

## 富山県造園業の CSR 活動の現状からみた経済的価値と社会的価値の一体的実現の可能性

The Status of CSR Activities in the Landscape Industry in Toyama Prefecture and Possibility of Creating Shared Value (integrative realization of social value and economic value)

金岡 省吾\* 小松 亜紀子\*\* 市村 恒士\*\*\*

Shogo KANAOKA Akiko KOMATSU Koji ICHIMURA

**Abstract:** It has been suggested by previous studies that there are some stages in corporate social responsibility (CSR) development, and companies in the highest stage realize both social value and economic value concurrently, and the good balance between those two values is a key factor of sustainable development of companies. A questionnaire survey was conducted to the companies of landscape contractors in Toyama Prefecture about their CSR activities and corporate characteristics, and to define four stages in CSR development in terms of implementation of and interest in CSR. The relationship among stages in CSR development, corporate characteristics and consciousness about CSR activities was revealed by the statistical analysis. It is indicated by the results that corporate diagnosis based on stages in CSR development could help to make out a prescription to achieve business development and regional development at the same time.

**Keywords:** *landscape Industry, activity of corporate social responsibility, creating shared value, economic value, social value, industrial clusters*

**キーワード:** 造園産業, CSR 活動, 共通価値の創造, 経済的価値, 社会的価値, 産業クラスター

### 1. はじめに

我が国で 1970 年代から存在したとされる CSR (企業の社会的責任) は、2000 年代前半から改めて議論が本格化し、2000 年代後半には定着した (谷本 2006<sup>1)</sup>; 2013<sup>2)</sup>)。当初、CSR 活動は「社会への利益還元」「社会に向き合うコスト・代償」と捉えられていた (田中, 2011<sup>3)</sup>)。しかし近年、CSR の概念は、社会貢献活動としてのみならず、マルチ・ステイクホルダー・プロセスとして、企業が地域の様々なステイクホルダーと協力しながら、社会的課題や環境問題へ本業として取り組むものであるとの考え方が強まりつつある (谷本, 2006<sup>1)</sup>)。このことは、グリーンエコノミーに対応したイノベーション実現化に関する議論にもつながっている (谷本, 2013<sup>2)</sup>)。

このような CSR の概念の深化は、経営論の変化が影響を与えた。ポーターら (2006) <sup>4)</sup> は、地域課題解決に向けた企業行動は、企業自身が抱える様々な問題解決に繋がると捉えた。とくに、CSR は企業行動により生じる外部不経済への受動的な贖罪ではなく、企業と社会の双方にメリットを提供する競争優位の源泉であるとして、「受動的 CSR<sup>5)</sup>」を超えた「戦略的 CSR<sup>6)</sup>」の推進を提唱した。さらに、ポーターら (2011) <sup>6)</sup> は、企業による地域課題解決は地域経済の繁栄を後押しするものであり、CSR の考え方を発展させ、「経済的価値 (利益)」と社会的ニーズに対応することで「社会的価値<sup>7)</sup>」を同時に実現する「CSV (共通価値の創造)」を提唱し、企業と社会の一体化を促している。共通価値の創造が企業成長の推進力となる新たな資本主義の誕生をも予見し、企業は社会といかに関わり、どのように貢献すべきかを再考し、企業と社会との新たな関係を追求すべきであると指摘している。結果として、経営論の変化が 2011 年に欧州委員会の新 CSR 戦略に、共通価値の創造の推進を位置づけた。

ここで、企業と社会との新たな関係の構築の必要性の観点から、造園産業を取り巻く環境の変化を概観する。中瀬 (2005) <sup>8)</sup> は、新たな公・協働等の市民や社会との連携における造園産業の専門

職能集団としての重要性と学術団体の社会連携の必要性を示唆し、造園産業に企業と社会との新たな関係への対応を求めた。また、高梨 (2012) <sup>9)</sup> は、造園建設産業市場が大幅縮小<sup>10)</sup>するとともに、入札・契約制度改革により市場競争が激化していることから、新たな社会的要請をビジネスチャンスと捉えた業態変化の必要性を指摘した。前述したグリーンエコノミーに関する議論の高まりに呼応するように、我が国でも経済産業省・環境省・日本経済団体連合会等が緑の社会資本・緑の消費・緑の投資・緑の技術革新を推進し、エコ活動連動型環境商品開発・排出量取引制度・環境投資促進型金融商品・里山里海づくりなど、多様な業種の企業が本業として地域活性化<sup>11)</sup>として取り組んでいる。このように、造園以外の産業がコミュニティビジネスを戦略的 CSR として捉え、造園産業が主要マーケットとしてきた「環境」「緑」を活用することで共通価値の創造を目指している。増田 (2006) <sup>12)</sup> も、造園の対象領域は、期待役割の多様化、高度化、複雑化とともに、造園分野以外の専門家の関心が高まり、分野のボーダレス化の進行を指摘している。このボーダレス化への対応には、造園産業が社会といかに関わり、どのように貢献していくべきかについて再考し、“戦略的 CSR 活動”の展開とともに、経済価値と社会価値を同時に追求する共通価値を創造すべく、企業と社会の一体化に対応すべきであると考え、このような経営学のアプローチに対して造園産業の可能性を検討した研究はみられない。

そこで本研究は、企業行動としての地域との新たな関係構築を行い、自社のビジネスモデルを変更することが急務であると考えている<sup>13)</sup>富山県の造園企業を対象に、地域課題解決に資する地域・社会貢献活動等を CSR 活動の現状と捉え、経営学アプローチが示唆する、受動的 CSR から戦略的 CSR、さらに CSR の概念を発展させた共通価値の創造へといった発展段階に対する到達状況の究明を研究視座として、造園企業の「共通価値」の創造への対応可能性を検討することを目的とする。

