機で細かく刻まれた状態(ミンチ)にされる。これが仕込み工程に送られ、つなぎである馬鈴薯でんぷん、各種の調味料、水が加えられて「ねり」と呼ばれる生地になる。次に、この生地が形成機に入れられ、一定の大きさにされて規則正しくライン上に並べられる。そして配列されたこの種は、140度後半から160度後半に熱せられた上下2枚の鉄板で高温プレスされて一気に焼き上

げられる。この焼成に要する時間は約2分である。焼きあがったせんべいはベルトコンベア上で冷まされながら、選別・検査工程に送られる。ここでは画像、X線、人の目による多重的・多角的な検査が行われている。これらのチェックを通過した商品だけが包装工程に送られる。ただしこれがそのまま出荷されるわけではなく、さらに金属探知機による検査と重量チェック等が行われる。

同社の製品は直営店舗とスーパーマーケットやコンビニエンスストアで販売されている。前者の直営店舗としては美浜本店のほか、御殿場店、刈谷オアシス店、セントレア店、豊浜魚ひろば店、エクスパース多賀店、たこせんべいの里(淡路島)がある(図表2)。後者の小売店流通については、菓子問屋やスーパーマーケット(CGCグループ)、コンビニエンスストアへの一次卸を担う株式会社白藤製菓がグループ会社として置かれている。

このように一貫生産システムにより大量生産し、直売方式とスーパー等市場流通を併用して販売しているのは、おいしさ(品質)の維持と口コミ形成上の理由による。食品メーカーとしてはある意味で当然かもしれないが、同社はおいしいせんべいを直接届けたいという意識を創業以来、強く持ち続けている。このようなことから直営店舗による販売に力点を置いている。しかもいずれの店舗も日本有数の観光地、先に示したように、そのエリアの一等地と言える場所に立地している。これは観光客を起点にした口コミ形成を意識しているためである。広告宣伝等の販売管理費に多額を支出するのではなく、ものづくり、製品のおいしさ維持・向上に資金を投じたいが、他方では次に述べる規模の経済性と原材料仕入れコストの削減がおいしいものづくりに欠かせないので、口コミで売れる仕組みを意識的に作りあげてきたのである。

すなわち、おいしさ(品質)を維持するためには手作りではなく、大量生産し規模の経済性を確保した方がよい。これは一見矛盾するようであるが、海産物を使うという同社の製品ならではの要因が働いている。つまり同社が生産しているえびせんべい、たこせんべいは、お菓子としては原材料費が高い部類に属する。風味を豊かにするためには、えびやたこ等の海産物をふんだんに入れる必要があるが、そうするとコスト競争・価格競争で米の菓子(米菓)に勝てず、生産・販売を維持できない。だからと言って、つなぎであるでん

ぷんを多くすると、風味や味気のない商品になってしまう。したがって、おいしいせんべいを作るためには、規模の経済性を確保しなければならない。購入客と販売量が増えれば海産物など原材料の仕入量が增大するので、原価低減につながるのである。このように、同社は広告宣伝に頼らず口コミで売れるようにしたいという意識、海産物の量を「ケチる」ことで品質を落とすたくないという思いで、一貫システムによる大量生産、観光客がよく集まる場所での直営店舗販売と白藤製菓を通じた外販併用というビジネスモデルを構築し保持してきた。

そして美浜本店と本社工場の一部は一体として公開され、「えびせんべいの里」と呼ばれている。ここでは試食や見学、えびせんべいの自作等の体験ができるようになっている。したがって消費者や取引先からすると「えびせんべいの里」は、えびせんべいの代表的メーカーとしての同社(会社名)を意味する場合と、公開され体験提供が行われている同社の本店施設をさす場合がある。体験型施設としてのえびせんべいの里は公開型工場(見学工場)、資料展示コーナー、体験コーナー、休憩コーナー、販売コーナー等からなっている。

図表2 えびせんべいの里の直営店展開と立地

店舗名	立地
御殿場店	東名高速・御殿場インター近く(富士箱根への玄関口)
刈谷オアシス店	伊勢湾岸自動車道・刈谷オアシス内
セントレア店	中部国際空港内(空の玄関口)
豊浜魚ひろば店	知多半島の南端(離島観光への玄関口)
エクスパサ多賀店	名神高速道路・多賀サービスエリア内
たこせんべいの里	淡路島公園・明石海峡公園近く(淡路島観光の中心地)

(筆者作成)

## (2) 体験型施設と工場公開

えびせんべいの里の正面出入口に入って直ぐの所にあるのは販売コーナーである。ここではできたての工場直売せんべいを試食できる。試食品は半透明の大きな箱に入れられており、スーパーの惣菜コーナーにあるようなトングですくって手の平に載せて食べるようにされている。また約40種類のせんべいが並べられ、自分好みのものを購入できるようになっている。横にいる家族や友達に、「こんなせんべいもある」と話しかけながら長時間歩き回って

いる来場者も見られる。この販売コーナーでは、所々の壁が高さ5メートル位までえびせんべいの色(淡色系)に塗られており、一角にはえび、たこ、いかの大きなイラストが描かれていて、子どもに喜ばれそうな楽しい雰囲気形成されている。

