

# 「楽園」における企業経営とサステナビリティに関する研究

——ハワイ地域企業のCSR活動は先進的なのか——

矢口 義教

## 【目次】

1. はじめに
2. ハワイにおける企業実態
3. サステナビリティ推進に関する先行研究レビュー
4. ハワイにおける社会的課題
5. ハワイ地域企業のCSR
6. むすびにかえて

## 1. はじめに：ハワイの経済概要

米国ハワイ州は、世界有数の観光地の1つであり「楽園」(paradise)として日本人をはじめ世界中の人々を惹きつけている。ハワイ州は、州都ホノルルが位置するオアフ島(Oahu)、ビッグアイランドの別称を持つハワイ島(Hawaii)、マウイ島(Maui)、モロカイ島(Molokai)、ラナイ島(Lanai)、カウアイ島(Kauai)、ニイハウ島(Niihau)の7諸島によって構成されている。総人口は142万7,538人(2017年)となっており、そのうちオアフ島に98万8,650人が居住している。実に全体の69.3%の人口が同島に集中している(DBEDT, 2019, p.3)<sup>1)</sup>。

2018年のハワイのGDPは920億2,700万ドルであるが、アメリカ全体のGDP(20兆4,940億7,900万ドル)に占める割合は0.45%に過ぎない(DBEDT HP)。しかし、そのGDP推移は過去50年間においてほぼ一貫して右肩上がり成長を達成しており、1人当たりへの換算(1人当たりGDP)では、6万4,447ドルに達している。日本の1人当たりGDPが3万9,304ドルであることと比較すると(グローバルノートHP)、1人当たりの所得や経済の効率性が高いのである。なお、ハワイへの訪問客(観光客)は年間995万5,000人、観光産業の収入は177億1,400万ドルとなっており、同州のGDPの19.3%を占めている(DBEDT HP)。ハワイでは、観光(関連産業含む)が基幹産業の1つになっているのである。

しかし、このような楽園的な観光地における経済や企業経営の実態については、経営学も含めた社会科学の側面から学術的考察がなされてこなかった。さらにハワイについて、文化、自然、観光施設なども含めて、海外・州外からの観光客はポジティブな側面(楽園の側面)だけを見て

---

1) DBEDTは、Department of Business, Economic Development & Tourism(ハワイ州企業・経済開発および観光省)の略称であり、本論文では、本文ならびに引用文献一覧において“DBEDT”の呼称を用いる。

いるに過ぎない。実際には、ホームレス急増や気候変動による海面上昇などの「社会的課題」<sup>2)</sup>が山積しているのであり、ハワイをして永続的に観光客を惹きつける楽園で在り続けるためには、サステナビリティ（持続可能性）あるいはサステナブル・デベロップメント（持続可能な発展）への取り組みが求められている。

筆者は、観光地として注目されてきたハワイにおいて、ハワイ地域企業（以下、ハワイ企業）がサステナビリティにどのような貢献をしているのか、また、そのCSR（企業の社会的責任）が先進的なのか否かについて問題意識を有している。本論文では、この問題意識を究明するために、ハワイが直面する社会的課題と地域企業の取り組み事例を考察して、ハワイ企業のCSR課題を析出する。そして、そのCSR経営の特徴と促進策に対する含意を提示する。このような考察から、ハワイ企業の経営課題の一端が明らかになり、「楽園」における企業経営の在り様について言及されるであろう。これが本論文の問題意識と目的となっている。

以下では、まずハワイ州に本社を擁する企業の規模や数、および株式上場の状況を確認する。ハワイ経済における企業構成を知るだけでなく、そのような企業実態はCSRにも影響を及ぼすため、本論文における考察の前提になると考えられる。ついで、ハワイにおけるサステナビリティ推進に関する先行研究をレビューする。「CSR研究」としない理由は、後述の通り、ハワイにおけるCSR研究が見られないからであり、同州における持続可能性の推進に関する先行研究をレビューすることにした。これらのレビューを通して、本論文の学術的な独自性と意義が示されるであろう。そして、ハワイ州における社会的課題を整理した後に、公開資料・情報やヒアリング調査などに基づいてハワイ企業のCSR事例を考察していく。非制度的なCSR体制やコミュニティ重視などの特徴が浮き彫りにされるであろう。最後に、ハワイ企業のCSR課題を析出・提示しつつ含意を述べて本論文のむすびにかえる<sup>3)</sup>。

## 2. ハワイにおける企業実態

以下では、ハワイ州に本社を擁して、同州を主要な事業基盤とするハワイ企業の実態について考察していく。まず、企業規模については、株式上場企業（図表1）と株式非上場の民間企業（図表2）の状況に基づきながら見ていく。まず、ハワイの上場企業数は14社となっている。最大企業としては、第1位がHawaiian Airline（以下、HA）の持株会社Hawaiian Holdings（2016年売上高:24億5,000万ドル）、第2位が電力を主要事業とするHawaiian Electric Industries（同23億8,000万ドル）、第3位が貨物の国際輸送を担う運輸業のMatson（同19億4,000万ドル）、ついでFirst Hawaiian Bankを展開するFirst Hawaiian（同7億3,000万ドル）となっており、売上高1兆円を超える企業は存在しない。また、その内訳としては、金融が5社で最も多く、ついで不動産と食品が各2社、そのほか航空、電力、運輸、通信、石油・ガスが各1社となっている。最大手企業

2) 本論文で用いる「社会的課題」とは、地域社会が直面する課題のことであり、教育や治安などのコミュニティ形成に関する課題や環境問題が含まれる。

3) コミュニティとは地域社会のことを指しているが、本論文の記述では、両者をとくに区別なく使用している。

図表 1：ハワイ州に本社を擁する上場企業

順位	企業名	業種	上場市場	売上高
1	Hawaiian Holdings, Inc. (Hawaiian Airline)	航空	NASDAQ	24億5,000万ドル
2	Hawaiian Electric Industries, Inc. (Hawaiian Electric Company)	電力	NYSE	23億8,000万ドル
3	Matson, Inc.	運輸	NYSE	19億4,000万ドル
4	First Hawaiian, Inc. (First Hawaiian Bank)	金融	NASDAQ	7億3,000万ドル
5	Bank of Hawaii, Inc.	金融	NYSE	6億1,000万ドル
6	Hawaiian Telcom Holdco, Inc.	通信	NASDAQ	3億9,000万ドル
7	Alexander & Baldwin, Inc.	不動産	NYSE	3億8,000万ドル
8	Central Pacific Financial Corp., Inc. (Central Pacific Bank)	金融	NYSE	2億ドル
9	Territorial Bancorp, Inc. (Territorial Savings Bank)	金融	NASDAQ	7,000万ドル
10	Maui Land & Pineapple Co., Inc.	不動産	NYSE	4,700万ドル
11	Pacific Office Properties Trust, Inc.※	金融	OTC	4,400万ドル
12	Cyanotech Corp., Inc.	食品	NASDAQ	3,100万ドル
13	Hawaiian Macadamia Nut Orchards, L.P.	食品	OTC	2,600万ドル
14	Barnwell Industries, Inc.	石油・ガス	NYSE	1,300万ドル

※ 1：売上高は2016年のもの。

※ 2：Pacific Office Properties Trust, Inc.は、不動産投資信託（REIT）の運用企業。

※ 3：OTC（Over The Counter Transaction）はアメリカ店頭市場を指している。

※ 4：売上高1億ドル以上の企業については、100万ドル単位を切り捨てている。また、売上高1億ドル未満の企業については、10万ドル単位を切り捨てている。

出所：Pacific Business News, 2018, p.132に基づき筆者作成。

は航空、電力、運輸であり、ハワイの上場企業は公益性の高い産業のほかには、不動産と金融によって構成されているのである。製造業、小売・卸売、サービスなど産業企業において上場企業は見られない。

ついで、株式非上場のハワイの地域企業上位25社の状況について概観する（図表2）。非上場企業ゆえに財務情報が公開されていないので、ここでは常時雇用されている従業員数（職員数）による集計となっている。なお、これには営利企業だけでなく、私立の医療機関や学校といった非営利機関も含まれている。図表2からは、医療機関と学校（合計3機関）が上位を占めており、これら各機関がそれぞれ数千人を超える職員数を常時雇用する最大規模の組織であることが分かる。これら機関を除くと、従業員数が1,000人を超えるハワイ企業は、Outrigger Enterprises Group（宿泊）、Servco Pacific（レックスやトヨタなどの自動車小売）、Roberts Hawaii Holdings（観光客を中心とする運輸）の3社のみである。それ以外の企業（従業員数が1,000人未満の19社）については、業種としては建設が最も多く6社、宿泊が4社、観光や人材コンサルタントなどのサービスが4社、小売が3社、警備が1社、食品製造が1社という状況になっている。25位のProService Hawaiiの従業員数が250人であることから、これら25社以外のハワイ企業では従業員

図表2：ハワイ州の大手非上場企業（地域企業）

順位	企業名	業種	営利/非営利	従業員職員数
1	The Queen's Health Systems	医療	非営利	7,455
2	Hawaii Pacific Health	医療	非営利	6,641
3	Outrigger Enterprises Group	宿泊	営利	3,873
4	Kamehameha Schools	教育	非営利	2,276
5	Servco Pacific	小売	営利	1,826
6	Roberts Hawaii Holdings	運輸	営利	1,751
7	Halekulani	宿泊	営利	850
8	KTA Super Stores	小売	営利	800
9	Kiewit	建設	営利	776
10	Nan	建設	営利	633
11	Turtle Bay Resort	宿泊	営利	600
12	Star Protection Agency	警備	営利	550
13	The Kahala Hotel & Resort	宿泊	営利	522
14	Star of Honolulu Cruises & Events	サービス	営利	483
15	Prince Waikiki & Hotel Price Golf Club	宿泊	営利	450
16	Paradise Beverages	食品	営利	442
17	Shioi Construction	建設	営利	411
18	Albert C. Kobayashi	建設	営利	350
19	Na Hoku	小売	営利	327
20	ECC	建設	営利	285
21	Kualoa Ranch Hawaii	サービス	営利	275
22	Atlantis Submarines & Cruises	サービス	営利	264
23	Down to Earth Organic & Natural	小売	営利	262
24	Hensel Phelps Construction Co.	建設	営利	260
25	ProService Hawaii	サービス	営利	250