\*富山大学地域連携推進機構 \*\*大阪経済大学人間科学部 \*\*\*室蘭工業大学大学院工学研究科

## 2. 研究の方法

### (1) 調査の概要

造園企業における CSR 活動の現状を発展段階の観点から把握し、発展段階ごとの CSR 活動の実施状況及び興味関心の差異、企業特性との対応、実施方法への考え方の違い等を統計分析（多重応答分析、因子分析、多重比較）により実証するため、表-1に示す調査項目を概要としたアンケート調査を実施した。

調査対象企業（母集団）は、富山県緑化造園土木協会・日本造園建設業協会富山県支部・日本造園組合連合会富山県支部に属する全造園業者 234 社（重複所属あり）とし、アンケート調査は対象企業に郵送で配布・回収した。

### (2) アンケート回答企業の概要

アンケート調査は 2012 年 12 月に実施し、有効回答数 100 票、有効回収率 42.7%であった。アンケート回答企業の概要は、所属協会（複数回答）は、日本造園組合連合会富山県支部 54.4%、富山県緑化造園土木協会 31.9%、日本造園建設業協会富山県支部 11.3%の順である。従業員数は 5 人以下 55.0%、6～10 人 28.0%、11～20 人 9.0%、21～50 人 5.0%、51～100 人 2.0%の順であった。業務内容（複数回答）は、造園施工管理 95.0%、造園設計・計画 71.0%、緑化工事 70.0%、土木工事 40.0%等であった。

## 3. 結果及び考察

### (1) 発展段階グループの抽出

企業における CSR 活動の取り組みの現状を正しく評価するためには、その多様な取り組み内容を網羅して質と量の両面から把握する方法や、CSR 活動の短期から長期にわたる多面的な成果を客観的かつ網羅的に把握する方法、CSR 活動の質評価の観点や基準を確立していかなくてはならない。一方、「1.」で述べたように、CSR 活動は受動的 CSR から戦略的 CSR、さらに CSR の概念を発展させた共通価値の創造へとといった発展段階が既往研究により提唱されており、それは企業および地域経済の持続的発展を続けるために目指すべき段階であると考えられる。この発展段階を診断することができれば企業や地域の支援において有効に活用することが期待できる。また、各企業では、このような CSR の発展段階のポイントとなる概念を包含した活動を実施しているかどうかであれば、いずれの調査対象企業も判断が可能<sup>14)</sup>であると考えられる。そこで本研究では、まずは CSR 活動の現状評価に向けた第一歩として、企業意識の面を中心に CSR 活動の現状を把握することとした。そして、本業における「共通価値」を追求するまでの段階を CSR の最終的な発展段階として仮定し、その発展段階ごとに企業特性及び CSR 活動の考え方に差異がみられるものと想定した。そこでまずは、回答企業の CSR 活動の発展段階を、次に整理する定義により 4 グループ（以下、「発展段階グループ」）を設定し、抽出した。

#### 1) グループ I : 「共通価値」レベルの CSR 活動実施企業

表-1 調査項目の概要

区分	設問項目
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■所属協会、従業員数、資本金、業務内容</li> <li>■企業意識</li> <li>■現在の造園知識・技術による事業展開の持続可能性</li> <li>■事業展開能力の改善の必要性</li> <li>■社会変化等に対応した取り組み</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■実施状況と興味関心</li> <li>■地域・社会貢献活動</li> <li>■地域・社会貢献ビジネス</li> <li>■市民・住民参加型</li> <li>■CSR活動の目的・効果で最重視すること</li> <li>■CSR活動の実施方法についての考え方</li> <li>■企画運営体制</li> <li>■活動形態等(活動の範囲、収益性、活動メニュー)</li> <li>■CSR活動を継続するための課題</li> <li>■CSR活動の具体例(自由回答)</li> </ul>

グループ I は、CSR 活動の発展段階として最も先進的である企業を抽出するため、「共通価値」の概念に対応した CSR 活動の実施実績があることとした。「共通価値」の概念への対応に関する判断は、実施している CSR 活動の内容が、清掃活動・植林活動・リサイクル活動・祭り等の地域交流の企画・参加（以下、「地域・社会貢献活動」と表記）など、企業市民として社会から一般的に期待されている受動的 CSR 活動を単に実施しているだけではなく、造園知識を活用した植林ビジネス・緑化知識を活用した生物保全ビジネス・経営機材などの利用による除雪作業（以下、「地域・社会貢献ビジネス」と表記）などの、造園産業の本業（技術・知識・経営資源）を活かしたビジネス展開、及び市民参加型植林活動・市民向けの造園技術講習会（以下、「市民・住民参加型」と表記）などの社会連携性を有する市民・住民との協働の 2 つをともに実施していることで、企業及び地域における経済的価値と社会的価値の一体的実現に関与していることとした。そこでグループ I は、「地域・社会貢献活動」「地域・社会貢献ビジネス」「市民・住民参加型」のいずれかの活動等を既に実施していると回答し、造園知識や技術とともに、資材や機材などの経営資源を活用し、NPO・除雪活動・指定管理業務など、企業単独ではなく市民・住民が参加し、会費や参加費の徴収や活動資金を確保するとともに一定期間の継続性を見込むことができる企業を抽出した。

#### 2) グループ II : 非「共通価値」レベルの CSR 活動実施企業

グループ II は、グループ I に準じる発展段階にある企業として、CSR 活動の実施実績があることとした。グループ I と異なり、グループ II の活動内容は「共通価値」への対応レベルを問わず、CSR 活動を既に実施しているという実績のみを抽出の基準とした。