その奥に7段程の階段があり、これを下がった半地下部分に休憩コーナーが設けられている。ここは天井の高い体育館風のスペースで、壁のうち3メートル位の高さまでは前述した販売コーナーと同様、えびせんべいに近い淡色系の色が塗られている。フロアには木目のベンチが多数並べられており、優に100人以上が同時に一休みできる。一方の壁際にはファミリーレストランにあるようなコーヒーと緑茶のサーバーが設置されており、セルフサービス(無料)でこれらを飲めるようになっている。サーバーの脇には紙コップがあり、横のテーブルには砂糖と粉ミルク、プラスチックのマドラーも置かれている。反対側の壁には「第一豊漁丸」と書かれた大漁旗が掲げられ、新鮮な海産物を原材料に菓子づくりが日々行われているという雰囲気がかもし出されている。南の片隅には「イカのワイン焼き」売場、西側の片隅にはジェラートの売り場がある。場内全体にはオーケストラ、ピアノを主体にしたクラシック系のBGM(音楽)が静かに流れており、それに時々、「本日はご来店ありがとうございます。男性トイレにスマートフォンのお忘れ物がございました」といったアナウンスが入る。

休憩コーナーの正面奥には、ガラス越しに体験コーナーが設けられている。これは170度以上の温度に熱せられた鉄板上でえびせんべいを焼くというもので有料、先着順受付で実施されている。対象年齢は5歳以上で、小学生以下は保護者同伴が条件になっている。当該体験焼きは2004年10月に始められたもので、2015年1月に体験者累計が30万人に達した。この体験プログラムは人気があり、累積体験者数は現在も着実に伸びている<sup>6)</sup>。休憩コーナーとの仕切りガラス前に、幼児や小学生の焼いたせんべいが芸術作品のようにイーゼルに置かれて展示されているのがユーモラスである。その下には、そのせんべいを焼いた子どもの名前、住所(県ないし市)、コメントも掲示されている。

休憩コーナーへの階段を下りずに、販売コーナー先の通路を奥に進むと、

左側に喫煙所、正面には自動ドアがある。自動ドアには「この先、見学工場です。ご自由にご覧下さい」と赤字で大書された張り紙がある。この自動ドアを出ると、天井が赤いテント、両側に壁がない渡り通路となり、正面に別の自動ドアが見える。その自動ドアを入ると、公開型工場(見学工場)と資料展示コーナーがある。ここでは前述したえびせんべいの一貫生産プロセスを見学することができる。

公開型工場に入る自動ドアの脇は壁がえびせんべいの色(淡色系)で、壁際には昭和時代に街中でよく見られた円筒型の郵便ポストが立っている。これには、「一般郵便物は投函しないようお願いいたします」「えびせんべいの里社長行き」と書かれている。この昔風ポストの横には、江戸時代(お触書)風の掲示板と小型の郵便受けが設置されている。前者には「気がついたこと何でもご意見をお聞かせください」と赤い字で大書され、さらに「このポストに投函して頂いたご意見は、えびせんべいの里の社長へ直接届きます。どんなことでも結構です。貴重なご意見をどうぞお聞かせください。※お客様はもちろん、取引先・社員の皆様からのご意見もお待ちしております」とある<sup>7)</sup>。後者の小型郵便受けには「社長行きこどもポスト」と書かれている<sup>8)</sup>。

自動ドアを入ると、手前の建屋には包装工程ラインと資料展示コーナーがあり、奥の建屋には焼成工程ラインが入っている。工程順に工場見学を行うならば、手前の建物は素通りしてまず奥の建屋に向かうことになる。

奥の建屋の見学スペースは工場裏(屋外)から場内を覗き込むような感覚である。画像検査機から続くラインと乾燥機から始まるラインが立体交差しており、その上を多数のえびせんべいが流れている。前者のラインは手前に上りになっているため、見学者にとっては奥から自分に向かってせんべいが沢山流れてくるように見える。窓の下には、工程に関する手描きのイラストと説明が書かれたパネルが並んでいる。窓のすぐ向こうにはディスプレイがあり、窓下の赤い箱にある黄色のゴム製ボタンを押すと、工程に関する説明映像が映し出され、見学スペース内に音声による解説が流れる。この映像と音声解説は、七福神をモチーフにしたと思われるキャラクター、えびせんべい博士の「えび福丸」によって進められる。たとえば「皆さんの正面奥、たてに数多くならぶ機械がえびせんべいを焼く焼成機じゃ」「右側手前の白い箱で囲



まれた機械は画像検査機じゃ。CCDカメラでおせんべいを撮影し、プログラムされている画像と照らし合わせて表面のコゲ等の検査を行っているのじゃ」左手、手前側にあるのは冷たい空気を送ってせんべいを冷ます冷却機じゃ」といった具合である。

包装工程の建屋では、選別作業と袋づめが見られる。場内の床は、見学スペースよりも1メートルほど低い位置にあるため、見学者はかなり奥の方まで見渡せる。ここで生産されているえびせんべいは3枚が重ねて個別包装されるため、ラインは途中まで3列、包装機の後には1列になる。その上を多数のえびせんべいが流れている。3列になっている前半のライン前では従業員が目を見て、割れたせんべいを取り除き、代わりに良品を置くという作業を行っている。そして包装機を通過して1列になったラインは途中で重量検査機をくぐり、ここで重量が重すぎたり軽すぎたりした製品はサイド(横)にはじかれて、下の箱に落ちる<sup>9)</sup>。