※1：2016年時点，単位：人。

※2：企業形態を示す“Inc”や“LLC”などはすべて省略している。

出所：Pacific Business News, 2018, p.104に基づき筆者作成。

数250人を超えるところはない状況にある。

DBEDTの統計によると、ハワイ州で起業・登記された同州の民間企業（地域企業）数は3万9,911社（オアフ島：2万6,856社、ハワイ島：5,113社、カウアイ島：2,426社、マウイ島：5,516社）となっている（2017年時点）。そのうち従業員数が50人未満の企業は3万7,993社（同順：2万5,478社、4,913社、2,322社、5,280社）となっており、全体の95.2%を占めている（DBEDT, 2018, pp.73-74）<sup>4)</sup>。拡大解釈になると思うが、日本の中小企業基本法の基準に照らし合わせれば、ハワイでも

4) 企業数については、営利・非営利の双方が含まれている。非営利については、教育、健康、医療、文化などの非営利機関が含まれており、営利については、株式会社以外にも合同会社（LLC）、有限責任事業組合（LLP）、合資会社（LP）、合名会社（GP）が含まれる（Department of Commerce and Consumer Affairs (DCCA) HP）。なお、本論文では非営利機関とNPOを区別して用いている。前者は、学校や病院も含む非営利組織全般を指すのに対して、後者は地域課題の解決に特化した慈善団体や社会貢献団体に限定している。

99%以上が中小企業に相当すると推察される。実際に、ハワイ企業を主要会員とするハワイ商工会議所（Chamber of Commerce Hawaii）には、約2,000社の会員企業が加盟しているが（2019年11月時点）、そのほとんどが従業員数25人以下だとい<sup>5)</sup>。中小企業というよりも、小規模・零細事業で営まれている企業が圧倒的に多数を占めている。ハワイでは、中小企業よりも“small-business”という呼称が一般的であり、小規模・零細企業の役割と存在が地域社会において浸透しているようである。

ハワイには、上場企業の数自体が少ないだけでなく、それらは金融と公益産業に集中していて売上高規模も小さい。また、非上場企業で従業員数が1,000人を超えるのはごく一部であり、ほとんどが中小企業（小規模・零細企業）であることが容易に推測される。

なお、若干ではあるが、ハワイの地域金融機関（銀行）についても見ていくと、人口約142万人の同州において、9行もの地域銀行が存在していることが分かる（図表3）。しかも、最も総資産額の大きいFirst Hawaiian Bankですら196億6,000万ドルに過ぎず、最小規模のHomeStreet Bankに至っては7,100万ドルという状況になっている。比較対象としての適格性に問題があるかもしれないが、参考までに、宮城県仙台市の七十七銀行の総資産高は8兆7,180億9,700万円（2018年、ドル換算で約807億2,000万ドル<sup>6)</sup>）であることから、ハワイ最大手のFirst Hawaiian Bankですら、日本の中堅地方銀行の規模にはるかに及ばない。ハワイでは、小規模の銀行が多数存在していることが特徴的であり、その背景には、各国からの移民への対応や支援など何らかの事情があると考えられるが、これについては今後の課題とする。

図表3：ハワイの地域銀行

順位	銀行名	総資産
1	First Hawaiian Bank	196億6,000万ドル
2	Bank of Hawaii	159億2,000万ドル
3	American Saving Bank	64億2,000万ドル
4	Central Pacific Bank	53億8,000万ドル
5	Territorial Savings Bank	18億8,000万ドル
6	Hawaii National Bank	6億6,000万ドル
7	Finance Factors	5億7,000万ドル
8	Ohana Pacific Bank	1億3,000万ドル
9	HomeStreet Bank	7,100万ドル

※1：総資産は2016年のもの。

※2：総資産1億ドル以上の銀行では100万ドル単位を切り捨て、また、総資産が1億ドル未満の銀行では10万ドル単位を切り捨てている。

出所：Pacific Business News, 2018, p.22に基づき筆者作成。

5) ハワイ商工会議所最高戦略責任者（CSO）のLori Abeへのヒアリング調査に基づいている（実施日：2019年11月8日）。

6) 簡易的に1ドル=108円の為替レートで計算している。

### 3. サステナビリティ推進に関する先行研究レビュー

ハワイ企業のCSRについては、筆者の知りうる限り、それを直接的に取り上げる研究を見ることができない。しかし、ハワイにおいても社会と環境課題を解決して持続可能な発展を目指そうとする動きがあり、そのようなサステナビリティ推進に関する研究が散見される。以下では、それら先行研究、ハワイ企業を対象とした研究、ならびに日本におけるハワイの企業・経済に関する研究のレビューを通して、本論文の学術的な独自性を指摘しつつ研究意義について言及していく。

#### 3.1. ハワイ州政府の役割を問う研究

ハワイにおけるサステナビリティ推進に関して最も多く見られるのが、ハワイ州政府（以下、政府）の役割を問う研究であり、(1) から (3) のように3つの観点に分類される。(1) 政府による持続可能性の推進政策の全体像に関するものであり、政府の“Hawaii 2050 Sustainability Plan”に基づくマスター・プランや政策全般を考察するCoffman and Umemoto (2010)の研究がある。Coffman and Umemotoによると、従来のハワイの政策が、経済と環境に偏重していたことから、社会面も考慮に入れた「生態系的持続可能性」(ecological sustainability)を目指すべきことが指摘されている。

(2) 政府の環境政策に対する評価・試算・提言であり、これに関する研究が多く見られる。まず、①太陽光発電や省エネ製品購入への税控除施策に関する研究である。Choy and Prizzia (2010)は、ハイブリッド車（以下、HV）の購入状況を調査し、多くの消費者がガソリン車と同額以下ならHVを購入しても良いという結果を得ている。このことを踏まえて、HVの普及促進には、政府が税額控除を設けて購入コスト低下につなげる必要性を指摘している。また、政府によるGHG（温室効果ガス）排出削減への取り組みを考察するSclafani (2011)の研究がある。政府は、2030年までに電力供給の70%を再生可能エネルギー（以下、再エネ）に変更することを決定しており、Sclafaniは、その実現に向けた政府施策の進展状況について課題を提示すると同時に、政府の主導的役割の発揮を期待している。その他には、太陽光発電の普及にあたって、設備設置に対する税額控除が重要な促進策になることを、経済と財政に与える影響の分析・推計から明らかにするLoudat and Kasturi (2017)の研究も見られる。

ついで、②政府による資源管理やコミュニティ形成に関する研究が見られる。例えば、Derricksonほか (2002)は、河川の支流に囲まれた流域管理 (watershed management) では、従来、政府による管理が地域住民のQOL（生活の質）向上に資してきたことを指摘する。しかし、新自由主義思想が水道事業を民営化させ資源の無制限な利用を促進したことから、地域社会のサステナビリティを毀損している可能性があるという。Derricksonほかは、伝統的な政府中心の資源管理が、環境保全とより良い地域形成につながると主張している。そして、③再エネの便益や発電・送電効率に関する研究もある。計画中の400MW発電の“Big Wind”が及ぼす経済的便益とGHG排出削減を試算するCoffman and Bernstein (2015)の研究であり、Big Windの稼働は同州GDPを22億ドル押し上げるだけでなく、年間1,200万トンに及ぶGHG排出量削減につ

なるといふ。また、送電効率を中心とする電力システムについて試算して、その意義を見出し、再エネの拡充策からハワイにおける持続可能性を模索するFripp (2018) の研究もある。とくに電力システムについて、オープンソース・モデルの“Switch 2.0”を用いることが、小規模再エネの促進に有効になると指摘されている。このように再エネや環境製品の普及に関する税額控除、資源管理、再エネの便益や効率性といった側面から政府の環境政策を問う研究が見られる。

最後に (3) 政府による持続可能性教育の推進についての視点であり、例えば、Chinn (2011) は、“社会・生態系システム” (socio-ecological system) の管理・保全を目的とする持続可能性への理解促進について言及している。具体的にChinnは、ハワイ州教育省 (Department of Education) が各地域で実施するプロジェクトの有効性を検討し、より望ましい持続可能性教育の在り様を問うている。また、環境課題に加えて生徒のQOL向上を目的とした健康教育 (「ハワイ州健康項目基準」 (Health Content Standards)) の策定について、ステークホルダー間のパートナーシップ展開を考察するPatemanほか (2000) の研究がある。ハワイ州教育省、ハワイ州教育委員会 (Board of Education)、ハワイ州健康省 (Department of Health)、ハワイ大学や Hawaiian Electric Company (以下、HECO) などの協働が記述されている。企業の視点も一部含まれるが、政府を中心とした制度形成にフォーカスした研究となっている。

### 3.2. 教育機関と企業の役割を問う研究

#### (1) ハワイ大学による持続可能性教育について

持続可能性教育については、ハワイ最大の教育・研究機関であるハワイ大学の取り組みに関する研究も見られる。例えば、Cusick (2008) は、ハワイ大学マノア校 (以下、UHM) で行われてきた「持続可能性のための教育」 (Education for Sustainability) や、地域大学としてのハワイにおける使命などを考察している。その結果、ハワイ大学は、サステナビリティについて実行可能性・実践性のある教育プロジェクトとカリキュラム体制を構築しており、高いレベルの持続可能性教育が大学全体として行われているという。

また、Coffman (2009) は教育機関の存在意義の観点から研究を進めて、大学という高等教育機関が気候変動緩和や環境問題の解決にリーダーシップを発揮すべきことを指摘している。UHMの取り組みを考察した結果として、教育を実施するうえで「模範を示した指導」 (lead by example) のアプローチが取られているという。実際に、UHMは、気候変動研究、教育、地域社会への奉仕活動など高等教育機関としての活動だけでなく、地域または州レベルでのGHG削減に対する政策策定でも重要な役割を果たしている。連邦レベルでのGHG削減の法律が存在しないため、アメリカでは州レベルの取り組みが必要になるが、ハワイでは同州最大の組織の1つであるUHMが教育・研究活動を中心としつつも、サステナビリティ推進に大きく関与しているのだという。このようにハワイ大学による取り組みを中心に、高等教育機関の持続可能性教育の在り様や意義について問われている。

## (2) ハワイ企業の役割と経営戦略について

持続可能性に対する企業の役割や行動については、HECO（電力会社）の再エネをめぐる企業行動に関する研究が見られる。電力という公益事業によるサステナビリティと環境経営についての研究である。まず、Johnsonほか（2012）は、HECOとMidwest Energy（カンザス州）の2社を比較して、エネルギー効率を高めて環境問題に寄与した事例を考察している。HECOについては、“Solar Saver Pilot Program”という太陽熱温水器の導入事例から、エネルギーの有効活用・効率性向上を通して環境問題に寄与できることを指摘している。電力会社はGHG排出量の多い企業であるため、収益や利益だけを基準にするのではなく、社会・環境的な側面から「最善行動」（best practices）を取るべきだと主張されている。