そこでグループ II は、「地域・社会貢献活動」「地域・社会貢献ビジネス」「市民・住民参加型」のいずれかの活動等を既に実施していると回答した企業を抽出した。

#### 3) グループ III : 「共通価値」レベルの CSR 活動未実施企業

グループ I・II が既に CSR 活動を実施している企業であったのに対し、グループ III 以降は現時点で CSR 活動を全く実施していない企業が該当する。現在 CSR 活動を実施していない企業の間でも CSR 活動に対する興味関心の度合いは異なっており、グループ III では CSR 活動に対する興味関心を「共通価値」に対応した活動に対して網羅的に示していることを抽出の基準とした。そこでグループ III は、現在は地域・社会貢献活動等を実施していないが、「地域・社会貢献活動」「地域・社会貢献ビジネス」「市民・住民参加型」のすべてに興味関心がある（「ある」「多少ある」のいずれか。以下、同様）と回答した企業を抽出した。

#### 4) グループ IV : 非「共通価値」レベルの CSR 活動未実施企業

グループ IV は、CSR 活動に対して相対的に最も消極的な企業であることを抽出基準とした。そこでグループ IV は、現在は地域・社会貢献活動等を実施していない企業で、「地域・社会貢献活動」「地域・社会貢献ビジネス」「市民・住民参加型」のいずれかに対してのみ興味関心があると回答した企業か、いずれにも興味関心がないと回答した企業を抽出した。

#### 5) 抽出結果

発展段階は、CSR 活動を現在実施している企業のグループ（合計 65 社（65%）、グループ I・19 社（19%）及びグループ II・46 社（46%）と、CSR 活動を実施していない企業のグループ（合計 35 社（35%）、グループ III・14 社（14%）及びグループ IV・21 社（21%））となった。発展段階での最高のレベルにある企業（グループ I）は全体の 2 割程度であり、CSR 活動の質的レベルアップを図るべき企業（グループ II）、CSR 活動に対する高い意識を活かし活動を実現化すべき企業（グループ III）、CSR 活動への意識を高めるべき企業（グループ IV）の存在が確認できた。

なお、グループ I と II の実施している CSR 活動の個別具体例を

事業の質からみると、グループⅠの事業はグループⅡの事業と比較して本業の技術・知識・資材機材の活用、会費徴収や収益の重視、企業単独でなく市民・住民参加、単発でなく継続実施、といった事業である割合がそれぞれ有意に高く ( $\chi^2: p < .05$ )、実際に実施されている事業の質と関連していることを確認した。

## (2) 企業特性と発展段階グループ

企業特性と CSR 活動の関係を明らかにするため、造園産業の企業特性を抽出した上で、発展段階グループとの対応を分析した。

### 1) 企業特性

造園産業の企業特性について、企業概要及び企業意識、社会変化等に対応した取り組みに関する質的回答のデータに対して多重応答分析を行い、スクリー基準から回答企業（全分析対象項目に回答した 93 社）の企業特性を 2 次元に集約した（表-2）。

1 次元は、「業務の幅」と解釈できるものであり、プラス方向には業務幅の狭さに関する諸指標として、業務内容における造園設計・計画や各種工事への非対応（「業務\_造園設計・計画\_なし」「業務\_緑化工事\_なし」の 카테고리得点の高さ）、造園分野における業界団体への非所属として、「緑化造園土木協会\_なし」の 카테고리得点の高さなどが、マイナス方向には業務幅の広さに連動する諸指標として、造園分野における業界団体への所属（「造園建設業協会\_あり」「緑化造園土木協会\_あり」の 카테고리得点の低さ）、造園学会に参加（「取組\_学会\_あり」の 카테고리得点の低さ）、造園 CPD に参加（「取組\_造園 CPD\_あり」の 카테고리得点の低さ）、指定管理者の取り組み（「取組\_指定管理者\_あり」の 카테고리得点の低さ）などが集約された。また、2 次元は「事業形態」に関わり、プラス方向には「企画立案型」の傾向に対する諸指標として、自社の現状の技術・知識で持続可能な事業展開が可能（「現状の技術・知識で持続可能\_思う」の 카테고리得点の高さ）、中心市街地活性化の取り組み（「取組\_中心市街地活性化\_あり」の 카테고리得点の高さ）、造園学会に参加（「取組\_学会\_あり」の 카테고리

表-2 企業特性の 카테고리得点

項目	1次元	2次元
資本金_300万円以下	1.251	-0.039
業務_緑化工事_なし	0.995	-0.747
従業員数_5人以下	0.617	0.337
緑化造園土木協会_なし	0.596	0.247
業務_土木工事_なし	0.290	-0.109
造園建設業協会_なし	0.289	0.101
取組_造園CPD_なし	0.228	-0.067
現状の技術・知識で持続可能_やや思う	0.189	-0.084
実施_学会_なし	0.186	-0.114
事業展開能力の改善必要_やや思う	0.179	0.173
現状の技術・知識で持続可能_その他	-0.113	-0.103
業務_緑化工事_あり	-0.407	0.306
業務_土木工事_あり	-0.420	0.158
事業展開能力の改善必要_思う	-0.498	0.248
取組_学会_あり	-0.507	0.309
緑化造園土木協会_あり	-0.559	-0.232
従業員数_6~10人	-0.631	0.190
取組_造園CPD_あり	-0.782	0.229
造園建設業協会_あり	-1.203	-0.420
資本金_300~500万円	0.118	0.765
資本金_500~1000万円	-0.355	0.551
現状の技術・知識で持続可能_思う	0.162	0.549
取組_中心市街地活性化_あり	-0.280	0.461
業務_造園設計・計画_あり	-0.275	0.296
取組_指定管理者_なし	0.215	0.240
造園組合連合会_あり	0.007	0.160
取組_中心市街地活性化_なし	0.050	-0.082
資本金_1000万円~	-0.566	-0.586
事業展開能力の改善必要_その他	0.675	-0.736
業務_造園設計・計画_なし	0.749	-0.804
取組_指定管理者_あり	-0.836	-0.935
造園組合連合会_なし	-0.048	-1.079
従業員数_11人以上	-0.863	-1.372
寄与率(%)	22.0	14.1
累積寄与率(%)	22.0	36.1