窓の前には、タッチパネル方式の説明用端末が設置されている。メインメニューで設定されているコンテンツは「えびせんめくりQ&A」「おいしさ・安全へのこだわり」「工場これな～に」「えびせんべいのまめちしき」「えびせんべいができるまで」である。このうち「えびせんめくりQ&A」はフィンガータッチで答を表示する形式で、それ以外はナレーション付きビデオ映像すなわち動画コンテンツである。コンテンツの尺(時間)は「おいしさ・安全へのこだわり」が2分47秒、「工場これな～に」が3分7秒、「えびせんべいのまめちしき」が3分33秒、「えびせんべいができるまで」が3分23秒である。最初のメインメニューにはこれらのタイトルと「画面にふれてね」というメッセージが表示されている。

「えびせんめくりQ&A」では11の問題とそれに対する答が用意されている。質問は初期画面上で11枚のえびせんべいの絵の中に記されている。たとえば「Q1 日本人はえびが大好きって本当?」と書かれているえびせんべいを指でタッチすると、せんべいの裏に書かれた「A1 日本は世界でもえびを食べる量がトップレベルです。エビフライの本数に例えると、1年で一人70本くらい食べているそうです」という答が表示される。その下には「とじる」というアイコンが赤色に白抜きの字で表示され、そこをフィンガータッチすると

初期画面に戻る。「Q2 なぜ知多半島はえびせんべいが有名なの?」と書かれたせんべいをタッチすると、「A2 知多半島のまわりの海では、えびせんべいに適したえびが豊富にとれたそうです。さらに、うたせ船などの漁船が発達して、えびせんべい作りの産業が発達したと言われています」と出る。「Q3 えびせんべいの里では何人の人が働いているの?」のえびせんべいの裏は「A3 パートさんやアルバイトさんも含めて約200人が働いています」である。「Q5 おせんべいを焼くところは暑くないの?」に対しては「A5 暑いです。夏は40度ぐらいになりますが、みんな頑張っておせんべいを焼いています」、「Q9 ラインから除かれたおせんべいはどうなるの?」に対しては「A9 割れたものは試食用に使い、こげたり落ちたりしたものはプタのエサになります」という具合である。中には「Q10 作業服にはどんな工夫がなされているの?」という質問もある。これに対しては、「A10 帽子の下には抜けた髪の毛が静電気でくっつくネットをかぶり、帽子のすそは肩まで伸びています。上着とズボンは手首、腰、足首の位置で裏地がしぼられ、からだの毛が落ちないように工夫されています」という説明がなされる。このQ&Aはすべての漢字に、ひらがなのルビが付けられており、低学年の子どもでも読めるように工夫されている。

食の安全、これに対する信頼感が揺らいでいる今日の日本では、これを回復することが食品メーカーとして重要となる。日々の安心、日常生活の安寧を確保するうえで、これは食品メーカーにとり社会的責任、いわゆるCSRであるという見方さえできる。映像コンテンツのうちこのような観点で特に重要なのは「おいしさ・安全へのこだわり」である。これは、「えびせんべいの里では、安全でおいしいえびせんづくりのために様々なこだわりがあります」というナレーションでスタートする。そして仕入れに関するこだわりとして、日本各地はもとより海外でも品質を確かめて買い付けをしているという説明がなされる。次に、原料のえび、かに、海藻、貝は洗って、機械と人間の目で選別し、異物除去を念入りに行っていること、安全な製品づくりのために人の目に加えて、X線検査機、金属探知機、画像検査機も活用していることが紹介される。さらに、入場前に製造スタッフに対し健康状態をチェックしていること、ホコリや髪の毛の付着を防止していることが強調さ

れる。最後は「ISO9001認証取得、HACCP方式を導入するなど安全への取り組みを追求しています」というメッセージで締めくくられる。全体として、製品の安全性を高めるために日々努力し、そのための労力を惜しんでいないということが訴求されている。

一方、「工場これな〜に」では工場内で使われている機械の名前、役割と仕組みが紹介され、「えびせんべいができるまで」ではえびせんべい生産における各工程の内容が解説される。なお一部のコンテンツには、焼成工場前のビデオと同じキャラクター「えび福丸」が登場する。

製品の安全性訴求と信頼感の確保は、窓越しに見える検査ラインでも意識されている。すなわち検査ライン上には「金属反応再検査」「重量検査装置で内容量が重すぎ、軽すぎのものが向こう側にはじかれます」という表示、良品が工程の前方へ送られ不良品と判定されたものがラインの両サイドにはじかれるイラストが当該検査機、当該工程の手前に掲示されている。つまり見学者にとって、各機器・各工程が何を担当しているのか、そこで何が行われているかが理解しやすいように配慮されている。

資料展示コーナーではえびせんべいに関連するパネルや機械・道具の実物、模型類の展示が行われている。ここでは、えびせんべいの原料である魚介類、えびせんべい作りに使われる機械や道具の歴史と機能等について学ぶことができる。たとえば多数の魚・貝・えびの絵と名称を書いたパネルが掲げられており、江戸時代後期に愛知県周辺に伝わった打瀬網漁法<sup>うたせあみ</sup>で活躍していた打瀬船の模型、えびせんべい作りに使われる計量器や包装機の実物が置かれている。それぞれの機械の役割・機能についてもわかりやすい説明がなされている。たとえば包装機については「計量器で計られたえびせんべいを袋に充填し、賞味期限・内容量が印字され、自動で袋が閉じられ排出しています。製品の安全をチェックしてさらに生産ラインに流れます」とある。