また、再エネ促進において、HECOが直面する課題を考察するBecthold and Kiss（2018）の研究がある。ハワイ州は、いち早く政策的に再エネの利用を促進してきたことから、「アメリカにおけるリーダー」（a leader in the U.S.）になっている。個人住宅の約3分の1に太陽光発電関連設備が設置されているほど活発だが、2012年にHECOは、住宅設置太陽光発電の電力網への接続を唐突に中止したのであった。これによって顧客は2重の費用負担（夜間・悪天候時の電気購入とソーラーパネル代金支払い）を強いられたことから、太陽光発電を断念する家庭が多くなり発電量が減少したのであった。当初、HECOの利益至上主義による決定との批判を集めたのだが、同社によると、送電網の電力許容量オーバーから生じる大規模停電や、従業員の作業リスク回避を目的とした意思決定なのだという。この問題解決のために、国立再生エネルギー研究所（National Renewable Energy Laboratory）との協働によりスマートグリッド・システムの構築が試みられてきた。

このように電力会社を対象とした研究は見られるのだが、その他の産業企業におけるCSR関連の研究を見ることができない。それどころか、ハワイ企業を考察対象とする研究自体がわずかしか存在しない。例えば、マカデミアナッツ製品を生産する企業（A社、ハワイ島）の経営戦略を考察するTompsonほか（2009）の研究である。オーストラリア産の輸入の脅威に直面しながら、ハワイ産マカデミアナッツを使用するA社が、収穫量の拡大や製品の品質向上などに取り組むことで、収益を拡大させていく過程を経営者の意思決定と行動にフォーカスしながら考察されている。その他には、Suryanata（2000）は、ハワイ産の農作物のコモディティ化回避のために、「楽園からの製品」（products from paradise）と位置づけてブランドを再構築した企業事例について考察している。Maui Pineapple（パイナップル製品）やMauna Loa Macadamia Nut Corporation（マカデミアナッツ製品）などにおいて、楽園の産品というイメージを定着させるマーケティング活動が実践された。結果として、ハワイ産農作物に高いプレミアムを付与することになり、各企業の収益向上と競争力強化につながったという。ハワイ企業を対象とする研究は、いずれも一次産業に関連する企業の経営戦略の考察に限定されている。

### 3.3. 日本におけるハワイの企業と経済を対象とする研究

日本においても、ハワイを地域的対象とした経営学の研究蓄積は少ないが、わずかに見られる研究は以下のようにまとめられる。まず、ハワイへは明治期から日本人移民が活発になり、日系人は農業に従事するだけでなく小売・流通・サービスを中心に事業を展開していった。そのような経緯について、歴史資料に基づいた経営史的な考察が行われている。当時の日系人が、ハワイにおいて、いかにビジネスを展開し、政治活動にも関与していったのかが記述されている（二瓶, 1985a, 1985b; 間宮, 1998; 石倉, 2019）。

ついで、ハワイの観光地分析、日本企業による不動産開発、航空会社や他業界のハワイ進出事例に関する研究が見られる。これらは産業や企業経営に対する考察視点を有するものである。観光振興に関する旅行会社への提言（山根, 2005）、コンドミニウムを対象とする不動産開発・管理やハワイでの不動産事業成功者の紹介（渡辺, 1992; 秋山, 2019）が行われている。ハワイ進出に関しては、ハワイ路線にエアバスA380を投入する全日本空輸（森田, 2019）、そのほか同国で事業を新規展開する赤塚動物園（赤塚, 2013）の取り組みが検討されている。山根（2005）や渡辺（1992）には、学術的視点に基づく考察が見て取れるものの、多くは事例紹介的な考察に終始していることが特徴的である。

なお、企業事例とは直接関連しないが、ハワイの自然災害を社会科学的に考察する研究も見られる。ハワイを中心とした太平洋地域の国際的な防災体制の確立（沼田ほか, 2018; ヤコビ, 2018）、何度も津波被害を受けてきたハワイ島ヒロの津波防災（村尾, 2010; 古屋, 2016; 橋本, 2017）、要支援者に対する災害時支援制度の構築（八巻・望月, 2011）、UHMが受けた鉄砲水被害とその復旧・復興活動（バゼル山本, 2005）に関する考察が見られる。ハワイの防災や災害の歴史などが研究されているが、企業による復旧・復興への関与や支援といったCSR視点は見られない。

### 3.4. 先行研究レビューを踏まえた本論文の独自性と意義

ハワイにおけるCSR研究は見られなかったことから、サステナビリティの観点から先行研究をレビューしてきた。まず、ハワイでは持続可能性に関する課題については、政府や教育機関の取り組みを中心に研究が進められていた。政府による環境管理や優遇税制などであり、また政府・大学の双方の観点からは、生徒・学生への持続可能性教育の必要性が問われている。ついで、ハワイ企業を対象とする研究自体が極めて少なく、環境経営の観点からは、電力会社のエネルギー効率向上や再エネ課題に関する研究がわずかに見られた。ハワイの産業企業については、農作物のブランド化や一次産業企業の経営戦略に関する事例研究があるのみであった（図表4）。また、日本におけるハワイ企業や経済に関する研究では、移民の歴史研究が比較的多く見られたが、それ以外は観光地分析や日本企業のハワイ進出事例の紹介に留まっている。さらに、ハワイの自然災害に関する研究では、防災体制や要援護者支援などの在り様が検討されているが、企業支援やCSRの視点を全く見ることができなかった。

図表4：ハワイのサステナビリティに関する先行研究

対象	内容	先行研究
ハワイ州政府	持続可能性に関する政策全般	・政府マスター・プランの意義 Coffman and Umemoto, 2010
	環境政策評価・試算・提言	・太陽光発電・省エネ製品購入に対する税額控除施策 Choy and Prizzia, 2010; Sclafani, 2011; Loudat and Kasturi, 2017 ・政府による流域資源管理の重要性 Derrickson et al., 2002 ・再生可能エネルギーの便益と発電・送電効率 Coffman and Bernstein, 2015; Fripp, 2018
	持続可能性教育の推進	・政府の持続可能性教育全般 Chinn, 2011 ・生徒のQOL向上に向けた教育制度形成 Pateman et al., 2000
教育機関	大学における持続可能性教育	・ハワイ大学の持続可能性教育の優位性 Cusick, 2008 ・ハワイ大学のリーダーシップ Coffman, 2009
企業	電力会社の環境経営	・電力会社それ自体のエネルギー効率向上と環境配慮への提言 Johnson et al., 2012 ・再生可能エネルギー推進における課題とステークホルダー関係 Becthold and Kiss, 2018
	一次産業企業の経営戦略	・マカデミアナッツ企業の事例研究 Tompson et al., 2009 ・農作物のブランド化と企業収益向上 Suryanata, 2000

出所：各先行研究に基づき筆者作成。

先行研究レビューを通して、ハワイでは持続可能性について課題があり、ステークホルダーからの関心と懸念の高まりも見取れる。しかし、ハワイ企業に対する考察はほとんど存在しないことから、世界有数の観光地・楽園であるハワイにおける企業活動については、経営学的には関心と注目を集めることは無かったようである。もちろん、ハワイ企業が地域の社会的課題に直面して、その解決に取り組むというCSR視点も当然ながら見られない。SDGs（持続可能な開発目標）が世界的に注目を集めているなかで、ハワイでも、収益源である観光業を維持するために、また地域住民のQOLを維持・向上させるためにも、サステナビリティは大きな関心を集めているはずである。しかし、先行研究では、ハワイ企業の果たす社会的役割を看過してきたのである。

本論文では、ハワイという楽園における持続可能性について企業の役割を中心に迫り、その特徴や課題をCSRの観点から浮き彫りにしていくが、このような視点は先行研究とは異なる独自性を有している。また、自然・観光・ビジネスが一体となっている地域における企業の果たす役割と課題について言及することは、「地域社会に対するCSR」の研究領域においても新たな視点を提供できることから、本論文には学術的意義があると考えられる。以下では、ハワイにおける社会的課題を整理した後に、ハワイ企業のCSRを事例に基づいて考察していく。

#### 4. ハワイにおける社会的課題

サステナビリティを確保するには、人間が生活する地域において環境や社会から生じる社会的課題を解決しなければならない。ハワイ州をして、今後とも楽園たる観光地であり続けるためには解決すべき社会的課題が存在する。それは、①海面上昇・異常気象を引き起こす気候変動、

②ホームレス増加というコミュニティ問題、③幾度もハワイを直撃してきたハリケーン（台風）に代表される自然災害に整理される。

①気候変動については、ハワイ気候変動緩和・適応委員会（Hawaii Climate Change Mitigation and Adaptation Commission, 以下、HCCMAC）が「ハワイ海面上昇脆弱性・適応報告書」（“Hawaii Sea Level Rise Vulnerability and Adaptation Report”, 2017年）を発表してから、ハワイでは気候変動に対する危機感が急速に高まっている。この報告書は、地球温暖化にともなう海面上昇によって、今後15～20年間でワイキキビーチが水没する可能性を指摘している<sup>7)</sup>。ハワイ州の民主党下院議員Chris Leeによると、ワイキキビーチの消滅は年間20億ドルの観光収入減につながるという。また、ハワイ州のなかでもオアフ島は自然災害の少ない地域であったが（図表5）、今後、海面上昇による洪水発生や、ハリケーンの強度増大が懸念されており、オアフ島だけで400億ドルを超える自然災害被害に直面する可能性にも言及されている。2019年12月時点で「海面上昇対策法案」（Hawaii House Bill 1487）が州議会を通過しており、「潮位上昇による都市の浸水防止を目的とした海岸保護プログラムに多額の投資」を行うための法律の成立が間近になっている（CNN HP; NewSphere HP）。

気候変動と、それによって引き起こされる大規模被害は、ハワイでは重要な争点の1つになっており、また企業レベルでも極めて重要な課題事項の1つに位置づけられているという<sup>8)</sup>。気候変動は、企業活動の基盤となる環境と社会の崩壊につながるし、また裾野の広い観光産業が打撃を受ければ、多くの産業分野に被害が波及していくことになる。つまり、ハワイにおける気候変動問題は、長期的な視点や「地球を守ろう」というスローガンのような取り組みではなく、喫緊かつ自らの利害に直接的な影響を及ぼす重要課題と認識されている。

