

Organizational Execution of Environmental Preservation as a CSV strategy:A Case Study on Suntory Group

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-01-10 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Shiraish, Hiroyuki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00056585

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



環境CSV戦略の組織的遂行

—— サントリーの事例研究 ——

白 石 弘 幸

目 次

- I. はじめに
- II. 企業の社会的責任と環境経営
 - (1) CSRとしての環境経営
 - (2) SRIとESG投資からの注目
 - (3) SDGsとの関係
- III. CSVと環境経営
 - (1) CSVへのアプローチと環境経営
 - (2) 環境経営とブランドイメージ
 - (3) 環境保全活動のCSV化プロセス
- IV. サントリーの環境保全活動
 - (1) コーポレートメッセージ「水と生きる」
 - (2) 「天然水の森」活動
 - (3) 天然水のビール工場・京都ブルワリー
 - (4) 環境ブランドイメージと販売増大
- V. 考察と結び

I. はじめに

地球温暖化や砂漠化，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深く関わっており，その防止と克服に対する企業の責任と役割は大きい。すなわち「特に，環境負荷のかなりの部分を製造部門が出している現状においては，製品運用時の環境負荷を減らすことはもちろんのこと，製品製造段階における環境負荷を削減した環境に優しい製品製造を実現することが必須となっている」（近藤，2004，401）。また同じことは製品製造の前

段階における原材料調達や後段階における完成品流通等に関しても言えるであろう。このような状況と考え方を背景に、売上規模や事業内容、経営理念や沿革、生産・販売している商品の種類や品質・性能・価格等とは別に、環境にやさしい経営または環境に配慮した事業運営、いわゆる環境経営をどういう態勢でどのように実践しているかということが、企業イメージを形成するファクターおよび買い手の選好と選択に影響する要因として重要になった。言い換えれば、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。

また投資家の中にも、環境経営で着実に実績をあげている企業の株を重点的に買おうとする人が増えている。CSRすなわち社会的責任の遂行に積極的な企業への投資を行うSRI (Social Responsibility Investment) および国連が定めた責任投資原則、いわゆるPRI (Principles for Responsible Investment) の実際の運用においても、緑地の整備、二酸化炭素排出量の削減、再生可能エネルギーの利用、廃棄物の減量に関する実績は重要な投資判断指標とされている。

現在、このような動きは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)。

このような環境経営は大別すると、空間整備とプロセス整備からなる(白石, 2018, 17)。前者は事業空間の維持、換言すれば自社が存在し活動する環境の保全活動を意味するが、この事業空間、環境は本社や工場、支店の敷地内はもちろんのこと、自社の営業車や自社製品を載せたトラックが走り回るエリアもこれに含まれる。したがって最も広く捉えると、これは地球全体ということになる。環境経営の一環として砂漠緑地化基金への寄付、熱帯雨林を守るための資金的援助等が行われることがあるのはこのためである。後者のプロセス整備は事業活動、業務遂行における環境負荷軽減を意味し、典型的にはリデュース・リサイクル・リユースのいわゆる3Rがこれにあたる。もともと、オゾン層破壊を防止するためのフロンガス使用削減のように空間整備とプロセス整備の両方の意義と性格を有する活動もある。本論文、特に第IV章の事例研究で主として言及するのは前者すなわち空間整備としての環境保

全である。

一方で、持続可能な社会の構築に向けて努力しなければならないのは企業だけではないし、環境保全と環境負荷軽減との関連であまりにも高い目標達成を企業に強いると、経営にとって重い負担になりかねない。敢えて誤解を恐れずに言うならば、環境経営に関する過大な責任を押し付けると「うちは環境保護団体ではないのに」というような困惑も企業側に生じうる。そこで本研究では自社の利益に結びつく環境経営のあり方、社会的責任と企業利益の両立可能性を探る。事例研究対象としては飲料メーカーのサントリーを取り上げる¹⁾。

II. 企業の社会的責任と環境経営

(1) CSRとしての環境経営

企業は社会で活動し、権利と責任(義務)を有する存在であるという視座ないし企業観がある。このような権利と責任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。

そしてこのような市民としての企業、「企業市民」が社会で事業活動を行う代わりに負っているのが企業の社会的責任、いわゆるCSR(Corporate Social Responsibility)である。すなわち企業は社会、環境の中で活動している以上、これを維持する責任を果たすべきということになる。なぜならば、「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」からである(海野, 2009, 48)。ここからCSRとしての持続可能な社会の構築、環境経営という考え方が生まれる²⁾。

つまり企業は社会、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、社会・環境のサステナビリティに貢献するのは当然の義務であり、これに関して経営者は責任を負わなければならない。そういう社会・環境の持続性維持に向けた活動の実施を前提に、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、当該維持責任を果たしているということを対外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CSRすなわちCSRのレポートイング(Corporate Social Responsibility Reporting)が重要であるということを多数の北米企業と北欧企業は認識している。

近年、企業の環境保全と環境負荷軽減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けなければ、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)というのがそこにおける指摘である。

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。地球温暖化や砂漠化、大気汚染と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、カッパ(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、環境保全と環境負荷軽減に取り組むのは企業の責務だということである。

環境経営のCSR的側面が注目されているというよりも、以上のようなことから近年これはCSRの最も重要な領域、中核と考えられるようになってきた。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調査である東洋経済「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もさることながら、環境経営に関する評価項目が非常に多い。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、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、二酸化炭素等の排出量削減に向けた中期計画の有無、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、その他が見られている。

一方、ISO14001の延長線上でCSRとしての環境経営の内容を国際的かつ公的な標準(デジュリ)として定義したと言えるのが、包括的な社会的責任に関

する規格であるISO26000と持続可能な調達活動に関する規格であるISO 20400である。特に後者すなわち「持続可能な調達」(Sustainable Procurement)について定めたISO20400は環境および社会に配慮した調達を促す国際規格で、企業の社会的責任にサプライチェーンの視点を取り入れているところが注目される。そこでは、購入する製品やサービスがライフサイクルを通じて環境負荷の小さいもので持続可能な社会の構築や社会・経済・環境問題への対策という観点で適っているか、また倫理的に行動しているサプライヤーから調達しているかが問われ、調達のポリシーや戦略、プロセスに関する透明性、アカウンタビリティ(説明責任)、人権尊重、倫理的行動が求められている。これは川下側にある意味で川上側に対するモニタリングの役割を与えていると見ることもできる。

このようなISO20400の内容を考えると、当該規格の取得とこれに則った調達活動は、調達先と調達側(自社)における資源とエネルギーの消費抑制、廃棄物と二酸化炭素排出の削減につながり、環境保全に寄与し環境負荷軽減を推進することになる。しかもこの効果がサプライチェーン全体に及びうることにこの規格の意義がある。すなわちサプライチェーンにはモノの調達連鎖という性格、川下側が川上側から原材料や製品を購入するという関係が連続的に形成されているという側面があるから、このような効果が広範囲に波及することも考えられる。

(2) SRIとESG投資からの注目

CSRの遂行に積極的な企業への投資を行うSRI(Social Responsibility Investment)も、実態としては環境保全と環境負荷軽減で顕著な実績をあげている企業の株や債券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」と定義している先行研究もある(井熊, 2007, 15, ()内の補足は井熊による)。

実務的には、このSRI投資は株式に限定されず、国債や社債も対象となる。たとえば、ある証券会社においてSRI投資信託は「投資先の売上や利益水準の評価だけでなく、社会面や環境面での取り組みや、倫理性など、財務面以外