創業当時に同社で使われていた機械と道具類もここには陳列されている。その中にある昭和20年頃に活躍していた焼成機は前述した体験コーナーで使われているものとそっくりである。それを見て、自分は実際に行われていたのと同じやり方(昔の生産方法)でえびせんべいを焼き上げる体験をしたのだと気付く来場者もあろう。

資料展示コーナーでえびせんべい関連の展示とともに目を引くのは、WFP 国際連合世界食糧計画の活動内容を紹介する壁掛けパネルである。このパネルの手前には透明の募金箱と、「募金ありがとうございました。国連WFP協会・学校給食プログラムへ寄付しました」というA4版の紙が置かれている。月別の寄付実績金額、今年度の累計、それがコップ何杯分の給食に相当するかも示されている<sup>10)</sup>。

資料展示コーナーの一番奥には、「えびについてのQ&A えびのこんなこと知っていますか?」と題されたパネル展示がある。たとえば「世界中のエビの種類数は?」に対しては「エビにはクルマエビのように泳ぐエビ類(遊泳類)と伊勢エビのように歩くエビ類(歩行類)があり、合わせて約2500種がいる」と書かれている。「日本人はどれくらいエビを食べているのか?」に対しては、「日本の年間消費量は、アメリカと同程度の30万トン強で世界のエビの二大消費国をなすが、国民一人当たりでは年間3キログラムで世界一位、エビフライにすると約70尾食べている」といった具合である。

この他に、資料展示コーナーには「美浜・南知多の清掃活動を行いました」というタイトル書きのあるボードが掲示されており、赤いジャンパーを着た同社の社員がゴミ拾いをしている写真、ゴミ袋がトラックの荷台に満載になっている写真等が貼られている。「おかげさまで2トンものゴミを拾えたよ!! 天気も良く絶好のゴミ拾い日になったね☆」というメッセージ文も添えられている。

### (3) 環境経営とCSRおよび地域貢献

同社では、太陽光発電に力を入れており、またこれに対する取り組みをえびせんべいの里来場者に訴求している。具体的にはソーラーパネルを工場の屋根等に大規模に設置し、「えびせんべいの里太陽光発電システム」という名前で運用している。発電の状況はリアルタイムで「太陽光表示モニター」で「見える」化している。これは40インチ位の液晶ディスプレイで前述した資料展示コーナーに掲示されている<sup>11)</sup>。親子連れがディスプレイ上で刻々と変化する発電量等の数値を興味深げに見て、数字が変わるたびに「あっ変わった」と声を出している光景も見られる。

この「太陽光表示モニター」におけるコンテンツの一つは、1日当たり、月当たりの発電電力量が交流と直流に分けて棒グラフにされているものである。交流電力量は赤い棒で、直流電力量は青い棒で示されている。

画面が切り替わると、工場の屋上に設置されたソーラーパネルの写真となる。さらに次の画面になると、「今日の電力量は837.2kWhです」「今までの発電電力量は966550kWhです」といったデータ表示、日射量と電力量の1年間の変化を示す月別棒グラフが表示される<sup>12)</sup>。電気に詳しくない人や子供向けのデータとして「これまでのCO<sub>2</sub>削減量をクスノキに換算すると856本です」というのもあり、太陽光発電と環境経営への取り組みがわかりやすく説明されている。

環境関連の取り組みとして、同社は愛知大学が進めている「ポプラの森」活動への寄付も行っている。これは内モンゴル自治区クチブ砂漠の緑化を図るプロジェクトで、寄付額は「ポプラの木、350~500本分」とされている<sup>13)</sup>。寄付はWFP国連世界食糧計画に対しても行われており、飢餓と貧困に苦しむ地域で学校給食に役立てられている。これは前述したように資料展示コーナーで「コップ何杯分の給食に相当する」という形で紹介されている。

CSRの遂行と地域貢献活動については、社長自らが旗振り役となり、そのイニシアティブのもとで取り組まれている。すなわちCSRと地域貢献において社長自身が陣頭指揮を取り、自らもこれらの活動に積極的にあたっているのが同社の特徴である。これは「地域との共生、地域との繁栄をなす」という理念によるものである。具体的には、同社では日曜日以外には土曜日も含めて、幹部社員(部課長級)10人余りを集めて、社長ミーティングが行われている。ここで社長が顧客満足度向上に向けて訓示を行うほかに、CSR遂行と地域貢献の重要性を繰り返し説き、またこれらに関して幹部社員と討議した上で具体的指示を出している。ちなみに「地域との共生、地域との繁栄をなす」という精神は社員間でも共有され、後に述べる全社員による清掃活動、イベント開催時の地域貢献・地域交流に結びついている。

同社では現在、部長級と課長級の管理職が毎週一度、基本的には金曜日の早朝に美浜町と南知多町でごみ拾いを実施している。冬期においてこの清掃活動を始める時刻は日の出前のまだ暗い時間帯であるので、安全性を確保す

るため、自動車のライト等があたると明るく光る反射たすきを両肩からかけて作業を行う。住民の多くは同社によるこの地域貢献活動を知っており、両町では広く認識されている。また両町から感謝状を贈られたこともある。