一得点の高さ)、業務内容における設計・計画業務あり（「業務\_造園設計・計画\_あり」の 카테고리得点の高さ）などが、マイナス方向には「受注対応型」の傾向に対応する諸指標として、指定管理者の取り組み（「取組\_指定管理者\_あり」の 카테고리得点の低さ）、業務内容における造園設計・計画業務への非対応（「業務\_造園設計・計画\_なし」の 카테고리得点の低さ）、事業展開能力（造園等の技術や知識、各種事業の企画力や所属する人材やその育成システム等）の改善の必要性に対する認識がその他（どちらでもない、または必要なし。「事業展開能力の改善必要\_その他」の 카테고리得点の低さ）が集約された。なお、2つの次元とも企業規模、とくに従業員数の影響が大きく、1次元はプラス方向からマイナス方向にかけ企業規模の小（「従業員数\_5人以下」「資本金\_300万円以下」の 카테고리得点の高さ）から大（「従業員数\_11人以上」「資本金\_1000万円~」の 카테고리得点の低さ）が、2次元でプラス方向に中規模（「資本金\_300~500万円」「資本金\_500~1000万円」の 카테고리得点の高さ）、マイナス方向に大規模（「従業員数\_11人以上」「資本金\_1000万円~」の 카테고리得点の低さ）の企業が位置づけられた。つまり、大規模企業は業務の幅が広く、事業形態は受注対応型の傾向があること、中規模企業は事業形態で企画立案型の傾向があること、小規模企業は業務の幅が狭い傾向があることが見出された。

### 2) 企業特性と発展段階グループとの関係

多重応答分析で得た 2 つの次元のオブジェクト得点より企業の散布図を作成し、(1) で抽出した発展段階グループごとのラベルを付したものが図-1 である。図-1 の 1 次元は、グループⅠ（「共通価値」レベルの CSR 活動実施企業）は 1 次元のマイナス側、つまり企業規模が比較的大きく業務の幅が広い側を中心に分布した。また、グループⅣ（非「共通価値」レベルの CSR 活動未実施企業）はプラス側、つまり企業規模が小さく、業務の幅が狭い側に分布した。また、図-1 の 2 次元をみると、グループⅢ（「共通価値」レベルの CSR 活動未実施企業）は、2 次元のプラス側、つまり中規模で企画立案型の業務形態を中心に分布した。

そして、多重応答分析によって得られた回答企業の 2 つの次元のオブジェクト得点において、発展段階グループごとの平均得点に関して多重比較を行ったところ、2 次元においては散布図上の分布状況に対応してグループⅠと比べてグループⅢのオブジェクト得点の平均値が高いものの、統計的に有意な差ではなかった（表-3）。グループⅣはグループⅠ~Ⅲと比較して優位に 1 次元のオブジェクト得点が低かったことから、一部ではあるが企業特性と発展段階グループは統計的にみても関連があり、発展段階は造園産業の本業の特性と一定の対応があることが分かった。ただし、

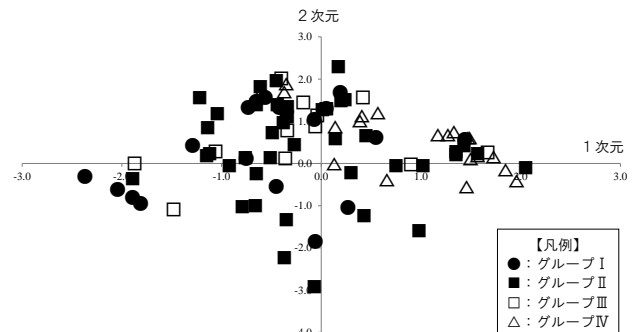


図-1 オブジェクト得点によるサンプルの散布図

表-3 発展段階グループ別カテゴリ得点の多重比較

	グループⅠ (n=18)	グループⅡ (n=43)	グループⅢ (n=12)	グループⅣ (n=20)
1次元	-0.589 a	-0.102 a	-0.233 a	0.890 b
2次元	-0.137	-0.058	0.179	0.141

注1: 数値横のa,bは、同記号間では多重比較によりp<.05の有意差がないことを示す。  
注2: 多重比較は、等分散性が仮定されたためBonferroniの方法によった。

1次元のプラス側にもグループIの一部企業は分布していることから、本業とCSR活動の一体化や、収益の確保などにより、小規模かつ業務幅の狭い企業でも共有価値レベルのCSR活動を実施することは可能であると考えられる。

以上より、造園産業の業務特性と発展段階グループには対応関係がみられた。業務の幅は、グループI～III（CSR活動実施企業及び「共通価値」レベルのCSR活動未実施企業）は、企業規模が比較的大きく業務の幅が広い傾向がある企業特性<sup>15)</sup>を示した。また、事業形態は、企画提案型・受注対応型いずれのタイプも「共通価値」レベルのCSR活動の実施が可能であると判断できる。