のパフォーマンスを考慮して株式や債券などを組み入れた投資信託」である(大和証券グループ, 2018, 24)。加えて言うと、「非財務面の評価を環境のパフォーマンスに限定したエコファンドや、組入銘柄を環境関連ビジネスに限定した投資信託などがあり、これらに投資することで、金融市場を通じてCSRや環境の取組みに積極的な国や企業などを間接的に応援する」(前掲同所)という意義もそこにはある。

翻ってみるに、企業に対する投資の長期的な安全性と密接な関係を持つのは投資対象である企業の存続性である。そして企業の存続性はその企業の経済性すなわち当該企業の経営する事業が全体としてプラスの利益率(収益性)を維持しているかどうかの規定されるものの、今日ではそういう利益率がプラスの企業であっても社会に損害を与える事件や環境を汚染する事故といった不祥事により一気に社会的批判が高まり存続が困難になるケースも増えている。すなわち近年は、「企業経営を経済性・社会性・環境性の3つの視点から考えることが企業の持続可能性に必要であるとの認識」が強まり(環境省, 2018, 1)、投資の意思決定においてこれらを重視するESG投資が増大している。これは環境(Environment)、社会性(Social)、企業統治(Governance)に注目して企業を評価・選別する投資のあり方をさす。評価する主な取り組み内容について述べると、環境(E)に含まれるのは二酸化炭素排出量の削減、再生可能エネルギーの利用、生産過程での廃棄物減量、社会(S)に該当するのは供給網での人権問題の配慮、個人情報保護や管理、製品の安全性確保、企業統治(G)に当てはまるのは取締役会の多様性確保、適切な納税、贈収賄などの汚職防止で、「企業がESGに積極的に取り組むとブランド力向上や事業リスクの低減につながり、持続的な成長が可能になるとされる」(日本経済新聞, 2019年8月12日, 3面)。

このようにESGの観点では資金需要者である事業会社のみならず、投資側でも重要になっている。すなわち経済界において持続可能な社会の構築に関する責任は生産や物流等を担う資金の調達側だけでなく供給側にもあるという考え方が広まり、また「国連が2006年に『責任投資原則(PRI)』の考えを提唱し、機関投資家にESGの視点を盛り込んだ投資を求めたこともESGが目目される契機になった」(前掲同所)。前述したSRI投資の隆盛もこの流れと連動、また

はこれに先行したものと見ることができる。

投資において企業価値を測る材料ないし尺度としてはこれまで主に企業の業績や経営状態などの「財務情報」が使われてきたが、このようにSRIとESG投資ではこれに加えて、あるいはこれよりもむしろ二酸化炭素排出量削減の取り組みや社員のワークライフ・バランスなどの「非財務情報」が重視される。つまり「企業の環境や社会への取組が一層評価される時代」となっているのである（環境省，2018，4）³⁾。たとえば厚生労働大臣からの委託を受けて日本の年金積立金の管理および運用を行っている年金積立管理運用独立行政法人（GPIF）は2015年，資金の運用においてESGの視点を反映させる国連責任投資原則，先に言及したPRI（Principles for Responsible Investment）に署名し，2017年，国内の上場企業株式を対象にESG指数を導入した（前掲同所）。この運用規模は2019年3月期に3兆5,147億円に達している（日本経済新聞，2019年9月26日，2面）。

（3）SDGsとの関係

2015年，国連は2001年より掲げてきたミレニアム開発目標（Millennium Development Goals），略称MDGsの次世代版として「持続可能な開発目標」（Sustainable Development Goals），いわゆるSDGsを採択した。これは，貧困，飢餓，保健，教育，ジェンダー，水・衛生，エネルギー，経済成長と雇用，インフラ・産業化・イノベーション，不平等，持続可能な都市，持続可能な消費と生産，気候変動，海洋資源，陸上資源，平和，実施手段強化という17分野のゴール（目標）と169項目のターゲット（達成基準）で構成されている。これらは相互に関連しているし，また環境保全と関係するものが多い。たとえば水・衛生に関する目標「すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する」，持続可能な都市に関する目標「包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を確保する」，持続可能な消費と生産に関する目標「持続可能な生産消費形態を確保する」，気候変動に関する目標「気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる」，陸上資源に関する目標「陸域生態系の保護，回復，持続可能な利用の推進，持続可能な森林の経営，砂漠化への対処，ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様

性の損失を阻止する」が環境保全と特に密接に関係し、また当該関係性においてこれらは相互に関連している。気候変動の軽減が水と衛生の確保、陸域資源・生態系の保護に寄与し、これらが持続可能な都市や人間居住、生産・消費につながる一方、持続可能な生産・消費というのは気候変動を起さず、水と衛生を確保し、資源・生態系を維持するような形のもの作りと生活様式であるという側面を持つからである。

このSDGsは企業の活動にどのように関係してくるのであろうか。環境省(2018)は「SDGsを無視した事業や活動は長期的に成り立たない」ことを示唆し、また「SDGsのゴールやターゲットに示された内容は、世界が直面する社会課題を網羅していることから、その解決を模索することはビジネスにおけるイノベーションを促進する可能性を持っている」としている(環境省, 2018, 7)。そしてそこでは、SDGsへの対応が企業にもたらす効果として次の四つが挙げられている。

一つは「企業イメージの向上」で、「SDGsへの取組をアピールすることで、多くの人に『この会社は信用できる』『この会社で働いてみたい』という印象を与え、より多様性に富んだ人材確保にもつながる」というプラス効果である。すなわち少子高齢社会あるいは労働の需給が逼迫している人材難の状況では、販売促進の能力や効果もさることながら、従業員の採用をいかに有効に行うかが企業の存続・成長上、本質的重要性を持つ。SDGsへの取り組みは社会的意識の高い人材、持続可能な社会の構築や社会問題の解決に関心のある層の取り込みに作用する。ただしそういう期待効果を現実のものとするためには、ここで述べられているように、SDGs達成に貢献するだけでなくその取り組みを社会に向けて「アピールすること」も欠かせない。このようなことから、後に取り上げるサントリーの森林保全活動に関してもそれをどう紹介・訴求しているかが注目事項となり、また事例研究において一つの要点となる。第二の効果は事業活動を行っている社会の課題に対応することにより「経営リスクの回避」が図られるとともに、社会や地域での「信頼獲得」につながるというものである。第三の効果は、「SDGsへの対応がビジネスにおける取引条件になる可能性」があることから、当該対応を行うことにより取引を維持・拡大することになるというものである。四番目の効果は「新たな事業機会の創出」で

あり、「取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかったイノベーションやパートナーシップを生む」ことにつながるというものである(前掲同所)。

なおこの環境省(2018)によれば、SDGs制定直後にあった経済団体・業界組織の先駆的動きには次のようなものがある。ここでは時系列的にはなく、当該ガイドの掲載順に、また筆者が得た知見を加えて紹介する。

まず日本経済団体連合会(経団連)は2017年11月、会員企業に向けた行動指針「企業行動憲章」に、SDGsの理念を取り入れた改定すなわちSDGsに示されている社会的課題の解決に日本企業も積極的に取り組むように促す修正を行った。たとえば同憲章の1は、「社会的に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する」から「イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る」に改められている。また「会員企業は、イノベーションを通じた社会に有用な付加価値および雇用の創造、ESGに配慮した経営の推進などにより社会全体の変革を牽引することで、Society 5.0の実現、SDGsが達成された『人間中心の社会』の構築を目指す」と表明されている(日本経済団体連合会, 2017, 7)。