加えて、年に2回、全社員で地域のごみ拾い活動を実施している。これには社員の親睦や福利厚生、研修の要素もある。一般的には午前には清掃活動、午後には運動会等のレクリエーション、バーベキュー、外部講師を招いての講演会を行う。全社員による清掃活動は前述したように、えびせんべいの里の資料展示コーナーでも紹介されており、義務というよりも全員で和気あいあいと奉仕活動を行っている様子をうかがい知ることができる。

同社の本社と、体験型施設「えびせんべいの里」が立地する美浜町は観光地的な側面が比較的強く、「美浜海遊祭」などのイベントがそういう観光地としての同町の魅力と集客力を高めている。同社はそのようなイベントにおける人的な触れ合いを大切にしている。また協賛企業となったり、駐車場の貸し出しを行ったりし、イベントの円滑な運営に寄与している。地元主催のハイキング等で商品を提供するといった地域交流も行っている。

地域の防災に貢献するという意識も高く、近隣にある日本福祉大学と協力して防災勉強会を開催したこともある。また美浜町との間では防災と災害時緊急支援に関する協定も結んでおり、災害時に緊急食糧支援を担う予定になっている。

同社の就業規則上の定年は60歳である。しかし延長雇用がなされる場合も多く、基本的には本人がやめたいと言わない限り退職とはならない。このため70歳の年齢で活躍している社員もいる。これは「高齢の社員、経験豊かなベテランがいないと回らない職務も社内にはある」という理由からである。生産と販売に大きく分けた場合、特に前者の生産にそういう職務が多い。すなわち後者の販売においては年齢はさほど関係なく若い社員でも問題がないが、生産においては高齢社員のノウハウが貴重で「経験が物を言う」。そこでは職人さんの知識、身に付いた技術を提供してもらい、次の世代に継承することが重要であるから、60歳で機械的、自動的に定年退職してもらうわけにはいかないという<sup>14)</sup>。

#### (4) 口コミ形成に関する意義

同社では会社の成長は顧客の増大により実現するものであり、そのためには「口コミが一番大事」と考えられている。美浜本店と本社工場の一部を公開し、広大な駐車場を確保して体験型の公開施設「えびせんべいの里」とした大きな理由は、そうすることで口コミ形成が促進されると考えたためである。すなわち同社では販売促進上、広告宣伝や値引きよりも口コミが重視され、顧客満足に裏打ちされた口コミの活性化に力が入れている。

知多半島は著名な観光地であるから、大型バスが来られるように駐車場を大きく取る。また大勢の観光客が休憩できるように休憩スペースを広くする。そしておもてなしをするために販売コーナーには試食品を豊富に準備し、休憩コーナーでは無料のコーヒーとお茶を用意する。これらの施策が口コミの活発化につながるという考え方がなされ、実際にこれが現実化している。

しかも試食品は生産工程で発生するもの、すなわち割れたり、かけたりしたものを活用している。これには工場における廃棄物の減量という意義もある。せんべいという製品の性質上、生産工程ではこういった割れたり、かけたりといった不完全製品がどうしても発生してしまう。そういう不可避免的に生ずる不完全製品を試食品に有効利用しているということなので、コスト的にもさほど負担にはなっていない。つまり豊富な試食品の用意は無理のない自然な形と仕組みで行われている。無料コーヒー・お茶については追加費用が生じているが、これに関しては顧客満足度向上と口コミ形成を推進するための必要経費と割り切っている。なお先に言及した廃棄物減量の観点で、床に落ちたものは豚の飼料にしている。

直営店の場所も、口コミ形成を意識して選定されている。具体的には、本章の第1節で見たように、御殿場店は富士・箱根という日本有数の観光地への玄関口に立地している。刈谷オアシス店が置かれている刈谷オアシスは伊勢湾岸道、東名高速道、東海環状自動車道が交差する豊田ジャンクションの近くで、長島温泉の行き帰りに立ち寄る人も多い。中部国際空港内にあるセントレア店は、同社の製品とブランドの認知を東海限定ではなく、北海道から来た人や沖縄の在住者にも広げている。豊浜魚ひろば店は知多半島の南端にあり、離島や伊勢湾周遊に訪れた観光客がよく立ち寄るエリアにある。エ

クスパーサ多賀店は日本の大動脈とも言える名神高速道路上の大規模サービスエリアである多賀サービスエリア内に設置されている。たこせんべいの里は淡路島観光の中心地である淡路島公園と明石海峡公園の近くにある。またここは本州と四国を結ぶ陸路の中継地でもある。

えびせんべいの里内には、前述したように社長行きのポストが設置され、アンケート用紙も各所に配置されている。この背後にもお客さんから悪い所を指摘してもらって、修正していくことにより顧客満足度が向上し、口コミの内容が良くなるという意識ないし思いがある。トイレを改修したのも、社長行きポストに投函されたお客様の声に「暗い」「古い」という指摘が比較的多かったためである。広告宣伝ではなく、むしろこうした消費者との日常的な「キャッチボール」がえびせんべいの里の魅力向上と口コミの刺激につながるし、そういうキャッチボールに業務改善のヒントがあると自社では考えられている。