### (3) CSR活動の目的・効果と発展段階グループ

#### 1) CSR活動の目的・効果

CSR活動を行うことによって企業が得られる様々な効果・目的を企業がどのように認識しているのかを構造的に明らかにするために、CSR活動を実施する上で企業は目的・効果として何が重要であると考えているのか、回答企業（全分析対象項目に回答した88社）の設問の回答（あてはまる5点～あてはまらない1点の5段階評価）に探索的因子分析（一般化した最小2乗法・Kaiserの正規化を伴うプロマックス回転）を実施し、スクリー基準から3つの因子を抽出した（表-4）。

因子1は、CSR活動を行うことによるイメージや業績の向上につながる諸項目が強く寄与しているため、「自社利益」と解釈した。因子2は、地域に対する人的な貢献に関連した諸項目が強く寄与しているため、「地域の社会力向上」と解釈した。因子3は、地球温暖化や環境改善、地域経済の活性化といった環境や経済の面での課題に関係した諸項目が強く寄与しているため、「地域の環境・経済の維持増進」と解釈した。これらの3次元にCSR活動の実施で実現が期待される目的・効果が集約することができたことから、因子1「自社利益」のような本業強化を重視したCSR活動への取り組みの考え方と、因子2「地域社会の向上」および因子3「地域の環境・経済の維持増進」といった地域社会の中で顕在化する課題の解決を重視したCSR活動への取り組みの考え方という質の異なる3つの概念が存在すると考えることができる。

#### 2) CSR活動の目的・効果と発展段階グループとの関係

因子分析によって得られた各回答企業の3つの因子の因子得点において、発展段階グループごとの平均点の差に関する多重比較を行ったところ、因子1～3のすべてで有意差があり、発展段階グ

表-4 因子分析のパターン行列(回転後)

	因子1	因子2	因子3
地域における自社の業務に関する理解	0.957	-0.060	0.003
自社の収益向上	0.840	-0.113	0.093
自社のイメージアップ	0.835	-0.080	0.092
社員への社会教育	0.557	0.282	-0.024
社員の余暇活動の充実	0.545	0.406	-0.263
他社との連携	0.511	0.086	0.120
地域住民への社会教育	-0.069	0.945	0.003
地域住民と社員との関係の向上	0.071	0.937	-0.154
地域住民の余暇活動の充実	-0.058	0.788	0.177
地域コミュニティの活性化	-0.070	0.648	0.351
地球温暖化等の都市・地球環境問題の対応	-0.081	0.019	0.917
周辺地域の環境保全や緑地の保全・創出	0.168	-0.058	0.844
自社周辺の環境改善	0.394	0.054	0.478
地域経済の活性化	0.136	0.269	0.398
寄与率(%)	53.1	10.5	5.3
累積寄与率(%)	53.1	63.6	68.9

表-5 発展段階グループ別因子得点の多重比較

	グループI (n=15)	グループII (n=38)	グループIII (n=14)	グループIV (n=21)
因子1	0.554 a,b	-0.077 a,b,c	0.619 a	-0.668 c
因子2	0.558 a	0.005 a	0.367 a	-0.653 b
因子3	0.645 a	0.020 a	0.332 a	-0.718 b

注1：数値横のa, b, cは、同記号間では多重比較によりp<.05の有意差がないことを示す。  
注2：多重比較の方法は、等分散性が仮定されたためBonferroniの方法によった。

ループは、CSR活動の実施にあたって重視する目的・効果と対応していること（表-5）が示され、グループIV（非「共通価値」レベルのCSR活動未実施企業）は、因子1～3のすべてにおいて有意に他のグループと比較して因子得点が低く、CSR活動を行う目的や効果に対する認識が低いことが分かった。また、CSR活動未実施企業でも、グループIII（「共通価値」レベルの企業）は、因子2及び因子3において、CSR活動実施企業であるグループI及びIIと統計的には有意差のないレベルの認識を有していた。

以上より、発展段階グループによってCSR活動の目的・効果に対する認識が異なっており、CSR活動の実施企業（グループI及びII）及びグループIII（「共通価値」レベルのCSR活動未実施企業）では、CSR活動に対して自社利益、地域の社会力向上、地域の環境・経済の維持増進のすべての目的・効果を認識しており、CSR活動未実施企業との差異が明確になった。

### (4) CSR活動の実施方法への考え方と発展段階グループ

富山県の造園企業において、「共通価値」レベルのCSR活動の高度化及び既存のCSR活動を「共通価値」レベルへと向上させる方策を明らかにするために、企画運営及び活動形態の2つの領域における実施方法に対する考え方に関する設問の回答（あてはまる5点～あてはまらない1点の5段階評価）について、発展段階グループごとの平均点に対して多重比較を実施した（表-6）。

企画運営に関する設問において、発展段階グループによる多重比較は11項目中7項目で有意差があった。まず「企画の方法」<sup>16)</sup>では全3項目で有意差があり、グループIVは他のグループに対して明確に異なる傾向を示し、未実施企業ではCSR活動の企画の方法全般に対する関心度が低い。つぎに、「企画運営の体制」では8項目中4項目で有意差があったが、他社・金融機関・メディア・造園業界全体のネットワークとの連携に関する項目では有意差がみられず、とくに金融機関やメディアとの連携による企画・運営についてはいずれのグループでも関心度が低い得点に留まった。さらに、グループIでは、とくに「企画運営の体制」における自社のみによる企画・運営と行政との連携による企画・運営に関する項目の得点が他のグループと比較して有意に高く、CSR活動の先進的な取り組み企業は自社企画力や行政とのネットワークや交渉力をもった企業であることが推測される。また、グループIIIでは、同業他社や他業種を参考にした企画や大学との連携に関する項目の得点では最も平均が高く、自社にないノウハウを外部から導入する希望や必要性を認識していることが推測される。地域経済の活性化をも企図した「共通価値」レベルのCSR活動の取り組みを、自社の企画力や行政とのネットワークを有するグループIのみならず、企業体力や資源において制約が比較的に強いと考えられるグループII～IVの企業へと広げるために、金融機関や大学等の外部資源の取り入れを促す場合には、企業の認識を変えることが大きな課題であると推測される。