これに先立つ2017年5月、化学メーカーや製薬会社などの会員企業で構成される日本化学工業協会は化学産業のSDGsビジョンを策定している。そこでは各企業が日本の強みである革新的技術・製品・問題解決力を生かし、さらなる発展に向けた事業活動と持続可能な開発への貢献の両立が目指されている。これに関して同協会は「革新的な技術と製品(イノベーション)と、環境等の問題解決力(ソリューション)を両輪に、(中略)社会の課題に対するソリューションプロバイダーとして、新たな価値の創造により持続可能な社会構築に貢献してまいります」と表明している(日本化学工業協会プレスリリース, 2018年12月21日, ()内の補足は原文による)。また化学企業のSDGsに関する先進的取り組み事例を紹介していくとし、第一弾として三菱ガス化学株式会社の取り組みを紹介した(前掲同所)。

一方、日本証券業協会は2017年9月に「証券業界におけるSDGsの推進に関する懇談会」を設置し、1) 貧困・飢餓をなくし地球環境を守る、2) 働き方改革

そして女性活躍支援、3) 社会的弱者への教育支援の三つの分科会で議論が重ねられているという。そして同協会は「SDGsに貢献する債券について、証券業界としての統一的呼称として『SDGs債』を用いる」「証券会社の役職員や投資家の認知度向上を目的として『SDGsに貢献する金融商品に関するガイドブック』を作成」等の方針を打ち出している(日本証券業協会、2019、9)。

Ⅲ. CSVと環境経営

(1) CSVへのアプローチと環境経営

環境保全活動を含めて、CSRとESG、SDGsとの関連で企業に課されている事柄は、金銭的損益を検討するとコスト要因であり、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ものが多い。そのため企業市民としての当然の責務であるということ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短期的視座を取る企業は、その遂行にどうしても消極的となる。すなわちCSR等と損得(収支)の議論はなじまないという考え方がある一方、環境保全等の責任遂行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うる。しかし近年そういう企業の責任遂行が社会的に重視され、その取り組み状況が買い手や投資家、求職者から注目されるようになっており、前章で言及したように当該遂行は取引を維持し、また資金と人材を確保し、事業を継続するうえで非常に重要になっている。

しかしながら責任、義務として捉えられている間は、当該活動が最低限の水準を超えて展開される可能性は小さいであろう。すなわち企業側の意識が責任ないし義務である限りは負担感が付きまとい、一定のことを行えばそれで良いという発想にどうしてもなりがちである。だからこそ環境保全にしても労務管理上の施策にしても工場敷地の緑地面積率や有給休暇取得率といった数値的な基準、法定上の最低水準をクリアすることに重点が置かれ、それを超えて活動が進展したり広がったりすることは少ない。

このような企業側の事情と現実的状况に対して「だったら、自社の利益に直結する形で実施してみたら」というメッセージを投げかけ、また保有資源が限定的な企業に対して「自社の利益にもなる形にしやすいCSR活動に力を入れたら」と提案し、さらにこういう主張に理論的基礎を与えたのがシェアード・バリュー論、Creating Shared Value (CSV) 論である。そこでは、環境保全活動のような社会に有益な取り組み、社会的価値の創造は実施の仕方いかんでは企業の価値ないし競争優位性をも高めうるという考え方がなされる。またこれは社会にとって価値がある、あるいは価値を生む活動領域と企業にとっての価値領域には共通のなものがあるので、企業はこれを見極めてそこに投資や活動の重点を置く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。

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)。

言い換えれば、CSV論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性が生じる。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)⁴⁾。

そのような共有価値創造の具体的アプローチを考えた際、可能性と現実性の観点で有望であるのは環境経営である。すなわち調達、生産、販売という企業のバリューチェーンは環境の中で営まれるから、環境経営によって事業活動の効率性や製品の品質が向上しうる。言い換えれば、「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)。さらに環境経営が「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(*op cit.*, 77; 前掲邦訳, 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。環境経営は原材料の質的・量的な維持・改善とこれを用いて生産される製品の質的維持・改善、生産プロセスにおける合理化、無駄の排除、良好な企業イメージ形成、これらによる販売促進と利益率向上につながりうるのである。

このようなことから、卑見では環境経営は共有価値創造が可能な代表的領域である。これをCSV化することができれば、企業にとって負担感はなくするし、積極的な遂行がなされ活動に充実と広がりが生まれることにもなる。すなわちその際には、同時に取り組み上の意識が「最低限」から「最大限」に、活動の趣旨が「存続上不可欠」(守り)から「成長を実現するために」(攻め)へと根本的転換がなされるのである。

以上のように企業はCSVとして環境経営を実施しうる。つまり環境経営はやり方次第ではCSR遂行に留まらず当該企業の利益に転換しうる。環境保全活動により自然環境が良好な状態、あるべき姿に維持されたり回復されたりすると、住民の暮らしやすさが保持されたり向上したりするとともに、製品原材料が質的にも量的にも維持ないし改善され、生産活動の持続が可能となり、さらには製品とブランドの差別化がもたらされうるのである。実際、後に述べるようにサントリーはこれを現実化している。

この点に関し同社、サントリーは第IV章で詳述するように、「水と生きる」という理念の下で水源涵養林の保全活動を行っている一方、そこには当該活動により地下水が清らかに保たれることを通じて同社の独自の製品価値やブランド力も維持され、高い利益率、好業績も継続するというベネフィットもある。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 (Porter & Kramer, *op cit.*, 64; 前掲邦訳, 10)。実際、サントリーの森林保全活動は一部の限定された社員による特殊業務としてではなく、本質的業務として組織横断的に行われている。

また二酸化炭素排出の削減や廃棄物の減量など環境負荷軽減を通じて社会の持続性が維持され、さらにこれが高まるとともに、当該企業のバリューチェーンが改善され、その効率性や生産性が向上しうる。加えて、社会に向けてその取り組みを有効に訴求できれば、良好な企業イメージの形成とブランディング、利益率向上、販売促進につながる。

実際、ヤマト運輸は「ネコロジー」の名のもとで、二酸化炭素の排出抑制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も寄与している。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、電気小型トラック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、エンジンプレーキの積極的活用、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⁵⁾。

(2) 環境経営とブランドイメージ

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は、製品品質の向上と物理的な差別化、マーケットにおける肯定的経験価値の形成とともに、これと別の「場」で心理的な差別化を推し進めることも意識される必要がある。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、自ずとその影響を受ける(白石, 2016, 132)。

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II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)。ESGの実践と徹底、SDGsへの貢献についても同様のことが言える。しかもこれらが持つブランディングの意義と効果は今日、消費者だけでなく、これま

でも言及したように投資家、就職活動中の学生など求職者に対しても高まっている。販売促進、自社への投資増、有能な人材確保のすべてに関して重要性が増しているのである。

バリッチ及びコトラー (1991) のことばを借りるならば、「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)。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が、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、CSR、ESG、SDGs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・強化に機能しうる。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、投資家、求職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。

特に地球温暖化や砂漠化、酸性雨、オゾン層の破壊といった環境問題の多くは、本論文冒頭でも述べたように企業の事業活動と深く関わっており、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が企業のイメージを形成する上で重要になってきているのである。