実際、旅行先から戻ってきた人が「食べてみて、おいしいわよ」と言って同社のえびせんべいを昼休みや休憩の際に職場の同僚に配ったり、友人、近所の人におみやげとして贈ったりした後、今度はお茶菓子やおみやげとして渡された方が「おいしかったので、注文したいんですが」といった問い合わせをしてくるという。何かちょっとしたきっかけで、やみつきになっている顧客も多いとのことである。

世界最大級の旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」でも近年常に上位にランクされ、評価期間中に一定数以上の口コミ投稿があり、5段階評価で平均4以上の評価を得ることが必要条件とされている「エクセレンス認証」(Certificate of Excellence)を2015年に受けている。投稿されている口コミのほぼ全ては、えびせんべいの里への来場経験者により、製品の購入経験の有無に関わりなく発信されている。内容的にはほとんどが他者にも来場を促す好意的なものである。具体的には、立地が良くアクセスしやすい、体験焼きが楽しい、試食品が豊富でお茶やコーヒーが無料なのがよい、工場見学が面白い、商品がお買い得といったものが多い(図表3)。



奥に進んでいくと、別の建物があり工場となっていました。ガラス越しにおせんべいが焼きあがっていくのが見られます。

えびせんべい美味し。数多くのえびせんべい、試食出来てお気に入りを探す事が出来ますよ。

えびせんべい作り体験は、子供も大人も楽しめます。えびせんべい自体、とてもおいしいのでお土産にぴったり。その場で写真も撮って頂きました。試食コーナーで色々楽しめて、好みのえびせんべいを見つけることが出来ます。

実はレストルームを探して立ち寄ったのですが、何と数々のえびせんべい広々とした店内に！それにしても広い。

美浜インターを降りて直ぐの所にあるのでとても便利です。駐車場も広く、50種類近くのえびせんべいの試食と無料のコーヒーを楽しめます。子供は親と同伴で300円で自分のデザインのえびせんべいを焼くことができます。

近くに行ったときはついつい必ず行ってしまいます。試食品が豊富だし、おいしく、お茶やコーヒーも飲み放題。

南知多に行くときは必ず立ち寄る場所です。というかせっかく南知多まで行ったのなら、立ち寄らなければ損したような気分になる施設です。無料でえびせんべいを試食できたりコーヒーを飲めたり最高ですね。

えびせんの里は高速道路美浜インターを降りてすぐにあります。試食のえびせんべいと、コーヒーの無料サービスがあり、よく混んでいます。値段も適正で、お土産にも手ごろです。

(「トリップアドバイザー」より抜粋・縮約)

図表3 「えびせんべいの里」の口コミ

## Ⅶ 結 び

環境経営を実践するには経費がかかる。しかし最終的には、環境経営は多くの場合、企業全体で見ると生産の効率化等を通じてコストを削減するほか、競争力の強化、自社に対する信頼感の形成とブランドイメージの向上といっ

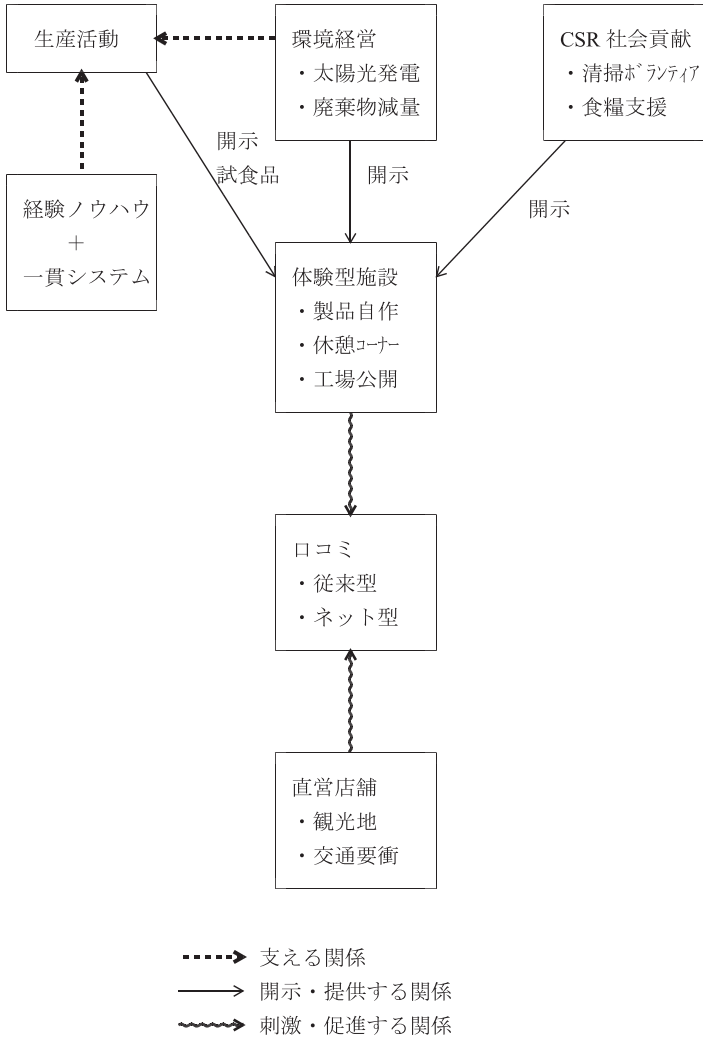
た効果をもたらす。換言すれば、環境経営は今日、ブランディングに関して大きな意義を持っている。これはオフマーケット・ブランディングの有力な具体的アプローチとなりうるのである。