ついで、②観光地の価値を下げるだけでなく、治安や衛生などを損なう課題としてホームレスの増加が挙げられる。彼らがビーチや路上の至る所でテント生活をしており、観光業に負の影響を与えると懸念されているからである。ホームレス問題も喫緊の課題であり、2015年10月に「緊急事態宣言」が発表されるほど、その対策が急務となっている。ハワイのホームレス数は6,530人であり（2018年時点）、しかも約4人に1人が18未満の子供であり、教育機会の喪失や身体的な健康などの側面からも大きな課題を生じさせている（Hawaii Community Foundation HP）。ホームレスが集中するオアフ島について見ると、2009年には3,638人だったものが、2015年には4,903人まで増加し、その後、若干減少したものの4,453人となっており（2018年）、依然として高水準のままである（City and County of Honolulu HP）。この数値には、親戚や知人の住宅などで寝泊まりする「隠れホームレス」を含まないため、実数はこれより多くなると想定される（筒井・上原, 2016, p.22）。

なお、アメリカ各州のホームレス実数を見ていくと、カリフォルニア州が最も多く12万9,972人、

7) 詳細については、HCCMAC（2017）を参照のこと。

8) ホノルル日本人商工会議所事務局長Wayne T. Ishiharaへのヒアリング調査に基づいている（実施日：2019年11月21日）。

ついでニューヨーク州の9万1,897人、フロリダ州の3万1,030人と続いている（United States Interagency Council on Homelessness (USICH) HP）。実数上では、アメリカ本土の各州に比較してハワイ州における人数は圧倒的に少ない。しかし、人口1万人に対するホームレス数を見ると、全米平均では17.7人（2015年）なのに対して、ハワイ州では45.7人（2018年）と圧倒的に高い状況であり、ハワイにホームレスが集中していることを見て取れる<sup>9)</sup>。ハワイでホームレスが増加している背景には、精神障害やアルコール・薬物依存などの個人的条件だけではなく、所得格差の拡大、物価・家賃の高騰など「社会構造的」要因が存在するという。また、ハワイの年間を通して温暖な気候が、ホームレス生活を助長させてしまうことも指摘されている（筒井・上原, 2016, pp.24-26）。このような課題に対して、政府の取り組みだけでなくNPOや地域社会による支援活動も活発化している。

そして、③自然災害である。ハワイでは、これまで津波、台風、火山の溶岩流出、鉄砲水（洪水）などの自然災害が発生しており、これらに対応することが持続可能性を高めるために求められている。図表5は、ハワイの主要な自然災害を示しており、とくに被害が集中しているのが、ハワイ島とカウアイ島である（それぞれ7災害が直撃）。しかも、ハワイ島では、1946年のアリューシャン津波（Aleutian Tsunami）、チリ地震津波（Chile Earthquake Tsunami）、キラウエア火山噴火など大規模被害に直面してきたし、カウアイ島でもイニキ（Hurricane Iniki）という最大規模台風の直撃を受けている。これらに比べてオアフ島では、被害規模は極めて小さいと言える。経済・観光の中心部のオアフ島では、自然災害被害はそれほど多くなかったが、州全体としては大規模被害をたびたび受けてきたのである。

自然災害への対策も重視されており、政府の緊急管理庁（Hawaii Emergency Management Agency, 以下、HEMA）や、ハワイ大学と合衆国連邦緊急事態管理庁（Federal Emergency Management Agency）が設立した国家防災トレーニング・センター（National Disaster Preparedness Training Center, 以下、NDPTC）が、マクロ・レベルで様々な対策を実施している<sup>10)</sup>。なお、NDPTCは民間企業や自治体などを対象として自然災害に対する防災訓練コースを提供している。NDPTCの総責任者Karl Kimによると、NDPTCでは、警察や消防など緊急対応要員（first responders）や危機管理担当者（emergency manager）ら5万3,000人以上を訓練してきたという<sup>11)</sup>。ハワイでは自然災害の発生後に政府による対応が取られており、これは不幸なことだという。このことは企業にも該当していて、各組織とも自然災害に対する事前のリカバリー・プランを有していない。NDPTCは、防災の観点から、①政府や各自治体への災害訓練、②自然災害リスク削減のための研究・調査活動、③災害リスク削減に向けたコミュニティ・プログラムを実施している。また、NDPTCでは、中小企業に対する災害レジリエンス講座も設置しており、

9) USICH HPとハワイ州の人口に基づき筆者が計算した。

10) HEMAやNDPTCの活動の詳細については各機関のHPを参照のこと。

11) 以下の記述は、Karl Kimへのヒアリング調査に基づいている（実施日：2019年11月19日）。

図表5：ハワイ州における主要自然災害

自然災害名称	発生年月	種類	被災諸島	被害規模
Aleutian Tsunami	1946年4月	津波	ハワイ全島 (ハワイ島)	アリューシャン地震による津波。ハワイ全島で159名死亡(ハワイ島ヒロで96名亡)。
Hurricane Hiki	1950年8月	台風	ハワイ島 カウアイ島	カテゴリー1。ハワイ島で1名死亡。カウアイ島で鉄砲水発生、住民253人が被災。
Hurricane Nina	1957年12月	台風	オアフ島 カウアイ島	カテゴリー1。オアフ島で数百の建物被害と住民1名死亡。カウアイ島で大雨・洪水により1,400人の住民被災、3名死亡。ハワイ全島で400万ドルの被害。
Hurricane Dot	1959年8月	台風	ハワイ全島	カテゴリー4。ハワイ島で洪水、沿岸部で道路・農業関連・その他の施設被害。マウアイ島で沿岸部施設被害、オアフ島・カウアイ島で沿岸部住宅・ホテルなど建物多数倒壊。ハワイ全島で5,600万ドルの被害。
Chile Earthquake Tsunami	1960年5月	津波	ハワイ島	チリ地震による津波襲来。ハワイ島のヒロで61名死亡。
Kalapana Tsunami	1975年11月	津波	ハワイ島	ハワイ島近海の地震による津波襲来。ハワイ島で2名死亡。
Hurricane Iwa	1982年11月	台風	オアフ島 カウアイ島	カテゴリー1。カウアイ島で数百に及ぶ沿岸部施設・家屋の倒壊。オアフ島で複数の家屋被害と道路浸水被害。
1986 Kilauea Lava Flow	1986年7月	溶岩流出	ハワイ島	溶岩流出により訪問センターや200軒の家屋破壊、ハイウェイ断絶。5年間継続。
Hurricane Iniki	1992年11月	台風	カウアイ島	カテゴリー4。5名が死亡。1,421の家屋が全壊。その他沿岸部施設も被害。被害総額は35億ドル。
Halloween Eve Flash Flood	2004年10月	鉄砲水	オアフ島	マノア渓谷からの鉄砲水がUHMを襲う。ハミルトン図書館など40施設(80億円※)、60以上の住宅被害(100万ドル以上)。
Kauai's Floods 2006	2006年3月	鉄砲水	カウアイ島	鉄砲水によりダムが決壊し、7名が死亡。
2018 Kilauea Lava Flow	2018年5月	溶岩流出	ハワイ島	最低36棟の建物被害。地域住民1,000名以上が避難。

※1：UHMの被害金額については、日本円での表示となっている。

※2：各自然災害の被害額は、インフレーションを考慮して現在の価値に換算されている。

出所：バゼル山本, 2005, pp.7-8; 村尾, 2010, p.13; 橋本, 2017, p.13; Esquire HP; ExtremePlanet HP; Popular Mechanics HP; To-Hawaii.com HPを参考にして筆者作成。

各企業が自然災害への認識を高め、防災体制を構築することが重要になるという<sup>12)</sup>。

上記から、ハワイでは気候変動、ホームレス、自然災害という3つの社会的課題に直面しており、これらの解決が同州における持続可能な発展のために必要になってくる。先行研究レビューから、ハワイでは、持続可能性の向上に対する政府や教育機関の役割が強調される一方で、企業の果たす役割が不明確であった。このことを踏まえて、以下では、ハワイ企業の社会的課題に対する行動と役割(CSR)を考察して、その特徴や課題を明らかにしていく。結論の先取りになる

12) レジリエンス(Resilience)とは、災害後の全体を回復させる能力であり「強靱さ」と訳される。なお、レジリエンス講座は、①リスク・インボルブメント分析、②リスクを転嫁して事業継続を可能にする災害保険、③サプライチェーンにおける当該企業ポジションの観点から行われている。

が、ハワイ企業が最も重視しているのは地域社会への寄付、あるいはボランティアや投資であり、企業の地域社会への社会的責任を重視するアメリカの特徴を見ることができる<sup>13)</sup>。

## 5. ハワイ地域企業のCSR

以下では、ハワイ企業のCSRについて考察を進めていく。まず、ハワイの上場企業のCSRに関する取り組みについて、CSR情報の開示状況を考察してから、大手3社（HA, HECO, Matson）のCSRの取り組みを検討していく。その後、ヒアリング調査に基づいてDependable Hawaiian Express（以下、DHX）とCentral Pacific Bank（以下、CPB）の事例を考察することで、ハワイ企業のCSRの特徴に迫っていく。

### 5.1. CSR情報の開示状況について

近年では、CSR情報の開示が進んでおり、とくに「CSR報告書」の形式を取ることが多い。それ以外には、寄付・慈善活動や環境問題に限定する報告書（以下、課題限定報告書）の発行もしばしば見られる。この場合には、CSRの体系的な報告にならないことは言うまでもない。その他には年次報告書や経済レポートなどの報告書に包含されたり（統合報告書）、当該企業HPのみで情報が開示されるケースもある。CSR情報について、情報開示の範囲と深度の観点から位置づけると、①CSR報告書、②課題限定報告書、③他報告書に一部包含、④HP上のみでの公開の順位になるであろう<sup>14)</sup>。

このことを踏まえて、ハワイ上場企業(14社)のCSR情報の開示状況を検討していこう(図表6)。上場企業のうちCSR報告書を発行しているのはHECOのみ(発行割合:7.1%)、課題限定報告書(寄付に限定)を発行しているのはMatsonとAlexander & Baldwinの2社(発行割合:14.3%)、他報告書に一部包含されているのがHAのみ(発行割合:7.1%)という状況である。そのほか、企業HP上のみでの開示が5社(35.7%)、CSR情報を開示していない企業が5社(35.7%)となっている。情報を開示している9社のなかで、HECO以外の8社のCSR情報は、コミュニティ支援や寄付活動に限定されていることも特徴的である。ハワイ企業にとって、企業の社会的責任とは、寄付やボランティアを通したコミュニティへの貢献そのものという思考の一端が見て取れる。