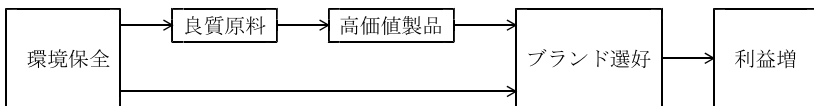
環境経営に関する国際規格であるISO14001を取得する目的にも、イメージ向上の効果、取引先に対する訴求効果があると先行研究は指摘している。すなわち当該規格を取得した企業に対するアンケート調査では、取得の背景として「品質管理及び小集団活動の実績や、企業の環境にやさしいイメージの獲得、取引先の選定条件」が指摘され、これに加えて「銀行の融資対象の条件や行政からの発注を受注するための条件など」が挙げられている(藤井・金原, 2013, 90)。

(3) 環境保全活動のCSV化プロセス

本章第1節で述べたように、環境経営はやり方次第では原材料の質的・量的な維持ないし改善、これにより実現する生産活動の持続化および製品とブランドの差別化、バリューチェーンの合理化を通じた事業活動の効率性向上や生産の無駄排除等によるコスト削減をもたらしうる。さらに、これらがブランド・ロイヤルティの形成と強化、販売促進、業績上の利益増大に作用することもありうる。一方、前節で述べたように、環境経営は企業イメージの改善に働き、オフマーケットで当該コーポレート・ブランドに対するロイヤルティの形成・強化に機能しうる。

このような前々節と前節における検討と考察から、環境経営が抽象的な意味ではなく文字通りの企業利益をもたらす過程、これが業績上の利益増につながるCSV化のプロセスには、物理的(有形)要因が媒介するものと、心理的(無形)要因によるものがあることになる。前々節で述べたのは物理的要因が間に介在するCSV化のプロセスであり、前節で述べたのはイメージといった心理的要因が密接に関係するCSV化プロセスである。

特に環境保全活動がブランド選好をもたらすプロセスについて言えば、原材料の維持・改善、高い製品価値という物理的な媒介要因のある因果関係と、これらなしに心理的な過程・作用で結びつく関係があることになる(図表1)。前者は原材料の質的、量的な維持・改善を通じて、製品の品質維持・向上を導き、これがさらには製品差別化、製品そのものの高評価と自社ブランドへの選好に作用するというプロセスである。後者は、そもそも環境保全に積極的な企業、これを有効に広報し訴求している企業のイメージは良く、そうした「環境にやさしい」イメージのある企業のブランドはそれだけで選ばれやすいという関係性で、環境保全活動に積極的であるということがブランド選好



図表1 環境保全が企業利益に転換する過程

に直接的に働くというものである。そしてこれらの要因で形成されたブランド選好は、当該企業に販売促進と利益増、高利益率をもたらす。

IV. サントリーの環境保全活動

(1) コーポレートメッセージ「水と生きる」

サントリーは1899年創業で、東京都港区台場2丁目3番4号にワールドヘッドクォーターズ(世界本部)、大阪市北区堂島浜2丁目1番地40号に本社(大阪オフィス)を置く飲料・食品等のメーカーである。資本金は700億円、グループ全体の従業員数は39,466人、連結売上収益(酒税控除後)は2兆2,508億円、連結営業利益は2,509億円である(2018年12月決算値)。売上構成比率は飲料・健康飲料等からなる「食品」が57%、ウィスキー・RTD・焼酎・ビール類・ワイン等からなる「酒類」が33%、健康食品・外食・花等からなる「その他」が10%である⁶⁾。

このように同社の中核的事業はソフトドリンクや酒類など飲料の製造であり、自社の性格を同社は「お客様に水と自然の恵みをお届けする企業」と表現している(サントリーホールディングス, 2018, 3)。つまり同社の事業、会社としての同社の存続およびミッション(使命)と「水」は切っても切れない結びつきにある。このようなことから同社は「水と生きる」「水と生きるサントリー」をコーポレートメッセージとして定め、標榜している。

この「水と生きる」は「お客様をはじめ、地域社会や地球環境と交わす約束の言葉」でもあり、そこには「地球にとって貴重な水を守り、水を育む環境を守っていくこと。水があらゆる生き物の渇きを癒すように、社会に潤いを与える企業であり続けること。そして、水のように柔軟に、力強く、常に新しいテーマに挑戦し、新たな価値を創造していくこと。サントリーという企業の源泉とも言える水としっかりと向き合い、水に学び、水に積極的に働きかけること。『水と生きる』という約束を果たしていきたい」という思いが込められている(前掲同所)。近年、同社は商品の広告宣伝を行うだけでなく、このような「水と生きる」に込められた思いをビジネス誌上で発信している(図表2、図表3)。

後に述べるように、同社の環境保全活動で重要な位置を占めているのは「天

然水の森」活動という森林保全活動であるが、対象となる森林は水源としての性格を持っている関係で、自ずとこの活動は各生産拠点と強く結びつく形で行われている。すなわちこの活動は、各工場の近くにある森林を対象に多数の社員が関与しながら行われている。したがって環境保全活動に関して全社的統合ないし組織としてのまとまりを維持する理念、当該活動において特に森林(水源)保全の重要性を全社員に意識させ、これに動機付けるある種のスローガン、ベクトルを与える標語が必要となる。「水と生きる」はそのような役割を果たしていると考えられる。

水と生きる

私たちには
100年先を考えておくことができる。

私たち人間は体の約60%が水、他の動物や植物はそれ以上。
「水」が「いのち」を輝かせている。
「いのちの未来」を考えることは、「水の未来」を考えることでもありました。
「水」は、「天と地を結ぶ大自然の営み」がもたらしてくれる恵み。
でもその自然は、何もしないでいるとやがて力を失ってしまいます。
私たち人間にできるのは、大自然に手を差し伸べることでした。

私たちサントリーが、森を育て水をはぐくむ活動を続ける理由もここに 있습니다。
すべて水の恵みから生まれるサントリーの飲料。
人間が自然との幸福な関係を続けることで生まれたものたちが、
きっといい未来をつくる。
そう信じて、私たちサントリーは今日も仕事をしています。

ずっとずっと、
水と生きて生けますように。

水と生きる **SUNTORY**

『日経ビジネス』2018年4月2日号

図表2 サントリーのコーポレートメッセージ広告<その1>

誰もが水と生きていけますように。
ずっと、水と生きていけますように。

水は安心で安全。ありがたいことに、
私たちの国ではこれはもう当たり前のことかもしれません。
けれど、いや、だからこそこの国では100年先の水資源にまで
思いを寄せる機会は決して多くはない気がします。

私たちサントリーのものづくりは、水の恵みがなければできません。
水に生かされ、水を生かす。それは「おいしい水」を届けるだけではなく、
水をはぐくんでくれる山や森を育て、水を未来につなぐのも
私たちの仕事だということです。

難しいけれどそのための知恵と技術を磨こう。
この決心はこれまでも、これからも変わりません。
私たちは「水と生きる」サントリーです。

水と生きる **SUNTORY**

『日経ビジネス』2019年3月25日号

図表3 サントリーのコーポレートメッセージ広告<その2>

(2) 「天然水の森」活動

サントリーは、水源的な森林を保全する取り組みとして「天然水の森」活動を2003年より実施している。同社発行の文書においてその趣旨は、「水源涵養」「水のサステナビリティ」「良質な地下水の持続可能性」ということばで語られている(サントリーホールディングス, 2018, 18)。