実際、本研究で事例として取り上げた株式会社えびせんべいの里では、太陽光発電に力を入れており、またこれに対する取り組みを体験型施設えびせんべいの里来場者に訴求している。具体的にはソーラーパネルを工場の屋根等に広範に設置し、「えびせんべいの里太陽光発電システム」という名前で運用し、発電の状況はリアルタイムで、かつ子どもにもわかりやすいように「太陽光表示モニター」で「見える」化している。また割れたり、かけたりしたせんべいを試食品として有効利用し、廃棄物を減量するという施策も講じられており、これもフィンガータッチ式の説明用端末等で紹介されている。このような環境経営と定年後に雇用延長されたベテラン社員のノウハウ、合理的な一貫生産システムが同社のものづくりを支えていると言える(図表4)。

同社では現在、部課長級の管理職が毎週、基本的には金曜日の早朝に美浜町と南知多町でごみ拾いを実施している。立地する美浜町との間では、緊急食糧支援を担う等の災害時緊急支援に関する協定も結んでいる。加えてWFP国連世界食糧計画に寄付を行い、その学校給食プログラムに貢献している。これらは食品メーカーならではのCSR遂行、社会貢献と言えるだろう。

同社では、えびせんべいの里来場者により口コミが活発に形成されている。これは職場の同僚、ご近所といった特定の間人間関係に根ざした従来型口コミと、インターネット上のサイトに投稿されるネット口コミの両方に言えることである。このような口コミの土台にも環境経営やCSR、社会・地域貢献に努力しているという「良き企業市民」としての存在性と、えびせんべいの里におけるその訴求があると考えられる。すなわち「何をやっているか」もさることながら、「どういう企業(誰)がそれをやっているのか」ということも消費者にとっては重要である。消費者から見て「良き企業市民」とであると確信できない企業は、製品の優れた点、特長を訴求しても懐疑的に見られてしまう。企業は口コミ形成やブランディング活動に先立って、まず「良き企業市民」としての存在性を強化することに取り組まなければならないのである。本研究で事例として取り上げた株式会社えびせんべいの里は、これを実践して成果を

あげること成功している一つの好例であると言える。



注)「開示・提供する関係」を示す矢印については、「開示する関係」と「開示し、かつ試食品を提供する関係」を区別し、その旨添書きをしている。

(筆者による考察・作成)

図表4 えびせんべいの里の事業活動と口コミ形成

## 付 記

本論文は独立行政法人日本学術振興会・科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究(C)・課題番号16K03858による研究成果の一部である。

## 謝 辞

本研究実施時も含め、前記助成金により訪問調査および資料収集を行った際、永田孝夫氏(株式会社せんべいの里人事部部長)、木皿琴美氏(株式会社東京かねふく総務経理部)、木庭裕二氏(株式会社東京かねふくめんたいパーク次長)、実平喜好氏(株式会社東芝環境推進室長)、本堂義行氏(株式会社東芝環境推進室)、中村忠行氏(株式会社東芝環境推進室)に御対応いただきました(氏名は訪問順、所属・肩書は訪問時点)。この場を借りて心よりの御礼を申し上げます。ただし各社・各施設に関する記述も含め本研究の内容に関する最終責任は本論文の著者にあります。すなわち本研究の成果は上記の方々各位による調査協力の賜物ですが、万が一内容上明白な誤謬があった場合のその咎めは著者が負います。

## 脚 注

- 1) さらに「地域社会から正当に評価されれば、(中略)政府も事業活動を育成・支援する政策を立案するようになる」し(Porter & Kramer, 2011, 77; 邦訳, 30)、そのように正当に評価されればブランド・イメージやブランド・ロイヤルティも向上する。
- 2) 詳しくはサントリーホールディングス(2015)および中(2014)を参照のこと。
- 3) 詳しくはヤマトホールディングス(2015)を参照のこと。
- 4) 一方では、「企業経営には社会的責任が負託されているという考え方は、欧州発の新しい経営概念のように受け取られているが、わが国の経済団体の取り組みはかなり早い段階からだった」という指摘もある(清水, 2007, 4)。
- 5) この施設(花の里・ハーツガーデン)は筆者訪問時には休園中であつた。
- 6) 体験の流れとしては、受付で手袋と帽子を受け取って着用し、生地をもらったら焼成機に向かう。生地を鉄板中央に盛るようにして流したら、もう一枚の上側鉄板の取っ手を持ち、これをゆっくり下ろして生地をプレスする。次に下側の鉄板にぶら下がっているレバーを上側鉄板の取っ手にかけてハンドルを回し、上下の鉄板を締め付ける。焼き上がるまでにかかる時間は3分ほどで、焼き上がりはブザーで知らされる。プレスとは逆の作業、すなわちハンドルを反対に回して上の鉄板をあげて、せんべいを取り出す。焼きあがったせんべいは30センチほどの大きさである。体験者は好みによってこれにソースやしょうゆで味付けをしたり、お絵描きをしたりする。乾燥機でこれを乾かせば出来上がりである。この自分だけのオリジナルせんべいは休憩コーナーですぐに食べることもできるし、思い出の品として持ち帰ること