活動形態に関する設問において、発展段階グループによる多重比較の結果は14項目中8項目で有意であった。まず、「活動の範囲」については、5項目中2項目で有意差があり、自社が立地する身近な地域及び市町村（市町村までのエリア）で得点が高く、グループI～IIIとIVの間で有意な差がみられた。つぎに、「収益性」では2項目とも有意差がみられなかった。さらに、「活動メニュー」では7項目中6項目で有意差があり、本業の技術に直結した地域景観の向上や、緑の保全に関する項目で得点が高く、グループIは多数の項目で最も高い得点を示した。

実施方法に関する全25項目を通して多重比較の結果をみると、グループIは15項目で最も平均点が高い群に属し、グループIVは反対に15項目で最も平均点が低い群に属しており、グループIは最も取り組み意欲が高く、グループIVは最も取り組み意欲が低い

表一六 発展段階グループ別の実施方法に関する各設問得点の多重比較

設問		平均値 <sup>注1)</sup>				多重比較法 <sup>注2)</sup>	
		グループ I	グループ II	グループ III	グループ IV		
企画の方法	自社でアイデアを出して企画	4.4 a	3.3 b,c	3.8 a,b	2.7 c	ア	
	同業他社の実施例やアイデアを参考に企画	3.1 a,b	3.3 a,b	3.9 a	2.7 b	イ	
	他業種の実施例やアイデアを参考に企画	3.6 a,b	3.4 b	4.1 a	2.7 c	イ	
企画運営	自社のみで企画・運営	4.2 a	3.0 b	3.3 a,b	2.6 b	ア	
	他社と連携した企画・運営	3.6	3.4	3.5	2.8		
	地域住民や市民と連携した企画や運営	4.0 a	3.3 a	3.9 a	2.5 b	ア	
	行政と連携した企画や運営	4.3 a	3.4 b,c	3.9 a,b	2.5 c	イ	
	大学と連携した企画や運営	3.0 a,b	2.7 a,b	3.4 a	2.2 b	ア	
	金融機関と連携した企画や運営	2.6	2.6	2.9	2.1		
	メディアと連携した企画・運営	2.8	2.8	3.2	2.2		
	造園業界全体のネットワークを活用	3.3	3.4	3.6	2.8		
活動の範囲	自社の立地する身近な地域	4.4 a	4.0 a	4.5 a	3.0 b	ア	
	自社の立地する市町村	4.2 a	4.0 a	4.5 a	3.0 b	ア	
	富山県内(複数の市町村)	3.4	3.2	3.1	2.7		
	富山県外も含む中部地域	2.4	2.4	2.6	2.0		
	全国	2.2	2.1	2.2	1.8		
	収益性	有償	4.1	3.7	3.5	3.4	
		無償	3.1	2.7	3.1	2.4	
活動メニュー	地域の美化・景観のための活動	4.6 a	3.8 b	3.6 b,c	2.9 c	ア	
	自然・緑の保全や創出のための活動	4.4 a	3.5 b,c	4.1 a,b	2.9 c	ア	
	リサイクル活動	2.9	3.0	2.2	2.7		
	地域の祭り等・イベント	3.8 a	2.9 b	2.7 a,b	2.5 b	ア	
	講習会・セミナー・勉強会・教室・見学	3.5 a	3.1 a,b	3.3 a,b	2.5 b	ア	
	チャリティ活動	3.1 a	2.2 b	2.1 b	2.3 a,b	ア	
	施設等の管理・運営活動	3.8 a	2.7 b	2.4 b	2.4 b	ア	

注1：数値横のa, b, cは、同設問では多重比較によりp<.05の有意差がないことを示す。

注2：アは等分散性が仮定されたためBonferroniの方法、イは等分散性が仮定されなかったためTamhaneの方法に、それぞれよったことを示す。

レベルにあることが裏付けられた。また、グループIIは現在CSR活動を実施しているが、取り組み意欲を実施方法についての得点から推測すると、グループIとは異なる群に含まれる項目が多いことが裏付けられ、CSR活動実施企業を「共通価値」による活動内容の判定によって2つに区別すべきことが示された。グループIIIはCSR活動未実施であるが、取り組み意欲を実施方法に関する設問の得点から推測すると、グループIと同等あるいはそれに準じる群に含まれている項目が多く、同じ未実施企業であるグループIVとは考え方の面で明確な差があることが裏付けられた。CSR活動未実施のグループIIIは、既にCSR活動を実施しているグループIIよりグループIの得点に近い項目が多い。グループIとIIIではCSR活動の実施・未実施という違いはあるが、同じく「共通価値」レベルのCSR活動に取り組む意識をもった企業としての共通性があることが示された。

以上により、実施方法と発展段階グループには対応関係がみられ、「共通価値」レベルのCSR活動を実施している企業は自社企画あるいは行政との連携を中心に活動する意向が比較的強く、「共通価値」レベルのCSR活動未実施企業では他社や大学など外部との連携意向が比較的強いことが明らかとなった。社会的価値と経済的価値の一体的実現を図りうる企業へと造園産業を対応させるためには、発展段階グループを念頭においたCSR活動の現状を分析することで造園産業の企業力を診断し、発展段階グループ毎に的確な施策展開を行うことが効果的である可能性が示された。