この「天然水の森」活動は各地の行政や森林所有者と数十年にわたる長期の契約を結び、水を育む森づくりを行うというものである。これは最初、同社の九州熊本工場で周辺の水源涵養エリアを保全するために始まった。2009年に水源確保に必要な森林面積から活動目標を7,000ヘクタールに設定したが、実際の活動対象面積はこれを上回る形で広がっていった。すなわち2013年にはこれが目標以上の7,600ヘクタールに達した。現在、活動対象面積は14都府県20箇所、約9,000ヘクタールに拡大している(2019年8月現在)。

同社ではこの活動が一部の従業員によるボランティア(善意)ないし特定部

門(専任部署)による特殊な職務としてではなく、組織全体にまたがる形で本質的業務として行われている。各地の「天然水の森」での森林整備を体験した社員は約7,000人に達し、『水と生きる』ことの大切さを学んでいる(サントリーホールディングス, 2017, 2)。同社エコ戦略部のチーフスペシャリストはこの活動の理念と趣旨、重要性を次のように述べている。「サントリーは水の会社である。いい水がなければ、ビールも、ウィスキーも、清涼飲料も、何一つつくることが出来ない。水、特に良質な天然水は、サントリーの生命線だと言って、過言ではない。その生命線を守るために始めた活動が、『天然水の森』と名づけた水源林保全事業である。『天然水の森』とは、全国の工場の水源涵養林エリアで、地下水を育む力の大きい森を目指して、森林整備をしていこうという活動である。その理念は、森での地下水涵養量が、工場で汲み上げている地下水量を上回るようにすることにある。その理念が満たされれば、サントリーの地下水利用は、持続可能なものになる」(山田, 2013, 187)。

この活動では荒廃林の健全化、林床植生の保全、水辺・里山の再生、土壌の保全・流出の防止、獣害対策等が行われている。スギやヒノキの人工林では、適切な間伐と枝打ちを行い、林内に日光が届くようにしている。これにより様々な草や広葉樹など、豊かな植生の回復が促されている。近年の日本では、森林の荒廃が鹿の増えすぎに原因のあるケースも少なくない。すなわち鹿が地表を覆う下草や樹皮を食べつくしたり、また間伐と枝打ち、林内の日光確保により再生した草や低木をこれが食べ荒らしたりすることで、土壌の流出や表層崩壊が起こり、当該森林の水源涵養機能が低下するという状況が生じている。このようなことから「天然水の森」活動では、鹿が入れないようにする植生保護柵の設置、鹿が好まない草や低木を育成することにより表土の保全を図っている。

こういう活動を通じて、森林の持つ「ダム」ないし「スポンジ」としての機能が維持されたり、あるいはそういう機能が失われた森林が特定されて、当該機能の回復が進められる。「豊かな地下水を育むよい森とは、十分に水を蓄え、地下深くに導く良質な土壌がある森のこと」であるから(サントリーホールディングス, 2018, 18)、そこでは「土壌」に注目することが重要となる。すなわち「降った雨をやさしく受け止め、ゆっくりと地面に浸み込ませ、同時に微

生物的な浄化を行ってくれるのは、ふかふかな手触りの森林土壌である」(山田, 2013, 188)。この機能性が高い土壌があるのはコナラやクヌギの群落が豊かな雑木林で、これが里山として利用・管理されている間は当該機能性が維持される。ところがふもとや近隣にある集落で住民の転出、人口減が進むと、人の目が行き届かなくなり、人の手(管理)も長期間入らず、竹林が拡大して雑木林を侵食してこれを枯らす。さらにこのような里山林の放置、植生の衰退が土壌の流出を招き、「緑のダム」としての森林機能を低下させる。同社の「天然水の森」活動では、そのような拡大竹林を伐採して、自然に生えてくる針広混交林の実生を育てたり、付近の山で採取したどんぐりから育てた苗を植えたりし、雑木林に再生・誘導するという植生の復活、里山の復元が行われている。ただしその際には「土地ごとのDNAを尊重しなければならない」というのが基本原則になっている(山田, 前掲論文, 189)。また同社では、「よい土壌をつくるには、多様な樹木や植物、生き物がバランスよく生息し、生物多様性に富んだ森づくりを行うこと」が欠かせないという意識で、生態系のモニタリングによるリスク評価と計画的管理を行っている(サントリーホールディングス, 2018, 18)。

このように「天然水の森」活動で対象となる森林は水源としての性格を持ち、当該活動には同社の各工場の生産活動に水を供給する水源涵養林を守るという側面がある。そういう事情から、自ずと「天然水の森」活動は各生産拠点と結びつく形で行われている。たとえば群馬県における「榛名工場」「天然水のビール工場群馬・利根川ブルワリー」と「天然水の森赤城」「天然水の森子持山」、栃木県の「梓の森工場」と「天然水の森日光霧降」、東京都の「天然水のビール工場東京・武蔵野ブルワリー」等と「天然水の森奥多摩」「天然水の森とうきょう秋川」、山梨県の「天然水南アルプス白州工場」「白州蒸溜所」と「天然水の森南アルプス」、滋賀県の「近江エージングセラー」と「天然水の森近江」、鳥取県の「天然水奥大山ブナの森工場」と「天然水の森奥大山」、熊本県の「九州熊本工場」と「天然水の森阿蘇」といった具合である。

ここで紹介したように、同社はビール工場の名前に「天然水のビール工場」を冠している。プレミアム・モルツのキャッチコピー「ザ・プレミアム・モルツの素材のこだわり」にも「時間と手間のかかる麦芽にこだわりぬく」のほ

かに「サントリーの工場は、良質な天然水が地下に眠る場所にしか存在しない」が謳われている。「金麦RICH MALTいい麦と天然水」も「天然水のビール工場」で生産されていることが訴求され、第4節で述べるように同商品の缶には「天然水のビール工場から」と表記されている。さらに「金麦GOLD LAGER」についても「本格二段仕込天然水醸造」というフレーズが付されている(2019年8月現在)。このように同社は近年、生産拠点の名称、商品ブランドに関して「天然水」を訴求しているのである。たとえば次節で取り上げる京都ブルワリーは両方の特徴を兼ね備えた工場である。

(3) 天然水のビール工場・京都ブルワリー

本節で紹介するサントリーの京都ブルワリー(京都府長岡京市調子3丁目1番1号)は「天然水のビール工場」が冠され、かつ「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」「金麦RICH MALTいい麦と天然水」を生産しているという工場である⁷⁾。すなわちホームページや対外向け文書に記載されている同工場の名称、同工場の正面ゲート横の看板、JRの長岡京駅および阪急電鉄の西山天王山駅と同工場を行き来するシャトルバスの車体に大書されている名称は「サントリー京都工場」あるいは「サントリー長岡京工場」ではなく「サントリー<天然水のビール工場>京都ブルワリー」である⁸⁾。万が一、水源が枯渇したり汚染したりすれば、天然水(地下水)を使用する同工場の生産活動は行き詰まり、このような「天然水のビール工場」という名称とポジショニングも破綻しかねない。また「天然水」を付した現在の生産品、ブランドも同工場から無くなるであろう。したがって同工場にとって水源涵養林の保全は二重の意味で不可欠であり生命線なのである。そして同工場に天然水(地下水)を供給していると考えられているのが長岡京市の北部、同工場から見て北北東に位置する「西山」である。