ともあれ、いずれかの報告書形態でCSR情報を開示している上場企業は、14社のなかで4社に過ぎない(28.6%)。KPMG(2018)では、N100(各国の売上高上位100社)とG250(“Fortune Global 500”のうちの上位250社)について、CSR報告書の発行状況と、その開示内容について調査している。これによると、2017年のCSR報告書の発行状況はG250で93.0%であり、N100については、アメリカが97.0%、イギリスおよび日本がそれぞれ99.0%となっている(KPMG, 2018,

13) 藤井(2005)によると、アメリカ企業のCSRは地域社会への寄付や支援などの慈善的行為を重視しており、また、アメリカにはそのような文化が根付いているという。

14) CSR報告書を発行するすべての企業が、CSRに真摯に取り組んでいるかということ、必ずしもそう言い切れない。CSR報告書をはじめとして、CSRの制度化に取り組んでも、実際の企業行動がともなわない「見せかけの倫理」(Window-Dressing Ethics)がしばしば見られたからである(Sims and Brinkmann, 2003)。

図表6：ハワイ上場企業によるCSR情報の開示状況

開示形態	企業名	名称	特徴
CSR報告書	Hawaiian Electric Company	Sustainability Report	体系的なCSR報告書
課題限定報告書	Matson	Annual Report of Matson Giving	寄付活動に限定した報告書
	Alexander & Baldwin	Review of Giving	寄付活動に限定した報告書
他報告書へ包含	Hawaiian Airline	Economic Impact Report	寄付活動に限定した内容
HP上での開示	Bank of Hawaii	/	コミュニティ支援や寄付活動
	Hawaiian Telcom		コミュニティ支援や寄付活動
	Central Pacific Bank		コミュニティ支援や寄付活動
	Territorial Savings Bank		コミュニティ支援や寄付活動
	Maui Land & Pineapple		寄付活動の開示
開示なし	First Hawaiian Bank	/	
	Pacific Office Properties Trust※		
	Cyanotech		
	Hawaiian Macadamia Nut Orchards		
	Barnwell Industry		

※Pacific Office Properties Trustの企業HPが存在しないため、便宜上、CSR情報については「開示なし」に位置づけた。  
出所：各社HPに基づき筆者作成。

pp.11-17)。

このことから、ハワイの上場企業では、ほとんどがCSR報告書を発行しておらず、それ以外の手段を介したCSR情報の開示も含めて積極的とは言い難い。もちろん、N100は各国上位100社であり、ハワイ最大手のHAでさえアメリカにおけるN100のランク外になってしまう。それゆえ、上場企業であろうとも売上高や時価総額など企業規模の違いが、CSR報告書の発行状況に違いを及ぼす可能性があると言及される。いずれにせよ、ハワイの代表的企業ではCSR報告書の発行が進んでおらず、それ以外の情報開示についても内容が極めて限定的であり、情報開示、つまり明示的CSRの観点からは、ハワイ企業のCSRへの取り組みは十分ではない。それだからと言って、ハワイ企業は、暗黙的CSRに根差して社会的課題の解決に積極的に取り組んでいるのか。これについても疑問の残るところであり、実際の企業事例を考察していく必要がある。

## 5.2. ハワイ大手企業3社のCSRの取り組み

### (1) Hawaiian AirlineのCSR

HAでは、「ハワイアン航空 設立90周年経済影響報告書」のうちの2頁に及んでCSRへの取り組みが記載されている。まず、ハワイにおける輸血用血液の輸送についての課題が述べられている。一般的には、高速道路網を使用して血液が輸送されるのだが、ハワイは複数諸島で州が構成

されていることから航空輸送が不可欠になる。HAは、血液貯蔵機関のハワイ血液バンク（Blood Bank of Hawaii）を支援するために、血液不足解消に向けて同社の旅客機やエアカーゴを利用することで血液需要へ柔軟に対応しているという。ついで、慈善寄付活動について述べられている。同社は284のNPOに寄付を実施してきており、過去5年間（2018時点）の寄付総額は2億ドルを超えるという。また、HAは慈善団体やコミュニティへの従業員ボランティアも促進しており、2015年から2018年の4年間での従業員ボランティア活動は延べ3万500時間を超えている（HA, 2019, pp.25-26）。このようにHAでは、血液輸送、寄付やボランティア活動などを通してNPOやコミュニティを支援する活動が行われている。

## (2) Hawaiian Electric Company

HECOの“Sustainability Report”には、取り組むべき領域として、①再エネ、②レジリエンス、③輸送網、④地域社会の4項目が提示されている。再エネについてHECOは、オアフ島で2,629MW（島全体の電力供給の22%）、ハワイ島で585MW（同44%）、マウイ島（ラナイ・モロカイ島含む）で1,043MW（同33%）の電力供給を行っている。2008年より同社が実施した“Hawaii Clean Energy Initiative”の成果であり、10年間で発電用の化石燃料使用を19%削減している。さらに2022年までに、化石燃料の使用量を2008年比で60%削減する計画が立てられている。ついでレジリエンスでは、自然災害に対する復旧・復興への貢献を重視している。台風やキラウエア火山の溶岩流出への対応を中心に取り組み、被災地のレジリエンスの強化を主導している。2018年には複数の台風（HectorやLaneなど）が、マウイ島とハワイ島に被害を及ぼしたことに対して、HECOは送電網の迅速な復旧を行っただけでなく、台風被害の予防と復旧に対する計画も策定している。また、同年のキラウエア火山噴火では、約800本の電柱と約230の変圧器が破壊されたが、溶岩流出に対応するべく継続的な電力インフラ網の再構築を行ってきた。その他に自治体・行政や各地域のリーダーとの会合を定期的に開催して、協力関係を構築しつつ、災害対策におけるイニシアティブを発揮しようとしている。

そして、輸送網では、電気自動車（以下、EV）やプラグイン・ハイブリッド車向けの充電器スタンドの設置に取り組んでいる。オアフ島9カ所、マウイ島1カ所、モロカイ島1カ所、ハワイ島5カ所の合計16カ所を展開している（2018年時点）。しかし、ハワイ全体で充電器スタンドは500カ所以上存在しており、HECOの設置割合は極めて低いことから、今後、設置数を増加させる必要性が述べられている。最後にコミュニティへの貢献として、HECOは従業員のボランティア参加、資金・物資寄付、技術革新を追求することで、地域社会の持続可能性を高めていくことが述べられている。2018年には、ボランティア活動に従業員が延べ4,586人参加しており、その総時間は1万3,395時間に、またHECOによるコミュニティへの寄付（主としてNPO）は105万2,650ドルに及んでいる。とくにハワイ先住民族の文化や風習、伝統的な農業や自然などの保全への支援が盛んに行われている（HECO, 2019, pp.6-19）。このようにHECOでは、環境（再エネと輸送網）、レジリエンス、コミュニティの観点から体系的なCSR活動が行われている。

### (3) Matson

Matsonの報告書（“Annual Report of Matson Giving”）に基づけば、同社のCSRは、寄付活動によるコミュニティ改善という限定された明確な取り組みとなっている。同社CEOのMatt Coxは、「Matsonの企業文化はコミュニティへの積極的な貢献の歴史によって形成されている。そのような取り組みは、Matsonが事業活動を展開し、また従業員の生活と仕事の場である地域社会のQOLを改善するという企業目標に基づいている」と述べている。寄付活動を通して、事業基盤である地域社会を改善することの重要性が認識されているのである。また同社では、ハワイも含めた太平洋地域で包括的な企業寄付活動を行うために、太平洋委員会（Pacific Committee）、米国本土委員会（Mainland Committee）、アラスカ委員会（Alaska Committee）の3委員会を設置している。それぞれの委員長は副社長相当の役職者が担っており、寄付をその重要活動の1つに位置づけていることが見て取れる。海洋の資源保全、教育、人的サービス（ボランティア活動）、文化・芸術などの領域が寄付対象となっている（Matson HP）。一部、環境保全も寄付活動の対象になっており、Matsonでは環境問題についても支援していることが分かる。

2018年には、Matsonは850以上のNPOを支援するために現金と現物による支援で360万ドルを拠出している。691のNPOを対象として209万5,000ドルの現金支援が、また135万ドル相当の現物支援がそれぞれ提供されている。現物支援では、同社の輸送サービスを無償提供することが主たる取り組みとなっており、その対象は、フードバンクへの支援に加えて災害時の支援物資の無償輸送が含まれる。同年には、フィリピンを直撃した台風“Yutu”や、キラウエア火山噴火などで支援物資を無償輸送する取り組みが行われた。そのほか従業員の寄付について、企業も同額を追加的に寄付するマッチング・ギフトも展開しており、同社では17万ドル拠出している。Matsonは、2012年から2018年の7年間で合計1,700万ドル以上の慈善的寄付を行い、コミュニティ改善のために貢献してきたという（Matson, 2018, p.1）。

Matsonの報告書には、寄付総額だけでなく、資金と現物支援の対象となったNPOの全リストが掲載されており、寄付に関する情報開示が徹底されている。Matsonでは、寄付活動による地域社会の改善こそが最大のCSRと認識されているのである。

### 5.3. ハワイ地域企業のCSRへの取り組み

#### (1) Dependable Hawaiian Express (President Brad Dechter)

DHXは、飛行機とコンテナ船を使用して、ハワイと海外・米国本土間での物品輸送を主要事業とする1950年創業の物流企業である。ホノルル本社に加えて、マウイとコナの営業所も含めて従業員約100名を擁する中小企業である<sup>15)</sup>。DHXの使命は、「この産業において匹敵するものがないほどの、誠実、奉仕、多様性における評価を獲得し続けるために、『信頼できる違い』（“The Dependable Difference”）の存在になる」というものである。同社の究極的な目的は、ステーク

15) 以下、とくに注記が無い場合には、DHXに関する記述はホノルル支店総責任者のMelissa Katadaへのヒアリング調査（実施日：2019年11月12日）、および同社提供資料に基づいている。

ホルダーからの信頼の獲得に見出されるのであり、そのために確かなサードパーティと物流網を構築して、顧客サービスの質と、収益力を向上させて経済的責任を果たすことが必要だという。CSRの実践には事業それ自体の堅固さが必要であり、企業として最初に果たすべきは経済的責任なのである（DHX HP）。