(5) CSR活動の個別事例

実施・検討中のCSRの具体的活動を3例までたずねた結果、グループIの15社から37件、グループIIの29社から44件、グループIIIの9社から11件、計92件の回答があった。各事業の特性(複数回答、図-2)は、「継続性(81.5%)」「市民・住民参加型(69.6%)」「資材・機材の活用(67.4%)」「造園知識の活用(64.1%)」「造園技術の活用(52.2%)」が5割を超え、造園業の特性発揮のみならず、地域とのかかわりを重視する傾向がある。

さらに、各事業特性の選択の有無について発展段階グループ別のクロス集計を行ったところ、「造園知識の活用」と「市民・住民参加型」で統計的な有意差があった(表-7)。「造園知識の活用」では、グループIIIの事業は、検討中の事業であるが自社知識の活用を企図しており、3(4)を踏まえれば、実現化において同業他

社や他業種を参考にした企画や大学との連携の意欲が高いことがうかがえる。「市民・住民参加型」の面では、グループIの事業で割合が高く、実施事業では社会との協働が前提となり、事業レベルからも共有価値創造の意識が高いと判断できる。

(6) CSR活動を継続的に実施していくための課題

CSR活動の継続実施への課題(図-3)は、「資金不足(46.0%)」「活動規模(46.0%)」「知識の不足(44.0%)」「事業の企画の仕方(36.0%)」「社員の不足(30.0%)」「参加者の不足(ニーズに合っていない)(28.0%)」の順である。「資金不足」を半数近くの企業が回答しており、資金負担型の活動として、企業体力に依存した形態であると考えられ、より地域の社会や経済に根付いた共通価値の創造へCSR活動を変革しなければ、造園業自体の産業活力を損ない、ひいては地域の活力が失われることが懸念される。

さらに、各課題の選択の有無について発展段階グループ別クロス集計を行ったところ、「知識の不足」のみ統計的な有意差があった(表-8)。グループIと残りグループの割合差は大きく、共通価値の創造に最も近いグループはこの点からも異なる段階にあることが裏付けられた。共有価値レベルのCSR活動を実施しているグループIを除けば、グループII~IVは知識不足を補うさまざまなパートナーとの連携が事業の発展・継続において必要である。

(7) 造園企業の社会との新たな関係構築への課題

ポーターら(2011)<sup>6)</sup>は、共通価値の創造にはマーケットと自社技術等の経営資源を見直し、社会的課題を解決するサービス開

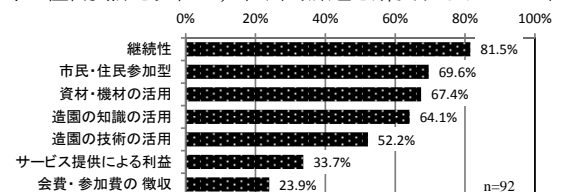


図-2 個別CSR活動の特性(複数回答)

表-7 発展グループ別「造園の知識の活用」「市民・住民参加型」

	造園の知識の活用 ( $\chi^2$ : $p<.05$ )	市民・住民参加型 ( $\chi^2$ : $p<.05$ )
グループI(n=37)	62.2%	83.8%
グループII(n=44)	56.8%	61.4%
グループIII(n=11)	100.0%	54.5%

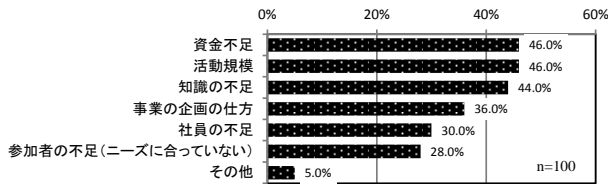


図-3 CSR活動の継続実施のための課題(複数回答)

表-8 発展グループ別「知識の不足」

グループ	知識の不足(χ <sup>2</sup> : p<.05)
グループI (n=19)	15.8%
グループII (n=46)	52.2%
グループIII (n=14)	42.9%
グループIV (n=21)	52.4%

発・提供や、企業が立地する地域での産業クラスター<sup>17)</sup>の形成、つまり、ステイクホルダーとの協力関係の構築の必要性を指摘しており、この点から社会との新たな関係構築への課題を検討する。

まず、マーケットと経営資源の見直しによる新たな事業展開の面では、富山県の造園企業は、次世代に耐えうる造園企業のあり方を思索する中、造園企業と社会の新たな関係構築を模索し始めている。富山県の造園企業は、雪国ならではの除雪事業に経営資源(資材・機材)を活用し、経済価値と社会価値が両立しうる事業を既に展開していることから、社会との新たな関係構築への意識が従来から潜在<sup>13)</sup>し、グループIでは植物性残土リサイクル事業、再生エネルギー活用など、戦略的CSRを超えた共通価値の創造に資するグリーンエコノミーに取り組む企業が存在し、これらの企業を輩出しやすい地域性を有する一方で、グループII・IVといった共通価値への意識が希薄な企業も存在する。

つぎに、ステイクホルダーとの関係構築については、共通価値レベルに近い発展段階の企業群(グループI)は、行政と連携した企画・運営や地域住民や市民との連携意識は高いが、自社のみでの企画・運営を行う意識も高く、造園業界内の連携、他社との連携、大学との連携、金融機関との連携による企画・運営に対する意識はそれと比較して低いことから、富山県の造園企業は多様なステイクホルダーとの関係構築には至っていないと推測できる。他方で、他社との連携、大学との連携意識等の多様なステイクホルダーとの連携意識が高いという点で共通価値レベルに近いが、CSR活動は未実施の企業群(グループIII)が存在する。