そういう事情から、森林保全に関してこの工場「天然水のビール工場・京都ブルワリー」が特に深く関わっているのは長岡京市北部に広がる西山の森林整備である。当該森林の総面積は約800ヘクタールで、同社は京都府、長岡京市、地域住民、学識経験者、その他とともにその保全を行う西山森林整備推進協議会に参画している。同協議会は先に言及した活動すなわち森林に侵入する放置竹林の拡大を食い止め、害虫被害により枯れてしまった木を伐採する等

の活動を行っている。

京都ブルワリーではこの森林保全活動とビール生産への天然水使用が数箇所で紹介・訴求されている。たとえば正面ゲートに入って左手にある受付棟のエントランスロビーで、これらに関する動画が高さ(縦)2メートル、幅(横)4メートルくらいの大きなディスプレイで放映されている。大づかみに言えば、森林の中を流れる小川の映像、サントリーは水の会社で特に地下水は同社の生命線だから水源を守ることが不可欠であるという説明、山に降り注いだ水が地層をくぐり地下水になるプロセスの解説、地表が削り取られ茶色の土がむき出しになった山肌や土の根がむき出しになった山の斜面の映像、間伐や枝打ちにより林内に日光が入るようにしたりネットで地表を強化し土壌の流出を防止したりしている映像、森林内の道作りに関する説明へと進み、最後に同社は様々な分野の専門家と協力しながら森林が抱えている多様な問題を解決するための活動をこれからも続けていくというメッセージが流れる⁹⁾。

この「天然水の森」活動等に関するコンテンツが終わると、「天然水の森」活動の対象で距離的に同ブルワリーと近い山林、先に言及した西山に関するイメージ映像が流れる。これはナレーションなしで、西山に生えている大木の映像、サキソフォンとギターを主体にしたBGMおよび字幕による一編の「詩」のようなコンテンツである。大まかな流れ(概要)を記すと、最初に「巨樹に会う。『天然水の森きょうと西山』から山桃の巨樹」というタイトル画面が出て、その後、太い幹が分かれて八方に伸びた山桃の大木の映像と「森の中、ひととき目を引く濃い樹影。太い枝が分かれた一本の山桃がつくり出す壮麗な天蓋です」、山桃の木々の映像と「尾根筋を訪ねる者を迎えてくれる山桃の巨樹の数々」という字幕へと続く。最後に、桃というよりはブルーベリーの大きさ、形状に近い山桃の赤い実とこれを小鳥がついばむ光景が映し出され、「夏、実が深紅に熟す頃には、自然界のお祭りのような賑わいを演出してくれます」と表示されて終わる。

この大画面の隣には、森林の遠景写真が印刷された大きなパネルが掲げられている。それには、「天然水。それは、じっくりじっくり年月をかけて、山が磨いたプレミアムな水。この水なくして、私たちが理想とするうまいビールはつくれない。だからこだわりぬく。天然水の採れるここ京都の地で、ビールづくりに励むことに。自然からいただいた恵みをうまさへ活かすこと

に。私たちの変わらない哲学です」と大書されている。

ブルワリーツアー（工場見学）に参加する来場者は、案内スタッフにより背後側に隣接したシアタールームに誘導され、前述したエントランスロビーで放映されている「天然水の森」活動に関するコンテンツとほぼ同じ動画を再度観賞する。ここではさらに、手入れが遅れた人工林における作業道の整備、間伐、崩壊地での緑の再生、社員による植樹活動が、ナレーションなしの映像・字幕によるコンテンツで解説される。その後、「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」に使われている原料が紹介され、これに関連する体験が提供される。すなわちダイヤモンド麦芽の入った容器が場内で手回しされ、各参加者は手のひらにそれを取り試食する。またアロマホップ入りの容器も回され、香りをかぐという体験がなされる。最後に、「泡はビールの履歴書」という表現を使って、こうした水、麦芽、ホップのよさはビールの「泡」に現れるということが説明スタッフにより語られる。

京都ブルワリーの場合、工場内に入るとすぐの所にエスカレーターがあり、これで上階に上がると全面がガラス張りになっている。そのガラス手前でも、麦芽、ホップ、天然水に関するパネル解説が行われている。特に天然水については、「ビールの約90%は水」と記され、これを示す円グラフも描かれ、ビール生産におけるその重要性が強調されている。

ガラスの向こうには仕込釜、仕込槽、濾過槽、煮沸釜などの筐体上部がいくつも見える。色はシルバー（銀色）で、形は漏斗をさかさまにしたような円すい形、直径は5メートル前後である¹⁰⁾。

見学順路はこの仕込工程の後、所々で方向を変えながら、発酵、貯酒、ろ過、パッケージングへと続く。入口から出口までの順路の長さは約500メートルである。この通路の一部は森林内をイメージした内装・雰囲気になっている。すなわち両側の壁には木々のイラストが描かれ、床も無数の葉で緑色に彩られ、また小川のせせらぎの音、小鳥の鳴き声が流れている。

ガラスの向こうには基本的に、銀色のタンクが並んでいたりパイプが複雑に入り組んでいたりといった光景が続く。ただしパッケージング工程においてのみ、缶ビールが高速でコンベア上を流れる様子が見られる¹¹⁾。

順路の最後にあるのはびん詰め工程の見学スペースで、ここにも「天然水の

森」活動と地下水生成プロセスに関する紹介・解説パネルがある。より具体的には、「天然水ができるまでには健全な森と長い年月が必要です」と題した解説文とイラスト、「水と生命の未来を守る『サントリー天然水の森』」というタイトルと写真、「ごみゼロ継続への取り組み」と題した京都ブルワリーのゼロ・エミッション化に関する紹介パネルが掲げられている¹²⁾。

(4) 環境ブランドイメージと販売増大

コーポレートブランドとしての「サントリー」は、インターブランド社の日本ブランドランキング「Japan's Best Domestic Brands 2019」で第6位にランクされている¹³⁾。また日経ブランド・ジャパン調査「総合力」ランキングの消費者(BtoC)編で第9位になっている¹⁴⁾。

このようにサントリーはブランド価値の高い企業、またブランド力の強い企業である。一般にブランド力の源泉には、卓越した開発力、製品の優秀性、創業者・経営者の魅力、経営スタイルが革新的であるというイメージないし評判、人を大切にしているという印象等いろいろありうるが、同社の場合、「環境にやさしい」という企業イメージがこれを支えていると考えられる。

実際、日経ESG経営フォーラムが実施し日経BP社が発表している「環境ブランド調査」(日経環境ブランド調査)でサントリーは2019年、1位となった(図表4)¹⁵⁾。同社の首位は3年連続で、通算で8回目である。2019年の調査で同社は「省資源」「リサイクル」「生物多様性保全」など五つのイメージ項目で1位になった。「容器素材の軽量化や、植物由来原料のペットボトルの導入など3Rに関する取り組みや、水源地の森林を整備するなど『水』に焦点を当てた活動などで高い評価」を得たというのがそこにおける分析・論評である(日経BP社ニュースリリース、2019年7月8日)。このように、同社において森林保全、「天然水の森」活動はコーポレート・ブランドの良好なイメージ源泉、少なくともその一つになっているのである。

また同社の商品ブランドには「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」「金麦 RICH MALT いい麦と天然水」「サントリー天然水」というように「天然水」の3文字を含むものがある。このうち「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」についてはサントリーのビール事業を黒字化に導いたと見なされており、社内的