DHXでは、コミュニティ支援を重視しつつ、環境問題や災害支援も同社のCSRと認識している。DHXの顕著な活動の1つに、「髭を伸ばして寄付をしよう」（“Beard for Buck\$”）キャンペーンがある。これは深刻化するホームレス問題の解決に寄与することを目的に行われており、髭が1 inch（2.54cm）伸びるごとに1ドル以上を寄付しようというものである。髭だけでなく、髪の毛が1 inch伸びるごと、あるいは寄付者が特定の約束事項を設けて寄付することも可能である。最終的に、5万ドルを集めてKahauiki Villageといったホームレス支援NPOに寄付することを目標としている。この取り組みは、Dechter社長の発案で始まったものである。当初は、DHXのパートナーや納入事業者間における仲間内の取り組みであったが、他のステークホルダーや地域住民から関心を集めることになり、現在では誰でも参加できる活動になっている。あくまで資金を集めてNPOに寄付する慈善行為に限定されるものだが、ステークホルダー間の協働を促進するDHX経営者のイニシアティブを見て取ることができる。また、DHXは、ホームレスへの支援物資を無償輸送しており現物寄付活動にも取り組んでいるという。

環境問題への取り組みとしては、①カーボン・オフセットの購入によりDHXの倉庫をカーボン・ニュートラル状態にすること、②太陽光発電施設を増やして化石燃料由来の電気供給を最小化すること、③トラック輸送に際して、カーボン・フットプリントの導入によるCO<sub>2</sub>排出量の積算を行っている。それ以外については、紙の再利用やコンピューター・システムも含めた省エネ化の促進を図っているという。GHG排出削減に取り組んで気候変動を緩和させて、ハワイのサステナビリティに貢献しようとする姿勢が見て取れる。なお自然災害については、2018年のキラウエア火山噴火後の復旧活動に際して、ボトル・ウォーターの無償輸送を行っており、Matsonと同様の現物寄付を提供している。

このようにDHXでは、堅固な事業活動を基盤にして、コミュニティ支援・寄付活動、GHG削減や自然災害支援といった取り組みを行っている。とくに地域社会への寄付活動では、DHX単独ではなく、ステークホルダーを巻き込むことで、ホームレス問題への社会的な関心や「大義」（cause）を喚起していることが特徴的である。

## (2) Central Pacific Bank (Chairman Paul Yonamine)

ついで、ハワイの地域金融機関CPBについて考察していく<sup>16)</sup>。CPBは、従業員数約800名を擁するハワイ州の大手金融機関であり、1954年に日系二世によって設立されていることから日本人移民とも密接な関係を有している。当時の日系人は、ハワイ総人口の約40%にも達しており経済的

16) 以下、とくに注記が無い場合には、CPBに関する記述は海外事業担当副社長のJoji Setaへのヒアリング調査（実施日：2019年12月11日）、およびCPB提供資料に基づいている。

にも重要な位置にあったが、第2次世界大戦後には苦境に直面していた。住友銀行のハワイ撤退にとともに、日系人は住宅ローンや事業などの資金調達が困難になったからであり、彼らのための銀行の必要性が認識され、日系二世が集結してCPBを設立したのだという。なお、設立者の1人にはダニエル・K・井上も含まれている。

CPBは、日本との関係も密接であり、千葉銀行や第四銀行などと提携して日本企業のハワイ進出を支援することに加えて、ハワイでは地域金融機関として、大企業だけでなく中小企業への金融支援も積極的に展開している。事業それ自体を通して地域社会の発展にコミットするだけでなく、CPBは寄付やボランティア活動によるコミュニティ支援にも活発に取り組んでいる。なおCPBの社会貢献については、預金金融機関（銀行）のコミュニティ支援を奨励する「地域再投資法」(Community Reinvestment Act)の影響を受けている。地域再投資法は、低中所得者を含む地域社会への貸出を促進する法律であり、活動成果について連邦預金保険公社からの評価を受けなければならない。2014～2017年の評価期間において、CPBは「最高」(“Outstanding”)評価を得ていることから、地域社会への投資（融資）・支援に極めてポジティブな姿勢を見て取れる。実際に当該期間において、CPBは低中所得者に4億ドル以上の地域開発融資（community development lending）を行い、また4,400万ドル以上の地域開発投資・寄付（community development investments and donations）を実施してきたという（CPB HP）。

CPBの地域開発投資・寄付の活動として、まず、セントラル・パシフィック銀行財団（Central Pacific Bank Foundation, 以下、CPBF）の存在がある。2010年に会長に就任したJohn Deanが、CPBの不良債権処理を進める傍らで社会貢献の重要性を認識したことから、自己資金と外部資金を含めて合計800万ドルを調達してCPBFを設立したのであった。CPBFはそれを原資としつつ、CPBの収益の一部を基金に組み込むことで活動をしており、主たる目的は、大学進学を目指す学生に奨学金を給付する教育支援活動になっている。ついでCPBそれ自体による寄付活動では、Aloha United Way（以下、AUW）<sup>17)</sup>への寄付と、CPBからNPOへの直接寄付という2つのパターンがある。また、CPBでは寄付活動において、従業員参加を重視しており、彼らが主体になって寄付金募集キャンペーンを開催したり、CPB内部では各部署間で寄付への従業員参加率を競っているという。金額の多寡には関係なく、地域金融機関の従業員として寄付をして社会貢献することを奨励しており、CPBとしてもその支援を目的にマッチング・ギフトを実施している。

従業員の寄付促進のために、まず経営者と管理職が積極的に寄付を行い、従業員は彼らの姿勢を見たくて自発的に寄付をしてきた。CPBの各リーダーが、率先して模範を示しているのである。また、従業員が社会貢献活動に費やした総時間もCRAの評価項目になっている。例えば、経営者や管理職になると、学校、病院、商工会議所などへの理事就任要請が多くなり、非営利活動に相当の時間を費やすことになる。CPBでは、そのような活動への従事を推奨しており、費やした時間を登録する仕組みも構築している。このような活動はCRA高評価を得るための側面も

17) AUWは会員企業・個人からの寄付金を募り集約し、それをAUW加盟のNPOに配分する機関である。詳細はAUW HPを参照のこと。

あるが、CPB経営者のアドバイスによる課題改善を通して、病院やNPOなどの運営の健全化に資することを第1目的にしているという。CPBの寄付・社会貢献活動は、社会保障や福祉への政府関与が少ないアメリカにおいて、社会的課題の解決に向けた企業によるリーダーシップの発揮への期待を反映していると考えられる。

また、自然災害の発生についても、CPBでは寄付を通じた被災地支援に取り組んできた。実際に被災地で支援活動に従事するのは国際赤十字のような国際NGOが中心となるが、CPBは資金援助という側面から支援をしてきたという。例えば、東日本大震災の際には、CPBはハワイの各銀行と共同で資金集めを行い、それを日米協会に寄付する活動をしてきたし、2018年のキラウエア火山噴火に際しては、単なる資金援助を超えた復興支援を実施している。観光客が激減したハワイ島コナへ行く訪問者に対して、CPBが航空券を無償提供するという支援企画であった。CPBは、観光地としてのハワイ島の衰退がハワイ全体の経済・観光に直接的に影響してくると捉え、交流人口を拡大させるために同島の観光支援に取り組んだのである。

ハワイの地域金融機関CPBのCSRは、寄付による地域社会への還元を中心とするコミュニティ支援活動そのものと捉えられよう。CPBそれ自体がコーポレート・リーダーとしての役割を自覚し、地域社会を改善するために取り組んでいることの証左でもある。また、地域社会が豊かで健全なことが、CPBの本業にもポジティブな影響を及ぼすとも考えられている。CPBの取り組みは体系的なCSR活動とまでは言えないが、HAやMatsonなど同様に、コミュニティを中心に置いた寄付・社会貢献活動というアメリカ的特徴を強く反映していると言える。

## 6. むすびにかえて

### 6.1. 本論文における考察の要約

本論文では、多くの観光客を惹きつけるハワイにおける持続可能性と企業経営について、ハワイ企業のCSRに焦点を当てて考察してきた。筆者は、ハワイ企業によるサステナビリティへの貢献、さらにはそのCSRが先進的なのか否かについて問題意識を有している。この問題意識を究明するために、同州の社会的課題に対するハワイ企業の取り組み事例を考察して、CSR課題の析出とCSR経営に対する含意の提示を研究目的として設定した。以下では、本論文の考察を要約しつつ、企業事例の考察から析出されたCSR課題と含意を述べてむすびにかえる。

第1にハワイ企業の規模を確認した。ハワイの上場企業は14社と少ないことに加えて、その規模も大きいとは言えない。また、同州の総企業数は3万9,911社であり、従業員50人未満の企業が全体の95.2%に及んでいる。中小企業数が多いことに加えて、上場企業の規模も勘案すると、ハワイの経営的特質は“small-business”によって特徴づけられる。第2にハワイにおけるサステナビリティ推進に関する先行研究をレビューした。多くの研究が政府を主たる対象として、環境政策の評価・試算・提言や持続可能性教育における役割と現状を分析している。これに対して、ハワイ企業を考察する研究は極めて少なく、再エネ推進における電力会社の経営課題のほかには、一次産業企業の経営戦略事例が存在する程度であった。また、日本でもハワイの企業や経済に関

する記事・論文が散見されるが、観光地分析や日本企業のハワイ進出事例紹介に留まっており、CSRも含めて学術的な研究がほとんど存在しない。持続可能性におけるCSR視点が先行研究では欠落していたことから、本論文の考察には学術的な独自性と意義があると考えに至った。

第3にハワイ企業のCSRの考察前提として、同州における社会的課題を整理した。本論文ではハワイが抱える社会的課題を、気候変動、コミュニティ、自然災害という3つの観点から整理した。気候変動ではワイキキビーチ水没の可能性、コミュニティではホームレス増加による治安や衛生などへの悪影響であり、両者とも観光地としてのハワイの価値を毀損する課題でもある。自然災害については、オアフ島は大きな被害を回避してきたが、ハワイ州全体としてはその脅威に晒され続けてきた。今後は、気候変動によってオアフ島も大きな影響を受けることが想定されている。