共通価値の創造に向けてポーターら(2011)<sup>14)</sup>は、MBA(経営学大学院)のカリキュラム見直し、関係団体や大学機能の変革を促している。したがって、富山県の造園企業の社会との新たな関係構築のためには、経営学における「大学」の機能の見直しを参考にしつつ、「3(6)」を踏まえ、グループIはステイクホルダーとの関係構築を伴う新たな事業展開による企業行動の実践、グループIIIは共通価値実現に向けた企業行動の実践といった、発展段階に即した造園に関するステイクホルダーとの新たな関係構築への普及啓発と事業展開が必要である。

#### 4. おわりに

今後の研究上の課題を整理する。造園産業の発展とCSR活動の因果関係を解明していくためには、市場や技術などさらに業界固有の業務特性についてより詳細な調査の実施が必要であると考えられる。とくに、「共通価値」レベルの興味関心を有しながらも、CSR活動の実施企業と未実施企業が分かれており、その要因を明らかにすることが課題となっている。造園企業における企業力診断とCSR活動の実施内容・効果との関係をさらに検証し、「共通価値」を実践するCSR活動の普及啓発・推進に資する、実証的なデータに基づいた理論的基盤を整備すべきと考える。なお、社内組織について、「専任担当者の配置」「専門部署の設置」を考慮し

た考え方を検証することも、CSR活動の実現方法を考えていく上では有益であると考えられ、今回対象としたカテゴリーの見直しも含め、今後の実証研究の課題としたい。

さらに、本研究は関連研究の蓄積のない中での第1段階として、富山県の造園企業を母集団としたが、今後は「全国」を対象とし、造園産業全体に適応しうる調査検証を行うことが必要である。

謝辞 本研究の遂行にあたり富山県緑化造園土木協会長・加茂輝隆氏、日本造園建設業協会富山支部長・久郷慎治氏、日本造園組合連合会富山県支部長・宗景昭氏、室蘭工業大学・大野有輝氏に多岐にわたるご協力をいただいた。ここに厚く感謝する次第である。

#### 補注及び引用文献

- 1) 谷本寛治(2006): CSR; 企業と社会を考える: NTT出版
- 2) 谷本寛治(2013): 責任ある競争力: CSRを問い直す: NTT出版
- 3) 田中伸弘(2011): 第1章企業の社会的責任: 現代CSR経営要論: 創成社, 3-20
- 4) マイケルE・ポーター, マークR・クラマー(2006): 競争優位のCSR戦略: ダイヤモンドビジネスレビュー33(1), 34-52
- 5) 受動的CSRとは、寄付行為や従業員による市民活動への参加、事業活動から発生する悪影響緩和など、社会へのメリットを重視した善良な企業市民として行動として捉えられ、戦略的CSRとは、社会問題の解決に資する製品やサービス提供を将来に向けた投資や収益を生み出す機会と捉えられている。
- 6) マイケルE・ポーター, マークR・クラマー(2011): 共通価値の戦略: ダイヤモンドビジネスレビュー36(6), 8-31
- 7) 社会的価値とは、若年層の失業問題、地球温暖化、貧困、社会的差別など、社会が直面する課題の解決への企業の貢献に対する価値
- 8) 中瀬 勲(2005): 会長就任にあたって: ランドスケープ研究69(2), 97
- 9) 高梨雅明(2012): 造園会の現状と課題: 平成24年度日本造園学会中部支部大会公開シンポジウム資料, 3-4
- 10) 建設経済研究所(2012): 建設関連産業の動向—造園工事業—: MONTHLY(研究所だより) 286, 21-28
- 11) 北陸産業活性化センター(2010): 我が国における低炭素・循環型社会の構築と雇用創出に関する施策動向: 北陸地域における低炭素・循環型社会の構築による地域づくりに関する調査報告書: 北陸産業活性化センター, 3-40
- 12) 増田昇(2006): 特集「総合化・複雑化する公園管理と造園技術」にあたって: ランドスケープ研究69(4), 265
- 13) 富山県緑化造園土木協会長, 日本造園建設業協会富山支部長, 日本造園組合連合会富山県支部長へのヒアリング結果(平成24年3月10日, 4月10日)
- 14) CSR活動の取り組みの規模や活動水準などを調査していない点では活動の全体像の把握に欠けるとの課題を有しており、この点は今後の研究課題としたい。
- 15) 「1. はじめに」で整理したように、近年、本業と一体化したCSR活動への取り組みに対する認識が広がりつつある点や、地域の様々なステイクホルダーとの協働によりCSR活動の視野が広がりつつあることを踏まえれば、グループIVのような規模の比較的小さい企業にもCSR活動が広がる可能性は高いと考えられる。
- 16) 企画運営の体制については、地域社会を構成する主体との連携という観点からアンケート項目を構成した。社内組織について、「専任の担当者を置いている」「専門の部署を設置している」といった事項を把握することも検討したが、本業において共通価値の実現を追求する「発展的な戦略的CSR」を到達点と考えれば、その定義から本業と一体化したCSRでは専門の部署や人員を必要としないことになるため、今回の調査ではアンケートの項目に含めなかった。前述の考え方が実際に妥当しているかをアンケートによって検証することも、CSR活動の実現方法を考えていく上では有益であると考えられるため、今後の実証研究の課題としたい。
- 17) クラスターとは「ぶどうの房」を意味し、同業種・異業種連携を含む産学官金が連携し、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、大学、業界団体など関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力し、新たな付加価値(イノベーション)を創出する状態のこと。