もできる。

- 7) 本研究で同社に注目する一つのきっかけとなったのは、この社長行きポストとメッセージである。受ける印象には個人差もあろうが、顧客・従業員・取引先の声に真摯に耳を傾ける姿勢を感じ取る人も多いであろう。
- 8) 先にも述べたように円筒型ポストに「一般郵便物は投函しないようお願いいたします」とあり、小型郵便受けに「注意：このポストはえびせんべいの里社長行き専用ポストです。一般郵便物を投函なされないようお願いいたします」とあるのは、記念の絵はがき等を投函してしまう観光客がいるからであろう。
- 9) 包装工程を見学していると、背後を社員がよく行き来するが、皆「いらっしゃいませ」と挨拶をしていく。
- 10) ペットボトルのキャップ(ふた)を回収するボックスも横に置かれている。
- 11) 掲示場所は先に紹介したえびについてのQ&Aパネルの隣である。
- 12) 当然のことながら、「今日の電力量」はその日の天候で大きく変わる。
- 13) ポプラは砂漠近くの厳しい自然環境でも生育可能な木で、羊・ヤギの過放牧や樹木伐採等により砂漠化した土地の植生再生、緑地化に使われることが多い。
- 14) えびせんべいの里におけるヒアリングは2016年6月に実施。展示や設置端末に関する記述は訪問時の知見に基づく。

#### 引用文献

- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press, New York (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略－顧客を創造するBIの開発と実践－』, ダイヤモンド社, 1997).
- Barich, Howard and Kotler, Philip (1991) "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, Winter, 94-104.
- Carroll, Archie B. (1998) "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Vol.100-101, 1-7.
- Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A., and Barnett, Michael L. (2000) "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", *Business and Society Review*, Vol.105, 85-106.
- 藤井秀道・金原達夫 (2013) 「日米製造業企業の環境経営と外部要因」, 『組織科学』, 第46巻4号, 83-101.
- 平田光弘 (2006) 「新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題」, 『経営力創成研究』, 第2巻1号, 59-71.
- 伊吹英子 (2003) 「経営戦略としての『企業の社会的責任』」, 『知的資産創造』, 9月号, 54-71.
- 井熊均 (2007) 「環境問題と企業経営」, 『予防時報』, 第229号, 14-19.

- 加賀田和弘(2008)「CSRと経営戦略－CSRと企業業績に関する実証分析から－」,『総合政策研究』, 第30号, 37-57.
- Kapp, K.William(1950)*The Social Costs of Private Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts(篠原泰三訳『私的企業と社会的費用』, 岩波書店, 1959).
- Keller, Kevin Lane(2008)*Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey(恩蔵直人監訳・株式会社パベル訳『戦略的ブランド・マネジメント』, 第3版, 東急エージェンシー, 2010).
- 工藤剛治(2000)「環境経営の意義と課題」, 寺本義也・原田保編著『環境経営』, 同友館, 3-17.
- 国富剛(2009)「企業からみたCSRの場としてみどりの役割－大手町・丸の内・有楽町地区における取り組みを通じて－」,『都市公園』, 第184号(3月号), 5-7.
- 中尚子(2014)「サントリーホールディングス, シェア逆転の真実」,『日経ビジネス』, 1月13日号, 54-58.
- ノリタケカンパニーリミテド(2015)『社会・環境報告書2015』
- 貫隆夫(2012)「環境マネジメントの3つの次元－企業, 国家, 地球－」,『日本情報経営学会誌』, 第32巻4号, 2-10.
- 大石芳裕(1999)「グリーンマーケティング」, 安室憲一編著『地球環境時代の国際経営』, 43-69.
- Pauli, Gunter(1997)“Zero Emissions: The Ultimate Goal of Cleaner Production”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.5, No.1-2, 109-113.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R.(2011)“Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.(ダイヤモンド編集部訳「共有価値の戦略」,『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』, 6月号, 2011, 8-31).
- 科野宏典(2005)「環境新時代に求められる企業価値を高める『新環境経営』」,『知的資産創造』, 8月号, 6-17.
- 清水正道(2007)「CSRコミュニケーションとしての環境広告」,『AD STUDIES』, Vol.22, 4-9.
- 白石弘幸(2016)『脱コモディティへのブランディング－企業ミュージアム・情報倫理と「彫り込まれた」消費－』, 創成社.
- サントリーホールディングス(2015)『サントリーグループCSRレポート2015』.
- 田中宏二郎・佐伯隆(1999)「21世紀に向けた環境経営戦略」,『知的資産創造』, 第7巻1号, 51-62.
- Thompson, Paul and Zakaria, Zarina(2004)“Corporate Social Responsibility Reporting in Malaysia: Progress and Prospects”, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol.13(Spring), 125-136.
- 戸田統久(2012)「制度の論理による共有価値創造企業と統合レポート」,『国際会計

- 研究会年報』, 第1号, 65-80.
- 海野みづえ (2009)「企業のCSRとみどり」, 『新都市』, 第63巻10号, 48-51.
- Wasik, John F. (1996) *Green Marketing and Management: A Global Perspective*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts.
- 山崎康夫・吉本準一 (2013)「地域社会における社会的価値の創造－戦略的サステイナビリティの考察－」, 『日本経営診断学会論集』, 第13号, 18-23.
- ヤマトホールディングス (2015)『ヤマトグループCSR報告書2015』.