このような前提を踏まえて、第4にハワイ企業のCSR事例を考察した。まず、ハワイ上場企業のCSR情報の開示状況について調査したところ、CSR報告書を発行しているのは1社だけであり、その他では課題限定報告書、HP上での事例紹介、さらには情報開示の無い企業も存在した。情報開示という側面からは、ハワイ企業のCSRは不十分であることが明らかになった。ついで、CSRの取り組みについて大手3社の事例を考察した。HAやMatsonでは、寄付や支援物資の無償輸送など慈善的な取り組みが中心であり、事業との関連性の低いコミュニティ支援に活動が限定されていた。これに対してHECOでは、CSR活動は多様な観点から行われており、再エネ供給比率の向上による化石燃料の使用削減、EV充電器ステーション拡充、災害レジリエンスの強化などに取り組んでいる。電力という公益産業ゆえに、環境や災害に対する取り組みも重視されていた。コミュニティに関しては、上記2社と同様に事業との関連性の低い寄付やボランティア活動が中心となっている。3社とも地域社会への貢献を重視していることが分かる。

ついで、DHXとCPBに対してヒアリング調査に基づく事例考察を行った。DHXでは、CSRは「信頼できる違い」という使命の下に、まず経済的な責任を果たす必要性の認識から始まる。そのうえで、ホームレス問題に対するステークホルダー参加型の寄付活動の推進、GHG削減を中心とする気候変動への取り組み、現物支援に基づく災害支援が行われている。DHXは中小企業ながらも経営理念に基づくCSRを展開しており、企業として地域社会の持続可能な発展に貢献しようとする姿勢が見られた。CPBの事例では、CRAの影響を受けているものの、コミュニティへの融資・寄付・支援において積極的な活動を見ることができた。それは、CPBFという財団支援と、CPBからの直接寄付という2つの側面から実施されていた。後者については、単なる企業寄付ではなく、経営者や管理者も含めた従業員参加による取り組みが特徴的である。また、自然災害についても寄付に基づく支援活動が実施されているが、航空券提供を通じた観光地復興を実施しており、ハワイ全体の活性化という視点を有していた。しかし、CPBのCSRは、環境・社会・経済を包括的に取り込んだ体系的なものではなく、CSR実施における行動基準も存在しない。CRAの制度的影響と経営者の価値観の下で、CPBでは暗黙的な社会貢献活動が組織に根付いていると考えられる。

## 6.2. ハワイ地域企業のCSR課題と含意

最後に、ハワイ企業のCSRにおける課題を提示しつつ、その特徴と含意を述べ本論文の結論とする。まず、CSR課題については、ステークホルダー関係と組織・マネジメント関係の2つの側面から整理される（図表7）。

前者は、ステークホルダーとの関係で企業が果たすべきCSRであり、ハワイ企業では人権、労働、自然災害、環境において課題が残ると考えられる。まず、(1)人権については、児童労働、労働搾取、マイノリティ民族弾圧などの問題が、しばしばCSRの議論においても俎上に載せられる。人権問題はグローバル課題であるため、州内を主要事業とするドメスティックの性質の強いハワイ企業にとっては、国際課題に対する関心が低くなっていると考えられる。ついで、(2)労働であるが、ハワイ企業のCSRでは従業員に対するCSR（労働CSR）について触れられていない。ボランティア参加など従業員がCSRに果たす役割について述べられることはあるが、彼らの技術・能力向上、QOLや福祉なども含めたワーク・ライフ・バランスにほとんど言及されない。契約社会的な特徴や、従業員の頻繁な転職などの事情を考慮すると、企業が従業員の成長や私生活にまで関与しないと想定されるし、さらに個々人の自己責任意識が社会に醸成されているのかもしれない。

(3)自然災害については、災害発生時に企業が果たす役割と責任の認識、そして体系的な支援指針やBCP（事業継続計画）策定などが見られない。オアフ島が大規模災害から免れてきたほかに、自然災害時の直接的な支援活動は、HECOのような公益産業を除くと、政府や国際赤十字などのNGO・NPO活動によって行われる。そのようなことから、多様な貢献ができるにも関わらず、ハワイ企業の災害支援は寄付活動（資金と物資）に留まっているのである。もちろん、CPBのように被災地の交流人口拡大に貢献する活動も見られており、今後は、様々な角度からの

図表7：ハワイ企業のCSR課題

課題	対象地域	課題の内容
1. ステークホルダー関係		
(1) 人権	グローバル	世界中で発生する人権問題への方針・対応
(2) 労働	地域	労働規制を超える取り組み、WLBに対する方針・取り組み
(3) 自然災害	地域	自然災害時の役割の自覚、体系的な支援指針、BCP策定
(4) 環境	グローバル・地域	環境保護・保全へ向けた全体的な取り組み
2. 組織・マネジメント関係		
(1) CSR推進体制	/	行動基準や行動規範の策定、CSR担当部署、CSR情報開示
(2) CSRの効果		実施している社会貢献活動の成果測定
(3) CSRの認識		①事業それ自体・事業関連性の視点
		②競争優位にも貢献する経営戦略的な視点
		③SDGsを意識した事業活動の認識

※1：WLBとは、ワーク・ライフ・バランスのことを指している。

出所：筆者作成。

支援を実施していく必要がある。最後に、(4) 環境については、GHG削減を中心とする気候変動への取り組みが見られるが、環境問題を事業に取り込み、環境と経営効率を両立させる環境経営的な視点、環境保護や保全に関する体系的な指針、また生物多様性の維持などの多様な観点が考慮されていない。コミュニティへの貢献を除くと、ハワイ企業のCSRにはステークホルダー関係の課題を総じて指摘せざるを得ない。

後者の組織・マネジメント関係について見ると、まず、(1) CSRの推進体制の不備が指摘される。ハワイ企業にヒアリング調査の依頼をすると、受付は人事部やマーケティング部となり、CSR担当部署の存在を聞くことがなかった。CSR実践の前提となる企業行動基準や行動規範などを策定していない企業も多く、CSRを企業経営の重要項目の1つに位置づける取り組みが不十分な状況にある。また、CSR報告書などによる情報開示は、CSRへの取り組みを報告する重要な手段になるが、上記の通り、ハワイ企業では十分に行われていない。ついで、(2) 実施した社会貢献活動の成果測定という課題である。各企業はコミュニティ支援活動を行っているが、その活動による地域社会の改善状況や当該企業への影響を評価していない。完全な定量化は困難だとしても、その成果を評価することが、より良いフィランソロピー実践には必要になってくる。

最後に、(3) CSRへの認識であり、3つの観点に細分化される。いずれの企業も、①博愛主義的な視点に基づいて、寄付やボランティアなど事業との直接的な関連性の低いCSRに終始している。CSRの現代的潮流の1つとして、社会的課題を事業活動に取り込むことが求められるが、HECOを除くと、そのような特徴を見れなかった。ついで、②CSR実践における経営戦略的な視点の欠如である。もちろん、競争優位の追求のみでは「見せかけ」を助長する可能性があるが、CSRを持続的な活動にするためには、長期的かつ定性的なものだとしても、何らかの見返りを得る戦略的思考が求められてくる。さらに、③グローバルな持続可能性を目指すためにSDGsが重視されているが、本論文の考察対象企業にはSDGsの項目・記述すら見られない。CSR促進の国際的な枠組みに対して、その認識や準拠が不十分だと考えられる。

このようにハワイ企業のCSRは、ステークホルダー関係と組織・マネジメント関係の両側面において多くの課題を有している。その取り組みは先進的とは言い難く、むしろ後進的で世界的潮流と隔絶している印象さえ受ける。ローカル企業だとしても、CSRそれ自体を認識し、いかに社会的課題を事業活動に組み込むのかを考え行動することが、ハワイの経済・社会・環境の維持と発展、すなわち持続可能性への貢献につながるであろう。もちろん、ハワイ企業は地域社会への寄付・支援によってコミュニティ活性化に取り組んできたのであり、地域社会への還元と貢献を重視するアメリカの特徴については批判されるものではない。ハワイという島嶼環境では、面積的な狭隘さからコミュニティのつながりが重要になると想定されるし、同州をより良い観光地にするには、地域社会の健全性も必要だからである。

また、博愛主義的な視点による地域社会への暗黙的CSR実践は、当該企業が存続するための社会的正当性を地域社会から獲得することにもなるであろう。ハワイという樂園を維持するために、今後、ハワイ企業は既存のコミュニティへの貢献を強化しつつ、グローバル視点に基づく世界的

な課題解決志向と、組織的なCSR推進体制の確立（CSRの制度化）に取り組む必要があると考えられる。そのうえで、社会的課題の第一線をNPOのみに任せるのではなく、ハワイ企業単独もしくはパートナーシップを組んで課題解決に直接的に取り組んでいくことも必要であろう。そして、そのようなCSRを持続的な活動にするには、事業活動を通して社会的課題の解決に寄与しつつ、収益を上げる経営戦略的な発想に基づいた取り組みが求められる。そのためには、ハワイ企業がCSRと持続可能性の概念を理解し、その認識を変容させることが重要になると考えられる。

#### 【付記】

本論文は、2019年度東北学院大学在外研究（「自然災害からの復興と地域社会の持続可能性におけるCSRの研究」、受入研究機関：Hawaii Pacific University）の研究成果である。また、現地調査においては、黒川曙美氏（Hawaii Pacific University Executive in Residence）から情報提供や調査手配・同行などで多大なご協力をいただいた。ここに深く感謝の意を表したい。

#### 【引用文献一覧】

- Bechtold, D. and V. Kiss (2018), "Honolulu City Lights: How the Hawaiian Electric Company (HECO) Flipped the Switch on Hawaii's Solar Power Boom," *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol.13 No.4, pp.34-42.
- Chinn, P. W. U. (2011), "Malama I Ka Aina, Sustainability: Learning from Hawaii's Displaced Place and Culture-Based Science Standard," *Cultural Studies of Science Education*, Vol.6 No.1, pp.223-233.
- Choy, D. and R. Prizzia (2010), "Consumer Behaviour and Environmental Quality in Hawaii," *Management of Environmental Quality*, Vol.21 No.3, pp.290-298.
- Coffman, M. (2009), "University Leadership in Island Climate Change Mitigation," *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol.10 No.3, pp.239-249.
- Coffman, M. and K. Umemoto (2010), "The Triple-Bottom-Line: Framing of Trade-offs in Sustainability Planning Practice," *Environment, Development and Sustainability*, Vol.12 No.5, pp.597-610.
- Coffman, M. and P. Bernstein (2015), "Linking Hawaii's Islands with Wind Energy," *The Annals of Regional Science*, Vol.54 No.1, pp.1-21.
- Cusick, J. (2008), "Operationalizing Sustainability Education at the University of Hawaii at Manoa," *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol.9 No.3, pp.246-256.
- DBEDT (2018), "County Social, Business and Economic Trends in Hawaii 1990-2017," pp.73-74 ([http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/data\\_reports/county\\_report/county-trends-2017.pdf](http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/data_reports/county_report/county-trends-2017.pdf)) .
- DBEDT (2019), "Hawaii Facts & Figures," pp.1-13 ([http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/library/facts/Facts\\_Figures\\_browsable.pdf](http://files.hawaii.gov/dbedt/economic/library/facts/Facts_Figures_browsable.pdf)) .
- Derrickson, S.A.K., Robotham, M.P., Olive, S.G. and C.I. Evensen (2002), "Watershed Management and Policy in Hawaii: Coming Full Circle," *Journal of the American Water Resource Association*, Vol.38

No.2, pp.563-576.