にも『ザ・プレミアム・モルツ』の躍進は、我々サントリーグループにとって大きな自信となり力となる」と語られている商品である(サントリーホールディングスプレスリリース、2019年2月15日)。当該商品ブランドは2003年の市場投入当初「ザ・プレミアム・モルツ天然水100%仕込」であったが、「天然水100%仕込」のロゴ表記を途中で大きくするなど、原料として「天然水」

順位	企業ブランド名	スコア
1	サントリー	97.7
2	トヨタ自動車	91.2
3	イオン	84.5
4	キリン	80.9
5	パナソニック	78.1
6	ホンダ	78.1
7	スターバックスコーヒー ジャパン	76.7
8	日産自動車	76.3
9	アサヒビール	74.1
10	日本マクドナルド	73.9

(日経 BP 社ニュースリリース、2019年7月8日)

図表4 「環境ブランド調査2019」総合ランキング

を使用していることを一貫して訴求してきた。これは「金麦RICH MALTいい麦と天然水」についても同様である。すなわち2007年の発売以来、天然水使用を訴求し続け、本章前節までで紹介した「天然水のビール工場」で生産していることを近年も謳っており、当該商品の缶には「天然水のビール工場から」というキャッチコピーが記されている(2019年8月現在)。

一方、ミネラルウォーター「サントリー天然水」は、1991年の発売以来、販売の増進が続いており、2016年、2017年には連続で年間販売数量1億ケースを超えとなった。そして2018年には過去最高の1億1,730万ケースを販売し、ミネラルウォーター商品で販売数量トップであるだけでなく、国内清涼飲料水市場で年間販売数量1位となった。同社はこの要因を『「サントリー天然水」は、水源にこだわった清冽なおいしさや、徹底した品質管理による安全・安心な商品であることをお客様にご支持いただくとともに、近年発売した高付加価値商品により、新たな市場を創造してきたことが、年間販売数量No.1につながった』と分析している(サントリー食品ニュースリリース、2019年1月15日)。すなわち天然水から製品を生産し、これを訴求することは、買い手に自然の恵みを感じさせ、商品にある種の「ありがたみ」を与えることにつながる。同社において天然水(地下水)は原料であると同時にブランド力、商品力の源泉なのである。

V. 考察と結び

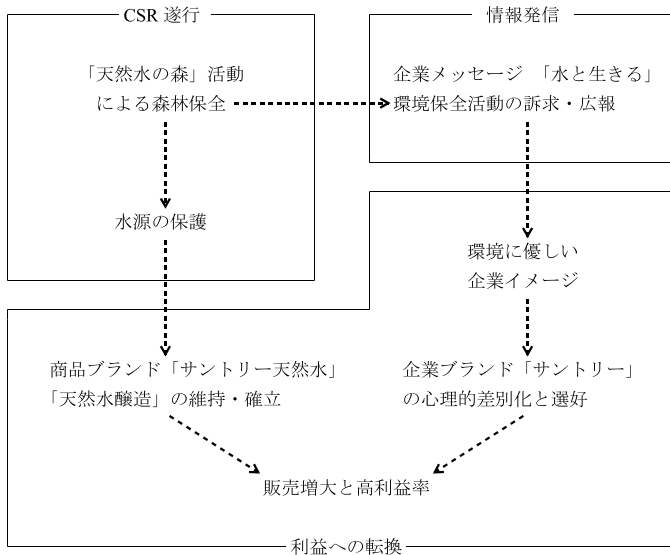
ミネラルウォーター商品のトップブランドで、さらに清涼飲料水全体(国内)で見ても年間販売水量が1位である「サントリー天然水」のコンセプトは、「厳選された水源で育まれた清冽でおいしい天然水」というもので、この製品は同社すなわちサントリーの「天然水の森」活動が保全に多大な貢献をしている南アルプス、奥大山、阿蘇の水源から汲み上げ(取水)された地下水を原料として、同社の白州工場、奥大山ブナの森工場、九州熊本工場でもろ過・ボトリングされている¹⁶⁾。すなわち使われているのが「南アルプス、阿蘇、奥大山といった雄大な自然に囲まれた場所で、雨や雪として降った水がおよそ20年以上をかけて大地にしみこみ、幾重にも重なる地層でもろ過されミネラル分を含むようになった天然水」(サントリー食品ニュースリリース、2019年1月15日)で、「サントリー天然水」はこれらの水源が守られ維持されているからこそ提供できる製品およびブランドなのである。同社のビール事業を黒字化に導いたとされる「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」、また「金麦RICH MALT いい麦と天然水」についても同じことが言える。

さらに同社はビール工場の名前に「天然水のビール工場」を付して生産に天然水(地下水)を使用していることを明確にしている。これには他社の生産活動と差別化を図るという意義がある一方、当該ネーミングによって良質な地下水源の維持は同社にとり生命線となっている。そのようなことから、水源を保全する同社の「天然水の森」活動は特定部門だけに押し付けるのではなく、組織横断的に行われている。もっとも水源と工場の地理的結び付きというのものもあるから、見ようによってはその工場における生産活動の維持と、ひいては当該工場そのものの存続を確保するための最重要課題ないし必須要件として、各工場に良質な水源の保全・涵養を課していると見ることもできる。たとえば工場名に「天然水のビール工場」を冠され、かつ「天然水」を付されたブランドの商品「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」「金麦RICH MALT いい麦と天然水」を生産している「天然水のビール工場・京都ブルワリー」の場合、深く関わっているのは長岡京市北部の西山整備である。その森林総面積は約800ヘクタールで、同社は京都府、長岡京市、地域住民、学識経験者、その他とと

もにこの保全を行う西山森林整備推進協議会に参画し、また第IV章で述べたように当該活動の意義と重要性を工場内の複数箇所で訴求している。

一般に森林保全活動はCSR遂行とESGの実践、SDGs達成に向けた企業貢献の代表的領域と位置付けられる。もちろんサントリーの「天然水の森」活動にもそういう側面があるが、良好な水質の水源維持が「天然水のビール工場」における生産活動を持続的にしていること、また「サントリー天然水」「ザ・プレミアム・モルツ天然水醸造」「金麦RICH MALTいい麦と天然水」という主力ブランドを提供し同社においてブランド力の源泉になっていることを考えると、当該活動はCSVの好例なのである(図表5)。だからこそこの活動は「最低限」の水準に留まらずに年々充実と広がりを見せ、社会と環境に対する貢献度もそれによって増大しているのである。

本論文は社会的価値と自社の企業価値を両立している実際の成功事例を示し、CSVというコンセプトが単なる理想や中身の無い空論でないことを検証した。しかしこの概念の説得力向上には、さらなる実践と事例研究の積み重ねが必要である。



図表5 CSVとしての「天然水の森」活動

脚 注

- 1) 本論文においてサントリーという社名はサントリーホールディングスだけをさすのではなく、サントリー食品インターナショナル、ピームサントリー等、サントリーグループを構成する企業の総称として用いる。
- 2) ここで環境経営の「環境」は地球環境、自然環境であるが、その保全とこれに対する負荷軽減は社会の持続性に必要不可欠であるので、両者は密接な関係にあり、本文で後に述べるように環境経営はCSRの代表的領域になっている一方、CSRの内容は法令順守、製品の安全性確保、個人情報の保護、その他にも及ぶ。
- 3) 本稿中の表記は「取り組み」であるが、ここでは環境省(2018)の原文に則り「取組」とした。
- 4) 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。
- 5) このほかに、環境負荷軽減のためにヤマト運輸グループはオープン型宅配便ロッカーの設置を推進している。当該ロッカーの普及は再配達による二酸化炭素排出を削減することになるとされている(ヤマトホールディングス, 2018, 37)。
- 6) ワールドヘッドクォーターズと本社については、サントリーホールディングス株式会社の当該拠点所在地を示している。売上構成比率中のRTDは、ふたを開ければそのまま飲める飲料(Ready To Drink)、特に炭酸水やジュース等で割られて販売されるアルコール飲料、たとえば缶酎ハイ、缶入りカクテルをさす。
- 7) 同工場が生産している商品のブランドにはこのほかに「金麦GOLD LAGER」「オールフリー」がある。前者の「金麦GOLD LAGER」については、本文で前述したように「本格二段仕込天然水醸造」が訴求されている。