- Fripp, M. (2018), "Intercomparison between Switch 2.0 and GE MAPS Models for Simulation of Higher-Renewable Power System in Hawaii," *Energy, Sustainability and Society*, Vol.8 No.1, pp.1-13.
- HA (2019), "Hawaiian Airlines 90th Anniversary Economic Impact Report," pp.1-28.
- HCCMAC (2017), "Hawaii Sea Level Rise Vulnerability and Adaptation Report," pp.1-302 ([https://climateadaptation.hawaii.gov/wp-content/uploads/2017/12/SLR-Report\\_Dec2201.pdf](https://climateadaptation.hawaii.gov/wp-content/uploads/2017/12/SLR-Report_Dec2201.pdf)) .
- HECO (2019), "Sustainability Report 2018-2019; Building a Stronger Hawaii," pp.1-24 (<https://view.hawaiianelectric.com/2018-sustainability-report/>) .
- Johnson, K., Willoughby, G., Shimoda, W. and M. Volker (2012), "Lessons Learned from the Field: Key Strategies for Implementing successful on-the-bill Financing Programs," *Energy Efficiency*, Vol.5 No.1, pp.109-119.
- Loudat, T.A. and P. Kasturi (2017), "The economic and Fiscal Impacts of Hawaii's Solar Tax Credit," *International Journal of Energy Economics and Policy*, Vol.7 No.1, pp.224-252.
- Matson (2018), "Annual Report of Matson Giving, The Community Investment Program of Matson, Inc. 2018 Manifest," pp.1-17 ([https://www.matson.com/community/matfdn\\_manifest\\_2018.pdf](https://www.matson.com/community/matfdn_manifest_2018.pdf)) .
- Pacific Business News (2018), "2017-2018 Book of Lists," Vol.55 No.47, pp.1-192.
- Pateman, B., Irvin, L.H., Nakasato, S., Serna, K. and D.K. Yahata (2000), "Got Health? The Hawaii Partnership for Standards-Based School Health Education," *The Journal of School Health*, Vol.70 No.8, pp.311-317.
- Sclafani, A.P.E. (2011), "Analysis of Carbon Dioxide Emission Reductions from Energy Efficiency Upgrades in Consideration of Climate Change and Renewable Energy Policy Initiative Using Equest," *Energy Engineering*, Vol.108 No.4, pp.65-80.
- Sims, R.R. and J. Brinkmann (2003), "Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes) ," *Journal of Business Ethics*, Vol.45 No.3, pp.243-256.
- Suryanata, K. (2000), "Products from Paradise: The Social Construction of Hawaii Crops," *Agriculture and Human Values*, Vol.17 No.2, pp.181-189.
- Tompson, G.H., Verreault, D. and H.B. Tompson (2009), "Hawaii Macadamia Nut Company," *The Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol.13 No.2, pp.103-118.
- KPMG (2018) 「KPMGによるCSR報告調査2017」 pp.1-68 (<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-csr-report-survey2017.pdf>) .
- 赤塚充良 (2013) 「庭木の観葉植物の草分けーブラジル、ハワイでも生産ー」『月間ニュートップL』2013年4月号, pp.64-66.
- 秋山訓子 (2019) 「現代の肖像 サチハワイ総合不動産会社社長 サチ・ブレーデンー何度も違う人生を生きるー」『Aera』2019年4月1日号, pp.56-61.
- 石倉和佳 (2019) 「日本人ハワイ移民の移民会社ー愛国同盟の人々を中心にー」『兵庫県立大学環境人間学部

- 研究報告』第21号, pp.29-40.
- 筒井久美子・上原優子 (2016) 「ハワイのホームレス問題とNPOの取り組み」『立命館国際地域研究』第44号, pp.21-37.
- 二瓶孝夫 (1985a) 「続・ハワイにおける日本酒の歴史 (1) —ハワイ官約移民百年に寄せて—」『日本醸造協会雑誌』第80巻第11号, pp.786-789.
- 二瓶孝夫 (1985b) 「続・ハワイにおける日本酒の歴史 (2) —ハワイ官約移民百年に寄せて—」『日本醸造協会雑誌』第80巻第12号, pp.838-842.
- 沼田宗純・田中健一・山内康英・伊藤哲朗・目黒公郎 (2018) 「米国の災害対応トレーニング体制に関する基礎調査」『生産研究』第70巻第4号, pp.107-112.
- 橋本俊哉 (2017) 「ハワイ州ヒロにみる津波防災への取り組み—海浜観光地の津波防災力向上に向けた示唆—」『立教大学観光学部紀要』第19号, pp.5-13.
- バゼル山本登紀子 (2005) 「楽園を襲った『ハロウィーンイブ鉄砲水』—ハワイ大学マノア校ハミルトン図書館災害復旧報告—」『情報管理』第48巻第6号, pp.356-365.
- 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。—』日科技連出版社.
- 古屋嘉祥 (2016) 「ハワイ、ヒロ市の震災ミュージアム」西山徳明・西川克之・花岡拓郎・平井健文編『自然災害復興における観光創造』北海道大学観光学高等研究センター, pp.115-122.
- 間宮国夫 (1998) 「南海移民株式会社とハワイ行自由移民—付論・土佐移民株式会社について—」『社会科学討究』第43巻第3号, pp.587-622.
- 村尾修 (2010) 「ハワイ島ヒロにおける津波復興都市計画と最近の動向—1960年チリ地震津波50周年現場報告—」『日本都市計画学会 都市計画報告集』No.9, pp.12-17.
- 森田宗一郎 (2019) 「企業レポート 超大型機をハワイ線に投入—全日空『A380』就航の成否」『週刊東洋経済』2019年6月15日号, pp.82-85.
- ヤコビ茉莉子 (2018) 「太平洋における国際的な津波防災体制の成立」『史学雑誌』第127巻第6号, pp.64-82.
- 八巻知香子・望月美栄子 (2011) 「災害時要援護者対策におけるユニバーサルデザインと合理的配慮—ハワイ州のInteragency Action Planの概要と実践から—」『社会福祉学』第51巻第4号, pp.174-186.
- 山根宏文 (2005) 「リゾート振興策—ハワイ復興に向けて旅行会社への提言—」『地域総合研究』第5号, pp.277-291.
- 渡辺俊一 (1992) 「国際比較からみた都市開発における官民関係—ハワイでの日系デベロッパーと地元自治体の実態より—」『日本不動産学会誌』第8巻第1号, pp.90-101.

#### 【ホームページ】

Alexander & Baldwin 2019年12月7日アクセス

<https://alexanderbaldwin.com/>

AUW 2019年12月13日アクセス

<https://www.auw.org/>

- Bank of Hawaii 2019年12月7日アクセス  
<https://www.boh.com/>
- Barnwell Industries 2019年12月7日アクセス  
<http://brninc.com/>
- Central Pacific Bank 2019年12月7日アクセス  
<https://www.cpb.bank/>
- City and County of Honolulu 2019年12月6日アクセス  
[http://www.honolulu.gov/rep/site/ohou/PIT\\_2019\\_Highlights.pdf](http://www.honolulu.gov/rep/site/ohou/PIT_2019_Highlights.pdf)
- Cyanotech 2019年12月7日アクセス  
<https://www.cyanotech.com/>
- DBEDT (アメリカのGDP) 2019年10月16日アクセス  
[https://dbedt.hawaii.gov/economic/databook/2018-individual/\\_13/](https://dbedt.hawaii.gov/economic/databook/2018-individual/_13/)
- DBEDT (ハワイ州の観光収入) 2019年10月20日アクセス  
<https://dbedt.hawaii.gov/economic/qser/outlook-economy/>
- DCCA 2019年12月5日アクセス  
<https://cca.hawaii.gov/breg/legalinfo/>
- DHX 2019年12月3日アクセス  
<https://www.dhx.com/dependabledifference.aspx>
- ExtremePlanet 2019年12月5日アクセス  
<https://extremeplanet.me/tag/hurricane-iwa/>
- First Hawaiian Bank 2019年12月7日アクセス  
<https://www.fhb.com/en/>
- HA 2019年12月7日アクセス  
<https://www.hawaiianairlines.com/>
- Hawaii Community Foundation 2019年12月6日アクセス  
<https://www.hawaiicommunityfoundation.org/strengthening/housingasap>
- Hawaiian Macadamia Nut Orchards 2019年12月13日アクセス  
<http://rholp.com/>
- Hawaiian Telcom 2019年12月7日アクセス  
<http://www.hawaiiantel.com/>
- HECO 2019年12月7日アクセス  
<https://www.hawaiianelectric.com/>
- HEMA 2019年12月5日アクセス  
<http://dod.hawaii.gov/hiema/contact-us/about-us/>
- Matson 2019年11月30日アクセス

<https://www.matson.com/community/index.html>

Maui Land & Pineapple Company 2019年12月7日アクセス

<https://www.mauiland.com/>

NDPTC 2019年12月5日アクセス

<https://ndptc.hawaii.edu/>

Popular Mechanics 2019年12月5日アクセス

<https://www.popularmechanics.com/science/environment/g20264868/hawaii-volcano-eruption-2018-photos/>

Territorial Savings Bank 2019年12月13日アクセス

<https://www.territorialsavings.net/>

To-Hawaii.com 2019年12月5日アクセス

<https://www.to-hawaii.com/natural-disasters.php>

USICH 2019年12月6日アクセス

<https://www.usich.gov/homelessness-statistics/hi/>

CNN.co.jp 2019年12月6日アクセス

<https://www.cnn.co.jp/usa/35136247.html>

Esquire 2019年12月5日アクセス

<https://www.esquire.com/jp/news/a222324/news-hawaiivolcano18-0517/>

NewSphere 2019年12月6日アクセス

<https://newsphere.jp/sustainability/20190427-1/>

グローバルノート 2019年10月20日アクセス

<https://www.globalnote.jp/post-1339.html>