- 8) 本論文では「天然水のビール工場・京都ブルワリー」もしくは単に「京都ブルワリー」と表記する。
- 9) コンテンツのあらすじ(流れ)をナレーションの一部も紹介しつつ記すならば、まず森林とその中を流れる小川の映像、「サントリーは水の会社です。いい水がなければビールも清涼飲料もウィスキーも何一つつくりできません。水、特に地下水はサントリーの生命線なのです。では、その地下水はどこで生まれるのでしょうか？元をたどれば森です。工場を使う水を育む水源を守っていく。それはサントリーにとって最も重要な資源である水の安心と安全、サステナビリティを守っていく上で必要不可欠な仕事なのです」というナレーションが流れる。次に、山に降り注いだ水が大地に浸み込み、積み重なった地層をくぐるうちにろ過され、ミネラル分が溶け込んで、数十年かけて地下水になること、そしてこのような地下水の生成にはふかふかな土壌が必要であることがナレーションとイラスト画像で説明される。その後、画面は地表が削り取られ茶色の土がむき出しになった山肌、風化した砂地になった山の地表、土の根がむき出しになった山の斜面の実写映像に切り替わり、「森林が荒廃すると、ちょっとした水で土壌が流されることになり、地下水がやがて枯れてしまうことも考えられます」というナレーションが流れ、専門家(大学教授)が森林整備の重要性を語る。すなわち真つ暗で下草の無くなった荒廃林では間伐、枝打ちを行い、林内に日光が入るようにする必要があるという。そして、やし材のネットで地表を強化し、土壌の流出を防いでいる光景が映し出される。さらに映像とナレーションは道作りへと進む。すなわち「荒廃した森を健全な状態に導く。そのために必要なものがあります。道です。道ができると、山が必要としている整備が格段に進みます」というナレーションが入り、道作りの映像が流れる。ここでは、重機やダンプカーが走り回るのではなく、山に負荷がかからない自然にやさしい道作りが行われていることも強調される。最後の部分で、「森の整備は、単純に木を植えることと想像している人が少なくないかもしれません。しかし今、日本の森は様々な問題を抱えており、多様な整備でこれを解決する必要があります。今、この問題に真正面から取り組むことは、水と生きるサントリーにとって欠かせない活動なのです」というナレーションが入り、またサントリーは自然との共生を意識していること、森林の問題を解決するために様々な分野の専門家と協力していることが語られる。エンディングで「サントリーの製品は元をたどれば、すべて自然の恵み。50年後も、100年後も、変わらないおいしさを届けるために水といのちを守る活動が続いていきます」というメッセージが流れて、このコンテンツは締めくくられる。なおこのコンテンツを流している大きなディスプレイの反対側、すなわちベンチ(客席)の背後にはウォーターサーバーが置かれており、「サントリー天然水」が無料で提供されている。
- 10) 仕込の場内は室温が高い。このため夏においては、暑いのが苦手な人は長時間留まらないように案内スタッフから助言される。
- 11) 缶の色だけはわかるが、高速で流れているので商品ブランドまではなかなか読めない

- い。背後にいる案内スタッフに「今流れているのは『金麦GOLD LAGER』です」と言われて、初めて生産中の商品を認識できるという具合である。
- 12) 本節における動画コンテンツ、解説パネルに関する記述は2019年8月訪問時における筆者の見聞に基づく。なお受付棟に戻るバスの車内でも、ビールのびんは洗浄して再利用していること、ごみの再資源化と廃棄物ゼロ化への取り組みを継続中であることが案内スタッフから語られる。
 - 13) インターブランド社のランキングではブランドの持つ価値を金額換算するブランド価値評価 (Brand Valuation) が行われ、当該価値が Domestic Brands と Global Brands に分けて表示されている。
 - 14) 日経ブランド・ジャパン調査の消費者 (BtoC) 編は、「フレンドリー」「コンビニエント」「アウトスタンディング」「イノベティブ」という4指標に関して、一般消費者が企業のブランドを評価するものである。
 - 15) 日経環境ブランド調査は主要560の企業ブランドを対象に (2019年現在)、各企業の環境経営に関する取り組みが一般の消費者やビジネスパーソンにどう伝わっているのかについてインターネットによるアンケート調査を行い、結果を集計・分析している。環境ブランド指数 (スコア) は当該結果を偏差値 (平均50) 化して示されている。
 - 16) 2020年には「サントリー天然水」を生産する4番目の拠点として長野県大町市の工場が稼働予定である。

引用文献

- Barich, Howard and Kotler, Philip (1991) "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, Winter, 94-104.
- 大和証券グループ (2018) 『CSR報告書2018』.
- 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.
- 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.
- 環境省 (2018) 『すべての企業が持続的に発展するためにー持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイドー』.
- 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).
- 近藤伸亮 (2004) 「循環型生産システム構築のための課題」, 『計測と制御』, 第43巻5号, 401-406.

- 日経BP社ニュースリリース「日経BP『環境ブランド調査2019』、サントリーが3年連続首位、スターバックス初のトップテン」、2019年7月8日。
- 日本化学工業協会プレスリリース「『会員企業のSDGs先進事例』の発信について」、2018年12月21日。
- 日本経済新聞「ESG：企業のブランド力に寄与」、2019年8月12日、3面。
- 日本経済新聞「GPIF、環境債に投資：来年度にも、市場育成を後押し」、2019年9月26日、2面。
- 日本経済団体連合会(2017)『企業行動憲章の改定の背景』。
- 日本証券業協会(2019)『SDGs推進に関する日証協の取組みについて』。
- 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。
- 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。
- 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。
- 白石弘幸(2018)「環境経営とJIT生産および循環型システム」、白石弘幸・柳在圭『環境配慮のJIT生産－コモディティのブランディングと循環型システム－』、中央経済社、3-45。
- サントリーホールディングス(2017)『水と生きるBOOK』。
- サントリーホールディングス(2018)『サントリーグループ・コーポレートコミュニケーションブック2018』。
- サントリーホールディングスプレスリリース「サントリーホールディングス株式会社2018年12月期決算説明内容」、2019年2月15日。
- サントリー食品ニュースリリース「『サントリー天然水』ブランドが国内清涼飲料市場で2018年年間販売数量No.1に」(No.SBF0779)、2019年1月15日。
- 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.
- 戸田続久(2012)「制度の論理による共有価値創造企業と統合レポートイング」、『国際会計研究学会年報』、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.
- 山田健(2013)「水を育む森づくり－サントリー天然水の森－」、『地下水学会誌』、第55巻

2号, 187-192.

ヤマトホールディングス(2018)『ヤマトグループCSR報告書2018』.

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.